

# الفصل الثامن

## تطبيقات الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية

خلص مشروع اضطلعت به مجموعة عمل حول الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية إلى سلسلة من التوصيات تضمنت عشرة أسئلة تغطي الخطوات التي يجب على تلك البلدان اتخاذها عند الشروع ببرامج الحكومة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

أولاً: الاهتمام بالحكومة الإلكترونية؟

الحكومة الإلكترونية تعنى بالتحول إلى حالة تساعد الأفراد والمؤسسات على إيجاد فرص جديدة في عالم المعرفة، وهي لا تقتصر على الوسائل التكنولوجية كما يتوهم كثيرون، والحكومة الإلكترونية ليست بالأمر السهل أو القليل التكلفة. ولذلك من الضروري معرفة أسباب الاهتمام بها قبل توظيف الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ أي مشروع يندرج في إطارها.

ثانياً: هل تتوفر رؤية واضحة ودرجة أولوية للحكومة الإلكترونية؟

من المهم البدء بمشروع الحكومة الإلكترونية من خلال تحديد شامل وواضح للرؤية التي تشترك بها جميع الأطراف المعنية (المواطنون، قطاع الأعمال، الموظفون، المجتمع المدني وغيرهم). فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشمل أهداف المشروع جميع النقاط التالية أو أن تقتصر على بعض منها:

- تحسين خدمات المواطن.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية في إدارات الدولة.
- تقوية النظام التشريعي وتطبيق القانون.
- دعم القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية.

<sup>1</sup> The Working Group on E-Government in the Developing World- Roadmap for E-Government in the Developing World(April 2002).

الموظفون، المجتمع المدني وغيرهم). فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشمل أهداف المشروع جميع النقاط التالية أو أن تقتصر على بعض منها:

- تحسين خدمات المواطن.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية في إدارات الدولة.
- تقوية النظام التشريعي وتطبيق القانون.
- دعم القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية.
- تحسين نوعية حياة المجتمعات المهمشة.
- ترسيخ الحكم السليم وتوسيع المشاركة الجماعية.

### ثالثاً: ماهو نوع الحكومة الإلكترونية المتوقعة؟

لا يوجد نموذج واحد للحكومة الإلكترونية، بل تتنوع النماذج باختلاف المجتمعات والأولويات. ويعتمد نوع الحكومة الإلكترونية على حالة المستلزمات الأساسية الواجب توفرها في المجتمع، على أن يؤخذ في الاعتبار ارتباط الجاهزية للحكومة الإلكترونية بالإدارة السياسية واعتمادها الجاهزية على السياسة المعلوماتية. وتعتمد هذه الجاهزية أيضاً على اعتبارات داخلية أخرى أهمها وضع البنية الأساسية للاتصالات ورأس المال البشري ضمن الحكومة، والموارد المالية المتاحة والمتوقعة، ومناخ الأعمال الإلكترونية.

رابعاً: هل هناك إرادة سياسية كافية لقيادة الجهود المطلوبة للحكومة الإلكترونية؟

يمكن القول إن وراء كل مشروع ناجح قائداً يملك رؤية تحقق التغيير حتى في الظروف الصعبة. ويجب أن يزود قائد المشروع بالصلاحيات، ويتمتع بالقدرة على المخاطرة، ويكون واثقاً من الحصول على التمويل اللازم لإنجاح المشروع. ويبقى على مشروع الحكومة الإلكترونية أن تواجه التحديات المتوقعة، والمتمثلة في المعارضة والنكسات المحتملة. وعلى الحكومات توفير الحوافز لدعم مثل هذه المشاريع ودعم قياداتها.

خامساً: هل تم اختيار مشاريع الحكومة الإلكترونية بالطرق المثلى؟  
من المهم أن يدرس اختيار التطبيقات المناسبة للحكومة الإلكترونية بتأنٍ وتعمق، ولا سيما التطبيقات الأولى التي ستكون بمثابة النموذج لخلق الحماس اللازم لحصول هذه المشاريع على دعم المستفيدين والموظفين. ومن الضروري البدء بمرحلة التشخيص ودراسة الوضع القائم قبل الاختيار. ويعقب ذلك التفتيش عن حلول مماثلة يهتدى بنجاحها أو فشلها، للاستفادة منها عند التطبيق. ويجب أن تتطابق نتائج المشروع مع الرؤى المثبتة التي تتضمن الاحتياجات الفعلية للمستخدم المستهدف.

سادساً: كيف تخطط وندار مشاريع الحكومة الإلكترونية؟  
من أهم اعتبارات تخطيط مشاريع الحكومة الإلكترونية وإدارتها اتخاذ التدابير التالية:

- تشكيل فرق الحكومة الإلكترونية ضمن الإدارات الحكومية؛
- التأكد من منح الصلاحيات المناسبة للفرق المختصة؛
- وضع خطة عمل لتنفيذ أولويات مشاريع الحكومة الإلكترونية، تأخذ في الاعتبار تطوير المحتوى، وبناء القدرات والكفاءات، وتطوير البنى الأساسية الاقتصادية والمعلوماتية، ووضع التشريعات والقوانين، وتحديد وسائل التواصل مع المواطن؛
- وضع آلية لاستمرار إشراك الفرقاء المعنيين في تطوير الحكومة الإلكترونية.

سابعاً: كيف تجابه مقاومة التغيير من داخل الإدارات الحكومية؟  
قد يقاوم الموظفون مشاريع الحكومة الإلكترونية ويرفضون الالتزام بالأساليب الجديدة.

