



مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية استراتيجية الحكومة الإلكترونية

الجزء الأول
الأسس والمفاهيم العامة للحكومة الإلكترونية

"الدولة في خدمة الشعب وتعمل مؤسساتها على حماية الحقوق الأساسية للمواطنين وتطوير حياتهم، كما تعمل على دعم المنظمات الشعبية، لتتمكن من تطوير نفسها ذاتياً."

دستور الجمهورية العربية السورية

"الحديث عن التطوير الإداري.. يقودنا إلى الحديث عن الفساد.. وعلى الرغم من الجهود المبذولة للحد منه ومكافحته.. فإننا مازلنا نحتاج إلى آليات ناجعة لمكافحة الفساد. حالة المحاسبة لا تكفي لوحدها بالرغم من ضرورتها... .. فإذا ما هو الحل الفعلي... الحل الفعلي لمكافحة الفساد هو بالإدارة فإن التطوير الإداري.. وتوسيع استخدام التقنيات الحديثة.. هي آليات مكملة للمحاسبة. في الإدارة.. إن كان لدينا إدارة جادة فعلاً.. وكان هناك أتمتة.. وهناك آليات للتقييم والاختيار.. كل هذه الآليات إن توفرت ستعطي النتيجة التي نريدها."

مقتطفات من خطاب القسم للسيد رئيس الجمهورية العربية السورية – عام 2007

اسم الوثيقة: استراتيجية الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية.
الجهة المعدة للوثيقة: وزارة الاتصالات والتقانة بالتعاون مع مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية
(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

المشاركون:

مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية	وزارة الاتصالات والتقانة
الإعداد	
م. فاديا سليمان: مدير الدراسات والمشاريع	م. محمود عنبر: رئيس فريق العمل
م. وائل عبيد: مدير تقانة المعلومات	م. عامر دلعين: خبير وطني
م. أسامة أحمد: مدير المعلوماتية	
م. رانيا بو سعد: معاون مدير الدراسات والمشاريع	
المراجعة	
د. أحمد باسل الخشي : معاون وزير الاتصالات والتقانة	د. عمار جوخدار: مدير برنامج تطوير وتحديث الخدمات الحكومية
	د. نوار العوا: مستشار المشروع
	د. لبنى التارة: مستشار المشروع

تم العمل بإشراف

السيد وزير الاتصالات والتقانة : الدكتور عماد الصابوني

تشرين الأول – 2009

4	1مقدمة
4	2أثر الحكومة الإلكترونية
5	3تصنيف مشاريع الحكومة الإلكترونية
5	4مراحل الحكومة الإلكترونية
6	5لمحة عن استراتيجيات الحكومة الإلكترونية
8	6العوامل الأساسية لنجاح الحكومة الإلكترونية
9	7أفضل الممارسات في تحقيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية
9	7.1 الممارسات الجيدة في مرحلة النشر
9	7.2 الممارسات الجيدة في مرحلة التفاعل
9	7.3 الممارسات الجيدة في مرحلة المعاملات
9	8العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وتطوير الإدارة العامة
10	9بنيان الحكومة الإلكترونية
10	9.1 أهمية البنيان للحكومة الإلكترونية
10	9.2 مكونات البنيان
11	9.3 التخاطب بين الجهات الحكومية
12	10التحديات والممارسات الإقليمية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية
12	10.1 ورشة عمل خاصة بالحكومة الإلكترونية: سياسات واستراتيجيات في منطقة الإسكوا
13	10.2 الحكومة الإلكترونية/الحكومة النقال في الدول العربية
14	الملحق 1

الأسس والمفاهيم العامة للحكومة الإلكترونية

1 مقدمة

يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام الحكومات لتقانات المعلومات والاتصالات، بغية تحسين اتساع وجودة المعلومات والخدمات المقدمة للمواطنين، وشركات الأعمال، ومؤسسات المجتمع الأهلي، والإدارات الحكومية الأخرى، بطريقة مقننة، ومُجدية التكلفة، ومريحة، مما يجعل الإجراءات الحكومية أكثر شفافيةً ومسؤوليةً، وأكثر تعزيزاً للمشاركة العامة.

تتألف الحكومة الإلكترونية من مجموعة من النشاطات والأدوات التي تَسمح بمكاملة تقانات المعلومات والاتصالات، كلياً أو جزئياً، في بعض الوظائف الحكومية الأساسية، والإدارات، والكيانات الخدمية العامة. إن الهدف من هذا التكامل، عموماً، يتضمن ما يلي:

- ◀ الكفاءة efficiency – تحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين وشركات الأعمال، وخدمات محسنة داخل الحكومة.
- ◀ الإمداد provision – تطوير خدمات جديدة وتقديمها للسكان، أو إمداد شريحة السكان، الذين عانوا سابقاً من نقص في الخدمات، وبخاصة في المناطق الريفية، أو المناطق ذات الكثافة السكانية القليلة، بالخدمات.
- ◀ درجة الاستجابة – رفع درجة استجابة الحكومات لاحتياجات مواطنيها، ومنها إفساح المجال لإمكانات جديدة للتفاعل بين المواطنين والحكومات.
- ◀ إمكانية المحاسبة – توفير شفافية ومسؤولية أكبر للحكومات والإدارات، بما في ذلك مجال المشتريات العامة.
- ◀ المشاركة – رفع مستوى مشاركة المواطنين في القرارات والإدارة العامة، وهذا ما يعزز المشاركة العامة.

