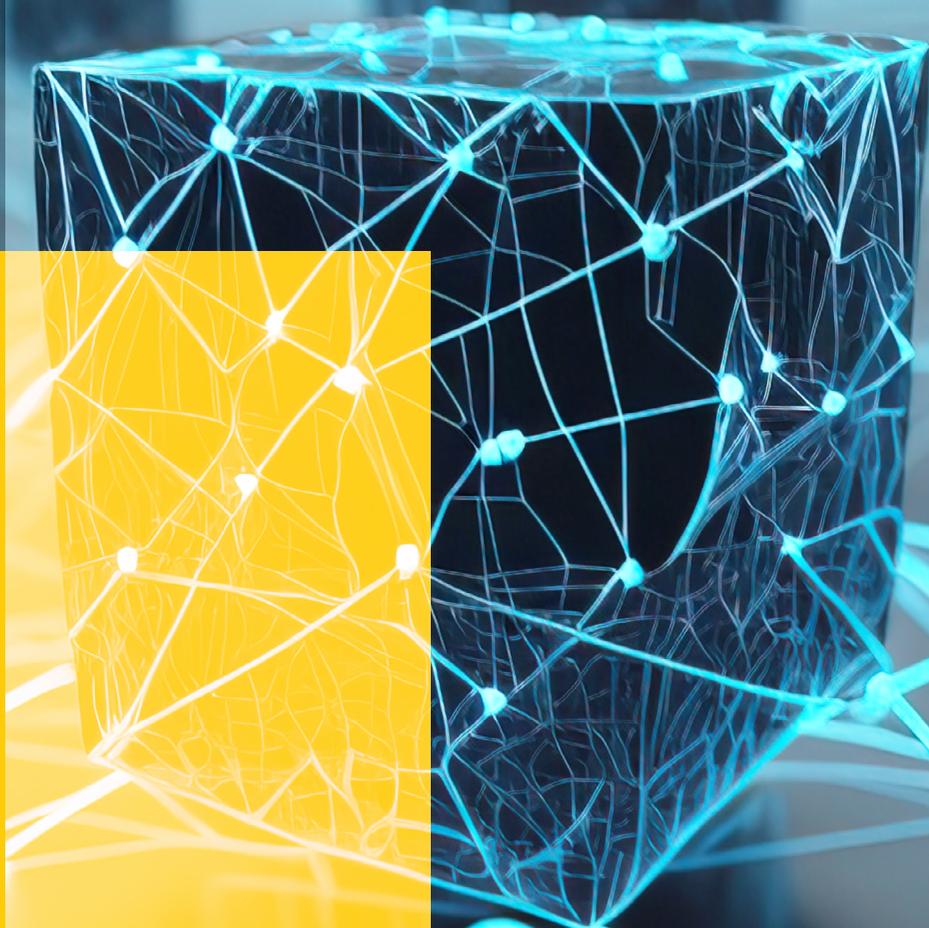


المبادئ التوجيهية للسياسات الخاصة بالتنفيذ

الفصل 04



ألف

اعتبارات السياسات: نحو نهج ناجح ومستدام
ومرتكز على أصحاب المصلحة

يحتل تنسيق أصحاب المصلحة في ما بينهم، سواء بين الوكالات أو داخل الوكالة الواحدة، مكانة بالغة الأهمية عند تصميم بيئة السياسات المنظمة لسلسلة الكتل.

كيانات متعددة للحفاظ على أمنها واستدامتها وقدرتها على الصمود. وبالتالي، عند تصميم أي بيئة لسلسلة الكتل لغرض تيسير التجارة، ينبغي أن تصب اعتبارات أصحاب المصلحة في صميم عملية إعداد السياسات والتصميم التقني. وعلى الرغم من الإمكانيات المتصورة لسلسلة الكتل وقدرتها على تحقيق أغراض تيسير التجارة، فإن المجالات التي تهتم أصحاب المصلحة، ودعمهم، وتمكينهم من تولي زمام العملية، بالإضافة إلى مجال السياسات الرئيسية التي تحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح البنية التحتية التجارية واستدامتها، قد حظيت باهتمام محدود. في هذا الإطار، يوجز هذا القسم كيفية وأهمية إشراك جميع الوكالات التجارية ذات الصلة في عملية التنفيذ، فضلا عن ضرورة الاستعانة بأفراد مناسبين داخل الوكالات يتمتعون بالمعرفة والسلطة اللازمين لدعم عملية التنفيذ واستدامتها. ويحتل تنسيق أصحاب المصلحة في ما بينهم، سواء بين الوكالات أو داخل الوكالة الواحدة، مكانة بالغة الأهمية عند تصميم بيئة السياسات المنظمة لسلسلة الكتل. وفي هذا الصدد، لا تؤدي المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة الرئيسيين دوراً حاسماً في نجاح تنفيذ سلسلة الكتل فحسب، بل تقدم أيضاً المسار النهائي نحو بنية تحتية رقمية مستدامة على المدى الطويل.

تحتاج التكنولوجيات، مثل سلسلة الكتل، إلى بيئة سياسات داعمة لكي تنجح. وقد أصبحت الاعتبارات المتعلقة بالسياسات، بشكل عام، عاملاً حاسماً لنجاح الحلول الرقمية واستدامتها. ينطبق هذا الأمر بصفة خاصة على العمليات والإجراءات التجارية التي تشهد مشاركة أصحاب مصلحة متعددين ووكالات متعددة. وبالتالي، تركز اعتبارات السياسات المتعلقة بتنفيذ سلسلة الكتل لأغراض تيسير التجارة على الديناميات السائدة بين أصحاب المصلحة، والتنسيق بين الوكالات، وتمكين المستخدمين، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والنظافة الرقمية للمستخدمين، وكلها عناصر بالغة الأهمية لضمان استدامة سلسلة الكتل على المدى الطويل.

يتعمق هذا القسم في مسائل تمكين أصحاب المصلحة، ودعم المستخدمين، والتنسيق بين الوكالات، وهي مسائل ذات أهمية خاصة بالنسبة لدعم أصحاب المصلحة وتمكينهم من تولي زمام المبادرة. ويغطي القسم القانوني والتنظيمي من الدليل المسائل المتعلقة بحوكمة البيانات وحماية المستخدمين والمعايير. فيعتمد التنفيذ الناجح والمستدام لسلسلة الكتل لغرض تيسير التجارة على مراعاة تعدد أصحاب المصلحة أثناء التنفيذ، نظراً إلى أن البيئة التجارية تقوم على عمل البنية التحتية الرقمية والمادية بصورة مشتركة، وكونهما تخضعان لإدارة عدة وكالات. وبالتالي، فإن بيئة السياسات التي ستدعم البنية التحتية التجارية الحيوية، مثل الحلول القائمة على سلاسل الكتل، تتطلب بالضرورة اعتماد نهج لأصحاب المصلحة المتعددين، وبنية متعددة الهياكل، وإطاراً قائماً على تعدد المستخدمين أكان ذلك داخل البلدان أم في ما بينها.

