



برنامج المعاملات الإلكترونية الحكومية  
e - Government Program

## خطط الدعم و المنهجيات :

# (ب) دليل استرشادي لتطبيق المعاملات الإلكترونية الحكومية

رقم الإصدار: ١,٠

### إخلاء مسؤولية

يبدل برنامج المعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" أقصى جهوده لتحقيق مستوى عالي من الجودة والدقة لمحتويات هذه الوثيقة، إلا أنه لا يتحمل أية مسؤولية أو تبعات قد تنتج إثر الاستفادة من المعلومات الواردة فيها. ويسر البرنامج تلقي مشاركتكم بالإبلاغ عن أية مقترحات لتحسين وتطوير هذه الوثيقة من خلال وسائل الاتصال المنشورة في صفحة ["اتصل بنا"](#) على موقع البرنامج.

## المعتقدات الأساسية في التعاملات الإلكترونية الحكومية

- خطوات العمل في مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية
- الدروس المستفادة من المقارنة بالقياس (Benchmarking)
- عوامل النجاح لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية

# ثلاثة معتقدات رئيسية بخصوص التعاملات الإلكترونية الحكومية

## التفسير

- فيما يخص التعاملات الإلكترونية الحكومية، يجب ألا تعد تقنية المعلومات غاية بحد ذاتها، وإنما وسيلة، لذلك فإن إشراك مسؤولي العملية أمر أساسي.
- يجب أن يتم التركيز على تغيير العمليات، عقلية الناس وكيفية تفاعل الحكومة مع المواطنين، فوضع العمليات على الإنترنت ببساطة لن يكون كافياً.

التعاملات الإلكترونية الحكومية ٨٠% "تعاملات حكومية" و ٢٠% فقط "أتمتة".

- تكمن الفائدة الحقيقية من التعاملات الإلكترونية الحكومية في توفير الوقت وتوفير الخدمة في الأوقات الملائمة للمستخدم، أكثر من خفض التكلفة.
- يتطلب التنفيذ الناجح معرفة الخدمات التي عليها طلب كبير، وما هي الحوافز المطلوبة لتشجيع المستخدمين على طلب هذه الخدمات عن طريق الإنترنت.
- استناداً إلى الجاهزية الإلكترونية للجهة الحكومية، يتم اختيار قنوات تقديم الخدمة المناسبة مثل (الإنترنت، الصراف الآلي، الهواتف النقالة والأكشاك الإلكترونية في الأماكن العامة).

يجب ان يكون دافع التعاملات الإلكترونية الحكومية هو متطلبات المستخدم، وليس تقليل التكلفة وحسب.

- يجب ان تقوم شخصية اعتبارية هامة بمنح السلطة لهيئة التنفيذ والتطبيق الحكومية لضمان إحداث التغيير.
- تتطلب التعاملات الإلكترونية الحكومية في بعض الحالات اطلاق برامج مشتركة في بعض الإدارات (حتى الوزارات)، مع إمكانية وجود مقاومة تغيير عالية من مصادر القوة في الإدارات (الوزارات).

تتطلب التعاملات الإلكترونية الحكومية قيادة سياسية قوية وقبولاً من الإدارة.

- المعتقدات الأساسية في التعاملات الإلكترونية الحكومية

## خطوات العمل في مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية

- الإستراتيجية و التصميم

- التنفيذ

- الدروس المستفادة من المقارنة بالقياس (Benchmarking)
- عوامل النجاح لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية

# خطوات تطبيق مشروع التعاملات الإلكترونية الحكومية

الاستراتيجية و التصميم

التنفيذ



نشاط العمل الاستراتيجي

النشاط التقني

المنتج النهائي



ممتطلب سابق, يجب إنشاء تنظيم ملائم ليقود مشروع التعاملات الإلكترونية الحكومية للجهات الحكومية.

\* إطار يسر الفني للتوافق.

# المتطلبات السابقة لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية: تحتاج الجهات الحكومية إلى تنظيم واضح لمبادرة التعاملات الإلكترونية الخاصة بها

## المسؤوليات

1. المسؤولية الكاملة عن البرنامج.
  - مراجعة سير التنفيذ الكلي على أساس ربع سنوي.
  - إعطاء القرار فيما يرفع من قضايا رئيسية من اللجنة التوجيهية.
2. إعطاء القرار فيما يخص تصعيد القضايا الرئيسية التي تنشأ من إدارة برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.
  - دعم حل المشاكل.
3. إعطاء القرار فيما يخص تصعيد القضايا الرئيسية التي تنشأ من مكتب إدارة المشروع.
  - دعم حل المشاكل.
  - ضمان الالتزام بالمحافظة على مسار عمل موحد وثابت.
4. تولي مسؤولية تنفيذ المشروع.
  - قيادة فريق تنفيذ المشروع.
  - تحديث معلومات مكتب إدارة المشروع بخصوص وضعية التنفيذ.

يعتبر وجود هيكل تنظيمي واضح أحد عوامل النجاح الرئيسية لمبادرات برامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.

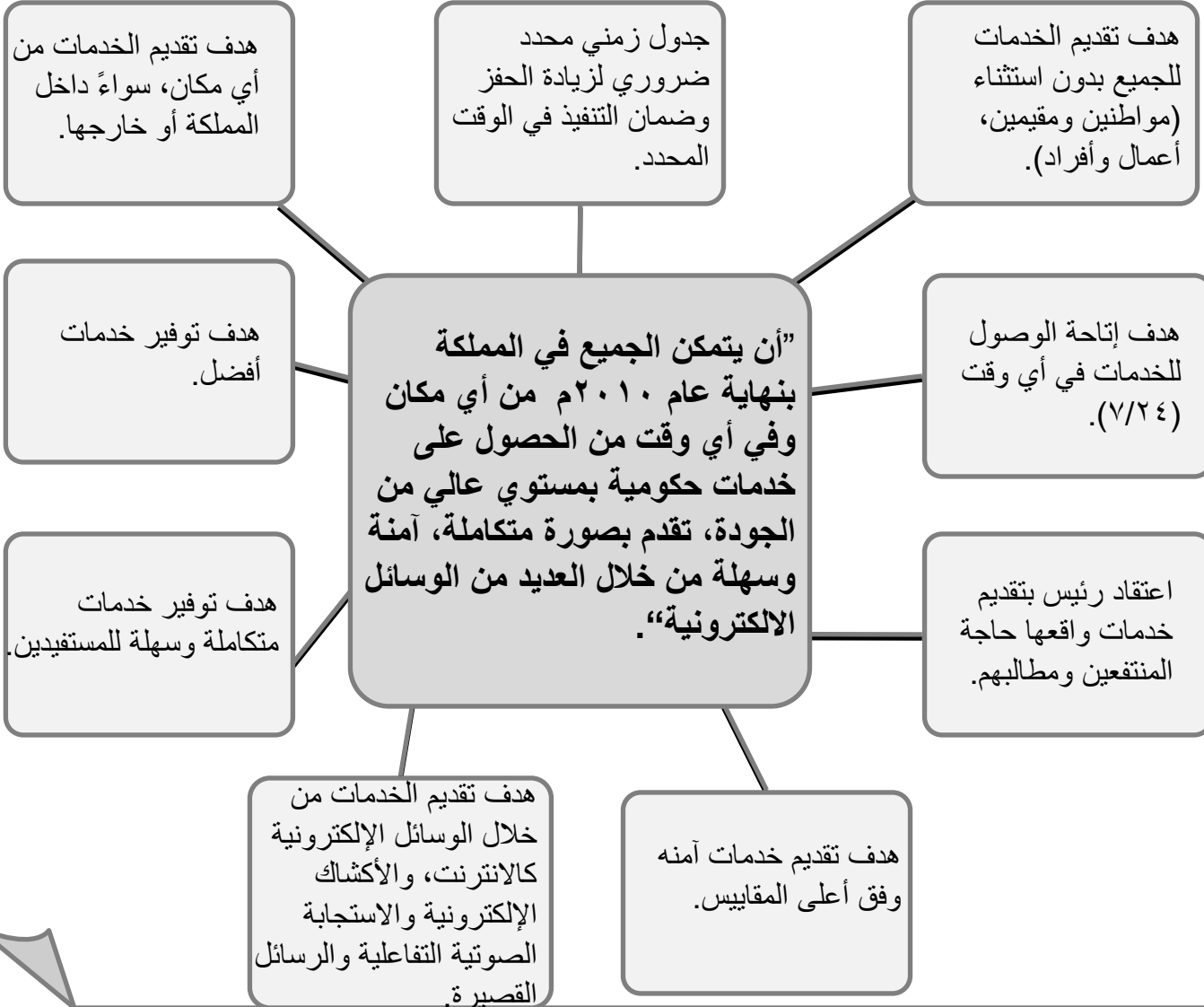
## البناء التنظيمي ليسر



# يجب ان تكون هناك رؤية ذات صياغة واضحة تسيّر مبادرات التعاملات الإلكترونية الحكومية للجهات الحكومية

## رؤية تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية

مثال



الوصف

- يجب ان تكون هناك رؤية ذات صياغة واضحة تسيّر مبادرات التعاملات الإلكترونية الحكومية لكل من الجهات الحكومية.
- ويمكن ان تحتوي الرؤية على:
  - الجدول الزمني.
  - مبادئ توجيهية (مثل ودية الاستخدام).
  - النتيجة المنشودة.

# ١ يمكن تفصيل الرؤية بالأهداف مع وجود معايير للنجاح قابلة للقياس

## الوصف

- يمكن ان تحدد أهداف مبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية بأن تحوي على معايير للنجاح قابلة للقياس.

- يمكن ان تمثل الأهداف جمعاً من أهداف: حكومية داخلية، وأهداف للمستفيدين، وأهداف أخرى مثل أن تكون أهداف وطنية.

- مثل هذه الصياغة للأهداف سوف تؤدي إلى رقابة فعالة للتنفيذ.

