

الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

## الجمهورية اللبنانية

وزير الدولة لشؤون مجلس النواب

البرنامج الوطني للتأهيل الإداري

مجلس الخدمة المدنية

و

المعهد الوطني للإدارة والانساء

خطة برنامج ١٩٩٥ - ١٩٩٧

آذار ١٩٩٥

الجمهورية اللبنانية  
وزير الدولة لشؤون مجلس النواب

البرنامج الوطني للتأهيل الإداري

مجلس الخدمة المدنية  
و  
المعهد الوطني للإدارة والانماء

خطة برنامج ١٩٩٥ - ١٩٩٧

آذار ١٩٩٥

## مشروع برنامج القانون للموازنة التخطيطية للبرنامج الوطني للتأهيل الاداري

بناء على تكليف مجلس الوزراء، قام وزير الدولة لشؤون مجلس النواب المكلف بالاصلاح الاداري باعداد مشروع برنامج القانون للموازنة التخطيطية للبرنامج الوطني للتأهيل الاداري. وقد تم الاستعانة بخبرات استشارية لبنانية وعالمية للقيام بالدراسات اللازمة بالتنسيق مع الوزارات والادارات العامة لاعداد الموازنة التخطيطية المطلوبة لافق ثلاث سنوات (١٩٩٥ - ١٩٩٧).

تشمل الاهداف التفصيلية للبرنامج الوطني للتأهيل الاداري: تحديد الاحتياجات الملحة لجميع الوزارات والادارات العامة والمصالح المستقلة، تحديد اولوياتها، تقدير التمويل اللازم، ادارة عملية التمويل من الموازنة العامة ومن التزامات الجهات المانحة، بالاضافة الى اطلاق آلية متابعة الانجازات وتحديث الاحتياجات سنويا.

وقد شمل نطاق العمل لكل وزارة او ادارة عامة: مراجعة الوضع الحالي التنظيمي والوظيفي، تحديد الاهداف واستراتيجية العمل، مراجعة الاولويات، تحديد الاحتياجات الفورية من الافراد والمكاتب والتجهيزات والحواشيب والتدريب والدعم الفني، تحديد المشاريع المطلوبة لتفي بهذه الاهداف مع الاخذ في الاعتبار المشاريع الناشطة حاليا، وتقدير التكاليف لهذه المشاريع لتكون اساسا لمشروع برنامج القانون للموازنة التخطيطية مع الاخذ في الحسبان ما تم الالتزام به في الموازنة العامة الحالية.

ومع ان المسؤولية العامة للبرنامج تعود الى وزير الدولة لشؤون مجلس النواب المكلف بالاصلاح الاداري، وتعود اليه مسؤولية التنسيق والمتابعة، فان مسؤولية تحديد الاحتياجات تعود الى الوزارات والمسؤولين عن الادارات العامة بالاشتراك مع الفريق الاستشاري، كذلك فان مسؤولية تنفيذ البرنامج تقع على عاتق كل وزارة او ادارة عامة، وعليه فقد تم العمل لتأتي هذه الدراسات مستجيبة لاولويات الوزارات والادارات العامة ولتعكس حاجاتها الحقيقية.

تتضمن خطة العمل التنفيذية لهذا البرنامج لسنة ١٩٩٥ تحديد اسلوب واجراءات تنفيذ البرنامج وتحديد الجهات المتعاونة للتنفيذ والتنسيق والمتابعة ومسؤولياتها. وتخصيص وصرف المبالغ الملحوظة في الموازنة بالتنسيق مع وزارة المالية والبدء بتنفيذ البرنامج حسب الاولويات. وسيقوم وزير الدولة لشؤون مجلس النواب بالتنسيق مع الجهات المانحة المهمة بتمويل البرنامج وتحديد التزاماتها ومتابعة الاجراءات اللازمة لتحريك التمويل المطلوب من كل منها وصرف الاموال الملحوظة حسب برنامج عمل سيتم الاتفاق عليه. وسيقوم وزير الدولة لشؤون مجلس النواب ايضا بالمراجعة الدورية لتقدم العمل في البرنامج كما سيقوم بنهاية الشهر الاخير من السنة بتقييم شامل لما تم انجازه خلال العام وتحديث البرنامج على ضوء المشاريع التي تم تنفيذها والمشاريع المستمرة والمشاريع الجديدة.

وزير الدولة لشؤون مجلس النواب  
برنامج تأهيل الإدارة العامة

الاحتياجات المالية خلال الاعوام ١٩٩٥ - ١٩٩٧

مجلس الخدمة المدنية (بدون المعهد الوطني للإدارة والاحكام)

المبلغ الباقي (من موازنة الدولة)	التمويل المؤمن
٣٢٩,٢٥٠	٠
١٢٤,٠٠٠	٤٨٠,٠٠٠
٦٤٠,٨٠٠	٠
١,٧٨٢,٢٠٠	٢٠٠,٠٠٠
٢,٨٧٦,٢٥٠	٥١٠,٠٠٠

المجموع دولار	الفترة ٣ (١٩٩٧) دولار	الفترة ٢ (١٩٩٦) دولار	الفترة ١ (١٩٩٥) دولار	التوزيع حسب الفئات	(مجلس) المجموع العام
٣٢٩,٢٥٠	٠	٢١٦,٢٥٠	٦٣,٠٠٠	تجهيزات	
٦٠٤,٠٠٠	٠	٣٧٠,٠٠٠	٥٦٧,٠٠٠	المراسيب	
٦٤٠,٨٠٠	٠	٣٢٠,٤٠٠	٣٢٠,٤٠٠	تدريب	
١,٨١٢,٢٠٠	٠	١,٢٣٧,٦٠٠	٥٧٤,٦٠٠	دعم فني	
٢,٣٨٦,٢٥٠	٠	١,٨٦١,٢٥٠	١,٥٢٥,٠٠٠	المجموع	

٤٨٠,٠٠٠	٠	٠	٤٨٠,٠٠٠	التمويل المؤمن	
٢,٩٠٦,٢٥٠	٠	١,٨٦١,٢٥٠	١,٠٤٥,٠٠٠	المبلغ المتبقى (الموازنة)	
٢٢,٠٠٠	٠	٠	٢٢,٠٠٠	المباقي	

وزير الدولة لشؤون مجلس النواب  
برنامج تأهيل الإدارة العامة

الاحتياجات المالية خلال الاعوام ١٩٩٥ - ١٩٩٧  
التفصيل حسب المشاريع

مجلس الخدمة المدنية (بنون المعهد الوطني للإدارة والامضاء)

المبلغ الباقي (من موازنة الدولة)	التمويل المؤمن	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٧) دولار	السنة ٢ (١٩٩٦) دولار	السنة ١ (١٩٩٥) دولار	التوزيع حسب الفئات	(مجلس)
١٢٩,٢٥٠	*	١٢٩,٢٥٠	*	٦٦,٢٥٠	٦٢,٠٠٠	تجهيزات	مشروع
١٢٤,٠٠٠	*	١٢٤,٠٠٠	*	٣٧,٠٠٠	٨٧,٠٠٠	المواسيب	مجلس ١ - اعادة تأهيل المبنى والتجهيزات والمواسيب
٢٥٣,٢٥٠	*	٢٥٣,٢٥٠	*	١٠٣,٢٥٠	١٥٠,٠٠٠	المجموع	
٢٢,٠٠٠	*	٢٢,٠٠٠	*	*	٢٢,٠٠٠	المباني	
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	المواسيب	مجلس ٢ - دراسة تنظيم ادارة شؤون الافراد
*	*	*	*	*	*	تدريب	
*	*	٣٠,٠٠٠	*	*	٣٠,٠٠٠	دعم فني	
*	*	٣٠,٠٠٠	*	*	٣٠,٠٠٠	المجموع	
*	*	٣٠,٠٠٠	*	*	*	المباني	
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	المواسيب	مجلس ٣ - دعم ادارة الموظفين
٦٤,٠٤٨,٨٠٠	*	٦٤,٠٤٨,٨٠٠	*	٣٢,٠٤٤,٠٠٠	٣٢,٠٤٤,٠٠٠	تدريب	
٩٨٩,٧٠٠	*	٩٨٩,٧٠٠	*	٤٤٥,١٠٠	٥٤٤,٦٠٠	دعم فني	
١,٦٢٣,٠٥٠,٥٠٠	*	١,٦٢٣,٠٥٠,٥٠٠	*	٧٦٥,٥٠٠	٨٦٥,٥٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	

التفصيل حسب المشاريع

مجلس الخدمة المدنية (بيون المعهد الوطني للإدارة والامضاء)

