ASGP | Association of Secretaries General of Parliaments

الاتحاد البرلماني الدولي
من أجل الديمقراطية. من أجل الجميع.

دليل إلى التحول الرقمي في البرلمانات

© الاتحاد البرلماني الدولي (IPU) وجمعية الأمناء العامين للبرلمانات (ASGP)، ٢٠٢٣

يجوز نسخ هذا المنشور كلياً أو جزئياً لأغراض الاستخدام الشخصي وغير التجاري بشرط الإشارة بحسب الأصول إلى حقوق التأليف والنشر وبيانات المصدر، وعدم إدخال أي تغييرات على مواد هذا المنشور. ويرجى إبلاغ الاتحاد البرلماني الدولي أي استخدام لمحتويات هذا المنشور.

ردمك: 978-92-9142-892-2

التصميم والإعداد: Philippe Boisson, Graphisme

المحتويات

تمهيد الاتحاد البرلماني الدولي (IPU) ٤
تمهيد جمعية الأمناء العامين للبرلمانات (ASGP) ٥
شكر وتقدير ٦
المقدمة ٧
جمهور هذا الدليل ٧
ما التحول الرقمي؟ ٨
الوضع الحالي للتحول الرقمي في البرلمانات ٩
التحول الرقمي في البرلمانات ١٣
فوائد التحول الرقمي للبرلمانات ١٣
ضمان النجاح في التحول الرقمي ١٣
مجالات التركيز الرئيسية ١٦
المكونات الرقمية للبرلمان الحديث ١٧
اتجاهات التكنولوجيا للبرلمانات على الأمد القصير إلى المتوسط ١٨
الأدوار والمسؤوليات ١٩
دور النواب ١٩
دور الأمين العام ٢٠
دور إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٢٠
إنشاء برنامج التحول الرقمي ٢٢
الحوافز والدوافع الاستراتيجية ٢٢
مكونات برنامج التحول الرقمي ٢٣
الحوكمة والرقابة ٢٤
تحديد الأهداف ٢٥
توجيه النهج نحو المشاريع الرقمية ٢٧
اتباع نهج الإدارة المرنة في التحول الرقمي ٢٧
إعادة النظر في الوظيفة المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمان ٢٨
فوائد الحوسبة السحابية وتحدياتها ٢٩
الأمن السيبراني ٣٠
تحديث العملية التشريعية ٣٢
التنفيذ ٣٤
التواصل كثيراً وبفعالية ٣٤
تقييم البيئة الحالية ٣٥
وضع هيكل وجدول زمني للبرنامج ٣٥
إنشاء مكتب لإدارة البرنامج ٣٧
قياس التقدم والنجاح ٣٨
تقييم البرنامج والسعي إلى التحسين المستمر ٣٩
الخاتمة ٤٠
التذييلات ٤١
نموذج اختصاصات للفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٤١
تحديد الحوافز والدوافع الاستراتيجية للتحول الرقمي ٤٣
قائمة مرجعية للبرلمانات التي تشرع في رحلة التحول الرقمي ٤٤
جمع البيانات لإعداد هذا الدليل ٤٦

تمهيد الاتحاد البرلماني الدولي (IPU)

يسرّ الاتحاد البرلماني الدولي أن يتعاون مع جمعية الأمناء العامين للبرلمانات لنشر هذا الدليل إلى التحول الرقمي في البرلمانات.

فما انفكت البرلمانات تستخدم الأدوات الرقمية لسنوات عديدة. وقد أبرزت جائحة كوفيد-١٩، وأحداثها التي غيرت العالم، أهمية تلك الأدوات وتأثيرها الاستراتيجيين وسرّعت استخدام تلك الأدوات. ففي تلك الفترة، لجأت العديد من برلماناتنا إلى أساليب رقمية جديدة لمواصلة العمل، مما أدى إلى تسارع غير مسبوق في اعتماد أساليب جديدة للعمل. وقد وضع ذلك التكنولوجيات الرقمية في صميم عمل البرلمانات.

والتحول الرقمي، بالنسبة إلى البرلمانات، ضرورة وفرصة في آن واحد. فهو ضرورة لأنه يجب أن تستمر البرلمانات في التطور مواكبةً للعالم المتغير. إذ لا يمكن التخلف عن ركب التغيرات في المجتمع. وهو فرصة لأن التحول الرقمي يمكن أن يساعد البرلمانات على أن تكون أكثر كفاءة وفعالية في عملها وأن تكون أكثر انفتاحاً وشفافيةً أمام المواطنين.

وتقرّ البرلمانات على نطاق واسع بضرورة التحول الرقمي والفرص التي يتيحها، بغض النظر عن حجمها وموقعها الجغرافي. ويهدف هذا الدليل إلى دعم البرلمانات في رحلتها نحو التحول الرقمي. ويسعى هذا الدليل إلى تقديم إرشادات عملية وليس توجيهات إلزامية. إذ سيتعين على كل برلمان الترجيح بين مختلف الخيارات المتاحة أمامه وفقاً لظروفه وأهدافه وقدراته. ويقدِّم الدليل المساعدة في هذا الصدد بتحديد المسائل التي ينبغي للبرلمانات مراعاتها. ويستند إلى الخبرات التي اكتسبتها البرلمانات الرائدة في هذا المجال فضلاً عن الدروس المستخلصة من مبادرات التحول الرقمي في القطاعات الأخرى.

وللتحول الرقمي بُعدٌ استراتيجي وبُعدٌ تشغيلي. فأما على المستوى الاستراتيجي، فهو يرمي إلى تحديد نوع المؤسسة التي يريد البرلمان أن يتحول إليها، وكيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق ذلك. وأما على المستوى التشغيلي، فهو يهدف إلى إنشاء هياكل الحوكمة والإدارة، وتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، وتخطيط المشاريع وتنفيذها، ومراقبة التقدم باستمرار، وإدخال التعديلات عند الحاجة.

وإن العمليات البرلمانية معقدة لأنها تطورت على مدى فترات طويلة من الزمن وفقاً للسياقات التاريخية والسياسية والثقافية لكل برلمان. واليوم، لم تعد بعض الأنظمة القديمة المستخدمة في دعم هذه العمليات صالحة. ولا شك في أن استعراض العمليات البرلمانية وتنقيحها ودعمها بوضع أدوات رقمية جديدة تتطلب قدراً كبيراً من الالتزام والموارد.

ومن ثم، يكتسي دور القيادة البرلمانية في تحديث المؤسسة أهمية حاسمة. إذ يحدد النواب التوجه السياسي للعمليات ويكفلون خضوعها للمساءلة. وتؤدي الإدارة البرلمانية دوراً محورياً في تخطيط الأنظمة الداعمة للعمل البرلماني وتنفيذها.

ولذلك يسعدني جداً أن يخطو تعاوننا مع جمعية الأمناء العامين للبرلمانات خطوة جديدة. إذ يؤدي الأمناء العامون دوراً بالغ الأهمية في عمل البرلمانات. وإن مشاركة هذا العدد الكبير من الأمناء العامين بنشاط في هذا العمل وإعلانهم التزامهم الشخصي بالتحول الرقمي في برلماناتهم يبعث في نفسي أملاً كبيراً.

وهدفنا من هذا الدليل هو إرشاد كبار الموظفين في البرلمانات وتثقيفهم حتى يكونوا مستعدين لمستقبل رقمي جديد ويدركوا أن التكنولوجيا عامل تمكيني للتحديث الفعال للبرلمانات. ويسعى الاتحاد البرلماني الدولي، عن طريق هذا الدليل وعمل مركز الابتكار في البرلمان التابع له، إلى دعم البرلمانات كي تصبح مؤسسات رقمية حديثة جاهزة للمستقبل.

مارتن تشونغونغ
الأمين العام
للاتحاد البرلماني الدولي

تمهيد جمعية الأمناء العامين للبرلمانات (ASGP)

أصبحت التكنولوجيات الرقمية بُعداً لا غنى عنه في كل جانب من جوانب حياة البرلمانات، وباتت تمكِّن ممثلي المواطنين من ممارسة ولاياتهم والتصدي لتحديات هذا القرن.

ولا شك في أن كيفية استخدام الأدوات الرقمية لتسهيل العمل التشريعي وتوفير الشفافية التي يرغب فيها المواطنون، مع تحسين الأمن السيبراني وتناول المسائل الناشئة عن تطور الذكاء الاصطناعي، تطرح تحديات أمام جميع البرلمانات والأنظمة الديمقراطية. ومع ذلك، غالباً ما تفتقر البرلمانات لاستراتيجية منسقة للتطور الرقمي، وتجد الأمانات العامة نفسها غير مستعدة لمعالجة ذلك الوضع على الرغم من أنها أولى الجهات المتأثرة به.

وهذا الدليل – الذي يشرفني أن أكتب هذا التمهيد له – هو نتاج مختلف التأملات في هذه الموضوعات، التي أتاحها جميع أعضاء جمعية الأمناء العامين للبرلمانات (الجمعية) وأُعرب عنها في تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٢ الصادر عن الاتحاد البرلماني الدولي. ويسعدني أن أقدِّم هذا المنشور الذي تكلل به مشروع له مكانة خاصة في نفسي. وقد نبع هذا الدليل عن تقليد طويل، يعود تاريخه إلى ما يقرب من قرن من الزمان، من المنشورات والتقارير والدراسات التي تعدها الجمعية بشأن عمل البرلمانات. وهدفنا هو تعزيز عمل البرلمانات بإتاحة مجموعة من الأدوات للنواب والأمناء العامين وغيرهم من المسؤولين الإداريين للبرلمانات.

ويحيي هذا الدليل التقليد القديم بتناول أساليب العمل الجديدة. وقد أُعدّ هذا الدليل بالتعاون الوثيق مع الاتحاد البرلماني الدولي وبفضل دعم أفرقة العمل المؤلفة من الأمناء العامين للجمعية، وهو نتاج ١٨ شهراً من التعاون بين منظمتينا. وثمرة عملنا هي وثيقة موجزة وعملية تقدم أمثلة على الممارسات الجيدة في استخدام التكنولوجيا الرقمية التي جربتها البرلمانات في جميع أنحاء العالم.

وبهذا الدليل، نأمل أن نمنح البرلمانات – وخاصةً الأمناء العامين – مفاتيح دفع التغيير في العصر الرقمي، وتشجيع الثقافة الرقمية في صفوف الموظفين البرلمانيين، وتعزيز الابتكارات الناتجة عن جائحة كوفيد-١٩، والترويج لأساليب عمل جديدة تقوم على أدوات رقمية مبتكرة تتسم بالكفاءة والأمان. وإن خارطة الطريق للتحول الرقمي المقدَّمة في هذا الدليل طموحة وتهدف إلى التصدي للتحديات التي تواجهها البرلمانات.

وسيساعد الدليل على إقناع السلطات في كل برلمان بأهمية وضع استراتيجية واضحة ومشتركة لتسهيل التغيير، بما يصب في مصلحة البرلمانات والمواطنين. وإني على قناعة بأن كل قارئ سيجد في هذا الدليل مصدراً غنياً للإلهام.

وأود أيضاً أن أتوجه بشكري العميق إلى السيد مارتن تشونغونغ، الأمين العام للاتحاد البرلماني الدولي، وأعضاء فريقه – السيد آندي ريتشاردسون والسيد آندي ويليامسون والسيد أفيناش بيخا – على التزامهم بفلسفة مشروعنا ودعمهم الحاسم الأهمية في صياغة هذا المنشور وترجمته. وأتوجه بالشكر أيضاً إلى أمانة الجمعية.

وأخيراً، أود أن أعرب عن امتناني لجميع الأمناء العامين الأعضاء في الجمعية لردهم على الاستبيان ومشاركتهم في الندوات الشبكية واجتماعات أفرقة العمل التي نُظِّمت بالاشتراك مع مركز الابتكار في البرلمان التابع للاتحاد البرلماني الدولي. فهذا الدليل لم يكن ليرى النور بدون خبراتهم ومعرفتهم الدقيقة بعمل البرلمانات والتزامهم بإتاحة هذه الرؤى الثمينة.

نجيب الخدي
رئيس جمعية الأمناء العامين للبرلمانات

شكر وتقدير

يود الاتحاد البرلماني الدولي وجمعية الأمناء العامين للبرلمانات (الجمعية) أن يعربا عن تقديرهما للمساعدة والدعم اللذين قدمتهما البرلمانات في وضع هذا الدليل. ويشكر المؤلفون السيد نجيب الخدي، الكاتب العام لمجلس النواب المغربي ورئيس الجمعية، على استهلاله هذا العمل وقيادته ودعمه طوال عملية إعداد هذا الدليل. ويقرّون بمساهمة السيدة بينيلوبي تياوا، الأمينة العامة السابقة بالإنابة لبرلمان جنوب أفريقيا، في المساعدة على بلورة مفهوم الدليل. ويتوجهون بالشكر إلى الأمناء العامين الذين قدموا مدخلات ومشورة قيمة بوصفهم أعضاء في فريق العمل التابع للجمعية والمعني بإعداد هذا الدليل.

ويعرب المؤلفون عن امتنانهم للجمعية الوطنية لجمهورية أذربيجان، ومجلس الشيوخ الإسباني، ومجلس النواب الاتحادي (البوندستاغ) لألمانيا والمجلس الاتحادي (البوندسرات)، والمجلس الوطني الاتحادي للإمارات العربية المتحدة، والمجلس الأعلى الأوكراني، والبرلمان الوطني لآيسلندا، ومجلس النواب الإيطالي، ومجلس الشيوخ لبوروندي، وبرلمان تايلند، والمجلس الوطني الانتقالي لتشاد، ومجلس الشيوخ لجمهورية الكونغو الديمقراطية، وبرلمان زمبابوي، ومجلس الشيوخ الفرنسي، ومجلس العموم الكندي، وبرلمان النمسا، والجمعية الوطنية لهنغاريا لمشاركتها في أفرقة النقاش، وللبرلمانات الواردة في المرفق لتخصيصها وقتاً لاستكمال الدراسة الاستقصائية التي أُجريت في إطار هذا المشروع. ونعرب عن امتناننا أيضاً للبرلمانات التي أتاحت معلومات عن عملياتها الخاصة بالتحول الرقمي وقدَّمت تعليقات على مسودة هذا الدليل، بما في ذلك المجلس الوطني لجمهورية أذربيجان، ومجلس الشيوخ الإسباني، ومجلس النواب الاتحادي الألماني، والبرلمان الوطني الأيرلندي، وبرلمان تايلند، ومجلس العموم الكندي.

وقد حرر هذا الدليل الدكتور آندي ويليامسون بمساعدة السيد آندي ريتشاردسون والسيد أفيناش بيخا في مركز الابتكار في البرلمان التابع للاتحاد البرلماني الدولي.

المقدمة

أصبح تحديث البرلمانات باستخدام التكنولوجيات الرقمية الجديدة أمراً شائعاً بشكل متزايد. والتحول الرقمي عمليةٌ حتمية ومهمة إذ باتت التكنولوجيا متغلغلة في جميع جوانب الحياة الحديثة، بما فيها البرلمانات. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي ينطوي على مخاطر وتعقيدات تتطلب معالجتها قيادة قوية وإدارة جيدة وتخطيطاً كبيراً. ويهدف هذا الدليل إلى إعلام كبار الموظفين البرلمانيين وتثقيفهم بشأن الفرص والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي في البرلمانات. ويقدِّم أمثلة على الممارسات الجيدة ودعماً وتوجيهاً للبرلمانات الراغبة في الشروع في برنامج للتحول الرقمي. والغرض من ذلك هو مساعدة البرلمانات على التحكم في العملية، وجني أكبر الفوائد الممكنة من التحديث، ووضع برنامج يناسب احتياجاتها على أفضل وجه.

هذا الدليل سيساعد البرلمانات على وضع برنامج تحول رقمي جيد الإدارة وسليم التنظيم ومستدام.

وتُعرض عمليات واضحة وممارسات جيدة لدعم التحول الرقمي، بما في ذلك اقتراحات للقيادة والإدارة والتصميم والتنفيذ. والنماذج مرنة وغير إلزامية. ويفترض الدليل أن كل برلمان فريد وسيتعامل مع التحول الرقمي انطلاقاً من مستويات مختلفة من النضج الرقمي والتنظيمي وطموحات مختلفة للمستقبل.

ويتناول الدليل دور ومتطلبات القيادة، مؤسسياً وسياسياً، ويدرس التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية، ومواطن الفشل المحتملة، بما في ذلك توافق النُظُم وقابلية التشغيل البيني، وتولي زمام المشروع، والطبيعة المتغيرة بسرعة للتكنولوجيا، والتأثير المحتمل للتغيير السياسي في مشروع طويل الأمد، والعمل مع الجهات المانحة والأطراف الخارجية. ويحتوي الدليل على أمثلة من البرلمانات ويتضمن مرفقاً بأمثلة أكثر تفصيلاً وأدوات وموارد عملية.

جمهور هذا الدليل

هذا الدليل موجَّه إلى كبار الموظفين البرلمانيين، ولا سيما الأمناء العامين وأفرقة الإدارة العليا التي تضم كبار الموظفين المعنيين بالشؤون الرقمية أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والنواب. وسيكون ذا قيمة لجميع المشاركين في العمل في مشاريع التحول الرقمي، بمن فيهم الموظفون والجهات المتعاونة الخارجية والجهات الموردة والوكالات المانحة.

ما التحول الرقمي؟

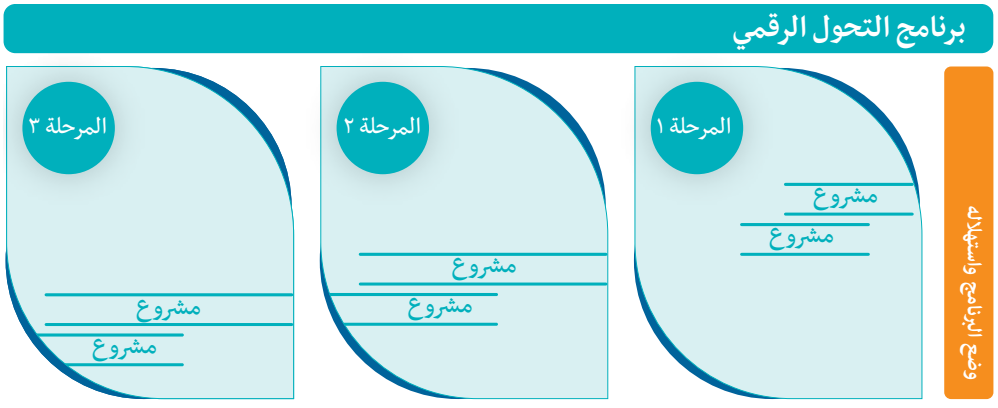
التحول الرقمي هو تطبيق أدوات وتكنولوجيات رقمية جديدة على العمليات والإجراءات والثقافة البرلمانية. ويكون جزءاً من حملة أوسع نطاقاً لتحديث البرلمانات وتحسينها وزيادة كفاءتها وفعاليتها. وتنتج عن التحول الرقمي خدمات محسنة وأكثر تركيزاً على المستخدم لفائدة النواب والموظفين البرلمانيين والجمهور الأوسع.

الشكل ١ - مجالات تأثير برنامج التحول الرقمي

ويصف التحول الرقمي رحلة من الابتكار والتحديث والتجديد. ويبدأ كل برلمان من نقطة مختلفة، ويمضي قدماً بوتيرته الخاصة، وتعتمد المسافة التي يقطعها على قدراته الفردية. ولا شك في أن الطموح مفيد وضروري، ولكنه سيصطدم دائماً بالأمر الواقع من حيث المخاطر المتصورة والثقافة والتكاليف والموارد.

ويفترض هذا الدليل أن التحول الرقمي برنامج عمل على مدى فترة ممتدة. ويُنفَّذ هذا البرنامج على مراحل يمكن التحكم فيها وقياس تقدمها ونتائجها وتنطوي على مشاريع متعددة ومنفصلة، ولكن مترابطة. وفي هذا السياق، يصف **البرنامج** عملية التحول الرقمي الشاملة التي تنطوي على **مراحل** تنطوي على **مشاريع**.

