

مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية
خطة العمل الأولية

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج
مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

ARLA

كانون الأول ١٩٩٩

خطة العمل الاولى

الفصول

ملخص المحتويات

١	مقدمة
	١.١ خلفية مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية
	١,٢ مرحلة البدء بالمشروع
	١,٣ إعداد التقرير
٢	نحو تحديث الإدارة اللبنانية
	٢,١ البرنامج الوطني للتأهيل الإداري
	٢.٢ مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
	٢.٢.١ وحدة التطوير الإداري
	٢.٢.٢ وحدة التعاون الفني
	٢,٣ تقييم البرنامج الوطني للتأهيل الإداري وتطلعات مستقبلية
٣	الدراسات والمراجعات الخاصة بأوضاع القطاعات
	٣,١ مقدمة
	٣,٢ الإطار الخاص بتقييم الإدارات المستفيدة
	٣,٣ نقاط القوة والضعف
	٣,٤ سيناريو المساعدة المقترحة من قبل الإدارات الإحدى عشرة التي شملتها الدراسة
٤	تحديد الأولويات ضمن مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية
	٤,١ إعادة تقييم دراسة أوضاع القطاعات
	٤,٢ دعم مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
	٤,٣ تعزيز ترابط مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية
٥	المساعدة المقترحة في نطاق مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية
	٥,١ مقدمة
	٥,٢ مستلزمات المساعدة في نطاق مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية
	٥,٣ تقديم المساعدة
	٥,٣,١ الفريق الاستشاري لدعم الإدارة

٥,٣,٢ عقود الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج

٦ خطة العمل

٦,١ مقدمة

٦,٢ تحديد الأولويات في ما يختص بمستلزمات المساعدة

٦,٣ جدول النشاطات

٦,٤ جدول الوظائف

٦,٥ الميزانية

٧ إدارة البرنامج

٧,١ مقدمة

٧,٢ آلية تسليم مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية

٧,٣ متابعة المشروع

الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

كانون الأول ١٩٩٩

خطة العمل الاولى

مرفقات

الجزء الأول المرفقات الخاصة بالنص الرئيسي

المرفق أ - التقرير ما قبل البدئي

المرفق ب - المقاربة المعتمدة لتحديث الإدارة

المرفق ت - بطاقات المشروع

- إدارة البرنامج

المرفق ث - أضر الأداء

المرفق ج - قائمة الاجتماعات

الجزء الثاني مراجعات متخصصة أساسية

المرفق ح - الإصلاح الضريبي

المرفق خ - التخصصية وضبط السوق

المرفق د - إعداد العقود والإدارة

المرفق ذ - المعلوماتية

المرفق ر - تقييم حاجات التدريب

المرفق ز - الحكومة المحلية

الجزء الثالث

أ. دراسة مواطن القوة والضعف وتحليلها

- دراسة نقاط القوة والضعف في المنهجية المعتمدة

- الجداول والرسوم البيانية وتحليل نقاط القوة والضعف

ب. دراسة القطاعات

المرفق س - التفتيش المركزي

المرفق ش - إدارة الإحصاء المركزي

المرفق ص - وزارة العمل

المرفق ض - وزارة الشؤون الاجتماعية

المرفق ط - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

المرفق ظ - وزارة التعليم المهني والتقني

المرفق ع - وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة

المرفق غ - وزارة الثقافة والتعليم العالي

المرفق ف - مجلس الخدمة المدنية/ المعهد الوطني للإدارة والإتماء

المرفق ق	وزارة الموارد المائية والكهربائية المديرية العامة للتجهيز المائي والكهربائي
المرفق ك	وزارة الموارد المائية والكهربائية المديرية العامة للاستثمار المائي والكهربائي
المرفق ل	وزارة النقل المديرية العامة للنقل البري والبحري

الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

كانون الأول ١٩٩٩

١.١ خلفية مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية

لا ريب أن الإدارة العامة في لبنان عانت طويلاً من المخلفات المادية والمعنوية للحرب الأهلية التي أضرت بالأبنية والمعدات والسجلات والموظفين. واليوم، ما زال العديد من الوظائف العامة شاغراً والتعويضات غير مؤاتية والموظفون متقدمين في السن (٥٦ سنة كمعدل وسطي) والموارد المادية محدودة. أضف إلى ذلك أن معظم الإجراءات المعتمدة في الإدارة اللبنانية وضعت قبل أربعين سنة تقريباً (١٩٥٩) وهي، حسب الحكومة اللبنانية، لا تتماشى مع المستلزمات الأساسية للدولة الحديثة التي تستعد للقرن الواحد والعشرين^١. وعليه، تم إرساء دعائم البرنامج الوطني للتأهيل الإداري عام ١٩٩٥ بهدف إحياء الوظيفة العامة وتحديث البنى والإجراءات الخاصة بالإدارة والوظيفة العامة. وبناءً عليه، أسندت إلى مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري المهام التالية:

- تطوير استراتيجية طويلة الأمد للإصلاح الإداري (حتى سنة ٢٠١٠).
- إعادة النظر في البنى التنظيمية والسياسات والأنظمة والإجراءات المتبعة.
- إدخال أحدث التقنيات المعلوماتية إلى الإدارة والمؤسسات الخدمية.

يؤدي مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، وفق ما جاء في بيان مهامه، هذا الدور ويساهم في تحويل القطاع العام إلى إدارة نشيطة وفعالة تستجيب لحاجات المواطنين في إطار اقتصاد حر وشراكة متينة بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. وتقع على هذا المكتب بشكل خاص مسؤولية التنسيق بين مختلف الموارد والجهود المبذولة تلبيةً لمستلزمات برنامج تأهيل وإصلاح الإدارة العامة اللبنانية.

ومن خلال مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، يقدم الاتحاد الأوروبي دعمه لعملية تحديث الإدارة في لبنان ولمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري بواسطة الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج. ويتألف هذا الفريق الاستشاري الذي باشر أعماله ابتداءً من ٣٠ أيلول (سبتمبر) ١٩٩٩ من اتحاد المستشارين الإداريين التابعين لشركة ARCADIS BMB (هولندا) وشركة LDK (اليونان). وعلى مدى السنوات الثلاث المقبلة، سيساعد الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج في تعزيز الوظائف الأساسية التي يضطلع بها مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري مع التركيز على تنفيذ مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

^١ البيان الوزاري حول الإصلاح الإداري تاريخ ٢٧ حزيران (يونيو) ١٩٩٥

إضافةً إلى ذلك، يسعى مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية إلى دعم الوظائف والقدرات الإدارية في إدارات رئيسية أخرى وفي العديد من الوزارات و الحكومة المحلية من خلال الفريق الاستشاري لدعم الإدارة. وإلى جانب هذه المساعدة التقنية، يتضمن مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية مجموعة واسعة من النشاطات الأخرى بما فيها مساعدات تقنية إضافية وتدريبات وتجهيزات وبعض خطط الطوارئ، مما يرفع القيمة الإجمالية للمساعدة التي يقدمها الاتحاد الأوروبي إلى ٣٨ مليون يورو^٢.

١,٢ مرحلة البدء بالمشروع

تمتد مرحلة البدء بالمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية على فترة شهرين تبدأ في ١٤ تشرين الأول (أكتوبر) ١٩٩٩ وتنتهي بالتالي في ١٣ كانون الأول (ديسمبر) ١٩٩٩ (جرى تمديدها لاحقاً لغاية ٢٠ كانون الأول (ديسمبر)). وقبل أن يباشر الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج بمرحلة البدء بالمشروع، قرر مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري بالاشتراك مع بعثة الاتحاد الأوروبي وأعضاء اتحاد ARCADIS BMB و LDK ترسيخ استيعابهم للمشروع من خلال القيام بمهمة ميدانية سابقة للبدء بالمشروع في الفترة الممتدة بين ٤ و ١٤ تشرين الأول (أكتوبر) ١٩٩٩. وقد جرى توثيق النتائج التي أسفرت عنها هذه المهمة في التقرير الخاص بفترة ما قبل البدء بالمشروع الملحق بهذا التقرير (الملحق أ). وتجدر الإشارة إلى أن بعثة الاتحاد الأوروبي ومكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري قد صادقا معاً على المقاربة المقترحة للبدء بالمشروع وقد اعتمدت بالتالي في أثناء إعداد هذا التقرير.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا التقرير في وضع خطة لتنفيذ مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن يشمل التقرير المجالات التالية:

- الوضع الحالي للإصلاح الإداري في لبنان
- مستلزمات المساعدة الواجب توفيرها في الإدارات المحددة المستفيدة من الإصلاح الإداري
- المنهجيات والإجراءات المعتمدة لانتقاء النشاطات اللازمة لدعم مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية

^٢ تتكفل الحكومة اللبنانية وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية بدفع رواتب موظفي مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري وتغطي الحكومة اللبنانية سائر التكاليف التي لا تتعلق برواتب الموظفين. أما التكاليف المتنوعة المرتبطة بالمشروع فتحملها الحكومة اللبنانية (١٥%) والاتحاد الأوروبي (٨٥%).

- المراحل التقديرية التي يتم خلالها انتشار الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج وسواهم من الخبراء
- تنظيم عملية تنفيذ المشروع بما في ذلك التعاون بين مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج.

١,٣ إعداد التقرير

يتبع التقرير الخاص بمرحلة البدء بالمشروع التركيب التالي في عرضه للمسائل المذكورة آنفاً:

يتضمن الفصل الثاني تقييماً للوضع الحالي للنشاطات المبرمجة في نطاق البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ويعرض بالتالي بعض العناصر الأساسية التي تُولف المقاربة المقترحة لتحديث الإدارة في إطار مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

يسلط الفصل الثالث الأضواء على دراسة القطاعات التي شملت عدداً كبيراً من الإدارات العامة طوال مرحلة البدء بالمشروع والتي أجراها فرق مختلطة ضمت أعضاء من مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج. وسوف نناقش في هذا الفصل المنهجية المعتمدة والنتائج الإجمالية التي تم التوصل إليها في ما يتعلق خاصةً بمستلزمات المساعدة المطلوبة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن النتائج المفصلة قد جمعت كلها في الجزء الثالث من هذا التقرير.

ينظر الفصل الرابع في الاعتبارات التي يأخذ بها الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج في انتقاء سيناريو المساعدة المطلوبة وتحديد أولوياته بالنسبة إلى الإدارات المستفيدة. وإضافةً إلى ذلك، يمهّد السبيل لتكملة هذه المساعدة بتقديم الدعم إلى عدد محدود من الوزارات الأخرى نظراً إلى الدور الابتكاري الذي تؤديه هذه الوزارات في إدخال طرق جديدة لتقديم الخدمات، وهو أمر غالباً ما يتم بالاشتراك مع القطاع الخاص.

يتعلق الفصلان ٥ و ٦ بالصيغة النهائية للمساعدة المقترحة لخطة عمل العام ٢٠٠٠. وقد جرى من بين أمور أخرى تعيين النشاطات التي تبرر الحاجة إلى الفريق الاستشاري الخاص لدعم الإدارة. وعلاوةً على ذلك، تم تصنيف النشاطات وفقاً لمعايير محددة مثل مدى إمكانية اعتبارها ملائمة وجاهزة للصياغة في ما يتعلق بالعطاء.

يحتوي الفصل ٦ على جداول النشاطات وتنظيم الوظائف. ونشير هنا إلى أن الجزء الثاني من هذا التقرير يتضمن عرضاً مفصلاً للدعم الفني الأساسي الذي سيتم تأمينه من خلال مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، وبالتالي سيتم عرض المقاربة وخطط العمل اللازمة لبناء القدرات في عدة مجالات مثل إدارة المشاريع ومتابعتها وتقييمها، استخدام التقنيات

المعلوماتية والتدريب والاتصالات والتمويل وإدارة العقود ضمن المؤسسة المستضيفة لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري. ويتضمن الفصل ٦ كذلك الأمر تقارير تمهيدية حول إمكانيات (وحاجات) ربط مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية بالتطورات المستجدة في مجال التخصص والإصلاح الضريبي.

يتعلق الفصل ٧ بإدارة مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. ويتصل هذا الموضوع بمسائل عدة منها: (١) تطوير وتنفيذ آلية تسليم المشروع و (٢) تطوير وتنفيذ نظام متابعة يتم تقسيمه على نحو يسمح بارتجاع النتائج المتأتية من متابعة المشروع إلى مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، مما يتيح له اكتساب الخبرات من تنفيذ المشروع أو سوى ذلك (مثلاً الاتصالات الدولية) فيتحسن بالتالي أدائه كمنسق وحافز لتعزيز القطاع العام في لبنان.

٢. نحو تحديث الإدارة اللبنانية

كما ذكر آنفاً في مقدمة هذا التقرير، يهدف مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية إلى دعم تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل الإدارة في لبنان. ويرمي هذا المشروع بشكل أخص إلى تأهيل القدرات الإدارية الأساسية في الإدارات المستهدفة وتمهيد السبيل لتحديث الإدارة. يتناول هذا الفصل الأسس التي يقوم عليها البرنامج الوطني لتأهيل الإدارة وينظر في وضعه الحالي ويقدم بعض الاقتراحات توصلاً إلى تحديث الإدارة.

تتضمن الفقرة ٢،١ موجزاً عن أهم المبادئ التي يستند إليها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية وأبرز مكوناته وموارده المالية. أما الفقرة ٢،٢ فتلقي الضوء على مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري الذي أسندت إليه مهمة تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل الإدارة من خلال إعادة النظر في البنى التنظيمية والإجراءات المتبعة وإدخال تقنيات معلوماتية مبتكرة إلى الإدارة اللبنانية وتطوير استراتيجيات طويلة الأمد للإصلاح الإداري. أما الفقرة ٢،٣ فتحاول أن تثبت أن الظروف الجديدة تستدعي تطوير البرنامج الوطني لتأهيل الإدارة وتوطيد دور مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في وضع البرنامج موضع التنفيذ بغض النظر عن طبيعة المساعدة الأجنبية الحالية غير المنسقة نوعاً ما المقدمة إلى لبنان. الفقرة ٢،٤ تعالج مفاعيل هذا الأمر على مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

٢،١ البرنامج الوطني للإصلاح الإداري

في شهر آذار (مارس) من العام ١٩٩٥، وضعت الحكومة دراسة شاملة ترمي إلى تقييم حاجات الإدارة الأساسية في ٦ مؤسسات عامة و ٢٤ وزارة و ١٢ مصلحة مستقلة. وقد أتسى البرنامج الوطني للتأهيل الإداري نتيجة التقييمات الخاصة بحاجات الإصلاح الأكثر إلحاحاً.

لقد سعى البرنامج الوطني للتأهيل الإداري بشكل أساسي إلى إحياء الوظيفة العامة وتحديث البنى والإجراءات الخاصة بالإدارة والوظيفة العامة. وكان لا بد من اتخاذ الخطوات التالية بشكل أخص بغية تمكين الإدارات العامة من تأدية وظائفها الأساسية على أكمل وجه^٢:

- توفير المعدات الأساسية اللازمة لتحسين ظروف العمل (باستثناء تأهيل الأبنية).
- تأهيل قدرات الإدارة على وضع الدراسات وصياغة السياسات وتحديد النشاطات والمشاريع وإدارتها.
- تنمية وتطوير القدرات البشرية من خلال : التدريب، التوظيفات الجديدة، إعادة تنظيم البنى والإجراءات، دعم هذه النشاطات عن طريق المساعدة التقنية وتقديم الخدمات الاستشارية.
- إنجاز دراسات خاصة بالسياسات الأساسية والخطط الرئيسية والدراسات وإعداد تصاميم خاصة بجهاز إدارة المعلومات ووضعها موضع التنفيذ بغية توفير المعلومات التي تستند إليها الإدارات المعنية في صنع قراراتها.
- تحسين تجاوب الإدارة مع الحاجات العامة.
- تعزيز الإشراف على العمل الإداري من خلال تفعيل أجهزة الرقابة وتحديث الأطر التنظيمية والإجرائية.

وعليه، يعمل مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية على تأمين ما يلي:

- التقنيات المعلوماتية وسواها من المعدات المكتبية.
- المفروشات المكتبية الأساسية.
- السيارات.
- التدريب.
- المساعدة التقنية.

تبلغ الكلفة المبدئية للمشروع الوطني للإصلاح الإداري ١٠٦,٣ ملايين دولار أميركي. وقد جرى التوافق على أن القيمة الإجمالية للمشروع سوف تزداد على نحو لافت كلما جرى بحث مفصل جديد في أوضاع مؤسسات القطاعات المختلفة^٣، على أن يتم تنفيذ المشروع بصيغته الأساسية خلال ثلاث سنوات.

^٢ دفتر الشروط، مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية- الفريق الاستشاري لمناخة البرنامج، الملحق ٢١ "ملاحظة حول خلفية المشروع".

^٣ دفتر الشروط، مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية- الفريق الاستشاري لمناخة البرنامج، الملحق ٢١ "ملاحظة حول خلفية المشروع".

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التمويل المضمون للبرنامج الوطني للإصلاح الإداري بلغ حتى الآن ١١٥ مليون دولار أميركي وقد خصصت الحكومة اللبنانية ما قدره ٢٠ مليون دولار أميركي لدعم تنفيذه. أما أبرز المساهمات الأجنبية في عملية التمويل فهي:

- قرض البنك الدولي ٢٠ مليون دولار أميركي
- قرض الصندوق العربي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ٢٠ مليون دولار أميركي
- منحة من الاتحاد الأوروبي ٤٢ مليون دولار أميركي
- منح مختلفة ١٣ مليون دولار أميركي

بحيث بلغ مجموع الأموال المضمونة الخارجية المخصصة لتمويل البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ٩٥ مليون دولار أميركي.

٢.٢ مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

خلال العام ١٩٩٤، وضع وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري بنية مؤقتة أسند إليها مهمة تمهيد السبيل لإدارة حكومية أكثر كفاية وفعالية^٥. وقد سمح بإنشاء المكتب الحالي لوزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري قرار وزاري صدر في حزيران (يونيو) ١٩٩٥ وخول وزير الدولة للإصلاح الإداري استخدام موظفين لهذه الغاية.

وقد أسندت إلى مكتب وزير الدولة للإصلاح الإداري مهمة تنسيق تنفيذ مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية^٦. ويعتمد مكتب وزير الدولة للإصلاح الإداري في ممارسته لهذه المسؤوليات بشكل أساسي على وحدتين هما: وحدة التطوير الإداري ووحدة التعاون الفني. وقد تم إنشاؤها عام ١٩٩٦ استناداً إلى القانون رقم ٥٠٠ (١٩٩٦/٦/٦) والاتفاقات التي جرت بين الحكومة اللبنانية وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية وبعد موافقة مجلس الوزراء في ١٤ حزيران (يونيو) ١٩٩٦. وكان من المفترض أن تساهم وحدة التطوير الإداري في تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل الإداري من خلال التحليلات والدراسات المتعلقة بالإصلاح الإداري أثناء تحضيرها للاستراتيجية الطويلة الأمد التي ينبغي أن يتم في نطاقها تنفيذ التطوير الإداري في لبنان. أما وحدة التعاون الفني فكان من المفترض أن تشرف على تنفيذ المشاريع التي يغطيها البرنامج الوطني للتأهيل الإداري وأن تعتمد إلى تعبئة وتنسيق الموارد المالية اللازمة

^٥ تم ذلك بمساعدة عدة جهات مانحة (برنامج الأمم المتحدة للتنمية، فرنسا، CIDA، JIDA)

^٦ وثيقة تقييم مشروع التأهيل الإداري (P-6656-LE).

في هذا المجال. باختصار، لقد أسند إلى وحدة التطوير الإداري دور "مصمم" التدابير الإصلاحية^٧ في حين عنيت وحدة التعاون الفني بتنفيذها. من أجل الاطلاع على الوضع الحالي للبرنامج الوطني للتأهيل الإداري، لا بد من مراجعة الفقرة ٢.٢.٢ التي تستعرض نشاطات وحدة التطوير الإداري في إطار البرنامج الوطني للتأهيل الإداري وتلقي بالتالي نظرة قريبة على المشاريع التي نفذتها وحدة التعاون الفني.

٢.٢.١ وحدة التطوير الإداري

فُوضت إلى وحدة التطوير الإداري في سياق البرنامج الوطني للتأهيل الإداري مهمة تعزيز وتسهيل إنجاز العملية التي تتضمن النشاطات التالية:

- مراجعة شاملة لوظائف وتفويضات الوزارات والمؤسسات العامة كافة بما في ذلك مراجعة وظائف المرافق العامة
- وضع اقتراح بشأن سلم رواتب مرحلي، على أن يتمثل الهدف الأبعد مدى في إنجاز نظام خاص بتقييم الأداء والتحفيز
- تصنيف الوظائف ووضع مشروع خاص لإعادة النظر في التعويضات
- مراجعة أنظمة الوظيفة العامة
- مراجعة جداول الرواتب للموظفين غير الموجودين وتصحيح الشوائب التي يكشف عنها الإحصاء.
- تنظيم ورش تطبيقية فعالة
- تصميم وتنفيذ استراتيجية تطوير إداري

يتضمن الملحق ب شرحاً مفصلاً عن الوضع الحالي لكل من هذه النشاطات. وعلى ضوء هذا التحليل، يتبين أن وحدة التطوير الإداري قد أحرزت تقدماً ملحوظاً في مجال وضع الدراسات والمراجعات والحلقات الدراسية إضافة إلى استراتيجية التطوير الإداري، غير أنه لم يكن لها التأثير نفسه في ترجمة هذه الجهود إلى نشاطات تحسينية ملموسة على مستوى الإدارات المعنية.

وتجد هذه النتيجة المختلطة تفسيرها في العوامل الداخلية لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري وتلك الخارجة عنه. في هذا السياق، يمكن رد العوامل الخارجية إلى نقص السلطة

^٧ لقد وفر المشروع الإصلاحي التابع للبنك الدولي -الذي أنشئ في سياق البرنامج الوطني للتأهيل الإداري- معظم الأموال اللازمة لنشاطات وحدة التطوير الإداري (أكملتها أموال إضافية من برنامج الأمم المتحدة للتنمية لمزيد من المهمات الخاصة) بمسند وضع تصميم ملائم للإصلاح الإداري في لبنان.

التنفيذية في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والتفويضات المتضاربة/المزدوجة المعطاة للمسؤولين الرئيسيين عن الإصلاح الإداري في لبنان وغياب المناخ السياسي الذي تحظى فيه تدابير الإصلاح الإداري بالإجماع على أعلى مستوى حكومي والمقاومة الشديدة التي يبديها الموظفون ضد التغيير. أما العوامل الداخلية التي تفسر النتيجة المختلطة فيمكن ردها إلى نقص المشاركة الفعلية في إعداد نشاطات وحدة التطوير الإداري والتركيز على "كيف ينبغي أن تكون الأمور" عوضاً عن التفكير في "كيف يمكن أن تكون".

٢.٢.٢ وحدة التعاون الفني

لعل الاقتراح السابق - الذي يعتبر وحدة التعاون الفني مجرد الجناح التنفيذي لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري - ليس صحيحاً كلياً. ففي النهاية وإضافة إلى دورها في تنفيذ المشاريع المنجزة في إطار البرنامج الوطني للتأهيل الإداري، تقوم وحدة التعاون الفني بتصميم عناصر المعلوماتية الخاصة بالإصلاح الإداري وتتولى أيضاً مسؤوليات خاصة بتعبئة الموارد وإدارتها. ونشير هنا إلى أن الملحق ب يستفيض في مناقشة نشاطات وحدة التعاون الفني في هذه المجالات.

وعلى ضوء هذا التحليل، يتبين أن وحدة التعاون الفني قد نجحت إلى حد بعيد في تعبئة الموارد لتنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل الإداري. وقد اتخذت في هذا السياق عدداً من الخطوات لتلعب دوراً محفزاً في مجالات عدة مثل تصميم استراتيجية معلوماتية وسياسة معلوماتية للحكومة اللبنانية. وبفضل موظفيها ذوي الكفاءات العالية، وجدت هذه الوحدة نفسها في موضع مناسب للقيام بهذه المهمات. غير أن هذه الوحدة لم تتمكن حتى الساعة من دفع أموال المساعدة الإجمالية إلى الجهات المستفيدة على المستوى المتوقع (أو المرجو). أما الأسباب التي تفسر معدل الدفع المتدني هذا فمنها ما هو داخلي لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري ومنها ما هو خارج عنه، يمكن أن نذكر من بينها ما يلي: (١) انخفاض قدرة المساعدة الخارجية بشكل عام إلى تلبية الحاجات، (٢) قدرات محدودة داخل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في البداية، (٣) تخصيص غير مرن للأموال من قبل الجهات المانحة، (٤) عدم إدراك الإدارات في ما يتعلق بتوفر هذه الأموال، (٥) التغييرات الحكومية وأخيراً وليس آخراً (٦) عدم اعتبار مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري جهازاً حياً وإنما جهازاً يعمل في ميدان التحديث الإداري التنافسي.

غير أن المشاريع التي تم تنفيذها حتى الآن بواسطة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري تعتبر بشكل عام عالية الجودة. وقد تمكن مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري من ترسيخ سمعته كأخصائي في المعلوماتية عن طريق وضع برنامج تدريب فعال لموظفي

الدولة العاملين في هذا المجال. ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن نشاطات تطوير المؤسسات و/أو تحديث الإدارة كما لحظت في سياق البرنامج الوطني للتأهيل الإداري لم تتطرق بعد. وبالتالي، يظهر مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في هذه المرحلة كجهاز لتأمين التقنيات المعلوماتية أكثر منه كحافز أو مصدر موارد للإصلاح والتحديث الإداريين.

٢,٣ تقييم البرنامج الوطني للتأهيل الإداري والتطلعات المستقبلية

يبدو أن المراجعة المذكورة آنفاً التي تناولت النشاطات التي قام بها مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في سياق البرنامج الوطني للتأهيل الإداري تشير إلى أن تنفيذ هذا البرنامج لم يأت على المستوى المتوقع. ولكن في الوقت نفسه، وفي أثناء مراجعة أوضاع القطاعات في عينة كبيرة من الإدارات العامة والوزارات (التقرير في الفصل ٣)، تؤكد لنا أن معظم الحاجات التي سبق تحديدها في البرنامج الوطني للتأهيل الإداري قد تمت تلبيتها اليوم. ويمكن تفسير هذا التناقض الواضح في الاكتشافات على النحو التالي:

خلال مرحلة إعداد البرنامج الوطني للتأهيل الإداري، كان من المقرر أن يساعد مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في صياغة اقتراحات لدعم تطوير الإدارة من خلال البرنامج الوطني للتأهيل الإداري وأن يتولى هذا المكتب بالتالي مهمة التنسيق والتمويل والإرشاد في تنفيذ هذه المشاريع. غير أنه تبين في ما بعد أن مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري لا يقوم بدور التنسيق المركزي المتوقع منه. والواقع أن العديد من المشاريع التي جرى تنفيذها في إطار الإصلاح الإداري في الإدارات الحكومية المختلفة قد تم تحديدها وتصميمها وتمويلها وتنفيذها بمعزل عن هذا المكتب.

