



الانفتاح . الشفافية . المشاركة . التعاون . إشراك المواطنين



الحكومة المفتوحة من أجل تعزيز الشفافية  
والمساءلة في القطاع العام في البلدان العربية  
**تطوير القدرات في مجالات المشاركة  
والتعاون والإشراك**



الأمم المتحدة

الإسكوا

ESCWA

Distr.  
LIMITED

E/ESCWA/TDD/2018/TP.3  
13 November 2018  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

## الحكومة المفتوحة من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام في البلدان العربية

تطوير القدرات في مجالات المشاركة والتعاون والإشراك



الأمم المتحدة  
بيروت، 2019

ملاحظة: لا يعني ذكر أسماء شركات أو منتجات تجارية أن الإسكوا أو الأمم المتحدة تدعمها.

18-00435

### شكر وتقدير

أعدَّ هذا التقرير في إطار المشروع المعنون "تعزيز التنمية المؤسسية للثُّهَج القائمة على المشاركة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة في غربي آسيا". وشاركت شعبة التكنولوجيا من أجل التنمية من خلال قسم الابتكار التابع لها في هذا المشروع وركزت على تعزيز الحكومة المفتوحة في البلدان العربية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة والناشئة والتكثيف معها.

أعدَّ هذا التقرير السيد جيرمي ميلارد، مدير مؤسسة Third Millenium Governance في الدانمرك، والسيدة لويز توماسن، مديرة شركة coThomassen في الدانمرك، وهما خبيران دوليان في التحوّل نحو حكومة رقمية. وتولت السيدة نبال إدلبي، رئيسة قسم الابتكار، الإشراف على إعداد هذا التقرير وساهمت في استعراض الأقران. وتولت السيدة ليز دينير، مسؤولة عن تكنولوجيا المعلومات في قسم الابتكار، استعراض الأقران لهذا التقرير. كما ساهم السيد محمد نهار في استعراض الأقران للنسخة العربية من هذا التقرير.

## المحتويات

### الصفحة

iii	شكر وتقدير .....
1	<b>أولاً- مقدمة .....</b>
1	ألف- هدف مادة تطوير القدرات وهيكلها .....
2	باء- سياق الحكومة المفتوحة .....
5	<b>ثانياً- لمحة شاملة عن الاستراتيجية العامة .....</b>
5	ألف- مصدر الاستراتيجية .....
7	باء- المراحل الأربع للاستراتيجية العامة للحكومة المفتوحة .....
8	جيم- الخطوات الأولية .....
11	<b>ثالثاً- المرحلة الأولى: استراتيجية الانفتاح العامة .....</b>
13	ألف- الأهداف العامة .....
13	باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات .....
18	جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات .....
19	دال- إنشاء أطر عمل تشريعية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات .....
22	هـ- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات .....
24	واو- طرح ميزات التكنولوجيا وقنواتها: الدروس والتوجيهات .....
27	زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات .....
29	<b>رابعاً- المرحلة الثانية: استراتيجية المشاركة العامة .....</b>
31	ألف- الأهداف العامة .....
31	باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات .....
34	جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات .....
35	دال- إنشاء أطر قانونية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات .....
35	هـ- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات .....
38	واو- إطلاق قنوات وسمات التكنولوجيا: الدروس والتوجيهات .....
46	زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات .....
49	<b>خامساً- المرحلة الثالثة: استراتيجية التعاون العامة .....</b>
51	ألف- الأهداف العامة .....
51	باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات .....
54	جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات .....



## المحتويات (تابع)

### الصفحة

57	دال- إنشاء أطر عمل قانونية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات
58	هاء- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات
59	واو- إطلاق قنوات وسمات التكنولوجيا: الدروس والتوجيهات
64	زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات
65	سادساً- المرحلة الرابعة: استراتيجية الإشراك العامة
67	ألف- الأهداف العامة
67	باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات
70	جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات
70	دال- إنشاء أطر عمل قانونية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات
71	هاء- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات
75	واو- إطلاق قنوات وسمات التكنولوجيا: الدروس والتوجيهات
77	زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات
79	سابعاً- دور الجهات الفاعلة غير الحكومية وإعادة تشكيل الشفافية والمشاركة والتعاون من خلال الإشراك
81	المرفق- إصلاح الإدارة العامة
82	المراجع
قائمة الجداول	
14	1- الأنواع الرئيسية لتأثيرات وفوائد الحكومة المفتوحة والحكومة الإلكترونية
42	2- Web 2.0: أدوات وسائل التواصل الاجتماعي القائمة على المشاركة
قائمة الأشكال	
7	1- الاستراتيجية العامة للحكومة المفتوحة
39	2- منهجيات المشاركة والتعاون والإشراك في العصر الرقمي
60	3- تصنيف الأدوات التعاونية
73	4- الحكومة كمنصة للقيام بأدوار جديدة
قائمة الأطر	
18	1- الأردن: السياسات المتعلقة بالبيانات الحكومية المفتوحة
24	2- نظام المعلومات لمنصة الاستجابة الأردنية للأزمة السورية
26	3- مصر: نظام العنوان المرجعية للشبكة الوطنية
40	4- موزامبيق: إشراك المواطنين في مراقبة خدمات إدارة النفايات

## المحتويات (تابع)

### الصفحة

41	.....	كينيا: مبادرة البيانات المفتوحة	-5
45	.....	البحرين: Fix2Go	-6
45	.....	عُمان: التطبيق النقال الخاص بالوالدين	-7
46	.....	تونس: المعلومات الراجعة والتعليقات حول التعليم المهني	-8
47	.....	تنزانيا: شراكة لصنع السياسات من خلال المشاورات عبر الإنترنت	-9
55	.....	الهند: مبادرة "دفعت رشوة"	-10
59	.....	المغرب: التعاون الإلكتروني من أجل سياسة التنمية المستدامة	-11
63	.....	فلسطين: المسابقة الحكومية لتطبيقات الهواتف النقالة	-12
72	.....	كينيا: خريطة كيبيرا	-13
72	.....	الولايات المتحدة الأمريكية: تصميم شوارع شيكاغو بالكامل	-14
77	.....	المملكة المتحدة: خدمة إصلاح الشارع (FixMyStreet)	-15

## أولاً- مقدمة

أُعدت مادة تطوير القدرات هذه في إطار المشروع المعنون "تعزيز التنمية المؤسسية للنهج القائمة على المشاركة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة في غربي آسيا". تشارك شعبة التكنولوجيا من أجل التنمية، التابعة للإسكوا، في هذا المشروع وتركّز على تعزيز الحكومة المفتوحة في البلدان العربية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة والناشئة والتكثيف معها. ويهدف هذا المشروع إلى بناء قدرة الدول الأعضاء في الإسكوا على زيادة الشفافية والمساءلة في قطاعاتها العامة واتباع نهج أكثر فعالية لإشراك المواطنين من خلال استخدام التكنولوجيا.

ويعتمد هذا التقرير على إطار عمل اللجنة لتعزيز الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية<sup>1</sup>، والذي أُعد أيضاً في سياق المشروع المذكور أعلاه، وهو إطار من أربع مراحل يتسق مع سياق البلدان العربية، لا سيما مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحالة الحكومة الإلكترونية والجوانب التشريعية والتنظيمية والثقافة العربية ومستوى التفاعل بين المواطنين والقطاع العام. يمكن أن تستخدم دوائر الحكومة ومؤسساتها هذا الإطار لتطبيق الحكومة المفتوحة من خلال اعتماد نهج عمودي في تطبيق المراحل الأربع تبعاً، أو من خلال اعتماد نهج أفقي في تطبيق مرحلة ما عبر الهيئات الحكومية المختلفة.

### ألف- هدف مادة تطوير القدرات وهيكلها

يهدف هذا التقرير إلى توفير تفاصيل حول تنفيذ إطار عمل الإسكوا لتطبيق الحكومة المفتوحة، والذي يتألف من أربع مراحل، وإلى تقديم مادة أساسية لتنمية قدرة صانعي القرار الحكوميين في المنطقة العربية على تنفيذ استراتيجيات حكومة مفتوحة ناجحة من خلال سياسات ومبادرات تهدف إلى الانفتاح والمشاركة والتعاون والإشراك. وجميعها وسائل لزيادة المساءلة الحكومية وقابلية الاستجابة والشمول والفعالية، كما يوضحها إطار عمل الإسكوا حول الحكومة المفتوحة وتمليها احتياجات البلدان العربية وأولوياتها<sup>2</sup>. ويرتكز هذا التقرير على ممارسات عالمية جيدة تراعي متطلبات الوضع في البلدان العربية. ويوفر أيضاً استراتيجية عامة متوسطة وطويلة الأجل لتطبيق الحكومة المفتوحة في البلدان العربية من خلال أربع مراحل: (أ) الانفتاح من أجل الشفافية، (ب) المشاركة، (ج) التعاون و(د) الإشراك. كما يشير التقرير إلى العوامل التمكينية ذات الصلة في مجال التكنولوجيا. وتوفر هذه الاستراتيجية العامة قوائم ودراسات حالات توضيحية وتوجيهات مبنية على ممارسات جيدة من العالم والمنطقة العربية، ويظهر كيفية تطبيقها في مرحلة معينة.

تم تصميم الاستراتيجية العامة كمادة تُستخدم في حلقات العمل والخدمات الاستشارية من أجل تنمية قدرات صانعي القرار الحكوميين من المستوى المتوسط المكلفين في تنفيذ الحكومة المفتوحة من خلال المراحل الأربع، التي تنتجها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تعدّ الاستراتيجية عامة من حيث أنها من الممكن أن تنطبق على أي مستوى حكومي وعلى دوائر ومؤسسات وإدارات عامة محددة، لكنها توفر بالمقابل أيضاً توجيهات محددة للتنفيذ، بالانتقال من مرحلة معينة إلى التالية معتمدة على الإنجازات والاحتياجات القائمة.

بالاستناد إلى الفحص الشامل للأدلة والممارسات الجيدة، تمت صياغة الاستراتيجية العامة ذات الأربع مراحل، بناءً على ستة أهداف استراتيجية هي:

- (أ) تطوير الاستراتيجيات والسياسات؛
- (ب) توفير أطر عمل مؤسسية؛
- (ج) إنشاء أطر عمل تشريعية وتنظيمية؛
- (د) تحسين القدرة الحكومية؛
- (هـ) تنفيذ سمات التكنولوجيا وقنواتها؛
- (و) تحسين القدرة العامة.

ولكل هدف من الأهداف الاستراتيجية ركائز أساسية، كما هو موضح في هذا التقرير.

## باء- سياق الحكومة المفتوحة

يتمحور نهج الحكومة المفتوحة في هذا التقرير حول تعزيز حوكمة المشاركة والتعاون والإشراك، لا سيما في سياق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويوفر أدوات من أجل تمكين وتعزيز الانفتاح والمشاركة والتعاون والإشراك بين الحكومات والجهات الفاعلة الشرعية غير الحكومية، بما في ذلك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات والمنظمات الأخرى التي لا تتوخى الربح، من أجل تمكين تلك الجهات الفاعلة وتحقيق مصالح المجتمع. ويتمثل الهدف العام للحكومة المفتوحة، بالإضافة إلى جعل عملية صنع القرارات ووضع سياسات أكثر انفتاحاً أمام الجهات الفاعلة غير الحكومية، في تعزيز الحق في الحصول على المعلومات، والوصول إلى الخدمات العامة، وزيادة فهم عناصر الحوكمة والعمليات الإدارية الأخرى والمشاركة فيها.

وتعتبر الحكومة المفتوحة مهمة جداً، لا سيما عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فعلى الرغم من أن الحكومات ليست ذات قدرة مطلقة، إلا أن إجراءاتها تؤثر على حياة ملايين المواطنين. ويتمتع جميع المواطنين بحق معرفة كيفية اتخاذ المؤسسات للقرارات، ومن يشارك في إعدادها ومن يتلقى التمويل وما هي المعلومات التي يتم إنتاجها أو الارتكاز عليها لإعداد القوانين واعتمادها. من دون ذلك، هنالك خطر من وصول الفساد إلى مستويات مرتفعة، وانعدام الثقة في الحكومة، مما سيحد من قدرة الحكومة على التنفيذ بشكل فعال. وفي حال تم تطوير الحكومة المفتوحة دون الاعتماد على المشاركة، فسيؤدي ذلك إلى عدم ثقة جميع الجهات الفاعلة في المجتمع ببعضها البعض، ما يسبب ارتفاع تكاليف المعاملات في المجتمع، والتي تضع عبئاً على المجتمع ككل، فتجعله أقل متانة ومرونة وفعالية وتماسكاً.

ويُظهر السياق العام للتحويل نحو مجتمع رقمي أن التواصل بين الناس بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بات على نطاق واسع لا يمكن للحكومات تجاهله وهذا يطرح فرصاً ومخاطر للحكومات على حد سواء، على اعتبار أن بعض أدوات المشاركة، على سبيل المثال، تملكها الحكومة وتخضع لسيطرتها، بينما معظمها الآخر ليس كذلك. ويعني ذلك بصورة صريحة، أنه على الحكومات أيضاً أن تتبع المستخدمين (المواطنون، والمؤسسات، ومنظمات المجتمع المدني) وأن تتواجد حيث يتواجدون، حين يتعلق الأمر بمجالات ذات صلة بأدوارها ووظائفها. ولا بد للحكومات من الانضمام إلى أي جماعة مستخدمة للإنترنت، ومراقبتها والمساهمة فيها، كي تجني الفوائد الشاملة.

بالتالي، تُعنى الحكومة المفتوحة بالاتصال والتفاعل 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع، وليس فقط بالتكنولوجيا، على الرغم من أن الفهم الجيد للتكنولوجيا مطلوب حتماً. وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واسعة النطاق (لديها جمهور كبير) لكنها قد تكون أيضاً خاصة فردية وشخصية جداً ومصممة وفقاً للطلب، وتميل لتكون تفاعلية وليست مبنية على النموذج التنازلي وأحادية الاتجاه أو رسمية مقارنة بوسائل البث الإذاعي والتلفزيوني التقليدية. ويعتبر الأمن في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالغ الأهمية، في ما يتعلق بالمسائل التقنية والشخصية والمسائل التي تمس بالسمعة (الثقة). وتتوفر أدوات تقنية متعددة متزايدة، بما في ذلك الشبكات (مثل فيسبوك) والمنصات (مثل موقع ويكي على الإنترنت) وأدوات النشر (مثل يوتيوب) ومرافق التعليقات (مثل التصنيفات والمسوح).

كذلك، يجب معالجة الكثير من المخاطر والتحديات القائمة والناجمة جزئياً عن التحول نحو حكومة رقمية، على سبيل المثال تنمية ما يسمى بمجتمع "ما بعد الحقيقة" حين تتم إساءة استخدام البيانات والمعلومات والتلاعب بها وتشويهها من دون أي أساس واقعي أو موضوعي. في هذا السياق، لا بد من المراقبة ومن اتباع أشكال جديدة من الأمن لمعالجة مسائل مثل كيفية معرفة صحة البيانات، والخطر الذي قد تطرحه خوارزميات "الصندوق الأسود" في حال لم يعرف المستخدمون كيفية عملها وتنظيمها. كما تطرح البيانات الضخمة تحديات محتملة كبرى، مثل الجرائم السبرانية والحرب السبرانية، بالإضافة إلى ما يسمى بـ "الانترنت المظلم" وغيرها من التطورات الهدامة.





## ثانياً- لمحة شاملة عن الاستراتيجية العامة

### ألف- مصدر الاستراتيجية

تم الاطلاع على مصادر عدة عند تصميم الاستراتيجية العامة، بما في ذلك مصادر تابعة للاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي والأمم المتحدة وشراكة الحكومة المفتوحة.

ومنذ عام 2003، قامت إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، في سياق المسوحات العالمية للحكومة الإلكترونية التي تجريها كل سنتين، بتجميع مؤشر المشاركة الإلكترونية الذي يضم إطار عمل:

- (أ) المعلومات الإلكترونية: تمكين المشاركة من خلال تزويد المواطنين بالمعلومات العامة والحصول على المعلومات من دون أو عند الطلب؛
  - (ب) المشاورات الإلكترونية: إشراك المواطنين من خلال المساهمة في الخدمات والسياسات العامة والتداول فيها؛
  - (ج) الوسائل الإلكترونية لصنع القرار: تمكين المواطنين من خلال التشارك في تصميم خيارات السياسة العامة وفي إنتاج مكونات الخدمة وطرائق التنفيذ<sup>3</sup>.
- وفي الولايات المتحدة الأمريكية، ركزت التوجيهات المتعلقة بالحكومة المفتوحة في إدارة أوباما منذ عام 2009 على ثلاثة مبادئ تشكل حجر الأساس للحكومة المفتوحة:

- الشفافية تعزز المساءلة من خلال تزويد الجمهور بمعلومات حول ما تقوم به الحكومة؛
- المشاركة تتيح لأفراد الجمهور فرصة المساهمة في الأفكار والخبرات حيث تتمكن حكومتهم من وضع السياسات مع الاستفادة من المعلومات المنتشرة في المجتمع على نطاق واسع؛
- التعاون يحسن فعالية الحكومة من خلال تشجيع الشراكات والتعاون في الحكومة الاتحادية، على صعيد الحكومة، وبين الحكومة والمؤسسات الخاصة<sup>4</sup>.

وقد تم استخدام التوجيهات المتعلقة بالحكومة المفتوحة كمجموعة مبادئ وأساسيات للعمل، استناداً إلى فلسفة العلنية ومفهوم الانفتاح. وقد تم تناولها عالمياً منذ عام 2011 من خلال تطوير شراكة الحكومة المفتوحة<sup>5</sup>. وضمت شراكة الحكومة المفتوحة، في شباط/فبراير 2018، 75 بلداً مشاركاً و15 حكومة على المستوى المحلي، وقد حققت مجتمعة أكثر من 2,500 التزام من أجل أن تصبح حكوماتها أكثر انفتاحاً وخاضعة للمساءلة.

وشكلت التوجيهات المتعلقة بالحكومة المفتوحة أساساً لخطة عمل الحكومة الأوروبية الإلكترونية بين عامي 2016 و2020<sup>6</sup>. ويُعنى العنصر 3 من خطة العمل بتسهيل التفاعل الرقمي بين الإدارات والمواطنين

---

3 Department of Economic and Social Affairs, 2016.

4 United States of America, 2009.

5 Open Government Partnership, 2018b.

6 European Commission, 2016.

والشركات للحصول على خدمات عامة عالية الجودة، على سبيل المثال، من خلال تشكيل وحدات نموذجية قابلة لإعادة الاستخدام لسياسات أفضل، سهولة الاستخدام وذات طابع شخصي. ويجب أن تركز مثل تلك المبادرات على: الشمولية والنفاد؛ والانفتاح والشفافية؛ والمصادقية والأمن. ويحدد إطار الإسكوا لسياسات الحكومة المفتوحة في البلدان العربية نهجاً مماثلاً للنهج المتبع من قبل الأمم المتحدة (2016) والولايات المتحدة (2009). ويحدد الإطار أربع مراحل، مع تجزئة الخطوة الثالثة من التوجيهات المتعلقة بالحكومة المفتوحة إلى المرحلة 3 والمرحلة 4، كما يلي:

- (أ) الانفتاح من أجل الشفافية، لا سيما شفافية البيانات، ويرسي ذلك أسس التعاون والمشاركة المفتوحة بين الحكومة والمواطنين والجهات المعنية الأخرى؛
- (ب) المشاركة من خلال تزويد الحكومة بالأفكار والمعارف والتعليقات والاقتراحات، ويؤدي ذلك إلى زيادة الشمولية وتحسين المساهمات في العمل الحكومي وصنع القرار؛
- (ج) التعاون، وهو يركز على دور أدوات التعاون، في حين تركز المرحلة السابقة على دوره كأداة تعبير، وتركز الدوائر الحكومية على التعاون مع المواطنين والقطاع الخاص من أجل توفير خدمات حكومية مبتكرة وذات قيمة مضافة، بحيث تسمح بالحصول عليها في أي مكان أو زمان؛
- (د) الإشراك، ويهدف إلى تحقيق الإشراك الكامل للمواطنين في العمل الحكومي<sup>7</sup>.

وتعد استراتيجيات الحكومة الرقمية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>8</sup> ذات صلة أيضاً، وعلى الرغم من أن الحكومة اعتُبرت في السابق مجرد مقدمة خدمات، غير أنها اليوم تُعتبر أيضاً جهة داعية وداعمة، ولم تعد منفصلة عن باقي المجتمع. ولا تُعنى ركائز منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأربع الرئيسية في الحكومة الرقمية بالتكنولوجيا بحد ذاتها، بل بكيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق ما يلي:

- ضمان قدر أكبر من الشفافية والانفتاح والشمولية في الإجراءات والعمليات الحكومية؛
- تشجيع إشراك الجهات المعنية من المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص ومشاركتها في تصميم السياسات والخدمات العامة وتنفيذها؛
- إرساء ثقافة تستند على البيانات في القطاع العام؛
- اتباع نهج إدارة المخاطر لمعالجة الأمن الرقمي وقضايا الخصوصية، واعتماد تدابير أمنية فعالة وملائمة لزيادة الثقة بالخدمات الحكومية.

وقد صمّم Tim Berners-Lee استراتيجية عامة للبيانات المفتوحة، يصف فيها البيانات المفتوحة وفقاً لنموذج النجوم الخمس:

نجمة واحدة: أي بيانات لأي صيغة يمكن إتاحتها بالمجان عن طريق تراخيص مفتوحة.

نجمتان: بيانات مقروءة آلياً ومنظمة بأي صيغة.

7 المنجد وإدليلي، 2017.

8 OECD, 2014a.

3 نجوم: البيانات كما في مستوى النجمتين، لكنها بصيغة موحدة تجعل الحصول عليها واستخدامها أكثر سهولة من قبل أولئك الذين يستخدمون المعيار الموحد.

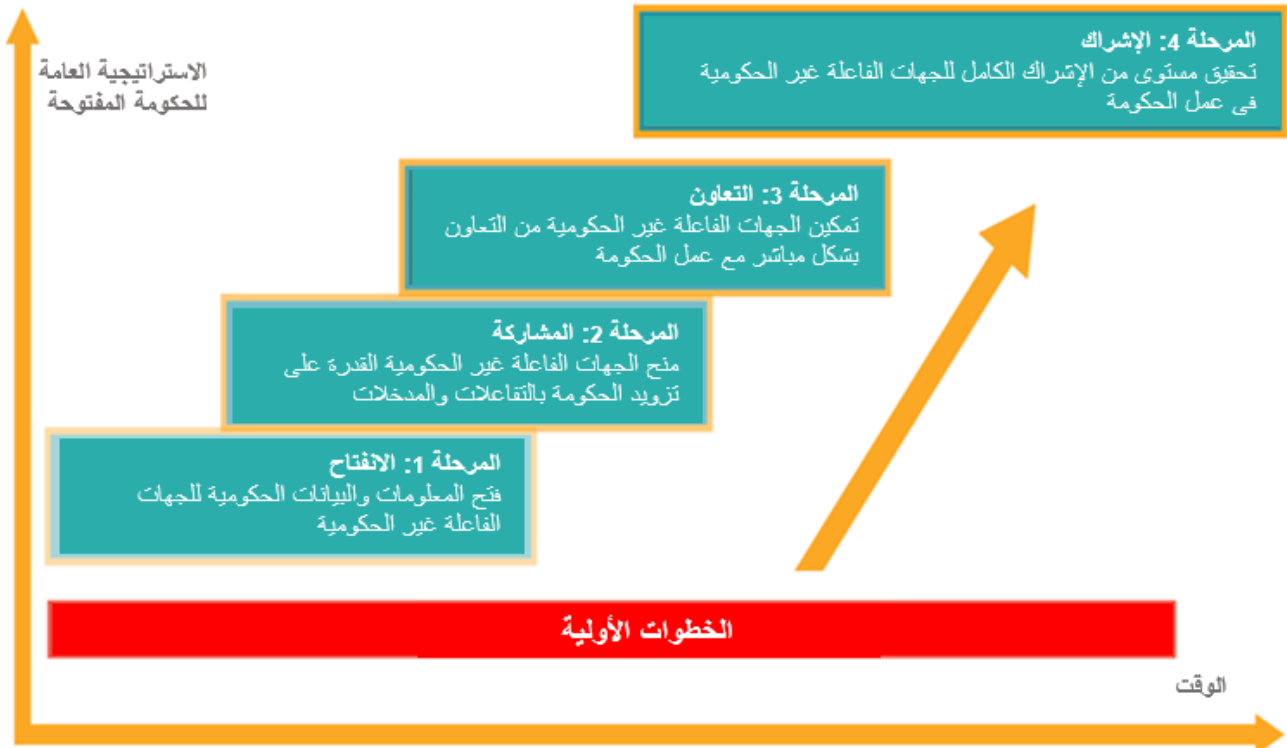
4 نجوم: البيانات كما وردت في نقطة 3 نجوم، لكن مع استخدام معايير مفتوحة بحيث يمكن لأي شخص الحصول عليها واستخدامها فعلياً.

5 نجوم: البيانات التي تَجْمَع كل ما ورد أعلاه، بالإضافة إلى أنها تكون مرتبطة إلكترونياً بمجموعات البيانات الأخرى، مثلاً أن تكون بيانات الحكومة المفتوحة مرتبطة بالبيانات الأخرى المفتوحة والمصاغة والمتعلقة على النحو اللازم<sup>9</sup>.

### باء- المراحل الأربع للاستراتيجية العامة للحكومة المفتوحة

تعتمد الاستراتيجية العامة المقترحة في هذا التقرير مباشرة على الخبرات الدولية الموضحة أعلاه، وهي تتماشى مع إطار الإسكوا لسياسات الحكومة المفتوحة في البلدان العربية (الشكل 1).

#### الشكل 1- الاستراتيجية العامة للحكومة المفتوحة



المصدر: E/ESCWA/TDD/2018/TP.1.

**الخطوات الأولى** هي تدابير يجب التفكير فيها قبل إطلاق مراحل تنفيذ الحكومة المفتوحة.

### المرحلة

- 1- **الانفتاح:** يتطلب فتح المعلومات والبيانات (الحكومية)، نشرها وضمان جودتها واستخدامها، بالإضافة إلى بناء ثقافة التعاون والانفتاح في الهيئات الحكومية نحو نهج مشترك للحكومة بأكملها، ما يسهل على الجهات الحكومية<sup>10</sup> عملية فهم عمل الحكومة وكيفية تنظيمها.
- 2- **المشاركة:** ترتبط بتعزيز مشاركة الجهات الفاعلة غير الحكومية في عمل الحكومة من خلال آليات إبداء الرأي وتوفير الأفكار والمعرفة.
- 3- **التعاون:** يشير إلى المزيد من التعاون بين الحكومة والجهات الفاعلة غير الحكومية من أجل التشاركية في وضع خطط واستراتيجيات وخدمات مبتكرة.
- 4- **الإشراك:** يقترب نحو الإشراك الناجز للجهات الفاعلة غير الحكومية في عمل الحكومة من خلال تشارك المسؤولية.

تمثل كل مرحلة من المراحل الأربع أي الانفتاح من أجل الشفافية، والمشاركة، والتعاون، والإشراك، أنماطاً مختلفة من الاستراتيجيات المنفصلة نسبياً التي يمكن للبلدان أن تنفذها، وغالباً ما يحصل ذلك، بشكل مستقل عن بعضها البعض. ومع ذلك، هناك تداخل كبير واعتماد متبادل بين المراحل. وفي الواقع، تتعايش وتتداخل في ما بينها مشكّلة تفاعلات متعددة بين الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية متصلة بالسياقات الاجتماعية-الثقافية والتنظيمية السائدة في كل بلد. كما أن المراحل تراكمية وتأزيرية للغاية، لا سيما إن تمّ تنفيذها حسب ترتيب ورودها (من الانفتاح إلى المشاركة ثم التعاون وصولاً إلى الإشراك)، لأن الفوائد التي تعود على الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية على حد سواء تتزايد في كل مرحلة. وعلى الرغم من إمكانية تحقيق بعض الفوائد الحكومة المفتوحة من خلال تنفيذ كل مرحلة بشكل مستقل بغض النظر عن الترتيب، تشير الأدلة إلى تزايد الفوائد حين يتم تنفيذ المراحل الأربع مجتمعةً وبالترتيب المقترح.

ويوفر كل من الفصل الثالث والرابع والخامس والسادس وصفاً مفصلاً لأهداف كل مرحلة من المراحل الأربع، إلى جانب دروس داعمة وتوجيهات بشأن كيفية تحقيق تلك الأهداف. ويقدم المرفق لمحة عامة عن جدول أعمال إصلاح الإدارة العامة ومنهجيته، اللذين تم تطويرهما واستخدامهما من قبل المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويمكن تطبيقهما أيضاً في معظم البلدان العربية.

### **جيم- الخطوات الأولى**

يُظهر الشكل 1 ضرورة تنفيذ العديد من الشروط والخطوات الأولى قبل البدء بالتنفيذ المفصل لمراحل استراتيجية الحكومة المفتوحة الأربع. وتعتمد الحكومة المفتوحة بشكل متزايد على توافر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة والمجتمع ككل. وبالتالي، هناك اعتماد كبير على الحكومة الإلكترونية نظراً إلى ضرورة وجود تطبيقات الحكومة الإلكترونية كأساس متين من أجل بناء تطبيقات الحكومة المفتوحة. كما

---

<sup>10</sup> يُستخدم مصطلح "الجهات الفاعلة غير الحكومية" ليشمل المواطنين والمجتمع المدني والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية والقطاع العام والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، التي لا تشكل جزءاً من الحكومة.

أن إعادة تصميم أساليب العمل المطلوب داخل كل مؤسسة حكومية، وكذلك ربط المؤسسات المختلفة في ما بينها، يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن المستحسن أيضاً اتخاذ تدابير تحضيرية، بما في ذلك، تصميم إطار عمل عام للحكومة المفتوحة استناداً إلى وثيقة سياسة معلنة تحدد الرؤية الوطنية والنهج العام للحكومة المفتوحة، بالإضافة إلى المبادئ اللازمة للتنفيذ. ويلزم اتباع استراتيجية إدارة التغيير في الحكومة لمعالجة إجراءات العمل والمفاهيم على حد سواء، وتلجأ أيضاً على سبيل المثال، إلى "مصفوفة افتراضية قابلة للتشغيل البيني" تشرف عليها الإدارة العليا، وتغطي مختلف الهيئات وتضمن التعاون في ما بينها. ويعد التنسيق والتعاون بين وكالات القطاع العام المختلفة أمر بالغ الأهمية لنجاح الحكومة المفتوحة. كذلك، لا بد من زيادة قدرة موظفي الحكومة على تعلم كيفية استخدام أدوات نشر البيانات، بالإضافة إلى تفسير تفاعلات الجهات غير الحكومية. ويلزم سياسة واضحة في ما يتعلق بالتكنولوجيا، من أجل ترسيخ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الحكومة واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. أما خارج الحكومة، فيجب البدء برفع مستوى الوعي بين الجهات الفاعلة غير الحكومية، من خلال المعلومات والإعلان.





ثالثاً- المرحلة الأولى:  
استراتيجية الانفتاح العامة

إشراك المواطنين

التعاون

المشاركة

الانفتاح

الخطوات الأولية





## ثالثاً- المرحلة الأولى: استراتيجية الانفتاح العامة

### ألف- الأهداف العامة

يتمثل هدف استراتيجية الحكومة المفتوحة، كما ورد في الفصل الثاني، القسم باء، المرحلة الأولى، بتحقيق الانفتاح والشفافية. ويتطلب ذلك فتح المعلومات والبيانات (الحكومية) ونشرها وضمان جودتها واستخدامها، بالإضافة إلى بناء ثقافة التعاون والانفتاح في الهيئات الحكومية نحو نهج مشترك للحكومة بأكملها، ما يسهل على الجهات الحكومية فهم عمل الحكومة وكيفية تنظيمه. ويتمثل جزء كبير من هذا الأمر في وضع البيانات على الإنترنت. وتشمل النقاط المرجعية للمرحلة الأولى ما يلي:

- الانفتاح من أجل الشفافية هو بشكل أساسي أحادي الاتجاه، من الحكومة إلى الجهات غير الحكومية، حيث تكون الحكومة فاعلة والجهات غير الحكومية غير فاعلة؛
- بعض البيانات ذات الصلة يمكن الحصول عليها من جزء المعلومات الإلكترونية من مؤشر الأمم المتحدة للمشاركة الإلكترونية؛
- المستوى الأكثر ملاءمة من نموذج النجوم الخمس للبيانات المفتوحة في المرحلة الأولى هو مستوى النجمة الواحدة: أي بيانات متاحة على شبكة الويب بأية صيغة، لكن بترخيص مفتوح.

**ملاحظة هامة:** كما هو مبين في الشكل 1، من الواضح أن الانفتاح، كمرحلة أولى، عادةً ما يؤدي دوراً في وضع السياسات والاستراتيجيات والنظم والمبادرات التي تشكل أساس المرحلة الثانية (المشاركة)، والمرحلة الثالثة (التعاون)، والمرحلة الرابعة (الإشراك). وبالتالي، يكون المحتوى الخاص باستراتيجية الشفافية أكثر تفصيلاً من محتوى المراحل الأخرى.

ينبغي تطبيق الأهداف الاستراتيجية الستة وركائزها الأساسية التي تبين كيف يمكن تحقيقها، على الأهداف العامة وعلى استراتيجية الانفتاح العامة، كما هو مبين في هذا الفصل. وتقدم دروس وتوجيهات محددة لكل هدف استراتيجي بالاستناد إلى هذه الركائز.

### باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات

#### 1- السياسات

في المرحلة الأولى – الانفتاح – يوصى بالشفافية تلقائياً، بحيث يجب أن تكون كل أعمال الحكومة في المبدأ شفافة تماماً، إلا في مجالات قانونية محددة. وتسمح الشفافية للجمهور بفهم أعمال حكومتهم ونتائج لهم فرصة محاسبتها على سياساتها وأدائها في تقديم الخدمات.

