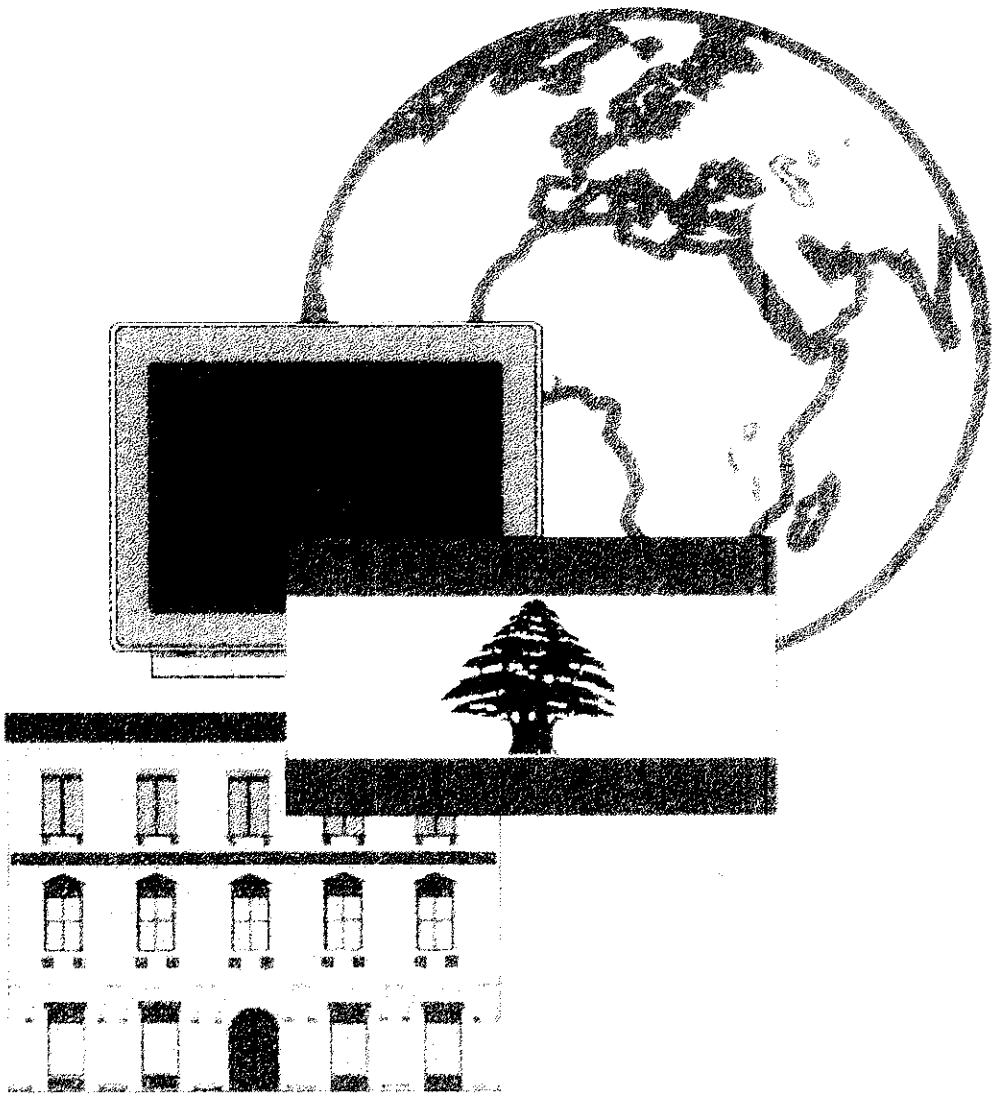
مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري

OMSAR



Office of the Minister of State for Administrative Reform

الجمهوريـــة اللبنانيـــة

مكتـــب وزيـــر الدولـــة لشـــؤون الإصـــلاح الإداري

معالي الوزير الأستاذ بشارة مرهج

تعريف بالوزارة ونشاطاتها

فهرس

الإصلاح الإداري أهدافه، مرتكزاته ومراميه .....

مفهوم الإصلاح الإداري ٥

مفهوم التأهيل الإداري ٦

الرابط بين التأهيل الإداري والإصلاح الإداري ٧

وحدة التطوير الإداري (IDU) ٨

وحدة التعاون الفني (TCU) ٨

البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ١٢

أ- الأهداف العامة ١٢

ب- التمويل ١٢

ج- الحاجات الممولة ١٣

د- الجهات المستفيدة ١٣

قرض البنك الدولي ١٥
أ- معلومات موجزة عن القرض ١٥
ب- وصف موجز للمشروع وعناصره ١٦

قرض الصندوق العربي ١٧
أ- معلومات موجزة عن القرض ١٧
ب- وصف موجز للمشروع وعناصره ١٨

هبة الإتحاد الأوروبي ١٩
أ- معلومات موجزة عن المشروع ١٩
ب- وصف موجز للمشروع، الجهات
المستفيدة، وعناصر المشروع ٢٠

أهداف المكننة في الإصلاح الإداري ٢٢
تفاصيل مشاريع المكننة في الإدارات ٢٣

ما أنجز وما هو قيد الإنجاز على صعيدي ٢٤
الدراسات التنظيمية والدعم التقني .....
أولاً: في التطوير الإداري ٢٤
١- مشروع الستراتيجيا ٢٤
٢- دراسة هيكليات الوزارات وبعض
المؤسسات العامة ٢٤
٣- إحداث مكاتب لإستقبال الجمهور ٢٨
٤- ورشات العمل ٢٩
٥- التوصيف والتصنيف الوظيفي ٢٩

ثانياً: الدعم التقني أو الفني ٣٠
إنشاء لجنة عليا لشؤون المعلوماتية ٣٠

الجمهورية اللبنانية
رئاسة مجلس الوزراء
وارد رقم ٦٣٩٦ / ص

توجهات الحكومة اللبنانية حول الإصلاح الإداري

التوجه العام:

وبالتالي ، فإن التوجهات الرئيسية للحكومة تتمثل في بناء إدارة مصغرة، فاعلة، ذات رواتب مناسبة، وتلبي المتطلبات الاساسية للمواطنين في ظل نظام اقتصادي حر يضمنه الدستور، وتأخذ في عين الإعتبار امكانات القطاع الخاص الجديدة لتمويل الخدمات العامة وتوفيرها بفاعلية، والحاجة لتحسين المسائلة الادارية ونظام شكاوى المواطنين، والرغبة في الاستفادة الكلية من إمكانات السلطات المحلية .

27 JUIN 1995

رئيس مجلس الوزراء

رفيق الحريري

بيروت / حزيران ١٩٩٧

المهمة

إن المهمة الموكولة إلى وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري تحصر في إطارين متكاملين هما الإصلاح الإداري من جهة والتأهيل الإداري من جهة أخرى.

الإصلاح الإداري أهدافه، مرتكزاته ومراميه

مفهوم الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري حركة مبرمجة وهادفة إلى تغيير جوهري في الرؤى ومنهجية ومفاهيم وسلوكيات وعمل الموجلين بإدارة شؤون القطاع العام بهدف تطوير الدولة وإنطلاقها بأعلى كفاءة وفعالية وإنتاجية ممكنة لتأمين مناخ عام يسمح بإطلاق الطاقات لمزيد من التنمية الإدارية والإقتصادية والإجتماعية ضمن الأهداف التي ترسمها الدولة لتحقق أعلى قدر من خدمة كفؤة للمواطنين وإستجابة سريعة لمتطلباتهم.

والإصلاح بهذا المفهوم يبقى عملية دائمة ومستمرة متجاوبة مع كل تطور وتقدم وحداثة في علم الإدارة.

يتناول الإصلاح الإداري في معالجاته الإدارات والمؤسسات العامة والإدارة المحلية في مختلف نواحيها، أي:

- **النصوص**: وتعني الأهداف والمهام والهياكل.
- **التنظيم**: طرق وأساليب العمل الإداري ووسائل تنفيذه.

- **العنصر البشري**: الإنسان العامل في الإدارة في كل ما يتعلق بنواحي الموارد البشرية، إختياراً وأعداداً وتدريباً وتقديم حاجات، وحوافز وغيرها...

