

# تحلیل نظارتی پیرامون اجرای ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیکی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره مسلسل: ۱۹۸۵۲  
کد موضوعی: ۲۹۰



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۴/۹

عنوان گزارش:  
تحلیل نظارتی پیرامون اجرای ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیکی

نوع گزارش: طرح و لایحه □، نظارتی □، راهبری □

نام دفتر:  
مطالعات مدیریت (گروه دولت الکترونیک و مدیریت داده)

تهیه و تدوین کنندگان:  
ایلیا میرزاحمدی، فهیمه محمدی هارونی، یحیی مرتب

مدیر مطالعه:  
یحیی مرتب

ناظران علمی:  
مهدی عبدالحمید، محمد عبدالحسین زاده

اظهار نظر کنندگان:  
مسعود بنافی (هیئت علمی دانشگاه تهران)،  
سید مسعود شریفی (دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن)،  
یحیی مزروعی ایبانه (دفتر مطالعات حقوقی)

گرافیک و صفحه آرایی:  
انسیه بهابزرگی

ویراستار ادبی:  
سیده مرضیه موسوی راد

واژگان کلیدی:

۱. شورای اجرایی فناوری اطلاعات
۲. پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک
۳. پروژه‌های پیشران دولت هوشمند
۴. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۵. دولت الکترونیک

تاریخ شروع مطالعه:  
۱۴۰۲/۰۴/۰۵



## فهرست مطالب

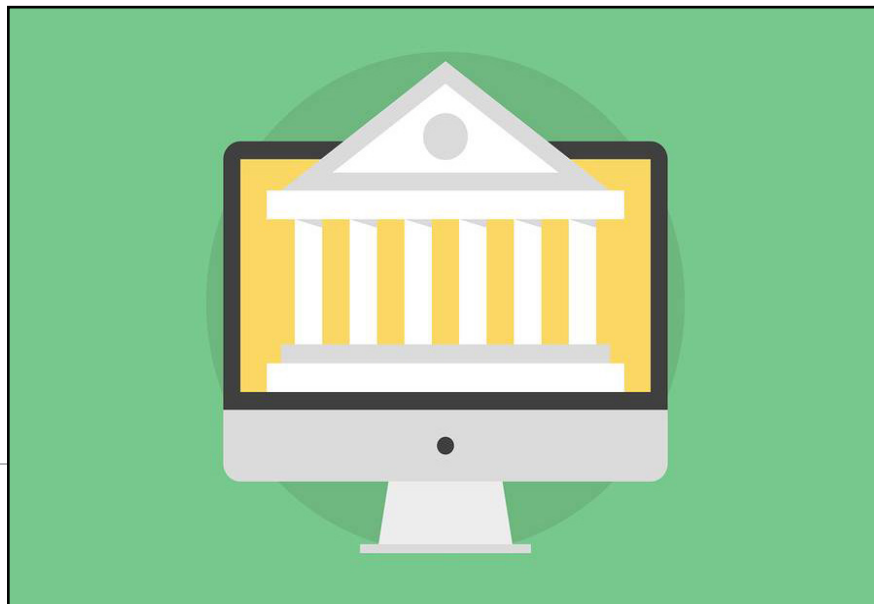
۶	چکیده.....
۷	خلاصه مدیریتی.....
۸	۱. مقدمه.....
۹	۲. پیشینه پژوهشی، تقنینی و تاریخی.....
۱۱	۱-۲. نهادهای سیاست‌گذار و پایشگر حوزه دولت الکترونیک.....
۱۳	۲-۲. پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک.....
۱۶	۲-۳. ترسیم آخرین وضعیت ۲۳ پروژه دولت الکترونیک.....
۲۰	۳. فرایند رشد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک.....
۲۰	۳-۱. تشریح فرایند رشد و پایش بر ۲۳ پروژه.....
۲۰	۳-۲. تشریح معایب فرایند رشد و پایش دولت الکترونیک.....
۲۲	۴. پروژه‌های پیشران توسعه دولت هوشمند.....
۲۷	۵. تحلیل نتیجه‌گیری.....
۲۷	۵-۱. تعدد و تکراری بودن پروژه‌ها.....
۲۷	۵-۲. عدم وجود شفافیت در فرایند انتخاب پروژه‌های ملی.....
۲۸	۵-۳. عدم بازبینی دوره‌ای پروژه‌ها.....
۲۸	۵-۴. اتحاد قاعده‌گذار و مجری.....
۲۸	منابع و مآخذ.....

## فهرست جداول

۱۰	جدول ۱. فراوانی موضوع مرتبط با فاوا در قانون برنامه توسعه چهارم.....
۱۱	جدول ۲. نهادهای تنظیم‌کننده و قانونگذار مرتبط به حوزه دولت الکترونیک.....
۱۴	جدول ۳. اقدامات اجرایی سازمان فناوری اطلاعات در فرایند پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک.....
۱۷	جدول ۴. درصد پیشرفت ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک براساس خوداظهاری سازمان‌های متولی.....
۱۸	جدول ۵. میزان نیازمندی پروژه‌های اولویت‌دار به بودجه براساس خوداظهاری آنان.....
۱۹	جدول ۶. میزان پوشش هر خدمت براساس خوداظهاری در سامانه رشد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونی.....
۲۳	جدول ۷. پروژه‌های پیشران دولت هوشمند.....
۲۶	جدول ۸. مشابهت‌یابی پروژه‌های پیشران دولت هوشمند و اولویت‌دار دولت الکترون.....

## فهرست شکل

۲۵	شکل ۱. مقایسه پروژه‌های پیشران دولت هوشمند.....
----	---



## تحلیل نظارتی پیرامون اجرای ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیکی

### چکیده



امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات از جمله ابزارهای کلیدی مورد استفاده به‌منظور بهینه‌سازی و بهبود فرایندها و اقدامات در بخش‌های مختلف حکومت است. توجه گزارش حاضر بر فرایند رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک مصوب ۱۳۹۷/۰۱/۲۲ هیئت‌وزیران می‌باشد که تا سال ۱۴۰۲ در دست اجرا بوده است. در بیست‌وششمین جلسه شورای اجرایی فناوری اطلاعات در سال ۱۴۰۲ اولویت‌های جدیدی تحت‌عنوان «پروژه‌های پیشران دولت هوشمند» در دستور کار حوزه دولت الکترونیک قرار گرفته است. بدیهی است آسیب‌شناسی فرایند پایش اولویت‌های سابق دولت الکترونیک در کشور می‌تواند رهیافتی به‌منظور طراحی سازوکار پایش بهتر در راستای رصد پروژه‌های آینده این حوزه باشد. مسائل شناسایی شده در این فرایند شامل «ارائه چالش‌های غیرمرتبط با پروژه توسط سازمان‌های متولی پروژه به پیمانکار»، «نامرتب بودن راهکارهای ارائه‌شده توسط سازمان‌های متولی با چالش‌های مطرح شده توسط آنان»، «پیچیدگی در رصد و نظارت پروژه‌ها با توجه به خوداظهاری میزان پیشرفت آنها»، «تعداد زیاد پروژه‌های ملی و عدم امکان نظارت بر تمامی آنان»، «عدم اطلاع بسیاری از سازمان‌های ذی‌نفع از وظایف خود»، «ضعف سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک»، «اتحاد ناظر و منظور در فرایند پایش فعالیت دستگاه‌های اجرایی در پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک»، «عدم رعایت تقدم و تأخر (پیش‌نیاز بودن) برخی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر»، «عدم بازنگری دوره‌ای پروژه‌ها»، «عدم ورود سازمان برنامه‌بودجه به‌عنوان نهاد ناظر به موضوعات مالی» و «عدم اعلام توقف به‌روزرسانی فعالیت سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک پس از اتمام زمان رصد» است.



### ■ بیان / شرح مسئله

فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از فناوری‌های دارای اهمیت در جهان امروز است. این فناوری در شیوه‌های تعامل شهروندان با دولت تأثیر گذاشته است و توانسته هزینه‌ها را کاهش دهد، خدمات را بهبود داده و موجب ارتقای بهره‌وری شود. در ایران نیز از دهه ۷۰ استفاده از فناوری اطلاعات به‌منظور افزایش بهره‌وری دولتی مورد توجه قرار گرفت. این امر با تأکید مقام معظم رهبری در سیاست‌های کلی ابلاغی ایشان در بخش شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای در تاریخ ۱۳۷۷/۰۷/۱۱ آغاز شد و پس از آن با تصویب اولین طرح جامع در این حوزه موسوم به «تکفا» توسط هیئت‌دولت در سال ۱۳۸۱ ادامه یافت. در برنامه‌های توسعه چهارم و پس از آن توجه به این حوزه حیاتی، مشهود است. در سال ۱۳۹۷ طبق مصوبه هیئت‌وزیران ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک اعلام شد و فرایند اجرای این پروژه‌ها تا سال ۱۴۰۲ ادامه داشت. در پی مصوبه بیست‌وششمین جلسه شورای اجرایی فناوری اطلاعات، ۲۰ پروژه ملی تحت‌عنوان «پروژه‌های پیشران دولت هوشمند» جایگزین آنها شد. در این گزارش به بررسی فرایند رصد و پایش این پروژه‌ها پرداخته می‌شود تا از این طریق رهیافتی برای شیوه مدیریت پروژه‌های آتی این حوزه حاصل شود.

### ■ نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

نمایش اطلاعات مربوط به پیشرفت پروژه‌ها در تارنمای مربوطه ([emonitor.ito.gov.ir](http://emonitor.ito.gov.ir)) صورت می‌گرفته است که سامانه‌ای دارای سه سطح دسترسی بوده و در سطح ۱ اطلاعات کلی مربوط به هر یک از پروژه‌ها و میزان پیشرفت آن در دسترس عموم قرار دارد. مبتنی بر اطلاعات ارائه‌شده بر روی این تارنما، داده‌های دریافتی و از مجموع جلسات برگزار شده با دستگاه‌ها و سازمان‌های مرتبط مانند سازمان فناوری اطلاعات و پیمانکاران آنان، شورای اجرایی فناوری اطلاعات، سازمان اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه‌بودجه کشور معایبی از جمله «ارائه چالش‌های غیرمرتبط با پروژه توسط سازمان‌های متولی پروژه به پیمانکار»، «نامرتب بودن راهکارهای ارائه‌شده توسط سازمان‌های متولی به چالش‌های مطرح شده توسط آنان»، «اتحاد ناظر و منظور در پروژه‌هایی که اجرای نظارت آنها هر دو برعهده سازمان فناوری اطلاعات بوده است»، «عدم توجه به تقدم و تأخر (پیش‌نیازی) برخی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر و بروز ابهام در فرایند تکمیل پروژه»، «عدم وجود سازوکار مناسب جهت ارتباط پرداخت‌های مالی و درصد پیشرفت توسط سازمان برنامه‌بودجه کشور» و «عدم اعلام توقف به‌روزرسانی پیشرفت پروژه‌ها در سامانه مربوطه» احصا شد.

### ■ پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

بسیاری از پروژه‌های اعلام شده به‌عنوان موارد دارای اولویت در دولت الکترونیک جزو وظایف گذشته سازمان‌های متولی پروژه‌ها بوده است و به‌نظر می‌رسد دارای اهمیت کافی به‌منظور مطرح شدن به‌عنوان اولویت ملی نیستند؛ لذا پیشنهاد می‌شود تا در آینده انتخاب اولویت‌های حوزه دولت الکترونیک با معیارهای مشخص صورت گیرد. این آسیب در رابطه با ۲۰ پروژه پیشران دولت هوشمند که به‌تازگی اعلام شده نیز مشاهده می‌شود و گذشته از این مسئله، قریب به ۴۵ درصد از پروژه‌های پیشران دولت هوشمند با پروژه‌های قبلی مشترک‌اند که با توجه به مشابهت‌های مذکور پیشنهاد می‌شود در آینده تأمل بیشتری بر نحوه انتخاب پروژه‌های اولویت‌دار ملی صورت بگیرد.

پروژه‌های اولویت‌دار با وجود گذشت مدت زمان نزدیک به ۴ سال، هیچ‌گاه مورد بازبینی قرار نگرفتند، در صورتی که با توجه به پیشرفت هر پروژه و شرایط خاص کشور، نیاز به بازبینی دوره‌ای مواردی مانند جداول اقدامات اجرایی در رابطه با پروژه‌های ملی مشهود بوده است. مجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و شورای اجرایی فناوری اطلاعات نیازمند اجرای طرح‌های رصد پروژه‌های تعیین شده در این خصوص هستند. پیشنهاد می‌شود تا فرایند «اصلاح برنامه‌های اجرایی پروژه‌های ملی حوزه دولت الکترونیک» در مصوبات شورای اجرایی فناوری اطلاعات قرار گیرد. فرایند انتخاب پروژه‌های اولویت‌دار ملی در حوزه دولت الکترونیک مبهم بوده و لازم است تا شاخص‌های مشخصی در این زمینه لحاظ شود، ترجیح بر آن است تا شاخص‌ها بومی باشد تا تناسب مورد نیاز با شرایط کشور را دارا باشند. در راستای اجرای این امر نیاز به شفاف‌سازی درخصوص انتخاب این پروژه‌ها در کارگروه‌های تشکیل شده با حضور کارشناسان سازمان برنامه‌بودجه کشور، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان اداری و



استخدامی کشور و شورای اجرایی فناوری اطلاعات مشهود است.