ويلزم لذلك إطاراً سياسياً مستقراً وطويل الأمد يوفر موارد كافية بالإضافة إلى الدعم والإرادة السياسية للحكومة المفتوحة بناءً على الحكومة الإلكترونية. ومن المهم أيضاً مواءمة سياسات الحكومة الإلكترونية والحكومة المفتوحة بشكل وثيق مع السياسات المجتمعية الأوسع نطاقاً التي يتبعها بلد ما، من أجل تحقيق أقصى قدر من التفاعل والأثر الإيجابي والتقليل إلى الحد الأدنى من الاختلاف مع مثل تلك السياسات التي قد يترتب عليها تأثيرات أقل أو حتى تأثيرات سلبية، بالإضافة إلى هدر الموارد.

لا تشكل الحكومة المفتوحة والحكومة الإلكترونية أهدافاً بحد ذاتها، بل أدوات تساهم في تحقيق أوسع نطاق ممكن من الأهداف المجتمعية، لذا، يلزم النظر في جعلها إلزامية، وإلا فلن تتحقق الفوائد الأخرى. وتشكل الحكومة المفتوحة حجر الأساس لجعل الحكومة تنسم بالكفاءة والفعالية، إلى جانب عناصر أخرى متعلقة بالحكومة الإلكترونية، ويجب النظر فيها على المستويين السياسي والاستراتيجي.

وينبغي نشر رؤية وسياسات الحكومة المفتوحة من خلال استراتيجيات المشاركة والتواصل والتوعية، بما في ذلك، استخدام وسائل الإعلام التقليدية (مثل الراديو والتلفزيون والملصقات والمنشورات والحملات) بالإضافة إلى التفاعل وجهاً لوجه مثل اللقاءات المفتوحة. وغالباً ما تكون الحكومة المفتوحة والمشاركة الإلكترونية الأكثر فعالية على المستويين المحلي والإقليمي، لا سيما في البلدان الكبرى، حيث تلمس الحكومة حياة المواطنين اليومية، حيث يمكن أن تلبى الاحتياجات المحلية بأفضل طريقة، وحيث يمكن رؤية ما إذا كانت أعمال الحكومة ذات تأثير سريع ومباشر.

## 2- التأثيرات والفوائد والتكاليف

ترتبط التكاليف الرئيسية للحكومة المفتوحة والحكومة الإلكترونية بالتمويل والموارد المحدودة، فعلى سبيل المثال، سينتج عن أي جهود وموارد مالية مكرسة لها مدخلات أقل من السياسات والمبادرات والبرامج الأخرى. ومع ذلك، يمكن تحقيق فوائد كبيرة في حال تم تصميم سياسات الحكومة المفتوحة وتنفيذها ومتابعتها بشكل جيد. يتضمن الجدول 1 تلخيصاً عن الأنواع الرئيسية للفوائد والتأثيرات التي يمكن النظر فيها.

### الجدول 1- الأنواع الرئيسية لتأثيرات وفوائد الحكومة المفتوحة والحكومة الإلكترونية

السياق	التأثيرات والفوائد
الحكومة المفتوحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كفاءة الخدمات وفعاليتها؛</li> <li>• جودة القرارات وشرعيتها؛</li> <li>• الحوكمة الرشيدة والمواطنة الفعالة.</li> </ul>
الحكومة المفتوحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انخفاض تكاليف التنسيق والمعاملة في العلاقات الاجتماعية والسياسية؛</li> <li>• المزيد من التداول بسبب الأنواع المجهولة والمتزامنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛</li> <li>• قدرة متطورة على معالجة البيانات، تسهيلها تكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>
المواطنون والمنظمات والحكومة والجهات الفاعلة الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالنسبة للمواطنين – زيادة الملاءمة والرضا والإحساس بالمشاركة والالتزام وإشراك أكبر في المجتمع، إذ يلاحظ كذلك أن المشاركة الإلكترونية ليست مجرد تجربة عقلانية بل أيضاً عاطفية؛</li> <li>• بالنسبة للمنظمات (الشركات والمجتمع المدني) – تعزيز فعالية المنظمات وكفاءتها وشرعيتها، على سبيل المثال، قد تزيد المشاركة الناجحة الاستثمارية الاقتصادية للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وربما المؤسسات العامة كذلك، من خلال خفض التكاليف. بالإضافة إلى زيادة جودة وفعالية وضع سياساتها؛</li> <li>• بالنسبة للحكومات – الدعم من أجل التماسك الاجتماعي وغيرها من سياسات أخرى على نطاق المجتمع؛</li> <li>• بالنسبة للجميع – زيادة معدلات المشاركة العامة وكثافتها وجودتها إذا تم تحقيقها بالشكل الصحيح.</li> </ul>

التأثيرات والفوائد	السياق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الغايات أو الوسائل: الفوائد الأساسية (الحكومة المفتوحة هي وسيلة لتحقيق الغاية) مقارنة بالفوائد المتأصلة لعملية الحكومة المفتوحة (التعلم والتعلم الفردي التحليلي والتعلم الاجتماعي له ما يبرره بطبيعته). يعد نوع أسلوب الحكم أكثر أهمية بالنسبة للفوائد الأساسية منه بالنسبة للفوائد المتأصلة؛</li> <li>• مَنْ هو المستفيد: المصالح العامة (المشاركة بين العديد من الجهات الفاعلة) والمصالح الخاصة (فقط لجهات فاعلة محددة) على حد سواء؛</li> <li>• قصير الأمد/طويل الأمد: الفوائد الفورية (الصغرى) لمبادرة أو مشروع قائم بذاته مقارنة بالفوائد طويلة الأمد (الكبرى) للعيش في ثقافة حكومة مفتوحة. وقد يرتبط ذلك بالنواتج التشغيلية (قصيرة الأمد) لمشروع الحكومة المفتوحة، من ناحية، مقارنة بنتائجها وتأثيراتها (طويلة الأمد).</li> </ul>	السياسات والحوكمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أحرز معظم التقدم في الحكومة المفتوحة على المستوى المحلي؛</li> <li>• أكثر أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استخداماً لدعم الحكومة المفتوحة هي منتديات النقاش والمشاورات الإلكترونية؛</li> <li>• ومع ذلك، هناك تباينات كبيرة بين السياقات الثقافية، على سبيل المثال، في أوروبا، تسود أدوات "التداول"، لا سيما المنتديات، نظراً إلى أن الثقافة السياسية هي في العادة أكثر تشاركية واستمرارية. (ينطبق ذلك على المستوى المحلي أيضاً). ويقارن ذلك بالولايات المتحدة حيث تسود أدوات "الشفافية"، مثل البث على شبكة الانترنت وبث الصوت الرقمي وأدوات الويب 2.0 كالمخلص الوافي للموقع (RSS) ومشاركة الفيديو. هنا، تميل الثقافة السياسية إلى محاسبة الممثلين بشكل أكبر وفي العادة تبلغ ذروتها في وقت الحملات الانتخابية. في البلدان العربية، تعد أدوات "التداول" و"الشفافية" على حد سواء أقل تطوراً بشكل عام، لكن مهمة، مثل المواقع على الانترنت التي تضم معلومات سياسية، شبكات التواصل الاجتماعي والتطبيقات النقالة الإرشادية أكثر من تلك التفاعلية للغاية.</li> </ul>	المستوى الحكومي المحلي والإقليمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظراً إلى أن نظام الحكومة المفتوحة على المستوى الوطني يعد حديثاً نسبياً، وفي بعض الأحيان، يصعب إيجاد دور مستقر نسبياً للحكومة المفتوحة، لا سيما في ظل المعاناة من الضغوطات والاضطرابات، لذا، فهي تميل إلى أن تكون أقل أهمية هنا منها على المستوى المحلي، على الرغم من أن المستوى الوطني يتمتع بالمزيد من الموارد؛</li> <li>• مع ذلك، تم تطوير بعض أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحكومة المفتوحة بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، من أجل مساعدة المواطنين في الضغط على ممثليهم بشكل أكثر فعالية وبطريقة منسقة، أو من أجل إحياء الحياة الديمقراطية الداخلية في الأحزاب السياسية. كما اتسع نطاق استخدام أدوات الاتصالات الشخصية الأساسية لأغراض مماثلة، لا سيما البريد الإلكتروني.</li> </ul>	الفوائد على المستوى الحكومي الوطني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحكومة المفتوحة على المستوى العابر للحدود بشكل أقل من المستوى الوطني، لأسباب ليس أقلها تجزؤ المنطقة العربية والفوارق السياسية وغيرها من الفوارق بين البلدان، على الرغم من وجود لغة وثقافة مشتركين توفران إمكانات كبيرة. وبالتالي، تركز معظم وسائل الإعلام في المجال العربي العام، على المستوى الوطني أو المحلي؛</li> <li>• مع ذلك، هناك العديد من الأمثلة الواعدة للعابرة للحدود بين بلدان مجلس التعاون الخليجي، على الرغم من أن معظمها في الوقت الحاضر خدمات وتطبيقات حكومية إلكترونية بشكل أساسي لمكتب الدعم الإداري الخلفي مقابل المكتب الرئيسي الأمامي.</li> </ul>	الفوائد على المستوى العابر للحدود

### 3- المكاسب السريعة

على الرغم من ضرورة توخي الحذر كي لا تعيق المكاسب السريعة الأهداف طويلة الأمد، غير أن هناك مبادرات محتملة ومحققة بسهولة نسبياً يمكنها أن تعزز التقدم بشكل ملحوظ وأن تكون واضحة للغاية. يشمل ذلك تحليل مكان وكيفية تكبد التكاليف، وعدد المعاملات وتكاليفها من أجل التمييز بين تلك التي قد تتغير بسرعة لتحقيق نتائج سريعة وتلك التي تتطلب عملاً طويلاً الأمد. ومن المفيد أيضاً دراسة كل المسائل التشريعية والقانونية ذات الصلة من أجل تحديد أيها قد تتغير بسرعة لتحقيق نتائج سريعة مقارنة بتلك التي تتطلب عملاً طويلاً الأمد. من الأفضل البدء بالمؤسسات الراغبة، والاستناد إليها ومن ثم إظهار الفوائد للآخرين. يجب أن يضع صانعو السياسات مبادئ حول كيفية إدراج الحكومة المفتوحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن نظام جديد، ويجب أن يحدد ذلك المجالات المنظمة والبيانات المتاحة وما يُطلب من المستخدمين القيام به وما هو الممكن تنفيذه من الناحية التقنية. كما يجب عليهم النظر في ما إذا كانت السلطات الأخرى تملك المعلومات المطلوبة. ونحتاج إلى نهج "قائم على المخاطرة" للحكومة المفتوحة من أجل المقارنة بين المجهود المبذول في إعداد البيانات المفتوحة وتوفيرها من جهة، ومخاطر عدم القيام بذلك من جهة أخرى.

تحتاج الكثير من السياسات التي تم إعدادها وتنفيذها في المرحلة الأولى إلى أن تكون مصممة لجميع المراحل الثلاث، اعتماداً على الأهداف والطموح ككل. وتشمل مثل هذه السياسات ما يلي:

#### (أ) تطوير ومواءمة وفرض الأحكام السياسية والمؤسسية والقانونية والتنظيمية ذات الصلة

على الرغم من أن العديد من الأحكام السياسية والمؤسسية والقانونية والتنظيمية قد تكون قائمة بالفعل، غير أنها غالباً ما تكون غير متوائمة بشكل كاف. بالإضافة إلى ذلك، تكون آليات الالتزام داخل المؤسسات وفيما بينها عادة هشة فيضعف تأثيرها وفعاليتها. يُعدُّ تطوير، مواءمة وفرض الأحكام المعنية السياسية والمؤسسية والقانونية والتنظيمية ضرورياً لتشكيل تحالفات قائمة على التعاون على نطاق الحكومة، كما هو موضح أدناه.

#### (ب) تشكيل تحالفات قائمة على التعاون على نطاق الحكومة

من المهم تشكيل تحالفات قائمة على التعاون على نطاق الحكومة لتنسيق الاستراتيجية العامة على نحو فعال، بحيث يمكن لهذه الجهود المشتركة أن تعزز أقصى إمكانياتها وتتجنب الاستثمارات الزائدة وتستغل أوجه التعاون حيثما أمكن، وتدخل ثقافة التشارك وإعادة استخدام الركائز الأساسية والحلول كجزء من الممارسة الروتينية. ومن أجل تحقيق هذه المبادئ، يُعدُّ التعاون الفعال داخل هيكل الحوكمة الذي يشمل جميع الجهات الفاعلة الرئيسية ذات الصلة، ذا أهمية قصوى. ويتطلب تحقيق الأولويات المحددة في الاستراتيجية العامة، الالتزام الكامل من الجهات الفاعلة المحددة كشرط أساسي. هذا الأمر ضروري من أجل معالجة ظاهرة التفوق، لا سيما حيث تتنافس مختلف الوزارات والمؤسسات على مختلف المستويات في ما بينها.

وعلى وجه التحديد، غالباً ما يكون هناك عدم تنسيق بين الجهات الفاعلة ذات الصلة، مثل هيئات تكنولوجيا المعلومات، الوزارات المعنية وغيرها من المؤسسات، وغالباً ما يكون لهذه الجهات الفاعلة جداول أعمال خاصة بها ولا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المؤسسات الأخرى وتطوراتها. وسيؤدي عدم التنسيق هذا إلى إعاقة شديدة لفعالية وكفاءة تنفيذ الاستراتيجية العامة، بالإضافة إلى وضع حواجز أمام قابلية التشغيل البيئي.



إذا أدرج صنع السياسات والتنفيذ والرقابة ضمن منظومة واحدة، ستصبح منافسة المؤسسات الأخرى، بدلاً من أن تكون ميسرة للحكومة بأكملها. وبالتالي، يتحقق التعاون عادة في حال كانت مثل هذه المنظومة تتحلى بالقوة والمسؤولية الشاملة للحكومة، ومدعومة بضغط سياسي واضح من الأعلى فقط. كذلك، إذا تفاوتت المسؤوليات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في الوزارات المعنية وهيئاتها الفرعية، فهذا الأمر سيؤدي إلى تنافسها في ما بينها على حساب المنفعة العامة والمبادئ العامة للحكومة الرشيدة. من دون تعاون قوي، لن يُستفاد من البنى التحتية المكلفة استفادة كاملة، ولن يتم تطوير الخدمات، ونشر البيانات الحكومية المفتوحة. وعلى الرغم من أن حالات عزز عديدة سببها النقص المفهوم للموارد المالية، إلا أن النظم القائمة غالباً ما تشمل العديد من الزوائد التي قد تقلل من نفقات الحكومة على تكنولوجيا المعلومات على المدى القصير والمتوسط في حين تتيح فرصاً جديدة للنمو طويل الأمد.

### (ج) التصدي لمقاومة المؤسسات الحكومية للتغيير نحو حكومة مفتوحة كجزء من الأعمال الرئيسية للحكومة

عادةً ما يُنظر إلى الحكومة المفتوحة والبيانات الحكومية المفتوحة على أنها أعباء على الحكومة بدلاً من كونها مهام ومسؤوليات، وهناك قلة وعي وفهم لقيمتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية.

في نهاية المطاف، يعتمد التغلب على هذه المقاومة على تطبيق إرادة سياسية رفيعة المستوى، والتزامات قانونية وفرض الميزانية من أجل إحداث تغيير ثقافي. ويلزم لذلك مجموعة متكاملة من الكفاءات الأساسية للتركيز على تحديد أولويات القيمة العامة، بدلاً من المصالح الفردية لمختلف المؤسسات الحكومية المتنافسة، كما هو الحال غالباً في الوقت الحاضر. ويجب أن يركز التغيير على الابتعاد عن المنافسة المتأصلة القائمة على الامتلاك الحصري للبيانات من قبل كل مؤسسة، وحتى عمليات بيع البيانات بين المؤسسات (التي يجب عدم السماح بها وتخصيص التكاليف مركزياً من خلال استحقاق الميزانية). بمعنى آخر، لا يجب أن يُنظر إلى البيانات كسلعة بل كمورد. وإذا كان يُفرض رسوم على استخدام الموارد المنشأة بشكل عام بين المؤسسات، فستخلق روادع لإعادة استخدام البيانات وستزيد التعقيدات غير الضرورية في المحاسبة بشكل كبير مع زيادة التشغيل البيئي. الأمر الذي يحول دون تطوير الحكومة المفتوحة والحكومات الإلكترونية.

بالتالي، من المهم تحديد ما هو العمل "الأساسي" للحكومة المفتوحة كجزء من سياسة الحكومة الإلكترونية الشاملة، ولضمان معالجة الأمر داخل الحكومة. وهذا الأمر ضروري للاحتفاظ بالسيطرة والاحتفاظ ب/بناء الصلاحية، في حين يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للمهام غير الأساسية من أجل المساعدة على بناء الأعمال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستوى الوطني والمنطقة العربية، من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص والشراكات بين القطاعين العام والمدني.

في بعض الأحيان، تمنع المؤسسات نشر البيانات الحكومية لوجود مخاوف بشأن دقتها، لكن يمكن تخطي ذلك من خلال تحديد مصدر البيانات وجدولها الزمنية دائماً ومن خلال الشفافية التامة حيال أوجه قصورها كجزء من الدليل المتعلق بكيفية استخدامها. وفي المقابل، تُظهر التجارب الدولية أن المستخدمين يوافقون على ذلك وحتى يعملون في بعض الحالات مع الحكومة لتحسين دقة البيانات وقيمتها لجميع الجهات الفاعلة. ويجب أن يمضي التركيز قدماً نحو الدمج والتشارك في الحكومة من أجل تمكين الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، بما في ذلك البيانات، من خلال التدريب وإنشاء شبكات مشتركة بين المؤسسات.

توضح السياسات المتعلقة بالبيانات الحكومية المفتوحة في الأردن جوانب عديدة للممارسة الجيدة في مجال الشفافية (الإطار 1). كما توضح هذه الحالة الممارسات الجيدة في مرحلة المشاركة (توفير خدمات أكثر

استجابة من خلال تعليقات المستخدمين)، في مرحلة التعاون (زيادة مشاركة المجتمع المدني في عمليات السياسة وصنع القرار وتشارك توفير المنافع والخدمات العامة بين الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية).

### الإطار 1- الأردن: السياسات المتعلقة بالبيانات الحكومية المفتوحة

ينص الالتزام رقم 10 من شراكة الحكومة المفتوحة، استناداً إلى قانون حق الحصول على المعلومات الأردني (رقم 2007/47)، وخطة العمل الوطنية الثالثة للبلاد بين 2016 و2018<sup>(أ)</sup>، على تنفيذ سياسات متعلقة بمصادر البيانات الحكومية المفتوحة. ويتطلب ذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تسهيل الحصول على المعلومات الحكومية ويزيد من شفافية الأعمال الحكومية ومساءلتها.

تحتوي المنصة على ثلاث مجموعات من البيانات المتاحة للجمهور: الاقتصاد والأعمال، السياحة وعلم الآثار، والسكان والمجتمع<sup>(ب)</sup>. الأهداف العامة للسياسات هي:

- 1- الشفافية وتعزيز الثقة في أداء الحكومة.
- 2- تشجيع الابتكار لتوفير خدمات أكثر استجابة وذات أهمية للناس والرياديين والشركات وجميع الجهات المعنية ذات الصلة.
- 3- زيادة مشاركة المجتمع المدني في السياسات وعمليات صنع القرار.
- 4- الفوائد الاجتماعية والاقتصادية: (أ) جذب مستثمرين جدد، (ب) تحفيز التشاركية في توفير المنافع العامة والخدمات بين الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية، (ج) الحد من البطالة من خلال توفير الأدوات التي تسهل موارد الإيرادات، و(د) تمكين المستخدمين النهائيين من الحصول على البيانات الحكومية المفتوحة لإجراء الدراسات والتحليل الإحصائي.

المصادر: Open Government Partnership, 2018a.

(أ) [https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Jordan\\_NAP-3\\_2016-2018\\_ENG.doc](https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Jordan_NAP-3_2016-2018_ENG.doc)  
(ب) للمزيد من المعلومات <http://www.jordan.gov.jo>

### جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات

#### 1- المؤسسات

تحتاج التغييرات المؤسسية إلى وضعها موضع التنفيذ لدعم الانفتاح، وتشمل السلطة الحكومية/الوطنية لتسهيل وإدارة الشفافية والشفافية الإلكترونية والبيانات الحكومية المفتوحة.

#### 2- الحوكمة

هناك حاجة لتوضيح الدور وترسيم السلطة بين المؤسسات، بما في ذلك التوازن بين المركزية واللامركزية، لا سيما في ما يتعلق بالمسؤولية والمساءلة. في حال وجود مؤسسات لامركزية مشاركة في الاستراتيجية، يجب تنسيقها ودعمها. ومن حيث المسؤوليات الكلية لتنفيذ الاستراتيجية العامة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يوصى بشدة بالنهج العام التالي (في تسلسل تقريبي على الرغم من وجوب تكرار العملية):

(أ) على المستوى المركزي: تطوير وتحديد الاستراتيجيات الشاملة والأولويات وأطر العمل والبنية التحتية طويلة الأجل في المركز المرتبط بأهداف السياسات العامة للمستفيد؛

- (ب) على المستوى اللامركزي: تحديد أهداف واحتياجات كل مؤسسة/وزارة/حكومة محلية؛
- (ج) على المستوى المركزي: منح الأولوية للأهداف والاحتياجات وتنسيقها والإصرار عليها (إذا لزم الأمر)؛
- (د) على المستوى اللامركزي: تنفيذ الاستراتيجية من قبل المؤسسات ذات الصلة؛
- (هـ) على المستوى المركزي: تنسيق التنفيذ المستمر ورصده وإنفاذه (إذا لزم الأمر).

حالما يتم تحديد تفاصيل خطة العمل، يمكن إعداد المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتنفيذ، بما في ذلك التوقيت. ومع ذلك، قد يتم تحديد بعض المبادئ التوجيهية الأولية في هذه الاستراتيجية العامة، بما في ذلك، الحاجة إلى التنسيق و/أو إنفاذ الاستراتيجية على أعلى المستويات السياسية، من خلال مكتب رئيس الوزراء أو الرئيس أو من خلال فرقة عمل قوية مشتركة بين المؤسسات قائمة مثلاً في وزارة المالية. كما يلزم وجود برامج صارمة لإدارة المخاطر بالإضافة إلى قيادة قوية على كافة المستويات. كذلك، يجب تنفيذ إجراءات معززة لإدارة التغيير بما يعكس الفوارق الواسعة المتعلقة بكيفية عمل الموظفين المدنيين، على سبيل المثال، التقييمات الأولية للاحتياجات وتصميم أدوات الحكومة المفتوحة. كما يُعتبر التدريب على استخدام أدوات جديدة والتواصل المعقد بين الإدارات أمراً مهماً للغاية.

### 3- الرصد

يُعدُّ رصد بدء تنفيذ استراتيجية الحكومة المفتوحة أمراً ضرورياً من أجل تقييم وتحديد حجم الفوائد والتكاليف النقدية وغير النقدية على حد سواء للحكومة المفتوحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستمر. ويجب أن يشمل ذلك كلا النوعين من المؤشرات:

- المؤشرات الكمية، وتتضمن عدد مجموعات البيانات المنشورة وعدد المرات التي تم فيها تنزيل البيانات وتواتر الزيارات؛
- المؤشرات النوعية، وتتضمن فهم عامة الجمهور لمبادرات الحكومة المفتوحة وخدماتها، بالإضافة إلى الرضا العام في ما يتعلق بالتفاعلات مع الحكومة.

من المهم أيضاً الإشارة إلى أن تقييم الأداء والمقارنة بين المؤسسات ليس بالأمر السهل دائماً، بحيث تختلف العمليات وغالباً ما تكون غير شفافة. وبالتالي، يُعتبر اتباع نهج قياسي لرصد التأثيرات وتحليلها أمراً أساسياً لتطوير بيان الجدوى وتحليله من أجل تنفيذ الحكومة المفتوحة. وبوجه عام، يجب التركيز على دراسات محددة وخاصة حول التكاليف والفوائد والتأثيرات الأخرى على الصعيدين الوطني والدولي، وعلى التعلم من الممارسات الجيدة في مكان آخر كجزء من هذه العملية.

### دال- إنشاء أطر عمل تشريعية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات

#### 1- القوانين والتشريعات

ينبغي وضع التشريعات و/أو الأنظمة موضع التنفيذ لدعم الانفتاح. وتشمل التشريعات و/أو الأنظمة التي تعكس سياسات متعلقة بالبيانات وحرية الإعلام، وإعادة استخدام البيانات والمعلومات، وحقوق الجهات الفاعلة غير الحكومية في الحصول على المعلومات والبيانات واستخدامها، بما في ذلك البيانات الحكومية المفتوحة.

ومن الضروري وضع أساس قانوني متين يضمن أكبر قدر ممكن من الشفافية وحدود واضحة للمساءلة. وفي هذا السياق، ثمة حاجة إلى النظر في ما إذا كان ينبغي على الحكومة المفتوحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تكون إلزامية وفيما إذا كانت ستنفذ على خطوات. وقد تتردد بعض المؤسسات إذا اعتبرت أنها ستفقد السلطة. وهناك فروقات بين الحقوق والواجبات، بالمعنى القانوني، بحيث تعني الأولى أن المؤسسة قد تنشئ منصة لوسائل التواصل الاجتماعي لمناقشة سياسة محددة مع المواطنين، لكنها لا تصرّ على إلزامية ذلك. ومع ذلك، يمكن للالتزامات القانونية مثلاً أن تكلف مؤسسة ما بالإعلان عن كافة القوانين التي تصدرها ونشر النصوص القانونية الكاملة عبر الإنترنت ويجب امتثال المؤسسة لها. قد لا يكون الأساس القانوني بأهمية الحوكمة أو الرصد، ومن حيث المبدأ، يجوز للإدارات إنفاذ سياسة حكومة مفتوحة طوعاً. ويعتمد المزيج الصحيح بين السياسة والمكاسب السريعة بشكل كبير على السياق السياسي والاجتماعي المحدد.

وهناك أحكام قانونية هامة أخرى مثل عدم طلب أي مؤسسة من المستخدمين بيانات مؤسسة أخرى تم منحها لهم (ما يسمى بمبدأ "مرة واحدة فقط")، بالإضافة إلى العلاقات القانونية، لا سيما العقود مع البائعين وغيرهم من الجهات الفاعلة غير الحكومية، بحيث تتماشى تماماً مع القواعد الإدارية والمعايير، ويتم نشرها عبر الإنترنت ما لم تكن هناك أسباب قانونية لعدم القيام بذلك.

غالباً ما تأتي الرقمنة بعد التشريع، لكن عوضاً عن ذلك، يجب أن تبذل جهود كبيرة على الأقل للنظر في مبادرة رقمنة مقترحة قبل وضع تشريع جديد. وسيؤدي ذلك إلى تعزيز التنسيق بين الأنظمة والتنفيذ الناجح للسياسات.

## 2- البيانات الحكومية المفتوحة

تشير البيانات الحكومية المفتوحة إلى كافة البيانات التي تضعها السلطات الحكومية في متناول أيدي الجهات الفاعلة غير الحكومية عبر بوابة إلكترونية أو موقع إلكتروني أو بناءً على طلب طرف معني واحد أو أكثر. وعادة، يكون توفير البيانات الحكومية المفتوحة مجانياً.

ويتطلب إطار العمل القانوني والتنظيمي، أكان طواعية أم إلزامياً، جرد البيانات المتاحة، مثل البيانات الاقتصادية والمالية والمشتريات الحكومية والإنفاق العام والبيانات المتعلقة بالتوظيف والموظفين في كل من الإدارات الحكومية ذات الصلة، والبيانات المساندة والبيانات المتعلقة بالتعليم والبيانات الثقافية والسياحية والبيانات المكانية والجغرافية والمحفوظات الحكومية. ومن الضروري نشر البيانات تدريجياً وفقاً للأولويات. ويجب أن يكون استخدام الموقع الإلكتروني سهلاً ويتضمن صفحات مساعدة، صيغاً حوارية وصفحات تتيح للمستخدم إرسال التعليقات والاقتراحات. ويخضع نشر البيانات لإجراءات محددة من أجل تحديد الهياكل التنظيمية المسؤولة عن نشر البيانات، وقواعد البيانات لانتقاء البيانات من أجل نشرها. وقد أنشأت بعض الإدارات الحكومية لجنة إدارة البيانات وعينت "مسؤولاً عن البيانات" ومساعدين.

في ما يتعلق بضمان جودة البيانات، فإن المبادئ التي يمكن استخدامها من أجل تقييم الجاهزية لنشر البيانات الحكومية بجودة مناسبة، هي الشمولية والحيثية وإمكانية الوصول والاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، من المهم تحديد حق ملكية البيانات، بما في ذلك المسؤول عن جودة البيانات وتحديثها وفقدانها وما إلى ذلك. ويلزم تزويد المؤسسات بتعليمات واضحة حول استخدام البيانات وإعادة استخدامها، استناداً إلى نُهج ومعايير موحدة. كذلك ينبغي عليها أن تتذكر أن البيانات قد تكون ذات جودة جيدة في سياق واحد لكن غير كافية مطلقاً في سياق

آخر. وبالتالي، تُعتبر البيانات المفتوحة والمعايير المفتوحة مهمة للغاية، على الرغم من إمكانية تفاوتها حسب المؤسسة والغرض ونوع البيانات ونوع الاستخدام، في حال كانت جميع تلك المسائل شفافة.

كما تُعد مسائل التصنيف (الدالية) مهمة، بما في ذلك تعريف المصطلحات القانونية لتكون مماثلة، كالعناوين، إلخ. تكون القضايا الحاسمة دلالية عندما لا يُستخدم الجميع التعريف نفسه لمواد مماثلة. ويجب على الحكومة مواءمة نُظم تقارير أعمالها مع أطر العمل والمعايير العالمية باستخدام التصنيفات والتعاريف والمجالات المكافئة.

### 3- حماية البيانات

ينبغي التكليف في حماية البيانات على جميع المستويات في المؤسسات كافة. وتُعد نُظم حماية/خصوصية البيانات الواضحة والجديرة بالثقة والمحددة قانونياً، ضرورية لنجاح الحكومة المفتوحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب نُظم متينة لإدارة المعلومات. ويلزم قاعدة قانونية واضحة، على سبيل المثال تحديد أية جهات ومسؤولين يمكنهم استخدام أية بيانات. وغالباً ما تتمثل المشكلة الكبيرة في مدى تحكم المستخدمين ببياناتهم الخاصة. وفي حال عدم وجود سجلات أساسية أو المعارف الفريدة للمستخدم، يجب أن تقرر الحكومات كيف تتيح للأشخاص أن يتحكموا باستخدام بياناتهم الخاصة، كما هو مذكور أعلاه.

على سبيل المثال، في المملكة المتحدة، يتيح برنامج ضمان الهوية للمواطنين أو الشركات تخزين البيانات في صناديق شخصية آمنة وتقرير من هي المؤسسات التي يمكن رؤيتها واستخدامها. تنص السياسة على إعادة استخدام البيانات ومعالجتها بموافقة المستخدم، لكن يجوز إبطال موافقة المستخدم بموجب القانون إذا لزم الأمر. ويتمثل أحد الحلول المعترف بها على نطاق واسع من أجل توفير أمن الهوية عبر الإنترنت في المملكة المتحدة، في تطوير "ضمان الهوية" باستخدام إطار ثقة موحد أو نظام إيكولوجي مبني على الثقة. ويتطلب ذلك مجموعة من البروتوكولات والمعايير والشهادات المتفق عليها في الصناعة، والتي بموجبها قد تتعاون الشركات لتتيح للمواطنين فرصة استخدام الأصول التي يملكونها من أجل إثبات صحة هويتهم والتحقق منها تجاه الأطراف المعولة<sup>11</sup>.

في إستونيا، يمكن للمستخدمين أن يطلعوا على بياناتهم الشخصية ويتحققوا من دقتها ويتأكدوا من تحديثها ويطلبوا من الحكومة إجراء تعديلات إذا لزم الأمر، مما يزيد بالتالي من جودة البيانات وحسن توقيتها، ويقلل من حاجة الحكومة إلى القيام بذلك. كما يمكن هذا الحكم المستخدمين من تعقب المؤسسات التي استخدمت بياناتهم على مدى فترة زمنية محددة، مما يزيد الثقة ويتيح للمستخدمين فرصة مراقبة مدى امتثال الحكومة لالتزاماتها بالشكل الصحيح. وفي هذا السياق، يُعد التوثيق وتحديد الهوية الوطنية أمرين مهمين لتمكين الناس من مراقبة كيفية استخدام بياناتهم<sup>12</sup>.

تُعد حماية البيانات شرطاً أساسياً للثقة في الحكومة المفتوحة، وفي هذا الصدد، فهي بالغة الأهمية، على الرغم من أن التفسير الضيق لحماية البيانات قد يتعارض مع سياسات أخرى، مثل تطبيق مبدأ "مرة واحدة فقط".

---

11 United Kingdom, National Audit Office, 2014. "الأطراف المعولة" هم الذين يستخدمون خدمات ضمان الهوية لتحديد

ما إذا كان الشخص هو الشخص المقصود.