مفهوم التأهيل الإداري:

التأهيل الإداري هو عملية هادفة إلى تحريك عجلة الإدارة عن طريق توفير كافة المستلزمات الملحة والضرورية التي حرمت منها الإدارة اللبنانية بنتيجة الأحداث الأليمة التي مرت بلبنان، سواء كانت تمتلك هذه المستلزمات أو إستجدت الحاجة إليها. أي:

- توفير البناء الإداري المناسب،
- توفير التجهيزات الضرورية وإدخال تقنيات المعلومات الحديثة لتوفير جو من الحداثة والعصرنة في وسائل العمل وأساليبها.
- توفير الإمكانات البشرية المتخصصة لتأمين إدارة وإستثمار وسائل العمل الجديدة.
- توفير مستلزمات التدريب في جميع الحقول والإختصاصات الضرورية.
- توفير المساعدة الفنية التي تحصّن خطوات التنفيذ الإصلاحية على صعيدي الخبرات المتخصصة أو الدراسات النوعية والمرتبطة بمسار التنمية الإدارية في المجالين المتوسط والطويل الأمد.

الرابط بين التأهيل الإداري والإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري هو عمل مستمر دائم في معالجة شؤون الإدارة والعمل على تطويرها. بينما التأهيل الإداري هو عمل مرحلي مؤقت هدفه إزالة حالة الركود والجمود الناتجة عن تعطيل القطاع العام خلال الأحداث الأخيرة وتحريك الإدارة ودفع عجلتها لتمكينها من مجابهة الأعباء الملقاة على عاتقها. والرابط بينهما أنهما مكملان للمسار نفسه من حيث أن التأهيل هو جسر العبور من الدائرة الضيّقة المتعاطية بإعادة التأقلم مع الحاجات الملحة إلى رحاب الإصلاح الواسعة والمستمرة.

لخدمة الاهداف العامة للمشروع تم إنشاء وحدتين متخصصتين لتولي وتنفيذ خطط وأهداف الوزارة.

وحدة التطوير الإداري Institutional Development Unit (IDU):

أنشئت بموجب الاتفاقية المعقودة بين الحكومة اللبنانية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (**UNDP**) تـاريخ ٩ كـانون الأول ١٩٩٤. وتشمل مهامها تطوير ومساعدة ودعم قدرات ونشاط الإدارات المختلفة وتحديث هيكلياتها التنظيمية والوظيفية.

يرمي إحداث وحدة التطوير الإداري إلى:

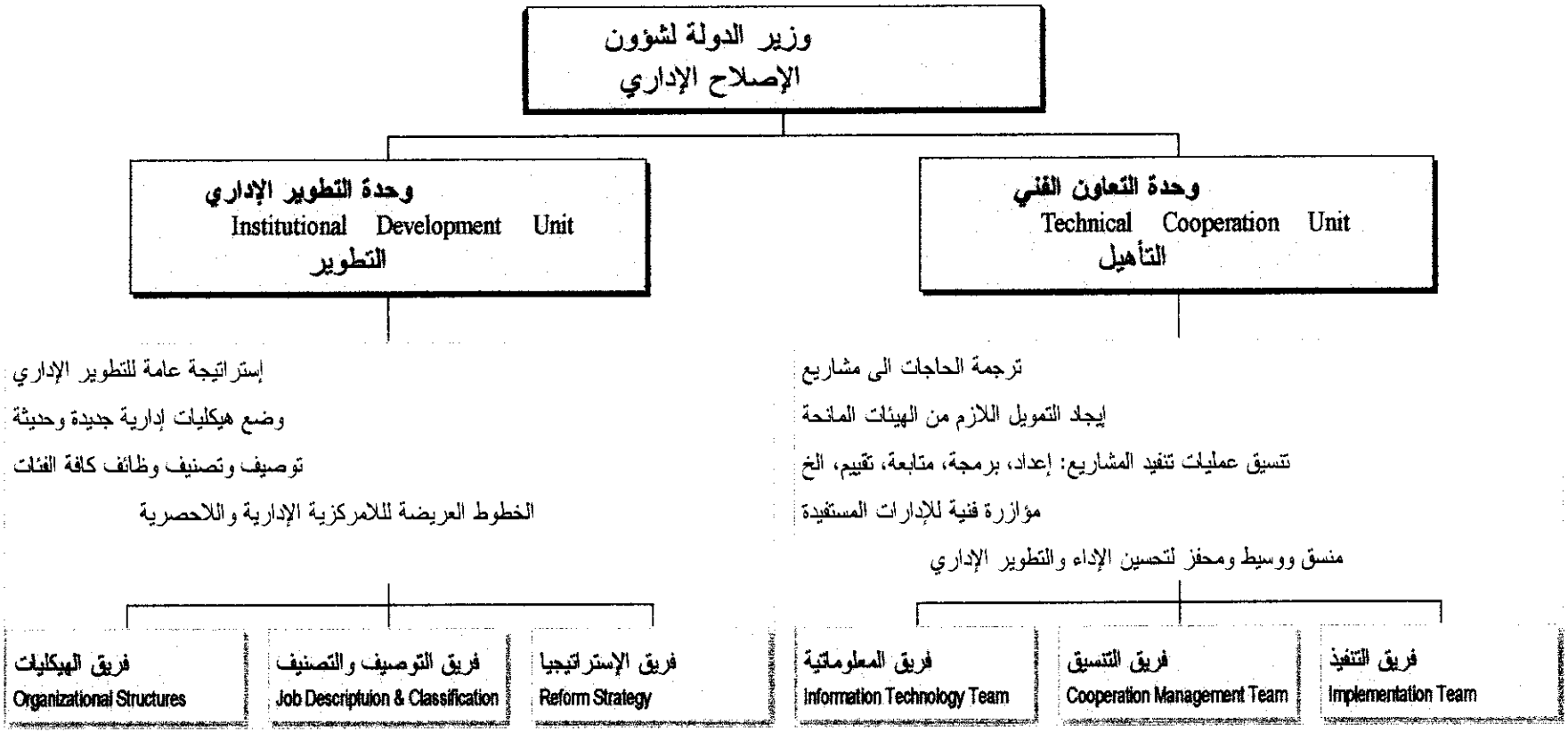
- وضع إستراتيجيا شاملة للدولة تعبر عن رؤياها المستقبلية للخطوات الواجب إعتمادها لتهيئـة الإدارة لتحمـل مسؤولياتها في مجالات الإعمار والنهوض الإقتصادي والإجتماعي ومجابهة الإعباء والمسؤوليات.
- إعادة النظر في هيكليـة الإدارة ورسـم الأهـداف والمهـام العـائدة لهـا ومـا تقتضيـه عمليـة تحديثهـا وتطويرهـا في مجـالات المعلوماتية والتوثيق والتخطيط والدرس والتنفيذ والتنسيق وتلافي إزدواجية المهـام والصلاحيـات. وفي ضـوء ذلـك، وضـع هيكليات حديثة للإدارات والمؤسسات العامة.
- وضع مشروع شامل لتوصيف وتصنيف الوظائف في الإدارة اللبنانية.
- مساعدة الإدارات ودعمها في كل النواحي التنظيمية التي هي بحاجة إليها. (دراسات تنظيمية مختلفة)
- تقريب الإدارة من المواطن ودعم المشاريع التي تصـب في هـذا الهـدف (إحـداث مكـاتب إسـتقبال ومراجعـة المواطنـين، تبسيط الإجراءات، إلخ...)