## ١٠ اهداف لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية للمملكة العربية السعودية

مثال

### توفير خدمات أفضل بنهاية عام ٢٠١٠

- ١- توفير الخدمات ذات الاولوية العالية (١٥٠ خدمة) إلكترونياً بمستوى راقى من الجودة.
- ٢- توفير الخدمات بشكل متكامل ومبسط للمستخدمين وعلى مستوى عالي من الأمان.
- ٣- إتاحة الوصول إلى الخدمات الحكومية للجميع على طوال الساعة من أي مكان داخل وخارج المملكة.
- ٤- تحقيق مستوى استخدام للخدمات الحكومية الإلكترونية بنسبة ٧٥% من المستخدمين.
- ٥- تحقيق نسبة ٨٠% لرضاء المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية.

### زيادة مستوى الكفاءة والفعالية الداخلية في القطاع الحكومي

- ٦- استخدام الوسائل الإلكترونية في جميع المراسلات الرسمية الممكنة بين الجهات الحكومية.
- ٧- إتاحة وصول أي من الجهات الحكومية إلى كل المعلومات المطلوبة التي تحتاجها في الجهات الأخرى وضمان عدم تكرار حفظ المعلومات في أكثر من جهاز حكومي.
- ٨- تأمين المشتريات الحكومية من السلع والخدمات التي تزيد تكلفتها عن حدٍ معقول في البداية من خلال النظام الإلكتروني للمشتريات الحكومية .

### المساهمة في ازدهار ورخاء الوطن

- ٩- المساهمة في بناء المجتمع المعلوماتي في المملكة من خلال نشر المعرفة واستخدام الخدمات الإلكترونية.
- ١٠- المساهمة في تحسين استغلال موارد وأصول الوطن من خلال رفع مستوى إنتاجية المجتمع بجميع شرائحه.



# جميع الخدمات المقدمة من قبل الجهة الحكومية يجب ان يتم عرضها في جدول يوضح المعلومات الرئيسية التي ستستخدم كأساس لتحديد الأولويات

## الوصف

• يجب القيام بعملية جرد لكل الخدمات في كل جهة.

• كنتيجة لذلك، يجب عمل قائمة بالمعلومات الرئيسية عن الخدمات مثل:-

– التصنيف (G2C) حكومة- أفراد، G2B حكومة- أعمال، G2G حكومة- حكومة)

– عدد المستخدمين.

– تكرار الاستخدام.

## قائمة بمئة و خمسين خدمة حكومية مختارة من المملكة العربية السعودية

رقم الخدمة	اسم الخدمة بالانجليزية	اسم الخدمة بالعربية	التصنيف	النمط	الوزارة / الجهة المضيفة
135	Project funding request	خدمة تمويل المشاريع	G2B	قرض / طلب تحويل	البنك الزراعي / وزارة المالية
134	Agricultural loan request	خدمة القروض والإعلانات الزراعية	G2B	قرض / طلب تحويل	البنك الزراعي / وزارة المالية
132	ISP permit	خدمة ترخيص مقدمي خدمات الإنترنت	G2B	تسجيل شركة جديدة / تصريح	هيئة الاتصالات و تقنية المعلومات
133	Internet domain registration	خدمة تسجيل مجالات الإنترنت	G2B	تسجيل شركة جديدة / تصريح	هيئة الاتصالات و تقنية المعلومات
46	Travel agency permit	خدمة ترخيص وكالة سفر	G2B	تسجيل شركة جديدة / تصريح	هيئة رناسة الطيران المدني
126	Social insurance payment for Individuals	خدمة صرف التأمينات الاجتماعية للفرد	G2C	منافع التأمين الاجتماعي	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
122	Social insurance certificate issuance	خدمة إصدار شهادات التأمينات الاجتماعية	G2B	أمور خاصة بالموظف	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
123	Employee registration for insurance	خدمة الاشتراك وتسجيل العمال- التأمينات	G2B	أمور خاصة بالموظف	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
124	Early retirement pension	خدمة راتب التقاعد المبكر	G2C	منافع التأمين الاجتماعي	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
127	Disability pension	خدمة تعويض العجز	G2C	منافع التأمين الاجتماعي	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
125	Permanent disability pension	خدمة المصابين بإعاقة دائمة	G2C	منافع التأمين الاجتماعي	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
143	Patent Registration	خدمة تسجيل براءة اختراع	G2C	ثقافي / أمور دينية	علوم وتكنولوجيا
144	Research funding request	خدمة منح الأبحاث	G2C	قرض / طلب تحويل	علوم وتكنولوجيا
113	animal farm permit	خدمة ترخيص مشروع حيواني	G2B	تسجيل شركة جديدة / تصريح	وزارة الزراعة
114	Poultry farm permit	خدمة ترخيص مشروع دواجن	G2B	تسجيل شركة جديدة / تصريح	وزارة الزراعة
115	Agricultural project permit	خدمة ترخيص مشروع زراعي	G2B	تسجيل شركة جديدة / تصريح	وزارة الزراعة
116	Fish farm permit	خدمة ترخيص مشروع سمكي	G2B	تسجيل شركة جديدة / تصريح	وزارة الزراعة
85	Employment service – general (job matching)	خدمة التوظيف	G2C	التوظيف	وزارة الخدمة المدنية

# يجب ان تقوم الجهة الحكومية بتقييم ذاتي للجاهزية الإلكترونية

## الأهداف و الطريقة

## المسارات الرئيسية

■ قيم جاهزية الجهة الحكومية تقنياً لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية عن طريق تعبئة الإستبانة الوصفية.

■ تدل الإستبانة على الجاهزية من خلال ثلاث أبعاد وهي: الهيكلية، البنية التحتية والعمليات.

■ تجميع الجاهزية للأبعاد الثلاثة يُبين الجاهزية الكلية للجهة.

أ  
تقييم  
جاهزية  
الهيكلية

نتائج الفئمة في ثلاث محاور، وتغطي جاهزية ما يتعلق ب:  
- التنظيم الحالي المنطقي للهيكلية.  
- التنظيم الحالي للواجهات.  
- تحضير تصميم العرض الحالي للموقع.

ب  
تقييم جاهزية  
البنية التحتية  
المستقبلية

نتائج الفئمة في ثلاث محاور وتغطي جاهزية ما يخص:  
- توفر البرامج والأجهزة التقنية الأساسية.  
- درجة التبادل الخارجي للمعلومات.  
- الدرجة الحالية لتداخل المعلومات في الأقسام الداخلية.

ج  
تقييم جاهزية  
العملية

وزع النتائج على ثلاث مجالات لتغطي الجاهزية حول:  
- توفر مهام الدعم العام.  
- المستوى الحالي لأتمتة العملية.  
- المعلومات المتعلقة بواجهة التعاملات مع المستفيد.

## المحصلة

- النتيجة الكلية تشير إلى الجاهزية التقنية للتعاملات الحكومية الإلكترونية في الجهة المعنية.
- توصيات يجب أخذها بعين الاعتبار لمبادرات التحسين.

يمكن الرجوع إلى الوثيقة المنفصلة حول تقييم الجاهزية التقنية.

# هناك عدة معايير ممكنة لتحديد أولويات الخدمة

المعايير	الأبعاد	الوصف
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المستخدمين المتوقعين.</li> <li>تكرار الاستخدام.</li> <li>القيمة المتوقعة للخدمة (لكل مستخدم).</li> <li>القيمة الاقتصادية المتوقعة.</li> <li>الزيادة المتوقعة في انتشار الخدمة (من العاصمة وحدها إلى المملكة كلها).</li> <li>التوفير المتوقع (الوقت/الموارد) للمستخدم/الحكومة.</li> <li>تقليل التعقيد المتوقع لعملية تسليم الخدمة.</li> <li>”تقليل التشويش“ المتوقع (خبرة المستخدم بالتحسين)</li> </ul>	التأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد أولويات الخدمة يتم عن طريق عدد من المعايير التي تتمحور حول:</li> <li>- التأثير.</li> <li>- الجاهزية.</li> <li>- العوامل الخارجية أخرى.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>المستخدمون:</li> <li>- الرغبة في التحول للخدمات الإلكترونية.</li> <li>- إمكانية التوفر الإلكتروني للخدمات للمجموعة المستهدفة (مثل انتشار الإنترنت، انتشار الهاتف النقال).</li> <li>الوزارات/الجهات الحكومية:</li> <li>- الموارد والبنية التحتية لتقنية المعلومات.</li> <li>- الجاهزية لتغيير العمليات.</li> <li>التسليم:</li> <li>- مدى تعقيد العملية (مثل عدد الخطوات/ الجهات المشتركة).</li> <li>- مناسبة الخدمة لقنوات أخرى بديلة مثل (الهواتف المحمولة، الأكشاك الإلكترونية، الصراف الآلي، مراكز الاتصال).</li> <li>- الحاجة للتعامل الشخصي/ التوقيع (قيود قانونية).</li> </ul>	الجاهزية	<ul style="list-style-type: none"> <li>معايير تحديد أولوية الخدمات للجهات الحكومية يجب أن تقرر من قبل فريق العمل.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>شروط محددة لوضع أولويات الخدمة واختيار الخدمات الاستطلاعية معتمدة في برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية السعودية.</li> <li>تصنيف الإتحاد الأوروبي وتعقيد أسس اعتماد الخدمات العشرين الأساسية التي تم مقارنتها مع التصنيف .</li> <li>الخبرة المستقاة من مبادرات التعاملات الإلكترونية الحكومية في دول أخرى.</li> <li>حصر المعايير بالعدد، النطاق والعمق لتبقى الخدمة قابلة للإدارة من قبل الفريق.</li> </ul>	عوامل خارجية	



# أولاً، نظرة عامة على خطوات العملية كمرحلة أولى لتوثيق العمليات

مقدمة للعملية: خدمة التوظيف

## الطلب

• يقدم طالب العمل طلبه، مرفقاً بالوثائق المساندة.

• طالب العمل.

• مكتب العمل- إدارة خدمات التوظيف.

• يحصل على طلب العمل بشكل: - طلب ورقي من مكتب العمل. - طلب إلكتروني من الموقع الإلكتروني.

• نموذج يعبأ لطلب إيجاد وظيفة ملائمة.

• س عدد الطلبات باليوم الواحد.  
• ص عدد الموظفين للقيام بالإجراءات اللازمة.

قيود قانونية

• موقع إلكتروني يسمح بتنزيل نماذج الطلبات.

