

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

"تطوير أداء الخدمات الحكومية في لبنان"

اعداد

د. حسن عباس صالح

تم تقديم هذه الدراسة في ندوة:

"الادارة الحديثة في سوريا ولبنان"

كلية الاقتصاد في جامعة دمشق وكلية العلوم الاقتصادية وادارة الاعمال في الجامعة اللبنانية

دمشق ١٢-١٣ ايار ٢٠٠١

Dev/01/9

## المقدمة:

تسعى الحكومات في معظم الدول، للقيام بعملية إصلاحات، تطال إدارات الدولة عبر أساليب ومخططات وأدوات جديدة، بهدف رفع مستوى تقديم الخدمات الى المواطنين بفعالية وكفاية، وتكون اكثر استجابة لحاجاتهم، واكثر اهتماماً بضبط الإنفاق واستعداداً للمساءلة. لقد كان لثورة التكنولوجيا الهائلة اثر واسع في تواصل وتفاعل الدول والشعوب بعضها ببعض، بشكل سريع ونتج عن هذا التقدم أفكار ومفاهيم اقتصادية واجتماعية تطرق إليها الباحثون بدراساتهم تحت عنوان العولمة "Globalization". وبالرغم من ان الإدارة العامة في كل مكان تقوم بالإصلاحات الإدارية وتسعى باستمرار لتحسين الأداء الإداري، فان الحكومات، وبفعل الثورة التقنية ومفاهيم العولمة الحديثة، دُفعت إلى التفاعل وتبني الأفكار الإدارية الجديدة. كذلك فان النجاح المستمر الذي يحققه القطاع الخاص، بابتكار مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، حفز المختصين بالقطاع العام الى إمكانية تطبيقها في الإدارات العامة في كثير من دول العالم.

لقد قام لبنان، وكما في معظم الدول ومنذ بداية الستينات، بمجموعة من الإصلاحات الإدارية، كانت انعكاساً للنظريات الإدارية السائدة والتي كانت تركز على إصلاح الهيكلية الإدارية وإنشاء مؤسسات إدارية جديدة.

ان الحرب الأليمة التي عصفت بلبنان لفترة تجاوزت العقد من الزمن، وبفعل الاحتلال الإسرائيلي لجنوب لبنان والعدوان الدائم، أصابت مؤسسات وأفراد الإدارة العامة اللبنانية بالضعف والترهل. لقد كان لاتفاق الطائف الدور الأبرز بإتهاء الحرب اللبنانية والقيام بالعديد من الإصلاحات السياسية والإدارية، خاصة على صعيد توزيع السلطات وصلاحياتها. أما العامل الكبير الذي اثر ومازال يؤثر على نشاط الدولة بشكل عام فهو الوضع الاقتصادي، الذي تميز بالركود المتزايد منذ سنوات، ومن أهم أسباب هذا الركود، التزايد الهائل في عجز الموازنة، وارتفاع المديونية العامة. أن سوء أداء تقديم الخدمات العامة في السابق، أدى إلى وجود ضغوط سياسية وشعبية على الحكومات المتعاقبة، كي تعيد تأهيل الإدارات الحكومية، ومن ثم التركيز على نوعية وسرعة تقديم الخدمات الى المواطنين. أن المفهوم الجديد للمواطن والمجتمع دفع الحكومات بالتوجه لوجود نظام خدمات يعتمد على الكفاءة والفعالية والاقتصاد في استخدام الموارد، والتنوعية والاستمرار والمساءلة والشفافية والاستجابة السريعة لحاجات المواطنين، والصدق والاستقامة والوفاء لمبادئ العدالة وعدم التحيز وتحقيق الرفاهية لكافة أفراد المجتمع.

أن الوصول إلى هذا النظام، يتطلب القيام بعملية إصلاح وتنمية مستمرة على المستويات الإدارية كافة. لقد كانت أولى اهتمامات جميع الحكومات في العقد الماضي (التسعينات) هي القيام بعملية تأهيل وإصلاح وتنمية إدارية للإدارة العامة اللبنانية.

ان الإصلاحات الإدارية التي تبنتها العهود المتعاقبة، وعبر عقود من الزمن كانت ظرفية ومؤقتة، وتتعلق بمشاكل إدارية متعددة وبيروقراطية متصلبة وفساد إداري مستمر، أدى في معظم الأحيان إلى فشل هذه الإصلاحات<sup>1</sup>.

من هنا بدأت الدولة، ومن ضمن مناخ عالمي جديد وفشل المحاولات الإصلاحية السابقة، بالعمل لإصلاح وتحديث الإدارة تحت عناوين الإصلاح الإداري "Administrative Reform" أو إعادة هندسة الإدارة أو "الهندرة" "Reengineering" أو إعادة الابتكار "Reinventing" واستخدام أدوات جديدة<sup>2</sup> (نظام الجودة الشاملة "Total Quality Management (TQM)، الإدارة بالأهداف "Management by Objectives (MBO)"<sup>3</sup> وذلك بهدف تعزيز إمكانية قيام نظام خدمات وفق مفاهيم جديدة يرتكز على النوعية "Quality" والاستجابة "Responsiveness" والفعالية "Effectiveness" والكفاءة "Efficiency". لقد بدأ لبنان هذه التجربة منذ تشكيل حكومة الرئيس الحريري الأولى عام ١٩٩٣، كجزء من خطة النهوض ١٩٩٣-٢٠٠٢ التي تبنتها الحكومة في تلك الفترة، وبدأ الحصول على الهبات والقروض من الدول والمؤسسات المالية الإقليمية والدولية لدعم تأهيل وتحديث الإدارة العامة اللبنانية.

#### محتويات الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة إلى الأقسام التالية:

- القسم الأول: الإطار العام للدراسة: يستعرض مشكلة الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، والمنهج الذي تتبعه.
- القسم الثاني: تطوير الخدمات الحكومية: ويتضمن : مفهوم وأدوات الإصلاح الإداري، مراحل وتطور الإصلاح الإداري في لبنان، عناصر تطوير الخدمات الحكومية وأهميتها والمنظمات والدول التي تدعم ذلك.
- القسم الثالث: عوائق نجاح تطوير الخدمات الحكومية، ويتم التركيز على المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للإدارات العامة.

---

شددت معظم الإصلاحات على محاربة الفساد (حركات التطوير) وبناء الهيكلية الإدارية كما حصل عام ١٩٥٩ بإنشاء مجلس الخدمة المدنية وهيئة التفتيش المركزي.

<sup>1</sup>See, for example, Kamensky, John M. (1996). Role of the "Reinventing Government Movement in Federal Management Reform." Public Administration Review. 56(May/June):247-255. McGowan, Robert P. (1995). "Total Quality Management: Lessons from Business & Government." Public Productivity & Management Review. 18(No. 4):421-431.

<sup>2</sup>تسمى "الهندرة" إلى تغيير وإعادة هندسة العملية الإدارية، بهدف تقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور. أما إدارة الجودة الشاملة، فههدف إلى تقديم الخدمة الممتازة (الجودة) إلى الجمهور، بأفضل السبل المتاحة. أخيراً، تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحديد أهداف مختارة تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

- القسم الرابع: وسائل نجاح تطوير الخدمات الحكومية، ويقدم اقتراحات تطبيقية لنجاح ذلك.

## القسم الأول

يتضمن هذا الفصل على النقاط التالية: مشكلة الدراسة، اهداف الدراسة، اهمية الدراسة، ومنهج الدراسة.

### مشكلة وأهداف الدراسة:

رغم الإصلاحات العديدة التي قامت بها الدولة لتحسين أداء الخدمات الحكومية، فإن نجاح تطويرها، يظل محدوداً، كما الإصلاحات في العديد من دول العالم.<sup>1</sup> تكمن المشكلة الأساسية في هذه الدراسة حول صعوبة تحقيق الاهداف الموضوعية لتحديث وتطوير نظام الخدمات العامة الذي يعتمد على الكفاءة والفعالية والاستجابة، كما سعت وتسعى اليها الحكومات المتعاقبة، وذلك للعديد من الاسباب سيتم تشخيصها وتحليلها.

تهدف هذه الدراسة إلى عرض وتحليل مدى تطبيق أهداف الإصلاح الإداري خلال العقد الماضي، ومدى انعكاس ذلك على رفع مستوى تقديم الخدمات إلى المواطنين. ان الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية هما عمليتا تطوير مستمرتان لإدارات ومؤسسات الدولة، بهدف تحقيق أعلى قدر من الخدمة الجيدة للمواطنين، واستجابة سريعة لمتطلباتهم. لقد قامت الدولة بمجموعة من الخطوات العملية لتأهيل وتطوير أداء الإدارة في مجموعة من إدارات الدولة ومؤسساتها. وبذلك يمكن تحديد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة كما يلي:

١. مدى مساهمة الإصلاحات الإدارية التي تمت في تقديم الخدمات إلى المواطنين بكفاءة وفعالية.

٢. مدى مساهمة الإصلاحات الإدارية التي تمت في الاستجابة السريعة لحاجات المواطنين.

٣. مدى نجاح الإصلاحات الإدارية وقبولها من الإدارات بكافة مستوياتها.

٤. مدى التأثيرات السلبية للإصلاحات الإدارية على الأعمال الإدارية وبالتالي على تقديم الخدمات إلى المواطنين.

٥. مدى الاستفادة من تجارب عالمية أخرى بهدف تعزيز تقديم الخدمات إلى المواطنين والاستجابة السريعة لحاجاتهم.

