E

الأمـــم المتحـــدة

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/TC/2000/43
9 August 2000
ORIGINAL: ARABIC

المجـــلس
الاقتصـــادي والاجتمـــاعي

اللجنـــة الاقتصـــاديـــة والاجتمـــاعيـــة لـــغربي آســـيا

ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR WESTERN ASIA

CONFIDENTIAL

تقـــرير عن
المهمة الاستشارية الى رئاسة مجلس الوزراء
في الجمهورية العربية السورية

خلال الفترة
٨-٩ تموز/يوليو ٢٠٠٠

استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارات الحكومية
وفي مجلس الوزراء ضمن عملية التطوير الإداري
(إطار عام)

إعـــداد

محمد مراياتي
المستشار الإقليمي في العلوم والتكنولوجيا

ملاحظة: الآراء الواردة في هذا التقرير هي آراء المستشار الإقليمي، ولا تمثل بالضرورة رأي اللجنة الاقتصادية والاجتماعيـــة لغربي آسيا (الإسكوا).

00-0363

محتويـــــات التقريـــــر

الموضـــوع	الصفحة
هدف المهمة	١
تنفيذ المهمة	١
أولاً – المشروع المقترح	٢
ثانياً – خلفية المشروع	٣
ثالثاً – الرؤية الشمولية	٤
رابعاً – تحليل الوضع الراهن	٤
خامساً – الأهداف والسياسات الخاصة بالمشروع	٧
سادساً – استراتيجية تنفيذ المشروع	٨
سابعاً – المبادرات الوطنية المقترحة لتنفيذ الاستراتيجية	١٠
ثامناً – الجهات الممولة للمشاريع الجزئية	١٢
الخاتمة والتوصية	١٣
دور الاسكوا	١٤
إقامة الشبكة الحكومية للمعلومات	١٥
الملحق رقم ١: المسؤولين الذين جرى الحديث معهم	٢١

هدف المهمة:

طلب معالي وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء من السيد الأمين التنفيذي للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الاسكوا) تقديم خدمة استشارية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في أتمتة الإدارات الحكومية ورئاسة مجلس الوزراء وذلك بإيفاد كل من مستشار العلم والتكنولوجيا ومستشار الاتصالات. وقد بين الطلب أن لجنة رفيعة المستوى شكلت لهذا الغرض مؤلفة من:

- وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والقوى العاملة ومجلس الشعب
- وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء
- وزير الدولة لشؤون نقل وتوطين التكنولوجيا
- مستشار رئيس مجلس الوزراء لشؤون المعلوماتية والاتصالات

وقد تبين لدى مناقشة بعض أعضاء اللجنة خلال المهمة أن الدولة عازمة على تنفيذ مشروع هام في التطوير الإداري في مختلف القطاعات وعلى الاستفادة من الأدوات الحديثة في ذلك والمتمثلة في ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وسائل. وتطلب اللجنة من الاسكوا الاستشارة الفنية لوضع إطار العمل في هذا المشروع الهام ووثائق بعض المشاريع الجزئية فيه.

تنفيذ المهمة:

نظراً للسرعة المرجوة في تنفيذ المهمة والتي كان موعدها بتاريخ ٩-٢٠٠٠/٦/١٣ وأجلت بسبب وفاة السيد رئيس الجمهورية، ويهدف وضع النقاط الأساسية للإطار العام للمشروع ونظراً لانشغال المستشار الإقليمي في الاتصالات بمهمة أخرى فقد جرى الاتفاق على قدوم مستشار العلم والتكنولوجيا بتاريخ ٨-٢٠٠٠/٧/٩ للاتفاق على النقاط الأساسية للإطار العام للمشروع، وهذا الذي تم.

تحدث المستشار الإقليمي للعلم والتكنولوجيا مع السادة المعنيين المذكورة أسماؤهم في الملحق رقم -١- وذلك في مجلس الوزراء وفي وزارة التعليم العالي وفي مركز الدراسات والبحوث العلمية وفي المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا.

وقد حصل المستشار على وثائق من معالي وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بخصوص أهداف خطة الوزارة في مجال التنمية الإدارية وحول الندوة الوطنية المقترح إقامتها لإعداد القيادات الإدارية وأخرى حول تحسين الأداء والإنتاجية في مؤسسات القطاع العام وتدل هذه الوثائق على توجهات جيدة وطموحة وهامة في مجال التنمية هذا.

وقد جرى تداول مفصل مع معالي وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في طبيعة المشروع المقترح. وفيما يلي مقترح أولي للمستشار حول الإطار العام للمشروع.

أولاً - المشروع المقترح:

مشروع التطوير الإداري واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارات الحكومية بدءاً بمجلس الوزراء مشروع هام وكبير وملح حالياً لدى الحكومة السورية الجديدة، ومن أهم عوامل ومقومات نجاحه توفر الإرادة السياسية الداعمة وتبني وقبول الحكومة والقيادات الإدارية والاجتماعية والشعبية له. نقترح اعتماد الإطار العام التالي للمشروع آخذين بعين الاعتبار ضرورة تبني منهجية "علم إدارة التغيير" الحديث في ذلك Management of Change:

١- وضع رؤية واضحة للمشروع وتحديد غاياته العليا
٢- دراسة سريعة للوضع الراهن على ضوء التغيرات الداخلية والخارجية
٣- تحديد الأهداف والسياسات التي ستعتمد لتحقيق الغايات العليا
٤- اعتماد استراتيجية تنفيذية تحدد آليات التنفيذ والمشاريع أو المبادرات الحكومية لتحقيق الأهداف، على أن تكون هذه المشاريع أو المبادرات محدودة الأبعاد وقابلة للتنفيذ والمتابعة والقياس والتقويم وصغيرة الحجم لكي يمكن التحكم بتنفيذها وبسرعة.
٥- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وتحديد المواعيد الزمنية (خطة زمنية).