12 Estonia, 2007.

#### 4- الأمن

تتطلب ثلاث مسائل متعلقة بالأمن الاهتمام من أجل حكومة مفتوحة تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفر السلامة والأمن. أولاً، يجب أن يمنع الأمن التقني للحكومة المفتوحة من إلحاق الضرر بنظم الحكومة الخاصة سواء عن طريق الفيروسات أو مخترقي الشبكة أو الأشخاص ذات النية السيئة. كما سيمنع الأمن التقني من تلقي رسائل البريد الإلكتروني التطفلية، على سبيل المثال من خلال الطلب من المستخدم إدخال تفاصيل بريده الإلكتروني، التسجيل أو الدخول عبر صفحته على الفيسبوك. ثانياً، يجب أن تضمن الحكومة المفتوحة أمن بيانات المواطنين بشكل كامل، مثل كلمات المرور وأرقام الهوية الشخصية والحساب المصرفي والتفاصيل الصحية. ثالثاً، يجب أن تضمن الحكومة المفتوحة أمن السمعة من خلال منع نشر المحتوى أو عرضه، على سبيل المثال المواد الإباحية التي تسبب الإساءة للمستخدم. ويلزم لذلك، التعاون بين المسؤولين ومديري الجلسات وإدارة الشؤون القانونية وقسم التسويق. كما يجب على الحكومة المفتوحة أن تمنع أو تمنح رداً إيجابياً على مواد غير دقيقة أو غير قانونية محتملة، ويتطلب ذلك اتباع نهج استباقي من قبل الإدارة التسويقية، ولا يقتصر فقط على نطاق "داخلي" خاص بالحكومة بل أيضاً على أية نظم وسائل تواصل اجتماعي عبر الانترنت حيث يمكن أن يتم المناقشة بشأن الحكومة.

#### هاء- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات

ينبغي تصميم العديد من السياسات التي تم إعدادها وتنفيذها في المرحلة الأولى، للمراحل الثلاث المتبقية، اعتماداً على الأهداف والطموحات العامة، كما هو موضح في هذا القسم.

##### 1- بالنسبة للبيانات الحكومية المفتوحة، ينبغي التركيز على مجموعات البيانات عالية الجودة

تتمثل عوامل النجاح الرئيسية للحكومة المفتوحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التركيز على المجالات عالية الأثر، والمسائل التي قد تعطي الأولوية للمبادرات وكيفية تنفيذها. على سبيل المثال، في البيانات الحكومية المفتوحة، يبدو مستوى إطلاق مبادرات البيانات المفتوحة في البلدان العربية محدوداً نوعاً ما، ويشمل بعض التحديات المحددة:

- عدداً محدوداً جداً من مجموعات البيانات؛
- لا تنشر البيانات في صيغة مقروءة آلياً (مثل ملفات PDF)؛
- غالباً ما يكون لشركات الحكومة المفتوحة شركاء محدودين (أو لا شركاء) من المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
- ما زال الأساس التشريعي والقانوني للبيانات المفتوحة قيد التنفيذ في بعض البلدان؛
- هناك قدرة و/أو وعي محدود في ما يتعلق بالبيانات المفتوحة؛
- لا تملك بعض البلدان بوابات للبيانات المفتوحة تعمل بشكل كامل<sup>13</sup>.



من أجل تحقيق فوائد البيانات المفتوحة خلال فترة زمنية قصيرة، من المهم التركيز على مجموعات البيانات عالية الجودة، كما تم تعريفها من قبل المفوضية الأوروبية أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>14</sup>. وبغض النظر على التركيز في القطاع/المجال، يمكن أن يركز النهج أيضاً على مجال أو مستوى حكومي محدد داخل المدينة. وقد أظهرت العديد من مبادرات البيانات المفتوحة تحقيق جودة عالية وإشراكاً على هذا المستوى، وبالفعل، تُعد المدن في البلدان الرائدة عالمياً في طليعة إطلاق البيانات المفتوحة واستغلالها<sup>15</sup>.

## 2- تطوير قدرات الموظفين الحكوميين

لن تحقق العديد من السياسات والمبادرات اللازمة للمشاركة الإلكترونية والحكومة المفتوحة النجاح إلا في حال كان لدى الموظفين الحكوميين أيضاً منظور الحكومة بأكملها، بالإضافة إلى الأمن والثقة والضمان بأن يحصلوا على تقدم وظيفي جيد في القطاع العام من خلال الممارسات الإدارية الجيدة، بالإضافة إلى التدريب وعقود العمل الملائمة.

على الرغم من أن المستوى العام للتنوع حول الحكومة المفتوحة عموماً والبيانات الحكومية المفتوحة خصوصاً تعد معقولة، إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من التركيز على نقل المعرفة وبناء القدرات. وتشكل المراجع التي توفرها بوابة البيانات الأوروبية، بما في ذلك الدورات التدريبية على الإنترنت، ودراسات الحالة، والتقارير، والـ "gold books"، نقطة بداية ممتازة لهذا الغرض<sup>16</sup>. ويمكن أن تستفيد البلدان العربية من العمل بنشاط على تعزيز استخدام هذه الموارد الإلكترونية بين مديري البيانات ورؤساء نُظم المعلومات والموظفين الحكوميين بشكل عام.

## 3- زيادة الوعي واستغلال فوائد التعاون العابر للحدود

أثبتت القيمة العابرة للحدود لمبادرات الحكومة المفتوحة المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أوروبا<sup>17</sup>، المنطقة الرائدة في هذا السياق، ومنها يمكن للبلدان العربية أن تستمد إلهامها. وقد تستمد البلدان العربية أيضاً بعض الدروس من تبادل البيانات بين بلدان مجلس التعاون الخليجي<sup>18</sup>. ويجب أن تكون البيانات المفتوحة موحدة ومشاركة، ليس فقط بين المؤسسات والجهات المختلفة لكن أيضاً بين البلدان عبر القطاعات عالية الجودة أو ذات الأهمية السياسية، ويتطلب ذلك، إطاراً مشتركاً للتشغيل البيئي للنُظم، مثل الإطار الأوروبي للتشغيل البيئي<sup>19</sup>.

14 European Commission, 2014; OECD, 2017.

15 لمزيد من المعلومات [https://www.europeandataportal.eu/sites/default/files/edp\\_analytical\\_report\\_n4\\_-\\_open\\_data\\_in\\_cities\\_v1.0\\_final.pdf](https://www.europeandataportal.eu/sites/default/files/edp_analytical_report_n4_-_open_data_in_cities_v1.0_final.pdf).

16 لمزيد من المعلومات: <https://www.europeandataportal.eu/en/resources/elearning>.

و <https://www.europeandataportal.eu/en/resources/training-companion>.

17 <https://www.europeandataportal.eu/>.

18 <https://www.gccstat.org/en/>.

19 [https://ec.europa.eu/isa2/eif\\_en](https://ec.europa.eu/isa2/eif_en).

توضح حالة الأردن جوانب عدة للممارسات الجيدة للانفتاح المذكورة أعلاه من خلال توفير المعلومات ونظم التبليغ عن الأزمات وتعقبها (الإطار 2). وتوضح هذه الحالة أيضاً بعض الممارسات الجيدة المتعلقة بالمشاركة والتعاون من خلال تمكين التقييمات والمدخلات من قبل الجهات المعنية من إدراجها في عمليات صنع القرارات.

### الإطار 2- نظام المعلومات لمنصة الاستجابة الأردنية للأزمة السورية

من أجل ضمان أن منصة الاستجابة الأردنية للأزمة السورية تُظهر فهماً دقيقاً للأموال المصروفة، بالإضافة إلى صورة واضحة عن الأنشطة المنفذة، وضعت وزارة التخطيط والتعاون الدولي، بدعم من الأمانة العامة لمنصة الاستجابة الأردنية للأزمة السورية، النظام الإلكتروني JORISS للمعلومات والإبلاغ والتعقب. يمكن هذا النظام المستخدمين من طرح مشاريعهم عبر الإنترنت، وتعقب حالة طلبهم للحصول على الموافقة، وتقديم التقارير الدورية عن مشروعاتهم.

وتشمل الأهداف العامة للمنصة ضمان شفافية الإدارة الفعالة للمعونة للأزمة السورية المطولة، وتزويد الجهات المعنية الرئيسية وأصحاب المصلحة بالبيانات الرسمية الموثوقة.

لدى نظام JORISS آلية سريعة ومنظمة ترسل تحديثات رصد منتظمة لوزارة التخطيط والتعاون الدولي وفرق العمل حول التقدم المحرز والأهداف المحققة ووضع التمويل، ويمكن المستخدمين من انتقاء والبحث والتحميل المباشر للوثائق المتاحة، مسهلاً بذلك الموافقة على المشاريع والإبلاغ والمراقبة، وبالتالي، يضمن استخداماً فعالاً وكافياً لأموال المعونة، والتزاماً بالأولويات الوطنية. تبلغ كل هذه الخصائص عن عمليات صنع قرارات وزارة التخطيط والتعاون الدولي والجهات المعنية الأخرى.

المصدر: Jordan, Ministry of Planning and International Cooperation, 2017.

### واو- طرح ميزات التكنولوجيا وقنواتها: الدروس والتوجيهات

مع التركيز على المرحلة الأولى بمفردها، يُعد استخدام أية تكنولوجيا معلومات واتصالات متاحة أمراً ذا صلة، مثل صفحات الويب التقليدية والتطبيقات النقالة. لكن، بناءً على الأهداف والطموحات العامة لكل بلد، يجب أن يتم تصميم ميزات التكنولوجيا وقنواتها المُعدة والمنفذة في المرحلة الأولى، كأساس للمراحل الثلاث الأخرى.

#### 1- أدوات وسمات الشفافية

بالاعتماد جزئياً على مؤشر الأمم المتحدة للمشاركة الإلكترونية من أجل قياس المعلومات الإلكترونية (تمكين المشاركة عبر تزويد المواطنين بمعلومات عامة والحصول على المعلومات عند الطلب أو من دونه)، يوصى باتباع خمسة أنواع من الميزات والقنوات المتعلقة بالشفافية، كما هو موضح أدناه<sup>20</sup>.

أولاً، قد توفر البوابات المعلومات والبيانات الحكومية المفتوحة، بما في ذلك السياسات والمعلومات المحفوظة، على سبيل المثال تلك المتعلقة بالعدالة والأمن والتمويل والتعليم والصحة والعمالة والنمو والخدمات الاجتماعية والرفاه والبيئة والمبني والمياه والصرف الصحي والنقل.

ثانياً، قد تشمل ميزات الشفافية في الحكومة المفتوحة:

- توافر المعلومات عبر الانترنت حول حقوق المواطنين في الحصول على المعلومات الحكومية (مثل قانون حرية الإعلام وقانون الحق في الحصول على المعلومات)؛
- توافر سياسات مكافحة الفساد؛
- توافر سياسات المشاركة الإلكترونية/بيانات المهام؛
- توافر إخطارات للمشتريات العامة ونتائج المناقصات عبر الانترنت؛
- الخدمات العامة: معلومات حولها وحول كيفية استخدامها؛
- تحميل/طباعة النماذج (السياسات، الوزارات، الخ)؛
- بوابة المشاركة الإلكترونية؛
- توافر قسم لمراقبة المؤسسات ومكافحة الفساد؛
- مدونة قواعد سلوك الموظفين المدنيين.

ثالثاً، قد تشمل سمات البيانات الحكومية المفتوحة:

- قسم أو رابط لمبادرة البيانات المفتوحة؛
- تشريعات متعلقة بخصوصية البيانات؛
- قوانين حماية البيانات الشخصية أو ما يعادلها؛
- تشريعات متعلقة بالبيانات المفتوحة؛
- سياسات متعلقة بالبيانات الحكومية المفتوحة؛
- توجيهات لاستخدام البيانات الحكومية المفتوحة.

رابعاً، وقد تشمل سمات حماية البيانات الحكومية المفتوحة توافر تشريعات متعلقة بـ "حماية البيانات الشخصية" وبيانات الخصوصية.

خامساً، قد تستهدف الحكومة المفتوحة مجموعات محددة، لا سيما الأشخاص المستضعفين.

## 2- مواءمة وتصميم قنوات وسمات الحكومة المفتوحة لتناسب الاحتياجات المشتركة للحكومة والمستخدمين

نظراً إلى الظروف الخاصة بكل بلد عربي، يجب أن تصمم القنوات والسمات التقنية للحكومة المفتوحة بأكبر قدر من الدقة لتناسب احتياجات الحكومة والمستخدمين على حد سواء. حيث يحتاج ذلك إلى عملية تجريب وملائمة مستمرة يمكن من خلالها تطبيق الدروس المستفادة، والتي تعتمد أيضاً على الممارسات الجيدة العربية والعالمية وعلى مستويات عالية من التعاون بين البلدان العربية. ويمكن تحقيق ذلك، على سبيل المثال، من خلال تحليل الخدمات الحكومية الأساسية، ودعم العروض لمختلف الجهات الفاعلة غير الحكومية، ومطابقتها مع الخدمة والدعم. كما يمكن للحكومة أن تجري مسوحاً للمستخدمين، حيثما أمكن ذلك، عبر الانترنت أو عبر الوسائل التقليدية، مثل المقابلات ومجموعات التركيز والاستبيانات في الأماكن العامة.

### 3- زيادة الوعي والاستفادة من ميزات الحكومة الإلكترونية بشكل عام والحكومة المفتوحة بشكل خاص بين الجهات الفاعلة غير الحكومية

على الرغم من البنية التحتية الأساسية والخدمات الإلكترونية القائمة بالفعل، ومن بعض الأنشطة التي أجريت لزيادة الوعي، ما زال استيعاب عروض وحلول الخدمات الإلكترونية والحكومة المفتوحة منخفضاً بشكل عام في البلدان العربية. على سبيل المثال، على الرغم من أن المواطنين والشركات يستخدمون الإنترنت بشكل عام، فهم غالباً لا يدركون الميزات التي تقدمها المؤسسات الحكومية، ولا يعلمون كيفية استخدام الخدمات المتوفرة. ومن الممكن تغيير ذلك من خلال إطلاق حملات توعية تقليدية، بالإضافة إلى مبادرات تهدف إلى تنظيم جانب الطلب، كما ورد في الفصل الثالث، القسم زاي، الفقرة الفرعية 2.

### 4- توفير حوافز لانخراط الجهات غير الحكومية

يجب أن تطرح مسائل أساسية مثل سبب رغبة الجهات الفاعلة غير الحكومية في استخدام والإشراك في تقديمات الحكومة المفتوحة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما ماهيتها بالنسبة لها وكيفية المشاركة بها. على الرغم من أن القدرة الحكومية موجودة، غير أن ما ينقص هو قدرة الجمهور واستعداده. ومن المهم معالجة المسائل المتعلقة بكيفية وسهولة مشاركة المواطنين، وماهي الحوافز اللازمة للاستمرار والنجاح بذلك في المستقبل، وقد تشمل هذه الحوافز السعر وإمكانية الوصول وأنشطة التوعية ومكاتب المساعدة وبرامج Chatbots للدردشة والتدريب والأحداث والمساعدة الشخصية.

إنّ جوانب الممارسات الجيدة في الشفافية المشار إليها أعلاه، موضحة في خدمة التحليل المكاني في مصر التي توفر المعلومات والبيانات لمجموعات محددة من المستخدمين (الإطار 3).

### الإطار 3- مصر: نظام العنونة المرجعية للشبكة الوطنية

يقوم نظام العنونة المرجعية للشبكة الوطنية في مصر للتحليل المكاني الرقمي بإنشاء قاعدة بيانات مكانية رقمية من أجل دعم الاستثمار وتخطيط استخدام الأراضي. بالإضافة إلى التحليل المكاني، يتضمن ذلك الهياكل المذكورة أعلاه والبنى التحتية بموجبها- بدقة تناسب احتياجات التطبيقات المختزلة. بدوره، يدعم ذلك تطور خطة الاستثمار الوطنية، بالإضافة إلى، تسهيل تسويق فرص الاستثمار للمستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء.

يضم النظام أيضاً قاعدة البيانات الوطنية التي تستخدم البيانات المكانية، مثل الضرائب العقارية والسجل العقاري الزراعي والسجل العقاري وتخطيط استخدام الأراضي التي تملكها الدولة، وتعداد السكان. وقد قام الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، المسؤول عن إجراء التعدادات، بربط قاعدة بيانات التعدادات بأرقام مرجعية رقمية (مربعات محللة للأرقام). ووفر هذا الأمر معلومات أكثر تحديداً حول ما يوجد في كل مربع (بيوت، وشركات، وحدائق، ومباني حكومية، الخ)، كما سجل هذه النتائج في قاعدة بيانات.

ويُعد ذلك ركيزة أساسية في إنشاء البيانات المكانية والبنية التحتية للتخطيط المكاني من أجل جمع واستخدام معلومات ديمغرافية وطوبوغرافية وخدمات لتحديد الحجم الأمثل لكافة الخدمات المتوفرة للمواطنين في أي موقع كان.

## زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات

### 1- توفير تدريب أساسي حول التكنولوجيا الرقمية

ثمة حاجة إلى تدريب رقمي أساسي متوفر لجميع السكان، لا سيما لأولئك المستبعدين عن التكنولوجيا الرقمية في الأصل، مثل كبار السن والفقراء والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة. ويجب على التدريب أن يغطي الحصول على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة، وكيفية الوصول إليها، وكيفية استخدام المعلومات. قد يبدأ تحقيق ذلك في المدارس والجامعات، بالإضافة إلى توفير الدعم من خلال مجموعات المواطنين ومنظمات المجتمع المدني، والدعم المخصص في المكاتب العامة.

### 2- التفاعل بشكل مباشر مع الجمهور من أجل تنظيم جانب الطلب في النظام الإيكولوجي للحكومة المفتوحة

ثمة حاجة إلى ضمان استخدام سمات الحكومة المفتوحة والبيانات المفتوحة. على سبيل المثال، مشاركة مَنْ يعيدون استخدام البيانات المفتوحة هو أمر مهم للمساهمة في إعطاء الأولوية لمجموعات البيانات الأكثر قيمة، ولتوفير تعليقات مباشرة حول ما هو المطلوب في تأمين البيانات من أجل تحسين استخدامها. ومن المهم أن تشرف الحكومات ومزودو البيانات الآخرون بشكل فعال على جانب الطلب للنظم الإيكولوجية من خلال توفير أدوات مناسبة، كتصنيف مجموعات البيانات المفتوحة، والدعم حسب الطلب، مشورة، فعاليات، جوائز، hackathons، حالات وممارسات جيدة. ولتسهيل ذلك، يمكن أن يتم إجراء استبيان لقياس الوعي في مجال الأعمال والمجتمع المدني واحتياجات البيانات المفتوحة، مما سيساهم في تحديد المكاسب السريعة والرواد المحتملين. عند تعزيز قيمة البيانات المفتوحة للمستخدمين، يجب ألا ينصب التركيز على البيانات المفتوحة كحل تكنولوجي، بل على كيف يمكن لاستخدامها أن يوفر فوائد عامة محددة، مثل القدرة التنافسية والوظائف والسلامة والصحة والتعليم والإدماج الاجتماعي ونوعية المعيشة والشفافية.



رابعاً- المرحلة الثانية:  
استراتيجية المشاركة العامة







## رابعاً- المرحلة الثانية: استراتيجية المشاركة العامة

### ألف- الأهداف العامة

كما ذكر في الفصل 2، القسم باء، المرحلة 2، يجب أن تكون استراتيجية الحكومة المفتوحة قائمة على المشاركة، ويتطلب ذلك تعزيز مشاركة الجهات الفاعلة غير الحكومية في عمل الحكومة من خلال حلقات التفاعل وتقديم الأفكار والمعرفة، وهذا يعني أن الحكومة تضع جدول الأعمال بطريقة فاعلة وأن الجهات غير الحكومية ستكون متفاعلة. ويتمثل جزء كبير من هذه الخطوة في وضع البيانات على شبكة الإنترنت وجعلها مقروءة آلياً وذات صيغة موحدة. تشمل النقاط المرجعية للمرحلة الثانية ما يلي:

- التعاون هو في الأساس ثنائي الاتجاه بين الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية، حيث يكون الطرفان ناشطين على الرغم من أن الحكومة لا تزال تحدد جدول الأعمال (الحكومة ناشطة والجهات الفاعلة غير الحكومية متفاعلة)؛
- يمكن الحصول على بعض البيانات ذات الصلة من مكن المشاورات الإلكترونية لمؤشر الأمم المتحدة للمشاركة الإلكترونية (إشراك المواطنين في المساهمات والتداولات بشأن السياسات والخدمات العامة)؛
- المستوى الأكثر ملاءمة من نموذج النجوم الخمس للبيانات المفتوحة في المرحلة الثانية هو مستوى النجمتين (البيانات ذات صيغة مقروءة آلياً، مثل Excel، بدلاً من صورة لأحد الجداول مأخوذة بواسطة المسح الضوئي)، والثلاث نجوم (البيانات مقروءة آلياً ذات صيغة موحدة، مثل قيم مفصلة بدلاً من Excel).

**ملاحظة هامة:** كما هو مبين في الشكل 1، تستند المشاركة عادة، كمرحلة ثانية، إلى السياسات والاستراتيجيات والنظم والمبادرات التي تم تطويرها في المرحلة الأولى.

يجب تطبيق الأهداف الإستراتيجية الستة وركائزها الأساسية التي توضح كيف يمكن تحقيقها، على الأهداف العامة لاستراتيجية المشاركة العامة، كما هو مبين في هذا الفصل. ويتم توفير دروس وتوجيهات محددة لكل هدف استراتيجي استناداً إلى هذه الركائز.

### باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات

يوصى في المرحلة الثانية بالمشاركة تلقائياً، بحيث ينبغي مبدئياً أن تكون جميع الأنشطة الحكومية مفتوحة بالكامل للمشاركة العامة إلا في مجالات محددة منصوص عليها في القانون. وتسمح المشاركة للأفراد بالمساهمة في تقديم الأفكار والخبرات، بحيث يمكن لحكومتهم صنع السياسات مع الاستفادة من المعلومات المنتشرة على نطاق واسع في المجتمع، ولكن الحكومة تحدد جدول الأعمال وما هي القضايا القابلة للتشاور، ولا تشمل بشكل مباشر الجهات الفاعلة الأخرى في صنع القرارات، بحيث تحتفظ دائماً بالدور القيادي. في حين أن الانفتاح بمفرده غير فعال، من الضروري أن تكون المشاركة ناشطة حتى يتمكن الجمهور من رؤية وفهم ما يحدث داخل الحكومة للتأثير في أعمالها من خلال المشاركة في عمليات السياسة العامة بما في ذلك ما يتعلق بالخدمات العامة مثلاً.

يكمن إذاً جوهر المرحلة الثانية في مشاركة الجهات الفاعلة غير الحكومية في عمل الحكومة من خلال تقديم الأفكار والمعرفة والتعليقات والاقتراحات. وتهدف هذه المشاركة إلى زيادة سياسة الشمول والمساهمات القيمة في عمل الحكومة وصنع القرار، وتزداد فوائد تحسين المشاركة المفتوحة إلى أقصى حد من خلال الحوار المستمر على أساس مجموعة واسعة من الآراء الواردة في الوقت المناسب، ويؤدي ذلك إلى انخفاض التكلفة والوقت الذي يستغرقه الابتكار، وإلى تحسين آليات صنع القرار، وبناء الثقة والالتزام ومكافحة الفساد.

#### 1- المبادئ الأساسية لسياسة المشاركة

يجب على الحكومة اتباع أربعة مبادئ أساسية عند تصميم وتنفيذ سياسة المشاركة الإلكترونية. أولاً، ينبغي على الحكومة تأسيس فلسفة عامة عن طريق توخي الشفافية في ما يتعلق بالسبب وراء أهمية المشاركة والأغراض المحددة التي تخدمها. ثانياً، ينبغي على الحكومة وضع قائمة بالمنشآت والمهام، بما في ذلك كيفية تنفيذ المشاركة، والأدوار المحددة، والأسس المنطقية لكل مهمة. ثالثاً، يجب على الحكومة تقديم التزامات بشأن كيفية التعامل مع المشاركة، بما في ذلك كيفية اعتماد مديري المناقشة، وقواعد المشاركة والالتزام بتقديم الخدمة. رابعاً، ينبغي على الحكومة توصيل التوقعات بشأن سلوك المستخدم من خلال مدونة قواعد سلوك المستخدم مثلاً.

#### 2- معايير نجاح المشاركة

لضمان نجاح سياسة المشاركة، يجب وضع العديد من معايير النجاح التي تسمح للمؤسسات الحكومية ذات الصلة أن تقدر مدى حسن أداء السياسة. كما يجب أن يكون غرض المشاركة وتوقعاتها واضحين، مثل ما هو متوقع القيام به أو عدم القيام به، وينبغي التركيز على احتياجات المشاركة الإلكترونية الحقيقية في بداية العملية. ويجب أن تكون العمليات والنتائج الإجمالية للمشاركة شفافة للغاية، ومفتوحة، وقابلة للتفاوض في معظم الحالات، بما أن ذلك يساعد على بناء الثقة، وقد يكون الدعم (السياسي) ذي المستوى العال بالغ الأهمية.

عند التصميم المفصل لعملية المشاركة، ينبغي استخدام كلمات ولغة يفهمها الناس وليس فقط المعلومات "المشفرة"، فثمة حالات قد لا يُكتفى فيها بتقديم مسودة السياسة العامة لإشراك الجهات الفاعلة في وضع السياسات، ولكنها تستوجب عوضاً عن ذلك تفسير هذه المسودات أو التعليق عليها بمصطلحات أبسط من تلك التي يستخدمها المحامون. وتتعلق المشاركة بالاستماع، فضلاً عن طرح الأسئلة والتعبير عن الرأي، فقد يكون إذاً من الضروري السماح للناس بالتعبير عن غضبهم وإحباطهم. أما على صعيد التوقيت، ينبغي إشراك المشاركين في دورة حياة السياسة في أقرب وقت ممكن، وبمجرد تلقي المداخلات والتعليقات، ينبغي تقديم الآراء حولها، من خلال توضيح كيفية استخدامها، حتى يعرف المواطنون أنه تم أخذ آرائهم بعين الاعتبار. أما في حال لم يكن ممكناً أخذ مدخلاتهم بعين الاعتبار، ينبغي تقديم تفسير، وإلا سيؤدي ذلك إلى توليد الشك. إذا القاعدة الأساسية هي أخذ مدخلات المواطنين على محمل الجد (سواء طلب منهم تقديم المدخلات أو لم يطلب منهم ذلك)، وتوضيح كيفية استخدامها. كما يجب توفير مبرر للنتيجة أو القرار الذي يتناول مدخلات المشاركين على وجه التحديد.

قبل البدء بمرحلة المشاركة، يجب على الحكومة أن تتخذ قراراً بشأن كيفية جمع المدخلات وتحليلها واستخدامها وتوضيح ذلك للمشاركين، كما ينبغي أن تلبي احتياجاتهم أو مصالحهم وإشراكهم في هذه المبادرة. أما خلال المرحلة، يجب على الحكومة أن تختار مديري المناقشة حريصين ومستقلين وجديرين بالثقة فضلاً عن مبادئ توجيهية شفافة، ومن الضروري أيضاً ضمان توفر حوار ومساءلة واضحين وشفافين وقائمين على القواعد، لأنهما أكثر أهمية من التكنولوجيا لزيادة المشاركة الفعالة. هذه الخطوة تتطلب وجود رقابة مستقلة لضمان التوازن والحد من سوء الاستخدام والسلوك غير المناسب على شبكة الإنترنت. علاوة على ذلك، يجب

على الحكومة دائماً أن تتوخى الحذر من الفجوة الرقمية، لا سيما الفجوة الرقمية بين الجنسين. لا ينبغي الافتراض أن عملية المشاركة ستأخذ بعين الاعتبار كل وجهة نظر أو حاجة. على الحكومة أخيراً تقييم العمليات والنتيجة وإدراج المشاركين ضمن هذه المرحلة أيضاً.

### 3- تبسيط العملية

يشكل تبسيط العمليات والصيغ والمتطلبات القانونية لجميع أوجه التفاعل بين الجهات الحكومية وغير الحكومية أحد المعايير المهمة لزيادة تأثير سياسة المشاركة إلى أقصى حد. هذه العملية مستمرة وتشمل خفض عدد الصيغ والوقت اللازم للمشاركة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثلاً لإعادة هندسة الأعمال. حيث يؤدي تبسيط الصيغ والعمليات إلى تحسين إمكانية استخدامها من خلال الحصول على أكبر عدد ممكن من البيانات من السجلات الأساسية ذات الصلة بقدر ما يسمح الإطار القانوني بذلك، ويجب تغيير العمليات لكي تصبح أذكى وأبسط وسهلة الاستخدام من خلال استخدام البيانات من السجلات الأساسية، تكملها البيانات الجديدة التي يوفرها المستخدم، وتشمل مبادرات التبسيط تحليل العمليات وتقييمها واقتراح التغييرات. حيث أفضل خدمات المشاركة هي تلك البسيطة التي تتطلب من المواطنين بذل القليل من الجهد، بحيث تتركز العمليات المعقدة في المكتب الخلفي بدلاً من المكتب الأمامي.

### 4- التصميم الذي يتمحور حول المستخدم

يشكل الانتقال إلى عمليات تصميم تتمحور بالكامل حول المستخدم معياراً هاماً لزيادة تأثير سياسات المشاركة الإلكترونية إلى أقصى حد. هذه العمليات تشمل "التفكير في التصميم" الذي يستخدم الأساليب الإثنوغرافية والأنثروبولوجية وتحليل المشاركة الإلكترونية والشخصيات المعنية بالحكومة المفتوحة ومسارات الخدمات. ستساعد هذه العمليات أيضاً في تطوير خدمات بسيطة جداً ومصممة حسب الطلب وذات جودة عالية وسهلة الاستخدام. تدرس مثلاً سلطة الأعمال الدنماركية كيفية تعامل الشركات مع العمليات القانونية من خلال المراقبة والمقابلات (التحقيق الأنثروبولوجي)، وهذا يكشف عن كيفية فهم الشركات للمعلومات والإجراءات التي تتلقاها، ما يؤدي إلى تحسين تصميم كل من الخدمات المقدمة والإطار القانوني الخاص بها، بحيث أصبح هذا الإجراء عملية تحسين متكررة<sup>21</sup> ومستمرة بدلاً من حدث منفرد لمرة واحدة فقط.

في المملكة المتحدة، تم نشر مبادئ تصميم الخدمة بالكامل في العام 2014 وتتضمن شرطاً يقتضي بعدم إطلاق الخدمة إلا إذا نجح الوزير المسؤول في إنجازها دون مساعدة وفي الوقت المناسب. وتم تشكيل مجموعات عمل مع الجهات الفاعلة لتطوير أدلة الأسلوب التي يمكن أن تدعم التحسين المستمر لتصاميم الخدمات<sup>22</sup>.

وبمجرد وضع سياسات وأنظمة المشاركة الأساسية، ينبغي أن ينصب التركيز على استخدامها لتوفير الخدمات الحكومية التي تعزز خبرة المستخدم وقابلية استخدامها فضلاً عن ضمان دعم الإجراءات عن طريق الخدمات المتكاملة والقابلة للاستخدام. فخفضت فنلندا مثلاً حجم العمل الذي ينجزه المستخدم من خلال التصميم الجيد للخدمة ومنافع الاستخدام الفعلي بدلاً من مجرد تحسين إمكانية الحصول عليها وسهولة استخدامها. وطورت

21 <https://danishbusinessauthority.dk>

22 United Kingdom, n.d.

"نماذج تصميم الخدمة" التي تشمل الحكومة في إنجاز كل العمل أو معظمه، مما يتيح للمستخدمين المشاركة والتعاون والإنخراط بدلاً من أن يقضوا وقتهم في الحصول على الخدمات واستخدامها<sup>23</sup>.

## 5- التخصيص

إن المعيار الثالث الهام في تحقيق الحد الأقصى من أثر سياسات المشاركة الإلكترونية هو التركيز على سهولة الاستخدام من خلال خدمات الحكومة المفتوحة والمشاركة الإلكترونية الملائمة لكل حالة وبشكل مجزأ. فواجهات MyPage مثلاً في الدنمارك، تسمح للمواطنين والشركات بتصميم واجهات الخدمة الخاصة بهم بطريقة تراعي المتطلبات الشخصية بالخدمات التي تثير اهتمامهم والتركيبية المستخدمة وتصميم الواجهة بحد ذاتها<sup>24</sup>. وتشمل هذه الخطوة أيضاً تحسين استغلال القنوات المتعددة، بما في ذلك الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والهاتف المحمول والمتصفحات ومراكز الاتصال ومراكز الخدمة، حيث يتم تقديم الخدمات وفقاً للاحتياجات الفردية عبر استخدام الوسائل الأنسب.

التبسيط في نهاية المطاف يعني التصميم بطريقة تراعي المتطلبات الشخصية، بحيث يتم إلغاء كل ما لا يرتبط بمستخدم معين وباحتياجاته الخاصة في الزمان والمكان المحددين. وفي هذا السياق، يجب على الحكومة أن تتحول أكثر فأكثر إلى مساعد شخصي (وعميل ذكي) وتحاكي أفضل الشركات التجارية من خلال عملية "التخصيص الشامل". ولتحقيق هذه الغاية، قد يتطلب من الحكومة تعزيز الخدمات للأفراد بشكل استباقي من جهة (عبر استخدام البيانات الضخمة وتحليل البيانات إلى جانب السجلات الأساسية)، وتمكين الأفراد من جهة أخرى من اختيار الخدمات التي يستخدمونها من خلال توفير البيانات الخاصة بهم مثلاً والتشارك في توفيرها فضلاً عن البيانات من السحابة<sup>25</sup>.

## جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات

### 1- المؤسسات

يجب وضع الترتيبات المؤسسية موضع التنفيذ لدعم المشاركة، وتشمل تلك الترتيبات اعتماد سلطة حكومية/وطنية أو صلاحية لتسهيل وإدارة المشاركة، والمشاركة الإلكترونية، والبيانات الحكومية المفتوحة لدعم المشاركة.

### 2- الحوكمة

إن ترتيبات الحوكمة في المرحلة الثانية شبيهة بالترتيبات الواردة في المرحلة الأولى، وتستند إليها (الفصل الثالث، القسم جيم، القسم الفرعي 2)، لكنها مصممة لتساهم في تسهيل سياق سياسات واستراتيجيات المشاركة والمشاركة الإلكترونية المبنية أعلاه. يوصى إذاً بأن تكون القضايا في المرحلة الثانية متوقعة في تصميم المرحلة الأولى.

