



قائمة مرجعية لمسؤولي الإدارة الإلكترونية

المقدمة

تعتمد الإدارة الإلكترونية على الإدارة أكثر مما تعتمد على الوسائل الإلكترونية وتوفر الإدارة الإلكترونية، بوصفها أداة لتحسين الإدارة، حلاً يمكن أن يلجأ إليها المسؤولون في مرافق الإدارة كافة. فبتعين على جميع مديري تكنولوجيا المعلومات، ومديري البرامج، ورؤساء الوكالات، ومخططي ومنسقي الإدارة الإلكترونية على صعيد الحكومة، والسياسيين الاضطلاع بدور في هذا الشأن. بيد أن ادوار هؤلاء المسؤولين تختلف فيما بينها، بل إن دور كل مسؤول منهم يتغير مع تطور الإدارة الإلكترونية في بلد معين. ففي البداية، قد تكون هناك حاجة إلى تعزيز تجديد التكنولوجيا ونسرها، بينما ينضم التغيير التنظيمي بقدر أكبر من الأهمية عندما تكون تطبيقات تكنولوجيا المعلومات قد ترسخت. وتعتبر بعض المبادئ الأساسية للإدارة الإلكترونية مشتركة بين جميع المسؤولين، على الرغم من تفاوت هذه المبادئ في أهميتها النسبية. ولئن كانت هذه الخلاصة التوجيهية قابلة للتطبيق في مختلف مستويات الإدارة، فإنها تفيد بوجه خاص المسؤولين الذين يوظفون بمسؤوليات واسعة النطاق ويتمتعون برؤية استراتيجية للإدارة الإلكترونية.

وبالنظر إلى المسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتق المسؤولين، وإلى المهام الإرشادية المسندة إلى العديد من الوكالات، فإن هؤلاء المسؤولين هم أفضل من يمكنه معالجة قضايا الإدارة الإلكترونية المشتركة بين الوكالات. وبوجه خاص، يشغل المسؤولون موقعاً يمكنهم من تشجيع التنسيق والتعاون، وتحديد وحل المشكلات التي لا يمكن حلها في أي وكالة منفردة.

لا يولي كبار المسؤولين الكثير من الاهتمام لهذا الموضوع، وتعتبر مشروعات تكنولوجيا المعلومات مسائل تقنية ذات أولوية منخفضة بدلاً من اعتبارها أساسية لتحقيق النجاح في خطة العمل الشاملة. بيد أن العديد من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي رأت أن استمرارية دور المسؤولين مهمة في جميع مستويات دورة الإدارة الإلكترونية. ففي المراحل الأولية من تطبيق الإدارة الإلكترونية، يمكن أن يقوم المسؤولون بعرض الرؤية والاستراتيجية والترويج لقبولهما، وأن يضعوا أطر عمل لتيسير عملية توفير الخدمات الإلكترونية وتنفيذ البنية بصورة فعالة. ومع ابتكار خدمات تعاملية أكثر فأكثر تعقيداً، تبرز الحاجة إلى المسؤولين وإلى دعمهم من أجل تعزيز الزخم، لا سيما أن المنافع قد تتأخر في الظهور. ويستطيع المسؤولون أن يوسعوا نطاق الدعم لرؤية تروج لتحقيق التكامل في الخدمات ولإجراء تحول أساسي فيها.

ويسلط هذا الملخص التوجيهي الضوء على القضايا والتحديات التي تواجه المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية، بالاعتماد على التجارب الحالية في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وفي ندوة هذه المنظمة المخصصة لكبار مسؤولي الإدارة الإلكترونية، والمعقودة في 9 حزيران/يونيو 2003. وبالاستناد إلى نتائج هذه الندوة وإلى تقرير المنظمة المعنون ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية، تقدم هذه الخلاصة التوجيهية قائمة مرجعية تشمل عشرة مجالات رئيسية يمثل فيها المسؤولون بوجه خاص عنصراً لا بد منه لنجاح تنفيذ مبادرات الإدارة الإلكترونية.

لماذا يعتبر دور المسؤولين مهماً؟

كيف يتسنى للمسؤولين تعبئة الدعم للإدارة الإلكترونية؟

ما هي الكفاءات اللازمة لاتخاذ قرارات في مجال الإدارة الإلكترونية؟

كيف يتسنى للمسؤولين تحسين التنسيق والتعاون؟

كيف يتسنى للمسؤولين تجديد وتفادي العوائق الخارجية التي تعترض سبيل الإدارة الإلكترونية؟

كيف يتسنى للمسؤولين ضمان التركيز على احتياجات المنفعين بالخدمات؟

كيف يتسنى للمسؤولين تيسير التعاون الدولي؟

ما هي الخطوات التالية التي ينبغي أن يتبناها مسؤولو الإدارة الإلكترونية؟

للحصول على مزيد من المعلومات

لإجراء المزيد من القراءات

أين يمكن الاتصال بنا؟

لماذا يعتبر دور المسؤولين مهماً؟

يمكن أن يسرّع المسؤولون الأقوياء عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن يعززوا التعاون داخل الوكالات وفيما بينها، كما يمكنهم أن يسهموا في تدعيم أهداف الحوكمة الرشيدة.

