خارطة الطريق لإستراتيجيات جودة الحكومات إلكترونياً

الحلقة (١)

د. سعيد الزغبي
دكتوراه العلوم السياسية / جامعة قناة السويس

إن الأهداف الإستراتيجية ليست أحلاماً وآمالاً، بل هي تقديرات علمية تُبنى على بيانات واقعية وأولويات فكرية وفلسفية فليس الايمان بالتحلي ولا بالتمني، وإنما بالعلم والعمل .

ومن المفروض أن كفاءة الإنتاج فى ظل نظام الاقتصاد الإسلامي تأتي بتبني بيانات لحقائق علمية ومهارات بشرية وخبرة عملية وتربية معنوية. فقد ورد في الحديثالشريف :(إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه). والإتقان لا يأتي إلا بالمعرفة المتراكمة، وقد ورد كذلك: (الحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق الناس بها) والحكمة لا تؤتى إلا بالبحث والتقصي والاحتكاك.

لذا نجد أن القرار الأمثل يبنى على بيانات متكاملة ومحدثة وعلى نمذجة رياضية ثاقبة، فالقرار من غير ترو وتبين قرار عجالة وجهالة يقود الى الندم لا محالة، ثم إن العدل سواءً أكان على المستوى السياسي أو الاجتماعي أو الفردي لا يتم إلا بناءً على إحصائيات دقيقة ومحيطة لكل العوامل، والأطراف وعلى مرجعيات قانونية محددة وثابتة، وعلى إجتهادات شرعية محكمة، وعلى ثقافات وتقاليد اجتماعية موثقة وراسخة.

- إن مفهوم الرشد في الحكم هو مفهوم إسلامي أصيل أكده حديث الرعاية المشهور (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) فالمسؤولية في كل المستويات تقتضي التبين وتقصي المعلومة والعلم، وتقتضي تجنب الهوى والعاطفة والتعجل في اصدار الحكم، أو اتخاذ القرار (يا داوود انا جعلناك خليفه في الارض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى) سورة (ص:٢٦).

إن الرشد في المسئولية بالتزام العلم قبل اتخاذ القرار، والتزام المؤسسية والنظام نجده بوضوح في الحديث المشهور قاضيان في النار وقاضي في الجنة واللذان في النار أولهما الذي حكم من غير علم وهذا نصفه في مفهومنا الحديث بأنه غير راشد (bad governor) والثاني علم الحق، وحكم بغيره وهذا يعرف بالمفهوم الحديث بأنه فاسد (corrupted) وأما الذي في الجنة: هو ذلك الذي عرف الحق، وحكم به، وهذا في الواقع هو ذات الرشد في الحكم بمفهومه الحديث.

ومن هنا أرى وترون معي أن بيانات التقديرات العلمية لغرض تحديد الأهداف الإستراتيجية والبيانات العلمية الداعمة للإنتاج وبيانات المهارات البشرية والخبرة العملية والدوافع المعنوية والتربوية والبيانات المتكاملة المحدثة لدعم القرار وبيانات الإحصائيات السكانية والأمنية والجنائية والخدمات والتنمية الإجتماعية وعدالة المشاركة السياسية لتتداخل جميعاً مع بعضها بعضاً تداخلاً لا فكاك منه، و سوف أقوم بتناول شرح ما سبق فيما يلى كفهرسة أساسية لتضاريس خارطة الطريق الى حكومات عربية، ولكنها إلكترونية توضحها السطور القادمة.

١ مفهوم الوكمة كأولى الخطوات نحو طريق الحكومات الرشيدة إلكترونيا:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم جودة الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع نجد أنه كلما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم جودة الحوكمة، اختلفت المعايير التي تحكم عملية الإجادة فى تعريف الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

× **معايير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية:**
حيث يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام ٢٠٠٤ لتصبح ستة معايير وتتمثل في:

١. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصوغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
٢. حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
٣. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
٤. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

٥. الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

٦. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل تحديد هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

× **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية** (Basel Committee):

وضعت لجنة بازل في العام ١٩٩٩ إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

١. قيم الشركة، ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

٢. إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

٣. التوزيع السليم للمسؤوليات، ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

٤. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة، ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

٥. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).