می‌توان از ابزارهای پرداخت مالی در آینده به‌عنوان اهرمی در راستای افزایش بهره‌وری و سرعت پیشرفت پروژه‌ها استفاده کرد. بدین معنا که میزان پرداخت هر پروژه با درصد پیشرفت آن مرتبط باشد که در این راستا لازم است تا سازوکار این امر از طریق توافق دستگاه‌های اجرایی و سازمان برنامه‌بودجه مشخص شود. انجام این امر توسط سازمان برنامه‌بودجه کشور امری ضروری قلمداد می‌شود.

## ۱. مقدمه

ارتباطات و فناوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین موضوعات عصر حاضر و دلیل بسیاری از تغییرات دنیای امروز است. فناوری، شیوه تعامل شهروندان با دولت را بهبود داده و موجب ایجاد تحول در آن شده است. دولت الکترونیک امروزه به‌عنوان راهکاری برای کاهش هزینه‌های دولت، بهبود خدمات شهروندان و افزایش اثربخشی و بهره‌وری بخش عمومی در نظر گرفته می‌شود. ۱۷۹ کشور از ۱۹۲ کشور عضو سازمان ملل در این زمینه اقداماتی در نظر گرفته‌اند، لذا دولت الکترونیک به‌عنوان اولویتی جهانی شناسایی شده است.<sup>[۱]</sup>

درواقع دولت‌ها در سراسر جهان با مسائلی مواجه شده‌اند که آنها را وادار به ارائه خدمات خود با بهره‌وری بیشتر می‌کند و راهکار این موضوع در استفاده از ارتباطات فناوری‌های اطلاعات و پیاده‌سازی دولت الکترونیک یافت شده است.<sup>[۲]</sup>

دولت الکترونیک مسیری تعریف می‌شود که دولت‌ها در آن، از نوآورانه‌ترین فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به‌ویژه قابلیت‌های مبتنی بر وب استفاده می‌کنند تا به شهروندان و کسب‌وکارها روش‌های مناسب‌تری برای مدیریت اطلاعات و خدمات‌شان ارائه، کیفیت خدمات را بهبود و امکان مشارکت در فرایندها و نهادهای دمکراتیک را بیشتر کند.<sup>[۱]</sup> در تعریفی دیگر، دولت الکترونیک «فرایند مستمر بهینه‌سازی ارائه خدمت، مشارکت مردم و حکمرانی با ایجاد ارتباط‌های داخلی و خارجی از طریق فناوری، اینترنت و رسانه‌های جدید است که این ارتباطات شامل ارتباط «دولت به شهروند»<sup>۱</sup>، «دولت به کارمند»<sup>۲</sup>، «دولت به کسب‌وکار»<sup>۳</sup> و «دولت به دولت»<sup>۴</sup> است.<sup>[۲]</sup> گاهی این موضوع برداشت می‌شود که دولت الکترونیک صرفاً ارائه خدمات دولتی از طریق اینترنت بوده، اما این تعریف بسیار محدود است. زیرا فناوری‌های خارج از فضای اینترنت را لحاظ نکرده و گستره‌ای از فعالیت‌های دولت که جزو خدمت مستقیم محسوب نشده را شامل نمی‌شود. همچنین ممکن است به اشتباه برداشت شود که دولت الکترونیک با طراحی یک وب‌سایت کاربر محور معنا پیدا خواهد کرد، در صورتی که این بخش تنها قسمت کوچکی از زیست‌بوم دولت الکترونیک در کشورهاست.<sup>[۳]</sup> در مجموع مفاهیم موجود در تعاریف این حوزه شامل «دسترسی شهروند به اطلاعات حاکمیتی»، «بهبود کلی اجرای قوانین»، «تدارکات از جمله مناقصات، خریدها و پرداخت‌های دولتی»، «یکپارچه‌سازی اطلاعات و خدمات دولت به دولت» و «مشارکت شهروندان» است.<sup>[۲]</sup>

در ایران نیز از دهه ۷۰ استفاده از فناوری اطلاعات به‌منظور افزایش بهره‌وری دولتی مورد توجه قرار گرفت و از این فناوری در قسمت‌های مختلف بخش عمومی استفاده شد. تمرکز این گزارش، بر فرایند رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک مصوب ۱۳۹۷/۰۱/۲۲ هیئت‌وزیران است. این پروژه‌ها، بنابر پیشنهاد مشترک سازمان‌های اداری و استخدامی کشور، برنامه‌بودجه کشور، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و توسط سازمان فناوری ارتباطات و اطلاعات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به کارگروه بند «۴» ارائه شده و درنهایت با اعمال اصلاحات به تصویب هیئت دولت رسیده است. روند پیاده‌سازی این پروژه‌ها تا سال ۱۴۰۲ ادامه داشته تا درنهایت و در پی [مصوبه بیست‌وششمین جلسه شورای اجرایی فناوری اطلاعات](#)، ۲۰ پروژه ملی تحت‌عنوان «پروژه‌های پیشران دولت هوشمند» در دستور کار دستگاه‌های مربوط به توسعه دولت الکترونیک قرار گرفته است. استفاده از تجربه رصد و پایش این ۲۳ پروژه می‌تواند برای طراحی شیوه رصد و پایش پروژه‌های آتی دولت الکترونیک در ایران، پیشنهادهای ارزشمندی را به‌همراه داشته باشد. فرایند تهیه گزارش به این صورت بوده که از منابع کتابخانه‌ای به‌منظور انجام جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده و برای احصای مسائل و اطمینان از صحت مسائل شناسایی شده با ذی‌نفعان موضوع اعم از سازمان فناوری اطلاعات، پیمانکار و... مصاحبه برگزار شده است.

1. G2C  
2. G2E  
3. G2B  
4. G2G

## ۲. پیشینه پژوهشی، تقنینی و تاریخی



سازمان‌ها نسبت به این طرح، بودجه ویژه‌ای برای ایشان در تبصره «۱۳» قانون بودجه سال ۱۳۸۱ کل کشور در نظر گرفته شد.

ورود موضوع فناوری اطلاعات و دولت الکترونیک به برنامه‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران از دهه‌های ۷۰ و ۸۰ صورت پذیرفته است. در برنامه سوم توسعه، تمرکز بر تسهیل شرایط برای بخش خصوصی جهت وارد شدن به عرصه دولت الکترونیک و تهیه زیرساخت‌های مربوطه جهت بهره‌برداری از خدمات دولت الکترونیک است. در این برنامه، ۱۳ حکم مرتبط با فناوری اطلاعات وجود دارد که جهت‌گیری آنها به سمت کاهش انحصار دولت در این حوزه و توانمندسازی بخش غیردولتی با ایجاد شبکه‌های خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده است.

با ابلاغ برنامه چهارم توسعه، بحث دولت الکترونیک مورد توجه بیشتری قرار گرفت. در برنامه چهارم توسعه، ۴۰ حکم مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود داشت که تمرکز اصلی این احکام به سمت توسعه دولت الکترونیک و صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات بود. موضوعاتی مانند «بانکداری الکترونیک»، «سلامت الکترونیک» و «آموزش الکترونیک» برای اولین بار در این قانون لحاظ شد. در جدول ۱، فراوانی پرداختن به موضوعات مرتبط با فناوری اطلاعات در برنامه توسعه چهارم آورده شده است.

دولت الکترونیک یک پدیده جهانی است که بسیاری از کشورهای جهان در صدد ایجاد آن هستند. [۴] در پژوهشی در اتحادیه اروپا دولت الکترونیک، به‌عنوان استفاده روزافزون و فراگیر از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در چارچوب جامعه اطلاعاتی تعریف شده است که بیشتر بخش عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اهمیت این توسعه به‌طور فزاینده‌ای در بسیاری از کشورهای جهان به رسمیت شناخته شده است و آزمایشاتی در تمام سطوح تقسیم‌بندی دولتی<sup>۱</sup> برای بهبود عملکرد خدمات عمومی مربوطه و گسترش تعامل آنها با صورت گرفته است. به‌طور خاص برای ارائه خدمات عمومی، معیارهایی تعریف شده و مطالعاتی در مورد توسعه و پیچیدگی خدمات برخط<sup>۲</sup> انجام شده است. [۵]

امروزه فناوری‌های الکترونیک در جهان گسترش یافته و دولت‌ها از آن برای ارائه خدمات بهتر به شهروندان استفاده می‌کنند. در ایران نیز استفاده بخش دولتی از موضوع فناوری اطلاعات با تصویب اولین طرح جامع در این حوزه موسوم به «تکفا»<sup>۳</sup> توسط هیئت‌دولت در سال ۱۳۸۱ آغاز شد. شایان ذکر است که این امر با توجه به تأکید مقام معظم رهبری به این امر در سیاست‌های کلی ابلاغی ایشان در بخش شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای در تاریخ ۱۳۷۷/۰۷/۱۱ صورت گرفت. تمرکز اصلی طرح تکفا، گسترش فناوری اطلاعات و ارائه خدمات مبتنی بر این فناوری توسط دستگاه‌های اجرایی کشور بود. همچنین برای بهبود پذیرش دستگاه‌ها، نهادها و

۱. محلی، منطقه‌ای، ملی و فراملی

۳. طرح توسعه و کاربرد فناوری ارتباطات و اطلاعات ایران.



جدول ۱. فراوانی موضوع مرتبط با فاوا در قانون برنامه توسعه چهارم

ردیف	موضوع	تعداد ماده
۱	دولت الکترونیک	۷
۲	صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات	۵
۳	امنیت	۴
۴	زیرساخت‌های حقوقی	۴
۵	زیرساخت‌های فرهنگی	۴
۶	سرمایه‌گذاری	۳
۷	زیرساخت‌های اطلاعاتی	۳
۸	بانکداری و تجارت الکترونیک	۲
۹	زیرساخت‌های ارتباطی	۲
۱۰	آموزش الکترونیک	۲
۱۱	سلامت الکترونیک	۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

دولت الکترونیک به همراه خدمات آن، امضای الکترونیک و توجه به توسعه تقویت صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات از دیگر احکام مرتبط در برنامه پنجم ذکر شده است. در برنامه ششم توسعه بر دستیابی به جایگاه دوم منطقه در حوزه فناوری تا سال ۱۴۰۴ تأکید شده بود. همین امر سبب شد تا توجه ویژه‌ای به توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در این برنامه شود. قانون برنامه ششم توسعه در بخش ۱۳ با عنوان «ارتباطات و فناوری اطلاعات» مشتمل بر مواد (۶۷)، (۶۸) و (۶۹) به طور خاص به فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداخته است. در ماده (۶۷) این قانون به طور مستقیم به توسعه این حوزه پرداخته شده و اقداماتی برای دستگاه‌های اجرایی به منظور توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور در نظر گرفته است. ماده (۶۸) قانون برنامه ششم مشتمل بر ۱۰ بند است که به طور ویژه در حوزه کاربردهای

بالغ بر ۳۲ ماده از قانون برنامه پنجم توسعه با حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات مرتبط هستند. ماده (۴۶) این برنامه به صورت ویژه بر گسترش استفاده از فناوری اطلاعات در دستگاه‌های اجرایی پرداخته است. در بندهای مختلف این ماده و تبصره‌های مرتبط، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مکلف شد تا در راستای بسط خدمات دولت الکترونیک اقدامات بنیادینی به منظور تأمین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور به انجام برساند. رویکرد برنامه سوم توسعه در حوزه فاوا، آزادسازی و توسعه فعالیت بخش‌های مخابراتی در کشور بود. رویکرد برنامه چهارم توسعه استفاده از این فناوری در جهت توسعه زیرساخت‌های مربوطه در این حوزه بوده و در برنامه پنجم توسعه نیز احکام اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود داشت که بخش عمده آن در ماده (۴۶) قانون بود. توسعه مواردی از جمله شبکه ملی اطلاعات،

هویت در خدمات ثبتی، وظایف قوه قضائیه در رابطه با سامانه ستاد و سایر موارد پرداخته شده است. همچنین اشاره شده است که اطلاعات اتباع بیگانه باید در یک پایگاه داده مرجع برخط و یکپارچه شود و ارائه کلیه خدمات به ایشان براساس اطلاعات هویتی این سامانه باشد.