---

<sup>1</sup> See Gerald Caiden (1991). Administrative Reform Comes to Age. NY: DC Gruyter.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها:

١. تقدم مراجعة عامة للخطوات التي قامت بها الحكومة، لتطوير أداء الخدمات الحكومية في العقد الأخير من القرن الماضي وحتى أيامنا هذه (١٩٩٣-٢٠٠١).
٢. تناقش العوامل التي تعيق نجاح الخطوات الحكومية في الإصلاح وتطوير أداء الخدمات الحكومية.
٣. تقدم بعض الاقتراحات والتجارب التي تساعد على نجاح أدوات تطوير أداء الخدمات الحكومية.

## منهج الدراسة:

اعتمد منهج هذه الدراسة، الأسلوب الوصفي والتحليلي للمراجعات الأدبية والتجارب المتعلقة بالإصلاح الإداري، للتعرف على الإجراءات التي اتخذت لتطوير أداء الخدمات الحكومية. مستنداً على مراجعة مكتبية للمعلومات والإحصاءات والتقارير المتوفرة وتنظيمها لتسليط الضوء على تجارب الآخرين، والعوائق التي تواجه هذه الإجراءات، والسبل الكفيلة لنجاحها.

## الفصل الثاني

يحتوي الفصل الثاني من هذه الدراسة على تحديد معنى الإصلاح الإداري، تجارب الإصلاح الإداري، والإصلاحات الإدارية الجديدة التي اتخذتها الحكومة بهدف تطوير أداء الخدمات الحكومية. تعريف الإصلاح الإداري:

هناك تعاريف عديدة تم تداولها بين الباحثين والعاملين في هذا الميدان. وكما أشير سابقاً، فإن مفهوم الإصلاح الإداري اخذ مجموعة من العبارات المختلفة، لكنها هدفت جميعها إلى رفع مستوى الأداء بطرق مختلفة. يشير (Hammergren, 1983) بان الإصلاح الإداري هو تغيير منتظم في الهيكلية والعملية الإدارية، بهدف القيام بتحسينات في النتائج أو "المخرجات الإدارية (Output)"<sup>١</sup>. والتنمية الإدارية هي مفهوم مرادف للإصلاح الإداري يشدد على تنمية الموارد البشرية والتطوير الإداري.<sup>٢</sup> ضمن هذا السياق، تبنت وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية<sup>٣</sup> التعريف التالي:

<sup>١</sup>Hammergren, Linn A. (1983). Development & the Politics of Administrative reform: Lessons from Latin America. Colorado, USA: West view Press.

<sup>٢</sup> انظر عبد المعطي محمد عساف (١٩٨٠). "آراء في التطوير الإداري". المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. (العدد ٣): ؛ السليم (١٩٨٥). ص ١٧٣.

<sup>٣</sup> أنشئت وزارة الإصلاح الإداري عام ١٩٧٣، وعدل اسمها عام ٢٠٠٠، لتصبح وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية.

"الإصلاح الإداري حركة مبرمجة وهادفة إلى تغيير جوهرى في الرؤى ومنهجية ومفاهيم وسلوكيات وعمل المولجين بإدارة شؤون القطاع العام، بهدف تطوير الدولة وانطلاقها بأعلى كفاءة وفعالية وإنتاجية ممكنة، لتأمين مناخ عام يسمح بإطلاق الطاقات لمزيد من التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، ضمن الأهداف التي ترسمها الدولة لتحقيق أعلى قدر من خدمة كفؤة للمواطنين واستجابة سريعة لمتطلباتهم"<sup>١</sup>. وبذلك فان مفهوم الإصلاح الإداري، الذي تبنته وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية يركز على إعادة هندسة الإدارة، او إعادة التصميم للعملية الإدارية لتؤدي أعلى قدر من الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين.<sup>٢</sup> وان الإدارة المنشودة "يجب ان تكون حديثة ومصغرة وفاعلة واقتصادية وقادرة على الاستجابة لحاجات المواطنين."<sup>٣</sup> إذ ان عصر الهيكليات الكبرى قد انقضى، وان الإدارات العامة في العالم، اليوم تبني هيكليتها في ظل فلسفة تقديم الخدمات، بأداء يتسم بالكفاية والفعالية والاستجابة إلى حاجات المواطنين.

**الضغوط من اجل الإصلاح.**

- لقد تزايد اهتمام الحكومة، وكما الحكومات الاخرى، بتطوير تقديم الخدمات الحكومية التي تمتاز بالفاعلية والاستجابة. أما ضغوط التحول إلى هذه السياسات فتعود للأسباب التالية:
١. ازدياد عجز موازنة الدولة اللبنانية، وبالتالي الدين العام، وما ينتج عنهما من حجم كبير لخدمة ذلك الدين.
  ٢. الإنفاق المتزايد للحكومة على القطاع العام، وعدم ظهور تطور فعلي في أداء الخدمات الحكومية، وبالشكل المطلوب، والمترافق لتزايد النفقات.
  ٣. التطور التقني الهائل، وطرق استخدام المعلومات، دفع بإعادة النظر بالهيكليات التنظيمية السائدة
  ٤. الفساد المستشري في الإدارة العامة، والذي انعكس سلباً على تقديم الخدمات إلى المواطن، وفقاً لمبادئ الاستجابة والفعالية والكفاية.

<sup>١</sup> وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الخطة المرحلية للإصلاح الإداري، ١٩٩٦-١٩٩٧.

<sup>٢</sup> See, for example, Arie Halachmi & Geert Bouckaert (1995). "Reengineering in Public sector." International review of Administrative Sciences. 61 (No. 3):323-327; Arie Halachmi (1995). "Reengineering and Public Management: Some Issues & Considerations." International review of Administrative Sciences. 61 (No. 3):329-341.

<sup>٣</sup> مرهج، بشارة (١٩٩٧). الكلمة التي ألقاها عند تفقد رئيس مجلس الوزراء رفيق الحريري وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، جريدة النهار، ٨٢ آذار ١٩٩٧، ص. ٨.

٥. المحيط العالمي والتغيرات السياسية والاقتصادية، وما يرافق ذلك من تأثير على الإدارة العامة<sup>١</sup>.

٦. الشروط التي تضعها المؤسسات والدول المانحة

### عملية الإصلاح الإداري

ان عملية الإصلاح الإداري ليست اتخاذ قرار للقيام بإجراءات معينة في فترة زمنية محددة، كما كان يحصل في الماضي، بل العكس، وكما يشير إلى ذلك العديد من المسؤولين في الدولة، بأنها مسار طويل ممتد في الزمن، ويتطلب تخطيطاً وجهداً وإرادة واعية، وتعاوناً بين مختلف مؤسسات الدولة، للوصول إلى بناء الدولة الحديثة<sup>٢</sup>.

ان هذا المسار الطويل، ينقسم إلى مسارين متكاملين: الأول، يتضمن الأهداف القصيرة المدى، ويهدف إلى إعادة تأهيل الحاجات المادية للإدارات والمؤسسات العامة (تأمين الحد الأدنى من المباني والتجهيزات والعناصر البشرية) لتتمكن من القيام بمهامها، وتقديم الخدمات المطلوبة إلى المواطنين في حدها الأدنى. أما الهدف الثاني، فهو الأهداف المتوسطة والطويلة المدى، وهي الحركة المستمرة التي تهدف إلى تغيير جوهري في الهيكليات والتشريع والتنظيم، وشروط الخدمة العامة لبناء دولة عصرية<sup>٣</sup>. يوجز جدول (١) عملية الإصلاح الإداري بتحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة.

لقد أنجزت الحكومة الهدف الأول إلى حد ما، وذلك بإعادة تأهيل ما كان سائداً وما دمرته الحرب من أبنية وتجهيزات وعناصر بشرية. وبدأت العمل ضمن المسار الطويل الذي يهدف إلى بناء الإدارة العامة الحديثة. وفي هذا الإطار، فقد تبنت وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية في الحكومات المتعاقبة مجموعة من الأهداف الرئيسية لعملية الإصلاح الإداري. أما أهم هذه الأهداف فهي:

- وضع هيكلية إدارية حديثة لكل إدارة ومؤسسة عامة، وذلك للتخلص من الإجراءات المعقدة وازدواجية المهام والصلاحيات.

- تطوير الموارد البشرية، بحيث يتم إعادة تأهيل وتدريب وتطوير موظفي الإدارات والمؤسسات العامة، واستخدام مختلف الطرق والأساليب العصرية، لاختيار المرشحين للدخول إلى الإدارات العامة، وتصنيف وتوصيف الوظائف وتقييم الأداء. كذلك تتضمن الخطة إعادة النظر

<sup>١</sup> سكرتارية الكومنولث (١٩٩٥). من المشكلة إلى الحل: استراتيجية الإصلاح في دول الكومنولث. لندن: سكرتارية الكومنولث. ترجمة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري. ص ٣-٥.

<sup>٢</sup> انظر كلمة الوزير عصام نعمان في افتتاح المؤتمر العلمي "Citec 2000" جريدة السفير، ٣٠/١/١٩٩٩، ص ١٠. وكلمة الوزير فؤاد السنيورة في محاضرة تحت عنوان "نحو إدارة حديثة" في مدينة صيدا. جريدة السفير، ١٩٩٦/٠٤/١.

<sup>٣</sup> مرهج، بشارة (١٩٩٧). الكلمة التي ألقاها عند تفقد رئيس مجلس الوزراء رفيق الحريري وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، جريدة النهار، ٨٢ آذار ١٩٩٧، ص ٨.

في مستويات الرواتب، التي تساعد على تحفيز الأفراد في الإدارات القيام بأعمالهم وفقا لمبادئ  
الفعالية والكفاية ووسيلة للحد من الفساد القائم في الإدارات العامة.

