



سورية - Syria



وزارة الاتصالات والتقانة
MINISTRY OF COMMUNICATIONS & TECHNOLOGY

مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية استراتيجية الحكومة الإلكترونية

الإطار العام لمبادرة الحكومة الإلكترونية
في الجمهورية العربية السورية

الدولة في خدمة الشعب وتعمل مؤسساتها على حماية الحقوق الأساسية للمواطنين وتطوير حياتهم كما تعمل على دعم المنظمات الشعبية لتتمكن من تطوير نفسها ذاتياً.

دستور الجمهورية العربية السورية

"الحديث عن التطوير الإداري.. يقودنا إلى الحديث عن الفساد... وعلى الرغم من الجهود المبذولة للحد منه ومكافحته.. فإننا مازلنا نحتاج إلى آليات ناجعة لمكافحة الفساد. حالة المحاسبة لا تكفي لوحدها بالرغم من ضرورتها... فإذا ما هو الحل الفعلي... الحل الفعلي لمكافحة الفساد هو بالإدارة فإن التطوير الإداري... وتوسيع استخدام التقنيات الحديثة... هي آليات مكملة للمحاسبة.

في الإدارة.. إن كان لدينا إدارة جادة فعلاً... وكان هناك أمتة... وهناك آليات للتقييم والاختيار... كل هذه الآليات إن توفرت ستعطي النتيجة التي نريدها."

مقتطفات من خطاب القسم للسيد رئيس الجمهورية العربية السورية – عام 2007

اسم الوثيقة: الإطار العام لمبادرة الحكومة الإلكترونية في سورية

الجهة المعدة للوثيقة: وزارة الاتصالات والتقانة بالتعاون مع مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)

المشاركون

مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية	وزارة الاتصالات والتقانة
الإعداد	
م. فاديا سليمان: مدير الدراسات والمشاريع	م. محمود عنبر: رئيس فريق العمل
م. وائل عبيد: مدير تقانة المعلومات	م. عامر دلعين: خبير وطني
م. أسامة أحمد: مدير المعلوماتية	
م. رانيا بوسعد: معاون مدير الدراسات والمشاريع	
المراجعة	
د. أحمد باسل الخشي: معاون وزير الاتصالات والتقانة	د. عمار جوخدار: مدير برنامج تطوير وتحديث الخدمات الحكومية
	د. نوار العوا: مستشار المشروع
	د. لبنى التارة: مستشار المشروع

تم العمل بإشراف

السيد وزير الاتصالات والتقانة: الدكتور عماد الصابوني

المحتويات

5.....	1.1	مقدمة
5.....	2.	مبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية
6.....	1 . 2	أهمية وضع استراتيجية لمبادرة الحكومة الإلكترونية
6.....	2 . 2	الأهداف الاستراتيجية لمبادرة الحكومة الإلكترونية
8.....	3 . 2	المقاربة السورية لمبادرة الحكومة الإلكترونية
9.....	4 . 2	الإطار العام للمبادرة
11.....	3.	وثائق استراتيجية الحكومة الإلكترونية
11.....	1 . 3	وثائق السياسات
11.....	1 . 1 . 3	وثيقة الأسس والمفاهيم العامة
11.....	2 . 1 . 3	وثيقة التوجهات
12.....	2 . 3	وثائق التخطيط والإدارة الاستراتيجية
12.....	1 . 2 . 3	وثيقة البرامج
12.....	2 . 2 . 3	وثيقة خطة العمل
12.....	3 . 2 . 3	وثائق المشاريع
12.....	3 . 3	الوثائق المساندة
12.....	1 . 3 . 3	وثيقة إطار عمل الرصد والتقييم
13.....	2 . 3 . 3	وثيقة أولويات تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً
13.....	3 . 3 . 3	وثيقة معايير التخاطب البيئي
13.....	4 . 3 . 3	وثيقة التحليل الاقتصادي الكلي
13.....	5 . 3 . 3	وثيقة استراتيجية التواصل
13.....	6 . 3 . 3	وثيقة العمل الخلفي
15.....	4.	تطور وثائق الاستراتيجية خلال المرحلة التحضيرية للمبادرة
17.....	1 . 4	آليات تطور السياسات المرتبط بالمراحل
18.....	2 . 4	مسار جرد الخدمات وتحديد الخدمات الأساسية
20.....	5.	الخطوات التي تلي إقرار الوثائق الحالية للاستراتيجية

1. مقدمة

مع ازدياد الأعباء الاجتماعية والتنموية على الإدارة الحكومية، والمتمثلة بوجه خاص في:

- محدودية موارد الخزينة،
- وتزايد عدد المواطنين واحتياجاتهم، وضرورة تقديم خدمات أفضل وأكثر عدداً لهم،
- والسعي لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية،
- وحاجات القطاعات الاقتصادية في مواجهة تحديات المنافسة الإقليمية والدولية،
- والتمكن من تحقيق معدلات تنمية اقتصادية ملائمة،
- والبقاء في دائرة المنافسة على المستوى الإقليمي،
- وتمكين الإدارة الحكومية من أداء دور أكثر فعالية في العلاقة مع العدد المتنامي من مؤسسات المجتمع الأهلي (الاجتماعية، التنموية، الخيرية، الثقافية، العلمية،...)،
- والتعامل مع القطاع الخاص ومتطلباته،
- وضرورة مواكبة التقدم التقني والمعلوماتي،

تبرز الحاجة إلى تفعيل دور الإدارة الحكومية. ويعدّ إطلاق مبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية الأداة الرئيسة الكفيلة لتحقيق ذلك.

2. مبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية

تضمّنت الاستراتيجية الوطنية لتقانات المعلومات والاتصالات التي أقرتها الحكومة في عام 2004 إطلاق "المبادرة الوطنية للحكومة الإلكترونية"، التي تهدف إلى النهوض بأتمتة المؤسسات الحكومية في نطاق برنامج شامل للإصلاح الإداري، يعمل على تعزيز التوجه نحو خدمة المواطن والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، وزيادة فعالية المؤسسات الحكومية وإنتاجيتها باستخدام تقانات الاتصالات والمعلومات على الوجه الأمثل.

لقد وقّعت وزارة الاتصالات والتقانة مذكرة تفاهم مع مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية GSR التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك بهدف التحضير لمبادرة الحكومة الإلكترونية، وقد تضمنت أهداف المذكرة النقاط التالية:

- ◀ جرد الخدمات الحكومية المتواترة التي تقدمها الوزارات، وتحديد الأولويات فيما بينها حسب إمكانية الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تنفيذها.

- ◀ دراسة الواقع الحالي وفق وثائق الجاهزية الإلكترونية المتوفرة في سورية، وذلك فيما يخص البنية التحتية والأطر البشرية وغيرها، وإعطاء مؤشرات واضحة عن الواقع الحالي يسمح بمقارنة سورية بالدول الأخرى إقليمياً وعالمياً.
- ◀ وضع رؤية واستراتيجية لمشروع الحكومة الإلكترونية متضمناً استكمال النقص في التشريعات ورفع الجاهزية الإلكترونية، ووضع صيغة معيارية للتخاطب بين نظم الحكومة الإلكترونية المختلفة مما يسمح بالابتعاد عن الحلول المركزية، ويسمح للوزارات المختلفة بالعمل بشكل مستقل، ويسرع من وتيرة التقدم باتجاه الخدمات الإلكترونية الحكومية. ويجب أن تأخذ هذه الاستراتيجية في الحسبان بناء القدرات والمهارات الفنية والقيادية للحد من مقاومة التغيير، وكذلك تمكين التعاون بين القطاع الخاص والعام

1.2 أهمية وضع استراتيجية لمبادرة الحكومة الإلكترونية

- تأتي أهمية وضع استراتيجية تمهيداً لإطلاق مبادرة الحكومة الإلكترونية من العوامل التالية:
- ◀ وضع سياسات صحيحة وأطر إدارية فاعلة منذ البداية لضمان انطلاقة سليمة للمبادرة؛
 - ◀ تحقيق الاستفادة المثلى من الاستثمارات الحكومية في مجال استخدام تقانات المعلومات والاتصالات لتطوير العمل الحكومي؛
 - ◀ وضع آليات للتنسيق بين مختلف الجهات الحكومية عند إطلاق المشاريع المتعلقة بتقانات المعلومات والاتصالات؛
 - ◀ ضمان إدارة فعالة لكلفة تشغيل واستثمار النظم المعلوماتية في الجهاز الحكومي؛
 - ◀ وضع خطة متكاملة لتعزيز النجاحات التي تحقّقها بعض المبادرات الإرشادية، وصولاً إلى بناء نظم معلوماتية قادرة على الاستجابة لحجوم العمل المتوقعة، وذلك من حيث الأداء والاستمرارية؛
 - ◀ توجيه الاستثمارات المعلوماتية لتحقيق أهداف تنموية اقتصادية حقيقية، بدلاً من الاقتصار على تحقيق أهداف معلوماتية؛
 - ◀ وضع الأسس اللازمة للتكامل بين نظم المعلومات الحكومية بطريقة حديثة تكفل رفع الأداء الحكومي.

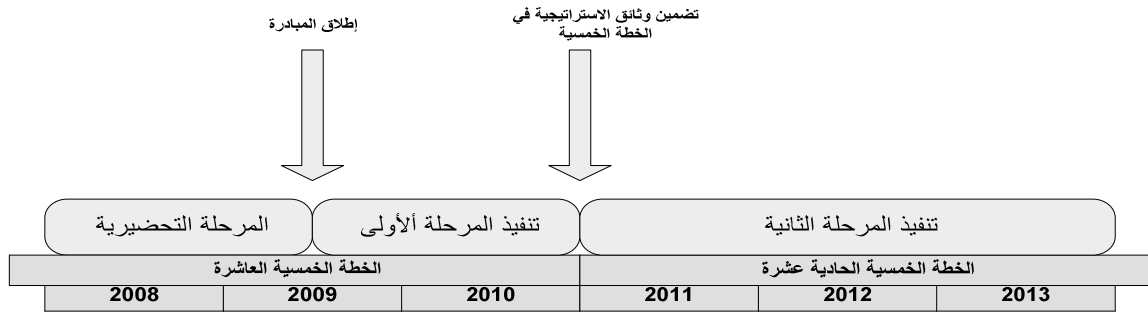
2.2 الأهداف الاستراتيجية لمبادرة الحكومة الإلكترونية