الشكل ٢ - مكونات برنامج التحول الرقمي



الوضع الحالي للتحول الرقمي في البرلمانات

نادراً ما يبدأ التحول الرقمي من عدم؛ إذ تستخدم جميع البرلمانات الأدوات الرقمية إلى حد ما في عملها. ويعني ذلك أنه ستوجد عمليات وهياكل لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولتخطيط المشاريع وللمشتريات. وأظهر تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠ أن ٧٠٪ من البرلمانات لديها شكلٌ من أشكال الخطط الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأن ٤٨٪ تستخدم منهجية أو عملية رسمية لإدارة المشاريع.

وعند وضع برنامج التحول الرقمي، من المهم فهم العمليات القائمة وتقييم مدى ملاءمتها (أو عدم ملاءمتها) لدعم أساليب العمل المستقبلية. ومن المرجَّح أن يلزم في كثير من الحالات تجديد العمليات في إطار برنامج التحديث. ويتم ذلك، مثلاً، عن طريق تحسين عمليات الإبلاغ الرفيعة المستوى وتنسيق مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتعزيز الحوكمة. وبالنسبة إلى العديد من البرلمانات، أثبتت جائحة كوفيد-١٩ أنها عامل تسريع كبير لزيادة الرقمنة، فيجب الآن تقييم نتائج ذلك ودمجها والاستفادة منها عند الاقتضاء.[١]

الجائحة كانت حافزاً للتغيير في مجلس الشيوخ لكمبوديا

أستطيع أن أقول إن جائحة كوفيد-١٩ أتاحت لنا الفرصة لتعزيز مؤسستنا وبخاصةٍ في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فبسبب جائحة كوفيد-١٩، اعتمدنا تكنولوجيات بشكل أسرع مما كنا نفكر فيه وتحركنا بشكل أسرع مما عهِدناه في أي وقت مضى.

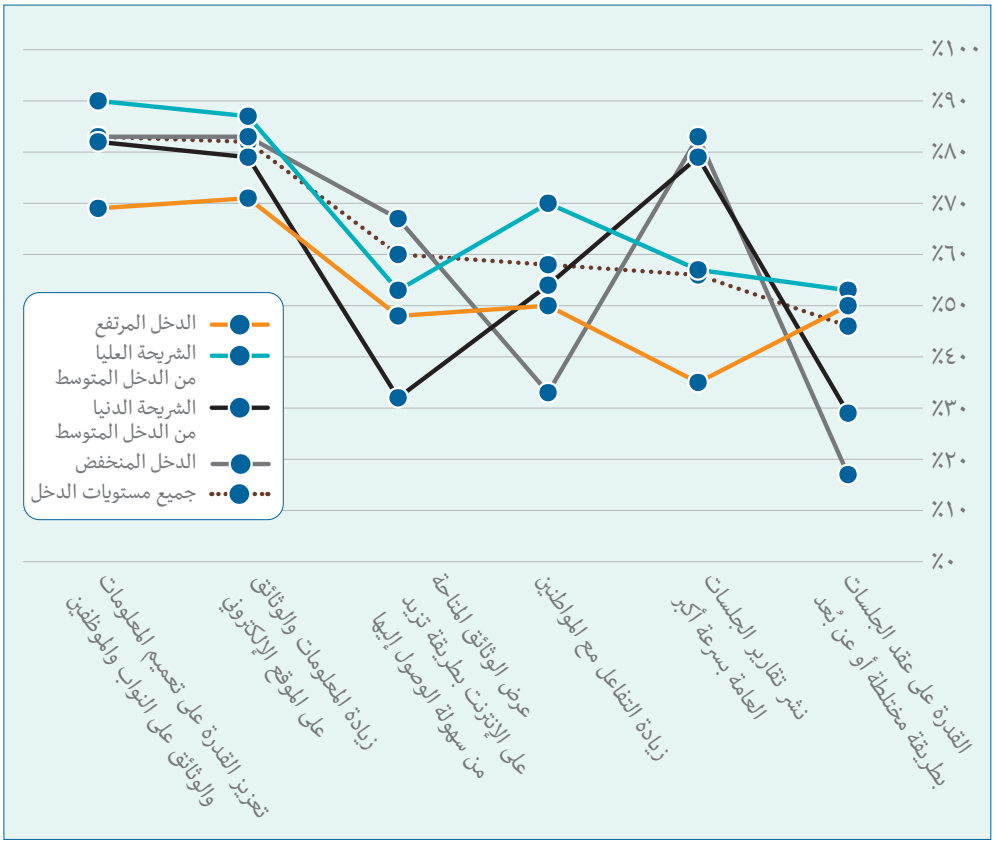
الجمعية الوطنية لمدغشقر استجابت للجائحة

أدت الجائحة إلى تسريع برنامج تحديث تكنولوجيا المعلومات في الجمعية الوطنية بشكل كبير. ووُضعت أدوات جديدة للعمل عبر الإنترنت وعقد المؤتمرات عن طريق الفيديو لفائدة النواب وعُممت بسرعة عند الحاجة. وعلى الرغم من استمرار بعض الاجتماعات وجهاً لوجه، فقد شُجِّع ودُعم استخدام أدوات الاجتماعات الافتراضية حيثما أمكن ذلك.

وكانت إحدى النتائج الأكثر وضوحاً للابتكار الناجم عن الجائحة هي الزيادة الكبيرة في عقد الجلسات والاجتماعات عن بُعد والجلسات والاجتماعات المختلطة. وقد خلص تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي لعام ٢٠٢٢ إلى أن أكثر من نصف البرلمانات عقدت جلسات عامة افتراضية وأكثر من ثلاثة أرباع اجتماعات اللجان عن بُعد. ووفقاً لتقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠، كانت أهم التحسينات بين عامَي ٢٠١٨ و٢٠٢٠ هي زيادة القدرة على تعميم الوثائق، وتوفير المزيد من المعلومات على الموقع الإلكتروني للبرلمان، وعرض الوثائق المتاحة على الإنترنت بطريقة تزيد من سهولة الوصول إليها (انظر الشكل ٣). وبالنسبة إلى البلدان المنخفضة الدخل، كان من المهم أن تكون قادرة على إصدار المحاضر بسرعة أكبر، مما يشير إلى أنه لا يزال يوجد عدد كبير من البرلمانات يتطلع إلى تحديث العمليات الأساسية.

١ نوقشت هذه المسألة باستفاضة في تقريري البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠ و٢٠٢٢ (جنيف: الاتحاد البرلماني الدولي). والاقتباسات من مجلس الشيوخ لكمبوديا والجمعية الوطنية لمدغشقر مستوحاة من الردود المقدَّمة في إطار إعداد تقرير عام ٢٠٢٢.

الشكل ٣ - أهم التحسينات المدخلة على مدى السنتين السابقتين بحسب مستوى دخل البلد (تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠)



ووُزِّع استبيان عن التحول الرقمي على أعضاء جمعية الأمناء العامين للبرلمانات (الجمعية) في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢٢. ووردت ردود من ٤٥ برلماناً (بمثل ٥٢ مجلساً) بين أوائل كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢ ونهاية كانون الثاني/يناير ٢٠٢٣. وفضلاً عن ذلك، تقدِّم سلسلة تقارير البرلمان الإلكتروني العالمي[٢]، التي يصدرها الاتحاد البرلماني الدولي، مجموعة من التقارير المرجعية التي توفر نظرة متعمقة وموثوقاً بها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات البرلمانية.

وتتجلى أهمية التحول الرقمي للبرلمانات في أن ٨٣٪ من البرلمانات المجيبة ترى أن الأدوات الرقمية ضرورية لعمل البرلمانات، و٧٥٪ توافق على أن الأدوات الرقمية تحسن العمليات التشريعية، و٦٩٪ توافق على أن الأدوات الرقمية تجعل البرلمانات أكثر خضوعاً للمساءلة.

ومن بين البرلمانات المجيبة، لدى ٧٣٪ منها خطة استراتيجية متعددة السنوات للمؤسسة، و٨٢٪ لديها استراتيجية رقمية (أو استراتيجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) متعددة السنوات، وتعهدت ٨٥٪ منها رسمياً بالنهوض بالتحول الرقمي. و٧٥٪ من البرلمانات المجيبة لديها قائد للشؤون الرقمية أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محدد بوضوح (مثل كبير موظفي المعلومات وكبير موظفي التكنولوجيا) و٨٧٪ لديها إدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات محدد رسمياً.

وتتولى مجموعة من الجهات، تشمل غالباً الأمين العام (٩٣٪)، الإشراف على إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا يشارك النواب إلا في أقل بقليل من نصف البرلمانات التي شملتها الدراسة الاستقصائية.

٢ انظر مثلاً تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠ وتقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٢ (جنيف: الاتحاد البرلماني الدولي).

الجدول ١ - إدارة الشؤون الرقمية أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإشراف عليها داخل البرلمان

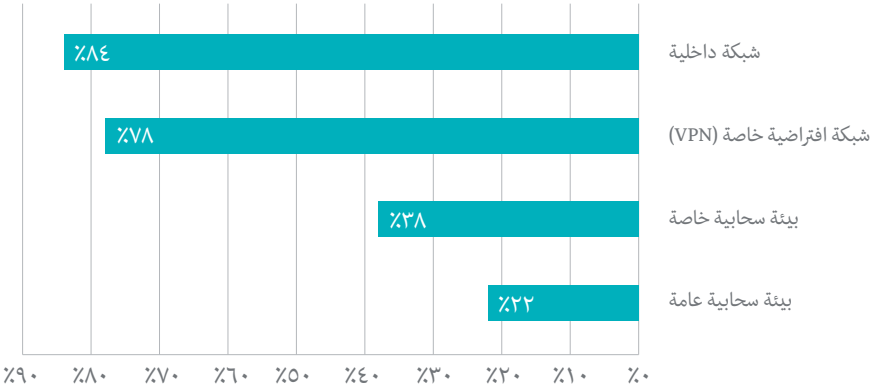
الدور	النسبة المئوية
رئيس البرلمان/الرئيس	٦٦٪
النواب	٤٦٪
الأمين العام	٩٣٪
أعضاء آخرون في الإدارة العليا	٨٤٪
على المستوى التشغيلي أو مستوى المشروع	٧٢٪
خبراء استشاريون خارجيون	٤٤٪
لجنة خاصة أو فريق إداري مسؤول عن التحول الرقمي	٥٣٪

وتستخدم معظم البرلمانات المجيبة منهجيات رسمية لمشاريعها الداخلية: فقد أفادت ٧١٪ باستخدام طريقة رسمية لتحديد «الجدوى»، و٩٣٪ باستخدام منهجية لإدارة المشاريع، والنسبة نفسها باستخدام منهجية لتنفيذ المشاريع. ويُظهِر تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠ أن ٥٩٪ من البرلمانات لديها أساليب غير رسمية لتشجيع الابتكار و٣٥٪ لديها موظف واحد على الأقل في دور ابتكاري رسمي. وعلى الرغم من أن الربع فقط (٢٦٪) لديها استراتيجية ابتكار رسمية، فإن ٦١٪ لديها فريق عمل أو لجنة تشارك في تعزيز الابتكار داخل البرلمان.

ويُظهِر الاستطلاع الذي شمل أعضاء الجمعية أن العديد من البرلمانات باتت رقمية بشدة. فعلى سبيل المثال، أفاد ٩٦٪ من المجيبين بأن لديهم نظام إدارة مالية، و٧٣٪ لديهم أدوات رقمية لتتبع مشاريع القوانين، و٦٤٪ لديهم نُظُم للتواصل مع الجمهور.

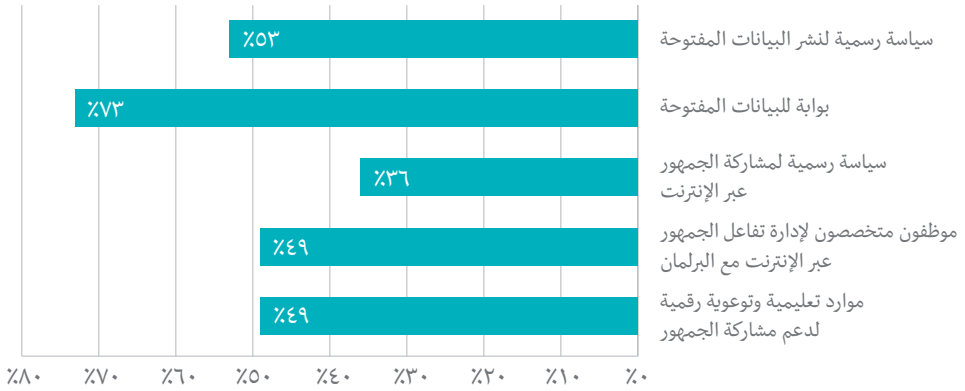
وتتجلى بداية الانتقال من البنية الرقمية الداخلية إلى المنصات السحابية في أن ٨٤٪ من المجيبين أفادوا بأن لديهم بنية محلية داخلية مقابل ٣٨٪ أفادوا بأن جزءاً من بينتهم على الأقل باتت مستضافة على سحابة خاصة، وفي أن ٢٢٪ أفادوا بأنهم يستخدمون خدمة سحابية عامة. وبالمثل، يتجلى الطلب المتزايد على النفاذ المأمون عن بُعد في أن ٧٨٪ من المجيبين أفادوا بأنهم يتيحون اتصالاً عبر شبكة افتراضية خاصة (VPN) (انظر الشكل ٤).

الشكل ٤ - تخزين البيانات في البرلمانات



وتتزايد أهمية الانفتاح والشفافية بالنسبة إلى البرلمانات، على غرار أهمية التفاعل والتواصل مع الجمهور. ويُظهِر الاستطلاع أن ٩٦٪ من المجيبين يستخدمون شبكة اجتماعية (مثل فيسبوك) لنشر المعلومات و٨٢٪ يستخدمون موقعاً لنشر الفيديوهات (مثل يوتيوب). وكما هو مبيّن في الشكل ٥، فإن ما يقرب من ثلاثة أرباع المجيبين (٧٣٪) لديهم بوابة للبيانات المفتوحة، وأكثر من النصف (٥٣٪) لديه سياسة رسمية لنشر البيانات المفتوحة، والثلث (٣٦٪) لديه سياسة رسمية لمشاركة الجمهور عبر الإنترنت.

الشكل ٥ - نشر البيانات ومشاركة الجمهور



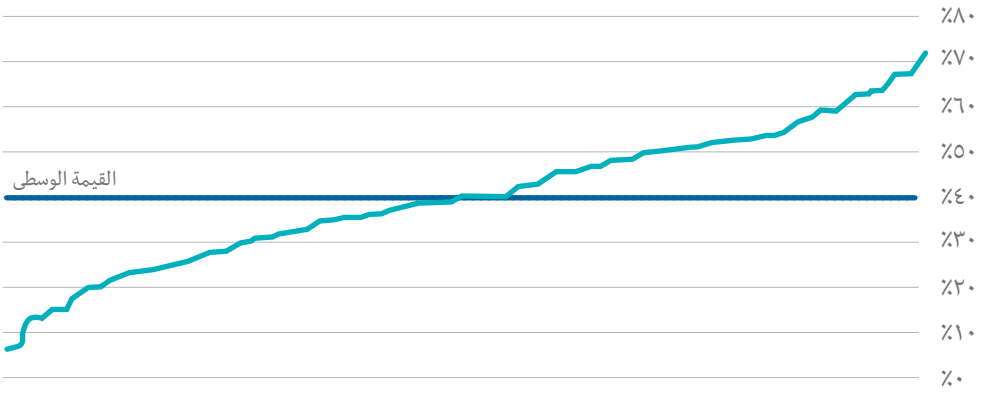
وعلى الرغم من أن غالبية البرلمانات المشاركة في الاستطلاع لديها سياسات رسمية بشأن مشاركة الجمهور والبيانات المفتوحة، فإن عدداً أقل بكثير يوفر بالفعل إمكانات رقمية للجمهور للوصول إلى العمليات البرلمانية. ويبيِّن الجدول ٢ أن ٢٩٪ من المجيبين لديهم أداة لتنظيم استشارة عبر الإنترنت بشأن مشاريع القوانين و٢٢٪ لديهم أداة للالتماسات الإلكترونية. ومع ذلك، فإن ١٣٪ فقط استحدثوا أدوات لزيادة المشاركة المباشرة والتداولية في هذه المرحلة.

الجدول ٢ - أدوات مشاركة الجمهور

الوظيفة	النسبة المئوية
التماسات إلكترونية	٪٢٢
استشارة عبر الإنترنت بشأن مشاريع القوانين	٪٢٩
تقديم الأدلة عبر الإنترنت إلى اللجان	٪١٦
استشارة عبر الإنترنت بشأن استفسارات اللجنة	٪١٨
استطلاعات رأي عبر الإنترنت	٪٤
فعاليات تداولية عبر الإنترنت	٪١٣

ويسلط تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠ الضوء على أن العديد من البرلمانات متخلفة عن الركب وغالباً ما تفتقر إلى المهارات والموارد اللازمة لتحقيق التحول الرقمي. وكما هو مبيَّن في الشكل ٦، فإن النضج الرقمي موجود على مختلف المستويات الممتدة من البرلمانات المتقدمة للغاية إلى البرلمانات ذات الحد الأدنى من استخدام التكنولوجيا؛ وسيدعم هذا الدليل البرلمانات في جميع مراحل النضج الرقمي.

الشكل ٦ - النضج الرقمي في ١٢٣ برلماناً (تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠٢٠)



التحول الرقمي في البرلمانات

يحلل هذا القسم فوائد التحول الرقمي وتحدياته، ويبرز بعض العوامل التي تساعد على ضمان النجاح، ويناقش مكونات البرلمان الرقمي (البرلمان الإلكتروني) والاتجاهات الناشئة للبرلمانات في الفضاء الرقمي، ويتناول دور النواب في التحول الرقمي.

فوائد التحول الرقمي للبرلمانات

الهدف الأكثر شيوعاً لعمليات التحول الرقمي هو رقمنة نموذج تشغيل المؤسسة.[٣]

يدعم التحول الرقمي تحديث الثقافة البرلمانية لضمان مواكبة البرلمان للعالم من حوله وقدرته على التفاعل والتواصل مع السلطة التنفيذية بطريقة فعالة وناجعة وفي الوقت المناسب. وترد فيما يلي الفوائد المحددة التي قد تعود على البرلمانات بفضل التحول الرقمي:

- **زيادة الكفاءة:** يمكن أن يساعد التحول الرقمي على زيادة الكفاءة عن طريق أتمتة العمليات وترشيدها وزيادة كفاءتها. ويمكن أن يقلل ذلك التكاليف ويزيد الإنتاجية.
- **تحسين تجربة المستخدم:** باستخدام الحلول الرقمية، يمكن للبرلمانات تقديم تجارب مستخدم مخصصة أكثر، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والثقة.
- **تحسين إدارة البيانات:** يوفر التحول الرقمي أدوات أكثر تقدماً لتحليل البيانات، مما يمكِّن البرلمانات من فهم الاتجاهات بشكل أفضل، ويدعم اتخاذ قرارات أوضح، ويحسين شفافية البرلمانات وخضوعها للمساءلة.
- **تسريع عملية اتخاذ القرارات:** يمكن تسريع عمليات اتخاذ القرارت الإدارية وتحسين الاتساق بينها بتيسير الوصول إلى المقاييس والبيانات الرئيسية.
- **تحسين الإنتاجية:** يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين التعاون والتواصل بين النواب والموظفين، مما يمكن أن يساعد على زيادة الإنتاجية.
- **زيادة الاستدامة البيئية:** أحرزت العديد من البرلمانات تقدماً في طموحها لأن تصبح أكثر استدامة عن طريق تحديث النُظُم والعمليات. فعلى سبيل المثال، تقلل استراتيجية «الرقمية أولاً» من استخدام الورق ويمكن أن يؤدي العمل عن بُعد والمشاركة في الإجراءات عن بُعد إلى تقليل الأسفار من البرلمان وإليه.

التحول الرقمي يساعد على ضمان استمرارية الأعمال في مجلس الشورى البحريني

بالاستناد إلى استراتيجية مثلى والتخطيط السليم، استُخدمت تطبيقات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لإقامة برلمان رقمي من أجل ضمان استمرارية الأعمال في أوقات الأزمات.

