



منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

وثيقة مرجعية  
عن  
تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدان الأعضاء  
في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

التجارب والتحديات

## الإدارة الإلكترونية

مقدمة: مبررات اعتماد نهج الإدارة الإلكترونية في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)

تحسين نوعية الخدمات، مع المساعدة على تقديم الخدمات إلى المواطنين والمؤسسات التجارية حسب طلبهم ووفقاً للظروف الملائمة لهم، بدلاً من اتباع منطوق البنى الإدارية الداخلية.

3- وتمثل الإدارة الإلكترونية قوة دافعة لتسريع التغيير التنظيمي، بما في ذلك تيسير زيادة العمل الجماعي واعتماد تدابير ومكافآت مرنة للعمل، وتعزيز ممارسات إدارة المعارف ويمكن أن تساعد الإدارة الإلكترونية أيضاً في بناء الثقة بين الحكومة والمواطنين، من خلال تيسير مشاركة المواطنين في عملية رسم السياسات، وتشجيع وجود حكومة منفتحة ومسؤولة، والمساعدة في درء الفساد.

4- ويمكن أن يساعد أسلوب الإدارة الإلكترونية في تحقيق نتائج معينة في مجالات سياسية رئيسية (يمكن أن يساعد الإعلام بواسطة الاتصال الإلكتروني المباشر في تعزيز استخدام برنامج تعليمي أو تدريبي، على سبيل المثال)، ومن المتوقع أن تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أهداف سياسية أوسع نطاقاً (على سبيل المثال، يمكن أن تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أهداف أساسية اقتصادية أخرى من خلال تخفيض مصروفات الإدارة باعتماد برامج أكثر فعالية، وتحسين إنتاجية المؤسسات التجارية عن طريق تبسيط الإجراءات الإدارية، والنهوض بمجتمع المعلومات وصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال).

1- تعرف "منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي" الإدارة الإلكترونية على أنها تعني "استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، ولا سيما شبكة الإنترنت، لتحسين أساليب الإدارة" (من التقرير الصادر عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بعنوان "ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية - The e-Government Imperative, 2003). وهذا التعريف يركز الاهتمام على السبب الذي يدفع البلدان إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وليس على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذاتها. وأمام ضغط تزايد حجم العمل الإداري، مع ضرورة الاستجابة لأحتياجات المواطنين، فقد أدركت البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يذهب إلى أبعد من مجرد عملية توفير المعلومات بالاتصال الإلكتروني المباشر، وأن هذه الإدارة يمكن أن تُستخدم كوسيلة فعالة لتحويل بنى الإدارة وأساليب عملها وثقافتها، وجعلها أكثر فعالية ومراعاة لمصالح المتفاعلين وأكثر شفافية.

2- وقد حددت بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عدداً من الأسباب الداعية إلى اعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية كوسيلة لإصلاح الإدارة العامة وتحقيق أهداف سياسية أخرى أوسع نطاقاً. فأسلوب الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساعد في تحسين فعالية الإدارة وتحسين إمكانيات الحصول على المعلومات بالاتصال الإلكتروني المباشر وكذلك

## التحديات التي يواجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية: التجارب المستمدة حتى الآن من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

5 - لئن كانت الإدارة الإلكترونية قد ظهرت كأداة فعالة لتحديث أساليب العمل الحكومي ولتحقيق الأهداف المحددة في البرامج الإصلاحية للحكومات، فإن تطبيقها وأحدها عدداً من التحديات، الداخلية والخارجية معاً، بالنسبة للبلدان العازمة على الانتفاع بمزايا هذه الإدارة. ويتناول هذا القسم التحديات التي كان يتعين على بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن تواجهها، والحلول التي اعتمدت لتذليلها.

6 - وتتمثل الحواجز الخارجية أمام الإدارة الإلكترونية في أغلب الأحيان في حالات الأنهيار، أو فقدان المقومات، أو الإفئار إلى المرونة في الأطر الحكومية التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية. وهذه الحواجز لا يمكن أن تتغلب عليها الأجهزة الحكومية الفرعية وحدها، بل لا بد أن يتم إيجاد الحلول لها من خلال جهود منسقة من جهات فاعلة أخرى (في صلب الإدارة المركزية، على سبيل

المثال). ويمكن أن تؤدي هذه الحواجز إلى العجز عن بلوغ هدف تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في جميع الأجهزة الحكومية ويمكن أن تشكل (1) الحواجز التشريعية والتنظيمية، و (2) الحواجز المالية، و (3) الفجوة الرقمية، حائلاً أمام استخدام الإدارة الإلكترونية.