يمكن أن يبدأ العمل بمجلس الوزراء كجزء رائد ومحدد من المشروع يكون أساس تنفيذ المشروع الكلي.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة ليست عملية صعبة من الناحية العلمية والتكنولوجية، والأصعب منها هو تطوير الإدارة ورفع مردودها، وتطوير الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية القائمة وتبسيطها، وتحديد المعلومات اللازمة وطرق جمعها وترميزها ومعالجتها وتداولها وأمنها ونشرها. والأهم من هذا كله هو تكوين الأطر البشرية اللازمة لعملية التطوير الإداري أو إعادة تكوينها وتدريبها المستمر لتماشي المستجدات في التطور التكنولوجي والتطور الإداري العالميين.

ثانياً – خلفية المشروع:

تتجه الحكومة السورية الجديدة إلى إجراء إصلاح إداري جذري ضمن مساعيها لتحسين الوضع الاقتصادي، حيث يعتبر هذا الإصلاح من المتطلبات الأساسية لأنه سيؤدي إلى رفع أداء القطاعات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، كما سيؤدي إلى خلق جو أكثر جذباً للاستثمارات، وكذلك سيقلل من الهدر ويرفع من مستوى الشفافية في إجراءات مختلف الدوائر الحكومية ويبسط هذه الإجراءات ويقلل من تكلفتها وتعقيها على المواطن.

من جهة أخرى يتجه الاقتصاد العالمي نحو الاقتصاد المبني على المعرفة Knowledge-Based Economy، ويتجه المجتمع نحو مجتمع المعلومات Information Society، كما تتجه الإدارة نحو مفاهيم جديدة مثل إدارة المعرفة Knowledge Management، والإدارة بالأهداف وإدارة التغيير Change Management، وإدارة التكنولوجيا (MOT) وغيرها. وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق هذه التوجهات وتسريعها، وفي توفير قواعد المعلومات المختلفة، والنظم المساعدة في اتخاذ القرار، الخ.. كما أن التعامل مع الاستثمار الأجنبي ومع التداولات المالية والتجارية العالمية يتطلب إدارة حديثة وسريعة.

إن هذه التوجهات المحلية والعالمية تتطلب من الحكومة السورية السرعة في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ مشروع التطوير الإداري واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيقه.

ثالثاً – الرؤية الشمولية:

تتطلب هذه الرؤية إعادة النظر في المنظومة الإدارية كاملة من حيث التعليم والتدريب والبحث والتطوير في الإدارة ومن حيث التكنولوجيات الحديثة المستخدمة فيها. إلا إن غاية المشروع الحالي الوصول من خلال تحليل الوضع الراهن وتحديد أنواع الاختلالات إلى تحقيق ما يلي:

١- إصلاح وتطوير الهياكل والتنظيمات والإجراءات القائمة في الإدارات الحكومية بقصد رفع مردودها وتبسيطها وإقلال تكلفتها وزيادة شفافيتها مع تطوير الأطر البشرية القائمة عليها.

٢- إدخال الدولة السورية عصر المعلومات وذلك بتطور الهياكل والآليات التي تساعد على توليد وتصنيف وخزن ومعالجة واستخدام المعلومات في كل إدارات الدولة، مما سيساعد في صحة اتخاذ القرار وسرعة اتخاذه، كما يوفر المعرفة التي تعتبر قوام الاقتصاد القادم في القرن الحادي والعشرين.

٣- إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الإدارة لتحسين أدائها وتسريعه وتحقيق إدارة أفضل للموارد مع تبسيطه على المواطن والدولة.

وسيكون من نتاج هذا المشروع الذي يتوقع أن تقوم الدولة بالاستثمار المالي الكبير فيه أن **يولد في سوريا قطاعاً اقتصادياً إنتاجياً وخدمياً جديداً هو قطاع المعلومات والاتصالات**، إذ سيخلق المشروع الطلب في سوق هذا القطاع وبالتالي سيعمل على إيجاده ونموه، ولا توجد طريقة أخرى لإيجاد هذا القطاع، ويعتبر الاستثمار فيه أجدى من الاستثمار في أي قطاع آخر في الوقت الحاضر حسبما تدل المؤشرات العالمية الحالية، إذ أن هذا القطاع يعتبر من القطاعات الاقتصادية الأكثر نمواً مع بداية القرن القادم. يُعد المشروع الحالي في حال تنفيذه **مبادرة وطنية هامة** لتوليد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديث في سوريا ودخول اقتصادها نحو اقتصاد المعرفة.

رابعاً – تحليل الوضع الراهن:

من الضروري تشكيل فرق عمل تقوم بدراسة الملامح الكبرى للوضع الراهن لمنظومة الإدارة ولاستعمال تكنولوجيا المعلومات فيها وذلك في دوائر الدولة المختلفة بشكل سريع دون الدخول في التفاصيل

غير المجدية. تقوم الدراسة بجمع المؤشرات الأساسية لهذا الوضع وتحليلها لإيجاد نقاط الضعف ونقاط القوة ولإيجاد نماذج تطور هذه المؤشرات ومدلولاتها، وبالتالي تحديد الإجراءات الضرورية لتوجيه هذه المؤشرات نحو أهداف محددة تحقق الرؤية الاستراتيجية المعتمدة لتطوير الإدارة. ومن المحاور التي يجب دراستها ما يلي:

١- التعداد الوظيفي والسجل العام في الجهاز الإداري والقطاعين العام والمشترك، وعمل قاعدة معلومات مركزية لخزن النتائج ومتابعتها لاحقاً بشكل ديناميكي ودائم. ويشتمل التعداد على تحديد الحجم من حيث المثبت والمتعاقد والذكور والإناث، والتوزيعات الجغرافية والقطاعية والاقتصادية، وخصائص الموظفين. وسيستنتج من هذا التعداد مؤشرات حول:

- التضخم الوظيفي وتوضعاته؛
- الازدواجية الوظيفية وأسبابها؛
- الاتجاهات المستقبلية لتطور الزيادة في الموظفين ومعدلات هذا التطور؛
- حجم الرواتب وتوزعها ومعدلات تغيرها أو تغييرها.
- .....

