

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

تشرين الثاني

نوفمبر (2011 م)

ذو الحجة (1432 هـ)

السنة التاسعة عشرة

العدد الحادي والثلاثون

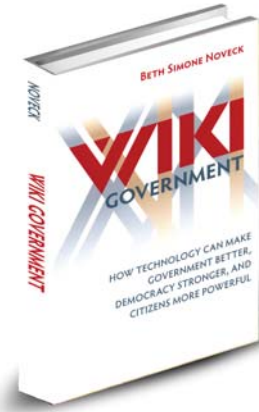
العدد 469

www.edara.com

## دكويديا

دور التكنولوجيا في تحسين أداء الحكومة وإثراء الحوار وتمكين المواطن

تأليف: بيت سيمون نوفيك



### التواصل مع الجمهور عبر التكنولوجيا

رغبة الأمريكيين في العمل معاً وتحقيق اختلاف إيجابي، وإمكانية تحقيق ذلك. واتضح أن الشركات والجامعات وحكومات الولايات والحكومات المحلية والمنظمات الأهلية جميعها على استعداد للمشاركة. فالناس أذكيا ولديهم الرغبة في العمل معاً، و"الحكويديا" أو "الويكيبيديا الحكومية" هي وسيلة التواصل والمشاركة الدائمة.

تتعلق إمكانية إشراك الجمهور في صناعة القرار الحكومي بواسطة التكنولوجيا بتحويل الأفراد، حيث يجتمع المواطنون العاديون من مناطق متعددة في الدولة الواحدة أو عدة دول لمناقشة إحدى المبادرات والوصول إلى قرار بشأنها، ثم تصل المجتمعات بالمشاركة إلى الحكمة الجماعية لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

### المشاركة والديموقراطية التوافقية

الديموقراطية التعاونية منهج جديد لاستغلال التكنولوجيا في تحسين النتائج وإقناع الخبراء من النظراء والفاحصين الذين

### في هذه الخلاصة:

- ▼ كيف يشترك الجمهور في صناعة القرار الحكومي بواسطة التكنولوجيا؟
- ▼ "الحكويديا" تمنن نظرية الرؤية التعاونية للديموقراطية
- ▼ ضرورة التمييز بين التشاور والتعاون

أبرزت الأزمة المالية العالمية التي احتدمت عام 2008 الحاجة الماسة إلى إيجاد استراتيجيات فعالة موجهة إلى المشاكل الاجتماعية المعقدة وغير المتوقعة. وليس أمامنا اليوم أفضل من التعاون والمشاركة والتفاعل لتحقيق الحوكمة والحكم الرشيد في المؤسسات العامة والخاصة؛ وذلك بهدف ابتكار حلول إبداعية للتحديات وممارسة المراقبة والمساءلة والمحاسبة على المستويين المحلي والعالمية.

لقد أدرك القطاع الخاص قبل الحكومة أن النجاح يفتح الطريق أمام تعبئة الموارد المستقلة ويذهب بها بعيداً عن حدود المؤسسات التقليدية. وتتوازي الحاجة الملحة لإعادة صياغة المؤسسات الحكومية مع موجة الاهتمام بالقطاع الحكومي. في "أمريكا" مثلاً أظهرت حملات "أوباما" و"ماكين" الانتخابية

وقع عليهم الاختيار للعمل معاً في مجموعات عبر شبكات مفتوحة. ومن خلال حماسهم وخبراتهم يمكن للخبراء المتطوعين دمج المعرفة المتخصصة والمتوافقة مع استراتيجية متكاملة. وبفضل التكاليف المنخفضة التي توفرها التكنولوجيا، يمكن تحويل النظم الهرمية إلى نظم اقتصادية ومعرفة تعاونية، وإحداث تغيير جذري في ثقافة الحكومات؛ من ثقافة تؤمن بالخبير الواحد إلى أخرى تتبنى حل المشكلات الاجتماعية بشكل جماعي عبر قطاع واسع من الأفراد المشاركين.

لا شك في أن الوصول إلى قرار أفضل يتطلب نظرة تتجاوز مراكز الخبرة المؤسسية. مثال ذلك ما قام به "دون تابسكوت" مع "أنتوني ويليامز" في تأريخ هذه الظاهرة في القطاع الخاص ضمن كتاب Wikinomics أي "الاقتصاد التشاركي". يظهر ذلك جلياً في الدراسة التي أجرتها شركة "آي بي إم" عام 2006، لتقصي آراء الرؤساء التنفيذيين حول أساليب حصولهم على أفكار جديدة، حيث أشاروا إلى دور العملاء وشركاء العمل والموظفين، بعيداً عن معامل البحث والتطوير. تعدد "آي بي إم" دورات حول التفكير الإبداعي تعرف باسم World Jams، وهي تسمح للعاملين حول العالم بتقديم المبادرات وتحسينها بشكل جماعي بهدف التطوير. وبغض النظر عن توظيف الإنترنت في العصف الذهني الجماعي، فقد خصص الرئيس التنفيذي لشركة "آي بي إم" صندوقاً بقيمة 100 مليون دولار لتنفيذ أفضل عشر أفكار تم التوصل إليها.