7 - ويعتمد نجاح المبادرات والعمليات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية على دور الحكومة في توفير إطار قانوني للاضطلاع بهذه المبادرات والعمليات ويمكن أن يشكل الافتقار إلى معادلة قانونية بين المعاملات الرقمية والمعاملات الورقية عائقاً أمام استخدام الإدارة الإلكترونية. ومنذ عام 2005 سن 28 بدأ من البلدان الثلاثين الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تشريعات تعترف بالتوقيع الرقمية، على الرغم من أن عدد البلدان التي وضعت بالفعل تشريعات تتجاوز المرحلة التجريبية هو أقل من ذلك بكثير. وقد صممت معظم بلدان المنظمة المذكورة على تحطيم هذه الحواجز عن طريق إزالة العوائق التشريعية التي تحول دون تنمية الإدارة الإلكترونية.

### الإطار 1 - الاعتراف بمعاملات الإدارة الإلكترونية في النرويج

اضطلعت الحكومة النرويجية بدور فعال في وضع إطار قانوني لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بتحطيم الحواجز القانونية والتنظيمية التي تحول دون توفير الخدمات عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر. وتستند هذه المبادرات إلى تقليد صارم في مجال التبسيط التشريعي وإلى عملية واسعة لإعادة النظر في القوانين واللوائح التنظيمية وإلغائها بهدف تبسيط المعاملات الإدارية وتخفيف أعبائها لكل من المواطنين والمؤسسات التجارية. فقد قامت الحكومة، عن طريق "مشروع الحكم الإلكتروني"، بإعادة النظر في جميع القوانين واللوائح التنظيمية بغية تحديد وإزالة العوائق القائمة أمام الاتصال الإلكتروني. وأدخل عدد من التعديلات على قانون الإدارة العامة بما يتيح الاعتراف بالوثائق الإلكترونية واعتماد المعاملات التجارية الإلكترونية في الإدارة (مثل الإخطار الإلكتروني بالقرارات الإدارية بعد الحصول على موافقة بهذا الشأن من الجهة التي يوجه إليها الإخطار). ونتيجة لهذه التعديلات الإدارية أصبحت كلمة

"كتابي"، كشرط إداري للاتصال، تفسر الآن على أنها مصطلح محايد من الناحية التكنولوجية، وتشمل الأشكال الإلكترونية والورقية على حد سواء.

المصدر: E-Government Studies: Norway (2005).

عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر.

9 - وإن التدابير المالية الموجودة في العديد من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والتي تستند إلى بنى تمويلية عمودية، تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية الفعالة ولئن كانت هذه التدابير تتيح توفير التمويل لمشروعات فردية معينة، فإنها لا تعترف بالاحتياجات الخاصة بمشروعات الإدارة الإلكترونية، ولا سيما المشروعات التي تنطوي على متطلبات تمويلية وتعاون على المدى البعيد بين الأجهزة الحكومية وقد اعتمدت في العديد من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي حلول لتشجيع تعاون أفقي يمتد من توفير التمويل المركزي (كندا) إلى التنسيق بين موارد التمويل (إيطاليا).

8 - ويتبين أيضاً من تجربة بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن التعقيد وعدم الوضوح في اللوائح التنظيمية والمتطلبات المفروضة على الأجهزة الحكومية يمكن أن يشكل عائقاً رئيسياً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً لأنهما يزيدان في العبء الذي تتحمله هذه الأجهزة من أجل التعاون وتبادل المعلومات والخدمات وثمة عائق آخر يتمثل في وجود أطر للإدارة العامة تستند إلى افتراض أن الأجهزة الحكومية تعمل بصورة مستقلة (على سبيل المثال: من حيث إدارة الأداء، وأطر المساءلة)، وذلك مما يمكن أن يحول أيضاً دن التعاون وتشاطر المعلومات بين هذه الأجهزة. وأخيراً، يتعين وضع تشريعات وإجراءات بشأن حرمة الحياة الشخصية والأمن قبل الإقدام على توفير الخدمات

## الإطار 2 - إزالة الحواجز المالية: أمثلة من كندا

في كندا، وفي إطار المبادرة الخاصة بالإدارة عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر، جرى استخدام التمويل المركزي لدعم التعاون الأفقي بين الإدارات الاتحادية، كما أنه يمتد إلى مجالات أخرى. وإن القدرة على تحويل مزيد من التمويلات إلى حسابات للإدارات قد أتاحت للحكومة أن تبحث عن فرص تعاونية، تكون أحياناً معقدة وباهظة التكاليف بصورة صريحة، ولكنها تنطوي بشكل واضح على إمكانية الحصول على عائد للاستثمار نتيجة لتحقيق وفورات من خلال توفير حلول ونظم وبنى أساسية مشتركة للربط بين الإدارات التي تحتاج إليها. وقد أتاحت هذه القدرة أيضاً للحكومة أن تصر على وجوب تأمين معايير عالية للتوثيق والحوكمة وإعداد التقارير. وأدى هذا النهج القائم على المركزية إلى تسريع التوفير الناجح للخدمات عن طريق الانترنت، بما في ذلك في الإدارات التي كانت الميزانيات الموضوعية تحت تصرفها مضغوطة ولا تسمح لها باستخدام هذه الإمكانيات بصورة مبكرة. وهناك الآن شبكة واسعة ومتنامية من الموظفين الرئيسيين الذين يتعاونون خارج حدود إدارتهم ويحفظون التبادل الفعال لأفضل الممارسات، وللأدوات التقنية، وللدروس المستخلصة.