وعلاوة على ذلك، ليست بيئة السياسات التجارية وحدها ما يقوم على تعدد أصحاب المصلحة؛ بل يتطلب تنفيذ سلسلة الكتل بشكل سليم، حكماً، بنية ذات أصحاب مصلحة متعددين. وتتطلب التكنولوجيا عادة التنسيق بين

باء

خطوات السياسات الأساسية لإشراك أصحاب المصلحة بنجاح

1. تحديد أصحاب المصلحة والتعريف بأدوارهم الأساسية

بهدف إعداد بيئة السياسات المساعدة على تنفيذ سلسلة الكتل بنجاح، تتمثل الخطوة الأولى في تحديد أصحاب المصلحة الذين يحتلون مكانةً أساسيةً في عملية التنفيذ، وتعريف أدوارهم من الألف إلى الياء. وينبغي مراعاة أربعة أبعاد رئيسية عند تحديد أصحاب المصلحة والتعريف بأدوارهم:

خلال عملية تنفيذ سلسلة الكتل بهدف تيسير التجارة، يمكن إنشاء بيئة حاضنة لأصحاب المصلحة الملتزمين من خلال خطوات عدة، تبدأ بتحديد أدوار أصحاب المصلحة وتعريفها إلى بناء قوتهم ومعرفتهم في عملية التنفيذ. وسيعتمد نجاح عملية تنفيذ سلسلة الكتل واستدامتها، إلى حد كبير، على مدى تمكين أصحاب المصلحة وإعدادهم، سواء على المستوى المشترك بين الوكالات أو ضمن الوكالة الواحدة. وتُحدّد الخطوات التالية كيفية إشراك أصحاب المصلحة بشكل صحيح.

ب

التنسيق بين الوكالات. يتعلق هذا البعد الثاني بآليات التنسيق بين الوكالات الرئيسية المشاركة في عملية التنفيذ، وعادة ما يحدث ذلك على منصة مشتركة. وتؤدي اللجان الوطنية المعنية بتيسير التجارة، حكماً، دوراً رئيسياً في هذا المجال، عن طريق إنشاء لجان فرعية متخصصة مثلاً لمعالجة قضايا محددة تتعلق بعملية التنفيذ.

أ

التنسيق على مستوى القطاعات. يشمل هذا بعداً واسعاً متعلقاً بأصحاب المصلحة الحكوميين. ويقوم على تنسيق واسع النطاق يشمل جميع القطاعات، وبموجبه تلتقي جميع الوكالات وأصحاب المصلحة الرئيسيين العاملين فيها لتحديد اتجاه التكنولوجيا على مستوى القطاع بأكمله، وكيفية تلبية الاحتياجات السياسية والتنظيمية والتقنية العامة. ومن الأرجح أن تقود هذا التنسيق وزارة أو دائرة التجارة داخل كل بلد. كما يمكن بدء التعاون الإقليمي والدولي، عند هذا المستوى، بهدف التعاون عبر الحدود.

د

هيئة التنفيذ الأساسية. يتعلق هذا البعد بفريق التنفيذ الأساسي، حيث يقوم أفراد من الوكالات الرئيسية التي تضطلع بالتنفيذ الفعلي للحلول والجوانب التقنية والتّظّم، أو تشرف عليها، بالتنسيق مباشرة في ما بينهم على المستويين الوظيفي والتشغيلي. وينبغي أن يضم الفريق الأساسي المؤسسات الرئيسية، مثل سلطات الجمارك والموانئ والمواصفات والإيرادات، مع تأمين حلقات للتغذية الراجعة في جميع المؤسسات الرئيسية المعنية في القطاعين العام والخاص. وعلى هذا المستوى، يمكن أن تكون الهيئات العامة لأصحاب المصلحة المتعددين مثل اللجان الوطنية المعنية بتيسير التجارة مفيدة أيضاً في توفير الرقابة والقيادة.

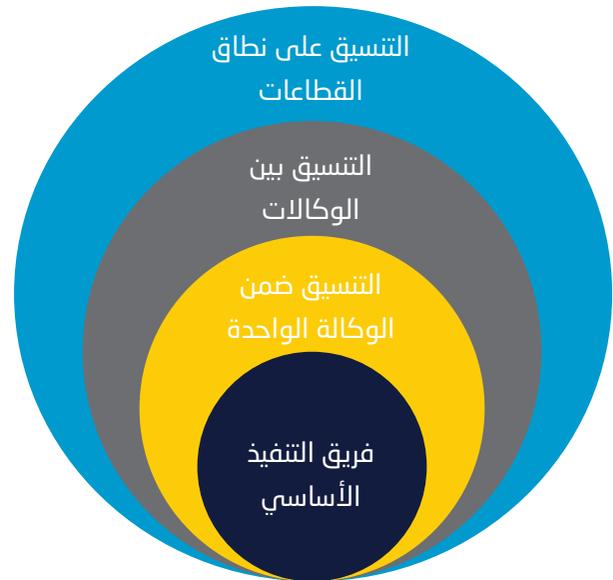
ج

التنسيق داخل الوكالة الواحدة. يتعلق هذا البعد الثالث بالمستوى الذي يقوم فيه الأفراد الرئيسيون داخل الوكالات الأساسية، مثل سلطات الجمارك أو الموانئ أو الإيرادات، بالتنسيق داخلياً فيما بينهم واختيار الأشخاص الأساسيين المناسبين لعملية التنفيذ. ويقع الاختيار على هؤلاء الأشخاص بناءً على معرفتهم بهذا المجال ومستوى السلطة التي يتمتعون بها لدعم عملية التنفيذ.

يجب أن تشمل هذه الأبعاد الأربعة كلها الجهات الفاعلة في قطاعات الصناعة والقطاع الخاص من أجل نجاح عملية أصحاب المصلحة. وفي هذا الإطار، يبين الشكل 10 مختلف مستويات مشاركة أصحاب المصلحة.

بعد تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتصنيفهم ضمن فئات واسعة، من الضروري تحديد أدوار كل من أصحاب المصلحة التي تشمل تحديد السلطة والمجال والمعرفة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتشكيل هيئة التنفيذ الأساسية. ويجب أن تكون هذه العملية مرتبطة بالمجال وأن تُبرز التسلسل الهرمي للأشخاص المعنيين. كما إنها ستختلف بالضرورة بين بلد وآخر. على سبيل المثال، بينما من الطبيعي في بعض البلدان أن تتشكل الهيئة المنفذة الأساسية من الجمارك بالإضافة إلى مجموعة مختارة من الأشخاص القادمين من وكالات أخرى، قد تتألف هذه الهيئة التقنية الأساسية التي تضطلع بالتنفيذ الفعلي للتكنولوجيا أو تشرف عليه في بلدان أخرى من سلطات الموانئ، بدعم من الجمارك وغيرها من الوكالات الرئيسية.

الشكل 10. مستويات مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التنفيذ



المصدر: تجميع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

وقدرة هذه التكنولوجيا على منع التلاعب بالبيانات، وتشجيعها على التنسيق بكفاءة بين الوكالات، أن يضمن قبولهم لها واهتمامهم ودعمهم خلال عملية التنفيذ. وسيكون من المناسب، في هذه المرحلة، إجراء تقييم واسع النطاق للاحتياجات القطاعية المتعلقة بالتكنولوجيا.

إن فهم احتياجات مختلف أصحاب المصلحة الرئيسيين المتعلقة بتعدد المستخدمين يعني أيضاً التفكير في اعتماد عمليات التنفيذ التقني لسلسلة الكتل من أجل تلبية هذه الاحتياجات المحددة المتعلقة بتيسير التجارة. ومع أنّ التخطيط لذلك وتصميمه بالكامل سيتطلب، حكماً، إسهام العديد من الوكالات، فستكون إحدى الخطوات الأكثر أهمية في عملية تصميم الحلول التقنية. ولعلّ النهج الرئيسي في هذا المضمار هو فهم احتياجات المستخدمين هذه وتحديدّها قبل عملية التنفيذ التقني، لضمان أن تلبّي سلسلة الكتل الاحتياجات الفعلية للمستخدمين وأصحاب المصلحة من غير المستخدمين. ويوضح الجدول 6 بعض الاحتياجات الأساسية للمستخدمين من أصحاب المصلحة التي يمكن دمجها في تصميم الوظائف التقنية لتطبيق مواجه للمستخدم مشغل بواسطة سلسلة الكتل. وهو يشمل منطق المستخدم الذي سيدعم أبرز أصحاب المصلحة المعنيين بالتجارة عبر الحدود، وهو المنطق المعتمد من التقرير العالمي حول سلاسل الكتل وآثاره على أداء تيسير التجارة.