2 أثر الحكومة الإلكترونية¹

الحكومة الإلكترونية هي أكثر بكثير من مجرد أداة لتحسين نسب التكلفة-الجودة في الخدمات العامة فهي أيضاً وسيلة إصلاح للإدارة الحكومية، وأداة لتطويرها وإعادة هيكلتها. وعليه، فليس المقصود أساساً من الحكومة الإلكترونية أتمتة الإجراءات الحالية (سواء كانت ناجعة أو غير ناجعة)، بل المقصود تغيير الطريقة التي تتبناها الحكومة عند القيام بعملها وعند تقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال والمؤسسات اللاربحية. ولذلك، يمكن أن تحقق الحكومة الإلكترونية ما يلي:

¹ Impact of e-Government, The e-Government Toolkit for Developing Countries

- ◀ تحسين الكفاءة في تقديم الخدمات العامة (من وجهة نظر المؤسسة).
- ◀ تحسين فعالية effectiveness الخدمات المقدمة (من وجهة نظر المستخدم).
- ◀ تحسين الشفافية، وتعزيز المشاركة العامة (من وجهة نظر سياسية).
- ◀ توليد آثار اقتصادية واجتماعية أوسع (من وجهة نظر اجتماعية-اقتصادية).

3 تصنيف مشاريع الحكومة الإلكترونية

يمكن وصف مبادرات الحكومة الإلكترونية اعتماداً على المستخدمين المستهدفين بإحدى السمات التالية:

- ◀ مبادرات حكومة-إلى-حكومة (G2G) – وهي مشاريع أو نُظُم تدعم التشارك في المعلومات والتعاون ضمن إدارة حكومية واحدة أو بين الإدارات الحكومية.
- ◀ مبادرات حكومة-إلى-مواطن (G2C) – وهي المبادرات التي تقدم المعلومات، والخدمات، والوظائف الأخرى إلى المواطنين.
- ◀ مبادرات حكومة-إلى-أعمال (G2B) – وهي المبادرات التي تُيسّر أي شريحة من العلاقات والتبادلات بين الحكومة وشركات الأعمال.
- ◀ مبادرات حكومة إلى موظفين (G2E)- وهي المبادرات التي تقدم الخدمات للعاملين في القطاع العام بشقيه الإداري والاقتصادي.

4 مراحل الحكومة الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية هي رحلة تطوير مستمرة، متعددة الأوجه، ويمكن رؤيتها عمليةً مكونة من عدة مراحل. وإحدى طرائق وضع مفاهيم لهذه المراحل هي الآتية²:

النشر Publish

نشر المعلومات الحكومية على الخط (online) – وتُهيأ نُظُم "إدراج push" تقوم بإرسال المعلومات إلى المستخدمين بواسطة البريد الإلكتروني، أو رسائل قصيرة (SMS)، أو وسائل أخرى.
نطاق التركيز: (قواعد، أنظمة، وثائق، استمارات، بنى مؤسسية، إجراءات، إجراءات).

² THE THREE PHASES OF E-GOVERNMENT, THE E-GOVERNMENT HANDBOOK FOR DEVELOPING COUNTRIES, infoDev, worldbank

التفاعل Interact

يمكن للمستخدمين التفاعل مع موظفي العلاقات العامة، وذلك بإبداء آرائهم مثلاً بخصوص القواعد الناظمة المقترحة، أو تسجيل شكاوى متعلقة بالفساد.

نطاق التركيز: (تواصل ذو اتجاهين (بالبريد الإلكتروني مثلاً)، استمارات الآراء، ومنتديات النقاش على الخط).

المعاملات Transact

يمكن للمواطنين وشركات الأعمال إنجاز المعاملات على الخط، مثل تسجيل العوائد الضريبية، أو تقديم طلب توظيف في الدولة. نطاق التركيز: خدمات مثل: البطاقات الشخصية (الهوية)، والرخص المختلفة، وسندات تملك العقارات، وخدمات التسجيل (المركبات، تغيير العنوان، تقديم مناقصات المشتريات العامة)، وجمع الضرائب والمخالفات. ومع أن تلك المراحل، من دون شك، تجسّد مستويات متزايدة من التطور المؤسسي والقانوني والتقني، فإنه يجب ألا ننظر إليها على أنها مراحل ضمن "سلسلة" خطوات مطلوبة ضمن الاستراتيجية. ويمكن أن تتعايش عدة مراحل ضمن الحكومة الإلكترونية، بحيث تكون الخدمات في بعض المؤسسات الحكومية أكثر تطوراً من خدمات باقي المؤسسات.

