

تشرين الثاني / نوفمبر  
2024



جسور للدراسات  
JUSOOR FOR STUDIES



تقرير تحليلي

# إستراتيجية النظام السوري في التحول الرقمي

إعداد: عبدالعظيم المغربي  
مساعد باحث في مركز جسور للدراسات



جسور للدراسات  
JUSOOR FOR STUDIES

مؤسسة بحثية مستقلة، ومركز تفكير متخصص في إدارة المعلومات وإعداد الدراسات والأبحاث السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يهتم بالأنشطة والفعاليات والتدريب لصناعة التأثير المتبادل بين المسؤولين وصناع القرار وكافة دوائر التأثير والرأي على المستوي المحلي والإقليمي والدولي، فهي كافة تخصصات الدولة وقطاعات التنمية المتصلة بالشأن السوري، للمساعدة في الوصول للأهداف والاستراتيجيات من خلال المعطيات والأفكار والتوصيات بشكل مهني واقعي دقيق.

## مقدمة

أطلق النظام السوري عام 2021 إستراتيجية التحوّل الرقميّ للخدمات الحكومية الممتدة حتى عام 2030 والتي يحاول من خلالها تحقيق مكاسب معينة -ولو بشكل جزئي- وفقاً لإمكانياته الضعيفة مستفيداً من خبرة روسيا وإيران المحدودة وغير المتطورة في التحوّل الرقميّ؛ حيث إنه بعد عام 2011 لم يعمل على عمليات تحويل رقمي حقيقيّة وبقيت قدرته في هذا الإطار ثابتة نوعاً ما.

نفذ النظام قبل عام 2011 عملية تحويل رقمي محدودة؛ تمثلت في أتمتة جزئية داخلية ضمن بعض المؤسسات الحكومية، ولم يتم وضع معظمها بالخدمة مثل بعض المشافي الحكومية (مشفى الأسد الجامعي مثلاً) وبعض أقسام الشركة السورية للاتصالات وبعض أقسام وزارة العدل ووزارة الداخلية وبعض أقسام الجمارك ومؤسسة الطابو وغيرها، وعلى العكس زادت من عبء العمل لدى الموظفين لتنفيذ الورقيات وإدخال المعلومات على النظام الإلكتروني، ولم تكن هناك خطة واضحة لإكمال أتمتة باقي أقسام المؤسسات وربطها ببعضها ببعض<sup>1</sup>.

تأتي هذه الإستراتيجية وفقاً للتوصية الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات وبرنامج النظام لعام 2023 في التنمية المستدامة ومشروع الإصلاح الإداري لعام 2017 ومؤتمر التحوّل الرقمي وغيره.

<sup>1</sup> مقابلة أجراها الباحث عبّر الهاتف مع خبير وموظف سابق في وزارة الاتصالات وتقانة المعلومات السورية فضّل عدم الكشف عن اسمه، 2024-08-12.

## أولاً: إستراتيجية النظام السوري في التحوّل الرقميّ

اعتمد النظام السوري بتاريخ 31 أغسطس/ آب 2021 إستراتيجية التحوّل الرقميّ للخدمات الحكومية بهدف تنفيذها حتى عام 2030. تمتد الإستراتيجية على 3 مراحل وهي: التأسيسية (2021-2023) والمخطّط بها بناء البنى التحتية الداعمة للتحوّل الرقميّ، ومرحلة الانتقال لخدمات تفاعلية (2023-2027) والمخطّط بها استثمار البنى التحتية من خلال إطلاق برامج ومشاريع التحوّل الرقميّ وتنفيذها، ومرحلة التحوّل الرقميّ (2027-2030) والمخطّط بها تحقيق أهداف الإستراتيجية. تنقسم الإستراتيجية إلى 3 محاور رئيسية هي: الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتحسين كفاءة الأداء الحكومي، والبيئة التمكينية للتحوّل الرقميّ. يندرج تحت هذه المحاور 12 برنامج عمل تتضمن 49 مشروعاً.

تتضمن الإستراتيجية توظيف الاستثمارات المتاحة أو اعتماد النهج التشاركي لتنفيذ بعض المشاريع. وتشمل المشاريع المقترحة في التحوّل الرقميّ منظومة المشتريات، ومنصة الاستثمار، والسجل الصناعي، والسجل التجاري، ومشروع النظام الضريبي، ومشروع نقل البضائع والنقل العام، وتمكين مشاريع التنمية، ومشروع مركز التصديق الإلكتروني والناقل الحكومي. على أي حال، تهدف الإستراتيجية -وفقاً للمعلن عنه- إلى تحقيق عدة أهداف، أبرزها:

- رفع مساهمة قطاع تقنية المعلومات في الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وهو هدف يصعب تحقيقه في ظل ما يعانيه اقتصاد النظام من تدهور في القطاعات الرئيسية، خصوصاً الصناعي منها، والتي بالأصل مساهماتها محدودة في الناتج المحلي.
- جعل جميع الخدمات العامة رقمية، وهو هدف يبدو مستحيل التحقيق حالياً في ظل عدم وجود بنية تحتية مناسبة ومتكاملة وضعف الخبرات المحلية أو خبرات إيران وروسيا المحدودة في هذا المجال.
- تحفيز الابتكار في مجال التقنيات الرقمية، وهو هدف يُعتبر دعائياً أكثر من كونه مرتبطاً بتحقيق شيء ملموس.
- خلق فرص عمل جديدة، وهو هدف يُسوّق النظام من خلاله أمام المجتمع الدولي لاستقطاب دعم مشاريع التعافي المبكر وتوظيف العاطلين عن العمل، في ظل البطالة المُتّعة الكبيرة لديه في القطاع العام.
- تحقيق تغييرات في شكل الإدارة، التي تعتمد بالأصل على المركزية في إدارة المؤسسات.

