



Syria - سورية



## مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية استراتيجية الحكومة الإلكترونية

الجزء الثاني  
استراتيجية الحكومة الإلكترونية في سورية (التوجهات)

نسخة أولية للمناقشة

"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 أئمة.. 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: استراتيجية الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية.  
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
<b>الإعداد</b>	
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 بو سعد: معاون مدير الدراسات والمشاريع	
<b>المراجعة</b>	
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

تشرين الأول - 2009

5	1 مقدمة
5	2 السياق الوطني للحكومة الإلكترونية في سورية
6	2.1 الخطة الخمسية العاشرة
6	2.2 استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات في سورية
7	2.3 وزارة الاتصالات والتقانة
8	2.4 تحديد الجهات المعنية
8	3 تقييم جاهزية الحكومة الإلكترونية في سورية
9	3.1 الإطار السياسي:
10	3.2 الإطار التشريعي والتنظيمي
10	3.2.1 التشريعات المتعلقة بالمعلومات
10	3.2.2 معايير أمن المعلومات
11	3.2.3 تنظيم قطاع الاتصالات
12	3.2.4 التوريدات المتعلقة بأنظمة تقانات المعلومات
12	3.3 الإطار المؤسسي
12	3.3.1 البنى الإدارية
14	3.3.2 العلاقات البينية بين الجهات الحكومية
14	3.3.3 إصلاح الإدارة العامة
16	3.4 الظروف البشرية والثقافية
17	3.4.1 الأمية المعلوماتية وشعبية الاستخدام
17	3.4.2 المهارات في القطاع العام
19	3.4.3 المبادرة الوطنية لبناء القدرات
19	3.5 الأوضاع المالية
20	3.5.1 مصادر التمويل المتاحة
22	3.5.2 آلية تخصيص الاعتمادات
22	3.5.3 مصادر التمويل غير الحكومية
23	3.5.4 الشراكة بين القطاعين العام والخاص
23	3.6 بيئة التواصل

24		<b>3.7 البنية التحتية التكنولوجية</b>	
26	البنية التحتية للاتصالات	3.7.1	
26	مراكز خدمة المواطن:	3.7.2	
27		<b>3.8 البيانات ونظم المعلومات</b>	
27	السجلات الحكومية الرقمية الرئيسية	3.8.1	
28	جودة وأمن قواعد البيانات	3.8.2	
28	<b>تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات</b>	<b>4</b>	
29		4.1 نقاط القوة	
30		4.2 نقاط الضعف	
31		4.3 الفرص	
33		4.4 التحديات	
34	<b>5 النهج المقترح لمبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية</b>		
34		5.1 المرحلة التحضيرية للمبادرة	
34		5.2 خطوات تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية:	
34		5.3 معالم الواقع الحالي	
35		5.4 أسس المقاربة السورية لمبادرة الحكومة الإلكترونية	
35	الإطار الزمني والمراحل	5.4.1	
36	الإطار التنظيمي وإدارة التغيير	5.4.2	
38	الإطار الفني وتوزيع المسؤوليات	5.4.3	
38	<b>6 ملامح استراتيجية الحكومة الإلكترونية السورية</b>		
38		6.1 الرؤية	
39		6.2 الأهداف Targets	
39	أهداف المرحلة الأولى : في نهاية عام 2010	6.2.1	
39	أهداف المرحلة الثانية : في نهاية عام 2013	6.2.2	
39	أهداف المرحلة الثالثة : في نهاية عام 2020	6.2.3	
40		6.3 المحاور الاستراتيجية لخطة العمل	
44	<b>الملحق 1 الخطة الخمسية العاشرة – الإدارة الرشيدة - السياسات وخطة العمل</b>		

## التوجهات العامة لمبادرة الحكومة الإلكترونية في سورية

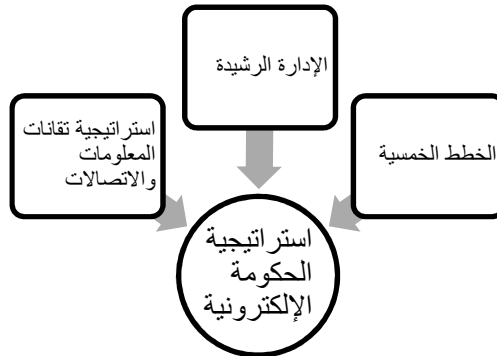
### 1 مقدمة

تبين هذه الوثيقة مجموعة النشاطات والمبادرات الاستراتيجية التي تتم حالياً في الجمهورية العربية السورية، والتي يجب أن تتفاعل معها مبادرة الحكومة الإلكترونية في سورية، وذلك بما يضمن انسجام التوجهات والأهداف بين المبادرات المختلفة. كما تضع هذه الوثيقة التوجهات العامة لمبادرة الحكومة الإلكترونية في سورية، والمقاربة التي سيتم تبنيها محلياً لتنفيذ هذه المبادرة، وذلك عبر تحليل نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص التي يجب أن تتعامل معها هذه المبادرة بالشكل الأمثل، ومن ثم صياغة توجهات عامة تركز على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واستثمار الفرص والتعامل مع التحديات بالشكل الأفضل.

تعالج هذه الوثيقة الواقع الحالي في سورية في المجالات التالية: ( السياسي - التنظيمي - المؤسسي - البشري والثقافي - المالي - بيئة التواصل - البنية التحتية التكنولوجية - المعلومات ونظم إدارتها ).

### 2 السياق الوطني للحكومة الإلكترونية في سورية

كما يبين الشكل المرفق، تركز استراتيجية الحكومة الإلكترونية على ثلاث مبادرات وطنية أخرى وهي: الخطة الخمسية العاشرة- الإدارة الرشيدة- استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات، وبالتالي تشكل التوجهات الواردة في الوثائق الثلاث إطاراً مرجعياً لإعداد وثيقة استراتيجية الحكومة الإلكترونية.



الشكل 1: الوثائق التي تركز عليها توجهات استراتيجية الحكومة الإلكترونية

## 2 . 1 الخطة الخمسية العاشرة

صدرت الخطة الخمسية العاشرة في سياق عملية التطوير والتحديث التي ركزت على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتغطي الخطة الخمسية العاشرة المدة الزمنية بين عامي 2006 – 2010. وتركز الخطة الخمسية العاشرة على تفعيل دور القطاع الخاص إلى جانب القطاع العام كمحرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعمل الخطة على تطوير البيئة الاستثمارية في سورية، وذلك بهدف تنظيم الاستثمارات الداخلية وتحفيزها مما يؤدي لزيادة الإنتاجية، كما تعمل على جذب الاستثمارات الخارجية. وفي مجال الإدارة الرشيدة<sup>1</sup>، تهدف الخطة الخمسية العاشرة للربط بين الإصلاح الاقتصادي والإصلاح الإداري وتوفير إدارة فاعلة لعملية التنمية والمعاملات والعلاقة بالمواطن، وبحيث يتم التأكد من وجود إدارة عامة تعمل على التحكم بالموارد وتسييرها بصورة كفوءة وتتمتع بقدر عالٍ من الشفافية وخاضعة للمساءلة.

كما وضعت الخطة الخمسية العاشرة مجموعة من السياسات التي تقع في سياق العمل على تحقيق الحكومة الإلكترونية<sup>2</sup>، مثل تحديث الإجراءات الإدارية والخدمات الحكومية، وتطوير الموارد البشرية، وتطبيق أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في التحديث الإداري، ويبين الملحق 1 الخطوات التي اقترحتها الخطة الخمسية العاشرة لتحقيق ذلك.

## 2 . 2 استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات في سورية

في العام 2002، جرى إطلاق مشروع مشترك بين وزارة الاتصالات والتقانة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، وذلك بهدف تطوير استراتيجية لتقانات المعلومات والاتصالات في سورية. وقد تم طرح الاستراتيجية للنقاش العام في عام 2004، وركزت على دور تقانات المعلومات والاتصالات في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية. لقد أوكلت استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات لوزارة الاتصالات والتقانة القيام بتهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية اللازمة لتنظيم كل من قطاعي الاتصالات وتقانات المعلومات، ونجم عن ذلك إعداد مسودة لقانون الاتصالات تقترح إنشاء هيئة ناظمة لقطاع الاتصالات، ومن ناحية أخرى، فقد وضعت استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات مجموعة من الأهداف المتعلقة بالبنى التحتية، والتي يجب أن يتم تحقيقها حتى العام 2013، حيث وضعت الاستراتيجية تحقيق معدل اختراق للهاتف الثابت يبلغ 30%، ومعدل اختراق للهاتف الخليوي يبلغ 30%، ومعدل اختراق للإنترنت يبلغ 20%، بينما وضعت الاستراتيجية هدفاً للوصول إلى معدل انتشار للحواسب المحمولة يبلغ 30% في العام 2013. وقد قدرت الوثيقة أن يتطلب تحقيق هذه الأهداف إنفاقاً قدره 8 مليار دولار، موزعة على الشكل الآتي: 2 مليار إنفاق حكومي – 2 مليار إنفاق من القطاع الخاص، و4 مليار إنفاق من الأفراد المستهلكين للتقانة. وقد تضمنت استراتيجية تقانات

<sup>1</sup> الخطة الخمسية العاشرة - الإدارة الرشيدة والتطوير المؤسسي

<sup>2</sup> الخطة الخمسية العاشرة - الإدارة الرشيدة والتطوير المؤسسي-

المعلومات والاتصالات في سورية "المبادرة الوطنية للإدارة الحكومية الإلكترونية"<sup>3</sup>، والتي تهدف إلى النهوض بأتمتة المؤسسات الحكومية في نطاق برنامج شامل للإصلاح الإداري، يعمل على تعزيز التوجه نحو خدمة المواطن والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، وزيادة فعالية وإنتاجية المؤسسات الحكومية باستخدام تقانات الاتصالات والمعلومات على الوجه الأمثل، مع التركيز على ضرورة تنسيق الجهود بين مختلف المؤسسات الحكومية وبرامج الإصلاح الإداري، وعلى إعداد برامج العمل من أجل الاستخدام الأمثل لتقانات الاتصالات والمعلومات في الإصلاح الإداري، وعلى تعيين مقاييس تقدم هذه البرامج.

## 3.2 وزارة الاتصالات والتقانة

لقد تضمن المرسوم رقم /35/ للعام 2004 مهمات وزارة الاتصالات والتقانة، ومن ضمنها ما يلي:

مادة /1/: تتولى وزارة الاتصالات والتقانة المهمات التالية:

- 1- استشراف التقانات الحديثة الملائمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية وبخاصة تقانة الاتصالات والمعلومات واقتراح السياسات والاستراتيجيات العامة للدولة فيما يتعلق بحيازة هذه التقانات وتوطينها وتحديثها ومتابعة استخدامها وذلك بالتعاون مع الجهات المعنية.
- 2- المساهمة في إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الاستراتيجيات المتعلقة بالتقانات الجديدة عموماً وتقانة الاتصالات والمعلومات خصوصاً.
- 3- الإسهام في تنمية الموارد البشرية واقتراح إقامة معاهد عليا للتأهيل التخصصي في مجال الاتصالات وتقانة المعلومات.
- 4- الإشراف على قطاع الاتصالات بشقيه العام والخاص، ووضع الخطط اللازمة لتطويره وتنميته وتنويع وسائله وتقاناته، وذلك بهدف توفير خدمات الاتصالات لأكبر شريحة من المواطنين وبأنسب الأسعار، وإعداد مشاريع القوانين والتشريعات اللازمة لذلك.
- 5- الإشراف على الخدمات البريدية المختلفة التقليدية والحديثة وتوفيرها والارتقاء بها لتواكب التطورات العالمية كدعم التجارة الإلكترونية.
- 6- الإشراف على تنمية تقانة المعلومات في سورية ووضع أسس تطوير منظوماتها وشبكاتها ومعاييرها وأمنها والمساهمة في إنشائها وتحديثها بالتعاون مع الجهات المعنية وإعداد مشاريع القوانين والتشريعات اللازمة لذلك.
- 7- العمل على تعزيز أداء جهاز الدولة التنفيذي باعتماد تقانات الاتصالات والمعلومات أداة رسمية في الإجراءات الإدارية.
- 8- تعزيز استخدام الوسائل الإلكترونية في التبادل التجاري.

<sup>2</sup> الخطة الخمسية العاشرة - الإدارة الرشيدة والتطوير المؤسسي  
<sup>3</sup> استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات - برنامج العمل والخطط التنفيذية



- 9- اقتراح عقد اتفاقات دولية وشراكات فيما يتعلق بالاتصالات وتقانة المعلومات والتقانات الجديدة الأخرى.
- 10- تمثيل سورية في المحافل الدولية فيما يتعلق بالاتصالات وتقانة المعلومات.
- يتبين لدينا من المهام المبينة سابقاً، وبشكل خاص الفقرة 7 من المادة 1، بأن وزارة الاتصالات والتقانة تمتلك الصفة التمثيلية للمساهمة في إطلاق مبادرة لاستخدام تقانات المعلومات والاتصالات لتطوير العمل الإداري الحكومي، والتي تقع مبادرة الحكومة الإلكترونية في سياقها.

## 4.2 تحديد الجهات المعنية

تمثل الجهات المعنية بمبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية الأفراد والجهات الاعتبارية التي تؤثر أو تتأثر بالخدمات الحكومية، ولهذا سنحاول تعريف هذه الجهات لضمان مساهمتها في النقاش المتعلق بملامح وتوجهات المبادرة، وذلك لضمان أن تعكس الصيغة النهائية للمبادرة توافقاً في الرؤى بين الجهات المعنية التالية:

- ◀ المواطن.
- ◀ قطاع الأعمال: غرف التجارة والصناعة والزراعة والسياحة وغيرهم.
- ◀ الجمعيات الحرفية والنقابات المهنية: نقابات المهندسين والعمال والمحامين والأطباء والمعلمين وغيرهم.
- ◀ موظفو القطاع العام.
- ◀ الجهات الحكومية: الوزارات – المؤسسات – الهيئات.
- ◀ الاتحادات: الاتحاد العام لنقابات العمال – الاتحاد العام للفلاحين – الاتحاد الوطني لطلبة سورية.
- ◀ مؤسسات المجتمع الأهلي والجمعيات المهنية.
- ◀ الجبهة الوطنية التقدمية والأحزاب المنضوية في إطارها.
- ◀ المستثمرون الأجانب.

