

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

مسودة نهائية

وزارة الاقتصاد والتجارة

الحكومة اللبنانية

اقتراحات لإعادة تنظيم وزارة الاقتصاد والتجارة  
ومسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة

(تموز ٢٠٠٢)

اعداد الدكتور بيتر بلانت  
مستشار منتدب من مشروع الأمم المتحدة للتنمية  
[peterblunt@yahoo.com](mailto:peterblunt@yahoo.com)

# مقترحات لإعادة تنظيم وزارة الاقتصاد والتجارة ومسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة

## ملخص تنفيذي

### ١- مقترحات إعادة التنظيم

تشتمل هذه الدراسة على مقترحين لإعادة تنظيم وزارة الاقتصاد والتجارة. يوصي كلاهما بإنشاء الوحدات التنظيمية التالية:

- مديرية لحماية المستهلك (سيتم استحداثها وهي تشمل مكتب للعلاقات العامة ومصحة الدراسات والتوعية والارشاد)
- مديرية للتجارة الخارجية (سيتم استحداثها وهي تشمل أربعة مصالح جديدة: منظمة التجارة العالمية، الشراكة الأوروبية المتوسطية، العلاقات العربية، الاتفاقيات الثنائية غير العربية/العلاقات التجارية غير العربية ومن الممكن استحداث دائرة فيها للاستثمارات الأجنبية المباشرة)
- مصحة للديوان والخدمات المشتركة (اعتماد تسمية جديدة للمصلحة مع الإبقاء على المستوى التنظيمي نفسه، بحيث تتضمن جميع النشاطات الحالية للديوان يُضاف إليها مهام اخرى جديدة)
- هيئة منافسة تتصل مباشرة بالوزير (تُحدّد هيكليتها ومهامها لاحقا).

تتصل جميع الوحدات التنظيمية المشار إليها اعلاه، في ما عدا هيئة المنافسة، بالمديرية العامة للاقتصاد والتجارة. ينيط الاقتراحان جميع المهام المتعلقة بالضمان بلجنة المراقبة على هيئات

الضمان (وهي بدورها تتصل بالوزير مباشرة). أما المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري ومكتب مقاطعة إسرائيل فلا يطالهما أي المقترحين.

يختلف الاقتراح الأول، وهو الاقتراح الذي نوصي به، عن الاقتراح الثاني بحيث أنه وبالإضافة إلى ما ذكرناه أعلاه يقضي بإنشاء:

- مديرية للتجارة الداخلية تضم مصلحة لحماية الملكية الفكرية (المصلحة قائمة أصلاً ولكن يقترح تغيير موضعها)، مصلحة لتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (جديدة)، دائرة للمعلومات التجارية (مركز المعلومات التجارية قائم أصلاً ولكن يقترح تغيير موضعه وهيكلته)، ودائرة للترخيص والتسجيل (إعادة تنظيم النشاطات الحالية وتغيير موضعها).

وعلى خلاف الاقتراح الأول، لا يقضي الاقتراح الثاني، بإنشاء مديرية للتجارة الداخلية، إنما يقضي بإنشاء مصلحة لتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ويبقى على مصلحة الملكية الفكرية على أن تكون هاتين المصلحتين تابعتين للمديرية العامة للاقتصاد والتجارة. إضافة إلى ذلك، يقترح نقل مركز المعلومات التجارية ودائرة الترخيص والتسجيل إلى مديرية التجارة الخارجية.

## ٢- مسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة

تشتمل هذه الدراسة على مسودة للهيكلية الاستراتيجية للإدارة خاصة بوزارة الاقتصاد والتجارة وبكل وحدة من وحداتها التنظيمية الرئيسية. تتضمن هذه الهيكلية مسودة بيان المهمات، الأهداف الاستراتيجية، سياسات استراتيجية، ملاحظات تتعلق بمتطلبات التوظيف وتنمية الموارد البشرية وتوصيات تتعلق بالعمل والتنفيذ. وتوفر هذه الهيكلية الأسس الضرورية لتبيان أهداف الوزارة والخدمات التي تقدمها وتلك التي تنوي تقديمها في المستقبل كما وتشكل منطلقاً للتخطيط الاستراتيجي الرسمي.

### ٣- التوصيات الرئيسية

- إنشاء مديرية لحماية المستهلك تابعة للمديرية العامة للاقتصاد والتجارة تتألف من الوحدات التالية:
  - مكتب علاقات عامة
  - مصلحة الدراسات والتوعية والارشاد
  - مصالح اقليمية
- إنشاء مديرية للتجارة الخارجية تابعة للمديرية العامة للاقتصاد والتجارة تضم أربعة مصالح جديدة على الشكل التالي:
  - مصلحة منظمة التجارة العالمية
  - مصلحة الشراكة الأوروبية المتوسطية
  - مصلحة العلاقات العربية
  - مصلحة الاتفاقيات الثنائية غير العربية/ العلاقات التجارية غير العربية
  - دائرة الاستثمارات الأجنبية المباشرة
- إنشاء مديرية للتجارة الداخلية تابعة للمديرية العامة للاقتصاد والتجارة، تضم الوحدات التالية:
  - مصلحة لحماية الملكية الفكرية
  - مصلحة لتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم
  - دائرة للمعلومات التجارية
  - دائرة للترخيص والتسجيل
- إنشاء مصلحة للديوان والخدمات المشتركة تتصل بالمديرية العامة للاقتصاد والتجارة، وتضم الدوائر التالية:
  - دائرة إدارة الموارد البشرية
  - دائرة أنظمة المعلوماتية

- دائرة الخدمات الماليّة
- دائرة الشؤون القانونيّة
- دائرة العلاقات العامّة

- تفويض خبير لتقديم الاقتراحات في ما يتعلّق بهيكليّة هيئة المنافسة وسير العمل فيها.
  - تفويض خبير لتقديم الاقتراحات في ما يتعلّق بإنشاء مصلحةً لتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
  - تفويض خبير لتقديم اقتراحات في ما يتعلّق بإنشاء دائرة لتنمية الموارد البشريّة وقسم معني بخدمة الزبائن في دائرة العلاقات العامّة.
  - إسناد جميع المهام المتعلّقة بالضمان إلى لجنة المراقبة على هيئات الضمان.
- وتجدر الإشارة هنا، الى ان هذه الدراسة تشتمل على توصيات أخرى.