## برامج عمل إستراتيجية التحول الرقمي في سورية

نسبة احتمالية النجاح	المشاريع المقترحة	الوصف	البرنامج	المحور الإستراتيجي
40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع أتمتة الخدمات الحكومية</li> <li>مشروع المعيرة (معايير توصيف الخدمات، ومعايير حساب أولويات الخدمات، ومعايير إدارة وتطوير الخدمات)</li> </ul>	مجموعة خدمات حكومية من الوزارات وتحولها لخدمات إلكترونية	البرنامج الأول: أتمتة الخدمات الحكومية للمستفيدين	المحور الإستراتيجي الأول: الخدمات الحكومية الإلكترونية
60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع بوابة الحكومة الإلكترونية</li> <li>مشروع مراكز خدمة المواطن</li> <li>مشروع نظام الاستعلام الصوتي عن الخدمات الحكومية</li> </ul>	بناء منصات وقنوات تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية وتشغيلها	البرنامج الثاني: قنوات تقديم الخدمة	
30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع السجل الصحي الوطني</li> <li>مشروع ربط المشافي الحكومية</li> <li>مشروع ربط مشافي القطاع الخاص</li> <li>مشروع ربط المنشأة الصحية</li> </ul>	بناء منظومة السجل الصحي الإلكتروني للمواطنين على مستوى سورية وتشغيلها، وربط المنشآت الصحية ومؤسسات التأمين مع النظام المركزي	البرنامج الثالث: الصحة الإلكترونية	
30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع منصة المستثمرين</li> <li>مشروع منصة رواد الأعمال</li> <li>مشروع منصة التبادلات التجارية مع الدول الصديقة</li> <li>مشروع بوابة المنتجات السورية المَعْدَة للتصدير</li> </ul>	بناء عدد من منصات العمل التي تساهم في توفير خدمات التجارة الإلكترونية وتشغيلها وخدمات التواصل مع المستثمرين ورواد الأعمال	البرنامج الرابع: بيئة الأعمال الإلكترونية	

المحور الإستراتيجي	البرنامج	الوصف	المشاريع المقترحة	نسبة احتمالية النجاح
المحور الإستراتيجي الثاني: تحسين كفاءة الأداء الحكومي	البرنامج الخامس: التطبيقات الحكومية المشتركة	بناء وتشغيل عدد من التطبيقات التي تتشارك في استثمارها وتشغيلها وإدارتها العديد من الجهات العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع المعاملات الحكومية الإلكترونية</li> <li>مشروع منظومة المشتريات الحكومية</li> <li>مشروع نظام المعلومات الجغرافية GIS</li> <li>مشروع البطاقة الذكية متعددة الاستخدامات</li> </ul>	50%
	البرنامج السادس: الحوسبة السحابية	تجهيز بيئة آمنة وقابلة للتوسع من أجل استضافة كافة الخدمات والمشاريع الممكنة للجهات الحكومية عن طريق توفير التجهيزات والبنية التحتية IaaS ومنصات العمل PaaS وفي بعض الأحيان التزويد بالخدمات أيضاً AaaS	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع البنية التحتية للحوسبة السحابية</li> <li>مشروع منصات العمل الخاص ببيئة الخدمات</li> <li>مشروع تطبيقات الحوسبة السحابية (ERB, CRM, mail)</li> </ul>	60%
	البرنامج السابع: بناء السجلات الوطنية وتكاملها	استكمال بناء السجلات الوطنية الرئيسية، واستخراج السجلات المشتقة، وتقديم قواعد الربط مع السجلات الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع معايير التخاطب البيني</li> <li>مشروع رقمنة السجل العقاري</li> <li>مشروع رقمنة السجل التجاري</li> <li>مشروع رقمنة السجل الصناعي</li> <li>بقية السجلات الرئيسية في الوزارات الأخرى</li> </ul>	60%
	البرنامج الثامن: البيانات المفتوحة	الانتقال نحو بيانات حكومية مفتوحة وصولاً لتحقيق الشفافية والمشاركة وإتاحة إعادة الاستخدام للبيانات الحكومية لتقديم خدمات جديدة مبتكرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار التشريعي والسياسي (قانون الوصول للمعلومات، وسياسة البيانات المفتوحة، ورخصة البيانات المفتوحة، وبرتوكول تصنيف البيانات الحكومية)</li> <li>الإطار المؤسسي (إحداث بنية وظيفية متخصصة، وإحداث وظيفة مسؤول البيانات)</li> <li>نظام قياس الأثر وجودة البيانات</li> <li>إدارة البيانات (الجرد، والنشر، وتطوير الخدمات)</li> <li>تطوير منصة البيانات المفتوحة</li> <li>بناء القدرات (تدريب العاملين، وماجستير متخصص)</li> </ul>	50%
	البرنامج التاسع: الإدارة المالية	بناء البنية التحتية اللازمة لإدارة النفقات الحكومية وتشغيلها، والإدارة الضريبية والجمارك وصولاً إلى الإدارة المالية المتكاملة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع إدارة النفقات الحكومية</li> <li>مشروع السجل الضريبي</li> <li>مشروع أتمتة الجمارك</li> <li>مشروع ترميز المواد (مستلزمات الإنتاج، والمنتجة، والمستهلكة)</li> </ul>	40%

المحور الإستراتيجي	البرنامج	الوصف	المشاريع المقترحة	نسبة احتمالية النجاح
المحور الاستراتيجي الثالث: البيئة التمكينية للتحول الرقمي	البرنامج العاشر: أمن المعلومات	وضع السياسات وتوفير الأدوات والمعايير اللازمة لحماية المعلومات والبيانات الوطنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع الاستجابة للطوارئ المعلوماتية</li> <li>مشروع التدريب والتأهيل في مجال أمن المعلومات</li> <li>مشروع اعتماد مدقق نظم معلومات وطني</li> </ul>	40%
	البرنامج الحادي عشر: البنية الداعمة	بناء البنية التحتية الأساسية اللازمة للانتقال إلى خدمات الحكومية الإلكترونية وتشغيلها، والتي تشكل بيئة العمل المساعدة للجهات العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع مركز المعطيات الوطني</li> <li>مشروع مركز التصديق الإلكتروني</li> <li>مشروع ناقل البيانات الحكومية الإلكترونية</li> <li>مشروع مؤشرات تقانة المعلومات والاتصالات</li> <li>مشروع الإدارة الإلكترونية المتكاملة لعمليات الدعم</li> <li>مشروع الدفع الإلكتروني</li> </ul>	50%
	البرنامج الثاني عشر: إدارة التغيير وبناء القدرات	تأمين البيئة اللازمة للانتقال المرن للحكومة الإلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير أدوات تقييم أداء وتحفيز العاملين في مشاريع الحكومة الإلكترونية</li> <li>وضع برامج تدريبية في مجالات الحكومة الإلكترونية</li> <li>وضع برامج تدريبية في مجالات إدارة الحكومة الإلكترونية</li> <li>وضع برامج تعليمية وترويجية للمواطنين</li> </ul>	60%
التقييم الكلي				47.5%

