



دولة فلسطين  
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات  
Ministry of Telecom & Information Technology



# استراتيجية الحكومة الرقمية 2024-2029 فلسطين

طورت هذه الوثيقة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالشراكة التامة مع أصحاب المصلحة بتنفيذ من شركة كامبردج للاستشارات الإدارية ضمن (مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وقطاع غزة) الممول من البنك الدولي.

## فهرس المحتويات

1	فهرس المحتويات
4	قائمة الجداول
5	قائمة الرسوم التوضيحية
6	1 المصطلحات والتعريفات
7	2 ملخص تنفيذي
9	3 مقدمة
9	3.1 الوضع الحالي للتحويل الرقمي في فلسطين
9	3.2 أهمية التحويل الرقمي
10	3.3 المنهجية
11	3.4 مبادئ التصميم
12	3.5 تحليل البيئة الداخلية
13	3.6 تحليل البيئة الخارجية
15	3.7 مكانة فلسطين في المؤشرات الدولية
17	4 مبادرات الحكومة الرقمية الحالية
17	4.1 بوابة الشراء الحكومية الموحدة
17	4.2 السياسة الوطنية للتحويل الرقمي
17	4.3 حكومتي
18	4.4 ناقل البيانات الوطني (UXP)
18	4.5 حوكمة البيانات الحكومية
19	4.6 هيئة المصادقة الإلكترونية
19	4.7 إطار التبادل البيئي الفلسطيني (زنار)
20	4.8 TechStart
20	4.9 مبادرة المليون مبرمج
21	4.10 مركز فلسطين للاستجابة لطوارئ الحاسوب (PALCERT)
21	4.11 حصر الخدمات الحكومية
22	4.12 مركز البيانات الوطني والسحابة الخاصة
22	4.13 البريد الإلكتروني الحكومي
22	4.14 نقاط الوصول الرقمية

23	4.15 الهيئة الوطنية للأمن السيبراني
23	4.16 مبادرة البيانات المفتوحة
23	4.17 مركز الاستجابة للطوارئ الموحد (911)
23	4.18 نظام الترميز البريدي الفلسطيني
23	4.19 نظام شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد ICT
23	4.20 نظام التتبع EOS
24	4.21 أجندة فلسطين الرقمية 2030
24	4.22 السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية
29	5 الرؤية والرسالة والقيم
29	5.1 الرؤية
30	5.2 الرسالة
30	5.3 مجالات التركيز
31	6 الأهداف الاستراتيجية للحكومة الرقمية
31	6.1 الأهداف الاستراتيجية
35	6.2 التقاطع مع أهداف التنمية المستدامة والاستراتيجيات والسياسات الوطنية والقطاعية ذات الصلة
44	6.3 الإطار الاستراتيجي للحكومة الرقمية
45	7 تحليل أصحاب المصلحة
45	7.1 تحديد أصحاب المصلحة
45	7.2 تصنيف أصحاب المصلحة
48	7.3 ترتيب أصحاب المصلحة من حيث الأولوية
49	7.4 استراتيجيات اشراك ذوي العلاقة
49	7.5 استراتيجيات اشراك أصحاب المصلحة
51	8 إطار الحوكمة
51	8.1 الحوكمة لإستراتيجية الحكومة الرقمية
53	8.2 وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: التحكم والتفويض والقيادة
53	8.3 هيكل الحوكمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات
54	8.4 مبادئ الحوكمة
56	9 المبادرات الرئيسية لاستراتيجية الحكومة الرقمية
83	10 تقييم مخاطر استراتيجية الحكومة الرقمية واستراتيجيات التخفيف
83	10.1 مقدمة عن المخاطر والسياق الفلسطيني

- 10.2 مصفوفة تخفيف المخاطر مقابل الأهداف الاستراتيجية ..... 83
- 10.3 المخاطر المرتبطة بالأنشطة ..... 83
- 10.4 المخاطر العامة التي ترافق تطبيق استراتيجية الحكومة الرقمية ..... 86
- 11 الملحقات ..... 88**
- ملحق 1: جدول النتائج المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والاستهداف على مدى 6 سنوات ..... 88
- ملحق 2: قائمة المواصفات العالمية الموصى بتبنيها لتطبيق استراتيجية الحكومة الرقمية ..... 93

## قائمة الجداول

- جدول 1: تحليل البيئة الداخلية..... 12
- جدول 2: تحليل البيئة الخارجية..... 13
- جدول 3: ملخص المبادرات الحالية..... 24
- جدول 4: الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرتبطة بها..... 31
- جدول 5: التقاطع مع أهداف التنمية المستدامة والاستراتيجيات والسياسات الوطنية والقطاعية والمشاركة بين القطاعات ذات الصلة..... 35
- جدول 6: تقييم قوة التأثير ومستوى الاهتمام لأصحاب المصلحة..... 46
- جدول 7: تحليل أصحاب المصلحة..... 46
- جدول 8: مثال على الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية..... 47
- جدول 9: المبادرات الرئيسية لاستراتيجية الحكومة الرقمية..... 56
- جدول 10: مصفوفة تخفيف المخاطر مقابل الأهداف الاستراتيجية..... 83
- جدول 11: المخاطر المرتبطة بتوفير خدمات رقمية آمنة وذات جودة عالية..... 84
- جدول 12: المخاطر المرتبطة بتوفير تجربة مستخدم شاملة وسهلة..... 84
- جدول 13: المخاطر المرتبطة بالاستفادة من مقدمي التكنولوجيا من الفئة العليا وبناء الشراكات..... 85

## قائمة الرسوم التوضيحية

- 16.....رسم توضيحي 1: تغير أداء فلسطين في التحول الرقمي.
- 46.....رسم توضيحي 2: تصنيف قوة التأثير ومستوى الاهتمام لأصحاب المصلحة.
- 51.....رسم توضيحي 3: هيكل الحوكمة الحالي للحكومة الإلكترونية.
- 52.....رسم توضيحي 4: هيكل الحكومة الرقمية.

## 1 المصطلحات والتعريفات

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الوزارة
فريق الاستجابة لطوارئ الحاسوب	CERT
Data Protection Impact Assessment تقييم أثر حماية البيانات	DPIA
مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة Digital West Bank & Gaza Project	DWBG
الخدمات المقدمة من الحكومة إلى الشركات	G2B
الخدمات المقدمة من الحكومة إلى المواطنين	G2C
الخدمات المقدمة من الحكومة إلى الحكومة	G2G
Global Cybersecurity Index مؤشر الأمن السيبراني العالمي	GCI
الناتج المحلي الإجمالي	GDP
Government Technology Maturity Index مؤشر نضج التكنولوجيا للحكومة	GTMI
Information and Communication Technology	ICT
Information and Communication Technology Development Index مؤشر الاتحاد الدولي للاتصالات الدولية السلوكية واللاسلكية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT- IDI
International Standard Industrial Classification	ISIC
International Communication Union الاتحاد الدولي للاتصالات	ITU
مركز فلسطين للاستجابة لطوارئ الحاسوب	PALCERT
تحليل البيئة الخارجية، من الناحية: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية	PESTEL
Palestinian Information Technology Association of Companies اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية	PITA
أهداف التنمية المستدامة	SDGs
التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	SWOT
البصمة الكربونية الرقمية هي مقدار انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن إنتاج واستخدام ونقل البيانات للأجهزة الرقمية والبنية التحتية الرقمية	بصمة الكربون الرقمية

## 2 ملخص تنفيذي

يعد التحول الرقمي في سياق الحكومة الفلسطينية ذا أهمية خاصة، وذلك لأنه سيسهم في تحقيق تنمية شاملة ومُستدامة. يعد التحول الرقمي أداة قوية لتعزيز القدرات الإدارية والخدمات الحكومية، وأيضاً يساهم في مواجهة التحديات الكبيرة، مثل الاحتلال والقيود الاقتصادية. من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والاتصالات، يُمكن للحكومة الفلسطينية توفير خدمات أفضل وأسرع للمواطنين، مما يُعزز من رضاهم. لذا فإن تطوير استراتيجية الحكومة الرقمية يعد ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

يظل التحول الرقمي في الحكومة الفلسطينية من الأمور الحيوية التي ستسهم في تحقيق التطوير المؤسسي، الشفافية، والكفاءة.

تم تطوير هذه الاستراتيجية بطريقة تشاركية، بمشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين، عبر استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات تشمل الأساليب الكمية والنوعية، وهي الاستبيانات، المقابلات شبه المنظمة، وورش العمل، للحصول على رؤى شاملة حول آراء وتوقعات ومخاوف الجمهور تجاه الحكومة الرقمية.

بناءً على النقاشات مع أصحاب المصلحة تم اشتقاق الرؤية والرسالة للحكومة الرقمية:

**الرؤية: "خدمات رقمية آمنة وموثوقة وسهلة الوصول لجميع الفلسطينيين في العالم."**

**الرسالة: "تزويد جميع الفلسطينيين بخدمات رقمية موثوقة آمنة للغاية وسهلة الاستخدام وشاملة وذات جودة عالية من خلال الاستفادة من مزودي التكنولوجيا المتطورة والشراكات باستخدام منصة موحدة كخدمة محطة واحدة لتحقيق رحلة مستخدم سلسة وسهلة وفعالة من حيث التكلفة."**

وبناءً على الرؤية والرسالة تم تحديد سبعة أهداف استراتيجية، سيتم تحقيقها من خلال استراتيجية الحكومة الرقمية، وهي:

1. تحسين تقديم الخدمات الحكومية
2. تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي
3. تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير
4. تعزيز البنية التحتية والأدوات التكنولوجية
5. تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة
6. تعزيز الشمول الرقمي وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية
7. تحسين حوكمة البيانات واستخدامها

وخلال تطوير الاستراتيجية، تم تحليل أصحاب المصلحة، وتم تقسيمهم إلى فئتين، أصحاب المصلحة الأساسيون وهم، الجهات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمواطنون، والمانحون الدوليون، وأصحاب المصلحة الثانويون وهم، الإعلام، والمؤسسات الأكاديمية، والأحزاب السياسية، وهيئات الحكم المحلي. ولكل فئة من أصحاب المصلحة تم تحديد قوة التأثير.

بعد إجراء التحليلات السابقة، وتحديد الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية وأصحاب المصلحة تم تطوير المبادرات الاستراتيجية، مبنية على خمسة محاور أساسية، والتي تم اشتقاق الأهداف الاستراتيجية منها وهي الإطار المؤسسي والحكومة، الإطار القانوني والتنظيمي، المواهب الرقمية وإدارة التغيير، البنية التحتية والأدوات التكنولوجية، العمليات والخدمات الرقمية الجديدة. تحت كل محور من هذه المحاور تم إدراج مبادرات استراتيجية، وتحديد الأنشطة الخاصة بكل مبادرة ومؤشرات الأداء.

ولتنفيذ هذه المبادرات الاستراتيجية، تم تطوير خارطة طريق لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية، وتحديد مسؤولية كل نشاط ووقت التنفيذ اللازم لإنهائه وكذلك مؤشرات الأداء الخاصة به، وكانت خارطة الطريق مبنية على السنوات من 2024-2029.

وكعنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي تم إجراء تقييم للمخاطر المحتملة، وتحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية وآلية التخفيف منها، وكذلك تحديد المخاطر المرتبطة بالأنشطة وآلية التخفيف منها، وكذلك المخاطر المرتبطة بتنفيذ استراتيجية الحكومة الرقمية، مثل، مخاطر الأمن السيبراني، ضعف إقبال المستخدمين، عدم كفاية البنية التحتية، مخاوف خصوصية البيانات، تجاوز الميزانية، مقاومة التغيير، الفجوة الرقمية والإقصاء.

بشكل عام، تهدف استراتيجية الحكومة الرقمية إلى بناء نظام حكومي أكثر فعالية وشفافية، يتيح للمواطنين والمؤسسات الوصول السهل إلى الخدمات والمعلومات، ويقوي من الثقة المتبادلة بين الحكومة والشعب. من خلال تحقيق هذه الأهداف، تعمل الحكومة على تعزيز التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة لجميع المواطنين.

## 3.1 الوضع الحالي للتحوّل الرقمي في فلسطين

أدى الابتكار المتسارع والتقدم في تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بتطوير البرمجيات، والأمن، والذكاء الاصطناعي، على سبيل المثال لا الحصر، إلى العديد من الفرص للتحوّل الرقمي.<sup>1</sup> حيث تعد مراقبة النمو والتقدم في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مؤشراً جيداً على مدى السرعة التي يتجه بها المجتمع المحلي والصناعة نحو التحوّل الرقمي. حيث يشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 7 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي ويساهم بمبلغ 530 مليون دولار من القيمة المضافة السنوية للاقتصاد.<sup>2</sup>

يجب أن يكون التحوّل الرقمي شاملاً ويستخدم تقنيات رقمية جديدة (مثل الهاتف المحمول والبيانات الضخمة والتحليلات والأجهزة المدمجة وما إلى ذلك) والبنى التحتية التقنية من أجل توفير خدمة متكاملة ومبسطة لمتلقي الخدمة. ومن هنا تأتي توجهات الحكومة الفلسطينية وجهودها خلال السنوات الماضية نحو الرقمنة وتوفير الخدمات الحكومية عبر الإنترنت.

على الرغم من التقدم التكنولوجي الكبير حول العالم، فإن عملية التحوّل الرقمي في فلسطين لاتزال تواجه مجموعة من التحديات والتي تتعلق بالأوضاع السياسية خاصة قيود الاحتلال، والامكانيات المادية للحكومة. ويمكن اعتبار أن التحدي الرئيسي هو إعاقة تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية بفعل ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، بالإضافة إلى قدرتها على مراقبة الفلسطينيين وتقييد وصولهم إلى الحقوق الرقمية، بما في ذلك حقوق الأمن والخصوصية على الإنترنت، وحرية الفكر والتعبير.<sup>3</sup>

## 3.2 أهمية التحوّل الرقمي

التحوّل الرقمي هو مفهوم استراتيجي يشكل نقلة نوعية في كيفية إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات في العصر الحالي، ويعد أحد أهم العناصر التي تؤثر على كافة القطاعات، بدءاً من الصناعة، مروراً بالتعليم والرعاية الصحية، وصولاً إلى الحكومات والمؤسسات العامة. يتيح التحوّل الرقمي فرصاً غير مسبوقة لزيادة الكفاءة والفعالية، ويُعزز من القدرة على التنافس والابتكار. على الجانب الآخر هناك تحديات خاصة بالتحوّل الرقمي، من قضايا الأمان والخصوصية، إلى الهوية الرقمية التي قد تعزز من التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية. لكن رغم هذه التحديات، يبقى التحوّل الرقمي إمكانية لا بديل لها.

التحوّل الرقمي في سياق الحكومة الفلسطينية له أهمية خاصة، وذلك بما يُمكن أن يُسهم في تحقيقه من تنمية شاملة ومُستدامة. في إطار مواجهة التحديات الكبيرة، مثل الاحتلال والقيود الاقتصادية، يُعد التحوّل الرقمي أداة قوية لتعزيز القدرات الإدارية والخدمية للحكومة. حيث أنه ومن خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات، يُمكن للحكومة الفلسطينية توفير خدمات أفضل وأسرع للمواطنين، مما سيعزز من رضاهم ويُقلل من الفساد.<sup>4</sup>

وبالإضافة إلى ذلك، يُمكن للتحوّل الرقمي أن يُسهم في تحسين الاقتصاد الوطني عن طريق جذب الاستثمار وتعزيز الابتكار. كما يُساعد أيضاً على تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الموارد.

بشكل عام، يُمكن للتحوّل الرقمي أن يبني جسور التواصل بين المواطنين والحكومة، ويفتح المجال لمزيد من المشاركة في العمليات الحكومية. في سياق فلسطيني حساس، يُمثل هذا فرصة لتعزيز الوحدة الوطنية والتماسك الاجتماعي، مما يُسهم في بناء دولة فلسطينية أكثر استقراراً ونجاحاً.

<sup>1</sup> S Berghaus, & Back (2016), A.، سبتمبر - مراحل التحوّل الرقمي للأعمال: نتائج دراسة النضج التجريبي. في MCIS (ص 22).

<sup>2</sup> بيتا. قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين [الإنترنت]. 2018. متاح من: <http://home.pita.ps/wp/the-palestinian-ict-sector-2>

<sup>3</sup> توقف الاتصال: سيطرة إسرائيل على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية وتأثيرها على الحقوق الرقمية "الصادر عن حملة - المركز العربي لتطوير وسائل التواصل الاجتماعي (ديسمبر 2018).

<sup>4</sup> د. ا. المصدر ود. ع. ا. نصر الله، "دور التحوّل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية"، in المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2020.

### 3.3 المنهجية

يقدم هذا القسم لمحة عامة كاملة عن منهجية تطوير استراتيجية الحكومة الرقمية في فلسطين وخارطة الطريق التنفيذية المنبثقة عنها. لتطوير استراتيجية الحكومة الرقمية تم توظيف الأسلوب التشاركي والشمولي. وفيما يلي موجز لمراحل تطوير الاستراتيجية:

#### 1. جمع البيانات، خلال هذه المرحلة، تم تحقيق النقاط التالية:

- تم عقد اجتماعات تمهيدية مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل:
  - تشكيل الفريق الاستشاري/الوزارة.
  - تحديد أدوار جميع أعضاء المجموعة.
  - تحديد دور موظفي الوزارة.
  - تحديد وتأكيد جدول زمني محدد لإنجاز المهمة
  - تحديد دوائر وادارات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإجراء المقابلات.
  - تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية لإجراء المقابلات.
  - وضع قائمة مرجعية بالبيانات المطلوبة.
  - تحديد ومعالجة المسائل اللوجستية.
  - تأكيد هدف المشروع والمواضيع التي يتعين تناولها.
- جمع البيانات المتاحة بالاعتماد على القائمة المرجعية للبيانات المطلوبة، حيث قام فريق المشروع بمراجعة جميع الوثائق والبيانات التي أرسلتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمتاحة من مصادر أخرى، مثل الدراسات الحالية، والمشاريع، والتقارير، والقوانين، والوثائق الداخلية المتعلقة بالاستراتيجية وغيرها.
- إعداد التقرير الأولي، الذي احتوى مراجعة للأدبيات، والمنهجية والأدوات التي سيتم استخدامها لتطوير الاستراتيجية.
- تم تحديد آلية مشاركة أصحاب المصلحة في تطوير الاستراتيجية، بناءً على المعايير التالية:
  - عدد الخدمات المقدمة
  - طبيعة الخدمات والعمليات
  - طبيعة الفئة التي تستفيد من خدمات هذه الجهة
- تم تطوير واعتماد مصفوفة أصحاب المصلحة بالتعاون مع الوزارة.
- تم تطوير أداة شاملة لجمع البيانات الكمية والنوعية المتعلقة بمجالات محددة. وتم إرسالها هذه إلى جميع المؤسسات الحكومية، من خلال الوزارة.
- إجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة، والتي كانت عبارة عن مقابلات شبه منظمة، كان هدفها جمع آراء وتوقعات حول الحكومة الرقمية. وكانت المقابلات ضمن 3 فئات:
  - داخل الوزارة (الوزير، الإدارات العامة، الوحدات)
  - المؤسسات الحكومية (وزارات، هيئات، سلطات)
  - مؤسسات غير حكومية (سلطة النقد الفلسطينية، إتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية).
- عقد ورشات عمل لتحليل الوضع الحالي: عقدت ورشاً عمل رئيسيتان لتحليل الوضع الحالي بالاشتراك مع أصحاب المصلحة من أجل تحديد مجالات القوة والضعف والفرص والتحديات. وشارك في الورشة الأولى ممثلون من مختلف الإدارات والدوائر والوحدات في الوزارة، وشارك في الورشة الثانية ممثلون من مختلف المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية

#### 2. تحليل البيانات

تم خلال هذه المرحلة تصنيف البيانات ضمن خمس محاور أساسية، هي: (1) الإطار المؤسسي وإطار الحوكمة، (2) الإطار القانوني والتنظيمي، (3) الموارد البشرية والجاهزية الرقمية وإدارة التغيير، (4) البنية التحتية، (5) العمليات والخدمات. وتم استخدام التحليل النوعي لضمان فهم أعمق لوجهات نظر المشاركين وخبراتهم وآرائهم، وتحديد رؤى ونتائج متعمقة ذات صلة بوضع استراتيجية الحكومة الرقمية. والتحليل الكمي لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من الاستبيان.

بالإضافة إلى ذلك تم استخدام أدوات التحليل البيئي مثل SWOT وPESTEL لفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على استراتيجية الحكومة الرقمية

### 3. تطوير تقرير الفجوات

تم تحديد الفجوات التي تحول من التحول الرقمي بناءً على المحاور الخمسة التي تم تصنيف البيانات إليها في قسم تحليل البيانات. وذلك بتحديد الوضع الحالي في جميع هذه المحاور. ثم وضع توصيات ومقترحات للوضع المستقبلي اللازم للوصول إلى الحكومة الرقمية.

### 4. تطوير استراتيجية الحكومة الرقمية

بعد تحليل الوضع الحالي وتحديد الفجوات، تم تطوير الاستراتيجية، بدءاً بتطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للحكومة الرقمية، والاتفاق عليها مع الوزارة، وعرض الإطار الاستراتيجي للحكومة الرقمية، وكذلك تم عرض المبادرات الاستراتيجية التي تخدم الأهداف الاستراتيجية، بناءً عليها تم تطوير استراتيجية الحكومة الرقمية.

### 5. تطوير خارطة طريق تنفيذ استراتيجية الحكومة الرقمية

بعد الاتفاق على المبادرات الاستراتيجية، تم وضع خارطة طريق لتنفيذها، تشمل على الجدول الزمني لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية التي تم اقتراحها على مدى 6 سنوات من 2024-2029، وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والجهات الشريكة.

## 3.4 مبادئ التصميم

مبادئ التصميم التي تم استخدامها خلال تطوير الخطة الاستراتيجية للحكومة الرقمية، هي مبادئ استراتيجية، تراعي احتياجات وتوقعات المواطنين. الحكومة الرقمية ليست مجرد نقل للخدمات الحكومية إلى منصة إلكترونية، بل يجب أن تكون نهجاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتناول كل جانب من جوانب التفاعل بين الحكومة والمواطنين والشركات والمؤسسات الأخرى. فيما يلي استعراض للمبادئ التي تم الاستناد عليها خلال تصميم استراتيجية الحكومة الرقمية:

1. **التركيز على المستخدم:** من خلال جعل تجربة المستخدم محور الاهتمام في جميع مراحل التصميم والتطوير. وهذا يساعد في تحسين جودة الخدمة ويركز على احتياجات وتوقعات المواطنين، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الرضا والكفاءة في تقديم الخدمات.
2. **الشفافية:** هي أحد المبادئ الأساسية في إدارة الخدمات الحكومية الرقمية. تفتح البيانات أبواباً للفهم الأعمق لاحتياجات المواطنين وتمكين الموظفين من تقديم حلول مبتكرة. كما تعزز الشفافية من التواصل بين المواطنين والحكومة، وتحفز على تبني ممارسات أخلاقية وحوكمة استباقية.<sup>5</sup>
3. **الموثوقية:** تعني القدرة على تقديم الخدمات بشكل متنسق وفعال. إن توفير حلول سريعة للمشاكل التي قد تواجه المستخدمين يضيف طبقة إضافية من الثقة ويعزز من الاعتماد على هذه الخدمات. هذا يساهم في تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين ويقلل من الفجوة الرقمية.<sup>6</sup>
4. **الخصوصية:** أحد المبادئ الأساسية في الحكومة الرقمية، حيث يعين على النظام ضمان سرية وأمان المعلومات الشخصية للمستخدمين. إن الحفاظ على البيانات في إطار آمن يوفر للمواطنين الثقة بأن معلوماتهم محمية ولن تُستخدم في أي سياق غير قانوني أو غير أخلاقي، مما يزيد من نسبة الاستخدام والرضا عن الخدمات الحكومية الرقمية.<sup>7</sup>
5. **التميز:** أحد المبادئ الأساسية التي تمكن الجهات الحكومية من تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات وتوقعات المواطنين. لا يقتصر التميز على التوفير الفعال للخدمات فحسب، بل في كيفية جعل هذه الخدمات أكثر دقة، سهولة استخدام، وتوجيهها نحو حل مشكلات المستخدمين بطرق مبتكرة. يتضمن التميز الاستفادة من التقنيات الحديثة، مثل التحليل التنبؤي والذكاء الاصطناعي، لفهم سلوكيات المستخدمين واحتياجاتهم بشكل أفضل والاستجابة لها بفعالية.
6. **المرونة:** القدرة على التكيف سريعاً مع التطورات التكنولوجية والتحديات الاجتماعية والبيئية. هذا يشمل تحديث الأنظمة والإجراءات بكفاءة لتقديم خدمات مُحسّنة للمواطنين والاستجابة الفورية للأزمات، سواء كانت بيئية أو

<sup>5</sup>صوفيا بيكي. (21 February, 2023). دور الشفافية والمساءلة في التحول الرقمي. تم الاسترداد من <https://shorturl.at/twzMS>

<sup>6</sup>بابادوميتشيلاكى وجريجوريس مينتراس. (بلا تاريخ). مقياس متعدد العناصر لتقييم جودة خدمة الحكومة الإلكترونية. متاح على [https://www.researchgate.net/publication/221560954\\_A\\_Multiple-Item\\_Scale\\_for\\_Assessing\\_E-Government\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/221560954_A_Multiple-Item_Scale_for_Assessing_E-Government_Service_Quality)

<sup>7</sup>باسو. (2004). الحكومة الإلكترونية والبلدان النامية: لمحة عامة. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/228939077\\_E-government\\_and\\_developing\\_countries\\_An\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/228939077_E-government_and_developing_countries_An_overview)

- اجتماعية بهذه الطريقة، تضمن المرونة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة مع الأخذ في الاعتبار توقعات واحتياجات المواطنين.<sup>8</sup>
7. **الشمولية:** ضمان الوصول العادل والآمن للتكنولوجيا والخدمات الرقمية لجميع المواطنين، بما في ذلك الفئات المهمشة والأقل حظاً. يتضمن ذلك تطبيق سياسات وبرامج متقاطعة مع حقوق الإنسان، تعمل على تقليل الفجوات الرقمية وتعزيز التكافؤ في الفرص. بهذا الإطار، تسعى الحكومة للتأكيد على أن لا أحد يُترك خلفاً في العصر الرقمي، مُراعياً في ذلك احتياجات وظروف مختلف شرائح المجتمع.<sup>9</sup>
8. **الشراكة:** الشراكة بين الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص لها دور حاسم في تحسين الخدمات وفهم احتياجات المستخدمين. هذه الشراكة تساهم في تطوير حلول مبتكرة وفعالة تعزز من رضا المستخدم وتحقق الفعالية والكفاءة في العمليات الحكومية.<sup>10</sup>
9. **قابلية التوسع:** يعد التصميم القابل للتوسع من العناصر الأساسية لضمان استدامة الخدمات على المدى الطويل. ينبغي أن يكون البناء التكنولوجي والمؤسسي قادراً على استيعاب حجم متزايد من المستخدمين ومتطلباتهم المتنوعة، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، دون التأثير على جودة الخدمة أو أمن البيانات.<sup>11</sup>
10. **الاستدامة:** التحلي بالمسؤولية في التخطيط والتنفيذ والإدارة. تأتي هذه المسؤولية عبر توجيه الموارد بكفاءة لتحقيق الآثار المثلى، واحترام البيئة، والتفكير في الاحتياجات والتوقعات الاجتماعية. إن تحقيق توازن بين هذه العوامل يُفضي إلى تقديم خدمات رقمية حكومية قوية، دائمة، وقابلة للتكيف مع التحديات المستقبلية.<sup>12</sup>

### 3.5 تحليل البيئة الداخلية

يلخص الجدول التالي أهم النتائج المتعلقة بنقاط القوة والضعف في الحكومة الفلسطينية فيما يتعلق بالحكومة الرقمية:

جدول 1: تحليل البيئة الداخلية

الجوانب	نقاط القوة	نقاط الضعف
الموظفون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعداد كافية من الموظفين (عادة فائض) على مستوى الحكومة.</li> <li>• وجود بعض الموظفين المختصين في الحكومة الذين يحملون التأهيل العالي الذي يمكن استغلاله.</li> <li>• ارتفاع الطلب على الوظيفة العمومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود عدد كافٍ من موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذوي المهارات العالية في مختلف المؤسسات الحكومية.</li> <li>• لا توجد سياسة حوافز مناسبة للموظفين العموميين وخاصة الذين لديهم أدوار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</li> <li>• ضعف التوظيف وإدارة الموهبة في الأساليب والأنظمة.</li> <li>• الفجوة في طبيعة بدل العمل بين المهندسين وغير المهندسين (المبرمجين).</li> </ul>
المهارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر المهارات المتوسطة التي يمكن تطويرها.</li> <li>• وجود مراكز التدريب والتنمية الحكومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاية مهارات الموظفين.</li> <li>• عدم تخصصية الموظفين في الحقول الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني.</li> <li>• لا يوجد تخطيط مهني متخصص.</li> <li>• القدرات التكنولوجية الضعيفة للموظفين العموميين وخاصة بين كبار السن من الموظفين.</li> </ul>
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعض الهياكل التنظيمية الجديدة أخذت في الاعتبار التحول الرقمي.</li> <li>• الإدارة العليا لديها الدافع لتطوير الهياكل التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوصف الوظيفي والتقدم الوظيفي لا يلي احتياجات التحول الرقمي.</li> <li>• العديد من الهياكل التنظيمية لا تتناسب مع طبيعة العمل.</li> </ul>

<sup>8</sup>ماركو ماتلاماكي وسناء سولو. (2021). الرقمنة والمرونة الاستراتيجية - وصفة لنمو الأعمال. متاح على [https://www.researchgate.net/publication/355478752\\_Digitalization\\_and\\_strategic\\_flexibility\\_-\\_a\\_recipe\\_for\\_business\\_growth](https://www.researchgate.net/publication/355478752_Digitalization_and_strategic_flexibility_-_a_recipe_for_business_growth)

<sup>9</sup>وكالة اللاجئين التابعة للأمم المتحدة. (2022). استراتيجية التحول الرقمي 2022-2026. متاح على <https://www.unhcr.org/digitalstrategy/wp-content/uploads/sites/161/2023/07/Digital-Transformation-Strategy-2022-2026-UNHCR-Web.pdf>