## ۲-۱. نهادهای سیاست‌گذار و پیشگرم حوزه دولت الکترونیک

نهادهای متعددی در ایران در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک در حوزه تنظیم‌گری، نظارت و رصد و برخی دیگر نیز در حوزه‌هایی مانند تسهیلگری برای بخش خصوصی و ارائه‌دهنده خدمت مشغول فعالیت هستند. در جدول ۲، نهادهای سیاست‌گذار و پیشگرم در این حوزه و وظایف هر کدام شرح داده شده است. باید دقت داشت که لیست زیر، تنها نهادهای مستقل و دارای تأثیر به‌صورت مستقیم را نمایش می‌دهد. منظور از تأثیر مستقیم، نهادهای دارای حکم سیاست‌گذاری یا قانونگذاری براساس اسناد بالادستی تأسیس آنان است. از وارد کردن مراکز فاوا، سازمان‌ها و نمایندگی‌های شهری و استانی آنها در لیست زیر پرهیز شده است.

فناوری اطلاعات و ارتباطات به مواردی پرداخته که به توسعه دولت الکترونیک و الکترونیکی شدن فرایندهای سنتی کمک می‌کند. در ماده (۶۹) این قانون نیز وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مکلف شده تا برای دانش‌آموزان شهرهای کوچک، روستاها و حاشیه شهرهای بزرگ امکان دسترسی الکترونیک از لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و تأمین محتوای لازم را به‌صورت رایگان فراهم آورد.

در برنامه هفتم توسعه بر امر هوشمندسازی دولت تأکید شده و در ماده (۱۰۷) به بیان الزامات هوشمندسازی دولت مانند زیرساخت یکپارچه ابری پرداخته شده است. در این ماده به تأسیس واحد نوآوری و تحول اداری هوشمند نیز توجه شده است. در این برنامه به بهبود رتبه شاخص توسعه دولت الکترونیک در کشور مشابه با برنامه‌های توسعه قبل توجه شده است. در این قانون در رابطه با انجام یا تکمیل الکترونیکی‌سازی خدمات دستگاه‌های مختلف بخش عمومی مانند درگاه ملی مجوزها، پنجره واحد خدمات حمایتی و پرونده الکترونیک رفاهی، تکمیل الکترونیکی اظهارنامه مالیاتی و ... پرداخته شده است. در ماده (۱۰۸) این قانون به مباحث دولت الکترونیک مربوط به قوه قضائیه مانند احراز

جدول ۲. نهادهای سیاست‌گذار و پیشگرم مرتبط به حوزه دولت الکترونیک

ردیف	نام نهاد / دستگاه / سازمان	وظایف
۱	شورای عالی فضای مجازی	تحقق اشراف کامل و به‌روز نسبت به فضای مجازی در سطح داخلی و جهانی و تصمیم‌گیری نسبت به نحوه مواجهه فعال و خردمندانه کشور با این موضوع از حیث سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و محتوایی و نظارت بر اجرای دقیق تصمیمات در همه سطوح <sup>۱</sup>
۲	شورای عالی فضای مجازی: مرکز ملی فضای مجازی	مواجهه فعال و مبتکرانه با فضای مجازی در سطح ملی و جهانی و توسعه آن به میزان آمادگی قطعی نظام (از نظر فنی و محتوایی) برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات آن <sup>۲</sup>
۳	شورای اجرایی فناوری اطلاعات	تعیین خط‌مشی‌های اجرایی در قلمرو فناوری اطلاعات جهت توسعه و استقرار دولت الکترونیک و ایجاد زمینه و بستر گسترش کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور و برنامه‌های توسعه بخش‌های مختلف در چارچوب سیاست‌های کلی نظام، مصوبات شورای عالی فضای مجازی و قوانین مربوط <sup>۳</sup>

۱. متن و پیوست حکم ابلاغی رهبر معظم انقلاب اسلامی درخصوص تشکیل شورای عالی فضای مجازی و تعیین اعضای حقیقی و حقوقی آن، ۱۳۹۰/۱۲/۱۷.

۲. ماده (۲) اساسنامه مرکز ملی فضای مجازی مصوب شورای عالی فضای مجازی مورخ ۳۱/۱۳۹۱/۴.

۳. اساسنامه شورای اجرایی فناوری اطلاعات مصوب هیئت‌وزیران شماره ۱۰۸۷۷۲/ت/۵۳۰۹۲ هـ.ش. تاریخ ۱۳۹۸/۰۸/۲۹.



وظایف	نام نهاد / دستگاه / سازمان	ردیف
مدیریت و راهبری کلان حوزه دولت الکترونیک در کشور، تبیین نقش و هدایت دستگاه‌ها در توسعه دولت الکترونیک به‌منظور یکپارچه‌سازی برنامه‌های حوزه دولت الکترونیک، نظارت و ارزیابی بر فعالیت‌ها و برنامه‌های مربوط به حوزه دولت الکترونیک دستگاه‌های اجرایی کشور، بررسی و اعلام‌نظر در خصوص پیشنهادهای دستگاه‌های اجرایی در حوزه دولت الکترونیک <sup>۱</sup>	کمیسیون توسعه دولت الکترونیک	۴
تهیه و پیشنهاد دستورالعمل‌ها، ضوابط، معیارها، آیین‌نامه‌های لازم و استانداردهای فنی و تخصصی مورد نیاز حوزه دولت الکترونیک جهت تصویب در مراجع ذی‌صلاح	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات: معاونت دولت الکترونیک سازمان فناوری اطلاعات	۵
تهیه طرح جامع فناوری اطلاعات دولت، استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات، برنامه‌ریزی به‌منظور یکپارچه‌سازی سامانه‌های کاربردی و افزایش هوشمندسازی سیستم‌های سازمان بر مبنای شاخص‌های عملکرد توسعه، تهیه و تدوین چارچوب فنی تولید سامانه‌های کاربردی، طراحی، ایجاد، توسعه و نگهداری سامانه‌های کاربردی اعم از عمومی- اختصاصی و ملی، پردازش اطلاعات و آمار به‌منظور ارائه آمار و تحلیل و مدل‌سازی وقایع پیچیده تعاملی	سازمان اداری و استخدامی کشور: معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری	۶
ایجاد هماهنگی و یکپارچگی، تعیین نقش‌ها و متولیان مربوط به بخش‌های تخصصی این حوزه، تعیین وظایف، مأموریت‌ها و مسئولیت‌های هر یک از دستگاه‌های دولتی و پیش‌بینی و تخصیص بهینه منابع و اعتبارات مربوط به پروژه‌های دولت الکترونیک <sup>۲</sup>	کارگروه بند «۴» تصویب‌نامه شماره ۱۰۵۸۱۶/ت ۵۴۶۰۷ هیئت‌وزیران	۷

۱. ماده (۱۷) آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب شورای عالی اداری در یکصدوشصت‌وچهارمین جلسه مورخ ۱۳۹۳/۰۴/۱۰.  
۲. تصویب‌نامه شماره ۱۰۵۸۱۶/ت ۵۴۶۰۷ هیئت‌وزیران.

دستگاه‌های اجرایی هرکدام نهادی که باید به آن پاسخ‌گو باشند را شناخته و براساس سیاست‌های آن عمل کنند.

## ۲-۲. پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک

هیئت‌وزیران در جلسه ۱۳۹۶/۰۷/۱۲ به پیشنهاد مشترک سازمان اداری و استخدامی کشور و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و به‌استناد اصل یکصدوسی‌وهشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران<sup>۱</sup> مصوبه‌ای با شماره ۱۰۵۸۱۶/ت ۵۴۶۰۷ هـ به‌همراه ۶ بند اجرایی تصویب کرد. بند «۴» این مصوبه اشاره به تشکیل کارگروهی تحت‌عنوان «کارگروه بند «۴»» دارد که به‌منظور ایجاد هماهنگی و یکپارچگی، تعیین نقش‌ها و متولیان مربوط به بخش‌های تخصصی این حوزه و تعیین وظایف، مأموریت‌ها و مسئولیت‌های هر یک از دستگاه‌های دولتی و نیز پیش‌بینی و تخصیص بهینه منابع و اعتبارات مربوط به پروژه‌های دولت الکترونیک، ایجاد شد. کارگروه مذکور موظف شد ظرف دو ماه نسبت به بازنگری در سازوکار راهبری، مدیریت و نظارت بر پیشبرد برنامه‌های دولت الکترونیک اقدام کرده و پیشنهادهای لازم را به هیئت‌وزیران ارائه دهد. این کارگروه با مسئولیت معاون اول رئیس‌جمهور، متشکل از رؤسای سازمان‌های «اداری و استخدامی کشور»، «برنامه‌بودجه کشور» و وزیر «ارتباطات و فناوری اطلاعات» تشکیل شد. ۲۳ پروژه اولویت‌دار از سمت وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات جهت بررسی و اعلام‌نظر کارشناسی به این کارگروه ارسال شد که درنهایت با اعمال اصلاحات لازم، پروژه‌های مذکور به تصویب جلسه هیئت‌وزیران (تصویب‌نامه شماره ۱۲۱۷۶/ت ۵۵۲۸۵ هـ) به تاریخ ۱۳۹۷/۰۱/۲۲ رسیدند. براساس بند «۲» این تصویب‌نامه مقرر شد تا دستگاه‌های اجرایی متولی پروژه‌های اولویت‌دار ظرف یک‌ماه برنامه اجرایی پروژه‌های مذکور - شامل اقدامات اجرایی، اهداف و شاخص‌های ماهیانه - را به‌همراه کاربرگ تکمیل شده شناسنامه پروژه‌های ملی توسعه الکترونیکی به کمیسیون توسعه دولت الکترونیک اعلام نمایند. کمیسیون مذکور در سال ۱۳۹۳ و براساس مصوبه شورای عالی اداری جهت مدیریت و راهبری کلان حوزه دولت

جدول ۲، نشانگر ساختارهای تأثیرگذار در حوزه بسط و گسترش دولت الکترونیک در کشور است. مرکز ملی و شورای عالی فضای مجازی کشور، مجری تعیین سیاست‌های کلی مربوطه به‌عنوان یک ساختار فراقوه‌ای میان ساختارهای دیگر در این جدول هستند. شورای اجرایی فناوری اطلاعات نیز وظیفه اجرای قوانین و مصوبات مربوطه را برعهده دارد. در برخی موارد وظایف سازمان‌های جدول ۲، از جمله کارگروه بند «۴» تصویب‌نامه شماره ۱۰۵۸۱۶/ت ۵۴۶۰۷ هـ و کمیسیون توسعه دولت الکترونیک با یکدیگر تداخل پیدا می‌کند.

فرایند براساس کارگروه بند «۴» تصویب‌نامه شماره ۱۰۵۸۱۶/ت ۵۴۶۰۷ هـ براساس وظیفه «تعیین وظایف، مأموریت‌ها و مسئولیت‌های هر یک از دستگاه‌های دولتی و پیش‌بینی و تخصیص بهینه منابع و اعتبارات مربوط به پروژه‌های دولت الکترونیک»، کمیسیون توسعه دولت الکترونیک براساس وظیفه «نظارت و ارزیابی بر فعالیت‌ها و برنامه‌های مربوط به حوزه دولت الکترونیک دستگاه‌های اجرایی کشور»، سازمان فناوری اطلاعات براساس وظیفه «تهیه و پیشنهاد دستورالعمل‌ها، ضوابط، معیارها، آیین‌نامه‌های لازم و استانداردهای فنی و تخصصی مورد نیاز حوزه دولت الکترونیک»، شورای عالی و مرکز ملی فضای مجازی براساس وظایف «تحقق اشراف کامل و به‌روز نسبت به فضای مجازی در سطح داخلی و جهانی»، شورای اجرایی فناوری اطلاعات براساس وظیفه «تعیین خط‌مشی‌های اجرایی در قلمرو فناوری اطلاعات جهت توسعه و استقرار دولت الکترونیک» و سازمان اداری و استخدامی کشور براساس وظیفه «تهیه طرح جامع فناوری اطلاعات دولت» همگی امکان مداخله در تمام پروژه‌های مربوط به دولت الکترونیک را دارند که عدم رفع این مسئله باعث بروز موازی‌کاری در تمام سطوح تصمیم‌گیری در کشور خواهد شد. با توجه به احصای کلی نهادهای سیاست‌گذار، مقررگذار، هماهنگ‌کننده و پایشگر در این زمینه، نیاز است که نگاهت نهادی دقیقی از حوزه اختیارات و وظایف و مداخلات هرکدام به‌طور دقیق مشخص شود تا در اجرای سیاست‌ها و قوانین مصوب در این حوزه، اختلال و تداخل کاری ایجاد نشود و

۱ علاوه بر مواردی که هیئت‌وزیران یا وزیر امور تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی قوانین می‌شود، هیئت‌وزیران حق دارد برای انجام وظایف اداری و تأمین اجرای قوانین و تنظیم سازمان‌های اداری به وضع تصویب‌نامه و آیین‌نامه بپردازد. هر یک از وزیران نیز در حدود وظایف خویش و مصوبات هیئت‌وزیران حق وضع آیین‌نامه و صدور بخشنامه را دارد ولی مفاد این مقررات نباید با متن و روح قوانین مخالف باشد.