بوجه عام، تسعى مبادرة الحكومة الإلكترونية لتحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

- ◀ رفع كفاءة الإدارة الحكومية وتطويرها وتبسيط إجراءاتها وخفض كلفة عملها: ويعود هذا الهدف بالفائدة على الإدارة الحكومية، لأنه يؤدي إلى خفض الهدر المالي والزمني في العمل الإداري، ومن ثمّ يمكّن الإدارة الحكومية من تقديم خدمات أفضل بالكلفة نفسها، أو الخدمات الحالية بكلفة أقل.
- ◀ رفع فعالية الخدمات الحكومية: ويعود هذا الهدف بالفائدة على المستفيدين (المواطنين وقطاع الأعمال والعاملين في الدولة ومؤسسات المجتمع الأهلي)، وذلك عن طريق تقديم خدمات ملائمة لرغبات واحتياجات المستفيدين، بحيث تتمتع الخدمات بالجودة والشمولية والتفاعلية، واختصار زمن الخدمة.

◀ دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية: ويعود هذا الهدف بالفائدة على المجتمع ككل، وذلك عن طريق بناء علاقة شفافة وتشاركية بين الحكومة والمستفيدين، وتعزيز مفاهيم المسؤولية الحكومية، على نحو يمكّن المجتمع بكافة مكوناته من تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

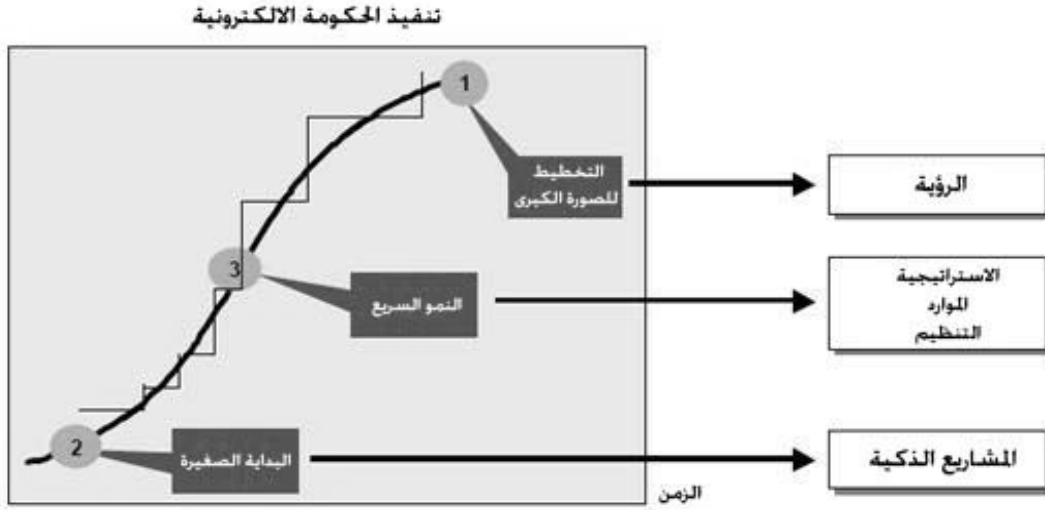
انطلاقاً من أهمية تطوير استراتيجية لمبادرة الحكومة الإلكترونية، فقد قمنا بتقسيم العمل إلى ثلاثة مراحل، وذلك وفقاً للنموذج المبين في الشكل 1. تهدف المرحلة التحضيرية إلى وضع الخطوط العامة للاستراتيجية والحصول على إجماع وطني حول أهداف المبادرة ومحاورها ومراحلها، وذلك بما يكفل نجاحها وتحقيقها لأهدافها، ولتمكين كافة الجهات المعنية من المساهمة في صياغة الاستراتيجية. تمثل وثيقة الاستراتيجية خلال مراحل تطويرها أداة لتبادل وتطوير الأفكار بين المعنيين وصناع القرار، حيث تجري مراجعتها بناءً على مداخلات المعنيين للوصول إلى توافق حول النهج الذي سيتم تبنيه لتحقيقها. ومن المخطط له تضمين النسخة الكاملة من الاستراتيجية، التي يتوقع أن تكتمل في نهاية العام 2010، في الخطة الخمسية الحادية عشرة؛ ومن ثمّ تصبح وثيقتها النهائية بمثابة خريطة طريق لمتخذي القرار، وذلك فيما يتعلق بالبرامج والمشاريع المشمولة فيها. وستطرح الوثيقة المرحلية على مجلس الوزراء، بهدف إقرار ما تم إنجازه، وتكليف الجهات الحكومية باستكمال الوثائق التفصيلية، مع وضع الأطر التنفيذية التي تسمح بإطلاق المشاريع والأعمال المتعلقة بالمرحلة الأولى، في حين يفضل أن يجري اعتماد الوثيقة النهائية من مجلس الشعب، وذلك عند تضمينها في وثائق الخطة الخمسية الحادية عشرة ويبين الشكل (1) الإطار الزمني للمبادرة.