متطلبات تقنية المعلومات

## تسجيل البيانات وتدقيقها

• يُفحص وضع طالب العمل على النظام وتدخل/ تحدد المعلومات الخاصة به.

• إدارة خدمات التوظيف.

• طالب العمل.

• مكتب الاستقبال في إدارة خدمات التوظيف.  
• أجهزة حاسب مرتبطة بقاعدة بيانات.

• معلومات عن طالب العمل مدخلة في النظام.

• س عدد الطلبات باليوم الواحد.  
• ص عدد الموظفين للقيام بالإجراءات اللازمة.

• جهاز حاسوب متصل مع قاعدة بيانات.

## مطابقة الوظيفة

• البحث عن وظيفة شاغرة يدوياً أو ألياً تطابق مهارات ومؤهلات طالب العمل.

• إدارة خدمات التوظيف.

• طالب العمل.  
• صاحب العمل.

• مكتب الاستقبال في إدارة خدمات التوظيف.  
• آلية البحث في نظام الحاسوب.

• توصية للحصول على الوظيفة (مطبوعة)

• س عدد رسائل التنسيب لكل ص طالب وظيفة كل اسبوعين.

• جهاز حاسوب متصل بقاعدة بيانات مع برنامج للبحث.

## المقابلة للوظيفة و القرار

• يحدد طالبوا الوظيفة موعد للمقابلات مع الشركة والبعض الآخر يحصل على الوظيفة او يعودوا الى مكتب العمل بطلب جديد.

• طالب العمل.

• صاحب العمل.

• الهاتف لتحديد الموعد.  
• المقابلة الشخصية.

• عقد عمل موقّع أو رسالة توضيح تحتوي على أسباب رفض طلب التوظيف.

• ٩٥% من التوصيات تؤدي الى الحصول على وظيفة جديدة.

• لا يوجد.

## التغذية الراجعة/ المزيد من الدعم

• يحق لصاحب العمل طلب منحة لمساعدته على تطوير مهارات الموظف ل ٢٤ شهراً إذا تم تعيين صاحب الطلب، وإذا لم يعين طالب الوظيفة يحق لإدارة خدمات التوظيف طلب إبداء الأسباب من قبل الشركة.

• إدارة خدمات التوظيف / صاحب العمل.

• نموذج طلب منحة لتطوير المهارات.  
• الهاتف.

• نموذج طلب منحة لتطوير المهارات معبأ و موقّع. فهم لأسباب رفض التوظيف.

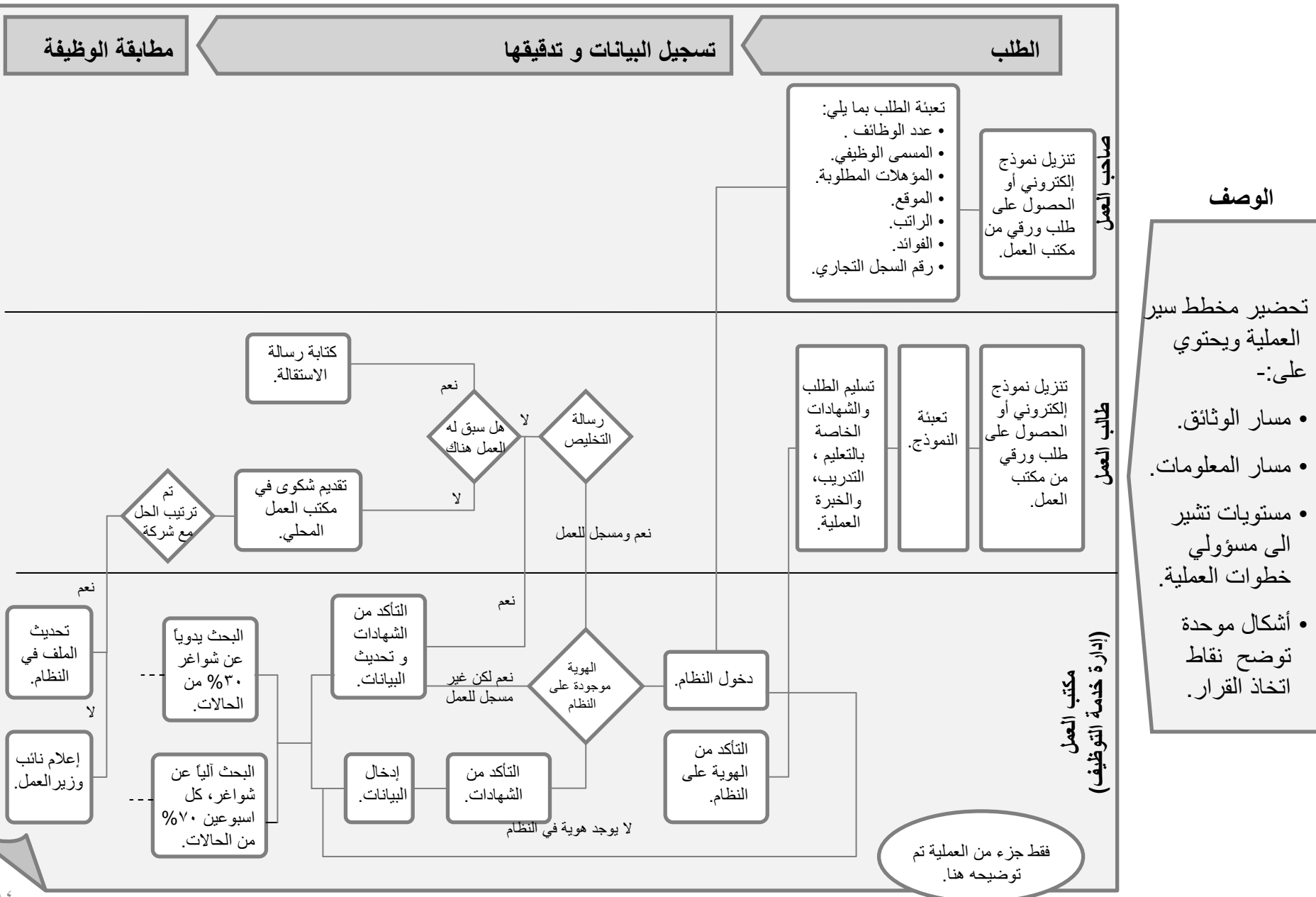
• س % من الموظفين الجدد يحصلون على المنحة المساعدة.  
• س % من الوظائف التي ما تزال شاغرة.

• لا يوجد.

القواعد المحددة من قبل الوزارة مع بعض الاستثناءات

# عرض تفصيلي لمسار العملية (مسار الوثائق و المعلومات) في موقع العمل

توضيحي



# إعادة تصميم إجراءات العملية يمكن أن تتم خلال أربع خطوات



- | الأنشطة   | المخرجات   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلة المسؤولين عن العملية.</li> <li>• مقابلة الخبراء وذوي العلاقة إذا استدعى الأمر.</li> <li>• تحديد وتوثيق إجراءات العملية ومعايير قياس الأداء.</li> <li>• فهم محركات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> <li>- خطوات العملية.</li> <li>- القواعد والأنظمة.</li> <li>- الدعم التقني.</li> <li>- البيئة القانونية.</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع فرضية أولية للعملية المراد تحسينها.</li> <li>• اختبار صحة الفرضية الأولية بالنسبة لمجموعة المستفيدين منها وذوي العلاقة.</li> <li>• صقل وتعديل الفرضية بناء على التغذية الراجعة من ذوي العلاقة.</li> <li>• تجميع النتائج والحصول على التزام ذوي العلاقة.</li> <li>• مقابلة الأشخاص ذوي العلاقة وعمل ورش عمل لاختبار وتوحيد الفرضيات.</li> <li>• رسم مخطط سير للعملية بعد التحسين.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس الفجوة بين الوضع الحالي للعملية والصيغة المقترحة وفق معايير الأداء مثل: <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوقت.</li> <li>- عدد مرات التفاعل مع المستفيدين.</li> <li>- عدد الموظفين.</li> </ul> </li> <li>• قياس وتقييم الفجوة في محركات الأداء: <ul style="list-style-type: none"> <li>- خطوات العملية.</li> <li>- البنية التحتية التقنية.</li> <li>- القواعد والأنظمة.</li> <li>- البيئة القانونية.</li> </ul> </li> <li>• تحديد الخطوات اللازمة اتخاذها لتقليل الفجوة في الأداء.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مخرجات الفروقات والفجوات وفق سلسلة محركات الأداء.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتيب الخطوات اللازم اتخاذها للوصول للصيغة المراد الوصول إليها.</li> <li>• تحديد وتعيين المسؤوليات بوضوح.</li> <li>• تطوير منهج لتغيير نظرة ذوي العلاقة وسلوكهم إزاء: <ul style="list-style-type: none"> <li>- العمليات والإجراءات.</li> <li>- توزيع الوظائف والأدوار.</li> </ul> </li> <li>• وضع خطة التنفيذ لدعم البنية التحتية: <ul style="list-style-type: none"> <li>- البنية التحتية التقنية.</li> <li>- الإطار القانوني (إذا لزم).</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مخطط التنفيذ الأولي.</li> </ul>   |

انظر أيضا إلى الوثيقة المنفصلة والتي تحتوي على آلية إعادة التصميم.

# يجب ان تكون الخطة التنفيذية دليلاً لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية للجهة الحكومية

## التعريف

- يجب أن تحتوي الخطة التنفيذية على المشاريع الرئيسية كافة والخطوات التي يجب اتخاذها داخل الجهة المنفذة لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية.
- يجب أن تكون مفصلة بشكل كافي لتسمح بمتابعة المواعيد الرئيسية (Milestones) والأهداف.