دولت می‌تواند تصویب برخی از امور مربوط به وظایف خود را به کمیسیونهای مشترک از چند وزیر واگذار نماید. مصوبات این کمیسیونها در محدوده قوانین پس از تأیید رییس‌جمهور لازم‌الاجرا است.

تصویب‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های دولت و مصوبات کمیسیونهای مذکور در این اصل، ضمن ابلاغ برای اجرا به اطلاع رییس مجلس شورای اسلامی می‌رسد تا در صورتی که آنها را بر خلاف قوانین بیابد با ذکر دلیل برای تجدید نظر به هیئت‌وزیران بفرستند.



مجموعه اقدامات سازمان فناوری اطلاعات در جهت اجرای مأموریت خود در راستای رصد و پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک براساس اظهارات ایشان در سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک و جلسات برگزار شده در جدول ۳ آورده شده است.

الکترونیک در کشور تشکیل شد، اما براساس اظهارات صورت گرفته توسط شورای اجرایی فناوری اطلاعات این کمیسیون در دولت دوازدهم کارایی خود را هم‌زمان با تشکیل کارگروه بند «۴» تصویب‌نامه شماره ۱۰۵۸۱۶/ت/۵۴۶۰۷هـ.ز دست داد و جلسه دیگری برگزار نشد.

### جدول ۳. اقدامات اجرایی سازمان فناوری اطلاعات در فرایند پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک

ردیف	اقدام	شرح اقدام
۱	تشکیل دفتر کنترل پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک	دفتر کنترل پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک در معاونت سیاست‌گذاری و اعتباربخشی فناوری اطلاعات تأسیس شد.
۲	معرفی و اختصاص تیم کنترل پروژه به‌ازای هر پروژه به‌منظور ایجاد هماهنگی و گردآوری اطلاعات برخط و درنهایت رفع موانع پیشرفت آنها	تیم کنترل پروژه در معاونت سیاست‌گذاری و اعتباربخشی فناوری اطلاعات از میان ۳ پیمانکار اصلی انتخاب شدند.
۳	شناخت وضعیت موجود در هر پروژه، میزان پیشرفت و بررسی برنامه پروژه	تخصیص پروژه‌ها به پیمانکاران بر مبنای ظرفیت آنان صورت گرفت.
۴	همکاری در تعیین کلیه ابعاد پروژه و تکمیل نواقص و مستندات	به هر کدام از پیمانکاران حکمی با امضای رئیس سازمان فناوری اطلاعات ایران مبنی بر اجازه ورود ایشان به پروژه‌های مربوطه اعطا شد.
۵	رصد و پایش پیشرفت هر پروژه از طریق همراهی در رفع موانع و پیشبرد آنها به‌صورت مستمر	شروع فرایند رصد و پایش و تهیه مواردی مانند جدول شکست کار
۶	راه‌اندازی سامانه رصد و پایش پروژه‌ها	تأسیس سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک توسط یکی از پیمانکاران پروژه با مسئولیت سازمان فناوری اطلاعات ایران
۷	معماری فرایند و دسترسی جهت ایجاد پروتکل یکپارچه و برخط از ارسال گزارش از دستگاه‌های مجری و همکار تا نظارت اعضای کارگروه ماده (۴) و شورای اجرایی فناوری اطلاعات در سامانه	ارسال گزارش‌ها توسط پیمانکاران به سازمان فناوری اطلاعات و سپس به «کارگروه بند «۴»»

مأخذ: سازمان فناوری اطلاعات، ۱۴۰۲.

«استقرار پنجره واحد سامانه مدیریت زمین»، «استقرار پنجره واحد تجاری کشور»، «استقرار نظام خزانه‌داری الکترونیک کشور»، «ایجاد سامانه جامع مدیریت نظام اداری و خدمات کشور»، «ایجاد سامانه یکپارچه خدمات دستگاه‌های اجرایی به کارکنان»، «ایجاد و استقرار سامانه یکپارچه حسابداری و مالی دستگاه‌های اجرایی»، «ایجاد و استقرار سامانه جامع دولت همراه»، «فراگیرسازی نظام الکترونیک تبادل اطلاعات و استعلامات»، «استقرار کارپوشه ملی ایرانیان»، «استقرار بهره‌برداری از نظام جامع بانکداری الکترونیک»، «استقرار و بهره‌برداری از سامانه شناسایی و مبارزه با کالای قاچاق»،

این پروژه‌ها، شامل «استقرار سامانه آدرس منحصر به فرد مکان محور اشخاص حقیقی و حقوقی»، «استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی و حقوقی»، «استقرار و کاربردی شدن امضای الکترونیک در کلیه تبادلات و اسناد»، «ساماندهی دفاتر پیشخوان»، «بهره‌برداری کامل سامانه ستاد»، «توسعه و استقرار نظام جامع سلامت الکترونیک»، «بهره‌برداری از سیستم مالیات الکترونیک»، «بهره‌برداری از سامانه اعتبارسنجی مدارک آموزش رسمی کشور»، «استقرار پنجره واحد داده‌ها و اطلاعات کشور و نظام دسترسی به آنها»، «استقرار پنجره واحد صدور مجوزهای کشور»،

صورت می‌گرفت و گزارش‌ها در بازه‌های زمانی کوتاه در کارگروه یاد شده بررسی می‌شد، اما این امر از سال ۱۴۰۰ تاکنون و با تغییر اعضای کارگروه صورت نگرفت.

گزارش‌های پیشرفت پروژه پس از تأیید دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات، سازمان اداری استخدامی کشور و سازمان برنامه‌بودجه کشور، علاوه بر ارائه به سران قوای سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران، از طریق داشبوردهای سامانه کنترل پروژه در اختیار عموم مردم قرار گرفته است. تثبیت این فرایند نمایانگر اکتفای قانونگذاران و دستگاه‌های نظارتی در این حوزه به خوداظهاری دستگاه‌های اجرایی نسبت به تکمیل پروژه‌های مذکور است. شایان ذکر است که این امر تا اوایل سال ۱۴۰۰ صورت گرفته، اما پس از آن، سامانه مربوطه - سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک<sup>۲</sup> - به‌روزرسانی نشده و دسترسی به این سامانه در برخی مقاطع زمانی امکان‌پذیر نبوده است. همچنین تنها بخش‌هایی از این سامانه در دسترس عموم قرار دارد که این امر در برخی موارد غیرضروری تلقی شده است. هدف از ایجاد سامانه‌های رصد و پایش، نمایش عملکرد مجریان قوانین، مقررات و مصوبات برای عموم مردم است؛ در صورتی که مواردی مانند بودجه دریافتی متولیان پروژه، برخی از اسناد بالادستی (مانند ابلاغیه‌های سازمان اداری و استخدامی کشور) و «ساختار شکست کار»<sup>۳</sup> در دسترس عموم قرار نگیرد، آنگاه شفاف‌سازی ملی صورت نخواهد گرفت و سامانه به هدف اصلی خود نخواهد رسید.

ساخت و پیگیری عملکرد سامانه رصد و پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک به‌صورت برون‌سپاری و توسط پیمانکار خارج از وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات صورت گرفته است. براساس اظهارات<sup>۴</sup> سازمان فناوری اطلاعات با اتمام قرارداد شرکت پیمانکار با سازمان فناوری اطلاعات در سال ۱۴۰۰، هیچ پشتیبانی فنی از این سامانه در دولت سیزدهم صورت نپذیرفت و دسترسی بسیاری از متولیان پروژه‌ها به سامانه قطع شد و لذا به‌روزرسانی اطلاعات مربوط به پروژه‌ها از خردادماه سال ۱۴۰۰ صورت نگرفته است.

این سامانه، امکان تعامل میان دستگاه‌های اجرایی متولی و همکار پروژه‌های اولویت‌دار با کارگروه بند «۴» را نیز فراهم

«استقرار و بهره‌برداری از سامانه جامع حمل‌ونقل» هستند. بالاترین مقام دستگاه اجرایی، متولی هر پروژه مسئول انجام برنامه‌های اجرایی است. برخی از این پروژه‌ها قبل از ثبت در برنامه ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک، خود به‌عنوان یک پروژه مستقل از سال‌ها پیش مشغول به فعالیت و بهره‌برداری بوده‌اند. برای مثال می‌توان به پروژه استقرار هویت افراد حقیقی (ساخت پایگاه داده مربوط به اشخاص حقیقی ذیل سازمان ثبت‌احوال کشور)، استقرار هویت افراد حقوقی (ساخت پایگاه داده مربوط به اشخاص حقوقی ذیل سازمان ثبت‌اسناد و املاک کشور) و استقرار پنجره واحد داده‌ها و اطلاعات کشور و نظام دسترسی به آنها - که از سال ۱۳۹۴ تاکنون سامانه آن ذیل دبیرخانه کمیسیون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای عموم مردم در دسترس بوده است - اشاره کرد. همچنین برخی سازمان‌ها وظایف قانونی خود را تحت‌عنوان پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک قرار دادند. نمونه این امر را می‌توان در پروژه «ایجاد سامانه یکپارچه خدمات دستگاه‌های اجرایی به کارکنان» که از وظایف سازمان اداری استخدامی محسوب می‌شود مشاهده کرد. این وظیفه پیش از آن به‌منظور اجرای ماده (۲۹) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی مصوب ۱۳۹۵ و و تصویب‌نامه هیئت‌وزیران شماره ۹۹۱۴۵ / ت ۵۵۲۲۳ ه مورخ ۱۳۹۷/۷/۲۸ به سازمان اداری و استخدامی محول شده است.<sup>۱</sup> در ادامه مقرر شد تا شناسنامه هریک از این پروژه‌ها به‌منظور رصد و پایش بر فرایند تکمیل آنان توسط سازمان فناوری اطلاعات در سامانه‌ای قرار داده شود و ضمن نظارت بر پروژه‌ها و ایجاد دسترسی برخط به داشبوردهای مدیریتی برای اعضای کارگروه بند «۴»، گزارش‌های ادواری در بازه‌های زمانی یک‌ماهه و گزارش‌های موردی را برحسب نیاز برای بررسی و رفع موانع احتمالی و اصلاح روند به کارگروه مذکور ارائه دهند. براساس اظهارات شرکت‌کنندگان جلسات کارگروه و نمایندگان سازمان‌های عضو، این امر پس از ابلاغ جدول اقدامات اجرایی به سازمان‌های مشمول توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و نظارت سازمان فناوری اطلاعات ایران

۱. سازمان اداری و استخدامی کشور موظف است پیگیری لازم درخصوص ثبت و بارگذاری اطلاعات مربوط به کلیه اقلام پرداختی، اقلام پرداختی مدیران کل به بالا شامل مقامات، رؤسا، مدیران و هم‌ترازان آنها را به تفصیلی که در ماده (۲۹) قانون یاد شده مشخص شده است، در سامانه اطلاعاتی دستگاه‌های اجرایی به عمل آورد و پس از تکمیل اطلاعات ورودی کلیه دستگاه‌های مشمول، مراتب را به هیئت‌وزیران گزارش نماید.

2. <https://e-monitor.ito.gov.ir/>

3. work breakdown structure

۴. براساس جلسه تاریخ ۱۴۰۲/۰۶/۰۶ با معاونت دولت الکترونیک سازمان فناوری اطلاعات.



درصد پیشرفت برنامه‌ریزی شده تمام پروژه‌ها «۱۰۰ درصد» است، اما تا زمستان سال ۱۴۰۲ تنها ۳ پروژه (ساماندهی دفاتر پیشخوان، استقرار پنجره واحد داده‌ها و اطلاعات کشور و نظام دسترسی به آنها و استقرار بهره‌برداری از نظام جامع بانکداری الکترونیک) پیشرفت واقعی ۱۰۰ درصد داشته‌اند. در صورتی که درصد پیشرفت برنامه‌ریزی شده برای پروژه‌ها ۱۰۰ درصد باشد، اما پروژه تکمیل نشده باشد؛ به معنای عدم پایبندی متولی پروژه به جدول زمان‌بندی و اقدامات اجرایی پروژه است.

همچنین فرایند محاسبه درصد پیشرفت پروژه‌ها در سامانه ذکر شده طبق برنامه اجرایی، با برگزاری جلسات و استخراج ریزفرایندها توسط پیمانکار سازمان فناوری اطلاعات، در سامانه رصد و پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک قرار می‌گرفتند. براساس سازمان پیمانکار با بررسی مستندات، درصدهای پیشرفت اعلام شده را مورد بررسی قرار داده و میزان پیشرفت واقعی را در سامانه به صورت عمومی منتشر می‌کردند.