المبلغ الباقي (من موازنة الدولة)	التحويل	المجموع	السنة ٣ (١٩٩٧) دولار	السنة ٢ (١٩٩٦) دولار	السنة ١ (١٩٩٥) دولار	التوزيع حسب الفئات	(مجلس)
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	الحواسيب	مجلس - ٤
*	*	*	*	*	*	تدريب	توفير تمويل للدراسة
١٩٢,٥٠٠	*	١٩٢,٥٠٠	*	١٩٢,٥٠٠	*	دعم فني	
١٩٢,٥٠٠	*	١٩٢,٥٠٠	*	١٩٢,٥٠٠	*	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المنافى	
٢٠٠,٠٠٠	*	٢٠٠,٠٠٠	*	٢٠٠,٠٠٠	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	الحواسيب	مجلس - ٥
*	*	*	*	*	*	تدريب	دراسة تنظيم ادارة التدريب
٢٠٠,٠٠٠	*	٢٠٠,٠٠٠	*	٢٠٠,٠٠٠	*	دعم فني	
٨٠٠,٠٠٠	*	٨٠٠,٠٠٠	*	٨٠٠,٠٠٠	*	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المنافى	
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	الحواسيب	مجلس - ٦
٤٨٠,٠٠٠	*	٤٨٠,٠٠٠	*	٤٨٠,٠٠٠	*	تدريب	دراسة احصائية لموظفي الدولة
*	*	*	*	*	*	دعم فني	
٤٨٠,٠٠٠	*	٤٨٠,٠٠٠	*	٤٨٠,٠٠٠	*	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المنافى	

وزير الدولة لشؤون مجلس النواب  
برنامج تأهيل الإدارة العامة

الإحتياجات المالية خلال الاعوام ١٩٩٥ - ١٩٩٧

المعهد الوطني للإدارة والاحصاء

المبلغ الباقي (من موازنة الدولة)	التحويل المزمع
٠	٨٨٣,٨٠٠
٠	١١٦,٢٠٠
٢٤٦,٠٠٠	٢,٥٧٥,٠٠٠
١,٣٧٨,٠٠٠	٤,٠٠٠,٠٠٠
١,٦٢٤,٠٠٠	٤,٩٧٥,٠٠٠

المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٧) دولار	السنة ٢ (١٩٩٦) دولار	السنة ١ (١٩٩٥) دولار	التوزيع حسب الفئات	(معد) المجموع العام
٨٨٣,٨٠٠	٠	٠	٨٨٣,٨٠٠	تجهيزات	
١١٦,٢٠٠	٠	٠	١١٦,٢٠٠	الحواسيب	
٣,٨٢١,٠٠٠	٢٤٨,٠٠٠	١,٨٤٨,٠٠٠	١,٧٢٥,٠٠٠	تدريب	
١,٧٧٨,٠٠٠	٨١٤,٠٠٠	٨١٤,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠	دعم فني	
٦,٥٩٩,٠٠٠	١,٠٦٦,٢٠٠	٢,٦٦٦,٢٠٠	٢,٨٧٥,٠٠٠	المجموع	

٤,٩٧٥,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	١,٨٥٠,٠٠٠	٢,٨٧٥,٠٠٠	التحويل المزمع	المبلغ المتبقى (الموازنة)	المباقي
١,٦٢٤,٠٠٠	٨١٢,٠٠٠	٨١٢,٠٠٠	٠			
٤,٠٠٠,٠٠٠	٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠			

وزير الدولة لشؤون مجلس النواب  
برنامج تأهيل الإدارة العامة

الاحتياجات المالية خلال الاعوام ١٩٩٥ - ١٩٩٧  
التفصيل حسب المشاريع

المعهد الوطني للإدارة والامناء

المبلغ الباقي (من موازنة الدولة)	التمويل المؤمن	المجموع دولار	السنة ١ (١٩٩٥) دولار	السنة ٢ (١٩٩٦) دولار	السنة ٣ (١٩٩٧) دولار	التوزيع حسب الفئات	(معهد)
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	الحواشيب	معهد - ١
*	٢٢٢٠٠٠٠٠٠	٢٢٢٠٠٠٠٠٠	١٠٦٠٠٠٠٠٠	١٠٦٠٠٠٠٠٠	١٠٦٠٠٠٠٠٠	تدريب	دعم تدريب المعهد الوطني للإدارة و الامناء
*	*	*	*	*	*	دعم فني	
*	٢٠٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٢٠٠٠٠٠٠٠	١٠٦٠٠٠٠٠٠٠	١٠٦٠٠٠٠٠٠٠	١٠٦٠٠٠٠٠٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	الحواشيب	معهد - ٢
*	*	*	*	*	*	تدريب	دراسة إعادة تنظيم إدارة الاحدال والتدريب والمعهد الوطني للإدارة و الامناء
*	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	دعم فني	
*	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع
*	*	*	*	*	*	الحواشيب	معهد - ٣
*	٢٤٦٠٠٠٠٠	٢٤٦٠٠٠٠٠	١٢٣٠٠٠٠٠	١٢٣٠٠٠٠٠	١٢٣٠٠٠٠٠	تدريب	خطة تنمية ودعم وطني الاجل
*	١٠٣٧٨٠٠٠٠	١٠٣٧٨٠٠٠٠	٦٨٩٠٠٠٠٠	٦٨٩٠٠٠٠٠	٦٨٩٠٠٠٠٠	دعم فني	
*	١٠٩٢٤٠٠٠٠	١٠٩٢٤٠٠٠٠	٨١٢٠٠٠٠٠	٨١٢٠٠٠٠٠	٨١٢٠٠٠٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	



التفصيل حسب المشاريع

المعهد الوطني للادارة والائتمام

المبلغ الباقي (من موازنة الدولة)	التمويل المؤمن	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٧)	السنة ٢ (١٩٩٦)	السنة ١ (١٩٩٥)	التوزيع حسب الفئات	(مصدر)
٨٨٣,٨٠٠	*	٨٨٣,٨٠٠	*	*	٨٨٣,٨٠٠	تجهيزات	مشروع ٤ - معهد
١١٦,٤٢٠	*	١١٦,٤٢٠	*	*	١١٦,٤٢٠	المواسيب	التجهيزات الملحقة
*	*	*	*	*	*	تدريب	
*	*	*	*	*	*	دعم فني	
١,٤٠٠,٠٠٠	*	١,٤٠٠,٠٠٠	*	*	١,٤٠٠,٠٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع ٥ - معهد
*	*	*	*	*	*	المواسيب	إعادة تأهيل تير ر احيات القرنسيهكان
*	*	*	*	*	*	تدريب	
*	*	*	*	*	*	دعم فني	
*	*	*	*	*	*	المجموع	
٤,٠٠٠,٠٠٠	*	٤,٠٠٠,٠٠٠	*	٢,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	المباني	
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	مشروع ٢ - معهد
*	*	*	*	*	*	المواسيب	نظام معلوماتي ممكن
*	*	*	*	*	*	تدريب	
٣٧٥,٠٠٠	*	٣٧٥,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	تدريب	
٣٧٥,٠٠٠	*	٣٧٥,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	دعم فني	
*	*	*	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	

# مجلس الخدمة المدنية و المعهد الوطني للإدارة والائتماء

## ملخص

يعنى مجلس الخدمة المدنية بالمهام التالية:

- تتولى مصلحة المراقبة والدراسات جميع القضايا العامة المتعلقة بأنظمة الموظفين وكل من يعمل في خدمة الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات التي تخضع لرقابة المجلس ما عدا المؤسسات القضائية والامنية وفصائل الجمارك.
- رفع مستوى أداء الموظفين من خلال عمليات التدريب.
- فهو إذن مؤسسة مهمة وأساسية في سياق تأهيل الإدارة اللبنانية.

لكن المجلس يواجه الآن المشكلات التالية:

- هو بشكل واضح غير مجهز بالعدد الكافي من الموظفين.
  - انه يتسم بتنظيم ضعيف مع معلوماتية ادارية على مستوى متدن.
  - لا يقوم بتأدية بعض مهامه الاساسية.
- خلاصة القول، إن النقص الحاصل في التجهيزات والموظفين المدربين لا يسمح لمجلس الخدمة المدنية بأداء مهامه على الوجه المطلوب.

إن المعهد الوطني للإدارة والائتماء هو الإدارة التي تؤدي أعمال التدريب تحت إشراف مجلس الخدمة المدنية. وكان لديه نشاط منخفض منذ سنوات عدة واستعاد نشاطه منذ سنة تقريبا، وحيث إن احتياجات التدريب قد تراكمت عبر السنين، فليس لديه الآن القدرة الاستيعابية على الوفاء بها.

إن إستراتيجية برنامج التأهيل الإداري هي التالية:

لمجلس الخدمة المدنية نفسه ( أي إدارة الموظفين):

- تطوير قدراتها الأتية بتوظيف موظفين جدد وبالتدريب وإعادة التنظيم (الهيكلية التنظيمية والنظم) وأخيرا المكننة.

- رفع مستوى المعلومات وبناء نظام معلومات بالحد الأدنى المطلوب، يشمل نظام المكننة وإحصاءات الخدمة المدنية.

#### للمعهد الوطني للإدارة والإنماء:

- برامج تدريب فورية للموظفين من الفئات العليا: برنامج مكثف فوري.

- إعداد المعهد الوطني للإدارة والإنماء وتحديثه في مبنى مهيا وملاتم.

- وفي الوقت نفسه، تحديد فترة زمنية، يتم خلالها تأمين مبنى مؤقت للمعهد الوطني على أن يجهز لهذا الغرض بحيث يمارس نشاطاته بدعم فني استشاري أساسي.

