

الفصل الرابع

مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية⁽¹⁾

مقدمة:

سوف تحدث العولمة بلا شك نقصاً أو زيادة في معدلات دخل الدول بحيث تكون العلاقة بين تلك الزيادة أو النقصان طردية اعتماداً على مستوى التقدم التقني والتفوق في المجالات المختلفة.

ويتفق خبراء تقنية المعلومات والإدارة على أن الحل في تفادي حدوث كوارث اقتصادية كنتيجة طبيعية لعولمة الاقتصاد وتحويله إلى اقتصاد رقمي لدى الدول المتقدمة والنامية يكمن في تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية.

ومن الميزات الهامة لتبني مفهوم الحكومة الإلكترونية القدرة الكامنة في ترسيخ مفاهيم الديمقراطية وجعل المؤسسات الحكومية سريعة الاستجابة لاحتياجات المواطنين والمستفيدين من خدماتها.

وهذا ينطبق على الدول الفقيرة والغنية على حد سواء، مع التأكيد على أن الحكومة الإلكترونية ليست الحل السحري للكثير من المشاكل الإدارية التي تعاني منها الدول.

صحيح أن تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية يساعد في حدوث التغيير الإداري الفعال والمحاسبة ولكن لن تحل بعض مشاكل الإهمال أو الفساد الإداري.

كما أن الحكومة الإلكترونية لا تعني مطلقاً توزيع أجهزة الحاسب الآلي على الموظفين الحكوميين أو ميكنة الإجراءات، أي أن التركيز على التقنية ليس هو الهدف أو الغاية بحد ذاته لأن هذا وحده سوف لن يحدث التغيرات المنشودة.

¹ يحيى بابعير، مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية.

صحيح أن تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية يساعد في حدوث التغيير الإداري الفعال والمحاسبة ولكن لن تحل بعض مشاكل الإهمال أو الفساد الإداري. كما أن الحكومة الإلكترونية لا تعني مطلقاً توزيع أجهزة الحاسب الآلي على الموظفين الحكوميين أو ميكنة الإجراءات، أي أن التركيز على التقنية ليس هو الهدف أو الغاية بحد ذاته لأن هذا وحده سوف لن يحدث التغيرات المنشودة.

إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يتطلب الكثير من التخطيط الاستراتيجي وتوفر الإمكانيات وقبل هذا الدعم السياسي، أي أنه لا يتم بمجرد نقل تقنية الحاسب الآلي من أجهزة وبرامج أو بناء مواقع للأجهزة الحكومية على الرغم من أهمية ذلك خاصة تقديم الخدمات عبر الإنترنت عادة ما يكون مصحوباً بتقليل التكاليف وتحسين الخدمات .

خلاصة القول إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يعنى بالدرجة الأولى باستخدام التقنية بهدف الوصول إلى الشفافية وإزالة التباعد والفرقة ويمنح الناس الفرصة في المشاركة الفعالة في خطط التنمية التي وضعت من أجل حياة أفضل.

❖ مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية:



تمر عمليات تطبيق الحكومة الإلكترونية بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة النشر:

والتي تعنى بتوسيع الوصول السريع إلى المعلومات المفيدة للمواطنين والأعمال دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية والوقوف في طوابير.

ولعل الإنترنت تعد إحدى أهم وأرخص وسائط النشر المتاحة لدى الكثير من الدول، حيث إن إنشاء المواقع ذات الواجهات البسيطة يعتبر من أهم خطوات نشر المعلومات الحكومية لأكثر عدد من المستفيدين وسيخدم الحكومات في جعلها تقدم تنقية متقدمة .

- البدء بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات على شبكة الإنترنت .
- نشر معلومات ذات قيمة وتمس حياة المواطنين بلغة سهلة مع البعد التام عن الحشو أو المعلومات التاريخية وما تحقق من منجزات في سابق العصر والأوان .
- ضرورة وضع القوانين التي تحدد المعلومات الإلزامية الواجب توافرها في كل موقع والتي تخدم الأهداف التي أنشئت من أجلها تلك الجهات ومواقعها والبعد عن التعريف بالمسؤولين وسيرتهم الذاتية بكافة تفاصيلها.
- توحيد تصاميم المواقع الحكومية شكلاً ومضموناً حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات والخدمات المنشودة .
- توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءاً من التصميم والنشر والتحديث الدائم والصيانة المستمرة للمواقع.
- أن تحتوي المواقع على نشرات و معلومات عن الفرص الاستثمارية والخطط التنموية بلغات أجنبية وذلك لجلب المستثمرين الأجانب .

المرحلة الثانية: التفاعل عبر توسيع نطاق المشاركة المدنية في الحكومة:

كما سبق القول إن الخطوة الأولى هي نشر مواقع زاخرة بالكثير من

المعلومات التي تفيد المواطنين. وفي المرحلة الثانية يجب التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الاستخدام وتلقى قبولاً لدى المواطنين لأن هذا هو الهدف «تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الإنترنت».

- وهذا التفاعل المنشود يتم عبر التواصل المستمر من خلال المعلومات المرتجعة **feedback** والتي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض أو عبر رسائل البريد الإلكتروني التي ترد للمواقع حول الخدمات التي يقدمها الموقع .
- إظهار الاهتمام بالملاحظات التي وردت في السابق وما تم من إجراءات عملية تجاهها .
- تبسيط إجراءات العمل وتقليل النماذج والاقتصار على طلب المعلومات الضرورية والملحة .
- الاسترشاد بآراء زوار المواقع في مراحل التصميم المختلفة وتحديد المعلومات الواجب توفرها عن طلب الخدمات .

المرحلة الثالثة: جعل التعاملات تتم مباشرة على الشبكة؛

بعد نشر المعلومات والاسترشاد بآراء المستفيدين حول تصاميم المواقع ومحتوياتها يجب الانتقال الآن إلى المرحلة الأهم ألا وهي مرحلة جعل كافة التعاملات **Transactions** تتم مباشرة على الشبكة **Online** ، كما تفعل بعض البنوك حالياً وهي تقدم بعض خدماتها عبر شبكة الإنترنت وكما تقوم بعض مواقع التجارة الإلكترونية بالبيع للزائن مباشرة. يجب على الحكومة في هذه المرحلة الانتقال من نشر المعلومات فقط إلى مرحلة التطبيق الكامل وتقديم كافة الخدمات على الشبكة عبر مواقعها .

أن تتم مخاطبة المستفيدين والذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية مباشرة على الشبكة **Online**.

