



Syria - سورية



مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية استراتيجية الحكومة الإلكترونية

الجزء الثالث

استراتيجية الحكومة الإلكترونية في سورية (البرامج)

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

تم العمل بإشراف

السيد وزير الاتصالات والتقانة : الدكتور عماد الصابوني.

تشرين الأول - 2009

الفهرس

4	1 مقدمة
4	2التدخلات اللازمة
4	2.1 الإطار السياسي
5	2.2 الإطار التشريعي والتنظيمي
6	2.3 الإطار المؤسساتي
8	2.4 الظروف البشرية والثقافية
10	2.5 الإطار المالي
12	2.6 بيئة التواصل
13	2.7 البنية التحتية التكنولوجية
14	2.8 البيانات ونظم المعلومات
15	3 خطة عمل الحكومة الإلكترونية
25	4 آليات مساهمة الجهات المعنية
26	5 مؤشرات الرصد والتقييم
26	6النموذج المؤسساتي المقترح لتنفيذ المبادرة
26	6.1 التخطيط والتنفيذ والتمويل
27	6.2 البنية التنفيذية
29	6.3 الفريق التنفيذي للحكومة الإلكترونية
31	7 التمويل التقديري اللازم للمبادرة
32	7.1 مصادر التمويل المقترحة
32	7.2 العائد على الاستثمار
	الملحق أ : أمثلة عن الاعتمادات التي تم رصدها في دول مختلفة لمبادرة الحكومة الإلكترونية:
34	

1 مقدمة

قدمت وثيقة التوجهات (الجزء الثاني)، تحليلاً للوضع الحالي للجهازية في سورية، وذلك وفق أوجه متعددة، كما قدمت تصوراً للنهج المقترح لتنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية في سورية، والذي انطلق من نتائج عملية التحليل في هذه الوثيقة، سيتم اقتراح التدخلات التي يجب أن تغطيها خطة العمل خلال السنوات الخمس القادمة، وذلك على مستوى البرامج، والتي سيتم استناداً إليها لاحقاً وضع خطة عمل تفصيلية للبرامج والمشاريع التي سيتم تنفيذها في إطار كل من المحاور الاستراتيجية، كما تطرح الوثيقة نموذجاً للبنى المؤسساتية التي ستقوم بإدارة المبادرة.

2 التدخلات اللازمة

بناءً على نتائج تحليل القوة والضعف (SWOT)، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها، نبين فيما يلي الأعمال اللازمة لتنمية نقاط القوة ولتجاوز نقاط الضعف، ولاغتنام الفرص وللإقلال من أثر التهديدات. وقد جرى تحديد هذه الأعمال ضمن كل إطار من الأطر التي جرت معابنتها، أما التحديد الدقيق لترتيب تنفيذ كل من هذه الأعمال والتدخلات المحتملة بينها، فسيتم توضيحه من خلال خطة العمل النهائية.

2.1 الإطار السياسي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">- تبني القيادة السياسية لعملية التطوير والتحديث.- اعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن.	<ul style="list-style-type: none">- لا يوجد جهة مخولة بإدارة التغيير على مستوى الحكومة ككل.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none">- إرادة سياسية فاعلة باتجاه الإصلاح.	<ul style="list-style-type: none">- وجود ممانعة للتغيير ضمن الإدارة الحكومية.

يجب البناء على الإرادة السياسية الواضحة في الإصلاح لتحفيز كافة الجهات الحكومية والتأكيد على أهمية مبادرة الحكومة الإلكترونية كأداة في تحفيز تحقيق الإصلاح الإداري المطلوب.

من الواجب إنشاء جهة لتقود عملية التغيير باتجاه الحكومة الإلكترونية، يمكن تسمية هذه الجهة "اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية"، ويجب أن يرأسها مسؤول حكومي رفيع المستوى. إن تأسيس هذه اللجنة، ومشاركة الجهات المعنية بها سيخفف كثيراً من ممانعة التغيير التي تشكل أحد أشد الأخطار على الإصلاح.

2.2 الإطار التشريعي والتنظيمي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - وجود معايير خاصة بأمن المعلومات. - وجود معايير خاصة بإجراءات التوريد والتعاقد للمشاريع المعلوماتية. - صدور قانون "التوقيع الإلكتروني وخدمات الشبكة". 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 والتركيب والتشغيل للمشاريع المعلوماتية.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - اتجاه نحو تنظيم قطاع الاتصالات عبر مشروع قانون الاتصالات الجديد. - إعداد مسودة قانون المعاملات والتجارة الإلكترونية. - إعداد مسودة قانون حماية حقوق الملكية الفكرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المدة الزمنية الكبيرة المطلوبة لمراجعة وإقرار مشاريع القوانين.

على الرغم من توفر بعض مكونات الإطار التنظيمي والتشريعي، لكن يجب بذل المزيد من الجهد لإكمال المكونات الباقية ووضعها قيد التنفيذ. حيث يجب اعتماد التشريعات والمعايير التالية لإكمال المتطلبات القانونية للحكومة الإلكترونية:

- ◀ معايير الأمن في أنظمة المعلومات.
- ◀ معايير التوريدات للأنظمة المعلوماتية.
- ◀ تنظيم قطاع الاتصالات.
- ◀ مكافحة الجريمة المعلوماتية والسرية وحماية البيانات الشخصية.
- ◀ حماية الملكية الفكرية والحقوق المجاورة، وحقوق الملكية الصناعية (براءات الاختراع والتصاميم، والعلامات التجارية).
- ◀ تشريعات المعاملات الإلكترونية وتشريعات التجارة الإلكترونية.

فيما يتعلق بالمعايير، فقد بدأت وزارة الاتصالات والتقانة اختبار البعض منها في مشاريع تجريبية بحيث يمكن تلافي نقاط الضعف عن طريق إدخال بعض التحسينات الناتجة عن التجارب الفعلية، وذلك قبل اعتمادها بشكل نهائي. ووضعت الوزارة خطة لتدريب العاملين في الدولة على استثمار هذه المعايير، كما سيتم توزيع الوثائق المتعلقة بالمعايير عبر رئاسة مجلس الوزراء إلى جميع الوزارات والجهات العامة لاعتمادها، وذلك سيضمن استخداماً واسعاً للمعايير وتطويراً للخبرات اللازمة لاستخدام هذه المعايير.

3.2 الإطار المؤسسي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء هيئات مستقلة قادرة على استقطاب كوادر خبيرة، وتمتلك المرونة للقيام بأعمالها بالكفاءة المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على المركزية والبيروقراطية في الجهاز الحكومي. - تدخل في الصلاحيات والمسؤوليات. - ضعف التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الحوافز التي تسمح لموظفي الإدارة الحكومية بالتفاعل مع برامج التغيير. - غياب المبادرات والبرامج الفعالة الضرورية لتطوير الإدارة الحكومية. - غياب الدوافع المؤسسية لإطلاق عمليات التطوير.

يؤدي الإطار المؤسسي دوراً هاماً في تحديد الأدوار المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وفي وضع تصور لتوزيع هذه الأدوار، وسيتم اعتماد النموذج اللامركزي في التنفيذ، والنموذج المركزي للتخطيط والتنسيق والمتابعة. كما ينبغي إنشاء فريق عمل مرحلي يتابع أعمال تنفيذ الاستراتيجية، إلى أن يتم تأسيس فريق تنفيذي دائم عند إقرار الاستراتيجية وإطلاق مرحلة تنفيذها رسمياً، ونبين فيما يلي البنى المؤسسية الجديدة المقترح إحداثها:

← الفريق التنفيذي

تتطلب معالجة قضية التنسيق بين الجهات الحكومية، إنشاء جهة مركزية تُسمى "الفريق التنفيذي"، يقوم الفريق التنفيذي بالتنسيق بين الجهات الحكومية، وبالترويج للتعاون والتكامل بين تلك الجهات، يؤدي هذا الفريق دور توجيه ودفع لعجلة الحكومة الإلكترونية، وذلك وفقاً للتوجيهات المحددة من اللجنة التوجيهية. يتمتع هذا الفريق بمسؤوليات واضحة، وخطة فعالة تأخذ في حسابها الأخطار، بالإضافة إلى آليات للرصد والتقييم، ومجموعة مناسبة من الموارد.