---

23 Demos Helsinki, 2015

24 يمكن الاطلاع مثلاً على خدمة المهاجرين <https://www.nyidanmark.dk/en-US/minside/>

25 Millard, 2011

### 3- الرصد

يجب أن يستند الرصد في المرحلة الثانية إلى الرصد في المرحلة الأولى (الفصل الثالث، القسم جيم، القسم الفرعي 3) وأن يتضمن المؤشرات التالية:

- المؤشرات الكمية بما فيها عدد الزوار والمعجبين والمتابعين في وسائل التواصل الاجتماعي، وعدد الأفكار التي قدمها المواطنون، ونسبة المنشورات مقابل الملاحظات - ومعدل التصويت؛
- المؤشرات النوعية بما فيها ثقافة الإدارات الحكومية المتجهة نحو الانفتاح والرضا العام عن التفاعلات مع الحكومة.

### دال- إنشاء أطر قانونية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات

إن الإطار القانوني والتنظيمي للمرحلة الثانية شبيه بالإطار الوارد في المرحلة الأولى (الفصل الثالث، القسم دال، القسم الفرعي 4)، ولكن ينبغي تعديله لتسهيل سياق سياسات وإستراتيجيات المشاركة المبينة أعلاه. يوصى إذاً بأن تكون المرحلة الثانية متوقعة في تصميم الإطار القانوني والتنظيمي في المرحلة الأولى. وعلاوة على حماية وأمن البيانات، حيث ينبغي أن يعكس سياسات وإستراتيجيات المشاركة والمشاركة الإلكترونية هذه، يتناول هذا القسم بعض القضايا المحددة الإضافية.

#### 1- القوانين والتشريعات

يجب وضع التشريعات و/أو اللوائح التنظيمية لدعم المشاركة بما في ذلك التشريعات و/أو اللوائح التنظيمية التي تعكس سياسات المشاركة، مثل الطلب من المؤسسات الحكومية المحددة بتمكين المشاركة وحق الجهات الفاعلة غير الحكومية في المشاركة بطرق وسياقات محددة.

#### 2- البيانات الحكومية المفتوحة

إن المستوى الأكثر ملاءمة من نموذج النجوم الخمس للبيانات المفتوحة في المرحلة الثانية هو مستوى النجمتين (البيانات التي يمكن قراءتها آلياً بأي صيغة مثل Excel بدلاً من صورة لأحد الجداول مأخوذة بواسطة المسح الضوئي) و3 نجوم (البيانات المقروءة آلياً بصيغة موحدة، مثل القيم المفصلة بدلاً من Excel).

### هاء- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات

#### 1- توجيهات للموظفين الحكوميين

يجب تدريب الموظفين الحكوميين وتزويدهم بالموارد اللازمة للتواصل مع الجمهور على مواقع الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي بطريقة تبيّن أنهم يتمتعون بالمصداقية والدقة والعدل والشمول والشفافية. كما يجب أن يكونوا متجاوبين، وأن يشاركوا أفكارهم عند الحاجة. كما ينبغي أن يكونوا قادرين على دمج وتكييف المشاركة عبر الإنترنت مع الاتصالات الأخرى غير المتصلة بالإنترنت، ولكن يجب أن يكونوا أيضاً "موظفين حكوميين" يمثلون الحكومة، لذلك يجب أن يكونوا منفتحين بالكامل بصفتهن ممثلين عن الدائرة أو المؤسسة ذات الصلة.

والأهم من ذلك، يجب على الموظفين الحكوميين أن يكونوا واضحين ومنفتحين في ما يتعلق بالأعمال التي يمكنهم إنجازها وتلك التي لا يمكنهم إنجازها، وينبغي التأكد من أنهم يميزون بصورة واضحة بين الحالات التي يمكنهم فيها تقديم مشورة ملموسة بصفتهم ممثلين عن الحكومة وبين الحالات التي يمكنهم فيها فقط إعلام المواطنين بكيفية الحصول على هذه المشورة. إن وسائل التواصل الاجتماعي هي كناية عن أفراد يتحدثون ويتفاعلون مع بعضهم البعض، وعلى الرغم من أنهم موظفون حكوميون يشاركون بالنيابة عن المؤسسة يجب أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض على المستوى الشخصي.

## 2- الموظفون الحكوميون: فهم كيفية اختيار القضايا

يجب تدريب الموظفين الحكوميين وتزويدهم بالموارد اللازمة للتمييز واختيار القضايا التي يمكنهم التفاعل معها. تبين التجربة أن المشاركة تكون فاعلة في مجالين كلاهما على مستوى المدينة/المستوى المحلي: (أ) الميزانية القائمة على المشاركة، و(ب) التخطيط العام. ويبدو أن السبب وراء ذلك يكمن في أن هذين المجالين واقعيين بما يكفي لإشراك الأشخاص، على الرغم من أن المشاركين يبدأون بالتفكير بشكل متكرر وبصورة مجردة ويتحدثون عن مواضيع أخرى وربما حتى عن وجهات نظر ورؤى سياسية أكثر عمومية.

يُستنتج مما سبق أنه ينبغي استخدام المواضيع المترابطة والوثيقة والمحلية والمحددة والواقعية لبدء عملية المشاركة، ومن ثم لتشجيع عملية التوسع الطبيعية لتشمل القضايا ذات الصلة والأكثر عمومية التي يعالجها المشاركون بأنفسهم، ولكن حتى عندما يقوم المشاركون بأنفسهم بتوسيع نطاق اهتمامهم، يجب أن تظل المناقشات عبر الإنترنت محددة لكي تكون ناجحة (مثل الخطة الإستراتيجية التي تحتوي على العديد من المقترحات المحددة).

هنالك اتجاه حالي في ازدياد أهمية السياسة التي تتناول على ما يبدو قضية مفردة على حساب السياسات الخاصة بالأحزاب. فيبدو أن المواطنين والناخبين يرغبون في تخفيض الضريبة على البنزين، وحماية البيئة أيضاً، وتخفيض أسعار المنازل لكي يملكوها بأنائهم وبناتهم دون بناء المزيد من المنازل بالقرب منهم، وخفض الضرائب، وتحسين الخدمات العامة. بمعنى آخر مهما كانت القضية المفردة هامة، يصعب في أغلب الأحيان تحقيقها. غير أن الإنترنت أداة فعالة للغاية من أجل التنظيم والترويج للقضية الواحدة، وهذا هو أحد الأسباب وراء انتشاره.

## 3- الموظفون الحكوميون: وضع إطار للحوار وربط القضايا

أحد أكبر تحديات المشاركة التي يواجهها السياسيون هو التعامل مع الكم الهائل من الحملات التي تتناول قضية مفردة (بما في ذلك المبيت للمشردين، منظمة العفو الدولية ومنظمة "Greenpeace") من خلال المشاركة البناءة، حيث أنه يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تؤدي إلى تفاقم المشكلة وأن تقدم على الأرجح بعض الأجوبة. من المهم إذاً التركيز على قدرة الإنترنت على توفير مكان للتداول والحوار، فضلاً عن أو بدلاً من إمكانية اللغظ والإستخفاف. ولتحقيق هذا الهدف، يجدر بالسياسيين (أو الموظفين الحكوميين) وضع أطر للحوار بطريقة دقيقة وعادلة، بحيث تحقق التوازن بين البساطة والنفوذ من جهة، مع فارق بسيط وضرورة الاعتراف بالتنازلات مع القضايا ذات الصلة من جهة أخرى.

إن الحكومات أصبحت على نحو متزايد طرفاً فاعلاً من بين العديد من الأطراف الفاعلة، ويجب عليها أن تلعب دور الفاصل بين المصالح المتنافسة في المجتمع، ويُعتبر تأطير القضايا بطريقة ذكية ومتوازنة أمراً بالغ الأهمية لتأدية هذا الدور، فنتميز العديد من الحملات التي تتناول قضية مفردة بصورة خارجية تسند إلى

الدعاية والحدية والمعارضة لسياسة أو مجموعة أخرى، ولكن العديد من الحملات تتخذ أيضاً موقفاً داخلياً معقولاً ومدرّوساً وقابلًا للتسوية. يجب إذاً على السياسيين وغيرهم السعي إلى تجنب "الاستقطاب المزيّف" والتركيز أكثر على الخلاف الحقيقي الذي يعترف بالتعدد والمقايضة.

#### 4- الموظفون الحكوميون: العمليات والجهات الفاعلة

يتوقف نجاح المشاركة في الكثير من الأحيان على التوقيت المناسب، فيجب أن تتم المشاركة في وقت مبكر من العملية بما يكفي للتأثير على النتيجة، ويجب أن يتناسب توقيت المشاركة ونطاقها مع الوضع المحدد، أي على أي مستوى تتم المشاركة، في دورة صنع السياسة أو الحياة السياسية.

على الموظفين الحكوميين فهم معايير نجاح المشاركة المبينة في الفصل الرابع، القسم باء، القسم الفرعي 2. يجب أولاً وقبل كل شيء إنشاء ثقافة قائمة على المشاركة والحفاظ عليها. يتوقف النجاح في توفير معلومات متاحة ومفيدة، وعلى استخدام اللغة التي يفهمها الأشخاص بدلاً من استخدام المعلومات "المشفرة" فقط. ولكن هذا الأمر يتوقف أيضاً على أصحاب المصلحة، حيث يجب إذاً التعامل مع المجموعات المختلفة باللغة التي تستخدمها وتفهمها، بشكل يرتبط مع أهداف المؤسسة ومهامها.

يتطلب نجاح المشاركة بصورة رئيسية تلبية احتياجات الجهات الفاعلة المعنية بشكل مباشر، وتفهم وضعها ودوافعها، وإشراكها في تحديد وتصميم العملية، حيث يجب أن تحاول الجهات الفاعلة تحديد مصالحها واستراتيجياتها الخاصة لتحديد السبب الذي يدفعها إلى استخدام المشاركة الإلكترونية وكيفية استخدامها. يبدو أن المشاركة تحقق النجاح الأكبر عندما يتم تحديد توقعات أصحاب المصلحة منذ البداية، بما في ذلك الأهداف والوسائل ومعالجة المدخلات والنتائج. يجب إذاً أن تكون الأهداف واضحة منذ البداية، وينبغي على المشاركين بأنفسهم فهم الإجراء بطريقة شفافة وإلا فإن اهتمامهم بالمشاركة سيتضاءل بسرعة.

#### 5- أمن الموظفين الحكوميين وخصوصيتهم

تنطبق السياسات الحكومية الخاصة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من السياسات على مواقع التواصل الاجتماعي أيضاً، ولكن يجب اتخاذ بعض الاحتياطات الإضافية، فلا يجب مثلاً على الموظفين الحكوميين استخدام عنوان البريد الإلكتروني الرسمي الخاص بهم أو كلمة المرور لتسجيل الدخول إلى حساباتهم الخاصة على مواقع التواصل الاجتماعي. ويجب أن تبقى البيانات الشخصية المهنية والاجتماعية للموظف على الإنترنت منفصلة عن غيرها. توفر المواقع الإلكترونية مثل Facebook إمكانية الوصول إلى تطبيقات إضافية قد تشكل مخاطر أمنية مثل البريد الإلكتروني التطفلي والتصيد الإلكتروني الاحتيالي والهجمات الأمنية. علاوة على ذلك، قد تتسبب التطبيقات التي يقدمها الطرف الثالث بإساءة استخدام البيانات أو الاحتفاظ بها إلى أجل غير مسمى.

بشكل عام، يكون الحافز لمشاركة البيانات كبيراً جداً بحيث يتساهل المستخدم نوعاً ما في الحفاظ على خصوصيته الشخصية، خاصةً على التطبيقات التي يقدمها الطرف الثالث مثل مواقع وسائل التواصل الاجتماعي، لذلك ينبغي توعية الموظفين الحكوميين بشأن هذه المخاطر الأمنية، ويجب أن يدركوا على وجه التحديد أن المعلومات المشتركة قد تبقى على الإنترنت إلى أجل غير مسمى، وأنه لا يجب أن ينشأوا أبداً معلومات حكومية مهمة مثل البيانات السرية أو المعلومات الخاصة عن أنفسهم أو عن الآخرين، وينبغي أن يُذكر بوضوح نوع المعلومات التي يمكن للموظفين الحكوميين الإفصاح عنها عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

## واو- إطلاق قنوات وسمات التكنولوجيا: الدروس والتوجيهات

يتبين من خلال التركيز على المرحلة الثانية أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُستخدم بشكل مكثف، ويتجه التركيز بشكل خاص نحو التواصل الاجتماعي وتطبيقات الويب 2.0، بحيث تكون الشبكة الدلالية مهمة لأن وسائل التعبير هذه تسمح للمواطنين بالمشاركة التلقائية غير الرسمية.

### 1- أدوات وميزات المشاركة

بالاستناد جزئياً إلى قياس المشاورات الإلكترونية في مؤشر الأمم المتحدة للمشاركة الإلكترونية (إشراك المواطنين في المساهمات في السياسات والخدمات العامة والتداول بشأنها)، يوصى باعتماد أربعة أنواع من الميزات والقنوات في ما يتعلق بالمشاركة على النحو المبين أدناه.

القناة الأولى هي بوابة المشاركة الإلكترونية التي يمكنها أن تتضمن العديد من الميزات، مثل محتوى الصوت/الفيديو، وتعدد اللغات، والاستثمارات الإلكترونية المتعلقة بالسياسات والخدمات، والأخبار حول أنشطة المشاركة القادمة، والحصول على برنامج العمل البرلماني، والأسئلة المتكررة حول إرسال التعليقات والوصول إلى نظام القانون الإلكتروني.

يمكن أن تتضمن القناة الثانية لأدوات المشاركة تلك التي يمكن استخدامها لإدخال ردود الفعل والتعليقات والآراء والمدخلات الأخرى في النموذج الخام (غير التداولي). حيث يمكن استخدام الأدوات للحصول على القرارات التي اتخذت بالفعل والتي تشمل نتائج المشاورات مع المواطنين بشأن التعليم والصحة والتمويل والرعاية الاجتماعية والعمل والبيئة، ويمكن مشاركة التحديثات عبر البريد الإلكتروني أو الملخص الوافي للموقع RSS، ويمكن أيضاً مشاركة التنبيهات التي تراعي المتطلبات الشخصية عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة (مثل السياسات والوزارات المحددة وما إلى ذلك). تقوم مجموعة أدوات وسائل التواصل الاجتماعي بالأدوار التالية:

- الإشعار باستلام الآراء والحوارات والتفاعلات الإلكترونية؛
- إجراء استطلاعات الرأي/مسوح؛
- نشر المدونات الإلكترونية؛
- تسهيل الدردشة/الرسالة الفورية؛
- تعقب و/أو الإبلاغ عن الفساد؛
- مشاركة نتائج عمليات الشراء/إجراءات تقديم العروض؛
- تمكين رصد/تقييم عقود الشراء الحالية.

القناة الثالثة من أدوات البيانات الحكومية المفتوحة تسهل الحصول على البيانات واستخدامها والتعليق عليها، ويتلاءم ذلك مع مستوى النجمتين من مخطط الخمس نجوم (البيانات المقروءة آلياً بأي صيغة مثل Excel بدلاً من صورة عن الجدول مأخوذة بواسطة المسح الضوئي) و3 نجوم (البيانات المقروءة آلياً بصيغة موحدة، مثل القيم المفصلة بدلاً من Excel).

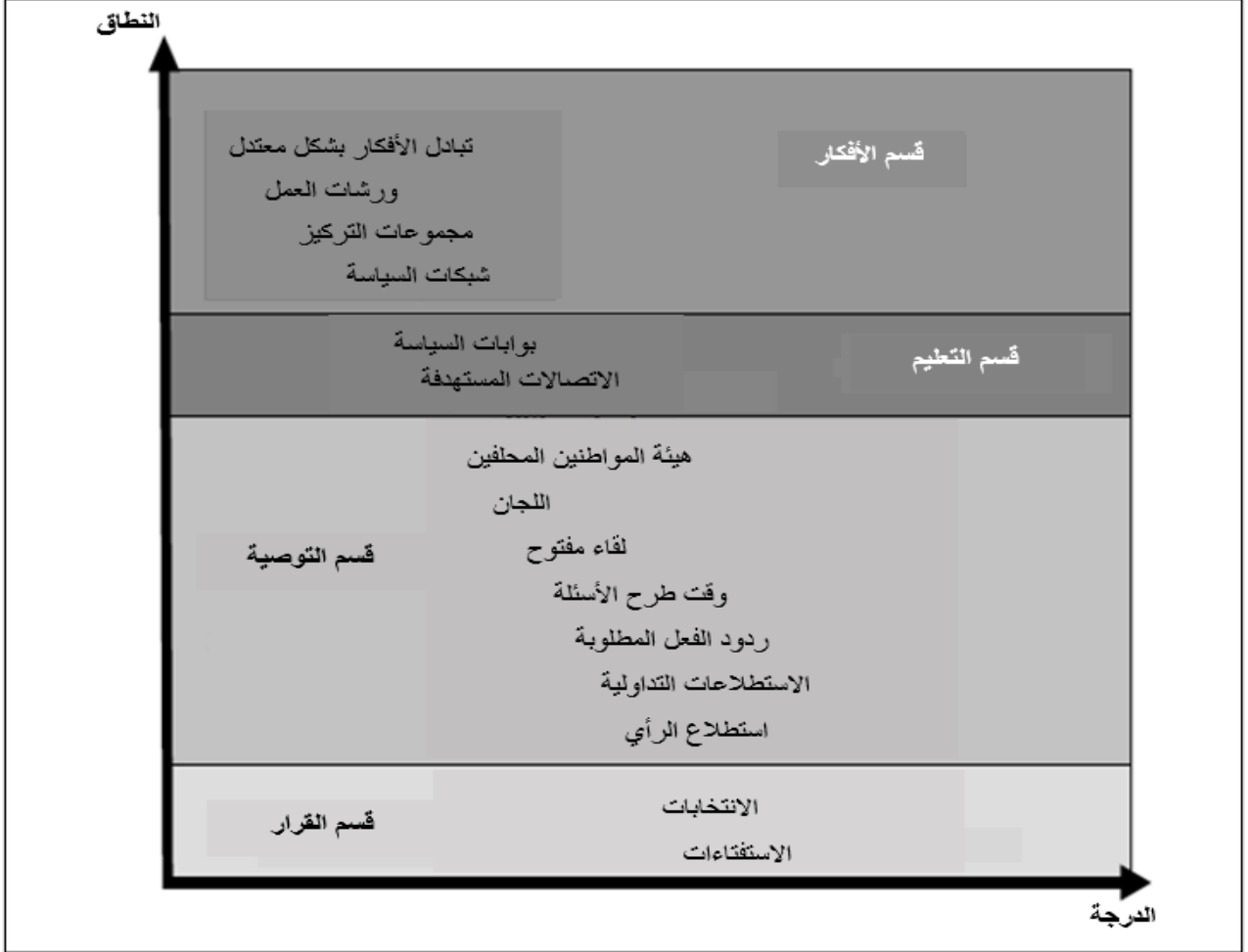
وتتضمن القناة الرابعة ميزات حماية البيانات مثل تحديد الهوية الإلكترونية/التوثيق، ومفوض المعلومات (الخصوصية) لتقديم المشورة للمواطنين بشأن مخاوفهم وتقديم الإرشادات حول الأمن السبراني.



## 2- مواءمة أهداف المشاركة الإلكترونية وأنواعها

تقارن اللوحة العالمية الشاملة عن منهجيات الإشراف في العصر الرقمي بين عمق واتساع المشاركة وأنواع الفوائد التي يمكن أن تكون مرتبطة بها كما هو مبين في الشكل 2.

### الشكل 2- منهجيات المشاركة والتعاون والإشراف في العصر الرقمي



المصدر: من تجميع المؤلف.

يصنّف هذا الشكل أنواع المشاركة والإشراف ضمن أربعة "أقسام": قسم الأفكار، وقسم التعليم، وقسم التوصية، وقسم القرار، ويتكوّن كل منها من أنواع أنشطة محددة. من المرجح إذاً أن يتم ابتكار الأفكار في مجموعات أصغر (على الرغم من إمكانية وجود العديد منها) عبر استخدام مزيج من التقنيات الإلكترونية وأخرى غير إلكترونية. يجب أن تكون القرارات عادة على المستوى المجتمعي منتشرة على نطاق أوسع عبر المجموعات السكانية، وقد يؤدي ذلك أكثر فأكثر إلى اعتماد الوسائل الإلكترونية بصورة رئيسية.

على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تتجه نحو القيام بدور أكبر من خلال النظر إلى الأسفل وإلى الجانب الأيمن من الشكل 2، إلا أن التطبيق المحدد للمشاركة سيختلف عملياً وفقاً للظروف والأهداف

والتطبيقات الجديدة المتوفرة. فنظام مراقبة الخدمات في موزامبيق مثلاً يطلب من المستخدمين إبداء آرائهم من خلال قنوات مصممة خصيصاً لتتلاءم مع الخصائص المحلية (الإطار 4).

#### الإطار 4- موزامبيق: إشراك المواطنين في مراقبة خدمات إدارة النفايات

تم تصميم نظام مراقبة الخدمات أو Monitoria Participativa Maputo لدعم السكان المهمشين الذين يعانون من نقص في الخدمات في التصدي للعقبات أمام الدخول في قطاع الخدمات الحضرية.

يعتمد النظام على منصة برمجية، Ntxuva، والتي تم تصميمها لجمع المعلومات من الأشخاص عبر خدمة الرسائل القصيرة، والتطبيقات النقالة، وبوابة الويب، ويتم استخدام واجهة صوتية باللغات المحلية للسماح للسكان الذين لم يحصلوا على مستوى كاف من التعليم والأكثر فقراً من الحصول عليه. حيث يمكن للأفراد الاتصال بالرقم \*553# أو الدخول إلى موقع [www.mopa.co.mz](http://www.mopa.co.mz) واستخدام الكمبيوتر أو الهاتف الذكي أو الهاتف الخليوي العادي (عبر خدمة الرسائل القصيرة) للإبلاغ عن الفشل في تفريغ صناديق النفايات، أو إلقاء النفايات غير المشروع، أو حرق النفايات بطريقة غير مشروعة. يساهم المشروع في إشراك الأشخاص في عملية مراقبة جودة خدمات إدارة النفايات الصلبة لا سيما عند التعاقد مع أطراف ثالثة (بدعم من البنك الدولي والمانحين الثنائيين الآخرين).

يوفر النظام رؤية وإحصاءات ناتجة عن المعلومات العامة حول الخدمات الحضرية، ويعمل أيضاً على تعزيز الإشراك بين المجتمع المختص بتطوير/إبتكار البرمجيات المحلية. ويمكن للمستخدمين إضافة الصور والتعليقات وغيرها من التوضيحات للسماح لمجلس المدينة من التدخل بسرعة. تقوم المديرية البلدية للصحة العامة والمقابر، بمساعدة الدوائر البلدية، بإدارة ورصد المعلومات.

المصدر: <http://www.mopa.co.mz>; <http://clubofmozambique.com/>

#### 3- القنوات المستخدمة والفجوة الرقمية

إن اتباع نهج متعدد القنوات والوسائط ضروري للمشاركة الإلكترونية، أي أنه من الضروري التركيز ليس فقط على القنوات الإلكترونية بل أيضاً على التفاعلات ونقاط التحويل بين القنوات المختلفة من حيث نقاط القوة والضعف الخاصة بها، واحتياجات الجهة المعنية في ذلك الوقت والظروف المحددة. ويجب إذاً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تركز على قناة واحدة فقط، وإن كانت فعالة للغاية وربما تؤدي إلى تحول، ولكنها مكتملة أيضاً لقنوات أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، ما زال نصف سكان الدول العربية على الأقل يعاني من نقص في الخدمات الرقمية ولا يمكنهم نتيجة لذلك الحصول على الخدمات الإلكترونية، فقد يؤدي إذاً الانتقال الحصري للقنوات الإلكترونية إلى زيادة الفجوة الرقمية. الكثير من الناس، بما في ذلك الملمين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا يزال يفضلون الإجتماع وجهاً لوجه، ويريد العديد منهم الحصول على مادة ضمنية وتواصلية يصعب تقديمها بطريقة إلكترونية بحتة<sup>26</sup>. ويتجلى النهج المتعدد القنوات في مبادرة البيانات المفتوحة في كينيا التي تستخدم التكنولوجيات وجهات وسيطة لتوسيع نطاق الحصول على البيانات الحكومية المفتوحة (الإطار 5).

#### الإطار 5- كينيا: مبادرة البيانات المفتوحة

أطلقت كينيا مبادرة البيانات المفتوحة في العام 2011، فجعلت البيانات الحكومية متاحة للجمهور مجاناً من خلال بوابة إلكترونية واحدة. وفي العام 2013 دخل دستور جديد حيز التنفيذ، وتضمن مبادئ أساسية تتعلق بالمشاركة العامة وتعزيز انفتاح المجتمع.

تهدف مبادرة البيانات المفتوحة إلى زيادة توافر البيانات وإمكانية حصول المستخدمين عليها من أجل تمكين الأشخاص لا سيما الفئات الضعيفة. ويوفر "الجدول الزمني لإبلاغ البيانات" على بوابة البيانات المفتوحة معلومات حول الموعد الذي تُصدر وتُنشر فيه المؤسسات الحكومية مجموعات البيانات العامة. الجدول الزمني هو عبارة عن وثيقة عمل لإطلاع المواطنين على توفر البيانات. ويمكن للأشخاص أيضاً طلب الحصول على البيانات من خلال قسم "اقتراحات البيانات" على الموقع الإلكتروني. ومن أجل استهداف كبار السن وأولئك الذين يعانون من ضعف في الإلمام بالقراءة والكتابة، نشرت بوابة البيانات المفتوحة في كينيا المجالات التي تترجم المواد الخام إلى رسوم بيانية ولغة بسيطة.

ينظم فريق البيانات المفتوحة منتديات لمناقشة القضايا المتعلقة بالتعليم مع الشباب، وتظهر الأبحاث أنه يمكن لرؤساء المراكز والمراكز المجتمعية والكنائس والمساجد القيام بدور الوسيط من خلال توفير إمكانية الحصول على البيانات الحكومية للأحياء الحضرية الفقيرة والمستوطنات الريفية. كما أن فريق البيانات المفتوحة يعمل على تطوير أدوات لمراقبة فعالية الموقع. وأخيراً، يستطيع الصحفيون المتخصصون في تحليل البيانات تحميل المعلومات على مدونة الوب وتسلط الضوء على البيانات التي تستحق أن تخضع للدراسة من قبل الجمهور.

المصدر: <http://opengovdata.ke>

#### 4- وسائل التواصل الاجتماعي

شبكة الويب 2.0 هي تكنولوجيا عبر الإنترنت ومجموعة من الأدوات التي تمكن المستخدمين من تأليف المحتوى الخاص بهم والمساهمة فيه أو التلاعب بمحتويات الآخرين، وتعد وسائل التواصل الاجتماعي أحد الأنواع الرئيسية من أدوات Web 2.0 التي تمكن المستخدمين من التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض. يؤدي استخدام جميع أدوات Web 2.0 إلى الخلط بين منتجي ومستهلكي المحتوى. كل مستخدمي الإنترنت هم من مستهلكي ومنتجي المحتوى، وكلما تفاعل المستخدم مع أدوات Web 2.0، زادت القيمة التي قد تشتق من النظام، حتى أن المستخدم يصبح منتج للمحتوى بمجرد "الاستماع" إلى محادثة، بما أنه يتم تسجيل مشاهدات الصفحة أو المواقع الإلكترونية وإضافتها إلى إحصاءات تظهر مدى شعبية المحتوى. فكلما تم مشاهدة المحتوى، زادت شعبيته وأهميته، وحتى أن هذه المعلومة قيّمة بالنسبة للمستخدمين الآخرين. تُعرف وسائل التواصل الاجتماعي بأسماء مثل Facebook وTwitter وYouTube، ولكن تتوفر العديد من الأدوات والتقنيات الأخرى، مع الإشارة إلى أن التغيير سريع جداً. يقدم الجدول 2 تصنيفاً مفيداً لأدوات Web 2.0 ويبين سمات وسلبيات كل منها.

#### 5- قنوات الاتصال المباشر: يقدم المواطنون آراءهم

قد يرغب المواطنون بالمشاركة في الحكومة في مجالات معينة ينبغي أن ينصب عليها التركيز بحسب رأيهم، فقد يرغبون في الإشارة إلى مشكلة أو التعبير عن وجهات نظرهم بشأن تقديم الخدمات أو تقديم اقتراحات غير مرغوب فيها. هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمواطنين إلى المشاركة وإعلام الحكومة بأمر ما، وقد ترغب الحكومة أيضاً في تلقي مدخلات من المواطنين في مجالات محددة لتزويد العملية الإدارية أو السياسية بالمعلومات. تتخذ قنوات وميزات المشاركة الإلكترونية أشكالاً متعددة، وأكثرها انتشاراً هي تلك المبينة أدناه.

## الجدول 2- Web 2.0: أدوات وسائل التواصل الاجتماعي القائمة على المشاركة

الأداة	الوصف	الإيجابيات والسلبيات
الشبكات	<p>خدمة أو منصة إلكترونية تستند إلى وتعكس الشبكات والعلاقات بين الناس (من خلال اهتماماتهم أو أنشطتهم).</p> <p>تتألف الشبكة عموماً من وصف لكل مستخدم (غالباً ما تكون لمحة عن المستخدم)، وروابط اجتماعية ومجموعة واسعة من الخدمات (مثل البريد الإلكتروني، والدرشة، والرسائل، ومنشورات المدونات والمحتوى). وتتيح للمستخدمين فرصة لتبادل الأفكار والأنشطة والفعاليات والاهتمامات مع أعضاء الشبكة الشخصية.</p> <p>أمثلة: فيسبوك و MySpace و LinkedIn وتويتر.</p>	<p>الإيجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود فئة المستخدمين والفئة المستهدفة؛</li> <li>لهجة غير رسمية وحوار ثنائي الاتجاه ومفتوح للجميع؛</li> <li>توفير المدخلات مباشرة من قبل المستخدمين وأصحاب المصلحة؛</li> <li>يمكن دمجها مع مختلف المنشورات ومكونات ردود الفعل فضلاً عن البوابة؛</li> <li>الحوار يؤدي إلى توليد الأفكار والابتكار؛</li> <li>قناة جيدة للتواصل والعلاقات العامة؛</li> <li>منصة مستقلة ومحيدة.</li> </ul> <p>السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاستخدام وردود الفعل غير مضمونين، والحوار على شبكات التواصل الاجتماعي هو في أغلب الأحيان سطحي ولا يشجع النقاش البناء؛</li> <li>قناة بديلة للمناقشة والتصويت، تفتح قناة أخرى للاتصال؛</li> <li>القيمة المضافة ونقطة التحول غير معروفين؛</li> <li>لا توفر بالضرورة التحكم الكامل.</li> </ul>
المنصات	<p>منصة إلكترونية تعاونية، تسهل العمليات التعاونية وتساعد المزيد من الناس على التفاعل وتبادل المعلومات لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تعزيز الابتكار.</p> <p>يسهل الإنترنت نشر وتبادل المعلومات والمعرفة فضلاً عن تسهيل مساهمات الأفراد. أحد العناصر الأساسية في التعاون هو انتشار الأفكار في كل مكان وتمكين الأفراد من مشاركة هذه الأفكار. يتطابق التعاون الاجتماعي مع التعهيد الحشدي الذي يعمل من خلاله الأفراد معاً لتحقيق هدف مشترك.</p> <p>أمثلة: مواقع ويكي مثل MediaWike و TikiWiki و DokuWiki و page wiki والمدونات مثل Wordpress أو Blogger وحلول المكاتب التعاونية مثل digitaliser.dk أو Debategraph أو Teamwork أو Work Spot.</p>	<p>الإيجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حوار ثنائي الاتجاه ومنتدى للحوار؛</li> <li>توفير المدخلات مباشرة من قبل المستخدمين وأصحاب المصلحة؛</li> <li>يمكن دمجها مع مختلف المنشورات ومكونات ردود الفعل فضلاً عن البوابة؛</li> <li>الحوار يؤدي إلى توليد الأفكار والابتكار؛</li> <li>منصة ومنتدى وموارد مشتركة.</li> </ul> <p>السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاستخدام وردود الفعل غير مضمونين، ويصعب تشجيع النقاش البناء؛</li> <li>قناة بديلة؛</li> <li>القيمة المضافة غير معروفة.</li> </ul>
النشر	<p>خدمة أو منصة إلكترونية تسهل المشاركة والنشر والتغييرات، وأنظمة Folksonomies، وإنشاء المحتوى ودمجه.</p>	<p>الإيجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التحديث الفعال للمستخدم والجهات المعنية؛</li> <li>يساعد على مواصلة إثارة الاهتمام؛</li> </ul>

الأداة	الوصف	الإيجابيات والسلبيات
	<p>قد يكون المحتوى على شكل فيديو أو صور أو نص إلخ.</p> <p>أمثلة: يوتيوب و Flickr و SlideShare والملخص الوافي للموقع RSS وتويتر.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمنح المستخدم "حصّة" في المحتوى وكيفية استخدامه؛</li> <li>• أدوات بديلة للوساطة وبديل للنص - إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت؛</li> <li>• إكمال المنصة من خلال إضافة الصوت والصور والنص؛</li> <li>• منح المستخدمين حرية اختيار الوسيلة؛</li> <li>• يمكن استخدامها على شبكات ومنصات مختلفة قائمة على التعاون وعلى بوابة.</li> </ul> <p>السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• احتمال تراكم المعلومات؛</li> <li>• قيمة المحتوى الذي ينشئه المستخدم قد تشهد تقلبات كبيرة؛</li> <li>• حقوق النشر لا تحترم دائماً؛</li> <li>• قد يستغرق تحميل/الحصول على المواد الثقيلة وقتاً طويلاً.</li> </ul>
المعلومات الراجعة	<p>خدمة أو منصة إلكترونية تسهل مدخلات الجمهور عبر اتصالات أحادية أو ثنائية الاتجاه. هناك نوعين من المعلومات الراجعة: الأشكال الكمية مثل التصويت والتصنيف والأشكال النوعية كالتعليق والنقاش والمسوح والويكي والمدونات.</p> <p>أنواع ردود الفعل موحدة في أغلب الأحيان ويمكن العثور عليها على موقع إلكتروني أو كعناصر وظيفية في شبكات مختلفة ومنصات تعاونية.</p> <p>أمثلة: التصويت والنقاش على borger.dk أو "Debategraph"، التقييم والتعليق على فيسبوك أو digitaliser.dk، المسوح مثل pirate survey، survey monkey والمسوح المجانية عبر الإنترنت، والمدونات ومواقع ويكي، أداة التعليقات بشأن مقال ما في ويكيبيديا، حلول عامة متنوعة إلخ.</p>	<p>الإيجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن استخدامها على شبكات ومنصات مختلفة قائمة على التعاون؛</li> <li>• حوار ثنائي الاتجاه ومنتدى للنقاش؛</li> <li>• الحصول على المدخلات مباشرة من المستخدمين وأصحاب المصلحة، وتسهيل الإدماج والمشاركة.</li> </ul> <p>السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستخدام وردود الفعل غير مضمونين؛</li> <li>• طريقة بديلة للحصول على ردود فعل المستخدمين وأصحاب المصلحة؛</li> <li>• القيمة المضافة والموارد مجهولين.</li> </ul>

المصدر: من تجميع المؤلف.