## المحتويات

صفحة	
١	١-١ بيان الوضع الحالي
١	١-١ مهام الوزارة وأولوياتها
٢	٢-١ التنظيم الإداري
٣	٣-١ الموظفون
٥	٤-١ المشاريع القائمة
٦	٥-١ المشكلات الأساسية
٧	-٢ أهداف وأولويات نشاطات التأهيل خلال السنوات الثلاث القادمة
٧	١-٢ الدعم الفني المتوقع والمبرمج
٧	٢-٢ عناصر وأهداف الخطة المتوسطة والطويلة الأجل
٩	٣-٢ المشاريع ذات الأولوية والأجل القصير
١١	-٣ ملخص المشاريع ذات الأولوية
١١	١-٣ المشروع (خدمة-١) تأهيل المبنى والمفروشات والتجهيزات
١١	٢-٣ المشروع (خدمة-٢) دراسة إعادة تنظيم إدارة الموظفين
١٢	٣-٣ المشروع (خدمة-٣) تحسين إدارة الموظفين
١٣	٤-٣ المشروع (خدمة-٤) تأسيس دراسة تمويل
١٣	٥-٣ المشروع (خدمة-٥) إحصاء الموظفين المدنيين
١٤	٦-٣ المشروع (خدمة-٦) نظام معلوماتي ممكن
١٤	٧-٣ المشروع (معهد-١) دعم تدريب المعهد الوطني للإدارة والإتماء
١٥	٨-٣ أولوية المشروع (معهد-٢) دراسة إعادة تنظيم إدارة الإعداد والتدريب والمعهد الوطني للإدارة والإتماء

# الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

صفحة

المشروع (معهد-٣) خطة تنمية ودعم طويلي الأجل.....	١٦	٩-٣
المشروع (معهد-٤) التجهيزات الملحة.....	١٦	١٠-٣
المشروع (معهد-٥) إعادة تأهيل دير راهبات الفرنسيسكان.....	١٧	١١-٣
المشروع (معهد-٦) دعم المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة العامة للمعهد الوطني للإدارة والإنماء (٧٥٠,٠٠٠ دولار على مدى ثلاث سنوات).....	١٨	١٢-٣

## الهيكل التنظيمي والجدول

- الهيكل التنظيمي

### الجدول

جدول رقم ١ - الاحتياجات الملحة للموظفين

جدول رقم ٢ - احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

جدول رقم ٣ - احتياجات التدريب للموظفين

جدول رقم ٤ - احتياجات تأهيل المكاتب

جدول رقم ٥ - احتياجات التجهيزات الضرورية

# البرنامج الوطني للتأهيل الإداري

١٩٩٧ - ١٩٩٥

## مجلس الخدمة المدنية

و

## المعهد الوطني للإدارة والإتماء

١- بيان الوضع الحالي

١-١ مهام الوزارة وأولوياتها

حددت مهام مجلس الخدمة المدنية بالمرسوم الاشتراعي ١١٤ تاريخ ١٢/٦/١٩٥٩ والمرسوم الاشتراعي ١٨٠٢ تاريخ ٢٧/٢/١٩٨٠ على الشكل التالي:

- يمارس مجلس الخدمة المدنية الصلاحيات المخولة بالقوانين والأنظمة بما يعنى التعيين والترقية والمخصصات والتحويل والخطوات التأديبية والخدمة وكافة شؤون الموظفين التي تتعلق بالموظفين المدكبين.

- يهدف الى تحسين أداء مستوى الموظفين من خلال التدريب السليم .

تشمل صلاحية مجلس الخدمة المدنية الإدارات والمؤسسات العامة كافة والبلديات وموظفيها باستثناء العدل والجيش وقوى الأمن الداخلي وفصائل الجمارك.

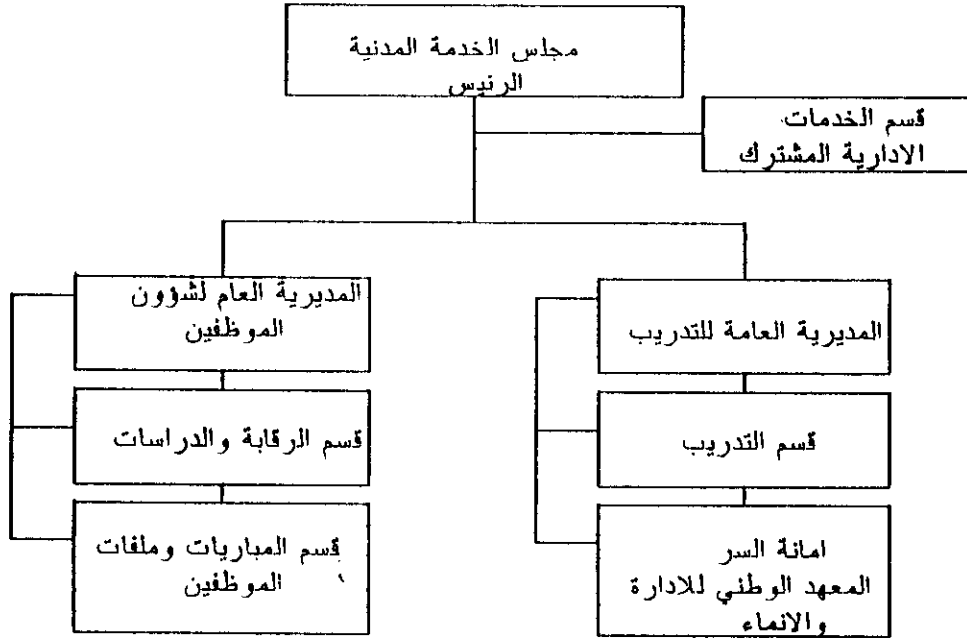
تتضمن المهام الأساسية لمجلس الخدمة المدنية التالي:

- إدارة الموظفين (بما يشمل التوظيف والتأهيل والامتحان والتعيين والترقية وتصنيف الوظائف والتحويل ونهاية الخدمة إضافة الى ملفات الموظفين وتقييم الاحتياجات).

- التدريب وتنظيم الامتحانات والمباريات وتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين في الخدمة والتخصص في الخارج والتعويضات.

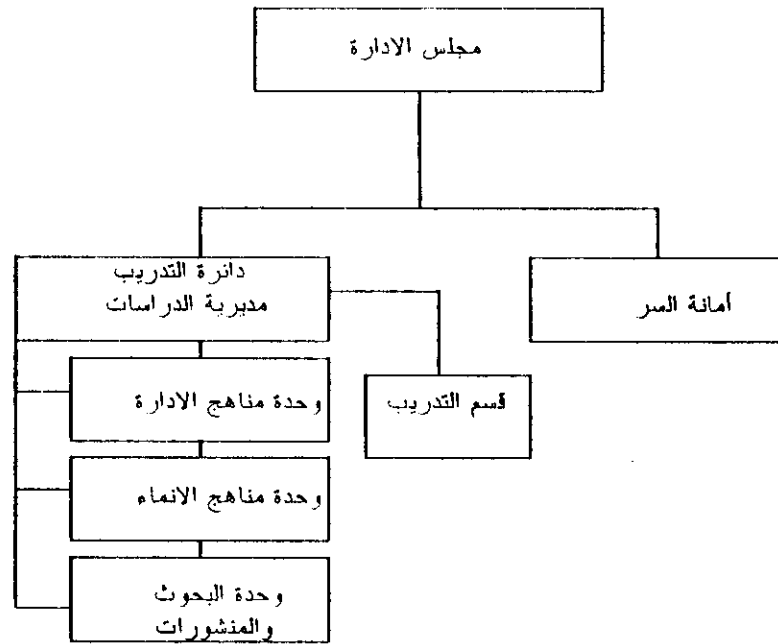
## ٢-١ التنظيم الإداري

حدد التنظيم الإداري لمجلس الخدمة المدنية بالمرسوم الاشتراعي ١١٤ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ والمرسوم الاشتراعي ٨٣٣٧ تاريخ ١٩٦١/١٢/٣٠. يتألف مجلس الخدمة المدنية من الإدارات والمصالح التالية والأقسام والوحدات التالية:





## المعهد الوطني للإدارة والائتماء



### ٣-١ الموظفون

يعمل مجلس الخدمة المدنية حالياً بتلثيه من الملاك المقرر. فمن أصل ٩٧ وظيفة مقررة، هناك ٣٠ وظيفة شاغرة (بصورة خاصة ٥ وظائف من الفئتين الثانية والثالثة و ١٥ وظيفة من الفئة الرابعة). هذه الأرقام شاملة للاحتياجات الملحة لموظفي:

### مجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للإدارة والائتماء.

التوزيع على ثلاث سنوات			الوضع الوظيفي			
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الأولى ١٩٩٥	المراكز الشاغرة نهاية عام ١٩٩٤	المراكز المشغولة	العدد المقرر بالملاك	الفئة
		٧		٣	٣	فئة أولى
				٨	٨	فئة ثانية
٨	٨		٣	١٦	١٩	فئتان ثانية وثالثة
٩	٩		٢	٧	٩	فئة ثالثة
١٦	١٦		١٥	٣٠	٤٥	فئة رابعة
١١	١١	٢	١٠	٣	١٣	فئة خامسة
٤٢	٤٤	٩	٣٠	٦٧	٩٧	المجموع
		٢		٥		متعاقدون
				١٣		مياومون