تطبيق الإدارة الإلكترونية: يضطلع كبار المسؤولين بمهام عديدة، فلماذا يتعين عليهم إيلاء اهتمام خاص للإدارة الإلكترونية؟ تكمن الإجابة في الطبيعة المستعرضة لمبادرات الإدارة الإلكترونية، وفي تعدد الشركاء الذين يجب أن يعملوا معاً من أجل إنجاز هذه المبادرات كما أن إسهام كبار المسؤولين في هذه العملية أساسي لضمان التخطيط العمودي للإدارة الإلكترونية، وللحصول على الموارد اللازمة، وتحفيز الموظفين، ودعم العلاقات مع الشركاء الخارجيين والأطراف المعنية الخارجية، وضمان التعاون فيما بين الوزارات والوكالات وإسهام كبار المسؤولين ضروري كذلك لإعداد استراتيجية خاصة بالإدارة الإلكترونية تتكامل مع خطة العمل العامة للمنظمة وتُدرج في عملية التخطيط وإعداد الميزانية.

التنسيق بين الوكالات: إن أحد الاستنتاجات الرئيسية التي خلصت إليها الدراسة المعنونة ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية يتمثل في أن المسؤولين أداة لا بد منها لتعزيز التعاون داخل كل وكالة وفيما بين أجهزة الإدارة. ويمكن للمديرين أن يمارسوا القيادة من أجل تقادي ازدياد الجهود، وتحقيق وفورات، وزيادة الفعالية من خلال التشارك في الخدمات وعلى صعيد أجهزة الإدارة، لعل زيادة استخدام النظم المشتركة، والتطبيقات المشتركة، والاستعانة بمصادر خارجية نتيج للمديرين الإسهام في بناء فهم مشترك لقدرة تكنولوجيا المعلومات على إحداث تحول في عملية توفير الخدمات.

تعزيز الحوكمة الرشيدة: تبين التجارب في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن المسؤولين يفيدون أيضاً في الربط بين الإدارة الإلكترونية وأهداف الحوكمة الرشيدة وينبغي ألا يُنظر إلى التكنولوجيا المعلومات بمعزل عن غيرها من العناصر، إذ إنها أصبحت أداة أساسية لإحداث تحولات في بني الإدارة وعملياتها وثقافتها. وتؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً بالغاً في الحوكمة الرشيدة، وذلك بأوجه عديدة. فعلى سبيل المثال، تتيح الطبيعة المستعرضة للإدارة الإلكترونية إعادة صياغة البنى الإدارية القائمة. وتوفر الإدارة الإلكترونية خدمات للمواطنين وللمؤسسات

التجارية وفقاً لشروطهم ولرغباتهم بدلاً من اتباع المنطق، أو اللامنطق، الذي تفرضه البنى الداخلية للحكومة. وتيسر الإدارة الإلكترونية تحقيق النمو في بيئة استثمار وأعمال سليمة، وذلك من خلال دعم الإدارة المفتوحة والخاضعة للمساءلة والمساعدة على الوقاية من الفساد. وأخيراً، تضطلع الإدارة الإلكترونية بدور الحافز على تسريع عملية التحديث وعملية التغيير التنظيمي، بما في ذلك تيسير العمل الجماعي، وترتيبات العمل المرنة ودفع أجوره، وتعزيز ممارسات إدارة المعلومات.

كيف يتسنى للمسؤولين تعبئة الدعم للإدارة الإلكترونية؟

يشغل المسؤولون موقعاً يمكنهم من الدفاع عن قضية الإدارة الإلكترونية وإبراز منافعها لدى الأطراف المعنية. ويقود المسؤولون التخطيط للإدارة الإلكترونية من خلال تكوين رؤية شاملة. وفي الوقت نفسه، لعل وضع أهداف محددة ينفذ في حفز العمل، ولكن لا يتحقق ذلك إلا إذا استخدمت هذه الأهداف استخداماً مناسباً.

وبعد الانهيار الذي حصل في التجارة القائمة على الإنترنت، فقد العديد من الناس الثقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة. ولذا، من المهم جداً أن يدافع المسؤولون عن قضية الإدارة الإلكترونية. فلهذه الإدارة تأثير إيجابي على الفعالية، وعلى نوعية الخدمات، وعلى تعبئة حماس المواطنين وكسب ثقتهم ويعرض الإطار الوارد في الصفحة التالية أهم الحجج المفيدة في الدفاع عن الإدارة الإلكترونية.

ويشغل المسؤولون موقعاً قوياً يتيح لهم إبراز فوائد عمليات الإدارة الإلكترونية لسائر المنظمات الحكومية وللموظفين ولعامة الناس. كما يمكنهم التأكد من أن الأهداف الأوسع نطاقاً للسياسة العامة ولتوفير الخدمات، والعمليات الأوسع نطاقاً لإصلاح الإدارة العامة، وأنشطة مجتمع المعلومات تُدرج جميعها في إطار استراتيجية مشتركة للإدارة الإلكترونية. ويستطيع جميع المسؤولين (وليس فقط مسؤولو مشروعات الإدارة الإلكترونية) أن يجنوا من تكنولوجيا المعلومات أكبر قدر ممكن من المنافع عن طريق إدراج الإدارة الإلكترونية في تخطيطهم الاستراتيجي.

ويشغل المسؤولون موقعاً استراتيجياً يمكنهم من الحرص على أن تتضمن مبادرات الإدارة الإلكترونية بياناً للرؤية وأهدافاً على الصعيد

ضرورياً، فإنه ليس كافياً فبإمكان المسؤولين أن يساعدوا في نشر رؤية الإصلاح ودوافعه ومبرراته في سنى المرافق الإدارية.

