

مؤسسة فريدريش ايبرت

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

ملخص مشروع التدريب للمركز البلدي الاستشاري

بيروت حزيران ٢٠٠٠

٧٩٦٣٥٣/١

٧٤٦٣٦/٣

## مقدمة

تمتد جذور العمل البلدي في لبنان الى العهد العثماني، اذ تأسست أول بلدية في متصرفية جبل لبنان ببلدة دير القمر عام ١٨٦٤<sup>١</sup>. ولكن وعلى الرغم من أهمية العمل البلدي في النظام اللبناني بشقيه السياسي والاداري وكون البلدية أحد المداخل الأساسية للمواطن والمجتمع المحلي على النظامين السياسي والاداري، لم تصل الممارسة البلدية الى كامل فعاليتها واداءها لسببين رئيسيين؛ الأول سياسي لجهة مساهمة النظام المركزي التقليدي بإضعاف دور الجهاز البلدي والحد من صلاحياته وهذا ما تنبه اليه اتفاق الطائف فنصّ في إصلاحاته على وجوب البدء بتطبيق اللامركزية الادارية على مستوى الوحدات البلدية والمحلية في لبنان. أما السبب الثاني فيتعلّق بعدم وجود مؤسسات عامة متخصصة ترعى الشأن البلدي وتطوّره بشكل مستمر لجهة تدريب وتأهيل كل المعنيين بالعمل البلدي قانونيا واداريا.

يتعاطى العمل البلدي مع جوانب مختلفة من حياة المجتمع المحلي المتعلقة بالتخطيط المدني، الاقتصاد المحلي، البنى التحتية، الصحة العامة والبيئة، التربية، والثقافة والحياة الاجتماعية. يتطلب كل ذلك من القيمين على العمل البلدي التمتع باختصاصات ومهارات متكاملة في حقول الادارة العامة والمالية، والقوانين والأنظمة الضرائبية المحلية والشأن العام.

استنادا على ذلك، نرى أنّ أمام البلديات تحديات كبيرة للوصول بالعمل البلدي الى تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. في هذا السياق، قامت جمعيات ومؤسسات محلية وعالمية متعددة مؤخرا بنشاطات عديدة ومتنوعة بهدف دعم الجهود البلدية ومواكبتها بالتفكير والتدريب في سبيل تعزيز دورها وتفعيل أدائها بما يتوافق مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

بهذا الأطار، كان لمؤسسة فريدريش ايبيرت دور أساسي في تنظيم العديد من النشاطات والتنسيق والتداول مع عدد من رؤساء البلديات والمعنيين من أصحاب الاختصاص حيث برزت الحاجة لإنشاء مركز استشاري - تقني يعمل على تنسيق الجهود وتوحيدها ووضعها في تصرف البلديات من جهة والمجتمع المدني المعني والداعم من جهة أخرى.

يعزز هذا الاقتراح كون عدد كبير من بلديات محافظة لبنان الشمالي عامة واتحاد بلديات الفيحاء تحديدا كانوا قد أعربوا عن حاجاتهم لوجود هكذا مركز واستعدادهم للمبادرة ولدعم

<sup>١</sup> "المجالس البلدية والاختيارية" - د.محمد مراد - دار الفارابي - بيروت ١٩٩٧

تأسيسه، تم التوافق على أن تنطلق هذه التجربة الريادية من الشمال وبرعاية رئيس اتحاد بلديات طرابلس، الميناء والبدوي، العميد سمير شعراني.

## تعريف المركز

هو مؤسسة مدنية لا طائفية، لا سياسية، لا حزبية، ذات منفعة عامة ولا تبغي الربح. تتألف قاعدته من المنتسبين كأعضاء مساهمين ومستفيدين من البلديات ومن مؤسسات المجتمع المدني.

## أهداف المركز

انطلاقاً من الخلاصات العديدة للنقاشات والنشاطات واللقاءات التي جرت حول هذا الموضوع، جاءت أهداف المركز لتكون كالتالي:

- نشر الوعي والثقافة البلدية لدى مختلف شرائح المجتمعات المحلية.
- بناء القدرات البشرية لدى البلديات وفق حاجاتها.
- تطوير مقاربات التنمية الاجتماعية والاقتصادية محلياً أو على مستوى البلدية.
- استقطاب الموارد البشرية المحلية وتعزيز مشاركتها في العمل التنموي البلدي.
- تطوير قنوات وشبكات الاتصال بين البلديات المشاركة، ومع القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني وكافة المعنيين بهذا الشأن.

## نشاطات المركز

لتحقيق أهداف المركز المختلفة سيتم اعتماد النشاطات التالية لتكون بمثابة محاور عمل وهي:

- البحث والتوثيق
- التدريب والتأهيل التقني
- الاستشارة التقنية
- الاتصال والتسويق الاجتماعي
- المشاريع التنموية

## البرنامج الحالي

يهدف المركز بشكل أساسي الى المساهمة في تعزيز دور البلديات وتفعيل مأسستها نظراً لأهمية دورها بتدعيم اللامركزية الادارية بالاضافة الى كونها عنصر حيوي في التواصل مع المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته بفعالية قصوى واداء متقن. تتركز نشاطات المركز على إعداد الجهاز البلدي المتمثل بموظفي البلديات واعضاء المجالس البلدية و تعزيز قدراتهم الادارية ومهاراتهم التقنية، من خلال أربع محاور تدريب اساسية تشمل:

- ١- إدارة البلديات: منهجية الادارة البلدية، دور وآلية عمل المجلس البلدي، آلية اتخاذ القرار المحلي، الرقابة الذاتية والاجهزة الرقابية.
- ٢- السياسة المالية: مصادر التمويل البلدي وسبل زيادته، الانفاق البلدي والميزانية، منهجية التخطيط المالي.
- ٣- القانون البلدي: أهمية اللامركزية في تفعيل العمل البلدي، دور القائمقام والمحافظ، الحملات الانتخابية والمنافسة في الانتخابات البلدية، قوانين التخطيط العمراني البلدي.
- ٤- مشاركة المجتمع المحلي في العمل البلدي: أساليب التواصل بين المجتمع المحلي والمجلس البلدي، أساليب حل النزاعات والتوافق، البيئة والتربية، المشاركة السياسية والانتخابات المحلية.