يقوم هذا الفريق أيضاً بدور ريادي في توفير الخبرات اللازمة والتي يمكن أن تُستخدم في جهات حكومية أخرى. ويقوم هذا الفريق ببناء خطط تحفيزية لتخلق التزاماً واهتماماً بنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية، يعمل هذا الفريق وفق الأسس المعتمدة في إدارة البرامج والمشاريع، كما يسهم في العمل على بناء حالات للشراكة بين القطاعين العام والخاص بالإضافة لتنسيق النشاطات والمبادرات بين الجهات الحكومية المختلفة.

← إطلاق مجموعة من البرامج (حسب خطة العمل):

تقوم كل من الجهات الراعية للمحاور الاستراتيجية بإطلاق البرامج المحددة في خطة العمل، وتشكيل البنية الإدارية اللازمة لها، وتُمثل إدارة البرامج مكوناً حيوياً في تحقيق التغيير سواء كان التغيير داخلياً أم خارجياً، موجهاً إلى القطاع العام أم الخاص، وفي سياق العمل الحكومي.

يجب عدم المزج بين المشروع والبرنامج، حيث تتجلى الفروق بين هذين المفهومين في الجوانب التالية:

- إطلاق تسمية مشروع على أي نشاط يهدف إلى تحقيق نتيجة فريدة وهذا ما يميز المشروع عن النشاطات ذات الطابع التكراري، كالأعمال الروتينية.
- البرنامج هو مجموعة من المشاريع التي تهدف إلى تحقيق هدفٍ استراتيجيٍّ للمؤسسة حيث يتم التخطيط لهذه المشاريع وتنفيذها والتنسيق فيما بينها على أنها ضمن مجموعة ذات هدف مشترك.

← آليات إدارة المخاطر لكل من البرامج والمشاريع:

لا بد من وضع الآليات التي تمكننا من التعرف على المخاطر، وإدارتها بشكل فعال خلال دورة حياة البرامج والمشاريع. تنطلق استراتيجية إدارة المخاطر من تحديد المخاطر الحالية والمحتملة، والتي قد تشكل تهديداً لنجاح المشاريع، ومن ثم اتخاذ الخطوات والإجراءات التي تؤدي لتحديد المخاطر أو تخفيض أثرها، كما يجب أن تتكامل الخطط الموضوعية لإدارة المخاطر مع خطط إدارة البرامج والمشاريع. ومن ناحية أخرى، من الضروري وضع آليات فعالة لتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين فرق العمل، وذلك فيما يتعلق احتمالات حدوث المخاطر، والأثر المتوقع عنها.

المخاطر العامة التي قد تعيق تنفيذ الاستراتيجية:

- عدم تشكيل البنى الإدارية المقترحة في الوقت المناسب.
- عدم تأمين الاعتمادات المناسبة.
- ترتيب غير ملائم لتنفيذ المشاريع.
- تأخير في إصدار التشريعات المقترحة.
- صعوبة تأمين الكوادر في الوزارات.
- صعوبة تأمين شركات محلية للتنفيذ، وعدم فعالية الاعتماد على شركات خارجية فقط.

← إنشاء وحدة الرصد والتقييم:

لقد تم تطوير مؤشرات محددة لقياس مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف في كل من المحاور الاستراتيجية، وستعمل الوحدة المقترحة على مراقبة التقدم في سير العمل بشكل مستمر. وتمر عملية تطوير نظام الرصد والتقييم بالمرحل التالية:

- وضع آليات للرصد تحدد أسس ومعايير القياس لعمليات الرصد والتقييم.
- تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة.
- توصيف وتأسيس نظام لتجميع المعطيات لدعم أعمال البرنامج.
- إجراء مراجعات دورية لقياس التقدم نحو الأهداف الموضوعية.
- إجراء مراجعات دورية لآليات الرصد للتأكد من مواءمتها للتقنيات السريعة التغيير.

بالإضافة إلى معايير القياس المبنية على الخدمات المقدمة، يجب تأسيس معايير لقياس معدلات نمو استخدام الخدمات من المواطن، وجودة الخدمات المقدمة.

4.2 الظروف البشرية والثقافية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">- يمتلك القطاع الحكومي عدداً من الأطر المؤهلة للعمل في مبادرة الحكومة الإلكترونية، وذلك سواء عبر إضطلاعها بدور في الإدارة المعلوماتية أو إدارة نظم المعلومات.	<ul style="list-style-type: none">- ضعف الحوافز لتحقيق مشاركة فاعلة للموظف الحكومي في عملية التغيير.- نقص في الخبرات المعلوماتية، والمعلوماتية الإدارية المتقدمة في الجهاز الحكومي.

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض دخل موظفي الإدارة العامة. - نمو ظاهرة التسرب من الإدارات الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التهيئة لإطلاق مشروع المراتب الوظيفية. - إطلاق المبادرة الوطنية لبناء القدرات ضمن استراتيجية 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 رفد الخبرات المحلية. - إنشاء المعهد الوطني للإدارة العامة المتخصص بتأهيل الكوادر الإدارية الحكومية.

لا شك في أن الناحية البشرية والثقافية تعد الأهم والأشد تأثيراً في إدارة التغيير. وللحد من ممانعة العاملين في

الجهات الحكومية للتغيير، لذلك يجب أن يمنح بناء القدرات الاهتمام المطلوب، ولذلك نقترح مايلي:

- تبني آلية تشجيع وتحفيز ديناميكية تكون قادرة على مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي والمهارة المتقدمة.
- إجراء تدريب عام في مجال المعلوماتية لموظفي القطاع العام.
- التأكيد على ناحية التدريب في أي مشروع معلوماتي والتركيز على محتوى التدريب وكفايته، وتغطيته لعمليات تشغيل وإدارة واستثمار النظام قيد التطوير.
- ربط نتائج التدريب بخطة تشجيعية.
- الاستفادة من إمكانية ندب بعض العاملين ضمن الجهاز الحكومي، وذلك بهدف تبادل الخبرات.

فيما يتعلق بالنقص في الخبرات المتقدمة في مجال المعلوماتية في الجهات الحكومية، نقترح ما يلي:

- إحداث إختصاصات جديدة في المجالات التي تدعم مبادرة الحكومة الإلكترونية مثل:
 - خبير في استراتيجيات الحكومة الإلكترونية (e-Gov strategist).
 - خبير في الحكومة الإلكترونية e-Gov expert.
 - مدير نظم معلومات Chief Information Officer.
 - مدير مشاريع معلوماتية ICT project manager.
 - خبراء في الاجتماع Social experts.
 - خبراء في مجال التواصل الجماهيري Communication and PR experts.
 - خبراء في الإدارة العامة Public Administration experts.

- انتقاء العناصر الأكثر تميزاً في القطاع العام، وإخضاعهم لبرامج تدريبية احترافية متقدمة.
- التركيز في مشاريع الحكومة الإلكترونية على استقطاب الكوادر عالية التأهيل، مع منحهم الدخل المادي الكافي والحوافز المناسبة وتفريغهم للقيام بالأعمال المطلوبة.
- الاستعانة بالخبرات الخارجية في حال الضرورة لدعم الخبرات المحلية، مع الحرص على مشاركة الكوادر المحلية في الأعمال التي يتم تنفيذها بهدف نقل الخبرات.
- استخدام آليات الشراكة بين القطاع العام والخاص بهدف تقديم رواتب تنافسية للخبراء في القطاع العام مقارنةً مع نظرائهم في القطاع الخاص.
- اختيار أسلوب التعهيد الخارجي لخدمات المعلوماتية (عندما يكون هذا ممكناً ومناسباً)، مما يسمح باستخدام خبراء ذوي مهارات متقدمة من القطاع الخاص في مشاريع ونشاطات القطاع العام. كما يجب تحديث آليات الشراء والتعاقد في القطاع العام للسماح بهذا الخيار.
- التشجيع على استخدام المكونات المشتركة والبنية التحتية الموحدة مما يمكن من تأمين الخبرات الاحترافية المطلوبة لهذا العمل.