ضمان النجاح في التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي قيادة قوية وتخطيطاً جيداً وتواصلاً واضحاً وتفاعلاً بناءً وشراكات مثمرة مع الأطراف المعنية. وتشمل العوامل الرئيسية اللازمة لنجاح التحول الرقمي ما يلي:

- **القيادة القوية:** يتطلب التحول الرقمي الناجح قيادة قوية. ويعني ذلك وجود قادة في البرلمان يفهمون أهمية التحول الرقمي ويلتزمون بتحقيقه. ويجب أن يكون القادة قادرين على رسم رؤية واستراتيجية واضحة للبرلمان، وتعميمها بوضوح وفعالية.

٣ «تحقيق النجاح في التحولات الرقمية» (McKinsey & Company، ٢٠١٨): https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations

- **التخطيط الاستراتيجي:** إن وضع خطة مفصلة للتحول الرقمي أمرٌ ضروريٌ. وينبغي أن تتضمن تلك الخطة الأهداف والغايات والجدول الزمني والموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات. وينبغي أن تحدد الخطوات اللازمة لضمان نجاح برنامج التحول الرقمي.
- **التواصل الواضح:** يتطلب التحول الرقمي تواصلاً واضحاً بين جميع الأطراف المعنية. ويشمل ذلك النواب والأفرقة الداخلية والجهات الشريكة الخارجية. وينبغي أن تكون الاتصالات متكررة ومفتوحة لضمان الاتفاق على النقاط الرئيسية. ومن المهم التأكد من أن الاتصالات شاملة لجميع الأطراف وعدم استبعاد من تكون لديهم ثقة أو فهم أقل فيما يخص الأدوات الرقمية باستخدام مصطلحات تقنية معقدة.
- **التعاون:** التعاون ضروري لنجاح التحول الرقمي. أما على المستوى الداخلي، فيمكن للبرلمانات تعزيز بيئة من التعاون والتواصل بين الوظائف لضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي، بما في ذلك تنسيق الموارد وتبادل الأفكار والعمل معاً على حل المشكلات فور ظهورها. وأما على المستوى الخارجي، فيمكن للبرلمانات أن تشرك خبراء متخصصين من أجل توليد الأفكار وحل المشكلات حيث تكون لديهم خبرة في التكنولوجيات المختلفة والعمل مع الجمهور.
- **التكنولوجيا:** مفتاح التحول الرقمي الناجح هو اختيار التكنولوجيا المناسبة. ويشمل ذلك العتاد والبرمجيات اللازمة لتمكين التحويل. وينبغي للبرلمانات تقييم وضعها التكنولوجي والبت في القطع التي تحتاج إلى التحديث أو التغيير من أجل تحقيق أهدافها.
- **العمليات القديمة:** تركيز التحول الرقمي على التغيير المنهجي عبر البرلمان يعني أنه من المهم تحديد العمليات والنُظُم القديمة والنظر فيها لضمان إزالة القيود أو تخفيفها. فعلى سبيل المثال، هل تحتاج إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعملياتها داخل البرلمان إلى إعادة هيكلة؟ وهل تدعم العمليات وإجراءات العمل الداخلية، مثل المشتريات، ممارسات العمل الجديدة أم تعيقها؟
- **برلمان مؤات للمستقبل:** من المستحيل التنبؤ بتوجه التكنولوجيا. ومن ثم، فإن التركيز على الحلول المرنة والمفتوحة التي تدمج المرونة في العمليات البرلمانية يساعد على تقليل الازدواجية ومتطلبات إعادة الهيكلة. وبالمثل، من المهم بناء ثقافة الابتكار المستمر وعدم النظر إلى المشاريع على أنها تُنفَّذ «لمرة واحدة» قبل أن تصبح قديمة بسرعة وتقيِّد الابتكار في المستقبل.

يمكن إرساء أسس النجاح للتحول الرقمي بحشد قادة مناسبين بارعين رقمياً، وبناء قدرات الموظفين للمستقبل، وتمكين الأشخاص من العمل بأساليب جديدة، وتحديث الأدوات اليومية رقمياً، والتواصل بشكل متكرر عبر الأساليب التقليدية والرقمية.[٤]

ومن المنتظر أن يؤدي برنامج التحول الرقمي القائم على الممارسات الجيدة إلى نتائج عدة يلي بيانها:

- **وضع رؤية واضحة:** تساعد الرؤية الواضحة على ضمان موافقة رفيعة المستوى من النواب والموظفين. ويساعد وضع استراتيجية رقمية قابلة للتنفيذ وذات أهداف قابلة للقياس على ضمان فهم الجميع في البرلمان للنتائج المنشودة وكيفية تحقيقها.
- **التحليل وتحديد الأولويات:** تحديد فرص التحسين، وتحديد أولويات المبادرات، ووضع خارطة طريق للتنفيذ.
- **وضع خارطة طريق للتكنولوجيا:** وضع خارطة طريق لتنفيذ التكنولوجيا تتماشى مع استراتيجية التحول الرقمي الشاملة.
- **الاستفادة من التكنولوجيا القائمة:** البحث عن طرائق لاستخدام التكنولوجيا والنُظُم القائمة من أجل زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.
- **وضع نهج مرن:** وضع نهج مرن للتحول الرقمي يركز على التنفيذ السريع للابتكار، ويؤدي إلى مكاسب أولية سريعة وواضحة (مهما بدت صغيرة في البداية).

٤ «تحقيق النجاح في التحولات الرقمية» (McKinsey & Company، ٢٠١٨): https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations

- **إقامة ثقافة تعتمد على البيانات:** إقامة ثقافة تعتمد على البيانات لضمان أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تستند إلى بيانات دقيقة تُتاح في الوقت المناسب. ويتطلب ذلك من البرلمانات الاستثمار في الممارسات السليمة لإدارة البيانات ونُظُم إدارة البيانات.
- **الاستثمار في الأمن:** الاستثمار في المبادرات الأمنية، بما فيها التدريب، لحماية البيانات وضمان بيئة رقمية مأمونة وموثوق بها. ويُعزى ذلك إلى أن البنى التحتية الرقمية الحديثة أكثر انفتاحاً وترابطاً وغالباً ما تعتمد على خدمات ونُظُم خارجية، ومن ثم يُحتمل أن تكون أكثر عرضة للاختراقات الأمنية.
- **قياس التقدم ومراقبته:** قياس التقدم المحرز ومراقبته لضمان تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات.

من أين نبدأ التحول الرقمي: وجهة نظر من مجلس النواب الاتحادي (البوندستاغ) الألماني

في مؤسسة كبيرة مثل مجلس النواب الاتحادي (البوندستاغ) الألماني، تتمثل العقبة الأولى أمام التحول الرقمي في الحصول على نظرة عامة شاملة قدر الإمكان على المشاريع الجارية والمبادرات الضرورية. ويكمن تحدٍ آخر في الأصل المختلف للمشاريع إذ قد تنشأ تلك المشاريع عن إجراءات إدارية أو خدمات مقدَّمة للنواب أو رقمنة للإجراءات التشريعية. وبمجرد الحصول على كل تلك المعلومات، يمكن إرساء فهم مشترك لكيفية تحديد أولويات مشاريع التحول الرقمي ووضع استراتيجية شاملة.

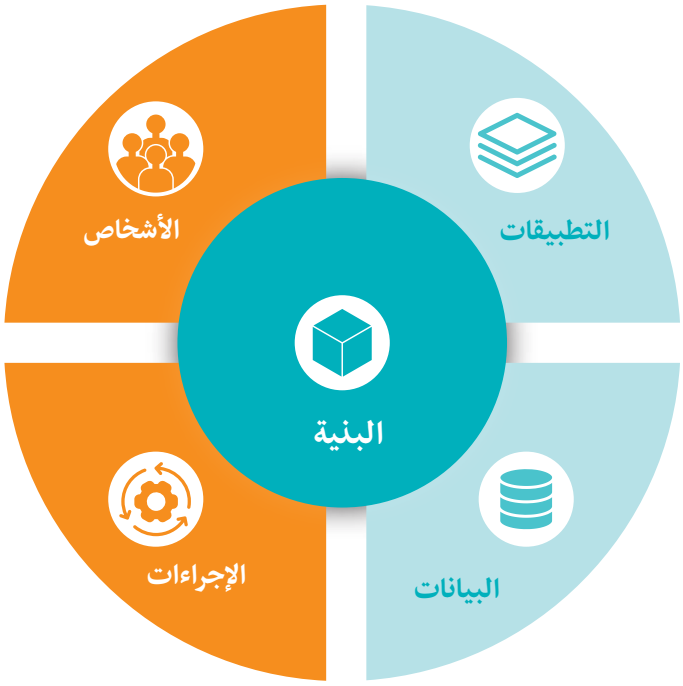
وفضلاً عن ذلك، من المهم التفكير في سبب فشل التحول الرقمي في بعض الأحيان. ومن الأسباب الرئيسية لهذا الفشل ما يلي:

- **جمود الاستراتيجية:** الخطة الاستراتيجية مفيدة للبرلمانات، ولكنها تتناسب مع فترة محددة. وستتعارض برامج التحول الرقمي مع الاستراتيجية، ولذلك يجب أن تكون الاستراتيجيات مرنة ومتجاوبة لا جامدة ومقيدة.
- **عدم وجود رؤية واضحة:** بدون رؤية واضحة للتحول الرقمي، قد يكون من الصعب على النواب والموظفين فهم أهداف المشروع وغاياته. وبدون رؤية واضحة، لا يُحفَّز النواب على المساهمة في المشروع وقد يفتقرون إلى التركيز اللازم لإنجاح المشروع.
- **ضعف القيادة:** يمكن أن يؤدي ضعف القيادة إلى نقص الالتزام والمشاركة في صفوف الموظفين. وبدون قيادة قوية، من الصعب التأكد من أن الجميع يسعون إلى تحقيق الهدف نفسه، وأن المشروع يتقدَّم كما هو متوقع، وأن الزخم المكتسب مستمر.
- **نقص المعرفة المتخصصة:** التحول الرقمي معقد وصعب، ويتطلب قيادة عليا تتمتع بفهم قوي للبرلمان وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويجب ضمان وجود تركيز متوازن، لأن التركيز المفرط على الجانب الرقمي دون فهم العمليات والإجراءات البرلمانية فهماً سليماً من المؤشرات الكبيرة على المخاطر (والعكس صحيح).
- **عدم كفاية الموارد:** غالباً ما تتطلب برامج التحول الرقمي استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والعاملين والتدريب. وبدون الموارد المناسبة، قد لا يحقق البرنامج أهدافه.
- **ضعف التواصل:** يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى اللبس والتأخيرات والأخطاء. فبدون التواصل المناسب، قد لا يفهم الموظفون أهداف المشروع وغاياته أو قد لا يقدموا مدخلات مهمة، مما يؤدي إلى نقص المشاركة والتفاعل والالتزام.
- **مقاومة التغيير:** غالباً ما تتطلب برامج التحول الرقمي تغييرات كبيرة في الثقافات والعمليات والإجراءات القائمة. ويمكن أن تساعد عمليات المشروع الجيدة والتواصل المخطط جيداً في التغلب على الصعوبات المرتبطة بذلك.
- **العجز عن معالجة المشكلات القديمة:** يجب على البرلمانات اتباع نهج شامل، والسعي إلى تحسين العمليات عبر المؤسسة. فلا يكفي تعزيز التحول الرقمي في مجال ما إذا كانت العمليات القديمة في مجال آخر ستؤثر سلباً في النجاح.

مجالات التركيز الرئيسية

التحول الرقمي لا يعني تغيير نظام حاسوبي بآخر، وإنما هو برنامج واسع على مستوى البرلمان يفهم احتياجات العمل المستقبلية ويعيد رسم خريطة المشهد التقني لدعم تلك الاحتياجات. وهو برنامج شامل يستفيد من التكنولوجيات الرقمية لتغيير طريقة تفكير المنظمة وعملها وتصرفها. وفي صميم التحول تكمن ثقافة المنظمة والمعتقدات الثقافية (الضمنية والصريحة) التي تدفع السلوكيات.

الشكل ٧ - برنامج التحول الرقمي: المجالات الخمسة الأساسية للتركيز



- **الأشخاص:** يغير التحول الرقمي الناجح طريقة عمل الأشخاص وطريقة تفكيرهم في أسلوب عملهم. وينبغي أن يكون التركيز على بناء الكفاءة عوضاً عن الدراية الرقمية. ويتضمن ذلك أيضاً التفكير مبكراً في النتائج المرغوبة للمستخدمين وبناء نُظُم تجعل تجربتهم سلسة، عوضاً عن مطالبة المستخدمين بالتكيف مع التكنولوجيا.
- **الإجراءات:** من الضروري رسم خريطة للطريقة التي يعمل بها البرلمان، وتحديد إجراءات العمل، وإبراز مجالات التحسين. ويبدأ ذلك بفهم نقطة بداية البرلمان ثم تحديد هدفه في المستقبل.
- **البنية:** إن وضع خارطة طريق على مستوى المؤسسة للتكنولوجيا الأساسية سيدعم العمليات والثقافة الجديدة المعتمدة. وسيحدد ذلك شكل المنصات والتطبيقات المستقبلية. إذ سينطوي مثلاً على النظر فيما إذا كانت النُظُم ستكون داخلية أم قائمة على منصة سحابية، فضلاً عن تقييم المعايير الأساسية والتدابير الأمنية التي يلزم تطبيقها.
- **التطبيقات:** تقدِّم التطبيقات التجربة للمستخدم وتؤدي الوظائف اللازمة لعمل البرلمان. وبفهم احتياجات العمل والبيئة التقنية، ستقوم البرلمانات بوضع مجموعة تكنولوجية تستجيب لتلك المتطلبات، وتتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، ويمكن أن تنمو وتتكيف مع الاحتياجات المستقبلية.
- **البيانات:** من المهم فهم البيانات التي يحتفظ بها البرلمان (والبيانات الناقصة)، وكيف (ولماذا) تُستخدم وتتاح للغير (النُظُم الأخرى، والمستخدمون، وفي أشكال مفتوحة خارج البرلمان).

المكونات الرقمية للبرلمان الحديث

يستخدم البرلمان الحديث الأدوات الرقمية لتحديث عملياته وترشيدها وتحسينها. ويُشار إلى ذلك أحياناً باسم «البرلمان الإلكتروني» الذي عرفه تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠١٨ على النحو التالي:

> [برلمان] يضع [...] التكنولوجيات والمعارف والمعايير في صميم عملياته ويجسد قيم التعاون والشمولية والمشاركة والانفتاح على الشعوب.[٥]

ويشير التقرير نفسه إلى أن البرلمان الرقمي لا يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حد ذاتها، بل يتعلق بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بالمعنى الأوسع) بوصفها أداة تحويلية لكل من العمليات والعلاقات داخل البرلمان وخارجه. ولتحقيق ذلك، توجد حاجة إلى نماذج حوكمة قوية. وقد تختلف مكونات البرلمان الرقمي، ولكن ترد فيما يلي بعض المكونات الشائعة:

- **نظام لإدارة الوثائق الرقمية:** يتيح نظام إدارة الوثائق الرقمية للبرلمان إدارة مشاريع القوانين والتعديلات وتقارير اللجان ومحاضر الاجتماعات رقمياً. ويدعم تدفقات العمل المحسنة، ويساعد على تبسيط أرشفة المستندات وتخزينها واسترجاعها، ويسهل نشر الوثائق بنسق مفتوح، ويقلل من نفايات الورق.
- **نظام للتداول بالفيديو:** يمكّن نظام التداول بالفيديو النواب من المشاركة في الاجتماعات والمناقشات عن بُعد، مما يقلل من وقت السفر وتكاليفه ويتيح تنظيم الاجتماعات بطريقة مرنة أكثر.
- **نظام للتصويت الإلكتروني:** يمكّن نظام التصويت الإلكتروني النواب من الإدلاء بأصواتهم إلكترونياً، مما يزيد من سرعة عملية التصويت ودقتها وخضوعها للمساءلة.
- **لوحات متابعة:** تتيح لوحات المتابعة الرقمية عرض المعلومات في الوقت الفعلي، سواء عبر عرض مادي داخل البرلمان أو بعرضها عن بُعد عبر الإنترنت. ويمكن أن تشمل بنود جدول الأعمال والتعديلات ونتائج التصويت في أثناء الجلسات والاجتماعات البرلمانية. وتزيد لوحات المتابعة من الشفافية وتسهل مراقبة الأنشطة البرلمانية بالنسبة إلى المواطنين والأطراف المعنية.
- **منصة لمشاركة المواطنين عبر الإنترنت:** تمكّن منصة مشاركة المواطنين عبر الإنترنت المواطنين من المشاركة في الإجراءات البرلمانية عن طريق تقديم التعليقات والالتماسات والتعقيبات عبر الإنترنت. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الشفافية والمساءلة ومشاركة الجمهور في العمليات التشريعية.
- **إجراءات عمل رقمية بالكامل:** يغطي ذلك مجالات «العمل» القياسية مثل الشؤون المالية والموارد البشرية، ويمكن أن يمتد إلى النُظُم الداخلية الأساسية الأخرى.
- **الحضور على وسائل التواصل الاجتماعي:** تتيح وسائل التواصل الاجتماعي للبرلمان التفاعل مع المواطنين والأطراف المعنية وإتاحة معلومات عن الإجراءات البرلمانية ومشاريع القوانين والفعاليات المزمعة. ويساعد ذلك على زيادة الشفافية والوعي العام بالأنشطة البرلمانية. ومع ذلك، فإنها تنطوي أيضاً على مخاطر[٦] يجب إدارتها بعناية.

وكما أوضحت تقارير متتالية في سلسلة تقارير البرلمان الإلكتروني العالمي، أصبحت الأدوات الرقمية أصلاً استراتيجياً مهماً للبرلمانات. ولذلك، أصبحت إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حاسمة الأهمية بشكل متزايد لتنفيذ مهام البرلمان وضمان عمل البرلمان بسلاسة. وبمرور الوقت، ارتقت وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المخططات التنظيمية البرلمانية. فهي لم تعد نشاطاً إدارياً أو نشاط دعم، وإنما أصبحت ممثلة، في البرلمان الحديث، على أعلى مستوى استراتيجي مع خطوط واضحة لتقديم التقارير إلى قيادة الإدارة.

استهلال التحول الرقمي في البرلمان الوطني لآيسلندا

التحول الرقمي، كجزء من عملية التحديث الشاملة، يعني أن يصبح البرلمان أكثر مرونة وابتكاراً. ولا يعني ذلك تنفيذ المهام نفسها بالأدوات الرقمية، وإنما البحث عن أساليب جديدة وأفضل للعمل.

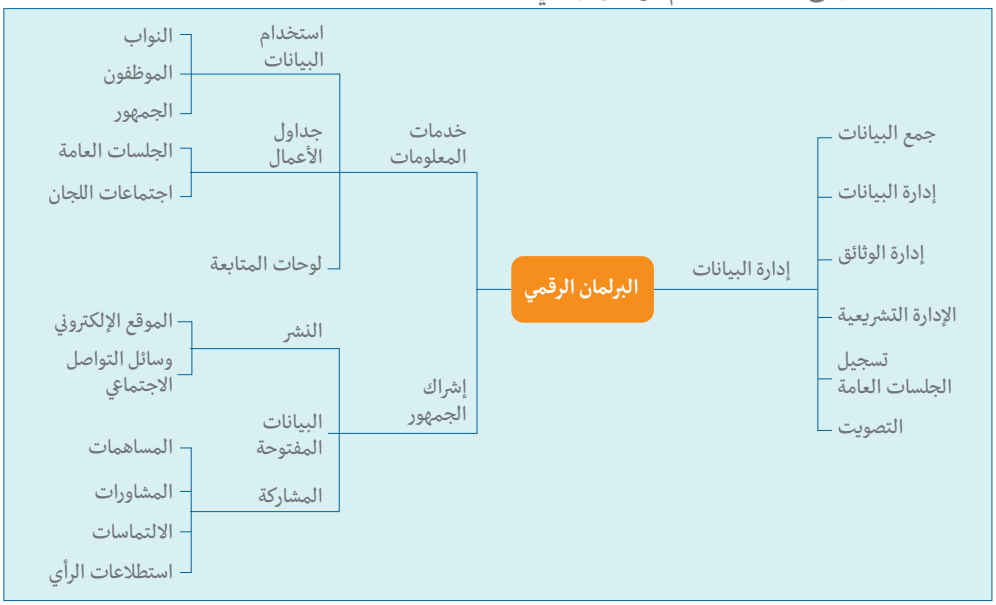
وبوجه عام، يُعدّ البرلمان الرقمي مكاناً أكثر كفاءة وشفافية للاضطلاع بالأنشطة التشريعية والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة لتعزيز العملية التشريعية وتسهيل الانفتاح ومشاركة الجمهور.