بهدف معالجة هذه المواضيع والتعمق بها، يخطط المركز للقيام بنشاطات تدريبية واستشارية مختلفة، بمشاركة جهات متنوعة من المعنيين بالعمل البلدي وذلك لدمج الخبرات والتجارب وفتح المجال للتعاون وتقريب الاهداف.

تنوزع خطة تنفيذ هذه الدورات التدريبية على فترة تقارب السنة وتشمل:

- ورشة عمل تحضيرية للموارد البشرية التقنية لوضع خطة ومضامين النشاطات التدريبية المتوجهة لأعضاء المجالس والموظفين الاداريين في البلديات.
- دورة تدريبية لاعضاء المجالس البلدية
- أربع (٤) جلسات طاولة مستديرة بمشاركة المحافظ، القائمقام ورؤساء البلديات
- ثلاث (٣) حلقات بحث بحضور اعضاء المجالس البلدية وناشطين في مجال العمل الاهلي

في سبيل إنجاح هذه النشاطات، يحرص المركز على الاستعانة بأخصائيين في المجالات المطروحة يتمتعون بخبرة واسعة في منهجية وآلية العمل البلدي.

بنهاية النشاطات التدريبية سيتمكن المشاركون من:

- تحضير مواد عن مواضيع البحث
- تفعيل عملية التنسيق والتواصل بين رؤساء البلدية في المنطقة والسلطة المركزية الممثلة بالمحافظ والقائمقام
- تحفيز مشاركة المجتمع الاهلي بالعمل البلدي بهدف دعمه
- تدعيم قدرات اعضاء وموظفي المجالس البلدية بمواضيع القوانين البلدية، السياسة المالية ونظام المحاسبة، والاجراءات والمهارات البلدية، اضافة الى التواصل مع المجتمع المحلي

### الشركاء المحتملين:

ترتكز غاية تأسيس المركز على تفعيل دور البلديات من ناحية تنمية القدرات البشرية المتوفرة وتعزيز قدراتها التقنية واستعداداتها لمواكبة متطلبات المجتمع المحلي و تطلعات الدولة في مؤسسة الجهاز البلدي.

مما لا شك فيه تنوع الجهات ذات الاهتمامات التي تصب في النشاط البلدي، كاتحاد بلديات الفيحاء وسائر بلديات الشمال، اللواتي تمثلن البيئة المحلية والجسم البلدي المناسبين، ومؤسسة فردريش ايبيرت التي تقدم الدعم التقني، ووزارة الاصلاح الاداري التي تساهم بعملية بناء الهيكلية التنظيمية وتعزيز الاداء الوظيفي والاداري للجهاز البلدي، بالاضافة الى هيئات متعددة ناشطة في العمل الاهلي.

### تبرير المشروع

تمثل نشاطات المركز التدريبية عملية تحريك لمختلف الاطراف المؤثرة في العمل البلدي، بدءاً بالجهات الرسمية المحلية من محافظ وقائمقام ومجلس بلدي، الى الكادر الاداري البلدي، وأعضاء المجتمع الاهلي. ان العمل مع اعضاء وموظفي البلدية على تطبيق اسس الادارة والاجراءات والقوانين البلدية الحديثة، يصب في هدف وزارة الاصلاح الاداري بتنمية المهارات الادارية لموظفي الدولة كما عبر بأكثر من مناسبة وزير الاصلاح الاداري على

كونها من أولويات خطة عمل الوزارة، مما يساهم في بناء وتثبيت الكيان المؤسسي المركزي للبلدية.

إن تدعيم دور البلديات وكيانها يمكنها من توسيع نطاق عملها واسترجاع دورها وصلاحياتها التي كانت غائبة لفترة طويلة بحكم طغيان العامل السياسي على العمل الإداري. مما لا شك فيه أن تقوية الإدارة البلدية سيكون له التأثير الفعال على تحقيق أهداف الإصلاح السياسي والإداري للدولة الذي اعتبره السيد رئيس الجمهورية في خطاب القسم من ركائز العهد الجديد.

ملحق رقم ١: برنامج النشاطات التدريبية

## النشاط الاول: ورشة عمل تحضيرية - التنمية البلدية

المشاركون: الموارد البشرية التقنية

### اليوم الاول:

النشاط	الوقت
مقدمة وقدم أفكار حول أهمية العمل السياسي المحلي واشكال المشاركة	٩:٠٠
استراحة	١٠:٣٠
الجلسة الاولى: النواحي القانونية	١١:٠٠
ادارة البلديات	
القانون البلدي	
اطر اتخاذ القرار في العمل البلدي	
مناقشة	
غداء	١:٠٠
الجلسة الثانية: الادارة البلدية	٢:٠٠
العمل الاداري	
عمل المجلس البلدي واعضاؤه	
مناقشة	
الجلسة الثالثة: اتخاذ القرار والمراقبة	٤:٣٠
الية اتخاذ القرار	
الرقابة الذاتية واجهزة الرقابة	
مناقشة	

### اليوم الثاني:

النشاط	الوقت
الجلسة الرابعة: اللامركزية	٨:٠٠
اهمية اللامركزية	
دور القائمقام و المحافظ	
مناقشة	
استراحة	١٠:٠٠
الجلسة الخامسة: الانتخابات البلدية	١٠:٣٠
المنافسة السياسية والحملات الانتخابية	
مناقشة	
غداء	١٢:٣٠
الجلسة السادسة: السياسة المالية	١:٣٠
تمويل/ مالية العمل البلدي	
استراحة	٣:٣٠
الجلسة السابعة: التخطيط	٤:٠٠
مبادئ التخطيط المحلي	
اهداف ومهام التخطيط المدني الحديث	
مناقشة	