وكانت المشروعات الأولى موضع فحص دقيق عن طريق لجان استعراضية مشتركة بين الإدارات، وكانت المشروعات الناجحة تتلقى تمويلاً مركزياً مناسباً. وفي معظم الحالات كان هذا التمويل المركزي يغطي جزءاً فقط من التكاليف الإجمالية للمشروع، وأما بقية التكاليف فكانت تسهم بها الإدارات المشرفة والشركاء المساهمين معها.

المصدر: The e-Government Imperative (2003).

في المنهجية المتبعة، فإن هناك توافقاً في الآراء بأن إجراء المزيد من التحليل للمنافع التي تُجني من التكاليف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية يمكن أن يساعد في تحسين عملية تخصيص الأموال القليلة المتاحة، وحشد التأييد والإرادة السياسية لمساندة الإدارة الإلكترونية والتقليل من احتمالات الفشل.

11- وتشكل الفجوة الرقمية عائقاً كبيراً أمام الإدارة الإلكترونية، من حيث أن الناس الذين لا يملكون إمكانية الوصول إلى الإنترنت لن يكونوا قادرين على الاستفادة من الخدمات التي توفر بالانصال الإلكتروني المباشر. وفي بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يتزايد عدد الناس المربوطين بشبكة الإنترنت، بيد أنه ما زالت هناك أعداد كبيرة من الناس الذين لا تتاح لهم هذه الإمكانية. وقامت حكومات هذه البلدان بتطبيق عدد من السياسات لسد الفجوة الرقمية، بما في ذلك السياسات التي تركز على زيادة الاستخدام والتسويق للخدمات التي تقدم عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر، وتعزيز التعليم واكتساب المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- ومن ناحية أخرى أصبحت حكومات البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مطالبة على نحو متزايد بأن تستند في استثماراتها وقراراتها التنظيمية إلى شواهد قيمة وليس إلى فروض غير مؤكدة. وبات من الضروري توضيح العامل المؤيد للإدارة الإلكترونية وتقدير عائد الاستثمار في هذا المجال بحيث يمكن تسويق تنفيذ المبادرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية. وقد تبين من خلال التجارب المصطلح بها في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن هناك عدداً قليلاً من البلدان التي شرعت بالفعل في قياس حجم الفوائد التي تعود على الحكومات والمنفعين (مثل المواطنين والمؤسسات التجارية) من تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، بيد أن البلدان التي قامت بهذه المهمة (مثل أستراليا والولايات المتحدة) تذكر أن النتائج كانت ايجابية وفي الوقت الحاضر تستخدم بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي طرائق متنوعة لتقييم مشروعات الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك طرائق التقييم الاقتصادي وغير الاقتصادي (مثل تحديد المؤشرات المرجعية وتقييم القدرات). وعلى الرغم من الاختلافات

### الإطار 3 - الاستراتيجيات الحالية لتضييق الفجوة الرقمية في المكسيك

تعترف الحكومة المكسيكية صراحة بأهمية تضييق الفجوة الرقمية، وفي هذا السياق تساعد المبادرة الإلكترونية المكسيكية حالياً في تحسين إمكانيات الانتفاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا سيما في المناطق النائية والريفية. وتبذل الحكومة الآن جهوداً كبيرة لمعالجة الفجوة الرقمية من خلال إنشاء مزيد من مراكز الاتصال الإلكتروني للمجتمعات المحلية في جميع أنحاء البلد. وهذه المراكز موجهة إلى الناس الذين لا يملكون فرص الانتفاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهي توفر الإمكانيات والمساعدة للانتفاع بخدمات الإنترنت، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالتعليم والصحة والاقتصاد والحكومة على كافة المستويات. ومن بين الخدمات المتاحة في هذه المراكز توفير معلومات عن المعاملات الحكومية والوظائف الشاغرة ومعلومات عامة من الأجهزة الحكومية الاتحادية. ويعتبر تيسير الانتفاع بهذه المراكز عاملاً هاماً بالنظر إلى أنه يمكن الناس من استخدام الإنترنت بصرف النظر عن مستواهم التعليمي ولغتهم المحلية.