فمن المستحيل أن يتمتع موظفو شركة واحدة بنفس القدر من المعلومات التي يتمتع بها كل المتخصصين في مجال محدد حول العالم. وقد تنبته إحدى الباحثات لهذه الظاهرة وأنشأت شركة متخصصة للخروج بمشكلات الشركات المختصة بعلوم الحياة إلى شبكة قوامها 160 ألف خبير حول العالم. ودفعت شركة أخرى مليون دولار لحل مشكلة كيميائية معقدة، ولم يكن الشخص الذي حلها عالمًا، بل محامياً شغوفاً بالكيمياء، حيث توصل إلى حل مسألة معقدة في أقل من أربع ساعات، وتعرف هذه الظاهرة بـ "قانون جوي" والذي يقول: "لا يهم من تكون، فالأشخاص الأكثر ذكاءً يعملون لصالح أشخاص آخرين." وهذه المقولة الساخرة المنسوبة إلى "بيل جوي" — أحد مؤسسي شركة "صن ميكروسيستمز" تلقي الضوء على المشكلة الأساسية التي تواجهها المنظمات إزاء نظم المعلومات المفككة، وعلى رأسها قواعد البيانات الحكومية، فمعظم مصادر المعرفة تقع خارج حدود المؤسسة.

في "الحكوبديا" يتم تمثيل نظرية الرؤية التعاونية للديموقراطية العملية بثلاثة براهين:

- ▼ التعاون كنموذج مميز من المشاركة الديمقراطية؛
- ▼ والتشاور المرئي على الهواء مباشرة؛
- ▼ والاختيار الذاتي المتكافئ.

❁ أولاً: التعاون مسألة حاسمة وموجودة لكنه لا يكفي لترسيخ أسس المشورة الإلكترونية. فهناك اعتقاد شائع بأن عامة الناس لا تملك من الخبرة مثل ما يملكه العاملون في الحكومة. ولم يتم تسخير التكنولوجيا كأداة للتشاور الحر على نطاق واسع، فأنجبت الافتراضات الزائفة مفهوماً هشاً للتشاور الإلكتروني، لأن المشاركة الديمقراطية كانت تعني التصويت مرة كل عام، أما المشاورة المجتمعية فنقوم على تجميع سكان منطقة ما وفتح حوار مسؤول بينهم لتكوين رأي عام محلي. تثبت التقنيات الاجتماعية والبصرية (التي يشار إليها أحياناً بـ web 2.0) أن الناس يعرفون كل شيء بدءاً من مرض السرطان وحتى برامج الكمبيوتر، وعندما تتاح لهم الفرصة بالتواصل عبر شبكة واحدة وفي مجموعات فإنهم يقدمون حلولاً فعالة. وتعد تجربة "نظير براءة الاختراع" أو "الفاحص المشارك" حالة نموذجية في مجالات البرمجة والزراعة، حيث يعمل الجميع مع فاحصي براءات الاختراع المتخصصين للوصول إلى قرار أفضل.

❁ ثانياً: الوسيط عامل مهم. لتمكين التعاون على نطاق واسع ينبغي تصميم التطبيقات بحيث يسهل إدارة المشاركة والاستفادة منها، مع تمكين تلك التطبيقات بواسطة التكنولوجيا. وحيث تختلف أساليب المشاركة عند الحاجة إلى جمع المعلومات أو إعداد الأولويات أو تحليل البيانات، يجب تصميم التكنولوجيا دائماً لتعكس عمل المجموعة بالرجوع إليها، كي يعرف الجمهور الدور الذي يمكنه القيام به والمهمة التي يمكنه إنجازها. تستخدم تجربة "نظير أو شريك خبراء براءات الاختراع" أسلوب التحويل إلى عروض بصرية للتعريف بسير العمل الذي يعتمد على معلومات مستمدة من مصادر رسمية أو حكومية تقدم للجمهور أو العكس. ويساعد الموقع الإلكتروني على متابعة مراجعة طلب براءة اختراع، ويستغل تقنيات التقييم في مساعدة كل مجموعة على العمل معاً رغم اختلاف أفرادها في المكان والزمان. لذلك يعتمد تصميم المؤسسات الديمقراطية الجديدة على تصميم التطبيقات التعاونية المناسبة وتضمين هذا التصميم في البرامج.

**ثالثاً:** التعاون هو شكل من أشكال المشاركة الديمقراطية العادلة، ولكنها عادلة بمعنى مختلف عن المعنى المتعارف عليه للكلمة. فمشاركة الجمهور في التصويت تعتبر تجربة ديموقراطية حيث يتمكن الجميع من المشاركة بنفس الطريقة. وعلى العكس من ذلك، فإن تجربة "نظير براءة الاختراع" لا تعد مشاركة جماهيرية، إذ تتطلب خبرة تقنية عالية، ويعتمد نجاح المشاركة على اهتمام المشارك ودرابته ببراءات الاختراع وموضوعها. فإذا كانت تجربة "نظير براءة الاختراع" هي المثال الوحيد على المشاركة التعاونية، فلا يمكن وصفها بأنها تجربة عادلة. لكنها يمكن أن تنتشر بسرعة كبيرة رغم أنها تعتبر تجربة معقدة ومتنوعة من وجهة النظر التنظيمية. فإذا كان لدى كل من فاحص براءة الاختراع والطبيب والمعلم أداة للتواصل، فإنه يمكن خلق السياقات التي يمتلك كل منهم فيها الخبرة المميزة ويستمد المعنى لأداء عمل تقاعلي وتشاركي.