٢- دراسة عن البناء التنظيمي والوظيفي للدولة، بهدف تحديد الدور والوظيفة الحالية لمختلف الوحدات الإدارية، والدور والوظيفة المستقبلية لها حسب المتغيرات الداخلية والخارجية، وخاصة لتلك الوحدات التي ستتأثر بالإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري القادم.

ينتج عن ذلك تحليل اللوائح التنظيمية وقوانين وقرارات إنشاء الوحدات الإدارية وهياكلها التنظيمية لمعرفة واقع أهداف هذه الوحدات وواقع الأنشطة التي تزاولها، وتحديد مدى ملاءمتها لتحقيق أهدافها، وملائمة حجم الوحدة لأهدافها وأنشطتها ودرجة التضخم الوظيفي فيها وكذلك ملائمة هيكلها التنظيمي أهدافها وأنشطتها وإمكانيات التطوير الإداري لها آخذين بعين الاعتبار العوامل السياسة والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية.

يتوقع أن ينتج عن هذه الدراسة ظهور بعض الاختلالات التقليدية مثل:

- التضخم الوظيفي في بعض الوحدات والنقص في الأخرى نتيجة تراكمات تاريخية؛
- الازدواجية في العمل حيث توجد أكثر من جهة أو جهاز إداري يمارس نفس النشاط أو نشاط مشابه؛
- تعدد الأجهزة الاستشارية والمجالس العليا والهيئات العامة مما يعقد "خطوط السلطة" ويعيق الجهات التنفيذية المختصة عن أداء عملها؛
- طغيان الأنشطة الثانوية للدولة على الأنشطة الرئيسية أو التخصصية؛
- غموض الأهداف أو عدم وجودها لبعض الوحدات الإدارية؛
- المبالغة في التقسيمات الإدارية وتعدد مستويات الإشراف؛
- عدم وجود إدارة وتعليمات للمعلومات الخاصة في كل وحدة إدارية وعدم وجود هيكلية لتوليد وحفظ ومعالجة ونشر المعلومات؛
- المركزية الشديدة في الإدارة؛
- ضعف فرص التدريب.

إن مثل هذه الاختلالات يؤدي عادة إلى آثار سلبية منها:

- ارتفاع كلفة أداء الجهاز الإداري للدولة؛
- تدني مستويات الخدمة بين جهات الدولة وبينها وبين المجتمع والمواطن؛
- التأثير على الأداء الاقتصادي والمالي بسبب البيئة غير المشجعة للاستثمار؛
- ضعف دور الدولة الإشرافي والرقابي وبالتالي بروز مظاهر الفساد، وعدم متابعة تطبيق القوانين ونفاذها؛
- تدني الحوافز على حسن العمل لضعف الرواتب.

٣- دراسة سياسات التوظيف: إن عدد الموظفين في الجهاز الإداري وفي القطاعين العام والمشترك ومعدلات التوظيف السنوية هي نتيجة السياسات المعتمدة في التوظيف. وإن دراسة هذه السياسات يمكن أن توضح التضخم الوظيفي، وأسباب انخفاض الرواتب والأجور للموظف، وضخامة فاتورة الرواتب والأجور في ميزانية الدولة أو كنسبة من الناتج المحلي، وكذلك وجود فرص عمل خُلبية غير منتجة. إن سياسة المعالجات السياسية والاجتماعية من

خلال التوظيف في الجهاز الإداري وفي القطاعين العام والمشترك، وسياسة التوظيف لجميع الخريجين (خريجي الهندسة سابقاً على سبيل المثال) وتراكم ممارسة هذه السياسات أدت إلى الظواهر المذكورة أعلاه، ويمكن للدراسة أن توضح بالأرقام أبعاد ومنعكسات هذه السياسات.

إن ترافق الإصلاح الاقتصادي والمالي مع الإصلاح الإداري من شأنه أن يولد فرص عمل جديدة منتجة وبالتالي تبني سياسات توظيف جديدة تقوم على مبدأ الاحتياج والجدارة ومبدأ الاختبار وفق الخبرة والتدريب وعلى مبدأ التخلي عن الوظائف غير المنتجة وتقليص الملاكات غير اللازمة ورفع الرواتب وربطها بالإنتاج والتدريب المستمر وتقاربها مع الرواتب في القطاع الخاص مما سيرفع من الرغبة في العمل لدى موظفي الدولة ومن إنتاجيتهم وأدائهم ويحل كثيراً من مشاكل الفساد.

خامساً – الأهداف والسياسات الخاصة بالمشروع:

يعتمد تبني الأهداف والسياسات بالطبع على نتائج تحليل الوضع الراهن للمنظومة الإدارية ولمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها وذلك لكي توضع أهداف كمية رقمية مع أزمان محددة لتحقيقها، إلا أن بعض الأهداف والسياسات العامة يمكن تبنيها منذ الآن وعلى التوازي مع القيام بدراسات الوضع الراهن مثل:

أ- تحديث نظام إدارة الموارد البشرية:

- ❖ تطوير أسلوب اختيار القيادات الإدارية وفق أسس ومعايير علمية وموضوعية تتفق مع التطورات الحديثة في الإدارة.

ب- إعادة البناء والهيكلة الإدارية والتنظيمية:

- ❖ معالجة التضخم الإداري والاختلالات الهيكلية في البناء التنظيمي تدريجياً في كل إدارة من إدارات الدولة بهدف زيادة فعاليتها وإنجاز وظائفها على نحو كفوء.
- ❖ تحسين الخدمات المقدمة للمواطن وتبسيط الإجراءات وأتمتتها.
- ❖ إعادة النظر في معايير التعيين والترفيع ومنح الحوافز وفرض العقوبات وربطها بالتكوين وبالتدريب المستمر

- ❖ اعتماد مبادرة وطنية هامة لتحقيق التدريب الإداري المستمر وتزويد الموظفين بالمعلومات بشكل مستمر.
- ❖ وضع نظام لتوصيف الوظائف في الوزارات ودوائر القطاع العام بحيث يتم التعيين وتحديد الراتب على أساس هذا التوصيف وعلى أساس المؤهلات والخبرات العلمية والعملية.
- ❖ تطوير التشريعات اللازمة للإصلاح الإداري وخاصة ما يتعلق منها بتطبيق القوانين وتفعيل الرقابة عليها.