- ❖ توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين والرد على استفساراتهم.
 - ❖ يجب مراعاة أن عمليات تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة سوف يتطلب الكثير من المال والجهد.
 - ❖ يجب أن يكون تطبيق الحكومة الإلكترونية ضمن حركة تغيير شاملة.
 - ❖ أن يكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول السريع.
 - ❖ يجب إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.
 - ❖ مبادئ تطبيق الحكومة الإلكترونية:
- توجد مبادئ أساسية تحكم عملية تطوير مشروع الحكومة الإلكترونية كما تمثل هذه المبادئ في الوقت نفسه معايير مهمة لتقييم مستوى النجاح المتحقق أثناء وبعد عملية تطوير وتطبيق البرامج الجديدة المترتبة بالمشروع ومن أهم المبادئ الهادية لتطبيق مبادرات الحكومات الإلكترونية ما يلي:

١. التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية:

تتولى الحكومة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية تنظيم الحكومة من منظور المواطن والمستفيد، والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم، وأن يبنى النظام الإداري الحكومي على الوظيفة وليس على الأشخاص، على الوظيفة الموجهة للمواطن لا على الإدارة الحكومية (وزارة، مؤسسة، هيئة) واحتياجاتها الداخلية. وللوصول إلى هذا الهدف يجب أن تركز الحكومة على احتياجات الزبائن قبل كل شيء، وبعد ذلك تعمل باتجاه تصميم نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات. وعندما توضع استراتيجية العمل فمن الضروري توجيه هذه الاستراتيجية لدعم عملية التكامل بين الوظيفة واحتياجات المواطنين والزبائن من

ناحية، والتكامل الذي يجب أن يحصل بين الإدارات الحكومية وعبر الوزارات والهيئات وحسب احتياجات المستفيدين أيضاً.

٢. إعادة هندسية عملية الحكومة وليس حوسبتها؛

إذا كانت الحكومة الإلكترونية هي مجرد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية ووسيلة لحوسبة المهام الإدارية فإننا أمام الحكومة معرضة للفشل بالضرورة؛ ذلك أن الحكومة الإلكترونية يجب أن تكون جزءاً من مشروع إعادة هندسة عمليات الحكومة من جديد. أي: إعادة تصميم العمليات الحرجة ذات القيمة المضافة، وإفادة التفكير بصورة جذرية بأدوار ووظائف ومؤسسات الحكومة. الحكومة الإلكترونية لا تعني حوسبة وتشبيك العمل الإداري أو نقل المعاملات من طريق التنفيذ التقليدية إلى طرق التنفيذ الإلكترونية على شبكة الإنترنت، فهذا كله من نتائج عمل الحكومة الإلكترونية وليست غاياتها الجوهرية. إن من الحيوي بالنسبة لنجاح مبادرات الحكومة الإلكترونية واكتساب مزاياها الاستراتيجية هو أن ترافق هذه المبادرات برامج الهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية.

٣. الرؤية الاستراتيجية للحكومة؛

مشروع كبير مثل الحكومة الإلكترونية يتطلب وجود رؤية استراتيجية شاملة وأهدافاً استراتيجية قابلة للتحقيق في المدى الزمني المستهدف. فمثلاً وضعت الولايات المتحدة الأمريكية رؤية استراتيجية تتلخص بهدف الوصول إلى الطريق السريع للمعلومات، وينطبق نفس الأمر على كندا أيضاً، في حين تتمثل الرؤية الاستراتيجية لأستراليا بالعمل لبناء مجتمع المعلومات أما الجماعة الأوروبية فقد وضعت رؤية استراتيجية تتضمن الوصول إلى مجتمع المعلومات من خلال بناء وتطوير تكنولوجيا الشبكات والاتصالات وتطبيقها في جميع مجالات الحياة والأنشطة الإنسانية.

٤. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات؛

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هو جزء من مشروع الحكومة الإلكترونية، وسيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد، هذا

يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البنية التحتية للشبكات، البرامج وعتاد الحاسوب وتسهيلات تجهيز خدمات الإنترنت، وهي بنود نفقات ضرورية لاستكمال تطوير مشروع الحكومة الإلكترونية - يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الإيجابي السريع، بالإضافة إلى المنافع غير المنظورة المكتسبة من تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

٥. تطبيقات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة:

إن اعتماد برامج ومبادرات الحكومة الإلكترونية على تكنولوجيا الإنترنت والشبكات الداعمة الأخرى (Extranet & Intranet) يساعد في بناء نظم إلكترونية مرنة ومفتوحة لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة بجودة عالية وتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة المعاملات التقليدية.

بعبارة أخرى أن تكون تطبيقات الحكومة الإلكترونية ذات جدوى اقتصادية وتقنية وتنظيمية بالمقارنة مع أساليب العمل الإداري التقليدي (غير الحواسبي)، كما يجب أن تعود الوفورات المتحققة من الحكومة الإلكترونية لفائدة المواطن والمجتمع.

٦. التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن:

توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات، لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية. ويمكن ضمان التوازن بين تحفيز أنشطة تبادل المعلومات بشفافية وانفتاح وحقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية.

٧. الحكومة الإلكترونية ليست بديلاً للوسائل التقليدية:

إن الخدمات التي تقوم بتجهيزها الحكومة الإلكترونية للمواطنين، والأعمال، وفي إدارات وهيئات ومؤسسات الدولة لا يمكن أن تكون بديلاً نهائياً للوسائل التقليدية في تخزين وتوثيق البيانات ومعالجتها، وبخاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الحكومة الإلكترونية.

بالإضافة إلى ما تقدم، يعتمد نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية على ضمان

توفير مستلزمات وشروط تنظيمية وتقنية والتزام الإدارات لتغيير نظم وأساليب العمل الإداري التقليدية بصورة شاملة وجذرية، بما في ذلك إعادة هندسية الثقافة التنظيمية السائدة، بشرط أن يتم ذلك من خلال المشاركة بين الإدارات العامة والجامعات وبيوت الخبرة ومراكز البحوث والتطوير والشراكة مع قطاع الأعمال.

المجالات الرئيسية لأنشطة الحكومة الإلكترونية:

تتوزع أنشطة الحكومة الإلكترونية على ثلاثة مجالات رئيسية تمثل ثلاثة أنواع من العلاقات المهمة هي:

١- علاقة الحكومة بالمواطنين (G2-C) Government- to- Citizen:

إن من أهم مبررات ظهور نظم الحكومة الإلكترونية هو تطوير علاقات الحكومة مع المواطنين وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ونقل هذه الخدمات إلى شبكة الإنترنت وأنماط التكنولوجيا الرقمية الأخرى.