## النشاط الثاني: ورشة عمل تدريبية - التنمية البلدية

المشاركون: اعضاء وموظفي المجالس البلدية

### اليوم الاول:

النشاط	الوقت
مقدمة وقدح أفكار حول أهمية العمل السياسي المحلي واشكال المشاركة	٩:٠٠
استراحة	١٠:٣٠
الجلسة الاولى: النواحي القانونية	١١:٠٠
ادارة البلديات	
القانون البلدي	
اطر اتخاذ القرار في العمل البلدي	
مناقشة	
غداء	١:٠٠
الجلسة الثانية: الادارة البلدية	٢:٠٠
العمل الاداري	
عمل المجلس البلدي وعضاؤه	
مناقشة	
الجلسة الثالثة: اتخاذ القرار والمراقبة	٤:٣٠
الية اتخاذ القرار	
الرقابة الذاتية واجهزة الرقابة	
مناقشة	

### اليوم الثاني:

النشاط	الوقت
الجلسة الرابعة: اللامركزية	٨:٠٠
اهمية اللامركزية	
دور القائمقام و المحافظ	
مناقشة	
استراحة	١٠:٠٠
الجلسة الخامسة: الانتخابات البلدية	١٠:٣٠
المناقشة السياسية والحملات الانتخابية	
مناقشة	
غداء	١٢:٣٠
الجلسة السادسة: السياسة المالية	١:٣٠
تمويل/ مالية العمل البلدي	
استراحة	٣:٣٠
الجلسة السابعة: التخطيط	٤:٠٠
مبادئ التخطيط المحلي	
اهداف ومهام التخطيط المدني الحديث	
مناقشة	

**النشاط الثالث: حلقة بحث حول المشاركة الاهلية في العمل البلدي (السياسة المحلية)**

المشاركون: ناشطون في مجال العمل الاهلي، اعضاء المجلس البلدي

عدد الحلقات الاجمالي: ثلاثة

النشاط	الوقت
الافتتاحية	٩:٣٠
اهمية العمل البلدي واشكال المشاركة	١٠:٠٠
استراحة	١١:٠٠
(سبل) كيفية التواصل مع المجلس البلدي	١١:٣٠
اساليب ادارة النزاعات (والتواصل)	١٢:٣٠
غداء	١:٣٠
المجتمع المحلي والبيئة	٢:٣٠
المجتمع المحلي والتربية	١٣:١٥
استراحة	٤:٠٠
المشاركة السياسية	٤:٣٠
المشاركة بالانتخابات المحلية	٥:١٥

**النشاط الرابع:** جلسة طاولة مستديرة على الشؤون البلدية  
المشاركون: المحافظ، القائمقام، رؤساء المجالس البلدية  
عدد الجلسات الاجمالي: أربعة

الجلسة الاولى: الامور القانونية

الجلسة الثانية: الادارة، اتخاذ القرار والمراقبة

الجلسة الثالثة: اللامركزية والانتخابات

الجلسة الرابعة: المالية والتخطيط

ملحق رقم ٢: كلفة النشاطات التدريبية

النشاط	الكلفة التدريبية	الكلفة التنظيمية
ورشة عمل تحضيرية مع الموارد البشرية التقنية	٦ مدرب * ٢٠٠٠ = ١٢٠٠٠	٢٠٠٠٠
ورشة عمل تدريبية لأعضاء وموظفي المجالس البلدية	٥ مدرب * ٢٠٠٠ = ١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
٣ حلقات بحث حول المشاركة الأهلية في العمل البلدي	٢ مدرب * ٢٠٠٠ = ٤٠٠٠	٢٦٠٠٠
٤ جلسات طاولة مستديرة حول الشؤون البلدية	٢ استشاري * ٢٠٠٠ = ٤٠٠٠	٢٦٠٠٠
	١٤٠٠٠	١٦٠٠٠
المجموع الاجمالي	٣٠٠٠٠	

مؤسسة فريدريش إيبرت - لبنان

مسودة مشروع

مركز استشاري - تقني للشؤون البلدية

### تصميم الملف

١- خلفية المشروع

٢- تعريف المركز

٣- غاية المركز

٤- أهداف المركز

٥- نشاطات المركز

١-٥ البحث والتوثيق

٢-٥ النشر والإعلام

٣-٥ الاستشارة التقنية

٤-٥ التدريب والتأهيل التقني

٥-٥ الاتصال والتسويق الاجتماعي

٦-٥ المشاريع التنموية

٦- الموازنة السنوية العامة / دراسة لسنتين.

٧- الجهات الممولة للمركز ووجهة التمويل.

٨- خطة العمل للسنة الأولى

١-٨ استراتيجية العمل

٢-٨ الخطة التنفيذية للمرحلة الأولى.

الملحق رقم ١: الوصف الوظيفي للجهاز الإداري:

١- المدير (ة) التنفيذي(ة).

٢- المسؤول (ة) المالي(ة).

٣- مسؤول(ة) البرامج.

الملحق رقم ٢: الوصف الوظيفي للجهاز التقني.

مسودة مشروع  
مركز استشاري - تقني للشؤون البلدية

١- خلفية المشروع:

بعد مضي ٣٥ سنة تقريبا على ركود العمل البلدي و شلل الحياة الديمقراطية في معظم المناطق اللبنانية، وبعد الانتخابات البلدية الأخيرة، تبين للمجالس البلدية ولرؤساء البلديات مدى تعقيد وصعوبة العمل البلدي في ظل جهل شبه كامل، من قبل الإدارة والمواطن على حد سواء، للثقافة والوعي الفعلي لمختلف الجوانب القانونية والسياسية والمنهجية والتقنية التي تتطلبها الإدارة المحلية من جهة ، والنقص الكبير للموارد البشرية والمادية التي يجب توظيفها في العملية التنموية المحلية الشاملة، من جهة أخرى .