در فرایند رصد و پایش پروژه‌ها این امکان وجود داشته است که سازمان متولی پروژه، وظایف خود را به صورت کامل انجام داده باشد، اما اتمام پروژه و یا یکی از بندهای اجرایی در گرو انجام شدن وظایف یکی دیگر از سازمان‌های همکار بوده، در چنین مواردی به منظور جلوگیری از تضییع حق سازمان متولی، درصد پیشرفت کار هر سازمان به صورت جداگانه محاسبه شده است.

با توجه به مشخص بودن وزن تمام بندهای اجرایی در ساختار شکست کار و شفافیت نحوه محاسبه درصد پیشرفت، راه برای اعتراضات بی‌مورد نسبت به درصد اعلام مسدود شده است.

کرده است، به این صورت که این دستگاه‌ها موظف بوده‌اند تا ضمن بارگذاری منظم گزارش‌های پیشرفت پروژه در سامانه فوق‌الذکر، در صورت نیاز به بازنگری برنامه اجرایی، نظرات تکمیلی خود را در سامانه مذکور ارائه دهند تا نسبت به آن در کارگروه بند «۴» تصمیم‌گیری شود.

برخی پروژه‌ها براساس تجربه کاربران در سامانه‌های نام‌برده، مورد رصد قرار گرفته شده است. فرایند موفقیت این موضوع به نحوی است که اپراتور تعیین شده از سوی سازمان فناوری اطلاعات ایران در نقش «کاربر» و با پایین‌ترین سطح دسترسی، وارد سامانه مدنظر شده و در صورتی که بتواند بدون ایراد از خدمات ارائه شده در سامانه استفاده کند، آنگاه سامانه مذکور «موفق» تلقی می‌شود. این در صورتی است که تجربه تمام کاربران با یکدیگر در زمان‌های مختلف، متفاوت است. این نوع از رصد و تکیه بر خوداظهاری سازمان‌ها می‌تواند باعث ایجاد مشکلاتی در این زمینه شود.

سازمان اداری استخدامی کشور مکلف شده است تا میزان تحقق برنامه‌های اجرایی ابلاغیه‌های هیئت‌وزیران در سامانه‌های خدمات الکترونیک را در ارزیابی شاخص‌های اختصاصی دستگاه‌های اجرایی متولی و همکار پروژه لحاظ کند. این موضوع در سامانه «انتشار نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی»<sup>۱</sup> به تفکیک هر سازمان و در بخش «هوشمندسازی» انجام شده است.

### ۲-۲. ترسیم آخرین وضعیت ۲۳ پروژه دولت الکترونیک

براساس خوداظهاری سازمان‌ها در سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک، درصد پیشرفت واقعی پروژه‌ها در جدول ۴، ارائه شده است. شایان‌ذکر است که

1. dolatsanj.aro.gov.ir

جدول ۴. درصد پیشرفت ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک براساس خوداظهاری سازمان‌های متولی

ردیف	نام پروژه	سازمان متولی	درصد پیشرفت واقعی پروژه‌ها
۱	سامانه منحصربه‌فرد مکان محور اشخاص حقیقی و حقوقی	شرکت ملی پست ایران	٪۷۰
۲-۱	استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی	سازمان ثبت‌احوال	٪۵۰
۲-۲	استقرار هویت هوشمند اشخاص حقوقی	سازمان ثبت‌اسناد	٪۷۵
۳	استقرار و کاربردی شدن امضای الکترونیک در کلیه تبادلات و اسناد	مرکز توسعه تجارت الکترونیکی	٪۶۷
۴	ساماندهی دفاتر پیشخوان	سازمان تنظیم مقررات	٪۱۰۰
۵	بهره‌برداری کامل سامانه ستاد	مرکز توسعه تجارت الکترونیکی	٪۵۷
۶	توسعه و استقرار نظام جامع سلامت الکترونیک	معاونت درمان وزارت بهداشت	٪۳۴
۷	بهره‌برداری از سامانه مالیات الکترونیک	سازمان امور مالیاتی کشور	٪۴۲
۸-۱	ایجاد نظام بیمه الکترونیک	بیمه مرکزی	٪۹۷
۸-۲	ایجاد پایگاه بیمه اجتماعی کشور	سازمان تأمین اجتماعی، صندوق بازنشستگی کشوری و...	٪۸۴
۹	بهره‌برداری از سامانه اعتبارسنجی مدارک آموزش رسمی کشور	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	٪۹۶
۱۰	استقرار پنجره واحد داده‌ها و اطلاعات کشور و نظام دسترسی به آنها	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	٪۱۰۰
۱۱	استقرار پنجره واحد صدور مجوزهای کشور	وزارت اقتصاد و دارایی	٪۶۵
۱۲	استقرار پنجره واحد سامانه مدیریت زمین	سازمان فناوری اطلاعات ایران	٪۵۱
۱۳	استقرار پنجره واحد تجاری کشور	مرکز توسعه تجارت، گمرک و...	٪۶۱
۱۴	استقرار نظام خزانه‌داری الکترونیک کشور	وزارت امور اقتصادی و دارایی	٪۶۴
۱۵	ایجاد سامانه یکپارچه خدمات دستگاه‌های اجرایی به کارکنان	سازمان اداری و استخدامی	٪۷۴
۱۶	ایجاد سامانه جامع مدیریت نظام اداری و خدمات کشور	سازمان اداری و استخدامی	٪۶۷
۱۷	استقرار سامانه یکپارچه حسابداری و مالی دستگاه‌های اجرایی	وزارت امور اقتصادی و دارایی	٪۹۵
۱۸	ایجاد و استقرار سامانه جامع دولت همراه	سازمان فناوری اطلاعات	٪۹۱
۱۹	فراگیرسازی نظام الکترونیک تبادل اطلاعات و استعلامات	سازمان فناوری اطلاعات ایران، کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور، بانک‌ها و کسب‌وکارهای الکترونیک غیردولتی	٪۶۰
۲۰	استقرار کارپوشه ملی ایرانیان	سازمان فناوری اطلاعات ایران	٪۸۶
۲۱	استقرار بهره‌برداری از نظام جامع بانکداری الکترونیک	بانک مرکزی	٪۱۰۰
۲۲	سامانه شناسایی و مبارزه با کالای قاچاق	-	محرمانه
۲۳	استقرار و بهره‌برداری از سامانه جامع حمل‌ونقل	وزارت راه و شهرسازی	٪۹۳

مأخذ: سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۴۰۲.



خوداظهاری آنان در سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک است. این نوع مقایسه می‌تواند گمراه‌کننده تلقی شود. زیرا نمایانگر نیازمندی همه پروژه‌ها به بودجه (حتی به میزان کم) است. همچنین مشخص نیست که منظور از اصطلاح و مقدار «کم»، «متوسط» و «زیاد» در سامانه فوق‌الذکر چیست و مبنای محاسباتی آن چگونه بوده و توسط کدام دستگاه و نهاد تعیین شده است. شایان ذکر است که این بخش از پایش وضعیت پروژه‌ها طبق خوداظهاری سازمان‌های متولی تکمیل می‌شده است و با توجه به عدم راستی‌آزمایی آنان، داده‌های در اختیار قابل استناد نیستند.

سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک، شاخص نیازمندی به بودجه را با ۳ وضعیت زیاد، متوسط و کم برای هر پروژه تعیین کرده است. در ۲۶ درصد از پروژه‌های مذکور نیاز به بودجه «زیاد» اظهار شده است. در ۲۲ درصد از آنها نیاز به بودجه «متوسط» و در ۵۲ درصد از آنها نیاز به بودجه «کم» اعلام شده است. مقدار نیازمندی به بودجه برای ۲ پروژه در سامانه سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک مشخص نشده است. جدول ۵، نمایشگر میزان نیاز سازمان‌ها به بودجه براساس

جدول ۵. میزان نیازمندی پروژه‌های اولویت‌دار به بودجه براساس خوداظهاری آنان

نیازمندی به بودجه	نام پروژه	ردیف
متوسط	سامانه منحصر به فرد مکان محور اشخاص حقیقی و حقوقی	۱
زیاد	استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی	۱-۲
کم	استقرار هویت هوشمند اشخاص حقوقی	۲-۲
کم	استقرار و کاربردی شدن امضای الکترونیک در کلیه تبادلات و اسناد	۳
کم	ساماندهی دفاتر پیشخوان	۴
کم	بهره‌برداری کامل سامانه ستاد	۵
زیاد	توسعه و استقرار نظام جامع سلامت الکترونیک	۶
کم	بهره‌برداری از سامانه مالیات الکترونیک	۷
کم	ایجاد نظام بیمه الکترونیک	۸-۱
عدم دسترسی <sup>۱</sup>	ایجاد پایگاه بیمه اجتماعی کشور	۸-۲
متوسط	بهره‌برداری از سامانه اعتبارسنجی مدارک آموزش رسمی کشور	۹
زیاد	استقرار پنجره واحد داده‌ها و اطلاعات کشور و نظام دسترسی به آنها	۱۰
زیاد	استقرار پنجره واحد صدور مجوزهای کشور	۱۱
کم	استقرار پنجره واحد سامانه مدیریت زمین	۱۲
کم	استقرار پنجره واحد تجاری کشور	۱۳
عدم دسترسی	استقرار نظام خزانه‌داری الکترونیک کشور	۱۴
کم	ایجاد سامانه یکپارچه خدمات دستگاه‌های اجرایی به کارکنان	۱۵
کم	ایجاد سامانه جامع مدیریت نظام اداری و خدمات کشور	۱۶
زیاد	استقرار سامانه یکپارچه حسابداری و مالی دستگاه‌های اجرایی	۱۷
متوسط	ایجاد و استقرار سامانه جامع دولت همراه	۱۸
متوسط	فراگیرسازی نظام الکترونیک تبادل اطلاعات و استعلامات	۱۹
زیاد	استقرار کارپوشه ملی ایرانیان	۲۰
کم	استقرار بهره‌برداری از نظام جامع بانکداری الکترونیک	۲۱
کم	سامانه شناسایی و مبارزه با کالای قاچاق	۲۲
متوسط	استقرار و بهره‌برداری از سامانه جامع حمل‌ونقل	۲۳

مأخذ: سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک (سازمان فناوری اطلاعات)، ۱۴۰۲.

۱. داده مربوطه در سامانه موجود نیست.

منظور از میزان عملیاتی بودن خدمات ارائه‌شده، میزان خدمات ارائه‌شده در سطح بهره‌برداری در هر پروژه برای شهروندان است. میزان پوشش خدمت برای هر سامانه در جدول ۶، آورده شده است.

در قسمتی دیگر از سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک به پوشش خدمات مربوط به هر پروژه اشاره شده است. منظور از پوشش خدمات، «میزان عملیاتی بودن خدمات ارائه‌شده در سامانه‌های پروژه» است. به‌بیان ساده‌تر

جدول ۶. میزان پوشش هر خدمت براساس خوداظهاری در سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک

ردیف	نام پروژه	پوشش خدمات
۱	سامانه منحصر به فرد مکان محور اشخاص حقیقی و حقوقی	۶۷٪
۱-۲	استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی	۹۶٪
۲-۲	استقرار هویت هوشمند اشخاص حقوقی	۹۶٪
۳	استقرار و کاربردی شدن امضای الکترونیک در کلیه تبادلات و اسناد	۱۰۰٪
۴	ساماندهی دفاتر پیشخوان	۶۸٪
۵	بهره‌برداری کامل سامانه ستاد	۱۰۰٪
۶	توسعه و استقرار نظام جامع سلامت الکترونیک	۱۰۰٪
۷	بهره‌برداری از سامانه مالیات الکترونیک	۷۳٪
۸-۱	ایجاد نظام بیمه الکترونیک	۱۰۰٪
۸-۲	ایجاد پایگاه بیمه اجتماعی کشور	۰٪
۹	بهره‌برداری از سامانه اعتبارسنجی مدارک آموزش رسمی کشور	۹۰٪
۱۰	استقرار پنجره واحد داده‌ها و اطلاعات کشور و نظام دسترسی به آنها	۱۲٪
۱۱	استقرار پنجره واحد صدور مجوزهای کشور	۰٪
۱۲	استقرار پنجره واحد سامانه مدیریت زمین	۰٪
۱۳	استقرار پنجره واحد تجاری کشور	۰٪
۱۴	استقرار نظام خزانه‌داری الکترونیک کشور	۰٪
۱۵	ایجاد سامانه یکپارچه خدمات دستگاه‌های اجرایی به کارکنان	۶۰٪
۱۶	ایجاد سامانه جامع مدیریت نظام اداری و خدمات کشور	۶۰٪
۱۷	استقرار سامانه یکپارچه حسابداری و مالی دستگاه‌های اجرایی	۰٪
۱۸	ایجاد و استقرار سامانه جامع دولت همراه	۰٪
۱۹	فراگیرسازی نظام الکترونیک تبادل اطلاعات و استعلامات	۰٪
۲۰	استقرار کارپوشه ملی ایرانیان	۰٪
۲۱	استقرار بهره‌برداری از نظام جامع بانکداری الکترونیک	۱۰۰٪
۲۲	سامانه شناسایی و مبارزه با کالای قاچاق	۰٪
۲۳	استقرار و بهره‌برداری از سامانه جامع حمل‌ونقل	۰٪

مأخذ: همان.