٦. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

٧. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء أكانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

٨. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

٢ المهارات الأساسية لإنجاح الحكومة الالكترونية:

إن الأمة العربية والإسلامية تملك في عصر العولمة والمنافسة الحرة الكثير مما يمكن أن تقدمه على صعيد المنافسة الثقافية والفكرية في الناحية الأمنية إذا التزمت بالقيم العربية والاسلامية، وبإمكانها أن تنافس إقتصادياً بما حباها الله به من نعم مادية وميزات ذهنية إذا إلتزمت بالنظم إلتزاماً صارماً، وتابعت المهارات والتقانات العالمية والتجارب الانسانية متابعة لصيقة، ويمكنها أن تؤمن شعوبها إذا كان العدل نصب أعينها ومركز همها، ولكن لا بد أن يتم كل ذلك بالطرق العلمية الفاحصة وبالتنظيم الإداري الصارم.

فاذا تم اتخاذ كل القرارات في كل المستويات بناء على مرجعيات ومعلومات مدققة وموثقة من غير عجلة أو هوى أو فساد وفي شفافية كاملة تحقق الرضا السياسي، واذا حافظ المجتمع على قيم التكافل

والتراحم، وحافظ الافراد على السلوك القويم حدث العدل بمفهومه الشامل، وتحقق الأمن الشامل الذي يحقق الرفاهية والاطمئنان.

وإن استخدام تقانة المعلومات والاتصالات وخاصة الانترنت يمكن أن يكون آلية هامة جداً في توزيع المشاركة الواسعة في اتخاذ القرار في كل المستويات وفي الالتزام بالحوكمة الرشيدة.

وإن قيم العدالة والحوكمة الرشيدة هي متطلبات لكل عناصر المجتمع من دولة ومؤسسات وأفراد، وليست خاصة بالدول كما يتوهم الكثيرون خاصة في الأنظمة الغربية وبعض مثقفي الدول النامية الذين ينصب إهتمامهم على تنفيذ النموذج الغربي في الديمقراطية السياسية. فقد عملت العديد من الاختراعات في العصر الصناعي (مثل القطارات والطائرات) على تغيير المجتمعات البشرية وأنماط العمل، حيث فتحت أسواقا عديدة بطرق لم تكن حتى في الخيال، وكما كانت وسائل المواصلات للناس في العصر الصناعي، فإن الشبكة المعلوماتية (الانترنت) هي الأساس والعمود الفقري في عصر المعلومات، فهي تعمل على تقليل التكلفة للشركات الصناعية والمؤسسات الخدمية، وتعيد بناء العلاقة بين مؤسسات الأعمال، وتنتج عوائد إضافية في أسواق جديدة.

وتؤثر الحكومة الالكترونية واقعيا في الجميع سواء أكان مواطنا أو موظفا عموميا أو شركة إنتاجية أو منظمة خدمية، لكن نجاح الحكومة الالكترونية يحتاج إلى دعم من القيادة السياسية والإدارية حتى تؤدي دورها كأداة تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية؛ وتعد تقنية المعلومات كذلك جزءا مهما لأعمال الحكومة وستكون ضرورية للإدارة واتخاذ القرار وكافة أنواع المنظمات.

٣ خارطة الطريق للتخطيط الإستراتيجي للحكومة الالكترونية:

تزداد فكرة الحكومة الالكترونية قبولا لدى الكثير من المسؤولين والمهتمين في الدول المتقدمة والنامية، ويأتي ذلك نتيجة لقناعة هؤلاء بأن التقنية والاتصالات يمكنها تحويل الخدمات الحكومية التي يحصل عليها المواطن عبر انتظاره في طابور inline إلى خدمات تكون متاحة باستمرار طيلة اليوم، ويمكن الحصول عليها مباشرة عبر خطوط الاتصال الالكترونية online.