هناك أيضاً تصانيف أخرى لمراحل الحكومة الإلكترونية مثل تصنيف غارنتر الذي يستخدم نموذجاً من أربع مراحل وفقاً لما يلي (النشر – التفاعل – المعاملات – التحول)، وتصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والذي يتضمن المراحل التالية (المعلومات – التفاعل – المعاملات – التحول).

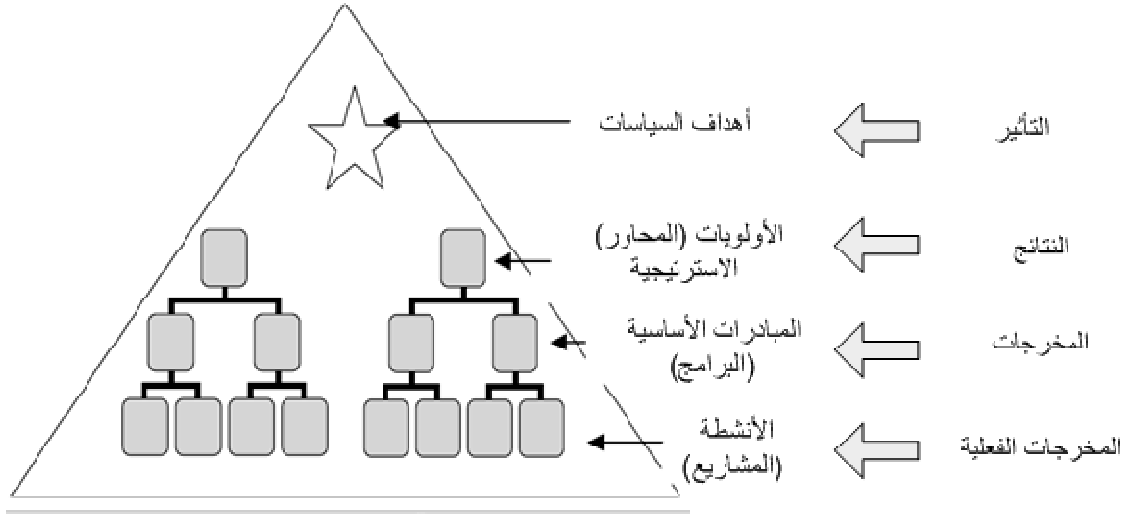
5 ملحة عن استراتيجيات الحكومة الإلكترونية³

تتباين استراتيجيات الحكومة الإلكترونية كثيراً فيما بينها من حيث محاورها، ودرجة التغيير الواجب تحقيقه عن طريقها. ومع ذلك، لا تخلو معظم استراتيجيات الحكومة الإلكترونية من العناصر الآتية:

- ◀ تعريف الحكومة الإلكترونية، وتوصيف مخرجاتها المرغوب فيها.
- ◀ التحديد الدقيق للمتطلبات السابقة للنجاح (تقييم الجاهزية)، والدلائل المحتملة على كيفية تحقيق هذه المتطلبات السابقة إن وُجدت.
- ◀ خطة التواصل للجهات المعنية stakeholders
- ◀ تعريف واضح للأهداف، والغايات والاستراتيجيات.
- ◀ محفظة المبادرات، وإجراءات تنفيذها.

³ Strategic Planning Process, Strategic Planning for Electronic Governance, Adegboyega Ojo, Elsa Estevez, Center for Electronic Governance

- ◀ السياسات الممكنة والداعمة.
- ◀ نماذج الأعمال لخاصية الاستدامة.
- ◀ مجموعة مؤشرات الرصد والتقييم M&E، المرتبطة بأهداف محددة، وبمستويات المسؤولية، وبالمعالم المضمنة في استراتيجية الحكومة الإلكترونية، وبين الشكل المرفق⁴ المؤشرات الخاصة بقياس مدى تحقيق كل من أهداف الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة.