الشكل 1: الإطار الزمني لمبادرة الحكومة الإلكترونية

3.2 المقاربة السورية لمبادرة الحكومة الإلكترونية

تتشابه التوجهات المتعلقة بمبادرات الحكومة الإلكترونية في الدول المختلفة، إلا أنها تتباين فيما بينها من حيث درجة وسرعة التغيير الواجب تحقيقه، والمرتبط بالخصوصية المحلية وبالموارد التي يمكن رصدها؛ ولذلك فإن سرعة تحقيق أهداف المبادرة يجب أن تأخذ في الحسبان نتائج عملية تقويم الواقع، والموارد المتاحة، وذلك بما يضمن إمكانية تحقيق الاستراتيجية لأهدافها. لذلك فقد تبنت المبادرة السورية المقترحة مقارنة متلائمة مع الدول المحدودة الموارد، بحيث يتم البناء وفق منهجية "خط للصورة الكبرى، ابدأ بخطوات صغيرة، واكبر بسرعة"، وذلك وفقاً للنموذج المبين في الشكل(2).¹



الشكل 2: نموذج تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية

يتطلب التخطيط للصورة الكبرى أن يتم البدء بتحديد الرؤية والأهداف المتعلقة بمبادرة الحكومة الإلكترونية بدقة، وبلي ذلك العمل على المشاريع التي لا تتطلب تمويلاً ضخماً، والتي تمتلك فرص نجاح كبيرة (المشاريع ذات الأولوية المرتفعة)، وهو مما يسهم في تأمين نجاحات سريعة Quick Wins تؤدي إلى حشد تأييد ومساهمة القوى الفاعلة لدعم تحقيق أهداف المبادرة. أما النمو السريع فيتطلب توفير كافة الموارد المطلوبة، كما يحتاج إلى اكتشاف نقاط الاختناق ومعالجتها في الوقت المناسب، مما يستلزم إتاحة آليات التخطيط الاستراتيجي الكفيلة بتنفيذ المشاريع بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية. وبهذا نضمن عدم وضع استثمارات كبيرة في مشاريع يتبين لاحقاً أنها لا تسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف الاستراتيجية، والمخاطرة بفقدان الموارد المخصصة للمبادرة. ومن هنا تبرز أهمية توفر أدوات فعالة لتحديد الأولويات (من جهة)، وآليات فعالة للرصد والتقويم. كما يجب أن يتم تبني مفهوم مرن لتطوير السياسات، يكون مرتبطاً بالنتائج المرحلية، وذلك بما يضمن أخذ نتائج السياسات في كل مرحلة في

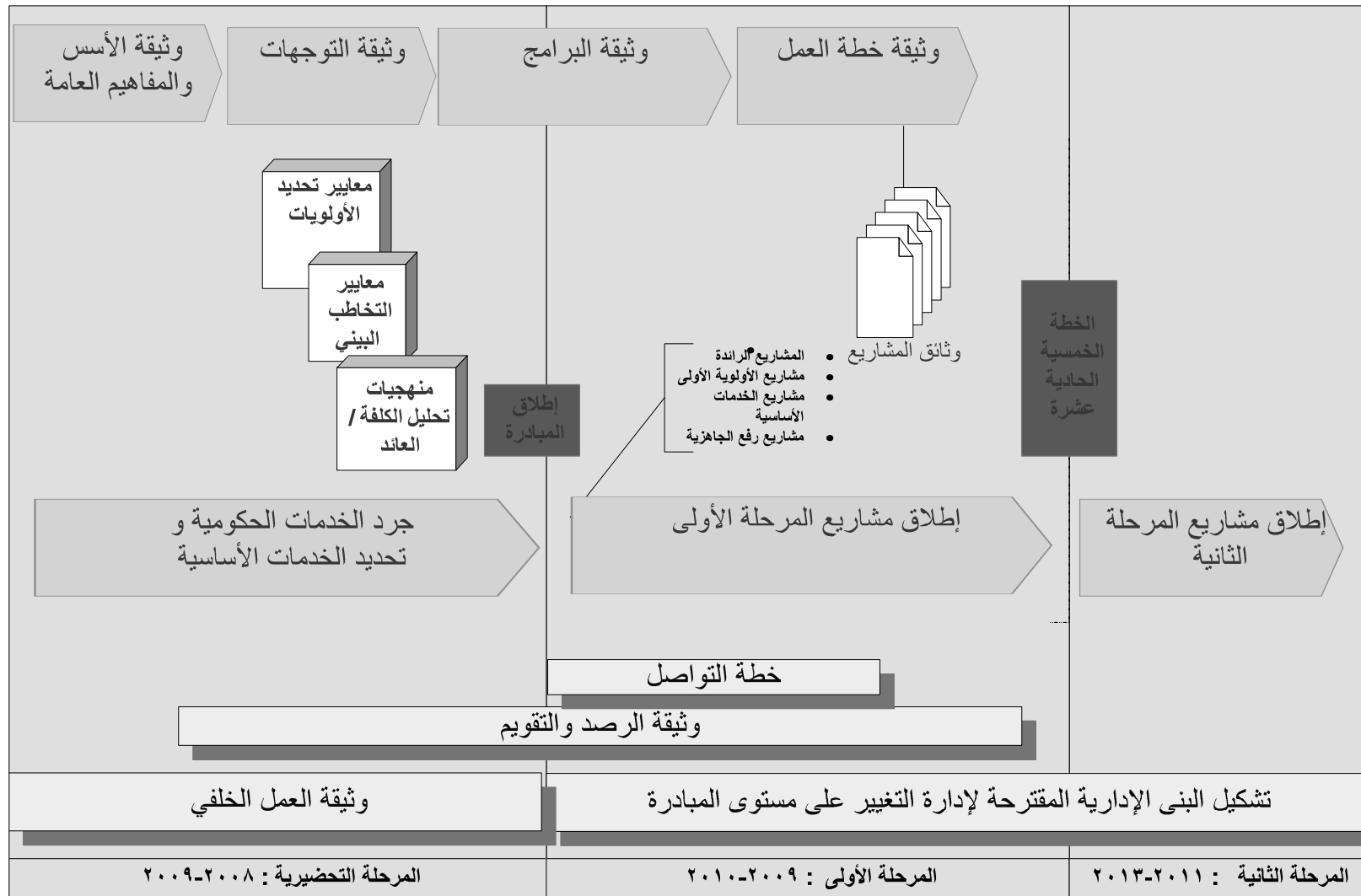
¹ Approach to implement e-governance (Andersen Consulting), E-Governance and Developing Countries, Michiel Backus