2. فهم احتياجات أصحاب المصلحة والتوعية بشأن فوائد أدوات سلسلة الكتل

بمجرد تحديد أصحاب المصلحة وأدوارهم الرئيسية وتعريفها كما ينبغي، من المهم فهم احتياجات أصحاب المصلحة في مجال تيسير التجارة، فضلاً عن اهتماماتهم وتوقعاتهم التي يمكن معالجتها من خلال حلول سلسلة الكتل. بعد ذلك، من الأهمية بمكان تكييف مشاركة أصحاب المصلحة بحيث تساهم في تبديد المخاوف وتلبية التوقعات المحددة من خلال التحدث معهم عن فوائد التكنولوجيا وكيف ستساعد في تلبية تلك الاحتياجات. على سبيل المثال، إذا كانت جهات فاعلة في القطاع الخاص، كالتجار مثلاً، تعاني من نقص الشفافية في العمليات الحكومية، فإن إعلامها بالمستوى غير المسبوق من الشفافية والثبات والأمن الذي تؤمّنه سلسلة الكتل، فضلاً عن تمكين القطاع الخاص من التحقق بشكل مستقل من المعلومات والتأكد من صحتها باستخدام حلول سلسلة الكتل، يمكن أن يثير اهتمام هذه الجهات. وعلاوة على ذلك، قد تواجه بعض الوكالات الحكومية مثل الجمارك صعوبات على صعيد ضمان جودة التصريحات، وتنزيل قيمة الفواتير أو تضخيمها، والتسرب غير المشروع للإيرادات بسبب انعدام الكفاءة بين الوكالات. ولذا، من شأن إعلام أصحاب المصلحة هؤلاء عن ثبات سلسلة الكتل وسلامة بياناتها وأمنها،



الجدول 6. احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين التي يمكن دمجها في تصميم سلسلة الكُتل

أصحاب المصلحة الرئيسيون	القطاع	احتياجات التصميم التقني الرئيسية
الجمارك الوطنية	عام	بوابة تفاعلية من أجل: <ul style="list-style-type: none"> ■ التصديق على صحة البيانات. ■ تحديد القيمة التجارية. ■ تجهيز المدفوعات. ■ إصدار شهادات المنشأ والتحقق من صحتها. ■ الإخطارات والتنبيهات من وإلى الوكالات الأخرى.
هيئة الزراعة	عام	بوابة تفاعلية لإصدار الشهادات الصحية وشهادات الصحة النباتية والتحقق من صحتها.
وزارة التجارة/دائرة التجارة	عام	بوابة للموافقة/التصديق على جميع المستندات التجارية، وإصدار الإعفاءات والتصاريح التجارية التفضيلية، وإجراء عمليات التدقيق وفرض الجزاءات.
هيئة الصحة	عام	بوابة تفاعلية لإصدار الشهادات الصحية وشهادات الصحة النباتية والتحقق من صحتها.
هيئة المعايير	عام	بوابة لتسليم التراخيص والتصنيفات وإصدار التراخيص والتصاريح وإبطالها.
هيئة الإيرادات	عام	بوابة لخطوط التعريفات، واستلام التصريحات والمدفوعات وتجهيزها، والإخطارات/التنبيهات المرسلة إلى الوكالات الأخرى.
وكالات الشحن	خاص	بوابة لتسجيل معلومات التجار وتوثيقها، وربط/مشاركة هذه المعلومات مع وكلاء الشحن والمصارف والوكالات الحكومية المعنية بالوثائق والتصريحات والمعاملات.
المؤسسات المصرفية	خاص	بوابة ذات وظيفة مدمجة متعلقة بتجهيز المدفوعات، فضلاً عن وظائف اتصال بغية التواصل مع التجار ووكلاء الشحن والشاحنين وسلطات الجمارك والإيرادات.
وكالات التخليص/الشحن	خاص	بوابة للتحقق من البيانات الخاصة بالتجار، وتدقق التجارة في الوقت الفعلي، وتتبع الشحنات، وتجهيز المستندات والتصريحات والبيانات وإرسالها إلى الوكالات الحكومية ذات الصلة والشاحنين والمؤسسات المصرفية.
التجار	خاص	بوابة شاملة للوصول إلى جميع مقدمي الخدمات، وتجهيز المدفوعات، وتتبع الشحنات، والتصريحات الذاتية، والشهادات وبيانات الاعتماد (خاصة من المشغلين الاقتصاديين المعتمدين)، ونظام الإخطارات/التنبيهات للموافقات والعقوبات والموافقات المعلقة.

المصدر: تجميع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

3. تأكيد استعداد أصحاب المصلحة وجهوزيتهم للتكنولوجيا

بمجرد فهم احتياجات أصحاب المصلحة وتلبيتها من خلال إعلامهم بوضوح عن فوائد التكنولوجيا وكيف ستلبي احتياجاتهم، من الضروري إجراء تقييم إضافي لمستوى استعدادهم وجهوزيتهم للتكنولوجيا الجديدة. ويشمل ذلك فهم شواغلهم المتعلقة بتنفيذ تكنولوجيا سلسلة الكُتل بشكل عام، مثل التكلفة ودرجة التعقيد والمخاطر المتعلقة بحماية المستخدمين والأمن. وتبديد هذه الشواغل أمر مهم من أجل بناء الثقة ودعم عملية التنفيذ. كما يشمل ذلك أيضاً تحليل مصالح أصحاب المصلحة وتوقعاتهم ومستوى تأثيرهم على التنفيذ بشكل عام. وستكون آليات

تقديم التغذية الراجعة ذات أهمية خاصة لتحقيق النجاح، مثلاً من خلال الدراسات الاستقصائية والاستبيانات التي تسمح لأصحاب المصلحة بالتعبير عن توقعاتهم ومستوى استعدادهم للحلول الجديدة. وسيحدد ذلك أيضاً ما الذي ستركز عليه بعض الخطوات اللاحقة التي سيتعين اتخاذها في عملية التنفيذ، مثل طبيعة البرامج وورش العمل والندوات التي ستنظم لتدريب أصحاب المصلحة وثنقيفهم. كما أن تقييم استعداد أصحاب المصلحة ومقارنته بمدى اهتمامهم بالتكنولوجيا سيساهم مساهمة كبيرة في نجاح عملية التنفيذ واستدامة الحلول. وفي هذه المرحلة، يمكن إجراء تقييم لتحديد مدى الجهوزية لسلسلة الكُتل، بإسهامات من أصحاب المصلحة، لتقديم فكرة أوضح عن مستوى استعداد مختلف أصحاب المصلحة.

المصلحة المشاركين في عملية التنفيذ، واحتياجاتهم الناشئة. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً إعداد خطة حوكمة لكل من التطبيق/حالة الاستخدام والبنية التحتية. فضلاً عن ذلك، يجب إطلاع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين على الخطة باستمرار للحصول على مدخلاتهم وتعليقاتهم ولضمان الاتساق بين الجميع ودعمهم لعملية التنفيذ. ولعل أفضل من يصمم خطة الإشراف هذه هيئة تضم الجميع على غرار اللجنة الوطنية لتيسير التجارة. وفي هذا الإطار، يعرض الجدول 7 نموذجاً أساسياً لأبرز عناصر خطة إشراف أصحاب المصلحة، وهو نموذج يمكن تعديله وفقاً لاحتياجات كل بلد واستناداً إلى الظروف السائدة لدى الهيئة المنفذة.