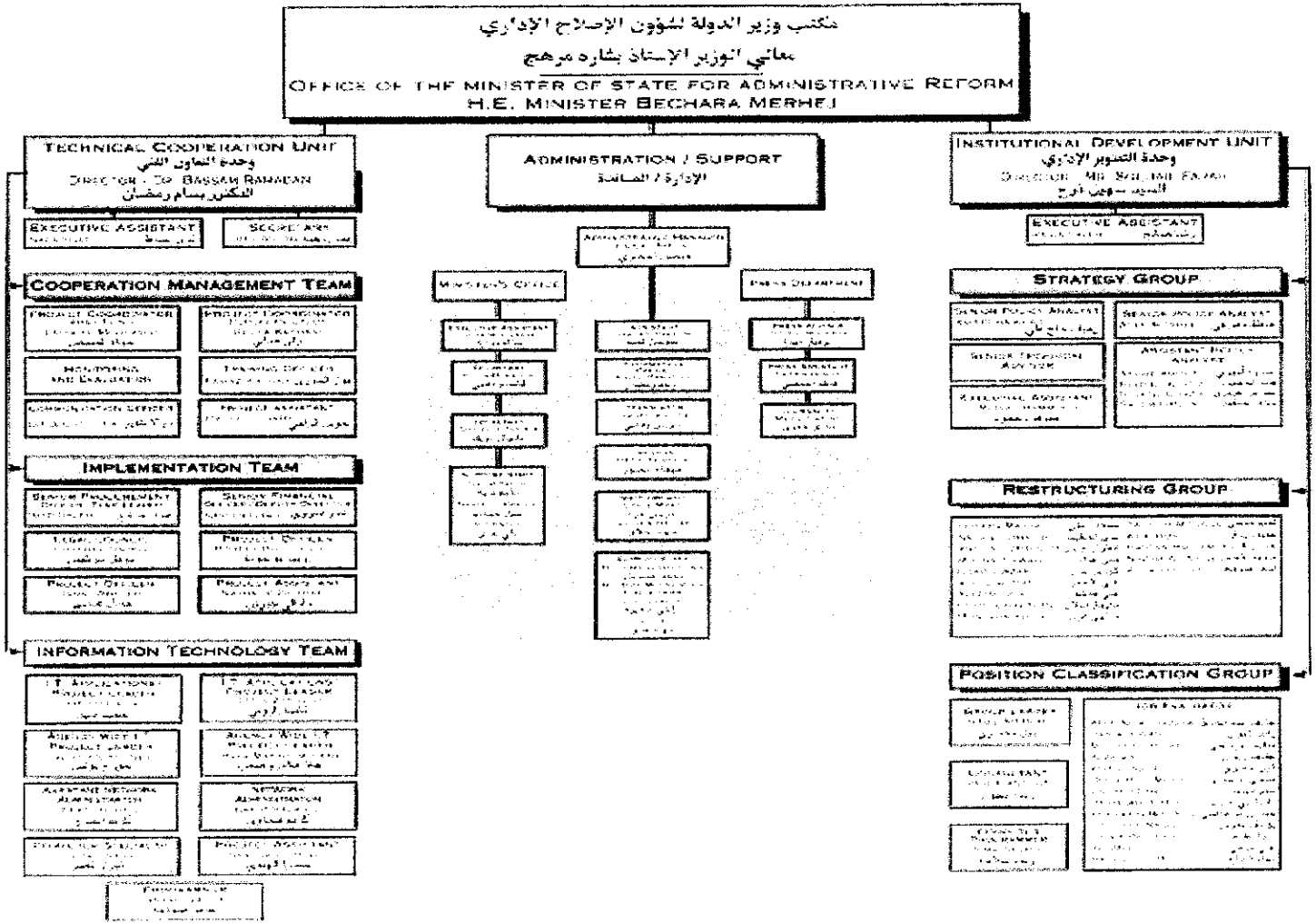
وحدة التعاون الفني Technical Cooperation Unit (TCU):

أنشئت بموجب الاتفاقية المعقودة بين الحكومة اللبنانية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (**UNDP**) تاريخ ٢٧ أيار ١٩٩٤. وتشـمل مهامها :

- ترجمة الحاجات الفنية الضرورية لعمليـات إعـادة التـأهيل إلى برامـج سـنوية بمـا فيهـا تجميـع وتنقيـح المعلومـات واقـتراح الأولويات وتخصيص الموارد اللازمة لتمويلها ومتابعة التنفيذ.
- إعداد وتنفيذ برامج المساعدات الفنية المقررة للوزارات والإدارات الحكومية ضمن إطار البرنامج الوطني للتأهيل الإداري وإيجاد التمويل اللازم لها من الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية المانحة والممولة .
- تنسيق عمليات تنفيذ مشاريع البنك الدولي والصندوق العربي والاتحاد الأوروبـي بمـا في ذلـك الإعـداد والتقييـم وبرمجـة الأنشطة المتعلقة بنظم المعلومات والتدريب وغيرها، بالتعاون مع الجهات المعنية.
- مؤازرة الوزارات والإدارات العامـة في تنفيـذ البرنـامج الوطـني للتـأهيل الإداري خاصـة في مجـال المعلوماتيـة والخدمـات الاستشارية المتخصصة والتدريب بما في ذلك تأمين اللوازم والمعدات الأساسية.

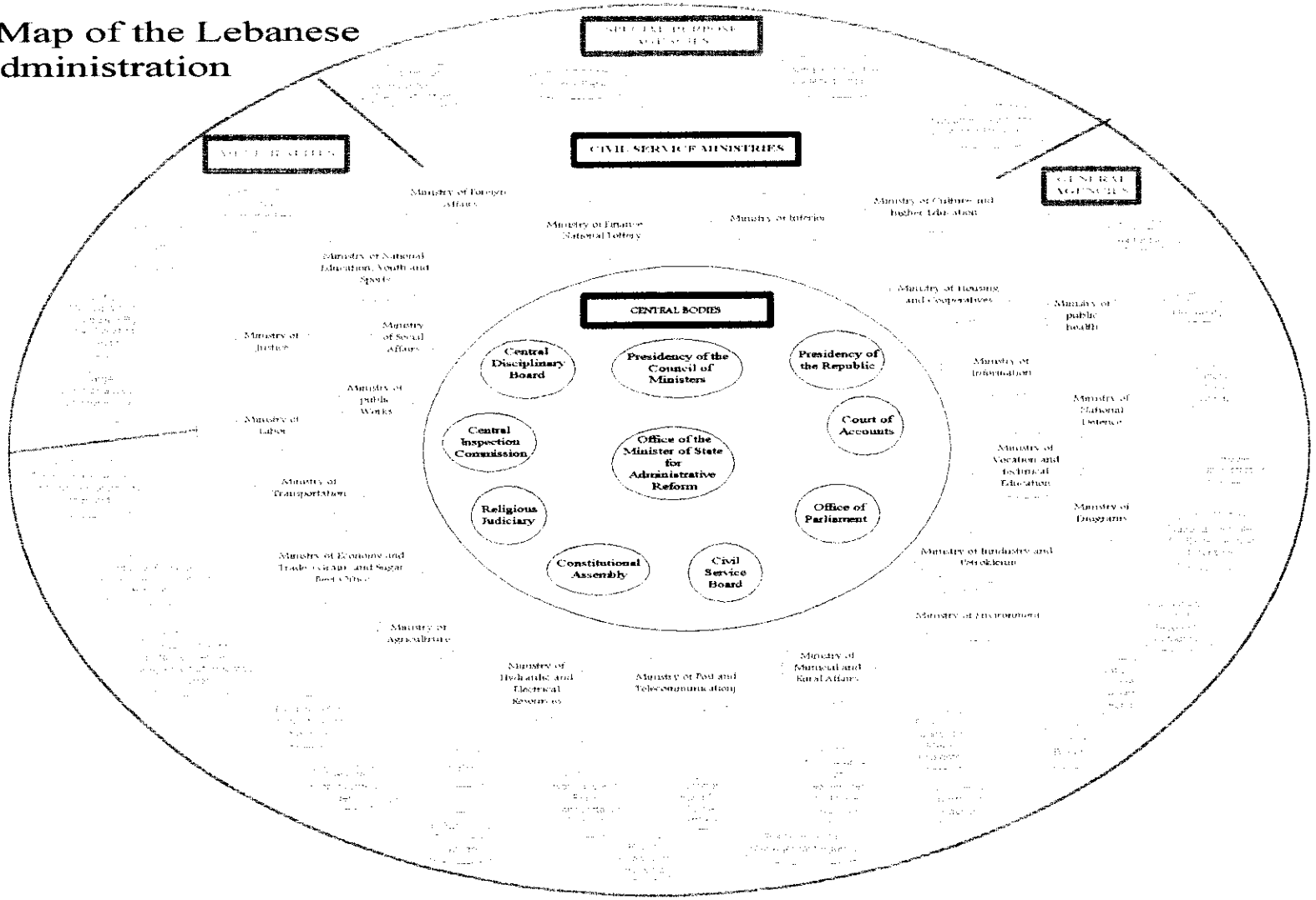
القيام بدور المنسق والوسيط والمحفزّ لدعم قدرات الجهات المعنية على الاستفادة القصوى من المشاريع الممولة.