إن نسبة احتمال نجاح الإستراتيجية هي 47.5%؛ بناء على معايرة البرامج والمشاريع المقترحة وُقِّد القدرات التقنية والمالية والكفاءات<sup>2</sup>؛ حيث إنَّ احتمال نجاح أغلب البرامج في مستوى متوسط أو تحت المتوسط؛ بسبب عدم وجود الخبرات الكافية وغياب الإمكانيات اللازمة ووجود فساد واسع من الصعب مكافحته. من جانب آخر، يمكن قياس نسبة التحول الرقمي لدى النظام من خلال مؤشرات رئيسية تُستخدم على مستوى العالم وتأخذ قيمة بين 0-1 وهي على الشكل التالي<sup>3</sup>:

- بلغت قيمة مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI) 0.3872 عام 2022، بينما كانت 0.4763 عام 2020 متراجعة من ترتيب 131 إلى 156 من بين 193 دولة. بالمقابل سجل المتوسط العالمي 0.6102 عام 2022 مقارنة بـ 0.5988 عام 2020.
- بلغت قيمة مؤشر المشاركة الإلكترونية (E-Participation) 0.0682 عام 2022 بينما كانت 0.5119 عام 2020 متراجعة من ترتيب 106 إلى 185 من بين 193 دولة. بالمقابل سجل المتوسط العالمي 0.4450 عام 2022 مقارنة بـ 0.5677 عام 2020.
- بلغت قيمة مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII) 0.3581 عام 2022 بينما كانت 0.3804 عام 2020. بالمقابل، سجل المتوسط العالمي 0.5751 عام 2022 مقارنة بـ 0.5464 عام 2020.
- بلغت قيمة مؤشر الخدمة عبر الإنترنت (OSI) 0.3053 عام 2022 بينما كانت 0.5412 عام 2020. بالمقابل، سجل المتوسط العالمي 0.5554 عام 2022 مقارنة بـ 0.5620 عام 2020.

<sup>2</sup> مقابلة أجراها الباحث عبّر الهاتف مع خبير وموظف سابق في وزارة الاتصالات وتقانة المعلومات السورية فضّل عدم الكشف عن اسمه، 2024-08-12.

<sup>3</sup> un e-government knowledgebase, public administration,2022, [link](#).



## مقارنة نسب التحول الرقمي<sup>٤٦</sup> بين النظام السوري والمتوسط العالمي

المؤشر	القيمة (2022)	المتوسط العالمي (2022)	الترتيب (عام 2022 من أصل 193)	القيمة (2020)	المتوسط العالمي (2020)	الترتيب (عام 2020 من أصل 193)
مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI)	0.3872	0.6102	156	0.5988	0.5677	131
مؤشر المشاركة الإلكترونية (E-Participation)	0.0682	0.4450	185	0.5119	0.5677	106
مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII)	0.3581	0.5751	-	0.5464	0.3804	-
مؤشر الخدمة عبر الإنترنت (OSI)	0.3053	0.5554	-	0.5412	0.5620	-

بشكل عام إن تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي يتطلب تحقيق عدة شروط مثل، توفير البنى التحتية اللازمة لحوكمة الإستراتيجية، والتي ما زالت ضعيفة وفقاً للقوانين المعلنة، وتوفر الكوادر البشرية المؤهلة التي لا تمتلك خبرة كافية أو تجارب سابقة لتحقيق الإستراتيجية، ومتابعة التطورات على مستوى المتطلبات التقنية، التي أصبح فيها فجوة تقنية كبيرة مقارنة مع قدرة النظام، إلى جانب توفير آليات فعالة لإدارة الموارد المالية شبه المعدومة في ظل العجز المالي، وتوظيف الاستثمارات المتاحة أو اعتماد النهج التشاركي مع القطاع الخاص لتنفيذ المشاريع المشتركة وسط غياب الرغبة الحقيقية للقطاع الخاص في الاستثمار ضمن هذا القطاع حالياً، كما أن المؤشرات التقنية تشير إلى ضعف تقنيات التحول الرقمي والاتصالات لدى النظام مقارنة بالمتوسط العالمي وتراجع ترتيبه بين الدول مع مرور الوقت مقارنة بعام 2020 قبل إعلان الإستراتيجية و عام 2022 أي بعد عام من الإعلان عنها.

## ثانياً: الإطار القانوني والتنظيمي للتحول الرقمي

أصدر النظام السوري عدة قوانين وسياسات واعتمادات تنظيمية مرتبطة بإستراتيجية التحول الرقمي؛ بهدف زيادة فعالية المركزية التي يتبعها في عملية السيطرة الأمنية على النظام المعلوماتي وضبط العمليات المالية ومصادرها، إضافة لإظهار نفسه على أنه مواكب للتطور التكنولوجي في العالم، كما هو موضح أدناه:

- إصدار القانون رقم 7 لعام 2023 بعنوان "قانون التوقيع الإلكتروني وخدمات الشبكة"<sup>4</sup>، المتضمن إحداث الهيئة الوطنية لخدمات تقانة المعلومات لتحل محل الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، والتي من مهامها مواكبة التطور في خدمات الإنترنت والاستضافة، ودعم الصناعة البرمجية، وتنظيم خدمات التوقيع الرقمي والبطاقة الإلكترونية متعددة المهام، وتحقيق أمن المعلومات؛ حيث أضاف القانون مهام للهيئة الجديدة، ومنحها الحق الحصري لتقديم خدمات أمن المعلومات للجهات العامة والإشراف على تحقيق متطلبات أمن المعلومات في القطاع الخاص. ووضَع عقوبات جديدة وشدَّد العقوبات السابقة.