---

٥ تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي ٢٠١٨ (جنيف: الاتحاد البرلماني الدولي، ٢٠١٨): https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2018-11/world-e-parliament-report-2018

٦ دليل بشأن وسائل التواصل الاجتماعي للبرلمانات *والبرلمانيين* (جنيف: الاتحاد البرلماني الدولي، ٢٠٢١): https://www.ipu.org/resources/publications/reference/2021-02/social-media-guidelines

الشكل ٨ - نموذج مخطط لنظام برلمان رقمي



اتجاهات التكنولوجيا للبرلمانات على الأمد القصير إلى المتوسط

تتطور التكنولوجيات البرلمانية باستمرار كما هو الحال في أي مكان آخر. وتوجد العديد من الاتجاهات الناشئة التي تغير الطريقة التي يمكن أن تعمل بها الهيئات التشريعية، بما في ذلك ما يلي:

- **الحوسبة السحابية:** تُستخدم تكنولوجيات الحوسبة السحابية لتخزين وإدارة ومعالجة كميات كبيرة من البيانات الناتجة عن الأنشطة البرلمانية. وتتيح الحلول المستندة إلى المنصات السحابية وصولاً أسهل وأكثر كفاءة إلى المعلومات ويمكن أن تقلل التكاليف المرتبطة بإدارة مراكز البيانات المادية.
- **مستودعات البيانات:** تحتفظ مستودعات البيانات المركزية بالبيانات البرلمانية للوصول إليها وتعميمها عبر نُظُم متعددة (وليس على مستوى النُظُم الفردية). وتمتد تلك المستودعات من البيانات المنظمة المحفوظة في مستودعات البيانات إلى بحيرات بيانات غير مهيكلة.
- **البيانات المفتوحة:** أصبحت مبادرات البيانات المفتوحة شائعة بشكل متزايد في البرلمانات، مما يمكِّن المواطنين والأطراف المعنية من الوصول إلى البيانات البرلمانية واستخدامها لأغراض البحث والتحليل والتدقيق العام.
- **الذكاء الاصطناعي:** تبحث البرلمانات بشكل متزايد الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لأتمتة المهام المختلفة، مثل تحليل البيانات، وإعداد محضر رسمي للجلسات عن طريق تقنيات تحويل الكلام إلى نص، واستخدام معالجة اللغة الطبيعية لتحليل تقديمات الجمهور. ويمكن للأدوات القائمة على الذكاء الاصطناعي أن تساعد البرلمانيين على معالجة كميات هائلة من البيانات وتحسين عملية اتخاذ القرارات.
- **إنترنت الأشياء:** تكنولوجيات إنترنت الأشياء وسيلة لتحسين كفاءة العمليات البرلمانية، مثل إدارة البث والأمن ونُظُم البناء وأتمتة المهام المختلفة.
- **الواقع الافتراضي والمعزز:** يمكن أن توفر تكنولوجيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) تجارب غامرة للمواطنين والأطراف المعنية، مما يمكنهم من المشاركة في الإجراءات البرلمانية عن بُعد وتعزيز شفافية العمليات التشريعية.
- **سلسلة الكتل:** يمكن بحث إمكانات التكنولوجيات القائمة على سلسلة الكتل لتعزيز الشفافية والأمن والثقة في الأنشطة البرلمانية. ويمكن استخدام ذلك للتصويت وإدارة الوثائق وتيسير مشاركة الجمهور.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** على الرغم من أن وسائل التواصل الاجتماعي موجودة منذ وقت طويل، فإن طريقة استخدامها والمنصات الشعبية تتغير باستمرار، مما يجعل هذا المجال صعباً للتقييم والتتبع. وستظل محاولة تحديد منصات التواصل الاجتماعي المفيدة (أو المناسبة) للبرلمان لاعتمادها أو الاستمرار في استخدامها مهمة.

الأدوار والمسؤوليات

يحدِّد هذا القسم بإيجاز أدوار الأطراف المعنية الرئيسية وأهميتها في عملية التحول الرقمي، وهي تحديداً النواب والأمناء العامون وإدارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البرلمانية.

دور النواب

يؤدي النواب، بصفتهم الفردية أو عن طريق اللجان، دوراً حاسم الأهمية في دفع عجلة التحديث والتحول الرقمي في البرلمانات. ويمكنهم دعم هذه العملية عن طريق ما يلي:

- **الدعوة إلى التحديث:** يمكن للنواب أن يناصروا مسألة التحديث والتحول الرقمي داخل برلماناتهم بالدعوة إلى اعتماد تكنولوجيات وعمليات جديدة. ويمكنهم إزكاء الوعي بشأن فوائد التحول الرقمي والعمل على بناء توافق في الآراء بشأن تنفيذه.
- **دعم الابتكار:** يمكن للنواب دعم الابتكار بتشجيع التجريب والمخاطرة في اعتماد التكنولوجيات والعمليات الجديدة. ويمكنهم أيضاً دعم تنمية المهارات والقدرات الرقمية لدى الموظفين بغية تمكينهم من تقبل التكنولوجيات والعمليات الجديدة.
- **تحديث الإجراءات:** عندما يتيح مشروع التحول الرقمي الفرصة لاعتماد أساليب جديدة للعمل، يمكن للنواب دعم هذا التحديث عن طريق ضمان تحديث الإجراءات البرلمانية بحيث تتيح تحقيق الإمكانات الكاملة للابتكار.
- **توفير الإشراف والتوجيه:** يمكن للنواب توفير الإشراف والتوجيه لضمان تنفيذ عملية التحول الرقمي بفعالية وكفاءة. ويمكنهم طرح الأسئلة والمطالبة بالمساءلة وتقديم ملاحظات على تنفيذ التكنولوجيات الرقمية. ويمكن أن يشاركوا أيضاً في فريق العمل المعني بالتحول الرقمي.
- **المشاركة في التدريب وتكوين الكفاءات:** يمكن للنواب المشاركة في برامج التدريب وتكوين الكفاءات لتعزيز فهمهم لكيفية تطبيق التكنولوجيات الحديثة على العمليات البرلمانية. ويمكن أن يساعدهم ذلك على اتخاذ قرارات مستنيرة وتقديم إرشادات قيمة بشأن مبادرات التحول الرقمي.
- **التفاعل والتواصل مع المواطنين والأطراف المعنية:** يمكن للنواب التفاعل والتواصل مع المواطنين والأطراف المعنية لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم فيما يخص التحديث والتحول الرقمي. ويمكن أن يساعد ذلك على ضمان استجابة مبادرات التحول الرقمي لاحتياجات المواطنين والأطراف المعنية وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات البرلمانية.
- **تمكين برنامج التحول:** يمكن للنواب التأكد، عند الاقتضاء أو الحاجة، من وجود ميزانية كافية مخصصة للتحول الرقمي ومن اعتماد الخطط الاستراتيجية للبرلمان.

إشراك النواب في تصميم النُظُم في مجلس الشعب بالهند

تُنفَّذ جميع المشاريع المزمعة لاستخدام النواب بالتشاور مع مجموعة من النواب تُختار من مختلف الأحزاب. ويقدِّم النواب مدخلات قيمة.

أعضاء مجلس الشيوخ الفرنسي يشاركون في تحديد الأولويات واقتراح الابتكارات الرقمية

عندما تكون المشاريع واسعة النطاق وتؤثر في جميع أعضاء مجلس الشيوخ، قد يُستدعى مكتب مجلس الشيوخ (المكون من جميع القناعات السياسية) للبت في مشاريع التحول الرقمي. ويمكن أن يشمل ذلك قضايا مثل الأمن السيبراني وتصميم المواقع الإلكترونية والتنمية المستدامة في المسائل الرقمية. وقد تنشأ بعض التحولات الرقمية عن أعضاء مجلس الشيوخ أنفسهم، مثل التصويت الإلكتروني في الجلسات العامة. ويُنظر في القرارات المتخذة في هذا الصدد في إطار الميزانية العامة لمجلس الشيوخ وتخضع للمتابعة السياسية والإدارية.

دور الأمين العام

يوفر الأمين العام التوجيه الاستراتيجي، ويقود التغيير الثقافي، ويضمن تخصيص الموارد بفعالية، ويعزز التعاون، ويراقب الأداء، بما في ذلك الإشراف على المخاطر. فدور الأمين العام باختصار هو دفع انتقال البرلمان الناجح إلى عقلية وتشغيل قائمين على مبدأ «الرقمية أولاً».

- **الرؤية:** يتولى الأمين العام زمام رؤية التحول الرقمي ويمكنه توضيح النتائج والفوائد المنشودة للبرلمان. ويقوم بذلك عن طريق قيادة الاستراتيجية الشاملة لتحقيق أهداف البرنامج والتأكد من توافق المبادرات الرقمية مع أهداف العمل العامة.
- **القيادة:** يقود الأمين العام التغيير الثقافي والتنظيمي اللازم لإحداث التحول الرقمي.
- **التواصل:** يروج الأمين العام لأهمية المبادرات الرقمية على المنظمة بأكملها، ويلهم الموظفين ويشركهم، ويقيم بيئة داعمة للابتكار والتجريب.
- **التعاون:** يعزز الأمين العام التعاون عبر الإدارات والتخصصات لكسر الصوامع وتعزيز العمل الجماعي المتعدد الوظائف.
- **الأداء:** يتتبع الأمين العام التقدم المحرز في مبادرات التحول الرقمي ونواتجها في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج.

الحوكمة الرقمية المقترحة في الجمعية الوطنية لملاوي

نظراً إلى أن الكاتب مسؤول عن السير الفعال للعمليات في البرلمان بأكمله، من الأهمية بمكان أن يضطلع بدور رئيسي في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإن كان ذلك على مستوى عالٍ غير تقني. ولذلك، أُنشئ رسمياً الفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابع لبرلمان ملاوي على مستوى رئيس البرلمان/لجنة الخدمات البرلمانية، ويرأسه كاتب البرلمان.

دور الأمين العام في المجلس الوطني الانتقالي لتشاد

يشرف الأمين العام على تخطيط نُظُم المعلومات والاتصالات الرقمية وتنفيذها في المجلس الوطني الانتقالي، وينسِّق الأنشطة المرتبطة بذلك.

دور إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تُعدّ الوظيفة المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمان أحد الأصول الأساسية في عملية التحول الرقمي، لأسباب عدة من أبرزها أنها تمتلك معرفة كبيرة بالنُظُم والعمليات والبنى التحتية القائمة. ومع ذلك، قد تتطلب التغييرات الكبيرة في طريقة عمل البرلمان أيضاً إعادة هيكلة الأفرقة المسؤولة عن دعم الأدوات والخدمات الرقمية وتوفيرها.

ومن الصعب الجزم بدور إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل تغيره لأن ذلك سيعتمد على عوامل عديدة، منها ما يلي:

- الأدوار والموارد والمهارات القائمة
- حجم مشروع التحول الرقمي ونطاقه
- مدى مشاركة الجهات الشريكة والموردة الخارجية
- التغير المحتمل لمتطلبات دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثلاً نتيجة اعتماد منصة تكنولوجية جديدة أو الانتقال من التطبيقات وخدمات التخزين الداخلية إلى التطبيقات وخدمات التخزين القائمة على المنصات السحابية).

ويجب أن تستجيب خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاحتياجات العمل. ويعني ذلك على نحو متزايد القدرة على العمل بمرونة وحنكة. وتحتاج خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى مجموعة واضحة من الأولويات توضع على أعلى مستوى، ولكن يجب أن تسهم بالقدر نفسه في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تحديد تلك الأولويات. ومن المتوقع أن يقوم المسؤولون عن تلك الخدمات بإعداد وثائق المشروع، بما في ذلك الميزانيات ومتطلبات الموارد والجداول الزمنية، وأن يكونوا قادرين على دعم مناقشة أوسع نطاقاً بشأن الاتجاه المستقبلي للبرلمان الرقمي. ويجب أن يحدث هذا في سياق الاتجاهات التكنولوجية الأوسع نطاقاً والخبرات والممارسات الجيدة للبرلمانات الأخرى.

دور إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول الرقمي في مجلس الشيوخ الإسباني

إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مسؤولة عن تجميع وتنسيق اقتراحات المشاريع التي تنبع عادةً من داخل أمانة البرلمان. وبناءً على تلك الاقتراحات، يجب عليها إعداد مشروع خطة عمل محددة التكاليف بالكامل وتبرير جدواها للأمين العام.

إنشاء برنامج التحول الرقمي

النظر إلى التحول الرقمي بوصفه برنامجاً مستداماً للتغيير الاستراتيجي يعني أنه يجب إعداده وتنظيمه بطريقة تحقق أقصى تأثير وتنطوي على أقل قدر من المخاطر. وترد فيما يلي مناقشة للمكونات المشتركة لبرنامج يقوم على الممارسات الجيدة.

اعتماد وجهة نظر على مستوى البرنامج للتحول الرقمي يساعد مجلس العموم الكندي على تحقيق أهدافه الاستراتيجية

اعتمد مجلس العموم الكندي مؤخراً نموذجاً يركز على المنتج في إطار تحوله الرقمي الشامل. وإن إنشاء ثلاثة خطوط من المنتجات مصممة خصيصاً لرؤية وولاية محددتين – وهي التشريعات، والدبلوماسية وخدمات الأعضاء الرقمية، والنُظُم المؤسسية الداخلية – يعزز التعاون، وينهض بالقيمة، ويوائم تطور المنتجات مع أهدافنا الاستراتيجية.

وبالجمع بين خبراء الأعمال والخبراء التقنيين لتحقيق النتائج، أقمنا بيئة يكون فيها التحسين المستمر مدمجاً في الهيكل التنظيمي.

واستفدنا أيضاً من الخبراء المتخصصين الذين يكونون على اتصال مباشر مع أعضائنا، فيستطيعون اقتراح تحسينات ودفع التحول الرقمي بناءً على تجاربهم في الخطوط الأمامية. وأتاح لنا التعامل مع التحول الرقمي بهذه الطريقة الاستفادة من الفترات الفاصلة بين المبادرات الرئيسية لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات القائمة.

الحوافز والدوافع الاستراتيجية

يحدث التحول الرقمي لأسباب عديدة، فمن المهم تحديد الحوافز والدوافع الاستراتيجية للتحديث وفهمها وتوضيحها في مرحلة مبكرة من العملية. إذ سيؤدي القيام بذلك إلى توجيه البرنامج والمساعدة على تحديد الأولويات وإرساء فهم أفضل للمخاطر.

وتشمل الحوافز والدوافع الاستراتيجية المشتركة ما يلي:

- **تعزيز الديمقراطية:** كيف يمكن للتقدم التكنولوجي أن يدعم تحسين سن قوانين وتعزيز التمثيل العام في البرلمان؟
- **التوافق مع استراتيجية حكومية أوسع:** هل توجد استراتيجية شاملة للقطاع العام تتمحور حول «الرقمية أولاً» ويحتاج البرلمان (أو يود) التوافق معها، أم هذه عملية داخلية فريدة؟ وقد تتوفر معارف وموارد كبيرة في أجزاء أخرى من القطاع الحكومي لدعم برنامج البرلمان. وقد توجد أيضاً معايير وإرشادات معمول بها لدعم التحول الرقمي.
- **التغلب على العمليات غير الفعالة:** تتيح طبيعة تغييرات العمل والتكنولوجيات الجديدة للبرلمانات تحسين طريقة عملها وتقليل الأعمال الورقية وتسريع عملية اتخاذ القرارات. والغرض الرئيسي من التحول الرقمي هو تحسين سير الأعمال.
- **ربط البنية التحتية الرقمية:** بمرور الوقت، قد تشهد النُظُم والعمليات تطوراً متوازياً أو منفصلاً. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى الازدواجية وعدم الكفاءة والتداخل وضعف التكامل. وتصبح النُظُم بالية والعمليات دون المستوى الأمثل. والغرض من التحول الرقمي هو تدعيم البنية التحتية وتحسين فعالية الأعمال.
- **تحسين الانفتاح والشفافية:** يوجد طلب متزايد على البرلمانات لتكون منفتحة وشفافة، ويتجلى ذلك في عدد البرلمانات التي تنشر المزيد من المعلومات وتتيح بيانات مفتوحة بحرية. ومن هذا المنظور، يُعدّ التحول الرقمي وسيلةً لدعم ذلك.

- **الإقبال على الابتكار والتكنولوجيات الجديدة:** ما من تكنولوجيا دائمة وكل العمليات تتقادم مع مرور الوقت. والتحول الرقمي وسيلةٌ للإقبال كلياً على الممارسات المبتكرة والتكنولوجيات الجديدة مثل الخدمات السحابية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي لم تكن موجودة من قبل.

الأهداف الاستراتيجية في المجلس الأعلى الأوكراني

أنشأ المجلس الأعلى الأوكراني لجنة معنية بالتحول الرقمي في عام ٢٠١٩ صاغت استراتيجيات للبرلمان الرقمي ولتعزيز الأمن السيبراني. وتمت قيادة ذلك على مستوى رفيع داخل البرلمان. واللجنة بصدد وضع استراتيجية جديدة لاستخدام الذكاء الاصطناعي. والأمين العام مسؤول عن تمكين التغيير وتشكيل أهداف البرلمان وتحديد الاتجاه الاستراتيجي فضلاً عن بناء مستويات التعاون الدولي والتواصل مع الأعضاء.

الاستدامة في صميم خطة موزامبيق الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لدى الجمعية الوطنية للجمهورية خطة رئيسية استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقيِّم جميع الإجراءات من حيث الموارد المادية/الهياكل الأساسية والموارد البشرية. وسيقود ذلك المؤسسةَ إلى هدف الرقمنة المرجو الرامي إلى إقامة مؤسسة «خالية من الورق».

مكونات برنامج التحول الرقمي

عادةً ما يشتمل برنامج التحول الرقمي الذي يُنفَّذ بنجاح على عدد من المراحل والمشاريع. وعلى الرغم من أن الهيكل الدقيق يختلف باختلاف النطاق والأهداف، فمن المتوقع أن يتضمن البرنامج الأنشطة أو المكونات الرئيسية التالية.

ففي مرحلة البدء:

- **إنشاء هيكل حوكمة واضح:** هذه عملية تحدث مرة واحدة في مرحلة إعداد المشروع لتحديد الأدوار والمسؤوليات والملكية. وستضع هذه المرحلة بروتوكولات وتوقعات للإدارة والاجتماعات والإبلاغ والاتصالات.
- **التقييم والتخطيط:** يشمل ذلك تقييم الوضع الحالي للبنية التحتية الرقمية للبرلمان، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتحديد أهداف البرنامج وغاياته. وتتضمن مرحلة التخطيط أيضاً تحديد النطاق والجداول الزمنية والميزانية. ويتم التقييم مقدماً، قبل اختيار المشاريع، وفي إطار برنامج مستمر، يمكن تكراره على أساس سنوي.

وبعد تحديد المتطلبات العامة والأولويات، ثم في كل مرحلة من مراحل البرنامج:

- **التصميم والتطوير:** تصميم وتطوير البنية التحتية الرقمية الجديدة في إطار مشاريع منفصلة عبر مراحل البرنامج. ويمكن أن يشمل ذلك تطبيقات برمجية وأجهزة وبنى شبكية جديدة. ويقوم الفريق باختبار البنية التحتية الجديدة وتحسينها للتأكد من أنها تفي بمتطلبات البرلمان.
- **التنفيذ:** تُنفَّذ مشاريع رقمية وبنى تحتية جديدة وتُدمَج في النُظُم الحالية للبرلمان. ويشمل ذلك تدريب الموظفين على كيفية استخدام البنية التحتية الجديدة والتأكد من أن الانتقال سلس قدر الإمكان.

وعلى أساس مستمر:

- **المراقبة والاستمثال:** بعد التنفيذ، تتم مراقبة البنية التحتية الرقمية الجديدة للتأكد من أنها تعمل على النحو المنشود. ويجمع الفريق البيانات اللازمة لتقييم نجاح المشروع وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين.
- **التحسين المستمر:** يواصل البرلمان استمثال بنيته التحتية الرقمية وتحسينها. وقد يشمل ذلك تحديث النُظُم القائمة، واعتماد تكنولوجيات جديدة، وتنفيذ عمليات جديدة لتحسين الكفاءة والفعالية.