وزير الدولة لشؤون
الإصلاح الإداري
وحدة التعاون الفني
Technical Cooperation Unit
التأهيل
وحدة التطوير الإداري
Institutional Development Unit
التطوير
ترجمة الحاجات الى مشاريع
إيجاد التمويل اللازم من الهيئات المانحة
تنسيق عمليات تنفيذ المشاريع: إعداد، برمجة، متابعة، تقييم، الخ
مؤازرة فنية للإدارات المستفيدة
منسق ووسيط ومحفز لتحسين الإداء والتطوير الإداري
إستراتيجة عامة للتطوير الإداري
وضع هيكليات إدارية جديدة وحديثة
توصيف وتصنيف وظائف كافة الفئات
الخطوط العريضة للامركزية الإدارية واللاحصرية
فريق التنفيذ
Implementation Team
فريق التنسيق
Cooperation Management Team
فريق المعلوماتية
Information Technology Team
فريق الإستراتيجيا
Reform Strategy
فريق التوصيف والتصنيف
Job Description & Classification
فريق الهيكليات
Organizational Structures



بيروت / حزيران ١٩٩٧

General Map of the Lebanese Administration



بيروت / حزيران ١٩٩٧

البرنامج الوطني للتأهيل الإداري

آ – الأهداف العامة:

يهدف البرنامج الوطني للتأهيل الإداري إلى استحداث إدارة عامة عالية الكفاءة، صغيرة الحجم، قادرة على تفعيل الخدمات الحكومية الأساسية وتعزيز قدرات الإدارة بهدف توفير إطار مؤسساتي مرن قادر على دعم ومواكبة خطط النهوض الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي توفير أفضل الخدمات للمواطنين وبأقل كلفة ممكنة.

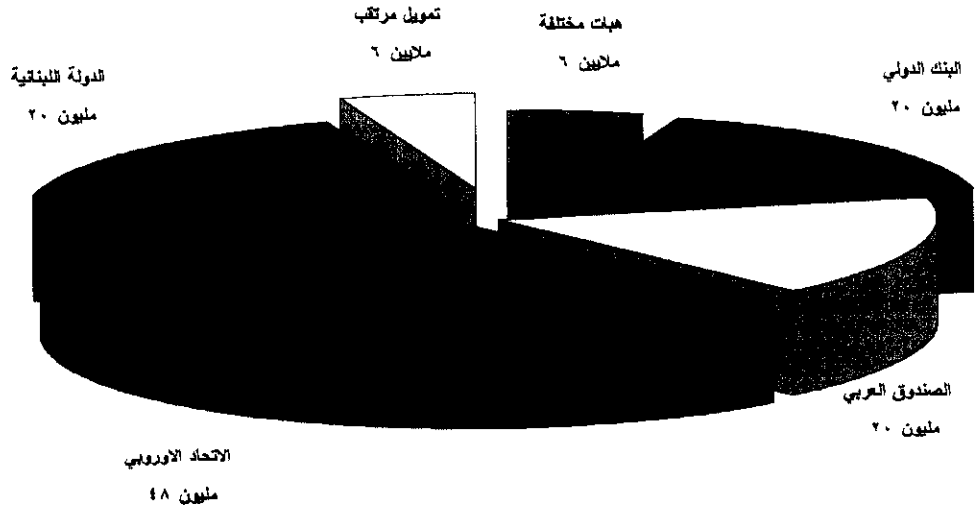
انطلاقاً من هذا الهدف العام تم تحديد الإستراتيجيات الملائمة لتطور الإدارة بما فيها الوزارات والمؤسسات العامة والمصالح المستقلة في المديين المتوسط والبعيد بحيث يشكل ذلك نواةً لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أمكن تبويب الحاجات الفورية تحت ثلاثة بنود:

١. التأهيل المادي ويتمثل في تأهيل المكاتب وتزويدها بالتجهيزات المكتبية والمعدات لتحسين بنية العمل.
٢. التأهيل البشري والإداري ويتمثل بملء الشواغر في المناصب الفنية والإدارية الأساسية وتدريب الموظفين الحاليين والجدد.
٣. التأهيل الفني الذي يهدف إلى مكننة العمليات و تعزيز القدرات الفنية للكوادر العليا في الإدارة، لا سيما القدرة على رسم السياسات والإستراتيجيات والتخطيط والبرمجة والإدارة والرقابة الخاصة بكل وزارة أو إدارة عامة.

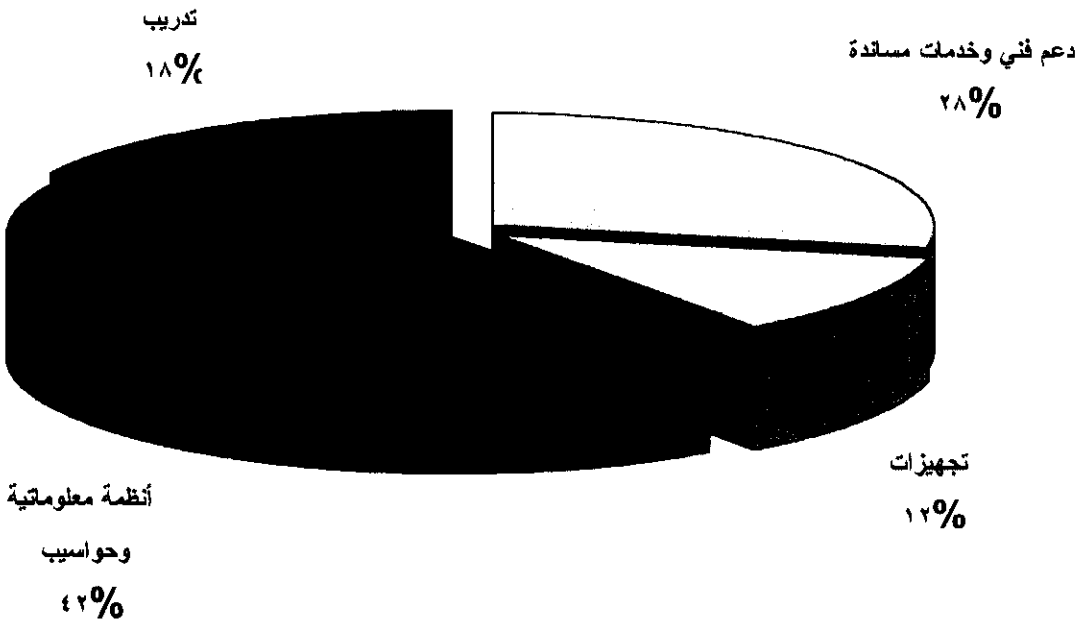
ب – التمويل:

لقد تم تقدير الحاجات الأولية للبرنامج الوطني للتأهيل الإداري بحوالي مئة وعشرون مليون دولار اميركي، تم تمويلها من المصادر التالية:



ج – الحاجات الممولة:

توزع التمويل على الحاجات التالية:



١. **التجهيزات والأدوات:** تجهيزات مكتبية ومعدات أساسية للتشغيل بما في دلك آلات النسخ وأجهزة الإتصالات وغيرها

٢. **المعلوماتية:** وتشتمل على

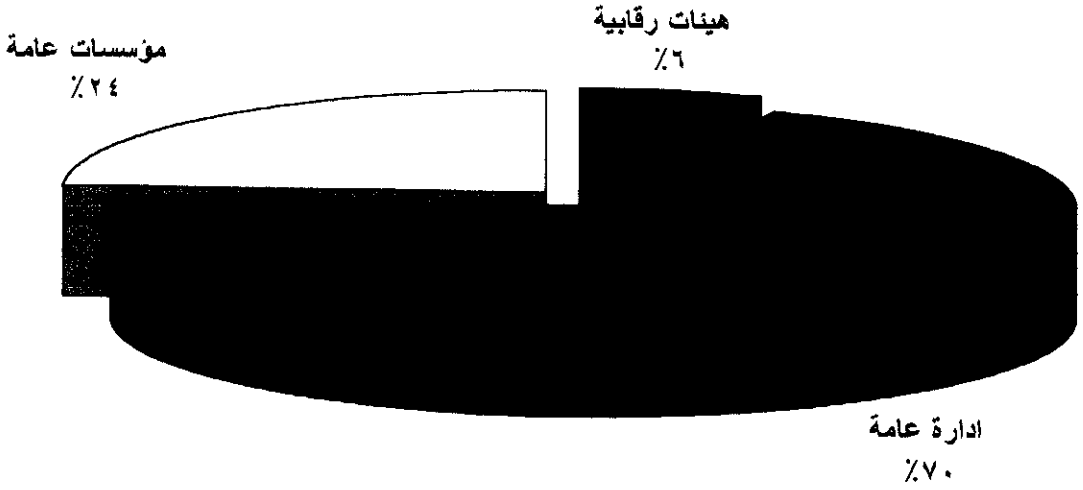
- ♦ أجهزة وحواسيب للإستعمالات المكتبية (مع الأنظمة والتدريب)
- ♦ شبكات المعلوماتية
- ♦ مخططات عامة وأنظمة معلوماتية:
  - ⇐تطبيقات إدارية ومالية موحدة في الإدارات،
  - ⇐أنظمة متخصصة بحسب دور الإدارة والخدمات اللتي تؤديها،
  - ⇐أنظمة عالية التخصص (إدارة المشاريع، أرشفة الكترونية، نظم المعلومات الجغرافية،الخ)
- ♦ تدريب: محو أمية، تدريب على التطبيقات، تدريب متخصص