توفر وسيلة الدردشة/التعليق/الاستطلاع في كل صفحة إلكترونية: ينبغي على الحكومات النظر في وضع وسيلة التعليق في أسفل كل صفحة إلكترونية ليتمكن المستخدمون من الدردشة حول الصفحة مع بعضهم البعض و/أو مع الموظفين الحكوميين. هذه المبادرة ستوفر الآراء مباشرة لإدارة تكنولوجيا المعلومات بشأن تقديم الخدمات، وللمؤلفين بشأن جودة المعلومات على صفحات الويب (من وجهة نظر المستخدم). من الطبيعي جداً أن تفترض إدارة تقنية المعلومات والموظفين الحكوميين أن المستخدمين يتمتعون بنفس مستوى المعرفة حول

المنظمات والعمليات الحكومية كتلك التي يتمتعون بها بأنفسهم، لكن غالباً لا يتمتع المواطنون بهذا القدر من المعرفة. من الضروري الحصول على آراء المستخدمين بصورة منتظمة لكي تعرف الحكومة مدى فهم المعلومات والمحتوى على صفحات الويب ومدى نجاحها. بسرعة كبيرة، يمكن تحديد وتحسين الخدمات الإلكترونية التي تطرح إشكاليات، وصفحات الويب التي بساء فهمها أو الخاطئة في حال توفر آراء المستخدمين. عندما تتوفر وسيلة التعليق، يجب التدقيق في كل تعليق قبل إصداره للنشر.

يجب أن تطرح استطلاعات الرأي والمسوح أسئلة ذات صلة ولا ينبغي أن تدفع المستخدم إلى الاعتقاد أنها أجريت فقط لملء الفراغ أو لإجراء استطلاع الرأي بناءً على طلب مقم خارجي. كما يجب أن يتمكن المستخدمون من رؤية نتائج استطلاع الرأي/المسح وأرشيف لنتائج الاستطلاع/المسح السابق، وأن يتمكنوا من معرفة المدة التي سيستغرقها (استغرقها) استطلاع الرأي/المسح. ولا يجب أن تكون فئات الأجوبة منحازة وألا تعرض فقط الأجوبة الملائمة، ولكن ينبغي أن تحقق التوازن بين فئات الأجوبة الإيجابية والمحايدة والسلبية. كما يجب إعلام المستخدمين إذا تم اتخاذ أي إجراء كنتيجة مباشرة للاستطلاع أو المسح.

منتديات الحوار والاقتراحات/الآراء/نماذج المدخلات ووسائل التواصل الاجتماعي: يُسمح للمنظمات الحكومية وضع مبادئ توجيهية لمنتديات الحوار التي تقدمها أو تفرض عقوبات عليها، ولكن لا يجب فرض التزامات فقط على المستخدمين، وإنما يجب على الحكومة أيضاً أن تطلع المستخدم على كيفية إدارة الحوار في المنتديات التي تنظمها. هل ستدير المناقشات؟ هل ستأخذ بعين الاعتبار آراء المستخدمين واقتراحاتهم؟ يجب إدراج مبادئ المشاركة والحوار الإلكتروني في سياسة المشاركة الإلكترونية الخاصة بالمنظمات الحكومية، كما أن الصفحات التي تحتوي على وظائف المشاركة الإلكترونية يجب أن تتضمن بيان المبادئ. ويجب على الحكومة في بعض الأحيان أن تذهب إلى المكان الذي يتواجد فيه المستخدمون، فمن المحتمل أن يكونوا موجودين على شبكات التواصل الاجتماعي ومنتديات الحوار التي تستضيفها أطراف ثالثة. إذا أرادت الحكومة التعاون مع المواطنين وتعزيز الحوار وزيادة الشفافية، يجب عليها في بعض الحالات أن تتنازل عن سلطتها، ولكن بطريقة مناسبة لها. يجب أن يعرف الموظفون الحكوميون الذين يشاركون في المناقشات بالنيابة عن الحكومة أنهم يمثلون الحكومة ويتحدثون باسمها، وهذا يعني أنه ينبغي وضع سياسة بشأن وسائل التواصل الاجتماعي للموظفين الحكوميين ليعرفوا كيفية التصرف بطريقة جيدة (الفصل الرابع، القسم باء).

تلقي المعلومات الراجعة تلقائياً: كلما يُدخل المستخدم بيانات أو يقدم طلباً أو يطرح سؤالاً (إلا في مناقشة مفتوحة مستمرة)، يجب أن يظهر تلقائياً (إقرار) على الصفحة (و/أو إرساله عبر البريد الإلكتروني إذا كان ذلك مناسباً). ينبغي على المشغل ضمان وجود تصريح لكل مرفق ذي صلة لكي يتمكن المستخدم من أن يترقب استلام هذا الأشعار.

المدونة الحكومية: المدونة شبيهة بيوميات أو دفتر. هي منشور محدث مراراً وتكراراً ومتسلسل عن الأفكار الشخصية وروابط الويب. وتكتب المدونة عادة من قبل شخص واحد أو باسم شخص واحد، ويتم إدراج عادة كل "منشور" أو مُدخل على القائمة بالترتيب أي من أحدث واحدة أولاً إلى أقدمها في الأسفل. تتناول معظم المدونات موضوعاً محدداً مثل العمود اليومي أو الأسبوعي في إحدى الصحف. يمكن استخدامها كأداة لعرض الأفكار الشخصية لكاتب المدونة كما أنها تدعو في أغلب الأحيان القراء إلى تقديم تعليقات على مقالات المدونة في أسفل الصفحة. هذا المفهوم الخاص بمشاركة الأفكار الشخصية حول موضوع محدد على مدونة هو وسيلة جيدة تسمح للإدارة العليا وللموظفين الحكوميين أو الخبراء الرئيسيين الآخرين من الحصول على قناة تواصل دائمة مع جمهور مستهدف. قد يشارك أحد الوزراء أفكاره حول بعض القضايا السياسية أو المبادرات القادمة. وتوفر المدونة للمؤلف مكاناً لتقديم تحليل متعمق حول الموضوع من خلال التعليق والتفاعل مع الجمهور.

#### الإطار 6- البحرين: Fix2Go

برنامج Fix2Go ناتج عن التعاون والجهود المشتركة بين الجهات الحكومية المختلفة بما فيها هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية، فضلاً عن المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات مختلفة بما فيها وزارة الصحة وهيئة الكهرباء والماء ووزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني. تتولى هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية مسؤولية اقتراح السياسات العامة والتشريعات والقرارات المناسبة لتنفيذ الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وبرامج البيانات وتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية.

قامت هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية بتطوير Fix2Go لإنشاء قناة مباشرة وسهلة ووسائل اتصال بين الجمهور والهيئات الحكومية في ما يتعلق بالاقتراحات والشكاوى الرامية إلى تحسين الكفاءة والشفافية. هذا البرنامج يسمح للمستخدمين بالتواصل مع الحكومة بسرعة وبسهولة، وبالتالي زيادة التفاعل وتسهيله من خلال تقديم الآراء، بما في ذلك استخدام خدمات النقاط الصور وتحديد الموقع. يتيح برنامج Fix2Go مستويات عالية من التفاعل بين الجمهور والحكومة من خلال توفير قناة فعالة للغاية يمكن الحصول عليها بسهولة، وهي متوفرة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.

المصدر: البحرين، بوابة الحكومة الإلكترونية، 2018؛ Bahrain this Week، 2017؛ Bahrain this Week، 2018.

استخدام أزرار روابط وسائل التواصل الاجتماعي: يُعتبر استخدام الأزرار التي تقدمها وسائل التواصل الاجتماعي أحد الطرق الجيدة لنشر المعلومات على المواقع الإلكترونية الحكومية، مثل الحفظ والمشاركة وإبداء الإعجاب والتغريد إلخ. إذا وجد زوار الموقع الإلكتروني محتوى مثيراً للاهتمام وأرادوا أن يراه الآخرون، يمكنهم "نشر المعلومات" من خلال النقر على أحد أزرار شبكات التواصل الاجتماعي. من السهل دمج أزرار مشاركة التواصل الاجتماعي على صفحات الويب، نظراً إلى أن هذه العملية تشمل فقط إدخال نص برمجي. فالنص البرمجي المدمج يضيف الوسائل ولا يتطلب أي تدخل من المسؤول عن الموقع، كما أن بعض الأزرار تبين إحصاءات، أي أنها تُظهر عدد المرات التي نشر فيها المستخدمون محتوى الموقع الإلكتروني.

تبيّن قضية Fix2Go (تواصل) في البحرين جوانب عديدة من الممارسات الجيدة في المشاركة من خلال تسهيل تقديم الاقتراحات والشكاوى التي تهدف إلى تحسين كفاءة وشفافية الحكومة (الإطار 6).

وفي السياق نفسه، يبيّن التطبيق النقل الخاص بالأهل في عُمان العديد من الفوائد المرتبطة بالمشاركة (الإطار 7).

#### الإطار 7- عُمان: التطبيق النقل الخاص بالوالدين

تم تصميم التطبيق النقل الخاص بالآباء والأمهات لتسهيل تقديم الخدمات الأساسية لهم من أجل تسهيل متابعة إنجازات أطفالهم، وحضورهم في الفصول الدراسية وسلوكهم في المدرسة والتواصل مع السلطات المدرسية. ويساهم هذا التطبيق في تحسين تفاعل الوالدين مع المدرسة من خلال توافر الخدمات من أي مكان وفي أي وقت من خلال التطبيق، ويتيح لهم تقديم الشكاوى والملاحظات على الفور كما أنه يسمح لهما بنقل سجلات أطفالهما بين المدارس المختلفة في سلطنة عُمان مع توفر ميزات مثل الإشعارات والتعقب حتى الختام.

يمكن إذاً للآباء والأمهات متابعة الجداول الزمنية الدراسية للتلاميذ وبرامجهم الدراسية، ومتابعة النتائج الأكاديمية والحصول على إشعارات بجميع الأنشطة والفعاليات في المدرسة. كل هذه الأمور تزيد من رضا الوالدين لأنها تمكنهما من متابعة التلاميذ عن كثب من خلال الأجهزة اللوحية والهواتف الذكية من دون الحاجة إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر كما كان الحال سابقاً. ويؤدي أيضاً الدعم الفني للتطبيق إلى تطوير تسهيلات جديدة. وتشير النتائج إلى أن هذا التطبيق يساعد الوالدين ووزارة التربية والتعليم والسلطات المدرسية على توفير الوقت وادخار المال إلى حد كبير.

المصدر: Al Lawati، 2016.

يُتيح الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل في تونس للناس المساهمة في تطوير خدمات التعليم في البلد (الإطار 8).

#### الإطار 8- تونس: المعلومات الراجعة والتعليقات حول التعليم المهني

يهدف الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل (وزارة التكوين المهني والتشغيل) <sup>(أ)</sup> إلى توفير الفرصة للأشخاص والمهنيين والأطراف المهتمة الأخرى من أجل طرح الأسئلة وتقديم اقتراحات بشأن التعليم المهني في البلاد. ويوفر أيضاً إمكانية مناقشة القضايا على صفحة الوزارة على الفيسبوك <sup>(ب)</sup>.

الوكالة هي مؤسسة عامة لا تملك صفة إدارية، وذات طابع مدني، وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي، وتتمثل مهمتها الرئيسية في تنفيذ سياسة الحكومة المتعلقة بتشجيع التشغيل. وتقوم بدور تنشيط سوق العمل على المستوى الوطني والإقليمي والمحلي والقطاعي من خلال شبكة مكاتب التشغيل والعمل المستقل التابعة لها من خلال تطوير المعلومات حول التشغيل والمؤهلات المهنية لدعم الشركات والباحثين عن عمل.

وتستهدف الوكالة بشكل خاص الشباب والشركات الصغيرة والأعمال الحرة، وتهدف إلى ضمان دقة المعلومات ووثوقيتها وتحديثها، والتوجيه المهني للباحثين عن عمل، وتنظيم وإجراء المعاملات الاستثمارية للقوى العاملة التونسية في الخارج، بما في ذلك إعادة إدماج العمال المهاجرين في الاقتصاد الوطني بعد عودتهم. وتدعم أيضاً العمال الذين تم تسريحهم لأسباب اقتصادية وتقنية. تعتبر المدخلات والاقتراحات من الباحثين عن عمل وأصحاب العمل والمدرّبين والمعلمين ضرورية لضمان أفضل الخدمات الممكنة.

المصدر: تونس، وزارة التكوين المهني والتشغيل، 2018.

(أ) لمزيد من المعلومات <http://www.emploi.gov.tn/tn/>

(ب) <https://www.facebook.com/MFPE.GOV.TN/>

#### زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات

##### 1- إعادة بناء مشاركة المواطنين من القاعدة

أثبتت التجربة أن معظم المواطنين يهتمون في المقام الأول بقضايا محددة لها تأثير أو تداعيات مباشرة على حياتهم الخاصة في المكان الذي يعيشون فيه، في حين أن البعض منهم يهتم بالقضايا التي لها أهمية جغرافية على نطاق أوسع مثل تغيير المناخ والهجرة والجريمة والظروف الاقتصادية <sup>27</sup>. يجب استخدام هذه الاهتمامات لبناء مشاركة المواطنين في الأماكن العامة الوطنية أو المحلية من القاعدة إلى القمة ويصف الإطار 9 مبادرة للمشاركة العامة في مناقشات السياسات في تنزانيا.

كما يجب توضيح مدى أهمية النقاشات المحلية، وتوفير أدوات وآليات لربطها معاً ضمن عملية ثنائية الاتجاه توفر السياق للنقاش المحلي والمادة للمناقشة على نطاق أوسع. علاوة على ذلك، يمكن أن تتعلم المناطق من بعضها البعض. يجب استخدام المواضيع المحددة المترابطة لتوسيع عملية المشاركة والحث على نشر القضايا بشكل طبيعي على نطاق أوسع والتي سيكون العديد منها وطنياً أو إقليمياً. يجب أيضاً الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي غير الرسمية عند الحاجة بحيث يمكن لهذه الشبكات أن تساهم في هذه العملية سواء عبر الإنترنت أو عبر وسائل أخرى غير متصلة بالإنترنت.



## الإطار 9- تنزانيا: شراكة لصنع السياسات من خلال المشاورات عبر الإنترنت

تشجع شبكة المعرفة في تنزانيا (TAKNET) على تبادل المعرفة والمعلومات حول جوانب التنمية الاجتماعية والاقتصادية المختلفة للمصلحة الوطنية لتحفيز المناقشات من خلال إعلام الأفراد حول قضايا التنمية الحالية.

يشارك كل من المواطنين والخبراء في هذه المناقشات التي تؤدي إلى بناء توافق في الآراء حول قضايا السياسة العامة التي تثير اهتمام المجتمع التنزاني. يعد مديرو المناقشة موجز المناقشات التي تتضمن نتيجة أحد المواضيع وتشمل توصيات وبيانات حول الممارسات الجيدة، ويتشاركونها مع صانعي السياسات والمواطنين.

شبكة المعرفة في تنزانيا (TAKNET) هي مبادرة مشتركة بين حكومة تنزانيا والأمم المتحدة ومؤسسة البحوث الاقتصادية والاجتماعية.

المصدر: <http://www.taknet.or.tz>.

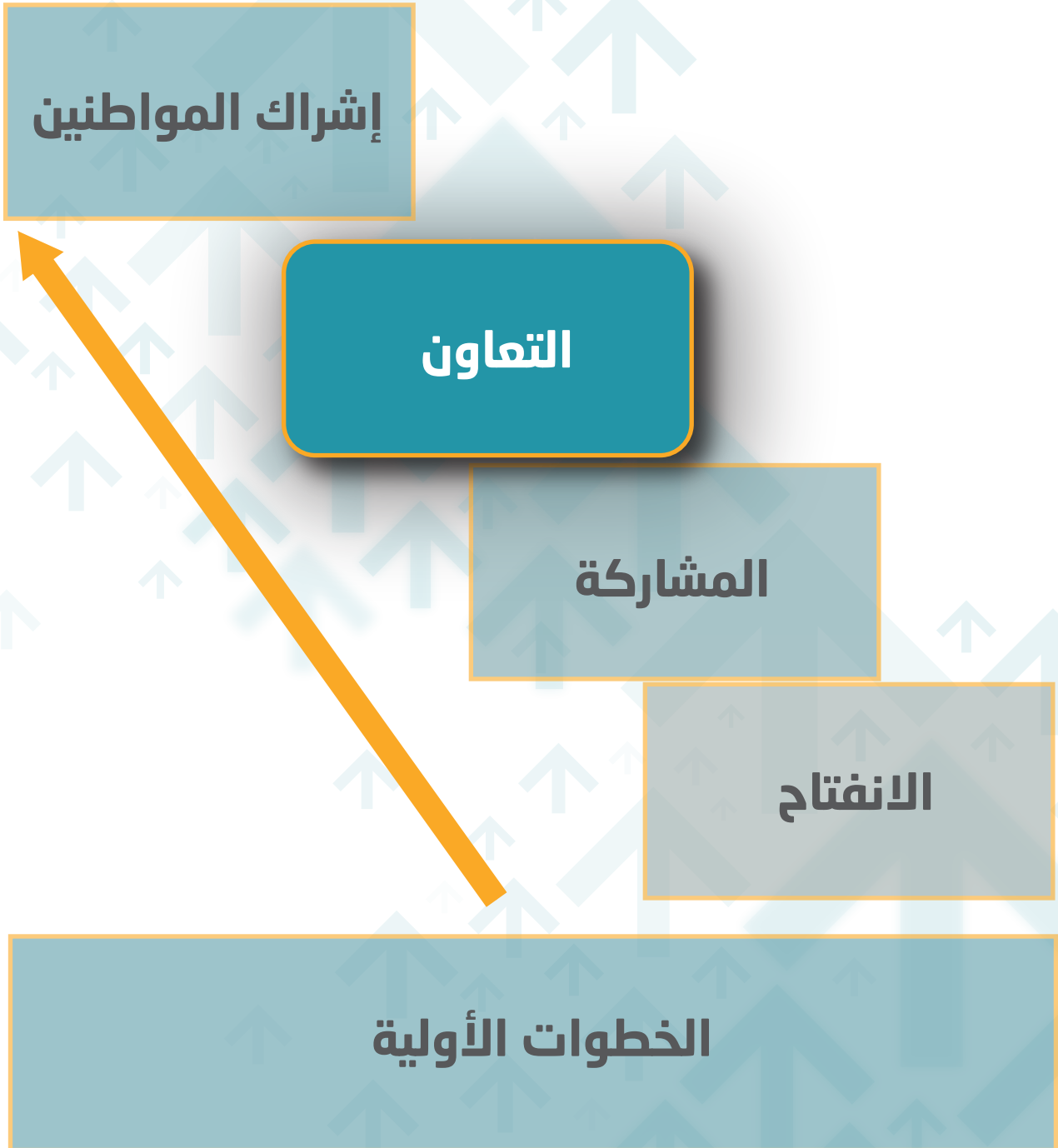
## 2- محو الأمية الرقمية والسياسية والتشاركية الفعالة

في نهاية المطاف، قد لا يكون ممكناً التغلب على مشكلة "النخب" التي يمكن أن تسيطر على المجال السياسي كما كان الحال تاريخياً. ولن تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغيير هذا الوضع كلياً، رغم أن التجربة تثبت أنه إذا تم تطبيق التكنولوجيا بعناية، قد تؤدي في بعض الحالات إلى تخفيف حدة المشكلة. ينبغي أيضاً دعم محو الأمية التشاركية والرقمية والسياسية بشدة، والتي تعاني منها الفئات المستبعدة.

بالنسبة للجهات الفاعلة غير الحكومية، يوصى بتشجيع وتصميم ودعم اكتساب المهارات والتعليم/التدريب في إطار محو الأمية التشاركية والرقمية والسياسية، فضلاً عن التأكد من أن قنوات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكمل القنوات التي لا تستخدمها. يجب أن يتم الاستثمار في واجهات جديدة حديثة أكثر من غيرها ومدمجة في الأنشطة اليومية بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي حيثما أمكن، الإستناد إلى ومؤازرة الأنشطة الجارية، مثل التدريب الحالي، وزيادة الوعي، ومبادرات التوعية بدلاً من إطلاق مبادرات جديدة بالكامل.



خامساً- المرحلة الثالثة:  
استراتيجية التعاون العامة





## خامساً- المرحلة الثالثة: استراتيجية التعاون العامة

### ألف- الأهداف العامة

كما ذكر في القسم باء من الفصل الثاني، تهدف استراتيجية الحكومة المفتوحة في المرحلة الثالثة منها إلى زيادة التعاون بين الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية للتشارك في توفير الخدمات والاستراتيجيات والخطط المبتكرة. ويشكل ذلك في الأساس تبادلاً ثنائياً الاتجاه للمعلومات والمعرفة والرأي بين الحكومة والمواطن (والجهات الفاعلة غير الحكومية الأخرى) والعكس صحيح، حيث أن كل من الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية تكون ناشطة ومتفاعلة، ولتحقيق جزء كبير من هذه الخطوة يجب وضع البيانات على شبكة الإنترنت، مما يجعلها مقروءة آلياً وذات صيغة موحدة تستخدم معايير مفتوحة. وتشمل النقاط المرجعية للمرحلة الثالثة ما يلي:

- التعاون بشكل أساسي هو عملية ثنائية الاتجاه بين الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية، يمكن من خلالها لهذه الجهات وضع جدول الأعمال وأن تكون فاعلة، ولكن بالإستناد إلى إطار عام للسياسات توفره الحكومة؛
- يمكن الحصول على بعض البيانات ذات الصلة من مستوى صنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية لمؤشر المشاركة الإلكترونية للأمم المتحدة؛
- المستوى الأكثر ملاءمة من نموذج النجوم الخمس للبيانات المفتوحة في المرحلة الثالثة هو مستوى الأربع نجوم، أي أن تكون البيانات مقروءة آلياً، وذات صيغة موحدة تستخدم معايير مفتوحة، بحيث يمكن لأي شخص الحصول عليها واستخدامها.

**ملاحظة هامة:** كما هو مبين في الشكل 1، يركز التعاون في المرحلة الثالثة عادة على السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والمبادرات التي تم تطويرها في المرحلتين الأولى والثانية.

يجب تطبيق الأهداف الإستراتيجية الستة وركائزها الأساسية التي توضح كيف يمكن تحقيقها، على الأهداف العامة لاستراتيجية التعاون العامة، كما هو مبين في هذا الفصل. وتقدم دروس وتوجيهات محددة لكل هدف استراتيجي بالاستناد إلى هذه الركائز.

### باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات

في المرحلة الثالثة، يُوصى بطبيعة الحال بالتعاون، بحيث ينبغي مبدئياً لجميع الأنشطة الحكومية أن تفسح المجال أمام التعاون مع جميع الجهات الفاعلة الشرعية، بحيث تأخذ الحكومة المبادرة بشكل استباقي، ولكنها تسمح أيضاً للآخرين من أخذ المبادرة. وفي حين توفر الشفافية والمشاركة في المرحلتين الأولى والثانية فرصاً محدودة تحددتها الحكومة، تتمثل الخطوة التالية بالتعاون من خلال السماح للجهات الفاعلة غير الحكومية من أن تبدي رأيها في القضايا التي تعتبرها مهمة. ويجب أن تحدد النصوص القانونية مدى التعاون، وفي المجتمعات التي تنتخب فيها الحكومات على النحو الواجب، يتعين على الحكومة تحديد ما إذا كان هذا التعاون يصب في الصالح العام أم لا.

إن المرحلة الثالثة تعزز التعاون بين المواطنين والحكومة من خلال إشراك جميع الأطراف: الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والجهات الفاعلة غير الحكومية الأخرى، وتتميز هذه المرحلة بتداول السياسات

العامة والقرارات بين العديد من الجهات الفاعلة، بحيث تتمكن الحكومة من الاستجابة من خلال توفير الخدمات المناسبة بدقة أكبر وفقاً لاحتياجات الجهة الفاعلة، مما ينطوي على التحول نحو حكومة "سريعة الإستجابة". ويهدف إذاً التعاون إلى تشجيع المساهمة الفعالة للمواطنين من خلال تعزيز التواصل وتدفق المعلومات بين الجهات الحكومية والمواطنين، ويعتبر هذا المستوى من المشاركة أكثر تقدماً من غيره ويمكن تحقيقه من خلال النقاش العام المفتوح حول السياسات والبرامج الحكومية المخطط لها.

#### 1- المشاركة بشكل مسبق في صنع القرار

هنالك درجات مختلفة من التعاون الإلكتروني وتتراوح بين الإشراف والتعاون "غير الفعال" إلى الإشراف والتعاون "الفعال". ويمكن تعريف التعاون الفعال بأنه "علاقة مبنية على الشراكة مع الحكومة، يشارك فيها المواطنون في عملية صنع السياسات ومضمونها بشكل فعال<sup>28</sup>. ويمكن أن يشارك الناس في القرارات العامة وتقديم الخدمات بطرق ودرجات عديدة. ويمكن إعلام الناس بالقرارات الحكومية ومدى توافر الخدمات، ويجوز استشارتهم بشأن بعض القرارات، كما أنه قد يُطلب منهم المشاركة أو قد يبادروا بشكل استباقي ومن تلقاء أنفسهم إلى وضع الأطر واتخاذ القرارات. هذه المشاركة الاستباقية في صنع القرارات لا تعني بالضرورة أن آراء ومداخلات الناس ستترجم تلقائياً إلى سياسات فعلية.

إن مستوى التعاون في صنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية لا يفترض دائماً التشريع المباشر للسياسات والقرارات بكل ما للكلمة من معنى، ويعتمد إلى حد كبير على نوع الأداة المستخدمة وعلى نية الأشخاص الذين يستخدمونها، ففي حالة التصويت الإلكتروني الذي يختار من خلاله الناس الأحزاب السياسية والمرشحين خلال الانتخابات أو يصوتون في الاستفتاءات من خلال استخدام منصات إلكترونية، تترجم مدخلات المواطنين إلى نتائج ملموسة فورية. ولا يوجد بشكل عام مفهوم واحد يناسب الجميع لكي يُطبق لأن لكل بلد خصائصه من حيث ثقافة التعاون ووسائل التفاعل المفضلة بين الناس والسلطات العامة<sup>29</sup>.

#### 2- معايير نجاح التعاون

لا يزال صنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية في المرحلة الثالثة يشكل تحدياً مهماً، ويشير إلى عملية يوفر فيها الأشخاص مدخلاتهم الخاصة في عمليات صنع القرار. وثمة مثالين على ذلك: (أ) التصويت الإلكتروني المباشر عبر الأنظمة الآمنة و(ب) تحديد الخيارات والمقترحات المفضلة (الشائعة) من خلال تصنيفها عبر وسائل التواصل الاجتماعي "إعجاب/عدم الإعجاب" أو وظائف التصنيف. وفي حين أن الخطوة المنطقية التالية بعد المشاركة الإلكترونية في المرحلة الثانية هي صنع السياسات، تُعتبر المعلومات والمشاورات الإلكترونية أيضاً من أبرز أشكال التعاون.

وفي الآونة الأخيرة، أصبح الخطاب المتعلق بالسياسات محور الاهتمام بصورة خاصة، لأن أدوات البرمجيات الجديدة تنشئ أنظمة تداول متطورة ومعقدة على شبكة الإنترنت. ويوفر مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام 2016 دليلاً على أن التقدم في صنع القرارات القائم على التعاون يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم في المشاورات العامة. وباتت مناقشة السياسات والقرارات مع الجمهور ممارسة شائعة بشكل متزايد، فالبوابة الإلكترونية Gov.uk مثلاً تربط بين نطاقات المشاركة الإلكترونية الثلاثة ضمن عملية واحدة. كما أن نشر مسودات

السياسات - إلى جانب توفير المستندات والمعلومات الأخرى ذات الصلة - للمشاورة العامة (المعلومات الإلكترونية) يسمح بتلقي ردود فعل بناءة ومستنيرة. ومن ثم تنشر الحكومة موقفها تجاه ردود الفعل الواردة من الجمهور وتشرح أي تغييرات في خيارات السياسة العامة المقترحة بعد المشاورات من خلال تسليط الضوء على السياسات التي تم النظر فيها وتلك التي تم استبعادها مع توفير السبب الذي دفعها إلى اتخاذ هذا القرار. ويؤدي هذا النهج الشمولي للتعاون الإلكتروني إلى توسيع نطاق صنع القرارات القائم على المشاركة وتطوير معناه.

وأشار أيضاً مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (2016) إلى أنه على الرغم من انتشار ممارسة المشاورات الإلكترونية، لم يتم بعد إضفاء الطابع المؤسسي بما فيه الكفاية على معظم المشاورات في عمليات صنع السياسات. ففي العديد من الحالات، ليس من الواضح مدى نجاح عمليتي تخطيط وتطبيق الحوار العام عبر شبكة الإنترنت، ولا الهدف الذي يسعى إلى بلوغه ولا النتيجة التي توصل إليها. وبالإضافة إلى ذلك، كانت ردود فعل الجمهور نادرة وقليلة في أغلب الأحيان. ولا يزال قدر كبير من عمليات التشاور والتداول عبر شبكة الإنترنت مخصصاً لغرض محدد وفي طور النمو، مع وجود الكثير من الإمكانيات غير المستغلة. وللاستفادة من هذه الإمكانية، على السلطات العامة القيام بما يلي:

- اعتماد استراتيجية واضحة للتعاون الإلكتروني من شأنها أن تحقق التوازن بين مراحل المعلومات الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية وصنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية. ومن الواضح أن هذه الاستراتيجية تشمل ضمان توافر الأدوات الإلكترونية اللازمة؛
- تحديد المجموعات السكانية المستهدفة والجمهور على المستوى الإقليمي بشكل واضح، وتقديم توضيحات عن إجراءات التشاور واتخاذ القرار؛
- اعتماد قواعد وإجراءات واضحة للتعامل مع المساهمات التي تلقتها، ولا بد من التمتع بالقدرة التحليلية الكافية لمراجعتها واتباع منهجاً لإبلاغ الجمهور عن نتائج المشاورات وتأثيرها على صنع السياسات.

### 3- فرص اتخاذ القرار عبر الوسائل الإلكترونية

وبالإضافة إلى ذلك، أظهر مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (2016) أنه على الرغم من أن صنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية هو أحد جوانب التعاون العام الذي يطرح التحدي الأكبر، أحرز على هذا الصعيد تقدماً ملحوظ خلال عامين فقط، ويأتي هذا التقدم بعد سنوات عديدة من التركيز الأساسي على الشفافية الإلكترونية، وفي الآونة الأخيرة على المشاركة الإلكترونية، إذ أنه من الأسهل تنفيذها من الناحية التقنية. وفي الوقت نفسه، يُظهر أيضاً المسح أن ممارسة اتخاذ القرار عبر الوسائل الإلكترونية قد توسعت لدرجة أنها أصبحت جزءاً مهماً من دورة صنع السياسات بدلاً من أن تكون تجربة مخصصة.

وقد توسع مفهوم صنع السياسات بحد ذاته ليتخطى حدود القرارات التي تتخذها الحكومات بمفردها، ويسعى الآن إلى دعم العملية التي يقوم من خلالها الأشخاص بتكوين رأي في الوقت الذي يتداولون بشأن المواقف المشتركة عبر استخدام تقنيات الاعتدال الجماعي والتصويت التفضيلي، مثل موقع Liquid Feedback<sup>30</sup>، لضمان أقصى درجات الشفافية في عملية صنع القرار.

30 يحتوي موقع LiquidFeedback.org على عملية تداولية يجري من خلالها التصويت على المقترحات ودعمها ومناقشتها وكتابتها بطريقة قائمة على التعاون، ويتم التصويت على الخيارات البديلة من خلال استخدام خوارزمية شولز. تم إنشاء Liquid Feedback لدعم المداولات الديمقراطية ضمن الحركات السياسية (مثل حزب القراصنة الألماني) وتم اختبارها كوسيلة لجمع الأفكار من الجمهور، وتستخدم على نطاق واسع في إيطاليا مثلاً. (De Cindio and Stortone (2013). اختبار liquid feedback للتداول عبر الإنترنت في السياقات المدنية. Electronic Participation, Springer, pp. 147-158.

ويتم تحويل المعنى التقليدي لصنع القرار، باعتباره جهداً تبذله الحكومة فقط ضمن القيود التي تفرضها عمليات الإدارة العامة، إلى عملية مفتوحة ومعقدة للتعاون وصنع القرارات بين السلطات والشعب، مع تزايدها بين الشعب.

### جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات

#### 1- المؤسسات

على الحكومات وضع الترتيبات المؤسسية اللازمة لدعم التعاون، ويشمل ذلك توفر سلطة على مستوى المدن أو على المستوى الوطني لتسهيل وإدارة التعاون والتعاون الإلكتروني والبيانات الحكومية المفتوحة.