ونتيجة لذلك، يمكن القول أن لا حاجة إلى وجود مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، نظراً إلى أن الحاجات الراهنة للإدارة اللبنانية قد تمت تلبيتها على ما يبدو بطريقة أو بأخرى من قبل جهات مانحة أخرى أجنبية. غير أن هذا القول لا يخلو من السخافة نظراً إلى أن الحاجة واضحة إلى تنسيق العمل في مجال الإصلاح الإداري في لبنان ضمن نطاق عمل متماسك تصادق عليه جميع الأطراف الرئيسية المعنية (الوزارات المستفيدة والمؤسسات الرئيسية في ميدان التحديث الإداري والجهات المانحة الأجنبية). والواقع أن نمط الدعم غير المدروس الناجم عن أنماط الإنفاق التي حددتها الجهات المانحة الفردية والاعتبارات التي أخذت بها يؤدي إلى عدم فعالية استخدام الموارد واللامساواة في التوزيع (مثل التحيز إلى برامج المساعدة في جنوب البلاد التي لا تعتبر أولوية الحكومة اللبنانية). وبالإضافة إلى تنسيق نشاطات المانحين في المجالات الخاصة بالإصلاح الإداري، ينبغي على مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أن ينظر في إمكانية توسيع نطاق اهتماماته بما يتوافق مع

البرنامج الوطني للتأهيل الإداري السابق وأن يُدخل في اعتباره أبرز التطورات المستجدة على عدة أصعدة مثل ضبط السوق والخصخصة والإصلاح الضريبي وإصلاح البلديات التي يمكن أن تؤثر إلى حد بعيد في تحديد توجه وحجم وشكل التحديث الإداري في لبنان^٨. ومن أجل التوصل إلى دمج هذه التطورات في نطاق عمل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، ينبغي على هذا الأخير أن يُظهر مرونة كافية في تخطيط النشاطات المستقبلية في إطار مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. وعملياً، يمكن أن ينعكس ذلك على: (١) التوازن بين المساعدة الفنية والتدريب والمعلوماتية/جهاز إدارة المعلومات والمعدات، (٢) نوع وطبيعة المساعدة الفنية الانضباطية، (٣) التخصيصات الأساسية للقطاعات الأربعة الأساسية المستفيدة من مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، (٤) موضوع وتوقيت التمويين. وفي جميع الأحوال، لا ينبغي أن يخرج نطاق العمل النهائي عن الهدف الأساسي لمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية المتمثل في المساعدة على تأهيل القدرات الإدارية الأساسية للإدارات المستهدفة وتمهيد السبيل للإصلاح الإداري.

وإضافة إلى إظهار المرونة في المقاربة المعتمدة، ينبغي على مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أن يعزز قدراته الخاصة في جميع المجالات، علماً أن مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية يتضمن جميع الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الغاية. وفي جميع الأحوال، لا يجب أن تهمل عملية بناء القدرات هذه المسائل المتعلقة بالتقافة التنظيمية. وفي النهاية، لن يتمكن مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري من تأدية دور المنسق لتحديث الإدارة في لبنان بشكل مقنع إلا إذا استطاع أن يقدم مثلاً حياً تتجسد فيه حسنات الإدارة العامة الحديثة. وينبغي في هذه الحال من بين أمور أخرى أن تُتاح للموظفين المثقفين إمكانية اعتماد مقاربة استباقية في تحديد المشروع. وسوف يحظى هذا الموضوع بالاهتمام اللازم في المقاربة المقترحة لتدريب موظفي مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري وتنمية مهاراتهم (الجزء الثاني من التقرير حول مرحلة البدء بالمشروع، الملحق ر).

^٨ إن التنسيق بين المانحين متطور إلى حد معقول في ما يتعلق ببرامج إعادة الإعمار المادي في لبنان. والواقع أن مجلس الإنماء والإعمار الذي يعتبر الجهاز الحكومي المعني بالتخطيط المركزي والتنسيق والتنفيذ في ما عني الاستثمار العام في البلاد هو أول من يبذل الجهود في هذا المجال. غير أن مجلس الإنماء والإعمار لا يقوم بدور ناشط في توجيه تدفق الأموال نحو برامج التطوير والإصلاح الإداريين بشكل خاص. ومن وجهة نظر المانحين، يُلاحظ غياب الجهود المبذولة في قطاعات معينة لتحسين برجة الإصلاح الإداري الخاص بالدعم الخارجي علماً أن برنامج الأمم المتحدة للتنمية ينظم اجتماعات كل ستة أسابيع للجهات المانحة المتعددة وإن كانت مواضعها أكثر عمومية.

ويجدر بمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أن يسعى إلى توسيع قاعدة الدعم الخاصة به طالما أن مجلس الوزراء لم ينظم أية ترتيبات أو اتصالات سياسية أو بيروقراطية أو تقنية أساسية. ويمكن لهذا المكتب أن يقوم بذلك عن طريق إقامة حوار عالي المستوى مع بعض الأطراف الأخرى الأساسية المشاركة في النقاش حول الإصلاح الإداري في لبنان (بما فيها وزارة الاقتصاد والتجارة، ووزارة المالية، مجلس الخدمة المدنية، التفطيش المركزي، ومجلس الإنماء والإعمار). ويهدف هذا الحوار إلى تحويل القطاع العام إلى إدارة ناشطة وفعالة تستجيب لحاجات المواطنين في إطار الاقتصاد الحر والشراكة المتينة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني. ويشكل خاص، تبدو علاقات مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري مع الإدارات الرئيسية الأخرى على جانب من الأهمية في تحريك عملية التحديث الإداري. ويعتبر اشتراك هذه الإدارات وإسهامها في مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية المفتاح الأساسي في تحقيق نجاحه. وعليه، يمكن القول إن الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج ومكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري تمكنا من إقامة علاقات وثيقة وإيجابية مع أجهزة مثل مجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للإدارة والإنماء والتفتيش المركزي خلال مرحلة البدء بالمشروع ومن المتوقع أن تتطور هذه العلاقات التي قد تؤدي بدورها إلى تطوير وجهات النظر المشتركة المتعلقة بنطاق وتوجهات تحديث الإدارة في لبنان.

ومهما كانت الحاجة هامة وملحة إلى وضع استراتيجية متطورة للإدارة اللبنانية، ينبغي على مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية أن يأخذ بالاعتبار على المدى القصير الحاجات الملحوظة للجهات المستفيدة. وعليه، سوف تكون المقاربة لتنفيذ المشروع في العلم ٢٠٠٠ - التي تبدأ في الفصل ٣ - متوقفة على الطلب كما عليها أن تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة (كيف يمكن أن تكون الأمور) وأن تتطلق من التنظيمات الحالية للجهات المستفيدة. وفي السنوات اللاحقة لتنفيذ مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، ينبغي أن نتمكن من إظهار النتائج الخاصة بالمقاربة البعيدة المدى لتحديث بنية الإدارة اللبنانية.

٣. المراجعات والدراسات في أوضاع القطاعات

٣,١ مقدمة

لا ريب أن تطورات كثيرة استجبت منذ صياغة مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية عام ١٩٩٥ وصياغة دفتر الشروط عام ١٩٩٧، فقد ظهرت مشاريع أخرى في مجال الإصلاح الإداري وتغيرت الحاجات التنظيمية. وكما رأينا في الفصل السابق، يبقى سياق الإصلاح الإداري غامضاً إلى حدّ ما. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم الإجراءات والبرامج الإصلاحية الشاملة والمتناسكة كما توخاها مشروع البرنامج الوطني للتأهيل الإداري في بدايته لم تطبق عملياً بالصرامة المطلوبة في السنوات اللاحقة. ونتيجة لذلك، فقد بعض الزخم الذي شهده العام ١٩٩٤/١٩٩٥.

وقد استبق دفتر الشروط حدوث هذا التطور ودعا إلى إيلاء اهتمام خاص للتطوير والتكيف في المرحلة الأولية من عمليات الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج قبل انتقاء أي مشروع. وقد أكدت المحادثات مع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري وبعثة الاتحاد الأوروبي في المرحلة السابقة للبدء بالمشروع هذه الحاجة. وعليه، انصب الاهتمام خلال مرحلة البدء بالمشروع على تقييم جديد وموسع للجهات المستفيدة التي سيشملها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية ومستلزمات مساعدتها. ويصف هذا الفصل نتائج هذا الأمر عن طريق مراجعة إطار التقييم (الجزء ٣,٢) والمنهجية المتبعة (الجزء ٣,٣) والنتائج الأولية التي تم التوصل إليها (الجزء ٣,٤). وسوف ينصب التركيز على الحاجات والتحليلات الخاصة بالمستفيدين المحتملين.

٣,٢ إطار تقييم الإدارات المستفيدة

لقد أمنت مصادر المعلومات التالية الإطار الذي جرى ضمنه التقييم: (١) دفتر الشروط الخاص بالفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج واتفاقية التمويل و(٢) مراجعات أوضاع القطاعات التي شملت مجموعة مختارة من الوزارات والإدارات اللبنانية.

(١) دفتر الشروط الخاص بالفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج واتفاقية التمويل على الرغم من أن دفتر الشروط (الملحقان ١١ و٢) واتفاقية التمويل يتطلبان تطوير البرنامج المقرر وتكيفه، إلا أنهما يوفران ثوابت هامة للمقاربة الواجب اعتمادها لانتقاء الفريق الاستشاري لدعم الإدارة وأي مشروع يطلقه الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج. وفي ما يلي الثوابت الأساسية المعتمدة:

توابت المساعدة كما حددها دفتر الشروط واتفاقية التمويل:

المؤسسات المستفيدة

ينبغي أن تنتمي المؤسسات المستفيدة إلى إحدى الفئات الأربع التالية: (أ) الإدارات الرئيسية، (ب) الإدارة المركزية، (ج) الخدمات العامة وشبكات الخدمات، (د) الإدارة المحلية.

• ينبغي توفير المساعدة من خلال الفريق الاستشاري لدعم الإدارة لثلاث إدارات رئيسية وثمانية وزارات ومصحة مستقلة واحدة. تعتبر هذه القائمة دلالية وهي قابلة للمراجعة خلال المشروع.

شكل المساعدة

- تتمثل المساعدة التي يقدمها الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في التركيز على تأهيل وتحديث وظائف الإدارات الرئيسية لاسيما في ما يتعلق بـ (أ) إعداد وصياغة سياسة القطاعات، (ب) تخطيط العمليات الخاصة بالقطاعات والإنفاق العام، (ج) تحديد المشاريع وإدارتها ومتابعتها، (د) إدارة المحاسبة والميزانية.
- ينبغي على مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أن يستعين - في سياق المقاربة المعتمدة لتقديم المساعدة المطلوبة- بالفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج من خلال عقود تجرى معه وأن يستخدم الفرق الاستشارية خارجياً، على أن تدمج هذه الفرق في مختلف أقسام الإدارات الممولة لها من خلال الفريق الاستشاري لدعم الإدارة.
- تشمل الميزانية المقدرة لمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية مستلزمات المساعدة الإجمالية التي تعادل ١٦٥٠ شخص-شهر على مدى ثلاث سنوات. وعليه، تشكل المساعدة الفنية المحرك الأساسي للمشروع.
- تحدد اتفاقية التمويل بين الاتحاد الأوروبي والحكومة اللبنانية إطاراً مالياً للمساعدة التي يقدمها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. ويمكن تخصيص مساهمة الاتحاد الأوروبي في هذا المشروع كما يلي: ٦٠٠٠ مليون يورو للفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج من أجل المساعدة الفنية، ٢١,٧٥٠ مليون يورو للمساعدة الفنية التي ينفذها الفريق الاستشاري لدعم الإدارة، ٣,٧١٥ مليون يورو للتجهيزات التي يؤمنها الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، ١,٦٧٠ مليون يورو لتغطية تكاليف العمليات المطلوب إجراؤها، ١,٦٧٠ مليون يورو للتدريب الخارجي، ٢,٣٥٠ مليون يورو للدراسات والخدمات، ١,٠٥٥ مليون يورو للتكاليف الطارئة. وتتوقع اتفاقية التمويل أن يستمر عمل الفريق الاستشاري لدعم الإدارة على مدى ٢,٥ سنوات كمعدل وسطي، علماً أن الاتفاقية نفسها تنتهي في ٢٠٠٢/١٢/٣١.

٢) مراجعات القطاعات في عدد من الوزارات والمؤسسات العامة

جرى تحديد الإدارات التي ستتم مراجعة أوضاعها بالتفصيل خلال المرحلة السابقة للبدء بالمشروع بالتنسيق مع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والاتحاد الأوروبي. وقد تبين أن حاجات ١٥ منها يجب أن تحدد حاجاتها من خلال الدراسات المرتكزة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار. وفي الوقت عينه، قام خبراء الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج بتقييم فني لهذه الإدارات وتقرر مقارنة الاقتراحات الأساسية المقدمة في دراسة

جدوى مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية لعام ١٩٩٦ بالحاجات التي حددتها في العام ١٩٩٨ الجهات المستفيدة المحتملة للثبوت من مدى اعتمادها في الوقت الراهن. أما الحصيلة النهائية فتمثلت في تحديد مجموعة جديدة من السيناريوهات للمساعدة الممكنة كما حددتها الإدارات المستفيدة نفسها بالإضافة إلى اقتراح يقدمه الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج.

بعد المرحلة السابقة للبدء بالمشروع، تم اتخاذ القرارات التالية بالتنسيق مع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والاتحاد الأوروبي:

(أ) تأجيل الدراسة الخاصة بوزارة الصحة العامة، ذلك أنه تبين في دراسة جدوى مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية أن هذه الوزارة تطبق مشروعًا ضخمًا يموله البنك الدولي ويشمل العديد من النقاط التي يغطيها المشروع على مساعدة تأهيل الإدارة اللبنانية.

(ب) تأجيل أو إلغاء الدراسة الخاصة بوزارة الأشغال العامة نظرًا إلى ارتباطها الوثيق بمجلس الإنماء والإعمار وبسبب الحاجة التي أعرب عنها الاتحاد الأوروبي للتركيز ضمن قطاع الخدمات العامة وشبكات الخدمات على الإدارات المعنية بشكل مباشر بالخصخصة وإدارة التغيير.

(ج) تأجيل أو إلغاء الدراسة الخاصة بوزارة النفط نظرًا إلى إمكانية دمجها بوزارة جديدة للطاقة.

لقد شملت دراسة القطاعات المرتكزة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار الإدارات التالية:

القطاعات	الإدارات العامة
الإدارات الرئيسية	مجلس الخدمة المدنية/ المعهد الوطني للإدارة والإنماء إدارة الإحصاء المركزي التفتيش المركزي
الإدارة المركزية	وزارة العمل وزارة الشؤون الاجتماعية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة وزارة التعليم المهني والتقني وزارة الثقافة والتعليم العالي
الخدمات العامة وشبكات الخدمات	وزارة الموارد المائية والكهربائية وزارة النقل

٣. المنهجية المعتمدة في الدراسة^١

يتمثل الهدف من دراسة الإدارات الإحدى عشرة في التوصل إلى مجموعة اقتراحات خاصة بمشروع الفريق الاستشاري لدعم الإدارة أو لمتابعة البرنامج لصياغة المشروع لاحقاً وإعداد دفتر الشروط والتقييم في العام ٢٠٠٠. وبالنظر إلى الشروط المنصوص عليها في دفتر شروط مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية في ما يتعلق بعدد الإدارات المستفيدة وتمويلها وقيود الوقت المفروضة، قد يتقلص عدد الإدارات المستفيدة المحتملة. لقد أكد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار أن الإدارات المستفيدة قد شاركت فعلياً في تحديد مواطن قوتها وضعفها والفرص المتاحة لها والأخطار التي تواجهها، فساهمت بالتالي في وضع الأولويات التي تستهدفها المساعدة لاسيما مواطن القوة والضعف التنظيمية. كما أثبت تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار أن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تسمح بمقارنة الإدارات وتسهيل مهمة الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج في التقييم الفني لحاجات الإدارات المستفيدة وقدراتها. وحرصاً على دقة هذا التقييم الفني، تم إدخال تحسينات إضافية إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار.

وبالنظر إلى الأهمية الخاصة التي أولاها البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ومشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية إلى مسألة التأهيل، تم التركيز في المنهجية المعتمدة على مواطن القوة والضعف التنظيمية كما تركز الاهتمام على تسجيل مواطن القوة والضعف التي أشار إليها كبار الموظفين من مواقعهم المختلفة (على المستوى المالي، الوظيفي، التقني والمحلي). أما الفرص فقد اقتصر على تلك التي قدمها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية^١. لقد جرى تقسيم مراحل الدراسة كالتالي:

المرحلة الأولى: مقابلات منظمة مع كبار الموظفين

في الفترة الممتدة بين الأول والعاشر من شهر تشرين الثاني (نوفمبر) ١٩٩٩، قامت مجموعات يتراوح عدد أعضائها بين ٢ و ٤ تابعة للفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري بزيارة الإدارات الإحدى عشرة المذكورة حيث عرفت

^١ تتضمن الملحقات الجزء الثالث تفاصيل حول منهجية الدراسة المعتمدة.

^٢ ثمة سبب إضافي يدفع إلى التركيز على نقاط القوة والضعف هو أن الإدارات العامة التي شملتها الدراسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة والإطار الإداري للحكومة والبيروقراطية. إن لمعظم العوامل الهامة التي تؤثر في الأداء التنظيمي جوانب تنظيمية داخلية وأخرى خارجية. ونظراً إلى طبيعة القطاع العام الخاصة (مقارنةً بالقطاع الخاص)، ليس من الممكن دوماً أن تفصل نظرياً نقاط القوة والضعف الداخلية عن الفرص والأخطار الخارجية. لقد تبين أن بعض العوامل هي داخلية بشكل أساسي (الاتصالات في المكاتب) وأخرى داخلية في جزء منها وخارجية في الجزء الآخر (الإجراءات التنظيمية) وأخرى خارجية بشكل أساسي (مثل سياسات الموظفين). تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل كلها اعتبرت نقاط قوة وضعف.

المدراء العاملين المعنيين بنفسها وحصلت على موافقتهم لإجراء مقابلات مع معظم الموظفين من الفئتين الثانية والثالثة. أما العدد الفعلي لكبار الموظفين الذين شملتهم الدراسة فتولى رئيس الإدارة تحديده على ألا يقل عن عشرة. وتمت بالإجمال مقابلة ١٣١ موظفًا ينتمي ثمانية منهم إلى الفئة الأولى (يعمل معظمهم في إدارة الإحصاء المركزي) وخمسون إلى الفئة الثانية واثنتان وسبعون إلى الفئة الثالثة يفوق متوسط خبرتهم العملية ٢٥ سنة. وتجدر الإشارة إلى أن المقابلات جرت وفق معايير موحدة بناء على لائحة مؤلفة من ١٧ مؤشرًا خاصًا بالوضع التنظيمي للإدارات.

المرحلة الثانية: اجتماعات مجموعات الاتصال

تمت دعوة مجموعات اتصال مؤلفة إجمالاً من موظفين اثنين يعينهما الوزير أو المدير العام إلى مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري لإشراكهم في اجتماع له طابع الحلقة الدراسية العملية بهدف صياغة سيناريو المساعدات الإجمالية اللازمة. وقد عقد في الإجمال ١٣ اجتماعًا لمجموعات الاتصال في الفترة الممتدة بين التاسع والثامن عشر من شهر تشرين الثاني (نوفمبر)^{١١}. كما هدفت الحلقات الدراسية العملية في ما يتعلق بعدد من الجهات المستفيدة المحتملة إلى تحسين أو تطوير الاتفاقات التي جرت مناقشتها سابقاً في شهر أيار (مايو) ١٩٩٨ مع موظفي مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري. وقد أعادت هذه الاجتماعات النظر أولاً في النتائج الإجمالية التي خرجت بها الدراسة في الإدارة المعنية ثم ربطت نقاط القوة الخمس الأساسية ونقاط الضعف الخمس الأساسية المحددة بالفرص الأربع الأساسية التي يقدمها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية: المساعدة الفنية، التدريب، جهاز إدارة المعلومات والتجهيزات. وقد جرى تصنيف هذه المسائل في جدول خاص وقامت مجموعة الاتصال بمراجعة الفرص الاستراتيجية لتعزيز نقاط القوة إلى أقصى حد وتقليص نقاط الضعف إلى الحد الأدنى. وقد أدى ذلك إلى تحديد أولي لسيناريو المساعدة التي يمكن أن يقدمها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. ثم أكدت مجموعة الاتصال على دراسة خمسة سيناريوهات كحد أقصى بالتعاون مع الفرق التي أجرت الدراسات وتم اقتراح عدد من الخطوات الأولية لكل سيناريو. وفي مرحلة لاحقة، تمت مناقشة الأخطار والفرص المرتبطة بكل خطوة مثل الظروف المؤتية لتنفيذ الخطوات المقترحة بنجاح. وأخيراً، طُلب من مجموعة الاتصال إبداء رأيها في توقيت مختلف الخطوات المقترحة. وكانت الحصيلة النهائية

^{١١} يفوق هذا العدد عدد الإدارات المعنية، إذ جرى عقد بعض الاجتماعات على مستوى مديريات عامة فردية ضمن الوزارات (المديرية العامة للتربية الوطنية والمديرية العامة للشباب والرياضة، المديرية العامة للتجهيز المائي والكهربائي، المديرية العامة للاستثمار المائي والكهربائي). وقد تراوحت مدتها بشكل عام بين ساعتين وخمس ساعات.

مجموعة متنوعة من السيناريوهات للمساعدة التي يمكن أن يقدمها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية لكل إدارة من الإدارات التي شملتها الدراسة.

المرحلة الثالثة: الاجتماع بوزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

على أثر الاجتماعات التي عقدتها مجموعة الاتصال، عمدت الفرق التي أجرت الدراسات إلى تلخيص النتائج الأساسية التي تُرجمت إلى اللغة العربية وعرضت على وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في ٢٠ تشرين الثاني (نوفمبر). ثم جرت مراجعة النتائج التي كشفت عنها الدراسات وتم الحصول على موافقة الوزير في ما عني المنهجية المعتمدة والنتائج الأولية التي تم التوصل إليها.

المرحلة الرابعة: المراسلات والاجتماعات مع المراء العاميين

أعدت فرق مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج تقريراً عن كل إدارة شملتها الدراسة (راجع الملحقات الجزء الثالث) وأضيفت توصيات وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري إلى التقارير، كما جرى إعداد ملخصات عنها باللغة العربية أرسلت مع التقارير إلى المراء العاميين في الإدارات المعنية في ٣ كانون الأول (ديسمبر). وفي الأسبوع الممتد بين السادس والحادي عشر من شهر كانون الأول (ديسمبر)، كان معظم هؤلاء قد أبدوا وجهات نظرهم حول التحليل المقدم والسيناريو الأولي المقترح وأدخلت آراؤهم في التقرير النهائي. تُعتبر هذه المدخلات اقتراحات منظمة تقدم بها عدد من الإدارات المستفيدة من المساعدة التي يقدمها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

٣.٣ الاكتشافات الخاصة بنقاط القوة والضعف

الاكتشافات الخاصة بنقاط القوة والضعف حسب المؤشرات

لقد تم تجميع الاكتشافات المفصلة الخاصة بنقاط القوة والضعف التي أسفرت عنها الدراسات وصنفت في الرسوم البيانية ١١ حتى ١٧ ب و ١ حتى ١١ في الملحقات الجزء الثالث، وهي تعرض العلامات الوسطية لنقاط القوة والضعف التنظيمية حسب المؤشرات إضافة إلى مواطن القوة والضعف الخاصة بكل إدارة من الإدارات.

وتمثل المؤشرات أساساً عوامل داخلية للإدارات وعوامل داخلية في جزء منها وخارجية في الجزء الآخر وأخرى خارجية بشكل أساسي. ومن الأمثلة على هذه الأخيرة سياسات الموظفين التي يضعها مجلس الخدمة المدنية بصورة أساسية. وفي ما عني عدد الموظفين الحالي فيحدد

خارجيًا بشكل أساسي من قبل وزارة المالية. أما الاتصال والتعاون (مثل علاقات العمل) فيشكلان مسألة تحدها عادة عوامل داخلية.

وتظهر نتائج الدراسة بشكل عمومي في الرسم البياني في الصفحة التالية. ويمكن أن نخلص على الفور أن الموظفين اعتبروا العوامل الداخلية والخارجية نقاط قوة أو ضعف في إدارتهم. ويؤكد ذلك في نظرنا الحاجة المطلقة إلى أن يعتمد مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية مقارنة متعددة الجوانب لا تعنى فقط بالمسائل الخاصة بالسياسة والهيكلية (مسائل إصلاحية) إنما تتناول أيضًا المسائل التنظيمية العملية (الاستراتيجية، الإجراءات، العمليات، التدريب، المعلومات).

ويجب أن يكون واضحًا أن الاكتشافات المذكورة في ما يلي لا يشارك فيها دومًا الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج بشكل كامل. ومن بين أمور أخرى، لم يكن دومًا بالإمكان تبصر وجهات النظر الخاصة بأساليب الإدارة العامة الحديثة وتقنياتها. وعليه، أجرى الفريق أيضًا تقييمًا فنيًا تكميليًا خاصًا به يتناول حاجات الإدارات المعنية وقدراتها وقد عُرضت نتائجه في الجزء ٤.١. من هنا، يمكن عرض الخلاصات التالية الخاصة بنقاط القوة والضعف.

نقاط القوة العامة للإدارات كما حددها كبار الموظفين

هي التالية: التفويضات الإدارية القانونية، الاتصال والتعاون الداخليان، البيئة الخارجية للإدارات، الإجراءات التنظيمية. يمكن الاطلاع على تفاصيل هذه النقاط من خلال الرسم البياني التالي.

تحليل نقاط القوة والضعف

الرسم البياني أ: معدلات نتائج الدراسة حسب المؤشرات

نقاط القوة
التفويض الاتصال/التعاون البيئة الخارجية الإجراءات التنظيمية تسهيلات العمل إطار السياسات الاستراتيجية الأنظمة المالية حجم الميزانية سياسات الموظفين/ جهاز مراقبو وتقييم البرامج خبرة إدارية نوعية الموظفين/التدريب الهيكلية شواغر في الفئتين ٣ و ٢ المعلومات شواغر في الفئتين ٤ و ٥
نقاط الضعف
المصدر: الدراسة الخاصة بنقاط القوة والضعف، الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/ مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، تشرين الثاني (نوفمبر) ١٩٩٩ ملاحظة: يعكس مستوى الضعف والقوة الترتيب الوسطي الذي أعطاه كبار الموظفين في كل إدارة بناء على سلم يتراوح بين -٥ إلى +٥. تم توحيد الأرقام الوسطية لكل الإدارات.

نقاط القوة العامة في الإدارات التي شملتها الدراسة

• تعتبر التفويضات القانونية عامة نقطة القوة الأبرز في الإدارات إذ توفر إرشادًا واضحًا لبرامج الإدارات ونشاطاتها ولا تتعارض أساسًا مع تفويضات الإدارات العامة الأخرى. غير أن التفويض يُعتبر في القطاع الاجتماعي فقط (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ووزارتي العمل والشؤون الاجتماعية) عنصرًا ضعيفًا نسبيًا لكنه يبقى مع ذلك نقطة قوة أكثر منه نقطة ضعف.