<sup>10</sup>تشونغ - يوان كو ودونغ هير وشيه بو لينغ صن. (2015). إطار لتنفيذ الحكومة الإلكترونية 2.0. متاح على <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585314000926>

<sup>11</sup>علاء علي. (2021). تحديات نظام الحوكمة الإلكترونية وفوائد الحوسبة السحابية في الحوكمة الإلكترونية. 13-31. متاح على: <https://techniumscience.com/index.php/technium/article/view/5263>

<sup>12</sup>غالينا روبرتسون وانجي لايبنا. (2023). التحول الرقمي كحافز للاستدامة والابتكار المفتوح. متاح على: <https://shorturl.at/ovC04>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود أوصاف وظيفية للموظفين العموميين.</li> <li>• قصور التوافق الأفقي والرأسي.</li> <li>• هيكل إدارة غير مستقر في بعض المؤسسات الحكومية.</li> <li>• عدم وضوح تفويض الإدارات وبالتالي وجود تعارضات السلطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيادة قوية في بعض المؤسسات.</li> <li>• اللامركزية والمرونة في بعض المؤسسات.</li> <li>• إمكانية تدوير الموظفين العموميين بما يتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية.</li> </ul>	النمط
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاومة التغيير</li> <li>• البيروقراطية العالية.</li> <li>• عدم كفاية أنشطة رفع الوعي حول أهمية التحول الرقمي.</li> <li>• تجاهل الآثار المترتبة على استخدام أنظمة وقنوات جديدة.</li> <li>• ضعف آليات وممارسات نقل المعرفة.</li> <li>• ضعف التواصل بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في بعض المؤسسات، وبالتالي، فإن الإدارة العليا تحتكر عملية صنع القرار دون مشاركة الموظفين التنفيذيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تلي أنظمة الشراء العام المتطلبات في مجال شراء الخدمات والأجهزة والتراخيص.</li> <li>• ضعف أنظمة المراقبة والتقييم.</li> <li>• معظم الإجراءات قديمة وغير فعالة.</li> <li>• وقت الاستجابة للطوارئ بطيء.</li> </ul>	الأنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الميزانيات ليست مستجيبة لمتطلبات التحول الرقمي.</li> <li>• بعض المؤسسات لديها بنية تحتية رقمية ضعيفة.</li> <li>• ضعف اقبال المواطنين على استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية.</li> <li>• عدم توفر الموارد المالية الكافية.</li> <li>• عدم وجود تعاون وتبادل فعال للبيانات بين الإدارات والمؤسسات وبالتالي مضيعة للوقت والجهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود الأنظمة التكنولوجية التي يمكن تعميمها، مثل أنظمة الموارد البشرية.</li> <li>• وجود أنظمة تعمل بشكل مركزي.</li> <li>• بعض المؤسسات لديها بنية تحتية رقمية محدثة.</li> <li>• تلقت الحكومة منحاً متعددة تدعم التحول الرقمي.</li> </ul>	نواحي أخرى

### 3.6 تحليل البيئة الخارجية

يلخص الجدول التالي أهم النتائج المتعلقة بالفرص والتهديدات في الحكومة الفلسطينية فيما يتعلق بالحكومة الرقمية، وتم عرض الفرص والتهديدات باستخدام أداة تحليل البيئة الخارجية PESTEL، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 2: تحليل البيئة الخارجية

التهديدات	الفرص	الجوانب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السيطرة على البنية التحتية من قبل الاحتلال الإسرائيلي والحد من إمكانية الوصول إلى الموارد المختلفة.</li> <li>• الانقسام بين الضفة الغربية وغزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الشفافية من خلال تنفيذ خطة العنقود التكنولوجي والسياسات العامة الدولية الموجهة نحو التحول الرقمي، بالإضافة إلى أن تطبيق الحكومة الإلكتروني يؤدي إلى دعم جهود مكافحة الفساد.</li> <li>• تمكين المواطن</li> <li>• هناك رغبة سياسية لدى الحكومة الحالية نحو التحول الرقمي.</li> <li>• التشريعات ذات الصلة قيد الدراسة والتطوير.</li> </ul>	السياسي

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشير السياسات العامة الدولية الموجهة نحو التحول الرقمي إلى التركيز على التعاون الدولي والدعم في جهود التحول الرقمي.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد المالية ليست مستدامة.</li> <li>• لا يوجد استقرار اقتصادي.</li> <li>• أزمة الرواتب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدعم الدولي للاقتصاد الفلسطيني وخاصة الاقتصاد الرقمي (المانحين).</li> <li>• مشاريع ممولة من المانحين.</li> <li>• وجود مستثمرين محليين وقطاع خاص ناجح.</li> <li>• زيادة التحصيل والدخل للحكومة.</li> <li>• تشجيع الاستثمار لقطاع التكنولوجيا.</li> <li>• توفير فرص تنافسية للاستثمار في التكنولوجيا والابتكار.</li> <li>• الوصول إلى معلومات السوق.</li> <li>• تعزيز الاقتصاد الرقمي</li> </ul>	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاومة التغيير</li> <li>• الاستبعاد الرقمي.</li> <li>• الخصوصية وأمن البيانات.</li> <li>• انخفاض الثقة في الخدمات الإلكترونية.</li> <li>• عدم المساواة في المهارات الرقمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة المواطنين.</li> <li>• زيادة الوصول إلى المعلومات والخدمات.</li> <li>• مجتمع متعلم.</li> <li>• استخدام واسع النطاق للأجهزة الذكية بين المواطنين.</li> <li>• تطوير الحكومة من حيث وجود أسهل وأكثر شمولية بين الناس.</li> <li>• زيادة الثقة في الحكومة.</li> <li>• الشمول الاجتماعي.</li> </ul>	الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الخدمات.</li> <li>• الهجمات الإلكترونية.</li> <li>• مخاوف الخصوصية.</li> <li>• تبعية البنية التحتية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود التقنيات الحديثة.</li> <li>• الموارد البشرية مواكبة للتطور التكنولوجي.</li> <li>• البنية التحتية تدعم التحول التكنولوجي.</li> <li>• خدمات شبكات الجيل الرابع والخامس G5/G4.</li> <li>• استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتوعية وإدارة التغيير.</li> <li>• التقنيات الناشئة تدعم التحول الرقمي للحكومات، مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي.</li> </ul>	التكنولوجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستهلاك المفرط للأجهزة الإلكترونية.</li> <li>• لا توجد آلية للتخلص من النفايات الإلكترونية.</li> <li>• استهلاك الطاقة.</li> <li>• بصمة مركز البيانات الكربونية.</li> <li>• بصمة الكربون الرقمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوجه العالمي نحو التقنيات الداعمة للبيئة.</li> <li>• استخدام التكنولوجيا لتوفير النفقات نحو بيئة آمنة ونظيفة، مثل العمليات الخالية من الورق وحفظ الطاقة.</li> <li>• الوعي العام والمشاركة.</li> </ul>	البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم قبول بعض الأدلة الإلكترونية قانوناً في المحاكم، لعدم تصنيف خدمات الثقة، ومدى حجية كل منها بالإثبات بموجب قانون ساري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم القوانين والتشريعات.</li> <li>• القوانين الدولية التي تدعم الاستثمار في التكنولوجيا.</li> <li>• المحاكم والقضاة المتخصصين.</li> <li>• قرار بقانون المعاملات الإلكترونية.</li> <li>• قرار بقانون الجرائم الإلكترونية وجرائم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• مسودة قرار بقانون هيئة الأمن السيبراني.</li> <li>• قرار تطبيق سياسة أمن المعلومات داخل الحكومة.</li> <li>• مسودة قرار بقانون حماية البيانات الشخصية.</li> <li>• قرار بقانون بشأن المدفوعات الوطني.</li> <li>• قانون بشأن منظومة الخدمات الحكومية الإلكترونية.</li> <li>• مسودة قرار بقانون التجارة الإلكترونية.</li> <li>• قرار مجلس الوزراء بإنشاء مركز الاستجابة الموحد للطوارئ (911).</li> </ul>	القانوني

## 3.7 مكانة فلسطين في المؤشرات الدولية

### 3.7.1 أهمية المؤشرات العالمية ذات الصلة في تكنولوجيا المعلومات

يعد قياس وتقييم التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية في تحديد مدى تكيف المجتمعات والاقتصادات والمؤسسات مع العصر الرقمي في بيئة العصر الرقمي سريعة التغيير. تعد المؤشرات العالمية لتقييم التحول الرقمي حاسمة لفهم التقدم والصعوبات والفرص التي يوفرها عالم التكنولوجيا الرقمية المتزايد باستمرار. توفر هذه المؤشرات إطاراً شاملاً لتقييم تكامل وتأثير التقنيات الرقمية عبر قطاعات متنوعة، مما يسمح بفهم أكثر تعمقاً للتغيرات المعقدة التي تحدث في عالمنا المترابط.

وتستخدم المؤشرات العالمية كمبادئ توجيهية توفر نهجاً منهجياً لتقييم مدى تبني البلدان والقطاعات والمنظمات للرقمنة، كما توفر المؤشرات العالمية وسيلة لقياس التقدم المحرز وتحديد مجالات التحسين. إنها تمكن صانعي السياسات من صياغة استراتيجيات قائمة على الأدلة لتعزيز الشمول الرقمي والابتكار والنمو الاقتصادي.

### 3.7.2 مكانة فلسطين في المؤشرات العالمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أظهرت الدراسات أنه ليس لدى جميع الفلسطينيين إمكانية الوصول إلى الإنترنت التي تسمح باستخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة بالإضافة إلى القيود مثل الربط وفقاً للبنية التحتية. وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لجهاز الاحصاء المركزي الفلسطيني، في عام 2022 كانت نسبة الأفراد من إجمالي السكان (10 سنوات فأكثر) الذين استخدموا الإنترنت من أي مكان في فلسطين 89٪<sup>13</sup>.

#### 3.7.2.1 مؤشر الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT-IDI)

احتلت فلسطين المرتبة 123 عالمياً (من بين 174 دولة) والمرتبة 14 بين 19 دولة عربية في آخر مؤشر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاتحاد الدولي للاتصالات والصادر عام 2017.<sup>14</sup>

#### 3.7.2.2 مؤشر الأمن السيبراني العالمي 2020 (Global Cybersecurity Index)

تم إطلاق مؤشر الأمن السيبراني العالمي (GCI) لأول مرة في عام 2015 من قبل الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) لقياس التزام 193 دولة عضو في الاتحاد الدولي للاتصالات ودولة فلسطين بالأمن السيبراني لمساعدتهم على تحديد مجالات التحسين وتشجيع البلدان على اتخاذ الإجراءات اللازمة.

احتلت فلسطين المرتبة 121 عالمياً من أصل 182 في النسخة الرابعة من مؤشر الأمن السيبراني العالمي عام 2020، والمرتبة 15 من أصل 22 على مستوى الوطن العربي.<sup>15</sup>

#### 3.7.2.3 مؤشر نضج التكنولوجيا للحكومة (GovTech Maturity Index-GTMI)

مؤشر النضج GTMI يقيس مدى نضج البلدان في التحول الحكومي الرقمي في أربع مجالات تركز على التكنولوجيا الحكومية: (1) الأنظمة الحكومية الأساسية والمنصات الرقمية المشتركة، (2) تقديم الخدمات عبر الإنترنت، (3) مشاركة المواطنين الرقميين، و (4) عوامل تمكين التكنولوجيا الحكومية. يهدف هذا المؤشر إلى استكمال الأدوات والتشخيصات الحالية من خلال توفير خط أساس ومعياري لنضج تكنولوجيا الحكومة وتحديد مجالات التحسين.

الضفة الغربية وغزة ظلتا في نفس الفئة منذ ادراجهما على المؤشر حيث تم تصنيفهما بمستوى متوسط يشير إلى بعض التركيز على التكنولوجيا للحكومة في الفئة (ج).<sup>16</sup>

<sup>13</sup> البنك الدولي. (2020). الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت - الضفة الغربية وغزة. البنك الدولي، متاح على: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=PS>

<sup>14</sup> رابطة الشركات الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات. قطاع تكنولوجيا المعلومات في فلسطين. متاح على: <http://home.pita.ps/wp/the-palestinian-ict-sector-2/>

<sup>15</sup> الاتحاد الدولي للاتصالات. (2021). مؤشر الأمن السيبراني العالمي 2020. جنيف: الاتحاد الدولي للاتصالات. Retrieved from [https://www.itu.int/dms\\_pub/itu-d/opb/str/D-STR-GCI.01-2021-PDF-E.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/str/D-STR-GCI.01-2021-PDF-E.pdf)

<sup>16</sup> البنك الدولي. (كانون الاول، 2022). متاح على: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/5e157ee3-e97a-5e42-bfc0-f1416f3de4de/content>

### 3.7.3 ترتيب فلسطين في المؤشرات الإقليمية (العربية والإسلامية)<sup>17</sup>

#### 3.7.3.1 مؤشر استحقاق الخدمات الإلكترونية والمتنقلة الحكومية

تم تقسيم الفئات الى عالية جداً وعالية، متوسطة، مبكرة، وقد تم تصنيف فلسطين في فئة الدرجات العالية، لكنها كانت الأدنى بين الدول العربية الأخرى مثل المغرب وتونس.

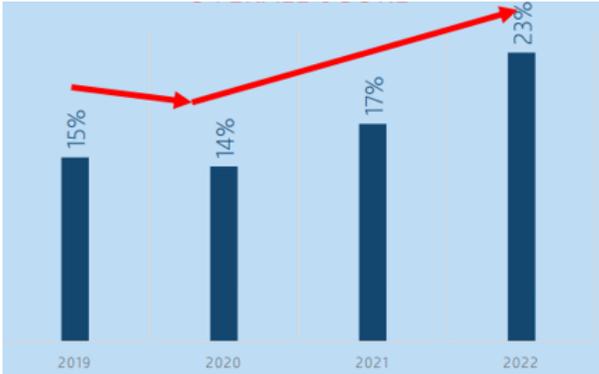
#### 3.7.3.2 الأداء الاقليمي

- توفر الخدمات وتطورها: تم تقييم أداء فلسطين على أنها توفر الخدمة وتحرز تطور بنسبة 30٪، وهو أقل من متوسط البلدان الأخرى الذي يساوي 39٪ تقريباً ولكنه لا يزال مقبولاً.
- استخدام الخدمة والرضا عنها: تم تقييم أداء فلسطين من حيث استخدام الخدمة والرضا بنسبة 18٪، وهو أقل من متوسط الدول الأخرى 28٪ تقريباً ولكنه لا يزال كافي.
- التوعية العامة: تم تصنيف أداء فلسطين من حيث وجود التوعية العامة الى نسبة 30٪، وهو أقل من المتوسط البالغ 38٪ تقريباً لباقي الدول ولكنه لا يزال مرضي.

#### 3.7.3.3 نضوج القطاعات

يُظهر مفهوم نضج القطاع نمطاً خاصاً في بيئة التحول الرقمي في فلسطين، مما يسלט الضوء على الدرجات المختلفة للتكامل التكنولوجي عبر القطاعات والمجالات المختلفة. تبرز إدارة المرافق والتعليم والخدمات الداخلية باعتبارها الأكثر تقدماً، مع استخدام قوي للتكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة وتقديم الخدمات. تبنت هذه المجالات أدوات رقمية لتحسين العمليات وإمكانية الوصول وتجارب المستخدمين. من ناحية أخرى، تتطلع المجالات والقطاعات القضائية والتجارية والسياحية إلى أن تكون أبعد وأقل تقدماً في رحلة التحول الرقمي.

#### 3.7.3.4 تغير أداء فلسطين<sup>18</sup>



رسم توضيحي 1: تغير أداء فلسطين في التحول الرقمي

من عام 2019 إلى عام 2022، شهد مسار التحول الرقمي في فلسطين تطوراً كبيراً في نسب تغير الأداء. أظهرت الزيادة الأولية بنسبة 15٪ في عام 2019 التزام البلاد بتبني التقنيات الرقمية. في العام التالي، كان هناك انخفاض بسيط إلى 14٪ وهذا يعطي التزاماً ثابتاً بهذا الطريق التحويلي. مع العمل المستمر، شهد عام 2021 انتعاشاً كبيراً، مع زيادة ملحوظة بنسبة 17٪، مما يسלט الضوء على الجهود المتزايدة للاستفادة من الأدوات الرقمية عبر القطاعات. وبلغت هذه الرحلة ذروتها في زيادة بنسبة 23٪ في عام 2022، مما يوضح إصرار فلسطين وقدرتها على التكيف في مواجهة المحن، فضلاً عن خبرتها المتزايدة في استغلال التطورات الرقمية للتنمية المستدامة والنمو. يؤكد هذا التقدم الالتزام بمستقبل يتم تمكينه رقمياً.

<sup>17</sup>الاسكوا. (2022). الامم المتحدة . تم الاسترداد من مؤشر الاستحقاق الحكومي للخدمات الإلكترونية والمتنقلة: <https://idtc.aaup.edu/persent/First%20Session/IDTC-Nawar%20AI-Awa%2020-06-2023.pdf>

<sup>18</sup>الاسكوا. (2022). الامم المتحدة. مؤشر الاستحقاق الحكومي للخدمات الإلكترونية والمتنقلة: <https://idtc.aaup.edu/persent/First%20Session/IDTC-Nawar%20AI-Awa%2020-06-2023.pdf>

## 4 مبادرات الحكومة الرقمية الحالية

### 4.1 بوابة الشراء الحكومية الموحدة

قام البنك الدولي بمنح الحكومة الفلسطينية منحة مالية بقيمة 20 مليون دولار لتنفيذ مشروع تطوير الخدمات الحكومية في الضفة الغربية وغزة، وكان الهدف من هذا المشروع هو تحسين الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة والخدمات الإلكترونية للمواطنين والشركات. وضمن المكونات الفرعية لهذا المشروع، المكون 3.3 المخصص لمساعدة المجلس الأعلى لسياسات الشراء العام في تطوير نظام المشتريات الحكومية الإلكتروني والذي يهدف إلى تبسيط وأتمتة عملية المشتريات الحكومية بأكملها، بداية من التخطيط إلى مراقبة العقود والدفع مع ضمان ضوابط إنفاق أقوى من السابق.

تم تطوير استراتيجية نظام المشتريات الحكومي الإلكتروني بدعم من البنك الدولي حيث بدأت عملية التطوير للنظام في عام 2022 وما زالت الاستراتيجية تحت التطوير، تحتوي الاستراتيجية على الأهداف الرئيسية والمتطلبات الوظيفية والتكنولوجية بالإضافة إلى خارطة الطريق لتنفيذ نظام المشتريات الحكومي الإلكتروني في فلسطين، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحلية والسياسية والاقتصادية والبنية التحتية الفريدة والخاصة بالحالة الفلسطينية، ويعطي هذا النهج الأولوية للاعتماد التدريجي لنظام الشراء العام الإلكتروني بالشراكة مع بعض المؤسسات الحكومية والبلديات، وذلك بهدف تغطية 220 جهة مشتريّة حكومية في نهاية العمل.

سيتم تنفيذ نظام المشتريات الحكومي الإلكتروني عبر ثلاث مراحل، المرحلة الأولى سيتم الانتهاء منها في نهاية عام 2023 والمرحلة الأخيرة ستنتهي في عام 2025 حسب خطة العمل، مع التقاطع بين عملية التخطيط وعملية الشراء خلال المراحل التي تم ذكرها.

### 4.2 السياسة الوطنية للتحويل الرقمي

تهدف وثيقة السياسة الوطنية للتحويل الرقمي إلى تحريك عجلة جهود الحكومة الفلسطينية بشكل أسرع نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 التي تم وضعها في عام 2015 من قبل جمعية الأمم المتحدة. ويتحقق ذلك من خلال مواكبة التغييرات التكنولوجية وتحسين النظام البيئي للابتكار في فلسطين. هدف السياسة هو تقديم سياسة تحول رقمي وطنية شاملة، وتوحيد الرؤية، وتنسيق الجهود لخلق التكنولوجيا الرقمية لصالح المجتمع والاقتصاد الفلسطيني.

تغطي الأهداف الوطنية للتحويل الرقمي في فلسطين مجموعة واسعة من القضايا حيث تشمل تحسين أداء الحكومة في تقديم الخدمات العامة، زيادة فرص العمل، خفض البطالة، تحقيق التنمية المستدامة والمجتمعية، تعزيز النمو الاقتصادي، تحسين جودة المنتجات والخدمات، دعم البحث والتطوير وريادة الأعمال، تسهيل تبادل البيانات، تعزيز البنية التحتية، جذب الاستثمارات، وزيادة الشفافية.

وفي هذه السياسة تم تحديد بعض عوامل التمكين (Enablers) التي تعتبر حاسمة لتحقيق التحويل الرقمي، وهي البيانات الضخمة وتطبيقات الهاتف المحمول ووسائل التواصل الاجتماعي والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والمدن الذكية وإنترنت الأشياء والتكنولوجيا المالية والاتصالات عالية السرعة والتطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات.

تستند السياسة الوطنية للتحويل الرقمي إلى عشر خطوات تنفيذ رئيسية، تشمل: تشجيع استخدام التكنولوجيا الرقمية، وضع أطر قانونية وتنظيمية، تحسين الهياكل الأساسية وقدرات البيانات، تحسين التعليم والبحث العلمي، تعزيز الابتكار وتهيئة بيئة مواتية للأعمال التجارية، تعزيز انفتاح البيانات وإمكانية الوصول إليها، تنمية قدرات الموارد البشرية، التركيز على أمن المعلومات وخصوصيتها، وضمان أمن البيانات وخصوصيتها.

### 4.3 حكومي

حكومي هو عبارة عن بوابة حكومية موحدة تم اطلاقها في عام 2022 لتحسين تقديم الخدمة من الحكومة إلى المواطن (G2C) ومن الحكومة إلى الشركات (G2B) والتي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت والأجهزة المحمولة، ويحاول إنشاء تجربة مستخدم موحدة للوصول إلى خدمات حكومية متعددة. كما أنه يتمتع بإمكانيات تسجيل الدخول الموحد (SSO) ونظام الدفع الإلكتروني، مما يساعد على تبسيط تجربة المستخدم وتمكين المعاملات الآمنة.

يمكن الآن للمواطنين الوصول إلى الخدمات الحكومية المختلفة من خلال بوابة موحدة، مما يلغي الحاجة إلى حسابات وبيانات اعتماد متعددة، ويقدم حالياً 28 خدمة بما في ذلك دفع الرسوم عبر الإنترنت، ومن المهم الإشارة إلى أن 15 منها خدمات مدفوعة. يطمح حكومتي إلى أن يكون الموقع الأساسي للخدمات الحكومية بالتكامل مع الانظمة المتوفرة حالياً لتقديم تجربة سلسلة للمستخدم.

تتم إدارة بوابة حكومتي من قبل وزارة المالية بمساعدة الوزارات الأخرى. وتتولى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات معالجة الجوانب الفنية، بينما يقوم مركز الاتصال بالتعامل مع الملاحظات والشكاوى، وتتولى الأمانة العامة لمجلس الوزراء مسؤولية ضمان مراقبة جودة الخدمات المقدمة. من أجل مراقبة حالة وسير العمل في الخدمات.

#### 4.4 ناقل البيانات الوطني (UXP)

يعد ناقل البيانات الوطني UXP (المعروف سابقاً باسم X-Road) منصة تقنية تتيح تبادل البيانات بشكل آمن بين قواعد البيانات ونظم المعلومات الحكومية وغير الحكومية المختلفة ويشكل البنية التحتية الرئيسية التي تتيح تبادل خدمات G2G بين المؤسسات الحكومية وخدمات G2B وذلك بهدف تقديم الخدمات الحكومية لقطاع الاعمال وخدمات G2C بهدف تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين من خلال البوابة الموحدة للخدمات الحكومية بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن.

على سبيل المثال، يوجد في وزارة الداخلية السجل المدني لجميع المواطنين يحتوي على معلومات شخصية مثل الاسم الكامل وتاريخ الميلاد ورقم الهوية ومكان الميلاد، وقد تطلب مؤسسات اخرى حقول بيانات محددة من السجل المدني لأغراض التحقق. لذلك يتم إعداد مذكرة تفاهم بين وزارة الداخلية والوزارة المعنية والتي تتضمن الحقول المطلوبة والمتفق عليها من قبل المستفيد والمزود للخدمة.

وتعتبر وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هي الجهة المشغلة والمسؤولة عن ربط المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المختلفة في UXP، بشرط أن تكون المؤسسات التي سترتبط على الناقل مستوفية لمعايير معينة قبل تنفيذ عملية الربط.

ومن الجدير ذكره أن معظم المؤسسات الحكومية التي تستخدم UXP تستفيد من الخدمات المقدمة من وزارة الداخلية. وفقاً لبيانات عام 2023، يوفر UXP 60 خدمة مدمجة في ناقل البيانات مقدمة من 12 جهة حكومية مقسمة كالآتي:

- 32 خدمة G2G متبادلة بين المؤسسات الحكومية
- 28 خدمة G2C على البوابة الموحدة للخدمات الحكومية (حكومتي) والتي يتم تبادلها بين المؤسسات الحكومية والبوابة الموحدة عن طريق ناقل البيانات حتى يتم تقديمها للمواطنين.

#### 4.5 حوكمة البيانات الحكومية

بدأ العمل بمشروع حوكمة البيانات الحكومية في شهر فبراير 2023 وذلك بالتعاون مع القطاع العام والخاص من خلال إجراء دراسة وتقييم لوضع فلسطين في مجال حوكمة البيانات. استمرت الدراسة 6 أشهر، وتم عقد عمل لمناقشة نتائج الدراسة، والفرص والتحديات لحوكمة البيانات.

اقترحت الدراسة خطة عمل تتضمن تدخلات مقترحة، يمكن إجمالها في أربعة أهداف رئيسية؛ لمعالجة التحديات التي تم الوقوف عليها، وكذلك للاستفادة من نقاط القوة والفرص:

##### 1. تعزيز البيئة السياسية والقانونية والتنظيمية التمكينية:

يتمحور هذا الهدف حول ثلاثة نقاط أساسية هي: (1) تصنيف البيانات، (2) حماية البيانات الشخصية، (3) الوصول للمعلومات وإدارة طلبات الحصول على البيانات.

يجب تقديم إطار ثابت ومتسق على المدى القريب لضمان أن جميع الوزارات والدوائر والهيئات الحكومية ملتزمة بمعايير الامتثال. أما على المدى المتوسط والبعيد، يجب التأكد من تطوير وتفعيل التشريعات ذات الصلة والمتوافقة مع البيئة الرقمية المتطورة. ينبغي أيضاً ضمان تنفيذ هذه التشريعات والالتزام بها بواسطة جميع الجهات الحكومية بما في ذلك وضع اللوائح التنفيذية التي تنظم تطبيق قانون المعاملات الإلكترونية. وذلك لدعم تقديم الخدمات الحكومية الكاملة عبر الإنترنت من خلال "حكومتي".

## 2. بناء القدرة على إدارة البيانات لدعم المؤسسات الحكومية في تنفيذ عمليات إدارة البيانات بكفاءة

يُعد هذا الهدف تعزيز قدرات الموظفين في إدارة البيانات واستخدامها ومشاركتها ونشرها، وزيادة توفر الموارد التقنية، ووضع خطة للرصد والتقييم، وكذلك تتبع عملية التنفيذ من خلال تطوير برنامج زماله، وخطط تدريب لمهارات إدارة البيانات لموظفي المؤسسات الحكومية.

## 3. تبني عوامل التمكين التقني والتكنولوجي بما يساعد المؤسسات الحكومية في تبادل البيانات ونشرها

وهذا يتم من خلال إنشاء قوائم جرد للبيانات، وتصميم واعتماد الأطر التقنية ومعايير البيانات اللازمة لإدارتها، وتحديث البوابة الوطنية للبيانات المفتوحة على المدى القريب. أما على المدى المتوسط، فيجب تحديد أنظمة البيانات المعرضة للخطر وتأمينها.

## 4. التعاون بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لتسهيل تبادل البيانات

يجب إعادة وتوسيع صلاحيات منسق البيانات المفتوحة الوطني الحالي وهي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك منسقي البيانات المفتوحة داخل الوزارات والهيئات الحكومية، وذلك باستحداث أوصاف وظيفية لمديري بيانات تنفيذيين، بحيث تكون هذه الأوصاف تخصصية، للإشراف على عمليات إدارة البيانات الشاملة. ومن الضروري أيضاً تطوير آلية لإثبات قوة عمليات اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

أما على المستوى المتوسط والبعيد المدى، فيجب تطوير آلية لتسهيل التعاون بين المؤسسات الحكومية لدعم تعميم استخدام البيانات داخل المجتمع على أوسع نطاق.

## 4.6 هيئة المصادقة الإلكترونية

تعمل وزارة الاتصالات وضمن مشروع البنك الدولي DWBG على اعداد البيئة التنظيمية والتشريعية للمصادقة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، يتضمن هذا في المرحلة الأولى مراجعة وتعديل القرار بقانون بشأن المعاملات الإلكترونية لعام 2017 بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، واصدار التعليمات والأنظمة اللازمة لتفعيل منظمة واطار الثقة على مستوى فلسطين بما يشمل انشاء جهة اشرافية لخدمات الثقة و اصدار كافة المعايير والسياسات اللازمة، كما تتضمن المرحلة الأولى من هذا المشروع اعداد البنية التنظيمية والادارية والمواصفات الفنية لهيئة المصادقة الوطنية (مقدم خدمات الثقة الحكومي) تحضيرا للمرحلة الثانية من هذه المبادرة الا وهي انشاء هذه الهيئة.

إن إنشاء نظام للتوقيع الإلكتروني وخدمات الثقة يعد من العوامل التمكينية الرئيسية للحصول على بنية تحتية رقمية آمنة في فلسطين.

## 4.7 إطار التبادل البيئي الفلسطيني (زنا)

في عام 2011 أطلقت وزارة الاتصالات إطار التبادل البيئي الفلسطيني (زنا) كمرجع للتبادل البيئي والتوافقية ضمن الحكومة الإلكترونية، وتم اعتماده من خلال لجنة مشكلة من مجلس الوزراء في عام 2013. وفي عام 2020 تم إعادة تشكيل الفريق. تكمن أهمية إطار زنا كونه الأساس لتطوير خدمات حكومية إلكترونية والتي من شأنها تسهيل حياة المواطنين وربط المؤسسات بعضها ببعض وإنجاز المعاملات بأسرع وقت وزيادة الشفافية.