وبوجه عام، فإن برنامج التحول الرقمي عمليةٌ مستمرةٌ تنطوي على تقييم وتحسين مستمرين. وباتباع هذه المراحل، يمكن للبرلمانات أن تحول بنيتها التحتية الرقمية بنجاح وأن تهيئ نفسها للنجاح في العصر الرقمي.

إقامة برلمان على مستوى عالمي في زمبابوي

أعيد توجيه التحسين المستمر في طريقة عمل البرلمان نحو هدف جديد هو إقامة برلمان على مستوى عالمي. وبذلك، أصبحت أساليب العمل الرقمية هي المحرك الاستراتيجي لتحقيق برلمان زمبابوي أهدافه، فأصبح البرلمان يُعدّ «رائداً» في مجال التحول الرقمي في القطاع العام.

الحوكمة والرقابة

ينطوي برنامج التحول الرقمي الفعال على إحداث تغيير بنيوي وثقافي في جميع أنحاء البرلمان. والقيادة القوية والتواصل الجيد مهمان ويشكلان مؤشراً قوياً على النجاح. ويجب على القيادة البرلمانية (الإدارية والسياسية كلتيهما) أن تولي أولوية عالية لبرنامج التحول الرقمي. ويجب أن يتواصل البرنامج بنشاط مع الأطراف المعنية على جميع المستويات لأغراض التثقيف والإعلام ودعم التحول إلى برلمان رقمي.

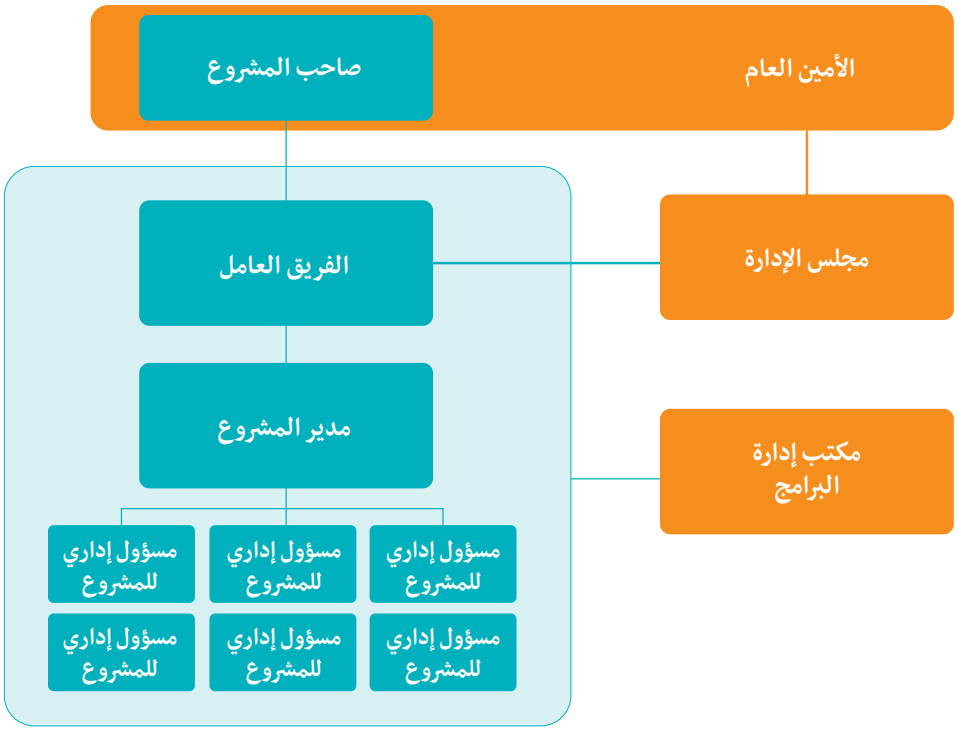
القيادة القوية تقود برنامج التحول، وتحشد الدعم للبرنامج على جميع مستويات البرلمان، وتضمن الحفاظ على الزخم.

وسيحدد هيكل الحوكمة ما يلي:

- صاحب المشروع (وهو الأمين العام على الأرجح)
- هيكل فريق العمل وعضويته
- الأطراف المعنية الرئيسية (الداخلية والخارجية)

ويكتسي فريق العمل أهمية حاسمة لنجاح المشروع؛ ويجب أن تكون له سلطة التصرف وأن يكون رئيسه على أعلى مستوى داخل البرلمان. وسيتولى الفريق زمام اتجاه التحول الرقمي وسيكون مسؤولاً في نهاية المطاف عن تنفيذ البرنامج. وللقيام بذلك، يجب أن يكون لديه المزيج الصحيح من المعارف والمهارات، والطموح لدفع التحديث إلى الأمام. ويجب أن يكون الأعضاء مؤهلين ومتنوعين. ومن الأهمية بمكان أن يتألف هذا الفريق من مزيج من موظفي الإدارة العليا الذين يتمتعون بخبرة كبيرة في العمليات والإجراءات البرلمانية وموظفين كبار في الميدان الرقمي (في حال عدم توفر الخبرات اللازمة، قد ينظر البرلمان في الاستعانة بمتخصصين رقميين خارجيين من الحكومة لدعم المبادرة). وإن عجز عملية الحوكمة عن فهم كيفية عمل البرلمان وما يحتاجه للتكيف من المرجح أن يؤدي إلى الفشل نظراً لعدم فهم الحلول التكنولوجية المحتملة بالقدر الكافي.

الشكل ٩ - نموذج هيكل حوكمة



الحوكمة الرقمية في البرلمان النمساوي

يدرك البرلمان النمساوي أن التحول الرقمي هو برنامج استراتيجي مستمر، ويقود الأمين العام ذلك البرنامج. وهو وفريقه مسؤولون عن تشجيع الموظفين على «سبر» المشاريع المحتملة وتحديدها. ويُعدّ الحوار بين الإدارات أمراً بالغ الأهمية في هذا الصدد، إذ يضمن اتصال فريقَي الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديد أولويات العمل. ومن الأهمية بمكان أيضاً إقامة حوار مع الفصائل السياسية في البرلمان، وإن أحد التحديات التي يواجهها البرلمان هو إقناع الأعضاء بالحاجة إلى التغيير.

تحديد الأهداف

يجب أن يكون لبرنامج التحول الرقمي أهداف محددة بوضوح. ويمكن أن تكون تلك الأهداف متنوعة، وستعتمد على المتطلبات والطموحات الفردية للبرلمانات. ومع ذلك، قد تشمل ما يلي:

- تحسين العمليات والإجراءات الداخلية
- تعزيز فعالية العمليات البرلمانية
- تقديم الدعم لتحسين صياغة التشريعات وسن القوانين والتدقيق
- دعم أهداف التنمية المستدامة
- زيادة الانفتاح والمشاركة العامة
- ضمان وجود تدابير مناسبة لاستمرارية الأعمال.

إعطاء الأولوية للتحول الرقمي في مجلس الشيوخ الإسباني

نعطي أولوية أعلى للقضايا التي قد تؤثر في استمرارية النشاط البرلماني – أي أداء النواب لوظائفهم الدستورية وهي التصويت، وصياغة النصوص التشريعية، ومراقبة الحكومة، والموافقة على الميزانية، وما إلى ذلك.

ونحاول عامةً إيجاد توازن بين ما هو عاجل وما هو مهم، حتى لا نركِّز فقط على المشاريع العاجلة ونغفل الأبعاد الطويلة الأمد. وتُخصَّص نحو ٨٥٪ من الموارد للاحتياجات القصيرة والمتوسطة الأمد، و١٥٪ للاحتياجات الطويلة الأمد.

ويجب أن تكون نتيجة البرنامج تدفقات عمل أكثر كفاءة وفعالية، ونظماً أفضل، وحلولاً أفضل للأطراف المعنية. وكي يحدث هذا، يجب أن تكون العمليات مفتوحة قدر الإمكان وألا تشكل قيوداً لا داعي لها على الابتكارات المستقبلية. ولتنفيذ تفاصيل البرنامج، فإن تحديد عمليات قوية في مرحلة مبكرة سيزرع الثقة ويوضح الرؤية لمقدمي الحلول، وهو ما سيقلل من المخاطر. وقبل كل شيء، يتطلب البرلمان الرقمي مرونة في عملياته لضمان قدرته على العمل بذكاء وأمان وعبر الإنترنت. ويجب النظر في تحقيق ذلك منذ البداية وعلى أعلى مستوى.

نموذج لأهداف برنامج التحول الرقمي وغاياته[٧]

تُعدّ التكنولوجيا الرقمية عاملاً تمكينياً حاسماً لبرلمان متجاوب ومرن. ويركِّز هذا المشروع على توفير وصول فعال وموثوق به إلى المعلومات والموارد بغض النظر عن الموقع (داخل البرلمان وعن بُعد) للموظفين والنواب. ويهدف المشروع إلى إنشاء برلمان حديث رقمي أولاً عن طريق ما يلي:

- تحديد فهم متفق عليه للتوجه والأولويات الرقمية من أجل دعم توجه الأعمال التشريعية للبرلمان نحو الاستخدام الذكي والموثوق به للتكنولوجيا والمعلومات بغية دفع التحسينات
- قيادة التحديث من أجل جعل البرلمان نموذجاً للحكم الرشيد والإدارة المالية الممتازة والخضوع للمساءلة
- تسجيل العمليات المذكورة آنفاً.

وسيقدِّم برنامج التحول الرقمي، بمجرد إنجازه، نظاماً برلمانياً رقمياً أولاً ورائداً عالمياً يقوم بما يلي:

- منح المشرعين إمكانية الوصول إلى أدوات محدَّثة وفعالة تدعم العمليات التشريعية القائمة على الممارسات الجيدة، ما يمكنهم من إعداد تشريعات دقيقة وقائمة على الأدلة في الوقت المناسب
- دعم تدقيق أكثر فعالية للحكومة وعمل أكثر فعالية للجان بوجه عام
- تحسين كفاءة الوظائف التشريعية الداعمة وموثوقيتها، بما في ذلك الخدمات البرلمانية المحسَّنة (مثل البحوث)
- دعم استمرارية الأعمال وسير أعمال البرلمان عبر الإنترنت لتمكين عمل النواب والموظفين عن بُعد
- الاتسام بالانفتاح والشفافية من أجل تحسين المشاركة في الأنشطة البرلمانية وتعزيز ثقة الجمهور في المؤسسة.

٧ مقتبس من برنامج فعلي، مع طلب عدم الكشف عن مصدره.

توجيه النهج نحو المشاريع الرقمية

يكمن التحول الرقمي في تغيير الثقافة والعمليات بدعم من التكنولوجيا. ومع ذلك، عند اتباع نهج تحويلي للتحديث البرلماني، من المرجح أن تتغير الطريقة التي تُنفَّذ وتُدار بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمان.

> النُظُم الجديدة وأساليب العمل الجديدة تتطلب إعادة تشكيل الثقافة والممارسات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمان.

ويتناول هذا القسم أربعة مجالات محتملة للتحول الرقمي ومجموعة من الأمثلة على الممارسات المبتكرة التي تحوِّل حالياً العمليات التشريعية في البرلمانات في مختلف أنحاء العالم. وتشجِّع هذه الأمثلة البرلمانات على إعادة التفكير في كيفية النظر إلى وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهياكلها وأدوارها وكيفية تقديمها خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المستقبل. ويناقش المثال الأول اتباع نهج مرن تجاه المشاريع. ويليه مثالٌ على كيفية قيام البرلمان ببناء منصة قوية للبرلمان الرقمي وتقييم فوائد الحوسبة السحابية وتحدياتها. ويتناول المثال الرابع القضايا الاستراتيجية التي تؤثر في الأمن السيبراني.

اتباع نهج الإدارة المرنة في التحول الرقمي

نهج الإدارة المرنة للمشاريع (Agile) هو نهج تكراري وتدريجي لإدارة المشاريع وتنفيذها يشدد على التعاون والمرونة والقدرة على التكيف. ويتميز هذا النهج بالخصائص التالية:

- **نهج تكراري وتدريجي:** تُنفَّذ المشاريع على أساس دورات أو مراحل قصيرة. وتفضي كل مرحلة إلى نتيجة في سير المشروع توفر «مكاسب سريعة» مرئية. وتُختبر تلك النتائج وتقيَّم قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.
- **التركيز على الأشخاص والثقافة:** تُعطى الأولوية للأشخاص والثقافة مقارنةً بالتكنولوجيا. ويقرّ هذا المبدأ بأن التحول الرقمي الناجح يتطلب تحولاً في العقلية والسلوكيات. ومن المهم التركيز على تكوين الكفاءات وإحلال ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.
- **المرونة والقدرة على التكيف:** تُصمَّم المشاريع بحيث تكون مرنة وقابلة للتكيف مع المتطلبات والظروف المتغيرة، مع إعطاء الأولوية للاستجابة بناءً على خطة ثابتة أو جدول زمني ثابت.
- **التعاون:** يساعد التعاون الوثيق بين أفرقة المشروع والأطراف المعنية، التي تشمل المستخدمين النهائيين، على ضمان استجابة المشروع لاحتياجاتها وتوقعاتها.
- **التعقيب والتحسين المستمران:** تعتمد المشاريع على التعقيبات المستمرة والتحسين التكراري لضمان تقديم القيمة وتحقيق الأهداف. وتُستخدم تلك التعقيبات في الوقت الفعلي لتحسين المشروع وتعديل الأولويات بحسب الحاجة.

وباتباع نهج مرن في برنامج التحول الرقمي، يمكن للبرلمانات تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالنهوج التقليدية لإدارة المشاريع. ونهج الإدارة المرنة للمشاريع (Agile) ينطوي على اتخاذ نهج أصغر حجماً إزاء المشتريات؛ ولذلك، من المهم استعراض العمليات الداخلية التي قد تؤخر البرنامج أو تؤثر فيه سلباً.

استخدام منهجية Agile في مجلس العموم الكندي

مكننا تطبيق منهجية Agile على مبادرات التحول الرقمي في مجلس العموم من تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تستجيب لاحتياجات نوابنا بسرعة أكبر مما كان ممكناً.

وعوضاً عن استخدام نهج «الشلال» التقليدي، تتسنى لنا الاستفادة من التنفيذ المستمر بإصدار منتجات أو خدمات جديدة متى تكون جاهزة، وهو ما يمكننا من التماس التعقيبات وتحسين التدابير في الوقت الفعلي في أثناء عملنا على المنتج النهائي.

وحتى تكون منهجية Agile ناجحة حقاً، يجب أن يكون كبار القادة على استعداد لتمكين موظفيهم وتفويض سلطة صنع القرار بالكامل لفريق من الخبراء المتخصصين والتقنيين يجتمع وجهاً لوجه وعبر الإنترنت حتى يتمكن من العمل في تعاون وثيق. وعلى المستوى التنفيذي، تتمثل الأولوية في توفير التوجيه بشأن النتائج والأولويات العامة وضمان الترويج للمبادرات الجارية في مختلف أنحاء المؤسسة.

إعادة النظر في الوظيفة المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمان

عندما يكون البرلمان في المراحل الأولى من التحول الرقمي، يجب أن ينظر في نهج استراتيجي على مستوى المؤسسة فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إذ سيساعد ذلك على توجيه برنامج التحول الرقمي وتحديد معايير للمشاريع المستقبلية بغية ضمان التزامها بمعايير واضحة وممارسات جيدة. وينبغي للبرلمان أن ينظر في ما يلي:

- **التنظيم:** أفضل طريقة لهيكلة وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمان داخل الإدارة.
- **الإدارة:** إطار داخلي يتضمن قيادة قوية من الأمين العام، ومعرفة إجرائية وتقنية مناسبة في عملية الرقابة، والتواصل مع جميع الأطراف المعنية. وسيساعد ذلك على تقديم المزيد من القيمة والحلول الأفضل التي تستجيب لاحتياجات المستخدم.
- **وضع الاستراتيجية:** وضع استراتيجية تدريجية مفصلة للتحول الرقمي تكون بمثابة خارطة طريق لإقامة برلمان رقمي. وينبغي أن توافق القيادة البرلمانية العليا على ذلك وأن تشرك جميع الأطراف المعنية، بما يشمل النواب.
- **تعبئة الموارد وتحديد الأولويات:** عمليات لوضع الميزانية وتحديد الأولويات والتخطيط وتعبئة الموارد اللازمة لتحقيق تحول رقمي ناجح في البرلمان.
- **المنهجيات:** إدراج المنهجيات المتفق عليها في البرنامج من أجل ضمان فهم أوسع نطاقاً وتحسين إعداد التقارير. وسيؤدي ذلك إلى تحسين الرقابة والاستجابة للمشكلات التي تنشأ.
- **التكنولوجيا:** تعريف للمعايير المرجعية التي يرغب البرلمان في اعتمادها، بما في ذلك نُظُم البرلمان الإلكتروني والأمن السيبراني والمنصات السحابية، فضلاً عن قابلية التشغيل البيني للنُظُم والنشر المفتوح. ويمكن أن يستند إلى معايير القطاع العام الوطنية، أو معايير القطاع الخاص، أو تجارب البرلمانات الأخرى.

فوائد الحوسبة السحابية وتحدياتها

الحوسبة السحابية تقنية تمكِّن المؤسسات من الوصول إلى خدمات التخزين الرقمي وموارد وتطبيقات برمجية عبر الإنترنت، عوضاً عن شراء خوادم مادية وبرمجيات وصيانتها. ومن ثم، فإن تأثيرها في التحول الرقمي للبرلمان، وفي الطريقة التي تعمل بها البرلمانات، كبير. ويُعدّ الانتقال إلى البيانات والتطبيقات المستندة إلى المنصات السحابية تغييراً استراتيجياً وقراراً يجب النظر فيه في ظل السياق الأوسع لإيجابيات المنصات السحابية وسلبياتها واحتياجات البرلمان.

وتتسم الخدمات المستندة إلى المنصات السحابية بالعديد من الفوائد، بما في ذلك قابلية التوسيع والمرونة وزيادة الكفاءة. وتقلل المنصات السحابية من تكاليف البنية التحتية الرأسمالية، ولكنها لا تحقق بالضرورة وفورات حيث تُحوَّل التكاليف إلى نفقات تشغيلية. ويمكن توسيع نطاق الحلول أو تقليصه بحسب الحاجة، وإذ إن مقدمي الخدمات مسؤولون عن عمليات الصيانة والتحديث، يمكن أن يركِّز موظفو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخليون على مهام أخرى. وفضلاً عن ذلك، تتيح الحوسبة السحابية الوصول عن بُعد إلى الموارد والبيانات.

> الحوسبة السحابية يمكن أن تؤدي إلى مزيد من المرونة وفرص جديدة للتحسين وتحقيق الكفاءة. وباتت تصبح القاعدة في العديد من القطاعات.

ويمكن أن تشير «المنصة السحابية» إلى تخزين على منصة سحابية خاصة (خاصة بالبرلمان مثلاً)، أو منصة سحابية حكومية قد تكون متاحة للبرلمان، أو خدمات سحابية تجارية، مثل تلك التي تستضيفها Amazon Web Services وGoogle.

وينطوي الانتقال من الخوادم الداخلية إلى المنصات السحابية على بعض الشواغل الخطيرة المرتبطة بالأمان والخصوصية. فمن المهم النظر في الولاية القضائية التي ستُستضاف في ظلها بيانات البرلمان وماهية الآثار المترتبة على ذلك (والتي تمتد من الأسئلة المتعلقة بما هو جائز إلى خطر انتهاك قوانين خصوصية البيانات المحلية والقضايا الأوسع نطاقاً للأمن السيبراني).