- إدخال المعلوماتية، واستخدام المعلومات، بهدف تحديث الإدارة، والتي ستعكس على  
تبسيط الإجراءات واختصارها. ويتطلب ذلك تزويد الإدارات العامة بالتقنيات الحديثة، وتوفير

### جدول ( ١ ) عملية الإصلاح الإداري

الأهداف القصيرة:	اما أهم ما تم تنفيذه
-إعادة تأهيل الإدارات العامة بالحد الأدنى (مباني، تجهيزات، عناصر بشرية)	-معظم الأهداف القصيرة
<b>الأهداف المتوسطة والطويلة:</b>	-سلسلة الرتب والرواتب لموظفي الإدارات العامة
-وضع هيكلية إدارية حديثة لكل إدارة ومؤسسة عامة، وذلك للتخلص من الإجراءات المعقدة وازدواجية المهام والصلاحيات.	-مكثنة العديد من الإدارات العامة، -تدريب العناصر البشرية عليها.
-تطوير الموارد البشرية:	-الأهداف الأساسية التي لم تنفذ:
*إعادة تأهيل وتدريب وتطوير موظفي الإدارات العامة	-الهيكلة الإدارية
* استخدام مختلف الطرق والأساليب العصرية، لاختيار المرشحين للدخول إلى الإدارات العامة،	-اللامركزية
*تصنيف وتوصيف الوظائف وتقييم الأداء	-تصنيف وتوصيف الوظائف
*إعادة النظر في مستويات الرواتب، التي تساعد على تحفيز الأفراد في الإدارات القيام بأعمالهم	-تقييم الأداء
-إدخال المعلوماتية، واستخدام المعلومات، بهدف تحديث الإدارة والتي ستعكس على تبسيط الإجراءات واختصاره	
-رفع مستوى الخدمات الى المواطنين والاستجابة السريعة لحاجاتهم.	
-تدعيم اللامركزية وتطوير الإدارات المحلية.	
-احتاجت هذه الخطة بحدود ١٢٠ مليون دولار لتنفيذها.	
- تنفيذ هذه الخطة شمل بشكل أولي أربع وزارات هي: الداخلية، التربية، الاقتصاد، والعدل وبمجموعة من المؤسسات الأخرى.	
<b>مشاريع أخرى:</b>	
تضمنت تقنيات المعلوماتية، وبرامج إصلاحية، لها علاقة بإعادة النظر في الهيكليات، التصنيف والتوصيف، دليل المواطن للخدمات العامة، أنظمة المحاسبة وضبط المصاريف والموازنة، والذي تم تنفيذه بالتعاون مع وزارة المالية.	



- برامج التدريب المتطورة، التي تساعد على إعداد العنصر البشري المؤهل للقيام بأعمال المعلوماتية المطلوبة.
  - رفع مستوى الخدمات الى المواطنين والاستجابة السريعة لحاجاتهم.
  - تدعيم اللامركزية وتطوير الإدارات المحلية.<sup>1</sup>
- احتاجت هذه الخطة بحدود ١٢٠ مليون دولار لتنفيذها<sup>2</sup>. يشير جدول رقم (١) إلى مصادر التمويل المتعددة لتنفيذ فهي<sup>3</sup>:
- جدول (٢). مصادر التمويل المتعددة لتنفيذ خطة الإصلاح الإداري ١٩٩٦-١٩٩٧.

المصدر	قرض او هبة	النسبة المئوية
البنك الدولي	قرض	١٧ %
الصندوق العربي	قرض	١٧ %
الاتحاد الأوروبي	هبة	٣٥ %
هيئات مختلفة (اليابان)	هبة	٥ %
حصة الدولة		١٧ %
تمويل مرتقب		١٠ %

أما تنفيذ هذه الخطة فشمّل بشكل أولي، أربع وزارات هي: الداخلية، التربية، الاقتصاد، والعدل<sup>4</sup>. يشير جدول (٣) إلى المشروع الإصلاحية والمسؤولية القيادية لتنفيذ ذلك.

جدول (٣). المشروع الإصلاحية والمسؤولية القيادية.

المشروع الإصلاحية	المسؤولية القيادية
ممكنة تسجيل السيارات وفحصها والذي يساعد تقدم الخدمة إلى المواطن بفعالية وكفاية.	وزارة الداخلية
مخطط عام للمعلوماتية، تسجيل الطلاب ونظام إدارة المعلومات وإعداد الامتحانات، وإحصاء المدرسين كافة.	وزارة التربية الوطنية
خدمات استشارية لمراجعة قوانين التجارة وتسهيل النشاطات التجارية، وإنشاء مركز معلومات تجارية Online	وزارة الاقتصاد والتجارة
تجهيزات لدايرة المعلوماتية، مخطط عام للمعلوماتية، استخدام نظم كمبيوتر في السجل التجاري ومكنة خدمات أخرى.	وزارة العدل

<sup>1</sup> انظر الخطة المحلية للإصلاح الإداري ١٩٩٦-١٩٩٧، وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

<sup>2</sup> انظر مقابلة مع وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، صحيفة السفير، ١٠/٣١/١٩٩٦، ص. ٧.

<sup>3</sup> المصدر نفسه.

<sup>4</sup> انظر إلى منشورات وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، مشاريع متخصصة لدعم وزارات معينة تابعة إلى خطة الإصلاح الإداري ١٩٩٦-١٩٩٧.

لابد من الإشارة، بأنه وفقاً لتوزيع الأموال المرتقبة (١٠٧ مليون دولار) لتنفيذ الخطة الإصلاحية، نالت النفقات الاستشارية (دراسات) الحصة الأكبر من البرنامج، وهي بحدود ٣٧% من مجموع الأموال (انظر جدول رقم (٤)). نستنتج من ذلك، بأن النسبة الأكبر من أموال الإصلاح الإداري تذهب إلى المستشارين.

جدول (٤). توزيع النفقات وفقاً للبرامج (%).

البرامج	النسبة المئوية (%)
تجهيزات المكينة	١٨,٦١
مفروشات	٣,٤٥
عربات (سيارات)	٢١,٧٧
تدريب	١٨,٨١
خدمات استشارية	٣٧,٣٦

هناك أيضاً مشاريع عديدة، ستستفيد منها إدارات الدولة المختلفة، والتي تضمن تقنيات المعلوماتية، وبرامج إصلاحية، لها علاقة بإعادة النظر في الهيكليات، التصنيف والتوصيف، دليل المواطن للخدمات العامة، أنظمة المحاسبة وضبط المصاريف والموازنة، والذي تم تنفيذه بالتعاون مع وزارة المالية. أما أهم ما تم تنفيذه فهو سلسلة الرتب والرواتب لموظفي الإدارات العامة، مكينة العديد من الإدارات العامة، وتدريب العناصر البشرية عليها. أما موضوع الهيكلية الإدارية واللامركزية فما زالت عالقة حتى اليوم.

**وزارة المالية:** تعتبر وزارة المالية من الوزارات الأساسية التي دخلت الإصلاح الإداري من بابه الواسع، وذلك بدعم من دول ومؤسسات مالية إقليمية ودولية، بهدف تنفيذ برامج تتعلق بالتحديث الإداري. فقد استعانت الوزارة بخبراء من المؤسسات الدولية ومن بعض موظفي الوزارة، وشكلت فرق عمل متخصصة، تتميز بكفاءات عالية "الضخ دم جديد وبث روح التغيير في الإدارة المالية". بدأت الوزارة بإعادة تكوين بنية الوزارة الإدارية والتقنية والبشرية، ولجأت إلى إعادة تأهيل وتدريب موظفيها، حتى تمكنت وخلال فترة قصيرة (ثلاث سنوات) من تحقيق أسس الإدارة المالية الحديثة.<sup>١</sup> وقد أدخلت الوزارة أساليب تقنية ومتطورة، لها علاقة بتحضير الموازنة والتصميم المحاسبي والضرائب والشؤون العقارية والجمارك.

<sup>١</sup> انظر إلى كلمة الوزير فواد السنيورة حول "تجربة وزارة المال في الإصلاح." ورشة عمل الإصلاح الإداري، وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، ١٩٩٦. انظر الصحف اللبنانية في ١٢/٦/١٩٩٦.

جدول (٥) الاصلاحات الاساسية في وزارة المالية

<p><u>العقبات:</u> المقاومة التي يتعرض لها المشروع من قبل الموظفين المعنيين. الجو السائد في الوزارة، كما الإدارة العامة ككل، والتي يصعب تغييرها "بين ليلة وضحاها"، وخاصة على صعيد الهيكلة الإدارية.</p>	<p>المشروع مع الحكومة الكندية: يتضمن البرنامج: تقديم الخدمة إلى المواطن بسرعة جمع المعلومات المتعلقة بالضريبة زيادة الكفاية في تحصيل الإيرادات الحد من الفساد. إعادة هندسة العملية الإدارية المطلوبة <u>خطوات اصلاحية اخرى:</u> أنظمة تقنية لتبسيط المعاملات الإدارية في الدوائر الجمركية استخدام المكتبة في تخلص المعاملات الجمركية والتي ستزيل معظم المعوقات الإدارية التي كان يشكو منها المكلف.</p>
---	--

جدول (٦) الورقة الاصلاحية عام ١٩٩٧.