الحسبان عند صياغة سياسات المرحلة التالية، بالإضافة إلى تبنى بعض المبادرات الأساسية التي تسمح برفع احتمالات النجاح على المستوى الإجمالي.

انسجماً مع التوجه المذكور سابقاً، فإن خطة العمل للمرحلة الأولى (2009-2010) ستتضمن العمل على مسارين اثنين: حيث سيجري العمل على بعض المشاريع الرائدة، والمشاريع ذات الأولوية المرتفعة في كل وزارة، بالإضافة إلى العمل على المشاريع المتعلقة بالخدمات الأساسية، وبعض المشاريع المتعلقة بالجاهزية، وبعض الخدمات المشتركة. أما المرحلة الثانية (2011 – 2013)، فستشهد عدداً من المشاريع الضخمة نسبياً، في المحاور التي يتم بها تحقيق نتائج مرضية في المرحلة الأولى. وسيتم تحديد ذلك بواسطة آليات الرصد والتقييم.

4.2 الإطار العام للمبادرة

قامت وزارة الاتصالات والتقانة وبرنامج تطوير وتحديث الخدمات الحكومية ضمن إطار مذكرة التفاهم الموقعة بينهم بإعداد مجموعة من الوثائق اللازمة لإطلاق المبادرة، على أن يتم استكمال الوثائق التفصيلية بمجرد إطلاق المبادرة رسمياً بعد إقرار هذه الوثائق من مجلس الوزراء، ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة للقيام بالمرحلة الأولى كما هو مخطط لها، بالتزامن مع الإعداد للوثائق التفصيلية اللازمة للمرحلة الثانية، والتي سيتم تضمينها في وثائق الخطة الخمسية الحادية عشرة. ويبين الشكل 3 الأعمال التي تم تنفيذها، وتلك التي سيتم تنفيذها في كل مرحلة من مراحل العمل.



الشكل 3 : الإطار العام لمبادرة الحكومة الإلكترونية

3. وثائق استراتيجية الحكومة الإلكترونية

تتضمن وثائق استراتيجية الحكومة الإلكترونية المواضيع التالية: الرؤية والأهداف والأولويات الاستراتيجية؛ وخطة العمل (البرامج والمشاريع)؛ وإطار الرصد والتقييم؛ ونموذج الإدارة المعتمد؛ وآليات إعداد الجدوى الاقتصادية. وتعدّ الاستراتيجية خريطة الطريق لتحقيق الأهداف المقترحة، كما تأخذ في الحسبان نتائج تقييم البيئة التمكينية في سورية من حيث الأطر التالية: الإطار السياسي، والإطار التشريعي والتنظيمي، والإطار المؤسسي، والظروف البشرية والثقافية، وبيئة التواصل، والأوضاع المالية، والبنية التحتية التكنولوجية، والبيانات ونظم المعلومات. تجري صياغة استراتيجية الحكومة الإلكترونية في سورية وفق مجموعة من الوثائق الموضوعية. وقد تم خلال المرحلة التحضيرية لإطلاق مبادرة الحكومة الإلكترونية إعداد الوثائق المتعلقة بالسياسات، وبعض الوثائق المتعلقة بالتخطيط والإدارة الاستراتيجية، ومجموعة من الوثائق المساندة، في حين تضطلع الجهات الراعية لكل من المحاور الاستراتيجية الثلاثة التي تتضمنها الاستراتيجية بإنجاز باقي الوثائق خلال المرحلة 2009-2010. تشمل الاستراتيجية بشكلها النهائي مجموعة الوثائق المبينة لاحقاً، ونجد في الجدول (1) قائمة بالوثائق المتعلقة باستراتيجية الحكومة الإلكترونية، مع بيان لحالة كل من هذه الوثائق.

1.3 وثائق السياسات

1.1.3 وثيقة الأسس والمفاهيم العامة

تتضمن هذه الوثيقة الأسس والمفاهيم العامة المتعلقة بالحكومة الإلكترونية، حيث تقدم معلومات نظرية مرجعية تساهم في توحيد المفاهيم والمصطلحات والمنطلقات التي سيتم البناء عليها، وذلك فيما يتعلق بأهمية مبادرة الحكومة الإلكترونية ومراحل تنفيذها وطرق تصنيفها؛ كما تبين أفضل الممارسات في كل مرحلة من المراحل، وتقدم شرحاً موجزاً عن بعض المفاهيم المرتبطة بالحكومة الإلكترونية، مثل بنية الحكومة الإلكترونية ومعايير التخاطب بين الجهات الحكومية.