والجوانب السلبية المحتملة لاستخدام المنصات السحابية هي كما يلي:

- **الاعتماد على الاتصال بالإنترنت:** سيؤثر أي انقطاع في الاتصال بالإنترنت في توفر الخدمات السحابية. ويجب أن يكون لدى البرلمان قدرة مأمونة كافية لتوفير الوصول في الوقت الفعلي إلى البيانات للمستخدمين داخل المباني البرلمانية وللعمل عن بُعد، ويجب أن يراعي تكرار التكنولوجيا عند تصميم الاتصال بالإنترنت.
- **المخاطر الأمنية:** يمكن أن ينطوي تخزين البيانات والتطبيقات في المنصات السحابية على مخاطر أمنية، مثل انتهاكات البيانات أو النفاذ غير المصرح به. وعلى الرغم من أن مزودي الخدمات السحابية عادةً ما يكون لديهم تدابير أمنية قوية، فمن المهم اتخاذ خطوات لحماية بيانات البرلمان.
- **التحكم المحدود:** قد يكون ذلك مصدر قلق إذا كانت لدى البرلمان متطلبات أمان أو امتثال محددة.
- **تأمين مزود الخدمات:** بمجرد أن يستثمر البرلمان في خدمات مزود منصة سحابية معيّنة، قد يكون من الصعب والمكلف التحول إلى مزود آخر.
- **التكاليف الجارية:** على الرغم من أن الحوسبة السحابية يمكن أن تكون فعالة من حيث التكلفة على الأمد الطويل، فيمكن أن توجد تكاليف مستمرة مرتبطة باستخدام الخدمات السحابية، مثل رسوم الاشتراك ورسوم نقل البيانات وتكاليف التخزين؛ فيجب أن تراعي تلك التكاليف في الميزانيات التشغيلية.

ويمكن أن يساعد اتباع المبادئ التوجيهية الوطنية للقطاع العام ومخططات الامتثال للحوسبة السحابية البرلمانات على التخفيف من المخاطر وتحقيق الفوائد بسرعة أكبر. فيتعين اتباع تلك المبادئ التوجيهية إن كانت موجودة واستشارة الوكالات الحكومية المسؤولة عن إدارتها. ويجب أن تتضمن أي مفاوضات مع مزود خدمات سحابية تابع لجهة خارجية اتفاقاً بشأن مستوى الخدمة ووقت التشغيل المضمون.

وينبغي للبرلمانات التي لم تستخدم الحوسبة السحابية من قبل أن تنظر في البدء بمشروع تجريبي صغير الحجم وغير حرج ينطوي على بيانات علنية (أو على الأقل غير حساسة).

الأمن السيبراني

الأمن السيبراني قضية مهمة وملحة بالنسبة إلى البرلمانات، ولا سيما أنها تستثمر أكثر في العمل عن بُعد والتكنولوجيات القائمة على المنصات السحابية. وهذا مجال حساس حيث يجب على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر من الكشف عن معلومات قد تمكن أطرافاً أخرى من مهاجمة بنيتها التحتية أو التحايل على التدابير الأمنية المعمول بها.

وأشارت البرلمانات التي ردت على الاستبيان المتعلق بالتحول الرقمي إلى مستويات عالية من الوعي بالأمن السيبراني ومجموعة من النهوج لإدارته. وشملت تلك النهوج اتباع الأطر القانونية المحلية، وتكليف الحكومة بأمور الأمن السيبراني، وزيادة القدرات الداخلية:

> الأمن مسؤولية مزود تكنولوجيا المعلومات الحكومي، وبرلمان فيجي مستأجر لحقل موقعه الإلكتروني.
>
> *برلمان فيجي*

> يتبع البرلمان قانون الجرائم الإلكترونية في تنزانيا.
>
> *الجمعية الوطنية لتنزانيا*

> يستثمر برلمان المملكة المتحدة بشكل متزايد في أمن المعلومات، ويوجد منصب جديد، وهو منصب مدير أمن المعلومات، من المقرر أن يباشر أعماله في عام ٢٠٢٣.
>
> *برلمان المملكة المتحدة*

ويلتزم ٩٨٪ من المجيبين على الاستبيان بقانون حماية البيانات وتلتزم النسبة نفسها بالمعايير أو المبادئ التوجيهية الوطنية للأمن السيبراني. والغالبية العظمى من البرلمانات (٨٩٪) لديها سياسة خاصة لحماية البيانات و٨٦٪ لديها جهاز داخلي مسؤول عن الأمن السيبراني. وقد اضطلع نصف المجيبين (٥٠٪) بحملات أو تدريبات بشأن تحسين أمن المعلومات و/أو الأمن السيبراني لفائدة النواب على مدى العامين الماضيين، وقام ٨٢٪ بالأمر نفسه لفائدة الموظفين.

وضع استراتيجية بشأن الأمن السيبراني في البرلمان الوطني الأيرلندي

في عام ٢٠٢١، قرر البرلمان الوطني الأيرلندي إجراء تقييم لنضج الأمن السيبراني حدد مجالات التحسين. وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١، أصدر المركز الوطني الأيرلندي للأمن السيبراني معايير القطاع العام المرجعية للأمن السيبراني التي توفر مجموعة واضحة من السياسات والإجراءات لدعم الإدارة الجيدة لمخاطر الأمن السيبراني. والمعيار المرجعي الرئيسي هو معلم تقييم ذاتي طوعي نحو نموذج قائم على الامتثال للأمن السيبراني في توجيه أمن الشبكات والمعلومات ٢.٠[٨] وسيكون قابلاً للتنفيذ اعتباراً من عام ٢٠٢٤ وسيتطلب اتخاذ هيئات القطاع العام في الاتحاد الأوروبي تدابير إلزامية لأغراض الأمن السيبراني.

وتحدِّد استراتيجيات الأمن السيبراني في البرلمان الوطني الأيرلندي المخطط وخارطة الطريق وجدوى الاستثمار فيما يخص زيادة أمن البرلمان وتجعل وضع الأمن السيبراني في البرلمان الوطني الأيرلندي يتماشى مع المعيار الجديد. وسييسر ذلك الانتقال إلى نموذج الأمن السيبراني القائم على الامتثال. وتتكون الاستراتيجية من: مجموعة من الرؤى والمبادئ؛ ومخططات تعطي رؤية رفيعة المستوى للمبادرات المقترحة؛ والمشاريع المقترحة لتحسين الأمن، وقياس النضج المستقبلي ضد الهجمات السيبرانية، وتولي الريادة بين الحكومات في جميع أنحاء أوروبا في مجال الأمن السيبراني.

---

٨ انظر «توجيه أمن الشبكات والمعلومات ٢: مستوى عالٍ من الأمن السيبراني في الاتحاد الأوروبي» (البرلمان الأوروبي، ٢٠٢٣): https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)689333.

وعادةً ما تتضمن سياسة الأمن السيبراني على مستوى البرلمان مكونات رئيسية لضمان حماية المعلومات الحساسة والبنية التحتية الحيوية يلي بيانها:

- **إدارة أمن المعلومات:** إطار عمل لإدارة أنشطة الأمن السيبراني والإشراف عليها داخل البرلمان، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء هياكل الإبلاغ، وضمان المساءلة.
- **تقييم المخاطر والتدقيق الأمني:** عمليات تدقيق وتقييم منتظمة لتحديد المخاطر ومواطن الضعف المحتملة للأمن السيبراني وتقييمها. ويجب أن توجد أيضاً عمليات للتخفيف من تلك المخاطر وإدارتها بفعالية.
- **حماية البيانات والخصوصية:** آليات لحماية البيانات الحساسة، مثل التشفير وتصنيف البيانات وتكنولوجيات منع فقدان البيانات. ويجب أن تمتثل تلك الآليات للوائح الخصوصية المعمول بها، ويجب أيضاً أن توجد إجراءات محددة بوضوح ومختبرة بدقة للتعامل مع انتهاكات البيانات.
- **أمان الشبكة والنظام:** تدابير لتأمين البنية التحتية للشبكة، بما في ذلك جدران الحماية، ونُظُم كشف/منع التسلل، وتجزئة الشبكة. ويشمل ذلك تحديث البرامج والنُظُم وإصلاحها بانتظام بحثاً عن نقاط الضعف الناشئة.
- **إدارة المستخدمين:** سياسات لضبط النفاذ تحد من امتيازات المستخدم استناداً إلى مبدأ أقل الامتيازات بحسب الحاجة. ويمكن استخدام آليات استيثاق محكمة، مثل الاستيثاق المتعدد العوامل، وينبغي استعراض حقوق نفاذ المستخدمين بانتظام.
- **أمان الجهاز المحمول:** سياسات الاستخدام المأمون للأجهزة المحمولة، بما في ذلك إرشادات بشأن استخدام الأجهزة الشخصية، وأمان تطبيقات الأجهزة المحمولة، وعناصر التحكم في الوصول عن بُعد.
- **التوعية والتدريب الأمنيان:** برامج تدريبية لتثقيف النواب والموظفين بشأن أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني، والتهديدات المحتملة، ومسؤولية الأفراد عن حماية أصول المعلومات.
- **الاستجابة للحوادث والإبلاغ عنها:** إجراءات الكشف الفوري عن حوادث الأمن السيبراني والإبلاغ عنها والاستجابة لها. وينبغي تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لأفرقة الاستجابة للحوادث وقنوات الاتصال مع الأطراف المعنية، وينبغي وجود نُظُم قوية للتسجيل والمراقبة للكشف عن الأحداث الأمنية والتحقيق فيها.
- **إدارة المخاطر الناشئة عن الغير:** تقييم البرلمان لممارسات الأمن السيبراني للبائعين ومقدمي الخدمات الخارجيين لضمان استيفائهم معايير الأمان المعمول بها. وينبغي أن تحدد العقود متطلبات أمنية واضحة وأن توجد إجراءات لمراقبة المخاطر التي يتعرض لها البائعون وإدارتها.
- **الامتثال:** المراقبة الاستباقية للامتثال للقوانين واللوائح ومعايير القطاع المعمول بها.
- **الاستمرارية والتعافي من الكوارث:** خطط وإجراءات لضمان استمرارية الأعمال في حالة وقوع حادث أو كارثة تتعلق بالأمن السيبراني. وينبغي اختبار تلك الخطط والإجراءات وتحديثها بانتظام لمواجهة التهديدات والتغييرات الناشئة في البنية التحتية للبرلمان.

تحديث العملية التشريعية

أدخلت العديد من البرلمانات تغييرات مبتكرة على الطريقة التي تعمل بها العملية التشريعية. وهذه الأمثلة مستمدة من «متتبع الابتكار»[٩] التابع لمركز الابتكار في البرلمان وسلسلة ندوات عبر الإنترنت بشأن البرلمانات[١٠] نظَّمها مركز الابتكار في البرلمان.

وقدَّم **مجلس النواب الإيطالي** تطبيق Geo-Camera في عام ٢٠١٦ لدعم الإجراءات البرلمانية الحديثة. والتطبيق عبارة عن حقيبة رقمية تمكن النواب من العمل بفعالية داخل المباني البرلمانية وخارجها. ويتيح تنزيل الوثائق وتسجيل التعديلات في الوقت الفعلي، ما يقلل من الحاجة إلى طباعة الوثائق ورقياً. ويمكن للنواب أن يقوموا رقمياً (وعن بُعد)، عن طريق لوحات المتابعة الخاصة باللجان، بالإقرار بقرارات عدم المقبولية أو الطعن فيها. وفي أثناء مرحلة الدراسة في إطار اجتماعات اللجنة المختلطة، يمكن للنواب، سواء أكانوا حاضرين بأنفسهم أم مشاركين عن بُعد، استخدام التطبيق لقراءة النص الحالي قيد النظر عبر أجهزتهم الشخصية في الوقت الفعلي.

وسعياً إلى مواجهة الاضطرابات الناجمة عن جائحة كوفيد-١٩، اختارت **الجمعية الوطنية لزامبيا** عقد جلساتها العامة في شكل مختلط. وقد حضر عدد محدود من النواب في قاعة الجمعية الرئيسية أو قاعات مجاورة، في حين شارك نواب آخرون عن بُعد عن طريق منصة تداول بالفيديو. وعلى الرغم من التكنولوجيا، فقد ظل من الصعب إدارة الإجراءات البرلمانية، بما فيها التصويت. وعلى غرار برلمانات أخرى، مثل مجلس النواب البرازيلي، شرعت الجمعية الوطنية لزامبيا في استحداث تطبيق eChamber الخاص بها لمواجهة تلك التحديات. ويمكن للنواب وموظفيهم الآن تسجيل الدخول باستخدام الاستيثاق المأمون والمشاركة في إجراءات الجلسات العامة. ويمكن للنواب التسجيل للحضور، والوصول إلى معلومات الاجتماع، وطلب أخذ الكلمة، وإثارة نقطة نظام، والدعوة إلى تقسيم الحضور والطعن في ذلك، والتصويت. ويُستخدم تطبيق eChamber مع منصة Zoom للتداول بالفيديو. ومما لا يثير الدهشة أن التطبيق قد أثار اهتمام برلمانات أخرى، وتواصل الجمعية الوطنية لزامبيا العمل مع شركاء في المنطقة، بما في ذلك عن طريق محور الجنوب الأفريقي التابع لمركز الابتكار في البرلمان.

ومن المجالات المحورية الأخرى بالنسبة إلى البرلمانات مجال المحاضر الرسمية. فقد أدخلت **الجمعية الوطنية لملاوي** مؤخراً أدوات وأساليب رقمية جديدة لتسجيل محاضر للجلسات العامة وإنتاجها. ونتيجةً لذلك، أصبح البرلمان الآن قادراً على نشر محاضر مكتوبة في غضون أيام وليس أسابيع. وباتت المحاضر متاحة في شكل رقمي، ما يجعل توزيع التقارير على الأعضاء والجمهور فورياً تقريباً.

ويمثل هذا التغيير تحولاً جذرياً عن العملية المرهقة السابقة لإنتاج تقارير المحاضر الرسمية يدوياً. إذ كان فريق المراسلين البرلمانيين ينسخ الوقائع يدوياً استناداً إلى أشرطة تسجيل عقب اختتام الجلسة العامة. وإلى جانب المُهل الطويلة للإنتاج، شكلت ندرة الأشرطة في السوق المحلية تحدياً متزايداً آخر، ما لم يترك للصحفيين أي خيار سوى محو الأشرطة القديمة وإعادة استخدامها، فأدى ذلك إلى تلف مواد المحفوظات القيمة والمخاطرة بتدهور الوسيط وتلفه في نهاية المطاف.

وجُرِّب النظام الجديد في نهاية الفترة البرلمانية الماضية وبات الآن الطريقة الفعلية لإنتاج المحاضر المكتوبة. ويجري الآن تخزين التسجيلات الصوتية الرقمية لوقائع الجلسات العامة تلقائياً وتوزيعها على مجموعة المراسلين البرلمانيين الموجودين في أثناء الجلسات المباشرة. ويزوَّد المراسلون بحواسيب حديثة ودواسات قدم للناسخين وسماعات رأس. وفي نهاية عملية «النسخ المجمع»، يقوم النظام تلقائياً بدمج جميع مقاطع النص في مسودة رقمية كاملة للمحضر الرسمي تكون جاهزة للتوزيع الرقمي ومراجعة النواب لها قبل النشر على شبكة الإنترنت.

٩ انظر https://www.ipu.org/knowledge/ipu-innovation-tracker.

١٠ انظر https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/2023-transforming-parliaments-webinar-series.

واستهل **مكتب إعداد التقارير البرلمانية الهولندي** مشروعاً للتعرف التلقائي على الكلام من أجل تقييم إمكانية تحسين تدوين المحضر الرسمي. وبدأ منذ عام ٢٠١٦ تجربة حلول لتحويل الكلام إلى نص بما في ذلك إدماج النص في الفيديو مباشرةً باستخدام برمجيات متاحة تجارياً. واضطلع بمشروع تجريبي لبحث أساليب دمج التعرف التلقائي على الكلام في عمل البرلمان. ويقوم المشروع التجريبي تلقائياً بترجمة الكلام إلى نص، وهي عملية يتبعها تحرير يدوي لأغراض احترام القواعد النحوية والأسلوب، على الرغم من أن الصعوبة الرئيسية هي إدارة كمية البيانات المنتجة.

والاستنتاج الأولي هو أن تقنية التعرف التلقائي على الكلام يمكن أن تساعد، ولكن يتفاوت مستواها بحسب الظروف. فعلى سبيل المثال، يكون من الأسهل بكثير ترجمة خطب النقاشات إلى نص. وفي الوقت نفسه، فإن العملية المدعومة بتقنية التعرف التلقائي على الكلام أسرع قليلاً فقط. وفضلاً عن ذلك، كان من الصعب إدماج برنامج التعرف التلقائي على الكلام في تدفقات العمل البرلمانية القائمة لأن الأخطاء لا تزال بحاجة إلى التصحيح يدوياً. وكانت تجربة مكتب إعداد التقارير البرلمانية الهولندي مماثلة لتجربة البرلمان النيوزيلندي الذي أجرى تجارب أيضاً في هذا المجال. وعلى الرغم من أن تقنيات التعرف على الكلام لا تحقق فوائد كبيرة حالياً، فإنها ستتحسن وتُعزَّز بحلول الذكاء الاصطناعي وهي تكنولوجيا يجب مراقبتها في المستقبل.

وبوجه أعم، بدأت البرلمانات في جميع أنحاء العالم في تسخير مجموعة واسعة من البيانات من أجل دعم عمل النواب عن طريق البحوث والتحليل الإحصائي. وتُستخدم البيانات لتحسين نوعية العملية التشريعية وجعل التدقيق اللاحق للتشريعات أكثر موضوعية وقائماً على الأدلة.

وفي المقابل، يمكن حصر البيانات التي تنتجها البرلمانات ونمذجتها وتسجيلها في مستودعات بيانات مفتوحة وتوزيعها عن طريق بوابات على شبكة الإنترنت وواجهات مقروءة آلياً (مثل واجهات برمجة التطبيقات) ليستخدمها الغير. وعندما يتعلق الأمر ببيانات البرلمان نفسه، يجب أن يوجد فهم لإدارة البيانات ونماذج تقنية قوية لضمان الجودة والنزاهة والقابلية للاستخدام (داخل البرلمان وخارجه). وتتطلب زيادة استخدام البيانات مهارات تقنية وبحثية وتحليلية جديدة، ولكن يمكن استكمالها بأدوات جديدة. وفي المستقبل، قد تتمكن البرلمانات التي تفتقر إلى الموارد المادية لتسخير قوة بياناتها من اللجوء إلى الذكاء الاصطناعي للحصول على المساعدة.

ووفقاً للفصل (المادة) ٦٨ من **دستور المملكة المغربية**، فإن «جلسات مجلسي البرلمان عمومية، وينشر محضر مناقشات الجلسات العامة برمته في الجريدة الرسمية للبرلمان». وينص النظام الداخلي لمجلس النواب على أن ينشر محضر مفصَّل عقب انتهاء كل اجتماع للجنة برلمانية، ويحق للنواب الاطلاع في عين المكان على أصول محاضر اجتماعات اللجان البرلمانية.

وإدراكاً لأهمية المحاضر الكاملة للجلسات العامة واجتماعات اللجان، وضع مجلس النواب، منذ عام ٢٠١٦، نظام تدوين تلقائي للمناقشات البرلمانات. ويتيح ذلك النظام، الذي يقوم على الذكاء الاصطناعي، إعداد محاضر الجلسات العامة تلقائياً عقب انتهاء الجلسة مباشرةً. وتبلغ نسبة تعرف النظام على الكلام ٨٠٪. وقد يُستخدم النظام نفسه منذ عام ٢٠٢١ لتحرير محاضر اجتماعات اللجان.

ويمكن تحسين نتائج النظام بتوعية النواب بأهمية احترام بعض القواعد مثل ألا يتحدث أكثر من متكلم واحد في الوقت نفسه، والتحدث بالقرب من الميكروفون، وعدم استخدام أكثر من لغة في أثناء التحدث. وإن مجلس النواب هو أول مؤسسة تستخدم هذا النوع من التكنولوجيا في المغرب. وبات النظام المذكور آنفاً مستخدماً في مجالس الجهات. ومجلس النواب على استعداد لإتاحة خبراته في هذا المجال للبرلمانات الأخرى.

التنفيذ

يعرض هذا القسم بعض الاستراتيجيات لإنشاء برنامج فعال للتحول الرقمي داخل البرلمان وإدارته.

التواصل كثيراً وبفعالية

التحول الرقمي هو برنامج تغيير على مستوى المؤسسة. والقيادة القوية والتواصل الجيد عاملان حيويان لحشد دعم النواب والموظفين على جميع مستويات البرلمان والحفاظ عليه.

فعلى الرغم من أن هذا البرنامج رفيع المستوى ويشارك فيه موظفون من القيادة العليا، فإن فريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالي والبنية التحتية الحالية هما الأكثر تضرراً منه في كثير من الأحيان. ولذلك من المهم أن يظل الموظفون الفنيون مشاركين في المشاريع بوصفهم شركاء في التغيير وأن يبقوا جزءاً من المحادثات. إذ تكون لديهم معرفة متخصصة فضلاً عن وعي قوي بكيفية عمل المؤسسة (بشكل رسمي وغير رسمي) وسيفيد دعمهم البرنامج.