• اعتبرت الدراسة أن الاتصال والتعاون داخل الإدارات يشكلان ثاني أقوى العناصر فيها. واللافت أن معظم الإدارات ترى أن علاقات العمل فيها إيجابية وبناءة يمكن الاعتماد عليها. أضف إلى ذلك أن علاقات العمل الإيجابية هامة للغاية لاسيما إذا كان نظام المعلومات في الإدارة يحتاج إلى التعزيز. وبما أن معظم الإدارات اعتبرت هذا العنصر نقطة ضعفها الأساسية، سوف يستفيد وضع أنظمة المعلومات من علاقات العمل الجيدة التي أشار إليها كبار الموظفين في الإدارات التي شملتها الدراسة. وقد أشارت إدارات مثل وزارات النقل والتربية الوطنية والشؤون الاجتماعية ومجلس الخدمة المدنية إلى نقص في أنظمة المعلومات الخاصة بها واعتبرته نقطة ضعف أساسية. ويبدو جليًا أن الموظفين عندما يتحدثون عن الاتصال والتعاون الإيجابيين إنما يتحدثون عامة عن الاتصالات الأفقية وعندما يشيرون إلى تدفق المعلومات الضعيف إنما يعنون التدفقات العمودية (أي بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة).

• تمت الإشارة عمومًا إلى البيئة الخارجية للإدارات أي سياقها السياسي والتنظيمي أو الاجتماعي كنقطة قوة نسبية أخرى. وحدها إدارة الإحصاء المركزي اعتبرت البيئة الخارجية (أي العلاقات مع الإدارات أو الكيانات الأخرى) نقطة ضعف. ولا بد من أن نضيف هنا أن معظم الموظفين وصفوا أساسًا العلاقات مع الإدارات الأخرى بالإيجابية. ونذكر أيضًا أن الاهتمام لم يتركز على مناقشة سياق الإصلاح الإداري الإجمالي لجهة اعتباره نقطة قوة أو ضعف. ولو جاء السؤال مصوغًا بعبارة معينة، لكان تقييم البيئة الخارجية أكثر سلبية. إضافة إلى ذلك، وافق معظم الموظفين على أن البيروقراطية تحتاج إلى فحص دقيق.

• مما يثير العجب نوعًا ما أن الإجراءات التنظيمية اعتبرت نقطة قوة أكثر منها نقطة ضعف في الإدارات العامة، علمًا أن العلامات الواسطة الإيجابية تبقى منخفضة. غير أن إدارات معينة مثل وزارة الشؤون الاجتماعية وإدارة الإحصاء المركزي ووزارة الموارد المائية والكهربائية اعتبرت الإجراءات المذكورة نقطة ضعف أكثر منها نقطة قوة. ومن الممكن هنا أن يكون الموظفون الذين جرت مقابلتهم في سياق الدراسة والذين أمضوا أكثر من ٢٢ سنة في الوظيفة العامة كمعدل وسطي وأكثر من ١٣ سنة في الإدارة نفسها قد أثروا في هذه النتيجة. ووفقًا لتقييم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج وموظفي مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، فإن الإجراءات التنظيمية غالبًا ما تكون قديمة ويجب بالتالي اعتبارها نقطة ضعف. وينبغي على مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية أن يلتفت إلى هذا الموضوع من خلال برامج تُعنى بإطلاع الموظفين على أنظمة الإدارة الحديثة وتقنياتها ومن خلال إدخال التغييرات على الهيكليات والإجراءات التنظيمية (مثل تحسين الاستجابة للحاجات العامة).

نقاط القوة والضعف المتغيرة في الإدارات

اعتبر بعض الإدارات العوامل التالية نقاط قوة في حين رآها البعض الآخر نقاط ضعف:
الأطر السياسية، الاستراتيجيات، تسهيلات العمل، الأنظمة المالية، وحجم الميزانية. واللافت
أن الاقتراح الوارد في الفصل التالي، الخاص بالمساعدات الإجمالية المقترحة والجهات
المستفيدة المنتقاة، أخذ تلك النتائج بالاعتبار وهي مذكورة بالتفصيل في ما يلي:

نقاط القوة والضعف التي كشفت عنها الدراسة

- يرى الموظفون أن تحديد الاستراتيجيات التنظيمية الطويلة الأمد تشكل نقطة قوة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وإدارة الإحصاء المركزي ونقطة ضعف خطيرة لمجلس الخدمة المدنية ووزارتي العمل والتربية الوطنية. أما سائر الإدارات فلم تعلن بالوضوح نفسه عن آرائها حول الاستراتيجيات أو المهمات.
- يرتبط هذا الموضوع إلى حد ما بالسياسة التي تعمل الإدارات في إطارها، فإذا لم يكن هذا الإطار ملائمًا وحديثًا ومتصلًا بالحقائق الحالية، تضاعل الأمل في نجاح استراتيجيات الإصلاح التنظيمي. غير أن العلامات التي نالها هذا الموضوع متدنية في معظم الدراسات، ذلك أن العديد من الموظفين لم يقدموا الكثير من المعطيات الخاصة بإطار السياسة المعتمدة، علمًا أن وزارتي التربية الوطنية والشباب والرياضة والعمل أعربتا وهدهما عن استيائهما من الإطار السياسي الإجمالي. ويرى الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج أن الحاجة ملحة إلى إسداء النصائح حول الاستراتيجيات والسياسات إنما في منحى مختلف عن ذلك الذي استند إليه الموظفون الذين جرت مقابلتهم، فهم يعتبرون الاستراتيجيات خططًا متينة الأسس خاصة بالنشاطات الإضافية للإدارات التي تتطلب لا محالة اعتمادات إضافية. وهذا لا يتوافق بالضرورة مع مفهوم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج للحاجات الاستراتيجية. ويدخل الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج في عملية صياغة الاستراتيجيات سيناريوهات وخيارات لا تمت إلى الميزانية بصلة أو حتى يخرج منها أحيانًا بعض الخيارات الاستراتيجية بحيث تكون الاستراتيجيات النهائية أقل اعتمادًا على التمويل الخاص والتقلبات السياسية الراهنة.
- اعتبرت تسهيلات العمل في الإدارات (أي المكاتب الواسعة والتجهيزات....) نقاط قوة في وزارات الخدمات العامة بالإضافة إلى وزارتي الثقافة والتعليم العالي والتعليم المهني والتقني، في حين اعتبرت نقاط ضعف بالنسبة إلى التفقيش المركزي ووزارة الشؤون الاجتماعية بشكل خاص حيث تقدمت هذه الأخيرة بطلب خاص لتزويدها بالمفروشات والتجهيزات المكتبية بسبب انتقالها إلى مقر جديد. وترى وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة أنها تعاني أيضًا، وإن بنسبة أقل، من ظروف العمل غير المؤاتية.
- يرى بعض الوزراء أن الميزانية الداخلية وأنظمة المحاسبة تشكل نقاط قوة نسبية للإدارة (كما هي حال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ووزارة الموارد المائية والكهربائية بشكل خاص) في حين اعتبرها البعض الآخر نقاط ضعف (مثل إدارة الإحصاء المركزي والتفقيش المركزي ووزارة النقل ووزارة الثقافة والتعليم العالي التي تعاني من نقص الكادرات والمراكز المتخصصة في هذا المجال). وبالنظر إلى الآراء المختلفة حول ملائمة حجم الميزانية (لأغراض الاستثمار والعمليات والصيانة) نظرًا إلى نقاط الضعف المتمثلة بشكل أساسي في نقص الموظفين في العديد من الإدارات التي شملتها الدراسة، يمكن اعتبار الموارد المالية والأنظمة المالية مجالًا يستدعي اهتمامًا بالغًا.

نقاط الضعف العامة في الإدارات

تعتبر العوامل التالية وطريقة أدائها في الإدارات العامة نقاط ضعف بشكل شامل تقريباً: البنى التنظيمية، سياسات الموظفين وشؤونهم، إطلاع الموظفين على وسائل الإدارة العامة الحديثة، المعلومات وأنظمتها، تخطيط ومراقبة أنظمة التقييم.

نقاط الضعف العامة التي كشفت عنها الدراسة

- اعتبرت البنى التنظيمية أي تقسيم الإدارات إلى مديريات عامة ومصالح ودوائر ووحدات إقليمية بما في ذلك أيضاً المسؤوليات العملية وبنية السلطة نقاط ضعف خاصة من قبل الإدارات كلها لاسيما وزارة الثقافة والتعليم العالي التي تعاني كما ذكرنا سابقاً من نقص كلي في بنى الكادرات فتستعين بالتالي بالمتعاقدين. كما أن وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة تعاني أيضاً بشكل خاص من ضعف البنى التنظيمية كما هي حال الإدارات العامة التي تعنى بالقطاعات الاجتماعية. لذلك، اقترح الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج (كما سنرى لاحقاً) الاستعانة بالفرق الاستشارية لدعم الإدارة مع التركيز على البنى التنظيمية في هذه القطاعات. وحدهما وزارة التعليم المهني والتقني ومجلس الخدمة المدنية اعتبرا البنى التنظيمية نقطة قوة أكثر منها نقطة ضعف.
- يبدو أن سياسات الموظفين وإطلاعهم على نظريات الإدارة الحديثة وممارساتها ونوعية الموظفين والتدريب والشواغر الوظيفية تشكل بشكل عام نقطة الضعف التنظيمية الأكثر خطورة وفق ما جاء في الدراسة. ويرى الموظفون أن نوعية الموظفين والتدريب تشكل نقطة ضعف في الإدارات لاسيما في التفتيش المركزي وإدارة الإحصاء المركزي والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وتعتبر معظم الإدارات أن عدد الموظفين من الفئتين ٤ و ٥ ليس كافياً، كما هي الحال بالنسبة إلى عدد الموظفين من الفئتين ٢ و ٣ الذي يعتبر غير كافٍ لاسيما في إدارة الإحصاء المركزي والتفتيش المركزي ووزارات الخدمات العامة.
- تعتبر الإدارات العامة أن معظم الشؤون الخاصة بالموظفين تخرج عن نطاق سلطاتها إذ ترتبط بمجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للإدارة والإنماء من جهة وبوزارة المالية من جهة أخرى. إن أهمية المسائل الوظيفية كما يراها كبار الموظفين في معظم الإدارات تستدعي اهتماماً خاصاً في سياق المشروع على أن يتم ذلك عن طريق مجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للإدارة والإنماء ووزارة المالية بشكل أساسي. غير أنه بالإمكان التصدي لبعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة والتدريب على مستوى الإدارات الأخرى إذ يمكن مثلاً تأمين المساعدة من خلال الإسهام في إطلاع كبار الموظفين ومتوسطيهم على تقنيات الإدارة الحديثة.
- تشكل المعلومات -باعتبارها عاملاً يخضع لسلطة الإدارات الداخلية- نقطة ضعف خطيرة في أكثر الحالات باستثناء إدارة الإحصاء المركزي ووزارة الشؤون الاجتماعية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستشار والمدير العام شككا في النتائج والخلاصات التي تم التوصل إليها في ما يتعلق بهذه الوزارة. ويمكن القول في هذا الإطار إن النقص في المعلومات وأنظمتها يشكل نقطة ضعف أكثر انتشاراً مما أشارت إليه الدراسة. ويبدو بالتالي أن هذا الجانب يستدعي اهتماماً خاصاً من مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.
- ولعل الأمر نفسه ينطبق على عامل آخر يمكن التحكم فيه داخل الإدارة نفسها من دون أن يتطلب من البيروقراطية كلها تغيير بنيتها أو إطار سياستها وهو نظام التخطيط والمراقبة والتقييم. وقد تمت بالفعل الإشارة مراراً إلى غياب التخطيط والمراقبة وحدهما إدارة

الإحصاء المركزي والتفتيش المركزي اعتبرا هذا العامل نقطة قوة نسبية أكثر منها نقطة ضعف. إن غياب الأهداف العملية السنوية والأهداف والأهداف الزمنية من شأنه أن يقصر عمل كبار الموظفين اليومي على الأعمال الروتينية العادية بدل أن تكون إدارتهم استباقية. وتجدر الإشارة إلى أن وزارات القطاعين التعليمي والاجتماعي بشكل خاص بالإضافة إلى مجلس الخدمة المدنية ووزارة النقل طلبت الإرشاد في ما يتعلق بوضع الخطط السنوية وأنظمة تسجيل التقدم وتقييم الأداء. وتمت أيضاً الإشارة بصورة خاصة إلى الضعف في القدرة على إدارة مراحل المشروع. ويرى أعضاء الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج أنه من الضروري أن يتناول مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية هذه المسائل لأنها جديرة نسبياً بالمساعدة التقنية.

٣,٤ سيناريوهات المساعدة المقترحة للإدارات الإحدى عشرة التي شملتها الدراسة

قامت الفرق التابعة لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج بتسجيل نتائج الدراسة (راجع الملحقات الجزء الثالث) التي تشمل السيناريوهات المفصلة التي تم تطويرها عن طريق الحلقات الدراسية العملية الخاصة بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار بالإضافة إلى مصادقات المدراء العاملين في كل من الإدارات التي تمت زيارتها.

وتتضمن بقية هذا القسم ملخصاً عن مجالات المساعدة الأساسية.

الإدارات التي شملتها الدراسة	السيناريوهات التي وضعتها هذه الإدارات
مجلس الخدمة المدنية/ المعهد الوطني للإدارة والإنماء	١.مراجعة التفويضات، دراسة خارجية حول مشاكل القطاع العام وصياغة الاستراتيجيات ٢.مراجعة الحاجات إلى المعلومات وتطوير جهاز إدارة المعلومات ٣.وضع نظام التخطيط والمراقبة والتقييم ٤.التدريب على تقنيات الإدارة الحديثة في ما عني منهج المعهد الوطني للإدارة والإنماء
إدارة الإحصاء المركزي	١.تدريب الموظفين ٢.تطوير جهاز المعلومات الجغرافي للمعطيات المنطقية ٣.إنشاء شبكة معلومات مركزية ٤.تأمين المستشارين لإدارة المشروع ٥.المساعدة الفنية للاستشارة الخاصة بشبكة المعلومات
التفتيش المركزي	١.تقديم المساعدة الفنية في ما عني المراجعات والاقتراحات الخاصة بالتفويض وهيكلية الإدارة ٢.التدريب المتخصص للموظفين ٣.نظام إدارة قاعدة المعلومات والتدريب الخاص بها ٤.التجهيزات والتدريبات الخاصة بمكتبة إلكترونية ٥.التدريب في مجال الاتصالات وسلوك المفتشين والمراقبين

<p>١. المساعدة الفنية في مجال تحسين أنظمة حفظ الملفات والمحفوظات</p> <p>٢. المساعدة الفنية في مجال تطوير جهاز إدارة المعلومات</p> <p>٣. برامج التدريب لصغار وكبار الموظفين في المجالات القانونية أيضًا</p> <p>٤. التجهيزات المكتبية والمعدات الفنية والمكتبية</p>	<p>وزارة العمل</p>
<p>١. مكننة عدد من قواعد المعلومات</p> <p>٢. تأمين التجهيزات اللازمة لتسهيلات العمل في المكاتب الجديدة</p> <p>٣. أنظمة التخطيط والمراقبة والتقييم، الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج</p> <p>٤. المساعدة الفنية في ما عني الجوانب القانونية للسياسات المعتمدة</p>	<p>وزارة الشؤون الاجتماعية</p>
<p>١. تطوير جهاز إدارة المعلومات، معالجة متصلة للمعلومات</p> <p>٢. برنامج التدريب وإنشاء مركز تدريبي</p> <p>٣. المساعدة الفنية في مجال سياسة التقاعد من الوظيفة وشبكة الضمان الاجتماعي</p>	<p>الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي</p>
<p>١. إنشاء أنظمة التخطيط والمراقبة والتقييم</p> <p>٢. تدريب كبار الموظفين على تقنيات الإدارة الحديثة.</p> <p>٣. تطوير جهاز إدارة المعلومات، ربط المعاهد التقنية بالمديرية العامة، التدقيق في برنامج الأسئلة وسواها من قواعد المعلومات</p>	<p>وزارة التعليم المهني والتقني</p>
<p>المديرية العامة للتربية الوطنية:</p> <p>١. تحسين الميزانية الداخلية وإجراءات المحاسبة (ودمج المشاريع في الميزانية أيضًا)</p> <p>٢. المساعدة الفنية في مجال إعادة هيكلة التنظيمات</p> <p>٣. تطوير جهاز إدارة المعلومات والتدريبات في عدد من المجالات</p> <p>٤. إنشاء جهاز لمراقبة وتقييم البرامج بناء على النصائح الخاصة بالاستراتيجيات طويلة الأمد</p> <p>المديرية العامة للشباب والرياضة:</p> <p>١. صياغة اقتراحات للسياسات الجديدة الخاصة بالشباب والرياضة وتطوير استراتيجية طويلة الأمد للمديرية</p> <p>٢. المساعدة الفنية في مجال إعادة هيكلة المديرية</p> <p>٣. تطوير نظام معلوماتي ركز أيضًا على التواصل مع الشباب وتنظيم الألعاب الرياضية</p>	<p>وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة</p>
<p>بالنظر إلى النقص الحالي في بنية الوزارة وإلى الاقتراح العالق في مجلس الوزراء، ليس هناك من مساعدة خاصة مطلوبة.</p>	<p>وزارة الثقافة والتعليم العالي</p>

الجمهورية اللبنانية

<p>المديرية العامة للتجهيز المائي والكهربائي: ١. تحسين أنظمة المعلومات ٢. دراسة الحاجات التدريبية وتطوير برنامج تدريبي للفئتين ٥٤</p> <p>المديرية العامة للاستثمار المائي والكهربائي ١. تحسين أنظمة المعلومات ٢. تنفيذ تقنيات الإدارة الحديثة في المديرية</p>	<p>وزارة الموارد المائية والكهربائية</p>
<p>١. تحسين أنظمة المعلومات ٢. إنشاء أنظمة فعالة للميزانية والمحاسبة</p>	<p>وزارة النقل</p>

يسلط الفصل التالي الضوء على التقييم الفني الذي أجراه الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج لمستلزمات المساعدة ويركز بصورة خاصة على المعايير المعتمدة في ذلك، كما يعرض الاقتراح الخاص بالفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج لانتقاء الجهات المستفيدة من المشروع والدعم المقدم.

٤. وضع سلم أولويات في إطار مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية

يهدف الاتحاد الأوروبي، بموجب مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية إلى دعم وظائف الإدارة وقدرات الوكالات الإدارية المركزية، والوزارات القطاعية وذات الصلة والحكومة المحلية، وذلك من خلال ما يسمى بالفرق الاستشارية لدعم الإدارة. غير أنه وبغياب أي فريق استشاري لدعم الإدارة في بداية مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، كان على فرق العمل المختلطة المؤلفة من الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج ومكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري مراجعة حاجات المؤسسات المستفيدة وتحديثها. وقد ورد الكلام عن هذا النشاط والنتائج الأولية في الفصل ٣. وفي الفقرة ٤-١ من الفصل الحالي، اضطلع الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج بمسؤوليته مع سماع رأي خبيره الخاص بهذه النتائج وأعاد تقدير المتطلبات الواردة في إطار المشروع بكامله.^{١٢}

وبالتالي، وفي الفقرة ٤-٢، وردت بعض الاقتراحات بهدف تلبية الحاجات لتعزيز مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري نفسه وذلك لتمكينه من الاضطلاع بالمسؤوليات الموكلة إليه في تنسيق الجهود بهدف تحديث الإدارة في لبنان. أخيراً، وبالإضافة إلى إعادة تقدير المتطلبات التي عبرت عنها المنظمات المستفيدة، كان على الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج ان يوازي نتائج تلك المقاربة "من القاعدة إلى الرأس" مع الاطار الشامل للمشروع. وبالفعل فإن حصر الأمور بعدد محدود من الوزارات وهي في معظمها تعمل في القطاعات الاجتماعية، كاد يعزل مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية عن ميادين اخرى مهمة في الإصلاح الإداري، كالتخصيص مثلاً، والإصلاح الضريبي وإصلاح البلديات بما فيه استراتيجيات كالأمركية واللاحصرية. نظراً لهذه الحالة فقد قرّر الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج ارسال بعثتي خبراء إلى الميدان وذلك للحصول على مزيد من التوضيحات بخصوص التطورات الجارية في هذه المجالات، وقدرة مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية على أن يصبح مسانداً "فعالاً" لأشكال محددة من التحديث الإداري في هذه المجالات. وقد استخدمت نتائج البعثتين معاً" وق وردت في المرفقين واو وزين من القسم II من خطة العمل الأولية في صياغة الفقرة ٤-٢.

^{١٢} دفتر الشروط، مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، أ-١.

١-٤ إعادة تقييم المراجعات القطاعية

أعاد الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج تقييم مستلزمات المساعدة التي عبّر عنها مسؤولون في المنظمات خلال المراجعات القطاعية السابقة بنهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر، أو حوالي أسبوعين قبل نهاية المرحلة الأولى. وقد قام الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج بمقارنة المتطلبات المعبّر عنها والتي وردت في الفصل ٣، مضيفاً "حكم خبيره الخاص إلى المعايير الموضوعية في وثيقة مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية واتفاق التمويل. وقد شملت المعايير ذات الصلة التي يطبقها الفريق الاستشاري لدعم متابعة البرنامج إلى أي حدّ قد ينتج الدعم عما يلي:

- أن يرتبط بالأعمال الأساسية لمنظمة ما
- أن يؤدي إلى تحسين عملية تمويل الخدمات
- تعزيز قدرة الاستفادة الاستراتيجية
- أن يكون له تأثير على جهود اللاحصرية
- أن يساعد على تحسين الفعالية الداخلية للمنظمة
- أن يساهم في إعادة توظيف القدرة الادارية
- أن يساهم في التدريب على المهارات وسط فريق العمل ذات الصلة

كذلك فقد طبقت معايير تشغيلية أخرى مرتبطة بالجوانب التالية:

- إلى أي حد ترغب المنظمة المستفيدة في التعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الاداري لتحسين عملياتها
- إلى أي حد قد يؤدي الدعم إلى الانفاق المبكر على السلع والخدمات بموجب مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية
- إلى أي حد قد يساهم الدعم في توظيف سمعة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الاداري باعتباره مكتباً "مسؤولاً" عن الإصلاحات الادارية.

وبالعودة إلى المعيار الأخير، قد يكون من الجيد أن نتذكر أن مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الاداري ليس المرجع أو المورد الوحيد الذي تستطيع الوزارات والمكاتب الأخرى أن تلجأ إليه متى تخوض الإصلاح الاداري. فالزبائن العتيدون الذين سيترددون إلى مكتب وزير الدولة لديهم تفويضاتهم ومواردهم الخاصة. ومتى يريدون زيادة فعالية تقديم الخدمات، بوسعهم الاتصال بمكاتب أخرى في لبنان

أو طلب المساعدة الأجنبية مباشرة. في الواقع، لقد أصبحت المساعدة الأجنبية في مجال الإصلاح الإداري ساحة تنافسية حقيقية (راجع الفصل ٢).

وبغياب أي تنظيمات صادرة عن الحكومة، على مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أن يستمر في توظيف سمعته في هذا المجال.

وانطلاقاً من هنا، فقد تثنى الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج بكامله، بما فيه بعض الخبراء على المدى القصير من المكتب الرئيسي، على السيناريوهات التي نتجت عن المراجعات القطاعية السابقة في المنظمة المستفيدة. وقد وضعت الأولويات كنتيجة بحد ذاتها وأسقطت بعض السيناريوهات (مثلاً) بسبب عدم تطابقها مع الهدف الأوسع لإعادة التأهيل والإصلاح الإداري أو أن مانحين آخرين هم ناشطون أصلاً في الميدان نفسه وفي إطار الوزارة نفسها). وفي حالات أخرى، أعيد النظر في "تعليل" السيناريوهات أو "توأمتها" أو "تجميعها" وذلك بهدف زيادة الفعالية في استخدام المرجع. وتمّ تفصيل عملية الانتقاء هذه في العمود الثاني من الرسم البياني التالي (العمود ٣ و ٤ ستتم مناقشتها في الفصلين ٥ و ٦ على التوالي). أما النتيجة النهائية لعملية الانتقاء، بالنسبة إلى الفرق الاستشارية المحددة لدعم الإدارة والتي الاقتراحات المستقلة المعتمدة، فستعرض في الفصل الخامس.

٢-٤ مساندة مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

لابدّ من اعطاء أولوية كبرى لتعزيز قدرة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري خلال تطبيق المشروع. بالفعل، فسيسعى المشروع إلى إيجاد توازن حقيقي بين أنشطة التحديث من جهة في الإدارة ككل وتعزيز دور المنظمة المضيفة وتشغيلها من جهة أخرى، مع تحويلها إلى "خزانة عرض" لباقي الإدارة، خاصة في تلك المجالات التي تضمن تطبيقاً أفضل لمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.^{١٣}

وغالبا ما ستأتي مساعدة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري قبل مساعدة المنظمات الأخرى. وسيكون الحال كذلك مثلاً في فريق العمل الخاص بجهاز إدارة المعلومات (مستلزمات المساعدة لمكتب وزير الدولة رقم م-٥٩) والمتوقع في وقت مبكر من مرحلة التطبيق. وسيتألف فريق العمل الخاص هذا من موظفين رفيعي المستوى في وحدة المعلوماتية

^{١٣} المثل المباشر على هذا الأخير هو رغبة الفريق الاستشاري لدعم الإدارة بتصميم جهاز لإدارة المعلومات لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري يهدف إلى تسهيل المراقبة الملائمة لمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية وخاصة للفريق الاستشاري لدعم الإدارة (مستلزمات المساعدة (راجع الفصل الخامس)).

في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، وسيكون بمثابة فريق إرشادي للفريق الاستشاري لدعم الإدارة الخاص بالمعلوماتية وذلك في وكالات إدارية أخرى مختارة حيث تبدأ الأنشطة المماثلة بعد عدة أشهر وحسب.

إذا، عند بناء قدرات مماثلة في إطار مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري سيصبح فريق العمل المعني مطلعاً تماماً على خصوصيات العملية، وبالتالي سيكون أكثر استعداداً لرفع التحديات والفرص الكثيرة التي سيواجهها خلال العملية. وينطبق المنطق نفسه على فريق العمل الخاص ببناء القدرة التشغيلية والتوظيفية المقترح لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، (مستلزمات المساعدة لمكتب وزير الدولة رقم م ٤٥) والذي ستليه ممارسة مماثلة في المنظمات الأخرى. وقد يفسح هذا النشاط المجال أمام تحديد إجراءات تحسين تنظيمية خاصة بمكتب وزير الدولة كما وبوكالات مركزية أخرى، على أن يتم دمج هذه الإجراءات في خطط عمل لاحقة.

وعلى صعيد مفهومي، يهدف المشروع إلى اتخاذ عدة خطوات لتوسيع قاعدة الإصلاح الإداري مع تعميق عملية فهم التعقيدات القائمة في مناقشات التحديث الإداري في البلاد. والهدف من هذا النشاط هو تعزيز الوقع الشامل لعمل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري. (مستلزمات المساعدة لمكتب وزير الدولة رقم م ٦٠).

كذلك يرغب مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية في انتهاز الفرصة لمساندة الحكومة في اعتماد توقيع الكتروني (م ٤٧) من شأنه السماح بصنع القرار بشكل أسرع على المستويات الإدارية العليا. وهذه المساعدة لن تتطلب الكثير من حيث التمويل الخارجي بل أنها ستساهم كثيراً في توضيح صورة عملية الإصلاح الإداري.