مجلس الخدمة المدنية - المصلحة الإدارية المشتركة

التوزيع على ثلاث سنوات				المراكز المشغولة	العدد المقرر بالملاك	فئة
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الأولى ١٩٩٥	المراكز الشاغرة نهاية عام ١٩٩٤			
		٣		١	١	فئة أولى
				١	١	فئة ثانية
٣	٣			٢	٢	فئة ثالثة
٦	٦			٩		فئة رابعة
٥	٥					فئة خامسة
١٤	١٤	٣	-	١٣	٤	المجموع
				٢		متعاقدون
				٦		مياومون

مجلس الخدمة المدنية - إدارة شؤون الموظفين

التوزيع على ثلاث سنوات				المراكز المشغولة	العدد المقرر بالملاك	فئة
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الأولى ١٩٩٥	المراكز الشاغرة نهاية عام ١٩٩٤			
		٣		١	١	فئة أولى
				٢	٢	فئة ثانية
٨	٨		٣	١٦	١٩	فئتان ثانية وثالثة
٣	٣			٢	٢	فئة ثالثة
٧	٧		٨		٨	فئة رابعة
٦	٦					فئة خامسة
٢٤	٢٤	٣	غير متوفر	٢٩	٢٤	المجموع
				١		متعاقدون
		٢		٥		مياومون

مجلس الخدمة المدنية - إدارة الإعداد والتدريب والمعهد الوطني للإدارة والإتماء

السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الأولى ١٩٩٥	المراكز الشاغرة نهاية عام ١٩٩٤	المراكز المشغولة	العدد المقرر بالملاك	فئة
		١		١ ٥	١ ٥	فئة أولى فئة ثانية
٢	٢		٢	٣	٥	فئة ثالثة
٣	٣		٣٢	١٢	٤٥	فئة رابعة
			١٠	٣	١٣	فئة خامسة
٥	٥	١	٤٤	٢٥	٦٩	المجموع
		٢		٢		متعاقدون مياومون

٤-١ المشاريع القائمة

هناك مشاريع قيد التنفيذ او على وشك البدء بها بعدما اعتمد تمويلها.

مشاريع مجلس الخدمة المدنية:

- دعم لإعادة تنظيم دائرة الموظفين المذكورة أدناه تحت أولوية المشروع خدمة-٢ والممول من فرنسا.
- تجهيزات حاسوب مصغر مع برامج لدائرة الموظفين والممول من برنامج المساعدة الاميركية حسب التفصيل الوارد في اولوية المشروع خدمة-٨.

مشاريع المعهد الوطني للإدارة والإتماء:

- دراسة إعادة تنظيم المعهد الوطني للإدارة والإتماء المذكور أدناه تحت المشروع معهد-٢.
- دعم من المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة العامة ENA المذكور أدناه تحت المشروع معهد-٧.
- إعادة تأهيل المباني الموقفة والتجهيزات الممولة عربيا والمذكورة أدناه تحت المشروع معهد-٦.
- دعم تدريب المعهد الوطني للإدارة والإتماء كما ورد ذكره أدناه تحت المشروع معهد-١.

- إضافة الى ذلك، ستشارك فرنسا في إعادة تأهيل وبعث المعهد الوطني للإدارة والإتماء. وسوف تضع دير راهبات الفرنسيين تحت تصرف المعهد لهذا الغرض.

## ٥-١ المشكلات الأساسية

ان النشاطات الحالية لدائرة الموظفين هي متابعة التوظيف الإداري وإدارة الموظفين وإعادة إطلاق نشاطات التدريب المخصصة لما قبل واثاء الخدمة. لقد نظمت الدائرة بعض المباريات وأوجدت أخيرا الملف الوظيفي الذي ما زال بعيدا عن متطلبات الادارة الحديثة والذي بدأ العمل على مكنته.

لقد حافظت إدارة الاعداد والتدريب على نشاط محدود وذلك باجراء دورة تدريبية لفترة ٣ أشهر لثمانين موظفا وذلك مرتين في السنة (خلال ١٩٩٣-١٩٩٤) بالإضافة الى بعض التدريبات أثناء الخدمة.

إن المشكلات الأساسية التي تواجه مجلس الخدمة المدنية هي: (١) نقص حاد في عدد الموظفين المؤهلين، (٢) عدم التنظيم (يجب معالجته بمراجعة شاملة وبصورة خاصة مهام الرقابة على الموظفين المتداخلة مع قسم الدراسات، أما نشاطات المعهد العامة فهي متداخلة بإدارة الاعداد والتدريب (٣) وهذه الاخيرة قد سلخت بدورها عن مهامها الاساسية، (٤) يفتقر المعهد الى ظروف العمل الطبيعية وبصورة خاصة مساحة المكاتب والنقص في التجهيزات والمفروشات. كما يحوي حاليا ثلاث غرف تدريس بسعة ٣٠-٤٠ فردا وهي تفتقر بشكل حاد الى المفروشات والتجهيزات المكتبية.

لذلك، فإن نقص الموظفين المؤهلين والتجهيزات والمفروشات ومساحة المكاتب لا تسمح لمجلس الخدمة المدنية في الوقت الراهن بأداء مهامه على الوجه السليم. الجدير ذكره ان المعهد الآن يقوم بثلاث اعماله المرجوة، وطبعاً لم تطرأ عليه تغييرات إيجابية منذ ١٧ عاماً الامر الذي يوجب إعادة نظر شاملة في هيكله التنظيمية لرفع قدراته الادارية والتدريبية في حقل الخدمة المدنية. لهذا، وعلى الرغم من المساعدات الحكومية وبعض الهبات الخارجية، فاننا على يقين ان المعهد بحاجة ماسة الى زيادة في المساعدات لكي يقف على رجليه ويستعيد إداء المطلوب.

الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

## ٢- أهداف وأولويات نشاطات التأهيل خلال السنوات الثلاث القادمة

### ١-٢ الدعم الفني المتوقع والمبرمج

يجب تقديم الدعم الفني كما ورد في وصف المشاريع أدناه. ننوه هنا ان الاستشارات ومهمات الدعم قد قدمت أو أنها في طريقها أو أنها قيد التحضير لتقديم في القريب العاجل كما هو وارد أدناه.

### ٢-٢ عناصر وأهداف الخطة المتوسطة والطويلة الأجل

نظرا الى وضع الادارة العامة ووفقا للأولويات في البرنامج الوطني للتأهيل الإداري، أن لمجلس الخدمة المدنية دورا رئيسيا في إعادة البناء الإداري وتأهيله إذ عليه أن يعالج القضايا التالية بالحاح: ملاك غير ملائم، شواغر كثيرة في الإدارة العليا والوظائف الرئيسية، مستوى كفاءة منخفض للموظفين الحاليين والصغوبة الجمة في تعيين موظفين مؤهلين.

بما أن مجلس الخدمة المدنية هو العمود الفقري في إعادة التأهيل المؤسسي في الإدارة العامة فإنه بالتالي ينبغي اعتبار إعادة تنشيطه كمركز للنقل في البرنامج أعلاه.

ان نجاح البرنامج التأهيلي يعتمد الى حد بعيد على كيفية تنفيذ مهام مجلس الخدمة المدنية في إدارة الموظفين و تدريبهم. أما الآن فإن قدرة المجلس محدودة جدا في سياق التجاوب الآتي مع حاجات التوظيف والادارة والتدريب. والجدير ذكره ان هذه القدرة، سوف تلعب لاحقا دورا أساسيا في دعم الاصلاح الإداري المنشود.

#### الادارة العامة لشؤون الموظفين:

ان تعزيز هذه الادارة هو من الاولويات الاكثر الحاحا، ويتم هذا من خلال التوظيف العاجل لموظفين إضافيين وتدريب الموظفين الحاليين والجدد، وتقديم التجهيزات الأساسية من حواسيب ودعم فني على مستوى عال بحيث يتم (١) تصميم وتركيب نظم المعلومات الادارية ( بدعم من برنامج المساعدة الاميركية) والاجراءات المحدثة، إعداد ودعم عملية التأهيل الإداري بالتنسيق مع إدارات ومؤسسات أخرى وطنية، (٣) المساهمة في إعداد الإصلاحات في إدارة الموظفين (التوظيف والأنظمة والإجراءات والإدارة) وفوق كل ذلك تدريب الموظفين في هذه الميادين.

## إدارة الإعداد والتدريب و المعهد الوطني للإدارة والإنماء:

ان إعادة إطلاق النشاطات التدريبية للمعهد الوطني للإدارة والإنماء وضعت بحق كأولوية أولى في إعادة التأهيل الإداري. لذا قد يكون من الأهمية بمكان أن يصبح المعهد قادرا على تولى هذه المهمة حيث يكون تدريب الموظفين المستجدين وعلى رأس العمل ضروريا لرفع القدرات والمهارات المؤسسية.

