



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي

الإطار الإستراتيجي

للتحول إلى

بلديات إلكترونية

(2019 - 2023)



تشرين الثاني / 2018



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي

الإطار الإستراتيجي للتحويل إلى بلديات الكترونية
(2023 – 2019)

تشرين الثاني / 2018

تقديم

إنسجاماً مع أجندة السياسات الوطنية للأعوام (2017 – 2022) "المواطن أولاً"، وخاصة فيما يتعلق بمجال تطوير وتحسين جودة الخدمات العامة، وما يرتبط به من سياسات وطنية كالارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن، وتعزيز استجابة الهيئات المحلية للمواطن، فقد قامت وزارة الحكم المحلي وبالتعاون مع عدد من الشركاء وذوي العلاقة بإعداد هذا الإطار الإستراتيجي للتحويل إلى بلديات الكترونية، والذي يعتبر إطاراً توجيهياً وناظماً لعملية التحويل.

يشكل هذا الإطار الإستراتيجي مرجعاً للهيئات المحلية خاصة، ولجميع الشركاء والعاملين في قطاع الحكم المحلي عامة، أمليين أن يحقق هذا الإطار الإستراتيجي الهدف المرجو منه، بما يتضمنه من توجيه وتنظيم لتمكين الهيئات المحلية من التحويل إلى بلديات الكترونية بما يخدم المواطن ويعزز مفاهيم الحكم الرشيد.

أود التعبير عن اعتزازي وتقديري لفريق العمل، الذي عمل جاهداً لإنجاز إطار إستراتيجي يواكب التسارع في التطور التكنولوجي، وبما يحقق طموحاتنا ويراعي واقع الهيئات المحلية، وبما يتسم به من قابلية للتطبيق سواء على مستوى الهيئات المحلية وخطتها التنفيذية أو على مستوى البرامج والمشاريع المقدمة من الجهات المانحة والممولين.

حسين الأعرج
وزير الحكم المحلي



الفهرس

4	((1)) ملخص
5	((2)) مقدمة حول وثيقة الإطار الاستراتيجي
8	((3)) تحليل الوضع الحالي
8	الهيئات المحلية:
13	وزارة الحكم المحلي والمستوى الوطني:
15	الشركاء الرئيسيون:
15	صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية:
17	الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية:
19	المانحون:
21	((4)) المفاهيم
21	البلدية الإلكترونية:
23	مجال مفهوم البلدية الإلكترونية والإطار الاستراتيجي:
23	التكامل مع الحكومة الإلكترونية:
25	((5)) الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
25	الرؤية:
25	الرسالة:
25	الأهداف الاستراتيجية:
27	((6)) منهجية التحول والملاحم العامة للتطبيق
29	((7)) مأسسة الإطار الاستراتيجي والتطبيق
29	مؤشرات قياس تحقق الأهداف الاستراتيجية:
30	المؤشر العام لقياس تحول الهيئة المحلية إلى بلدية الكترونية (E-Municipality Index):
31	آليات المتابعة والتقييم:
33	((8)) الملاحق
33	((1)) حالات دراسية:
33	بلدية بيتونيا
35	بلدية طولكرم
38	بلدية بيت لحم
40	((2)) التطبيق:
40	مستويات التطبيق:
42	جوانب التطبيق:
42	جوانب التطبيق/ التطوير الإداري:
43	جوانب التطبيق/ التطوير المالي:
46	جوانب التطبيق/ البنية التحتية:
47	جوانب التطبيق/ تطوير الخدمات الإلكترونية:
49	خيارات التطبيق:
50	متطلبات التطبيق:
51	خارطة التطبيق:
56	إدارة المخاطر:
57	((3)) قائمة عامة استرشادية لخدمات الهيئات المحلية:

((1)) ملخص

تعتبر هذه الوثيقة والتي تم إعدادها من قبل وزارة الحكم المحلي بالتعاون مع عدد من الشركاء وذوي العلاقة، إطاراً استراتيجياً توجيهياً وناظماً لعملية التحول إلى بلديات إلكترونية. راعى هذا الإطار الواقع الحالي للبلديات الفلسطينية خاصة ولقطاع الحكم المحلي عامة وللمطوحات في بناء بلديات إلكترونية تواكب التحول إلى حكومة إلكترونية على المستوى الوطني. وتتيح للمواطن إمكانية الحصول على خدمات بلدية عن بعد بغض النظر عن موقع تواجد الجغرافي، ويسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز إيرادات البلديات.

تضمن هذا الإطار اعتماد مفهوم للبلدية الإلكترونية (نظام قائم على إحداث تحول في الطريقة التي تعمل بها الهيئة المحلية ومجالس الخدمات المشتركة من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين إدارة الخدمات وتوفيرها بشكل أفضل للمستخدمين لتعزيز تحقيق مفاهيم الحكم الرشيد)، وكذلك تم تحديد مجال المفهوم والإطار الاستراتيجي بحيث أن (مجال مفهوم البلدية الإلكترونية لا يقتصر فقط على الخدمات التي تقدمها البلديات، وإنما يتسع لأكثر من ذلك ليشمل جميع الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة، وإن الغاية من ذلك الوصول إلى أكبر عدد من المستخدمين الذين يتلقون الخدمات من جميع الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة).

اشتمل الإطار الاستراتيجي على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية ناظمة للتحول إلى بلديات إلكترونية. الرؤية هي (خدمات بلدية إلكترونية ذكية تحسن جودة حياة المواطن)، والرسالة هي (تمكين المستخدمين من الحصول على الخدمات بطريقة عادلة وسهلة من خلال وسائل إلكترونية ذكية، بما يساهم في تحسين جودة حياة المواطن)، وقد تم صياغة الأهداف الاستراتيجية على مستوى الهيئات المحلية وعلى المستوى الوطني وعلى مستوى المواطن.

شملت الوثيقة مأسسة الإطار الاستراتيجي والتطبيق، من خلال وضع آليات المتابعة والتطبيق ومؤشرات القياس، وكذلك تضمنت عدد من الملاحق خاصة فيما يتعلق بتطبيق التحول إلى بلديات إلكترونية.

((2)) مقدمة حول وثيقة الإطار الاستراتيجي

تسعى دولة فلسطين إلى مواكبة التطور التكنولوجي بما يخدم تحقيق رفاهية مواطنيها وتحقيق التنمية المستدامة، وفي هذا المجال بذلت الحكومة الفلسطينية جهوداً متعددة في مجال التحول إلى حكومة إلكترونية.

تعتبر وزارة الحكم المحلي الجهة التوجيهية والإشرافية على الهيئات المحلية الفلسطينية خاصة، والمنظم لقطاع الحكم المحلي الفلسطيني عامة، وتعمل على توجيه وتطوير الهيئات المحلية الفلسطينية ورفع قدراتها وتحسين خدماتها. وتشكل حوسبة أعمال الهيئات المحلية الفلسطينية إحدى الجوانب التي حظيت باهتمام ورعاية الوزارة منذ نشأتها، وقد أخذ مفهوم الحوسبة بالتوسع التدريجي ليصل إلى مفهوم التحول إلى بلديات إلكترونية.

بذلت وتبذل وزارة الحكم المحلي بالتعاون مع الشركاء في صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، وكذلك بدعم من المؤسسات المانحة العديدة، جهوداً كبيرة في جوانب التحول إلى بلديات إلكترونية، ومنها مشاريع توريد أنظمة مالية ومشاريع مراكز خدمات الجمهور، ومشاريع ريادية لأنظمة بلديات إلكترونية وغيرها.

ورغم تعدد المشاريع المنفذة التي يمكن إدراجها في مجال التحول إلى بلديات إلكترونية، إلى أن هذا لا يغني عن ضرورة وجود إطار استراتيجي ناظم لعملية التحول إلى بلديات إلكترونية، يراعي المستوى الوطني بالتحول إلى حكومة إلكترونية، وفي نفس الوقت يحقق طموحات الوزارة والهيئات المحلية الفلسطينية، ويكون بمثابة إطار توجيهي للهيئات المحلية وللوزارة وللشركاء وللمانحين ولجميع ذوي العلاقة في التحول إلى بلديات إلكترونية فلسطينية.

تم في العام 2015 إعداد مسودة لإطار استراتيجي للتحول إلى بلديات إلكترونية، إلا أنه ومع التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسارع في الحاجة لتحقيق التحول إلكترونية، وإيماناً من الوزارة بضرورة وجود إطار استراتيجي ناظم للتحول، قامت وزارة الحكم المحلي بتشكيل فريق عمل لتحديث المسودة السابقة لتصبح إطاراً استراتيجياً معتمداً، وقد ضم الفريق ممثلين عن عدد من إدارات الوزارة وممثلين عن كل من الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية (بلديات طولكرم، وبيتونيا وبيت لحم)، وصندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية الفلسطينية، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك ممثلين عن مشروع مجتمعات مزدهرة.

ضم فريق عمل إعداد هذا الإطار الاستراتيجي في عضويته والمشاركة في أعماله كل من:

م. الاسم	الجهة/ المؤسسة
(1) السيد عبد الكريم سدر	رئيس فريق العمل / الوكيل المساعد / وزارة الحكم المحلي
(2) السيد عمر سعيد	بلدية طولكرم / ممثل عن الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية
(3) السيد مثنى نصار	بلدية بيتونيا / ممثل عن الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية

م. الاسم	الجهة/ المؤسسة
4) السيد حسام ناجرة	بلدية بيت لحم / ممثل عن الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية
5) السيد حازم القواسمي	ممثل عن صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية
6) السيد رائد الشخشير	ممثل عن صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية
7) السيد يوسف ارتاحي	ممثل عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
8) السيدة ريم أبو بكر	ممثلة عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
9) السيد محمد أسعد	ممثل عن الإدارة العامة للشؤون القانونية / وزارة الحكم المحلي
10) السيد منجد بلييلة	ممثل عن وحدة أنظمة المعلومات / وزارة الحكم المحلي
11) الأتسة علا أسدي	ممثلة عن وحدة أنظمة المعلومات / وزارة الحكم المحلي
12) السيدة ريم شبيطة	ممثلة عن وحدة السياسات والتخطيط / وزارة الحكم المحلي
13) السيد محمود سالم امعر	ممثل عن الإدارة العامة للموازنات / وزارة الحكم المحلي
14) السيد نصار أبو جبل	ممثل عن الإدارة العامة للتخطيط والتنظيم العمراني / وزارة الحكم المحلي
15) السيد علاء أبو علي	ممثل عن مشروع مجتمعات مزدهرة (CTP)
16) السيد محمد أبو الرب	ممثل عن مشروع مجتمعات مزدهرة (CTP)
17) السيد صالح نعمان	ممثل عن مشروع مجتمعات مزدهرة (CTP)

اعتمد فريق العمل المنهجية التالية في إعداد هذه الوثيقة:

- ✓ عقد اجتماعات دورية بواقع مرة كل أسبوعين حيث بلغ عدد الاجتماعات الرسمية للفريق (12) اثني عشر اجتماعاً.
- ✓ الاطلاع والدراسة لمسودة الإطار الاستراتيجي السابقة.
- ✓ وضع جدول بالمحتويات المطلوبة في الوثيقة.
- ✓ الاطلاع على عدد من الوثائق ذات العلاقة ومنها قانون المعاملات الإلكترونية، وسياسة استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني الحكومي وغيرها من الوثائق ذات العلاقة.
- ✓ الاطلاع على عدد من العروض والمنشورات والأوراق البحثية المتعلقة بمواضيع وثيقة الإطار ومنها عرض حول أحد أنظمة الدفع الإلكتروني.
- ✓ تشكيل مجموعات بؤرية لكل موضوع/ فصل/ باب من محتويات الوثيقة.
- ✓ تنفيذ دراسة وتحليل لثلاث حالات من البلديات وهي البلديات المنتدبة من قبل الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية لتمثيله، حيث هدفت هذه الحالات الدراسية إلى تشخيص واقع تلك الهيئات والحصول على الدروس المستفادة من قبلها لأخذها بعين الاعتبار في هذا الإطار الاستراتيجي.
- ✓ عقد ورشة عمل لمدة يومين للمجموعات البؤرية.
- ✓ عقد عدة اجتماعات فنية مصغرة.
- ✓ تشكيل مجموعة عمل مصغرة لمراجعة وتنقيح وتجميع مخرجات المجموعات البؤرية ضمن وثيقة واحدة.
- ✓ توزيع مسودة الوثيقة التجميعية على أعضاء الفريق من أجل التغذية الراجعة.

- ✓ تحسين الوثيقة بناءً على التغذية الراجعة.
- ✓ اعتماد الوثيقة من قبل الفريق وإنهاء مهامه.

((3)) تحليل الوضع الحالي

الهيئات المحلية:

الوضع الراهن

للمقارنة بين الوضع الحالي والطموح المستقبلي لقطاع الحكم المحلي تم تحليل المجالات التالية:



البيئة القانونية



التخطيط الاستراتيجي



الإجراءات الإدارية



تكنولوجيا المعلومات



الحوكمة



طرق أداء الخدمات

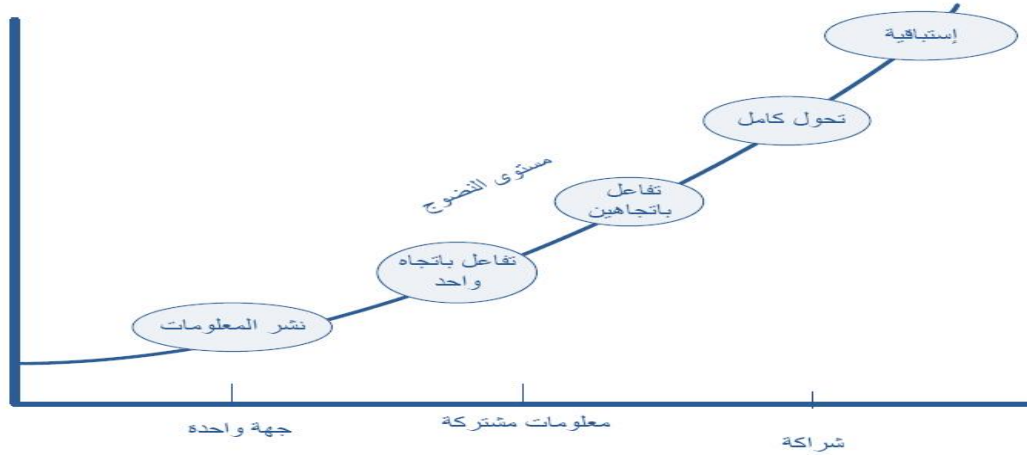
1. طرق أداء الخدمات:

لا زالت معظم البلديات تعتمد في طرق توصيلها للخدمة على الوسائل التقليدية، حيث يقوم طالب الخدمة بزيارة البلدية والاتصال معها من خلال مركز خدمة الجمهور أو بالانتقال بين الدوائر المختلفة وذلك على الرغم من وجود بوابة الكترونية أو رابط للخدمات الإلكترونية على صفحات عدد محدود من البلديات الفلسطينية. ومن الملاحظ وجود تفاوت بين البلديات في مستوى الخدمات المقدمة عبر الإنترنت ابتداءً من خدمة قيد الإنشاء، معلومات عن الخدمة، إمكانية تحميل الطلبات من الموقع، تعبئة الطلب من خلال الموقع، إمكانية متابعة حالة الطلب من خلال الموقع، خدمات من أنظمة المعلومات الجغرافية، إمكانية تقديم شكوى (مع أو بدون تسجيل).

ومن ناحية عملية تسجيل المستخدمين، فبعض البلديات تتيح للمستخدم الحصول على اسم مستخدم وكلمة مرور من خلال التسجيل المباشر والبعض يشترط بعد التسجيل الأولي زيارة مركز خدمة الجمهور للحصول على كلمة المرور أو لا يتم التسجيل إلا من خلال زيارة مركز خدمة الجمهور للحصول على كلمة المرور لأول مرة. ومن الملاحظ أيضاً أن بعض البلديات لها طرق للإفصاح والتواصل مع الجمهور حيث توفر مساحة للمشاركة من خلال تقديم الاقتراحات والأسئلة والتعليقات والشكاوى واستطلاعات الرأي بشكل غير رسمي أو موثق إلكترونياً من خلال أدوات مثل الفيسبوك.

