

الجمهورية اللبنانية

وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري

البرنامج الوطني للتأهيل الاداري

مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك

برنامج ١٩٩٦ - ١٩٩٨

كانون الثاني ١٩٩٦

الجمهورية اللبنانية
وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري

البرنامج الوطني للتأهيل الاداري

مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك

برنامج ١٩٩٦ - ١٩٩٨

كانون الثاني ١٩٩٦

مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك

ملخص

القطاع

بعد خمسة عشر عاما من الحرب التي سببت الدمار في البنية التحتية للبلاد، أصبحت إعادة تأهيل خدمات سكك الحديد والنقل المشترك من أهم الاولويات لاعادة اعمار لبنان.

وكانت سكك الحديد قبل العام ١٩٧٥ تقدم الخدمات التالية:

- ١- نقل الركاب:
 - رحلتين يوميا" منذ عام ١٩٠٤ لنقل الركاب على خطوط ما بين بيروت، عاليه، بحدون، زحلة، رياق، دمشق،
 - قطار من مقصورتين لخط بيروت، طرابلس، حلب،
 - قطار عبر الشرق السريع "أورينت أكسبرس" بخمس مقصورات ومطعم لرحلتين أسبوعيا" على خط بيروت، طرابلس، حلب، اسطنبول.
- ٢- الشحن:
 - سبع الى ثماني رحلات يوميا" لنقل الاسمنت من شكا الى بيروت،
 - نقل المواشي من تركيا وسوريا الى بيروت،
 - نقل انواع مختلفة من البضائع.
- ٣- نقل المحروقات:
 - رحلتين يوميا" بحمولة ٣٢٥ طن من البداوي الى شكا والزوق،
 - أربع رحلات يوميا" من معمل تكرير الزهراني الى معمل الجيه الحراري.

رغم ان خدمات سكك الحديد تعتبر مفقودة بسبب تدمير وضياع وسرقة ممتلكاتها التشغيلية، عادت خدمات النقل المشترك بواسطة الحافلات منذ فترة قصيرة. هذه الخدمات محصورة حاليا" في بيروت والمناطق الحضرية الهامة الاخرى، علما" بأن المناطق الريفية لم تصل اليها هذه الخدمات بعد.

لقد دخلت وسائل نقل الركاب بواسطة السيارات الخاصة في الخدمة بشكل غير قانوني وعشوائي لتلبية الحاجة الملحة. وتبقى قدرة هذه الخدمة محدودة ومقتصرة على بعض الاماكن وبتسعيرة مرتفعة.

ان الاولوية القصيرة الاجل للمصلحة تتمحور حول القيام بالنقل العام بفاعلية وكفاية، بينما الهدف الطويل الاجل هو وضع خطة استراتيجية لتكامل النقل بواسطة سكك الحديد بشبكة النقل بالحافلات. ومن اهم اهداف الخطة الاستراتيجية تحقيق:

- خفض وقت وكلفة النقل
- خفض كلفة البضائع والخدمات
- زيادة النشاط الاقتصادي
- تحسين الانتاجية الكلية
- خفض ازدحام السير ومستوى التلوث

المؤسسة

كلفت الدولة اللبنانية مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك احياء خدمات النقل، كذلك ادارة وتشغيل وصيانة شبكة سكك الحديد والنقل العام بشكل فعال على كامل الاراضي اللبنانية.

تم انشاء مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك عام ١٩٦١، وهي مؤسسة عامة ذات استقلالية تخضع لسلطة وصاية وزارة النقل.

تبذل المصلحة حالياً "جهوداً" جبارة لزيادة فعاليتها عملياً، رغم تدمير وضياع القسم الاكبر من منشأتها خلال الحرب بالاضافة للنظم الادارية البالية والمعدات والتجهيزات القديمة والنقص الحاد بالموظفين الكفاء بالمقارنة بالعدد الكبير للموظفين غير المهرة. بالاضافة الى ذلك تصبح أولوية الاهداف الطويلة الاجل تقديم خدمة عالية المستوى من النقل العام داخل وخارج المدن، وتوفير خدمة عالية المستوى من النقل بواسطة سكك الحديد للركاب والبضائع، عندما يصبح ذلك ممكناً.

ولتتمكن المصلحة من الوصول الى المستوى المتميز من الخدمة تحتاج الى الدعم الفني لاعادة تنظيم الادارة ولوضع النظم والاجراءات ولادخال تكنولوجيا المعلومات لتحسين الانتاجية وتحديث اساليب العمل وكذلك الى توظيف وتدريب العاملين على هذه النظم.

تحدد هذه الدراسة مهام مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك وتوضح تنظيمها ووضعها الحالي وأولويات الخطط الطويلة والقصيرة الاجل. وتبين كذلك أهمية الاولويات والاحتياجات للوصول الى الاهداف المرجوة. تتضمن هذه المشاريع خمس مواضيع كالتالي:

- ١- مفروشات وتجهيزات مكتبية
- ٢- أتمّة المكاتب
- ٣- تكنولوجيا المعلومات
- ٤- دراسة تنظيم سكك الحديد
- ٥- دعم فني لتطبيق خدمات النقل بالحافلات

وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
البرنامج الوطني للتأهيل الإداري

الاحتياجات المالية خلال الاعوام ١٩٩٦ - ١٩٩٨

مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك

المبلغ الباقى	التمويل المزمع	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٨)	السنة ٢ (١٩٩٧)	السنة ١ (١٩٩٦)	التوزيع حسب الفئات	مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك المجموع العام
٥٣,٢٣٠	٠	٥٣,٢٣٠	٠	١١,٤٤٢٠	٤١,٨١٠	تجهيزات	
٩٩٦,٠٠٠	٠	٩٩٦,٠٠٠	٢٦٦,٣٠٠	٢٦٦,٣٠٠	٤٦٣,٤٠٠	نظم الحواسيب	
٤٠,٢٠٠	٠	٤٠,٢٠٠	٨,٤٠٠	٨,٤٠٠	٢٣,٤٠٠	تدريب	
٢,٣٧٢,٠٠٠	٠	٢,٣٧٢,٠٠٠	٠	١,٠٧٢,٠٠٠	١,٣٠٠,٠٠٠	دعم فني	
٣,٤٦١,٤٣٠	٠	٣,٤٦١,٤٣٠	٢٧٤,٧٠٠	١,٣٥٨,١٢٠	١,٨٢٨,٦١٠	المجموع	

وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري
البرنامج الوطني للتأهيل الإداري

الاحتياجات المالية خلال الأعوام ١٩٩٦ - ١٩٩٨
التفصيل حسب المشاريع

مصلحة سلك الحديد والنقل المشترك

المبلغ الباقي	التمويل المزمع	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٨) دولار	السنة ٢ (١٩٩٧) دولار	السنة ١ (١٩٩٦) دولار	التوزيع حسب الفئات	مصلحة سلك الحديد والنقل المشترك
٥٣,٢٣٠	*	٥٣,٢٣٠		١١,٤٤٢٠	٤١,٨١٠	تجهيزات	المشروع
*	*	*				نظم الحواسيب	سلك ونقل - ١
*	*	*				تدريب	مفروشات وتجهيزات
*	*	*				دعم فني	مكتبية
٥٣,٢٣٠	*	٥٣,٢٣٠	*	١١,٤٤٢٠	٤١,٨١٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	
*	*	*				تجهيزات	المشروع
١٩٧,١٠٠	*	١٩٧,١٠٠			١٩٧,١٠٠	نظم الحواسيب	سلك ونقل - ٢
١٥,٠٠٠	*	١٥,٠٠٠			١٥,٠٠٠	تدريب	أئمة المكاتب
*	*	*				دعم فني	
٢١٢,١٠٠	*	٢١٢,١٠٠	*	*	٢١٢,١٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	
*	*	*				تجهيزات	المشروع
٧٩٨,٩٠٠	*	٧٩٨,٩٠٠	٢١٦,٣٠٠	٢١٦,٣٠٠	٢١٦,٣٠٠	نظم الحواسيب	سلك ونقل - ٣
٢٥,٢٠٠	*	٢٥,٢٠٠	٨,٤٠٠	٨,٤٠٠	٨,٤٠٠	تدريب	تكنولوجيا المعلومات
*	*	*				دعم فني	
٨٢٤,١٠٠	*	٨٢٤,١٠٠	٢٧٤,٧٠٠	٢٧٤,٧٠٠	٢٧٤,٧٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	

التفصيل حسب المشاريع

مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك

المبلغ الباقي	التمويل المزمع	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٨)	السنة ٢ (١٩٩٧)	السنة ١ (١٩٩٦)	التوزيع حسب الفئات	مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك
•	•	•				تجهيزات	مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك ٤ - سكك ونقل - دراسة لتنظيم سكك الحديد
•	•	•				نظم الحواسيب	
•	•	•				تدريب	
٣٧٢,٠٠٠	•	٣٧٢,٠٠٠		٣٧٢,٠٠٠		دعم فني	
٣٧٢,٠٠٠	•	٣٧٢,٠٠٠	•	٣٧٢,٠٠٠	•	المجموع	
•	•	•	•	•	•	المباني	
•	•	•				تجهيزات	المشروع ٥ - سكك ونقل - دعم فني لتطبيق خدمات النقل بالحاقلات
•	•	•				نظم الحواسيب	
•	•	•				تدريب	
٢,٠٠٠,٠٠٠	•	٢,٠٠٠,٠٠٠		٧٠٠,٠٠٠	١,٣٠٠,٠٠٠	دعم فني	
٢,٠٠٠,٠٠٠	•	٢,٠٠٠,٠٠٠	•	٧٠٠,٠٠٠	١,٣٠٠,٠٠٠	المجموع	
•	•	•	•	•	•	المباني	

المحتويات

صفحة

١	١-١	بيان الوضع الحالي
١	١-١	مهام المصلحة
٢	٢-١	التنظيم الإداري
٣	٣-١	الموظفون
٤	٤-١	المشاريع القائمة
٧	٥-١	المشاكل الرئيسية
٨	٢	أهداف وأولويات نشاطات التأهيل خلال السنوات الثلاث القادمة
٨	١-٢	عناصر وأهداف الخطة المتوسطة والطويلة الأجل
٩	٢-٢	أولويات النشاطات والمشاريع القصيرة الأجل
١٠	٣-٢	الانتقال من الأهداف القصيرة الأجل إلى الأهداف الطويلة الأجل
١١	٣	ملخص أولويات المشاريع
	١-٣	أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ١)
١١		المفروشات والتجهيزات المكتبية
	٢-٣	أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٢)
١٣		اتممة المكاتب
	٣-٣	أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٣)
١٤		تكنولوجيا المعلومات
	٤-٣	أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٤)
١٨		دراسة الهيكل التنظيمي لسكك الحديد
	٥-٣	أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٥)
١٩		دعم فني لتطبيق خدمات النقل بالحافلات

الهيكل التنظيمي والجدول

- الهيكل التنظيمي الحالي
- الهيكل التنظيمي المقترح
- التوزيع الجغرافي

الجدول

- الجدول رقم ١ - الاحتياجات الملحة للموظفين
- الجدول رقم ٢ - إحتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام
- الجدول رقم ٣ - إحتياجات تأهيل المكاتب
- الجدول رقم ٤ - إحتياجات التجهيزات الضرورية

البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ١٩٩٦ - ١٩٩٨

مصلحة السكك الحديدية والنقل المشترك

١ - بيان الوضع الحالي

١-١ مهام المصلحة

تأسست مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك في نيسان ١٩٦١ بموجب المرسوم رقم ٦٤٧٩. وهي مكلفة بتشغيل وإدارة سكك الحديد والنقل المشترك على الأراضي اللبنانية كافة.

تخضع مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك من الناحية الإدارية لوصاية وزارة النقل ومن الناحية المالية لوصاية وزارة المالية.

المهمة الأولى: سكك الحديد

- تتضمن عمليات تشغيل وإدارة خطوط سكك الحديد في لبنان المهام التالية:
- وضع دراسات تتعلق بتوسيع و/أو تعزيز خطوط سكك الحديد بالإضافة إلى إنشاء المحطات اللازمة.
- إعداد دراسات تتعلق بالمعدات السيارة
- تشغيل وصيانة المنشآت
- تشغيل وصيانة المعدات السيارة
- إدارة المشاغل والمستودعات وصيانة المنشآت
- تشغيل مصنع العوارض الخرسانية (Entretoises)
- إقامة علاقات دولية مع الخارج
- العائدات التجارية والتسويقية التي تعود لنقل البضائع والركاب

المهمة الثانية: النقل المشترك بالحافلات

تشمل أعمال إدارة وتشغيل شبكة خطوط النقل المشترك بالحافلات (وتقتصر هذه المهمة على خطوط نقل محدده ضمن منطقة بيروت وضواحيها، بما يعادل ٥٠ - ٦٠ حافلة كبيرة). وتخطط مصلحة النقل المشترك لتوسيع نطاق أعمالها لتغطية كافة الأراضي اللبنانية. وتشمل المهام ما يلي :

- إعداد دراسات لخطوط النقل المشترك، ووسائل النقل
- تشغيل خطوط النقل المشترك، وإدارة صيانة حافلات النقل
- إدارة المشاغل، والمخازن، وتسهيلات الصيانة
- إدارة الإيرادات التجارية والتسويقية.

٢-١ التنظيم الإداري

يترأس مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك مجلس إدارة مؤلف من رئيس وستة أعضاء. الهيكلية المذكورة ادناه تمثل الوضع الحالي للمصلحة (انظر الهيكلية المرفقة). تتألف المديرية العامة من مديرتين ومديرية الإدارة المركزية:

مديرية سكك الحديد

- مصلحة الحركة والمناقلات
- مصلحة الادوات والجر
- مصلحة الخط والتعميرات

مديرية النقل المشترك

- مصلحة الواردات
- مصلحة الحركة
- مصلحة المصنع والمستودعات

المصالح المشتركة

- الامانة
- المأمورون
- المحاسبة والمخازن
- اللوازم والمشتريات
- الاطباء
- القضايا

تخضع المصلحة حاليا" لاعادة تنظيم وتطوير ومكننة اعمالها ومهامها. الهيكلية الادارية المقترحة للمصلحة هي كالتالي (انظر الهيكلية المرفقة):

مديرية سكك الحديد

- مصلحة الخطوط والانشاءات
- مصلحة شؤون القطارات
- مصلحة الحركة والنقل

مديرية النقل المشترك

- مصلحة النقل المختلط
- مصلحة المشغل والمرائب
- مصلحة الحركة والنقل

مديرية الرقابة الذاتية

- مصلحة الرقابة الذاتية الفنية
- مصلحة الرقابة الذاتية الادارية والمالية

مديرية الشؤون المشتركة

- المصلحة المالية
 - دائرة المخازن
 - دائرة الواردات
 - دائرة المحاسبة المالية والتجارية
 - دائرة المحاسبة الادارية
- المصلحة الادارية
 - دائرة اللوازم والاشغال
 - دائرة الخدمات الصحية
 - دائرة المستخدمين
 - دائرة القضايا
 - الدائرة الادارية (امانة السر)

مصلحة المشاريع والبرامج

- دائرة التنمية
- دائرة الدراسات

المحاسبة

مراقب عقد النفقات

الموظفون

٣-١

يبين الجدولان ١ (أ) و (ب) توزيع الموظفين الحاليين في كل من المديرية العامة للسكك الحديدية والمديرية العامة للنقل المشترك. وحيث ان هذه المصلحة تمر حاليا في مرحلة إعادة تنظيم شاملة فيما يخص تحديد دورها واعمالها المستقبلية، فان الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة ستحدد ضمن دراسات لاحقة.

ما يجدر ذكره هنا هو ان كل افراد القوى العاملة في المصلحة هم حاليا خارج نطاق الملاك.

سكك الحديد

الفئة	العدد المقرر بالملاك	المراكز المشغولة	المراكز الشاغرة
الاولى	٠	١	٠
الثانية	٠	٠	٠
الثالثة	٠	٣	٠
الرابعة	٠	١٩	٠
الخامسة	٠	٤٥	٠
السادسة	٠	٥٢	٠
المجموع	٠	١٢٠	٠
متعاقدون	٠	٢	٠
مياومون	٠	٤٢	٠

النقل المشترك بالحافلات

الفئة	العدد المقرر بالملاك	المراكز المشغولة	المراكز الشاغرة
الاولى	٠	٠	٠
الثانية	٠	٠	٠
الثالثة	٠	٣	٠
الرابعة	٠	٣٨٢	٠
الخامسة	٠	٢٠٧	٠
السادسة	٠	١١	٠
المجموع	٠	٦٠٣	٠
متعاقدون	٠	٧	٠
مياومون	٠	٠	٠

* المراكز المقررة غير معروفة نظرا لعدم وجود ملاك ثابت.
** قبل الشروع بسد أي من هذه الشوارع، يجب إعادة تنظيم مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك، مع الأخذ بالاعتبار السياسة المعتمدة وخاصة بشأن التعاقد الخارجي لبعض الخدمات.

٤-١ المشاريع القائمة

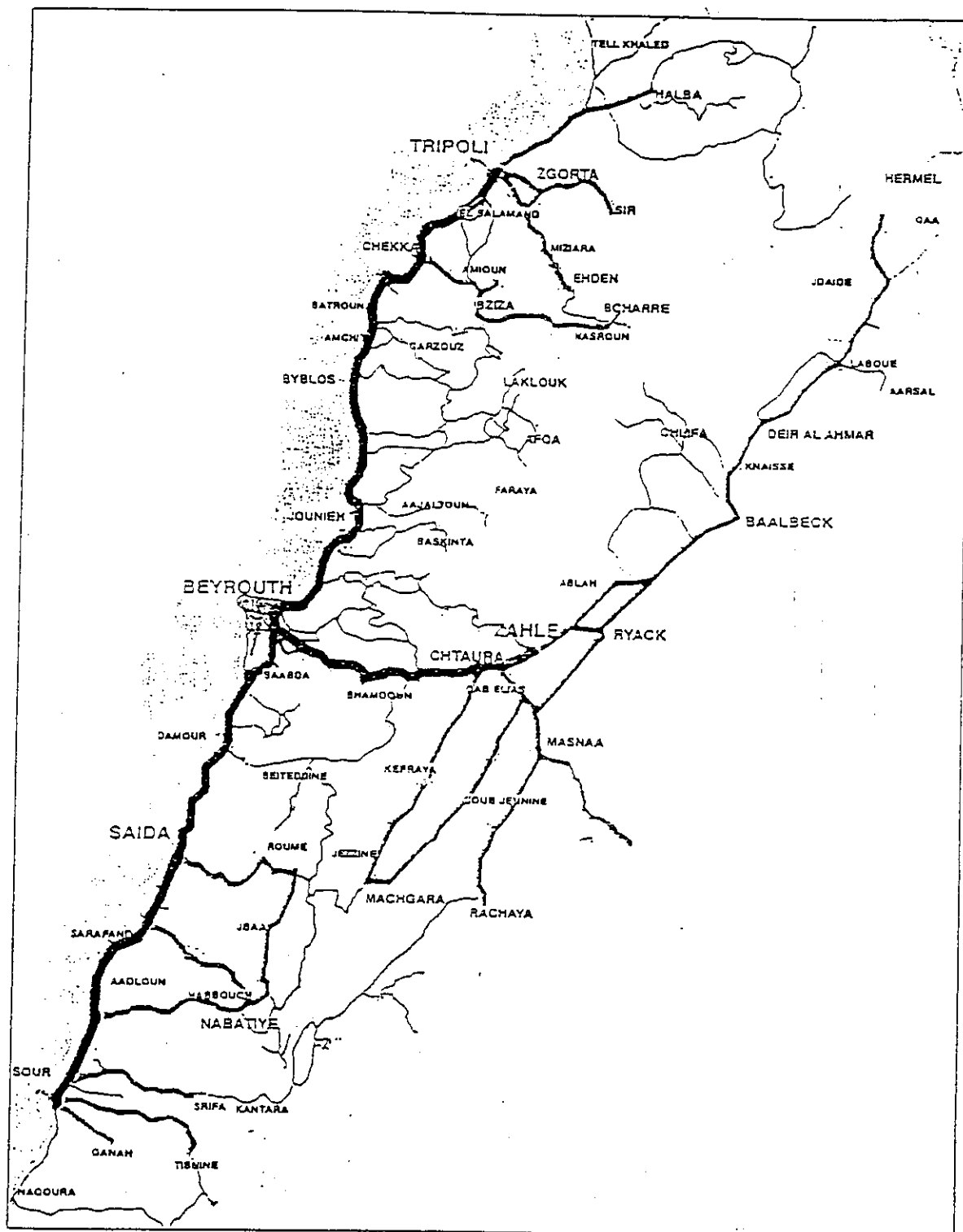
المشاريع والاعمال التالية قائمة:

١-٤-١ الإدارة

- لقد تم توقيع عقد في كانون الثاني ١٩٩٦، مع تجمع يوريف وسمفات وسيسترا وتيم انترناشيونال للحصول على دعم تقني لفترة زمنية لا تقل عن ١٥ شهرا". وقد رصد مبلغ مليوني دولار اميركي لهذه المهمة التي ستشمل إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي، خطط تطوير القوى العاملة، تنظيم العمليات التجارية، متطلبات تطوير نظم المعلومات الادارية والمساعدة في تطبيق خدمات النقل.

- تدرس المصلحة حاليا مشروع BOT لانشاء المرافق التالية:

- مستودع حافلات
- محطات طرفية للحافلات
- مركز تجاري
- مبنى الادارة الرئيسي



——— Réseau primaire
 ——— Réseau secondaire

(*) Source: Direction Générale du Chemin de Fer et des Transports en Commun

١-٤-٢ خدمات سكك الحديد والنقل المشترك بالحافلات

تم الانتهاء من دراسة شاملة للنقل المشترك بالحافلات تمخضت عن وضع استراتيجية عمل محددة. وتشمل الشبكة المقترحة للنقل المشترك بالحافلات على شبكات رئيسية وشبكات ثانوية.

تشمل الشبكة الرئيسية الخط الساحلي شمال - جنوب، ومركزه بيروت، مع خط شرق - غرب يصل بيروت بالبقاع. وتخدم هذه الشبكة الرئيسية محطات توقف أساسية في المدن الساحلية الرئيسية: طرابلس، صيدا، صور وكذلك المدن الداخلية الهامة: شتورا، زحلة، وبعلبك.

أما الشبكة الثانوية فتشمل خطوط فرعية متصلة إما بمحطات توقف ساحلية أو تشكل امتدادات لخط الشبكة الرئيسية كما هو الحال لمنطقة البقاع الشمالي - الهرمل على سبيل المثال.

يبين الجدول أدناه عدد الخطوط المقترحة من قبل مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك:

عدد الحافلات		عدد الخطوط	المناطق
كبيرة	صغيرة		
محافظة الشمال			
٤	٨	بداية خط منطقة طرابلس	
١٦	٤	خطوط داخلية	
البقاع			
٤٤	٩	بداية خط منطقة زحلة	
١٦	٢	بداية خط منطقة بعلبك	
محافظة الجنوب			
٨	٤٢	بداية خط منطقة صيدا	
	٢٤	بداية خط منطقة صور	
١٢	٤	صيدا (خطوط داخلية)	
٤	١	منطقة النبطية	
جبل لبنان			
٤٩	٩	بداية خطوط	
٣٠٧	٢٩		
بيروت الكبرى			
٣٢٧	٣٣٨	٨٠	المجموع

- لقد قامت المصلحة بعقد اتفاقية للحصول على ٥٠٠ حافلة مع شركتي رينو ومرسيدس، ضمن عقد شراء مباشر أو تأجير، لفترة ٧ سنوات. ويتضمن عقد رينو تدريب العاملين في مجال صيانة الحافلات وتجهيز المستودعات.

- كما قامت المصلحة بشراء ١٤٠ حافلة من ELBA.

- تم الانتهاء من دراسة خاصة لخطوط الحافلات لتأمين توصيل خدمات النقل ضمن بيروت الكبرى وضواحيها مع خطط توسيع هذه الخدمات. كذلك تمت إعادة تأهيل وترميم بعض الحافلات، وأعيد أحياء خطوط النقل بشكل تدريجي لتغطية مناطق إضافية.

- هناك دراسة قائمة حالياً تهدف الى تصميم وإنشاء محطات طرفية للحافلات وسيارات الأجرة في المواقع التابعة لمصلحة سكك الحديد والنقل المشترك في المدن التالية: صيدا، طرابلس، زحلة. وعلى الأرجح سيتم اعتماد تمويل لاستكمال هذه المرافق على اساس نظام BOT .

إن هدف مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك للمدى البعيد هو تأمين خدمات النقل متعدد الوسائط بشكل منسق. وعليه فإن الرؤية الحالية تركز على تطوير الممتلكات العقارية للمصلحة الى محطات طرفية متكاملة لنظام نقل مختلط يشمل النقل بالقطارات والحافلات وسيارات الأجرة. وبما ان العقارات التي تمتلكها مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك تشكل اصولاً هامة، فإن تطويرها بالاتجاه الذي يضمن الاستفادة القصوى من العائدات يمكن المصلحة من تمويل عمليات النقل التي تقع ضمن مسؤولياتها.

٣-٤-١ التوزيع الجغرافي

إن النشاطات الحالية والتوسعات المتوقعة ستؤدي الى التوزيع الجغرافي والوظيفي للوحدات التشغيلية على النحو التالي:

بيروت:

- مار مخايل: مستودع، محطة طرفية
- بئر حسن: مستودع حافلات
- فرن الشباك: مستودع حافلات

صيدا:

- مستودع حافلات وسيارات الأجرة، مستودع، محطة سكك حديدية

طرابلس:

- بحصاص: محطة سكك حديد، محطة طرفية للحافلات وسيارات الأجرة، مستودع
- المرفأ: محطة سكة حديد، محطة حافلات، محطة تحويل

زحلة: محطة تحويل، محطة سكك حديد، محطة طرفية للحافلات وسيارات الأجرة، مستودع

رياق: مخزون للبضائع، مستودع، محطة سكك حديد، صيانة

٥-١ المشاكل الرئيسية

- لقد تعرضت موجودات مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك بما فيها سكك الحديد، المباني، المستودعات الخ.. الى الدمار والضياع والسرقة خلال سني الحرب ادت الى التعطيل الكامل لخدماتها والى تقادم البنايات وأساليبها الادارية. إن عدد وآليات العمل بالاضافة الى الأساليب الادارية المتبعة حاليا في المصلحة، كلها بحاجة ماسة الى التحديث والآتمتة.
- لقد لحق بخطوط ومنشآت سكك الحديد اضراراً جسيمة في مواقع مختلفة. بالاضافة الى ذلك، فإن انعدام الصيانة خلال فترة الحرب والتعديلات التي حصلت على حرم السكة ومنشآتها اعاققت عمل الخطوط في اماكن عدة، الامر الذي يستدعي القيام باعمال مكثفة لاعادة تأهيلها واستملاك الارض لاعادة بناء الخطوط.
- إن غالبية محطات السكك الحديدية والمعدات السيارة قد تعرضت للعطل والضرر وهي بحاجة الى إعادة البناء والتأهيل، وبالنسبة للمعدات السيارة، الاستبدال بمعدات اخرى حديثة.
- ان غالبية حافلات اسطول النقل المشترك تعطلت بفعل الحرب. ويتم حالياً تشغيل ٥٠-٦٠ حافلة، وما تبقى منها ينتظر اتخاذ القرار بتصليحها او التفرغ عنها.
- إن كافة مستودعات الحافلات ومرافق ومعدات صيانتها قد تعرضت للعطب والضرر وغير قابلة للاستخدام.
- ان معدل عمر العاملين في المصلحة مرتفع نسبياً ولم يتم تعيين افراد جدد لمدة طويلة. ولكي تتمكن مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك من القيام بأعمالها بالشكل المطلوب، فهي بحاجة الى توظيف وتدريب طاقات بشرية جديدة تتماشى مع التنظيم الجديد، (إن التدريب مشمول باعمال تطبيق خدمات النقل المشترك) بالاضافة الى تكنولوجيا جديدة للتشغيل والادارة.
- إن قطاع سكك الحديد بانتظار قرار سياسي ليحدد مستقبله. ويتمحور هذا القرار حول ما إذا كانت الحكومة تنوي تمويل القطاع بشكل مباشر، أم تتبنى طريقه التعاقد ضمن نظام BOT فيما يخص الاستثمارات الضخمة التي يتطلبها تشغيل قطاع السكة.

٢ - أهداف وأولويات نشاطات التأهيل خلال السنوات الثلاث القادمة

١-٢ عناصر وأهداف الخطة المتوسطة والطويلة الأجل

ان مهمة مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك لا تتضمن وضع سياسات النقل في لبنان وإنما تنحصر بتوفير اساليب تنفيذ هذه السياسات. إن وزارة النقل هي المنوطة بوضع سياسات النقل وهذه حاليا في مرحلة الصياغة ولا يمكن وصفها بأنها متكاملة أو نهائية بعد.

في العام ١٩٩٣ اطلقت مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك دراسة أولية بهدف إعادة تأهيل خدمات السكك الحديد من صور الى طرابلس انتهاء بالحدود السورية. وقد أعلنت نتائج هذه الدراسة من قبل رئيس مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك في احتفال رسمي أقيم في شباط ١٩٩٤. وقد شمل المشروع ازدواج الخط وكهربته بين صور وطرابلس وإنشاء خط أحادي بين طرابلس والحدود السورية. ويتضمن هذا المشروع تشغيل خدمات حديثة وسريعة وتم تقدير تكاليفه بحدود ٥٠٠ مليون دولار أميركي. ولقد حدد رئيس المصلحة أربع مصادر مختلفة لتمويل المبلغ:

- إنشاء شركات مختلطة من القطاعين العام والخاص
- تصفية الموجودات العقارية لمصلحة سكك الحديد والنقل المشترك
- العمل حسب نظام BOT
- زيادة الضريبة على الغازولين.

ان المرحلة التالية ضمن الخطة أعلاه تشمل إطلاق عمليات التصميم، الا ان هذه لم تبدأ بعد. ويبدو مما تقدم انه لم تتبلور بعد سياسة واضحة بخصوص خدمات سكك الحديد.

إن الدراسات التي تم انجازها لمنطقة بيروت الكبرى تدل على أن خدمات النقل بالحافلات، وإن كانت متطورة بشكل كامل، لا تكفي لوحدها لتلبية الحاجة لهذه الخدمات في المديين المتوسط والبعيد. لذلك فإنه من الضروري تعزيزها بخدمات قطار التنقل اليومي (commuter rail) تعمل الى جانب خط الاوتوستراد الدائري. كما ان هناك حاجة ملحة لتوفير خدمات النقل الجماعي بواسطة قطار المترو (Metro) أو الحافلات التي تعمل على مسارات خاصة بها.

نظرا لعدم وضوح سياسة النقل في الوقت الحاضر، وللحاجة الى تطوير نظام فعال متعدد الوسائط، فإن العناصر الأساسية لخطة نقل بعيدة المدى يمكن ان تشمل:

- الحفاظ على حرم سكك الحديد وعلى موجوداتها العقارية.
- تكامل النقل بالسكك الحديد مع مشاريع الاوتسترادات المقترحة.
- إعادة بناء وتشغيل خط سكة الحديد الساحلي، مع توفير خدمات النقل اليومي الى منطقة بيروت الكبرى وضمها، وإعتبار هذا من أهم الأولويات.
- استمرار وتحديث خدمات النقل بالحافلات داخل المدن وفيما بينها (Urban and inter-city) وتأسيس خدمات النقل بالحافلات ضمن مسارات مخصصة لها.

- تعزيز نشاط تخطيط النقل المستمر والشامل، وتطوير الآلية اللازمة لتنظيم الخدمات المقدمة من مختلف المشغلين.

٢-٢ أولويات النشاطات والمشاريع القصيرة الأجل

- تتمركز نشاطات مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك على المدى القصير حول:
 - إعادة تأسيس خدمات واسعة النطاق للنقل المشترك بالحافلات ضمن منطقة بيروت الكبرى.
 - إدخال خدمات النقل المشترك بواسطة الحافلات بشكل منظم الى المناطق الأخرى.
 - تطوير خدمات منظمة للنقل بين المدن بواسطة الحافلات.
- بغية تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح، فإن مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك تحتاج الى الدعم التقني اللازم لتطوير امكانياتها في مجالات التخطيط والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية بالإضافة الى إدارة دراسات التصميم المتعلقة بسكك الحديد والنقل. وعليه يتعين على مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك القيام بتنفيذ المشاريع ذات الأولوية التالية وذلك بالتوازي مع نشاطاتها القائمة:
 - دراسة إعادة تنظيم متكاملة للمصلحة، تشمل الهيكل التنظيمي والوظيفي وتتضمن وضع سياسات وأساليب العمل، خطة التوظيف، ودعم الامكانيات التخطيطية.
 - أتمتة المهام الأساسية مثل البرمجة الزمنية، تخطيط البرامج، الدراسات، الحسابات، محاسبة الإيرادات، السيطرة على المخزون وغيرها من العمليات.
 - تكامل تطبيقات تكنولوجيا المكاتب والمعلومات كإجراء مرحلي يضمن تعزيز الانتاجية وتحديث الأعمال. إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (نظم المعلومات الإدارية) يمكن تصنيفها كالاتي:

- ١- النظم الإدارية والمالية والتشغيلية
 - المحاسبة العامة
 - الذمم الدائنة
 - الرواتب وشؤون الأفراد
 - نظام ضبط الأصول الثابتة
 - نظام إدارة المخزون
 - نظام ضبط وصيانة المواقع/المعدات

- ٢- نظام جدولة وصيانات شبكة الطرق ووسائل النقل
- تطوير القوى العاملة وتوظيف وتدريب الكوادر بما يتناسب مع التنظيم الإداري الجديد للمصلحة وأتمتة وظائفها.
 - إعادة المديرية العامة إلى مركزها الرئيسي.

٢-٣ الانتقال من الأهداف القصيرة الأجل إلى الأهداف الطويلة الأجل

بالنظر إلى الوضع المذكور أعلاه لمصلحة سكك الحديد والنقل المشترك، يتعين على المصلحة القيام بالمشاريع ذات الأولوية المدرجة أدناه والتي تمثل جهداً "مرحلياً" للوصول إلى أهدافها البعيدة المدى.

٣ - ملخص أولويات المشاريع

١-٣ أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ١) المفروشات والتجهيزات المكتبية

أ- مديرية سكك الحديد

الهدف:

سكك الحديد اللبنانية بحاجة لمفروشات وتجهيزات من أجل تفعيل دورها وتسهيل ظروف العمل.

نطاق العمل:

تجهيز المكاتب بآلات الطباعة والآت تصوير والآت حاسبة ومكاتب جديدة ومفروشات مكتبية. كما يجب الحصول على سيارات وشاحنات ورافعات (انظر الجدول ٤).

الكلفة:

التكلفة بالدولار	الشرح
٣١,٠٠٠	تجهيزات مكتبية
١١,٤٢٠	مفروشات
٤٢,٤٢٠	الكلفة الاجمالية بالدولار

توزع على الشكل التالي: تجهيزات مكتبية خلال السنة الاولى والمفروشات خلال السنة الثانية.

سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٣١,٠٠٠	١١,٤٢٠	

ب- مديرية النقل المشترك بالحافلات

الهدف:

تحتاج مديرية النقل المشترك الى تجهيزات مكتبية ومفروشات لتأمين بيئة عمل ملائمة.

نطاق العمل:

تجهيز المكاتب بالآت الطباعة والآت التصوير والآت حاسبة ومفروشات مكتبية (انظر الجدول ٤).

الكلفة:

التكلفة بالدولار	الشرح
٤,٣٠٠	تجهيزات مكتبية
٦,٥١٠	مفروشات
١٠,٨١٠	الكلفة الاجمالية بالدولار

توزع في السنة الاولى:

سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
١٠,٨١٠		

المجموع:

مديرية	سنة اولى	سنة ثانية
سكك الحديد	٣١,٠٠٠	١١,٤٢٠
النقل المشترك بالحافلات	١٠,٨١٠	
المجموع بالدولار الاميركي	٤١,٨١٠	١١,٤٢٠

٢-٣ أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٢)
اتممة المكاتب

الهدف:

تزويد المصلحة بالتجهيزات المكتبية لتحسين الانتاجية وبيئة العمل.

نطاق العمل:

تجهيز المكاتب بالحواسيب، شبكة اتصال وطابعات وخلافه.

الكلفة:

النوع	الكمية	الكلفة بالدولار	المجموع
شبكة حاسوب محلية (٢٠ وحدة)	١	١٤٠,٦٠٠	١٤٠,٦٠٠
شبكة حاسوب محلية (٥ وحدات)	١	٥٦,٥٠٠	٥٦,٥٠٠
تدريب	٢٥	٦٠٠	١٥,٠٠٠
			٢١٢,١٠٠

شبكة حاسوب محلية (٥ وحدات)	الكمية
خادم	١
حواسيب شخصية ونظم	٥
طابعة ليزر	١
طابعة نقاط	١
كابلات	١
محطات	١
مسالك	١

شبكة حاسوب محلية (٢٠ وحدة)	الكمية
خادم	١
حواسيب شخصية ونظم	٢٠
طابعة ليزر	٤
طابعة نقاط	٢
كابلات	١
محطات	١
مسالك	١

وتتدرج الكلفة في السنة الاولى:

سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٢١٢,١٠٠		

٣-٣ أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٣) تكنولوجيا المعلومات

١- النظم الادارية والمالية والتشغيلية

- المحاسبة العامة:

نظرا لكون المصلحة مستقلة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري، فانها تقوم بادارة شؤونها ومسك دفاترها الخاصة. وذلك يتطلب حصولها على نظام محاسبي خاص ومستقل، بالرغم من إمكانية احتوائها على بعض المتطلبات العامة التي تفرضها وزارة المالية.

ينبغي ان تتوفر لهذا النظام القدرة على التعامل بعملات متعددة بالرغم من أن كافة الحسابات سوف تصدر بالليرة اللبنانية فقط.

- الذمم الدائنة:

يعمل هذا النظام على ضبط ومعالجة حسابات الموردين والملاء المحليين والاجانب، مما يتطلب القدرة على التعامل بعملات متعددة. يجب أن يكون نظام الذمم الدائنة متكامل مع نظام المحاسبة العامة، باستثناء الفترة التي تخضع لجزء خاص ضمن النظام، وأن يشتمل على الكشوفات المحاسبية كافة، بيانات عمر الفواتير الصادرة والواردة والايضاحات المطلوبة عن المدفوعات.

- الرواتب وشؤون الأفراد:

كما ذكر سابقا عن استقلالية المصلحة، تقوم هذه الاخيرة بالادارة الذاتية لموظفيها ودفع رواتبهم، مما يستوجب حصولها على نظام متكامل مع الأنظمة المالية وأنظمة الصيانة.

يشتمل هذا النظام على التالي:

- بيانات الموظفين
- المعلومات الادارية ومعلومات التوظيف
- البيانات ذات العلاقة بالتعليم والتدريب
- الاجراءات التأديبية والملاحظات عليها
- يعتمد هذا النظام المؤشرات التي تسمح بتحديد التقديرات المختلفة والحسومات المنتظمة على أسس زمنية محددة
- التقديرات والحسومات الطارئة التي يمكن إدخالها عبر قيود مرتبطة بالنظام
- السلف والقروض والتسديدات المتوجبة
- كشوفات الرواتب
- سجل خاص تتوزع فيه المدفوعات بحسب نوعها (نقدية، بنكية، تحاويل)
- تقارير ذات صلة مباشرة بالرواتب، كالضمان الاجتماعي والضرائب والنفقات الطبية.... الخ.

- **نظم جباية النقد**
تقوم المصلحة يوميا " بجباية العائدات النقدية الناتجة عن بيع بطاقات ركوب الحافلات ليتم تحويلها الى وزارة المالية في اليوم التالي. يقوم هذا النظام على قواعد مسارات التدقيق التعقبية اذ يقارن بين التحصيل النقدي وكمية البطاقات المباعة والعكس بالعكس.

- **نظام ضبط الأصول الثابتة:**
تمتلك المصلحة العديد من المعدات والأبنية والأثاث والآليات والسيارات، مما يستوجب إعداد نظام لضبط الأصول الثابتة يشمل تحديد مكان وتوزيع هذه الأصول وضبط نسبة وقيمة استهلاكها.

ينبغي ان يكون نظام الأصول الثابتة متكامل مع نظام ضبط المعدات لاغراض الصيانة الهندسية، في حال تم اعتماده.

- **نظام ضبط وصيانة المواقع/المعدات:**
لدى المصلحة العديد من المواقع والمعدات، مما يستوجب ادخال نظام لضبطها وصيانتها. يشتمل النظام على ثلاث مهام اساسية:

أ- **ضبط المعدات:**
يتضمن المعلومات التاريخية والحركة اليومية المتعلقة بمختلف المعدات والمواقع، مما يعني أن هذا النظام يسجل حركة المعدات وموقعها وتطور تكلفتها.

ب- **ضبط الصيانة:**
يشتمل هذا النظام على قاعدة بيانات نموذجية خاصة بخطط الصيانة. تتضمن هذه القاعدة مختلف الاجراءات التصحيحية والوقائية على كافة المعدات. وتشتمل هذه الخطط على الاستهلاك المتوقع للمواد، العمالة، والآلات. كما أن هذا النظام يشتمل على قاعدة بيانات خاصة بجداول الصيانة الوقائية المبرنة إما على خطط مؤقتة أو على احتياجات دورية. يتم ضبط اوامر العمل عبر هذا الجزء من النظام، أما بالنسبة للتكلفة فيتم تغطيتها في الجزء الثالث من هذا النظام.

يتم إدخال اوامر العمل الخاصة بمعدة معينة الى الملف الخاص بها، بالاضافة الى الحركات المختلفة التي تبين ما يطرأ على المعدة من ناحية تغيير الموقع، تعديل بالتصميم، تغيير التركيب، تغيير الحالة، الخ...

ج- **مراقبة تكاليف الصيانة:**
يتم اصدار اوامر العمل للصيانة التصحيحية والوقائية. يدعم كل امر عمل بكافة السجلات التي تضبط إصدار: المواد، العمالة، الآلات، المقاولين والتكاليف المباشرة الأخرى. يتم تجميع الكلفة الاجمالية لكل امر عمل بناء على تقدم العمل. سوف يتم ربط هذا النظام بالنظم الأخرى بهدف تحديد كلفة ضبط المخزون والذمم الدائنة، بالاضافة الى الحاجة الملحة لربطه مع نظام المحاسبة العامة ليعكس كافة التكاليف.

- نظام إدارة المخزون:

تبدأ دورة حياة المخزون برقابة فعالة على طلبات الشراء وكافة الوحدات الادارية المعنية بعمليات الشراء، ومن ثم إصدار طلب شراء محلي أو خارجي. يتم إدخال هذه الطلبات الى الحاسوب ومن ثم يتم إقفالها عبر الاستلام الكلي أو الجزئي للمواد، وإعطاء صورة واضحة للمستخدم عن الطلبات قيد التنفيذ. عند استلام الأصناف تتم عملية التسعير والإدخال الى بطاقات الصنف. من هنا فان النظام سوف يزود المستخدم بحركة القيود اللازمة لتسليم المواد، التحويل من مستودع الى آخر، التسويات، إلغاء وإرجاع المواد.

- ٢ نظام جدولة وصيانات شبكة النقل بالحافلات

من المتوقع ان تستلم مصلحة سكك الحديد والنقل المشترك ٣٩٠ حافلة في خلال سنة ١٩٩٦ بالإضافة الى الـ ٤٠ حافلة تمتلكها حالياً. وتستخدم هذه الشبكة منطقة بيروت الكبرى. من المهام الرئيسية المطلوبة في هذا الخصوص هي تصميم ورسم وإخراج وطباعة الخرائط التي تبين خطوط الخدمة، الى جانب إقرار وإعداد وطباعة الجداول الزمنية لها. وعليه فإن هذا سيكون نظاماً متكاملًا يبين الجدولة على نظام المعلومات الجغرافية، ويعمل كما يلي:

- يساعد في تخطيط وجدولة خطوط الخدمة استجابة للطلب.
- يساعد على صيانة خطوط الشبكة وتحديثها
- إخراج خرائط الخطوط
- العمل كنظام لدعم إتخاذ القرارات.

الكلفة:

النظم التطبيقية	الكمية	الكلفة بالدولار	المجموع بالدولار
المحاسبة العامة	١	٤٩,٥٠٠	٤٩,٥٠٠
الذمم الدائنة	١	٤٣,٥٠٠	٤٣,٥٠٠
الرواتب وشؤون الأفراد	١	٧٨,٠٠٠	٧٨,٠٠٠
نظام جباية النقد	١	٢٧,٠٠٠	٢٧,٠٠٠
الأصول الثابتة	١	٣٣,٠٠٠	٣٣,٠٠٠
نظام ضبط وصيانة المواقع/المعدات	١	٧٨,٠٠٠	٧٨,٠٠٠
إدارة المخزون	١	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
نظام جدولة وصيانات شبكة النقل بالحافلات	١	١٢٣,٠٠٠	١٢٣,٠٠٠
	٨	٥١٠,٠٠٠	
تجهيزات النظم			
تركيبات أساسية			
جهاز خادم كبير	١	٣٥,٠٠٠	٣٥,٠٠٠
جهاز خادم متوسط	١	٢٥,٠٠٠	٢٥,٠٠٠
جهاز خادم صغير	١	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠
محطات عمل	٥	٥,٠٠٠	٢٥,٠٠٠
حواسيب شخصية + طابعة متحركة	٣	٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠
حواسيب شخصية	١٠	٣,٠٠٠	٣٠,٠٠٠
	٢١		
Foundation RDBMS/OS			
SQL RDBMS	٢١	٦٠٠	١٢,٦٠٠
NT OS	٢١	١٥٠	٣,١٥٠
			١٥٥,٧٥٠
			٦٦٥,٧٥٠
صيانة			١٣٣,١٥٠
تدريب	٢١	١,٢٠٠	٢٥,٢٠٠
			٨٢٤,١٠٠

وهي موزعة خلال ثلاث سنوات على النحو التالي:

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٢٧٤,٧٠٠	٢٧٤,٧٠٠	٢٧٤,٧٠٠

٤-٣ أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٤) دراسة الهيكل التنظيمي لسكك الحديد

الهدف:

عندما يتم اتخاذ القرار بإعادة تنشيط أعمال سكك الحديد، سيكون هناك حاجة للقيام بدراسة إعادة تنظيم بغية تحديد الهيكلية التنظيمية وسياسات وأساليب العمل لتأخذ في الاعتبار التطورات الجديدة (إدخال شبكة الحاسب الآلي، التدريب، التوظيف، ...).

نطاق العمل:

إعادة تنظيم المديرية، وتشمل هذه الخدمة الاستشارية ما يلي:

- تقييم الوضع الحالي بما يخص التنظيم الإداري ومؤهلات وكفاءة القوى العاملة في مديرية سكك الحديد.
- إعداد دراسة إعادة تنظيم تتضمن إضافة أقسام جديدة متخصصة في أعمال التخطيط والمتابعة، دراسات الجدوى، العلاقات العامة والتسويق أو أي نشاطات أخرى مطلوبة وغير مشمولة بالتنظيم الحالي.
- تثبيت وتوثيق وصف الوظائف. ويشمل ذلك اعداد وصف الوظائف، تقييم واقعي لمؤهلات وكفاءة الكادر الحالي والمنتسبين الجدد وكيفية الاستفادة القصوى من خدماتهم في الهيكل التنظيمي الجديد.
- تحديد متطلبات التدريب اللازمة للوظائف المقترحة:
 - تعزيز كفاءات العاملين في مجالات التخطيط والمتابعة والاحصاء وإعداد الدراسات.
 - تقديم الدعم اللازم لوحدة التخطيط وتدريب كوادرها على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية، استقصاءات السوق، الاحصاء، التحليل الاحصائي والتخطيط الخ..

الكلفة:

الشرح	التكلفة بالدولار
الدعم الفني (٢٤ خبير / شهر)	٣٧٢,٠٠٠
الكلفة الاجمالية بالدولار	٣٧٢,٠٠٠

توزع في السنة الثانية، في انتظار القرار المتعلق بسكك الحديد:

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
	٣٧٢,٠٠٠	

٥-٣ أولوية مشروع (سكك الحديد والنقل المشترك - ٥)
دعم فني لتطبيق خدمات النقل بالحافلات

تم تكليف مجموعة يوريف وسمفات وسيسترا وتيم انترناشيونال بتوفير الدعم التقني لمصلحة سكك الحديد والنقل المشترك في مجالات التنظيم الإداري، تدريب القوى العاملة، إدخال نظم المعلومات الإدارية، إعداد خطة تشغيل لنظام النقل المشترك بالحافلات والإشراف على تنفيذها. وسيبدأ العمل بتنفيذ هذا المشروع في شباط ١٩٩٦ ويستمر لمدة ١٥ شهراً.

الهدف:

إن الهدف النهائي لهذا المشروع هو توفير خدمات وافية للنقل المشترك في بيروت وعلى امتداد الأراضي اللبنانية.

نطاق العمل:

- التنظيم الإداري
 - إعادة التنظيم الإداري للنقل المشترك
 - تقييم الوضع الحالي للموظفين واعداد وصف الوظائف للهيكل التنظيمي المقترح، بما في ذلك المتطلبات والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة
 - تحديد احتياجات التوظيف اللازمة
 - الاعلان عن الوظائف الشاغرة
 - المساعدة في تقييم مؤهلات العاملين الحاليين والجدد بالمقارنة مع الاحتياجات الاستراتيجية من القوى العاملة
- الكفاءات البشرية
 - تحديد متطلبات التدريب للوظائف المقترحة
 - حصر العاملين الذين هم بحاجة الى التدريب مع تحديد نوع التدريب الذي يحتاجه كل فرد منهم
 - تدريب المدربين
 - مساعدة وتدريب العاملين في وحدة التخطيط في مجالات دراسات الجدوى الاقتصادية، التفاوض وإدارة العقود، إضافة الى مهارات التخطيط عموماً
 - رفع القدرات في مجال التخطيط واعداد الدراسات
 - تهيئة العمليات
 - تحديد اسطول الحافلات وتمديدات الطرق اللازمين، سعة الحافلات (كبير - صغير)، جدولة الحافلات بجانب سائقها
- عملية النقل
 - تحديد اسطول الحافلات وتفرعات الخطوط المطلوبة، احجام الحافلات وجدولة حركة الحافلات والسائقين

- العمليات التجارية
 - تحديد التقنيات المناسبة لقطع التذاكر (على الحافلة، اليا، بطاقة اشتراك، الخ..)
 - التسويق: الاعلانات في الحافلات (داخل، خارج، الخ...)
- نظام المعلومات الادارية
 - متطلبات إدخال نظم الحاسب الآلي
- التنفيذ
 - متابعة كافة الاجراءات والتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح

تبرير المشروع:

من المهم إدراك الدور الحيوي لنظام النقل المشترك في لبنان لعدة أسباب وأهمها:

- ضرورة تخفيف اختناقات السير والمرور
- توفير خدمات فعالة وملائمة للزبائن
- توسيع نطاق الخدمات الملائمة للتنقل اليومي (commuters)
- تخفيف كلفة النقل للأفراد وللمجتمع
- تخفيف الاضرار البيئية نتيجة الانتشار الواسع في استخدام السيارة الخاصة

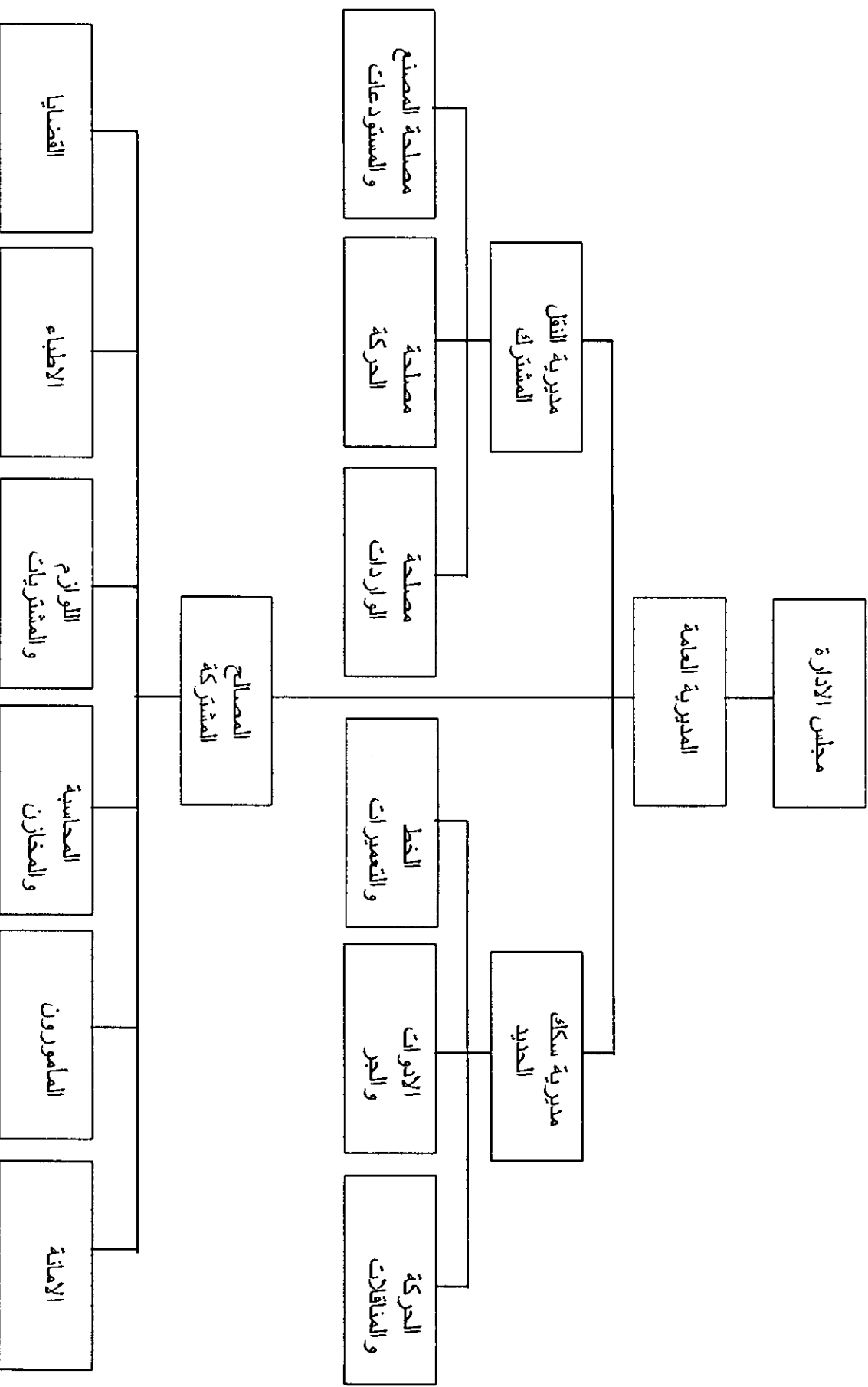
الكلفة:

تبلغ الكلفة المقدرة بما يعادل ٢,٠٠٠,٠٠٠ دولار أميركي.

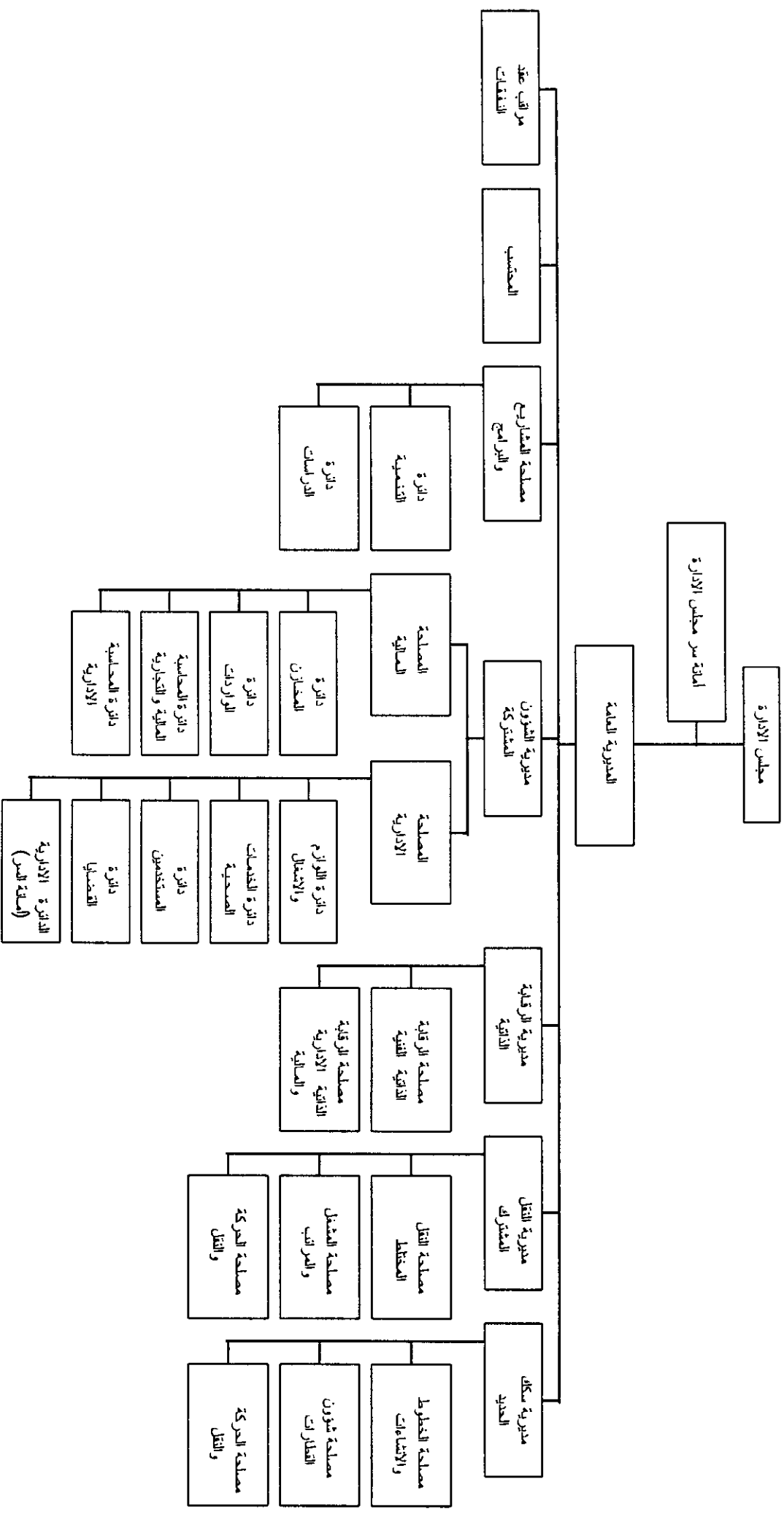
يوزع على الشكل التالي:

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
١,٣٠٠,٠٠٠	٧٠٠,٠٠٠	

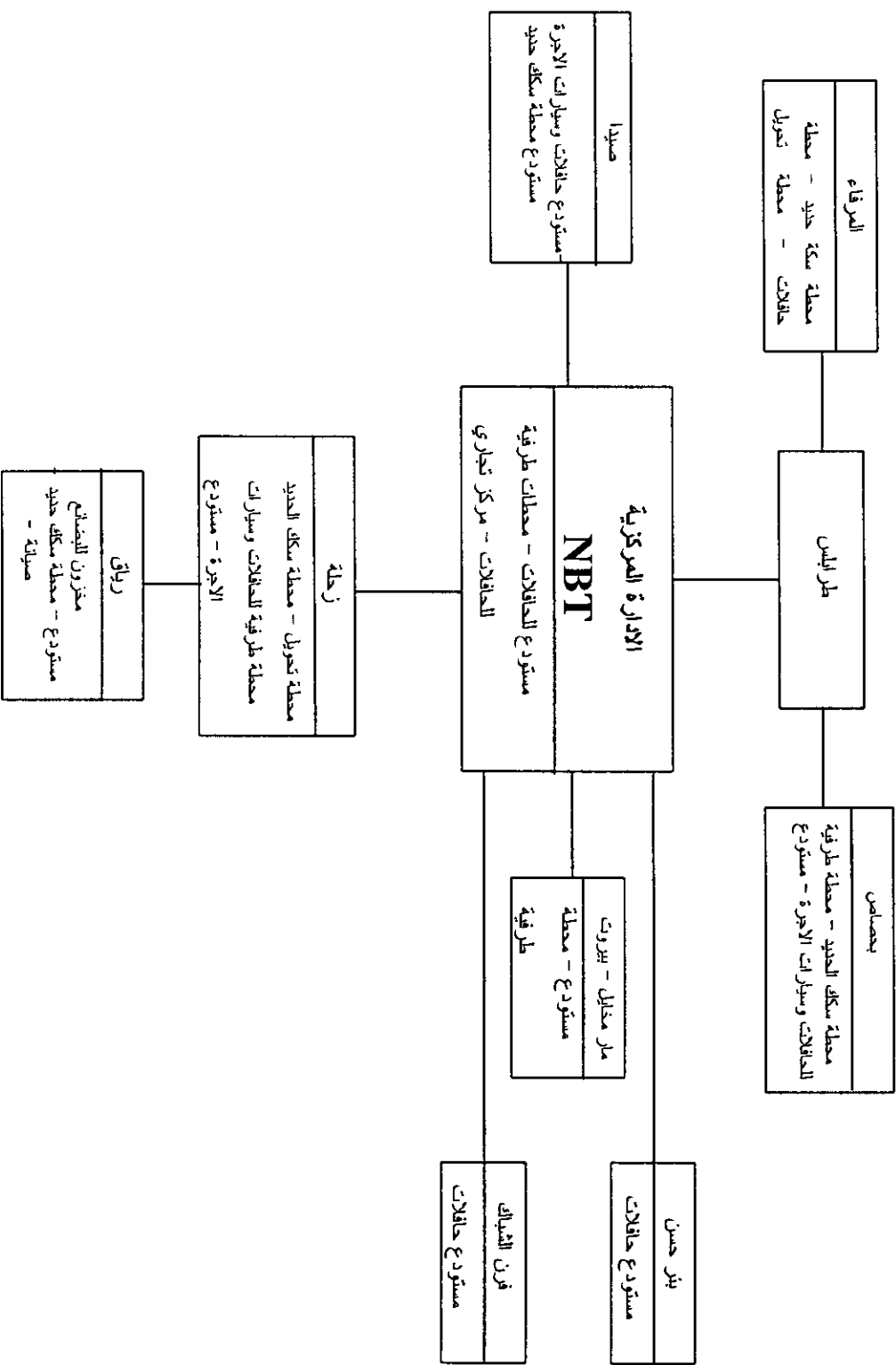
الهيكل التنظيمي الحالي



الهيكـل التنظيمي المقترح



التوزيع الجغرافي للخطة المستقبلية



جدول رقم ١ - أ
الاحتياجات الملحة للموظفين

سكك الحديد و النقل المشترك
مديرية سكك الحديد

التوزيع على مدى ثلاث سنوات			وظائف شاغرة نهاية عام ١٩٩٥	مجموع العدد المشغول	العدد المقرر للووظائف	الفئة
السنة الثالثة ١٩٩٨	السنة الثانية ١٩٩٧	السنة الاولى ١٩٩٦				
				١		فئة أولى - فني أول
				٣		فئة ثالثة - فني ثاني
				١١		فئة رابعة - اداري أول
				٧		فئة رابعة - اداري ثاني
				١		فئة رابعة - فني أول
				١١		فئة خامسة - اداري أول
				٢٤		فئة خامسة - اداري ثاني
				١٠		فئة خامسة - فني ثاني
				١٧		فئة سادسة - فني أول
				٣٥		فئة سادسة - فني ثاني
٠	٠	٠		١٢٠		المجموع
				٢		متعاقدون
				٤٢		مباومون

ان العدد المقرر للوظائف لم يقرر .

جدول رقم ٢-١
احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

سكك الحديد والنقل المشترك
مديرية سكك الحديد

المجموع لكل فئة	الكفاءات العلمية والخبرات المطلوبة	الوظيفة	العدد	الفئة
		رئيس مصلحة (اداري)	٣	فئة ثانية - اداري ثاني
٥		رئيس قسم (فني)	٢	فئة ثانية - فني ثاني
		رئيس قسم اداري	٨	فئة ثالثة - اداري اول
١٣		رئيس مكتب	٥	فئة ثالثة - اداري ثاني
		رئيس شعبة خط	١	فئة ثالثة - فني ثالث
		رئيس مستودع رئيسي	١	فئة ثالثة - فني ثالث
		لوازم رئيس قسم فني	١	فئة ثالثة - فني ثالث
		مهندس مدني - خط	١	فئة ثالثة - فني ثاني
		مهندس ميكانيك - جر	١	فئة ثالثة - فني ثاني
٦		مهندس الدروس	١	فئة ثالثة - فني ثاني
		نائب رئيس مستودع	٣	فئة رابعة - فني اول
		رئيس سائق جر	١	فئة رابعة - فني اول
		رسام خط	١	فئة رابعة - فني اول
		رئيس قسم خط	١	فئة رابعة - فني اول
		معاون مراقب الهاتف	١	فئة رابعة - فني اول
		رئيس ورشة درجة اولى - جر	٢	فئة رابعة - فني ثاني
		رسام مصمم - جر	١	فئة رابعة - فني ثاني
		مساح - خط	١	فئة رابعة - فني ثاني
١٢		رئيس قسم - خط	١	فئة رابعة - فني ثاني

رقم ٢-أ (تابع)
احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

سلك الحديد و النقل المشترك
مديرية سكك الحديد

المجموع لكل فئة	الكفاءات العلمية والخبرات المطلوبة	الوظيفة	العدد	الفئة
		رئيس معاین - جر	٢	فئة خامسة - فني اول
٣		رئيس حظيرة - خط	١	فئة خامسة - فني اول
		مراقب - جر	٤	فئة خامسة - فني ثاني
		سائق - جر	٩	فئة خامسة - فني ثاني
		عامل اخصائي - خط	٣	فئة خامسة - فني ثاني
		عامل اخصائي - جر	٧	فئة خامسة - فني ثاني
٣١		رئيس فرقة - خط	٨	فئة خامسة - فني ثاني
		حركة	١٢	فئة سادسة - فني اول
		عامل - خط	٤٦	فئة سادسة - فني اول
		حارس مقطع - خط	١٨	فئة سادسة - فني اول
		معاون سائق - جر	١٤	فئة سادسة - فني اول
		مساعد معاین - جر	٨	فئة سادسة - فني اول
١٠٠		عامل نظراف - خط	٢	فئة سادسة - فني اول
١٧٠				المجموع

رقم ٢-ب
احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

سكك الحديد و النقل المشترك
مديرية النقل المشترك

المجموع لكل فئة	الكفاءات العلمية والخبرات المطلوبة	الوظيفة	العدد	الفئة
		رئيس مصلحة	١	فئة ثانية - اداري ثاني
		رئيس مصلحة	١	فئة ثانية - فني ثاني
٢				
		رئيس مكتب	١٠	فئة ثالثة - اداري اول
		رئيس قسم	٢	فئة ثالثة - اداري ثاني
		رئيس مصلحة - معاون	٧	فئة ثالثة - فني اول
		مفتش	٣	فئة ثالثة - فني اول
		رئيس مكتب	٣	فئة ثالثة - فني اول
		رئيس قسم - معاون	١	فئة ثالثة - فني ثاني
		رئيس قسم	٤	فئة ثالثة - فني ثالث
٣١		رئيس قسم فني	٦	فئة ثالثة - فني ثالث
		كاتب	٣٤	فئة رابعة - اداري ثاني
		رئيس ورشة	٧	فئة رابعة - فني ثاني
		رئيس تفتيش	٢	فئة رابعة - فني ثاني
		رئيس سائقين	١	فئة رابعة - فني ثاني
		رئيس خط	٢٥	فئة رابعة - فني ثاني
		مهندس معاون	٢	فئة رابعة - فني ثاني
		فني اخصائي	٦	فئة رابعة - فني ثاني
١١٥		مراقب نقل	٣٨	فئة رابعة - فني ثالث
		فني	٦٠	فئة خامسة - فني اول
١٠٠		عامل تنظيفات	٤٠	فئة خامسة - فني اول
٢٥٣				المجموع

سيتم تحديد احتياجات التوظيف بدقة أكثر بناء على نتائج الدعم الفني لتطبيق النقل بالحافلات.

جدول رقم ٣ - أ
احتياجات تأهيل المكاتب

سكك الحديد والنقل المشترك
مديرية سكك الحديد

الموقع	الوصف	المساحة بالمتر المربع	عدد الوحدات	تكاليف إيجارات للملاحق دولار / سنة
مبنى المكتب الرئيسي - مار مخايل	المساحة الفعلية	٣٦٥٠		
	تأهيل جزئي *			
	مكاتب خدمة للتشغيل	١٧٥		
	مكاتب محاسبة	٢٢٥		
	مستودع مخزن	٤٠٠		
	حظيرة جر	١٦٠٠		
مكاتب رئيسية في الطيونة	المساحة الفعلية	١١٢٠		
محطة بيروت - كورنيش النهر	المساحة الفعلية	٥٠٠٠		
	إعادة تأهيل:			
	مستودعات قديمة	١٦٠٠		
	مستودع شعبة الخط الساحلي	٥٤٠		
	عوارض خرسانية مدمرة كاملاً	١٥٠٠		
مباني محطات الخط الساحلي	يستوجب تاهيله	٥٠٠		
مبنى محطات الخط الضيق	معظم المحطات مدمرة تماماً، كذلك مباني محطات الرياق ومبنى محطة المرفا			
بيروت - سرغايا				

لا يوجد معلومات متوفرة بما يخص الكلفة

جدول رقم ۳ - ب
احتياجات تأهيل المكاتب

سكك الحديد والنقل المشترك
مديرية النقل المشترك

[illegible]

جدول رقم ٤-١
احتياجات التجهيزات الضرورية

سكك الحديد و النقل المشترك

التوزيع على مدى ثلاث سنوات	السنة الثانية		السنة الاولى	التكلفة الاجمالية (بالدولار)	مجموع التكلفة (بالدولار)	السعر الافرادي (بالدولار)	العدد	انواعها	التجهيزات
	السنة الثانية	السنة الثانية							
١٩٩٨	١٩٩٧	١٩٩٦							التمتية المكاتب
					١٤٠٠٦٠٠		١		شبكة حاسوب محلية (٢٠ وحدة):
							٢٠		خادم
							٤		حواسيب شخصية ونظم
							٢		طابعة لايزر
							١		طابعة نقاط
							١		كابلات
							١		محطات
							١		مسالك
					٥٦,٥٠٠		١		شبكة حاسوب محلية (٥ وحدات):
							٥		خادم
							١		حواسيب شخصية ونظم
							١		طابعة لايزر
							١		طابعة نقاط
							١		كابلات
							١		محطات
							١		مسالك
					١٥,٥٠٠		٢٥		تدريب
٠	٠	٢١٢,١٠٠	٢١٢,١٠٠						المجموع

جدول رقم ٤-ب
احتياجات التجهيزات الضرورية

سكك الحديد و النقل المشترك

التوزيع على مدى ثلاث سنوات			التكلفة الاجمالية (بالدولار)	مجموع التكلفة (بالدولار)	السعر الافرادي (بالدولار)	العدد	انواعها	التجهيزات
السنة الاولى ١٩٩٦	السنة الثانية ١٩٩٧	السنة الثالثة ١٩٩٨						
								تجهيزات مكتبية
								سكك الحديد
						٢	كهر بانية/ لغة مزد وجة/ ٤٣ سم	الات كتابية
				٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١	A3/25cpm / Zoom 50-200	الات تصوير
				٨٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٢	A3/15cpm/Normal Zoom 65-141	الات تصوير
				٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١	A0	الات تصوير
				١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٦	علمية ١٢ رقم	الات حاسبة
				٦٠٠	١٠٠	٨	كهر بانية للمكاتب	مراوح
٠	٠	٣١٠٠٠٠	٣١٠٠٠٠	٤٠٠	٥٠			النقل المشترك
						١	كهر بانية/ لغة مزد وجة/ ٤٣ سم	الات كتابية
				١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١	A3/15cpm/ Normal Zoom 65-141	الات تصوير
				٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤	١٤ رقم	الات حاسبة
				٢٠٠	٥٠	٤	١٤ رقم رولو	الات حاسبة
			٤٠٣٠٠	٦٠٠	١٥٠			
٠	٠	٣٥٠٣٠٠						

جدول رقم ٤-ث
احتياجات التجهيزات الضرورية

سكك الحديد والنقل المشترك

التوزيع على مدى ثلاث سنوات			التكلفة الاجمالية (بالدولار)	مجموع التكلفة (بالدولار)	السعر الافرادي (بالدولار)	العدد	انواعها	التجهيزات
السنة الثالثة ١٩٩٨	السنة الثانية ١٩٩٧	السنة الاولى ١٩٩٦						
								مفروشات
								سكك الحديد
				٣٠٠	٣٠٠	١	خشب/ احجام مختلفة	طاولات مكتبية
				٣٤٠٠٠	١٠٠	٣٤	معدنية	طاولات مكتبية
				٥٤٠	٦٠	٩	للطاولات	كراسي
				٥٧٠	٦٠	٢٦	عالية	كراسي
				٦٠٠	١٠٠	٦	لاستعمال المكتب	دفاية غاز
				٣,٣٦٠	١٢٠	٢٨	معدنية	خزانين
				٢,٧٠٠	١٥٠	١٨	معدنية	خزانين لحفظ الملفات
٠	١١,٤٢٠	٠	١١,٤٢٠					
								النقل المشترك
								طاولات مكتبية
				١,٨٠٠	٣٠٠	٦	خشب/ احجام مختلفة	طاولات مكتبية
				١,٢٠٠	١٠٠	١٢	معدنية	طاولات مكتبية
				٣٦٠	٦٠	٦	للطاولات	كراسي
				٤٨٠	٢٠	٢٤	عالية	كراسي
				١,٣٢٠	١٢٠	١١	معدنية بد رفيتين	خزانين
٠	٠	٦,٥١٠	٦,٥١٠	١,٣٥٠	١٥٠	٩	معدنية (٤ حواريير)	خزانين لحفظ الملفات
٠	٠	٦,٥١٠						
٠	١١,٤٢٠	٤١,٨١٠						مجموع التجهيزات والمفروشات