## 3 تقييم جاهزية الحكومة الإلكترونية في سورية

تمثل مبادرة الحكومة الإلكترونية برنامجاً للتغيير بأبعاد تكنولوجية واجتماعية، ولهذا فأى مبادرة للتغيير يجب أن تتوافق مع جاهزية البلد المستهدف للتغيير. وفي هذا الإطار يُعدّ قياس الجاهزية خطوة لا بد منها للوصول لصياغة مبادرة متناسبة مع الوضع الحالي في سورية تطرح برنامجاً للتغيير قابل للتطبيق ينطلق من فهم دقيق للواقع المحلي، والتي قد تحفز أو تعرقل عملية التغيير بمحاورها المختلفة ( التقنية أو البشرية)، وستتم عملية التقييم في المحاور التالية:

(الإطار السياسي - الإطار التشريعي والتنظيمي - الإطار المؤسسي - الظروف البشرية والثقافية - بيئة التواصل - الأوضاع المالية - البنية التحتية التكنولوجية - البيانات ونظم المعلومات).

### 1.3 الإطار السياسي:

يتطلب نجاح مبادرة الحكومة الإلكترونية دعماً واضحاً من القيادة السياسية، وذلك لنجاح عملية التغيير المأمول، وبالتالي فإن بيئة إصلاح الإدارة الحكومية وتطوير الجهاز الحكومي هي العنوان الذي يدفع نحو إطلاق مبادرة الحكومة الإلكترونية. لقد أطلقت سورية في مطلع القرن الحادي والعشرين عملية الإصلاح الإداري، وقد أرسى السيد رئيس الجمهورية الدكتور بشار الأسد معالم الإصلاح الإداري في خطاب القسم، حيث أكد على أولوية الإصلاح الإداري في العبارات التالية<sup>4</sup>: "قصور الإدارة لدينا هو من أهم العوائق التي تعترض مسيرة التنمية والبناء والتي تؤثر بشكل سلبي في كل القطاعات دون استثناء وعلينا أن نبدأ بالسرعة القصوى بإجراء الدراسات الكفيلة بتغيير هذا الواقع للأفضل من خلال تطوير الأنظمة الإدارية وهيكلاتها ورفع كفاءة الكوادر الإدارية والمهنية وإنهاء حالة التسبب واللامبالاة والتهرب من أداء الواجب ولا بد من محاربة المقصرين والمسيئين والمهملين والمفسدين"

كما أعاد السيد الرئيس التأكيد على هذا الموضوع في الخطاب الذي ألقاه أمام مجلس الشعب حيث وضح أهمية رفع أداء القطاع العام، وتبني طرق مبتكرة وجديدة لتحقيق ذلك، كما أكد على أولوية مفاهيم الشفافية والمسؤولية والتشاركية مع المواطنين في عملية الإصلاح الإداري والتأسيس للإدارة الرشيدة، كما أكد السيد الرئيس خلال ترؤسه لاجتماع لمجلس الوزراء على ضرورة إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات العامة وتحديث إجراءات عملها الداخلية، وبنيتها الإدارية وأنظمتها الداخلية، كما أكد على أهمية استخدام التقانات وطرق العمل الحديثة بهدف تحسين طرق العمل وتحقيق التحول المنشود.

وفي العام 2007، أكد السيد رئيس الجمهورية على أهمية استخدام تقانات المعلومات لتحقيق الإصلاح الإداري، ووضعه في سياق مكافحة الفساد، وذلك في خطاب القسم لعام 2007<sup>5</sup>،

" 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 .. .. فبدأ 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 فعلا.. وكان هناك أمتة.. وهناك آليات للتقييم والاختيار .. كل هذه الآليات إن توفرت ستعطي النتيجة التي نريدها.

<sup>4</sup> مقتطفات من خطاب القسم للسيد رئيس الجمهورية العربية السورية - عام 2000

<sup>5</sup> مقتطفات من خطاب القسم للسيد رئيس الجمهورية العربية السورية - عام 2007

## 2.3 الإطار التشريعي والتنظيمي

يؤدي الإطار التشريعي والتنظيمي دوراً رئيساً في مبادرة الحكومة الإلكترونية ، وذلك كونه الوسيلة لبناء الثقة بين الجهات المختلفة، ويشكل إطاراً آمناً لحماية وتسهيل عملية تبادل المعلومات والخدمات ضمن الحكومة، وبين الحكومة والمواطنين، وبين المواطنين وقطاع الأعمال.

### 1.2.3 التشريعات المتعلقة بالمعلومات

تتطلب مبادرة الحكومة الإلكترونية حزمة من التشريعات المتكاملة، ومن أهمها قانون خصوصية المعلومات، والذي يقرر طريقة تعامل الإدارة العامة مع المعلومات الشخصية المتعلقة بالمواطنين وقطاع الأعمال، أي كيفية نقل المعلومات وتداولها وتخزينها واسترجاعها ومشاركتها وحجبها، كما أنه لا بد من صدور تشريع متعلق بطريقة نشر المعلومات الخاصة بالإدارة العامة، وهي تلك المعلومات المتعلقة بمهام كل جهة حكومية وإجراءات عملها، وسياساتها ووظائفها والخدمات التي تقدمها للمواطنين وقطاع الأعمال، كما تحدد أسس تحديث هذه المعلومات، وتبسيط طرق وصول المواطنين وقطاع الأعمال إليها. كما أن هناك عدداً من التشريعات التي تسهم في منح الإطار القانوني لنشاطات ومبادرات محددة تصب في إطار مبادرة الحكومة الإلكترونية مثل التوقيع الإلكتروني الذي صدر في مطلع العام 2009، تحت اسم "قانون للتوقيع الإلكتروني وخدمات الشبكة"، والدفع الإلكتروني والتعاملات الإلكترونية والجرائم الإلكترونية، وهذه التشريعات يجب أن يتم إنجازها بالتزامن مع جاهزية المشاريع المرتبطة بها، وفي الوقت الحالي يوجد في سورية مسودات قوانين للمحاور التالية:

- ◀ مسودة قانون للتجارة الإلكترونية والتعاملات الإلكترونية.
- ◀ مسودة قانون الجرائم الإلكترونية والسرية وحماية المعلومات الشخصية.
- ◀ مسودة قانون حماية الملكية الفكرية.

### 2.2.3 معايير أمن المعلومات

إن تمكين الإدارة الحكومية من العمل بكفاءة في عالم مترابط، وتمكينها من الالتزام بالتشريعات المتعلقة بخصوصية المعلومات وتبادلاتها وأسس التعامل معها المبينة في الفقرة السابقة، يتطلب إيلاء قضايا أمن المعلومات الأهمية الكافية من قبل أعلى المستويات في الإدارة الحكومية، وأن لا تقتصر المعالجة على البعد التقني المتعلق بأمن المعلومات، ولكن يجب أن يكون هناك سياسات مؤسسية متكاملة لأمن المعلومات التي تتعامل معها. وبالتالي على المؤسسات أن تؤمن المعلومات التي تتعامل معها بالشكل المناسب، وذلك بغض النظر عن الأدوات والتقانات التي ستستخدم لمعالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها ومشاركتها.

لقد قامت وزارة الاتصالات والتقانة بتطوير مجموعة من المعايير المتعلقة بأمن المعلومات، والتي تعالج معظم النقاط المبينة سابقاً، وبالرغم من أن المعايير المذكورة لم يتم اعتمادها بشكل نهائي من الحكومة السورية، إلا أن نسخاً من هذه المعايير قد تم توزيعها على الإدارات الحكومية لاستخدامها في بعض المشاريع الإرشادية، وذلك لتقييم نتائج استخدام هذه المعايير قبل اعتمادها بشكل نهائي، وقد غطت معايير أمن المعلومات المواضيع التالية:

- ◀ سياسة أمن المعلومات ( إدارياً – تشغيلياً – فنياً).
- ◀ دليل أمن المعلومات.
- ◀ دليل الاعتمادية والترخيص لأمن المعلومات.
- ◀ خطة أمن المعلومات.
- ◀ القواعد السلوكية لأمن المعلومات.
- ◀ دليل خطط الطوارئ.

### 3 . 2 . 3 تنظيم قطاع الاتصالات

إن تفعيل آليات النفاذ لتقانات المعلومات والاتصالات، وخلق البيئة الاقتصادية التي تجعل هذه التقانات (البنى التحتية – الخدمات – التجهيزات) في متناول شرائح واسعة من المجتمع، تعتبر واحدة من أهم النقاط التي تسهم في الانتشار الواسع لاستخدام هذه التقانات، وتضمن تحقيق معدلات اختراق مقبولة لهذه الخدمات الرقمية في المجتمع. إن النمو الواسع في التقانات والخدمات المرتبطة بالاتصالات يجعل من المستحيل قيام جهة وحيدة بتقديم هذه الخدمات بكفاءة مقبولة، لذلك لا بد من تحويل تدريجي للسوق من سوق ينفرد به طرف وحيد إلى سوق تتنافس فيه مجموعة من الجهات بشكل شفاف، مما يؤدي لتشجيع التنافس ويعود بالفائدة على المستهلك، وهذا بدوره يحفز نمواً اقتصادياً في القطاعات المرتكزة على تقانات المعلومات والاتصالات.

تمتلك المؤسسة العامة للاتصالات حالياً الحق الحصري لتقديم خدمات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، إلا أن القانون يسمح للمؤسسة العامة للاتصالات بتوقيع عقود استثمار مع جهات خاصة لتقديم خدمات محددة، فعلى سبيل المثال، وقعت المؤسسة العامة للاتصالات عقداً لتقديم خدمات الاتصالات الخلوية في عام 2001، وفقاً لعقود 3 ت ( تركيب – تشغيل – تحويل)، مع شركتين مشغلتين. وقد جرى مؤخراً إطلاق بعض خدمات الجيل الثالث 3G من قبل المشغلين المذكورين. ومن المتوقع أن يدخل مشغل اتصالات ثالث خلال العام 2010، وذلك بالتزامن مع عملية تطوير قطاع الاتصالات التي ابتدأت بوضع مسودة لقانون الاتصالات، مما يعتبر حجر الزاوية في إمكانية رفع معدلات انتشار الخدمات. أما ما يتعلق بخدمات الإنترنت، فبعد أن بدأت المؤسسة العامة للاتصالات بإنشاء أول مزود خدمة للإنترنت تابع لها، سمحت للجمعية العلمية السورية للمعلوماتية بإنشاء مزود إنترنت خاص بها، وبعد أن انتهى إنشاء

الشبكة العامة للبيانات PDN، والتي تشكل البنية الفقارية لربط مزودي الإنترنت مع الشبكة الدولية، جرى منح التراخيص لعدد من المزودين من القطاع الخاص وقد تم وضع مجموعة من المعايير الخاصة بمنح التراخيص لمزودي خدمة الإنترنت من القطاع الخاص، وقد وصل العدد الإجمالي لمزودي الإنترنت إلى أحد عشر مزوداً.

### 4 . 2 . 3 التوريدات المتعلقة بأنظمة تقانات المعلومات

يعاني التمويل المخصص لتوريد أنظمة تقانات المعلومات والاتصالات من المحدودية، حيث لم يتجاوز الاستثمار العام والخاص سنوياً مبلغ 80 إلى 100 مليون دولار<sup>6</sup>. وقد تم تخصيص القسم الأكبر من هذا المبلغ لتجهيزات الاتصالات، كما أنه لا يوجد سياسة موحدة للإنفاق الحكومي في مجال أنظمة تقانات المعلومات، وبالتالي من الصعب متابعة الإنفاق الحكومي بدقة ( المخطط والفعلي) بسبب عدم وجود بند مستقل لهذا النوع من المشاريع. وبالرغم من اعتماد سورية لاستراتيجية خاصة بتقانات المعلومات والاتصالات في العام 2004، إلا أن ذلك لم يؤد إلى نمو الإنفاق في هذا القطاع.

ومن ناحية أخرى، تعاني إجراءات التعاقد في مجال تقانات المعلومات من نقاط ضعف تتمثل في تعقيد الإجراءات وانخفاض كفاءتها، ولمعالجة هذا الموضوع قامت وزارة الاتصالات والتقانة، بوضع معايير متكاملة تغطي مراحل التعاقد ( وضع دفاتر الشروط - إجراء المناقصات - التعاقد)، إلا أن هذه المعايير لم يتم تبنيها بعد من قبل الحكومة السورية.

### 3 . 3 الإطار المؤسسي

تتفاعل مبادرة الحكومة الإلكترونية بشكل كبير مع عملية تحول مؤسساتية واسعة في الإدارة العامة، وهذا بدوره يتطلب وجود إدارة فعالة للتغيير في الإدارة الحكومية، كما يتطلب وجود جهة مكلفة بإدارة التغيير، وتؤدي دور "وكيل" لعملية التغيير Change Agent. تبين الفقرات التالية واقع البنى الإدارية مع توصيف للمشكلات المتعلقة بالعلاقات البنوية بين الجهات الحكومية المختلفة، والخطط الموضوعية لإصلاح الإدارة العامة.