2.1.3 وثيقة التوجهات

تتضمن وثيقة التوجهات نتائج تحليل الواقع الحالي (نقاط القوة، نقاط الضعف، التحديات، الفرص)، كما تقترح مقارنة لمبادرة الحكومة الإلكترونية في سورية تعالج الأطر التنظيمية والزمنية والفنية، وتضع أهدافاً للمراحل المختلفة للمبادرة، وتحدد المحاور الاستراتيجية، مع بيان الأهداف التي يجب تحقيقها في كل محور، والجهات الراعية لكل محور استراتيجي.

2.3 وثائق التخطيط والإدارة الاستراتيجية

1.2.3 وثيقة البرامج

تطرح الوثيقة التدخلات اللازمة لتمكين استراتيجية الحكومة الإلكترونية من تحقيق أهدافها، وذلك لكل من المحاور الاستراتيجية المحددة في وثيقة التوجهات، كما تضع خطة العمل على مستوى البرامج التي يجب تنفيذها في كل من المحاور الاستراتيجية التي تم تحديدها سابقاً، مع الأهداف المتوخاة لكل برنامج. أيضاً وتقدم الوثيقة تصوراً تفصيلياً لآليات الإدارة الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية (الرصد والتقييم، النموذج المؤسسي، مصادر التمويل، آليات التواصل).

2.2.3 وثيقة خطة العمل

تتضمن خطة العمل توصيفاً للمشاريع الملحقه بكل من برامج الاستراتيجية، وتتضمن: اسم المشروع، الجهة المكلفة بالمشروع، المؤسسات المعنية بالمشروع، مدة التنفيذ، الاعتمادات التقديرية، أهداف المشروع، الترابطات المحتملة مع المشاريع الأخرى، وغيرها من المعلومات الضرورية لتوصيف المشروع.

3.2.3 وثائق المشاريع

لكل مشروع يرد في خطة العمل، ينبغي تطوير وثيقة مشروع تتضمن كافة التفاصيل الفنية والتنظيمية والموارد المالية والبشرية الخاصة بالمشروع.

3.3 الوثائق المساندة

1.3.3 وثيقة إطار عمل الرصد والتقييم

وتتضمن آلية لمتابعة تقدم العمل على المستويات المختلفة لمبادرة الحكومة الإلكترونية (المحور الاستراتيجي، البرنامج، المشروع). ويجب أن تتمكن الآلية من متابعة الأداء على مستوى كل وزارة ومؤسسة، وذلك بهدف تحقيق التنافس بين الوزارات المختلفة. ويعد الرصد والتقييم مكونين رئيسيين في عملية تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية، وهذا مرتبط بالنظر إلى وثيقة استراتيجية الحكومة الإلكترونية السورية، فهي ليست غاية بحد ذاتها، بل هي آلية توجيهية للبرامج والمشاريع؛ ذلك لأن الاستراتيجية تدعو كل وزارة إلى توصيف المشاريع الخاصة بها وتنفيذها، والتوثيق من أن تصب نواتج هذه المشاريع في تحقيق أهداف المبادرة.

2.3.3 وثيقة أولويات تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً

تتضمن هذه الوثيقة آليات تسمح بتحديد مدى جاهزية المؤسسة لتقديم كل خدمة من خدماتها إلكترونياً، إضافة إلى الأثر المتوقع من تقديم هذه الخدمة إلكترونياً. وهذه الآلية تسمح للوزارات بالبدء بتحديد المشاريع ذات الأولوية المرتفعة، ومن ثم وضع خططها السنوية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية، وفق أسس تضمن أعلى معدلات النجاح الممكنة، بعد الأخذ في الحسبان العوامل المختلفة التي تثبت جدوى المشروع المطروح.

3.3.3 وثيقة معايير التخاطب البيئي

تمثل هذه الوثيقة مجموعة المعايير والإرشادات الحكومية اللازمة لتحقيق التخاطب البيئي بين الجهات الحكومية من جهة، وبينها وبين المستخدمين من خدماتها (أفراداً وشركات وجهات المجتمع الأهلي) من جهة أخرى. وتحتوي هذه الوثيقة، التي يشار إليها اختصاراً بـ SyGIF، مجموعة من المعايير المقسمة إلى محورين: الأول هو المحور التقني الذي يُعنى بالقضايا التقنية المتعلقة بوصول الأنظمة المعلوماتية المختلفة وربطها، والثاني هو المحور الدلالي الذي يهدف إلى توحيد بُنى البيانات والمعطيات الحكومية ودلالاتها.

4.3.3 وثيقة التحليل الاقتصادي الكلي

وتتضمن دراسة للأثار المتوقعة لاستراتيجية الحكومة الإلكترونية على الاقتصاد الكلي. وتطرح أيضاً نموذجاً لحساب الكلفة/العائد في مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتبين طرق تقييم العائد (غير المادي) في مشاريع الحكومة الإلكترونية.

5.3.3 وثيقة استراتيجية التواصل

وتتضمن طرق التواصل مع الجهات المعنية. ويتطلب ذلك حملة علاقات عامة للترويج للخطوات والمشاريع والإنجازات المتعلقة بالاستراتيجية.