إن المهام البلدية تطال مختلف جوانب الحياة في المحلة وتتطلب اختصاصات ومهارات متعددة ومتكاملة في كافة ميادين الشأن العام : القوانين، المالية والأنظمة الضرائبية المحلية، التخطيط والتنظيم المدني والعمراني، الاقتصاد المحلي، البنى التحتية، الصحة العامة والبيئة، التربية، الثقافة والحياة الاجتماعية، المشاكل الاجتماعية المحلية، الخ... هذه الاختصاصات إن توفرت، فهي محصورة بشكل أساسي بالبلديات الكبرى ويبقى عملها مجزأ وغير متكامل، كما أن كلفته يمكن أن تكون باهظة الثمن. أما البلديات الصغرى فهي تفتقر في غالبية الأحيان إلى تواجد أو توفر هذه الموارد البشرية المختصة.

وكون البلدية تشكل السلطة المحلية فهي على تماس مباشر مع المواطن كفرد وكمجموعة. وهنا يقع على عاتقها إضافة إلى ما سبق من مهمات، تأمين وتفعيل الحياة الديمقراطية وتأهيل المواطن وتربيته على شروط وكيفية ممارسة حقوقه وواجباته ضمن نظام ديمقراطي تؤمن به ونعيش في ظله.

أمام هذا الشعب الكبير في الأدوار وما يتطلبه من قدرات وجهود، وجدت البلديات نفسها أمام تحديات عديدة كان لا بد لها من رفعها والمراهنة على النجاح بها بالرغم من نقص الموارد وكثرة الصعوبات والعقبات التي تواجهها.

في هذا السياق، نشطت جمعيات ومؤسسات محلية وعالمية لدعم الجهود البلدية ومواكبتها بالتفكير والتدريب في سبيل تعزيز دورها وتفعيل أدائها بما يتوافق مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

بعد تجارب عديدة ومتنوعة في هذا المجال، وبعد التنسيق والتداول مع عدد من رؤساء البلديات ومعنيين من أصحاب الاختصاص في بعض أوجه العمل البلدي، وثيقة حاجة مشتركة تم التعبير عنها في أكثر من مناسبة كانت قد نظمتها مؤسسة فريدريش إيبرت في لبنان لتعزيز العمل البلدي، جاء اقتراح إنشاء مركز استشاري - تقني يعمل على تنسيق الجهود وتوحيدها ووضعها في تصرف البلديات من جهة والمجتمع المدني المعني والداعم من جهة أخرى.

كون عدد كبير من بلديات محافظة لبنان الشمالي عامة واتحاد بلديات الفيحاء تحديدا كانوا قد أعربوا عن حاجاتهم لوجود هكذا مركز واستعدادهم للمبادرة ولدعم تأسيسه، تم التوافق على أن تنطلق هذه التجربة الريادية من الشمال وبرعاية رئيس اتحاد بلديات طرابلس، الميناء والنداوي، العميد سمير شعراي.

## ٢- تعريف المركز:

هو مؤسسة مدنية لا طائفية، لا سياسية، لاجزبية، ذات منفعة عامة ولا تبغ الربح تشكل الهيئة التأسيسية لهذا المركز مجلس إدارته و يشرف عليه مجلس أمناء لهم صفة الاستشارة. لديه قاعدة من المنتسبين كأعضاء مساهمين ومسؤولين من البلديات ومن مؤسسات المجتمع المدني.

الجهاز التنفيذي / ثابت	الجهاز الفني - الاستشاري / زمني
١ - مدير (ة) تنفيذي (ة)	- فريق من الأخصائيين
٢ - سكرتير (ة)	- فريق من المدربين
٣ - مسؤول (ة) مالي (ة)	هم شركاء يتم الاستعانة بهم في المراحل التنفيذية أو عند الحاجة.
٤ - مسؤول (ة) برامج (ة)	

الملحق رقم ١ يعطي الوصف الوظيفي للجهازين التنفيذي والفني.



# الجمهورية التونسية

مكتب وزير الشؤون البلدية والإقليمية  
مركز مشاريع وسرعات القطاع العام

تكتس أهمية هذا المركز في:

أولاً، الاستقلالية عن أية هيئة رسمية أو عامة مما يجعله على مسافة متساوية من مختلف الفرقاء المعنيين من إدارات رسمية وحكومية مختصة وبلديات و هيئات مدنية وقطاع خاص. ثانياً، العمل على مستوى المحافظة كحد أدنى أي أنه يضع إمكانياته وأبحاثه بخدمة مجموع البلديات التابعة لمحيطه.

ثالثاً، الانتساب الطوعي كأعضاء من قبل كافة الفرقاء الذين يودون الاستفادة من خدمات المركز كالبليات والجمعيات وغيرها من التجمعات.

رابعاً، المساهمة المالية من البلديات والجمعيات المستفيدة من خلال رسم انتساب سنوي يسلمهم في تمويل نشاطات المركز.

خامساً، التنسيق مركزياً مع الوزارات والدوائر الرسمية المعنية في التنمية والعمل البلدي بهدف تكامل الجهود.

سادساً، الانفتاح على كافة المؤسسات والمنظمات المحلية والدولية المعنية بالشؤون البلدية والتي يمكنها تقديم مختلف أنواع الدعم مما يساعد المركز على تنفيذ برامجه.

## ٣- غاية المركز:

المساهمة في تنمية شاملة، متكاملة، متوازنة وعادلة على مستوى المناطق في الحيز الجغرافي للمحافظة الواحدة وذلك من خلال تعزيز العمل البلدي في كافة مجالاته وتفعيل الحياة الديمقراطية ومشاركة المواطن في إدارة الشؤون الحياتية البلدية.