٣. **التدريب الفني:** تدريب متخصص للفنيين وإنشاء مراكز تدريب متخصصة

٤. **المساندة الفنية:** خدمات إستشارية ودراسات متخصصة

د- الجهات المستفيدة:

أما المستفيدون من البرنامج فقد توزعوا كما يلي:



قرض البنـــك الدولـــي

آ – معلومات موجزة عن القرض:

- **المقترض** : الجمهورية اللبنانية
  ممثلة بمجلس الإنماء والإعمار
- **الجهة القائمة بالمشروع** : مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
- **الجهات المستفيدة** : الوزارات والإدارات المركزية
- **موقع المشروع** : بيروت و المحافظات
- **قيمة القرض** : ٢٠ مليون دولار اميركي
- **مساهمة الدولة اللبنانية** : ٨ ملايين دولار اميركي
- **السداد** : خلال فترة ١٧ عاماً بما فيها خمس سنوات سماح
- **الفائدة** : ٧٪
- **فترة تنفيذ المشروع** : خلال ثلاث سنوات ابتداءً من ١٩٩٦/١/٤
  ولغاية ١٩٩٩/٦/٣٠

ب – وصف موجز للمشروع وعناصره:

يهدف المشروع إلى المساهمة في عملية إعادة التـأهيل الإداري العـاجل للـوزارات والهيئـات الرقابيـة، كجـزء مـن البرنامج الوطني المتكامل للتأهيل الإداري. وهو يتضمن تقديم الدعم اللازم لحوالي ٢٨ وزارة والإدارات المركزية، وتزويدها باحتياجاتها الضرورية العاجلة مـن نظـم المعلومـات والتجهـيزات والتدريـب لرفـع قدراتهـا الإسـتيعابية وتحسين إدائها.

عناصر المشروع:

يتكون المشروع من العناصر الرئيسية التالية:

أ– التنسيق في مجالات المعلوماتية ما بين الإدارات ووضع مخطط وطني عام

- وضع الشروط والأطر التنظيمية لتبادل المعلومات من خلال شبكات المعلوماتية داخل الإدارات وفيما بينها
- وضع المقاييس والمعايير الضرورية لنظم الكمبيوتر وشبكات المعلوماتية حرصاً على تجانسها.
- ندوات التوعية حول الوسائل المعلوماتية والبرامج المتاحة
- ورش عمل

ب– نظم المعلومات:

- إقتناء وتركيب أجهزة وحواسيب
- وضع وتطبيق نظم وبرامج معلومات
- تدريب العناصر البشرية اللازمة لتشغيلها.

ج– التجهيزات والأدوات :

توفيرالتجهيزات الأساسية اللازمة للإدارة والتشغيل، بما في ذلـك آلات النسـخ وأجهـزة الإتصـالات وغيرهـا مـن التجهيزات المكتبية.

د– المساندة الفنية:

وتشمل إجراء دراسات تنظيم إداري وخدمات خبراء واستشاريين لمساعدة الوزارات والهيئات الرقابيـة المسـتفيدة من المشروع، بما في ذلك احتياجات إدارة تنفيذ المشروع.

قرض الصندوق العربي

آ – معلومات موجزة عن القرض:

- **المقترض** : الجمهورية اللبنانية ممثلة بمجلس الإنماء والأعمار
- **الجهة القائمة بالمشروع** : مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
- **موقع المشروع** : بيروت وسائر المحافظات
- **قيمة القرض** : ستة ملايين دينار كويتي أي ما يعادل ٢٠ مليون دولار أميركي.
- **مساهمة الدولة اللبنانية** : ١٠,٥ مليار ليرة لبنانية
- **السداد** : خلال فترة ٢٢ عاماً بما فيها خمس سنوات سماح.
- **الفائدة** : ٤،٥ ٪
- **فترة تنفيذ المشروع** : خلال ثلاث سنوات ونصف ابتداءً من آذار ١٩٩٧.
- **الجهات المستفيدة** :المؤسسات العامة والمصالح المستقلة التالية:

١. مجلس تنفيذ المشاريع الكبرى لمدينة بيروت
٢. مؤسسة المحفوظات الوطنية
٣. مرفأ بيروت
٤. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
٥. أوجيرو
٦. مجلس تنفيذ المشاريع الإنشائية
٧. تعاونية موظفي الدولة
٨. المصلحة الوطنية لنهر الليطاني
٩. المؤسسة الوطنية للاستخدام
١٠. مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك
١١. مصلحة مياه بيروت

ب – وصف موجز للمشروع وعناصره:

تلعب المؤسسات العامة والمصالح المستقلة دوراً أساسياً في توفير عددٍ من الخدمات الأساسية للمواطنين كما أنها تقوم باستثمار عددٍ من المشروعات الحيوية تهدف إلى زيادة الدخل الوطني وتشجيع الاستثمار وتحسين سوق العمل.

من هذا المنطلق وكجزء من البرنامج الوطني المتكامل للتأهيل الإداري يرمي المشروع الممول بقرضٍ من الصندوق العربي (والذي يعرف "بالمشروع") إلى المساهمة في عملية إعادة التأهيل الإداري العاجل للمؤسسات العامة والمصالح المستقلة.

يتضمن المشروع تقديم الدعم الفني اللازم لإحدى عشرة مؤسسة عامة ومصلحة مستقلة، وتزويدها باحتياجاتها العاجلة من نظم المعلومات والتجهيزات والتدريب لرفع قدراتها الاستيعابية وتحسين أدائها.

ج – عناصر المشروع:

يتكون المشروع من العناصر الرئيسية التالية:

١. نظم المعلومات،

وتشمل إقتناء وتركيب أجهزة وحواسيب ووضع مخططات عامة وتطبيق نظم وبرامج معلومات وتدريب العناصر اللازمة لتشغيلها.

٢. التجهيزات والأدوات

وتشمل توفير التجهيزات الأساسية اللازمة للإدارة والتشغيل، بما في ذلك آلات النسخ وأجهزة الاتصالات وغيرها من التجهيزات المكتبية.

٣. التدريب الفني:

ويشمل تأمين التدريب الفني المتخصص غير الخاص بنظم المعلومات، بما في ذلك احتياجات مراكز التدريب، ووسائل الإيضاح وغيرها.

٤. المساندة الفنية:

وتشمل إجراء دراسات وتقديم خدمات خبراء واستشاريين لمساعدة المؤسسات العامة والمصالح المستقلة المستفيدة من المشروع بما في ذلك احتياجات إدارة تنفيذ المشروع.

هبـة الإتحـاد الأوروبـي

آ – معلومات موجزة عن المشروع:

- **المستفيد الأول** : الجمهورية اللبنانية
  ممثلة بمجلس الإنماء والإعمار
- **الجهة القائمة بالمشروع** : مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
- **الجهات المستفيدة** : الإدارات المركزية، ثمانية وزارات وإداراتها ومؤسسة عامة
- **موقع المشروع** : بيروت و المحافظات
- **قيمة الهبة** : ٣٨،٠٠٠،٠٠٠ ECU (عملة أوروبية موحدة) ثمانية وثلاثون مليون ECU (وحدة أوروبية) أو ما يعادل ٥٠ مليون دولار اميركي.

- **فترة تنفيذ المشروع** : خلال ثلاث سنوات ونصف ابتداءً من تاريخ توقيع الإتفاقية المالية وملحقاتها.

يتولى خلالها مهمة الإشراف والتنفيذ فريق من أخصائيين اوروبيين يعينهم الإتحاد الأوروبي بالتنسيق مع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري ضمن مواصفات معينة، على أن يعاونهم في ذلك فريق من الأخصائيين اللبنانيين.