إن الحاجة المرتبطة نوعاً ما بهذه المسألة، هي نشر الخبرة الجديدة التي اكتسبها مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، بما فيه الدروس التي تمكّن من استخلاصها خلال التطبيق لمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، فتصل إلى المكاتب الإدارية الأخرى وإلى المجتمع المدني بوجه خاص وبالتالي يتم تنشيطها بهدف توسيع قاعدة الدعم الاجتماعي للإصلاح الإداري في لبنان. لذا لا بد من الترويج لاستخدام شبكة الانترنت الموجودة (صفحة الانترنت) ووسائل الاعلام المرئي والمسموع، إذ يشتمل المجالان على خبرة واسعة جرى بناؤها في الماضي في إطار مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري ولا بد أيضاً من تأمين الأموال اللازمة.

كذلك، وبالإضافة إلى نية الفرق الاستشارية لمتابعة البرنامج في إقامة روابط أوثق بين مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والمكاتب الإدارية المركزية، وذلك بهدف التوصل إلى

رؤيا مشتركة عن بعد التحديث الاداري واتجاهه في البلاد، اقترحت عدة أشكال دعم لهذه المكاتب مثل مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية. فمن بين أمور أخرى، لا بد من دعم مجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للادارة والتنمية من خلال تعزيز قدرة تدريب الموظفين الحكوميين من الفئات الثلاث الأولى (مستلزمات المساعدة رقم م ٣٤). لا داع للقول بأن جهدا" كهذا ستكون له آثار ايجابية على الادارة بشكل عام. كذلك، ستتلقى هيئة التفتيش المركزي المساعدة على التفكير في هيكلية ملائمة لتنظيمها (مستلزمات المساعدة رقم م ١). هذه المراجعة الهيكلية هي في قلب التحديث الاداري وبالتالي ينبغي أن تعطى أولوية عالية.

٣-٤ اضافة التماسك إلى مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية

ان فرض قيود على منظمات مستفيدة معينة خاصة تلك المرتبطة بالقطاع الاجتماعي (بما فيه التعليم) من شأنه أن يخفف من بعد مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية. وفي النهاية، فإن أشكالا" جديدة للادارة، غالبا" ما تشتمل على دور أوسع للقطاع الخاص في تلبية الحاجات العامة، ستبرز أول ما تبرز في مجالات القطاع العام الأخرى. في الواقع، يتم التفكير منذ فترة بتخصيص بعض المرافق اللبنانية العامة، ومن شأن ذلك أن يساعد في استخلاص بعض الدروس للتعامل مع قطاعات أخرى. كذلك، وخلال استدرج العروض الخاص بمشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية، أوضح الاتحاد المالي بادارة شركة ب م ب أنه ملتزم "بالمساعدة بشكل ناشط على تبيان الصراعات التي تعيشها الحكومة اللبنانية بخصوص هيكلية ودور الادارة العامة بشكل عام وقطاعات محددة بشكل خاص" و "بدون أي تحيز، سنقدم معلومات وبدائل وخيارات مختلفة وسنبذل جهودا" خاصة لتسهيل عملية المراجعة وصنع القرار".

وللقيام بهذا كله، لا يسعنا أن ننسى النقاشات الجارية حاليا" في لبنان بالنسبة إلى مدى تخصيص جزء من الخدمات الموفرة في البلاد. على العكس، نريد أن نشارك في هذه النقاشات عبر تقديم خبرتنا الدولية في هذا المجال. وهذا يثبت أن تحسين أمور كالاتراتيجية غالبا" ما يؤدي إلى اعادة توزيع الأدوار حيث يبدأ القطاع العام بالتركيز على دوره التشريعي والتسهيلي وتركز المكاتب التجارية على توفير السلع والخدمات. كذلك، حتى متى تفضل الحكومة ابقاء المهام التشغيلية في اطار المجال العام، قد تفكر أيضا" بتقسيم الوزارات والأقسام والمنظمات العامة الأخرى إلى وحدات مختصة، والى تشكيل ما يسمى بمكاتب تنفيذية تكون مسؤولة عن انتاج وتقديم خدمات محددة، لقاء موازنة معينة والالتزام بمعايير الجودة، انما مع حرية ادارية وحوافز داخلية للادارة العليا وذلك لاحترام المعايير وحتى مضاهاتها من حيث المردود. وسيسمح ذلك لتلك الوكالات باستخدام فريق العمل الأكثر فعالية

المتوفر في السوق عوضاً عن استبقاء موظفين حكوميين قد يفتقرون إلى المهارة أو إلى الحوافز للقيام بالمهام المطلوبة. بعبارة أخرى، يمكن استبدال توجيه المنظمات على أساس الإجراءات والعناصر بالتوجيه على أساس الأهداف والمردود.

هذه الاعتبارات ليست غريبة عن نظام الحكم في لبنان بل على العكس. فمع أن خطط دمج الوزارات تبدو أمام طريق مسدود حالياً، يبدو التوجه واضحاً نحو التخصيص، خاصة في مجال المرافق العامة (مثلاً وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية وشركة كهرباء لبنان)، كما أن برنامج اصلاح ضرائبي ضخم هو قيد الدراسة حالياً وسيقوم مجلس النواب بمراجعة مختلف القوانين الخاصة باصلاح البلديات وبالادارات المحلية. ولا شك أن هذه التطورات سيكون لها وقع على الاتجاه الواسع لبرنامج التحديث الاداري في لبنان وعلى حجمه وشكله، كما أنه سيكون لها وقع على وضع سلم الأولويات الخاص بمشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية.

لهذا، وإذا أخذنا بعين الاعتبار التطورات الأخيرة في المسائل الثلاث الآتية الذكر، فقد ساد انطباع بأن كشف نقاط الضعف ونقاط القوة وسط مجموعة مستفيدين محددة (نوقشت نتائجه في الفصل الثالث وأعاد الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج تقييمه في الفقرة ١-٤) لن يكون كافياً لوضع خطة عمل من شأنها رفع التحديات العديدة التي تواجهها الادارة اللبنانية، وذلك بشكل شامل ومطلق، ولا بد من التقدم ببعض التعليقات الإضافية.

التخصيص: كما سبق أن ذكرنا، فإن خطط التخصيص المعتمدة من قبل الحكومة سيكون لها تأثير كبير على مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية. وسيكون الأمر كذلك خلال مساعده للمرافق العامة والشبكات الخدمائية. وخلال مناقشة امكانية مشاركة مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية في هذه العملية مع وزارة الاقتصاد والتجارة ووزارة الاتصالات السلكية واللاسلكية، فقد تمّ التشديد على جانبين: أولاً، مراجعة الآثار الشاملة لتخصيص المرافق العامة على دور الدولة في المستقبل (وزارة الاقتصاد والتجارة). ثانياً، مراجعة خيارات المساعدة الحسية في هذه العملية، نظراً للبعد والأهداف الحالية لمشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية (وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية). وتورد تفاصيل عن وضع التخصيص الحالي في البلاد في المرفق "ز" من القسم II لخطة العمل هذه. وانطلاقاً من هنا، يمكن مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية ان يساهم في هذه العملية من خلال المشاركة في وضع اطار تنظيمي من شأن الكيانات التي تمّ تخصيصها مؤخراً ان تعمل فيه (مستلزمات المساعدة رقم م ٥٧).

كذلك، يمكنه مساعدة الوزارات والمكاتب في اعادة هيكلة العمليات بعد تخصيص جزء من أنشطتها (مستلزمات المساعدة رقم م ٤٣). وبالنسبة إلى وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، يقترح الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج استكشاف استراتيجيات جديدة للموارد البشرية، فاتحة بذلك المجال أمام تفويض جديد ومهمة جديدة بعد تخصيص جزء كبير من عملياتها. (مستلزمات المساعدة رقم م ٥٤). وينطبق المنطق نفسه على وزارة الموارد المائية والكهربائية، الجاهزة للأصلاحات الهيكلية في قطاع الماء في العام ٢٠٠٠ (مستلزمات المساعدة م ٥٢).

الاصلاح الضريبي: من الواضح أن الاصلاح الضريبي الحالي بشكل عام وتأثيره على سياسة الحكومة الشاملة المرتبطة بتحديث الادارة العامة بشكل خاص، يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار للتوصل إلى مجموعة متوازنة من مستلزمات المساعدة التي تفترض دعم مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية. وقد كان الهدف من مراجعة الاصلاح الضريبي توثيق التعاون مع عملية اصلاح التماسك الضريبي القائم حاليا، لا سيما وانها مرتبطة ب (١) التطوير التدريجي لنموذج اصلاح اداري و (٢) نتائجه من حيث مساعدة المكاتب الحكومية على جعلها تستجيب للشروط التي وضعها هذا البرنامج القائم حاليا. التفاصيل وارادة في المرفق "واو" من القسم II لخطة العمل الأولية هذه. وانطلاقاً من هنا، يعتبر الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج أن انشاء ما يسمى بصندوق التقدير السريع للمساعدة الخاصة بالأصلاح الضريبي والتخصيص مسألة ذات أهمية كبرى. لذا، يقترح اجراء مراجعة في أول نصف عام على عمليات المشروع مما سيؤدي إلى صياغة دفتر شروط لهذا المشروع (مستلزمات المساعدة رقم م ٥٠).

الادارة المحلية: حالياً، يتم التناقش حول تصميم الحكومة المحلية بالنسبة إلى السلطة المحلية اللامركزية واللاحصرية على التوالي في هذا المجال. وقد رفع مشروع قانون إلى مجلس الوزراء في حزيران/يونيو ١٩٩٩. كما تمّ تعيين لجنة لدراسة هذه المشروع بتفاصيله. ويضم مشروع القانون اقتراحات واسعة جداً لاعادة هيكلة وزارتي الداخلية والشؤون البلدية والريفية، والهيكلية الادارية في أدنى المستويات الادارية، وكذلك سلطة المستويات المختلفة المعنية ومسؤوليتها. وبهدف الاستعداد لدعم أكبر لاحقاً، يقترح الفريق الاستشاري لدعم البرنامج اجراء مراجعة واسعة للنقاش الحالي حول اللاحصرية واللامركزية الادارية، تتوج بخطة عمل أولية حيث يمكن وضع تفاصيل بجدوى المساعدة المحتملة للبلديات (الارشادية). (مستلزمات المساعدة رقم م ٤٤).

٥- المساعدة المقترحة بموجب مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية

٥-١ المقدمة

هذا الفصل يستعرض نتائج الفترة الأولى لمشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية، خاصة من حيث الأنشطة المزمع ادخالها في السنة الأولى للمشروع. وفي الفصل الرابع، شرحنا كيف تمّ تحديد هذه الأنشطة بما فيه ما يلي:

- مراجعة انتقادية أجراها الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج لمستلزمات المساعدة (السيناريوهات) التي صيغت من قبل خلال التشاور مع نخبة واسعة من المسؤولين الأجانب في المنظمات المستفيدة الأساسية (راجع الفصل ٣)
- وتحديد الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج للأنشطة الإضافية المتعلقة بتطورات ذات صلة في الادارة اللبنانية (مثل تنظيمات السوق والاصلاح الضريبي والبلدي)، وذلك بهدف التوجيه وتوضيح المساعدة الشاملة لمشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية.

وستقدم الأقسام التالية قائمة بمتطلبات المساعدات التي نرغب في التطرق إليها في الفترة المقبلة لمزيد من التدقيق وإذا تمّ تبريرها، يصاغ المشروع ويقدر وي طرح للمناقصة. وفي الفقرة ٥-٢، موجز عن مستلزمات المساعدة هذه والتي هي برأينا مؤهلة للتطبيق المحتمل خلال السنة الأولى لمشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية (٢٠٠٠). ومن ثمّ، وفي الفقرة ٥-٣، عرض لما يسمى بمخطط النشاطات مما يسمح بتجميع مستلزمات المساعدة بشكل أكبر. ومن المتوقع أن يؤدي هذا التجميع إلى ارساء التماسك والتتاهم في أنشطة المشروع وبالتالي تعزيز الوقع المحتمل لمشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية. كما أن هذا يفسح المجال أمام التخطيط للأنشطة وهو موضوع الفصل السادس.

٥-٢ مستلزمات المساعدة بموجب مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية

الكم موجز عن مستلزمات المساعدة التي حددها الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج لمزيد من المراجعة وإذا أمكن لصياغة المشروع وتطبيقه في العام ٢٠٠٠.

لمحة عن مستلزمات المساعدة التي حددها الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري

١. مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري / الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج:
م٤٥- انشاء فريق عمل خاص لدعم عملية بناء القدرة التنظيمية والتشغيلية في مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري والمساهمة في نظرتة الشاملة عن الاصلاح والتحديث الاداري (بما فيه دوره في تنسيق مساندة الجهة المانحة لميادين ذات صلة بالاصلاح الاداري، وارتباطه بمجلس الانماء والاعمار).
- م٤٨- تصميم جهاز "جزئي" لادارة المعلومات وتطبيقه داخل مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري وذلك لمراقبة برنامج مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية.
- م٤٧- المساعدة في صياغة قانون واجراءات التوقيع الالكتروني.

ملاحظة: الأنشطة متطابقة مع عقد مشروع المساعدة على تأهيل الادارة اللبنانية وتهدف إلى تنمية مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري واعادة تعزيزه بشكل مستدام وعلى المدى الطويل، بما فيه مساهمة الفرق الاستشارية لمتابعة البرنامج في المفاهيم والسياسات المرتبطة بالاصلاح الاداري.

*** مكاتب الادارة الرئيسية**

٢. هيئة التفتيش المركزي

- م١- مراجعة وتقدير الخطوط العريضة في البنية التنظيمية.
- م٢- تقدير الحاجات التدريبية وتصميم خطة تدريب وتطبيقها.
- م٣- التصميم لمركز توثيق وتنفيذه.
- م٤- مراجعة وتقدير جهاز ادارة المعلومات الحالي ووضع خطة تحسين جهاز ادارة المعلومات هذا وتنفيذها.

٣. ادارة الاحصاء المركزي:

- م٦- تصميم ووضع آليات واجراءات لجمع البيانات والتقاطها، بالاضافة إلى أدوات وأجهزة معالجة البيانات ذات الصلة، توضع في تصرف الادارة العامة بكاملها والحكومة المحلية.

م٧-تقدير حاجات التدريب والتصميم لخطة تدريب وتنفيذها، مع التشديد على المعلوماتية المختصة وعلى الخبرة في الاحصاءات على المدى القصير والبعيد، وذلك لنقل المعرفة المختصة.

م٥٣-التصميم لتطبيقات شبكة ادخال بيانات احصائية وتنفيذها.

م٥٨-مساندة التنمية المؤسسية.

٤. مجلس الخدمة المدنية/ المعهد الوطني للإدارة والتنمية.

م٣٢-مراجعة وتقدير استراتيجية مجلس الخدمة الوطنية والقدرة على صياغة استراتيجية متعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة وصياغة إجراءات لتعزيز القدرة في هذا النطاق.

م٣٣-تصميم وتطبيق نظام تنسيق/ معلوماتي وتدريب الموظفين المعنيين.

م٣٤-مسح شامل عن برامج المعهد الوطني للإدارة والتنمية وتقدير وتصميم خطة تعزيز للبرنامج وتطبيقها، بالإضافة إلى تكييف إجراءات الفحص الإداري.

م٣٥-تصميم جهاز مراقبة وتقييم النظم.

*القطاعات التربوية والاجتماعية

٥- وزارة الشؤون الاجتماعية

م٨-تشخيص شامل ومراجعة نظام الرفاه الاجتماعي وآليات الخدمة المؤسسية في الوزارة والتصميم لخطة تنمية مؤسسية وتسهيل الإجراءات والمساعدة في تنفيذ الخطة.

م٩-تصميم وتطبيق خطة لإدارة دورة المشروع في إطار مشاريع التنمية الاجتماعية وشبكة الأمان الاجتماعية.

م١٠-مراجعة وتقدير السياسات والتشريعات الاجتماعية.

م١١-وضع جردة وتلزييم الأثاث وأجهزة المكاتب الضرورية.

٦-وزارة العمل

م١٢-تحديث وظائف البرمجة المالية والموازنة والمحاسبة (جهاز إدارة المعلومات، الإرشيف والأموال والموظفون).

م١٣-شبكة خارجية مؤتمتة مع المؤسسة الوطنية للاستخدام والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ووكالات أخرى تمارس أنشطة ذات صلة.

م١٤-تصميم وحدة معلوماتية وتنفيذها.

م ١٥- التصميم والمساعدة في تنفيذ خطة لإدارة الموارد البشرية داخل الشركة بالإضافة إلى برنامج تدريب خاص لمراكز التدريب النقالة.

٧- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

م ١٦- المساهمة في تحديد خطة رئيسية مؤتمتة خاصة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ودراسات تصميمية خاصة بجهاز ادارة المعلومات، كاستكمال لأنشطة المشروع الممولة من قبل الصندوق العربي.

م ١٧- مراجعة تنظيمية ومالية لتسهيل الاجراءات وخدمة الزبائن.

م ١٨- مساعدة تقنية وتمويل مركز تدريب على الضمان الاجتماعي وتطويره لخدمة المستخدمين والمفتشين في المؤسسة والمستشارين الطبيين.

م ١٩- مراجعة وتقييم التشريعات والسياسات المرتبطة بنظام الضمان الاجتماعي.

٨- وزارة الصحة العامة

لم تحدد مستلزمات المساعدة الخاصة بهذه الوزارة، إذ إن هذه المتطلبات تغطيها وكالات دولية مانحة أخرى. الا أنه من الواضح أن الوزارة معنية بشكل كبير بسياسات (راجع رقم ٧) وعمليات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وبما أن الحالة كذلك، ستكون الوزارة مدعوة للمشاركة في الاعداد لفريق استشاري لدعم الإدارة المخطط له والخاص بالقطاع الاجتماعي وفقا لشروط تتم مناقشتها والموافقة عليها.

٩- وزارة التعليم الوطني والشباب والرياضة - مديرية التعليم.

م ٢٠- تحسين إجراءات الموازنة والمحاسبة الداخلية

م ٢١- مراجعة وتقدير وتصميم استراتيجية تنموية من أجل نظام تربوي محسن وفعال من حيث الكلفة والانتاجية.

م ٢٢- تصميم خطة لإدارة دورة المشروع من أجل المشاريع التربوية المساعدة في تنفيذ الخطة.

م ٢٤- تصميم وتطبيق نظام معلوماتي وتوثيق مؤتمت.

١٠- وزارة التعليم الوطني والشباب والرياضة - مديرية الشباب والرياضة:

م ٢٥- تحديد استراتيجيات على المدى الطويل

م ٢٧- تصميم وانشاء مشروع تشبيك خارجي، مع تحديد وضع المديرية بالنسبة إلى السلطة المحلية والأندية والمكاتب الأخرى المرتبطة بالشباب والرياضة.

١١- وزارة التعليم المهني والتقني.

تتم تلبية مستلزمات المساعدة في هذه الوزارة حاليا" من قبل البنك الدولي. وبالتالي، لم يتم اقتراح أي نشاط منفصل في هذا الإطار. الا أنه وخلال الاعداد للفريق الاستشاري لدعم الإدارة من أجل قطاع التعليم، ستم دعوة وزارة التعليم المهني والتقني إلى المشاركة (وفقا" لشروط تتم مناقشتها والموافقة عليها) وذلك لضمان التناغم ما بين القطاعات في التعاطي مع شؤون الاصلاح الاداري.

١٢- وزارة الثقافة والتعليم العالي

حتى الآن لم يتم التمكن من تحديد متطلبات مساعدة لهذه الوزارة. غير أنه وخلال التحضير للفريق الاستشاري لدعم الإدارة الخاص بالقطاع التربوي ستم دعوة وزارة الثقافة والتعليم العالي للمشاركة (وفقا" لشروط تتم مناقشتها والموافقة عليها) وذلك لضمان التناغم ما بين القطاعات في التعاطي مع شؤون الاصلاح الاداري.

*الوزارات المركزية

١٣- وزارة المال/وزارة الاقتصاد والتجارة:

م ٥٠- تسهيلات بقيمة مليون يورو لتغطية المساعدة على المدى القصير كما هو مطلوب في مجالات سياسة الاختصاص المرتبطة بأنشطة الاصلاح كالخصخصة وتشريعات السوق وسياسات الاقتصاد التنافسية والضريبية.

م ٥٦- وضع سياسة تنافسية ومشروع مرسوم

م ٥٧- مساندة وحدة السياسة التجارية في وزارة الاقتصاد والتجارة.

*وزارات المرافق العامة

١٤- وزارة الموارد المائية والكهربائية - المديرية العامة للاستثمار:

م ٣٦- التصميم لجهاز لإدارة المعلومات وتنفيذه.

م ٣٧- تقدير الحاجات إلى التدريب وتقدير الحاجات إلى تنمية القدرات وتصميم خطة لتنمية القدرات وتطبيقها، مع التشديد على اجراء عمليات مسح للموارد ودراسات استراتيجية.

م ٣٨- تحديد الحاجات إلى الخبرات واستخدام هذه الخبرات الضرورية في المشاريع المرتبطة بالمياه واجراء التحقيقات.

م ٥٢- تصميم مشاريع والاعداد لها بهدف تعزيز قدرة صنع السياسات في الوزارة وانشاء منظمة جديدة للكهرباء.

١٥- وزارة الموارد المائية والكهربائية - المديرية العامة للأجهزة المائية والكهربائية:

م ٣٩- تصميم/تعزيز وانشاء جهاز لإدارة المعلومات وذلك لتقوية التنسيق والاتصال الداخلي

م ٤٠- تقدير الحاجات إلى التدريب وتصميم وتنفيذ خطة لتنمية القدرة التنظيمية والموارد البشرية من أجل اصلاح القطاع

١٦- وزارة النقل - المديرية العامة للنقل البري والبحري

م ٤١- تصميم/تعزيز وانشاء جهاز لإدارة المعلومات

م ٢٤- تصميم وانشاء نظام تشبيك خارجي بين الإدارة المركزية والمرافق.

١٧- وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية:

م ٤٣- تصميم واعداد مشروع لانشاء سلطة تنظيمية للاتصالات السلكية واللاسلكية (بما فيه التدريب المطلوب)

م ٥٤- خدمات استشارية للموارد البشرية لاعادة هيكلة وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية

م ٥٥- انشاء سلطة تنظيمية للاتصالات السلكية واللاسلكية

*الحكومة المحلية - لا حصرية ولا مركزية

١٨- وزارة الداخلية، وزارة الشؤون البلدية والقروية:

م٤٤- تحديد بلديتين ارشاديتين للمساعدة في التطوير المؤسسي لإدارة البلديات.

م٤٩- مسح عن المتطلبات الملحة في مجال التجهيزات والمرتبطة بالمعلومات الادارية في وزارة الشؤون البلدية والريفية (والتسيق لمسح مماثل للبلديات مع الوكالة الاميركية للتنمية الدولية).

إن مستلزمات المساعدة الواردة أعلاه (أي تلك المرمزة ب"م") والبالغ عددها ٥٠، مدرجة في "بطاقات مشروع". بعضها موضوعة على حدة في حين أن أخرى مضمومة إلى متطلبات مساعدة أخرى. وتشير "بطاقات المشروع" إلى المنظمات المستفيدة المستهدفة والتي مكان المساعدة المقترحة وتضع تصميمًا واسعًا عن العمل المقرر والفرضيات وتقدير المخاطر والمتطلبات المبدئية من حيث الخبرة والوقت. وإن خطة العمل الأولية هذه مرفقة ب٢٦ بطاقة مشروع، من المفترض أن تعتبر "نقط" كخطوة أولى باتجاه تحديد المشروع وصياغته (المرفق ج).

٣-٥ تجميع المساعدة

في الصفحة التالية، يعرض مخطط النشاطات تحت عنوان الرسم ٥-١. كما هو ملاحظ، فلن مستلزمات المساعدة (المفصلة في "بطاقات المشروع") الواردة في الفقرة ٥-٢ السابقة، لم تجمع وحسب في المخطط على أساس الوزارات والمكاتب ذات الصلة، إنما أيضا على أساس مجالات الخبرة المحددة، والتي يمكن أن يغطيها مباشرة وفي معظمها الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج (راجع ملاحق القسم II للحصول على نظرة شاملة عن دعم الأخصائي الرئيسي المتوفر).

١-٣-٥ فرق استشارية لدعم الإدارة:

سيشير مخطط النشاطات إلى الحاجة لتشكيل فرق استشارية خاصة لدعم الإدارة وذلك لضمان أفضل النتائج لمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. وتشمل الأهداف الرئيسية للفرق الاستشارية لدعم الإدارة تحسينًا في تقديم السلع والخدمات العامة من خلال تنظيم الوزارات والمكاتب بشكل فعلي وفعال. وبذلك لا بد من التفكير في أشكال بديلة لعملية تقديم الخدمات،

جدول ٥٠١: جدول الأنشطة

تحديد المشاريع الإيجابية ومجالات الإختصاص	مراجعة الوثائق العام والبيانات وضع الموازنة والمحاسبة	تحليل السياسات ووضع الإستراتيجيات	تحليل تنظيمي وتخطيط (بما فيه التخطيط والتنظيم)	إدارة البرنامج/الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج	إقامة شبكات خارجية للتواصل والزيارات	إعادة تأهيل المعدات والتجهيزات المكتبية	تكنولوجيا المعلومات والإختصاصات (بما فيها جهاز إدارة المعلومات)	تقييم حاجات التدريب وتنمية الموارد البشرية	
		٤٥م	٦٠م/٤٧م/٤٥م	الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج	الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج			الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج	مكتب وزير الشؤون الإصلاح الإداري
		٢٤م	٢٢م	٢٥م					محسنة الخدمة المدنية المعهد الوطني للإدارة والتنمية
			١م					٢م	هيئة التفتيش المركزي
			٥٨م					٧م	إدارة الإحصاء المركزي
									وزارة الشؤون الاجتماعية
									وزارة العمل
									المستوفى الوطني للأعمال الإختصاصي
									وزارة الصحة العامة
		٢٠م	٢٢م	٢٢م					وزارة التربية (مدرسة التربية)
			٢٥م		٢٧م				وزارة التربية (مدرسة الشبيبة والرياضة)
			*						وزارة الأتعليم التقني والسهمي
			*						وزارة الثقافة والتعليم العالي
									وزارة الإسكان والتجارة
									وزارة السالمية
			٥٨م						وزارة الموارد البشرية (مدرسة التجهيز)
			٥٧م						وزارة الموارد البشرية (مدرسة التجهيز)
			٥٠م						وزارة الموارد البشرية (مدرسة الإستهلال)
									وزارة النقل
			٤١م						وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية
			٥٤م						وزارة الداخلية ووزارة الشؤون البلدية والقروية
									البلديات
٤٤م								٤٩م	مستعنى للشراكة في صياغة وثيقة مشروع الفريق
٤٤م									الإستهلال في لدعم الإدارة

استشاريات قطاعات إحصائية
 استشاريات قطاعات إحصائية
 استشاريات متعددة القطاعات في تنمية الموارد البشرية
 استشاريات متعددة القطاعات في تكنولوجيا المعلومات
 استشاريات متعددة القطاعات في تنمية الموارد البشرية
 استشاريات متعددة القطاعات في تكنولوجيا المعلومات
 استشاريات متعددة القطاعات في تنمية الموارد البشرية
 استشاريات متعددة القطاعات في تكنولوجيا المعلومات

مستعنى للشراكة في صياغة وثيقة مشروع الفريق
 الإستهلال في لدعم الإدارة
 مشرفين مستقلة لتحديد/صياغة بشكل مستقل عن الفريق
 الإستهلال

بما فيه استقلالية أكبر للوظائف والوحدات الخاصة داخل الوزارات المعنية و/أو تعاون أوثق مع القطاع الخاص وذلك للسماح بفصل أوضح بين صنع السياسة والتنفيذ.