## ٤- أهداف المركز:

- نشر الوعي والثقافة البلدية لدى مختلف شرائح المجتمعات المحلية.
- بناء القدرات البشرية لدى البلديات وفق حاجاتها.
- تطوير مقاربات التنمية الاجتماعية والاقتصادية محليا أو على مستوى القضاء.
- تفعيل أداء المواطن في ممارسته لحقوقه وواجباته المدنية في الحياة البلدية.
- استقطاب الموارد البشرية المحلية وتعزيز مشاركتها في العمل التنموي البلدي.
- تطوير قنوات وشبكات الاتصال بين البلديات المشاركة، ومع القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني وكافة المعنيين بهذا الشأن.

## ٥- نشاطات المركز:

### ١-٥ . البحث والتوثيق

- ◀ تجميع وتوثيق الدراسات والأبحاث المتعلقة بالشأن البلدي والتنمية بالتنسيق التام مع مراكز البحوث والجامعات والمؤسسات المعدة لها.
- ◀ المساهمة، مع القطاعات المختلفة المعنية، في إعداد الدراسات والملفات التي تخدم عملية التخطيط الشامل ورسم السياسات العامة المحلية.
- ◀ توثيق أبحاث وتجارب عالمية في مجال تطوير العمل البلدي وتفعيل مشاركة المواطنين.
- ◀ البحث عن الموارد البشرية المتوفرة في مختلف المناطق ورصد اهتمامها وقدراتها على المشاركة في هذا المجال.

### ٢-٥ . النشر والإعلام

- ◀ إعداد كتيبات إعلامية تتضمن إرشادات ومعلومات علمية حول مواضيع مختصة ومتنوعة في القوانين، الرسوم والضرائب، التنظيم المدني ودراسة الأثر البيئي لل عمران والمنشآت، البيئية، القضايا الصحية العامة، الخ .
- ◀ إعداد تقرير سنوي مفصل يتضمن أهم الإنجازات والمشاريع القائمة أو المقترحة للتنفيذ والبيان المالي للموازنة والإنفاق يوزع على كافة المعنيين بالمركز.
- ◀ إعداد ونشر رسالة إخبارية موسمية تعنى بشؤون البلديات المشاركة وتتضمن أهم الأحداث والدراسات مع تبادل للتجارب المحلية في مجال العمل البلدي والتنمية .

### ٣-٥ . الاستشارة التقنية

- ◀ تشكيل جهاز استشاري متعدد الاختصاص، متطوع ومحلي يساهم في تأمين الاستشارات القانونية والتخطيطية والتقنية لرؤساء البلديات وللمجالس البلدية وفقا لحاجاتهم واهتماماتهم.
- ◀ الاستعانة بخبراء أجانب ومحليين لتقديم استشارات في مجالات العمل البلدي المتنوعة. يتم تنظيم هذه الاستشارات وفقا للحاجات المشتركة التي قد تبرز أثناء العمل.

#### ٥-٤ . التدريب و التأهيل التقني

- ◀ تنظيم ورش وحلقات دراسية مختصة بعمل المجالس البلدية بمعدل ثلاث حلقات للبلديات على مستوى التجمعات الجغرافية أو الاتحادات.
- ◀ تنظيم ندوات ولقاءات مفتوحة بين هيئات المجتمع المدني والبلديات للتداول بقضايا تنمية واجتماعية واقتصادية تعني الجهتين وتتطلب التعاون والتنسيق .
- ◀ تنظيم دورات تدريبية تقنية مختصة للمستشارين و/أو للموظفين والتقنيين في البلديات بهدف تطوير أدائهم المهني والوظيفي. يمكن تنظيم هذه الدورات بالتعاون والتنسيق مع وزارة الإصلاح الإداري. مجلس الخدمة المدنية ووزارة الشؤون البلدية والقروية.
- ◀ تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول التربية والتثقيف لتعزيز مشاركة المواطن في الحياة العامة والعمل البلدي. يشارك في هذه الدورات متطوعون من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الناشطة في هذا الإطار. تشكل الكتيبات الإعلامية المنتجة مادة تدريبية أساسية يستند إليها المشاركون في تنفيذ نشاطاتهم التثقيفية في مرحلة ما بعد التدريب.

#### ٥-٥ . الاتصال والتسويق الاجتماعي

- ◀ تأسيس بنك للمعلومات حول الشؤون والقضايا البلدية والتنمية.
- ◀ وضع صفحة عن المركز وإنجازاته في الإنترنت تغذي دوريا بالمعلومات .
- ◀ إيجاد أو تنظيم شبكات الاتصال بين البلديات والمجتمعات المحلية تساعد في عملية التنسيق وتؤمن التداول والتشاور المستمر بين المواطن وإدارته المحلية حول المسائل والمشاكل الحياتية الأساسية.
- ◀ تأمين الاتصال المستمر مع المؤسسات والمنظمات الأوروبية والعالمية من خلال التقارير حول الإنجازات والمشاريع المقترحة بهدف التسويق وتبادل الخبرات.
- ◀ ربط البلديات بمصادر التمويل المتوفرة لتنفيذ البرامج والمشاريع.

#### ٥-٦ . المشاريع التنموية

- ◀ دعم تخطيط وتنفيذ مشاريع تنموية ريادية مشتركة بين البلديات والقطاعات الخاصة والجمعيات الأهلية.
- ◀ مساعدة البلديات المعنية في وضع خطط توجيهية وتنموية متكاملة وشاملة.