#### 2- الحوكمة

إن ترتيبات الحوكمة في المرحلة الثالثة شبيهة بالترتيبات الواردة في المرحلتين الأولى والثانية وتعتمد عليهما، ولكن يتم تصميمها لتساهم في تسهيل سياسات واستراتيجيات التعاون والتعاون الإلكتروني المبينة أعلاه. يُوصى إذاً بأن تكون قضايا المرحلة الثالثة متوقعة في تصميم المرحلة الأولى.

#### 3- الرصد

ينبغي أن يستند الرصد في المرحلة الثالثة إلى رصد المرحلتين الأولى والثانية ويجب أن يتضمن أيضاً مؤشرات على النحو التالي:

- مؤشرات كمية، تشمل عدد المتعاونين في الأنشطة المشتركة والقائمة على التشارك في الإبداع باستخدام المجموعة الكاملة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وعدد الأفكار القائمة على التعاون التي يقدمها المواطنون؛ ونسبة المشاريع المستهلة والناجحة من الأفكار المطروحة؛
- مؤشرات نوعية، تشمل تغيير ثقافة الدوائر الحكومية نحو الانفتاح والتعاون؛ والرضا العام عن التعاون مع الحكومة.

#### 4- الثقة والشفافية وانفتاح المؤسسات أمور ضرورية للتعاون الإلكتروني

لا شك في أن ضمان وتعزيز الثقة والشفافية والانفتاح في أي نظام قائم على التعاون والديمقراطية يشكلان التحدي الأكبر. ويوجد ارتباط وثيق بين الثقة والشفافية والانفتاح، ولا يمكن تحقيق ديمقراطية فعالة في ظل غياب الثقة في المؤسسات السياسية والمؤسسات القائمة على التعاون والتمثيل السياسي. ومن المعروف جيداً أن الثقة في السياسات والمؤسسات الوطنية في العديد من البلدان حول العالم، بما في ذلك الدول العربية، قد تراجعت في الماضي القريب، لا سيما في أعقاب "الربيع العربي".

ومن البديهي أن بناء الثقة أصعب من هدمها، لذلك من الضروري إيجاد طرق لبناء الثقة وحمايتها بمجرد اكتسابها. إن الثقة وانعدام الثقة متلازمان ويجب إرساء التوازن بينهما، مع الإشارة إلى أنهما يشكلان على حد سواء عنصرين مهمين في ديمقراطية سليمة. والثقة تخفض تكاليف المعاملات، ولكن انعدام الثقة السليم يشجع النقد البناء والحوار، ويكمن التحدي في تحقيق التوازن بينهما.



ويمكن للحكومات أن تساعد في تحقيق هذا الهدف عن طريق تعزيز التعاون الإلكتروني والحكومة المفتوحة إلى أقصى حد ممكن، ليتمكن المواطنون من معرفة كيفية اتخاذ القرارات، وهوية الجهة التي تتخذها وسبب اتخاذها. لا بد أيضاً من وضع قواعد واضحة لتوفير فرص مناسبة لمواجهة عملية صنع القرار والتعاون المباشر فيها. وعلى الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تكون مهمة جداً لزيادة التعاون، من الضروري إجراء مساءلة واضحة وشفافة قائمة على أسس جميع أشكال التعاون لإعادة ربط النخبين الساخطين بالسياسيين. وتوفر الهند مثلاً مثيراً للإهتمام عن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تعزيز الشفافية والمساءلة (الإطار 10).

#### الإطار 10- الهند: مبادرة "دفعت رشوة"

أطلقت المنظمة غير الربحية Janaagraha مبادرة "دفعت رشوة" في عام 2010 للاستفادة من قدرات المواطنين من أجل التصدي للفساد في الخدمات العامة في جميع أنحاء الهند.

يجمع الموقع تقارير المواطنين عن "طبيعة وعدد ونمط وأنواع وموقع وتردد وقيم أعمال الفساد الفعلية". ويمكن للمواطنين المساهمة في هذه المبادرة بطرق عديدة، فيمكنهم تقديم تقارير عن الرشاوى التي دفعوها، والرشاوى التي امتنعوا عن دفعها، والحالات التي حصلوا فيها على خدمة عامة دون دفع رشوة، أي عندما صادفوا "مسؤولين صادقين". وهناك أيضاً خط ساخن للرشوة يسمح للناس بطلب المشورة بشأن القواعد والأنظمة، وكيفية تجنب دفع الرشاوى، وكيفية التعامل مع المسؤولين الفاسدين، وما إلى ذلك. وتوفر هذه التقارير لمحة موجزة عن الرشوة والفساد في منطقة محددة.

ثم تُستخدم المعلومات التي تم جمعها من خلال الموقع للدعوة إلى إجراء تغييرات في عمليات الحوكمة والمساءلة، فضلاً عن معالجة حالات الفساد. فعلى سبيل المثال، هناك العديد من الحالات التي تم من خلالها تغيير القواعد والإجراءات الحكومية نتيجة لذلك، بما في ذلك في وزارة النقل في حكومة ولاية كارناتاكا في بنغالور. ونتيجة لذلك تلقى حوالي 20 من كبار المسؤولين تحذيرات. وعلى نحو مماثل، تم إجراء تغييرات على تسجيل المعاملات العقارية في دائرة الطوابع والتسجيل في بنغالور.

وقد أدى نجاح مفهوم I Paid A Bribe وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي سمحت بنجاحه إلى اتباع هذا النموذج في العديد من البلدان الأخرى، بما في ذلك غانا واليونان وكينيا وزيمبابوي وباكستان وأذربيجان وجنوب أفريقيا وأوكرانيا وتونس. ففي رومانيا مثلاً تسمح خدمة إلكترونية للمواطنين من مشاركة تجاربهم في ما يتعلق بالرشوة عند التعامل مع الخدمات العامة، بما في ذلك مشاركة المعلومات حول المبلغ الذي دفعوه.

المصدر: <http://www.ipaidabribe.com>

#### 5- المساءلة والحقوق والمسؤوليات والدور المتغير للقطاع العام

تختلف أنواع المساءلة وتنتج من المسؤوليات والانفتاح والشفافية، وترتبط أيضاً بالاعتبارات الأخلاقية التي هي من الناحية النظرية والعملية بغاية الأهمية في المجال العام.

ينبغي أولاً أن يمارس السياسيون والممثلون المنتخبون ديمقراطياً المساءلة السياسية. ثانياً، تقع المساءلة المؤسسية والإدارية على عاتق الموظفين الحكوميين، على مستوى الأفراد، وعلى القطاع العام على مستوى المؤسسات. وذلك يشمل أيضاً احتمال تغيير المساءلة عندما يشارك القطاع الخاص وشركاء المجتمع المحلي في مهام القطاع العام مثل صنع السياسات أو تقديم الخدمات. ثالثاً، يجب أن تخضع المؤسسات غير الرسمية مثل مجموعات المواطنين ومجموعات المصالح للمساءلة من حيث عدم إساءة استخدام خدمات أو مرافق القطاع العام، والتعاون بطرق شرعية ومسؤولة. وتتعلق كل هذه الأمور بالمسؤوليات. رابعاً، ينبغي ممارسة المساءلة الأخلاقية والمعنوية العامة لجميع الجهات الفاعلة، بما فيها المواطنون والشركات والمجتمعات والقطاع العام.

علاوة على ذلك، عندما تكون الحكومة مجرد طرف فاعل واحد ضمن الكثير من الأطراف الفاعلة في المجال العام، والذي يتألف الآن بصورة شرعية من الجهات الفاعلة في القطاعين الخاص والعام، يجب إيجاد أشكال جديدة من المساءلة تعكس المشهد المؤسسي الجديد، سواء أكان رسمياً أو غير رسمي. لذلك، يجب أيضاً إعادة إرساء التوازن بين الحقوق والمسؤوليات المؤسسية.

#### 6- هل يمكن الإفراط في المشاركة والتعاون في السياق المؤسسي؟

يتمثل أحد التحديات المهمة الأخرى في سياق التعاون الذي تعززه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أن القدرات المؤسسية الحالية قد تفرض قيوداً عملية عليه (إن لم تكن قانونية أو أخلاقية). فالمشاركة والتعاون المفرطين قد لا يخدمان مصلحة الديمقراطية إذا كان النظام خاضعاً لضغوط هائلة بسبب زيادة ضخمة في المشاركة، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار وتفكك النظام. وبالإضافة إلى ذلك، قد لا يكون التعاون المفرط في مصلحة المواطن الفرد، خاصة في غياب التزام المستمر والمعرفة وربما بعض التدريب، فيؤدي هذا التعاون إلى مشاركة سطحية أو رجعية أو شعبية.

ويمكن للتكنولوجيات والأساليب الجديدة أن تخفض تكلفة صنع القرار الجماعي، ولكنها قد تزعزع استقرار النظام السياسي، مع اتخاذ على سبيل المثال عدداً مفرطاً من القرارات، وعدم تحمل المسؤولية بما فيه الكفاية. ويجب تحقيق التوازن بين حق التعاون في صنع القرار والحاجة إلى تحمل مسؤولية تلك القرارات.

وتجدر الإشارة إلى أن الاعتماد على "الديمقراطية المباشرة" وحدها يؤدي إلى بعض المشاكل، فإذا كان الجميع مسؤولاً فلا يتحمل أحد المسؤولية. ولكن تجدر الملاحظة أنه قد تم استخدام نفس الحجج عبر التاريخ لتقييد حق الانتخاب الديمقراطي، وقد تكون القيود المفروضة على المشاركة والتعاون مجرد محاولة للحفاظ على النخبوية أو الجدارة.

#### 7- إنشاء أو دعم الخدمة المستقلة والمحايدة والموثوق بها التي يقدمها الطرف الثالث للمشاركة الإلكترونية

هناك العديد من الوظائف التي لا تستطيع المؤسسات الحكومية، أو لا يجدر بها، أن تنفذها بنفسها لتشجيع التعاون الإلكتروني والحكومة المفتوحة. ويوصى بشدة بتحديد أو اعتماد أحكام تنظيمية أو قانونية تسمح للطرف الثالث بتوفير خدمة مستقلة ومحايدة وموثوق بها لا تخضع لسيطرة المؤسسات الحكومية، بالتعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى، فينبغي إذاً أن تقوم بدور "البطل" و"الحارس" للمواطنين العاديين في ما يتعلق بالتعاون الإلكتروني والحكومة المفتوحة في قضايا السياسات، وهذا الدور شبيه بدور "أمين المظالم" المعتمد في العديد من البلدان الأوروبية والذي يرفع بشكل مستقل مصالح المواطنين تجاه المؤسسات الحكومية.

ويتمثل جزء من هذا الدور في الاتفاق وإعلان ميثاق بشأن حقوق ومسؤوليات المواطنين في المشاركة الإلكترونية والتعاون الإلكتروني والحكومة المفتوحة، إستناداً إلى ما تنص عليه القوانين أو الأنظمة الوطنية إن وجدت، وأن تكون قابلة للنقاش والتعديل من قبل المواطنين، ومن شأن هذا الميثاق أن يحدد ويضع أطراً لتوفير دوافع وحوافز ومكافآت فعلية لمشاركة المواطنين وتعاونهم، وأن يرصد باستمرار المخاطر المحتملة للمشاركة الإلكترونية والتعاون الإلكتروني والحكومة المفتوحة.

ويجب إعلام المواطنين بهذا الدور وبهذه الأحكام فضلاً عن توفير الحلول الممكنة والمساعدة، كما أنه يمكن تطوير هذا الدور لتوفير نقاشات إستباقية وغير مباشرة، والمساعدة في وضع إطار للنقاشات بطريقة محايدة ومتوازنة حسب الحاجة. وينبغي أيضاً مراقبة وحماية حقوق الخصوصية للمواطنين وحماية البيانات تجاه المؤسسات الحكومية والمصالح الأخرى، بما في ذلك الشركات الخاصة مثل Facebook و Twitter.

#### 8- تحديد ودعم المجتمعات العابرة للحدود والفئات المهتمة

يتوجب على المؤسسات الحكومية أن تساعد في رعاية المجتمعات العابرة للحدود الناشئة حديثاً والقائمة والفئات المهتمة، والمحافظة عليها والتعلم منها وإقامة شراكات معها (عند الاقتضاء)، من خلال تزويدها مثلاً بالموارد والأدوات والمبادئ التوجيهية والأشكال الأخرى من الدعم.

يمكن أن تتواجد المجتمعات العابرة للحدود والفئات المهتمة على أي مستوى داخل البلدان العربية وخارجها، بدءاً من المستوى المحلي وصولاً إلى المستوى الوطني أو الإقليمي أو العربي. وما لم تكن الإرادة السياسية الرفيعة المستوى والموارد متوفرة، سيكون نمو وتطور هذه المجتمعات في عدة بلدان طبيعياً. ويتمثل دور المؤسسات الحكومية في توفير الفرص والحوافز والدعم بدلاً من المخططات المصممة مسبقاً أو محاولة الاستيلاء عليها. وفي هذا السياق، ينبغي تحديد ومساعدة المبادرات المحتملة الأخرى التي يمكن أن تعزز النقاشات والمشاورات العابرة للحدود، بما في ذلك على المستوى المحلي من خلال مثلاً توفير أطر للحوافز والدعم.

ويُوصى بشدة بالتعاون الإقليمي بين جميع البلدان العربية على هذا الصعيد لوضع إطار موحد لسياسات الحكومة المفتوحة وتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام. ويعتبر هذا التعاون مهماً للغاية لتنسيق الأنشطة الإقليمية والاتفاق على مبادئ ومفاهيم أساسية خاصة بالحكومة المفتوحة. ويجب أيضاً وضع معايير لتقييم الأداء الإقليمي، ومشاركة التجارب الناجحة والخبرات عبر استخدام مثلاً الحلول عبر الإنترنت لنشر البيانات وجمع المعلومات، فضلاً عن استخدام الأدوات القائمة على المشاركة والتعاون. وينبغي بدء الحوار مع الدوائر الحكومية والمستخدمين الآخرين لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية.

#### دال- إنشاء أطر عمل قانونية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات

إن الإطار القانوني والتنظيمي للمرحلة الثالثة شبيه بالإطار الوارد في المرحلة الأولى (الفصل الثاني، القسم دال) ويستند إلى المرحلة الثانية، ولكن ينبغي تصميمه ليساهم في تسهيل سياسات واستراتيجيات التعاون والتعاون الإلكتروني المبيّنة أعلاه. ويُوصى إذاً بأن تكون الإحتياجات في المرحلة الثالثة متوقعة في تصميم الإطار القانوني والتنظيمي في المرحلة الأولى، تكملها التطورات في المرحلة الثانية. وعلاوةً على حماية وأمن البيانات اللذين ينبغي أن يعكسا سياسات واستراتيجيات التعاون والتعاون الإلكتروني، ويتناول هذا القسم بعض القضايا المحددة الإضافية.

#### 1- القوانين والتشريعات

يجب وضع التشريعات و/أو الأنظمة اللازمة لدعم التعاون بما في ذلك التشريعات و/أو الأنظمة التي تعكس سياسات التعاون، مثل الطلب من المؤسسات الحكومية المحددة إتاحة التعاون وضمان حق الجهات الفاعلة غير الحكومية في التعاون بطرق وسياقات محددة. وفي هذا السياق، يُوصى بشدة بوضع أو تحديد أحكام قانونية و/أو تنظيمية تسمح للطرف الثالث بتقديم خدمة مستقلة ومحايدة وموثوق بها لا تخضع لمراقبة المؤسسات الحكومية، بالتعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى (الفصل الخامس، القسم جيم، القسم الفرعي 7).

## 2- البيانات الحكومية المفتوحة

يعتبر المستوى الأكثر ملاءمة من نموذج النجوم الخمس للبيانات المفتوحة في المرحلة الثالثة هو مستوى الأربع نجوم، أي أن تكون البيانات مقروءة آلياً، وذات صيغة موحدة تستخدم معايير مفتوحة، بحيث يمكن لأي شخص الوصول إليها واستخدامها.

### هاء- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات

#### 1- تعزيز المجتمعات المهنية على كل المستويات

ينبغي تشجيع شبكات المجموعات المهنية المنظمة على استخدام أدوات الحوار وتبادل المعرفة عبر الإنترنت على جميع المستويات أكثر مما هي عليه في الوقت الحاضر. فعلى سبيل المثال ينبغي استغلال، على نطاق أوسع، عملية إعداد القاعدة الإلكترونية أو التشريع الإلكتروني التي تقوم من خلالها المنظمات المهنية والخبراء بوضع القواعد والأنظمة وعرضها للمشاورة العامة وتكييفها مع الظروف المحلية. ويمكن أن تتجسد هذه الخطوة من خلال استخدام أنظمة wiki التي يتحكم بها المستخدم والتي تسمح لكل فرد في المجموعة من الانضمام إلى المناقشة والمساهمة فيها. ولتعزيز هذه المبادرة، ينبغي توفير أطر الحوافز والدعم عند الاقتضاء فضلاً عن الأدوات والمبادئ التوجيهية المناسبة<sup>31</sup>.

#### 2- مواجهة التحديات

تزداد التحديات والمخاطر المتعلقة بالتعاون الإلكتروني واتخاذ القرار عبر الوسائل الإلكترونية، وبالتالي لا بد للحكومات من التنبيه إليها ومحاولة التصدي لها لا سيما من خلال التعاون الدولي.

وفي حين أن التقدم التكنولوجي قد أمّن فرصاً كبيرة في مختلف القطاعات، من الصعب على المجتمع والحكومات الاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة. وتستجيب عادة الحكومات والهيئات التنظيمية للتغيرات، بحيث أن معظم الابتكار التكنولوجي يحصل في القطاع الخاص. كما أن بروز الإتصال الرقمي يزيد المخاوف المتعلقة بالأمن السبراني، مع اختراق مثلاً البنية التحتية الأساسية، مثل شبكات الكهرباء والنقل، وأمن وملكية واستخدام الكم الهائل من البيانات الشخصية التي يتم خلقها ومشاركتها. وفي الوقت الذي أثرت فيه وسائل التواصل الاجتماعي إيجابياً على حياة العديد من الناس، أدى سوء استخدامها، مثل الاستقزاز والتسلط عبر الإنترنت، إلى التأثير سلباً عليهم.

وتجدر الإشارة إلى أن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المشاركة السياسية معقد، وعلى الرغم من أن الخطاب الذي يتضمن "أخبار كاذبة" و"الخالي من الوقائع" بما في ذلك الخطاب السياسي، ليس بأمر جديد، سمحت تقنية المعلومات والاتصالات بزيادة أهميته. كما أن إمكانيات الإنترنت المتمسة بالديمقراطية وبالقدرة على توسيع آفاق الإدراك تحتاج إلى فحص دقيق، نظراً إلى أن عدداً كبيراً من الأشخاص لا يحصلون

31 هناك عدد من الأمثلة الأوروبية ذات الصلة مثل "أبد براك في السياسات الأوروبية" ([https://europa.eu/european-union/law/have-your-say\\_en](https://europa.eu/european-union/law/have-your-say_en))، "أداة صنع السياسة التفاعلية" ([http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-01-519\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-01-519_en.htm?locale=en))، "لوحات اختبار الأعمال الأوروبية" (<https://www.eubusiness.com/topics/sme/ebtp/>)، SINAPSE، وهي منصة تواصل على شبكة الإنترنت تقدم أدوات لتعزيز استخدام الخبرات بشكل أفضل في صنع السياسات والحوكمة في الاتحاد الأوروبي (<https://europa.eu/sinapse/sinapse/index.cfm?fuseaction=sinapse.home>)، و CONECCS وهي قاعدة بيانات للتشاور، والمفوضية الأوروبية والمجتمع المدني ([http://powerbase.info/index.php/European\\_Commission\\_CONECCS\\_Database](http://powerbase.info/index.php/European_Commission_CONECCS_Database)).

إلا على المواد التي يختارون متابعتها، فيتجاهلون بشكل كبير المحتوى الآخر أو لا يمكنهم الوصول إليه، مما يؤدي إلى عزلهم في فقاعاتهم الخاصة. كما أن محركات البحث تستخدم خوارزميات معقدة لتتلاءم مع احتياجات المستخدمين وتعرض فقط المحتوى الذي يناسبهم.

### واو- إطلاق قنوات وسمات التكنولوجيا: الدروس والتوجيهات

في التركيز على المرحلة الثالثة، يتزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نتيجة تحول الأنظار إلى وسائل التواصل الاجتماعي التعبيرية وتطبيقات الويب 2.0 في المرحلة الثانية، والتي تركز بشكل إضافي على الأدوات والسمات القائمة على التعاون، كما يلي.

#### 1- الأدوات والسمات المتعلقة بالتعاون

بالإستناد جزئياً إلى مؤشر المشاركة الإلكترونية للأمم المتحدة لقياس صنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية من خلال تمكين المواطنين وغيرهم من الجهات الفاعلة غير الحكومية من التصميم المشترك للسياسات ومكونات الخدمة، يُوصى باعتماد ثلاثة أنواع من السمات والقنوات في ما يتعلق بالمشاركة على النحو التالي.

أولاً، تمكن ميزات التعاون الحكومة من عقد الشراكة والتعاون مع الجهات غير الحكومية لتوفير الخدمات ووضع السياسات في مختلف القطاعات والمؤسسات. هذه الميزات تشمل إقامة شراكات والتعاون من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص والشراكات بين القطاعين العام والمدني. ثانياً، تستخدم البيانات الحكومية المفتوحة صيغ منظمة مقروءة آلياً (مثل القيم المفصلة بفواصل، وإطار توصيف الموارد [RDF])، والملخص الوافي للموقع ولغة الترميز القابلة للإمتداد [XML]). وهذه البيانات تتضمن صيغ مفتوحة مقروءة آلياً ومعايير مفتوحة لكي يتمكن أي شخص من الحصول على البيانات واستخدامها (مثل Open Document Format، PDF-A) والمعايير المفتوحة للبيانات الحكومية المفتوحة (مثل RDF و SPARQL). ثالثاً، تسمح سمات حماية البيانات للمواطنين وغيرهم من الجهات غير الحكومية من تصحيح بياناتهم الخاصة مباشرةً. ويقدم الإطار 11 مثلاً عن التعاون الإلكتروني في المغرب.

#### الإطار 11- المغرب: التعاون الإلكتروني من أجل سياسة التنمية المستدامة<sup>2</sup>

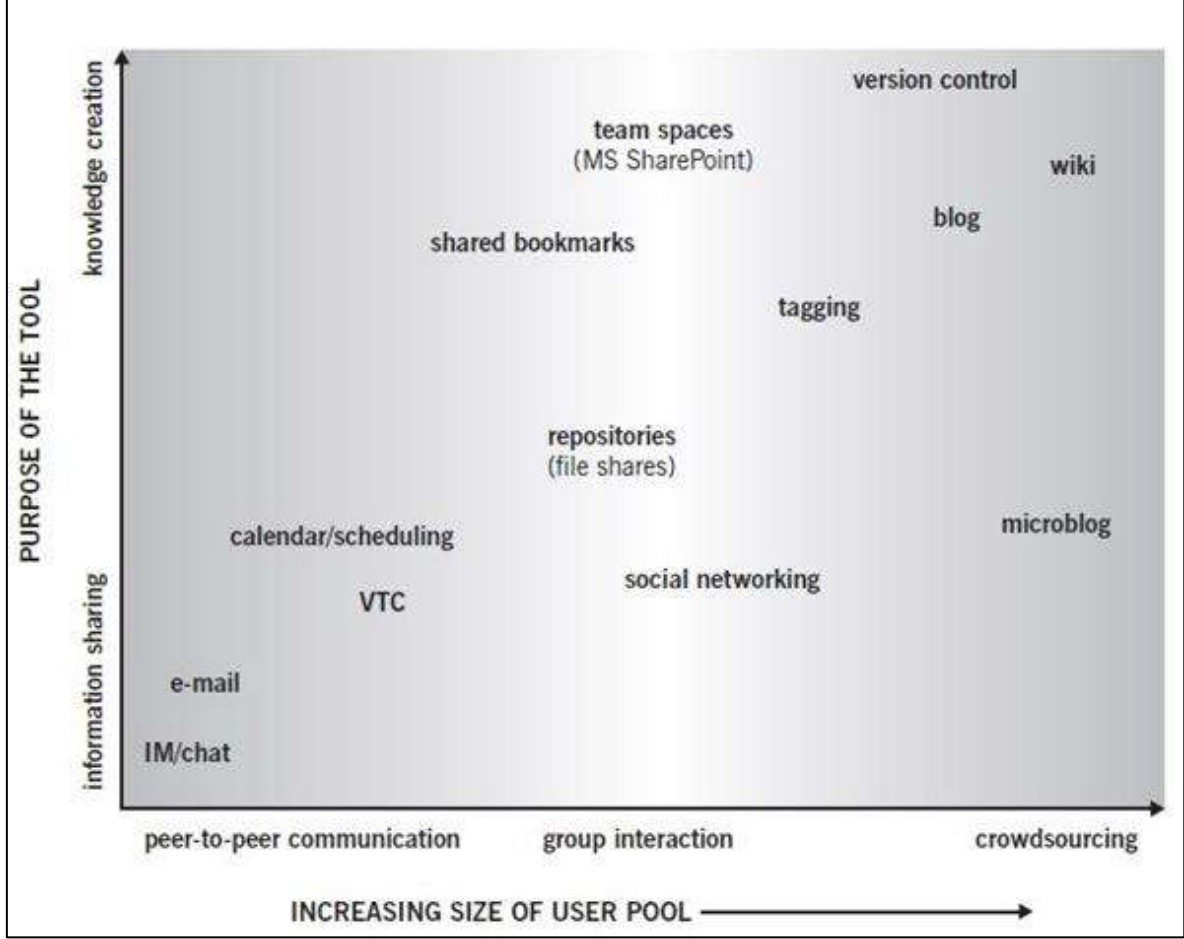
إن الهدف من منتدى الحوار المفتوح الذي نظمه المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في المغرب هو زيادة المشاركة والمساهمة من قبل الباحثين والجمهور في وضع نموذج جديد للتنمية الشاملة والمستدامة. ويركز على المناطق الإدارية في بوجدور الساقية، والعيون الحمراء، وواد، والداخلية - وادي الذهب، وكلميم السمارة، ويرمي إلى دعمها في تحقيق تطلعاتها لتوفير المزيد من فرص العمل والثروات.

وأظهر التشخيص الأولي أن النماذج الحالية للتنمية تتطلب تعديلات كبيرة للتماشي مع تطلعات السكان المحليين. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، تسعى اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأوروبية إلى الحصول على مدخلات من هؤلاء السكان تساعد في التشارك في تشكيل وتصميم حلول لتحديات التنمية. وتتألف هذه التحديات من خمسة عناصر: الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتنمية البشرية، والتخطيط المكاني والبيئة، والتنفيذ والحوكمة. ومن خلال النهج الذي تتبعه، تضمن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأوروبية الاستعانة بأكبر قدر ممكن من المصادر الخارجية من خلال تنظيم حوالي 50 اجتماعاً أثناء عملية صياغة تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأوروبية. ولدعم هذه الخطوة وتوسيع دائرة المشاركة، أطلقت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأوروبية منتدى للحوار على شبكة الإنترنت للحصول على مساهمات الباحثين والمواطنين.

## 2- تحديد أدوات التعاون

في الشكل 3 نظرة عامة شاملة على أدوات التعاون تقارن بين غرض الأداة ومجموعة المستخدمين.

### الشكل 3- تصنيف الأدوات التعاونية



المصدر: Bernhard Krabina and Brigitte Lutz, 2016. Implementation of Open Government – Version 3.0 (Vienna: Centre for Public Administration Research), p. 52.

يبين الشكل 3 أنه مع تزايد حجم مجموعة المستخدمين والانتقال من التواصل بين النظراء إلى التفاعلات بين المجموعات ثم إلى الاستعانة بمصادر خارجية، تتغير الأدوات المستخدمة من تبادل المعلومات إلى توليد المعرفة. ويتم تبادل المعلومات بشكل رئيسي في مرحلة المشاركة أي عندما يقدم المواطنون ببساطة المعلومات على شكل ردود فعل وتعليقات. ومن جهة أخرى، يتم توليد المعرفة بشكل رئيسي في مرحلة التعاون التي تسمح للمواطنين (وغيرهم من الجهات الفاعلة غير الحكومية) من المشاركة في توليد المعرفة مع الحكومة، مما قد يؤدي إلى توفر منتجات وخدمات جديدة.

## 3- التصويت أو الاقتراع الإلكتروني

يستخدم التصويت الإلكتروني الوسائل الإلكترونية للمساعدة في الإدلاء بالأصوات أو فرزها وإنجازها. وقد تختلف درجة التشغيل الآلي من الأعمال البسيطة إلى الحل الكامل الذي يشمل تسجيل الناخبين وتوثيقهم،

وإدخال الأصوات، وإحصاء الدوائر الانتخابية المحلية، وتشفير بيانات الأصوات، وإرسالها إلى الخوادم، ودمج الأصوات وجدولتها، وإدارة الانتخابات.

وتتوافق أكثر الأمثلة نجاحاً عن التصويت الإلكتروني مع مجموعة من المعايير التي وضعتها الهيئات التنظيمية، كما أنها قادرة على تلبية المتطلبات الشديدة المرتبطة بالأمان والدقة والنزاهة والسرعة والخصوصية وإمكانية التدقيق وقابلية الوصول وفعالية التكلفة وقابلية التوسع والاستدامة الإيكولوجية. ونفذت استونيا وسويسرا أنظمة التصويت الإلكتروني هذه. وقد تشمل تكنولوجيا التصويت الإلكتروني البطاقات المثقبة، وأنظمة التصويت من خلال المسح الضوئي، وأكشاك الاقتراع المتخصصة (بما في ذلك التسجيل المباشر لأنظمة التصويت الإلكتروني القائمة بذاتها). كما يمكن أن تشمل نقل بطاقات الاقتراع والتصويت عبر الهاتف أو شبكات الحاسوب الخاصة أو الإنترنت.

وبشكل عام، يمكن تحديد نوعين رئيسيين من التصويت الإلكتروني. أولاً، التصويت الإلكتروني الذي يشرف عليه فعلياً ممثلو سلطات الانتخابات الحكومية أو المستقلة (مثل آلات التصويت الإلكترونية الموجودة في مراكز الاقتراع) كما هو الحال في البرازيل والهند. ثانياً، التصويت الإلكتروني عن بُعد عبر الإنترنت (ويسمى أيضاً i-voting) أي عندما يصوت الناخب في المنزل أو دون الذهاب إلى مركز اقتراع كما هو الحال في إستونيا.

ولا يزال التصويت الإلكتروني/الاقتراع الإلكتروني مثيراً للجدل إلى حد كبير نظراً لاحتمال القرصنة والهجمات الإلكترونية والتلاعب الشديد بالنتائج، على الرغم من أنه يزعم أيضاً أن المخاطر ليست أكبر - وإن كانت ذات طبيعة مختلفة - من تلك المحيطة بأنظمة التصويت الفعلية التقليدية.

#### 4- العرائض الإلكترونية

العرائض الإلكترونية هي عبارة عن أداة مستقلة للمشاركة الإلكترونية والتعاون الإلكتروني يضيفي عليه العديد من الأشخاص حول العالم الطابع المؤسسي ويستخدمونه على نطاق واسع. غير أنها لا تسبقها عادة أو تصحبها مشاورات عامة على نفس الموقع الذي تديره الحكومة على الأقل<sup>32</sup>.

ومن الممارسات الجيدة أن يقوم المشرعون بشكل رسمي بمناقشة ودراسة العرائض التي يوقع عليها عدد معين من الأشخاص. ومع ذلك، إن مراعاة رغبات الناس بصورة رسمية لا تترجم بالضرورة إلى قرارات في السياسة العامة. تطرح إذاً المشاركة و/أو التعاون مع المواطنين أو الجهات الفاعلة الأخرى غير الحكومية تحدياً أكبر وعلى نطاق أوسع.

ووفقاً لنتائج التقرير عن العرائض الإلكترونية الذي قدمته جمعية هانزارد في المملكة المتحدة، تُستخدم هذه الأداة للفت انتباه الجمهور ووسائل الإعلام بدلاً من تفهم الرأي العام تفهماً عميقاً<sup>33</sup>. ولكن العرائض الإلكترونية والمناقشات العامة المرتبطة بها يمكن أن توفر أيضاً بيئة مؤاتية لإجراء حوار ثنائي الاتجاه مع الجمهور.

32 Department of Economic and Social Affairs, 2016.

33 United Kingdom, House of Commons, 2014.

## 5- الميزانية التشاركية

الميزانية التشاركية هي عملية يقرر من خلالها المواطنون العاديون كيفية تخصيص جزء من الميزانية البلدية أو العامة، وتنطوي على التداول وصنع القرار بطريقة ديمقراطية، وهي نوع من الديمقراطية التشاركية.

وتسمح الميزانية التشاركية للمواطنين بتحديد مشاريع الإنفاق العام ومناقشتها وتحديد أولوياتها، وتمكنهم من اتخاذ قرارات فعلية حول كيفية إنفاق المال، ويتم عادة تصميم عمليات وضع الميزانية التشاركية لإشراك أولئك الذين لا يستفيدون من الأساليب التقليدية للمشاركة العامة مثل السكان ذوي الدخل المنخفض وغير المواطنين والشباب.

أشارت دراسة حالة شاملة تضمنت ثمانى بلديات في البرازيل وحللت إيجابيات وسلبيات الميزانية التشاركية، إلى أنها غالباً ما تؤدي إلى إنفاق عام أكثر إنصافاً، وزيادة الشفافية الحكومية والمساءلة، وارتفاع مستويات المشاركة العامة والتعاون (لا سيما من جانب السكان المهمشين أو الأكثر فقراً)، وتعلم الديمقراطية والمواطنة<sup>34</sup>. وتسمح جميع مخططات الميزانية التشاركية للمواطنين من التداول بهدف وضع خطة مالية محددة (ميزانية) أو توصية للممثلين المنتخبين.