يستند اقتراحا تنظيم وزارة الاقتصاد والتجارة ومسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة إلى دراسة مفصلة للمهام والأعمال التي تنفذها جميع الوحدات التنظيمية للوزارة، بالقدر الذي يتيح الوقت، إضافة إلى تصور المدراء المسؤولين للنشاطات المستقبلية لوحداتهم ومنهجية العمل في الوزارة ككل.

وفي ما يتعلق بالمعلومات الأولية، فقد توفرت لدينا من خلال تقارير خطية أعدها المدراء المسؤولون، تضمنت عرضاً للمهام الحالية المناطة بها وحداتهم الخاصة والعمل الذي تنفذه حالياً وحداتهم الخاصة، وكذلك من خلال مناقشات متابعة مع المدراء المذكورين. وتجدر الإشارة إلى أن المناقشات مع بعض المدراء جرت على أكثر من مرحلة. ومن جهة أخرى، فقد زودنا مشروع برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) بمعلومات مفيدة حول هذا الموضوع. كما توفرت لدينا معلومات ثانوية تتعلق بشؤون الضمان من خلال تقرير خبير خارجي في هذا الإطار.

### ١- إعادة تصميم الآلية التنظيمية

تتمحور عملية إعادة تصميم الآلية التنظيمية حول محورين أساسيين وهما: الفصل والتكامل. يتناول العنصر الأول (الفصل) توزيع المهام على الوحدات التنظيمية (تحديد مهام الموظفين في هذه الوحدات وتبيان أسباب إسنادها إليهم) أما العنصر الثاني (التكامل) فيتناول إدارة التفاعلات بين هذه الوحدات.

خضعت الاقتراحات المتعلقة بإعادة تصميم الآلية التنظيمية، بشكل خاص، إلى المبادئ التالية:

- الانفصال الهيكلي الواضح بين النواة العاملة في الوزارة وخدمات الدعم والاستشارات.

- الانفصال الهيكلي الواضح بين الوحدات شبه المؤسسية (التي تعكس أنظمة مختلفة من منح المكافآت وساعات العمل وتوقعات الأداء وأنظمة الإدارة) والأقسام الأخرى من النواة العاملة.
- جمع الوحدات، حيث يكون ذلك ممكناً، على أساس مهامها وعلى أساس التكافل المتتابع أو المتبادل.
- إنشاء وحدات جديدة حيث يقتضي عمل الوزارة الحالي أو المستقبلي و/أو مناخ العمل فيها ذلك.
- إدخال تعديلات على مستويات الوحدات، حيث تسوّغ التغييرات في المهام و/أو المسؤوليات تلك التعديلات.
- تشجيع النمو والتغيير.
- ترك الأمور على ما هي عليه حيث تكون المنافع المتأتية من التغيير التقني غير واضحة أو حيث تفوق التكلفة السياسية المنافع المذكورة.
- الاقتناع بأن ليس من طريقة تنظيمية واحدة فضلى وأن ما يعدّه البعض الحلّ التقنيّ الأمثل قد لا يكون حلاً عملياً لأسباب سياسية أو لأسباب أخرى ما يستدعي تقديم اقتراحات مختلفة.

## ٢- مسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة

لا يعتبر حالياً التخطيط الاستراتيجي (وهو الذي يحتم أنظمة رسمية لإدارة الاداء) احدى الوظائف الاساسية المطلوبة لإدارة القطاع العام في لبنان. إذ تميل الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة إلى التقيد بالعمل ضمن صلاحياتها القانونية الخاصة. كما ويميل الموظفون الحكوميون إلى

التفاعلية بدلاً من التمتع بروح المبادرة وإلى التنفيذ البحت للإجراءات والقواعد بدلاً من تولي المسؤولين والسعي وراء تحقيق الأهداف.

تتطلب الإدارة الحديثة للقطاع العام في الحالات المعقدة والتي تكون عرضة لتغييرات سريعة وغير متوقعة في بعض الأحيان، مرونةً واستجابةً أكبر وأداءً أفضل مما هو متاح عادة في إطار النهج التقليدي.

تشكل مسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة التي تنطوي عليها هذه الدراسة خطوة في الاتجاه العام للإدارة الحديثة للقطاع العام. ومما لا شك فيه، أن هذه المسودة ليست مخططاً استراتيجياً كاملاً لأنه من الصعب وغير الملائم في ظل الظروف الحالية وضع مثل هذا المخطط. إلا أنها ترسي الأسس لشكل من أشكال التخطيط الاستراتيجي الأساسي للإدارة في الوزارة، في الهيئات شبه المؤسسية على وجه التحديد وربما في هيئات أخرى. ويمكن أن تغدو في مرحلة مستقبلية لاحقة حافزاً لقيام المزيد من الأنظمة الرسمية لإدارة الأداء بما في ذلك نظام المكافآت على أساس الأداء.

وفي الوقت عينه، تسطر المسودة الأهداف العريضة للوزارة وتبين المهام والأهداف والسياسات الاستراتيجية للأجزاء الرئيسية المكونة لها.

### ٣- ملاحظات عامة

- هيئة المنافسة: لا تتضمن هذه الدراسة أي اقتراح يتعلق بهيكلية استراتيجية لإدارة هيئة المنافسة أو ببنية داخلية لها، إذ أن تصميم سير العمل والبنية الداخلية للهيئة، كما سبق ذكره اعلاه، تتطلب الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة في هذا المضمار. وتجدر الملاحظة هنا، انه يجب المباشرة بهذا العمل في أقرب وقت ممكن، على ان يكون تحت رعاية مشروع برنامج الأمم المتحدة للتنمية الملحق بالوزارة.

- مديرية حماية المستهلك: تم اعداد تقرير منفصل بهذا الخصوص، يوصي بالغاء المصلحة وتحويلها الى مديرية تتولى، بالتنسيق مع الجهات الرسمية والخاصة، تطبيق القوانين والانظمة المتعلقة بحماية المستهلك لا سيما ما يلي:
  - التثبت من نوعية وسلامة السلع لا سيما الغذائية منها والقيام بالفحوصات اللازمة.
  - مراقبة الاسعار وحركتها لجهة مقارنتها ودراستها.
  - توعية المستهلك وارشاده.
  - السعي لحل النزاعات التي قد تنشأ فيما بين المستهلك والمحترف.
  - القيام بالابحاث المتعلقة بالمواضيع المذكورة أعلاه.