يتكون زنا من خمسة أجزاء مختلفة، هي:

- خادم الأنطولوجيا: يوفر الوصف للبيانات الإلكترونية المتبادلة في خدمات الحكومة الإلكترونية.
- خادم الكينونات: يتضمن المواصفات والمقاييس للمسميات والمعاني الدلالية.
- خادم العناوين: يهدف لتطوير نظام ترقيم وعنونة فلسطيني حديث.
- سجل قواعد البيانات: يكون كمرجع للمعلومات لجميع قواعد البيانات والسجلات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- سجل الخدمات: يمثل مرجعاً للمعلومات لجميع الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

تم تشكيل اللجنة الوطنية لإطار التبادل البيئي بهدف تعزيز وإدارة وتطوير التبادل البيئي بين الوزارات والمؤسسات المختلفة وفق الأطر والمعايير والمقاييس المدرجة في زنا.

الهدف الرئيسي من إنشاء زنار كان تحديد التوجهات والمعايير الإسمية والتنسيق للحقول المتبادلة بين الجهات الحكومية. حيث يتم تخزين جزء من المعلومات المطلوبة لتحقيق قابلية التشغيل البيئي الدلالي على كل الخوادم التي يتشكل منها زنار. من الجدير بالذكر أن زنار يقدم إطاراً لتنظيم المعلومات في مختلف المؤسسات الحكومية للتعاون فيما بينهم. يمكن لكل مؤسسة استخدام زنار في خدمات الويب لتسهيل تبادل وتقديم الخدمات، وذلك بهدف أن تتوافق البيانات المرسله مع إطار زنار لتمكين التشغيل البيئي المناسب بشكل متبادل.

## TechStart 4.8

يهدف مشروع TechStart (تكنولوجيا للشباب والوظائف) إلى تهيئة النظام البيئي الفلسطيني لتكنولوجيا المعلومات لرفع قدرات الشركات وخلق فرص عمل، سيعمل TechStart على رفع الطلب من المستهلكين والمستثمرين في جميع أنحاء العالم مع تحفيز استيعاب المعرفة عالية التقنية في النظام البيئي.

تم التوقيع على اتفاقية تنفيذ مشروع TechStart في عام 2020 من قبل وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمدير الإقليمي لشركة (DAI) ومن المهم الإشارة إلى أن هذا المشروع تم تمويله من قبل البنك الدولي بمبلغ 15 مليون دولار. وقام وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمدير الإقليمي ل DAI بتمديد الاتفاقية حيث يتوجب من خلالها زيادة الدعم المالي المقدم من البنك الدولي لتنفيذ المشروع مما رفع اجمالي ميزانية المشروع إلى 30.55 مليون دولار، وتمديد الإطار الزمني للمشروع حتى نهاية عام 2028 في مايو 2023.

يهدف TechStart إلى تحويل التوازن الديناميكي لقطاع تكنولوجيا المعلومات الفلسطيني نحو التحسين المستمر لقدرات الشركات ونمو العمالة. وسيتم تحقيق ذلك من خلال تعزيز قدرات الشركة، وزيادة الطلب من المشترين والمستثمرين الدوليين، وتحفيز استيعاب المعرفة التكنولوجية العالية في النظام البيئي. يتكون المشروع من تدخلات تعالج جانب العرض البيئية التمكينية المحيطة، وجانب الطلب في خدمات تكنولوجيا المعلومات.

وعلى جانب العرض، يسعى المشروع إلى تحسين قدرات شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات من خلال دعم التحديث التكنولوجي والإداري للشركات، بما في ذلك رفع مهارات العمال وتعزيز دور المرأة في هذا القطاع.

وعلى جانب البيئية المحيطة لشركات خدمات تكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية وقطاع غزة، سيتم تحسينها من خلال الاستثمار في (أ) مرافق البحث والتطوير التي يمكن أن توفر الوصول إلى التكنولوجيا والخدمات للقطاع بأكمله، (ب) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمكاتب للشركات التي تواجه أشد التحديات وتشوهات السوق الناجمة عن المعوقات التجارية، و (ج) مقدمو خدمات الأعمال الجدد.

سيتم تحقيق زيادة الطلب العالمي والاستثمارات في سوق خدمات تكنولوجيا المعلومات من خلال الأنشطة التي تروج للسوق الفلسطيني في الخارج لزيادة فرص الاستثمار والتصدير وصفقات الوساطة بين الشركات الدولية وشركات خدمات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية وتشجيع وتسهيل الاستثمارات الأجنبية المباشرة في النظام البيئي لتكنولوجيا المعلومات الفلسطيني.

## 4.9 مبادرة المليون مبرمج

مبادرة المليون مبرمج هي عبارة عن مبادرة قامت بإطلاقها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالشراكة مع بنك فلسطين، حيث أن الخطة الاستراتيجية للبنك تدعم المشاريع التي تعنى بالتطوير منها التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى وكالة الغوث مع Global Shapers فرع القدس.

تم إطلاق المبادرة في شهر نيسان من عام 2020 خلال جائحة كوفيد-19 بهدف تعليم البرمجة للأطفال من خلال تزويدهم بالمهارات والتقنيات الإبداعية اللازمة في مجال البرمجة والتكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي لمدة خمس سنوات في الضفة الغربية، قطاع غزة، مناطق 1948 والشتات وتستهدف المبادرة عموماً طلاب المدارس. حيث ان الهدف الرئيسي من هذه المبادرة هو اتقان الاطفال للبرمجة في سن مبكر للمساهمة في تطوير مهارات التفكير المنطقي والمهارات التقنية لتحضيرهم لمهن المستقبل. حيث ساهمت هذه المبادرة في تفعيل ودعم المخيمات التكنولوجية الرقمية وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار الرقمي وكان العمل ضمن الآتي:

- تعزيز الشراكة بين القطاع العام وشركات القطاع الخاص والجامعات الفلسطينية والمؤسسات الدولية في المجال، من ضمنها (بنك فلسطين، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، دائرة شؤون اللاجئين، وكالة الغوث الدولية (الأونروا)، وزارة

التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليونسكو، الاليسكو، الاسيسكو، شركة بيروس، شركة عسل، شركة جوال، مؤسسة جيل كود، KOICA).

• وصل مجموع المتدربين من بداية إطلاق المبادرة (6000) متدرب/ة من مختلف الفئات العمرية (7-22) سنة. والتي تتضمن عدد من النشاطات:

- انشاء الفريق الفلسطيني للبرمجة والمكون من (14) عضوا لتمثيل فلسطين في النشاطات المحلية والعالمية، حيث تم تدريب (100) شاب/ة من المخيمات الفلسطينية على الترميز بلغة Python.
- مشروع "برمج من أجل القدس" حيث تم تدريب (150) طالب/ة حيث يهدف هذا التدريب إلى ربط الأطفال واليا فعيين في الضفة الغربية، غزة، القدس، والشتات الفلسطيني مع بعضهم البعض عن طريق برنامج تكنولوجي متكامل يعزز المهارات التكنولوجية والقيم الوطنية الفلسطينية.
- تم تدريب (3555) طالب/ة في مجال البرمجة (Python, PictoBlox) خلال المخيمات التكنولوجية الشتوية والصيفية شملت (1700) طالب/ة من المخيمات الفلسطينية لتعليم الأطفال التفكير المنطقي، والابتكار، وحل المشاكل.
- تدريب (120) طالب/ة الجامعات في مجال البرمجيات الحديثة والتكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي ولغة بايثون (Python).
- نادي الروبوتس والذكاء الاصطناعي، تم تدريب 120 طالب/ة لتوظيف التكنولوجيا في التعليم وتعزيز المنهاج الفلسطيني، وتعميق مفاهيم في مواد العلوم والرياضيات والبرمجة ضمن منهجية برنامج تحفيز الاهتمام بالرياضيات والعلوم والتكنولوجيا
- تطوير تطبيقات الويب والهاتف الذكي، تدريب 100 طالب وطالبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 13 - 17 سنة على مهارات تطوير تطبيقات الويب و الموبايل ودورات مختصة في تطوير الألعاب
- تدريب في مجال البرمجة للفتيات تم تدريب 60 طالبة ومعلمة على تطوير App Inventor ضمن فعاليات اليوم الدولي للفتيات.

#### 4.10 مركز فلسطين للاستجابة لطوارئ الحاسوب (PALCERT)

مبادرة فريق فلسطين للاستجابة إلى طوارئ الحاسوب بدأت في عام 2015 كجزء من الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية (ITU) في إطار القمة العالمية لمجتمع المعلومات، حيث جاءت هذه المبادرة كنتيجة لضرورة بناء فرق للاستجابة للطوارئ الحاسوبية (CERTs) في العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم. وقد بدأ المشروع في فلسطين، كجزء من المشاريع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وهو فريق وطني مهمته الاستجابة لحوادث أمن الحاسوب والأمن السيبراني من خلال تقديم الخدمات الأساسية لمجموعة محددة من الأفراد أو المؤسسات، بهدف اكتشاف التهديدات وإدارتها بكفاءة على المستوى الحكومي. كما أنه يعمل كمصدر مركزي للمعلومات بشأن المسائل المتعلقة بالأمن السيبراني. إحدى أبرز مهام PALCERT هي مركز العمليات الأمنية (SOC) لمراقبة وتحليل الأحداث الأمنية والتبليغ عن الأحداث الأمنية الخطيرة والمتوسطة والتنويه عن الأحداث الأمنية الخفيفة، كما ويتم من خلال PALCERT توعية الموظفين الحكوميين حول الأحداث الأمنية والثغرات المحتملة وكيفية تجنبها..

والمؤسسات الحكومية التي لها المرتبطة ب PALCERT المؤسسات الحكومية المرتبطة ب PALCERT، هي: الإدارة العامة للحاسوب الحكومي ضمن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الخارجية، وزارة الصحة، حكومي (أصول 4 جهات)، بالإضافة إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء والمربوطة على جهاز مراقبة الأحداث الأمنية. يمتلك PALCERT مركز بيانات متواضع يخدم هذه الجهات. وفي حال الرغبة في التوسع وخدمة كافة المؤسسات الحكومية فلا بد من توسيع البنية التحتية.

#### 4.11 حصر الخدمات الحكومية

مبادرة حصر الخدمات الالكترونية جاءت كجزء من مشروع DWBG وقررت الوزارة تنفيذ عملية حصر الخدمات وتحديد الأولويات، وكان الهدف من ذلك هو إعداد مخزون شامل للخدمات الحكومية واختيار الخدمات التي ينبغي تطويرها لتصبح خدمات إلكترونية. وستتضمن هذه المبادرة أيضا تحليلاً قانونياً وتوصيات لإعادة تصميم الخدمات بشكل جذري.

وسيتم إدراج جميع الخدمات المقدمة من الوزارات والإدارات والمؤسسات سواء كانت خدمات G2C او خدمات G2B. أيضا سيركز الحصر على الخدمات ذات الوصلات البينية بين المستخدمين النهائيين، وسيجري تقييم العمليات الأساسية إذا كانت جزء من خدمات المستخدمين.

في هذا المشروع يتم توثيق المعلومات مثل: اسم الخدمة، نظرة عامة، مقدم الخدمة، التقدير السنوي للمعاملات، مستوى الرقمنة، البيانات الأساسية، والعمليات الحكومية الرسمية، وكذلك أي متطلبات قانونية بحاجة لها لتقديم الخدمات.

وتقدر الوزارة أن ما يقارب 1400 خدمة تقدمها مختلف الوزارات والاقسام والمؤسسات في الضفة الغربية وغزة بما في ذلك 920 خدمة مدفوعة الأجر و480 خدمة استعلام. سيكون هذا الحصر بمثابة الأساس لتحديد الخدمات التجريبية للرقمنة وربما إعادة هندستها، وذلك ضمن العنصر الفرعي 3.2 في مشروع DWBG، والذي يركز على تقديم خدمات إلكترونية تتمحور حول المستخدم. سيتم اختيار الخدمات التي سيتم رقمته بناءً على متغيرات مختلفة مثل الطلب عليها، تأثيرها، مستوى التشغيل الآلي الحالي والجدوى منها، بالإضافة إلى جوانب أخرى.

من الجدير ذكره أن هذا المشروع لا يزال قيد التنفيذ، ومن المفترض أن ينتهي في أكتوبر 2023.

#### 4.12 مركز البيانات الوطني والسحابة الخاصة

تعد البنية التحتية للسحابة الخاصة وتحديث مركز البيانات الوطني من الخدمات الأساسية الأربع التي تقدمها الوزارة. فمع نهاية عام 2022 استوعبت السحابة الخاصة لمركز البيانات الوطني 10 وزارات حكومية وهي مستمرة أيضاً في عام 2023. كما أن هناك مشروع مخطط لتحديث مركز البيانات لتمكين استضافة المزيد من المؤسسات الحكومية.

السعة الحالية لمركز البيانات الوطني هي 300 تيرا ومن المخطط إن يصل إلى سعة 2000 تيرا خلال الثلاث سنوات المقبلة. حيث قامت الوزارة بالطلب من مجلس الوزراء بالتعميم على كافة الوزارات بحصر الاحتياج اللازم للمؤسسات وتزويده لوزارة الاتصالات، وتم الرد من قبل المؤسسات وتزويد الوزارة بالاحتياجات اللازمة. وبدوره تم العمل على التوسعة المكانية لمركز البيانات وتأهيله ليستوعب كافة المؤسسات الحكومية، وجاري العمل على توسعة الحوسبة السحابية من خلال عطاء التوسعة.

#### 4.13 البريد الإلكتروني الحكومي

تقوم وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال الإدارة العامة للحاسوب الحكومي بإدارة البريد الإلكتروني الحكومي المركزي. حيث تم العمل على استخدام نظام بريد من Fortinet منذ عام 2022 بدلاً عن النظام المفتوح والمستخدم سابقاً. ويتميز هذا النظام الجديد باحتوائه على Email Gateway Security وجهاز SandBox الذي يتم من خلاله فحص ومعالجة 40000 إيميل / ساعة وبالتالي درجة عالية من الحماية والأمان لجميع الحسابات المستضافة على النظام، بالإضافة إلى ذلك فإن النظام يوفر 45000 حساب بريد قابلة للزيادة ويتميز كل منها بإمكانية زيادة مساحته بشكل مرن، وهذه الحسابات موزعة على 15 خادم ومستضافة على الحوسبة السحابية الخاصة وكل منها يحمل Real IP خاص به للحفاظ على عدم تأثر الخدمة. كما يقوم النظام بأخذ نسخ احتياطية على مستوى ال Mailbox الواحد بشكل Incremental و Full.

ووفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (17) بتاريخ 2019/8/19 فعلى جميع المؤسسات الحكومية الالتزام باستخدام البريد الإلكتروني الحكومي المركزي. ويتم العمل على تحسين وتطوير النظام من خلال متابعة كافة التحديثات وتطبيقها وكذلك الأخذ بالتغذية الراجعة من جميع المستخدمين.

#### 4.14 نقاط الوصول الرقمية

نقاط الوصول الرقمية هي مبادرة تم إطلاقها في يناير من عام 2023، وتهدف إلى إجراء دراسة جدوى حول استخدام حوالي 100 شبكة مكتب بريد تحت إدارة الوزارة كنقاط للوصول إلى الخدمات المدعومة لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، تقوم الفكرة على مبدأ (One-Stop-Shop (OSS، الذي يسمح بالوصول إلى العديد من الخدمات من خلال باب أو نافذة واحدة.

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه المبادرة في وضع وثيقة مفاهيمية، خطة عمل، بالإضافة إلى خريطة طريق لعدد مختار من مكاتب البريد لكي تصبح نقاط وصول للمساعدة يمكن توسيعها بسهولة استناداً إلى التمويل المتاح. ومن المهم ذكره ان هذه المبادرة لا تزال قيد التنفيذ.

## 4.15 الهيئة الوطنية للأمن السيبراني

في نوفمبر عام 2022، قرر مجلس الوزراء إنشاء هيئة الوطنية للأمن السيبراني وقام بتكليف فريق حكومي لوضع مسودة تشريعات وإجراءات، تم الانتهاء من العمل على المسودة وحاليا يتم نقاشها من خلال مجلس الوزراء من خلال القراءات الاولى والثانية.

هذه الهيئة ستقوم بتنظيم العمل في مجال الأمن السيبراني في فلسطين، وستشارك قطاعات عديدة في العمل مثل القطاع العام والقطاع الخاص والأمن والقطاع الأكاديمي.

## 4.16 مبادرة البيانات المفتوحة

أطلقت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مبادرة البيانات المفتوحة في عام 2018، والتي تهدف إلى تعزيز الابتكار وفتح البيانات الحكومية وتسهيل الوصول للمعلومات من خلال بوابة إلكترونية تعرض هذه البيانات للمؤسسات والهيئات العامة التي تنظم القطاع الاقتصادي في فلسطين، وذلك لزيادة الشفافية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن، كما تهدف إلى رفع مستوى الأداء الحكومي وزيادة كفاءته بالتالي زيادة وتعزيز الثقة بين الحكومة والمواطن والشراكة بين القطاعات الحيوية في الوطن (الحكومي، الخاص والأكاديمي).

وفي إطار تنفيذ هذه المبادرة، تم تطوير وإطلاق منصة البيانات الحكومية الفلسطينية المفتوحة ([www.opendata.ps](http://www.opendata.ps)) في عام 2021 كما تم التدريب على معالجة البيانات وتصنيفها ونشرها، حيث تم نشر 39 مجموعة بيانات مختلفة من أكثر من جهة حكومية شريكة ونشرها على المنصة، كما تم إعداد ورقة سياسات البيانات الحكومية المفتوحة واعتمادها باعتماد الفريق الوطني للبيانات الحكومية المفتوحة لها.

## 4.17 مركز الاستجابة للطوارئ الموحد (911)

هو عبارة مركز موحد للاستجابة للطوارئ يشمل الدفاع المدني وسيارات الإسعاف والشرطة. تم إطلاق هذه المبادرة في عام 2022 وتهدف إلى تقليل الوقت الذي يستغرقه المستجيبون للطوارئ للاستجابة من أجل إنقاذ الأرواح وتقليل الخطر.

## 4.18 نظام الترميز البريدي الفلسطيني

هو نظام عنونة فلسطيني يمكن كل من القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمات بالاعتماد على الموقع الجغرافي من خلال منح المباني والمنشآت أرقاماً فريدة تدل على موقعها الجغرافي، لتمثل هذه الأرقام جزءاً من عناوينها، ما يسهل عملية تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، ويعد الرمز البريدي الفلسطيني رمز من رموز السيادة وترسيخ الهوية الفلسطينية على مختلف المستويات باستخدام اسم فلسطين في العناوين والمراسلات البريدية.

الرمز البريدي الفلسطيني يعبر عن بناء أو منشأة ويتكون من سبعة أرقام مسبوقه بحرف P، ويُقبل أيضاً الرمز المكون من ثلاثة أرقام مسبوقاً بحرف P والتي تعبر عن منطقة بريدية.

## 4.19 نظام شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد ICT

هو منصة تستعرض شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد IC، قامت ببنائها وتطويرها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لخدمة الشركات العاملة في القطاع وتسهيل التواصل حول البرامج والمبادرات والمشاريع الداعمة، إضافةً إلى تعزيز حضور الشركات على شبكة الإنترنت محلياً وإقليمياً ودولياً.

يحتوي النظام على 1723 منشأة مصنفة أنشطتها حسب النظام المعياري العالمي ISIC4 ويمكن استعراض الشركات حسب المحافظات أو حسب الأنشطة، كما يمكن البحث عن شركة معينة حسب الاسم الرسمي أو التجاري.

## 4.20 نظام التتبع EOS

تم بناء وتطوير EOS كنظام لحل الأزمة مع عدد من المتاجر الالكترونية الصينية، في اطار سعي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإيجاد حلول رقمية لتنظيم عمل البريد الفلسطيني، ويهدف النظام الى تتبع طرود بعض المتاجر الصينية، ويقوم

بجمع بيانات جميع الطرود التي يتم ارسالها من هذه المتاجر الى فلسطين، حيث يظهر النظام حالة الطرد ومكانه واذا تم تسليمه للمواطن أو مكان تواجده، بالتوازي مع هذا العمل يقوم موظفي البريد بنقل الطرود وابلاغ المواطنين بوصول طرودهم بالاعتماد على الرمز البريدي.

#### 4.21 أجندة فلسطين الرقمية 2030

تمّ بناء أجندة فلسطين الرقمية على ثلاث ركائز رئيسية وهي: عوامل تمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحكومة الرقمية، والرقمنة من أجل التنمية والانتعاش الاقتصادي. هذه الركائز لديها مجموعة من البرامج تبدأ من عام 2023 ولغاية عام 2030 والتي سوف تسهم بشكل أساسي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتأتي أهمية تطوير هذه الأجندة كخطة استراتيجية وإطار عمل متكامل ومظلة لتأطير التوجه نحو "فلسطين الرقمية". وهي تمثل توجه القطاعات المختلفة نحو التحوّل الرقمي بهدف تسخير التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهدافها التنموية، وتم رفعها للاعتماد في مجلس الوزراء.

#### 4.22 السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية

تهدف السياسة الوطنية للنفاذية الرقمية إلى تنظيم وتنفيذ وإدارة عملية التحوّل إلى النفاذية الرقمية لدى مزوّدي ومطوّري الخدمات العامة من القطاع الحكومي وقطاع الاتصالات، والقطاعات المقدّمة للخدمة العامة (مثل الصحة، التعليم، التجارة الإلكترونية، وأنظمة المدفوعات التجارية)، وشركات القطاع الخاص التي تعمل في مجال الخدمة العامة أو تعمل في صناعة ونشر مختلف أنواع المحتوى الرقمي، وتم رفعها للاعتماد في مجلس الوزراء.

جدول 3: ملخص المبادرات الحالية

#	اسم المبادرة	تاريخ الاطلاق	الوصف	تاريخ الانتهاء المتوقع	اصحاب المصلحة	الحالة
1	بوابة الشراء الحكومية الموحدة	أيلول 2021	نظام المشتريات الحكومي الالكتروني هدفه تنظيم وتحسين عملية الشراء الحكومي في فلسطين	2025	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المجلس الأعلى لسياسات المشتريات العامة	تحت التنفيذ
2	السياسة الوطنية للتحوّل الرقمي	شباط 2021	تهدف وثيقة السياسة الوطنية للتحوّل الرقمي إلى تحريك عجلة جهود دولة فلسطين بشكل أسرع نحو تحقيق اهداف التنمية المستدامة لعام 2030 التي تم وضعها في عام 2015 من قبل جمعية الامم المتحدة	نشرت عام 2021	كافة المؤسسات الحكومية	أنجزت
3	حكومي	كانون أول 2022	حكومي هو عبارة عن بوابة حكومية موحدة تم اطلاقها في عام 2022 لتحسين تقديم الخدمة من الحكومة إلى المواطن (G2C) ومن الحكومة إلى الشركات (G2B) والتي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت والأجهزة المحمولة، ويحاول إنشاء تجربة مستخدم موحدة للوصول إلى خدمات حكومية متعددة. كما أنه يتمتع بإمكانيات تسجيل	-	وزارة المالية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية	تحت التنفيذ، حيث تم إطلاق حكومي ويقدم عدد من الخدمات في الوقت الحالي

#	اسم المبادرة	تاريخ الاطلاق	الوصف	تاريخ الانتهاء المتوقع	اصحاب المصلحة	الحالة
			الدخول الموحد (SSO) ونظام الدفع الإلكتروني، مما يساعد على تبسيط تجربة المستخدم وتمكين المعاملات الآمنة.			
4	ناقل البيانات الوطني	2015 تم إطلاق ناقل البيانات (x-road) في 2015 وتم تحديث النسخة الموجودة (x-road) الى النسخة الاحدث (UXP) في 2022	منصة تقنية تتيح تبادل البيانات بشكل آمن بين قواعد البيانات ونظم المعلومات الحكومية وغيرها الحكومية المختلفة	-	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كمسؤولة عنه والمؤسسات الحكومية والمربوطة عليه	تحت التنفيذ، حيث أنجز تشغيل الناقل وجهاز لربط المؤسسات العامة والخاصة
5	حوكمة البيانات الحكومية	2023	تعزيز حوكمة البيانات في فلسطين من خلال تحسين البيئة السياسية والقانونية والتنظيمية، وبناء قدرات الموظفين على إدارة البيانات بفعالية، وتعزيز التمكين التقني والتكنولوجي لتبادل البيانات ونشرها، وتعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.	-	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تحت التنفيذ
6	المصادقة الإلكترونية	2022	مبادرة اعداد البيئة التنظيمية والتشريعية للمصادقة الالكترونية والتوقيع الالكتروني هيئة مصادقة إلكترونية لتقديم خدمات المصادقة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، وإصدار التراخيص للشركات التي تقدم هذه الخدمات	2023	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تحت التنفيذ
7	إطار التبادل البيئي الفلسطيني (زناار)	2011	إطار لتنظيم تبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات الحكومية للتعاون فيما بينها. لتبادل البيانات وتقديم الخدمات حيث تتوافق البيانات المرسله مع إطار زناار لإمكانية التشغيل البيئي المناسبة والمتفق عليها بشكل متبادل.	-	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	غير فعال
8	مبادرة المليون مبرمج	2020	تستهدف المبادرة طلاب المدارس. وتهدف إلى خلق جيل يستطيع حل المشكلات بنفسه، تطوير الكوادر الفلسطينية الشابة بشكل	2025	وزارة الاتصالات، بنك فلسطين، Global Shapers القدس، الاونروا وطلاب المدارس	تحت التنفيذ

#	اسم المبادرة	تاريخ الاطلاق	الوصف	تاريخ الانتهاء المتوقع	اصحاب المصلحة	الحالة
			موازٍ للتوجهات العالمية، تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وخلق فرص عمل مستقبلاً لهم			
9	TechStart	2020	يهدف TechStart إلى تحويل التوازن الديناميكي لقطاع تكنولوجيا المعلومات الفلسطيني نحو التحسين المستمر لقدرات الشركات ونمو العمالة. وسيتم تحقيق ذلك من خلال تعزيز قدرات الشركة، وزيادة الطلب من المشتريين والمستثمرين الدوليين، وتحفيز استيعاب المعرفة التكنولوجية العالية في النظام البيئي. يتكون المشروع من تدخلات تعالج جانب العرض البيئية التمكينية المحيطة، وجانب الطلب في خدمات تكنولوجيا المعلومات.	2028	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الشركات القطاعية، الطلاب	تحت التنفيذ
10	مركز فلسطين للاستجابة لطوارئ الحاسوب	2015	فريق وطني يقوم بدور الاستجابة لحوادث أمن الحاسوب والأمن السيبراني	-	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كافة المؤسسات الحكومية	فعال
11	مركز البيانات الوطني والسحابة الخاصة	2022	تحسين البنية التحتية لمركز البيانات الوطني وزيادة عدد المؤسسات المستضافة لتشمل كافة المؤسسات الحكومية والبالغ عددها 88. وتحسين البنية التحتية للسحابة الخاصة	2025	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كافة المؤسسات الحكومية تستفيد من خدمات مركز البيانات الوطني والسحابة الخاصة	تحت التنفيذ
12	البريد الالكتروني الحكومي	2022	نظام بريد إلكتروني جديد يتعامل مع 45000 حساب بريدي، ويتم التحسين على سعة تتناسب مع عدد الموظفين العموميين.	2023	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المؤسسات الحكومية	تحت التنفيذ
13	حصر الخدمات الالكترونية	تشرين الثاني 2022	إعداد مخزون شامل للخدمات الحكومية وترتيبها من حيث الأولوية للأتمتة.	تشرين أول 2023	المؤسسات الحكومية	تحت التنفيذ
14	نقاط الوصول الرقمية	كانون الثاني 2023	دراسة جدوى حول استخدام حوالي 100 شبكة مكتب بريد تحت إدارة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تشرين الاول 2023	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المالية وزارة الداخلية	تحت التنفيذ

#	اسم المبادرة	تاريخ الاطلاق	الوصف	تاريخ الانتهاء المتوقع	اصحاب المصلحة	الحالة
			كنقاط للوصول إلى الخدمات المدعومة		مختلف المؤسسات الحكومية	
15	الهيئة الوطنية للأمن السيبراني	2022	هيئة وطنية تقوم بتنظيم العمل في مجال الامن السيبراني في فلسطين	غير محدد	القطاع العام، القطاع الخاص، المؤسسات الأمنية، القطاع الأكاديمي	تحت التنفيذ
16	البيانات المفتوحة	2018	تهدف إلى تعزيز الابتكار وفتح البيانات الحكومية وتسهيل الوصول للمعلومات من خلال بوابة إلكترونية تعرض هذه البيانات للمؤسسات والهيئات العامة التي تنظم القطاع الاقتصادي في فلسطين.	-	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تحت التنفيذ
17	مركز الاستجابة للطوارئ الموحد (911)	تموز 2022	مركز موحد للاستجابة للطوارئ يشمل الدفاع المدني وسيارات الإسعاف والشرطة	2024 تموز	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الداخلية وزارة الصحة الهلال الأحمر الفلسطيني	تحت التنفيذ
18	نظام الترميز البريدي الفلسطيني	شباط 2021	هو نظام عنونة فلسطيني يمكن كل من القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمات بالاعتماد على الموقع الجغرافي من خلال منح المباني والمنشآت أرقاماً فريدة تدل على موقعها الجغرافي.	-	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المؤسسات العامة والخاصة والمواطن	منجز
19	نظام شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد ICT	2023	هو منصة تستعرض شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد ICT تم بناؤها وتطويرها من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لخدمة الشركات العاملة في القطاع وتسهيل التواصل حول البرامج والمبادرات والمشاريع الداعمة، إضافةً لتعزيز حضور الشركات على شبكة الإنترنت محلياً وإقليمياً ودولياً.	-	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والشركات العاملة في القطاع	منجز
20	نظام التتبع EOS	2023	نظام لحل الأزمة مع عدد من المتاجر الالكترونية الصينية، في اطار سعي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإيجاد حلول رقمية لتنظيم عمل البريد الفلسطيني،	-	الإدارة العامة للمعلوماتية، البريد الفلسطيني-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	منجز وتحت التطوير المستمر بناءً على متطلبات المتاجر الصينية

#	اسم المبادرة	تاريخ الاطلاق	الوصف	تاريخ الانتهاء المتوقع	اصحاب المصلحة	الحالة
			ويهدف النظام الى تتبع طرود بعض المتاجر الصينية.			
21	أجندة فلسطين الرقمية 2030	قيد الاعتماد	ترتكز أجندة فلسطين الرقمية على ثلاث ركائز رئيسية وهي: عوامل تمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحكومة الرقمية، والرقمنة من أجل التنمية والانتعاش الاقتصادي. هذه الركائز لديها مجموعة من البرامج.	2030	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمؤسسات العامة والخاصة	مستمر
22	السياسة الوطنية للنفذاية الرقمية	قيد الاعتماد	السياسة الوطنية للنفذاية الرقمية تهدف إلى تنظيم وتنفيذ وإدارة عملية التحوّل إلى النفذاية الرقمية لدى مزوّدي ومطوّري الخدمات العامة من القطاع الحكومي وقطاع الاتصالات، والقطاعات المقدّمة للخدمة العامة (مثل الصحة، التعليم، التجارة الإلكترونية، وأنظمة المدفوعات التجارية)، وشركات القطاع الخاص التي تعمل في مجال الخدمة العامة أو تعمل في صناعة ونشر مختلف أنواع المحتوى الرقمي.	-	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمؤسسات العامة والخاصة	مستمر
23	منصة إلكترونية شاملة لأول قاعدة بيانات قانونية حكومية	2019/10/31	يعد المرجع منصة إلكترونية شاملة لأول قاعدة بيانات قانونية حكومية تمكن كافة من الاطلاع والوصول لكل ما ينشر في الجريدة الرسمية" الوقائع الفلسطينية. وقد أطلق ديوان الفتوى والتشريع المرجع انسجاماً مع توجهات الحكومة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتقديم الخدمات الإلكترونية.	-	ديوان الجريدة الرسمية	منجز وتحت التطوير المستمر

## 5 الرؤية والرسالة والقيم

### 5.1 الرؤية

إن التعاون مع جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط لتطوير رؤية شاملة للحكومة الرقمية، يأتي كعامل محوري. تم تطوير هذه الرؤية بناءً على المدخلات والأهداف والمخاوف التي تم جمعها من مختلف الفئات، من الموظفين، إلى المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، من خلال ورشة عمل شارك فيها ممثلون من المؤسسات الحكومية وأصحاب المصلحة، حيث تم مناقشة الأهداف والمخاوف الممكنة. هذا النوع من التعاون يضمن أن الرؤية ستكون شاملة ومتوازنة، وتأخذ في الاعتبار حاجات وتوقعات مختلف فئات المجتمع.