ج- تنظيم إدارة المعلومات وتكنولوجيتها:

- ❖ الاعتناء بإدارة المعلومات وتكنولوجيتها بكل وظائفها أي التوليد والجمع والخزن والمعالجة والأمن والنشر والتداول، واتخاذ الإجراءات التشريعية والتنظيمية لتحقيق هذه الوظائف في مختلف الوحدات الإدارية في الدولة. ومما سيساعد على تحقيق هذا الهدف إعداد استراتيجية وطنية للمعلومات وتكنولوجيتها.

سادساً – استراتيجية تنفيذ المشروع:

يمكن اعتماد استراتيجية تنفيذية مختارة من ثلاث بدائل تقليدية هي أولاً **الاستراتيجية الاستمرارية** أو المنفعلة والتي تقوم على تنفيذ المشروع بالوتيرة والآليات الحالية أي استمرار الوضع كما هو سابقاً بالطرق والوسائل السابقة دون اتخاذ أي إجراءات جذرية لتنفيذ المشروع، ولا ينصح بتبني هذه الاستراتيجية، وثانياً **الاستراتيجية الترشيدية** وتقوم على تنفيذ المشروع بشكل تدريجي وترشيد الأوضاع السابقة باتخاذ الإجراءات اللازمة بوتيرة اعتيادية تتجه نحو الأحسن والأرشد كلما سمحت الظروف والموارد وتنفيذ هذه الاستراتيجية يتطلب زمناً طويلاً ولكنه يوصلنا إلى تحقيق بعض الأهداف المرجوة. وثالثاً **الاستراتيجية الريادية** أو الطموحة أو الفاعلة وهي التي ينفذ المشروع وفقها باعتماد تمويل وموارد بشرية غير عادية وبتبني مشاريع وطنية محددة الهدف والتكلفة وزمن التنفيذ.

نظراً للظروف الملحة التي تمر بها سوريا، فان تبني الاستراتيجية الريادية أو الفاعلة هو المناسب والذي نوصي به، ولكنه يتطلب موارد بشرية ومالية عالية. أما في حال تعذر تبني الاستراتيجية الريادية فالبديل هو الاستراتيجية الترشيدية.

إن تنفيذ الاستراتيجية الريادية في مشروع الإصلاح الإداري واستخدام تكنولوجيا المعلومات فيه يجب أن يترافق مع تنفيذ الإصلاح الاقتصادي والمالي حتى يكتب له النجاح وخاصة فيما يتعلق بتوليد فرص العمل (٢٥٠ ألف سنوياً على الأقل).

إن للاستراتيجية آليات تنفيذ منها:

- تشريعية: إصدار القرارات التي أشرنا إلى بعضها في سياق دراسة الوضع الراهن أو الأهداف والسياسات.
- بشرية: تكوين وتدريب وإعادة تكوين الموارد البشرية.
- مالية: تخصيص الميزانيات للمشاريع الوطنية المنبثقة عن الاستراتيجية.
- تنظيمية: إعادة البنى والهياكل التنظيمية لبعض الجهات وخاصة فيما يتعلق بالمعلومات وإدارتها وتكنولوجيتها وما يتعلق بالمراقبة والمتابعة والتقييم.
- إعلامية: التوعية لأهمية الإدارة الحديثة ووسائلها التكنولوجية.

واستراتيجية تنفيذ المشروع هي عبارة عن مجموعة قرارات تؤدي للوصول إلى أهداف محددة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مجموعة من المبادرات أو المشاريع الجزئية أي أن تنفيذ الاستراتيجية يجري عن طريق تبني مشاريع جزئية هامة أو مبادرات وطنية هامة. يتم البدء بدراسة وتنفيذ هذه المشاريع على التوازي أي بآن واحد كسباً للوقت. ولكل مشروع أهداف محددة وجهة مسؤولة عن التنفيذ وفريق عمل يكلف بالتنفيذ وميزانية مناسبة وخطة زمنية لتحقيق مراحله المختلفة. وتقسم هذه المشاريع ضمن محاور مثل محور تنمية الموارد البشرية، ومحور تطوير البنى والهياكل التنظيمية، ومحور تنظيم وإدارة المعلومات وتكنولوجيتها والتوجه نحو الحكومة الإلكترونية، ومحور تبسيط الإجراءات.

سابعاً – المبادرات الوطنية المقترحة لتنفيذ الاستراتيجية (المشاريع الجزئية):

كما ذكرنا سابقاً إن نتائج تحليل دراسة الوضع الراهن والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف ونقاط القوة في الجهاز الإداري للدولة، وتأخذ أيضاً التحديات والفرص المتاحة داخلياً وإقليمياً وعالمياً، هذه النتائج هي التي سوف تهدينا بشكل رقمي وعلمي إلى أهداف محددة لمشروع الإصلاح الإداري واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه. وبالتالي إلى مشاريع جزئية أو مبادرات لتحقيق هذه الأهداف إلا أننا نستطيع منذ الآن تلمس بعض هذه المشاريع الجزئية والتي يمكن أن نضع لكل منها دراسة جدوى سريعة تحدد هدفه، وتكلفته، ومدة تنفيذه، الجهة المسؤولة عنه، ومخرجاته، أو ماذا سيحقق، والجهات المستفيدة، والجهات المشاركة في التنفيذ، والمنافع الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن المشروع، وأخيراً طريقة تقييم ومراقبة نجاح تنفيذه.