وبينت الدراسة المعنونة ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية أن الأهداف الوطنية أفادت في الترويج لتطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. ولكن، لتقادي النهج القائم على "النموذج الموحد لجميع الحالات"، يمكن للمسؤولين أن يتأكدوا من أن الأهداف الوطنية تتسم بما يكفي من المرونة لتأخذ بعين الاعتبار ظروف كل وكالة ورسالتها.

ما هي الكفاءات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجال الإدارة الإلكترونية؟

إن ما كان يعوق في الماضي اعتماد حلول الإدارة الإلكترونية هو افتقار المسؤولين للمعارف المتعلقة بكيفية استخدام التكنولوجيا كأداة لإنجاز عمليات الإدارة الإلكترونية أو تحسينها. أما اليوم، ففي العديد من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، يدرك المسؤولون أن تكنولوجيا المعلومات تمكنهم من رسم وإدارة استراتيجية المعلومات وتزويد عمليات الإدارة الإلكترونية بالحلول التقنية الملائمة. كما يدرك

الوطني، وعملية تخطيطية لها أهداف وغايات محددة.

ولعل بيان الرؤية والخطة يساعدان الإدارات على تحديد مسار منذ البداية، ومراقبة التقدم بوضوح، والإسهام في توجيه المبادرات الفردية وإجراء تصويبات في منتصف مدة المشروع وتمثل الرؤية المشتركة أداة هامة لحث الوكالات على تطبيق الإدارة الإلكترونية والتنسيق فيما بينها كما أن بيان الرؤية يفيد في تعزيز التنسيق فيما بين الوزارات، وضمان التوازن والإنصاف في مبادرات الإدارة الإلكترونية، والمساعدة على مواصلة المسيرة خلال عدد من السنوات. ويستطيع مسؤولو الإدارة الإلكترونية، من خلال التزامهم، الإسهام في الحفاظ على الزخم عندما تتأخر المنافع في الظهور، واتخاذ التدابير اللازمة عندما تسوء الأمور. وإن امتلاك رؤية واضحة للإصلاح يفيد في الحفاظ على الترابط وعلى مبدأ تحديد الأهداف.

وسعيًا إلى تحقيق هذه الغاية، رأت بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن المسؤولين يمثلون أهم دعاء ومؤيدي رؤية الإدارة الإلكترونية. فالقادة السياسيون يفتدون في نشر هذه الرؤية وإعطائها قيمة مضافة. ولئن كان بيان الرؤية

الحجج المؤيدة لقضية الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تحسن الفعالية

تفيد تكنولوجيا المعلومات في تحسين فعالية مهام المعالجة الجامعة وعمليات إدارة القطاع العام. فمن شأن التطبيقات القائمة على الإنترنت تقليل الجهود التي تبذل في جمع البيانات ونقلها، وتوفير المعلومات والاتصال مع المنتفعين بالخدمات. ومن المرجح أن تتحقق الأوجه المقبلة للفعالية من خلال زيادة تشاطر البيانات داخل الحكومات وفيما بينها.

الإدارة الإلكترونية تحسن الخدمات

يمثل التركيز على احتياجات المنتفعين بالخدمات عنصراً أساسياً في جداول أعمال الإصلاح لبلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. فالخدمات المتاحة (سواء كانت متاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر أو بوسائل أخرى) تقوم على فهم متطلبات المنتفع بالخدمات. ويفترض التركيز على احتياجات المنتفعين بالخدمات ألا يكون المنتفع ملزماً بفهم البنى والعلاقات المعقدة للحكومة من أجل التعامل مع هذه الحكومة. ويمكن للإنترنت أن تحقق هذا الهدف من خلال تمكين الحكومة من الظهور كمنظمة موحدة وتوفير خدمات سلسلة بالاتصال الإلكتروني المباشر. ويجب أن تعد خدمات الإدارة الإلكترونية، شأنها شأن جميع الخدمات الأخرى، على ضوء الطلب والفائدة المقدمة للمنتفعين، وفي إطار استراتيجية شاملة متعددة القنوات لتوفير الخدمات.

تفيد الإدارة الإلكترونية في تحقيق نتائج محددة فيما يخص السياسة العامة...

لعل الإنترنت تساعد الأطراف المعنية على تشاطر المعلومات والأفكار، وعلى الإسهام بالتالي في تحقيق نتائج محددة فيما يخص السياسة العامة. فعلى سبيل المثال، يمكن للمعلومات المتاحة

بالإتصال الإلكتروني المباشر أن تعزز استخدام برنامج تعليمي أو تدريبي، كما أن تشاطر المعلومات في قطاع الصحة يمكن أن يحسن استخدام الموارد ورعاية المرضى، ومن شأن تبادل المعلومات بين الحكومة المركزية والإدارات دون الوطنية أن يبسر السياسات البيئية. بيد أن تبادل المعلومات بشأن الأفراد يثير قضايا حماية البيانات الشخصية، وتحتاج المبادلات المحتملة إلى تقييم دقيق. وينبغي أن تكون الجداول الزمنية للمبادرات واقعية، لأنه قد تضي فترات طويلة قبل أن تبدأ المنافع بالظهور.

...ويمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف السياسة العامة

تفيد الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد، وفي زيادة انفتاح الحكومة والثقة بها، وبذلك فهي تسهم في تحقيق أهداف السياسة العامة. وتترتب على ذلك آثار محددة منها تقليص الإنفاق الحكومي من خلال برامج أكثر فعالية، وزيادة أوجه الفعالية والتحسين في إنتاجية الأعمال من خلال التبسيط الإداري القائم على تكنولوجيا المعلومات وتحسين معلومات الإدارة الحكومية. وبالنظر إلى مدى تأثير الإدارة الحكومية وقدرتها على الوصول إلى الجمهور الواسع، فإن مبادرات الإدارة الإلكترونية تعزز أهداف مجتمع المعلومات والتجارة الإلكترونية. ولعل استهلاك الإدارة من منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات يدعم الصناعات المحلية في هذا المجال. ولكن من الصعب في هذه المجالات تحديد الآثار الناجمة عن هذه العمليات.

يمكن أن تكون الإدارة الإلكترونية مساهماً رئيسياً في الإصلاح

يواجه جميع بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مشكلة تحديث وإصلاح إدارة القطاع العام. وتتضمن التطورات الحالية - كالعولمة، والمتطلبات الجديدة الخاصة بالضرائب، وتغير المجتمعات، وتزايد مطالب المنتفعين بالخدمات - أن تكون عملية الإصلاح متواصلة. واضطلعت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدور مساند لعمليات الإصلاح في العديد من المجالات، وذلك من خلال تحسين الشفافية، وتيسير تبادل المعلومات، وتبسيط الضوء على التناقضات الداخلية، على سبيل المثال.

يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين

يعد بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين مبدأ أساسياً من مبادئ الحوكمة الرشيدة ويمكن أن تسهم تكنولوجيا المعلومات في بناء الثقة من خلال إتاحة إشراك المواطن في عملية رسم السياسات، وتعزيز الانفتاح والمساءلة في الإدارة، والمساعدة على الوقاية من الفساد. فضلاً عن ذلك، إذا تم تجاوز القيود والتحديات، فإن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تساعد على إسماع صوت الفرد في المناقشات الواسعة النطاق. ويتم ذلك من خلال تسخير تكنولوجيا المعلومات لتشجيع المواطنين على التفكير البناء في قضايا الشأن العام وتقييم أثر تطبيق التكنولوجيا لتحقيق الانفتاح في عملية رسم السياسات. ولكن يتوقع القليل من الناس أن تحل ترتيبات الإدارة الإلكترونية بصورة كاملة محل الأساليب التقليدية لتوفير المعلومات، وإجراء المساورات، وتحقيق مشاركة الجمهور في المستقبل القريب.

المصدر: OECD Policy Brief The e- Government Imperative: Main Findings (2003).

بتكنولوجيا المعلومات، يحتاج المسؤولون إلى الوسائل اللازمة لتقييم مختلف التكنولوجيات وفهم دورات حياة المنتجات، ومعرفة الأطراف الفاعلة الرئيسية ومختلف المخاطر الممكنة.

وفيما يخص المهارات الواسعة، ينبغي لرؤساء الوكالات ولمنسقي الإدارة الإلكترونية على صعيد الحكومة وللسياسيين أن يكونوا قادرين على قيادة قسم تكنولوجيا المعلومات التابع للمنظمة والشركاء الخارجيين، وألا يكونوا خاضعين لقيادة هاتين الجهتين. وإذا كان المسؤولون يمتلكون المهارات المناسبة، فإنهم يستطيعون الإساهم في دمج استراتيجية المنظمة فيما يخص

المسؤولون كيف يمكن إدراج التكنولوجيا في الوظائف الإدارية القائمة، وكيف ينسني لتطبيقات الإدارة الإلكترونية أن تنشئ مرافق ومنتجات إدارية جديدة أو تفتح قنوات جديدة للاتصال. وإن الفهم المتين للخيارات ولأوجه قوتها وضعفها يمنح المديرين الثقة في التفاوض وفي تحديد السمات اللازمة لإعداد المشروعات الناجحة.

وتساعد الخبرات الواسعة النطاق مديري تكنولوجيا المعلومات ومديري برامج الإدارة الإلكترونية على الشروع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية. وتشمل هذه الخبرات فهماً لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات ولمجتمع المعلومات. وفيما يتعلق

تكنولوجيا المعلومات ضمن الأهداف العامة للمنظمة فضلاً عن ذلك، يمكن استيفاء الخبرة التقليدية وتعزيزها من أجل مواجهة التحديات المعقدة التي تفرضها الحوكمة والتي تنشأ عن التعاون الدولي الحكومي المتزايد. وثمة كفاءات إضافية يمكن أن تفيدها في بعض المجالات المتمثلة في التغيير التنظيمي، والتنسيق والتعاون بين الوكالات، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، وأطر المساءلة، وإدارة الأداء.

كيف يتسنى للمسؤولين تحسين التنسيق والتعاون؟

يتمثل أحد الاستنتاجات الرئيسية التي خلص إليها التقرير المعنون ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في أن طبيعة الإدارة الإلكترونية تتطلب التنسيق والتعاون لضمان قابلية التبادل، وتفايدي ازدواج الجهود، وضمان ترابط الأنشطة في مجموعة من المجالات البالغة الأهمية مثل الأمن وحرمة البيانات الشخصية، وتوفير الإطار الملئم والقدرات اللازمة لتقديم خدمات سلسلة وقد أصبحت الحاجة إلى التنسيق والتعاون أكثر إلحاحاً لأن البلدان تتجه أكثر فأكثر نحو تنفيذ خدمات تعاملية أكثر تعقيداً. وبالنظر إلى تكاليف استحداث مثل هذه الخدمات وجعلها قابلة للتبادل، فإن المشروعات تحتاج إلى أن تنفذ في بيئة منظمة هيكلياً. ويستطيع المسؤولون أن يساهموا في إقامة الظروف التي تشجع التنسيق والتعاون داخل الوكالات وفيما بينها، وذلك من خلال استخدام الحوافز المالية وغير المالية، على سبيل المثال.