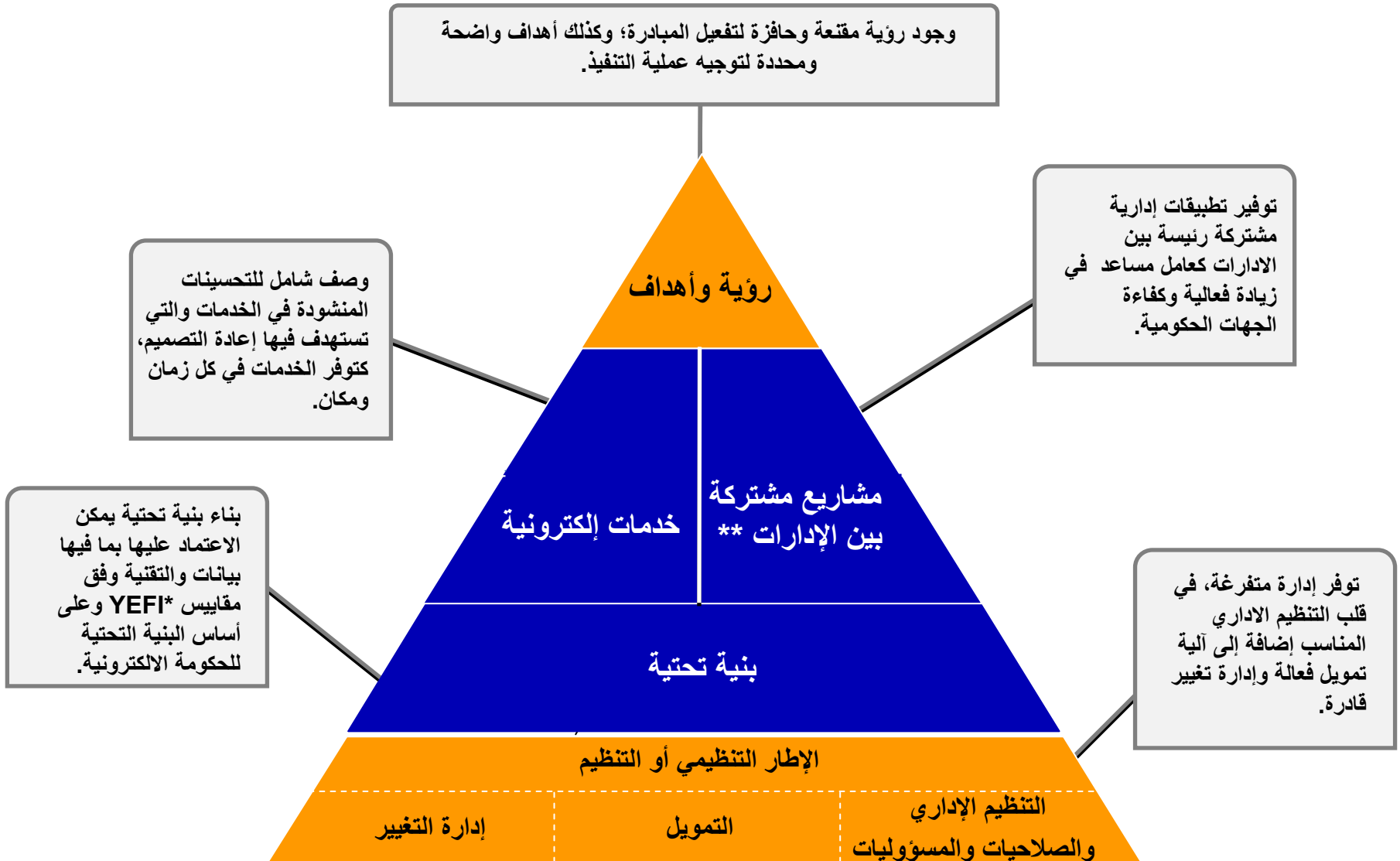
## بناء الخطة التنفيذية

- الرؤية والأهداف لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية.
- مشاريع الخدمات الإلكترونية التي يجب تنفيذها.
- مشاريع البنية التحتية التي ستنفذ.
- الأدوار والمسؤوليات.
- فترة زمنية محددة مع مواعيد رئيسية واضحة.
- الميزانية متضمنة التخطيط وآليات التمويل.

يجب وضع الخطة التنفيذية من قبل فريق عمل متصل مباشرة باللجنة التوجيهية.



# مكونات الخطة التنفيذية للتعاملات الإلكترونية الحكومية للجهات الحكومية



\*\* غير قابل للتطبيق في جميع الجهات الحكومية

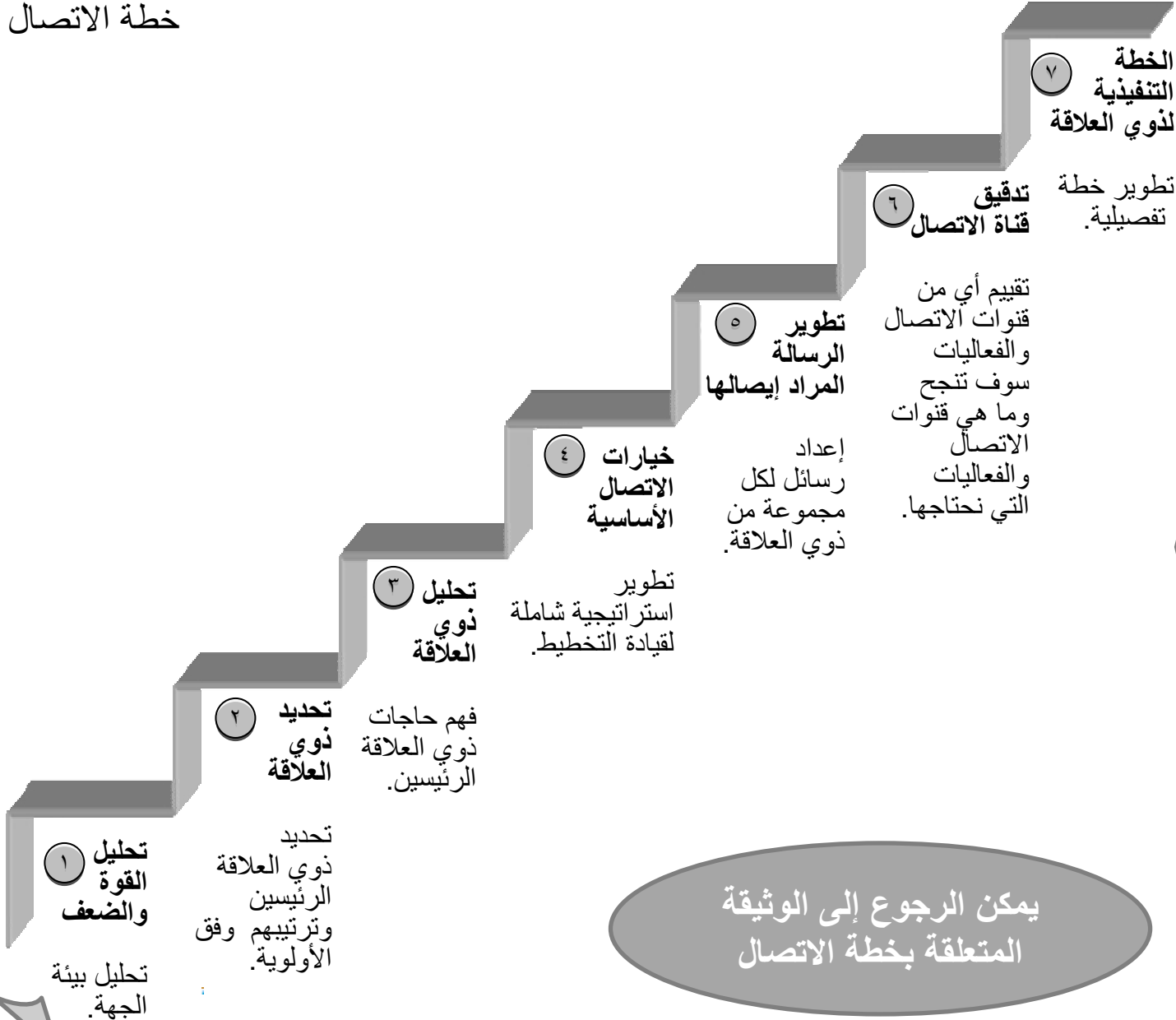
\*

- المعتقدات الأساسية في التعاملات الإلكترونية الحكومية
- خطوات العمل في مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية  
- الإستراتيجية و التصميم

- التنفيذ

- الدروس المستفادة من المقارنة بالقياس (Benchmarking)
- عوامل النجاح لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية

خطة الاتصال



الوصف

- خطة الاتصال هي الأساس لتبني المستخدم الخدمات الإلكترونية الحكومية.
- الأسلوب المنظم يمكن أن يتبع سبع خطوات للوصول إلى خطة عمل لذوي العلاقة.
- خطة الاتصال يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ليس المستخدمين وحدهم ولكن موظفي الحكومة الذين يديرون أيضاً هذه الخدمات.