<p>○ وقف التوظيف الى حد ما ○ وقف امتيازات بعض الموظفين ○ وضع هيكلة جديدة لمجلس الخدمة المدنية ○ ودمج بعض المجالس مع مجلس الإنماء والأعمال.  اما اهم الصعوبات: ○ عدم وجود آلية تنفيذية ○ متابعة مستمرة</p>	<p>○ المعالجات على صعيد الدين العام ○ عصر النفقات ○ زيادة الواردات. ○ المعالجات الإدارية  (١) إعادة النظر في الهيكلة العامة للدولة باتجاه اختصار حجمها (٢) تفعيل أجهزة الرقابة من خلال إعادة النظر بتنظيمها؛ (٣) إعادة النظر بقانون الموظفين وتطويره وتحديثه، لجعله يتناسب مع المتطلبات الحديثة للوظيفة العامة؛ (٤) وقف التوظيف بكافة أشكاله، (٥) وقف توسيع الملاكات في جميع الإدارات العامة (٦) بإيقاف بعض التعويضات والامتيازات التي يحصل عليها بعض الموظفين.</p>
---	---

وفي هذا الإطار، قدمت الحكومة الكندية هبة مخصصة لإصلاح النظام الضرائبي يركز على "برنامج" يساعد على تقديم الخدمة إلى المواطن بسرعة، وجمع المعلومات المتعلقة بالضريبة وزيادة الكفاية في تحصيل الإيرادات والحد من الفساد. أما مستلزمات المشروع فكانت إعادة هندسة العملية الإدارية المطلوبة، بعد تعيين فريقين متخصصين بالعملية الإدارية والمكننة. يشير جدول (٥) إلى الإصلاحات الأساسية في وزارة المالية.

لقد تعرض تطبيق هذا النظام لعقبات كان لا بد منها، وأهمها، المقاومة التي تعرض لها المشروع من قبل الموظفين المعنيين، والجو السائد في الوزارة، كما الإدارة العامة ككل، والتي يصعب تغييرها "بين ليلة وضحاها"، وخاصة على صعيد الهيكلية الإدارية. وكخطوة إصلاحية كبيرة فقد تبنت الوزارة أنظمة تقنية لتبسيط المعاملات الإدارية في الدوائر الجمركية، واستخدام المكننة في تخليص المعاملات الجمركية، والتي ستزيل معظم المعوقات الإدارية التي كان يشكو منها المكلف.<sup>١</sup>

يقال بان حدة الإصلاحات الإدارية تشد ابان الأزمات.<sup>٢</sup> وهذا ما حصل فعلاً، عندما تبني أركان الدولة اللبنانية، مجموعة من التوجهات الإصلاحية، لمعالجة الوضع الاقتصادي والمالي والإداري تحت عنوان "الورقة الإصلاحية"<sup>٣</sup> (انظر جدول (٦)). اما أهم ما تضمنته هذه الورقة فهي: المعالجات الإدارية، المعالجات على صعيد الدين العام، عصر النفقات، ووسائل زيادة الواردات.

في ما يهم المعالجات الإدارية، تشدد الورقة على: (١) إعادة النظر في الهيكلية العامة للدولة باتجاه اختصار حجمها؛ (٢) تفعيل أجهزة الرقابة من خلال إعادة النظر بتنظيمها؛ (٣) إعادة النظر بقانون الموظفين وتطويره وتحديثه، لجعله يتناسب مع المتطلبات الحديثة للوظيفة العامة؛ (٤) وقف التوظيف بكافة أشكاله، ووقف توسيع الملاكات في جميع الإدارات العامة؛ اتخاذ إجراءات تتعلق بإيقاف بعض التعويضات والامتيازات التي يحصل عليها بعض الموظفين.

تمتاز هذه الإجراءات، بأنها توجهات كبرى تتوافق والتوجهات الإصلاحية العامة، والتي تهدف إلى تحسين تقديم الخدمة العامة إلى الجمهور وتعطيها دفعا إلى الأمام. لكن هذه التوجهات تتطلب آلية تنفيذية ومتابعة مستمرة. لذلك فان الأساس لأي قرار: هو التنفيذ. اما أهم ما تم تنفيذه: وقف التوظيف<sup>٤</sup> وبعض امتيازات بعض الموظفين ووضع هيكلية جديدة لمجلس الخدمة المدنية، ودمج بعض المجالس مع مجلس الإنماء والأعمار. اما الإصلاحات المتعلقة بالهيكلية الإدارية فهي عملية طويلة بحاجة إلى وقت وجهد وعزيمة.

<sup>١</sup> انظر صحيفة النهار، ٢٤ نيسان ٢٠٠١. ص ٦.

<sup>٢</sup> Caiden, Gerald (1969). Administrative reform. Harmondsworth: Penguin.

<sup>٣</sup> انظر اصحف اللبنانية (النهار، السفير ...) بتاريخ ٢٦/١١/١٩٩٧.

<sup>٤</sup> أشار رئيس المجلس البياني بان قرارات وقف التوظيف قد انتهكت من بعض المؤسسات العامة. انظر الصحف اللبنانية تاريخ ٢٠٠١/٥/٣.

## عناصر تطوير الخدمات الحكومية:

لقد أعطت الحكومات المتعاقبة حيزاً هاماً لهدف الإدارة العامة الأساسي "خدمة المواطن". ولذا فقد شددت وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، على أهمية تطوير علاقة جديدة وجوهرية بالمواطنين وفقاً لمبادئ الفعالية والكفاية والاستجابة والشفافية. أما عناصر تطوير الخدمات الحكومية فهي:

- تبسيط الإجراءات وإصدار المنشورات التي تساعد المواطن على معرفة الخطوات الإجرائية لأية معاملة يريد القيام بها، والفترة الزمنية لتنفيذها.
- حصول المواطن على الخدمة المطلوبة، من موقع واحد، بدل من مراكز مختلفة، وفتح مراكز جديدة تناسب وحجم الجمهور ومكان الإقامة.
- توفير العنصر البشري المؤهل، واستخدام الأساليب المناسبة في مواقع أداء الخدمات الحكومية.
- فتح مكاتب لتلقي مراجعات المواطنين وشكواهم حول مستوى أداء الخدمات الحكومية.
- تطوير البناء الإداري بما يتناسب وراحة العاملين والمتعاملين.
- تحديد ساعات العمل بشكل مرن (نظام الفريكين) للمواقع ذات الاتصال الواسع بالجمهور.
- فتح مكاتب لاستقبال المواطنين، وإرشادهم، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة لمعاملاتهم.
- وضع معدلات لجودة الخدمات العامة، والالتزام بهذه المعدلات.
- استخدام تقنيات المعلومات، التي تساعد على تأمين الخدمة للمواطن بمستوى عالٍ من الجودة والسرعة.
- مكافحة الفساد بأشكاله كافة وتدعيم الثقة بين المواطن والدولة.

## الإجراءات القانونية للتنفيذ:

لقد أعطت الحكومة أهمية اتخاذ الإجراءات القانونية، لتنفيذ توصيات وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، فيما يتعلق بتطوير الخدمات الحكومية. أما أهم هذه الإجراءات فهي:

تبسيط الإجراءات: لقد أعطت التشريعات أهمية لتقديم الخدمة إلى المواطن من خلال تبسيط الإجراءات، والتي شددت على تحسين أساليب العمل الإداري، واختصار المعاملات وتبسيطها، وتحديد المهل الواجب إنجازها.<sup>1</sup> وكما يحصل في معظم الأحوال، فإن هذه التشريعات لم تنفذ أو تعدل منذ إصدارها. هذا ما دفع بالحكومة ١٩٩٦ لتقديم مجموعة من المقترحات تركز على إعادة هندسة طريقة العمل، لجعلها أبسط وأسهل وتحديد مهل إنجاز الخدمة ذات العلاقة بالجمهور.

<sup>1</sup> المادة ٤ من المرسوم الاشتراعي رقم ٥٩/١١١ (تنظيم الإدارات العامة) والمادة ٢٠ من المرسوم الاشتراعي ٥٩/١١٥ (إنشاء التفويض المركزي).

ان تنفيذ السياسات هي من المهام الشاقة في الإدارة العامة بشكل عام، لان التنفيذ بحاجة إلى عناصر بشرية كفؤة وذهنية منفتحة وتعاون بين الأفراد والإدارات المختلفة. لذلك فان هناك مجموعة من المعوقات لتنفيذ تبسيط الإجراءات وأهمها: (١) تعدد النصوص القانونية والتنظيمية وتضاربها وغموضها؛ (٢) المركزية الشديدة في اتخاذ القرار؛ (٣) ضعف الرقابة التسلسلية من الرؤساء على الموظفين التنفيذيين؛ (٤) الثقافة السائدة في الإدارة العامة اللبنانية (كما كل الإدارات العامة في الدول النامية) والمفاهيم المغلوطة حول الخدمة العامة؛ (٥) المنافع والمكاسب التي يحصل عليها الكثير من الموظفين، وفي جميع المستويات الإدارية لقاء تعقيدات الإجراءات؛ (٦) عدم استخدام نظم المعلوماتية بالشكل الواسع، والتي تساعد على الإسراع بإنجاز المعاملات. مكاتب الاستقبال: تبنت الحكومة عام ١٩٩٦ فتح مكاتب استقبال لأصحاب العلاقة لإرشادهم وتزويدهم بالمعاملات المطلوبة لمعاملتهم، في تسعة مرافق<sup>١</sup>. إلا ان التحقيقات الميدانية أظهرت نتائج مغايرة. وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- عدم وجود إقبال كاف من المواطنين لاستخدام هذه المكاتب.
  - صعوبة جمع المعلومات بسبب تردد الإدارات المعنية بتأمين ذلك.
  - استخدام موظفين غير ملائمين وصعوبة نقل موظفين أصحاب كفاءة.
  - النقص في ابسط أنواع المتابعة لصيانة الأجهزة التقنية وتزويدها بما هو مطلوب.
  - افتقار المكتب إلى الفاعلية المطلوبة بسبب عدم تحديث هذه المعلومات بشكل دائم.<sup>٢</sup>
- أما العوامل التي أدت إلى عدم الوصول إلى الفاعلية المرجوة والجدية الملموسة فهي: (١) اعتياد المواطن على "التوسط" لدى الموظف، عبر استرضائه، للقيام بالخدمة المطلوبة؛ (٢) استخدام مكاتب وتجهيزات غير ملائمة، وعدم وجود العنصر البشري الكفؤ؛ (٣) عدم وجود رغبة في الهرم الإداري لتنفيذ هذه السياسات لان ذلك يقضي على الرشاوى والإكراميات؛ (٤) عدم تزويد مخططات سير المعاملات ومراحلها ومهل إنجازها.<sup>٣</sup>

هناك نية لإنشاء مكتب استقبال مركزي، يهتم بتزويد المعلومات، حول كافة الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة في لبنان. ويفترض ان يدير المكتب عدد من الموظفين المدربين المزودين بمجموعة من أجهزة الكمبيوتر والتقنيات الأخرى التي تساعد المواطن الحصول على المعلومات المطلوبة.