⁴ An 'e-strategy pyramid', E-STRATEGIES MONITORING AND EVALUATION TOOLKIT, World bank

6 العوامل الأساسية لنجاح الحكومة الإلكترونية

يتطلب تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية كونَ تقانات المعلومات والاتصال (ICT) في الدولة متطورة إلى مستوى كافٍ، وذلك لتسمح بإجراء تغييرات قابلة للقياس على طريقة أداء الحكومة لوظائفها وطريقة خدمة المواطن. وثمة أيضاً عوامل ناظمة وعوامل مؤسسية تمكّن من نجاح الحكومة الإلكترونية في الدول النامية أو الانتقالية، نبيها فيما يلي⁵:

العامل	الشرح
الضغط اللاهكومي	يدفع باتجاه عملية الإصلاح من خارج الحكومة، مثلاً النقابات، أو الجبهة الوطنية التقدمية، أو الأحزاب السياسية، أو مجلس الشعب، أو الاتحادات.
الإرادة السياسية	وهي تقود عملية الإصلاح وتحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية، على يد المسؤولين الحكوميين الكبار.
الرؤية والاستراتيجية الشاملتان	وتمثلان الرؤية الشاملة والخطة الرئيسة للحكم الرشيد وللحكومة الإلكترونية، اللتان ترشدان "إلى الطريق"، متخذين تقانة المعلومات IT وسيلة لا غاية، ومعتبرين تقانة المعلومات جزءاً من أهداف الإصلاح الواسعة.
إدارة مشروع ناجحة	وتتضمن مسؤوليات واضحة، والتخطيط الجيد والوعي للمخاطر، والرصد والتقييم الجيدين، والتنظيم الجيد للموارد، والشراكة التي تُدار جيداً بين الإدارات العامة والمؤسسات العامة والخاصة.
إدارة تغيير ناجحة	وتتضمن قيادة وإدارة للمشروع، واستخدام الحوافز للحث على الالتزام بمشاريع الحكومة الإلكترونية وتبنيها، وانخراط الأطراف المعنية بها بغية توفير الدعم والحد من الممانعة.
تصميم ناجح	وهو طريقة تزايدية أو رائدة، ذات أهداف معقولة ومخرجات سريعة وقابلة للتوسع؛ ويؤدي انخراط جميع الأطراف بطريقة تشاركية، إلى التوصل إلى تصاميم تحقق الاحتياجات الحقيقية للمستخدم، وتتلاءم مع بيئته الحقيقية.
القدرات المطلوبة	وهي توفّر المهارات والمعارف اللازمة، وبخاصة ضمن الحكومة نفسها؛ وهذا يتطلب مهارات إدارية ومعلوماتية، وأيضاً معرفةً وتوعيةً في مجال تقانة المعلومات والاتصالات.
بنى قاعدية (تحتية) تقانية ملائمة	تُعد سهولة النفاذ إلى التقانة مطلباً أساسياً لتحقيق الحكومة الإلكترونية، بما يشمل: البنى التحتية، والتكاليف، والمنافسة والقواعد الناظمة (أطر تنظيمية وتنافسية ملائمة).

⁵ eGovernment Success/Failure: Definitions Richard Heeks, 2002

7 أفضل الممارسات في تحقيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية⁶

يؤدي تحليل الواقع في كل بلد دوراً هاماً في تحديد طرق تحقيق الأهداف التي تضعها مبادرة الحكومة الإلكترونية، إلا أنه هناك مجموعة من الممارسات المتعارف عليها، والتي تبين فعاليتها في عدد كبير من المبادرات الناجحة.

1.7 الممارسات الجيدة في مرحلة النشر

- ◀ أن توفر الاستراتيجية المعلومات على الخط، وأن تتضمن معالم مرحلية واضحة.
- ◀ أن توفر الاستراتيجية نشر معلومات تهم الأشخاص في حياتهم اليومية، والتركيز على المحتوى المحلي للغة.
- ◀ التزام جميع الإدارات بنشر معلومات محددة على الخط.
- ◀ تصميم المواقع بطريقة يسهل معها صيانتها، واستمرار التمويل لضمان تحديث المعلومات بطريقة منتظمة.
- ◀ التركيز على المحتوى الذي يدعم أهداف أخرى، مثل التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد، وجذب الاستثمار الخارجي المباشر.

2.7 الممارسات الجيدة في مرحلة التفاعل

- ◀ الإثبات للمواطنين أن مشاركتهم مهمة، وذلك بإعلامهم بنتائج ملاحظاتهم التي دونوها على الخط.
- ◀ تجزئة مسائل السياسات المعقدة إلى مكونات أصغر سهلة الفهم، وذلك قبل طرحها للنقاش.
- ◀ المبادرة بالتفاعل بهدف التحفيز على المشاركة – واستخدام الأوساط التقليدية لتعميم التفاعل على الخط.

3.7 الممارسات الجيدة في مرحلة المعاملات

- ◀ تقديم الدعم لمستخدمي الموقع.
- ◀ الجمع بين الحكومة الإلكترونية وعملية الإصلاح الإداري، وذلك بالتوفيق بين الإجراءات وتعزيزها، قبل نشرها على الخط.
- ◀ معالجة لهماوم العاملين في الحكومة الذين سيتغير دورهم نتيجة للتطوير.
- ◀ دراسة موضوع العائد على الاستثمار في النظم المعاملاتية، وذلك من خلال : اختصار النفقات، وازدياد المداخيل.
- ◀ بناء بوابة portal على الإنترنت لخدمات المعاملات.

