

الجمهورية اللبنانية



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية

مشروع التنمية الإدارية
التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية
ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT PROJECT
TECHNICAL ASSISTANCE IN STRATEGIC PLANNING

ورشة عمل حول
بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي
في
الإدارات العامة

الخميس ٢٠١٢/٦/٢٨

team International



تيم انترناشيونال

الحمراء - شارع مدام كوري - سنتر منقاره - ص.ب. ١٤٥٣٠٣ - بيروت ١١٠٥٢٠٣٠ لبنان

هاتف: ٣٥٣٤٥٨ (٩٦١ ١) - ٣٥٣٤٧٧ (٩٦١ ١) فاكس: ٣٥٣٤٥٩ (٩٦١ ١)

E-mail: teambeirut@team-international.com Web site: www.team-international.com

المحتويات	
1- عرض موجز لمشروع التخطيط الاستراتيجي	• مشروع التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة
• نطاق المشروع	
• الغرض	
• الهدف النهائي	
• النتائج المتوقعة تحقيقها	
• الجهات المعنية بالتخطيط في لبنان	
• عرض موجز لآلية التقييم المؤسسي (CAF)	
2- تحليل الوضع الراهن في الوزارات	
• تطبيق المعيار العام (4) للنتائج على صعيد المتعاملين	
• مقارنة أفضل الممارسات الدولية	
• تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders)	
• التحليل الرباعي (SWOT)	
• نتائج تحليل رباعي لوزارة الصحة العامة	
• الوضع الراهن لمهام التخطيط الاستراتيجي	
3- مبادرات الوزارات في مجالات إعداد الخطط والبرامج والمشاريع	
• مبادرات الوزارات في إعداد وصياغة الخطط وبرامج العمل التخطيطية	
• مبادرات الوزارات في إعداد الخطط الاستراتيجية والامانة	
• المحاور الاستراتيجية والأهداف والسياسات (مثال: وزارة السياحة)	
• نموذج خطة استراتيجية وأهدافها وسياساتها (مثال: وزارة الزراعة)	
4- مقارنة أفضل الممارسات الدولية	
5- منهجية التخطيط الاستراتيجي	
• مهام وحدات التخطيط والمتابعة	
• التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة	
• منهج دولي للتخطيط الاستراتيجي	
• تسلسل مراحل إعداد خطة استراتيجية وطنية	
• منهجية عملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوزارة	
• دورة عملية الإدارة الاستراتيجية	
• دليل مقترح لإعداد خطة استراتيجية	

المحتويات	
1- عرض موجز لمشروع التخطيط الاستراتيجي	
• مشروع التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة	
• نطاق المشروع	
• الغرض	
• الهدف النهائي	
• النتائج المتوقعة تحقيقها	
• الجهات المعنية بالتخطيط في لبنان	
• عرض موجز لآلية التقييم المؤسسي (CAF)	

مشروع التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة

- نطاق المشروع
- وضع إطار منطقي ومنهجية بناء القدرات ومبادئ توجيهية في التخطيط الاستراتيجي للقطاع العام في الوزارات المعنية وهي:
- وزارة المالية
- وزارة الشؤون الاجتماعية*
- وزارة الزراعة
- وزارة البيئة
- وزارة السياحة*
- وزارة الصحة العامة*
- وزارة الصناعة*

* الوزارات المعنية ببرنامج الاتحاد الأوروبية للتوأمة - عام 2013

TEAM
INTERACTIONS

2012/6/28

مشروع التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة

- الغرض
- زيادة الوعي والالتزام بقيمة التخطيط ومساهمته في دعم التنمية الوطنية وتحسين تقديم الخدمات.
- تطوير آلية موحدة ومبادئ أساسية لدعم التخطيط الاستراتيجي.
- ضمان وجود منهجية متناسقة للتنمية والتخطيط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- توضيح النتائج التفصيلية ومؤشرات النجاح.
- الهدف النهائي
- الهدف النهائي لهذا المشروع هو إرساء آلية التخطيط الاستراتيجي كمنهجية لتحسين كفاءة أداء القطاع العام، وتطوير عمليات تقديم الخدمات الحكومية، وجعلها أكثر استجابة لحاجات السكان، من خلال تطوير السياسات المبتكرة والأنظمة والممارسات الإدارية التي تساعد على تحويل الخطط إلى واقع، بما يؤمن أعلى مردود على المجتمع.

TEAM
INTERACTIONS

2012/6/28

مشروع التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة

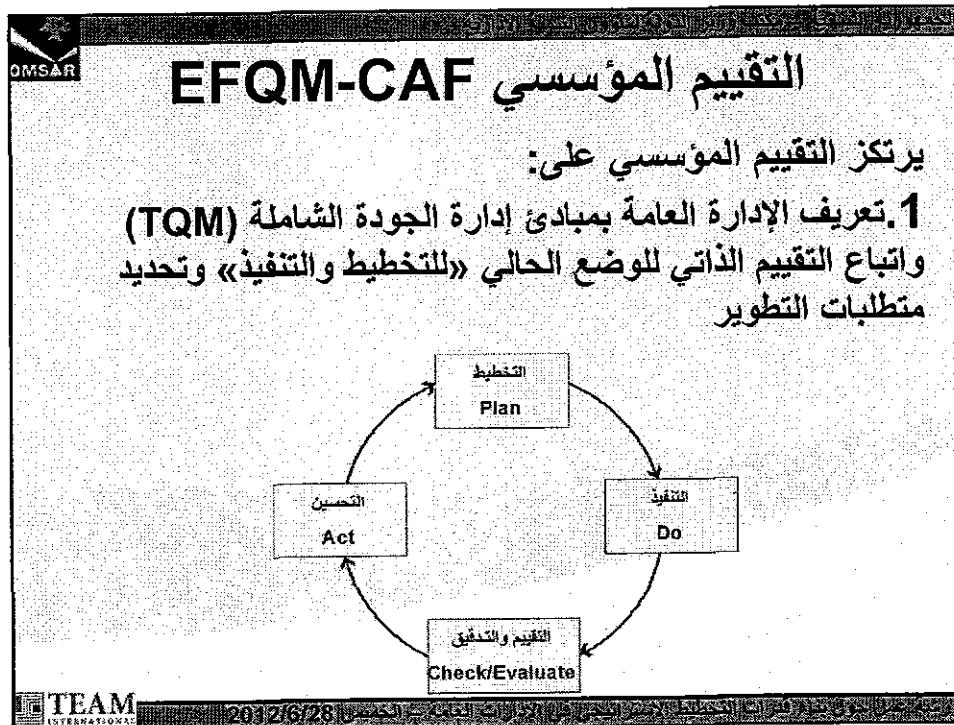
- النتائج المتوقع تحقيقها
 - إطار التخطيط الاستراتيجي يسهل إعداد ومتابعة وتعديل الخطط في الإدارات العامة.
 - تحسين مستوى الأداء في القطاع العام للتعامل مع التغير السريع والتطورات المستجدة.
 - منهجية لإعداد خطط تشغيلية تدعم الخطة الاستراتيجية.
 - آليات منتظمة للتقييم والمتابعة والتحديث.
 - إرشادات لصياغة الأولويات وتخصيص الموارد.
 - التوصية بالأبعاد الزمنية للتخطيط الاستراتيجي ومدى صلاحيتها ومراجعتها وتعديلها.

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

الجهات المعنية بالتخطيط في لبنان

- إدارة الإحصاء: عام 1952- تتبع وزارة الاقتصاد الوطني.
- مجلس التخطيط: عام 1953- للاضطلاع بمسؤوليات التخطيط الاقتصادي العام.
- وزارة التصميم: عام 1955- تعزيز التخطيط الشامل- وضعت خطة اقتصادية لثلاث سنوات (1957-1960).
- بعثة IRFED: عام 1961- دراسة شاملة للظروف الاجتماعية والاقتصادية ووضع خطط قطاعية لمختلف الإدارات
- مجلس الإنماء والإعمار (CDR): عام 1977- الاستشارات والتخطيط وتنفيذ المشاريع الموكلة إليه في مجلس الوزراء.

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28



التقييم المؤسسي EFQM-CAF

2. تسهيل التقييم الذاتي للإدارات العامة بهدف تشخيص الوضع الراهن وتحديد خطوات التحسين المطلوبة.
3. ربط مختلف النماذج المستخدمة بإدارة الجودة ببعضها.
4. تسهيل التعليم ونقل المعرفة والخبرات بين الإدارات العامة.

التقييم المؤسسي EFQM-CAF

مزايا وصفات إطار التقييم المؤسسي CAF

- وضع تقييم موضوعي للمؤسسة بالارتكاز إلى وقائع تقابلها مقاييس ومواصفات معترف بها في القطاع العام الأوروبي.
- إتاحة الفرصة لمعرفة التقدم ومستوى التميز في المنجزات التي تمت في المؤسسة.
- وضع آلية لإتمام التوجهات والتوافق على ما يجب القيام به لتطوير المؤسسة بشكل دوري ومستمر.
- إيجاد رابط وثيق بين مختلف النتائج المتوقعة لدعم الممارسات والإجراءات التنفيذية.
- تحديد أسلوب تحفيزي مشجع للموظفين بإشراكهم في الإجراءات التطويرية للمؤسسة.
- إيجاد فرص للمشاركة في الممارسات الفضلى في مختلف المجالات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- تحديد أسلوب عمل لاعتماد مبادرات الجودة في العمليات العادية للمؤسسة.
- وضع أسلوب لقياس التطور والتقدم الزمني لمراحل التقييم الذاتي.

OMSAR

2- تحليل الوضع الراهن في الوزارات

- تطبيق المعيار العام (4) للنتائج على صعيد المتعاملين
- تحليل (PESTEL)
- تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders)
- التحليل الرباعي (SWOT)
- نتائج التحليل الرباعي لوزارة الصحة العامة
- الوضع الراهن لمهام التخطيط الاستراتيجي

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

OMSAR

التقييم المؤسسي EFQM-CAF

تطبيق نموذج CAF

المعايير العامة التي اعتمدت:

الممكّنات


1. القيادة: الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالوزارة، وتنظيم العلاقة مع الجهات الخارجية.
2. الاستراتيجية: المعلومات المتعلقة باحتياجات المتعاملين وأصحاب العلاقة، وتطوير الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها وتحديثها، وكامل بنيتها.
3. إدارة العمليات والمنتجات والخدمات: بالتخطيط وإدارة أعمال وعمليات التحديث والابتكار.

نظام قياس الممكّنات (3-2-1)	
Scoring System-Enablers	الدرجة
	0
	لا تفي أو إشارة على وجود أسلوب عمل منهجي
Plan	1
	تم إعداد خطة عمل (تخطيط)
Do	2
	تم إعداد خطة عمل ووضعها موضع التطبيق (تنفيذ)
Check	3
	تم إعداد خطة عمل ووضعها موضع التطبيق وتمت مراجعتها (تدقيق)
Act	4
	تم إعداد خطة عمل ووضعها موضع التطبيق وتمت مراجعتها بالمقارنة مع بيانات الجهات المشغلة وتم تصويبها (تحسين)
	5
	تم إعداد خطة عمل ووضعها موضع التطبيق وتمت مراجعتها بالمقارنة مع بيانات الجهات المشغلة وتم تصويبها وتمت مراجعتها (أي أن المراجعة والتحسين أصبحا عملية مستمرة تتم بشكل دوري ومنظم) وبكامل في الوزارة (أي أن المراجعة والتحسين أصبحا عملية مستمرة تتم بشكل دوري ومنظم)

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28


OMSAR		التقييم المؤسسي EFQM-CAF	
		تطبيق نموذج CAF	
		المعايير العامة التي اعتمدت:	
		النتائج	
		4. النتائج على صعيد المتعاملين: بقياس رضا الزبائن، ومؤشرات قياس النتائج الخاصة بالصورة العامة للوزارة والمتعلقة بالمشاركة والخدمات.	
		5. النتائج على صعيد الموظفين.	
		6. النتائج الرئيسية: بقياس الغايات المحققة، والأداء المالي والاقتصادي.	
نظم قياس النتائج (4-5-6)		Scoring System-Results	
الدرجة	لا يتم قياس أية نتائج	0	
1	يتم قياس النتائج الرئيسية وتظهر اتجاهات سلبية أو مستقرة	1	
2	النتائج تظهر تكافؤاً متواضعاً	2	
3	النتائج تظهر تكافؤاً ملحوظاً	3	
4	تم تحقيق نتائج ممتازة وتظهر مقارنة إيجابية مع الأهداف الموضوعية	4	
5	تم تحقيق نتائج ممتازة، تظهر مقارنة إيجابية مع الأهداف الموضوعية، وتظهر مقارنة إيجابية مع أهداف مماثلة	5	
TEAM INTERNATIONAL		2012/6/28	

OMSAR		إطار التقييم المؤسسي	
		Common Assessment Framework (CAF)	
		المعيار العام 4	
		النتائج على صعيد المتعاملين	
		النتائج التي تحققها الوزارة في ما يتعلق برضا زبائنها الداخليين والخارجيين.	
		نتيجة قياسات رضا الزبائن/المواطنين بما يعود للصورة العامة للوزارة، من خلال:	
		1. مستوى الرضا العام من أداء الوزارة.	
		2. المعاملة العادلة واللطفية للزبائن/المواطنين.	
		3. سلوك استباقي ومنتجاوب تجاه رغبات ومتطلبات الزبائن/المواطنين.	
		4. مرونة وقدرة على التعامل مع الحالات القريبة للزبائن/المواطنين.	
		5. انفتاح على التغيير.	
		6. المسمي وراء الاقتراحات وتجميع الأفكار والآراء للتصميم والتطوير.	
		7. تأثير الوزارة على نوعية حياة الزبائن/المواطنين.	
		المعيار التفصيلي 1-4	
TEAM INTERNATIONAL		2012/6/28	

 إطار التقييم المؤسسي Common Assessment Framework (CAF)	
المعيار العام 4 النتائج التي تحققها الوزارة في ما يتعلق برضا زبائننا الداخليين والخارجيين.	المعيار التفصيلي 2-4 مؤشرات قياس النتائج التي تستهدف الزبائن/المواطنين تستخدم الوزارة عدداً من المؤشرات الداخلية لقياس النتائج التي حققتها على صعيد الزبائن/المواطنين، ومنها: <u>النتائج الخاصة بالصورة العامة للوزارة</u> 1. عدد الشكاوى. 2. مقدار الجهود المبذولة لزيادة ثقة الجمهور بالوزارة وبخدماتها وسبلها. 3. تحديد وقت للنظر في الشكاوى. 4. عدد المداخلات من قبل ملاحقي الشكاوى والمحققين بها. 5. الوقت اللازم للقيام بالمعالجة/العمل. 6. مدى ارتباط تدريب الموظفين بالمساعي لتحسين الاتصال وطرق التعامل مع المواطنين/الزبائن. 7. الانفتاح على التغيير.

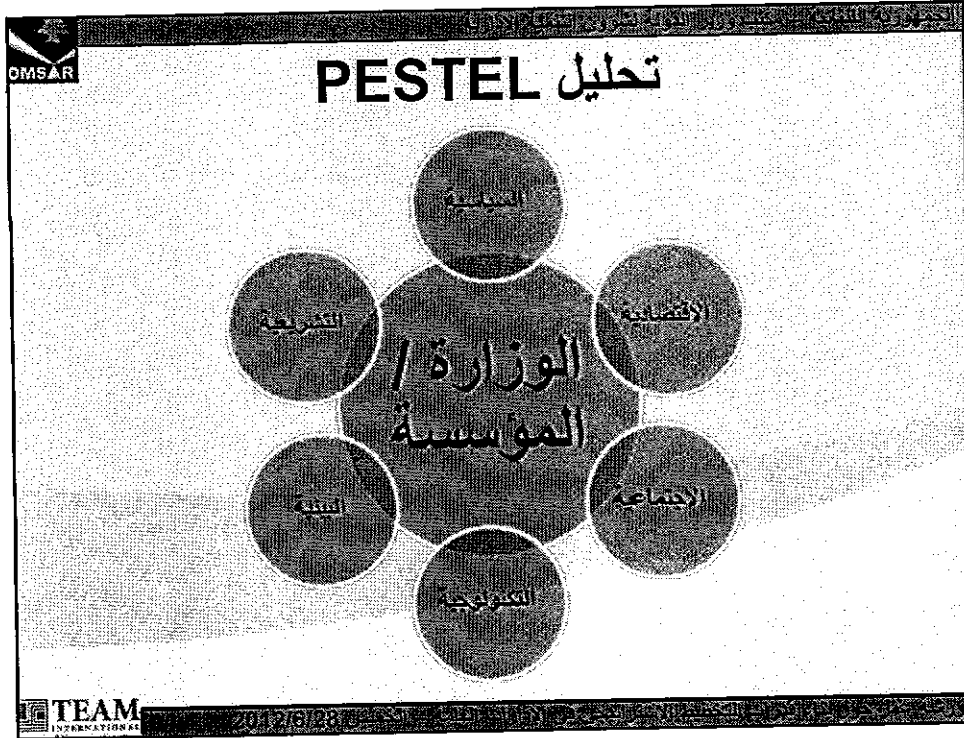
TEAM
INTERNATIONAL

2012/6/28

 إطار التقييم المؤسسي Common Assessment Framework (CAF)	
المعيار العام 4 النتائج التي تحققها الوزارة في ما يتعلق برضا زبائننا الداخليين والخارجيين.	المعيار التفصيلي 2-4 <u>النتائج المتعلقة بالمشاركة</u> 1. مدى انخراط المعنيين وسائر أصحاب العلاقة بتصميم الخدمات والسلع وتقديمها و/أو بتصميم عمليات صنع القرار. 2. الاقتراحات المستمدة من المعنيين وسائر أصحاب العلاقة والتي تم الأخذ بها. 3. تطبيق طرق جديدة ومبتكرة للتعاظم مع الزبائن/المواطنين. <u>النتائج المتعلقة بالسلع والخدمات</u> 1. الالتزام بالمعايير المعلنة والمنشورة للخدمات (مثلاً شرعة حقوق المستهلك/المواطن). 2. عدد الملفات المرتجعة بسبب الأخطاء و/أو عدد الحالات التي تستوجب تعويضات. 3. الجهود المبذولة لتحسين الوصول إلى المعلومات ودفنها وشفافيتها.

TEAM
INTERNATIONAL

2012/6/28



OMSAR

السياسي Political

موارد اقتصادية محدودة، رأس مال بشري وفاق تنمية مهمة تتجاوز الحدود، الاتجاه إلى اقتصاد المعرفة، ضرورة مساندة مبادرات القطاع الخاص المنمي والمحرك الرئيسي في إنماء الاقتصاد الوطني.

أهم الإصلاحات المطلوبة:

- معالجة مسألة الدين العام وتحسين إدارته
- وضع السياسات والتشريعات لتحسين مناخ الاستثمار
- إعادة تأهيل البنى التحتية ووقف النزيف البيئي
- تنمية الموارد البشرية ضمن إطار اقتصاد المعرفة
- تعزيز الإصلاحات الإدارية على المستويين المركزي واللامركزي

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

الاقتصادي Economical

تراجع نمو الاقتصاد الوطني، ارتفاع نسبة التضخم، ازدياد حجم الدين العام ونمط نفقات الدولة وعجز الموازنة.
الإصلاحات المطلوبة:

- التصديق على مشروع الموازنة، إصلاحات هيكلية ومعالجة وضع البنى التحتية، تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص للإجماع على تصميم السياسات الاقتصادية وتطبيقها وتقويمها.

الاجتماعي Social

نقص حاد في الإحصاءات السكانية والديموغرافية والاجتماعية، تحدي القوة الشرائية لليرة اللبنانية وارتفاع أسعار الخدمات والسلع الأساسية، ضرورة تحديث وتعزيز خدمات الضمان الاجتماعي.

التكنولوجي Technological

وفرة وكفاءة خزيجي تقنية المعلومات والاتصالات والنسبة العالية في هجرتهم، ندرة الاستثمار في الأبحاث والتطوير، استراتيجيا الحكومة الالكترونية (OMSAR) لم يتم اعتمادها وغياب النصوص التشريعية والتطبيقية الملزمة، ضرورة دعم وحدات المعلوماتية بكافة الموارد.

البيئي Environmental

المحافظة على المعطيات الطبيعية والجغرافية المميزة واستدامتها، نقص حاد في البيانات البيئية، الطلب المتصاعد على الموارد المائية والطاقة والإسكان والنقل والبنى التحتية، زيادة إنتاج المواد الملوثة، التأثير السلبي لعوامل التصحر.

التشريعي Legal

تشريعات التخطيط والمتابعة:

1- نصوص عامة في تشريعات تنظيم مجالس وهيئات وإدارات
-الدستور: مجلس الوزراء
-مجلس الإنماء والإعمار CDR: إعداد خطة عامة وخطط متابعة ومشروع الموازنة...
-IDAL: تأمين المعلومات الاقتصادية والتجارية والصناعية، استطلاع فرص ومجالات الاستثمار وإجراء الدراسات بشأنها.
-المجلس الاقتصادي الاجتماعي: مشاركة القطاعات المختلفة الرأي في صياغة السياسة الاقتصادية الاجتماعية.
-المجلس الوطني للبحوث العلمية: رسم الخطوط العامة للسياسة العلمية الوطنية الهادفة، تنسيق وتوجيه البحوث العلمية وتنظيم برامج عمل.
2- نصوص أخرى واردة في تشريعات الوزارات المعنية.

2012/6/28

تحليل الجهات ذات العلاقة Stakeholders Analysis

2012/6/28

OMSAR

التحليل الرباعي

لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)

- أداة أساسية للتحليل الاستراتيجي والتخطيط المنهجي لتقييم الإدارات العامة.
- تحديد العناصر الأربعة المرتبطة بطبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء ووضعها على جمهور المستفيدين وذات العلاقة بالتطوير.
- تمثل نقاط القوة والضعف في العوامل الداخلية.
- وتمثل الفرص والتحديات في العوامل الخارجية التي يمكن أن تستغل لتصبح فرصاً، أو لعدمه لتصبح تهديداً.

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

OMSAR

نتائج التحليل الرباعي لوزارة الصحة العامة

وزارة الصحة العامة

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> • نقص في عدد الموظفين المختصين في الملاك (النقص حوالي 70% من كادر الملاك الفني والإداري للوزارة). • معاناة بعض الموظفين في إعطاء المعلومات. • موارد الوزارة لا تتناسب مع بيئة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • دعم القيادة العليا للموظفين. • دعم المشاريع الهادفة إلى تحسين الخدمة للمواطن وتبسيط الإجراءات. • وجود تقييم ذاتي للأداء الشخصي على صعيد المشاريع. • توفير دعم فني من قبل الجهات الدولية المختصة.

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

التحديات Threats	الفرص Opportunities
<p>• ضرورة إيجاد وحدة لتتبع المعلومات تساعد في إيجاد الرابط بين المتعاملين الداخليين والخارجيين للوزارة (Management Information Unit)</p> <p>• ضرورة إيجاد قاعدة بيانات ونظام معلومات صحية متكيفة وديموقراطية سهول وضع الخطط السلمية بناء لمعلومات واقعية وتساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب</p> <p>• تأمين الموارد والتمويل اللازمين لتنفيذ الخطط</p> <p>• تأمين متابعة المشاريع لتأكيد استدامة انتقالها من الجهة المانحة إلى الوزارة</p> <p>• ضرورة تحديث المخطط التوجيهي المؤسسي والمعلوماتي المصنف عام 2006 (High Level Institutional and ICT Master Plan) وكذلك تحديث الخطة الاستراتيجية للوزارة المعدة عام 2007 للاستفادة منها على أفضل وجه</p>	<p>• تحسين التوجيه وزيادة نسبة التقارير الواردة من المستشفيات</p> <p>• الاستفادة بشكل أفضل من الهبات الممنوحة من قبل المنظمات الدولية</p>

الوضع الراهن لمهام التخطيط الاستراتيجي
<p>وجود وحدات مسؤولة عن أعمال التخطيط في الوزارات السبع على النحو التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وزارة المالية: مديرية الموازنة ومراقبة النفقات – مديرية المالية العامة. • وزارة الشؤون الاجتماعية: مصلحة التخطيط والبحوث – المديرية العامة. • وزارة الزراعة: مديرية الدراسات والتوثيق – المديرية العامة للوزارة وهيئة التنسيق والتخطيط (برئاسة وزير الزراعة). • وزارة البيئة: مصلحة التخطيط والبرامج – المديرية العامة للوزارة. • وزارة السياحة: مصلحة الأبحاث والدراسات والتوثيق – المديرية العامة للوزارة. • وزارة الصحة العامة: دائرة المشاريع والبرامج – المديرية العامة للوزارة. • وزارة الصناعة: دائرة التخطيط والتنمية الصناعية – مصلحة الدراسات الاقتصادية والائتماء الصناعي – المديرية العامة للوزارة.

OMSAR

3- مبادرات الوزارات في مجالات إعداد الخطط والبرامج والمشاريع

- مبادرات الوزارات في إعداد وصياغة الخطط وبرامج العمل التخطيطية
- مبادرات الوزارات في إعداد الخطط الاستراتيجية والإتمانية
- المحاور الاستراتيجية والأهداف والسياسات (مثال: وزارة السياحة)
- نموذج خطة استراتيجية وأهدافها وسياساتها (مثال: وزارة الزراعة)

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

OMSAR

مبادرات الوزارات في إعداد وصياغة الخطط وبرامج العمل التخطيطية

- وزارة المالية: شرعة المبادئ وإطار إدارة الدين العام والتعميم (2033) لإعداد موازنة 2012. وثيقة التزامات الوزارة بالإصلاحات المقدمة في إطار باريس 3 (2011-2008).
- وزارة الشؤون الاجتماعية: الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية 2011.
- وزارة الزراعة: استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي للأعوام 2010-2014، وتقرير عن تقدم العمل في استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي 2010-2011.
- وزارة البيئة: برنامج عمل وزارة البيئة للسنوات 2011-2013.
- وزارة السياحة: خطة عمل وزارة السياحة للأعوام 2010-2014.
- وزارة الصحة العامة: الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة العامة 2007، التوجهات الاستراتيجية للنظام الصحي في لبنان 2012.
- وزارة الصناعة: برنامج وزير الصناعة تاريخ 2 أيلول 2005 بعنوان "صناعة لشباب لبنان 2010".

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

مبادرات الوزارات في إعداد الخطط الاستراتيجية والإنمائية

الوزارة	مسمى الخطة	تاريخ الإعداد	لغة الإعداد والنشر	الجهات المشاركة في الإعداد	مستوى التنفيذ	القطاعات الاقتصادية / الاجتماعية المعنية	مدى مشاركة وحدات التخطيط في الإعداد	مدى مشاركة وحدات التخطيط في التنفيذ والمتابعة
1- المالية	شراكة التنمية في التوأمة - الميتم - الرؤية - إطار إدارة النيج العام (2015-2010) التزامات وزارة المالية - الإصلاحية 2008-2011	2009 2007 (بريس 3)	عربي انكليزية كلمانية	الوزارة + الوحدة الاقتصادية (UNDP)	مستمر	شغل مالي مالي		
2- الشؤون الاجتماعية	الاستراتيجية الوطنية	2010	انكليزية	لجنة وزارية من الشؤون والخدمة والصحة والزراعة والتعليم				
3- الزراعة	استراتيجية النهوض بقطاع الزراعة 2014-2010 تقدم العمل في استراتيجية النهوض بقطاع الزراعة	2009 2011-2010	عربي عربي	وزارة الزراعة	مستمر	زراعة - بيئة - موارد مائية		
4- البيئة	برنامج عمل وزارة البيئة للمستوى 2013-2011	2010	انكليزية وعربية	الوزارة + UNDP	مستمر	كله القطاعات الاقتصادية والاجتماعية		

2012/5/28

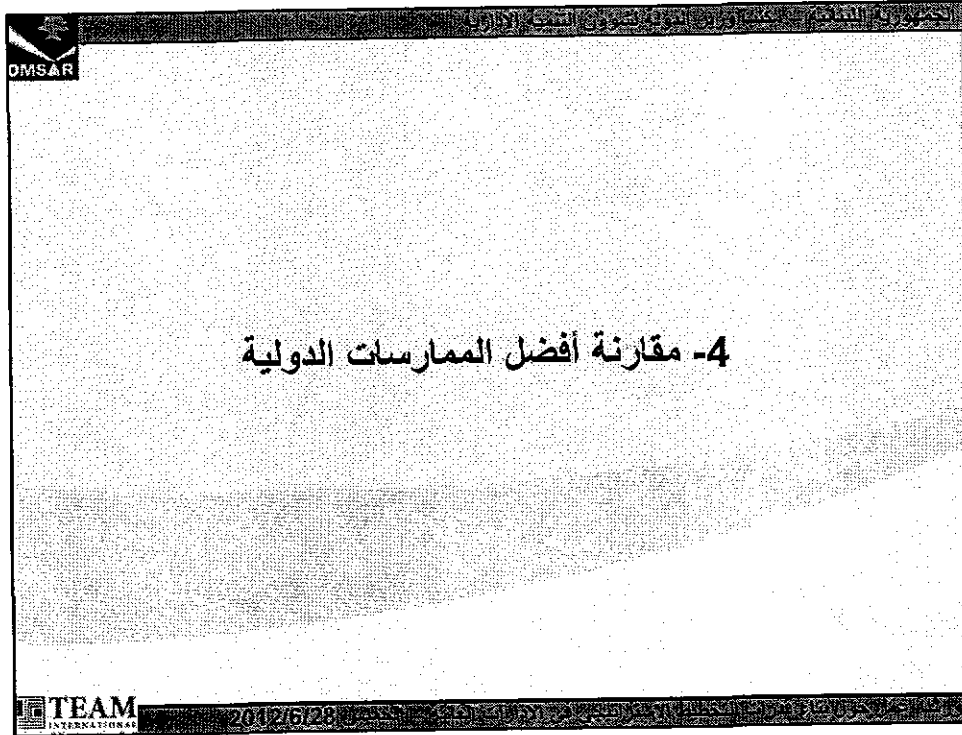
مبادرات الوزارات في إعداد الخطط الاستراتيجية والإنمائية

الوزارة	مسمى الخطة	تاريخ الإعداد	لغة الإعداد والنشر	الجهات المشاركة في الإعداد	مستوى التنفيذ	القطاعات الاقتصادية / الاجتماعية المعنية	مدى مشاركة وحدات التخطيط في الإعداد	مدى مشاركة وحدات التخطيط في التنفيذ والمتابعة
5- الصناعة	خطة عمل وزارة الصناعة 2010-2014	2008	عربي					
6- الصحة العامة	الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة العامة 2012-2007 الجهات المعنية للتقدم الصحي في لبنان 2012	2006	انكليزية عربي انكليزي					
7- الصناعة	مشاهدة لتدبير لبنان 2010	2005	عربي	وزير الصناعة				

2012/6/28

المحاور الاستراتيجية: الأهداف والسياسات			
مثال وزارة السياحة			
المحور الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	السياسات	الأهداف المحددة
1- تفعيل عمل وزارة السياحة	تنظيم هيكلية الوزارة	إعادة النظر في التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الوزارة ولقطاع السياحة	• إيجاد هيكلية جديدة وإعادة توزيع المهام على شوارعها
			• مراجعة التشريعات والقوانين المنظمة لقطاع السياحة وتحديث التشريعات على أساس الجودة المسجلة بالمكافئ العالمية
	تفعيل الدور الرقمي للوزارة	تفعيل دور الشوطة لسياحة	• زيادة الحد من 200 عنصر (كثور والفن)
		زيادة أعداد المقيمين	• زيادة الحد من 200 مقيمين
		إعادة تصنيف المؤسسات السياحية	• اعتماد المدير الدولية
		إعادة تفعيل الهيئة العليا لسياحة	• اعتماد قرار تشريعي وانظر الاجتماعات المتعددة
		تشكيل لجنة سياحية من الوزارات المعنية بقطاع السياحة	• اعتماد قرار بتشكيل اللجنة برئاسة وزير السياحة
		إشراك نظام المصافي وقواعد مطارات	• إشراك مكتب موجه في الوزارة
		ربط الوزارة إلكترونياً بالجهات المعنية بقطاع السياحة	• ربط الوزارة إلكترونياً بالجهات المعنية بقطاع السياحة
		تحقق مضاعفة الخدمات والتخطيط والاحتلال	• رفع المضاعفة بتقارير البشرية المؤهلة والقدرة الفنية للقيام بمهامها التخطيطية

نموذج خطة استراتيجية وأهدافها وسياساتها			
مثال وزارة الزراعة			
المحور الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	السياسات	الأهداف المحددة 2012-2014
1- تحديث وإصدار التشريعات اللازمة	استكمال الزمة التشريعية لقطاع الزراعي	• تحديث أو إصدار عدد من القوانين والمراسيم والقرارات المتعلقة بقطاع الزراعي	• إصدار 8 قوانين علم 2012 (موجودة حالياً لدى اللجان التوجيهية)
		• تحديث أو إصدار عدد من القوانين والمراسيم والقرارات المتعلقة بالاتفاقيات الزراعية العربية والإقليمية والدولية	• إصدار 10 مراسيم تنظيمية أو تقنية عام 2012
		• تحديث الهيكلية والمهام والتمتع داخل الوزارة	• إصدار 30 قراراً تنظيمياً وفنياً وتقنياً عام 2012
2- تطوير هيكلية وعمل وزارة الزراعة	تمكين الوزارة من القيام بدورها الفاعل في تطوير القطاع الزراعي		• إنجاز تعديلات هيكلية الوزارة علم 2012
			• زيادة عدد حراس الأحراج والصيد من 160 إلى 330
			• توظيف 130 كادر جديد
			• توسيع ملكة المراكز الزراعية على ضوء الموسم الصادر عن مجلس الوزراء
			• خفض نسب الشواغر في المقفولة العامة والهيئات التابعة للوزارة والمقارن بين
			• 70% و80% إلى أقل من 50%
			• زيادة موازنة وزارة الزراعة من 100 مليار ليرة عام 2012 إلى 150 مليار ليرة عام 2014



مقارنة أفضل الممارسات الدولية

- تجربة الأردن: وزارة التخطيط وضعت خطة «ثلاثية» للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 2004-2006 دون وجود خطة استراتيجية بعيدة المدى وقامت عدة وزارات بإعداد ما يخصها من خطط استراتيجية لذات الفترة 2004-2006.
- تجربة ماليزيا: من أوائل البلدان التي أطلقت في عام 1970 رؤيتها لعام 2020، وأسست «وحدة التخطيط الاقتصادي» تتبع رئاسة الوزراء التي أشرفت على تدرج السياسات الاقتصادية لتحقيق رؤية 2020.

مقارنة أفضل الممارسات الدولية

- تجربة بريطانيا: وزير دولة لشؤون التخطيط - يُعد إطاراً لسياسة التخطيط الوطني تُسترشد بها الحكومة المحلية في إعداد الخطط الاستراتيجية على الصعيد المناطقي والمحلي في ما يتعلق بالاقتصادات المحلية والتنمية واستخدامات الأراضي.

OMSAR

5- منهجية التخطيط الاستراتيجي

- مهام وحدات التخطيط والمتابعة
- التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة
- منهج دولي للتخطيط الاستراتيجي
- تسلسل مراحل إعداد خطة استراتيجية وطنية
- منهجية عملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوزارة
- دورة عملية الإدارة الاستراتيجية
- دليل مقترح لإعداد خطة استراتيجية

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

OMSAR

مهام وحدات التخطيط والمتابعة مشروع إنشاء مديريات التخطيط

أعدت وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية مشروع قانون يرمي إلى إنشاء "مديريات أو مصالح للتخطيط والبرامج" في الإدارات العامة، من مهامها:

- اقتراح السياسات والخطط والبرامج المتعلقة بعمل الوزارة على المدى القصير والمتوسط والطويل، والعمل على تيويمها.
- إعداد دراسات جدوى للخطط والبرامج في ضوء الأهداف والنتائج المتوقع تحقيقها لا سيما تلك العائدة للخطط والبرامج المعدة على المديين القصير والمتوسط، مع لفظ أرقام الاعتمادات الأولية اللازمة لتفقيها.
- التنسيق والتعاون مع الإدارات العامة والمؤسسات العامة في كل ما يتعلق بشؤون الخطط والبرامج والمشاريع لا سيما القطاعية منها التي تعني أكثر من إدارة أو مؤسسة عامة.
- مساعدة مختلف وحدات الوزارة على بلورة وتنسيق مشاريعها وتحليلها في نطاق إعداد الخطة القطاعية تمهيداً لوضع مشروع الموازنة السنوي.

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

OMSAR

مهام وحدات التخطيط والمتابعة مشروع إنشاء مديريات التخطيط

- تحديد وتنسيق ومتابعة مساعدات الدعم التقني التي تتلقاها الوزارة من الدول والمؤسسات والمنظمات العربية والدولية والجهات المانحة.
- جمع وترتيب وتحديث المعلومات والإحصاءات المتعلقة بعمل الوزارة، والتنسيق في هذا المجال مع إدارة الإحصاء المركزي.
- القيام بتقييم دوري للسياسات والخطط والبرامج بعد وضعها موضع التنفيذ، لدرس جدواها وملاءمتها، والعمل على اقتراح ما يتوجب اعتماده من إجراءات لتصويبها وتصحيحها.
- أية مهام إضافية تكلف بها من قبل الوزير.

TEAM INTERNATIONAL

2012/6/28

OMSAR

مهام وحدات التخطيط والمتابعة مشروع إنشاء مديريات التخطيط

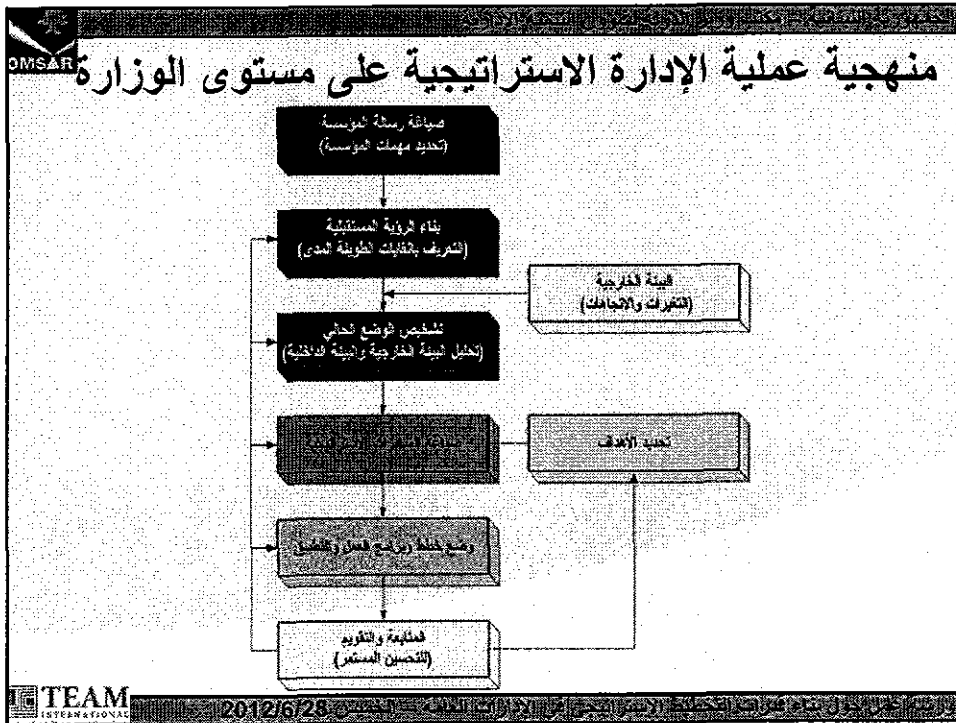
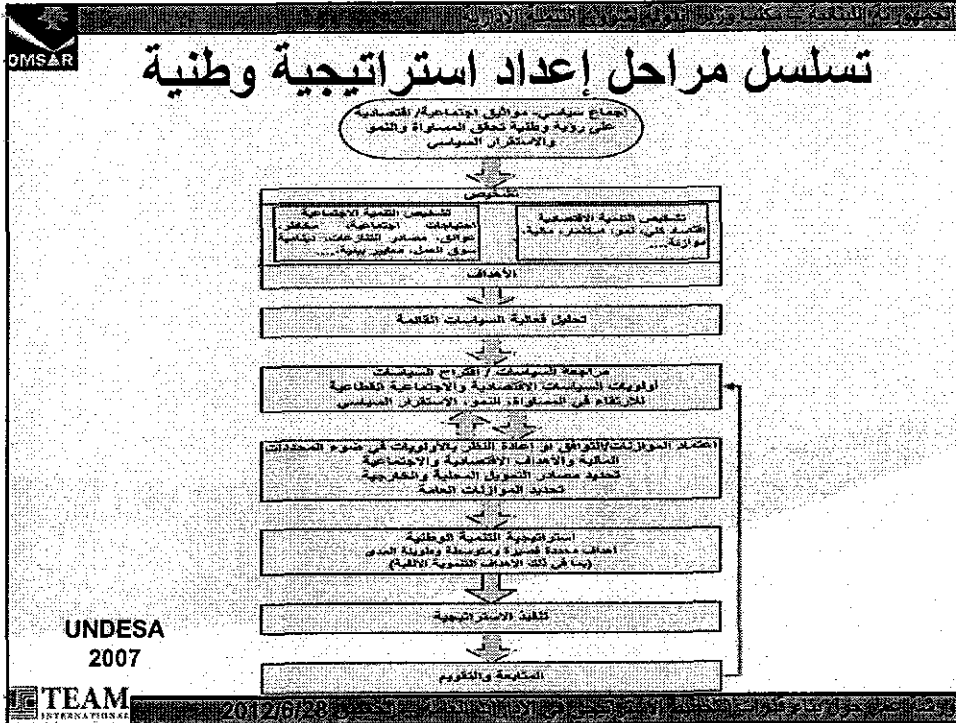
مسؤوليات مدير أو رئيس مصلحة التخطيط والبرامج المقترحة:

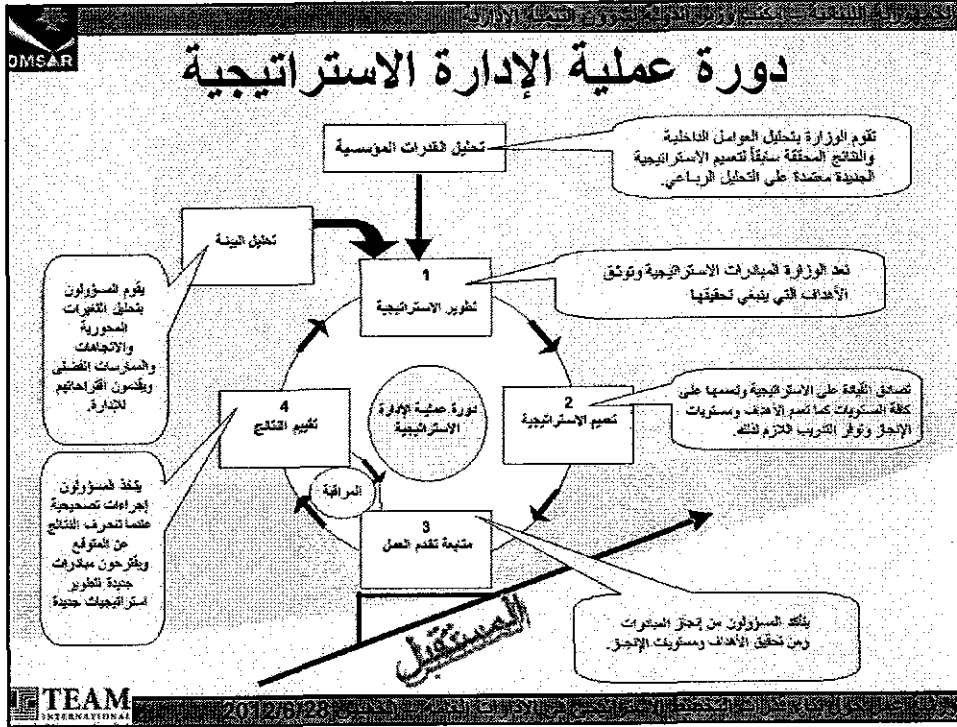
- يرفع مدير أو رئيس المصلحة، الاقتراحات المتعلقة بالسياسات والخطط والبرامج تبعاً، إلى المرجع المختص للدرس والمناقشة.
- يرأس الوزير المعني، اجتماعات عمل تضم المدراء العاميين والمدراء ورؤساء المصالح المعينين إضافة إلى من يرتئي إشراكهم من أصحاب الاختصاص من القطاعين العام أو الخاص.
- يقرّ الوزير السياسات والخطط والبرامج التي تدخل ضمن صلاحياته، ويرفع إلى مجلس الوزراء تلك التي تتطلب موافقته عليها.

TEAM INTERNATIONAL

2012/6/28







مثال تطبيقي في التخطيط الاستراتيجي

القيمة المستهدفة (Target)	المؤشر (KPI)	المبادرات (Initiatives)	الأهداف الفرعية (Sub-) Objectives	الأهداف الاستراتيجية (Strategic) Objectives	رؤية الوزارة الاستراتيجية (Ministry) Vision	الرؤية الاستراتيجية للدولة اللبنانية (State) Vision
النتائج الكمية المراد تحقيقها خلال وقت محدد	مؤشرات قيادية	إجراء أو نشاط ضمن أحد الأهداف الفرعية لتحقيق نتائج محددة	تمثل المراد انجزه من قبل الوزارة على المدى القصير أو المتوسط في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية	تمثل المراد انجزه من قبل الوزارة على المدى البعيد في سبيل تحقيق رؤيتها	عبارة مختصرة تحدد ما تريد الوزارة بمسئولياتها ومهامها تحقيقه على ضوء رؤية الدولة	وثيقة مختصرة تحدد ما يريد ان يكون لبنان عليه بعد 20 سنة

TEAM INTERNATIONAL 2012/6/28

مثال وزارة الصحة العامة

محتوى صحي مزدحم	مواقع الممشورين الصحي العام السكان	تطوير شبكة من الرعاية الصحية الأولية وخدمات الرعاية الوقائية برفق لحضور عائلات الداخيلين في كافة المناطق	استحداث شبكات الرعاية الصحية الأولية تعزيز خدمات الرعاية الوقائية زيادة مشاركة القطاعات المحلية شمول عدالة توزيع الخدمات الصحية أيماناً بالمحافظات والمناطق يوجد الخدمات الصحية في القرى والأرياف	زيادة عدد العاملين الصحية الأولية زيادة عدد المستشفيات الحكومية واقع تنمية القطاعية ضد الأمراض المعدية خفض معدل وفيات الانطلاق الواسع بالأمر من 5 سنوات خفض معدل وفيات الأمهات تصميم برامج التطعيم للأطفال	معدل وفيات الأمهات معدل وفيات الأطفال بوزن الخاصة معدل وفيات الرضع مؤشر العمر المتوقع عند الولادة نسبة السكان المتوقعين عمرة السكان المتوقعين من العمر من الرعاية الصحية نسبة سكان البحر المتوقعين من الرعاية الصحية نسبة الأطفال المتوقعين من التلقيح
--------------------	--	---	--	--	--

2012/6/28

مثال وزارة المالية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)

Ministry of Finance	وزارة المالية
(Vision – Mission – Objectives)	(الرؤية – الرسالة – الأهداف)
<p>Vision: The Ministry of Finance shall lead the Government's economic reform through sound formulation and management of fiscal policy and public debt in order to foster sustainable economic growth in alignment with national priorities, acting as a role model for transparency, and accountability, in a manner that reflects good governance.</p> <p>Mission: The Ministry of Finance shall continue to achieve its vision by pursuing process efficiency in the delivery of its services, using latest proven technologies and best managerial practices at lowest costs, in an effort to consolidate the trust and confidence of the public, and ensure cohesion between fiscal and social policies.</p>	<p>الرؤية: تقود وزارة المالية الإصلاح الاقتصادي للحكومة من خلال صياغة وإدارة سليمة للسياسة الضريبية والدين العام لتعزيز النمو الاقتصادي المستدام بالتوازي مع الأولويات الوطنية، بوصفها نموذجاً للشفافية، والمساءلة، وبطريقة تعكس الحكم الرشيد.</p> <p>الرسالة: تقوم وزارة المالية بمتابعة تحقيق رؤيتها من خلال مواصلة تقديم خدماتها بكفاءة، باستخدام أحدث التقنيات المجربة وأفضل الممارسات الإدارية بأقل التكاليف، لتعزيز الثقة والإطمئنان لدى الجمهور، وتأكيد التلاحم بين السياسات الضريبية والاجتماعية.</p>

2012/6/28

Objectives: The Ministry's mission elements have evolved around	الأهداف: تطور عناصر رسالة الوزارة حول الأهداف التالية:
Ensuring that the legal responsibilities of the Ministry are impartially executed.	ضمان تنفيذ المسؤوليات القانونية للوزارة بوقتاً متوازناً
Developing and maintaining a stable economic environment	تطوير بيئة اقتصادية مستقرة والحفاظ عليها
Optimally structuring and managing the nation's assets and liabilities	هيكلة وإدارة ملكية الأصول والخصوم الوطنية
Fostering stable financial institutions and markets	تعزيز الاستقرار المالي للمؤسسات والأسواق المالية
Facilitating the development of the national economy and international trade	تسهيل تنمية الاقتصاد الوطني والتجارة الدولية
Clearly communicating the degree to which national spending is aligned with national objectives and priorities	توضيح مدى توافق الإنفاق الوطني مع الأهداف والأولويات الوطنية
Providing employees with the skills and resources required to effectively perform their responsibilities and provide them with opportunities for career development and advancement	تزويد الموظفين بالمهارات والموارد المطلوبة لأداء مسؤولياتهم على نحو فعال، وتوفير فرص التطوير والترقي الوظيفي لهم
Facilitating cooperation among public agencies through finance	تسهيل التعاون بين الإدارات العامة من خلال التمويل
Developing and maintaining leading edge organizational and management practices	تطوير الممارسات التنظيمية والإدارية الرائدة والحفاظ عليها
Combating fraud and corruption within public finance and the financial system	مكافحة الاحتيال والفساد في المالية العامة وفي النظام المالي
Providing valuable, effective, customer friendly services to the public and private sectors	توفير خدمات قيمة وفعالة وبمسيرة فاضلة للقطاعات العامة والخاصة

دليل مقترح لإعداد خطة استراتيجية

1. مراحل إعداد مشروع الخطة الاستراتيجية
2. المهام الأساسية للوحدة وفرق العمل المكلفة بإعداد مشروع الخطة
3. محتويات الخطة الاستراتيجية
 - الوضع الراهن (الإنجازات، الكفاءة، الإنتاجية، الأداء المالي، القضايا الأساسية والمعوقات).
 - التحليل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
 - الجوانب التنظيمية
 - البيانات والدراسات المساندة
 - الأهداف الاستراتيجية والفرعية والمبادرات والبرامج والمشاريع والمؤشرات

الجمهورية اللبنانية



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية

مشروع التنمية الإدارية
التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية
ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT PROJECT
TECHNICAL ASSISTANCE IN STRATEGIC PLANNING

تقرير تقدم العمل
PROGRESS REPORT

٣٠ حزيران ٢٠١٢ – 30 JUNE 2012

team International



تيم انترناشيونال

الحمراء - شارع مدام كوري - سنتر منقاره - ص.ب. ١٤٥٣٠٣ - بيروت ١١٠٥٢٠٣٠ لبنان
هاتف: ٣٥٣٤٥٨ (٩٦١ ١) - ٣٥٣٤٧٧ (٩٦١ ١) فاكس: ٣٥٣٤٥٩ (٩٦١ ١)
E-mail: teambeirut@team-international.com Web site: www.team-international.com

الجمهورية اللبنانية



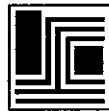
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية

مشروع التنمية الإدارية
التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية
ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT PROJECT
TECHNICAL ASSISTANCE IN STRATEGIC PLANNING

تقرير تقدم العمل
PROGRESS REPORT

٣٠ حزيران ٢٠١٢ – 30 JUNE 2012

team International



تيم انترناشيونال

الحمراء - شارع مدام كوري - سنتر منقاره - ص.ب. ١٤٥٣٠٣ - بيروت ١١٠٥٢٠٣٠ لبنان
هاتف: ٣٥٣٤٥٨ (٩٦١ ١) - ٣٥٣٤٧٧ (٩٦١ ١) فاكس: ٣٥٣٤٥٩ (٩٦١ ١)
E-mail: teambeirut@team-international.com Web site: www.team-international.com

المحتويات

الصفحة

٣	١- المشروع
٣	٢- تاريخ العمل بالمشروع
٣	٣- تقدم العمل
٤	٤- إدارة المخاطر
٤	٥- الجدول الزمني لتنفيذ المشروع
٤	٦- الاستبيانات

المرفقات:

- المرفق رقم (١): جداول المقابلات والاجتماعات المعدلة.
- المرفق رقم (٢): محاضر الاجتماعات وتفاصيلها.
- المرفق رقم (٣): المشاركون في ورشة العمل ٢٨ حزيران ٢٠١٢.
- المرفق رقم (٤): نتائج تقييم ورشة العمل
- المرفق رقم (٥): مصفوفة مبادرات الوزارات في مجالات الخطط الاستراتيجية والإنمائية
- المرفق رقم (٦): الجدول الزمني.

مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية تقرير تقدم العمل

١- المشروع

- مشروع التنمية الإدارية – التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية.
- الجهة المنفذة – مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ممثلة بمدير المشروع الأستاذ رهيف الحاج علي.
- الجهة الاستشارية – تيم انترناشيونال ممثلة بمنسق المشروع السيد فكتور خوري.

٢- تاريخ العمل بالمشروع

- تاريخ بدء المشروع المخطط: ٢٠١٢/٣/٩،
- التاريخ الفعلي لإطلاق المشروع: ٢٠١٢/٣/٩.
- تاريخ انتهاء المشروع المتوقع: ٢٠١٢/٨/٣١.

٣- تقدم العمل

تم لغاية ٢٠١٢/٦/٣٠ استكمال المقابلات واللقاءات واجتماعات المتابعة بين أعضاء فرق عمل الوزارات السبع المعنية وممثل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وممثلي الاستشاري تيم انترناشيونال، وحسب التفاصيل الواردة في الجداول المعدلة (المرفق رقم ١).

كذلك تمت لقاءات ومقابلات بين أعضاء فريق عمل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وممثلي الاستشاري في مكاتب الوزارة ووفق التواريخ التالية:

- ٢٠١٢/٦/١٣ - عرض تقرير "تقييم الوضع الحالي" ومناقشة تقدم العمل في المرحلة التالية.
 - ٢٠١٢/٦/٢٠ - عرض محتويات ورشة عمل "بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة" والمقترح تاريخها في ٢٠١٢/٦/٢٨.
 - ٢٠١٢/٦/٢٩ - تقرير عن تنفيذ ورشة عمل "بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة" تاريخ ٢٠١٢/٦/٢٨.
- محاضر هذه الاجتماعات وتفاصيلها في (المرفق رقم ٢).

ولقد تم تنفيذ ورشة العمل هذه التي شارك فيها ١٧ عضواً من فرق العمل في الوزارات السبع المعنية، وخمسة تنفيذيين من مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (حسب اللائحة المرفق رقم ٣)، وتم في نهاية ورشة العمل جمع المعلومات التقويمية من قبل المشاركين، حيث ظهرت نتائج التقويم في البنود

الإحدى عشر لعناصر التقييم وأهم الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات (الواردة في المرفق رقم ٤).

وكتيجة لورشة العمل هذه جرى تعديل وتصحيح المعلومات الواردة في مسودة تقرير "تقييم الوضع الحالي" حسب ما تم توكيدها (Validation) مع جميع المشاركين، ومنها مصفوفة مبادرات الوزارات السبع في مجالات الخطط الاستراتيجية والإنمائية (المرفق رقم ٥).

كذلك طرحت في نهاية الورشة محتويات "الدليل المقترح لإعداد خطة استراتيجية" حيث تم جمع تعليقات وملاحظات المشاركين بشأنها لتؤخذ بالاعتبار ضمن مرحلة الإعداد النهائي.

كذلك تم تقديم مسودة "وثيقة تحديد المتطلبات" (RDD) الكترونياً لمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في الموعد المحدد لها.

٤- إدارة المخاطر

بالرجوع إلى جدول افتراضات (Assumptions) المخاطر المحتملة والحلول المتوقعة لها، والواردة في تقرير تقدم العمل بتاريخ ٢٠١٢/٥/٣١، ما زالت على وضعها علماً بأنه جرى حل موضوع مشاركة ومشاركي وزارتي المالية والشؤون الاجتماعية بفضل الجهود المميزة لفريق عمل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية.

٥- الجدول الزمني لتنفيذ المشروع

لقد جرى تعديل تاريخ تنفيذ ورشة العمل الأولى لفريق عمل الوزارات السبع المعنية بحيث تم التنفيذ بتاريخ ٢٠١٢/٦/٢٨، وكما يظهر في الجدول الزمني لتوزيع المهام (المرفق رقم ٦).

٦- الاستبيانات

جرى استخدام الاستبيانات المعدة سابقاً في الوزارات المعنية لتحديد:

- تحليل الجهات ذات العلاقة Stakeholder Analysis

- التقييم المؤسسي Common Assessment Framework

- التحليل الرباعي SWOT Analysis

ولقد تم خلال ورشة العمل توزيع وجمع بيانات تحليل التقييم المؤسسي بمعايير النتائج وبيانات أخرى ستعتمد في إنجاز مراحل العمل اللاحقة.

المرفقات

- المرفق رقم (١): جداول المقابلات والاجتماعات المعدلة.
- المرفق رقم (٢): محاضر الاجتماعات وتفصيلها.
- المرفق رقم (٣): المشاركون في ورشة العمل ٢٨ حزيران ٢٠١٢.
- المرفق رقم (٤): نتائج تقييم ورشة العمل
- المرفق رقم (٥): مصفوفة مبادرات الوزارات في مجالات الخطط الاستراتيجية والإمائية
- المرفق رقم (٦): الجدول الزمني.

المرفق رقم (١) جداول المقابلات والاجتماعات المعدلة

الاجتماعات مع فرق المتابعة في الوزارات المعنية

الوزارة	المدير العام	مشرف المتابعة	مكان الاجتماع	الحاضرون	تاريخ الاجتماع
١- الصحة العامة	د. وليد عمار	السيدة لينا أبو مراد	OMSAR	<ul style="list-style-type: none"> لينا أبو مراد ناصر العسراوي رهيف الحاج علي اندرية أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/٩ 12:00 AM
٢- الصناعة	السيد داني جدعون	السيدة جومانا الهاشم	وزارة الصناعة	<ul style="list-style-type: none"> وزير الصناعة مدير عام الوزارة جومانا الهاشم ماري ليز شهاب رولا ليلو اندرية أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الخميس ٢٠١٢/٥/١٠ 10:00 AM
٣- البيئة	د. برج هاتجيان	السيدة سناء سيروان السيدة ناديا الأحمر جبور	وزارة البيئة	<ul style="list-style-type: none"> سناء سيروان ناديا الأحمر اندرية أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الخميس ٢٠١٢/٥/١٠ 12:30 AM
٤- الزراعة	السيد علي ياسين	م. لميا التوم السيدة ماجدة مشبك	وزارة الزراعة	<ul style="list-style-type: none"> لميا التوم ماجدة مشبك أمل صليبي نغم ماضي اندرية أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الاثنين ٢٠١٢/٥/١٤ 10:00 AM
٥- المالية	د. الان بيفاني	السيدة ميراى معوض السيد محمد سيف الدين	OMSAR	<ul style="list-style-type: none"> ميراى معوض محمد سيف الدين اندرية أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري ربيع الظريف 	الأربعاء ٢٠١٢/٦/٦ 10:00 AM
٦- الشؤون الاجتماعية		الآنسة مريم مغماس السيدة ماري يونس	وزارة الشؤون الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> مريم مغماس ماري يونس اندرية أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري ربيع الظريف 	الاثنين ٢٠١٢/٦/١٢ 10:00 AM
٧- السياحة	السيدة ندى السردوك	السيدة جمانة كبريت السيد جوزف حيمري	وزارة السياحة	<ul style="list-style-type: none"> ندى السردوك جمانة كبريت اندرية أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الثلاثاء ٢٠١٢/٥/١٥ 10:00 AM

الاجتماعات الاستكمالية مع فرق المتابعة في الوزارات المعنية

الموضوع	الحاضرون	تاريخ الاجتماع	مكان الاجتماع
مراجعة ومناقشة القوانين والمراسيم التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> • شربل سركيس • الياس شلهوب 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/٩ 13:00	OMSAR
مراجعة ومناقشة مشاريع I.T	<ul style="list-style-type: none"> • ناصر عسراوي • أنطوان خوري 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/٩ 14:30	OMSAR
<ul style="list-style-type: none"> • استعراض مشروع تعديل قانون إنشاء الوزارة والهيكل التنظيمي • مناقشة رؤية وزارة الصناعة ٢٠١٤ • مراجعة وإقرار SWOT • مراجعة وإقرار CAF/EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير عام الوزارة • مدير إدارة الاحصاء والمعلوماتية • جوماننا الهاشم • رولا ليلو • اندريه أميوني • فكتور خوري • فؤاد فاخوري 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/١٦ 10:00	وزارة الصناعة
مناقشة مشاريع I.T القائمة في الوزارة ونظام النافذة الواحدة	<ul style="list-style-type: none"> • مدير عام الوزارة • جمانة كبريت • أنطوان عيسى • رانيا عبد الصمد • أنطوان خوري • علي حمقة 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/١٦ 10:00	وزارة السياحة
استعراض وضع ومشاريع المعلوماتية والمعلومات ونظام تدقيق المعلومات في الوزارة	<ul style="list-style-type: none"> • ماري تريزمارون • أنطوان خوري 	الخميس ٢٠١٢/٥/١٧ 10:30	وزارة الصناعة
<ul style="list-style-type: none"> • مناقشة الهيكل التنظيمي للوزارة • مناقشة التحليل الرباعي (SWOT) • مناقشة التحليل المؤسسي (CAF) • مناقشة مشاريع IT القائمة في الوزارة 	<ul style="list-style-type: none"> • لينا أبو مراد • ليندا حرب • أنطوان رومانوس • اندريه أميوني • فكتور خوري • أنطوان خوري • فؤاد فاخوري 	الجمعة ٢٠١٢/٥/١٨ 11:00	وزارة الصحة العامة

المرفق رقم (٢) محاضر الاجتماعات وتفاصيلها

محضر اجتماع

التاريخ: الأربعاء في ٢٠١٢/٦/١٣
المكان: مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
الزمان: ٢:٠٠-٦:٠٠ مساءً

الحضور:
من جانب مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية:

- السيدة أمل الجردى
- الأستاذ رفيف الحاج علي
- الأستاذ ناصر عسراوي
- الأستاذ عاطف مرعي
- الأستاذ أندريه أميوني

من جانب الاستشاري تيم انترناشيونال:

- السيد فيكتور خوري
- الدكتور فؤاد فاخوري
- الدكتور ربيع الظريف
- السيد فادي زغول

الموضوع: عرض تقرير "تقييم الوضع الحالي" ومناقشة تقدم العمل والمرحلة التالية
جدول الأعمال:

- عرض إلكتروني لتقرير تقييم الوضع الحالي وتوزيع نسخ عن العرض إلى جميع الحاضرين.
- مناقشة محتويات ومضمون العرض والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتوصيات.

النقاش والاقتراحات:

- ضرورة تحديد قائمة خاصة بمكونات الخطة الاستراتيجية (Checklist).
- ضرورة تحديد المرجعية بالنصوص التشريعية، بما في ذلك تحديد عدد عناصر الملاك الفعلي وعدد الشواغر والمتعاقدين.
- تعديل بعض المفردات في محتوى العرض بما يتلاءم مع البيئة الداخلية لكل جهة.
- الأخذ بعين الاعتبار التشاور مع الجمهور (Public Consultation) المطبقة في أوروبا باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
- الأخذ بعين الاعتبار التعاون القطاعي المطلوب (Cross Sectorial Coordination).
- تعديل محتوى ورشة العمل المقترحة على الشكل التالي:

- تحديد هدف ورشة العمل (وصف الوضع الحالي والوضع المنشود للمشروع).
- تحديد ما هو المطلوب من فرق العمل مع التركيز على أهمية التخطيط والمتابعة.
- التعريف بما أنجزته الوزارات من استراتيجيات وخطط عمل وتوجهات.
- عرض تفصيلي للتحليل الرباعي.
- عرض عام لاستبيان CAF.
- عرض خطة نموذجية استراتيجية.
- عرض دليل الخطة الاستراتيجية.

التوصيات

١. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات والتوصيات المقترحة من الحاضرين.
٢. تعديل المحتوى المقترح لورشة العمل بما يتلاءم مع التغييرات المتوافق عليها وإرسال نسخة منه إلى جميع الحاضرين.
٣. تحديد مبدئي لنهار الأربعاء في ٢٠١٢/٦/٢٠ موعداً لورشة العمل مع إمكانية تغيير الموعد إلى ٢٠١٢/٦/٢٦ أو ٢٠١٢/٦/٢٧ في حال تعذر إتمام الإعداد في الموعد الأول (لقد جرى التفاهم على أن يحدد الموعد استناداً إلى التوصية (٢) أعلاه) والتنسيق مع الأستاذ أندريه أميوني لتحديد موعد ورشة العمل.

“The MoM shall not have the power of contradicting or changing contract provisions. Any changes\amendments\variations must be settled through the mechanism for the same as stipulated in the contract. Should any MoM include variation\contradictions to contract provisions, such variations\ contradictions shall be considered null and void unless they are settled through official correspondence by the concerned parties or by signing addenda\change orders as necessary.”

محضر اجتماع

التاريخ: الأربعاء في ٢٠١٢/٦/٢٠
المكان: مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
الزمان: ٢:٣٠-٤:٠٠ مساءً

الحضور:

من جانب مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية:

- السيدة أمل الجردى
- الأستاذ رهيف الحاج علي
- الأستاذ ناصر عسراوي
- الأستاذ أندريه أميوني

من جانب الاستشاري تيم انترناشيونال:

- الدكتور يوسف سلام
- السيد فيكتور خوري
- الدكتور فؤاد فاخوري
- السيد فادي زغول

الموضوع: عرض محتويات ورشة عمل "بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة" المقترحة بتاريخ ٢٠١٢/٦/٢٨ وتقرير تقييم الوضع الحالي (رقم ٢)

جدول الأعمال:

- عرض إلكتروني لمحتويات ومضمون ورشة العمل والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتوصيات.
- تسليم نسخة إلكترونية من دليل إعداد خطة استراتيجية للوزارات السبع ليتم مراجعته وإبداء الملاحظات والتوصيات اللازمة.
- مناقشة التعليقات بشأن تقرير "تقييم الوضع الحالي".

النقاش والاقتراحات:

- عدم التعمق في موضوع الـCAF.
- ضرورة إعطاء نبذة عن التنمية المستدامة ضمن ورشة العمل.
- الاعتماد على أساليب تدريب تفاعلية (Questions, Quiz, Exercises) لتحفيز المشاركين خلال ورشة العمل.
- ضرورة تقسيم محتوى ورشة العمل إلى محاور رئيسية.
- ضرورة إعطاء فكرة عامة عن الدليل الخاص بإعداد "خطة استراتيجية للوزارات السبع" دون توزيعه على المشاركين في ورشة العمل الحالية.

- ضرورة التركيز على الممارسات الفضلى المتبعة عالمياً في التخطيط الاستراتيجي (مع تحديد من هي الجهة المسؤولة عن التخطيط/ دورها/ مهامها ومسؤوليتها) من خلال توزيع ورقة منفصلة.

التوصيات

1. تعديل المحتوى المقترح لورشة العمل بما يتلاءم مع التعديلات المتوافق عليها، وتزويد OMSAR بالنسخة المعدلة إلكترونياً.
2. تحديد يوم الاثنين في ٢٥/٦/٢٠١٢ موعداً لاستلام الملاحظات الخاصة بتقرير تقييم الوضع الحالي و الدليل الخاص بإعداد خطة استراتيجية للوزارات السبع من قبل OMSAR.
3. اقتراح لقاء خاص مع المدراء العاميين لمناقشة مراحل ومخرجات المشروع (يتم البت بهذا الموضوع لاحقاً).
4. اعتماد مسمى "وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية" في المراسلات الرسمية.

“The MoM shall not have the power of contradicting or changing contract provisions. Any changes\amendments\variations must be settled through the mechanism for the same as stipulated in the contract. Should any MoM include variation\contradictions to contract provisions, such variations\ contradictions shall be considered null and void unless they are settled through official correspondence by the concerned parties or by signing addenda\change orders as necessary.”

محضر اجتماع

التاريخ: الخميس في ٢٩/٦/٢٠١٢
المكان: مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
الزمان: ٩:٣٠-٢:٠٠

الحضور:
من جانب مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية:

- السيدة رولا قباني
- السيد علي برو
- الأستاذ رفيف الحاج علي
- الأستاذ ناصر عسراوي
- الأستاذ عاطف مرعي
- الأستاذ أندريه أميوني

من جانب الوزارات: عدد ١٧ (أعضاء فرق العمل في الوزارات السبع)

من جانب الاستشاري تيم انترناشيونال:

- الدكتور يوسف سلام
- السيد فيكتور خوري
- الدكتور ربيع الظريف
- السيد انطوان خوري
- السيد فادي زغلول
- الأنسة سارة الشامي

الموضوع: ورشة عمل "بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة"

جدول الأعمال:

- عرض إلكتروني لورشة العمل والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتوصيات.
- تسليم نسخة من كتيب وملحقات ورشة العمل ومناقشة المواضيع الواردة فيه.
- القيام بالتمارين الخاصة بورشة العمل.

النقاش والاقتراحات:

- ضرورة إنشاء وتفعيل وحدات تخطيطية في كافة الوزارات تتولى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي وضرورة إيجاد جهة عليا للتنسيق وتأمين الدعم للوحدات.
- ضرورة إقرار القانون من قبل مجلس الوزراء وإلزام الإدارات بتنفيذه.
- عدم وجود ثقافة وإدارات إعلامية لنشر أخبار الوزارات (الصحة - الشؤون الاجتماعية).

- عدم وجود استمارات أو آليات لقياس رضا المواطن على الخدمات المقدمة من قبل الوزارات.
- وجود صندوق/ سجل شكاوى في معظم الوزارات (يفضل أن يكون صندوق اقتراحات).
- وجود استمارة خاصة لدى وزارة السياحة لقياس رضا السواح.
- عدم الاستفادة من جميع الهيئات المقدمة لوزارة الصحة العامة، خاصة بسبب عدم ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للبلد.
- ضرورة تحديد الأولويات في تحليل الجهات ذات العلاقة.
- إضافة ما يلي على التحليل الرباعي:
 - ضرورة تفعيل دور اللجنة الوزارية للشأن الاجتماعي- وزارة الشؤون الاجتماعية (الفرص).
 - تداخل مهام الوزارات التي لديها نوع مشترك من الخدمات- وزارة الصحة/ وزارة الشؤون الاجتماعية (نقاط الضعف).
- وجود برامج عمل (٢٠١٢) لدى وزارة الزراعة محددة في جدول المبادرات. فيما يخص محتويات الدليل المقترح لإعداد الخطة الاستراتيجية:
 - ضرورة التركيز على طرح خيارات استراتيجية بحيث يؤدي تنفيذها إلى أكبر منفعة بأقل كلفة ممكنة.
 - ضرورة وضع أمثلة تطبيقية للخطة الاستراتيجية.
 - ضرورة الأخذ بعين الاعتبار موضوع إدارة الجودة (QM) والمسؤولية الاجتماعية (Social Accountability).
 - ضرورة التركيز على مخاطر تطبيق الخطة الاستراتيجية (Risk Management Identification).

التوصيات

١. تعديل تقرير تقييم الوضع الحالي بما يتلاءم مع الملاحظات المتوافق عليها.
٢. الأخذ بعين الاعتبار الجداول المعدة خلال ورشة العمل.
٣. تعديل محتوى دليل إعداد خطة استراتيجية تماشياً مع الملاحظات والأفكار المطروحة.

“The MoM shall not have the power of contradicting or changing contract provisions. Any changes\amendments\variations must be settled through the mechanism for the same as stipulated in the contract. Should any MoM include variation\contradictions to contract provisions, such variations\ contradictions shall be considered null and void unless they are settled through official correspondence by the concerned parties or by signing addenda\change orders as necessary.”

المرفق رقم (٣)
المشاركون في ورشة العمل
٢٨ حزيران ٢٠١٢



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

المشاركون في ورشة العمل حول
بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة
بيروت في ٢٨ حزيران ٢٠١٢

التوقيع	الاسم	الجهة
	علي برو	١- وزارة التنمية الإدارية
	عاطف مرعي	٢- وزارة التنمية الإدارية
	رهيف الحاج علي	٣- وزارة التنمية الإدارية
	ناصر عسراوي	٤- وزارة التنمية الإدارية
	اندره اميوني	٥- وزارة التنمية الإدارية
	ديوسف سلام	٦- تيم انترناشونال
	فكتور خوري	٧- تيم انترناشونال
	د محمد مكداشي	٨- تيم انترناشونال
	د ربيع ظريف	٩- تيم انترناشونال
	د لمياء التوم	١٠- وزارة الزراعة
	ماجدة مشيك	١١- وزارة الزراعة
	نغم ماضي	١٢- وزارة الزراعة
	لينا أبو مراد	١٣- وزارة الصحة العامة
	انطوان رمانوس	١٤- وزارة الصحة العامة
	هيلدا حرب	١٥- وزارة الصحة العامة
	جمانة كبريت	١٦- وزارة السياحة
	جمانة الهاشم	١٧- وزارة الصناعة
	رولا ليلو	١٨- وزارة الصناعة
	ماري ليز شهاب	١٩- وزارة الصناعة
	عادل الشباب	٢٠- وزارة الصناعة
	مريم مغامس	٢١- وزارة الشؤون الاجتماعية
	ماري يونس	٢٢- وزارة الشؤون الاجتماعية
	عادل الشباب	٢٣- وزارة الشؤون الاجتماعية
	محمد سيف الدين	٢٤- وزارة المالية
	ميراي معوض	٢٥- وزارة المالية
	سناء السيروان	٢٦- وزارة البيئة
	ناديا الأحمر	٢٧- وزارة البيئة
		٢٨

المرفق رقم (٤) نتائج تقييم ورشة العمل

نتائج تقييم ورشة العمل حول بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة

OMSAR في ٢٨ حزيران ٢٠١٢

العلامة / ٥	
٣,٨	١- درجة الاستفادة من الندوة
٤,٠٠	٢- موضوعات الندوة
٤,١	٣- كتيب الندوة والمواد التدريبية
٤,٣	٤- هيئة التدريب
٣,٩	٥- أساليب التدريب (محاضرة/تمارين/استقصاءات)
٣,٩	٦- الوسائل السمعية والبصرية (شفافات/أفلام)
٤,٤	٧- العلاقة الاجتماعية مع هيئة التدريب
٣,٦	٨- العلاقات الاجتماعية مع الزملاء
٣,٦	٩- مواعيد العمل اليومية
٣,١	١٠- مكان انعقاد الندوة
٣,٩	١١- الخدمات الإدارية في الندوة

أهم إيجابيات الدورة	
١-	التعرف على أسس وضع وتطوير خطة استراتيجية في الإدارات العامة
٢-	التوثيق والمشاركة التفاعلية
٣-	إلقاء الضوء على مهام مصلحة التخطيط المقترحة
٤-	توضيح مبدأ التخطيط الاستراتيجي
٥-	التفاعل والمشاركة مع كل الأطراف والتعرف على الوزارات الأخرى (من حيث الخطط الاستراتيجية)
٦-	التعرف على التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة
٧-	التعرف على الاستراتيجيات والخطط الموضوعية من قبل باقي الإدارات
٨-	أسلوب التقديم كان سهلاً وشيقاً
٩-	المشاركة في التجارب

أهم سلبيات الدورة	
١-	اختصارها على يوم واحد: ينبغي جعلها على يومين للإحاطة الشاملة بالنقاط المعروضة دون إرهاق الحاضرين بيوم واحد وتكثيف الموضوعات
٢-	لم يتم منح المشاركين وقتاً كافياً لملء الورقة المطلوبة حول خطة الوزارة
٣-	وقتها من ٩:٠٠ - ١٤:٠٠ طويل نسبياً

اقتراحات وإضافات أخرى	
١-	الانتقال إلى الحالات العملية وتخصيص جلسات لمدة أربع ساعات كحد أقصى
٢-	شكراً على الاستضافة
٣-	Maybe, we need more time for more exercises

المرفق رقم (٥) مصفوفة مبادرات الوزارات في مجالات الخطط الاستراتيجية والإنمائية

مبادرات الوزارات في مجالات الخطط الاستراتيجية والإنمائية

الوزارة	مسمى الخطة	تاريخ الإعداد	لغة الإعداد والنشر	الجهات المشاركة في الإعداد	مستوى التنفيذ	القطاعات الاقتصادية / الاجتماعية المعنية	مدى مشاركة وحدات التخطيط في الإعداد	مدى مشاركة وحدات التخطيط والتنفيذ	صيغة الإصدار
١- المالية	- شريعة المبادىء (النواة) - المسمار - الروية - القيم - اطلار إدارة الدين العام (٢٠١٠-٢٠١١) - التزامات وزارة المالية - الإصلاحات ٢٠٠٨-٢٠١١	٢٠٠٩ ٢٠٠٧ (نابرس ٣)	عربي إنكليزي إنكليزي	الوزارة + الوحدة الاقتصادية (UNDP) لجنة وزارية من الشؤون والداخلية والعمل والصحة والتربية والعمل	مستمر	شامل مالي مالي	الجزئية والموازنة		قرار وزاري
٢- الشؤون الاجتماعية	- الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية - الميثاق الاجتماعي	٢٠١١ ٢٠١١	إنكليزي إنكليزي - عربي		مستمر	الزراعة		نشر عبر الإعلام وموقع الوزارة الإلكتروني	
٣- الزراعة	- الخطة الخمسية لوزارة الزراعة - استراتيجيات التهوؤن بالقطاع الزراعي ٢٠١٠-٢٠١٤ - تقديم العمل في استراتيجيات التهوؤن بالقطاع الزراعي	٢٠٠٥ ٢٠٠٩ ٢٠١١-٢٠١٠	عربي عربي - إنكليزي عربي- إنكليزي- فرنسي	- وزارة الزراعة (فريق عمل الوزير ومختلف المصالح المعنية)	مستمر (تقرير الواقع والاتجاهات ٢٠١٠)	كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية	الوزير وفريق عمله والمصالح الفنية المعنية	ممسودة معممة على كافة الوحدات للمراجعة والإقرار عبر الموقع الإلكتروني	تقرير تقني دوري في مجلس الوزراء
٤- البيئة	- برنامج عمل وزارة البيئة للسنوات ٢٠١٠-٢٠١٢	٢٠١٠	إنكليزي - عربي	الوزارة + UNDP	مستمر	التقاطع السياحي الخاص والاقتصادي	موسدة معممة على كافة الوحدات للمراجعة والإقرار عبر الموقع الإلكتروني	وزعت اعلامياً	أقرها مجلس الوزراء
٥- السياحة	- خطة عمل وزارة السياحة ٢٠١٠-٢٠١٤ - إنجازات الوزارة والخطة العامة	٢٠١٠ ٢٠١٤-٢٠١٠	عربي	وزير السياحة	مستمر	التقاطع السياحي الخاص والاقتصادي	وزير السياحة وفريق عمل مصالحة الأبحاث والدراسات بالاعتماد على معلومات وبيانات المصالح		
٦- الصحة العامة	- الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة العامة ٢٠٠٧ - التوجهات العامة للقطاع الصحي في لبنان ٢٠١٢	٢٠٠٧ ٢٠١٢	إنكليزي عربي	- الوزارة - منظمة الصحة العالمية - البنك الدولي - الوزارة	مستمر مستمر	الصحية - الاجتماعية - الاقتصادية - العامة NGO's (الخاصة)	جزئياً		
٧- الصناعة	- صناعة تشييب لبنان ٢٠١٠ - إنجازات ومغص الخطة	٢٠٠٥ ٢٠٠٧	عربي	- فريق عمل وزير الصناعة وجمعية الصناعيين - مشاركة وحدة التخطيط وجمعية الصناعيين	مستمر	الصحية - بيئية - اجتماعية - اقتصادية عمل مشترك مع القطاع الصناعي			

**المرفق رقم (٦)
الجدول الزمني
P.M. SCHEDULE**

Lebanese Republic
Office of the Minister of the State for Administrative Reform

ID	Task Name	July	August
1	Technical Assistance in Strategic Planning		
2	Phase 1. Initiation and Inception		
3	1.1 Mobilization		
4	1.2 Counterpart team structure		
5	1.3 Design and initiate data collection program		
6	1.4 Revise and finalize project plan and methodology		
7	Phase 2. Situation Analysis		
8	2.1 Assessment of current situation		
9	2.2 International Benchmarking		
10	2.3 Requirements definition		
11	2.4 Initial Workshop with OMSAR + Counterpart		
12	Phase 3. Standards, Methodologies and Guidelines Policy		
13	3.1 Establish strategic planning system (part 1)		
14	3.2 Establish strategic planning system (part 2)		
15	3.3 Institutionalizing the strategic planning system		
16	3.4 Implementation Planning		
17	Phase 4. Workshop Plan, User Guide and Training Activities		
18	4.1 Training Plan		
19	4.2 User guide		
20	4.3 Workshop		
21	4.4 End of Project Report		
26	Deliverables		
27	Phase 1: Initiation and Inception Report		
28	1.1 Inception Report		
29			
30	Phase 2: Situation Analysis		
31	2.1 Situation Analysis Report		
32	2.2 Requirements Definition Document (RDD)		
33	2.3 Progress Report		
35			
36	Phase 3: Standards, Methodologies and Guidelines Policy		
37	3.1 Standards, Methodologies and Guidelines Policy		
38	3.2 Standards and Guidelines Specifications		
39	3.3 Progress Report		
40			
41	Phase 4: Workshop Plan, User Guide and Training Activities		
42	4.1 Workshop plan		
43	4.2 Users guide		
44	4.3 Conduct Workshops		
45	4.4 End of Project Report		

File Name: Time Schedule
Date: July 24, 2012

Task		Deadline	
Split			
Milestone			
Summary			

الجمهورية اللبنانية



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية

مشروع التنمية الإدارية
التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية
ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT PROJECT
TECHNICAL ASSISTANCE IN STRATEGIC PLANNING

تقرير تقييم الوضع الحالي
ASSESSMENT OF CURRENT SITUATION

بيروت

حزيران ٢٠١٢ - JUNE 2012

team international



تيم انترناشيونال

الحمراء - شارع مدام كوري - سنتر منقاره - ص.ب. ١٤٥٣٠٣ - بيروت ١١٠٥٢٠٣٠ لبنان
هاتف: ٣٥٣٤٥٨ (٩٦١ ١) - ٣٥٣٤٧٧ (٩٦١ ١) فاكس: ٣٥٣٤٥٩ (٩٦١-١)
E-mail: teambeirut@team-international.com Web site: www.team-international.com

الجمهورية اللبنانية



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية

مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT PROJECT
TECHNICAL ASSISTANCE IN STRATEGIC PLANNING

تقرير تقييم الوضع الحالي

ASSESSMENT OF CURRENT SITUATION

بيروت

حزيران ٢٠١٢ – JUNE 2012

team International



تيم انترناشيونال

الحمراء - شارع مدام كوري - سنتر منقاره - ص.ب. ١٤٥٣٠٣ - بيروت ١١٠٥٢٠٣٠ لبنان

هاتف: ٣٥٣٤٥٨ (٩٦١ ١) - ٣٥٣٤٧٧ (٩٦١ ١) فاكس: ٣٥٣٤٥٩ (٩٦١ ١)

E-mail: teambeirut@team-international.com Web site: www.team-international.com

مشروع التنمية الإدارية
التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية
تقرير
تقييم الوضع الحالي
ASSESSMENT OF CURRENT SITUATION

المحتويات

الصفحة	
٢	١- تحليل (PESTEL)
٢	١-١ تعريف
٣	٢-١ عناصر تحليل الوضع الحالي (PESTEL Analysis)
١١	٢- تحليل الجهات ذات العلاقة Stakeholder Analysis
١١	١-٢ تعريف
١١	٢-٢ الغرض
١٢	٣-٢ تطبيق التحليل في الوزارات
١٥	٣- التقييم المؤسسي
١٥	١-٣ تعريف
١٥	٢-٣ الغرض
١٦	٣-٣ مزايا وصفات إطار التقييم المؤسسي (CAF)
١٦	٤-٣ تطبيق النموذج
١٧	٥-٣ النتائج
٢١	٤- التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT Analysis)
٢١	١-٤ تعريف
٢١	٢-٤ النتائج
٢٨	٥- الوضع الراهن لمهام التخطيط الاستراتيجي
٢٩	١-٥ وزارة المالية
٣٠	٢-٥ وزارة الشؤون الاجتماعية
٣٢	٣-٥ وزارة الزراعة
٣٦	٤-٥ وزارة السياحة
٤٢	٥-٥ وزارة الصحة العامة
٤٤	٦- النصوص التشريعية
٤٤	١-٦ نص تشريعي موحد لعدد من الوزارات
٤٤	٢-٦ النصوص التشريعية الخاصة بكل وزارة من الوزارات السبع
٥٨	٧- التخطيط الاستراتيجي: مقارنة وممارسات
٥٨	١-٧ مقدمة
٥٩	٢-٧ إنتاج الخطة
٦٦	٣-٧ تنفيذ الخطة
٦٧	٤-٧ المناهج الدولية المعتمدة
٧٠	٨- جداول المقابلات والاجتماعات
	- المرفق رقم (١): إشعار باستلام مستندات الوزارات.

تقييم الوضع الحالي Assessment of Current Situation

- ١- تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية (PESTEL Analysis)
- ١-١ تعريف

يُعتبر تحليل (PESTEL) للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية، مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ومدخل لها.

يصار بموجب هذه التقنية تحليل العناصر التي تؤثر بعمل المؤسسات، وتسمح بالتعرف على التحديات والتغيرات المؤثرة على عملها وعلى المسائل الحيوية التي تقع على إدارتها ومسؤولية معالجتها، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة للتكيف مع هذه الأوضاع، بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يبين الشكل رقم (١) مجالات تحليل بيئة المؤسسة الخارجية، مع التركيز على متطلبات أصحاب العلاقة الأساسيين (stakeholders).

السياسية

التشريعية

الاقتصادية

الوزارة /
المؤسسة

البيئية

الاجتماعية

التكنولوجية

الشكل رقم (١): عناصر تحليل البيئة الشامل (PESTEL)

- إيجاد مراكز نمو إقليمية خارج نطاق بيروت الكبرى مع خلق مدن اقتصادية وصناعية وزراعية.
- تعزيز الإصلاحات الإدارية على المستويين المركزي واللامركزي.
- إعادة تفعيل الأجهزة المعنية بالإحصاء والمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية ومؤشرات الأسعار والأجهزة المعنية بمكافحة الفساد... مع تفعيل عمل المجلس الاقتصادي والاجتماعي.

لطالما عاش لبنان بموقعه الجغرافي السياسي، بيئة سياسية- إدارية محفوفة بالأزمات والتحديات والمخاطر، فقد توارثت الحكومات المتعاقبة تحديات التوافق على كافة بنود اتفاق الطائف الموقع عام ١٩٨٩ مروراً بأزمته التمديد لرئيسي الجمهورية السابقين لفترتي ١٩٨٩-١٩٩٨ و ١٩٩٨-٢٠٠٧، وبأزمة مقتل رئيس الحكومة عام ٢٠٠٥، وبما عرف بحرب تموز ٢٠٠٦، وبفراغ سدة الرئاسة لمدة سبعة أشهر، وبمخاطر انقطاع مجلس النواب عن ممارسة مهامه ما بين تشرين الثاني ٢٠٠٦ وأيار ٢٠٠٨، واتفاق في الدوحة لتشكيل حكومة جديدة في آب ٢٠٠٨، تبعها تشكيل حكومة أخرى في تشرين الثاني ٢٠٠٩ عقب الانتخابات البرلمانية التي تمت في حزيران ٢٠٠٩، ووصولاً إلى تشكيل الحكومة الحالية في ١٣ حزيران ٢٠١١، والمصادقة على بيانها الوزاري في ١٣ تموز ٢٠١١.

وقد كان من الطبيعي أن تترك تلك الأزمات السياسية الداخلية أثراً مباشراً على الأداء الإداري والخدمي للحكومة، خصوصاً في ظل غياب تعيينات فئات الدرجة الأولى في الجسم الإداري والقضائي والدبلوماسي، ووصول نسبة الشواغر في الملاك الإداري الدائم إلى حوالي ٧٠%^(١)، وتجاوز متوسط العمر التقريبي للموظفين ٥٠ سنة، مما دفع باستراتيجياً تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان المعدة من قبل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في تشرين الأول ٢٠١١ إلى الإعلان عن أن مسألة إصلاح الإدارة اللبنانية أصبحت "مسألة ملحة وضرورية وليس خياراً" بعد أن تبيّن للمكتب وصول الإدارة إلى حالة من التردّي التي لا يمكن معها القيام بالوظائف الموكلة إليها، مما يستوجب بالتالي وضع خطة استراتيجية موضع التنفيذ لتحديث وإصلاح الإدارة العامة بما يسهم في النهوض الاقتصادي والاجتماعي والسير في بناء الدولة الحديثة.

٢-٢-١ التحليل الاقتصادي (Economic-E)

لقد أدت الأحداث في المنطقة العربية عام ٢٠١١ إلى انكماش الاقتصاد اللبناني دون وصول قطاعاته الحقيقية إلى أزمة حادة؛ فاستناداً إلى صندوق النقد الدولي (IMF) تراجع نمو الاقتصاد الوطني من متوسط ٨% خلال الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٠ إلى معدل ١,٥% عام ٢٠١١ مع تسجيل نسبة تضخم تعادل ٥,٧%.

وإزداد حجم الدين العام بنسبة ٢% منذ عام ٢٠١٠، ليصل إلى حدود ٥٣,٦ مليار دولار بنهاية عام ٢٠١١. وفي حين سجل معدل الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي تراجعاً مستمراً من ١٨٠% عام ٢٠٠٦ إلى ١٣٣% عام ٢٠١١، إلا أنه يبقى من أعلى المعدلات في العالم^(٢).

(١) استراتيجية تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، تشرين الأول ٢٠١١.

(٢) Lebanon Economic Report, Bank Audi, 4th Quarter 2011.

وحققت النفقات العامة للدولة نمواً متواضعاً بلغ ١,١% لتبلغ بذلك عام ٢٠١١ نحو ١٠,٥ مليار دولار مقابل نحو ٨,٥ مليار دولار للإيرادات العامة، مما أدى إلى وجود عجز بالموازنة العامة بمقدار ٢,٠ مليار دولار، مع الإشارة إلى أن هذا العجز كان قد وصل إلى حدود ٢,٩ مليار عام ٢٠١٠^(١).

كما أدت الظروف الخارجية إلى التأثير سلباً على استثمارات القطاع الخاص، بالتوازي مع تراجع أعداد السياح والوافدين بنحو ٢٤% عن عام ٢٠١٠ وبلوغ معدل الأشغال الفندقية أقل من ٢٨%. ومع استقرار حجم الصادرات اللبنانية والذي تمثل الصادرات الصناعية ٨٠% منه، ونمو الواردات بمعدل ١٢%، سجل الميزان التجاري عجزاً مقداره ١٦ مليار دولار، وسجل ميزان المدفوعات عجزاً لم يسبق له مثيل منذ عام ٢٠٠٢ وقدره ٢ مليار دولار^(٢).

بيد أن مؤشرات اقتصادية أخرى ساهمت في تجاوز الاقتصاد الوطني مرحلة الانكماش الحادة، حيث بقي المشهد السياسي الداخلي مستقراً. فقد تجاوز معدل الاستهلاك الأسري العشرة بالمائة، وسجل مؤشر البنك المركزي نمواً بلغ ٢٥%، مع تزايد الاحتياطي من العملة الصعبة من ٢٨,٦ مليار دولار عام ٢٠١٠ إلى ٣٠,٨ مليار دولار عام ٢٠١١. كما ازدادت قروض القطاع الخاص بمقدار ٤,٤ مليار دولار مع تراجع سعر الفائدة إلى ٣,٤%، وبقيت السيولة في القطاع المصرفي في وضعية جيدة / ممتازة^(٣).

يتوقع الخبراء والاقتصاديون لعام ٢٠١٢، تحقيق نمو اقتصادي يتراوح بين ٣% و٤% مع التحذير من إمكانية ارتفاع معدل التضخم بنقطتين ليلامس ٨% كنتيجة لزيادة الأجور في القطاعين العام والخاص. ويأخذ هذا السيناريو في الاعتبار استمرار الاضطرابات الحالية في سورية خلال ٢٠١٢ والمرحلة الانتقالية السياسية الصعبة في مصر. ويستند كذلك إلى تطبيق الزيادة المقررة في الإنفاق الرأسمالي الحكومي خصوصاً في قطاع الكهرباء.

غير أن تقرير معهد التمويل الدولي (IIF) الذي تناول الأوضاع الماكرو - اقتصادية في لبنان، اعتبر أنه إذا لم يتم التصديق على مشروع موازنة ٢٠١٢، فإن الجباية المتوقعة للإيرادات العامة الإضافية لن تكون متاحة لزيادة الإنفاق الرأسمالي على نحو لافت. وفي هذه الحال، من الممكن أن يراوح نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي حول ٢% في سنة ٢٠١٢.

كما يشير هذا التقرير إلى أن أية طموحات باتجاه نمو حقيقي أعلى، تتطلب إصلاحات هيكلية ومعالجة للوهن القائم في البنى التحتية. فالخطة الحالية للاستثمار في قطاع الكهرباء قد تعزز احتمالات النمو على المدى المتوسط إلى الطويل، شرط أن تنفذ في الوقت المحدد. ورغم ذلك، على الحكومة أن توفر التوازن الصحيح بين الزيادة الكبيرة المزمعة للإنفاق الرأسمالي والحاجة إلى مزيد من خفض ديونها. ووفقاً لذلك، أوصى معهد التمويل الدولي بتعزيز شراكة جديدة بين القطاعين الخاص والعام، إذ يجب أن يُجمع كل الأطراف المعنيين على تصميم السياسات الاقتصادية وتطبيقها وتقويمها.

٣-٢-١ التحليل الاجتماعي (Social-S)

يُجمع المحللون أن "الربيع العربي" هو نتيجة تراكم الشعور بالإحباط تجاه السياسات الحكومية التي فشلت في معالجة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المزمنة، وما يطال مفاهيم وأطر التنمية البشرية فيها.

ويعاني لبنان من نقص حاد بالإحصاءات السكانية والديموغرافية والاجتماعية، وهي التي تعدّ الأساس لأي عمل تخطيطي سليم، فأخر تعداد سكاني (Census) يعود إلى ٨٠ عاماً مضت (١٩٣٢)، وآخر مسح للسكان (Survey) والظروف المعيشية يعود لعام ١٩٩٦ مع تحديث بياناته عام ٢٠٠٨.

وبالرغم من ذلك، تمكّن لبنان من تحقيق إنجازات ولو معنوية على مستوى مؤشر التنمية البشرية الدولي (HDI)*. فقد انتقل ترتيب لبنان من المركز ٨٨ بمؤشر ٠,٧١١ عام ٢٠٠٥ إلى المركز ٧١ بمؤشر ٠,٧٣٩ عام ٢٠١١، حسب تقرير التنمية البشرية الصادر عن UNDP لعام ٢٠١١، ليضع لبنان ضمن مجموعة الدول ذات مؤشر التنمية البشرية المرتفع والتي تضم دولاً مثل السعودية (المرتبة ٥٦) والكويت (٦٣) وليبيا (٦٤) وإيران (٨٨) وعمان (٨٩) وتركيا (٩٢) وتونس (٩٤).

وحقق لبنان معدلات مرتفعة في نسب الالتحاق بالتعليم خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٠ فتجاوزت المائة بالمائة في التعليم الأساسي، و٨٢% في التعليم الثانوي، و٥٣% في التعليم العالي، ولم تتجاوز نسبة الأمية لدى الكبار ١٠%. وارتفعت نسبة الإنفاق الحكومي من الناتج المحلي على التعليم من ٤% خلال الفترة (٢٠٠٥-٢٠٠٠) إلى ٨% خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠٠٩). كذلك ارتفعت نسبة الإنفاق الحكومي من الناتج المحلي الإجمالي على الصحة من ٣,٢% عام ٢٠٠٤ إلى ٨,١% عام ٢٠٠٩، وتحسن متوسط العمر ليلامس ٧٠ عاماً^(١).

وتبقى مسائل القوة الشرائية لليرة اللبنانية والأمن الغذائي وارتفاع أسعار الخدمات والمحروقات والفجوة المتصاعدة بين الإنتاج الغذائي والصناعي والطلب عليه، من أبرز التحديات التي تواجهها الحكومة حاضراً ومستقبلاً. ويجمع الخبراء أن تلك المسائل وما قد ينجم عنها من اختلالات اجتماعية ستصاعد في المستقبل المنظور كنتيجة حتمية للأزمات الاقتصادية والمالية الإقليمية والعالمية، ناهيك عن استمرار تقلبات أسعار النفط وما ينجم عن استمرار تدهور البيئة.

٤-٢-١ التحليل التكنولوجي (Technological-T)

يبدل لبنان حالياً جهداً حياً لتقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية، وفي هذا السياق، صنّف مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية لبنان في العام ٢٠١٢ الصادر عن الأمم المتحدة والذي يشمل ١٩٠ بلداً، في المركز ٨٧ عالمياً، والسابع من أصل ١٧ بلداً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ ونتيجة لهذا التصنيف، تحسّن الترتيب العالمي للبنان ٦ مراكز والترتيب الإقليمي مرتبتين، مقارنة بعام ٢٠١٠.

* HDI عبارة عن مؤشر مركب يقيس متوسط الإنجاز في ثلاثة أبعاد للتنمية البشرية: عمر مديد وصحة جيدة، المعرفة ومستوى معيشي جيد.

ويتمتع لبنان بميزة نسبية على غيره من الدول العربية المجاورة تتمثل بوفرة وكفاءة خريجي تقنية المعلومات والاتصالات الذي يتخرجون سنوياً في لبنان وخارجه. إلا أن المفارقة تقع في هجرة هذه الاختصاصات المطلوبة عالمياً ومحلياً إلى جانب ندرة الاستثمارات في الجوانب التقنية وفي الأبحاث والتطوير (R&D) على حد سواء.

وعلى الرغم من وجود رؤية استراتيجية لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في القطاع العام من ضمن "استراتيجية الحكومة الإلكترونية" التي أعدها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، إلا أن هذه الرؤية لم يتم اعتمادها حتى تاريخه من قبل الحكومة، ناهيك عن غياب خطة مركزية لكيفية استعمال التقنيات المتقدمة التي تدعم الأهداف الاستراتيجية والرؤيا البعيدة المدى للإدارة العامة، وغياب الأطر التشريعية والنصوص التطبيقية العائدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمُلزَمَة للإدارات والمؤسسات العامة كافة.

وجاء في البيان الوزاري للحكومة الحالية بأنها ستعمل على تحسين خدمات الإدارة العامة وتفعيل استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات للانتقال إلى المعاملات الإلكترونية واعتماد مشروع الحكومة الإلكترونية، واعتماد الرقم الوطني الموحد، وإنشاء نظام النافذة الواحدة في الإدارات.

وتحتاج وحدات المعلوماتية التي جرى إحداثها في عدد من الإدارات العامة إلى دعمها بالعنصر البشري الكفاء والمؤهل، إضافة إلى ضرورة لحظ الاعتمادات اللازمة لاستكمال وصيانة التجهيزات والبرامج المعلوماتية التي تحتاجها.

٥-٢-١ التحليل البيئي (Environmental-E)

يتمتع لبنان بمعطيات طبيعية وجغرافية مميزة، وأصبح الحفاظ عليها وتنميتها واستدامتها للأجيال المقبلة من أهم التحديات التي تواجه خطط التنمية.

كما أضحت البيئة جزءاً لا يتجزأ من أي مشروع أو برنامج في ظل تكامل منظومتي الوعي البيئي "والحوكمة" البيئية التي تغطي كافة المكونات المتعلقة بالموارد المائية والطبيعية، نوعية الهواء، التنوع البيولوجي، موارد الأرض، التحضر، النفايات، والطاقة.

ووقع لبنان على معظم الاتفاقيات والمعاهدات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بالبيئة، وسنّ العديد من القوانين والتشريعات البيئية، بيد أن الواقع البيئي شاهد على عدم تطبيق القوانين والأنظمة البيئية إلا جزئياً وفي أضيق النطاق. ويشير تقرير التنمية البشرية الدولي لعام ٢٠١١ أن ٢٤% فقط من اللبنانيين عبروا عن رضاهم عن الإجراءات المتخذة للحفاظ على البيئة.

ويعاني لبنان من نقص حاد في بياناته البيئية وهي الأساس في صياغة الأهداف ورسم السياسات، وتعاني وزارة البيئة تحديداً والتي أنشأت عام ١٩٩٣ من شخ حاد في موازنتها العامة. بيد أن لبنان حقق بعض النجاحات في استمالة عدد من الحكومات والمنظمات ووكالات التنمية الدولية في دعم هذه الوزارة، ودعم غيرها

من الوزارات، لتقاطع مسائل البيئة معها، بالإضافة إلى دعم منظمات المجتمع المدني والمنظمات المحلية غير الحكومية والقطاع الخاص في تنفيذ عدة مشاريع بيئية في مختلف الأراضي اللبنانية.

وتبلغ الكثافة السكانية في لبنان نحو ٤٠٠ نسمة /كم^٢. ويعدّ لبنان من البلدان التي تسجل معدلات تحضر وتمدّن عمراني مرتفعة، مع الإشارة إلى أن ٨٨% من السكان يعيشون في المدن. ويتوقع تزايد عدد وحدات الإسكان الجديدة من ٨٤٤ ألف وحدة عام ٢٠٠٤ إلى أكثر من ١,٣٠٠ ألف وحدة بحلول عام ٢٠٣٠ مع نموّ المناطق المدنية بنسبة ١٠ كلم مربع في السنة على مدى السنوات العشرين المقبلة. ومن الطبيعي أن يتحكم هذا النمو بالطلب على الموارد المائية والطاقة والإسكان والنقل وسائر البنى التحتية، ويؤدي في ذات الوقت إلى إنتاج كميات متزايدة من مياه الصرف الصحي والنفايات الصلبة والتأثير سلباً على نوعية الهواء^(١).

وقد بلغ العجز المائي السنوي في لبنان عام ٢٠١٠ نحو ٤٢٦ مليون م^٣ وناهز الطلب حوالي ٤٧٣ م^٣، ويتوقع أن يصل العجز المائي في لبنان عام ٢٠٣٥ حوالي ٥٠٠ مليون م^٣^(٢).

ويتخوف الكثيرون من أن يؤدي الاحتباس الحراري من التأثير سلباً على هطول الأمطار والثلوج والتي ستعكس على توفر المياه الجوفية، مع إمكانية تزايد الجفاف والتصحر.

ويغيب عن لبنان شبكة متطورة لقياس جميع العوامل الهيدرولوجية. ويعود آخر تقدير لتدفق المتساقطات من الثلوج والأمطار إلى عام ٢٠٠٤، بمتوسط بلغ ٩,٧ مليار متر مكعب، مع توافق الخبراء على تراجع هذا المتوسط سنوياً منذ ذلك العام^(٣).

كما أدت عوامل التصحر والتحضر والتوسع الزراعي على حساب المناطق الحرجية، والاستخدام الجائر للمبيدات والمقالم والكسارات والصيد العشوائي إلى التأثير سلباً على الموارد الطبيعية بما في ذلك التنوع البيولوجي والغابات التي طالما كان لبنان يتغنى بها.

٦-٢-١ التحليل التشريعي (Legal-L)

جاءت النصوص المتعلقة بالتخطيط والمتابعة والبرمجة في التشريعات اللبنانية على مستويات عدة ابتداء من الدستور اللبناني وصولاً إلى مصادر التشريع الأخرى من قوانين ومراسيم تشريعية ومراسيم تطبيقية وقرارات.

وقد وردت أمور التخطيط والمتابعة والبرمجة على مستويين:

- نصوص واردة في تشريعات تنظم مجالس وهيئات وإدارات تعنى بمسائل التنمية والتطوير، ويشمل نشاطها جزئياً عمل وزارة أو أكثر من الوزارات السبع.
- النصوص الواردة في التشريعات الخاصة بكل وزارة من الوزارات السبع المعنية.

(١) الخطة الشاملة لترتيب الأراضي اللبنانية، التقرير النهائي، تشرين الثاني ٢٠٠٥، مجلس الإنماء والإعمار.

(٢) و (٣) البيئة في لبنان، الواقع والاتجاهات ٢٠١٠، وزارة البيئة.

النصوص التشريعية الشاملة

١- الدستور

تنص الفقرة (ز) من مقدمة الدستور على أن الإنماء المتوازن ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً ركن أساسي من أركان وحدة الدولة واستقرار النظام. أما الفقرة الأخيرة من المادة ٦٥ منه فقد جعلت من الخطط الإنمائية الشاملة والطويلة المدى، من اختصاص مجلس الوزراء حصراً وتقتضي موافقة ثلثي أعضاء الحكومة المحدد في مرسوم تشكيلها لإقرارها.

٢- مجلس الإنماء والإعمار

أنشئ مجلس الإنماء والأعمار، والذي حل محل وزارة التصميم، بموجب المرسوم الاشتراعي رقم ٥ تاريخ ٣١ كانون الثاني ١٩٧٧.

وقد أنيطت بهذا المجلس في المادة (٣) من قانون إنشائه الأمور التالية:

- إعداد خطة عامة وخطط متعاقبة وبرامج للإعمار والإنماء واقتراح سياسات اقتصادية ومالية واجتماعية تنسجم مع الخطة العامة، وذلك ضمن أهداف إنمائية ومالية محددة وتعرض جميعها على مجلس الوزراء للموافقة.
- إعداد مشروع الموازنة المختصة بتنفيذ الخطة العامة وتأمين التناسق بين الموازنة العامة والخطط العامة عن طريق إبداء الرأي في مشروع قانون الموازنة.

وأناطت المادة (٤) من المرسوم الاشتراعي رقم ٥ بمجلس الإنماء والإعمار القيام بمهام استشارية لمجلس الوزراء، ومنها:

- إبداء الرأي لمجلس الوزراء في العلاقات الاقتصادية والمالية مع سائر الدول والهيئات والمنظمات في الخارج.
- إعداد ونشر الدراسات الإحصائية المتعلقة بمختلف أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي.
- تعيين الأبحاث اللازمة في المجالات الإنمائية والإعمارية وإعدادها واقتراح تكليف الجهات المؤهلة للقيام بها، وتقديم الاقتراحات العلمية في سبيل الإنماء والإعمار.

كما نصت المادة (٥) من قانون إنشاء المجلس (والمعدلة بالمرسومين الاشتراعيين رقم ١٢٣ تاريخ ١٩٨٣/٩/١٦ ورقم ٨٥/١٦ تاريخ ١٩٨٥/٣/٢٢) على قيام المجلس بإعداد الدروس (دراسات الجدوى) لمشاريع الإنماء والإعمار الواردة في الخطة العامة وكذلك الدروس اللازمة لتحضير الخطة العامة والخطط المتعاقبة.

٣- المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان (IDAL)

حلت المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان محل المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمار بموجب القانون رقم ٣٦٠ تاريخ ١٦ آب ٢٠٠١.

ونصت المادة ٢ من القانون رقم ٣٦٠ على: "يسري هذا القانون على الاستثمارات العائدة للمستثمرين الراغبين في الاستفادة من أحكامه والتي تتناول قطاعات الصناعة والزراعة والتصنيع الزراعي والسياحة والمعلوماتية والتكنولوجيا والاتصالات والإعلام وغيرها من القطاعات التي يحددها مجلس الوزراء".

كما نصت الفقرتين ٦ و٧ من المادة السادسة من هذا القانون على:

- تأمين المعلومات الاقتصادية والتجارية والصناعية وسواها التي تساعد المستثمرين من لبنان والخارج على توظيف أموالهم في مختلف القطاعات.
- استطلاع فرص ومجالات الاستثمار في لبنان وإجراء الدراسات بشأنها وتزويد الغير بها.

وبموجب المادة ٥ من القانون ٣٦٠ تم إنشاء:

- مديرية الدراسات والتخطيط والإحصاءات.
- مديرية المعلومات والترويج.

ونصت المادة (٩) من المرسوم رقم ٩٣٠٨ بتاريخ ٢٠٠١/١٢/٣١ على أن تتألف مديرية الدراسات والتخطيط والإحصاءات من:

- قسم الدراسات والتخطيط الاستراتيجي والمتابعة.
- قسم الإحصاءات والبيانات.

أما المادة (١٠) من هذا المرسوم فقد نصت على تأليف قسم الدراسات والتخطيط الاستراتيجي والمتابعة من:

- وحدة الدراسات العامة ودراسات البرامج.
- وحدة دراسة المشاريع.

وتتولى وحدة الدراسات العامة ودراسات البرامج المهام التالية:

- إعداد الدراسات الاستثمارية والاقتصادية المطلوبة عن لبنان وعن الأسواق الخارجية.
- وضع وتطوير الاستراتيجيات والخطط العامة للمؤسسة على ضوء الأهداف الموضوعية.
- اقتراح المشاريع والبرامج لتفعيل دور المؤسسة والأهداف التي أنشئت من أجلها.
- وضع خطط البرامج ودراسة أبعادها واقتراح مصادر الموارد المالية والإيرادات.

٤- المجلس الاقتصادي والاجتماعي

أنشئ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والذي تتمثل به القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية الرئيسية بموجب القانون رقم ٣٨٩ تاريخ ١٩٩٥/١/١٢. ويعمل المجلس استناداً إلى مادته الثانية على:

- تأمين مشاركة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية الرأي والمشورة في صياغة السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
- تنمية الحوار والتعاون والتنسيق بين مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية.

٥- المجلس الوطني للبحوث العلمية

أنشئ المجلس الوطني للبحوث العلمية بموجب القانون الصادر بتاريخ ١٤ أيلول ١٩٦٢.

ونصت المادة ٤ من قانون المجلس على أنه وبصفته هيئة استشارية لدى الحكومة أن يرسم الخطوط العامة للسياسة العلمية الوطنية الهادفة الى تنمية البحوث العلمية والى تحقيق أفضل استعمال لموارد البلاد العلمية في سبيل النفع العام.

كما نصت الفقرة ٢ من المادة ٧ من قانون المجلس الوطني للبحوث العلمية على أن من مهماته تنسيق البحوث العلمية التي تهتم تطور البلاد الاقتصادي والاجتماعي وتوجيه هذه البحوث وتنظيمها في إطار برامج عمل وفقاً لنص المادة الرابعة من هذا القانون.

٢- تحليل الجهات ذات العلاقة Stakeholder Analysis

١-٢ تعريف

تعتبر جميع الجهات المحلية والدولية التي تتعامل مع الوزارة بشكل أو بآخر ذات علاقة، من ضمن الجهات والمجموعات التالية:

- السلطات التشريعية والتنفيذية.
- المؤسسات الدولية.
- النقابات والجمعيات المهنية والاقتصادية.
- الجمعيات الأهلية والجمعيات الناشطة محلياً.
- شرائح المجتمع الأهلي.
- المواطنون والمستفيدون من الخدمة.
- سفارات الدول الأجنبية،.....

٢-٢ الغرض

يتم تصنيف الجهات ذات العلاقة على أساس توفر واحدة أو أكثر من الصفات التالية التي تميز علاقتها مع الوزارة. وهذه الجهات يمكن أن تكون داعمة أو مدافعة أو لا مبالية أو ذات صفات كامنة. ولكل من هذه الصفات تحدياتها:

الجهات الداعمة

وهي الجهات التي تعلق أولوية قصوى على سياسة التنمية وتمتلك المقدرة العالية لتنفيذ هذه السياسة.

الجهات المدافعة

وهي الجهات التي تعلق أولوية قصوى على سياسة التنمية ولكن لا تمتلك المقدرة لدعم تنفيذ هذه السياسة.

الجهات الكامنة

وهي الجهات التي لها القدرة للتأثير على تطبيق سياسة التنمية ولكنها تعلق أهمية قليلة على السياسة. وهذه الجهات يمكنها الترويج للسياسة إذا ما تغيرت أولوياتها.

الجهات غير المهتمة

وهي الجهات التي لا تؤثر على تطبيق سياسة التنمية وتعلق أولوية محدودة جداً على السياسة.

٣-٢ تطبيق التحليل في الوزارات

١- وزارة المالية

الجهات المدافعة (Defenders)	الجهات الداعمة (Promoters)
<ul style="list-style-type: none"> - لجنة المال والموازنة - الوزارات والإدارات العامة والمصالح المستقلة - المواطنون (المكلفون) - المديریات (المالية العامة، الجمارك، اليانصيب، الدوائر العقارية، المعهد المالي) 	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الوزراء - مجلس النواب - البنك المركزي - المنظمات الدولية (W.B ،E.U ،I.M.F....) - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) - الدول المقرضة والمانحة
الجهات غير المهتمة (Apathetic)	الجهات الكامنة (Latents)
-	<ul style="list-style-type: none"> - Liban Post - Western Union - مجلس الإنماء والإعمار - الهيئات الاقتصادية والاجتماعية - IDAL

٢- وزارة الشؤون الاجتماعية

الجهات المدافعة (Defenders)	الجهات الداعمة (Promoters)
<ul style="list-style-type: none"> - اللجنة البرلمانية للسكان - الجمعيات الاهلية والمنظمات غير الحكومية - اللجنة البرلمانية لحقوق المرأة 	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس النواب - UNFPA (من خلال مشاريع وخطط سنوية للدعم حسب احتياجات الإدارة) - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) - الحكومات الأجنبية (الحكومة الإيطالية مشاركة المرأة في الحكم المحلي والتنمية، البرنامج الوطني لاستهداف الأسر الأكثر فقراً). - الحكومة الكندية (البرنامج الوطني لاستهداف الأسر الأكثر فقراً). - البنك الدولي (مشاريع التنمية، البرنامج الوطني لاستهداف الأسر الأكثر فقراً). - البلديات ومنظمات الحكم المحلي - رئاسة الحكومة - وزارة التربية والتعليم (مشاريع الصحة المدرسية) - المنظمات الدولية (برامج بناء القدرات) - إدارة الإحصاء المركزي - الجمعيات الأهلية - مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (UNICEF) - مكتب مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين (UNHCR). - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA).
الجهات غير المهتمة (Apathetic)	الجهات الكامنة (Latents)
-	<ul style="list-style-type: none"> - مراكز الخدمات الإنمائية (وزارة الصحة العامة) - وزارات: الأشغال العامة (مشاريع تنمية)، العمل (دورات تدريبية في مراكز الخدمات الإنمائية)، التربية والتعليم العالي (برنامج محو الأمية، التعليم للحالات الخاصة في المدارس الرسمية)، الزراعة (التشجير)، الداخلية والبلديات (تأهيل السجون، ورش عمل توعية داخل السجون).

٣- وزارة الزراعة

الجهات المدافعة (Defenders)	الجهات الداعمة (Promoters)
- جمعيات ونقابات واتحادات المزارعين	- المنظمات الدولية والمناحة
الجهات غير المهتمة (Apathetic)	الجهات الكامنة (Latents)
-	- البلديات - وزارة المالية - المنظمات الأهلية غير الحكومية

٤- وزارة البيئة

الجهات المدافعة (Defenders)	الجهات الداعمة (Promoters)
- وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية - الجمعيات والأحزاب البيئية - الجمعيات الأهلية والحكم المحلي - المنظمات العالمية البيئية - منظمة الصحة العالمية (WHO) - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA) - اللجنة البيئية في المجلس النيابي - لجان البيئة في النقابات المهنية: (المهندسين، الصيادلة، المحامين، الأطباء...) - لجان المحميات الطبيعية - المؤسسات المصنفة - وزارة السياحة - وزارة الأشغال العامة والنقل - وزارة الشباب والرياضة - وزارة الشؤون الاجتماعية - وزارة الطاقة والمياه - وزارة الإعلام - وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي - وزارة الثقافة - المدارس والجامعات - المديرية العامة للإحصاء المركزي - مراكز الإرشاد الزراعي - وزارة الزراعة - مراكز الارصاد الجوية - الهيئات المسؤولة عن شؤون البيئة والمراكز البيئية - جامعة الدول العربية	- وزارة الصحة العامة - وزارة الزراعة - وزارة الداخلية والبلديات - وزارة الصناعة - غرف التجارة والصناعة والزراعة - اتحاد الصناعيين - المجلس الوطني للبحوث العلمية - مجلس الإنماء والإعمار - مديرية الشؤون الجغرافية وخفر السواحل - قوى الأمن الداخلي والدفاع المدني - الاتحاد الأوروبي (E.U) - صندوق البيئة العالمي (GEF) - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) - برنامج الأمم المتحدة البيئي (UNEP) - الاتحاد العالمي لصون الطبيعة (IUCN) - الصندوق المتعدد الأطراف لبروتوكول مونتريال - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) - البنك الدولي (WB) - الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) - الوكالة الألمانية للتنمية (GIZ)
الجهات غير المهتمة (Apathetic)	الجهات الكامنة (Latents)
- المواطن (التمدد العمراني العشوائي، الممارسات الصناعية غير المرشدة بينياً، العقلية الربحية على حساب البيئة...)	- البلديات (للبلديات دور مهم على الصعيد التنفيذي المحلي، ولكن!) - وزارة الاقتصاد والتجارة - وزارة المالية - وزارة العدل - وزارة الاتصالات - المواطنون - الإعلام المرئي والمسموع والإلكتروني والمقروء - المؤسسة الوطنية للاستخدام

٥- وزارة السياحة

<p>الجهات المدافعة (Defenders)</p> <ul style="list-style-type: none"> - المكاتب السياحية في الخارج (باريس ولندن) - النقابات والجمعيات السياحية والفندقية - الفنادق والملاهي والنوادي الليلية ومكاتب السياحة والسفر 	<p>الجهات الداعمة (Promoters)</p> <ul style="list-style-type: none"> - وزارة الثقافة (مشاريع مشتركة) - السفارات والبعثات الدبلوماسية في الخارج - المجلس الوزاري العربي
<p>الجهات غير المهتمة (Apathetic)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>الجهات الكامنة (Latents)</p> <ul style="list-style-type: none"> -

٦- وزارة الصحة العامة

<p>الجهات المدافعة (Defenders)</p> <ul style="list-style-type: none"> - وزارة التربية والتعليم العالي - مراكز الأبحاث العلمية - وزارة البيئة - المراكز الصحية - المستشفيات الحكومية - المنظمات الدولية 	<p>الجهات الداعمة (Promoters)</p> <ul style="list-style-type: none"> - رئاسة مجلس الوزراء - وزارة الدفاع - مصانع الأدوية - وزارة الشؤون الاجتماعية - النقابات والجمعيات الطبية والتمريضية - وزارة الداخلية - المستشفيات الخاصة - وزارة المالية - المؤسسات غير الحكومية (جمعيات أهلية، الصليب الأحمر اللبناني،...)
<p>الجهات غير المهتمة (Apathetic)</p> <ul style="list-style-type: none"> - وزارة العمل 	<p>الجهات الكامنة (Latents)</p> <ul style="list-style-type: none"> - وزارة الدفاع - العيادات الطبية الخاصة - المراكز الطبية - مختبرات التحاليل الطبية - وزارة الاقتصاد والتجارة

٧- وزارة الصناعة

<p>الجهات المدافعة (Defenders)</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنظمة العربية للتنمية الصناعية (AIDMO) - الاتحاد الأوروبي ومشاريعه خاصة مشروع التعاون الصناعي - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا من خلال المناهج الثقافية (ESCWA) - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) 	<p>الجهات الداعمة (Promoters)</p> <ul style="list-style-type: none"> - رئاسة مجلس الوزراء - مجلس النواب - وزارة الزراعة - جمعية الصناعيين - غرف التجارة والصناعة والزراعة - وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الثقافة (مناهج التعليم الفني والتوجيه المهني) - وزارة الاقتصاد والتجارة (حماية الصناعة اللبنانية) - مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR) - المحافظات والبلديات - وزارة الصحة - وزارة البيئة - وزارة الأشغال العامة والنقل
<p>الجهات غير المهتمة (Apathetic)</p> <ul style="list-style-type: none"> - المعهد المالي 	<p>الجهات الكامنة (Latents)</p> <ul style="list-style-type: none"> - وزارة الخارجية (تشجيع الصادرات) - وزارة المالية - الاتحادات والنقابات والجمعيات المهنية والاقتصادية - المؤسسة اللبنانية لتشجيع الاستثمارات (IDAL) - مصرف لبنان

٣- التقييم المؤسسي Institutional Assessment Excellence Model - EFQM

إطار التقييم المؤسسي Common Assessment Framework (CAF)

١-٣ تعريف

"إطار التقييم المؤسسي" (CAF) هو أداة مستوحاة من نموذج "التميز الأوروبي لإدارة الجودة" (EFQM)، يركز على نتائج النظام الإداري وتحقيق رضى الزبائن (المواطنين والمجتمع المحلي) من خلال الاستراتيجية والتخطيط والقيادة والعاملين والموارد والعمليات (الإجراءات) ويتبع نهج شامل لتحليل النتائج والأداء المؤسسي.

يعتبر هذا الإطار إحدى الوسائل الرئيسية لتطوير العمل في المؤسسات العامة، والمتبع من قبل غالبية الحكومات والوزارات في أوروبا.

يتيح هذا النموذج تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة العامة وتوسيع رقعة استعمالها من قبل المستفيدين، وخاصة الموظفين، بواسطة التدريب والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتحسين.

٢-٣ الغرض

يعتبر "إطار التقييم المؤسسي" (CAF) أداة مشتركة لمساعدة القطاع العام على استخدام تقنيات تركز على "نموذج التميز" (Excellence Model) لإدارة الجودة، وتحسين الأداء المؤسسي والفردية، كما يقدم إطاراً للتقييم الذاتي بالاعتماد على نموذج "التميز الأوروبي لإدارة الجودة" (EFQM). ويعتبر هذا الإطار من قبل مديري القطاع العام كوسيلة ناجحة لبدء وتطبيق عملية تقييم وتطوير الأداء المؤسسي وللتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، ويسهل المقارنة بين مختلف الوزارات وإدارات القطاع العام.

ولهذا الإطار التقييمي أربعة أهداف رئيسية:

- ١- تعريف الإدارة العامة بمبادئ "إدارة الجودة الشاملة" (TQM) وتوجيه الموظفين تدريجياً من خلال فهم واتباع التقييم الذاتي من الوضع الحالي "للتخطيط والتنفيذ" إلى الوضع المتوقع "للتقييم والمتابعة والتحسين" الكاملة لأي مشروع. Plan (P) – Do (D) – Check (C) – Act (A)، وهي الحلقة الاستراتيجية
- ٢- تسهيل التقييم الذاتي للمؤسسات العامة بهدف تشخيص الوضع الراهن وتحديد خطوات التحسين المطلوبة.
- ٣- ربط مختلف النماذج المستخدمة في إدارة الجودة ببعضها.
- ٤- تسهيل التعلم ونقل المعرفة والخبرات بين مؤسسات القطاع العام.

مزاي وصفات إطار التقييم المؤسسي (CAF) ٣-٣

- يساعد هذا الإطار المؤسسات على القيام بالتالي:
- وضع تقييم موضوعي للمؤسسة بالارتكاز إلى وقائع تقابلها مقاييس ومواصفات معترف بها في القطاع العام الأوروبي.
 - إتاحة الفرصة لمعرفة التقدم ومستوى التميز في المنجزات التي تمت في المؤسسة.
 - وضع آلية لإتمام التوجهات والتوافق على ما يجب القيام به لتطوير المؤسسة بشكل دوري ومستمر.
 - إيجاد رابط وثيق بين مختلف النتائج المتوقعة لدعم الممارسات والإجراءات التنفيذية.
 - تحديد أسلوب تحفيزي مشجع للموظفين بإشراكهم في الإجراءات التطويرية للمؤسسة.
 - إيجاد فرص للمشاركة في الممارسات الفضلى في مختلف المجالات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
 - تحديد أسلوب عمل لاعتماد مبادرات الجودة في العمليات العادية للمؤسسة.
 - وضع أسلوب لقياس التطور والتقدم الزمني لمراحل التقييم الذاتي.

تطبيق النموذج ٤-٣

جرى خلال مشروع "التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية" تطبيق نموذج إطار التقييم المؤسسي (CAF) بمعايير محددة ومختارة تتناسب مع إدارة الجودة وتقييم المؤسسات العامة من جهة، وقياس النتائج ووضع إطار عام للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتحسين من جهة ثانية.

والمعايير العامة التي اعتمدت هي:

- القيادة: الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالوزارة، وتنظيم العلاقة مع الجهات الخارجية.
 - الاستراتيجية: المعلومات المتعلقة باحتياجات المتعاملين وأصحاب العلاقة، وتطوير الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها وتحديثها، وكامل بنيتها.
 - إدارة العمليات والمنتجات والخدمات: بالتخطيط وإدارة أعمال وعمليات التحديث والابتكار.
 - النتائج على صعيد المتعاملين: بقياس رضا الزبائن، ومؤشرات قياس النتائج الخاصة بالصورة العامة للوزارة والمتعلقة بالمشاركة والخدمات.
 - النتائج على صعيد الموظفين.
 - النتائج الرئيسية: بقياس الغايات المحققة، والأداء المالي والاقتصادي.
- وفي هذا المجال جرت مقابلات مع أعضاء فرق العمل في الوزارات السبع المعنية، حيث قام الاستشاري بعرض استبيان "تحديد إطار التقييم المؤسسي" وجمع البيانات والمعلومات التي جرى استعمالها لاحتساب الدرجات والنتائج (Scoring System) بالارتكاز إلى دورة إدارة الجودة (Deming Cycle).

كما قام أعضاء فريق كل وزارة بالتشاور على تحديد الدرجات، وتم الاتفاق فيما بينهم وبين المدير العام للوزارة، في بعض الحالات، على النتائج النهائية، مما ساعد على بلورة النقاش وبناء روح عمل الفريق.

ويوضح الجدول التالي نظام احتساب الدرجة لكل معيار:

الدرجة	
٠	- لا يوجد دليل على أسلوب عمل منهجي
١	- أنجزت مرحلة التخطيط من خلال إعداد خطة عمل (Plan)
٢	- يتم التخطيط من خلال إعداد خطة عمل وضعت قيد التطبيق والتنفيذ (Plan - Do)
٣	- يتم إنجاز خطة عمل (التخطيط) ووضعها موضع (التطبيق) ومراجعتها (التقييم) (Plan - Do - Check)
٤	- يتم إنجاز التخطيط والتطبيق والتقييم والمقارنة والتحسين (Plan - Do - Check - Act)
٥	- تتم المراجعة والتحسين بشكل مستمر ودوري ومنظم (Continuous Improvement)

النتائج

٥-٣

بعد تطبيق هذا النموذج وتحليل البيانات المجمعة، ظهرت النتائج الأولية التالية في الوزارات المعنية:

١- وزارة المالية

النتائج /	
٢,٩٠	- القيادة
٢,٩٤	- الاستراتيجية
٢,٥٠	- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
٣,٠٠	- النتائج على صعيد المتعاملين
١,٠٠	- النتائج على صعيد الموظفين
١,٣٩	- النتائج الرئيسية
٢,٢٩	- المعدل العام لنتائج وزارة المالية

وهذا يدل على أن الوزارة تقوم بخطوتي التخطيط والتنفيذ وتأخذ بعض المبادرات نحو التقييم.

ويظهر ذلك من خلال الدعم الدولي الحاصل في المشاركة بالمشاريع المشتركة في مجالات التخطيط والإعداد والتدريب، واعتماد سياسات إصلاحية، واستحداث مديريات ودوائر في مديرية المالية العامة، والتدريب المستدام. ومن المهم أيضاً في هذا المجال الاستفادة من نقل المعرفة والخبرات الأجنبية للموظفين وتحديث القوانين.

٢- وزارة الشؤون الاجتماعية

النتائج / ٥	
٢,٠٠	- القيادة
٠,٨٢	- الاستراتيجية
١,٠٠	- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
٠,٧٠	- النتائج على سعيد المتعاملين
٠,٠٠	- النتائج على سعيد الموظفين
١,٣٩	- النتائج الرئيسية
٠,٩٩	المعدل العام لنتائج وزارة الشؤون الاجتماعية

وهذا يدل على أنه لدى الوزارة مبادرة لإعداد خطة عمل كمرحلة أولى من دورة التخطيط، ولم تتجاوز هذه المرحلة.

وذلك يعود إلى نسبة الشواغر في الملاك العام للوزارة (بنسبة ٤٠%) والملاك القيادي، وعدم وجود إجراءات موثقة ومطبقة، وتداخل المهام لدى الموظفين وفي الهيكل التنظيمي، وضعف التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية. ومن أهم الأسباب أيضاً عدم توفر الأموال والموارد اللازمة لإنجاز الأعمال بالمستوى الأفضل، وعدم وضوح الرؤية بشكل دائم.

٣- وزارة الزراعة

النتائج / ٥	
٤,٠٠	- القيادة
٢,٧٦	- الاستراتيجية
٢,٥٠	- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
٢,٥٠	- النتائج على سعيد المتعاملين
٢,٢٥	- النتائج على سعيد الموظفين
١,٦٢	- النتائج الرئيسية
٢,٦١	المعدل العام لنتائج وزارة الزراعة

وهذا يدل على أن الوزارة تقوم بخطوتي التخطيط والتنفيذ وجزء من مرحلة التقييم.

ولقد برز ذلك من خلال إعداد خطة استراتيجية للنهوض بالقطاع الزراعي للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤، والمتابعة من خلال وضع تقرير العمل للعامين ٢٠١٠ و ٢٠١١ وبرنامج عمل للفترة ٢٠١٢-٢٠١٤، كذلك اعتماد مؤشرات تقييم الأداء من خلال آلية المتابعة.

٤- وزارة البيئة

النتائج / ٥	
٢,٤٠	- القيادة
٠,٩٤	- الاستراتيجية
١,١٩	- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
٢,٢٥	- النتائج على سعيد المتعاملين
٠,٥٠	- النتائج على سعيد الموظفين
١,٨٥	- النتائج الرئيسية
١,٥٢	المعدل العام لنتائج وزارة البيئة

وهذا يدل على أن خطوة التخطيط وجزء من عملية التنفيذ تتم فقط في الوزارة.

ويظهر ذلك جلياً من خلال وجود شواغر وظيفية رئيسية بمعدل ٦٠% من كادر الوزارة، وكذلك إلى ضعف تبادل المعلومات والنسبة المحدودة جداً للوزرة في الموازنة العامة.

٥- وزارة السياحة

النتائج / ٥	
٣,٣٠	- القيادة
٣,٠٠	- الاستراتيجية
٣,٠٠	- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
٣,٢٥	- النتائج على سعيد المتعاملين
٣,٢٥	- النتائج على سعيد الموظفين
٣,٤٣	- النتائج الرئيسية
٣,١٨	المعدل الواسطي العام لنتائج وزارة السياحة

وهذا يدل على أن الوزارة تقوم بخطوات التخطيط والتنفيذ والتقييم بالكامل وهي على بداية خطوة التحسين.

ويتضح ذلك من خلال وجود برنامج عمل الوزارة للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤ يحدد الرؤية ومحاور التدخل الاستراتيجية الرئيسية وهي قيد التنفيذ، إضافة إلى سهولة الرجوع إلى التقارير الموضوعية من الجهات الخارجية والاستفادة منها. كما أن وزارة السياحة مرتبطة بحملات الترويج السياحي على شبكات عالمية وتستغل الاحصائيات السياحية لتفعيل دور التخطيط السياحي وتتبع نظام المواصفات العالمية لجودة الخدمات السياحية والفندقية.

٦- وزارة الصحة العامة

النتائج / ٥	
٣,٧٠	- القيادة
٣,١٨	- الاستراتيجية
٣,٦٣	- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
٣,٦٠	- النتائج على سعيد المتعاملين
١,٥٠	- النتائج على سعيد الموظفين
٣,٠١	- النتائج الرئيسية
٣,٧٠	المعدل العام لنتائج وزارة الصحة العامة

وهذا يدل على أن الوزارة تقوم بالتخطيط والتنفيذ والتقييم وتقطع مرحلة مهمة من مراحل التحسين.

ويعود ذلك إلى دعم القيادة العليا للموظفين وللمشاريع الهادفة إلى تحسين الخدمات الصحية وتبسيط الإجراءات، إضافة إلى الدعم الفني للوزارة من قبل الجهات الدولية المانحة والاستفادة من الهبات الممنوحة، ووجود توجهات استراتيجية للنظام الصحي في لبنان يمكنها المساعدة على تطوير هذا القطاع المهم والحيوي.

٧- وزارة الصناعة

النتائج / ٥	
٤,٠٠	- القيادة
٣,٣٥	- الاستراتيجية
٤,٠٠	- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
٤,٣٠	- النتائج على سعيد المتعاملين
٣,٢٥	- النتائج على سعيد الموظفين
٣,٨٠	- النتائج الرئيسية
٣,٧٨	المعدل العام لنتائج وزارة الصناعة

وهذا يدل على أن خطوات ومراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم في الوزارة تتم بالكامل، ومرحلة التحسين تتم بجزء كبير منها.

ويظهر ذلك من خلال وجود قاعدة بيانات للمصانع محدثة باستمرار، ومن خلال اجتماعات التطوير والمتابعة وإيجاد الحلول والتي تعقد بشكل دائم.

٤ - التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT Analysis)

١-٤ تعريف

يُعتبر التحليل الرباعي (SWOT Analysis) أداة أساسية للتحليل الاستراتيجي والتخطيط المنهجي لتقييم المؤسسات العامة والخاصة.

يحدد هذا التحليل العناصر الأربعة المرتبطة بطبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء، ويبين وضعها بين جمهور المستفيدين من الخدمة والجهات ذات العلاقة وما هو بحاجة إلى تطوير للخدمات التي توفرها هذه المؤسسات.

يرتكز التحليل الرباعي (SWOT Analysis) على أربعة عناصر أساسية:

- نقاط القوة (Strengths-S)
- نقاط الضعف (Weaknesses-W)
- الفرص (Opportunities-O)
- التحديات (Threats-T)

وتمثل نقاط القوة والضعف العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المؤسسة (سلباً أو إيجاباً) والتي يمكن للمؤسسة تحديدها وتحليلها والتعامل معها.

أما الفرص والتحديات فهي العوامل الخارجية التي ليس للمؤسسة أي تأثير عليها، حيث يمكن ان تستغل لصالحها لتصبح فرصاً أو لعدمه لتصبح تهديداً لها.

٢-٤ النتائج

تم خلال الاجتماعات واللقاءات الاستكمالية مع قيادات وفرق عمل وحدات "التخطيط والدراسات والمتابعة" في الوزارات المعنية، استعراض ومناقشة نقاط التحليل الرباعي الخاص بكل وزارة، ومن ثمّ التوافق مبدئياً عليها مع بعض القيادات العليا في الوزارة. وتعرض الجداول التالية نتائج التحليل الرباعي لكل وزارة.

١- وزارة المالية

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> - عدم صدور الموازنة العامة للدولة منذ عام ٢٠٠٥، مما ينعكس سلباً على طريقة الإنفاق. - الاحتياج إلى تنويع اختصاصات الموظفين (الاقتصاد، الحقوق...)، علماً بأن الموظفين من حملة الشهادات الجامعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدعم الحاصل من خلال المشاريع المشتركة مع الجهات الأوروبية والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجالات التخطيط الداخلي والعام للدولة، وفي إعداد وتنظيم الإدارات وتدريب الموظفين. - اعتماد سياسات إصلاحية في الوزارة مصاحبة للإصلاحات في الموازنة. - استحداث مديريات ودوائر في مديرية المالية العامة (مديرية الدين العام، دائرة إدارة السيولة النقدية، دائرة التحليل الاقتصادي الكلي). - التدريب المستدام الذي توفره الجهات المختصة.
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد آلية لجدولة المصاريف الطارئة وتنظيم صرفها. - فصل الأمور المالية عن السياسية. - الحفاظ على اتجاه اتحادي لمؤشر الدين العام على الناتج المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في المؤتمرات واللقاءات الدولية. - تنويع مواضيع التدريب. - ضرورة الاستفادة من خبرات الخبراء المختصين في تطبيق المشاريع الجديدة. - الاستفادة من التقارير الشهرية الواردة من المصالح الإقليمية في المحافظات السبع، شرط تحسين دقتها. - تحديث القوانين السابقة وفقاً للمتغيرات والظروف الراهنة.

٢- وزارة الشؤون الاجتماعية

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> - شغور منصب المدير العام لعدة سنوات - شغور الوظائف في الملاك العام (٤٠%)، ووجود ٧ حالات شواغر في رئاسة المصالح من أصل ١٠ - عدم وجود إجراءات عمل موثقة ومعتمدة ومطبقة - عدم ثبات الرؤية بشكل دائم - تداخل المهام في الهيكل التنظيمي الحالي - عدم انتقال خبرات المشاريع الخارجية إلى الموظفين - عدم الاستفادة من خبرات العمل المشترك مع الخبراء الأجانب - عدم وجود تنسيق بين مختلف الوحدات - عدم وجود تفويض للصلاحيات - عدم توفر الأموال والموارد البشرية اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> - اكتساب خبرة ومعرفة من خلال التعامل مع الجهات الدولية - التمكن من التنفيذ المشترك للمشاريع - استخدام تكنولوجيا المعلوماتية لربط المراكز في مختلف المناطق - تواجد مراكز خدمات إنمائية في مختلف المناطق (حوالي ٢٠٠ مركز وفرع) - القيمة المضافة للخدمات بفعل العمل التطوعي والتعاون مع الجمعيات الأهلية - التمكن من إجراء دورات تدريبية بتمويل داخلي وفقاً لدراسة الحاجات
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> - نشر وتعميم الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية (٢٠١١) - عدم قدرة الموازنة على تلبية الطلب المتزايد على الخدمات الرعاية والإنمائية - التعاون مع الوزارات المعنية لتطبيق مضمون الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية (٢٠١١) وما يعود منها إلى الميثاق الاجتماعي بشكل خاص - التعاون مع موظفين محدد من الوزارة في مختلف المشاريع بالرغم من وجود كفاءات وأصحاب اختصاص - التغيير الحكومي 	<ul style="list-style-type: none"> - دورات تدريبية متخصصة لتطوير الموظفين - زيادة الموازنة لتفعيل الخدمات الاجتماعية المقدمة - وضع معايير محددة لقياس مستوى أداء الخدمات المقدمة إلى المجتمع - تطوير التعاون مع الجهات الدولية والأهلية والبلدية في مجال الخدمات الإنمائية - ملء الشواغر بكوادر مؤهلة ومتخصصة

٣- وزارة الزراعة

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة الفاعلة لجميع الوحدات الفنية في الوزارة في وضع البرامج واتخاذ القرارات. - إعداد تقارير ولقاءات شهرية للنقاش بمشاركة المديرات والوزير. - كادر كفؤ ومؤهل يخضع لتأهيل وتدريب مستمر. - إقامة دورات تدريبية متنوعة ومتعددة للجميع بما فيه المصالح الإقليمية والمراكز الزراعية. - وجود خطة استراتيجية للنهوض بالقطاع الزراعي ٢٠١٠-٢٠١٤ وتقرير العمل في العامين ٢٠١٠ و٢٠١١ وبرنامج عمل لعام ٢٠١٢. - اعتماد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال وضع آلية لمتابعة الأعمال المنفذة على صعيد مختلف الوحدات الفنية. - توفر قاعدة بيانات كاملة ومحدثة منذ العام ١٩٩٨ ومسح إحصائي شامل للعام ٢٠١٠. - زيادة موازنة الوزارة في الأعوام الثلاث الأخيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم ملاءمة هيكلية الوزارة لمتطلبات تنمية القطاع الزراعي. - آلية إجراءات الصرف المالي وارتباطها بالموازنة العامة. - نقص في بعض العناصر البشرية المتخصصة في بعض المصالح الفنية التابعة لمديرية الدراسات والتنسيق. - زيادة حجم العمل المطلوب في الوزارة مما يؤدي إلى قيام بعض الموظفين بمهام خارج مهامهم الأساسية نظراً لوجود بعض الشواغر.
الفرص Opportunities	التحديات Threats
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية الاستفادة من خبرة وتوجهات ودعم الجهات الخارجية الناشطة لتنفيذ برامج وخطط الوزارة. - الاستفادة من مصادر التمويل الخارجية المطروحة. - اشراك القطاع الخاص في وضع وتنفيذ الخطط الزراعية من خلال مشاركتهم في اعمال اللجان القطاعية المشكلة في الوزارة. - التواصل والتنسيق المستمر مع كافة الجهات المانحة العاملة في المجال الزراعي. - تسهيل عملية الحصول على دعم او تمويل خارجي في ظل وجود برنامج عمل واضح للوزارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافق أولويات الجهات المانحة مع أولويات واستراتيجية الوزارة أحياناً. - عدم تنظيم المزارعين ضمن تجمعات معينة لتسهيل مشاركتهم بشكل فعال في وضع برامج الوزارة. - غياب آلية واضحة للتنسيق بين الجهات المانحة من جهة وبينها وبين وزارة الزراعة من جهة اخرى فيما يتعلق بالتنمية الزراعية والريفية. - تعدد الجهات المعنية بالقطاع الزراعي سيما في مجال التخطيط وضعف التنسيق فيما بينها.

٥- وزارة السياحة

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> - تقاطع الصلاحيات مع جهات خارجية، مما يؤخر اتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج. - وجود قوانين ومراسيم، تخص الوزارة قديمة العهد تحتاج إلى تحديث فوري. - نقص في توفر بعض المهارات والتخصصات لدى الموظفين الحاليين. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية للوزارة ٢٠١٠-٢٠١٤ قيد التنفيذ. - إطلاق خدمات النافذة الواحدة منتصف عام ٢٠١٢. - وجود تعاون مستمر بين موظفي الوزارة مما يساعد على تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها بشكل إيجابي. - إمكانية الاستشارة واستمراج الرأي من الجهات الأخرى المعنية. - ملء الشواغر على صعيد جميع الفئات من الموارد البشرية الشابة عبر مجلس الخدمة. - سهولة الرجوع إلى التقارير الموضوعية من قبل الجهات الخارجية، وإمكانية الاستفادة منها. - المشاركة في المؤتمرات واللقاءات الدولية والمعارض في الداخل والخارج والتي تساعد الموظفين على توضيح رؤية وسياسة الوزارة والاستفادة من تبادل الخبرات. - إمكانية المساهمة في دورات تدريبية متخصصة. - حملات ترويجية مع شبكات عالمية: Euro News – CNN
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة المشاركة الفعالة في المؤتمرات واللقاءات الدولية لإثبات وجود لبنان على الخريطة السياحية العالمية. - ضرورة تفعيل إعادة هيكلة الوزارة برؤية استراتيجية لتطوير الصناعة السياحية في لبنان والترويج لها. - حصة الوزارة من الموازنة العامة محدودة جداً (٠,٠١٤% من إجمالي الموازنة منذ العام ٢٠٠٥). 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية الاستفادة من الدراسات الخارجية (الأوروبية مثلاً) لتطوير أساليب الترويج السياحي والعمل السياحي بشكل عام. - إمكانية الاستفادة من الإحصائيات السياحية لتفعيل دور التخطيط السياحي. - نظام المواصفات العالمية لجودة الخدمات السياحية والفندقية المطبق من قبل الوزارة. - الاستفادة من الاتفاقيات السياحية الدولية الثنائية الموقعة مع أكثر من ٣٠ دولة من أجل تبادل الخبرات.

٦- وزارة الصحة العامة

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - دعم القيادة العليا للموظفين. - دعم المشاريع الهادفة إلى تحسين الخدمة للمواطن وتبسيط الإجراءات. - وجود تقييم ذاتي للأداء الشخصي على صعيد المشاريع. - توفير دعم فني من قبل الجهات الدولية المانحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص في عدد الموظفين المختصين في الملاك (النقص حوالي ٧٠% من كادر الملاك الفني والإداري للوزارة). - ممانعة بعض الموظفين في إعطاء المعلومات. - موارد الوزارة لا تتناسب مع بيئة العمل.
الفرص Opportunities	التحديات Threats
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين النوعية وزيادة نسبة التقارير الواردة من المستشفيات. - الاستفادة بشكل أفضل من الهبات الممنوحة من قبل المنظمات الدولية. - وجود وثيقة توجهات استراتيجية للنظام الصحي في لبنان (٢٠١٢) يمكن الاعتماد عليها لتطوير القطاع الصحي. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة إيجاد وحدة لتنسيق المعلومات تساعد في إيجاد الرابط بين المتعاملين الداخليين والخارجيين للوزارة (Information Unit Management). - ضرورة إيجاد قاعدة بيانات ونظام معلومات صحية وسكانية وديموغرافية تسهل وضع الخطط السليمة بناء لمعلومات واقعية وتساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. - تأمين الموارد والتمويل اللازمين لتنفيذ الخطط. - تأمين متابعة المشاريع لتأكيد استدامة انتقالها من الجهة المانحة إلى الوزارة. - ضرورة تحديث المخطط التوجيهي المؤسسي والمعلوماتي المعد عام ٢٠٠٦ (High Level) وكذلك تحديث الخطة الاستراتيجية للوزارة المعدة عام ٢٠٠٧ للاستفادة منها على أفضل وجه.

٧- وزارة الصناعة

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> - التأخير في البت بالمعاملات المعروضة على الوزارة بسبب ارتباطها بإدارات أخرى. - وجود نسبة شواغر مرتفعة في الملاك (بمعدل ٧٠%). - ضعف الموازنة الموضوعة للوزارة، الأمر الذي يتسبب في تأخير بعض المشاريع المرسومة. - الأبنية المتوفرة ضيقة نسبياً. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام لتبسيط الاجراءات يسهل التعامل ويحدد الخطوات. - وجود الشباك الواحد الخاص بالتراخيص بالتوازي مع عملية منح الشهادات الصناعية ونشر النماذج على الصفحة الالكترونية للوزارة مما يساعد بفاعلية تسهيل وتسريع المعاملات - وجود قاعدة بيانات محدثة للمصانع. - اتباع نظام تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا. - اعتماد أسلوب عمل الفرق المشتركة ضمن الوحدات الإدارية وفي ما بينها. - التركيز على المبادرات الفردية والجماعية. - عقد الاجتماعات الدائمة للتطوير والمتابعة ووضع الحلول عند الضرورة. - توفر فرص التدريب المكثف للموظفين. - توفر جوّ وبيئة عمل مناسبان للإنجاز الفعال، وتجهيزات حديثة تساعد على ذلك. - تقبل الأفكار الجديدة والمثابرة على تنفيذ العمل بالسرعة المطلوبة. - وجود مصالح اقليمية لخدمة مختلف المناطق اللبنانية (حالياً ٤ واثنان قيد الانشاء).
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وترسيخ العلاقة الفاعلة مع القطاع الصناعي الخاص. - تحديث وتطوير التشريعات والأنظمة بالسرعة الممكنة. - فتح الأسواق الخارجية أمام الصناعة اللبنانية. - تطوير القدرات الفنية للوزارة على مختلف الصعد. - العمل الحثيث لتأمين الدعم الفني والمادي من الجهات الدولية المانحة. - وضع نظام لإدارة الجودة للحصول على شهادة ISO: 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعاون الجيد بين الموظفين والمساعدة لإتمام المطلوب بكفاءة عالية. - الدعم الفني والمادي المتاح والتدريب المهني. - إمكانية التشاور مع الجهات المعنية. - علاقة تبادلية متطورة وجيدة مع الوزارات فيما يخص الأمور المشتركة. - وجود وحدة تخطيط في الوزارة تابعة لمصلحة الدراسات الاقتصادية والانماء الصناعي - يمكن أن تستعين بالمعلومات التي توفرها مصلحة المعلومات الصناعية وتحظى بالمساعدة التقنية من مصلحة الدراسات التقنية والخدمات الصناعية.

٥- الوضع الراهن لمهام التخطيط الاستراتيجي

أوضحت مراجعة التشريعات الخاصة بكل وزارة من الوزارات السبع وجود وحدات مسؤولة عن أعمال التخطيط فيها وعلى النحو المختصر^(١) الآتي:

- وزارة المالية: مديرية الموازنة ومراقبة النفقات - مديرية المالية العامة.
- وزارة الشؤون الاجتماعية: مصلحة التخطيط والبحوث - المديرية العامة للوزارة.
- وزارة الزراعة: مديرية الدراسات والتوثيق - المديرية العامة للوزارة هيئة التنسيق والتخطيط (برئاسة وزير الزراعة).
- وزارة البيئة: مصلحة التخطيط والبرامج - المديرية العامة للوزارة.
- وزارة السياحة: مصلحة الأبحاث والدراسات والتوثيق (المديرية العامة للوزارة).
- وزارة الصحة العامة: دائرة المشاريع والبرامج (المديرية العامة للوزارة).
- وزارة الصناعة: دائرة التخطيط والتنمية الصناعية (مصلحة الدراسات الاقتصادية والإنماء الصناعي - المديرية العامة للوزارة).

وبالرجوع إلى منجزات تلك الوزارات في إعداد وصياغة خطط استراتيجية أو برامج عمل تخطيطية، تبين الآتي:

- وزارة المالية: شرعة المبادئ (النواة - المهام - الرؤية - القيم)، وإطار إدارة الدين العام المعد من قبل الوحدة الاقتصادية التابعة لأحد مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وزارة المالية، والتعميم رقم ١٢/٢٠٣٣ في ١٢/٥/٢٠١٢، والموجه إلى الإدارات العامة بشأن إعداد الموازنة العامة للعام ٢٠١٢، وكذلك وثيقة التزامات وزارة المالية الإصلاحية المقدمة في إطار "باريس ٣" عن الفترة ٢٠٠٨-٢٠١١ (باللغة الإنكليزية).
- وزارة الشؤون الاجتماعية: الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية ٢٠١١ (باللغة الإنكليزية).
- وزارة الزراعة: استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي للأعوام ٢٠١٠-٢٠١٤، وتقرير عن تقدم العمل في استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي ٢٠١٠ و٢٠١١.
- وزارة البيئة: برنامج عمل وزارة البيئة للسنوات ٢٠١١-٢٠١٣ (باللغة الإنكليزية).
- وزارة السياحة: خطة عمل وزارة السياحة للأعوام ٢٠١٠-٢٠١٤.
- وزارة الصحة العامة: الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة العامة ٢٠٠٧-٢٠١٢ (باللغة الإنكليزية)، والتوجهات الاستراتيجية للنظام الصحي في لبنان ٢٠١٢.
- وزارة الصناعة: برنامج وزير الصناعة تاريخ ٢ أيلول ٢٠٠٥ بعنوان "صناعة لشباب لبنان ٢٠١٠".

(١) لمزيد من التفصيل يرجى العودة إلى الفقرة ٦-٢ صفحة ٤٤ من هذا التقرير.

قام الاستشاري بمراجعة الخطط والبرامج الموضوعة، وانتقاء تلك المعنية مباشرة بأهداف المشروع، والتي تمثل حالات يمكن البناء عليها في تطوير قدرات ومهام وحدات التخطيط والمتابعة المزمع إنشائها في كافة الوزارات، وبتلخيص وإعادة صياغة ما ورد فيها، خصيصاً من خلال تبويب محاورها الاستراتيجية وسياساتها وأهدافها المحددة ومؤشرات الأداء. كل ذلك ليتم مراجعتها ومناقشتها في لقاءات وورش عمل مخصصة لهذا الغرض.

وفيما يلي عرض لاستراتيجية وخطط عمل وزارات الزراعة والسياحة والصحة العامة.

وزارة المالية

١-٥

تعدّ وزارة المالية من الوزارات الرائدة في صياغة شرعة مبادئها، وهي الخطوة الأساس في صياغة خطتها التنموية المتوسطة والبعيدة المدى.

وتتلخص شرعة مبادئ وزارة المالية برؤية تخطيطية نحو النمو المستدام، والتزام بالإنجابية والعدالة والمساواة، ضمن منهج قائم على الأرقام والحلول المبدعة والتجرد والشفافية، في سعيها نحو أداء هادف وفعال، يحفزها في ذلك خدمة المصلحة العامة بمسؤولية ومساءلة، بفريق عمل مبدع ومواكب للتكنولوجيا الحديثة، كل ذلك في سبيل ازدهار الوطن ورخاء المواطن.

وتعدّ وزارة المالية سنوياً مشروع الموازنة العامة والموازنات الملحقّة. وقد درجت العادة في تحضير الموازنات السابقة اعتماد سقوف للإنفاق تأخذ في الاعتبار الموازنات المعدة في السنوات السابقة. بيد أن وزارة المالية رأت أن هذه المقاربة لم تعد تعكس بشكل دقيق أولويات الإنفاق ولا الحاجات الفعلية للوزارات، ولا تأتي كترجمة فعلية للسياسات الإصلاحية التطويرية للدولة.

وعليه اعتمدت وزارة المالية لموازنة عام ٢٠١٢ وللننوات المقبلة - إطار التوقعات المالية المتوسطة الأمد في تحضير وتنفيذ الموازنة العامة - حيث تشكل النفقات الإجمالية في هذا الإطار السقف الأعلى الذي لا يجوز لمجموع الموازنات الأفرادية في مختلف أبواب الإنفاق أن تتجاوزه.

وينطبق الأمر ذاته على الإيرادات العامة، حيث تقوم وزارة المالية بتقدير مجمل الإيرادات استناداً إلى توقعات الماكرو-اقتصادية المتوسطة الأمد.

وفي هذا السياق، وتحضيراً للخطوات الإصلاحية المقبلة، طلبت وزارة المالية في تعميمها رقم ١٢/٢٠٣٣ في ١٢/٥/٢٠١٢ من جميع إدارات الدولة بدء العمل على تحضير توقعات مالية لإنفاقها على مدى ٣ سنوات مقبلة.

وتؤكد وزارة المالية في التعميم الأنف الذكر على أن تحضير التوقعات المالية المتوسطة الأمد تتطلب من الإدارات العامة وضع رؤية مستقبلية لعملها في المدى القصير والمتوسط، تشمل الأهداف والمخرجات الكمية التي يتوقع إنجازها، وتطلب

وزارة المالية في هذا التعميم أن يتم إرفاق هذا التصور أو الرؤية مع مشروع موازنات الإدارات العامة ليصار إلى تجميعها وبوتقتها عند دراسة الموازنة العامة.

ويعرض إطار إدارة الدين العام للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥ الذي أعدته وزارة المالية بالتعاون مع الوحدة الاقتصادية العاملة لديها والتابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، سياسات الحكومة لإدارة الدين العام في عام ٢٠١٠ مع رؤية مستقبلية لمعالجة هذا الدين.

أما وثيقة "الالتزامات وزارة المالية" المقدمة لمؤتمر "باريس ٣" للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١ فهي مبنية بأسلوب تخطيطي عملي، استعرضت فيه الوزارة ٨ برامج تدخل رئيسية وأوضحت لكل برنامج مصفوفة من الأهداف، والأهداف الفرعية، وخطة العمل، والجهات المعنية، والتحديات، والمتطلبات، ومؤشرات الأداء.

وزارة الشؤون الاجتماعية

٢-٥

يعدّ الشأن الاجتماعي في لبنان الشغل الشاغل لمتخذي القرار، ليس فقط لأهمية أبعاده الإنسانية، بل لكونه المخزون التراكمي للرحب لضحايا السياسات الإنمائية غير المتوازنة جغرافياً وغير العادلة عمودياً على مرّ سنين الحكومات المتعاقبة.

وإن كان للشأن الاجتماعي في لبنان وزارة معنية، فإن المهام وتشعب المهام الملقاة على عاتقها، تتجاوز قدراتها المالية والاستيعابية بأشواط كبيرة، وهي مهام إنسانية خدمية معقدة ومتداخلة، تمسّ الإنسان منذ ولادته وتكوين طفولته، وتعنى بالمسنين والمعوقين والمهمشين والفقراء وأصحاب ذوي الدخل المحدود والأحداث وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية الرعوية والتنمية في بقعة من بقاع الأراضي اللبنانية.

وقد أدركت وزارة الشؤون الاجتماعية أن إيصال الشأن الاجتماعي وخدماته أفقياً، وتحسينه عمودياً، يتطلب تعاضد وتضافر وتنسيق جهود وبرامج ومدراء كافة المعنيين المحليين والدوليين بالشأن الإنساني والاجتماعي، مع التأكيد على أهمية صون التعاضد والتكاتف الأسري الذي ما زال المجتمع اللبناني يتميز به.

ومن هذا المنطلق، واستناداً إلى خطة العمل الاجتماعية (Social Action Plan) التي تقدمت بها الدولة اللبنانية إلى مؤتمر باريس ٣ في مطلع عام ٢٠٠٧، تم في عام ٢٠٠٩ تشكيل لجنة وزارية من وزارات التربية والصحة والعمل والداخلية والعدل والشؤون الاجتماعية لصياغة الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية.

وتتميز هذه الاستراتيجية، والتي تمت مناقشتها في ورشة عمل بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أيلول ٢٠١٠، بدعوتها لتغيير دور الدولة ومهامها من مجرد منظم ومقدم للخدمة، لتلعب دوراً تفاعلياً مع المجتمع المحلي والأسر والأفراد.

بيد أن هذه الاستراتيجية تقرّ في افتتاحيتها إن الحكومة اللبنانية تواجه تحدياً أساسياً يتمثل في ضالة موازنات الوزارات المعنية لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وفي صعوبة تحقيق هدف التغيير المنشود في الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني

والجهات الدولية المانحة، في حين أن الإدارات الحكومية تعاني من سوء أداء مزمن ونقص في مواردها البشرية.

وقد عبّرت الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية عن رسالتها في أنها "تمهّد الطريق نحو تنمية اجتماعية متكاملة ونوعية حياة محسّنة عبر تقديم خدمات اجتماعية أفضل وأكثر عدالة وفرص اجتماعية - اقتصادية أوسع".

وتضمنت الاستراتيجية تحليلاً للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الراهنة على المستوى الكلي، وعرضاً للأوضاع القطاعية الراهنة لكل هدف استراتيجي.

وبعد نقاش مستفيض، تم التوافق على مجموعة محددة من الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية، وتم اختيار مجموعة من المبادرات لكل هدف فرعي ليتم تنفيذها على مدى خمس سنوات مقبلة.

وتتوقف الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية عند هذا الإطار، ولم تشتمل على تفاصيل البرامج والمشاريع والأهداف المحددة، ولم تأت على ذكر مؤشرات الأداء والتوزيعات السنوية لها.. وبالتالي، يوضح الجدول رقم (1) ملخصاً للأهداف الاستراتيجية والمبادرات ذات الأولوية المشتقة من عدد من الأهداف الفرعية.

الجدول رقم (1) ملخص الأهداف العامة للاستراتيجية الوطنية والمبادرات ذات الأولوية

مبادرات ذات أولوية مختارة	الأهداف الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> العمل على إيصال الخدمة للجميع. تعزيز دور وزارة الصحة التنظيمية 	1. تحقيق صحة أفضل
<ul style="list-style-type: none"> تطوير نظام الاعانة. معالجة القضايا المتعلقة بالأطفال ذوي الاحتياجات. تعزيز الحوكمة والقدرات المؤسسية لصندوق الضمان الاجتماعي. 	2. تعزيز الحماية الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> العمل على تحقيق التعليم الأساسي الإلزامي للفئة العمرية 6-15 سنة. جعل التنسيق بين الجامعات وسوق العمل مؤسسي. 	3. تقديم خدمات تعليمية ذات جودة
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع تسجيل المؤسسات والعمال في الدوائر الرسمية. دعم مؤسسات سوق العمل. 	4. زيادة فرص العمل
<ul style="list-style-type: none"> تعزيز المواطنة والانتماء للوطن. تمكين العائلات المتوسطة والمنخفضة الدخل من تملك منزل. 	5. إنعاش المجتمعات المحلية وتشجيع تنمية الرأس مال الاجتماعي

وزارة الزراعة

٣-٥

تغطي الأراضي الزراعية المستغلة أكثر من ربع مساحة لبنان الإجمالية (٢٧٧ ألف هكتار منها حوالي ١٤٢ ألف هكتار مروية)، وتؤمن حوالي ٦% من الدخل الوطني وتشغل ما بين ٢٠% و ٣٠% من العمالة وتمثل حوالي ١٧% من قيمة الصادرات.

يستورد لبنان مواداً زراعية وغذائية بما يزيد عن ٨٠% من حاجاته الغذائية سنوياً وبما يوازي إنتاجه تقريباً من حيث القيمة. ويشهد لبنان اكتفاء ذاتياً في بعض المنتجات كزيت الزيتون وفروج اللحم والبيض واكتفاء ذاتياً ببعض أنواع الخضار والفاكهة، وتشكل نسبة الاكتفاء الذاتي ٦٣% من الحليب، و ٢٠% من القمح، و ٢٠% من لحم الغنم، و ٩% من لحم البقر. وتعدّ كلفة الانتاج الزراعي في لبنان الأعلى مقارنة بالدول المجاورة، وتعاني بعض المنتجات الزراعية نقصاً في جودتها.

ويعد غياب التشريعات أو قدمها من المعوقات الأساسية أمام تطوير القطاع الصناعي. كما أن ضعف البنى المؤسسية في القطاعين الأهلي والخاص (التسليف الزراعي، التعاونيات، النقابات، شبكات التوزيع والتبريد والتصنيع والتسويق والتصدير) تشكل عائقاً آخر أمام تطوير القطاع الزراعي.

كما أدى ضعف موازنة وزارة الزراعة والتي لا تتجاوز ٤,٠% من الموازنة العامة إلى نقص فادح في ملء الملاكات وفي المباني والتجهيزات وبرامج البحث العلمي والارشاد والتدريب وحماية الغابات والثروة السمكية.

استراتيجية وزارة الزراعة

قامت وزارة الزراعة بتنفيذ مسح زراعي شامل في العام ١٩٩٨، ثم قامت بتنفيذ مسح زراعي شامل آخر في العام ٢٠١٠. ويعدّ هذين المسحين الشاملين الأساس الإحصائي المتين الذي يمكن الدولة من فذلكة وتفعيل السياسات والبرامج الزراعية التنموية.

أعدت وزارة الزراعة عام ٢٠٠٩ "استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي للأعوام ٢٠١٠-٢٠١٤"، تم فيها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في القطاع الزراعي، إضافة إلى الأهداف الأساسية المتوخاة للبرامج والخطط التنفيذية اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

كذلك قدمت وزارة الزراعة في كانون الأول ٢٠١١ تقريراً عن تقدم العمل في استراتيجيتها الأنفة الذكر بعد عرض الانجازات التي حققتها خلال العامين ٢٠١٠ و ٢٠١١.

وتتمثل رؤية وزارة الزراعة في وصول لبنان إلى مرحلة الاكتفاء الغذائي مع توفير منتجات زراعية ذات قدرة تنافسية تصديرية، تأخذ جميعها بعين الاعتبار التوازن البيئي والأبعاد الاجتماعية للتنمية الريفية المستدامة.

وترتكز استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي ٢٠١٠-٢٠١٤ على ٨ محاور استراتيجية:

- ١- تحديث وإصدار التشريعات اللازمة.
- ٢- تطوير هيكلية وزارة الزراعة.
- ٣- تحديث البنى التحتية الزراعية ورفع كفاءة استخدام الموارد الطبيعية.
- ٤- تفعيل الارشاد الزراعي.
- ٥- تفعيل الرقابة على المنتجات والمدخلات الزراعية.
- ٦- تطوير سلاسل الإنتاج وتحسين النوعية وتفعيل التصنيع والتسويق والتصدير.
- ٧- تسليف المشاريع المتوسطة والصغيرة.
- ٨- الحفاظ على الموارد الطبيعية.

وتسعى استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي ٢٠١٠-٢٠١٤ إلى تحقيق الأهداف الكمية والأساسية الآتية:

- رفع نسبة مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي من ٥% إلى ٨%.
- خفض العجز في الميزان التجاري الزراعي والغذائي بين الصادرات والواردات من ١٥/٢ إلى ١٠/٥ سنوياً.
- إيجاد حوالي ١٠ آلاف فرصة عمل جديدة سنوياً في القطاع الزراعي.
- المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي وتوفير نسبة (عالية) من الاكتفاء الذاتي في المحاصيل الاستراتيجية.
- تأمين سلامة الغذاء المنتج محلياً أو المصدر أو المستورد.

وتعرض الجداول التالية تبويباً للأهداف الاستراتيجية لكل محور استراتيجي من المحاور الثمانية، وما تتطلبه من سياسات وإجراءات تنفيذية ضمن مجموعة أهداف محددة تسعى الوزارة لتحقيقها خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٤، على ضوء ما أنجزته الوزارة خلال عامي ٢٠١٠ و٢٠١١، والتي أصدرت تقريراً مفصلاً حولهما في كانون الأول ٢٠١١.

المحاور الاستراتيجية لوزارة الزراعة وأهدافها وسياساتها

الأهداف المحددة ٢٠١٤-٢٠١٢	السياسات	الهدف الاستراتيجي	المحور الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> إصدار ٨ قوانين عام ٢٠١٢ (موجودة حالياً لدى اللجان النيابية) إصدار ١٠ مرسوم تنظيمية أو تقنية عام ٢٠١٢ إصدار ٣٠ قراراً تنظيمياً وفتياً عام ٢٠١٢ 	<ul style="list-style-type: none"> تحديث أو إصدار عدد من القوانين والمراسيم والقرارات المتعلقة بالقطاع الزراعي تحديث أو إصدار عدد من القوانين والمراسيم والقرارات المتعلقة بالاتفاقيات الزراعية المربية والإقليمية والدولية 	<ul style="list-style-type: none"> استكمال الرزمة التشغيلية للقطاع الزراعي 	<ul style="list-style-type: none"> ١- تحديث وإصدار التشريعات اللازمة
<ul style="list-style-type: none"> إنجاز تعديلات هيكلية الوزارة عام ٢٠١٢ زيادة عدد حراس الأحراج والصيد من ١٦٠ إلى ٣٣٠ توظيف ١٣٠ كادر جديد توسيع ملاك المراكز الزراعية على ضوء المرسوم الصادر عن مجلس الوزراء خفض نسب الشواغر في المديرية العامة والهيئات التابعة للوزارة والمتمراوح بين ٧٠% و ٨٠% إلى أقل من ٥٠% زيادة موازنة وزارة الزراعة من ١٠٠ مليار ليرة عام ٢٠١٢ إلى ١٥٠ مليار ليرة عام ٢٠١٤ 	<ul style="list-style-type: none"> تحديث الهيكليات والمهام وعمليات التنسيق داخل الوزارة 	<ul style="list-style-type: none"> تمكين الوزارة من القيام بدور فاعل في تطوير القطاع الزراعي 	<ul style="list-style-type: none"> ٢- تطوير هيكلية ودور وزارة الزراعة
	<ul style="list-style-type: none"> تطوير شبكة الطرق الزراعية التوسع في استصلاح الأراضي ترشيد الموارد المائية 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين إنتاجية القطاع الزراعي 	<ul style="list-style-type: none"> ٣- تحديث البنى التحتية الزراعية ورفع كفاءة استخدام الموارد الطبيعية
	<ul style="list-style-type: none"> وضع مخطط إرشادي متكامل تحديث هيكلية واليات الإرشاد التكامل مع كافة الجهات المعنية بالإرشاد 	<ul style="list-style-type: none"> رفع الوعي لدى المزارعين وتعريفهم بأساليب وتقنيات الزراعة الحديثة 	<ul style="list-style-type: none"> ٤- تفعيل الإرشاد الزراعي

الأهداف المحددة ٢٠١٤-٢٠١٢	السياسات	الهدف الاستراتيجي	المحور الاستراتيجي
	<ul style="list-style-type: none"> • تأهيل وتفعيل أجهزة المختبرات • تأهيل وتفعيل مراكز الحجر الصحي البيطري والنباتي • الرقابة على سلامة المنتجات الزراعية • الالتزام بالموصفات والمعايير التي تفرسها الأسواق الداخلية والخارجية • اعتماد أنظمة التتبع والعلامة الزراعية التجارية • تنظيم الرقابة الفنية على معاميل الغذاء 	ضمان جودة المنتجات الزراعية	<p>٥- تفعيل الرقابة على المنتجات والمخدرات الزراعية</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • تفعيل سلاسل الإنتاج • التحول إلى سلاسل إنتاج أكثر تخصصية • رفع كفاءة الإنتاج • تفعيل وتطوير وبرامج التسويق الداخلي والخارجي • تفعيل وتطوير برنامج دعم المصادر الزراعية • توفير مصادر تمويل ميسرة ومدعومة للاستثمار في القطاع الزراعي • وضع آليات جديدة للتسليف الزراعي عبر القطاع المصرفي • ربط القروض الزراعية باعتماد المعايير والموصفات 	تحديث أساليب العمل في الإنتاج والتصنيع والتسويق والتصدير	<p>٦- تطوير سلاسل الإنتاج وتحسين التسويقية وتفعيل التصنيع والتسويق والتصدير</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • توفير مصادر تمويل ميسرة ومدعومة للاستثمار في القطاع الزراعي • وضع آليات جديدة للتسليف الزراعي عبر القطاع المصرفي • ربط القروض الزراعية باعتماد المعايير والموصفات 	دعم المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة	<p>٧- تسليف المشاريع المتوسطة والصغيرة</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة المستدامة للأراضي الهامشية والمراعي • ترشيد استعمال الأراضي الزراعية والحذ من تلوث التربة والتصحر • المحافظة على التنوع البيولوجي والنظام البيئي 	ترشيد استخدام الموارد الطبيعية بهدف استدامتها	<p>٨- الحفاظ على الموارد الطبيعية</p>

وزارة السياحة

٤-٥

يتمتع لبنان بميزات خاصة تخوله لعب دور سياحي بارز، أبرزها مناخ متوسط معتدل، وإرث غني، ومطبخ محبب عالمياً، وبروح ضيافة متجذرة، وإتقان عدة لغات، وانتشار أكثر من ١٤ مليون من جذور لبنانية في العالم، مع قدرة لبنان على تطوير خدمات سياحية متخصصة كالخدمات التجارية والمعارض والمؤتمرات والسياحة الجبلية (صيفاً وشتاءً) والسياحة الثقافية والدينية.

وبشهادة صحيفة نيويورك تايمز، كانت بيروت في عام ٢٠٠٩ الوجهة السياحية الأولى عالمياً. ففي عام ٢٠٠٩، زاد عدد السياح والوافدين الى لبنان بنسبة ٣٩% عن عام ٢٠٠٨، وكانت هذه النسبة هي الأعلى عالمياً.

وسجلت بيروت ثاني أعلى نسبة إشغال للفنادق (١٩%) ليرتفع إلى ٦٢% خلال الشهرين الأولين من عام ٢٠١٢ مقارنة مع ٤٢% في شباط ٢٠١١.

ويشوب هذه الميزات تقلب الأوضاع السياسية والأمنية من حين لآخر، وتهالك البنى التحتية، وإهمال الشواطئ والأماكن السياحية والأثرية، مع تدهور ببنى يطال تصحر الأحرار وتآكل الجبال وتنامي مكبات النفايات ساحلياً وداخلياً، علاوة على افتقار قطاع السياحة الى التنسيق العملي بين الوزارات المعنية بهذا القطاع، وغياب الإحصاءات، ومحدودية الترويج الإعلامي والإعلاني وندرة المسوحات الإحصائية التي تعيق جميعها الترويج الاقتصادي أو الصناعي للسياحة.

وتعترض وزارة السياحة تحديداً عدة معوقات، أبرزها:

- ضآلة موازنة وزارة السياحة.
- ترابط تنمية القطاع السياحي بوزارات أخرى مثل الداخلية، الأشغال، الثقافة والبيئة.
- وجود شواغر كبيرة في ملاك وزارة السياحة ونقص هام في الجهاز البشري المتخصص.
- غياب المكننة عن عمل الوزارة.

استراتيجية وزارة السياحة

أعدت وزارة السياحة برنامج عمل للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤، وافتتح معالي وزير السياحة هذا البرنامج بالقول أن للبنان مقومات سياحية كبيرة لا تستثمر بالشكل المطلوب، وبموازنة ضئيلة لوزارة السياحة لا تتناسب مع أهمية القطاع السياحي ومردوده واحتياجاته. ويختتم القول بأن السياحة هي استراتيجيات وخطط عمل متطورة، وتحتاج الى خطط واقعية وتقنيات ومقاربات جديدة ومتطورة.

كذلك أكدت الوزارة في برنامج عملها بأنها ستعمل على تحديث الخطة الشاملة لإنماء القطاع السياحي المعدة من قبل منظمة السياحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة والحكومة الفرنسية والحكومة اللبنانية والمقررة من مجلس الوزراء عام ١٩٩٦.

وتتمثل رؤية وزارة السياحة في هذا البرنامج في "خلق صناعة سياحية متطورة، مستدامة، مسؤولة وتنافسية تمتد على جميع المناطق اللبنانية في إطار الإنماء المتوازن لتفعيل مساهمة القطاع السياحي في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني".

ويرتكز برنامج عمل وزارة السياحة للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤ على ٤ محاور استراتيجية:

١. تفعيل عمل وزارة السياحة.
٢. الترويج السياحي.
٣. تطوير السياحة الداخلية والمستدامة.
٤. تعزيز التعاون والشراكة مع القطاع الخاص وتشجيع الاستثمار.

وتعرض الجداول التالية تبويماً مبوتقاً للأهداف الاستراتيجية لكل محور استراتيجي وما تتطلبه من سياسات أو إجراءات تنفيذية ضمن مجموعة أهداف محددة تسعى الوزارة لتحقيقها خلال فترة برنامج عملها.

الأهداف المحددة	السياسات	الهدف الاستراتيجي	المحور الاستراتيجي
<p>استصدار قرار بتشكيل مجلس مشترك مع القطاع الخاص برئاسة وزير السياحة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • إنشاء محطات ومراكز استقبال في المطار وعلى الحدود البرية والبحرية وفي الأماكن الأثرية والمواقع السياحية الهامة. • التعاقد مع شركات علاقات عامة متخصصة في الخارج للترويج والتسويق السياحي. • المشاركة في المعارض الداخلية والخارجية عبر أجنحة لبنانية. • إطلاق حملات إعلانية داخلية وخارجية. • تطوير برامج الترويج السياحي لتلائم مختلف الشرائح السياحية. 	<p>إنشاء مجلس للترويج لصورة لبنان في الخارج وضع وتنفيذ المشاريع لتحسين صورة لبنان في الخارج والترويج لها</p>	إعادة بناء صورة لبنان في الخارج	المحور الاستراتيجي الترويج السياحي
<p>تتمكينها من قيام ب مهام التسويق والأبحاث والتطوير (Marketing, Research & Development)</p> <p>جعله نظاماً تفاعلياً (Interactive)</p>	<p>تطوير قسم التسويق في الوزارة</p> <p>تطوير الموقع الالكتروني في الوزارة</p>		

الأهداف المحددة	السياسات	الهدف الاستراتيجي	المحور الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> • إقامة أسبوع تثقيق "المطبخ اللبناني". • ترويج سياحة التعليم بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي. • تفعيل التعاون مع شركات السفر ومنظمي الرحلات (زيادة الرحلات المنظمة إلى لبنان). • إعادة النظر في الضرائب والرسوم لتشجيع منظمي المهرجانات. • تحويل ما أمكن من المهرجانات إلى مهرجانات دولية. • إعطاء طابع ثقافي هادف للمهرجانات المحلية / المناطقيّة. • استصدار قانون لفتح فروع للكارينو في مختلف المناطق اللبنانية. • التعاون مع البلديات ووزارة الأشغال لتأهيل بعض الطرقات والمواقع. • جعل مرفأ جونية مرفأ سياحي بامتياز. • إعداد مخططات توجيهية لتصنيف المناطق سياحياً. 	<p>تعزيز أنواع أخرى من السياحة</p> <p>تنمية المهرجانات</p> <p>فتح فروع لكارينو لبنان</p> <p>التسيق مع الجهات المعنية لتحقيق عدد من الأهداف</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • عقد لقاءات دورية مع اللقابات السياحية وممثلي القطاع الخاص. • إعداد سلة من الحوافر لتشجيع الاستثمار خارج المدن. • تفعيل نظام النافذة الواحدة ليشمل عملية الحصول على الرخص. 		تطوير صناعة السياحة	4- تعزيز التعاون والشراكة مع القطاع الخاص الاستثمار

٥-٥ وزارة الصحة العامة

الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة العامة ٢٠٠٧-٢٠١٠

أعدت وزارة الصحة العامة خطة عملها الاستراتيجية خلال عام ٢٠٠٦ وأصدرتها في عام ٢٠٠٧ لتغطي فترة ٣ سنوات تنتهي مع مشارف عام ٢٠١٠.

وتنطلق الخطة من وقائع استمرار العجز المالي في وزارة الصحة منذ عام ١٩٩٦، ومن استمرار توجه النظام الصحي نحو العلاج الصحي، والقليل منها نحو العلاج الوقائي ومراكز العلاج الأولية (Primary Care Services).

ويلعب القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في لبنان دوراً رئيسياً في تقديم الخدمات الصحية، فأكثر من ٨٠% من الأسرة تعود للقطاع الخاص المتمركز في المدن الرئيسية.

ولقد أثمرت جهود وزارة الصحة العامة إلى إدخال تحسن كبير في تغطية الفقراء وغير المؤمنين صحياً من خلال شبكة من التعاون مع المستشفيات والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، التي تدعم الوزارة نشاطاتها، وتدعم علاج الفقراء وذوي الدخل المحدود وأصحاب الأمراض المزمنة، بما في ذلك الدواء.

وتضم شبكة الأمان الصحي ٦ صناديق صحية حكومية تغطي ٢٨% من السكان، كما تضم شركات التأمين الخاصة التي تغطي ٨% من السكان، في حين أن النسبة الباقية من السكان والبالغة ٥٤% يتم تغطيتها علاجياً ودوائياً من قبل وزارة الصحة العامة.

وفي ضوء هذه الوقائع والتحديات، وانطلاقاً من عزم الدولة على خفض التكاليف المرتفعة للعلاج، وتأمين خدمات صحية منصفة وفعالة وذات ديمومة على كافة الأراضي اللبنانية، طورت وزارة الصحة العامة خطة استراتيجية تهدف إلى:

- تحسين الأوضاع الصحية.
- تحسين الخدمات المقدمة ومعالجة التفاوتات المناطقية القائمة.
- دعم القدرات التخطيطية والتقييم والمتابعة لأجهزة الوزارة.
- تطوير هذه الاستراتيجيات للوصول إلى استراتيجيات وطنية شاملة للقطاع الصحي في لبنان.

إن رؤية وزارة الصحة العامة في هذه الاستراتيجية غير متوفرة حالياً. ويرتكز برنامج عمل الوزارة للفترة ٢٠٠٧-٢٠١٠ على ٦ محاور استراتيجية:

- ١- تحسين المؤشرات الصحية (الديموغرافية) وتقليص الفوارق المناطقية.
- ٢- تحسين تقديم الخدمات الصحية.
- ٣- استدامة الإصلاح المالي للنظام الصحي.
- ٤- ترشيد استهلاك الدواء.
- ٥- تعزيز قدرات وزارة الصحة في برنامج العلاج الوقائي.
- ٦- تقوية القدرات التنظيمية لوزارة الصحة العامة.

وبما أن هذه الاستراتيجية قد أعدت إثر حرب تموز ٢٠٠٦ وغطت الفترة (٢٠٠٧-٢٠١٠)، فقد أضحت من الواضح ضرورة إعادة صياغتها وصياغة سياساتها وأهدافها العامة والمحددة على ضوء مستجدات الأوضاع والمعطيات الصحية وغير الصحية القائمة. وعليه، تعرض الجداول التالية تبويباً للأهداف الاستراتيجية لأحد المحاور الاستراتيجية وما تتطلبه من سياسات أو إجراءات تنفيذية، ضمن مجموعة أهداف محددة ومؤشرات أداء رئيسية (KPI) سعت الوزارة لتحقيقها خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠٠٦.

المحاور الاستراتيجية لوزارة الصحة العامة وأهدافها وسياساتها

المحور الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	السياسات	الأهداف المحددة
تحسين المؤشرات الصحية وتقليص الفروقات المنطقية	تطوير نظام الرعاية الصحية الأولية	<ul style="list-style-type: none"> استكمال شبكة الرعاية الصحية الأولية زيادة مشاركة الفعاليات المحلية مراجعة أنظمة التراخيص 	<ul style="list-style-type: none"> معدل وفيات الأمومة معدل وفيات الأطفال دون الخامسة معدل وفيات الرضع
	إعداد برامج محددة لخفض معدلات وفيات الأمومة والأطفال	<ul style="list-style-type: none"> تعميم برنامج وادي خالد الريادي إعداد مواد تثقيفية لتأثير التدخين على الحوامل تطوير سجل الأمومة إعادة إطلاق برنامج المستشفيات الصديقة للأطفال وبرنامج الرضاعة تدريب العاملين الصحيين حول الأمومة الآمنة 	<ul style="list-style-type: none"> متوسط العمر المتوقع عند الولادة نسبة السكان المستفيدين نسبة السكان في الريف المستفيدين من الرعاية الصحية نسبة سكان الحضر المستفيدين من الرعاية الصحية
	تحديث نظام إدارة معلومات الرعاية الصحية الأولية	<ul style="list-style-type: none"> زيادة قدرات شبكة تقنية المعلومات وتحديثها لتشمل المراكز الجديدة تطوير القدرات التحليلية 	<ul style="list-style-type: none"> نسبة الأطفال المستفيدين من التلقيح نسبة الولادة تحت إشراف فريق طبي متخصص نسبة النساء الحاصلات على عناية طبية بعد الوضع
تطوير إمكانات وصول الفقراء وذوي الاحتياجات الصحية الخاصة إلى الخدمات الصحية	<ul style="list-style-type: none"> وضع نظام تحويلي من مراكز الرعاية الصحية الأولية إلى المستشفيات بفئاتها المختلفة إيصال الخدمات الصحية إلى المنازل أو العيادات ذات اليوم الواحد (مشروع تجريبي) إصدار بطاقات طبية خاصة بالفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة تطوير نظام لخفض الفواتير 		

٦- النصوص التشريعية

١-٦ نص تشريعي موحد لعدد من الوزارات

صدر المرسوم رقم ١٧٤٦٤ بتاريخ ١٩٦٤/٩/٩ الذي احدثت بموجبه دائرة المشاريع والبرامج في احد عشرة مديرية تابعة للوزارات المختلفة ومنها:

- المديرية العامة للصحة.
- المديرية العامة للزراعة.
- المديرية العامة (للعمل) والشؤون الاجتماعية.

وقد حددت المادة ٢ من هذا المرسوم مهمات دائرة المشاريع والبرامج في كل من هذه المديریات، منها:

- تأمين الارتباط مع مديرية الدراسات والتخطيط في وزارة التصميم العام (حل محلها مجلس الانماء والاعمار) التي تضع الخطة العامة الشاملة للتنمية.
- مساعدة مختلف الاجهزة في الإدارة الواحدة على اعداد وتنسيق مشاريعها وتحليلها وعرضها وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالأفضليات في نطاق الخطة القطاعية.
- إجراء الاتصالات مع الإدارات الأخرى في حال اشتراك أكثر من إدارة واحدة في مشروع او برنامج معين او لتبادل معلومات متوفرة لدى إحدى الإدارات عندما تكون هذه المعلومات ضرورية لوضع مشاريع عائدة لإدارة أخرى.

٢-٦ النصوص التشريعية الخاصة بكل وزارة من الوزارات السبع

١-٢-٦ وزارة المالية (مرسوم ٢٨٦ لعام ١٩٥٩ ومرسوم ١٨٥ لعام ١٩٨٣)

تدير وزارة المالية الأموال العمومية وتحفظها وتتولى شؤون الموازنة والخزينة والنقد والجمارك واليانصيب الوطني والشؤون العقارية والمساحة وكل ما تنيطه بها القوانين والأنظمة.

وتشمل وزارة المالية:

- مديرية المالية العامة.
- مديرية الشؤون العقارية.
- مديرية اليانصيب الوطني.
- إدارة الجمارك.

مديرية المالية العامة

تتألف مديرية المالية العامة من:

- مدير الشؤون الإدارية
- مديرية الموازنة ومراقبة النفقات
- مديرية الواردات
- مديرية الصرفيات
- مديرية الخزينة
- مديرية الضريبة على القيمة المضافة

- مديرية مصلحة المحاسبة العامة
- مديرية الدين العام
- مفوضية الحكومة (عدد ٤)
- المركز الإلكتروني
- المصلحة المالية الإقليمية (عدد ٧)
- وحدة الأبحاث والتحليل الضريبي

- مديرية الموازنة ومراقبة النفقات
- تتألف مديرية الموازنة ومراقبة النفقات من:
- دائرة الموازنة
- دائرة مراقبة النفقات

- دائرة الموازنة
- تتولى دائرة الموازنة:
- جمع المعلومات وإجراء الدروس لتنظيم مشروع موازنة السنة التالية.
- تحضير مشروع موازنة الدولة العامة.

ولوزارة المالية أن تطلب من جميع الإدارات العامة المعلومات والمستندات التي تساعد دائرة الموازنة في تأدية مهمتها.

٢-٢-٦ وزارة الشؤون الاجتماعية (مرسوم رقم ٥٧٣٤ في ١٩٩٤/٩/٢٩)

مصلحة التخطيط والبحوث

- تتألف مصلحة التخطيط والبحوث من:
- دائرة التخطيط والبرامج.
- دائرة الإحصاء والمعلوماتية.
- دائرة التدريب الاجتماعي.
- دائرة السكان.

دائرة التخطيط والبرامج، وتتولى:

- تحديد حاجات السكان الاجتماعية وتحديد سلم الأولويات.
- وضع المخطط والبرامج الإنمائية المتضمنة المهل الزمنية للتنفيذ واقتراح مشاريع الموازنات اللازمة لها.
- إجراء الدراسات والبحوث الاجتماعية.
- تقييم أعمال مختلف النشاطات العائدة للمشاريع بهدف التحقق من تطابقها مع الأهداف المتوخاة من تنفيذها.

دائرة الإحصاء والمعلوماتية، وتتولى:

- إجراء مسح شامل للحاجات الاجتماعية والاقتصادية.

- مكنة الأعمال والنشاطات والمعلومات.
- وضع التقرير السنوي حول نشاطات وإنجازات الوزارة في جميع الحقول.

دائرة التدريب الاجتماعي، وتتولى:

- تحديد المتطلبات التدريبية.
- تصنيف وتوصيف الوظائف الاجتماعية.

دائرة الإسكان، وتتولى:

- رصد التحركات السكانية والتغيرات الديموغرافية واقتراح السياسات الملائمة.
- تنسيق العلاقة مع الجهات الرسمية والأهلية المهتمة بقضايا السكان.

٣-٢-٦ وزارة الزراعة

تعدّ وزارة الزراعة الإدارة المسؤولة عن صيانة الإطار الاستراتيجي للقطاع الزراعي، ووضع السياسات والبرامج العملية للنهوض بهذا القطاع، ووضع الأطر القانونية والتشريعية المنظمة لها، وتأمين البنى التحتية لتسهيل عمليات الاستثمار والإنتاج والتسويق، وانخراط أكبر شريحة ممكنة من اللبنانيين فيها.

تمّ إعادة تنظيم وزارة الزراعة بموجب المرسوم الاشتراعي رقم ٩٧ بتاريخ ١٦/٩/١٩٨٣ وبموجب المرسوم الاشتراعي رقم ٥٢٤٦ بتاريخ ٢٠/٦/١٩٩٤.

وتتألف وزارة الزراعة بحسب المادة الأولى من المرسوم من:

- المديرية العامة لوزارة الزراعة.
- هيئة التنسيق والتخطيط.
- المجلس الزراعي الأعلى.

وتتولى مديرية الدراسات والتوثيق المنضوية تحت المديرية العامة للوزارة عدد من المهام، منها:

- وضع مشاريع الخطط الانمائية وبرامج العمل التي تنتج عنها وعرضها على هيئة التنسيق والتخطيط لتحديد الاهداف السنوية للإدارات الزراعية.
- إعداد نظام محاسبة تحليلية لتقويم الانتاج في وحدات الوزارة وتنفيذ هذا النظام بعد اقراره من هيئة التنسيق والتخطيط.
- الاسهام مع المديرية العامة للإحصاء المركزي في جمع الاحصاءات الزراعية وتنسيقها وتحليلها ونشرها.
- وضع خطط زراعية لمختلف فروع الانتاج الزراعي والحيواني في اطار خطة زراعية شاملة ومتكاملة.
- مراقبة تنفيذ الخطط الزراعية التي تقوم بها الادارات المركزية والاقليمية والمؤسسات التي تعنى بالشأن الزراعي والتنسيق فيما بينها.

تتألف مديرية الدراسات والتنسيق في وزارة الزراعة (المادة ١٥ من المرسوم ٥٢٤٦) كما يلي:

- مصلحة الإحصاء والدراسات الاقتصادية
- مصلحة التخطيط والتوثيق
- مصلحة البرامج والمشاريع الإنمائية

مصلحة الإحصاء والدراسات الاقتصادية

تتولى مصلحة الإحصاء والدراسات الاقتصادية جميع شؤون الإحصاء والتحليل الاقتصادي والدراسات الاقتصادية في الحقلين النباتي والحيواني. وتتكون هذه المصلحة من:

- دائرة الإحصاء والتحليل الاقتصادي التي تقوم بتجميع الإحصاءات وتحليل نتائجها وإعداد الدراسات التحليلية الاقتصادية.
- دائرة الدروس الاقتصادية المعنية باقتراح السياسات الزراعية والتجارة الخارجية.

مصلحة التخطيط والتوثيق

تتولى مصلحة التخطيط والتوثيق جميع شؤون التخطيط والمعلوماتية والمكتبات والتوثيق في الحقول الزراعية النباتية والحيوانية.

وتتألف هذه المصلحة من دائرتين:

- دائرة التخطيط المعنية بوضع خطط زراعية لمختلف فروع الإنتاج في إطار خطة زراعية شاملة متكاملة ، والتنسيق مع الوزارات والإدارات والمؤسسات الزراعية الأخرى في إعداد الخطة الزراعية.
- دائرة التوثيق والمعلوماتية والتي تتولى أعمال المعلوماتية الزراعية وتجميع المعلوماتية الزراعية وتأمين سهولة الوصول إليها ونشر ما يلائم منها.

مصلحة البرامج والمشاريع الإنمائية والتي تتولى من خلال دائرتي البرامج والمشاريع الإنمائية وضع مشاريع الخطط الإنمائية وعرضها على هيئة التنسيق والتخطيط وملاحقة تنفيذ الخطط الزراعية التي تقوم بها الإدارات المركزية والإقليمية والمؤسسات التي تعنى بالشأن الزراعي والتنسيق فيما بينها.

هيئة التنسيق والتخطيط

تتألف هيئة التنسيق والتخطيط من:

- وزير الزراعة
- مدير عام الوزارة
- المدراء ورئيس مصلحة
- الديوان في الوزارة
- رئيساً
- نائباً للرئيس
- أعضاء

وتقوم هيئة التنسيق والتخطيط بعدة مهام، ومنها:

- درس الخطط الطويلة والمتوسطة الأمد وبرامج العمل التي تنتج عنها، وتحديد الأهداف السنوية للإدارات الزراعية.
- تنسيق الأعمال بين مختلف وحدات الوزارة والسعي لتأمين وسائل التنفيذ.

ويعكس الهيكل التنظيمي التالي الهيكل التنظيمي الراهن لوزارة الزراعة ومديريتها العامة ومديرية الدراسات والتوثيق والمصالح المنبثقة عنها، وموقع هيئة التنسيق والتخطيط في هذا الهيكل.

٤-٢-٦ وزارة البيئة

انضمت وزارة البيئة بموجب القانون رقم ٢١٦ تاريخ ٢ نيسان ١٩٩٣ والمعدل بموجب القانون ٦٦٧ تاريخ ١٩٩٧/١٢/٢٩ والقانون رقم ٦٩٠ تاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ (الذي تم فيه تحديد مهام وزارة البيئة وتنظيمها) والمرسوم ٢٢٧٥ تاريخ ٢٠٠٩/٦/٢٥ الخاص بتنظيم الوحدات التابعة لوزارة البيئة وتحديد مهامها.

على ضوء المادة ٢٥ من القانون ٢٠٠٥/٦٩٠ تُعنى وزارة البيئة بجميع شؤون قطاع البيئة، ولا سيما:

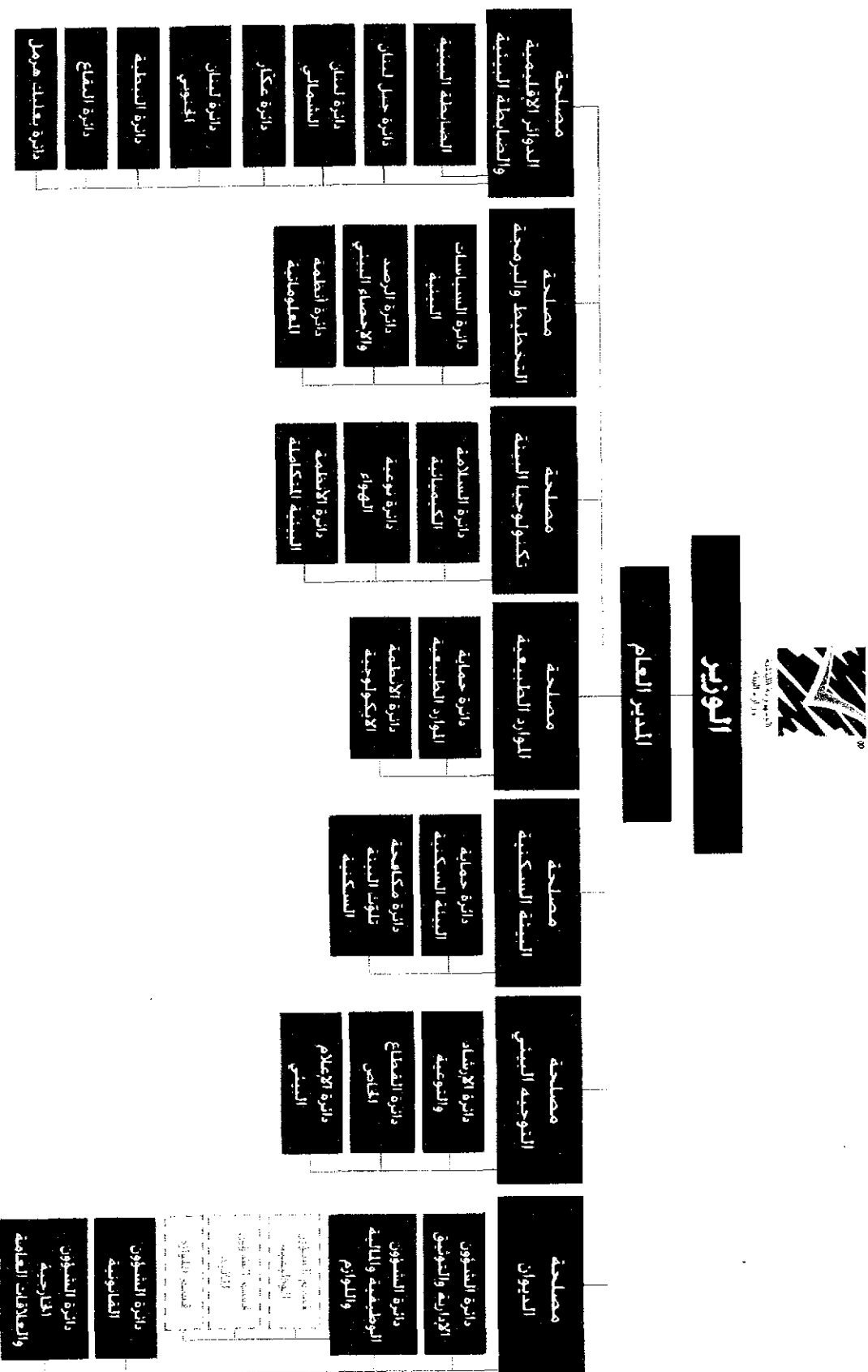
- وضع سياسة عامة ومشاريع وخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى واقتراح الخطوات التنفيذية لتطبيقها ومراقبة تنفيذها.
- وضع الاستراتيجيات وخطط العمل والبرامج والمشاريع والنشاطات والدراسات.
- اعداد التشريعات والمواصفات والمقاييس وتحديد المعايير والمؤشرات اللازمة لضمان سلامة البيئة وكيفية معالجة الاخطار الطارئة والمزمنة.
- المشاركة في وضع الخطط الوقائية لمجابهة الكوارث والحرائق والاضرار او اشكال التلوث كافة.
- تعميم وترسيخ مفهوم وغايات التوجيه البيئي بالتعاون مع الجهات المعنية في القطاعين العام والخاص.
- وضع استراتيجيات وخطط وبرامج ودراسات لتحقيق غايات واهداف السياسة البيئية العامة عبر مفاهيم التوعية والارشاد.
- وضع خطة اعلامية واعلانية لدعم تحقيق اهداف وغايات السياسة البيئية.

وبحسب المادة ٥ من المرسوم 2275، تتألف المديرية العامة للبيئة من عدة مصالح، منها مصلحة التخطيط والبرامج، التي تتولى الاشراف على وضع سياسات واستراتيجيات وخطط وبرامج قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى للوزارة.

وتتكون مصلحة التخطيط والبرامج من:

دائرة السياسات البيئية (المادة ٢٧ من المرسوم ٢٠٠٩/٢٢٧٥)، والتي تتولى عدة مهام منها:

- اعداد السياسات البيئية العامة والاستراتيجيات والخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأمد، انطلاقاً من استراتيجيات وخطط الوحدات التابعة للمديرية العامة للبيئة، والتأكد من انسجامها مع مهام الوزارة وأهداف الألفية الثالثة.
- اقتراح البرامج السنوية لتنفيذ الخطط وتحديد أولوياتها وتقدير مدة تنفيذها وكلفة تمويلها.
- تحضير مسودة مشاريع تنفيذية للبرامج المقترحة وعرضها على الهيئات المحلية والإقليمية والدولية لتنفيذها
- وضع تقارير دورية تقييمية حول وضع البيئة في لبنان .
- إجراء دراسات تحليلية دورية حول نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT analysis) لدى المديرية العامة للبيئة.
- إدارة نظام التقييم البيئي الاستراتيجي لانعكاسات السياسات والخطط والبرامج في القطاع العام.



القانون رقم ١٩٠ تاريخ ٢٠٠٥/٨/٢٦ بحمد مهام وزارة البيئة وتنظيمها) والرسوم رقم ٢١٧٥ تاريخ ٢٠٠٩/٧/١٥ (تنظيم الوحدات التابعة لوزارة البيئة وتحديد مهامها وملاكها وشروط التعيين الخاصة في بعض وظائفها)

- دائرة الرصد والإحصاء (المادة ٢٨ من المرسوم ٢٠٠٩/٢٢٧٥) والتي تتولى عدة مهام ومنها:
- اعداد مشاريع الاستراتيجيات والخطط والبرامج لإدخال مفاهيم الرصد والاحصاء البيئي في صلب عمل المديرية العامة للبيئة.
 - جمع المعلومات المحلية والاقليمية والدولية الخاصة بقطاع البيئة والتنمية.
 - احتساب مؤشرات البيئة والتنمية.

- دائرة انظمة المعلوماتية (المادة ٢٩ من المرسوم ٢٠٠٩/٢٢٧٥) والتي تتولى عدة مهام ومنها:
- اعداد مشاريع الاستراتيجيات والخطط والبرامج لإدخال افضل انظمة المعلوماتية المتوفرة في صلب عمل المديرية العامة للبيئة.
 - برمجة بنك المعلوماتية البيئية.
 - اعداد وتصميم وتنفيذ نظام للمعلوماتية.

ويعكس الهيكل التنظيمي التالي، الهيكل التنظيمي الراهن لوزارة البيئة والذي يظهر فيه موقع مصلحة التخطيط والبرمجة بدوائرها الثلاث ضمن هذا الهيكل.

٥-٢-٦ وزارة السياحة (قانون ٦٦/٢١ في ١٩٦٦/٣/٢٩ والمرسوم ١٠٣٣٩ في ١٩٧٥/٥/٢٣)

تتولى وزارة السياحة:

- إنماء السياحة وتنظيم وتنسيق ومراقبة المهن السياحية.
- الدعاية في الخارج والضيافة.
- تنفيذ المشاريع السياحية مباشرة أو غير مباشرة.
- إدارة الأعمال المتعلقة بالآثار.
- حماية المواقع والمناظر الطبيعية.

مصلحة الأبحاث والدراسات والتوثيق

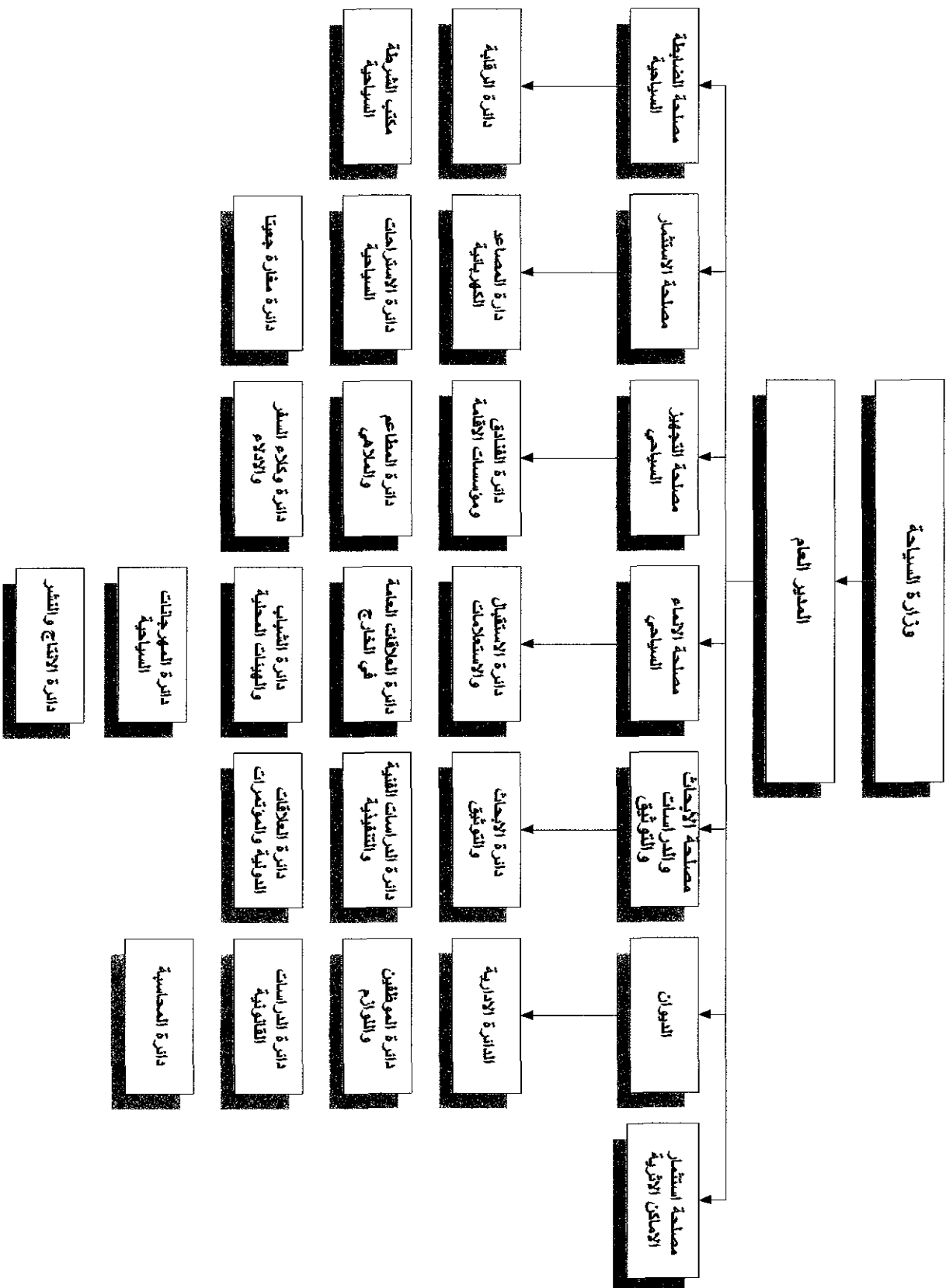
تتولى مصلحة الأبحاث والدراسات والتوثيق تلقي البرامج التنفيذية السنوية والشهرية لكل من الإدارات السياحية وتنظم تقريراً مفصلاً يتضمن الإنجازات التي حققتها الإدارات مع المعلومات والمقترحات وتتألف مصلحة الأبحاث والدراسات والتوثيق من:

دائرة الأبحاث والتوثيق

- درس البرامج التنفيذية السنوية والشهرية لكل الوحدات التابعة للمديرية العامة.
- تنظيم بيان مفصل بالإنجازات التي حققتها تلك الوحدات التابعة للمديرية العامة.

دائرة الدراسات الفنية والتنفيذية ومن مهامها:

- اعداد المشاريع الفنية أو السياحية.
- دراسة المشاريع السياحية ومشاريع إنشاء أو استثمار مؤسسات سياحية.

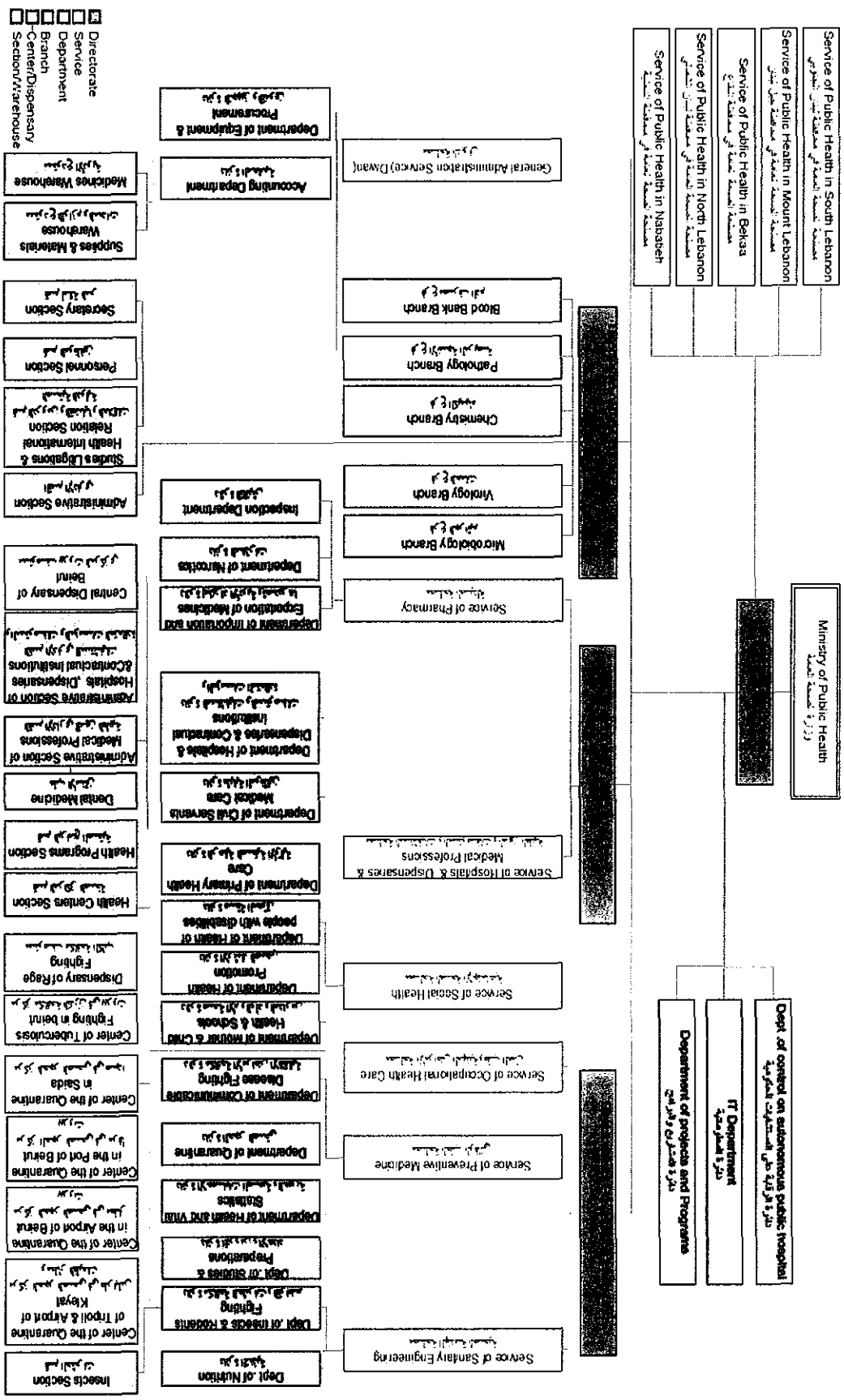


٦-٢-٦ وزارة الصحة العامة

صدر المرسوم رقم ٥٨٣٢ بتاريخ ٢٠١١/٧/٤ الذي تم بموجبه تعديل ملاك ومهام دائرة المشاريع والبرامج المحدثة في وزارة الصحة بموجب المرسوم رقم 17464 المشار إليه أعلاه. وعلى ضوء هذا التعديل أصبح من المهام الأساسية لهذه الدائرة، الآتي:

- مساعدة مختلف الوحدات في المديرية العامة لوزارة الصحة العامة على إعداد وتنسيق مشاريعها وتحليلها وعرضها وتقديم الاقتراحات المتوافقة مع السياسة الصحية العامة.
- إعداد خطة صحية عامة وخطط متعاقبة وبرامج إنمائية واجتماعية تتعلق بالقطاع الصحي وتنسجم مع السياسة الصحية العامة.
- اقتراح مشاريع المراسيم والقوانين ذات الطابع الصحي والإنمائي بما يتوافق مع متطلبات سياسة الإصلاح الصحي.
- المساعدة على إعداد مشروع الموازنة المختصة بتنفيذ الخطة العامة والمتوافقة مع البرنامج السنوي للعمل لجهة انطباق الاعتمادات على المدى المحدد للخطة.
- التقدم باقتراحات المشاريع والبرامج والخطط اللازمة لتطوير القطاع الصحي للجهات المحلية والدولية وإدارتها وتقييمها ومراقبة تنفيذها.

ويعكس الهيكل التنظيمي التالي الهيكل التنظيمي الراهن لوزارة الصحة العامة، والذي يظهر فيه تبعية دائرة المشاريع والبرامج مباشرة للمديرية العامة ومديرها العام.



٧-٢-٦ وزارة الصناعة (قانون رقم ٦٤٢ في ١٩٩٧/٦/٢ ومرسوم رقم ١٣١٧٣ في ١٩٩٨/١٠/٨)

- تعنى وزارة الصناعة بشؤون القطاع الصناعي والإسهام في تنميته من خلال سياسة عامة تحفظ التوازن الاقتصادي، ومن مهامها:
- تنظيم الصناعات الوطنية وتنسيقها وحمايتها وتطويرها وإعداد وتنفيذ الخطط اللازمة لإنشاء صناعات جديدة.
 - الترخيص بتأسيس المؤسسات الصناعية والمساعدة على تأسيس صناعات جديدة وعلى تأمين الخدمات العامة التي تؤدي الى تنمية الصناعة الوطنية.
 - اقتراح إنشاء المدن والمناطق الصناعية.
 - الاهتمام بالتشريع الصناعي والاشتراك في تحضير الاتفاقات الدولية.
 - العمل والتنسيق مع مختلف الوزارات والمؤسسات والهيئات المعنية من أجل إنماء القطاع الصناعي.

دائرة التخطيط والتنمية الصناعية

- تتولى دائرة التخطيط والتنمية الصناعية:
- إعداد عناصر ومقومات السياسة العامة الرامية إلى إنماء وحماية وتعزيز الصناعة الوطنية ضمن الخطة العامة الاقتصادية والاجتماعية.
 - اقتراح الخطط والبرامج لوضع السياسة العامة موضع التنفيذ بعد إقرارها بما في ذلك إعداد الخطط اللازمة لإنشاء صناعات جديدة واقتراح الاجراءات لتطوير الصناعات القائمة، ووضع الدراسات الاقتصادية لتبرير جدواها.
 - إعداد الدراسات اللازمة عن أوضاع القطاعات الصناعية ومشكلاتها ومتطلباتها.

دائرة الدراسات التقنية

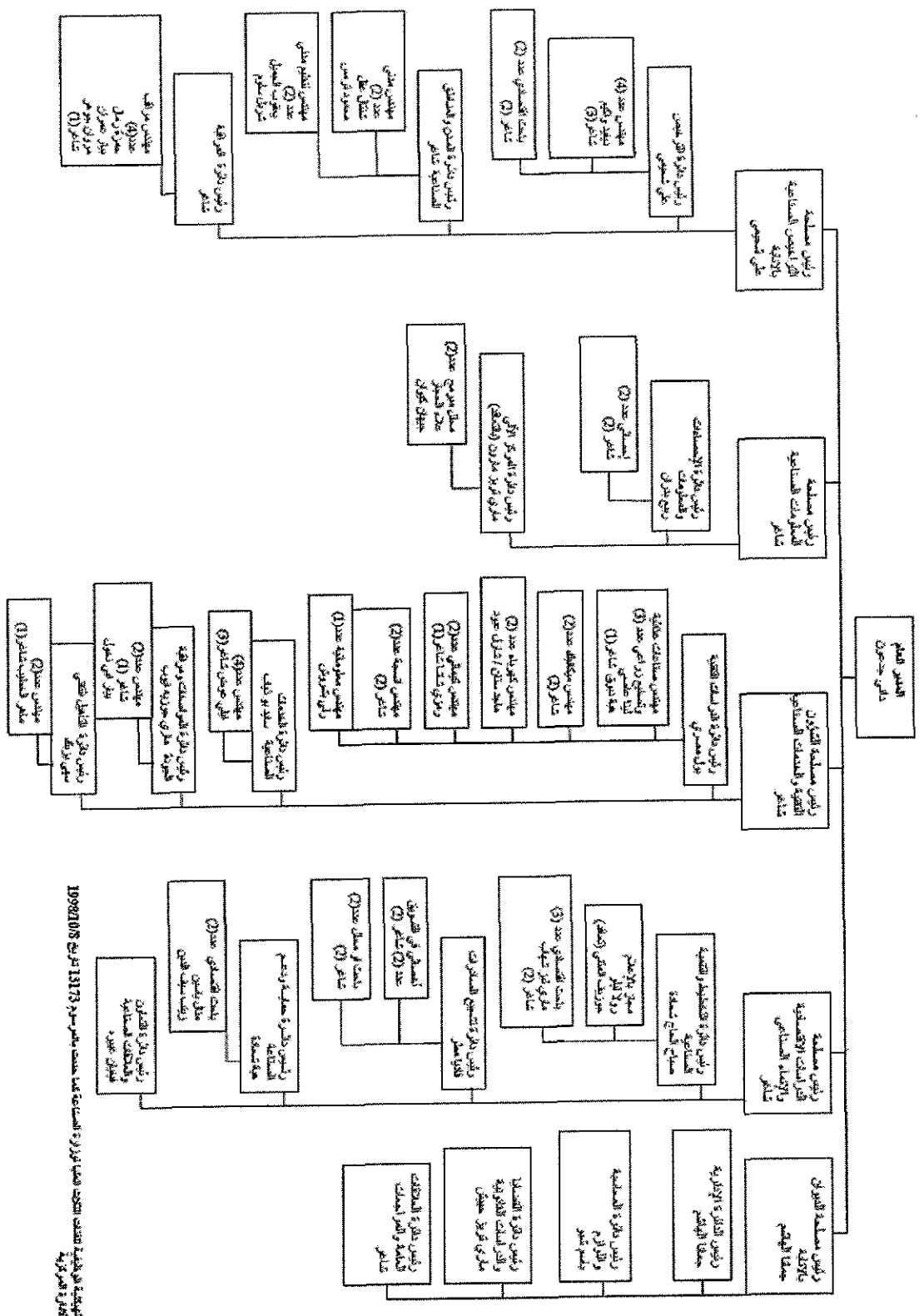
- تتولى دائرة الدراسات التقنية:
- درس أوضاع مختلف القطاعات الصناعية عموماً، والصناعات القائمة في كل منها، من الناحية التقنية.

دائرة الاحصاءات والمعلومات

- تتولى دائرة الاحصاءات والمعلومات:
- العمل على إجراء المسح الصناعي وإصدار الدليل الصناعي.
 - تأمين المعلومات الصناعية.

دائرة المركز الآلي

- تتولى دائرة المركز الآلي:
- مكثنة أعمال جميع وحدات الإدارة.
 - تطوير شبكة المعلومات الصناعية.



الهيئة الوطنية للتخطيط والتنمية
الوزارة المركزية
1998/01/05

٧- التخطيط الاستراتيجي: مقارنة وممارسات

١-٧ مقدمة

تؤدي الخطط العامة للدولة دوراً هاماً في ترشيد استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبالنظر لأهمية وظيفة التخطيط في المسيرة الإنمائية، فقد أوجدت لها الدول أطراً تنظيمية، وطورت سياسات لتنظيم عملية التخطيط والتنسيق بين مختلف نشاطاتها ومختلف الجهات الحكومية والخاصة داخل الدولة، وبينها وبين الجهات الخارجية المعنية، كالمنظمات الدولية والدول المعنية والشركاء في المنظمات الإقليمية والعالمية.

في هذا الإطار، جرى الاطلاع على ممارسات بعض الدول في هذا المجال، وتبين أن لكل من هذه الدول أسلوبها في التخطيط الاستراتيجي. فلكل دولة رؤيتها الخاصة لأفقها الإنمائي، وخطتها التنموية على المدى القصير والمتوسط والطويل آخذة بالاعتبار المعطيات الجيو- سياسية والاقتصادية-الاجتماعية والبيئية والثقافية.

تلجأ بعض الدول إلى اعتماد نموذج التخطيط المركزي، وتعتمد دولاً أخرى نموذج التخطيط اللامركزي، في حين يلجأ البعض الآخر إلى اعتماد مزيج من الاثنين، بمعنى أنها تكتفي بخطط تشغيلية وبرامج تنمية قطاعية أو مناطقيّة؛ وفي البلدان التي تعمل بموجب هذا المفهوم، عادة ما تتولى وحدة مركزية عليا أمر التخطيط للدولة ضمن أفق استراتيجي، وهذه الوحدة هي في الغالب مرتبطة برأس السلطة.

تتضمن الخطط الاستراتيجية الوطنية خطوطاً عريضة وسياسات موجهة وأهداف واستراتيجية مرحلية تأخذ بالاعتبار:

- رأي الجهات المختلفة في الدولة
- مصالح هيئات ومؤسسات القطاعين العام والبلدي والخاص، بما في ذلك الوزارات، والإدارات المحلية، والبلديات، والجمعيات المهنية والعمالية والنقابية، ومكونات المجتمع المدني والأهلي من أحزاب ونوادي، الخ...

بالمقابل، تتسم الخطط الاستراتيجية القطاعية، والمناطقية والمحلية بكونها:

- منضبطة بموجهات الخطط العامة.
- تلتزم بأهداف وسياسات الخطط العامة.
- تلتزم بأهداف الرؤية الاستراتيجية.
- يتم إعدادها في الكثير من الحالات بالتعاون بين الجهات التي تتولى التخطيط المناطقي والقطاعي والسلطات المحلية لضمان توافقها مع الخطة الوطنية والقطاعية والوطنية.

من هنا، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي ببعده الوطني وتفرعاته المناطقية والقطاعية كعملية مركزية تتسم بقدر من المرونة، يسمح لها باستيعاب الاحتياجات المحلية والإفادة من الخطط المعدة محلياً وقطاعياً، في تطوير الخطط التشغيلية، وفي إعداد التمويل اللازم لها من خلال موازنات البرامج السنوية.

٢-٧ إنتاج الخطة

تعتمد عادة الدول في وضع الخطط الوطنية الشاملة على وحدات تنظيمية "دراسات وتخطيط" متخصصة ترتبط مباشرة بأعلى موقع تنفيذي في الحكومة. وفي ما يلي عرض لتجارب بعض الدول في هذا المجال.

١-٢-٧ التجربة البحرينية

يتبع في مملكة البحرين "مجلس التنمية الاقتصادية" المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي، لكرسي ولي العهد. وهو الجهة المسؤولة عن انتاج "رؤية ٢٠٣٠" وعن إصدار "الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية ٢٠٠٩-٢٠١٦".

على الصعيد الإجرائي، قامت الحكومة البحرينية بطرح مشاريع قوانين ومراسيم تنظيمية تتضمن التوجهات الجديدة التي تدعم الخطط الاستراتيجية الموضوعة، وتسمح بتنفيذ المشاريع من ضمنها. وقامت الأجهزة المختلفة التابعة لها بتحديد أطر جديدة و/أو تطوير أساليب العمل الإداري والمالي، بما في ذلك توحيد أنظمة إعداد الموازنات العامة وموازنات الوزارات. وعلى مستوى كل وزارة وهيئة، فإن العمل جار على تطوير أنظمة قياس أداء مؤسسي وفردية لمتابعة التقدم الحاصل في أداء المهام، والتعرف على مدى الانحراف عن النتائج المخطط لها، وما يقتضي إدخاله من تحسينات على أنظمة العمل وعلى العمليات، لتحقيق الأهداف الموضوعة بنجاح وفق جدول زمني محدد.

٢-٢-٧ التجربة القطرية

في قطر، كما في البحرين، فقد انشأت "الأمانة العامة للتخطيط التنموي" بقرار أمير في العام ٢٠٠٦، وعدلت بقرار ثان في العام ٢٠٠٩. وهذه الأمانة العامة تتبع لكرسي ولاية العهد، وتولت إعداد وإصدار "الرؤية الوطنية لقطر ٢٠٣٠"، كما قامت بوضع "الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية لقطر ٢٠١١-٢٠١٦" لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

وتعكس رؤية ٢٠٣٠ لكنتي الدولتين تطلعات كل منها على ضوء أوضاعها وخصوصياتها:

- البحرين: "كمملكة تطمح في الانتقال من اقتصاد قائم على الثروة النفطية إلى اقتصاد منتج قادر على المنافسة عالمياً... بشكل يوسع الطبقة الوسطى من المواطنين البحرينيين الذين ينعمون بمستويات معيشية عالية".
- قطر: حيث تتطلع نحو التحول إلى "دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل".

مملكة البحرين: رؤية ٢٠٣٠

إننا كمملكة نطمح في الانتقال من اقتصاد قائم على الثروة النفطية إلى اقتصاد منتج قادر على المنافسة عالمياً، ترسم الحكومة معالمه، ويتولى القطاع الخاص الرائد عجلة تنميته بشكل يوسع الطبقة الوسطى من المواطنين البحرينيين الذين ينعمون بمستويات معيشية عالية جراء زيادة معدلات الإنتاجية والوظائف ذات الأجور العالية.

سوف يعتمد كل من مجتمعنا وحكومتنا مبادئ الاستدامة، والتنافسية، والعدالة، لكي تنهيا لكل مواطن بحريني السبل التي تمكنه من تجسيد قدراته الكاملة، وعيش حياة كريمة وأمنة.

قطر: رؤية ٢٠٣٠

تهدف الرؤية الوطنية إلى تحويل قطر بحلول العام ٢٠٣٠ إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل..

وهكذا، يتبين أن رؤية ٢٠٣٠ هي المنارة التي تهدي بها الاستراتيجيات الاقتصادية الوطنية، وأن كلا من الرؤية والاستراتيجية قد صدرا عن وحدة تخطيط عليا مركزية مرتبطة مباشرة بأعلى الهرم الحكومي في الدولة.

٣-٢-٧ التجربة الأردنية

في الأردن، تم وضع خطة ثلاثية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تغطي فترة ٢٠٠٤-٢٠٠٦ للتعامل مع واقع تم التعبير عنه في خطة "التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٦-٢٠٠٤" على النحو التالي:

الأردن: خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٤-٢٠٠٦

"...وجه جلالتة الحكومة في تشرين الأول من عام 2001 إلى تبني برنامج التحول الاقتصادي والاجتماعي، بهدف الإسراع في تنفيذ السياسات والبرامج والمشاريع والإجراءات الإصلاحية الاقتصادية التي حظيت بتوافق وطني، وهدفت إلى تحسين مستوى معيشة المواطنين..."

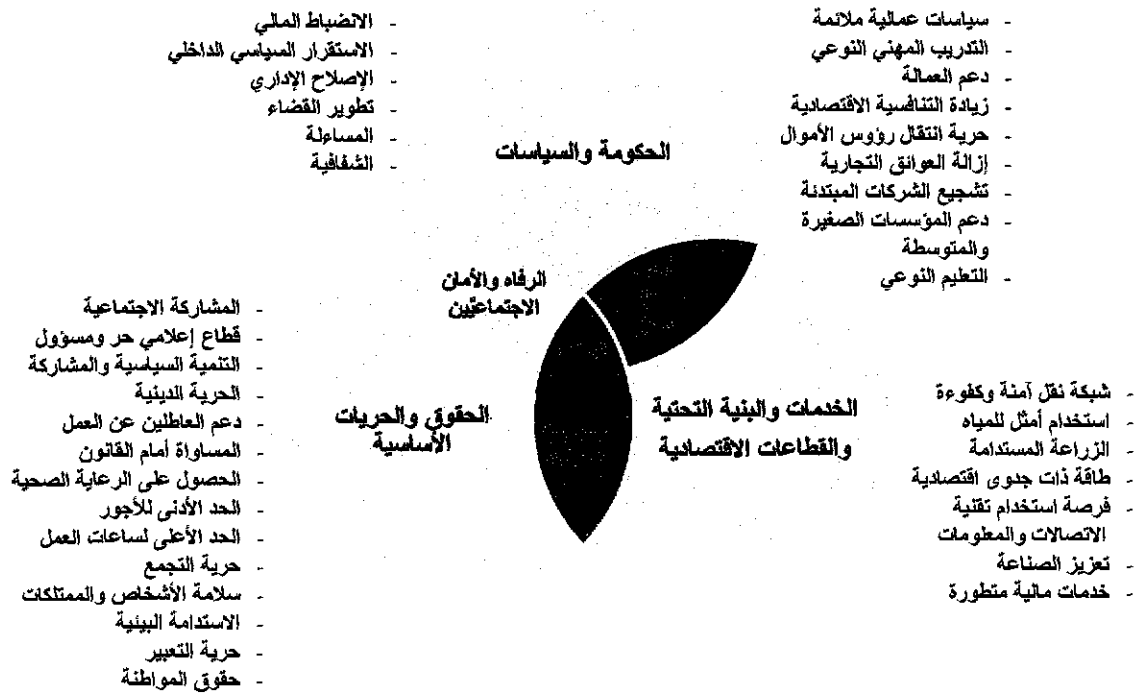
إن خطة استراتيجية شاملة بعيدة المدى (أكثر من ١٠ سنوات) تهدي بها الوزارات الأردنية في خططها القطاعية والتشغيلية غير موجودة عملياً، مع العلم بأن وزارات كوزارة المال والبيئة والصحة والزراعة لديها خططها الاستراتيجية الخاصة متوسطة المدى (ما بين ٣ سنوات و٤ سنوات). ورغم أنها تنحو منح تنموية متقاربة، فإن ما يوائم بين مجمل هذه الخطط هو الموازنة العامة التي لا يبدو أنها مرتبطة بخطة استراتيجية وطنية محددة ولكن بالخطط التشغيلية السنوية للوزارات. وربما يعود هذا الخيار إلى وضع المالية العامة للدولة، خصوصاً في ظل الأزمة العالمية الحالية، حيث تقل الموارد وترتفع النفقات وقيم المستوردات من المواد الاستراتيجية التي يفتقر إليها الأردن بشكل كبير بسبب قلة موارده الطبيعية.

وفي سبيل تسريع وثيرة التغيير، دعا الأردن إلى تطوير جهاز حكومي يرتكز على العمل الموجه نحو الأهداف وتحقيق النتائج، وأعد لهذا الغرض **أجندة وطنية**^(١) تحدد الأولويات الوطنية للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٥، وقام بإنشاء وزارة "مراقبة الأداء الحكومي" تتبع رئاسة الوزراء لمساندته في صياغة هذه **الأجندة** ومتابعة تحقيق أهدافها من خلال مؤشرات أداء رئيسية.

وأولت مهمة إعداد **الأجندة الوطنية** إلى لجنة مكونة من ممثلين عن الحكومة والبرلمان ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ووسائل الإعلام والأحزاب السياسية.

وتهدف **الأجندة الوطنية** في الأردن إلى تحقيق تنمية مستدامة من خلال برنامج انتقالي يضع الأردن على مسار النمو الاقتصادي السريع. ويتضمن هذا البرنامج الانتقالي استراتيجيات شاملة، ومبادرات للتنمية ومراقبة ومتابعة تطبيقها وفق معايير قياس الأداء، وهو ما يميزها عن برامج وخطط التنمية السابقة.

أبعاد الأجندة الوطنية الأردنية



٤-٢-٧ التجربة الماليزية

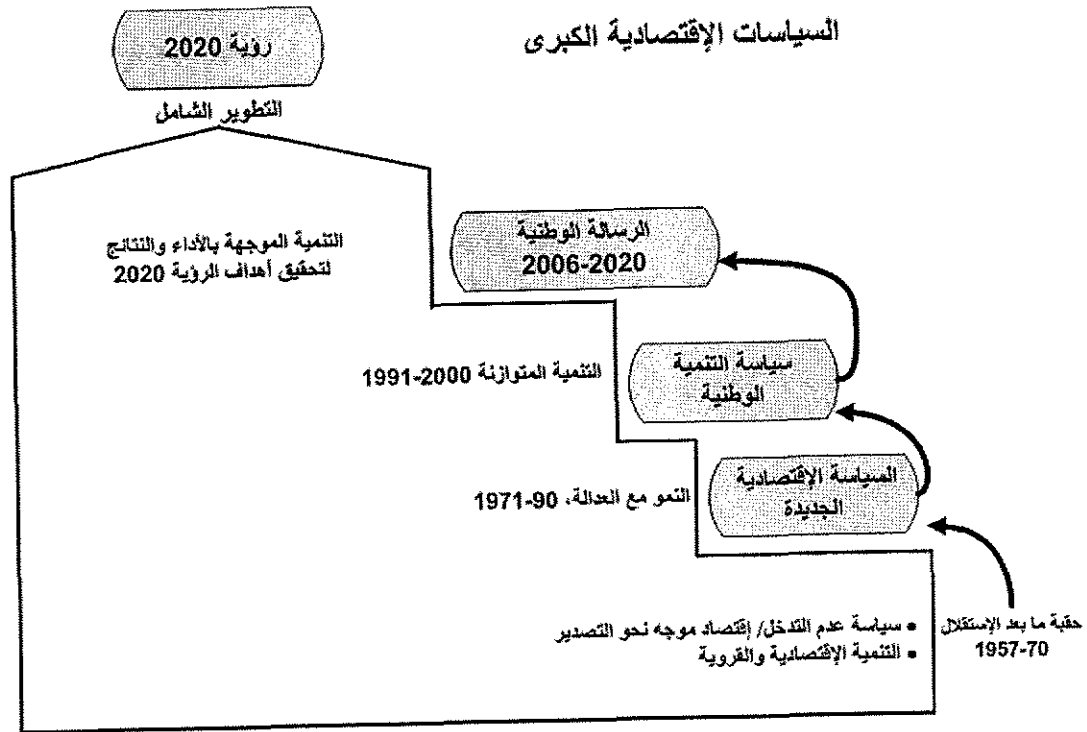
حققت ماليزيا، وهي بين الدول النامية اقتصادياً، قفزتها التنموية في وقت مبكر، حين أطلقت الحكومة الماليزية رؤيتها الاستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية التي اختطتها لنفسها. وقد حققت في هذا المجال نجاحات كبيرة نقلت البلد إلى وضع الدولة النامية. ويعود الفضل في النجاحات المحققة في ماليزيا إلى عدة عوامل، على رأسها: وضوح الرؤية والإرادة والتزام القيادة وشارك كافة قطاعات الدولة

(١) المملكة الأردنية الهاشمية: الأجندة الوطنية، "الأردن الذي نريد"، ٢٠٠٦-٢٠١٥.

والاقتصاد والمجتمع في بلورة الأهداف والاستراتيجيات، وفي وضع الخطط المرحلية لتنفيذ الأهداف العامة والقطاعية، إضافة إلى الإدارة الجيدة للخطة، مع مراعاة الحاجة لتصويب المسار دورياً خدمة لأهداف كل مرحلة.

يبين الشكل رقم (1) المراحل التخطيطية التي مرت بها التجربة الماليزية منذ إطلاق رؤيتها الاستراتيجية عام ١٩٧٠. يُعدّ هذا العام عام انطلاقة هذه الخطة المتدرجة بعيدة المدى، ونقطة التحول في السياسات الاقتصادية لتحقيق رؤية ٢٠٢٠ لتنمية مستدامة تقوم على الأداء والتنمية المتكيفة مع المؤثرات. وعقب ذلك تدرجت الأهداف على النحو التالي:

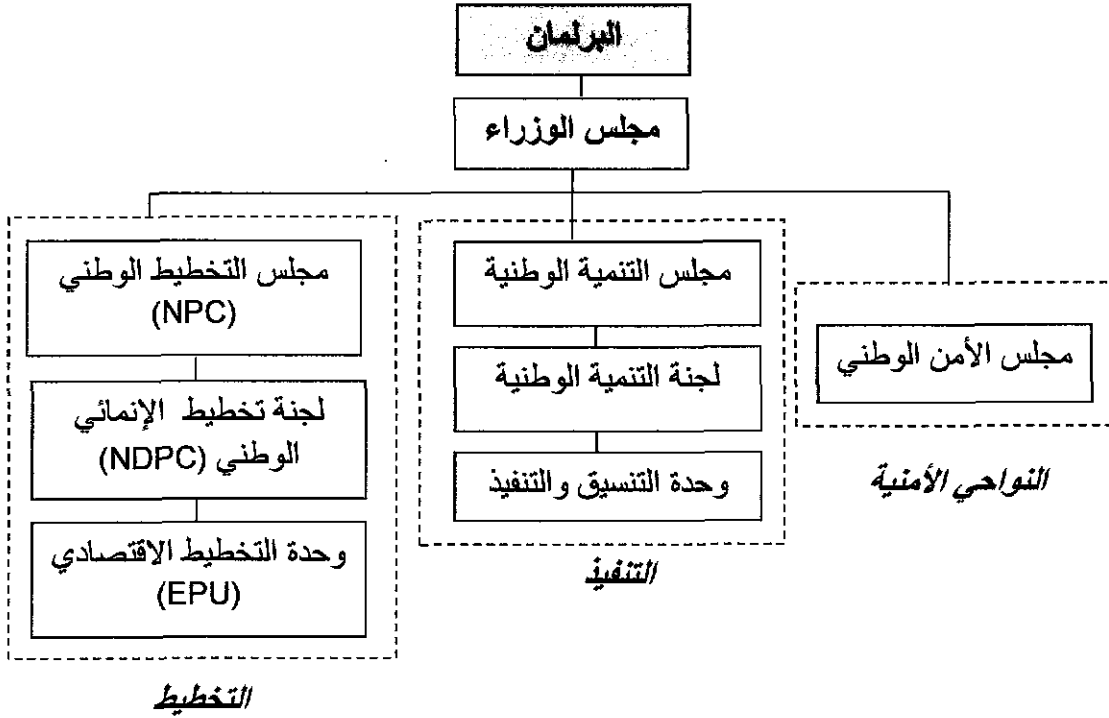
- النمو مع العدالة، وذلك في المرحلة الأولى (١٩٧١-١٩٩٠)
- التنمية المتوازنة، في حقبة التسعينات (١٩٩١-٢٠٠٠)
- التنمية الموجهة بالأداء والنتائج، في المرحلة الحالية وحتى العام ٢٠٢٠.



الشكل رقم (١): تدرج السياسات الاقتصادية لتحقيق رؤية ٢٠٢٠ في ماليزيا

من أهم عناصر النجاح، وجود آلية فعالة للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في "وحدة التخطيط الاقتصادي" تتبع لمجلس التخطيط الوطني وتضم مديرتين: واحدة للتخطيط الاقتصادي العام، والثانية للتخطيط القطاعي. وتضم المديرين معاً ٤٠٠ كادر وظيفي (٢٥٠ كادر رئيسي و ١٥٠ كادر مساعد)، مما يشير إلى الأهمية التي تعلقها ماليزيا على التخطيط الاستراتيجي وارتباط التخطيط مباشرة بمركز القرار في الدولة وبسياساتها.

تدير وحدة التخطيط الاقتصادي عملية التخطيط القطاعي في ماليزيا كما هو موضح في الشكل أدناه.



ويتألف مجلس التخطيط الوطني من وزراء الوزارات الاقتصادية الرئيسية أي: المالية والتجارة الدولية والصناعة والتجارة المحلية وتنمية الأعمال التجارية والسلع والزراعة. ويضم مجلس التخطيط الوطني أعضاء من كافة قطاعات المجتمع. ويوجد في ماليزيا بالإضافة إلى هذا المجلس مجلسين وزاريين آخرين: (١) مجلس التنمية الوطنية الذي يعالج قضايا تطبيق مشاريع التنمية وبرامجها، (٢) مجلس الأمن الوطني الذي يعالج قضايا الأمن. ويرأس رئيس مجلس الوزراء كل من هذه المجالس.

أما على مستوى المعنيين، فتتم المداولات المفصلة في لجنة تخطيط الإنماء الوطني التي تعتبر الهيئة الأعلى التي تعد السياسات الخاصة بتخطيط التنمية. وتتألف هذه اللجنة من مسؤولين حكوميين رفيعي المستوى ويرأسها نائب رئيس الحكومة. ومن أعضاء هذه اللجنة وزراء التنمية الاقتصادية وحاكم البنك المركزي. وتحمل هذه اللجنة مسؤولية إعداد ومراجعة خطط التنمية الوطنية ووضع التوصيات الخاصة بتوزيع الموارد، كما تشرف على تطبيق خطط التنمية الوطنية.

تقوم وحدة التخطيط الاقتصادي (Economic Planning Unit-EPU) ووزارة المالية والبنك المركزي فضلاً عن خلايا التخطيط التابعة لمجموعة من الوزارات والوكالات بعملية تخطيط التنمية على المستوى الفدرالي. وتدعم مهام وحدة التخطيط الاقتصادي وكالتان مركزيان تعملان تحت إشراف دائرة رئيس الوزراء هما: وحدة التنسيق والتنفيذ ووحدة تخطيط الإدارة والتطوير الماليزية.

ويرأس وحدة التخطيط الاقتصادي (المؤلفة من ١٩ قسم) مدير عام يعتبر مسؤولاً مباشراً عن أربعة أقسام هي لجنة الاستثمار الخارجي وقسم خدمات الإدارة والقسم القانوني وقسم المعلوماتية والاتصالات.

تعنى إدارة التخطيط القطاعي بمسؤولية اعداد وتقييم السياسات والاستراتيجيات القطاعية وإعداد البرامج والمشاريع ليتم تطبيقها وفقاً لخطط التنمية.

يتم تخطيط التطوير في ماليزيا على ثلاث مجالات تسلسلية تخطيطية تطل المدى البعيد والمتوسط والقريب كما هو مبين في الشكل أدناه.

أفاق التخطيط في ماليزيا
<ul style="list-style-type: none">● التخطيط على المدى البعيد<ul style="list-style-type: none">- رؤية ٢٠٢٠ (١٩٩١-٢٠٢٠)- الخطة المنظورية المختصرة الأولى (١٩٩٧-١٩٩٠)- الخطة المنظورية المختصرة الثانية (١٩٩١-٢٠٠٠)- الخطة المنظورية الثالثة (٢٠٠١-٢٠١٠)● التخطيط على المدى المتوسط<ul style="list-style-type: none">- خطط التنمية الخمسية مثل الخطة الماليزية التاسعة (٢٠٠٦-٢٠١٠)- المراجعة نصف السنوية للخطط الخمسية● التخطيط على المدى القريب<ul style="list-style-type: none">- الميزانية السنوية

يعتمد التخطيط في ماليزيا على عملية تفاعلية ثنائية بين وحدة التخطيط الاقتصادي من جهة، والوزارات والوكالات المعنية من جهة أخرى، كما هو مبين في الشكل رقم (٢) أدناه. وتؤمن العمليات التنافسية والتصادفية تطبيق السياسات والاستراتيجيات الوطنية، كما تؤمن اندماج الاهتمامات الخاصة بالتنمية على الصعيد المناطقي في سياق التحفيز الوطنية الشاملة في مجال التنمية.

٣-٧ تنفيذ الخطة

١-٣-٧ التجربة البريطانية

يخضع تطبيق الخطة الاستراتيجية في بريطانيا على الصعيدين القطاعي والمناطقى المحلي إلى محددات تنطلق من الخطة الاستراتيجية العامة للدولة، وتهتدي بتوجهات رؤيتها الاستراتيجية.

وقد حدّدت "وزارة المجتمعات المحلية والحكومة المحلية" البريطانية^(١) سياسة التخطيط الاستراتيجي على الصعيد المناطقى والمحلي (على مستوى الجوار أو الحي)، ووضعت لها مرتكزات وآليات عمل تخطيطي وتنفيذي تنموي تدعم الخطة الاستراتيجية للوزارة، المنبثقة من الخطة الاستراتيجية العامة للحكومة، بحيث تتراتب الخطط وتتصاعد في سياق توافقي واحد من خطة الحي، إلى الخطة المحلية للمنطقة، إلى الخطة العامة للوزارة وتنتهي بالخطة الاستراتيجية العامة للحكومة المركزية.

وسمحت الخطة بتوزيع المهام بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية والبلديات، نزولاً حتى مستوى الحي، بحيث تتولى كل سلطة التخطيط على مستواها بما لا يخرج عن السياق العام للخطة الاستراتيجية المركزية. وعندما يتعلق الموضوع بمرافق وبنى تحتية وخدمات مشتركة بين أكثر من حي و/أو منطقة، فإن توجيه الوزارة هو للتنسيق بين الجهات المخططة ذات العلاقة لضمان حصول توافق مصالح ومنافع بين شركاء المشروع/المرفق الواحد.

وينص كتيب "الإطار الوطني لتخطيط السياسات" الصادر عن "وزارة المجتمعات المحلية والحكومة المحلية" البريطانية في آذار ٢٠١٢ على متطلبات عديدة أهمها:

- الالتزام بالأولويات الاستراتيجية في المشاريع العابرة للحدود الإدارية للمناطق والأحياء و"...التعاون مع السلطات المجاورة في تنفيذ الأعمال في المجالات ذات الاهتمام العام تحقيقاً للمنفعة المتبادلة" (البند ١٧٨).
- أسبقية السياسات الاستراتيجية على السياسات غير الاستراتيجية في الخطة المحلية (البند ١٨٥).
- أن تكون الخطة "سليمة"، أي أن تكون معدة بموجب المتطلبات القانونية والإجرائية، وأن تكون:
- معدة بشكل إيجابي: ينبغي إعداد خطة تقوم على استراتيجية تسعى لتلبية متطلبات التنمية والبنى التحتية، بما في ذلك الاحتياجات التي لم تلب من قبل سلطات المناطق المجاورة.
- مبررة: أن تكون الخطة هي الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، قياساً على البدائل المعقولة، وأن تكون مبنية على أساس نسبية الأدلة.

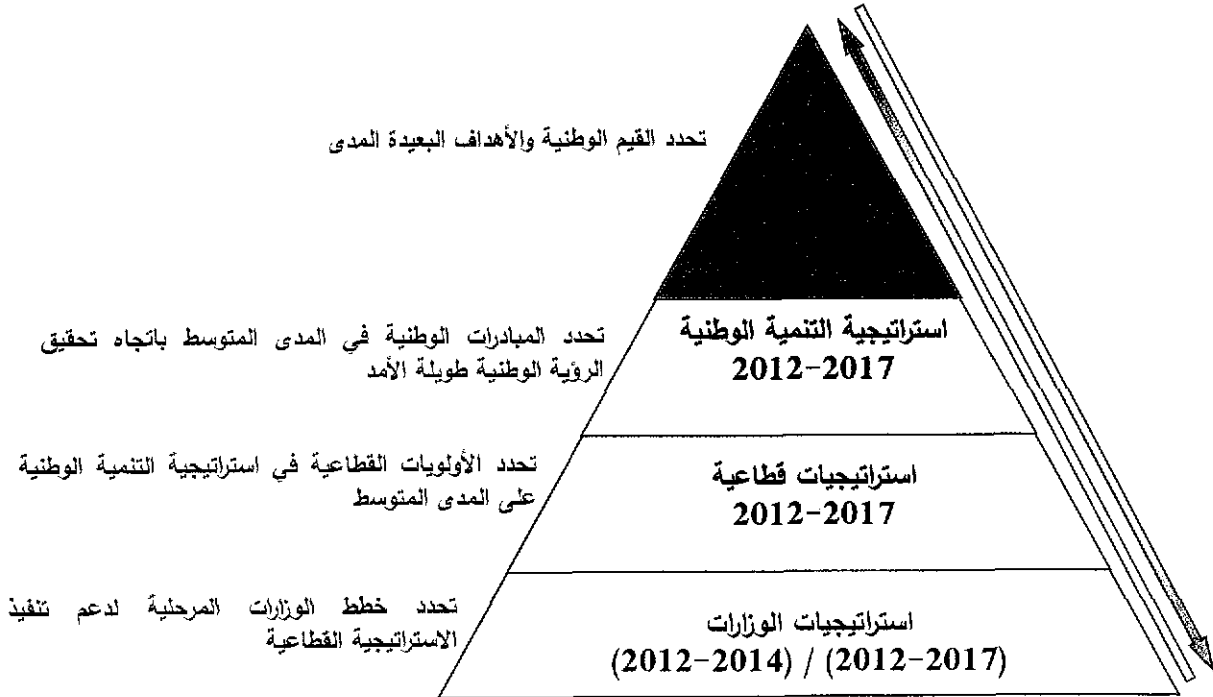
(١) National Planning Policy Framework – Department for Communities and Local Government, London – March 2012.

- **فعالة:** ينبغي أن تكون الخطة ممكنة الانجاز خلال المدى الزمني الملحوظ لها وأن تركز على العمل المشترك وعلى الأولويات الاستراتيجية العابرة للحدود.
- **متوائمة مع السياسة الوطنية:** ينبغي للخطة أن تتسم بالاستدامة وفقاً لسياسات هذا الإطار (مادة ١٨٢).
- أن تخضع للفحص من قبل "مفتش" مستقل يقيّمها ويدرس مدى توافقها مع المتطلبات أعلاه.

يبين هذا الشرط أن حرية التخطيط في المجتمعات المحلية ليست مطلقة ولا متحللة من رقابة الجهات العليا التي تحرص على ضمان اتساق جميع الخطط المنطقية والقطاعية وتقديمها في اتجاه تنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة للحكومة وفق رؤيتها الاستراتيجية.

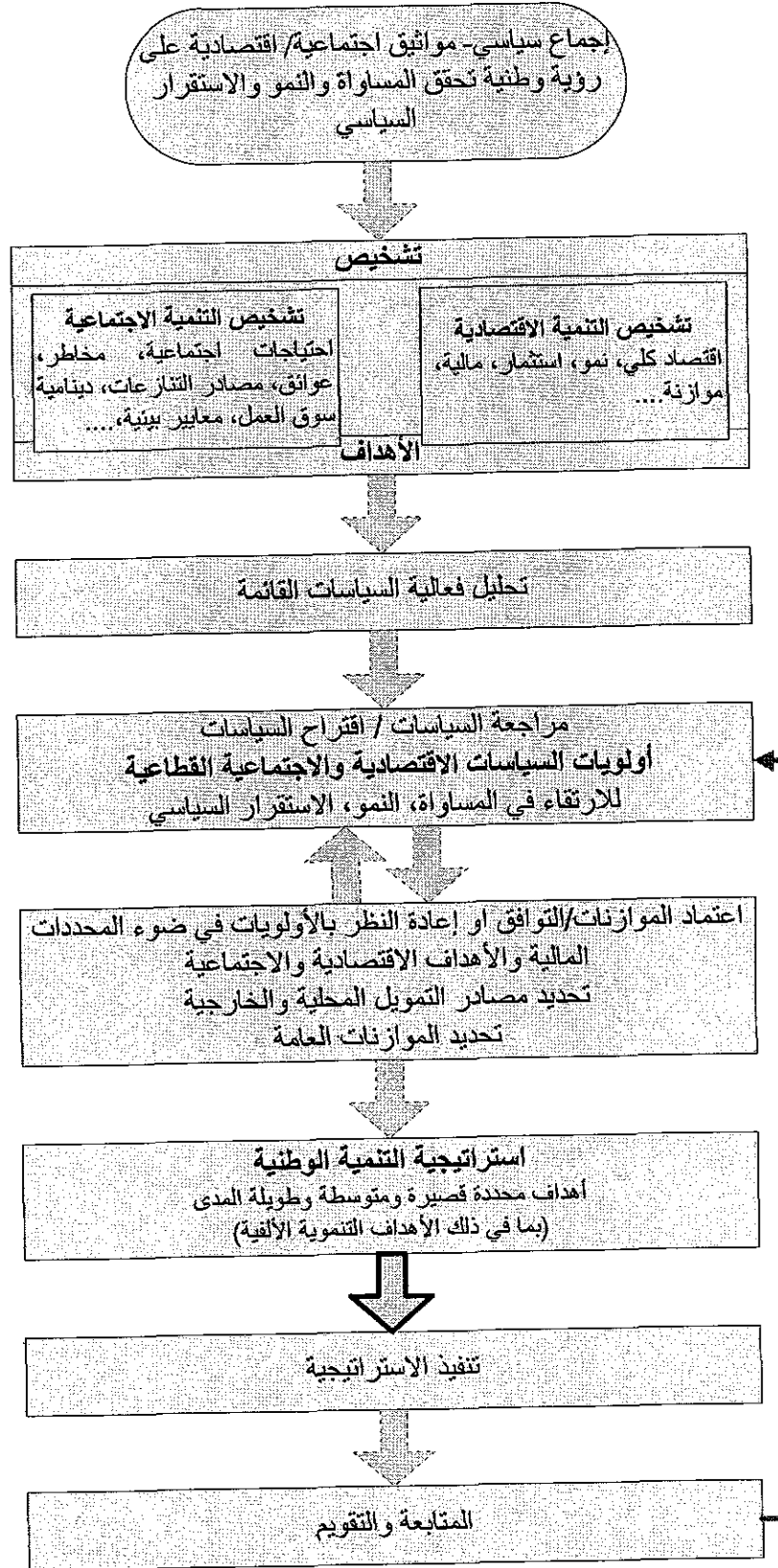
٤-٧ المناهج الدولية المعتمدة

تعتمد أفضل المناهج الدولية في تطوير الاستراتيجيات والخطط التنموية على مزيج من مقاربتين: من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وكما يظهر في الشكل رقم (٣) أدناه:



الشكل رقم (٣)

ويظهر أحد الهياكل الدولية المعتمدة في وضع استراتيجية التنمية الوطنية^(١) تسلسل مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، كما هو مبين في الشكل رقم (٤) أدناه:



الشكل رقم (٤)

(١) Policy Notes, Social Policy, UN DESA, 2007

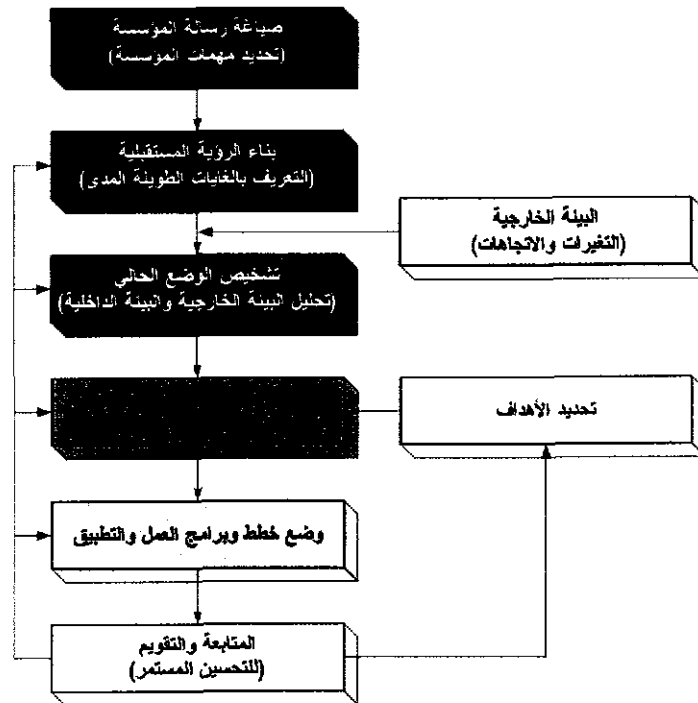
١-٤-٧ منهجية إدارة التخطيط الاستراتيجي

توفر الإدارة الاستراتيجية إطاراً يؤمن التحليل المنهجي للتحويلات الخارجية والداخلية، وإعداد الأهداف، واختيار السياسات وتطوير القدرات لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

تعكس الإدارة الاستراتيجية الجهد الواعي لتحقيق الرؤية المستقبلية من خلال الفهم الجيد للبيئة الخارجية وميولها واتجاهاتها المستقبلية بحيث يتم البناء على الاتجاهات الإيجابية، ويتم التحوط لتحديد آثار الاتجاهات السلبية.

يبين الشكل رقم (٥) رسماً انسيابياً "العملية الإدارية الاستراتيجية"، التي تتماشى مع الممارسة الفضلى دولياً نظراً لشموليتها وفعاليتها المتمثلة بالنقاط الإيجابية التالية:

- تركز عملية الإدارة الاستراتيجية على الرؤية الطويلة الأجل.
- تأخذ نظرة شمولية وتركز على اتخاذ القرار لأفق واسع.
- توفر الدعم للإدارة العليا في اتخاذ القرار.
- توضح انعكاسات البيئة الخارجية وكذلك الفرص والتحديات المستقبلية.
- تمكن الإدارة من تحديد بدائل لطرق العمل.
- توفر مرجعية لمختلف وظائف الإدارة بما في ذلك ترشيد استخدام الموارد.
- توفر الإطار لتعميم الأهداف والمبادرات الاستراتيجية والخطط التشغيلية.
- تشجع الثقافة التنظيمية الإيجابية وطرق التفكير وفسفة التخطيط العملي.
- توفر الأطر لتشجيع الأداء النوعي والتجديد والابتكار والاستفادة من المعرفة الجديدة.
- تساعد في فهم عملية التغيير وإدراكها والتمكن منها.



الشكل رقم (٥): عملية الإدارة الاستراتيجية

٨- جداول المقابلات والاجتماعات

جرت جميع المقابلات والاجتماعات بفضل جهود ممثلي فريق عمل وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية اللذين بذلوا قصارى جهدهم لإتمام اللقاءات، ومتابعة جمع المعلومات والبيانات في الوقت المحدود المتاح. كما كان لفريق عمل الوزارة الفضل الأكبر في عملية تسريع تسمية أعضاء فرق عمل الوزارات المعنية، أو استبدال من لم يستطع منهم المشاركة.

وفيما يلي الجداول التي توضح هذه المعلومات.

الاجتماعات مع فرق المتابعة في الوزارات المعنية

الوزارة	المدير العام	مشرف المتابعة	مكان الاجتماع	الحاضرون	تاريخ الاجتماع
١- الصحة العامة	د. وليد عمار	السيدة لينا أبو مراد	OMSAR	<ul style="list-style-type: none"> لينا أبو مراد ناصر العسراوي رهيف الحاج علي اندريه أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/٩ 12:00 AM
٢- الصناعة	السيد داني جعدون	السيدة جومانا الهاشم	وزارة الصناعة	<ul style="list-style-type: none"> وزير الصناعة مدير عام الوزارة جومانا الهاشم ماري ليز شهاب رولا ليلو اندريه أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الخميس ٢٠١٢/٥/١٠ 10:00 AM
٣- البيئة	د. برج هاتجيان	السيدة سناء سيروان السيدة ناديا الأحمر جبور	وزارة البيئة	<ul style="list-style-type: none"> سناء سيروان ناديا الأحمر اندريه أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الخميس ٢٠١٢/٥/١٠ 12:30 AM
٤- الزراعة	السيد علي ياسين	م. لميا التوم السيدة ماجدة مشيك	وزارة الزراعة	<ul style="list-style-type: none"> لميا التوم ماجدة مشيك أمل صليبي نغم ماضي اندريه أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الاثنين ٢٠١٢/٥/١٤ 10:00 AM
٥- المالية	د. الان بيفاتي	السيدة ميراى معوض السيد محمد سيف الدين	OMSAR	<ul style="list-style-type: none"> ميراى معوض محمد سيف الدين أندري أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري ربيع الطريف 	الأربعاء ٢٠١٢/٦/٦ 10:00 AM
٦- الشؤون الاجتماعية		الآنسة مريم مغامس السيدة ماري يونس	وزارة الشؤون الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> مريم مغامس ماري يونس أندري أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري ربيع الطريف 	الاثنين ٢٠١٢/٦/١٢ 10:00 AM
٧- السياحة	السيدة ندى السردوك	السيدة جمانة كبريت السيد جوزف حيمري	وزارة السياحة	<ul style="list-style-type: none"> ندى السردوك جمانة كبريت اندريه أميوني فكتور خوري فؤاد فاخوري 	الثلاثاء ٢٠١٢/٥/١٥ 10:00 AM

الاجتماعات الاستكمالية مع فرق المتابعة في الوزارات المعنية

الموضوع	الحاضرون	تاريخ الاجتماع	مكان الاجتماع
مراجعة ومناقشة القوانين والمراسيم التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> • شربل سركيس • الياس شلهوب • • 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/٩ 13:00	OMSAR
مراجعة ومناقشة مشاريع I.T	<ul style="list-style-type: none"> • ناصر عسراوي • أنطوان خوري • • 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/٩ 14:30	OMSAR
<ul style="list-style-type: none"> • استعراض مشروع تعديل قانون إنشاء الوزارة والهيكل التنظيمي • مناقشة رؤية وزارة الصناعة ٢٠١٤ • مراجعة وإقرار SWOT • مراجعة وإقرار CAF/EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> • مدير عام الوزارة • مدير إدارة الاحصاء والمعلوماتية • جومانا الهاشم • رولا ليلو • اندريه أميوني • فكتور خوري • فواد فاخوري 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/١٦ 10:00	وزارة الصناعة
مناقشة مشاريع I.T القائمة في الوزارة ونظام النافذة الواحدة	<ul style="list-style-type: none"> • مدير عام الوزارة • جمانة كبريت • أنطوان عيسى • رانيا عبد الصمد • أنطوان خوري • علي حمقة 	الأربعاء ٢٠١٢/٥/١٦ 10:00	وزارة السياحة
استعراض وضع ومشاريع المعلوماتية والمعلومات ونظام تدقيق المعلومات في الوزارة	<ul style="list-style-type: none"> • ماري تريزمارون • أنطوان خوري 	الخميس ٢٠١٢/٥/١٧ 10:30	وزارة الصناعة
<ul style="list-style-type: none"> • مناقشة الهيكل التنظيمي للوزارة • مناقشة التحليل الرباعي (SWOT) • مناقشة التحليل المؤسسي (CAF) • مناقشة مشاريع IT القائمة في الوزارة 	<ul style="list-style-type: none"> • ليلى أبو مراد • ليندا حرب • أنطوان رومانوس • اندريه أميوني • فكتور خوري • أنطوان خوري • فواد فاخوري 	الجمعة ٢٠١٢/٥/١٨ 11:00	وزارة الصحة العامة

ولقد تمّ خلال المقابلات والاجتماعات الاستكمالية التي جرت مع فرق العمل في هذه الوزارات استلام عدد من التقارير والمستندات الرسمية، والتي اعتمدت المعلومات والبيانات الواردة ضمنها في هذا التقرير، كما هو مبين في الجداول (المرفق رقم ١).

المرفق رقم (١): إشعار باستلام مستندات الوزارات

مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

الإدارة: وزارة المالية

المستندات المسلمة الى شركة تيم انترناشيونال:

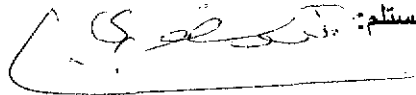
- ١- التعميم رقم ٣٣-١٢/٢ تاريخ ٢٠١١/٥/٦ بشأن إعداد مشروع الموازنة العامة والموازنات الملحقة للعام ٢٠١٢
- ٢- Economic MIC: Ministry of Finance Commitment Document, June 2012
- ٣- Lebanon's Debt Management Framework for 2010 - 2015, March 2010
- ٤- وزارة المالية - شرعة المبادئ: النواة، مهامنا، رؤيتنا، قيمنا

اسم الموظف (من قبل الإدارة): السيدة ميري مي معوض

اسم المستلم: TEAM INTERNATIONAL
Victor A. KHOURI

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٦/٦

توقيع المستلم:



مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

الإدارة: وزارة الشؤون الاجتماعية

المستندات المسلمة الى شركة تيم انترناشيونال:

- 1- The National Social Development Strategy of Lebanon - 2011
- 2- W.S. to discuss National Social Development Strategies for Lebanon, September 2010

اسم الموظف (من قبل الإدارة): السيدة مريم مغامس

اسم المستلم: TEAM INTERNATIONAL
Victor A. KHOURI

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٦/١٢

توقيع المستلم: 

مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

الإدارة: وزارة الزراعة

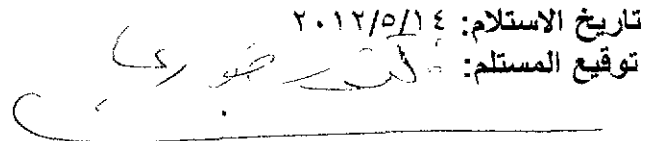
المستندات المسلمة الى شركة تيم انترناشيونال:

- ١- المراسيم الاشتراعية
- ٢- دليل المزارع للمعاملات الزراعية الجيدة لعنب المائدة
- ٣- استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي ٢٠١٠-٢٠١٤، كانون الأول ٢٠٠٩
- ٤- ملخص عن تقدم العمل في استراتيجية النهوض بالقطاع الزراعي - كانون الأول ٢٠١١

اسم الموظف (من قبل الإدارة): السيدة المهندسة لمياً الثوم

اسم المستلم: TEAM INTERNATIONAL
Victor A. KHOURI

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٥/١٤

توقيع المستلم: 

مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

الإدارة: وزارة البيئة

المستندات المسلمة الى شركة تيم انترناشيونال:

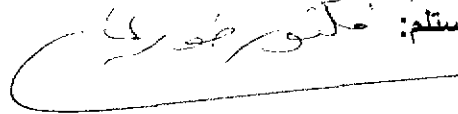
- 1- برشور "أهم إنجازات وزارة البيئة" - تشرين الثاني/كانون الاول ٢٠٠٩ -
أيار/حزيران ٢٠١١
- 2- Catalogue of Projects
Funded the Environmental - Fund for Lebanon - October 2011
- 3- كتاب البيئة في لبنان: الواقع والاتجاهات ٢٠١٠
- 4- State and Trends of the Lebanese Environment 2010
- 5- الجريدة الرسمية - العدد ٣٧ - ٢٠٠٥/٨/٢٧ "قانون رقم ٦٩٠" تحديد مهام
وزارة البيئة وتنظيمها.
- 6- الجريدة الرسمية - العدد ٣١ - ٢٠٠٩/٦/٢٥ "مرسوم رقم ٢٢٧٥" تنظيم
الوحدات التابعة لوزارة البيئة.
- 7- وزارة البيئة - مصلحة التخطيط والبرامج - استمارة تقييم لعام ٢٠٠١
إعداد: م. سناء السيروان
- 8- وزارة البيئة: التنظيمات الإدارية.

اسم الموظف (من قبل الإدارة): السيدة المهندسة سناء سيروان

اسم المستلم: TEAM INTERNATIONAL
Victor A. KHOURI

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٥/١٠

توقيع المستلم:



مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

الإدارة: وزارة السياحة

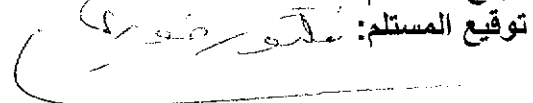
المستندات المسلمة الى شركة تيم انترناشيونال:

- ١- نحو صناعة سياحية متطورة مستدامة، مسؤولية وتنافسية - برنامج عمل ٢٠١٠-٢٠١٤
- ٢- التنظيمات الإدارية الخاصة بوزارة السياحة "نسخة أولى صفحتين" - "نسخة ثانية ١٨ صفحة"
- ٣- أهم نشاطات وانجازات وزارة السياحة ٢٠١١
- ٤- نسخة مصورة عن مجلة الاقتصاد اللبناني والعربي نيسان ٢٠١٢ - "تقرير عن اتحاد الغرف اللبنانية يتطلع وضع القطاع"
- ٥- استراتيجيات وبرامج عمل وزارة السياحة

اسم الموظف (من قبل الإدارة): السيدة المهندسة جمانة كبريت

اسم المستلم: TEAM INTERNATIONAL
Victor A. KHOURI

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٥/١٥

توقيع المستلم: 

مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

الإدارة: وزارة الصحة العامة

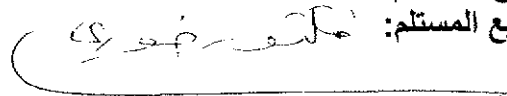
المستندات المسلمة الى شركة تيم انترناشيونال:

- 1- CD- النشرة الإحصائية 2010 Statistical Bulletin
- 2- CD- النشرة الإحصائية 2009 Statistical Bulletin
- 3- Book- النشرة الإحصائية 2010 Statistical Bulletin
- 4- Book- النشرة الإحصائية 2009 Statistical Bulletin
- 5- مرسوم رقم ٥٨٣٢ - صادر في ٤ تموز ٢٠٠١ -
تعديل ملاك ومهام دائرة المشاريع والبرامج المحدثة في وزارة الصحة
هيكلية وزارة الصحة العامة
- 6- وزارة الصحة العامة - التنظيمات الإدارية-
- 7- مشروع قانون تنظيم وزارة الصحة العامة
- 8- High Level Institutional ICT Master Plan
- 9-

اسم الموظف (من قبل الإدارة): السيدة لينا ابو مراد

اسم المستلم: TEAM INTERNATIONAL
Victor A. KHOURI

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٥/١٨

توقيع المستلم: 

مشروع التنمية الإدارية التخطيط الاستراتيجي للحكومة اللبنانية

الإدارة: وزارة الصناعة

المستندات المسلمة الى شركة تيم انترناشيونال:

- ١- مرسوم رقم ٢٩٨٤ تاريخ ٢٠١٠/١/٤
- ٢- تعديل المرسوم رقم ١٣١٧٣ بتاريخ ١٩٩٨/١٠/٨ المتعلق بتنظيم وزارة الصناعة وتحديد ملاكها وشروط التعيين الخاصة في بعض وظائفها.
- ٣- الهيكلية الوظيفية للفئات الثلاث العليا لوزارة الصناعة كما حددت بالمرسوم ١٣١٧٣ بتاريخ ١٩٩٨/١٠/٨ المصالح الإقليمية، الإدارة المركزية، المصالح الإقليمية
- ٤- مهمات وزارة الصناعة ١٦ تشرين الثاني ٢٠١١
- ٥- كتاب منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية "القطاع الصناعي في لبنان وقائع وأرقام - ٢٠٠٧ -" تقرير ٢٠١٠.
- ٦- برنامج وزير الصناعة بيار الجميل "صناعة لشباب لبنان ٢٠١٠" ٢ أيلول ٢٠٠٥.
- ٧- كتاب بيار أمين الجميل وزير الصناعة "المشروع الواعد" ٢٠٠٥/٧/١٩ - ٢٠٠٦/١١/٢١.
- ٨- الاعمال المنجزة من قبل وزارة الصناعة خلال الفصل الأول من عام ٢٠١٢
- ٩- كتاب وزير الصناعة رقم ٧٠٠٥٨٨/٧ تاريخ ٢٠١٢/٣/٣.
- ١٠- مصلحة الدراسات الاقتصادية والإنماء الصناعي
- ١١- وزارة الصناعة "مشروع البيان الوزاري + قانون ومرسوم
- ١٢- فهرس القوانين والانظمة كانون الثاني ٢٠١٢ "قانون رقم ٢٠ - مرسوم رقم ٢٩٨٤"
- ١٣- وزارة الصناعة "التنظيمات الإدارية" رقم/٥٤/٢٠٠٥
- ١٤- "Report 2007 - The Lebanese Industrial Sector Facts and Findings 2010"

اسم الموظف (من قبل الإدارة): السيدة جومانا الهاشم

اسم المستلم: TEAM INTERNATIONAL

Victor A. KHOURI

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٥/١٦، ٢٠١٢/٥/١٠

توقيع المستلم: 