<sup>١</sup> أما هذه المرافق فهي: الجامعة اللبنانية، المديرية العامة للتنظيم المدني، وزارات الاقتصاد والزراعة والسياحة والعمل والشؤون الاجتماعية والاتصالات والصناعة.

<sup>٢</sup> انظر صحيفة النهار، ٢٧ نيسان ٢٠٠١، ص. ٥.

<sup>٣</sup> انظر نفس المصدر.

مكتب الشكاوى: أنشئ في معظم الإدارات العامة صندوق لمراجعات وشكاوى المواطنين، وهدفه الاستماع إلى مشاكل المواطنين حول تقديم الخدمات العامة. لقد ازدادت أهمية هذا المكتب بعدما أطلق رئيس الجمهورية مكتب الشكاوى في القصر الجمهوري، كصلة وصل مباشرة بين المواطن والمسؤول، لمعالجة العقبات التي تعيق في تقديم الخدمات إلى المواطنين وفقا للأنظمة والقوانين النافذة.<sup>1</sup> أما المقترحات التي لم تأخذ حيز التنفيذ فهي:

نظام خدمة الشباك الواحد: يتطلب ذلك إعادة هندسة الخدمات الحكومية التي تقدمها إلى المواطن بحيث تركز على الأهداف، بدلا من طريقة العمل، والتي تمكن المواطن الحصول على خدمة عامة او أكثر في مكان واحد. وبذلك يتم تقديم كافة الإفادات والرخص والتأشيرات والمستندات التي تساعد المؤسسات الخاصة والأفراد دون تدخل لأجهزة الدولة في تفاصيل غير مجدية بل مضرّة.

ويمكن إنشاء مركز الخدمات العامة، الذي تشترك فيه جميع الوزارات لتقديم الخدمات. أما حسنات هذا المركز فهي: (١) تقديم جميع خدمات الدولة من مركز واحد؛ (٢) القدرة على تقييم الخدمات بشكل ايسر؛ (٣) القدرة على تقييم أداء الموظف بشكل يمكن متابعته ومحاسبته؛ (٤) توفير الخدمات التي تتلاءم وأوقات المواطن؛ (٥) تقديم الخدمات إلى المعاقين.<sup>٢</sup>

### وسائل أخرى لتقديم الخدمات

هناك برامج وأدوات أخرى بدأت الحكومة القيام بها، وهي وسائل حديثة لتقديم الخدمات إلى الجمهور.

الخصخصة: يعتقد البعض بأن إحدى إستراتيجيات الإصلاح الإداري الفاعلة هو تصغير حجم الدولة، وتخفيف العبء الملقى عليها في تقديم الخدمات الأساسية، وتحويل بعض او معظم نشاطاتها إلى القطاع الخاص، من خلال برنامج الخصخصة<sup>٣</sup> تبنت الحكومة تطبيق مفهوم الخصخصة ( نموذج البنك الدولي وصندوق النقد الدولي إلى الدول النامية) كجزء من سياساتها الرامية إلى إصلاح الأوضاع الاقتصادية، وحصر العجز القائم في الموازنة العامة، والحد من تنامي الدين العام.<sup>٤</sup> أما المؤسسات العامة المقترحة للخصخصة فهي مؤسسات استثمارية ( مثل، شركة طيران الشرق الأوسط، مؤسسة جدول ( ٧ ) عناصر تطوير الخدمات الحكومية والاجراءات القانونية للتنفيذ

<sup>١</sup> ان العمل ملف مكتب الشكاوى يتواصل ليلا ونهارا لتلقي الشكاوى والاقتراحات ووضعت أرقام الهاتف والفاكس والعنوان البريدي بتصرف العامة.  
<sup>٢</sup> انظر إلى عيسى الغزالي (١٩٩٦) "التجربة الكويتية في مجال الإصلاح الإداري". ورشة عمل الإصلاح الإداري التي نظمتها وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

<sup>٣</sup> Savas, E.S. (1978). Privatization: the Key to Better Government. NJ:Chatham House.

<sup>٤</sup> انظر برنامج عمل الحكومة اللبنانية للتصحيح المالي، ١٩٩٩ قانون تنظيم عمليات الخصخصة وتحديد شروطها ومجالات تطبيقها، الجريدة الرسمية-العدد ٢٤٤٤- ٢٠٠٠/٦/٢؛ هناك دراسات وكتب هائلة عالجت موضوع الخصخصة. انظر، مثلا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (١٩٩٩). تقييم برامج الخصخصة في منطقة ألا سكووا. الأمم المتحدة. مركز دراسات الوحدة العربية (١٩٩٩). الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية، بيروت.

عناصير تطوير الخدمات الحكومية	الإجراءات القانونية للتنفيذ	العوائق
- تبسيط الإجراءات	اعطت التشريعات أهمية لكل من:	١- تبسيط الإجراءات
- إصدار المنشورات التي تساعد المواطن على - معرفة	- تبسيط الإجراءات وتحسين اساليب العمل الإداري	- تعدد النصوص القانونية وتضاربها
- الخطوات الإجرائية لأية معاملة يريد القيام بها، والفترة الزمنية لتنفيذها.	- مكاتب الاستقبال لارشاد الجمهور	- المركزية الشديدة وضعف الرقابة
- حصول المواطن على الخدمة المطلوبة، من موقع واحد، توفير العنصر البشري المؤهل، واستخدام الأساليب المناسبة في مواقع أداء الخدمات الحكومية.	- مكاتب الشكاوى (المراجعات)	- المنافع والمكاسب
- فتح مكاتب لتلقي مراجعات المواطنين وشكواهم حول مستوى أداء الخدمات الحكومية.	- الخدمات عبر الإنترنت، مثل، الحصول على جواز سفر او الحصول على المعلومات المطلوبة للمعاملات.	- عدم استخدام نظم المعلوماتية
- تطوير البناء الإداري بما يتناسب وراحة العاملين والمتعاملين.	- الخصخصة	٢- مكاتب الاستقبال
- تحديد ساعات العمل بشكل مرن (نظام الفريقيين) للمواقع ذات الاتصال الواسع بالجمهور.		- استخدام اشخاص ومكاتب وتجهيزات غير ملائمة
- فتح مكاتب لاستقبال المواطنين، وإرشادهم، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة لمعاملاتهم.		- عدم وجود رغبة في الهرم الإداري
- وضع معدلات لجودة الخدمات العامة، والالتزام بهذه المعدلات.		- عدم تزويد مخططات سير المعاملات
- استخدام تقنيات المعلومات، التي تساعد على تأمين الخدمة للمواطن بمسئولية عال من الجودة والسرعة.		- اعتماد المواطن على التوسط
- مكافحة الفساد بأشكاله كافة وتدعيم الثقة بين المواطن والدولة.		٣- مكتب الشكاوى
		- عدم اهتمام الادارات بالشكاوى
		- فقدان ثقة المواطن بمجدي الشكاوى الى الادارات
		- الكم الهائل من الشكاوى الى القصر الجمهوري وهذا يتطلب جهاز كبير للاستجابة.
		٤- الخدمات عبر الإنترنت
		- انحسار الخدمات بشرية معينة
		٥- الخصخصة
		- قيود قانونية
		- معارضة داخل المؤسسات
		- مواقف سياسية مختلفة
		- الية غير واضحة

كهرباء لبنان) تتلقى الدعم المالي من الدولة، لسد العجز القائم في ميزانياتها، وبالتالي فهي عبء دائم على موازنة الدولة. لذلك فان الخصخصة هي وسيلة لوقف "فاتورة الدعم" لهذه المؤسسات، وزيادة



الفعالية والكفاية، والاستجابة السريعة في تقديم الخدمات إلى المواطنين بأسعار المقبولة، ضمن آلية رقابه تشرف عليها الدولة.

الخدمات عبر الإنترنت: أقام العديد من الإدارات والمؤسسات العامة مواقع خاصة بما على شبكة الإنترنت، والتي تزود الأفراد المهتمين بمجموعة من الخدمات. أما المشكلة الأساسية لهذه الخدمات فهي محصورة بشريحة معينة من الناس (مؤسسات تجارية وأفراد يتوفر لهم إمكانية الدخول إلى الشبكة. من هذه المواقع، هناك موقع خاص بالمديرية العامة للأمن العام، وأهم ما يتضمن الموقع: خدمات المواطنين، كيفية الحصول على جواز سفر لبناني، وما يمكن ان يقدمه مركز البريد العادي "Libanpost" من خدمات بذلك. كذلك هناك موقع لوزارة المالية، ويتضمن تزويد الجمهور بالمعلومات المطلوبة، حول الضرائب والرسوم وطرق دفعها، بالإضافة إلى معلومات وإحصائيات مالية واقتصادية. جدول (٧) يلخص عناصر تطوير الخدمات الحكومية والاجراءات القانونية للتنفيذ والصعوبات التي تواجه ذلك.