يمكننا تصنيف مستويات تطور الخدمات الإلكترونية في الهيئات المحلية إلى عدة مستويات تبدأ بنشر المعلومات، ثم تفاعل باتجاه واحد، فالنفاذ باتجاهيين، فالتحول الكامل وانتهاءً بالمستوى الاستباقي. ويوضح الشكل أدناه مستوى تطور الخدمات الإلكترونية، مع ضرورة الإشارة إلى أن عدد البلديات التي وصلت المستوى الثالث هو محدود جداً، ومن أسباب ذلك أسباب سياسية ومؤسسية تتعلق باهتمام البلديات بهذا المجال إضافة إلى أسباب أخرى تتعلق بمدى إقبال طالب الخدمة على

الخدمات الإلكترونية ومدى توفر الحوافز التي تشجعه على ذلك، وكذلك غياب الأنظمة والقوانين الناظمة للدفع الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني والتي تساعد على رفع مستوى تقديم الخدمة بشكل كبير.



شكل/ مستوى تطور الخدمات الإلكترونية

2. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

عند تحليل واقع تكنولوجيا المعلومات نلاحظ ما يلي:

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يرتبط بطبيعة المشروع أو البنية التحتية أو المصادر الموجودة، بمعنى أن طبيعة المشروع وحجم التمويل هو الذي يحدد آليات الشراء ووضع المواصفات، وغالبا لا يكون مبنيا على تخطيط تكنولوجي يحدد الاحتياجات وآليات العمل للبناء التكنولوجي في البلديات، كما لا يوجد أي استراتيجية للمتابعة والتقييم بعد تنفيذ المشروع التكنولوجي.
- ضعف مراعاة البلديات لمتطلبات ومعايير تكامل الأنظمة داخل البلدية وكذلك للربط البيئي مع المؤسسات الأخرى عند عملية الاستثمار.
- لا توجد سياسة واضحة بخصوص استخدام تكنولوجيا معينة. فمثلاً تجد في بلدية واحدة عدة أدوات برمجية وبرامج وتطبيقات من عدة شركات مما يشكل عبئاً إضافياً على عمليات الصيانة والمتابعة ورسوم الترخيص.
- ضعف الإنفاق المالي والاستثمار من البلديات على تكنولوجيا المعلومات. ومن أسباب ذلك محدودية الموارد المالية خاصة في البلديات الصغيرة، وعدم الإدراك الكافي لأهمية موظف تكنولوجيا المعلومات حيث إن العديد من البلديات لا يوجد لديها موظف يحافظ على ديمومة أنظمتها.
- ضعف الربط بين الخطة الاستراتيجية العامة للبلدية وخطة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (إن وجدت).
- ضعف قيام الهيئات المحلية بتحديد وتحديث احتياجاتها بشكل دوري من ناحية تكنولوجيا المعلومات.

3. الحوكمة:

إن مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات له أهمية كبرى في عملية إنجاز عملية التحول إلى البلدية الإلكترونية. وعندما نتحدث عن الحوكمة يجب أن ندرك الحاجة إلى وجود جسم مكلف بمتابعة جميع الأنشطة ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات في البلدية من خطط ومشاريع وأنظمة وبنى تحتية وتحديد المسؤوليات و وضع السياسات والإشراف وأية جوانب أخرى. وعند الاطلاع على الواقع الحالي لعدد من الهيئات المحلية نجد أن غالبيتها تفتقر إلى وجود حوكمة حقيقية لتكنولوجيا المعلومات لديها.

4. الإجراءات الإدارية:

تتفاوت الهيئات المحلية من حيث مدى تحديث وجاهزية الإجراءات الإدارية وإجراءات تقديم الخدمات لديها لتواكب احتياجات حوسبتها بالشكل الأمثل بما يضمن صحة ووضوح وتيسير واختصار الإجراءات، وكذلك تحقيق التكامل مع الإجراءات والأنظمة الأخرى داخل البلدية. ومن هنا يجب التأكيد على ضرورة مراجعة وإعادة هندسة العمليات داخل البلديات عند تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لديها للتحول إلى بلديات إلكترونية.

5. التخطيط الاستراتيجي

عند الاطلاع على عدد من الخطط الإستراتيجية للهيئات المحلية بهدف التأكد من وجود مساحة للبلدية الإلكترونية في هذه الخطط، تبين أن هناك عدد من الخطط الاستراتيجية التي خصصت جزءاً من موازنتها التقديرية للبلدية الإلكترونية. ونستطيع أن نستنتج من خلال دراسة عدد من هذه الخطط إلى أن الهيئات المحلية تتعامل مع البلدية الإلكترونية كجزء من التطوير المؤسسي والتطوير الإداري. فعلى سبيل المثال تم إدراج البلدية الإلكترونية تحت الهدف الاستراتيجي "التطوير المؤسسي وبناء القدرات لتحقيق التميز التشغيلي" وذلك تحت إشراف دائرة الشؤون الإدارية.

6. البيئة القانونية

يوجد تحديات كبيرة لدى الهيئات المحلية في الوقت الراهن لاعتماد عمليات الدفع الإلكتروني المباشر أو عمليات التبادل البيئي بينها وبين المؤسسات الأخرى للأسباب التالية:

1. عدم وجود أنظمة ولوائح تفصيلية لتفعيل قانون المعاملات الإلكترونية في مجال تنظيم عمليات الدفع الإلكتروني.
2. عدم وجود أنظمة ولوائح تفصيلية لقانون المعاملات الإلكترونية بصورة عامة وتطبيقه من نواحي فنية وإجرائية.
3. عدم وجود بنية تحتية آمنة من الناحية التشريعية لأجراء الحركات الإلكترونية.
4. عدم وجود كادر بشري مؤهل لديه الخبرة الكافية في كيفية تصميم أو إدارة الخدمات الآمنة.

التحليل الرباعي للوضع الحالي للهيئات المحلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
✓ وجود الرغبة لدى الإدارة العليا في غالبية الهيئات المحلية والإدراك لمدى أهمية تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين.	✓ ضعف الوعي والفهم الكافي لدى الإدارة العليا في الهيئات المحلية حول أهمية ومتطلبات تقديم خدمات إلكترونية.

<p>✓ عدم وجود كادر فني وتقني كاف وقادر على استحداث خدمات الكترونية وعدم وجود خبرات كافية داخل البلدية وعدم وجود جسم إداري أو وحدة مسؤولة عن موضوع التحول إلى البلديات الإلكترونية .</p> <p>✓ ضعف الإمكانيات التقنية والفيزيائية (البنية التحتية) لدعم مفهوم البلدية الإلكترونية.</p> <p>✓ وجود العديد من الأنظمة المحوسبة غير المترابطة والمنتكاملة مع بعضها البعض لدى بعض البلديات، وبشكل خاص النظام المالي ونظام مركز خدمات الجمهور .</p> <p>✓ ضعف دور الهيئة المحلية في توعية مواطنيها حول توفيرها لخدمات الكترونية.</p> <p>✓ عدم تقديم حوافز للمواطنين تشجعهم على استخدام الخدمات الإلكترونية في الهيئات المحلية التي توفر هذه الخدمات.</p> <p>✓ وجود ضبابية حول مفهوم البلدية الإلكترونية وكيفية التخطيط الاستراتيجي للوصول إليها .</p> <p>✓ عدم وجود لوائح تنفيذية توفر البيئة القانونية المطلوبة.</p> <p>✓ عدم وجود سياسات واضحة لعملية التحول.</p>	<p>✓ وجود خطوة أولى لدى بعض الهيئات المحلية للانطلاق نحو الخدمات الإلكترونية بسبب وجود مراكز خدمات جمهور وأنظمة محوسبة مستقرة.</p>
<p>التحديات</p>	<p>الفرص</p>
<p>✓ عدم الاستقرار السياسي قد يؤثر سلبا على استمرارية الدعم الخارجي.</p> <p>✓ ضعف الإقبال على استخدام الخدمات الإلكترونية نتيجة لصعوبة استخدامها أو عدم الثقة بها لغياب الحماية القانونية أو أخطاء في التصميم أو قلة تحديث البيانات.</p> <p>✓ ضعف قدرات الشركات على متابعة تحديث وتطوير البرامج على نسخ تكنولوجيه حديثة.</p> <p>✓ احتكار الشركات للأنظمة وعدم إمكانية الربط بين أنظمة مزودين آخرين.</p> <p>✓ ارتفاع تكاليف الصيانة للأنظمة المحوسبة وعدم وجود مصدر صرف لتلك التكاليف.</p>	<p>✓ وجود اهتمام ودعم من وزارة الحكم المحلي والشركاء</p> <p>✓ وجود اهتمام من الجهات المانحة مما يوفر فرص للتمويل الخارجي.</p> <p>✓ وجود مبادرات وتجارب مماثلة على المستوى الحكومي والقطاع الخاص قد تساهم في تطوير البيئة القانونية والفنية.</p> <p>✓ التسارع في التطور التكنولوجي مما يساهم في توفير الخدمات الإلكترونية بتكلفة أقل.</p>

✓ عدم قدرة البلدية على رفع الكادر الوظيفي وإضافة موظفين لخدمة أنظمة البلدية.	
--	--

وزارة الحكم المحلي والمستوى الوطني:

تولي وزارة الحكم المحلي اهتماماً متزايداً لتمكين الهيئات المحلية الفلسطينية من القيام بدورها وتعزيز مقومات الحكم الرشيد، وتسعى الوزارة لتحديد الأدوات اللازمة لتحقيق ذلك. ومن تلك الأدوات إحداث تحول في طريقة عمل الهيئات المحلية لتصبح بلديات إلكترونية. وقد قامت الوزارة برعاية وتوجيه العديد من البرامج والمشاريع والخطط التي تسهم في عملية التحول. ويأتي اهتمام الوزارة بالتحول الإلكتروني على المستوى المحلي منسجماً مع التحول الوطني نحو حكومة إلكترونية، ومن الإنجازات التي تمت على المستوى الوطني في مجال التحول إلى حكومة إلكترونية، ما يلي:

- مشروع الشبكة الحكومية
- ناقل البيانات الحكومي
- مشروع زنار
- قانون المعاملات الإلكترونية
- قانون الجرائم الإلكترونية
- تعزيز أمن المعلومات من خلال تشكيل فريق (CERT)
- إضافة إلى العديد من أوراق السياسات والخطط وبرامج بناء القدرات

التحليل الرباعي للوضع الحالي للوزارة والمستوى الوطني	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تزايد الاهتمام على مستوى الوزارة والمستوى الحكومي بالتحول إلى حكومة إلكترونية. ✓ وجود أجندة ورقة السياسات الوطنية 2017-2022 تحت شعار "المواطن أولاً". ✓ دعم المبادرات المختلفة التجريبية نحو تطبيق مفهوم البلدية الإلكترونية. ✓ قيادة تطوير الاستراتيجيات للتحول إلى بلديات إلكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود جسم إداري وكوادر فنية متخصصة كافية في الوزارة من أجل التوجيه والمتابعة والإشراف على شؤون تكنولوجيا المعلومات في الهيئات المحلية ولرعاية التحول إلى بلديات إلكترونية. ✓ تركيز غالبية البرامج والمشاريع نحو البنية التحتية. ✓ عدم اكتمال التشريعات النازمة للمعاملات الإلكترونية (الدفع الإلكتروني). ✓ محدودية الإدراك لدى المستوى الإداري في الوزارة وعلى المستوى الوطني أيضاً لأهمية الإسراع في تنفيذ وتطبيق عملية التحول الإلكتروني.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ اهتمام المانحين بموضوع التحول إلى حكومة إلكترونية وبلديات إلكترونية. ✓ زيادة طلب المواطن للحصول على خدمات إلكترونية. ✓ وجود حالات ريادية من الهيئات المحلية تدفع باتجاه 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ محدودية الإدراك العام لأهمية التحول إلى بلديات إلكترونية على مستوى المجالس البلدية. ✓ التباين في منهجيات التطبيق بين المانحين وعدم وجود تنسيق كاف بينهم.

<p>✓ ارتباط مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع القيود والمحددات المفروضة من الجانب الإسرائيلي.</p> <p>✓ تشتت الجهود وعدم توحيدها بين شقي الوطن نتيجة الوضع السياسي الفلسطيني الراهن.</p>	<p>التحول إلى بلديات الكترونية.</p> <p>✓ تزايد اهتمام العديد من الهيئات المحلية في التحول إلى بلديات الكترونية.</p>
--	---

الشركاء الرئيسيون:

صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية:

تم إنشاء صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية الفلسطينية في العام 2005 كمؤسسة شبه حكومية تعمل على ترجمة سياسات الحكم المحلي ويكون بمثابة ذراع تنفيذي للوزارة بغرض تطوير الهيئات المحلية في مجالات الاستجابة والاكتفاء الذاتي واللامركزية والجدارة الائتمانية، وتعزيز المساءلة والشفافية ومبادئ الحكم الرشيد. يقوم الصندوق بتقديم الخدمات الفنية والدعم المالي لكافة البلديات في الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال العديد من البرامج والمشاريع بالتعاون مع العديد من الشركاء والمانحين. وتتوزع مشاريع وبرامج الصندوق لتشمل المساعدات الطارئة، المشاريع التنموية، الدعم الفني والمؤسسي، والمبادرات الإبداعية لتحسين أداء الهيئات المحلية، حيث يقوم الصندوق بعمله من خلال آلية تمويل منسقة وشفافة، وقائمة على معايير مهنية وعلمية.

يولي الصندوق اهتماما في عملية تحول البلديات الفلسطينية إلى بلديات إلكترونية، وقد تمثل هذا الاهتمام من خلال تنفيذ العديد من المشاريع التي تسهم في عملية حوسبة البلديات خاصة وفي سائر جوانب التحول إلى بلديات إلكترونية بصورة عامة.

التحليل الرباعي للوضع الحالي لصندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام المتزايد من الصندوق في موضوع التحول للبلديات الإلكترونية. ✓ توفير خبراء ومتخصصين في مجال البلدية الإلكترونية. ✓ قدرة الصندوق على تجنيد موارد مالية لدعم متطلبات التحول إلى بلديات إلكترونية. ✓ إمكانية نقل تجارب الدول المانحة وأفضل الممارسات في التحول إلى بلديات إلكترونية للبلديات الفلسطينية. ✓ توفر الخبرة والاطلاع الواسع لدى الصندوق على بيئة وواقع البلديات الفلسطينية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحفظ وتخوف الصندوق من الاستثمار في مشاريع تكنولوجيا المعلومات لأسباب عدة منها حجم التحدي لنجاح تلك المشاريع، وارتفاع التكلفة، وعدم اكتمال البيئة التشريعية المطلوبة، وطول الفترة الزمنية بين التخطيط والتعاقد والتنفيذ. ✓ عدم وجود متابعة لاحقة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات مما يهدد استمرارية عملها. ✓ الصعوبة النسبية في صياغة وإدارة ومتابعة عقود تكنولوجيا المعلومات والجوانب المتعلقة بها.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام الحكومي الفلسطيني بالتحول إلى حكومة إلكترونية. ✓ وجود إنجازات على المستوى الوطني الفلسطيني تدعم التحول إلى بلديات إلكترونية. ✓ اهتمام المانحين بدعم التحول إلى بلديات إلكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارتباط العديد من المنح ودعم الجهات المانحة بالأوضاع السياسية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي. ✓ تغيير أولويات المانحين من حيث دعم قطاع الحكم المحلي.

	<p>✓ استمرار الاهتمام الدولي في إيجاد حل دائم للقضية الفلسطينية مما يسهل تجنيد الدعم المالي المطلوب.</p> <p>✓ وجود أجهام إدارية ومؤسسات فلسطينية قادرة على تنفيذ توجهات وبرامج المانحين.</p>
--	--

الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية:

تأسس الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية (APLA) عام 1997، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تمثيل الهيئات المحلية الفلسطينية والنهوض بأوضاعها وتحسين أداؤها. ويعتبر الاتحاد شريكا أساسيا في قطاع الحكم المحلي. يتركز عمل الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية على تقديم خدمات واستشارات فنية وليس القيام بعمليات تمويل لمشاريع، ويعتمد الاتحاد على تمويل نشاطاته وفعالياته عبر دفع بعض الهيئات المحلية رسوم العضوية والاشتراكات المالية السنوية. تتكون دوائر الاتحاد من أربع دوائر هي: الدائرة المالية والإدارية، دائرة العلاقات العامة والاتصال، الدائرة الهندسية، والدائرة القانونية.