وبالإضافة إلى تيسير توفير الخدمات، فإن أحد الأهداف المعلنة لهذه المراكز يتمثل في "تعزيز قدرات المجتمعات المحلية بكاملها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"<sup>(1)</sup> ويمكن أيضاً لمستخدمي الإنترنت أن يتحاوروا بصورة مباشرة وأن ينقلوا ويتبادلوا التجارب والحلول للمشكلات من خلال تكوين شبكات للمواطنين من دون وساطة الحكومة. وتوفر المبادرة الإلكترونية المكسيكية عدداً كبيراً من مراكز الاتصال الإلكتروني للمجتمعات المحلية، وكان يوجد من هذه المراكز 3 200 مركز في عام 2003، و 7 200 مركز في عام 2004، وتأمل الحكومة أن يكون هناك 10 000 مركز بحلول عام 2006.

المصدر: OECD E-Government Studies: Mexico (2005).

12

المعلومات والاتصال يتوافر لديه القدر الكافي من التصميم والموارد. وتدل التجربة المستمدة من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أن وجود رؤية على مستوى الحكومة بكافة أجهزتها يساعد على ربط مبادرات الإدارة الإلكترونية بالأهداف الاستراتيجية والإصلاحية الأوسع نطاقاً. وهو يمكن أن يساعد أيضاً في تعزيز التنسيق بين الوزارات، وتأمين التوازن والعدل، وفي مواصلة المسيرة خلال عدد من السنوات ولكي تكون الرؤية مفهومة ومقبولة في المنظمة برمتها، فإنه يتعين نشرها عبر كافة الأجهزة الإدارية.

14- ويظهر من تطور الإدارة الإلكترونية في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن وجود الرؤية لا يكفي بحد ذاته لتأمين النجاح للمبادرات. فوجود القيادة يعتبر عاملاً ضرورياً على جميع مستويات المنظمات لكي تترجم الرؤية إلى برامج وخطط للعمل، ولحفز الناس، ومن أجل بعث الدوافع وخلق الفرص للتغيير، ولتشجيع التعاون وتأمين التنسيق بين المبادرات وفي بعض بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي كان للقيادة السياسية دور هام في صياغة ودعم المبادرات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وفي تأمين تنسيق رفيع المستوى لهذه الإدارة.

- وتعتبر إزالة الحواجز الخارجية وإنشاء إطار شامل خطوة هامة في التصدي للتحديات العامة التي تواجه الإدارة الإلكترونية. بيد أن التجربة المستمدة من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تبين أن عدداً من التحديات الداخلية الهامة أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية يظل قائماً حتى بعد إنشاء جميع الأطر المناسبة. وتشمل هذه التحديات ضمان وجود فهم عام وحس مشترك بالمسؤولية على جميع المستويات الحكومية، وتأمين القيادة اللازمة لإنجاز هذه المهمة. وتتطلب هذه المهمة أيضاً تحسين التنسيق والتعاون، وتوضيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتأمين امتلاك الموظفين الحكوميين للمهارات والأدوات اللازمة للاضطلاع بمهامهم، ورصد وتقييم النجاح المحرز، والانخراط في شراكة مع القطاع الخاص.

13- وإن من الضروري أن تكون هناك رؤية مشتركة للإدارة الإلكترونية كوسيلة لإشراك الأجهزة الحكومية والتنسيق بينها والحصول على دعم القادة السياسيين. وفي بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يوجد لدى أغلب المنظمات بيان للرؤية يكون مرتبطاً بالالتزام السياسي على مستوى أعلى أو أنه يعتمد على مدير عام أو رئيس لوحدة معينة بتكنولوجيا

(1) وزارة الاتصالات والنقل والنظام الإلكتروني الوطني المكسيكي: www.e-mexico.gob.mx

## الإطار 4 - كوريا: دور القيادة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

كانت مختلف الوزارات في كوريا، حتى عهد قريب، تقوم بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بدون أي تنسيق بين الإدارات. وبعد مرحلة أولى من عدم اليقين بسبب المقاومة الداخلية للتغيير، أنشئت لجنة غير دائمة تضم أعضاء من داخل الحكومة ومن خارجها ويشارك في رئاستها عضو مدني والسكرتير الأول لرئيس الجمهورية المعني بالسياسة العامة والتخطيط. وقد استجابت اللجنة، من حيث تشكيلها، للمواصفات التي طلبتها الوزارات، وخاصة وزارة الإعلام والاتصال ووزارة الإدارة الحكومية والشؤون الداخلية اللتين اضطلعتا من قبل بمناقشات بشأن البنية المثلى للجنة.