ويمكن للمسؤولين أن يستخدموا التنسيق المركزي كأداة للجمع بين استراتيجيات مختلف الوكالات، وضمان التوافق بينها والحد من ازدواج الجهود كما يستطيع المسؤولون أن يستخدموا التنسيق المركزي لتيسير التنفيذ الفعال للإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:

- تعزيز تشاطر المعلومات والممارسات الجيدة. وتتضمن التدابير اللازمة لتنفيذ ذلك إعداد سجلات مركزية للمشروعات وإتاحتها بالاتصال الإلكتروني المباشر، وعقد حلقات تدارس، وإصدار منشورات ومواقع ويب عن الممارسات الجيدة والمصالح المشتركة. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً تبادل الممارسات الجيدة المتعلقة بعمليات التشغيل المشترك مثل نظم تخطيط موارد المؤسسات، وتشاطر ومقارنة تكاليف الاستعانة بالمصادر الخارجية وغير ذلك من المعلومات فيما بين الوكالات.

- حث أجهزة الإدارة على تقبل مختلف أطر العمل والمعايير من أجل تيسير قابلية التبادل وأوجه تحقيق الفعالية، مثل أطر السياسة العامة، وإبراز المبادئ التي تحكم اقتناء تكنولوجيا المعلومات، والسياسات والمعايير الخاصة بالأعمال والشؤون التقنية.

- تعزيز التجديد والمجازفة على وجه العموم، لا تملك الوكالات التي تطبق برمجيات حرجة سوى مجال ضيق للتجريب والمجازفة. فإذا توافر التمويل اللازم، فإن وحدة الإدارة الإلكترونية يمكن أن تضطلع بدور وحدة للبحث والتطوير تعمل باسم الوكالات في مختلف الأجهزة الإدارية.

كما أن باستطاعة المسؤولين أن يعززوا التعاون بين الوكالات من خلال ما يلي:

- تيسير الاقتناء الفعال لمنتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات وقد يشمل ذلك الشراء بالوسائل الإلكترونية، والشراء المركزي الإلزامي لخدمات وبرمجيات الاتصالات، وعمليات الموافقة على الإنفاق.

- التفاوض على ترتيبات التشغيل المشترك والعقود المشتركة بين الوكالات من أجل تحقيق المنافع الناجمة عن كبر حجم التعامل.

- ضمان تحقيق الترابط في الاستراتيجيات السياسية والتقنية للإدارة الإلكترونية.

- دعم الأنشطة المشتركة اللازمة لتوفير خدمات سلسلة بالاتصال الإلكتروني المباشر وتنفيذ مشروعات مشتركة خاصة بالبنية الأساسية.

كيف يتسنى للمسؤولين تحديد وتفايدي العوائق الخارجية التي تعترض سبيل الإدارة الإلكترونية؟

المسؤولون قادرون على كشف وتفايدي العديد من العقبات الخارجية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال فهم السياق الذي تندرج فيه هذه الإدارة. وهم في موقع يتيح لهم أفضل الفرص لتحديد احتياجات الإدارة الإلكترونية والدفاع عنها، وللعمل جماعياً باسم الوكالات. فعلى سبيل المثال يستطيع المسؤولون ضمان التعادل القانوني الرسمي بين معاملات الإدارة الإلكترونية والمعاملات الورقية. ويمكن أن

وبالإضافة إلى أن المسؤولين خاضعون لمسألة الحكومة، فقد يُطلب منهم أيضاً أن يبرهنوا للمشرعين أن الأموال العامة تستثمر على النحو المناسب ويعتبر مسؤولو الإدارة الإلكترونية مسؤولين أمام المواطنين عن النجاح العام في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية، كما أنهم يعتبرون الوكالات مسؤولة عن أداء دورها المتمثل في المساعدة على تحقيق هذه الأهداف.

كيف يتسنى للمسؤولين تيسير التعاون الدولي؟

يضطلع المسؤولون الوطنيون عن الإدارة الإلكترونية بدور هام في تيسير اعتماد المعايير الدولية والأهم من ذلك هو أن المسؤولين يضطلعون بدور أساسي في تحديد المجالات التي يتسم فيها التعاون الدولي بأعلى درجات الأهمية، وفي شرح غرض هذه المعايير وأهدافها في سياق الإدارة ككل. كما يمكن للمسؤولين المساعدة على توضيح ما يمكن أن تفعله هذه المعايير وما لا يمكن أن تفعله، وبيان الطريقة التي تدعم بها هذه المعايير الأهداف الأوسع للإدارة الإلكترونية.

وعندما يتم تحديد المجالات التي يمكن أن تستفيد من المعايير الدولية، يستطيع المسؤولون ضمان عرض أولويات هذه المجالات في المنتديات الدولية. وعندما تتم الموافقة على هذه المعايير، يستطيع المسؤولون أن يعملوا على تيسير تنفيذها.

ولعل التعاون الدولي يفيد أيضاً في تكوين فهم مشترك و/أو ممارسات جيدة لحماية بيانات الإدارة الإلكترونية التي يجري تبادلها عبر الحدود الوطنية. ولكن هناك حاجة إلى المسؤولين من أجل إيجاد نهج مشتركة للحكومة الرامية إلى تعزيز أمن المعلومات (فيما يخص تبادل البيانات عبر الحدود، على سبيل المثال). ويستطيع المسؤولون الإسهام في جعل تبادل المعلومات على الصعيد الدولي أكثر شفافية وفعالية.