ب – وصف موجز للمشروع، الجهات المستفيدة وعناصر المشروع:

يهدف المشروع إلى المساهمة في عملية إعادة التأهيل الإداري العاجل للإدارات المركزية والوزارات المعنية بالقطاع الإجتماعي والخدماتي كجزء من البرنامج الوطني المتكامل للتأهيل الإداري. وهو يتضمن تقديم الدعم اللازم إلى:

أ. – الهيئات الرقابية

- مجلس الخدمة المدنية
- المعهد الوطني للإدارة والإنماء
- مديرية الإحصاء المركزي

ب.– وزارات معنية بالخدمات

- وزارة الموارد المائية والكهربائية
- وزارة النقل

ت.–وزارت معنية بالقطاع الإجتماعي

- وزارة العمل/الضمان الإجتماعي
- وزارة الشؤون الإجتماعية
- وزارة التربية الوطنية
- وزارة الثقافة والتعليم العالي

ث.– وزارات معنية بقطاع الإدارة المحلية

- وزارة الشؤون البلدية والقروية
- البلديات
- وزارة الداخلية وبالتحديد:
  - ⇐ الأحوال الشخصية
  - ⇐ الدفاع المدني وبعض مراكزه

عناصر المشروع:

يتكون المشروع من العناصر الرئيسية التالية:

أ - المساندة الفنية:

وتشمل تقوية القدرات المؤسساتية وتحسين العمليات الإدارية بما في ذلك تدريب القوى البشرية في مجال الإدارة لكل من الجهات المستفيدة.

ب - التدريب الفني:

ويشمل التدريب الفني المتخصص.

ج- التجهيزات والأدوات :

وتشمل معدات تقنية لبعض المؤسسات المستفيدة.

د- إدارة المشروع وخدمات مساندة:

وتشمل إجراء دراسات وخدمات خبراء واستشاريين أوروبيين لمساعدة الوزارات والإدارات المذكورة سابقاً بما في ذلك إحتياجات إدارة تنفيذ المشروع.

أهداف المكننة في الإصلاح الإداري

تقريب المواطن من الإدارة من خلال:

- تحديث الإدارة وعصرنتها،
- تبسيط أساليب العمل والإجراءات الإدارية،
- تذليل كامل الصعاب أمام معاملات الجمهور.

تهيئة القرار الإداري من خلال:

- توفير المعلومات الإحصائية الكاملة والدقيقة،
- استثمار المعلومات المتوفرّة بأسرع الطرق وأبسطها.

تكنولوجيا المعلومات:

- وضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات،
- إعتماد مقاييس ومعايير موحدة،
- وضع برامج ونظم معلوماتية موحدة بتصرف الإدارات،

إستحداث شبكة معلومات وطنية في الإدارات والعمل على ربط بعض منهـا وذلـك لتسـهيل التنسـيق وتبـادل المعلومات فيما بينها ومن خلالها إلى العالم الخارجي (ربط لبنان بالعالم الخارجي عن طريق التكنولوجيا).

التدريب:

- محو الأمية في مجال المعلوماتية في الإدارات العامة،
- تدريب بعض الكوادر المتخصصة في مجالات المعلوماتية،
- التدريب على استعمال التطبيقات المعلوماتية،
- تدريبات متفرقة للإختصاصيين.

تفاصيل مشاريع المكننة في الإدارات

♦ التنسيق في مجالات المعلوماتية فيما بين الإدارات، وضع مخططات عامة وتطبيق سياسات موحدة:

◊ وضع الشروط والأطر التنظيمية لتبادل المعلومات من خلال شبكات المعلوماتية داخل الإدارات وفيما بينها.

◊ وضع المقاييس والمعايير الضرورية لنظم الكمبيوتر وشبكات المعلوماتية.

◊ ندوات التوعية حول الوسائل المعلوماتية والبرامج المتاحة.

◊ ورش عمل.

♦ تطوير استعمال التجهيزات المعلوماتية للإستعمالات المكتبية:

◊ توفير التجهيزات والنظم للإدارات (٢٥ وزارة و١١ مؤسسة عامة ومصلحة مستقلة بالإضافة إلى مكتب رئاسة الجمهورية).

◊ تدريب أكثر من ١٠٠٠ موظف على استعمال التجهيزات والبرامج.

◊ توظيف ضباط معلوماتية في الإدارات (أكثر من ٦٠ متخصص).

♦ توفير نظم المعلوماتية للتطبيقات:

◊ أنظمة معلوماتية لتطبيقات إدارية ومالية موحدة بتصرف الإدارات.

◊ أنظمة متخصصة بحسب دور الإدارة وخدماتها:

- نظم ضبط الأشتراكات والإنتساب والجباية،
- نظام تحاليل مناسيب المياه،
- نظام الرقابة على توزيع الطاقة،
- النظم الإحصائية،

◊ أنظمة متخصصة اخرى:

- نظم إدارة المشاريع،
- نظم الرسومات الهندسية،
- نظم الأرشفة الإلكترونية،
- نظم المعلومات الجغرافية.

ما أنجز وما هو قيد الإنجاز
على صعيدي الدراسات التنظيمية والدعم التقني

أولاً: في التطوير الإداري:

١- مشروع الستراتيجيا:

وضع إستراتيجيا للإصلاح الإداري في لبنان تمثل النظرة المستقبلية للدولة بالنسبة لإدارة لبنان سنة ٢٠١٠.

وقد بدء فعلاً في هـذا المشروع في شهر أيلول الماضي، وتم حتى الآن إنجاز المرحلة الأولى منه ونعني بذلك إستعراض الوضع الحالي للقطاع العام في كل ما يعود لأهدافه ومهامه وكيفية توزيعها بين الإدارات العامة والمؤسسات العامة ومواطن الضعف والمعوقات وغيرها من النقاط التي يمكن أن تعطي فكرة كاملة عن الوضع الحالي.

يبقى أن هنالك مرحلتين لإنجاز هذا المشروع وهما:

- تحليل الوضع الحالي
- إقتراح الستراتيجيا المستقبلية

ونعتقد بأن المشروع سوف ينجز في فترة سنة من تاريخه.

٢- دراسة هيكليات الوزارات وبعض المؤسسات العامة:

قامت فرق العمل بدراسة هيكلية كل وزارة على حدة وناقشت الأوضاع القائمة مع المسؤولين في كل إدارة وجمعت المعلومات اللازمة ميدانياً ومن ثم قامت بتحليل هذه المعلومات، ووضعت دراسة مفصلة حول هيكلية كل وزارة، أودعت الإدارة المختصة للإطلاع عليها وإبداء الرأي فيها تمهيداً لمناقشتها في جلسات مشتركة والإتفاق على الخطوط الكبرى للهيكلية المقترحة لكل وزارة.

وقد لبّ العديد من الوزارات طلب دراسة مشاريع الهيكليات ومناقشتها والإتفاق على مضمون الهيكلية المقترحة تمهيداً لعرضها على مقام مجلس الوزراء، وقد تم لهذا الغرض عقد عدة إجتماعات عمل للوصول إلى هذا التصور المشترك الذي كرس بمحاضر إتفاق حول الهيكلية المقترحة بالنسبة لبعض الوزارات وإلى إتفاق ضمني بالنسبة للبعض الآخر، كما وأن بعض الوزارات تجاوب مع الطلب إلى عقد إجتماعات لمناقشة الدراسة، إلا أن هذه الإجتماعات لم تسفر عن نتيجة حاسمة.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أنه تم إعداد عشرون دراسة تناولت الوزارات التالية:

- وزارة الإقتصاد والتجارة
- وزارة الصناعة والنفط (قبل فصل الصناعة عن النفط)
- وزارة السياحة
- وزارة الزراعة
- وزارة الصحة العامة
- وزارة الإسكان والتعاونيات
- وزارة العمل
- وزارة الشؤون الإجتماعية
- وزارة الأشغال العامة
- وزارة الموارد المائية والكهربائية
- وزارة النقل
- وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة
- وزارة التعليم المهني والتقني
- وزارة الثقافة والتعليم العالي
- وزارة الخارجية
- وزارة المغتربين
- وزارة البيئة
- وزارة الشؤون البلدية والقروية
- وزارة الداخلية

- وزارة الإعلام

ويجري حالياً إنجاز دراسة هيكلية:

- المديرية العامة لرئاسة مجلس الوزراء
- المديرية العامة للإحصاء المركزي
- تعاونية موظفي الدولة
- مؤسسة المحفوظات الوطنية
- مؤسسة الأبحاث العلمية الزراعية
- المؤسسة الوطنية للإستخدام

في النتيجة التي آلت إليها دراسة الهيكليات:

وافقت بعض الوزارات خطياً، على الدراسات التنظيمية الشاملة التي تناولت أوضاعها ويصار حالياً إلى ترجمة هذه الدراسات إلى مشاريع قوانين لرفعها إلى مقام مجلس الوزراء وهذه الوزارات هي:

وزارة البيئة:

تم التوافق مع الوزارة، على وضع مشروع قانون وفق تصور ورؤيا جديدين للأهداف والمهام الأساسية للوزارة. بحيث تصبح وزارة **دراسات، تخطيط بيئي، توعية وإرشاد، تنسيق ومتابعة ومراقبة** لتطبيق التوصيات الصادرة.