5.2 الإطار المالي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - القطاع الخاص السوري قادر على المساهمة في تمويل المشاريع الكبيرة نسبياً. - يمكن للحكومة أن تؤمن تمويلاً لمشاريع البنية التحتية، وبعض المشاريع الحيوية الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتمادات ترصد مركزياً، مع عدم وجود المرونة الكافية للتغيير. - التدقيق يركز على المدخلات، وليس على المخرجات أو النواتج.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - معدلات الإنفاق الاستثماري في مجال المعلوماتية والبرمجيات والتطوير الإداري محدودة نسبياً. - عدم إيلاء مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص الاهتمام المناسب.

لقد تم تطوير آلية لتحديد أولويات تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً، بحيث يمكن تحديد المشاريع ذات احتمالات النجاح المرتفعة، وذات الأثر المرتفع وإنجازها أولاً، على أن يخضع لدراسة جدوى تفصيلية وهذا بدوره سيمهد لعملية تخصيص اعتمادات أكبر للمشاريع الضخمة نسبياً، كنتيجة للنجاحات التي ستتحقق ولانعكاسها الإيجابية، وتتم عملية تحديد المشاريع ذات الأولوية بالمراحل التالية:

◀ يضع الفريق التنفيذي دليلاً لإعداد دراسات الجدوى المتعلقة بمشاريع الحكومة الإلكترونية، ويتم نشر وتعميم هذا الدليل بحيث تصبح دراسات الجدوى هذه إلزامية لتمويل أي مشروع وجزءاً ضرورياً من عملية تخصيص الاعتماد.

◀ يحدد الاعتماد الخاص بكل مشروع في ضوء نتائج دراسة الجدوى، ويجري تحديد مصادر تمويله (مثل التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية، المؤسسات الدولية، المصارف العامة والخاصة، الشركات القابضة، محافظ التمويل المحلية والدولية)، مع ضمان أن لا يؤدي التمويل إلى تعديلات جذرية في أهداف المشروع.

◀ لضمان الاستفادة المثلى من الاستثمارات، يجب على جميع المشاريع الجديدة أن تتوافق مع معايير التوافق (Interoperability)، وأن تُبنى هذه المشاريع بطريقة تزايدية؛ أي الابتعاد عن نهج المشاريع العملاقة، واتباع مبدأ: "خطط للصورة الكبرى، ابدأ بمشروع صغير، واکبر بسرعة".

◀ يجب أن تتمتع استراتيجيات التمويل لمشاريع الحكومة الإلكترونية بالواقعية والاستدامة، وذلك لضمان أن المشاريع ستحصل على التمويل اللازم خلال كافة مراحلها (من التخطيط وحتى التشغيل والصيانة).

◀ يجب أن تركز عمليات التدقيق في المشاريع الحكومية المرتبطة بالاستراتيجية على قدرتها على تحقيق المخرجات أو النواتج وليس فقط على معدلات الإنفاق أو الإنجاز.

6.2 بيئة التواصل

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - تم اعتماد مبادرة الحكومة الإلكترونية من الحكومة السورية كإحدى مبادرات استراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات. - المواقع الحكومية السورية الحالية تعتبر في وضعية فاعلة من حيث المحتوى وعدد الزوار، ومستوى تفاعلهم عبر هذه المواقع. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 علمية تطوير الإدارة العامة.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - 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 - المحطات التلفزيونية العامة والخاصة - المواقع الإلكترونية- الإعلانات الطرقية - الهاتف المحمول)، وغيرها. - هناك العديد من الخبرات في القطاع الخاص (شركات خاصة) قادرة على تصميم وتنفيذ حملات إعلامية ملائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم النظر إلى مبادرة الحكومة الإلكترونية كأداة للتنافس وليس للتعاون بين الجهات الحكومية. - ضعف التواصل بين المواطن وأجهزة الإعلام الرسمية. - هناك تباين في بعض الأرقام التي تعلنها الجهات الحكومية.

على الرغم من أهمية إتاحة الخدمات الحكومية إلكترونياً، فإن الهدف النهائي يتمثل في رفع معدلات استخدام هذه الخدمات من المواطنين، لذلك يجب بناء وتنفيذ استراتيجية تسويق كاملة للخدمات الإلكترونية تركز على الأسس التالية:

- ◀ التواصل مع الجهات المعنية خلال المراحل المختلفة لصياغة استراتيجية الحكومة الإلكترونية.
- ◀ إنشاء خطة تواصل وطنية يتم من خلالها نقل الأفكار المتعلقة باستراتيجية الحكومة الإلكترونية إلى المعنيين للتأكد من دعمهم ومشاركتهم في المبادرة.
- ◀ تؤدي المشاركة المبكرة لمختلف الجهات المعنية بتقديم خدمة ما، وذلك بدءاً من مرحلة التخطيط دوراً هاماً في جعلهم أكثر إطلاعاً ومساهمة في إنجاح تلك التجربة، والتفاعل معها بالشكل المناسب.

- ◀ وضع إجراءات فعّالة للتنسيق والتعاون في الحالات التي يتطلب تقديم خدمة إلكترونيًا فيها مساهمة من أكثر من جهة حكومية.
- ◀ وضع آلية فعّالة للحصول على آراء مستخدمي الخدمات وانطباعاتهم حول الخدمات المُقدّمة تضمن مشاركتهم الفاعلة في تقييم الخدمات.
- ◀ الاعتماد على المكتب المركزي للإحصاء لإجراء مجموعة من المسوحات الميدانية حين الضرورة، ومن الممكن توزيع الاستبانات الورقية في المدارس والجامعات والمقرات الحكومية، أو وضع الاستبانات على الإنترنت.
- ◀ استخدام المعلومات التي سيتم جمعها من الجمهور في القيام بأعمال تصحيحية لتحسين نوعية الخدمات، وجاهزيتها وأدائها.
- ◀ التركيز على مكونيّ التوعية والتسويق في كافة المشاريع المقترحة.
- ◀ استخدام وسائل الإعلام بشكل مكثف للتواصل مع شرائح واسعة من الجماهير.
- ◀ التنسيق بين الحملات الإعلامية بحيث تعطي صبغة موحدة، وتسهم في إظهار صورة واحدة لحكومة شفافة، نشيطة و فعّالة.

7.2 البنية التحتية التكنولوجية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - يمتلك كل من الهاتف الثابت والخلوي معدلات نفاذ مقبولة. - البدء بإنشاء مراكز خدمة للمواطن، كقناة جديدة لنفاذ المواطنين إلى الخدمات الحكومية. - البدء بإنشاء مركز للخدمات المعلوماتية في وزارة الاتصالات. 	<ul style="list-style-type: none"> - محدوية انتشار الإنترنت. - انتشار ضعيف للإنترنت عريض الحزمة. - ضعف إجراءات الحوكمة المعلوماتية في الإدارات الحكومية.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - هناك خطط قيد التنفيذ لزيادة معدلات انتشار الإنترنت عريضة الحزمة. - هناك خطط لتخصيص شبكة تبادل المعطيات الحالية لتشبيك الجهات الحكومية. - زيادة كبيرة في عدد المواقع السورية الإلكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> - هناك محدودية في الاستثمارات الحكومية المتعلقة بالبنية التحتية. - هناك نقص في الكوادر عالية التأهيل، القادرة على تشغيل وصيانة الأنظمة المعلوماتية المتقدمة.