ما هي الخطوات التالية التي ينبغي أن يتبناها مسؤولو الإدارة الإلكترونية؟

يتغير دور مسؤول الإدارة الإلكترونية باستمرار وفقاً للتغيرات الناجمة عن تقدم هذه الإدارة. فقد أصبح المسؤولون يقدرّون اعتماد الإدارة الإلكترونية على التحديث والإصلاح أكثر من اعتمادها على التكنولوجيا، وقد اقترحت البلدان المتقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية أن تتمثل الخطوة التالية في "البدء باستبعاد الجانب الإلكتروني من الإدارة الإلكترونية". فبدلاً من التركيز على

يمثل تعقيد لوائح الوكالات ومتطلباتها صعوبة أخرى. فإذا لم تكن الوكالات قادرة على تحديد ما هو مطلوب منها، فلن تكون متحمسة للالتزام وأخيراً، لا بد من ضمان حرمة البيانات الشخصية وأمن المعلومات لكي يتسنى إحراز تقدم في مبادرات الإدارة الإلكترونية.

تعتمد بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على بنى تمويل عمودية. وتتفق هذه الصيغة مع المبدأ الأساسي لإدارة الشؤون العامة الذي يجعل الوكالة خاضعة للمساءلة فيما يخص تحقيق أهداف المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز ذلك. بيد أن أطر الميزانية هذه قد لا تأخذ في الحسبان الاحتياجات الخاصة لبعض مشروعات الإدارة الإلكترونية، ولأسيما المشروعات التي تستلزم تمويلاً طويل الأجل وتعاوناً بين الوكالات. وفي الواقع، قد تمثل ترتيبات الميزانية الحالية عبئاً تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية. ولكي تحقق الإدارة الإلكترونية أكبر قدر من المنافع، يمكن للمسؤولين في الإدارة المركزية أن يعالجوا هذه المسائل المالية في مختلف المرافق الإدارية المركزية.

كيف يتسنى للمسؤولين ضمان التركيز على احتياجات المنتفعين بالخدمات؟

لاحظت بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن الخدمات ليست جميعها قابلة لأن تتاح بالاتصال الإلكتروني المباشر، وأن الخدمات المتاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر ليست كلها مفيدة للمواطنين والشركات. ولكي تكون مبادرات الإدارة الإلكترونية فعالة، يمكن للمسؤولين أن يتخذوا تدابير لتقييم احتياجات الجهات التي تطلب خدمات الإدارة الإلكترونية، وأن يعملوا بتعاون وثيق مع المواطنين والشركات لتزويد المنتفعين بالخدمات الأكثر فائدة لهم. كما يمكن للمسؤولين أن يبرزوا قيمة الخدمات ويسهموا في الانتقال إلى تطبيق استراتيجيات الخدمات المتاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر.

ومن مهام المسؤولين أن يتأكدوا من أن باب الإسهام في الخدمات والعمليات التوجيهية مفتوحاً أمام المواطنين والشركات. والأهم من ذلك هو أن يضمن المسؤولون أخذ المساهمات الواردة من المواطنين والشركات بعين الاعتبار خلال عملية رسم السياسات. ويستطيع المسؤولون أيضاً أن يتأكدوا من أن عملية إدراج ردود فعل المنتفعين قد تمت بشفافية وفي الوقت المناسب.

نشر التقرير المعنون ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في عام 2003، ويمكن شراؤه من المكتبة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمتاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر (www.oecd.org/bookshop). وقد كتب هذا التقرير تحت إشراف فريق العمل المعني بالإدارة الإلكترونية، التابع لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وهو فريق مؤلف من 12 بلداً من البلدان الأعضاء في المنظمة (أستراليا وكندا والدنمارك وفنلندا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا واليابان وكوريا والمكسيك وهولندا والولايات المتحدة). وتعتمد الخلاصة التوجيهية والتقرير اعتماداً كبيراً على الآراء والتوجيهات التي قدمها خبراء وطنيون ومسؤولون كبار من مراكز الإدارة في بلدان المنظمة المشاركة في الندوة الخاصة بكبار مسؤولي الإدارة الإلكترونية، وهي ندوة عقدتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

وللحصول على مزيد من المعلومات عن هذا الموضوع، يمكن الاتصال على العنوان التالي:

Elizabeth Muller; Tel.: (33-1) 45 24 90 57;
[email: elizabeth.muller@oecd.org].

وللحصول على مزيد من المعلومات عن مشروع الإدارة الإلكترونية التابع لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، يمكن الاتصال على العنوان التالي:

Christian Vergez; Tel.: (33-1) 45 24 89 54;
[email: christian.vergez@oecd.org]
or Edwin Lau; Tel.: (33-1) 45 24 80 36; [email:
edwin.lau@oecd.org]. ■

التكنولوجيا في حد ذاتها، يقر مسؤولو الإدارة الإلكترونية بأهمية استخدام التكنولوجيا كأداة استراتيجية لتحديث البنى والعمليات والثقافة الكلية لإدارة القطاع العام. بيد أن لهذا الأمر تأثيراً عميقاً على دور المسؤول عن الإدارة الإلكترونية، إذ يبين السؤال التالي لأي مدى يستطيع مسؤولو الإدارة الإلكترونية، في الواقع، أن يصبحوا من المسؤولين عن إدارة عملية الإصلاح وتسييرها.