وتتجلى الأمثلة الأولى على ذلك في بورتو أليغري في البرازيل حيث يمنح هيكل المخطط للأحياء سلطة على الإختصاص القضائي الأكبر (المدينة) التي تشكل جزءاً منه. فاللجان المختصة بتحديد ميزانية الأحياء مثلاً تملك صلاحية تحديد ميزانية المدينة وليس فقط تخصيص الموارد للأحياء. لا بد إذاً من تدخل مؤسسات الوساطة لتيسير جمع الخيارات المفضلة في وضع الميزانية لصالح تلك المناطق الصغيرة<sup>35</sup>.

وتتضمن الميزانية القائمة على المشاركة بشكل عام عدة خطوات أساسية:

- (أ) يحدد أفراد المجتمع أولويات الإنفاق ويختارون مندوبي الميزانية؛
- (ب) يضع مندوبو الميزانية مقترحات إنفاق محددة بمساعدة الخبراء؛
- (ج) تصويت أفراد المجتمع على مقترحات التمويل؛
- (د) تنفذ المدينة أو المؤسسة أفضل المقترحات.

## 6- الإنتاج المشترك التعاوني والشراكات بين الجهات المعنية المتعددة،

### والتعهد الحشدي والتمويل الجماعي

تعتبر الشراكات الابتكارية بين القطاعين العام والخاص نموذجاً لتقديم الخدمات العامة والاستحقاقات الاجتماعية في مجالات عدة مثل التعليم والصحة والاستدامة البيئية، وقد تساهم التطورات الأخيرة في التكنولوجيا وأدوات الاتصال والتعاون وممارسات الإدارة في كل من القطاعين العام والخاص في تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى حد كبير. وثمة أيضاً إمام متزايد في قطاع الأعمال بتوافق الربح مع البرامج المفيدة

34 Wampler, 2007

35 Abers, 1998



اجتماعياً. وبدأت بعض الشركات بإعادة النظر في نماذج أعمالها من خلال تحويل قضايا التنمية الاجتماعية والعالمية إلى فرص عمل.

وفي نفس الإطار، إن الإنتاج التعاوني للخدمات عبر الشبكات الاجتماعية والأدوات التفاعلية على شبكة الإنترنت يسمح للناس من القيام بدور أكثر فعالية في تصميم وإنتاج الخدمات العامة في سياق الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمدني والشراكات بين المؤسسات العامة والقطاع الخاص والسكان المحليين. واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة لا يتيح الفرصة لتحسين تقديم الخدمات وإشراك المواطنين فحسب بل يمكن أن يساعد أيضاً في حشد المزيد من الموارد من القطاعين العام والخاص مما يعزز التعاون مع الجهات المعنية والابتكار.

ومن خلال الشراكات بين أصحاب المصلحة، يمكن الاستفادة من الموارد والمعرفة والبراعة لدى القطاع الخاص والمجتمع المدني والمجتمع العلمي والأوساط الأكاديمية والمؤسسات والجمعيات الخيرية والبرلمانات والسلطات المحلية والمتطوعين والجهات المعنية الأخرى. هذه القوة الجماعية مهمة لتوليد الأفكار وجمع وتبادل المعرفة والخبرات والتكنولوجيا والموارد المالية، ويكمل ذلك جهود الحكومات ويدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلدان النامية<sup>36</sup>.

كما يمكن اعتبار هذه الشراكات بين أصحاب المصلحة شكلاً من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية الذي يستخدم من خلالها الأفراد أو المنظمات مساهمات المستخدمين (التي يتم الحصول عليها عادة إلكترونياً) للحصول على الخدمات أو الأفكار اللازمة. يمكن الحصول على التمويل بالطريقة نفسها (التمويل الجماعي). ويقدر البنك الدولي بلوغ هذا التمويل ما لا يقل عن 90 مليار دولار أمريكي في السوق خلال 20 سنة في البلدان النامية وحدها<sup>37</sup>.

وتبين المسابقة الحكومية لتطبيقات الهواتف النقالة في فلسطين جوانب عديدة من الممارسات الجيدة على صعيد التعاون (الإطار 12). وتشجع المسابقة أخصائيو التطوير من جميع شرائح المجتمع وتساعد على تطوير خدمات الحكومة الإلكترونية بالتعاون مع الحكومة.

#### الإطار 12- فلسطين: المسابقة الحكومية لتطبيقات الهواتف النقالة

تشجع مسابقة تطبيقات الهواتف النقالة أخصائيو التطوير الفلسطينيين من جميع شرائح المجتمع على ابتكار تطبيقات حكومية لدعم برنامج الحكومة الإلكترونية في البلد. وهذه المبادرة شجعت المنظمات الحكومية الفلسطينية على التشغيل الآلي للخدمات والمعلومات التي تقدمها للجمهور وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في المجتمع الفلسطيني وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين نوعية الحياة في البلد.

وتشمل الإنجازات التي تحققت حتى الآن اعتماد التطبيقات الفائزة واستخدامها من قبل المؤسسات الحكومية لتمكينها من تحسين الخدمات التي توفرها للجمهور وتعزيز مشروع الحكومة الإلكترونية في فلسطين. وبالإضافة إلى ذلك، تمكن أخصائيو التطوير من تسويق قدراتهم وتطبيقاتهم وحصلوا على دعم وتحفيز إضافي لإنتاج المزيد من التطبيقات الحكومية.

المصدر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. <https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2017/01/15/1008863.html>

36 الأمم المتحدة، 1996.

37 infoDev, Finance and Private Sector Development Department, 2013

## زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات

### 1- إعادة بناء التعاون بين المواطنين انطلاقاً من القاعدة

إن إعادة بناء التعاون بين المواطنين شبيهة بالمرحلة الثانية (الفصل الرابع، القسم زاي) ولكنها طُورت لمراعاة سياق التعاون الإلكتروني وصنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية كما هو مبين أعلاه. يُوصى إذاً بأن يكون التعاون بين المواطنين في المرحلة الثالثة متوقعاً في مبادرات القدرات العامة في المرحلة الثانية، مع مراعاة سياسات التعاون الفعلية والاستراتيجيات والأطر المؤسسية والقانونية والتنظيمية المعتمدة على النحو الوارد أعلاه.

### 2- محو الأمية الرقمية والسياسية والتشاركية الفعالة

التوجيهات الخاصة بمحو الأمية التشاركية والرقمية والسياسية شبيهة بالتوجيهات الواردة في المرحلة الثانية (الفصل الرابع، القسم زاي)، ولكنها طُورت لمراعاة سياق التعاون الإلكتروني وصنع القرار عبر الوسائل الإلكترونية على النحو المبين أعلاه. يُوصى إذاً بأن يكون محو الأمية التشاركية والرقمية والسياسية في المرحلة الثالثة متوقعاً في مبادرات القدرات العامة في المرحلة الثانية مع مراعاة سياسات التعاون الفعلية والاستراتيجيات والأطر المؤسسية والقانونية والتنظيمية المعتمدة على النحو المبين أعلاه.

سادساً- المرحلة الرابعة:  
استراتيجية الإشارك العامة

إشارك المواطنين

التعاون

المشاركة

الانفتاح

الخطوات الأولية





## سادساً- المرحلة الرابعة: استراتيجية الإشراك العامة

### ألف- الأهداف العامة

كما ذكر سابقاً، تقضي المرحلة الرابعة من استراتيجية الحكومة المفتوحة بالتحوّل نحو المشاركة الكاملة للجهات الفاعلة غير الحكومية في عمل الحكومة من خلال المسؤولية المشتركة. إنه تبادل متعدد الجهات للمعلومات والمعارف والآراء بين الحكومة وجميع الجهات الفاعلة غير الحكومية الشرعية الأخرى، وبين الجهات الأخرى نفسها عندما يكون ذلك مشروعاً ويصب في الصالح العام.

في المرحلة الرابعة، إن الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية جهات نشطة وتفاعلية في آن واحد، ويمكن أن تضع جدول الأعمال وإطار السياسة العامة، وإن كانت الحكومة في نهاية المطاف تحتفظ بحق ممارسة الرقابة والإشراف كونها الجهة الوحيدة التي تمثل كل المصالح في المجتمع وتعمل على الموازنة في ما بينها. ويُعد أحد الأجزاء المهمة من هذه العملية هو وضع البيانات على الإنترنت، وجعلها مقروءة آلياً وقابلة للهيكلة، بالإضافة إلى استخدام معايير مفتوحة وتمكين الجهات غير الحكومية من ربطها بها، وربطها ببياناتها الخاصة وبيانات الجهات الأخرى. وتشمل النقاط المرجعية للمرحلة الرابعة ما يلي:

- المشاركة هي بشكل أساسي عملية متعددة الاتجاهات بين الجهات الحكومية وغير الحكومية، يمكن من خلالها لهذه الجهات وضع جدول أعمال وإطار عام للسياسات، وأن تكون استباقية وتقوم على جدول أعمال مشترك على شكل "حوكمة مشتركة"؛
- والمستوى الأكثر ملاءمة من نموذج النجوم الخمس للبيانات المفتوحة في المرحلة الرابعة هو مستوى الخمس نجوم، أي أن تكون البيانات مقروءة آلياً، وذات صيغة موحدة تستخدم معايير مفتوحة، ومرتبطة إلكترونياً بمجموعات البيانات الأخرى، مثلاً أن تكون بيانات الحكومة المفتوحة مرتبطة بالبيانات الأخرى المفتوحة والمصاغة والمترابطة على النحو اللازم.

**ملاحظة هامة:** كما هو مبين في الشكل 1، يركز الإشراك في المرحلة الرابعة عادةً على السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والمبادرات التي تم تطويرها في المراحل الأولى والثانية والثالثة.

ينبغي تطبيق الأهداف الاستراتيجية الستة وركائزها الأساسية التي تبين كيف يمكن تحقيقها، على الأهداف العامة وعلى استراتيجية المشاركة العامة، كما هو مبين في هذا الفصل. وتقدم دروس وتوجيهات محددة لكل هدف استراتيجي بالاستناد إلى هذه الركائز.

### باء- وضع السياسات والاستراتيجيات: الدروس والتوجيهات

في المرحلة الرابعة، يُوصى بطبيعة الحال بالإشراك في أكبر عدد ممكن من المجالات. وفي المبدأ، من المهم أن تنتظر الحكومات في إتاحة مشاركة جميع الجهات الفاعلة المشروعة في جميع الأنشطة، أكانت الحكومة هي التي تتولى زمام الأمور بشكل استباقي، أو تتيح الجهات الأخرى القيام بذلك. ويمكن أن تتحقق المشاركة من دون الجهات الحكومية وذلك عندما تساهم في تحقيق قيمة عامة تكون للحكومة الكلمة الأخيرة بشأنها. وتوفر المراحل الأولى والثانية والثالثة الكثير من الفرص التي تحددها الحكومة، لكن المشاركة تطلق الخطوة التالية من خلال إتاحة الإشراك الكامل، في المبدأ، للجهات غير الحكومية في جميع جوانب الحوكمة العامة.

والهدف الأساسي من المرحلة الرابعة هو الإشراك الكامل للمواطنين والجهات غير الحكومية الأخرى في عمل الحكومة، من خلال إتاحة الوصول الشامل إلى البيانات والخدمات، وإشراك جميع الأطراف في عمليات وضع السياسات وصنع القرار، وإنشاء حكومة تركز على المواطن وتخضع للمساءلة، وضمان استدامة الحكومة المفتوحة، والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وتركز مرحلة الإشراك على التنفيذ الكامل للحكومة المفتوحة بناءً على تنفيذ المراحل الثلاث السابقة، لتحقيق الإشراك الكامل للمواطنين في عمل الحكومة، ولتحقيق هذه السياسة، لا بد من وضع هياكل وإجراءات حكومية فعالة تضمن التحسين والابتكار المستمرين في برامج إشراك المواطنين، وذلك لضمان تحقيق المبادرات الحكومية أكبر تأثير ممكن.

#### 1- الانتقال نحو الإشراك الناجز والحوكمة المشتركة

يدل التقدم من المرحلة الثالثة (التعاون) إلى المرحلة الرابعة (الإشراك)، في المبدأ، على الانخراط الكامل لجميع الجهات الحكومية وغير الحكومية في جميع جوانب الحوكمة العامة. وينبغي أن تحدد النصوص القانونية مدى الإشراك، وفي المجتمعات التي تنتخب فيها الحكومات على النحو الواجب، يتعين على الحكومة تحديد ما إذا كان هذا الإشراك يصب في الصالح العام أم لا. ومن شأن الإشراك الذي يتسم بحسن التصميم والتنفيذ أن يحسن إلى حد كبير فعالية الخدمات التي تقدمها الحكومة والقطاع العام من خلال تعزيز الشراكات والتعاون على مختلف مستويات الحكومة، وبين الحكومة والجهات الفاعلة المشروعة الأخرى في المجتمع، حتى في الحالات التي قد تقرر فيها الحكومة ألا حاجة لأن تتولى دور القيادة، وذلك لأن الحكومة لا تحتكر بمفردها المعرفة أو الموارد أو القدرة اللازمة لمواجهة معظم التحديات الاجتماعية وتحقيق الأهداف المجتمعية بالكامل<sup>38</sup>.

وبشكل عام، ومن خلال استراتيجية الإشراك الناجز الخاصة بالمرحلة الرابعة، تربط الحكومة المفتوحة عامة الناس بالعمليات السياسية وعمليات صنع السياسات؛ وتضمن فهم المواطنين لعمليات صنع القرار؛ وتمكنهم من التحاور مع السياسيين وصانعي القرار والعكس صحيح؛ وتكفل إيصال صوت الناس، وشعورهم بأن صوتهم مسموع ويؤخذ في الاعتبار عند صنع القرارات. والإشراك يتيح للجهات غير الحكومية اتخاذ المبادرة وتولي القيادة في إيجاد قيمة عامة، طالما أن ذلك ملائم من الناحية القانونية ويتفق مع القيم الاجتماعية وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 وأهدافها التي وافقت عليها جميع البلدان العربية.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تهدف استراتيجية الإشراك الناجز إلى ضمان إمكانية إشراك المواطنين مباشرةً وتأثيرهم في السياسات والقرارات التي تتخذها الحكومة، والخدمات العامة بما فيها خدمات الحكومة الإلكترونية، والترتيبات والإجراءات وعمليات الإدارة التي تعتمد عليها الحكومة والقطاع العام؛ وإمكانية التعبير عن تعليقاتهم وشكاواهم بشأن أي جانب من جوانب الحكومة والقطاع العام، ومعالجة هذه الأمور في الوقت المناسب وبطريقة مهنية وفعالة ترضي المواطن أو تفسر له سبب عدم إمكانية تلبية احتياجاتهم أو استخدام مدخلاتهم. وسيمكن ذلك الحكومات من الاستفادة من المعارف الجماعية في المجتمع بشكل سريع ومباشر.

## 2- إيجاد قيمة عامة

منذ تسعينات القرن العشرين، شكل نهج "الإدارة العامة الجديدة" إطار السياسات العامة الأساسي الذي غلب على الحوكمة والقطاع العام، ويتضمن هذا النهج، في جملة أمور، تشديداً قوياً على الاعتماد الواسع النطاق لضوابط الإدارة في القطاع الخاص<sup>39</sup>. وقد ارتبطت هذه الضوابط بشكل أساسي بالقياس، وتحديد الأهداف، واستعانة القطاع الخاص ببعض المهام الحكومية كمصادر خارجية، إذ تعتبر أكثر كفاءة في أداء هذه المهام.

وفي العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، شملت الانتقادات التي طالت هذا النهج التركيز على الفوائد المحتملة للرقمنة<sup>40</sup>، والأهم من ذلك، مقترحات لاعتماد نهج مختلف كلياً هو "إدارة القيمة العامة"<sup>41</sup> الذي يربط التغييرات الملاحظة أو المطلوبة في القطاع العام للوصول إلى حوكمة متصلة بالشبكة، مع الحاجة إلى نظم مفتوحة. وقد استهلكت إعادة تقييم شاملة لمفهوم القيمة العامة، واعتبرت أن القيمة التي توفرها الحكومات إلى جانب الجهات المشروعة الأخرى من خلال الخدمات، والقوانين، والقواعد والنظم الأخرى التي لا تصب فقط في المصالح الخاصة أو القطاعية، شبيهة بالمفاهيم القديمة المتعلقة بالسلع العامة والحوكمة الرشيدة. وينتقل نهج الإشراف والحوكمة المشتركة في المرحلة الرابعة إلى هذا المفهوم الأوسع للقيمة العامة.

وتهدف السياسة والاستراتيجية في المرحلة الرابعة، إلى إنشاء نظام حوكمة مفتوحة تشمل جميع الجهات غير الحكومية المشروعة التي ترغب في إيجاد قيمة عامة ويمكنها المساهمة في تحقيقها. ونظام الحوكمة المفتوحة ينظم شبكات الجهات الفاعلة وأصولها لتتناول احتياجات المجتمع، فيستفيد من الأصول والموارد غير المحققة وغير المستغلة ويعمل على تنسيقها، وإلا تبقى مجمدة وبخاجة إلى تحفيز وبالتالي "مهذرة" فعلياً. وتسعى الحكومة إلى تحقيق ذلك على الصعيد الداخلي أي في القطاع العام، كما على صعيد المجتمع، للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وإدراكهما على الصعيد المجتمعي، وذلك على المدى المتوسط على الأقل حيث تحصل مبادلات وتفاعلات بين الجهات الفاعلة وليس فقط على مستوى الجهة الفاعلة الفردية.

إن الانتقال من التركيز على الجهة الفاعلة الفردية إلى إعطاء الأولوية للمستوى المجتمعي هو في غاية الأهمية ولكن بدون التضحية باحتياجات الجهات الفردية وكرامتها، كونه يعترف بفوائد هذه الحلقة الفاعلة للطرفين عندما يعملان معاً وبغذيتها<sup>42</sup>. وهذا أمر أساسي نظراً إلى الكثير من التحديات التي ينبغي معالجتها على المستويين المجتمعي والكلي لإنجاح العملية، ومن الأمثلة على ذلك التدهور البيئي (كما هو وارد في الهدف 13 من أهداف التنمية المستدامة)، وعدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية (الهدف 10)، والفوارق بين الجنسين (الهدف 5)، وتعميم الخدمات مثل الرعاية الصحية والتعليم، والهدف 16 المتعلق ببناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على كافة المستويات.

والاستراتيجية الأكثر فعالية لرفع القيمة العامة في أي بلد، بما في ذلك بلدان المنطقة العربية، هي تعظيم الإمكانيات التي تتيحها السياسات الحكومية المفتوحة إلى أقصى حد عبر اتخاذ المبادرات الملائمة كما هو مبين في هذا التقرير. ولتحقيق ذلك، ينبغي الاستلزام والاسترشاد بخطة التنمية المستدامة لعام 2030 التي تتضمن غايات واضحة لتحقيق المجموعة الكاملة من الأهداف، ويمكن للبلدان أو المؤسسات الاستناد إليها لوضع استراتيجياتها الخاصة والفريدة. وينبغي أن تقوم هذه العملية بشكل حازم على التعاون الكامل بين جميع الجهات

.Hood, 1991 39

.Dunleavy and Margetts, 2006 40

.Stoker, 2006 41

.Millard, 2015b 42

الفاعلة المشروعة في سياق استراتيجية الحكومة المفتوحة، وبلاستناد إلى الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة الذي يركز على تعزيز وسائل التنفيذ والشراكة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

### جيم- توفير أطر عمل مؤسسية: الدروس والتوجيهات

إن الأطر المؤسسية في المرحلة الرابعة شبيهة بالأطر الواردة في المراحل الأولى والثانية والثالثة وتستند إليها. وقد جرى تحديثها لتأخذ في الاعتبار السياسات والاستراتيجيات المبينة أعلاه. ويتناول هذا القسم مسائل محددة متعلقة بالأطر المؤسسية.

#### 1- المؤسسات

ينبغي وضع الترتيبات المؤسسية لدعم استراتيجيات الإشراك. ويشمل ذلك توفر سلطة على مستوى المدينة أو على المستوى الوطني لتسهيل إدارة الإشراك والإشراك الإلكتروني والبيانات الحكومية المفتوحة لدعم هذا الإشراك.

#### 2- الحوكمة

ترتيبات الحوكمة في المرحلة الرابعة شبيهة بالأطر الواردة في المراحل الأولى والثانية والثالثة وتستند إليها، ولكن ينبغي تصميمها لتساهم في تسهيل سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني المبينة أعلاه. يُوصى إذاً بأن تكون قضايا المرحلة الرابعة متوقعة في تصميم المرحلة الأولى.

#### 3- الرصد

ينبغي أن يستند الرصد في المرحلة الرابعة على الرصد في المراحل الأولى والثانية والثالثة وأن يتضمن مؤشرات على النحو التالي:

- مؤشرات كمية، تشمل عدد حالات الإشراك الناجز في أنشطة مشتركة والقائمة على التشارك في الإبداع باستخدام المجموعة الكاملة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وعدد الأفكار المتعلقة بالإشراك التي يقدمها المواطنون؛ ونسبة المشاريع المستهلة والناجحة من الأفكار المطروحة؛
- مؤشرات نوعية، تشمل تغير ثقافة الدوائر الحكومية نحو الانفتاح والإشراك؛ والرضا العام عن الإشراك مع الحكومة.

### دال- إنشاء أطر عمل قانونية وتنظيمية: الدروس والتوجيهات

الأطر القانونية والتنظيمية في المرحلة الرابعة شبيهة بالأطر الواردة في المرحلة الأولى (الفصل 1، القسم دال) وتستند إلى الأطر الواردة في المرحلتين الثانية والثالثة، ولكن ينبغي تصميمها لتساهم في تسهيل سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني المبينة أعلاه. يُوصى إذاً بأن يكون تصميم الأطر القانونية والتنظيمية في المرحلة الرابعة متوقعة في المرحلة الأولى، تكملها التطورات في المرحلتين الثانية والثالثة. وعلاوةً على حماية البيانات وأمنها التي ينبغي أن تعكس سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني هذه، يتناول هذا القسم بعض القضايا المحددة الإضافية.



## 1- القوانين والتشريعات

ينبغي وضع تشريعات و/أو أنظمة لدعم سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني، تشمل تشريعات و/أو أنظمة تعكس السياسات المتعلقة بالإشراك، وتكليف جهات حكومية محددة بإتاحته وحقوق الجهات الفاعلة غير الحكومية في إشراكها الكامل بطرق وسياقات محددة. في هذا السياق، يُوصى بشدة بتوفير أحكام قانونية و/أو تنظيمية تضمن توفير طرف ثالث لخدمات مستقلة ومحيدة لا تخضع لسيطرة المؤسسات الحكومية، تحدد وتنشأ بالتعاون مع الجهات الأخرى (الفصل 7).

## 2- البيانات الحكومية المفتوحة

إن المستوى الأكثر ملاءمة من نموذج النجوم الخمس للبيانات المفتوحة في المرحلة الرابعة هو مستوى الخمس نجوم، أي أن تكون البيانات مقروءة آلياً، وذات صيغة موحدة تستخدم معايير مفتوحة، ومرتبطة إلكترونياً بمجموعات البيانات الأخرى، مثلاً أن تكون البيانات الحكومية المفتوحة مرتبطة بالبيانات الأخرى المفتوحة والمصاغة والمترابطة على النحو اللازم.

## هاء- تحسين القدرات الحكومية: الدروس والتوجيهات

الركائز الأساسية لبناء قدرات الموظفين الحكوميين في المرحلة الرابعة شبيهة بالركائز الواردة في المرحلة الأولى (الفصل 5، القسم هاء) وتستند إلى المرحلتين الثانية والثالثة، ولكن ينبغي تصميمها لتساهم في تسهيل سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني المبينة أعلاه. يُوصى إداً بأن تكون الركائز الأساسية لبناء قدرات الموظفين الحكوميين في المرحلة الرابعة متوقعة في المرحلة الأولى، تكملها التطورات في المرحلتين الثانية والثالثة. وعلاوةً على تعزيز المجتمعات المهنية على كل مستوى ومواجهة التحديات المطروحة، للذان ينبغي أن يعكسا سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني هذه، ويتناول هذا القسم بعض القضايا المحددة الإضافية.

## الحكومة كمنصة وأدوارها المتغيرة

إن تصور الحكومة كمنصة لتوفير الخدمات ينبثق مباشرةً من نهج الحكومة المفتوحة كجزء من المرحلة الرابعة (الإشراك). وفي تصور واحد، يمكن أن تكون منصة خدمات مفتوحة المصدر في السحابة لتوفير الخدمات الحكومية والبيانات والعوامل التمكينية باعتبارها ركائز أساسية تعد بزيادة كبيرة في الكفاءة والفعالية. وهناك حاجة إلى دراسة كل من المنصات الرقمية وغير الرقمية والعلاقات المتبادلة بينها، لدعم إيجاد قيمة عامة بالتعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى. ولا بد من زيادة الإلمام بكيفية عمل الحكومة على تكييف أدوارها في التيسير والتنسيق لتوفير الدعم والأدوات اللازمة بما في ذلك البيانات الضخمة المفتوحة والمترابطة، وتحسين إدارة الأصول، وضمان استدامة القيمة العامة وتوازنها.

الإنشاء المشترك معروف بأنه التدفق والتبادل الإيجابيين للأفكار والمعلومات والمكونات والمنتجات على صعيد المجتمع، ما يؤدي إلى فهم أفضل لعمليات وضع السياسات وتوفير الخدمات وتحسينها ومعالجة التحديات الاجتماعية، والمشاركة والإشراك في هذه العمليات وتعزيز القدرات المتعلقة بها. ويشمل الاستحداث المشترك الابتكار المشترك، والتكوين المشترك، والإنتاج المشترك للمنتجات والخدمات والمحتوى، من خلال النمذجة والرقمنة، ومساهمة رواد الأعمال الاجتماعية في هذه العمليات الجديدة، وإطلاق منصات للمنظمات الإبداعية، مثل "مجموعات أدوات موحدة" للاحتياجات أو الأسواق المتخصصة.

وتبين التجارب أن الحكومات غالباً ما تقوم باختبار هذه الأدوار الجديدة بنجاح على مستوى المدن، لا سيما وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في إتاحة ذلك. ولا بد من فهم متعمق لكيفية زيادة انتشار هذه الممارسات على مختلف مستويات الحوكمة وفي مختلف السياقات الوطنية والسياسية والثقافية. ويمكن للحكومة أن تدعم كمنصة مجموعة الجهات الفاعلة في التعاون فيما بينها ومع الحكومة نفسها، لإيجاد قيمة عامة. وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يعود دور المواطنين والمجتمعات المحلية والمجموعات المدنية والأعمال التجارية يقتصر على استهلاك البيانات والمعارف وتلقيها، بل يشمل تدريجياً إنتاج البيانات والمشاركة النشطة فيها. ويعرض الإطاران 13 و 14 أمثلة عن إيجاد القيمة على مستوى المدن بفضل الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### الإطار 13- كينيا: خريطة كيبيرا

كيبيرا في نيروبي، كينيا، هي إحدى أكبر الأحياء الفقيرة في أفريقيا وكانت على الخرائط نقطة فارغة حتى تشرين الثاني/نوفمبر 2009، حين أنشأ شباب من كيبيرا أول خريطة رقمية مجانية ومفتوحة لمجتمعهم باستخدام أجهزة بسيطة من أجهزة النظام العالمي لتحديد المواقع (GPS) وخريطة الشارع المفتوحة.

مصممو الخريطة المتطوعون هم شباب يعيشون ويعملون في منطقة الخريطة (حي كيبيرا). وبإجراء مسح للمجتمعات المحلية، خلقوا معلومات عامة جديدة وحددوا مواقع المسارات، والعيادات، ومراكز توفير المياه، والأسواق بهدف تشارك المعلومات قدر الإمكان في المجتمع، وبالتالي، توفير موارد اجتماعية واقتصادية أساسية. وبالإضافة إلى توفير معلومات مفيدة للحكومة المحلية، اكتسب المتطوعون مهارات مهنية جديدة في مجال رسم الخرائط وتظم المعلومات الجغرافية المكانية.

وقد مرت المبادرة بثلاث مراحل، في المرحلة الأولى جمعت بيانات أساسية حول مواقع العيادات، ودورات المياه، ومرافق الصحة، والتعليم، والمياه/الصرف الصحي، وأماكن العبادة، ثم أضيفت إمكانية سرد قصة، تتضمن حسابات شخصية لسكان كيبيرا وقصصهم وأخبارهم. وانطلاقاً من ذلك تم تطوير موقع "صوت كيبيرا" وهو موقع أخبار على الإنترنت ومنصة لتبادل المعلومات لمجتمع كيبيرا.

المصدر: <http://mapkibera.org>

### الإطار 14- الولايات المتحدة الأمريكية: تصميم شوارع شيكاغو بالكامل

وضعت دائرة النقل برنامجاً مبتكراً مستنداً لتصميم الشوارع يهدف إلى إعادة تأهيل أحياء شيكاغو، والمناطق التجارية، والأرصفة على ضفاف الأنهر، ومرافق الدراجات الهوائية، وتحويلها إلى أماكن نشطة وتفاعلية ليعيش فيها سكان شيكاغو ويعملوا ويلعبوا.

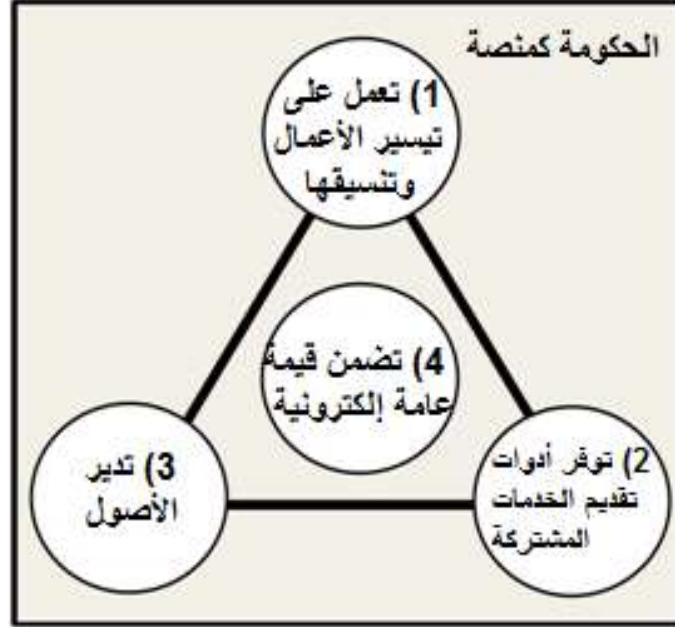
ويطبق البرنامج مجموعة كبيرة من التقنيات، مثل تقليص خطوط الطرقات، وأفضل الممارسات لإدارة مياه العواصف، ومحددات هوية مجتمع فريدة، وندوات تعليمية. وشملت المشاريع إنشاء أزقة خضراء، وشوارع مستدامة، وقضبان تحيط بالمسارات، وأرصفة على ضفاف الأنهر، ومحطات للدراجات الهوائية، وبرامج لتجميل الطرقات السريعة، وخطط رئيسية، وساحات عامة.

إن الإشراف المباشر للمجتمع المحلي وتولييه القيادة شرطان أساسيان للنجاح في تنفيذ هذا التصميم للشوارع. ويتم إشراك المجتمع المحلي في المراحل الأولية من عملية التصميم كلما أمكن ذلك، ويتم إشراكهم بشكل أساسي في عملية صنع القرار. وتؤدي هذه الشراكة إلى تميز المجتمع بعناصر فريدة مثل محددات فريدة خاصة به، والبساتين المزروعة، والأكشاك التقليدية التي تعزز حس الانتماء للمكان. ويساهم إشراك الأفراد في تحسين التوافق على صعيد المجتمع وزيادة الثقة وتخفيف حوادث التخريب والإهمال. وساهم برنامج التصميم المستدام للشوارع في إنشاء أكثر من 135 مشروعاً في كافة أنحاء شيكاغو.

المصدر: <http://chicagocompletestreets.org/streets/streetscapesustainable-design/>

وبيّن الشكل 4 كل هذه الخطوات ويعرض أربعة أدوار جديدة ومعززة يمكن للحكومة أن تضطلع بها في سياق المرحلة الرابعة.

#### الشكل 4- الحكومة كمنصة للقيام بأدوار جديدة



المصدر: Millard, 2017.

وهذه الأدوار الأربعة الجديدة والمعززة التي يمكن أن تضطلع بها الحكومة في مجال الإشراف هي:

1- الحكومة كجهة تيسير وتنسيق: منصات إشراف على مستويات عدة، يكمن دورها في عمليات التنسيق والتيسير والإتاحة، بالإضافة إلى تولي التنظيم والتحكم الخاص بالأنشطة التي تقوم بها الجهات الأخرى لتوفير قيمة عامة. ودور الحكومة في ضمان إيجاد قيمة عامة بأنسب السبل من حيث أفضل ما يمكن القيام به في كل سياق ولتلبية احتياجات معينة. وكما ذكر سابقاً، يمكن أن يشمل ذلك القيام بالحكومة بدور ثانوي أو رئيسي، ولكن حتى في الحالة الأخيرة على الحكومة أن تكون جهة تيسير وتنسيق لضمان إيجاد قيمة عامة.