وبالنسبة إلى المستخدمين الآخرين، من المهم التركيز على كيفية تأثير التغيير في تجربتهم في العمل في البرلمان. فيتعين عرض الفوائد بوضوح وصراحة، وإتاحة مهلة للرد والمناقشة، والاستماع إلى المخاوف والشواغل المعرب عنها.

ومن المفيد توضيح ما سيقدِّمه البرنامج للبرلمان، كما هو الحال في هذا المثال المستمد من برنامج التحول الرقمي لبرلمان المملكة المتحدة:[١١]

أهداف برنامج التحول الرقمي في برلمان المملكة المتحدة

- نموذج تمويل مستدام للمنتجات والمنصات الرقمية لضمان الاستفادة بشكل أفضل من استثمار البرلمان في المجال الرقمي
- الإدارة الفعالة لاتخاذ القرارات الرقمية، وتوضيح الرؤية للموظفين والمستخدمين بشأن كيفية اتخاذ القرارات، وكيف يمكنهم إرشاد تلك القرارات، وكيف يمكنهم إشباع احتياجاتهم الرقمية
- القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية أكبر لتمكين عمل البرلمان، مع ضمان وصول مختلف الأفرقة في البرلمان إلى الأدوات الرقمية التي تحتاجها لأداء وظائفها، والاستجابة للمطالب المتنوعة للمستخدمين في البرلمان
- فهم أكبر لاحتياجات المستخدم حتى نتمكن من توقع تلك الاحتياجات وتخطيطها والاستجابة لها بشكل أفضل
- تحديد أولويات الاحتياجات الرقمية وتنسيقها بفعالية أكبر عبر البرلمان بأكمله
- نهج واحد للبيانات، مع جودة أفضل وبيانات يسهل الوصول إليها، ما يمكننا من تحقيق إمكانات موارد بيانات البرلمان بشكل أكمل
- منظومة ناضجة للشؤون الرقمية في البرلمان، بما في ذلك عدد متزايد من القادة الذين يجيدون استخدام الأدوات الرقمية ويمكنهم المشاركة في العملية الرقمية لاتخاذ القرارات ودعمها
- قدرة تحول مستمرة لضمان بقاء نهج البرلمان تجاه الرقمية والبيانات مناسباً للغرض سواء في الحاضر أو في المستقبل.

١١ انظر «التحول الرقمي في البرلمان: ما الجديد؟» (الخدمة الرقمية البرلمانية، ٢٠٢٣): https://pds.blog.parliament.uk/2023/05/02/digital-transformation-in-parliament-whats-coming-up-next/

تقييم البيئة الحالية

في البداية، من المهم فهم نقطة الانطلاق. ولذلك، يتضمن الجزء الأول من برنامج التحول الرقمي تقييماً مفصلاً «وقائعياً» للوضع الراهن (من حيث الثقافة والعمليات والتكنولوجيا). ويتضمن ذلك خطوات عدة يلي بيانها:

- **تحديد الأهداف:** تحديد أهداف التقييم وتوقعاته بوضوح. وتحديد أجزاء البنية التحتية والنُظُم الرقمية للبرلمان التي تحتاج إلى التقييم وماهية المعلومات المحددة التي يجب جمعها.
- **تحديد الأطراف المعنية:** تحديد الأطراف المعنية الرئيسية التي ستحتاج إلى المشاركة في برنامج التحول الرقمي.
- **جمع المعلومات:** جمع بيانات شاملة عن البنية التحتية والنُظُم الرقمية القائمة. ويمكن أن يشمل ذلك قوائم جرد للأجهزة والبرمجيات، وإعدادات للشبكة، وتدابير أمنية، وممارسات تخزين البيانات وإدارتها، ومقاييس أداء النظام، وأي وثائق موجودة.
- **تقييم القدرات الحالية:** تقييم الوضع الحالي للبنية التحتية والنُظُم الرقمية لفهم مواطن القوة والضعف والقيود فيها. وسيغطي هذا التقييم جوانب مثل قابلية التوسع والموثوقية والأمن وقابلية التشغيل البيني وسلامة البيانات والتكرارية والأداء.
- **تحديد الثغرات والتحديات:** تحديد أي ثغرات أو تحديات في البنية التحتية والنُظُم الرقمية القائمة التي قد تعيق التحديث. ويمكن أن يشمل ذلك إجراء مقابلات أو استطلاعات أو تنظيم حلقات عمل مع الأطراف المعنية لجمع وجهات نظرها ورؤاها.
- **تحليل المخاطر والتبعيات:** تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالبنية التحتية والنُظُم القائمة، مثل نقاط الضعف في الأمن السيبراني أو التكنولوجيا البالية أو نقاط الفشل الفردية. وتحديد أي تبعيات مرتبطة بالنُظُم القديمة أو البائعين الخارجيين قد تؤثر في برنامج التحول الرقمي.
- **تقييم الامتثال واللوائح:** استعراض متطلبات الامتثال والأطر التنظيمية المطبَّقة على البنية التحتية والنُظُم الرقمية. والتأكد من أن الإعداد القائم يلتزم بمعايير القطاع ولوائح حماية البيانات المعمول بها.
- **توثيق النتائج:** توثيق جميع النتائج والرؤى المنبثقة من عملية التقييم، بما في ذلك الثغرات والتحديات والمخاطر وقضايا الامتثال المحددة. وإعداد تقرير شامل يكون بمثابة خط أساس لبرنامج التحول الرقمي.

ويمكن أن يكون هذا التقييم «الوقائعي» عملية مستمرة وقد يتطلب عمليات استعراض دورية مع تقدم برنامج التحول الرقمي. وستساعد إعادة التقييم المنتظمة على تتبع التقدم المحرز وتحديد أي ثغرات أو تحديات جديدة تنشأ في أثناء تنفيذ البرنامج.

وضع هيكل وجدول زمني للبرنامج

بمجرد فهم الوضع الحالي، يتعين تحديد أولويات التغييرات المنشودة، والبحث عن أوجه التآزر المحتملة ووفورات الحجم عوضاً عن النظر إلى كل مشروع على حدة. ويتعين وضع هيكل البرنامج بدءاً من أعلى مستوى، مع التركيز على الفوائد التي تعود على البرلمان.

ومن هذا المستوى ستتجلى رؤية للبرلمان المستقبلي ويمكن وضع خارطة طريق للبرنامج. وسيتيح ذلك لفريق البرنامج تحديد الأولويات والتبعيات من أجل تقسيم البرنامج إلى مراحل ومشاريع ووضع جداول زمنية وميزانيات ومتطلبات من حيث الموارد تكون رفيعة المستوى.

البرلمان الوطني الأيرلندي: استراتيجية التحول الرقمي

تهدف استراتيجية التحول الرقمي إلى تحويل البرلمان الوطني الأيرلندي إلى مؤسسة «رقمية أولاً».

الإجراءات: سيؤدي الانتقال من النُظُم والعمليات المنعزلة غير الفعالة إلى نُظُم وعمليات متكاملة إلى القضاء على الحاجة للمهام المتكررة واليدوية.

الابتكار: ستوفر أحدث التكنولوجيات والنُظُم بيئة حديثة تسهل النمو والابتكار والتحسين المستمر.

الأشخاص: سيؤدي إدخال تكنولوجيا متكاملة إلى إتاحة الوقت للموظفين من أجل التركيز على تنفيذ مهام ذات قيمة مضافة أعلى.

الضبط: ستشهد مشاريع التحول الأكثر إلحاحاً انتقال المؤسسة من النُظُم القديمة والتكنولوجيا البالية إلى الأدوات الحديثة التي تزيد من الكفاءة.

تحديد الأولويات

تحديد نقطة البداية قد يكون صعباً وهي مسألة تختلف باختلاف البرلمان. وعلى الرغم من ذلك، فيمكن أن تكون عملية تحديد الأولويات متشابهة بشكل مدهش.

ويتعين البدء بتحديد أهداف البرنامج ثم تحديد أهم مجالات التغيير. وبمجرد تحديد جميع المشاريع المحتملة، يتعين البحث عن المكاسب السهلة وأوجه التآزر ووفورات الحجم فضلاً عن المشاريع التي تنطوي على مخاطر محتملة ويمكن أن تخرِج البرنامج عن مساره.

ويتعين تحديد الأولويات بالنظر في كل مشروع وفقاً للمعايير التالية:

- **احتياجات المستخدم:** من المستفيد من المشروع وما مدى أهمية هذه الفائدة (للمستخدمين والأطراف المعنية والبرلمان)؟
- **النطاق:** هل يحل المشروع مشكلة شائعة أم هو مناسب لمسألة خاصة جداً؟
- **التعقيد:** ما مدى تعقيد المشروع (مؤسسياً وتقنياً)؟
- **مواصفات المخاطر:** هل المشروع جديد (مخاطر أعلى) أم يعدِّل شيئاً موجوداً بالفعل (مخاطر أقل)؟

إعطاء الأولوية للمشاريع الرقمية في مجلس الشيوخ الفرنسي

كل سنة، ترسل جميع إدارات العملاء إلى إدارة نُظُم المعلومات (DSI) طلباتها الخاصة بمشاريع تكنولوجيا المعلومات. وتخضع تلك الطلبات لدراسة موجزة من أجل تحديد الاحتياجات والجدول الزمني والميزانية والموارد المتاحة للاستجابة لتلك الاحتياجات.

وفي إطار هذه العملية، تقوم إدارة تكنولوجيا المعلومات بتقييم الطلبات في ضوء الأهداف الهيكلية الرئيسية للتطور الرقمي في مجلس الشيوخ (إرضاء البرلمانيين، والانتقال إلى الإجراءات غير الورقية، والتنمية المستدامة، والأمن السيبراني، وما إلى ذلك) وتصنِّف كل طلب على أنه «مسجَّل» أو «معروض للنقاش بموجب التحكيم» أو «مرفوض».

وتجتمع لجنة توجيهية فنية معنية بتكنولوجيا المعلومات مرة في السنة برئاسة المديرين العامين اللذين يمثلان الأمناء العامين، وتستعرض المشاريع وفقاً لثلاثة معايير هي أولوية المشروع (الحاجة التنظيمية، وما إلى ذلك)، وتوفر الموارد البشرية، والميزانية.

وإذا حظي المشروع بدعم سلطة سياسية (تغيير طريقة التصويت في أثناء الجلسة مثلاً)، يُتعامل معه في أسرع وقت ممكن ثم تُناقَش المشاريع الحالية الأخرى.

المخاطر والتحديات

إدارة المخاطر هي عملية تحديد المخاطر وتقييمها وتصنيفها، وتنفيذ استراتيجيات لإدارتها أو التخفيف من حدتها من أجل تقليل تأثيرها في نجاح البرنامج. ويمكن أن تساعد إدارة المخاطر على تحديد أولويات المراحل

والمشاريع؛ وبتحديد المخاطر وتقييمها، يمكن للبرلمانات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن ماهية المبادرات الواجب تنفيذها وتوقيتها والمبادرات التي يجب إلغاء أولوياتها أو تأخيرها.

وتوجد خطوات عدة في الإدارة الفعالة للمخاطر. أما أولها فهو تحديد المخاطر المحتملة داخلياً وخارجياً على حد سواء. ويشمل ذلك المخاطر المتصلة بالمسائل التشغيلية، والميزانية والموارد، والأمن والامتثال، فضلاً عن المخاطر التي يطرحها البرنامج نفسه، مثل إدخال عمليات وتكنولوجيات جديدة، والعلاقات مع البائعين، والقيود التي تفرضها الوكالات المانحة. وبمجرد تحديد المخاطر، من المهم تقييم احتمال حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل. ويتيح ذلك تصنيف المخاطر من حيث خطورتها ووضع استراتيجيات لإدارة كل خطر أو التخفيف من حدته في حالة حدوثه. ويمكن أن يشمل ذلك وضع خطط طوارئ أو تنفيذ ضوابط للمخاطر أو نقل المخاطر عن طريق عمليات تخفيف أخرى.

وتتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر جهداً تعاونياً يبدأ على أعلى مستوى، حيث تؤدي الإدارة العليا دور القدوة، مع العمل بالتعاون الوثيق مع خبراء إدارة المخاطر لوضع استراتيجيات فعالة وتنفيذها.

إنشاء مكتب لإدارة البرنامج

يمكن لمكتب إدارة البرنامج (أو المشروع) أن يعمل بوصفه الجهة المركزية لإدارة الجوانب المختلفة للبرنامج وتنسيقها. وهو مسؤول عن الإشراف على البرنامج وما ينطوي عليه من مشاريع من البداية إلى النهاية، وضمان اكتمالهما في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنتائج المنشودة. وتشمل المهام الأساسية لمكتب إدارة البرنامج في إطار برنامج التحول الرقمي ما يلي:

- إدارة التغيير
- الحوكمة وإعداد التقارير
- التخطيط والرقابة
- المشتريات
- إدارة المشروع
- إدارة المخاطر
- التواصل مع الأطراف المعنية
- العلاقات مع البائعين والشركاء.

إنشاء مكتب للمشروع في الجمعية الوطنية لهنغاريا

من الأمثلة على فريق عمل معني بإدارة البرنامج فريق العمل المعني ببرنامج IJR-ParLex والتابع للجمعية الوطنية لهنغاريا. وIJR-ParLex هو مشروع أوروبي حائز على جوائز مهنية في رقمنة التشريعات، وقدَّم منذ ذلك الحين نموذجاً مبتكراً لرقمنة المواد التشريعية الهنغارية بأكملها، ويجري حالياً تطويره. وتمثل جزء رئيسي من هذا البرنامج في إنشاء مكتب للمشاريع، يُشار إليه باسم فريق العمل المعني ببرنامج IJRParLex، ويضطلع بالمهام التالية:

- تحديد الأهداف والمهام والمسؤوليات بما يتماشى مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (الرقمنة)
- تعيين فريق تنسيق دائم ومسؤول، بمشاركة رؤساء الإدارات البرلمانية المعنية بالشؤون المهنية وتكنولوجيا المعلومات
- توفير إدارة مزدوجة (مهنيون تشريعيون ومتخصصون في تكنولوجيا المعلومات)
- التعاون الوثيق مع المطورين الخارجيين
- تكييف تطورات الرقمنة مع المشروع الرائد والتأكد من استناد كل منها إلى ما يسبقها
- ضمان عدم انقطاع العمليات عبر الدورات البرلمانية
- التواصل والتفاعل باستمرار (الاختبار والتحسين).

قياس التقدم والنجاح

من الصعب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالتحول الرقمي. إذ إن العملية معقدة وتمس جميع جوانب المؤسسة. ومع ذلك، فإنها عملية مهمة. إذ ستساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المديرين على تتبع التقدم المحرز ورصد النكسات في البرنامج، وهي مفيدة لأغراض التواصل المستمر مع الموظفين والمستخدمين.

وقد يكون الاعتماد على مقياس كمي واحد مغرياً، ولكن يكون ذلك غالباً بلا معنى (في أحسن الأحوال) ومضللاً (في أسوأ الأحوال). ويتمثل نهج أفضل في تحديد مجموعة من المقاييس النوعية والكمية على مستوى البرلمان. إذ يمكن أن تساعد تلك المقاييس البرلمانات على تقييم التقدم المحرز في البرنامج والتوجه العام للتقدم. ويمكن للمشاريع الفردية إضافة مؤشرات أداء رئيسية أكثر تفصيلاً تُرفَع لإرشاد الصورة الأشمل.

الجدول ٣ - أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية الرفيعة المستوى

مؤشر الأداء الرئيسي	يحدده/تحدده	المقياس
العمليات المحوَّلة	عدد العمليات المحوَّلة من العدد الإجمالي المحدَّد	نسبة مئوية
أوجه كفاءة العمليات (تقليل الجدول الزمني/التعقيد، وتحسين الموثوقية)	أمثلة على التحسينات الملموسة في العمليات	نوعي
النُظُم المستندة إلى خادم التي والعاملة عبر منصات سحابية	عدد النُظُم العاملة عبر منصات سحابية من العدد الإجمالي المحدَّد	نسبة مئوية
رضا المستخدمين عن العمليات على نطاق واسع، وليس فقط النُظُم الفردية	استبيانات رضا المستخدمين في صفوف الموظفين والنواب	مقاييس كمية ونوعية مختلفة
العائد على الاستثمار	مزيج من مقاييس عائد الاستثمار على مستوى المشروع (هذا مهم، ولكن من الصعب حسابه على المستوى الكلي)	كمي (وتراكمي)
مستوى الابتكار	عدد الأيام المخصصة للابتكار؛ وعدد أفكار المشاريع؛ وعدد المشاريع الرائدة التي دخلت المرحلة التشغيلية	كمي

وإلى جانب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات المغزى والقابلة للقياس، فإن تحديد نقاط ضبط إضافية (أو عوامل نجاح حاسمة) سيساعد مالك المشروع وفريق العمل على تأكيد (أو نفي) أن برنامج التحول الرقمي يسير على الطريق الصحيح. وفي مرحلتَي التعريف والتنفيذ، من المفيد تقييم جميع الاقتراحات لتحديد كيفية دعمها للنتائج المتفق عليها للمشروع.

مراقبة التحول الرقمي في مجلس الشيوخ الفرنسي

تقدِّم إدارة نُظُم المعلومات تقريراً سنوياً عن الأنشطة إلى السلطات السياسية والأمين العام. ويعتمد ذلك على ٢٠ مؤشراً لمراقبة الأنشطة منقسمة إلى الأهداف الثلاثة التالية ذات الأولوية والمتعلقة بالمسائل الرقمية في مجلس الشيوخ:

١- تقديم خدمة عالية الجودة لأعضاء مجلس الشيوخ والإدارة والجمهور

٢- جعل إدارة نُظُم المعلومات أكثر كفاءة، فيما يتعلق بالموظفين (خاصةً من حيث التدريب) وإدارة المشاريع

٣- الاستجابة لتحديات الرقمنة في سياق التنمية المستدامة والأمن.

تقييم البرنامج والسعي إلى التحسين المستمر

التقييم عنصر حيوي في برامج التحول الرقمي. إذ يتيح للبرلمان تقييم فعالية المشاريع وأثرها، وضمان استجابة البرنامج لمتطلبات المستخدمين. وبإجراء تقييم مستمر في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية الموضوعة، يمكن للبرلمانات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية تحسين البرنامج عن طريق إجراء تعديلات ومراجعة الأولويات.

- **تحديد مجالات التحسين:** يساعد التقييم على تحديد المجالات التي لا يحقق فيها البرنامج النتائج المنشودة.
- **فهم التقدم المحرز:** يضمن التقييم المنتظم للبرنامج في ضوء أهداف ومقاييس واضحة إحراز تقدم نحو الأهداف.
- **اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات:** يوفر التقييم بيانات ورؤى يمكن أن تساعد البرلمانات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية تعديل برامج التحول الرقمي.
- **ضمان المساءلة:** بتتبع التقدم المحرز وتقييم النتائج، يمكن للبرلمانات أن تضمن أن يسعى الجميع إلى تحقيق الأهداف نفسها ويكونوا مسؤولين عن تحقيقها.

الخاتمة

التحول الرقمي رحلةٌ تختلف معالمها باختلاف البرلمان ونقطة البداية وطموح التحول. ومن المستحيل الجزم بما يجب القيام به أو كيفية إنجاز ذلك التحول الرقمي. وقد وُضع هذا الدليل لتوضيح النطاق المحتمل للتحول الرقمي في البرلمانات، ومن ثم تثقيف كبار الموظفين الذين يدركون أن هذه الرحلة مهمة وضرورية لبرلمانهم.

وسيحتاج كل برلمان إلى رسم خريطته الخاصة، ولكن يمكن استخدام هذا الدليل نموذجاً أو مورداً للإجابة عن الأسئلة بشأن حجم البرنامج وعمقه وطموحه. ومن المأمول أن يكون هذا الدليل قد وفَّر نظرة ثاقبة بشأن كيفية وضع البرلمانات برنامجاً للتحول الرقمي، وقدَّم بعض الإرشادات بشأن الممارسات الجيدة لتنفيذ برنامج من هذا القبيل ولا سيما القيادة القوية والتواصل الجيد وهياكل الحوكمة الواضحة وخطة مفصَّلة وقائمة على الأدلة.