في الوقت الراهن، لا يملك المعهد القدرة والوسيلة اللازمين لكي يتجاوب وإحدى المقومات الرئيسية للتأهيل الإداري. ومثالا على ذلك، يجب تأهيل مبنى لمركز التدريب، كما ينبغي تعيين موظفين وإعادة تجديد المباريات والبرامج، كما يجب أيضا تحديث وسائل التعليم.

بما أنه لم يكن ممكنا في هذه المرحلة وضع خطة تدريبية شاملة وبما أن التأهيل الإداري لا يزال في طور البداية، لذا نوصي أن يكون التوجه حاليا بما يلي:

أ- تقديم التدريب الملح والملامح بحده الأدنى للمستجدين.

ب- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية محددة حيثما أمكن ذلك. إن المشاريع والمشاريع الثانوية المحددة في البرنامج الوطني للتأهيل الإداري تتضمن بعض برامج التدريب في قطاعات محددة.

ج- وفي الوقت عينه، إعادة تنظيم وتنشيط إعادة تأهيل المعهد الوطني للإدارة والإنماء لكي يتم توافر قدرة تدريبية محلية للتدريب المهني في الإدارة العامة.

لقد تم إعداد مشروع إعادة بناء المعهد الوطني للإدارة والإنماء (في شهر تشرين الثاني ١٩٩٤) وهو يتضمن بعض أعمال التدريس الطويل الأجل (تدريب ما قبل وأثناء الخدمة) واحتياجات برامج التدريب والمساحات الضرورية. يقتضي التتويه هنا ان اتفاقا سيبرم بين الحكومتين الفرنسية واللبنانية بحيث يخصص مبنى دير راهبات الفرنسيين كمبنى للمعهد الوطني للإدارة والإنماء والذي تقدر كلفة تأهيله بحوالي (٤,٠٠٠,٠٠٠) دولار. ومن الممكن أيضا ان تسعى فرنسا للمشاركة في مساهمة تمويل بعض تجهيزات التدريب للمعهد المذكور.

من الوارد ان يقدم كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفرنسا وبرنامج المساعدة الاميركية والارجح كندا أيضا دعما فنيا أساسيا بحيث يتم المساهمة في (١) تحديد احتياجات التدريب ومنهاجها، (٢) إنتاج وتزويد مواد التدريب أو شرائها، (٣) تحديد أساليب التدريب، (٤) تدريب المدربين، (٥) التدريب بحد ذاته، (٦) تجديد المكتبة.

ان دعم بعض المانحين حاليا اصبح ملموسا اذ جدد ميثاق فيما بين المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا والمعهد الوطني للإدارة والإنماء لعام ١٩٩٥.

هذا الميثاق الذي تبلغ قيمته ٢٥٠,٠٠٠ دولار في السنة يتضمن: مباريات، برامج تدريب، دراسات عن وسائل تعليمية لإعادة التنظيم، دراسات، زيارات الى فرنسا، مؤتمرات، حضور محاضرين الى بيروت، تدريب مدربين ودعم المكتبة. سيقدم أيضا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الدعم الكامل في إعادة إطلاق نشاطات المعهد بالتنسيق الوثيق مع فرنسا. هذا وقد يرتقب قريبا إتمام مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيث تبدي كندا بعض الاهتمام في تقديم الدعم أيضا. علاوة على هذا لقد وافق مجلس الشعب الاميركي على تمويل وقدره ٣,٢٠٠,٠٠٠ دولار من خلال برنامج المساعدة الاميركية وهذا لتدريب الموظفين. وأخيرا قد يتم شراء بعض التجهيزات للتدريب الفوري بمساعدة تمويل عربي (١,٠٠٠,٠٠٠ دولار).

## ٣-٢ المشاريع ذات الأولوية في الأجل القصير

من أجل تنفيذ هذه الأهداف تم اختيار أعمال ومشاريع قصيرة الأجل للتنفيذ الفوري.

أن المشاريع التي تعني الإدارات المختلفة لمجلس الخدمة المدنية (إدارة الموظفين وإدارة الأعداد والتدريب والمصلحة الإدارية المشتركة والمعهد الوطني للإدارة والانماء) ستقدم كل مجموعة منها على حدة لأنه هناك اختلافا أساسيا في بنيتها بالرغم من أن بعضها يتم بعضها الآخر.

### بما يتعلق بمجلس الخدمة المدنية:

- إعادة تأهيل المبنى والمفروشات والتجهيزات (خدمة-١).
- تعزيز إدارة الموظفين (خدمة ٢- و ٣).
- عمليتان ملحتان مرتبطتان وثيقا لاستعادة مستوى سليم من المعلومات الإدارية الخاصة بالخدمة المدنية:
- إحصاء للموظفين المدنيين (خدمة-٥).
- نظام معلومات ممكن (خدمة-٤).
- تأسيس صندوق خاص لتمويل الدراسات الإضافية.

### بما يتعلق بالمعهد الوطني للإدارة والانماء:

لقد تم اختيار عدد من المشاريع كان قد تم تمويلها إما جزئيا أو كليا كما تم تنفيذ بعض منها.

- من المشاريع المطلوب تنفيذها فورا تدريب ٤٥٠ الى ٥٠٠ موظف مدني من الفئة الثالثة صعودا الى الفئة الأولى في الوزارات كافة: معهد-١.
- دراسة إعادة تنظيم إدارة الإعداد والتدريب والمعهد الوطني للإدارة والانماء: معهد-٢.

- تجهيزات فورية لتساعد المعهد على العمل في مبان مؤقتة ريثما تتم جهوزية دير راهبات الفرنسيسكان: معهد-٤.
- دعم عام من " المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة العامة " وذلك لتحسين أساليب التدريب: معهد-٦.
- جهد طويل الأجل لتطوير معهد حديث للإدارة العامة بما في ذلك إعادة تأهيل دير راهبات الفرنسيسكان (معهد-٥) وصنع خطة طويلة الأجل (معهد-٣).



### ٣- ملخص المشاريع ذات الأولوية

ملاحظة: يرجى مراجعة التفاصيل الخاصة بالموظفين والاحتياجات الأساسية وكلفة التدريب والدعم الفني والحواسيب والتجهيزات الأخرى في نهاية هذا التقرير.

#### ٣-١ المشروع (خدمة-١) تأهيل العقبى والمفروشات والتجهيزات

المصلحة الإدارية المشتركة وإدارة الموظفين:

	-	تأهيل مجلس الخدمة المدنية: ٥٠٠ متر مربع متبقية عقب	٢٢,٠٠٠
	-	إعادة تأهيل عامة قامت به الحكومة	٦٣,٢٥٠
	-	مفروشات أساسية وتجهيزات	
	-	تجهيزات حواسيب إضافية مرتبطة بالمشروع خدمة-٣ ما	١٢٤,٠٠٠
	-	زال يحتاج لتمويل	٦٦,٠٠٠
	-	٣ مركبات	

٢٥٣,٢٥٠

الكلفة الإجمالية بالدولار (يستثنى تأهيل المبنى)

وتتدرج الكلفة على مدى سنتين:

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٢٥٠,٠٠٠	١٠٣,٢٥٠	

#### ٣-٢ المشروع (خدمة-٢) دراسة إعادة تنظيم إدارة الموظفين

لكي يتم تطوير الاداء وتحسين إدارة الموظفين يجب إعادة تنظيمها. وبما أن نظاما معلوماتيا جديدا سيوضع للتطبيق فإنه من الضروري إجراء دراسة على هذا النظام. لقد أمنت فرنسا تمويل الدراسة وان المشروع الآن وضع قيد التطبيق.

٣٠,٠٠٠

كلفة الدراسة الإجمالية دولار

ويصرف هذا المبلغ خلال السنة الأولى.

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٣٠٠,٠٠٠	-	-

**٣-٤ المشروع (خدمة-٣)  
لحسين إدارة الموظفين**

حالما تجرى هذه الدراسة ينبغي تعزيز إدارة الموظفين بأساليب جديدة وتقنيات ووسائل (قاعدة بيانات وحواسيب) من أجل أن يتم رفع فعالية إدارة الموظفين والتوظيف وتسهيل عملية الإصلاح الإداري (أي ملاك موظفين جديد وفقا للتنظيم الجديد للإدارات).

- معاونان فنيان لاجل طويل لمدة سنتين، متخصصان في إدارة الموظفين والموارد البشرية إضافة الى ٣٠ مستشار/ شهر لاجل قصير
  - تدريب ٢٩٢ متدرب/ أسبوع على استعمال الحاسوب في لبنان والخارج، وعلى
- ٩٨٩,٧٠٠
- ٦٤٠,٨٠٠

ملاحظة: تقدم التجهيزات الضرورية تحت مشروع خدمة-١

١,٦٣٠,٥٠٠

الكلفة الإجمالية بالدولار

وهي موزعة على سنتين على الشكل التالي:

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٨٦٥,٠٠٠	٧٦٥,٥٠٠	-

٤٣٣ المشروع (خدمة-٤)  
تأسيس صندوق لتمويل الدراسات

تعبيرا لما بحث أعلاه، نجد انه من الضروري اجراء دراسات محددة، مثل دراسات الضمان الاجتماعي للموظفين المدنيين والشؤون الاجتماعية ونظام التقاعد أو غيرها من الدراسات تحدد في وقت لاحق. لذا يجب أخذ احتياطي مالي لهذا الامر بما يعادل ١٠ رجل/شهر، في الأجل القصير.