وتجدر الاشارة الى ان مديرية حماية المستهلك تتبع للمديرية العامة للاقتصاد والتجارة وتتألف من الوحدات التالية:

- مكتب علاقات عامة يتولى اعطاء المعلومات المتعلقة بالقوانين والانظمة التي ترعى حماية المستهلك كما يتولى استلام الشكاوى واحالتها الى الجهات المختصة.
- مصلحة الدراسات والتوعية والارشاد تتولى اعداد الدراسات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بحماية المستهلك وسلامة الأغذية وذلك بالتنسيق مع الجهات الرسمية والخاصة.
- مصالح اقليمية تتولى، في المحافظات وبالتنسيق مع المحافظ، المهام العائدة لمكتب العلاقات العامة. كما تتولى التحقيق في الشكاوى ومكافحة الغش ومراقبة الاسعار والتحقق من نوعية وسلامة السلع وتنفيذ سياسة السلامة الغذائية.

- المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري- إعادة تنظيم: إن المهام الرئيسية الحالية للمديرية العامة تتمثل في إدارة برنامج الدعم الحكومي لمنتجي القمح المحليين وضمان الأمن الغذائي وإدارة عملية تخزين القمح المستورد وضمان وتعزيز الأمن الغذائي للقمح ولجملة من الحبوب الأساسية الأخرى (بما في ذلك مراقبة المخازن ومطاحن القمح) وإجراء دراسات للسوق في ما يتعلق بالحبوب، ومراقبة الأسعار

وسياسات الدعم وممارسات الإنتاج المعتمدة دولياً لهذه الحبوب. على أية حال، فإن المهام العديدة للمديرية العامة للحبوب والشمندر السكري ترتبط بإدارة برنامج دعم القمح الى جانب ادارة اهرات القمح المستورد. وتجدر الاشارة هنا، الى ان التخفيض التدريجي لدعم الحكومة المباشر لمنتجي القمح المحليين، ستبدأ مع استكمال مفاوضات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. كما ان مجلس الوزراء قد وافق على إعادة خصخصة الاهدات التي يحتمل المباشرة بها في غضون عام واحد. وستؤول هذه التغييرات، في طبيعة الحال، إلى إلغاء جزء كبير من المهام الرئيسية للمديرية العامة للحبوب والشمندر السكري إلا أن ذلك رهن بثلاثة اعتبارات هامة. أولاً، يحتمل أن تقرّر الحكومة، ولأسباب اجتماعية وسياسية، مواصلة دعمها لمنتجي القمح المحليين على نحو مباشر او غير مباشر. وبالتالي فمن الطبيعي ان تتولى المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري، إدارة برنامج الدعم هذا بشكل كلي او جزئي (علما انه يمكن ان تتولى ايضا وزارة الزراعة هذه المهام). ثانياً، تسمح مقتضيات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، بأن يتمّ خفض التدريجي للدعم المباشر على المنتجات الزراعية، على امتداد عشرة أعوام. ويمكن ايضا، التفاوض على سرعة الخفض وحجمه ومدته التدريجية. ومن ناحية اخرى، يمكن للبنان ان يطالب خلال المفاوضات بتمديد فترة الدعم المباشر لأكثر من عشرة أعوام، كي يتسنى له ضمان تنوع في المنتجات الزراعية الذي من شأنه مكافحة إنتاج الحشيش او ما شابهه. ثالثاً، قد لا تتأثر نشاطات الدعم الأنفة الذكر للمديرية العامة للحبوب والشمندر السكري (الأمن الغذائي إلخ.) جراء القرارات التي تتخذها الحكومة في ما يتعلق بالقمح المنتج محلياً أو خصخصة اهرات الحبوب. بالاستناد إلى هذه الاعتبارات، من المفترض أن تظل هيكلية المديرية العامة في الوقت الحالي على ما هي عليه. ويعزز هذا الموقف، كون المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري، في مطلق الأحوال، هيئة قائمة بحد ذاتها ضمن الوزارة وتتمتع باستقلالية نسبية. ومع تجلي سياسة الحكومة الخاصة بدعم القمح وما يتصل بذلك، فانه اصبح بالامكان في حينه، اعادة النظر في دور المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري، اضافة الى الأمور والقضايا المتعلقة بالهيكلية وعملية التوظيف. من هذا المنطلق، لم يعد من داعٍ للتساؤل حول موقع المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري في وزارة

## الجمهورية اللبنانية

١٠  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

الاقتصاد والتجارة. مع الإشارة الى انه بالاستناد الى مهام المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري في وضعها الحالي، فانه من غير الواضح فيما اذا كان موقعها الحالي غير ملائم.

• المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري - مسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة: ليس من الواضح ما إذا كانت المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري تملك القدرة على التأثير في سياسة الحكومة لجهة دعم القمح وغير ذلك من المسائل التي تقع حالياً في نطاق مسؤولياتها. علماً بأن عملية صنع القرار في هذا المضمار تخضع لاعتبارات سياسية جمة. لذا فإن الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمديرية العامة في هذا السياق محدودة. وعليه، فانه لا يمكن ان يقال الا القليل حول الموضحة الاستراتيجية لهذه المديرية العامة، في القسم المتعلق بـ "الهيكلية الاستراتيجية للإدارة" من هذه الدراسة. وعلى الرغم من ذلك، فان الازدياد الملحوظ في الدعم غير المباشر على المنتجات الزراعية، يحث المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري على تقديم اقتراحات الى الحكومة بشأن السياسة الواجب اعتمادها في هذا الصدد، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع وزارة الزراعة.

• مؤشرات الأداء: ضمنت هذه المؤشرات في الأهداف الاستراتيجية المقررة لكل من الوحدات التنظيمية الرئيسية. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من تضمين الأهداف الاستراتيجية المقترحة تدابير كمية، الا ان اقرار تعريف محدد لهذه التدابير ترك للوحدات لتقوم بتحديدته بنفسها. غير ان تحقيق هذا الإجراء غير ممكن في هذه المرحلة، لا سيما وأن المديريات والمصالح والدوائر المقترحة لم تنشأ رسمياً بعد وأن المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري هي في طريقها الى تغييرات هامة لا طاقة لها بها. ومع ذلك، فان الأهداف الاستراتيجية المقترحة يجب أن تتخذ كتوجيهات مفيدة ومنطلقاً للنقاش خصوصاً في الهيئات شبه المؤسسية.