التحليل الرباعي للوضع الحالي للاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاعتبار القانوني للاتحاد كمثل عن الهيئات المحلية الفلسطينية. ✓ الاهتمام المتزايد من الاتحاد في موضوع التحول للبلديات الإلكترونية. ✓ اهتمام الاتحاد برفاهية المواطنين وتوفير أدوات للتسهيل عليهم ضمن أجندة السياسات الوطنية في الحكومة (المواطن أولاً). ✓ القدرة على نقل تجارب الدول الأخرى وأفضل الممارسات للتحول إلى بلديات الكترونية إلى الهيئات المحلية الفلسطينية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قلة الموارد المالية للاتحاد. ✓ عدم كفاية الكوادر البشرية في الاتحاد للقيام بدوره في دعم تطور الهيئات المحلية. ✓ ضعف الاتحاد في بناء علاقات بينية والتنسيق بين أعضائه. ✓ الضبابية في الدور الفعلي والواقعي للاتحاد ومدى فاعليته.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام الحكومي الفلسطيني بالتحول إلى حكومة الكترونية. ✓ وجود إنجازات على المستوى الوطني الفلسطيني تدعم التحول إلى بلديات الكترونية. ✓ الإمكانية المستقبلية للاتحاد كجهة تمثيلية للهيئات المحلية على التشبيك ونقل الخبرات للهيئات المحلية الفلسطينية من بلديات في دول أخرى. ✓ وجود اهتمام لدى المانحين في دعم التحول إلى بلديات الكترونية. ✓ وجود اهتمام لدى الحكومة الفلسطينية ولدى المانحين بتطوير الاتحاد لتمكينه من القيام بدوره. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارتباط العديد من المنح ودعم الجهات المانحة بالأوضاع السياسية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي. ✓ تغيير أولويات المانحين من حيث دعم قطاع الحكم المحلي.

	✓ التزايد في رغبة الهيئات المحلية للتحويل إلى بلديات الالكترونية.
--	--

المانحون:

مدى توفر المانحين لقطاع الحكم المحلي:

شهدت دولة فلسطين منذ بداية نشأتها كسلطة وطنية فلسطينية اهتماماً ودعمًا من العديد من الدول والجهات المانحة. ومن أهم القطاعات التي تم الاهتمام بها هو قطاع الحكم المحلي الفلسطيني. والذي شهد تطوراً ملحوظاً في جميع مجالاته بدءاً من الهيئات المحلية كمؤسسات والخدمات التي تقدمها والبنى التحتية في حدود الهيئات المحلية. وكذلك اهتمت الجهات المانحة بتعزيز قدرات وزارة الحكم المحلي كجهة توجيهية وإشرافية على الهيئات المحلية الفلسطينية. ومن خلال تتبع اهتمام المانحين في قطاع الحكم المحلي يمكن ملاحظة استمرارية اهتمام المانحين بهذا القطاع لملاسته لحاجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم الخدمائية وتحسين ظروفهم المعيشية.

مدى اهتمام المانحين بموضوع البلديات الإلكترونية:

بالرجوع إلى بدايات تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية يمكننا استكشاف العديد من الدراسات التشخيصية التي أكدت على الحاجة إلى التطوير المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية. ومن أحد السبل التي تمت التوصية بها في حينه هي أتمتة الأنظمة المالية للهيئات المحلية خاصة وأتمتة أعمال الهيئات المحلية بصورة عامة.

ومع التطور والتوسع اللاحق لمفهوم الأتمتة أصبح الحديث عن التحول الإلكتروني على المستوى الحكومي والمحلي أكثر شمولية من مفهوم الأتمتة التقليدي. وهنا أبدى العديد من المانحين اهتمامهم بتنفيذ العديد من الأنشطة التي أسهمت وتسهم في عملية التحول إلى بلديات إلكترونية. ومنها: دعم إنشاء مراكز خدمات الجمهور، دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتوفير الأنظمة المحوسبة لأعمال الهيئات المحلية، رفع قدرات كوادر الهيئات المحلية، دعم إعداد أدلة إجراءات العمل، وغيرها من الأنشطة التي تعتبر إسهامات أساسية في التحول الإلكتروني للهيئات المحلية.

التحليل الرباعي للوضع الحالي للمانحين	
نقاط القوة	نقاط الضعف
✓ الاهتمام المتزايد من المانحين في موضوع التحول للبلديات الإلكترونية.	✓ تحفظ وتخوف المانحين من الاستثمار في مشاريع تكنولوجيا المعلومات لأسباب عدة منها حجم التحدي لنجاح تلك المشاريع، وارتفاع التكلفة، وعدم اكتمال البيئة التشريعية المطلوبة.
✓ توفير خبراء ومتخصصين في مجال البلدية الإلكترونية.	✓ طول الفترة الزمنية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات بين التخطيط والتعاقد والتنفيذ.
✓ اهتمام المانحين بمواضيع تتعلق ببناء قدرات الهيئات المحلية وتحسين جودة خدماتها وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد.	✓ عدم وجود متابعة لاحقة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات مما يهدد استمرارية عملها.
✓ توفر الموارد المالية لدعم متطلبات التحول إلى بلديات إلكترونية.	✓ الصعوبة النسبية في صياغة وإدارة ومتابعة عقود تكنولوجيا المعلومات والجوانب المتعلقة بها.

<p>✓ محدودية تنسيق المانحين مع الكوادر الفنية المتخصصة في الوزارة في المشاريع المرتبطة في التحول إلى بلديات الكترونية.</p>	
<p>التحديات</p>	<p>الفرص</p>
<p>✓ ارتباط العديد من المنح ودعم الجهات المانحة بالأوضاع السياسية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.</p> <p>✓ تغيير أولويات المانحين من حيث دعم مكونات قطاع الحكم المحلي.</p>	<p>✓ الاهتمام الحكومي الفلسطيني بالتحول إلى الحكومة الكترونية.</p> <p>✓ وجود إنجازات على المستوى الوطني الفلسطيني تدعم التحول إلى بلديات الكترونية.</p> <p>✓ رغبة العديد من الهيئات المحلية في التحول إلى بلديات الكترونية.</p> <p>✓ وجود بنية تحتية مقبولة نسبيا لدى العديد من الهيئات المحلية تسهل التحول إلى بلديات الكترونية.</p> <p>✓ وجود شركات قطاع خاص محلية قادرة على تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات.</p>

((4)) المفاهيم

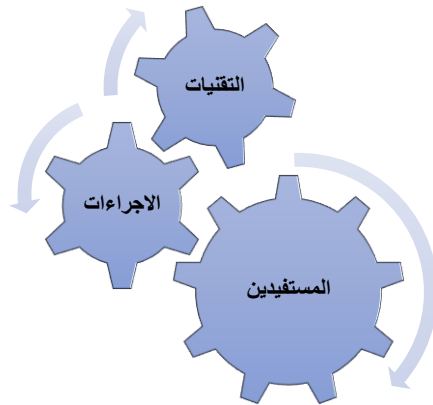
البلدية الإلكترونية:

يعتبر مصطلح البلدية الإلكترونية أحد المصطلحات حديثة التداول نسبياً، والذي جاء مرتبطاً بانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات. لم يظهر هذا المصطلح بصورة مفاجئة، وإنما جاء كتطور لمفهوم الحوسبة وما رافقها من توسع إلى مستوى ومصطلح الحكومة الإلكترونية. ويرتبط هذا المفهوم بشكل أساسي بالخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية وبطريقة عملها وبالتحول العام نحو حكومة إلكترونية.

يمكننا تحديد مفهوم *البلدية الإلكترونية* بأنه (نظام قائم على إحداث تحول في الطريقة التي تعمل بها الهيئة المحلية ومجالس الخدمات المشتركة من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين إدارة الخدمات وتوفيرها بشكل أفضل للمستخدمين لتعزيز تحقيق مفاهيم الحكم الرشيد).

ويشكل مفهوم البلدية الإلكترونية نمطاً متطوراً وحديثاً من الإدارة يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل وتسريع إنجاز كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة، بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة، وأكثر ملاءمة وشفافية وكفاءة وقابلية للمساءلة، وكذلك أكثر سهولة للمستخدمين منها سواء أكانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين، فمن خلال هذا النمط يتمكن المواطن من إنجاز كافة معاملاته، بما في ذلك استصدار الوثائق الرسمية عبر الوسائل الإلكترونية كالإنترنت والهواتف الذكية، وبسرعة وفعالية عالية.

إن النظر إلى البلدية الإلكترونية كنظام، له أهمية كبيرة في فهم العلاقة بين مكونات البلدية الرئيسية الثلاث: المستخدمين والتقنيات والإجراءات



شكل / مكونات البلدية الإلكترونية

إن التفاعل بين مكونات النظام المكون للبلدية الإلكترونية يحوي علاقات تفاعلية بين كل من (البلدية، المواطنين، القطاع العام، القطاع الخاص، الموظفين، المنظمات غير الحكومية). نظراً لوجود العديد من المصطلحات التي من الممكن أن تسبب اللبس فلا بد من التمييز بين البلدية الإلكترونية والذي أوضناه سابقاً وبين كلا من البلدية المحوسبة والحكومة الإلكترونية على النحو الآتي:

1. البلدية المحوسبة: هي إدخال برامج وأجهزة حاسوب لتعمل في الهيئة المحلية ضمن تطبيقات وخدمات معينة تلبي احتياجاً معيناً دون وجود روابط متكاملة بين تلك البرامج من جهة ومع المستفيدين من جهة أخرى.
2. الحكومة الإلكترونية: هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواءً داخل المؤسسات الحكومية ذاتها أو في تعاملاتها مع المواطنين بما يمكن من تسهيل إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الإنترنت، وبذلك يكون نطاق عمل الحكومة الإلكترونية أوسع وأشمل وأكثر تعقيداً من البلدية الإلكترونية.

ومن هنا يظهر لنا بأن الحكومة الإلكترونية تكون على المستوى الوطني الحكومي وعلاقتها التفاعلية مع الجهات الأخرى بينما البلدية الإلكترونية تتمحور بشكل أساسي حول البلديات وأعمالها وخدماتها المقدمة للمستفيدين.

وتساعد البلدية الإلكترونية على تحقيق العديد من الفوائد والأهداف، منها:

1. تعزيز مأسسة العمل والإجراءات في الهيئة المحلية.
2. توفير كم هائل من المعلومات والبيانات والخدمات للمواطنين والقطاع الخاص وللجهات الحكومية الأخرى.
3. سرعة أداء الخدمات الناتجة عن استبدال الأنظمة اليدوية التقليدية بالأنظمة المحوسبة.
4. اختصار الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء.
5. تحسين في مستويات اتخاذ القرارات الإدارية مما ينعكس على حسن الأداء من خلال إتاحة المعلومات والبيانات بكم هائل وجوده عالية عبر تقنيات نظم المعلومات، مع سهولة التنقل بينها وتبويبها واستحضار ما يراد منها بسهولة وبسر ودقة.
6. تقليل التكاليف والصرف والإنفاق الاعتيادي على المعاملات وسبل تقديم البيانات والمعلومات، حيث حين يكون بمقدور متلقي الخدمة الحصول على الخدمة دون الحاجة إلى عناء التنقل وتكاليفه.
7. تحسين فرص الاستثمار، حيث يشكل النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية عامل جذب للاستثمارات الأجنبية التي تبحث عن السرعة والشفافية والبعد عن الروتين والمحسوبية.
8. يجعل المواطن أكثر ثقة بالمؤسسة العامة وأكثر رضا عنها.
9. توفير إمكانية الحصول على الخدمات البلدية عن بعد، دون الحاجة لزيارة مقر البلدية.

مجال مفهوم البلدية الإلكترونية والإطار الاستراتيجي:

إن مجال مفهوم البلدية الإلكترونية لا يقتصر فقط على الخدمات التي تقدمها البلديات، وإنما يتسع لأكثر من ذلك ليشمل جميع الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة، وإن الغاية من ذلك يهدف للوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين الذين يتلقون الخدمات من جميع الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة. وفي هذا السياق، فأينما ورد مصطلح الهيئات المحلية في هذه الوثيقة فإن المقصود به هو البلديات، والبلديات المشتركة، والمجالس القروية، ومجالس الخدمات المشتركة.

التكامل مع الحكومة الإلكترونية:

يعتبر الجانب القانوني من أهم الأمور التي تتبادر للذهن عند بدء الحديث عن التكامل مع الحكومة الإلكترونية، خاصة وأن الهيئات المحلية الفلسطينية هي مؤسسات شبه حكومية، والحديث عن تكامل يعني وجود عدة جهات ومؤسسات تكون أطراف في عملية التكامل، وبحاجة لتشريع ينظم العلاقات بين تلك الأطراف. وقد تم مؤخراً في العام 2017 إحداث تقدم في هذا الجانب تمثل بإقرار قانون بشأن المعاملات الإلكترونية وكذلك قانون بشأن الجرائم الإلكترونية. ورغم أن هذه القوانين تشكل الحجر الأساس في توفير البيئة التشريعية للتحويل الإلكتروني عامة، إلا أنه يبقى وجود حاجة لعدد من الأنظمة واللوائح التنفيذية والاتفاقيات التي تتطلبها عملية التكامل. ومن ذلك الحاجة لتشريعات ناظمة للتبادل البيئي والتعامل والدفع الإلكتروني، وقواعد البيانات وحق الحصول على المعلومات وحماية البيانات الشخصية، بهدف إتاحة المشاركة للبيانات بين المؤسسات مع مراعاة خصوصية البيانات وحساسيتها وسريتها وكذلك من الضروري تطبيق الهيئات المحلية لأية سياسات ومعايير معتمدة على المستوى الوطني وذات صلة بعملية التكامل، ومن ذلك استخدام إطار التبادل البيئي زنار كمرجعية للمعايير والمسميات.

يتطلب التكامل مع الحكومة الإلكترونية، استخدام ناقل البيانات الإلكتروني الحكومي (X-Road) سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك يتطلب توفير البنية التحتية المطلوبة والأنظمة على مستوى كل من الهيئات المحلية وكذلك وزارة الحكم المحلي. وفيما يخص البنية التحتية، فإنه يوجد ضرورة لوجود شبكة آمنة تربط الهيئات المحلية مع المؤسسات الحكومية، مع توفير سرعة اتصال مناسبة لنقل البيانات بين البلديات والمؤسسات الحكومية، وتوفير درجة حماية عالية. إضافة إلى الحاجة لتحديث وتطوير الأنظمة المحوسبة المستخدمة في البلدية لتتوافق مع متطلبات الربط مع الحكومة الإلكترونية.

يجب أن تقوم الهيئات المحلية بتوفير أمن المعلومات المطلوب والتوافقية التقنية المطلوبة من جانبها بما يتوافق مع أساليب أمن المعلومات المطبقة على المستوى الوطني، ومن ذلك، تشفير البيانات عبر الناقل وبين الخوادم المختلفة من خلال تقنية المفتاح العام "PKI" والذي يوفر أقصى درجات الحماية والتوثيق للحركات الإلكترونية المختلفة عبر الشبكة. ويجب أن تكون خوادم الاتصال "Servers" معتمدة بشهادات تصديق "Certificates" من خلال هيئة إصدار شهادات "Certification Authority" معتمدة وضرورة وجود تدقيق على طلبات البيانات مع Logs on requests.

إن التكامل مع الحكومة الإلكترونية يتطلب تكاملاً في الجانبين التقني والإداري، ويجب مراعاة المسؤوليات والأدوار في هذا المجال، فالجانب الإداري للتكامل تكون مرجعيته الأساسية وزارة الحكم المحلي، بينما الجانب التقني تكون مرجعيته الأساسية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

أحد الأهداف الرئيسية لعملية التكامل هو تسهيل وتقليل عدد الخطوات المطلوبة في تنفيذ خدمة معينة وتحسين مستوى خدمات الهيئات المحلية عموماً، وكذلك عند تحقيق التكامل بالمستوى المطلوب، يتوفر لدينا البيئة المناسبة لتحقيق تقليل أو انعدام الزيارات التي يقوم بها المواطن للمؤسسات الأخرى عند طلبه الحصول على عدد من خدمات الهيئات المحلية، أي أن يتحقق لدينا التكامل في تقديم خدمات الهيئات المحلية مع المؤسسات الأخرى.

((5)) الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

يعتبر وجود رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية عامة ضمن هذا الإطار ضرورة على المستوى الوطني العام، ولا يعني بأي حال عدم الحاجة لوجود استراتيجية خاصة بكل هيئة محلية وفقاً لواقعها وطموحاتها مع التأكيد على أنه لا يوجد خطة استراتيجية واحدة تصلح لجميع الهيئات المحلية، وعند الحديث على مستوى كل هيئة محلية فإنه من الممكن صياغة استراتيجية خاصة بالتحول إلى بلدية الكترونية بصورة مستقلة تراعي الإطار الاستراتيجي العام للتحول إلى بلديات الكترونية، وتضمينها لاحقاً ضمن الخطة الاستراتيجية العامة للهيئة المحلية أو أن يتم مباشرة تطبيق الإطار الاستراتيجي للتحول إلى بلديات الكترونية في الخطة الاستراتيجية العامة للهيئة المحلية.