من هذه المشاريع الجزئية ما يلي:-

أ- مشاريع تنمية الموارد البشرية:

١. مشروع التدريب المستمر للقيادات العليا بالتعاون مع المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا والجهات الأكاديمية الأخرى في سوريا وكذلك بعض المنظمات الإقليمية والدولية. وللوزارة رؤية محددة في ذلك يجب تحويلها إلى وثيقة مشروع Project Document وتوفير التمويل اللازم لها.
٢. مشروع التدريب المستمر للعاملين في الدولة وهذا أيضاً بحاجة لوضع مقترح مشروع به.
٣. إعادة النظر في دور وأبعاد عمل المعهد العالي للإدارة المزمع إنشاؤه بمعونة الاتحاد الأوروبي.

ب-مشاريع تطوير البنى والهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات:

٤. انتقاء بعض الوحدات الإدارية المختارة للبدء بتنفيذ عملية إعادة الهيكلة والبناء مثل:

- رئاسة مجلس الوزراء
- الجهاز المركزي للرقابة والتفتيش

- وزارة العدل، وإصلاح القضاء
- وزارة المالية والجمارك
- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
- .....

٥. مشروع تطوير الإدارة في رئاسة مجلس الوزراء من حيث تحديد المعلومات وتدفقها، والشبكة المعلوماتية الداخلية Intranet، وربطها مع مصادر المعلومات في الدولة بشكل تدريجي، وعمل نظام المساعدة في اتخاذ القرار، وعمل موقع فعَّال لها على الإنترنت. ويمكن للاسكوا أن تنظر في المساعدة في وضع وثيقة هذا المشروع. كما يمكن البدء به فوراً كمشروع جزئي رائد.

٦. البدء بتبسيط الإجراءات الخدمية مثل:

- السجل التجاري والصناعي
- رخص البناء
- السجل العقاري
- الإجراءات القضائية
- السجل المدني
- رخص قيادة السيارة وتجديد أوراق السيارة
- خدمات الكهرباء والماء والهاتف والإنترنت
- إجراءات جباية الضرائب
- .....

والبدء ببعضها عن طريق تطبيق مبدأ المحطة الواحدة One-Stop Shop وكذلك العمل ببعضها عن طريق الإنترنت .e-gov

٧. مشروع زيادة الإنتاجية في مؤسسات القطاع العام ويمكن صياغة وثيقة مشروع تقدم لطلب المساعدة الفنية والمالية من UNDP و UNIDO وغيرها.

ج- مشاريع تنظيم وإدارة المعلومات وتكنولوجيتها:

٨. إعداد السياسة الوطنية للمعلومات وتكنولوجيتها ووضع استراتيجية تنفيذها مع آليات هذا التنفيذ ومشاريعه.

٩. مشروع تنظيم إدارة المعلومات في الدولة ووضع التقييس المعياري لها من حيث التوليد والترميز والحفظ والتداول والسرية والنشر والتبادل. وبالتالي وضع التعليمات والقوانين الناظمة لذلك.

١٠. مشروع شبكات الإنترانت Intranet الداخلية للوزارات والمؤسسات الحكومية، ووصلها على الإنترنت لتسهيل عملها مع بعضها ومع المواطن وترابطها مع وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء ثم مجلس الوزراء.

١١. الشبكة الحكومية المعلوماتية. ونرفق لاحقاً وصفاً أولياً لهذا المشروع الجزئي الهام. ويمكن للاسكوا أن تدرس المساعدة في المشروع بوضع وثيقته

١٢. مشروع تحديد المعلومات الهامة في كل وحدة حكومية والبدء بتنظيمها وعمل قواعد معطيات بها.

ثامناً – الجهات الممولة للمشاريع الجزئية:

يوصى بالسعي لتمويل المشاريع المقترحة من عدة مصادر حسب طبيعة المشروع ومن الجهات الممكنة ما يلي:-

١. ميزانية الدولة؛

٢. القطاع الخاص؛

٣. الجهات المانحة مثل JICA اليابانية، EU الأوروبية، UNDP الأمم المتحدة، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وغيرها من الجهات.

وحتى يحظى المشروع بالتمويل بمنحة أو قرض لا بد من وضع وثيقة مشروع له Project Document ويمكن للاسكوا النظر في المساعدة في وضع هذه الوثائق إذا طُلب منها ذلك.

الخاتمة وتوصية بالبدء بمشروع مجلس الوزراء:

مع التأكيد على ضرورة معالجة المشروع من رؤية شمولية والتنسيق بين مختلف مركباته دوماً، يجب تنفيذ المشروع عبر المشاريع الجزئية أو المبادرات الوطنية كل على حدة. ويوصى بالبدء بالمشروع الجزئي: التطوير الإداري لمجلس الوزراء وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه ويمكن وضع وثيقة هذا المشروع بشكل سريع بحيث تشتمل على المتطلبات البشرية والمالية والزمنية لتنفيذه مع تحديد المركبات اللازمة من التجهيزات والبرمجيات وذلك بعد دراسة وتصميم قواعد المعلومات ونظم المعلومات اللازمة وذلك وفق التسلسل التالي:

١- دراسة المعلومات المتداولة في المجلس وتدفق هذه المعلومات؛
٢- وضع التصميم المنطقي لنظام معلومات المجلس الواردة والصادرة والمعلومات المؤرشفة؛
٣- دراسة الربط مع الجهاز المركزي للإحصاء وهيئة تخطيط الدولة وكذلك الجهات الأخرى ضمن "شبكة المعلومات الوطنية". انظر مثال مشروع إقامة الشبكة الحكومية للمعلومات المرفق في نهاية هذا التقرير؛
٤- دراسة نظام المساعدة في اتخاذ القرار والنظم المكتبية المؤتمتة، والبريد المؤتمت، والأرشيف المؤتمت، ....؛
٥- تصميم الدورات التدريبية؛
٦- تصميم النظام المعلوماتي اللازم (حواسيب، LAN، قواعد معطيات، ...)؛
٧- شراء الأجهزة والبرمجيات؛
٨- إدخال المعلومات؛
٩- الاستثمار والربط على الإنترنت؛
١٠- المواءمة الدائمة.