# خطوة ٢: يجب أن يتضمن تحليل ذوي العلاقة أيضاً الموظفين والجهات الحكومية المقدمة للخدمة

١

## تحليل ذوي العلاقة

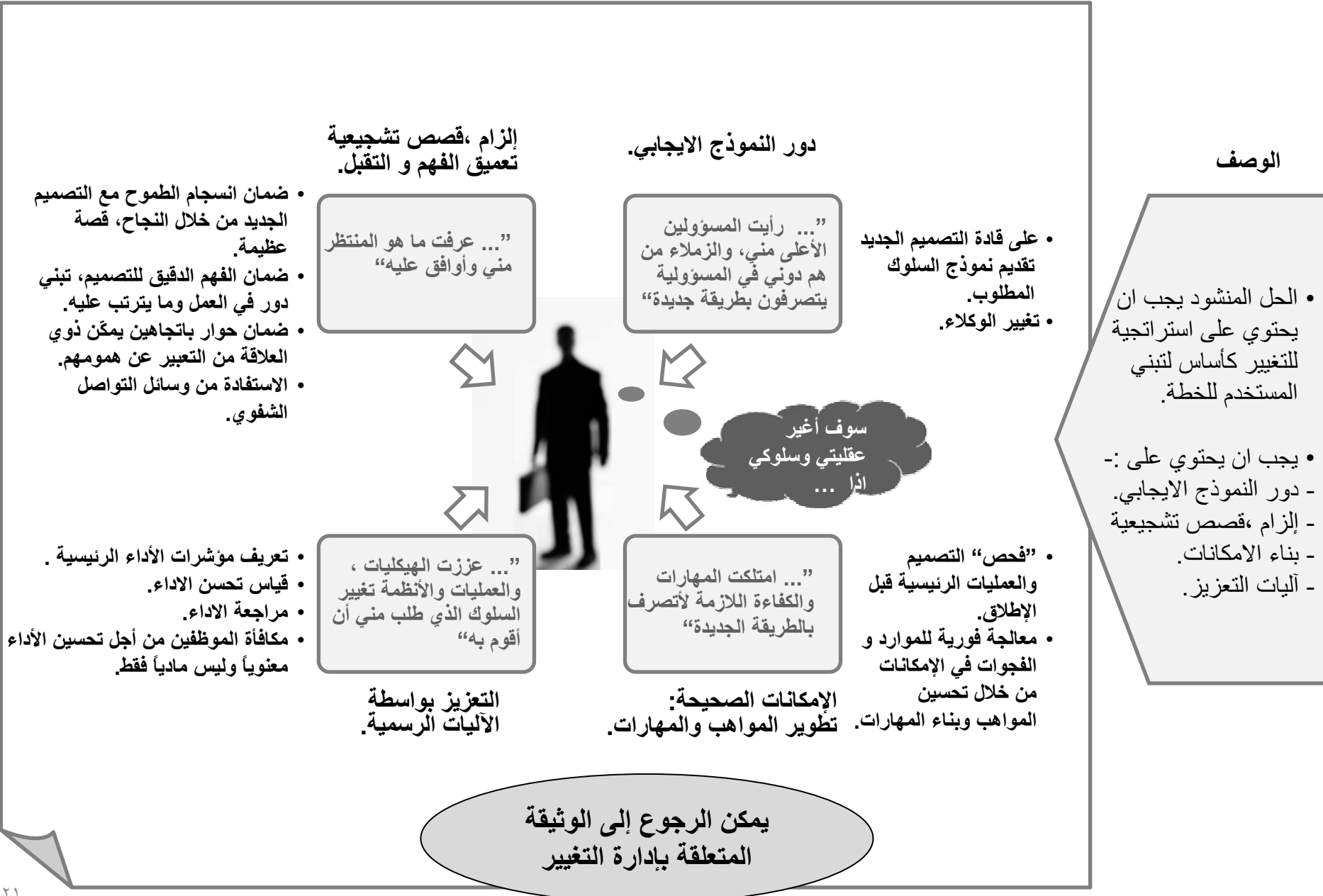
- تحليل ذوي العلاقة يمثل نقطة بداية أساسية للاتصال وخطة تبني المستخدم.
- جميع المستخدمين بمن فيهم الأشخاص الذين يديرون الخدمة يجب الاهتمام بهم:
- استضافة موظفي الجهة الحكومية.
- الجهات الحكومية الأخرى المشتركة.
- المستخدمون النهائيون.

## وصف الدور أسئلة يجب الاهتمام بها

- | وصف الدور                                       | أسئلة يجب الاهتمام بها   |
|---|--|
| إدارة خدمة العملاء (CR)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استقبال الطلبات (مباشرة أو غير مباشرة).</li> <li>• عمل تدقيقات نصف-مؤتمتة.</li> <li>• إصدار شهادات.</li> </ul>  |
| إدارة الشركة                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة التدقيقات القانونية لعقود الشركة، تبسيط في الأفق الثاني.</li> </ul>   |
| إدارة تقنية المعلومات في وزارة التجارة والصناعة | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة البنية التحتية لتقنية المعلومات بما فيها روابط الموقع الإلكتروني للوزارات الأخرى.</li> </ul>  |
| الغرفة التجارية                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تسجيل الأعضاء الجدد بناءً على البيانات والرسوم المحررة من إدارة CR.</li> </ul>  |
| الهيئة العامة للاستثمار                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• فتح قناة إضافية للمستثمرين الخارجيين (الأجانب).</li> <li>• البحث عن وحفظ الأسماء التجارية على الإنترنت أو في إدارة CR.</li> <li>• طلب CR (مباشرة أو غير مباشرة).</li> </ul> |

المستخدمون النهائيون: مسؤولي العمل.

# ب من أجل الحفاظ على التغيير، تحتاج الجهات الحكومية المعنية تغيير العقليات والسلوكيات



# المراقبة وإصدار التقارير هما مفتاحان أساسيان لتنفيذ الخدمة بنجاح وفي الوقت المناسب

مثال

## بناء تقرير/ تحديث الحالة

### الوصف

يلزم وجود عملية مراقبة وبنية للتقرير في جميع المشاريع لضمان تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد او لتحديد التغييرات الضرورية لنجاح مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية.

### ملخص التقرير للإدارة

- حالة المشروع الراهنة (متأخر/ حسب المخطط له/ متقدم / منجز).
- ملاحظات سير المشروع.
- الإجراءات الضرورية.

### التحليل الكلي



### معلومات أساسية

- هدف مشروع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.
- وصف مشروع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.
- الفائدة/ الميزانية (خطة).
- الجدول الزمني.
- التنظيم الإداري.

### معلومات الحالة الراهنة

- المواعيد الأساسية.
- الموارد.
- الميزانية (المخطط لها، والفعلية، والمتوقعة).
- مقياس التوجه.
- حالة التوثيق.
- التأثير الملاحظ حتى تاريخه (تبسيط العمليات، تقليل وقت العمليات، زيادة رضا المستخدم، توفير الكلفة، الخ).

### تقييم الحالة الراهنة

- تقييم حالة المشروع مقارنة مع الخطة (أحمر، أصفر، أخضر) نظام الإشارة الضوئية
- الأحمر: تأخر شديد.
- الأصفر: بعض المشاكل.
- الأخضر: حسب المخطط له.
- نقطة تأكد: مغلق/ منجز.

### اقتراحات العمل/ توصيات

- وصف للمشاكل الرئيسية (الأحمر والأصفر).
- إجراءات ومقترحات بديله للعمل.
- نوع الإجراء (مطلوب/ إجباري).
- المسؤولية.
- الأشخاص المعنيون.
- الجدول الزمني.

# ج يمكن استخدام التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية

## التقييم قبل اختيار المشروع للتمويل المشترك

- يتم تحديد المشاريع المناسبة للتمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص بناءً على:
- العوائد المتوقعة.
- توفر المهارات المطلوبة في القطاع الخاص.
- تقييم المخاطر.

## المعايير لاختيار التمويل المشترك

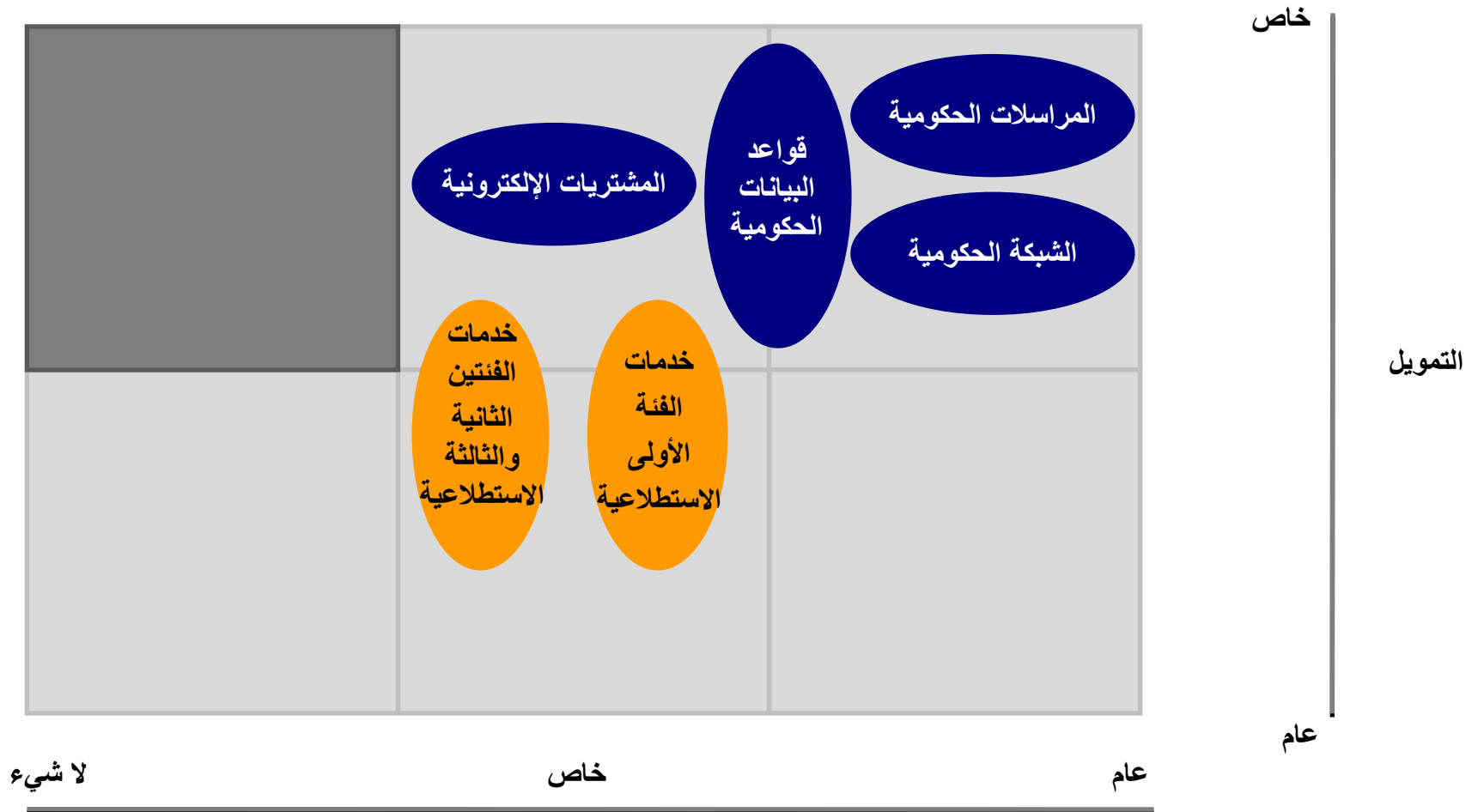
- الحاجة المالية: ضغط الميزانية داخل الحكومة لا يسمح باستثمارات أساسية لمرة واحدة.
- نقل المهارات: عدم وجود مهارات ومعرفة معينة في الحكومة ومن الممكن انتقالها عن طريق التشارك مع القطاع الخاص خلال فترة التنفيذ.
- وقت التنفيذ: الشركات الخاصة لها درجة عالية من الحرية لتركيز كادرها في مشروع واحد لفترة قصيرة.
- تطوير القطاع الخاص: الجهة الحكومية تتبع هدف تطوير القطاع الخاص على المستوى الوطني في مجال معين مثل تقنية المعلومات.