غير أن فترات التحضير لاطلاق الفرق الاستشارية لدعم الإدارة ستكون أطول من تلك المتعلقة بالمشاريع المستقلة. وسيلزم الجهة المستفيدة ومكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج وقت كبير للتحضير وتضافر للجهود قبل استكمال وثائق المشروع ووثائق أخرى للمناقصات وقبل الدعوة إلى مناقصات فعلية وتقييم الاقتراحات. إلا أن فترات الاستعداد هذه لا يمكن تجنبها إذ ينبغي أن "يتملك" المستفيدون تمامًا من المشاكل التي يحدونها مسبقًا بأنفسهم وبالتالي يجب أن يشاركوا بشكل وثيق في صياغة الأنشطة العلاجية.

إذن، نقترح تشكيل فرق عمل خاصة وبسرعة لكل من الفرق الاستشارية لدعم الإدارة على أن تتألف من: موظفي مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، موظفي المكاتب العاملة في المجالات المهنية المعنية. وعلى فرق العمل الخاصة أولاً وقبل كل شيء أن تعدّ وثيقة المشروع ودفتر الشروط للفريق الاستشاري لدعم الإدارة. وبعد ذلك عليها أن تكمل عملها بدءًا من دفتر الشروط وصولاً إلى تجنيد فريق استشاري كامل الصلاحيات لدعم الإدارة (أي دور اضافي، في حال وجد، يحدده الفريق الاستشاري لدعم الإدارة).

لوقت الحاضر، نقترح تشكيل ٤ فرق استشارية مختلفة لدعم الإدارة. وانطلاقاً من سلم أولويات مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية والخاصة بقطاعي التعليم والشؤون الاجتماعية، فإن فريقين من هذه الفرق مختصان بالقطاع، مما يسمح بتصميم تدخلات متماسكة ومتناغمة داخل القطاع المعني، تهدف إلى تحقيق أداء أفضل فيه. أما الفريقان الثانيان فيكونان مركّزين على المواد، وذلك للتمكن من التوفيق بين الحاجة إلى مساعدة جاهزة وخاصة بالمنظمات المستفيدة والحاجة إلى الفعالية وإلى مجموعة مشتركة من الخصائص في توفير الخدمة (تطابق أنظمة المعلوماتية مثلاً) هو أمر ضروري للسماح بتبادل البيانات الفعلية والفعالة). كذلك، معظم المنظمات المستفيدة لا يمكنها أن تسمح لنفسها بتصميم وتطوير وصيانة الأنظمة المعلوماتية مما يعني أن على الفريق الاستشاري لدعم الإدارة أن يضمن التسهيلات لمساعدة الدوائر المختصة بشكل فعال، مما سيسمح بتطوير "الموارد المشتركة" الضرورية لتلبية هذه المتطلبات. وتنطبق اعتبارات مماثلة على إدارة الموارد البشرية، إذ إن تنمية مؤهلات المستخدمين يفترض استثمارات كبرى غالباً ما تتخطى قدرات الموازنة

الخاصة بالمنظمات الفردية المستفيدة ومعرفة مختصة (مثلاً) تطوير البرامج وأدوات وطرق التدريب الخ).

• الفرق الاستشارية القطاعية لدعم الإدارة.

فريق خاص بالقطاع الاجتماعي ويشمل وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الصحة العامة (غير نهائي) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

فريق آخر يتعلق بالقطاع التربوي ويشمل وزارة التعليم الوطني والشباب والرياضة (مديريتان) ووزارة التعليم المهني والتقني (غير نهائي) ووزارة الثقافة والتعليم العالي (غير نهائي). وقد عدت مستلزمات المساعدة في المراجع م ٨، م ١٩، وم ٤٦ للقطاع الاجتماعي، أما بالنسبة إلى القطاع التربوي فقد جرى تعداد هذه المتطلبات في المراجع م ٢٠ - م ٢٥ - وم ٢٧.

الفرق الاستشارية المتعددة القطاعات لدعم الإدارة

فريق خاص بمتطلبات معظم المنظمات المستفيدة في مجال المعلوماتية. أما الفريق الآخر فيرتبط بتنمية الموارد البشرية وتدريبها. وقد عدت مستلزمات المساعدة الخاصة بالفريق الاستشاري لدعم الإدارة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها في المراجع التالية: م ٢، م ٧، م ١٥، م ١٨، م ٣٧، م ٣٨ وم ٤٠.

أما المراجع الخاصة بالفريق الاستشاري لدعم الإدارة الخاص بمتطلبات التكنولوجيا المعلوماتية فهي: م ٤، م ٦، م ١٣، م ١٤، م ١٦، م ٢٤، م ٣٣، م ٣٦، م ٣٩، م ٤٢، م ٤٧، م ٤٨، م ٥٣ وم ٥٩.

قد يقال أنه يمكن النظر في فريقين استشاريين إضافيين لدعم الإدارة، على أساس مخطط النشاطات. في الواقع، يتم التفكير في بعض الأنشطة في قطاع المكاتب الإدارية المركزية، والتي من شأنها ضمان مقاربة كهذه. إلا أن غياب قاعدة دعم واضحة وسط المكاتب المعنية في هذه الفترة دفعنا إلى عدم اختيار فريق استشاري مماثل لدعم الإدارة للوقت الحالي.

أما الفريق الاستشاري الآخر لدعم الإدارة والذي يمكن النظر فيه على أساس مخطط النشاطات فهو فريق متعدد القطاعات في مجال "تحليل السياسة وتنمية الاستراتيجية". ولكن، وكما يلاحظ من مراجعاتنا القطاعية الكلية، فإن مستلزمات المساعدة في هذا المجال تفتقر إلى

التماسك المفهومي الذي يميز الأنشطة في الفريقين الاستشاريين المقترحين لدعم الإدارة. لذلك، فإن ليس ما يبرر وجود فريق استشاري متعدد القطاعات لدعم الإدارة.

يبقى أن نتقدم بملاحظة أخيرة. انطلاقاً مما سبق ذكره ومن مخطط النشاطات، يمكن للمرء أن يرى بعض التداخل (المحدود) بين "مجال" الفرق الاستشارية لدعم الإدارة ذات القطاع الواحد وتلك المتعددة القطاعات. ولا ينبغي أن يفاجئنا ذلك إذ من الواضح ان الاثنين مترابطان. ففي النهاية وفي أيامنا هذه، تلعب اعتبارات التكنولوجيا المعلوماتية وادارة الموارد البشرية دوراً مهماً في كل وزارة. ولكن، وكما تشير اليه الخطوط المنقطه في مخطط النشاطات، لا ينبغي أن ننسى أن هيمنة الوزارات والمكاتب (أي الفريق الاستشاري القطاعي) في صنع القرار المتعلق بالمشاريع تبقى مسألة أكيدة. ولكن، وكما نضمن الاطلاع الأفضل لاتخاذ هذه القرارات تبرز حاجة واضحة إلى التشاور والتنسيق بين نوعي الفرق الاستشارية لدعم الإدارة. ولهذا، يمكن الفرق الاستشارية القطاعية لدعم الإدارة ان تعطي معايير تصميم وتطبيق محددة لحاجات تنمية الموارد البشرية والمعلوماتية في إطار المنظمة المعنية والتي يمكن تفصيلها في الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة. لا يوجد أدنى شك في الحاجة إلى ذلك، نظراً للأهمية القصوى للمعلوماتية وللموارد البشرية بالنسبة إلى مشاريع اعادة التأهيل على المدى القصير وبرامج الإصلاح الإداري على مدى أطول.

٢-٣-٥ عقود الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج.

بالإضافة إلى الفرق الاستشارية لمتابعة البرنامج، تم تحديد بعض مستلزمات المساعدة الأخرى، كما بيّنا في مخطط النشاطات. ومعظمها مركزة في المكاتب الادارية الأساسية وفي الوزارات المركزية ووزارات المرافق العامة (راجع الفقرة ٥-٢ لمزيد من التفاصيل عن مستلزمات المساعدة). وفي حالات عدة، يمكن أن توفر المساعدة المطلوبة بموجب عقد الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج وذلك من قبل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج نفسيهما. وتختلف الأنشطة المعنية كثيراً من حيث الحجم والموضوع، وبعضها قد يكون مرتبطاً بأحد الفرق الاستشارية لدعم الإدارة المناقشة سابقاً.

بعض مستلزمات المساعدة هذه قد يرد في مشروع خطة العمل للعام ٢٠٠٠، ففي حين أن بعضها الآخر سيُدرج (يجب أن يدرج) في ما يسمى بـ "جدول الاعمال المتحرك" إذ إن الموظفين في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري وفي الفريق الاستشاري لمتابعة

البرنامج سيصبحون متقلين بالالتزامات المفروطة. كما أن العديد من مستلزمات المساعدة التي حددها الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج والواردة في مخطط النشاطات، ما زال يحتاج إلى مزيد من التثبيت قبل أن تصبح الاستثمارات الحقيقية مبررة من حيث المحتوى إنما أيضاً" للتأكيد على أن طلب المساعدة مدعوم بشكل مناسب من قبل صانعي السياسات المعنيين. أما السبب الأخير لادراج بعض المتطلبات المقترحة في "جدول الاعمال المتحرك"، فهو مرتبط بكون مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري / والفريق الاستشاري لدعم البرنامج بحاجة أولاً إلى التأكيد على التطابق بين أي مساعدة يقدمها مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية للوزارة أو للمكتب المعني وبين الدعم الذي توفره أطراف دولية مانحة أخرى.

وبالإضافة إلى معايير الانتقاء الواردة آنفاً، هنالك معايير كثيرة أخرى مرتبطة بمسائل مثل المراحل والفرص والدور المحفز، الخ. وفي الفصل التالي، جرى استخدام هذه المعايير بمسألة فيه الاعتبارات السابقة الخاصة بقابلية الإدارة، وذلك للتوصل إلى قاعدة ملائمة لتخطيط العمل.

٦- خطة العمل

٦-١ المقدمة

في هذا الفصل تعرض خطة العمل السنوية. هذه الخطة تحدد في الجوهر الأنشطة التي ستنفذ، من سينفذها ولكم من الوقت ومتى سيباشر تنفيذها. أما جدول الأنشطة المعروض في الفقرة ٦، ٣، فهو يشكل العمود الفقري. إلا أنه وقبل البدء بجدولة الأنشطة زمنياً، لا بد من تقديم بعض الآراء من أجل وضع سلم أولويات عن توقيت مستلزمات المساعدة التي نوقشت في الفصل الخامس.

إذن في الفقرة ٦، ٢، اقترحنا سلم أولويات يستند إلى معايير كقابلية ادارة الأنشطة المقترحة. وبالفعل، وفي أي وقت كان، فإن قدرة المشروع على اطلاق عمل "فعلي" وادارته هو عنصر مقيد آخر لا ينبغي تجاهله. ولذلك، سنقترح في خطة العمل السنوية، اعادة النظر في عملية التقدم كل نصف عام وتكييف خطتنا كما يجب، وذلك بالتشاور مع السلطات المعنية.

ستعرض الفقرة ٦-٤ جدول المستخدمين لخطة العمل في حين أن الفقرة ٦-٥ ستورد بعض التعليقات الأولية المتعلقة بالموازنة.

٢-٦ وضع سلم أولويات بمستلزمات المساعدة

بعد تجميع مستلزمات المساعدة في الفرق الاستشارية المتعددة القطاعات لدعم الإدارة (المعلوماتية/ جهاز ادارة المعلومات والتدريب) والفرق الاستشارية القطاعية لدعم الإدارة (القطاع التربوي والشؤون الاجتماعية) والذي نوقش في الفصل الخامس، يهدف هذا القسم إلى التوصل إلى سلم أولويات خاص "بالمطلبات المستقلة" في مخطط النشاطات. وسيتم تمويل هذه المتطلبات من خلال عقد الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج ومشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. لا بدّ من وضع سلم أولويات، من بين أمور أخرى، كي تؤخذ بعين الاعتبار القدرة الادارية (الزمنية) الخاصة بمكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج. كذلك، وللتمكن من التعاطي مع كل المتطلبات المختارة بشكل ملائم واحترافي، لا بدّ أن نأخذ بعين الاعتبار الحواجز الاجرائية العديدة التي قد تبرز خلال التطبيق.

ولوضع الأولويات، تمّ أولاً جمع مستلزمات المساعدة المقترحة في فئتين واسعتين: (١) متطلبات مساعدة ذات أولوية عليا، تفترض تركيزاً مبكراً من قبل مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، ومؤهلة للبدء بتبنيها خلال الأشهر الستة الأولى لتنفيذ المشروع^{١٤} و (٢) متطلبات أخرى لا حاجة بالضرورة لأن تلبى خلال الأشهر الستة الأولى للمشروع وهي ستخضع لاعادة التقدير خلال اجتماع المراجعة الذي يعقده الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج و مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري في ستة أشهر، بهدف ادخالها في خطة العمل خلال النصف الثاني من العام ٢٠٠٠. وستدرج المتطلبات الأخيرة في ما يسمى "بجدول الاعمال المتحرك" الخاص بمشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج.

وللسماح بتخطيط العمل، كان لا بدّ من التمييز أكثر بين الأولويات العليا فقسمت إلى : (أ) مشاريع تتطلب تحديداً أكبر و (ب) مشاريع يمكن البدء بعملية صياغتها على الفور. وتشتمل المجموعة الأخيرة على المشاريع التي أصبحت ناضجة كفاية والتي كانت المساعدة الخاصة بها والمفصلة في بطاقة المشروع (راجع المرفق) واضحة كفاية للبدء بالصياغة.

^{١٤} المعايير الخاصة بوضع الأولويات اشتملت على: (١) استجابة المتطلبات لأهداف تحديث الإدارة بموجب مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية (مثلاً: تبسيط الاجراءات وتحسين الخدمة المقدمة الخ...) (٢) التركيز على القطاع التربوي والاجتماعي، (٣) الحاجة الاستراتيجية إلى اللجوء إلى منظمات مستفيدة معينة (٤) التكامل مع التطورات الحالية في مجال الاصلاح الاداري في لبنان (مثلاً الاصلاح الضريبي واصلاح البلديات وتوجيه القطاع العام أكثر نحو السوق) و (٥) مستوى التزام المسؤولين في المنظمات المستفيدة المعنية.

أما المشاريع التي تتطلب تحديداً "اضافياً" فهي تلك التي يشعر الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج حيالها انها تتطلب مراجعة مفصلة للوضع الحالي (بما فيه مستوى الالتزام) قبل البدء بعملية الصياغة.

ويعرض الجدول ٦-١ سلم الأولويات.

تمّ تحديد سلم الأولويات ومراحل مستلزمات المساعدة في لمحة شاملة أخرى لمخطط النشاطات، والواردة تحت عنوان الرسم ٦-١. من خلالها يمكن للمرء أن يرى بوضوح أيًا من مستلزمات المساعدة (بطاقات المشروع) المقترحة يمكن أن تعتمد فوراً "لصياغة المشروع وبالتالي تقديره وعرضه للمناقصة، وأي متطلبات ما زالت تحتاج إلى إعادة تقييم (تحديد) أو إلى إعادة ادراجها على "جدول الاعمال المتحرك" لاعادة النظر فيها في منتصف العام ٢٠٠٠.

٦-٣ جدول الأنشطة:

يعرض الجدول ٦-٢ جدول الأنشطة الخاص ببرنامج مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. ويرد الجدول في نهاية خطة العمل الأولية هذه. وأن المجموعات الرئيسية فيه تُعكس الأنشطة الرئيسية لفريق عمل مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري / الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج. وتتألف هذه الأنشطة مما يلي:

- (I) ادارة خطة العمل السنوية
- (II) والاعداد لفرق استشارية لدعم الإدارة وتنفيذها
- (III) ومشاريع مكتب وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري / الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
- (IV) وادارة جدول الاعمال المتحرك وأخيراً
- (V) أنشطة الخبراء الأفراد في الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج كدعم لبرنامج مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، بالاستناد إلى دفاتر الشروط.

لابد أن نقرأ جدول الأنشطة إلى جانب الملاحظات المستكملة. وفي هذه الملاحظات، يؤتى على ذكر عنوان المشروع ورقم بطاقة المشروع بالإضافة إلى ذكر مستلزمات المساعدة كما وردت في مخطط النشاطات.

جدول ٦-١

المنظمة	مشاريع ذات أولوية مطلقة	جدول الأعمال المتحرك
	صياغة	تحديد
الفرق الاستشارية المتعددة القطاعات لدعم الإدارة	-الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في المعلوماتية/ جهاز ادارة المعلومات. -الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في التدريب/ ادارة الموارد البشرية	
مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري	م ٤٥، ٤٧، ٤٨، ٥٩، ٦٠	
المكاتب الادارية الرئيسية	م ١	م ٣، ٣٢، ٣٥، ٥٣
القطاع التربوي والاجتماعي	-فريق استشاري اجتماعي لدعم الإدارة -فريق استشاري تربوي لدعم الادارة	م ١٣، ١٤، ١٨
الوزارات المركزية	م ٤٧، ٥٠، ٥٧	م ٥٦
وزارات المرافق العامة	م ٥٢	م ٤١
الحكومة المحلية	م ٤٤	م ٤٩

وكما سبق أن ذكرنا، فإن كل بطاقات المشروع التي تعطي تصميمًا "أوليا" عن مستلزمات المساعدة المحددة (بما فيه وصف للخلفية والمبررات) ترد في المرفق ج من خطة العمل الأولية هذه. كذلك، ولتسهيل الفهم الأفضل لجدولة الأنشطة المقترحة، أضيفت أطر منطقية إلى المرفق "د" من هذه الخطة.

أخيرا، لا بد من الإشارة إلى أن جدول الأنشطة الذي قد يبدو صارما "جدا" للوهلة الأولى (بمعنى أن الأنشطة محددة من حيث الزمن والمهلة، ومفصلة من حيث مساهمات الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج) يجب أن يعد أولا وقبل كل شيء كنقطة انطلاق لخطة العمل السنوية. إلا أن مراقبته وهو أمر جوهري بالنسبة إلى إدارة البرنامج ككل، يجب أن تعطي مرونة كافية بحيث تستخدم "الدروس المستخلصة" من التطبيق، في البرمجة لخطط عمل لاحقة. وسيعطى وصف موسع لإدارة البرنامج، بما فيه إجراءات المراقبة، في الفصل الأخير من خطة العمل الأولية هذه.

وبالإشارة إلى جدول الأنشطة، نضيف بعض الملاحظات عن كل من المجموعات الرئيسية الموصوفة في جدول الأنشطة.

- إدارة خطة العمل السنوية الخاصة بالفريق الاستشاري لمتابعة لبرنامج:
لا تشير هذه المجموعة الأولى من الأنشطة سوى إلى الأنشطة الأكثر أهمية، أي وضع
اللمسات الأخيرة على خطة العمل السنوية والمراجعة نصف السنوية لخطة العمل، إلى
المراجعة السنوية للعام ٢٠٠١. أما سائر الأنشطة المتعلقة بإدارة خطة العمل السنوية كالتنسيق
العام وتقديم التقارير والمشاركة في اللجان وفرق العمل فقد أدمجت في أنشطة الخبراء
المستقلين طالما أنها تتماشى وصلحياتهم وتتدرج في الخطوات ذات الصلة من مراحل
المشروع.

- الإعداد لعمل الفريق الاستشاري لدعم الإدارة وتنفيذه:

أعطيت الأولوية المطلقة في برنامج العمل إلى الإعداد للفرق الاستشارية لدعم الإدارة .
ونفترض هنا أن تشكيل الفريقين الاستشاريين القطاعين لدعم الإدارة سيبدأ مع الموافقة على
خطة العمل السنوية.

وقد أدرجت كذلك أطر عمل الفرق الاستشارية لدعم الإدارة بغية تأمين فهم أفضل لهذه الفرق،
بينما تبين الملاحظات المرفقة بالجدول الزمني للأنشطة مبررات كل خطوة على حدة من
خطوات المشروع ، وإطارها الزمني: باختصار يمكن القول إنه لن يكون من الممكن تعبئة
فرق العمل القطاعية لدعم الإدارة إلا بنهاية العام ٢٠٠٠.

ويستوجب تحديد فرق العمل المتعددة القطاعات لدعم الإدارة فترة زمنية أطول، بغية التوصل
إلى إجماع بين المؤسسات المستفيدة، ولن تبدأ بالتالي هذه الفرق سوى بحلول العام ٢٠٠١.

- مشاريع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
تمّ كذلك جمع المشاريع التي تتدرج تحت هذا العنوان. وتشمل المجموعة الأولى المشاريع
"الداخلية" الخاصة بمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري التي تهدف إلى بناء
قدرات المكتب.

أما المجموعة الثانية فتتعلق بالمعهد الوطني للإدارة والتدريب، ومجلس الخدمة المدنية وهيئة
التفتيش المركزي وإدارة الإحصاء المركزي، بينما تشمل المجموعة الثالثة الوزارات
المحورية المعنية بالبرنامج.

وكما هي الحال بالنسبة إلى مشاريع الفريق الاستشاري لدعم الإدارة، تم التمييز بين المشاريع
التي أنجزت عمليات التحديد الخاصة بها، بحيث وافقت على فكرتها وتصميمها المؤسسات
المستفيدة المعنية، وتلك التي تستدعي فترة زمنية أطول لتحديدها والحصول على الموافقة
عليها.

- جدول الأعمال المتحرك: لأسباب تمّ عرضها في الفصل الخامس، لا تدخل كافة المشاريع المرحلة التالية من مراحل المشروع بمجرد الموافقة على خطة العمل السنوية. وإذ تُدرج هذه المشاريع على جدول الأعمال المتحرك، تؤمن المراجعة نصف السنوية لخطة العمل السنوية فرصة إعادة النظر بها وبإمكانية دمجها في خطة العمل التالية.

- أنشطة الخبراء المستقلين في الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج:
تتفد أنشطة الخبراء المستقلين في الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج وفقاً لصلاحيات كل منهم التي يحددها ملف الدعوة.

٦,٤ - جدول الوظائف

يبين الرسم ٦,٣ جدول الوظائف للعام ٢٠٠٠ ويستند هذا الجدول إلى توزيع المهام على (أ) أعضاء الفريق الرئيسي التابع للفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، و(ب) مجالات الاختصاص الفردية التي لا يشملها الفريق الرئيسي، ولكن التي ستكتسب من خلال الخبراء المحليين أو الدوليين على المديين القصير والمتوسط: وقد أدمج هذا التوزيع الزمني في التوصيف المفصل لمختلف مراحل المشروع لكل من المشاريع.

كذلك يبين الرسم نفسه الإفراط في توزيع موارد المساعدة التقنية الطويلة الأمد المتوفرة. إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التعويض عن الإفراط هذا بتكيفات أدخلت على جدول مراحل الأنشطة.

بعد عملية التصحيح هذه، ترجم ما تبقى من الإفراط في التوزيع في مدخلات قصيرة/متوسطة الأمد في مجالات الخبرة المعنية.

بعد ذلك، للإستجابة إلى مستلزمات المرونة وسرعة الإفادة من الخبرات، يشمل جدول الوظائف عناصر «غير مخصصة» من المساعدة التقنية للخبرات المحلية والدولية.

وتجدر الإشارة أخيراً إلى أن جدول الوظائف مفصل فقط للنصف الأول من العام ٢٠٠٠.

غير أننا نتوقع أن تؤمن المراجعة نصف السنوية لخطة العمل السنوية فرصة جيّدة لإعادة النظر في جدول الوظائف الحالي، ولاتخاذ قرارات صائبة بالنسبة إلى النصف الثاني من العام ٢٠٠٠.

نتيجةً لذلك، يؤكد جدول الوظائف أننا سنواجه في النصف الأول من السنة بشكل خاص إفراطاً في توزيع المهام والأنشطة بالنسبة إلى الخبراء الأجانب في تحديث الوظيفة العامة، وفي المعلوماتية، والتدريب، والمراقبة والتقييم وإدارة المشاريع.

وبناء عليه، نقترح الإجراءات التصحيحية الآتية:

- خبير اجنبي في تحديث الخدمة العامة:

يتأتى الإفراط في التوزيع بالدرجة الأولى من المشاركة الواسعة النطاق التي يضطلع بها الخبير الأجنبي في تحديث الخدمة العامة في عدد من الأنشطة. وتشمل هذه الأخيرة الأنشطة النموذجية في مجال التدعيم الهيكلي والتي غالباً ما ترتبط بإعداد الإستراتيجيات والمفاهيم وبتأمين المساعدة والمشورة في ما يتعلق بتحديد أنشطة الفريق الإستشاري لدعم الإدارة ومكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري / الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج. ولتصحيح هذا الإفراط في التوزيع نقترح أن يضاف إلى الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج خبير متوسط الأمد في تحديث الخدمة العامة، خلال النصف الأول من السنة، وإعادة النظر بالحاجة إلى مزيد من المساعدة خلال النصف الثاني من السنة إبان المراجعة نصف السنوية.

- خبير اجنبي في المعلوماتية.

أدى التركيز على الفريق الإستشاري المتعدد القطاعات في مجال المعلوماتية، بما في ذلك بناء القدرات ذات الصلة في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، وإعطاء الأولوية لعدد من المشاريع المستقلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، إلى الإستنتاج أن الإفراط في التوزيع بالغ الأهمية. وبناء عليه، نقترح استحداث منصب طويل الأمد لخبير أجنبي في التخطيط التوجيهي في مجال المعلوماتية، فضلاً عن الحاجة إلى محلل للأنظمة على المدى المتوسط خلال مرحلة المباشرة بالمشروع فقط.

- خبير أجنبي في التدريب:

نلاحظ تركزاً مهماً لجهود التدريب وورش العمل المتخصصة التي يشارك فيها خبراء أجنبي في التدريب في النصف الأول من العام ٢٠٠٠. ونقترح لتصحيح هذا الإفراط في التخصيص، تعيين مدير محلي للتدريب في الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج، بغية تقليص حجم العمل على مستوى إدارة البرنامج. وسيعنى هذا الخبير المحلي بشكل خاص بإعداد مواد التدريب (باللغة العربية عند الإقتضاء) وتنظيم ورش العمل والندوات، وتقديم التقارير حول ورش العمل والأنشطة ذات الصلة. ونقترح بعد ذلك بتعيين خبير في التدريب على المدى القصير للمساعدة في تقييم حاجات التدريب وإعداد مضمون مواد التدريب وبرامجه.

- خبير أجنبي في المراقبة والتقييم

يعود الإفراط في تخصيص خبراء المراقبة والتقييم مباشرة إلى الحاجة إلى نظام مراقبة يتم اعتماده قبل تشكيل الفرق الاستشارية لدعم الإدارة من جهة، والحاجة إلى إشراك خبير فني المراقبة والتقييم في عملية تحديد المشاريع وصياغتها بغية تطوير هذا النظام من جهة أخرى. ونقترح أن يقوم خبير محلي في نظام إدارة المعلومات والمراقبة والتقييم بذلك خلال نصف السنة الأولى.