دور الاسكوا:

يمكن أن تنظر الاسكوا في تقديم المعونة الفنية في الأمور التالية:-

- وضع وثائق المشاريع الجزئية بدءاً بالأولويات التي تراها اللجنة الوزارية؛
- المساعدة في الاتصال مع الجهات المانحة؛
- تقييم وتقديم الاستشارة في منجزات مراحل تنفيذ المشروع؛
- تصميم الدورات التدريبية وتنفيذها.

مثال مشروع جزئي –٢–

إقامة الشبكة الحكومية للمعلومات

Syrian Government Information Network (SGINET)

١ – خلفية مشروع الشبكة الحكومية وأهميته:

مـــن أجل تحقيق غايات الحكومة بشكل فعَّال واقتصادي لا بد من إيجاد نظام معلومات دقيق وفعَّال يساعد فـــي حسن اتخاذ القرار على كافة المستويات. إن إيجاد شبكة وطنية لموارد المعلومات في سوريا ضرورة مـــلحة الآن. هـــذه الشبكة الحاسوبية ستربط قواعد المعلومات والمستثمرين في كافة الجهات الحكومية مع بعضها البعض كما ستسهل تواصل المواطن مع المؤسسات الحكومية.

ستكون إقامة هذه الشبكة أول المشاريع الوطنية لتنفيذ سياسة المعلومات وتكنولوجيتها في سوريا ويمكن تنفيذه على التوازي مع عملية وضع هذه السياسة.

توجـــد الآن في سوريا عدة شبكات محلية **LAN** أو واسعة **WAN** لدى وزارات أو هيئات مختلفة مثل شبكة وزارة المالية وشبكة الجامعات السورية والشبكة الداخلية لمركز الدراسات والبحوث العلمية. كما توجد لدى بعض الجهات الحكومية قواعد معطيات أو معلومات حاسوبية. إلا إن هذه الشبكات وقواعد المعطيات غير متصـــلة ببعضـــها البعض وليس بها نفس المعايير سواء في تصنيف المعلومات وإدارتها أو في تكنولوجيات الربط مع الشبكات، وهذا يرفع من تكلفة العمل على الدولة كما يعيق التنسيق الآلي فيما بين الجهات المختلفة ويـــزيد في صعوبة وتكلفة التدريب والصيانة، ويقلل بشكل عام من الدقة في العمل والإنتاجية والسرعة في الإنجاز.

لقد قامت في أوائل التسعينات (١٩٩٣) جهود لدراسة الشبكة الوطنية لموارد المعلومات أو الشبكة الحكومية السورية للمعلومات وذلك بدعم من الحكومة السورية وصندوق الإنماء الاقتصادي العربي ومركز الدراسات والـــبحوث العلمية، فقد شكل فريق يجمع عدداً من الخبراء والمسؤولين من مختلف جهات الدولة، وعقد عدة اجتماعات، وقام بعدة دراسات حول تصنيف الأماكن والمواقع وقواعد المعلومات الخاصة بكل منها.

إن إحـــداث وزارة دولة لشؤون نقل وتوطين التكنولوجيا سيسهل تنفيذ مشروع الشبكة الحكومية للمعلومات، ويحـــل بعض إشكالاته الإدارية. كما أن تشكيل اللجنة الوزارية موضوع هذا التقرير سيدفع العمل في تنفيذ المشروع بشكل متناسق.

٢- هدف مشروع الشبكة:

يهـــدف المشـــروع إلى وضع إطار للعمل في المعلومات وفي تكنولوجيا المعلومات في الوزارات والجهات الحكومية المختلفة بحيث يمكن تبادل المعلومات بين هذه الجهات بشكل سريع وبجودة عالية وتكلفة منخفضة، وبحيث يكون تطور العمل ممكناً وسلساً مع تطور تكنولوجيا المعلومات السريع.

هـــذا الإطـــار يحـــدد المعاييـــر **Standards** المعـــتمدة لتصنيف المعلومات وكذلك للتجهيزات **Hardware** والـــبرمجيات **Software** وللشـــبكات وأمنها. وان الالتزام بهذه المعايير سيجعل الربط بين كافة نظم الدولة المعلوماتية وكذلك مع المواطن ممكناً وآلياً وقليل التكلفة وقابلاً للتطور **Up-Grading** بشكل سريع مع تطور التكنولوجيا السريع.

يعـــد إطار العمل هذا بمثابة استراتيجية للتشبيك المعلوماتي بين جهات الدولة المختلفة. ينفذ المشروع ضمن السياسة المعلوماتية للدولة ويمكن القيام بالعمل في الاثنين معاً في المرحلة القادمة.