4. إعداد خطة تنفيذية لإشراف أصحاب المصلحة

بمجرد التأكد من احتياجات أصحاب المصلحة وجهوزيتهم، من المهم إعداد إطار لإشراكهم. فمن شأن إعداد خطة تنفيذية واضحة توجز الأهداف، والمهل الزمنية، والموارد، والنتائج المتوقعة من إشراف جميع أصحاب المصلحة أن يضمن نجاح هذه الجهود وفعاليتها واستدامتها من بداية عملية التنفيذ وحتى نهايتها. ولا بد من مراجعة خطة الإشراف بشكل مستمر لتعكس حالة تقدم الفريق ومجموعات أصحاب

الجدول 7. العناصر الرئيسية لخطة إشراف أصحاب المصلحة

الأقسام الرئيسية	مكونات الأقسام الرئيسية لخطة إشراف أصحاب المصلحة
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> ضمان التواصل والمشاركة والتعاون بشكل فعال بين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين طوال عملية تنفيذ سلسلة الكتل فضلاً عن الحلول الملازمة لها لأغراض تيسير التجارة. تبديد جميع شواغل أصحاب المصلحة وجمع المدخلات القيّمة واعتماد الحكومة لتكنولوجيا سلاسل الكتل واستخدامها بشكل ناجح ومستدام في جهودها المبذولة لتيسير التجارة.
الجدول الزمني	<ul style="list-style-type: none"> ستشمل الجداول الزمنية الرئيسية المحطات الرئيسية والفترات التالية: مرحلة ما قبل التنفيذ (6 أشهر): تحديد أصحاب المصلحة، وإسناد الأدوار الأولية إليهم، وتقييم احتياجاتهم واستعدادهم وتصميم طرائق لإشراكهم لاحقاً. مرحلة الاتصال (3 أشهر): تصميم قنوات الاتصال بشأن الأنشطة الرئيسية والاجتماعات وورش العمل وتحديد الآليات والبدء في إجراءات الاجتماعات الرسمية. مرحلة التدريب وبناء القدرات (6 أشهر): عقد دورات تدريبية وورش عمل واجتماعات لبناء القدرات للتغلب على التحديات التي يواجهها أصحاب المصلحة وشواغلهم المحددة، وتلقي التغذية الراجعة ودمجها في مرحلة التنفيذ. مرحلة التنفيذ والتقييم (6 أشهر): مراقبة التقدم وتقييم العمليات والجهود الرامية إلى إشراف أصحاب المصلحة وإجراء التعديلات اللازمة لعكس الاحتياجات الناشئة.
الموارد	<ul style="list-style-type: none"> الموارد البشرية: إنشاء فريق متخصص مسؤول عن إشراف أصحاب المصلحة، يتألف من أفراد ذوي معرفة متخصصة في مجالات التواصل والتدريب والتنسيق، على أن يكونوا أعضاء في اللجنة الوطنية لتيسير التجارة. الموارد المالية: تحديد احتياجات التمويل لأغراض الاتصال والتوعية والمواد التدريبية وتنظيم الاجتماعات والفعاليات وورش العمل وأنشطة الإشراف الأخرى. أنظمة الاتصال: يجب أن تتمثل هذه بقنوات اتصال مثل رسائل البريد الإلكتروني والنشرات الإخبارية والبوابات وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي والاستطلاعات. المواد التدريبية والداعمة: تشمل أدلة المستخدم والكتيبات والبرامج التعليمية والدورات التدريبية عبر الإنترنت وموارد التدريب الأخرى.

- زيادة فهم أصحاب المصلحة لفوائد تكنولوجيا سلسلة الكتل.
- تبديد مخاوف أصحاب المصلحة والتخفيف من حدة مقاومتهم وتمكينهم من تولي زمام الأمور وتشجيعهم على دعم التكنولوجيا.
- تلقي مدخلات واقتراحات وتعليقات قيّمة طوال عملية التنفيذ من أجل إجراء التحسينات المستمرة وتحقيق المواءمة مع احتياجات أصحاب المصلحة في مجال تيسير التجارة.
- نجاح أصحاب المصلحة في اعتماد التكنولوجيا واستخدامها، على نحو يزيد من فوائدها المحتملة ويقلل من مخاطرها.
- شعور مجموعات أصحاب المصلحة بأن هناك من يسمعونهم ويقدرهم ويؤشركهم في عملية التنفيذ، مما يثمر عن تجربة إيجابية بشكل عام ويزيد من رضا جميع الأعضاء.

النتائج المتوقعة

5. تنظيم أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل بدء عملية التنفيذ

مخصصة لتمكين أصحاب المصلحة هؤلاء. وفي المقابل، إذا كان بعض أصحاب المصلحة، ممن يتمتعون بسلطة عالية تمكّنهم من دعم عملية التنفيذ، لا يعلقون آمالاً كبيرة على التكنولوجيا وجدواها في تلبية احتياجاتهم المتعلقة بتيسير التجارة، فينبغي أن يكون تعليم أصحاب المصلحة والوكالات المعنية مصمماً لتسليط الضوء على فوائد التكنولوجيا وبيان قيمتها ومكاسبها الناتجة عن زيادة الكفاءة. فتمكين أصحاب المصلحة من خلال التدريب والأبحاث والدعم جانب أساسي لضمان تنفيذ التكنولوجيا بشكل جيد واستخدامها على النحو الأمثل وبطريقة مستدامة.

7. إنشاء حلقة تغذية راجعة لأصحاب المصلحة مع الرصد والتقييم

من شأن الاستعراض المستمر لديناميات أصحاب المصلحة أن يضيفي على عملية تنفيذ الحلول واستخدامها بشكل عام منظوراً حديثاً إلى احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم. لذا، من المهم رصد عملية التنفيذ وتقييمها باستمرار لتحديد مجالات التحسين ومعالجة أي مشكلات يمكن أن تنشأ. وسيساعد ذلك أيضاً على ضمان التنفيذ بنجاح والمحافظة على دعم أصحاب المصلحة. كما أن تقييم عملية إشراك أصحاب المصلحة لتحديد فعالية هذه العملية سيتيح إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، ويحدد مدى استدامة المشروع على المدى الطويل. وأخيراً، من الضروري إبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع بالتقدم المحرز في عملية تنفيذ سلسلة الكُتل وتأثيرها المتوقع على البنية التحتية الحالية لتيسير التجارة، وبأهمية حلول سلسلة الكُتل الجديدة أيضاً.

باختصار، إن إرساء التوازن المطلوب بين التنسيق بين الوكالات والتنسيق داخل الوكالة الواحدة أمر أساسي لعملية التنفيذ بشكل عام. وبغية تنفيذ العمليات والخطوات المذكورة أعلاه بشكل صحيح، يورد الجدول 8 بالتفصيل بعض التوصيات بشأن عملية إنشاء منظومة أصحاب المصلحة لدعم عملية التنفيذ.

بمجرد اكتمال خطة إشراك أصحاب المصلحة، تصبح مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل بدء التنفيذ أمراً بالغ الأهمية. وفي هذا الصدد، ستكون اجتماعات التنسيق بين أصحاب المصلحة وورش العمل ومنتديات المشاركة متعددة الوكالات التي تجمع كل الوكالات الرئيسية ومجموعات أصحاب المصلحة أمراً حاسماً لتنفيذ البنية التحتية لسلسلة الكُتل وحلولها وضمان استدامتها. فمن شأن ذلك أن يرسى الأساس لعمليات المشاركة في المستقبل وأن يضمن سلامة الحلول واستخدامها على المدى الطويل. وستضمن عملية تنظيم أصحاب المصلحة هذه أيضاً فهم الأدوار الأولية لأصحاب المصلحة الرئيسيين جيداً وإجراء أي تعديلات مطلوبة قبل التنفيذ الفعلي للمشروع. كما سيضمن ذلك التخلص من أي التباسات أو ثغرات أو تداخلات أولية في أدوار أصحاب المصلحة بغية تحديد تسلسل واضح للمسؤوليات والواجبات والأدوار.