- خبير دولي في إدارة المشاريع.

ينطبق هنا التحليل المنطقي نفسه المتعلق بالخبير الدولي في المراقبة والتقييم، إذ يؤدي وضع أساليب وأدوات موحدة لإدارة المشاريع من جهة والحاجة إلى المشاركة في تحديد المشاريع وصياغتها من جهة أخرى إلى إفراط مهم في تخصيص الموارد البشرية خلال نصف السنة الأولى. والأرجح أن هذا الوضع سيستمر خلال ما يبقى من العام. ولكن لا بد من تقييم ذلك خلال المراجعة نصف السنوية لخطة العمل السنوية. ونقترح في هذا الإطار خبيراً محلياً متوسط الأمد في إدارة المشاريع يدعم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج لتخطي هذه العقبة. تعتبر الخبرات القصيرة والمتوسطة الأمد المدرجة في جدول الوظائف النتيجة المباشرة للحاجات الخاصة في كل من مراحل المشروع.

على سبيل المثال، سيتطلب لفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج خلال صياغة عمل الفريق الاستشاري القطاعي لدعم الإدارة، مساهمة الخبراء المحليين والدوليين في التخطيط الاجتماعي

٦,٥ - وضع الميزانية

بالرغم من الجهود الأولية التي بذلت خلال عملية تحديد المشروع، بغية التوصل كحد أدنى إلى تقديرات ذات دلالة لجهة مستلزمات الميزانية، يرى الرأي العام السائد حالياً أنه لا بد من مزيد من الوقت للوصول إلى أرقام تتدرج ضمن هامش ١٠% من الميزانية الحالية. ونحن لم نبلغ حتى الآن هذه النقطة، ويقتضي الإلتزام بإكمال هذه العملية خلال إعداد النسخة النهائية من خطة العمل الأولية.

٧- إدارة البرنامج

٧,١ - مقدمة

بالإستناد إلى جدول الأنشطة، سيتطرق هذا الفصل إلى كيفية إدارة أنشطة برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية. عموماً، تشمل إدارة البرنامج في إطار مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية نشاطين بالغي الأهمية: (١) وضع آلية لتنفيذ المشروع وتطبيقها، و(٢) وضع نظام للمراقبة وتطبيقه. وسنفضل هذين النشاطين في الفقرتين ٧,٢ و ٧,٣ على التوالي. أما مراحل مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، فتزد في الرسم ٧,١ المرفق ربطاً.

٧,٢ - آلية تنفيذ مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

يعتبر التناغم والاتساق في آلية تنفيذ المشروع عنصرين حيويين بالنسبة إلى إدارة برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، كما أوضحت الفصول السابقة. موجب التناغم يرتبط بالإدارة الواضحة الرؤيا، القائمة على استراتيجية واضحة ومفاهيم سليمة.

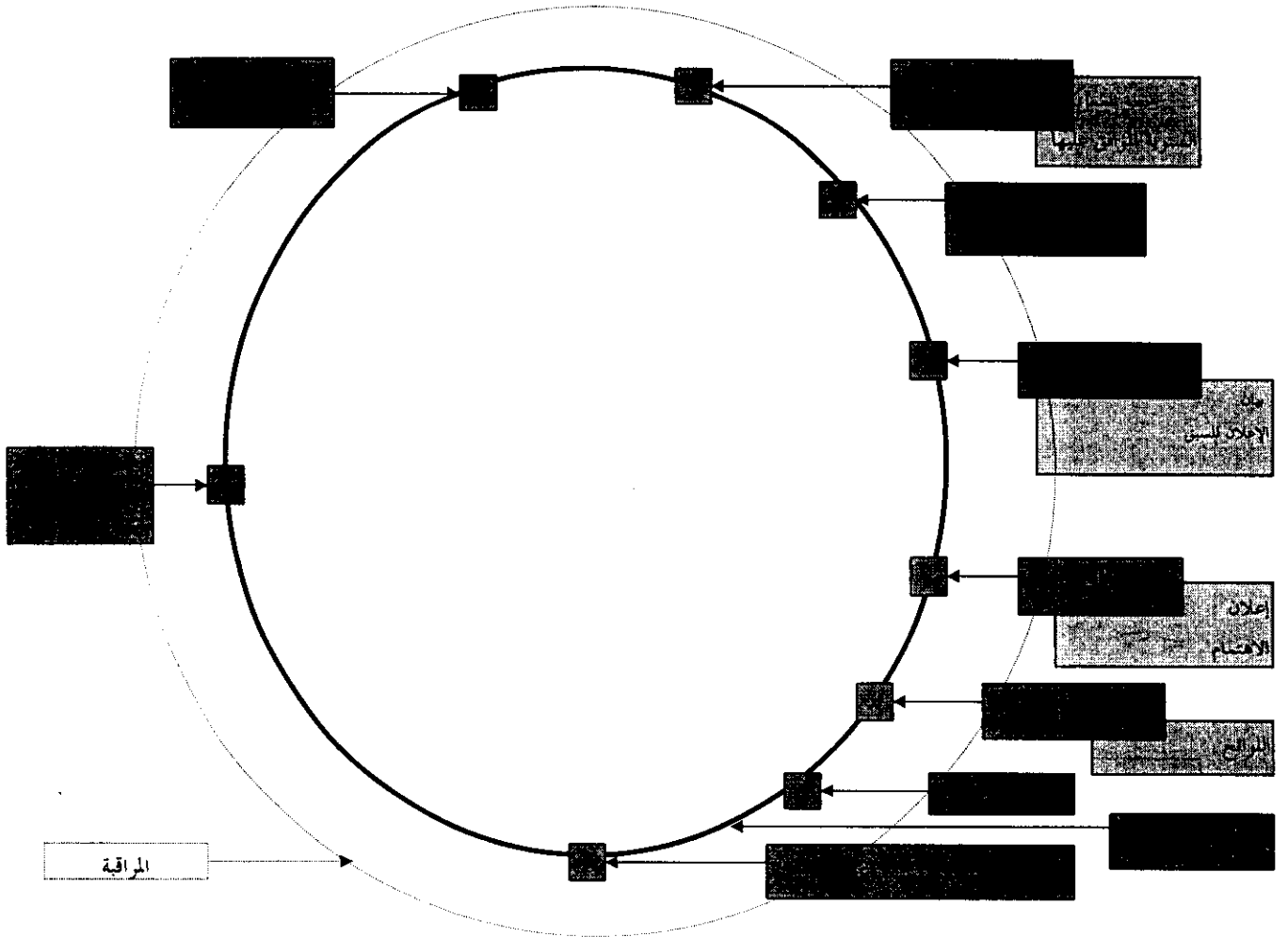
وهذا يعني من الناحية التشغيلية استدامة عملية تكيف اختيار المشاريع (المفصلة في الفصل ٥)، حرصاً على دعم الأنشطة التي تتوافق والمعايير التي تم تحديدها. أما موجب الاتساق، فيعني ضرورة استخدام أساليب إدارة البرنامج وأدواتها وإجراءاتها باتساق ومن قبل "الأشخاص المناسبين" طوال مراحل المشروع.

وقد تمّ تفصيل آلية تنفيذ المشروع الخاص ببرنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية في الرسم ٧,٢. ويحدد هذا الرسم المؤسسات العامة الرئيسية كمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والمؤسسات المستفيدة، والهيئات المعنية بالمشروع. وتشمل هذه الأخيرة لجنة المراقبة واللجنة الاستراتيجية واللجنة التوجيهية التابعة للفريق الاستشاري لدعم الإدارة. ويفصل المرفق (ج) دور هذه اللجان ووظائفها. تكفي الإشارة هنا إلى أن لجنة المراقبة هي السلطة التنفيذية العليا في آلية تنفيذ المشروع، بينما تعتبر اللجنتان الأخريتان استشاريتين.

تقدم اللجنة التوجيهية التابعة للفريق الاستشاري لدعم الإدارة المشورة والمساعدة على المستوى القطاعي، بينما أن اللجنة الاستراتيجية هي الوصي المتعدد القطاعات على استراتيجية إصلاح الإدارة العامة في إطار البرنامج.

كذلك يحدد الرسم ٧,٢ موضع الفريق الاستشاري لدعم الإدارة. وبغية التمييز بين الوظيفتين الاستشارية والتنفيذية في آلية تنفيذ المشروع، تمّ التمييز بين أعضاء الفريق الاستشاري لدعم الإدارة الذين يقدمون المشورة والمساعدة لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في

رسم ٧٠١ إدارة مراحل المشروع في برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية



المسائل المتعلقة بالناحية التنفيذية لمراحل المشروع، وأعضاء الفريق الاستشاري لدعم الإدارة الذين يقدمون المشورة والمساعدة لجهة الاستراتيجية والمفاهيم والمسائل التقنية.

أخيراً، يحدد الرسم ٧,٢ فئتي المشاريع:

الفرق الإستشارية لدعم الإدارة، ومشاريع الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري ، كما المشاريع المحتملة (الاقتراحات) المدرجة على جدول الأعمال المتحرك والتي تطرقنا إليها في الفصل السابق.

غير أن الرسم ٧,٢ لا يشمل فرق العمل بالرغم من أهميتها المطلقة بالنسبة إلى المقاربة المشتركة من المشروع. وقد فصلت مهامها في كل من مراحل المشروع في الجدول ٧,١ الذي يلخص الأساليب والأدوات التي يتعين استخدامها في آلية تنفيذ المشروع.

• تحديد المشروع

في إطار عملية تحديد المشروع التي تم تفصيلها في الفصول ٣ و٤ و٥، لاحظنا الدور البارز الذي تضطلع به فرق العمل. من جهة أخرى، لم تكن هيئات المشروع، أي لجنة المراقبة واللجنة التوجيهية الاستراتيجية واللجنة التوجيهية التابعة للفريق الاستشاري لدعم الإدارة قد أصبحت بعد جزءاً من العملية لأنها لم تكن قد شكلت رسمياً بعد.

فرضاً أنها ستشكل قريباً، ستشهد عملية التحديد تغييراً طفيفاً. لفريق العمل ، الذي يستخدم الأساليب والأدوات المحددة في الجدول ٧,١، سيقدم تصميم المشروع الذي وافقت عليه صراحةً المؤسسة المستفيدة، إلى اللجنة التوجيهية التي ستتحقق بدورها من التناغم في استراتيجية الإصلاح الإداري وسائر الوثائق ذات الصلة.

ثم تقدم المشورة إلى مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري وبشكل خاص إلى لجنة المراقبة التي يشغل فيها وفد الاتحاد الأوروبي صفة المراقب.

ومع موافقة لجنة المراقبة، يمكن الاضطلاع بالخطوة التالية من مراحل المشروع، أي صياغة المشروع. كما قد يخلص تحديد المشروع إلى عدم إدراج المشروع ضمن البرنامج أو إلى إدراجه على جدول الأعمال المتحرك للنظر فيه لاحقاً.

جدول ٧، ١ : تصميم الإدارة النموذجية لمراحل المشروع ضمن مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة البنائية.

المرحلة	الاسلوب و الأدوات	تستخدمها	النتيجة
١ - التحديد	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعات قطاعية • تحليل جدول المشاركين • تقنية تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر 	<p>فريق العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> • المسقود • مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري • الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج 	<p>تحديد أولي وتصميم المشروع توافق عليهما لجنة المراقبة</p>
٢ - الصياغة	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط للمشروع الموجه نحو الأهداف • ورش عمل حول تخطيط الأنشطة • تحليل إطار العمل 	<p>فريق العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> • مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري • الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> • وثيقة مسودة المشروع بما فيها دفتر الشروط والمواصفات ومشروع الميزانية والإطار المؤسسي؛ مع موافقة لجنة المراقبة • بيان بالإعلان المسبق
٣ - التقييم	<p>أدوات تقييم المشروع وتشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقييم المالي • التقييم الاقتصادي • التقييم المؤسسي • التقييم البيئي 	<ul style="list-style-type: none"> • الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج • مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري • الاتحاد الأوروبي 	<ul style="list-style-type: none"> • وثيقة المشروع الموافق عليها • التأهيل المسبق • اللوائح • ملف المناقصة

<ul style="list-style-type: none"> ● الجدول الزمني للتنفيذ بعد الموافقة عليه ● معايير التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ● الفريق العمل ● المستفيد ● الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج ● مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> ● تدريب داخلي وميداني على البرمجة 	<ul style="list-style-type: none"> ● البرمجة
<ul style="list-style-type: none"> ● العروض ● التقييم ● العقد 	<ul style="list-style-type: none"> ● * الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> ● وحدة التعاون الفني للتدريب على التلزم 	<ul style="list-style-type: none"> ● المناقصة
	<ul style="list-style-type: none"> ● المستفيد ● مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب على تقييم العروض 	
<ul style="list-style-type: none"> ● تقارير المراقبة 	<ul style="list-style-type: none"> ● الفريق لاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري ● لجنة المراقبة ● اللجنة التوجيهية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مراقبة المشروع من قبل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج ● أسلوب موحد لإدارة المشروع ● نظام مراقبة المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> ● ٧ - تنفيذ المشروع

الجمهوريّة اللبنيّة

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراستات القطاع العام

• صياغة المشروع

تضطلع بها فرق العمل التي تضم موظفين من الإدارة المستفيدة ومكتب وزير لدولة لشؤون الإصلاح الإداري والفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج . والأرجح أن تركيبة فريق العمل الخاص بالصياغة ستختلف عن تركيبة فريق العمل الخاصة بالتحديد، بما أننا سنحتاج هنا إلى مشاركة أخصائي في الموضوع. وسيستخدم فريق العمل وثيقة التحديد كنقطة انطلاق للصياغة، على أن تأتي الإنطلاقة الفعلية على شكل ورشة عمل حول إدارة مراحل المشروع والتخطيط للمشروع الموجه نحو الأهداف وتحليل أطر العمل، يعدها الخبير الأجنبي في إدارة المشاريع والخبير الأجنبي في التدريب. ستستعمل هذه الأدوات لصياغة المشروع، ومن الأهمية بمكان أن تدمج في عملية الصياغة نقاشات ولقاءات مكثفة مع مسؤولي الإدارة المستفيدة ضمانا لدعم الإدارة.

وخلال الصياغة أيضا سيولى انتباه خاص إلى الإطار المؤسسي للمشروع بما فيه إدارة المشروع والتنسيق، إضافة إلى تشكيل لجنة توجيهية ومستلزمات مراقبة المشروع وتقديم التقارير.

أما نتيجة المشروع الرئيسية فدتر الشروط الخاص بالمشروع ومسودة الموازنة . تقدم وثيقة المشروع وفقا لنموذج موحد يضعه الخبير الأجنبي في إدارة المشاريع، ويعرض يناقش خلال ورشة العمل الأنفة الذكر والآلية إلى إطلاق عملية الصياغة.

يقيم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج واللجنة التوجيهية الاستراتيجية مسودة وثيقة المشروع التي يوافق عليها مسؤولو الإدارة المستفيدة. وبغية الاضطلاع بهذا التقييم، يعد الخبير الأجنبي في إدارة المشروع كتيباً إرشادياً لتقييم المشاريع، يغطي التقييم المالي والإقتصادي (عند الإقتضاء) والمؤسسي والبيئي (عند الإقتضاء) للمشروع المقترح. بعد الإنتهاء من تقييم اللجنة التوجيهية والفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج، تحال مسودة وثيقة المشروع إلى لجنة المراقبة، وبعد موافقة هذه الأخيرة، ترسل المسودة إلى الاتحاد الأوروبي لتقييمها والموافقة عليها.

في حال لم يوافق مسؤولو الإدارة المستفيدة أو اللجنة التوجيهية الاستراتيجية أو اللجنة المراقبة على مسودة وثيقة المشروع، إما تعاد صياغة هذه الأخيرة بحيث تأخذ التعليقات بعين الإعتبار وإما يرفض أو يدرج على جدول الأعمال المتحرك لإعادة النظر فيه في مرحلة لاحقة.

* التقييم

قد تستوجب موافقة الإتحاد الأوروبي تقيماً موسعاً بغية تشكيل الفرق الاستشارية لدعم الإدارة، ونظراً لحجمها وأهميتها الاستراتيجية في عملية التحديث الإداري.

ونتوقع في هذه الحالات أن يطلب الإتحاد الأوروبي فريقاً من خبراء التقييم لمساعدته. في هذه المرحلة، يدعم فريق العمل الشريك فريق التقييم. أما بالنسبة إلى مشاريع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة لبرنامج، فقد تكون الإجراءات أقصر. (ما زال يتعين التناقش في الإجراءات).

• البرمجة

لا بد من جولة إضافية لبرمجة المشروع خلال عملية التقييم، لدراسة أفضل تساريف للبدء بالمشروع بالنسبة إلى المشاريع الأخرى المدرجة في البرنامج. ويعرض الفريق الاستشاري لمتابعة البرامج النتائج التي توصل إليها بهذا الصدد على لجنة المراقبة بعد استشارة المؤسسة المستفيدة.

• المناقصة

يدير الخبير الدولي في التزيم عملية إعداد ملفات المناقصات، بالتعاون مع مكتب التزيم التابع لوحدة التعاون الفني. ويشمل الجزء الثاني من خطة العمل الأولية (مرفق ح) تفاصيل عن المنهجية وعن عملية تعزيز قدرات مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، وفي مرحلة لاحقة قدرات الإدارات المستفيدة. ويشترك أعضاء من الإدارة المستفيدة في تقييم العروض.

• تنفيذ المشروع:

يستخدم الخبير الدولي في إدارة المشاريع والخبير الدولي من المراقبة والتقييم الأساليب الموحدة لإدارة المشاريع المحددة في هذا القسم على أنها نقطة الإنطلاق لوضع نظام لمراقبة المشروع يتم وصفه في القسم التالي.

مقدمة:

تمثل مراقبة المشروع الأداة الأساسية الثانية في إدارة المشروع والبرنامج. وقد ركزت مراقبة المشروع في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أكثر ما ركزت على المشاريع الفردية. ومع أن تقارير التقدم في هذه المشاريع لم تعد للعام ١٩٩٩، ثمة إمكانية لا بأس بها لإعادة إحياء العملية.

بيد أن عدم توفر نظام ممكن ومعلوماتي يلقي بعبء إضافي على عملية المراقبة. ويرى الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج أن اعتماد نظام مماثل هو شرط مسبق لأي تنام على المدى الطويل في أنشطة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري. وقد وضع هذا المكتب أسس هذا النظام من خلال شبكة الكمبيوتر الخاصة به واعتماد برامجات الإتصال وتدريب موظفيه على استخدامها بحيث بات يمكن المشروع أن ينطلق من هذه النقطة وأن يبني عليها.

وسيتماشى تطور نظام المراقبة الخاص بمشاريع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية مع مسارات مشابهة أخرى، كنظام تنفيذ المشروع، أي مع المسارين الاستشاري والتنفيذي. ولا بد من استحداث أدوات وأساليب للمراقبة، لتحسين عمل الهيئتين الاستشاريتين التابعتين للمشروع كما ذكرنا في الفقرة الفرعية السابقة، أي اللجنة التوجيهية الاستراتيجية واللجنة التوجيهية التابعة للفريق الاستشاري لدعم الإدارة. وبموازاة ذلك، يتعين تعزيز قدرات مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري على مراقبة مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية والبرنامج الوطني للتأهيل الإداري وسائر البرامج المماثلة.

الأساليب والأدوات

بالنسبة إلى اللجنة التوجيهية الاستراتيجية، ستعطى الأولوية للآتي:

- وضع نماذج وتوجيهات للتقارير الفصلية والسنوية حول كافة مشاريع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

- مساعدة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في إنجاز التقارير المتعلقة بالبرنامج الوطني للتأهيل الإداري. وتأتي هذه التقارير في سياق الوظيفة الاستشارية التي يضطلع بها المكتب، بحيث تسلط الضوء على إنجازات الإصلاح والتحديث وتحديث قاعدة بيانات المتعلقة بمشروع الإدارة العامة.

-مراقبة إنجاز التقارير الفصلية والسنوية حول الفريق الإستشاري لدعم الإدارة والفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج.

-تحديد وصياغة بنود جدول الأعمال والوثائق ذات الصلة لإحالتها إلى اللجنة لمراجعتها.
(وتجدر الإشارة في هذا السياق أن اللجنة مولجة أيضا مراقبة جدول الأعمال المتحرك).

بالنسبة إلى اللجنة التوجيهية التابعة للفريق الإستشاري التابعة لدعم الإدارة، يتعين استحداث الأدوات والأساليب والمقاربات التالية:

-بطاقات توصيف المشروع / الفريق الإستشاري لدعم الإدارة تشتمل على البيانات الأساسية حول المشاريع وتكون جاهزة لإدخالها في قواعد بيانات الكمبيوتر، على أن تحدد الأهداف والجدول الزمني والعناصر والنتائج والمؤشرات. كما يفترض أن يتمشى وأطو العمل التي حددها فريق العمل خلال مرحلة التحديد.

- نماذج عن تقارير التقدم للفرق الإستشارية لمتابعة البرنامج والمشاريع، كأسس للتقارير الشهرية والفصلية والسنوية. وتستند هذه النماذج إلى بطاقات تحديد المشروع.

-مراجعة التقارير الشهرية التي يضعها الفريق الإستشاري لدعم الإدارة حول وضع المشروع. يضطلع بهذه المراجعة الخبير الدولي في المراقبة والتقييم بغية استكمال التقرير الشهري الذي يعود للفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج حول وضع المشروع، والذي يحال بعد ذلك إلى لجنة المراقبة.

-مراجعة التقرير الفصلي حول التقدم من قبل الخبير الدولي في المراقبة والتقييم، مع التركيز على الأهداف والمؤشرات المحددة مسبقا.

-مراجعة التقرير السنوي حول التقدم يقوم بها الخبير الدولي في المراقبة والتقييم، لجهة الأهداف والمؤشرات المحددة مسبقا، مع الحرص على إبقاء التناغم مع (أ) الأهداف الإجمالية لبرنامج مساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية، و (ب) سائر الفرق الإستشارية لدعم الإدارة والمشاريع والأنشطة التي يضطلع بها مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري / الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج.

-الإعداد لاجتماعات تحضيرية خاصة لمراجعة تقارير التقدم المحالة قبل الاجتماعات العادية للجنة التوجيهية التابعة للفريق الإستشاري لدعم الإدارة.

-صياغة بنود جدول الأعمال المتعلقة بالمراقبة والتقييم، بما فيها الوثائق المتخصصة، لإحالتها إلى اللجنة للمراجعة.

-الإعداد لعمليات التقييم نصف السنوية للفرق الإستشارية لدعم الإدارة، والتنسيق بين مختلف دفاتر الشروط تمهيدا لهذا التقييم.

- الإعداد لأنشطة المراقبة والتقييم الخاصة التي يقوم بها الخبير الدولي في المراقبة والتقييم.
وعلى هذا الأخير أن يصوغ شروط هذه الأنشطة وينسق التنفيذ.
- مراجعة تقارير إنجاز المهمة من قبل الخبير الدولي في المراقبة والتقييم.

مراقبة مراحل المشروع

باعتماد هذه الأساليب والأدوات، زود مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري / الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج نفسه بالوسائل الضرورية التي تخوله مراقبة كافة مراحل المشروع. وسنصف في ما يلي دور المراقبة الذي سيضطلع به في كل من هذه المراحل:

- التحديد

تقتصر المراجعة خلال مرحلة التحديد على مراجعة بطاقات توصيف المشروع التي تعدها فرق العمل المعنية.

وتحال هذه البطاقات للمراجعة إلى اللجنة التوجيهية الاستراتيجية، على أن توافق عليها في النهاية لجنة المراقبة التابعة لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري من جهة أخرى، تكتسي مراقبة جدول الأعمال المتحرك أهمية بالغة بالنسبة إلى تحديد المشروع. فقد سبق لمعظم المشاريع المدرجة على جدول الأعمال أن مرت في عملية المراجعات القطاعية وتحاليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تقوم بها المؤسسات المستفيدة . غير أنها، ولأسباب مفصلة في الفصل السابق، قد وضعت مؤقتا على جدول الأعمال المتحرك.

وخلال مراجعات جدول الأعمال، لا بد من النظر في جدوى تحديد مشاريع جديدة، وفي إمكانية نقل المشاريع المدرجة على دول الأعمال المتحرك إلى مرحلة التحديد و/أو الصياغة. ويتعين على الخبير الدولي في المراقبة والتقييم أن يراقب هذه العملية، كما يفترض أن تستند مراقبة المشاريع والتطورات المنجزة في إطار الإصلاح الإداري إلى توصيف المشروع.

- الصياغة

تركز المراقبة خلال الصياغة على فرق العمل. وعلى هذه الفرق أن تعبىء شهريا استثمارات تحال إلى لجنة المراقبة للنظر فيها. ولا بد من إيلاء أهمية كبرى إلى دمج الأمثولات المستتبطة في التقارير، بحيث يستفيد منها مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، كما تؤخذ بعين الاعتبار لدى صياغة مشاريع مستقبلية.

- التقييم، المناقصة والتلزم

من الأهمية بمكان أن يعتمد نظام مراقبة مناسب خلال كافة مراحل المشروع. فكثيرة هي المؤسسات والمنظمات العامة المعنية في مراحل المشروع، فضلا عن أن الاتحاد الأوروبي شريك في عملية التقييم والموافقة. ويستند جدول الأنشطة الوارد في الفصل ٦ إلى الفرضية القائلة ان الفترة الزمنية الموحدة اللازمة لكافة الإجراءات ستطبق على مراحل مشروع المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

ومع ذلك، أدخلت فترات زمنية إضافية لسببين رئيسيين: أولاً لأن المقاربة التشاركية التي اخترناها تستوجب وقتاً أطول، لاسيما خلال المراحل الأولى حيث لا بد من خلق حس بالملكية لدى المعنيين. ويمكن التعويض عن هذا الوقت المهدور في مراحل متأخرة من المشروع، عبر زيادة قدرات اتخاذ القرارات (المستندة إلى الإجماع) وثانياً، لأن بعض الأنشطة والمشاريع المقترحة تشرك مؤسسات عامة مختلفة، وينعكس ذلك في فترات زمنية أطول للتوصل إلى إجماع. من هنا القول إن اعتماد نظام لمتابعة للمشاريع يساعد على توقع الفترة الزمنية الفعلية المطلوبة، ويساهم في تحسين جدولة المشاريع المستقبلية.

- التنفيذ

خلال مرحلة التنفيذ، توجه جهود المراقبة بشكل خاص نحو اللجان التوجيهية التابعة للفريق الإستشاري لدعم الإدارة.

وسيتم في هذا الإطار اعتماد نظام عام لتقديم التقارير حول الخطط، وفقاً لما جاء في الفقرات المتعلقة بالأساليب والأدوات. ويخولنا ذلك متابعة المشاريع بشكل منتظم، أكانت مشاريع تابعة لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج، أو للفوق الإستشارية لدعم الإدارة. كما أنه يسمح بالمقارنة وبتقييم نهائي على أساس واضح وبالإستناد إلى تقارير التقدم.