وتتضمن هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات صلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطنين، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ. التسجيل المدني (مثل: إصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، شهادة الأحوال المدنية، الوفاة، المسائل الشرعية لحياة المواطنين).

ب. الخدمات الصحية: (وتشمل الضمان الصحي، المستشفيات، العلاج الطبي).

ج. التعليم: (التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات، الإيفاد، البعثات، الرحلات والإجازات الدراسية).

د. الخدمات الاجتماعية: (الضمان الاجتماعي، التقاعد، الاستخدام الجزئي، التوظيف، الرعاية الاجتماعية... إلخ).

هـ. الخدمات الاجتماعية والثقافية الأخرى المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

بصفة عامة هذه الخدمات الأساسية وغيرها وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية مستمرة مع فئات المجتمع المختلفة يتم نقلها من خلال الحكومة الإلكترونية إلى خدمات إلكترونية فورية يتم توصيلها عبر شبكات الإنترنت

الحكومية وشبكة الإنترنت التي يرتبط بها المواطن. ومن ثم، يمكن الحصول على هذه الخدمات بسهولة ومرونة من " المنزل"، أو من "أكشاك إلكترونية"، أو نقاط الخدمة الإلكترونية الحكومية في دوائر البريد والاتصالات، أو حتى من أي مكان آخر. لأن هذا الأمر يعتمد على مستوى تطور تطبيقات الحكومة الإلكترونية ونمط توزيع المعاملات الإلكترونية للمستخدمين.

٢- علاقة الحكومة بالحكومة (G2-G) Government- to Government؛

يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم. ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص استخدام الأوراق والوثائق الرسمية لتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة، وتسريع وقت الإنجاز، وزيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

ومن المداخل المهمة لخلق بيئة إلكترونية في العمل الداخلي للحكومة نورد الوسائل التالية على سبيل المثال لا الحصر:

أ. استخدام البريد الإلكتروني بين العاملين في الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات العامة، وبصفة خاصة تبادل التعليمات والقرارات.

ب. استخدام تقنيات الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري.

ج. التوجه العملي نحو المكاتب اللاورقية أو المكاتب التي تقلص فيها مساحة الأوراق نتيجة لاستخدام الوسائل الإلكترونية في إرسال وتخزين المعاملات والأنشطة اليومية.

د. توظيف قدرات الشبكات **Intranet&Extranet** التي يتشكل منها معمار الحكومة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.

٣- علاقة الحكومة بالأعمال (G2-B) Government- to- Business؛

تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط

بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية. فالحكومة تلعب أدوار المخطط، المنظم، المبادر، المشرع، الحامي، والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة.

ولهذا لا بد أن تقوم الحكومة الإلكترونية باستيعاب معظم هذه الأدوار، وبخاصة تعزيز الشراكة بين الحكومات والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج والتسويق والمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

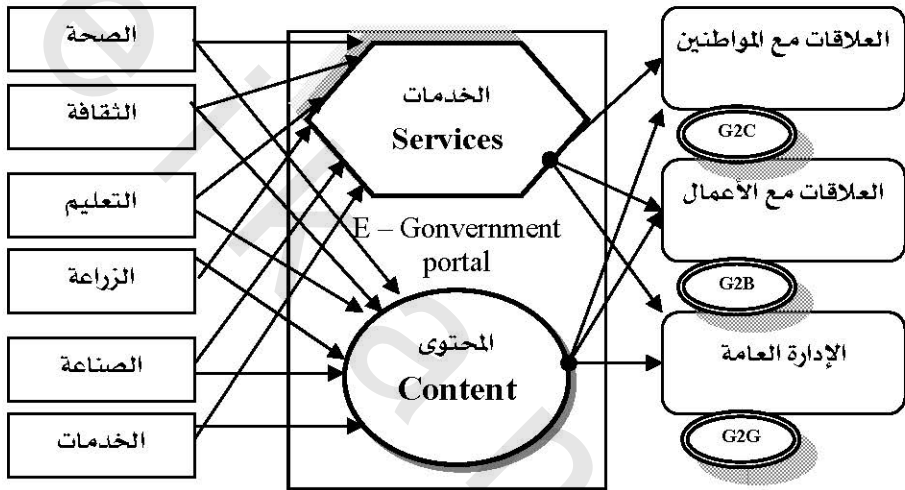
فضلاً عن ذلك، تقوم الحكومة الإلكترونية بتقديم الإسناد المباشر للأنشطة الرئيسية التالية:

١. أنشطة تحفيز الصناعة والتجارة.
 ٢. أنشطة تحفيز الاستثمار الأجنبي.
 ٣. تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير.
 ٤. تبسيط إجراءات الموافقة على الترخيص والامتياز.
 ٥. سرعة وشفافية إجراءات تسجيل الأعمال.
 ٦. تنفيذ إجراءات الشراء الحكومي مع القطاع الخاص.
 ٧. تنفيذ الإجراءات المتبعة في المناقصات والمزايدات وغيرها.
 ٨. النشر الإلكتروني للتشريعات وقوانين العمل والإقامة والهجرة.
 ٩. تقديم الخدمات الإلكترونية الفورية لقطاع الأعمال.
 ١٠. الرقابة الإلكترونية المباشرة على خدمات مؤسسات ووكالات مهمة، مثل: الخدمات الصحية، الضمان الاجتماعي، الجمارك، تحفيز الاستثمار، وغيرها.
- هذه المجالات الرئيسية للحكومة الإلكترونية تتداخل فيما بينها لتشكل في إطار هيكل الحكومة الإلكترونية خدمات ومعلومات متكاملة، يتم الحصول عليها من خلال بوابة وموقع الحكومة الإلكترونية على شبكة الويب. كما يظهر في الشكل رقم (١).

بل إن الحكومة الإلكترونية هي بحد ذاتها رؤية جديدة للإدارة العامة، رؤية لطريقة عمل المنظمات الحكومية، وكيف يجب أن تخدم هذه المنظمات المواطنين؟ إن المضمون الإلكتروني للحكومة المتجسد بالحرف e يعني الحركة الكاملة والقوية للحكومة باتجاه خدمات متكاملة **Integrated Services**، وعمل بدون أوراق **Paper- Free**، ودخول مرن وسهل إلى المعلومات.

شكل رقم (١)

تكامل مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية



المصدر: Schlegel Tom, (2002), Strategies For E-Government: Lessons Learned, Sun Microsystems.