ويمكن القول أن الحكومة الالكترونية هي ثورة الكترونية تبدي مخاطرات مادية وسياسية، واذا لم تستوعب بشكل كاف فقد تكون مبادرة الحكومة الالكترونية مضيعة للموارد، وتخفق في تقديم خدمات مفيدة، لذا فإنه يجب ومنذ البداية تحديد الحاجات والعوائق الممكنة مثل: ضعف البنية التحتية، وتواضع النظام التعليمي، وغياب وسائل التواصل مع التقنية أو محدودية الموارد والخبرات والمعلومات.

وخارطة الطريق التي نعرضها تقدم سبيلا واضحا يبين مسائل وشئون عامة للحكومة الالكترونية، ويجب معرفة كيفية التعامل معها، وتعرض الخارطة عشرة أسئله تحتاج إلى إجابه، وهي عون للتخطيط والإدارة والتقييم لوضع استراتيجيات جودة الحكومة الالكترونية.

خارطة الطريق لإستراتيجيات جودة الحكومات إلكترونياً

الحلقة (٢)

د. سعيد الزغبي
دكتوراه العلوم السياسية / جامعة قناة السويس

أولاً: لماذا نسعى لبناء حكومة الكترونية؟

يجب أن نعي أولا أن الحكومة الالكترونية عبارة عن عملية تحول وأن التقنية هي أداتها لمساعدة المواطنين والمؤسسات، وهي جزء من برنامج إصلاح عام لما هو متعارف عليه في العالم الإداري والإقتصادي الحالي. فهي إعادة صياغة طريقة عمل الحكومة، وإدارة المعلومات وخدمة المواطنين ولكنها عملية ليست سهلة وليست قليلة التكلفة، فقبل تخصيص الموارد والوقت لتحقيقها يجب أن تتوفر الرغبة الكاملة لدى أصحاب المسئوليات الإدارية العليا في الدولة، كما أنها تتطلب تغيير طريقة تفكير وعمل الموظفين الإداريين، وكيف يتشاركون في المعلومات بين الدوائر المختلفة G2G والمؤسسات التجارية غير الحكومية G2B وكذلك المواطنون الأفراد G2C، لذا فهي تستلزم إعادة هندسة أسلوب العمل الحكومي سواء داخل المؤسسة الواحدة أو فيما بين المؤسسات الحكومية المتعددة.

ثانيا: هل نملك رؤية واضحة وأولويات للحكومة الالكترونية ؟

نظرا لأن الحكومة الالكترونية يمكن أن تشير إلى العديد من الاشياء المختلفة، فإن خطط الحكومة الالكترونية تأتي أيضا بأشكال وأحجام مختلفة، لذا يجب امتلاك رؤيه واضحة للحكومة الالكترونية، ويمكن بناء رؤية عامة من خلال الأهداف العليا او الاهتمامات العامة للمجتمع مثل:

١. تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
٢. تحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسات الحكومية.
٣. تعزيز النظام القضائي.
٤. دعم أولويات القطاعات الاقتصادية.
٥. تقوية الجهاز الاداري وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية.

ويمكن أن تظهر العديد من الأهداف المختلفة في كل واحدة من الأهداف الخمسة المذكورة أعلاه، بمعنى أن الرؤية العامة للحكومة الالكترونية تنبع من الاهتمامات الرئيسية للمجتمع، والمجالات المستهدفة تنبع من رؤية الحكومة الالكترونية. فمثلا قد يركز المجتمع طموحه على تطوير نفسه ليكون مركز الأعمال التجاري في منطقته الجغرافية على وجه البسيطة، وبالتالي فإن الرؤية للحكومة الالكترونية في هذه الحالة ستركز على تسهيل التجارة والخدمات عبر الخط الالكتروني، والتي ربما تحتاج إلى تحسين نظام الاستثمار أو نظام الضرائب والتي ستشكل القطاعات ذات الأولوية في هذه الحالة.