اطلاعات»، «عدم تخصیص بودجه کافی»، «عدم وجود هماهنگی میان دستگاهی»، «عدم وجود برنامه توافقی و صحیح»، «عدم وجود زیرساخت مناسب» و «عدم همکاری مناسب دستگاه‌های مربوطه در حوزه استعلام هویت» اشاره کرد.

هریک از سازمان‌ها، چالش‌های انجام نشدن پروژه‌های محوله و راهکاری‌های متناسب با هر چالش را در سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک به‌عنوان چالش خوداظهاری قرار داده‌اند. از جمله مشکل و چالش‌های مشترک براساس خوداظهاری در پروژه‌ها می‌توان به «عدم همکاری دستگاه‌ها در ارائه داده و

### ۳. فرایند رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک

احساس نیاز به بازنگری پروژه‌ها، وظیفه رصد، پایش و تکمیل پروژه‌ها نیز مبهم و مختومه اعلام شد و پس از آن اولویت‌های دولت الکترونیک در قالب ۲۰ پروژه پیشران دولت هوشمند توسط شورای اجرایی فناوری اطلاعات معرفی شد.

در این بخش به بررسی فرایند رصد و پایش و چالش‌های فرایند مذکور پرداخته شده است. نحوه پایش پروژه‌ها، عملکرد متولی رصد پروژه‌ها، ایجاد سامانه رصد و پایش پروژه‌های الویت‌دار و پیمانکاران به‌کار گرفته شده در این قسمت مورد اشاره قرار گرفته است.

#### ۳-۲. تشریح معایب فرایند رصد و پایش دولت الکترونیک

■ **ارائه چالش‌های غیرمرتبط با پروژه توسط سازمان‌های متولی پروژه به پیمانکار:** در بسیاری از موارد سازمان‌های متولی و همکار پروژه، دلایل غیرمرتبط را به‌عنوان علل عدم تکمیل پروژه‌ها به سازمان فناوری اطلاعات ایران به‌عنوان ناظر در فرایند رصد و پایش معرفی کردند. با توجه به این موضوع که صحت‌سنجی دلایل ارائه شده توسط سازمان فناوری اطلاعات نیازمند صرف زمان و هزینه است؛ در بسیاری از مواقع صحت‌سنجی خوداظهاری‌های مربوط به چالش‌ها صورت نپذیرفته است. عدم دریافت بودجه کافی از جمله چالش‌های مشترک سازمان‌ها تلقی شد که در بسیاری از آنان دلیل کافی مبنی بر عدم تکمیل پروژه نیست. بسیاری از سازمان‌ها سعی در توجیه سوءمدیریت پروژه خود با استفاده از دلایل کمبود مالی را داشتند. مهم‌ترین دلیل بروز این چالش، اتکا به خوداظهاری سازمان‌ها در فرایند رصد و پایش است. زمانی که سازمان‌ها، چالش‌ها و راهکارهای حل آنان را به‌صورت خوداظهاری منتشر می‌کنند نمی‌توان از صحت آنان پیش از فرایند صحت‌سنجی اطمینان حاصل کرد. به‌علت کمبود زیرساخت و منابع مالی و انسانی توسط سازمان‌های ناظر پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک، صحت‌سنجی موارد ارائه‌شده تحت‌عنوان خوداظهاری سازمان‌ها صورت نپذیرفته است.

■ **نامرتب بودن راهکارهای ارائه‌شده توسط سازمان‌های متولی با چالش‌های مطرح شده توسط آنان:** سازمان‌های

#### ۳-۱. تشریح فرایند رصد و پایش بر ۲۳ پروژه

پس از ابلاغ وظایف سازمان فناوری اطلاعات توسط هیئت‌وزیران در سال ۱۳۹۸، سازمان فناوری اطلاعات با ۳ پیمانکار برای رصد و پایش پروژه‌های فوق‌الذکر قرارداد همکاری منعقد کرد. پس از گذشت زمان و براساس عملکرد پیمانکاران، سازمان فناوری اطلاعات تنها با یکی از این سه پیمانکار قرار داد را تمدید کرد. این پیمانکار، سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک را پیاده‌سازی کرده و وظیفه تعامل با سازمان‌های متولی ۲۳ پروژه را به‌عهده گرفت. تعاملات لازم با کلیه سازمان‌های متولی پروژه در بستر این سامانه انجام می‌گرفته است، به این صورت که در موعد اعلام گزارش پیشرفت پروژه‌ها، سازمان متولی میزان پیشرفت شکست اقدامات را اعلام و مستندات مورد نیاز را بارگذاری می‌کرده است. مرحله پایانی راستی‌آزمایی درصد پیشرفت اعلام شده توسط کارشناس کنترل پروژه است که پس از آن درصدها نهایی شده و گزارش داده می‌شود.

درمجموع وظیفه پیمانکار رصد و پایش ۲۳ پروژه تعامل با سازمان‌های متولی، تکمیل مدارک و تعیین محدوده و درصد پیشرفت پروژه‌های اولویت‌دار بوده است. براساس جلسات برگزار شده، این پیمانکار در راستای انجام رصد و پایش این پروژه‌ها با ۲۵ سازمان و دستگاه متولی و ۱۲۵ سازمان همکار پروژه در تعامل بوده است. براساس اظهارات سازمان فناوری اطلاعات و پیمانکار سامانه، پایش این ۲۳ پروژه دیگر صورت نمی‌گیرد. در خردادماه سال ۱۴۰۰ و ابتدای دولت سیزدهم با

آشنا نبودند و فشار این امر متوجه پیمانکار بوده است و لازم بوده تا پیمانکار اسناد مرتبط با سازمان را جمع‌آوری و ارائه کند.

■ **ایرادهای شکلی سامانه:** سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک دارای ایرادهای جزئی است. وجود رساله‌های ناقص دکتری، به‌عنوان محتواهای علمی در سامانه، تکراری بودن چالش‌های برخی پروژه‌ها، عدم نمایش برخی قسمت‌ها در سامانه و نمایش برخی قسمت‌های نامرتب مانند «دیوان محاسبات» از جمله ایرادهای شکلی این سامانه تلقی می‌شود.

■ **اتحاد ناظر و منظور:** سازمان فناوری اطلاعات علاوه بر وظیفه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک، به‌عنوان متولی و مجری چند پروژه اولویت‌دار نیز تعیین شد. اتحاد ناظر و منظور به‌معنای یکی شدن ناظر و نظارت‌شونده، یکی از موقعیت‌های شکل‌گیری تعارض منافع در سازمان‌هاست و احتمال کاهش کارآمدی در انجام وظایف محوله را بالا می‌برد. برای نمونه در پروژه «ایجاد و استقرار سامانه جامع دولت همراه» که متولی آن «سازمان فناوری اطلاعات» است، وجود این موقعیت مشهود است.

■ **تقدم و تأخر برخی پروژه‌ها:** برخی از پروژه‌های تعیین شده تحت‌عنوان «پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک» مکمل یکدیگر هستند. عدم تکمیل پروژه اول باعث بروز مسائل فراوان در فرایند تکمیل دیگر پروژه‌ها خواهد شد. برای مثال تا زمانی که پروژه «استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی» انجام و پایگاه داده مربوطه تکمیل نشود؛ پروژه «ارائه خدمت دستگاه‌های اجرایی به کارکنان» نیز امکان تکمیل ندارد. دلیل این امر نیازمندی استفاده از ظرفیت‌های سازمان ثبت‌احوال کشور و پایگاه اطلاعاتی مستقر در آن سازمان در فرایند تکمیل بسیاری از پروژه‌ها از جمله پروژه فوق‌الذکر است. در مدل مفهومی قرار داده شده در سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک متعلق به سازمان فناوری اطلاعات نیز سازمان ثبت‌احوال کشور و پایگاه داده مربوط به پروژه «استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی» به‌عنوان یکی از دستگاه‌های همکار و متولی پروژه قرار داده شده که خود باعث بروز سردرگمی برای متولیان پروژه‌ها خواهد شد.

■ **عدم بازنگری دوره‌ای پروژه‌ها:** همان‌طور که گفته شد فرایند رصد و پایش تکمیل پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک از سال ۱۳۹۸ شروع و تا سال ۱۴۰۰ ادامه داشت.

متولی در بسیاری از موارد، برای رفع چالش‌های مطرح شده توسط خودشان به نهادهای ناظر بر فرایند رصد و پایش، راهکارهای غیرمرتبط ارائه می‌دهند. برای مثال در سامانه ذیل پروژه «استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی»، راهکار «الزامات قانونی جهت احراز هویت واقعی در فضای مجازی» ارائه شده است. در صورتی که این موضوع ارتباطی با تنها چالش ارائه‌شده که «نبود بودجه جهت تکمیل پروژه اطلاعات نسبی و سببی و در نتیجه تأخیر در اجرای آن» است، ندارد. چالش ارائه‌شده مربوط به تشخیص ارتباطات سببی و نسبی است، در صورتی که راهکار ارائه‌شده برای رفع این چالش مربوط به حوزه این پروژه نیست. گذشته از آن منظور از عبارت «احراز هویت واقعی» در راهکار ارائه‌شده توسط سازمان متولی (سازمان ثبت‌احوال کشور) مشخص نیست.

■ **پیچیدگی در رصد و نظارت پروژه‌ها با توجه به خوداظهاری میزان پیشرفت آنها:** با توجه به آنکه پروژه‌های دولت الکترونیک دارای پیچیدگی قابل توجه بوده و چند سازمان در انجام هر یک از آنها دخیل بوده است، در برخی موارد دلیل عدم پیشرفت کار از جانب متولی قصور سایر سازمان‌های همکاری معرفی شده است. مسئله حائز اهمیت در این زمینه، شیوه صحت‌سنجی ادعای مطرح شده است که با توجه به حجم پروژه‌های تحت بررسی به‌نظر می‌رسد کسب اطلاع دقیق در این باره در فرایند رصد و پایش ۲۳ پروژه دارای اولویت دولت الکترونیک امکان‌پذیر نبوده است.

■ **تعداد زیاد پروژه‌های ملی و عدم امکان نظارت بر تمامی آنان:** براساس با توجه به تعداد بالای پروژه‌های اولویت‌دار و گستردگی موضوع آنها امکان رصد مداوم و یکسان میان آنان وجود نداشت. همچنین محدوده و اندازه برخی از پروژه‌ها بسیار گسترده‌تر از پروژه‌های دیگر بوده که این امر نیازمند توجه و فرایند رصد متفاوتی بوده است. برای مثال، برخی از پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک از ابتدای شروع نظارت عملاً به اتمام رسیده بودند و نیازی به ذکر آنها ذیل پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک در سطح ملی نبوده است. نتیجه اضافه شدن چنین مواردی به پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک، افزایش هزینه‌های مالی و نیروی انسانی بوده است.

■ **عدم اطلاع بسیاری از سازمان‌های ذی‌نفع از وظایف خود:** برخی از سازمان‌های ذی‌نفع پروژه از ابتدا با شرح وظایف، ساختار شکست کار، زمان‌بندی‌ها و محدوده پروژه



به سازمان‌ها اشاره نشده است. منظور از تخصیص پلکانی، تخصیص بودجه براساس درصد پیشرفت کار هریک از پروژه‌هاست.

■ **عدم اعلام توقف به‌روزرسانی اقدامات مربوط به رصد و پایش در سامانه مربوطه:** عدم به‌روزرسانی و پایان توسعه و پشتیبانی فنی از سامانه‌های دولتی حتماً باید از طریق همان درگاه یا از روش‌های دیگر به اطلاع عموم برسد. با وجود تأخیر در به‌روزرسانی بیش از دوساله از سامانه پایش و رصد ۲۳ پروژه اولویت‌دار، عدم به‌روزرسانی و پایان نظارت پروژه در هیچ‌کدام از سامانه‌ها به مخاطبین اعلام نشده و همواره در خبرگزاری‌های مختلف درخصوص ادامه یا عدم ادامه یافتن رصد و نظارت این پروژه، بحث وجود داشته است.

در طی این ۲ سال بسیاری از پروژه‌ها به مرحله بهره‌برداری رسیده و دیگر نیازی به رصد آنان به‌منظور رفع مسائل تکمیل آنان نبود، اما منشور پروژه، جدول اقدامات اجرایی و ساختار شکست کار هیچ‌کدام از پروژه‌های یاد شده در طی این زمان اصلاح نشد.