الرؤية:

خدمات بلدية الكترونية ذكية تحسن جودة حياة المواطن.

الرسالة:

تمكين المستفيدين من الحصول على خدمات الهيئات المحلية بطريقة عادلة وسهلة من خلال وسائل الكترونية ذكية، بما يساهم في تحسين جودة حياة المواطن.

الأهداف الاستراتيجية:

1) على مستوى الهيئات المحلية

- ✓ رفع القدرات وزيادة الوعي لدى قيادة الهيئات المحلية والعاملين فيها حول أهمية وكيفية التحول إلى بلديات الكترونية.
- ✓ تهيئة البنية التحتية التقنية والمعلوماتية اللازمة للتحول إلى بلديات الكترونية بما يتوافق مع متطلبات التكامل مع الحكومة الإلكترونية.

2) على المستوى الوطني

- ✓ وضع السياسات الضرورية لتحفيز الهيئات المحلية والمواطنين للتحول للخدمات الإلكترونية.
- ✓ استكمال تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة الداعمة للتحول للبلديات الإلكترونية.
- ✓ وضع آليات العمل اللازمة لتسهيل التعاملات الإلكترونية بين الدوائر الحكومية والهيئات المحلية.

(3) على مستوى المواطن

✓ زيادة إقبال المواطنين على استخدام خدمات البلدية الإلكترونية.

الأهداف الاستراتيجية للإطار ومدى موائمتها مع أجندة السياسات الوطنية 2017-2022

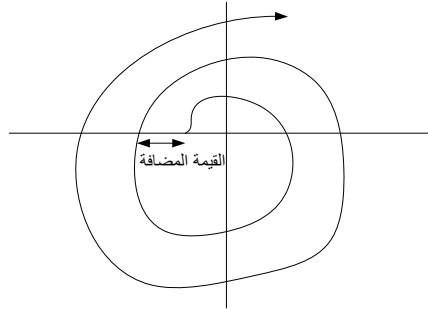
الإطار الاستراتيجي للتحويل إلى بلديات إلكترونية	أجندة السياسات الوطنية 2017-2022
- رفع القدرات وزيادة الوعي لدى قيادة الهيئات المحلية والعاملين فيها حول أهمية وكيفية التحويل إلى بلديات إلكترونية.	- الارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن. - تعزيز استجابة الهيئات المحلية للمواطن.
- تهيئة البنية التحتية التقنية والمعلوماتية اللازمة للتحويل إلى بلديات إلكترونية بما يتوافق مع متطلبات التكامل مع الحكومة الإلكترونية.	
- وضع السياسات الضرورية لتحفيز الهيئات المحلية والمواطنين للتحويل للخدمات الإلكترونية.	
- استكمال تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة الداعمة للتحويل للبلديات الإلكترونية.	
- وضع آليات العمل اللازمة لتسهيل التعاملات الإلكترونية بين الدوائر الحكومية والهيئات المحلية.	
- زيادة إقبال المواطنين على استخدام خدمات البلدية الإلكترونية.	

((6)) منهجية التحول والملاح العامة للتطبيق

عند الحديث عن وجود إطار استراتيجي للتحول إلى بلديات الكترونية تبرز الضرورة لوجود منهجية للتحول تكون بمثابة الأساس والمرجعية التي يتم البناء عليها، والرجوع إليها في عملية التطبيق وإيجاد الطرق والحلول من أجل تحقيق التحول المطلوب. إن التباين في واقع الهيئات المحلية، ومدى جاهزيتها للتحول، وكذلك تعدد العوامل والمحددات المؤثرة في عملية التحول يتطلب وجود منهجية مبنية على التحليل الموضوعي والتشخيص للواقع وللمحددات ولأفضل الممارسات.

بالرجوع إلى تحليل الوضع الحالي المتعلق بالإطار الاستراتيجي للتحول إلى بلديات الكترونية، ومع مراعاة كل ما يتعلق بجوانب التقدم في التحول الإلكتروني على المستوى الحكومي، ومع الأخذ بعين الاعتبار تجارب الآخرين وأفضل الممارسات المتبعة في عملية التحول، يمكننا اعتماد الأسس المنهجية التالية للتحول إلى بلديات الكترونية:

(1) إن عملية التحول هي عملية مستمرة حلزونية (كما في الشكل أدناه)



شكل/ نموذج التحول إلى بلدية الكترونية

إن اعتماد النموذج الحلزوني للتغيير هدفه تمكين الهيئة المحلية من التقدم بثبات في عملية التحول، حيث تستطيع الهيئة المحلية البدء ببرامج صغيرة أو أساسية تتمكن من خلالها من إدراك الفائدة ولمسها من قبل المستفيدين سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي. ثم تقوم البلدية في الدورة التالية بالوصول إلى فوائد جديدة أو زيادة حجم الفائدة الذي تم الحصول عليه في الدورة الأولى.

(2) التزامن في عملية التحول

حتى تتجح عملية التحول يتطلب ذلك العمل في مسارات متوازية:

1- التحول في ثقافة الهيئة المحلية والأفراد: ومن ملامح التحول في هذا المجال إدراك المشارك بأهمية دوره في النظام الكلي سواءً كان المشارك فرداً أو دائرة وحرصه على ربط أهدافه بالأهداف الكلية للهيئة المحلية.

- 2- التحول في الإجراءات والعمليات: ومن ملامح التحول في هذا المجال تبسيط واختصار الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الهيئة المحلية.
- 3- التحول في استخدام التكنولوجيا: ومن ملامح التحول في هذا المجال وجود استثمارات مستدامة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإيجاد بنية تحتية مرنة بمماريات مفتوحة.
- 4- التحول في وعي وثقافة المجتمع بأهمية الاستفادة من خدمات الهيئات المحلية الإلكترونية.

وعموماً فإن عملية التحول هي عملية طويلة الأمد وتدرجية. وتستطيع كل هيئة محلية التركيز على جانب معين في كل مرحلة حيث يتم عكس ذلك في رؤية ورسالة الهيئة المحلية.

3) المتابعة والتقييم والمراجعة المستمرة

إن وجود العديد من المكونات في عملية التحول إلى بلديات الكترونية وتربطها مع بعضها البعض وتأثير كل مكون على المكونات الأخرى من نظام التحول، يتطلب اعتماد المتابعة والتقييم والمراجعة المستمرة كمنهجية أساسية في عملية التحول، بحيث يتم تطبيق هذه المنهجية على المستوى الكلي لتحول الهيئة المحلية وعلى مستوى كل مكون من مكونات عملية التحول.

من الممكن اعتماد الأسس المنهجية المذكورة أعلاه كأسس متوسطة وبعيدة المدى في عملية التحول، في حين أن عملية تطبيق هذه المنهجيات تكون أكثر مرونة وقابلية للتحديث الدوري، بحيث يتم مراعاة مستويات التطبيق، جوانب التطبيق (الإداري، المالي، البنية التحتية، تطوير الخدمات الإلكترونية)، خيارات التطبيق، متطلبات التطبيق، خارطة التطبيق، إدارة المخاطر. وكذلك فإن عملية التطبيق بجميع مكوناتها يجب تخصيصها ومواءمتها وفقاً لواقع كل هيئة محلية، وبحيث يتم تضمين الأنشطة المرتبطة بها ضمن الخطط التنفيذية للهيئات المحلية.

((7)) مأسسة الإطار الاستراتيجي والتطبيق

مؤشرات قياس تحقق الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	القيمة المستهدفة	دورية القياس
رفع القدرات وزيادة الوعي لدى قيادة الهيئات المحلية والعاملين فيها حول أهمية وكيفية التحول إلى بلديات الكترونية	عدد القرارات والأنشطة التي تبناها مجلس الهيئة المحلية الداعمة للتحويل إلى بلدية الكترونية	2	سنوياً
	نسبة زيادة قدرات ووعي العاملين في الهيئة المحلية	10%	سنوياً
تهيئة البنية التحتية التقنية والمعلوماتية اللازمة للتحويل إلى بلديات الكترونية بما يتوافق مع متطلبات التكامل مع الحكومة الإلكترونية	نسبة جاهزية البنية التحتية التقنية والمعلوماتية للهيئات المحلية للتحويل إلى بلديات الكترونية	15%	سنوياً
وضع السياسات الضرورية لتحفيز الهيئات المحلية والمواطنين للتحويل للخدمات الإلكترونية	عدد السياسات/ الإجراءات/ التعليمات التي تُحفز الهيئات المحلية والمواطنين نحو استخدام الخدمات الإلكترونية	1	كل سنتين
استكمال تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة الداعمة للتحويل للبلديات الإلكترونية	عدد التشريعات/ القوانين/ الأنظمة الداعمة للخدمات البلدية الإلكترونية	1	كل سنتين
وضع آليات العمل اللازمة لتسهيل التعاملات الإلكترونية بين الدوائر الحكومية والهيئات المحلية	عدد آليات العمل التنسيقية التي تم تطبيقها بين الدوائر الحكومية والهيئات المحلية	1	سنوياً
زيادة إقبال المواطنين على استخدام خدمات البلدية الإلكترونية	نسبة زيادة الحسابات الإلكترونية النشطة من العدد الكلي للمكلفين	5%	سنوياً
	نسبة زيادة المعاملات الإلكترونية التي تم تنفيذها سنوياً من إجمالي المعاملات	5%	سنوياً

المؤشر العام لقياس تحول الهيئة المحلية إلى بلدية إلكترونية (E-Municipality Index):

تم إعداد معايير قياس هذا المؤشر بما يتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف هذا الإطار الاستراتيجي وفترته وواقع الهيئات المحلية الفلسطينية الحالي.

المجموع	النسبة المئوية	المعايير الفرعية	المعايير الرئيسية
%15	%5	- التزام المجلس بالتحول	القدرات والالتزام
	%5	- قدرات الموظفين	
	%5	- توفر وقدرات طواقم تكنولوجيا المعلومات	
%15	%5	- وجود شبكة داخلية	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
	%5	- وجود خطوط اتصال	
	%5	- الأجهزة والمعدات	
%20	%10	- وجود أنظمة محوسبة	أنظمة المعلومات
	%5	- التكامل بين الأنظمة المحوسبة	
	%3	- وجود مركز خدمات جمهور	
	%2	- وجود موقع إلكتروني	
%20	%10	- توحيد بيانات المكلفين	الإجراءات والعمليات
	%5	- وجود أدلة إجراءات للخدمات	
	%5	- وجود أدلة إجراءات إدارية ومالية للأجسام الإدارية	
%30	%5	- وجود بوابة للخدمات الإلكترونية	الخدمات الإلكترونية
	%15	- عدد الخدمات الإلكترونية مقارنة بالعدد الكلي للخدمات	
	%5	- عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال تطبيقات الهاتف المحمول مقارنة بالعدد الكلي للخدمات	
	%5	- وجود قنوات جديدة لتقديم الخدمات الإلكترونية	

آليات المتابعة والتقييم:

1. تقوم وزارة الحكم المحلي بمتابعة تنفيذ الإطار الاستراتيجي.
2. يوضع لكل هدف استراتيجي من أهداف الخطة نموذجا لمتابعة التنفيذ وفق أسلوب ومؤشرات أداء (مرفق النموذج أدناه).
3. تقوم وزارة الحكم المحلي بتكليف جهة اختصاص لإعداد تقرير دوري سنوي حول الإنجاز يبين سير العمل في تنفيذ الإطار ومعدلات تحقيق أهدافه وذلك خلال شهر من نهاية السنة.
4. تقوم الوزارة بتكليف جهة لتنفيذ عملية قياس المؤشر العام لقياس تحول الهيئة المحلية إلى بلدية إلكترونية (E-Municipality Index)، وذلك بصورة دورية في نهاية كل عام من أعوام فترة الإطار الاستراتيجي (2019 – 2023).
5. يتم تشكيل لجنة داخلية من طواقم الوزارة بقرار من معالي الوزير لمتابعة تنفيذ الإطار الاستراتيجي، وتكون مهامها ما يلي:

- متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الواردة في الإطار من خلال دراسة وتحليل بيانات وتقارير الإنجاز.
- مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها وتحديد الانحرافات وأسبابها وتقديم التوصيات.
- رفع تقارير الإنجاز الدورية للإدارة العليا في الوزارة.
- حضور اجتماعات اللجنة وعرض نتائج التقارير.

نموذج متابعة تنفيذ أهداف الإطار الاستراتيجي للبلدية الإلكترونية

التوصيات	أسباب عدم تحقيق تقدم في المؤشر	نسبة تحقق المؤشر					القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات التنفيذ	الهدف الاستراتيجي
		Y5	Y4	Y3	Y2	Y1			

((8)) الملاحق

(1) حالات دراسية:

للاطلاع على ودراسة واقع الهيئات المحلية وتجاربها في مجال التحول نحو البلدية الإلكترونية وما يرتبط بها من أنشطة تم تنفيذ ثلاث حالات دراسية كعينة استرشادية لكل من بلديات بيتونيا، طولكرم، وبيت لحم. حيث تركزت هذه الحالات على دراسة واقع تكنولوجيا المعلومات ومراحل تطوره في هذه الهيئات وما رافقها من توجهات وبرامج ومشاريع للتوجه نحو البلدية الإلكترونية. وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات والدروس المستفادة والتي تم أخذها بعين الاعتبار في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الإطار الاستراتيجي للتحول إلى بلديات إلكترونية، كما تم كذلك الاستفادة من هذه التوصيات بتطوير الأنشطة المقترحة وكذلك المؤشرات الخاصة بقياس الأداء والمؤشر العام لقياس تحول الهيئة المحلية إلى بلدية إلكترونية.

بلدية بيتونيا

نبذة عن البلدية	تتبع بيتونيا إدارياً لمحافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية، وتعتبر المدينة الثالثة في المحافظة من حيث الاتساع والأهمية، وترتفع عن سطح البحر حوالي 820 م، تبلغ مساحة أراضيها الكلية بحدود 26 كم ² ، منها 5000 دونم داخل حدود البلدية. ووفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في العام 2017 فد بلغ عدد سكانها 26,604، ويشار إلى أن البلدية تقدم خدماتها لأكثر من 40,000 من السكان.
تكنولوجيا المعلومات في البلدية	تم تأسيس أول مجلس قروي لبيتونيا سنة 1953، ومن ثم تم تحول المجلس القروي إلى مجلس بلدي في العام 1965، وكان امتداداً للدور والوظيفة والخدمات التي كان يؤديها المجلس القروي من قبله، وقد جرت أول انتخابات للمجلس البلدي سنة 1972.
تكنولوجيا المعلومات في البلدية	يقوم قسم تكنولوجيا المعلومات في البلدية بتوفير كافة الاحتياجات الفنية من أجل تشغيل كافة الأنظمة الإلكترونية العاملة بالبلدية، حيث واكبت البلدية التكنولوجيا من حيث إدخال وتشغيل العديد من الأنظمة التي من شأنها رفع كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية حيث تم بناء مركز المعلومات من خلال خوادم حديثة، إضافة إلى بناء العديد من الخوادم الافتراضية وربطها بوحدة تخزين من أجل الحصول على أفضل أداء.