### النقطة الوحيدة والمكتملة للفشل

"نظام براءات الاختراع" ليس أكثر من مجرد مثال على كيفية خلق المؤسسات الحكومية لنقاط فشل محتومة بوضعها سلطة صناعة القرار في أيدي عدد قليل من المشرّعين والبيروقراطيين وبعض الخبراء والمسؤولين في الوزارات ومديري العموم. وقد بني النظام وتطبيقاته

وفقاً لاعتقاد سائد بأن المتخصصين الذين يعملون في الحكومة هم أكثر من يجيد ترجمة الأنظمة التشريعية إلى قرارات تنظيمية محددة تهدف إلى الصالح العام، وأنه من الأفضل أن يصدر الحكم من نظام بيروقراطي بحيث يبقى قريباً من الواقع السياسي ويؤثر في اتجاهات وسير الانتخابات ومن ثم التحيز في القرارات لإرضاء عامة الناس والتأثير على اتجاهاتهم.

بالرغم من أن المواطنين قد يتمكنون من التعبير عن آرائهم الشخصية، فإنهم يفتقدون إلى القدرة على صناعة قرارات في شؤون سياسية معقدة. ولا تنتج نقطة فشل الفاحص الفرد عن نقص في الوقت أو الموارد أو التكنولوجيا فقط، بل تمتد أسبابها لأبعد من ذلك، حيث إن المعلومات والخبرات ليست حكرًا على المحترفين، فضلاً عن أن الحكومة والمحترفين المدعومين من قبلها ليسوا أكثر بعداً عن التأثير السياسي من الجمهور المتحمس الذي يجب على البيروقراطيين الحفاظ على صلة قوية به. وغالبًا ما يبدو العلماء الخارجيون الذين تستعين بهم الحكومة من أجل المشورة النزيهة كمدافعين يعملون لصالحها تحت اسم خبراء.

وتتضاعف مشكلة الاعتماد على المتخصصين وحدهم باتخاذ قرارات سرية. وبينما يفرض القانون على المكاتب الحكومية أن تعقد اجتماعاتها علناً، فإنه يتم انتهاك روح القانون بعقدها في غرف خلفية ينظمها المدافعون عن البرامج الحكومية المطروحة بصفتهم خبراء.

### "شريك لخبير براءات الاختراع": مبادرة مهمة

يعمل فاحصو براءات الاختراع الجديدة كل منهم على حدة، معتمدين على قاعدة البيانات الخاصة بمكتب البراءات والعلامات التجارية، والتي تضم براءات الاختراع القديمة والأجنبية وتطبيقاتها والاقتراسات الفنية، حيث يكون أمام الفاحص في المتوسط ما بين 15 إلى 20 ساعة للبحث في طلب براءة الاختراع وكتابة النتائج التي توصل إليها. المشكلة أن إدارة براءات الاختراع تراقب عمل الفاحص، فما إن يشارف على الانتهاء قبل الأوان حتى تكلفه بفحص براءة أخرى. وهكذا تنتظر بعض الطلبات 3 إلى 5 سنوات حتى يستلم صاحبها الإخطار الأول من مكتب البراءات، ثم تعقب ذلك سلسلة من الاتصالات المتبادلة قبل منح براءة الاختراع أو رفض الطلب.

لا تتمكن مكاتب براءات الاختراع حول العالم من الوصول إلى المعلومات التي تحتاجها حتى لو توفر لديها الوقت. في حين تتاح لمكاتب البراءات الحكومية إمكانية الوصول إلى المجموعة التاريخية من البراءات والاطلاع على الدوريات والصحف، وهذه المعلومات لا تتوفر دائماً للمصادر الحكومية والأكاديمية التقليدية.

ويشكو "جون دول" عضو لجنة براءات الاختراع الأمريكية من قواعد البيانات المشتتة وطرق البحث غير المتوافقة والتي تعوق الفاحصين عن تقرير ما إذا كان الاختراع جديداً أو نافعاً، وهل تمنح شهادة البراءة لصاحبه أم لا. وتكون النتيجة عملية غير فعالة وغير دقيقة، فلا تمنح البراءة سوى لنسبة ضئيلة من الطلبات المقدمة.

والسؤال هنا: ماذا لو عمل فاحص براءة الاختراع مع المجتمع الأوسع؟ وماذا لو استعنا بالجماهير العريضة ووجدنا معرفتهم بالأبحاث الرسمية؟ وماذا لو أمكن الربط بين الطالب الجامعي والباحث الصناعي والأستاذ الجامعي والهاوي، مع الخبرة القانونية لفاحص براءة الاختراع قبل اتخاذ القرار النهائي؟ وماذا لو استبدلنا مراجعة الفاحص التقليدية بمراجعة مفتوحة حيث يتحدد مصير المشاركين في صنع القرار وفقاً لخبراتهم وحماسهم؟ وماذا لو أنشأنا شبكات للعلميين والفنيين على غرار شبكات التواصل الاجتماعي؟