١٩٢,٥٠٠

الكلفة الإجمالية لدراسة التمويل دولار

وهي تدرج في السنة الثانية:

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
	١٩٢,٥٠٠	

٤٣٤ أولوية المشروع (خدمة-٥)  
إحصاء الموظفين المدنيين

هناك حاجة لاجراء إحصاء ميداني للحصول على قاعدة بيانات شاملة، مركزية ومعتمدة عن الموظفين المدنيين (حوالي ٣٠,٠٠٠ بما فيهم موظفو التعليم باستثناء الجامعة). يساعد هذا الإحصاء في إدارة الموظفين كما يخدم في إزالة العمال الوهميين والذين لا يتواجدون في الخدمة، هذا ويخدم أيضا في سياسة الموظفين المرتبطة بموازين الرواتب والمخصصات وبصورة عامة بالاصلاح الإداري الشامل. وقبل هذا يقتضي وضع دراسة لتقدير الكلفة الحقيقية لهذا الإحصاء واعداد شروط مرجعيته. ولهذا يجب رصد مبلغ احتياطي متوقع بـ ٨٠٠,٠٠٠ دولار يتضمن ٢٠٠,٠٠٠ للتجهيزات.

٨٠٠,٠٠٠

الكلفة الإجمالية المقدره للإحصاء دولار

وتدرج هذه الكلفة في السنة الثانية.

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
	٨٠٠,٠٠٠	

٦-٣ المشروع (خدمة-٦)  
نظام معلوماتي ممكن

لقد تم تمويل هذا المشروع بواسطة برنامج المساعدة الأميركية إذ تم تركيب ٨ حواسيب مع شبكتها. ان إحصاء الموظفين المدنيين سيسهم بتغذية قاعدة بيانات الموظفين بالمعلومات الضرورية كما ان الدعم الفني المرتبط بالمكننة والتدريب سيكون ميدانيا وهذا المشروع هو حاليا قائم.

تبلغ الكلفة الاجمالية للمشروع (من أصل مجموع ٢,٥٠٠,٠٠٠ دولار لإدارات الرقابة الأربع ومجلس النواب) ٤٨٠,٠٠٠ دولار.

وتتدرج هذه الكلفة في السنة الأولى.

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٤٨٠,٠٠٠	-	-

٧-٣ المشروع (معهد-١)  
دعم التدريب الذي يقدمه المعهد الوطني للإدارة والإتعاء

يهدف هذا المشروع الى تدريب ما يقارب ٤٥٠ الى ٥٠٠ موظفا في الوزارات والمصالح المستقلة والبلديات كافة من الفئات الأولى والثانية والثالثة في فترة سنتين. لقد حدد موعد بدء المشروع خلال أيار ١٩٩٥ وستقوم بتنفيذه مؤسسات أميركية (PIET). ان مواضيع التدريب الأساسية هي: ادارة شؤون الموظفين والادارة العامة والمحاسبة واساليب استعمال الحاسوب. ان تقييم احتياجات التدريب ستستمد من البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ومن خطة التدريب التي أعدت بالتنسيق مع إدارة الإعداد والتدريب لمجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للإدارة والإتعاء. هذا وسيتم التعاقد لدعم فني ومستشارين لأجل قصير وبصورة خاصة لمناهج وبرامج التدريب.

سيعود تخصيص المبلغ ٣,٢ مليون دولار الذي يؤمنه برنامج المساعدة الأميركية الى PIET. هذا وستقوم الجامعة الأميركية في تنفيذ برنامج التدريب بالاشتراك مع كل من الجامعة اللبنانية والمعهد الوطني للإدارة والإنماء ومؤسسات أخرى أيضا داخل لبنان وخارجه. كما سيتم أيضا التزويد بمواد التدريب والتجهيزات.

٣,٢٠٠,٠٠٠

الكلفة الإجمالية دولار

وهي موزعة على سنتين.

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
١,٦٠٠,٠٠٠	١,٦٠٠,٠٠٠	-

٨-٣ المشروع (معهد-٢)  
دراسة إعادة تنظيم إدارة الأعداد والتدريب  
والمعهد الوطني للإدارة والإنماء

من أجل تطوير وتحسين أداء تدريب الموظفين يجب إعادة تنظيم إدارة الأعداد والتدريب. يقتضي تنفيذ دراسة مماثلة للدراسة التي أجريت لإدارة الموظفين. لقد أمنت فرنسا التمويل اللازم ودخل المشروع الآن حيز التنفيذ.

٢٥,٠٠٠

الكلفة الإجمالية للدراسة دولار

وهي مدرجة في السنة الأولى.

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٢٥,٠٠٠	-	-

٩-٣ المشروع (معهد-٣)  
خطة تنمية ودعم طويلي الأجل

سيحتاج المعهد الوطني للإدارة والإنماء دعماً إضافياً بعد أن يتم إجراء دراسة إعادة التنظيم وبعد توافر مبنى ملائم له. سيتم وضع خطة طويلة الأجل حينئذ بدعم من (٢) فنيين في حقل التدريب الإداري ولمدة سنتين:

الكلفة الإجمالية بالدولار ١,٣٧٨,٠٠٠

إضافة إلى ذلك، سيتم تدريب المدربين من خلال تدخلات قصيرة المدة: ٢٣٤ (رجل/أسبوع):

الكلفة الإجمالية بالدولار ٢٤٦,٠٠٠

ستسمح الخطة اعلاه للمعهد بالتجاوب بالاحتياجات التدريب للموظفين الحاليين والمستجدين. كما يجري التباحث الآن في مشروع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ليشمل جزءاً من هذه الاحتياجات. كما انه قد يتطلب تمويلاً من مانحين آخرين. يجدر هنا التنويه انه لا يوجد ازدواجية في ذلك مع دعم المدرسة الفرنسية للإدارة ENA الى المعهد الوطني للإدارة والإنماء (مشروع معهد-٧) الذي هو موجه نحو الاحتياجات الآنية الملحة.

الكلفة الإجمالية بالدولار ١,٦٢٤,٠٠٠

وتدرج هذه الكلفة خلال السنتين الثانية والثالثة.

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٠	٨١٢,٠٠٠	٨١٢,٠٠٠

١٠-٣ المشروع (معهد-٤)  
التجهيزات الملحة

بانتظار جهوز مبنى المعهد الوطني للإدارة والإنماء ( دير راهبات الفرنسيكان) ومن أجل إجراء دورات تدريبية في المدى القصير، لقد خصص مؤقتاً مبنى مدرسة للمعهد الوطني للإدارة والإنماء. ستكون التجهيزات الأساسية ضرورية مثل الحواسيب ( للإدارة والتدريب)، وآلات التصوير، والتجهيزات المرئية والسمعية، والتجهيزات المكتبية والمفروشات، أمركبة واحدة وتجهيزات تدريب أخرى.

لقد أمن التمويل العربي مبلغا وقدره ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار للتجهيزات الأساسية والملحة:

١٩٨,٦٠٠	مفروشات تدريب
١١٦,٢٠٠	غرفة التدريب على الحاسوب
٢٨,٦٠٠	المكتبة
٩٦,٣٠٠	مدرج مسرحي
٤,٨٦٠	غرف المعلمين
٣٥,٠٠٠	الكافيتيريا
١٩٨,٠٠٠	عمليات تدريب
٣٠٠,٠٠٠ (تحدد لاحقا)	نفقات أخرى (١)
١,٠٠٠,٠٠٠	الكلفة الإجمالية بالدولار

ستسحب هذه التجهيزات من مبنى المدرسة عندما يتوافر مبنى المعهد الوطني للإدارة والإنماء. سيقترض حينئذ احتياج تجهيزات إضافية ( غير واردة في الموازنة الحالية ولم تتحدد بعد).

وتدرج هذه الكلفة خلال السنتين الثانية والثالثة.

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
----------	-----------	-----------

(١) راجع الجدول حول التجهيزات الإضافية والغير مشمولة بطلب البرنامج الوطني للتأهيل الإداري والموجه الى صناديق التمويل العربية.

٣-١١ المشروع (معهد-٥)  
إعادة تأهيل دير راهبات الفرنسيسكان

لا يملك المعهد الوطني للإدارة والإنماء مكانا محددًا يشغله، ويتوافر له الآن بعض المكاتب وغرفتان فقط في مبنى مجلس الخدمة المدنية. لذا هنالك حاجة لإيجاد أو بناء مبنى ذي مساحة كافية ( تبلغ ٤٠٠٠ الى ٥٠٠٠ متر مربع) لإجراء نشاطات التدريب وفقا للاحتياجات المقدرة في مشروع المعهد. يجب أن تكون هذه المساحة ملائمة ومصممة خصيصا لأغراض التدريب. إضافة الى ذلك، سوف توفر المساحة التي يشغلها المعهد الآن في مجلس الخدمة المدنية.