### 1 . 3 . 3 البنى الإدارية

تركز البنى الإدارية الحالية في الإدارة الحكومية السورية على متابعة القضايا اليومية، ويؤدي الجهد المبذول للقيام بهذه المتابعات إلى عدم قدرة البنى الحالية على إدارة برامج تغيير بشكل فاعل، فالانشغال اليومي في

<sup>6</sup> الملامح الوطنية لمجتمع المعلومات في الجمهورية العربية السورية، الأمم المتحدة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)

متابعة المعاملات المعقدة، والمرتكزة على بيروقراطية مبالغ بها تستنزف وقت وجهد الكوادر الإدارية. كما أن عدم تطابق الصلاحيات مع المسؤوليات في المواقع الإدارية المختلفة يؤدي إلى حدوث تداخل في الصلاحيات وتضارب في المسؤوليات، وكل هذا يؤثر على عملية إدارة مشاريع التطوير بالشكل المناسب. وعلى الرغم من أن الخطة الخمسية العاشرة قد تبنت مبدأ التخطيط التأشير، كبديل عن التخطيط المركزي، إلا أنها لم تقدم مقترحاً لبنية إدارية أكثر مرونة قادرة على التفاعل مع نظام التخطيط التأشير. وقد ركزت وثائق الخطة الخمسية العاشرة على هذه المشكلة حين حددت مجموعة التحديات للبنى الإدارية الحالية نبيها فيما يلي<sup>7</sup>:

#### التحديات التي يتوجب مواجهتها من خلال المنهجية الجديدة للإصلاح الإداري:

- ◀ الهياكل التنظيمية والتي تعتمد على المركزية الإدارية والمغالاة في البيروقراطية والروتين والتكرار والافتقار إلى التسلسل الإداري الفعال وعدم وجود التزام وآلية تفويض ومتابعة دقيقة.
- ◀ عدم وضوح دور الإدارة الحكومية وآليات عملها خصوصاً في ظل موجبات اقتصاد السوق الاجتماعي.
- ◀ وجود عادات وترسبات من النظام المركزي البيروقراطي، والتي لها جذور عميقة في التقليد الإداري السوري على جميع المستويات.
- ◀ عدم وضوح الحدود الفاصلة للمسؤوليات والصلاحيات داخل الإدارة الحكومية ذاتها وفي علاقتها مع غيرها.
- ◀ التقصير الشديد بوضع برامج تأهيلية وتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية في الجهات العامة.
- ◀ عدم تناسب مستويات الدخل في الجهات العامة مع احتياجات الموظفين المعيشية.
- ◀ ضعف علاقات الجهات العامة وتنسيقها مع القطاع الخاص والمجتمع الأهلي.
- ◀ عدم اعتماد نطاق كبير من عملية الإصلاح الإداري على الاستمرارية.
- ◀ افتقار معظم الإدارات الحكومية إلى هيئة تخطيطية فاعلة.

لقد طورت وزارة الاتصالات والتقانة خلال العام 2008، معاييراً لتقانات المعلومات تتضمن مقترحاً لإحداث منصب مدير نظم المعلومات في المؤسسات العامة<sup>8</sup> (Chief Information Officer (CIO)، ويعتبر مدير نظم المعلومات كبير خبراء النظم المعلوماتية في أي مؤسسة، وهو يقود عملية تطوير النظم المعلوماتية المؤسساتية ويتابع التطور المهني للعاملين في مجال المعلوماتية. وفي معظم المؤسسات الحكومية يقع على

<sup>7</sup>الخطة الخمسية العاشرة – الإدارة الرشيدة – ص 869-870

<sup>8</sup>الوثيقة التنظيمية – معايير تقانات المعلومات والاتصالات - رمز الوثيقة - ISMF-ICT/3.21

عائق مدير نظم المعلومات وضع استراتيجية للمعلوماتية في المؤسسة منسجمة مع استراتيجية الأعمال التي تبنتها المؤسسة، وبما يضمن أن المشاريع المتعلقة بالمعلوماتية ومن ضمنها المشاريع الخاصة بالحكومة الإلكترونية، تدعم برامج التطوير الإداري التي تبنتها المؤسسة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الحكومية.

### 2.3.3 العلاقات البيئية بين الجهات الحكومية

يتم على الغالب تنسيق العمل بين الجهات الحكومية المختلفة عبر إنشاء لجان مشتركة، أو فرق عمل، وتعاني هذه الطريقة من أنها تؤدي إلى استهلاك وقت كبير من أفراد هذه الفرق، خاصة أنه لا يخصص لعمل الأفراد في هذه اللجان تعويضات مناسبة لهم تحفزهم بالقيام بها كعمل إضافي (على عملهم الأصلي). ومع عدم وضوح آليات طرق عمل هذه اللجان، وخاصة بما يتعلق بترابطها (في مجال الإجراءات) مع البنى الإدارية القائمة، والتراتبية الإدارية والصلاحيات والمسؤوليات، وبسبب كثرة عدد هذه اللجان، وانتداب الشخص نفسه للعمل في مجموعة من اللجان، فإن قدرة هذه اللجان على إنجاز أعمالها ضمن الهوامش الزمنية المتاحة تعتبر أمراً مشكوكاً فيه، حتى أن مجرد تنسيق الاجتماعات بين هذه اللجان يصبح أمراً صعباً بسبب الارتباطات المختلفة بين العاملين. استناداً إلى ذلك، فلا بد من البحث عن طرق أكثر كفاءة لتنسيق الأعمال بين الجهات المختلفة ضمن الإدارة العامة. وقد أشارت الخطة الخمسية العاشرة إلى عدم اقتصار الضعف على العلاقات ضمن الجهاز الحكومي، بل امتداده ليشمل "ضعف علاقات الجهات العامة وتنسيقها مع القطاع الخاص والمجتمع الأهلي".

### 3.3.3 إصلاح الإدارة العامة

لقد أشارت الخطة الخمسية العاشرة<sup>9</sup> إلى أن الإدارة العامة السورية تشغل حوالي 7% من السكان، واعتبرت الدراسة أن هذه النسبة مرتفعة مقارنة مع دول أخرى في المنطقة، حيث تبلغ هذه النسبة 5.7% في مصر و1.7% في الأردن، كما أن هذه النسبة مرتفعة مقارنة بالمعدلات العالمية، إذ تبلغ النسبة نفسها 2% في إفريقيا و2.6% في الشرق الأقصى. لقد وضعت الخطة الخمسية العاشرة مجموعة من الأهداف التي تؤدي لتحقيق مفهوم الحكم الرشيد في الإدارة الحكومية السورية، وقد تم اعتبار إصلاح الإدارة العامة أحد المحاور الرئيسة لهذا التوجه، وقد تم تحديد الخطوات التالية لعملية الإصلاح الإداري.

<sup>9</sup>الخطة الخمسية العاشرة في الجمهورية العربية السورية – وثيقة الإدارة الرشيدة والتطوير المؤسسي

## غايات الإصلاح الإداري<sup>10</sup>

- ◀ إعادة هندسة البناء التنظيمي للإدارات الحكومية بعيداً عن المركزية والتركيز على إعادة هيكلة القطاع الإداري بالاستناد إلى توصيف دقيق لمهام العمل والمستخرجات والقائمين عليه بدقة والخبرات المطلوبة بحيث تكون أساساً للتقييم وتعزيز الدور المؤسساتي من حيث المرونة وحسن الأداء. وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل الإدارة الواحدة وبين الإدارات بما يضمن وجود تفويض واضح وعملي ومتابعة مستمرة للتنفيذ.
- ◀ بناء ترابط عملي وتقني وإداري بين جميع الهيئات والإدارات الحكومية والعمل على توفير أفضل أداء وتقديم أحسن الخدمات للمواطنين والأعمال بعيداً عن الفساد والمحسوبية.
- ◀ إصلاح وتحديث الإجراءات الإدارية لتكون أكثر مرونة وفعالية وشفافية، وتوحيد مرجعية الجهات الرقابية والوصائية بشكل يمكنها من ضبط الخلل الإداري والقانوني وإصلاحه قبل وقوعه واجتثاث الفساد بوضع الحلول الجذرية لتجفيف منابعه والتخلص منه على المستويات كافة.
- ◀ تطبيق أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لدعم عمليات التحديث والإصلاح الإداري والاقتصادي وتشمل تطبيق نظم كاملة للحكومة الإلكترونية والمواقع على الإنترنت، وتدقيق العمل، وإدارة الشؤون الإدارية والمالية، والربط بين جميع الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.

أما على صعيد الخطوات التنفيذية المتعلقة بالتطوير الإداري، فقد تم اقتراح مجموعة من الخطوات مثل:

- ◀ تشكيل لجنة عالية المستوى برئاسة رئيس مجلس الوزراء من أجل الإشراف على عملية الإصلاح المؤسسي والإداري.
- ◀ إعادة هندسة الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات مختارة وتعريف المهام والوظائف الرئيسية التي تقوم بها وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات.
- ◀ الانتقال إلى إدارة حكومية غير مركزية.
- ◀ إعادة هندسة جميع الإجراءات وخاصة التي تقوم الحكومة من خلالها بتقديم الخدمات للمواطنين والأعمال لتصبح أكثر شفافية وفعالية وانضباطاً.
- ◀ تطوير أماكن العمل بحيث توفر الأمن والأمان والسلامة والراحة وأفضل التفاعل بين موظفي الدولة والمراجعين فيما يتعلق بالإجراءات والخدمات.
- ◀ وضع نظام «موقف واحد» لتقديم الخدمات للمواطنين وتطوير مركز تواصل للخدمة المدنية.
- ◀ وضع نظم تدفق العمل لتسهيل عمليات الطلبات والمتابعة لجميع المعاملات حيث تقيد هذه النظم في التأكد من فعالية إنتاجية الموظف وقياسها وتقييم أدائه أثناء تأديته لعمله.

<sup>10</sup>الخطة الخمسية العاشرة – الإدارة الرشيدة – ص 871



- ◀ إنشاء آلية لتقديم الشكاوى وكيفية التعامل معها ومتابعتها.
- ◀ وضع مؤشرات ومقاييس لقياس الأداء والإنتاجية على جميع المستويات.

وقد تم اقتراح مجموعة من البرامج لوضع هذه المقترحات موضع التطبيق الفعلي، مثل (برنامج تحسين علاقة الإدارة بالمواطن - برنامج استحداث مكاتب للعلاقة مع المواطنين - برنامج تبسيط الإجراءات - برنامج تعميق تطبيقات اللامركزية - برنامج تأهيل الإدارة السورية)، إلا أن غياب الأطر الإدارية للتغيير، والتي تسمح بإطلاق وإدارة برامج تغيير بالكفاءة المناسبة، مع ضمان استمراريتها قد أدى إلى بطء في معدلات تنفيذ البرامج المذكورة. وبالتالي فالخطوات التي حصلت في الوزارات المختلفة كانت غير منسقة بالمستوى المطلوب، وهذا أدى لانخفاض في فعالية هذه النشاطات.

فيما يتعلق ببرنامج تبسيط الإجراءات، والذي تم اقتراح تنفيذه برعاية هيئة تخطيط الدولة، فقد تم إطلاق برنامج "تطوير وتحديث الخدمات الحكومية" بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك باعتماد بلغت قيمته 11 مليون دولار<sup>11</sup>، ولمدة خمس سنوات. وقد جرى بالفعل البدء بالعمل في هذا البرنامج ويشترك فيه حتى الآن الجهات التالية: وزارة الاتصالات والتقانة - وزارة النقل - المؤسسة العامة للاتصالات - المؤسسة العامة للبريد، ومن المتوقع انضمام جهات أخرى إلى البرنامج تدريجياً.

ومن ناحية أخرى، فقد أدى صدور قانون إحداث هيئة الأسواق والأوراق المالية السورية (القانون رقم 22 للعام 2005)، كأول جهة ناظمة تتمتع بالاستقلال الذاتي في مواردها، وفي وضع نظامها الداخلي، بما فيه أسس التعيين، وتحديد معايير التدقيق الداخلي والخارجي، إلى التأسيس لآلية إدارية مختلفة لإدارة المؤسسات الحكومية الناظمة، وبالتالي فتح الباب أمام تأسيس هيئات أخرى تتمتع بالمرونة الإدارية المطلوبة مثل قانون إحداث الهيئة العامة للتطوير والاستثمار العقاري رقم 15/ للعام 2008، وقانون التوقيع الإلكتروني وخدمات الشبكة رقم 4 لعام 2009. ويتوقع أن تؤدي الهيئات المستقلة دوراً متزايداً في التأسيس لمؤسسات حكومية ذات استقلالية مالية وإدارية، وبالتالي قادرة على استقطاب الكفاءات، وبالتالي العمل بالكفاءة المطلوبة.

### 3 . 4 الظروف البشرية والثقافية

لابد من امتلاك العاملين في الإدارة الحكومية لمجموعة من المهارات والخبرات ليتمكنوا من المساهمة في مبادرة الحكومية الإلكترونية، وذلك سواء في المرحل المبكرة للإعداد للمبادرة أو في المراحل التنفيذية اللاحقة، ولابد أيضاً من انتشار ثقافة أهمية التغيير في الجهاز الإداري، وذلك بحيث تصبح ثقافة التغيير أمراً واقعاً في الإدارة الحكومية. كما أن مدى تفاعل المواطنين مع الخدمات الحكومية مرتبط بشكل كبير بالمستوى التعليمي العام.

<sup>11</sup> وثيقة مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية - تاريخ 9-12-2005

لقد ازداد الإنفاق الحكومي على التعليم من 8% من مجمل الإنفاق الحكومي في العام 1987 إلى 18% في العام 2007 حيث وصل الإنفاق إلى 91 مليار ليرة سورية، وفي العام 2008 وصلت نسبة غير الأميين إلى 80%، بينما وصلت نسبة الالتحاق في التعليم إلى 64%<sup>12</sup>.

### 3 . 4 . 1 الأمية المعلوماتية وشعبية الاستخدام

لقد أطلقت وزارة التربية برنامجاً لتعليم أساسيات الحاسوب في المدارس، وذلك بالتعاون مع المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم ( اليونسكو – فرع القاهرة)، والجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، كما قامت الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية في عام 2003 بتوقيع عقد مع مكتب اليونسكو بالقاهرة يجعل منها الوكيل الوحيد الممثل لهذا المكتب في سورية فيما يتعلق بشهادات ال (ICDL رخصة القيادة الدولية للحاسوب)<sup>13</sup>. ويتضمن ذلك الترويج لهذا البرنامج ومنح الاعتمادية للمراكز التدريبية والامتحانية لهذه الشهادة، كذلك إدارة الامتحانات الخاصة لهذه الشهادة، والإشراف عليها.

يقوم البرنامج المذكور على منح التراخيص لإجراء دورات معتمدة وفق مناهج "الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب" للمراكز التعليمية من القطاعين العام والخاص، وقد تم حتى الآن منح تراخيص لـ 54 مركز مرخص للتدريب وفق مناهج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب<sup>14</sup>. وفي مطلع العام 2009 أصدرت رئاسة مجلس الوزراء قراراً ألزمت المتقدمين إلى مسابقات التعيين في الدولة من الفئتين الأولى والثانية بالحصول على شهادة IC DL أو أي رخصة موازية، وشهادة نجاح في الامتحان الوطني للغة الانكليزية.