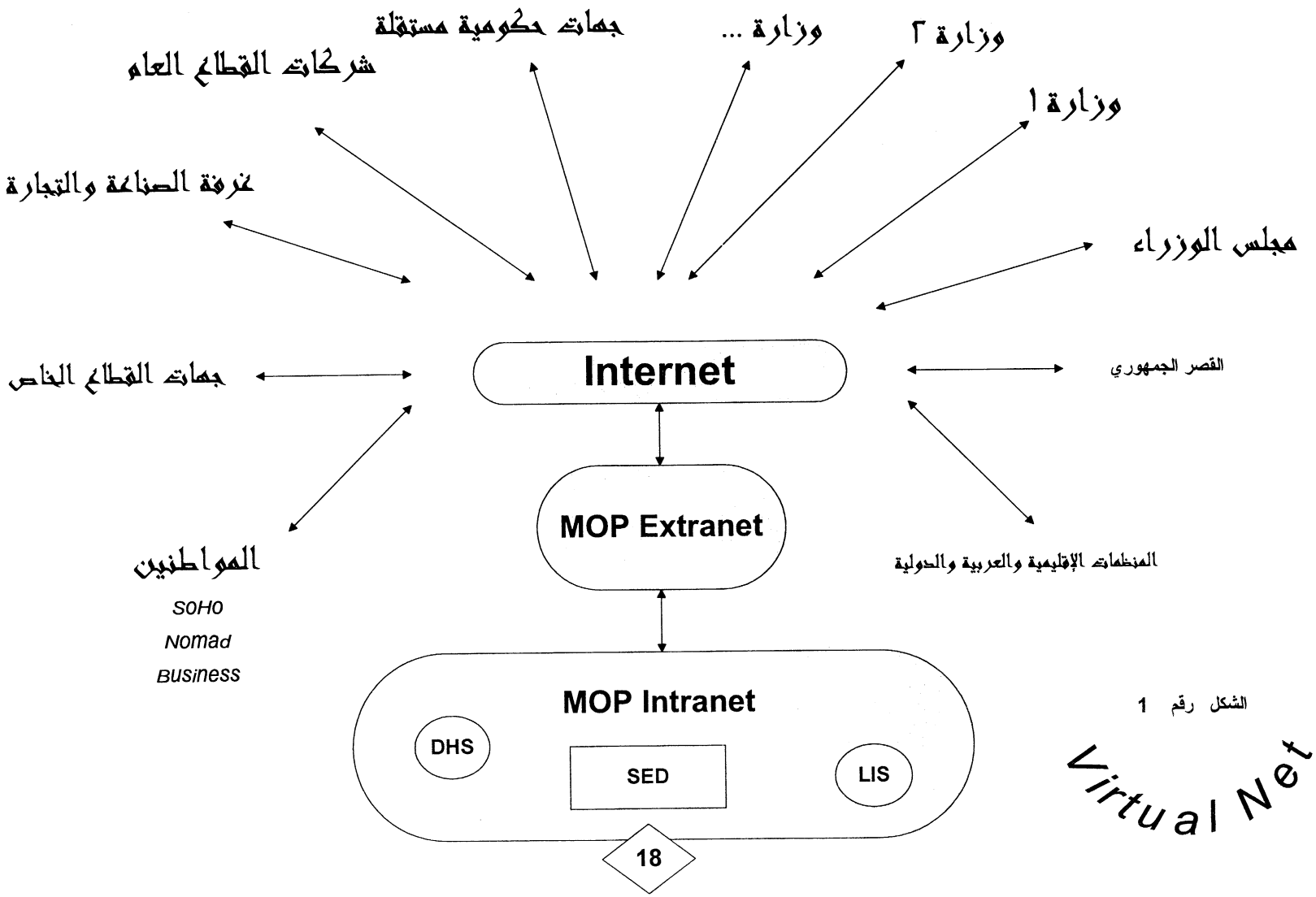
من المبادئ الأساسية لإطار العمل هذا ما يلي:

- إمكانية ربط كافة دوائر الدولة ببعضها البعض حسب مصفوفة محددة (من يطلع على ماذا؟) كما يمكـــن للمواطن الدخول على بعض المعلومات التي تساعد في تفاعل المواطن مع الدولة وتسهيل معاملاته معها.
- اعتماد معايير التجهيزات والبرمجيات المفتوحة **Open System**.
- اعتماد البرمجيات القابلة للاستعمال مرات عديدة عند تغيير التكنولوجيا **Reusable Software** كلما كان ذلك ممكناً.
- يفضل شراء البرمجيات المعيارية الجاهزة بدلاً من تطويرها محلياً أو داخلياً كلما كان ذلك ممكنا **Off-The-Shelf Products**.
- يجب وضع تصنيف معتمد موحد للمعلومات وللاستبيانات وفق تعليمات واضحة ومعلنة.

- تعتمد سياسة النظم المعلوماتية (الفدرالية) الموزعة المتداخلة أو المتكاملة **Replicated** عوضاً عن النظم المركزية **Centralized** أو النظم الموزعة المستقلة **Distributed**.
- التقييس والمعايير والتعليمات يجب أن لا تكون مرتبطة بمزود أو بائع محدد **Vendor Neutral**.
- اعتماد برمجيات العمل المشترك **GroupWare** كلما أمكن ذلك وأدوات الاتصال حسب بروتوكولات مفتوحة.
- يجب وضع تعليمات لخزن المعلومات القديمة ولتداولها باعتبارها الذاكرة المعلوماتية الدائمة للدولة السورية **Data Warehousing** .
- وضع تقييس وطني سوري في المجالات التالية آخذين بعين الاعتبار التقييس الدولي المعتمد:

  - بروتوكولات التشبيك **Networking Protocols**.
  - أمن المعلومات والنظم المعلوماتية وشبكاتها.
  - تصنيف المعلومات وخزنها.
  - المراقبة والتفتيش الدوري **Auditing**.
  - واجهات التخاطب **Interfacing**.
  - منهجيات وأدوات تطوير البرمجيات والنظم **Development Methodologies and Tools**.
  - معايير تبادل المعطيات: **EDI** المعتمد من الأمم المتحدة ومن ISO وغيره.
  - الاهتمام الكبير بالتدريب المستمر ورصد الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.
  - اعتماد مبدأ **Intranet – Internet** كفلسفة للشبكة عوضا عن الشبكة المغلقة، وكذلك مبدأ توحيد الـ **Forms** للمعطيات والمعلومات في كافة جهات الدولة، ويبين الشكل رقم -٥- شرحاً مبسطاً لطريقتين لتحقيق هذه الشبكة عبر الإنترنت بإنشاء شبكة حكومية افتراضية **Virtual Net** مع كل الإجراءات الأمنية اللازمة للتبادل وهذه هي الطريقة التي تتجه لها العديد من الدول والمؤسسات. أما الطريقة التقليدية الثانية المبينة بالشكل رقم -٦- فهي أكثر تكلفة وجهد ووقت.