وعقب زيارة بعثة المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة العامة الى بيروت، تم دراسة مقترحات عدة، كمجمع الجامعة، الصنائع، ودير راهبات الفرنسيسكان العائد لفرنسا. ويبدو ان إعادة

تأهيل دير راهبات الفرنسيكان كان هو الحل الأسرع حيث أنه يمتاز بالموقع الجيد والمساحة الملائمة والمقدرة بحوالي ٤٨٠٠ متر مربع والجدير بالذكر ان فرنسا ستترك هذا المبنى تحت تصرف الحكومة.

تقدر كلفة التأهيل بنحو ٤,٠٠٠,٠٠٠ دولار ويمكن أن تؤمنها الحكومة جزئيا بالاضافة الى مصادر تمويلية أخرى.

لم يشتمل بعد برنامج التأهيل الإداري على كلفة تأهيل مبنى المعهد الوطني للإدارة والإتماء.

٤,٠٠٠,٠٠

الكلفة الإجمالية بالدولار

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
غير مشتملة	غير مشتملة	غير مشتملة

١٢٣٣ المشروع (معهد - ٩)  
 دعم المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة العامة  
 للمعهد الوطني للإدارة والإتماء (٧٥٠,٠٠٠ دولار على مدى ثلاث سنوات)

ضمن أطر العمل المتوافق عليها على مدى ثلاث سنوات بين المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة العامة وبين المعهد الوطني للإدارة والإتماء تقوم فرنسا بتأمين موازنة سنوية تبلغ ٢٥٠,٠٠٠ دولار لدعم تحسين المباريات والبرامج والوسائل التعليمية. يشمل هذا الاتفاق أيضا الزيارات الدراسية والمؤتمرات، وحضور المحاضرين الى بيروت وتدريب المدربين، ودعم المكتب.

٧٥٠,٠٠٠

الكلفة الإجمالية بالدولار

وهي موزعة على ثلاث سنوات على الشكل التالي:

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠



جداول

مجلس الخدمة المدنية

(لا تشمل المعهد الوطني للإدارة والائتماء)

جدول رقم ١  
الاحتياجات الملحة للموظفين

مصلحة : مجلس الخدمة المدنية

التوزيع على ثلاث سنوات			وظائف شاغرة نهاية عام ١٩٩٤	مجموع العدد المشغول	العدد المقرر للوظائف	الجهة
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الاولى ١٩٩٥				
			٠	٣	٣	فئة اولى
			٠	٨	٨	فئة ثانية
			٣	١٦	١٩	فئة ثالثة أو رابعة
			٢	٧	٩	فئة ثالثة
			١٥	٣٠	٤٥	فئة رابعة
			١٠	٣	١٣	فئة خامسة
			٣٠	٦٧	٩٧	مجموع الملاك
				٥		متقاعدون
				١٣		مبارمون

جدول رقم ١  
الاحتياجات الملحة للموظفين

مصلحة : مجلس الخدمة المدنية  
مديرية : المصلحة الادارية المشتركة

التوزيع على ثلاث سنوات			وظائف شاغرة نهاية عام ١٩٩٤	مجموع العدد المشغول	العدد المقرر للقائف	الفترة
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الاولى ١٩٩٥				
			٠	١		فترة اولى
			٠	١		فترة ثانية أو ثالثة
			٠	٢		فترة ثالثة
			٩-	٩		فترة رابعة
			٠			فترة خامسة
	١٤	١٤	٩-	١٣		مجموع الملأه
				٢		متقاعون
				٦		مبارمون

جدول رقم ١  
الاحتياجات الملحة للموظفين

مصالحة : مجلس الخدمة المدنية  
مديرية : إدارة الموظفين

التوزيع على ثلاث سنوات			وظائف شاغرة نهاية عام ١٩٩٤	مجموع العدد المشغول	العدد المقرر للوظائف	الفئة
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الاولى ١٩٩٥				
			٠	١	١	فئة أولى
			٠	٢	٢	فئة ثانية
			٣	١٦	١٩	فئة ثانية أو ثالثة
			٠	٢	٢	فئة ثالثة
			٨-	٨		فئة رابعة
			٠			فئة خامسة
			٥-	٢٩	٢٤	مجموع الملاك
				١		متعاقدون
				٥		مبارمون

جدول رقم ٢  
احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

مصلحة : مجلس الخدمة المدنية  
مديرية : المصلحة الادارية المشتركة

المجموع لكل فئة	الكفاءات العلمية والخبرات المطلوبة	الوظيفة	العدد	فئة
٢	يتم الاختيار من أعلى رتبتين من الفئة الثالثة مجازين جامعيًا؛ إضافة الى اكمال دورة تدريبية بنجاح في المعهد الوطني للإدارة والائتماء	مدير	٢	ثانية
١	حالات خاصة	رئيس مصلحة الحاسوب	١	ثالثة
				ثانية
		رؤساء دوائر	٥	ثالثة
٦	مكتوبون مستقفا من المعهد الوطني للائتماء والإدارة	رئيس دائرة (حاسوب)	١	ثالثة
		محورون (درجة أولى)، محورون (درجة ثالثة)	٦	رابعة
	بكالوريا قسم ثاني، بكالوريا قسم أول	مدرّس	٢	رابعة
	حالات خاصة	محلل	١	رابعة
١٢	القدرة على الطباعة باللغة العربية وباللغة الأجنبية (فرنسي أو انكليزي)	مستكتب	٣	رابعة
١٠	بدون شروط خاصة	حاجب	١٠	خامسة
٣١			٣١	المجموع

جدول رقم ٢  
احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

مصلحة : مجلس الخدمة المدنية  
مديرية : إدارة الموظفين

المجموع لكل فئة	الكفاءات العلمية والخبرات المطلوبة	الوظيفة	العدد	فئة
	يتم الاختيار من أعلى رتبتين من الفئة الثالثة مجازين جامعياء؛ إضافة الى اكمال دورة تدريبية بنجاح في المعهد الوطني للإدارة والالتزام	مدير / رئيس مصلحة	٢	ثانية
	يتم الاختيار من أعلى رتبتين من الفئة الثالثة مجازين جامعياء؛ إضافة الى اكمال دورة تدريبية بنجاح في المعهد الوطني للإدارة والالتزام	مراقب	١	ثانية
٤	يتم الاختيار من أعلى رتبتين من الفئة الثالثة مجازين جامعياء؛ إضافة الى اكمال دورة تدريبية بنجاح في المعهد الوطني للإدارة والالتزام	مراقب	١	ثانية
١٤	متخرجون مسبقا من المعهد الوطني للإدارة والالتزام	مراقب	١٤	ثالثة
	متخرجون مسبقا من المعهد الوطني للإلتزام والادارة	رئيس دائرة	٦	ثالثة
٦	بكالوريا قسم أول	رئيس قسم		ثالثة
١٤	الفترة على العطلة باللغة العربية وبلغة أجنبية(فرنسي أو انكليزي)	محورون (درجة أولى)، محورون (درجة ثالثة)	١٤	رابعة
١٢	رخصة سوق	مستكتب		رابعة
		حاجب / سائق	١٢	خامسة
٥٠			٥٠	المجموع

جدول رقم ٣  
احتياجات التدريب للموظفين الحاليين

مصلحة : مجلس الخدمة المدنية  
مديرية : المصلحة الادارية المشتركة

السنة الثالثة	التوزيع على ثلاث سنوات			تكلفة الدورات التدريبية (دولار)			مواضيع التدريب	مكان التدريب	اسابيع متربين	اسابيع تدريب	عدد المتربين	فئة
	السنة الثانية	السنة الاولى	السنة الثالثة	تدريب عالمي	تدريب اقليمي	تدريب محلي						
١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥										
٢٧٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠			٥٤٤٠٠٠			الشؤون الادارية والمالية والحاسوب	عالمي	١٢	٦	٢	ثانية
٩٠٠	٩٠٠				١٠٨٠٠		حاسوب	محلي	٤	٢	٢	ثانية
٥٤٤٠٠٠	٥٤٤٠٠٠						شؤون ادارية ومالية وصلقات عامة وحواسوب	عالمي	٢٤	٨	٣	ثالثة
٢٧٠٠٠	٢٧٠٠٠					٥٤٤٠٠	حاسوب	محلي	١٢	٤	٣	ثالثة
٤٢٣٠٠	٤٢٣٠٠	٤٢٣٠٠					حاسوب	محلي	٢٨	٤	٧	رابعة
٨٨٠٨٠٠	٨٨٠٨٠٠	٤٢٣٠٠										
١٨١٠٨٠٠	١٨١٠٨٠٠	١٩٠٨٠٠							٨٠	٢٤	١٧	المجموع
												المجموع الاجمالي