## التحدي الذي يواجه التشاور

التحدي الذي يواجه التشاور هو تجنب استحواذ طرف على الحوار، حتى لا يستفحل الفساد والكساد بين الأفراد والعباد الذين يتمكنون من جذب الانتباه في أثناء الحوار. فمن المعروف أن أكبر تحدٍ يواجه البيئة الحكومية التعاونية يتعلق بالتخطيط، أي: تنظيم العمل بشكل فعال بحيث يسمح بالجوء إلى أفراد متخصصين بالإضافة إلى الأكاديميين. فقد يجذب البيروقراطيون الذين يضعون خطة العملية التعاونية إلى الترويج لاهتمامات محددة على حساب أخرى، لكن الشفافية التي تمكن الأفراد من تقييم مشاركات الآخرين تقلل من معدلات المخاطر، إذ تسمح بالتكنولوجيا بتنظيم عملية صنع القرار بسبب التجاوزات الشائعة التي تعودنا عليها في عالمنا التقليدي والبعيد عن وسائل الاتصال.

يجدر بالحكومات ألا تخشى استخدام التكنولوجيا الحديثة والفرص التي تخلقها لدعوة الخبراء في مجال محدد إلى المشاركة. فإعادة تشكيل النظام الديمقراطي كنظام تعاوني سيوفر فرصاً لعمل الحكومة ومزيداً من الإنجازات. وحتى تتم المشاركة يجب أن توكل الإدارة للتوظيف والتكنولوجيا. لكن الثقافة التعاونية لا تؤمن بإلقاء الحمل كاملاً على الحكومة أو على الجمهور عند مواجهة مشاكل اجتماعية معقدة؛ إذ يهدف التعاون المنظم إلى وضع الحكومة في قلب عملية صناعة القرار كوسيط محايد يعمل للصالح العام، كما يستفيد من مساهمات الأفراد من خارج الحكومة.

## عمل المجموعة ينكس عليها

يدرس الدكتور "بالينسون" علم النفس الاجتماعي بقسم الاتصالات في جامعة "ستانفورد"، وقد يدرس تأثير الحوسبة والتكنولوجيا المؤثرة على الظواهر العاطفية، فيقوم بإجراء تجارب يقوم فيها الخاضعون للتجربة بالنظر إلى الصورة الرقمية الخاصة بهم على شاشة الكمبيوتر، ثم يقوم "بالينسون" بمعالجة الصور، وحين يقلل من جاذبيتها يلاحظ أن مستوى الثقة بالنفس والإصرار في الحياة الواقعية ينخفض، وهذا يبين أن أي تغيير في شاشة الكمبيوتر يؤثر على السلوك الإنساني.

أثبت "بالينسون" أن الناس يميلون إلى التصويت للمرشحين الذين يشبهونهم، وذلك - وفقاً لـ "بالينسون" - ما قد يفسر سبب قيام منظمي حملة الرئيس "بوش" الانتخابية عام

2004 بتعديل صورته بحيث يميل لونها إلى السواد من أجل الدعاية الانتخابية في الأحياء الهسبانية والتي تضم السود. لكن ماذا لو لاحظنا المجتمعات والمجموعات التي أعد جزءاً منها عبر الشاشة؟ ماذا لو أمكننا أن نرى عضوية المجموعة الاستشارية أو مجموعة النشطاء أو مجموعة "نظير براءة الاختراع" على الإنترنت وقواعدها وقيمتها وأهدافها منعكسة علينا بدلاً من أن نرى صورنا الشخصية فقط؟ ماذا لو عكس الكمبيوتر حالة المجتمع بدلاً من حالة كل فرد منا على حدة؟

حاولت "جون موريس ديميكو" العضو السابق بالمختبر الإعلامي في معهد (إم آي تي) الشهير الوصول إلى تفسير لتأثير الشاشات على السلوك البشري، حيث تدرس الأساليب التي يمكن بواسطتها استخدام شاشة الكمبيوتر لتأمل سلوك المجموعات وبالتالي الخروج بنتائج المجموعات إلى أبعد من مجموع أجزائها المختلفة من خلال دعم هويتها كمجموعة؛ وهذا ما أطلقت عليه "الشفافية الاجتماعية" أو "النسخ الاجتماعي" ويعني رفع درجة الوعي المتبادل للنشاطات التي قد ينتج عنها عمل جماعي أكثر فعالية.

وتبحث "ديميكو" كيفية استخدام التكنولوجيا بإعدادات تتم وجهاً لوجه لترتكز على العوامل الاجتماعية التي تؤثر سلبياً على عملية صناعة القرار، مثل المشاركة المضطربة وعادات الحديث... إلخ. وقد أظهرت الاختبارات التجريبية التي تمت على مجموعات وجهاً لوجه أن أدوات التصور الاجتماعي؛ الأدوات البسيطة كاستخدام برامج بصمة الصوت في تحديد مواضيع محددة وعرضها مجدداً على المشاركين أو علامات حمراء وخضراء للإشارة إلى المتحدثين بكثرة، ممكن أن ترفع مستوى فعالية المجتمعات فيما يتعلق بمشاركة المعلومات والمشاركة في عملية تعاونية مشتركة.

## صياغة الخيارات

يمكن أن تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في صياغة الخيارات التي يحددها الأفراد والتأثير عليها فيما يتعلق بالمجموعات التي سيشارك فيها وما تنتجها كل مجموعة. ويمكن للمؤسسات اليوم أن تصمم الأدوات - مع الانتباه إلى الشاشات التي توضح هذه الخيارات - لتضمن تمكن المشارك داخل المؤسسة والمشارك المتطوع من العمل معاً في عملية صناعة القرار.