### 3 . 4 . 2 المهارات في القطاع العام

على الرغم من الجهد الحكومي المبذول في مجال بناء القدرات المعلوماتية، إلا أن القطاع العام ما زال بحاجة إلى المزيد من الخبرات المتقدمة في مجال المعلوماتية، وتشكل ظاهرة تسرب العاملين بعد تدريبهم حاجساً لدى الإدارة الحكومية، كما أن عدم وجود معايير للعمل المهني في الإدارات الحكومية تؤدي إلى محدودية في الآثار الناجمة عن بناء القدرات.

لقد تم إنشاء مركز تكنولوجيا المعلومات التابع لوزارة التعليم العالي، والذي يقدم تدريباً مهنيّاً لبعض التخصصات شائعة الاستخدام مثل (MCSE, CCNA, CCNB, OCP)، وهناك العديد من المراكز الخاصة التي تقدم مناهج مشابهة.

لقد اعتبرت الخطة الخمسية العاشرة أن عدم وجود برامج مناسبة لبناء القدرات في القطاع العام واحدة من أهم عقبات تطوير الإدارة العامة، وهذا يؤدي إلى ضعف في إنتاجية موظفي الإدارة العامة، وبالتالي عدم إنجاز

<sup>12</sup> استبيان الأمم المتحدة الخاص بالحكومة الإلكترونية – عام 2008

<sup>13</sup> صحيفة الثورة السورية – العدد 13321 تاريخ 2007/5/27

<sup>14</sup> موقع برنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (www.unescoicdl.org)

الأعمال بالجودة المطلوبة. بالإضافة إلى أن الآلية التقليدية للترقية ولمنح المكافآت والتعويضات لاتشكل حافزاً كافياً للعاملين لتطوير قدراتهم أو للمساهمة بشكل فاعل في المبادرات التطويرية. كما يشكل انخفاض الرواتب لتنامي ظاهرة تسرب الخبرات من الإدارة الحكومية، وقد يؤدي لزيادة معدلات الفساد. لقد عملت الحكومة السورية على تطوير مشروع المراتب الوظيفية<sup>15</sup>، والذي يهدف لإتاحة الفرصة لمكافأة المجدين في العمل، وتشجيع المقصرين لبذل الجهد اللازم لتحسين أدائهم الوظيفي، ويعتمد مبدأ الفرز بين الجادين في تطوير مؤسساتهم من خلال تطوير أنفسهم (الكادر البشري) كعنصر أساسي من أدوات الإصلاح الإداري وبين من استقر على إمكاناته لا يسعى إلى الاجتهاد عليها لتتراكم مع الزمن مشكلة ما يسمى الترهل الوظيفي. وتمت المعالجة وفقاً للأسس الخمسة التالية: التعيين والتأهيل وقياس الأداء (التقييم) والترقية والتحفيز. ومن ناحية أخرى، فقد أقامت وكالة التعاون الدولي اليابانية بالتعاون مع جامعة دمشق برنامجاً لتأهيل موظفي الأقسام المعلوماتية وفق اختصاص مدير قسم معلوماتي، وقد نفذ البرنامج بين عامي 2005 و 2008، جرى خلالهما عقد 7 دورات تدريبية شارك فيها 137 مشاركاً. وقد جرى مؤخراً طرح برنامج جديد لتأهيل مدراء نظم معلومات CIO، سيتم تنفيذه خلال العامين 2009 – 2010، ويتضمن هذا البرنامج 3 دورات تدريبية، وسيشارك في كل منها 25 متدرباً مما يرفع عدد المستفيدين إلى 75 متدرباً من مختلف الإدارات الحكومية السورية.

وفي مجال تأهيل الأطر القيادية، فقد أحدث المعهد الوطني للإدارة العامة (INA) بالمرسوم التشريعي رقم 27/ لعام 2002 بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا وهو هيئة علمية مستقلة ترتبط بوزير التعليم العالي. وقد حددت له المهمات التالية:

- ◀ إعداد وتأهيل وتدريب أطر قيادية عليا للإدارة العامة.
- ◀ تأهيل وتدريب العاملين في الإدارة العامة.
- ◀ إجراء البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لصالح الجهات العامة.

يهدف المعهد إلى تأهيل كبار الموظفين السوريين الذين سيشغلون بعد انقضاء مدة تأهيلهم في المعهد مواقع وظيفية رئيسية في مختلف إدارات الدولة، حيث ينضم إلى المعهد سنوياً خمسون طالباً نصفهم من أصحاب المناصب الحكومية مثل المدراء أو رؤساء الأقسام الذين يتعلّق عملهم بالإدارة، والنصف الآخر طلاب عاديون. يشار إلى أن عدد الخريجين وصل إلى 205 خريجاً حتى نهاية عام 2008.

<sup>15</sup> حوار مع أمين عام مجلس الوزراء د. ماهر مجتهد نشر في صحيفة تشرين السورية بتاريخ 10-2-2009

لقد تضمنت استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات "المبادرة الوطنية لبناء القدرات"، والتي تهدف إلى الارتقاء بالقدرات التقنية للخريجين السوريين في مجال تقانات الاتصالات والمعلومات إلى المستوى اللائق، ودعم استخدام هذه التقانات عموماً في جميع مستويات التعليم الجامعي، بغية تحسين إنتاجية القطاعات الاقتصادية المختلفة في سورية، وذلك عبر مجموعة من الأسس نبين أهمها فيما يلي:<sup>16</sup>

- ◀ وضع الأطر والأنظمة للنهوض بالقدرات التعليمية، وإصلاح وإعادة هيكلة النظام الجامعي الحكومي، وتشجيع الجامعات التخصصية، وإطلاق البرامج النوعية اللازمة في هذا المجال.
- ◀ تخريج دفعات عالية التأهيل في مجال تقانات الاتصالات والمعلومات وخدماتها.
- ◀ ربط البحث العلمي التطبيقي في الجامعات ومراكز الأبحاث السورية بالفعاليات الاقتصادية.
- ◀ تعزيز استخدام الاتصالات والمعلومات لتحسين الإنتاجية في الصناعة والزراعة والخدمات.

وفي هذا الإطار تم إطلاق برنامج ماجستير تخصصي " ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة تنظيم الاتصالات والمعلومات"، وذلك بالتعاون بين المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA ووزارة الاتصالات والتقانة، وتبلغ مدة الدراسة في هذا البرنامج سنتين ، ويغطي المنهاج المواضيع التالية: (أساسيات في الاقتصاد - أساسيات الإدارة - مصادر الالتزام وأحكامه - تقانات الاتصالات - الإدارة المالية - مهارات التواصل - قانون التجارة والشركات - إدارة المشاريع - المنظمات الدولية لتكنولوجيا المعلومات - استراتيجيات وسياسات المعلومات والاتصالات - أخلاقيات المهنة - إدارة شركات الاتصالات - تنظيم الاتصالات - اقتصاد وخدمات مجتمع المعلومات - مناهج البحث العلمي). كما يقوم الطالب بإجراء مشروع تخرج في السنة الثانية.

### 3 . 5 الأوضاع المالية

تُعدّ عموماً الكلفة التأسيسية لمبادرة الحكومة الإلكترونية مرتفعة نسبياً، وبالتالي تؤدي عملية الإدارة الفعالة للموارد، والبحث عن طرق تمويل مبتكرة عاملاً حاسماً لضمان استمرارية المشاريع التي سيتم إطلاقها من خلال المبادرة. ويبلغ الناتج المحلي الإجمالي لسورية حوالي 44 مليار دولار في العام 2008 بزيادة 5 مليار دولار عن الناتج المحلي في عام 2007 والذي بلغ 39 مليار دولار. وقد تم تصنيف سورية وفقاً لتصنيف

<sup>16</sup> استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات - برنامج العمل والخطط التنفيذية

البنك الدولي بين الدول (تحت المتوسطة) من حيث مستوى الدخل، حيث أن الناتج المحلي الإجمالي لكل شخص (معدلة وفق القوة الشرائية) تصل إلى 3808 دولار<sup>17</sup>.

### 1.5.3 مصادر التمويل المتاحة

وصلت الواردات الحكومية إلى 21.8 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2007<sup>18</sup>، وتأتي معظم الواردات من القطاعات الرئيسة الثلاثة التالية: النفط – المؤسسات الإنتاجية الحكومية – الضرائب. وقد وصل الدخل من الضرائب لـ 309 مليار ليرة سورية (6 مليار دولار) في عام 2007. ومن ناحية أخرى، فقد وصل الإنفاق الحكومي في العام 2007 لـ 26.4 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي. فيما يتعلق بالعام 2008، فقد بلغت اعتمادات الإنفاق الجاري مبلغ 370 مليار ليرة سورية، بينما بلغت الاعتمادات المخصصة للإنفاق الاستثماري 230 مليار ليرة سورية. وفي نهاية العام 2008، طرح مجلس الوزراء السوري مشروع موازنة عام 2009، التي بلغت 685 مليار ليرة منها 410 مليار ليرة للإنفاق الجاري و 275 للاستثماري، ويبين الجدول المرفق توزيع الاعتمادات على البنود المختلفة للموازنة<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – 2007-2008

<sup>18</sup> التقرير الاقتصادي السوري – بنك عودة 2008

<sup>19</sup> The Syria Report on Sunday 21 December, 2008, SEBC

		Current	Investment	Total
General Services	الخدمات العامة	8,594	4,321	12,915
Justice and Central Administration	العدل والإدارة المحلية	77,688	44,688	122,376
National Security	الأمن الوطني	99,316	2,148	101,464
Foreign Affairs, Information and Expatriates	الخارجية – الإعلام – المغتربين	8,119	2,057	10,176
Higher Education	التعليم العالي	19,602	9,049	28,651
Education	التعليم	44,105	9,505	53,610
Culture	الثقافة	1,555	580	2,135
Social Services	الخدمات الاجتماعية	6,239	2,861	9,100
Economy and Finance	الاقتصاد والمال	110,324	2,717	113,041
Agriculture	الزراعة	6,968	23,878	30,846
Extracting industries	الصناعات الاستخراجية	134	21,472	21,606
Manufacturing industries	الصناعات التحويلية والتجميعية	713	9,285	9,998
Electricity, Gas and Water	الكهرباء والغاز والمياه	86	41,455	41,541
Building and Construction	البناء والتشييد	125	970	1,095
Trade	التجارة	750	2,633	3,383
Transport, Communication and Storage	النقل والاتصالات والتخزين	682	36,337	37,019
Finance, Insurance and Real estate	البنوك – التأمين – العقارات	0	4,334	4,334
Reserve fund for capital investments	احتياطي غير مخصص	0	55,710	55,710
Price Stabilization Fund	الصندوق المعدل للأسعار	25,000	0	25,000
Others	بنود أخرى	0	1,000	1,000
<b>TOTAL</b>		<b>410,000</b>	<b>275,000</b>	<b>685,000</b>

الجدول 1: توزيع الاعتمادات على البنود المختلفة لموازنة عام 2009

وضعت الخطة الخمسية العاشرة نظاماً وطنياً للأولويات في اختيار المشاريع، ويتطلب المنظور المعياري الذي تبنته الخطة توفر مقاييس وطنية معتمدة في عملية اختيار المشاريع التي يجري تضمينها دون غيرها. وقد تم التوصل إلى مقياس موضوعي يعتمد المعايير التسعة التالية:<sup>20</sup>

1	مساهمة المشروع المعين في تحقيق عوائد لشرائح اجتماعية واسعة
2	مساهمة مباشرة في التخفيف من حدة الفقر
3	يتمتع بأولوية قطاعية وله تشابكات أمامية وخلفية واضحة
4	يساهم في تحقيق توازن إقليمي بين المحافظات ويؤدي إلى تنمية إقليمية عادلة
5	يحتاج بشكل مؤكد دخول الحكومة في عملية تمويل المشروع
6	يرتكز على مشاركة شعبية واسعة
7	يعتمد على التنفيذ المحلي في إطار اللامركزية
8	يساهم إلى حد كبير في انخراط القطاع الخاص ويعزز من التنافسية
9	تقييم الأداء للمشروع في السابق في حالة كونه من المشروعات المستمرة

الجدول 2 - معايير تحديد أولويات المشاريع في الخطة الخمسية العاشرة

وقد تم تصنيف المشروعات المختارة إلى ثلاثة مجاميع وفق موقعها في سلم الأولويات وعلى أساس ما حصل عليه كل مشروع من علامات.

وكما هو ملاحظ، تعاني تلك الآلية لرصد الاعتمادات من المركزية، ومن ضعف المرونة، كونها قد وضعت مسبقاً أولويات المشاريع للسنوات الخمس، وهذا يحدّ من إمكانية رصد اعتمادات لمبادرة الحكومة الإلكترونية ما لم تكن مقررّة سابقاً في الخطة الخمسية، وربما مع بعض الاستثناءات المحدودة.

تعتبر المنظمات الدولية، والمؤسسات غير الحكومية العاملة في مجال التنمية مصادر تمويل إضافية من الممكن الاعتماد عليها، إلا أن هذا الخيار يتطلب بذل جهود للبحث عن التوجهات المشتركة، والبرامج التي تتشابه أهدافها مع أهداف المبادرات المقترحة، وذلك لضمان تحقيق الفائدة المثلى من هذا النوع من التمويل. كما انه يتطلب إيجاد آلية فاعلة للرصد والتقييم قادرة على التخاطب مع آليات الرصد والتقييم لدى الجهات الممولة.