الرؤية الناتجة تهدف إلى دعم أهداف المجتمع المشتركة بطريقة تعكس الاهتمامات والتطلعات الواسعة لجميع أصحاب المصلحة، مما يعزز من فعالية واستدامة مبادرات الحكومة الرقمية على المدى الطويل.

ونتيجة لذلك، كانت اهتمامات وتركيز أصحاب المصلحة على ما يلي:

- تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين
- تحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسات الحكومية
- تعزيز الإطار القانوني وإنفاذ القوانين
- تعزيز القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية
- تحسين نوعية الحياة للفئات المهمشة
- تعزيز الحوكمة الجيدة وتوسيع نطاق المشاركة العامة.

كان بيان الرؤية المستمد من أصحاب المصلحة كالتالي:

- خدمات حكومية رقمية شاملة وآمنة للمجتمع.
- خدمات مجتمعية رقمية آمنة.
- معاً لخدمات حكومية رقمية آمنة وشاملة.

إن هذه البيانات كانت شاملة إلى مستوى معين، ومع ذلك، يجب أن تهدف الحكومة الرقمية إلى تلبية احتياجات المواطنين وتحسين نوعية الحياة. من خلال الاستعانة من تجربة القطاع الخاص، يجب أن تكون الحكومة الرقمية موجهة نحو المستخدم، والخدمة. وهذا يعني أن رؤية الحكومة الرقمية الفلسطينية تنطوي على توفير وصول أكبر إلى المعلومات وكذلك خدمات وإجراءات أفضل. حتى عندما تسعى مشاريع الحكومة الرقمية إلى تحسين العمليات الحكومية الداخلية، يجب أن يكون الهدف النهائي هو أن تخدم الحكومة المواطنين بشكل أفضل. وهذا يعني الاعتراف بالأدوار المتنوعة للمواطنين كأباء ودافعي ضرائب وناخبين وأرباب عمل وموظفين وطلاب وأصحاب شركات ومستثمرين وجماعات ضغط بالإضافة إلى مكونات أخرى داخل المجتمع الفلسطيني بما في ذلك القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية وغيرها.

#### 5.1.1 رؤية حكومة فلسطين الرقمية

##### " خدمات رقمية آمنة وموثوقة وسهلة الوصول لجميع الفلسطينيين في العالم "

- **آمنة:** توفير أعلى مستويات الأمان وتدابير حماية الخصوصية لجميع المستخدمين داخل فلسطين وخارجها باستخدام التكنولوجيا الآمنة بشكل دائم
- **موثوقة:** الاعتماد على الخدمة لتكون متاحة عند الحاجة، بمعدلات عالية من الجودة وبدون توقفات غير متوقعة أو أخطاء.
- **سهلة الوصول:** وذلك لسد فجوة الانقسام الرقمي مع الأخذ بعين الاعتبار للنوع الاجتماعي، ويشمل جميع الفلسطينيين، وتوفير وصول سهل وبأسعار معقولة إلى الخدمات، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة.
- **سهلة الاستخدام:** سهل الاستخدام مخصص لجعل تجربة المستخدم ورحلته باستخدام الخدمة ممتعة وفعالة من حيث التكلفة مع الحد الأدنى من الجهود.
- **الخدمات الرقمية:** جميع الخدمات التي يتم تقديمها عبر الإنترنت أو شبكة إلكترونية تكون مؤتمتة وذلك لتقليل التفاعل البشري والحضور الشخصي المادي من خلال بناء الأعمال المكون من التطبيقات وواجهات برمجة التطبيقات وتوصيل التطبيقات والأمن والبيانات وأهداف مستوى الخدمة التي توجه العمليات.
- **الفلسطينيون:** يشمل ذلك الأشخاص داخل فلسطين وخارجها، والأعمال التجارية، وموظفي الحكومة، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات غير الحكومية، والمؤسسات المجتمعية.

من خلال التعاون في تقديم التغذية الراجعة حول الرسالة والرؤية، تم استخلاص ما يلي كبيان الرسالة للحكومة الرقمية في فلسطين:

- حكومة وطنية تسعى الى توفير خدمات رقمية متطورة من خلال وسائل رقمية حديثة لتسهيل حياة كل فلسطيني.
  - حكومة وطنية تعمل على تقديم خدمات مبتكرة من خلال بناء نافذة خدمات رقمية شاملة ذات بيئة امنة وسهلة.
  - حكومة وطنية تعمل على تحسين جودة الحياة للمواطنين وتعزيز الرفاه الاقتصادي من خلال تقديم خدمات حكومية مبتكرة، متكاملة وآمنة.
  - حكومة فلسطينية تعمل على توفير جميع احتياجات مواطنيها من الخدمات بكل يسر وسهولة من خلال رقمنة جميع خدماتها للوصول الى مجتمع مرفه وفعال.
  - حكومة وطنية تعمل على إيصال كافة الخدمات الرقمية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة والذكية والتي تعمل في بيئة مرنة وآمنة ومتطورة لكافة الافراد والمؤسسات.
  - حكومة رقمية تعمل على توفير خدمات شاملة امنة من خلال وسائل وانظمة حديثة مرنة للوصول إلى مجتمع رقمي حديث.
  - حكومة رقمية فلسطينية تعمل على تقديم خدمات الكترونية من خلال تحقيق التميز الرقمي الامن الشامل باستخدام بوابة الكترونية موحدة لخدمة المجتمع الفلسطيني.
  - حكومة رقمية فلسطينية تعمل على توفير خدمات رقمية امنة ذات جودة عالية لكافة شرائح المجتمع من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوفير الوقت والجهد.
  - حكومة رقمية ذكية تسعى لتقديم خدماتها من خلال استخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات.
- من خلال تحليل ودمج ما ورد من أصحاب المصلحة كرسالة ومع ربطها بالرؤية تم تطوير الرسالة بشكل شامل لتنتج الرسالة التالية:

### 5.2.1 رسالة الحكومة الرقمية

"تزويد جميع الفلسطينيين بخدمات رقمية موثوقة آمنة للغاية وسهلة الاستخدام وشاملة وذات جودة عالية من خلال الاستفادة من مزودي التكنولوجيا المتطورة والشراكات باستخدام منصة موحدة كخدمة محطة واحدة لتحقيق رحلة مستخدم سلسة وسهلة وفعالة من حيث التكلفة"

### 5.3 مجالات التركيز

مجالات التركيز تعد الأبعاد الرئيسية التي تهدف الحكومة إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها للتحويل الرقمي. وهذه المجالات هي العمود الفقري لاستراتيجية الحكومة الرقمية، والتي من شأنها أن تقدم إطاراً شاملاً لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، وهي:

1. تقديم الخدمات: يتعلق هذا المجال بتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بطريقة فعّالة وسريعة. هنا، يكون التركيز على تطوير منصات رقمية تقدم خدمات متعددة عبر نقطة وصول واحدة، مما يعزز من الاستخدام السهل والسلس للخدمات الحكومية.
2. الكفاءة: يتعلق هذا المجال بتحسين الأداء الإداري والتشغيلي للحكومة. يشمل ذلك تبسيط العمليات والإجراءات، وتقليل الفوضى التنظيمية، واستخدام الرقمنة لتحقيق الكفاءة في العديد من الوظائف.
3. الجودة: يتعلق هذا المجال بضمان جودة الخدمات الرقمية من خلال تطبيق معايير جودة عالية وآليات مراقبة وتقييم دورية.
4. التشريعات: التركيز في هذا المجال يكون على تطوير وتحديث القوانين والتشريعات التي تحكم استخدام التكنولوجيا الرقمية لضمان الامتثال والحماية القانونية لجميع أصحاب المصلحة.
5. الأمن: يركز هذا المجال على ضمان أمن المعلومات والبيانات للمواطنين والمؤسسات كجزء من الاستراتيجية لتحقيق بيئة رقمية آمنة. يتضمن ذلك تطوير أدوات لتحسين أمن المعلومات والأمن السيبراني.
6. إدارة المواهب الرقمية: يركز هذا المجال على تطوير قدرات الأفراد وتمكينهم من التعامل مع التكنولوجيا الجديدة. يشمل ذلك برامج تدريبية، وورش عمل، ودورات لتطوير المهارات الرقمية.
7. البنية التحتية: يركز هذا المجال على تطوير بنية تحتية قوية وموثوقة من شأنها أن تسهم في تقديم خدمات رقمية آمنة وفعّالة. يشمل ذلك تطوير الشبكات والخوادم والتخزين السحابي والاتصال.

## 6 الأهداف الاستراتيجية للحكومة الرقمية

### 6.1 الأهداف الاستراتيجية

- **الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية**  
تحسين أداء الجهات الحكومية في تقديم الخدمات العامة من خلال تحسين الجودة والكفاءة والتركيز على المستخدم، وتنفيذ العمليات والتقنيات الرقمية التي تضمن سلاسة تقديم الخدمات وتعزيز إمكانية الوصول وتحسين تجربة المستخدم الشاملة.
  - **الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي**  
تطوير إطار قانوني وتنظيمي شامل يدعم مبادرات التحول الرقمي، من خلال تطوير وإنفاذ قوانين ولوائح تحمي خصوصية البيانات، وتضمن الأمن السيبراني، وتيسر المعاملات الرقمية. وتعمل على تشجيع الابتكار الرقمي في بيئة تنظيمية داعمة.
  - **الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير**  
الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات الرقمية بين موظفي الحكومة وأصحاب المصلحة. وتنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير للتنقل بفعالية في رحلة التحول الرقمي، بما في ذلك برامج التدريب ومبادرات بناء القدرات وتعزيز العقلية الرقمية أولاً. بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتكيف.
  - **الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية**  
تحسين البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك الاتصال وشبكات النطاق العريض وقدرات الحوسبة السحابية. والاستثمار في الأدوات والأنظمة الأساسية التكنولوجية المتقدمة التي تتيح إدارة البيانات وتحليلها والتعاون بكفاءة عبر الجهات الحكومية، لضمان أنظمة قوية وآمنة وموثوقة يمكنها دعم التزايد في الطلب على الخدمات الرقمية.
  - **الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة**  
تشجيع ثقافة الابتكار ضمن الجهات الحكومية والجهات ذات العلاقة من خلال تشجيع التجريب والبحث والتطوير والتعاون مع القطاع الخاص. وتحديد وتنفيذ عمليات وتقنيات رقمية جديدة لتحسين العمليات الحكومية وتعزيز الكفاءة وتقديم خدمات أفضل للمستخدمين.
  - **الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز الشمول الرقمي وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية**  
ضمان الوصول العادل إلى التقنيات والخدمات الرقمية، لا سيما في المناطق المحرومة وبين الفئات المهمشة. وذلك بهدف سد الفجوة الرقمية من خلال توسيع الاتصال، وتوفير الوصول إلى الخدمات الرقمية بأسعار معقولة، وتعزيز محو الأمية الرقمية وبرامج تنمية المهارات. بالإضافة إلى تعزيز السياسات والمبادرات الشاملة التي تعالج أوجه عدم المساواة الرقمية.
  - **الهدف الاستراتيجي السابع: تحسين حوكمة البيانات واستخدامها**  
يركز هذا الهدف على إنشاء هيكل قوي لحوكمة البيانات وإدارتها بطريقة أخلاقية وفعالة. وذلك لتحسين آلية مشاركة البيانات والتوافق البيئي واتخاذ القرارات القائمة على البيانات مما يؤدي إلى تحسين العمليات الحكومية وتقديم الخدمات، بالإضافة إلى أن الاستخدام الأمثل للبيانات سيعمل على تطوير سياسات وعمليات قائمة على الأدلة.
- الجدول التالي يوضح النتائج المرتبطة بكل هدف استراتيجي من هذه الأهداف ومؤشرات الأداء المرتبطة بكل نتيجة.

جدول 4: الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرتبطة بها<sup>19</sup>

الاستهداف مع نهاية	خط الأساس	المؤشر	النتائج
	2023		

<sup>19</sup>الاستهداف السنوي المذكور في ملحق رقم 1

<sup>20</sup>بيانات خط الأساس حسب آخر تحديث تم توفيره لغاية 2023/10/31.

الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية				
95%	80%	غير متوفر	رضا المستخدم من خلال استطلاعات الرأي والتغذية الراجعة	أ. خدمات حكومية رقمية ذات جودة عالية
تخفيض وقت إنجاز المعاملات بنسبة 74%	تخفيض وقت إنجاز المعاملات بنسبة 74%	غير متوفر	سرعة تقديم المعاملات الحكومية الرقمية مقارنة بتقديمها بالشكل التقليدي	
تخفيض التكلفة بنسبة 95%	تخفيض التكلفة بنسبة 95%	غير متوفر	نسبة تخفيض تكاليف الخدمات الحكومية مقارنة بتقديمها بالشكل التقليدي	
80%	50%	غير متوفر	نسبة تبنى الخدمات الرقمية لدى المستخدمين	ب. ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية
100%	80%	0	نسبة المؤسسات المطبقة للعلامة الرقمية الموحدة للحكومة	ج. تجربة مستخدم محسنة
100%	60%	غير متوفر	نسبة المواقع الالكترونية والتطبيقات الحكومية التي تمتلك تصميم وواجهات سهلة الاستخدام	
الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي				
-	7	2	عدد القوانين التي تم إصدارها /تحديثها بناء على متطلبات الحكومة الرقمية	أ. إطار قانوني وتنظيمي فعال وشامل للحكومة الرقمية
-	9	2	عدد الأنظمة والسياسات التي تم إقرارها /تحديثها بناء على متطلبات الحكومة الرقمية	
الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير				
100%	50%	0	نسبة المؤسسات التي حدثت وطورت الهياكل التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي	أ. نظام موارد بشرية مواكب لمتطلبات الحكومة الرقمية
-	7	0	عدد الوظائف التخصصية التي تم إقرارها في مجال تكنولوجيا المعلومات	
التقدم الوظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	التقدم الوظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	لا يوجد	وجود تقدم وظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	
3-2%	3-2%	غير متوفر	معدل دوران موظفي تكنولوجيا المعلومات بشكل سنوي	
90%	85%	غير متوفر	نسبة رضا موظفي تكنولوجيا المعلومات على المستوى الحكومي	
لا تزيد عن 10%	لا تزيد عن 10%	غير متوفر	نسبة الفجوة في أجور موظفي تكنولوجيا المعلومات بين القطاع العام والخاص	
ارتفاع بنسبة 30%	ارتفاع بنسبة 15%	لا يوجد	نسبة التحسن في أداء الموظفين	
100%	70%	30%	نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريبات في المجال الرقمي	ب. موارد بشرية ذات مهارات رقمية عالية

10%	5%	1%	نسبة الموظفين الذين حصلوا على شهادات مهنية تخصصية في تكنولوجيا المعلومات	
100%	70%	0	نسبة مشاركة المؤسسات في مبادرات إدارة التغيير	ج. أصحاب المصلحة يتبنون عملية التحول الرقمي
80%	50%	غير متوفر	نسبة تبني المواطنين للخدمات الرقمية	
10	5	غير متوفر	عدد الشراكات الاستراتيجية بين القطاع الخاص والعام	
<b>الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية</b>				
-	70	4	عدد المؤسسات الحكومية المستفيدة من خدمات المركز الوطني للبيانات في التعافي من الكوارث	أ. بنية تحتية موثوقة
-	88	11	عدد المؤسسات الحكومية المستفيدة من خدمات المركز الوطني للبيانات في الحوسبة السحابية	
95%	70%	غير متوفر	نسبة رضا المؤسسات الحكومية عن الخدمات التي تقدمها الوزارة	
99.982%	99.982%	99%	معدل توفر خدمات الحاسوب الحكومي	
-	منظومة فعالة	لا يوجد	وجود منظومة خدمات ثقة متكاملة	ب. بيئة رقمية آمنة
-	100%	50%	عدد المؤسسات الحكومية المطبقة لسياسة أمن المعلومات	
هيئة فعالة	هيئة فعالة	لا يوجد	وجود الهيئة الوطنية للأمن السيبراني	
إطار فعال	إطار فعال	زنانر	وجود إطار للتشغيل البيئي الدلالي	
				ج. أنظمة رقمية على مستوى عال من التوافقية والكفاءة
هيئة فعالة	هيئة فعالة	لا يوجد	وجود هيئة المصادقة الإلكترونية	د. منظومة توقيع إلكتروني وشهادات رقمية على مستوى الحكومة
92%	90.5%	89%	معدل الوصول إلى شبكات الانترنت	هـ. شبكات بالإنترنت واسعة الانتشار وذات سرعات عالية
إطلاق شبكات الجيل الخامس	إطلاق شبكات الجيل الرابع	شبكات الجيل الثالث	سرعة النطاق العريض على الهواتف المحمولة	
250 ميجا بايت لكل ثانية	150 ميجا بايت لكل ثانية	59.77 ميجا بايت لكل ثانية	سرعة النطاق العريض الثابت	
<b>الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة</b>				
90%	60%	غير متوفر	نسبة العمليات التي تم إعادة هندستها ورقمنتها إلى مجمل العمليات	أ. عمليات حكومية فعالة وذات كفاءة عالية
95%	75%	2%	عدد الخدمات الحكومية التي تم رقمنتها إلى مجمل الخدمات الحكومية	ب. خدمات رقمية حكومية مبتكرة وفعالة وذات كفاءة عالية

ج. أنظمة الحكومة الرقمية تعتمد على التكنولوجيا الناشئة والابتكار	نسبة المؤسسات التي توظف الذكاء الاصطناعي في أنظمتها	0	%50	%100
<b>الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز الشمول الرقمي وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية</b>				
أ. وصول الخدمات الرقمية بشكل عادل إلى كافة الفئات في المجتمع	معدل الوصول إلى شبكات الانترنت	%89	%90.5	92%
	نسبة تبني المواطنين للخدمات الرقمية	غير متوفر	%50	%80
	نسبة المواقع الإلكترونية والتطبيقات الحكومية التي تمتلك تصميم وواجهات سهلة الاستخدام لمختلف فئات المجتمع	غير متوفر	%60 من المواقع والتطبيقات الحكومية	جميع المواقع والتطبيقات الحكومية
	عدد نقاط الوصول الرقمية	0	100	300
<b>الهدف الاستراتيجي السابع: تحسين حوكمة البيانات واستخدامها</b>				
أ. خدمات حكومية رقمية ذات شفافية عالية	نسبة البيانات الحكومية العامة التي يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة	غير متوفر	%20	%50
	وجود تقرير سنوي لأداء الحكومة الرقمية	لا يوجد	تقرير منشور سنوياً	تقرير منشور سنوياً
ب. منظومة حوكمة إدارة البيانات على مستوى الحكومة	وجود نظام حوكمة إدارة البيانات	لا يوجد	نظام فعال	نظام فعال
ج. مؤسسات حكومية تعتمد على البيانات لاتخاذ القرارات	نسبة المؤسسات الحكومية التي يوجد فيها وحدة مؤسسية مختصة بعلم البيانات والذكاء الاصطناعي	%2	%50	%100
	نسبة المؤسسات الحكومية التي تمتلك تطبيقات توظف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة	غير متوفر	%30	%100

## 6.2 التقاطع مع أهداف التنمية المستدامة والاستراتيجيات والسياسات الوطنية والقطاعية والمشاركة بين القطاعات ذات الصلة

تتقاطع استراتيجية الحكومة الرقمية مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs) وتتوافق مع مختلف الاستراتيجيات والسياسات الوطنية والقطاعية والمشاركة بين القطاعات، وذلك يتم عن طريق دمج التقنيات الرقمية والنهج المعتمد على البيانات في الحوكمة وتقديم الخدمات، تهدف هذه الاستراتيجية إلى المساهمة بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية واسعة النطاق، تبني القطاعات بين استراتيجية الحكومة الرقمية وأهداف التنمية المستدامة والسياسات الوطنية ذات الصلة أوجه تآزر وفرصاً للتعزيز المتبادل مما يعزز من حوكمة أكثر شمولاً وكفاءة واستجابة، تلبى احتياجات المواطنين المتنوعة وتعزز من التنمية الشاملة.

جدول 5: التقاطع مع أهداف التنمية المستدامة والاستراتيجيات والسياسات الوطنية والقطاعية والمشاركة بين القطاعات ذات الصلة

الرقم	الهدف الاستراتيجي	الأجندة الرقمية 2030	السياسة الوطنية للتحوّل الرقمي 2021	أولويات أجندة التنمية الوطنية 2024-2029	أهداف التنمية المستدامة لعام 2030
1	تحسين تقديم الخدمات الحكومية	الهدف 1: تحسين جودة الخدمات وتطوير إجراءات العمل وإعادة هندسة العمليات الحكومية والمؤسساتية بما يخدم مصلحة المواطنين وتسهيل حياتهم.	الهدف 1: تحسين الأداء الحكومي في تقديم خدمات الجمهور في كافة القطاعات وخصوصاً الحيوية منها كالقطاع التعليمي والصحي، وتعزيز التميز والابداع في الأداء الحكومي. الهدف 5: الاستفادة من الفرص التي تقدمها الثورة الصناعية الرابعة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وفي تطوير إجراءات العمل داخل المؤسسات وفيما بينها في الاعمال المشتركة. خط عمل 1: تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية.	الأولوية الأولى: تعزيز الصمود المقاوم القضية الاستراتيجية: • توفير الخدمات الأساسية للمواطنين في المناطق المهتدة من سياسات واجراءات الاحتلال الأولوية الثالثة: الإصلاح وتحسين جودة المؤسسات والخدمات العامة القضية الاستراتيجية: • رقمنة خدمات الحكومة وإجراءات عملها • تحسين جودة الخدمات الاساسية لا سيما الخدمات الاجتماعية (التعليم والصحة والحماية الاجتماعية)	الهدف 8: تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع 1-8 الحفاظ على النمو الاقتصادي الفردي وفقاً للظروف الوطنية، وبخاصة على نمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 7 في المائة على الأقل سنوياً في أقل البلدان نمواً. الهدف 9: إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتشجيع الابتكار 1-9 إقامة بنى تحتية جيدة النوعية وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك البنى التحتية الإقليمية والعابرة

<p>للحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان، مع التركيز على تيسير سُبل وصول الجميع إليها بتكلفة ميسورة وعلى قدم المساواة</p>					
<p>7-9 دعم تطوير التكنولوجيا المحلية والبحث والابتكار في البلدان النامية، بما في ذلك عن طريق كفاءة وجود بيئة مؤاتية من حيث السياسات للتنوع الصناعي وإضافة قيمة للسلع الأساسية بين أمور أخرى.</p> <p>الهدف 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية.</p> <p>3-16 تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي وضمان تكافؤ فرص وصول الجميع إلى العدالة.</p> <p>6-16 إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات.</p> <p>7-16 ضمان اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وتشاركي وتمثيلي على جميع المستويات.</p> <p>10-16 كفاءة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية، وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقات الدولية.</p> <p>الهدف 17: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة</p>	<p><b>الأولوية الثالثة: الإصلاح وتحسين جودة المؤسسات والخدمات العامة</b></p> <p>القضية الاستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز حوكمة المؤسسات العامة</li> <li>تحديث الإطار القانوني والإداري الناظم لعمل المؤسسات</li> </ul>	<p>الهدف 7: تعزيز ريادة الاعمال وتشجيع الشركات الناشئة وتسريع الاعمال.</p> <p>خط عمل 2: الإطار القانوني والتنظيمي.</p> <p>خط عمل 8: أمن المعلومات والخصوصية.</p>	<p>الهدف 3: بناء الأسس اللازمة للتحوّل الرقمي في المستقبل وأهمها القوانين والتشريعات الناظمة لعملية التحوّل الرقمي والشمول الرقمي والمالي والخدمات الذاتية للمواطنين.</p>	<p><b>تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي</b></p>	<p>2.</p>

<p>العالمية من أجل التنمية المستدامة 14-17 تعزيز اتساق السياسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة</p>					
<p>الهدف 8: تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع 3-8: تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وفرص العمل اللائق، ومباشرة الأعمال الحرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، وتشجع على إضفاء الطابع الرسمي على المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم، ونموها، بما في ذلك من خلال الحصول على الخدمات المالية. 4-8: تحقيق العمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق لجميع النساء والرجال، بما في ذلك الشباب والأشخاص ذوي الإعاقة، وتكافؤ الأجر لقاء العمل المتكافئ القيمة، بحلول عام 2030. الهدف 12: ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة 9-12 دعم البلدان النامية لتعزيز قدرتها العلمية والتكنولوجية</p>	<p><b>الأولوية الثانية: تعزيز القاعدة الانتاجية للاقتصاد الفلسطيني نحو الانفكاك عن الاحتلال</b> القضايا الاستراتيجية: • النهوض بالتدريب المهني والتقني بما يخلق عرض جديد ويتناغم مع طلب سوق العمل. • تحسين بيئة الاعمال لتحفيز القطاع الخاص وتمتين الشراكة بين القطاع العام والخاص. <b>الأولوية الثالثة: الإصلاح وتحسين جودة المؤسسات والخدمات العامة</b> القضايا الاستراتيجية: • الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الخدمة العامة</p>	<p>الهدف 1: تحسين الأداء الحكومي في تقديم خدمات الجمهور في كافة القطاعات وخصوصا الحيوية منها كالقطاع التعليمي والصحي، وتعزيز التميز والابداع في الأداء الحكومي. خط عمل 4: التعليم والبحث العلمي. خط عمل 7: بناء قدرات الطواقم الفنية والإدارية.</p>	<p>الهدف 2: تنمية الثقافة الرقمية والمجتمع الرقمي.</p>	<p>تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير</p>	<p>3.</p>

<p>للتحرك نحو أنماط أكثر استدامة للاستهلاك والإنتاج.</p> <p>الهدف 17: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة</p> <p>6-17 تعزيز التعاون الإقليمي والدولي بين الشمال والجنوب وفيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي فيما يتعلق بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار والوصول إليها، وتعزيز تبادل المعارف وفق شروط متفق عليها، بوسائل تشمل تحسين التنسيق فيما بين الآليات القائمة، ولا سيما على مستوى الأمم المتحدة، ومن خلال آلية عالمية لتيسير التكنولوجيا.</p> <p>8-17 التفعيل الكامل لبنك التكنولوجيا وآلية بناء القدرات في مجالات العلم والتكنولوجيا والابتكار لصالح أقل البلدان نمواً بحلول عام 2017، وتعزيز استخدام التكنولوجيات التمكينية، ولا سيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p> <p>9-17 تعزيز الدعم الدولي لتنفيذ بناء القدرات في البلدان النامية تنفيذاً فعالاً ومحدد الأهداف من أجل دعم الخطط الوطنية الرامية إلى تنفيذ جميع أهداف التنمية المستدامة، بوسائل</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>تشمل التعاون بين الشمال والجنوب وفيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.</p>					
<p>الهدف 9: إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتشجيع الابتكار</p> <p>9-1 إقامة بنى تحتية جيدة النوعية وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك البنى التحتية الإقليمية والعبارة للحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان، مع التركيز على تيسير سُبل وصول الجميع إليها بتكلفة ميسورة وعلى قدم المساواة.</p> <p>9-4 تحسين البنى التحتية وتحديث الصناعات بحلول عام 2030 من أجل تحقيق استدامتها، مع زيادة كفاءة استخدام الموارد وزيادة اعتماد التكنولوجيات والعمليات الصناعية النظيفة والسليمة بيئياً، ومع قيام جميع البلدان باتخاذ إجراءات وفقاً لقدراتها.</p> <p>9-8 تحقيق زيادة كبيرة في فرص الحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسعي إلى توفير فرص الوصول الشامل والميسور إلى شبكة الإنترنت في أقل البلدان نمواً</p>	<p><b>الأولوية الثالثة: تعزيز القاعدة الانتاجية للاقتصاد الفلسطيني نحو الانفكاك عن الاحتلال</b></p> <p>القضايا الاستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير البنية التحتية المادية المحفزة للاستثمار، لا سيما في عناقيد الصناعة والزراعة والسياحة وتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• تحسين بيئة الاعمال لتحفيز القطاع الخاص وتمتين الشراكة بين القطاع العام والخاص</li> </ul>	<p>الهدف 9: تحسين البنية التحتية التكنولوجية والنفوذ الى الانترنت.</p> <p>خط عمل 3: البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية والبيانات.</p>	<p>الهدف 7: تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.</p>	<p>تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية</p>	<p>4.</p>