6. التدريب والتعليم والبحث ودعم أصحاب المصلحة

من المكونات الرئيسية لعملية تنظيم أصحاب المصلحة، تدريب أصحاب المصلحة ودعمهم للتأكد من ارتياحهم إلى التكنولوجيا الجديدة وإمكانية استخدامها لها بفعالية. ويمكن أن يكون هذا التدريب موجهاً نحو تحقيق عدة أهداف، مثل مساعدة أصحاب المصلحة على فهم أبرز فوائد التكنولوجيا وجدواها، وتعزيز استعدادهم وقدراتهم واهتمامهم بالتكنولوجيا، وتشجيعهم على الاستفادة القصوى من الحلول. علاوة على ذلك، سيكون من بالغ الأهمية إجراء أبحاث دورية لتحسين مدى تلبية التكنولوجيا لاحتياجات أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال، إذا كان بعض أصحاب المصلحة يتوقعون أن تعود عليهم هذه التكنولوجيا بقيمة عالية بما يتناسب مع احتياجاتهم المتعلقة بتيسير التجارة، ولكنهم غير مُلمين بها كثيراً، وبالتالي أقل جَهوْزِيَةً لتنفيذها، فسيكون من المفيد جداً بذل جهود لتنظيم تدريبات

الجدول 8. التوصيات الرئيسية للتسيق بين الوكالات وداخلها

الخطوة الرئيسية	التوصيات
اختيار الهيئة/الوكالة المنفذة الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> ■ اختر وكالة أكثر تقنية تشرف على العمليات التجارية عبر الحدود بشكل مباشر، يمكن أن تكون سلطة الجمارك أو الموانئ أو الإيرادات. ■ وستكون وزارة أو دائرة التجارة شريكاً حاسماً في مجال السياسات، فتوفّر القيادة والإشراف والموارد لعمل هيئة التنفيذ الأساسية.
اختيار فريق التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> ■ سيكون من الضروري أن يتألف فريق التنفيذ الأساسي من عدة أصحاب مصلحة من الوكالات الأساسية التي تتولى الإشراف على العمليات التجارية عبر الحدود مباشرة. ■ ومن الأفضل أن يتكون فريق التنفيذ الأساسي من فريق تقني يملك المعارف والسلطة المناسبة (والأنسب أن يكون فريقاً إدارياً على المستوى المتوسط)، ويضم الجمارك وهيئة الموانئ والمرافئ وهيئة الإيرادات.
تنظيم أصحاب المصلحة الرئيسيين حول موضوع البنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> ■ لعل أفضل من يتولى التنسيق بين الوكالات وداخلها هيئة مثل اللجنة الوطنية لتيسير التجارة، بالتعاون مع جميع الوكالات الرئيسية والقطاع الخاص، للنظر في قضايا عدة مثل تصميم البنية التحتية، وتلقي تعليقات المستخدمين على الأدوات، وتجربة المستخدم مع البنية التحتية.
تحديد أدوار أصحاب المصلحة الرئيسيين	<ul style="list-style-type: none"> ■ ينبغي أن يحدث ذلك على الصعيد المشترك بين الوكالات وداخل الوكالة الواحدة. ■ على الصعيد المشترك بين الوكالات، يمكن لهيئات مثل اللجان الوطنية لتيسير التجارة أن تنسق وتنظّم الحوار بشأن الأدوار الرئيسية لكل وكالة. ■ بمجرد تحديد أدوار كل وكالة رئيسية، ستحتاج كل وكالة إلى اختيار الأفراد الرئيسيين وتحديد أدوارهم من أجل ضمان التنسيق السليم داخل الوكالات.
الحفاظ على اهتمام أصحاب المصلحة ومشاركتهم	<ul style="list-style-type: none"> ■ بمجرد تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وأدوارهم كما ينبغي، فإن الحفاظ على اهتمامهم ومشاركتهم المستمرة في تنفيذ هذه المنظومة واستدامتها أمر أساسي. ■ يشمل ذلك التواصل المستمر فيما بينهم والتدريب وتنظيم ورش العمل وتوفير المواد الداعمة لأصحاب المصلحة.

المصدر: تجميع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

يوجز الجدول 9 الخطوات السبع الرئيسية لعملية إشراك أصحاب المصلحة.

الجدول 9. ملخص الخطوات السبع الرئيسية لتحقيق مشاركة أصحاب المصلحة

الخطوة	وصف العمليات
تحديد أصحاب المصلحة والتعريف بأدوارهم الأساسية	يشمل ذلك تحديد أصحاب المصلحة الذين سيكونون ذوي أهمية بالغة لعملية التنفيذ، فضلاً عن تحديد أدوارهم على المستويات الرئيسية الأربعة (مستوى القطاع، والمستوى المشترك بين الوكالات، وداخل الوكالات، ومستوى فريق التنفيذ الأساسي).
فهم احتياجات أصحاب المصلحة والتوعية بشأن فوائد أدوات سلسلة الكتل	يشمل ذلك فهم احتياجات تيسير التجارة وشواغل أصحاب المصلحة وتوقعاتهم، وتكييف عملية الإشراف بحيث تعمل على معالجة هذه التوقعات والشواغل والاحتياجات.
تأكيد استعداد أصحاب المصلحة وجهوزيتهم للتكنولوجيا	يشمل ذلك فهم شواغل أصحاب المصلحة المتعلقة بالتنفيذ، مثل التكلفة ودرجة التعقيد والمخاطر المتعلقة بحماية المستخدم والأمن، وتبديد هذه الشواغل من أجل بناء الثقة ودعم عملية التنفيذ.
إعداد خطة تنفيذية لإشراك أصحاب المصلحة	من شأن إعداد خطة تنفيذية واضحة توجز الأهداف، والمهل الزمنية، والموارد، والنتائج المتوقعة من إشراك جميع أصحاب المصلحة أن يضمن نجاح هذه الجهود وفعاليتها واستدامتها من بداية عملية التنفيذ وحتى نهايتها.
تنظيم أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل بدء عملية التنفيذ	ستكون اجتماعات التنسيق بين أصحاب المصلحة وورش العمل ومنتديات المشاركة التي تجمع كل الوكالات الرئيسية ومجموعات أصحاب المصلحة أساسية لتنفيذ البنية التحتية لسلسلة الكتل بنجاح فضلاً عن الحلول ذات الصلة.
التدريب والتعليم والبحث ودعم أصحاب المصلحة	يمكن أن تكون هذه الجهود موجهة نحو تحقيق عدة أهداف، مثل مساعدة أصحاب المصلحة على فهم أبرز فوائد التكنولوجيا وجدواها، وتعزيز استعدادهم وقدراتهم واهتمامهم بالتكنولوجيا، وتشجيعهم على الاستفادة القصوى من الحلول.
إنشاء حلقة تغذية راجعة لأصحاب المصلحة مع الرصد والتقييم	من شأن الاستعراض المستمر لديناميات أصحاب المصلحة أن يضيفي على عملية تنفيذ الحلول واستخدامها بشكل عام منظوراً حديثاً إلى احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.