يجب الاستفادة من نقاط القوة في انتشار الهاتف الثابت والخلوي لتبني سياسة متعددة القنوات في تقديم الخدمات الحكومية. علاوةً على ذلك، سيكون لمركز خدمة المواطن دوراً محورياً في تقديم الخدمات للمواطنين الذين لا يستطيعون الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات بسبب النقص في العتاد أو في المهارات. وكذلك سيستخدم هذا المركز في الخدمات الحكومية المُعقّدة والتي تتطلب التخاطب وجهاً لوجه أو الحضور الشخصي للمواطن. فيما يتعلق بتطوير أنظمة المعلومات والاتصالات في القطاع العام، فإن التخطيط لهذه الأنظمة سيكون مدعوماً من الفريق التنفيذي في حين سيكون التنفيذ متروكاً للجهة ذات الصلة. وسيتم دعم هذا التوجه عبر مجموعة مناسبة من الأدوات والمعايير.

يجب أن يتم العمل على تصميم وبناء وصيانة شبكة إنترنت آمنة للحكومة لضمان تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية. ويجب أن تكون هذه الشبكة مستقلةً عن المزود (Vendor Neutral)، وأن تكون متينة، موثوقة، مرنة وقابلة للتوسيع وللتعامل مع معدلات استخدام متزايدة. وكذلك يجب أن تدعم هذه الشبكة التكامل والتخاطب مع الأنظمة القديمة.

يجب أن يتم ضمان سوية عالية لإدارة وصيانة البنية التحتية، تحقق الشروط المطلوبة من حيث الأداء والقدرة على ضمان استمرارية العمل. وهذا يتطلب بناء مركز بيانات (Data Center) حكومي بحيث تستطيع الجهات الحكومية استضافة برامجها وتطبيقاتها على بنية تحتية آمنة و موثوقة. بالإضافة إلى ذلك، ويمكن معالجة النقص في الخبرات المتقدمة في مجال أنظمة المعلومات في الإدارة العامة عبر تركيز هذه الخبرات في مراكز البيانات المذكورة.

سيتم استخدام الخدمات المشتركة قدر الإمكان، وسيُمثل البنبان المؤسستي المعتمد للحكومة الإلكترونية Enterprise Integration Bus العمود الفقري للخدمات الحكومية المتكاملة مما يُتيح للجهات الحكومية إمكانية تبادل الخدمات والتشارك بها بشكل فعّال.

8 . 2 البيانات ونظم المعلومات

نقاط القوة	نقاط الضعف
معظم البيانات الأساسية متوفرة إلكترونياً، وبمعدلات جودة يمكن البناء عليها.	- هناك غياب لبعض بنوك المعلومات الوطنية الأساسية مثل بيانات العقارات والإقامة، وتغطية محدودة للبعض الآخر.
(الأفراد – الفعاليات التجارية والصناعية – المركبات).	- لا يوجد ترميز موحد للمعلومات المرجعية الأساسية.
	- تبادل محدود للمعلومات بين الإدارات الحكومية.
	-

التحديات	الفرص
- لا يوجد مواعيد دقيقة ومحددة لاستكمال بنوك المعلومات الوطنية وتحديث محتواها.	- هناك وعي متزايد لأهمية مشاركة البيانات بين الجهات الحكومية.
- هناك غياب لاستراتيجيات المعلومات في الإدارات الحكومية.	- هناك خطط لاستكمال البيانات الرقمية وتنقيحها في العديد من الجهات الحكومية.
- إجراءات محدودة لحماية أمن البيانات وحماية الخصوصية.	

من المهم أن تكون مُفردات البيانات متناسقة بين الجهات الحكومية لذلك يجب بناء قاموس لمعايير البيانات الحكومية (Government Data Standards Catalogue) بحيث تكون مُفردات البيانات موضحةً فيه مع بُنيتهَا وشكلها ومُلكيتها. يجب أخذ البيانات الموجودة في الحسبان عند تصميم قاموس البيانات لتقليل الجهد اللازم للتهجير (Data Migration).

يجب تحديد طريقة التخاطب فيما بين الجهات الحكومية لتبادل البيانات والخدمات بأقرب وقت ممكن لضمان توافقية المشاريع الجديدة مع المبادرة. ويتم ذلك عبر بناء معايير تخاطب موحدة (e-government Interoperability Framework)، ويجب اتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان توافق جميع المشاريع الحكومية مع المعايير المذكورة في هذا الإطار.

يجب ترحيل جميع البيانات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية مع مراعاة إجراءات إدارة السجلات مثل صلاحيات الوصول، الثقة، الخصوصية، الأمن، والشفافية. كما يجب معالجة جميع حالات التكرار والتناقضات في البيانات الحكومية، والعمل قدر الإمكان على أن تُطلب البيانات مرة واحدة من المواطنين (أو الشركات) بدل طلبها عند كل خدمة، وهذا يتطلب تعميماً فورياً للتعديلات الطارئة على البيانات إلى جميع الجهات الحكومية، بحيث تختفي حالات التناقض والاختلاف في البيانات.

3 خطة عمل الحكومة الإلكترونية

لا يمكن تحقيق الحكومة الإلكترونية من خلال مبادرة واحدة، بل يجب العمل من خلال خطوات صغيرة قابلة للتحقيق بحيث تبني هذه الخطوات نجاحاً تراكمياً وثقةً متزايدةً في الحكومة الإلكترونية. تعطي خطة العمل هذه أولويةً للبرامج والمشاريع المُقترحة، وتعالج الحالات التي قد تُعتمد فيها بعض البرامج والمشاريع على برامج ومشاريع أخرى. سُنستعمل هذه الخطة كأساس للتواصل مع المعنيين بشأن الحكومة الإلكترونية.

تمنح الخطة المقترحة أولوية مرتفعة لمشاريع البنية التحتية ومشاريع الخدمات المشتركة، أما بالنسبة للخدمات الإلكترونية الرائدة، فقد تم تطوير إطار عمل لتحديد الأولويات لكي يستخدم من الوزارات وباقي الجهات الحكومية،

عند تحديد خططها السنوية (راجع وثيقة الأولويات في الجزء الرابع). ولهذا، فستُغطّي المرحلة الأولى من هذه الاستراتيجية الخدمات ذات الأولوية المرتفعة، في حين سيتم تحديد وتطوير الخدمات التجريبية للمرحلة الثانية بناءً على تقدم العمل في خدمات المرحلة الأولى، وطبعاً بأخذ توافر الموارد في كل جهة حكومية بعين الاعتبار. يتضمن كل من المحاور الاستراتيجية مجموعة من البرامج المحددة الأهداف في كل من المرحلتين الأولى والثانية، ويتطلب تحقيق هذه البرامج القيام بمجموعة من الأعمال التي يجب أن يتم طرحها على شكل مشاريع، ونبين فيما يلي قائمة بالبرامج والمشاريع المقترحة لكل من المحاور الاستراتيجية، مع أهداف كل برنامج.

المحور الاستراتيجي الأول: تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً الجهة الراعية : اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية

الأهداف

- نشر معلومات مهيكلة ومحدثة عن الخدمات الحكومية.
- تقديم خدمات إلكترونية تفاعلية أو مناقلانية.
- إتاحة الخدمات وفق أفضية متعددة.
- الترويج للخدمات الإلكترونية الحكومية ورفع معدلات استخدامها.
- تعزيز تشاركية المستفيدين في الشأن الحكومي.
- تحقيق رضى الزبائن.
- 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.