وثمة تحدٍ ثانٍ يتمثل في إعادة توجيه الإدارة بحيث تتسم بمزيد من التركيز على احتياجات المنتفعين بالخدمات. ويعي مسؤولو الإدارة الإلكترونية أهمية إعادة بناء الهياكل والعمليات التنظيمية من أجل تزويد المنتفع بأقصى فائدة ممكنة، ولكن يتعين عليهم أن يتجاوزوا المقاومة الداخلية الكبيرة لدى تنفيذ التغيير. ولئن كانت الحكومات تعتمد نهجاً مختلفة في هذا الصدد، فإن معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يتفقون على أهمية الحوافز من أجل ضمان التنسيق وتعزيز حس المسؤولية والمساءلة في إطار المبادرات اللامركزية.

وثمة تحديات أخرى تمثلت في التطلع إلى ما وراء توفير الخدمات الإلكترونية لضمان عقد صلات مع سائر قنوات توفير الخدمات، وتحقيق الترابط مع الجهود العامة الرامية إلى تحديث القطاع العام ومع الأطر التشريعية والتنظيمية التي تدرج فيها تغييرات الإدارة الإلكترونية. وسيقوم مشروع الإدارة الإلكترونية التابع لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بدراسة هذه القضايا خلال عامي 2003 و2004.

للحصول على مزيد من المعلومات

قائمة مرجعية لمسؤولي الإدارة الإلكترونية

الرؤية/الإرادة السياسية

1- الوعي والالتزام: إن موقع المسؤولين القوي يتيح لهم تكوين رؤية واسعة عن الإدارة الإلكترونية وإبداء التزامهم في هذه الرؤية من أجل الحفاظ على الزخم عندما تتأخر المنافع في الظهور، واتخاذ التدابير اللازمة عندما تسوء الأمور. ولتحقيق ذلك، يمكن أن يسهم المسؤولون في عرض التأثير الإيجابي للإدارة الإلكترونية على الفعالية، وعلى نوعية الخدمات، وعلى تعبئة حماس المواطنين وكسب ثقتهم.

2- التكامل: بالنظر إلى التأثير المحتمل الواسع النطاق للإدارة الإلكترونية، فإن المسؤولين يشغلون موقعا جيدا يمكنهم من التوفيق بين استراتيجية الإدارة الإلكترونية والهياكل الأوسع نطاقا كالسياسة العامة، وأهداف توفير الخدمات، والعمليات الخاصة بإصلاح إدارة القطاع العام، وأنشطة مجتمع المعلومات، وذلك لتحسين تكامل هذه العمليات

والخدمات مع رؤية الإدارة الحكومية ككل.

3- **كفاءات مجتمع المعلومات:** يحتاج مسؤولو الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة كبيرة من الكفاءات في مجال اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة الإلكترونية. فإن فهم إدارة المعلومات ومجتمع المعلومات يمكن أن يساعد المسؤولين في تحسين قدرتهم على تحديد المنافع الممكنة للإدارة الإلكترونية وكيفية تحقيق هذه المنافع. فضلاً عن ذلك، تحتاج الخبرة في الإدارة التقليدية إلى استيفاء وتعزيز من أجل مواجهة التحديات المعقدة التي تطرحها الحكومة والتي تنشأ عن تنامي التعاون الدولي الحكومي.

الأطر المشتركة/التعاون

4- **تحقيق الانسجام:** إن تحقيق الانسجام في سياسات تكنولوجيا المعلومات، عند الاقتضاء، ودعم تبادل المعلومات يتيحان لمسؤولي الإدارة الإلكترونية التأكد من أن مديري الوكالات يعملون ضمن أطر مشتركة، ويعززون قابلية التبادل، ويرفعون الفعالية إلى حدها الأقصى، ويتفادون ازدواج الجهود.

5- **تفادي العوائق الخارجية:** يشغل المسؤولون موقعاً جيداً يمكنهم من أن يضمنوا ألا تشكل الأطر التشريعية والتنظيمية عقبات تعوق تحقيق الإدارة الإلكترونية. وينبغي تحديد العوائق المحتملة، والمسؤولون هم أفضل من يمكن أن يعمل مع الوكالات المركزية للتأكد من وجود الأطر اللازمة لتيسير الإدارة الإلكترونية وترويجها. وبالمثل، المسؤولون هم أفضل من يمكن أن يتجاوز العقبات التي تعترض سبيل تشارك الوكالات في شراء النظم والخدمات المشتركة.

6- **تشجيع التعاون:** يمكن للمسؤولين أن يحددوا الظروف التي تشجع التنسيق والتعاون داخل الوكالات وفيما بينها. ويمكن أن يشمل ذلك وضع الحوافز المالية وغير المالية.

التركيز على احتياجات المنفعين بالخدمات

7- **طلبات المنفعين بالخدمات والتزامهم:** لعل مشاركة المسؤولين تفيد في التأكد من أن الوكالات تقوم بمشاورات فاعلة مع المواطنين والشركات من أجل تزويد المواطنين بالخدمات وبالبيانات توفير الخدمات التي تقدم لهم أكبر قدر من الفائدة. كما أن موقع المسؤولين الجيد يمكنهم من ضمان انفتاح عملية رسم السياسات على إسهام المواطنين والشركات، والتأكد من أن الإسهامات الواردة تؤخذ في الحسبان بشفاافية وفي الوقت المناسب.