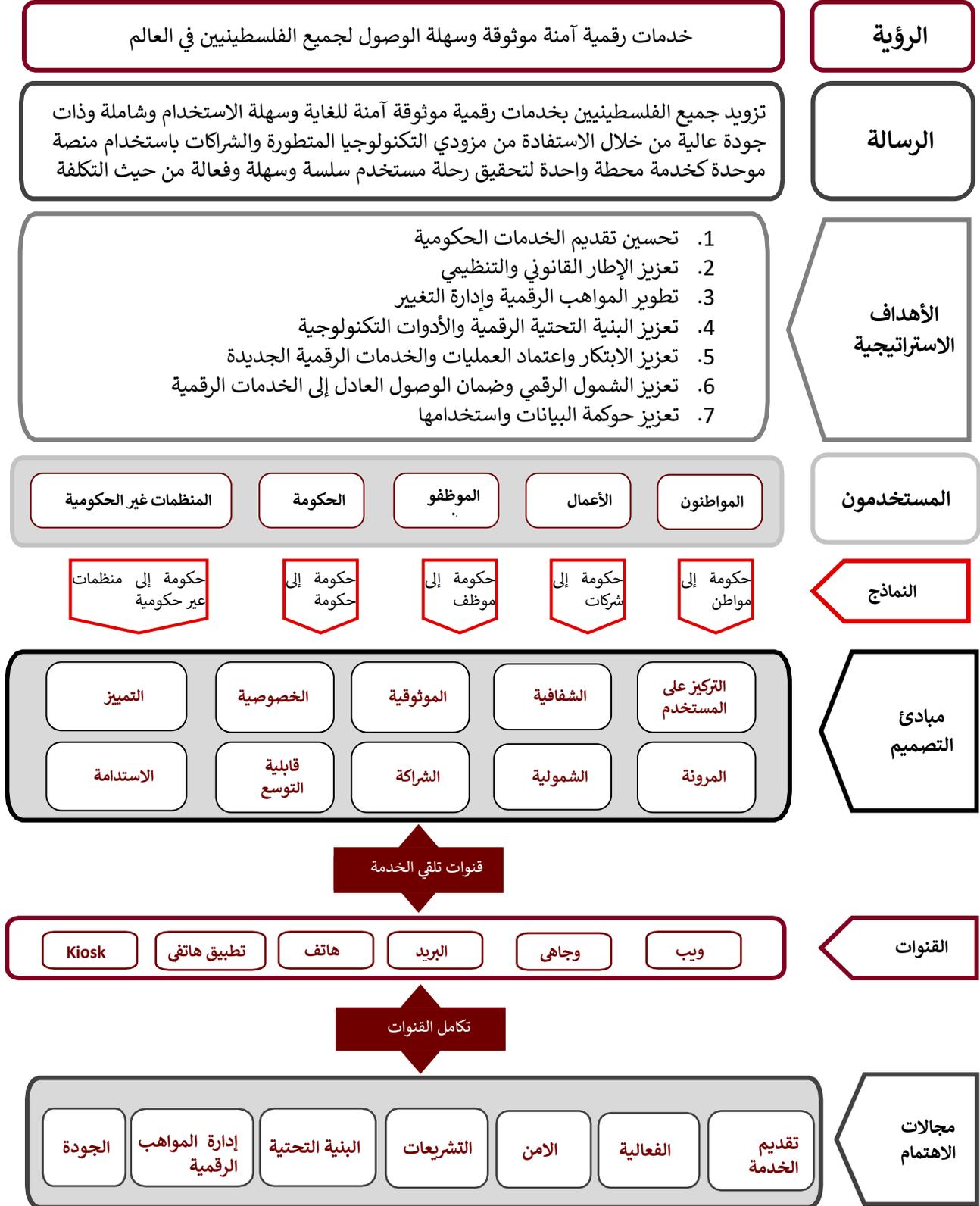
<p>الهدف 17: عزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.</p> <p>7-17 تعزيز تطوير تكنولوجيات سليمة بيئياً ونقلها وتعميمها ونشرها إلى البلدان النامية بشروط مواتية، بما في ذلك الشروط التساهلية والتفضيلية، وذلك على النحو المتفق عليه.</p>					
<p>الهدف 8: العمل اللائق ونمو الاقتصاد</p> <p>1-8 تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وفرص العمل اللائق، ومباشرة الأعمال الحرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، وتشجع على إضفاء الطابع الرسمي على المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم، ونموها، بما في ذلك من خلال الحصول على الخدمات المالية.</p> <p>الهدف 9: إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتشجيع الابتكار</p> <p>4-9 تعزيز البحث العلمي وتحسين القدرات التكنولوجية في القطاعات الصناعية في جميع البلدان، ولا سيما البلدان النامية، بما في ذلك، بحلول عام 2030، تشجيع الابتكار والزيادة بنسبة كبيرة في عدد العاملين في مجال</p>	<p><b>الأولوية الثالثة: الإصلاح وتحسين جودة المؤسسات والخدمات العامة</b></p> <p>القضايا الاستراتيجية:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• رقمنة خدمات الحكومة وإجراءات عملها.</li> </ul> <p><b>الأولوية الأولى: تعزيز الصمود المقاوم</b></p> <p>القضايا الاستراتيجية:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الخدمات الأساسية للمواطنين في المناطق المهتدة من سياسات واجراءات الاحتلال.</li> </ul> </p></p>	<p>الهدف 6: دعم البحث والتطوير وتعزيز الابتكار بالشراكة مع المؤسسات البحثية.</p> <p>خط عمل 5: الابتكار وزيادة الاعمال.</p>	<p>الهدف 6: دعم البحث والتطوير والابتكار بالشراكة ما بين المؤسسات الحكومية والتعليمية ومؤسسات القطاع الخاص والمدني.</p>	<p>تشجيع الابتكار واعتماد عمليات وخدمات رقمية جديدة</p>	<p>5.</p>

<p>البحث والتطوير لكل مليون شخص، وزيادة إنفاق القطاعين العام والخاص على البحث والتطوير.</p> <p>7-9 دعم تطوير التكنولوجيا المحلية والبحث والابتكار في البلدان النامية، بما في ذلك عن طريق كفاءة وجود بيئة مؤاتية من حيث السياسات للتنوع الصناعي وإضافة قيمة للسلع الأساسية بين أمور أخرى.</p> <p>الهدف 17: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة</p> <p>7-17 تعزيز تطوير تكنولوجيات سلمية بيئياً ونقلها وتعميمها ونشرها إلى البلدان النامية بشروط مواتية، بما في ذلك الشروط التساهلية والتفضيلية، وذلك على النحو المتفق عليه.</p> <p>17-17 تشجيع وتعزيز الشراكات العامة وبين القطاع العام والقطاع الخاص وشراكات المجتمع المدني الفعالة، بالاستفادة من الخبرات المكتسبة من الشراكات ومن استراتيجياتها لتعبئة الموارد.</p>					
<p>الهدف 5: تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.</p> <p>5-8 تعزيز استخدام التكنولوجيا التمكينية، وبخاصة تكنولوجيا</p>	<p><b>الأولوية الأولى: تعزيز الصمود المقاوم</b> القضايا الاستراتيجية: توفير الخدمات الأساسية للمواطنين في المناطق</p>	<p>الهدف 11: زيادة الشفافية المساءلة وتعزيز مشاركة الافراد في الخدمات العامة المقدمة إلكترونياً.</p>	<p>الهدف 10: زيادة الشفافية المساءلة وتعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار وفي الخدمات.</p>	<p>تعزيز الشمول الرقمي وضمن الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية</p>	<p>.6</p>

<p>المعلومات والاتصالات، من أجل تعزيز تمكين المرأة.</p> <p>الهدف 9: إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتشجيع الابتكار.</p> <p>8-9 تحقيق زيادة كبيرة في فرص الحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسعي إلى توفير فرص الوصول الشامل والميسور إلى شبكة الإنترنت في أقل البلدان نمواً.</p> <p>الهدف 10: الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها</p> <p>2-10 تمكين وتعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للجميع، بغض النظر عن السن أو الجنس أو الإعاقة أو العرق أو الإثنية أو الأصل أو الدين أو الوضع الاقتصادي أو غير ذلك، بحلول عام 2030.</p> <p>الهدف 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية.</p> <p>6-16 إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات.</p> <p>10-16 كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات</p>	<p>المهددة من سياسات واجراءات الاحتلال.</p>	<p>خط عمل 6: الانفتاح وإتاحة البيانات.</p> <p>خط عمل 9: الاستدامة.</p> <p>خط عمل 10: التوعية وحماية المجتمع.</p>			
---	---	--	--	--	--

<p>الأساسية، وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقات الدولية.</p>					
<p>الهدف 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية. 10-16 كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية، وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقات الدولية.</p>					
<p>الهدف 17: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة 17-18 تعزيز تقديم الدعم لبناء قدرات البلدان النامية، بما في ذلك أقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية، لتحقيق زيادة كبيرة في توافر بيانات عالية الجودة ومناسبة التوقيت وموثوقة ومفصلة حسب الدخل، ونوع الجنس، والسن، والعرق، والانتماء العرقي، والوضع كمهاجر، والإعاقة، والموقع الجغرافي وغيرها من الخصائص ذات الصلة في السياقات الوطنية، بحلول عام 2020.</p>	<p><b>الأولوية الثالثة: الإصلاح وتحسين جودة المؤسسات والخدمات العامة</b> القضايا الاستراتيجية: • تعزيز حوكمة المؤسسات الحكومية</p>	<p>الهدف 8: تسهيل تبادل البيانات وتسهيل الوصول إليها على مستوى الافراد والمؤسسات. خط عمل 3: البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية والبيانات. خط عمل 6: الانفتاح وإتاحة البيانات. خط عمل 8: أمن المعلومات والخصوصية.</p>	<p>الهدف 8: تسهيل عملية التبادل البيئي للبيانات وتوفير قاعدة للبيانات المفتوحة وتسهيل الوصول الى البيانات لتعزيز مفهوم الاقتصاد الرقمي المبني على المعرفة والابتكار والإبداع.</p>	<p>تعزيز حوكمة البيانات واستخدامها</p>	<p>.7</p>

### 6.3 الإطار الاستراتيجي للحكومة الرقمية



## 7 تحليل أصحاب المصلحة

تهدف استراتيجية الحكومة الرقمية إلى تعزيز تقديم الخدمات الحكومية، وتحسين الحوكمة، وتحفيز النمو الاقتصادي من خلال تكييف وتنظيم العديد من الاستراتيجيات والمبادرات التي تم تطويرها. ولضمان نجاح هذه الاستراتيجية، من الأهمية بمكان إجراء تحليل شامل لأصحاب المصلحة. يحدد هذا الجزء من الاستراتيجية أصحاب المصلحة الرئيسيين ومصالحهم وسلطتهم واستراتيجيات المشاركة لتسهيل التنفيذ الفعال لاستراتيجية الحكومة الرقمية.

### 7.1 تحديد أصحاب المصلحة

#### 7.1.1 أصحاب المصلحة الأساسيون

- الجهات الحكومية: الوزارات والهيئات الحكومية المسؤولة عن تنفيذ الحكومة الرقمية.
- منظمات المجتمع المدني: المنظمات غير الحكومية العاملة في القضايا المتعلقة بالشفافية والمساءلة وإشراك المواطنين.
- القطاع الخاص: شركات التكنولوجيا ومقدمو الخدمات والشركات المتأثرة بالمبادرات الرقمية الحكومية.
- المواطنون: عامة السكان، بما في ذلك المواطنون والمقيمون والشركات الذين يتفاعلون مع الخدمات الحكومية.
- المانحون الدوليون: المنظمات التي تقدم التمويل والدعم التقني للتحويل الرقمي.

#### 7.1.2 أصحاب المصلحة الثانويون

- الإعلام: منافذ إخبارية وصحفيون يغطون المبادرات الحكومية وتأثيرها.
- المؤسسات الأكاديمية: المعاهد ومنظمات الأبحاث المساهمة بالمعارف والخبرات.
- الأحزاب السياسية: الكيانات التي لها مصلحة سياسية في نجاح أو فشل المبادرات الحكومية.
- هيئات الحكم المحلي: البلديات والمجالس التي ستتأثر بالتحويل الرقمي للحكومة.

### 7.2 تصنيف أصحاب المصلحة

لتصنيف أصحاب المصلحة، تم استخدام طريقة قوة التأثير – الاهتمام (Power-Interest Grid) بحيث تسهل عملية التصنيف بناء على مدى قوة التأثير ومصصلحة (اهتمام) الجهة بتنفيذ استراتيجية الحكومة الرقمية.

#### 7.2.1 قوة تأثير عالية، واهتمام عالٍ (أدرهم عن قرب):

يتمتع أصحاب المصلحة من هذه الفئة بتأثير (قوة) كبير ومستوى عالٍ من الاهتمام بالاستراتيجية. هذه الفئة بحاجة إلى مشاركة نشطة وإدارة وثيقة.

#### 7.2.2 قوة تأثير عالية، واهتمام منخفض (أبقهم راضين):

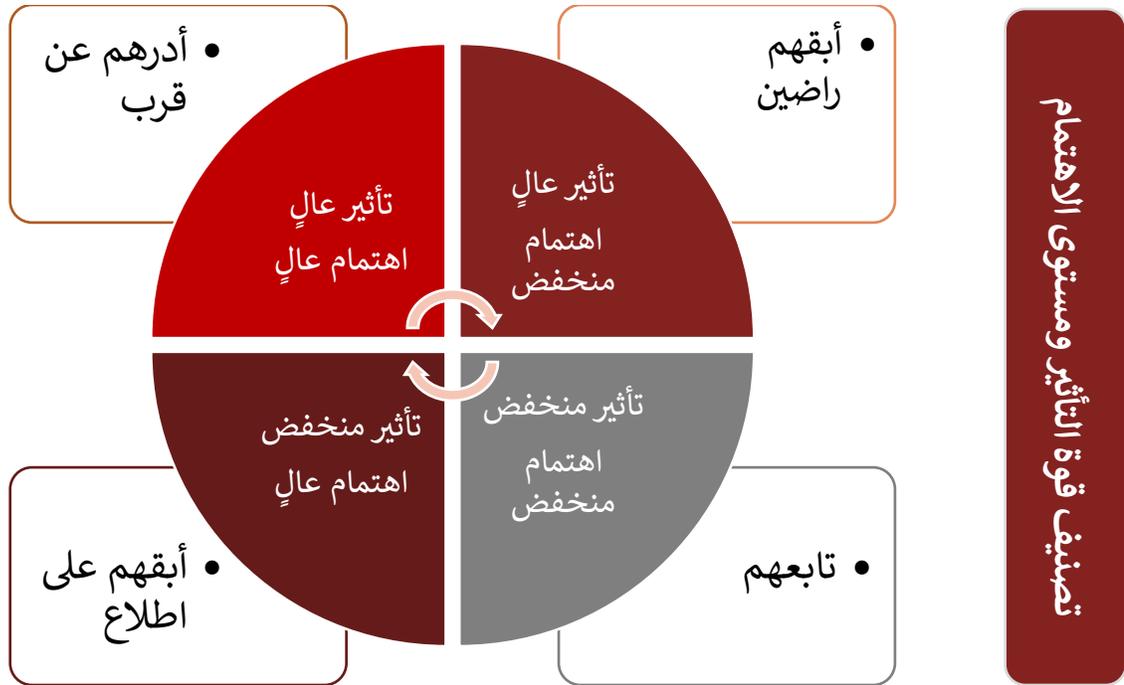
أصحاب المصلحة من هذه الفئة لديهم تأثير (قوة) كبير ولكن اهتمامهم منخفض. ينصح بإبقائهم على اطلاع ورضا ولكن تجنب إرهاقهم بالمعلومات.

#### 7.2.3 قوة تأثير منخفضة، واهتمام عالٍ (أبقهم على اطلاع):

أصحاب المصلحة من هذه الفئة لديهم تأثير (قوة) منخفض ولكن مستوى عالٍ من الاهتمام. ينصح بإبقائهم على اطلاع وإشراكهم حسب الحاجة.

#### 7.2.4 قوة تأثير منخفضة، واهتمام منخفض (تابعهم):

أصحاب المصلحة من هذه الفئة لديهم تأثير (قوة) منخفض ومستوى اهتمام منخفض. ينصح بمتابعة من هم في هذه الفئة بحثًا عن أي تغييرات في حالتهم ولكن لا داعي لاستثمار موارد كبيرة في إشراكهم.



رسم توضيحي 2: تصنيف قوة التأثير ومستوى الاهتمام لأصحاب المصلحة

عملية تصنيف وتحليل أصحاب المصلحة قيمت قوة التأثير ومستوى الاهتمام لكل مجموعة من أصحاب المصلحة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 6: تقييم قوة التأثير ومستوى الاهتمام لأصحاب المصلحة

طريقة الاشراف	مستوى الاهتمام (منخفض/عالي)	قوة التأثير (منخفض/عالي)	مجموعة أصحاب المصلحة
أدرهم عن قرب	عالي	عالي	الجهات الحكومية
أبقهم على اطلاع	عالي	منخفض	منظمات المجتمع المدني
أبقهم راضين	منخفض	عالي	القطاع الخاص
تابعهم	منخفض	منخفض	المواطنون
أدرهم عن قرب	عالي	عالي	المانحون
أدرهم عن قرب	عالي	عالي	الاعلام
أبقهم على اطلاع	عالي	منخفض	المؤسسات الأكاديمية
تابعهم	منخفض	منخفض	الأحزاب السياسية

أظهر تصنيف أصحاب المصلحة مستويات مختلفة من التكامل بين الهيئات الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرين، ويبين الجدول التالي أصحاب المصلحة الفعليين حسب مستوى المشاركة والأولوية والإلحاح بالنسبة لأصحاب المصلحة ذوي التأثير والاهتمام العالي:

جدول 7: تحليل أصحاب المصلحة

#	صاحب المصلحة	قوة التأثير	مستوى الاهتمام	استراتيجية الإشراف	مدى الإلحاح
1	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
2	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
3	وزارة الداخلية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
4	وزارة المالية والتخطيط	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي

#	صاحب المصلحة	قوة التأثير	مستوى الاهتمام	استراتيجية الإشراف	مدى الإلحاح
5	وزارة العدل	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
6	وزارة الاقتصاد الوطني	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
7	مجلس القضاء الأعلى	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
8	مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
9	ديوان الموظفين العام	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
10	المجلس الأعلى لسياسات الشراء العام	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
11	وزارة الريادة والتمكين	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
12	الجهاز المركزي للإحصاء	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
13	وزارة الزراعة	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
14	هيئة التقاعد الفلسطينية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
15	وزارة الخارجية وشؤون المغتربين	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
16	وزارة التربية والتعليم	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
17	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
18	وزارة الحكم المحلي	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
19	وزارة السياحة والآثار	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
20	وزارة التنمية الاجتماعية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
21	وزارة الصحة	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
22	وزارة العمل	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
23	وزارة النقل والمواصلات	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
24	الإدارة العامة للشؤون المدنية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
25	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
26	سلطة الأراضي	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
27	سلطة المياه الفلسطينية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
28	سلطة النقد	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
29	هيئة سوق رأس المال	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
30	وزارة الثقافة	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
31	وزارة الأشغال العامة والإسكان	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
32	وزارة الإعلام	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
33	ديوان الجريدة الرسمية	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
34	هيئة تنظيم قطاع الاتصالات	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
35	الشركة الفلسطينية لنقل الكهرباء	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
36	مجلس تنظيم قطاع الكهرباء	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي
37	مجلس تنظيم قطاع المياه	عالي	عالي	أدر عن قرب	عالي

جميع المؤسسات في الجدول أعلاه هي مؤسسات حكومية أو شبه حكومية، وجميعهم تشارك نفس مستوى الاهتمام والأولوية والإلحاح. لكن من الجدير ذكره أن مختلف أصحاب المصلحة من ذوي الاهتمام العالي قد يتفاوتون بحجم الخدمات التي يقدمونها، فعلى سبيل المثال، وزارة الداخلية لديها خدمات يحتاجها معظم أصحاب المصلحة كما هو موضح أدناه:

جدول 8: مثال على الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية

#	الخدمة	مقدم الخدمة	صاحب المصلحة
1.	وزارة الداخلية	خدمة الاستعلام عن المواطنين	الشرطة وزارة الاقتصاد الوطني

#	الخدمة	مقدم الخدمة	صاحب المصلحة
			وزارة النقل والمواصلات
			وزارة الصحة
			وزارة التنمية الاجتماعية
			لجنة الانتخابات المركزية
			وزارة المالية والتخطيط
			النائب العام
			المجلس الأعلى للقضاء
			وزارة العدل
			وزارة العمل
			وزارة الخارجية وشؤون المغتربين
			ديوان الموظفين العام
			وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
			هيئة مكافحة الفساد
			وزارة التربية والتعليم
			وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
			هيئة التنظيم والادارة
			هيئة التقاعد الفلسطينية
			سلطة النقد

في الحالة أعلاه، وزارة الداخلية تقدم خدمة الاستعلام عن بيانات المواطنين لمختلف أصحاب المصلحة حتى يتمكنوا من تقديم خدماتهم بناءً عليها. على سبيل المثال، من الممكن لسلطة النقد طلب بيانات المواطنين لتوفيرها للمصارف بغرض التحقق من بيانات العميل عند فتح حساب بنكي جديد. من جهة أخرى من الممكن أن تطلب وزارة العدل بيانات العنوان لمواطن من قاعدة بيانات وزارة الداخلية.

على الرغم من أن الخدمة هي واحدة لكن من الممكن لأصحاب المصلحة أن يكون لديهم طلبات مختلفة في نفس الخدمة. تقرير الفجوات الذي تم إعداده لتطوير هذه الاستراتيجية يوضح أبرز الخدمات المتوفرة حالياً ويحدد متلقيها.

لأغراض التحليل أصحاب المصلحة سيتم التعامل معهم بحسب مصفوفة قوة التأثير - مستوى الاهتمام. حث ينبغي وضع إجراء وآلية لتقديم التغذية الراجعة والرد على الاستفسارات التي يثيرها أصحاب المصلحة لإبقائهم على اطلاع ومستوى مشاركة جيد.

### 7.3 ترتيب أصحاب المصلحة من حيث الأولوية

#### 7.3.1 أصحاب مصلحة ذوي أولوية عالية

استناداً إلى تحليل (قوة التأثير - مستوى الاهتمام) فإن أصحاب المصلحة ذوي الأولوية العالية هم:

- الجهات الحكومية: محرك أساسي للتحويل، لذا فإن مشاركتهم الفاعلة جوهرية.
- مؤسسات المجتمع المدني: لضمان الشفافية والمحاسبة، كما أنهم مؤثرين في تشكيل الرأي العام.
- المانحون: دعمهم المالي والتقني مهم لنجاح الاستراتيجية.
- وسائل الإعلام: لها تأثير عالي خاصة من خلال الاعلام الرقمي والحديث، كما أنها مهتمة بعمليات الحكومة الرقمية.

#### 7.3.2 أصحاب مصلحة ذوي أولوية متوسطة

- القطاع الخاص: خبراتهم وقدراتهم تمكنهم من المساهمة بشكل كبير في مشاريع التحويل الرقمي.
- المؤسسات الأكاديمية: يقدمون أبحاث ومعارف قيمة.
- المواطنون: ضمان قبولهم للتحويل ودعمهم مهم للنجاح على المدى الطويل.

### 7.3.3 أصحاب مصلحة ذوي أولوية منخفضة

- الأحزاب السياسية: قد تختلف بمستوى اهتمامها، لكن تأثيرها المباشر محدود.
- الهيئات المحلية: يتسم تأثيرها بمزيد من الطابع المحلي، ولكن ينبغي إبقاؤها على علم.

## 7.4 استراتيجيات اشراك ذوي العلاقة

### 7.4.1 أصحاب العلاقة ذوي الأولوية العالية

#### 7.4.1.1 الجهات الحكومية

- استراتيجية الاشراك: المشاورات الدورية، والتخطيط المشترك، وصناعة القرار بشكل تشاركي.
- الاتصال: التحديث بشكل مستمر، وفرق دائمة للمشاريع، وتوفير الدعم من خلال التدريب.
- آلية التغذية الراجعة: جلسات دورية لجمع التغذية الراجعة، ووجود البات ابلاغ.
- التخفيف من المخاطر: معالجة الملاحظات والمخاوف بشكل فوري، وتعديل الاستراتيجية عند الحاجة، وتوفير الموارد.

#### 7.4.1.2 منظمات المجتمع المدني

- استراتيجية الإشارك: الشراكات، مشاركة المعلومات، والاشراك في لجان الرقابة/الاشراف.
- الاتصال: الشفافية، والوصول الى البيانات، والحوار المفتوح.
- آلية التغذية الراجعة: اجتماعات دورية لمناقشة الانجاز ومعالجة أية ملاحظات.
- التخفيف من المخاطر: معالجة الملاحظات بشكل مفتوح، تضمين التغذية الراجعة، وضمان الشفافية.

#### 7.4.1.3 المانحون

- استراتيجية الاشراك: التعاون المستمر، ورفع التقارير، وصناعة القرار المشترك.
- الاتصال: ارسال التقارير في مواعيدها، وضوح المسؤوليات المالية، وتحديث المشاريع.
- آلية التغذية الراجعة: المراجعات الربعية، وجلسات التغذية الراجعة، وتقييمات الأثر.
- استراتيجية المشاركة: التعاون المستمر، والإبلاغ، واتخاذ القرارات المشتركة.
- التخفيف من المخاطر: الحفاظ على الشفافية، والالتزام بالخطط المتفق عليها، وإظهار النتائج.

### 7.4.2 أصحاب العلاقة ذوي الأولوية المتوسطة

#### 7.4.2.1 القطاع الخاص

- استراتيجية الاشراك: شركات القطاع العام والخاص، المشاركة في مجموعات ولجان العمل، والتعاون في تطوير الحلول الرقمية.
- الاتصال: مشاركة أفضل الأساليب للتواصل بشكل فعال.

## 7.5 استراتيجيات اشراك أصحاب المصلحة

استناداً إلى تحليل أصحاب المصلحة لاستراتيجية الحكومة الرقمية في فلسطين، فيما يلي نستعرض استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة الرئيسية التي يجب النظر فيها وتنفيذها وفقاً لفئة أصحاب المصلحة وبشكل أساسي لأصحاب المصلحة ذوي الاهتمام العالي والأولوية العالية:

### 7.5.1 الجهات الحكومية

- الحوكمة التعاونية: إنشاء لجان وفرق عمل مشتركة بين الوزارات والمؤسسات الحكومية لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها.
- بناء القدرات: توفير التدريب والموارد للموظفين الحكوميين لتعزيز مهاراتهم الرقمية وقدرتهم على التكيف مع التكنولوجيات الجديدة.
- الاتصال الشفاف: إطلاع المؤسسات الحكومية بانتظام على تقدم الاستراتيجية والتحديات والتغييرات في خطط التنفيذ.
- آلية التغذية الراجعة: إنشاء قنوات للموظفين الحكوميين لتقديم التعليقات والإبلاغ عن القضايا واقتراح تحسينات في عملية التحول.
- حل النزاعات: وضع آليات لحل النزاعات والخلافات الداخلية التي قد تنشأ أثناء التنفيذ.

### 7.5.2 منظمات المجتمع المدني

- بناء الشراكات: التعاون مع منظمات المجتمع المدني لإشراكها في لجان الرقابة وتقييمات المشاريع ووضع السياسات.
- الشفافية والمساءلة: ضمان الشفافية في عمليات صنع القرار وإتاحة الوصول إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة.
- حملات التوعية العامة: إنشاء شراكة مع منظمات المجتمع المدني لتثقيف الجمهور بشأن فوائد وأثار التحول الحكومي الرقمي.
- المشاورات المنتظمة: تنظيم مشاورات منتظمة مع منظمات المجتمع المدني لجمع ردود الفعل ومعالجة التخوفات وإدراج وجهات نظرها في الاستراتيجية.

### 7.5.3 القطاع الخاص

- الشراكات بين القطاعين العام والخاص: إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص للاستفادة من خبرات القطاع الخاص وموارده من أجل تطوير التكنولوجيا وتنفيذها.
- نقل المعرفة: تشجيع القطاع الخاص على نقل التكنولوجيا والمعارف إلى القطاع العام لبناء القدرات.
- المواءمة التنظيمية: العمل مع القطاع الخاص لضمان أن اللوائح والسياسات تسهل مبادرات التحول الرقمي بدلاً من إعاقتها.
- شفافية العقود: ضمان شفافية عمليات الشراء والعقود وقابليتها للمنافسة.
- الابتكار: تعزيز الابتكار من خلال التعاون مع شركات التكنولوجيا في مشاريع البحث والتطوير.

### 7.5.4 المواطنون

- برامج محو الأمية الرقمية: تطوير وتنفيذ برامج محو الأمية الرقمية للمواطنين.
- حملات التوعية: إنشاء منصات رقمية سهلة الاستخدام، وتنظيم حملات توعية، وإشراك المواطنين من خلال آليات التغذية الراجعة والتصميم المتمحور حول المواطن.
- التواصل: إعلام المواطنين بانتظام بالخدمات الرقمية المتاحة ومزاياها وكيفية الوصول إليها.

## 8 إطار الحوكمة

### 8.1 الحوكمة لإستراتيجية الحكومة الرقمية

#### 8.1.1 مقدمة

في عصر التقدم التكنولوجي السريع، لا يعد التحول الرقمي خيارًا فقط، بل ضرورة للحكومات في جميع أنحاء العالم. ولتنفيذ إستراتيجية الحكومة الرقمية بنجاح، تعتبر آليات الحوكمة القوية أمرًا ضروريًا. سيتناول هذا القسم من الاستراتيجية جانب الحوكمة، مع التركيز على التحكم والتفويض والقيادة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى علاقتها مع سلسلة العرض والطلب على المستويات المختلفة، والهيكل العام للحكومة لمعالجة التحديات.

#### 8.1.2 الوضع الحالي للحكومة

يعتمد الهيكل الحالي للحكومة في فلسطين على الأنظمة القانونية التي أصدرتها الحكومة، وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن الهيكل الحالي ما يلي: في المستوى الأعلى، مجلس الوزراء المسؤول عن الموافقة على القوانين واللوائح والاستراتيجيات والسياسات للتحول الرقمي.