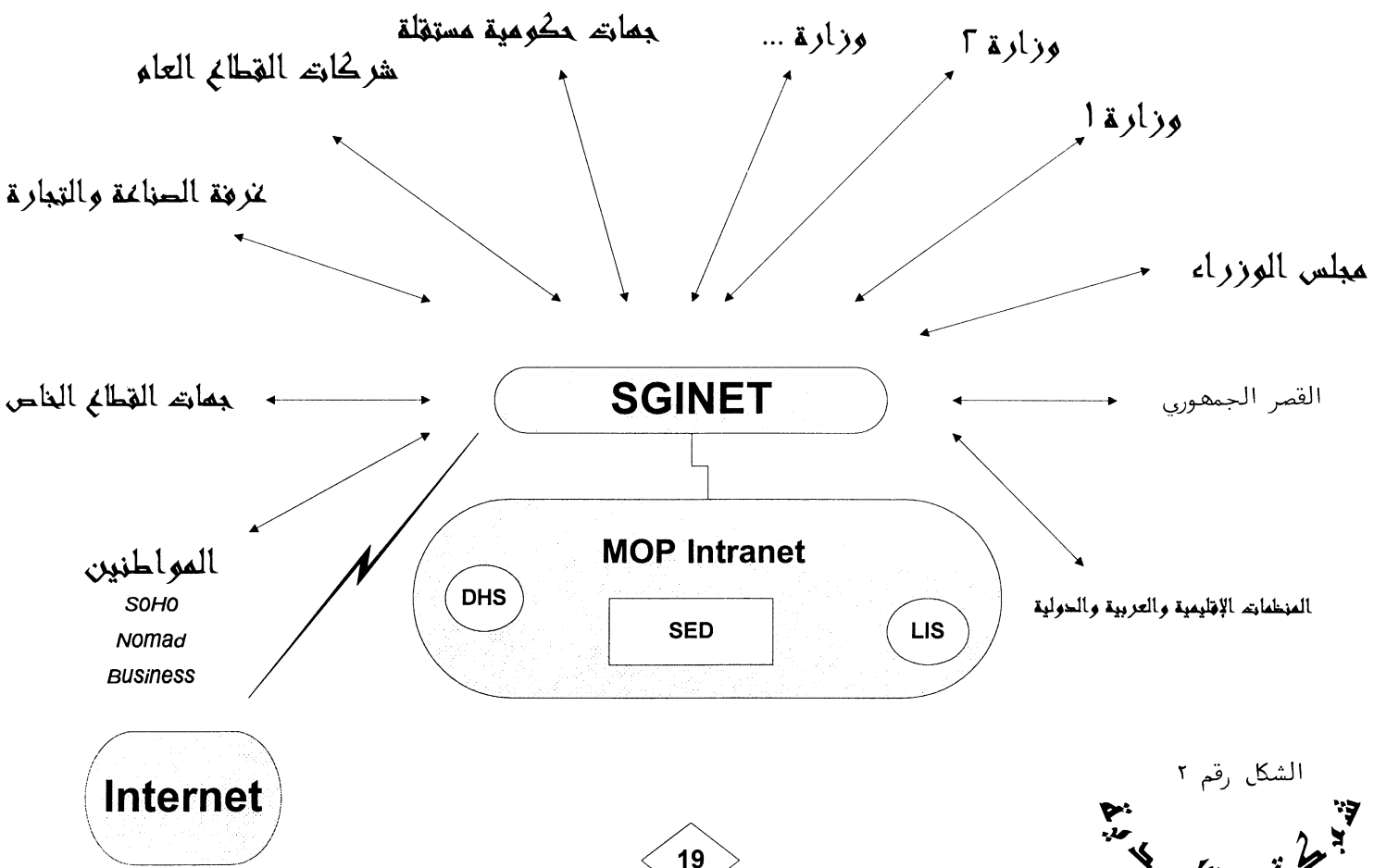
مقترح شبكة حكومية افتراضية



الشكل رقم 1

Virtual Net

مقترح شبكة حكومية مخصصة



الشكل رقم ٢

شبكة تقارير

٣- **مخرجات المشروع:**

ستكون مخرجات المشروع وفقاً لما يلي:

(أ) وثيقة إطار العمل في الشبكة والتي تشتمل على تعليمات ومعايير و **forms**.

(ب) كيفية التنسيق الإداري للمشروع عبر جهات الدولة المختلفة.

(ج) كيفية التنسيق المالي للمشروع.

(د) قرارات تنفيذية.

٤- **جهاز تنفيذ المشروع:**

يقـــوم جهاز وضع السياسة الوطنية للمعلومات وتكنولوجيتها نفسه والذي من المتوقع أن تحدثه وزارة الدولة لشـــؤون نقل وتوطين التكنولوجيا بمتابعة هذا المشروع. أما المدة الزمنية المتوقعة للتنفيذ فتعتمد على نتائج دراســـة لا بد من القيام بها للحالة الراهنة للشبكات وقواعد المعطيات لدى مختلف الجهات. إلا إن المشروع يمكن أن ينفذ بأقل التكاليف إذا اعتمد مبدأ التنفيذ المرحلي التدريجي المرتبط مع خطة تطوير النظم الموجودة والقائمة حالياً. وبذلك يتم تنفيذ الشبكة الوطنية بشكل آلي وتدريجي وسلس.

٥- **توصية:**

بانـــتظار قيـــام الشبكة الحكومية **SGINET** يوصى بوضع روابط **Link** في كل موقع من مواقع المؤسسات الحكوميـــة إلى المؤسسات الأخرى مع إمكانية التواصل عبر **e-mail** باللغة العربية والإنكليزية وبشكل مشفر (معمى) وهذه الإجراءات ممكنة فوراً وبدون تكلفة تذكر.

الملحق رقم -١-

المسؤولين الذين جرى الحديث معهم

د. حسان ريشة	وزير التعليم العالي
د. حسان النوري	وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارة والقوى العاملة
د. عمرو الأرمنازي	مدير عام مركز الدراسات والبحوث العلمية
د. احسان شريتح	وزير الدولة لشؤون نقل وتوطين التكنولوجيا
د. عماد مصطفى	أمين المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا
د. محمد سعيد جزائرلي	مستشار رئيس مجلس الوزراء لشؤون المعلوماتية والاتصالات

UNESCWA LIBRARY
20015736