## التجزي، والتجميع والشهرة

تبدو تجربة "نظير فاحص براءة الاختراع" كمدونة أو ويكيبيديا، وكأنها عملية منظمة صممت لاستخلاص المشاركة الفعالة لمكتب البراءات والعلامات التجارية الأمريكية (USPTO) بتسهيل التجزي والتجميع والشهرة.

### التجزئية

دعت الإذاعة الرسمية للحكومة الأمريكية في "نيويورك" مستمعيها إلى المشاركة في إنتاج برنامج سياسي جاد عبر "الويكي". نجح المشروع لأن تصميم الويكي عكس "طبيعة" المشاركة على المشاركين عبر الشاشة؛ وتمكن المتطوعون من معرفة المطلوب منهم، فكانت فرص مشاركة المتطوعين مقسمة إلى أسئلة مجزأة أو مفروطة كل سؤال على حدة.

تقسيم العمل وتفريله إلى مهام يمكن أعضاء المجموعة العاملة من تعيين أنفسهم في الأدوار المختلفة، فيمكنهم من العمل كمجموعة واحدة بشكل أكثر فعالية. ومن البيهبي في عالم البرامج مفتوحة المصدر أن يكون توجيه الأسئلة

الصعبة أفضل طريقة لإشراك الجمهور في مشروع تعاوني. وفيما يتعلق بعملية مراجعة براءة الاختراع يسهل تقسيم العمل إلى مهام محدودة يمكن إدارتها من ناحية، وتسمح بالتعاون بين الأفراد من ناحية أخرى، لأن الأسئلة محددة بالفعل وواضحة في القانون. ووفقاً لقانون براءات الاختراع، فإنه يجب على من يقوم بالفحص أن يعرف ما إذا كان الاختراع جديداً مقارنة باختراعات مشابهة، وتعد عملية فحص براءات الاختراع مناسبة للتقسيم والتفريط، كما يحدث في كافة الأنشطة السياسية التي تسمح بوجود مهام محددة ومؤكدة تستفيد من الاهتمام والتفاعل التعاوني.

### التجميع

يعتمد إقناع الناس بالتفكير في أدوارهم كمجموعة والتعاون من أجل تحقيق هدف مشترك على تنبيه هذه المجموعة بطبيعة السلوك التعاوني الذي يجعلها تدرك عملها وأهدافها والأدوار المختلفة التي يمكن للأعضاء القيام بها. ولطالما كانت القدرة على إقامة نوع من التجميع عبر الشاشة من أساسيات نجاح تجربة "نظير براءة الاختراع"، حيث تقدم العملية إطاراً لعمل المتطوعين بحيث يقوم كل منهم بتحديد دوره كجزء من المجهود التعاوني، لكن التكنولوجيا تلعب

## الفرق بين التشاور والتعاون

هناك اختلافان يتعلقان بالديموقراطية التشاركية ناتجان عن ضرورة التمييز بين التشاور والتعاون. التشاور يعني قيام المواطنين بمناقشة آرائهم ووجهات نظرهم حول ما ينبغي على الدولة فعله وما لا ينبغي عليها فعله، وتسهل قدرة الأشخاص على الحديث عبر مسافات وتبادل الآراء وإقامة نقاش متزن، لكن الانتخابات التداولية (مثل البلدية) واجتماعات الأحياء المختلفة ومجالس الإجماع واللجان التي تضم مواطنين والتجارب الأخرى المعتمدة على إقامة الحوار سواء عبر شبكة الإنترنت أو دونها لم تترجم إلى تطورات بحيث تساهم بشكل مباشر في عملية صناعة القرار. وتعد البنية التحتية للإنترنت والاتصالات ضرورية للاتصال عبر المسافات، لكن شبكة الإنترنت وحدها لا تكفي للمشاركة من خلال التشاور، ولذا فالتشاور مهم ومطلوب، ولكنه يظل ناقصاً. وبينما يعتمد التشاور والتعاون على المجموعة، تعاني الديموقراطية التشاورية من نقص البحث، حيث تفشل في الاعتراف بأهمية إنشاء حلقة وصل بين المهارات المتنوعة ووجهات النظر المختلفة من ناحية، وبين السياسة العامة من ناحية أخرى. وبينما تؤدي وجهات النظر المختلفة إلى حوار أكثر حيوية، فإن تنوع المهارات ضروري في عملية التعاون. يقيس التشاور جودة الديموقراطية وفقاً للسياق الإجرائي والمساواة بين المنفعين. أما التعاون فيتطلب تقسيم المشكلة إلى أجزاء يمكن توزيعها وتعيينها إلى أفراد من الجمهور والمسؤولين. ويقوم التشاور على مناقشة المشكلة على مستوى موضوعي ومحايدي قبل تطبيق الحل أو مناقشته بعد الوصول إلى قرار بشأنه. لكن التعاون يتم في أثناء عملية صناعة القرار، ويخلق بذلك تعدد الفرص والمخارج مما يعزز من ثقافة المشاركة وجودة صناعة القرار داخل الحكومة. يركز التشاور على تكوين الرأي والإرادة العامة (أو الوصول إلى الإجماع في بعض الأحيان). ومن الأفضل الوصول إلى الإجماع الذي يعد نهاية في حد ذاته. أما التعاون فهو وسيلة إلى غاية. فالهدف ليس التشديد على المشاركة من أجل المشاركة، بل على دعوة من يتمتعون بالخبرة المتعلقة بإحدى المشاكل للاشتراك في عملية جمع المعلومات وتقييمها وابتكار حلول محددة ليتم تطبيقها. كما يعتمد التشاور على التعبير عن الذات، بينما يعتمد التعاون على المشاركة.