### الفصل الثالث

#### العوائق<sup>١</sup>

ان الإصلاح الإداري ليس عملية سهلة ترتكز على اتخاذ قرار فقط، خاصة عندما نتحدث عن خطة شاملة تتضمن إعادة هندسة كاملة للإدارة العامة، بهدف إيصال الخدمة العامة إلى المواطن، بأعلى مستوى من الفعالية والكفاية والاستجابة. من هنا لا بد من الإشارة إلى أهم العوائق التي تواجه هذا النوع من التغيير وهي:

١. يظهر السلوك الفعلي في الإدارة العامة وجود موقفين مختلفين حول التنمية الإدارية ويواجهان بعضهما البعض. الأول، يمثل مجموعة (Entrepreneurs) تظهر دائماً الأفكار الجديدة والأدوات والوسائل المتطورة. وترتكز أفكارها على دراسة تجارب الآخرين من الدول وبإمكانية الأخذ بما هو ممكن تطبيقه (مثل، فريق وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية). لكن أفكار هذه المجموعة تتلاشى بسرعة بسبب المناخ السائد في الإدارة العامة. إذ ان هناك مجموعة أخرى مسيطرة "الرجعية" "Reactionary"، والتي نادراً ما تقبل بشيء جديد. والعكس صحيح، فان أفرادها يواجهون كل شيء، يهدد الروتين الموجود، ويضعون مبررات لعدم إمكانية تطبيق او نجاح الأفكار الجديدة (الأجنبية). لذلك فان هذه المجموعة المهيمنة على الإدارات العامة، لا تقبل بالإصلاح الإداري بل تشكل عائقاً فعلياً له<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> هناك العديد من الكتب والدراسات أشارت إلى هذا الموضوع، منها، زاهر الخطيب (١٩٩١). مشروع وثيقة للإصلاح الإداري.

<sup>٢</sup> See Caiden, Gerald (1994). "Administrative Reform". In Randall Baker, Comparative Public Management. West Port, PREAGER. Jreisat, (1988)

٢. عدم إمكانية السياسيين من صناعة تغيير فعلي، ذلك ان تغيير الاتجاهات السياسية في الإدارة العامة هو اكبر من القرارات التي تأخذها القيادات السياسية، والتي تركز على المساومات "Bargaining" والحلول الوسطى "Compromising". كما ان أفراد الإدارة العامة، ليسوا أدوات لتنفيذ السياسات الحكومية بشكل آلي. فالإدارة العامة ليست محايدة، إنما لها حياتها الخاصة. ومن هنا تأتي أهمية قبول واقتناع أفراد الإدارة العامة بما يقرره رجال السياسة من إصلاحات وفقاً لمبدأ "نظرية القبول بالسلطة"<sup>١</sup>.
  ٣. يستترف التغيير، ليس فقط الموارد، إنما أيضاً الوقت، خاصة ان التغيير الإداري عملية طويلة تتطلب ليس اشهرًا او سنوات، إنما عقوداً او حتى أجيالاً.<sup>٢</sup>
  ٤. الفساد الإداري المستشري والعقلية الموروثة، والتي تركز على أساس ان الوظيفة العامة هي امتياز وموقع استفادة، ومن ظواهرها الوساطة، والمحسوبية، وتقديم المنافع المادية والمعنوية.
  ٥. عدم تدريب الموظفين بالشكل المطلوب، وذلك لعدم وجود فرق كافية، للقيام بذلك، او لاقتناع العديد من المدراء والموظفين بعدم جدوى التدريب، خاصة أن هناك جزءاً كبيراً منهم يتهرب من تحمل المسؤولية.
  ٦. تدخل رجال السياسة بأعمال الإدارة العامة (وفقاً لمصالحهم الشخصية) والذي هو تجاوز لدورها في رسم وتحديد السياسة العامة.
  ٧. اختلاف التوجهات بين المستويات الإدارية في الوزارات، خاصة الوزراء والمدراء العامين، والذي يكبل الحركة الإصلاحية في الإدارة.
  ٨. تقديم الخدمات وفقاً للعلاقات الشخصية "المحاباة" والاستفادة المادية او المعنوية.
  ٩. شح الموارد، والتي تضعف توجهات الدولة، بتحديث الإدارة لما تحتاجه برامج الإصلاح من موارد لتحقيق ذلك.
- وقد عرض اسكندر بشير مجموعة من المشكلات الإدارية المستعصية في الإدارة اللبنانية وهي<sup>٣</sup>
- الطائفية "Confessinanalism": تلعب الطائفية محوراً أساسياً في أعمال ونشاطات الإدارة اللبنانية، ان كان على صعيد التعيين، او على صعيد الترفيع، حتى اصبحت أساس قاعدة التمثيل البيروقراطي "Representative Bureaucracy". لقد تم استخدام هذا التمثيل ليصبح الولاء للطائفة وزعيمها بدلاً من الولاء للدولة ومؤسستها.

<sup>١</sup> See Chester Bernard (1968). *The Functions of the Executive*. London: Harvard University Press.

<sup>٢</sup> See Caiden, Gerald (1994). "Administrative Reform". In Randall Baker, *Comparative Public Management*. West Port, PREAGER

<sup>٣</sup> بشير، اسكندر (١٩٩٤): *التنمية في لبنان*. بيروت: دار العلم للملايين. ص ١١٩-١٢٤.

- الولاء الشخصي "Personal Alliance": ان ممارسة الطائفية السياسية الوظيفية دفع بممثلي الطوائف في الدولة، إلى التعيين، على قاعدة "المخاصمة" الطائفية. وبذلك اصبح ولاء الموظف إلى صاحب السلطة، ليكسب وده ورضاه، وليحصل منه على الدعم والأمن الوظيفي.
- الشكليات "Formalism": يتم التركيز على صياغة النصوص دون إعطاء أهمية تذكر إلى التنفيذ، والتي بحاجة إلى مفاهيم إدارية وسلوكية حديثة تتجاوز مفهوم الشكليات.
- المركزية الإدارية المتشددة "Centralization" والتي تكبل الإدارة اللبنانية ككل.
- التوجه القانوني "Legalism": تشير إلى ان الإدارة هي أداة لتنفيذ القوانين، وبذلك فان صياغة هذه القوانين هي الأساس في العملية الإدارية.

## الفصل الرابع

### عوامل النجاح

- ان الحكومة اللبنانية، وعبر وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، تسعى لتحقيق إدارة حديثة تتمثل ببرامج إصلاحية سنوية، ودراسات وندوات متخصصة، لدفع عملية التنمية إلى الأمام. لقد سعت الوزارة، وعبر فريقها المتخصص إلى تقديم دراسات عديدة، وتقترح آليات جديدة ومتطورة تم تطبيقها في دول أخرى، وإرشادات عامة لنجاح ذلك. اما أهم عوامل النجاح فهي:
١. وضع خطة واضحة، مبنية على تحديد العقبات المرتقبة، وترتكز على التغيير التدريجي، وتعتمد المراحل والأولويات والأهداف المحددة القابلة للتنفيذ، واستخدام المرونة بذلك، اخذين بالاعتبار المحيط الداخلي والخارجي للهدف المحدد "The Target".
  ٢. وضع خطة واقعية، تتماشى وواقعنا القائم وإمكانياتنا المتوفرة، واختيار الأدوات والأساليب القابلة للتطبيق، اخذين بالاعتبار أفكار ومفاهيم وتجارب الآخرين.
  ٣. صياغة الأهداف، ووضع آليات التنفيذ، بمشاركة المستويات الإدارية كافة، لان ذلك يحد من مبررات صعوبة التنفيذ.
  ٤. تخصيص الموارد المالية الكافية لعملية تطبيق الإصلاحات الإدارية، وهذا يتطلب تأمين مصادر التمويل، ووضع الأولويات أمام محدودية الموارد المالية.
  ٥. وجود وحدات مركزية وإعطائها صلاحيات واسعة لكي تتابع تحديد وتنفيذ وتوجيه وتفسير الإصلاحات المقترحة (وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية).
  ٦. اعتبار الإصلاح حركة مستمرة لا نهاية لها. إذ ان التغيير سوف يستمر ويترافق مع التغيير الذي يحصل في المحيط العام.<sup>١</sup>

<sup>١</sup> سكرتارية الكومنولث (١٩٩٥). من المشكلة إلى الحل: إستراتيجية الإصلاح في دول الكومنولث. لندن: سكرتارية الكومنولث. ترجمة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.