6.3.3 وثيقة العمل الخلفي

وتتضمن وصفاً للمنهجية التي جرى اتباعها، وسرداً لمصادر المعلومات التي تم الارتكاز إليها، ونتائج عمليات الجرد والاستبيانات التي تم تنفيذها أو الاعتماد عليها. وتُطوّر هذه الوثيقة تدريجياً مع تقدم العمل. وهذا يشمل إضافة تدريجية للمعلومات المتعلقة بالنشاطات الجديدة، أو تعديلاً على الوثيقة الحالية في حال الضرورة.

وثيقة نهائية	وثيقة مرحلية	مخطط لها	
وثائق السياسات			
X			وثيقة الأسس والمفاهيم العامة
X			وثيقة التوجهات
وثائق التخطيط والإدارة الاستراتيجية			
	X		وثيقة البرامج
		X	وثيقة خطة العمل
		X	وثائق المشاريع
الوثائق المساندة			
	X		وثيقة إطار عمل الرصد والتقويم
X			وثيقة أولويات تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً
	X		وثيقة معايير التخاطب البيئي
	X		وثيقة التحليل الاقتصادي الكلي
		X	وثيقة استراتيجية التواصل
	X		وثيقة العمل الخلفي

الجدول 1 : حالة الوثائق المختلفة للاستراتيجية

4. تطور وثائق الاستراتيجية خلال المرحلة التحضيرية للمبادرة

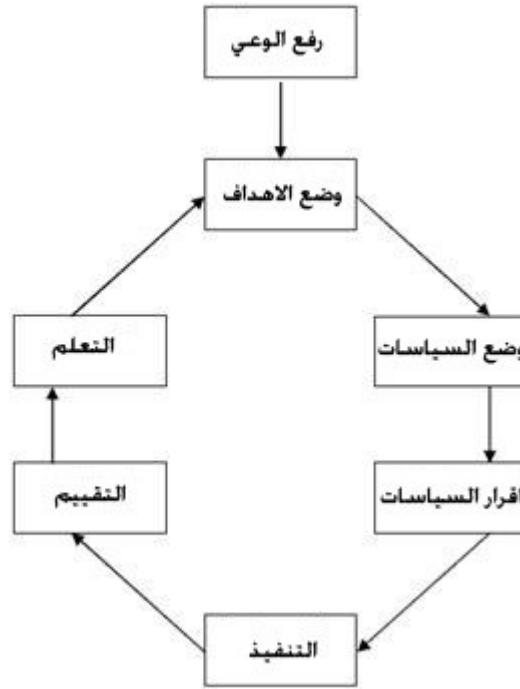
إن تحقيق أهداف المبادرة المذكورة سابقاً يتطلب مدة زمنية تصل إلى عدة سنوات، بالإضافة إلى ضرورة تضافر جهود كبيرة وتخصيص موارد كبيرة نسبياً. ولذلك لا يمكن البدء بهذه المبادرة دون مرحلة تحضيرية تمهد للقيام بالعمل التفصيلي لاحقاً، وتضمن تنسيق وتوجيه الأعمال القائمة حالياً في الوزارات المختلفة، وتسمح بإنجاز بعض المشاريع ذات الأولوية المرتفعة ومشاريع رفع الجاهزية، إلى حين إطلاق الصيغة النهائية لوثيقة الاستراتيجية ضمن الخطة الخمسية الحادية عشرة. ويبين الشكل (4) الخطوات المتبعة للوصول إلى النسخة الحالية من الاستراتيجية.



الشكل 4: مراحل تطور وثائق الاستراتيجية خلال المرحلة التحضيرية للمبادرة

1.4 آليات تطور السياسات المرتبط بالمرحلة

على الرغم من أن المرحلة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية تركز على مسارين اثنين، يتعلق أولهما بتقديم الخدمات ذات الأولوية المرتفعة والآخر بتقديم بعض الخدمات الأساسية، فإن تقييم نتائج هذه السياسات سيؤدي دوراً رئيساً في تطوير السياسات للمرحلة الثانية، وذلك وفقاً للآلية المبينة في الشكل 5؛ حيث أن نجاح تنفيذ بعض الخدمات الأساسية سيؤدي دوراً في رفع أولوية مجموعة كبيرة من الخدمات في الوزارات المختلفة، والأمر نفسه ينطبق على نجاح مجموعة مشاريع رفع الجاهزية في مجال البنى التحتية التي سيتم تنفيذها في المرحلة الأولى. لأجل ذلك، ينبغي أن تتولى كل وزارة صياغة خطة العمل التفصيلية المتعلقة بالخدمات الواجب إتاحتها خلال المرحلة الثانية (على مستوى البرامج والمشاريع)، وذلك في ضوء مدى قدرة المرحلة الأولى على تحقيق الأهداف الرقمية، على أن تبقى عملية التنسيق على المستوى المركزي.