8 العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وتطوير الإدارة العامة

لا يقتصر دور مبادرة الحكومة الإلكترونية على تحويل السجلات والإجراءات الحكومية من شكلها الورقي إلى شكلها المؤتمت، وذلك رغم متقدمه عملية التحويل من مزايا على صعيد الأداء، فمبادرة الحكومة الإلكترونية تهدف أيضاً لتحويل

⁶ E-STRATEGIES , MONITORING AND EVALUATION TOOLKIT

طرق العمل الحكومية بحيث تصبح أكثر قرباً من حاجات واهتمامات المستفيدين. لهذا السبب، فإن الجهات المستفيدة من أي من مشاريع الحكومة الإلكترونية يجب أن تتم استشارتها في مراحل مبكرة من المشروع، وذلك لتحديد مجالات واتجاهات التطوير التي تهم المستفيد، ولذلك، فإن نجاح مبادرة الحكومة الإلكترونية يرتبط بشكل وثيق بوقوعها ضمن سياق تطوير الإدارة العامة.

9 بيان الحكومة الإلكترونية

يعدّ تطوير ببيان عام للحكومة الإلكترونية مطلباً لتحقيق "التفاعلية المتزايدة" على مستوى الحكومة، وللسماع للوزارات والإدارات بتركيز الاهتمام أكثر في تطوير أعمالها، ولمساعدتها على السيطرة على التطوير التقني. وبالتالي تخفيض الكلفة الإجمالية للحل المقترح.

1.9 أهمية البيان للحكومة الإلكترونية

وصفت مجموعة بحوث غارتنر (Gartner Research) حالة الحكومة الإلكترونية "العديمة البيان"، أي قبل أن يتم تبني بيان خاص بالحكومة الإلكترونية بما يلي⁷:
"تقدم الجهات المختلفة قنوات خدمة متعددة، وواجهات ونظم متباينة للمستفيدين. وتطلب هذه النظم والواجهات، المطورة كلاً على حدة، بنى قاعدية متكررة، وتجبر المستفيدين على النفاذ عبر قنوات متباينة. وتولد كل واجهة وبّ مضافة، قناة إضافية ينبغي لكل جهة أن تقوم بدعمها."

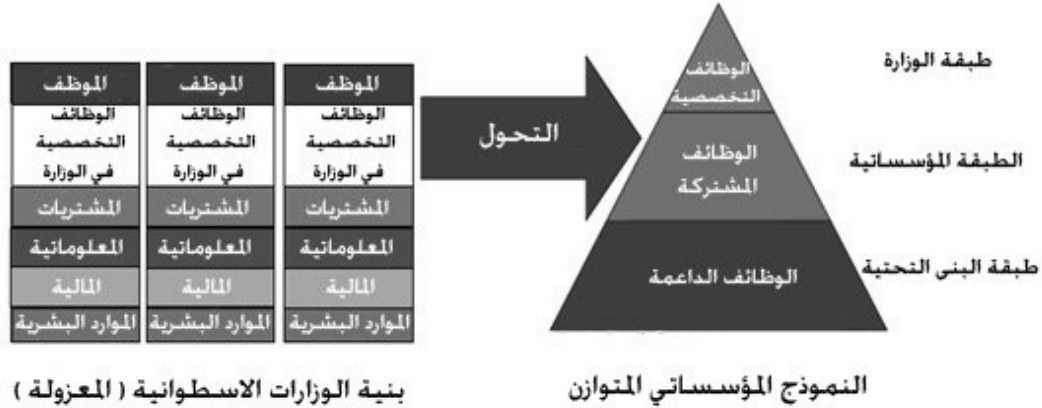
2.9 مكونات البيان

يتكون بيان "الحكومة الإلكترونية" من عناصر خمسة رئيسية:

- ◀ بيان الإجراءات – ويتضمن خطة النشاطات الرئيسية التي سيقوم بها برنامج الحكومة الإلكترونية ويدعمها.
- ◀ بيان التقانة – وهو يحدد كيفية توصيف الحواسيب وربطها بمشاريع الحكومة الإلكترونية، ويحدد أيضاً البرمجيات التي ستندف على الحواسيب.
- ◀ بيان المعطيات – ويتضمن خطة شاملة لبنود المعطيات اللازمة لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، والعلاقات فيما بينها.
- ◀ بيان إدارة المعطيات – ويحدد كيفية إدارة وظائف إدخال المعطيات، والمعالجة، والتخزين، والإخراج.
- ◀ بيان الإدارة – ويشمل السياسات، والمقاييس (المعايير)، ونظم الموارد البشرية، والبنى الإدارية، والنظم المالية، اللازمة لدعم مشاريع الحكومة الإلكترونية.