2- الحكومة كجهة توفر أدوات، وتوجيهات، ومحفزات لتقديم خدمات مشتركة: مع أن النهج الذي ينطلق من القاعدة لتقديم الخدمات المشتركة والإشراف في العمليات الحكومية يمكن أن يؤدي إلى تجارب أكثر فعالية ومراعاة للمتطلبات الشخصية، فهو يزيد الأعباء التي يحملها المواطنون والجهات الأخرى. فاعتماد خدمات الحكومة الإلكترونية مثلاً يؤدي غالباً إلى استعانة الحكومة بمصادر خارجية لتنفيذ بعض الأعمال التي كانت تقوم بها لصالح المستخدمين. والخدمات المشتركة أو الخدمات التي يقدمها المستخدمون بالكامل تتطلب أكثر من ذلك بكثير. فتوفير خدمات عامة أكثر فعالية وكفاءة من حيث الكلفة ينبغي ألا يقوم فقط على افتراض أن المواطنين سيسخرون الوقت والموارد الأخرى المطلوبة لتقديم الخدمات بأنفسهم. ولمواجهة ذلك، يمكن للحكومات توفير توجيهات منهجية لتوفير الخدمات المشتركة مع المستخدمين. وينبغي أيضاً تصميم الدعم "الموجه" لتقديم الخدمات المشتركة بما يضمن تخفيف أعباء المشاركة عن المستخدمين، وزيادة الفوائد لصالح كل من الإدارات العامة والمواطنين. وينبغي أن توفر الحكومات أيضاً المحفزات من خلال تبيان الفوائد التي يمكن أن يجنيها المستخدمون

من عملية تقديم الخدمات المشتركة، ومنحهم المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات بشأن خدماتهم وتكييفها مع احتياجاتهم الخاصة، وتزويدهم بما يلزم من بيانات وموارد.

3- الحكومة كجهة تدبير الأصول الاجتماعية: يزداد دور الحكومة أيضاً في إدارة الأصول العائدة للمجتمع. وفي ظل التحديات العالمية الملحة، ووفق ما تنص عليه أهداف التنمية المستدامة، هناك حاجة إلى تحديد جميع الأصول والموارد المتوفرة في المجتمع والاستفادة منها، فغالباً ما لا يستفاد بالكامل من هذه الأصول والموارد أو لا تستخدم على الإطلاق، ويمكن أن تشمل الأصول المتوفرة، بما فيها تلك التي تملكها الدولة، الوقت والخبرة لدى السكان، والتمويل، والهيكل والكفاءات التنظيمية، والبيانات، والمعارف، والمحتويات، والشبكات، والقدرات، والبنى التحتية، والركائز الأساسية لتقديم الخدمات، والمعدات، والأماكن، والمباني، والمساحات، والمركبات، وغيرها. ويكمن دور الحكومة المتعلق بتسخير القدرات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما بالتعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى، في تحديد الأصول، ومطابقتها، وتنظيمها، والتداول بشأنها، وتنسيقها وذلك لتبادل هذه الأصول وتحويلها إلى قيمة عامة، بدلاً من عدم الاستفادة منها وهدرها. وقد بدأ العديد من الجهات الفاعلة غير الحكومية بالفعل بإطلاق منصات قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تنطلق من القاعدة إلى القمة وتقوم بهذا الدور ولو على نطاق صغير، ومن الأمثلة على ذلك منصة منظمة "Shareable"، وهي من منظمات المجتمع المدني مقرها في الولايات المتحدة، التي تعمل في إطار ما يسمى بالاقتصادات التعاونية القائمة على المشاركة<sup>43</sup>. وفي كثير من الحالات، تتمتع الحكومة بقدر أكبر من السلطة ونطاق العمل للقيام بذلك عن طريق الربط بين الجهات الفاعلة وتبادل الأصول الخاصة بها على الصعيد الداخلي، وهذا ما يطرح تحدياً متزايداً ويتيح في الوقت نفسه فرصة كبيرة. وسيشمل ذلك توسيع نطاق نظم إدارة المحتوى القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصبح نظماً لإدارة الأصول.

4- الحكومة كجهة تضمن القيمة العامة على المدى الطويل: إن النظر إلى الحكومة كمنصة يضمن إيجاد القيمة العامة والاستفادة منها على النحو الملائم. ولكن حتى عندما تتعاون الحكومة مع الجهات الفاعلة الأخرى لإيجاد قيمة عامة، لا يعني ذلك بالضرورة أن الحكومة قد أصبحت مجرد طرف من بين عدة جهات فاعلة، بالنظر إلى أنها لا تزال بحاجة إلى القيام بالأدوار التي لا يمكن عادةً للجهات الفاعلة الأخرى القيام بها، فهي تبقى المسؤولة عن معايير الجودة العامة، وآليات تقاسم الأصول، والجودة، والأطر القانونية، حتى في الحالات التي تكلف رسمياً بهذه المهام جهات فاعلة أخرى. والمساءلة في ما يتعلق بالخدمات والأداء، والمسؤولية خاصة عندما لا تسير الأمور كما ينبغي، مسألتان بالغتا الأهمية. وتشمل هذه الأدوار أيضاً حماية البيانات وأمنها. وفي هذا السياق، من المهم التنبيه إلى أن الابتكار والتغيير في القطاع العام يختلفان عنهما في القطاع الخاص. فالحكومة لا تستطيع انتقاء أو اختيار المستخدمين، والخدمات الحكومية لا تتحمل "أوجه القصور" بنفس الطريقة التي تتحملها خدمات القطاع الخاص. وبما أن الحكومة هي المؤسسة الوحيدة الخاضعة للمساءلة الديمقراطية أمام المجتمع، لا يمكن ضمان القيمة العامة المستدامة والمتوازنة إلا عندما يستفيد جميع شرائح المجتمع منها وعندما تعتبر المبادلات متناسبة وعادلة. وهذا ما يبين أهمية الاستدامة الشاملة لنظام الحوكمة، فالحكومات تضمن الاستقرار والاستمرارية على المدى الطويل، وهذا ما لا تستطيع الجهات الفاعلة الأخرى تحقيقه، وهو شرط لازم ليتسنى للسكان والمجتمعات المحلية عيش حياة مستقرة، ولتكون السوق على ثقة بأن أي تغييرات غير متوقعة في الحوكمة لن تخل باستراتيجيات الاستثمار والابتكار. وتشجع نظم الحكم ذات الآفاق القصيرة الأجل على التفكير القصير الأجل في الأعمال التجارية وبالتالي عدم استقرار المجتمع. وبدلاً من أن يبقى القطاع العام الجهة الفاعلة الوحيدة،

يصبح من بين جهات فاعلة متعددة، ولو بقيت بعض المسؤوليات منطوية به وحده إنما ضمن أطر جديدة من الحكومة المفتوحة والتعاونية.

### واو- إطلاق قنوات وسمات التكنولوجيا: الدروس والتوجيهات

عند تناول المرحلة الرابعة، تزداد الدعوة إلى تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقارنة بالمرحلة الثالثة، وذلك بناءً على التحول نحو التعبير عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الويب 2.0 في المرحلة الثانية، مع التركيز على استخدام أدوات المشاركة والتعاون والسمات ذات الصلة المتناولة سابقاً في مجال أنشطة الإشراك.

والركائز الأساسية للسمات والقنوات التكنولوجية في المرحلة الرابعة شبيهة بالركائز الواردة في المرحلة الأولى (الفصل 1، القسم هاء) وتستند إلى الركائز الواردة في المرحلتين الثانية والثالثة، ولكن ينبغي تصميمها لتساهم في تيسير سياق سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني المبنية أعلاه. يُوصى إذاً بأن تكون الركائز الأساسية المتعلقة بالتكنولوجيا في المرحلة الرابعة متوقعة في المرحلة الأولى، تكملها التطورات في المرحلتين الثانية والثالثة. وعلاوةً على مسائل التصويت/الاقتراع الإلكتروني، والعرائض الإلكترونية، وعمليات وضع الميزانيات القائمة على المشاركة، والإنتاج المشترك، التي ينبغي أن تعكس سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني هذه، يتناول هذا القسم التكنولوجيات التي يحتمل أن تؤثر على الحكومة المفتوحة.

#### 1- الأدوات والسمات المتعلقة بالإشراك

تشمل التكنولوجيا المستخدمة حالياً للإشراك مواقع التواصل الاجتماعي بمختلف أشكالها لدعم اتخاذ القرارات بعيداً عن الهرمية، مما يسمح بإشراك جميع الجهات غير الحكومية وإيصال صوتها. وهناك العديد من العوامل الحاسمة التي تؤثر في مدى مساهمة التكنولوجيا في الإشراك، بما في ذلك التكاليف ذات الصلة؛ وضمان أن تكون النتائج متسقة مع الأهداف، بالنظر إلى أن التكنولوجيا تتيح زيادة فعالية التنفيذ والرصد والتقييم؛ وقبول المؤسسات بالتغييرات والأدوات التكنولوجية المستخدمة في هذه العملية.

#### 2- التكنولوجيات البازغة المحتمل أن تؤثر في الحكومة المفتوحة

الحكومة عادةً هي إحدى أكبر مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من التكنولوجيات الجديدة، ولكنها أيضاً الأكثر تردداً في استخدامها في كثير من الأحيان. ويمكن القول إن هناك تفسيرات لهذا التردد، ولكنها عاجلاً أم آجلاً، سترغب في الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة والناشئة أو ستحتاج إلى ذلك. وذلك ليس لتوفير الموارد وزيادة الفعالية فحسب، بل بسبب تزايد الطلبات على خدمات حكومية جديدة وأفضل، بما في ذلك من قبل جيل الإنترنت.

ومع ذلك، من المهم أيضاً الاعتراف بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أصبحت للأغراض العامة<sup>44</sup> ويستند إليها معظم، إن لم يكن جميع، الابتكارات والتطورات التكنولوجية. وهذا يعني أن تناول الحكومة "الرقمية" فقط بالمعنى التقليدي الضيق أي إعادة هندسة عمليات مكتب دعم، وخدمات المكتب الرئيسي على شبكة

الإنترنت، لم يعد مُجدياً. وللتكنولوجيات البازغة التي تستخدمها الحكومات والقطاع العام أثر حالي ومستقبلي كبير على التنظيم الداخلي للحكومات وطريقة عملها، وعلى رأي الناس فيها وتعاملهم معها. وهذه التكنولوجيات ناشئة عما يسمى بالثورة الصناعية الرابعة<sup>45</sup>. ومن هذه التكنولوجيات:

- "إنترنت الأشياء" تربط كل شيء، بما في ذلك الأشياء المادية، بشبكة الإنترنت، مثلاً لتنسيق حركة المرور والخدمات، أو لرصد التلوث البيئي. ويتطور هذا المفهوم اليوم إلى "إنترنت كل شيء" التي تشمل الناس أيضاً؛
- الحوسبة السحابية تتيح الوصول إلى مجتمعات مشتركة من البنى التحتية القابلة للتشكيل (مثل شبكات الحاسوب، والخوادم، والتخزين، والتطبيقات، والخدمات)، إما بطريقة مفتوحة أو ضمن شبكة خاصة. ويمكن، أن يساهم ذلك مثلاً في تخفيض تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الكبيرة مثل الحكومة، وتوفير البيانات المفتوحة، وتقديم الخدمات وتبادلها؛
- التكنولوجيا النقلة مع أجهزة الاستشعار التي تثبت بجسم الإنسان لرصد المؤشرات الحيوية، وهي ذات أهمية قصوى في الرعاية الصحية الوقائية؛
- التشغيل الآلي يمكن أن يؤدي معظم المهام اليدوية والمتكررة إن لم يكن جميعها، في المصانع والمكاتب، وأن يساعد الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن الذين لا يستطيعون مغادرة المنزل؛
- الذكاء الاصطناعي يشغل بشكل آلي المهام وعمليات صنع القرار في القطاع العام والمصانع والمكاتب ومرافق التعليم والصحة؛
- الواقع الافتراضي والواقع المعزز يستخدمان المحتوى الذي تولده البرمجيات لتكرار أو استكمال بيئة حقيقية أو سياق خيالي، ويمكن أن يتفاعل معهما المستخدمون. والتطبيقات التجارية أو الخاصة بالقطاع العام التي تستخدم الواقع الافتراضي أو المعزز تشمل ذكاء الأعمال أو الاستشارات الطبية في الزمن الحقيقي؛
- تحليلات "البيانات الضخمة" تتيح للمؤسسات التجارية فهم الأسواق والمستخدمين المستهدفين، ويمكن الجمع بينها وبين بيانات الحكومة المفتوحة لزيادة الشفافية والمساءلة؛
- وسائل التواصل الاجتماعي تسهل عمليتي توليد وتبادل المعلومات، والأفكار، والمشورة، والدعم، والمحتوى الذي ينتجه المستخدمون، والملاحم الخاصة بالخدمات، وشبكات التواصل الاجتماعي على شبكة الإنترنت. ويقدر العدد الإجمالي لمستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي في جميع أنحاء العالم في عام 2017 بحوالي 2.41 مليار مستخدم<sup>46</sup>؛
- الشبكات الكهربائية الذكية تحسن كفاءة إمدادات الطاقة وفعاليتها؛
- التصنيع الرقمي والبيولوجي، مثل الطباعة الثلاثية الأبعاد والتكنولوجيات المضافة الأخرى في الصناعة التحويلية، ينتج مكونات واحدة أو متخصصة من أجل مجموعة واسعة من المهام الشخصية والتجارية والفنية. ففي مناطق الحرب، مثلاً، يتيح ذلك التصنيع السريع للأطراف الصناعية للمصابين؛

.Schwab, 2016 45

<https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> 46

- النقل الآلي، مثل الطائرات المسيرة بدون طيار، يتيح المراقبة والرصد وتوفير اللوازم الطبية الحيوية أو غيرها من الإمدادات إلى المناطق النائية أو في حالات الطوارئ؛
- الاستشعار والتصوير عن بُعد، بواسطة التوابع الاصطناعية مثلاً، يمكن أن يستخدم لأغراض الملاحة، والرصد البيئي واللوجستي، والتنبيه بأحوال الطقس؛
- تقنيات سلسلة السجلات الكتلية Blockchain تُستخدم لتوفير محفوظات وسجلات ومحاضر آمنة وموزعة، وعمليات صنع قرارات قائمة على المشاركة، وغيرها.

#### الإطار 15- المملكة المتحدة: خدمة إصلاح الشارع (FixMyStreet)

في بعض الأحيان، عندما تستدعي الحاجة إلى خدمة عامة ولا تكون الحكومة قادرة أو راغبة في تزويدها، تتولى ذلك الجهات الفاعلة الأخرى. هذه الخدمات، تسلب دور الحكومة وتساهم فيه، وكثيراً ما تبدأ عبر التساؤل عما يحتاج إليه المواطنون من الخدمات العامة لجعل حياتهم أفضل، وكيف يمكن لهذه الخدمات تحسين الحياة اليومية للمواطنين حيث يعيشون ويعملون.

ومن الأمثلة على ذلك خدمة إصلاح الشارع (FixMyStreet) في المملكة المتحدة التي صممتها وتديرها مؤسسة mySociety<sup>(1)</sup> وهي من منظمات المجتمع المدني ويعمل فيها متطوعون. وتتيح هذه الخدمة لأي مواطن، من خلال موقع شبكي أو تطبيق على الهاتف النقال، التبليغ عن أي مشكلة في الشارع أو في الحي لديه، مثل تحطم مصابيح الإنارة أو الرصيف، أو المركبات المتروكة، أو القمامة، أو المركبات المتروكة، أو الرسومات على الجدران (الغرافيتي)، وتحميل الصور والمواد الأخرى ذات الصلة.

ولا يحتاج المواطن إلى معرفة السلطة المسؤولة، لأن الموقع يرسل الشكوى تلقائياً إلى الإدارة المعنية، ثم يلاحق ويرصد التقدم المحرز باسم المواطنين لحين حل المشكلة. ولتحقيق ذلك، حصلت المؤسسة على المعلومات والبيانات اللازمة من القطاع العام بشأن أدوار السلطات، والإجراءات المتبعة، ونقاط الاتصال، وغيرها. وعلى الرغم من أن الكثير من البيانات متوفرة في النطاق العام، إلا أنها مبعثرة ولا يسهل الحصول عليها رقمياً، فبالتالي فإن القيمة المضافة التي حققتها المؤسسة هي جمع هذه المعلومات معاً، و"مسحها" بالطرق المناسبة، وتقديمها في شكل يسهل على المواطنين استخدامه. وكان عليها الوصول إلى جميع الممارسات الإدارية المتفرقة، وهو أمر ربما يصعب على القطاع العام بحد ذاته القيام به.

المصدر: <http://www.fixmystreet.com>.

(أ) لمزيد من المعلومات <http://www.pita.ps>.

#### زاي- تحسين القدرات العامة: الدروس والتوجيهات

إن الركائز الأساسية لبناء القدرات العامة في المرحلة الرابعة شبيهة بالركائز الواردة في المرحلة الأولى (الفصل 1، القسم و) وتستند إلى الركائز الواردة في المرحلتين الثانية والثالثة، ولكن ينبغي تصميمها لتساهم في تسهيل سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني المبيّنة أعلاه. يُوصى إذاً بأن تكون الركائز الأساسية المتعلقة ببناء القدرات العامة في المرحلة الرابعة متوقعة في المرحلة الأولى، تكملها التطورات في المرحلتين الثانية والثالثة. وبالتالي إن بناء التعاون من جانب المواطنين من القاعدة إلى القمة، ودعم أنشطة محو الأمية التشاركية الرقمية والسياسية، ينبغي أن يعكس سياسات واستراتيجيات الإشراك والإشراك الإلكتروني هذه.





## سابعاً- دور الجهات الفاعلة غير الحكومية وإعادة تشكيل الشفافية والمشاركة والتعاون من خلال الإشراك

على النحو المبين والأمثلة الواردة أعلاه، تولي الحكومة المفتوحة أدواراً حاسمة لجميع الجهات الفاعلة غير الحكومية، ولا سيما المواطنين. والواقع أن الحكومات بصدد التغيير وهي بحاجة إلى مزيد من التغيير، ويزداد الوعي بين المواطنين وغيرهم من الجهات الفاعلة غير الحكومية وتأثيرهم على الحكومة. ولم يتضح بعد ما إذا كانت الشراكة المستقبلية مع الحكومة ستكون إيجابية أم لا.

وعلى الرغم من حاجة المواطنين إلى دعم قوي من حكومة نشطة، على المواطنين أيضاً أن يكونوا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤولية، والقيام بدور حاسم منتج وبنّاء، ولكن ذلك يطرح التحدي الأكبر للجميع وعلى الكثير من المستويات. وأفراد "جيل الإنترنت" الناشئ يتصرفون على هذا النحو في حياتهم الخاصة والمهنية نظراً للفرص التي تتيحها لهم التكنولوجيا الرقمية، وقد بدأوا يطالبون بضرورة أن تأخذ علاقاتهم وتعاملاتهم مع القطاع العام هذا المنحى<sup>47</sup>.

والتحدي المطروح هو ما إذا كانت الحكومة ستستجيب لهذه المطالب وما إذا كانت قادرة على ذلك، وهذا يتوقف كثيراً على اعتماد السياسات والهياكل والفلسفة الفكرية الملائمة، وعلى التعليم، وتقديم الحوافز للمواطنين لدعم هذه الخطوة. وبالطبع، يرتبط الأمر بشكل أساسي بتغيير الحكومة لأدوارها بالطرق المذكورة أعلاه. وفي أوائل عام 2009، أطلق الرئيس أوباما حركة الحكومة المفتوحة مع التركيز على الشفافية والمشاركة والتعاون، فكانت الولايات المتحدة أول بلد يطبق هذه المبادرة بوضوح. ومنذ ذلك الوقت، حدثت تطورات واضحة في كيفية تصور هذه الركائز الثلاث، وكيفية تطبيقها عملياً، لا سيما إزاء المواطنين.

أولاً، أصبحت الشفافية شرطاً لا غنى عنه لنجاح إطلاق أنظمة الحكومة المفتوحة، لا بل أصبحت أيضاً تُفهم على نحو أفضل. والشفافية الكاملة ليست هي الهدف، بما أن جميع المواطنين، وموظفي القطاع العام، والسياسيين يتمتعون بمساحة من الخصوصية المشروعة، وذلك لناحية حماية البيانات الشخصية للمواطنين، وحاجة موظفي القطاع العام والسياسيين إلى إطار سري للحوار وتبادل الأفكار. أما القرارات بحد ذاتها والأدلة والأسس المنطقية التي تقوم عليها، فيجب أن تكون شفافة.

ولابد من أن تحدد المصالح المشروعة حدود الشفافية، فاحتمالات إساءة استخدام المعلومات، والتشهير، وعدم الاحترام، والتلفيق، والأخبار المثيرة للقلق، تؤدي إلى مجتمع يتجاوز الحقائق، ولكن لا بد من أن تكون طبيعة هذه الحدود وتعريفها واضحة ومفتوحة للنقاش. ويبقى من الضروري تحقيق شفافية قوية كونها الأساس لتحقيق المساءلة والتصدي للفساد في الحكومة والمجتمع<sup>48</sup>.

ثانياً، يتوسع مفهوم المشاركة في الحكومة المفتوحة إلى الإشراك في عملية مفتوحة، فهذا المفهوم يدعو المواطنين والجهات الفاعلة الأخرى إلى المشاركة في جميع الجوانب المشروعة لأنشطة القطاع العام، وليس فقط عملية اتخاذ القرارات التي غالباً ما تركز عليها المشاركة الإلكترونية في معظم أنحاء العالم. والمشاركة من هذا المنظور تتطلب فقط مواطناً متفاعلاً، أما إشراك المواطنين فيشمل المزيد من الجوانب، ويمكن، من خلال الشفافية

.Tapscott, 2009 47

.Organization for Economic Cooperation and Development, 2014b ؛European Commission, 2014a 48

والمساءلة، أن يفترض ضمناً أن يكون المواطنون أكثر استباقية وأن يقوموا بأنفسهم بتنفيذ الأنشطة التي كان القطاع العام وحده يتولى عادةً مسؤولية تنفيذها.

ثالثاً، بدأت تتوفر أمثلة عن التعاون من خلال التشارك في الإبداع والابتكار، على النحو المشار إليه سابقاً، ولا سيما في سياق الأشكال الجديدة للابتكار المفتوح والاجتماعي والاحتوائي. ومن ناحية العرض، تحقق نُظم الحوكمة والسوق الحالية نتائج جيدة للغاية في جني المزيد من الأرباح على الأصول، ما يحفز المنتجين من القطاعين العام والخاص على ضغط الموارد المالية والبشرية والأصول الأخرى إلى أقصى حد، وبالتالي زيادة الأداء والإنتاجية.

أمّا من ناحية الطلب والاستهلاك، فهناك حالات هدر هائلة للأصول في الكثير من الأحيان، ناجمة عن الملكية الحصرية للأصول السائدة على نطاق واسع. وقد تم خلال العقد الأخير تحدي هذه الممارسات، مع الاقتصاد التشاركي الجديد الذي نما انطلاقاً من قاعدة صغيرة تتبادل فيها المنظمات والشركات والأفراد مجموعة متزايدة من الأصول، التي تشمل المهارات، والكفاءات، والوقت، والأماكن، والمركبات، والأدوات، والمباني، والمرافق بجميع أنواعها، والقدرات التنظيمية، وحتى الموارد المالية. وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الاستعانة بمجموعة كبيرة من مصادر خارجية والتمويل الجماعي، في إتاحة عملية تبادل الكثير من هذه الأصول.

ومن الدعائم الأساسية للاقتصاد التعاوني والتشاركي هو الاتجاه نحو التشارك في الإبداع الذي اعتمد بالأصل كاستراتيجية لإشراك المستخدمين بأشكال جديدة في الأعمال التجارية، يزداد استخدامها حالياً في البيئات الأخرى بما في ذلك في القطاع العام والمنظمات غير الربحية ومجموعات المواطنين.

## المرفق

### إصلاح الإدارة العامة

من المهم لأي نهج متعلق بالمشاركة الإلكترونية والسياسات الحكومية المفتوحة أن يضمن أقصى قدر من المواءمة والاتساق بين جميع المجالات "الإلكترونية"، والمجالات الهامة "غير الإلكترونية" مثل إصلاح الإدارة العامة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والشراكات بين القطاعين العام والمدني.

والمصدر الأكثر منهجية المتعلق بإصلاح الإدارة العامة هو مبادرة سيجما (2016) المشتركة بين المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اللتين توافقتا على تعريف شامل للإدارة العامة يغطي ستة مجالات رئيسية لسياسة الجوار الأوروبية للاتحاد الأوروبي، التي تشمل معظم البلدان العربية\*.

1- **إطار عمل استراتيجي لإصلاح الإدارة العامة:** بتحديد الدور الريادي على مستوى إصلاح الإدارة العامة، ووضع الإطار الاستراتيجي والموارد الإدارية التي توفر الأساس لتنفيذ أنشطة الإصلاح ذات الأولوية التي تتلاءم مع الظروف المالية للبلد.

2- **وضع السياسات والتنسيق:** التخطيط للسياسات وتنسيقها وتطويرها.

3- **إدارة الخدمات العامة والموارد البشرية:** وضع الأطر السياساتية والقانونية والمؤسسية للخدمة العامة؛ وإدارة الموارد البشرية.

4- **المساءلة:** اعتماد الآليات المناسبة لضمان مساءلة الهيئات الإدارية الحكومية، بما في ذلك تحقيق المسؤولية والشفافية.

5- **تقديم الخدمات:** توجيه الإدارة نحو تقديم الخدمات؛ وضمان جودة الخدمات العامة وإمكانية الحصول عليها.

6- **الإدارة المالية العامة:** إدارة الميزانية؛ والرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية للحسابات؛ والمشتريات العامة؛ والمراجعة الخارجية للحسابات.

وقد أطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nations Development Programme, 2015) أيضاً نهجاً لإصلاح الإدارة العامة ولكن يبدو أنه يختلف من بلد إلى آخر وفقاً لآخر المصادر المتاحة.

## المراجع

### بالعربية

الأردن (2016). خطة الأردن الوطنية للأعوام 2016-2018 في إطار مبادرة الشراكة الحكومية الشفافة. عمان: وزارة التخطيط والتعاون الدولي. <https://bit.ly/2DQRtcO>.

الأمم المتحدة (1996). تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، كوبنهاغن، الدانمرك، 6-12 آذار/مارس 1995. A/CONF.166/9. نيويورك.

البحرين، بوابة الحكومة الإلكترونية (2018). التعهيد الجماعي: التعاون المجتمعي. [https://www.bahrain.bh/wps/wcm/connect/egovportal\\_ar/footer/eparticipation/crowdsourcing+\(community+collaboration\)](https://www.bahrain.bh/wps/wcm/connect/egovportal_ar/footer/eparticipation/crowdsourcing+(community+collaboration)). استرجعت في 10 شباط/فبراير 2019.

تونس، وزارة التكوين المهني والتشغيل (2018). الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل. <http://www.emploi.nat.tn/fo/en/global.php?page=106>. استرجعت في 10 شباط/فبراير 2019.

سيجما (2016). مبادئ الإدارة العامة: إطار عمل لدول سياسة الجوار الأوروبية. باريس: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-ENP-Arabic.pdf>.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2017). تكامل تقديم الخدمات في المنطقة العربية: دور المعايير والتشغيل البيئي. بيروت. [https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/page\\_attachments/integration-service-delivery-arab-region-ar.pdf](https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/page_attachments/integration-service-delivery-arab-region-ar.pdf).

(2018). تعزيز الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية. E/ESCWA/TDD/2018/TP.1. بيروت.

محمد بشير المنجد، ونبال إدلبي (2017). الإطار السياساتي لتعزيز الحكومة المفتوحة في البلدان العربية. عرض قدم خلال اجتماع فريق الخبراء بشأن الحكومة المفتوحة: التكنولوجيات الحديثة ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة في الحكومات، بيروت، 26-27 نيسان/أبريل. <https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/events/files/idlebi-munajed-escwa-open-government-framework-ar.pdf>.

- Abers, R. (1998). From Clientelism to Cooperation: Local Government, Participatory Policy, and Civic Organizing in Porto Alegre, Brazil. *Politics and Society*, vol. 26, No. 4, pp. 511-537.
- Al Lawati, H.A. (2016). New mobile app launched for parents to monitor school children in Oman. *Times of Oman*, 24 January. Available at <http://timesofoman.com/article/76085>.
- Bahrain this Week (2017). With Fix2Go, snap on the App to fill the Gap, 1 October. Available at <https://www.bahrainthisweek.com/fix2go-snap-app-fill-gap/>.
- \_\_\_\_\_ (2018). Tawasul' your communication platform to 31 governmental entities, 4 March. Available at <https://www.bahrainthisweek.com/tawasul-communication-platform-31-governmental-entities/>.
- Berners-Lee, T. (2006). *Linked data*. 27 July. Available at <https://www.w3.org/DesignIssues/LinkedData.html>.
- Demos Helsinki (2015). *Design for Government: Humancentric governance through experiments*. September. Available at <https://www.demoshelsinki.fi/en/julkaisut/design-for-government-humancentric-governance-through-experiments/>.
- Department of Economic and Social Affairs (2013). *Governance, Public Administration and Information Technology for Post-2015 Development*. ST/ESA/PAD/SER.E/198. New York: United Nations.
- \_\_\_\_\_ (2015). Innovative Public Service Delivery: Learning from Best Practice: Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting on Innovating Public Service Delivery for Sustainable Development, Medellín, Colombia, 24-25 June. Available at <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/EGM%20Report%20on%20Innovative%20Public%20Service%20Delivery%20Learning%20from%20Best%20Practices.docx.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2016). *eGovernment Survey 2016: e-government in support of sustainable development*. New York: United Nations. Available at <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Executive%20Summary.pdf>.
- Dunleavy, P and Margetts, H. (2006). "New Public Management is Dead: Long Live Digital Era Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, July.
- Estonia (2007). Personal Data Protection Act (RT I 2007, 24, 127). Available at <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/512112013011/consolide>.
- European Commission (2009). *European eParticipation Summary Report*. Available at <https://joinup.ec.europa.eu/community/epractice/document/eu-european-e-participation-summary-report>.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2010–2020*. March. Brussels. Available from <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2013). A vision for public services. 14 October. Available at <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/vision-public-services>.
- \_\_\_\_\_ (2014a). EU anti-corruption report. Report from the Commission to the Council and the European Parliament, Brussels. Available at [http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr\\_2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014_en.pdf).
- \_\_\_\_\_ (2014b). *Report on high-value datasets from EU institutions*. 16 June. Available at [https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/publications/report-on-high-value-datasets-from-eu-institutions\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/publications/report-on-high-value-datasets-from-eu-institutions_en.pdf).

- \_\_\_\_\_ (2016). *EU eGovernment Action Plan 2016–2020: accelerating the digital transformation of government*. 19 April. Available at [http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=15268](http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=15268).
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2013). *Powering European Public Sector Innovation: towards a new architecture*. Luxembourg: European Union. Available at [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi\\_eg.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf).
- European Union (2015). European Neighbourhood Policy (ENP), southern neighbours (Algeria, Egypt, Israel, Jordan, Lebanon, Libya, Morocco, Palestinian Authority (without prejudice to any international disputes), Syria and Tunisia and eastern neighbours (Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Moldova and Ukraine). Available at [https://eeas.europa.eu/topics/european-neighbourhood-policy-enp\\_en](https://eeas.europa.eu/topics/european-neighbourhood-policy-enp_en).
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, vol. 69 (Spring), pp. 3-19.
- infoDev, Finance and Private Sector Development Department (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World*. Washington, D.C.: World Bank. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/409841468327411701/pdf/840000WP0Box380crowdfunding0study00.pdf>.
- Jordan, Ministry of Planning and International Cooperation (2017). *Jordan Response Platform for the Syria Crisis (JRPSC)*. Amman. Available at <http://www.jrpdc.org/>.
- Millard, J. (2011). Are you being served? Transforming e-government through service personalization. *International Journal of Electronic Government Research*, vol. 7, No. 4.
- \_\_\_\_\_ (2015a). The digital divide and the post-2015 development debate. In *Digital Divides: The New Challenges and Opportunities of e-Inclusion*, Kim Andreasson, ed., Abingdon: Taylor and Francis Publishing Group.
- \_\_\_\_\_ (2015b) Open governance systems: Doing more with more, *Government Information Quarterly*, 12 September 2015.
- \_\_\_\_\_ (2017). European strategies for e-governance to 2020 and beyond. In *Government 3.0: next generation government technology, infrastructure and services*, Adegboyega Ojo and Jeremy Millard, eds. New York: Springer.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2001). *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-making*. Paris. Available at <https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-Handbook.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2014a). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. 15 July. Available at <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2014b). OECD Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials. OECD Publishing. Available at <http://www.oecd.org/corruption/oecd-foreign-bribery-report-9789264226616-en.htm>.
- \_\_\_\_\_ (2017). *OECD Survey on Open Government Data 3.0*. 25 September. Available at <http://www.oecd.org/gov/2016-OECD-Survey-on-Open-Government-Data-3.0.pdf>.
- Open Government Partnership (2018a). *Jordan*. Available at <https://www.opengovpartnership.org/countries/jordan>.
- \_\_\_\_\_ (2018b). Available at <https://www.opengovpartnership.org>.

- Perez, C. (2009). Technological revolutions and techno-economic paradigms. TOC/TUT Working Paper No. 20.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*, 14 January. Available at <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>.
- Stoker G (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?. *The American Review of Public Administration*, vol. 3, No. 1, pp. 41-57.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.
- United Kingdom (n.d.). *Service manual*. Available at <https://www.gov.uk/service-manual>.
- United Kingdom, House of Commons (2014). *E-petitions: a collaborative system*. Third Report of Session 2014-15. London: The Stationery Office. Available at <https://publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmproced/235/23502.htm>.
- United Kingdom, National Audit Office (2014). Identity Assurance Programme. Briefing Paper. December. Available at <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2014/12/Identity-Assurance-Programme1.pdf>.
- United Nations Development Programme (2015). *Defining the Challenge, Making the Change: a Study of Public Administration Reform in Arab Transitions*. New York: United Nations Development Programme. Available at [http://www.undp-aciad.org/publications/ac/2015/f\\_UNDP\\_PAR-TransitionPA.pdf](http://www.undp-aciad.org/publications/ac/2015/f_UNDP_PAR-TransitionPA.pdf).
- United States of America (2009). *Open Government Directive*. The Administration. Available at <https://obamawhitehouse.archives.gov/open/documents/open-government-directive>.
- Wampler, B. (2007). *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability*. University Park, PA: Penn State University Press.