■ **عدم ورود سازمان برنامه‌بودجه به‌عنوان نهاد ناظر به موضوعات مالی:** مشهود است که موضوعات مالی یکی از ابزارهای کاربردی تمام دولت‌ها برای اصلاح عملکرد آنان در جهان است، اما در فرایند رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک از ظرفیت‌های سازمان برنامه‌بودجه کشور در این حوزه استفاده نشده است. در هیچ‌کدام از مصوبات، ابلاغیه‌ها و آیین‌نامه‌های دولت به تخصیص پلکانی بودجه

#### ۴. پروژه‌های پیش‌ران توسعه دولت هوشمند

که طی نامه شماره ۱۴۳۲۲۲ مورخ ۱۳/۰۸/۱۴۰۲ به تأیید رئیس‌جمهور رسیده؛ ۲۰ پروژه پیش‌ران دولت هوشمند به‌شرح جدول ۷، در دستور کار دولت جهت تکمیل و بهره‌برداری قرار گرفته است.

با استناد به ماده (۴)<sup>۱</sup> قانون «وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات»، ماده (۵)<sup>۲</sup> «اساسنامه شورای اجرایی فناوری اطلاعات» و مصوبات شورای اجرایی فناوری اطلاعات در بیست‌وششمین جلسه برگزار شده این شورا با موضوع «ارتقای رتبه در شاخص‌های توسعه دولت الکترونیکی»

۱. ماده (۴) - به‌منظور سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای ملی در قلمرو فناوری اطلاعات، تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای توسعه پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در قلمرو فناوری اطلاعات و همچنین گسترش کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور و برنامه‌های توسعه بخش‌های مختلف، شورای عالی فناوری اطلاعات با استفاده از امکانات و نیروی انسانی دفتر مدیریت و تجهیز منابع اطلاعات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و در چارچوب سیاست‌های کلی نظام تشکیل می‌گردد. تصمیمات شورا با رعایت سیاست‌های کلی نظام در چارچوب قوانین و مقررات پس از تأیید رئیس‌جمهور توسط وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات ابلاغ می‌گردد و مسئولیت و نظارت بر حسن اجرای آن به‌عهده وی خواهد بود.

۲. ماده (۵) - تصمیمات شورا با رعایت سیاست‌های کلی نظام و مصوبات شورای عالی فضای مجازی و در چارچوب قوانین و مقررات، پس از تأیید رئیس‌جمهور توسط وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات ابلاغ می‌گردد و مسئولیت نظارت بر حسن اجرای آن برعهده وی خواهد بود.

### جدول ۷. پروژه‌های پیش‌ران دولت هوشمند

ردیف	نام پروژه	متولی
۱	سکوی هوشمند خدمات آموزش عالی کشور	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲	سلامت هوشمند	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۳	مالیات هوشمند و توسعه سامانه مؤدیان	سازمان امور مالیاتی کشور
۴	توسعه سامانه املاک و اسکان و هوشمندسازی آن	وزارت راه و شهرسازی
۵	پایگاه خانواده و خانوار	سازمان ثبت‌احوال کشور
۶	خدمات هوشمند رفاهی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۷	خدمات هوشمند حوزه انرژی	وزارت نیرو
۸	شبکه ابری هوشمند دولت (ابردولت)	سازمان فناوری اطلاعات ایران
۹	پلیس هوشمند	معاونت فناوری اطلاعات فرماندهی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران
۱۰	هوشمندسازی سامانه مدیریت یکپارچه زمین	ستاد مقابله با مفاسد اقتصادی (بهره‌بردار) و سازمان فناوری اطلاعات ایران (مجری)
۱۱	هوشمندسازی نظام آماری	مرکز آمار ایران
۱۲	هوشمندسازی سامانه جامع تجارت	وزارت صنعت، معدن و تجارت
۱۳	خدمات هوشمند حوزه کشاورزی	وزارت جهاد کشاورزی
۱۴	هوشمندسازی درگاه ملی صدور مجوزها	وزارت امور اقتصادی و دارایی
۱۵	سکوی مدیریت هوشمند خدمات شهری	وزارت کشور
۱۶	سکوی هوشمند مالی دولت	سازمان برنامه‌ریزی و بودجه کشور
۱۷	سامانه هوشمند پایش اطلاعات کلان دولت	نهاد ریاست‌جمهوری (بهره‌بردار) و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مجری)
۱۸	سکوی هوشمند اداری دولت	سازمان اداری و استخدامی کشور
۱۹	نئوبانک (بانکداری هوشمند)	وزارت امور اقتصادی و دارایی
۲۰	خدمات هوشمند فضایی	مرکز آمار و فناوری اطلاعات قوه قضائیه

مأخذ: سازمان فناوری اطلاعات، ۱۴۰۲.



اجرای فناوری اطلاعات، سازمان فناوری اطلاعات تنها موظف به ساخت، نگهداری و ارائه دسترسی به مجریان پروژه جهت درج اطلاعات مربوط به هر پروژه در سامانه مربوطه خواهد بود، اما در فرایند رصد و پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک، سازمان فناوری اطلاعات علاوه بر ساخت و نگهداری سامانه مربوطه برای مجریان پروژه جهت ثبت اطلاعات مربوط به هر پروژه، وظیفه صحت‌سنجی اطلاعات وارده توسط متولیان هر پروژه در سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک را بر عهده داشت و همان‌طور که پیشتر شرح داده شد؛ این وظیفه به پیمانکاران به کار گرفته شده توسط سازمان فناوری اطلاعات تفویض شد. صحت‌سنجی اطلاعات وارده در سامانه مربوط به پروژه‌های پیشران دولت هوشمند بر عهده کمیته نظارتی هوشمندسازی (سازمان برنامه‌بودجه کشور، سازمان اداری و استخدامی کشور و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات) است و بررسی باید به صورت ماهیانه صورت گیرد.

سازمان برنامه‌بودجه کشور در ماده (۵) مصوبه (۳) بیست‌وششمین جلسه شورای اجرایی فناوری اطلاعات موظف به پیش‌بینی اعتبارات لازم و سازوکار تخصیص به‌هنگام و متمرکز توسط کمیته نظارتی برای تحقق اهداف پروژه‌های پیشران دولت هوشمند در لوایح بودجه شده است.

پروژه‌های ابلاغی شماره (۲)، (۳)، (۴)، (۵)، (۱۰)، (۱۲)، (۱۴)، (۱۷) و (۲۰) به نحوی پروژه‌هایی محسوب می‌شود که پیش از این در دستور کار نهادها وجود داشته است و از دلایل ثبت آنان در لیست پروژه‌های پیشران دولت هوشمند می‌توان به تأکید بر نیاز کشور به تکمیل آنان اشاره کرد. شکل ۱، نمایانگر وضعیت پروژه‌های پیشران دولت هوشمند از منظر تکرار آنان است:

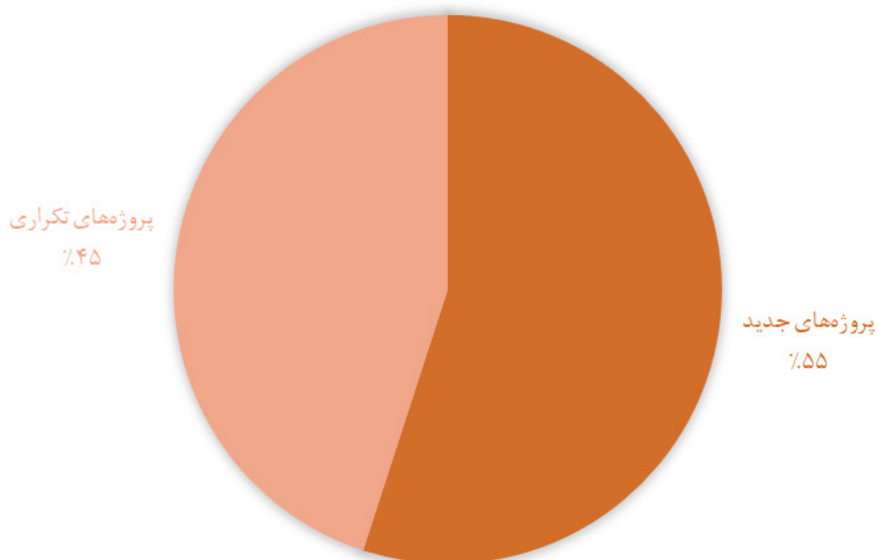
برخی از پروژه‌های تعریف شده توسط شورای اجرایی فناوری اطلاعات تحت عنوان «پروژه‌های پیشران دولت هوشمند» با «پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک» یکسان هستند و از دلایل قرارگیری این پروژه‌ها در برنامه پروژه‌های پیشران دولت هوشمند می‌توان به تأکید بر اتمام آنان اشاره کرد.

تفاوت چشمگیر پروژه‌های پیشران دولت هوشمند با پروژه‌های اولویت‌دار در شیوه تدوین اسناد مدیریتی و راهبردی است. در ماده (۲) مصوبه شماره (۳) تصویب‌نامه جلسه بیست‌وششمین شورای اجرایی فناوری اطلاعات مقرر شد تا تمام دستگاه‌های مجری پروژه‌های ابلاغی، برنامه اقدامات اجرایی و جدول زمان‌بندی هر پروژه را به دبیرخانه کمیته هوشمندسازی اعلام نمایند. در صورتی که در بحث پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک، مواردی مانند جدول اقدامات اجرایی، اهداف و موارد مربوطه توسط سازمان اداری و استخدامی کشور به دستگاه‌های متولی ابلاغ شد.

از شباهت‌های پروژه‌های پیشران دولت هوشمند و پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک می‌توان به اهمیت و نقش رئیس سازمان برنامه‌بودجه کشور، رئیس سازمان اداری و استخدامی و وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات اشاره کرد. در پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک افراد فوق‌الذکر در کارگروهی تحت عنوان «کارگروه بند «۴» مصوبه شماره ۱۰۵۸۱۶/ت ۵۴۶۰۷ هیئت وزیران» و در پروژه‌های پیشران دولت هوشمند بر اساس «تبصره «۲» ماده (۲) مصوبه شماره (۳) بیست‌وششمین جلسه شورای اجرایی فناوری اطلاعات» مسئول تأیید، مخالفت یا اصلاح برنامه‌های اجرایی هر پروژه هستند.

بر اساس ماده (۴) مصوبه شماره (۳) بیست‌وششمین جلسه شورای

شکل ۱. مقایسه پروژه‌های پیشران دولت هوشمند



پروژه‌های فوق‌الذکر در لیست پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک قرار داده شده است.

همان‌طور که مشاهده شد ۴۵ درصد از پروژه‌های تعریف شده در مصوبه شماره (۳) جلسه بیست‌وششم شورای اجرایی فناوری اطلاعات تکراری بوده است. در جدول ۸، نمونه مشابه



## جدول ۸. مشابهت‌یابی پروژه‌های پیشران دولت هوشمند و اولویت‌دار دولت الکترونیک

ردیف	نام پروژه / پروژه‌های پیشران دولت هوشمند	پروژه‌های مشابه (در ۲۳ پروژه دارای اولویت دولت الکترونیک)
۱	سلامت هوشمند	توسعه و استقرار نظام جامع سلامت الکترونیک (پروژه شماره ۶ اولویت‌دار دولت الکترونیک)
۲	مالیات هوشمند و توسعه سامانه مؤدیان	بهره‌برداری از سامانه مالیات الکترونیک (پروژه شماره ۸ اولویت‌دار دولت الکترونیک)
۳	توسعه سامانه املاک و اسکان و هوشمندسازی آن	سامانه ملی املاک و اسکان کشور (تصویب‌نامه شماره ۳۰۳۲۷/ت۵۶۷۶۶هـ مصوب ۱۳۹۹/۰۳/۲۱ هیئت‌وزیران)
۴	پایگاه خانواده و خانوار	بند «۳» پروژه استقرار هویت هوشمند اشخاص حقیقی (پروژه شماره ۲ اولویت‌دار دولت الکترونیک)
۵	هوشمندسازی سامانه مدیریت یکپارچه زمین	استقرار پنجره واحد سامانه مدیریت زمین (پروژه شماره ۱۲ اولویت‌دار دولت الکترونیک)
۶	هوشمندسازی سامانه جامع تجارت	استقرار پنجره واحد تجاری کشور (پروژه شماره ۱۳ اولویت‌دار دولت الکترونیک)
۷	هوشمندسازی درگاه ملی صدور مجوزها	استقرار پنجره واحد صدور مجوزهای کشور (پروژه شماره ۱۱ اولویت‌دار دولت الکترونیک)
۸	سامانه هوشمند پایش اطلاعات کلان دولت	سامانه پایش اطلاعات کلان دولت (بخش (۴) ماده (۵) <a href="#">مصوبه جلسه بیست‌وسوم شورای اجرایی فناوری اطلاعات کشور</a> )
۹	خدمات هوشمند قضایی	سامانه «خدمات قضایی من» در درگاه خدمات الکترونیک قضایی <sup>۲</sup>

منجر به کاهش تمرکز و دیدگاه نظارتی بر باقی پروژه‌ها خواهد شد. شایان ذکر است اگر پیش از انتخاب پروژه‌های دارای اولویت، معیارهای انتخاب مشخص نباشند با توجه به اعمال نفوذ دستگاه‌های مختلف ممکن است مواردی که دارای اهمیت قابل توجهی نیستند نیز به‌عنوان اولویت انتخاب شوند، که برای حل این مسئله باید قبل از انتخاب، ابتدا معیارهای پروژه‌هایی که قرار است در این دسته‌بندی قرار گیرند مشخص شوند.