استراتيجيات الحكومة الإلكترونية:

مشروع الحكومة الإلكترونية هو بكل تأكيد توليفة معقدة ومتنوعة من البرامج المتخصصة التي تتطلب معارف ومهارات عالية ومواد إنسانية ومالية وقيادات إدارية تعمل بتنسيق وتكامل ضمن إطار رؤية وأهداف استراتيجية مستقبلية. وبسبب هذه الطبيعة المعقدة ولأن مشروع الحكومة الإلكترونية يتناول قضية التغير الجذري لبناء الإدارة العامة (الحكومية) ابتداءً من لبناتها الأساسية إلى التركيبة التنظيمية المؤسسية فإن مخاطر الفشل كبيرة، وإن فرص النجاح قليلة إذا لم

توضع عملية التطوير ضمن منظور استراتيجي يأخذ مداه وفعاليتها من المراحل والخطوات الجوهرية المتكاملة التي يجب أن يقطعها المشروع خلال عملية صياغة إستراتيجية الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية.

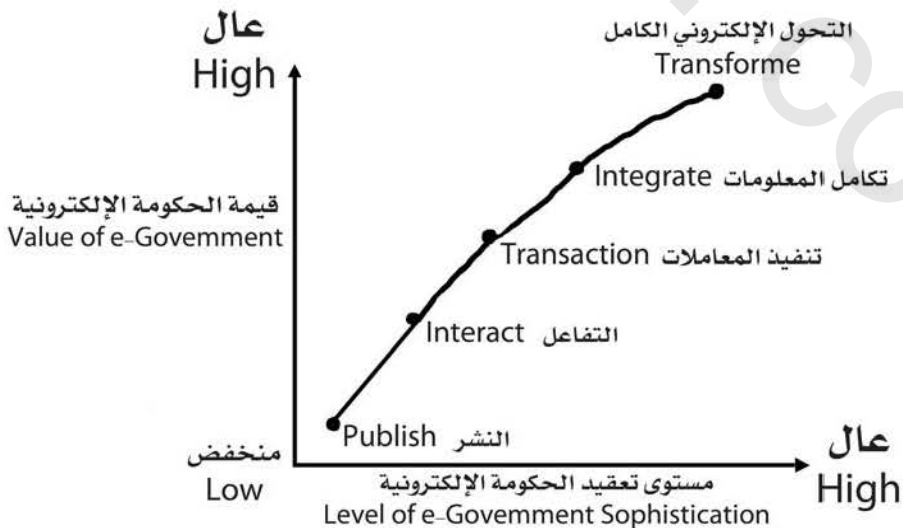
لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الحكومة الإلكترونية هي بالتأكيد أكثر أهمية وأعظم فائدة للدول النامية مقارنة بدول العالم المتقدم بسبب الحلول الجيدة الكثيرة التي تقدمها للمشكلات الإدارية والتنظيمية المتراكمة في إدارات الدول النامية.

فإنّ مشروعات الحكومة الإلكترونية اعتمدت على مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتنفيذ برامج الحكومات الإلكترونية، بالإضافة إلى تركيز هذه المشروعات على منظور المواطن / الزبون Citizen / Client الذي كان مركز الاهتمام في عملية التصميم والتطبيق.

١- استراتيجية الحكومة الإلكترونية ومنحنى النضج:

يلتزم مدخل التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية بصياغة وتنفيذ مراحل التطوير على أساس خطوات متكاملة ومتداخلة ينمو من خلالها المشروع، وتزداد قيمة الحكومة الإلكترونية مع زيادة مستوى تعقيد الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل قوة المهام الاستراتيجية المسؤولة عن إدارة برامج الحكومة الإلكترونية كما هو واضح في الشكل التالي:

منحنى نضج الحكومة الإلكترونية



يلاحظ في هذا الشكل أن استراتيجية الحكومة الإلكترونية تبدو إلى حد كبير قريبة من منحى التعلم والخبرة ومنسجمة مع منطق التطور الطبيعي، حيث يبدأ منحى التعلم بعد صياغة ونشر الاستراتيجية على أساس المشاركة والتفاعل وتنفيذ الأنشطة ذات العلاقة (المعاملات)، وتقديم حلول متكاملة للمستخدمين، وأخيراً استكمال عملية الانتقال إلى الخدمات الإلكترونية **tion e. public Administration**. وكلما تراكمت الخبرة ازدادت قيمة الحكومة الإلكترونية، وازدادت درجة تعقيد الأنشطة ذات العلاقة. ومن ثم، فإن أي صياغة لاستراتيجية الحكومة الإلكترونية يجب أن تستند إلى أساس تحليل حزمة القيم التي تقدمها الحكومة الإلكترونية إلى المواطنين أصحاب الأعمال والمستثمرين، وإلى مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة.

تحليل حزمة القيم للحكومة الإلكترونية ينطلق من مفهوم حديث لمبادرات وبرامج الحكومات الإلكترونية التي يجري تطبيقها في دول عديدة من مختلف أنحاء العالم. هذا المفهوم مبني على فكرة أن الحكومة الإلكترونية تقدم حلولاً لا تكنولوجيا، وتقوم بإنتاج سلسلة متنوعة من القيم لزيائنها. والزيون في هذا السياق هو المواطن الذي يجب أن يحصل على قيمة مضافة، وهو أيضاً المستثمر والزائر، والمقيم وصاحب الأعمال، وهو الهيئة والوكالة الحكومية. توزيع الحلول لمشكلات الزبائن لا توزيع التكنولوجيا يعني استخدام التكنولوجيا بكل أنواعها المنفردة والجماعية، الشبكية والموزعة، الذكية وغير الذكية لإنتاج القيمة وتقديم الحلول الجاهزة حسب احتياجات الزبائن أنفسهم.

٢- مراحل تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية:

تتكون عملية صنع وتطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية من مراحل أساسية متداخلة الأنشطة والمهام والبرامج التي يقوم بتنفيذها فريق من الحكومة أو فريق من قادة الإداريين والخبراء يمثلون جميع الأطراف ذات العلاقة والمصلحة في مشروع الحكومة الإلكترونية.