الأهداف	البرامج الوطنية (المبادرات الأساسية)
المرحلة الأولى	
<ul style="list-style-type: none"> - نشر معلومات دقيقة مهيكلة ومحدثة عن الخدمات الحكومية من شروط ومستلزمات ومزودين. - استقطاب أكبر عدد من المستفيدين للتفاعل مع 	برنامج eGov.SY

<p>الموقع.</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع آلية لرفع جودة محتوى البيانات. - رفع معدلات استخدام الخدمات الإلكترونية المتوفرة. - تعزيز تشاركية المستفيدين في الشأن الحكومي. 	
<ul style="list-style-type: none"> - إتاحة الخدمات ذات الأولوية المرتفعة إلكترونياً، بالشكل التفاعلي أو المناقلاطي، وذلك في كافة الأوقات وعبر مختلف الأقفنية. - تخفيض كلفة وزمن الخدمة بالنسبة للمستفيد. - زيادة القيمة المضافة التي يحصل عليها المستفيد، وذلك عبر التفاعل مع احتياجاته (الاستفسارات - المقترحات - الشكاوى). - التحسين المستمر للخدمات، وفقاً لاهتمامات ورغبات المستفيدين. - تحقيق رضى المستفيدين، والعمل على رفع معدلات استخدام الخدمات المتاحة. 	<p>برنامج تفعيل الخدمات ذات الأولوية المرتفعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - معالجة الأبعاد القانونية والمالية للتعامل مع الأموال الإلكترونية. - تحفيز تقديم جهات لخدمة الأموال الإلكترونية. - تحفيز استخدام الأموال الإلكترونية من قبل مقدمي الخدمات الحكومية. 	<p>برنامج الدفع الإلكتروني</p>
<p>المرحلة الثانية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - إعادة هيكلة الخدمات (من وجهة نظر المستفيد)، وذلك بغض النظر عن البنية الإدارية الحكومية التي تقدم الخدمة. - تحديد الخدمات ذات الأولوية المرتفعة. - تبسيط في طرق تقديم الخدمة للمستفيدين، مما يجعلها أكثر سهولة ويسراً. 	<p>برامج الخدمات الإلكترونية المقدمة لشرائح محددة (E-Community of Interest services)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - إبعاد المستفيد عن التعقيدات الإدارية، وذلك عبر تضمين مجموعة من الخدمات الحكومية الداخلية، بحيث تبدو كخدمة واحدة للمستفيد. - تعريف خدمات جديدة تتناسب مع احتياجات المستخدمين. 	
<ul style="list-style-type: none"> - استقصاء الخدمات المشتركة وإتاحتها إلكترونياً. - وضع الآليات الكفيلة بالإدارة الفعالة للعلاقة مع المستخدمين. - وضع الآليات التي تسمح بتبادل الوثائق الإلكترونية ضمن الحكومة. - بناء بوابة الدفع الإلكتروني. 	<p>برنامج تطوير الخدمات الحكومية المشتركة Shared Services</p>

الأهداف

- رفع كفاءة العمليات الإدارية الداخلية.
- رفع كفاءة عمليات خدمة المستفيدين.
- رفع كفاءة أعمال المشتريات.
- 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.

الأهداف	البرامج الوطنية (المبادرات الأساسية)
المرحلة الأولى	
<ul style="list-style-type: none"> - وضع سياسات موحدة للتوريدات الحكومية. - إدارة فعالة للعلاقة مع الموردين. - رفع كفاءة عمليات الشراء في الإدارات الحكومية. - تسريع زمن عمليات الشراء. - تخفيض كلفة عمليات الشراء. - رفع القوة التفاوضية لدى الإدارات الحكومية في حال قررت تنسيق عمليات الشراء لديها. 	<p style="text-align: center;">برنامج تطوير التوريدات الحكومية e-Procurement IFMIS (Integrated financial management Information System)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير نظام معلومات صحية في 3 مشافي. - رفع كفاءة وفعالية نظم المعلومات في المشافي. 	<p style="text-align: center;">Hospital Management Information System (HMIS- HSMP) برنامج نظم المعلومات الخاصة بالمشافي</p>

<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد حلول ناجعة وفعالة لتحسين وتطوير الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطن وقطاع الأعمال. - تخفيض كلفة وزمن تقديم الخدمات، مع التخلص من العمل الورقي قدر الإمكان. - تقليص العمليات الروتينية. - دعم القدرات في مجال الموارد البشرية في بعض الوزارات. - تحسين السياسات والبنى الإدارية والإجراءات في بعض الوزارات. - دعم استخدام تقانات المعلومات والاتصالات في تحسين وتطوير الخدمات الحكومية. 	<p>برنامج تطوير وتحديث الخدمات الحكومية (GSR)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بناء القدرات المؤسسية لدعم وتنسيق عمليات الإصلاح. - تقديم خدمات شفافة وعالية الكفاءة. - تبسيط وتطوير الإجراءات المتعلقة بقطاع الأعمال. - رفع جودة التشريعات المتعلقة بالأعمال، وفقاً لاهتمامات القطاع الخاص. - تحسين البيئة الناظمة لقطاع الأعمال. 	<p>برنامج الدعم التقني لتبسيط بيئة الأعمال Technical Assistance to the Business Environment Simplification (Program EU Funded)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دعم المؤسسات الأهلية. - دعم تطوير إدارة المحاكم والقضاء. - تطوير خدمات الإدارة المحلية. - تطوير آليات دعم اتخاذ القرار. - دعم تطوير الإعلام. - بناء القدرات. 	<p>برنامج الإدارة الرشيدة (UNDP)</p>
<p>المرحلة الثانية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير تشريعات وإجراءات جديدة للحد من 	<p>برنامج تبسيط الإجراءات</p>

<p>الروتين والاكتفاء بالحد الأدنى من الوثائق للحصول على الخدمات.</p> <ul style="list-style-type: none"> - حصر الحالات التي ستتوجب التعريف بالإمضاء والإشهاد بمطابقة النسخ لأصولها. - تخفيض كلفة تقديم الخدمة بالنسبة للحكومة. - تخفيض زمن تقديم الخدمة بالنسبة للحكومة. - تطوير وسائل العمل الإداري العام وتكثيف استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلوماتية والاتصالات. 	
<ul style="list-style-type: none"> - ترشيد ميادين التدخل الحكومي في إطار تنفيذ المشاريع والبرامج التنموية وذلك لضمان توزيع أفضل للأدوار بين القطاع العام والقطاع الخاص. - إنشاء مرصد وطني لمتابعة تطور كل قطاع من قطاعات الإدارة الحكومية والتأكد من ملائمة التنظيمات المؤسسية والهيكلية لخصوصية النشاط الحكومي في القطاع المعين للرفع من مستوى الكفاءة ودعم آليات الاستشارة وتطوير وظائف التخطيط والتحليل والاستشراف. - تطوير آليات داخلية للرقابة على الأداء في كل وزارة. - وضع آلية للمساهمة المجتمعية في الرقابة على الأداء الحكومي. 	<p>برنامج تطوير الرقابة على الأداء الحكومي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف المواطنين بالإجراءات والمسالك الإدارية المعمول بها في تقديم مختلف الخدمات إليهم. - وضع آليات وتراتبية ملزمة بالرد على شكاوى المواطنين. - استكشاف التعقيدات في مستوى الإجراءات والمسالك الإدارية وذلك من خلال تحليل معمق 	<p>برنامج استحداث مكاتب للعلاقة مع المواطنين</p>