<sup>4</sup> قانون التوقيع الرقمي وخدمات تقانة المعلومات، وزارة الاتصالات، 2023، [الرابط](#).

- إصدار القانون رقم 20 لعام 2022 بعنوان "قانون تنظيم التواصل على الشبكة ومكافحة الجريمة المعلوماتية"<sup>5</sup>، المتضمّن إعادة تنظيم القواعد القانونية الجزائية للجريمة المعلوماتية، التي تضمنها المرسوم التشريعي رقم 17 للعام 2012؛ حيث يهدف القانون رقم 20 إلى مكافحة الجريمة المعلوماتية والحدّ من إساءة استعمال الوسائل التقنية.
- إصدار القانون رقم 3 لعام 2014 بعنوان "قانون المعاملات الإلكترونية"<sup>6</sup>، المرتبط بالقانون رقم 4 لعام 2009 بعنوان "قانون التوقيع الإلكتروني"، المتضمّن النواظم والضوابط الخاصة بمواصفات المنظومات المعلوماتية للمعاملات الإلكترونية.
- إطلاق وزارة الاتصالات والتقانة بتاريخ 6 نوفمبر/ تشرين الثاني 2021 الاعتمادية السورية للشركات البرمجية؛ بهدف تقييم مقدراتها وأدائها حيث يتطلب تحقيق مشاريع إستراتيجية للشركات ذات الخبرة العالية<sup>7</sup>.
- التوقيع على إعلان بوخارست<sup>8</sup> بتاريخ 27 سبتمبر/ أيلول 2022، والمتضمّن عدداً من التوصيات الخاصة بمستقبل الاتصالات بين أعوام 2024-2027.
- اعتماد السياسة الوطنية للحوسبة السحابية<sup>9</sup> في سورية<sup>10</sup> والتي أعدتها وزارة الاتصالات والتقانة بالتعاون مع الأسكوا بتاريخ 12 حزيران/ يونيو 2022؛ حيث يعتبر اعتمادها تنفيذاً للمحور الثاني من البرنامج السادس الوارد ضمن إستراتيجية التحوّل الرقمي، وتهدف إلى تسريع وتيرة الحوسبة السحابية في القطاع العامّ وتشجيع مزوّد خدمات الاتصالات على الاستثمار في الحوسبة السحابية ووضع إطار تنظيمي للخدمات وحماية المستهلك وتحفيز الإبداع.

<sup>5</sup> النص الكامل لقانون الجرائم المعلوماتية رقم 20 لعام 2022، وزارة الاتصالات، 2022، [الرابط](#).

<sup>6</sup> القانون 3 لعام 2014 قانون المعاملات الإلكترونية، مجلس الشعب، 2014، [الرابط](#).

<sup>7</sup> إعلان الاعتمادية السورية لشركات البرمجيات، وزارة الاتصالات والتقانة، 17-11-2021، [الرابط](#).

<sup>8</sup> توقيع سورية على إعلان بوخارست لبناء مجتمع رقمي أفضل، وزارة الاتصالات والتقانة، 27-09-2022، [الرابط](#).

<sup>9</sup> وفقاً للتعريف الرسمي للمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، فإن "الحوسبة السحابية هي نموذج لتمكين الوصول إلى الشبكة في كل مكان وبطريقة مريحة عند الطلب إلى مجموعة مشتركة من موارد الحوسبة القابلة للتكوين (على سبيل المثال، الشبكات والخوادم والتخزين والتطبيقات والخدمات) والتي يمكن توفيرها وإصدارها بسرعة مع الحد الأدنى من جهد الإدارة أو تفاعل مقدم الخدمة".

<sup>10</sup> اعتماد السياسة الوطنية للحوسبة السحابية في سورية، وزارة الاتصالات والتقانة، 12-12-2022، [الرابط](#).

- اعتماد الإستراتيجية الوطنية للنفاذية الرقمية<sup>11</sup> التي أعدتها وزارة الاتصالات والتقانة بالتعاون مع الإسكوا بتاريخ 12 ديسمبر/ كانون الأول 2022، وتهدف لوضع دعائم أساسية بما يخص تعديل القانون الخاص بالأشخاص ذوي الإعاقة وتضمنه الأحكام اللازمة لتلبية متطلبات النفاذية الرقمية والبلاغات والتعاميم لتضمن المشتريات الحكومية من التجهيزات والبرمجيات والتطبيقات.
  - اعتماد إستراتيجية الأمن السيبراني التي أعدتها وزارة الاتصالات والتقانة بتاريخ 30 يونيو/ حزيران 2023 بهدف التصدي للاختراقات السيبرانية، وتحسين البيانات الحكومية على شبكة الإنترنت والشبكات المتصلة بها، وتأسيس بنية أمن سيبراني مستدامة توفر الحماية للأصول المعلوماتية.
  - إصدار القرار رقم 1109 بتاريخ 9 يوليو/ تموز 2023<sup>12</sup>، والمتعلق باستيفاء الرسوم الدراسية لطلاب التعليم العالي للجامعات العامة والخاصة، وأقساط تسجيل الطلاب لدى المؤسسات التربوية الخاصة، من خلال الحسابات المصرفية حصراً.
- يُلاحظ أن الجزء الأكبر من هذه التشريعات يصبّ في زيادة عملية المراقبة الأمنية لمستخدمي الخدمات الإلكترونية في مناطق النظام، بينما الجزء الآخر يهدف للتسويق إلى التزام النظام بالأطر القانونية الدولية ومواكبته لمراحل تطوّر الاتصالات في العالم.

<sup>11</sup> اعتماد الإستراتيجية الوطنية للنفاذية الرقمية في سورية، وزارة الاتصالات والتقانة، 07-03-2023، [الرابط](#).