وقد أصبحت هذه اللجنة تمثل هيئة التنسيق الرئيسية للإدارة الإلكترونية وكانت قدرة اللجنة على تحقيق التعاون بين الإدارات تعتمد إلى حد كبير على الدور القيادي لرئيس الجمهورية، وعلى الصلاحيات المسندة إليها للتنسيق بين الوزارات، وعلى شبكات العلاقات الشخصية لأعضاء اللجنة، وعلى مدى توافر الاستعداد والنزاهة لدى هؤلاء الأعضاء. وقد ساعد طابعها المسالم ودورها الشمولي على تحقيق تقدم مبكر، مما أدى أيضاً إلى حصولها على المزيد من الاحترام والمشاركة من جانب الوزارات وفي كوريا، ساعدت القيادة العليا للجنة على أن تنأى بنفسها عن النزاعات الوزارية وأن تعمل على إشاعة مناخ من التعاون.

المصدر: (The e-Government Imperative (2003).

15

على الأمن وحرمة الحياة الشخصية، وتوفير الإطار والإمكانيات لتقديم الخدمات على نحو متصل وتبين التجارب المستمدة من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن الحكومات تحولت بصورة متزايدة عن النظر إلى الإدارة الإلكترونية كوظيفة إدارية منفردة، وبدأت تعترف بضرورة تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المبادرات الرامية إلى تحسين الإدارة (على سبيل المثال: ثم في الأونة الأخيرة دمج Australia AGIMO، وهي هيئة شبه مستقلة مسؤولة عن الإدارة الإلكترونية، ضمن الوزارة الاتحادية للمالية والإدارة، وذلك بهدف تعزيز تنسيق الإدارة الإلكترونية).

16- ويمكن للبنى القائمة على مستوى الحكومة ككل أن تضطلع بدور عام في توجيه وتنسيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الحكومة، وتوفير إطار للتعاون بين مختلف

- ويتضح من تجارب البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن تعمل بصورة منفردة وأن من الضروري التنسيق بينها لضمان النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية وإلى عهد قريب كانت المبادرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية تنفذ في كثير من بلدان المنظمة المذكورة بجهود فردية من الأجهزة الحكومية والوزارات الراجبة في إيجاد حلول تساعد على تادية المهام المسندة إليها وقد شكل هذا الأمر تطوراً إيجابياً حيث أنه أدى إلى رقمنة المعلومات والخدمات على نطاق واسع، ولكنه طرح في الوقت ذاته تحديات جديدة فالطابع المستعرض للإدارة الإلكترونية يتطلب وجود التزام من السلطات المركزية بهدف تنسيق العمل لتأمين التبادلية التشغيلية، وتحاشي الازدواجية، وضمان الاتساق في العمل في مجموعة من المجالات الأساسية، مثل الحفاظ

وكبار الموظفين. وتضطلع هذه الهيئات بأدوار متنوعة تتراوح من المهام الاستشارية البحتة وتبادل المعلومات إلى إعداد السياسات والإشراف على تنفيذها.

الأجهزة الحكومية، والحفاظ على توافق نشاط الإدارة الإلكترونية مع برامج العمل الأوسع نطاقاً للإدارة العامة. وتشمل النهوج التي تم اعتمادها تشكيل لجان تضم رؤساء الأجهزة الحكومية

### الإطار 5 - إيرلندا: الاستعراض على أيدي النظراء كآلية للتنسيق

لقد تم اعتماد مجموعة من الأدوات لتأمين عمليات التنسيق والتنفيذ لبرامج الإدارة الإلكترونية في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية ويقوم فريق رفيع المستوى مشترك بين الوزارات، ومؤلف من كبار الموظفين (الأمراء المساعدين للفريق المعني بعملية التنفيذ لمجتمع المعلومات)، بالترويج والرصد لعملية الإدارة الإلكترونية في جميع أجهزة القطاع العام الإيرلندي.

المصدر: (2003) The e-Government Imperative.

والتنمية في الميدان الاقتصادي، فإن التحديات المتصلة بالتوجه نحو استراتيجيات توفير الخدمات القائم على قنوات متعددة باتت تدفع الأجهزة الحكومية إلى الانتقال من التعاون التقني إلى التنسيق القائم على أنشطة الحكومة بكاملها وعلى هياكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وسياسات ومعايير تقديم الخدمات، وإعداد المضامين، والحصول المنسق على خدمات ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

17- إن توفير الخدمات الإدارية بشكل متصل يتطلب التعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية وقد اتخذت البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عدداً من التدابير لتحسين التعاون في تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية. فعلى صعيد توفير المعلومات، على سبيل المثال، شرعت الأجهزة المختلفة في التعاون من أجل إنشاء بوابات حكومية على شبكة الإنترنت. وفي بلدان منظمة التعاون