٦- أَمْوَازِيَةُ السَّنَوِيَّةِ الْمَرْتَقِيَّةِ لِلْمَرْكَزِ:

الكلفة العامة	السنة الثانية	السنة الأولى	بنود الكلفة
			١-٦. إدارة المركز:
			البناء والتجهيز:
\$ ٦,٠٠٠	\$ ٣,٠٠٠	\$ ٣,٠٠٠	- بدل إيجار سنوي:
\$ ١,٠٠٠		\$ ١,٠٠٠	- خط هاتف عدد ٢:
\$ ٦,٠٠٠	\$ ١,٠٠٠	\$ ٥,٠٠٠	- تجهيزات مكتبية وفرش:
\$ ٢,٠٠٠		\$ ٢,٠٠٠	- معدات وتجهيزات إلكترونية معلومانية:
\$ ٢,٠٠٠		\$ ٢,٠٠٠	- آلة تصوير ونسخ مستندات:
\$ ١٠,٠٠٠	\$ ٥,٠٠٠	\$ ٥,٠٠٠	- ضرائب استهلاكية متنوعة:
\$ ٢,٠٠٠	\$ ١,٠٠٠	\$ ١,٠٠٠	- صيانة عامة:
\$ ٢٩,٠٠٠	\$ ١٠,٠٠٠	\$ ١٩,٠٠٠	مجموع
			الجهاز البشري الدائم: (احتساب ١٢ شهر/السنة)
\$ ٢٦,٠٠٠	\$ ١٣,٠٠٠	\$ ١٣,٠٠٠	- مدير تنفيذي:
\$ ١٣,٠٠٠	\$ ٦,٥٠٠	\$ ٦,٥٠٠	- سكرتيرة:
\$ ٧,٠٠٠	\$ ٣,٥٠٠	\$ ٣,٥٠٠	- مسؤول مالي:
\$ ٩,١٠٠	\$ ٩,١٠٠		- مسؤول انبرامج:
\$ ٥٥,١٠٠	\$ ٢٢,١٠٠	\$ ٢٣,٠٠٠	مجموع
			مصاريف جارية:
\$ ٥,٠٠٠	\$ ٢,٦٠٠	\$ ٢,٤٠٠	- ضيافة، قرطاسية ومتفرقات:
\$ ١٩,١٠٠	\$ ٤٤,٧٠٠	\$ ٤٤,٤٠٠	مجموع عام جزئي
			٢-٦. النشاطات:
\$ ١٢,٠٠٠	\$ ٧,٠٠٠	\$ ٥,٠٠٠	البحث والتوثيق:
\$ ١٠,٠٠٠	\$ ٥,٠٠٠	\$ ٥,٠٠٠	النشر والإعلام:
\$ ٨,٠٠٠	\$ ٣,٠٠٠	\$ ٥,٠٠٠	الاستشارة التقنية:
\$ ٤٠,٠٠٠	\$ ٢٠,٠٠٠	\$ ٢٠,٠٠٠	التدريب والتأهيل التقني:
\$ ١٠,٠٠٠	\$ ٦,٠٠٠	\$ ٤,٠٠٠	الاتصال والتسويق الاجتماعي:
\$ ٢٠,٠٠٠	\$ ٢٠,٠٠٠		المشاريع التنموية:
\$ ١٠٠,٠٠٠	\$ ٦١,٠٠٠	\$ ٣٩,٠٠٠	مجموع عام جزئي
\$ ١٨٩,١٠٠	\$ ١٠٥,٧٠٠	\$ ٨٣,٤٠٠	المجموع العام

٧- الجهات الممولة:

الجهة الممولة	وجهة الصرف	السنة الأولى	السنة الثانية
اتحاد بلديات الفيحاء	إدارة المركز	% ١٥	% ١٥
بلديات محافظة الشمال	إدارة المركز	% ٣٥	% ٤٠
جمعيات مدنية محلية	إدارة المركز	% ١٥	% ٢٠
مؤسسة فريدريش ايبيرت	إدارة المركز	% ٣٥	% ٢٥
	أنشطة	% ١٠٠	% ٥٠
وزارات معنية مثل:			
- وزارة الإصلاح الإداري	أنشطة		
- وزارة البيئة	تدريب		
- وزارة السياحة	مشاريع إنمائية،		
	مشاريع إنمائية،		
الاتحاد الأوروبي			
ومؤسسات عالمية			
منظمات الأمم المتحدة			
القطاع الخاص			
			تحدد النسب في حينه

## ٨- خطة العمل للعام الأول:

### ٨- ١. استراتيجية العمل:

♦ تفعيل مشاركة بلديات محافظة الشمال جميعها دون استثناء كأعضاء مساهمين في تأسيس المركز وذلك من خلال لقاءات ثنائية بين الهيئة التأسيسية والاتحادات أو التجمعات البلدية واجتماعات مع البلديات المتفرقة.

♦ التنسيق مع الجهات الرسمية المعنية كوزارة الإصلاح الإداري لبحث إمكانيات التعاون في سبيل تنشيط عمية بناء قدرات البلديات كبنية تنظيمية (structure) وكأداء وظيفي وإداري (performance). يمكن التنسيق مع باقي الوزارات كل في مجانه توضع سياسات خدمائية وتنموية متكاملة تؤهل البلديات على إدارة شؤونها المحلية بفعالية أكبر وبأوفر الجهود (efficiency).

♦ بناء شبكة اتصال بين المركز والجامعات في محافظة الشمال لتعريف عن نشاطات المركز وبحث سبل التعاون والتنسيق بما يخص الأبحاث والدراسات والنشاطات الممكنة في مجال التنمية والعمل البلدي: الجامعة اللبنانية، جامعة القديس يوسف، جامعة سيدة البلمند، جامعة الجنان،

♦ الإتصال والتنسيق مع المؤسسات والمنظمات العالمية والأوروبية العاملة في لبنان للتعريف عن المركز وعن نشاطاته ولبحث إمكانيات التعاون والتنسيق في هذا الإطار: الاتحاد الأوروبي، منظمات الأمم المتحدة: UNESCO, UNDP, UNICEF, WHO, UNFPA, UNIFEM . المنظمة العالمية للمدن المتحدة، والسفارات وغيرهم من المنظمات الناشطة محليا.

♦ التعاون مع المؤسسات والجمعيات المدنية المحلية وفق مجال عملها ونشاطها وذلك بهدف تنسيق الجهود وصبها في قنوات مختصة تضمن فعالية المبادرات القطاعية ونوعية نتائجها وذلك من خلال التدريب ووضع خطط عمل ميدانية مشتركة .