<sup>12</sup> بدءاً من العام الدراسي /2023-2024/ .. استيفاء الرسوم الدراسية لطلاب الجامعات العامة والخاصة ولدى المؤسسات التربوية الخاصة من خلال الحسابات المصرفية حصراً، رئاسة مجلس الوزراء، 09-07-2023، [الرابط](#).

## ثالثاً: أبرز مشاريع التحوّل الرقميّ

يعمل النظام السوري في إطار تحقيق إستراتيجية التحوّل الرقميّ عام 2030 في مناطق سيطرته إلى إقامة بعض المشاريع مختلفة الحجم والأهمية في مختلف القطاعات، لا سيما القطاع العام وقطاع التعليم والقطاع الصناعي، وقد جرى تنفيذ أغلب هذه المشاريع بشكل رئيسي من قبل القطاع العام مع غياب واضح لدور القطاع الخاص في الاستثمار في مشاريع التحوّل الرقميّ، رغم أن الإستراتيجية تتضمن تحفيز القطاع الخاص على ذلك. وفيما يلي أبرز المشاريع التي جرى العمل على إنجازها كاملاً أو جزئياً بعد عام 2020:

- إطلاق وزارة الاتصالات والتقانة عام 2020 البوابة الحكومة الإلكترونية المصغرة (E-SY)<sup>13</sup>، التي توفر معلومات حول الخدمات الحكومية وفقاً لنموذج موحد يتضمن الوثائق اللازمة والرسوم المالية المطلوبة والوقت المتوقع لأدائها؛ حيث يبلغ عدد الخدمات الكلي 4246 خدمة حكومية، نُشر منها على البوابة 2894 خدمة تتوزّع على 26 جهة حكومية. يهدف النظام من هذا الإجراء إلى تعزيز عمل الجهاز الضريبي.
- إطلاق كل من وزارة الاتصالات والتقانة ومصرف سورية المركزي بتاريخ 24 مايو/ أيار 2021 خدمة الدفع الإلكتروني عبر الهاتف الخليوي لتوفير مجمل خدمات الدفع للمواطنين من فواتير ورسوم<sup>14</sup>، إضافة للإعلان بتاريخ 20 نوفمبر/ تشرين الثاني 2021 عن قيمة المبالغ التي تم تداولها من حساب زبون لتاجر أكبر، وكانت من 70 مليون ليرة سورية، وعدد الحسابات المفتوحة لدى الشركتين يفوق 135 ألف حساب<sup>15</sup>. يهدف النظام من هذا الإجراء إلى تعزيز عملية جباية أموال الفواتير والضرائب المستحقة عليها.

<sup>13</sup> نشر وتوصيف 2894 خدمة حكومية على بوابة الحكومة الإلكترونية، وزارة الاتصالات والتقانة، 07-09-2022، [الرابط](#).

<sup>14</sup> ضوابط الدفع الإلكتروني عبر الموبايل، 30-05-2021

<sup>15</sup> وزارة الاتصالات والتقانة ومصرف سورية المركزي يناقشان واقع الدفع الإلكتروني، وزارة الصناعة والتقانة 20-11-2021،

[الرابط](#).

- إطلاق وزارة الصناعة مشاورات حول إطلاق مشروع أتمتة السجل الصناعي ومكوناته بتاريخ 22 سبتمبر/ أيلول 2021<sup>16</sup>، ورغم مرور ما يقارب 3 سنوات عليها لم يتم إنجاز السجل بعد، وما زالت المناقشات مستمرة؛ حيث حصل اجتماع بتاريخ 12 مايو/ أيار 2024 في مبنى وزارة الصناعة لتتبع مراحل المشروع التي ما يزال يتم إجراء مناقشات حولها دون حصول أيّ تقدّم أو إنجاز؛ بسبب وجود فجوة في توافر البيانات الإحصائية وضعف خبرات الفرق الإحصائية، إضافة لغياب التمويل اللازم. يهدف النظام من هذا الإجراء إلى ضبط اقتصاد الظل استعداداً لدمجه في الاقتصاد الرسمي عندما تتطلب الحاجة في مراحل لاحقة، إضافة إلى إنشاء بنية تحتية تقنية للقطاع الصناعي تُمكن النظام من الوصول إلى كافة البيانات وبناء إستراتيجيات تطويره عليها.
- إطلاق وزارة الاتصالات والتقانة بتاريخ 11 نوفمبر/ تشرين الثاني 2021 المشروع الأول بمجال الحوسبة السحابية<sup>17</sup>، والذي يتضمن قاعدة بيانات السجل الصحي والسجل الصناعي وقاعدة بيانات السجل الضريبي والسجل المدني وسجل المركبات والسجل التجاري، لكن السجل الصناعي لم يُنجز بعد، وكذلك السجل الصحي.
- إطلاق مصرف سورية المركزي بتاريخ 30 يناير/ كانون الثاني 2022 المرحلة الأولى من منظومة الدفع الإلكتروني عبر القطاع المصرفي، والتي تمثلت بربط منظومات الدفع الإلكتروني مع 4 مصارف خاصة هي بنوك سورية الدولي الإسلامي والشام وسورية والخليج والبركة سورية بالتعاون مع المصرف المركزي وشركة فاتورة للدفع الإلكتروني، وتم نشر 1000 نقطة بيع أو جهاز (POS) في المطاعم والمولات والمتاجر، وفيما يخص المرحلة الثانية فكان من المخطّط ربط منظومات الدفع الإلكتروني بين نحو 12 مصرفاً عاملاً ثم مع مصارف القطاع العام<sup>18</sup>، لكن لم تنجز المرحلة الثانية بعد؛ حيث يهدف النظام من هذا الإجراء إلى تعزيز سيطرته على القطاع المصرفي، وتقديم تسهيلات للمواطنين في افتتاح بطاقات مصرفية بما يُحقق سياسته في تحويل الدعم من السلعي إلى النقدي.

<sup>16</sup> وزارة الصناعة أبدت اهتمامها بالتحول الرقمي، أتمتة السجل الصناعي أحد مشاريع المرحلة الأولى لإستراتيجية التحول الرقمي للخدمات الحكومية، وزارة الاتصالات وتقانة المعلومات، 2021-09-22، [الرابط](#).