⁷ Gartner Enterprise Architecture: A Home for E-Government , G. Kreizman, C. Baum, E. Fraga

ويعمل البنيان الموحد للجهات الحكومية المختلفة، على تهيئة إمكانية انتقال الجهات الحكومية المختلفة للتشارك في البيانات والخدمات المتماثلة والبني التحتية. وذلك كما هو مبين في الشكل المرفق⁸.



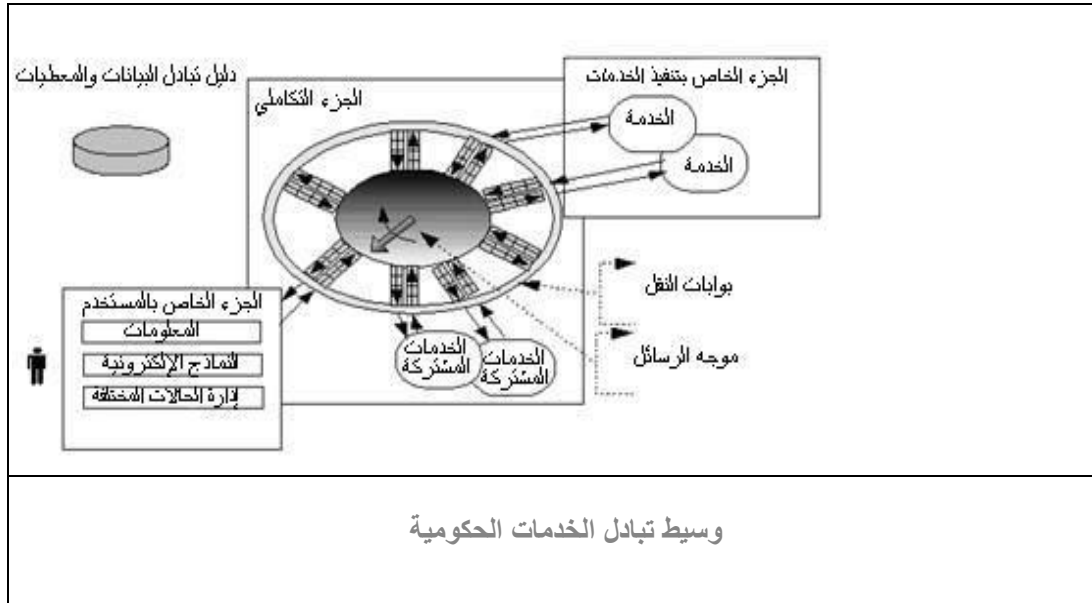
3.9 التخطاب بين الجهات الحكومية

ينظر الإداريون للتخطاب بين الجهات الحكومية interoperability كآلية لتبادل الخدمات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة، وبينما يتطلب التحقيق الفيزيائي من قبل الفنيين لهذا التفاعل خوضاً في التفاصيل على مستوى استدعاء التوابع أو المكونات البرمجية الأخرى، وفي بناء وسيط الخدمات الحكومية الذي يؤدي دور قناة ترابط وتكامل الخدمات الحكومية، فإن الجهات الإدارية لا يمكنها المتابعة في التوصيف إلى هذا المستوى التفصيلي. لذلك يتم تطوير معايير للتخطاب بين الجهات المختلفة على المستوى الإداري (الخدمة)، أي العملية التي تقدم قيمة مضافة للمستخدم، وبالتالي يتم التفاعل بين الجهات الحكومية عبر تخطاب خدماتها المختلفة مع بعضها البعض، وذلك بواسطة تبادل رسائل متفق عليها مسبقاً وفق التوصيف (XMLschema)، ومخزنة في دليل تبادل المعطيات والخدمات (SDEC - Services and Data Exchange Catalog)، وتمتاز هذه الرسائل بكونها ذات استقلالية، أي أن تنفيذ أي رسالة لا يرتبط بالرسائل التي سبقتها أو التي ستليها. تغطي هذه الرسائل توصيفاً للخدمات مثل: تسجيل ولادة طفل واستخراج بيان عن معلومات آلية.

وتتم إدارة الرسائل في اتجاهي الذهاب والإياب من قبل وسيط للخدمات الحكومية (Public Services Broker (PSB)، الذي يؤدي دور الوسيط بين الجهة الطالبة للخدمة، والجهة المقدمة لها، حيث تؤدي كل جهة دور طالب للخدمة أو منفذ لها، أو كليهما. وقد يكون هناك مجموعة من الوسطاء الذين يتم تفاعلهم مع بعضهم لإنجاز بعض المعاملات المعقدة نسبياً، وتمتاز هذه البنية بكونها غير متزامنة، أي لا يشترط أن يعمل طالب الخدمة والمستخدم منها في الوقت نفسه. كما يمكن للوسيط أن يستقبل الطلبات من المستخدمين، وذلك عبر الجزء الخاص بالمستخدمين، ومن ثم يقوم بتحويل الطلب إلى الجهة المختصة بالتنفيذ، ويعيد

⁸ e-Government Survey 2008, From e-Government to Connected Governance

النتيجة للعمل، وبالتالي فالوسيط المذكور، يستقبل طلبات تنفيذ الخدمة من كافة الأتنية التي يمكن أن يتم استخدامها، ويسمح بالإضافة التدرجية للخدمات، كما يمكنه تجميع مجموعة من الخدمات لتقديم خدمة جديدة. ويبين الشكل المرفق نموذجاً عاماً لوسيط تبادل الخدمات الحكومية⁹.