**ومن الضروري فهم أسباب المقاومة ومنها:**

- الخوف من فقدان الوظيفة أو الدور نتيجة للاستعانة بالوسائل التكنولوجية؛
- ضعف الدراية بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي تعتمد عليها النظام الجديد؛
- ضياع فرص الرشاوى في النظم الإلكترونية المقننة التي لا تتأثر باجتهادات الموظف.

### ويمكن التغلب على بعض هذه الصعوبات من خلال:

- إشراك كبار الموظفين في المراحل الأولية من المشروع وقراراته وبدائله واختياراته.
- التدريب المستمر على جميع المستويات ومحاولة معالجة التغيير النوعي في إدارة المعرفة لدى الموظف التقليدي الذي لم يكن معتاداً على النظر إلى العمل باعتباره معرفة وإدارة معرفة؛
- التقييم من خلال جهات استشارية خارجية لتقدم العمل على أساس الربط بين أهداف المشروع ونواتجه؛
- طلب المشورة من الموظفين ذوي العلاقة بالنظام الجديد بين الحين والآخر وإشراكهم. في اختيار الحلول المناسبة؛
- تقدير المتميزين ومكافأتهم في تنفيذ الأساليب الجديدة والاحتفال العلني بتكريمهم.

ثامناً: كيف يقاس تقدم العمل وتحقيق نتائجه، واكتشاف الفشل في حال وقوعه؟ لا شك في أن الأداء هو المعيار الأساسي لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية أو فشله. ومن الضروري وضع مؤشرات واعتبارات لقياس الأداء على أساس معايير تقع في مجموعتين:

- معايير قياس أداء الحكومة ومنه حجم العمليات المعالجة إلكترونياً، وزمن الاستجابة للاستفسارات، وعدد ونسبة الخدمات العامة المقدمة

إلكترونيًا، والرقعة الجغرافية التي تغطيها الخدمة؛

- معايير قياس واقع تطبيقات الحكومة الإلكترونية مثل عدد مستخدمي الخدمة أو عدد المناطق المشمولة بها، ونسبة تحسين الخدمة، وخفض الكلفة على المواطن، وخفض الكلفة على الإدارة الحكومية.

ويجب وضع أساس لقياس تقدم العمل. وقد يكون ذلك بالاعتماد على تحديد تواريخ معينة لتنفيذ بعض أجزاء المشاريع، والمقارنة مع بلدان أخرى أو مناطق أخرى، وإجراء مسح مستقلة، وقياس مشاركة القطاع الخاص. وينصح عادة باختيار مشاريع سريعة العائد ضمن مبادرات الحكومة الإلكترونية لتوطيد الثقة في نجاح المراحل الأولى للمشروع.

تاسعاً: ما هي العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والقطاع الخاص؟

لا يمكن للحكومة أن تنفذ مشاريع الحكومة الإلكترونية دون شركات فاعلة تضم جميع أطراف المجتمع، وخصوصاً القطاع الخاص. فبالإضافة إلى الدور الذي يؤديه القطاع الخاص في توفير الأجهزة والبرمجيات لمشاريع الحكومة الإلكترونية، يمكنه أن يؤدي دوراً في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات. ومن المفيد في هذا السياق مراعاة النواحي التالية:

- معاملة القطاع الخاص بصفته شريكاً في الحكومة الإلكترونية.
- تقليص هجرة الأدمغة من خلال إتاحة فرص التدريب للموظفين واعتماد نظام للحوافز والتعويض منعاً لترك الموظفين ووظائفهم الحكومية والانتقال إلى العمل في القطاع الخاص
- اعتماد نماذج عمل واقعية لمشاريع الحكومة الإلكترونية باستخدام معايير العمل المعتمدة في القطاع الخاص؛
- استثمار نقاط الضعف والقوة لدى كل من الحكومة والقطاع الخاص لتنفيذ المشاريع؛

- تحديد الرد فاء المناسبين من كوادر الحكومة للعمل مع الاختصاصيين الخارجيين؛
- الخيار ما بين القطاع الخاص المحلي والعالمي والتتبه إلى أهمية نقل المعرفة إلى الكفاءات المحلية حفاظاً على ديمومة العمل؛
- تحديد ملكية البيانات بوضوح لمنع سوء استخدام البيانات في الأوساط غير الحكومية.

عاشراً: كيف تساهم الحكومة الإلكترونية في تحسين مشاركة المواطن في الشؤون العامة؟

من الضروري أن تضطلع الحكومة بدور الميسر، وليس المدير المركزي لمشاريع الحكومة الإلكترونية وتحويل الشراكة بين الجهات المستفيدة (المواطنين والقطاع الخاص والمجتمع المدني) إلى طاقات للتعاون، والاستفادة من خبرات كل جهة في التعامل مع الحكومة الإلكترونية لغرض تحسينها. ومن المهم خلق قنوات للاتصال مع الرأي العام واستلام بياناتهم وآرائهم بطريقة لا تشكل عبئاً على العمل، وذلك من خلال الاستفتاءات والمسوح واللقاءات الدورية ووسائل كثيرة أخرى. ومن أهم الهياكل الجديدة التي يجب أن يخطط لتكوينها مع بدء العمل في تطبيقات الحكومة الإلكترونية هي استحداث إدارة خاصة للعناية بشؤون المستخدم.