<p>لشكاوى المواطنين واقتراح الإصلاحات الكفيلة بإزالتها.</p> <p>- العمل على التخفيف من الاحتكاك المباشر بين المواطنين و الجهات المقدمة للخدمة.</p>	
<p>- إعادة تحديد دور الإدارة وتسيير المصالح العامة والشأن العام بصفة تمكنها من تقدير حاجات المواطن وتوفير نظرة استشرافية.</p> <p>- ضبط الصلاحيات وتطويرها وتحديثها بالنسبة إلى مختلف الهياكل والمستويات الإدارية.</p> <p>- تحديد المسؤوليات بما يتماشى وجدوى العمل الإداري وفاعليته.</p> <p>- إعادة هيكلة الإدارة وفروعها وإحكام التنسيق بين الإدارات.</p> <p>- إقرار توصيف جديد للوظائف والإجراءات وتحقيق مزيد من اللامركزية في إسداء الخدمات.</p> <p>- دعم وتطوير الموارد البشرية على المستويين المركزي والمحلي.</p>	<p>برنامج تأهيل الإدارة السورية على المستوى الحكومي</p>
<p>- مراجعة أوضاع القوى العاملة والمؤهلات في الوزارات، وإعادة التوزيع وفقاً للحاجات الحقيقية.</p> <p>- إعداد مجموعات النصوص التشريعية والترتيبية والنشرات والأدلة وكل التعليمات المتعلقة بالوزارات وتصنيفها حسب المواد وتزويد الموظفين بها أو ضمان إتاحتها لهم.</p> <p>- تحديث أنظمة التدريب والتعليم المستمر للرفع من كفاءة الموظفين ومن نوعية أدائهم.</p>	<p>برنامج تطوير الموارد البشرية والمهارات للعاملين</p>

المحور الاستراتيجي الثالث: إعداد البيئة التمكينية للحكومة الإلكترونية
الجهة الراعية : وزارة الاتصالات والتقانة

الأهداف

- 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 المؤسسي للحكومة الإلكترونية.
- إدارة عوامل التغيير لمبادرة الحكومة الإلكترونية.

الأهداف	البرامج الوطنية (المبادرات الأساسية)
المرحلة الأولى	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير قاموس معايير للبيانات الحكومية. - تطوير المعايير السورية لتبادل البيانات (SyGIF)، وتحفيز استخدامها. - تطوير الأدوات المساندة لتبادل البيانات الحكومية إلكترونياً. - استكمال بناء بنوك المعلومات الوطنية الرئيسية. - العمل على تخفيض تكرار البيانات الحكومية. 	<p>برنامج معيرة وتمكين تبادل البيانات بين الجهات الحكومية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء شبكة إنترانت آمنة تربط الوزارات والجهات الحكومية الرئيسية. - إنشاء مركز بيانات حكومي، واستضافة تطبيقات الجهات الحكومية الراغبة بذلك. - تطبيق معايير تشغيل وصيانة الأنظمة المعلوماتية على الجهات العامة. 	<p>برنامج تأهيل البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للحكومة الإلكترونية</p>

<ul style="list-style-type: none"> - إقرار قوانين الفضاء السيبراني. - تطوير قانون العقود الخاص بتوريد الأنظمة المعلوماتية. - تطوير وتفعيل الأطر التنظيمية لإدارة البرامج والمشاريع. - تنظيم وتطوير قطاع الاتصالات. 	<p>برنامج استكمال الإطار التشريعي والتنظيمي للحكومة الإلكترونية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توصيف وتأهيل للاختصاصات المعلوماتية في الإدارة الحكومية. - تأسيس الفريق التنفيذي لمبادرة الحكومة الإلكترونية. - إنشاء آلية للرصد والتقييم، وتأسيس الفعالية المكلفة بالتنفيذ. - تطوير وإصدار مجموعة من المعايير الناظمة لإدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية. - تدريب العاملين في الإدارة الحكومية على المهارات الإلكترونية. - التسويق لمبادرة الحكومة الإلكترونية ضمن الحكومة. - متابعة لنتائج الحملات الترويجية الخاصة بالمستفيدين. 	<p>إدارة عوامل التغيير لمبادرة الحكومة الإلكترونية</p>
<p>المرحلة الثانية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير معايير إرشادية للبنيان المؤسسي. - تطوير وسيط تبادل الخدمات الحكومية .PSB. - توسيع قاعدة الخدمات الحكومية البينية .G2G. - رفع معدلات استخدام الخدمات المشتركة. - تفعيل استخدام الخدمات الحكومية العابرة للوزارات لوسيط التبادل. 	<p>تطوير وتنفيذ البنيان المؤسسي للحكومة الإلكترونية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توسيع شبكة الإنترنت الحكومية إلى كافة المؤسسات والجهات الحكومية. 	<p>برنامج تأهيل البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للحكومة الإلكترونية</p>

<ul style="list-style-type: none"> - إطلاق خدمات التوقيع الإلكتروني. - إنشاء نظام بريد إلكتروني حكومي. - توسيع مركز البيانات الحكومي. 	
<ul style="list-style-type: none"> - الترويج لأهمية ودور الحكومة الإلكترونية في تحفيز التطوير الإداري. - متابعة كفاءة البرامج والمشاريع التي تقع ضمن إطار الاستراتيجية. - وضع المعايير التي تضمن نجاح البرامج والمشاريع. - الرصد والتقييم: للتأكد من تحقيق الاستراتيجية لأهدافها المحددة. - متابعة مدى نجاح خطط التواصل مع المستفيدين. 	<p>إدارة عوامل التغيير لمبادرة الحكومة الإلكترونية</p>

4 آليات مساهمة الجهات المعنية

تم البدء بالتواصل مع الجهات المعنية من خلال اجتماعٍ أوليٍّ مع اللجنة المشكلة بالقرار 5043، تاريخ 2005-9-12، حيث تم عرض الخطة العامة، والنواتج في كل مرحلة. وكذلك تم عرض آليات تحديد الأولويات للخدمات الحكومية. ثم تمَّ عقد ورشة عمل ضمت ممثلين عن جميع الوزارات حيث أُجريَ شرحٌ تفصيلي لآليات تحديد الأولويات وتضمن معالجة أمثلة عملية.

تم تطوير موقع مبادرة الحكومة الإلكترونية egov.sy كأداة لتنسيق الجهود بين الوزارات وكوسيلة لتجميع المدخلات من الوزارات.

ستتم مراجعة استراتيجية الحكومة الإلكترونية وفق التالي:

- ◀ ورشة عمل وطنية لتقديم الاستراتيجية للجهات الحكومية المعنية.
- ◀ ورشة عمل لعرض مسودة الاستراتيجية على صناع القرار.
- ◀ ورشة عمل لعرض مسودة الاستراتيجية أمام قطاع الأعمال و باقي الجهات المعنية.

خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية تساهم الجهات المعنية الرئيسة عبر ممثلها في اللجنة التوجيهية للحكومة الإلكترونية، بينما تؤدي خطة التواصل دوراً محورياً في التفاعل مع باقي الجهات، وذلك بهدف توضيح مزايا الخدمات الإلكترونية للجهات المعنية (ضمن الحكومة وخارجها)، مما يؤدي لتحقيق طلب مناسب لهذه الخدمات.

5 مؤشرات الرصد والتقييم

تم إنشاء وثيقة خاصة بهذا الغرض (ضمن الجزء الرابع)، وضمنت نتائجها في فقرة المحاور الاستراتيجية.

6 النموذج المؤسسي المقترح لتنفيذ المبادرة

يتطلب بناء الثقة مع المستفيدين التأكد من أن نموذج التنفيذ المعتمد فعال ومستدام، وسيتم تبني الإطار المؤسسي التالي لإدارة المبادرة في مجالات التخطيط – التنفيذ – التمويل – التقييم.

