



الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

تعريف بالبرنامج الوطني للتأهيل الإداري  
وبالقروض والهبات الممنوحة له

آذار 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.

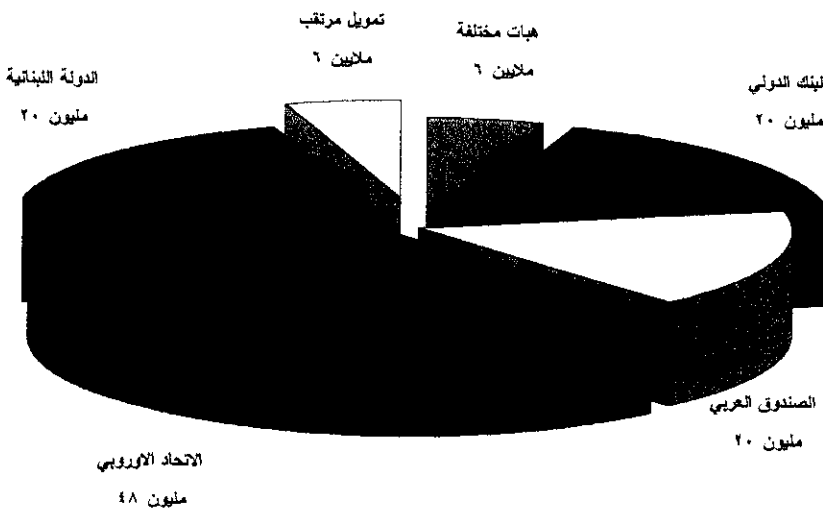
انطلاقاً من هذا الهدف العام تم تحديد الإستراتيجيات الملزمة لتطور الإدارة بما فيها الوزارات والمؤسسات العامة والمصالح المستقلة في المدين المتوسط والبعيد بحيث يشكل ذلك نواة لتحقيق الأهداف المرجوة.

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 بملاء الشواغر في المناصب الفنية والإدارية الأساسية وتدريب الموظفين الحاليين والجدد.
٣. التأهيل الفني الذي يهدف إلى مكنتة 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.

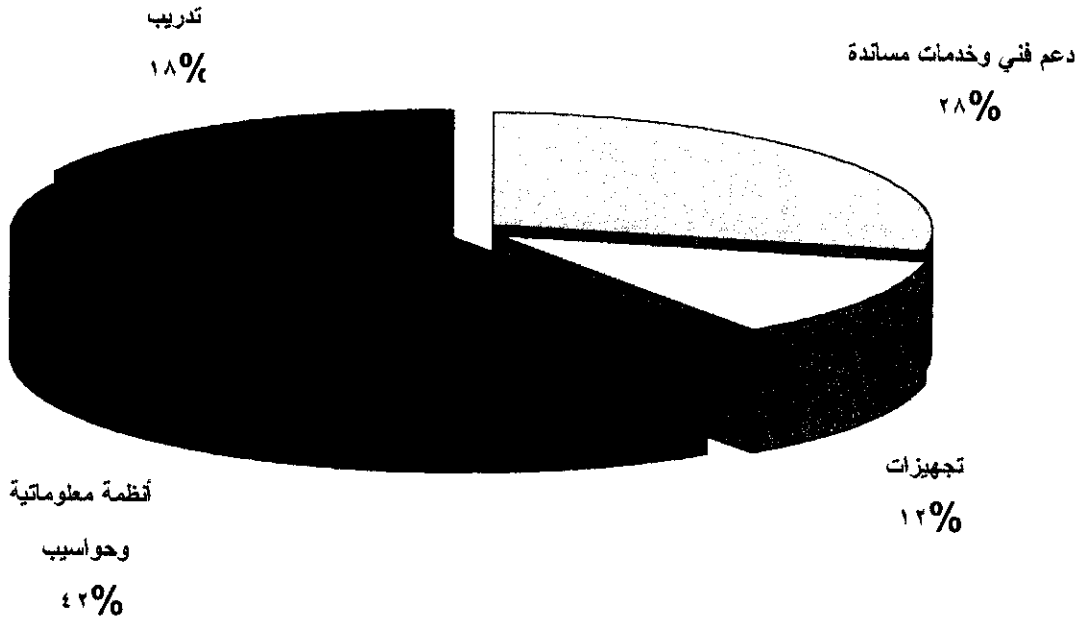
### ب - التمويل:

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 ذلك آلات النسخ وأجهزة الاتصالات 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 التي تؤديها،

⇐ أنظمة عالية التخصص (إدارة المشاريع، أرشفة الكترونية، نظم المعلومات

الجغرافية، الخ)