• المخاطر والمخاطر: هذه المخاطر ترتبط بشكل اساسي بنوعية الإدارة ومقدراتها، وقدرة المدراء المسؤولين على استيعاب القضايا الأساسية فضلاً عن

التزامهم بموجباتهم، كما ترتبط بنوعية الموظّفين المحترفين الذين تُسند إليهم المناصب الجديدة ومدى التزامهم بموجباتهم ايضاً. وهي رهن كذلك، بنوعية التدريب وإنماء القدرات وما يتّخذانه من أهداف فضلاً عن الأساليب والجدول الزمنيّة المعتمدة والاعتبارات السياسيّة. وأخيراً ترتبط هذه المحاذير والمخاطر بأداء مشروع برنامج الأمم المتّحدة للتنمية لجهة بناء القدرات وانتقاء خبراء من ذوي الكفاءة والجدارة في إطار المساعدة التقنيّة الخارجيّة.

- الموارد التي تحتاج إليها الوزارة (غير الموارد البشريّة): ان الوزارة حالياً هي في طور المكننة. وكخطوة أولى يخضع الموظفون لتدريب حول كيفية استخدام الكمبيوتر، كما سيصار إلى وضع الملفات والوثائق التي تتولّأها مصلحة الديوان في شكل الكتروني، على أن يتمّ في مرحلة أولى الإبقاء على النظام الورقي جنباً إلى جنب مع النظام الالكتروني. وتجدر الملاحظة، الى ان مكننة الوزارة ستلبي احتياجاً أساسياً لها، فضلاً عن احتياجات اخرى، حيث ستؤدي في المدى المتوسط الى تقليص المساحة الضرورية لتخزين مستنداتها الورقية وتأمين السرعة في خدمة المواطنين.

- اقتراحات إعادة التنظيم: في حين نقدّم هذه الدراسة اقتراحين لإعادة تنظيم الوزارة، الا انه من الممكن استنباط خيارات جديدة عن طريق الجمع بين مختلف العناصر التي يتضمّنها الاقتراحين المذكورين اعلاه. مع الإشارة الى انه ومن الوجة التقنيّة فاننا نؤيد الاقتراح الأول.

- تطوير السياسة الاقتصاديّة: لا يوصي أي من اقتراحي إعادة التنظيم بإنشاء وحدة مستقلة لهذه الغاية وذلك لسببين. أولهما أن الحكومة تنوي إنشاء ما يشبه مؤسسة للسياسة الاقتصاديّة أو مجموعة استشاريّة للحكومة ككل. وثانيهما أنه يتعيّن على الوزارة أن تتولّى قسطاً من عمليّة تطوير السياسة الاقتصاديّة بحكم المهام المنوطة بها- حماية المستهلك، المنافسة، الضمان، التجارة الداخلية والخارجية، دعم القمح وإنتاج الحبوب وما إلى ذلك. تكمن (أو سوف تكمن) المهارات والخبرات المتخصّصة في كلّ من هذه المجالات في الوحدات التنظيميّة الخاصة بكلّ منها،

ويجب بطبيعة الامر أن يصبح في مقدور كل من هذه الوحدات تقديم الاقتراحات المتعلقة بسياسات العمل لديها. ان ذلك مطبق حالياً إلى حد ما، ومن المفترض أن تتبلور عملية تطوير السياسات بينما يتحسن أسلوب أداء الوحدات المختلفة المقترحة أدناه. الا ان هذا لا ينفي امكانية تطوير سياسات اقتصادية مستقلة للوحدات في المستقبل.

- **المصطلحات:** تستخدم أربعة مصطلحات لوصف الكيانات الهيكلية الرئيسية في الوزارة وهي (من الأعلى إلى الأسفل) مديرية عامة، مديرية، مصلحة ودائرة. لا تدخل الوحدات شبه المؤسسية (الهيئات) في إطار هذا النظام.

## إعادة تنظيم وزارة الاقتصاد والتجارة - الاقتراح الاول

ينطوي الاقتراح الأول على تغييرات جذرية، لكننا نوصي باعتماده كونه أفضل الاقتراحين من الوجهة التقنية.

في ما يلي، بعض الملاحظات حول المقترحات الرئيسية لجهة توزيع المهام والتنسيق بين الوحدات كما وردت في الاقتراح الأول:

### ١- إدخال تغييرات جذرية إلى وزارة الاقتصاد والتجارة:

- إنشاء مديرتين جديدتين إلى جانب مديرية حماية المستهلك: مديرية التجارة الخارجية ومديرية التجارة الداخلية.
- تضمين مديرية التجارة الخارجية أربعة مصالح: منظمة التجارة العالمية، الشراكة الأوروبية المتوسطية، المنطقة العربية، الاتفاقيات الثنائية الاخرى، ومن الممكن استحداث مصلحة او دائرة<sup>١</sup> للاستثمارات الأجنبية المباشرة. يقضي هذا الاقتراح بأن تتمثل المهام الرئيسية للمديرية بالتفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية وإدارة هذه

<sup>١</sup> إن مستوى التقسيم الإداري الذي نقترحه هنا يسمح باستخدام موظفين من ذوي الكفاءة لتروس هذه المكاتب.

الاتفاقيات. وبالاستناد إلى الدور الذي تلعبه كل من مؤسسة تشجيع الاستثمارات في لبنان ووزارة الاقتصاد والتجارة بالنسبة للاستثمار في لبنان، فإنه قد يعود امر البت في بعض المسائل المتصلة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى مديرية التجارة الخارجية، الامر الذي قد يستدعي إنشاء مصلحة أو دائرة للاستثمارات الاجنبية المباشرة. إن المسائل المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة جزء هام من مهام وحدة التجارة الخارجية، فالنفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف يتيح الفرصة لإعادة النفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية الثنائية على أساس دراسات صناعية ووطنية دقيقة.