<p>قامت البلدية بتنفيذ العديد من المشاريع لتطوير قطاع التكنولوجيا في البلدية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعادة تأهيل الشبكة الداخلية بكافة مباني البلدية - توفير أجهزة حاسوب وأجهزة محمولة - توفير أجهزة خوادم - تركيب وتشغيل نظام مركز خدمات الجمهور - تركيب نظام لحماية شبكة ومعلومات البلدية Watch Guard Firewall - بناء خوادم افتراضية وربطها بوحدة التخزين VMWare Servers connected to shared storage - تركيب وتشغيل نظام شؤون الموظفين والرواتب - تركيب وتشغيل نظام مالي - تركيب وتشغيل نظام البلدية الإلكترونية <p>أما المشاريع التي يجري العمل على تنفيذها حالياً:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركيب وتشغيل نظام الأرشفة الإلكترونية - تحديث نظام مركز خدمات الجمهور - تحديث نظام شؤون الموظفين - نظام إصدار الفوترة الخارجية <p>ومن المخطط أن يتم إطلاق مشاريع جديدة في المستقبل ضمن رؤية البلدية في تحويل المدينة إلى مدينة ذكية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركيب كاميرات في مرافق المدينة المهمة - تركيب وحدات إصدار إنترنت في المدينة عبر الواي فاي 	<p>المشاريع (المنفذة، قيد التنفيذ، المخطط لها)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة إعداد قاعدة بيانات موحدة للمكلفين - أهمية تحديث البنية التحتية التكنولوجية لتواكب تطور بناء الأنظمة - إعداد دراسة وتخطيط الخطوات المستقبلية بناءً على حاجة البلدية وتوفير موارد الدعم - توجيه الجهات الداعمة إلى توفير احتياجات البلدية التكنولوجية ضمن مخططات البلدية - ضرورة العمل على تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الكوادر الفنية المتخصصة وبناء قدراتها 	<p>الدروس المستفادة</p>

<p>طُولكرم؛ هي مدينة فلسطينية تقع شمال غرب الصَّفَّة الغريَّة وتبلُّغ مساحة أراضي المحافظة 32,610 دونم، منها 13,790 دونم مساحة المدينة. وفي العام 2017 ووفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فقد بلغ عدد سكانها 64,532 نسمة.</p> <p>تأسست بلدية طولكرم عام 1886، وتقدم خدماتها للمواطنين في مجال البنية التحتية والتطوير والتنظيم العمراني والصحة والبيئة والثقافة وغيرها، ويدير شؤونها حالياً مجلس بلدي مكون من رئيس البلدية و14 عضواً منتخبين ويوجد بها عدد من الدوائر والوحدات والأقسام التنفيذية تحتوي على عدد من الموظفين المختصين. تغطي خدمات البلدية مدينة طولكرم وضاحية ذنابة وضاحية ارتاح بالإضافة إلى ضاحية العزب ومخيمي طولكرم ونور شمس حيث يبلغ عدد المواطنين المشمولين بخدمات البلدية حوالي 85,000 مواطن.</p> <p>وتتطلع بلدية طولكرم وتبذل الجهود كافة للارتقاء بمدينة طولكرم والوصول بها إلى المستوى الحضاري واللائق بمشهدها العام وقدراتها المادية والتنموية وتميز خدماتها.</p>	<p>نبذة عن البلدية</p>
<p>تم إنشاء قسم الكمبيوتر عام 1992، وذلك لمتابعة البرامج المالية والفوترة (كهرباء، وماء) برامج من شركة جدعون- وكانت تتكون من وحدة مركزية HP mini frame، و 16 جهاز وحدات طرفية (Terminals).</p> <p>يبلغ عدد الأجهزة حالياً 250 جهاز (أجهزة خادمة، أجهزة حاسوب مكتبية، أجهزة حاسوب محمولة).</p> <p>يبلغ عدد موظفي وعمال البلدية: 550 موظف وعمال.</p> <p>تتشكل وحدة الحاسوب من قسم البرمجة وقسم الصيانة والشبكات ويعمل في الوحدة 5 موظفين. وتسعى الوحدة حالياً للوصول إلى نظام مالي وإداري محوسب متكامل يشمل جميع الأنظمة والخدمات المتوفرة في البلدية وذلك لتسهيل العمل للموظف والمواطن وتعزيز التوجه نحو البلدية الإلكترونية. حيث يتم العمل على توفير نظام متكامل موحد، وشبك الأقسام الخارجية ومراكز الشحن، وتوفير نظام إلكتروني للأرشفة.</p>	<p>تكنولوجيا المعلومات في البلدية</p>
<p>بعض الإنجازات والتطورات للتحويل لبلدية إلكترونية:</p> <p>حيث تم العمل على إدخال أنظمة حاسوب لمعظم أعمال البلدية من مالية وإدارية وهندسية، بالإضافة إلى تطوير شبكة الحاسوب الداخلية والخارجية. وفيما يلي المشاريع التي قامت بها البلدية لتطوير قطاع التكنولوجيا:</p> <p>1) العمل على توحيد البرامج (مالية وإدارية ومسبق دفع)</p>	<p>المشاريع (المنفذة، قيد التنفيذ، المخطط لها)</p>

<p>(2) إنشاء مركز خدمة الجمهور</p> <p>(3) إنشاء وحدة الشكاوى Call center رقم مختصر (115)</p> <p>(4) إنشاء شبكة اتصال مع الأقسام والمرافق البعيدة بواسطة خطوط EVPN بالإضافة إلى Access point</p> <p>(5) شراء مقسم IP مع توفير خدمة الرد الآلي IVR لضبط الجودة</p> <p>(6) شراء مضاد فيروسات Antivirus وجدار ناري Firewall لحماية البيانات، وتفعيل وحدة التخزين Storage</p> <p>(7) إنشاء موقع البلدية الإلكتروني www.mtulkarm.com</p> <p>(8) تشغيل ومتابعة برنامج المراسلات (Exchange Server)، البريد الداخلي الخاص بالموظفين في البلدية</p> <p>(9) من أجل الحماية الداخلية للأجهزة والبرامج تم تجهيز (Domain controller) لتنظيم ومتابعة أجهزة الموظفين على الشبكة ضمن (Domain Controller)</p> <p>(10) تجهيز غرفة مركزية للأجهزة المركزية (Data center)</p> <p>(11) توفير وحدة تخزين كهرباء UPS 30KVA</p> <p>(12) رفع سرعة الإنترنت 14M Fiber optics</p> <p>(13) إطلاق الخدمات الذاتية لشؤون الموظفين والبريد الإلكتروني الرسمي لهم على موقع البلدية كما تم العمل على مشروع البلدية الإلكترونية وهو مشروع منفذ بالتعاون مع مؤسسة مجتمعات عالمية، حيث يتمكن المواطن من تقديم المعاملات ومتابعة خدماته والاستعلام عنها إلكترونياً عن طريق الإنترنت من جميع أنحاء العالم، عن طريق الدخول إلى موقع خاص بالبلدية مع اسم مستخدم وكلمة مرور.</p> <p>ويشمل نظام البلدية الإلكترونية على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • واجهة البلدية الإلكترونية (Portal). • برنامج خدمات الجمهور (EDRMS). • برنامج الهندسة (مدينتي/GIS)، وربطه ببرنامج البلدية الإلكترونية (تم توفيره كهدية لعدم إدراجه بالعطاء). • ربط برنامج البلدية الإلكترونية بالنظام المالي (الشامل) والذي يتضمن بيانات تابعة لكل من الدوائر والأقسام التالية: الكهرباء، المياه، الحرف والصناعات، ضريبة المعارف. 	
<p>(1) الحاجة لبناء سياسات موحدة (معايير موحدة) لجميع البلديات خاصة بسير الإجراءات والخدمات</p>	<p>الدروس المستفادة</p>

- المقدمة حيثما أمكن ذلك.
- (2) وضع سقف زمني واضح لتنفيذ مشروع البلدية الإلكترونية (مراحل التنفيذ) والتي تشمل (الفحص والتصميم والتنفيذ والتدريب والتشغيل).
- (3) وضع خطة دورية لتجميع وتحديث بيانات المشتركين مع الاهتمام باشتراك كافة الجهات المعنية من حكومية وخاصة مع الاستفادة من الرمز (الرقم) البريدي والترقيم للمباني.
- (4) وضع آلية للتعاون ما بين الشركات في حال وجود أنظمة مختلفة وذلك لحماية البلديات.
- (5) وضع آلية واضحة لحماية البلديات ما بعد سنوات الصيانة المجانية الأولى، لتحديد عقود الصيانة التي ترهق البلديات مادياً.
- (6) ضرورة وضع ضوابط ومعايير لجميع التعاقدات والاتفاقيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ما بين البلديات والقطاع الخاص وبالتعاون مع وزارة الحكم المحلي بما يضمن عدم الاحتكار ويضمن استمرارية عمل الأنظمة.
- (7) متابعة الشركات المنفذة للمشروع ووضع تقييمات لهذه الشركات وذلك للمحافظة على حماية حقوق البلديات ولتعزيز الشركات التي تتلاعب.
- (8) وضع معايير وتعهدات لحماية البيانات الموردة للشركات من النشر والمحافظة عليها.
- (9) العمل مع مزودي خدمة الإنترنت على تخفيض أسعار الإنترنت وتوفيرها بشكل أفضل لكل مواطن، خاصة في ظل توفر خدمة 3G.
- (10) العمل على توفير أنظمة حماية عالية الجودة خاصة في ظل وجود اختراقات عالمية عالية التقنيات.
- (11) العمل على استحداث وتطوير عمل وحدات وأقسام متخصصة بما يلي:
- أ) قسم خاص بالمسح الميداني لعمل استبيانات وتحديث دوري للبيانات
- ب) قسم خاص بدراسة وتطوير الإجراءات والخدمات
- ت) قسم خاص لإدخال البيانات الخاصة بنظام GIS
- (12) ضرورة وجود تنسيق كامل ما بين المؤسسات التي تعمل على تنفيذ المشاريع وذلك لعدم تكرار العمل والمشروع وللحد من هدر الوقت والجهد.

<p>مدينة بيت لحم، هي إحدى المدن الرئيسة في محافظة بيت لحم، وتقع في شمال المحافظة، وعلى بعد 10 كم جنوب البلدة القديمة في القدس. ويبلغ عددها سكانها في العام 2017 وفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 28,591 نسمة.</p> <p>تأسست بلدية بيت لحم عام 1872، تمتلك البلدية مقراً دائماً لها مقابل كنيسة المهد في ساحة المهد، وتقدم البلدية العديد من الخدمات للمواطنين، ولحرصها على تسهيل معاملات المواطنين وتيسير تقديم الخدمات لهم، عملت بلدية بيت لحم عام 2014 على إنشاء مركز لخدمة الجمهور. كما أنها تقوم بتنفيذ مشاريع كثيرة في المدينة، كما قامت بتوقيع 90 اتفاقية توأمة مع العديد من مدن في العالم وخاصة المدن الأوروبية مثل مدن إيطاليا، فرنسا وغيرها.</p>	<p>نبذة عن البلدية</p>
<p>يعمل قسم تكنولوجيا المعلومات في بلدية بيت لحم على تحسين استغلال التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بشكل يلبي احتياجات البلدية في العمل اليومي وذلك من خلال استخدام نظم المعلومات التي تساهم في عملية تحسين الإنتاجية ورفع الجودة، وتضمن أيضاً الكفاءة في الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية، وقد تأسس القسم في عام 2014 نظراً لإدراك البلدية لأهمية الدور الذي يلعبه هذا القسم في البلدية من إدارة وربط للأنظمة ورفع مستوى الكفاءة الوظيفية لدى الموظفين وزيادة الشفافية وإدارة للمعلومات التي تقوم عليها البلدية وحتى المساعدة في صنع القرار.</p>	<p>تكنولوجيا المعلومات البلدية</p>
<p>تم تنفيذ مشروع إعادة تأهيل البنية التحتية التكنولوجية في البلدية ضمن مشاريع متعددة كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعادة تأهيل الشبكة الداخلية - توريد أجهزة مكتبية حديثة - توريد أجهزة مركزية حديثة (Server) - توريد وتركيب حاضنة تخزين رئيسية للمعلومات - تركيب وتشغيل نظام مركز خدمة الجمهور - تركيب وتشغيل نظام شؤون الموظفين - تركيب وتشغيل نظام مالي - تركيب وتشغيل نظام الصيانة والتشغيل الهندسي - تركيب وتشغيل نظام GIS - تركيب الأنظمة اللازمة لحماية شبكة ومعلومات البلدية - تحويل بيئة العمل للخوادم الرئيسية في البلدية إلى بيئة افتراضية 	<p>المشاريع (المنفذة، قيد التنفيذ، المخطط لها)</p>

<p>ومن أهم المشاريع التي يجري العمل على تنفيذها حالياً:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إطلاق مشروع البلدية الإلكترونية الذي يقدم الخدمات الإلكترونية للمواطنين - تحديث نظام مركز خدمة الجمهور - استحداث أنظمة جديدة مثل نظام إيرادات ونظام للمراسلات الداخلية - استبدال نظام شؤون الموظفين <p>ومن المخطط أن يتم إطلاق مشاريع جديدة في المستقبل ضمن رؤية البلدية في تحويل المدينة إلى مدينة ذكية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركيب كاميرات في مرافق المدينة المهمة - تركيب نظام للطاقة الكهربائية يعمل بالطاقة الشمسية 	
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة توفير قاعدة بيانات موحدة للمكلفين. - ضرورة توفير البنية التحتية التكنولوجية في البلدية. - ضرورة توفير أنظمة متكاملة تعمل كلها من خلال قاعدة بيانات البلدية الموحدة. - دراسة وتخطيط الخطوات المستقبلية بناءً على حاجة البلدية وتوفير موارد الدعم. - الحاجة إلى توجيه الجهات الداعمة إلى توفير احتياجات البلدية التكنولوجية ضمن مخططات البلدية. 	<p>الدروس المستفادة</p>

2)) التطبيق:

مستويات التطبيق:

مستويات التطبيق في عملية التحول للبلدية الإلكترونية تخضع أساساً للوضع الحالي في الهيئة المحلية، ولا يمكن تحديدها بصورة شاملة بمعالم واضحة، لأنه مرتبط بعدة أمور متداخلة، منها: مستوى تطور الخدمات الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات من بنية تحتية وأنظمة معلومات، الإجراءات الإدارية والمالية، مستوى التزام وتبني البلدية لتطبيق التحول، وكذلك قدرات وكفاية كوادر الهيئة المحلية.

فمن ناحية مستوى تطور الخدمات الإلكترونية وهو الجانب الأكثر أهمية للمواطن، يمكننا تحديد المستويات التالية:

1- نشر المعلومات: ويشمل ذلك نشر المعلومات الإحصائية والتقارير ومحاضر الاجتماعات ومعلومات المشتريات، وأدلة الإجراءات للخدمات المختلفة.

2- المعاملات باتجاه واحد، وفيها يقوم المواطن بتقديم الطلبات المختلفة من خلال الوسائل الإلكترونية، ولكن يبقى بحاجة للحضور للبلدية شخصياً لإتمام المعاملات ودفع الرسوم من خلال مركز خدمة الجمهور.

3- المعاملات باتجاهين (تفاعلي) بحيث يقوم المواطن أو المكلف بتقديم الطلبات إلكترونياً ويتم الرد على معظم طلباته إلكترونياً.

4- النظام الاستباقي بحيث يقوم المواطن باستكمال جميع معاملاته إلكترونياً من خلال نظام البلدية الإلكترونية بما في ذلك جميع عمليات الدفع الإلكتروني وعمليات الاستعلام. كما يعمل النظام على تنبيه المواطن من خلال الوسائط الإلكترونية بالاستحقاقات المختلفة الخاصة به بمجرد حصولها.

أما بالنسبة للأمور الأخرى من (تكنولوجيا معلومات وبنية تحتية وأنظمة معلومات والإجراءات الإدارية والمالية ومستوى التزام وتبني البلدية لتطبيق التحول وقدرات وكفاية كوادر الهيئة المحلية)، فجميعها عناصر أساسية في تحديد مستويات التطبيق ويمكننا عكسها في مستوى تطور الخدمات الإلكترونية.

من أجل تحديد مستوى أي جانب من الجوانب المرتبطة بمستويات التطبيق عامة، فإننا بحاجة لمراعاة عدد من البيانات والمعايير، منها:

- الرغبة والالتزام من قبل البلدية، حيث تؤدي الرغبة إلى زيادة الالتزام من قبل البلدية في توفير المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التطبيق.
- وجود أنظمة محوسبة ومتكاملة إلى حد كبير.
- وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- وجود مركز خدمة جمهور فعال مع أنظمة مؤتمتة ومسارات عمل واضحة.
- وجود أدلة إجراءات محدثة.
- عدد الخدمات في البلدية بمعدل يوم/ شهر/ سنة.

- حجم البلدية ومنتقي الخدمات.
- حجم قطاع الأعمال: المصالح التجارية/ الصناعة/ الزراعة.
- عدد المغتربين.
- وجود دائرة/ قسم/ وحدة نظم معلومات.
- وجود طاقم نظم معلومات قادر على التعامل مع الحلول الإلكترونية المقترحة.
- وجود سياسات متطورة تحكم عمل نظم المعلومات وأمن المعلومات والوصول إلى الإنترنت.
- وجود موقع فعال للهيئة المحلية على الإنترنت.

وبصورة عامة فإن المؤشر العام لقياس تحول الهيئة المحلية إلى بلدية الكترونية (E-Municipality Index)، والذي تم تحديده في وثيقة الإطار الاستراتيجي، يعكس المستوى العام للتطبيق في الهيئة المحلية.