المصدر: تجميع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

جيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص كأحد الاعتبارات السياسية الرئيسية

الحاسم الذي يؤديه القطاع الخاص في البيئة التجارية لمعظم البلدان، فإن إشراك القطاع الخاص على المستويات التقنية والسياساتية والتنظيمية لعملية التنفيذ هو أفضل طريقة لضمان اتباع نهج شمولي وكفالة تلبية التكنولوجيا لاحتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وبالتالي، يمكن لنهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عملية التنفيذ أن يحقق العديد من الفوائد للهيئة المنفذة، ومنها ما هو مفضل أدناه:

يشكل إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص نهجاً موحداً متبعاً في معظم مشاريع تطوير البنية التحتية المادية والرقمية التي يُقصد بها أن تستخدمها الحكومة. ويتمتع هذا النهج بالعديد من المزايا التي يمكن أن تدعم نجاح البنية التحتية المعنية واستدامتها. ولا تعزز الشراكات بين القطاعين العام والخاص نقاط القوة في كلا القطاعين فحسب، بل تساهم أيضاً في استخدام الموارد والخبرات على أفضل نحو. علاوة على ذلك، ونظراً للدور

3

الكفاءة وإدارة المخاطر

يمكن أن يساعد نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار عملية التنفيذ على التخفيف من المخاطر المالية والتشغيلية التي تترافق مع إنشاء بنية تحتية مادية ورقمية كبيرة. فمن خلال التعامل مع عملية التنفيذ كاستثمار مشترك بين الحكومة والقطاع الخاص، ستخفف العملية من متطلبات الموارد الملقاة على كاهل الحكومة بشكل عام. وليس هذا فحسب، بل ستمنح العملية الحكومة أيضاً فرصة لتقاسم التحديات والعقبات التشغيلية المحتملة مع الشركاء المختصين والكفؤين والمبتكرين من القطاع الخاص. وسيخفف هذا الأمر من المخاطر الإجمالية ويعزز الكفاءة لتحقيق أفضل النتائج في عملية التنفيذ.

2

الابتكار التعاوني

إن مزج الدراية التقنية التي يتمتع بها القطاع الخاص مع الموارد التي توفرها السياسات للقطاع العام يمكن أن يعزز الابتكارات البالغة الأهمية، لما يصب في مصلحة الحكومة والهيئة المنفذة. ففي حين يُعرف القطاع الخاص بإبداعه المرتكز على قوى السوق، يُعرف القطاع العام بإلمامه الواسع بالاحتياجات المجتمعية. وبالتالي، يمكن أن يسفر الجمع بين هذين المجالين في عملية تنفيذ سلسلة الكتل عن قدر كبير من الابتكار والتعاون الناجح سعياً نحو تلبية احتياجات الحكومة في مجال تيسير التجارة.

1

الفعالية من حيث التكلفة

من خلال الاستفادة من خبرات القطاع الخاص والكفاءات البالغة الأهمية في مجال المهوبة والتنفيذ، يمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص تحقيق وفورات في التكاليف بالنسبة للحكومة، وضمان تحقيق عائدات عالية باستخدام الموارد المالية المحدودة. بالإضافة إلى ذلك، من خلال تسهيل الوصول إلى مجموعة واسعة من هذه الخبرات، ومجموعة أكبر من أصحاب المواهب والقدرات الإضافية في كل من القطاعين العام والخاص، من المرجح أن يعود نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالفائدة على عملية تنفيذ سلسلة الكتل، فيجعلها أكثر فعالية من حيث التكلفة بفضل تعدد الكفاءات، ورفع معايير المساءلة، وتعزيز المواءمة بين أصحاب المصلحة، واعتماد آليات الأداء المبتكرة.

بعد نظام المعلومات المسبقة عن البضائع، المشغل بواسطة سلسلة الكتل في مصر، والذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من النظام الوطني للنافذة الواحدة في البلد، ويساعد حالياً في تسريع تخليص الشحنات وتقليل التكلفة والوقت لكل من الشحن البحري والجوي، مثلاً على الشراكة بين القطاعين العام والخاص لإنشاء البنية التحتية لسلسلة الكتل. وهو ثمرة تعاون بين شركة والشركة المصرية لتكنولوجيا التجارة الإلكترونية المملوكة للحكومة. CargoX

6

الاستدامة على المدى الطويل

يمكن أن تساهم مشاركة أطراف متعددة في عملية التنفيذ، من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في استدامة حل سلسلة الكتل على المدى الطويل ضمن البيئة التجارية. ويمكن أن تكون هذه الاستدامة ناتجة، جزئياً، عن التشارك في توقعات المخاطر بين القطاعين، مع إمكانية تعزيزها من خلال ثقافة الصيانة السائدة في القطاع الخاص. وبالتالي، من خلال إدراج أحكام متعلقة بالصيانة والدعم في تصميم الشراكة، سيصبح بالإمكان الاستفادة بشكل مستمر من الخبرات والمواهب الموجودة في القطاع الخاص، لضمان نجاح البنية التحتية واستدامتها على المدى الطويل حتى بعد مرحلة التنفيذ الأولية.

5

المنافع المتأتبة عن القدرات

تعزز الشراكات بين القطاعين العام والخاص عادةً نقل المعارف بين هذين القطاعين. وبالتالي، في حين يمكن أن يستفيد القطاع الخاص بشكل كبير من معارف القطاع العام وعملياته، فإن العكس صحيح أيضاً. بعبارة أخرى، يمكن أن يستفيد القطاع العام بالقدر نفسه من الخبرات التقنية والكفاءة والابتكار المتوفرة لدى القطاع الخاص لتعزيز ممارساته. كما يمكن لهذه الأفكار أن تساعد في تحسين مجالات أخرى من العمليات الحكومية وتحسن العمليات العامة في القطاع العام.

4

نتائج شاملة ومؤثرة

من خلال إشراك الشركاء وأصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص، يمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمان اتباع نهج في التصميم يركز على المستخدم، وبموجبه يوفّر أصحاب المصلحة الرئيسيون من القطاع الخاص، مثل الشاحنين ووكلاء الشحن ومراكز تبادل المعلومات وغيرهم من المشغلين الاقتصاديين المعتمدين من هذا القطاع، مدخلات بالغة الأهمية عن تجربة المستخدم تعود بالفائدة على عملية التنفيذ بشكل عام. كما يمكن لبعض أصحاب المصلحة في القطاع الخاص أن يصبحوا شركاء منفذين، فيستفيدون من التجارب والخبرات التي راكموها على مر السنين لمنح المستخدمين مزايا بديهية وسهلة الاستخدام وعلى قدر من الاتساق، مستمدة من حلول سلسلة الكتل. فسيضمن ذلك أن تخلف حلول سلسلة الكتل أفضل تأثير على المدى الطويل ضمن البيئة التجارية.

يورد الجدول 10 ملخصاً لفوائد نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عملية التنفيذ.

الجدول 10. ملخص لفوائد نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عملية التنفيذ	
الوصف	فائدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص
من خلال الاستفادة من خبرات القطاع الخاص والكفاءات البالغة الأهمية في مجال الموهبة والتنفيذ، يمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص تحقيق وفورات في التكاليف بالنسبة للحكومة وضمان تحقيق عائدات عالية باستخدام الموارد المالية المحدودة.	الفعالية من حيث التكلفة
إن مزج الدراية التقنية التي يتمتع بها القطاع الخاص مع الموارد التي توفرها السياسات للقطاع العام يمكن أن يعزز الابتكارات البالغة الأهمية، لما يصب في مصلحة الحكومة والهيئة المنفذة.	الابتكار التعاوني
من خلال التعامل مع عملية التنفيذ كاستثمار مشترك بين الحكومة والقطاع الخاص، ستخفف العملية من متطلبات الموارد الملقاة على كاهل الحكومة بشكل عام. وليس هذا فحسب، بل ستمنح العملية الحكومة أيضاً فرصة لتقاسم التحدّيات والعقبات التشغيلية المحتملة مع الشركاء المختصين والكفؤين والمبتكرين من القطاع الخاص.	الكفاءة وإدارة المخاطر
من خلال إشراك الشركاء وأصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص، يمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص ضمان اتباع نهج في التصميم يركز على المستخدم، وبموجبه يوفر أصحاب المصلحة الرئيسيون من القطاع الخاص، مثل الشاحنين ووكلاء الشحن ومراكز تبادل المعلومات وغيرهم من المشغلين الاقتصاديين المعتمدين من هذا القطاع، مدخلات بالغة الأهمية عن تجربة المستخدم تعود بالفائدة على عملية التنفيذ بشكل عام.	نتائج شاملة ومؤثرة
تعزز الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص عادةً نقل المعارف بين هذين القطاعين مع استفادة المشاركين الحكوميين من الخبرات التقنية والكفاءات والابتكار في القطاع الخاص لتعزيز ممارساتهم داخل القطاع العام.	المنافع المتأتية عن القدرات
يمكن أن تساهم مشاركة أطراف متعددة في عملية التنفيذ، من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في استدامة حل سلسلة الكُتل على المدى الطويل ضمن البيئة التجارية.	الاستدامة على المدى الطويل

