

استراتيجيا تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان

بإشراف
وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

الأستاذ فؤاد السعد

إعداد وحدة التطوير الإداري بالتعاون مع الفريق الإستشاري الأوروبي

أيلول ٢٠٠١

ARLA "

"

:
-
-
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
-
:
-
-
:
-
-
-
-
-
-
:
:
:

كلمة وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية:

تهدف الإستراتيجية هذه الى المساهمة في بلورة ومناقشة الخيارات الصعبة التي يريد مجلس الوزراء اتخاذها، في عملية تنمية وتطوير الإدارة العامة. إن الحاجة الملحة لإصلاحات جذرية ليست حديثة العهد، لكن تولى حكومة جديدة مسؤولية الحكم تقدم فرصة فريدة للمباشرة في هذا العمل.

كما تهدف أيضاً الى التأكيد على الطابع الملح للإصلاح والتنمية، والى تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتقديم الإقتراحات العملية على المديين القصير والمتوسط.

إن الإستراتيجية الموجزة المرفقة، التي تلتقي وتتكامل في خطوطها العريضة مع "استراتيجية الإصلاح الإداري" الموسعة التي أعدت سابقاً بإشراف معالي الوزير بشارة مرهج، هي حصيلة تعاون بين مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والفريق الاستشاري المكلف تقديم الدعم – PMC¹ - لبرنامج "إعادة تأهيل الإدارة العامة في لبنان" "ARLA". وقد تعاون مكتب وزير الدولة وفريق الاستشاريين المذكور لمدة سنة تقريباً في إطار برنامج "ARLA" لدرس وتحليل مشاكل الإدارة العامة واقترح الحلول الممكنة. وقد استندوا في عملهم الى استراتيجية الإصلاح الإداري التي وضعت سنة ١٩٩٨. وقد تضمن العمل هذا، تقييماً لنقاط القوة والضعف لعدد كبير من إدارات الدولة، ومراجعة لنقاط الخلل فيها، وتصنيفها حسب الأولويات، واقترح خطط لدعم أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المستفيدة من البرنامج، في ضوء أنجح التجارب الدولية في مجال تنمية وتحديث الإدارة.

¹يشكل هذا الفريق جزءاً من المساعدة الفنية في إطار برنامج "إعادة تأهيل الإدارة العامة في لبنان" - ARLA - الممول بجهة من الإتحاد الأوروبي.

أولاً: الحاجة إلى تنمية وتطوير الإدارة العامة

(-) :

²مراجعة الفصل السابع من التقرير الأولي "Interim Strategy Report" من إعداد الخبير (N. Manning).

.

.

.

.

.

.

.

:

(-

.

:

(- -

.

.

.

:

(- -

.()

()

.

.

:

(- -

.

.

(Feed back)

:

(- -

...

:

(- -

.

.

:

(- -

.

.

.

.

.

.

.

:

(- -

.

.

.

.

:

(-

.

.

.

.

(- -

.

(NARP)

.

.

.

:

(- -

.

.

:

(- -

.

.

.

. (-

.

.

.

.

.

ثانياً: مبادئ الإدارة العامة الحديثة

(- :

—
—
—
—
—
—
—
—
—
—

: (-

: **(Good Governance)** (-

: (-

:

(-

.

.

.

.

:

(-

.

.

:

(-

.

.

:

(-

.

.

.

ثالثاً: خطة تنمية وتطوير الإدارة

(- :

:

(Quality of Governance).

(- :

- -) تركيز الدولة على المهام والنشاطات الرئيسية:

:

)

(Regulatory role

(executive agencies)

- -) اعتماد هيكلية إدارية فاعلة ومتناسقة:

ومتناغمة

:

...

()

- -) تعزيز القدرة على صنع وتنفيذ السياسات:

:)

.(

...

(- - بناء إدارة ذات نوعية عالية وضمان الحصول على العنصر البشري الكفوء:

.