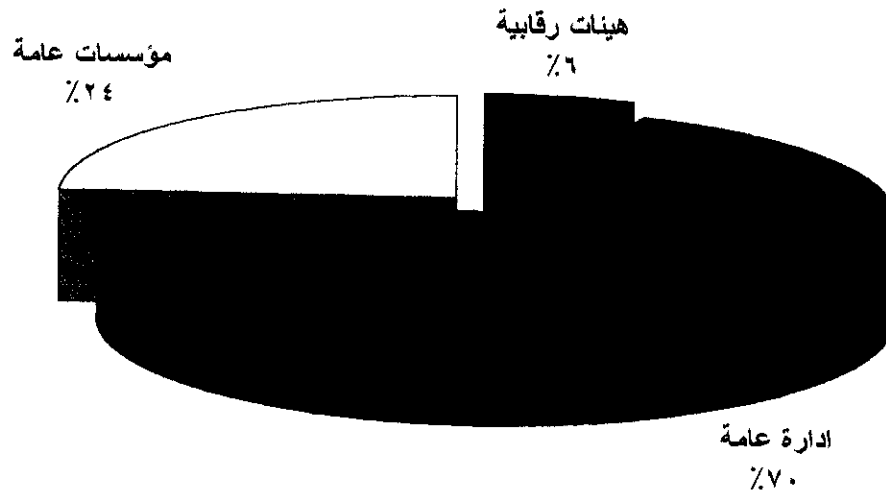
♦ تدريب: محور أمية، تدريب على التطبيقات، تدريب متخصص

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:



## فريق العمل

### أ - مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري:

لقد أنيطت بوزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري مسؤولية تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل الإداري، وبغية القيام بهذه المهمة بالشكل الأفضل تم استحداث وحدتين الفنيّتين المتخصصتين التاليتين:

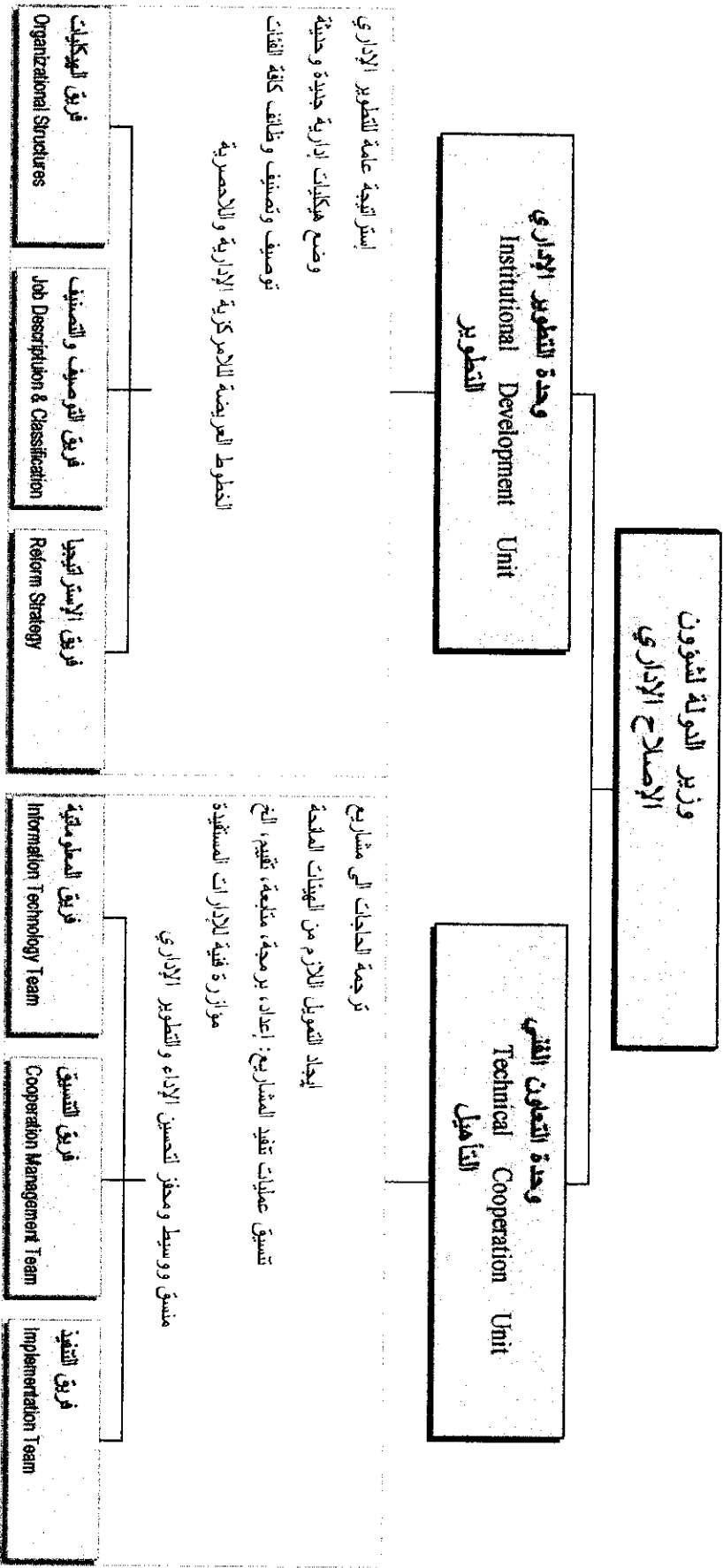
### ب - وحدة التطوير الإداري (IDU) Institutional Development Unit:

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

### ج - وحدة التعاون الفني (TCU) Technical Cooperation Unit:

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

- ◆ ترجمة الحاجات الفنية الضرورية لعمليات إعادة التأهيل إلى برامج سنوية بما فيها تجميع وتنقيح المعلومات واقتراح 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 والتمويل.
- ◆ تنسيق عمليات تنفيذ مشاريع البنك الدولي والصندوق العربي والاتحاد الأوروبي بما في ذلك الإعداد والتقييم وبرمجة الأنشطة المتعلقة بنظم المعلومات والتدريب وغيرها، بالتعاون مع الجهات المعنية.
- ◆ مؤازرة الوزارات والإدارات العامة في تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل الإداري خاصة في مجال المعلوماتية والخدمات الاستشارية المتخصصة والتدريب بما في ذلك تأمين اللوازم والمعدات الأساسية.
- ◆ القيام بدور المنسق والوسيط والمحفز لدعم قدرات الجهات المعنية على الاستفادة القصوى من المشاريع الممولة.



## قرض البنك الدولي

### أ - معلومات موجزة عن القرض:

- ◆ المقرض : 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 التأهيل الإداري العاجل للوزارات والهيئات الرقابية، كجزء من البرنامج الوطني المتكامل للتأهيل الإداري. وهو يتضمن تقديم الدعم اللازم لحوالي ٢٨ وزارة والإدارات المركزية، وتزويدها باحتياجاتها الضرورية العاجلة من نظم المعلومات والتجهيزات والتدريب لرفع قدراتها الإستيعابية وتحسين إداؤها.

## 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 :

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

### د- المساعدة الفنية:

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



## مشروع الصندوق العربي

### آ - معلومات موجزة عن قرض الصندوق العربي:

- ◆ المقرض : 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 لمشروع الصندوق العربي 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 ومصالحة 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.

## هبة الإتحاد الأوروبي

### 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

#### ◆ موقع المشروع

: بيروت و المحافظات

#### ◆ قيمة الهبة

: ٣٨,٠٠٠ ECU (عملة أوروبية موحدة) ثمانية ألف  
ECU 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 الاجتماعي والخدماتي كجزء من البرنامج الوطني المتكامل للتأهيل الإداري. وهو يتضمن تقديم الدعم اللازم إلى:

**أ. - الهيئات الرقابية**

- ◆ مجلس الخدمة المدنية
- ◆ المعهد الوطني للإدارة والإتماء
- ◆ مديرية الإحصاء المركزي

**ب. - وزارات معنية بالخدمات**

- ◆ وزارة الموارد المائية والكهربائية
- ◆ وزارة النقل

**ت. - وزارات معنية بالقطاع الاجتماعي**

- ◆ وزارة العمل/الضمان الاجتماعي
- ◆ وزارة الشؤون الاجتماعية
- ◆ 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 التجهيزات الأساسية اللازمة للإدارة والتشغيل.

**د- إدارة المشروع وخدمات مساندة:**

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

## أهداف الممكنة 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 المتوفرة بأسرع الطرق وأبسطها.

### تكنولوجيا المعلومات:

- ◆ وضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات،
- ◆ اعتماد مقاييس ومعايير موحدة،
- ◆ وضع برامج ونظم معلوماتية موحدة بتصريف الإدارات،
- ◆ إستحداث شبكة معلومات وطنية في الإدارات والعمل على ربط بعض منها وذلك لتسهيل التنسيق وتبادل المعلومات فيما بينها ومن خلالها إلى العالم الخارجي (ربط لبنان بالعالم الخارجي عن طريق التكنولوجيا).

### التدريب:

- ◆ نحو 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 المكتنية:
  - ◇ توفير التجهيزات والنظم للإدارات (٢٥ وزارة و ١١ 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 والانتساب 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.

**OFFICE OF THE MINISTER OF STATE FOR ADMINISTRATIVE REFORM**

**WEIGHTED AVERAGE COST OF LOANS/GRANTS PORTFOLIO**

<b>Source of Funds</b>	<b>Fund Value</b>	<b>Cost of Interest</b>	
<b>World Bank Loan</b>	<b>US\$ 20 Million</b>	<b>Approximately 7.5%</b>	<b>Portfolio Weighted Average Cost of Interest = 2.6%</b>
<b>Arab Fund Loan</b>	<b>US\$ 20 Million</b>	<b>4.5%</b>	
<b>EU Grant</b>	<b>US\$ 48 Million</b>	<b>0%</b>	
<b>Other Grants</b>	<b>US\$ 6 Million</b>	<b>0%</b>	