يليه اللجنة الوزارية للحكومة الإلكترونية، التي تتألف من وزراء من مختلف الوزارات في الحكومة، ووزير وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الذي هو مقرر اللجنة. وتلعب هذه اللجنة دورًا هامًا في التوصل إلى اتفاقات حكومية رئيسية بشأن استراتيجيات وبرامج الحكومة الإلكترونية. ومع ذلك، أظهرت البيانات المقدمة أنه لا توجد اجتماعات دورية منتظمة لهذه اللجنة، وأن آخر اجتماع عقد في عام 2019.

وأخيرًا الفريق المركزي الدائم للحكومة الإلكترونية الذي يهدف بشكل رئيسي إلى تمكين وتعزيز وضمان تشغيل الحكومة الإلكترونية. ويتألف الفريق من 18 ممثلًا من مؤسسات مختلفة، منهم 15 من مؤسسات حكومية مختلفة، وممثل عن سلطة النقد الفلسطينية، وممثل عن القطاع الأكاديمي، وممثل عن القطاع الخاص. ويكون مقرر الفريق وكيل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وعضوية مدير عام الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعمل الأمانة العامة لمجلس الوزراء كأمانة سر للفريق.

#### 8.1.3 هيكل الحكومة الرقمية

ستتطلب الحكومة الرقمية هيكلًا حكوميًا قويًا يدعم التمييز الواضح بين وحدات السياسة وتقديم الخدمات وأدوارهم المترتبة. ويتطلب تنفيذ إستراتيجية الحكومة الرقمية تطوير هيكل حكومي واضح يحدد مسؤوليات الأطراف المختلفة المشاركة في التنفيذ كما يلي:

مجلس الوزراء

اللجنة الوزارية للحكومة الإلكترونية

الفريق المركزي الدائم للحكومة الإلكترونية

الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية  
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

رسم توضيحي 3 هيكل الحوكمة الحالي للحكومة الإلكترونية

## مجلس الوزراء

### اللجنة الوزارية للحكومة الالكترونية

#### الفريق المركزي الدائم للحكومة الالكترونية

#### الادارة العامة للحكومة الالكترونية - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

أصحاب  
المصلحة

أصحاب  
المصلحة

أصحاب  
المصلحة

أصحاب  
المصلحة

رسم توضيحي 4 هيكل الحكومة الرقمية

- مجلس الوزراء: سيكون مسؤولاً عن التغييرات التشريعية ومسؤولاً في النهاية عن إستراتيجية الحكومة الرقمية.
  - اللجنة الوزارية للحكومة الإلكترونية: ستقدم إشرافاً على تنفيذ الاستراتيجية، وستحل المشكلات التي تواجه التنفيذ، وستقدم تنسيقاً مع الجهات الحكومية، وستوافق على خطط البرامج.
  - الفريق المركزي للحكومة الإلكترونية: سيشرف الفريق بنشاط على مشاريع الحكومة الرقمية مع الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع والأنشطة بحسب خارطة الطريق التنفيذية وبحسب ما يحدده الفريق، وسيعد تقارير التقدم، وسيدير مسائل ومخاطر استراتيجية الحكومة الرقمية، وسيقيم أيضاً التقدم والالتزام بالإرشادات الخاصة بالحكومة الإلكترونية لكل جهة حكومية، وسيعد التقرير السنوي للحكومة الرقمية لمراجعتها من قبل اللجنة الوزارية وتقديمه لمجلس الوزراء.
  - الادارة العامة للحكومة الإلكترونية: ستكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ المبادرات والاهداف الاستراتيجية والأنشطة التي تقع مسؤولية تنفيذها على الادارة العامة للحكومة الالكترونية حسب المسؤوليات الموضحة في خارطة الطريق المنبثقة عن الاستراتيجية.
- حيث أن نظام العمل الداخلي للفريق المركزي الدائم للحكومة الالكترونية يشير إلى واجبات الفريق ونطاق عمله بالإضافة إلى دور أعضاء الفريق. وتمثل واجبات ومسؤوليات الفريق فيما يلي:
- مرجعية استشارية عليا لإدارة ومراقبة برامج الحكومة الإلكترونية.
  - تطوير ومراجعة استراتيجيات وسياسات برامج الحكومة الإلكترونية ومتابعة تنفيذها.
  - تحديد الاحتياجات التقنية واللوجستية والتشريعية لبرامج الحكومة الإلكترونية.
  - مراقبة وتقييم برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية وخطط العمل التشغيلية ومتابعتها.
  - إشراف على اللجان الحالية والجديدة في مجال الحكومة الرقمية.

- تشكيل وإعادة هيكلة الفرق التقنية ومتابعة عملها في برامج الحكومة الرقمية.
- الإشراف على إعداد ومتابعة ميزانية الحكومة الرقمية.
- التنسيق والعمل على نشر وتعزيز الحكومة الرقمية.
- التنسيق والعمل مع اللجان والمؤسسات ذات الصلة .

## 8.2 وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: التحكم والتفويض والقيادة

### 8.2.1 مستوى التحكم

يجب أن تحتفظ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحكم كبير في المبادرات الاستراتيجية لإستراتيجية الحكومة الرقمية، حيث تعمل كجهة التنسيق المركزية التي تراقب تنفيذ استراتيجيات وسياسات التحول الرقمي. وتضمن الوزارة أن جميع هيئات الحكومة وأصحاب المصلحة يوافقون تحركاتهم نحو التحول الرقمي بما يتوافق مع استراتيجية الحكومة الرقمية الفلسطينية.

### 8.2.2 التفويض

يتضمن التفويض للوزارة صياغة السياسات وتحديد المعايير وتوفير الإرشادات للمبادرات الرقمية عبر هيئات الحكومة. وتلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التعاون وضمان أن الخدمات الرقمية تكون قابلة للتفاعل وأمنة وموجهة للمستخدم.

### 8.2.3 القيادة

القيادة داخل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أمر حيوي لدفع استراتيجية الحكومة الرقمية قدمًا. إن قادة الوزارة مسؤولون عن إنشاء رؤية وبناء توافق وتحفيز هيئات الحكومة لاعتماد التحول الرقمي. كما أنهم يلعبون دورًا رئيسيًا في تأمين التمويل والموارد للمبادرات الرقمية.

## 8.3 هيكل الحوكمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات

### 8.3.1 معالجة التحديات

عندما تنشأ مشكلات أو تحتاج إلى اتخاذ قرارات صعبة تتعلق بجميع هيئات الحكومة، يكون الهيكل القوي للحكم ضروريًا. لذلك، يجب على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال كونها مقررا للجنة الوزارية للحكومة الالكترونية والفريق المركزي الدائم للحكومة الالكترونية إنشاء لجان أو فرق عمل مشتركة عبر الحكومة لجمع متخصصين متنوعين ووجهات نظر متعددة، مما يضمن أن القرارات مستنيرة ومتوازنة.

### 8.3.2 قرارات صعبة

يمكن عقد اللجنة الوزارية للحكومة الالكترونية بالنسبة للقضايا المعقدة التي تتطلب تنسيقًا لجميع هيئات الحكومة. وتتألف هذه اللجنة من المسؤولين الكبار من مختلف الوزارات والهيئات الحكومية، وتضمن توافقًا مع الاستراتيجية وحل النزاعات أو التداخلات في المسؤوليات.

### 8.3.3 فرض القوانين والعمليات

#### 8.3.3.1 توحيد المعايير

يجب على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فرض قوانين وعمليات موحدة عبر المؤسسات الحكومية لضمان التنسيق والأمان والكفاءة في الخدمات الرقمية. ويشمل ذلك تحديد معايير البيانات وبروتوكولات الأمان ومتطلبات التوافق.

### 8.3.3.2 الامتثال والمتابعة

يجب أن يكون هناك آلية متابعة وامتثال قوية من خلال الأمانة العامة لمجلس الوزراء والادارة العامة للتخطيط والسياسات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك للتأكد من أن جميع مؤسسات الحكومة تلتزم بالمعايير والإرشادات الموجودة. ويمكن أن تساعد الفحوصات الدورية والتقييمات في تحديد عدم الامتثال ومعالجة المشكلات بشكل نشط.

### 8.3.4 التكيف والتحسين المستمر

#### 8.3.4.1 إجراء تغييرات في العملية

في العالم التكنولوجي الرقمي السريع، يجب أن تكون هياكل الحكم والعمليات ذات مرونة وقابلية للتكيف. ويجب على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إنشاء آليات لمراجعة وتحديث منتظمة للسياسات والمعايير والإرشادات لمواكبة التطورات التكنولوجية واحتياجات المستخدمين المتغيرة.

#### 8.3.4.2 التعلم والابتكار

ان الاعتماد على ثقافة التحسين المستمر والابتكار أمر ضروري. ويجب على الوزارة تشجيع التجربة والتعلم من الأخطاء ونشر الممارسات الناجحة عبر مؤسسات الحكومة.

### 8.4 مبادئ الحوكمة

توفر مبادئ الحوكمة إطارًا للعمل بأخلاقية وشفافية وكفاءة للحكومة والمؤسسات ذات الصلة المشاركة في استراتيجية الحكومة الرقمية. والتمسك بهذه المبادئ أمر حاسم لبناء الثقة والحفاظ على المساءلة وضمان استدامة طويلة الأمد. وعلى الرغم من تفاصيل تلك المبادئ يمكن أن تختلف بين القطاعات والمناطق، إلا أن الآتي عبارة عن مبادئ حوكمة مُعترف بها على نطاق واسع:

- **الشفافية:** يجب أن تقدم الحكومة معلومات واضحة ودقيقة لأصحاب المصلحة حول أنشطتهم وأدائهم ووضعهم المالي.
- **المساءلة:** يجب على صناعات القرار أن يكونوا مسؤولين أمام أصحاب المصلحة عن أداء الحكومة وسلوكها.
- **المسؤولية:** يجب على أولئك الذين يتولون أدوارا في الحوكمة أن يتصرفوا في أفضل مصلحة للحكومة والمواطن، وتجنب التضاربات المصلحية وممارسة العناية والدقة في أداء واجباتهم.
- **العدالة:** يجب معاملة جميع أصحاب المصلحة بمنتهى الإنصاف والعدالة، بما في ذلك حماية حقوق الأقليات وضمان سماع أصوات الجميع.
- **السلوك الأخلاقي:** يجب على الحكومة أن تتصرف بنزاهة، ضمناً لتوافق أنشطته مع المعايير الأخلاقية والأخلاقية.
- **المشاركة والشمول:** يجب أن تعزز آليات الحوكمة المشاركة، ضمناً لأخذ وجهات نظر متنوعة في عمليات اتخاذ القرار.
- **الكفاءة والفعالية:** يجب أن تدعم عمليات الحوكمة الغرض والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع ضمان استخدام الموارد بكفاءة.
- **حكم القانون:** يجب أن تعمل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمؤسسات الشريكة في تنفيذ الاستراتيجية ضمن الإطار القانوني للسلطات المعنية بها، وأن تضمن أن جميع الأنشطة والقرارات تتوافق مع القوانين واللوائح ذات الصلة.
- **الاستجابة:** يجب أن تسمح آليات الحوكمة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة أو تعليقات أصحاب المصلحة.
- **توجه نحو التوافق:** يجب أن يتم اتخاذ القرارات قدر الإمكان من خلال التوافق، مع احترام الاهتمامات المتنوعة لأصحاب المصلحة.

- **إدارة المخاطر:** يجب أن يكون لديهم نهج استباقي للاعتراف بالمخاطر وإدارتها بشكل حاسم لضمان الحوكمة المستدامة. وهذا يتضمن التخفيف من التهديدات المحتملة واستغلال الفرص.
- **التحسين المستمر:** يجب مراجعة وتحديث عمليات الحوكمة بانتظام لضمان بقائها فعالة وملائمة.
- **مصالح أصحاب المصلحة:** يجب على الحكومة أن تعترف بمصالح أصحاب المصلحة وتحقق التوازن بينهم، من الموظفين والمستخدمين والمجتمع بشكل عام.
- **الاستدامة:** يجب أن تأخذ هيكل الحوكمة بعين الاعتبار القابلية للبقاء على المدى الطويل للحكومة، بما في ذلك تأثيرها على البيئة والمجتمع والاقتصاد.

ولضمان تجذر هذه المبادئ داخل الحكومة، يجب أن تُدخلها في ثقافتها وعملياتها وهيكلها. ويمكن أن يساعد في ضمان الامتثال وتعزيز ثقافة التنظيم المدفوعة بالحوكمة، التدريب المنتظم والمراجعات والفحوصات.

## 9 المبادرات الرئيسية لاستراتيجية الحكومة الرقمية

تم تصميم هذه المبادرات الاستراتيجية بناءً على المحاور الخمسة التي تم تطوير تقرير الفجوات بناءً عليها، وهي الإطار المؤسسي وإطار الحوكمة، الإطار القانوني والتنظيمي، المواهب الرقمية وإدارة التغيير، البنية التحتية والأدوات التكنولوجية، العمليات والخدمات الرقمية الجديدة، وهذه المحاور بنيت عليها الأهداف الاستراتيجية المذكورة أعلاه. في كل محور من هذه المحاور تم تطوير عدة مبادرات/ برامج استراتيجية، وتحديد أولوية تنفيذها والأنشطة المندرجة فيها وتحديد المسؤولية ومؤشرات الأداء، الجدول التالي، يفصل هذه المبادرات.

جدول 9: المبادرات الرئيسية لاستراتيجية الحكومة الرقمية

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
<b>المحور الاستراتيجي الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة</b>						
1.1 تعزيز دور الوزارة كقائد للتحويل الرقمي على مستوى الحكومة	الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي نتيجة أ: إطار قانوني وتنظيمي فعال الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير	عالية	1. تعزيز دور الوزارة في المشاركة المباشرة في إصدار التشريعات ذات العلاقة، وحوكمة تكنولوجيا المعلومات على المستوى الحكومي.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع اللجنة الوزارية للحكومة الإلكترونية والفريق المركزي الدائم للحكومة الإلكترونية.	عدد التشريعات التي شاركت الوزارة في إعدادها	التشريعات المنشورة بيانات من ذوي العلاقة في الوزارة

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
	نتيجة ب: موارد بشرية ذات مهارات رقمية عالية الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية نتيجة أ: بنية تحتية موثوقة		2. إنشاء نظام موحد لمراقبة مشتريات تكنولوجيا المعلومات من قبل الوزارة قبل إتمام عملية الشراء، ووضع معايير ومواصفات واضحة للمشتريات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات بجميع فئاتها بهدف توحيدها على المستوى الحكومي	الإدارة العامة للحاسوب الحكومي، والإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع المجلس الأعلى لسياسات الشراء العام ووزارة المالية.	وجود النظام الموحد	وثائق الشراء الحكومية تقارير الجهات ذات العلاقة بيانات من ذوي العلاقة في الجهات المسؤولة عن التنفيذ
			3. تحديث وتطوير وظائف تكنولوجيا المعلومات وتوظيف متخصصين في مجالات أمن المعلومات والأمن السيبراني وتطوير أوصاف وظيفية خاصة بهم للتعامل مع التحديات التكنولوجية المتنامية وتحسين فاعلية تقديم الخدمات بدءاً بالوزارة ثم الوزارات الأخرى.	ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	عدد الأوصاف الوظيفية التي تم تطويرها بناء على متطلبات الحكومة الرقمية.	الأوصاف الوظيفية
			4. تطوير البنية التحتية في الوزارة وتحديداً البنية التحتية للخدمات المشتركة من مركز البيانات الوطني والخدمات السحابية والإيميل الحكومي وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان التشغيل المتواصل والاستجابة السريعة.	الإدارة العامة للحاسوب الحكومي-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	نسبة إنجاز تطوير الخدمات المشتركة	الإدارة العامة للحاسوب الحكومي-الوزارة تقارير الصيانة والتشغيل

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			5. تطوير وتوسيع الخدمات على ناقل البيانات الوطني، يشمل ذلك تعزيز القدرة على نقل المعلومات بين الأطراف المختلفة وضمان تدفق مستمر للبيانات والمعلومات الحيوية.	الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد الجهات الحكومية المتصلة على ناقل البيانات الوطني	الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-الوزارة تقارير ناقل البيانات الوطني المراسلات بين الجهات الحكومية المختلفة
			6. تعزيز كفاءات موظفي تكنولوجيا المعلومات في مختلف الوزارات والجهات الحكومية من خلال برامج تدريبية مستمرة، للحفاظ على تحديث وتطوير مهارات العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ووزارة الريادة والتمكين	عدد الموظفين المشاركين في التدريبات.	تقارير التدريبات تقارير تقييم أداء الموظفين بعد المشاركة في التدريبات

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
1.2 تعزيز إطار الحوكمة للحكومة الرقمية في فلسطين	<p>الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي نتيجة أ: إطار قانوني وتنظيمي فعال وشامل للحكومة الرقمية</p> <p>الهدف الاستراتيجي السابع: تحسين حوكمة البيانات واستخدامها</p> <p>نتيجة أ: خدمات حكومية رقمية ذات شفافية عالية</p> <p>نتيجة ب: منظومة إدارة حوكمة البيانات على مستوى الحكومة</p>	عالية	<p>1. تحسين هيكل الحوكمة للحكومة الرقمية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة هيكلة الفريق المركزي الدائم للحكومة الإلكترونية ليضم أعضاء من مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع الخاص والأكاديمي، وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لكل عضو في الفريق وتوضيح دورهم في تنفيذ استراتيجيات الحكومة الرقمية.</li> <li>زيادة عدد اجتماعات الفريق المركزي الدائم للحكومة الإلكترونية لتكون مرة واحدة على الأقل شهرياً، سيتم خلال هذه الاجتماعات مناقشة التقدم ومعالجة أي قضايا تنشأ خلال تطبيق استراتيجية الحكومة الرقمية، ونشر المعلومات المتعلقة بالاجتماعات، والقرارات التي تصدر من الفريق لتعزيز الشفافية.</li> <li>زيادة اجتماعات اللجنة الوزارية للحكومة الإلكترونية لتكون بشكل ربعي، لمناقشة التحديات التي تطرأ خلال تنفيذ الاستراتيجية.</li> </ul>	<p>الأمانة العامة لمجلس الوزراء الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود نظام داخلي محدث للحكومة الإلكترونية</li> <li>عدد اجتماعات الفريق المركزي الدائم للحكومة الإلكترونية</li> <li>عدد اجتماعات اللجنة الوزارية</li> </ul>	النظام الداخلي تقارير الاجتماعات
			<p>2. إنشاء قنوات تواصل متعددة مثل تطبيقات الهواتف، المواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، لاستقبال وتقديم شكاوى ومقترحات المواطنين، والاستفادة من تقنيات تحليل البيانات لتحسين الخدمات بناءً على هذه الملاحظات. وتوفير تحديثات دورية للمواطنين حول الإجراءات لتعزيز الشفافية والثقة في النظام الحكومي، واستخدام هذه المنصات لنشر المعلومات والتوعية حول استخدام الخدمات الرقمية.</p>	<p>الأمانة العامة لمجلس الوزراء وزارة المالية الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات</p>	<p>عدد قنوات التواصل الفعالة</p>	التقارير السنوية للشكاوى في المؤسسات الحكومية تقارير الاستجابة للشكاوى القرارات الحكومية المعلنة

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			3. تطوير مهارات الأفراد العاملين في مختلف الجهات الحكومية بما يتعلق بأفضل الممارسات في مجال الحوكمة الرقمية.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد الموظفين المشاركين في التدريبات سنوياً.	تقارير التدريب
			1. تطوير نظام موحد لإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات يحدد المنهجيات والأدوات ومؤشرات الأداء الرئيسية والنماذج التي يجب على جميع الجهات الحكومية اتباعها لتنفيذ مبادرات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات في الحكومة.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود نظام موحد لإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات	نماذج إدارة المشاريع تقارير المشاريع دليل إجراءات إدارة المشاريع
		عالية	2. تطوير نظام متكامل لتتبع التقدم والمعالم والميزانية لجميع المشاريع في الوقت الفعلي لتوفير نظرة شاملة لجميع المشاريع الجارية وحالتها وأي مجالات تحتاج إلى اهتمام فوري.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء بالتنسيق مع الإدارة العامة للتخطيط والسياسات-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المالية	وجود نظام متابعة وتقييم لمشاريع تكنولوجيا المعلومات	تقارير المشاريع تقارير المتابعة والتقييم من الإدارة العامة للتخطيط والسياسات-الوزارة
			3. تنفيذ برنامج تدريب وتطوير شامل يجمع بين منهجيات إدارة المشاريع والتدريب على مهارات القيادة والاتصال، مصمم خصيصاً لمديري مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وزارة الريادة والتمكين	عدد المشاركين في التدريبات سنوياً	تقارير التدريب تقييم أداء الموظفين تقارير التدريب القبلية والبعدي

1.3 تحسين إدارة العمليات في الحكومة الرقمية

الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة  
نتيجة أ: عمليات حكومية فعالة وذات كفاءة عالية

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
1.4 تحديث إطار مشتريات تكنولوجيا المعلومات	الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية نتيجة أ: خدمات حكومية رقمية ذات جودة عالية الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة نتيجة أ: عمليات حكومية فعالة وذات كفاءة عالية	عالية	1. تحديث سياسات الشراء لتتوافق مع الطبيعة الفريدة لأصول تكنولوجيا المعلومات، مثل اشتراكات البرامج والشهادات، واعتماد هذه السياسات في جميع الجهات الحكومية.	المجلس الأعلى لسياسات الشراء العام بالتنسيق مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود سياسات شراء محدثة متوافقة مع طبيعة أصول تكنولوجيا المعلومات	سياسة شراء خاصة بمشتريات تكنولوجيا المعلومات
			2. تطوير وثائق عطاءات مُخصصة لتكنولوجيا المعلومات تتماشى مع خصوصيات وتحديات مشتريات قطاع التكنولوجيا، لضمان وضوح أكبر وفعالية في عمليات الشراء.	المجلس الأعلى لسياسات الشراء العام بالتنسيق مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووزارة المالية	وجود وثائق عطاءات مخصصة لتكنولوجيا المعلومات	وثائق عطاءات تكنولوجيا المعلومات الشروط المرجعية للعطاءات تقارير لجان المشتريات
			3. إعداد وتنفيذ خطة مشتريات متكاملة خاصة بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الحكومي.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووزارة المالية	وجود خطة مشتريات متكاملة خاصة بتكنولوجيا المعلومات	خطة مشتريات تكنولوجيا المعلومات ميزانيات مشتريات تكنولوجيا المعلومات
			4. استغلال الحجم الشرائي للحكومة كأداة للتفاوض وتحقيق أفضل الأسعار والشروط، لزيادة كفاءة وفعالية عمليات شراء تكنولوجيا المعلومات على المستوى الحكومي.	وزارة المالية	نسبة التوفير في التكلفة الإجمالية	تقارير المشتريات العقود والاتفاقيات التقارير المالية

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
1.5 تطوير علامة موحدة للحكومة الرقمية	<p>الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية نتيجة أ: تجربة مستخدم محسنة</p> <p>الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز الشمول الرقمي وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية</p> <p>نتيجة أ: وصول الخدمات الرقمية بشكل عادل إلى كافة فئات المجتمع</p>	عالية	1. تطوير العلامة الموحدة للحكومة الرقمية وإطلاقها واعتمادها في جميع المبادرات ذات العلاقة بالحكومة الرقمية.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة الإعلام وزارة المالية	اعتماد العلامة الموحدة للحكومة الرقمية خلال فترة زمنية محددة	العلامة الموحدة للحكومة الرقمية تقارير اجتماعات الجهات المسؤولة
			2. اعداد ارشادات العلامة الموحدة للحكومة الرقمية وتعميمها على مختلف المؤسسات الحكومية لتطبيقها والالتزام بها على مستوى مواقعهم الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي ومراسلاتهم.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع وزارة الإعلام	إرشادات العلامة الموحدة للحكومة الرقمية أي توثيق يظهر تطبيقها في المؤسسات الحكومية	
			3. تنفيذ حملات دعائية لبوابة حكومي يشمل تصميم وتنفيذ حملات إعلانية وتوعية تستهدف المستخدمين والجمهور بشكل عام بخدمات ومزايا البوابة الحكومية، بهدف إشراك المستخدمين في استخدامها بشكل أفضل من خلال تقديم محتوى جاذب ومفهوم حول كيفية الاستفادة من الخدمات الحكومية عبر البوابة وتوضيح الفوائد التي يمكن أن يحققوها من خلالها. يمكن أن تتضمن الحملات إعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات في وسائل الإعلام، وورش العمل التوعوية والتفاعل مع المستخدمين للحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم لتحسين تجربتهم على البوابة.	الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المالية بالتنسيق مع وزارة الإعلام	تقارير الحملات المنفذة سنويا	

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			4. توجيه وتدريب الموظفين لاستخدام وسم الحكومة الرقمية الموحد وأهمية استخدامه.	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد ورشات العمل والتدريبات عدد المشاركين في هذه الورشات والتدريبات	تقارير التدريبات والورشات
			5. إقامة شراكات مع المؤثرين والجامعات ومنظمات المجتمع المدني المؤثرة لزيادة الوعي والمعرفة بوسم الحكومة الرقمية.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووزارة الإعلام	قياس أثر الشركات من خلال قياس مدى التفاعل الرقمي	الاتفاقيات والشركات
	الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية نتيجة أ: خدمات حكومية رقمية ذات جودة عالية نتيجة ب: ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية نتيجة ب: بيئة رقمية آمنة	عالية	1. دراسة احتياجات على المستوى الحكومي للجوانب التي تتطلب تبني المواصفات العالمية وتحديد الأولويات	مؤسسة المواصفات والمقاييس الأمانة العامة لمجلس الوزراء	إنجاز دراسة الاحتياجات عدد المواصفات التي تم الاتفاق على تطبيقها	تقرير الدراسة قائمة بالمواصفات العالمية المطلوبة
			2. تطبيق المواصفات العالمية في الجوانب التي تتطلب ذلك بناءً على الأولويات المتفق عليها	مؤسسة المواصفات والمقاييس	عدد المواصفات العالمية التي تم إنجاز تطبيقها	شهادات أو وثائق الاعتماد تقارير الإنجاز من مؤسسة المواصفات والمقاييس
<b>المحور الاستراتيجي الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي</b>						

<sup>21</sup>ملحق رقم 2 يوضح قائمة بالمواصفات العالمية المقترحة لضمان كفاءة تنفيذ استراتيجية الحكومة الرقمية

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
2.1 تحديث الإطار القانوني والتنظيمي للحكومة الرقمية	<p>الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي للحكومة الرقمية</p> <p>نتيجة أ: إطار قانوني وتنظيمي فعال وشامل للحكومة الرقمية</p> <p>الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية والأدوات التكنولوجية</p> <p>نتيجة ب: بيئة رقمية آمنة</p> <p>نتيجة د: منظومة توقيع إلكتروني وشهادات رقمية على مستوى الحكومة</p>	عالية	1. اعداد الإطار القانوني والتنظيمي لخدمات الثقة الالكترونية.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصدار القانون المعدل للمعاملات الإلكترونية والتعليمات والأنظمة ذات العلاقة.</li> <li>وجود جسم إشرافي على مقدمي خدمات الثقة</li> </ul>	قانون المعاملات الإلكترونية والتعليمات تقارير أداء الجسم الإشرافي
			2. إعداد الإطار التشريعي والقانوني لحماية البيانات الشخصية بما يشمل إنشاء هيئة حماية البيانات الشخصية أو الحاق هذه المهمة بأحد المؤسسات ذات العلاقة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اصدار القانون والتعليمات والأنظمة ذات العلاقة.</li> <li>وجود جهة مختصة بحماية البيانات الشخصية</li> </ul>	القوانين والتعليمات ذات العلاقة تقارير أداء الجهة المختصة
			3. اعداد الإطار التشريعي والتنظيمي للأمن السيبراني بما يشمل قانون هيئة الأمن السيبراني.	وزارة الاتصالات ووزارة الداخلية والجهات الشريكة في الهيئة و بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اصدار القانون والتعليمات والأنظمة ذات العلاقة.</li> <li>وجود الهيئة ومباشرة أعمالها.</li> </ul>	القوانين والتعليمات تقارير أداء هيئة الأمن السيبراني تقارير اجتماعات الجهات المسؤولة
			4. وضع قاعدة تشريعية وإجرائية كفيلة بضمان حق الوصول إلى المعلومات والإطلاع عليها لكافة المواطنين على نحوٍ عادل وفعال.	وزارة العدل بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.	إصدار القانون والتعليمات والأنظمة ذات العلاقة	القوانين والتعليمات

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			5. وضع قاعدة تشريعية وإجرائية ناظمة لآلية تحصيل المستحق الضريبي المترتب عن الأنشطة الإلكترونية على نحوٍ عادل وفعال.	وزارة المالية بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.	إصدار القانون والتعليمات والأنظمة ذات العلاقة	القوانين والتعليمات التقارير الضرائب والتحصيلات الضريبية
<b>المحور الاستراتيجي الثالث: المواهب الرقمية وإدارة التغيير</b>						
3.1 تحديث شامل لمنظومة الموارد البشرية لتصبح مستجيبة لمتطلبات التحول الرقمي	الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير نتيجة أ: نظام موارد بشرية مواكب لمتطلبات الحكومة الرقمية نتيجة ب: موارد بشرية ذات مهارات رقمية عالية	عالية	1. تطوير أوصاف وظيفية متوائمة مع احتياجات التحول الرقمي على المستوى الحكومي، مثل الأوصاف الوظيفية لمتخصصي الأمن السيبراني وأمن المعلومات وعلم البيانات..	ديوان الموظفين العام وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد الأوصاف الوظيفية التي تم تطويرها	الأوصاف الوظيفية إعلانات التوظيف
			2. تطوير خطة تدريب شاملة لكافة الموظفين الحكوميين، بناء على تقييم احتياجاتهم اللازمة للتحول الرقمي، وهذه أهم المواضيع المقترحة للتدريب: • حوكمة تكنولوجيا المعلومات • إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات • إدارة مشتريات تكنولوجيا المعلومات • إدارة التغيير في التحول الرقمي • أمن المعلومات • الأمن السيبراني	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وزارة الريادة والتمكين	وجود خطة تدريب شاملة على المستوى الحكومي في مجالات التحول الرقمي	خطة التدريب على المستوى الحكومي تقارير التدريبات تقييم أداء الموظفين
			3. تنفيذ مراجعة شاملة لهيكل الرواتب الحالي وتحسينه بهدف جذب والاحتفاظ بالمواهب الرقمية، مع التركيز على تقديم حوافز مستندة إلى الأداء وفوائد غير مادية لتحسين الجاذبية والاحتفاظ بالموظفين.	ديوان الموظفين العام وزارة المالية	وجود هيكل رواتب محدث متوائم مع رواتب العاملين في وظائف مشابهة في القطاع غير الحكومي	هيكل الرواتب المعتمد القرارات الحكومية بالتعديلات على هيكل الرواتب