إدارة الرئيس غير المأسوف عليه "بوش" قمة استغلال الحقيقة العلمية في صناعة السياسة التي بدأت مع تولي "نيكسون" منصب الرئاسة وذلك بفرضها اختبارات أيديولوجية على المستشارين العلميين وإلغاء اللوائح الاستشارية وتحرير التقارير الخاصة بالأخطار البيئية بشكل انتقائي.

الخلاف السياسي حتمي ومرغوب في بعض الأحيان، لكن الممارسات التي تحصل الحكومة من خلالها على الخبرات وتحللها وتوزعها؛ تفتح الباب للاستغلال والتلاعب السياسي. وحتى في غياب النوايا السيئة، تحد هذه الممارسات من الوصول إلى المعلومات المطلوبة والعلوم النافعة.

### مراجعة النظر (مساند فادص براءة الاختراع)

تعد مراجعة النظر إحدى التقنيات المستخدمة لإنشاء حلقة وصل بين السياسة والعلوم. تقول "شيليا جازانوف" الخبيرة في جامعة "هارفارد": "تعتبر الإجراءات الفاصلة الآن أكثر الأساليب فعالية للتصديق على العلوم في مجالين مختلفين من النشاط الاحترافي، ألا وهما مراجعة المقالات الصحفية قبل نشرها، وفرز الطلبات بواسطة مكاتب الرعاية الفيدرالية المختصة بالبحث. وهنا نجد منطقتاً جذاباً يربط بين مراجعة النظر والعلم النافع في العملية التنظيمية."

يسمح الباحثون للخبراء من خلال مراجعة النظر بالفحص والنقد وتطوير عملهم، مما يحسن من جودة العلم والإبداع، ويحقق الحد الأقصى من الاستغلال الفعال للوقت، وتسمح عملية مراجعة النظر للزملاء بتقييم بعضهم بعضاً، وبالتالي التصديق على صحة الإجراءات والتأسيس لمصداقية النتائج وتعيين المصادر.

تبدو عملية مراجعة النظر للوهلة الأولى وسيلة محافظة إلى حد ما لحل مسألة جودة المعلومات وتحقيق الرقابة والمساءلة بواسطة العملية الإدارية المتطورة، على الأقل فيما يتعلق بالإعدادات العلمية، وهي عملية تعاونية قائمة على المجموعة، لكننا في الواقع نجد عملية مراجعة النظر التقليدية محاطة بالمشاكل التي تضعف مصداقيتها، فأهواء الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار للمشاركة في المراجعة تفسد العملية، ولا يوجد ضمان للشفافية في اختيار المشاركين. توجد عملية مراجعة النظر "نظام الرفقاء"؛ حيث يكافئ الأشخاص أصدقاءهم ويعاقبون

دوراً مهماً في نقل هذه العملية إلى المشاركين. فيقوم موقع "نظير براءة الاختراع" بتقسيم العمل المطلوب إلى مهمات واضحة يمكن التحكم بها، وهكذا يمكن لكل فرد اختيار الأسلوب المناسب للمشاركة.

### التقييم والشهرة

تجعل تجربة "نظير براءة الاختراع" المشاركة العامة أكثر نفعاً وقابلية للإدارة من خلال تشجيع المستخدم على تقييم مساهمات الآخرين في مكتب براءات الاختراع الأمريكي الذي يقوم بدوره بتقييم المشاركين. أما تمكين المجتمع من تقييم نفسه فيقلل من العبث حيث يتم تشجيع الأعضاء بدلاً من مراقبة بعضهم بعضاً، ويمكن للجهات الخارجية أن تتنبه ما إذا كانت إحدى مساهمات الجمهور منخفضة المستوى أو غير ذات صلة بالموضوع أو غير ملائمة.

### تحويل المعلومات إلى مواد بصرية

يركز علم تحويل المعلومات إلى مواد بصرية تحديداً على محاولة توضيح المعلومات بعرضها في هيئة بيانية مرئية، وتسهيل الاستراتيجيات المرئية للمعلومات من عملية تلقي المعلومات المعقدة، فعندما نرى المعلومات يمكننا الاستفادة منها كمجموعة. يصف مؤرخ العلوم "أرنولد باسي" تاريخ التكنولوجيا كقصة تطور تجاه التفكير البصري وصور تجعل فهم الإنسان أكثر وضوحاً، تماماً كما ساعدنا الميكروسكوب والكاميرا وأجهزة أخرى على فهم العالم، الآن تساعد أدوات العرض وتقنيات التخطيط والتقنيات البصرية على تحويل المعلومات إلى معرفة ذات معنى.

