

المقدمة

لقد أثبتت التجارب المتلاحقة أنّ الدولة بمؤسساتها وإداراتها تلعب دوراً رئيسياً في تطوير المجتمع من مختلف النواحي، وفي إطار هذا التطوير لطالما سعت الدول إلى تحسين واقعها الإقتصادي بشكل خاص نظراً لإنعكاسه على وضعها الداخلي والخارجي، فتعمد إلى إقرار السياسات التنموية في محاولة منها لتحسين هذا الإقتصاد المرتكز على الدعائم القطاعية الرئيسية الثلاث: الزراعي، الصناعي والسياحي والخدمات، على أنّ القطاع الأبرز هو القطاع الصناعي نظراً لأهميته في الحلقة الإقتصادية، وذلك للعديد من الأسباب منها الناتج العام الذي يوفره وفرص العمل التي يؤمنها وغيرها العديد من العوامل التي تجعله في طليعة القطاعات، هذه المكانة المتقدمة للقطاع الصناعي جعلت منه مقياساً لدراسة مكامن القوة والضعف للدول، حيث من النادر رؤية دولة تُصنّف في خانة الدول المتقدمة إلاّ ويكون هذا القطاع بريادته وتقدمه هو المفتاح الرئيسي لهذا التصنيف.

وإنطلاقاً من هذا الواقع كان إختيارنا لوزارة الصناعة اللبنانية، للخضوع لفترة التدريب المطلوبة من أجل الحصول على شهادة الماستر بإختصاص الإدارة والتخطيط وإعداد التقرير النهائي عنها، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه الوزارة فيما يتعلق بتطوير وتحسين الصناعة اللبنانية خاصة والإقتصاد اللبناني بشكل عام، لكونها المرجعية الحكومية الرئيسية لكل ما يتعلق بشؤون هذا القطاع.

وتأتي أهمية موضوع التقرير إنطلاقاً من أهمية القطاع موضع الدراسة، فكما أشرنا أعلاه يُعد تطوير القطاع الصناعي في لبنان، واحداً من المُركّزات التنموية التي تؤدي إلى تعزيز الإقتصاد اللبناني لا سيما فيما يتعلق بالميزان التجاري الذي يُعاني عجزاً كبيراً، وبالتالي فإنّ تطوير هذا القطاع وصادراته يؤمن موارد مالية كبيرة تُساهم في سد جزء من هذا العجز خاصة وأنّ لبنان مُقبل في القادم من السنوات على مؤشرات إستخراج النفط والغاز وهو ما سيعزز الصناعات البتروكيمياوية فيه، وقد يضعه على خارطة الدول النفطية، مع ما لهذا التصنيف من مُستتبعات إقتصادية كبيرة وهو ما يجب أن تسعى وزارة الصناعة شأنها شأن غيرها من الوزارات المعنية إلى التجهيز والتحضر له بالشكل المطلوب، حتى تكون مُستعدة لإستيعاب هذا التطور الكبير على مستوى لبنان وإنعكاساته على مستوى القطاع الصناعي بشكل عام، وهو ما تُحاول أن تقوم به وذلك من خلال إعدادها للخُطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي. وتأتي أهمية الموضوع أيضاً من خلال نموذج الدراسة فيه والتي تدرس أثر المشاكل التي تُعاني منها الوزارة مع تقديم التوصيات والإقتراحات في نهاية التقرير لحلها، لا سيما وأنّ أي حل لمُشكلة إدارية يأتي أولاً في كشف هذه المشاكل وتحديد الأسباب وتحليلها

وهي واحدة من وظائف عملية الإدارة الناجحة من خلال "تطوير عمل المؤسسة عبر إكتشاف الأخطاء الموجودة فيها والعمل على حلها، مع إقتراح وتنفيذ المنظومة العملية الأمثل لعدم تكرارها"¹.

وإنطلاقاً مما تقدم جاء إختيارنا لموضوع التقرير والذي هو تبيان أبرز المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة مع التركيز على الناحية الإدارية فيها وأثرها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان. مع التأكيد على أنّ المشاكل هذه عديدة جداً وسيتم الإعتماد في هذا التقرير على إستعراضها تبعاً لأهميتها من وجهة نظر الطالب الذي إعتد على تصنيف ثلاثي لهذه المشاكل وفق التالي:

1- المشاكل التشريعية (القوانين والأنظمة).

2- المشاكل في الموارد البشرية (العُنصر البشري).

3- المشاكل في وسائل وأساليب العمل.

وسيتم تحليل هذه المشاكل وإقتراح الحلول الملائمة لها. وبالتالي فقد إنصب كامل الجهد المبذول في الفترة التدريبية على إجراء الدراسة التحليلية لواقع وزارة الصناعة وإستخلاص أهم المشاكل التي تُعاني منها والتي تحد من قدرتها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية² التي وضعتها والتي تُعتبر الوسيلة الرئيسية في تطوير القطاع الصناعي بالشكل المرجو، مع إستعراض وإقتراح الحلول الآيلة من وجهة نظر الطالب إلى الخروج من هذا الواقع، وهو ما سيكون الهدف العام لهذه الدراسة.

كذلك يمكن القول أنّه وفي إطار الأسباب المبينة لإختيار هذا الموضوع، الرغبة لدينا بالخلاص إلى دراسة لا تكون مستندة على الآراء الشخصية والتحليلات الفردية، التي تتحكم أهواء الطالب ونوازعها فيها، بل في إستخلاص النتائج النهائية من خلال الدراسة العلمية المبنية على أساس واضح ومعطيات أكيدة لا أُبس فيها، وعلى منهج علمي قويم، حيث سنعتمد على الإستبيان والتحليل الإحصائي المقارن وهو ما يُبعد الدراسة عن الشخصية، كما يؤدي إلى الخروج بإستنتاجات وخلاصات لا تحتمل المبالغة أو الذاتية.

¹ حسن، عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار النهضة، القاهرة، 1998، ص: 31.

² الخطة الإستراتيجية: هي الخطة التي تم وضعها من قبل وزارة الصناعة اللبنانية بالتعاون مع المفوضية الأوروبية في إطار برنامج المساعدة الفنية لتعزيز قدرات التخطيط الإستراتيجي في عدد من الوزارات المختارة في لبنان، وجانت هذه الخطة في إطار المشروع رقم ENPI/2014/349-155، وقد نُشرت في نيسان من العام 2016، وهي تحتوي على التصور الرئيسي لوزارة الصناعة من أجل تطوير القطاع الصناعي في لبنان.

لمزيد من التفاصيل يُمكن الإطلاع على التخطيط الإستراتيجي لوزارة الصناعة على الموقع الرسمي لها.

1- إشكالية التقرير:

إن "أي دراسة تستهدف موضوع معين, لا بد لها أن تحوي إشكالية رئيسية تدور حولها هذه الدراسة, ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عنها, ومن هنا تأتي أهمية إختيار الإشكالية التي تحمل في طياتها الجدلية الرئيسية والطرح الأساسي الذي يحاول الباحث إبرازه"¹.

وعندما بدأنا في عملية القراءة تحضيراً لهذه الدراسة, وبعد التمعن في المفاهيم المتعددة التي تحملها, برز لدينا الإشكالية الرئيسية والتي يحمل عنوان التقرير فحواها الرئيسي وهي:

الأثر للمشكلات التي تعاني منها وزارة الصناعة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان.

وقد إستخرجنا من هذه الإشكالية الرئيسية العديد من الأسئلة الفرعية التي تشكل رافداً للإشكالية الرئيسية, ربطاً أيضاً بالتصنيف الثلاثي المُعتمد من قبل الطالب للمشاكل وهي:

1- هل هناك أثر للمشاكل التشريعية التي تُعاني منها وزارة الصناعة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان؟ وما هو حدود هذا الأثر وسبل المعالجة؟

2- هل هناك أثر للمشاكل في العُنصر البشري التي تُعاني منها وزارة الصناعة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان؟ وما هو حدود هذا الأثر وسبل المعالجة؟

3- هل هناك أثر للمشاكل في أساليب ووسائل العمل التي تُعاني منها وزارة الصناعة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان؟ وما هو حدود هذا الأثر وسبل المعالجة؟

هذه الأسئلة وغيرها هي ما سنحاول الإجابة عنها في هذه الدراسة, بحيث نسعى إلى معرفة العلاقة بين المفاهيم المطروحة وطبيعة هذه العلاقة ومتغيراتها, والعناصر الحاكمة لها.

2-فرضية التقرير:

وبما أنّ أي دراسة يجب أن ينطلق الباحث فيها من فرضية والتي هي "تخمين أو إستنتاج يصوغه ويتبناه في بداية الدراسة بشكل مؤقت, ويُعرف أيضاً على أنّه تفسير يوضح مشكلة ما أو ظاهرة ما أو عبارة عن مبدأ لحل مشكلة يحاول أن يتحقق منه الباحث باستخدام المادة المتوفرة لديه. كما

¹ محمد, فرحات, الدليل الموجز في أسس ومواصفات كتابة تقرير البحث, الطبعة الأولى, لا ناشر, لا مكان نشر, 2003, ص: 9.

وتُكتب الفرضية بطريقة تجعلها وثيقة الصلة بمشكلة البحث.¹

إنطلاقاً من هذا التعريف ومن الإشكالية الرئيسية المشار إليها إعلاه ومن الأسئلة الفرعية المنبثقة عنها يمكن اعتبار الفرضية الرئيسية هي التالية:

يوجد أثر سلبي للمشاكل التي تعاني منها وزارة الصناعة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان.

وفي إطار تحديد خُطة التقرير², يُمكن إستعراض التالي:

1- منهج التقرير:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفق ما تقتضيه الضرورة البحثية, تمّ إستخدام أكثر من منهج وفق التالي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي، والذي "يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما هي في الواقع، حيث يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً عبر توضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً أو رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"³.

ب- المنهج الإحصائي التحليلي، وذلك من خلال تجميع المعلومات الإحصائية في موضوع الدراسة وتحليلها، عبر جداول إحصائية مرتبطة بأعداد ونسب مؤية شرحية وتحليلية، كما تمّ إستخدام برنامج الإحصاءات (spss⁴) من أجل إستخراج معادلة (cronbach's α^5) لتأكيد ثبات وصدق الإستبانة التي تمّ إستخدامها في البحث والتي سيرد ذكر لاحق تفصيلي عنها.

ت- كما تمّ أيضاً إستخدام المنهج الكمي من خلال الإستبيان، والمنهج النوعي من خلال المقابلة، مع الإشارة إلى أنه سيرد ذكر تفصيلي عنهما (الإستبيان والمُقابلة) في المبحث الثاني من التقرير (وقائع العمل التدريبي في الوزارة).

¹ محمد، فرحات، تقنيات البحث العلمي وأساليبه، الطبعة الأولى، دار العلم للملايين، بيروت، 2003، ص: 56.

² خُطة التقرير: وفيها يصف الطالب الإجراءات التي قام بها لناحية المنهج المُستخدم مع أسباب إختيار هذا المنهج، مصادر جمع المعلومات، متغيرات الدراسة، مُجتمع وعينات الدراسة، الأساليب الإحصائية المُتبعة، وحدود الدراسة. و للمزيد من المعلومات حول خُطة التقرير يُمكن مُراجعة "الدليل الموجز في أساس ومواصفات كتابة تقرير البحث"، للدكتور محمد فرحات والذي ورد كواحد من مصادر البحث.

³ كايد، عبد الحق، البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار محدلاوي للنشر، عمان، 2004، ص: 69.

⁴ Statistical Package for Social Science-برنامج التحليل الإحصائي.

⁵ إختيار ألفا كرونباخ: إختيار الصدق والثبات في أسئلة الإستبانة المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة.

2- مصادر جمع المعلومات:

إستعان الطالب في جمعه للمعلومات بعدد من المصادر التي ساهمت في تزويده بها, وتجدر الإشارة إلى أنّ المعيار في إختيار المصادر كان التأكد والثقة من صحة المعلومات المُستقاة منها, وقد كان هُنالك تنوع في المصادر وعدم حصرها في مصدر واحد, وذلك بهدف إغناء التقرير بالقدر الكافي منها, وعدم الإعتقاد على أحادية المصدر, حيث أنّ التعددية في المصادر تُعطي قوة وثبات للنتائج المُستخلصة وتُعطي إحاطة كبيرة للطالب بالموضوع الذي يتم دراسته, كما تجدر الإشارة إلى أنّه سيرد ذكر تفصيلي لمصادر المعلومات في لائحة المصادر والمراجع.

وقد تنوعت مصادر المعلومات كما أشرنا أعلاه فمن ملاحظات الطالب العينية التي تمّ تحصيلها بالمشاهدة, إلى الملاحظات العملية التي تمّ تحصيلها بنتيجة التدريب العملي الذي خضع له, بالإضافة إلى القوانين والأنظمة الرسمية الصادرة عن الجهات الرسمية المُختصة التي تمّ الإطّلاع عليها, والإستثمارات العملية الخاصة بوزارة الصناعة, والمقابلات المُباشرة التي تمّ إجراؤها من قبله, والإستبانة التي إعتمدت في التقرير والتي تمّ توزيعها على العينات من موظفي الوزارة, بالإضافة إلى المراجع العربية والأجنبية من كُتب ومجلات ودوريات...

كما إستعان الطالب بعدد من البحوث السابقة والدراسات العلمية المُرتبطة بموضوع التقرير العملي, وبعض المواقع الموثوقة على الانترنت لا سيما الموقع الرسمي لوزارة الصناعة اللبنانية, بالإضافة إلى الإستعانة بالدراسات والإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الصناعة, والخُطة الإستراتيجية (2016-2020) والخُطة التشغيلية (2017-2016) والرؤية التكاملية للقطاع الصناعي في لبنان 2025 الخاصة بوزارة الصناعة اللبنانية.

3- متغيرات التقرير:

إنّ كل دراسة علمية لا بد لها أن تحمل في طياتها مُتغيرين أو أكثر, حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات من أجل إستخلاص النتائج النهائية التي تُرد على الإشكالية الرئيسية فيها.

و هذه المُتغيرات تنقسم بين مُستقلة وتابعة بحيث تؤثر الأولى على الثانية.

وإنطلاقاً من ذلك فقد تم تحديد مُتغيرات هذه الدراسة بالتالي:

- أ- المتغير التابع: نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان.
- ب- المتغير المستقل: المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة وفق التقسيم الثلاثي الذي تمّ إعتماده من قبل الطالب والتي هي:

- المشاكل التشريعية (القوانين والأنظمة).
- المشاكل في الموارد البشرية (العُنصر البشري).
- المشاكل في وسائل وأساليب العمل.

4- مُجتمع وعينات التقرير:

بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تكون بشكل رئيسي وبحكم المكان الذي تمّ فيه التدريب من الموظفين في وزارة الصناعة اللبنانية.

أما بالنسبة للعينات فقد إعتد الطالب على نوعين منها وهي:

- أ- العينة المقصودة: وهي "العينة التي يتدخل الباحث في تحديدها من خلال مجموعة معايير خاصة يضعها"، وقد تمثلت هذه العينة من خلال المُقابلات التي قام بإجرائها الباحث مع مجموعة من العاملين داخل الوزارة ممن تخدم المقابلة معهم أهداف هذا التقرير.
- ب- العينة العشوائية البسيطة: وهي العينة "التي لا يتدخل الباحث في إختيارها بل تكون عملية الإختيار عشوائية دون معايير مسبقة التحديد"¹.

وقد إعتُمدت هذه العينة من خلال الإستبانة التي تمّ توزيعها من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة على جزء يسير من العاملين داخل الوزارة، حيث تمّ توزيع 45 إستمارة تمّ إسترداد 43 منها أي ما نسبته 95.5% من الإستمارات الموزعة وهي نسبة إستجابة ممتازة، مع الإشارة إلى أنه تم إستبعاد إستمارتين لنقص المعلومات فيهما، وبذلك يكون العدد النهائي للإستمارات المُعتمدة هو 41 إستمارة.

أما فيما يتعلق بسبب إختيار هذا العدد من العينات، فذلك يعود لكون مُجتمع الدراسة والمؤلف من الموظفين في الوزارة (في فترة التدريب كان العدد الفعلي للموظفين في الوزارة هو 103 موظفين) يُعتبر من المجتمعات المتوسطة (من 100 عينة إلى 500 عينة)، ويُفترض من أجل أن تكون عدد العينات المُعتمدة في الدراسة مُثلة لهذا المُجتمع أن تُشكل ثُلث عدده²، وبالنسبة لنا فإنّ ثلث عدد موظفي وزارة الصناعة هو 34 موظفاً، في حين بلغ عدد الإستمارات النهائية المُعتمدة في دراستنا كما سبق وأشرنا 41 إستمارة أي ما نسبته حوالي 40% من مُجتمع الدراسة وهي أعلى من النسبة المطلوب.

¹ كايد، عبد الحق، البحث العلمي، المرجع السابق، ص: 92.

² كايد، عبد الحق، المرجع ذاته، ص: 109.

5- الأساليب الإحصائية المتبعة:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
أ- إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ - α cronbach's".

ب- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.

ج- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.

6- حدود التقرير:

أ- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة أثر المُشكلات التي تعاني منها وزارة الصناعة اللبنانية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير قطاع الصناعة في لبنان.

ب- الحدود المكانية:

يتحدد التطبيق الميداني لهذه الدراسة في إطار وزارة الصناعة اللبنانية (الإدارة المركزية والمصالح الإقليمية الخاصة بها).

ج- الحدود الزمانية:

تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2016-2017 وقد إستغرقت حوالي ستة أشهر حتى تمّ الإنتهاء منها.

د- الحدود البشرية:

الموظفين المجيبين في وزارة الصناعة اللبنانية، من الإناث والذكور وينتمون إلى مختلف الإختصاصات العلمية ومن فئات عمرية، جنس، وسنوات خبرة مختلفة .

7- الجديد في التقرير:

من أجل إعتبار إي دراسة موضع تميز وإضافة علمية حقيقية، وليست مجرد نسخ ولصق

Cronbach Alpha 1, ألفا كرونباخ: إختبار الصدق والثبات في أسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة.

لمعلومات, فإنها يجب أن تتمتع بمجموعة من المزايا, التي نعتقد أن دراستنا وبعد الجهد المبذول في إنجاحها قد تميزت بها, ومن هذه المزايا:

أ- حداثة المعلومات المُعتمدة في التقرير حيث أنّ مُعظمها جديد ومُرتبط بالعام 2016, لا سيما الخُطة التشغيلية للعام 2016-2017.

ب- إنّ الربط الذي تمّ تحقيقه في هذه الدراسة بين المشاكل التي تعاني منها وزارة الصناعة وبين تطبيق الخُطة الإستراتيجية للقطاع الصناعي في لبنان يُبعدها عن الإطار النظري البحث, مُستددة على الواقع الفعلي للوزارة وللقطاع الصناعي.

ج- إنّ إعتقاد الدراسة على المسح الميداني والتحليل الإحصائي يعطي صورة أكثر واقعية لناحية الحقائق والنتائج المُستخلصة والتوصيات المبنية عليها.

د- إعتقاد الطالب على الإستبانة في جمع البيانات المطلوبة للتقرير, وشمولية العينات لأكثر من ثلث مُجتمع الدراسة (العاملين في الوزارة), وذلك لتحصيل إنطباعاتهم حول الوزارة والمشاكل التي تُعاني منها.

8- تقسيم التقرير:

في إطار تنظيم التقرير لناحية الإقسام والمباحث, وتناسباً مع الإشكالية التي يسعى إلى مُعالجتها فقد عمدنا إلى تقسيمه إلى قسمين رئيسيين, حيث تناولنا في القسم الأول منه الوصف التفصيلي لوزارة الصناعة ولعملية التدريب التي تمّت فيها, وتناولنا في القسم الثاني أثر المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة وفق التصنيف الثلاثي المُعتمد مع المُقترحات التي تُساعد في حل هذه المشاكل.

وتجدر الإشارة أخيراً إلى أنّ هذه الدراسة لم تخلو من بعض الصعوبات والتعقيدات, على أنّ أبرزها كان ندرة المصادر والمراجع المُساعدة في كيفية كتابة التقرير العملي الذي يختلف عن البحث العلمي, ما إستوجب الكثير من البحث حتى وجدنا مجموعة محدودة من المصادر التي تُساعد في هذا المجال.

إلا أنّ جميع الصعوبات هذه لم تثبتنا عن إنهاء هذا التقرير, حيث سعينا وبكُل جُهد لإخراجه بصورته النهائية.

القسم الأول: وصف وزارة الصناعة والفترة التدريبية فيها

تمهيد:

يُعتبر القسم الأول من هذا التقرير بمثابة القُسم النظري له، حيث يحتوي على كامل المباني النظرية لهذه الدراسة، مُتضمناً في فقراته تفصيلاً لكل المعلومات الأولية التي إعتدها الطالب، ومن أجل ذلك فقد تمّ تجزئة هذا القسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب، تحديد أقسام المؤسسة التي تمّ فيها تنفيذ التدريب، مدّة التدريب الفعلية بالساعات، دوام العمل، المكتب أو المكان المُخصص للمتدرب حال وجوده، المسؤول عن التدريب في المؤسسة، المُقابلات التي أجراها الطالب، العلاقة مع العاملين في المؤسسة، الندوات والأنشطة العلمية التي شارك فيها المتدرب (بيان مفصل عنها)، القوانين والأنظمة والكتب والمقالات وأي مستند ورقي إطلع عليه الطالب أثناء التدريب، المشكلات التي واجهها، التسهيلات التي أُتيحت له.

المبحث الثاني: الأعمال التي نفذها الطالب خلال فترة التدريب، تعيين هذه الأعمال وإعادة شرح موجز عن كل عمل، وتاريخ إنجازه، الإيجابيات والسلبيات التي رافقت كل عمل تدريبي.

المبحث الأول: وصف عام لوزارة الصناعة

سيتم فيما يلي إستعراض وصف كامل لوزارة الصناعة، لناحية الإستحداث للوزارة المُستقلة بصورتها الأخيرة، مهامها (العامة للوزارة ككل والتفصيلية للمصالح الموجودة فيها)، ملاكها وغيرها من الأمور المُرتبطة فيها.

الفقرة الأولى: إستحداث وزارة صناعة مُستقلة:

لم يكن للقطاع الصناعي في لبنان وزارة مُستقلة خاصة به تديره وتُتابع شؤونه، حيث كانت إدارة هذا القطاع تُلحق بوزارت أخرى، وهو ما يُعطي في مكان ما إنطباعاً إلى عدم تركيز السُلطة السياسية على هذا القطاع بالشكل الكافي من خلال إنشاء وزارة خاصة للصناعة، وقد بقي هذا الوضع لغاية تاريخ 2 حزيران 1997 حيث تمّ بموجب القانون رقم 1997/642¹، المادة الأولى منه: "إستحداث وزارة مُستقلة تُسمى وزارة الصناعة، وتُعدّل تسمية وزارة الصناعة والنفط إلى وزارة النفط".

الفقرة الثانية: المهام العامّة والخاصة لوزارة الصناعة:

تمّ تحديد المهام الأساسية لوزارة الصناعة اللبنانية بالتالي²:

البند الأول: المهام العامة: تُعنى وزارة الصناعة بشؤون القطاع الصناعي والإسهام في تنميته وتنشيطه والسهر على تطبيق القوانين والأنظمة المُتعلقة بالشؤون والقضايا الصناعية على مُختلف أنواعها، وإِتخاذ التدابير اللازمة من إعداد وتنسيق وتنفيذ وتعزيز الصناعة الوطنية، وإنمائها وحمايتها وتطويرها، ومعالجة شؤونها من خلال سياسة عامة تحفظ التوازن الإقتصادي.

البند الثاني: المهام الخاصة:

أولاً - تنظيم الصناعات الوطنية وتنسيقها وحمايتها وتطويرها، وإعداد وتنفيذ الخُطط اللازمة لإنشاء صناعات جديدة وتطوير الصناعات القائمة تحقيقاً للتنمية الصناعية التي تُفيد الإقتصاد الوطني.

ثانياً - الترخيص بتأسيس المؤسسات الصناعية بما فيها المؤسسات المنشأة داخل المناطق والمُدن الصناعية وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة المُتخذة تطبيقاً له.

ثالثاً - المُساعدة على تأسيس صناعات جديدة وعلى تأمين الخدمات العامة التي تؤدي إلى تنمية

¹ القانون رقم 52/642: هو قانون إحداث وزارة الصناعة اللبنانية والذي أقر في 02 حزيران 1997 ونُشر في الجريدة الرسمية في اليوم التالي وفيه تمّ تحديد إستحداث وزارة مُستقلة للقطاع الصناعي في لبنان، مع تحديد أبرز مهامها.

² المادة (2) من القانون رقم 1997/642.

الصناعة الوطنية وإلى دفع إنتاجيتها وإلى تدني تكاليف الإنتاج.

رابعاً - إقتراح إنشاء المُدن والمناطق الصناعية وإبداء الرأي في جميع المشاريع والتصاميم العائدة لها.

خامساً - إتخاذ التدابير الآلية لتشجيع الصناعات الوطنية.

سادساً - إستلام طلبات الحماية الجُمركية والدعم من الصناعيين ودراستها وتقديم الإقتراحات، بالتنسيق مع وزارة المالية وبعد أخذ رأي وزارة الإقتصاد والتجارة، إلى مجلس الوزراء الذي يُقرر التعديلات بمراسيم يتخذها بناءً على إقتراح وزيرى الصناعة والمالية.

سابعاً - مكافحة الإغراق ومكافحة حالات منح التصدير وسواها من المساعدات المُعتبرة بمثابة الإغراق والتي من شأنها إلحاق الضرر بالصناعة الوطنية، على أن توضع الوسائل الجُمركية منها بالتعاون مع المجلس الأعلى للجمارك وبعد أخذ رأي وزارة الإقتصاد والتجارة.

ثامناً - مُراقبة مدى إستمرار توافر شروط الترخيص للمؤسسات الصناعية ومُراقبة الجودة.

تاسعاً - الإهتمام بالتشريع الصناعي والإشتراك في تحضير الإتفاقات الدولية المُتعلقة بالصناعة أو بالإنتاج الصناعي، وذلك بالتعاون مع الوزارات والإدارات المُختصة.

عاشراً - العناية بقضايا الهيئات الوطنية والإقليمية والدولية المُهتمة بشؤون الصناعة والصناعيين.

حادي عشر - التنسيق مع وزارة الإقتصاد والتجارة في إقامة المعارض الصناعية المحلية والإشتراك بالمعارض الصناعية الدولية، والعمل بمُختلف الوسائل الإعلامية والإعلانية وبالتعاون مع الإدارات والمؤسسات والهيئات المُختصة من أجل تشجيع إستهلاك المُنتجات الصناعية الوطنية وتصديرها.

ثاني عشر - الإسهام في رفع المستوى التقني لليد العاملة اللبنانية، والتشجيع على توفير الكفاءات الفنية الضرورية لنمو القطاع الصناعي، وكذلك إبداء الرأي والتنسيق مع وزارة التعليم المهني والتقني في الخُطط والبرامج المُعدّة لتعزيز التعليم المهني والتقني وإقامة المدارس والمعاهد المهنية والتقنية والتكنولوجية على مُختلف أنواعها ومستوياتها التعليمية.

العمل والتنسيق مع مُختلف الوزارات والمؤسسات والهيئات المعنية من أجل إنماء القطاع الصناعي، بالإضافة إلى وضع الإحصاءات الصناعية وجمع المعلومات والمُعطيات اللازمة لدرس مجالات التوظيف في المشاريع الصناعية في لبنان ومجالات تصريف المُنتجات الصناعية الوطنية في

الأسواق الداخلية والخارجية.

الفقرة الثالثة: ملاك وزارة الصناعة¹:

تم بموجب المرسوم الإشتراعي رقم 13173 تاريخ 1998/10/18 تحديد الهيكلية التنظيمية لوزارة الصناعة والملاكات المرتبطة بها وفقاً للتفصيل التالي:

تتألف وزارة الصناعة من المديرية العامة للصناعة، وتتكون من²:

أولاً - الإدارة المركزية.

ثانياً - المصالح الإقليمية.

ويرتبط بهذه الوزارة:

أولاً - مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية.

ثانياً - معهد البحوث الصناعية.

ثالثاً - هيئة إنشاء وإدارة مراكز التجمع الصناعي.

وقد تم تحديد المصالح في الإدارة المركزية التي تتألف من³:

أولاً - مصلحة الديوان.

ثانياً - مصلحة الدراسات الاقتصادية والإنماء الصناعي.

ثالثاً - مصلحة الشؤون التقنية والخدمات الصناعية.

رابعاً - مصلحة المعلومات الصناعية.

خامساً - مصلحة التراخيص الصناعية.