<sup>17</sup> إطلاق المشروع الأول بمجال الحوسبة السحابية، الوطن السورية، 2021-11-11، [الرابط](#).

<sup>18</sup> مصرف سورية المركزي يطلق منظومة الدفع الإلكتروني عبر القطاع المصرفي، وكالة سانا، 2022-01-30، [الرابط](#).

- إقرار اللجنة العليا للتحول الرقمي بتاريخ 8 فبراير/ شباط 2022 وضع سياسة تحوّل رقمي خاصة بكل وزارة<sup>19</sup>، لكن لم تباشر أيّ وزارة العمل بشكل جدّي على هذه السياسة. يهدف هذا الإجراء إلى زيادة المركزية لكل وزارة على كل قطاع مرتبط بها.
- إنشاء مراكز خدمة المواطن، والتي تقدم معاملات عن طريق الإنترنت وتسدّد الرسوم إلكترونياً وتسلم الوثائق عن طريق مراكز المؤسسة السورية للبريد دون الحاجة لمراجعة الجهات الحكومية لدى النظام.
- إطلاق مديرية الخدمات الإلكترونية في الشركة السورية للاتصالات بتاريخ 12 مايو/ أيار 2022 "شبكات النفاذ"<sup>20</sup>؛ بهدف تعريف المواطنين بآلية التعامل مع الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مراكز خدمة المواطن الإلكترونية، والحصول على الخدمات والوثائق المطلوبة من أماكن وجودهم دون الحاجة لمراجعة الدوائر الحكومية. يهدف هذا الإجراء إلى بناء ثقافة التحوّل الرقمي لدى المجتمع وتجهيزه للاندماج في الإستراتيجية التي يتم العمل عليها.
- إطلاق الشركة السورية للمدفوعات الإلكترونية بتاريخ 30 حزيران/ يونيو 2022 المنصة الوطنية للتجارة الإلكترونية<sup>21</sup> (سيب أونلاين) التي تربط بين مُقَدِّمي الخدمات والمصارف العامة وشركات الخلوي؛ بهدف تعزيز التجارة الإلكترونية.
- منح مديرية التنظيم والتراخيص خلال النصف الأول من عام 2022 التصريح الأولي والنهائي إلى 23 تطبيقاً إلكترونياً<sup>22</sup>، تقدم خدمات في قطاعات المطاعم والسياحة والنقل والصحة، إضافة إلى إصدار مركز التصديق 684 شهادة توقيع رقمي. كما أطلقت الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة بتاريخ 17 أغسطس/ آب 2022 موقع التصديق الإلكتروني<sup>23</sup>، الذي يتضمن مجموعة أدلة تعريفية حول كيفية تنصيب شهادات التصديق الوطنية والحكومية، إضافةً للتعريف بالحامل الإلكتروني للتوقيع الرقمي.

<sup>19</sup> اللجنة العليا للتحول الرقمي: وضع سياسة تحول رقمي خاصة بكل وزارة، وزارة الاتصالات والتقانة، 08-02-2022، [الرابط](#).  
<sup>20</sup> الاتصالات تطلق (شبكات النفاذ) لمساعدة المتعاملين على تبني الخدمات الإلكترونية الحكومية، وزارة الاتصالات والتقانة، 12-05-2022، [الرابط](#).

<sup>21</sup> إطلاق المنصة الوطنية للتجارة الإلكترونية (سيب أونلاين)، وزارة الاتصالات والتقانة، 30-06-2022، [الرابط](#).

<sup>22</sup> إصدار 684 شهادة توقيع رقمي خلال النصف الأول من العام الحالي، وزارة الاتصالات والتقانة، 26-07-2022، [الرابط](#).

<sup>23</sup> الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة تطلق موقعاً خاصاً لمركز التصديق الإلكتروني، وزارة الاتصالات والتقانة، 17-08-2022، [الرابط](#).

- إطلاق وزارة الاتصالات والتقانة بالتعاون مع وزارة الداخلية في 27 يوليو/ تموز 2022 خدمة منح جواز سفر جديد للمواطنين وتجديد جوازات السفر السابقة عبر بوابة مركز خدمة المواطن<sup>24</sup>.
- تقديم بوابة الخدمات الإلكترونية للمغتربين التي أطلقتها وزارة الخارجية والمغتربين بالتعاون مع وزارة الاتصالات والتقانة خدمات متنوعة مثل السجل المدني والسجل العدلي وبيان حركة دخول وخروج والتأكد من شهادة قيادة السيارة وتجديد جواز السفر.
- إطلاق مركز خدمة المواطن التربوي الإلكتروني بالتعاون بين وزارتي التربية والاتصالات والتقانة بداية عام 2023 بهدف نشر الخدمات المرتبطة بوزارة التربية<sup>25</sup>، وهو مشروع صغير لم يَحْتَجْ لكثير من التقنية والخبرات لتنفيذه.
- إلغاء الإيصالات الورقية لفواتير المياه واستبدالها برسائل عبر الموبايل في مؤسسة المياه بدمشق بداية عام 2023، حيث يتم إرسال رسالة للمشارك بتسديد مبلغ الفاتورة وتاريخ صدورها<sup>26</sup>.
- افتتاح منظومة المشتريات الحكومية<sup>27</sup>، وهي عبارة عن منصة مركزية حكومية؛ هدفها إتاحة الإمكانيات للجهات العامة للإعلان عن استدراج العروض والمناقصات بشكل مركزي والتقدّم للعمليات الشرائية، فضلاً عن إنهاء التدريبات اللازمة عليها بتاريخ 11 إبريل/ نيسان 2024.

<sup>24</sup> إطلاق خدمة منح جواز سفر جديد وتجديد الجوازات السابقة، وزارة الاتصالات والتقانة، 27-07-2022، [الرابط](#).

<sup>25</sup> ضمن مشروع التحوّل الرقمي افتتاح مركز خدمة المواطن التربوي الإلكتروني بداية العام القادم، صحيفة تشرين، 16-12-2022، [الرابط](#).

<sup>26</sup> مدير مؤسسة المياه بدمشق: قريباً إلغاء الإيصالات الورقية لفواتير المياه واستبدالها برسائل عبر الموبايل، رئاسة مجلس الوزراء، 08-03-2023، [الرابط](#).