<sup>20</sup> الخطة الخمسية العاشرة - المدخل إلى الخطة - تطوير واتباع نظام وطني للأولويات في اختيار المشروعات

من الممكن أن تسهم مؤسسات التمويل في تمويل بعض النشاطات الحكومية، وبشكل خاص المصارف الخاصة والشركات القابضة، والتي تعتبر الأكثر قدرة على التمويل، بالإضافة للمصارف العامة. وقد منح القانون رقم 2 لعام 2005، إمكانية إنشاء شركات مشتركة مابين القطاعين العام والخاص، مع إمكانية تكليفها ببعض مهام المؤسسات والشركات العامة، وذلك وفقاً للفقرة التالية<sup>21</sup>:

**المادة - 35-** "يجوز للمؤسسات العامة و الشركات والمنشآت العامة فصل الإدارة عن الملكية في بعض الأعمال والخدمات ويصدر قرار الموافقة عن مجلس الوزراء بناء على اقتراح معتل من الوزير المختص."  
**المادة - 36-**"يجوز للمؤسسات والشركات والمنشآت العامة اقتراح إحداث الشركات المشتركة لبعض الأعمال والخدمات على أن تحدث بصكوك قانونية ويصدر رئيس مجلس الوزراء التعليمات المتعلقة بتنفيذ أحكام هذه المادة بناء على اقتراح من وزارة المالية والوزير المختص."  
 رغم أن المادة المذكورة قد وضعت الأرضية القانونية للشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلا أن القضايا النازمة لهذه الشراكة لم تتم معالجتها بعد، مثل اتفاقية مستوى الخدمة والصيغة التي تحكم تشارك الموارد وآليات اختيار الجهات الخاصة، والإشراف على عملها، والعديد من النقاط التي عززت من ضرورة وجود تشريع مستقل ومتكامل للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### 3 . 6 بيئة التواصل

تتطلب مبادرة الحكومة الإلكترونية الحوار مع كافة الجهات المعنية، وذلك لبناء فهم مشترك لما يجب عمله، وللانعكاسات الإيجابية التي تنجم عن هذه المبادرة على المجتمع بشكل عام. لذلك يعتبر التواصل مع الجهات المعنية جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير التي تطلقها مبادرة الحكومة الإلكترونية. وبالرغم من الاستخدام الواسع لمصطلح "الحكومة الإلكترونية" في نشاطات العاملين في مجال المعلوماتية في الجهات الحكومية، إلا أنه من النادر ما تصل تلك النشاطات إلى مشاريع محددة. وذلك بالرغم من أن مبادرة الحكومة الإلكترونية هي إحدى المبادرات التي اقترحت إطلاقها استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات في سورية.  
 ومن ناحية أخرى، فقد عانت النشاطات الفردية التي تتم في الجهات الحكومية المختلفة من غياب مفهوم المشاركة بين الجهات الحكومية، وبينها وبين المستفيدين، وبالتالي بقيت المبادرات والنشاطات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية محدودة في إطار التنافس بين الجهات الحكومية المختلفة. ورغم أن هذه المبادرات المتفرقة قد نجم عنها مجموعة هامة من المواقع الحكومية، ومعظمها يحظى بتفاعل جيد مع المواطنين، إلا أن غياب ثقافة تشارك المعلومات والخدمات بين الجهات الحكومية، قد جعل من سقف الخدمات التي يمكن أن

<sup>21</sup> القانون رقم 2 لعام 2005 المتعلق بالمؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة



تقدمه هذه المواقع محدوداً، بسبب عدم قدرته على تغطية الخدمات العابرة للوزارات، ومن ناحية أخرى، فإن عدم انتشار أفكار الدعم الذي تقدمه مبادرة الحكومة الإلكترونية لعملية التطوير الإداري للإدارة الحكومية، قد أدى إلى محدودية في دعم الجهاز الحكومي (غير التقني)، وبشكل خاص المعنيين بالإدارة لمبادرة الحكومة الإلكترونية.

### 7.3 البنية التحتية التكنولوجية

يُعدّ ضعف البنية التحتية التكنولوجية واحداً من أهم المعوقات التي تواجه الدول النامية أثناء طرح مبادراتها المتعلقة بالحكومة الإلكترونية، ولاتشد سورية عن هذه القاعدة، فوفقاً لتقرير الأمم المتحدة الذي يبين مؤشر جاهزية كل بلد في مجال الحكومة الإلكترونية<sup>22</sup> (United Nations e-Government Readiness Index 2008)، فقد حلت سورية في المرتبة 119 من أصل 182 بلداً حيث بلغت قيمة المؤشر 0.3614، وهذه القيمة تعتبر أدنى من متوسط قيمة المؤشر على المستوى الإقليمي والتي بلغت (0.4857)، كما أنها أقل من قيمة المؤشر الوسطي على المستوى العالمي، والتي بلغت (0.4514)، هذا مع العلم أن هذا المؤشر المركب مكون من ثلاثة مؤشرات فرعية هي:

- ◀ مؤشر مواقع الإنترنت .web measure index
- ◀ مؤشر البنية التحتية للاتصالات telecommunication infrastructure index
- ◀ مؤشر القدرات البشرية human capital index

<sup>22</sup> UN e-Government survey 2008

E-Government Readiness Data 2008							
	Country	Web Measure Index	Infrastructure Index	Human Capital Index	E-Government Readiness Index		
167	Syrian Arab Republic	0.2408	0.0923	0.7549	0.3614		
Infrastructure Index 2008							
	Country	Internet Index	PC Index	Cellular Index	Main Telephone Lines Index	Broadband Index	Infrastructure Index
167	Syrian Arab Republic	0.087	0.046	0.156	0.172	0.001	0.0923
Infrastructure Data 2008							
	Country	Internet Per 100 Users	PC Per 100 Users	Cellular Subscribers Per 100 Users	Main Telephone Lines Per 100 Users	Broadband Per 100 Users	
167	Syrian Arab Republic	7.69	4.20	23.96	16.62	0.03	
Education Index 2008							
	Country	Adult Literacy	Gross Enrolment	Education Index			
167	Syrian Arab Republic	80.8	64.770	0.7549			
Service Delivery by Stages 2008 (% Utilization)							
	Country	I	II	III	IV	V	Total
167	Syrian Arab Republic	0	28	34	7	3	72

الجدول 3 : مؤشرات الجاهزية السورية في مجال الحكومة الإلكترونية

فيما يتعلق بقطاع الاتصالات، فقد حصلت سورية على المركز 109، وبالرغم من الأرقام المقبولة لسورية في مجال الهاتف الثابت والمحمول، فإن انخفاض معدلات الاختراق في مجال الإنترنت، وبشكل أخص في مجال الإنترنت عريض الحزمة قد أدى لهذا الترتيب المنخفض نسبياً. خلال العام 2008 حصلت تعديلات محدودة على البيانات التي استند إليها تقرير الأمم المتحدة، ونبين فيما يلي الأرقام الحالية والأرقام المخططة في مجال الاتصالات<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> مديرية التخطيط - المؤسسة العامة للاتصالات

Telecommunication infrastructure	End of 2008	Planned /2010	2013 Targets
Internet Users /100 persons عدد مشتركى الإنترنت - لكل 100 شخص	3.5	12	30
PCs /100 persons عدد الحواسب الشخصية - لكل 100 شخص	9	12	20
Main Telephones Lines /100 persons عدد خطوط الهاتف الثابتة - لكل 100 شخص	18.2	21.5	24.5
Cellular telephones /100 persons عدد مشتركى الهاتف الخليوي - لكل 100 شخص	34	50	70
Broad banding /100 persons. عدد مشتركى الإنترنت عريضة الحزمة - لكل 100 مشترك	0.05	1.6	3

الجدول 4: مؤشرات جاهزية البنية التحتية الحالية والمخطط لها

1.7.3 البنية التحتية للاتصالات

يُعدّ استخدام الخطوط اللاسلكية محوراً رئيساً لتطوير قطاع الاتصالات في سورية، واستناداً لهذه الرؤيا، قامت المؤسسة العامة للاتصالات بتوقيع عقدين الأول مع الشركة السورية الألمانية، والثاني مع شركتي سيمنس وإيركسون، وذلك لتوصيل خدمة الهاتف إلى المناطق الريفية باستخدام الشبكات اللاسلكية. كما يخطط المشروع الريفي الثالث لإيصال خدمة الهاتف لنصف مليون مشترك في 5 آلاف قرية وناحية في كافة أرجاء القطر<sup>24</sup>، أما فيما يتعلق بالهاتف المحمول، فقد وصل عدد المشتركين إلى حوالي 6 مليون مشترك في نهاية العام 2007، وقد قامت الشركتان المشغلان للهاتف الخليوي بطرح مجموعة من الخدمات الجديدة خلال العام 2007، من ضمنها ست خدمات تعتمد نقل البيانات GPRS. وقد تم مؤخراً طرح خدمة الجيل الثالث للإنترنت.

2.7.3 مراكز خدمة المواطن:

لقد أنشأت وزارة الاتصالات والتقانة خلال العام 2008، أول مركز لخدمة المواطن في منطقة القدم جنوب دمشق، ويؤدي المركز دور "الوسيط والضامن" بين الحكومة والمواطن، فهو يستقبل طلبات الحصول على الخدمات الحكومية من المواطنين مع مايعنيه ذلك من موافقة المواطن على تمثيله لدى الحكومة من قبل المركز، ويهدف المركز لتقديم قناة إضافية يمكن استخدامها من قبل المواطنين للحصول على الخدمات

<sup>24</sup> نشرة (Annual Business Economic and Political Review: Syria, OXFORD BUSINESS GROUP 2008)

الحكومية، كما يهدف لرفع جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، وذلك عبر التخفيف من التماس المباشر مابين الموظف الحكومي والمواطن. يقدم مركز خدمة المواطن حالياً 3 خدمات رئيسية ( 10 معاملات مختلفة)، وهناك خطط قيد الإعداد لافتتاح مراكز في أنحاء مختلفة من سورية.

### 3 . 8 البيانات ونظم المعلومات

تعدّ كل من نظم المعلومات وإجراءات العمل والبيانات مركبات مركزية لدعم أي مبادرة للحكومة الإلكترونية ، وفي سورية قطعت عملية ترحيل البيانات من شكلها الورقي إلى الشكل الرقمي شوطاً لا بأس به، إلا أن العملية تعاني من بعض البطء، كما أنها لا تنتج بيانات بالجودة الكافية، ولا بد من اتخاذ إجراءات إضافية لضمان جودة سجلات البيانات الحكومية الرقمية.

3 . 8 . 1 السجلات الحكومية الرقمية الرئيسية

#### ← قاعدة بيانات السجل المدني

لقد بنت وزارة الداخلية قاعدة بيانات الكترونية للسجلات المدنية في سورية، وذلك ضمن مشروع أتمتة السجل المدني، ونتج عن المشروع قاعدة بيانات على المستوى الوطني، تتضمن قاعدة البيانات الأرقام الوطنية للمواطنين، والأرقام الأسرية، وقد جرى إدخال 28 مليون سجل مدني (المواطنين المسجلين منذ العام 1922 حتى الآن)، و4 مليون سجل عائلي. وفي شهر آذار من عام 2005، اكتملت عملية الربط المعلوماتي لكافة أمانات السجل المدني، والبالغ عددها 254 أمانة، بشبكة معلوماتية موحدة يتم عبرها النفاذ إلى قاعدة بيانات متكاملة لمعلومات السجل المدني، وذلك من خلال خدمات خاصة بكل محافظة، ومخدم وطني يحتوي كافة بيانات السجل المدني في سورية. وبالتالي فإن أية واقعات جديدة مثل (الولادة – الزواج – الطلاق)، تسجل بياناتها وتنفذ باستخدام النظام المعلوماتي بما في ذلك استخراج الوثائق المتعلقة بهذه البيانات. إلا أن قاعدة البيانات المتعلقة بالعائلات، مازالت بحاجة لمراجعات مختلفة للتأكد من جودة البيانات قبل اعتمادها بشكل نهائي.

#### ← قاعدة بيانات السجلات التجارية والصناعية للأفراد والشركات

أطلقت وزارة الاقتصاد والتجارة مشروعاً لاستبدال قواعد البيانات المتفرقة التي لديها، والمتعلقة بالسجلات التجارية بقاعدة بيانات موحدة ومتكاملة، مع استكمال بياناتها من واقع السجلات الورقية الخاصة بالأفراد والشركات. وقد تم إنجاز العملية لحوالي 100 ألف سجل حتى الآن، وهي السجلات المتعلقة بدمشق وريف دمشق، أي مايشكل حوالي 30% من مجمل السجلات التجارية في سورية. أما وزارة الصناعة، فقد بدأت ببناء قاعدة بيانات للسجلات والرخص الصناعية على المستوى الوطني، وقد أنجزت حتى الآن حوالي 10 آلاف سجل، أي مايشكل 10%-15% من مجمل السجلات.

#### ← قاعدة بيانات المركبات

لدى وزارة النقل قاعدة بيانات رقمية لـ 1.3 مليون مركبة مسجلة في سورية، إلا أن هذه السجلات محتواة في قواعد بيانات متفرقة في كل محافظة، وهناك جهود يجب بذلها لجعل هذه البيانات متاحة ضمن قاعدة بيانات وطنية متكاملة.

#### ← قاعدة بيانات العقارات والإقامة

لا يوجد حتى الآن قواعد بيانات الكترونية للعقارات والإقامة، كما أنه هناك مجموعة من السجلات الورقية المختلفة للمساكن مثل (السجل الدائم - السجل المؤقت - المساكن قيد البناء والخاصة بالجمعيات السكنية وشركات الإسكان - المساكن غير المنظمة)، وقد بذلت جهود متعددة لترميز المساكن تمهيداً لعملية نقل قواعد البيانات إلى الشكل الإلكتروني. كما تم إعداد العديد من الدراسات لمعالجة مشكلات تعدد السجلات.

#### 2 . 8 . 3 جودة وأمن قواعد البيانات

على الرغم من الشوط الكبير الذي قطعه عملية نقل السجلات الحكومية إلى الشكل الإلكتروني، إلا أن اعتماد هذه البيانات بشكل فعال كقواعد بيانات وطنية من الجهات الحكومية يتطلب معالجة مشكلة دقة البيانات وشموليتها وتحديثها، كما أن قواعد البيانات مازالت غير مستندة إلى تصنيفات وطنية موحدة، والجدير ذكره أن هذا النوع من المعالجات لم يبدأ بعد.

ومن ناحية أخرى، فمازال هناك جهد يجب أن يبذل على صعيد إتاحة هذه البيانات، من خلال نظم معلومات عالية الكفاءة، وهنا نعتقد أنه هناك حجم كبير من الجهد الذي يجب بذله، خاصة مايتعلق بمستوى الخدمة المرتبط بدوره بمدى كفاءة تشغيل وصيانة نظم المعلومات التي سيتم إنشاؤها، أو تلك التي أصبحت قيد العمل. وبسبب المشكلات السابقة، مازالت قواعد البيانات الوطنية غير قادرة على الدعم المباشر للعمل اليومي، ومازالت تُستخدم كرديف لنظم المعاملات الورقية، إلا أن عملية ترسيخ دور نظم المعلومات المؤتمتة في إدارة العمل اليومي قد أُطلقت في معظم الجهات المذكورة.