وستكون الأمثولات المستنبطة محور التقارير المقدمة إلى اللجنة التوجيهية الاستراتيجية.

غير أن التعلم لن يقتصر في هذه المرحلة على هذه الهيئة الإستشارية الأخيرة.

فلجنة المراقبة ولجنة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج سيشاركان عبر آلية التقارير الفصلية والسبوعية في عملية التعلم من خلال المسائل المتعلقة بالتنفيذ.

وستعمم الخبرات المستفادة من جهود المراقبة والتقييم وستعمق من خلال آلية ورش العمل التي ستنظم لمصلحة موظفي مكتب وزير الدولة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والمنظمات المستفيدة في برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية.

خطة العمل السنوية ٢٠٠٠ - الفريق الإستشاري لمتابعة البرنامج

- ٢ - وضع اللمسات الأخيرة على خطة العمل السنوية
- المطلوب: موافقة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، ومجلس الوزراء، ووفد الإتحاد الاوروبي في لبنان والاتحاد في بروكسل.
- الفرضية
- تسلّم التعليقات على تقرير خطة العمل الأولية في الأسبوع الثالث من شهر كانون الثاني، وتكون الخطة الأولية النهائية جاهزة في منتصف شباط.
- صياغة المشاريع (بما فيها الفرق الإستشارية لدعم الإدارة) لا تبدأ إلا بعد الحصول على موافقة الجهات المذكورة أعلاه.

- ٣ - المراجعة نصف السنوية لخطة العمل السنوية
- تشمل ورشة عمل لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج المواضيع الرئيسية : (١) التقدم في إنجازات الفريق الاستشاري لدعم الإدارة، (٢) التقدم في مشاريع الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، (٣) التقدم في مشاريع التحديد والصياغة من المشاريع الموجودة والجديدة، و(٤) مراجعة الاستراتيجية والمفاهيم.
- تصويب خطة العمل السنوية نتيجة لهذه الخطوات.

- ٧ - الفريق الإستشاري لدعم الإدارة الخاص بوزارات القطاع الإجتماعي
- عنوان المشروع: الفريق الاستشاري لدعم الإدارة الخاص بالشؤون الإجتماعية
- بطاقة المشروع: رقم ١
- المساعدة المطلوبة : م٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٧، و ١٩

- ٨ - صياغة الفريق الإستشاري لدعم الإدارة - الشؤون الإجتماعية
- لا تبدأ الصياغة إلا بعد الموافقة على خطة العمل الأولية.
- الفترة المطلوبة للصياغة شهران، بما أن فريق العمل سيضع وثيقة المشروع، بينما تحتاج مسودة وثيقة المشروع إلى موافقة المؤسسة المستفيدة وتقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة.
- تشمل اعداد دفاتر الشروط وتقدير الكلفة والتأكد من اتساق البرنامج وجدواه.

- تشمل يومين لإعداد البيان، و ٣٥ يوماً قبل النشر

- ٩ - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة الخاص بالتقييم - الشؤون الإجتماعية
- نعني بالتقييم عملية موافقة الإتحاد الاوروبي على دفاتر الشروط. ويمكن الإتحاد الاوروبي دعوة خبراء للإضطلاع بالتقييم مع مساعدة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج وفريق العمل.
- يكون الخبير الدولي في إدارة المشروع الموجه الرئيسي للفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج في عملية التقييم.
- قد يكون من الضروري أن يشارك في التقييم الأخصائيون في الموضوع، أي مستشار السياسات الإجتماعية وخبير التنظيم والإدارة.
- تشمل الفترة الزمنية ٣٠ يوماً لإعلان الإهتمام

١٠ - ملف المناقصة - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ الشؤون الإجتماعية
- مهلة زمنية من ٤ أسابيع لموافقة الإتحاد الاوروبي على دفاتر الشروط

١١ - المناقصة والتقييم - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ الشؤون الإجتماعية.
- تشمل ٥٠ يوماً لاستدراج العروض و ٢١ يوماً للتقييم.

١٢ - إعداد العقد - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ الشؤون الإجتماعية
- يشرف خبير التلزم ورئيس الفريق على اعداد العقد.
- يشمل ٧ أيام لإعداد مسودة العقد، ٤ يوماً لتقييم العقد والموافقة عليه، ٧ أيام للإعلام بالتلزم، ٧ أيام لإرسال العقد الموقع و ٣٠ يوماً ليوقع الطرف الثاني العقد. أي ما مجموعه ٩ أسابيع.

١٣ - المباشرة بالتنفيذ - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ الشؤون الإجتماعية
- مهلة زمنية من شهر واحد لتعبئة الفريق الاستشاري لدعم الإدارة

- ١٥ - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في مجال التربية الوطنية
- عنوان المشروع : الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في مجال التربية الوطنية والشباب والرياضة
- بطاقة المشروع : رقم ٢
- المساعدة المطلوبة : م. ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٧.

- ١٦ - صياغة الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ التربية.
- لا تبدأ الصياغة إلا بعد الموافقة على خطة العمل الأولية وخطة العمل السنوية .
- مدة الصياغة: شهران، بما أن المشروع الذي يصوغه فريق العمل يحتاج إلى موافقة إدارة المؤسسة المستفيدة، وتقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة.
- تشمل اعداد دفاتر الشروط وتقدير كلفة المشروع والتحقق من اتساق البرنامج وجدواه.
- تشمل فترة زمنية لاعداد البيان، و ٣٥ يوماً حتى النشر.

- ١٧ - تقييم الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ التربية
- الأرجح أن تقييم فريق بهذا الحجم سيستدعي من الاتحاد الاوروبي طلب فريق من الخبراء المساعدة في التقييم. وسيقدم كل من فريق العمل والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج المشورة والمساعدة وفقاً للمقتضى.
- قد يكون من الملائم أن يشارك الأخصائي في الموضوع الذي يعمل على الصياغة فسي عملية التقييم.
- يشمل ٣٠ يوماً لوصول إعلان الإهتمام.

- ١٨ - ملف المناقصة - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ التربية.
- ٤ أسابيع ليوافق الاتحاد الاوروبي على دفاتر الشروط

- ١٩ - المناقصة والتقييم - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ التربية
- تشمل ٥٠ يوماً للمناقصة و ٢١ يوماً للتقييم

- ٢٠ - إعداد العقد - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة/ التربية
- يساعد خبير التلزم ورئيس الفريق ويراقب إعداد العقد.

- يشمل ٧ أيام لإعداد مسودة العقد ، ١٤ يوماً للموافقة على العقد، ٧ أيام لتبليغ التلزم، ٧ أيام لإرسال العقد الموقع، و ٣٠ يوماً لتوقيع العقد من قبل الطرف الثاني أي ما مجموعه ٩ أسابيع.

٢١ - المباشرة بالتنفيذ - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة / التربية
- مهلة زمنية من شهر واحد لتعبئة الفريق الاستشاري لدعم الإدارة

٢٣ - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.

- عنوان المشروع: الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية

- بطاقة المشروع: رقم ٣

- المساعدة المطلوبة : م ٥٩،٥٣،٤٨،٤٧،٤٢،٣٩،٣٦،٣٣،٢٤،١٦،١٤،١٣،٦،٤

يعمل هذا الفريق على مسارين:

- الأول، الذي تتدرج ضمنه الأنشطة الملحوظة في هذا القسم، يشكل الفريق الاستشاري

لدعم الإدارة بالتعاون مع المؤسسة المستفيدة، أي من خلال فريق عمل يعمل على كافة

مراحل المشروع

- الثاني، ويقضي بتشكيل فريق خبراء/ فريق للمشروع يكون فريقاً داخلياً تابعاً لمكتب

وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، ويقدم المساعدة المشورة إلى فريق العمل، بينما

يعمل في الوقت نفسه على تعزيز قدرات المكتب على التصميم والمراقبة لتنفيذ هذا الفريق

الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة.

٢٤ - تحديد الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.

- يشمل تشكيل فريق عمل متعدد القطاعات

- تحديد المفاهيم

- اعداد دفاتر الشروط ليصوغها فريق العمل

٢٥ - ورشة العمل (١) - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.

- ورشة عمل ليوم واحد لعرض تصميم المشروع ووضع الأسس المشتركة مع المؤسسة

المستفيدة لجهة أهداف المشروع، والنتائج المتوقعة وخيارات الإطار المؤسسي والمسائل

التي سيتم التطرق إليها خلال صياغة دفاتر الشروط والموافقة عليها للبدء بالصياغة.

- تشمل فترة زمنية للإعداد لورشة العمل.

٢٦ - صياغة الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.
- فترة زمنية من شهرين بين التحديد والصياغة للحصول على موافقة إدارة المؤسسات المستفيدة، وتقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة، وعلى الأرجح اللجنة بين الوزارية.
- ستستغرق الصياغة وقتاً طويلاً نسبياً، بغية التوصل إلى إجماع بشأن الإطار المؤسسي كما قد يتوجب انشاء وكالة حكومية جديدة.

٢٧ - ورشة العمل (٢) - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية
- ورشة عمل ليوم واحد لعرض وثيقة مشروع الفريق الاستشاري، والاتفاق على الأهداف وتحديد الإطار المؤسسي والمسائل الجوهرية التي ستثار لدى التقييم.
- تشمل مهلة زمنية للإعداد.

٢٨ - تقييم الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية:
- نتوقع أن يستلزم فريق استشاري متعدد القطاعات لدعم الإدارة يحظى بميزانية تستراوح بين ٤ و ٦ مليون يورو، تقيماً دقيقاً لدفاتر الشروط وسيطلب الاتحاد الأوروبي على الأرجح رأي خبراء في الموضوع قبل الموافقة على دفاتر الشروط (تقييم وفقاً لمصطلحات الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج). ولا بدّ من شهرين لتعبئة فريق التقييم
- سيقوم فريق الخبراء/ فريق المشروع التابع لمكتب وزير الدولة لشؤون إصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة لبرنامج بتقييم داخلي لمسودة وثيقة المشروع، تسهلاً لتقييم سريع من قبل الاتحاد الأوروبي.

٢٩ - ملف المناقصة - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.
- أدمجت فترة زمنية من شهرين للحصول على إشعار بالمباشرة من اللجنة البينية الوزارية وعلى موافقة الاتحاد الأوروبي.

٣٠ - المناقصة والتقييم - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية

- تشمل ٥٠ يوماً لإجراء المناقصة و ٢١ يوماً للتقييم.

٣١ - إعداد العقد - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية .
- يشمل ٧ أيام لإعداد مسودة العقد، ١٤ يوماً للتقييم والموافقة على العقد، ٧ أيام لتبليغ التلزم، ٧ أيام لإرسال العقد الموقع، و ٣٠ يوماً ليوقع عليه الفريق الثاني. أي ما مجموعه ٩ أسابيع.

٣٢ - المباشرة بالتنفيذ - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية

- مهلة شهر لتعبئة الفريق الاستشاري.

٣٤ - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال التدريب.

- عنوان المشروع: الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال تنمية الموارد البشرية
- بطاقة المشروع: رقم ٤
- المساعدة المطلوبة : م٢، ٧، ١٥، ١٨، ٣٧، ٣٨ و ٤٠.

٣٦ - ورشة العمل (١) - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال التدريب.

- ورشة عمل ليوم واحد لعرض تصميم المشروع ووضع الأسس المشتركة مع المؤسسات المستفيدة، لجهة أهداف المشروع والنتائج المتوقعة والإطار المؤسسي والمسائل التي ستطرح خلال الصياغة ودفاتر الشروط الخاصة بالصياغة
- تشمل فترة زمنية للإعداد لورشة العمل.

٣٧ - صياغة الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال التدريب

- نفترض هنا أنه بعد تحديد الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة / التدريب، سنحتاج إلى ورشة عمل لعرض تصميم المشروع على المستفيدين.

- سنحتاج إلى شهرين للصياغة، للسماح بـ (١) تدريب فريق العمل الخاص بالتخطيط التنظيمي والتنشغيلي للمشروع، (٢) تحليل إطار العمل والصياغة، و(٣) موافقة إدارة المؤسسة المستفيدة وتقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة.

٣٨ - ورشة عمل (٢) - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة/ التدريب
- ورشة عمل ليوم واحد لعرض وثيقة الفريق الاستشاري والاتفاق على الأهداف والإطار المؤسسي والمسائل الرئيسية التي ستثار عند التقييم.
- تشمل فترة للإعداد

٣٩ - تقييم الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة/ التدريب
- يقوم مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لدعم الإدارة بتقييم داخلي لتسهيل التقييم الذي سيقوم به الاتحاد الأوروبي.

٤٠ - ملف المناقصة - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة/ التدريب
- فترة زمنية تشمل تقييم الاتحاد الأوروبي

٤١ - المناقصة والتقييم - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة/ التدريب
- تشمل ٥٠ يوماً لإجراء المناقصة و ٢١ يوماً للتقييم.

٤٢ - العقد - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة/ التدريب
يشمل ٧ أيام لاعداد مسودة العقد، ١٤ يوماً لتقييم لعقد والموافقة عليه، ٧ أيام لتبليغ التزيم، ٧ أيام لارسال العقد الموقع، و ٣٠ يوماً لتوقيع العقد من قبل الفريق الثاني ، أي ما مجموعه ٩ أسابيع.

٤٨ م - ٦٠ - تنمية القدرات الاستراتيجية - مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
- عنوان المشروع : تنمية القدرات الاستراتيجية - مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

- بطاقة المشروع: رقم ٥

- المساعدة المطلوبة : م ٦٠

٤٩ - تشكيل فريق العمل وتعيينه.

- يشمل فريق العمل وحدة التطوير الإداري، ووحدة التعاون الفني والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج.

- يبدأ التشكيل مع الموافقة على برنامج العمل السنوي

- النتيجة الأولى هي جدول الأعمال المتحرك للأشهر الستة الأولى، وانتقاء مواضيع الندوة الأولى.

٥٠ - الإعداد للندوة وتنظيمها

- بعد المراجعة نصف السنوية لتطبيق برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية من قبل مكتب وزير دولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج.

٥١ - م٤٥ تنمية القدرات التنظيمية والتشغيلية في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

- عنوان المشروع : تنمية تنمية القدرات التنظيمية والتشغيلية في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري

- بطاقة المشروع : رقم ٦

- المساعدة المطلوبة : م٤٥

٥٢ - صياغة تطوير القدرة التنظيمية والتشغيلية/ مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

- تشمل (١) تأليف فرق التطوير وتوزيع المهام، الإعداد لتطوير القدرة التنظيمية والتشغيلية في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري لجهة توصيف المشروع

ودفتر الشروط والمنهجية المقترحة (ديمسا) ومشروع الموازنة (٢) البرمجة والتقييم من

قبل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والاتحاد الأوروبي

- المساعدة المطلوبة : م٤٥.

٥٢ - صياغة التخطيط التنظيمي والتشغيلي للمشروع/ مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

- تشمل (١) تشكيل فرق التنمية وتوزيع المهام، إعداد التخطيط التنظيمي والتشغيلي للمشروع/مكتب وزير الدولة لشؤون ودفاتر الشروط والمنهجية المقترحة (ديمسا) ومشروع الميزانية، و(٢) البرمجة والتقييم من قبل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والإتحاد الأوروبي.
- مهلة شهرين لاستتباب الأمثولات من التعليم الميداني خلال الشهرين الأولين.

٥٣ - المرحلة ١ : منهجية "ديمسا"

- تطبق منهجية "ديمسا" بعد صياغة الفرق الإستشارية لدعم الإدارة، بغية دمج ما تم التوصل إليه والأمثولات المستتبطة في هذه المنهجية.

٥٥ - المرحلة ٣ : التدريب

- فترة زمنية ضرورية لإعداد مواد التدريب ودراسات الحالة.

٥٦ - م ٤٧ التوقيع الالكتروني (إعداد القانون)

- عنوان المشروع: إعداد التوقيع الالكتروني
 - رقم بطاقة المشروع: ٧
 - المساعدة المطلوبة: م٤٧
- يستلزم نظام الكتروني لإدارة المعلومات توقيعاً الكترونياً. والقانون اللبناني لا يعترف بالتواقيع الالكترونية لذا يهدف هذا المشروع إلى إعداد مشروع القانون والمواصفات التقنية.

٥٧ - صياغة م٤٧ - التوقيع الالكتروني

- لا تبدأ الصياغة قبل الموافقة على خطة العمل السنوية وموافقة الخبير القانوني (المحلي).

٥٨ - التقييم والموافقة. م٤٧ التوقيع الالكتروني

- ونعني هنا الوقت اللازم لإحالة مشروع القانون إلى لجنة المراقبة التابعة للفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، ليحال بعد ذلك إلى الحكومة التي ستعدله وتوافق عليه.

- مشاركة إضافية للخبير الدولي في المعلوماتية والخبير القانوني إلا بطلب من مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

٥٩ - ٤٨. مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج - المساعدة في مجال المعلوماتية/نظام إدارة المعلومات

- عنوان المشروع: مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج - المساعدة في مجال المعلوماتية/ نظام إدارة المعلومات.
- رقم بطاقة المشروع : ٨
- المساعدة المطلوبة : م٤٨
- إعداد واعتماد مجموعة من برامج نظام إدارة المعلومات لمكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة لبرنامج، دعماً لإدارة المشروع والتخطيط والتلزم

٦٠ - الصياغة م٤٨ المساعدة في مجال المعلوماتية/ نظام إدارة المعلومات

- تشمل إعداد دفاتر الشروط لانتقاء شركة متخصصة في إعداد البرامجيات، للإضطلاع بتحليل الحاجات وتصميم البرامجيات واعتماد المشروع والتدريب. وهي تشمل كذلك تقديراً للميزانية المطلوبة لتلزم الشركة وشراء البرامجيات.

٦١ - التقييم والموافقة م٤٨ - المساعدة في مجال المعلوماتية/ نظام إدارة المعلومات

- تقييم وموافقة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، لتقديم المساعدة والمشورة في العملية وإحالة النتائج إلى لجنة المراقبة التابعة للفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
- موافقة الاتحاد الأوروبي وتصديقه

٦٢ - تنفيذ م٤٨ للمساعدة في المعلوماتية/ نظام إدارة المعلومات

- خلال التنفيذ، سيعمد الخبير الدولي في المعلوماتية بالتعاون مع وحدة المعلوماتية إلى مراقبة عمل واضعي البرامجيات.
- وسيقدم كل من الخبراء الدوليين في المراقبة والتقييم، وفي إدارة المشاريع وفي البرمجة وفي التلزم المساعدة والمشورة.

٦٤ - م ٥٩ . المعلوماتية/ تحليل وتصميم النظم

- عنوان المشروع : المعلوماتية/ تحليل وتصميم النظم في الإدارة اللبنانية.
- رقم بطاقة المشروع : ٩
- المساعدة المطلوبة: م ٥٩ .
- سيستغرق إطلاق الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا المكتبية بعض الوقت. ويعتبر هذا المشروع بمثابة المرحلة التحضيرية لهذا الفريق الاستشاري ويعمل بموازاة عمليتي التحديد والصياغة، مركزاً بشكل خاص على نظام إدارة المعلومات.
- ويعتبر فريق عمل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج فريق الدعم الداخلي الذي يؤازر فريق العمل الذي سيشكل الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية/التكنولوجيا المكتبية.
- كذلك سيقم فريق المشروع وثيقة المشروع الخاص بالفريق الاستشاري المتعدد القطاعات الخاص بالمعلوماتية/التكنولوجيا المكتبية قبل إحالة الوثيقة إلى الإتحاد الأوروبي للموافقة عليها.
- ينظر في ضرورة الاستمرار في نشاط المساعدة هذا خلال المراجعة نصف السنوية.

٦٥ - صياغة جهاز تحليل وتصميم النظم/تكنولوجيا المعلومات

- يشمل فريق المشروع موظفي المكتب ووزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/فريق المعلوماتية والفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج، يساعدهم عند الإقتضاء متعاقدين محلين على المدى القصير.
- أما قرار تشكيل فريق المشروع فيجب أن يؤخذ في مطلع كانون الثاني.
- وتستخدم النتائج التي يتوصل إليها فريق المشروع في صياغة الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.

٦٦ - تقييم الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية

- يتعلّق بالتقييم الداخلي للفريق المتعدد القطاعات. ويستند هذا التقييم إلى مسودة وثيقة المشروع ونتائج ورشة العمل.
- وعلى أثر التقييم وإجراء بعض المراجعات على مسودة وثيقة المشروع، تحال هذه الأخيرة إلى الإتحاد الأوروبي.

- ٦٧ - م ٣٤. مجلس الخدمة الوطنية/المعهد الوطني للإدارة والتنمية - تعزيز التدريب
- عنوان المشروع: تعزيز التدريب على الإدارة في المعهد الوطني للإدارة والتنمية.
 - رقم بطاقة المشروع: ١٠
 - المساعدة المطلوبة: م ٣٤

- ٦٨ - تحديد م ٣٤ - تعزيز التدريب في المعهد الوطني للإدارة والتنمية
- تقضي المرحلة الأولى من هذا النشاط إجراء تقييم لحاجات التدريب.

- ٦٩ - صياغة م ٣٤ - تعزيز التدريب في المعهد الوطني للإدارة والتنمية
- المرحلة الثانية من المشروع: تصميم برنامج للتدريب ومواد التدريب

- ٧٠ - تقييم تعزيز التدريب في المعهد الوطني للإدارة والتنمية والموافقة عليه
- تقييم وموافقة إدارة المعهد الوطني للإدارة والتنمية، ومساعدة الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري وموافقة الإتحاد الأوروبي وتصديقه.

٧١ - تنفيذ برنامج التدريب

- المرحلة الثالثة من المشروع: تنفيذ برنامج تدريب يمتد على سنتين.
- فترة شهر واحد لتعبئة رئيس الفريق والخبراء على المدى القصير.
- العناصر القصيرة الأمد التي ستؤخذ بعين الاعتبار لدى التقييم.

- ٧٤ - م ٥٨. فريق العمل الخاص بالتنمية المؤسساتية - دعم إدارة الإحصاء المركزي
- عنوان المشروع: فريق عمل لدعم التنمية المؤسساتية في إدارة الإحصاء المركزي.
 - رقم بطاقة المشروع: ١١
 - المساعدة المطلوبة: م ٥٨

٧٥ - تحديد م ٥٨.

- المرحلة الأولى، أي تقييم حاجات إدارة الإحصاء المركزي.

٧٦ - الصياغة م ٥٨

- مرحلتان الثانية والثالثة، أي البرمجة والتخطيط وصياغة دفاتر الشروط
- فترة شهر للحصول على موافقة إدارة المؤسسة المستفيدة، وتقييم اللجنة التوجيهية الإستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة.

٧٧ - التقييم والموافقة - م ٥٨

- تقييم الإتحاد الأوروبي (عند الإقتضاء، على ضوء المبادرة المتوقعة وحجم العمل).
- فترة شهر تحسباً للتأخير في الموافقة والصياغة

٨٠ - م ١ - مراجعة البنية التنظيمية وتقييمها.

- عنوان المشروع: مساعدة هيئة التفتيش المركزي.
- رقم بطاقة المشروع: ١٢
- المساعدة المطلوبة : م ١

٨١ - صياغة م ١

- المرحلة الأولى، برمجة الأنشطة وإعداد خطة تنظيمية شاملة للتنمية.

٨٢ - التقييم والموافقة

- تشمل الحصول على موافقة إدارة المؤسسة المستفيدة وتقييم اللجنة التوجيهية الإستراتيجية (عند الإقتضاء) وموافقة لجنة المراقبة قبل تقييم الإتحاد الأوروبي.

٨٣ - المباشرة بتنفيذ م ١

- فترة زمنية تشمل تقييم الإتحاد الأوروبي وموافقته وتعبئة المساعدة التقنية المطلوبة لتنفيذ إعادة الهيكلة.

٩٤ - م ٤٣. دراسة تمهيدية لاستحداث سلطة تنظيمية للإتصالات السلكية واللاسلكية

- عنوان المشروع : تصميم مشروع وإعداده حول استحداث سلطة تنظيمية للإتصالات السلكية واللاسلكية
- رقم بطاقة المشروع : ١٥

▪ المساعدة المطلوبة : م ٤٣

٩٥ - إعداد دفاتر الشروط لتحديد المشروع

- بطاقة المشروع - م x تصميم وإعداد مشروع لفريق استشاري لدعم الإدارة لاستحداث سلطة تنظيمية للإتصالات السلكية واللاسلكية
- مشاركة الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج: إعداد دفاتر الشروط، تحديد الخبرات المطلوبة، التوظيف والدعم اللوجستي
- البدء بالتنفيذ : ٢٠٠٠/٢/١

٩٦ - المرحلة الأولى : تحديد مشروع الفريق الاستشاري لدعم الإدارة

- فترة ٦ أسابيع للموافقة على دفاتر الشروط لتحديد المهمة وتعبئة الخبراء
- تشمل المرحلة التالية المسائل المتعلقة بالموارد البشرية التي ستتغرق شهرين إضافين، بينما تعنى المرحلة الثالثة بالتنظيم والتدريب الذي يسبق مباشرة عمل الفريق الاستشاري لدعم الإدارة.
- يعرف المشروع تحولاً جذرياً في نهاية المرحلة الأولى، إذ يفترض أن يكون قانون الخصخصة وقانون الاتصالات السلكية واللاسلكية قد اعتمدا حينها.

٩٧ - م ٥٠. صندوق المساعدة المستعجلة لوزارة المالية ووزارة الاقتصاد والتجارة

- عنوان المشروع : تصميم آلية تعبئة سريعة على المدى القصير دعماً للسياسة الاقتصادية والضريبية.
- بطاقة المشروع رقم : ١٦
- المساعدة المطلوبة : م ٥

٩٨ - صياغة م ٥١

- تشمل المواصفات المتعلقة بالحجم وإدارة لصندوق (القواعد والأنظمة) وبروتوكولات تقديم الطلبات ومعالجتها.

٩٩ - التقييم والموافقة م ٥١

- التقييم والموافقة من قبل مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والاتحاد الأوروبي.

١٠٠ - تشغيل صندوق المساعدة المستعجلة

- مراجعة للمساعدة التقنية من الفريق الاستشاري لمتابعة لبرنامج (مدخلات على المدى القصير) خلال المراجعة نصف السنوية

١٠١ - م ٤٤ - الحكومة المحلية

- عنوان المشروع : تحديد بلديتين إرشاديتين للتنمية المؤسساتية
- بطاقة المشروع رقم ٢٦
- المساعدة المطلوبة: م ٤٤

١٠٥ - جدول الأعمال المتحرك

- مجموعة المشاريع المحددة ولكن التي لم تعتمد بعد
- بالنسبة إلى المشاريع قيد الانتظار، لا يتوفر أي تقييم مفصل لمساهمات أعضاء الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج وموظفي مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري. وتستلزم هذه المشاريع المزيد من التأكيد لجهة دعم المنظمة المستفيدة، و التحقق من استراتيجيات برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية/ مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري ومفاهيمه ومعاييرها.
- يقيم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج حجم هذه المشاريع، بالتعاون مع وحدة التنمية المؤسساتية ووحدة التعاون الفني، وبالتشاور مع الاتحاد الأوروبي.
- إن رئيس الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج (٥% من وقته)، والخبير الدولي في إدارة المشاريع (١٥%) والخبير الدولي في البرمجة (١٠%) والخبير الدولي في المراقبة والتقييم والخبير الدولي في تحديث الوظيفة العامة (١٠%) هم الذين سيطلقون هذه التطورات ويراقبونها.