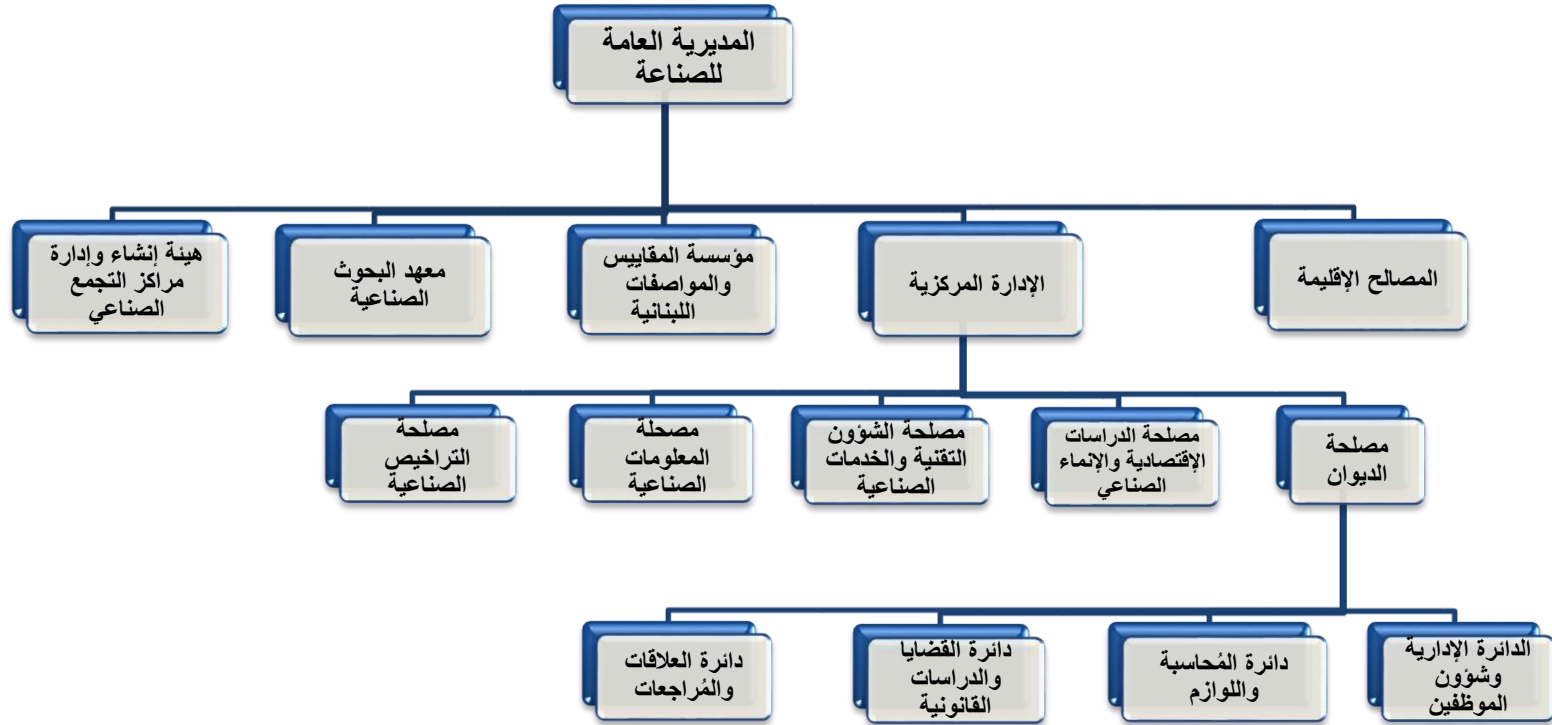
سادساً - مصلحة الصناعة الإقليمية.

¹ للإطلاع بشكل تفصيلي على الدوائر التي تتألف منها المصالح في الوزارة ومهام هذه الدوائر يُمكن مراجعة المرسوم الإشتراعي رقم 13173 المرفق في ملحقات التقرير.

² المادة (1) من المرسوم الإشتراعي رقم 13173.

³ المادة (2) من المرسوم الإشتراعي رقم 13173.

(الشكل رقم 1) - الهيكلية التنظيمية لوزارة الصناعة اللبنانية



وفيما يلي سيتم إستعراض الدوائر التي تتألف منها مصلحة الديوان والتي تمّ الخضوع للفترة التدريبية فيها, حيث تتألف من¹:

أولاً - الدائرة الإدارية وشؤون الموظفين.

ثانياً - دائرة المحاسبة واللوازم.

ثالثاً - دائرة القضايا والدراسات القانونية.

رابعاً - دائرة العلاقات العامة والمراجعات.

مع الإشارة إلى أنّ "الوحدات الإدارية التابعة لمصلحة الديوان تتولى المهام والصلاحيات المنصوص عليها في القوانين والإنظمة النافذة ولا سيما المرسوم الإشتراعي رقم 111 تاريخ 1959/06/12 والرسوم رقم 2894 تاريخ 1959/12/16"².

الفقرة الرابعة: شروط التعيين في وزارة الصناعة:

تمّ تحديد شروط التعيين في الوظائف الشاغرة في ملاك وزارة الصناعة بموجب الفقرة الثانية من المادة الثامنة والعشرين من المرسوم الإشتراعي 13173 تاريخ 1998/10/18 وفقاً للجدول رقم 2 الملحق به, حيث أنّه وبالإضافة إلى شروط التعيين العامّة المنصوص عليها في المرسوم الإشتراعي رقم 112 تاريخ 1959/06/12, حدد هذا الجدول مجموعة من الشروط الخاصة التي يجب أن تتوافر ببعض المرشحين لملء بعض الوظائف في الوزارة من قبيل شهادة بإختصاص مُحدد أو خبرة تخصصية أو غيرها من الشروط الواردة فيه³.

كما تجدر الإشارة إلى أنّه وبحسب الفقرة الثالثة من المادة الثامنة والعشرين يُمكن ملء بعض الوظائف في الملاك التي تستدعي مؤهلات فنية مُميّزة ونادرة بالتعاقد وفقاً لأحكام المرسوم رقم 101783 تاريخ 1997/05/02, وذلك بعد موافقة مجلس الوزراء. كما يتمّ تحديد هذه الوظائف بمرسوم يُتخذ في مجلس الوزراء بناءً على إقتراح وزير الصناعة وبعد موافقة هيئة مجلس الخدمة المدنية على أن يُعطى المُتعاقد الراتب الخاص بالوظيفة التي يجري التعاقد لإشغالها دون التقيد براتب الدرجة الدنيا في سلسلة رواتب الوظائف المُماثلة المُحددة في الملاك الدائم.

¹ المادة (3) من المرسوم الإشتراعي رقم 13173.

² المادة (4) من المرسوم الإشتراعي رقم 13173.

³ للمزيد من المعلومات حول الشروط الخاصة للتعين في بعض الوظائف الشاغرة في وزارة الصناعة يُمكن الإطلاع على الجدول رقم 2 الملحق بالمرسوم الإشتراعي 13173 الصادر بتاريخ 1998/10/18, والذي يتضمن تحديداً تفصيلياً لها.

الفقرة الخامسة: مسار عملية التدريب:

بعد تحديد الوزارة التي سيتم الخضوع فيها للفترة التدريبية المطلوبة (وزارة الصناعة) التي تمّ في المقدمة إستعراض أهم الأسباب التي أدت إلى هذا الإختيار, وبعد تحصيل الكتاب الرسمي الصادر عن الجامعة بتاريخ 2016/12/01¹, وتحصيل الموافقة الرسمية من الوزارة من خلال مديرها العام الأستاذ داني جدعون بتاريخ 2016²/12/02 والذي كان هو اليوم الأول لعملية التدريب فيها, كان السعي منذ البداية إلى الإستفادة القصوى من الوقت المُتاح لنا داخل الوزارة, من أجل تحصيل المعلومات والمُعطيات المطلوبة لإتمام هذا التقرير.

وبما أنّ خُطّة التقرير كانت قد تمّ تحديدها ربطاً بالإشكالية التي يسعى هذا التقرير إلى الإجابة عليها, فقد تمّ تحديد جدول زمني لتقسيم الأعمال التي يجب القيام بها من أجل تحصيل المطلوب, بحيث تضمن هذا الجدول الزمني مجموعة من الإجراءات مع المُدّة الزمنية المُرتبطة بها, كونه من المعلوم أن أي مشروع يتم العمل على إنجازه من عناصره الأساسية وجود تقسيم للأعمال والنشاطات المُرتبطة به, مع الجدولة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه الأعمال, فيكون الجدول الزمني من المعايير الأساسية لمُتابعة تنفيذ بمراحله المُختلفة سواء لناحية الإلتزام بإنجاز الإجراءات والإعمال المطلوبة, أو لناحية بالإلتزام بالفترة الزمنية المطلوبة للإنجاز, وبذلك نتمكن من المُتابعة الدائمة والتأكد من حُسن تطبيق الخُطّة المرسومة, وعدم إضاعة الوقت في أمور لا تُفيد التقرير النهائي.

وتجدراً للإشارة إلى أننا ومنذ اليوم الأول لبدء التدريب داخل الوزارة, إعتبرناها فرصة هامة وكبيرة لنا لتطوير معارفنا ومهاراتنا, وبالتالي الإستفادة القصوى منها, ولم نشعر أبداً أنّها بمثابة العبء علينا, بل على العكس كان السعي الدائم لتحصيل أي معلومة تفيدنا, أو القيام بأي نشاط عملي داخل الوزارة من شأنه أن يرفع من قدر هذا التقرير وقيّمته, ولم يتم التعامل مع هذه الفترة التدريبية على أنّها مُجرد ساعات نحتاج إلى قطعها, أو مُقرر إلزامي من مقررات الجامعة بل كانت النظرة إلى أهمية هذا التدريب وجدواه لنا وللتقرير, وأنّ نجاح هذا التدريب هو من نجاح التقرير, وما ساهم في الحفاظ على هذا الجو الإيجابي لدينا هو المرونة العالية والمصادقية التي تمّ التعامل معنا فيها سواء من قبل المُشرف على التدريب (الآنسة ماري تيريز حبيش³), أو من قبل المدير العام للوزارة (الإستاذ داني جدعون) الذي منحنا كُلّ التسهيلات اللازمة ولم يبخل علينا بأي معلومة نحتاجها, بالإضافة

¹ مُرفق نسخة عن الكتاب في ملحقات التقرير.

² مُرفق نسخة عن الكتاب في ملحقات التقرير.

³ تمّ تعيين رئيس مصلحة الديوان الآنسة ماري تيريز حبيش الموظفة المُشرفة على الفترة التدريبية.

أيضاً إلى التعامل الإيجابي الذي لمسناه من جميع الموظفين في الوزارة دون إستثناء, سواء من الذين كان لنا مقابلات عملية معهم, أو من الذين كان هُنالك تواصل معهم خلال فترة التدريب التي قضيناها في الوزارة.

وإستناداً إلى إشكالية الدراسة, وتحديد مصادر المعلومات الداخلية في الوزارة المُساعدة على الإجابة عليها, كان للمقابلات المُباشرة دوراً مُهم في ذلك, وعليه فقد تمّ الإعتماد على المُقابلة كواحدة من مصادر المعلومات, حيث عمد الطالب إلى إجراء مجموعة منها مع عدد من الموظفين داخل الوزارة, الذين تفيد هذه المُقابلات معهم أهدافا التقرير, وسيرد في المبحث الثاني من هذا القسم, الشرح التفصيلي لهذه المُقابلات على إعتبارها واحدة من المهام التي نفذها الطالب خلال فترة التدريب, والتي أخذت جُهداً يسيراً في إتمامها.¹

ونجد أنه من المفيد الذكر بأنّ إشكالية التقرير شكلت لنا تخوفاً من أن يتم رفضها من قبل الوزارة نفسها, لا سيما وأنّها بشكل أساسي ستكشف العيوب الداخلية والخارجية لها, وهو الأمر الذي لا تحبّذه مُعظم الجهات, حيث تسعى دائماً إلى إبراز أنصع الصور اللامعة عنها, مع المُحاولة الدائمة للتعطية على العيوب أو مُحاولة التخفيف منها قدر الإمكان, وهو ما يُشكل برأينا سبباً هاماً من أسباب عدم التطور والتقدم. كما كان لدينا تخوف من أن يتم وضع العوائق المعرفية والمعلوماتية أمامنا من أجل عدم إظهار المشاكل كما هي, ولكن الواقع كان مُختلف عن ذلك, من أعلى الهرم إلى أدناه, حيث أنّ المدير العام ومنذ اللقاء الأول معه أبدى كُلّ تجاوب وإهتمام بموضوع التقرير, كما أعطانا الدعم اللازم على مستوى الوزارة للتعاون من جميع العاملين فيها, سواء بالمعلومات التي كُنّا نطلبها أو بالنشاطات العملية والأساليب البحثية التي كُنّا نُنفّذها, وهو ما ساعدنا كثيراً خلال فترة التدريب.

وعليه سيتم في المبحث الثاني إستعراض مُفصل لأهم جوانب العملية التدريبية التي خضعنا لها, والتي كانت المصدر الرئيسي لكلّ المُعطيات التي تمّ تحصيلها من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي يطرحها هذا التقرير, وسيكون هذا الإستعراض بالشفافية الكاملة, حيث سيتم عرض المُعطيات كاملة كما حصلت معنا دون أي إجتزاء وذلك من أجل إعطاء مصداقية لهذا التقرير بعيداً عن التحيز الذاتي, لا سيما وأنّه يتحدث عن موضوع حسّاس وهو المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة وأثرها على تنفيذ الخُطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان.

¹ للإطلاع بشكل تفصيلي على الموظفين الذين تمّت مُقابلتهم يُمكن مُراجعة جدول المُقابلات في مُلحقات التقرير.

ونشير إلى أنه وبعد قبول طلب التدريب من قبل إدارة الوزارة، وبما أنّ الإشكالية التي يطرحها التقرير بالإضافة إلى الإختصاص الجامعي المتابع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة، فقد تمّ تحديد أن تكون الفترة التدريبية في مصلحة الديوان داخل الوزارة، لا سيما وأنّ هذه المصلحة هي الأكثر إفادة لنا لناحية المعلومات والمُعطيات المرتبطة بالتقرير، لكونها تحتوي على كل ما هو مرتبط بنشأة الوزارة وهيكلتها التنظيمية، والمُعطيات المرتبطة بالعاملين فيها، والقوانين والأنظمة المرعية الإجراء التي تُنظم عمل الوزارة، كما أنّ اعتمادنا إلى جانب التدريب العملي في الوزارة على طريقتي المقابلات المباشرة والإستبانات دفع أيضاً نحو هذا الإختيار، كون هذه المصلحة على تماس مباشر مع جميع العاملين داخل الوزارة ومع المدير العام بشكل مباشر ويومي وهو ما سهل علينا أيضاً الحصول على أي معلومات أو مُعطيات تحتاج لموافقة المدير العام لتزويدنا بها، أو إي نشاط تدريبي كُنّا نطلبه خدمة لتقريرنا، فساعد ذلك بشكل كبير في تأمين المرونة والسرعة اللازمة في إنجاز المطلوب، دون المرور بالتعقيدات الإدارية والبيروقراطية الحادّة التي قد تؤثر على سرعة إنجاز المطلوب، لا سيما وأنّنا محكومون بفترة زمنية مُحددة.

وبالنسبة لمكان التدريب فقدُ خصص لنا داخل المصلحة، إلا أنّه يُمكن القول أنّ الفترة التدريبية شهدت لنا تنقلاً في مُعظم مبنى الوزارة بحسب الحاجة، فتم التواجد في جميع المصالح داخل الإدارة المركزية وفي مكتب المدير العام أيضاً، وهو ما سيرد الذكر التفصيلي عنه في المبحث الثاني.

وقد إمتدت الفترة التدريبية بما يفوق الشهرين الكاملين من تاريخ 2016/12/02 ولغاية 2017/02/10 بشكل مُتلاحق، وقد عادلّت ساعات التدريب 250 ساعة تدريبية عملاً بالمُقرر المُحدد مُسبقاً من قبل إدارة الجامعة، وذلك وارد في إفادة إنهاء التدريب الصادرة عن الوزارة¹.

¹ مُرفق صورة عن كتاب إنهاء التدريب الرسمية الصادرة عن وزارة الصناعة في مُلحقات التقرير.

المبحث الثاني: وقائع العمل التدريبي في الوزارة

في إطار الفترة التدريبية التي نفذنا فيها الكثير من الأعمال التي إرتبط بعضها بشكل مباشر بإشكالية التقرير وبعضها الآخر إرتبط فيه بشكل جزئي وكونه لا مجال لذكر جميع هذه الأعمال, سيتم فيما يلي إستعراض أهم النشاطات التدريبية التي تم تنفيذها خلال هذه الفترة, والتي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بموضوع التقرير, وبالإجابة على إشكاليته, والتي كانت على الشكل التالي:

الفقرة الأولى: جمع المعلومات وتصنيفها:

في إطار الإشكالية التي يسعى هذا التقرير إلى الإجابة عليها, فقد كان من المُحتم علينا إبتداءً العملية التدريبية في جمع المعلومات المُرتبطة بالوزارة ونشأتها, مهامها, صلاحياتها, الهيكل التنظيمي الخاص بها مع تفصيل المواقع التنظيمية لناحية الشاغر والمشغول, شروط التعيين في الوزارة (الخاصة والعامّة), الإستثمارات الإدارية العملية في الوزارة, قوانين وأنظمة خاصة بالوزارة, مراسيم إشتراعية مُرتبطة بعملها, البرامج التدريبية الموجودة فيها سواء أكانت داخلية أم خارجية, برامج تقييم الأداء المُعتمدة والإستثمارات الخاصة بها, إستثمارات المسوحات المعلوماتية, تعاميم إدارية (داخلية وخارجية), الخطة الإستراتيجية 2016-2025 المُعدة من قبل الوزارة من أجل تطوير القطاع الصناعي في لبنان (سيرد عنها عرض مُفصل عنها لاحقاً في القسم الثاني من التقرير), الرؤية التكاملية للقطاع الصناعي, الخطة التشغيلية للوزارة 2016-2017, العديد من الإصدارات الدورية التي تصدر عن الوزارة (مجلة الحدث الصناعي, دليل الصناعة الغذائية...), والعديد من المعلومات المُرتبطة بها بشكل تفصيلي.

ومن الجدير ذكره أنّ عملية جمع المعلومات التي تمّ إعتمادها كانت من أهم المراحل التي تمّ إنجازها كونها شكلت البوابة الرئيسية لتأمين القاعدة المعلوماتية المطلوبة لإنجاز التقرير, وقد أخذت جهداً كبيراً كوننا إصطدمنا بكم هائل من المعلومات, فكان علينا تصنيف هذه المعلومات وتقسيمها ودراستها وتحليلها بما يضمن الحفاظ على المعلومات المطلوبة وإستبعاد المعلومات غير الضرورية, وقد تمّ في هذا الإطار الإعتقاد على تصنيف مُتعدد الإبعاد في ذلك حيث تمّ إعتقاد معايير للتصنيف المعلوماتية منها الفترة الزمنية (من الأقدم فالأحدث), طبيعة المستند (قرار, تعميم, إستمارة إدارية, مرسوم, طلب...), موضوع المستند (إحصاءات, دراسات, مقررات تنظيمية...).

وقد إستطعنا بعد الجهد المبذول في هذه العملية, من إجراء تصنيف عام للمعلومات المُحصلة

ضُمن قوائم معلوماتية بحسب التصنيف الوارد أعلاه، وهو ما مكنا في نهاية المطاف من تكوين قاعدة معلوماتية غنية، مُستندة على وثائق مؤكدة كون مُعظمها صادرة عن جهات رسمية سواء من داخل الوزارة أو من خارجها، ما ساعد في إستصدار النتائج النهائية بشكل موضوعي ودقيق مُستندة على الوقائع والمُعطيات الصحيحة.

الفقرة الثانية: دراسة الإجراءات العملية في الوزارة:

ربطاً بالإشكالية المثارة في التقرير، وبنموذج الدراسة الذي صنف المشاكل فيها إلى 3 فئات والتي من ضُمنها المشاكل الإدارية، وكون هذا الأمر مُرتبط بشكل وثيق بالإجراءات العملية المُعتمدة داخل الوزارة، حيث أنّ الإجراءات العملية داخل أي مُنظمة تلعب دوراً هاماً في نجاح تنفيذ الأعمال فيها بالشكل المطلوب وضُمن المُهل الزمنية المُحددة، لذلك تمّ تحصيل كافة المعلومات المُرتبطة بالإجراءات التنظيمية الداخلية للوزارة سواء أكانت مُرتبطة بمصلحة الديوان أو المصالح الأخرى، أو من خلال نماذج الإستمارات الإدارية المُنظمة للأعمال فيها، كذلك تمّ الإعتماد على بطاقات الوصف الوظيفي الموجودة للمواقع التنظيمية داخلها والتي تمّ تحصيلها بشكل رئيسي من الدائرة الإدارية وشؤون الموظفين.

وقد كان الهدف من كُل ذلك دراسة الآليات العملية داخل الوزارة، من جوانب مُتعددة سواء لناحية تنفيذ الأعمال من الموظفين، أو لناحية عملية إتخاذ القرار، وعملية التنسيق الداخلية في المصالح نفسها أو فيما بينها، والتنسيق الخارجي بين الوزارة والجهات الخارجية الرسمية وغير الرسمية، وهذا النشاط أيضاً كان له حيزٌ هام في الفترة التدريبية، كونه من النشاطات المُعقدة التي تحتاج إلى الكثير من التدقيق والربط والتحليل، وهي مهمة ساعدنا على إنجازها سرعة تأمين المُعطيات المطلوبة من قبل الوزارة التي كانت مُجريات الدراسة تقتضيها، بالإضافة إلى الإستفسارات الدائمة التي كانت رئيس مصلحة الديوان نُجيبنا عنها، بالإضافة إلى الملاحظات العملية والإستفسارات التي كُنّا نطرحها على رؤساء المصالح الذين كُنّا نجد بشكل دائم لديهم كُل تعاون في ذلك، وهو ما ساهم في تكوين صورة تفصيلية عن العمل الإداري داخل الوزارة، ما إنعكس لاحقاً في القسم الثاني من التقرير، بتحديد جزء من المشاكل المُرتبطة بالإجراءات التنظيمية وتحليلها ودراسة علاقتها بتنفيذ الخُطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان، والخروج بخلُصات مُرتبطة بذلك.

الفقرة الثالثة: المُقابلات:

في إطار الإحاطة بتفاصيل أعمال ومهام وصلاحيات المصالح داخل الوزارة ربطاً بإشكالية التقرير

والإجابة عليها، بالإضافة إلى المشاكل التي تُعاني منها الوزارة بشكل عام، كان لا بد من إجراء المقابلات المباشرة مع رؤساء هذه المصالح. والمُقابلة هي واحدة من أهم أدوات البحث العلمي في عملية جمع المعلومات، ولا يُمكن إستخدامها إلاّ بشروط خاصة يجب على الطالب مُراعاتها، وهو ما تمّ تنفيذه في إطار الفترة التدريبية وسيتمّ إستعراض مراحل وخطوات المُقابلة تبعاً، مع الإشارة إلى أنّ المُقابلة تُعتبر إستيباناً شفويّاً لجمع المعلومات من المُقابل مباشرةً.

وقد تمّ في إطار إجراء المقابلات مُراعاة العديد من العناصر الهامّة لنجاحها والإستفادة القصوى منها، بحيث لم يكنّ الإجراء عشوائياً أو إرتجالياً، وإنما كان بناءً لتخطيط جمع المعلومات الذي اعتمد في الدراسة، وقد مرّت هذه العملية بعدّة مراحل نستعرضها بالإضافة إلى تفاصيل هذه المقابلات والأشخاص الذين تمّت مُقابلتهم، فيما يلي:

البند الأول - الإعداد للمُقابلة:

لقد تمّ الإعداد لهذه المُقابلات إبتداءً من خلال تحديد أهداف هذه المُقابلات والمعلومات المُراد الحصول عليها منها، حيث أنّ المُقابلة "تُجرى أساساً من أجل الحصول على معلومات وبيانات وآراء ضرورية للإجابة على أسئلة الدراسة وحل مُشكلاتها"¹.

كما تمّ تحديد الأفراد الذين أُجريت معهم المقابلات، وذلك بعد تحديد مُجتمع الدراسة، حيث أنّ هؤلاء الأفراد مُمثلين لهذا المُجتمع.

البند الثاني - تحديد أسئلة المُقابلة:

في إطار الإعداد المُسبق للمُقابلة، وعلى ضوء الحاجة المعلوماتية، فقد تمّ تحديد ووضع أسئلة المُقابلات التي أُجريت، مع الإشارة إلى أنّ الأسئلة لم تكن موحدة مع جميع المُقابلين وإنّما تميزت بإشتراكها بجزء منها وإفتراقها في جزء آخر، وذلك بحسب طبيعة المهام العملية للمصالح في الوزارة، وبحسب المعلومات المُراد الحصول عليها منها، وبالتالي فقد تمّ تقسيم الإستمارة بناءً لذلك.

وقد تمّ في إطار تحديد أسئلة المُقابلات مراعاة التالي:

أولاً - الوضوح والمباشرة في الأسئلة، والإبتعاد عن العبارات غير الواضحة والتي قد تحمل أكثر من معنى.

¹ كايد، عبد الحق، البحث العلمي، مصدر سبق ذكره، ص: 132.

ثانياً - الموضوعية في الأسئلة.

ثالثاً - التراتبية المنطقية في طرح الأسئلة.

وقد تمّ تقسيم المُقابلات التي أُجريت إلى 3 أقسام، القسم الأول هو القسم العام والذي يحتوي على تعريف المُقابلة وهدفها، مُدتها وسريتها، أمّا القسم الثاني فهو الأسئلة الخاصة المُرتبطة بالمصلحة، والقسم الثالث منها هي الأسئلة العامة المُرتبطة بالوزارة ككل، كما كان يُترك دائماً حيزاً للإضافات الحرة للمُقابل.

البند الثالث - تحديد مكان وزمان المُقابلة:

في إطار تحديد مكان وزمان المُقابلة، فقد كان يتم تنسيق الأمر بشكل دائم من خلال المُشرف على الفترة التدريبية (الآنسة ماري تيريز حبيش) ومن خلال التواصل المُباشر مع رؤساء المصالح، بحيث كان يتم تحديد المواعيد للمُقابلات بما يتلائم مع أوقات المُقابلين بحيث لا تؤثر على أعمالهم وإرتباطاتهم الخاصة، مع مراعاة أن يكون الوقت مُتاحاً بشكل مريح لكل من المُقابل والمُقابل من أجل إجرائها وتحصيل المُعطيات المطلوبة، وأن يكون الوقت كافياً لإنهاء المُقابلة بشكل متواصل وغير مُتقطع، حيث أنه ومن خلال التجربة الخاصة، كلما كان إجراء المُقابلة متواصلًا كلما حافظ ذلك على التركيز في المُقابلة لطرفيها، وبالتالي كان السعي دائماً لإجراء المُقابلة في جلسة واحدة، تفادياً للملل من قبل المُقابل وللحفاظ على تسلسل الأفكار وترابطها في المُقابلة.

البند الرابع - تنفيذ المُقابلة:

بعد الإنتهاء من إعداد المُقابلات وتحديد أهدافها وأسئلتها، والموظفين الذين ستتم مُقابلتهم، كان التنفيذ الفعلي لها، من خلال الجلسات المُباشرة مع الموظفين المعنيين، وتجدر الإشارة إلى أنه وفي إطار التنفيذ كان هناك مُراعاة العديد من الضوابط ومنها البدء بالحديث المشوق وغير المُتكلف، مع توضيح أهداف المُقابلة والدور المطلوب من المُقابل بالإضافة إلى طرح الأسئلة بشكل واضح مع إعطاء الوقت الكافي للمُقابل لتقديم الإجابة.

كما تمّ الحفاظ على الإصغاء الجيد والإنتباه، وعدم إظهار أي من حركات عدم الإهتمام والإكتراث للمُقابل، وكان هناك سعي دائم من الطالب بتوجيه الإجابات بشكل دائم نحو الإلتزام بالسؤال المطروح، وحصر الحديث بالإتجاه الذي يخدم الحصول على المعلومات المُهمة للدراسة.

كما كان هناك مُراعاة من الطالب لعدم القيام بأي تصرفات تُظهر الدهشة أو الإستكار، لعدم

تشجيع المُقابلِ إمّا على المُبالغة في نقل الوقائع وإمّا على التراجع عن بعض الإفادات وإخفاء معلومات قد تكون مُهمة للدراسة.

البند الخامس - تفرّغ المُقابلات وتحليل الإجابات:

لقد جاءت عملية تفرّغ المُقابلات وتحليل الإجابات الواردة فيها، المرحلة الأخيرة في هذا النشاط، حيث كان يتم عند الإنتهاء من كُل مُقابلة تفرّغها، وإعادة تبويبها وإستبعاد المعلومات غير الهامة، والتركيز على المعلومات التي تُفيد الدراسة ربطاً بإشكالياتها الرئيسية.

وقد إستغرقت هذه العملية وقتاً يسيراً كونها كانت تحتاج إلى القراءة المُتأملّة للمُقابلات، وربط الإجابات ببعضها البعض في المُقابلة الواحدة، وبين المُقابلات المُتعددة، وذلك للخروج بالإستفادة القصوى من المعلومات المُحصلة، ناهيك أيضاً عن الوقت المصروف على المُقابلات نفسها.

الفقرة الرابعة: الإستبيان:

لقد تمّ في هذا التقرير الإعتماد على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة الدراسة، حيث تُعتبر الإستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الطالب في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وفي إطار تصميم الإستبيان فقد تمّ تحديد هدف الإستبيان في ضوء أهداف الدراسة، ولا سيما الإشكالية التي تسعى إلى الإجابة عنها، حيث تمّ تحويل هذه الإشكالية بتصنيفها الثلاثي للمشاكل إلى مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن ذلك، مع التركيز بالتأكيد على العُنصر البشري في هذا الإستبيان، وقد بدا ذلك جلياً من خلال مُقاربة الرضا الوظيفي للموظفين في الوزارة، هذا الرضا الذي يعكس بشكل كبير في جانب منه المشاكل التي تُعاني منها الوزارة، والتي نسعى إلى تحديدها في دراستنا وإقتراح الحلول المُناسبة لها.

وقد تمّ إعداد الإستبيان بصورته النهائية بالإتفاق مع الدكتور المُشرف على التقرير (الدكتور برهان الدين الخطيب)، الذي زودنا بمجموعة من الملاحظات الهامة خلال مرحلة إعداده والتي عملنا على تنفيذها، وصولاً إلى إعتماد النموذج الأخير منه. وقد تمّ الإعتماد على "الإستبيان المُغلق" و"هو الإستبيان الذي يُطلب فيه من المفحوص إختيار الإجابة المُناسبة من مجموعة من الإجابات المُحددة

والمُعَلِّقة¹.

وفيما يلي نستعرض أبرز المراحل التي مرت فيها عملية الإستفادة من الإستبيان كأداة من أدوات البحث العلمي والحصول على المعلومات.

البند الأول - تصميم الإستبيان:

تمّ في إطار تصميم الإستبيان مُراعاة العديد من الضوابط ومنها أن لا يكون الإستبيان طويلاً جداً بحيث لا تتطلب الإجابة عليه الجُهد الكبير أو وقتاً طويلاً، لكي لا يؤدي إلى حالة من الملل لدى المُستبين ممّا ينعكس على دقّة الإجابات فيه، بالإضافة إلى الإقتصار على الأسئلة الضرورية والتي تخدم أهداف الدراسة، مع طرح الأسئلة السهلة والواضحة والمُباشرة منها والتي لا تحتاج إلى الكثير من التفكير للإجابة عليها.

كما تمّ التأكد من ترابط كُل سؤال في الإستبيان بمشكلة الدراسة الأساسية والفرعية.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة (العمر ، المستوى الدراسي ، الفئة الوظيفية، الإرتباط الوظيفي والجنس).