وأن تحصر المهام التنفيذية بالوزارات المعنية **لمنع التداخل والتشابك** الحاصل حالياً في الصلاحيات بين البيئة والوزارات الأخرى.

كما أقترحت الدراسة **إحداث مجلس وطني للبيئة** يؤمن من خلال إختيار أعضائه ومن خلال توصياته، التنسيق الجدّي بين مختلف الوزارات والإدارات المعنية بالشأن البيئي.

وزارة النقل:

وافقت وزارة النقل على إحداث هيئة عامة للطيران المدني وبات مشروع القانون جاهزاً لعرضه على مجلس الوزراء.

هذه الهيئة سيعطى لها الإستقلال المالي والإداري لتكون قادرة على مواكبة التطور السريع والمتسمر في عالم النقل الجوي.

أما الوزارات الأخرى التي وافقت على الدراسات التي نحن بصدد وضع مشاريع القوانين لإعادة تحديد أهدافها وهيكليتها ومهام الوحدات الأساسية فيها، فهي:

وزارة الإسكان والتعاونيات:

صدر القانون القاضي بإلغاء الصندوق المستقل للإسكان وبإحداث مؤسسة عامة للإسكان، ونحن بصدد تحضير المرسوم التنظيمي للمؤسسة العامة.

وزارة التربية الوطنية:

يجري التعاون حالياً، لوضع هيكلية جديدة لوزارة التربية، بمديريتيها العامتين: التربية الوطنية والشباب والرياضة.

وزارة الأشغال العامة:

تم التوافق على فصل دراسة المديرية العامة للتنظيم المدني، عن دراسة هيكلية الوزارة الشاملة وقد أصبح مشروع القانون العائد للمديرية العامة للتنظيم المدني قيد التدقيق النهائي.

وزارة الثقافة والتعليم العالي:

وافقت الوزارة على هيكلية المديرية العامة للآثار، ولا تزال الإجتماعات تتوالى للإتفاق على هيكلية المديرية العامة للثقافة والتعليم العالي.

وزارة العمل:

مشروع القانون قيد التحضير.

وزارة الصحة العامة:

مشروع القانون قيد التحضير.

٣- إحداث مكاتب لإستقبال الجمهور:

إنطلاقاً من مبدأ ان الإدارة الجيدة، هي الإدارة التي تكون في خدمة المواطن، وتسعى إلى تحسين ظروف إستقبال أصحاب العلاقة وإرشادهم والإهتمام بطلباتهم ومراجعاتهم.

وضعنا، مشروع تعميم، وقعه دولة رئيس مجلس الوزراء، موجه إلى جميع الإدارات والمؤسسات العامة يتعلق بفتح مكاتب لإستقبال أصحاب العلاقة وإرشادهم.

ولقد بدأت أجوبة الإدارات العامة ترد إلى إدارة الأبحاث والتوجيه، منها ما يتعلق بالعمل على فتح هذه المكاتب، ومنها ما يطلب التريث لصعوبة إيجاد المكان وتهيئة العنصر البشري اللازم.

وسيسعى الإصلاح الإداري إلى مساعدة الإدارات التي وافقت على إحداث هذه المكاتب بتوفير الدعم التقني المتمثل بالتجهيزات المكتبية (كومبيوتر-فاكس-هاتف) والمفروشات وتدريب الموظفين، وربط هذه المكاتب معلوماتياً، بالديوان.

٤- ورشات العمل:

تقوم وحدة التطوير الإداري كذلك بتنفيذ ورشات عمل تطرح بموجبها المشاريع التي تعمل عليها للمناقشة والمداولة. ومن هذه الورشات:

- ورشة عمل حول "الإصلاح الإداري" تم تنفيذها في شهر حزيران ١٩٩٦.
- كما نحضر لورشة عمل حول "الفساد" ستنفذ في شهر تشرين الأول القادم.
- كما وأننا نحضر لورشة عمل حول إدارة لبنان الغد وسوف تكون فرصة لطرح الأفكار الرئيسية لمشروع الستراتيجيا وستنفذ في الربيع القادم.
- كذلك نعد لورشة عمل حول "الموارد البشرية" نطرح من خلال نتيجة أعمال مشروع توصيف وتصنيف الوظائف على ان تنفذ أواخر عام ١٩٩٨.
- كما نحضر لورش عمل فنية حول مواضيع تهم الإدارة اللبنانية كالمحفوظات، وإدخال التكنولوجيا إلى الإدارة وغيرها...

٥- التوصيف والتصنيف الوظيفي:

إن الهدف من التوصيف والتصنيف الوظيفي، هو ترتيب الوظائف وفقاً لمستويات وأنواع، في ضوء مهامها ومسؤولياتها، وبالتالي تحديد سلاسل الرواتب التي تناسب كل مستوى وكل نوع من الوظائف المتشابهة في مهامها ومسؤولياتها.

ولقد أنجزنا حتى الآن تصنيف وظائف الفئتين الأولى والثانية، ونحن بصدد تصنيف وظائف الفئة الثالثة. وقد تم حتى الآن توصيف حوالي /١١٠٠/ وظيفة من هذه الفئة. وسوف نعمل جاهدين لإنجاز هذه الفئة في الفترة المتبقية من هذه السنة على أن ننجز الفئتين الرابعة والخامسة خلال العام القادم. وذلك رغم الصعوبات التي تعترض فريق العمل بالنسبة لوضع إستمارات الوظائف الشاغرة والتي تنوف نسبتها على ٥٠٪ من وظائف الملاك الدائم.

ثانياً:

الدعم التقني أو الفني:

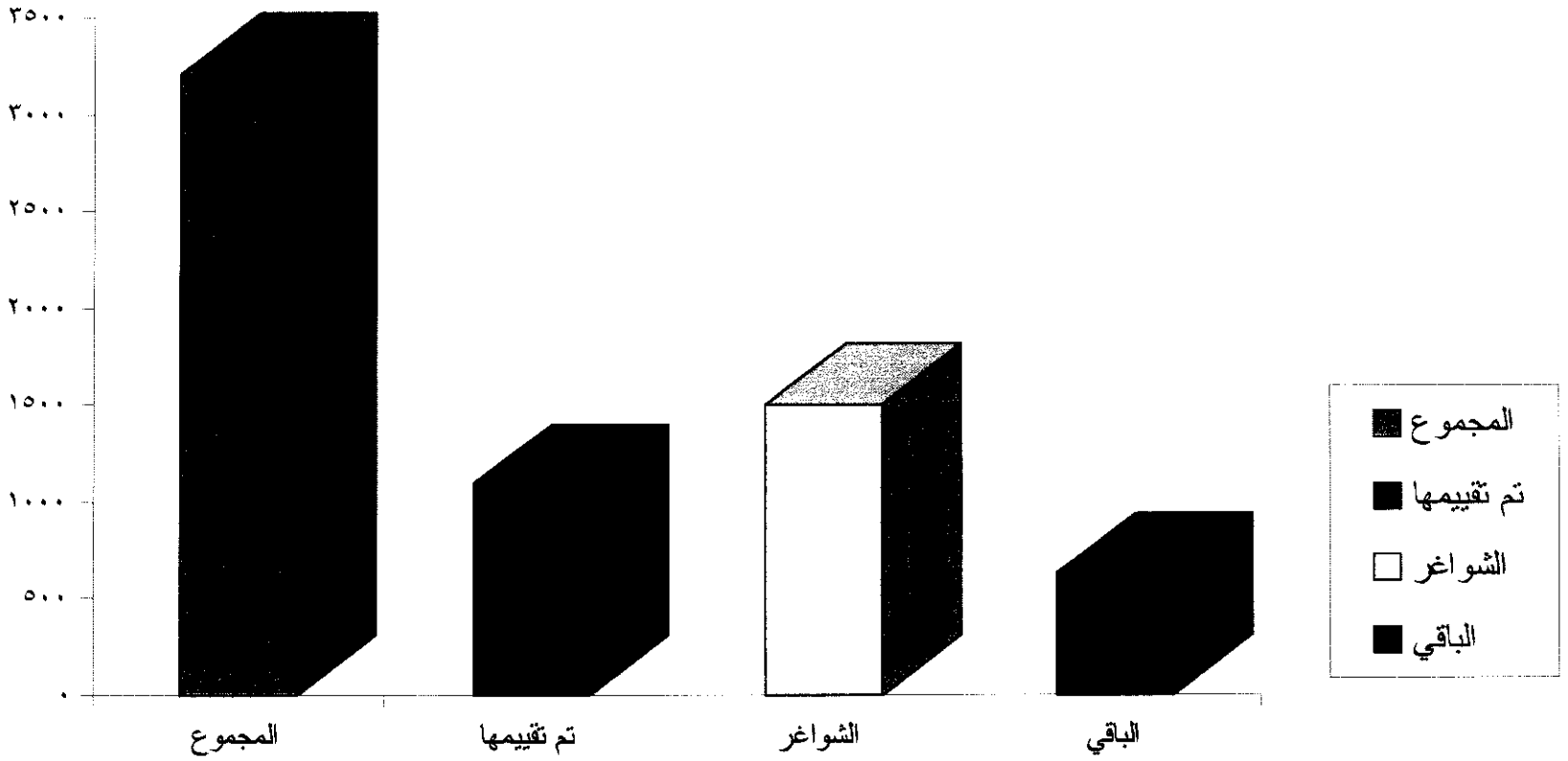
- لقد تم تسليم معظم التجهيزات المكتبية المقررة في إتفاقية قرض البنك الدولي من أجهزة فاكس وآلات عرض ضوئية وآلات ناسخة وغيرها. كما يتم حالياً تسليم ٣٦٥ آلة تصوير مستندات لأكثر من ٢٥ وزارة وإدارة عامة.
- هذا وقد تم تسليم ٤٥ جهاز كمبيوتر مرتبطة بشبكة الإنترنت.
- كما يتم حالياً تقييم العروض المتعلقة بمناقصة دولية لشراء ٤٥٠ جهاز كمبيوتر سيجري تركيبها في الوزارات والإدارات العامة خلال شهر تشرين الأول وذلك ضمن شبكات معلوماتية.
- وتعمل الوزارة حالياً على تنفيذ نظم معلوماتية متعلقة ببعض الوزارات وهي:
  - ⟸نظام التسجيل التجاري في وزارة العدل.
  - ⟸نظام "الفعالية التجارية" لتسهيل معاملات التبادل التجاري وإنشاء مركز معلومات تجاري في وزارة الإقتصاد والتجارة.
  - ⟸كما ستباشر الوزارة العمل على نظام مكننة مصلحة تسجيل السيارات بالتنسيق والتعاون مع وزارة الداخلية.
  - ⟸ مشروع مكننة الموازنة بالتعاون مع وزارة المالية.

إنشاء لجنة عليا لشؤون المعلوماتية:

بناء على إقتراح وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، أصدر دولة رئيس مجلس الوزراء بتاريخ ٢٤ أيار ١٩٩٧، قراراً بتأليف لجنة عليا لشؤون المعلوماتية، مؤلفة من:

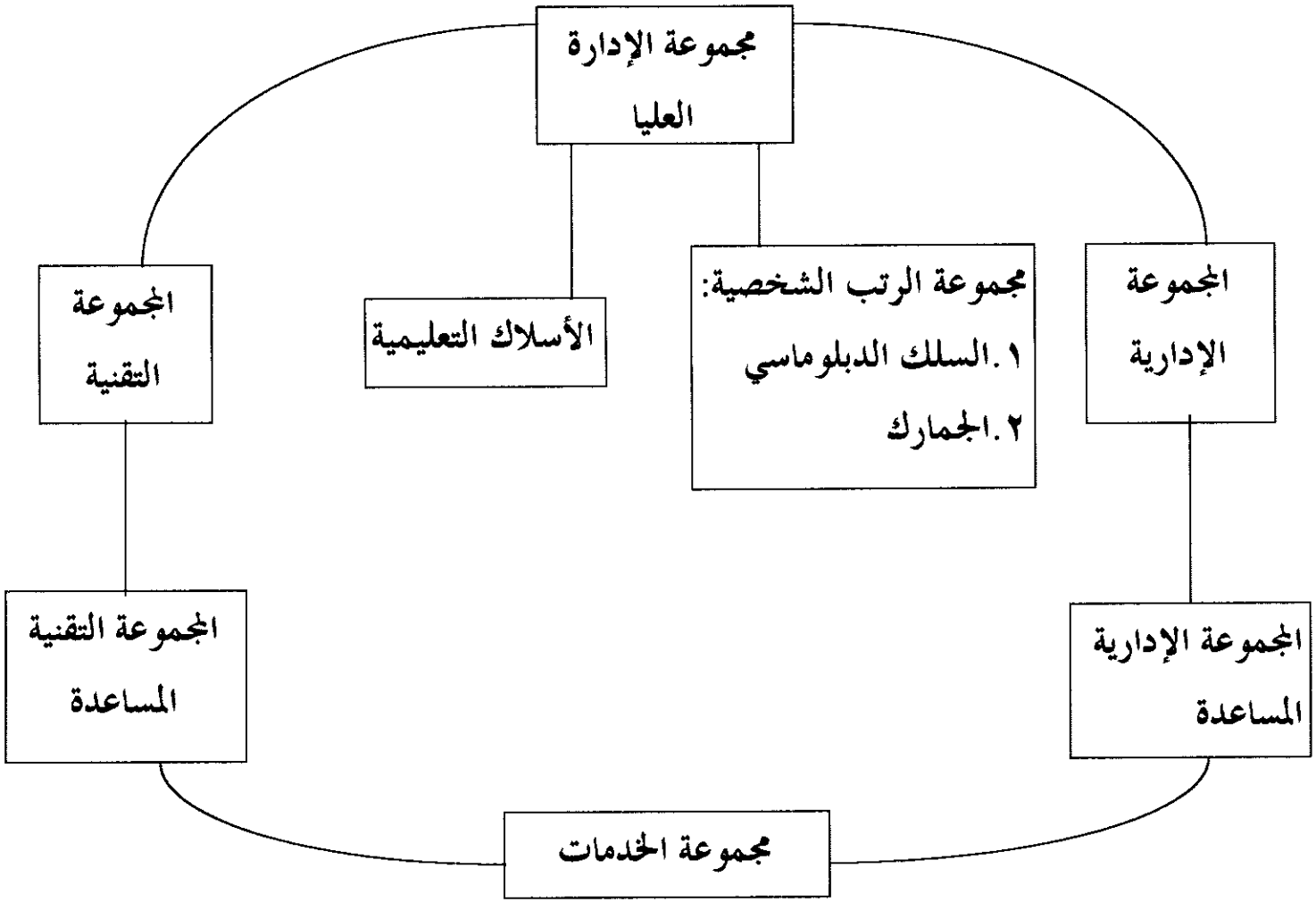
- دولة رئيس مجلس الوزراء	رئيساً
- وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري	نائباً للرئيس
- وزير الدولة للشؤون المالية	عضواً
- وزير الإقتصاد والتجارة	عضواً
- وزير الشؤون البلدية والقروية	عضواً

الفئة الثالثة



بيروت / حزيران ١٩٩٧

مشروع تقسيم الوظائف في الإدارة اللبنانية إلى مجموعات وأنواع



OFFICE OF THE MINISTER OF STATE FOR ADMINISTRATIVE REFORM

WEIGHTED AVERAGE COST OF LOANS/GRANTS PORTFOLIO

Source of Funds	Fund Value	Cost of Interest
World Bank Loan	US$ 20 Million	Approximately 7.5%
Arab Fund Loan	US$ 20 Million	4.5%
EU Grant	US$ 48 Million	0%
Other Grants	US$ 6 Million	0%

Portfolio Weighted Average Cost of Interest = 2.6%