• تضمين مديرية التجارة الداخلية هيئات قائمة حالياً وهي مركز المعلومات التجارية، الذي يقترح تحويله الى دائرة ومصلحة حماية الملكية الفكرية؛ اضافة الى هيئة جديدة وهي مصلحة تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

• إن تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم مهمة أساسية من مهام وزارة الاقتصاد والتجارة وهي تشغل حيزاً هاماً في وثيقة مشروع برنامج الأمم المتحدة للتنمية. لذلك، لا بد من تنمية هذا الجانب من عمل الوزارة عن طريق برامج المساعدة التقنية الى جانب العمل على اقتراح مفهوم للمشروع في أقرب فرصة ممكنة.

إن المهام الرئيسية لمديرية التجارة الداخلية تتمثل بحماية الملكية الفكرية وتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

• في الوقت الحالي، تتمثل المهمة الرئيسية (حوالي ٩٠%) لمصلحة حماية الملكية الفكرية في تسجيل العلامات التجارية المحلية. غير انه حينما تغدو السوق المحلية أكثر انفتاحاً وأكثر تنافسية، لا سيما مع توقيع لبنان لاتفاقية الشراكة الاوروبية وبعد انضمامه لاحقاً الى منظمة التجارة العالمية وما يترتب على ذلك من التزامات عليه لجهة تنفيذ الاتفاقيات القديمة وابرام اتفاقيات جديدة في مجال الملكية الفكرية، فإنه يُرجح أن يتسع دور المصلحة مع ازدياد المهام الملقاة على عاتقها جراء هذه

الاتفاقيات. يمكن أن تؤدي دائرة التجارة الداخلية ولكن قد يستدعي تعاظم أوجه المهمة المذكورة منح حماية الملكية الفكرية وضعا مستقلا في مرحلة ما في المستقبل. (كما هو مشار إليه في الاقتراح الثاني). وتجدر الإشارة الى انه يجري حاليا درس هيكلية المصلحة لتحديثها بما يتلاءم مع التطورات الجديدة على الصعيدين المحلي والدولي.

- اسناد مهمة منح التراخيص والمهام المتعلقة بها، المناطة حاليا بدائرة التجارة الخارجية، الى مديرية التجارة الداخلية، على ان يتم ذلك من خلال إنشاء دائرة جديدة للترخيص والتسجيل ضمن هذه المديرية. اضافة الى ذلك، يقترح نقل المهام التالية من التجارة الخارجية: منح التراخيص لاستيراد وتصدير الاسلحة والذخائر، البت بطلبات تأسيس جمعيات للصناعيين والتجار ومراقبة مجلس إدارة غرفة التجارة اللبنانية. كما يوصى بإحالة الأعمال المتعلقة بدعم الصناعات المحلية المحمية، والمناطة حاليا بدائرة التجارة الخارجية، إلى وزارة الصناعة في أقرب وقت ممكن، على أن تناط هذه المهمة في الوقت الحاضر بدائرة الترخيص والتسجيل الجديدة.

- يُعهد ايضا إلى دائرة الترخيص والتسجيل الجديدة بالمهام المناطة حاليا بدائرة الأسواق والمعارض وجميع مهام دائرة الشركات. تتمثل المهمة الرئيسية لدائرة الأسواق والمعارض بمنح التراخيص للأسواق والمعارض المحلية. أمّا دائرة الشركات فمهمتها الرئيسية البت بمعاملات الترخيص والتسجيل لوكالات التمثيل التجاري والعقود.

## ٢- الهيئات شبه المؤسسية<sup>٢</sup> - هيئة المنافسة وهيئة الضمان:

- توسيع دور لجنة المراقبة على هيئات الضمان ليشمل جميع مهمم الضمان. اذ من غير المحبذ، الابقاء على الفصل الهيكلي بين مصلحة شركات الضمان (في المديرية العامة للاقتصاد والتجارة) ولجنة المراقبة على هيئات الضمان. وتجدر الإشارة إلى

<sup>٢</sup> يستخدم الموظفون في هذه الفئات بالتعاقد ويتقاضون أجورهم وفقا لمعدلات السوق. وتولي الهيئات شبه المؤسسية أهمية للإنتاجية والأداء تفوق تلك التي توليها المرافق الحكومية العادية لهذين العاملين كما وتتميز بنظام منح المكافآت على أساس الأداء ونظام إدارة الأداء.

أن مهام الضمان المنوطة بمصلحة شركات الضمان ضيقة النطاق (حيث تضم حوالى ٣ موظفين محترفين أو شبه محترفين) وتفتقر إلى التشعب التقني. فضلا عن ذلك، فإنه إذا كان الهدف المتوخى من إسناد الأعمال الروتينية هذه إلى المديرية العامة للاقتصاد والتجارة هو تخفيض التكلفة فإن المساوئ الناجمة عن الفصل الهيكلي بين مصلحة شركات الضمان ولجنة المراقبة على هيئات الضمان تتخطى المنافع. تبعا لذلك، فإن التدبير الأمثل على صعيد الإدارة والأداء يكمن في إسناد جميع مهام الضمان إلى لجنة المراقبة على هيئات الضمان.

- يبقى الاقتراحان الأول والثاني على التدبير الحالي ومفاده أن تتصل لجنة المراقبة على هيئات الضمان مباشرة بالوزير. غير انه اذا ما سُجِّل في المستقبل نموا هاما على هذا الصعيد، او بمعنى آخر اذا زادت الوحدات شبه المؤسسية في الوزارة، فان هذا التدبير سيؤدي حتما إلى تراكم في الأعمال. وإذا تحقَّق هذا النمو، يمكن إدخال التكييفات الهيكلية الضرورية في حينه.

- الاسراع في العمل على المسائل المتعلقة بالهيكلية الداخلية لهيئة المنافسة (التي لم تنشأ رسمياً بعد) وسير عملها. ويتعين في هذا الإطار، كما كانت الحال بالنسبة إلى هيئة الضمان، تفويض خبير ذي كفاءة واسعة في ادارة هيئات المنافسة للقيام بهذه المهمة.

### ٣- يقضي الاقتراح الأول بإنشاء مصلحة للديوان والخدمات المشتركة:

- إن خدمات الدعم هي حالياً مبعثرة أو مجزأة إلى حد ما داخل الوزارة اضافة الى وجود العديد من الثغرات فيها. يعمل هذا الاقتراح على سد الثغرات بحيث يقضي بجمع الخدمات التي تنتمي إلى الميدان نفسه في إطار تنظيم هيكلي واحد في ما عدا المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري التي تمسك (للأسباب المذكورة آنفاً) سجلاً خاصاً بها.