١٠٦ - تحديد المشاريع (عام)

- ان تحديد مشاريع جديدة نشاط متواصل على مدى المشروع وستستمر بالتالي عملية المراجعات القطاعية التي ستتلائم وتحليل مواطن الضعف والقوة والفرص والمخاطر، وتحديد مجالات الأنشطة ودمج الأنشطة في مشاريع وتشكيل فرق استشارية لمتابعة البرنامج. ولكن، تجنباً لفقدان التحفيز في بداية الأنشطة الموافق عليها في خطة العمل السنوية، تستأنف هذه العملية مجدداً في شهر أيار.

١٠٧ - م ٣ تصميم مركز التوثيق

- عنوان المشروع: مركز توثيق لهيئة التفتيش المركزي.
- بطاقة المشروع رقم ١٧
- المساعدة المطلوبة : م ٣

١٠٨ - تحديد/صياغة ٣

تشمل بشكل خاص إعداد المواصفات استناداً إلى الوثائق المتوفرة

١٠٩ - التقييم والموافقة على م ٣

تقييم داخلي وموافقة قبل إحالة المواصفات إلى الاتحاد الأوروبي

١١١ - م ١٣ شبكة كمبيوتر واسعة النطاق

- عنوان المشروع: شبكة كمبيوتر واسعة النطاق مع المؤسسة الوطنية للاستخدام والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وسائر الوكالات
- بطاقة المشروع رقم ١٨
- المساعدة المطلوبة : م ١٤،١٣

١١٥ - م ٣٢ تصميم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج حول التخطيط الاستراتيجي

- عنوان المشروع: الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج حول التخطيط الاستراتيجي في مجلس الخدمة المدنية والمعهد الوطني للإدارة والتنمية.
- بطاقة المشروع رقم ١٩
- المساعدة المطلوبة : م ٣٢

١١٦ - الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في تحديد التخطيط الاستراتيجي

- بالاستناد إلى الخبرات المكتسبة خلال صياغة الفريق الاستشاري لدعم الإدارة. تدمج النتائج في المراجعة نصف السنوية.
- تشمل تشكيل فريق عمل يتألف من مدراء رفيعي المستوى في الدوائر الرئيسية في مجلس الخدمة المدنية.

١١٨ - تقييم التخطيط الاستراتيجي المسبق

تقييم داخلي، تقييم من قبل اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وعرض على لجنة المراقبة التابعة للفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج قبل الإحالة إلى الاتحاد الأوروبي

١١٩ - م ٣٥ - مجلس الخدمة المدنية / المعهد الوطني للإدارة والتنمية: تصميم جهاز مراقبة وتقييم البرامج وتطبيقه

- عنوان المشروع: الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج الخاص بتحسين جهاز مراقبة وتقييم البرامج في مجلس الخدمة المدنية/المعهد الوطني للإدارة والتنمية
- بطاقة المشروع رقم ٢٠
- المساعدة المطلوبة م ٣٥

١٢٠ - تحديد م ٣٥ تصميم جهاز مراقبة وتقييم البرامج وتطبيقه المرحلة الأولى: تحليل الوضع الراهن

١٢١ - صياغة م ٣٥ - تصميم جهاز مراقبة وتقييم البرامج وتطبيقه

المرحلة الثانية: تصميم جهاز مراقبة وتقييم البرامج بحيث يستجيب لحاجات مجلس الخدمة المدنية وكافة دوائره.

١٢٢ - م ٤١ نظام المحاسبة في قطاع النقل

- عنوان المشروع: الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج لخاص بقطاع النقل
- بطاقة المشروع: رقم ٢١
- المساعدة المطلوبة : م ٤١

١٢٣ - تحديد م ٤١

المرحلة الأولى مذكورة في بطاقة المشروع وتعلق بمراجعة الإجراءات المحاسبية الحالية وتحليل الحاجات وتقييم القيود.

١٢٤ - صياغة م ٤١

فترة ٦ أسابيع للحصول على موافقة إدارة المنظمة المسبقة، وتقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية (عند الاقتضاء) وموافقة لجنة المراقبة.

١٢٥ - التقييم والموافقة

- فترة شهر واحد للحصول على موافقة إدارة المنظمة المعنية وتقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة قبل الإحالة إلى الاتحاد الأوروبي للتقييم.
- تقييم الاتحاد الأوروبي: قد يطلب إلى الخبير في الشؤون المالية والمحاسبة المساعدة في عملية التقييم.

١٢٧ - م ٥٣ - إدارة الإحصاء المركزي: تطبيقات شبكة إدخال البيانات الإحصائية

- عنوان المشروع: تطبيقات شبكة إدخال البيانات الإحصائية في إدارة الإحصاء المركزي
- بطاقة المشروع: رقم ٣٤
- المساعدة المطلوبة: م ٥٣.

١٢٨ - تحديد م ٥٣

- الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري لمساعدة إدارة الإحصاء المركزي على إعداد دفاتر الشروط.

١٢٩ - التقييم والموافقة

- بعد تقييم إدارة المعهد الوطني للإدارة والتنمية وموافقتها، بمساعدة الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، وموافقة الاتحاد الأوروبي وتصديقه، تبدأ مرحلة إجراء المناقصة.

١٣٠ - م ٥٦ - وضع سياسة وقانون حول التنافسية

- عنوان المشروع: وضع سياسة وقانون حول التنافسية
- بطاقة المشروع: رقم ٢٣
- المساعدة المطلوبة: م ٥٦

نقاط التحول

- كتاب رسمي من وزارة الإقتصاد والتجارة للمباشرة بعملية التحديد.
- تقييم الازدواجية المحتملة مع البنك الدولي
- مستويات بدلات الأجر التي يقدمها برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية متدنية جداً لاجتذاب المستشارين القانونيين الكفوئين.
- سبق لوزارة الإقتصاد والتجارة أن أعدت دفتر شروط مفصل.
- فترة شهرين للموافقة على خطة العمل السنوية/ خطة العمل الأولية، والتفاوض مع البنك الدولي والموافقة على دفتر الشروط.

١٣١ - إعداد مشروع القانون والسياسة حول التنافسية

يشمل دفاتر الشروط الخاصة بمشروع استحداث سلطة خاصة بالتنافسية

١٣٢ - التقييم والموافقة م ٥٧

- فترة زمنية لتعديل دفتر الشروط والحصول على الموافقة النهائية
- تقييم الاتحاد الاوروبي

١٣٣ - بدء تنفيذ م ٥٧

مهلة شهرين لتعبئة الخبراء (خبراء في سياسات التجارة الدولية، خبراء محليون اقتصاديون وقانونيون)

١٣٤ - م ٥٧ تصميم وحدة دعم السياسة التجارية في وزارة الإقتصاد والتجارة

- عنوان المشروع وحدة عم السياسة التجارية (الشراكة مع الاتحاد الاوروبي) في وزارة الإقتصاد والتجارة
- بطاقة المشروع رقم ٢٤
- المساعدة المطلوبة : م ٥٧

١٣٥ - تحديد وصياغة م ٥٧

تشمل إعداد دفاتر الشروط، موافقة المؤسسة المستفيدة، تقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة.

١٣٦ - م ٥٢ التخطيط واستحداث سلطة تنظيمية

- عنوان المشروع: تصميم وإعداد فريقين استشاريين لمتابعة البرنامج لدعم (أ) السياسة والتخطيط في وزارة الموارد المائية والكهربائية، و(ب) استحداث سلطة تنظيمية
- بطاقة المشروع رقم ٢٥
- المساعدة المطلوبة: م ٥٢

١٣٧ - تحديد م ٥٢

إعداد دفاتر الشروط لصياغة المهمة والحصول على موافقة إدارة المؤسسة المستفيدة، تقييم اللجنة التوجيهية الاستراتيجية وموافقة لجنة المراقبة.

١٣٨ - صياغة م ٥٢

مهلة زمنية من شهرين لوضع اللمسات الأخيرة على دفتر الشروط وتعبئة المساعدة التقنية.

- ١٤٢ - مراقبة، تنسيق، مشورة، تقديم التقارير
- تعني دفتر الشروط - رئيس الفريق (يوم - شهر)

١٤٤ - ميثاق الاستراتيجية/خطة العمل/ الخدمة العامة

تعنى بتوسيع قاعدة دعم استراتيجية التنمية المؤسساتية ووضع خطة عمل تغطي كافة الدراسات والإجراءات الإدارية والأنشطة الاستطلاعية وسائر الأنشطة التي تستلزمها عملية التحديث. وسيكون ميثاق الخدمة العامة جوهر هذه العملية .
تبدأ في كانون الثاني ١٩٩٩ وتستغرق ٦ أشهر تمتد على فترة ١٥ شهراً = ٤٠%.

١٤٦ - المرحلة الثانية : تحديد الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في الإدارة المحلية

تحديد الفريق الاستشاري لدعم الإدارة في مجال الإدارة المحلية، يقوم به فريق العمل ويؤدي إلى تشكيل الفري

١٤٧ - تنسيق تنظيم الخدمات

- ورشة العمل حول التحديث الإداري المزمع عقدها في شباط ٢٠٠٠ والتي ستستغرق ٣ أسابيع بالنسبة إلى الخبير في تحديث الخدمة العامة، تمتد على فترة شهر

- المساعدة على تحديد مستلزمات التدريب المتعلقة بالخبير في التحديث واللاحصرية.

١٤٨ - تحديث القطاع - الاتصالات

وضع سياسة للإتصالات وسيناريوهات وأساليب ذات صلة.

١٥١ - تحليل البرامج القطاعية

عملية مستدامة بالغة الأهمية لتقييم تأثير لمشاريع والبرامج القطاعية على المعهد الوطني للإدارة والتنمية وبرنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية وتحديد ردات الفعل الملائمة.

١٥٢ - مراجعة عملية البرمجة.

- تشمل دفق المعلومات داخل المنظمات وبينها وتستعرض العمل المنجز خلال فترة الإعداد الأولي
- الفترة الزمنية المطلوبة: أسبوعان يمتدان على شهر

١٥٣ - مراجعة قواعد البيانات الحالية

- لاستعراض العمل الذي بدأ خلال فترة الإعداد الأولي
- الفترة الزمنية: شهر واحد يمتد على ٤ أشهر بدءاً من كانون الثاني.

١٥٤ - مقارنة البرمجة القطاعية والبيئية القطاعية

- إن مساعدة وحدة التعاون التقني في تصميم المقاربة القطاعية والبيئية القطاعية في البرمجة وآليات التنسيق هي عملية مستمرة. ومن المتوقع أن يؤدي كل من صياغة وتقييم الفرق الاستشارية والفرق الاستشارية المتعددة القطاعات لمتابعة البرنامج إلى فهم أفضل للمقاربة.

١٥٧ - مراجعة التحديد والتقييم الموجود للمشروع

- إتمام العمل الذي بدأ خلال الفترة التمهيديّة
- إعداد مذكرة تقنية موجزة حول الموضوع

١٥٨ - مراقبة تعبئة الفرق الاستشارية لمتابعة البرنامج

- أتمجت الفترة الزمنية اللازمة لمراقبة التعبئة في كل من الفرق الاستشارية.
- تبدأ مراقبة التعبئة خلال إعداد العقد، وتستكمل بتعبئة كامل الفريق الاستشاري.

١٥٩ - استحداث أسلوب موحد لإدارة المشاريع

- إتمام العمل المذكور في خطة العمل الأولية، أي اعتماد المبادئ الموجهة لإدارة المشاريع، وإعداد الأدوات التي ستستخدم وتنظيم التدريب حول المواضيع المذكورة في الجدول م.٨.
- يتولى الخبير الدولي في إدارة المشاريع توجيه العمل بينما يقدم الخبير الدولي في المراقبة والتقييم المساعدة والمشورة في دعم وحدة التعاون التقني في إعداد الأساليب الموحدة.
- يتعين استكمال الأدوات والأساليب الموحدة للصياغة قبل المباشرة بالصياغة الأولية.
- يقتضي أن تكون كتيبات التدريب وبرامج التدريب على أساليب وأدوات صياغة البرامج (التخطيط التنظيمي والتشغيلي للمشاريع، تحليل أطر العمل، الخ...) جاهزة في هذا الوقت.
- ويبدأ العمل بكتيبات BMB حول التخطيط التنظيمي والتشغيلي للمشاريع، وللفرق الاستشارية لمتابعة البرنامج، وتحليل أطر العمل، ويقوم الخبير في إدارة المشاريع والخبير الدولي في التدريب بتكييف هذه المواد وفقاً للحاجات.

١٦٣ - وضع مؤشرات لأداء الفرق الاستشارية لمتابعة البرنامج.

- بالنسبة إلى المساعدة التقنية للفرق الاستشارية كما بالنسبة إلى المستشارين المنفردين.
- المهلة المطلوبة ١٠% من الخبير الدولي في المراقبة والتقييم خلال الأشهر الستة الأولى.

١٦٤ - تقديم التقارير حول الهيكلية والخطوط العريضة والتصاميم والمؤشرات

- يشمل وثائق الريق الاستشاري لدعم الإدارة، مثل خطة العمل الأولية وخطط العمل السنوية، والتقارير الشهرية والتقارير السنوية حول التقدم المنجز وتقارير إنجاز المهمة.
- الفترة الزمنية المطلوبة : ٤٠% خلال الأشهر الستة الأولى.

١٦٥ - تحديث البرنامج الوطني للتأهيل الإداري وتصويب تركيزه

- يساهم الخبير الدولي في المراقبة والتقييم في تحديد التطورات في الإدارة العامة وصياغة اقتراح بتشكيل فريق عمل
- الفترة الزمنية: النصف الثاني من السنة، بعد صياغة الفرق الاستشارية لدعم الإدارة.
- الوقت اللازم : ١٠% من وقت الخبير الدولي في المراقبة والتقييم

١٦٦ - استحداث قادة بيانات ممكنة.

- المساهمة في استحداث وصيانة قاعدة بيانات ممكنة حول إدارة القطاع العام في مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.
- الوقت اللازم: ٦ أشهر، النصف الثاني من العام ٢٠٠٠
- مساهمة الخبير الدولي في المراقبة والتقييم : ١٠%

١٦٧ - التصاميم والمؤشرات + نظام جمع البيانات

- وضع تصاميم ومؤشرات حول طبيعة المشاريع وتطورها، ونظام لجمع البيانات لتشكيل قاعدة البيانات هذه.
- الوقت المطلوب: ٦ أشهر في سنة ٢٠٠٠
- مساهمة الخبير الدولي في المراقبة والتقييم: ٣٠% على مدى هذه الفترة.

١٧٠ - نظام متكامل لإدارة البرامج ومراقبتها

- مساعدة ومشورة الخبير الدولي في المراقبة والتقييم والخبير الدولي في إدارة المشاريع.
- يقتضي اعتماد النظام واختباره وتدريب الموظفين قبل تعبئة الفريق الاستشاري الأول لدعم الإدارة.

١٧٧ - مراجعة مستلزمات التدريب في المعهد الوطني للإدارة والتنمية
تشمل تقييم قدرات وتنظيم مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري بهذا الصدد

١٧٨ - مساعدة وحدة التعاون التقني في التخطيط للتدريب وإدارته.
ستكون مساعدة وحدة التعاون التقني خلال الأشهر الأولى من سنة ٢٠٠٠ على شكل تعاون
في ورش عمل حول التنظيم والإدارة، والمساعدة على صياغة الفرق الاستشارية لدعم الإدارة
وسائر المشاريع (تدريب ومساعدة ميدانياً).

١٨١ - الإجراءات الداخلية (المالية والتلزم)
▪ تشمل إعداد السجلات للمستشارين.
▪ تشمل التحضير لورش العمل لخاصة بالتدريب الداخلي، بالتعاون مع خبير
التدريب.

١٨٢ - بيانات الإعلام المسبق
فرضاً أن خطة العمل السنوية ستكون قد صدقت في منتصف شباط.

١٨٣ - إجراءات الاتحاد الأوروبي
▪ تشمل الحصول على موافقة الاتحاد الأوروبي، إعداد وتنظيم ورش عمل
للتدريب الداخلي، (بالتعاون مع الخبير الدولي في التدريب والتدريب الميداني).
▪ تدريب المؤسسات المستفيدة غير مدرج في هذه المرحلة.

جدول ٢-٦

إسم المهمة:

١. الفريق الاستشاري لدعم الإدارة الخاص بإدارة خطة العمل السنوية.
٢. وضع اللمسات الأخيرة على خطة العمل السنوية
٣. المراجعة نصف السنوية لخطة العمل السنوية
٤. المراجعة السنوية وإعداد خطة العمل السنوية للعام ٢٠٠١
- ٥.
٦. إعداد وتطبيق الفريق الاستشاري لدعم الإدارة
٧. الفريق الاستشاري الخاص بوزارات القطاع الاجتماعي
٨. صياغة ، الفريق الاستشاري الخاص - القطاع الاجتماعي
٩. تقييم، الفريق الاستشاري الخاص - القطاع الاجتماعي
١٠. ملف المناقصة، الفريق الاستشاري الخاص - القطاع الاجتماعي
١١. المناقصة والتقييم، الفريق الاستشاري الخاص - القطاع الاجتماعي
١٢. إعداد العقد، الفريق الاستشاري الخاص - القطاع الاجتماعي
١٣. بدء التنفيذ، الفريق الاستشاري الخاص - القطاع الاجتماعي
١٤. بدء المراقبة، مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمراقبة البرنامج.
١٥. الفريق الاستشاري لدعم الإدارة - التربية الوطنية
١٦. صياغة الفريق الاستشاري - التربية
١٧. تقييم الفريق الاستشاري - التربية
١٨. ملف المناقصة، الفريق الاستشاري - التربية
١٩. المناقصة والتقييم، الفريق الاستشاري - التربية
٢٠. إعداد العقد، الفريق الاستشاري - التربية
٢١. بدء التنفيذ، الفريق الاستشاري - التربية
٢٢. بدء مراقبة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج.
٢٣. الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.
٢٤. تحديد الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية

٢٥. ورشة العمل ١ - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٢٦. صياغة - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٢٧. ورشة العمل ٢ - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٢٨. تقييم - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٢٩. ملف المناقصة - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٣٠. المناقصة والتقييم - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٣١. إعداد العقد - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٣٢. بدء التنفيذ - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات/معلوماتية
٣٣. بدء مراقبة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
٣٤. الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٣٥. تحديد الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٣٦. ورشة العمل ١ - الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٣٧. صياغة/ الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٣٨. ورشة العمل ٢ /الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٣٩. تقييم /الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٤٠. ملف المناقصة /الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٤١. المناقصة والتقييم /الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٤٢. العقد /الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٤٣. بدء التنفيذ/ الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة /التدريب
٤٤. بدء مراقبة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
- ٤٥.
٤٦. مشاريع مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
٤٧. مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
٤٨. م ٦٠ تنمية القدرة الاستراتيجية - مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
٤٩. صياغة فريق العمل وتعيينه
٥٠. الإعداد للندوة وتنظيمها.
- ٥١.

٥٢. م ٤٥ تنمية القدرات التنظيمية والتشغيلية/ مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
٥٢. صياغة المشروع
٥٣. مرحلة ١ - تقنية "ديمسا"
٥٤. مرحلة ٢ - برنامج التدريب وتصميم الدروس
٥٥. مرحلة ٣ - تنظيم التدريب
٥٦. م ٤٧ التوقيع الإلكتروني (إعداد القانون)
٥٧. صياغة م ٤٧
٥٨. التقييم والموافقة - م ٤٧
٥٩. م ٤٨ - مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري/ الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج - المساعدة في مجال المعلوماتية /نظام إدارة المعلومات
٦٠. صياغة م ٤٨
٦١. التقييم والموافقة
٦٢. التنفيذ
٦٣. إدخال مشروع المساعدة على نظام المعلومات
٦٤. م ٥٩ تحليل وتصميم أنظمة المعلوماتية
٦٥. الصياغة
٦٦. تقييم الفريق الاستشاري المتعدد القطاعات لدعم الإدارة في مجال المعلوماتية.
٦٧. م ٣٤ مجلس الخدمة المدنية المعهد الوطني للإدارة والتنمية : تعزيز التدريب
٦٨. تحديد م ٣٤ - تعزيز التدريب في المعهد
٦٩. صياغة م ٣٤
٧٠. التقييم والموافقة
٧١. تنفيذ برنامج التدريب
- ٧٢.
٧٣. إدارة الإحصاء المركزي
٧٤. م ٥٨ فري عمل التنمية المؤسساتية لمساعدة إدارة الإحصاء المركزي
٧٥. تحديد م ٥٨
٧٦. صياغة م ٥٨
٧٧. التقييم والموافقة م ٥٨
- ٧٨.
٧٩. هيئة التفتيش المركزي

٨٠. م ١ مراجعة وتقييم الهيكلية التنظيمية
٨١. صياغة م ١
٨٢. التقييم والموافقة
٨٣. بدء تنفيذ م ١
- ٨٤.
٨٥. الوزارات المركزية
٨٦. استراتيجية الموارد البشرية/وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية
٨٧. الموافقة على خطة العمل السنوية
٨٨. التحديد: إعداد الاستراتيجية
٨٩. بدء تنفيذ م ٥٤
٩٠. م ١٨ مركز تدريب الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
٩١. صياغة م ٤٦
٩٢. التقييم والموافقة م ٤٦
٩٣. بدء تنفيذ م ٤٦
٩٤. م ٤٣ الدراسة الإعدادية للسلطة التنظيمية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية
٩٥. إعداد دفتر الشروط لتحديد المشروع
٩٦. مرحلة ١: تحديد مشروع الفريق الاستشاري لدعم الإدارة
٩٧. م ٥٠ صندوق المساعدة المستعجلة لوزارة المالية ووزارة الإقتصاد والتجارة
٩٨. صياغة م ٥١
٩٩. التقييم والموافقة على م ٥١
١٠٠. تشغيل الصندوق
١٠١. م ٤٤ الحكومة المحلية
١٠٢. صياغة م ٤٤
١٠٣. التقييم والموافقة م ٤٤
١٠٤. بدء تنفيذ م ٤٤
١٠٥. جدول الأعمال المتحرك
١٠٦. تحديد المشاريع (عام)
١٠٧. م ٣ تصميم مركز التوثيق
١٠٨. تحديد/صياغة م ٣
- ١٠٩.

١١٠. بدء تنفيذ م ٣
١١١. م ١٣ شبكة الكمبيوتر الواسعة النطاق
١١٢. صياغة م ١٣
١١٣. التقييم والموافقة، م ١٣
١١٤. بدء تنفيذ م ١٣
١١٥. م ٣٢ تصميم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج حول التخطيط الاستراتيجي
١١٦. تحديد فريق التخطيط الاستراتيجي
١١٧. صياغة الفريق الأولي
١١٨. تقييم الفريق الأولي
١١٩. م ٣٥ مجلس الخدمة المدنية/المعهد الوطني للإدارة والتنمية : تصميم وتنفيذ جهاز مراقبة وتقييم البرامج
١٢٠. ١٢٠ - تحديد م ٣٥
١٢١. صياغة م ٣٥
١٢٢. م ٤١ نظام المحاسبة في قطع النقل
١٢٣. تحديد م ٤١
١٢٤. صياغة م ٤١
١٢٥. التقييم والموافقة
١٢٦. بدء تنفيذ م ٤١
١٢٧. م ٥٣ إدارة الإحصاء المركزي: تطبيقات شبكة إدخال البيانات الإحصائية
١٢٨. تحديد م ٥٣
١٢٩. التقييم والموافقة م ٥٣
١٣٠. م ٥٦ وضع سياسة وقانون حول التنافسية
١٣١. إعداد مشروع القانون والسياسة حول التنافسية
١٣٢. التقييم والموافقة - م ٥٧
١٣٣. بدء تنفيذ م ٥٧
١٣٤. م ٥٧ تصميم وحدة دعم السياسة التجارية في وزارة الإقتصاد والتجارة
١٣٥. تحديد/صياغة م ٥٧
١٣٦. م ٥٢ التخطيط لسلطة تنظيمية واستحداثها
١٣٧. تحديد م ٥٢
١٣٨. صياغة م ٥٢

- ١٣٩.
١٤٠. دعم الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج/مكتب وزير الدولة لشؤون إصلاح الإداري
١٤١. رئيس فريق الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج
١٤٢. مراقبة، تنسيق، مشورة، تقديم التقارير
١٤٣. الخبير الدولي في تحديث الخدمات العامة.
١٤٤. الاستراتيجية - خطة العمل - ميثاق الخدمة العامة
١٤٥. اللامركزية واللاحصرية - مرحلة ١
١٤٦. مرحلة ٢ - تحديد الفريق الاستشاري لدعم لإدارة في مجال الإدارة المحلية.
١٤٧. تنسيق تنظيم الندوات
١٤٨. تحديث القطاع العام - التواصل
١٤٩. تقديم التقارير
١٥٠. الخبير الدولي في البرمجة
١٥١. تحليل البرامج القطاعية
١٥٢. عملية مراجعة البرمجة
١٥٣. مراجعة قواعد البيانات الموجودة
١٥٤. مقارنة البرمجة القطاعية والبيئية القطاعية
١٥٥. تقديم التقارير
١٥٦. الخبير الدولي في إدارة المشاريع
١٥٧. مراجعة عمليات تحديد وتقييم المشاريع
١٥٨. مراقبة تعبئة الفرق الاستشارية لدعم الإدارة
١٥٩. وضع أسلوب موحد لإدارة المشاريع
١٦٠. إجراءات تقييم البرامج والمشاريع
١٦١. تقديم التقارير
١٦٢. الخبير الدولي في المراقبة والتقييم
١٦٣. وضع مؤشرات لأداء الفرق الاستشارية لمتابعة البرنامج
١٦٤. التقارير، الخطوط العريضة، التصاميم، المؤشرات
١٦٥. تحديث البرنامج الوطني للتأهيل الإداري وتصويب تركيزه
١٦٦. استحداث قاعدة بيانات ممكنة.
١٦٧. تصاميم ومؤشرات + نظام جمع البيانات
١٦٨. تقديم التقارير

١٦٩. الخبير الدولي في المعلوماتية
١٧٠. نظام متكامل لإدارة البرامج ومراقبتها
١٧١. إجراءات موحدة لكافة الأنشطة
١٧٢. مساعدة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري في تحديث أنظمة المعلومات
١٧٣. المساعدة في نقل تكنولوجيا المعلومات وتقديم التقارير
١٧٤. الخبير الدولي في التدريب
١٧٥. ورشة العمل الخاصة بعرض التدريب وتوجهات المشروع
١٧٦. طاولة مستديرة حول الإصلاح الإداري
١٧٧. مراجعة مستلزمات التدريب في البرنامج الوطني للتأهيل الإداري
١٧٨. مساعدة وحدة لتعاون التقني في التخطيط للتدريب وإدارته
١٧٩. الإتصال بالجامعات وبرامج المساعدة
١٨٠. الخبير الدولي في التلزم وإدارة العقود.
١٨١. الإجراءات الداخلية (المالية والتلزم)
١٨٢. بيانات الاعلام المسبق
١٨٣. إجراءات الاتحاد الاوروبي الموحدة
١٨٤. تقديم التقارير

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