:

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

- - (تبسيط وتحديث الإجراءات والنظم:

:

)

.(

(Code of Administrative Procedures)

(E-Gov)

:(Quality of Governance)

(- -

Public)

(Scrutiny

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

:

(- -

(Concept of measurable results)

:)
(Médiateur Ombudsman

(Citizen Charter)

(One-Stop-Shop)

:

(-

(- -

)

(

(- -

(ARLA)

:



:

:

.

:(Focus)

.

.

:

.

.

:

.

.

(- -

.

:

:

.

()

:

.

:

.



(- -

:

:

.

.

.

:

.

.

:

.

.

:

.

.

.

.

.

.

رابعاً: أهمية إحداث جهاز مركزي للتنمية الإدارية.

:

(-



/

.

.

“ ”

.

: (-

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

.

.



:)

.(

.(Ministry of Home Affairs)

_____ .

)

(

_____ .

.

"(Office of Public Service)

" " " " " (Efficiency Unit)
/ " " "(Next Steps/Executive Agencies) "

()

)

(

.()

الخيارات المطروحة لإنشاء الجهاز المركزي للتنمية الإدارية

++	+-	--	
++	+	--	
+	-	-	
--	+-	++	
+	+-	--	
-	+	-	
-	+	++	
+-	+	+	
+-	-	++	

إن اعتماد أحد هذه النماذج أو الخيارات هو في الأساس قرار سياسي، وهو في الدرجة الثانية مسألة تقنية. إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد أحد هذه النماذج أو الخيارات سوف ينعكس بالضرورة على أدوار ومهام (Mandates) الأجهزة الرقابية المركزية. واستطراداً هناك حاجة لاتخاذ قرار حول توزيع المهام والمسؤوليات بين الجهاز المركزي للتنمية الإدارية الذي سيصار إلى اعتماد صيغته، مع باقي الأجهزة الرقابية المركزية في الأمور العائدة إلى شؤون تنمية الموارد البشرية، خاصة في السياسات والتوجهات الأساسية المرتبطة بهذا الموضوع، والأمور العائدة إلى تحديث وتطوير

الإدارة في مجالات الهيكليات، والإجراءات وأساليب العمل، والأمور العائدة لتقنيات الإتصالات والمعلوماتية. وفي هذا الإتجاه، هناك حاجة إلى دمج المهام الحالية

العائدة لإدارة الأبحاث والتوجيه، وضمها لمهام الجهاز المركزي للتنمية الإدارية، خاصة في حال اعتماد الخيار الأول أو الثالث.

إن عدم وجود خيار "كامل" لا يشتمل إلا على الإيجابيات، لا يجب أن يحول بشكل من الأشكال، دون اعتماد خيار من الخيارات الثلاثة التي جرى عرضها، مع ترجيحنا، وبحسب الأولوية، للخيار الأول القاضي بإنشاء وزارة للتنمية الإدارية، وتالياً الخيار الثالث القاضي بإنشاء الجهاز المركزي للتنمية المركزية، على أن يبقى متاحاً في كلا الخيارين إمكانية الإستعانة بفريق الخبراء والفنيين العاملين حالياً في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية.

خامساً: تطبيق خطة تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان

: (-

: (-

:

.(... :)

-

:

■

.(OMSAD)

■

.

■

.

■

Performance Improvement)

■

(Plan

-



⋮

Out)

Resizing

⋮

(Contracting

⋮

(Out Contracting)



.

(-

.

:

:

.

.

.

.

.

:

-

.

(Deregulation)

)

(

:

(-

:

)

.(

:

(-

.

.

:

.

.

.

:

.

.

.

:

.

.

.

:

.

Website

(Newsletter)

:

.

" "

:(OMSAD)

(OMSAD)

"ARLA"

:

ARLA

(

)

سادساً: "برنامج إعادة تأهيل الإدارة العامة في لبنان" ARLA

.ARLA

EURO

(Client-Oriented)

-ARLA-

:

PMC

(Financing Agreement)

ARLA

Public Utilities & Service)

.(Networks

ARLA

.ARLA

PMC

سابعاً: الخاتمة