التذييلات

نموذج اختصاصات للفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هذه الاختصاصات النموذجية مستمدة من الجمعية الوطنية لملاوي. وهي تحدِّد الغرض من فريق الإدارة المسؤول عن الإشراف على التحول الرقمي في البرلمان وعن الإشراف الاستراتيجي المستمر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتنظيم ذلك الفريق وأنشطته ونطاقه.

الغرض

الغرض من الفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو ضمان مستوى عالٍ من الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات على أساس استشاري فيما يخص إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برلمان ملاوي. وكثيراً ما يخضع تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمانات لولايات متضاربة وأولويات غير مفهومة جيداً، ما قد يؤدي إلى تشتت الجهود، وعدم كفاءة الممارسات، وسوء تخصيص الموارد، وفي نهاية المطاف إلى عدم رضا المستخدمين عن الخدمات.

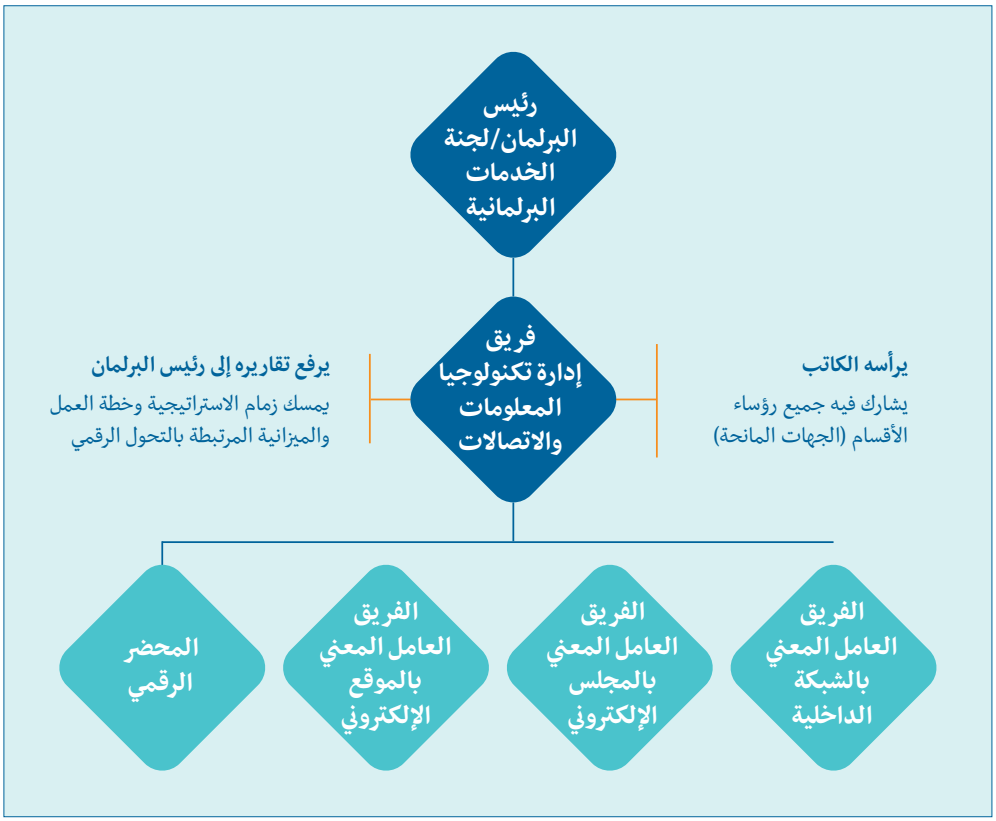
ويتمثل دور الفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معالجة هذه المشكلات عن طريق تنظيمه وأنشطته. ويتحمل كاتب البرلمان المسؤولية النهائية عن القرارات (الرفيعة المستوى) المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بموافقة القيادة السياسية للبرلمان، ولكن ينبغي أن تستند تلك القرارات إلى عملية تشاورية. وتتطلب قيم الانفتاح والشفافية، فضلاً عن مبادئ الإدارة الجيدة، إجراءات تشجِّع الأطراف المعنية والمستخدمين على المشاركة في هذه العملية.

ويمكن للفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يدعم هذه الأهداف بتمكين المستخدمين والأطراف المعنية (مثل رؤساء الأقسام) من اقتراح أفكار لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاطلاع على القرارات ووضع الخطط والجداول الزمنية.

التنظيم

يضطلع الفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتابع لبرلمان ملاوي بولايته جزئياً عن طريق التنظيم الجيد. وينبغي أن يُنشأ رسمياً على مستوى رئيس البرلمان/لجنة الخدمات البرلمانية وأن يرأسه كاتب البرلمان. وينبغي أن يتألف من رؤساء جميع الأقسام داخل أمانة البرلمان، أو ممثليهم، وغيرهم من الأطراف المعنية الرئيسية على النحو الذي يحدده الكاتب.

الشكل ١٠ - إطار إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للجمعية الوطنية لملاوي



ونظراً إلى أن الكاتب مسؤول عن السير الفعال للعمليات في إدارة البرلمان بأكملها، من الأهمية بمكان أن يضطلع بدور رئيسي في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإن كان ذلك على مستوى عالٍ (وليس على المستوى التقني). وقد يكون للأقسام المختلفة الخاضعة لإشراف الكاتب أهداف متباينة، فيجب على الكاتب ضمان الاتساق والتعاون والتوفيق بين الأهداف المتنافسة. ويتحمل الكاتب أيضاً مسؤولية خاصة عن إبلاغ الخطط والأنشطة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى القادة بمن فيهم رئيس البرلمان/لجنة الخدمات البرلمانية والنواب، وضمان استيفاء أهم المتطلبات من حيث التكنولوجيا.

ويقوم مراقب قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يوصي بجدول الأعمال ويسجل قراراته، بدعم الفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويجب على مراقب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التأكد من أن العمل الفني المضطلع به يستجيب بالكامل لاحتياجات البرلمان، وأنه يتوافق مع أهداف الإطار الاستراتيجي لبرلمان ملاوي، بما في ذلك استراتيجية التحول الرقمي هذه. ويقوم مراقب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستعراض/صياغة الأهداف وما يرتبط بها من خطط تنفيذ متعلقة باستراتيجية التحول الرقمي كي يستعرضها الفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويجب أن يكون مراقب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً قادراً على ترجمة المفاهيم التقنية إلى اقتراحات مفهومة للنواب، ولا سيما من ليس لديهم خلفية تقنية.

وينبغي أن يشرف رئيس البرلمان/لجنة الخدمات البرلمانية على عمل الفريق المعني بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تحديد الحوافز والدوافع الاستراتيجية للتحول الرقمي

توجد العديد من الأدوات المتنوعة المتاحة للبرلمانات التي ترغب في تحديد حوافزها للتحول الرقمي وفهم الدوافع الاستراتيجية للقيام به.

وترد فيما يلي بعض النهوج شائعة الاستخدام:

- **تحليل مكامن القوة ومواطن الضعف والفرص والأخطار:** يتعين إجراء تحليل لمكامن القوة ومواطن الضعف والفرص والأخطار يكون مخصصاً لبرنامج التحول الرقمي من أجل مساعدة البرلمان. إذ سيحدِّد ذلك التحليل مكامن القوة ومواطن الضعف الداخلية التي يمكن الاستفادة منها أو معالجتها، فضلاً عن الفرص والأخطار الخارجية التي قد تؤثر في مبادرات التحول الرقمي الخاصة بكم.
- **تحليل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية:** يتعين إجراء تحليل للجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية لفحص العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في استراتيجيتكم. إذ يساعد ذلك التحليل البرلمانات على فهم الاتجاهات والمخاطر والفرص الرئيسية.
- **تخطيط السيناريو:** يتعين وضع سيناريوهات متعددة معقولة للمستقبل وتحليل آثارها المحتملة على البرلمان. إذ يساعد ذلك على تحديد أوجه عدم اليقين والمخاطر والفرص، ودعم المنظمات لوضع استراتيجيات قوية وقابلة للتكيف مع النتائج المستقبلية المختلفة.
- **الخرائط الاستراتيجية:** يتعين رسم خريطة استراتيجية لتوفير تصوير مرئي لاستراتيجيتكم، مع توضيح علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والمبادرات الاستراتيجية المختلفة. ويمكن أن تدعم الخرائط الاستراتيجية الأنشطة عبر مختلف المجالات الوظيفية ومستويات البرلمان.
- **حلقات العمل الخاصة بالاستراتيجية:** يتعين تيسير تنظيم حلقات عمل خاصة بالاستراتيجية تضم الأطراف المعنية الرئيسية لمواءمة أهداف البرلمان ورؤيته وأولوياته الاستراتيجية. ويمكن أن تساعد حلقات العمل هذه على تحديد الحوافز والدوافع الاستراتيجية التي تتوافق مع الاستراتيجية الشاملة.
- **حلقات العمل الأخرى:** تساعد حلقات العمل وجلسات توليد الأفكار المنظَّمة مع أفرقة متعددة الوظائف البرلمانات على بحث الحوافز والدوافع الاستراتيجية للتحول الرقمي. ويتعين تشجيع المشاركين على التعبير عن أفكارهم وشواغلهم وتطلعاتهم، وتعزيز المناقشات التعاونية التي يمكن أن تكشف عن رؤى قيّمة.
- **المقابلات والاستطلاعات مع الأطراف المعنية:** يتعين إجراء مقابلات واستطلاعات مع الأطراف المعنية الرئيسية عبر مختلف مستويات البرلمان، بما في ذلك النواب. ويمكن أن تساعد هذه التفاعلات على جمع رؤى بشأن حوافز التحول الرقمي ودوافعه. ويمكن أن تشجع الأسئلة المفتوحة المشاركين على التعبير عن أفكارهم وخبراتهم.
- **تعقيبات المستخدمين:** يتعين جمع تعقيبات المستخدمين عن طريق استطلاعات ومجموعات نقاش ومقابلات لفهم التوقعات والحواجز ونقاط المعاناة والفرص والتجارب الرقمية المطلوبة.
- **القياس المرجعي:** يتعين إجراء أنشطة قياس مرجعي عن طريق دراسة الممارسات الجيدة ودراسات الحالة وقصص النجاح من البرلمانات وهيئات القطاع العام الأخرى. ويساعد ذلك على تحديد الحوافز والدوافع المشتركة التي يمكن أن تسري على البرلمان المعني.
- **الاستشارة الخارجية:** يتعين إشراك خبراء استشاريين خارجيين أو خبراء في التحول الرقمي لتقديم منظور موضوعي قائم على المعرفة المتخصصة. وينبغي أن يكونوا قادرين على إجراء عمليات التقييم وتيسير حلقات العمل واستخدام خبراتهم لتحديد الحوافز والدوافع الخاصة بالمؤسسة.
- **البحوث القطاعية:** يتعين البقاء على اطلاع على اتجاهات البرلمان والقطاع العام في مجال التحول الرقمي والتكنولوجيات الناشئة ودراسات الحالة. وتوفر موارد، مثل تقرير البرلمان الإلكتروني العالمي الصادر عن الاتحاد البرلماني الدولي ومتتبع الابتكار، رؤى قيّمة بشأن الحوافز والدوافع الاستراتيجية السائدة في البرلمانات.
- **التقييمات التنظيمية:** يتعين إجراء تقييمات شاملة للوضع الراهن للبرلمان، بما في ذلك المشهد التكنولوجي والعمليات والثقافة والقدرات. ويمكن أن يساعد ذلك التقييم على التنبؤ بنقاط المعاناة والقيود والمجالات التي يمكن أن يكون للتحول الرقمي فيها أكبر تأثير.

قائمة مرجعية للبرلمانات التي تشرع في رحلة التحول الرقمي

تهدف القائمة المرجعية التالية إلى أن تكون مفيدة للبرلمانات التي لم تشرع بعد في برنامج التحول الرقمي الخاص بها ولديها آليات محدودة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو ليس لديها آليات من هذا القبيل. ومن المفترض أن تلك البرلمانات لا تمتلك استراتيجيات أو خطط شاملة للتحول الرقمي. ومع ذلك، فإن هذه القائمة المرجعية إرشادية فقط لأن كل سياق برلماني مختلف، ويجب على البرلمانات تكييف القائمة التالية وفقاً لاحتياجاتها وظروفها الفردية.

الخطوة	الجهة الرائدة	الإجراء
١	الأمين العام	إنشاء فريق تنسيق معني بالتحول الرقمي برئاسة الأمين العام/الكاتب وبمشاركة جميع رؤساء الأقسام (يجب أن يكون من بينهم رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).
٢	فريق التنسيق المعني بالتحول الرقمي	تقييم جاهزية/نضج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرلمان عن طريق النظر في البنية التحتية والنُظُم القائمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات وسياسات وممارسات إدارة المعلومات. وإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الأقدر على إجراء التقييم (انظر الخطوة ٢(أ)).
٢(أ)	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	إجراء تقييم أساسي على مستوى البرلمان وتقديم تقرير إلى فريق التنسيق المعني بالتحول الرقمي بشأن ما يلي: البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات • شبكة المنطقة المحلية • الاتصال بالإنترنت • النُظُم والتخزين المستندان إلى المنصات السحابية نُظُم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات المعلومات الحالية • إدارة الوثائق الإلكترونية للنواب والجلسات العامة واللجان والموظفين • شبكة داخلية للنواب والجلسات العامة واللجان والموظفين • الموقع الإلكتروني البرلماني (التقييم في ضوء المبادئ التوجيهية للاتحاد البرلماني الدولي بشأن المواقع الإلكترونية البرلمانية) • وسائل التواصل الاجتماعي (التقييم في ضوء دليل الاتحاد البرلماني الدولي بشأن وسائل التواصل الاجتماعي) • نُظُم إدارة المؤتمرات في المجلس ↙ قدرات الالتقاط والتسجيل والبث الرقمي ↙ المحاضر الرسمية/قدرات إعداد التقارير عن الجلسات العامة • النُظُم/الخدمات الأخرى (مثل البريد الإلكتروني البرلماني) سياسات المعلومات الحالية (وجاهزيتها الرقمية) • سياسة إدارة السجلات البرلمانية • سياسات تصنيف البيانات • سياسة الأمن السيبراني سياسات الاستخدام المقبول (للأصول الرقمية)

الخطوة	الجهة الرائدة	الإجراء
٣	فريق التنسيق المعني بالتحول الرقمي	تقييم النقطة المنشود بلوغها: • صياغة رؤية الأمين العام/القيادة بشأن البرلمان المتحوِّل رقمياً (٣-٥ سنوات من الآن). • صياغة احتياجات الأقسام الفردية من حيث إدارة المعلومات الرقمية. • وضع "قائمة رغبات" للنُظُم المبررة "عملياً" (أي كيف سيدعم ذلك العمل البرلماني).
٤	الأمين العام	تحديد الأولويات: • تحديد المبادرات ذات الأولوية من قائمة الرغبات وتحديد نطاق برنامج التحول الرقمي. وعند القيام بذلك، التماس المدخلات والإلهام والأمثلة والتوجيه من البرلمانات الأخرى عن طريق التبادلات البرلمانية الدولية وغيرها من التبادلات بين الأقران.
٥	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	• إجراء تحليلات للفجوات وصياغة الحلول. • صياغة خارطة طريق متعددة السنوات للتحول الرقمي (مع مشاريع). • التماس المدخلات والإلهام والأمثلة والتوجيه من البرلمانات الأخرى عن طريق التبادلات البرلمانية الدولية وغيرها من التبادلات بين الأقران. • إشراك جميع الأطراف المعنية وتزويدها بشرح للثغرات في البنى التحتية ومنصات إدارة المعلومات والسياسات والممارسات اللازمة.
٦	فريق التنسيق المعني بالتحول الرقمي	• تقييم الموارد والاحتياجات والميزانية. • إعداد الميزانيات (المتعددة السنوات والسنوية).
٧	الأمين العام	تعبئة الموارد: • تقديم تقرير إلى مجلس الإدارة البرلماني. • إشراك شركاء التنمية.
٨	فريق التنسيق المعني بالتحول الرقمي	مراقبة التنفيذ: • إنشاء مجالس/أفرقة عمل للمشروع تقدِّم تقاريرها إلى فريق التنسيق المعني بالتحول الرقمي. • إجراء مراجعة دورية لتقدم التنفيذ.

جمع البيانات لإعداد هذا الدليل

وُزِّع استبيان عن التحول الرقمي على أعضاء جمعية الأمناء العامين للبرلمانات في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢٢. ووردت ردود من ٤٥ برلماناً أو مجلساً فردياً في برلمانات مكونة من مجلسين بين أوائل كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢ ونهاية كانون الثاني/يناير ٢٠٢٣. وقُدِّم عدد من الردود بالاشتراك بين مجلسي البرلمانات المكونة من مجلسين، وهو ما يعني أن ردود ٥٢ مجلساً ممثلة في هذا الدليل. وترد فيما يلي قائمة البرلمانات والمجالس الفردية التي ردت على الاستبيان:

- إسبانيا - مجلس الشيوخ
- إستونيا - البرلمان
- أفغانستان - مجلس الشيوخ
- ألمانيا - مجلس النواب الاتحادي (البوندستاغ)
- ألمانيا - المجلس الاتحادي (البوندسرات)
- أيرلندا - البرلمان
- آيسلندا - البرلمان الوطني
- البحرين - مجلس النواب
- البرتغال - جمعية الجمهورية
- بلغاريا - البرلمان
- بوروندي - مجلس الشيوخ
- تايلند - مجلس النواب
- تركيا - الجمعية الوطنية الكبرى
- تشاد - المجلس الوطني الانتقالي
- تنزانيا - البرلمان
- توغو - الجمعية الوطنية
- الجمهورية التشيكية - مجلس النواب
- الجمهورية التشيكية - مجلس الشيوخ
- رومانيا - مجلس الشيوخ
- رومانيا - مجلس النواب
- زامبيا - البرلمان
- سلوفاكيا - المجلس الوطني للجمهورية السلوفاكية
- سنغافورة - البرلمان
- سويسرا - البرلمان
- العراق - مجلس النواب
- فرنسا - مجلس الشيوخ
- فنلندا - البرلمان
- فيجي - البرلمان
- قبرص - مجلس النواب
- قطر - مجلس الشورى
- كينيا - البرلمان
- ليبيا - مجلس النواب

- ماليزيا - البرلمان
- المغرب - مجلس النواب
- مقدونيا الشمالية - الجمعية
- المملكة المتحدة - البرلمان
- موزامبيق - الجمعية
- النمسا - البرلمان
- نيبال - البرلمان الاتحادي
- الهند - مجلس الشعب
- الهند - مجلس الولايات
- هنغاريا - الجمعية الوطنية
- هولندا - مجلس النواب
- هولندا - مجلس الشيوخ
- اليونان - البرلمان اليوناني

وعُقدت مجموعتا نقاش في أيار/مايو ٢٠٢٣. وشملت المجموعتان أمناء عامين وموظفين برلمانيين كبار من ١٧ برلماناً/مجلساً، بما فيها البرلمانات/المجالس التالية:

- أذربيجان - المجلس الوطني
- إسبانيا - مجلس الشيوخ
- ألمانيا - مجلس النواب الاتحادي (البوندستاغ)
- ألمانيا - المجلس الاتحادي (البوندسرات)
- الإمارات العربية المتحدة - المجلس الوطني الاتحادي
- أوكرانيا - المجلس الأعلى الأوكراني
- آيسلندا - البرلمان الوطني
- إيطاليا - مجلس النواب
- بوروندي - مجلس الشيوخ
- تايلند - البرلمان
- تشاد - المجلس الوطني الانتقالي
- جمهورية الكونغو الديمقراطية - مجلس الشيوخ
- زمبابوي - البرلمان
- فرنسا - مجلس الشيوخ
- كندا - مجلس العموم
- النمسا - البرلمان
- هنغاريا - الجمعية الوطنية

ASGP | Association of Secretaries General of Parliaments

1889

الاتحاد البرلماني الدولي

من أجل الديمقراطية. من أجل الجميع.

T +41 22 919 41 50
F +41 22 919 41 60
E postbox@ipu.org

Chemin du Pommier 5
Case postale 330
1218 Le Grand-Saconnex
Geneva – Switzerland
www.ipu.org