جدول رقم ٢  
احتياجات التدريب للموظفين الحاليين

مصلحة : مجلس الخدمة المدنية  
مدرية : إدارة الموظفين

التوزيع على ثلاث سنوات				تكلفة الدورات التدريبية (دولار)			مواضيع التدريب	مكان التدريب	اسابيع	مكثريين	اسابيع	تدريب	عدد المتكثريين	فئة
السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	تدريب عالمي	تدريب اقليمي	تدريب محلي									
١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥	٥٤٠٠٠٠		١٠٨٠٠	ادارة الموظفين	ادارة الموظفين	١٢	١٢	٦	٢	٢	ثانية	
	٩٠٠	٩٠٠				حاسوب		٤	٤	٢	٢	٢	ثانية	
٤٨٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	١٤٤٠٠٠٠			ادارة الموظفين		٣٢	٣٢	٨	٤	٤	ثانية-ثالثة	
٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠			١٨٠٠٠٠	حاسوب		٤٠	٤٠	٤	٤	١٠	ثانية-ثالثة	
٢٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	٧٢٠٠٠٠			تصنيف		١٦	١٦	٨	٨	٢	ثانية-ثالثة	
١٠٢٠٠	١٠٢٠٠	١٠٢٠٠			٣٢٦٠٠	حاسوب		٨	٨	٤	٤	٢	ثانية-ثالثة	
٣٦٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠		٧٢٠٠٠٠			تقييم الاداء وطلبات الموظفين		١٦	١٦	٨	٨	٢	ثالثة	
١٠٨٠٠	١٠٨٠٠				٢٢٦٠٠	حاسوب		٨	٨	٤	٤	٢	ثالثة	
٣٦٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠		٧٢٠٠٠٠			مباراة		١٦	١٦	٨	٨	٢	ثالثة	
١٠٨٠٠	١٠٨٠٠				٣٢٦٠٠	حاسوب		٨	٨	٤	٤	٢	ثالثة	
٤٠٨٠٠	٤٠٨٠٠		٤٠٨٠٠		١٤٤٤٠٠	حاسوب		٣٢	٣٢	٤	٤	٨	رابعة	
١٥٩٠٦٠٠	١٨٧٠٥٠٠	١١١٠٩٠٠٠	٤١٤٠٠٠٠		٤٥٠٠٠٠			١٩٢	١٩٢	٦٠	٢٨	٣٨	المجموع	
٤٥٩٠٠٠٠			٤٥٩٠٠٠٠										المجموع الاجمالي	





جدول رقم ٥  
احتياجات التجهيزات الضرورية

مصالحة : مجلس الخدمة المدنية

مدوية : إدارة الموظفين

توزيع على مدى ثلاث سنوات		السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الاولى ١٩٩٥	التكلفة الإجمالية	مجموع التكلفة بالدولار	السعر الافرادى بالدولار	العدد	انواعها	التجهيزات
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦									
										حواسيب للمكاتب
						١٧,٥٠٠	٣,٥٠٠	٥	notebook PC/486	حواسيب شخصية
						١٢,٠٠٠	٣,٢٠٠	٥	Desk PC/486	
						٢,٠٠٠	١,٠٠٠	٢	Supplementary hard disk -750 MB	أسطوانة ثابتة
						٥,٠٠٠	٢,٥٠٠	٢	UPS	محول تغذية كهربائى
						١٥,٠٠٠	٢,٠٠٠	٥	Laser printers	طابعات
						٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	١	Rapid and large laser printer	طابعات
						١,٥٠٠	١,٥٠٠	١	Scanner	ماسح ضوئى
						١,٥٠٠	١,٥٠٠	١		برامجيات
										معالجة المصنوعات، معالجة النصوص، قاعدة البيانات، Word 6 arabic
					٢٢٠,٠٠٠					مجموع الحواسيب
						٥٠٠	٥٠٠	١		تجهيزات مكتبية
						٣٥٠	٣٥٠	١		الات كتابية
						٧,١٠٠	٧,١٠٠	١	Dig	الات حاسبة
						٩,٢٠٠	٢,٢٠٠	٤	small	جهاز الهاتف
						٤٨,٨٠٠	١٠٠	٤٨	small	الات تصوير
					٢١٢,٩٥٠					المجموع



جدول رقم ٥  
احتياجات التجهيزات الضرورية

توزيع على مدى ثلاث سنوات			التكلفة الإجمالية	مجموع التكلفة بالولار	السرور بالولار	العدد	انواعها	التجهيزات
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الاولى ١٩٩٥						
								حواسيب للمكاتب
				١٧٤٥٠٠	٢٤٥٠٠	٥	notebook PC/486	حواسيب شخصية
				١٦١٠٠٠	٢٢٢٠٠	٥	Desk PC/486	
				٢١٠٠٠	١٤٠٠٠	٢	Supplementary hard disk - 750 MB	اسطوانة ثابتة
				٥١٠٠٠	٢٤٥٠٠	٢	UPS	محول تغذية كهربائية
				١٥٤٠٠٠	٢١٠٠٠	٥	Laser Printers	طابعات
				٢٤٥٠٠	٢٤٥٠٠	١	Rapid and large laser printer	طابعات
				١٤٥٠٠	١٤٥٠٠	١	Scanner	ماسح صوتي
				١٤٥٠٠	١٤٥٠٠	١		برامجيات
							معالجة المصنفات، معالجة النصوص، قاعدة البيانات، Word 6 arabic	
		٣١٤٠٠٠	٣١٤٠٠٠					مجموع العواسب
								تجهيزات مكتبية
				٥٠٠	٥٠٠	١		فاكس
				٢٥٠	٢٥٠	١		آلة تصوير الكتب
				٧١٠٠٠	٧١٠٠٠	١		آلة تصوير
				٩٢٠٠٠	٢٤٣٠٠	٤		كبيرة
				٧٥٠	٢٥٠	٣		صغيرة
				٦٠٠	١٠٠	٦		كبيرة
								آلة حاسبة
								صغيرة
		٩٢٥٠	٩٢٥٠					المجموع
								١٨٤٥٠٠

مصلحة : مجلس الخدمة المدنية

مديرية : المصلحة الادارية المشتركة



جداول

المعهد الوطني للإدارة والانماء

جدول رقم ١  
الاحتياجات الملحة للموظفين

مصلحة : المعهد الوطني للإدارة والائتماء

التوزيع على ثلاث سنوات			وظائف شاغرة نهاية عام ١٩٩٤	مجموع العدد المشغول	العدد المقرر للوطنانف	الفئة
السنة الثالثة ١٩٩٧	السنة الثانية ١٩٩٦	السنة الاولى ١٩٩٥				
			٠	١	١	فئة أولى
			٠	٥	٥	فئة ثانية
	١		٢	٣	٥	فئة ثالثة
			١	١٣	١٤	فئة رابعة
			٢	٣	٥	فئة خامسة
	١		٥	٢٥	٣٠	مجموع الملاك
					٢	معاقدون
					٢	مبارومون

جدول رقم ٢  
احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

مصاحبة : المعهد الوطني للائتماء والادارة

المجموع اكل فئة	الكفاءات العلمية والخبرات المطلوبة	الوظيفية	العدد	فئة
١	يتم الاختيار من أعلى رتبين من الفئة الثالثة محازين جامعيًا؛ إضافة إلى اكمال دورة تدريبية ينحاح في المعهد الوطني للادارة والائتماء	رئيس مصاحبة	١	ثانية
٤	متخرج من المعهد الوطني للائتماء والادارة- درجة عالية		٤	ثالثة
	متخرج من المعهد الوطني للائتماء والادارة- درجة متوسطة	محرر	٤	رابعة
	بكالوريا قسم ثاني + خبرة سنتين	أمين مكتبة	٢	رابعة
١٠	بكالوريا قسم اول	كاتب	٢	رابعة
	شهادة في الطباعة على الالة الكاتبة	مستكتب	٢	رابعة
٢	يجيد القراءة والكتابة	حاجب	٢	خامسة
٢				
١٩		سائق	٢	مبارمون
			١٩	المجموع







جدول رقم ٥  
احتياجات التجهيزات الضرورية

مصلحة : المعهد الوطني للاسماء والادارة

السنة الثانية	توزيع على مدى ثلاث سنوات		التكلفة الاجمالية	مجموع التكلفة بالدولار	السعر الافرادى بالدولار	العدد	اوصافها	التجهيزات
	السنة الاولى ١٩٩٥	السنة الثانية ١٩٩٦						
						٢		هو اسبب للمكاتب
				١١٤٠٠	٥٧٠٠	٢		حاسوب شخصي
				٤٠٠٠	٢٠٠٠	٢	Lazer Jet IV 8pp	طابعات
				٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢	KVA - 8	محول تذبذبة كهربائي
				٢٠٠٠	١٠٠٠	٢		تركيب الاسلاك
		٣٧٤٠٠	٣٧٤٠٠					مجموع المراسيب
								تجهيزات مكتبية
				١٣٠٠٠	١٣٠٠٠	١	ذات كفاءة انتاجية عالية	الات تصوير
				١٠٧٠٠	٨٥٠	٢		آلة لتجليد الكتب
	١٣٨٥٠	٨٥٠	١٤٧٠٠					