- استنادا الى المناهج الحديثة لإدارة القطاع العام، تعتبر الخدمات المشتركة (حسب التعريف الوارد أدناه) مركباً ذات أهمية استراتيجية كبيرة ولا سيما إدارة الموارد البشرية التي تشمل تنمية الموارد البشرية. وتتجلى بوضوح الحاجة الماسة لتدريب وتنمية معظم الوحدات التنظيمية في الوزارة. وجدير بالذكر ان تنمية القدرات تشغل حيزاً كبيراً في وثيقة مشروع برنامج الأمم المتحدة للتنمية، الا انها تفتقر الى وجود هيكلية فعلية.

- في مطلق الأحوال، وباستثناء ما يتعلق بالتدريب والتنمية، لا يوصي أي من الاقتراحين بإنشاء وحدة حديثة لإدارة الموارد البشرية ضمن هذه المصلحة لأن ذلك يختلف الى حد كبير عن الممارسة الحالية. غير أنه يقترح إنشاء دائرة لإدارة الموارد البشرية تعنى بالتدريب والتنمية وتتولى المهام الإدارية التي تقع حالياً على عاتق مصلحة الديوان (وهي في العموم سجلات الموظفين وغيرها من السجلات) وتمهّد الطريق لإنشاء وحدة لإدارة الموارد البشرية قائمة بذاتها متى بات ذلك ممكناً في إطار الحكومة. أما عملية حفظ السجلات الخاصة بالديوان فيمكن إسنادها إلى دائرة إدارة الموارد البشرية أو دائرة العلاقات العامة.

- يقترح كذلك إنشاء وحدة لإدارة المعلوماتية ضمن هذه المصلحة. وهناك جهود ملموسة لتطوير هذا الجانب من العمل في الوزارة مع ما يرافق ذلك من تدريب وتنمية للمهارات. تعدّ هذه الخدمة بطبيعتها الحال خدمة مشتركة وهي متوفرة بصورة رئيسية في إطار مشاريع المساعدة التقنية. وجدير بالذكر أن في الوزارة منصب شبه احترافي واحد متخصص في هذا المضمار (غير شاغر) إلا أنه لا يندرج في إطار هيكلية رسمي.

- لا يشمل الرسم البياني التنظيمي للوزارة مكتب العلاقات العامة، ويعزا السبب جزئياً إلى كونه أنشئ كهيئة مستقلة في العام ١٩٩٨. يؤدّي هذا المكتب مهاماً مفيدة للوزارة يمكن أن تعود بنفع أكبر على الوزارة إذا ما دُمجت رسمياً بهيكلية الوزارة ووسّع نطاقها. وتكمن أهمية هذا المكتب في كونه نقطة اتصال أولية لجميع زوّار

الوزارة ومكاناً يتيح للزبائن متابعة سير أعمالهم مع الوزارة. وعليه، يوصى بإنشاء دائرة للعلاقات العامة بصورة رسمية وإحاقها بمصلحة الديوان والخدمات المشتركة.

٤- يبقى مكتب مقاطعة إسرائيل على هيكلته الحالية.

٥- مديرية حماية المستهلك (راجع ما ورد اعلاه بهذا الخصوص)

بشكل موجز، يقضى الاقتراح الأول بإنشاء الوحدات التنظيمية الجديدة التالية:

- مديرية للتجارة الخارجية.
- مديرية للتجارة الداخلية.
- مصلحة للديوان والخدمات المشتركة، تضمّ جميع النشاطات الحالية لمصلحة الديوان ولكن قد يصار إلى توسيع نطاقها لتشمل مهاماً أخرى.
- مكتب علاقات عامة (مديرية حماية المستهلك).
- مصلحة الدراسات والتوعية والارشاد (مديرية حماية المستهلك).
- مصلحة منظمة التجارة العالمية (التجارة الخارجية).
- مصلحة الشراكة الأوروبية المتوسطية (التجارة الخارجية).
- مصلحة العلاقات العربية (التجارة الخارجية).
- مصلحة الاتفاقات الثنائية غير العربية/ العلاقات التجارية غير العربية (التجارة الخارجية).
- إمكانية إنشاء مصلحة أو دائرة للاستثمارات الأجنبية المباشرة (التجارة الخارجية).
- دائرة الترخيص والتسجيل (التجارة الداخلية).
- مصلحة تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (التجارة الداخلية).
- دائرة أنظمة المعلومات الإلكترونية (مصلحة الخدمات المشتركة).
- دائرة إدارة الموارد البشرية (مصلحة الخدمات المشتركة).
- دائرة العلاقات العامة (مصلحة الخدمات المشتركة).

الجمهورية اللبنانية

١٨

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

- تنسيق المساعدة التقنية (مشاريع المساعدة التقنية).
- بناء القدرات (مشاريع المساعدة التقنية).

بشكل موجز، إلى جانب المعلومات المذكورة أعلاه، ينجم عن التغييرات التنظيمية الرئيسية الواردة في الاقتراح الأول ما يلي:

- إحالة جميع المهام المتعلقة بالضمان إلى لجنة المراقبة على هيئات الضمان.
- إعادة هيكلة مهام حماية المستهلك وعمل المصالح في بيروت وفي المناطق.
- إحالة مركز المعلومات التجارية إلى مديرية التجارة الداخلية.
- إحالة مصلحة حماية الملكية الفكرية إلى مديرية التجارة الداخلية.
- اناطة مهام دائرة الشركات وجميع مهام الترخيص وما يتصل بها، التي تتولاها حالياً دائرة التجارة الخارجية، بدائرة الترخيص والتسجيل في مديرية التجارة الداخلية.
- إحالة مهام دائرة المعارض والأسواق إلى دائرة التسجيل والترخيص في مديرية التجارة الداخلية.