## التعريف

الطرف الثالث أو التمويل المشترك من قبل القطاعين العام والخاص:

- يمول من قبل شركات القطاع الخاص التي تطبق مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية ومنها تنتج العوائد في مراحل لاحقة؛ تنتج هذه العوائد بطريقتين مختلفتين:
- من مصادر حكومية خارجية فقط مثل (أعمال وأفراد يستخدمون الخدمات الحكومية).
- من مصادر حكومية خارجية أو مصادر حكومية داخلية مثل (ميزانية الجهات الحكومية).

# أمثلة على مشاريع مقترحة للتمويل المشترك



مصادر العائدات



الخطوات	كيف سيساعد يسر	المواد المتوفرة
الاستراتيجية والتصميم	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرؤية والأهداف.</li> <li>جرد المخزون.</li> <li>وضع اولويات الخدمة.</li> <li>تخطيط العمليات.</li> <li>إعادة تصميم العمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انظر الملحق: رؤية وأهداف يسر.</li> <li>يمكن الرجوع لوثيقة: قائمة خدمات يسر وتفصيلها.</li> <li>انظر الملحق: معايير وضع الأولويات ومصفوفة الأولويات.</li> <li>يمكن الرجوع لوثيقة: يسر لتخطيط العمليات وعينة من تخطيط العملية.</li> <li>يمكن الرجوع لوثيقة: منهجية إعادة تصميم العمليات.</li> </ul>
التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال.</li> <li>تطبيق الخدمة.</li> <li>إدارة التغيير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم رؤية وأهداف يسر كصورة لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية ، استشر للإرشاد.</li> <li>اجمع نفس المعلومات التي جمعها يسر، استشر للإرشاد.</li> <li>استخدم معايير وضع الأولويات ومصفوفة الأولويات المعدة من قبل يسر، استشر للإرشاد.</li> <li>استخدم النموذج المحدد من قبل يسر، استشر للإرشاد.</li> <li>استخدم المنهجية المحددة من قبل يسر، استشر للإرشاد.</li> </ul>
أمور أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنية التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم البنية التنظيمية المعدة من قبل يسر كدليل، استشر للإرشاد.</li> </ul>

- المعتقدات الأساسية في التعاملات الإلكترونية الحكومية
- خطوات العمل في مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية

## الدروس المستفادة من المقارنة بالقياس (Benchmarking)

- عوامل النجاح لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية

# الدروس المستفادة من المقارنة بالقياس لتجارب عشرين دولة أخرى

النقاط الهامة لبرنامج  
التعاملات الإلكترونية  
الحكومية الخاصة  
بالجهات الحكومية.



## الرؤية والأهداف

١. يجب أن يكون المستفيد هو محور الرؤية ويجب أن تكون الغاية الأساسية هي "تقديم خدمات أفضل للمستفيد"، كما يجب أن تكون هناك أهداف واضحة محددة تتحقق من خلالها الرؤية.

٢. التعاملات الإلكترونية الحكومية تسهل عملية التحول إلى مجتمع معلوماتي.

## التنظيم والتخطيط

٣. يجب أن تكون القيادة العليا للتعاملات الإلكترونية الحكومية ذات قدرة على اتخاذ القرارات والالتزام الصريح بها.  
٤. نجاح مبادرات التعاملات الإلكترونية الحكومية يتطلب تمويلاً كبيراً.

٥. تنفيذ التعاملات الإلكترونية الحكومية يتطلب وجود جهاز إداري متفرغ ومؤثر (نافذ).

٦. التعاملات الإلكترونية الحكومية قد تواجه معارضة داخل الجهات الحكومية.

٧. إعادة تصميم الإجراءات قبل تمكينها إلكترونياً أمرٌ ضروري.

٨. معاملات المستخدم هي محور التصميم في بوابات التعاملات الإلكترونية الحكومية.

٩. وجود القوانين المشرعة للعمليات الإلكترونية أمرٌ ضروري لتبني الخدمات الإلكترونية من قبل المستفيدين.

## التنفيذ

١٠. يجب الاعلان عن المشاريع و الحلول السريعة ونشرها.  
١١. المشاريع الاستطلاعية الناجحة يجب أن تخاطب جمهوراً واسعاً.  
١٢. يجب توفير قنوات تواصل متعددة تأخذ في الاعتبار الأميين تقنياً وقاطني المناطق النائية.

١٣. توفير الأمن والحماية و الخصوصية، بالإضافة إلى إمكانية التثبيت من صلاحيات المستخدمين والدفع الإلكتروني.

١٤. الشراكات بين القطاعين الخاص و العام قد تكون مفيدة في حالة نظم المشتريات الإلكترونية ونظم الدفع الإلكتروني ونظم تقنية المعلومات.

١٥. يجب أخذ مرئيات المستخدمين و ملاحظاتهم  
١٦. قضايا التوعية و المهارات يجب معالجتها بمبادرة للتغيير الإداري.  
١٧. تنفيذ التعاملات الإلكترونية الحكومية ليس بالأمر السهل ويستغرق كثيراً من الوقت في الكثير من دول العالم.

# الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/١)



## نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

- قبل البدء بمشروع او عدة مشاريع للتعاملات الإلكترونية الحكومية، يجب التأكد من وجود رؤية لقيادتها، وأن تكون هذه الرؤية مشتركة وحافزة للكارر وتعكس حاجات المواطنين

- لم يتم تغيير رؤية التعاملات الإلكترونية الحكومية لماليزيا منذ ١٩٩٧ وذلك لأنها ذات علاقة بكافة مواطني ماليزيا جميعاً.
- رؤية التعاملات الإلكترونية الحكومية الهندية تركز على الانسان العادي: تلبية احتياجاته الأساسية في موقعه وبسعر مناسب.
- تركز رؤية التعاملات الإلكترونية الحكومية في مصر على إعطاء الصلاحيات للناس وإلغاء الطرق التقليدية التي يتم التعامل بها مع المواطنين.

- يمكن للجهة ان تساعد في جسر الانقسام الرقمي عن طريق زيادة عدد المستخدمين الذين يستعملون قنوات الاتصال الإلكترونية.
- سيمكن ذلك من الإفادة من المرنيات في عملية وضع السياسات وتحديد الأولويات.

- خدمات تشيلي الإلكترونية بما فيها تسديد الضرائب المبكر للملفات الإلكترونية، تتماشى يداً بيد مع كون تشيلي ذات أعلى نسبة اتصال الكتروني واسع السعة في اميركا اللاتينية.
- واحد من كل اربعة سويديين مرتبط ويستعمل الشبكة الإلكترونية واسعة السعة على الرغم من المحددات الجغرافية وانخفاض الكثافة السكانية.
- المشروع الاستطلاعي للمدرسة الذكية في ماليزيا يهدف إلى نقل التعليم في ماليزيا إلى نظام تكنولوجي متقدم.

## الأمثلة

## التفسير

## الدروس

- وجود رؤية واضحة :
  - يمكن أن يشترك فيها ذوي العلاقة والحكومة والأفراد والأعمال كافة.
  - تعكس الشروط الخاصة وطموح المجتمع.
  - متمحورة حول المستفيد.

١  
يجب ان يكون المستفيد محور الرؤية كما يجب ان تكون هناك اهداف واضحة محددة.

- تزويد المستخدمين بمدخل شفاف للمعلومات يمنحهم الصلاحية ويلعب دور الحافز كي:
  - قبولهم للتقنية الحديثة.
  - يجعلهم أكثر ترقباً وأكثر متابعة للفرص.
  - تزيد مشاركتهم في وضع سياسة الحكومة.

٢  
التعاملات الإلكترونية الحكومية تسهل عملية التحول إلى مجتمع معلوماتي.

# الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/٢)

## نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

- تأكد من ان المدير في الجهة الحكومية ملتزم بشكل صريح برعاية مشروع التعاملات الإلكترونية الحكومية لضمان نجاحه.
- كذلك تأكد من أن المستويات الأخرى من هيكلية الجهة وتشمل كلاً من نواب المديرين و مديري الإدارات ملتزمون برعاية المشروع، وذلك لقيادته في مرحلة التنفيذ.

- تأكد من تخصيص تمويل مناسب للتعاملات الإلكترونية الحكومية
- تأكد من ان عملية التمويل تسير بسهولة بحيث لا يحدث أي تأخيرات خلال عملية التنفيذ

- تأكد من ان مشروع التعاملات الإلكترونية الحكومية يدار من قبل مكتب متخصص متفرغ، كي لا يحدث أي تأخير في المبادرات الأخرى أو أن يكون مكتب مؤثر يضمن حدوث الأشياء وتنفيذها

الدرس	التفسير	الأمثلة
-------	---------	---------

- مبادرات التعاملات الإلكترونية الحكومية تنشأ وتدعم غالباً من السلطات العليا.
- حتى البلاد الفيدرالية التي لا تملك خطة للتعاملات إلكترونية الحكومية تجعل رئيس الدولة راعياً للبرنامج غير المركزي.
- أطلق المستشار الألماني برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية الفيدرالي في عام ٢٠٠٠.
- لا تمتلك استراليا خطة عمل مركزية للتعاملات الإلكترونية الحكومية، ولكن رئيس الوزراء التزم بتقديم كافة الخدمات بشكل إلكتروني في ٢٠٠١/١٢/٣١.