ثالثا: ما نوع الحكومة التي نرغبها؟

نظرا لاختلاف حاجات المجتمعات، وكذلك أولوياتها فلا يوجد نموذج موحد للحكومة الالكترونية، ويعتمد استعداد الحكومة للحكومة الالكترونية على نوعية الأهداف والقطاعات التي تختارها كأولويات، وكذلك على الموارد المتاحة، والتي قد تعتمد على الموازنات المالية والقدرات البشرية والبنية التحتية للاتصالات والإطار القانوني.

رابعا: هل تتوفر الرغبه السياسية الكاملة لقيادة الحكومة الالكترونية؟

كما هو الحال لأي مجهودات إصلاح للحكومة التقليدية فإن الرغبة لدى القيادات السياسية هي من أهم المتطلبات لتنفيذ مشروع حكومة الكترونية لأنه دون استمرار هذا الدعم السياسي لا يمكن ضمان استمرارية توفر الموارد المالية والتعاون بين المؤسسات وتغيير السياسات والجهود البشرية، وتبرز الحاجة كذلك لهذا الدعم عند ظهور معارضة للمشروع أو إعاقة له.

خامسا: هل تم انتقاء مشاريع الحكومة الالكترونية بالشكل الملائم؟

يُعد اختيار مشاريع الحكومة الالكترونية في غاية الأهمية وخاصة المشاريع الأولية، إذ يمكن أن يكون المشروع الأولي الناجح بؤرة إشعاع للمحاولات المستقبلية وأن يكون قوة دافعه للأمام لمشاريع أخرى، ومن المهم ايضا إبراز النجاحات أولاً بأول بدلا من قضاء وقت طويل في وضع رؤى واستراتيجيات وخطط عمل، إذ يجب تحديد مسائل مهمة والتعامل معها في شكل مشاريع سريعه للحكومة الالكترونية (في غضون عام أو أقل) مبرزة عمليات إدارية داخلية وعمليات تعامل مع الجمهور.

سادسا: كيف تخطط وتدير مشاريع الحكومة الالكترونية؟

تعتبر الإدارة الكفوءة ضرورية لنجاح الحكومة الالكترونية كما هو الحال لكافة العمليات الحكومية والتجارية، وتعتمد الكثير من الأعمال على الادارة المنظمة والقادرة مثل الانتهاء من المشروع في الفترة الزمنية وبالميزانية المحددة، والتعامل المتميز بين المؤسسات الحكومية المختلفة، لذا فإنه قبل البدء بمشروع الحكومة الالكترونية يجب وضع آليات الإدارة لكافة مستويات المشروع.

سابعا: كيف يمكن التغلب على المعارضة للمشروع؟

قد يعارض المواطنون مشاريع الحكومة الالكترونية، وقد يرفضون التكيّف مع الاجراءات المستحدثة، لذا فإنه يجدر بنا فهم أسباب هذه المعارضة والتغلب عليها من خلال التوعية والبرامج التدريبيه في المجال التقني.

ثامنا: كيف يمكننا قياس مدى التقدم المحرز؟

تتطلب مشاريع الحكومة الالكترونية أموالا معتبرة وموارد بشرية وتكريسها للتعامل مع المعلومات، لذا فإنها مسئولية حساسة، واختبار نجاحها يؤسس على مدى تحقيق المشروع لأهدافه مثل جودة الخدمات المقدمة، ومدى سهولة الوصول إلى المعلومات الحكومية، وتقاس هذه الأهداف باستخدام معايير مثل، حجم المعاملات المنفذة الكترونياً، وسرعة الإستجابة للاستفسارات، وعدد الخدمات المقدمة، ونسبة تقليل الكلفة على المواطن و (الحكومة).

تاسعا: كيف تكون العلاقة بين الحكومة الالكترونية والقطاع الأهلي والخاص؟

لا تستطيع الدوائر العامة للدولة (الحكومة) تنفيذ مشاريع الحكومة الالكترونية بمفردها، وللقطاعات الأخرى في الدولة أدوار مختلفه للمساهمة في المشروع ابتداء من مرحلة وضع الرؤية الأولية والتخطيط وحتى التنفيذ والتقييم، لذا فإنه من الضروري البحث عن مؤسسات وشركات ذات خبرة في التطبيقات التقنية وإدارة مشاريع الاتصالات والمعلومات حتى يمكن إنجاز مشروع الحكومة الالكترونية بأقل وقت وكلفة ممكنة.