10 التحديات والممارسات الإقليمية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية

عُقد في المنطقة حدثان في العامين 2007 و2008 لتبادل الأفكار بين دول المنطقة فيما يتعلق بتحديات الحكومة الإلكترونية.

10.1 ورشة عمل خاصة بالحكومة الإلكترونية: سياسات واستراتيجيات في منطقة الإسكوا

عُقدت ورشة عمل على الخط، بين 15 كانون الثاني (يناير)، و 12 آذار (مارس) عام 2007. كان هدفها إطلاق حملة توعية لمتخذي القرار في المنطقة فيما يتعلق بـ: تحديات تطوير الحكومة الإلكترونية في منطقة الإسكوا (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا)، وأفضل الممارسات في تطبيق الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية، والأبعاد المؤسسية لاستراتيجيات الحكومة الإلكترونية وسياساتها، ومراقبة تقدم تطبيقات الحكومة الإلكترونية وقياس أثرها.

⁹ تم تطوير نموذج لوسيط الخدمات الحكومية في إيرلندا، إلا أنه عانى من الكلفة التشغيلية المرتفعة، ويتم العمل على تطوير نموذج مشابه في تركيا من قبل شركة توركسات.

توصيات الورشة:

- ◀ إنشاء كيان مستقل للحكومة الإلكترونية على المستوى الوطني، وتكليفه بتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، بحيث يستمد هذا الكيان سلطته من أعلى سلطة حكومية ممكنة، وذلك لضمان تحقيق التعاضد بين الإدارات الحكومية، ومراقبة عملية تحقيق كل نشاطات الحكومة الإلكترونية.
- ◀ يجب أن يضع كل كيان مؤشرات لمراقبة عملية تحقيق نشاطاته، وأن يحافظ على المؤشرات، وأن يوائمها مع الحالة الوطنية.
- ◀ يجب أن تتعاون الكيانات المنشأة مع المنظمات الإقليمية المستقلة، مثل الإسكوا وجامعة الدول العربية، التي تعمل على تطوير هذه المؤشرات، ومراقبتها، ونشرها على المستوى الإقليمي.
- ◀ كي يمكن الانتقال بالحكومة الإلكترونية من مرحلة النشر، إلى مرحلة التفاعل، فمرحلة المعاملات، ينبغي تحقيق إطار أقوى للتعاون الإقليمي بغية تطوير خدمات إلكترونية أفضل، وتيسير تبادل الخبرات العالمية المتعلقة بأفضل الحالات، وتعزيز التوعية بخصوص أهمية الخدمات الإلكترونية هذه التي هي أكثر تقدماً.
- ◀ على الدول إتاحة استراتيجيات الحكومة الإلكترونية الخاصة بها علناً، ومراجعتها تبعاً لأولويات تلك الدول.
- ◀ على الدول أيضاً وضع مؤشراتها التي تؤثر في تطويراتها المستقبلية لمرحلتَي التفاعل والمعاملات، والتي، في سبيل تحقيقها، يجب أن تتعاون على المستوى الإقليمي، في القضايا الإجمالية للحكومة الإلكترونية.

10. 2 الحكومة الإلكترونية/الحكومة النقالة في الدول العربية

نظمت ورشة العمل، "الحكومة الإلكترونية/الحكومة النقالة في الدول العربية: بناء القدرات في إدارة المعرفة بواسطة الشراكة"، كل من UNPAN والإسكوا في بيروت، من 18 إلى 20 تشرين الثاني (نوفمبر) 2008. عالجت الورشة عدداً من القضايا الأساسية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية، التي يجب تأملها عند إطلاق مبادرة الحكومة الإلكترونية في المنطقة وتحقيقها. قدّمت الورشة أيضاً إرشادات تتعلق بطرائق التصدي لهذه القضايا. وفيما يلي نقدّم التحديات التي عرّفها الورشة، ونلخص في الملحق (1) التوصيات التي تعالج كلاً من التحديات التالية:

- ◀ مشاركة المواطن.
- ◀ بناء حكومة فعالة.
- ◀ تحقيق الحكومة الإلكترونية.
- ◀ تطوير القدرات.
- ◀ المحتوى العربي.
- ◀ بنية الحكومة الإلكترونية.