جوانب التطبيق:

جوانب التطبيق/ التطوير الإداري:

- لتعزيز نجاح أي مبادرة لتطبيق البلدية الإلكترونية يجب العمل على التطوير الإداري من ناحية:
- 1- تعزيز الوعي والثقافة لدى كوادر الهيئة المحلية ومجالسها بأهمية وجوانب التحول إلى بلديات الكترونية.
 - 2- تطوير الكادر البشري في الهيئة المحلية من الناحية الإدارية، إضافة إلى إكسابهم المهارات الفنية لمواكبة التطوير على الأنظمة الإدارية.
 - 3- تطوير الهيكلية التنظيمية للهيئة المحلية لتستجيب لمواكبة التطور الإداري والتكنولوجي وتسمح بتبني حلول جديدة.
 - 4- مأسسة العمل في الهيئات المحلية من تخطيط ومتابعة وتقييم الأداء لتكنولوجيا المعلومات وسائر الجوانب المرتبطة بالتحول إلى بلدية الكترونية.
 - 5- إعادة هندسة الإجراءات في البلدية من ناحية الخدمات المقدمة أو الإجراءات الإدارية داخل البلدية بشكل سريع وفعال.
 - 6- تطوير الأنظمة المحوسبة المستخدمة داخل الهيئة المحلية بحيث تواكب التطورات التكنولوجية وتكون متوافقة مع القوانين والأنظمة والمعايير المعمول بها.

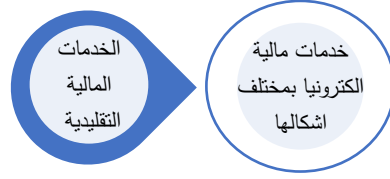
جوانب التطبيق/ التطوير المالي:

تقوم فكرة البلديات الإلكترونية على تقديم الخدمات بكافة أشكالها من خلال التكنولوجيا بمختلف مفاهيمها وبالتالي وجدت حاجة لعملية التحول الإلكتروني في الجانب المالي أيضاً، وذلك من خلال انعكاسها على طرق تقديم الخدمات المالية بمختلف طرقها الإلكترونية وإيجاد حلول لتقديم هذه الخدمات.

❖ أساليب التحول:

إن الانتقال إلى تقديم الخدمات المالية يتم من خلال أسلوبين هما:

1- الانتقال المباشر من العمليات التقليدية إلى عمليات تقديم الخدمات المالية إلكترونياً.



2- الانتقال على مراحل تدريجية لتقديم الخدمات المالية إلكترونياً.



إن ما يميز مرحلة الانتقال المباشر هو سرعة مواكبتها للتكنولوجيا كونها متجددة ومتغيرة بشكل سريع كما تتميز هذه المرحلة بإيجاد طرق سريعة للتحول الإلكتروني، ولكن تكمن عيوب هذه المرحلة في أنها تحتاج إلى موارد مالية فورية ولمرونة في النواحي القانونية والتشريعات وإلى إمكانات تكنولوجية جاهزة وتكامل مع الحكومة ذات الاختصاص، وتحديث سريع للإجراءات الإدارية في البلدية وتغيير في ثقافة متلقي الخدمة وبالتالي فإن هنالك مخاطرة كبيرة في نجاح تطبيقها.

أما ما يميز المرحلة التدريجية كونها تقوم على أساس التصيب وإدخال المعلومات وإصدار النتائج وبالتالي تلافى أكبر قدر من الأخطاء وتداركها واختبارها قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية كما أنها تساعد على بناء القوانين والتشريعات بناءً على الحاجة بعد التجربة الفعلية وكذلك تساعد الهيئات المحلية التي لا تتوافر بها مقدرة تكنولوجية كبيرة على البدء بالتأسيس التدريجي. إن ما يميز الانتقال التدريجي عن الانتقال المباشر هو أن فرص نجاحه أكبر ومخاطرة أقل. أما سلبيات الانتقال التدريجي أنه يحتاج إلى فترة زمنية أكبر من الانتقال المباشر.

إن اختيار أسلوب الانتقال المباشر أو التدريجي يعتمد على واقع الهيئة المحلية خاصة من ناحية حجمها ومواردها المالية ومدى جاهزيتها التكنولوجية والإدارية والثقافية.

❖ البيئة التشريعية والقانونية للخدمات المالية الإلكترونية:

نظم المشرع الفلسطيني الخدمات الإلكترونية تحت مظلة قانون المعاملات الفلسطينية رقم 15 للعام 2017 وتطرق إلى موضوع التحويلات المالية في الفصل الخامس بالمواد (29/28/27).

مادة (27)

1- يعتبر تحويل الأموال بوسائل إلكترونية وسيلة مقبولة لإجراء الدفع، ولا يؤثر هذا القرار بقانون بأية صورة كانت على حقوق الأشخاص المقررة بمقتضى التشريعات النافذة ذات العلاقة.

2- يكون الوفاء الإلكتروني بأية وسيلة من وسائل الدفع الإلكتروني صحيحاً.

مادة (28)

تكون وسائل الدفع الإلكتروني كالاتي:

1- الشيك الإلكتروني.

2- بطاقة الدفع الإلكترونية.

3- أية وسيلة دفع إلكترونية أخرى تعتمد على سلطة النقد.

مادة (29)

يجب على كل مؤسسة مالية تمارس أعمال التحويل الإلكتروني للأموال الالتزام بالآتي:

1- التقيد بأحكام قانون سلطة النقد، وقانون المصارف، والقوانين ذات العلاقة، والأنظمة والتعليمات الصادرة استناداً لها.

2- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتقديم خدمات آمنة للعملاء، والحفاظ على السرية المصرفية.

❖ فكرة الدفع الإلكتروني

الدفع الإلكتروني عبارة عن منظومة متكاملة من الأنظمة والبرامج، التي توفرها المؤسسات المصرفية والمالية من أجل تسهيل عملية الدفع الإلكتروني، وبشكل آمن، حيث تعمل هذه المنظومة وفق مجموعة من القواعد والقوانين، التي تضمن للمستخدم السرية التامة، من حيث تأمين وحماية إجراءات عملية الشراء، وضمان وصول الخدمة للمستخدم.

وسائل الدفع الإلكترونية

- بطاقات الدفع المسبق: وهي عبارة عن أداة دفع وسحب نقدي، تصدرها المؤسسات المالية مثل البنوك، مما يُتيح لمستخدميها إمكانية الشراء بالأجل على ذمة مصدرها، ومن الحصول على النقود بشكل اقتراض من مصدرها، وبالتالي تُتيح لمستخدميها خدمات خاصة، وتقوم فكرة هذه البطاقة على أساس أن يودع المستخدم مبلغاً محدداً من المال في الحساب الخاص به بالبطاقة الائتمانية مسبقة الدفع، وعند قيام المُستخدم بأي عملية شراء باستخدام هذه البطاقة سيخصم البنك المبلغ من الرصيد الائتماني المتوفر، إن أكبر شركتين تقومان بتقديم هذه الخدمات هي (Visa & MasterCard).

تتميز بطاقات الدفع المسبق بأن حملها أكثر أمناً من حمل مبلغ مالي، كما أنّ استعمالها في عمليات الشراء، سيوفر للمستخدم العديد من المزايا مثل: التأمين على المشتريات، والتأمين خلال السفر وعند حجز الفنادق، أو

التأمين في الحالات الطارئة، كما يستفيد البنك من هذه البطاقات، حيث يحصل على عمولة لقاء كل عملية من الجهات المستفيدة من البطاقة بسبب تسهيلهم لعملية الدفع.

- المواقع الإلكترونية أو الحسابات: هي من أهم وسائل الدفع الإلكتروني؛ حيث يتم نقل المال بين الأطراف عن طريق الإنترنت، وتستخدم هذه الطريقة بشكل رئيسي عبر خدمات التسوق الإلكتروني، كنوع من الشراء الآمن عبر الإنترنت، وتتميز هذه المواقع بأنها عبارة عن وسيلة لإيداع واستقبال الأموال؛ حيث تعمل كوسيط بين البائع والمشتري، كما أنها متوفرة في العديد من الدول العربية ومن أكبر الشركات العالمية التي توفر هذه الخدمة هي (PayPal, Cash you) ومن الأمثلة على الشركات المحلية والإقليمية في هذا المجال (مدفوعاتكم، Pal Pay).
- الحوالات المصرفية: تقوم هذه العملية بناءً على طلب العميل، حيث ينقل العميل مبلغاً مالياً محدداً إلى الجهة المستفيدة، سواءً عن طريق نقل هذا المبلغ من حساب العميل إلى حساب المستفيد، داخل نفس البنك أو أحد فروعها، أو عن طريق نقل المبلغ المالي بين بنكين مختلفين في نفس الدولة، أو دولتين مختلفتين.
- شركات التحويل: هي عبارة عن خدمة دفع إلكتروني سريعة، تُتيح للمستفيد استلام الدفعات المالية من خلال خدمة تحويل المال العالمية، عن طريق تحصيل الأموال من الوكيل المحلي للشركات العالمية التي يتم التعامل معها خلال يوم، كما تُوفر هذه الشركات حرية اختيار الدفع النقدي بأي عملة.
- نقاط البيع الإلكترونية: وهي أجهزة بيع الكترونية، توضع في المراكز التجارية ومحلات بيع السلع أو تقديم الخدمات، وتتم عملية البيع من خلال استخدام بطاقات فيزا أو ماستر كارد العالمية، دون استخدام النقود.
- المحفظة الإلكترونية: إن فكرة المحافظ الإلكترونية حديثه نسبياً وهي حساب إلكتروني مسبق الدفع حيث يمكن العملاء حفظ الأموال في حساب المحفظة الإلكترونية كوسيلة دفع جديدة لدفع خدمات البلديات الإلكترونية بدلاً من استخدام المبالغ النقدية أو بطاقات الائتمان. ومن مزايا الحصول على حساب المحفظة الإلكترونية توفير الوقت، تجنب حمل مبالغ نقدية، الدفع الآمن عن طريق الموقع الإلكتروني، سهولة الاطلاع على تفاصيل الحساب، الغاء عملية الدفع بسهولة.

جوانب التطبيق/ البنية التحتية:

تتم أهمية بناء وتطوير البنية التحتية التكنولوجية في الهيئة المحلية باعتبارها الأساس لبناء وتشغيل أنظمة المعلومات المحوسبة مع ضمان ترابطها وتكاملها مع بعضها البعض وإتاحة تبادل البيانات مع الجهات الأخرى وصولاً إلى خدمات إلكترونية آمنة.

يشمل بناء وتطوير البنية التحتية التكنولوجية في الهيئة المحلية العديد من الجوانب منها:

- الأجهزة والمعدات: مثل أجهزة الحاسوب المكتبية والمحمولة، أجهزة لوحية، الطابعات والمساحات الضوئية، وغيرها من الأجهزة الأخرى التي تحتاجها الهيئة المحلية وطواقمها.
- الشبكات: يعتبر وجود شبكة إلكترونية داخلية أساساً لتشغيل الأنظمة المحوسبة وتبادل البيانات بين دوائر وأقسام الهيئة المحلية ومع الجهات الخارجية. أما بالنسبة لمواصفات الشبكة فمن الضروري أن تراعي الشبكة أحدث التقنيات من ناحية السرعة والأمان وأن تتناسب مع حجم الهيئة المحلية.
- مراكز البيانات: إن حجم الهيئة المحلية والأعمال فيها وسياساتها هو المعيار الرئيس الذي يحدد حاجة الهيئة المحلية لوجود مركز بيانات فيها وماهية المواصفات المطلوبة له من أجهزة وبرمجيات داعمة لها، مع التأكيد على ضرورة التوفر العالي للسرعة وقدرة المعالجة والسعة والأمان.
- أنظمة المعلومات المحوسبة: والتي يمكننا تضمينها مع البنية التحتية باعتبارها الركن الأساسي لبناء وتطوير الخدمات الإلكترونية. حيث أن الأنظمة المستخدمة في الهيئة المحلية يجب أن تواكب التطور التكنولوجي، وأن تراعي القوانين والأنظمة وأدلة وإجراءات العمل المعمول بها.

جوانب التطبيق / تطوير الخدمات الإلكترونية:

تطوير الخدمات الإلكترونية لتصلك أينما تكون بدقة وكفاءة وسرعة، عن طريق إنشاء منظومة خدمات فعالة وإعادة هندسة إجراءات الخدمات المقدمة في كافة مراحلها وتوفير قنوات متعددة لتقديم الخدمة التي تتيح للمواطنين سواءً القادرين على التعامل مع الحاسوب أو الذين لا يملكون مهارة التعامل معها، الحصول على الخدمات بشكل ميسر وكفاءة ونزاهة وشفافية ولرفع مستوى رضى المواطن.

حيث يعتبر تطوير الخدمات الإلكترونية للخدمات التي تقدمها البلدية ركن أساسي للتحويل إلى بلدية الكترونية، ومن أجل تحقيق التطوير نحتاج إلى ما يلي:

(1) حصر الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية: وذلك بالرجوع إلى قانون الهيئات المحلية، وواقع الهيئة المحلية وما تقدمه من خدمات، وكذلك بالرجوع إلى الملحق الاسترشادي الخاص بخدمات الهيئات المحلية عموماً (المرفق مع ملاحق وثيقة الإطار الاستراتيجي).

(2) تحليل الخدمات: إن تحليل الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية يتطلب وصف دقيق للواقع الحالي لكل خدمة من حيث إجراءاتها، وجودتها، وقنوات تقديمها، وما يتعلق بها من كل الجوانب الإدارية والمالية والتقنية.

(3) تحديد أولويات تطوير الخدمات الإلكترونية: إن عملية تحديد أولويات تطوير الخدمات الإلكترونية ترتبط ارتباطاً مباشراً بمخرجات حصر وتحليل الخدمات ويجب أن تراعي كل من الجوانب التالية: سهولة تطوير الخدمة، تكلفة تطوير الخدمة، عدد متلقي الخدمة، فرص نجاح إقبال المستفيدين من تلقي الخدمة الإلكترونية، مع ضرورة مراعاة الحاجة لإعادة هندسة الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة والاحتياجات لتنفيذها من برمجيات ومعدات.

ووفقاً لهذا التوجه يوجد حاجة لدراسة جدوى لعملية تطوير الخدمة الإلكترونية، فمن الممكن أن تبدأ البلدية بتطوير الخدمات ذات العدد الأكبر من المستفيدين وذات التكلفة الأقل، مع مراعاة توفير فرص النجاح لتقديم الخدمة الإلكترونية من خلال التوعية للمستفيدين وبناء القدرات للعاملين في البلدية وسهولة استخدام الخدمة الإلكترونية.

(4) آليات تطوير الخدمات الإلكترونية وقنوات التواصل: ضرورة بناء خدمات الكترونية باستخدام تطبيقات تراعي ما يلي:

- المعمارية المفتوحة (Open Architecture) مثل معيار خدمات الويب (Web-Services)

- خدمة التكامل بين التطبيقات (Application Integration Service)

- الهيكلية الملائمة للخدمة (Service Oriented Architecture)

- تطوير قنوات التكامل والتواصل الحكومية

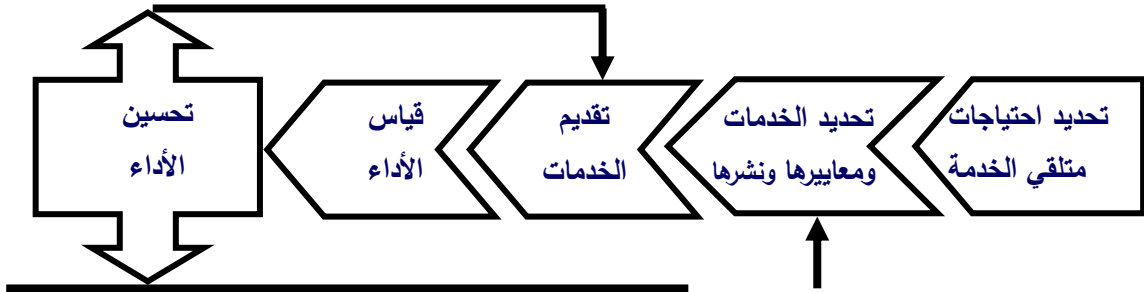
- توفير طريقة موحدة للتحقق من الهوية والصلاحيات للمستخدم

- تطوير البنية التحتية لتشغيل الأنظمة التي يتم تطويرها

(5) تطوير قنوات تقديم الخدمات الإلكترونية، فمن الضروري بداية وجود بوابة الكترونية للبلدية Portal تمكن المستفيدين من الحصول على الخدمات الإلكترونية بصورة تفاعلية. بالإضافة إلى تطبيقات الهواتف المحمولة الذكية ورسائل SMS أو أية قنوات أخرى مثل أكشاك الخدمة الذاتية الذكية (Kiosk). مع العمل على نشر الوعي بين المواطنين وتقديم التدريب المناسب لهم وللموظفين.

6) المراجعة والتحسين المستمر للخدمات الإلكترونية: يجب وجود سياسة واضحة للمراجعات الدورية للخدمات الإلكترونية وتقييمها وقياس مدى الرضى من قبل متلقي الخدمة والاستجابة لطلباتهم واحتياجاتهم، والعمل على التحسين المستمر في جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة. مثال على مقاييس الأداء للتقدم في تقديم الخدمات الإلكترونية في الأشكال والنماذج الموضحة أدناه.