### حصول الحكومة على المعلومات

من أبرز عيوب التشاور العام انخفاض جودة المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات حكومية، فرغم الشفافية وقانون المشاركة، يظل النموذج الحالي لعملية صناعة القرار معرضاً للتحيز الأيديولوجي والتحريف. وقد مثلت

### شفافية المعلومات

للاستفادة من قدرة المجموعات على جمع المعلومات وتحويلها إلى مواد بصرية يجب توفر شرط مسبق وأساسي، وهو أن تكون المعلومات شفافة؛ أي يمكن الوصول إليها ويمكن الحصول عليها من خلال البحث والاستفادة منها. هذه المتطلبات بحد ذاتها متميزة، فكل منها يقتضي الانتباه ويحتاج إلى الاستثمار.

أعداءهم، والخسارة الكبرى التي تنتج عن ضرورة اختيار النظراء وإدارة المراجعات تعني أن العملية قد تنجح في مناسبات محدودة فقط، فهي عملية خاصة ومغلقة وهي عرضة للتلاعب والتحيز (وليست بالضرورة مغلقة بمعنى أنها سرية وإنما بمعنى أن مجموعات مراجعة النظير هي مجموعات مسجلة، ولا تقوم باختيار نفسها). ومن هنا يسهل حشد الأيديولوجيات، مما يساهم في إحداث فساد سياسي مشترك. لكن حتى في حالة زوال الفساد، فالمجتمع العلمي لا يمكن أن يعلو قوله فوق قول المشاركين في عملية مراجعة النظير.

## تنظيم الإبداع

يتم الابتكار في الحكومة جزئياً بسبب القوى التي تتطور بشكل طبيعي في مجال التكنولوجيا والثقافة والمجتمع. فقد أوجدت تقنيات التواصل الاجتماعي على الإنترنت نوعاً من الألفة عند تكوين الفرق والمجموعات، مما جعل الاتجاه نحو العمل عن بعد والتعاون عبر الحدود من الممارسات الضرورية، رغم أنه أمر محاط بشيء من عدم الارتياح أحياناً، وحتماً ستشجع تلك التغيرات الاجتماعية والثقافية على الابتكار في الممارسات العتيقة للمشاركة التي تعتمد على استخدام الورق.

المواقع الإلكترونية المنتشرة الخاصة بالمشاركة المدنية قد تفتح باب الحكومة من الخارج وتساعد المتخصصين الحكوميين والمواطنين أيضاً على تحقيق مستوى جديد من المشاركة. ومثال على ذلك: تضخم معدلات المشاركة

## دروس مستفادة

قد تساعد الدروس العشرة التالية القادة في المنظمات العامة والخاصة على الانتقال إلى عملية صناعة القرار القائمة على التعاون بشكل أكبر.

- 1- **اطرح السؤال الصحيح:** فكلما كان السؤال محدداً، كانت الإجابة موجهة وذات معنى.
- 2- **اسأل الشخص المناسب:** إذ تسمح فرص الاختيار الذاتي للخبراء بتحديد المشكلة، ويمكن دمج الاختيار الذاتي مع متطلبات المشاركة الأساسية.
- 3- **خطط للعملية من أجل الغاية المبتغاة:** يعتمد اختيار

## الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا

قبل توليه منصب رئيس "أمريكا"، أعلن "أوباما" أنه سوف يعين أول رئيس تنفيذي للتكنولوجيا في الحكومة الفيدرالية. ومع وجود رئيس تنفيذي للمعلومات بالفعل في الإدارة الأمريكية، كان إدخال هذا المنصب بمثابة إشارة إلى أهمية دمج التقنيات المعرقة ليس فقط فيما يتعلق بالتفكير في السياسة، وإنما في ممارسات الحكومة أيضاً. وفكرة هذا المنصب قائمة على توفير النظير للذين يفكرون في التكنولوجيا من ناحية الاقتناء أو العمليات، بالإضافة إلى تحديد المسؤولية من أجل حكومة أكثر انفتاحاً واعتماداً على المشاركة والتعاون. وسواء كان المسمى الوظيفي: رئيساً تنفيذياً للتكنولوجيا أو رئيساً تنفيذياً للمعلومات فمن الضروري أن يتعهد المسؤولون بإعادة التخطيط لأعمال الحكومة والعلاقة بين الحكومة والمواطن. ومهما يكن المسمى الوظيفي، فإن المؤيدين للتعاون يمكنهم قيادة عملية التغيير عبر الهياكل التنظيمية للحكومة الجامدة.

كتبت "كارمن سيرباني" في كتابها "المشاركة المدنية والحكم التعاوني":  
 "علينا أن نغير ثقافات المؤسسات الحكومية والمنظمات المتعاقدة معها والمنظمات غير الهادفة للربح بالطرق التي تجعلها داعمة للإنتاج التعاوني من قبل المواطن والخبرة المشتركة والممارسات التعاونية الأخرى. فلا يمكن أن نتوقع من سياسة تهدف إلى تشجيع المواطن على أن يصبح منتجاً مشاركاً أو إقناع المتخصص بالاستفادة من خبرته لدعم المجتمعات أن يكون لها التأثير الواضح المستمر إذا كانت المنظمة المسؤولة عن تنفيذها لا تقوم بإعادة توجيه ممارساتها وأفكارها التنظيمية الجوهرية."