عاشرا: كيف يمكن للحكومة الالكترونية تحسين مساهمة المواطن في الشئون العامة؟

تعد مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية والقطاع الأهلي والخاص، عنصرا مهما في كافة مراحل العمل بالحكومة الالكترونية، ويعتقد بعضهم أن الحكومة الالكترونية تكافئ المشاركة الجماهيرية، وليست حركة (ميكنة) الأعمال الحكومية، ويمكن أن تكون المساهمة بعدة طرق مثل:

١. تقديم المقترحات حول خطط الحكومة الالكترونية.
٢. استجلاب المعلومات من مواقع الحكومة.
٣. المشاركة في حوارات حرة مفتوحة مع الحكومة وبين المواطنين.

وفي نهاية الأمر فإن الحكومة الالكترونية مقصود منها خدمة المواطنين وهم خبراؤها.

٤ مراحل تنفيذ استراتيجيات الجودة فى الحكومة الالكترونية:

لمؤازرة المسئولين عن المنظمات الإدارية العمومية في التفكير في الحكومة الالكترونية ومؤسساتهم، نصف في هذا الجزء المراحل المختلفة لبناء حكومة الكترونية. وتصف مراحل البناء (١) عمليات التحول الهيكلي للحكومة، وهي ظاهرة متجددة، وتتطور باستمرار ويمكن تقسيمها الى:

١. الفهرسة.
٢. التعامل.
٣. التكامل العمودي.
٤. التكامل الافقي.

المرحلة الاولى: التواجد والتفاعل (أو الفهرسة):

تتركز المجهودات في المرحلة الأولى حول التمكن من الحضور المباشر (على الخط) للحكومة، ويتم في هذه الفترة بناء الصفحات الالكترونية والنماذج مباشرة online، وفي بعض الأحيان تكون هذه المعلومات محدودة، وهي عبارة عن صفحات فهارس تكون فيها وثائق الكترونية مرتبة بحيث يمكن للمواطن البحث فيها، وإيجاد المعلومات الحكومية ذات الاهتمام واستجلاب النماذج الضرورية. وتسمى هذه المرحلة "الفهرسة" لأن العمل يتمحور حول فهرسة المعلومات الحكومية وعرضها على الشبكة المعلوماتية world wide web، ولأن الحكومة في هذه المرحلة لا تملك الخبرة الكافية فهي تفضل تقليل المخاطرة بإنجاز مشروع صغير، وطبقا لذلك فإن عدد المواطنين الذين يبحثون عن المعلومات الحكومية على الشبكة يتزايد بشكل مستمر بدلا من البحث في الوسائط الورقية واجراء المكالمات الهاتفية ويخيب أملهم إذا لم يجدوا المعلومات المطلوبة.

المرحلة الثانية: التعامل:

مع تطور المواقع الالكترونية للحكومة، تزداد قناعة الموظفين والمواطنين بأهمية قيمة الشبكة المعلوماتية (الانترنت) كقناة خدمية أخرى، وتزداد الرغبة في استغلالها، مما يشجع المواطنين على الإيفاء بمتطلبات الحكومة على الخط مباشرة online بدلا من الذهاب الى أماكن محددة لإنجاز أعمال ورقية، ويعطي التعامل الالكتروني أملاً في تحسين كفاءة كل من المواطن الزبون والمؤسسة بدلا من الجدولة البسيطة للمعلومات (الفهرسة)، و تعد المرحلة الثانية بداية الحكومة الالكترونية كحركة ثورية لتغيير طريقة تعامل الجماهير مع الحكومة، وتعزز هذه المرحلة تعامل المواطن مع الحكومة على الخط مباشرة online موفرة ساعات طويلة من العمل الورقي، ومتاعب السفر الى مكاتب الحكومة ووقت الانتظار في طوابير مملّة. وتعد عمليات تسجيل المركبات الآلية ودفع الضرائب مباشرة على الخط، بداية الخدمات المعتمدة على التعامل المباشر عن طريق الاتصال في كلا الإتجاهين، اذ يتعامل المواطن مع الحكومة مباشرة عن طريق تعبئة النماذج الخاصة بالمعاملة على الخط مباشرة، وتستجيب الحكومة بمنح الموافقة والايصالات ... الخ.