### الإطار 6 - نظام المعلومات الخاص بمعالجة حالات الهجرة في السويد:

ويلما - Wilma

يمثل "نظام المعلومات المستند إلى شبكة الويب والرابط بين سلطات الهجرة" (ويلما - Wilma) أداة داعمة لتكنولوجيا المعلومات تشترك في استخدامها السلطات السويدية المنخرطة في معالجة حالات الهجرة. وهذه السلطات هي مجلس الهجرة، والبعثات الدبلوماسية (السفارات والقنصليات العامة)، ووحدات شرطة الحدود، ومجلس الاستئناف للأجانب. ويهدف نظام ويلما إلى معالجة المعلومات المتعلقة بالأشخاص والحالات والوثائق والقرارات. ويتيح دعم تكنولوجيا المعلومات لهذا النظام أن يشمل الإجراءات بكل مراحلها، ابتداءً من تقديم طلب إلى البعثة الدبلوماسية للحصول على تأشيرة دخول أو رخصة إقامة، وحتى البيت في القضية وتقديم أي طلب استئناف بشأنها. وسيساعد دعم تكنولوجيا المعلومات أيضاً في تحقيق مراقبة أكثر فعالية لعمليات الدخول إلى البلد ومغادرته.

ويندرج تطوير نظام ويلما في إطار التغييرات الواسعة الرامية إلى ترشيد العملية التي تشارك فيها عدة سلطات والتي تؤثر على عمل البعثات الدبلوماسية. وتنطوي عملية التحسين على اعتماد استراتيجية أساسية لتطبيق نهج شمولي في تطوير طرائق موجهة نحو العمل وتشمل الإجراءات الجديدة، علاوة على دعم تكنولوجيا المعلومات، استحداث أشكال متنوعة للتعاون، وتطوير المهارات، وتعزيز الموارد في شكل تعيين لموظفي الهجرة في مراكز خارج البلد، وإنشاء شعبة مركزية للمساعدة، وتحسين المعلومات، وتحسين المتابعة، وغير ذلك.

المصدر: (2003) The e-Government Imperative.

التقنية الأساسية (التثقيف في مجال تكنولوجيا المعلومات)، بالإضافة إلى فهم لإدارة المعلومات ولمجتمع المعلومات. ويجب أن يكون المسؤولون الإداريون قادرين على القيادة (لا أن يكونوا مفودين) بالنسبة لإدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المعنية وللشركاء الخارجيين، وأن يكونوا قادرين على استيعاب استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة، بأهدافها الأوسع نطاقاً. ويتمثل أحد التحديات الكبرى في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في كيفية التغلب على الرأي، الذي ما زال يقول به الموظفون والمديرون، والذي مؤداه أن مهارات الإدارة الإلكترونية تدرج في عداد المسائل التقنية ويستحسن تركها للأخصائيين. وقد بذلت حكومات هذه البلدان جهوداً لتحديد النقص في المهارات ووضع سياسات لتعزيز تقييم المهارات وتنميتها في جميع الأجهزة الحكومية.

18- لقد أدركت البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن تنمية القدرات البشرية والمهارات تعتبر عاملاً أساسياً لدعم تنمية الإدارة الإلكترونية. فالمهارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست ضرورية فقط لتأمين تنمية الإدارة الإلكترونية، بل إنها باتت تمثل مهارة عامة جديدة، كمرحلة القراءة والكتابة والحساب، ومن ثم فإن الحكومات قامت بتنفيذ مجموعة من السياسات لتعزيز اكتساب مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جانب كافة شرائح المجتمع.

19- إن المهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ليست مجرد مهارات تقنية فحسب، حيث أن المسؤولين الإداريين يحتاجون إلى مهارات عامة للقيام باتخاذ القرارات في مجال الإدارة الإلكترونية. وتشمل المهارات الضرورية هنا قدراً من الفهم للمبادئ

## الإطار 7 - المملكة المتحدة: مندوب الإدارة الإلكترونية وخريطة مهارات إعلامية

قام مكتب "مندوب الإدارة الإلكترونية" في المملكة المتحدة بوضع خريطة عامة لتوزيع المهارات، وذلك في إطار استراتيجية الاتصال الإلكتروني المباشر في المملكة المتحدة الرامية إلى إعداد الأجهزة الحكومية في المملكة المتحدة لاعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية. وقد حدد "مندوب الإدارة الإلكترونية" سبعة مجالات لتنمية المهارات هي: القيادة، وإدارة المشروعات، والاكْتساب، والمهنية الإعلامية، ومهنية تكنولوجيا المعلومات، وتصميم الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، ومهارات المستعملين النهائيين.