المصدر: تجميع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

دال نسج شراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ سلسلة الكُتل

لسلسلة الكُتل وتطويرها ونشرها. وفي حين يمكن تنظيم عملية التطوير التقني بسهولة من خلال اتفاقية شراكة بسيطة، قد تكون عمليات إشراك أصحاب المصلحة معقدة وتتطلب مستوى كبيراً من التخطيط لكي تكون العملية

تنطوي عملية نسج الشراكة بين القطاعين العام والخاص لغرض تنفيذ سلسلة الكُتل على عدة خطوات وسلسلة من الاعتبارات لضمان التعاون الناجح بين كلا القطاعين، وأدائهما الفعال، والتزامهما العميق بتطوير البنية التحتية

الالتزام بها لعملية التنفيذ، فسيكوّنون فهماً واضحاً لمدى أهليتهم، كونها تحدّد الحد الأدنى من الشروط المطلوبة للإعراب عن اهتمامهم بالانضمام إلى عملية التنفيذ كشركاء. وقد يتخذ الإطار شكل مشروع اتفاق أو مذكرة أو مشروع عقد يحدد الالتزامات والنتائج المتوخاة والمسؤوليات والتوقعات من الشركاء المحتملين.

4. البحث عن الشركاء المهتمين: في هذه المرحلة، يُطلب من الشركاء المحتملين الإعراب عن اهتمامهم بالانضمام كشركاء منفذين. وعادةً ما يكون من خلال طلب تقديم العروض، حيث يمكن للشركاء المحتملين التقدم إما كشريك منفذ فردي أو كاتحاد من الشركاء. ومن المهم تحديد نطاق المشروع والالتزامات ومعايير التقييم والجدول الزمنية بوضوح عند طلب تقديم العروض. فمن شأن هذا أن يكفل الشفافية والمساءلة ويشجع على مشاركة جميع الشركاء المنفذين المحتملين المؤهلين على نطاق واسع.

5. التقييم والاختيار: تخضع العروض المستلمة للتقييم بناءً على المعايير المحددة سابقاً في الأطر التقنية، ويقع الاختيار على العرض الذي يستوفي فيه الشريك المنفذ أو مجموعة الشركاء المحتملين شروط الملاءمة والأهلية. ومن العوامل الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار الخبرة التقنية وسجل الإنجازات والجدوى المالية والمواءمة مع أهداف المشروع.

6. اتفاق الشراكة: بعد اختيار شريك أو مجموعة من الشركاء، تدعو الحاجة إلى تصميم اتفاق شراكة والتفاوض عليه لتحديد أدوار كل شريك في عملية التنفيذ ومسؤولياته وحقوقه والتزاماته. وهذه المرحلة حاسمة لضمان نجاح مشروع سلسلة الكتل واستدامته بشكل عام، فضلاً عن مستوى فائدته لأصحاب المصلحة في مجال تيسير التجارة. وستكون لمعظم الشروط والأحكام، بالإضافة إلى الجوانب التقنية والقانونية في اتفاق الشراكة، آثار مباشرة على الاعتبارات التقنية للبنية التحتية. ولذلك ينبغي أن يتناول الاتفاق، في جملة أمور، الاعتبارات التقنية بالتفصيل، وآليات تحقيق توافق الآراء، والتصميم الهندسي، وحوكمة البيانات، والسرية، وآليات تسوية المنازعات، وسهولة

شاملة بما فيه الكفاية. في ما يلي بعض الخطوات الرئيسية لتنظيم عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص دعماً لعملية التنفيذ، مع الإشارة إلى أنّ هذه الخطوات قد تختلف بين سياق وآخر، تبعاً لعدد الشركاء أو نظام الحوكمة أو ولاية الهيئة المنفذة.

1. تخصيص الموارد: يشكّل تخطيط الموارد عنصراً رئيسياً في عملية التنفيذ برمتها، ويكتسي أهمية خاصة عند إعداد نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لا لغرض تحديد هذه الموارد فحسب ولكن أيضاً لتقسيمها وفقاً لعبء العمل ومسؤوليات الشركاء المنفذين، على نحو يضمن النجاح. ومن هذا المنطلق، يتوافق تخصيص عناصر العمل مع تخصيص للموارد. لذا، من الضروري تحديد الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة للتنفيذ بوجه عام، وتحديد مصادر الموارد وتخصيص هذه الموارد وفقاً لعناصر التزامات العمل المطلوبة من الشركاء المنفذين في القطاعين العام والخاص.

2. تحديد الشروط المطلوبة للشركاء المنفذين: سيعتمد تحديد الشركاء المنفذين المناسبين على المؤشرات الرئيسية التي تحددها الهيئة المنفذة. ومن هذه المؤشرات تاريخ الأداء، والموهبة والخبرات، والقدرات في مجال الموارد، وشهادات أصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة. وستشكل هذه الشروط الأساس لاختيار الشركاء من القطاعين العام والخاص المؤهلين للمساهمة في الشراكة. بناءً على ذلك، تتأهل أي مؤسسة تستوفي هذه الشروط، مثل الوكالات الحكومية أو شركات تطوير البرمجيات أو خبراء الصناعة أو شركات الاستشارات البحثية أو المؤسسات الأكاديمية، للمجموعة الأولية من الشركاء المحتمل اختيارهم لعملية التنفيذ.

3. تصميم الأطر القانونية والتقنية: من شأن تطوير الأطر التقنية والقانونية التي ستنظم الشراكة أن يوضح للشركاء المحتملين ما يمكن توقعه من الشراكات وكذلك ما المتوقع منهم في إطار الشراكة. على سبيل المثال، إذا توفرت للشركاء المنفذين المحتملين وثيقة تقنية/قانونية توضح النتائج المتوخاة وأهداف الحل بالإضافة إلى الجداول الزمنية والموارد التي ينبغي

والوكالات الحكومية لتحديد مجالات التحسين والتعديل وإعادة التصميم وصولاً إلى تحقيق الاستفادة القصوى؛