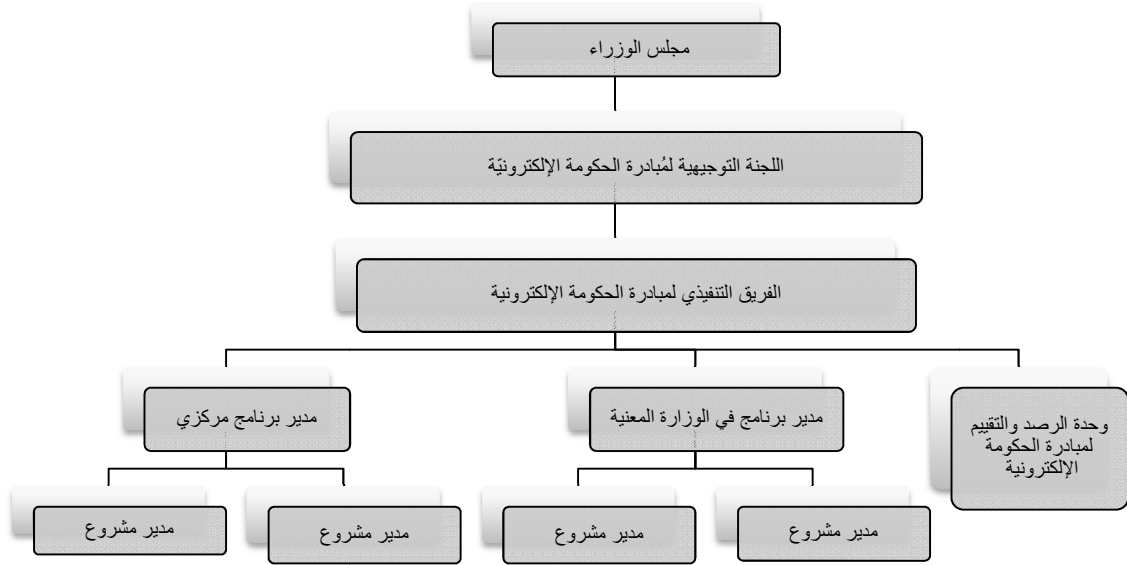
1.6 التخطيط والتنفيذ والتمويل

ستركز المبادرة على نموذج التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي، مع مساهمة القطاع الخاص في تنفيذ وتمويل بعض المبادرات، حين يكون ذلك ممكناً، وبين الجدول التالي الآلية المقترحة:

المشاريع	التخطيط	مسؤولية التنفيذ	التمويل	الرصد والتقييم
مشاريع أجنبية التخاطب مع المواطن	الفريق التنفيذي	الفريق التنفيذي	حكومي / خاص	اللجنة التوجيهية / الفريق التنفيذي
تطبيقات الأعمال	الوزارات / الفريق التنفيذي	الوزارات	حكومي / خاص	
تكامل الأنظمة الحكومية	الفريق التنفيذي	الفريق التنفيذي	حكومي	
الخدمات الحكومية المشتركة	الفريق التنفيذي	الفريق التنفيذي	حكومي / خاص	
البيانات الحكومية	الوزارات / الفريق التنفيذي	الوزارات	حكومي	
مشاريع البنية التحتية	الفريق التنفيذي	الوزارات	حكومي	
مشاريع تطوير الإدارة العامة	رئاسة مجلس الوزراء	الوزارات	حكومي	

2.6 البنية التنفيذية

تبين البنية المرفقة الأطر التنفيذية، وفق تراتبيها الهرمية، والتي تحدد أسس رفع التقارير واتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الجهات المختلفة.



اللجنة التوجيهية لمبادرة الحكومة الإلكترونية:

◀ أعضاء اللجنة :

رئيس اللجنة: نائب رئيس مجلس الوزراء.

الأعضاء :

وزير المالية.

وزير الداخلية.

وزير الاقتصاد.

وزير الإدارة المحلية.

وزير الاتصالات والتقانة.

رئيس هيئة تخطيط الدولة.

رئيس الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش.

أمين عام مجلس الوزراء.

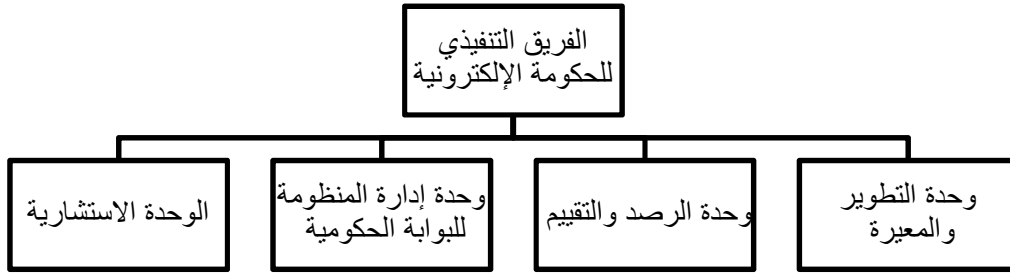
← مهام اللجنة:

- اعتماد النسخة النهائية الاستراتيجية الحكومية الإلكترونية وخطة العمل المرفقة.
- متابعة ربعية لمدى تقدم تنفيذ الاستراتيجية.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالمقترحات التي سيتم رفعها من قبل الفريق التنفيذي.
- الموافقة على البرامج والمشاريع التي سيتم طرحها من قبل الفريق التنفيذي، ورصد الاعتمادات اللازمة لها.
- الموافقة على البرامج والمشاريع التي سيتم لحظها في الخطط السنوية للوزارات المختلفة لصالح مبادرة الحكومة الإلكترونية، والتوجيه برصد الاعتمادات اللازمة لها في الخطط السنوية للوزارات.
- دراسة التقارير الدورية المقدمة من قبل مدير الفريق التنفيذي.

3.6 الفريق التنفيذي للحكومة الإلكترونية

يتم تشكيل الفريق التنفيذي في المرحلة الأولى من خطة العمل، وذلك بمجرد اعتماد الاستراتيجية، ويفضل أن يتبع الفريق لرئاسة مجلس الوزراء، على أن يتضمن البنية التالية:

- وحدة الرصد والتقييم.
- وحدة إدارة منظومة البوابة الحكومية.
- وحدة التطوير والمعييرة.
- الوحدة الاستشارية:



مهمة الفريق:

يعتبر الفريق التنفيذي مسؤولاً عن تحفيز ومساعدة مختلف الجهات الحكومية على استخدام تكنولوجيا المعلومات لرفع كفاءة وفعالية أعمالها، ولتهيئة خدماتها للتقديم إلكترونياً. وبالتالي يُعتبر هذا الفريق مسؤولاً عن نشر ودعم تبنى مبادرة الحكومة الإلكترونية بين الجهات الحكومية.

أهداف الفريق:

- دعم الجهات الحكومية في صياغة السياسات والاستراتيجيات المعلوماتية.
- الإشراف على تطوير خدمات ومكونات معلوماتية مشتركة بين الجهات الحكومية.
- تعزيز ونشر أفضل الطرق والأساليب فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية.
- الموافقة على إطلاق خدمات إلكترونية موجهة للمواطنين.
- الإشراف على تطوير وتطبيق نظام للرصد والتقييم (من خلال وحدة الرصد والتقييم).
- الإشراف على تطوير وتطبيق خطة لتسويق خدمات الحكومة الإلكترونية.

● وحدة الرصد والتقييم:

- تعمل الوحدة المقترحة على مراقبة التقدم في سير العمل في استراتيجية الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال جمع المعلومات المطلوبة، وإصدار التقارير المتعلقة بمؤشرات الأداء المعتمدة، وذلك وفقاً لما يلي:
- وضع آليات للرصد تحدد أسس ومعايير القياس لعمليات الرصد والتقييم.
 - تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة.
 - توصيف وتأسيس نظام لتجميع المعطيات لدعم أعمال البرنامج.
 - إجراء مراجعات دورية لقياس التقدم نحو الأهداف الموضوعية.
 - إجراء مراجعات دورية لآليات الرصد للتأكد من مواءمتها للتقنيات السريعة التغيير.

● وحدة إدارة منظومة البوابة الحكومية :

تعتبر هذه الوحدة مسؤولة عن إدارة الأعمال اليومية لمنظومة البوابة، بالإضافة لوضع خطط التطوير الفني والوظيفي للمنظومة، والعمل على تنفيذها.