#### 4 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

يقدم الجدول التالي تحليلاً للجاهزية في مجال الحكومة الإلكترونية، وفقاً لتحليل SWOT ( نقاط القوة - نقاط الضعف - التحديات - الفرص)، مصنفة وفق المحاور المختلفة التي تمت دراستها سابقاً.

#### 4 . 1 نقاط القوة

المحور	نقاط القوة
الإطار السياسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني القيادة السياسية لعملية التطوير والتحديث.</li> <li>- اعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن.</li> </ul>
الإطار التشريعي والتنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود معايير خاصة بأمن المعلومات.</li> <li>- وجود معايير خاصة بإجراءات التوريد والتعاقد للمشاريع المعلوماتية.</li> <li>- صدور قانون " التوقيع الإلكتروني وخدمات الشبكة".</li> </ul>
الإطار المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء هيئات مستقلة قادرة على استقطاب كوادر خبيرة، وتمتلك المرونة للقيام بأعمالها بالكفاءة المطلوبة.</li> </ul>
الظروف البشرية والثقافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمتلك القطاع الحكومي عدداً من الأطر المؤهلة للعمل في مبادرة الحكومة الإلكترونية ، وذلك سواء عبر إضطلاعها بدور في الإدارة المعلوماتية أو إدارة نظم المعلومات.</li> </ul>
الأوضاع المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القطاع الخاص السوري قادر على المساهمة في تمويل المشاريع الكبيرة نسبياً</li> <li>- يمكن للحكومة أن تؤمن تمويلاً لمشاريع البنية التحتية، وبعض المشاريع الحيوية الأخرى.</li> </ul>
بيئة التواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم اعتماد مبادرة الحكومة الإلكترونية من الحكومة السورية كإحدى مبادرات استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات.</li> <li>- المواقع الحكومية السورية الحالية تعتبر في وضعية فاعلة من حيث المحتوى وعدد الزوار، ومستوى تفاعلهم عبر هذه المواقع.</li> </ul>
البنية التحتية التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمتلك كل من الهاتف الثابت والخلوي معدلات نفاذ مقبولة.</li> <li>- البدء بإنشاء مراكز خدمة للمواطن، كقناة جديدة لنفاذ المواطنين إلى الخدمات الحكومية.</li> <li>- البدء بإنشاء مركز للخدمات المعلوماتية في وزارة الاتصالات والتقانة.</li> </ul>
البيانات ونظم المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معظم البيانات الأساسية متوفرة إلكترونياً، وبمعدلات جودة يمكن البناء عليها ( الأفراد – الفعاليات التجارية والصناعية – المركبات).</li> </ul>

#### 4 . 2 نقاط الضعف

المحور	نقاط الضعف
الإطار السياسي	- لا يوجد جهة مخولة بإدارة التغيير على مستوى الحكومة ككل.
الإطار التشريعي والتنظيمي	- لا يوجد تشريع لحماية خصوصية البيانات الشخصية المتواجدة لدى الإدارة الحكومية. - لا يوجد تشريع لأسس نشر المعلومات الخاصة بالجهاز الحكومي، وطرق الوصول لتلك المعلومات، بما يعزز مفهوم الشفافية. - هناك ضعف في الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتوريد والتركييب والتنشغيل للمشاريع المعلوماتية.
الإطار المؤسسي	- الاعتماد على المركزية والبيروقراطية في الجهاز الحكومي. - تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات. - ضعف التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة.
الظروف البشرية والثقافية	- ضعف الحوافز لتحقيق مشاركة فاعلة للموظف الحكومي في عملية التغيير. - نقص في الخبرات المعلوماتية، والمعلوماتية الإدارية المتقدمة في الجهاز الحكومي.
الأوضاع المالية	- الاعتمادات ترصد مركزياً، مع عدم وجود المرونة الكافية للتغيير. - التدقيق يركز على المدخلات، وليس على المخرجات أو النواتج.
بيئة التواصل	- لا يوجد خطة واضحة للتواصل مع المواطنين وباقي الجهات المعنية بما يتعلق بقضايا التطوير. - هناك ضعف في درجة الوعي لقدرة تقانات المعلومات والاتصالات، وبشكل خاص مبادرة الحكومة الإلكترونية على المساهمة في عملية تطوير الإدارة العامة.
البنية التحتية التكنولوجية	- محدوية انتشار الإنترنت. - انتشار ضعيف للإنترنت عريض الحزمة. - ضعف إجراءات الحوكمة المعلوماتية في الإدارات الحكومية.
البيانات ونظم المعلومات	- هناك غياب لبعض بنوك المعلومات الوطنية الأساسية مثل بيانات العقارات والإقامة، وتغطية محدودة للبعض الآخر. - لا يوجد ترميز موحد للمعلومات المرجعية الأساسية. - تبادل محدود للمعلومات بين الإدارات الحكومية.

#### 4 . 3 الفرص

المحور	الفرص
الإطار السياسي	- إرادة سياسية فاعلة باتجاه الإصلاح.
الإطار التشريعي والتنظيمي	- اتجاه نحو تنظيم قطاع الاتصالات عبر مشروع قانون الاتصالات الجديد. - إعداد مسودة قانون المعاملات والتجارة الإلكترونية. - إعداد مسودة قانون حماية حقوق الملكية الفكرية.
الإطار المؤسسي	- ارتفاع معدلات الوعي والتأييد لأهمية وضرورة إصلاح الإدارة العامة. - تنفيذ مشروع لتطوير وتحديث الخدمات الحكومية ( GSR ) يتضمن مكونات لتطوير الإجراءات في الإدارات الحكومية. - توجه الجهات الحكومية لإقرار إحداث منصب مدير نظم المعلومات ( CIO ).
الظروف البشرية والثقافية	- التهيئة لإطلاق مشروع المراتب الوظيفية. - إطلاق المبادرة الوطنية لبناء القدرات ضمن استراتيجيات تقانات المعلومات والاتصالات. - وجود معدلات أمية معلوماتية منخفضة نسبياً. - وجود عدد كبير من الأطر العالية التأهيل (مهندسين وفنيين) في القطاع الخاص السوري. - وجود خبرات سورية مغتربة يمكنها المساهمة في رقد الخبرات المحلية. - إنشاء المعهد الوطني للإدارة العامة، المتخصص بتأهيل الكوادر الإدارية الحكومية.
الأوضاع المالية	- هناك إمكانية لعقد شراكات بين القطاعين العام والخاص. - تعتبر المصارف العامة والخاصة، والشركات المالية القابضة، مصادر تمويل محتملة للمشاريع التي قد يتم طرحها. - يمكن للمنظمات الدولية، والمؤسسات غير الحكومية أن تقدم مساهمات في تمويل ورعاية بعض المبادرات.
بيئة التواصل	- هناك شبكة واسعة من وسائل الإعلام القادرة على مخاطبة شرائح جماهيرية واسعة، ويمكن الاستعانة بهذه الوسائل للتواصل مع المواطنين ( الصحف العامة والخاصة – المحطات الإذاعية العامة والخاصة –



<p>المحطات التلفزيونية العامة والخاصة – المواقع الإلكترونية - الإعلانات الطرقية - الهاتف المحمول) وغيرها.</p> <p>- هناك العديد من الخبرات في القطاع الخاص ( شركات خاصة) قادرة على تصميم وتنفيذ حملات إعلامية ملائمة.</p>	
<p>- هناك خطط قيد التنفيذ لزيادة معدلات انتشار الإنترنت عريضة الحزمة.</p> <p>- هناك خطط لتخصيص شبكة تبادل المعطيات الحالية لتشبيك الجهات الحكومية.</p> <p>- زيادة كبيرة في عدد المواقع السورية الإلكترونية.</p>	<p><b>البنية التحتية التكنولوجية</b></p>
<p>- هناك وعي متزايد لأهمية مشاركة البيانات بين الجهات الحكومية.</p> <p>- هناك خطط لاستكمال البيانات الرقمية وتنقيحها في العديد من الجهات الحكومية.</p>	<p><b>البيانات ونظم المعلومات</b></p>

#### 4 . 4 التحديات

التحديات	المحور
- وجود ممانعة للتغيير ضمن الإدارة الحكومية.	الإطار السياسي
- المدة الزمنية الكبيرة المطلوبة لمراجعة وإقرار مشاريع القوانين.	الإطار التشريعي والتنظيمي
- ضعف الحوافز التي تسمح لموظفي الإدارة الحكومية بالتفاعل مع برامج التغيير.	الإطار المؤسسي
- غياب المبادرات والبرامج الفعالة الضرورية لتطوير الإدارة الحكومية.	
- غياب الدوافع المؤسسية لإطلاق عمليات التطوير.	
- انخفاض دخل موظفي الإدارة العامة.	الظروف البشرية والثقافية
- نمو ظاهرة التسرب من الإدارات الحكومية.	
- معدلات الإنفاق الاستثماري في مجال المعلوماتية والبرمجيات والتطوير الإداري محدودة نسبياً.	الأوضاع المالية
- عدم إيلاء مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص الاهتمام المناسب.	
- يتم النظر إلى مبادرة الحكومة الإلكترونية كأداة للتنافس وليس للتعاون بين الجهات الحكومية.	بيئة التواصل
- ضعف التواصل بين المواطن وأجهزة الإعلام الرسمية.	
- هناك تباين في بعض الأرقام التي تعلنها الجهات الحكومية.	
- هناك محدودية في الاستثمارات الحكومية المتعلقة بالبنية التحتية.	البنية التحتية التكنولوجية
- هناك نقص في الكوادر عالية التأهيل، القدرة على تشغيل وصيانة الأنظمة المعلوماتية المتقدمة.	
- لا يوجد مواعيد دقيقة ومحددة لاستكمال بنوك المعلومات الوطنية وتحديث محتواها.	البيانات ونظم المعلومات
- هناك غياب لاستراتيجيات المعلومات في الإدارات الحكومية.	
- إجراءات محدودة لحماية أمن البيانات وحماية الخصوصية.	

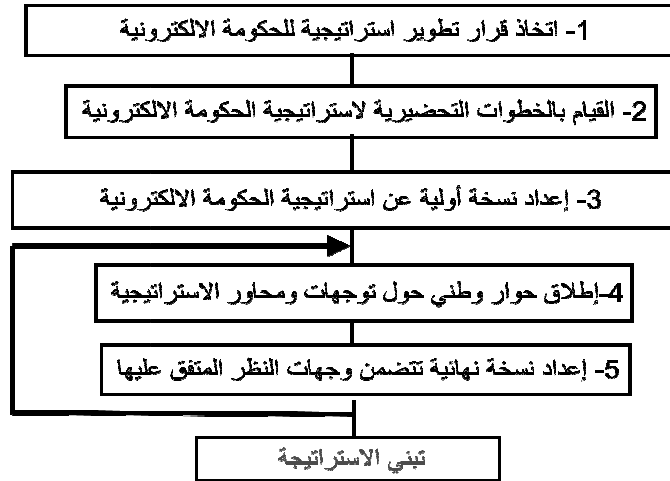
## 5 النهج المقترح لمبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية

### 1.5 المرحلة التحضيرية للمبادرة

وقعت وزارة الاتصالات والتقانة مذكرة تفاهم مع مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك بهدف التحضير لمبادرة الحكومة الإلكترونية ، ويتضمن ذلك تطوير مسودة لاستراتيجية مبادرة الحكومة الإلكترونية.

### 2.5 خطوات تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية:

يبين الشكل المرفق خطوات التطوير التي سيتم إتباعها، والتي ستضمن مشاركة واسعة من مختلف الجهات المعنية في المرحلة التحضيرية للمبادرة.



الشكل 2: خطوات تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية

### 3.5 معالم الواقع الحالي

تتشابه التوجهات المتعلقة بمبادرات الحكومة الإلكترونية في الدول المختلفة، إلا أن طريقة وسرعة تحقيق هذه الأهداف يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج عملية تقويم الواقع، والموارد المتاحة، وذلك بما يضمن إمكانية تحقيق الاستراتيجية لأهدافها، وبشكل عام تبين نتائج تقويم الواقع في سورية أن أهم معالم الواقع الحالي في سورية هي التالية:

◀ تدير كل وزارة البيانات التي تمتلكها، وتحفظ بمعظم هذه البيانات في سجلاتها الداخلية، التي تستخدمها في تقديم خدماتها للمستفيدين، ومن الصعب الطلب من الوزارات المشاركة بالبيانات والخدمات في مرحلة مبكرة من عملية التحول، ومن الأفضل وضع المعايير الناظمة لذلك، ووسائل لتقييم الخدمات المقدمة ولتحفيز الانتقال وفقاً للمعايير الجديدة.

- ◀ لا يتوفر لدى كل الوزارات بنوك المعلومات الخاصة ببياناتها، وبعض هذه البنوك غير مكتمل.
- ◀ محدودية الموازنات الخاصة بمشاريع التطوير الإداري والمعلوماتي، مما يستدعي تبني منهجية متعددة المراحل تنسجم مع الاعتمادات والإمكانات المتوفرة.
- ◀ وجود تشابكات بين الوزارات تحتاج عملية معالجتها إلى مدة طويلة نسبياً، وإلى آليات تشاركية لامركزية لتوفير الوقت وتوزيع الجهد.
- ◀ يتوقع أن يكون هناك ممانعة للتغيير، مما يفترض وجود آلية واضحة لإدارة التغيير، تستند على تمكين الوزارات على العمل دون انتظار جاهزية الوزارات الأخرى.