- يتطلب نجاح التعاملات الإلكترونية الحكومية عدة أنشطة رئيسية تشمل على: وجود بنية تحتية مشتركة بين الجهات الحكومية، الخدمات الإلكترونية التطبيقات الوطنية، تطوير السياسات والمعايير وتدريب الموظفين، الخ.
- انفقت سنغافورة ١.٥ مليار دولار في ستة سنوات على التعاملات الإلكترونية الحكومية على الرغم من كونها دولة صغيرة.
- تصرف ولاية فيكتوريا الأسترالية عادة ٣-٥% من ميزانيتها على تكنولوجيا المعلومات والتعاملات الإلكترونية الحكومية.

- في الدول الفيدرالية/ شديدة اللامركزية، مثل استراليا والسويد تصدر كل جهة خطة عمل خاصة بها.
- في جميع الدول الأخرى، يستحدث مكتب جديد أو مكتب مؤثر موجود أصلاً لمتابعة خطط التعاملات الإلكترونية الحكومية.
- أنشأت إيطاليا وزارة الإبداع والتقنية لتكون مسؤولة عن مراقبة مبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية الإيطالية.
- وحدة تخطيط التحديث والإدارة المالية (MAMPU) بإشراف رئيس الوزراء لمتابعة التعاملات الإلكترونية الحكومية.

٣  
يجب أن تكون القيادة العليا للعمليات الإلكترونية الحكومية ذات قدرة على اتخاذ القرارات والالتزام الصريح بها.

٤  
نجاح مبادرات التعاملات الإلكترونية الحكومية يتطلب تمويلاً كبيراً.

٥  
تنفيذ التعاملات الإلكترونية الحكومية يتطلب وجود جهاز إداري متفرغ ومؤثر (نافذ).

## الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/٣)

### نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

- ستواجه مقاومة من قبل الناس بسبب طبيعة خوفهم من التغيير.
- عليك أن تتأكد من تعميم الفوائد بشكل واضح باستمرار.
- تلتزمك خطة اتصال وإستراتيجية إدارة التغيير لمواجهة المقاومة.

- يلزمك إعادة تصميم الإجراءات والعمليات قبل وضعها على الإنترنت لأن التعاملات الإلكترونية الحكومية تعني تبسيط العمليات وليس أتمتها وحسب.
- سيكون التكامل الأفقي بين الإدارات والجهات أمراً ضرورياً، مما يعني تحويل طريقة التفكير المنفردة والمحدودة إلى طريقة منفتحة وتعاونية.

### الأمثلة

- واجهت الولاية الهندية ( Andhra Pradesh ) صعوبات في تطبيق برنامجها بسبب مقاومة الاتحادات خوفاً من فقدان الوظائف.
- أنفقت بريطانيا ٦٠% من وقت المشروع للحصول على قبول الناس لنظام المشتريات الإلكتروني و ٤٠% فقط لإنشائه.

- تجبر تشيلي الجهات الحكومية على تبسيط النماذج قبل وضعها على الإنترنت.
- خفضت سنغافورة وقت انشاء مناطق ترفيحية من ثمانية أسابيع إلى أسبوعين.

### التفسير

- سيقاوم موظفي الحكومة التعاملات الإلكترونية الحكومية بسبب خوفهم من:
  - أن تسلبهم التقنية وظائفهم.
  - عدم إلمامهم بالتقنية مما سيهمش أدوارهم.
  - أن العمليات المؤتمتة ستقلل من الدفعات غير الرسمية والرشوات.
  - كون التقنية تعني عملاً أكثر لهم (مثل الإجابة على البريد الإلكتروني بصورة عاجلة).

- إن التعاملات الإلكترونية الحكومية هي عملية إعادة تصميم الإجراءات والعمليات وليست أتمتة لعمليات الحكومة وحسب.
- أتمتة الخدمات لا تعني بالضرورة جعل الخدمات متمحورة حول المستخدم.

٦

توقع أن التعاملات الإلكترونية الحكومية قد تواجه معارضة داخل الجهات الحكومية.

٧

إعادة تصميم الإجراءات قبل أتمتها إلكترونياً أمر ضروري.

# الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/٤)



## نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

- يجب أن يتم تغيير طريقة عرض خدمات الحكومة للأفراد والأعمال من كونها متمحورة حول الحكومة إلى متمحورة حول المستخدم.
- يجب أن تعكس عروض الخدمات هذا التغيير في التفكير في كيفية تنظيم وتجميع الخدمات.

- قد لا تقدم القوانين الموجودة الوضع القانوني اللازم للتعاملات الإلكترونية الجديدة، لذلك يلزم تعديلها أو إصدار قوانين جديدة.

الدروس	التفسير	الأمثلة
--------	---------	---------

- تتوجه الحكومات إلى تقديم خدمات عبر الإنترنت على شكل مجموعات متمحورة حول المستخدم وليس حول وزارات أو جهات حكومية.
- ويعكس هذا كيفية نظرة المواطن للخدمة وليس كيفية تقديم الحكومة لها.
- البوابات الإلكترونية لحكومات سنغافورة، هونغ كونغ، ماليزيا، تشيلي، إيطاليا ومصر تم تصميمها للأفراد وعرضها بناءً على الخدمات موزعة على دورة حياة الفرد، وللأعمال موزعة حسب دورة العمل ومتطلباته.
- البوابة الإلكترونية للأفراد (حكومة-فرد) في بريطانيا تم تنظيمها حول مجموعات من الناس (مثل: لما فوق الخمسين، للأهل، الخ)؛ البوابة الإلكترونية للأعمال (حكومة-اعمال) قسمت إلى وظائف مثل (إدارة، عمليات، الخ).

- تسن الحكومات القوانين لجعل العمليات الإلكترونية والتوافق الإلكترونية لها نفس الوضع القانوني كما في التعاملات الورقية.
- أصدرت ماليزيا قانون التوقيع الرقمي في عام ١٩٩٧.
- شكلت سنغافورة "قوة عمل" تتكون من مؤسسة قانونية عالمية و أساتذة جامعات و أعضاء من المحكمة وجهات حكومية لوضع قانون التعاملات الإلكترونية (ETA) في العام ١٩٩٨.
- أصدرت هونغ كونغ قانون التعاملات الإلكترونية في العام ٢٠٠٠.
- أصدرت السويد قانون التوقيع الإلكترونية في العام ٢٠٠١، وقانون التجارة الإلكترونية في العام ٢٠٠٢.

معاملات المستخدم هي محور التصميم في بوابات التعاملات الإلكترونية الحكومية.

وجود القوانين المشرعة للعمليات الإلكترونية أمر ضروري لتبني الخدمات الإلكترونية من قبل المستخدمين.

# الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/٥)

## نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

- بما أن الخدمات سوف تقدم بطريقة جديدة ومن خلال قنوات جديدة، يلزمك نشر هذه التغييرات للمواطنين من خلال طرق إعلامية مختلفة لزيادة الوعي والاستخدام من قبل المواطنين.
- ابدأ بالخدمات ذات الفرصة الأكبر بالقبول والتبني من قبل المواطنين، وأعلن عن الحلول السريعة لاستشارة المستخدمين وتشجيعهم لتقبل الخدمات المتبقية.

- يلزمك التأكد من وجود معيارين رئيسيين للنجاح في المشاريع الاستطلاعية: أن يكون هناك عدد كبير من المستخدمين وأن يكون هناك سبب مقنع لكي يستخدموا الإنترنت. في حال عدم تحقق أي واحد من العاملين السابقين سيكون استخدام الخدمة عبر الإنترنت غير ناجح.

الدرس	التفسير	الأمثلة
-------	---------	---------

١٠

يجب الاعلان عن المشاريع و الحلول السريعة ونشرها.

- نشر المشاريع لإعلام وتثقيف الجمهور، وبذلك زيادة التبني والقبول.
- نشر الحلول السريعة لتشجيع عامة الناس وموظفي الحكومة فيما يتعلق بالتعاملات الإلكترونية الحكومية.
- استخدام قنوات إعلامية مختلفة.
- تشاركت الحكومة البريطانية مع قطاعات حكومية، وخاصة وتطوعية لتنظيم حملة مدتها ستة أسابيع اطلق عليها اسم "ابدأ" لتشجيع المستخدمين الجدد على استعمال الإنترنت.

١١

المشاريع الاستطلاعية الناجحة يجب أن تخاطب جمهوراً واسعاً.

- يجب ان يكون للمشاريع الاستطلاعية الناجحة جمهور واسع:
- تؤثر في عدد كبير من المواطنين.
- تؤثر في عدد كبير من الوحدات الحكومية.
- يجب ان يكون لها سبب مقنع لكي يتم تبنيها:
- توفير الوقت.
- توفير المال.
- الحد من الفساد.
- يفرضها ويدعمها القانون، الخ.
- في تشيلي، تم التعامل مع ٤٠,٠٠٠ متقدم من الفقراء لطلبات الإسكان في اول خمس أشهر من العمليات لتجنب ضياع الوقت، الكلفة وتقديم الطلب شخصياً.
- في تشيلي، يلزم القانون الجهات الحكومية بعمل عمليات الشراء بواسطة الانترنت للمشتريات التي قيمتها أكثر من ٥٠٠ دولار.
- في الولايات المتحدة الأمريكية، تم تقديم ٤٢% من طلبات عائدات الضرائب الكترونياً، وذلك لأن الحكومة وعدت بأن يتم دفع المستحقات للمتقدمين الكترونياً أسرع منه للمتقدمين ورقياً.



# الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/٦)

## نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

الدرس	التفسير	أمثلة
-------	---------	-------

١٢

يجب توفير قنوات تواصل متعددة تأخذ في الاعتبار الأميين تقنياً وقاطني المناطق النائية.

- يعتبر انتشار الانترنت في الدول النامية بطيئاً، لذلك تستخدم قنوات أخرى بشكل واسع مثل الهواتف المحمولة، الأكشاك الإلكترونية، والصراف الآلي (ATM).
- يمكن الاتصال بالمناطق النائية بشكل اقتصادي أوفر باستخدام وسائل أخرى كالهاتف المحمول.

- أطلقت البرازيل الوحدات المتنقلة في ولاية "Bahia" مزودة بالحواشيب ل ٤٠٠+ من المجتمعات المحلية في المناطق الريفية والتي لا تستطيع الوصول للتقنية والاتصالات.
- أدخلت الهند شاشات تعمل باللمس في الأكشاك الإلكترونية في ١٧٧ قرية في ولاية "Karnatka".
- يمكن لمواطني السويد التحقق من حسابات ضرائبهم باستخدام خدمة الرسائل القصيرة.