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			4. تطوير نظام موحد لتقييم أداء الموظفين في جميع المؤسسات الحكومية، بحيث تكون متوائمة مع الأوصاف الوظيفية الخاصة بهم	ديوان الموظفين العام	وجود نظام تقييم أداء محدث للموظفين العموميين	نماذج تقييم الأداء تقارير تقييم الأداء
			5. إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية، وتحديث الأوصاف الوظيفية مع الأخذ بعين الاعتبار إدراج وظائف وأدوار ذات علاقة بالتحول الرقمي	ديوان الموظفين العام	نسبة المؤسسات الحكومية التي حدثت هياكلها بحيث تكون متوائمة مع احتياجات الحكومة الرقمية	الهيكل التنظيمية المحدثة للمؤسسات الحكومية تقارير المؤسسات الحكومية السنوية
3.2 بناء إطار مرن لإدارة التغيير للتحول الرقمي	الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير نتيجة ج: أصحاب المصلحة يتبنون عملية التحول الرقمي الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز الشمول الرقمي وضمان	عالية	1. تحديد قادة من مختلف القطاعات لقيادة التغيير، بحيث يكون لديهم فهم عميق لديناميكيات التغيير، وقادرين على تنفيذ التحول الرقمي.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	إنجاز تحديد القادة	المراسلات الرسمية مع الجهات الحكومية لتحديد قادة التغيير
			2. تطوير خطة لإدارة القيادة لإدارة هؤلاء القادة وتقييمهم ومشاركتهم في معالجة القضايا الرئيسية بشكل فعال، بالإضافة إلى عقد اجتماعات منتظمة لمعالجة مخاوف القادة وضمان مواءمتها مع رؤية التحول الرقمي.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء ديوان الموظفين العام	وجود خطة إدارة قادة التغيير	خطة إدارة قادة التغيير تقارير الاجتماعات

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
	الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية نتيجة أ: وصول الخدمات الرقمية بشكل عادل إلى كافة فئات المجتمع		3. عقد ورش عمل وجلسات تدريب لتوعية أصحاب المصلحة بأهمية التحول الرقمي، وتقديم حالات تسلط الضوء على التأثير الإيجابي لمثل هذه التحولات على الكفاءة وجودة الخدمة.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وزارة الريادة والتمكين	عدد المشاركين في هذه الورشات	تقارير الورشات والتدريبات حسابات التواصل الاجتماعي للقائمين على هذه التدريبات والورشات
			4. إنشاء شبكة من المدربين الداخليين في المؤسسات المختلفة والذين تلقوا تدريبات في إدارة التغيير، ستتيح هذه الشبكة من المدربين عقد تدريبات داخل المؤسسات الحكومية المختلفة بشكل أوسع والوصول إلى فئة أكبر لنشر المعرفة والوعي حول التحول الرقمي بشكل سريع.	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وزارة الريادة والتمكين	عدد المدربين الذين تم تدريبهم وإدراجهم في الشبكة	تقارير تدريب المدربين
			5. تطوير خطط إدارة التغيير خاصة بكل مؤسسة، باعتبار أن كل مؤسسة لديها حاجاتها الخاصة، فإن تطوير خطط مخصصة يعتبر خطوة مهمة لتحقيق التغيير.	ديوان الموظفين العام	نسبة المؤسسات الحكومية التي تمتلك خطة إدارة تغيير	خطة إدارة التغيير تقارير المتابعة والتقييم لهذه الخطط
			6. تعزيز الوعي بأهمية أمن المعلومات والأمن السيبراني على مستوى المواطنين كونها مواضيع ذات أهمية عالية في الحكومة الرقمية	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد الحملات والفعاليات ذات العلاقة	تقارير الحملات والفعاليات وسائل التواصل الاجتماعي للقائمين على هذا النشاط

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
3.3 ضمان الوصول العادل للخدمات الرقمية إلى كافة الفئات في المجتمع	<p>الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز الشمول الرقمي وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية</p> <p>نتيجة أ: وصول عادل للخدمات الرقمية إلى كافة الفئات في المجتمع</p> <p>الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية</p> <p>نتيجة ب: ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية</p> <p>الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير</p> <p>نتيجة ج: أصحاب المصلح يتبنون عملية التحول الرقمي</p> <p>الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية</p> <p>نتيجة هـ: شبكات اتصال بالإنترنت واسعة</p>	عالية	1. عقد ورش عمل وجلسات تدريب لتوعية المواطنين بأهمية التحول الرقمي، وشرح كيفية استخدام الخدمات الحكومية الرقمية.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار، البريد الفلسطيني-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المالية	عدد ورشات العمل والتدريبات التي تعقد سنوياً	تقارير ورشات العمل والتدريبات وسائل التواصل الاجتماعي للقائمين على النشاط
			2. عقد تدريبات في مجال محو الأمية الرقمية تستهدف المواطنين في المناطق المهمشة والمواطنين من الفئات المهمشة والأكثر عرضة للإقصاء الرقمي.	مركز الإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع مؤسسات من القطاع الأكاديمي والمجتمع المدني	عدد المستفيدين من التدريبات	تقارير التدريبات وسائل التواصل الاجتماعي للقائمين على النشاط
			3. إطلاق قنوات التواصل المفتوحة مع المواطنين لضمان شفافية ونجاح عملية التحول الرقمي، توفر هذه القنوات تحديثات دورية حول التقدم في التحول الرقمي، وتوجيهات لاستخدام الخدمات الرقمية، بالإضافة إلى جمع وتحليل آراء المواطنين للتأكد من مطابقة الخدمات لتوقعاتهم واحتياجاتهم.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء وزارة المالية الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات	عدد قنوات التواصل الفعالة التي تستقبل الشكاوى حول الخدمات الحكومية الرقمية	التقارير السنوية للشكاوى في المؤسسات الحكومية تقارير الاستجابة للشكاوى للقرارات الحكومية المعلنة

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
	الانتشار وذات سرعات عالية		4. تطوير وتحديث البنية التحتية للإنترنت، وتقديم حزم دعم مالي للمناطق المهمشة لتوفير الإنترنت عالي السرعة.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مزودي خدمات الإنترنت هيئة تنظيم قطاع الاتصالات	نسبة تغطية الإنترنت في فلسطين	تقارير الجهات الحكومية والجهات المانحة تقارير من مزودي خدمات الإنترنت
<b>المحور الاستراتيجي الرابع: البنية التحتية والأدوات التكنولوجية</b>						
4.1 تعزيز كفاءة وأمن مركز البيانات الوطني	الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية نتيجة أ: بنية تحتية موثوقة	عالية	1. تطوير مركز البيانات الرئيسي التابع لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لمتسع لاحتياجات الحوسبة والتخزين على نطاق وطني يشمل كل المؤسسات الحكومية ويدرار من الوزارة، وذلك يسهل الإشراف وتطبيق التدابير الأمنية والتشغيلية بشكل أفضل ويسهم في تقليل التكاليف.	الإدارة العامة للحاسوب الحكومي-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد المؤسسات المستضافة على مركز البيانات الوطني	تقارير عمل مركز البيانات الوطني المواصفات العالمية لمراكز البيانات
			2. تشكيل فريق تقني يعطى بعض الصلاحيات للوصول لمراكز البيانات الفرعية والتابعة لجهات ومؤسسات أخرى ليسهل تطبيق السياسات الأمنية والتقنية المتبعة في مركز البيانات الرئيسي على هذه المراكز الفرعية.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود الفريق التقني مع الصلاحيات للوصول لمراكز البيانات الفرعية	مصفوفة الصلاحيات للفريق التقني
			3. تطوير آلية تضمن التنسيق السلس بين الفريق التقني التابع للوزارة والفريق الفرعي التابع للمؤسسات الحكومية الأخرى.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد الاجتماعات الفعالة بين الفرق	تقارير الاجتماعات
			4. التأكد من تطبيق المعيار TIER-3 والمستخدم في الوزارة والمؤسسات الأخرى والمستضيفه لبعض الخدمات الإلكترونية ضمن آلية تضمن المتابعة المستمرة.	الإدارة العامة للحاسوب الحكومي-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	نسبة الامتثال لمعايير TIER-3	التقييمات الدورية للامتثال لTIER-3

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			5. ضمان توفر فريق DevOps ذو خبرة في التعديل والتحميل الأوتوماتيكي للبرمجيات لأهمية ذلك في نواحي عدة منها ضمان التوسعة والاستمرارية في العمل والاعتمادية والأسلوب الممنهج في التطوير واكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تعيين فريق DevOps	مهام فريق DevOps الأوصاف الوظيفية للموظفين الذين سيقومون بهذه المهام
			6. توفير نظام إدارة المبنى ( Building Management System BMS ) الذي يتولى تشغيله واستخدامه فريق من المختصين Operation Team (فريق التشغيل التقني). يقوم هذا النظام بمساعدة الفريق من خلال مراقبة مؤشرات تحكم معينة تظهر في شاشات النظام، حيث تساعد المختصين على الاستجابة المناسبة أو اتخاذ خطوات استباقية لضمان استمرار عمل البنية التحتية بكفاءة عالية وبدون تأثير.	الإدارة العامة للحاسوب للحكومة-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود نظام إدارة المبنى	مواصفات نظام إدارة المبنى تقرير أداء نظام إدارة المبنى
			1. حصر جميع الأنظمة الحكومية وعناصر البيانات التي يتعامل معها كل نظام.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	إنجاز حصر الأنظمة	سجلات الأنظمة المحصورة تقارير من المسؤولين عن الأنظمة
		عالية	2. تطوير جداول الكينونات.	الإدارة العامة للمعلوماتية، الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود جداول الكينونات	نماذج جداول الكينونات
4.2 تعزيز التوافقية الدلالية (Semantic Interoperability) للأنظمة في المؤسسات الحكومية	الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية نتيجة ج: أنظمة رقمية على مستوى عالٍ من التوافقية والكفاءة					

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			3. تطوير نموذج اللغة المشترك أو أنطولوجي (ontology).	الإدارة العامة للمعلوماتية، الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود نموذج اللغة المشترك أو الأنطولوجي	نموذج اللغة المشترك نموذج الأنطولوجي
			4. تنفيذ نموذج اللغة المشترك والقاموس العام في جميع الأنظمة، بطريقة تتوافق مع بنية الأنظمة واحتياجاتها.	كل مؤسسة حكومية مسؤولة عن التنفيذ بنفسها	إنجاز تنفيذ نموذج اللغة المشترك أو الأنطولوجي	تقارير امثال المؤسسات الحكومية للنماذج
			5. تحديث نظام زنار	الإدارة العامة للمعلوماتية، الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود نظام محدث	تقارير تحديث زنار
			6. تصميم واجهات لدعم تطوير المشغل البيئي الدلالي وتسهيل عملية تحديثه والبحث في البيانات الوصفية المخزنة داخله.	الإدارة العامة للمعلوماتية والحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود واجهات مصممة لدعم تطوير المشغل البيئي	تصميم ومواصفات الواجهات

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
4.3 إطلاق الهوية الرقمية الإلكترونية	<p><b>الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية</b></p> <p>نتيجة د: منظومة توقيع إلكتروني وشهادات رقمية على مستوى الحكومة</p> <p>نتيجة ب: بيئة رقمية آمنة</p> <p><b>الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية</b></p> <p>نتيجة أ: خدمات رقمية حكومية ذات جودة عالية</p> <p>نتيجة ب: ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية</p>	عالية	1. إنشاء هوية رقمية موثوقة يمكن استخدامها كرمز فريد للتعرف على كل مواطن بشكل لا لبس فيه.	وزارة الداخلية	وجود هوية رقمية موثوقة	القوانين ذات العلاقة سجلات المواطنين الذين حصلوا على هوية رقمية
			2. إنشاء هيئة المصادقة الإلكترونية وتأهيل أو ترخيص (مقدم خدمات ثقة) حكومي لإصدار الشهادات الرقمية وتقديم خدمات الثقة بطريقة آمنة بناءً على المعايير الدولية.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الانتهاء من إنشاء الهيئة	اللوائح والتعليمات والأنظمة الخاصة بهيئة المصادقة الإلكترونية
			3. تضمين التوقيع الإلكتروني ضمن بوابة حكومي.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المالية	إضافة التوقيع الإلكتروني على المنصة	تقارير إضافة التوقيع الإلكتروني والإختبارات لتفعيلها
4.4 إدارة البيانات الموحدة في الحكومة الرقمية	<p><b>الهدف الاستراتيجي السابع: تحسين حوكمة البيانات واستخدامها</b></p> <p>نتيجة أ: خدمات حكومية رقمية ذات شفافية عالية</p> <p>نتيجة ج: مؤسسات حكومية تعتمد على البيانات لاتخاذ القرارات</p>	عالية	1. إنشاء هيكل إداري مركزي للبيانات لتطوير السياسات، الإرشادات، والنظم الخاصة بإدارة البيانات، وتعيين مسؤول تنفيذي للبيانات (Chief Data Officer) للإشراف على إنشاء الهيكل.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود الهيكل الإداري المركزي للبيانات	الهيكل الإداري للبيانات والسياسات الخاصة به الوصف الوظيفي للموظف الذي سيقوم بمهام Chief Data Officer

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			2. تطوير نظام مركزي للبيانات يتيح الوصول المشترك للبيانات بين المؤسسات الحكومية المختلفة، ويتيح التحكم في الصلاحيات ويحافظ على أمن البيانات.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	إنجاز النظام المركزي للبيانات	تقارير تنفيذ النظام تقرير أمن البيانات في النظام
			3. تحضير كاتالوج للبيانات من خلال توفير خدمة بحث في البيانات الوصفية (metadata) وذلك يساعد في توفير المعلومات الكافية عن طبيعة البيانات التي سيتم تخزينها لأغراض تحليلها أو استخدامها في التحليل.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود كاتالوج البيانات	نماذج لإعداد الكاتالوج
			4. حوكمة البيانات من خلال وضع معايير ومنهجيات موحدة لرسم السياسات اللازمة لتخزين وتنظيم البيانات في جميع المؤسسات الحكومية.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة البيانات	سياسة حوكمة البيانات تقارير الامتثال لسياسة حوكمة البيانات
			5. تقديم برامج تدريبية للموظفين في مختلف المؤسسات الحكومية حول إدارة البيانات واستخدام التقنيات المتقدمة لإدارتها.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد الموظفين المشاركين في هذه التدريبات	تقارير التدريب خطط التدريب تقييم أداء المشاركين في التدريب
4.5 تعزيز حوكمة البيانات في الحكومة الرقمية	الهدف السابع: استخدام وحوكمتها	عالية	1. وضع إطار تشريعي وتنظيمي لحوكمة البيانات، وتحديد الأدوار والصلاحيات التي تحكم التعامل مع البيانات.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الانتهاء من إقرار الإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة البيانات	سياسة حوكمة البيانات التعليمات واللوائح الخاصة بحوكمة البيانات

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
	نتيجة ب: منظومة حوكمة إدارة البيانات على مستوى الحكومة		2. إنشاء لجنة متخصصة لحوكمة البيانات مكونة من خبراء في مجال حوكمة البيانات بمثابة أوصياء على البيانات (data stewards) لتوجيه الحوكمة، وأيضاً ممثلين من مختلف الجهات الحكومية.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إقرار أعضاء لجنة حوكمة البيانات عدد اجتماعات اللجنة</li> </ul>	تقارير لجنة حوكمة البيانات تقارير اجتماعات اللجنة
			3. إجراء تقييمات دورية للأمن السيبراني للبيانات والأنظمة المتعلقة بها.	بالسيرت-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد التقييمات الدورية	نتائج التقييمات الدورية
			4. وضع آلية للبيانات المفتوحة تتيح للمستخدمين الوصول إلى بيانات حكومية متنوعة بشكل مفتوح، مع توفير واجهة بحث سهلة وتوثيق شامل بهدف تعزيز الشفافية.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأمانة العامة لمجلس الوزراء	وجود آلية واضحة للبيانات المفتوحة	آلية البيانات المفتوحة التعليمات ذات العلاقة بالبيانات المفتوحة
			5. بناء قدرات موظفي البيانات في مختلف الجهات الحكومية حول أفضل الممارسات في حوكمة البيانات وتعزيز الوعي بأهمية حوكمة البيانات وفوائدها في تحسين العمل الحكومي.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد الموظفين المشاركين في التدريبات سنوياً	تقارير التدريب خطط التدريب تقييم أداء المشاركين في التدريب
			1. تطوير إجراءات لحماية المعلومات الحكومية وتنظيم الوصول إليها وتحديد الأدونات والصلاحيات المناسبة للمستخدمين والموظفين.	الإدارة العامة للحاسوب الحكومي وبالسيرت-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود إجراءات واضحة لأمن المعلومات	إجراءات تطبيق سياسة أمن المعلومات مصفوفة صلاحيات الوصول للمعلومات
4.6 تعزيز أمن المعلومات في الحكومة الرقمية	الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية نتيجة ب: ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية	عالية				

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
	الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية نتيجة ب: بيئة رقمية آمنة		2. تعيين موظفين متخصصين في أمن المعلومات.	ديوان الموظفين العام	عدد الموظفين بمسمى متخصص في أمن المعلومات	الوصف الوظيفي للمختص في أمن المعلومات الإعلانات عن وظيفة أمن المعلومات
			3. متابعة تنفيذ سياسة أمن المعلومات وتطبيق تقنيات الأمان، في جميع المؤسسات الحكومية.	الإدارة العامة للحاسوب الحكومي وبالسيرت-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	نسبة امتثال المؤسسات لسياسة أمن المعلومات	تقارير تطبيق الامتثال لسياسة أمن المعلومات
			4. رفع قدرات الموظفين المتخصصين في أمن المعلومات والتدريب على سياسة أمن المعلومات.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد المشاركين في التدريبات	تقارير التدريب خطط التدريب تقييم أداء المشاركين في التدريب
4.7 تعزيز الأمن السيبراني في الحكومة الرقمية	الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية نتيجة ب: ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية	عالية	1. مراجعة كافة أنظمة الوقاية واكتشاف التسلل المطبقة في المؤسسات الحكومية وتحديد الاحتياجات بناءً على ذلك.	بالسيرت-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الانتهاء من مراجعة أنظمة الوقاية في المؤسسات الحكومية	تقييم أنظمة الوقاية الحالية تقارير الامتثال لسياسة أمن المعلومات تقارير الحوادث الأمنية

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية نتيجة ب: بيئة رقمية آمنة			2. تطبيق أنظمة الوقاية واكتشاف التسلل مثل IDS و IPS و Antivirus و Firewall	كل مؤسسة حكومية مسؤولة عن التنفيذ بنفسها	وجود أنظمة وقاية واكتشاف التسلل في كافة المؤسسات الحكومية	تقارير الأنظمة تقارير الحوادث الأمنية تقارير شراء الأنظمة
			3. مراقبة الحوادث الأمنية من خلال استخدام نظام مراقبة وإدارة أمن المعلومات والأحداث الأمنية حيث يتم من خلاله تجميع البيانات والأحداث والسجلات القادمة من مصادر مختلفة من الانترنت لاكتشاف الثغرات والمخاطر اعتمادا على خوارزميات تكشف العلاقات بين هذه البيانات والسجلات.	بالسيرت-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد المؤسسات الحكومية المربوطة على نظام مراقبة وإدارة أمن المعلومات	تقارير الحوادث الأمنية تقارير النظام
			4. تعزيز دور مركز فلسطين للاستجابة لطوارئ الحاسوب	بالسيرت-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود فريق الاستجابة للطوارئ في الأمن السيبراني	تقارير أداء السيرت
			5. تعيين متخصصين في الأمن السيبراني في مختلف الجهات الحكومية.	ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع السيرت-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد موظفي الأمن السيبراني على المستوى الحكومي	الوصف الوظيفي لمختص الأمن السيبراني إعلانات وظيفة الأمن السيبراني
			6. رفع قدرات الموظفين الحكوميين في الأمن السيبراني ومتطلباته وأدواته.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد التدريبات التي تم عقدها في الأمن السيبراني	تقارير التدريب خطط التدريب تقييم أداء المشاركين في التدريب

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
4.8 تطوير بنية الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في الحكومة الرقمية	الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة نتيجة ج: أنظمة الحكومة الرقمية تعتمد على التكنولوجيا الناشئة والابتكار الهدف الاستراتيجي السابع: تحسين استخدام البيانات وحوكمتها نتيجة ج: مؤسسات حكومية تعتمد على البيانات لاتخاذ القرارات	متوسطة	1. إعداد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، مثل الخوادم والشبكات، والتخزين.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	إنجاز البنية التحتية اللازمة لتطبيقات الذكاء الصناعي	تقارير مشتريات تكنولوجيا المعلومات تقارير حول جاهزية البنية التحتية اللازمة
			2. تعزيز مهارات الموظفين الحكوميين من خلال برامج تدريبية مكثفة في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد التدريبات التي تم عقدها في الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة سنوياً	تقارير التدريب خطط التدريب تقييم أداء المشاركين في التدريب
			3. بناء التطبيقات والأنظمة التي ستستخدم في تقديم الخدمات الحكومية، مثل الرصد الأمني، أو نظم الرعاية الصحية الذكية.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	نسبة المؤسسات الحكومية التي تمتلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة	وثائق تطوير التطبيقات نتائج التطبيقات التجريبية
			4. توعية المواطنين بفوائد ومخاطر استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، ليكونوا على دراية كاملة بالتطورات في هذا المجال.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد حملات التوعية سنوياً عدد المشاركين في فعاليات التوعية العامة سنوياً	تقارير الحملات والفعاليات وسائل التواصل الاجتماعي للقائمين على هذا النشاط

المحور الاستراتيجي الخامس: العمليات والخدمات الرقمية الجديدة

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
5.1 إعادة هندسة العمليات في الحكومة	الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية نتيجة أ: خدمات حكومية رقمية ذات جودة عالية الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة نتيجة أ: عمليات حكومية فعالة وذات كفاءة عالية	عالية	1. تحليل العمليات الحالية (AS-IS Situation) وتحديد أوجه القصور ونقاط الضعف الموجودة فيها ومجالات التحسين.	كل مؤسسة حكومية مسؤولة عن تنفيذ النشاط بنفسها	الانتهاء من تحليل الوضع الحالي للعمليات الحكومية	تحليل الوضع الحالي للعمليات أدلة الإجراءات الحالية استشارة موظفي الوحدة الإدارية المعنية
			2. تحديد العمليات التي سيتم إعادة هندستها وترتيبها حسب الأولوية ليتم إعادة هندستها بناءً على الأولوية والأهمية.	كل مؤسسة حكومية مسؤولة عن تنفيذ النشاط بنفسها	الانتهاء من قائمة العمليات التي سيتم إعادة هندستها	قائمة العمليات حسب الأولوية والأهمية تقارير اجتماعات اللجان المسؤولة استشارة موظفي الوحدة الإدارية المعنية
			3. القيام بإعادة هندسة العمليات (To-Be Situation) بناءً على النتائج من الوضع الحالي، وأفضل الممارسات في المؤسسات المماثلة لتقليل التكرار وتبسيط سير العمل، وأخذ التغذية الراجعة من ذوي العلاقة.	كل مؤسسة حكومية مسؤولة عن تنفيذ النشاط بنفسها	نسبة العمليات التي تم إعادة هندستها إلى العمليات الكلية التي سيتم إعادة هندستها	الاستشاريين المختصين تجارب المؤسسات المماثلة استشارة الموظف في الوحدة الإدارية المعنية
			4. إصدار دليل إجراءات لكافة العمليات التي تم إعادة هندستها في المؤسسات الحكومية ليكون الأساس لرقمنة العمليات الحكومية كافة.	كل مؤسسة حكومية مسؤولة عن تنفيذ النشاط بنفسها	الانتهاء من إعداد أدلة الإجراءات والموافقة عليها	الاستشاريين المختصين أدلة إجراءات العمل المحدثة

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
5.2 التوسع في الخدمات المقدمة من خلال بوابة حكومي	<p><b>الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية</b></p> <p>نتيجة أ: خدمات حكومية رقمية ذات مستوى جودة مرتفع</p> <p>نتيجة ب: ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية</p> <p><b>الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير</b></p> <p>نتيجة ج: أصحاب المصلح يتبنون عملية التحول الرقمي</p> <p><b>الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة</b></p> <p>نتيجة ب: خدمات رقمية حكومية مبتكرة وفعالة وذات كفاءة عالية</p>	عالية	1. زيادة عدد الخدمات المقدمة على البوابة لتشمل جميع خدمات G2C (الخدمات الموجهة للمواطنين) و G2B (الخدمات الأهلية).	الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المالية وزارة الاقتصاد الوطني وزارة الداخلية	عدد الخدمات المقدمة على البوابة نسبة إلى عدد الخدمات الحكومية الكلي	تقارير ربعية حول الخدمات المقدمة على الخدمات المنفذة من خلال البوابة تقارير حول عدد المستخدمين لحكومي
			2. تطوير وإدارة ملف المستخدم، والذي يمكن المستخدمين من الوصول إلى جميع معلوماتهم والملفات الخاصة بهم في مكان واحد	وزارة الداخلية وزارة المالية الإدارة العامة للإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود الخدمة على البوابة	
			3. تطوير كتالوج يحتوي على معلومات مفصلة حول جميع الخدمات والإجراءات الحكومية المتاحة، وسيشمل تفاصيل مثل الخطوات المطلوبة، المستندات اللازمة، والمواعيد النهائية.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	وجود كتالوج يحتوي على كافة الخدمات الحكومية	
			4. تطبيق نظام لحجز المواعيد في المؤسسات الحكومية من خلال بوابة حكومي	الإدارة العامة للإلكترونية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة المالية	تقارير ربعية عن الخدمة ومعدل استخدامها	

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
5.3 تعزيز التعاون العام-الخاص لإحداث التحول الرقمي على المستوى الحكومي	الهدف الاستراتيجي الثالث: المواهب الرقمية وإدارة التغيير نتيجة ج: أصحاب المصلحة يتبنون عملية التحول الرقمي	متوسطة	1. تصميم وتطوير حلول رقمية مبتكرة مشتركة بين المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص لمواجهة التحديات في مجالات مثل الحوكمة الرقمية والرعاية الصحية والتعليم والبنية التحتية العامة.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة الريادة والتمكين المؤسسة الحكومية المعنية بالتنسيق مع PITA	عدد الحلول الرقمية المشتركة التي تم إطلاقها وتطويرها	مذكرات التفاهم بين القطاع العام والخاص
			2. تنظيم برامج تدريبية مشتركة ومبادرات لتنمية المهارات لتمكين المسؤولين الحكوميين والمهنيين من القطاع الخاص بالمهارات والمعارف الرقمية اللازمة.	الإدارة العامة للإبداع التكنولوجي والابتكار - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع PITA.	عدد البرامج المشتركة التي تعقد سنوياً	مذكرات التفاهم بين القطاع العام والخاص تقارير التدريبات والمبادرات
			3. التعاون في تمويل مشاريع البنية التحتية الرقمية والاستثمار في الشركات التكنولوجية الناشئة ومشاريع البحث والتطوير التي تتماشى مع رقمنة الحكومة وخدماتها.	الإدارة العامة للمعلوماتية-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع PITA وزارة الاقتصاد الوطني ووزارة المالية ووزارة الريادة والتمكين	عدد المشاريع التي تم تمويلها بالتعاون المشترك بين القطاعين الخاص والعام	مذكرات التفاهم بين القطاع العام والخاص تقارير المشاريع المنجزة بالشراكة بين القطاع العام والخاص

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
			4. التعاون لصقل الأطر التنظيمية التي تحكم اعتماد التكنولوجيا، وخصوصية البيانات، والأمن السيبراني، والشركات بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز بيئة مواتية للابتكار.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع PITA	التعديلات على الأطر التنظيمية التي تم اعتمادها	تقارير الاجتماعات بين القطاعين الخاص والعام
5.4 إدارة النفايات الإلكترونية	الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة نتيجة أ: عمليات حكومية فعالة وذات كفاءة عالية نتيجة ب: خدمات رقمية حكومية مبتكرة وفعالة وذات كفاءة عالية	متوسطة	1. تطوير سياسات خاصة لإدارة النفايات الإلكترونية واعتمادها وتعميمها	الإدارة العامة للمعلوماتية والإدارة العامة للحاسوب الحكومي - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع سلطة جودة البيئة	الانتهاء من تطوير السياسة	سياسة إدارة النفايات الإلكترونية
			2. إنشاء مراكز جمع في مواقع متنوعة لتسهيل جمع وإعادة تدوير النفايات الإلكترونية بأمان. تعمل هذه المراكز كنقاط استلام للأفراد ومكاتب الحكومة للتخلص من أجهزتهم الإلكترونية القديمة أو المهملة.	سلطة جودة البيئة بالتنسيق مع وزارة الحكم المحلي.	عدد مراكز الجمع التي تم إنشاؤها	تقارير أداء مراكز الجمع
5.5 إنشاء نقاط الوصول الرقمية	الهدف السادس: تعزيز الشمول الرقمي وضمان	عالية	1. اعداد دراسة لتطبيق نقاط الوصول الرقمية (أكشاك،) مع تحديد المناطق ذات الأولوية.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	وجود دراسة شاملة	دراسة تطبيق نقاط الوصول

المبادرة الاستراتيجية	الترابط مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج	الأولوية	الأنشطة الرئيسية	المسؤولية	مؤشرات الأداء	مصدر التحقق
	الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية نتيجة أ: وصول عادل للخدمات الرقمية إلى كافة الفئات في المجتمع الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية نتيجة أ: بنية تحتية موثوقة		2. انشاء نقاط وصول رقمية في المناطق المحددة (أكشاك / مراكز بريد) حسب الدراسات السابقة.	البريد الفلسطيني - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	عدد نقاط الوصول الرقمية	تقارير إنشاء نقاط الوصول الرقمية تقارير المتابعة والتقييم للتنفيذ

## 10 تقييم مخاطر استراتيجية الحكومة الرقمية واستراتيجيات التخفيف

### 10.1 مقدمة عن المخاطر والسياق الفلسطيني

يركز هذا القسم من الاستراتيجية على أهم المخاطر التي قد تعيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، بما في ذلك المخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذ استراتيجية الحكومة الرقمية في فلسطين وقد تم تحديد تدابير تخفيف مصممة خصيصاً للتصدي لهذه المخاطر في السياق الفريد لفلسطين.