مثال: شكل مقترح للمراجعة والتحسين المستمر للخدمات الإلكترونية:



مثال: نموذج لقياس التقدم في تقديم الخدمات الإلكترونية:

#	المقياس	القيمة السابقة (الأساس)	القيمة الجديدة	الفترة الزمنية
1.	عدد الخدمات المعلوماتية			
2.	عدد الخدمات التفاعلية باتجاه واحد			
3.	عدد الخدمات التفاعلية باتجاهين			
4.	عدد الخدمات التكاملية مع جهات خارجية			
5.	عدد الخدمات المقدمة من خلال تطبيقات الأجهزة الذكية المحمولة			
6.	عدد الخدمات الاستباقية			
7.			

مثال: نموذج حول مستوى الخدمة

اسم الخدمة	عدد المستخدمين	مستوى الرضى			
		سرعة المعالجة	سهولة الاستخدام	الدعم الفني	استمرارية الخدمة
					ملاحظات

خيارات التطبيق:

- تتنوع خيارات التطبيق وفقاً لكل جانب من الجوانب المرتبطة بعملية التحول إلى بلدية إلكترونية ويمكننا تنفيذها كما يلي:
 - أولاً: (من ناحية تدرج التطبيق): يمكننا اعتماد أسلوب التحول التدريجي وهو ما يتماشى مع منهجية التحول المنصوص عليها في وثيقة الإطار الاستراتيجي. ولكن اتباع أسلوب التدرج في التطبيق لا يمنع من اعتماد أسلوب التحول الشامل لدى أية هيئة محلية يتطلب واقعها التحول الشامل (كحزمة/ مشروع) واحد، بحيث يشمل جميع جوانب التطبيق. ومن الحالات التي قد يصلح فيها أسلوب التطبيق الشامل هي الهيئات المحلية المستحدثة التي لا يوجد لديها أية استثمارات سابقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والأنظمة والخدمات الإلكترونية وفي نفس الوقت يتوفر لديها الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ التطبيق الشامل.
 - ثانياً: (من ناحية جهة بناء أنظمة المعلومات والخدمات): يمكننا في هذا الخصوص اختيار التعاقدات الخارجية أو البناء والتطوير داخل الهيئة المحلية آخذين بعين الاعتبار الموارد البشرية التقنية المتوفرة في الهيئة المحلية باعتبارها الأساس في بناء الأنظمة والخدمات في حال اختيارنا بان يكون التطوير داخل الهيئة المحلية وليس جهة خارجية. وفي نفس الوقت من الممكن للهيئة المحلية الجمع بين الخيارين والتوازن ما بين التعاقدات الخارجية والتطوير الداخلي وفقاً للموارد البشرية والموارد المالية المتوفرة لدى الهيئة المحلية.
 - ثالثاً: (من ناحية استضافة الأنظمة): يمكن للهيئة المحلية أن تستضيف جميع أنظمتها في مركز بيانات خاص بها داخل الهيئة المحلية أو أن تكون الاستضافة لدى مؤسسات أو شركات أخرى وفقاً لحجم الهيئة المحلية وسياساتها ووفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، وبما يضمن خصوصية البيانات وأمنها واستمرارية عمل الأنظمة والخدمات.
 - رابعاً: (من ناحية التكنولوجيا المستخدمة في بناء التطبيقات والخدمات): على الهيئة المحلية أن تراعي العديد من الأمور عند اختيار التكنولوجيا المستخدمة في بناء أي من تطبيقاتها وخدماتها الإلكترونية ومن تلك الأمور: (برمجيات ذات بنية معمارية مفتوحة، قابلية التكامل والترابط مع الأنظمة الأخرى، قابلية بناء خدمات إلكترونية فاعلة، خبرات الكوادر البشرية المتوفرة في التعامل مع تلك البرمجيات) وعليه أيضاً يمكننا اختيار نوعية البرمجيات من ناحية أنها مفتوحة أم مغلقة المصدر.
 - خامساً: (من ناحية مفهوم أنظمة تخطيط موارد الهيئة المحلية "ERP"): بإمكان الهيئة المحلية التوجه نحو اختيار نظام تخطيط شامل لمواردها "ERP" يحوي جميع الوحدات البرمجية لأعمالها الإدارية والمالية والفنية، أو التوجه نحو خلق تكامل بين الأنظمة المحوسبة لديها، علماً بأنه يوجد لكل خيار إيجابياته وسلبياته وتحدياته ويرتبط الاختيار بواقع كل هيئة محلية. وفي حال توجه الهيئة المحلية نحو اختيار إحداث تكامل للأنظمة المتوفرة لديها، يجب أن تكون تلك الأنظمة المتكاملة بمجملها بمثابة نظام تخطيط موارد افتراضي "Virtual ERP".
 - سادساً: (من ناحية التزامن في جميع جوانب التطبيق): يجب على الهيئة المحلية العمل في مسارات متوازية في عملية تطبيق التحول إلى بلدية إلكترونية بحيث تشمل العمل على كافة جوانب التطبيق في آن واحد (الإداري، المالي، البنية التحتية، تطوير الأنظمة والخدمات، وتوعية متلقي الخدمة، ...)، ولكن يمكن للهيئة المحلية الاختيار في مستوى ونسبة العمل على كل جانب من هذه الجوانب وفقاً لواقعها وقدراتها وللإطار الزمني والخطط التنفيذية التي تعتمد عليها الهيئة المحلية للتطبيق.

متطلبات التطبيق:

الثقافة والتوعية:

- تعتبر الثقافة السائدة من أحد أهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر في نجاح أو فشل عملية التحول إلى البلدية الإلكترونية، وهذا يشمل طبيعة الثقافة السائدة لدى الهيئة المحلية نزولاً من رأس الهرم المتمثل برئيس الهيئة المحلية وأعضاء مجلسها مروراً برؤساء الإدارات المختلفة وصولاً إلى جميع العاملين في الهيئة المحلية.
- كما أن ثقافة المجتمع المحلي في التعااطي مع التعاملات الإلكترونية تؤثر سلباً أو إيجاباً في نجاح مثل هذه المبادرات، وبالنظر إلى تجارب سابقة محلياً وخاصة في قطاع البنوك، فإن اعتماد نظام للتحفيز سيؤدي إلى المساعدة في الوصول للنتائج المرجوة وتسريع عملية التغيير في الثقافة السائدة.

التخطيط والمتابعة والتقييم:

- العمل على أن يكون الهدف المتمثل بالتحول إلى بلدية الكترونية جزءاً لا يتجزأ من الأهداف الاستراتيجية في خطط الهيئة المحلية، وأن يتم تبني سياسات وخطط ترفع من جاهزية الهيئة المحلية في عملية التحول.

الموارد المالية:

- العمل على توفير الإيرادات اللازمة من خلال وضع مقترحات مشاريع ودراسات جدوى وتضمينها ضمن خطط الهيئة المحلية لطلب التمويل أو التمويل الذاتي.

التكامل مع الحكومة الإلكترونية:

- التكامل مع الحكومة الإلكترونية والمؤسسات الأخرى كما هو وارد في الجزء الخاص بذلك في الإطار الاستراتيجي.

خارطة التطبيق:

تختلف خارطة التطبيق من هيئة محلية إلى أخرى بحسب مستوى التطور الذي وصلت اليه الهيئة المحلية وحجم الهيئة ومدى ما يتوفر لديها من موارد ومدى تبني مجلس الهيئة المحلية للتحويل إلى بلدية إلكترونية ولكن يمكننا وضع إطار عام لخارطة تطبيق لسائر الهيئات المحلية تمكنها من وضع خططها التنفيذية مع مراعاة العمل على مختلف محاور ومجالات التحول واختيار الأنشطة لكل مجال بما يتوافق مع واقع الهيئة المحلية عند إعداد خططها التنفيذية.

الرسم التوضيحي التالي يبين مجالات التحول والجدول اللاحق له يتضمن أنشطة مقترحة لكل مجال.

خارطة التطبيق للتحويل إلى بلدية إلكترونية																
الخدمات الإلكترونية				الإجراءات والتعليلات			أنظمة المعلومات				البنية التحتية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات		القدرات والالتزام			
↓				↓			↓				↓		↓			
وجود توثيق أخرى لتقديم الخدمات الإلكترونية	عدد الخدمات الإلكترونية المتوفرة من خلال تطبيقات الهاتف المحمول مقارنة بالعدد الذي للخدمات	عدد الخدمات الإلكترونية مقارنة بالعدد الذي للخدمات	وجود بوابة الخدمات الإلكترونية	وجود أداة إجراءات إلكترونية بإدارة ومعالجة الجسام الإدارية	وجود أداة إجراءات التعامل الإدارية	توجد بيانات مكتوبة	وجود مركز موقع تقني	وجود مركز خدمة جمهور تقني	التكامل بين الأنظمة المحوسبة	وجود أنظمة محوسبة	وجود خطوط اتصال	الأجهزة والمعدات	وجود شبكة داخلية	شركم المجلس بالتحول	شركم المجلس بالتحول	شركم المجلس بالتحول
...
...
...
...
...
...
...

جدول بالأنشطة المقترحة لكل مجال من مجالات التحول:

مجال التحول	المجال الفرعي	الأنشطة المقترحة
	التزام المجلس بالتحول	(1) اتخاذ قرارات من المجلس لتبني التحول إلى بلدية إلكترونية
		(2) تضمين الأنشطة المطلوبة للتحول ضمن الخطط التنفيذية للهيئة المحلية
		(3) تخصيص الأموال المطلوبة لتنفيذ أنشطة التحول
		(4) وضع تصور واضح وفعال لمتابعة وتقييم جوانب التحول
		(5) اعتماد سياسات وبرامج لتوعية المواطنين وتحفيزهم لاستخدام الخدمات الإلكترونية
القدرات والالتزام	قدرات الموظفين	(1) توعية الموظفين بأهمية التحول إلى بلدية إلكترونية من خلال الاجتماعات وورش العمل والمنشورات الداخلية
		(2) تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فيما يتعلق بعملية التحول
		(3) تصميم البرامج التدريبية المطلوبة وفقاً للاحتياجات
		(4) تنفيذ برنامج تدريبي للسنة الأولى
		(5) تنفيذ برنامج تدريبي للسنة الثانية
		(6) تنفيذ برنامج تدريبي للسنة الثالثة
		(7) تنفيذ برنامج تدريبي للسنة الرابعة
		(8) تنفيذ برنامج تدريبي للسنة الخامسة
		(9) المتابعة والتقييم للبرامج التدريبية
توفر وقدرات طواقم تكنولوجيا المعلومات	توفر وقدرات طواقم تكنولوجيا المعلومات	(1) تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والمطلوبة للتحول
		(2) تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بعملية التحول
		(3) تنفيذ دورات تدريبية للسنة الأولى
		(4) تنفيذ دورات تدريبية للسنة الثانية
		(5) تنفيذ دورات تدريبية للسنة الثالثة
		(6) تنفيذ دورات تدريبية للسنة الرابعة
		(7) تنفيذ دورات تدريبية للسنة الخامسة
وجود شبكة داخلية	وجود شبكة داخلية	(1) تقييم واقع الشبكة الداخلية وتحديد احتياجاتها التطويرية
		(2) تطوير وتحديث الشبكة الداخلية (في حال الحاجة لذلك)
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	وجود خطوط اتصال	(1) تقييم وتحديد الاحتياجات التطويرية لخطوط الاتصال (الإنترنت)
		(2) تطوير وتحديث خطوط الاتصال (الإنترنت) بما يدعم عملية التحول
	الأجهزة والمعدات	(1) تقييم واقع الأجهزة والمعدات المطلوبة (أجهزة الحاسوب والخوادم وملحقاتها)
		(2) تحديد الاحتياجات من الأجهزة والمعدات

<p>(3) توريد وتشغيل الأجهزة والمعدات المطلوبة - الحزمة 1</p> <p>(4) توريد وتشغيل الأجهزة والمعدات المطلوبة - الحزمة 2</p> <p>(5) توريد وتشغيل الأجهزة والمعدات المطلوبة - الحزمة ... الخ</p>		
<p>(1) تقييم واقع أنظمة المعلومات الحالي في الهيئة المحلية</p> <p>(2) تحديد الاحتياجات من أنظمة المعلومات</p> <p>(3) تنفيذ الاحتياج رقم 1 من أنظمة المعلومات (توريد جديد أو تحديث)</p> <p>(4) تنفيذ الاحتياج رقم 2 من أنظمة المعلومات (توريد جديد أو تحديث)</p> <p>(5) تنفيذ الاحتياج رقم (... الخ) من أنظمة المعلومات (توريد جديد أو تحديث)</p> <p>(6) تنفيذ تقييم دوري لأنظمة المعلومات ومدى فاعليتها</p>	<p>وجود أنظمة محوسبة</p>	
<p>(1) تنفيذ التكامل بين الأنظمة/ مرحلة أولى (وفقاً لطبيعة الأنظمة)</p> <p>(2) تنفيذ التكامل بين الأنظمة/ مرحلة ثانية (وفقاً لطبيعة الأنظمة)</p> <p>(3) تنفيذ التكامل بين الأنظمة/ مرحلة (... الخ) (وفقاً لطبيعة الأنظمة)</p> <p>(4) تنفيذ الربط الإلكتروني مع مؤسسات أخرى/ مرحلة أولى</p> <p>(5) تنفيذ الربط الإلكتروني مع مؤسسات أخرى/ مرحلة ثانية</p> <p>(6) تنفيذ الربط الإلكتروني مع مؤسسات أخرى/ مرحلة (... الخ)</p>	<p>التكامل بين الأنظمة المحوسبة</p>	
<p>(1) تقييم واقع مركز خدمة الجمهور</p> <p>(2) تحديد الاحتياجات التطوير لمركز خدمة الجمهور</p> <p>(3) تنفيذ التطوير/ التحسين لمركز خدمة الجمهور/ مرحلة أولى</p> <p>(4) تنفيذ التطوير/ التحسين لمركز خدمة الجمهور/ مرحلة ثانية</p> <p>(5) تنفيذ التطوير/ التحسين لمركز خدمة الجمهور/ مرحلة (... الخ)</p>	<p>وجود مركز خدمة جمهور</p>	<p>أنظمة المعلومات</p>
<p>(1) تقييم الوضع الحالي للموقع الإلكتروني للهيئة المحلية</p> <p>(2) تحديد الاحتياجات التطورية للموقع الإلكتروني للهيئة المحلية</p> <p>(3) تنفيذ التطوير/ التحسين للموقع الإلكتروني للهيئة المحلية/ سنة أولى</p> <p>(4) تنفيذ التطوير/ التحسين للموقع الإلكتروني للهيئة المحلية/ سنة ثانية</p> <p>(5) تنفيذ التطوير/ التحسين للموقع الإلكتروني للهيئة المحلية/ سنة ثالثة</p> <p>(6) تنفيذ التطوير/ التحسين للموقع الإلكتروني للهيئة المحلية/ سنة رابعة</p> <p>(7) تنفيذ التطوير/ التحسين للموقع الإلكتروني للهيئة المحلية/ سنة خامسة</p>	<p>وجود موقع الكتروني</p>	
<p>(1) تحليل وتقييم واقع بيانات المكلفين</p> <p>(2) تنفيذ توحيد بيانات المكلفين/ مرحلة أولى</p> <p>(3) تنفيذ توحيد بيانات المكلفين/ مرحلة ثانية</p> <p>(4) تنفيذ توحيد بيانات المكلفين/ مرحلة (... الخ)</p>	<p>توحيد بيانات المكلفين</p>	<p>الإجراءات والعمليات</p>
<p>(1) تقييم وتحليل الوضع الحالي لأدلة إجراءات تقديم الخدمات</p>	<p>وجود أدلة إجراءات للخدمات</p>	