- بما أن انتشار الإنترنت في السعودية قليل، يجب الاعتماد على قنوات أخرى لعرض الخدمات.
- يمكن استخدام شبكة الصراف الآلي (ATM) واسعة الانتشار في السعودية أو الهواتف المحمولة المنتشرة أيضاً.
- يمكن استخدام الأفكار الإبداعية مثل الوحدات المتنقلة للوصول إلى المناطق النائية والتي لا تحتوي على مدخل ل (ATM) أو تغطية للهاتف النقال.

١٣

يجب توفير الأمن والحماية والخصوصية، بالإضافة إلى إمكانية التثبت من صلاحيات المستخدمين والدفع الإلكتروني.

- إن وجود تصميم متكامل يمكن الجهات من مشاركة معلومات المواطنين ينبغي أن لا يمس خصوصية المواطنين.
- إن تزويد الخدمة عن بعد يدعو إلى تبديل التحقق من هوية المواطنين بشكل مباشر بنظام آخر يثق به المواطنون.

- تقنية "Biometrics" تستخدمها بطاقة "MyKad" المتعددة الاستخدام في ماليزيا وتتم بها تعاملات ملائمة بين مواطني ماليزيا والحكومة والقطاع الخاص.
- في سنغافورة، يعتبر "SingPass" إطار عمل للتحقق من هوية المواطن عن طريق استخدام تعريف وكلمة سر.
- بوابة الحكومة البريطانية، تقدم خدمة تسجيل مركزي لخدمات التعاملات الإلكترونية الحكومية.

- لن يستخدم المواطنون الإنترنت إذا لم يثقوا بهذه القناة (الوسيلة) الجديدة
- تشمل الثقة أموراً منها:
  - خصوصية البيانات: لا تتأثر خصوصية البيانات عند نقلها بين الجهات المختلفة وضمن الوصول للبيانات بناءً على الحاجة فقط
  - التحقق من الهوية: إيجاد طريقة للتأكد من الهوية عن طريق الإنترنت، تكون آمنة كالتحقق المباشر
  - الدفع الإلكتروني: يجب توفير خدمة الدفع الإلكتروني بواسطة الإنترنت لأن توفير المعلومات عن الخدمات ما هو إلا المرحلة الأولى من التعاملات الإلكترونية الحكومية. لذلك يجب أن يثق المواطنون بالنظام الجديد لأنهم يدفعون نقدياً

# الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/٧)

## نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

- تمكن التعاملات الإلكترونية الحكومية الجهات الحكومية من أن تتشارك مع القطاع الخاص والاستفادة من مصادره. وعليه يجب اتخاذ قرار بشأن كيفية المشاركة مع القطاع الخاص لمساعدتك في تقديم الخدمات بواسطة الانترنت.

- تقدم جهتك خدماتها للمستخدمين، لذلك يلزمك إشراكهم في العملية لزيادة نسبة نجاح القناة الجديدة.
- يمكن لجهتك ان تحصل على المرئيات من المستخدمين لتحسين عملية اتخاذ القرار.

### الأمثلة

- تشترك ماليزيا مع شركة خاصة لإيجاد وتسيير خدمة المشتريات الإلكترونية ضمن اتفاقية (بناء، تشغيل، نقل) (BOT).
- تشترك هونغ كونغ مع مايكروسوفت و اوراكل و(Nortel and C&T) لتطوير نظام التعاملات الإلكترونية الحكومية ومع بنكي (Standard Chartered) و(Citibank) لتزويدها بخيار واسع في طرق الدفع.

- يسمح موقع البرازيل الإلكتروني للمواطنين بنقل أرانهم كمرئيات عن طريق رسائل للحكومة الفيدرالية
- موقع سنغافورة يطلب مرئيات حول:  
-كيفية ازالة البيروقراطية  
-كيفية تقليل مصروفات الحكومة
- دون استشارة مواطنيها، نفذت مدينة أوروبية إجراء على الإنترنت لتسجيل الأطفال في المدارس لكن أولياء الأمور لم يستخدموا النظام الجديد لأنهم سجلوا ابناءهم عند زيارة المدرسة

### التفسير

- يمكن ان يقدم القطاع الخاص خبرة قيمة في مواضيع متخصصة مثل (البنوك والصلاحيات والبنية التحتية لشركات تقنية المعلومات).
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمكن أن تقلل من التكلفة مقابل المشاركة في العائدات.

- إشراك المواطنين قبل التنفيذ وخلال:  
-للتأكد من أن الخدمة متعلقة بالمواطن  
-ضمان نسب عالية من القبول  
-إيجاد قناة للمرئيات للمسؤولين عن التعاملات الإلكترونية الحكومية  
-للبحث عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة او لتطوير الخدمات الموجودة حالياً

### الدروس

١٤

الشراكة بين القطاعين الخاص والعام مفيدة بشكل خاص في حالة نظم المشتريات الإلكترونية ونظم الدفع الإلكتروني والمعلومات التقنية.

١٥

يجب الاصرار على طلب مرئيات المستخدمين وملاحظاتهم.

# الدروس المستفادة من بالقياس لتجارب الدول العشرين (٨/٨)



## نتائج مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بالجهات الحكومية

- طور استراتيجية لإدارة التغيير وخطة  
تعالج الخوف من التغيير والتقنية،  
وتضمن تقبل موظفي الحكومة  
للبرنامج التعاملات الإلكترونية  
الحكومية.
- تأكد من ان موظفي الحكومة قادرون  
على استخدام النظام الجديد المؤتمت.

- إن العناصر المبينة أعلاه تساعد في  
تسهيل عملية التنفيذ وإزالة العوائق  
لكنها قد تظل صعبة وبطيئة. لذلك  
يجب المحافظة على الاستمرارية  
والمثابرة.

## الأمثلة

- روجت سنغافورة لخدماتها الإلكترونية عن  
طريق البث الإذاعي والتلفازي،  
والمطبوعات وإعلانات الشوارع،  
والمعارض، واستخدام وسائل النقل العام،  
والصحف و المجالات، والكتيبات  
والمنشورات، ووسائل تسويق أخرى،  
وجعلت ذلك جزءاً من المقررات الدراسية.

- برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية في  
روسيا غير موجود عمليا بسبب عدم  
وجود نموذج حكومي ملائم وبسبب قلة  
التمويل.
- الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطن  
الألماني تنحصر في مستوى المعلومات  
والتفاعل، وهي متأخرة جداً عن الدول  
الأخرى مثل بريطانيا والسويد.

## التفسير

- يجب ان يكون موظفو  
الحكومة والمستخدمون على  
درجة من الوعي ببرنامج  
التعاملات الإلكترونية  
الحكومية، أهدافه وكيفية  
تأثيره عليهم، بالإضافة إلى  
ذلك القدرات اللازم بناءها في  
إدارة الخدمات الجديدة.

- من الممكن ان يتأخر برنامج  
التعاملات الإلكترونية الحكومية  
لعدة أسباب مثل:  
-نقص التمويل.  
-عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي  
لقيادته.  
-التعاون غير الكافي بين الجهات  
الحكومية.

## الدروس

١٦  
قضايا التوعية  
والمهارات يجب  
معالجتها بمبادرة إدارة  
التغيير.

١٧  
تنفيذ التعاملات  
الإلكترونية الحكومية  
ليس بالأمر السهل  
ويستغرق كثيراً من  
الوقت في الكثير من  
دول العالم.

- المعتقدات الأساسية في التعاملات الإلكترونية الحكومية
  - خطوات العمل في مشروع للتعاملات الإلكترونية الحكومية
- الدروس المستفادة من المقارنة بالقياس (Benchmarking)

عوامل النجاح لمبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية

# عوامل نجاح مبادرة التعاملات الإلكترونية الحكومية

## دروس وفوائد من مبادرة "يسر" للتعاملات الإلكترونية الحكومية و المقارنة

### المنظمة

- التأكد من أن إدارة المشاريع في مكانها، بما في ذلك:
  - مدير المشروع ممكن بصلاحيات وتفويضات واضحة
  - تخصيص فريق عمل متفرغ ومؤلف من:
    - ✓مسؤولي العملية الرئيسيون.
    - ✓موظفي إدارة تقنية المعلومات.
- الحصول على الدعم والقبول من الوزير وأصحاب القرار الآخرين في الجهة الحكومية ووجود مراجعات مجدولة.
- بناء هيكل تنظيمي واضح مع وجود إجراءات تصعيد محددة وقابلة للتطبيق ، مثلاً وفق مثال يسر.

### تخطيط العمليات/ إعادة التصميم

- إيجاد توصيف واضح للنطاق والنتائج.
- استعمال خدمات استطلاعية للحصول على الخبرة وتحقيق النتائج الأولية الملموسة.
- استعمال المقارنة بالقياس كمصدر مدخلات لتحليل المشاكل وإعادة التصميم.
- تكليف جهات خارجية للقيام بعمل مخططات مسار العمليات للتأكد من التحليل الموضوعي للأهداف، ولكن أنشئ فريق لإعادة التصميم من مسؤولي العملية الرئيسيين.
- التفكير بشكل جريء وعدم جعل العوائق محدداً للحل.
- إشراك المستخدم النهائي في عملية إعادة التصميم عن طريق المقابلات والاستبيانات.
- التأكد من الالتزام بإطار يسر الفني للتوافق (YEFI).

### التفويض

- ضمان الحصول على تمويل مضمون مبكراً.
- الاهتمام بالحاجة إلى كتابة "طلب تقديم عرض" (RFP) في مراحل مبكرة لتفصيل متطلبات إعادة التصميم وتقنية المعلومات.
- التأكد من وجود المراقبة الكافية وإعداد التقارير مع المقارنة بخطة بناء المبادرة.
- القيام بتحديد النتائج المجدولة والمتعاقد عليها والمسؤوليات الخاصة بمقدم تقنية المعلومات.
- ضمان تحليل مخاطر المشروع بشكل دوري.