8- **المسؤولية:** يضطلع مسؤولو الإدارة الإلكترونية بمسؤولية النجاح العام في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية. وبذلك فهم قادرون على تحميل الوكالات مسؤولية أداء دورها في تحقيق هذه الأهداف وبالإضافة إلى تحقيق الأهداف المحددة للإدارة الإلكترونية، يضمن مسؤولو الإدارة الإلكترونية إسهام جهودهم في دعم عملية التغيير الواسعة النطاق.

التعاون الدولي

9- **المعايير:** يشغل المسؤولون موقعاً جيداً يمكنهم من تحديد الحاجة إلى المعايير الدولية، وبيان ما يمكن أن تحققه هذه المعايير وما لا يمكن أن تحققه، وتحديد علاقة هذه المعايير بأهداف الإدارة الإلكترونية، وقدرتها على دعم هذه الأهداف.

تعزيز حرمة البيانات الشخصية وأمن المعلومات: من الجوهري أن يسهم المسؤولون في إقامة فهم و/أو ممارسات جيدة لحماية بيانات الإدارة الإلكترونية التي يجري تبادلها عبر الحدود.

لإجراء المزيد من القراءات

الإدارة الإلكترونية

www.oecd.org/publications/pol_brief/

■ OECD Policy Brief: The Hidden Threat to e-Government, 2001

"خلاصة توجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: الخطر الذي يهدد الإدارة الإلكترونية"

متاحة على عنوان الإنترنت التالي:

www.oecd.org/publications/pol_brief/

■ OECD e-Government Seminar Proceedings (forthcoming)

أعمال حلقة التدارس بشأن الإدارة الإلكترونية، التي عقدتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (ستصدر لاحقاً)

موضوعات أخرى

■ OECD Guidelines for the Security of Information Systems and Networks: Towards a Culture of Security, 2002

"خطوط توجيهية صادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن نظم أمن المعلومات وشبكاتها: نحو ثقافة الأمن"، 2002

ISBN: 92-64-05917-2, 29p.

■ Implementation Plan for the OECD Guidelines for the Security of Information Systems and Networks: Towards a Culture of Security, 2003

"خطة تنفيذ الخطوط التوجيهية الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن نظم أمن المعلومات وشبكاتها: نحو ثقافة الأمن"، 2003

■ The e-Government Imperative, 2003

ISBN: 92-64-10117-9, € 35, 204 p.

"ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية"، 2003

■ E-Government in Finland, 2003

ISBN: 92-64-10259-0, € 35, 152 p.

"الإدارة الإلكترونية في فنلندا"، 2003

■ OECD Policy Brief: The e-Government Imperative: Main Findings, 2003 - available on internet at www.oecd.org/publications/pol_brief/

"خلاصة توجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية: نتائج البحوث"، 2003

■ OECD Policy Brief: Engaging Citizens Online for Better Policy-Making, 2003

"خلاصة توجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: إشراك المواطنين، عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر، في تحسين رسم السياسات"، 2003

متاحة على عنوان الإنترنت التالي:

www.oecd.org/publications/pol_brief/

■ OECD Policy Brief: E-Government in Finland: An Assessment, 2003

"خلاصة توجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: تقييم الإدارة الإلكترونية في فنلندا"، 2003

متاحة على عنوان الإنترنت التالي:

يمكن شراء منشورات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي من مكتبتنا المتاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر على عنوان الإنترنت التالي:
www.oecd.org/bookshop

أما المنشورات وقواعد البيانات الإحصائية الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، فيمكن الحصول عليها أيضاً عن طريق مكتبتنا المتاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر على عنوان الإنترنت التالي: www.SourceOECD.org

الخلاصات التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي هي من إعداد قسم الشؤون العامة، التابع لإدارة الشؤون العامة والاتصالات. وتُنشر هذه الخلاصات تحت مسؤولية الأمين العام

يمكنكم الاتصال بنا على العناوين التالية:

FRANCE

OECD Headquarters
2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Tel.: 33 (0) 1 45 24 82 001 Fax:
33 (0) 1 45 24 19 50
E-mail: sales@oecd.org
Internet: www.oecd.org

GERMANY

OECD BERLIN Centre
Albrechtstrasse 9/10
D-10117 BERLIN
Tel.: (49-30) 2888353 Fax: (49-
30) 28883545
E-mail:
berlin.contact@oecd.org
Internet:
www.oecd.org/deutschland

JAPAN

OECD TOKYO Centre
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Tel.: (81-3) 5532 0021
Fax: (81-3) 5532 0036/0035
E-mail: center@oecdtokyo.org
Internet: www.oecdtokyo.org

MEXICO

OECD MEXICO Centre
Av. Presidente Mazaryk 526
Colonia: Polanco
C.P. 11560
MEXICO, D.F.
Tel.: (00.52.55) 5281 3810 Fax:
(00.52.55) 5280 0480
E-mail:
mexico.contact@oecd.org
Internet: www.rtn.net.mx/ocde

UNITED STATES

OECD WASHINGTON Center
2001 L Street N.W.,
Suite 650
WASHINGTON D.C. 20036-4922
Tel.: (1-202) 785 6323
Fax: (1-202) 785 0350
E-mail:
washington.contact@oecd.org
Internet: www.oecdwash.org
Toll free: (1-800) 456 6323

الملخصات التوجيهية الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي متاحة على موقع
الإنترنت التابع للمنظمة

www.oecd.org/publications/Pol_brief