القسم الثاني: الخاص بقياس الرضا الوظيفي للعاملين في الوزارة، وتحديد المشاكل التي تُعاني منها من وجهة نظرهم، واشتمل على (5) محاور بمجموع 25 سؤالاً كالتالي:

المحور الأول: تضمن (4) محددات مادية للرضا الوظيفي.

المحور الثاني: تضمن (6) محددات معنوية للرضا الوظيفي.

المحور الثالث: تضمن (4) محددات مرتبطة بتطوير وتقييم أداء العاملين.

المحور الرابع: تضمن (6) محددات عامة مرتبطة بالوزارة.

المحور الخامس: تضمن (5) محددات مرتبطة بالموقع العملي.

و فيما يلي جدول يُظهر توزع العبارات على المحاور الستة الواردة أعلاه:

¹ كايد، عبد الحق، البحث العلمي، مصدر سبق ذكره، ص: 119.

جدول رقم 1 - يظهر توزيع العبارات على المحاور الستة في الإستبيان

م	تفصيل المحور	عدد العبارات	ترقيم العبارات
1	المحددات المادية للرضا الوظيفي	4	23-4-2-1
2	محددات المعنوية للرضا الوظيفي	6	25-20-13-11-9-3
3	محددات مرتبطة بتطوير وتقييم أداء العاملين	4	14-12 -6-5
4	محددات عامة مرتبطة بالوزارة	6	21-19-17-16-15-10
5	محددات مرتبطة بالموقع العملي	5	24-22-18-8-7

وبذلك بلغ عدد فقرات اداة الدراسة 25 فقرة وقد كانت إجابة على كل فقرة من محاور الأسئلة وفق معيار ليكرت الخماسي كالتالي:

موافق بشدة=5	موافق=4	لا أدري =3	غير موافق=2	غير موافق بشدة=1
--------------	---------	------------	-------------	------------------

البند الثاني - تجميع البيانات:

تمّ توزيع الإستبانة من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة على جزء مُهم من الموظفين داخل الوزارة، حيث تمّ توزيع 45 إستمارة تمّ إسترداد 43 منها أي ما نسبته 95.5% من الإستمارات الموزعة وهي نسبة إستجابة ممتازة، مع الإشارة إلى أنه تم إستبعاد إستمارتين لنقص المعلومات فيهما، وبذلك يكون العدد النهائي للإستمارات المُكتملة الإجابات والمُعتمدة هو 41 إستمارة، وتم تفرغ الإجابات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي أس.بي.أس.س (SPSS)¹.

البند الثالث - صدق الأداة:

يُعرّف صدق أداة الدراسة على أنّه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه ، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت

SPSS1: Statistical Package for Social Science - برنامج المعالجات والتحليل الإحصائي وإسمه باللغة العربية "حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية".

لقياسه فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يملئها.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي (الاتساق الداخلي) ، ومن أجل ذلك قام الطالب بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على الدكتور المشرف على البحث لمعرفة رأيه حول دقة ووضوح عبارات الاستبانة واتساقها وعلاقتها بمتغيرات البحث. حيث تمّ الأخذ بالملاحظات الواردة من قبله وعُدلت الإستبانة لتكون بصيغتها النهائية التي تمّ إعتماها في الدراسة (مرفق نسخة عنها في ملاحق التقرير).

البند الرابع - ثبات أداة الدراسة:

ويُعرّف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة ، ويقصد به قدرة المقياس في الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية ضمن ظروف مُشابهة وخلال فترة زمنية مُتقاربة . وقد قام الطالب بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على مجموعة من 10 عينات ، وبعد إستعادتها وتفرغ بياناتها، تمّ إعادة توزيعها على نفس المجموعة المؤلفة من العينات العشر، مع إستعادتها وتفرغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (ل كرونباخ) بالمُقارنة بين ناتج الإجابات بين الإستمارة الأولى والثانية، حيث جاءت نسبة الإختبار بين (0.733-0.913) وهي نسبة جيدة باعتبارها أعلى من النسبة المقبولة (60%).

والجدول رقم (4) يوضح معامل ثبات الأداة.

جدول رقم 2 - معامل ألفا ل كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحددات مادية للرضا الوظيفي	4	0.802
2	محددات معنوية للرضا الوظيفي	6	0.722
3	محددات مرتبطة بتطوير وتقييم أداء العاملين	4	0.913
4	محددات عامة مرتبطة بالوزارة	6	0.907
5	محددات مرتبطة بالموقع العملي	5	0.733

يتضح من جدول (3) إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثالث (0.913)، وحدها الأدنى للمحور الثاني (0.722)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن الطالب على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

البند الخامس - أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
أولاً - إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"¹.
ثانياً - التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.

ثالثاً - المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
رابعاً - الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري"².

كما تجدر الإشارة إلى أنّ العمل الذي تمّ إنجازه بعد إسترداد الإستبانات والمُتمثل بتدقيقها، وتصميم القالب المعلوماتي الخاص فيها، وتفرغ بياناتها في هذا القالب، وإستخراج الإحصاءات الوصفية التي تمّ ذكرها أعلاه (ألفا كرونباخ، الانحرافات المعيارية، نسب الإجابات وتوزعها...) قد أخذت وقتاً وجهداً كبيرين من وقت الطالب.

الفقرة الخامسة: المشاركة بإجتماعات عملية مع المدير العام:

في إطار المشاركة الفعّالة والإيجابية العالية التي تحلى بها المدير العام للوزارة، فقد سمح لنا خلال فترة التدريب المشاركة معه بالعديد من النشاطات العملية الخاصة به في مكتبه، وذلك تعزيزاً منه لخبرتنا العملية، وتكريساً لمبدأ الشفافية التي وعدنا بالتعاطي فيها من بداية الفترة التدريبية في الوزارة،

1 مُعامل ألفا كرونباخ: مُعامل إختبار الصدق والثبات في أسئلة الإستبانة المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة.

2 كايد، عبد الحق، البحث العلمي، مصدر سبق ذكره، ص: 164.

وللمشاركة العملية على أرض الواقع بعيداً عن الجانب النظري البحث، حيث سعيينا مع المدير العام للوزارة إلى نقل الصورة العملية والواقعية، وهو ما يُعزز صحة نتائج هذا التقرير كما أشرنا سابقاً، وفي هذا الإطار فقد خضعنا للعديد من النشاطات مع سعادته، سيتم إستعراض أبرز هذه النشاطات والتي برأينا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحليل واقع الوزارة، والإجابة على إشكالية التقرير.

البند الأول: مقابلات مع صناعيين:

تمّت المشاركة مع المدير العام للوزارة بأكثر من إجتماع مع صناعيين لبنانيين، للإستماع إلى مطالبهم الصناعية، والأخذ بأرائهم حول المشاكل التي تعترضهم والتي يُمكن لوزارة الصناعة المشاركة في حلها.

البند الثاني: إجتماعات داخلية:

تمّت المشاركة أيضاً بعدة إجتماعات داخلية للوزارة مُرتبطة بتشكيل لجان عمل، منح تراخيص وشهادات منشأ، التنسيق للمشاركة بنشاطات خارج الوزارة (مؤتمرات، لجان عمل، لجان تنسيق...)، مناقشة الإحتياجات التدريبية للموظفين في إطار البرنامج التدريبي والدورات المُتاحة، تأمين تجهيزات للوزارة، مناقشة الإصدار الجديد من المجلة الخاصة بالوزارة...الخ.

البند الثالث: توقيع بريد ومُتابعة مُعاملات:

كان لنا أيضاً مشاركة مع المدير العام في تسييره لبريد الوزارة، وذلك في إطار الجُهد المبذول منّا في تحليل الجانب المُتعلق بتسيير الأعمال داخل الوزارة، والإجراءات العملية فيها، وهو ما ساعد في إعطاء صورة جيدة أيضاً لجانب من المُتابعات التي يتابعها المدير العام داخل الوزارة.

الفقرة السادسة: تحليل الهيكل التنظيمي للوزارة:

في إطار تحديد وتحليل المشاكل التي تُعاني منها الوزارة، وإنطلاقاً من أهمية الهيكلية التنظيمية لأي مُنظمة في تحقيق أهدافها، لا سيما وأنّ الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تجري فيه الأعمال داخل الوزارة بالتنسيق فيما بينها، وبالتالي فإنّ دراسة الهيكل التنظيمي لوزارة الصناعة كانت محط حاجة في إطار الرد على إشكالية هذا التقرير.

وبذلك فقد تمّت دراسة الهيكل التنظيمي للوزارة وتحليله من زاويتين، الأولى هي حجم الهيكل التنظيمي الحالي ومدى ملائمة لتنفيذ المهام والأعباء المُلقاة على عاتق الوزارة، بمعنى آخر مدى تناسب حجم هذا الهيكل من ناحية عدد الوظائف وطريقة توزيع هذه الوظائف (تقسيم الهيكل) مع

الحاجة, ومن ناحية أخرى تمّ دراسة الشواغر الذي يُعاني منها, ومدى تأثير ذلك على تنفيذ الخُطة الإستراتيجية, وهو ما سيتم إستعراض تفاصيله ونتائجه في القسم الثاني من الدراسة.

الفقرة السابعة: دراسة وتحليل السياسة العامّة للوزارة:

لقد تمّ في إطار الفترة التدريبية داخل الوزارة ومن أجل الرد على الإشكالية التي يطرحها التقرير, تحليل الخُطة الإستراتيجية التي تمّ وضعها من قبل الوزارة, هذه الخُطة التي تسعى الوزارة من خلالها إلى تطوير القطاع الصناعي في لبنان وتحقيق النهضة المطلوبة منه والتي تُعتبر بمثابة السياسة العامّة المُعدّة من قبل الوزارة لتطوير القطاع الصناعي, والخروج به من واقعه الحالي إلى مرحلة جديدة سيتم إستعراض أهم جوانبها, وفي هذا الإطار فقد تحليل هذه الخُطة بشكل تفصيلي ودراسة عناصرها, في محاولة لتبيان أثر المشاكل التي تُعاني منها الوزارة على تنفيذ هذه الخُطة.

وقد ساهم بشكل كبير هذا التحليل في الإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية المُنبثقة منها, وقد تطلب هذا التحليل للخُطة جهداً كبيراً, كوننا نتكلم عن خُطة إستراتيجية تمّ إعدادها من جهة تخصصية, تُحاكي واحداً من أهم القطاعات في لبنان, وهي خُطة خمسية تبدأ في العام 2016 ولغاية 2020, ولم يكن من السهل إجراء هذه الدراسة نظراً لتشعب عناصر الخُطة وتداخلها, ومطاولتها لمجالات كثيرة ومُتعددة, وقد أتمدت هذه الخُطة كواحدة من أهم عناصر هذه الدراسة.

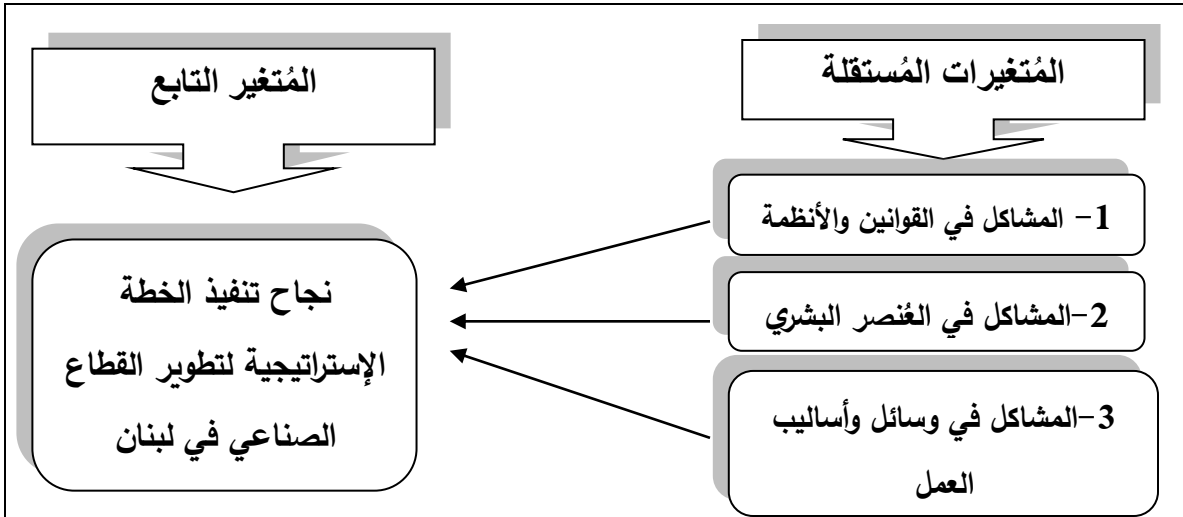
القسم الثاني: أثر المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة والمُقرحات

تمهيد:

من أجل تحقيق أهداف التقرير في التعرف على أثر المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان ، وذلك من خلال التحقق من فرضيات الدراسة والخروج بالخلاصات النهائية للتقرير، جاء هذا القسم لكي يكون الشق التطبيقي منه حيث سيحتوي على كامل البيانات العملية التي تمّ الإستناد عليها في هذه الدراسة، والتي مكنت من وضع الإقتراحات التي تُساعد في حل المشاكل المُرتبطة بإشكالية الدراسة.

وكما ذُكر في المقدمة العامة للتقرير فقد تمّ إعتداد تصنيف ثلاثي في تحليل المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة وتأثيرها على المُتغير التابع والذي هو نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان، هذا التصنيف الثلاثي لهذه المشاكل شكّل الخريطة التنظيمية لها، من حيث تقسيمها وترتيبها حيث أنه من غير المُمكن دراستها وتحليلها دون إعتداد تصنيف لها (أنظر الشكل رقم 2).

(الشكل رقم 2) - توزيع المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع



مع الإشارة إلى أنّ هذه المشاكل تنقسم بشكل رئيسي من حيث فُدرّة تأثير الوزارة عليها إلى قسمين، الأول هي المشاكل التي تستطيع الوزارة التأثير عليها بشكل كبير ولا سيما تلك المُرتبطة بشكل

أساسي ببيئتها الداخلية، والقسم الثاني هي المشاكل التي يكون تأثير الوزارة عليها محدود، وهي التي تكون عادةً مُرتبطة بالبيئة الخارجية للوزارة.

على أنه وفي إطار البحث والمناقشة لهذه المشاكل فقد تمّ عرضها بشقيها من أجل تأمين الإحاطة اللازمة بها، مع إقتراح الحلول الملائمة لها، سواء ما هو مُتعلق بالوزارة بشكل مُباشر، أو ما هو مُتعلق بظروف وجهات خارجة عن سيطرة الوزارة.

وتبرز الإشارة إختياراً إلى أنّ هذه المشاكل التي سيتم إستعراضها أدناه قد تتداخل في العديد من الأحيان، فتكون المُشكلة مُرتبطة بأكثر من عنوان في التصنيف بحيث تكون مثلاً مُرتبطة بالمورد البشري وأساليب العمل، أو مُرتبطة بوسائل العمل والتشريعات والقوانين، وقد كان السعي قدر الإمكان إلى تقسيم وتجزئة هذه المشاكل بحسب التصنيف الثلاثي حيث يتم إستعراض المُشكلة في التصنيف الأقرب لها.

المبحث الأول: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها

في إطار العمل على دراسة وتحليل المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة على مستوى المُحددات الثلاث الواردة في نموذج الدراسة وربطاً بالمفاهيم الحديثة المرتبطة بهذا الموضوع، ومن أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات ومن جزء أساسي من موظفي الوزارة تم إعتقاد الإستبيان الذي ورد الشرح التفصيلي عنه في مُقدمة التقرير وفي المبحث الثاني من القسم الأول فيه، والذي شكّل مصدراً هاماً لهذه المعلومات من وجهة نظر الموظفين داخل الوزارة، هذا بالإضافة إلى المُقابلات التي تم إجراؤها من قبل الطالب مع ملاحظاته العينية أيضاً، كُُل هذه المعلومات من المصادر مكّنت الطالب من تكوين فكرة واسعة عن وضع الموارد البشرية داخل الوزارة، وأهم المشاكل التي يُعانون منها على المستوى الذاتي، والمشاكل التي تُعاني منها الوزارة على المستوى العام. وهو ما سيتم إستعراضه بشكل تفصيلي وتحليله وربطه بإشكالية التقرير.

الفقرة الأولى: تحليل خصائص العينة:

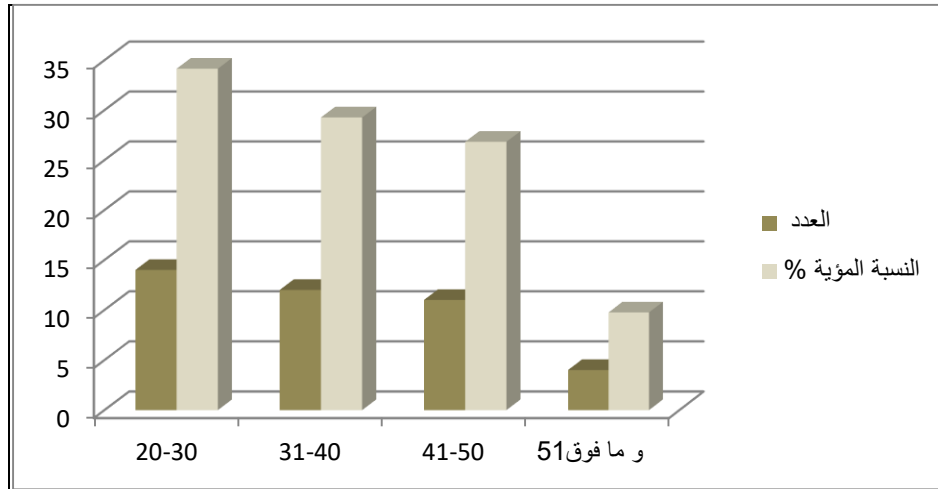
بعد أن تأكد الطالب من صدق وثبات الإستبانة في صورتها النهائية وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية ، نورد فيما يلي الفقرة الخاصة بتحليل بيانات خصائص العينة وتشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفين في وزارة الصناعة اللبنانية الذين تم إستقصائهم، والجداول التالية تُبين خصائص عينة الدراسة حسب السمات الشخصية. وسيتم عرض النتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليلها ومناقشتها وذلك وفق الآتي:

البند الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول رقم 3- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	20-30	31-40	41-50	51 وما فوق	المجموع
العدد	14	12	11	4	41
النسبة المئوية %	34.15	29.27	26.83	9.75	100

رسم بياني رقم 1 - توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



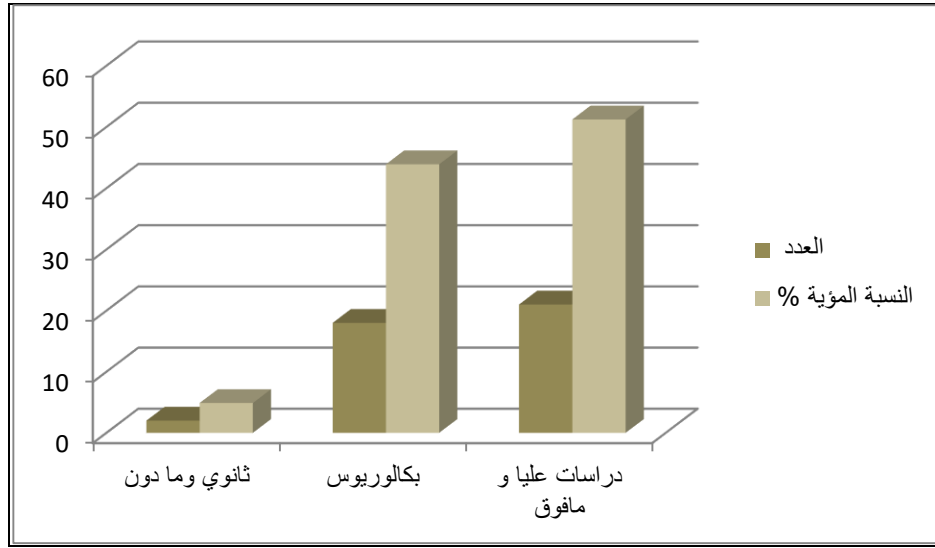
يتضح من الجدول (3) أن النسبة الأكبر من الموظفين المجيبين كانت للفئة العمرية 20 - 30 سنة حيث بلغ عددهم 14 موظفاً بنسبة 34.15%، يليها الفئة العمرية من 31- 40 سنة الذين بلغ عددهم 12 موظفاً بنسبة 29.27%، يليها الفئة العمرية من 41 - 50 سنة بعدد 11 موظفاً بنسبة 26.83% والنسبة الأصغر كانت للفئة 51 سنة وما فوق بنسبة 9.75% بعدد 4 موظفين. و من خلال هذه المعطيات يتضح لدينا أن الهرم العمري لوزارة الصناعة يُعتبر هراً فتياً ذلك أن النسبة الأكبر من العاملين هم ما بين 20 و 40 سنة بنسبة مجتمعة للفئتين 63.42%.

البند الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

جدول رقم 4- توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المجموع	دراسات عليا وما فوق	بكالوريوس	ثانوي وما دون	المستوى العلمي
41	21	18	2	العدد
100	51.22	43.9	4.88	النسبة المئوية %

رسم بياني رقم 2- توزيع العينة حسب المستوى العلمي



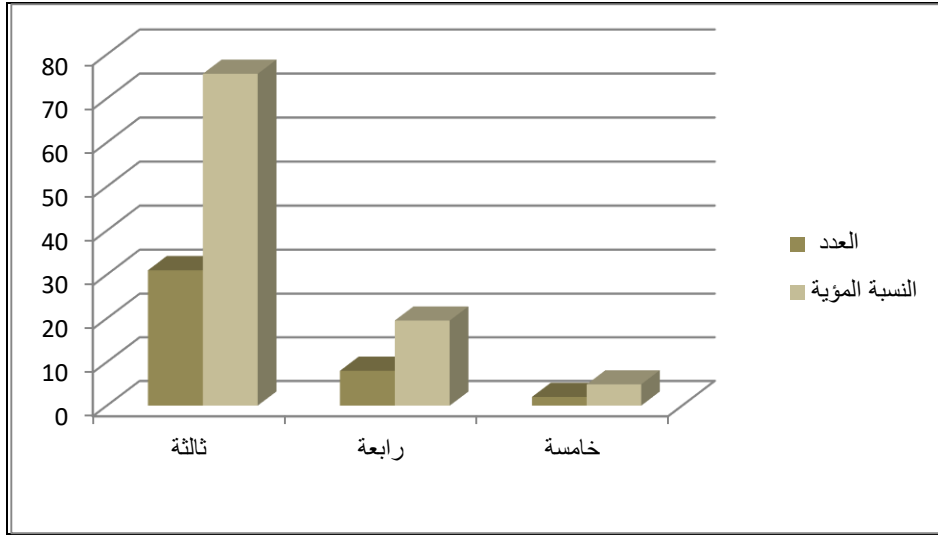
يتضح من الجدول رقم (4) أنّ النسبة الأعلى من الموظفين المجيبين هم من حملة شهادات الدراسات العليا وما فوق حيث بلغ عددهم 21 موظفاً أي ما نسبته 51.22%، في حين كانت النسبة الأدنى هي لذوي المستوى العلمي دون الثانوي حيث بلغ العدد مؤلفين فقط بنسبة 4.88%، وقد جاء مستوى البكالوريوس في المرتبة الثانية بعدد 18 موظفاً ما نسبته 43.9%. وهذه الأرقام تدل على أنّ الوزارة تذخر بالمستويات العلمية العالية، لا سيما وأنّ جزء أساسي من الموظفين داخلها هم من المهندسين ربطاً بطبيعة مهام ومُتطلبات جزء أساسي من الوظائف فيها والتي تتطلب أن يكون الموظفين من حملة شهادة الهندسة ضمن نطاق الصناعة.

البند الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب فئة الوظيفة:

جدول رقم 5- توزيع عينة الدراسة حسب فئة الوظيفة

المجموع	خامسة	رابعة	ثالثة	المستوى الإداري
41	2	8	31	العدد
100	4.9	19.5	75.6	النسبة المئوية

رسم بياني رقم 3- توزيع عينة الدراسة حسب فئة الوظيفة



يتضح من الجدول (5) أن النسبة الأكبر من الموظفين المجيبين بحسب فئة الوظيفة كانوا من موظفي الفئة الثالثة حيث بلغ عددهم 31 موظفاً بنسبة 75.6%، أما عدد المجيبين من الفئة الرابعة فقد بلغ 8 موظفين بنسبة 19.5%، في حين كان هناك موظفين فقط من الفئة الخامسة بنسبة 4.9%.

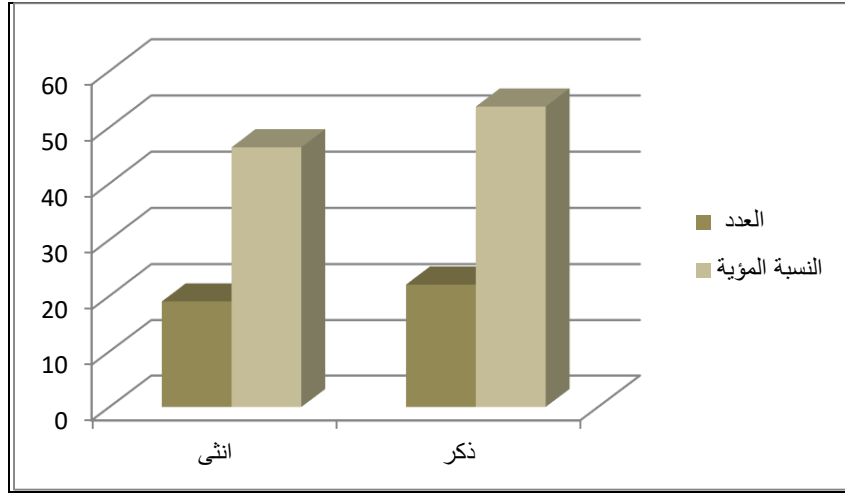
واللافت كان عند إستعراض هذه الأرقام، عدم ورود الفئة الثانية في الإستمارات، وقد يبدو للوهلة الأولى أن هذه الإستمارات لم تطل أيّ من موظفين الفئة الثانية، ولكن الأمر ليس على هذا الحال فجميع وظائف الفئة الثانية في الوزارة شاغرة، ويتم متابعة هذه الوظائف عبر موظفين بالتكليف، بمعنى آخر لا يوجد أي موظف أصيل داخل الوزارة من الفئة الثانية وهو ما سنتطرق له في تحليل المشاكل المتعلقة بالهيكلية التنظيمية والتعيينات داخل الوزارة.

البند الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم 6- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	انثى	ذكر	المجموع
العدد	19	22	41
النسبة المئوية	46.43	53.66	100

رسم بياني رقم 4- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



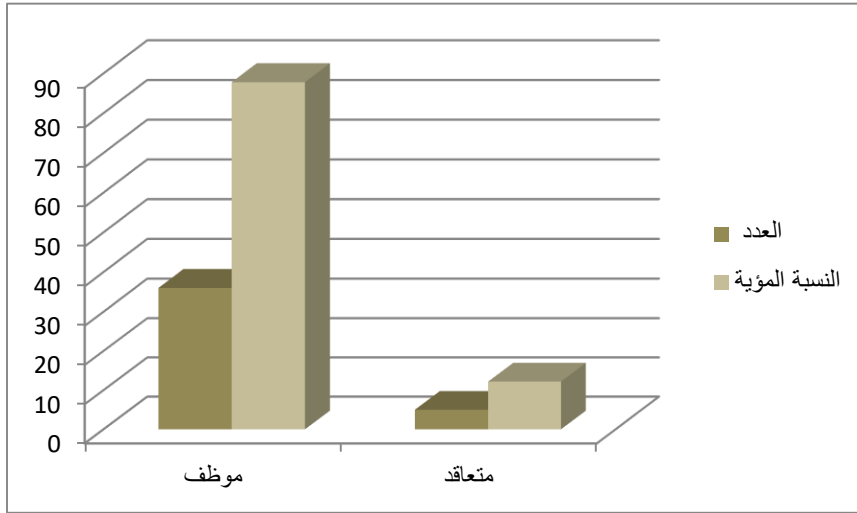
يظهر من خلال الجدول رقم (6) أن نسبة الجنس الأعلى من الموظفين المجيبين كانت للذكور حيث بلغ عددهم 22 موظفاً أي ما نسبته 53.66%، في حين بلغ عدد الموظفين من الإناث المجيبين 19 موظفة أي ما نسبته 46.43%، وهذه الأرقام تُعتبر طبيعية لا سيما مع تقارب قيمها نسبياً، مما يدل على أنّ عدد الموظفين داخل الوزارة تبعاً للجنس مُتقارب، مع الإشارة إلى أنّه عند دراسة الهيكلية التنظيمية للوزارة، برز لدينا أنّ العدد الأكبر من الذكور يتوزع على الوظائف ذات الطابع الهندسي (ميكانيك، صناعة، بتروكيميائيات...)، في حين تتوزع الإناث على الوظائف ذات الطابع الإداري (سكرتاريا، شؤون الموظفين، تحرير..).

البند الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب الارتباط الوظيفي:

جدول رقم 7- توزيع عينة الدراسة حسب الارتباط الوظيفي

الارتباط الوظيفي	موظف	متعاقد	المجموع
العدد	36	5	41
النسبة المئوية	87.8	12.2	100

رسم بياني رقم 5- توزيع عينة الدراسة الإرتباط التنظيمي



يظهر من خلال الجدول (7) أن العدد الأكبر من المجيبين لناحية الإرتباط الوظيفي هم من الموظفين حيث بلغ عددهم 36 موظفاً أي ما نسبته 87.8%، في حين جاء عدد المجيبين من المتعاقدين 5 أي ما نسبته 12.2%. وهو رقم منطقي وطبيعي في حالة وزارة الصناعة لا سيما وأن سياسة **التوظيف** في الإدارات الحكومية مُعتمدة بشكل كبير، وقد دخل مفهوم التعاقد في الوظائف العامة مؤخراً ليأخذ حيزاً حيث تسعى الدولة من خلاله إلى التخفيف من الموظفين ذوي الإرتباط الدائم، مما يُساعد على الحد من نفقات تعويضات نهاية الخدمة وغيرها، وهي من الأسباب التي تدفع الدولة إلى التركيز أحياناً على هذا الخيار.

الفقرة الثانية: تحليل البيانات العلمية:

سيتم في هذا القسم إستعراض الإجابات على أسئلة المحاور مع تبيان النسب المؤية والتكرارات الواردة في كل محور, مع بعض التحليلات المرتبطة بها.

البند الأول: الإجابات على أسئلة المحور الأول:

جدول رقم 8 - التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الأول (المحددات المادية للرضا الوظيفي)

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
41	100%	11	26.9	16	39	5	12.2	7	17	2	4.9	هل أنت راضٍ عن عدالة توزيع الرواتب داخل الوزارة؟	1.
41	100%	26	63.4	13	31.8	1	2.4	1	2.4	0	0	هل تعتبر الراتب الاساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك؟	2.
41	100%	10	24.3	8	19.6	2	4.9	16	39	5	12.2	هل أنت راضٍ عن الحافز السنوي (المادي) المقدم لك؟	4.
41	100%	2	4.9	5	12.1	0	0	30	73.2	4	9.8	هل أنت راضٍ عن التقديمات الصحية المقدمة في عملك؟	23.

يوضح الجدول رقم (8) التكرارات والنسب المؤية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الأول المرتبط بالمحددات المادية للرضا الوظيفي, ومن حيث العدد الأعلى للإجابات الإيجابية التي وقعت في خانتي موافق بشدة وموافق جاءت العبارة الرابعة في المحور الأول " هل أنت راضٍ عن التقديمات الصحية المقدمة في عملك؟" حيث بلغ عدد الأجوبة على هذه العبارة 34 إجابة ما نسبته 83% من إجمالي هذه الإجابات كما أنها حملت العدد الأقل من الإجابات السلبية في خانتي غير موافق بشدة وغير موافق بعدد 7 إجابات بنسبة 17%.

أما بالنسبة للعدد الأدنى من الإجابات الإيجابية فقد كانت من نصيب العبارة الثانية من هذا المحور "هل تعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً لك؟"، حيث بلغ عدد الإجابات الإيجابية فيها إجابة واحدة بنسبة 2.4%، كما أنّ هذه العبارة جاءت في المرتبة الأولى لناحية الإجابات السلبية في خانة غير موافق بشدة وغير موافق بعدد 39 إجابة أي ما نسبته 95.2%.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن هناك رضا عالي داخل الوزارة على التقديمات الصحية فيها وهو أمر إيجابي، كذلك هناك حالة من الرضا النسبي داخلها على الحافز المادي وهو أمر من المهم أن تلقت إليه الإدارة، حيث أظهرت النتائج وجود تقارب نوعاً ما بين المُعبرين عن رضاهم عن هذه الحوافز والذين بلغ عددهم 21 موظفاً وبين الذين عبّروا عن عدم رضاهم عن هذه الحوافز حيث بلغ عددهم 18 موظفاً.

ولكنّ الخلل الأساسي فيما يتعلق برضا الموظفين عن فقرات هذا المحور جاءت مُرتبطة بالراتب لا سيما مع بلوغ عدد الذين عبّروا عن عدم رضاهم عن عدالة توزيع الرواتب داخل الوزارة 37 موظفاً، بالإضافة إلى أنّ العدد الأكبر من الموظفين عبّروا عن عدم رضاهم عن الرواتب داخل الوزارة مقارنة بالسوق الخارجي بعدد 39 موظفاً، وهو مؤشر يجب الوقوف عنده ولا يجوز تجاوزه، مع علمنا بأنّ الأمر ليس مُرتبطاً بالوزارة وإنما بسلسلة الرتب والرواتب التي لا دخل أصلاً لأي وزارة فيها كونها ثابتة ومُقرّة من الجهات المُختصة.

البند الثاني: الإجابات على أسئلة المحور الثاني:

جدول رقم 9 - التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الثاني (المحددات المعنوية للرضا الوظيفي)

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	موافق بشدة		موافق		لا أدري		موافق		غير موافق بشدة				
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
41	100%	13	31.7	10	24.3	5	12.2	9	22	4	9.8	هل تشعر برغبة في التغيب غير المبرر عن العمل؟	3.
41	100%	0	0	4	9.8	5	12.2	23	56.1	9	21.9	هل تشعر بالامان الوظيفي في الوزارة؟	9.

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة				
	ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد	ن%	عدد			
100%	41	14.6	6	4.9	2	4.8	2	44	18	31.7	13	هل أنت راضٍ عن طريقة تعامل مديرك المباشر معك؟	11.
100%	41	9.8	4	19.5	8	4.9	2	48.8	20	17	7	هل تشعر بالدافعية تجاه العمل الذي تقوم به؟	13.
100%	41	26.8	11	22	9	9.8	4	39	16	2.4	1	هل أنت راضٍ عن التحفيز غير المادي السنوي المقدم لك؟	20.
100%	41	4.9	2	7.3	3	4.9	2	63.4	26	19.5	8	هل تشعر بالإنتماء إلى الوزارة التي تعمل فيها؟	25.

يوضح الجدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني المرتبط بالمحددات المعنوية للرضا الوظيفي، ومن حيث العدد الأعلى للإجابات الإيجابية التي جاءت في خانتي موافق بشدة وموافق جاءت العبارة السادسة في المحور "هل تشعر بالإنتماء إلى الوزارة التي تعمل فيها؟" حيث بلغ عدد الإجابات فيها 34 إجابة أي ما يشكل 82.9% من مجمل الإجابات لهذه الفقرة كما أنّ هذه العبارة حازت أيضاً على العدد الأقل من الإجابات السلبية ضمن خانتي غير موافق بشدة وغير موافق بعدد 5 إجابات بنسبة 12.2%. ومن حيث العدد الأدنى للإجابات الإيجابية جاءت العبارة الأولى في هذا المحور: "هل تشعر برغبة في التغيب غير المبرر عن العمل؟" حيث بلغ عدد الإجابات فيها 13 إجابة بنسبة 31.8%، كما أنّ هذه العبارة حملت العدد الأعلى من الإجابات السلبية بعدد 23 إجابة أي ما نسبته 56%.

يُمكن من خلال تحليل هذه المُعطيات الواردة أعلاه تحديد العديد من الخصائص التي يتمتع بها الموظفون داخل الوزارة والمُرتبطة برضاها عن الحوافز المعنوية، حيث أنّ الأرقام تُظهر أن العدد الأغلب من المجيبين أظهروا عدم الرغبة في التغيب غير المبرر عن العمل (23 موظفاً) وهو أمر جيد، ولكن يجب أن لا تُغفل بأنّ 13 موظفاً أظهروا هذه الرغبة وهو مؤشر سلبي يجب على الإدارة العليا في الوزارة الالتفات له والعمل على تحديد ومُعالجة الأسباب الكامنة وراءه.

وبالنسبة للشعور بالأمان داخل الوزارة نلاحظ أنّ النتائج جيدة جداً حيث أنّ العدد الأكبر من الموظفين (31 موظفاً) لديهم هذا الشعور وهو أمر مهمّ لهم، حيث أنّ الأمان الوظيفي من العناصر الهامة التي تؤثر على العامل من مختلف الجوانب (الإنتاجية، الإندفاع العملي، الإبداع، الابتكار...) وقد برز لدينا في المُعطيات الواردة أعلاه أن هناك أيضاً رضا عالٍ لدى المجيبين من طريقة تعامل المدير المباشر معهم وهو مؤشر جيد، مع ضرورة عدم إغفال أن ثمانية من المجيبين أبدوا عدم رضاهم عن هذا الأمر وهو ما يستدعي التوقف عنده.

وفيما يتعلق بالدافعية تجاه العمل فقد جاءت النتائج لثنيين تمتع معظم الموظفين المجيبين (27 موظفاً) لهذا المفهوم وهو أمر مهم جداً لا سيما لما للدافعية من أثر على الكثير من عناصر الأداء لدى الموظفين، مع التنكير أيضاً بوجود 12 موظفاً ممن لا يشعرون بهذه الدافعية تجاه عملهم.

بالنسبة للتحفيز غير المادي (المعنوي)، فقد برز لدينا أن العدد الأكبر من المجيبين أظهروا عدم رضاهم عن هذا التحفيز (20 موظفاً)، في مقابل من أظهروا رضاهم عنه (17 موظفاً) وهي نقطة يجب التوقف عندها جيداً، لا سيما مع أهمية التحفيز غير المعنوي على رضا الموظفين والتي قد تفوق في بعض الأحيان التحفيز المادي.

وفي المؤشرات الجيدة التي تتمتع بها الوزارة في هذا المحور كان موضوع الشعور بالانتماء لها، وهو ما ظهر في أنّ العدد الأكبر من المجيبين لديهم هذا الشعور (34 موظفاً)، وهو أمر إيجابي للغاية نظراً للأثر الكبير لهذا المفهوم على الموظفين.

البند الثالث: الإجابات على أسئلة المحور الثالث:

جدول رقم 10 - التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الثالث (المحددات المرتبطة بتطوير وتقييم أداء العاملين)

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
عدد	41	24.3	10	12.1	5	44	18	8	19.6	0	0	هل أنت راضٍ عن نظام تقييم الأداء المستخدم في الوزارة؟	5.
%	100%												

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
100%	41	12.1	5	24.4	10	36.6	15	24.5	10	2.4	1	هل أنت راضٍ عن نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك؟	6.
100%	41	9.8	4	12.1	5	7.3	3	51.2	21	19.6	8	هل تعتبر أن عملية نقل الخبرة العملية من قبل مديرك مرضية لك؟	12.
100%	41	9.7	4	39	16	12.2	5	31.8	13	7.3	3	هل أنت راضٍ عن البرنامج التدريبي المقدم لك في الوزارة؟	14.

يوضح الجدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بال محور الثالث المرتبط بمحددات تطوير وتقييم أداء الموظفين، ومن حيث العدد الأعلى للإجابات الإيجابية التي جاءت في خانتي **موافق بشدة** و**موافق** جاءت العبارة الثالثة " هل تعتبر أن عملية نقل الخبرة العملية من قبل مديرك مرضية لك؟" حيث بلغ عدد هذه الإجابات **29** إجابة أي ما يُشكل **70.8%** من مجمل الإجابات فيها كما أنها حملت العدد الأقل من الإجابات السلبية التي وقعت في خانتي **غير موافق بشدة** و**غير موافق** بعدد **9** إجابات وبنسبة **21.9%**، ومن حيث العدد الأدنى للإجابات الإيجابية جاءت العبارة الأولى في هذا المحور: " هل أنت راضٍ عن نظام تقييم الأداء المستخدم في الوزارة؟" حيث بلغ عدد الإجابات فيها **8** إجابات بنسبة **19.6%** .

أما بالنسبة للعدد الأعلى من الإجابات السلبية التي جاءت في خانتي **غير موافق بشدة** و**غير موافق** فقد جاءت العبارة الرابعة " هل أنت راضٍ عن البرنامج التدريبي المقدم لك في الوزارة؟" حيث بلغ عدد الإجابات **20** بنسبة **48.7%** .

تبين هذه المعطيات أنّ هناك مؤشرات سلبية في إجابات المجيبين لناحية الرضا عن تقييم الأداء حيث أن هناك جزء هام منهم من ذوي النظرة السلبية حول عملية تقييم الأداء داخل الوزارة سواء لناحية النموذج المستخدم أو لناحية النتيجة وهو ما يبرر ترتيب العبارتين المرتبطتين بتقييم الأداء في أدنى سلم الترتيب بين عبارات المحور الثالث من حيث الإجابات الإيجابية، وهو أمر يجب

الإلتفات له من قبل إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة (شؤون الموظفين) كونها المعنية عن هذه العملية، كذلك يجب عدم إغفال ورود عدد كبير من الإجابات المرتبطة بعبارتي تقييم الأداء في خانة "لا أدري" 18 اجابة للعبارة الأولى بنسبة 44% و 15 اجابة للعبارة الثانية بنسبة 36.6%، وهو مؤشر يجب التوقف عنده لا سيما وأنه قد يدل على عدّة أمور منها توقف هذا الإجراء (تقييم الأداء) داخل الوزارة، وإمّا عدم معرفة هذه الشريحة من الموظفين بطبيعة هذا الإجراء وآلية تنفيذه، أو غير ذلك وهو أمر يجب أن يؤخذ بعين الحُسابان في تحليل المشاكل.

كما تبين المعطيات أنّ هناك حالة من رضا الموظفين بشكل عام فيما يتعلق بنقل الخبرة من قبل المدراء إلى المرؤوسين داخل الوزارة مع ضرورة عدم إغفال آراء الذين أبدوا عدم رضاهم عن هذا الأمر.

ولكن المؤشر السلبي الذي ظهر هو الرضا عن البرنامج التدريبي المقدم في الوزارة لا سيما أنّ العدد الأكبر من المجيبين عبّروا عن عدم رضاهم عن ذلك (20 موظفاً، 48.7%)، وهو من الأمور التي يجب إيلائها إهتماماً لا سيما فيما يتعلق بالتدريب الداخلي في الوزارة، أمّا التدريب الخارجي فهو ليس على عاتق الوزارة وليس لها التأثير الكبير عليه كونه مُناتج بجهات خارجية (جهات رسمية أو غير رسمية).

البند الرابع: الإجابات على أسئلة المحور الرابع:

جدول رقم 11 - التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الرابع (المحددات العامة المرتبطة بالوزارة)

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
عدد	41	17.1	7	17.1	7	24.4	10	39	16	2.4	1	هل لديك الثقة بان الوزارة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل؟	10.
%	100%												
عدد	41	24.4	10	24.4	10	12.2	5	26.9	11	12.1	5	هل أنت راضٍ عن روح الفريق داخل الوزارة؟	15.
%	100%												
عدد	41	9.7	4	14.7	6	14.7	6	48.8	20	12.1	5	هل أنت راضٍ عن وضوح أهداف الوزارة والتي تطمح الإدارة العليا	16.
%	100%												

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة				
	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن			
												إلى تحقيقها؟	
100%	41	0	0	14.7	6	19.5	8	53.7	22	12.1	5	هل الخدمات التي تقدمها لك ادارة الموارد البشرية والشؤون الادارية مرضية لك؟	17.
100%	41	4.9	2	12.1	5	2.4	1	68.4	28	12.1	5	هل المساعدة المقدمة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة من قبل الوزارة مرضية لك؟	19.
100%	41	2.4	1	2.4	1	4.9	2	61	25	29.3	12	هل أنت راضٍ عن مكان العمل الذي تعمل فيه من حيث البيئة الفيزيائية؟	21.

يوضح الجدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الرابع المرتبطة بالمحددات العامة للوزارة ومن حيث العدد الأعلى للإجابات الإيجابية التي جاءت في خانتي **موافق بشدة** و**موافق** جاءت العبارة السادسة " هل أنت راضٍ عن مكان العمل الذي تعمل فيه من حيث البيئة الفيزيائية؟" حيث بلغ عدد الإجابات **37** إجابة أي ما يُشكل **90.3%** من مجمل الإجابات فيها، كما أنها حملت العدد الأقل من الإجابات السلبية التي وقعت في خانتي **غير موافق بشدة** و**غير موافق** بإجابتين وبنسبة **4.8%**، ومن حيث العدد الأدنى للإجابات الإيجابية جاءت العبارة الأولى في هذا المحور: " هل لديك الثقة بان الوزارة تُحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل؟" حيث بلغ عدد الإجابات فيها **17** إجابة بنسبة **34.2%** .

أما بالنسبة للعدد الأعلى من الإجابات السلبية التي جاءت في خانتي **غير موافق بشدة** و**غير موافق** فقد جاءت العبارة الثانية " هل أنت راضٍ عن روح الفريق داخل الوزارة؟" حيث بلغ عدد الإجابات **20** بنسبة **48.7%** .

تبين هذه المعطيات العديد من النقاط الإيجابية للوزارة من وجهة نظر المجيبين، حيث أنها تقوم بتقديم المساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة بطريقة مُرضية لمُعظمهم، كما أنّ مكان العمل يتميز بالراحة والأمان لمُعظم المجيبين أيضاً، بالإضافة إلى رضا الأغلب منهم على الخدمات المُقدمة لهم من إدارة الموارد البشرية.

هذه النظرة الإيجابية بالنسبة للعناصر الواردة أعلاه تتغير نوعاً ما عند الحديث عن وضوح أهداف الوزارة التي تطمح إلى تحقيقها فعلى الرغم من أنّ 25 موظفاً عبّروا عن وضوحها بالنسبة إليهم ولكن هناك عدد من الإجابات الذين أجابوا بالحياد على هذا السؤال (6 إجابات) وعدد آخر أجابوا بالسلب (10 إجابات) ما يعني عدم وضوح هذه الأهداف لديهم، في حين أنّ أهداف الوزارة يجب أن تكون واضحة ومفصلة لجميع الموظفين ولا سيما التشغيلية¹ منها في إطار وظائفهم المباشرة، خاصة وأنّ تحقيق الأهداف العامّة للشركة يكون بتأطير الجهود الفردية للوصول إلى الهدف العام.

تراجع الإيجابية تنسحب أيضاً على وجهة نظر المجيبين حول ثقتهم بمحافظّة الشركة على الموظفين المتميزين، لا سيما مع بلوغ عدد الإجابات المُحايدة 10 والسلبية 14 ما يُشكل أكثر من نصف الإجابات وهو أمر يجب الإنتباه إليه جيداً.

وبالنسبة إلى العمل كفريق واحد تُبين المعطيات أنّ القسم الأكبر من المجيبين ذوو النظرة السلبية حوله وهو ما ظهر في إجاباتهم، حيث أنّهم عبّروا عن عدم رضاهم عن هذا الموضوع بعشرين إجابة سلبية (48.8%) بالإضافة إلى 5 إجابات مُحايدة، هو أمر يجب أن تعمل الوزارة على معالجته وحله نظراً لأهمية العمل كفريق واحد منسجم داخل المؤسسات.

البند الخامس: الإجابات على أسئلة المحور الخامس:

جدول رقم 12 - التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الخامس (المحددات المرتبطة بالموقع العملي)

المجموع	خيارات الإجابة										العبارة	#
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة			
	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن	عدد	% ن		
41	17	7	4.8	2	14.7	6	56.1	23	7.3	3	هل أنت راضٍ عن الصلاحيات	7.
100%												

¹ الأهداف التشغيلية: هي الأهداف المُتفرعة من الأهداف الإستراتيجية، بحيث تُشكل مجموعة متناسقة ومُتصلة من الجهود الفردية والجماعية المُنظمة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المجموع	خيارات الإجابة										العبارات	#	
	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدري		موافق		موافق بشدة				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
												الممنوحة لك في وظيفتك؟	
100%	41	4.8	2	17	7	31.8	13	44	18	2.4	1	هل أنت راضٍ عن أهمية العمل الذي تقوم به؟	8.
100%	41	9.7	4	19.5	8	17	7	44	18	9.7	4	هل يوجد وصف وظيفي لعملك وهل أنت راضٍ عنه؟	18.
100%	41	0	0	7.3	3	9.8	4	63.4	26	19.5	8	هل أنت راضٍ عن كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر؟	22.

يوضح الجدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الخامس المرتبط بمحددات الموقع العملي, ومن حيث العدد الأعلى للإجابات الإيجابية التي جاءت في خانتي **موافق بشدة** و**موافق** جاءت العبارة الرابعة " هل أنت راضٍ عن كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر؟" حيث بلغ عدد الإجابات **34** إجابة أي ما نسبته **82.9%** من مجمل الإجابات فيها, كما أنها حملت العدد الأقل من الإجابات السلبية التي وقعت في خانتي **غير موافق بشدة** و**غير موافق** بعدد **3** إجابات وبنسبة **7.3%**, ومن حيث العدد الأدنى للإجابات الإيجابية جاءت العبارة الثانية من هذا المحور: "هل أنت راضٍ عن أهمية العمل الذي تقوم به؟" حيث بلغ عدد الإجابات فيها **19** إجابة بنسبة **46.4%** .

أما بالنسبة للعدد الأعلى من الإجابات السلبية التي جاءت في خانتي **غير موافق بشدة** و**غير موافق** فقد جاءت العبارة الثالثة " هل يوجد وصف وظيفي لعملك وهل أنت راضٍ عنه؟" حيث بلغ عدد الإجابات **12** بنسبة **29.2%** .

تبين هذه المعطيات من وجهة نظر المجيبين أنّ هناك حالة من الرضا العام على أسئلة هذا المحور المرتبط بمحددات الموقع العملي, حيث تنحو معظم الإجابات نحو الإيجابية فيما يتعلق بالصلاحيات الوظيفية الممنوحة, وفي أهمية العمل بالنسبة للعامل, وعن كمية العمل المطلوبة في

إطار الوظيفة مقارنة بالوقت المطلوب, مع عدم إغفال طبعاً الإجابات ذات البُعد السلبي, والإجابات المحايدة التي تنتقل صورة سلبية في بعض الأحيان عن معرفة ودراية الموظفين بتفاصيل عملهم.

وبالنسبة للوصف الوظيفي للمواقع العملية داخل الوزارة, فقد برز لدينا وجود جزء هام من المجيبين أبدوا عدم رضاهم عن وجود الوصف الوظيفي لوظائفهم (12 إجابة سلبية, 29.2%) وهو ما يجب الالتفات له لا سيما مع وجود 17 إجابة محايدة, ما يعني عدم معرفة هؤلاء بوجود وصف وظيفي لهم وعدم إطلاعهم عليه.

المبحث الثاني: تصنيف المشاكل التي تُعاني منها الوزارة

الفقرة الأولى: المشاكل التشريعية (القوانين والأنظمة):

تُعتبر القوانين والأنظمة في المؤسسات والإدارات الحكومية من أهم العناصر التي تؤثر على سير عمل هذه المرافق العامّة، لا سيما وأنّ الأنظمة والقوانين المُقرّة تُلزم الموظفين الحكوميين من أعلى الهرم إلى أدناه بالالتزام التام بها تحت طائلة المحاسبة التنظيمية حال المخالفة، وتُشكل حالة من الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يرسم معالم العمل الإداري الرسمي في إطار هذه الإدارات، وبالتالي فإنّ القوانين والأنظمة أصبحت عُنصرًا له التأثير الأبرز بين العناصر الثلاثة، ولذلك فقد تمّ التركيز عليها في إطار هذا التقرير، لا سيما وأنّ الإدارة اللبنانية بشكل عام تُعاني العديد من المشاكل في هذا المضمار التي سيتم إستعراضها تباعاً.

مع لفت النظر إلى أنّ الحديث هنا يدور عن القطاع العام الذي تحكمه الأنظمة والقوانين بشكل مُحكم، وليس كالقطاع الخاص الذي يُترك فيه هامشاً واسعاً من المرونة والحرية في العمل الإداري يُمكن لكل مؤسسة أن تعتمد بما يراعي مصالحها، فكل شؤون القطاع العام مُرتبطة بالقوانين سواء أكان الحديث عن الرواتب أو الرقابة أو التنسيق أو التوظيف أو التعيين أو الإتصال، وسواء في الأنشطة الداخلية أو الخارجية، يعني يُمكن إختصار الأمر بأنّ القطاع العام مُرتبط بشكل تام بالقوانين والأنظمة.

البند الأول: السياسة الصناعية الحكومية:

يُعاني قطاع الصناعة في لبنان من مُشكلة رئيسية تتعلق بالتشريع وهي السياسات الإقتصادية الحكومية وما يتفرع عنها من سياسة صناعية مُرتبطة بالإقتصاد اللبناني، هذه "السياسة التي لم تُعطي الحيز المطلوب لقطاع الصناعة حيث أنّ التركيز كان ولا زال في كثير من جوانبه على قطاع السياحة والخدمات"¹، وهو ما جعل قطاع الصناعة يعيش حالة من الإهمال الرسمي والحكومي أثرت

¹ مقابلة مع الأستاذ داني جدعون، المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية، بتاريخ 2017/01/30، مكان المقابلة: مكتب المدير العام - مبنى الوزارة.

كثيراً على تطوره ونهضته، وقد يبدو ذلك جلياً من خلال الإشارة إلى أنّ قطاع الصناعة في لبنان لم يشهد إنشاء وزارة خاصة فيه لغاية العام 1997، حيث أنّ إدارة هذا القطاع قبل ذلك كانت مُلحقة بوزارات أُخرى.

كما أنّ الإطّلاع على موازنة وزارة الصناعة وحُصتها من الموازنة العامة يُعطي أيضاً صورة عن واقع الإهمال الرسمي والحكومي الذي يعيشه، فقد بقي لبنان دون موازنة منذ العام 2005¹ والتي كانت حصة الوزارة لا تزيد عن 0.36% منها، وذلك لغاية شهر تشرين الأول من العام 2017 حيث أُقرت موازنة جديدة بعد إنقطاع دام 12 عاماً².

حيث أنّ لبنان يُعاني من "عدم وجود رؤية حكومية إجتماعية وإقتصادية شاملة واضحة وهادفة"³ وهذا الأمر بالتأكيد كان له بالغ الأثر على نشاط الوزارة بالإضافة إلى قصور القدرة الحكومية على الضبط والتوجيه، أضف إلى ذلك عديد الوزارة غير المُتناسب مع مهامها وغيرها من الأمور التي سيتم إستعراضها تباعاً في هذا المبحث وفي المباحث التالية التي تؤكد على ذلك.

البند الثاني: تقادم الأنظمة والقوانين:

لقد أدى التباطؤ في إقرار الأنظمة والقوانين في لبنان إلى تقادم عدد كبير من الأنظمة المرعية الإجراء فيه، ما جعلها ونتيجة للمتغيرات الكبيرة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية في كافة الميادين، غير مُتناسبة مع الحاجات التشريعية للقطاع العام، لا سيما وأنّ هذا القطاع يحتاج في ظل البيئة الجديدة إلى نوع من المرونة العملية لا تؤمنها القوانين الحالية التي تتمتع بالبيروقراطية والتعقيدات الإدارية والتركيز على مفهوم التشدد الإداري، في الوقت الذي تُحاول فيه الإدارات اللبنانية وبالتعاون مع جهات عربية ودولية (الإتحاد الأوروبي، بعض الدول الأوروبية من خلال إتفاقات التعاون الموقعة معها) إلى الخروج من هذا الواقع نحو الحداثة والتطور.

¹ بحسب موازنة عام 2005 العامة والتي إستمر العمل فيها وفق قاعدة الموازنة الإثني عشرية لغاية العام 2017، فقد كانت حُصة وزارة الصناعة منها تُشكل 0.36% من القيمة الإجمالية لها.

² أقر مجلس النواب اللبناني مشروع قانون موازنة العام 2017، بعد إنقطاع عن إقرار الموازنات العامة فيه من العام 2005، وقد حازت هذه الموازنة على أصوات 61 نائباً في حين تمّ رفضها من قبل 4 نواب بينما إمتنع عن التصويت عليها 8 نواب، وذلك بتاريخ 2017/10/19.

للمزيد من المعلومات يُمكن زيارة الموقع الإلكتروني لجريدة الأنباء الكويتية على الرابط التالي: www.alanba.com.

³ وزارة الصناعة اللبنانية، الرؤية التكاملية للقطاع الصناعي في لبنان 2025، نُشرت عبر وزارة الصناعة، 2016، ص: 5.

وفي هذا الإطار لا بد من القول أنّ قانون إحداث وزارة الصناعة ومرسوم هيكلتها ومهامها والمراسيم التطبيقية ذات الصلة تحتاج إلى التحديث والتجديد، "كما أنّ معظم النصوص القانونية التي ترعى الصناعيين... هي قديمة تحتاج إلى تحديث بما يتناسب والتطور التكنولوجي، التقني، والفني"¹

البند الثالث: بُطء العملية التشريعية:

لقد أثرت الأزمات السياسية والعسكرية والأمنية التي يعيشها لبنان منذ مدة طويلة على العمل التشريعي فيه بشكل كبير، حيث شهد خلال فترات طويلة جموداً في هذه العملية، كما كان للأوضاع السياسية فيه أثراً بالغاً على ذلك، حيث أدت الإنقسامات السياسية الدائمة التي يعيشها إلى التأثير بشكل مباشر على التشريع سواء أكان حكومياً أو عبر مجلس النواب، وقد تبدى هذا الأمر بشكل كبير جداً في الأونة الأخيرة، التي أظهرت رداءة الوضع السياسي فيه، لا سيما الشغور الرئاسي الغير مسبوق الذي عاشه لبنان²، بالإضافة إلى التمديد لمجلس النواب 3 مرّات متتالية³ وفترات التكاليف الطويلة في تشكيل الحكومات ناهيك عن الجمود الكبير في عمل هذه الحكومات. كل ذلك أدى إلى تباطؤ كبير في عملية التشريع، وهو ما إنعكس بشكل مباشر على القطاع العام، لا سيما وأنّ عملية التطوير والتحسين المنشودة داخله تفرض إقرار مجموعة كبيرة من الأنظمة والقوانين وتحديث بعض الموجود منها، وتكفي الإشارة إلى أنّ لبنان لم يشهد إقراراً لموازنته العامة منذ العام 2005 حتى يتم معرفة مدى سوء الوضع التشريعي فيه، حيث أنّ العمل حالياً في الإنفاق الحكومي يتم من خلال الموازنة الإثني عشرية.

وإذا ما نظرنا إلى آثار هذا التباطؤ الكبير على وزارة الصناعة سنجدّه واضحاً مُتجلياً بأبرز صوره، هذه الوزارة التي تُعاني من شغور وظيفي يفوق الخمسين بالمئة من عديدها الحالي المُقر⁴ والذي أصلاً لا يتناسب مع المهام المُلقاة على عاتقها هذا بالإضافة إلى عدم وجود أي موظف أصيل على مستوى رؤساء المصالح فيها، هذا بالإضافة إلى "التداخل والتضارب في صلاحيات الوزارة وغيرها

¹ وزارة الصناعة اللبنانية، التخطيط الإستراتيجي (2016-2017) – نُشرت عبر وزارة الصناعة، 2016، ص:20.

² عاش لبنان بعد إنتهاء ولاية الرئيس السابق ميشال سليمان (أيار من العام 2014) 30 شهراً من الفراغ الرئاسي، حيث دُعي المجلس النيابي من شهر نيسان 2014 ولتاريخ إنتخاب الرئيس ميشال عون في 2016/10/31، 45 مرّة للإنعقاد دون النجاح في إنتخاب الرئيس....(صحيفة الأخبار اللبنانية، العدد 3022).

³ شهد المجلس النيابي اللبناني ومنذ إنتهاء ولايته الأخيرة في شهر أيار 2013، 3 حالات تمديد وفق التالي:

- التمديد الأول كان في 2013/05/30 لمُدّة سنة وخمسة أشهر (أغلبية 97 صوتاً).

- التمديد الثاني كان في 2014/11/05 لمُدّة سنتين و7 أشهر (أغلبية 98 صوتاً).

- التمديد الثالث (سُمي التمديد التقني) كان في 2017/05/20 لمُدّة سنة. (صحيفة الأخبار اللبنانية، العدد 3210).

⁴ بالنسبة لعدد الوزراء وهيكلتها التنظيمية فقد تم إستعراض هذا العنوان بشكل أكثر إستفاضة في الفقرة الثالثة من هذا القسم والمرتبطة بالمشاكل المتعلقة بأساليب ووسائل العمل.

من الجهات الحكومية¹ والتي تحتاج إلى توضيح وإعادة التنظيم وغيرها الكثير من المشاكل التي تحتاج إلى حلول لا يمكن تأمينها إلا بالتشريع.

البند الرابع: عدم قوينة أوضاع عدد كبير من المؤسسات الصناعية:

إنّ وجود مشاكل عديدة تُعاني منها وزارة الصناعة (عديد, موازنة ...) بالإضافة إلى مشاكل مناطقية أخرى (تقلت أمني في بعض المناطق, ضعف الرقابة والوصاية القانونية..) "تجلى بشكل كبير في إيجاد عدد كبير من المصانع على الأراضي اللبنانية بشكل عشوائي وغير مُنظم, إضافة إلى وجود عدد منها غير مُرخص"², وبالتالي فقد تبيّنت الحاجة إلى ضرورة تنظيم وقوينة عمل المؤسسات الصناعية كاملة على الأراضي اللبنانية, هذا بالإضافة إلى ضرورة العمل على توحيد الأحكام القانونية التي تُنظم عمل هذه المؤسسات من أجل توجيهها نحو تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة, كما يجب إقرار مجموعة من القوانين التي تُنظم عمل هذه المصانع لناحية الإلتزام بمعايير صناعية مُحددة وموحدة من أجل رفع كفاءة المُنتج المُحلي وموائمته لبعض الشروط الخارجية من حيث المواصفات الدولية في سبيل تفعيل عملية التصدير الخارجي لهذه المُنتجات.

وقد برزت المُشكلة في الوزارة من خلال "عدم قُدرتها على مُمارسة الرقابة المطلوبة لحل هذه المُعضلة فلا الإمكانيات البشرية تسمح ولا المادية ولا اللوجستية, حيث أنّ الوزارة تسعى بالإمكانيات المتوفرة لديها على القيام بالحد الأقصى من ما هو مطلوب منها, إلا أنّ المحدودية التي تُعاني منها تُعيقها عن مُمارسة دورها الرقابي على أكمل وجه"³.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ الحروب المُتكررة والتقلت الأمني التي عاشهم لبنان على مدى سنوات طويلة أدت إلى نشوء عدد كبير من المؤسسات الصناعية بعيداً عن الأعين الرقابية, وهناك سعي

¹ مقابلة مع الأستاذ داني جدعون, المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية, بتاريخ 2017/01/30, المرجع السابق.

² وزارة الصناعة اللبنانية, النظام الإحصائي الصناعي الدائم - الصناعة اللبنانية: وقائع وأرقام, دراسة إحصائية قامت بها وزارة الصناعة عام 2015 لمسح المؤسسات الصناعية في لبنان.

³ مقابلة مع الأستاذ داني جدعون, المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية, بتاريخ 2017/01/30, المرجع السابق.

من الوزارة لحل هذه المشكلة, ولكن الموضوع "يحتاج إلى إقرار سياسة متكاملة تتداخل فيها عدّة جهات لحلها وليس حصراً لدى الوزارة"¹.

البند الخامس: ضعف قوانين حماية الإنتاج المحلي وتطويره:

من المشاكل التي يُعاني منها قطاع الصناعة في لبنان والتي تنعكس بشكل كبير على عمل وزارة الصناعة فيه, هي الحاجة إلى إقرار عدد كبير من الأنظمة التي تضمن تطوير هذا القطاع, من خلال تأمين المُستلزمات التشريعية الضرورية لذلك, ومن القوانين والأنظمة التي تسعى الوزارة إلى إقرارها في هذا المجال التالي:

- 1- قوانين وتشريعات حماية الإنتاج المحلي من المنافسة الخارجية عبر رفع التعرفة الجمركية على الإستيراد للبضائع والمنتجات المُتوفرة بصناعات محلية.
- 2- تشريعات تُساعد على تطوير الّمنتج المحلي من خلال قوانين دعم السلع والمواد الأولية, والإعفاءات الضريبية (قانون إعفاء المنتجات الصناعية بنسبة 50% من ضريبة الدخل, قانون إعفاء الآلات الصناعية والمواد الأولية المُعدّة للصناعة من رسوم المرفأ...).
- 3- "تخفيض الرسوم المُستوفاة من عُرف التجارة والصناعة والزراعة والمرافئ على معاملات التصدير سعياً للتشجيع على التصدير للمنتجات المحلية نحو الخارج ما ينعكس على الميزان التجاري اللبّاني وتالياً على الخزينة اللبنانية خاصة من العملات الصعبة"².
- 4- تفعيل توقيع الإتفاقيات التجارية المُشتركة مع دول أخرى من أجل فتح أسواق جديدة أمام الصناعة اللبنانية.
- 5- قوانين تمويل القطاع الصناعي عبر برامج الإقراض المُيسر للإستثمار في القطاع الصناعي.
- 6- تفعيل الإستفادة من الهبات والقروض الخارجية في الشأن الصناعي.

¹ مقابلة مع الأستاذ داني جدعون, المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية, بتاريخ 2017/01/30, المرجع السابق.

² وزارة الصناعة اللبنانية, الخطة التشغيلية 2016-2017, نُشرت عبر وزارة الصناعة, 2016, ص: 5.

البند السادس: ضُعب قوانين تشجيع الصناعات الخضراء:

يُعاني لبنان من "مشكلة تأخره في إقرار القوانين المُتعلقة بالصناعات الخضراء وتنفيذها"¹, هذه القوانين التي تمّ إقرارها في عدد كبير من دول العالم لا سيما بعد إرتفاع معدلات التلوث العالمي بشكل غير مسبوق ما أدى إلى التركيز على هذا المجال, حيث تمّ توقيع عدد كبير من المعاهدات الدولية في هذا المضمار في مسعى دولي للتشجيع على إستعمال الطاقة المُتجددة والبديلة ومنها إتفاقية التعاون الصناعي, بالإضافة إلى تشجيع الصناعات التدويرية.

وتبرز المُشكلة في لبنان بأنّ مواكبة الجهات الرسمية لهذا الموضوع جاءت متأخرة, ناهيك عن أنّ تناول هذا الموضوع لا زال خجولاً من الناحية التشريعية حيث يجب إقرار النصوص القانونية المُلزِمة بهذا الشأن كأن يتم "فرض مفهوم الصناعة الخضراء تدريجياً كأحد شروط منح خدمات الوزارة إلى الصناعيين العاملين في لبنان بدءاً بالترخيص الصناعي"² الذي تمنحه الوزارة للمؤسسات الصناعية, وكذلك يلاحظ غياب القوانين التحفيزية للمصانع على إستخدام الطاقة البديلة والمُتجددة, هذا بالإضافة إلى "غياب الجُهد في سبيل تأمين الطاقة البديلة والمُتجددة بأسعار مُناسبة, وعدم إقرار التشريعات المُساعدة على إستيراد الطاقة البديلة عبر الشركات الخاصة"³.

كذلك فإنّ "لبنان بحاجة إلى مجموعة من التشريعات التي تضمن الإلتزام بالمعايير الدولية في هذا المجال ومن ضمنها التوقيع على بعض الإتفاقيات الدولية في هذا الشأن"⁴, هذا بالإضافة إلى الحاجة نحو "إقرار تشريعات تُشجع المؤسسات الصناعية على الإلتزام بهذه المبادئ"⁵ بالحصول مثلاً على شهادة ISO 14000⁶, وشهادة ISO 26000⁷.

¹ وزارة الصناعة اللبنانية, التخطيط الإستراتيجي (2016-2017), المرجع السابق, ص: 14.

² وزارة الصناعة اللبنانية, الرؤية التكاملية للقطاع الصناعي في لبنان 2025, المرجع السابق, ص: 14.

³ المرجع ذاته, ص: 14.

⁴ مقابلة مع الأستاذ داني جديون, المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية, بتاريخ 2017/01/30, مكان إجراء المُقابلة مبنى الوزارة.

⁵ وزارة الصناعة اللبنانية, الرؤية التكاملية للقطاع الصناعي في لبنان 2025, المرجع ذاته, ص: 14.

⁶ ISO 14000: هي المعايير التي تمّ وضعها من قبل منظمة الدولية للمعايير والمرتبطة بالإدارة البيئية.

⁷ ISO 26000: هي المعايير التي تمّ وضعها من قبل منظمة الدولية للمعايير والمرتبطة بالمسؤولية المجتمعية حول الحفاظ على البيئة.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ النصوص القانونية المرتبطة بمفهوم الصناعات الخضراء فهي وعلى قلتها لم تُحدد بشكل واضح صلاحيات ومسؤوليات مُتابعة هذا الموضوع حيث يبرز "التناقض والتداخل في الصلاحيات بين وزارة الصناعة ووزارة البيئة ووزارة الإقتصاد والبلديات والتنظيم المدني ووزارة المالية ووزارة الطاقة والمياه وغيرها من الجهات الرسمية"¹, ما يُضيق جهود هذه الجهات, ويؤثر على حُسن تنفيذ ورقابة هذه النصوص.

البند السابع: الهيكل التنظيمي:

تُعتبر الهيكلية التنظيمية للمؤسسات من العناصر الهامة جداً في نجاحها كونها "التنظيم التي تسعى الإدارة عن طريقه لتحقيق مهامها"², وهي "الإطار التنظيمي الذي سيتم فيه تنفيذ الأعمال, من خلال مجموعة الوظائف التي سيتألف منها هذا الهيكل, وبالتالي فإنّ إقرار وإعتماد الهيكل التنظيمي المُناسب تُعتبر من أهم شروط النجاح"³.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الهيكلية التنظيمية يجب أن تحتوي على العدد المطلوب من الوظائف, وأن يضمن تقسيم هذه الوظائف ضُمنه "مراعاة التنسيق الفعال بينها بالإضافة إلى حُسن الإتصال والتسلسل الهرمي المرن وليس الحاد, وأن لا تتطوي الهيكلية على البيروقراطية المفرطة التي تُؤدي إلى تعقيد الأعمال فيها"⁴.

وبالنسبة إلى هيكلية وزارة الصناعة فقد تبين معنا بعد دراسة الهيكلية الحالية لها أنّها تحتاج إلى العديد من التعديلات, حيث أنّها بالإضافة إلى ما تُعانيه من شواغر, فإنّها بطبيعتها لا تُراعي المهام المطلوبة من الوزارة, فهي بحاجة إلى توسعة طولية وعرضية لاسيما وأنّها تعود للعام 1998 (حوالي 20 سنة خلت) وتتلقى بنوع من التقليدية كما ذكرنا في القسم الأول من التقرير (مرسوم تحديد هيكلية وزارة الصناعة تحت الرقم 13173 تاريخ 1998/10/18).

ومن المعلوم أنّ المهام المُناطة بالوزارة قد تطورت على مدى هذه الفترة الطويلة, بالإضافة إلى أنّ الوزارة أمام إستحقاق جديد وهو الخُطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان, والتي تحتاج

¹ وزارة الصناعة اللبنانية, الرؤية التكاملية للقطاع الصناعي في لبنان 2025, المرجع ذاته, ص: 29.

² شبحا, إبراهيم, عبد العزيز, القانون الإداري, الدار الجامعية, بيروت, 1994, ص: 192.

³ العديلي, أحمد, نايف, الإدارة الحديثة في المؤسسات التنظيمية, المبتغى للنشر والإصدار, الرياض, 1981, ص: 61.

⁴ الحربي, خديجة أحمد, التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة, دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة, رسالة ماجستير غير منشورة, جدة: جامعة الملك عبد العزيز, جدة, ص: 14.

إلى تعديلات على الهيكلية الحالية حتى تتناسب معها، وهو ما أكدّه لنا أيضاً المدير العام للوزارة مؤكداً على "رفع إقتراح لتعديل هيكليتها التنظيمية ليُصبح 18 مصلحة بدلاً من 11 مصلحة الحاليين، بالإضافة إلى زيادة العديد الكلي للوظائف في الوزارة من 220 وظيفة إلى 284 وظيفة"¹، وهو ما يُساهم برأيه بزيادة التخصصية العملية حال تطبيق الهيكلية المُقترحة لا سيما مع التطورات الصناعية الهائلة التي يشهدها العالم، وذلك من أجل مواكبة الجزء الأكبر من هذه التحولات وتحقيق الخطة الإستراتيجية للوزارة كما أسلفنا أعلاه.

الفقرة الثانية: المشاكل في العنصر البشري:

إنطلاقاً من أهمية العُنصر البشري في نجاح تحقيق الأهداف داخل المؤسسات سواء أكانت حكومية أم خاصة، كان لا بد من التركيز جيداً على هذا العنصر، لا سيما "مع إدراك المؤسسات للأهمية الإستراتيجية للمورد البشري حيث أنه العُنصر الأهم في توفير الميزة التنافسية والتفاضلية لها، في ظل بيئة شديدة التعقيد والتغير"².

حيث أصبح العُنصر البشري بتسميته الجديدة (المورد البشري) من أهم العناصر التي تسعى المؤسسة لجذبها وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها"³، لاسيما مع "إثبات العديد من الدراسات أن نجاح المؤسسة في مواردها البشرية ينعكس بشكل مُباشر على نتائجها العام وتحقيقها لأهدافها المرسومة"⁴، وهو ما جعلها تسعى إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية فيها بدءاً من إستقطابها ودخولها إلى الوظيفة وحتى خروجها منها.

وبعد عرض المُعطيات التي تمّ تحصيلها من الإستبيان والتي تُعطي صورة واضحة عن وضع الموارد البشرية داخل الوزارة وفق المحاور الموجودة فيه، بالإضافة أيضاً إلى المُقابلات التي تمّ إجراؤها وملاحظات الطالب خلال فترة التدريب العملي، كُُل هذه المصادر المعلوماتية ساعدت على إستخلاص مجموعة كبيرة من المعلومات أدت إلى تحديد المشاكل المُتعلقة بالعنصر البشري بمُختلف أوجهها، والتي سيتم إستعراضها في هذه الفقرة مع تحديد إنعكاس كُل مُشكلة على أداء الوزارة وإشكالية التقرير.

¹ مقابلة مع داني جدعون، تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/08، المرجع السابق.

² بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص: 19.

³ بربر، كامل، المرجع نفسه، ص: 22.

⁴ ناصيف، عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، الكويت، مجلة العلوم الإجتماعية، 2009، العدد 69، ص: 37.

البند الأول: الشغور الوظيفي:

من أبرز المشاكل التي تُعاني منها الإدارة العامّة اللبنانية عموماً ووزارة الصناعة تحديداً هي مشكلة الشغور الوظيفي، هذا الشغور الوظيفي الذي قد يصل في بعض الوزارات والإدارات العامّة إلى أكثر من ثلثي العديد المُقر¹، وهو ما ينعكس بشكل كبير على أداء هذه الوزارات.

وفي حالة وزارة الصناعة فإنّ الشغور الوظيفي فيها قد وصل حتى تاريخ إنتهاء الفترة التدريبية إلى نسبة 53% من عديدها المُقر أي أنّ أكثر من نصف عديد الوزارة شاغر، حيث "يبلغ العدد الإجمالي للوظائف في الهيكلية المُقرّة للوزارة 220، المشغول منها 103 وظائف والشاغر منها 117 وظيفة"².

جدول رقم 13 - جدول الوظائف الشاغرة والمشغولة في وزارة الصناعة اللبنانية

مستوى الوظيفة	عدد الوظائف الملحوظ في الملاك	العدد المشغول	العدد الشاغر
فئة أولى	1	1	0
فئة ثانية	11	0	11
فئة ثالثة	105	69	36
فئة رابعة	79	32	47
فئة خامسة	24	1	23
المجموع	220	103	117

وبالتأكيد إنّ هذه الأرقام تعكس الواقع غير السليم الذي تعيشه الوزارة، فالهيكلية التنظيمية الحالية للوزارة أصلاً لا تُلبّي إتمامها للمهام المُلقاة على عاتقها وهو ما سيتمّ التطرق له بشكل تفصيلي، فكيف بوجود هذا الكم الكبير من الوظائف الشاغرة، "هذا الوضع يؤثر سلباً على إتمام المهام فيها"³.

حيث أنّ هذا الشغور الكبير يؤدي فيما يؤدي إليه إلى زيادة الأعباء الوظيفية على الموظفين الحاليين، مما يؤثر على إتمامهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى تكليفهم بمهام من خارج وظيفتهم وذلك لملئ الفراغ الكبير الناشئ عن هذا الشغور.

¹ سمعان، بيتر، الشغور في إدارات الدولة...هل يُشكل أزمة أم فرصة لتصحيح التوازن؟، مجلة المسيرة الإلكترونية، 20 شباط 2017. للمزيد من المعلومات يُمكن زيارة الموقع الرسمي لمجلة المسيرة على الرابط التالي: WWW.ALMASSIRA.COM.

² كشف وظائف وزارة الصناعة اللبنانية، الوظائف الشاغرة والمشغولة، دائرة شؤون الموظفين.

³ مقابلة مع الدكتور ربيع بدران، رئيس مصلحة المعلوماتية بالإنابة في وزارة الصناعة، بتاريخ: 2017/01/11، المكان: مبنى الوزارة.

ويجب أن لا ننسى أيضاً أن هذا الشغور الذي تعيشه الوزارة يؤدي إضطراراً إلى التخلي عن بعض المهام نتيجة نقص العديد فيها، والتركيز على تسيير المهام الضرورية والأساسية ما ينعكس سلباً على العديد من مهام الوزارة، لا سيما وأنّ هذه المهام تتمتع بصفة التكاملية في إطار تحقيق الأهداف العامة لها، ومن النماذج التي يُمكن عرضها في هذا المجال التالي¹:

أولاً - إجراء إحصاء كامل للمصانع العاملة في لبنان.

ثانياً - القيام بالجولات الرقابية الدورية الشاملة على جميع المصانع في لبنان.

ثالثاً - إجراء الورش والدورات الصناعية لبعض الحرف والمهن الصناعية المتخصصة بالشكل المطلوب.

رابعاً - إجراء اللقاءات الدورية الدائمة مع الصناعيين.

خامساً - تفعيل التواصل مع الجمعيات والشركات الصناعية المحلية والخارجية المتخصصة بالشأن الصناعي.

سادساً - إقامة المعارض والمنتديات واللقاءات الصناعية.

وغيرها من الأمور التي ينعكس عليها هذا الشغور الوظيفي.

البند الثاني: وضوح الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية:

تُعتبر الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بمثابة "الخريطة العامة التي توجه الجهود الفردية وتؤطرها في الجُهد الجماعي العام دافعة بها نحو تحقيق هذه الأهداف"².

"وعادةً ما ينبثق عن الأهداف الإستراتيجية العامة مجموعة من الأهداف الفرعية التي يكتمل بتحقيقها إكمال الأهداف العامة، وبما أنّ الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة هم من سيقومون بشكل أساسي بتحقيقها فإنّ معرفتهم التفصيلية بها أصبحت من الشروط اللازمة لتحقيقها، حيث أنّ غياب المعرفة التفصيلية بها قد تؤدي إلى هدر كبير للجهود التي قد لا تصب في تحقيقها"³.

¹ مقابلة مع الأستاذ داني جعون، المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية، بتاريخ 2017/01/30، مكان المقابلة: مكتب المدير العام - مبنى الوزارة.

² عبد الباري، درة، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادة الحديثة، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، معهد التدريب أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطائف، 2003، ص: 11.

³ مجبر، مهدي، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة للطباعة والنشر، جدة، 1994، ص: 121.

وقد برز لدينا في الوزارة ومن خلال الإستبيان المُنفذ أنّ جزءاً غير قليل من موظفيها عبّروا في المحور الرابع - السؤال السادس عشر عن عدم رضاهم عن وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث بلغت نسبتهم حوالي 25%، كما أنّ 15% تقريباً منهم عبّروا عن حياديتهم في الإجابة عن هذا السؤال وهو مؤشر سلبي، فبموجب هذه النتائج يكون حوالي 40% من المجيبين إمّا غير راضين عن وضوح الأهداف وإمّا محايدين والحيادية هنا تتحو نحو السلبية، وهو أمر يجب أن تنتبه إليه الوزارة جيداً، كون له الكثير من الآثار السلبية المباشرة على حُسن قيام الموظفين فيها بأداء المهام المُلقاة على عاتقهم، وقد تؤدي في كثير من الأحيان إلى ضياع مجهوداتهم في غير الأطر المطلوبة.

ومن بعض الآثار السلبية لعدم المعرفة الكافية للموظفين بأهداف الوزارة التالي:

أولاً - عدم تركيز الجهود الوظيفية في الأعمال التي تُساعد على تحقيق الأهداف.

ثانياً - عدم القدرة على تفعيل العمل الجماعي بين الموظفين.

ثالثاً - غياب التنسيق الفعّال بين المديريات داخل الوزارة.

رابعاً - توجه الجهود الفكرية لناعية إقتراح بعض الخُطط التطويرية من قبل الموظفين في الوزارة بغير الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها¹.

البند الثالث: نظام تقييم الأداء:

"يُعتبر تقييم الأداء في المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية من الوظائف الهامة التي تقوم بها هذه الإدارة كون الكثير من النشاطات أصبحت مُرتبطة بهذا التقييم مثل التحفيز والنقل والترقية وتطوير أداء الموظفين بالإضافة إلى تحديد الحاجات التدريبية... عبر كشف العيوب والأخطاء لدى الموظفين والعمل على تصحيحها"²، كما أنّه من المفترض أن "يكون وسيلة لتحقيق العدالة داخل

¹ أرمسترونغ، ميشيل، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة ونشر مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2001، ص: 251.

² بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، المرجع السابق، ص: 172.

الجهة من خلال تبيان الناتج الحقيقي المُحقق من كل موظف وبالتالي الإبتعاد قدر الإمكان عن الإستتبابية والشخصانية"¹.

ولكن الواقع الحالي في الوزارة على خلاف ذلك، حيث "أنّ نظام تقييم الأداء يشوبه العديد من العيوب منها النموذج المُعتمد في التقييم"²، كونه قديم العهد وبحاجة إلى تطوير وتجديد حتى يُعطي نتائج دقيقة لا تحتمل التأويل. حيث أنّ نتائجه قابلة للتشكيك لا سيما وأنّه غير مرهون بإثباتات كمية ورقمية لتأكيد النتيجة (دوام عملي، منجزات سنوية، إختبارات مُعينة، سجل الموظف...)، وهو أيضاً ما يؤدي إلى رفض هذه النتائج في العديد من الأحيان من قبل الموظفين"³، وقد ظهر ذلك في نتائج الإستبيان في السؤاليين الخامس والسادس من المحور الثالث الذي أظهر أنّ الجزء الأكبر من الموظفين المجيبين غير راضيين عن نظام التقييم المُستخدم في الوزارة ولا عن نتيجة تقييم الأداء، وهو ما ينعكس سلباً على نظرة الموظفين الذين لن يتقبلوا النتائج الإيجابية لغيرهم حيث سيعتبرونها مُتحيزة وغير واقعية كما أنّهم لن يتقبلوا النتائج السلبية الخاصة بهم كونهم سيعتبرون أنفسهم مظلومين فيها، وبالتالي "بدل أن تكون عملية لتبيان وكشف الأخطاء وتصحيحها، تُصبح مصدراً من مصادر التشكيك والخلاف داخل الوزارة"⁴، وهو ما قد ينعكس حال تفاقمه بشكل كبير على الأداء العملي وتالياً على الرضا الوظيفي، وعلى صورة شؤون الموظفين فيها التي هي المعنية الأساسية عن مُتابعة تنفيذ هذا الإجراء.

كذلك من المشاكل التي تُعاني منها الوزارة على هذا الصعيد، هو عدم إستمرارية القيام بهذا الإجراء (حالياً متوقف) حيث أنّ تقييم الأداء فيها مُرتبط بالتعيينات الإدارية، كونه وبحسب النظام يجب أن يتم إرفاق تقييم أداء الموظف في طلب التعيين المرفوع إلى مجلس الخدمة المدنية الذي يُبدي الرأي فيها قبل إقرارها من الجهة ذات الصلاحية، وهو ما يؤدي إلى تقليص المواكبة العملية والوظيفية الدقيقة للموظف من قبل إدارة شؤون الموظفين .

1 Ruth, Mayhew, The Three Types Of Methods Used To Measure Performance, Demand Media, New York, 2010, P: 13.

² مُرفق نموذج بطاقة تقييم أداء موظف المُعتمدة داخل وزارة الصناعة مع مُلحقات التقرير.

³ مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم، مديرة دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصناعة اللبنانية، تاريخ المقابلة 2017/01/05، مكان إجراء المقابلة مبنى الوزارة.

⁴ عبدالله، صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث غير منشور مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة في السعودية، الرياض، 1998/07/13، ص ١٨.

وأيضاً من ضمن الثغرات التي تُعاني منها عملية تقييم الأداء داخل الوزارة، المُتابعة اللاحقة لنتائج تقييم الأداء، بحيث "يتم تحليل الناتج وعرض الثغرات الموجودة في أداء الموظف من أجل وضع خطط وبرامج العلاج لها، وتحديد نقاط القوة الإيجابية لديه من أجل العمل على تعزيزها"¹، وهو ما تفقده الوزارة حالياً "كون العملية أصلاً متوقفة بسبب توقف التعيينات، وعدم وجود برنامج مُتابعة لاحق لهذه العملية"².

البند الرابع: الحقوق المادية:

يُعتبر الراتب المُقدم للموظف في القطاع العام هو السبيل الوحيد له من أجل إعالة نفسه وعائلته، ومواجهة المُتطلبات الحياتية لا سيما وأنّ قانون الموظفين يضع الكثير من العوائق والعراقيل في وجهه لممارسة أي عمل آخر، حيث يُفترض على موظف القطاع العام التفرغ بشكل شبه كامل لوظيفته وإيلائها الإهتمام الكامل حيث يقع على عاتقه "حظر مُمارسة أية مهنة تجارية أو صناعة أو حرفة مأجورة ما عدا التدريس"³، وبالتالي يتوجب أن يكون هذا الراتب مُتمتعاً بالعديد من المزايا وأبرزها العدالة الداخلية والعدالة الخارجية⁴.

ومن أوجه العدالة الداخلية التي يجب أن يتمتع فيها الراتب هو أنّ يكون متناسباً مع الجُهد المبذول من الموظف، وأن لا يكون هناك فروقات كبيرة بين الموظفين ممّا يؤدي إلى شعور جزء منهم بالظلم وعدم العدالة مع ما يترافق هذا الأمر من أثر سلبي على الموظف وإنتاجيته، وقد برز في الإستبيان وجود عدد كبير من الموظفين غير الراضين عن عدالة توزيع الرواتب داخل الوزارة، وهو ما أكّد عليه أيضاً المدير العام الذي إعتبر أنّ الرواتب التي تُدفع للموظفين لا تتناسب مع المهام المطلوبة منهم ومع المؤهلات المطلوبة لشغل الموقع، لا سيما للمهندسين.

وبالنسبة للعدالة الخارجية أن لا يكون هناك فوارق كبيرة بين رواتب الموظفين في الوزارات المُختلفة وهذه المُشكلة لم تظهر خلال دراستنا لا سيما وأنّ نظام الرواتب المُطبق على موظفي القطاع العام موحد وبالتالي لا فروقات فيما بينهم، ولكن المُشكلة تظهر بشكل كبير عند المُقارنة بين رواتب القطاع العام ورواتب القطاع الخاص، حيث أنّ الهوة كبيرة جداً بين القطاعين، وهو ما بدا واضحاً

¹ بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، المرجع السابق، ص: 175.

² مُقابلة مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم، مديرة دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصناعة اللبنانية، المرجع السابق.

³ عصام، إسماعيل، محاضرات في مقرر: الوظيفة العامة، مُحاضرات مطبوعة ضمن كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية في الجامعة اللبنانية، لبنان، 2015، ص: 38.

⁴ 2 بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، المرجع السابق، ص: 201.

في أجوبة الموظفين المجهين الذين عبر 95% بالمئة منهم عن عدم رضاه عن الراتب الذي يتقاضاه بالمقارنة مع السوق المحلية. وهو أمر قد نجد مبرره الأساسي أن جزء كبير من موظفي وزارة الصناعة هم من المهندسين، وإن الرواتب التي ينالها المهندس في القطاع الخاص قد تكون أضعاف ما ينالها المهندس في القطاع العام ولا سيما عند الحديث عن فرص العمل الخارجية، ولذلك برزت هذه الهوة.

وهذه واحدة من المشاكل التي قد تؤدي إلى تسرب الموظفين الكفؤين نظراً للفرص المتاحة أمامهم بموجب المنافسة بين القطاع العام والقطاع الخاص، مما يؤدي إلى خسارة في الرأس المال البشري المتميز، وهو ما قد يفقد الوزارة ميزة الحفاظ على هذه الشريحة من الموظفين.

أما فيما يتعلق بالتقديمات الصحية داخل الوزارة فقد كانت الصورة مختلفة حيث عبر الجزء الأكبر من الموظفين المجهين عن رضاهم عن التقديمات الصحية المقدمة في العمل (83%) وهو مؤشر جيد يظهر القدرة على تأمين الإحتياجات الطبية والصحية لهم لا سيما وأنهم يستفيدون من الضمان الصحي لتعاونية موظفي الدولة، ما ينعكس عليهم إيجاباً وتالياً على أدائهم العملي، مع التسليم بأهمية الحاجات الصحية للعاملين.

البند الخامس: الحوافز المادية والمعنوية:

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في تحفيز الموظف ودفعه إلى تقديم أفضل ما لديه من أداء، مما ينعكس على إنتاجيته سواء لناحية الكم أو الكيف¹.

ولذلك فإن المؤسسات باتت تولي إهتماماً خاصاً بهذه الحوافز وتسعى لتقديمها للموظفين لديها، "كونها على علم بأن الأثر الإيجابي لهذه الحوافز سيكون أعلى من التكلفة المقدمة في سبيل تطبيق الحزمة التحفيزية، ناهيك عن أن إحترام القيمة الإنسانية للعامل تفرض التعامل معه وفق مبدأ إنساني يحترم رغباته ويسعى لتحقيقها لا أن يكون مجرد آلة يتم السعي لإستغلالها"².

وفيما يتعلق بوزارة الصناعة، فقد برزت لدينا مشكلة على هذا الصعيد ظهرت لنا آراء المدير العام ودائرة شؤون الموظفين ونتائج الإستبيان التي لامست في السؤالين المرتبطين بالرضا عن الحوافز المادية وغير المادية حدود 50% من عدم الرضا، "ويعود سبب ذلك إلى ضعف الخيارات التحفيزية

1 فوز، أحمد، سلطان، الحوافز الوظيفية في الأساليب والتكاليف والآثار، القاهرة، دار الأهرام، 2001، ص: 62.

2 بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، المرجع السابق، ص: 168.

لدى الوزارة سواء بموجب القوانين والأنظمة المرعية التي لا تتيح الكثير من الخيارات في ذلك أو بموجب الموازنة التي تُعتبر من أبرز مشاكل الوزارة¹ والتي سيتم التطرق إليها في الفقرة الثالثة من هذا القسم.

البند السادس: التدريب للموظفين ونقل الخبرة:

"يُعتبر التدريب من الأمور الهامة التي تسعى المؤسسات اليوم إلى تنفيذها وتفعيلها، نظراً لعائدها الإيجابي المُحقق، لا سيما التخصصي منه خاصة مع التطور الهائل والمُستمر على مُختلف الأصعدة (المعرفي، التكنولوجي، أساليب العمل...) وهو ما حتمّ على هذه المؤسسات سواء أكانت حكومية أم خاصة ولكي تبقى في إطار التطور والتقدم والريادية، ومع وجود هذا المناخ التنافسي الكبير، ومع التغيرات المُتلاحقة والسريعة سواء في بيئتها الداخلية أم الخارجية وغيرها من العوامل، أن تلجأ إلى التدريب للحفاظ على كفاءة ومهارة ومعارف الموظفين لديها وتحسينها مواكبةً للتطور"².

مع الإشارة إلى أنّ عملية التدريب تُقسم إلى قسمين وهما التدريب الداخلي (عبر الوزارة) والتدريب الخارجي (عبر جهات تدريبية خارجية)، وقد برز لدينا على مستوى الوزارة أنّ "هناك مُشكلة في النوعين على أنّ المُشكلة الأبرز تظهر في التدريب الخارجي"³، وهو أمر له تأثير سلبي كبير على الموظفين في الوزارة.

فعلى مستوى التدريب الداخلي للوزارة برزت لدينا محدودية هذا التدريب نظراً لطبيعة مهام الوزارة وعديدها العام، وعدم وجود قُسم مُتخصص فيها للتدريب، ناهيك عن تشعب الإختصاصات العلمية والعملية فيها، وعدم وجود الموازنات الكافية للقيام بهذه العملية داخلياً بشكل كامل أو اللجوء إلى بعض المراكز التدريبية الفنية الخاصة، وهو ما يجعل منها (التدريب الداخلي) عملية أولية لا تفي بالغرض.

أمّا على مستوى التدريب الخارجي فإنّ الأمر منوط بعدة جهات رسمية (المعهد الوطني للإدارة⁴، ENA، معهد باسل فليحان المالي، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية⁵ OMSAR...)، وبعدها بعض الجهات الخارجية (الإتحاد الأوروبي، التوأمة التدريبية مع بعض الدول الأوروبية، إتفاقيات

¹ مُقابلة مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم، مديرة دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصناعة اللبنانية، المرجع السابق.

² Lwiss, Gomez, managing human resources, prentice hall, new York, 2004, p: 135.

³ مُقابلة مع الأنسة جومانا الهاشم، المرجع السابق.

⁴ المعهد الوطني للإدارة - Ena: ecole nationale d administration

⁵ مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية - omsar: office of the minister of state for administrative reforme

تبادل الخبرات...), إلا أنّ هذه العملية أيضاً يشوبها العديد من المشاكل "لناحية عدم تناسب الدورات التي تقيمها الجهات التدريبية الرسمية في بعض الأحيان مع الحاجات التدريبية للموظفين"¹ بالإضافة إلى "عدم توفر الدورات في كثير من المجالات التخصصية التي تُفيد موظفي الوزارة ولا سيما الفنيين منهم"², خاصة وأنّ التجربة الصناعية اللبنانية بشكل عام لم ترتقي لمصاف الدول المتطورة التي أُجرت أبحاثاً ودراسات ووضعت خطط وبرامج إقتصادية ضخمة وراكمت خبرات تدريبية عالية نتيجة لذلك, وكلّ ذلك غير موجود على مستوى الوزارة في لبنان, كذلك فإنّ "الفرص المُتاحة للتدريب من الجهات الخارجية محدودة وفيها الكثير من المُزاحمة على مستوى الإدارات اللبنانية, وهو ما يجعل من هذه العملية أيضاً غير كافية لملئ الإحتياجات التدريبية للوزارة"³.

وحتى على مستوى التخطيط للتدريب فإنّ هذا التخطيط يحتاج إلى التحديث على مستوى الإدارة اللبنانية بشكل عام كونه قديم العهد ولم يتم تحديثه منذ فترة غير قصيرة, لا سيما مع التطورات المعرفية والتكنولوجية المُتسارعة.

كلّ هذه المُعطيات تبرز الواقع التدريبي في الوزارة الذي يُعيق بشكل كبير القيام بهذه العملية فيها, وقد برز ذلك أيضاً في الإستبيان الذي تمّ إجراؤه والذي أظهرت نتائجه أنّ أكثر من 45% من المجيبين غير راضين عن البرنامج التدريبي المُقدم فيها, بالإضافة إلى أنّ 12.2% منهم أصلاً لم يُعطوا رأياً على هذا السؤال وهو أيضاً مؤشر يشير إلى سلبية في الإجابة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك عملية تدريب غير رسمي عادةً ما تتم داخل المؤسسات, تسعى الإدارة العليا لتعزيزها على الرغم من عدم رسميتها, ويتمثل هذا النوع من التدريب بعملية نقل الخبرة والتي عادةً ما تكون من المدير إلى المرؤوسين, هذه العملية التي تحتاج إلى ثقافة ووعي إداري وتنظيمي لدى المُدراء والموظفين على حد سواء من أجل إجرائها بطريقة سلسلة ومفيدة, وقد بينت نتائج الإستبيان من وجهة نظر الموظفين المجيبين إيجابية نظرتهم لهذا الموضوع حيث عبّر 70.8% منهم عن رضاهم عن ذلك في مقابل 21.9% ممّن هم غير راضين عنها, و7.3% من المحايدين.

¹ مقابلة مع الأستاذ داني جدعون, المرجع السابق.

² مقابلة مع الدكتور ربيع بدران, المرجع السابق.

³ مقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم, المرجع السابق.

البند السابع: التسلسل الإداري:

برز لدينا في المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض الموظفين ومن خلال ملاحظات الطالب العينية داخل الوزارة أنّ هناك حالة من عدم إحترام التسلسل الإداري في بعض المُتابعات العملية، ويظهر ذلك بشكل مُباشر في العلاقة بين المدير العام وموظفي الوزارة، وهو ما عكس لدى عدداً منهم (خاصة موظفي الفئة الثانية الذين هم حالياً بالوكالة) أثراً غير إيجابي عبّروا عنه صراحة على إعتبار "أنّ التخطيطي العملي أمر غير صحيح من الناحية الإدارية وله إنعكاس سلبي عليهم وعلى العمل وعلى العلاقة العامة بين الموظفين كرئيس ومرؤوس"¹.

وبحسب رأي المدير العام "فإنّ طبيعة مهام الوزارة والمُتابعات العملية العاجلة والفورية تقتضي في كثير من الأحيان عدم الوقوف عند إعتبار التسلسل الإداري تسييراً لمصالح المواطنين وحفاظاً على حُسن سير المرفق العام، لا سيما مع الشعور الوظيفي الحاد الذي تُعاني منه هيكلية الوزارة وعدم وجود موظفي فئة ثانية بالأصالة، فضلاً عن أنّ المدير العام للوزارة ليس لديه إعتبارات حادّة للتسلسل الإداري (ليس مع الطبقية الإدارية على حد قوله)"².

وفي سياق مُتصل نشير إلى أنّ الإستبيان أظهر إيجابية الجو لناعية طريقة تعامل المدير المُباشر، حيث عبّر 75.7% من الموظفين المجيبين عن رضاهم عن "طريقة تعامل المدير المُباشر" وهي نُقطة إيجابية.

البند الثامن: روح الفريق داخل الوزارة:

"يُعتبر روح الفريق من العوامل الهامة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها وتفعيلها لما لها من آثار كبيرة على الناتج العملي فيها، وتالياً تحقيق الأهداف المُحدّدة، لذلك تسعى بطرق مُختلفة إلى تكريس هذا المبدأ سواء من خلال إنشاء فرق العمل، أو اللجان العملية أو حلقات البحث العلمي ... وغيرها من الأساليب التي تحقق ذلك"³، لا سيما وأنّ "الجهد الفردي لم يُعد قادراً على تحقيق ما تسعى المؤسسات إليه، وقد أثبتت تجارب كثيرة على ذلك، فالعمل الجماعي يعزز الناتج العام، ويُغني

¹ مقابلة مع المهندس علي شحيمي، رئيس مصلحة التراخيص الصناعية بالإنابة في وزارة الصناعة اللبنانية، تاريخ إجراء المقابلة 2017/01/24، مكان المقابلة: مبنى الوزارة.

² مقابلة مع الأستاذ داني جعون، المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية، تاريخ إجراء المقابلة 2017/02/08، مكان المقابلة: مبنى الوزارة.

³ أحمد، صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المؤسسات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1992، ص: 71.

التجارب ويُساعد على نقل التجربة بين الأفراد، ويُعزز حال إدارته بطريقة صحيحة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة مُستنداً على روح التعاون بين أفرادها"¹.

وقد برز لدينا أنّ روح الفريق داخل الوزارة يشوبه ضعف، وهو ما عبّر عنه بعض الموظفين فيها سواء في المُقابلات التي أُجريت معهم أو من خلال التعليقات العامّة التي كُنّا نسمعها في بعض المُناقشات داخل الوزارة، بالإضافة إلى أنّ المدير العام أفاد أيضاً بوجود ذلك عارضاً الجُهد المبذول في سبيل تخطي ذلك من خلال "تشكيل العديد من لجان العمل داخل الوزارة العابرة للوحدات الإدارية (لجان الكشف على المصانع، لجنة المُتابعة مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، لجنة إعداد الخُطة الإستراتيجية للوزارة، لجنة دعم تنمية الصناعات الغذائية...)، ومؤكداً على أنّ الثقافة التنظيمية التقليدية في القطاع العام لا تُساعد كثيراً على الدفع في هذا الإتجاه"²، حيث يحتاج الأمر إلى جُهد على هذا المُستوى.

كما نُشير إلى أنّ حوالي نصف الموظفين المجيبين عبّروا عن عدم رضاهم عن روح الفريق داخل الوزارة، حيث بلغت نسبتهم ما يُقارب 50% أضف إليهم 12.2% الذين عبّروا عن حياديتهم حول ذلك وهو أيضاً منحى سلبي، وهو ما يعكس واقع الوزارة على هذا الصعيد.

البند التاسع: خدمات شؤون الموظفين:

من الواضح أنّ الخدمات المقدمة من دائرة شؤون الموظفين ضُمن مصلحة الديوان تنال رضا الجزء الأكبر من المجيبين وهو ما ظهر في النتائج الإحصائية (65.8%)، وهو أمر مهم جداً لا سيما وأنّ دائرة شؤون الموظفين تلعب دوراً كبيراً بموجب المهام والصلاحيات المُلقاة على عاتقها فيما يتعلق بالموظفين داخل الوزارة، ومتابعتهم سواء بالتدريب أو التقييم أو المُتابعات الخاصة أو المُناقشات ...

وهذه النتيجة تُبين النظرة الإيجابية للمجيبين وهو مؤشر إيجابي حول فعالية وجودة الخدمات المقدمة من قبل دائرة شؤون الموظفين في الوزارة.

مع ضرورة الإلتفات إلى أنّ جزءاً من المجيبين عبّر عن عدم رضاه (14.7%) وجزءاً آخر عبّر عن حياديته (19.5%) وهو ما يجب أن يتم التوقف وتحديد أسبابه وسبل معالجته.

1 عبد الباقي، صلاح الدين ، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2003، ص: 64.

² مقابلة مع الأستاذ داني جدعون، المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية، تاريخ إجراء المقابلة 2017/02/08، المرجع السابق.

البند العاشر: الصلاحيات الوظيفية:

تُعاني الوزارة من بعض المشاكل على مستوى الصلاحيات الوظيفية فيها, حيث أنّه وعلى الرغم من أنّ هذه الصلاحيات مُحددة بموجب القانون, إلا أنّ الوضع التنظيمي الموجود فيها حالياً والمُتمثل بعدم وجود أي رئيس مصلحة فيها بالأصالة حيث أنّهم وكما سلف وذكرنا جميعهم بالإنبابة وهو وضع يحمل آثاره السلبية, لا سيما وأنّه "في حال غياب المدير أو رئيس الوحدة ينوب عنه في كلّ ما ليس له صفة تقريرية من أعماله أو صفة شخصية أناطها به القانون مرؤوسه الأعلى رتبة وذلك بعد موافقة الرئيس المُباشر للموظف الغائب"¹, وهو ما يؤدي إلى تحجيم صلاحيات رؤساء المصالح وهو أمر ينعكس "سلباً على مرونة العمل ويضطر المدير العام إلى مُمارسة عملية تفويض الصلاحيات بطريقة غير رسمية ما يحد من جدوى هذه العملية لو كانت ضُمن الأطر القانونية وبشكل كامل"².

وقد برز في الوزارة بعض الملاحظات لدى الموظفين حول المركزية الكبيرة للصلاحيات والتي برأيهم تُفقّد جزء من المرونة العملية, وهو ما إنعكس في الإجابات التي وردت في الإستبيان وتحديداً في السؤال الأول من المحور الخامس والذي عبّر فيه ما نسبته 36.5% من المستبنيين عن حياديتهم وعدم رضاهم عن الصلاحيات الممنوحة لهم في الوظيفة.

البند الحادي عشر: عدم وجود الدراسات المُرتبطة بتحليل سلوك الموظفين:

"تُولي الدول الحديثة والمؤسسات الخاصة الرائدة أهمية كبيرة للدراسات العلمية التي تستهدف دراسة سلوك العاملين, وإتجاهاتهم, رغباتهم وميولهم وغير ذلك من المفاهيم المُرتبطة بالعنصر البشري في محاولة لفهم الأفضل له, من أجل وضع الأساليب الإدارية الأمثل التي تتناسب معه ومع تحقيق أهداف المؤسسات"³.

وقد لوحظ أنّ واحدة من المشاكل التي تُعاني منها الإدارة اللبنانية بشكل عام, ووزارة الصناعة أيضاً هو عدم وجود مثل هذه الدراسات التخصصية المُرتبطة بالموارد البشرية إلا ما ندر من جهد فردي غير مُنظم, والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود النصوص القانونية المُلزِمة والمُحددة لوجوب القيام بمثل هذه الدراسات.

¹ المادة (34) من المرسوم رقم 2894 الصادر بتاريخ 1959/12/16.

² مُقابلة مع الأستاذ داني جدعون, تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/08, المرجع السابق.

³ ماجدة, العظيمة, سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة, عمان, دار الشروق للنشر والتوزيع, 2003, ص: 25.

وقد تمّ في إطار إعداد الإستبيان ضُمن هذا التقرير وضع بعض الأسئلة المُرتبطة بهذه المفاهيم في محاولة لإظهار الواقع الموجود في الوزارة، والذي أظهر بعض النتائج التي يجب التوقف عندها وعدم إغفالها وإهمالها ومنها:

أولاً - التغيب غير المُبرر عن العمل: تُظهر نتائج الإستبيان أنّ 31.8% من الموظفين المجيبين أظهروا رغبة في التغيب غير المُبرر عن العمل وهو أمر يجب التوقف عنده والإلتفات إليه جيداً، ناهيك عن أنّ 12.2% منهم عبّروا عن حياديّتهم حول هذا الأمر.

ثانياً - الشعور بالأمان الوظيفي: لقد جاءت النتائج المُرتبطة بهذا السؤال في الإستبيان لتشير إلى شعور الغالبية من المجيبين بالأمان (78%) وهو أمر جيد، مع ضرورة الإشارة إلى أنّ واقع الأمان الوظيفي في القطاع الخاص يختلف عن نظيره في القطاع العام نتيجة للضمانات الوظيفية المُقدمة في القطاع العام والتي من أهمّها الإستقرار الوظيفي.

ثالثاً - الدافعية العملية: تُظهر نتائج الإستبيان في السؤال المُتعلق بالدافعية أنّ حوالي 30% من الموظفين المجيبين عبّروا عن عدم شعورهم بالدافعية تجاه العمل الذي يقومون به، كما أنّ 5% عبّروا عن حياديّتهم حول هذا السؤال، وهو أمر يجب الإلتباه له ومعالجته.

رابعاً - الشعور بالإنتماء: أظهرت نتائج الإستبيان أنّ غالبية الموظفين المجيبين يشعرون بالإنتماء إلى وزارة الصناعة (83%) وهو مؤشر إيجابي للوزارة.

خامساً - الثقة بالحفاظ على الموظفين المُتميزين: تُظهر نتائج الإستبيان أنّ حوالي ثلث الموظفين المجيبين (34.2%) ليس لديهم الثقة بحفاظ الوزارة على الموظفين المُتميزين بالعمل كما أنّ 24.4% منهم عبّروا عن حياديّتهم حول هذا السؤال، وهو مؤشر سلبي يجب التوقف عنده.

الفقرة الثالثة: المشاكل في وسائل وأساليب العمل

تُعتبر وسائل وأساليب العمل داخل المؤسسات من المعايير الحاسمة في نجاح هذا العمل من عدمه، ذلك أنها تُشكل الأدوات المادية والإدارية في تنفيذه، وبالتالي يكون السعي الدائم من هذه المؤسسات إلى تأمين الوسائل الأفضل لإتمام الأعمال فيها بالصورة المرجوة ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها. "ومن العبث الحديث عن الإصلاح الإداري، أو أي عملية إصلاحية دون دراسة هادفة ومعقدة تعتمد إلى تبسيط وتحديث، وألغاء غير المجدي أو الضروري منها"¹.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك صعوبة كبيرة في حصر هذه الوسائل والأساليب كونها مُتعددة، مُتشعبة، تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر ومن إختصاص عملي إلى إختصاص عملي آخر، ولذلك فقد كان التركيز في هذا المبحث على أهم الجوانب المؤثرة على حُسن سير الأعمال داخل وزارة الصناعة، وتالياً إنعكاسها على حُسن تنفيذ الخُطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان للإجابة عن إشكالية التقرير.

وفيما يلي نستعرض أهم المشاكل على مستوى وسائل وأساليب العمل:

البند الأول: الموازنة العملية:

تُعتبر الموازنة العملية المصروفة لوزارة الصناعة من أهم المشاكل التي تُعاني منها في هذه الفقرة، وهو أيضاً ما أكده المدير العام للوزارة مُعتبراً "أنّ الموازنة الحالية لا تكفي سوى نفقاتها وحاجاتها الأساسية والضرورية، لكن الخطوات التطويرية لتحقيق رؤيتنا المُستقبلية لم نستطع تأمين مواردها بعد"²، والسبب في ذلك يعود إلى أنّ السياسة الحكومية السابقة لم تُكُن تُركز على دعم قطاع الصناعة وتطويره ما جعلها "الوزارة الأصغر بالموازنة الأقل"³، هذا بالإضافة إلى أنّ الصرف حالياً يجري على أساس موازنة عام 2005⁴ التي لا تتعدى الموازنة المُقررة فيها للوزارة 6 مليار ليرة (4 مليون دولار) وهو بالتأكيد مبلغ قليل مُقارنة بالنفقات المطلوبة، وهو ما يترك أثراً سلبياً على عمل

¹ برهان، الخطيب، الإنحراف الإداري في لبنان أسبابه ووسائل علاجه، المؤسسة اللبنانية العربية للتوزيع والطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 2000، ص: 133.

² مُقطّعات من مقابلة مع مدير عام وزارة الصناعة حول واقع الصناعة اللبنانية، مجلة الحدث الصناعي العربي والدولي، العدد الثالث، تشرين أول 2015، ص: 9.

³ نبيل، براكس، "الثاني من حزيران ولادة وزارة ومسار واعد"، مجلة الحدث الصناعي العربي والدولي، العدد السابع، نيسان 2016، ص: 3.

⁴ آخر موازنة عمومية أقرت في لبنان كانت في العام 2005 ومن ذلك الوقت لم يتم إقرار موازنة جديدة، حيث يتم الصرف سنوياً وفقاً للموازنة الإثني عشرية.

الوزارة، وإتمامها للمهام الموكلة بها، لا سيما وأنّ هذه المهام بحاجة لتأمين الموازنات اللازمة لإتمامها.

البند الثاني: بطاقات المهام الوظيفية:

لقد أصبحت عملية توصيف الوظائف في الإدارة الحديثة من العمليات الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى إجرائها والقيام بها وفق الأصول والأطر الخاصة بهذه العملية¹، التي تضمن حُسن إتمامها والإستفادة منها حيث أنّ بطاقات الوصف الوظيفي أصبحت بمثابة "الدليل العملي للوظيفة بما تحتويه من تفاصيل مُرتبطة بالمهام الرئيسية والفرعية وصلاحيات الوظيفة وعلاقات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة"²، حيث أصبح الوصف الوظيفي عنصراً حاسماً في الكثير من الأعمال الإدارية كتحقيق الأداء والتدريب والترقية والترفع³... حيث قلما تجد مؤسسة حديثة لا يوجد لديها وصف وظيفي، والأمر عينه ينطبق على وزارة الصناعة، حيث تبين أنّ الوصف الوظيفي موجود داخل الوزارة وكُل وظيفة لديها بطاقة وصف وظيفي إلا أنّ "هذا الوصف يشوبه العديد من المشاكل فهو يحتاج إلى تحديث كون العديد من المهام والأساليب العملية داخل الوزارة قد تمّ تغييرها"⁴، مع الإشارة إلى أنّ "آخر عملية تحديث للوصف الوظيفي قد تمّت عبر الوزارة بالتعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية عام 2011 أي من حوالي 6 سنوات"⁵.

وقد برزت أيضاً النظرة السلبية لدى الموظفين المجبيين داخل الوزارة حول الوصف الوظيفي، وذلك في إجابات السؤال الثالث من المحور الخامس في الإستبانة، حيث بينت الإجابات إلى أنّ حوالي 46.2% منها كانت بين المُحايدة والسلبية، وهذا يعود برأي الطالب إلى سببين إمّا بسبب عدم رضا هذه الشريحة من الموظفين على الوصف الوظيفي الحالي، وإمّا بسبب عدم إطلاعهم أصلاً على هذا الوصف وهذه مُشكلة أكبر. وبحسب المدير العام للوزارة فإنّ "هناك مشروع جديد لإعادة تحديث الوصف الوظيفي داخلها بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي والمشروع ينحو نحو إنهاء الإجراءات الإدارية لإقراره والسير به"⁶.

1 سيزلافي أندرودي ، ومارك جي والأس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص ١٧.

2 بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، المرجع السابق، ص: 80.

3 هاشم، زكي محمود، تنظيم وطرق العمل، مطابع جامعة الكويت، ط ١، الكويت، 1984، ص: 122.

4 مقابلة مع جومانا الهاشم، المرجع السابق.

5 مقابلة مع الأنسة ماري تيريز حبيش، رئيس مصلحة الديوان بالإنابة في وزارة الصناعة اللبنانية، تاريخ إجراء المقابلة: 2017/12/16، مكان إجراء المقابلة: مبنى الوزارة.

6 مقابلة مع الأستاذ داني جعون، تاريخ إجراء المقابلة 2017/02/08، المرجع السابق.

البند الثالث: التجهيزات العملية:

تبين لنا من خلال المُشاهدات العينية، والمُقابلات التي تمَّ إجراؤها بشكل مُباشر، أو غير مُباشر¹، أنّ الوزارة وعلى مستوى التجهيزات العملية تُعاني العديد من المشاكل ومنها النقص الواضح في التجهيزات الفنية المطلوبة للوزارة، ومنها "ما هو مُرتبط بالكشف على المصانع"² والقيام بالدور الرقابي عليها في إستمرار توافر شروط التراخيص الصناعية فيها، هذا بالإضافة إلى عدم وجود سيارات خاصة لفرق الكشف التي تقوم بالجولات الميدانية على المصانع، وهو ما يؤثر كثيراً على إتمام هذه الوظيفة والتي تُعتبر من الوظائف الرقابية الهامة، ويتم الإعتماد في كثير من الأحيان على السيارات الخاصة لمهندسي الكشف أو على النقل العام ممّا يؤدي إلى عرقلة كبيرة لهذه العملية.

وبالإضافة إلى ما تقدم تبين وجود نقص أيضاً في التجهيزات الداخلية للوزارة، كالتابعات مثلاً، حيث تمّت مُشاهدة حالات عديدة لموظفين ينتقلون من طابق إلى طابق آخر داخلها لتصوير مُستندات مُعينة نتيجة نقص الطابعات فيها، كذلك هناك نقص بالتجهيزات المكتبية حيث هناك حاجة للحصول على مكثبات وخزانات جديدة من أجل تصنيف وترتيب بعض المُستندات المُكدسة في صناديق كرتونية نتيجة عدم وجود هذه الخزانات، كما أنّ "بعض الكراسي فيها مشاكل وتحتاج إمّا إلى تغيير وإمّا إلى صيانة"³.

والجدير بالذكر أنّ الوزارة قد "عمدت إلى رفع طلب رسمي عبر الوزير من أجل العمل على تحسين واقع التجهيزات فيها، من خلال إجراء مُناقصة شراء وصيانة تجهيزات مكتبية جديدة، وشراء سيارات عملية للوزارة"⁴ وغيرها من المطالب التي تخدم حل المشاكل المُرتبطة بالتجهيزات العملية، وذلك بالتعاون أيضاً مع الجهات المانحة (الإتحاد الأوروبي، الصندوق الكويتي، الصندوق العربي...).

¹ بالنسبة لطُرق تحصيل المعلومات بشكل غير مُباشر فقد إستفاد الطالب كثيراً من فترة التدريب التي خضع لها داخل الوزارة للحصول على المعلومات المُباشرة من الموظفين سواء من خلال الإحاديث التي كان تتم خلال فترة التدريب والتي كان لها الدور الكبير في رفده بالمعلومات الهامة والضرورية، لا سيما وأنّ الأحاديث غير الرسمية هي من أهم قنوات الإتصال كون الأحاديث الرسمية قد تكون مُقيدة بضوابط عديدة تمنع التداول في الكثير من المعلومات، أو تكون محدودة بمواضيع مُحددة.

² مُقابلة مع الدكتور سايد أبو ذياب، رئيس مصلحة التراخيص الصناعية بالإنابة في وزارة الصناعة اللبنانية، تاريخ إجراء المُقابلة: 2017/01/23، مكان المُقابلة: مبنى وزارة الصناعة.

³ مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم، المرجع السابق.

⁴ مُقابلة مع الأستاذ داني جعدون، تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/28، المرجع السابق.

البند الرابع: بيئة العمل (البيئة الفيزيائية):

تُعرف البيئة الفيزيائية داخل المؤسسات بأنها "الإطار المادي الذي يتم فيه تنفيذ الأعمال المُناطة بالموظف"¹.

تبين خلال فترة التدريب, أنّ هُنالك أيضاً مشاكل عديدة على مستوى البيئة العملية, وتتجلى هذه المشاكل بالعديد من الأمور ومنها:

أولاً - مبنى الوزارة الحالي غير كافي لإستيعاب الموظفين ممّا يؤدي إلى تزامم في المكاتب وعلى توزيعهم داخل الوزارة, وهو ما أكد عليه مُعظم الموظفين داخلها لناحية الإزدحام الكبير وضيق العُرف.

ثانياً - فقدان الكثير من الخصوصية بسبب وضع أكثر من موظف في غرفة واحدة, بالإضافة إلى أنّ العزل بين الكثير من العُرف يتم بالجدران الإصطناعية, ما يجعل الأصوات تتداخل بين الكثير من الغرف والمكاتب.

ثالثاً - بيئة غير صُحية حيث أفاد الموظفين بوجود رطوبة عالية داخل مبنى الوزارة, كما أنّ نظام التبريد والتدفئة ضعيف, هذا بالإضافة إلى وجود مشاكل في نظام الإضاءة داخله.

رابعاً - يُعاني المبنى أيضاً من مُشكلة الضوضاء والضجّة الخارجية, نتيجة وجوده كما مُعظم المباني الحكومية في العاصمة على الطريق العام, وعدم وجود نظام عادم للصوت فيه لتخفيف ضوضاء السيارات والمارة والضوضاء الخارجي.

خامساً - عدم وجود أماكن مُخصصة لركن السيارات الخاصة بالموظفين وهو ما يضطرهم إلى الإشتراك بالمواقف الخاصة لتأمين أمكنة للركن ما يكبدهم تكلفة مالية عالية.

سادساً - أفاد العديد من الموظفين ولا سيما الإناث منهم أنّهم يُعانون مُشكلة عدم وجود حضانة داخل الوزارة لإستقبال أولادهم "ما يضطرهم إلى وضعهم في حضانات خاصة بكلفة باهظة جداً ما يؤثر على الإستقرار النفسي لهن هذا بالإضافة إلى إضطرارهم أحياناً إلى التأخر صباحاً في سبيل توصيل أولادهم إلى الحضانة, وأيضاً يؤدي إلى التغيب عن بعد أيام العمل بسبب إغلاق

¹ كامل, بربر, إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات, المرجع السابق, ص: 241.

الحضانات في بعض المناسبات التي لا تتوافق مع العطل الرسمية¹، وقد تمّ السؤال عن سبب عدم إنشاء حضانة لأولاد الموظفات العاملات داخل الوزارة فكان الجواب، أنّ "ضيق المساحة في مبنى الوزارة يحول دون ذلك، بالإضافة إلى مشكلة ضعف الموازنة التي تحول أيضاً دون التمكن من تجهيز هكذا مرفق. وقد تمّ أيضاً رفع طلب رسمي لتغيير مبنى الوزارة، عبر تأمين مبنى مركزي جديد"².

البند الخامس: قاعدة البيانات والمعلومات:

تُعتبر قاعدة البيانات والمعلومات في ظل التطور التكنولوجي الحديث واحداً من أهم العناصر التي تسعى المؤسسات إلى الحصول عليها، كون "البنوك المعلوماتية أصبحت تلعب دوراً حاسماً في كل القرارات المتعلقة بعمل هذه المؤسسات"³.

وشأنها شأن غيرها من الوزارات فإنّ "وجود قاعدة البيانات الشاملة والكاملة هي من الأهداف الرئيسية التي تسعى وزارة الصناعة إلى إمتلاكها وتحسينها"⁴، سواء عبر المسوحات الدورية، أو مشاريع المسح المعلوماتي الطارئة، أو من خلال المعلومات الواردة في الإستثمارات وطلبات الترخيص من خلال أرشفتها في قوالب معلوماتية تُمكن من الإستفادة منها أو غيرها من الوسائل التي تسعى الوزارة من خلالها إلى تنمية بنك المعلومات لديها.

ولكن هذه الخطوات غير كافية للوصول إلى المرحلة المعلوماتية المطلوبة فيها وذلك بسبب العديد من المشاكل التي تُعاني منها الوزارة ومنها نقص الكادر البشري القادر على القيام بالجهد المسحي المطلوب، بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات المادية في ظل ما تُعاني منه الوزارة من مشاكل على مستوى الموازنة، هذا بالإضافة إلى أنّ "قواعد البيانات في الوزارات بشكل عام تُعاني من مشاكل إنقطاع تنميتها في فترات سابقة وهو ما إنسحب على وزارة الصناعة"⁵ التي لم تشهد مشروعاً مُتكاملاً في إطار إجراء مسح شامل وكامل لجميع المصانع في لبنان بالإضافة إلى تصنيف شامل لكامل الصناعات والمهن الصناعية والحرف الصناعية، وهو ما تسعى إلى إتمامه بالتعاون مع بعض الجهات الخارجية ولا سيما الإتحاد الأوروبي.

¹ مُقابلة مع الأنسة جومانا الهاشم، المرجع السابق.

² مُقابلة مع الأستاذ داني جدعون، تاريخ المُقابلة 2017/02/08، المرجع السابق.

³ عامر ، سعيد، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، الطبعة الأولى، دار المريخ للطباعة والتصميم، الرياض، 1996، ص: 52.

⁴ مُقابلة مع الدكتور ربيع بدران، المرجع السابق.

⁵ مُقابلة مع الدكتور ربيع بدران، المرجع نفسه.

ومن المشاكل المعلوماتية الداخلية التي تُعاني منها وزارة الصناعة عدم وجود برامج الإحصاءات الصناعية المُتخصصة التي "تحتاج إلى بُنية معلوماتية تحتية كبيرة غير متوافرة حالياً في الوزارة كما أنّها ذات تكلفة باهظة سواء لناحية الحصول عليها أو تشغيلها وصيانتها، وهو أمر غير مُمكن تأمينه حالياً فيها"¹.

البند السادس: الصحة والسلامة المهنية:

تُعاني وزارة الصناعة من مشاكل على مستوى الصحة والسلامة المهنية في العديد من المجالات، فمثلاً "ليس هناك خطة طوارئ فيها في حالات الكوارث (حريق، زلزال، إعتداء أمني...)"² وهي من الأمور المهمة توفرها عبر وضع خطة يتم فيها تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها حال حدوث كارثة ما سواء لناحية الإخلاء أو التجمع، والبيانات المطلوب إخراجها، ومهام ومسؤوليات كل مصلحة في مثل هذه الظروف.

كما أنّ الوزارة تُعاني من نقص كبير في التجهيزات المُرتبطة بهذا العنوان فلا يوجد فيها خرطوم إطفاء مركزي كما أنّها تفتقر لمعدات الإطفاء المتقلة، ومعدات الكشف المُبكر عن بعض الأحداث (حريق...)³، كما أنّ الوزارة تفتقد لمخرج طوارئ فيها، ولا يوجد علب إسعافات داخل الطوابق ولا دورات للإسعافات الأولية للموظفين، كما أنّ هناك نقصاً في عناصر حماية المبنى للوزارة وهي طبعاً من مسؤولية القوى الأمنية.

كذلك فإنّ الوزارة تُعاني من غياب حملات التوعية المُرتبطة بالصحة والسلامة المهنية لناحية كيفية تجنب الإصابة بالعديد من العوارض المُرتبطة بالأعمال المكتبية (طريقة الجلوس، طريقة استخدام الحاسوب، طريقة رفع بعض الأوزان، بعض الحركات الرياضية التي تُساعد على تخفيف الضغط عن الرقبة مثلاً والعامود الفقري...)، هذا بالإضافة إلى وضع بعض الملصقات التوجيهية واللافتات التوجيهية وغيرها من الإجراءات التي تُساهم في زيادة السلامة المهنية.

كما أنّ بيئة العمل الفيزيائية والمشاكل التي تُعاني منها الوزارة والتي تمّ الإشارة إلى بعضها أعلاه أيضاً يُمكن أن تكون سبباً في حدوث بعض الأمراض العملية للموظفين كأعراض الحساسية التنفسية

¹ مقابلة مع الدكتور ربيع بدران، المرجع السابق.

² مقابلة مع الأنسة جومانا الهاشم، المرجع السابق.

³ مقابلة مع الأستاذ داني جعدون، تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/08، المرجع السابق.

نتيجة الرطوبة أو ضعف النظر نتيجة العمل المطول على الحاسوب أو أمراض التكلسات وغيرها من العوارض.

البند السابع: إجراءات العمل:

لقد تمّ دراسة الإجراءات العملية داخل الوزارة وذلك بالتنسيق مع مصلحة الديوان, حيث تبين وجود بعض المشاكل في هذه الناحية.

ويُمكن القول أنّ المشكلة الرئيسية التي تُعاني منها الوزارة على مستوى الإجراءات العملية هو "التعقيد الإداري الذي تفرضه الأنظمة والقوانين لناحية آلية إتمام الأعمال داخل الوزارة وما هو مُرتبط بتداخل الصلاحيات بين المصالح داخل الوزارة من جهة وبين الوزارات والجهات الرسمية الأخرى من جهة ثانية"¹, مع الإشارة إلى أنّ الوزارة وشأنها شأن الكثير من الوزارات تفتقد لتطبيق مبدأ الصندوق الموحد, والذي يُمكن العملاء من متابعة معاملاتهم لدى مكتب واحد ما يُسهل العمل ويخفف من تعقيد الإجراءات ومن الوقت المتوجب لإتمامها ويضمن سلامة إنتهاء المُتابعات من البداية وحتى النهاية.

البند الثامن: الإستثمارات الإدارية المُعتمدة:

لقد تمّ في إطار دراسة وتحديد المشاكل التي تُعاني منها الوزارة الإطلاع على الإستثمارات العملية المُعتمدة² فيها, والتي "تحتاج إلى تطوير وتعديل"³, حيث يغلب عليها طابع الرتابة والتقليدية, ويجب "إعادة النظر بالفقرات الواردة فيها لناحية حذف بعضها وزيادة بعضها الآخر"⁴, كذلك الإستفادة من هذه الإستثمارات سواء الداخلية أوالخارجية لتحصيل ومُقاطعة معلومات تستفيد منها أكثر من مصلحة داخل الوزارة أو أكثر من دائرة داخل مصالحها.

و "هُناك مشروعاً يتم العمل عليه حالياً في إطار تحديث لكامل الإستثمارات العملية داخل الوزارة وذلك بالتنسيق والتعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية وبرنامج الإتحاد الأوروبي للتنمية (UNDP)"⁵.

¹ مُقابلة مع الأستاذ داني جدعون, تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/08, المرجع السابق.

² يمكن الإطلاع في مُلحقات التقرير على بعض نماذج الإستثمارات العملية المُعتمدة في وزارة الصناعة والتي تمّ إرفاقها فيه.

³ مُقابلة مع الأنسة جومانا الهاشم, المرجع السابق.

⁴ مُقابلة مع الأنسة ماري تيريز حبيش, المرجع السابق.

⁵ مُقابلة مع الأنسة جومانا الهاشم, المرجع السابق.

المبحث الثالث: مقترحات التقرير

سيتم فيما يلي من بنود إستعراض أهم المقترحات التي تم التوصل إليها، والتي يُمكن في حال تطبيقها وضع حد للمشاكل التي تُعاني منها الوزارة، مع الإشارة إلى أنّ هذه المقترحات وُضعت بعد تحليل المشاكل، وهي وفق التالي:

الفقرة الأولى: الإقتراحات على المستوى التشريعي:

البند الأول: إقرار سياسة حكومية داعمة للقطاع الصناعي¹:

تكون على مستوى لبنان، كونه من غير المُمكن تطوير القطاع الصناعي إلّا في حال كان هناك سياسة إستراتيجية تتبناها الحكومة وتدعمها وتؤمن لها الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية اللازمة، مع الإشارة إلى أنّ هذه السياسة يجب أن تكون شاملة مُتكاملة، يتم تسخير كامل المقدرات المُتاحة في الدولة لها ليتم تنفيذها عبر الجهات الرسمية وعلى رأسهم وزارة الصناعة اللبنانية بالإضافة إلى الوزارات والجهات الرسمية المعنية الأخرى، مع ضرورة إشراك عُرف الصناعة والتجارة وتجمعات الصناعيين والنقابات الصناعية والمصارف والهيئات المدنية والبلديات والأجهزة الأمنية والعسكرية وأجهزة الإعلام، يعني يجب أن تُشارك فيها كُل الأطراف في لبنان رسمية كانت أو غير رسمية، مع تحديد سقف زمني لها، من أجل مُتابعة تنفيذها والرقابة اللصيقة حول ما أنجز منها، مع وضع مؤشرات القياس من أجل دراسة الأثر المُترتب عن كُل مرحلة يتم تنفيذها من الخُطة على واقع القطاع الصناعي اللبناني.

البند الثاني: إعادة تحديث الأنظمة والقوانين:

على أن يتم البدء بتلك المُرتبطة بإحداث وزارة الصناعة وعملها وكُل الأنظمة والقوانين المُرتبطة بالقطاع الصناعي، لا سيما مع التطورات الكبيرة التي حصلت خلال الفترة الماضية، سواء أكانت تكنولوجية أم سياسية أم إجتماعية أم إقتصادية، أم غير ذلك من التطورات التي جعلت من هذه الأنظمة قديمة لا تتناسب مع الواقع الحالي، وبات لزاماً على أصحاب الشأن العمل على "إقرار نصوص قانونية حديثة راعية للصناعة"² للتمكن من مواكبة هذه التغيرات، التي لا إمكانية لتطوير

¹ وزارة الصناعة اللبنانية، التخطيط الإستراتيجي (2016-2017)، مُلخص تحليل الفجوات، المرجع السابق، ص:21.

² المرجع ذاته، ص:21.

القطاع الصناعي ما لم يتم مواكبتها، خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يتعرض لها قطاع الصناعة في لبنان لا سيما من الأسواق الخارجية (الإستيراد والتصدير).

كما يجب إضافةً لتحديث الأنظمة والقوانين الصناعية، العمل على تحديث الأنظمة والقوانين المرتبطة بإدارة المؤسسات والإدارات الحكومية بشكل عام، كون الكثير من القوانين والأنظمة موحدة ومُعتمدة لدى هذه الجهات لذلك يجب أن يكون العمل على مستوى الإدارة اللبنانية عامّة، وهو ما يُحقق إنعكاساً على وزارة الصناعة وتالياً على القطاع الصناعي.

كما لا بُدّ من الإشارة إلى ضرورة العمل على تفعيل العمل التشريعي في لبنان سواء أكان عبر مجلس الوزراء أم عبر المجلس النيابي، لا سيما في ظل الشلل المُزمن الذي تُعاني منه الأجهزة الرسمية اللبنانية على مستوى التشريع، حيث أن التشريع هو البوابة الرئيسية للإصلاح، وفي ظل الواقع الحالي سيكون الإصلاح مستحيلاً، حيث يجب النأي بالإدارة العامّة عن التجاذبات السياسية التي أدت إلى شللاً على مستوى الأجهزة إنعكس ترهلاً فيها، فالأولوية يجب أن تكون للمصلحة العامة بعيداً عن المصالح الخاصة دينية كانت أم مناطقية أم غير ذلك من المصالح التي لا يؤدي التمسك فيها سوى في إلحاق الضرر بمؤسسات الدولة وأجهزتها وبالتالي على المصلحة العامّة للمواطنين.

البند الثالث: مسح وقوننة جميع المؤسسات الصناعية في لبنان:

أن يشمل جميع المناطق من أجل العمل على قوننة أوضاع هذه المؤسسات، ومساعدتها على ذلك بتقديم تسهيلات إدارية وخدمات وإقتراح الحلول لوضعها القانوني المُخالف من خلال العمل الجاد على إحتضان هذه المؤسسات الصناعية من قبل الوزارة التي تُشكل سنداً لهؤلاء لا ندأ لهم، و"الترخيص لأكبر عدد ممكن من المؤسسات الصناعية وتصحيح وضعها"¹، مع ضرورة أن تعمد الوزارة إلى توحيد الشروط العامة والخاصة التي ترعى عمل هذه المؤسسات.

فلا إمكانية للإصلاح إلاً بالقانون وبتجاوب جميع المؤسسات الصناعية صغير كانت أم كبيرة، لا سيما وأنّ هذه المؤسسات تُشكل مُجتمعة الجزء الأساسي من القطاع الصناعي في لبنان، وبالتالي فإنّ أيّ جُهد تطويري للقطاع ستكون هي المُستهدف الأول فيه، لذلك يجب أن تكون هذه المؤسسات شرعية قانونية، حتى يتم تنظيم شؤونها وإنتشارها ونشاطها وغير ذلك من الأمور التي تخدم

¹ المرجع ذاته، ص: 21.

مصالحها من جهة ومن جهة أخرى تُساهم في قيام الوزارة بمهامها المُناطة بها وعلى رأسها تطوير القطاع الصناعي.

البند الرابع: إقرار مجموعة من القوانين والتشريعات:

حيث تكون هذه القوانين والتشريعات مُرتبطة بوزارة الصناعة وبالقطاع الصناعي, وفق التالي:

أولاً- إقرار التشريعات اللازمة لتأمين التكامل بين الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات.

ثانياً- تخفيف الرسوم والأعباء المالية المُترتبة على النقل والتواصل بين المؤسسات الصناعية.

ثالثاً- تفعيل العمل ببروتوكول التعاون مع جمعية الصناعيين اللبنانيين.

سابعاً - تعزيز التشريعات الآيلة إلى زيادة التنسيق بين الجهات الرسمية المُختلفة.

رابعاً- العمل على فصل الصلاحيات والسلطات والمهام بين الوزارات والإدارات الحكومية من أجل الإبتعاد قدر الإمكان عن التضارب في المهام بينها مع الحفاظ على قنوات التنسيق في المواضيع المُشتركة.

خامساً- "مُتابعة إقرار مشروع قانون الدمج بين الصناعات ونشر فوائده وتوجيه الإستثمارات نحو التوسع والتكامل فيه"¹.

سادساً- التعاون مع مصرف لبنان والشركات المالية (بنوك خاصة, مؤسسات مالية ...) والمنظمات والجهات المُتخصصة الوطنية (إيدال...) والأجنبية (البنك الدولي, البنك الأوربي...) لإيجاد حواز لتوفير التمويل للقطاع الصناعي لا سيما في المجالات الصناعية المُناسبة.

ثامناً- حث المؤسسات الصناعية ومُساعدتها على الحصول على مُتطلبات iso 14000 و iso 26000.

تاسعاً- عقد إتفاقيات التعاون العلمي وتبادل الخبرات مع الدول الأجنبية للإستفادة من تطورها الكبير في هذا المجال.

¹ المرجع ذاته, ص: 22.

البند الخامس: هيكلية الوزارة:

تُعتبر الهيكلية التنظيمية من الأمور الهامة التي يجب العمل على حلها ومعالجتها بما يتناسب مع المهام المطلوبة من الوزارة، سيما وأنّ الهيكلية الحالية كما سبق وذكرنا لا تُلبي المطلوب، وعليه يجب أن يتم العمل على إقرار الهيكلية الجديدة وفق ما تمّ إقتراحه من قبل الوزارة نفسها التي تسعى إلى تطوير هذه الهيكلية بشكل عامودي وأُفقي، مع الإشارة إلى أنّ لدينا ملاحظة حول الموضوع حيث أنّ "الهيكلية المُقترحة من الوزارة تتضمن التوسعة العرضية لها على مستوى المصالح لتصبح 18 مصلحة بدلاً من 11 مصلحة الحاليين"¹ حيث نقترح في هذا المجال وتناسباً مع مبدأ ترشيد نطاق الإشراف أن يتم إستحداث مديريات تنضوي تحتها هذه المصالح المُقترحة (18 مصلحة)، كون هُناك صعوبة إدارية في أن يتم مُتابعة 18 مصلحة من قبل المدير العام للوزارة وهو ما قد يُعقد العمل فيها بدل تسهيله ويزيد بشكل كبير من الأعباء الإدارية عليه.

كما نُشير إلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار أن تُلبي الهيكلية المُقترحة الحاجات القصيرة الأمد للوزارة وأن تكون بنفس الوقت مُلبية لحاجاتها طويلة الأمد، بمعنى آخر يجب أن تكون هذه الهيكلية صالحة مُستقبلياً مُراعياً لتطور الحاجات سيما وأنّ الوزارة وفي حال تفعيل عملها وفق الخُطة الإستراتيجية التي وضعتها فإنّها بالتأكيد ستكون بحاجة إلى توسعة في العديد وفي التخصصات الوظيفية فيها، خاصة وأنّ عملية إقرار وتعديل الهيكليات للوزارات ليست بالعملية السهلة، وإنّما هي عملية مُعقدة تحتاج إلى المرور بالعديد من المراحل التنظيمية وتأخذ وقتاً وجُهداً، "فالمديريات والمصالح تُحدث وتُلغى بقانون، بينما تُحدث وتُلغى الدوائر والأقسام بمراسيم..."²

ومن المُهم أن نُشير إلى أنّ بعض الوظائف داخل الوزارة يُمكن ونظراً لأهميتها أن يتم تطويرها ورفع مستواها التنظيمي مواكبة للمهام المُلقاة عليها، ويُمكن أن نذكر في هذا الشأن "تفعيل عمل دائرة المُدن والمناطق الصناعية وجعلها بمستوى مصلحة"³، سيما وأنّ المهام المطلوبة منها بالأهمية التي يُمكن أن تجعلها بمستوى مصلحة.

¹ مُقابلة مع الأستاذ داني جدعون، تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/08، المرجع السابق.

² المادة (2) من المرسوم الإشراعي رقم 59/111 (تنظيم الإدارات العامة).

³ وزارة الصناعة اللبنانية، التخطيط الإستراتيجي (2016-2020)، المرجع السابق، ص: 28.

الفقرة الثانية: المقترحات على مستوى العنصر البشري:

البند الأول: الشغور الوظيفي:

يجب العمل بشكل جاد وعاجل على ملئ الشغور الوظيفي في الوزارة كونه يؤثر بشكل كبير كما أشرنا سابقاً على قيام الوزارة بمهامها العملية، وهذه العملية على مستوى العنصر البشري تُعتبر أولوية، ونقترح في هذه الحالة أن يتم تشكيل لجنة مُتابعة مع مجلس الخدمة المدنية من أجل العمل على فتح دورات توظيف لملئ الشغور الوظيفي فيها بعد إستصدار القرارات اللازمة.

البند الثاني: توضيح الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية:

بعد النتيجة التي ظهرت في الإستبيان حول وضوح أهداف الوزارة للموظفين، يجب أن تعمل الوزارة على توضيح الأهداف الإستراتيجية والفرعية لكافة الموظفين داخلها، ونقترح في هذا المجال أن يتم إجراء ورش عمل داخلية يتم من خلالها توضيح هذه الأهداف كونها تُعتبر المفتاح الرئيسي نحو تأطير الجهود وصبّها في تحقيق الأهداف¹.

البند الثالث: نظام تقييم الأداء:

يجب العمل على تعديل النصوص القانونية المُرتبطة بتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية، سواء لناحية النموذج المُستخدم أو لناحية مُدة التقييم وتاريخ الإجراء، ولناحية تحليل نتائج التقييم، حيث برز كما أُشير أعلاه مجموعة من المشاكل، لذلك يجب إعتماد نموذج حديث يعكس الواقع العملي الحقيقي للأداء قدر الإمكان على أن تكون العبارات المُستخدمة فيه عبارات قابلة للقياس الكمي، كما نقترح أن تكون مصادر التقييم مُتعددة (رئيس أعلى، رئيس مُباشر، زميل من نفس المستوى، مرؤوس، شؤون الموظفين) حتى تكون النتائج مبنية على آراء متنوعة وعديدة، كما تكون النتائج محيطة بعدة جوانب من التقييم.

كذلك يجب أن تكون عملية التقييم دورية ودائمة لا ظرفية مُرتبطة فقط ببعض التغييرات التنظيمية (تعيين، ترفيع، نقل...)، بل تكون ثابتة بغض النظر عن هذه التغييرات، حتى يتم مواكبة الأداء للموظفين بشكل دائم، لا سيما وأنّ هذه العملية مُهمة جداً في تحديد الكثير من العناصر (المكافآت، التدريب، الترقية...) في الإدارة الحديثة².

¹ عامر ، سعيد، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992، ص: 53.

² ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، طباعة ونشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993، ص: 66.

بالإضافة إلى ضرورة "الإستفادة من ناتج هذا التقييم في الإدارة اللاحقة له، لناحية تحليل النتائج وتحديد الثغرات الموجودة في أداء الموظفين والعمل على حل هذه الثغرات وضرورة التنسيق مع الموظفين ومناقشة النتائج معهم لمعرفة أسباب وجودها ووضع برنامج المعالجة، كما العمل على تعزيز نقاط القوة لديهم"¹.

البند الرابع: الحقوق المادية:

في إطار العمل على تحسين وضع الموظفين داخل الوزارة يجب العمل على تحسين الحقوق المادية لهم، ولعل الخطوة التي حصلت مؤخراً بإقرار سلسلة الرتب والرواتب تُشكل خطوة جيدة في هذا السبيل، حيث ستؤدي هذه الخطوة إلى تحسين الوضع المادي للموظفين وتأمين نوع من الإستقرار المعيشي الذي ينعكس على الإستقرار النفسي والعملي لديهم، لا سيما في تحقيق حالة التفرغ الكلي لديهم للوظيفة العامة التي تحتاج إلى إستقرار مادي كباب أساسي لذلك، خصوصاً مع حالة عدم الرضا التي برزت في نتائج التقرير على الرواتب المقدمة مقارنة بالقطاع الخاص.

البند الخامس: الحوافز المادية والمعنوية:

لا بدّ و"من أجل تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من أداء أن يتم تقديم الحوافز المناسبة لهم"² في هذا الإطار والتي تفتقد الوزارة جزء أساسي منها، حيث لم نجد البرامج التحفيزية الكافية سواء على الصعيد المادي أو المعنوي مع علمنا بأنّ الموضوع محكوم بالأنظمة والقوانين المرعية الإجراء والتي يجب أن يكون هناك سعي لتطويرها في هذا الإتجاه.

مع ضرورة لفت النظر إلى أنّ "أي نظام تحفيز مادي كان أم معنوي فإنّه يجب أن يكون واضحاً مُرتكزاً على معايير دقيقة بعيدة عن التحيز والشخصانية، مُستنداً بشكل أساسي على الإنتاج الفعلي من خلال تقييم الأداء والإلتزام بالأنظمة والقوانين، والإنجازات الإستثنائية والتميز العملي، خاصة وأنّ التحفيز غير المدروس قد يؤدي إلى نتائج عكسية"³ على الوزارة، وبدل أن يكون باب من أبواب رفع أداء الموظفين يُصبح مصدر خلاف داخلها.

1 فرانك ، لاندي، قياس أداء العمل: الأساليب النظرية والتطبيق، ترجمة: ربحي محمد الحسن ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض ، لا تاريخ نشر، ص: ٤٣.

2 عمر، العواملة ، الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، 1990، ص: 113.

3 سيف ، الدلجي، أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1995، ص: 81.

كما نُشير إلى أن "هناك أفكار تحفيزية عديدة مُرتبطة بالحوافز المعنوية التي قد تلعب دوراً هاماً في رفع الروح العملية للموظفين, كأن يتم إعتتماد موظف الشهر, التتويجات, رسائل الشكر, الدروع التقديرية...الخ.

وفيما يتعلق بالحوافز المادية فإلى جانب التقديرات المادية يُمكن أن يتم إعتتماد مجموعة متنوعة منها مثل: عزائم غداء عائلية, حجز عائلي في فندق, رحلات سياحية...الخ¹.

البند السادس: التدريب للموظفين:

تُعد عملية التدريب من الأمور الهامة التي يجب العمل على تطويرها داخل الوزارة وذلك من خلال إلتحاق الموظف "بالدورة التدريبية"², ويُمكن القول أن "التدريب ينقسم إلى قسمين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي"³.

فعلى مستوى التدريب الداخلي نقترح أن يتم إنشاء لجنة خاصة لهذه الغاية من عدد من الموظفين داخل الوزارة من ذوي الخبرة لا سيما وأنها تزخر بالموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية والخاضعين للعديد من الدورات التدريبية سواء في لبنان أو خارج لبنان, والذين يُمكن الإستفادة من خبرتهم في هذا المجال, على أن تكون هذه اللجنة مسؤولة عن تحديد البرامج التدريبية الداخلية الخاصة بطبيعة مهام الوزارة والتي لا يتم تأمينها من جهات خارجية, والعمل على إعداد المتون المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج وصولاً إلى التمكن من تنفيذها فعلاً لموظفي الوزارة.

أمّا بالنسبة إلى التدريب الخارجي, سواء أكان رسمياً أم غير رسمي, فيجب السعي من أجل تفعيل هذا التدريب كما ونوعاً, من خلال الإستفادة القصوى من دورات الجهات التدريبية الرسمية والسعي لتأمين دورات تخصصية يحتاجها عدد من موظفي الوزارة غير المتوفرة, ويُمكن لهذه الغاية الإستفادة من برامج التوأمة والتعاون مع الدول الأجنبية ولا سيما الإتحاد الأوروبي, كما يُمكن السعي للإستفادة من بعض المراكز التدريبية الخاصة التي تمنح شهادات عالمية مرموقة ومُعترف فيها بشكل عالمي في كثير من المجالات (دورات محاسبية, معلوماتية, برمجية...الخ).

¹ العفيسي, جمال, 1000 نصيحة لتكون مدير ناجح, دار المدينة المنورة, الرياض, 2007, ص: 41.

² فوزي, حبيش, الإدارة العامة والتنظيم الإداري, دار النهضة العربية, بيروت, 1991, ص: 229.

³ عساف, عبد المُعطي, مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية, دار عالم الكتب للنشر والتوزيع, الرياض, 1990, ص: 89.

كما يُمكن في هذا المجال تعزيز العمل لدى الموظفين على موضوع التدريب غير الرسمي والمُتمثل بعملية نقل الخبرة العملية بين الرئيس والمرؤوس، سيما وأنها واحدة من الطُرق الفعالة في عملية صقل الخبرات والتجارب للموظفين.

البند السابع: روح الفريق داخل الوزارة:

في إطار ما برز من نتائج حول موضوع روح الفريق داخل الوزارة، يتبين وجوب العمل على تعزيز هذه المسألة لا سيما في "الإدارة الحديثة التي أصبحت تنحو نحو الجماعية في العمل بعيداً عن الفردية والإستئثار الوظيفي"¹، خاصة وأنّ الناتج العام للوزارة هو في النهاية المجموع الكلي للمجهودات الفردية²، وعليه يُمكن في هذا الإطار العمل على تعزيز لجان العمل داخلها على أن تكون من مصالح ودوائر مُتعددة، كما يُراعى أن تُضمّ هذه اللجان إختصاصات مُختلفة بما يخدم الهدف الذي أنشأت لأجله.

كما يُمكن في هذا المجال إقامة الورش التدريبية المُرتبطة بإدارة فرق العمل، وكيفية تعزيز الروح الجماعي لدى الأفراد، وإدارة المشاريع، وإدارة الوقت، وغيرها من الدورات والورش الإدارية التي تُساعد في هذا المجال.

البند الثامن: خدمات شؤون الموظفين:

إنطلاقاً من الواقع الحديث المُرتبط بدور إدارة الموارد البشرية، والتي تُمثّلها بشكل أساسي دائرة شؤون الموظفين داخل الوزارة، فإنّ العمل يجب أن يكون حثيثاً على تعزيز دور هذا الموقع الوظيفي بما يتناسب مع الوظائف الحديثة كما أشرنا، لا أن يكون محصوراً فقط بالوظائف التقليدية المُتمثلة بمراقبة سجلات الدوام والإجازات...، بل أن يكون لها دوراً هاماً في إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة، لناحية المُشاركة في تخطيط هذه الموارد البشرية وتحليل الوظائف وتنمية الموظفين وتقييم الأداء وإدارة الأداء، بمعنى أن يكون الدور لهذه الإدارة دوراً حديثاً يُساهم في تعزيز المورد البشري الموجود في الوزارة.

البند التاسع: الدراسات الحديثة:

تبين أنّ هناك داخل الوزارة غياب بشكل عام لبعض الدراسات المُرتبطة بمفاهيم حديثة وهامة مُتعلقة بالمورد البشري، وهذا الأمر لم يكن حكرّاً على وزارة الصناعة وإنما وبشكل عام هناك حالة

¹ العديلي، أحمد، نايف، الإدارة الحديثة في المؤسسات التنظيمية، المرجع السابق، ص: 19.