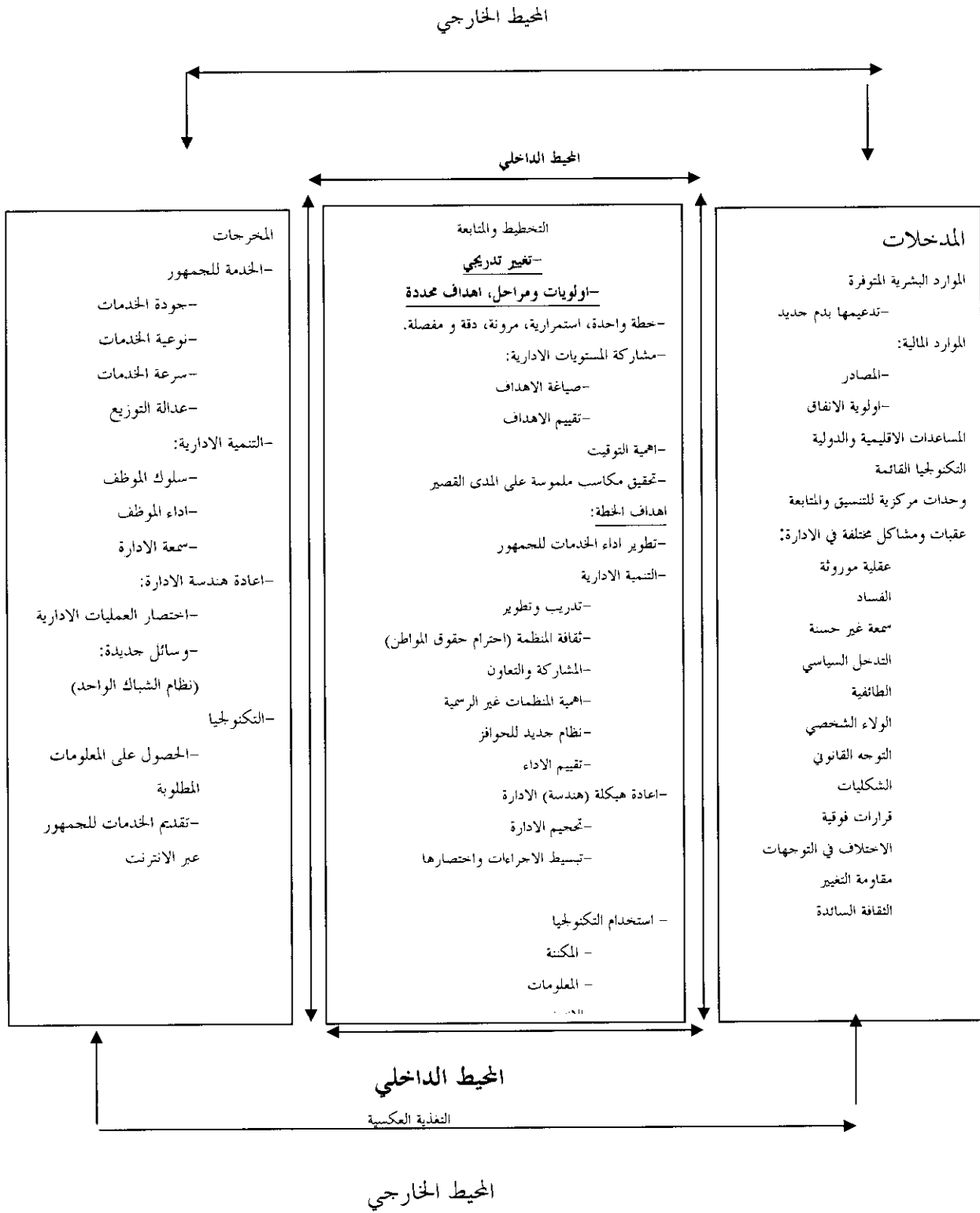
٧. إدخال العناصر الشابة أصحاب الكفاءة، خاصة ان هناك نقصاً كبيراً في ملاكات الإدارات العامة (مثلاً، تشكو الدوائر المالية في وزارة المالية بنقص يتجاوز ٥٠%).<sup>١</sup> لكن ذلك يتعارض مع قرار الحكومة بوقف التوظيف عام ١٩٩٧.
٨. التزام كامل من أفراد الإدارة العامة كافة بعملية التنمية والمشاركة الفعلية بذلك، لان التنمية هي عملية تغيير جوهري في ذهنية الفرد، وهي ذات فائدة كبرى على المجتمع ككل.
٩. توسيع مفاهيم الديمقراطية في الإدارة العامة، والتي تركز على أسس المشاركة، وإعطاء أهمية للمنظمات غير الرسمية.
١٠. إيجاد نظام الحوافز للموظفين على المستويات كافة لان ذلك يعطي دفعاً للإصلاح الإداري ويخفف من مقاومته.<sup>٢</sup>
١١. التشديد على أهمية تقييم الأداء والتدريب في تنمية وتطوير قدرات الموظف، ليطاشي والتطورات العلمية والتقنية.<sup>٣</sup>
١٢. الدفع لتكوين الموظف، مواطن صالح، يدرك دوره الفاعل والإيجابي في تقديم الخدمة للجمهور، وهذا يتم من خلال التدريب، وإقامة ندوات موجهة، تقوم بها الإدارات كافة وبمختلف المستويات.
١٣. إيجاد أدوات ووسائل تظهر رأي المواطن من مستوى تقديم الخدمات ( استطلاعات الرأي، صندوق الشكاوى)
١٤. إيجاد نظام التقييم المستمر، وفقاً للأهداف المحددة والتزود بتغطية عكسية "Feedback". أما أسس هذا النظام فترتكز على: رضا الجمهور على الخدمات، كلفة هذه الخدمات، والتغيير في سلوك الموظف بتقديم هذه الخدمات.
١٥. إعطاء أهمية للرأي العام في عملية الإصلاح الإداري، وذلك بمشاركة هيئات المجتمع المدني، عبر استشارات قد تتم مع أفراد فاعلة او جمعيات متخصصة، او عبر برامج توعية او مراقبة.

<sup>١</sup> حرري، رنا (١٩٩٧). "حماية الضرائب: مشكلات آلية التطبيق" الشفافية والمساءلة في تأمين الخدمات العامة. بيروت: المركز اللبناني للدراسات.

<sup>٢</sup> 'Jreisat, Jamil (1988): Administrative Reform in Developing Countries: A Comparative Perspective.' Public Administration & Development. Vol. 8. P 95

<sup>٣</sup> انظر إلى توصيات ندوة "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، مكتب وزير الدولة شؤون الإصلاح الإداري، تموز ٢٠٠٠.

# شكل (1) نظام تطوير الخدمات الحكومية



١٦. التزام سياسي واضح ومستمر من المسؤولين في المستويات الإدارية كافة بعمليات الإصلاح والتنمية الإدارية، شرط الا يؤثر تبديل الأشخاص والمواقع على الاستمرار بالإصلاح الإداري.

١٧. الحاجة إلى إصلاح سياسي حقيقي، لان أي إصلاح إداري، لا يمكن ان يلقى النجاح بدونه، وهذا يبدأ برفع يد السياسيين عن الإدارة، وتحريرها من الولاءات السياسية والطائفية والحزبية!

ان هذه الإرشادات يمكن ان تساعد على تنفيذ الخطط الموضوعة للإصلاح الإداري، لكن كما يقال فان "العبرة بالتنفيذ."

بناء على ما تقدم، فاننا نقترح نظام لتطوير الخدمات الحكومية ضمن اطار عمل Framework يتمثل بشكل (١) ويرتكز على الاسس التالية:

١. المدخلات (Input): تتألف من كافة الموارد المالية والبشرية المتوفرة والتجهيزات المستخدمة والمشاكل المختلفة لتطوير الخدمات الحكومية.

٢. عملية التطوير: تركز على التخطيط ووضع اهداف قابلة للتحقيق. اما اهم المتغيرات المستخدمة في هذه الخطة فهي، المتغيرات التابعة، وتتضمن تطوير اداء الخدمة للجمهور، التنمية الادارية، اعادة هندسة الادارة، استخدام التكنولوجيا. اما اهم المتغيرات المستقلة فهي: التدريب والتطوير، ثقافة المنظمة، المشاركة، المنظمات غير الرسمية، نظام الحوافز، تقييم الاداء، تحجيم الادارة، وتبسيط الاجراءات.

٣. المخرجات (Output): هي النتائج المتوخاة من عملية التخطيط ومتابعتها، وتمثل بقياس تطوير تقديم الخدمة للجمهور ويتم قياسها بمجموعة من المتغيرات، منها: خدمة الجمهور: جودة الخدمات، نوعية الخدمات، سرعة الخدمات، وعدالة التوزيع. التنمية الادارية: سلوك الموظف، اداء الموظف، وسمعة الادارة. اعادة هندسة الادارة: اختصار العمليات الادارية، تطبيق وسائل حديثة لتطوير تقديم الخدمات.

التكنولوجيا: امكانية الحصول على المعلومات المطلوبة وتقديم الخدمات للجمهور عبر الانترنت.

٤. التغذية العكسية (Feedback): وهي تقديم معلومات الى المعنيين عن ما تم تحقيقه والعوائق التي وقفت تحقيق هذه الاهداف. اذ ان التغذية العكسية تقدم معلومات مفيدة

<sup>١</sup> السنيورة، فواد (١٩٩٦). "نحو إدارة حديثة- ندوة في مدينة صيدا". صحيفة السفير، ١ نيسان ١٩٩٦.

للموظفين تساعد على تعديل بعض اجزاء الخطة او وضع خطة جديدة كمسعى لتحقيق اهداف الخطة.

٥. المحيط (Environment): ويتمثل بالعوامل المؤثرة على اعمال المنظمات وتتألف من:

المحيط الداخلي: يتمثل بجميع افراد الادارة العامة، ثقافة الادارة العامة (القيم المشتركة والعادات والتقاليد (سلبية او ايجابية))، والرؤية المشتركة حول تحقيق الاهداف المطلوبة. المحيط الخارجي: يتألف من العوامل الخارجية التي تساعد تحقيق الاهداف. اما اهم هذه العوامل فهي: العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاقتصادية والمالية، العوامل القافية والاجتماعية، التكنولوجية، وعوامل اقليمية وعامة تؤثر سلبا او ايجابا (مفاهيم ادارية حديثة). ان تحقيق الاهداف الموضوعية بحاجة الى استجابة المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للادارة العامة.

ان متغيرات هذا الاطار العملي مفتوحة على بعضها البعض وتتفاعل مع بعضها البعض "Flow"، وليس في ظل نظام جامد يرتكز فقط على نظام مدخلات ومخرجات. ان وضع هذا الاطار العملي هدفه تبسيط الحقائق وفهم الامور وربط المتغيرات والمساعدة لقيام ابحاث تجريبية تقيس مدى نجاح الاهداف بشكل ميداني.