وتستعين معظم التجارب ببيوت الخبرة العالمية وشركات الاستشارات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوريد المكونات التقنية (المادية) من الأجهزة ونظم الحاسوب، والمكونات البرمجية وتسهيلات بناء القاعدة التقنية التحتية للحكومة الإلكترونية. وقد تعمل هذه الشركات مع فريق الإدارة أو جزء من فريق واحد يتولى مسؤولية تنفيذ مراحل المشروع، بما في ذلك إعداد الدراسات التمهيدية، وإجراء المسوحات، وجمع البيانات وصياغة استراتيجية تطوير وتطبيق الحكومة الإلكترونية. ويمثل هذا الأسلوب أفضل الخيارات المتاحة لإدارة وتنفيذ المشروع؛ لأنه يجمع ما بين التوريد الخارجي **Outsourcing** (المتمثل بأسلوب الاستعانة بالشركات وبيوت الخبرة العالمية) والتوريد **Insourcing** (الذي ينطلق من فكرة استثمار الموارد الإنسانية والتقنية المتاحة في الداخل).

وفي حالات معينة لجأت بعض الدول إلى إحالة مشروع الحكومة الإلكترونية إلى شركة أو عدة شركات عالمية معتمدة في ذلك أسلوب التوريد الكامل.

ومهما يكن من أمر، فسواء اعتمدت هذه التجارب على التوريد الخارجي أو التوريد الداخلي الكامل أم اختارت المزج ما بين الأسلوبين والخيارين، فإن عملية تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية (وبعد الانتهاء من المسوحات والدراسات الميدانية التمهيدية) تتكون من المراحل التالية:

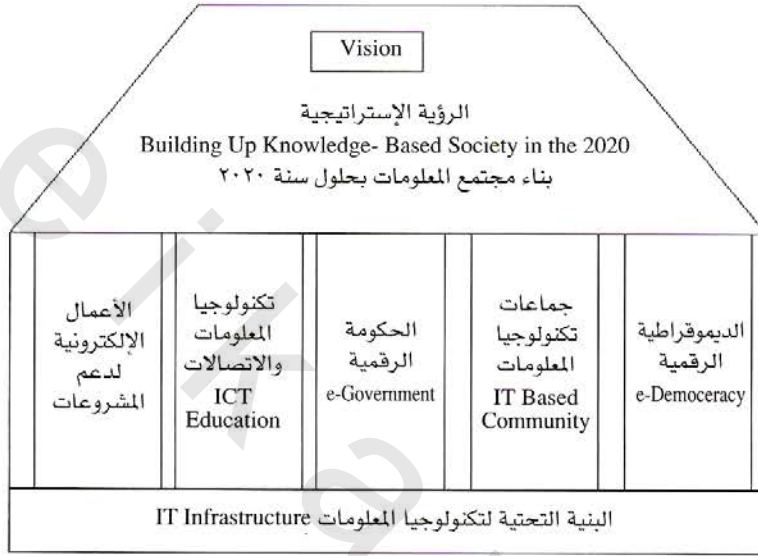
أ- صياغة الرؤية الاستراتيجية:

تفيد الرؤية الاستراتيجية في تحديد الأفق الواسع لمبادرات وبرامج مشروع الحكومة الإلكترونية والأهداف الاستراتيجية الوطنية للدولة والأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية. كما تفيد في رسم المسار العام لبرامج التطوير والتطبيق وتقييم الأداء والإدارة والتغيير في الإدارات ومؤسسات الخدمة العامة على مختلف فئاتها وعناوين أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

الرؤية الاستراتيجية هي المظلة التي تطوى أهم مجالات العمل ومحاور التخطيط الاستراتيجي للأنشطة الجوهرية المطلوب تنفيذها للوصول إلى الأهداف المنشودة. نأخذ على سبيل المثال الرؤية الاستراتيجية لإندونيسيا التي تتخلص بضرورة

العمل من أجل بناء مجتمع المعرفة لكن الوصول إلى هذه الرؤية يتطلب العمل في مجالات تطوير وتطبيق الديمقراطية الرقمية، بناء الجماعات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، وتطوير الأعمال الإلكترونية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما هو واضح في الشكل التالي:

الرؤية الاستراتيجية لإندونيسيا



المصدر:

Krisiadi J.B., Indonesia Experience In The Implementation of e- Government Strategies and Prospects In Electronic Administration, Indonesia Telematics Coordinating Team, at <http://www.glocom.ac.ip>.

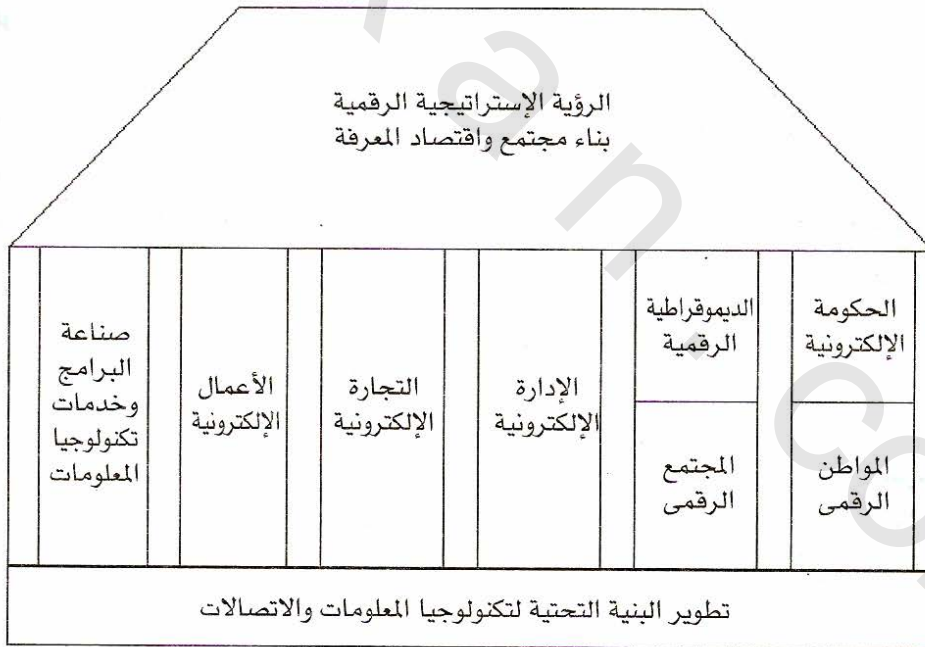
يلاحظ في هذا الشكل أن وجود الرؤية الاستراتيجية يساعد في تطوير برامج ومبادرات وطنية مهمة، مثل: تنمية الديمقراطية الرقمية، التعليم الإلكتروني، تطوير الأعمال الإلكترونية، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة للاستثمار في نظم وأدوات الأعمال الإلكترونية، تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، إعداد المجتمع الإلكتروني، وأخيراً العمل من أجل بناء وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولهذا نجد أن الدول التي تدفع في هذا المسار الاستراتيجي يكون لديها دائماً رؤية استراتيجية شاملة للتحديث والتطوير

والتنمية، رؤية رقمية للمستقبل الذي تريده لنفسها ولمجتمعتها في عصر المعرفة وثورة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات.