- تنفيذ التوجهات الاستراتيجية لتطور استخدام البوابة، كما تضعها اللجنة التوجيهية للبوابة.
- وضع الإجراءات التنفيذية الخاصة بالحكومة المعلوماتية IT Governance للمنظومة، وضمان تنفيذها.
- إدارة مصادر التمويل الخاصة بالبوابة، وأولويات المشاريع.
- التشغيل اليومي للبوابة.
- التنسيق مع الجهات الحكومية التي قدمت أو ستقدم خدماتها عبر البوابة.
- متابعة كل مراحل المشروع من التخطيط والتصميم للخدمات التي سيتم تقديمها عبر البوابة.
- وضع استراتيجية للتطوير المستمر لمنظومة البوابة والعمل على تنفيذها.

• وحدة التطوير والمعيّرة:

تعمل هذه الوحدة على تحفيز تطوير واستخدام الخدمات والمكونات والمعايير المشتركة على مستوى الإدارة الحكومية، كما تتابع الالتزام بهذه المعايير من قبل الجهات الحكومية المختلفة.

- تطوير المكونات والأدوات المشتركة لاستخدامها من قبل مختلف الجهات الحكومية.
- تطوير خدمات مشتركة بين الجهات الحكومية.
- ترويج وتحفيز تبني إجراءات ومعايير معلوماتية ملائمة من قبل الجهات الحكومية.
- تطوير معايير التخاطب المتبادل بين الجهات الحكومية.

• الوحدة الاستشارية:

تعمل هذه الوحدة على تقديم الدعم الفني للوزارات والجهات الحكومية المختلفة في مختلف مراحل المشروع المعلوماتي (من مرحلة الدراسات إلى مرحلة التشغيل). كما تقوم بتقديم الدعم الفني للمنظومات المعلوماتية المستثمرة حالياً، وذلك بالتنسيق مع وحدة التطوير والمعيّرة، وذلك لضمان التزام الجهات المختلفة بالمعايير المعتمدة.

- تقديم الدعم للجهات الحكومية في وضع سياسات واستراتيجيات نظم المعلومات.
- تقديم الاستشارات اللازمة للبرامج والمشاريع المختلفة التي يتم تنفيذها في الوزارات.
- تقديم استشارات الدعم الفني للمنظومات المعلوماتية في الوزارات.

7 التمويل التقديري اللازم للمبادرة

هناك أسلوبان متبعان في حساب التمويل اللازم لمبادرة الحكومة الإلكترونية، الأول يعتمد على مقارنة المبالغ التي يتم رصدها في دول أخرى، وذلك كنسبة من الإنفاق الحكومي العام، وهذا النوع من التقدير التقريبي يساعد في تحديد تقريبي للمبالغ المتوقع رصدها. ويبين الملحق أ الاعتمادات التي تم رصدها في دول مختلفة لمبادرة الحكومة الإلكترونية.

أما الأسلوب الثاني، فيعتمد على جمع التقديرات التقريبية لكلفة البرامج والمشاريع الواردة في خطة العمل، إلا أن هذا التقدير يمكن اعتماده لكلفة مشاريع البنية التحتية، ومشاريع الخدمات المشتركة، ولكلفة إدارة البرامج والمشاريع بشكل عام، ولكنه غير قابل للاستخدام في هذه المرحلة بالنسبة للبرامج التي لم يتم تحديد مشاريعها بعد، ولهذا لا بد من دراسات جدوى تفصيلية لكل من هذه المشاريع.

تم تطوير قائمة بالتمويل التقديري اللازم لمجموعة من مشاريع البنية التحتية، وللخبرات الأساسية اللازمة لإدارة برامج ومشاريع المبادرة، وقد بلغت القيمة التقديرية 115 مليون دولار (حوالي 5 مليار ليرة سورية)، وبإضافة المبالغ اللازمة لباقي المشاريع، والتي سيتم إعداد الجدوى التفصيلية لها خلال المرحلة الأولى، قد يصل التمويل المطلوب بعد إعداد الدراسات التفصيلية لكل مشروع إلى 50 مليار ليرة سورية (مليار دولار)، وذلك للسنوات الخمس الأولى للاستراتيجية، وهذا الرقم يشكل 4% من الاعتمادات الاستثمارية التي يتم رصدها في سورية خلال الفترة نفسها.

1.7 مصادر التمويل المقترحة

- توجيهات باستخدام نسبة محددة من الاعتمادات الاستثمارية (3% في الهند).
- تمويل من القطاع الخاص عبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).
- معونات من الجهات المانحة.
- اعتمادات مركزية تصرف على مشاريع البنية التحتية والمشاريع ذات الاستخدام المشترك.
- رسوم يتم الحصول عليها من المستفيدين من الخدمة.

تشكل الاعتمادات المركزية نسبة صغيرةً من مجمل الاعتمادات، وذلك كون الاستراتيجية التي سيتم تطويرها تعتمد على مبدأ التطوير اللامركزي (في الوزارات المعنية)، وبالتالي فالمصدر الرئيس للتمويل هو في تخصيص نسبة من الاعتمادات الاستثمارية (في كل وزارة وجهة حكومية) لصالح المشاريع المعلوماتية (1%-3%)، علماً أن الوفر الناجم عن رفع الأداء الحكومي سيغطي هذه الاستثمارات، وسيتم تطوير وثيقة خاصة بالجدوى الاقتصادية لمشاريع الحكومة الإلكترونية.

2.7 العائد على الاستثمار

سيكون لكل من المشاريع التي سيتم طرحها دراسة جدوى مستقلة، وبشكل عام يمكن توقع العوامل التالية لجدوى البرامج والمشاريع التي سيتم طرحها.

بالنسبة للإدارة الحكومية

- ◀ تقييم أفضل للإدارة الحكومية من قبل المستفيدين (المواطنين وقطاع الأعمال).
- ◀ إدارة فعالة لأقنية الاتصال مابين الحكومة والمستفيدين.
- ◀ معيرة ورفع كفاءة الإجراءات الحكومية.

- ◀ خفض كلفة المطبوعات والمعاملات الحكومية (بسبب استخدام المطبوعات الإلكترونية والمناقصات الإلكترونية)
- ◀ تخفيض كلفة تقديم الخدمة.
- ◀ تخفيض الأخطاء في العمل الحكومي.
- ◀ الحصول على أسعار أفضل للتوريدات الحكومية.
- ◀ خفض الهدر والإنفاق نتيجة لارتفاع معدلات الشفافية.

بالنسبة للمستفيدين (المواطنين وقطاع الأعمال)

- ◀ تحقيق رضى المستفيدين (خدمات جيدة – معلومات دقيقة – تنفيذ شفاف للمعاملات – منح خيارات متعددة لأقنية تقديم الخدمة).
- ◀ تأمين الشفافية في العلاقة مع الحكومة مع حماية الخصوصية.
- ◀ تقليص وقت وجهد المواطن، مما ينعكس و فرأ في كلفة المعاملة على المستفيدين.

الملحق أ : أمثلة عن الاعتمادات التي تم رصدتها في دول مختلفة لمبادرة الحكومة

الإلكترونية:

يبين الجدول التالي الإنفاق على الأنظمة المعلوماتية في الإدارة العامة، أو على مبادرة الحكومة الإلكترونية في سنوات محددة لمجموعة من الدول:

الدولة	البند	حجم الإنفاق	الإطار الزمني
الاتحاد الأوروبي	المعلوماتية للإدارة العامة	30 مليار يورو	2002
	الحكومة الإلكترونية	5 مليار يورو	2002
الولايات المتحدة	المعلوماتية للإدارة العامة	48 مليار دولار	2002
	المعلوماتية للإدارة العامة	52 مليار دولار	2003
إيران	المعلوماتية للإدارة العامة	100 مليون دولار	2004
المملكة العربية السعودية	الحكومة الإلكترونية	3 مليار ريال سعودي	خمس سنوات
الهند	الحكومة الإلكترونية	4 مليار دولار	ثمان سنوات
الإمارات العربية المتحدة	المعلوماتية للإدارة العامة	1 مليار دولار	2007