#### استنتاجات

ان الإدارة العامة في كل مكان تفتش باستمرار على تحسين الأداء الإداري في تقديم الخدمات العامة إلى المواطنين، وذلك عبر أفكار ووسائل جديدة تم الاطلاع عليها. لكن المواطن يخيب أمله بمستوى الخدمات التي تقدمها الدولة، خاصة بعد القيام بحركة إصلاحية للإدارة. إذ ان الحكومة تتعهد وتنفذ القليل، ونادراً ما تقدم ما وعدت به بشكل كلي.

يزداد الاندفاع نحو الإصلاح الإداري، بمختلف أدواته، عندما تواجه الحكومة حالة من المناخ العدائي، وعزلة سياسية وشعبية، وأزمة مالية واقتصادية، ومصداقية منعدمة. ان الأفكار والأدوات الجديدة، ليست الحل النهائي لمعالجة المشاكل الإدارية الموجودة. إنما هي تجربة جديدة، لا بد منها، لمرحلة محددة، فيها من عناصر القوة والضعف. وكما يقول (Waldo)، ان الإدارة العامة موضوع واسع وكبير، وما زال فيه الكثير من الأماكن المظلمة، لذلك يجب ان تفتح أبوابها إلى تقنيات وأدوات جديدة.<sup>1</sup>

ان الإصلاح والتنمية الإدارية ليست سهلة التطبيق، في ظل مقاومة بيروقراطية وسياسية. فبالرغم من ان تبسيط الإجراءات، هي من الأدوات السهلة في الإصلاح الإداري، فما زال تطبيقها متعثراً، وهو اصعب مما يتصوره البعض. فكيف حول خطة تغيير شامل في الهيكلة الإدارية.

<sup>1</sup>Waldo, Dwight (1956). Perspectives in Administration. Alabama: University of Alabama Press.

ان السلوك الإداري القائم، يُبعد إمكانية تغيير كبير في الهيكلية الإدارية. من هنا تأتي أهمية القيام بتغييرات طفيفة "Incremental Changes"، قابلة للتطبيق، والمنبثقة من الأنظمة والقوانين التي يركز عليها السلوك البيروقراطي. اننا بحاجة إلى استخدام أدوات جديدة قابلة للتنفيذ، تشدد على جودة الخدمات وسرعة تقديمها، وعلى إصلاح الأخطاء التي تحصل وتعزيز القدرات الإدارية بشكل مستمر. ما يمكن استنتاجه، ومن خلال تجارب وخبرات في الإصلاح الإداري، ان الإصلاح يتم بشكل تدريجي، اي "شيئاً فشيئاً" مع أهمية اختيار أماكن قابلة للإصلاح. وان أي إصلاح يغطي كل شيء، نادراً ما ينجح.<sup>1</sup>

ان ما يستلزمه الإصلاح هو تغيير في المبادئ، الثقافة "Culture"، المواقف والسلوك، "Managerial Attitudes"، العادات في العمل "Work Habits" وحتى القيم الاجتماعية "Social Values". ان تحقيق ذلك يتطلب وقتاً طويلاً، ووقتاً أكبر من تغيير عناوين او قوانين او هيكلية إدارية او حتى أدوات فنية وتقنية وأفراد.<sup>2</sup>

إننا بحاجة إلى تغيير الذهنية، التي تتعاطى مع المواطن، لان المكننة والبرامج ما هي إلا أدوات ووسيلة. ويبقى "التعامل الإنساني" الذي هو الأساس في التعامل مع المواطن، وهو بحاجة إلى ثقافة ووعي والتزام ومواظبه صحيحة. وان ذلك يتطلب الوقت والجهد والتعب والتدريب.

---

<sup>1</sup> Caiden, Gerald (1991). Administrative Reform Comes of Age. NY: Walter De Gruyter. P. 10.

<sup>2</sup> See Caiden, Gerald (1994). "Administrative Reform". In Randall Baker, Comparative Public Management. West Port, PREAGER.



## قائمة المراجع

## المراجع الأجنبية

- Bernard, Chester (1968). The Functions of the Executive. London: Harvard University Press.
- Boviard, Tony & Robert Hughs (1995). "Reengineering Public sector organizations: A Case Study of radical Change in a British Local Authority." International review of Administrative Sciences. 61(No. 3): 355-372.
- Caiden, Gerald (1969). Administrative reform. Harmondsworth: Penguin.
- Caiden, Gerald (1994). "Administrative Reform". In Randall Baker, Comparative Public Management. West Port, PREAGER.
- Caiden, Gerald (1991). Administrative Reform Comes of Age. NY: WalterDe Gruyter. P. 10.
- Commonwealth Strategies for Reform (1995). From Problem to Solution. London: Commonwealth Secretariat.
- Halachmi, Arie & Geert Bouckaert (1995). "Reengineering in Public sector." International review of Administrative Sciences. 61 (No. 3):323-327.
- Halachmi, Arie (1995). "Reengineering and Public Management: Some Issues & Considerations." International review of Administrative Sciences. 61 (No. 3):329-341.
- Hammergren, Linn A. (1983). Development & the Politics of Administrative reform: Lessons from Latin America. Colorado, USA: West view Press.
- Kaul, Mohan (1997). "The New Public Administration: Management Innovation in Government." Public Administration & Development. 17 (No. 1): 13-26.
- Kamensky, John M. (1996). Role of the "Reinventing Government Movement in Federal Management Reform." Public Administration Review. 56(May/June):247-255.
- Johnson, Van (1996). "The Entrepreneurial management Transformation: from privatization, Reinventing, and Reengineering,

- to Franchising Efficiency, and Entrepreneurial Ethics.” Policy Studies Journal. 24 (No. 3) 439-443.
- Jreisat, Jamil (1988): Administrative Reform in Developing Countries: A Comparative Perspective.” Public Administration & Development. Vol. 8.
  - Manning, Nick (1996). Improving the Public Service: Reasons Why, Key Choices and Comparative Experiences.
  - Mangahas, J.V. & D.L. Leyesa (1998). “Improving Government Administration through TQM.” Philippine Journal of Public Administration. Vol. XLII(3&4): 203-235.
  - McGowan, Robert P. (1995). “Total Quality Management: Lessons from Business & Government.” Public Productivity & Management Review. 18(No. 4):421-431.
  - Reyes, Danilo R (1994).” Reinventing Government & Bureaucracy in the Philippines: Old Themes and a New Image?” Philippine Journal of Public Administration. Vol. 38(No. 2):77-97.
  - Reyes, Danilo R. (1998). “Public Sector Reengineering: Practice, Problems and Prospects.” Philippine Journal of Public Administration. Vol. XLII(3&4):184-200.
  - Savas, E.S. (1978). Privatization: the Key to Better Government. NJ:Chatham House.
  - Waldo, Dwight (1956). Perspectives in Administration. Alabama: University of Alabama Press.

#### المراجع العربية

- الخطيب، زاهر (١٩٩١). مشروع وثيقة للإصلاح الإداري.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (١٩٩٩). تقييم برامج الخصخصة في منطقة ألا سكوا. الأمم المتحدة.
- بشير، إسكندري (١٩٩٤): التنمية في لبنان. بيروت: دار العلم للملايين. ص ص ١١٩-١٢٤.
- حوري، رنا (١٩٩٧). "جباية الضرائب: مشكلات آلية التطبيق" الشفافية والمساءلة في تأمين الخدمات العامة. بيروت: المركز اللبناني للدراسات.
- سكرتارية الكومنولث (١٩٩٥). من المشكلة إلى الحل: إستراتيجية الإصلاح في دول الكومنولث. لندن: سكرتارية الكومنولث. ترجمة مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري. ص ص ٣-٥.
- السنيورة، فؤاد، محاضرة تحت عنوان "نحو إدارة حديثة" في مدينة صيدا. جريدة السفير، ١٩٩٦/٠٤/١.

- حول "تجربة وزارة المال في الإصلاح." ورشة عمل الإصلاح الإداري، وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، ١٩٩٦. انظر الصحف اللبنانية في ١٢/٦/١٩٩٦.
- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٨٠). "آراء في التطوير الإداري." المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان. (العدد ٣): ؛ السلوم (١٩٨٥). ص ١٧٣.
- الغزالي، عيسى (١٩٩٦) "التجربة الكويتية في مجال الإصلاح الإداري". ورشة عمل الإصلاح الإداري التي نظمتها وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.
- مركز دراسات الوحدة العربية (١٩٩٩). الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية، بيروت.
- مرهج، بشارة (١٩٩٧). الكلمة التي ألقاها عند تفقد رئيس مجلس الوزراء رفيق الحريري وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، جريدة النهار، ٨٢ آذار ١٩٩٧، ص. ٨.
- مرهج، بشارة (١٩٩٧). الكلمة التي ألقاها عند تفقد رئيس مجلس الوزراء رفيق الحريري وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، جريدة النهار، ٢٨ آذار ١٩٩٧، ص. ٨.
- نعمان، عصام (١٩٩٩). افتتاح المؤتمر العلمي "Citec 2000" جريدة السفير، ٣٠/١/١٩٩٩، ص. ١٠.

## وثائق

- برنامج عمل الحكومة اللبنانية للتصحيح المالي، ١٩٩٩
- الخطة المرحلية للإصلاح الإداري ١٩٩٦-١٩٩٧، وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.
- قانون تنظيم عمليات الخصخصة وتحديد شروطها ومجالات تطبيقها، الجريدة الرسمية-العدد ٢٤-٢٠٠٠/٦/٢
- ندوة "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، مكتب وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، تموز ٢٠٠٠.

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