وقد أعد "مندوب الإدارة الإلكترونية" مجموعة أدوات لتقييم المهارات بهدف تحديد مدى استعداد كل جهاز من الأجهزة الحكومية واستخدمت مجموعة الأدوات هذه لأغراض التقييم الذاتي للإدارات من أجل معرفة المهارات اللازمة لتخطيط خدمات الإدارة الإلكترونية وأعدادها وتقديمها ويحدد التقييم المهارات المتوافرة داخلياً من خلال مهنيي التكنولوجيا والمعلومات العاملين في الإدارات المعنية، ويحدد أيضاً أوجه النقص في المهارات التي قد يكون من الضروري معالجتها عن طريق إيفاد الموظفين أو الاستعانة بالخبرات الخارجية.

المصدر: (The e-Government Imperative (2003).

المستمدة من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى وجود عدد من التحديات التي يتعين على الحكومات أن تواجهها في إقامتها للشراكات مع القطاع الخاص، مثل تحقيق التوازن بين تأمين المرونة لترتيبات الشراكة وضرورة صون قابلية المساءلة إزاء المواطنين، وتحديد مواصفات المنتجات وضمان التحكم فيها، وبناء القدرات على إدارة هذه الشراكات وتبيين تجربة بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أنه لئن كان قد تم إحراز تقدم في هذا الميدان فإن هذه التحديات يمكن أن تشكل دائماً عوائق تحول دون نجاح الشراكات.

20- كان التشارك مع المزودين من القطاع الخاص سمة أساسية في الاستخدام الحكومي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد أدركت البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي المنافع التي يمكن تحقيقها من الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل إمكانيات الانتفاع بالمهارات والمنتجات والتشارك في تحمل المخاطر المالية المرتبطة بالمشروعات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات بيد أنه كلما كانت ترتيبات الشراكة أكثر شمولاً وتجديداً كان التحدي الذي يمكن أن يواجهه الأطر القائمة أكبر حجماً. وتشير التجربة

### الإطار 8 - الدنمارك: ترتيبات تجديدية للشراكة

ثمة تجربة محدودة في الدنمارك فيما يخص المشروعات الرقمية في الشراكات بين القطاعين العام والخاص. ولذلك فقد عني كلا القطاعين بإجراء مناقشات مشتركة بينهما بشأن العناصر التي تكتسي أهمية في تكوين الشراكة الناجحة. وكثيراً ما تستخدم الشراكات بين القطاعين العام والخاص بالنسبة للمشروعات المعقدة التي تتطلب الجمع بين الخبرات من القطاعين معاً. ولئن كان يتعين تحديد الهدف بشكل واضح منذ بداية المشروع، فإن من المرجح أن يتم التوصل إلى الحل المناسب في إطار الشراكة. وهذا الأمر يمثل تحدياً ويتطلب من كلتا منظمتي القطاع العام والقطاع الخاص أن تكون على استعداد للانخراط في شراكة وثيقة بينهما.

وقد أسفر الحوار في هذا المجال عن إعداد وثيقة مشتركة تؤكد الموضوعات الثلاثة التالية:

1 - أهمية مشاركة الإدارة في تحديد هدف المشروع المعني، وتوضيح طرائق العمل القائمة، وأثبت في إمكانية إعادة التنظيم الهيكلي، وتأمين تركيبة عامة فعالة.

2 - ضرورة تحسين فعالية القطاع العام. وإن من المهم إقرار قاعدة تجارية من أجل الحصول على عائد للاستثمار. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين الاتفاق على أهداف مشتركة وتهيئة الحوافز المناسبة لتحقيقها، سواء على المستوى الداخلي أو بالنسبة للجهة الشريكة.

3 - من أجل تأمين المرونة للتوصل إلى الحل، فإن من المهم، لدى استدراج العروض وتحرير العقد، ألا يشار دائماً إلى حل محدد للمشروع بل أن يجري التركيز على الأهداف والمتطلبات الأساسية. وإن استخدام خيارات يمكن أن يوفر المرونة اللازمة للتغيير الذي يمكن أن ينجم عن حوار متواصل.

المصدر: (The e-Government Imperative (2003).

## النظر إلى المستقبل: الإدارة الإلكترونية والتحول

21- إن المسلمات القديمة (أي القول بأن "توفير إمكانيات الحصول على مزيد من الخدمات بالاتصال الإلكتروني المباشر هو أمر جيد في جميع الأحوال") قد توارت اليوم وحلت محلها تحديات أكثر صعوبة وتعقيداً يتعين على البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن تتصدى لها في سعيها لحني منافع الإدارة الإلكترونية فمن الواجب أن تتحول هذه الإدارة الإلكترونية من كونها تغييراً قطعياً يجري بمبادرة من مجموعات مركزية أو متخصصة لتكون عنصراً جوهرياً في طريقة عمل الحكومات في المستقبل. وقد حددت بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عدداً من التحديات التي يتعين حالياً على الحكومات أن تتصدى لها لكي يتسنى للإدارة الإلكترونية أن تؤدي تمارها الموعودة في تحسين أسلوب العمل الإداري.