### إعادة تنظيم الوزارة - الاقتراح الثاني

يتضمن الاقتراح الثاني الملاحظات الرئيسية نفسها لجهة تقسيم العمل والإدارة والتنسيق باستثناء التالي:

- 1- لا تنشأ مديرية للتجارة الداخلية، توزع وحداتها على النحو التالي:
  - 1- تحتفظ مصلحة حماية الملكية الفكرية بوضعها المستقل الحالي وتتصل مباشرة بالمديرية العامة للاقتصاد والتجارة.
  - 2- تنشأ مصلحة لتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تتصل مباشرة بالمديرية العامة للاقتصاد والتجارة.
  - 3- ينقل دائرة المعلومات التجارية ودائرة الترخيص والتسجيل إلى مديرية التجارة الخارجية.

## مسودة الهيكلية الاستراتيجية للإدارة

### ١- الوزارة

أ) بيان المهمات: المساهمة في النمو الاقتصادي الدائم والعاال وتحسين المستوى المعيشي والرفاهة الاجتماعية من خلال تعزيز المنافسة في السوق وحفز التبادل التجاري على الصعيدين الدولي والمحلي والاستثمارات الأجنبية المباشرة وتنفيذ الانواع والمستويات الملائمة من أنظمة السوق.

### ب) الأهداف الاستراتيجية:

- المساهمة بحلول العام ٢٠٠٦ في تحقيق معدلات نمو اقتصادي حقيقي في لبنان تبلغ XYZ %.
- المساهمة بحلول العام ٢٠٠٦ في تحقيق تقدّم حقيقي في المستوى المعيشي في لبنان نسبه XYZ % (بالاستناد إلى المؤشرات الدولية كمؤشر التنمية البشرية).

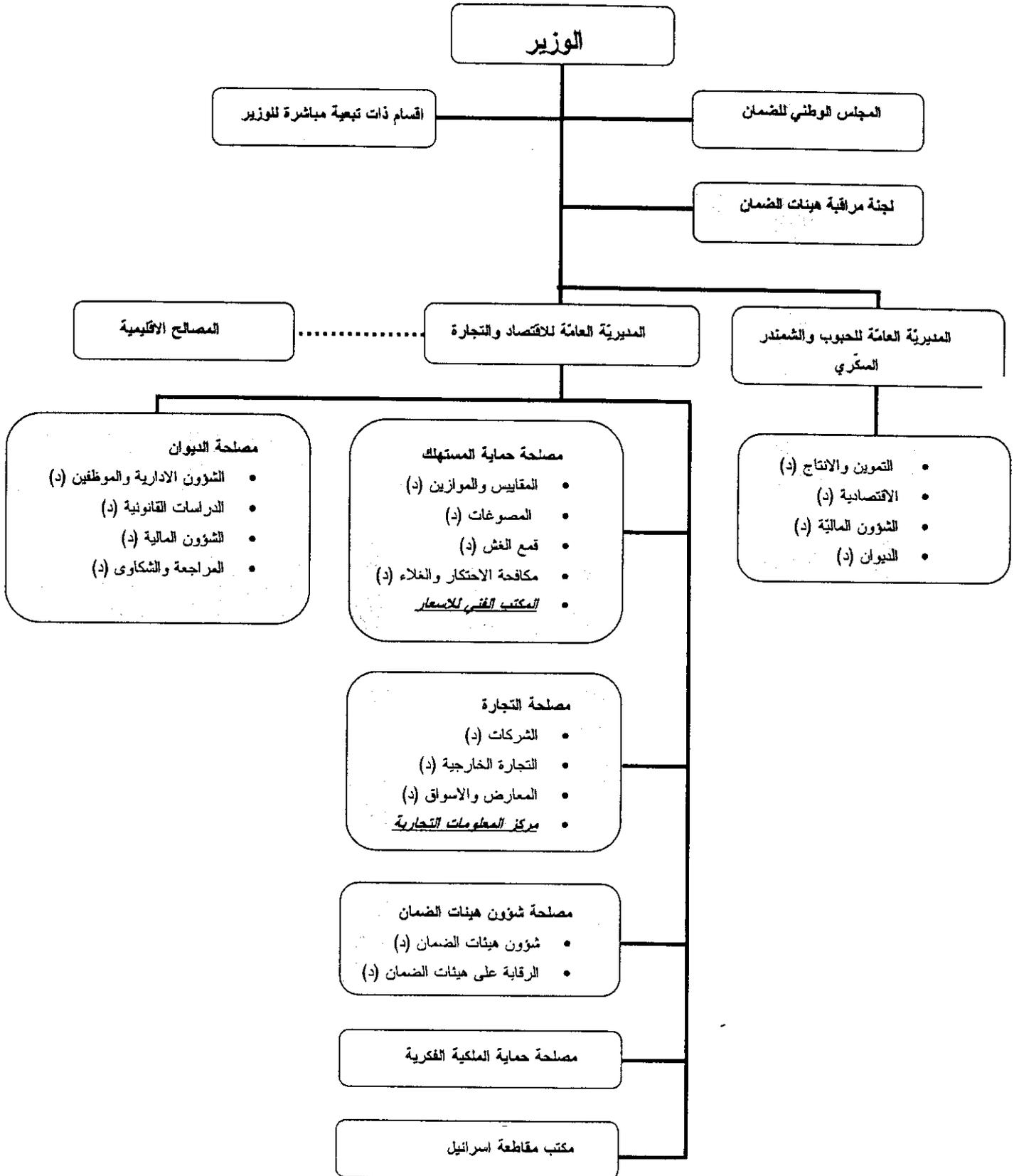
### ج) السياسات الاستراتيجية:

- توطيد أسس القاعدة المؤسسية من أجل اقتصاد سوق مفتوح في لبنان (الجهة المسؤولة: الوزير وجميع الوحدات، ولاسيما هيئة المنافسة ولجنة المراقبة على هيئات الضمان ومديرية حماية المستهلك).
- تعزيز الصادرات والاستثمارات الأجنبية المباشرة (الجهة المسؤولة: التجارة الخارجية).
- تيسير عملية تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وتقليص احتمالات إفلاس الشركات وحماية الملكية الفكرية (الجهة المسؤولة: التجارة الداخلية).
- التقدّم باقتراحات في ما يتعلق بالسياسة الاقتصادية والتجارية الواجب اعتمادها إلى جانب المهام الرئيسية للوزارة (الجهة المسؤولة: مديرية حماية المستهلك، التجارة الخارجية،

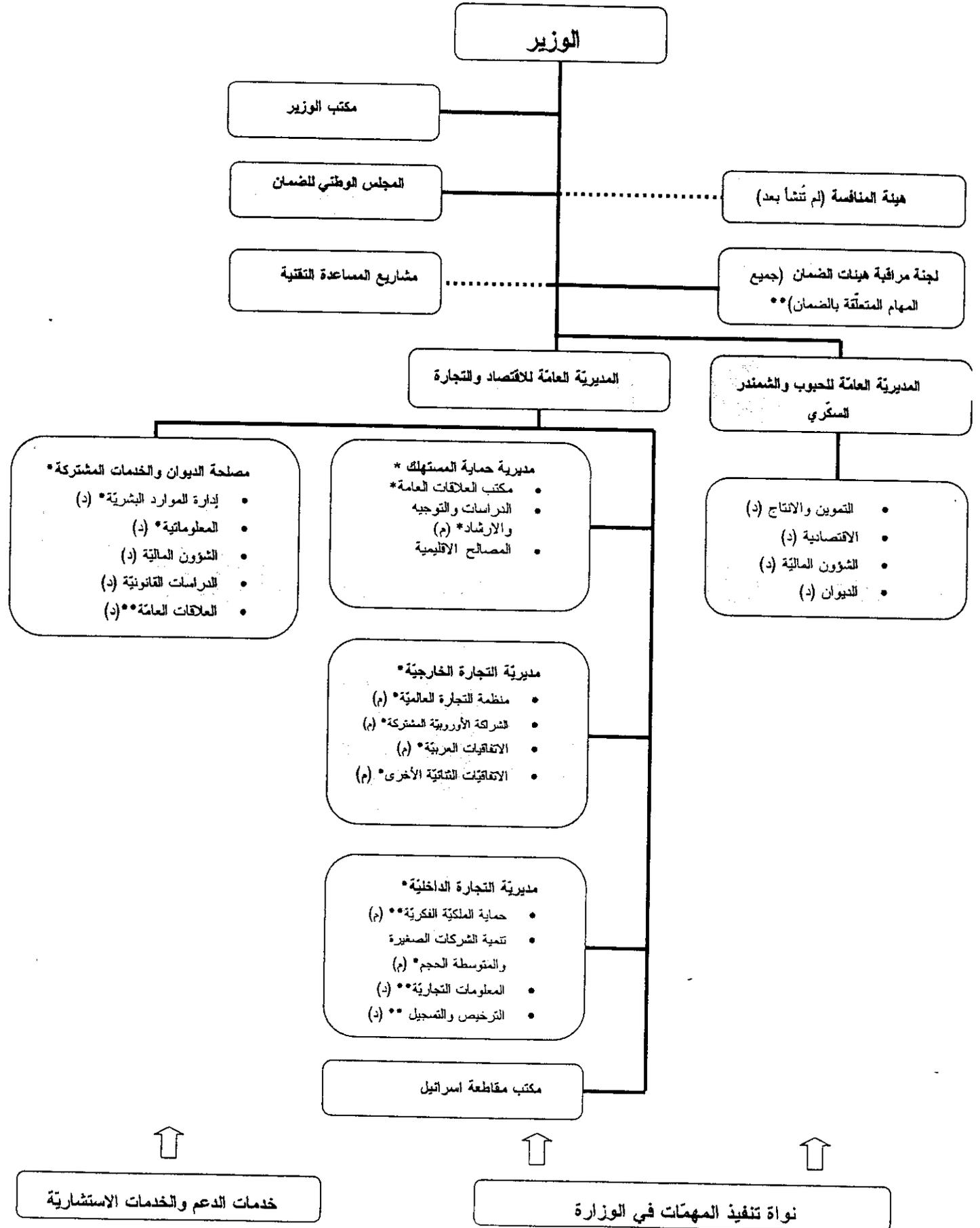
التجارة الداخلية، المديرية العامة للحبوب والشمندر السكري، لجنة المراقبة على هيئات الضمان وهيئة المنافسة).

- جمع وتحليل ونشر المعلومات التجارية والاقتصادية (الجهة المسؤولة: التجارة الخارجية والداخلية).
- توعية المستهلك وإشراكه في عملية صنع القرار ومساعدته على حماية مصالحه الخاصة (الجهة المسؤولة: هيئة المنافسة، لجنة المراقبة على هيئات الضمان ومديرية حماية المستهلك).
- أداء دور المنظم الفاعل والفعال والسريع الاستجابة للقطاع العام الذي يضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار (الجهة المسؤولة: الوزير، جميع المدراء والموظفين ومصلحة الديوان والخدمات المشتركة)
- رسم صورة متميزة للوزارة تقوم على قدرتها على تحقيق الأهداف المتوخاة وضمان فعاليتها للمستهلك والمؤسسات وعلى تصميمها وقدرتها على التعلم من أخطائها وتصحيحها وعلى قناعتها الراسخة بإيثار المضمون على الشكل (الجهة المسؤولة: المدراء المسؤولون وجميع الموظفين).
- انتهاج ثقافة عامة تبرز روح الوزارة وترتكز على الوضوح والانسجام في الأهداف وعلى الانفتاح والثقة وصنع القرار على أساس استشاري متماسك (الجهة المسؤولة: المدراء المسؤولون وجميع الموظفين).
- انتهاج ثقافة عامة تبرز روح الوزارة تقوم على مبدأ تشجيع الإنتاجية ونوعية الأداء ومكافأتهما بدلاً من مبدأ كمية العمل (فساعات العمل الطويلة التي ينفقها الموظف في المكتب-كمية العمل- لا يستتبعها بالضرورة أداء وإنتاجية عالية الجودة- النتيجة) ونهج يقوم على الطلب لا العرض (الجهة المسؤولة: المدراء المسؤولون وجميع الموظفين ومصلحة الديوان والخدمات المشتركة).

وزارة الاقتصاد والتجارة  
الرسم البياني التنظيمي الحالي  
(م- مصلحة؛ د- دائرة)



وزارة الاقتصاد والتجارة  
الرسم البياني التنظيمي (الاقتراح 1)  
(\* = جديد؛ \*\* = إعادة تنظيم المهام الحالية، م = مصلحة؛ د = دائرة)



وزارة الاقتصاد والتجارة  
الرسم البياني التنظيمي (الاقتراح 2)  
(\* - جديد؛ \*\* - إعادة تنظيم المهام الحالية؛ م - مصلحة؛ د - دائرة)

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