الملحق 1

الحكومة الإلكترونية/الحكومة النقالة في الدول العربية (التحديات والتوصيات)
اسم ورشة العمل: "الحكومة الإلكترونية/الحكومة النقالة في الدول العربية: بناء القدرات في إدارة المعرفة بواسطة الشراكة"

المنظمان: UNPAN والإسكوا

المكان: بيروت، من 18 إلى 20 تشرين الثاني (نوفمبر) 2008

النطاق الرئيسي	الإجراءات المقترحة
مشاركة المواطن	<ul style="list-style-type: none"> - توعية وتدريب، مثلاً مبادرة اليونسكو. - مشاركة المواطن على عدة مستويات، ومنها مشاركة الشباب. - إجراء استبيانات قبل إطلاق مرحلة تحقيق البرنامج. - إجراء تقييم لاحق، مثلاً المدونات والجماعات على الخط. - بناء الثقة. - تحقيق معدلات استخدام مرتفعة. - اتباع منهجيات فعالة. - تحديد القنوات المتاحة واستخدامها، مثلاً مكاتب البريد، ومراكز المجتمع. - فريق "لاتقني" لتهيئة المحفّزات اللازمة لإطلاق المبادرة.
بناء حكومة فعالة	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأداء. - القياس والتصحيح. - إعادة هندسة إجراءات الأعمال (BPR). - كيفية التنفيذ؟ بواسطة كل وزارة أو إدارة حكومية. - تحديد المخاطر، وجعل المخرّجات النهائية أكبر ما يمكن، مع تطبيق حد أدنى من التغييرات على البنية التنظيمية. - اتخاذ المسؤولين لكبار كقيادين للتغيير (النظام الموضوع لتحقيق الاستدامة). - إصلاح "محلي". - خدمات إلكترونية متكاملة.

<ul style="list-style-type: none"> - ضمان إمكانات النمو. - تعديل القوانين الراهنة لتحقيق احتياجات الحكومة الإلكترونية. - الاستدامة (دعم سياسي، تمويل، موارد، قدرات). - مكاملة جميع التطبيقات الحالية والجديدة. - تعزيز القدرات المحلية على المستويين الفني والإداري. 	<p>تحقيق الحكومة الإلكترونية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توثيق يشمل أفضل الممارسات وحالات الإخفاق. - إدارة المعرفة على كل المستويات. - الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP (نقل المعرفة). - التدريب. - 1. تحديد مجموعات الخبرات اللازمة. - 2. تحديد المهارات الحالية للأفراد. - 3. تقديم تدريب مخصص لتحقيق الاحتياجات الدقيقة. - بناء القدرات المحلية عبر الخبرات المكتسبة في العمل. - تطوير مناهج معلوماتية أقوى في المدارس الثانوية والجامعات. - التدريب المهني. - التطوير المؤسسي. - على كل وزارة وإدارة تقديم احتياجاتها التدريبية. 	<p>تطوير القدرات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - محتوى ملائم للاحتياجات المحلية. - توفير لغات أخرى، كالإنكليزية، والفرنسية، وغيرها في الميادين اللازمة. - التوثيق. - إدارة المعرفة. - التحول من الوسائط المطبوعة إلى الوسائط المتاحة على الخط. - التخصيص بحسب المحلية والتخصيص بحسب الشخص. - واجهة للتفاعل وللتعاملات. - البداية من التعليم. - ترجمة المحتوى من الإنكليزية إلى العربية (لبناء القدرات). - التصنيف. - محتوى ودود للمستخدم (موجز ومبسّط). 	<p>المحتوى العربي</p>

<ul style="list-style-type: none"> - بدائل، مثل خدمة الصوت والصورة، والوسط المتنقل. - التدريب والترجمة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى دور مسؤول عن المبادرة. - الارتباط بأعلى سلطة في الحكومة. - مرونة في تغيير الأدوار من تطور الاحتياجات (بنية حكومة إلكترونية أكثر مرونة تتلاءم مع بنية المجتمع التقليدي). - المسؤوليات. - التنسيق ووضع المقاييس (المعايير). - الترويج وتحفيز الاستخدام. - القيادة. - تأسيس قسمين رئيسيين: <ul style="list-style-type: none"> - فني ووظيفي. - تسويق، بناء قدرات، إلخ. - بنية متعددة المستويات: <ul style="list-style-type: none"> - رعاية. - إشراف وتنسيق. - مالكو أعمال الخدمات الإلكترونية. - معالجة شؤون التوظيف. - إدارة الأداء. - هل القطاع الخاص شريك في الحكومة الإلكترونية؟ يمكن أن يشارك القطاع الخاص كجهة منفذة. 	<p style="text-align: center;">بنية الحكومة الإلكترونية</p>