<sup>27</sup> وزارة الاتصالات تنهي التدريب اللازم لتشغيل منظومة المشتريات الحكومية، وكالة سانا، 11-04-2024، [الرابط](#).



- إعلان بنك سورية الدولي الإسلامي بتاريخ 7 حزيران/ يونيو 2023 عن إطلاق البطاقة الافتراضية (E-CARD)<sup>28</sup>، في أول تجربة في السوق المصرفية السورية، وهي بطاقة غير ملموسة يستطيع عملاء البنك الحصول عليها من خلال التواصل إلكترونياً مع البنك. وتُستخدم في إتمام عملية الشراء والدفع الإلكتروني عبر أجهزة نقاط البيع باستخدام خدمة (Q-Scan) من خلال مسح رمز الاستجابة السريع الخاص بالبطاقة (QR Code) أو إدخال بيانات البطاقة الافتراضية بشكل يدوي.
- الإعلان عن مشروع الناقل الحكومي الذي يُصنّف كأحد الأعمدة الرئيسية لمشاريع البنية التحتية ضمن إستراتيجية التحوّل الرقمي 2021. يهدف المشروع إلى تفعيل تبادل البيانات الحكومية المشتركة بين الجهات المخوّلة لاستخدام تلك البيانات لتقديم خدماتها الحكومية إلكترونياً. يتألف من 3 مراحل هي: مرحلة إنجاز منظومة الناقل كبنية تحتية، ومرحلة إنجاز محرك المعاملات كطبقة فوق الناقل تهدف للربط بين الجهات العامة والمواطن عند طلبه لخدمة من الجهات العامة، ثم مرحلة التشغيل والربط<sup>29</sup>. لكن ما زال المشروع في طُور العمل عليه، ولم يتم الانتهاء منه بعد.
- إطلاق خدمات التجنيد للمغتربين عبر بوابة المركز القنصلي الإلكتروني بتاريخ 4 سبتمبر/ أيلول 2023، حيث يتم تقديم خدمات مثل التأجيل بمعذرة الإقامة للمرة الأولى، وتجديد التأجيل بالإقامة، ودفع البدل النقدي للاحتياط، ودفع البدل النقدي، ودفع بدل فوات الخدمة<sup>30</sup>.
- إطلاق منصّة المناهج التعليمية بتاريخ 19 سبتمبر/ أيلول 2023<sup>31</sup>، التي تجمع كتب التعليم العام والتعليم المهني والتقني، وأيضاً كتب منهاج الفئة (ب) في مكان واحد.

<sup>28</sup> على طريق التحوّل الرقمي بنك سورية الدولي الإسلامي يطلق البطاقة الافتراضية (E-CARD)، صحيفة تشرين، 07-06-2023، [الرابط](#).

<sup>29</sup> الناقل الحكومي الإلكتروني أحد مشاريع التحوّل الرقمي، صحيفة تشرين، 09-07-2023، [الرابط](#).

<sup>30</sup> إطلاق خدمات التجنيد للمغتربين السوريين عبر بوابة المركز القنصلي الإلكتروني، وزارة الاتصالات والتقانة، 04-09-2023، [الرابط](#).

<sup>31</sup> مدير المعلوماتية: منصّة المناهج التربوية إصدار أولي قابل للتعديل مستقبلاً، صحيفة تشرين، 19-09-2023، [الرابط](#).

- إعلان المصرف التجاري السوري بتاريخ 14 ديسمبر/ كانون الأول 2023 عن بدء العمل بتجربة الدفع إلكترونياً<sup>32</sup>، لثمن المحروقات باستخدام البطاقات المصرفية، وذلك بداية في محطّتي وقود الأزبكية ومزة فيلات بدمشق.
  - محاولات تطبيق الربط الإلكتروني الخاص بالصاغة لتصدير الفواتير بتاريخ 25 نيسان/ إبريل 2024<sup>33</sup>؛ حيث يتيح التطبيق للمكلفين إصدار الفواتير وترحيلها إلى قاعدة البيانات المركزية للإدارة الضريبية دون الحاجة إلى مستلزمات حاسوبية أو إنترنت متواصل. لكن تعرّض هذا المشروع لمشاكل في التنفيذ؛ بسبب اعتراض الصاغة على العملية.
  - إعلان الشركة السورية للاتصالات بتاريخ 12 فبراير/ شباط 2024 عن إطلاق موقع "أنجز"، الذي يمكن من خلاله الاستفادة من كل الخدمات المقدّمة عبّر مركز خدمة المواطن الإلكتروني<sup>34</sup>. لكن وفقاً لاختبارات مستمرة لهذا الموقف يُلاحظ تعرّضه للتوقّف بشكل مستمر ولمشاكل تقنية.
- عموماً يُلاحظ أن جهود النظام في المشاريع المنفّذة أو التي يحاول تنفيذها بعد عام 2021 ضمن إطار إستراتيجية التحوّل الرقميّ حتى عام 2030 تركّزت على تحويل بعض الخدمات الحكومية من الورقية إلى الإلكترونية، والتحوّل الرقمي في آلية الدعم عبّر تشجيع المواطنين لفتح حسابات مصرفية، لكن أغلب المشاريع المحقّقة عانت من مشاكل تقنية؛ بسبب ضعف البنية التحتية، وصعوبة تحقيق المشاريع الأهم مثل التحوّل الرقميّ في القطاع الصناعي والطبي.

<sup>32</sup> التجاري السوري: دفع ثمن المحروقات إلكترونياً باستخدام البطاقات المصرفية، وكالة سانا، 14-12-2023، [الرابط](#).

<sup>33</sup> تطبيق الربط الإلكتروني الخاص بالصاغة لتصدير الفواتير، وزارة المالية، 25-04-2024، [الرابط](#).

<sup>34</sup> السورية للاتصالات: الاستفادة من الخدمات الحكومية الإلكترونية عبّر موقع (أنجز.سورية)، وكالة سانا، 12-02-2024،

[الرابط](#).