#### 4.5 أسس المقاربة السورية لمبادرة الحكومة الإلكترونية

حرصاً على تأمين أفضل مقومات النجاح للمبادرة، فقد جرى تطوير الاستراتيجية بالارتكاز على المعالم الرئيسية للواقع كما هي مبينة سابقاً، وذلك عبر معالجة الأطر التالية:

(الإطار الزمني والمراحل – الإطار التنظيمي وإدارة التغيير – الإطار الفني وتوزيع المسؤوليات)، وبالتالي فقد تم اعتماد الأسس التالية:

#### 1.4.5 الإطار الزمني والمراحل

##### المرحلة الأولى 2009 – 2010 :

سيتم خلال هذه المرحلة التركيز على الإنجازات التالية:

- ◀ تهيئة ونشر المعلومات المتعلقة بالخدمات الحكومية.
- ◀ استكمال البنية التحتية التشريعية والتقنية، وما يرتبط بها من معايير.
- ◀ استكمال بنوك المعلومات الوطنية ( قدر الإمكان).
- ◀ استكمال الوزارات لمشاريعها الحالية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية، ونشر خدماتها للعموم بمستوى الجاهزية المتاح لديها، على بوابة الحكومة الإلكترونية.
- ◀ إطلاق بعض الخدمات الأساسية والخدمات ذات الأولوية المرتفعة.
- ◀ تهيئة البيئة التمكينية، وتفعيل الأقفال المختلفة لتقديم الخدمات للمواطنين ( الهاتف الثابت – الهاتف الخليوي – مراكز خدمة المواطن – الإنترنت...).
- ◀ بعض إجراءات بناء الثقة مع المستفيدين حول الخدمات الإلكترونية.

##### المرحلة الثانية 2011-2013

سيتم خلال هذه المرحلة التركيز على الإنجازات التالية:

- ◀ وضع أكبر قدر ممكن من الخدمات التفاعلية.

- ◀ إظهار صورة موحدة للخدمات الحكومية ( بالنسبة للمواطن).
- ◀ الاستفادة قدر الإمكان من الخدمات المشتركة، والبنى التحتية المشتركة.
- ◀ تشجيع الجهات الحكومية على مشاركة البيانات قدر الإمكان ( عبر تقديم خدمات G2G).
- ◀ استقطاب أكبر عدد من المواطنين لاستخدام الخدمات الإلكترونية.
- ◀ توسيع قاعدة تقديم الخدمات لتشمل الألفية المختلفة للتواصل.

### المرحلة الثالثة: 2014-2020

سيتم خلال هذه المرحلة التركيز على الإنجازات التالية:

- ◀ حدوث تحولات عميقة في طرق تقديم الخدمات الحكومية، حيث يحصل المواطن على خدمات "معاملاتية" كاملة بشكل الكتروني.
- ◀ حدوث تحول في بنى الخدمات الحكومية باتجاه البنى المؤسساتية المتكاملة، مما يجعل كامل الإدارة الحكومية تستخدم البنى التحتية والخدمات المشتركة، بينما يترك الجزء الخاص بعملها لها.
- ◀ طرح الحكومة لخدمات جديدة أكثر ملاءمة لحاجات المواطنين.

### 2.4.5 الإطار التنظيمي وإدارة التغيير

تعمل الاستراتيجية على تفعيل الأدوار والبنى الإدارية الموجودة حالياً ريثما يتم إنشاء بنى جديدة، حيث سيتم اقتراح مجموعة من الأدوار الجديدة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، كما تقترح الاستراتيجية الجهة الراعية لكل من المحاور الاستراتيجية، وجهة للإشراف على كل من البرامج التنفيذية الواردة في خطة العمل ، على أن تكون الأدوار الرئيسية المقترحة وفقاً لما يلي:

#### مجلس الوزراء

يتابع مجلس الوزراء تقدم العمل في مبادرة الحكومة الإلكترونية ، وذلك استناداً لتقارير اللجنة التوجيهية، ويقر إطلاق أية برامج يتم اقتراحها من قبل اللجنة التوجيهية، ويوجه بتخصيص الاعتمادات المالية المناسبة لها.

#### اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية

تدرس اللجنة التوجيهية التقارير المختلفة المرفوعة من قبل الفريق التنفيذي، وتتابع تقدم العمل في البرامج

المختلفة للاستراتيجية، وترفع التقارير والمقترحات اللازمة إلى مجلس الوزراء. تتشكل اللجنة التوجيهية من ممثلي الجهات الرئيسية المعنية بالمبادرة، وتناقش اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية في اجتماعات ربعية تقدم العمل في البرامج المختلفة التي تم اعتمادها، وتقر المشاريع التي يقترح الفريق التنفيذي القيام بها، مع اعتماداتها المالية، وذلك بعد الإطلاع على التقارير الربعية الصادرة عن الفريق التنفيذي.

### الفريق التنفيذي

يقوم الفريق التنفيذي بالمهام الرئيسية التالية:

- ◀ التنسيق بين الوزارات المختلفة عبر ممثليها لمبادرة الحكومة الإلكترونية.
- ◀ القيام بمهام الرصد والتقييم .
- ◀ تقديم الدعم الفني للجهات المختلفة في حال الضرورة.
- ◀ متابعة تقدم العمل في المشاريع الحالية.
- ◀ اقتراح مشاريع جديدة على اللجنة التوجيهية.
- ◀ المساهمة في معيرة المهام والنشاطات المعلوماتية وأسس تقديم الخدمات للمواطن.
- ◀ تطوير خدمات ومكونات معلوماتية مشتركة بين الجهات الحكومية.
- ◀ تطوير وتطبيق خطة لتسويق خدمات الحكومة الإلكترونية.
- ◀ إطلاق خدمات إلكترونية موجهة للمواطنين.

### برامج الحكومة الإلكترونية في الوزارات ومشاريع الهيئات

بالإضافة للبرامج التي تطرح مركزياً، يمكن لأي وزارة إطلاق برامجها الداخلية المتعلقة بمبادرة الحكومة الإلكترونية، وأن يتم إطلاق بعض الخدمات المشتركة من قبل هيئات متخصصة، على أن تسهم هذه البرامج والمشاريع في خدمة الأهداف العامة للاستراتيجية، وتعتمد من اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية. على أن يتم تمكين الوزارات من العمل على سرعات مختلفة وبما ينسجم مع إمكانياتها المالية.

ومن ناحية أخرى، تقترح الاستراتيجية أن يكون هناك فريق عمل مرحلي يتابع أعمال تنفيذ الاستراتيجية، إلى أن يتم تأسيس فريق تنفيذي دائم عند إقرار الاستراتيجية وإطلاق مرحلة تنفيذها رسمياً.

يشكل البعد الفني عبئاً كبيراً على الوزارات، وبشكل خاص الحالات الفنية المعقدة التي قد تتطلب تشارك عدة وزارات لتقديم خدمة للمواطن بمستوى مقبول، وهذا يستدعي أن تتبنى الاستراتيجية تطوير بنیان مؤسساتي E-Government Enterprise Architecture يدعم التخطيط المركزي لإيجاد معايير لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً بشكل متجانس، ويدعم تنفيذ لامركزي يركز على تقديم أدوات تقنية مناسبة وخدمات وبنى تحتية مشتركة، مما يخفف على الوزارات عبئ التنسيق فيما بينها، ومن المهم أن تتسجم عملية إسناد المهام المختلفة مع البنية التنظيمية المبينة سابقاً، وذلك فيما يتعلق بأدوار الوزارات والهيئات المختلفة، ونبين فيما يلي بعض الأمثلة عن الأدوات والخدمات التي يمكن تقديمها:

- ◀ أدوات نشر وإتاحة الخدمات على البوابة الحكومية.
- ◀ أدوات تبادل المعطيات والتخاطب Interoperability.
- ◀ بنية تحتية للاتصالات.
- ◀ برامج وسيطة متعددة وقابلة للزيادة مع معايير للبرامج الوسيطة الأفضل.
- ◀ أقتنية اتصال وفق صيغ مختلفة.
- ◀ معايير على الصيغ والمعلومات الداخلية وآليات للانتقال إلى معطيات بدون تكرار.

كما يتم اعتماد نموذج لتبادل الخدمات الحكومية يتمتع بقدرته على الفصل بين متطلبات الأعمال والمتطلبات التقنية، ويمكن الوزارات والجهات الحكومية من الإشراف الكامل على بياناتها، مما يضع أساساً لإدارة فعالة للتشابكات بين الوزارات، ولتبادل المعلومات والخدمات بين الوزارات، وبينها وبين الهيئات التي قد يتم إنشاؤها لتقديم بعض الخدمات المشتركة أو خدمات البنية التحتية الفنية.

## 6 ملامح استراتيجية الحكومة الإلكترونية السورية

### 1.6 الرؤية

تقديم خدمات متميزة للمستفيدين (المواطنين وقطاع الأعمال)، وذلك برفع فعالية وإنتاجية وشفافية العمل الحكومي، وتقديم خدمات إلكترونية متكاملة، ومتاحة بواسطة قنوات متعددة، مع الحفاظ على حماية البيانات الشخصية للمستفيدين.

## 2.6 الأهداف Targets

### 1.2.6 أهداف المرحلة الأولى : في نهاية عام 2010

- ◀ 70% من الخدمات متوفرة في مرحلة النشر إلكترونياً.
- ◀ 30% من الخدمات الأساسية مقدمة إلكترونياً بالمستوى التفاعلي.
- ◀ 10% معدل استخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة ( نسبة عدد مستخدمي الألفية الإلكترونية إلى مستخدمي القناة التقليدية).
- ◀ 5% من إجمالي الخدمات الحكومية متوفرة عبر ألفية غير القناة التقليدية.

### 2.2.6 أهداف المرحلة الثانية : في نهاية عام 2013

- ◀ 100% من الخدمات متوفرة في مرحلة النشر إلكترونياً.
- ◀ 80% من الخدمات الأساسية مقدمة إلكترونياً بالمستوى التفاعلي أو المعاملاتي.
- ◀ 30% معدل استخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة ( نسبة عدد مستخدمي الألفية الإلكترونية إلى مستخدمي القناة التقليدية).
- ◀ 30% من إجمالي الخدمات الحكومية متوفرة عبر ألفية غير القناة التقليدية.
- ◀ 30% من التوريدات الحكومية تتم إلكترونياً.

### 3.2.6 أهداف المرحلة الثالثة : في نهاية عام 2020

- ◀ 100% من الخدمات الأساسية مقدمة إلكترونياً بالمستوى التفاعلي أو المعاملاتي.
- ◀ 50% معدل استخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة (نسبة عدد مستخدمي الألفية الإلكترونية إلى مستخدمي القناة التقليدية).
- ◀ 70% من إجمالي الخدمات الحكومية متوفرة عبر ألفية غير القناة التقليدية.
- ◀ 60% من التوريدات الحكومية تتم إلكترونياً.

2020	2013	2010	
-	%100	%70	الخدمات متوفرة في مرحلة النشر إلكترونياً
%100	%80	%30	الخدمات الأساسية المقدمة إلكترونياً
%50	%30	%10	معدل استخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة
%70	%30	%5	إتاحة الخدمات الحكومية عبر ألفية إضافية جديدة
%60	%30	%0	التوريدات الحكومية الإلكترونية



## 3.6 المحاور الاستراتيجية لخطة العمل

لتحقيق الأهداف المتعلقة بالمرحلتين الأولى والثانية، وبما ينسجم مع توجهات وثائق الخطة الخمسية العاشرة، تغطي المرحلة الأولى السنتين المتبقيتين من الخطة الخمسية العاشرة، بينما تغطي المرحلة الثانية السنوات الثلاث الأولى من الخطة الخمسية الحادية عشرة، على أن يتم وضع خطة العمل الخاصة بالمرحلة الثالثة على ضوء تقدم العمل في المرحلتين الأولى والثانية، وتعالج كل من المرحلتين المحاور الاستراتيجية التالية:

المحور الاستراتيجي : تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً

الجهة الراعية : اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية

### النتائج Outcomes

- نشر معلومات مهيكلة ومحدثة عن الخدمات الحكومية.
- تقديم خدمات إلكترونية تفاعلية أو معاملاتية.
- إتاحة الخدمات وفق أفضلية متعددة.
- رفع معدلات استخدام الخدمات الإلكترونية.
- الترويج للخدمات الإلكترونية الحكومية.
- تعزيز تشاركية المستفيدين في الشأن الحكومي.
- تحقيق رضى المستفيدين.
- التحسين المستمر لمحتوى المواقع الحكومية، ولسهولة استخدامها.
- تخفيض كلفة الخدمة (على المستفيد).
- زيادة القيمة المضافة التي يحصل عليها المستفيد.
- إعادة هيكلة الخدمات الحكومية وفقاً لاحتياجات المستفيد.
- إتاحة خدمات جديدة تتناسب مع رغبات واهتمامات المستفيدين.

### المؤشرات Indicators

- نسبة الخدمات المتاحة إلكترونياً في المراحل الثلاث (نشر - تفاعلي - معاملاتية).
- % الخدمات المقدمة تفاعلياً لإجمالي الخدمات.
- % من المواقع التي تقدم خدمات تفاعلية أو معاملاتية.

- % الجهات الحكومية التي تمتلك مواقع معاملاتية.
- % الخدمات المقدمة إلكترونياً (في كل وزارة).
- % معدلات استخدام المواطنين للخدمات الإلكترونية.
- % معدلات استخدام المواطنين للخدمات (في كل وزارة).
- % معدلات نمو استخدام المواطنين للخدمات.
- % معدلات شكاوى المواطنين حول جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة.
- % معدل الخدمات التي جرى تحسينها بناءً على مقترحات المستفيدين.
- % معدل استخدام المواقع والخدمات الحكومية خارج ساعات الدوام الرسمي.
- % معدلات رضى الزبون.
- % معدل ازدياد الاستفسارات التي ترد إلكترونياً.
- % معدل الاستجابة للخدمات الواردة إلكترونياً.
- % نسبة المواطنين الذين يبحثون عن معلومات عبر الموقع .
- % نسبة المواقع الحكومية ذات الجودة المرتفعة.
- جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة.
- % معدل انخفاض كلفة المعاملة على المواطن (مواصلات - طوابع - رسوم - تعقيب معاملات).
- % معدل انخفاض كلفة المعاملة على قطاع الأعمال (مواصلات - طوابع - رسوم - تعقيب معاملات).
- % نسبة التوفير في زمن المعاملة بالنسبة للمواطن.
- % نسبة التوفير في زمن المعاملة بالنسبة لقطاع الأعمال.