### 10.2 مصفوفة تخفيف المخاطر مقابل الأهداف الاستراتيجية

جدول 10 : مصفوفة تخفيف المخاطر مقابل الأهداف الاستراتيجية

#	الهدف الاستراتيجي	الخطر الرئيسي	آلية التخفيف
1	تحسين تقديم الخدمات الحكومية.	مقاومة التغيير من الموظفين الحكوميين المعتادين على العمليات التقليدية.	تنفيذ برامج شاملة لإدارة التغيير لتعليم واشراك الموظفين، مع التركيز على فوائد خدمات الحكومة الرقمية.
2	تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي.	قصور التوافق بين العمليات الرقمية الجديدة والأطر القانونية القائمة.	التعاون مع الخبراء القانونيين لمراجعة وتحديث التشريعات لاستيعاب العمليات الرقمية ولضمان الامتثال.
3	تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير.	النقص في الطواقم المهرة القادرين على ادارة واستدامة أنظمة الحكومة الرقمية	توفير تدريبات وبرامج تطويرية لبناء قدرات الطواقم، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية.
4	تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية	ارتفاع احتمالية التعرض للهجمات السيبرانية	تطبيق استراتيجية أمنية قوية وتطبيق سياسة أمن المعلومات في كافة المؤسسات
5	دفع الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة	انخفاض اقبال المواطنين بسبب نقص الوعي أو فهم الفوائد	إطلاق حملات توعية عامة للتعريف بمزايا خدمات الحكومة الإلكترونية وتوفير أدلة سهلة الاستخدام.
6	تعزيز الشمول الرقمي وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية	الفجوة الرقمية بين أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى التقنيات الرقمية وأولئك الذين لا يستطيعون الوصول إليها. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم تكافؤ الفرص في التعليم والتوظيف والمشاركة في الاقتصاد الرقمي.	تنفيذ برامج محو الأمية الرقمية وحملات التوعية بالتعاون مع المنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية لضمان تكافؤ الفرص.
7	تحسين حوكمة البيانات واستخدامها	افشاء البيانات أو إساءة استخدامها مما يؤدي إلى مخاوف تتعلق بالخصوصية وفقدان الثقة.	تعزيز تدابير الأمن السيبراني، واعتماد بروتوكولات التشفير، ووضع مصفوفة صلاحيات واضحة للوصول إلى البيانات والتحكم بها

من خلال النظر في هذه المخاطر وتدابير التخفيف المقابلة لها، يمكن أن تكون استراتيجية الحكومة الرقمية في فلسطين أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المحتملة مع تحقيق أهدافها الشاملة. من الأهمية بمكان التقييم المستمر لهذه الاستراتيجيات وتكييفها مع تقدم التنفيذ وظهور مخاطر جديدة.

### 10.3 المخاطر المرتبطة بالأنشطة

في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ستخضع عدة أنشطة مرتبطة بأهداف وغايات معينة لمستويات مختلفة من المخاطر (عالية ومتوسطة ومنخفضة)، الأنشطة الرئيسية التالية ترتبط بأهداف استراتيجية مختلفة.

### 10.3.1 توفير خدمات رقمية آمنة وذات جودة عالية

رؤية ورسالة استراتيجية الحكومة الرقمية تركز على تقديم الخدمات للمواطنين بشكل آمن وبجودة عالية مع ضمان سرية البيانات وحمايتها. من الممكن توظيف تقييم الأثر على حماية البيانات (Data Protection Impact Assessment) DPIA، حيث أن هذا التقييم تقوم به المؤسسات لتقييم العمليات التي من الممكن أن تشكل خطراً جسيماً لحقوق وحرية الفرد. بالتالي فإنه على المؤسسات الحكومية أن تقوم بهذا التقييم لتقليل من المخاطر المرافقة لعملياتها.

جدول 11: المخاطر المرتبطة بتوفير خدمات رقمية آمنة وذات جودة عالية

#	المخاطر	آلية التخفيف	مستوى الخطر
1	اختراق منظومة حماية البيانات الشخصية	تطبيق لوائح عامة (تشريعات) صارمة لحماية البيانات باستخدام أدوات عالية الكفاءة لحماية البيانات	عالي
2	نقاط الضعف (الثغرات) في الأمن السيبراني التي تؤدي إلى إفشاء البيانات وتقويض معلومات المواطنين.	الشراكة مع شركات الأمن السيبراني الموثوقة لإجراء تقييمات منتظمة وتنفيذ آليات التشفير وإنشاء أنظمة الكشف عن الاختراق.	عالي
3	تأثر توفر الخدمة بسبب الثغرات الفنية وتعطل النظام.	تنفيذ آليات التجربة والخطأ لضمان توفر الخدمات بشكل مستمر، مع توفير دعم تقني عالي المستوى للخدمات.	عالي

### 10.3.2 توفير تجربة مستخدم شاملة وسهلة

يعد إنشاء تجربة رقمية شاملة وسهلة الاستخدام أمراً ضرورياً لنجاح استراتيجية الحكومة الرقمية في فلسطين. من خلال معالجة المخاطر المرتبطة بمحو الأمية الرقمية وإمكانية الوصول والحساسية الثقافية والاتصال بالإنترنت، يمكن للاستراتيجية ضمان وصول المواطنين من جميع الخلفيات والقدرات إلى خدمات الحكومة الإلكترونية والاستفادة منها. يوصى بتوظيف المراقبة المستمرة، والتغذية الراجعة من المستخدمين، والتحسينات المستمرة لضمان استمرار توافق الاستراتيجية مع احتياجات المستخدمين المتنوعة في فلسطين.

جدول 12: المخاطر المرتبطة بتوفير تجربة مستخدم شاملة وسهلة

#	المخاطر	آلية التخفيف	مستوى الخطر
1	قضايا التصميم وقابلية الاستخدام التي تؤدي إلى الارتباك والإحباط بين المستخدمين.	إجراء اختبار شامل لتجربة المستخدم وإشراك المواطنين في عملية التصميم لإنشاء واجهات مناسبة.	متوسط
2	استبعاد المواطنين ذوي الإعاقة بسبب الافتقار إلى سمات إمكانية الوصول.	اتباع المعايير الدولية لإمكانية الوصول (مثل WCAG) والتأكد من أن المنصة متاحة للمستخدمين ذوي القدرات المختلفة.	متوسط
3	قد يعاني المواطنون ذوو المهارات الرقمية المحدودة صعوبة في استخدام خدمات الحكومة الرقمية، مما يؤدي إلى الاستبعاد. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه المستخدمون ذوو الإعاقة صعوبات عندما تفتقر المنصات الرقمية إلى ميزات الوصول المناسبة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير واجهات سهلة الاستخدام لتلبية احتياجات المستخدمين من مختلف مستويات الأمية الرقمية.</li> <li>الالتزام بالمعايير الدولية لإمكانية الوصول مثل المبادئ التوجيهية لإمكانية الوصول إلى محتوى الويب (WCAG) لضمان إمكانية استخدام الأفراد ذوي الإعاقة للمنصات.</li> </ul>	عالي
4	قد لا يكون لعناصر التصميم ومحتوياته صدى مع الثقافة المحلية وتفضيلات سكان فلسطين والفلسطينيين حول العالم. بالإضافة إلى أن تقديم الخدمات باللغة العربية فقط يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المستخدم ومحدودية الوصول إليه.	إجراء تقييمات للحساسية الثقافية لتكييف عناصر التصميم ومحتوياته مع الأفضليات المحلية وتوفير منابر باللغات المنطوقة على نطاق واسع بين الفلسطينيين والمقيمين الأجانب لتلبية احتياجات التنوع اللغوي للسكان	عالي

5	قد يؤدي عدم المساواة في الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة إلى إعاقة قدرة المواطنين على الاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية، خاصة في المناطق النائية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي مشكلات الأداء مثل اتصالات الإنترنت البطيئة إلى إحباط تجارب المستخدم وتثبيط التبني.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعطاء الأولوية لتصميم منصات خفيفة يتم تحميلها بسرعة حتى على اتصالات أبطأ.</li> <li>• التعاون مع مقدمي خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لتحسين إمكانية الوصول إلى الإنترنت في المناطق المهمشة.</li> </ul>	عالي
6	وجود منصة رقمية موحدة وبوابة خدمة المواطنين الشاملة التي ستؤدي إلى عملية تنفيذ معقدة تسبب تأخيرات وتجاوزات في التكاليف بالإضافة إلى المقاومة من الإدارات الحكومية للتعاون وتوحيد الخدمات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة تنفيذ شاملة ذات معالم ومسؤوليات محددة بوضوح وتقييمات منتظمة للتقدم المحرز.</li> <li>• إنشاء فرق متعددة الوظائف وتوفير حوافز لتشجيع التعاون بين مختلف الإدارات.</li> </ul>	عالي
7	وجود رحلة سلسلة سهلة وفعالة للمستخدمين ستؤدي إلى عمليات غير واضحة أو معقدة.	تبسيط العمليات من خلال التصميم التكراري والتغذية الراجعة المستمرة للمستخدمين، وضمان اتباع نهج يركز على المستخدم.	عالي
8	التقليل من التكاليف الحقيقية لصيانة النظام الأساسي الرقمي وتحديثه.	إجراء تحليل شامل للتكاليف يشمل الصيانة المستمرة والتحسينات ومتطلبات قابلية التوسع المحتملة.	عالي

### 10.3.3 الاستفادة من مقدمي التكنولوجيا عالية الجودة وبناء الشراكات

يعتمد نجاح تنفيذ استراتيجية الحكومة الرقمية في فلسطين على الاستخدام الفعال وبناء الشراكات مع مقدمي الخدمات التكنولوجية ذات الجودة العالية. حيث أنه ومن خلال التصدي للمخاطر المرتبطة باعتماد البائعين، والقيود المفروضة على الموارد، واكتساب المهارات، والاتساق مع السياق الفلسطيني، يمكن للاستراتيجية أن تسخر فوائد التكنولوجيات المتقدمة مع التخفيف من التحديات المحتملة. كما أنه سيكون من الضروري مواصلة التعاون وتوظيف الرقابة واستراتيجيات التكيف للاستفادة من هذه الفرص مع الحفاظ على الاستدامة والأهمية.

جدول 13: المخاطر المرتبطة بالاستفادة من مقدمي التكنولوجيا من الفئة العليا وبناء الشراكات

#	المخاطر	آلية التخفيف	مستوى الخطر
1	الوقوع في قبضة البائع عند الاعتماد المفرط على مزود تكنولوجيا واحد قد يؤدي إلى الاعتمادية ويعيق المرونة في التكيف مع الاحتياجات المتغيرة.	تعزيز العلاقات مع مزودي التكنولوجيا المتعددين لتجنب الوقوع تحت رحمة المزود وضمان بيئة تنافسية.	عالي
2	قد تؤدي تعقيدات التكامل الناتجة عن دمج حلول تقنية متنوعة من مختلف البائعين إلى مشكلات في قابلية التشغيل البيئي (التوافقية) وتأخير المشاريع.	اختبار التشغيل البيئي الذي سيعطي الأولوية للحلول بمعايير مفتوحة وإجراء اختبارات صارمة لضمان التكامل السلس.	عالي
3	قد يؤدي تجاوز الميزانية بسبب تنفيذ حلول تكنولوجية ذات جودة عالية إلى تكاليف غير متوقعة، مما يؤدي إلى إجهاد الميزانية المخصصة.	التخطيط الشامل للميزانية الذي يتضمن إجراء تحليل شامل للتكاليف، مع مراعاة جميع جوانب تنفيذ التكنولوجيا وصيانتها.	عالي
4	الصيانة طويلة الأجل للحلول التكنولوجية ذات الجودة العالية تتطلب استثمارات مستمرة للتحديثات والصيانة ورسوم الترخيص.	عقد اتفاقات شراكة مع التفاوض بشأن شروط واضحة مع مقدمي التكنولوجيا لفهم التكاليف والالتزامات الطويلة الأجل.	عالي
5	النقص في المهارات، حيث أن النقص في الموظفين المهرة يمكن أن يعوق النشر الناجح للتكنولوجيات المتقدمة وإدارتها.	بناء القدرات وتطوير برامج التدريب والشراكات مع المؤسسات التعليمية من أجل رعاية المواهب المحلية.	عالي
6	الاحتفاظ بالمواهب، حيث أن المنافسة على المواهب التقنية قد تجعل من الصعب الاحتفاظ بالأفراد المهرة.	نقل المعارف من خلال التعاون مع مقدمي التكنولوجيا لتيسير نقل المعرفة وتنمية المهارات للموظفين المحليين.	عالي

## 10.4 المخاطر العامة التي ترافق تطبيق استراتيجية الحكومة الرقمية

يأتي تنفيذ استراتيجية الحكومة الرقمية مع مخاطر مختلفة تحتاج إلى تقييم وإدارة بعناية لضمان نجاح جهود ومبادرات الاستراتيجية. فيما يلي المخاطر التي تم استنتاجها بناء على ورشات العمل التي تم تنفيذها مع الأطراف ذوي العلاقة في فلسطين:

### 10.4.1 مخاطر الأمن السيبراني

- **خروقات البيانات:** يزيد تخزين معلومات المواطنين الحساسة عبر الإنترنت من خطر اختراق البيانات، مما يؤدي إلى سرقة الهوية وانتهاكات الخصوصية.
- **الهجمات الإلكترونية (السيبرانية):** قد يتم استهداف الأنظمة الحكومية من قبل المخترقين، مما يؤدي إلى تعطيل الخدمة والتلاعب بالبيانات والخسائر المالية.

### 10.4.2 ضعف إقبال المستخدمين

- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم المواطنون والموظفون الحكوميون الانتقال من العمليات التقليدية إلى المنصات الرقمية، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الاستخدام.
- **الهوة الرقمية:** قد يواجه أولئك الذين لديهم وصول محدود إلى التكنولوجيا أو المعرفة والمهارات الرقمية صعوبة في تبني الخدمات عبر الإنترنت والاستفادة منها.

### 10.4.3 عدم كفاية البنية التحتية

- **قضايا الاتصال:** يمكن أن يؤدي ضعف الاتصال بالإنترنت في مناطق معينة إلى إعاقة الوصول إلى الخدمات الرقمية، مما يؤثر على الشمولية وتجربة المستخدم.
- **القيود التقنية:** قد لا تدعم البنية التحتية التكنولوجية القديمة أو غير الكافية متطلبات الخدمات الرقمية، مما يسبب مشاكل في الأداء.

### 10.4.4 تحديات الاعتمادية على المورد والتوافقية

- **الاعتمادية على موردين محددين:** الاعتماد بشكل كبير على مزود تقنية واحد يمكن أن يحد من المرونة والابتكار، مما يجعل من الصعب تبديل الحلول.
- **قابلية التشغيل البيئي:** قد يكون دمج الأنظمة والمنصات الرقمية المختلفة معقدًا ومكلفًا، مما يؤدي إلى مشاكل التوافق.

### 10.4.5 مخاوف خصوصية البيانات

- **ضعف حماية البيانات:** قد يؤدي سوء التعامل مع بيانات المواطنين إلى انتهاكات الخصوصية، مما يؤدي إلى تآكل الثقة في المبادرات الرقمية للحكومة.
- **عدم وجود لوائح تنظيمية:** قد يؤدي عدم كفاية قوانين ولوائح حماية البيانات إلى تعريض بيانات المواطنين لسوء الاستخدام أو الوصول غير المصرح به.

### 10.4.6 تجاوز الميزانية

- **التكاليف غير المتوقعة:** قد يؤدي تنفيذ الأنظمة الرقمية وصيانتها إلى تكاليف أعلى مما كان متوقعاً في البداية، مما يؤدي إلى إجهاد الميزانية.
- **تخصيص الموارد:** يمكن أن يؤدي عدم كفاية مخصصات الميزانية إلى مساومة على جودة وأمن الخدمات الرقمية.

### 10.4.7 مقاومة التغيير

- **مقاومة الموظفين للتغيير:** قد يقاوم موظفو الحكومة التكيف مع العمليات الرقمية الجديدة بسبب نقص التدريب أو المخاوف بشأن الأمن الوظيفي.
- **التحول الثقافي:** يمكن أن يؤدي الافتقار إلى استراتيجيات إدارة التغيير المناسبة إلى تحول ثقافي لا يتماشى مع أهداف الحكومة.

### 10.4.8 الفجوة الرقمية والاقصاء

- **الفئات المهمشة:** قد يتم استبعاد فئات معينة، مثل كبار السن أو ذوي الإعاقة، بسبب محدودية الوصول الرقمي أو عدم الشمولية في التصميم.
- **الحواجز اللغوية:** الخدمات المقدمة ببضع لغات فقط قد تستبعد المواطنين الذين لا يتقنون تلك اللغات.

#### 10.4.9 فقد التفاعل البشري

- التفاعل الشخصي المنخفض: قد يؤدي التركيز المفرط على الخدمات الرقمية إلى تقليل التفاعلات البشرية المباشرة، والتي تعتبر مهمة لبعض التفاعلات بين المواطنين والحكومة.

#### 10.4.10 التطورات التكنولوجية غير المتوقعة

- التغيرات التكنولوجية السريعة: قد تؤدي التطورات السريعة في التكنولوجيا إلى تقادم بعض الأنظمة الرقمية أو تتطلب تحديثات متكررة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.

#### 10.4.11 تحديات العمل والتوظيف

- تحديات العمل والتوظيف: قد يكون هناك تغيير في شكل الوظائف المستقبلية والتي تحتاج الى مهارات جديدة وتتطلب تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتأهيل القوى العاملة.

## 11 الملحقات

ملحق 1: جدول النتائج المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والاستهداف على مدى 6 سنوات

الاستهداف مع نهاية						خط الأساس <sup>22</sup> 2023	المؤشر	النتائج
2029	2028	2027	2026	2025	2024			
<b>الهدف الاستراتيجي الأول: تحسين تقديم الخدمات الحكومية</b>								
%95	%90	%85	%80	%75	%70	غير متوفر	رضا المستخدم من خلال استطلاعات الرأي والتغذية الراجعة	أ. خدمات حكومية رقمية ذات جودة عالية
تخفيض وقت إنجاز المعاملات بنسبة 74%	تخفيض وقت إنجاز المعاملات بنسبة 74%	تخفيض وقت إنجاز المعاملات بنسبة 74%	تخفيض وقت إنجاز المعاملات بنسبة 74%	-	-	غير متوفر	سرعة تقديم المعاملات الحكومية الرقمية مقارنة بتقديمها بالشكل التقليدي	
تخفيض التكلفة بنسبة 95%	تخفيض التكلفة بنسبة 95%	تخفيض التكلفة بنسبة 95%	تخفيض التكلفة بنسبة 95%	-	-	غير متوفر	نسبة تخفيض تكاليف الخدمات الحكومية مقارنة بتقديمها بالشكل التقليدي	
%80	%70	%60	%50	-	-	غير متوفر	نسبة تبني المستخدمين للخدمات الرقمية	ب. ثقة مستخدم عالية في الخدمات الحكومية
جميع المؤسسات مطبقة للعلامة الرقمية الموحدة	90% من المؤسسات مطبقة للعلامة الرقمية الموحدة	85% من المؤسسات مطبقة للعلامة الرقمية الموحدة	80% من المؤسسات مطبقة للعلامة الرقمية الموحدة	70% من المؤسسات مطبقة للعلامة الرقمية الموحدة	-	0	نسبة المؤسسات المطبقة للعلامة الرقمية الموحدة للحكومة	ج. تجربة مستخدم محسنة
جميع المواقع والتطبيقات الحكومية	90% من المواقع والتطبيقات الحكومية	75% من المواقع والتطبيقات الحكومية	60% من المواقع والتطبيقات الحكومية	50% من المواقع والتطبيقات الحكومية	-	غير متوفر	نسبة المواقع الالكترونية والتطبيقات الحكومية التي تمتلك تصميم وواجهات سهلة الاستخدام	

<sup>22</sup> غير متوفر: تعني أنه لا يوجد معلومات سابقة حول هذا المؤشر أو لم يتم احتسابه من قبل

لا يوجد: تعني أن خط الأساس صفر

<sup>23</sup> بيانات خط الأساس حسب آخر تحديث تم توفيره لغاية 2023/10/31.

الاستهداف مع نهاية						خط الأساس 2023 <sup>23</sup>	المؤشر	النتائج
2029	2028	2027	2026	2025	2024			
الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي								
-	-	-	-	7	5	2	عدد القوانين التي تم إصدارها /تحديثها بناء على متطلبات الحكومة الرقمية	أ. إطار تنظيمي وشامل للرقمية
-	-	-	9	7	5	2	عدد الأنظمة والسياسات التي تم إقرارها /تحديثها بناء على متطلبات الحكومة الرقمية	
الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير المواهب الرقمية وإدارة التغيير								
%100	%90	%70	%50	%30	-	0	نسبة المؤسسات التي حدثت وطورت الهياكل التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي	د. نظام موارد بشرية مواكب لمتطلبات الحكومة الرقمية
-	-	-	7	7	4	0	عدد الوظائف التخصصية التي تم إقرارها في مجال تكنولوجيا المعلومات	
التقدم الوظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	التقدم الوظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	التقدم الوظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	التقدم الوظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	-	-	لا يوجد	وجود تقدم وظيفي مربوط بالحصول على الشهادات التخصصية	هـ. موارد بشرية ذات مهارات رقمية عالية
%3-2	%3-2	%3-2	%3-2	-	-	غير متوفر	معدل دوران موظفي تكنولوجيا المعلومات بشكل سنوي	
%90	%87	%85	%85	%80	-	غير متوفر	نسبة رضا موظفي تكنولوجيا المعلومات على المستوى الحكومي	
لا تزيد عن %10	لا تزيد عن %10	لا تزيد عن %10	لا تزيد عن %10	-	-	غير متوفر	نسبة الفجوة في أجور موظفي تكنولوجيا المعلومات بين القطاع العام والخاص	
ارتفاع بنسبة %30	ارتفاع بنسبة %25	ارتفاع بنسبة %20	ارتفاع بنسبة %15	ارتفاع بنسبة %10	-	لا يوجد	نسبة التحسن في أداء الموظفين	
100%	90%	80%	70%	60%	40%	30%	نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريبات في المجال الرقمي	

الاستهداف مع نهاية						خط الأساس 2023 <sup>23</sup>	المؤشر	النتائج
2029	2028	2027	2026	2025	2024			
10% من موظفي تكنولوجيا المعلومات في الحكومة	9% من موظفي تكنولوجيا المعلومات في الحكومة	7% من موظفي تكنولوجيا المعلومات في الحكومة	5% من موظفي تكنولوجيا المعلومات في الحكومة	4% من موظفي تكنولوجيا المعلومات في الحكومة	2% من موظفي تكنولوجيا المعلومات في الحكومة	1%	نسبة الموظفين الذين حصلوا على شهادات مهنية تخصصية في تكنولوجيا المعلومات	و. أصحاب المصلحة يتبنون عملية التحول الرقمي
100%	90%	80%	70%	60%	50%	0	نسبة مشاركة المؤسسات في مبادرات إدارة التغيير	
80%	70%	60%	50%	-	-	غير متوفر	نسبة تبني المستخدمين للخدمات الرقمية	
10	9	7	5	2	-	غير متوفر	عدد الشراكات الاستراتيجية بين القطاع الخاص والعام	
<b>الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز البنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية</b>								
-	-	88	70	60	40	4	عدد المؤسسات الحكومية المستفيدة من خدمات المركز الوطني للبيانات في التعافي من الكوارث	و. بنية تحتية موثوقة
-	-	-	88	70	50	11	عدد المؤسسات الحكومية المستفيدة من خدمات المركز الوطني للبيانات في الحوسبة السحابية	
95%	90%	80%	70%	70%	-	غير متوفر	نسبة رضا المؤسسات الحكومية عن الخدمات التي تقدمها الوزارة	
99.982%	99.982%	99.982%	99.982%	99.982%	99.982%	99%	معدل توفر خدمات الحاسوب الحكومي	
-	-	-	88	70	50	44	عدد المؤسسات المربوطة على الناقل الوطني الحكومي	
منظومة فعالة	منظومة فعالة	منظومة فعالة	منظومة فعالة	-	-	لا يوجد	وجود منظومة خدمات ثقة متكاملة	
	-	-	-	جميع المؤسسات الحكومية	85% من المؤسسات الحكومية	50%	نسبة المؤسسات الحكومية المطبقة لسياسة أمن المعلومات	ز. بيئة رقمية آمنة
هيئة فعالة	هيئة فعالة	هيئة فعالة	هيئة فعالة	هيئة فعالة		لا يوجد	وجود الهيئة الوطنية للأمن السيبراني	

الاستهداف مع نهاية						خط الأساس 22 2023 <sup>23</sup>	المؤشر	النتائج
2029	2028	2027	2026	2025	2024			
إطار فعال	إطار فعال	إطار فعال	إطار فعال	-	-	زنا	وجود إطار للتشغيل البيئي الدلالي	ح. أنظمة رقمية على مستوى عالٍ من التوافقية والكفاءة
هيئة فعالة	هيئة فعالة	هيئة فعالة	هيئة فعالة	هيئة فعالة	هيئة فعالة	لا يوجد	وجود هيئة المصادقة الإلكترونية	ط. منظومة توقيع إلكتروني وشهادات رقمية على مستوى الحكومة
%92	%91.5	%91	%90.5	%90	%89.5	%89	معدل الوصول إلى شبكات الانترنت	ي. شبكات اتصال بالانترنت واسعة الانتشار وذات سرعات عالية
إطلاق شبكات الجيل الخامس	-	-	إطلاق شبكات الجيل الرابع	-	-	شبكات الجيل الثالث	سرعة النطاق العريض على الهواتف المحمولة	
250 ميغا بايت لكل ثانية	200 ميغا بايت لكل ثانية	-	150 ميغا بايت لكل ثانية	-	-	59.77 ميغا بايت لكل ثانية	سرعة النطاق العريض الثابت	
الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز الابتكار واعتماد العمليات والخدمات الرقمية الجديدة								
%90	%80	%70	%60	-	-	غير متوفر	نسبة العمليات التي تم إعادة هندستها ورقمنتها إلى مجمل العمليات	د. عمليات حكومية فعالة وذات كفاءة عالية
%95	%85	%80	%75	-	-	عدد الخدمات الحكومية على بوابة حكومية/ عدد الخدمات الحكومية %2	نسبة الخدمات الحكومية التي تمت رقمنتها إلى مجمل الخدمات الحكومية	هـ. خدمات رقمية حكومية مبتكرة وفعالة وذات كفاءة عالية
%100	%85	%65	%50	-	-	0	نسبة المؤسسات التي توظف الذكاء الاصطناعي في أنظمتها	و. أنظمة الحكومة الرقمية تعتمد على التكنولوجيا الناشئة والابتكار
الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز الشمول الرقمي وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية								
%92	%91.5	%91	%90.5	%90.5	-	من السابق	معدل الوصول إلى شبكات الانترنت	ب. وصول الخدمات الرقمية بشكل عادل إلى كافة الفئات في المجتمع
%80	%70	%60	%50	-	-		نسبة تبني المستخدمين للخدمات الرقمية	
جميع المواقع والتطبيقات الحكومية	90% من المواقع والتطبيقات الحكومية	75% من المواقع والتطبيقات الحكومية	60% من المواقع والتطبيقات الحكومية	50% من المواقع والتطبيقات الحكومية	-	غير متوفر	نسبة المواقع الإلكترونية والتطبيقات الحكومية التي تمتلك تصميم وواجهات سهلة الاستخدام	

الاستهداف مع نهاية						خط الأساس <sup>22</sup> 2023 <sup>23</sup>	المؤشر	النتائج
2029	2028	2027	2026	2025	2024			
300	230	170	100	50	10	0	عدد نقاط الوصول الرقمية	
<b>الهدف الاستراتيجي السابع: تحسين حوكمة البيانات واستخدامها</b>								
50% من البيانات الحكومية يمكن الوصول إليها	40% من البيانات الحكومية يمكن الوصول إليها	30% من البيانات الحكومية يمكن الوصول إليها	20% من البيانات الحكومية يمكن الوصول إليها	-	-	غير متوفر	نسبة البيانات الحكومية العامة التي يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة	د. خدمات حكومية رقمية ذات شفافية عالية
تقرير منشور سنوياً	تقرير منشور سنوياً	تقرير منشور سنوياً	تقرير منشور سنوياً	تقرير منشور سنوياً	-	لا يوجد	وجود تقرير سنوي لأداء الحكومة الرقمية	
نظام فعال	نظام فعال	نظام فعال	نظام فعال	نظام فعال	-	لا يوجد	وجود نظام حوكمة إدارة البيانات	ه. منظومة حوكمة إدارة البيانات علي مستوى الحكومة
وحدة علم بيانات وذكاء اصطناعي فعالة في 100% من المؤسسات الحكومية	وحدة علم بيانات وذكاء اصطناعي فعالة في 80% من المؤسسات الحكومية	وحدة علم بيانات وذكاء اصطناعي فعالة في 65% من المؤسسات الحكومية	وحدة علم بيانات وذكاء اصطناعي فعالة في 50% من المؤسسات الحكومية	وحدة علم بيانات وذكاء اصطناعي فعالة في 30% من المؤسسات الحكومية	-	2%	وجود وحدة مؤسسية مختصة بعلم البيانات والذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية	و. مؤسسات حكومية تعتمد على البيانات لاتخاذ القرارات
100%	90%	60%	30%			غير متوفر	نسبة المؤسسات الحكومية التي تمتلك تطبيقات توظف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة	

## ملحق 2: قائمة المواصفات العالمية الموصى بتبنيها لتطبيق استراتيجية الحكومة الرقمية

- ISO 37000 حوكمة المؤسسات.
- ISO 40500/W3C الوصول والإتاحة للفئات المهمشة وذوي الإعاقة.
- ISO 27001 أمن المعلومات.
- ISO 24617 تبادل المعلومات اللغوية بين الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات.
- ISO 24760 المعيار الدولي لأمان وخصوصية تكنولوجيا المعلومات.
- ISO 2594 المعيار الدولي لرسومات المباني وطرق الأسقاط.
- ISO 20248 المعيار الدولي لهيكل بيانات التوقيع الرقمي.
- ISO 20802 بروتوكول البيانات المفتوحة.
- ISO 23053 إطار عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي (AI) باستخدام التعلم الآلي (ML).
- ISO 14001 المواصفة العالمية للبيئة.