♦ استقطاب القطاع الخاص المحلي من جمعية مصارف، غرفة الصناعة والتجارة، تجمع الصناعيين، نقابات المهن الحرة من مهندسين، محامين، أطباء، الخ... لدراسة إمكانات التعاون والتنسيق والدعم كل في مجال اختصاصه في وضع السياسات الإنمائية وتنفيذ بعض البرامج التي تخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمحافظة الشمال.

#### ٨-٢. الخطة التنفيذية في مرحلتها الأولى:

##### ٨-٢-١. البحث والتوثيق:

- الاتصال بجامعات خلال شهر أيلول لتنسيق معها على بعض النشاطات والأبحاث التي تخدم العمل البلدي والدراسة الجامعية على حد سواء. يمكن لهذا الإتصال أن يكون من خلال ندوة تجمع بين الهيئة التأسيسية للمركز ومسؤولي ومديري الفروع الجامعات المعنية في محافظة الشمال.
- رصد اموارد البشرية المحلية وتجهيز دليل منظم بها وذلك بهدف تفعيل دورها والتعاون معها عند بدء النشاطات التدريبية والاستشارية.

##### ٨-٢-٢. النشر والإعلام:

- إعداد كتيب تعريف عن المركز باللغات الثلاث: العربية والإنكليزية والفرنسية وطبع ٢٥٠ نسخة من اللغة العربية و ١٠٠ نسخة من اللغات الأخرى.
- تشكيل فريق متعدد الاختصاص: قوانين، عمل تنموي واجتماعي، إعلام، تربية... وإعداد تصور للملفات الإعلامية التي يمكن أن تصدر كباكورة انتاجات المركز.

##### ٨-٢-٣. الاستشارة التقنية:

- تحديد الحاجة لنوع الاستشارات التقنية والقانونية التي تطلبها البلديات وتصنيفها.
- تنظيم لقاءات استشارية وفق المواضيع المطلوبة من أكثر من بلدية معا بما معدله لقاء واحد في الشهر. يتم الاستعانة في المرحلة الأولى بالفريق الذي تم تشكيله حتى يصار إلى رصد موارد بشرية مختصة ومحلية قد تقوم بهذه المهمة الاستشارية عند الطلب.

#### ٨-٢-٤. التدريب والتأهيل التقني:

- تحديد الأولويات التدريبية من خلال ملء استمارة من قبل جميع المعنيين تساعد على رصد الحاجات الفعلية والمشاركة وتساهم في تصويب العملية التدريبية وجعلها أكثر فعالية.

#### ٨-٢-٥. الاتصال والتسويق:

١- إعداد مقترحات مشاريع لبعض الجهات المانحة بهدف تأمين التمويل لبعض النشاطات المحددة. من أولويات المشاريع التي يمكن التركيز عليها:

- مشروع مقترح موجه لوزارة الإصلاح الإداري يهدف الى تعزيز البنى الإدارية للبلديات، إعادة رسم هيكليتها الإدارية على ضوء دراسة تنظيمية حديثة تساعد البلديات وفق حجمها على القيام بدورها الفعلي وتؤهلها لرفع التحديات التنموية والخدماتية التي تواجهها.

- مشروع مقترح موجه للاتحاد الأوروبي يتضمن نشاطات المركز مع تحديد لبعضها كالملفات الإعلامية مع دراسة تفصيلية نفواندها التقنيية والتدريبية ولكلفة إعدادها ونشرها.

٢- تنظيم سلسلة من اللقاءات الثنائية مع الاتحادات والتجمعات البلدية بعيدا عن أضواء الاعلام لتأسيس الشراكة معها من خلال تعريفها على هوية المركز وإقناعها بأهمية المساهمة به.



١- **المدير (ة) التنفيذي(ة):** له الصفة التنفيذية للقرارات التي يتخذها مجلس الإدارة. يحرص جميع اجتماعاته ويشارك في المناقشات وفي القرارات التي تبحث بما يخص نشاطات المركز.

المهام التي يقوم بها المدير التنفيذي:

#### التخطيط والإدارة:

- يقدم اقتراحات وأفكار حول المشاريع والنشاطات التي يمكن للمركز القيام بها وذلك بالتعاون مع مسؤول البرامج.
- يعمل، بمساعدة مسؤول البرامج، على ترجمة القرارات إلى خطط عمل واستراتيجيات تحرك ميدانية. يعد دراسة الحدود الاجتماعية والاقتصادية للنشاطات المقترحة.
- يقوم بصياغة مقترحات المشاريع للتمويل وذلك باللغات العربية والإنكليزية أو الفرنسية.
- يعد دراسة الموازنة السنوية للمركز بالتعاون مع المسؤول المالي ومسؤول البرامج. يشرف على وجهات الصرف وعلى التقارير المالية.
- يعد التقارير السنوية مع فريق العمل.
- ينظم ويشارك بعملية التقييم الدورية والسنوية للمركز ونشاطاته.
- ينظم ويدير الاجتماعات الداخلية الإدارية ويسهر على أجواء العمل الفريقي وعلى نوعية أداء العاملين من فريق إداري أو جهاز فني.

#### الاتصال والعلاقات العامة:

- يقوم، بالتعاون والتنسيق مع مجلس الإدارة و بمساعدة مسؤول البرامج، بجميع الاتصالات مع البلديات المعنية ومع مؤسسات المجتمع المدني المحلي والمؤسسات الخاصة كالتجمعيات والجامعات وغيرها وذلك في مختلف المناطق التي يطالها المركز .
- يرصد الموارد البشرية التي يمكن العمل معها محليا في مختلف المناطق حيث ينشط المركز. يعد جداول اسمية مبوبة وفق الاختصاص ويسهر على إبقائها متجددة.
- يقوم بالاتصالات الرسمية مع المدربين والمستشارين وبتحضير عقود العمل لهم.
- يستدرج العروض للطباعة أو غيرها من الاحتياجات التجارية لتنفيذ البرامج والنشاطات.
- يؤمن الدعم المادي المحلي لبعض النشاطات من خلال المؤسسات المحلية (sponsorship).