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :  
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم  
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة  
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 2 02 +  
فاكس : 22612521 2 02 +

للاتصال بأي من مكاتبنا في  
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن والكويت  
وباقى الدول العربية،  
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريتا  
المختار الإداري  
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع  
إلكترونيًا على موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)  
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية  
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب  
الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف  
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية  
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر  
لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.  
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب  
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

الأساليب والأدوات على النتائج. لكن يجب التخطيط  
للمهمة بحيث تحقق الهدف المطلوب. ويجب التعرف  
على هذا الهدف بشكل مسبق.

**4- خطط للمجموعات لا للأفراد:** قسم العمل إلى مهام  
أصغر يمكن توزيعها على أفراد الفريق بسهولة، فالعمل  
في مجموعات يسهل المشاركة خلال فترات قصيرة،  
وأثبت أنه يحقق نتائج أكثر فعالية.

**5- استخدم الشاشة لتعكس عمل المجموعة:** إذا راقب  
الأشخاص أنفسهم فسيعملون بشكل أكثر فعالية عبر  
المسافات.

**6- قسم العمل إلى أدوار ومهام:** يتطلب التعاون تقسيم  
العمل إلى مهام أصغر، ويسهل تحويل المعلومات إلى  
مواد بصرية. على المشاركين ملاحظة الأدوار المتاحة  
واختيار الأدوار الخاصة بهم. تعمل "ويكيبيديا" لأن كل  
فرد يعرف ما يمكنه إنجازه.

**7- استغل الشهرة:** يزداد استخدام المنظمات للتقنيات الحديثة  
لاجتذاب المعلومات التي تحمل إجابة عن سؤال محدد  
وتسمح للأفراد بتقييم اقتراحاتها.

**8- طور سياسات عملية لا مواقع إلكترونية:** لا يمكن تطبيق  
الممارسات المتطورة بواسطة التكنولوجيا فقط. تأمل  
المشكلة وركز على إعادة صياغة العمليات الداخلية بما  
يتوافق مع الفرص المتاحة للتعاون.

**9- جرب أفكارًا جديدة:** استخدم البرامج التجريبية والمسابقات  
والجوائز لتشجيع الابتكار.

**10- ركز على النتائج لا على المساهمات:** خطط لممارسات  
تحقق أهداف الأداء ومقاييسه، وقيم ثم قوم نجاحك .



## المؤلفة

بيث سيمون نوفيك

أستاذة القانون ومديرة معهد حقوق الإعلام في "نيويورك".  
وقد وضعتها مجلة FastCompany بين أكثر مائة  
خبير حكومي مبدع في العمل.

## الكتاب

Author: Beth Simone Noveck  
Title: **Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful**  
Publisher: Brookings Institution Press, November 2010  
ISBN: 978-0-8157-0510-9  
Pages: 244

To read more about this book, use this link:  
<http://www.amazon.com>





# حقوق الملكية

إدارة.كوم  
edara.com

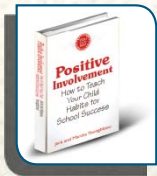
محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا [www.edara.com](http://www.edara.com) تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

## أعداد هذا الشهر

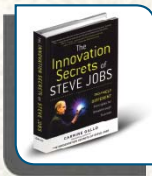
### خلاصات



خلاصة "كتب التربية والتعلم"  
رقم: 11

دليل الآباء لتفوق الأبناء

تأليف: جاك ومارشا يونجبلود



خلاصة "كتب النجاح"  
رقم: 471

أسرار "ستيف جوبز" في الابتكار

تأليف: كارمن جالو



خلاصة "كتب المدير"  
رقم: 470

رسالة قصيرة و تأثير كبير

تأليف: تيري سدجودن



خلاصة "كتب المدير"  
رقم: 469

حكوبيديا

تأليف: بيث سيمون نوفيك

### مقالات "علاقات" هذا الشهر



العدد 59

- مصطلحات في الحياة
- لغات الحب الخمس
- استمتع بحياة متوازنة في 10 خطوات!
- ماذا تأكل قبل مقابلة العمل؟

- شكل جديد للتعليم
- بقايا طعامك .. إلى أين؟!
- نصائح سريعة للموظف الكفء
- فوائد الاستيقاظ المبكر
- أقوال وأفعال في العلاقات
- الوفاء بالوعد
- قوة الأهداف وسحرها الشفاف
- كيف تتعامل مع المدير المستأسد؟!
- هل أنت الموظف المتكامل أم المحدود؟
- للموز سبع فوائد
- العلاج بالألوان
- استراحة للعين
- هل أنت صديق مخلص؟
- كيف تعزز من احترامك لذاتك؟

### مقالات "المختار الإداري" هذا الشهر



العدد 119

- كيف نحقق العدالة في توزيع الدخل؟
- أرقام وإحصائيات 2011
- التغيير
- إبداع اليابان في إدارة الأزمات
- الاقتصاد والاقتصاديون في ورطة!
- مقولات القيادة
- توكل كرمان فارسة من هذا الزمان!
- أفكارك الجديدة كيف تضمن نجاحها؟
- التأقلم: سلاح التنافس الجديد
- البيع بالإيحاء
- استنشق طعامك!