

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

مشروع تسريع التحول الرقمي في لبنان (P506791)

خطة مشاركة أصحاب المصلحة
بيروت

النسخة النهائية

آب 2025

تاريخ الإصدار والمراجعة

المراجعة	التاريخ	ملاحظات
0	حزيران 2025	مسودة خطة مشاركة أصحاب المصلحة
1	آب 2025	الخطة النهائية لمشاركة أصحاب المصلحة

جدول المحتويات

1. مقّمة ووصف المشروع.....	4
2. الهدف الرئيسي لخطة مشاركة أصحاب المصلحة.....	6
3. تحديد أصحاب المصلحة وتحليل أوضاعهم.....	6
3.1 المنهجية	6
3.2 الأطراف المتأثرة بالمشروع والأطراف المعنية الأخرى	7
3.3 الأفراد أو الفئات المهمشة/الضعيفة (الأكثر احتياجاً والأولى بالرعاية)	10
4. برنامج مشاركة أصحاب المصلحة	11
4.1 ملخّص مشاركة أصحاب المصلحة أثناء إعداد المشروع.....	11
4.2 ملخّص احتياجات أصحاب المصلحة في المشروع ونُهج مشاركتهم	13
4.3 خطة مشاركة أصحاب المصلحة: الاحتياجات والأساليب والأدوات والتقنيات	14
4.4 تقديم التقارير إلى أصحاب المصلحة	17
5. موارد ومسؤوليات تنفيذ أنشطة مشاركة أصحاب المصلحة	17
5.1 الموارد	17
5.2 وظائف جهاز الإدارة ومسؤولياته	17
6. آلية التظلم	17
6.1 وصف آلية معالجة المظالم	18
7. آلية معالجة المظالم للعمال	23
8. أعمال الرصد والمتابعة والإبلاغ وإعداد التقارير	24
8.1 ملخّص لكيفية متابعة تنفيذ خطة مشاركة أصحاب المصلحة ورفع التقارير بشأنها	24
8.2 تقديم التقارير إلى مجموعات أصحاب المصلحة	25
8.3 مشاركة المواطنين:	26
الملاحق	27

1. مقبمة ووصف المشروع

يهدف مشروع تسريع التحول الرقمي في لبنان ("المشروع") إلى تقوية الأسس وعوامل التمكين الرقمية وتحسين مستويات تقديم الخدمات العامة عالية الأثر. ويتألف هذا المشروع من المكونات التالية:

المكون 1: سبشهم الأسس الرقمية في تهيئة بنية تحتية للبيانات آمنة وفعالة ومنخفضة الانبعاثات الكربونية وقادرة على الصمود في وجه تغير المناخ لاستضافة البيانات الحكومية. هذه الأسس ستعزز الوضع العام للأمن السيبراني في لبنان من خلال استثمارات موجهة خصيصاً.

- **المكون الفرعي 1.1:** ستدعم قدرات استضافة البيانات الآمنة والقابلة للتوسيع والقادرة على الصمود بناء قدرات الحكومة لاستضافة البيانات الوطنية بشكل آمن ومستدام حول البنية التحتية للبيانات القادرة على الصمود والجاهزة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، والاستفادة من تقنيات الحوسبة السحابية الحديثة.
- **المكون الفرعي 1.2:** سيبني الأمن السيبراني القدرات الوطنية في لبنان في مجال الأمن السيبراني ويعززها.

المكون 2: ستستثمر الجهات الداعمة للتحول الرقمي في عوامل التمكين الرقمية في مختلف القطاعات لتعزيز قدرة الخدمات الرقمية على الصمود، وحمايتها، وتعميمها، وإمكانية توسيعها في القطاعين العام والخاص. ومن خلال تدعيم بيئة الثقة الرقمية وتسهيل رقمنة الخدمات واعتماد الذكاء الاصطناعي، سيعزز هذا المشروع القدرات المؤسسية للتصدي للأزمات والصراعات والكوارث المناخية وغيرها من الأحداث المناوئة.

- **المكون الفرعي 2.1:** من شأن تهيئة بيئة مؤاتية وبناء القدرات والنهوض بالمهارات الرقمية أن يعزز الأسس القانونية والمؤسسية والمتعلقة برأس المال البشري لتحقيق تحول رقمي موثوق به وشامل للجميع، وأن يدعم التنفيذ الفعال للبنية التحتية والمنصات في إطار المكون 1 والمكون الفرعي 2.2، مع تمهيد الطريق للمكون 3 من خلال معالجة الحواجز التنظيمية، وبناء ثقة العموم، وتعزيز قدرة القطاع العام على تصميم وتقديم خدمات رقمية عالية التأثير، ودمج اعتبارات التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره.

- **المكون الفرعي 2.2:** ستعمل منصات البيانات الآمنة والقابلة للتشغيل البيني على إيجاد بنية تحتية رقمية عامة متعددة القطاعات وقابلة للتشغيل البيني من أجل تعزيز قدرة الخدمات الرقمية على الصمود وشموليتها وإمكانية توسيعها، والتمكين من اعتماد الذكاء الاصطناعي الموثوق به. وتشمل أنشطة التمويل أنظمة لتحديد الهوية الرقمية (بطاقات الهوية الرقمية)، والتوقيع الإلكتروني، وتبادل البيانات بشكل موثوق، وتجديد بطاقات الهوية الوطنية ورقمنة نظام التسجيل المدني، وبوابة وطنية للبيانات المفتوحة.

المكون 3: ستعتمد رقمنة الخدمات عالية التأثير على الأسس وعوامل التمكين الرقمية على المستوى الوطني الممولة في إطار المكونين 1 و2 لتجريب رقمنة خدمات عامة مختارة ذات إمكانات عالية لتحسين شفافية الحكومة وكفاءتها، ومنافع المواطنين، والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، والاستدامة البيئية. وسيتم تحديد الخدمات المعنية التي سيجري رقمنتها وتجريبها أثناء

التنفيذ من خلال عملية تشاورية، وسيتم ترتيب أولوياتها بناء على معايير مُحَدَّدة. ويُمكن دمج الخدمات في بوابة الحكومة الإلكترونية الموحدة لتسهيل وصول الجميع إليها.

المُكوّن 4: سُمُول إدارة المشروع ومشاركة المواطنين إدارة المشروع وتنسيقه، بما في ذلك المشتريات والإدارة المالية والمتابعة والتقييم والإجراءات الوقائية البيئية والاجتماعية. ويشمل ذلك إنشاء وحدة تنفيذ المشروع وتزويدها بالموظفين، فضلاً عن تمويل أنشطة التواصل والتوعية بشأن المشروع، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتدريب وبناء القدرات المؤسسية، والمراجعة والتدقيق، ومعالجة المظالم، والخدمات اللوجستية.

المُكوّن 5: أُضيف مُكوّن الاستجابة في حالات الطوارئ المحتملة إلى تصميم المشروع لتسهيل التعبئة السريعة للأموال غير المُخصّصة للاستجابة لحالات الطوارئ في المستقبل. ويمكن تمويل مُكوّن الاستجابة في حالات الطوارئ المحتملة أثناء تنفيذ المشروع من خلال إعادة تخصيص الأموال من المُكوّنات الأخرى للمشروع.

تُصنّف المخاطر الاجتماعية والبيئية على أنها 'متوسطة'. وتشمل المعايير البيئية والاجتماعية ذات الصلة بالمشروع المعايير 1، و2، و3، و4، و10. ولا ينطوي المشروع على أشغال مدنية أو أنشطة بنية تحتية، ولن يُموّل بشكل مباشر إنشاء مركز بيانات أو إعادة تأهيله، ولكن، سيقوم مستثمرو القطاع الخاص بإنشاء منصة الحوسبة السحابية للحكومة في مراكز البيانات الجديدة و/أو المعاد تأهيلها، والتي تعتبر مُنشآت ملحقة (مرافق مرتبطة بالمشروع). وينطوي إنشاء أو تحديث مراكز البيانات هذه على مخاطر محتملة تتعلق بالعمالة وظروف العمل، والصحة والسلامة المهنية والاجتماعية، فضلاً عن الغبار والضوضاء وتوليد النفايات. وخلال مرحلة التشغيل، تتطوي أنشطة مراكز البيانات في العادة على ارتفاع استهلاك الطاقة وزيادة الانبعاثات الكربونية، وكثافة استخدام المياه، وإمكانية توليد النفايات الإلكترونية. وسيعالج المشروع هذه الآثار من خلال تدابير تخفيف متعددة، بما في ذلك اعتماد شهادات كفاءة استخدام الطاقة لمراكز البيانات وجميع معدات تكنولوجيا المعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم إعداد وتنفيذ خطط للإدارة البيئية والاجتماعية خاصة بمواقع مُحَدَّدة لأي مراكز بيانات جديدة يتم إنشاؤها بتمويل من القطاع الخاص. لكن نظراً لأن مراكز البيانات وشراء معدات تكنولوجيا المعلومات ينتج عنها نفايات إلكترونية من أجهزة متقدمة أو تالفة، سيجري تنفيذ البروتوكولات المناسبة للتخلص منها وإعادة تدويرها لمنع التلوث البيئي. وتشمل المخاطر الاجتماعية الرئيسية احتمال استبعاد بعض المستخدمين النهائيين بسبب عدم انتظام الاتصال بالإنترنت أو عدم توفره؛ والمخاوف المتعلقة بحماية البيانات الشخصية المرتبطة بالرقمنة؛ ونقاط الضعف في آلية التظلم؛ ومحدودية قدرات وزارة الدولة للتنمية الإدارية على تنفيذ متطلبات إطار العمل البيئي والاجتماعي. ويمكن التخفيف من هذه المخاطر البيئية والاجتماعية من خلال (1) استخدام مصادر الطاقة المتجددة؛ (2) تنفيذ تكنولوجيات تبريد متقدمة للتقليل إلى أدنى حد من استخدام المياه والطاقة؛ (3) اعتماد ممارسات التصميم المستدام، بما في ذلك استخدام المواد المعاد تدويرها والتقليل إلى أدنى حد من استخدام الأراضي للحد من الآثار الإيكولوجية لإنشاء مراكز البيانات؛ (4) وضع بروتوكولات صارمة لإعادة التدوير وإدارة النفايات الإلكترونية؛ (5) إنشاء آلية فعالة لمعالجة المظالم؛ (6) إجراء مشاورات شاملة مع أصحاب المصلحة؛ (7) تعيين أخصائي مؤهل في الشؤون البيئية والاجتماعية داخل وحدة تنفيذ المشروع؛ و(8) تطبيق الممارسات الدولية الجيدة في الصناعة وفقاً لإطار العمل البيئي والاجتماعي للبنك الدولي، وإرشادات البنك بشأن البيئة والصحة والسلامة، وبروتوكولات إدارة النفايات الإلكترونية. ويتضمّن المشروع تدابير

قانونية وتنظيمية وفنية مُحدّدة للتخفيف من مخاطر حماية البيانات الشخصية. وقد حصلت وزارة الدولة للتنمية الإدارية على دعم عملي للتنفيذ لصياغة خطة مشاركة أصحاب المصلحة وخطة الالتزام البيئي والاجتماعي.

2. الهدف الرئيسي لخطة مشاركة أصحاب المصلحة

تهدف خطة مشاركة أصحاب المصلحة إلى تحديد نهج مُنظَّم لإشراك أصحاب المصلحة من خلال الإفصاح عن المعلومات للعموم والتشاور في جميع مراحل دورة المشروع. وتماشياً مع المعيار البيئي والاجتماعي 10 الخاص بمشاركة أصحاب المصلحة والإفصاح عن المعلومات، يتعين على الهيئات المسؤولة عن إدارة التنفيذ تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات في الوقت المناسب تكون وثيقة الصلة ومفهومة ويسهل الوصول إليها، والتشاور معهم بطريقة مناسبة ثقافياً، ومن دون مناورَة وعدم محاولة التأثير عليهم وممارسة والإكراه والتمييز والترهيب.

تُحدّد خطة مشاركة أصحاب المصلحة كيف ستتواصل وحدة تنفيذ المشروع، الكائنة داخل وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، مع أصحاب المصلحة طوال مراحل المشروع. وتتضمّن الخطة أيضاً آلية للتنظُّم تتيح للأفراد الإعراب عن مخاوفهم، وتقديم الملاحظات التقييمية، وتقديم الشكاوى المتعلقة بأنشطة المشروع. وتُشَدّد خطة مشاركة أصحاب المصلحة على أهمية النهج المُتبعة لإشراك الفئات الضعيفة والأولى بالرعاية المعرضة لمخاطر الاستبعاد من منافع المشروع.

3. تحديد أصحاب المصلحة وتحليل أوضاعهم

3.1 المنهجية

- تمشياً مع أفضل الممارسات، ستلتزم مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع بالمبادئ الأساسية التالية:
- *الانفتاح ونهج دورة حياة المشروع:* ستجرى مشاورات مع الجمهور على مدار دورة حياة المشروع بأكملها بطريقة مفتوحة خالية من التلاعب أو التدخل أو الإكراه أو الترهيب.
 - *المشاركة المستنيرة والملاحظات التقييمية:* ستُورَع المعلومات على نطاق واسع على جميع أصحاب المصلحة بالشكل الملائم، مع إتاحة فرص لتقديم الآراء التقييمية وتحليل ومعالجة التعليقات والشواغل.
 - *الشمول والحساسية:* من شأن تحديد هوية أصحاب المصلحة أن يدعم التواصل الفعال وبناء العلاقات. وستكون عملية المشاركة شاملة للجميع، وتُشجّع بنشاط جميع أصحاب المصلحة على المشاركة في المشاورات، وتضمن تكافؤ الفرص في الحصول على المعلومات. وسيتم اختيار أساليب المشاركة مع مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة، وإيلاء اهتمام خاص للفئات الضعيفة والأولى بالرعاية المعرضة لمخاطر الإقصاء والاستبعاد من منافع المشروع، بما في ذلك النساء وكبار السن والأشخاص ذوو الإعاقة والنازحون والعمال المغتربون والمجتمعات المحلية والحساسيات الثقافية للفئات المتنوعة عرقياً.

3.2. الأطراف المتأثرة بالمشروع والأطراف المعنية الأخرى

الأطراف المتأثرة هم الأفراد أو الجماعات الذين يُحتمل تأثرهم بالمشروع بسبب المخاطر الفعلية أو المحتملة على بيئتهم المادية أو صحتهم أو أمنهم أو ممارساتهم الثقافية أو رفاههم أو سبل كسب عيشهم. ويشمل ذلك المتأثرين بشكل مباشر أو غير مباشر - سواء فعلياً أو محتملاً، إيجابياً أو سلبياً - أو أولئك الذين تم تحديدهم على أنهم معرضون بدرجة كبيرة للتغيرات المتعلقة بالمشروع. ومن الضروري أن يشارك أصحاب المصلحة المعنيين على حقوق وثيق في تحديد الآثار، وتقييم أهميتها، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن تدابير التخفيف والإدارة.

الأطراف المعنية الأخرى هم أفراد أو جماعات أو منظمات لديهم اهتمام بالمشروع، ويرجع ذلك في الغالب إلى موقعه أو سماته أو آثاره المحتملة أو اعتبارات المصلحة العامة الأوسع نطاقاً. ومن الأمثلة على ذلك الجهات التنظيمية، والمسؤولون الحكوميون، والقطاع الخاص، والأوساط العلمية والأكاديمية، والنقابات، والمنظمات النسائية، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى، والمؤسسات الثقافية. ومع أن أصحاب المصلحة هؤلاء قد لا يتعرضون لآثار مباشرة للمشروع، فإنهم قد يرون أن مصالحهم تأثرت أو لديهم القدرة على التأثير في تنفيذ المشروع.

تم تقييم معتقدات أصحاب المصلحة وتصوراتهم ومخاوفهم؛ وقدرتهم على دعم أنشطة المشروع وخدماته أو معارضتها أو التأثير عليها بطريقة أخرى؛ واحتمال تأثرهم ومقدار هذا التأثير؛ ودرجة اهتمامهم بالمشروع. ويُقدّم الجدولان 1 و 2 أدناه قائمة أولية بالأطراف المتأثرة والأطراف المعنية الأخرى التي تم تحديدها، استناداً إلى الاستعراض المكتبي والمشاورات.

الجدول 1: قائمة بالأطراف المتأثرة بالمشروع

أصحاب المصلحة - الأطراف المتأثرة بالمشروع	التأثير الرئيسي والاهتمام بالمشروع
سيستفيد المواطنون في عموم البلاد من تحسين فرص الحصول على مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية والفرص الاقتصادية على نحو منصف وعادل، لا سيما أثناء الأزمات أو النزوح القسري. ومن خلال تقليص الحواجز أمام الوصول الرقمي وتقديم الخدمات، سيمكّن المشروع الأفراد من المشاركة بشكل أكمل في الاقتصاد والمجتمع، مما يُعزّز قدرتهم على الصمود و يتيح تحسين إمكانية الحصول على خدمات الصحة والتعليم والحماية الاجتماعية ودعم سبل كسب العيش. وستساعد هذه التحسينات في سد الفجوة الرقمية وتعزيز الشمول الاجتماعي.	الاستفادة المباشرة من المشروع
ستستفيد الشركات ورواد الأعمال من تعزيز مناخ الثقة في المعاملات الإلكترونية، مما سيدعم تصميم منتجات رقمية موثوقة وتسويقها وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق الدولية. وسيسهل	الاستفادة المباشرة من المشروع

	المشروع أيضاً زيادة الأعمال الرقمية والعمل عن بعد - بما في ذلك للنساء والسكان النازحين - وسيُحفّز الطلب على خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحلية من خلال التعهيد واعتماد الحوسبة السحابية، وتعزيز سوق محلية تنافسية للخدمات السحابية. وبالتوازي مع ذلك، ستعمل إستراتيجية التعهيد (outsourcing) الحكومية على خلق فرص عمل لرواد الأعمال الرقمية المشاركين في تقديم الخدمات العامة، وتأمين البيانات العامة، وتشغيل البنية التحتية الرقمية. وستستفيد من ذلك جميع منشآت الأعمال - الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة - ورواد الأعمال في جميع القطاعات. وستشجع الأسس والعوامل التمكينية الرقمية للمشروع هذه الشركات على تطوير أعمالها وتسويقها وتوسيع نطاقها عبر الإنترنت لتشمل الأسواق الدولية.
الاستفادة المباشرة من المشروع	ستستفيد الحكومة-بما في ذلك جميع الإدارات العامة والمؤسسات والوزارات والبلديات-من تعزيز المنصات الرقمية، وتعزيز القدرة على استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي، وزيادة كفاءة نظام تسيير إجراءات العمل وتقديم الخدمات، وتحسين استمرارية الخدمات العامة وقدرتها على الصمود.
الاستفادة المباشرة من المشروع	ستستفيد النساء في عموم البلاد من تحسين إمكانية الحصول على الخدمات الحكومية الرقمية والفرص الاقتصادية، لا سيما أثناء الأزمات أو النزوح القسري، وذلك بفضل توافر منصات رقمية خاصة بقطاعات مُعيّنة. كما ستستفيد النساء أيضاً من الفرص المتاحة في زيادة الأعمال الرقمية والعمل عن بعد. وسيدعم هذا الوصول إلى الخدمات الرقمية الأمهات ربات البيوت بشكل خاص، وهو ما يتيح لهن ليس فقط سُبُلًا أفضل للوصول إلى الخدمات، بل أيضاً فرصاً مرنة للعمل من المنزل.
الاستفادة المباشرة من المشروع	سيستفيد النازحون داخلياً من تحسين إمكانية الحصول على الخدمات الحكومية الرقمية والفرص الاقتصادية، لا سيما أثناء الأزمات أو النزوح القسري، وذلك بفضل توافر منصات رقمية خاصة بقطاعات مُعيّنة. كما ستستفيد النساء أيضاً من الفرص المتاحة في زيادة الأعمال الرقمية والعمل عن بعد. ونظراً لافتقارهم في الغالب لوسائل

	نقل موثوقة، سيتمكن النازحون من الحصول على الخدمات الحكومية والخدمات الاجتماعية المختلفة على نطاق أوسع من خلال توفير الخدمات الرقمية في عموم البلاد.
--	---

الجدول 2: قائمة بالأطراف المعنية الأخرى

أصحاب المصلحة - الأطراف المعنية الأخرى	التأثير الرئيسي والاهتمام بالمشروع
جميع الوزارات الحكومية رئاسة مجلس الوزراء رئاسة الجمهورية البرلمان	التنفيذ الناجح للمشروع
هيئات ولجان مستقلة مثل لجنة الرقابة على المصارف في لبنان، ومصرف لبنان، والتفتيش المركزي، ومجلس الخدمة المدنية، والمجلس الأعلى للدفاع	التنفيذ الناجح للمشروع
مقدمو خدمات استضافة البيانات والحوسبة السحابية من القطاع الخاص	الاهتمام المحتمل بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مراكز البيانات في إطار المكون الفرعي 1.1 التنفيذ الناجح للمشروع
المؤسسات المالية الخاصة، بما في ذلك البنوك التجارية، وشركات التكنولوجيا المالية، ومقدمو خدمات الدفع الرقمي، وخدمات تحويل الأموال	التنفيذ الناجح للمشروع
شركات التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن السيبراني	التنفيذ الناجح للمشروع
المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والجمعيات والنقابات المهنية، والمنظمات المستقلة المشاركة في المبادرات الرقمية ومبادرات تكنولوجيا المعلومات والتنمية الاجتماعية في لبنان.	التنفيذ الناجح للمشروع
الجامعات والمدارس والمؤسسات الأكاديمية أو البحثية الأخرى	توفير البيانات والبحوث والتحليلات لمساندة أنشطة المشروع، حسب الحاجة التنفيذ الناجح للمشروع

وسائل الإعلام الوطنية	نشر معلومات المشروع على نطاق واسع ومنظم لتعزيز الوعي بالمشروع بين الناس وتسهيل مشاركة أصحاب المصلحة على المستوى الوطني.
-----------------------	---

3.3. الأفراد أو الفئات المهمشة/الضعيفة (الأكثر احتياجاً والأولى بالرعاية)

داخل المشروع، تشمل الفئات المهمشة أو الضعيفة على سبيل المثال لا الحصر:

- الأشخاص الذين يفتقرون إلى إمكانية اتصال موثوقة بالإنترنت أو يفتقرون إلى معرفة رقمية كافية قد لا يستفيدون استفادة كاملة من الخدمات الرقمية للمشروع.
- كبار السن والأشخاص ذوو الإعاقة، باعتبارهم جزءاً من المجتمعات المهمشة، غالباً ما يفتقرون إلى مهارات الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية والوسائل المالية ووسائل النقل اللازمة للوصول إلى التكنولوجيا الرقمية أو حضور اجتماعات التشاور أو الحصول على المعلومات بسهولة. وتُشكّل أيضاً اللغة غير المُعدّلة لتناسب احتياجات الجمهور المُستهدف حاجزاً إضافياً يحول دون حصولهم على المعلومات.
- الأفراد الذين يعانون من الفقر يفتقرون في العادة إلى القدرات المالية اللازمة للحصول على أجهزة متطورة متصلة بالإنترنت، مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة. وحتى إذا كانوا يمتلكون هذه الأجهزة، فإن محدودية مواردهم المالية غالباً ما تحول دون قدرتهم على تحمّل تكاليف الاشتراكات الشهرية في خدمات الإنترنت.
- النساء، اللاتي يُشكّلن جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المحلي والأسرة معاً، لا يشاركن غالباً مشاركة متكافئة في الأنشطة المجتمعية، ويواجهن تحديات متزايدة في الحصول على الخدمات الرقمية بسبب زيادة مسؤوليات رعاية الأطفال. وقد تؤدي الضغوط الإضافية للأعمال المنزلية ورعاية الأطفال إلى الحد من الوقت المتاح لاستخدام الإنترنت أو الانخراط في المنصات والأدوات الرقمية للمشروع. علاوةً على ذلك، قد تواجه النساء، لا سيما الأمهات ربّات البيوت اللاتي لا يشاركن في دخل الأسرة، عقبات مالية أكبر في الحصول على التكنولوجيا أو الخدمات الرقمية.
- الأفراد الذين يعانون من تدني الإلمام بمهارات التكنولوجيا الرقمية قد يواجهون صعوبات في الوصول إلى الخدمات الرقمية للمشروع، وغالباً ما يحتاجون إلى الدعم لاكتساب المهارات الرقمية الأساسية، بما في ذلك التنقّل العام عبر شبكة الإنترنت والاستخدام المُحدّد للخدمات المتعلقة بالمشروع. ومن شأن توفير مواد توجيهية مثل المنشورات والرسوم البيانية ومقاطع الفيديو التعليمية أن يساعد أصحاب المصلحة المشار إليهم كثيراً في الاستفادة من الخدمات الرقمية التي يقدمها المشروع.
- النازحون داخلياً واللاجئون يتكبدون خسائر كبيرة بسبب الحروب والصراعات السابقة، مما يجبرهم على التخلي عن منازلهم وسبل كسب عيشهم. وغالباً ما تواجه هذه الفئات ظروفاً خطيرة ومخاطر مستمرة حتى بعد البحث عن الأمان. وتحد القيود المالية الشديدة من إمكانية حصولهم على الخدمات الأساسية مثل الرعاية الطبية والتعليم. وهذه العوامل، إلى جانب تدني الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية، تمنعهم من امتلاك الأجهزة الرقمية والوصول إلى الخدمات الرقمية للمشروع بسلاسة.

سيتم تحديد الفئات الضعيفة في المجتمعات المحلية المتأثرة بأنشطة المشروع وتأكيدھا والتشاور معها من خلال الوسائل المُكرّسة حسب الحاجة. تصف الأقسام التالية أساليب المشاركة التي سيستخدمها المشروع.

4. برنامج مشاركة أصحاب المصلحة

4.1. ملخص مشاركة أصحاب المصلحة أثناء إعداد المشروع

أثناء إعداد المشروع، عُقدت ست ورش عمل للتشاور من خلال الحضور الشخصي مع أصحاب المصلحة في الفترة من 11 إلى 12 يونيو/حزيران 2024، و15-16 يوليو/تموز 2024، و15 يناير/كانون الثاني 2025، و30 أبريل/نيسان 2025. وسبق هذه الحلقات اجتماعات تشاور مع أصحاب المصلحة. ويتضمن الملحق 1 قائمة بالمؤسسات المُمثّلة في ورش العمل هذه.

ركّزت ورشتا العمل الأولى والثانية، اللتان عقدتا في الفترة من 11 إلى 12 يونيو/حزيران 2024، على الهوية الرقمية والتوقعات الإلكترونية، وشارك فيهما أكثر من 175 مشاركاً من المؤسسات العامة والكيانات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني والبعثات الدبلوماسية والمنظمات الدولية - ومن بينهم وزراء وبرلمانيون ومسؤولون رفيعو المستوى. وأبرزت هذه المشاورات الحاجة الملحة للتحوّل الرقمي في لبنان، وخلصت إلى أن اتباع نهج مستند إلى تعدد أصحاب المصلحة وينطوي على تعاون بين المؤسسات العامة ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني والشركاء الدوليين أمر ضروري لتحقيق التحوّل الرقمي المستدام.

ركّزت ورشتا العمل الثالثة والرابعة، اللتان عقدتا في الفترة من 15 إلى 16 يوليو/تموز 2024، على الحكومة الإلكترونية واستضافة البيانات، وشارك في كل منها أكثر من 75 مُمثّلاً عن المؤسسات العامة، ومشغلي الاتصالات ومراكز البيانات، والأجهزة الأمنية، والشركات الخاصة، والمنظمات الدولية، بما في ذلك المديرون العامون، ورؤساء الهيئات الرقابية، والمحامون، والقضاة، والخبراء الفنيون. وأكدت المشاورات على الأهمية البالغة لنهج مستند إلى تعدد أصحاب المصلحة من أجل نجاح الحكومة الإلكترونية واستضافة البيانات. وشدد المشاركون على أن التعاون والإرادة السياسية القوية هما المفتاح لوضع إستراتيجية وطنية لاستضافة البيانات ومنصة موحدة للحكومة الإلكترونية.

تركّزت ورشة العمل الخامسة، التي عقدت في 15 يناير/كانون الثاني 2025، على رقمنة الخدمات، وحضرها نحو 75 مشاركاً من المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات الدولية. وركّزت هذه الجولة الثالثة من المشاورات على جهود الرقمنة على مستوى القطاعات، وأبرزت الدور الأساسي للخدمات الرقمية الخاصة بقطاعات مُحدّدة في تعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الأزمات. وأكدت ورشة العمل على الأهمية الأساسية للهوية الرقمية والتوقيع الإلكتروني لمواصلة جهود الرقمنة. وشملت الأولويات التي تم تحديدها تحسين إصدار بطاقات الهوية الرقمية والتسجيل المدني، فضلاً عن خدمات الصحة والتعليم والمالية والرعاية الاجتماعية والخدمات القانونية وخدمات النقل. وشملت الإجراءات الرئيسية لتسريع وتيرة الرقمنة إعطاء الأولوية لاستضافة البيانات، ورقمنة النماذج الحكومية وإتاحتها عبر الإنترنت، وإعداد خطط للتعافي من الكوارث واستعادة البيانات الحيوية، ووضع سياسات حوكمة

البيانات، وإنشاء خدمة التشغيل البيئي بين الوكالات، وتجريب المشروعات الرئيسية، وتوفير عدد كاف من الموظفين، وتجنب الازدواجية فيما بين الوزارات.

رُكِّزَت ورشة العمل السادسة، التي عقدت في 30 أبريل/نيسان 2025، على الأمن السيبراني، واجتذبت أكثر من 100 مشارك من المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية. وحددت المناقشات الفنية أربعة ضرورات للبنان: المراجعة الاستباقية للأصول عالية المخاطر؛ وتحديد الولايات المؤسسية في وقت مبكر؛ والضوابط الأساسية للموارد مثل إدارة التحديثات الأمنية والمتابعة أولاً بأول على الرغم من الموازنات المالية التقشفية؛ والتواصل بشفافية للحفاظ على ثقة المواطنين. وتناولت ورشة العمل أيضاً المخاطر الأمنية التي تُشكِّلها التكنولوجيات الناشئة، ولا سيما الذكاء الاصطناعي والنماذج التوليدية لأغراض عدائية لإنشاء أدوات استغلال الثغرات والتصيد الاحتيالي واسع النطاق. وأعرب المشاركون عن قلقهم من تزايد هجرة الأدمغة في لبنان، واقترحوا تقديم إعانات دراسية فورية للاستبقاء في مراحل التعليم، وتسريع وتيرة المسارات الوظيفية، ومواءمة المناهج الجامعية على المدى الطويل مع الشهادات المهنية، بتنسيق من تحالف يضم الحكومة والمؤسسات الأكاديمية وقطاع الصناعة. وبصفة عامة، أكدت المشاورات على ثلاث أولويات وطنية: (1) التدريب الإلزامي على الأمن السيبراني في جهاز الخدمة المدنية والصناعات الحيوية؛ (2) التزام سياسي قوي بالأمن السيبراني وهيئة رائدة مُخَوِّلة قانوناً لتنسيق السياسات مع مؤسسات الأعمال والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني؛ و (3) قياس ما يتم إحرازه من تقدم على أساس المعايير المعترف بها لضمان الشفافية والمساءلة.

بالإضافة إلى ورش العمل التشاورية مع أصحاب المصلحة، أُجريت مقابلات فردية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين طوال عام 2024، واستنارت بها عملية تصميم المشروع.

المشاورات حول القضايا البيئية والاجتماعية

تم نشر مسودة خطة مشاركة أصحاب المصلحة وخطة الالتزام البيئي والاجتماعي على موقع وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية باللغتين الإنجليزية والعربية في 5 تموز 2025¹. نظمت الوزارة جلسات مشاورات عامة في 28 و 29 تموز 2025 في مقرها في بيروت، لعرض المشروع والجوانب البيئية والاجتماعية الرئيسية على أصحاب المصلحة الأساسيين. كان الهدف من هذه المشاورات ضمان الشفافية، وإطلاع أصحاب المصلحة على المشروع والقضايا البيئية والاجتماعية الرئيسية، والإجراءات المقترحة للتخفيف، وجمع مداخلات أصحاب المصلحة، ومعالجة المخاوف، ودمج الملاحظات في مراحل تخطيط وتنفيذ المشروع. أرسلت الوزارة الدعوات عبر رسائل رسمية وبريد إلكتروني (نموذج الدعوة مرفق في الملحق 2) إلى أصحاب المصلحة التاليين: -اليوم الأول من المشاورات، في 28 تموز 2025: تمت دعوة القطاع الخاص ضمن قطاع تكنولوجيا المعلومات، والأوساط الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني من مختلف القطاعات

¹ SEP in English: <https://www.omsar.gov.lb/Assets/docs/Appraisal-SEP-Lebanon-Digital-Acceleration-Project.pdf>

SEP in Arabic: [https://www.omsar.gov.lb/Assets/docs/Appraisal_SEP_Draft_AR-\(1\).pdf](https://www.omsar.gov.lb/Assets/docs/Appraisal_SEP_Draft_AR-(1).pdf)

ESCP in English: <https://www.omsar.gov.lb/Assets/docs/Appraisal-ESCP-Lebanon-Digital-Acceleration-Projec.pdf>

ESCP in Arabic: https://www.omsar.gov.lb/Assets/docs/Appraisal_ESCP_Draft_AR.pdf

-اليوم الثاني من المشاورات، في 29 تموز 2025 : تمت دعوة البلديات، واتحادات البلديات، والإدارات المركزية

يعرض الملحق 3 قائمة المنظمات المشاركة في المشاورات.

عُقدت جلستا المشاورات حضورياً في مقر وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، وشارك فيهما أكثر من 70 شخصاً. افتتحت الجلسة الأولى بكلمة من معالي الدكتور فادي مكي، وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، حيث شدد على أهمية مشروع تسريع التحول الرقمي في لبنان في دفع عجلة التحول الرقمي على المستوى الوطني. قدم فريق الوزارة عرضاً شاملاً للمشروع، موضحاً نطاقه ومكوناته، الجدول الزمني المبدئي، الميزانية التقديرية لكل مكون، والمخاطر والتأثيرات البيئية والاجتماعية الرئيسية. كما عرض الفريق متطلبات الإطار البيئي والاجتماعي للبنك الدولي، بما في ذلك خطة الالتزام البيئي والاجتماعي وخطة مشاركة أصحاب المصلحة وآلية معالجة الشكاوى، وشرح كيفية تنفيذ هذه المتطلبات خلال مراحل تنفيذ المشروع.

بالإضافة إلى ذلك، عرضت الوزارة القضايا المحتملة التي تستدعي الانتباه مثل استضافة البيانات والحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، البيئة التمكينية بما في ذلك الإصلاحات القانونية والسياساتية والمؤسسية المطلوبة، بناء القدرات، إدارة التغيير، والبنية التحتية الرقمية (الهوية الرقمية، التوقيع الإلكتروني، التشغيل البيئي)، وأكدت أن هذه العناصر ضرورية لتنفيذ المشروع بفعالية وتقديم الخدمات.

في نهاية كل جلسة، دُعي المشاركون للمشاركة في نقاش مفتوح وطرح أسئلتهم ومخاوفهم وتعليقاتهم وتوصياتهم. وقد أبرزت النقاشات شعوراً مشتركاً بالإلحاح والالتزام بالإصلاح الرقمي، مع تسليط الضوء على الأدوار المتميزة للقطاع الخاص كمحرك للابتكار والاستثمار، والقطاع العام كحارس لاستمرارية المؤسسات وثقة المواطنين.

ملخص المشاورات متوفر في الملحق 4.

4.2. ملخص احتياجات أصحاب المصلحة في المشروع ونهج مشاركتهم

ستواصل وحدة تنفيذ المشروع التزامها بالتواصل الشامل مع أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع. ولدعم ذلك الجهد، سيتم تنظيم اجتماع تشاوري مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المؤسسات العامة، والكيانات الخاصة، ومُشغِلو الاتصالات السلكية واللاسلكية ومراكز البيانات، والأجهزة الأمنية، ومنظمات المجتمع المدني. وخلال هذا الاجتماع، سيتم تقديم عرض تفصيلي يتضمن العرض العام للمشروع، والوثائق البيئية والاجتماعية ذات الصلة، وآلية التظلم الموضوعة، وسيتم تنفيذ هذه الآلية بصرامة طوال دورة حياة المشروع. وسيجري توثيق دقيق لجميع المناقشات ووجهات النظر التي يُعبر عنها الحاضرون، ودمجها رسمياً في خطة مشاركة أصحاب المصلحة.

سيتلقّى أصحاب المصلحة خلال هذه المشاورات معلومات عن حماية البيانات وخصوصيتها. ومن المهم إدراك أن خصوصية البيانات تعتمد على حماية قوية للبيانات، وهو ما يعتمد في حد ذاته على الأمن الفعال للمعلومات. وتتطوي مشروعات التحول الرقمي على مخاطر جديدة، حيث يتعيّن على القائمين على التنفيذ إدارة البيانات الشخصية وتصنيف البيانات وحمايتها وأمنها. ويجب على الهيئات المُنفّذة ضمان حماية أي معلومات تتعلق بشخص طبيعي مُحدّد أو يمكن تحديد هويته. ويجب أن يمتثل نظام حماية البيانات العامة والخاصة للمواطنين للقوانين والمراسيم ومدونات قواعد السلوك المعمول بها والقرارات التي تصدرها أو تقرها السلطات المختصة التي تُشرف على حماية البيانات داخل القطاع العام في لبنان، سواء كانت هذه القرارات نافذة حالياً أو تتشأ في المستقبل.

تُوضّح خطة مشاركة أصحاب المصلحة تفاصيل عملية المشاركة وأساليبها - بما في ذلك تسلسلها - وموضوعات التشاور، وأصحاب المصلحة المُستهدفين. ويتبع كلّ من البنك الدولي والمُقرّض سياسة عدم التسامح مطلقاً مع أعمال الانتقام أو الثأر من أصحاب المصلحة في المشروع الذين يُعبّرون عن وجهات نظرهم بشأن المشروعات التي يُموّلها البنك.

4.3. خطة مشاركة أصحاب المصلحة: الاحتياجات والأساليب والأدوات والتقنيات

عقب اكتمال إعداد الوثائق البيئية والاجتماعية ذات الصلة، ومنها خطة مشاركة أصحاب المصلحة، وخطة الالتزام البيئي والاجتماعي، وخطط الإدارة البيئية والاجتماعية الخاصة بمواقع مُحدّدة، سيتم نشر هذه الوثائق على الموقع الإلكتروني لوزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، ستكون الإجراءات الموضوعية لآلية معالجة المظالم متاحة على الموقع الإلكتروني لوحدة تنفيذ المشروع وقنوات التواصل الاجتماعي. وحسب الحاجة، قد يتم أيضاً نشر تحديثات منتظمة عن تطورات المشروع من خلال هذه المنصات طوال مدة تنفيذ المشروع. وفي حالة إجراء مشاورات مع الجمهور أثناء تنفيذ المشروع، سيتم توزيع الدعوات على نطاق واسع عبر القنوات المناسبة مثل الموقع الإلكتروني لوحدة تنفيذ المشروع، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبيانات الصحفية، ورسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية. وسيتم نشر جميع المعلومات التي يتم الإفصاح عنها والدعوات العامة بلغة يسهل فهمها من جانب أصحاب المصلحة المُستهدفين والمجتمعات المحلية.

ويعرض الجدول 3 أدناه مزيداً من التفاصيل بشأن أساليب التشاور والإطار الزمني.

الجدول 3: خطة مشاركة أصحاب المصلحة

مرحلة المشروع	التاريخ/الفترة الزمنية التقديرية	الموضوع محل التشاور/الرسالة الموجهة	الأسلوب المستخدم	أصحاب المصلحة المستهدفون	المسؤوليات
أثناء المشروع الإعداد	سيتم تقديم وثائق مختلفة، منها خطة مشاركة أصحاب المصلحة وخطة الالتزام البيئي والاجتماعي، أثناء المشاورات.	- تقديم عرض عام للمشروع، وخطة الالتزام البيئي والاجتماعي، وخطة مشاركة أصحاب المصلحة، وآلية معالجة المظالم - نشر تفاصيل المشروع وتجميع الملاحظات التقييمية حول أنشطة المشروع - التشاور بشأن المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية الرئيسية وتدابير التخفيف المقترحة، بما في ذلك خطة مشاركة أصحاب المصلحة - تقديم معلومات مفصلة عن آلية معالجة المظالم	- نشر الوثائق على موقع وزارة الدولة لشؤون تنمية الإدارية على شبكة الإنترنت. - نشر التحديثات والمعلومات والوثائق وروابط التنزيل عبر وسائل التواصل الاجتماعي. - توزيع المطبوعات والمنشورات والكتيبات والنسخ الورقية من الوثائق خلال اجتماعات التشاور - إجراء مناقشات جماعية مركزة موجهة مع الأطراف المتأثرة، حسب الحاجة ستستخدم جميع وسائل التواصل وأساليب المشاركة لغة واضحة وسهلة الفهم ومراعية للاعتبارات الثقافية لأصحاب المصلحة المستهدفين.	الأطراف المتأثرة والمعنية الفئات الضعيفة والأولى بالرعاية	وزارة الدولة للتنمية الإدارية
طوال مدة تنفيذ المشروع	طوال مدة تنفيذ المشروع وحسب الحاجة، استناداً	- تقديم تحديثات عن سير العمل في المشروع - التشاور بشأن المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية الرئيسية والتدابير	نشر المستندات على الموقع الإلكتروني لوحدة تنفيذ المشروع.	الأطراف المتأثرة والمعنية	وزارة الدولة للتنمية الإدارية من

إلى أنشطة المشروع وتحديثاته.	اللازمة لمعالجتها، بما في ذلك خطة مشاركة أصحاب المصلحة وخطط الإدارة البيئية والاجتماعية الخاصة بمواقع مُحدَّدة • نشر التحديثات حول أي مخاطر وآثار بيئية واجتماعية جديدة • إحاطة أصحاب المصلحة بمستجدات تنفيذ آلية معالجة المظالم وتذكيرهم بكيفية الإبلاغ عن المخاوف.	• نشر التحديثات والمعلومات والوثائق وروابط التنزيل عبر وسائل التواصل الاجتماعي. • توزيع المطبوعات والمنشورات والكتيبات والنسخ الورقية من الوثائق خلال اجتماعات التشاور • إجراء مناقشات جماعية مُركَّزة أو اجتماعات مائدة مستديرة مع مجموعات مختارة بعناية من الأطراف المُتأثِّرة، حسب الحاجة ستستخدم جميع وسائل التواصل وأساليب المشاركة لغة واضحة وسهلة الفهم ومراعية للاعتبارات الثقافية لأصحاب المصلحة المُستهدفين.	الفئات الضعيفة والأولى بالرعاية	خلال وحدة تنفيذ المشروع
إنجاز المشروع	نهاية المشروع	• تقرير الأداء البيئي والاجتماعي • تقرير نتائج وتقييم المشروع	جميع أصحاب المصلحة	وزارة الدولة للتنمية الإدارية

4.4. تقديم التقارير إلى أصحاب المصلحة

سيتم إبلاغ أصحاب المصلحة بانتظام بسير تنفيذ المشروع، بما في ذلك تحديثات الأداء البيئي والاجتماعي، وتنفيذ خطة مشاركة أصحاب المصلحة وآلية معالجة المظالم، والحالة العامة لسير تنفيذ المشروع. وكحد أدنى، سيعقد اجتماع مخصص واحد لأصحاب المصلحة لمراجعة سير تنفيذ المشروع والأداء البيئي والاجتماعي، ويكمل نشر المعلومات باستمرار من خلال الموقع الإلكتروني لوحدة تنفيذ المشروع.

5. موارد ومسؤوليات تنفيذ أنشطة مشاركة أصحاب المصلحة

5.1. الموارد

ستشرف وحدة تنفيذ المشروع على جميع أنشطة مشاركة أصحاب المصلحة. وعقب اكتمال وضع موازنة خطة مشاركة أصحاب المصلحة، سيتم دمجها رسمياً في هذه الوثيقة. ولأغراض مرجعية، يتضمن الملحق 5 عينة لجداول الموازنة.

5.2. وظائف جهاز الإدارة ومسؤولياته

ستكون وحدة تنفيذ المشروع مسؤولة عن تنفيذ جميع أنشطة مشاركة أصحاب المصلحة. وستشمل الوثائق محاضر الاجتماعات ومذكرات مفصلة من المشاورات. وعند الشروع في تسجيل وقائع الاجتماعات، سيتم إبلاغ الحاضرين مسبقاً، ولن تستمر عملية التسجيل إلا بموافقتهم الصريحة.

6. آلية التظلم

الهدف الرئيسي لآلية معالجة المظالم هو تسوية الشكاوى والتظلمات دونما تأخير وبفعالية وكفاءة، بغية تحقيق نتائج مرضية لجميع الأطراف المعنية. وفي الوقت الحالي، لا توجد لدى وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية آلية قائمة وعاملة لمعالجة المظالم لأصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية. ولمعالجة هذا الأمر، سيتم تعيين مسؤول متفرغ داخل وحدة تنفيذ المشروع قبل بدء أنشطة المشروع. وسيكون هذا الفرد مسؤولاً عن وضع وتنفيذ آلية شاملة لمعالجة المظالم ليتم تفعيلها طوال مدة المشروع. وسيدير مسؤول التنسيق أيضاً العمليات اليومية لآلية معالجة المظالم، بما في ذلك الإفصاح عنها بانتظام لأصحاب المصلحة، والحفاظ على قنوات يسهل الوصول إليها لتقديم الشكاوى، وتلقي التظلمات ومعالجتها بكفاءة، والاحتفاظ بسجل للتظلمات، وتسوية جميع الشكاوى ومتابعتها أولاً بأول وفقاً للإجراءات المحددة.

6.1. وصف آلية معالجة المظالم

يرد وصف لعملية معالجة المظالم في الجدول 5 أدناه. قبل بدء تنفيذ المشروع، ستقوم وحدة تنفيذ المشروع بوضع آلية مُنظمة وشاملة لمعالجة المظالم. وعقب اكتمال وضع الآلية، سيتم تحديث الجدول 5 ليعكس الإجراءات المُعتمدة.

الجدول 4: وصف عملية آلية معالجة المظالم

الخطوة	وصف العملية	الإطار الزمني	المسؤولية
هيكل تنفيذ آلية معالجة المظالم	قبل تنفيذ أنشطة المشروع، ستتبنى وحدة تنفيذ المشروع آلية عاملة لمعالجة المظالم لخدمة أصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية. وسيتم أيضاً تعيين مُنسّق للرد على التظلمات ولجنة للشكاوى داخل وحدة تنفيذ المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، ستضع وحدة تنفيذ المشروع عملية تفصيلية تشرح كل خطوة ونشاط داخل آلية معالجة المظالم، مع تحديد أدوار ومسؤوليات جميع الأطراف المعنية. سيخضع هيكل آلية معالجة المظالم لموافقة البنك الدولي، وسيتم تنفيذه طوال مدة المشروع.	قبل تنفيذ المشروع	وزارة الدولة للتنمية الإدارية من خلال وحدة تنفيذ المشروع
تلقي التظلمات	يجوز تقديم التظلمات من خلال قنوات مختلفة، من بينها: • خط هاتفي ساخن مجاني يديره موظف مُعيّن • خدمة الرسائل القصيرة • البريد الإلكتروني • رسالة مكتوبة • التقديم شخصياً في مكان مُعيّن	طوال مدة تنفيذ المشروع	مُنسّق الرد على التظلمات

الخطوة	وصف العملية	الإطار الزمني	المسؤولية
	• وضع صناديق التظلمات أو الاقتراحات في مواقع مُحَدَّدة • منصات التواصل الاجتماعي • نموذج تقديم الطلبات عبر الإنترنت متاح على الموقع الإلكتروني لوحدة تنفيذ المشروع ستوضع التفاصيل النهائية للقنوات المُحدَّدة بوضوح لتقديم التظلمات والتي سَتُستخدَم في هذا المشروع ويتم توثيقها رسمياً في آلية معالجة المظالم قبل تنفيذ المشروع. وبعد تصميم آلية معالجة المظالم، سيجري تحديث خطة مشاركة أصحاب المصلحة لتتضمَّن التفاصيل الكاملة للآلية المُعتمدة.		
تسجيل الشكاوى والإقرار بتسليمها	عند تلقّي الشكاوى - بغض النظر عن قناة تقديمها - سيقوم مُنَسِّق الرد على التظلمات على الفور بتحديث سجل التظلمات (الملحق 6). وفي غضون ثلاثة أيام عمل، سيتصل المُنَسِّق بصاحب الشكاوى للإفادة بتسليمها، وطلب أي معلومات إضافية لازمة للمضي قدماً في عملية التسوية.	طوال مدة تنفيذ المشروع	مُنَسِّق الرد على التظلمات
التقييم والتحقيق	سيجري دراسة كل شكاوى، وستقوم الجهة المُكلَّفة أو لجنة الشكاوى بإعداد تقرير تقييم الشكاوى في غضون 15 يوم عمل من تسجيل التظلم. وتبعاً لطبيعة التظلم، سيُكلِّف مُنَسِّق الرد على التظلمات لجنة الشكاوى بإجراء تحقيق. تقوم لجنة الشكاوى بمراجعة نتائج التحقيق والموافقة عليها قبل إطلاع صاحب الشكاوى على التقرير. بالنسبة للشكاوى المتعلقة بالمسائل البسيطة، يُمكن إتمام التحقيق في أقل من 15 يوم عمل. وستتضمَّن عملية التحقيق استعراضاً شاملاً للملابسات ومقابلات مع الأطراف ذات الصلة ومشاورات مع أصحاب المصلحة إن دعت الحاجة. وسيُحدِّد تقرير التقييم الخطوات المقترحة للتسوية بناء على النتائج.	طوال مدة تنفيذ المشروع	لجنة الشكاوى

الخطوة	وصف العملية	الإطار الزمني	المسؤولية
	وإذا ترتب على القرار المقترح آثار مالية، فستُحال المسألة إلى مُنَبِّق وحدة تنفيذ المشروع لمزيد من المراجعة واتخاذ قرار بشأنها.		
الرد بقرار مقترح	سيقوم المُنَبِّق المحلي للرد على التظلمات بإبلاغ صاحب الشكوى بنتيجة التحقيق والخطوات المقترحة للتسوية في غضون 20 يوم عمل من تسجيل التظلم. ويجب أن يتم هذا التواصل من خلال اجتماع وجهاً لوجه كلما كان ذلك ممكناً وأن تكون جميع الأطراف المعنية متاحة. وإذا تعذر عقد اجتماع مباشر وجهاً لوجه، يجوز إجراء المناقشة عن بعد باستخدام أساليب اتصال يسهل على مُقَدِّم الشكوى الوصول إليها. إذا وافق صاحب الشكوى على الحل المقترح، يتم تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في غضون الإطار الزمني المُحدَّد. وسيُطلب بعد ذلك من صاحب الشكوى التوقيع على تأكيد قبوله، مما يتيح إقفال الحالة رسمياً في سجل التظلمات. الهدف هو تسوية جميع التظلمات وإقفالها في غضون 30 يوم عمل من التسجيل. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري تجميع الملاحظات التقييمية من صاحب الشكوى لتقييم رضاه عن كلٍ من التسوية وعملية التظلم بشكل عام.	طوال مدة تنفيذ المشروع	لجنة الشكاوى، مُنَبِّق الرد على التظلمات

الخطوة	وصف العملية	الإطار الزمني	المسؤولية
الإحالة إلى مُقَدِّمي الخدمات لضحايا العنف القائم على نوع الجنس إذا اقتضت الحاجة	سيُنَفَّذ المشروع تدابير إضافية لإدارة الشكاوى الحساسة والسرية، لا سيما تلك المتعلقة بالاستغلال والإيذاء والتحرش الجنسي، وفقاً لإطار العمل البيئي والاجتماعي للبنك الدولي ومذكرة الممارسات الجيدة بشأن الاستغلال والإيذاء والتحرش الجنسي. وقبل بدء أنشطة المشروع، سيجري وضع مسار إحالة رسمي لضمان قدرة الضحايا على الحصول على الخدمات المناسبة. وستتم معالجة جميع الشكاوى المتعلقة بالعنف القائم على نوع الجنس بأقصى قدر من السرية، وستشمل الإحالات إلى مُقَدِّمي الخدمات المؤهلين للعنف القائم على نوع الجنس، حسب الحاجة. وسيتم الإفصاح للجمهور عن إجراءات الإبلاغ عن العنف القائم على نوع الجنس، والاستغلال والإيذاء والتحرش الجنسي، وغيرها من أشكال الإساءة لضمان الشفافية وسهولة الوصول. وسيتم تشجيع أفراد المجتمع المحلي على الإبلاغ عن أي حوادث عنف شهدوها أو تعرّضوا لها تحدث في مواقع المشروع والأماكن العامة المرتبطة به أو حولها. ويهدف هذا النهج إلى تمكين النساء والفتيات من التعبير بأمان عن مخاوفهن أو الإبلاغ عن الحوادث أثناء تنفيذ المشروع. وعند الاقتضاء، سيجري تنظيم حملات توعية لتعزيز قنوات الإبلاغ الآمنة ودون الإفصاح عن هوية المُبلِّغ، ولتوعية أفراد المجتمع المحلي بآليات الانتصاف المتاحة من خلال المشروع والمؤسسات المحلية القائمة.	طوال مدة تنفيذ المشروع	لجنة الشكاوى، مُنَبِّق الرد على التظلمات
فرصة الطعن	ستشتمل آلية معالجة المظالم على إجراءات طعن واضحة لمُقَدِّمي الشكاوى غير الراضين عن القرار المقترح. وفي حالة طلب الطعن، سيستعين مُنَبِّق التظلمات المحلي بجهة مستقلة - كمنظمة غير حكومية أو منظمة من المجتمع المدني أو خبير مستقل - للتوسط في النزاع. وستقوم هذه الجهة بتعيين ممثل محايد واحد أو أكثر لدعم عملية الوساطة. في أي مرحلة من مراحل عملية تسوية المظالم، يحتفظ أصحاب الشكاوى بالحق في الاستعانة بمحام مستقل أو متابعة مطالباتهم من خلال النظام القضائي.	طوال مدة تنفيذ المشروع	مُنَبِّق الرد على التظلمات

الخطوة	وصف العملية	الإطار الزمني	المسؤولية
	لضمان الوصول الشامل للجميع، ستتلقى الفئات الضعيفة الأكثر احتياجاً دعماً محدداً في تقديم التظلمات. ويجوز أن توفر نقابة المحامين في بيروت تمثيلاً قانونياً طوعياً لهؤلاء الأفراد، ويمكن للمنظمات غير الحكومية المشاركة في المشروع أن تدافع عنهم وتساعد في حماية حقوقهم القانونية. سيكون مُنَبِّق الرد على التظلمات مسؤولاً عن مراقبة ومتابعة عملية الطعون أولاً بأول وبطريقة فعالة من أجل تحقيق التسوية السريعة والملائمة. إذا استُنفدت جميع سبل معالجة المظالم وظل مقدم الشكوى غير راضٍ، فسوف يتم إبلاغه بحقه في مباشرة الإجراءات القانونية من خلال القنوات القضائية الرسمية.		
المتابعة والتسوية النهائية	حالما يتم الاتفاق على حل أو اتخاذ قرار بإقفال الشكوى، ستشمل الخطوة النهائية تنفيذ التدابير المتفق عليها، ومتابعة فعاليتها، وإقفال المظلمة رسمياً. إذا اقتضى الأمر، فسيقوم أخصائي الشؤون البيئية والاجتماعية بإعداد تقرير "الدروس المستفادة" الذي يُحدِّد الأسباب الجذرية للتظلم، والإجراءات المُتخذة لحلها، والتدابير الوقائية المعتمدة لتجنب تكرارها. وسيتم تعميم هذه الأفكار القيمة على جميع أعضاء فريق المشروع من خلال المحادثات حول مجموعة الأدوات، واللافتات المرئية، والاجتماعات الداخلية، وغيرها من قنوات الاتصال ذات الصلة لتعزيز التحسين المستمر في الأداء البيئي والاجتماعي للمشروع.	نهاية المشروع	مُنَبِّق الرد على التظلمات

لا تحل آلية معالجة المظالم مكان سبل الانتصاف القانوني الرسمية المتاحة بموجب القانون الوطني أو تُقيّد اللجوء إليها. وإذا ظلت الشكوى دون حل بعد استنفاد جميع الخطوات في إطار آلية معالجة المظالم الخاصة بالمشروع، يحتفظ الطرف المتضرر بالحق في رفع الدعوى القانونية وفقاً للقوانين الوطنية، بما في ذلك الطعن أمام المحاكم المختصة.

يتبع كل من البنك الدولي والمُقترض سياسة صارمة تقضي بعدم التسامح مطلقاً مع أي أعمال للانتقام أو الثأر من أصحاب المصلحة في المشروع الذين يُعبرون عن وجهات نظرهم أو يُعربون عن مخاوفهم المتعلقة بمشروعات يُمولها البنك.

7. آلية معالجة المظالم للعمال

سنقوم وحدة تنفيذ المشروع بوضع وتنفيذ آلية تظلم للعمال المباشرين لمعالجة المخاوف المتعلقة بآماكن العمل. وستُوضع هذه الآلية قبل تعيين عمال المشروع وسيستمر العمل بها طوال مدة تنفيذ المشروع.

سنقرض وحدة تنفيذ المشروع أيضاً على المقاولين، بما في ذلك المقاولون من الباطن، إنشاء آلية تظلم لموظفيهم وتنفيذها قبل بدء العمل. وكحد أدنى، ستشتمل آلية تظلم العمال على ما يلي:

- إجراء لتلقي التظلمات، مثل نماذج التعليقات/الشكاوى، وصناديق الاقتراحات، وعناوين البريد الإلكتروني، والخطوط الهاتفية الساخنة، أو الإدارات المُخصصة لمُنسقي الرد على التظلمات.
- تحديد أطر زمنية للاستجابة للمظالم ومعالجتها.
- سجل لتوثيق وتتبع حالة تسوية التظلمات في الوقت المناسب.
- إدارة مُخصصة مسؤولة عن تلقي التظلمات وتسجيلها ومعالجتها ومتابعة خطوات حلها.

سيشرف استشاري الإشراف على أنشطة تسجيل تظلمات المتعهدين وتسويتها ويرفع تقارير عنها إلى وحدة تنفيذ المشروع من خلال تقارير شهرية عن سير العمل. وسيتولى أخصائي الشؤون البيئية والاجتماعية متابعة عملية التظلم، وهو مُمثل لوحدة تنفيذ المشروع سيكون مسؤولاً عن إدارة آلية معالجة المظالم الخاصة بالمشروع.

سيتم شرح آلية تظلم العمال خلال التدريبات التمهيدية للعاملين التي سَنُقدّم لجميع العاملين بالمشروع. وستلتزم هذه الآلية بالمبادئ التالية:

- *الشفافية:* يحق للعمال التعبير بحرية عن مخاوفهم وتقديم شكاواهم دون خوف.
- *عدم الانتقام:* لن يتم التسامح مع أي تمييز أو انتقام ضد من يقدمون بالشكاوى، وسيتم التعامل مع جميع الشكاوى بسرية تامة.
- *التكافؤ في المعاملة:* ستحظى الشكاوى المُقدّمة دون الإفصاح عن هوية أصحابها بالاهتمام بنفسه الذي تحظى به الشكاوى التي يُعرّف أصحابها.
- *الاستجابة:* سيحمل جهاز الإدارة جميع التظلمات على محمل الجد ويستجيب بسرعة وعلى نحو ملائم.

- **شمول الجميع:** يجوز لجميع العمال، بمن فيهم المتعاقدون الثانويون، الإعراب عن مخاوفهم أو تظلماتهم في أي وقت دون خوف من عقاب.
- **الإنصاف والاحترام:** سيتم التعامل مع جميع التظلمات باحترام وإنصاف.
- **الإقرار بالاستلام أولاً بأول:** عند تلقي الشكاوى، يجب الإقرار باستلامها في غضون يومي عمل، مع تقديم معلومات عن الخطوات التالية، والجدول الزمنية للاستجابة، ومسؤول الاتصال.
- **التوثيق الشامل:** يجب تسجيل جميع الشكاوى، بما في ذلك الشكاوى التي يتم إبلاغها بشكل مباشر إلى المشرفين أو المديرين، في سجل التظلمات.
- **الإجراءات المتخصصة:** ستتضمن هذه الآلية إجراءات مخصصة لمعالجة الشكاوى المتعلقة بالتحرش والتحرش الجنسي في أماكن العمل. وسيتولى موظفون مُدرَّبون إدارة هذه الإجراءات، مع تسجيل الشكاوى بشكل آمن وتخزينها في قاعدة بيانات محمية.

ستتاح المعلومات عن آلية التظلم على نطاق واسع لجميع العاملين في المشروع - سواء المباشرين أو المتعاقد معهم - من خلال لوحات الإعلانات وصناديق الاقتراحات/الشكاوى وغيرها من قنوات الاتصال المناسبة.

سيتم تلقى مُنَسَّقو آلية معالجة المظالم المُعيَّنون تدريباً لتشغيل آلية التظلم تشغيلاً فعالاً مع الحفاظ على السرية.

أخيراً، لن تحد آلية تظلم العمال أو تُعَيِّد إمكانية وصول العمال إلى سبل الانتصاف القضائي أو غيرها من وسائل الحماية القانونية المتاحة بموجب القانون الوطني.

8. أعمال الرصد والمتابعة والإبلاغ وإعداد التقارير

8.1. ملخص لكيفية متابعة تنفيذ خطة مشاركة أصحاب المصلحة ورفع التقارير بشأنها

سيجري التشاور مع جميع أصحاب المصلحة بانتظام طوال مدة تنفيذ المشروع لتقييم مستويات رضاهم وجمع الاقتراحات والتعليقات والمخاوف. وسيتم تصميم وتيرة جمع الآراء التقييمية، وكذلك اختيار الأساليب التشاركية الكمية أو النوعية المناسبة، مثل المسوح الاستقصائية، والمناقشات الجماعية المركزة، والمقابلات مع مصادر المعلومات الأساسية، وفقاً للاحتياجات المتغيرة للمشروع. وتبعاً لسير تنفيذ المشروع والاحتياجات المتغيرة، قد توصي وحدة تنفيذ المشروع بجمع آراء أصحاب المصلحة كل ستة أشهر إلى اثني عشر شهراً. علاوةً على ذلك، سيتم أيضاً الحصول على الآراء التقييمية لأصحاب المصلحة والمستفيدين من خلال آلية التظلم الخاصة بالمشروع.

وستتبع التقارير الكمية عن تنفيذ آلية معالجة المظالم النموذج التالي:

فئة التظلمات	عدد الشكاوى التي تم تلقيها في الفترة المشمولة بالتقرير (على سبيل المثال، يناير/كانون الثاني - يونيو/حزيران)	عدد التظلمات التي تم إقبالها في الإطار الزمني المنصوص عليه في الفترة المشمولة بالتقرير	العدد الإجمالي للشكاوى التي تم تلقيها منذ بداية المشروع	عدد التظلمات التي تم إقبالها في الإطار الزمني المحدد منذ بداية المشروع	العدد الإجمالي للتظلمات المفتوحة التي لا تزال قيد المراجعة	عدد التظلمات المفتوحة لأكثر من 30 يوما
الإجمالي						

8.2. تقديم التقارير إلى مجموعات أصحاب المصلحة

ستتم مراجعة خطة مشاركة أصحاب المصلحة وتحديثها دورياً حسب الحاجة طوال مدة تنفيذ المشروع. وسيقوم الموظفون المسؤولون بإعداد ملخصات ربع سنوية وتقارير داخلية عن المظالم العامة والاستفسارات والحوادث ذات الصلة، بما في ذلك وضع الإجراءات التصحيحية والوقائية. وستُقدّم هذه التقارير إلى جهاز الإدارة العليا للمشروع، وستكون بمثابة أداة رئيسية لتقييم حجم وطبيعة الشكاوى وطلبات الحصول على المعلومات، وكذلك فعالية المشروع في معالجتها على وجه السرعة وحسب الأصول.

سيتم إبلاغ أصحاب المصلحة بالمعلومات المتعلقة بأنشطة مشاركة الجمهور التي أجريت خلال العام من خلال قنوات مختلفة، مثل جلسات توعية المستفيدين، والملصقات، ومنصات التواصل الاجتماعي. وأثناء جهود التوعية هذه، سيتم تذكير المستفيدين بأن آلية التظلم متاحة.

حسب الاقتضاء، ستتضمن خطة مشاركة أصحاب المصلحة تدابير مُصمّمة خصيصاً لتحقيق المشاركة الفعالة للفئات المهمشة أو الضعيفة. وقد ينطوي ذلك على تخصيص موارد إضافية أو اعتماد نهج اتصال مُخصّصة لإشراك هذه الفئات بفعالية.

8.3 مشاركة المواطنين:

مشاركة المواطنين المتمسة بالكفاءة والتي يمكن إثباتها بالتوثيق عنصرٌ محوريٌّ في تنفيذ المشروع. سيتم تنفيذ مشاركة المواطنين طوال دورة حياة المشروع من خلال مشاورات مع منظمات المجتمع المدني لإثراء التصميم العام للمشروع وضمان الاستجابة لاحتياجات المستخدمين، وتخطيط وتصميم جميع عناصر المشروع من خلال عمليات تشاركية كما هو مُبيّن في خطة مشاركة أصحاب المصلحة. وستتبع مبادئ التصميم التي تركز على المستخدم في الخدمات التي تتم رقمنتها من خلال المشروع، بما في ذلك مجموعات التركيز وحلقات الملاحظات التقييمية المتكررة، فضلاً عن الاختبارات التجريبية والمسوح الاستقصائية، لتتفح المنصات الرقمية بصورة آنية. وستعمل حملات التواصل المستمرة على بناء الثقة والوعي، وستتيح آليات تلقي آراء المواطنين التقييمية ومعالجة المظالم تتبّع مسار مشاركة المواطنين. وستمكن هذه الآليات المشروع من مواصلة الحوار مع المستخدمين المُستهدفين، وتعزيز الشفافية حول عروض الخدمات، وتكييف الإجراءات التدخلية بناء على الآراء التقييمية، مما يعزز في نهاية المطاف تقديم خدمات رقمية أكثر فعالية وشمولية.

وهناك ثلاثة مؤشرات لتتبع التقدم المُحرز في مشاركة المواطنين: (1) عدد المشاورات العامة مع أصحاب المصلحة التي أُجريت، والإجراءات التي اتخذت فيما بعد للاستجابة للشواغل والمخاوف؛ (2) النسبة المئوية للمستفيدين من التدريب على المهارات الرقمية الذين أعربوا عن رضاهم عن الدورات التدريبية؛ (2) الآراء التقييمية بشأن المشروع التي يتم تسجيلها والنظر فيها والرد عليها في إطار زمني يُحدده المشروع ويعلنه للجمهور. وسيتم استهداف النساء على وجه التحديد في أنشطة مشاركة المواطنين من خلال مشاورات منفصلة في مجموعات صغيرة تُيسرها امرأة لضمان أن تكون أنشطة المشروع متاحة لهن بشكل كامل. وستستخدم هذه المشاورات أيضاً في تحديد أي مخاطر تتعرض لها النساء أثناء مشاركتهن في أنشطة المشروع وسبل تخفيفها على أفضل وجه، وكذلك لتقييم ما إذا كانت دائرة معالجة المظالم التي أنشأها المشروع متاحة وآمنة للنساء وتستجيب لاحتياجات أي شخص متضرر من العنف القائم على الجنس أو الاستغلال والإيذاء والتحرش الجنسي.

الملاحق

الملحق 1

تشمل القائمة غير الكاملة أدناه المؤسسات التي شاركت في حلقات العمل التشاورية مع أصحاب المصلحة التي عقدت في 11-12 يونيو/حزيران 2024؛ و15-16 يوليو/تموز 2024؛ و15 يناير/كانون الثاني 2025؛ و30 أبريل/نيسان 2025.

قائمة المؤسسات المُمثَّلة
Absega
ألفا للاتصالات السلكية واللاسلكية
الجامعة الأمريكية في بيروت
الاتحاد العربي للإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية
أريبيا
حلول أتريا
ديوان المحاسبة اللبناني
بنك عودة
لجنة الرقابة على المصارف في لبنان
مصرف لبنان
بنك بلوم
Capital Outsourcing
المركز التربوي للبحوث والإنماء
التفتيش المركزي
Cirrus
سي تي بنك
مجلس الخدمة المدنية
CME Offshore
Critical Infrastructure Technologies Consultancy (CITC)
إدارة الجمارك
Cyber & AI Advisors
شبكة التحوُّل والحوكمة الرقمية
DxTalks
نقابة تكنولوجيا التربية في لبنان
جهاز الأمن العام

Immersive Labs
Intalio
قوى الأمن الداخلي
جمعية الإنترنت (ISOC) فرع لبنان
إنترباي
IP Engineering Pro
المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا
Johnson Luke
نقابة المعلوماتية والتكنولوجيا في لبنان
الجامعة اللبنانية
مجلس التنفيذيين اللبنانيين
المحكمة العسكرية
Mindflares
وزارة الزراعة
وزارة الاقتصاد والتجارة
وزارة التربية والتعليم
وزارة الطاقة والمياه
وزارة البيئة
وزارة المالية
وزارة الخارجية والمغتربين
وزارة الصناعة
وزارة الداخلية والبلديات
وزارة العدل
وزارة العمل
وزارة الصحة العامة
وزارة الأشغال العامة والنقل
وزارة الشؤون الاجتماعية
وزارة الاتصالات
وزارة السياحة
Monty Finance
Murex

الهيئة الوطنية للعلوم والبحوث
اللجنة الوطنية للأمن السيبراني
البرنامج الوطني لدعم الأسر الأكثر فقراً
Neumann
أوجيرو
وزارة الدولة للتنمية الإدارية
OMT
نقابة المحامين
Potech
رئاسة مجلس الوزراء
رئاسة الجمهورية اللبنانية
الجمعية المعلوماتية المهنية
هيئة الشراء العام
Reform NGO
Roland Berger Consultants
جامعة القديس جاورجيوس في بيروت
أكاديمية SE Factory
Shelt
Siren
Social Media Exchange (SMEX)
سوديتل
Software Solutions and Consulting
المجلس الأعلى للدفاع
مديرية التعليم و التدريب المهني والتقني
الهيئة المنظمة للاتصالات
شركة تاتش
منظمة اليونسكو
شركة فيزا
Whish Money
Wicked.Design
البنك الدولي

الملحق 2: نموذج الدعوة لمشاورات أصحاب المصلحة

تأجيل الجلسة التشارورية المتعلقة بمشروع "تسريع التحول الرقمي في لبنان" إلى يوم الإثنين الواقع فيه 28 تموز 2025، من الساعة 12:00 ظهرًا حتى الساعة 1:00 بعد الظهر.

OMSAR Digital Transformation
To: Fadi Makki, Linda Kassam, Dimitri Stephanou, Magali Dandole, Zein Zebib, Hend El Khateb, Elane Saloum, Lory Kantargian, Hala Rachid
Bcc: Imad.hamed@afamobile.com.lb, esoukayem@areba.com, jmanan@afasolutions.com, amal.chaaban141@gmail.com, cioffice@blom.com.lb, chadi.ghazal@c-s.com, n.chamoun@cinus-me.com, carole@sinesassociates.com, President@edtechs.org.lb, Rudy@datafiks.com, mohamed.sharara@housse.com, stephanie.azarian@vitalis.com, c.bahati@tgholding.com, shadi.assadi@johnsonlake.com, g.khouery@ibaresetynidicate.org, gilbertaemal@gmail.com, charles.laba@gmea.com, anton.lofing@montyfinance.com, +58 others
You forwarded this message on 7/22/2025 5:49 PM.

تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لتنفيذ مشروع "تسريع التحول الرقمي في لبنان"، الممول من البنك الدولي، سرّنا دعوكم لحضور جلسة تشاورية لمشاركة أصحاب المصلحة من القطاع الخاص و المنظمات و الجهات غير الحكومية في المجتمع المدني و الأكاديميا. وذلك في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، يوم الاثنين الواقع في 28 تموز 2025، في تمام الساعة 12:00 ظهرا.

تهدف هذه الجلسة الى تقييم عرض عام عن المشروع و الاثر و الاليات البيئية والاجتماعية المتعلقة بتنفيذ المشروع كما والاستماع الى الاراء.

تجدون أدناه جدول الأعمال للجلسة.	
الموضوع	الوقت
استقبال المشاركين وكلمة افتتاحية	12:00 – 12:10
عرض عام عن مشروع تسريع التحول الرقمي و الأثر و الاليات البيئية والاجتماعية المتعلقة بتنفيذ المشروع	12:10 – 12:30
جلسة أسئلة وأجوبة	12:30 – 1:00

يرجى التكرم بتأكيد حضوركم أو اسم ممثلكم الذي سيشارك في الجلسة، وذلك عبر تعبئة النموذج على الرابط <https://forms.office.com/r/aiaqdt2FWEQ>

مع فائق الاحترام والتقدير،

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية



الملحق 3: قائمة المنظمات المشاركة

جلسة مشاورات أصحاب المصلحة – اليوم الأول – 28 تموز 2025

قائمة المنظمات المشاركة – القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية
Atria Solutions
Cirrus
Cube Holdings Limited
شبكة التحول والحوكمة الرقمية في لبنان
EL HACEB SAL
Huawei
IDS
Intalio
Internet Society Lebanon
Johnson Luke
نقابة المعلوماتية والتكنولوجيا في لبنان
الجامعة اللبنانية
Limitless Technologies SAL
Mastercard
PCA
Potech Consulting
جمعية المعلوماتية المهنية في لبنان
SAP
Silicon Cedars
Siren Analytics
SmartESA

جلسة مشاورات أصحاب المصلحة – اليوم الثاني – 29 تموز 2025

قائمة المشاركين – المؤسسات الحكومية والبلديات
وزارة الزراعة
وزارة الدفاع الوطني
وزارة التربية والتعليم العالي
وزارة الطاقة والمياه
وزارة البيئة
وزارة المالية
وزارة الصناعة
وزارة العدل
وزارة العمل
وزارة الأشغال العامة والنقل
وزارة الشؤون الاجتماعية
مكتب وزير الدولة لشؤون التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي
وزارة الاتصالات
بلدية بعلبك
بلدية حلبا
اتحاد بلديات جبل عامل
بلدية النبطية
بلدية صيدا
بلدية طرابلس
ديوان المحاسبة
لجنة الرقابة على المصارف
مصرف لبنان
التفتيش المركزي
مجلس الخدمة المدنية
رئاسة مجلس الوزراء
المجلس الأعلى للدفاع

قائمة المشاركين – المؤسسات الحكومية والبلديات
وزارة الزراعة
وزارة الدفاع الوطني
وزارة التربية والتعليم العالي
وزارة الطاقة والمياه
وزارة البيئة
وزارة المالية
وزارة الصناعة
وزارة العدل
وزارة العمل
وزارة الأشغال العامة والنقل
وزارة الشؤون الاجتماعية
مكتب وزير الدولة لشؤون التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي
وزارة الاتصالات
بلدية بعلمك
بلدية حلبا
اتحاد بلديات جبل عامل
بلدية النبطية
بلدية صيدا
بلدية طرابلس
ديوان المحاسبة
لجنة الرقابة على المصارف
مصرف لبنان
التفتيش المركزي
مجلس الخدمة المدنية
رئاسة مجلس الوزراء
المجلس الأعلى للدفاع

الملحق 4. ملخص المشاورات – 28 و 29 تموز 2025

ملخص المناقشات – اليوم الأول: 28 تموز 2025

جمعت الجلسة الأولى أكثر من 40 مشاركاً يمثلون مجموعة واسعة من الشركات ومزودي التكنولوجيا، إضافة إلى ممثلين عن المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية. أعرب المشاركون عن دعمهم القوي لتسريع التحول الرقمي، وطرحوا عدة مخاوف ومواضيع للنقاش.

من أبرز القضايا التي أشار إليها العديد من أصحاب المصلحة هي استدامة المبادرات الرقمية السابقة، والتي غالباً ما تعثرت بسبب نقص التخطيط للخلافة وضعف التنسيق بين الوزارات، مما أدى إلى أنظمة متجزئة، قديمة أو مهجورة. وتم التأكيد على الحاجة إلى تفويض قوي وقيادة واضحة. ردًا على ذلك، أكدت الوزارة دورها في قيادة وتنسيق التنفيذ عبر الجهات الحكومية، مشيرة إلى أن رئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء يوليان أولوية عالية لإصلاح الإدارة، ويعتبر التحول الرقمي جزءاً أساسياً منه.

أعرب الحضور أيضاً عن قلقهم بشأن بطء وتيرة الإصلاح، موصين باتباع نهج مرن وتدرجي قد يكون أكثر ملاءمة من النهج التقليدي، مع اعتماد التجارب السريعة والتعديلات المستمرة كوسيلة لتحقيق نتائج ملموسة وبناء الزخم والثقة. وأوضحت الوزارة أن خططها تتضمن إطلاق أنشطة تجريبية، وذكرت أن جزءاً من هبة بقيمة 1.5 مليون دولار سيُستخدم لإطلاق مشروع تجريبي للهوية الرقمية وتحديد حالات استخدام مختارة.

كما تناول النقاش تسلسل الأنشطة وإمكانية تنفيذ بعضها بالتوازي. وتكررت موضوعات مثل كيفية توحيد المبادرات الرقمية الفردية مع الجهد المركزي للتحول الرقمي و كيفية دمج الأنظمة القديمة والمنصات والاستثمارات القائمة وتجنب تكرار الجهود. وأوضحت الوزارة أن هناك خطة على مستوى عالٍ تحدد الأولويات قصيرة المدى والأنشطة متوسطة المدى، وأن خارطة طريق أكثر تفصيلاً قيد الإعداد.

كما تطرق النقاش إلى العوائق القانونية والمؤسسية أمام التحول الرقمي، بما في ذلك قابلية تنفيذ الأدوار، والحاجة إلى تطوير نظام وطني موحد للهوية الرقمية والتوقيع الإلكتروني. وأشارت الوزارة إلى أن حوكمة المشهد الرقمي قيد إمعان النظر كجزء من أجندة إصلاح أوسع تهدف إلى إعادة التفكير بدور الدولة و هيكله مؤسستها.

حدد المشاركون إدارة التغيير كعامل نجاح حاسم، حيث لاحظ المشاركون أن معارضة موظفي الإدارة العامة وهياكل الرواتب القديمة قد تقوض جهود الإصلاح ما لم يتم التعامل معها بشكل استباقي. وأكدوا على أهمية التدريب وبناء القدرات الموجهة، وأوصوا بخلق حوافز تشجع الموظفين على المشاركة في فرص التعلم. وأكدت الوزارة إدراكها لهذه الحاجة وأشارت إلى أن إعادة التأهيل والتطوير المهني هما قيد الدراسة.

أخيراً، دعا المشاركون إلى استمرار المشاركة والشفافية والحوار الفني، واقترح العديد منهم عقد جلسات متابعة تركز على مواضيع محددة مثل الهوية الرقمية، وحوكمة البيانات، والخدمات الرقمية القطاعية. اختتمت الجلسة بإجماع على الدور

الاستراتيجي للقطاع الخاص في التحول الرقمي ودعوة للتعاون المستمر بين أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص.

ملخص المناقشات – اليوم الثاني: 29 تموز 2025

جمعت الجلسة الثانية أكثر من 30 ممثلاً عن الوزارات والمؤسسات الحكومية والبلديات. وأكدت المناقشات على أهمية التنسيق بين الجهات الحكومية والحاجة إلى عمل جميع الأطراف ضمن برنامج واستراتيجية موحدة.

تم التأكيد على ضرورة الاستفادة من جهود اللجنة الوطنية للأمن السيبراني القائمة. وأثيرت مخاوف بشأن معالجة البيانات الحساسة، بما في ذلك البيانات المتعلقة باللاجئين، والاستخدام غير المنظم للذكاء الاصطناعي التوليدي داخل المؤسسات العامة، مما دفع إلى اقتراح إنشاء نموذج لغوي كبير وطني مخصص للاستخدام الآمن.

كما أثيرت مسألة انتشار الأنظمة غير المترابطة ووجود العديد من مستودعات البيانات المتفرقة في ما يسمى بـ"جزر البيانات". وطُرحت تساؤلات حول كيفية استمرار الوزارات في جهود التحول الرقمي مع العلم أن بعض أشكال "المركزية" ستُطبق لاحقاً (مراكز البيانات، الهوية الرقمية، قابلية التشغيل البيئي). وأشارت الوزارة إلى أن هذا يمثل تحدياً، وأنه سيتم وضع إرشادات لضمان أن تكون جهود التحول الرقمي جاهزة للتكامل المستقبلي.

تم التأكيد على نقص القدرات في الوزارات، حيث أفادت عدة مؤسسات بنقص في الكوادر، وقلة الحوافز لجذب والاحتفاظ بالمواهب الرقمية والشابة. وطُرحت دعوات لوضع استراتيجيات طويلة الأمد لإدارة التغيير، وإعادة تأهيل موظفي الخدمة المدنية، وتصميم سلم رواتب جديد ونماذج حوافز لدعم الاستدامة.

برزت مشاركة البلديات كموضوع رئيسي، حيث دعا أصحاب المصلحة إلى إشراكها الفعّال في المشروع. وتم اقتراح إنشاء منصة وطنية موحدة للبلديات كمبادرة محتملة. وأكد المشاركون أهمية الاستفادة من التجارب السابقة، مثل التنسيق بين الوزارات خلال فترة جائحة كورونا. كما نوقشت قضايا الحوكمة اللامركزية، وملكية البيانات، والأرشفة الرقمية، وأنظمة المعلومات الجغرافية فيما يتعلق بجاهزية البلديات للمشاريع التجريبية. وتمت الإشارة إلى أن البلديات تلعب دوراً حاسماً في الوصول إلى المناطق النائية والمحرومة، وفي الحد من الإقصاء الاجتماعي، وتعزيز الثقافة الرقمية.

وشددت عدة وزارات على الحاجة إلى التخطيط المركزي مع التنفيذ اللامركزي، وتوحيد المعايير، والاستفادة من المنصات القائمة. كما دعا المشاركون إلى عقد جلسات متابعة تركز على مجالات تقنية محددة مثل مراكز البيانات وتصميم المنصات.

واختتمت الجلسة بالتأكيد على ضرورة استمرار المشاورات بشكل منتظم، والاعتراف المشترك بأنه رغم التحديات الكبيرة، فإن الفرصة لإصلاح هيكل حقيقي قائمة. وأكد أصحاب المصلحة استعدادهم للتعاون، وشددوا على أهمية شمولية العملية، وضمان الاستمرارية والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

الملحق 5

مثال لجدول موازنة خطة مشاركة أصحاب المصلحة

ملاحظات	إجمالي التكاليف	الوقت/السنوات	تكلفة الوحدة	الكمية	فئات الموازنة
1. رواتب الموظفين التقديرية * والمصروفات ذات الصلة					
					1أ. على سبيل المثال، استشاري اتصالات
					1ب. على سبيل المثال، تكاليف سفر الموظفين
					1ج. على سبيل المثال، الرواتب التقديرية لموظفي الاتصال بالمجتمع المحلي
2. المشاورات/التخطيط التشاركي، اجتماعات اتخاذ القرار					
					2أ. على سبيل المثال، اجتماعات إطلاق المشروع
					2ب. على سبيل المثال، تنظيم مجموعات النقاش المركز
3. حملات الاتصالات والتواصل					
					3أ. على سبيل المثال، الملصقات والنشرات
					3ب. على سبيل المثال، حملة وسائل التواصل الاجتماعي
4. الدورات التدريبية					
					4أ. على سبيل المثال، تدريب وحدة تنفيذ المشروع وموظفي المقاولين على القضايا الاجتماعية/البيئية
					4ب. على سبيل المثال، تدريب موظفي وحدة تنفيذ المشروع والمقاولين على سبل مكافحة العنف ضد المرأة
5. المسوحات الاستقصائية للمستفيدين					
					5أ. على سبيل المثال، مسح تصورات منتصف المشروع

					5 ب. على سبيل المثال، مسح التصورات في نهاية المشروع
6. آلية التظلم					
					6 أ. على سبيل المثال، تدريب لجان آلية معالجة المظالم
					6 ب. على سبيل المثال، صناديق الاقتراحات في القرى
					6 ج. على سبيل المثال، مواد التواصل والتوعية بآلية معالجة المظالم
					6 د. على سبيل المثال، التحقيقات في التظلمات/الزيارات الميدانية
					6 هـ. على سبيل المثال، نظام معلومات آلية معالجة المظالم (الإنشاء أو الصيانة)
					6 و. التكاليف اللوجستية الأخرى لآلية معالجة المظالم
7. مصروفات أخرى					
					7 أ. ...
		إجمالي موازنة مشاركة أصحاب المصلحة:			

الملحق 6

سجل التظلمات

عند تلقي معلومات تفيد بأن أي طرف قد تقدّم بالشكوى، يقوم أخصائي الشؤون البيئية والاجتماعية بوحدة تنفيذ المشروع بتسجيل الشكوى على الفور في سجل التظلمات. وسيضمن سجل التظلمات التفاصيل التالية:

- رقم مرجعي فريد مُخصّص للشكوى.
- تاريخ وساعة تقديم التظلم.
- القناة التي تم من خلالها تلقي التظلم (على سبيل المثال، الخط الهاتفي الساخن، البريد الإلكتروني، صندوق الاقتراحات).
- معلومات صاحب الشكوى، بما في ذلك الاسم، والنوع الاجتماعي، ورقم الهاتف، وتفاصيل الاتصال المُفضّلة، ومحل الإقامة، والعنوان؛ ويجوز لمُقدّم الشكوى أيضاً تقديم الشكوى دون الكشف عن هويته.
- استخدام مسار الإحالة، حسب الاقتضاء.
- وصف موجز للشكوى، بما في ذلك تفاصيل مثل المكان والأفراد المعنيين، لتسهيل إنشاء جدول زمني للأحداث.
- فئة الشكوى.
- بيان ما إذا كانت الشكوى تُشكّل حادثة كبرى تتطلب إبلاغ البنك الدولي بها في غضون 48 ساعة.
- تاريخ وساعة إقفال الشكوى أو حلها.
- ما إذا كان صاحب الشكوى قد اختار الطعن على التسوية المقترحة.