### المؤهلات الشخصية للمدير التنفيذي:

- حائز على شهادة جامعية.
- يتقن إلى جانب العربية، الإنكليزية والفرنسية.
- له خبرة لا تقل عن السنتين في مجال العمل البلدي والتنمية المحلية. ساهم فسي إعداد خطط عمل تنموية أو تدريبية سابقا.
- له خبرة في الإدارة (administration) وفي إدارة الفريق (Management of human resources).
- لديه مهارات تعبير شفهي وكتابي.
- لديه معرفة واططلاع في شؤون المناطق التنموية والسياسية والاقتصادية.

### ٢- المسؤول (ة) المالي(ة): مرجعه المباشر المدير التنفيذي. أما في حال الخلاف أو

- الإختلاف بوجهات النظر المالية فالإحتكام لمجلس الإدارة.
- يساعد في إعداد الموازنة السنوية للمركز وفي إعداد التقارير المالية للجهات المانحة.
- يقوم بصرف المال وبالمحاسبة.
- مسؤول لدى المصارف عن الأيداعات وعن البيانات والكشف المصرفي.
- تأمين توجد مرة في الأسبوع في المركز لتسيير الشؤون المالية.

### المؤهلات الشخصية للمسؤول المالي:

- حائز على شهادة كخبير محاسبة.
- لديه معرفة بالقوانين المالية للبلديات وللجمعيات.
- لديه خبرة في الإدارة المالية.
- أثبتت عن جدارة، ثقة ونزاهة في عمله.

- ٣- مسؤول(ة) البرامج: مرجعه المباشر المدير التنفيذي ويعمل معه بتسيق كامل:
- اعداد خطط العمل، التدريبية منها والاستشارية خاصة: تحديد الحاجات التدريبية والاستشارية، اعداد البرامج والحلقات بالتعاون مع الفريق التقني. دراسة كلفة هذه النشاطات ورفعها الى الإدارة للموافقة عليها قبل التنفيذ.
  - تنظيم وتسيق الدورات التدريبية: تأمين المتربين والإشراف على تحضيراتهم. الاهتمام بالمشاركين وتحضير اللوائح الاسمية لهم. اعداد الملفات و المطبوعات الضرورية لتوزيعها أثناء الدورات. تأمين الأمكنة والتجهيزات اللازمة.
  - متابعة وملاحقة الإنتاج كالملفات والنشرة الدورية: تسيق عمل الفريق المنتج. ملاحقة التصميم والطباعة، الخ.
  - اعداد التقارير المختصة بالنشاطات التدريبية وبالحلقات الاستشارية. تقييم أداء المتربين.
  - مواكبة المدير التنفيذي بما تتطلبه مصلحة النشاطات والمركز: المشاركة باللقاءات الخارجية، حضور الاجتماعات الإدارية، المشاركة بتقييم نشاطات وعمل المركز.

#### المؤهلات الشخصية لمسؤول البرامج:

- حائز على شهادة جامعية في العلوم الإنسانية أو العلوم الاجتماعية.
- خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريب وتنظيم الدورات التدريبية.
- ساهم في اعداد برامج تدريبية متنوعة.
- خبرة لا تقل عن سنتين في مجال العمل البلدي والتنمية المحلية.
- شارك سابقاً في برامج أو نشاطات في مجال العمل البلدي.
- خبرة في ادارة العمل الفريقي.
- جراءة وقدرة على التفاوض والإقناع والمطالبة.
- مهارة تواصل إنساني تم اختبارها مسبقاً.
- مهارات تعبير شفهي وكتابي باللغات العربية والأجنبية.

## ١- الفريق الاستشاري:

إنه فريق متعدد الاختصاص. يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة بالتنسيق مع المدير التنفيذي. يعمل هذا الفريق بإشراف المدير التنفيذي وبالتعاون معه ويتألف من الاختصاصات التالية:

- الحقوق والقوانين / خاصة ما يتعلق منها بالقوانين البلدية والعلاقة مع السلطات الحكومية المركزية.
- التنمية والعمل الاجتماعي.
- الإحصاء أو العنود الاجتماعية.
- الإعلام.
- الاتصالات الإلكترونية والمعلوماتية.
- التنظيم المدني والهندسة المعمارية، الطرقات والجسور، الخ
- البيئة والصحة العامة.
- التربية وتربية الراشدين.
- غيرها من الاختصاصات عند الحاجة.

يتم اختيار هذه الموارد من المنطقة التي يعمل ضمنها المركز. وليس لهم الصفة الوظيفية الدائمة إنما وفق الطلب. يتم التعاقد مع كل شخص على حدة وعلى النشاط المحدد بالمضمون والزمان والمكان والقيمة المالية المرصودة له عند انتهاء العمل المطلوب.

- يشارك الأخصائيون بتأليف المنفقات الإعلامية الإرشادية.
- يحاضرون في الندوات التي ينظمها المركز.
- ينتقلون إلى المناطق لتقديم الاستشارة لتبليديات عند الحاجة.
- يشاركون في الدورات التدريبية عند الحاجة.

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

٢- الفريق التدريبي: يتم اختيار المدربين من قبل المدير التنفيذي بالتعاون مع مسؤول البرامج وبعد موافقة مجلس الإدارة. يعمل هذا الفريق بالتنسيق المباشر مع مسؤول البرامج وتحت إشرافه. وهو كالفريق الاستشاري ليس له الصفة الوظيفية الدائمة. إنما يتم الإستعانة بخدماته عند الحاجة ووفق الطلب.

يمكن تنويع الخبراء المدربين لتأمين البدائل أو لإطلاق أكثر من حلقة تدريبية في ان معا إذا ما اقتضت الحاجة لذلك.

من الأفضل اختيار المدربين ليس فقط على اختصاصهم أو ما يحملونه من شهادات إنما أيضا على كفاءتهم التدريبية واطمئنانهم بالعمل البلدي وبالشان العام.

تحدد الاختصاصات عند تحديد أنويات التدريب ووضع البرامج.