الشكل 5: دورة تطور السياسات²

² Stone 2001, Janssen et al 2004, HEEKS 2006

2.4 مسار جرد الخدمات وتحديد الخدمات الأساسية

إلى جانب المسار الأول المبني على البدء بالخدمات ذات الأولوية المرتفعة في كل وزارة لإطلاق بعض المشاريع الإرشادية، والبناء على هذا النجاح لإطلاق مشاريع كبيرة نسبياً في المرحلة الثانية، تعاني معظم دول العالم النامية، ومن بينها سورية، من صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بالاحتياجات، كما أنها مازالت تعاني من التحديات المتعلقة بجاهزية البنى التحتية ونظم المعلومات الأساسية³، ومن هنا تم اقتراح مسار مواز يتم من خلاله إتاحة بعض الخدمات الأساسية، وهي الخدمات التي يسهم تقديمها إلكترونياً في إحداث تغيير واسع على كفاءة تقديم باقي الخدمات الحكومية، كما أنها بحد ذاتها تمتلك معدلات طلب مرتفعة، مما يجعل من عملية تقديمها إلكترونياً ذات أثر كبير على المواطن والحكومة. وسيتم اعتماد قائمة الخدمات الأساسية على المستوى الوطني. ويعتبر هذا الاعتماد بمثابة التزام حكومي برصد الاعتمادات اللازمة وإطلاق المشاريع المتعلقة بهذه الخدمات، مما يمكن كافة الوزارات من أخذ هذه الخطط في الحسبان أثناء وضع أولويات خدماتها الأخرى، ومن ثم ستحصل على أولوية في التنفيذ، وستكون موضع مراقبة خاصة خلال عملية التنفيذ. ويبين الشكل (6) الخطوات المتبعة في مسار جرد الخدمات.

³ Benchmarking eGovernment: Improving the National and International Measurement, Evaluation and Comparison of eGovernment, RICHARD HEEKS, 2006



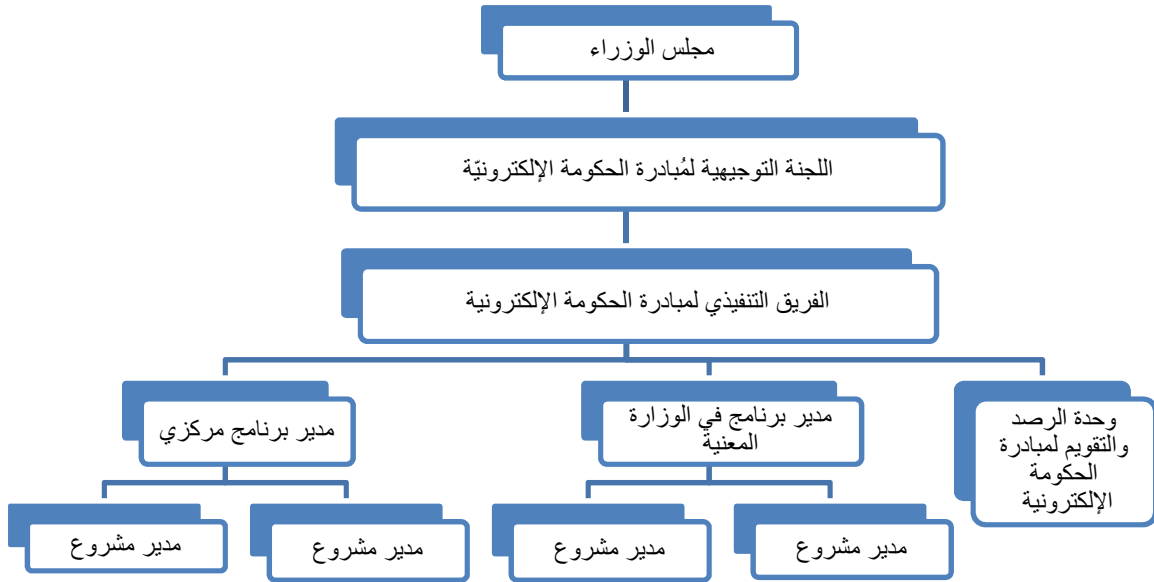
الشكل 6: الخطوات المتبعة لجرد الخدمات

5. الخطوات التي تلي إقرار الوثائق الحالية للاستراتيجية

بعد إقرار الوثائق الحالية للاستراتيجية، يمكن تكليف كل من الجهات الراعية للمحاور الاستراتيجية باستكمال الوثائق التفصيلية المتعلقة بالمشاريع التابعة للمحور الاستراتيجي العائد لها، ومنها إضافة التحديثات المطلوبة على وثيقة البرامج، وذلك في ضوء مسؤوليتها عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمحور المعني، على أن يقوم الفريق التنفيذي بضمنان انسجام البرامج في الوزارات المختلفة. ونبين فيما يلي المحاور الاستراتيجية الثلاثة:

الجهة الراعية	المحور الاستراتيجي
اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية	تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً
رئاسة مجلس الوزراء	تطوير الإدارة العامة
وزارة الاتصالات والتقانة	إعداد البيئة التمكينية

إضافة إلى ذلك، سيتم تشكيل اللجنة التوجيهية، والفريق التنفيذي، والذي يعد الأداة التنفيذية التي تسهم في تنسيق ودفع العمل على المحاور الاستراتيجية الثلاثة. ونبين فيما يلي البنية التي تم اقتراحها في وثائق الاستراتيجية، ويمكن العودة إلى وثائق الاستراتيجية للاطلاع على المهام التفصيلية للجهات المذكورة.



الشكل 7: البنية المقترحة لتنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية