

الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات



## استراتيجية الخطة الوطنية لتحقيق أهداف الحكومة الذكية

يناير 2015

دبي، الإمارات العربية المتحدة

## جدول المحتويات

2	كلمة مدير عام حكومة الإمارات الذكية .....
3	كلمة مجلس إدارة الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات .....
4	المقدمة.....
4	رؤية الإمارات 2021 واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 2021.....
6	المنهجية المتبعه وخطة العمل .....
6	لمحة عامة عن المنهجية.....
7	نموذج نضج الحكومة الذكية.....
10	تطوير الاستراتيجية.....
10	الخطوة 1 - تقييم الوضع الراهن.....
14	الخطوة 2 - تعديل الاستراتيجية.....
16	الخطوة 3 - وضع خارطة الطريق.....
16	الخطوة 4 - وضع إجراء قياس التحول.....
17	الخطوة 5 - تصميم مكتب إدارة المشاريع ونموذج الحوكمة.....
19	الخطة الوطنية.....
19	الرؤية والرسالة والركائز الاستراتيجية.....
20	مجالات الأولوية للحكومة الذكية.....

## كلمة مدير عام حكومة الإمارات الذكية

تواصل حكومة دولة الإمارات تحت قيادة صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان "حفظه الله" العمل على توفير أفضل مستويات الرفاهية والحياة الكريمة لشعبها في كافة المجالات. وفي هذا الإطار تقوم حكومة الإمارات الذكية ببذل كافة الجهود لتعزيز الاستفادة من التطورات الكبيرة على مستوى قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يمكّن حكومتنا من تحقيق أهداف الأجندة الوطنية 2021 المتمثلة في ترسيخ المكانة المتميزة والرائدة لدولتنا بيندول العالم. ولعل الانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية يمثل جزءاً لا يتجزأ من مسيرة الارتقاء نحو تحقيق تلك الرؤية.

إن ما قمنا به حتى الآن في سياق تنفيذ مبادرة الحكومة الذكية التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي رعاه الله إنما هو حصيلة جهد وتنسيق مشترك بين مختلف الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية. لقد عملنا جميعاً كخلية نحل تجمعها روح التفاني والولاء والرغبة في التطوير، ولذلك فإن النجاحات التي تحققت لا تنتسب إلى جهة بعينها، بل هي من نصيبنا جميعاً. وندرك يقيناً بأنه لاتزال أمامنا الكثير من التحديات المستقبلية التي يجب علينا مواجهتها بروح الفريق الواحد بهدف تجاوزها والوصول إلى غايتنا المنشودة في توفير خدمات متطورة تستفيد من أحدث التقنيات والحلول المعمول بها في هذا المجال. بقدر ما أننا جميعاً نتقاسم أعباء مواجهة التحديات التي لاتزال في الطريق.

لقد جاءت الخطة الوطنية لتحقيق أهداف حكومة الإمارات الذكية من أجل تلبية متطلبات السنوات المقبلة ضمن مسيرة التحول الرقمي، وهي تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب العمل الحكومي وغير الحكومي وحاجات مختلف الأطراف في سياق هذا المشروع الوطني الكبير.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر لجميع الزملاء في الجهات الحكومية الذين بذلوا من الجهود ما يؤكد على أننا شعب طموح يتمتع بقيم العزيمة والانتماء والإصرار على تذليل كل الصعاب لتحقيق رؤية قيادتنا الرشيدة. شكراً لدعمكم، ونتطلع قدماً إلى تحقيق نجاحات مشتركة في مسيرتنا نحو حكومة ذكية وأمة مزدهرة.

مع خالص التقدير والاحترام،،،

مدير عام حكومة الإمارات الذكية

## كلمة مجلس إدارة الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات

يسر مجلس إدارة الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات أن يعبر عن دعمه الكامل للخطة الوطنية لتحقيق أهداف حكومة الإمارات الذكية وذلك تنفيذاً لرؤية وتوجهات صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة "حفظه الله"، وبقيادة وإشراف مباشر من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"

إن هذه الخطة تشكل لبنة جديدة في صرحنا الوطني المتمثل في حكومة الإمارات الذكية، والذي يتعالى أمامنا ليغدو واحداً من المعالم التي تؤكد المكانة الرفيعة لدولتنا على مستوى العالم.

نشدد على أيدي العاملين في هذا المشروع سواء كانوا في الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات أو في الجهات الحكومية الاتحادية أو المحلية، أو شركائنا في القطاع الخاص، ونتمنى لهم المزيد من الإنجازات في خدمة دولتنا الحبيبة.

مع خالص التقدير والاحترام،،،

رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات

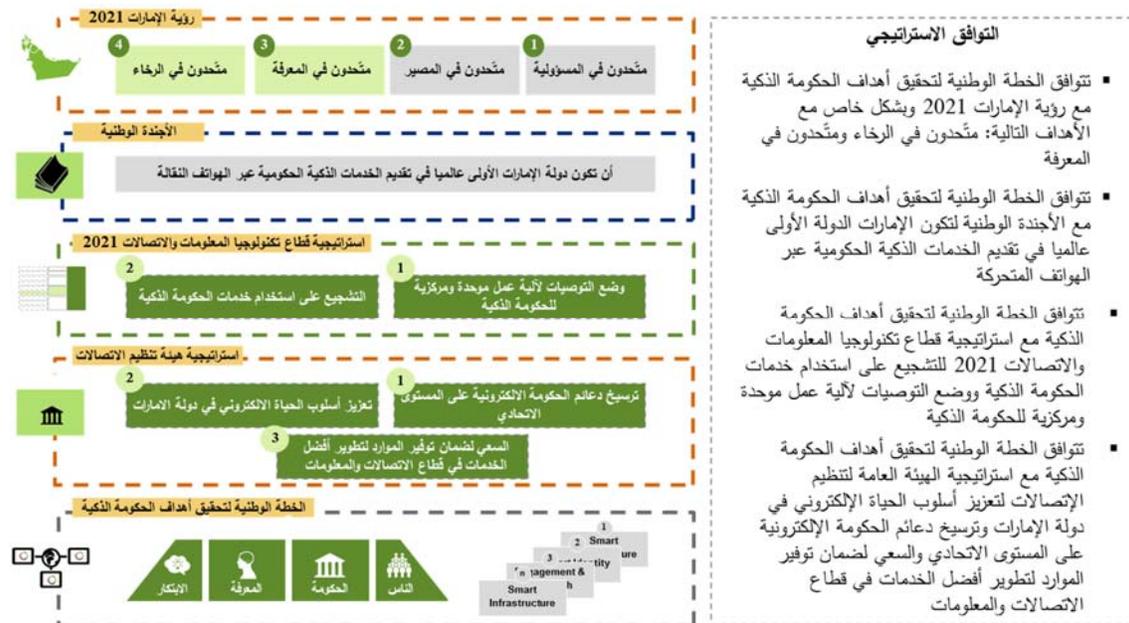
## رؤية الإمارات 2021 واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 2021

تشهد دولة الإمارات العربية المتحدة تحولاً كبيراً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يعزز مكانتها في مصاف الدول المتقدمة. ففي شهر مايو من العام 2013، أعلن صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، عن إطلاق مبادرة فريدة من نوعها تهدف إلى التحول نحو الحكومة الذكية. وترافق هذا الإعلان مع موجة عارمة من المبادرات والمشاريع، في كافة الجهات الحكومية على المستويين المحلي والاتحادي، التي بدأت العمل على إعادة النظر في استراتيجياتها وخططها وبذل المزيد من الجهود لتطوير عملياتها وخدماتها بشكل يواكب مقتضيات هذا التحول.

وتشكل حكومة الإمارات الذكية حجر الأساس لهذا الجهد على مستوى الدولة، وقد تم تشكيل لجنة للإشراف على مبادرة الحكومة الذكية في دولة الإمارات. وعُين معالي محمد بن عبدالله القرقاوي، وزير شؤون مجلس الوزراء، رئيساً للجنة، وضممت اللجنة أعضاء من مكتب رئاسة مجلس الوزراء بوزارة شؤون مجلس الوزراء، والهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات، وشركتي دواتصالات، وصندوق الاتصالات ونظم المعلومات.

ومتابعة لهذه الجهود، كلفت اللجنة العليا الهيئة لتنظيم قطاع الاتصالات بوضع الخطة الوطنية لتحقيق أهداف الحكومة الذكية والتي تسعى إلى تمكين ودعم الجهات الحكومية والاستفادة من أحدث التقنيات لتحقيق التحول على المستوى الوطني ودفع الجميع نحو تقديم خدمات حكومية ذكية.

أطلقت الخطة الوطنية لتحقيق أهداف الحكومة الذكية في عام 2014 بالتوافق مع التوجه الوطني المتجسّد في رؤية الإمارات 2021، والأجندة الوطنية للدولة، واستراتيجية قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، كما هو مبين في الشكل 1.



الشكل 1: توافق الخطة الوطنية

إن المبادرات والمشاريع الداعمة للخطة تتيح للجهات الحكومية إمكانية تحويل الخدمات بطريقة منسجمة ومتناسقة، وكما هو مبين في الشكل 2، ويمكن تحديد العديد من الفرص ضمن الإطار الحالي لحكومة دولة الإمارات:



الشكل 2: الوضع الراهن

وهناك العديد من المبادرات الحالية والتي تدعم مبادرة حكومة الإمارات الذكية ومن بينها:

- ازدياد استخدام واعتماد البوابات الإلكترونية وتطبيقات الأجهزة المحمولة للخدمات الحكومية
- هناك حاجة متزايدة للتكامل وتبادل المعلومات
- هناك تركيز أكبر على تصنيف الخدمات تبعاً لأولويتها بهدف تحديثها
- ستتحول حكومة دولة الإمارات في المستقبل إلى بيئة ذكية تتميز بما يلي -

- تحول الحكومة إلى الأجهزة الذكية كقناة وصول أساسية
  - زيادة التركيز على الخدمات الذكية المتواجدة الاستباقية والتنبؤية
  - استخدام متزايد للهوية الآمنة في الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية
  - بنية تحتية متكاملة ومتراصة ما بين الدوائر والجهات الحكومية
- يتضمن وضع الخطة الوطنية فحصاً دقيقاً للاستراتيجيات والخطط الحكومية الحالية عبر الهواتف المتحركة والأجهزة الإلكترونية للاستفادة مما أنجزته الحكومة واستحداث مجالات ومبادرات جديدة،



الشكل 3: هدف الخطة الوطنية

وللاستفادة مما أنجزته الحكومة واستحداث مجالات ومبادرات جديدة، وفتح المجال أمام المزيد من الابتكار والتقدم نحو حكومة ذكية. وترتكز الخطة الوطنية على ثلاثة مسارات تشمل الاستراتيجية، وخارطة الطريق، وقياس التحول:

1. استراتيجية الحكومة الذكية: تقييم الوضع الراهن، ووضع تقرير التقييم لحكومة دولة الإمارات، وتطوير استراتيجية الحكومة الذكية
2. خارطة طريق الحكومة الذكية: تحديد آلية العمل للحكومة الذكية مع مبادرات رئيسية لوضع نموذج الحكومة وخطة العمل الداعمة
3. نهج قياس التحول: توثيق عملية تقييم نجاح التحول الرقمي

تدعم هذه المسارات المهام الرئيسية لحكومة الإمارات الذكية، والتي تتضمن:

- تقديم التدريب والتوعية لمختلف الفئات الوظيفية في الحكومة
  - تقديم التوجيه والدعم الفني للجهات الحكومية في مجال التطبيقات الذكية والمحمولة
  - تطوير خدمات وبنية تحتية مشتركة للحكومة الذكية
  - المشاركة في مبادرات ذكية تقودها هيئات حكومية أخرى وإبداء وجهات النظر في هذا الإطار
- تفصل الأقسام التالية منهجية تقييم الوضع الراهن ونتائج أفضل الممارسات، والاستراتيجية، والملحقات، مع تفاصيل داعمة لمبادرات خارطة الطريق.

جرى اعتماد نهج من خمس خطوات لوضع الخطة الوطنية من الناحية الاستراتيجية وتصميمها وبنائها، كما هو مبين في الشكل 4.



الشكل 4: نهج وضع الخطة الوطنية

أخذ نهج التخطيط في اعتباره المبادئ التوجيهية التي قامت على أساس إسعاد شعب دولة الإمارات العربية المتحدة. وهذه المبادئ التوجيهية هي -

- تعزيز أطر التعاون من خلال التنسيق مع الجهات المعنية على الصعيدين الاتحادي والمحلي من خلال عملية وضع الاستراتيجية
- أخذ مستويات نضج الجهات المعنية كلها في الاعتبار من خلال مرحلة شاملة لتقييم الوضع الراهن
- ضمان عدم إهمال أي جهة اتحادية أو محلية عبر النظر في الخطط والاستراتيجيات السابقة من الجهات المعنية
- التركيز على الهدف: إسعاد الناس، وليس مجرد تلبية للمعايير العالمية للحكومة الإلكترونية/الذكية وتحقيق مراتب متقدمة
- ضمان مرونة الخطة للتكيف في استيعاب التغييرات السريعة والأنماط العالمية
- دعم جميع الجهات للتقدم إلى مستوى عال من النضج الإلكتروني وزيادة التنسيق بين مختلف الجهات المعنية في دولة الإمارات

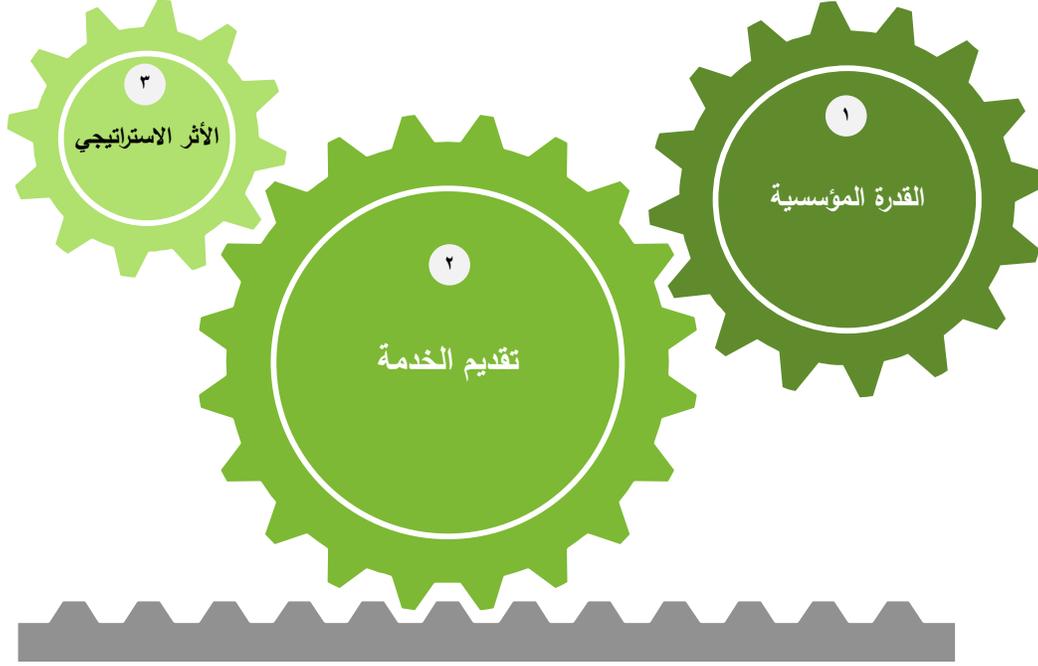
توضح خطة المشروع الأنشطة الرئيسية بين أبريل وسبتمبر 2014، كما هو مبين في الشكل 5.

الأسبوع	أبريل			مايو				يونيو				يوليو				أغسطس				سبتمبر	
	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦
إدارة المشروع	▲-----▲																				
١. تقييم الوضع الراهن	■																				
٢. تطوير الاستراتيجية				■																	
٣. تصميم مكتب إدارة المشروع ونموذج الحوكمة							■														
٤. وضع خارطة الطريق																■					
٥. تطوير المكونات الرئيسية																■					

الشكل 5: جدول وضع الخطة الوطنية

## نموذج نضج الحكومة الذكية

نماذج النضج عبارة عن أطر موضوعية ومستقلة تستخدم لتقييم الجهات وفق معايير منظمة ومتناسقة، كما هو مبين في الشكل 6. وكان من المهم استخدامها في ضوء مستويات النضج المختلفة للجهات ومختلف الأوجه المرتبطة بتقييم الوضع الراهن وقياس تحولها الذكي. وسوف تكون هذه الأدوات قيمة أيضاً لدعم وتوجيه التحولات المستقبلية من خلال الاستفادة من مجموعات معايير وأطر نضج خاصة بالحكومة الذكية.



الشكل 6: نموذج النضج

يتألف نموذج نضج الحكومة الإلكترونية من ثلاثة أبعاد حصرية بصورة مترابطة وشاملة تتضمن عدة مكونات فرعية. وستكون هذه النماذج بمثابة العدسة التي ستسمح لنا المحافظة على رؤية واضحة والتركيز في آن واحد على مختلف مراحل وضع الخطة الوطنية.

يتألف كل بعد من مكونات فرعية ذات أولويات مختلفة على أساس تحليل الحكومة الذكية وأفضل التجارب العالمية والمؤشرات الدولية.

## القدرة المؤسسية

ترتكز القدرات التنظيمية على الأشخاص والإجراءات والأدوات والحوكمة. كما تنطبق إلى القدرات الاستراتيجية والتصميم والتنفيذ والتشغيل التي تستخدمها الجهات لتخطيط تقديم الخدمات ودعمها، كما هو مبين في الشكل 7.

الأهمية	لمحة عامة عن العناصر الأساسية	المكون الفرعي	البعد
10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط التنظيمي. الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية. مفهوم المهمة والرؤية للنجاح. معايير إدارة الأداء وتقييمه. منهجية التقييم.</li> </ul>	1.1 الاستراتيجية	1 القدرة المؤسسية
25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتضمن الناس والكفاءات والمؤهلات والمهارات. الهياكل التنظيمية وهياكل الترابط الإداري. موارد التوظيف. التعليم والمهارات والتدريب للموظفين.</li> </ul>	1.2 الموارد	
15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>موارد تقنية المعلومات والاتصالات. الخدمات المشتركة للمؤسسة. التقنيات المساندة. الخدمات المدارة والخارجية.</li> </ul>	1.3 البنية التحتية والأدوات	
25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم المؤسسة. أمن المعلومات. هيكل السياسة. آليات صنع القرار والترابط الإداري. الإجراءات والتدابير والمعايير. إجراءات التدقيق والامتثال.</li> </ul>	1.4 الحوكمة والسياسة	
25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة الإعلامية أو خطة الالتزام. نموذج التفاعل. التعليم والمهارات والتدريب للمواطنين والمقيمين والشركاء. التعاون وتبادل المعرفة بين الأجهزة والهيئات.</li> </ul>	1.5 التوعية	

الشكل 7: العناصر الأساسية للقدرة المؤسسية

## 1. تقديم الخدمة

يركز بُعد تقديم الخدمة على القدرة على اختيار خدمات عالية القيمة، وتقديم الخدمات باستخدام قنوات التواصل الملائمة، ودعم اعتماد الخدمة، والتأثير في بيئة تقديم الخدمات، كما هو مبين في الشكل 8.

الأهمية	لمحة عامة عن العناصر الأساسية	المكون الفرعي	البعد
20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيئة القانونية والتنظيمية والاجتماعية. دعم المشاركة الإلكترونية. الإعلان والعلامات التجارية في أوساط المواطنين والمقيمين لأغراض التوعية.</li> </ul>	2.1 البيئة	2 تقديم الخدمة
40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتساع دليل الخدمة وعمقه. عروض الخدمة بحسب المعطيات السكانية والموقع الجغرافي والقطاع. معايير اختيار التمكين والتحول.</li> </ul>	2.2 دليل الخدمة	
40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>إمكان الوصول والوظائف وسهولة الاستخدام. استراتيجية قناة الوصول. التمييز على أساس المعلومات أو التفاعل أو المعاملات</li> </ul>	2.3 تركيز العملاء	

الشكل 8: العناصر الأساسية لتقديم الخدمة

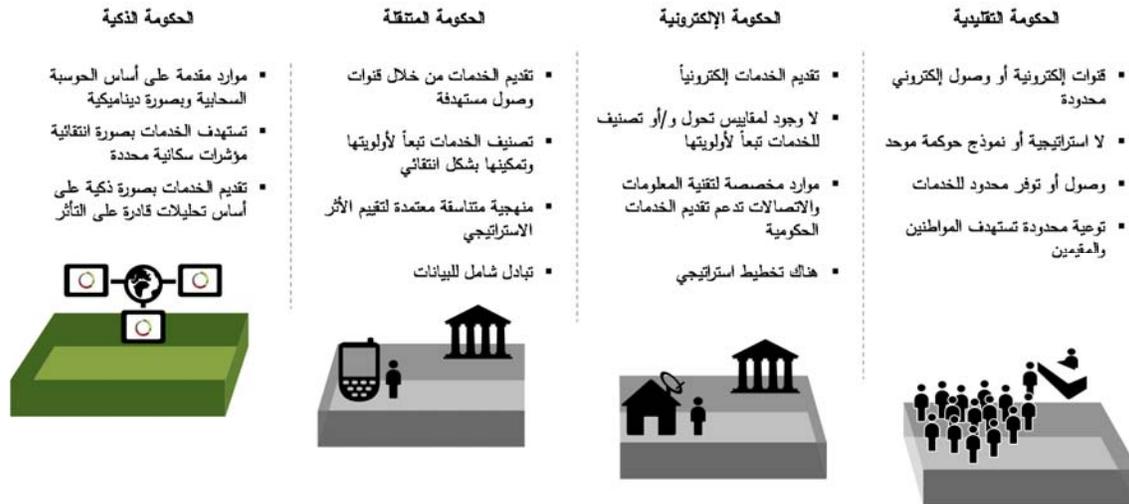
## 2. الأثر الإستراتيجي

يشير الأثر الاستراتيجي إلى الأثر القابل للقياس مقارنة بالأهداف الموضوعية لتقديم الخدمة، كما هو مبين في الشكل 9.

الأهمية	لمحة عامة عن العناصر الأساسية	المكون الفرعي	البعد
20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس الوقع بحسب التكلفة والكفاءة وفاعلية تقديم الخدمة و/أو شفافية الحكومة. طريقة تقييم هذا الأثر . طريقة ارتباط المبادرات بهذا الهدف الاستراتيجي.</li> </ul>	3.1 الامتياز التشغيلي	3 الأثر الاستراتيجي
20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس الأثر بحسب سهولة تنفيذ الأعمال، والتنوع الاقتصادي، والنمو، والاستدامة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص. طريقة تقييم هذا الأثر . طريقة ارتباط المبادرات بهذا الهدف الاستراتيجي.</li> </ul>	3.2 الأمن الاقتصادي	
30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس الأثر بحسب روحية المبادرة والابتكار، ومحو الأمية الإلكترونية والتحصيل العلمي، و/أو النمو الوظيفي عبر القطاعات. طريقة تقييم هذا الأثر . طريقة ارتباط المبادرات بهذا الهدف الاستراتيجي.</li> </ul>	3.3 تطوير الناس	
30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس الأثر بحسب رضا المواطنين والمقيمين، وتوفر الرعاية الصحية وتكلفتها، و/أو اعتماد الخدمة. طريقة تقييم هذا الأثر . طريقة ارتباط المبادرات بهذا الهدف الاستراتيجي.</li> </ul>	3.4 جودة الحياة	

الشكل 8: العناصر الأساسية للأثر الاستراتيجي

يجري تقييم كل بعد من أبعاد نموذج النضج والمكونات الفرعية ذات الصلة وفق مستويات نضج تتراوح ما بين الحكومة التقليدية إلى الذكية، كما هو مبين في الشكل 10.



الشكل 10: مستويات نضج الحكومة التقليدية إلى الذكية

جرى تطوير الخطة الوطنية باعتماد نهج من خمس مقاييس تبدأ بتقييم الوضع الحالي لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة وتعتمد عليه لوضع نموذج حوكمة الحكومة الذكية، وخارطة الطريق ومقاييس التحول كما هو مبين في الشكل 11.



الشكل 11: نهج تطوير الخطة الوطنية

### الخطوة 1 – تقييم الوضع الراهن

ساهم التزام الجهات المعنية الاتحادية والمحلية في وضع الخطة الوطنية على نحو شامل وواقعي. يتضمن الشكل 12 العديد من هذه الجهات المعنية التي التقى بها فريق عمل الحكومة الذكية في الفترة ما بين أبريل ومايو 2014 في إطار جلسات تنسيقية لفهم أجندة الحكومة الذكية والوضع الحالي. واستخدم فريق المشروع لائحة الخدمات الاتحادية ذات الأولوية التي قدمها مكتب رئاسة مجلس الوزراء لتكون الاجتماعات مع الجهات المعنية محددة الأهداف وبالتالي إجراء التقييم الإجمالي بطريقة أفضل. وتمحورت النقاشات أيضاً حول نموذج نضج حكومة الإمارات الذكية الذي ألقى بالضوء على جميع الأوجه والتفاصيل ذات الصلة التي يجب تقييمها لكل جهة معنية تتم مقابلتها.

تم التركيز على نقاط مهمة خلال مرحلة التقييم تضمنت الآتي:

- الاعتماد على الجهود الحالية لتعزيز خدمات الحكومة الذكية والإلكترونية، وصولاً إلى رؤية مشتركة.
- وضع الخطة الوطنية الخاصة بأهداف حكومة الإمارات الذكية
- ضمان التنسيق بين مختلف الجهات المعنية في دولة الإمارات
- إعادة التركيز على المستخدم النهائي للخدمات الذكية –



الشكل 12: الجهات المعنية (غير شامل)

مواطنو دولة الإمارات والمقيمون فيها

قدم تحليل الجهات المعنية فهماً للوضع الحالي من خلال البحث وورش العمل وبيانات الجهات المعنية، كما هو مبين في الشكل 13.



الشكل 13: نهج تحليل الجهات المعنية

بالتزامن مع تقييم الوضع الحالي، قدمت المقارنة المعيارية مع التجارب الذكية العالمية أفكاراً عن آخر التوجهات وأفضل الممارسات التي يمكن الاستفادة منها في دولة الإمارات. وكانت التجارب المشابهة المعروضة، حيث درس فريق المشروع دولاً حققت نجاحاً كبيراً ولديها إحصاءات وخصائص ومؤشرات اقتصادية كحجم السكان وآخر التصنيفات العالمية. وركز عرض تجارب الحكومات الذكية على ثلاثة مجالات بحثية رئيسية هي أجندة الحكومة الذكية، والدروس المستفادة، ونماذج الحوكمة. كما قام فريق المشروع بدراسة مشاريع مبتكرة دون التقيد بمنطقة أو إقليم.

وبالإجمال، فقد عززت الدروس المستفادة ونتائج المقارنة المعيارية الخطة الوطنية وجعلت فريق المشروع أكثر اطلاعاً بفضل ثروة من التجارب والأفكار التي يمكن توظيفها واستخدامها.



الشكل 14: البلدان التي تمت المقارنة معها

ويهدف ضمان تقييم دقيق للنتائج الشاملة للحكومة، فقد تم إعطاء الجهات أوزان معينة وفق حجم تأثيرها، كما هو مبين في الشكل 15.

تقسيم الجهات المعنية



الجهات ذات الأهمية الكبيرة والأساسية

الجهات الناجحة التي يجب إشراكها

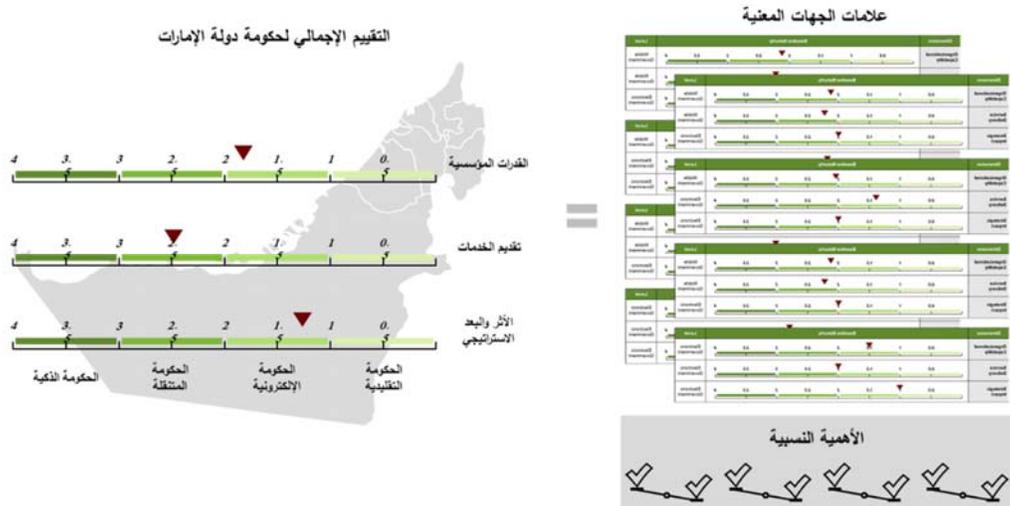
القادة البارزون

نسبة توزيع الأوزان

الشكل 15: تصنيف الجهات المعنية وفق تأثيرها

تم تطبيق هذه الأوزان بعد الانتهاء من تقييم كل جهة لإجراء تقييم شامل لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، كما هو مبين في الشكل 16.

وقد حازت الحكومة ككل على المستوى الأعلى للحكومة الإلكترونية في فئة القدرة التنظيمية. وبشكل عام، أظهرت الجهات المعنية نضجاً في الموارد والبنية التحتية والأدوات. مع ملاحظة أن غالبية الجهات كانت تعمل على تحديث استراتيجيتها لتواكب أحدث الأفكار والتوجهات الخاصة بالحكومة المتنقلة والذكية. وفي المحصلة، أظهرت هذه الفئة فرصاً للنمو بشكل كبير في مجالات السياسة والبنية التحتية والموارد والتوعية.



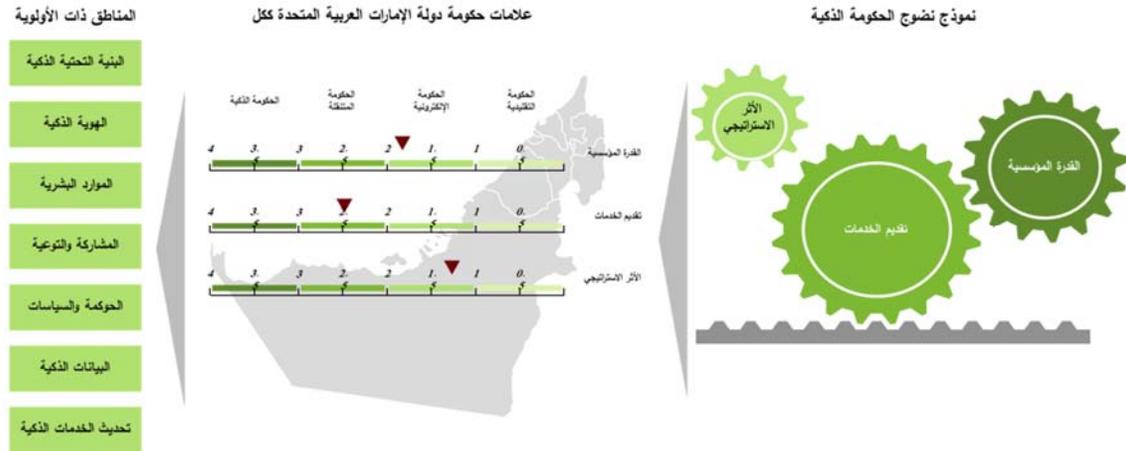
الشكل 16: التقييم الكلي لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة

في فئة تقديم الخدمات، حصلت حكومة دولة الإمارات ككل على مستوى الحكومة المتنقلة على أساس التقدم المحرز سابقاً في هذا الاتجاه. وفي حين أن غالبية الجهات قد نشرت أدلة الخدمة على بواباتها الإلكترونية، فقد تضمن الكثير منها خدمات معلوماتية فقط. وما زالت الأطر القانونية والتنظيمية التي ترعى الخدمات إلى جانب تكامل الخدمات تتطلب المزيد من التحسين.

وأخيراً، أظهر معدل العلامات في فئة الأثر الاستراتيجي أداء جيداً لحكومة دولة الإمارات على مستوى الحكومة الإلكترونية. ولم يكن لدى العديد من الجهات ربط واضح بين أهدافها ومبادراتها (الاستراتيجية) وأثرها على البيئة. وهناك فرصة لزيادة الأثر والقيمة التي تتيحها خدمات الحكومة للعملاء على مستوى جودة الحياة والكفاءة التشغيلية.

وقد قاد التقييم فريق عمل الحكومة الذكية إلى تحديد المجالات ذات الأولوية على أساس النطاقات والأوجه الأساسية التي يتعين على الحكومة الذكية أخذها في الاعتبار في مسيرة التحول لتركيز الجهود وضمان النجاح. وتشكل مجالات الأولوية هذه إطاراً منطقياً لجمع وتصنيف كل المبادرات والمشاريع التي يجب تنفيذها لتحقيق المزيد من التلاؤم والفائدة خلال الانتقال إلى المستوى التالي من النضج الذكي.

ويحدد الشكل 17 مجالات الأولوية المذكورة.



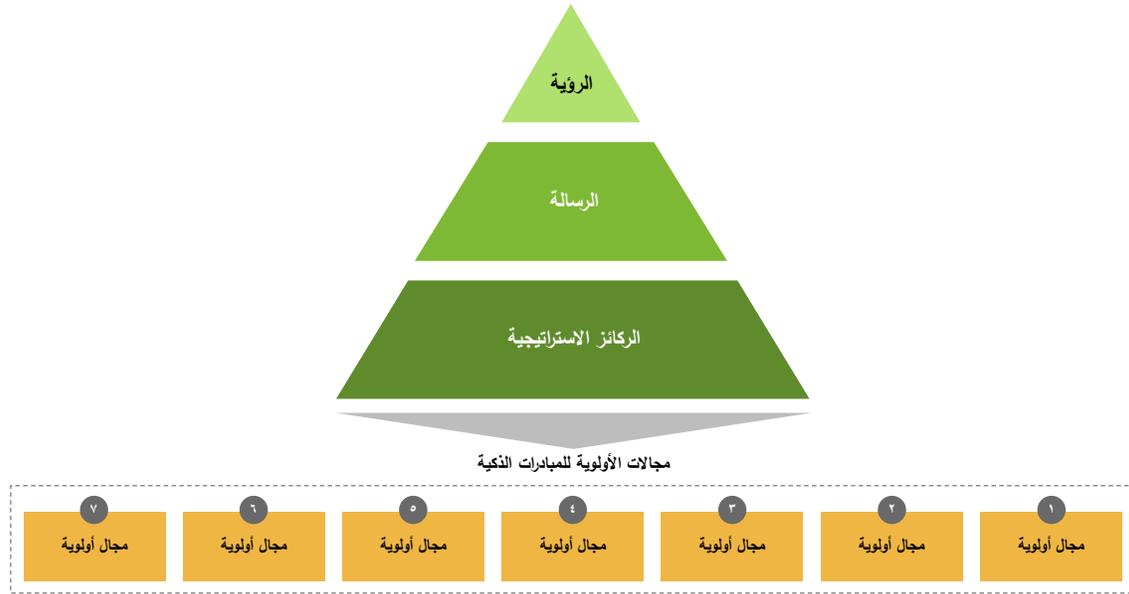
الشكل 17: تحديد مجالات الأولوية

تغطي مجالات الأولوية عدد من المبادرات الجوهرية لسد الثغرات والاحتياجات التي تتطلبها حكومة الإمارات الذكية بناءً على النقاشات مع الجهات المعنية، بالإضافة إلى المقارنات المعيارية مع تجارب مشابهة في بلدان متقدمة وحكومات أخرى، ومصادر متعددة تم جمعها خلال مرحلة تقييم الوضع الراهن. والجدير بالذكر أن جميع النقاشات مع الجهات المعنية تضمنت ذكر تحديات مهمة كتبادل المعلومات، والخدمات المتكاملة، والقوانين الذكية، والسياسات، مما أبرز أهميتها البالغة ودورها المحوري في تمكين التحول نحو الحكومة الذكية. ويتضمن القسم الخاص بخارطة الطريق من هذه الوثيقة تفاصيل المبادرات الشاملة للحكومة الذكية.

## الخطوة 2 – تعديل الاستراتيجية

تم وضع الخطة الوطنية بشكل متلائم مع التوجهات الوطنية للدولة المستندة إلى رؤية الإمارات 2021، والأجندة الوطنية للدولة واستراتيجية 2021 لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. علاوة على ذلك، ساهمت خطط الحكومة الذكية للجهات والقطاعات التي تمت مقابقتها في إثراء الخطة لتحقيق أهداف حكومة الإمارات الذكية وتوجيهها.

وقام فريق الحكومة الذكية بإشراك الجهات المعنية الرئيسية بالمساهمة في صياغة الرؤية والرسالة للخطة الوطنية. كما راجع الفريق عدداً من الرؤى من بلدان أخرى كسنغافورة والولايات المتحدة وهونغ كونغ والبحرين كجزء من المقارنة المعيارية.



الشكل 18: الرؤية والمهمة والركائز الاستراتيجية

جرى وضع مسودتين للرؤية والرسالة للحكومة الذكية بناءً على مجموعه من الاجتماعات والنقاشات مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء والجهات المعنية التي تمت مقابقتها. ومع إجراء تقييم للوضع الراهن ووضع الرؤية والرسالة للخطة الوطنية، تم وضع اللمسات النهائية على مجالات الأولوية لتنظيم المبادرات المرشحة، كما هو مبين في الشكل 18.

اتبع فريق عمل الحكومة الذكية منهجاً من ثلاث خطوات لتحديد المبادرات وتقييمها واختيارها. حددت الخطوة الأولى المبادرات المرشحة عبر عرض المفاهيم والأفكار من مصادر مختلفة تتضمن: ملاحظات الجهات المعنية، وخارطة طريق الحكومة الذكية، وتوجهات القيادة والاتجاهات التقنية.

المبادرات المرشحة

المصادر المختلفة



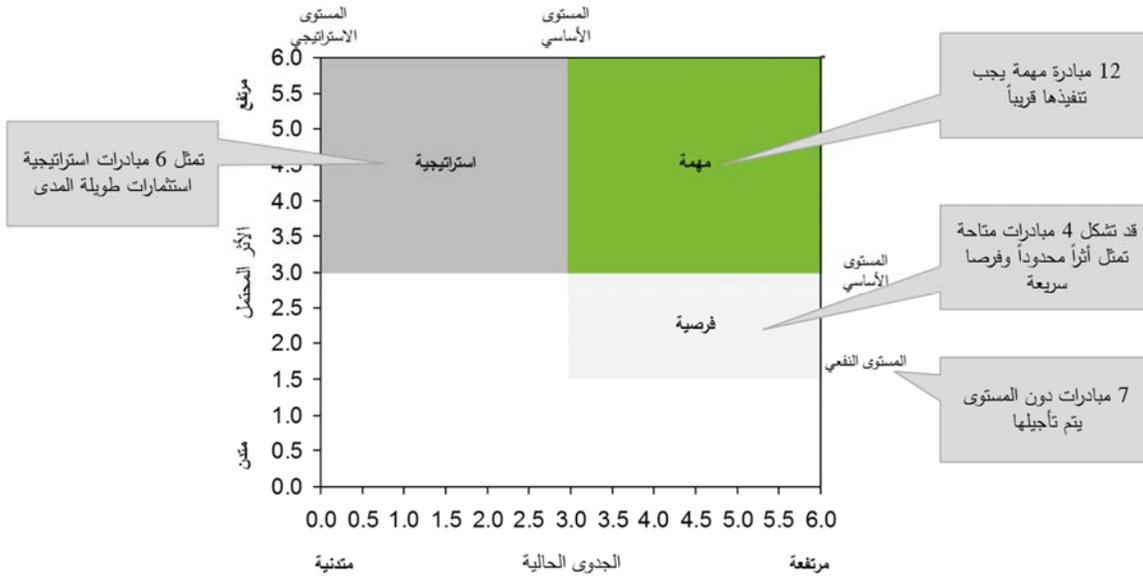
الشكل 19: تحديد المبادرات

قيمت الخطوة الثانية المبادرات المرشحة وفق ستة معايير، بالإضافة إلى دراسة الجدوى الحالية والأثر المحتمل، كما هو مبين في الشكل 20.

	الجدوى الحالية			الأثر المحتمل			العلامة
	50%	20%	30%	40%	40%	20%	
	أوجه الترابط	الموارد	الجدول الزمني	التلازم	الانتشار	العامل المضاعف	
	العدد المقدر للأجهزة والهيئات التي يتوقف تنفيذ مبادرة الحكومة الذكية عليها	النفقات الرأسمالية المقدر الضرورية لتنفيذ مبادرة الحكومة الذكية	المدد المقدر الضرورية لتنفيذ مبادرة الحكومة الذكية	عدد الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها مبادرة الحكومة الذكية	الحجم المقدر للجمهور الذي تستخدمه مبادرة الحكومة الذكية	العدد المقدر للمبادرات الأخرى الممكنة من خلال مبادرة الحكومة الذكية	
0	أكثر من 2	أكثر أو معادل 101 ملايين	أكثر من 3 سنوات	1	أقل من 500	0	0
2	2	أكثر أو معادل لمليون وأقل من 10 ملايين	أكثر أو معادل لسنة وأقل من 3 سنوات	2	≥ أقل أو معادل 500 وأكثر من 100	1	2
4	1	أكثر أو معادل 1001 ألف وأقل من مليون	أكثر أو معادل لثلاثة أشهر وأقل من سنة	3	من أكثر أو معادل 1001 وأقل من 500	2	4
6	0	أقل من 100 ألف	أقل من 6 أشهر	4	أكثر أو معادل 5001	أكثر أو معادل 3	6

الشكل 20: نموذج تقييم المبادرات

تطرت الخطوة الثالثة في تقييم المبادرات إلى عامل مخاطر حكومة الإمارات الذكية لاختيار المبادرات للخطة الوطنية. وتم تصنيف ما مجموعه 22 مبادرة بحسب أولويتها لخارطة طريق الحكومة الذكية. ويتم وصف كل مبادرة تبعاً لأولويتها من خلال ميثاق مكون من ثلاثة أقسام (اللمحة العامة، والأنشطة، والجدول الزمني).



الشكل 21: عرض المبادرات حسب المستويات

### الخطوة 3 – وضع خارطة الطريق

جرى ترتيب المبادرات على أساس ثلاثة معايير منطقية – المبادرات القائمة حالياً والمبادرات التي يعتمد تنفيذها على مبادرات أخرى والأهمية – وتم وضع عدد من الفرضيات لضمان ترتيب موثيق المبادرات ضمن خطة عمل وخارطة طريق يمكن تحقيقهما.

كما قام فريق المشروع بإجراء دراسته للعدد المتوقع للموارد البشرية التي تحتاجها الخطة الوطنية في تنفيذ مبادراتها خلال جميع المراحل ابتداءً من مرحلة التصميم والتنفيذ وصولاً إلى مرحلة التشغيل. وجرى أيضاً تضمين توقعات الميزانية للنفقات الرأسمالية والتشغيلية للسنوات الخمس المقبلة في الخطة الوطنية.

ويمكن أن تتولى الجهات الاتحادية مجموعه من المبادرات، وذلك بحسب طبيعة عمل الجهة ونطاق المبادره ومدى تلاؤمها مع اختصاصات الجهة المعنية ونموذج عملها.

### الخطوة 4 – وضع إجراء قياس التحول

ضمان ملاءمة المبادرات للخطة الوطنية أساسي للنجاح المتكامل لتحول الحكومة الذكية. ويهدف دعم التلاؤم، تم وضع إطار لإدارة الأداء الذكي لتعريف مؤشرات الأداء الرئيسية لمبادرات حكومة الإمارات الذكية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، كما هو مبين في الشكل 22.

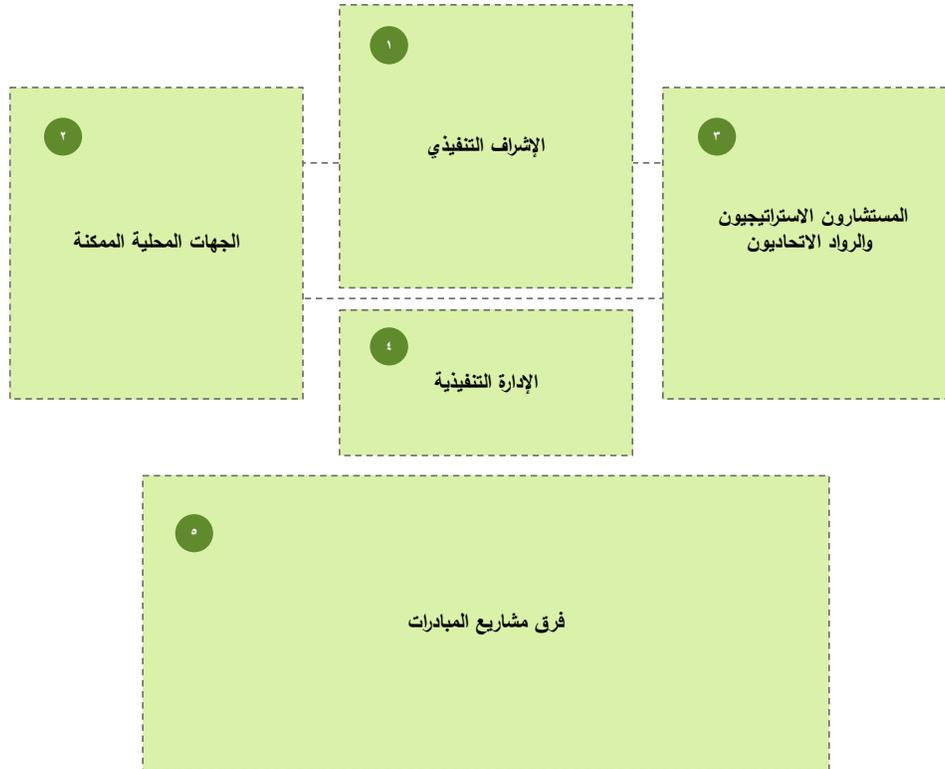
وسيتم ذكر مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية في قسم الإجراءات الاستراتيجية لقياس التحول من هذه الوثيقة. وسوف يتم وضع مؤشرات أداء رئيسية تشغيلية مع تقدم المبادرات عبر مراحل المشتريات والتصميم والبناء والتنفيذ والتشغيل.



### الشكل 22: نهج وضع مؤشرات الأداء الرئيسية

#### الخطوة 5 – تصميم مكتب إدارة المشاريع ونموذج الحوكمة

سوف يتوقف نجاح الخطة الوطنية على نموذج حوكمة متين يشمل الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية حسب الحاجة أثناء مرحلة تحول الحكومة الذكية.



### الشكل 23: العناصر الرئيسية لنموذج الحوكمة

يتضمن الشكل 23 نموذج الحوكمة والذي سوف -

- يتضمن التلاؤم بين (1) رؤية الخطة الوطنية ورسالتها وأهدافها و(2) الأولويات والمبادرات والمشروعات الناتجة للحكومة برمتها
- يضمن بقاء القيادة العليا على اطلاع على المخاطر والتطورات الرئيسية للبرنامج
- يجمع مبادرات الحكومة الذكية من مختلف أنحاء دولة الإمارات في برنامج موحد ومنسق
- يضمن استخدام موارد دولة الإمارات ومهاراتها بفاعلية وكفاءة
- يضمن إطلاع الجهات المعنية على إطلاق المبادرات حسب أولوياتها و نسب تنفيذها
- تحديد الأدوار والمسؤوليات

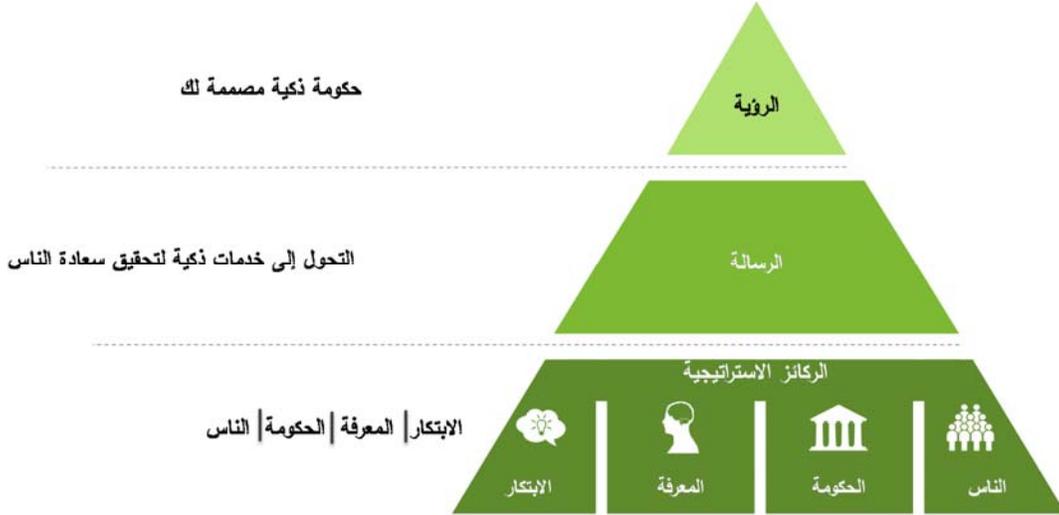
شمل نموذج الحكومة الأدوار والمسؤوليات لكل مستوى أخذاً بالاعتبار دورية الاجتماعات ومدخلات ومخرجات الاجتماعات، وخطة الاتصال و التواصل وتوزيع المهام .

ويهدف تجربة نموذج الحوكمة المقترح، جرى تجربة إطار تدفق المعلومات الافتراضية بالتفصيل وتم تطبيقها على إحدى مبادرات الخطة الوطنية وهي مبادرة " تحديث خدمات ذكية مختارة".

بالإضافة إلى ذلك، جرى تصميم نموذج لقدرات الحكومة الذكية وفق إطار الهيكلية المعمارية المؤسسية للحكومة الذكية على أساس رؤية مشتركة وواحدة. يتضمن الإطار المقترح تطبيقات قصيرة وطويلة المدى، سوف يتم استخدامها داخلياً في حكومة الإمارات الذكية كخطوة أولى، حتى يتم تعميمه واستخدامه على المستوى الوطني كإطار موحد لمناقشة وتحديد المبادرات المستقبلية للحكومة الذكية، مما سيمكن الخدمات الحكومية ويدعمها.

الرؤية والرسالة والركائز الاستراتيجية

تعتمد الخطة الوطنية لتحقيق أهداف الحكومة ذكية رؤية ورسالة وأهدافا استراتيجية واضحة لتوجيه وملاءمة الاستثمارات المخطط لها في خارطة الطريق لخمس سنوات (التي تعتمد على ما أُطلق في عام 2013 بعد إعلان دولة الإمارات الانتقال إلى الحكومة الذكية، إضافة إلى عدد من المبادرات الجديدة حتى سنة 2018). وفي نهاية المطاف، يسعى برنامج الحكومة الذكية إلى جعل الخدمات الحكومية تهتم بالناس وتحقق سعادتهم. ويتضمن الشكل 24 الرسالة والرؤية والركائز.



الشكل 24: رؤية الحكومة الذكية ومهمتها وركائزها

يظهر بيان الرؤية أن الحكومة الذكية ستبذل جهداً لتقدم لكل فرد لمسة شخصية. أما الهدف فهو حكومة ذكية تكون -

- مراعية - تقدم خدمات شخصية بطريقة تجعل الناس يشعرون بأنهم مميزون
- متنبهة - تصغي بانتباه إلى الناس بهدف التحسين المستمر
- قادرة على التوقع - تتوقع ما سيحتاجه الناس وكيف يمكن تلبية توقعاتهم بأفضل شكل ممكن
- متجاوبة - تستجيب وتتكيف سريعاً مع الاتجاهات والمتطلبات مع بروزها
- جديرة بالثقة - تسعى لكسب ثقة الناس

يركز بيان المهمة على ضرورة توفر خدمات ذكية على أساس إسعاد الشعب وصولاً إلى خدمات تكون -

- منتشرة - تقديم الخدمات للناس من دون تعقيدات حيثما وعندما يطلبونها
- متكاملة - تقديم خدمات شاملة لتلبية تطلعات الناس
- مبادرة - تأخذ خطوات استباقية عبر ترقيب الاحتياجات والمتطلبات
- متكيفة - التكيف والتعلم مع تقديم الخدمات واستهلاكها

تم اختيار أربع ركائز استراتيجية أساسية- هي الموارد البشرية والحكومة والمعرفة والابتكار - لتوجيه جهود الحكومة وتحقيق الرؤية المهمة. وسوف يضمن هذا للحكومة:-

- أخذ وجهات نظر الناس وخبراتهم في الاعتبار ودفع مشاركتهم بصورة شاملة

- التفكير في حكومة متكاملة ومترابطة تعمل بوتيرة واحدة
- بناء مجتمع معلومات غني مع رؤى قوية ومعرفة مستنبطة
- التركيز على الابتكار كعامل محرك للامتياز والإبداع في تقديم خدمات أفضل

لتحقيق الرؤية والمهمة، تحدد الخطة الوطنية أهدافاً استراتيجية واضحة لكل من الركائز الأربع، كما هو مبين في الشكل 25.

القياس والهدف	الأهداف الاستراتيجية	الركيزة
يصنف مستخدمو خدمات الحكومة الذكية الذين شملهم المسح تجربتهم بالمرضية جداً بحلول سنة ٢٠١٨	تحسين رضا العملاء	 الناس
انخفاض فترة تقديم خدمات الحكومة الذكية والتكاليف التشغيلية للحكومة الخاصة بتقنية المعلومات بحلول سنة ٢٠١٨	زيادة فاعلية الحكومة	 الحكومة
تحسن مؤشرات تطوير معرفة تقنية المعلومات والاتصالات بحلول سنة ٢٠١٨	زيادة توليد ومشاركة المعرفة باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات	 المعرفة
تحسن في مؤشرات الابتكار بحلول سنة ٢٠١٨	زيادة توليد الابتكار	 الابتكار

الشكل 25: أهداف حكومة الإمارات الذكية

#### مجالات الأولوية للحكومة الذكية

يتم تحقيق الرؤية والمهمة والأهداف الاستراتيجية للخطة الوطنية من خلال سبعة مجالات أولوية محددة تعنى بكافة متطلبات واحتياجات الحكومة الذكية:

1. البنية التحتية الذكية
2. الهوية الذكية
3. المشاركة والتوعية
4. الحوكمة والسياسات
5. الموارد البشرية
6. البيانات الذكية
7. تحديث الخدمات الذكية