22- وقد أدركت البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن تحسين العمل الإداري يعني ببساطة اعتماد إدارة إلكترونية تتسم بمزيد من التركيز على المستعملين، حيث يجري تحديد الخدمات

والمصالح وفقاً لاحتياجات المواطنين والمؤسسات التجارية وفي سياق تقرب هذه الرؤية المتعلقة بالإدارة إلى المواطنين، فقد تحتاج الحكومات إلى إعادة النظر في البنى التنظيمية والعمليات الإدارية بهدف تلبية احتياجات الأفراد على نحو أفضل وتحقيق الفعالية على مستوى الحكومة برمتها وفي الوقت ذاته، فإن الإدارة الإلكترونية المركزة على المستعملين تقضي أن يكون هؤلاء المستعملون قادرين على التفاعل مع الحكومة حسب رغبتهم وبصرف النظر عن القناة التي يستخدمونها لهذا الغرض وسوف يتناول التقرير القادم لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي المعنون "استخدام الإدارة الإلكترونية لتحسين العمل الإداري" هذه التحديات وسيبين كيف أن البلدان أخذت تعني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة، وذلك كأداة لتحسين العمل الإداري، مراعية في ذلك الدروس التي استخلصتها بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي من اضطلاعها بالمبادرات الأولى في مجال الإدارة الإلكترونية.

23- إن التحديات التي يتعين على بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن تتصدى لها تمثل المراحل المختلفة في تحول الإدارة بفعل

الاستراتيجيات المتعلقة بالخدمات متعددة القنوات بدأت تنشئ بني للخدمات وللمؤسسات يتضح فيها الدور الذي يمكن أن تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتاحة تحسين الاتصال عبر الأجهزة الحكومية، وزيادة تبادل البيانات، وتحقيق استخدام أيسر وأكثر فعالية للمعلومات بصرف النظر عن الطريقة التي يتم بها توفير الخدمات. وهذا الشكل المحوري للعمل الإداري، مدعوما بالتغيرات في الثقافات والمواقف، يبشر بتحقيق نتائج كبيرة من حيث تحسين الإدارة، ويوفر نموذجاً مثالياً يمكن اتخاذه مقياساً للجهود المبذولة حالياً في مجال الإدارة الإلكترونية في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتستخدم منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي كلمة "التحول" للدلالة على نظرة أكثر شمولاً للإدارة، حيث تقوم الأجهزة الحكومية بالتفكير والعمل خارج الحدود التنظيمية والخدمية التقليدية لكي تتمكن من الاستجابة لاحتياجات وشواغل مستخدمي الخدمات الإدارية. وفي هذا النموذج تتحدد كيفية تقديم الخدمات تبعاً لتدفق المعلومات وليس وفقاً للتسلسل الإجرائي. وتتسم العمليات التي تجري عبر الإدارات بالتناسق والتبادلية والفعالية. ويجري تصميم الخدمات وفقاً للاحتياجات المتوقعة للمستخدمين. ويجري أيضاً حفظ المعلومات وإعادة استخدامها بدلاً من تكرار عمليات جمعها.

24- إن هذا العالم الذي نتصوره لم يخرج بعد إلى حيز الوجود، غير أن

## قائمة المراجع

OECD (2003a), *The e-Government Imperative*, Paris

OECD (2003b), *OECD e-Government Studies: Finland*, Paris

OECD (2003c), *OECD Policy Brief: The e-Government Imperative: Main Findings*, Paris

OECD (2003d), *OECD Policy Brief: Checklist for E-Government Leaders*, Paris

OECD (2003e), *OECD Policy Brief: Engaging Citizens Online for Better Policy-Making*, Paris

OECD (2005a), *OECD e-Government Studies: Mexico*, Paris

OECD (2005b), *OECD e-Government Studies: Norway*, Paris

OECD (2005c), *OECD e-Government for Better Government*, Paris

### للحصول على مزيد من المعلومات

للحصول على مزيد من المعلومات عن هذه الوثيقة المرجعية، يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

.Marco Daglio (marco.daglio@oecd.org)

للحصول على مزيد من المعلومات عن مشروع الإدارة الإلكترونية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، يرجى الاتصال بالعنوان التالي: Christian Vergez (christian.vergez@oecd.org).

ولتحميل نصوص خلاصاتنا التوجيهية من الانترنت بالفرنسية والانجليزية، يرجى زيارة موقعنا على شبكة الويب:

.http://webdomino1.oecd.org/COMNET/PUM/egovproweb.nsf