<p>(2) تحديد الاحتياجات التطورية لأدلة إجراءات الخدمات</p> <p>(3) إعادة هندسة عمليات تقديم الخدمات وتطوير وتحديث أدلة الإجراءات/ مرحلة أولى</p> <p>(4) إعادة هندسة عمليات تقديم الخدمات وتطوير وتحديث أدلة الإجراءات/ مرحلة ثانية</p> <p>(5) إعادة هندسة عمليات تقديم الخدمات وتطوير وتحديث أدلة الإجراءات/ مرحلة (... الخ)</p>		
<p>(1) تقييم وتحليل الوضع الحالي لأدلة الإجراءات الإدارية والمالية</p> <p>(2) تحديد الاحتياجات التطورية لأدلة الإجراءات الإدارية والمالية</p> <p>(3) تحديث أدلة الإجراءات الإدارية والمالية</p>	<p>وجود أدلة إجراءات إدارية ومالية للأجسام الإدارية</p>	
<p>(1) تقييم واقع بوابة الخدمات الإلكترونية</p> <p>(2) تحديد الاحتياجات التطورية للبوابة الإلكترونية</p> <p>(3) تنفيذ التطوير/ التحسين للبوابة الإلكترونية/ سنة أولى</p> <p>(4) تنفيذ التطوير/ التحسين للبوابة الإلكترونية/ سنة ثانية</p> <p>(5) تنفيذ التطوير/ التحسين للبوابة الإلكترونية/ سنة ثالثة</p> <p>(6) تنفيذ التطوير/ التحسين للبوابة الإلكترونية/ سنة رابعة</p> <p>(7) تنفيذ التطوير/ التحسين للبوابة الإلكترونية/ سنة خامسة</p>	<p>وجود بوابة للخدمات الإلكترونية</p>	
<p>(1) حصر الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية عموماً</p> <p>(2) حصر وتقييم الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الهيئة المحلية</p> <p>(3) بناء مجموعة خدمات الكترونية/ سنة أولى</p> <p>(4) بناء مجموعة خدمات الكترونية/ سنة ثانية</p> <p>(5) بناء مجموعة خدمات الكترونية/ سنة ثالثة</p> <p>(6) بناء مجموعة خدمات الكترونية/ سنة رابعة</p> <p>(7) بناء مجموعة خدمات الكترونية/ سنة خامسة</p> <p>(8) تنفيذ تقييم دوري لجودة الخدمات الإلكترونية</p>	<p>زيادة عدد الخدمات الإلكترونية</p>	<p>الخدمات الإلكترونية</p>
<p>(1) تحديد الخدمات التي يمكن تقديمها من خلال تطبيقات الهاتف المحمول</p> <p>(2) تنفيذ بناء وتطوير مجموعة خدمات الكترونية من خلال تطبيقات الهاتف المحمول/ مجموعة أولى</p> <p>(3) تنفيذ بناء وتطوير مجموعة خدمات الكترونية من خلال تطبيقات الهاتف المحمول/ مجموعة أولى</p> <p>(4) تنفيذ بناء وتطوير مجموعة خدمات الكترونية من خلال تطبيقات الهاتف المحمول/ مجموعة (... الخ)</p>	<p>تقديم الخدمات الإلكترونية من خلال تطبيقات الهاتف المحمول</p>	
<p>(1) دراسة وتحليل القنوات الأخرى المتوفرة لتقديم الخدمات الإلكترونية</p> <p>(2) توفير مجموعة خدمات الكترونية من خلال قناة إضافة 1</p>	<p>توفير قنوات جديدة لتقديم الخدمات الإلكترونية</p>	

3) توفير مجموعة خدمات الكترونية من خلال قناة إضافة 2		
4) توفير مجموعة خدمات الكترونية من خلال قناة إضافة (... الخ)		

إدارة المخاطر :

إدارة المخاطر المعلوماتية

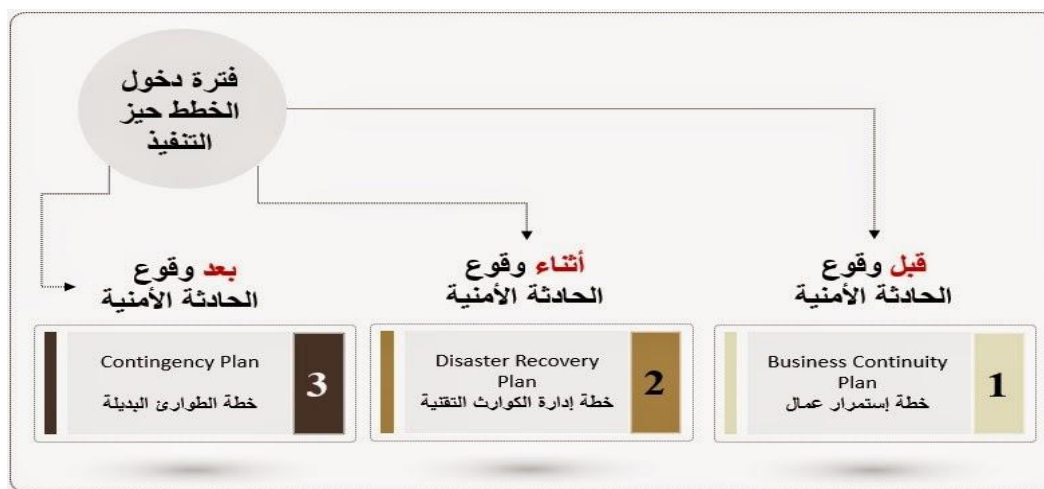
إدارة المخاطر: هي الإجراءات التي تتبعها الهيئة المحلية بشكل منظم لمواجهة والتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة أو المقصودة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى. وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى لتجنبها أو تقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها.

أهداف إدارة المخاطر :

- (1) ضمان استمرارية عمل الأنظمة وتقديم الخدمات
- (2) المحافظة على سرية المعلومات وخصوصيتها وحقوق الاستخدام والصلاحيات
- (3) المحافظة على أجهزة وملفات وبيانات ومعلومات الهيئة المحلية
- (4) تعزيز الرقابة والتدقيق على الأنظمة ومستخدميها

خطط أمن المعلومات:

هي ثلاث خطط رئيسية تهدف جميعها إلى التعامل مع الحادثة الأمنية في مختلف مراحلها بكفاءة وذلك لضمان استعادة الأنظمة الإلكترونية في أسرع وقت ممكن وبأقل الخسائر المحققة، يوضح النموذج أدناه مختلف خطط طوارئ الحاسب الآلي وفترة دخول كل منها حيز التنفيذ وذلك من المنظور العملي.



على كل بلدية اعتماد سياسة لأمن المعلومات وخطة لإدارة المخاطر مع مراعاة تطبيق أفضل الممارسات وأية سياسات وطنية تتعلق بأمن المعلومات واستخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني وإدارة كوارث المعلومات.

3)) قائمة عامة استرشادية لخدمات الهيئات المحلية:

تم إعداد هذه القائمة الاسترشادية بالرجوع إلى الوظائف العامة للهيئات المحلية المنصوص عليها في قانون الهيئات المحلية مع تحديد الخدمات التفصيلية للوظائف العامة.

#	اسم الخدمة
خدمات المياه	
1.	اشتراك مياه جديد
2.	اشتراك مياه إضافي
3.	نقل اشتراك مياه
4.	إيقاف اشتراك مياه
5.	اعتراض على فاتورة مياه
6.	تغيير خط اشتراك مياه تالف
7.	التنازل عن اشتراك مياه
8.	زيادة قطر اشتراك مياه
9.	إعادة إيصال اشتراك مياه
10.	شكوى من ارتفاع استهلاك مياه
11.	شكوى بخصوص خط مياه تابع للبلدية
12.	بلاغ بخصوص تلف محبس مياه يخدم أكثر من اشتراك
13.	شكوى بخصوص تغير صفات مياه الشرب الأولية (تلوث مياه)
14.	طلب فحص جوده ونوعيه مياه الشرب لوجود حاله مرضيه لدى الأشخاص
15.	شكوى بخصوص معاملة متأخرة لقسم المياه والصرف الصحي
16.	شكوى بخصوص ضعف مورد المياه
17.	شكوى بخصوص انقطاع (عدم وصول) مورد المياه
18.	بلاغ بخصوص سرقة مياه (وصلات غير قانونيه) من خط البلدية
19.	بلاغ بخصوص قوة تدفق مورد المياه
20.	اعتراض على مساهمه اشتراك مياه جديد
21.	فحص عداد مياه
22.	بلاغ بخصوص سرقة عداد
23.	طلب تنك (صهريج) مياه

24.	طلب إذن حفريات للربط بالمجرى العام
25.	ربط وتوفير شبكه مياه عامه
خدمات الأبنية	
26.	رخصه بناء على ارض خاليه
27.	تجديد رخصة
28.	رخصة إضافة بناء على قائم
29.	تصديق مخطط (بناء، مساحة، موقع، ...)
30.	إذن ترميم بناء
31.	إذن هدم بناء
32.	تحديد رصيف (لغايات إنشاء رصيف من قبل المواطن)
33.	اعتراض على إخطار (تنفيذي، إداري، ...)
34.	الإفراز أو التوحيد أو تسجيل مجدد
35.	ترخيص (رخصه) زيادة بناء
36.	تعديل مخطط البناء/ مخططات معدله
37.	طلب موافقه مبدئية على رخصه بناء
38.	تغيير ملكيه (اسم صاحب الرخصة)
39.	استفسار عن البناء
40.	تقسيت رسوم متعلقة بالتنظيم
خدمات الكهرباء	
41.	اشتراك كهرباء جديد 1 فاز بشكل دائم
42.	اشتراك كهرباء جديد 3 فاز لتوزيع الإنارة في مطلع درج
43.	اشتراك كهرباء جديد 3 فاز صناعي
44.	اشتراك كهرباء جديد 3 فاز لتوزيع الأحمال
45.	زيادة القدرة الكهربائية لاشتراك 3 فاز
46.	نقل استخدام اشتراك 3 فاز إلى موقع آخر
47.	إعادة وصل اشتراك كهرباء 3 فاز بأنواعه
48.	تحويل اشتراك من 3 فاز إلى 1 فاز
49.	الموافقة على تنفيذ اشتراك موافق عليه سابقاً
50.	نقل استخدام اشتراك 1 فاز
51.	اشتراك كهرباء إنارة مؤقتة لأعمال البناء والتشطيب وغرفة الحارس
52.	تحويل اشتراك كهرباء من مؤقت إلى دائم

53.	تحويل اشتراك من دائم إلى مؤقت لأغراض البناء
54.	وقف أو فصل اشتراك كهرباء
55.	نقل كابل كهرباء
56.	نقل عامود كهرباء
57.	فحص عداد كهرباء 1 فاز
58.	فحص عداد كهرباء 3 فاز
خدمات الصرف الصحي	
59.	إيصال منشأة بشبكة الصرف الصحي
60.	صيانة مجرى صرف صحي عام أو خاص
61.	خط مجرى عام
62.	طلب نضح حفرة امتصاصيه (بسبب مكرهه صحية)
63.	شكوى بخصوص أذى ناتج عن تسرب أو دخول مياه أمطار
64.	شكوى بخصوص ركود أو تجمع مياه في قطعه ارض ملكي
65.	شكوى بخصوص مناهل البلدية أو غرف التفتيش العامة
66.	اعتراض على مساهمه في خط مجرى عام
67.	شكوى بخصوص خط مجرى معارض
68.	شكوى من مرور خط مجرى خاص بالغير من خلال ارضي
69.	شكوى من استخدام خط مجرى خاص بي من قبل الغير
70.	استرداد تامين حفريات مجرى
71.	طلب ربط بالمجرى العام/ عدم توفر شبكه
72.	اعتراض على رسوم تسليك مجرى خاص أو حفرة امتصاصيه
73.	طلب تمديد خط مجرى خاص من ارض الغير
74.	طلب تغيير خط مجرى خاص تالف
75.	اعتراض على مساهمه في خط مجرى عام
خدمات الحرف والصناعات	
76.	طلب رخصة حرف وصناعات
77.	تجديد رخصة حرف وصناعات
78.	طلب بدل فاقد رخصة حرف وصناعات
79.	إغلاق ملف حرف وصناعات
80.	تغيير اسم حرفه
81.	طلب شراكة في رخصة حرف

82.	التنازل عن رخصة حرف وصناعات
83.	طلب تركيب لافتات إعلانية
84.	طلب إغلاق ملف لافتة إعلانية
خدمات الرسوم والضرائب	
85.	طلبات الاعتراض على رسوم عقار بسبب الإغلاق
86.	طلبات تعديل بيانات المكلفين بالرسوم والضرائب
87.	طلب اشتراك ضريبة معارف جديد
88.	تنازل عن اشتراك ضريبة معارف عقار (تعريف اسم دافع ضريبة المعارف)
89.	إضافة شريك/ شركاء لاشتراك ضريبة معارف
90.	الغاء شريك/ شركاء من اشتراك ضريبة معارف
91.	الغاء ضريبة معارف
92.	استرداد مبالغ رسوم مدفوعة بطريق الخطأ
93.	طلب إعفاء من رسوم ضريبة معارف عن فتره معينه
94.	تعديل رسوم ضريبة معارف
95.	طلب الحصول على خصم - معارف
96.	طلب الغاء غرامه تأخير - معارف
97.	استئجار عقار من العقارات ملك البلدية
98.	تضمين (تأجير) عقار من العقارات ملك البلدية
99.	طلب تجديد فتره تضمين (تأجير) عقار ملك البلدية
100.	طلب أضافه شريك/ شركاء في عقار البلدية المؤجر إلى شركاء جدد
101.	طلب تنازل عن حصة شريك/ شركاء في عقار البلدية المؤجر إلى شركاء جدد
102.	طلب تغيير استخدام العقار (مهنة العقار)
103.	طلب تسليم العقار ملك البلدية المؤجر/ المضمن
104.	دمج العقار المستأجر مع عقار ملك البلدية
105.	طلب تخفيض قيمه إيجار العقار ملك البلدية المأجر
106.	طلب منح خصم على قيمه الإيجارات المتحققة على العقار
107.	طلب تقسيط قيمه الإيجارات المتحققة على العقار
108.	اعتراض على قرار صادر عن البلدية بشأن عقار
109.	طلب تقسيط قيمه الإيجارات المتحققة على العقار
خدمات الطرق	
110.	طلب تعبيد طريق

111.	صيانة شارع
112.	إضافة بيس كورس
113.	مطبات شارع
114.	إزالة أضرار عن شارع
115.	إنشاء عبارات مياه
116.	صيانة عبارات مياه
117.	طلب منسوب شارع
118.	عدم ردم حفریات شارع وإعادته كالسابق
خدمات الإعلانات واليافطات	
119.	طلب الحصول على رخصة تركيب يافطة خاصة
120.	طلب الحصول على رخصة تركيب يافطة شركة إعلانات
121.	طلب الحصول على رخصة تركيب يافطة قماشية
الشهادات والشكاوى	
122.	إثبات سكن
123.	إخلاء عقار
124.	امتلاك عقار
125.	عدم امتلاك عقار
126.	مزاولة مهنة
127.	براءة ذمة لمعاملات الإفراز
128.	براءة ذمة لاستعمال دائرة تسجيل الأراضي
129.	براءة ذمة لاستعمال المؤسسات
130.	براءة ذمة لمعاملات ضريبة الأملاك
131.	شكوى إزعاج مهني ناتج عن أصوات عالية مزعجه (أصوات ماتورات، ماكينات عمل)
132.	شكوى بخصوص ادخنه (كيزر، فرن عربي)
133.	شكوى بخصوص محلات الشواء (ادخنه وروائح)
134.	شكوى بخصوص مزاوله حرفه أو مهنة في محل دون الحصول على ترخيص
135.	شكوى بخصوص مناشير الحجر (تطاير غبار، إصدار أصوات مزعجة، ...)
136.	شكوى بخصوص الذبح خارج المسلخ البلدي
137.	شكوى بخصوص رش دهان بين الأحياء السكنية
138.	شكوى بخصوص القاء نفايات من (عمارات، بيوت، محلات)
139.	شكوى بخصوص تجمع ركام أثره، حجارة، أخشاب

شكوى بخصوص قطعه ارض غير نظيفة تتراكم فيها النفايات	.140
شكوى بخصوص وجود منازل مهجورة أو بايكات قديمة مليئة بالأنقاض والنفايات والقوارض والحشرات	.141
شكوى بخصوص وجود هياكل سيارات تالفه حديد قديم وخشب متراكم	.142
شكوى بخصوص حرق نفايات وإعشاب من قبل أشخاص بين الأحياء السكنية أو في العراء	.143
شكوى بخصوص ورشه بناء (القاء أتربه وأنقاض، عم وجود حماية، ...)	.144
شكوى (اعتراض) بخصوص البناء المجاور (ارتداد، فتح شباك، فتح باب)	.145
شكوى ضد مستأجر (تغيير معالم المأجور)	.146
اعتراض على قيمه مخالفات أو رسوم تنظيميه	.147
شكوى تنظيميه على مصنع	.148
اعتراض (طلب إعادة نظر) في قرار لجنه التنظيم	.149
طلب صوره عن إخطار (لذوي العلاقة بالأخطار)	.150
الاعتراض على أمور متعلقة بالتنظيم	.151
اعتراض على بناء داخل ارض مواطن	.152
اعتراض على إخطار	.153