## رابعاً: مستقبل التحوّل الرقميّ

يعمل النظام على تشجيع عملية التحوّل الرقميّ والترويج لها في مناطق سيطرته، لكن يعتمد مستقبل ذلك على العديد من العوامل المؤثرة، أبرزها:

- **حالة تنفيذ المشاريع:** يُلاحظ من خلال تقييم المشاريع التي تم العمل عليها وإنجازها بشكل كامل أو جزئي أنها ما زالت محدودة وصغيرة في المجل؛ بسبب عدم توفّر التمويل الكافي، والخبرات اللازمة، والقدرة التقنية.
- **حالة البنية التحتية:** يُلاحظ أن أحد أهم مشاريع البنية التحتية للتحوّل الرقمي -وهو مشروع الناقل الحكومي- لم يتم تنفيذه بعد؛ وسط غياب القدرة على مواكبة التطوّر التكنولوجي المتسارع؛ بسبب عدم القدرة على استيراد المعدات التكنولوجية اللازمة إثر العقوبات المفروضة عليه، ولتركيز التمويل على قطاعات أخرى لا سيما العسكرية، إضافة لنقص الكوادر إثر هجرة الكثير من العقول خارج البلاد، واعتماد النظام على خبرات إيران في هذا المجال، والتي كان دعمها له محدوداً للغاية ومؤقتاً في هذا القطاع<sup>35</sup>.
- **حالة البنية القانونية والتنظيمية:** يُلاحظ أنّ الأطر القانونية المرتبطة في قطاع التحوّل الرقمي كانت تركز على زيادة الوصول الأمني والضريبي والمالي، وليس تسهيل الخدمات، فضلاً عن أنّ الأطر التنظيمية تحتوي على مشاكل عميقة؛ حيث تعتمد مثلاً آلية رصد الاعتمادات الأسلوب المركزي الذي يفتقر إلى المرونة اللازمة، وقد أدى ذلك إلى عدم القدرة على متابعة تنفيذ المشاريع بشكل فعال، وانعكس سلباً على تكامل الخدمات الإلكترونية، وأدى إلى عدم تقديمها بشكل إلكتروني وفعال للمستفيدين، كما افتقرت هذه الخدمات إلى نماذج معيارية لتبسيط إجراءات الخدمات الحكومية.
- **حالة التمويل:** يُلاحظ أنّ التمويل المطلوب لتنفيذ المشاريع الإستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على المصادر المالية الحكومية، وهي مصادر محدودة، دون النظر في تطوير نماذج تمويلية واضحة تعتمد على الشراكة مع القطاع الخاص أو نماذج للتمويل الذاتي.

<sup>35</sup> مقابلة أجراها الباحث عبّر الهاتف مع خبير وموظف سابق في وزارة الاتصالات وتقانة المعلومات السورية فضل عدم الكشف عن اسمه، 12-08-2024.

بناءً على العوامل السابقة، لا يبدو أنّ النظام قادر على تحقيق نجاح كامل في إستراتيجية التحول الرقمي على المدى القريب والمتوسط؛ لأنّ ذلك يتطلب إشراك القطاع الخاص بشكل رئيسي في مشاريع التحول الرقمي والاتصالات، وإشراك روسيا أو إيران أو الدول العربية، خصوصاً في تمويل مشاريع البنية التحتية اللازمة وتقديم الخبرات اللازمة، إضافة إلى تخفيف أو خفض العقوبات المفروضة عليه، بما يُسهّل من وصول التمويل والتكنولوجيا المطلوبة. بمعنى أنّ فرص النجاح تبدو محدودة بناءً على الإمكانيات المتوفرة لدى النظام والمشاريع المنفّذة بعد مرور أكثر من 3 سنوات على إعلان الإستراتيجية، إلّا في حال استطاع تحقيق خرق في استثناء قطاع التكنولوجيا من العقوبات، واستمرّ في تعزيز سلطته بعيداً عن الحلّ السياسي.

## خُلاصة

يبدو أنّ عملية تنفيذ مشاريع التحوّل الرقمي التي يعمل عليها النظام تحتوي على قدر من الجدية المحدودة والمرتبطة بإمكاناته المتاحة وُفقاً لكل قطاع اقتصادي؛ حيث إنه لا يمتلك القدرة على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بشكل كامل في كل القطاعات، فمثلاً يصعب عليه التنفيذ حالياً في القطاع الصناعي لما له من تكاليف عالية واستمرار تدهوره وانتشار لاقتصاد الظل فيه وصعوبة احتوائه ضمن الاقتصاد الرسمي، بينما يمكنه تنفيذ مشاريع التحوّل الرقمي جزئياً في قطاعات أخرى مثل قطاعات التعليم والصحة والخدمات، لكون هذه القطاعات لا تحتاج تكاليف أو تقنيات عالية وخبرات، بينما انخرط في عملية التحول الرقمي للقطاع المصرفي الذي يمتلك بالأصل حدّاً مقبولاً من التقنيات اللازمة لعملية التحول، بينما لم ينخرط بعد في تنفيذ مشاريع التحوّل الرقمي ضمن قطاعات أخرى، مثل قطاعات السياحة والنقل والزراعة والطاقة، فهو غير قادر على تحقيق مردود منها، فيما يبدو أنها ليست ضمن أولوياته في إستراتيجية التحوّل الرقمي. إن نجاح إستراتيجية النظام في التحوّل الرقمي الكامل يبدو صعباً على المدى المتوسط، لكن من الواضح أنّه يركز جهوده على استمرارها والتسويق لها؛ حيث يُسهم هذا التحوّل في تعزيز سلطته الأمنية والمالية، فضلاً عن كونها أداة للوصول إلى أموال التعافي المبكر، التي تحتاج إلى بنية تقنية رقمية مناسبة.



جسور للدراسات  
JUSOOR ARAŐTIRMA MERKEZİ



Mall of İstanbul - ofis Plaza  
11.Kat ,Ofis 87 - Bařakřehir  
İSTANBUL / TÜRKİYE



+ 90 555 056 06 66



/jusoorstudies



/jusoorstudies



/jusoorstudies



info@jusoor.co



www.jusoor.co