المرحلة الثالثة: التكامل العمودي:

تتجه الأنظار في هذه المرحلة نحو التحول transformation في الخدمات الحكومية، بدلا من ذحركة (ميكنة) و رقمنة الاجراءات القائمة، فتحقيق الحكومة الالكترونية ليس مجرد وضع الخدمات الحكومية على الشبكة، وما يجب أن يحدث هو تحولات وتغييرات دائمة في نسق الاجراءات الحكومية ذاتها وربما في مفهوم الحكومة نفسه، فكما تعيد التجارة الالكترونية تعريف الأعمال الخاصة private businesses والمجتمع بمنظور المنتوج والاجراءات المتبعة، فإنه يجب أن يصاحب مراحل الحكومة الالكترونية إعادة صياغة مفهوم الخدمة الحكومية نفسها، وفي المدى البعيد فإن الفائدة القصوى من الحكومة الالكترونية ستتحقق عندما تصاحب التغيرات التكنولوجية تغيرات في المنظمات ذاتها، فبعد انتشار خدمات المعاملات التراسلية وبلوغها درجة النمو الكامل، تزداد طموحات ورغبات المواطنين، وفي نهاية المرحلة الثانية تكون نظم مرحلة المعاملات مشتتة، ولها الصفة المحلية الخاصة بالوحدة الإدارية الحكومية. النمو الطبيعي بعد ذلك هو توحيد الأنظمه المجزأة على مستويات مختلفة (عموديا) ووظائف متنوعة (أفقيا) من الخدمات الحكومية، إذ تحتفظ الهيئات الحكومية عادة بقواعد بيانات مستقلة ليست مرتبطة بالهيئات الحكومية الأخرى في نفس المستوى، أو وحدات إدارية مناظرة في مستوى أدنى أو أعلى.

المرحلة الرابعة: التكامل الافقي:

التكامل الافقي للخدمات الالكترونية الموزعة في حاويات وظائفية مختلفة يبين للمواطن قدرة تقنية المعلومات، ويصبح القصور في الطبيعة الوظائفية لكل من القطاع الخاص والعام أوضح مع ازدياد عدد المسئولين الذين تتكشف لهم الإمكانات المفتوحة للشبكة المعلوماتية، إذ أن المواطنين يطلبون تسهيلات ومساعدات من الحكومة في أكثر من خدمة، فأولئك الذين يحتاجون إلى سكن هم بحاجة أيضا إلى تسهيل الحصول على خدمات تعليمية ورعاية صحية وإلى تموين وهكذا، ويعمل التكامل الأفقي في هذه المرحلة على ربط قواعد بيانات مختلفة في مجالات وظيفية متنوعة ويسمح ذلك بالمشاركة في المعلومات وبالتالي فإن المعلومات المخزنه لدى هيئة ما سيتم بثها لكافة الدوائر الحكوميه، ومن الناحية الفنية فإن دمج قواعد بيانات متغايرة الخواص، وحل مسألة المتطلبات المتضادة للنظم عبر الهيئات هي حجر عثرة لأي حكومة في هذه المرحلة، فالبيانات والمتطلبات الإجرائية في قطاع الصحة قد لا تتقارب مع المتطلبات في أنظمة قطاع آخر مثلا.

وأخيراً إنّ خارطة الطريق لاستراتيجيات جودة الحكومات الكترونياً هي خارطة لها تضاريسها خطوط طول وعرض لرسم استراتيجيات جودة لمشاريع الحكومة الإلكترونية، خطوط الطول لرسم مرحلة البنية الأساسية لنجاح الحكومة الإلكترونية وخطوط العرض للعمل على وجود إجادة فى عمل تلك المنظومة حتى تكون منظومة عمل متميزة تعمل للوصول على إكمال الخارطة ووضوح مفاتيحها.