المحور الاستراتيجي تطوير الإدارة العامة  
الجهة الراعية رئاسة مجلس الوزراء

#### النتائج Outcomes

- رفع كفاءة العمليات الإدارية الداخلية.
- رفع كفاءة عمليات خدمة المستفيدين.
- رفع كفاءة أعمال التوريدات.
- تبسيط الإجراءات الداخلية في كل وزارة.

- تبسيط وتنسيق الإجراءات بين الوزارات.
- تخفيض أعباء الأعمال الحكومية الداخلية.
- ضبط الفساد الإداري وسوء استخدام السلطة.
- زيادة ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة.
- تحقيق أقصى نفع ممكن من الإنفاق العام.

#### المؤشرات Indicators

- % نسبة التخفيض في التكاليف غير المباشرة (أوراق - أجور بريد - طابعات - ناسخات..).
- % تخفيض الكلفة المباشرة لتقديم الخدمة على الحكومة.
- % انخفاض متوسط زمن تقديم الخدمة للمواطن.
- عدد الإجراءات التي تم تبسيطها.
- الوفرة المتحقق في عمليات الشراء.
- % من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم موقع التوريدات الحكومي.
- مؤشر لزيادة ثقة المواطنين.
- ترتيب سورية في مؤشر شفافية العمل الحكومي.

#### المحور الاستراتيجي إعداد البيئة التمكينية الجهة الراعية وزارة الاتصالات والتقانة

#### النتائج Outcomes

- بناء القدرات في الإدارة الحكومية حول الحكومة الإلكترونية.
- استكمال البيئة التشريعية والتنظيمية.
- استكمال بناء بنوك المعلومات الوطنية الرئيسية.
- استكمال الجاهزية للبنى التحتية المعلوماتية.
- تصميم وتنفيذ البنيان المؤسساتي للحكومة الإلكترونية.
- إدارة عوامل التغيير لمبادرة الحكومة الإلكترونية.

#### المؤشرات: indicators:

- % الكوادر التي حصلت على تدريب في مجالات مرتبطة بالحكومة.

- وجود الحوافز المرتبطة بتطور الخبرات التخصصية.
- % مشاريع الحكومة الإلكترونية التي تمول من قبل القطاع الخاص.
- إقرار قوانين الفضاء السيبراني.
- تبني تعديلات قانون العقود الخاصة بالمناقصات المتعلقة بالانظم المعلوماتية.
- تنظيم قطاع الاتصالات.
- تبني مفهوم إدارة البرامج والمشاريع.
- عدد البنوك الرقمية ونسب اكتمال ودقة بياناتها.
- عدد الوثائق الإلكترونية التي يتم تبادلها.
- عدد المعاملات التي يرتبط بها وثائق الكترونية.
- % المعاملات الإلكترونية التي تستخدم رمز تعرف على المستخدم.
- عدد الجهات الحكومية التي تبنت البنيان المعتمد.
- % عدد الأنظمة المتوافقة مع البنيان المعتمد.
- % نسبة التكرار في البيانات الحكومية.
- % الخدمات الحكومية التي تستخدم الخدمات المشتركة.

## الملحق 1 الخطة الخمسية العاشرة - الإدارة الرشيدة - السياسات وخطة العمل

### وضع خطط تفصيلية للتطوير الإداري

- ◀ وضع برنامج عمل وتصور مرحلي لإدارة التغيير لتسهيل عمليات الإصلاح والانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المتوقع في المدى القريب والمتوسط والبعيد، على أن يجري تقييم الجاهزية للتغيير، وكيفية التزام الدولة والطبقة السياسية والفنية بذلك وترسيم حدود وأبعاد خطط للتدريب والتطوير الفعال للمباشرة في الوضع الجديد، وخطط تواصل مع المواطنين وأصحاب الأعمال مع دعم وتقوية الإعلام وتوزيع المعلومات لضمان التواصل بشأن تطور أعمال الإصلاح وتوعيتهم من ناحية أدوارهم في عمليات الإصلاح وتقديم الشكاوى ومحاربة الفساد.
- ◀ سيجري تشكيل لجنة عالية المستوى برئاسة رئيس مجلس الوزراء من أجل الإشراف على عملية الإصلاح المؤسسي والإداري.
- ◀ إعادة هندسة الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات مختارة وتعريف المهام والوظائف الرئيسية التي تقوم بها وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات حسب تسلسل إداري ووظيفي مدروس وعملي وواقعي مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تضارب الوظائف أو تكرار المهام والمستخرجات نفسها.
- ◀ النظر في تكليف منظمات اجتماعية ومؤسسات غير حكومية والقطاع الخاص للقيام ببعض المهام التي تقوم بها الحكومة المركزية لتخفيف الضغط والأعباء المتزايدة عن الإدارة الحكومية.
- ◀ الانتقال إلى إدارة حكومية غير مركزية مع وضع السياسات والتشريعات اللازمة وتوفير الصلاحيات اللازمة للتطبيق الفعلي آخذين بعين الاعتبار المراقبة والمتابعة. وفي هذا الإطار، سيتم توزيع الكثير من المهام المركزية على الهيئات والمؤسسات المحلية لتخفيف الضغط على الإدارة المركزية ولتأمين الأعمال والخدمات الحكومية في جميع المحافظات وما يتبعها من مديريات وإدارات. كما سيجري إعطاء صلاحيات لاتخاذ القرارات وتنفيذها على المستوى المحلي والعودة إلى السلطات المركزية في حالات التصعيد أو الأمور التي تحتاج سياسات وتشريعات على مستوى رفيع.
- ◀ من جانب آخر، ستقوم السلطة المركزية بتهيئة وتدريب جميع الجهات والموارد المعنية في المستوى المحلي على القيام بمهامهم الجديدة والبدء بتحمل المسؤوليات في اتخاذ القرار وتنفيذه.
- ◀ التوزيع العادل العلمي والعملي للأعمال على ألا يتواجد ضغوط عمل أو ضغوط خارجية قد تؤثر في صناعة القرار.
- ◀ اتباع منهجيات إدارية حديثة تعتمد على التفويض والتنسيق والمتابعة ضمن الدوائر وبين مؤسسات الدولة مع وضع المقاييس والمؤشرات اللازمة لقياس الإنتاجية والأداء.

- ◀ توصيف الوظائف بالتفصيل وبيان المخرجات لكل وظيفة وبيان علاقة الوظائف ببعضها. بالإضافة إلى تحديد طرق قياس تأثيرها في تطوير المسلك الوظيفي لكل موظف واحتياجاته التدريبية والتنموية.
- ◀ تطوير استراتيجية وخطط لتعديل الوظائف الحكومية حسب الحاجة وانتقالات الموظفين بين مختلف الهيئات الحكومية.

### تحديث الإجراءات الإدارية والخدمات الحكومية

- ◀ إعادة هندسة جميع الإجراءات وخاصة التي تقوم الحكومة من خلالها بتقديم الخدمات للمواطنين والأعمال لتصبح أكثر شفافية وفعالية وانضباطاً، وأقل كلفة من الناحية المالية وأقل ضياعاً للوقت والجهد، والتميز بالجودة وحسن التعامل بين موظفي الدولة والمواطنين وأصحاب الأعمال. وستقوم فرق عمل ذات كفاءات عالية بتطبيق إعادة هندسة الهياكل التنظيمية والإجراءات من خلال منهجيات وخطط موحدة لإدارة التغيير.
- ◀ تطوير أماكن العمل واللوجيستية بحيث توفر الأمن والأمان والسلامة والراحة وأفضل التفاعل بين موظفي الدولة والمراجعين فيما يتعلق بالإجراءات والخدمات.
- ◀ وضع نظام «موقف واحد» لتقديم الخدمات للمواطنين وتطوير مركز تواصل للخدمة المدنية.
- ◀ وضع نظم تدفق العمل لتسهيل عمليات الطلبات والمتابعة لجميع المعاملات. كما تفيد هذه النظم من التأكد من فعالية وقياس إنتاجية الموظف وتقييم أدائه أثناء تأديته لعمله.
- ◀ إنشاء آلية لتقديم الشكاوى وكيفية التعامل معها ومتابعتها.
- ◀ وضع مؤشرات ومقاييس لقياس الأداء والإنتاجية على جميع المستويات.

### تطوير الموارد البشرية والمهارات للعاملين على جميع المستويات

- ◀ سيتم وضع سياسة طويلة الأمد خاصة بالموظفين الهدف منها تمكين وتقوية الخدمة المدنية ورفع معنوياتها ومسئولياتها، وتعزيز فرص العمل المهني والارتقاء بمستوى الأداء والحرفية في خدمة المصالح العامة والشأن العام.
- ◀ تحديث طريقة إدارة الموظفين بمستوياتهم المختلفة في الجهات العامة، عن طريق تقييم مؤهلات وخبرات وإمكانات كل موظف لمعرفة أين توجد الخبرات المطلوبة لتطويرها وتوزيعها حسب الاحتياجات وحسب المهام التي يمكن من خلالها تقديم أفضل أداء وإنتاجية على مستوى الجهة العامة الواحدة بصفة خاصة وعلى مستوى الجهات العامة بصفة عامة.
- ◀ إصلاح نظام الرواتب وتطوير سياسات تحفيزية بما يضمن تحسين الجودة في الأداء وتقديم خدمات أفضل. ويجب أن يكون مستوى الرواتب متناسباً مع احتياجات الموظفين للعيش بمستوى لائق وحياة

كريمة. كما أن تحسين الرواتب سيشجع السوريين المغتربين على العودة إلى سورية للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويشمل أيضاً تطبيق نظام موحد لتقييم الأداء بصورة علمية وعملية وعادلة حيث يتم من خلالها توزيع الحوافز للمستحقين فقط، والتعامل مع الذين لا يقدمون أو يضيفون أية فائدة للدولة.

◀ سيتم النظر في إعادة صياغة قوانين العمل والعمال لتحسين مستوى الدخل وتوفير شبكات حماية اجتماعية والتأمين الاجتماعي والصحي، بالإضافة إلى تسهيل عمليات التوظيف والتنقل بين الوظائف في الدولة حسب الاحتياجات.

◀ تدريب وتطوير العاملين لدى الدولة من خلال وضع برامج تأهيلية وتدريبية تعتمد أفضل الممارسات مع توفير نظم ومؤثرات للمتابعة وقياس الأثر والفاعلية، على أن يجري تمديد البرامج التدريبية حسب احتياجات الموظفين لتأدية مهامهم الأساسية، ومن جانب آخر، سيجري وضع برامج لتطوير المسلك الوظيفي لكل موظف ذو أداء جيد ومميز. وتشمل أهم البرامج التطويرية التدريب على التنمية الإدارية وإدارة الوقت، وإدارة الموارد البشرية، والتفويض والمتابعة، والتعامل والتواصل مع الموظفين والمواطنين. كما تشمل التدريب على التقنيات الحديثة للتقليل من تكلفة المعاملات وتحسين الأداء والتواصل مع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، سيكون هنالك برامج للتدريب على اللغات الأجنبية نظراً لأهمية ذلك في عملية التحديث وفي التعامل مع التغيرات التقنية ومع المستثمرين الأجانب والدول الأجنبية وخاصة عند تطبيق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. ومن المستحسن بناء معاهد حكومية والتعاقد مع مصادر تعليم فعالة ونزيهة لتقديم أفضل مستويات التدريب والخدمات والحصول على أفضل النتائج.

◀ إنشاء فرق عمل ذات كفاءات عالية للمساعدة بعمليات الإصلاح من ناحية استعمال مناهج تدريب موحدة والقيام بتدريب مدربين مختارين لتلك المهام.

◀ المساعدة في نشر ثقافة الإدارة الحديثة وأداء موظفي وإداريي الجهات العامة من أجل التأكد من زيادة الاستعدادات من ناحية الالتزام وتحمل المسؤوليات خلال تأدية أعمالهم.

- ◀ وضع وسائل مراقبة ومتابعة فعالة لمحاربة الفساد المنظم والعشوائي وتقديم الدعم المناسب من السلطات على جميع المستويات للحد من الفساد وفتح المجال أمام جميع المواطنين وموظفي الجهات العامة والخاصة في جميع المستويات وأصحاب الأعمال لتقديم الشكاوى والتأكد من رفعها الصحيح والمناسب إلى الجهات المعنية التي تقوم بمعالجتها ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرجوة.
- ◀ وضع نظام تقييم عادل وفعال لأداء موظفي الجهات العامة ويشمل مقاييس ومعايير للأداء بالإضافة إلى وضع الحوافز والروادع المناسبة مع صلاحيات تطبيقها ضمن اللوائح والقوانين الموضوعة.

### تطبيق أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في التحديث الإداري

- ◀ وضع استراتيجية شاملة لتطبيق بنية تحتية للتقانة والاتصالات للمرافق الحكومية ومواكبة أفضل الممارسات الدولية.
- ◀ سيتم ربط المؤسسات العامة التابعة للدولة بشبكات ونظم تشغيلية موحدة.
- ◀ سيتم تطبيق نظم إدارية ومالية ورقابية و نظم لإدارة تدفق الإجراءات مما يساعد في تسهيل أعمال الجهات العامة وتوفير خدمات سريعة وذات جودة عالية للمواطنين ومتابعتها بدقة بالإضافة إلى الحد من الفساد بجميع أنواعه.
- ◀ سيتم إنشاء مركز وطني للتواصل مع المواطنين لتوفير المعلومات اللازمة عن خدمات الدولة وكيفية الحصول عليها شخصياً أو عن طريق تقانة المعلومات والاتصالات.
- ◀ سيتم وضع استراتيجية للحكومة الإلكترونية وتهيئة البنية التحتية والموارد البشرية والمادية لتطبيقها على مراحل عملية وفعالة تتناسب مع سرعة استيعابها من العاملين عليها ومن المواطنين.
- ◀ سيتم تفعيل مبدأ النافذة الواحدة للخدمات الحكومية والتي تعتمد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات والاتصالات.
- ◀ سيتم تدريب وتأهيل جميع موظفي الجهات العامة على استعمالات تقنيات المعلومات والاتصالات من خلال برامج تدريب إلزامية وتطوعية حسب متطلبات الوظائف ورغبات العاملين (غير الملزمين باستعمالات تقنيات المعلومات) بتطوير كفاءاتهم وخبراتهم.