على هذا الأساس من غير الممكن تصور وجود برامج تحول أو تغيير على مستوى الإدارة، العمليات، الثقافة التنظيمية، أنماط التكنولوجيا المستخدمة ووسائل تجهيز وتوزيع الخدمات العامة والمعلومات من دون وجود رؤية استراتيجية وطنية شاملة تتناول كل جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للبلد.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن أن نستنتج أن أهم مجالات الرؤية الاستراتيجية للدول التي تسعى إلى بناء مجتمع واقتصاد المعرفة والمعلومات في العقود الأولى من هذه الألفية هي المجالات التي تظهر في الشكل التالي:

أهم مجالات تطبيق الرؤية الاستراتيجية الرقمية



وتمثل هذه المجالات أهم حقول الأنشطة الجوهريّة لاقتصاد المعرفة والمعلومات الجديد، كما تعبر أيضاً عن أهم ملامح وخصائص المستقبل الرقمي للمجتمعات الإنسانية في القرن الحادي والعشرين.

١- صياغة الأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية؛

لا تكفي الرؤية الاستراتيجية وحدها لمباشرة العمل بمشروع الحكومة الإلكترونية؛ إذ لا بدّ من وجود أهداف استراتيجية طويلة الأجل وممكنة التحقيق وأهداف تكتيكية مشتقة من الأهداف الاستراتيجية متوسطة الأجل.

وفي كل الأحوال تعبر الأهداف الاستراتيجية عن مسار الاهتمام لدى فريق التطوير ونقطة التركيز الاستراتيجية التي تتمحور من حولها بقية الأنشطة.

نذكر على سبيل المثال لا الحصر أن نقطة تركيز الأهداف الاستراتيجية لمشروع الحكومة الإلكترونية في المملكة المتحدة وكندا تتمثل بتحسين الخدمات العامة، تتجه الأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية في الهند إلى دعم أسواق التصدير بالدرجة الأولى، على عكس اهتمام الحكومة الإلكترونية في البرازيل بدعم الاحتياجات ومتطلبات السوق المحلي **Domestic Market Focus**.

في حين تسعى ماليزيا من مشروع الحكومة الإلكترونية إلى تعزيز المكانة العالمية للدولة الماليزية، فالتركيز موجّه نحو العالم وليس من أجل احتياجات الأعمال في السوق المحلي. ولذلك يمكن أن نشير في هذا الصدد إلى أن طبيعة الأهداف الاستراتيجية ونوع توجهها ونقطة تركيزها يرتبط بفئة المستفيدين من الخدمات الإلكترونية للحكومة الإلكترونية. فكل حكومة إلكترونية فئة من المستفيدين تتوجه إليهم بخدماتها ومعلوماتها، ولهم ميزة الأسبقية على غيرهم من الفئات المستفيدة الأخرى. بعبارة أخرى، عندما تركز الأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية على أسواق التصدير فإنّ هذا يعني رغبتها في إنتاج وتوزيع القيمة لزيائتها من أصحاب الأعمال والمستثمرين، ومن ثم لا يمكن القول إنّ هذه الحكومة متمركزة حول المواطن. لأنها تعمل من أجل تجهيز وتوزيع القيمة للمستثمرين وأصحاب الأعمال (حتى ولو كانوا مواطنين)، فهي حكومة

متمركزة على الأعمال وليس على المواطن كما هو الحال في معظم تجارب تطبيق مشروعات الحكومة الإلكترونية في العالم.

هنا لابد من القول: إن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية لمشروع الحكومة الإلكترونية لا تقتصر على قراءة معمقة للرؤية الاستراتيجية المعلنة للدولة فحسب، وإنما لا بد أن تأخذ بالاعتبار أيضاً نتائج الدراسات العلمية التطبيقية (التمهيدية والتفصيلية) للهيكل الإداري، ولواقع الموارد والإمكانات والقدرات المتاحة في جهاز الإدارة العامة، وهذا يعني بالتحديد تحليل وتقييم الجاهزية الإلكترونية للدولة.

ب- دراسة وتحليل الجاهزية الإلكترونية للإدارة والمجتمع:

في هذه المرحلة يقوم فريق تطوير مشروع الحكومة الإلكترونية بتشكيل قوة مهام استراتيجية **Strategic Task Force** لدراسة المستوى الحالي لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهياكل الإدارات، ودرجة كفاءة المنظمات والمؤسسات العامة، وفعالية نظم التعليم والتدريب والاستشارات والخدمات الرقمية، بالإضافة إلى دراسة الموارد المالية والمادية والإنسانية الموجودة ومصادرها ومجالات توزيعها، إلى غير ذلك من أبعاد ومجالات تُدرس بعناية وبصورة تفصيلية لتحديد الإمكانيات والقدرات المتاحة، ومقارنتها بعد ذلك بالاحتياجات والمتطلبات الأساسية لتنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر المستفيدين أنفسهم.

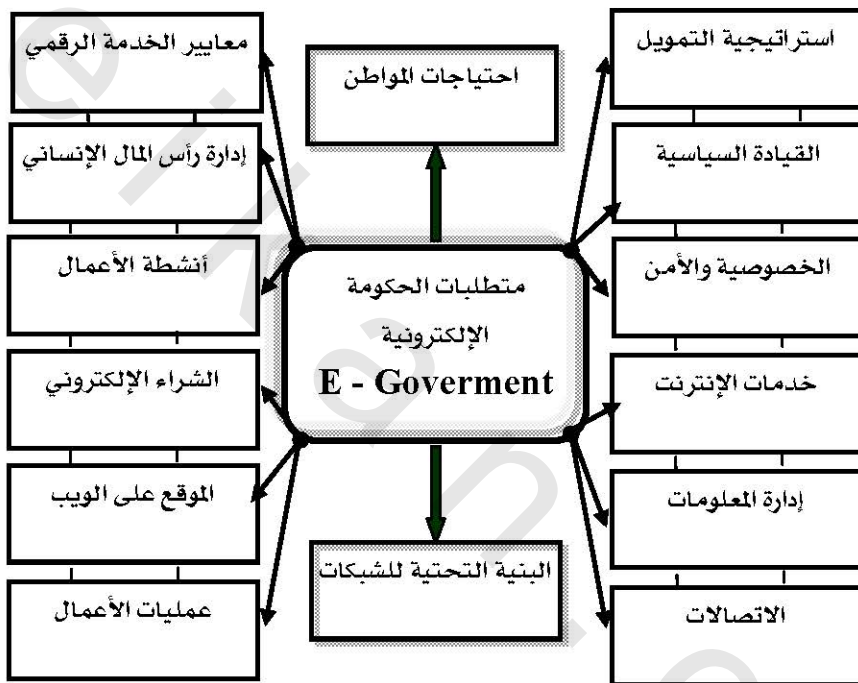
ويمكن تحديد أهم أبعاد دراسة الجاهزية الإلكترونية بما يلي:

١. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٢. الإنترنت ونوع ومستوى الخدمات المقدمة ووسائل تطويرها في المجتمع.
٣. المتطلبات القانونية والتشريعية للحكومة الإلكترونية.
٤. مشكلات تمويل برامج ومبادرات الحكومة الإلكترونية وغيرها من المشروعات الرقمية.
٥. إعادة هندسة عمليات الإدارة.
٦. تطوير القيادات الإلكترونية **E- Leaderships**

٧. التكامل بين استراتيجيات تطوير الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية.

بعد ذلك تتم عملية مقارنة الجاهزية الإلكترونية بكل أبعادها المتنوعة بمتطلبات ومستلزمات وتصميم وتطبيق برامج ومبادرات الحكومة الإلكترونية، (وهي أيضاً متطلبات متنوعة ومتعددة) في حقول الأنشطة والعمليات الرئيسية المرتبطة بها كما هو واضح في الشكل التالي:

متطلبات الحكومة الإلكترونية



المصدر: <http://www.comnet-it.org>

الغرض من مقارنة الجاهزية الإلكترونية من جهة ومتطلبات تنفيذ الحكومة الإلكترونية من جهة أخرى هو لتحديد الفجوة الاستراتيجية بين الإمكانيات الحالية والاحتياجات الضرورية للمباشرة بأنشطة تنفيذ البرامج العملية لبناء هيكل وآلية عمل الحكومة الإلكترونية.

وتحتاج قوة المهام الاستراتيجية التي تتولى تحليل الجاهزية الإلكترونية ومقارنتها بمستلزمات التطوير إلى وجود معايرة لخدمات الحكومة الرقمية / الإلكترونية، وتحديد ما يجب قياسه، وما يجب مقارنته، كيف تتم عملية القياس بالمقارنة مع أحدث وأفضل التجارب الناجحة لمشروعات الحكومة الإلكترونية؟ ويمكن من خلال عملية المقارنة والقياس في هذه المرحلة وضع تصور أولي لتقديرات التكلفة الإجمالية (تكلفة التطوير زائداً التكاليف التشغيلية) لمشروع الحكومة الإلكترونية، مع تحليل تمهيدي للعائد المتوقع والمنافع المتوقعة وغير المنظورة، وتوقيت الحصول عليها مع كل مرحلة من مراحل التطوير واللفترات الزمنية التي تلبى مرحلة تشغيل الحكومة الإلكترونية من موقعها على شبكة الإنترنت.

ج- تحديد أسباب الفجوة الاستراتيجية واختيار استراتيجية التطوير اللائمة؛

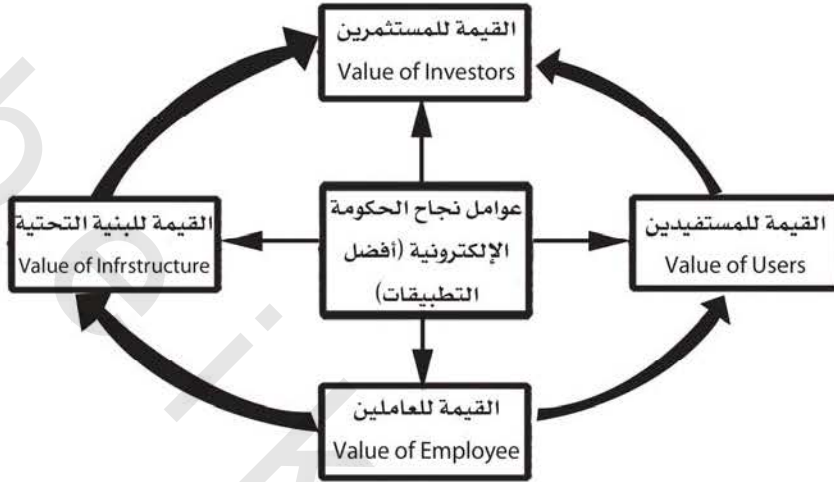
نجاح فريق تطوير الحكومة الإلكترونية بتحديد أسباب وجود الفجوة الاستراتيجية الرقمية يساعد على وضع إطار عام لاستراتيجية التطوير البديلة، واختيار الاستراتيجية المثلى التي تضمن سد هذه الفجوة من ناحية، وضمان أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية للأداء الإلكتروني في ضوء المعايير القياسية العالمية من ناحية أخرى.

فإن المهمة الجوهرية لأي حكومة إلكترونية هو إضافة قيمة حقيقية لمنتجاتها وخدماتها، وتجهيز الزبائن والمستفيدين بهذه القيمة وحسب استراتيجية العمل ببرامج الحكومة الإلكترونية وأهدافها الاستراتيجية. وفي النتيجة يمكن تصور موقع الحكومة على شبكة الويب بأنه بنية رقمية للمستفيدين، ومركز مهم من مراكز تجهيز وتوزيع القيمة للمستفيدين، العاملين، الزائرين للموقع ولنظم ومكونات البنية التحتية الرقمية.

موقع الحكومة على شبكة الإنترنت يخفي وراءه مكاتب خلفية وعمليات معقدة، وبناء شبكياً كثيفاً وأجهزة وقنوات اتصالات، وقبل ذلك كادر إداري وفني محترف يتولى مسؤولية إدارة الموقع وصيانة ومتابعة احتياجات وطلبات الزبائن، والوكالات، والمؤسسات والهيئات الحكومية.

ويستطيع فريق التطوير اختيار الاستراتيجية المناسبة أو المثلى بعد استعراض وتحليل مزايا بديل استراتيجي من البدائل التي تظهر في الشكل التالي:

البدائل الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية



المصدر: <http://www.e.gov.dk>

القيمة الموزعة للمستثمرين وأصحاب الأعمال تقوم على أساس بيئة إلكترونية محفزة للاستثمار، وسرعة في إنجاز المعاملات عبر الوزارات والمؤسسات المختلفة ذات العلاقة، وتبسيط للإجراءات الرسمية للأعمال، وتسهيلات حكومية لخلق مناخ استثماري جيد، وشراكة استراتيجية بين القطاع العام والخاص. كما تشمل تقديم دعم مباشر لأنشطة الاستيراد والتصدير، إجراءات الجمارك، احتساب الضرائب، الإعفاء الضريبي، وتوفير المعلومات الموثوقة المفيدة في هذا المجال على أي حال، فإن كل أنشطة الدعم المذكورة آنفاً وخلافها، وكل الخدمات والمعلومات الإلكترونية المقدمة على الخط وفي الوقت الحقيقي يجب أن تحقق عائداً مالياً للأعمال، أو الحد الأدنى أن تكون خدمات الحكومة الإلكترونية بنداً مهماً من بنود العائد المتحقق على الاستثمار.

بخصوص القيمة التي تقدم للمستفيدين (المواطنين، المقيمين) فهي تتلخص بتقديم خدمات إلكترونية للمواطنين وفئات المستفيدين على شبكة الإنترنت

تساهم بصورة مباشرة في حل المشكلات التي تواجههم، أو لتلبية مستلزمات عملهم وحياتهم. المهم في هذه الخدمات وغيرها من وسائل الدعم التحفيز الإيجابي لدور المواطن في المجتمع وتعزيز علاقاته مع المؤسسات الرسمية الحكومية هو أن تعمل بمجملها مع المعلومات المقدمة على تحسين رفاهية المواطن والمجتمع، وتحسين جودة الحياة، وتحقيق تراكم وتوزيع للقيمة والثروة من خلال العمل العام والخاص على حد سواء.

وفي النتيجة عندما تكون الخدمات والمعلومات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين بجودة عالية وسرعة فائقة، فإن هذا سيعني بالتأكيد توفيراً في التكلفة والوقت يقابله زيادة في المنافع والموارد التي يكتسبها المستفيد من نشاطه الوظيفي، أو من عمله في حقول أنشطة الأعمال المختلفة.

القيمة الموجهة للعاملين تعني أن العاملين في الإدارة العامة، وبغض النظر عن عناوين وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، هم بالدرجة الأولى "زبائن ومستفيدون في الداخل"، ويفترض أن تصلهم منافع ومزايا استخدام الحكومة الإلكترونية.

وفي مقدمة هذه المنافع هو بيئة العمل الجديدة والمناخ التنظيمي المحفز الذي تساهم نظم تكنولوجيا المعلومات في تكوينه، وبصورة خاصة في مجال تخفيض الروتين الإداري الرسمي، وتعزيز الاتصالات، وتطوير المعارف والمهارات لدى العاملين، والإثراء الوظيفي ونظم الأجور والحوافز الجديدة.

وأخيراً، فإن القيمة التي تجهزها الحكومة الإلكترونية للبنية التحتية تعني توظيف الطاقات والقدرات الكامنة في البنية التحتية لتحقيق أكبر عائد ممكن من خلال استثمار هذه القدرات في مشروعات ذات جدوى اقتصادية وتقنية وتنظيمية، مثل: الحكومة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، برامج تطوير التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، إلى غير ذلك من برامج ومبادرات التنمية المعلوماتية.

وباختصار، إن قيمة البنية التحتية تكمن في قدرتها على إعداد الحلول التمكينية لأنشطة ابتكار القيمة للمستفيدين، المستثمرين، والعاملين.

بعبارة أخرى، يمكن القول إن القيمة المبتكرة للمستثمرين والقيمة المبتكرة للمستفيدين تعتبر قيماً رئيسية أو جوهرية، في حين تكون القيمة المضافة للبنية التحتية وللعاملين قيمةً مساعدة أو داعمة للقيم الجوهرية الأساسية.

د- تطبيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية؛

تطبيق الحكومة الإلكترونية هو من أكثر الأنشطة الجوهرية صعوبةً وتعقيداً على الإطلاق. لأن أنشطتها متنوعة ومعقدة ومتداخلة، وتوزع على حقول ومجالات مختلفة، وتتعلق بعمل وزارات وهيئات كثيرة، فلا بد من توفير المستلزمات الأساسية التالية:

١. توفير مكونات البنية التحتية التقنية والمعلوماتية للحكومة الإلكترونية.
٢. الاستثمار الواسع في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات، وبصورة خاصة تطوير نظم المعلومات المحوسبة في المنظمات والمؤسسات العامة.
٣. تحديث وتطوير البنية التحتية للاتصالات واستقطاب الاستثمارات الأجنبية في هذا القطاع الحيوي.
٤. وضع وتطبيق استراتيجية لإدخال خدمات الإنترنت إلى جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات الحكومية وتشجيع استخدام تقنيات الإنترنت في العمل الإداري.
٥. دراسة وتقييم الجاهزية الإلكترونية لوزارات ومؤسسات ووكالات الحكومة.
٦. استكمال الهيكل القانوني والتشريعي للحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية.
٧. التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للقيادات الإدارية، المديرين، والعاملين في مؤسسات الدولة.
٨. استكمال عملية هندسة العمليات للمنظمات والمؤسسات العامة.

و- رقابة وتقييم استراتيجية تطوير الحكومة الإلكترونية؛

إن الرقابة والتقييم عملية ديناميكية مستمرة تقوم على أساس التغذية العكسية من المستفيدين والقائمين على عملية التطوير من جهة، وعلى أساس المعايير والمقارنة مع أفضل التطبيقات المعروفة في هذا المجال من جهة أخرى.

كما يجب أن تستند عملية الرقابة والتقييم إلى مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة التي تمثل التزاماً للإدارة والعاملين والمنظمة كلاً متكاملاً بتحسين الجودة للزيون. ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الإصغاء إلى الزبائن، وتحسين جودة المعلومات والخدمات العامة الإلكترونية، والقياس المستمر للنتائج، والتوقع المبكر لاحتياجات الزبائن، وتبليتها بمرونة عالية وفي الوقت الحقيقي.

هذه المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تطوير وتطبيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية ترتبط بمتغيرات متعددة مهمة هي :

أولاً: الخدمة الإلكترونية الفورية على الشبكة.

ثانياً: التكلفة المنخفضة (التي توفر القيمة أو العائد للمستفيد) والجودة والسرعة في تسليم أو توزيع المعلومة أو الخدمة.

هذا يعني أن يكون لدى الحكومة وجه واحد للمواطن **One Face To Citizen**، ونظرة واحدة موجهة للمواطن **One View To Citizen**، وموقع واحد يقدم خدمات متنوعة ومتكاملة للمواطن والمستفيد بعد تنفيذ إجراءات بسيطة وبوقت قياسي.