۹ پروژه ثبت شده در لیست پروژه‌های پیشران دولت هوشمند در گذشته و در برنامه‌ها و پروژه‌های دیگر تعریف شده و پروژه جدیدی تلقی نمی‌شود. شایان ذکر است که استمرار ادامه فرایند پروژه‌های مذکور و پایگاه‌های داده آنها و هر اقدامی که منجر به تکمیل پروژه‌های مربوطه شود، در زمینه گسترش دولت الکترونیک در کشور دارای اهمیت است، اما قلمداد کردن پروژه‌های ناتمام سالیان گذشته تحت‌عنوان پروژه‌های ملی باعث ایجاد گسترش قلمرو نظارتی سازمان‌هایی نظیر وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات شده که همین موضوع

۱. کلیه دستگاه‌های اجرایی ملی مکلفند داشبورد اطلاعات مدیریتی جامع بخش خود را ظرف ۴ ماه ایجاد و به بهره‌برداری رسانده و به سامانه پایش اطلاعات کلان دولت متصل نمایند. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات سامانه پایش اطلاعات کلان دولت را ظرف ۶ ماه تکمیل و در دسترس اعضای هیئت وزیران قرار دهد.  
2. <https://adliran.ir>

## ۵. تحلیل و نتیجه گیری



پروژه‌ها»، «عدم ورود سازمان برنامه‌بودجه به‌عنوان نهاد ناظر به موضوعات مالی» و «عدم اعلام توقف به‌روزرسانی اقدامات مربوط به رصد و پایش در سامانه مربوطه» است. با توجه به موارد فوق مسائل مربوط به پروژه‌های پیشران دولت هوشمند به‌همراه راهکارهایی برای رفع آنان در ادامه آورده شده است.

### ۵-۱. تعدد و تکراری بودن پروژه‌ها

پروژه‌های اولویت‌دار در هریک از حوزه‌های دولتی باید سقف محدودی داشته باشند. از جمله دلایل این امر می‌توان به دشواری فرایند پایش پروژه‌ها اشاره کرد. پروژه‌های اولویت‌دار در سطح کلان و ملی، «برپروژه» محسوب شده و نیازمند منابع مالی، زمانی و نیروی انسانی زیادی جهت پایش مداوم در بازه‌های زمانی مشخص است. به‌دلیل عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، پیشنهاد می‌شود تا بسیاری از پروژه‌های تکراری از لیست پروژه‌های پیشران دولت هوشمند حذف شود. ضمن اینکه بسیاری از پروژه‌های تکراری پیشران دولت هوشمند که در لیست پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک قرار گرفته بودند نیز خود پروژه مستقلی است که طبق مصوبات و قوانینی در گذشته در دستور ساخت و بهره‌برداری قرار گرفته است. برای مثال سامانه انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات که براساس قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات در سال ۱۳۸۸ ساخته شد از دهه گذشته مشغول به فعالیت است، اما در سال ۱۳۹۸ جزو پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود تا تمام پروژه‌های تکراری در لیست پروژه‌های پیشران دولت هوشمند حذف شده و تمرکز نهادهای مربوط به فرایند رصد و پایش پروژه‌های جدید باشد.

### ۵-۲. عدم وجود شفافیت در فرایند انتخاب پروژه‌های

#### ملی

پس از بررسی‌های به عمل آمده درباره نحوه انتخاب پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک و پیشران دولت هوشمند به‌نظر می‌رسد که سازوکار انتخاب پروژه‌های کلان ملی در این حوزه بر مبنای انتخاب پروژه‌ها براساس نظر کارشناسان و مدیران مربوطه - و نه براساس شاخص‌های دولت الکترونیک بومی و بین‌المللی<sup>۱</sup> - است. در صورتی که یکی از اهداف کلان حوزه

دولت‌ها به‌منظور سیاست‌گذاری در حوزه‌های مختلف باید از تجربیات گذشته به‌منظور ارائه سیاست‌ها و برنامه‌های کارآمدتر و اجرای بهتر این سیاست‌ها استفاده کنند. این قاعده در رابطه با سیاست‌گذاری حوزه دولت الکترونیک در ایران نیز صادق است. این گزارش به چستی دولت الکترونیک، تاریخچه پیدایش آن در جهان، استفاده و بهره‌برداری از آن با توجه به قوانین توسعه در ایران، نهادهای داخلی تأثیرگذار در این حوزه، پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک و مسائل مربوط به آن و در نهایت پروژه‌های پیشران دولت هوشمند و استفاده از تجارب کسب شده در فرایند رصد و پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک در رفع مسائل مربوط به پروژه‌های پیشران دولت هوشمند پرداخته است. هدف از تدوین گزارش حاضر، استفاده از تجربیات مدیریتی مربوط به فرایندهای انتخاب و رصد «پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک» و استفاده از آنان در فرایندهای مربوط به «پروژه‌های پیشران دولت هوشمند» است. با توجه به این تفاسیر، موارد زیر در تحلیل و بررسی «فرایند پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک» احصا شده و راهکارهایی برای رفع مسائل مربوط به پروژه‌های پیشران دولت هوشمند با توجه به تجربیات فرایند پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک جهت جلوگیری از تکرار برخی اشتباهات گذشته، پیشنهاد شده است.

مسائل شناسایی شده در فرایند رصد و پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک شامل «ارائه چالش‌های غیرمرتبط به پروژه توسط سازمان‌های متولی پروژه»، «نامرتب بودن راهکارهای ارائه‌شده توسط سازمان‌های متولی به چالش‌های مطرح شده توسط آنان»، «جهت‌گیری و احاله وظایف قانونی سازمان‌های متولی به باقی دستگاه‌ها در راستای تسهیل وظایف»، «عدم تفاوت میان (چالش) و (راهکار) در داده‌های خود اظهار شده توسط سازمان‌ها»، «تعداد زیاد پروژه‌های ملی و عدم امکان رصد تمامی آنان» «عدم اطلاع بسیاری از سازمان‌های ذی‌نفع از وظایف‌شان»، «ضعف سامانه رصد و پایش ۲۳ پروژه اولویت‌دار دولت الکترونیک»، «اتحاد ناظر و منظور در فرایند پایش فعالیت دستگاه‌های اجرایی در پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک»، «عدم رعایت تقدم و تأخر برخی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر»، «عدم بازنگری دوره‌ای

۱. منظور از شاخص‌های بومی و بین‌المللی شاخص‌های تعیین شده توسط وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است. شاخص‌هایی نظیر شاخص‌های اتحادیه بین‌المللی مخابرات سازمان ملل و شاخص‌های بومی منتشر شده توسط شورای اجرایی فناوری اطلاعات از جمله این موارد است.



شورای اجرایی فناوری اطلاعات قرار گیرد.

#### ۴-۵. عدم استفاده از ابزارهای بودجه

استفاده از ابزارهای مالی در حوزه نظارت بر پروژه‌های کلان ملی، منجر به پیروی دستگاه‌های مجری پروژه از جدول زمان‌بندی پروژه‌ها خواهد شد. در صورتی که مقرر شود تا تخصیص بودجه به سازمان‌های مجری پروژه براساس عملکرد ماهیانه آنان صورت می‌گیرد، آنگاه می‌توان عملکرد بهتری از هر دستگاه دولتی مشاهده کرد. در تصویب‌نامه‌های هیئت‌وزیران و ابلاغیه‌های سازمان اداری و استخدامی کشور در رابطه با پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک این فرایند و نحوه پایش دیده نشده است.

در اسناد بالادستی پروژه‌های پیشران دولت هوشمند و در ماده (۵) مصوبه (۳) بیست‌وششمین جلسه شورای اجرایی فناوری اطلاعات، سازمان برنامه‌بودجه کشور موظف به پیش‌بینی اعتبارات لازم و سازوکار تخصیص به‌هنگام و متمرکز توسط کمیته نظارتی برای تحقق اهداف پروژه‌های پیشران دولت هوشمند در لویج بودجه شده؛ اما همچنان فرایندی جهت رصد و پایش بهینه سازمان‌ها با استفاده از ابزارهای مالی در ابلاغیه شورای اجرایی فناوری اطلاعات دیده نشده است. پیشنهاد می‌شود تا در جداول اقدامات اجرایی هر پروژه، زنجیره اقدامات مربوطه نیز تهیه و تخصیص اعتبارات بر پایه این زنجیره صورت گیرد. منظور از زنجیره اقدامات، ارتباط هر بند از جدول اقدامات اجرایی پروژه با یکدیگر است. برای مثال اگر در جدول اقدامات اجرایی یک پروژه، بندهای «۱» و «۳» با یکدیگر و بندهای «۲» و «۴» با یکدیگر مرتبط هستند، ابتدا بودجه مربوط به بندهای «۱» و «۲» اعطا و پس از اتمام ۱۰۰٪ آنان، بودجه‌های مربوط به بندهای «۳» و «۴» به سازمان‌ها تخصیص داده شود.

فناوری اطلاعات در کشور، ارتقای رتبه کشور در شاخص‌های سنجش دولت الکترونیک در جهان است. در صورت انتخاب پروژه‌ها صرفاً براساس نظر کارشناسان سازمان، نمی‌توان انتظار افزایش رتبه کشور در شاخص‌های ملی و بین‌المللی را داشت. کارشناسان هر سازمان تنها با دیدگاه سازمانی خود قادر به ارائه نظرات هستند و شناختی از سایر دستگاه‌های اجرایی در قوه مجریه و دیگر قوا ندارند. با توجه به این مورد پیشنهاد می‌شود تا انتخاب پروژه‌های ملی حوزه دولت الکترونیک، متناسب با رویکردهای نوین جهانی در حوزه فناوری اطلاعات و شاخص‌های مربوطه تدوین شود. همچنین استفاده از نظر نخبگان در سازمان‌های پژوهشی هر دستگاه متناسب با وظایف و نقش آنها (مجری، همکار و سایر) در هر پروژه و اطلاع‌رسانی اهداف پروژه در سامانه‌های مردمی برای دریافت نظرات و پیشنهادها آنان درباره پروژه‌های ملی در این حوزه می‌تواند گامی مؤثر واقع شود.

#### ۳-۵. عدم بازبینی دوره‌ای پروژه‌ها

یکی از مسائل بسیار مهم احصا شده در فرایند رصد و پایش پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک، عدم بازبینی پروژه‌ها پس از گذشت زمان قابل توجه است. برخی از پروژه‌های اولویت‌دار دولت الکترونیک در مرحله بهره‌برداری با چالش‌های متفاوتی روبه‌رو شدند که رفع آنها نیازمند اصلاح برنامه‌های اجرایی و زمان‌بندی پروژه‌ها بود، اما کارگروه مربوطه هیچ اصلاحی درخصوص اسناد بالادستی پروژه‌ها اعمال نکرد. همچنین در بسیاری از پروژه‌ها، برخی از بندهای جدول اقدامات اجرایی، زودتر از زمان موعود و برخی دیرتر تکمیل شده‌اند. با توجه به این مسائل، پیشنهاد می‌شود «فرایند اصلاح برنامه‌های اجرایی پروژه‌های ملی حوزه دولت الکترونیک» در مصوبات



- [1] M. Alshehri and S. Drew, "E-government fundamentals," in *IADIS international conference ICT, society and human beings*, 2010, pp. 35–42.
- [2] Z. Fang, "E-government in digital era: concept, practice, and Development," *International journal of the Computer, the Internet and management*, vol. 10, no. 2, pp. 1–22, 2002.
- [3] S. S. Dawes, "The future of e-government," *Center for Technology in Government*, pp. 1781–2006, 2002.
- [4] Al-Sobhi F, Weerakkody V, El-Haddadeh R. Building trust in E-government adoption through an intermediary channel. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*. 2012 Apr 1;8(2):91-106.
- [5] Gil-García JR. Exploring e-Government Benefits and Success Factors. In *Encyclopedia of digital government 2007* (pp. 803-811). IGI Global.



#### گزیده سیاستی

در این گزارش به بررسی فرایند مدیریت و نظارت ۲۳ پروژه دولت الکترونیک پرداخته می‌شود که از سال ۱۳۹۷ تا سال ۱۴۰۲ در دستور کار قرار داشته است. با توجه به آنکه پس از این پروژه‌ها، اولویت‌های جدید تحت‌عنوان «پروژه‌های پیشران دولت هوشمند» به تصویب هیئت‌وزیران رسیده است، لازم است تا تجربیات موجود به‌منظور بهبود نظارت در پروژه‌های پیشران استفاده شود.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc@majles.ir