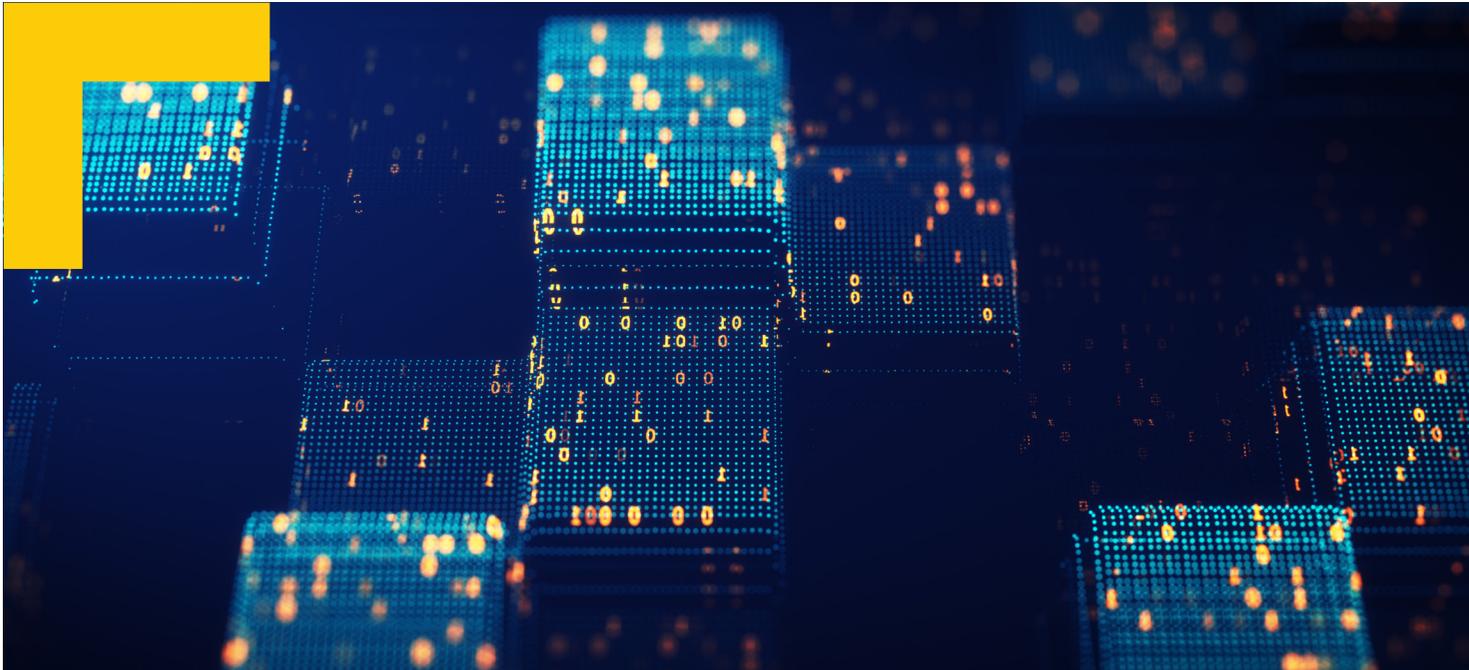
الاستعمال. وكما هو مبين في الشكل 11، تشمل المجالات الرئيسية التي يتعين النظر فيها في اتفاق الشراكة ما يلي:

(ج) تبادل المعارف وبناء القدرات: ينبغي أن يتضمن الاتفاق آليات لتبادل المعارف بين القطاعين العام والخاص، وتيسير نقل المهارات وتعزيز بناء القدرات، لا سيما بالنسبة للشريك (الشركاء) من القطاع العام. فمن شأن هذا أن يساعد في بناء الخبرة داخل القطاع العام وتعزيز استدامة سلسلة الكتل على المدى الطويل وسهولة استخدامها. وينبغي أن يحدد الاتفاق على وجه التحديد قنوات نقل المعرفة والسبل القانونية للتعامل مع أي امتناع عن الامتثال لهذا الشرط. وينبغي أن يشير أيضاً إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين في القطاع العام الذين يجب أن يكونوا معنيين بعملية نقل المعرفة، مع ضمان أن تكون المعرفة مفيدة للحكومة أكثر من غيرها؛

(أ) التطوير والنشر والصيانة: يجب أن يأخذ اتفاق الشراكة في الاعتبار، في المقام الأول، التصميم البنيوية والتفاصيل التقنية الأخرى لعملية تطوير سلسلة الكتل والتطبيقات المصاحبة لها ونشرها وصيانتها. كما ينبغي أن يحدد بوضوح التفاصيل المتعلقة بالتصميم التقني لأداء البنية التحتية وأمنها وسيادتها، فضلاً عن مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب استيفاؤها عند اكتمال العمل. وينبغي أن ينص الاتفاق أيضاً على آليات لتوفير الصيانة المستمرة والتحديثات والدعم لضمان أن تستمر البنية الأساسية والحلول المصاحبة لها في أداء وظائفها بالكامل، وتلبيتها لاحتياجات المستخدمين، والعمل على أفضل نحو؛

(د) ضمان الجودة والاختبار والتدقيق: من العناصر الأساسية الأخرى التي ينبغي أن ينطوي عليها اتفاق الشراكة، التأكد من أن البنية التحتية لسلسلة الكتل وحلولها وتطبيقاتها التي تم تطويرها تفي بمعايير الجودة المطلوبة، واختبارها بدقة للتأكد من فعاليتها وسهولة استخدامها وأمنها، مع التدقيق في جميع التعليمات البرمجية من خلال إجراء مراجعات صارمة لها لتحديد أي مشكلات أو أخطاء برمجية وتصحيحها وضمان السلامة.

(ب) آليات تقييم المستخدمين والتغذية الراجعة: يجب أن تتضمن الشراكة، من جملة أمور أخرى، آليات واضحة لإجراء التقييم الدوري، واستقبال تعليقات المستخدمين والإسهامات المنتظمة من أصحاب المصلحة الرئيسيين، لضمان أن تلي الحلول متطلبات الأداء، وأن تؤدي إلى رضا المستخدمين، مع الحرص على تحسينها في الوقت المناسب كلما طرأت مشاكل تقنية. ويجب أن تشمل الشراكة تخصيص قنوات لتلقي التغذية الراجعة من المستخدمين النهائيين وأصحاب المصلحة



الشكل 11. بعض عناصر اتفاق الشراكة الخاص بعملية التنفيذ



يوجز الجدول 11 الخطوات الرئيسية لوضع نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الجدول 11. موجز الخطوات اللازمة لوضع نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص استعداداً لعملية التنفيذ

الخطوة الأساسية	وصف العملية
تخصيص الموارد	يشمل ذلك تحديد الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة للتنفيذ بوجه عام، وتحديد مصادر الموارد وتخصيص هذه الموارد وفقاً لعناصر التزامات العمل المطلوبة من الشركاء المنفذين في القطاعين العام والخاص.
تحديد الشروط المطلوبة للشركاء المنفذين	يشمل ذلك وضع مؤشرات رئيسية مثل تاريخ الأداء والمهوبة والخبرات، والقدرات في مجال الموارد، وشهادات أصحاب المصلحة المعنيين الآخرين، لاختيار الشركاء الذين سينضمون إلى عملية التنفيذ، مثل الوكالات الحكومية أو شركات تطوير البرمجيات أو خبراء الصناعة أو شركات الاستشارات البحثية أو المؤسسات الأكاديمية.
تصميم الأطر القانونية والتقنية	إذا توفرت للشركاء المنفذين المحتملين وثيقة تقنية/قانونية توضح النتائج المتوخاة وأهداف الحل بالإضافة إلى الجداول الزمنية والموارد التي ينبغي الالتزام بها لعملية التنفيذ، فسيكونون فهماً واضحاً لمدى أهليتهم، كونها تحدّد الحد الأدنى من الشروط المطلوبة للإعراب عن اهتمامهم بالانضمام إلى عملية التنفيذ كشركاء.
البحث عن الشركاء المهتمين	عادة ما يتخذ ذلك شكل طلب تقديم عروض لدعوة الشركاء المحتملين إلى التقدم إما كشريك منفذ فردي أو كاتحادات. ومن المهم، في طلب تقديم العروض، تحديد نطاق المشروع والالتزامات ومعايير التقييم والجداول الزمنية بوضوح عند نشر الطلب، لضمان الشفافية والمساءلة وتشجيع مشاركة جميع الشركاء المنفذين المحتملين المؤهلين على نطاق واسع.
التقييم والاختيار	تخضع العروض المستلمة للتقييم بناءً على المعايير المحددة سابقاً في الأطر التقنية، ويقع الاختيار على العرض الذي يستوفي فيه الشريك المنفذ أو مجموعة الشركاء المحتملين شروط الملاءمة والأهلية.
اتفاق الشراكة	تشمل هذه الخطوة تصميم اتفاق شراكة والتفاوض عليه لتحديد أدوار كل شريك في عملية التنفيذ ومسؤولياته وحقوقه والتزاماته.

المصدر: تجميع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).