² أحمد، صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المؤسسات، المرجع السابق، ص: 72.

غياب لمثل هذه الدراسات على مستوى الإدارات الحكومية عامة¹, مع العلم أنّ "هذه الدراسات مهمة جداً وهي تُساعد على فهم الكثير من المُعطيات المُرتبطة بالموارد البشرية"², وأمام ذلك يجب أن يتم تخصيص جهد داخل الوزارة للقيام ببعض من هذه الدراسات التي تُساعد على تحديد واقع الوزارة على مستوى الموارد البشرية, وفهم الثغرات التي تُعاني منها على هذا الصعيد.

كما يجب أن يتم يكون هناك جُهد على هكذا صعيد على مستوى الجهات الرسمية المُتخصصة بالدراسات, كون هذا الأمر موضع حاجة على مستوى الإدارات الرسمية عامة.

الفقرة الثالثة: المُقترحات على مستوى وسائل وأساليب العمل:

البند الأول: الموازنة العملية:

تبين خلال فترة التدريب في الوزارة, أنّ واحدة من أكبر المشاكل التي تعاني منها هذه الوزارة هي الموازنة العملية, هذه الموازنة بشقيها سواء أكانت الموازنة التشغيلية للوزارة, أم الموازنة المُتعلقة بإدارة وتطوير القطاع الصناعي عامّة. وعليه "يجب العمل على زيادة هذه الموازنة مع أي إقرار لاحق للموازنة العامّة في لبنان حتى تتناسب مع حاجاتها الكبيرة"³, ويجب أن تشمل هذه الزيادة الموازنة التشغيلية الداخلية للوزارة والموازنة العامّة المُرتبطة بالقطاع الصناعي بشكل عام, لا سيما وأنّ الموازنة العملية تُعتبر المدخل الرئيسي لأي نشاط أو مشروع تنوي الوزارة القيام به وإتمامه, وبالتالي فإنّ عدم رفع الموازنة بالقيمة المُناسبة سيحول بالتأكيد دون تمكّنها من تنفيذ الخُطة الإستراتيجية المُعدة.

كما يجب أن يكون هناك "سعي جدي ورسمي للعمل على الإستفادة من الهبات والمُساعدات الخارجية المُقدمة من الدول الداعمة والإتحادات الداعمة (الإتحاد الأوروبي, الصندوق العربي..)"⁴, لا سيما وأنّ هذه الهبات والمُساعدات والتي يأتي قُسم منها على شكل مُساعدات مالية يُمكن أن تُسد جزءً من إحتياجات الوزارة.

البند الثاني: بطاقات المهام الوظيفية:

سبق وتمّت الإشارة إلى المشاكل التي تُعاني منها الوزارة على مُستوى الوصف الوظيفي فيها, والتي تحتاج إلى حلول, حيث يجب في هذا المجال أن يتم العمل على "تحديث هذا الوصف الوظيفي

¹ مقابلة مع الأستاذ داني جدعون, تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/08, المرجع السابق.

² ماجدة, العطية, سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة, المرجع السابق, ص: 26.

³ مقابلة مع الأنسة ماري تيريز حبيش, المرجع السابق.

⁴ مقابلة مع الأستاذ داني جدعون, تاريخ إجراء المُقابلة 2017/02/08, المرجع السابق.

وإعادة النظر فيه"¹, ويُمكن أن يتم تشكيل لجنة داخلية من الوزارة تكون مهمتها العمل على هذا الموضوع بالتنسيق مع الجهات الرسمية المعنية (OMASAR, مجلس الخدمة المدنية ...) على أن يتم إشراك جميع العاملين فيها بهذه الخطوة.

كما يُمكن عند الإنتهاء من تحديث الوصف الوظيفي إعادة عرضه على جميع الموظفين والعمل على شرحه بشكل كافٍ لهم حتى يكونوا على بينة ودراية دقيقة بطبيعة المهام المطلوبة منهم, ويكون لديهم الوعي والمعرفة المطلوبة بصلاحياتهم ومسئولياتهم, وآليات التنسيق والإتصال في إطار وظائفهم, وذلك من خلال الإطلاع على "بطاقة مهام الوظيفة", لا سيما وأنّ القانون يفرض تحديد "المهام التي يجب أن يقوم بها كل موظف, والأصول الواجب إتباعها في كل نوع من أنواع المعاملات, والمهل الواجب إنجازها فيها..."².

البند الثالث: التجهيزات:

يجب العمل على تأمين التجهيزات المطلوبة للوزارة, حيث كما سبق وأشرنا فإنّ "التجهيزات الحالية غير كافية لما هو مطلوب"³, وعليه يجب العمل على حل هذا الموضوع بتأمين ما هو مطلوب من سيارات عملية للقيام بالجولات الميدانية للكشف والرقابة على المصانع, كما يجب تأمين التجهيزات المكتبية المطلوبة, سواء لناحية تأمين المكتبات أو الخزائن أو الكراسي بما يتناسب مع الحاجة, كذلك العمل على تأمين جميع المُستلزمات المكتبية لناحية القرطاسية المطلوبة وتأمين الطابعات الورقية حيث هُناك نقص فيها كما سبق وأشرنا. ويُمكن في هذا المجال العودة إلى نص المرسوم رقم 16648 تاريخ 1964/06/23 والذي يُحدد نماذج المفروشات والمكاتب على أساس فئات الموظفين. كما نُشير إلى أنّه "من المهم أيضاً أن تُعهد المفروشات وصيانتها وإيلاء أمر مُراقبتها في كل إدارة إلى موظف يكون مسؤولاً عنها بشكل يؤمن سلامتها"⁴.

كما يجب العمل على تأمين بعد التجهيزات الفنية التخصصية بحسب حاجة كُل مصلحة لا سيما بعض التجهيزات المُرتبطة بالكشف على المصانع مثل تأمين الكاميرات للتصوير, و"بعض أجهزة الكشف الفني غير المتوفرة في الوزارة مثل أجهزة كشف الدخان وفحص عينات من المياه أو الطعام

¹ مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم, المرجع السابق.

² المادة (4) من المرسوم الإشتراعي رقم 59/111.

³ مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم, المرجع السابق.

⁴ برهان, الخطيب, المرجع السابق, ص: 140.

وغيرها من الأجهزة الفنية المتخصصة التي تُساعد موظفي الوزارة المعنيين على القيام بواجباتهم العملية¹.

البند الرابع: بيئة العمل:

لقد تمّ الإشارة إلى المشاكل العديدة التي تُعاني منها الوزارة على مستوى بيئة العمل، والتي يجب في إطار حلها أن يتم تأمين مبنى جديد للوزارة، تُراعى فيه "بيئة عمل خالية من المخاطر المعروفة وفق معايير مُتعارف عليها"²، خاصة في حال تمّ تعديل الهيكلية التنظيمية للوزارة للاحية التوسعة وملئ الشواغر، حيث يجب أن يتمتع المبنى الجديد بالتالي:

- أولاً - أن يكون كافياً لإستيعاب العدد الكامل للموظفين داخل الوزارة بشكل مريح ومُناسب.
- ثانياً - أن تكون عُرف المبنى مريحة وتؤمن الخصوصية اللازمة لكل مصلحة وللموظفين داخل هذه المصالح.
- ثالثاً - أن تكون البيئة داخل المبنى صُحية للاحية التهوئة الجيدة، توافر أشعة الشمس، وعدم وجود رطوبة عالية.
- رابعاً - أن يتوافر في هذا المبنى المرافق الصُحية المُشتركة (حمامات) بشكل يلبي الإحتياجات.
- خامساً - أن يتمتع بنظام تدفئة وتبريد مُناسبين.
- سادساً - أن يتوافر فيه أماكن لركن السيارات (موقف) لكل موظف داخل الوزارة.
- سابعاً - أن يكون فيه نظام عادم للصوت الخارجي حفاظاً على الهدوء داخل العُرف.

كما نقترح وفي سبيل تأمين بيئة العمل الأمثل للموظفين بأن يتم إنشاء حضانة صغيرة داخل المبنى الجديد من أجل تأمين مكان حضانة الأولاد خلال فترة الدوام الرسمي للموظفات لا سيما وأنّ هذا الأمر يُشكل تخفيفاً عن الأعباء المادية والنفسية عنهن، ويُساعد على إستقرارهن النفسي والمعنوي في العمل، كما "يوفر عليهن مشقة التوصيل الصباحي لأولادهن إلى الحضانات الخاصة، وإمكانية التأخر عن الدوام الصباحي نتيجة لذلك"³.

¹ مُقابلة مع الدكتور سايد أبو ذياب، المرجع السابق.

² كامل، بربر، المرجع السابق، ص: 244.

³ مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم، المرجع السابق.

البند الخامس: قاعدة البيانات والمعلومات:

من المشاكل والمعوقات التي يجب العمل على حلها داخل الوزارة تأمين قاعدة البيانات والمعلومات المتكاملة والتي تؤمن سد الحاجات المعلوماتية فيها، وتؤمن مراكز معلوماتية لدعم القرار على مستوى الوزارة وخارجها، حيث يجب العمل في هذا الإطار "بشكل مُستدام على تطوير قاعدة المعلومات المتوفرة من خلال تيويم¹ الإحصاءات والمعلومات وإطلاق إستثمارات ودراسات دائمة"²، وفي هذا الإطار يجب العمل على شقين الأول هو "تأمين أحدث النسخ من البرامج المعلوماتية والإحصائية المتوفرة والتي تتمتع بالخصوصية العالية والتي تُعطي الوزارة الإمكانية البرمجية والمعلوماتية لتلقي جميع أشكال المعلومات مع القدرة على تحليل هذه المعلومات بما يضمن الإستفادة القصوى منها"³، والشق الثاني من خلال تفعيل عملية الأرشفة والإحصاءات والمسوحات المعلوماتية التي تُساعد على بناء بنك معلومات صناعية حديثة وكاملة.

كما نقترح في هذا الإطار أن يتم إجراء مسح معلوماتي شامل لجميع المصانع في لبنان من أجل تكوين "الخريطة الصناعية اللبنانية"⁴، لا سيما وأنّ هذا الأمر له أثر بالغ الأهمية على أي عملية تطوير للقطاع الصناعي، كما يلعب دوراً في رسم السياسات الصناعية في لبنان، مع لفت النظر إلى ضرورة "تفعيل عمل مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية، والمجلس اللبناني للإعتماد ومعهد البحوث الصناعية والمركز اللبناني للتغليف"⁵.

كما نقترح أيضاً أن يتم تفعيل التعاون مع المؤسسات الدولية والخاصة في مجال الدراسات والأبحاث، وتفعيل الإتصال المباشر وغير المباشر مع الجهات المعنية في الداخل (إدارة الجمارك، الإحصاء المركزي، جمعية الصناعيين، وزارة التجارة، وزارة المالية، وزارة الإقتصاد...) والخارج (وزارات الدول الخارجية، منظمات حكومية ودولية، توأمة تبادل المعلومات الصناعية...) لزيادة

¹ تيويم: تنمية المعلومات بشكل يومي.

² وزارة الصناعة اللبنانية، التخطيط الإستراتيجي (2016-2017)، المرجع السابق، ص: 20.

³ مقابلة مع الدكتور ربيع بدران، المرجع السابق.

⁴ الخريطة الصناعية اللبنانية: أن يتم إعداد خريطة تُظهر الإنتشار الجغرافي لكامل المصانع على الأراضي اللبنانية مع تحديد المواصفات المتعلقة بهذه المصانع (حجم، طبيعة النشاط الصناعي، عدد الموظفين المُصرح عنهم...).

⁵ وزارة الصناعة اللبنانية، الرؤية التكميلية للقطاع الصناعي في لبنان 2025، المرجع السابق، ص: 7.

تبادل المعلومات التجارية. وبذلك يُمكن للوزارة أن تُكوّن قاعدة معلومات صناعية كاملة تدعم أي عملية إتخاذ قرار لاحق مهما كان نوع أو طبيعة هذا القرار.

البند السادس: الصحة والسلامة المهنية:

يجب العمل داخل الوزارة على تحسين شروط الصحة والسلامة المهنية، ولعل من الأمور الأساسية التي يُمكن تنفيذها في هذا المجال أن يتم "إعداد خُطة طوارئ للوزارة والتي هي غير موجودة حالياً"¹, حيث يتم تنفيذها في بعض الحالات الإستثنائية التي قد تحصل (حروب, زلزال, حريق ...) بحيث يتم فيها تحديد مسؤولية كُل موظف داخل الوزارة وكيفية تنسيق الجهود بين مصالح الوزارة للحد بأكبر قدر مُمكن من الأضرار البشرية التي قد تنتج عن هكذا أوضاع إستثنائية.

كما يُمكن في هذا المجال أن يتم إعادة تجهيز مبنى الوزارة بكامل التجهيزات المطلوبة لتأمين أكبر قدر مُمكن من السلامة المهنية لا سيما نشر المطافئ المُنتقلة في كامل المبنى وبالعدد الكافي منها, مع ضرورة إجراء الصيانة الدورية اللازمة لها, كما يجب تجهيز المبنى بخرطوم إطفاء مركزي, مع العمل على تأمين مخرج ودرج طوارئ, مع الإشارة إلى أن أي مبنى جديد يتم العمل على إستحداثه للوزارة يجب أن يحتوي على هذه الأمور. كما يجب عدم نسيان نشر علب الإسعافات الأولية في جميع الطوابق, كما يُمكن أن يتم إجراء دورات الإسعافات الأولية لجميع الموظفين داخل الوزارة, هذا بالإضافة إلى القيام بحملات التوعية والتوجيه الصحي, "وإستخدام وسائل الدعاية كالمُصصقات"² والبروشورات على الجدران التي تُعطي بعض التوجيهات المُرتبطة بالصحة والسلامة المهنية, مثل عدم إستخدام المصعد في حالة الحريق, أو بعض الحركات الرياضية البسيطة التي يجب القيام بها من الموظفين الذين يجلسون لفترات طويلة على جهاز الحاسوب وغير ذلك المواضيع التي لها فائدة كبيرة على نشر ثقافة ووعي الحفاظ على الصحة والتعامل مع بعض الحوادث العملية.

كما نلفت إلى وجوب العمل على إزالة أي أسباب مادية للإصابات العملية سواء لناحية الرطوبة أو الإضاءة أو التدفئة أو التبريد أو الصيانة اللازمة للمعدات والأجهزة الإلكترونية خوفاً من أي حوادث

¹ مقابلة مع الأنسة جومانا الهانم, المرجع السابق.

² كامل, بربر, المرجع السابق, ص: 247.

عملية غير مرغوبة (صعقة كهربائية، إنزلاق على الأدراج...)، وهذا الأمر يجب إيلائه الأهمية المطلوبة والعمل الدائم على متابعته .

كما يجب العمل على "الحفاظ على الصحة النفسية للعاملين من خلال محاولة إبعاد أشكال الضغوطات المختلفة عنهم، والتي يُمكن لها أن تُسبب حالات من الضغط النفسي مع انعكاسات سلبية قد تكون حادة عليهم"¹، وذلك عبر تأمين الظروف العملية المادية والمعنوية الأنسب للموظفين، وتأمين الإستشارات النفسية لهم في مجال الصحة النفسية حال الحاجة إلى ذلك.

البند السابع: تبسيط الإجراءات:

أيضاً من الأمور التي تبيّن أنّ فيها مشاكل ويجب العمل على حلها موضوع الإجراءات العملية داخل الوزارة، ولعل السمة الأبرز لمشكلة الإجراءات العملية هي التعقيد الإداري، حيث يجب العمل قدر الإمكان على التخفيف من التعقيدات الإدارية لحل المتابعات تسهيلاً للعمل وتسريعاً له، وتوفيراً للجهد على الموظفين وعلى المُستفيدين من خدمات الوزارة، ويُمكن ذلك من خلال إعادة النظر بكامل إجراءات العمل في الوزارة سعياً لتبسيطها من خلال الخرائط الثلاث: "خريطة توزيع العمل، خريطة خطوات سير العمل وحساب العمل"².

ويُمكن في هذا المجال أيضاً أن يتم اعتماد نظام الصندوق الموحد في إستقبال وإنهاء المُعاملات الرسمية، هذا النظام الإداري الذي تمّ إعتماده في العديد من الدول المُتقدمة، لما له من حسنات ومنافع على مستوى العمل الإداري لناحية تخفيف التعقيد الإداري غير المرغوب، والحد قدر الإمكان من المجهود غير المفيد، كما أنّه يُنظّم عملية التواصل بين الموظفين من جهة وبين المُستفيدين من جهة أخرى ما يضمن التخفيف من الوقت والمراجعات والجهد على المواطنين، من خلال الحد من تعدد الدوائر التي يجب عليه أن يلجأ إليها المواطنون لإنهاء مُعاملة واحدة، كما أنّ هذا النظام يخفف من المشاكل التي قد تحدث بين الطرفين ولا سيما ما يتعلق منها بطريقة التعاطي والرشاوى وغيرها من الأمور السلبية الضارة، كما أنّه يُسهل على المواطنين الإستفسارات المُرتبطة بمُعاملاتهم.

¹ كامل، بربر، المرجع السابق، ص: 246.
² برهان، الخطيب، المرجع السابق، ص: 137.

البند الثامن: الإستثمارات الإدارية:

يجب العمل على تحديث الإستثمارات العملية داخل الوزارة سواء أكان ذلك في النماذج الإدارية الداخلية الخاصة بالموظفين, أم النماذج الإدارية الخارجية المرتبطة بإتمام المعاملات داخلها, حيث يجب إعادة "إقرار إستثمارات إدارية تضمن السهولة والسلاسة في ملئها, كما يجب أن تؤمن كامل المعطيات المطلوبة في إطار المتابعة المنجزة عبرها"¹, وذلك عبر إعادة النظر بفقرات هذه النماذج الإدارية, وحذف غير المطلوب وإضافة الفقرات المطلوبة والغير موجودة فيها, وتعديل الفقرات المبهمة وتوضيحها.

كما يجب أن تضمن النماذج الإدارية المُستحدثة خدمة الهدف الذي أنشأت من أجله بشكل كامل لناحية تحصيل كافة المعطيات المطلوبة عبر فقراتها, كذلك نقتراح إجراء دراسة من أجل تحديد الفقرات التي قد تخدم أكثر من مصلحة داخل الوزارة, وذلك للاستفادة من إستمارة معينة لتحصيل معلومات مطلوبة لأكثر من مصلحة, وهو ما يضمن الاستفادة القصوى من هذه الإستثمارات.

كما يُمكن أن يتم إستحداث "إستمارة تقييم زبون", حيث أنّ كل مواطن يستفيد من خدمات الوزارة تُعرض عليه هذه الإستمارة التي هي بمثابة العملية التقييمية من المُستفيد لهذه الخدمة, حيث أنّ هذه الطريقة يُمكن أن تؤدي إلى كشف العديد من مكامن الخلل والضعف من وجهة نظر الزبون, ما يُمكن لاحقاً بعد تحديد المشاكل وتحليلها من تصور الحلول وإقرار الأفضل من بينها.

البند التاسع: الصلاحيات الوظيفية:

يجب العمل على مستوى الصلاحيات الوظيفية وفي إطار قيام الوزارة بالمهام المُلقاة على عاتقها أن يتم إعادة النظر بهذه الصلاحيات على مستويين الأول الداخلي المرتبط بصلاحيات الموظفين داخل الوزارة, والثاني خارجي مرتبط بالصلاحيات المشتركة بين الوزارة وغيرها من الإدارات الرسمية.

¹ العدلي, أحمد, نابف, الإدارة الحديثة في المؤسسات النظيمية, المرجع السابق, ص: 93.

على مستوى الصلاحيات الداخلية، إنّ الحلول الواردة أعلاه التي تمّ إقتراحها من تطوير للهيكلية التنظيمية، والمهام الإدارية الخاصة بالوزارة والوصف الوظيفي وملئ الشواغر وتعيين موظفي الفئة الثانية بالأصالة، وغيرها من الإقترحات التطويرية من الطبيعي أن تتسحب على موضوع الصلاحيات الداخلية، حيث يجب العمل على إعادة توزيع هذه الصلاحيات على ضوء التعديلات الجديدة حُرصاً على عدم الوقوع في ازدواجية المهام التي تؤدي إلى آثار سلبية على العمل الإداري ومنها "التنازع الإيجابي للصلاحيات والتنازع السلبي له"¹، كما يجب العمل على تعزيز بعض الصلاحيات الرقابية للوزارة حتى تتمكن من القيام بالمهام الرقابية على مستوى الصناعة في لبنان على أكمل وجه. كما نقترح بعد تعيين موظفين إصليين في الفئة الثانية داخل الوزارة أن يتم تفعيل سياسة التفويض الوظيفي لجزء من الصلاحيات الخاصة بالمدير العام ضمن إطار ما يسمح به القانون تخفيفاً من بعض الأعباء عنه، وتعزيزاً لبعض المواقع الوظيفية داخلها، وتسريعاً لإتمام إنجاز المعاملات بإختصار الحلقات الإدارية وطبعاً ضمن السقف القانوني.

كما يجب إعادة دراسة وتنظيم الصلاحيات المشتركة بين الوزارة وبين غيرها من الوزارات والإدارات الرسمية التي تحمل في كثير من الأحيان التناقض والتضارب، ما يؤدي إلى تعقيد إتمام الأعمال، كما يؤدي إلى مُصادرة جزء من صلاحيات الوزارة، وإضعاف التنسيق المطلوب بين هذه الجهات على حساب التضارب في الصلاحيات ما ينسحب تضارباً في العلاقة التنسيقية بينها.

¹ برهان، الخطيب، المرجع السابق، ص: 112.

الخاتمة:

في ختام هذا التقرير، والذي تناولنا خلاله موضوع أثر المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة اللبنانية على تنفيذ الخُطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي فيه، وبعد وضع التصميم الأولي له ومن ثمّ الخضوع لفترة تدريبية في الوزارة لمدة فاقت الشهرين المُتتاليين، حيث تمّت دراسة واقع الوزارة ربطاً بإشكالية التقرير، وجمع المعلومات بالعديد من الوسائل الجمعية المتطورة، وذلك رغبة باستخلاص النتائج العلمية الواضحة والجلية التي تركز على المُعطيات الدقيقة، ثمّ يأتي التحليل ليستند على هذه المُعطيات.

وقد تبين في نهاية التقرير وبعدما تمّ إستعراض هذه المشاكل تفصيلاً مع تبيان إنعكاسها على الوزارة، أنّ هناك أثراً كبيراً للمشاكل التي تُعاني منها الوزارة على تنفيذ الخُطة الإستراتيجية لتطوير القطاع الصناعي في لبنان، ولا إمكانية للتمكن من تطبيق هذه الخُطة التي تطمح إلى تطوير القطاع الصناعي وتحقيق قفزة نوعية فيه، في ظل سيطرة وهيمنة ما تمّ إستعراضه من مشاكل بعضها ضرب عميقاً في جذور عمل الوزارة مؤثراً عليها بشكل كبير.

وعليه فإنّه وللخروج من هذا الواقع، يجب أن يكون هناك سلّة مُتكاملة من الحلول التي يُمكن إعتماؤها وتنفيذها، وهي مجموعة من التوصيات التي وإن تمّ تنفيذها بشكل مُتكامل مع ما ورد في المبحث الثالث من مُقترحات يُمكن أن تؤدي إلى حلول جيدة لما طُرح من مشاكل، ولكن وفق مجموعة من الشروط، حيث أنّ التنفيذ يجب أن يكون متزامناً مع رقابة تامّة على حُسن التنفيذ بعد وضع الجدول الزمني وتحديد الأنشطة الدقيقة مع مؤشرات قياس التنفيذ، حتى يتم التأكد ممّا يتم تنفيذه، ذلك أن لا معنى لهذه الحلول حال بقيت حبراً على ورق، أو إعتري عملية التنفيذ فيها الإستخفاف والإستهتار، بل يجب أن تكون العملية جدية إلى أبعد حدود يُمكن الوصول إليها، خروجاً بالوزارة من واقعها الحالي، إلى واقع أكثر إشراقاً، يقودها نحو تحقيق المنشود في تطوير واحد من أهم القطاعات الإقتصادية.

إنّ هذا التقرير يُشكل خطوة أولى في مسار طويل يُمكن أن تتبعه حُطوات أخرى في إطار إستكمال دراسة واقع القطاع الصناعي في لبنان، وتكاملاً مع هذا التقرير هناك العديد من المواضيع البحثية التي يُمكن العمل على دراستها ما يؤدي إلى زيادة المعرفة بموضوع تطوير القطاع الصناعي في لبنان، ومن المواضيع التي يُمكن أن يتم العمل على دراستها بشكل مفصل موضوع المشاكل التي

يُعاني منها قطاع الصناعة في لبنان لا سيما وأنّ التقرير التالي كان يركز على المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة، وبذلك يكون هناك إحاطة أكبر بهذا الموضوع من حيث القطاع والوزارة، وبالتالي فإنّ أي حلول تُقترح تكون على مستوى الوزارة والقطاع معاً.

كذلك إنّ عملية البحث العلمي داخل الوزارة يُمكن أن تتطال الكثير من العناوين الدراسية الهامة، ومنها:

أولاً - أثر قاعدة البيانات في الوزارة على إتخاذ قرارات تطوير القطاع الصناعي.

ثانياً - أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في الوزارة.

ثالثاً - أثر الموازنة العملية على حُسن سير الأعمال في وزارة الصناعة.

رابعاً - أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في وزارة الصناعة.

خامساً - أثر التحفيز المادي والمعنوي على تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة الصناعة.

سادساً - أثر المناخ التنظيمي لوزارة الصناعة على أداء الموارد البشرية فيها.

كذلك يُمكن إجراء تقرير ذو شق قانوني من خلال إجراء دراسة شاملة لكافة القوانين والأنظمة المرعية الإجراء التي تتعلق بعمل وزارة الصناعة اللبنانية، وتحديد التضارب في المهام والصلاحيات بينها وبين غيرها من الوزارات والإدارات الرسمية الأخرى، للخروج بالخلاصات التي من شأنها تأمين مُقترحات الحلول القانونية لهذا التضارب، مع الإشارة إلى أنّ هذه الدراسة قد تكون أكثر مُناسبة لإختصاص الحقوق من إختصاص الإدارة والتخطيط.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم, شيحا, عبد العزيز, القانون الإداري, الدار الجامعية, بيروت, 1994.
- 2- أحمد, ماهر, السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات, طباعة ونشر مركز التنمية الإدارية, الإسكندرية, 1993.
- 3- آرمسترونغ, ميشيل, إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً, ترجمة ونشر مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع, عمان, الطبعة الأولى 2001.
- 4- جمال, العفيسي, 1000 نصيحة لتكون مدير ناجح, دار المدينة المنورة, الرياض, 2007.
- 5- حبيش, فوزي, الإدارة العامة والتنظيم الإداري, دار النهضة العربية, بيروت, 1991.
- 6- زكي محمود, هاشم, تنظيم وطرق العمل, مطابع جامعة الكويت, ط 1, الكويت, 1984.
- 7- سعيد, عامر, الإنتاجية القياسية: معايير الأداء قياس الأداء الفعلي, الطبعة الأولى, دار المريخ للطباعة والتصميم, الرياض, 1996.
- 8- سيزلافي أندرودي, ومارك جي والاس, السلوك التنظيمي والأداء, ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد, مطابع معهد الإدارة العامة, الرياض, 1991.
- 9- سلطان, أحمد, فواز, الحوافز الوظيفية في الأساليب والتكاليف والآثار, القاهرة, دار الأهرام.
- 10- عاشور, صقر, أحمد, السلوك الإنساني في المؤسسات, الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1992.
- 11- عبد الفتاح, حسن, مبادئ الإدارة العامة, الطبعة الأولى, دار النهضة, القاهرة, 1998.
- 12- عبد الحق, كايد, البحث العلمي, الطبعة الأولى, دار محدلاوي للنشر, عمان, 2004.

- 13- عبد المُعطي, عساف, مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية , دار عالم الكتب للنشر والتوزيع, الرياض, 1990.
- 14- العطية, ماجدة, سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة, عمان, دار الشروق للنشر والتوزيع, 2003.
- 15- صلاح الدين, عبد الباقي, السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر, الاسكندرية, دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى, 2003.
- 16- فرحات, محمد, الدليل الموجز في أسس ومواصفات كتابة تقرير البحث, الطبعة الأولى, لا ناشر, لا مكان نشر, 2003.
- 17- فرحات, محمد, تقنيات البحث العلمي وأساليبه, الطبعة الأولى, دار العلم للملايين, بيروت, 2003.
- 18-فرانك, لاندي, قياس أداء العمل: الأساليب النظرية والتطبيق, ترجمة: ربحي محمد الحسن, مطابع معهد الإدارة العامة, الرياض, لا تاريخ نشر.
- 19- نايف, أحمد, العديلي, الإدارة الحديثة في المؤسسات النظيمية, المبتغى للنشر والإصدار, الرياض, 1981.
- 20- مهدي, مجبر, الأمانة في الأداء الإداري, مكتبة الخدمات الحديثة للطباعة والنشر, جدة, 1994.

مجلات وصحف:

- 1- نبيل, براكس, الثاني من حزيران ولادة وزارة ومسار واعد, مجلة الحدث الصناعي العربي والدولي, العدد السابع, نيسان 2016 .
- 2- مُقتطفات من مقابلة مع مدير عام وزارة الصناعة حول واقع الصناعة اللبنانية, مجلة الحدث الصناعي العربي والدولي, العدد الثالث, تشرين أول 2015.

3- صحيفة الأخبار اللبنانية, العدد 3022, 2016/11/01.

4- عبد الخالق, ناصيف, الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل, الكويت, مجلة العلوم الإجتماعية, العدد 69, 2009.

مُحاضرات جامعية:

1- إسماعيل, عصام, محاضرات في مقرر: الوظيفة العامة, مُحاضرات مطبوعة ضُمن كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية في الجامعة اللبنانية, لبنان, 2015.

رسائل ماجستير:

1- خديجة, أحمد الحربي, التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة, دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة, رسالة ماجستير غير منشورة, جدة: جامعة الملك عبد العزيز, جدة.

2- العواملة, عمر, الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن, دراسة ميدانية, رسالة ماجستير غير منشورة, عمان, 1990.

3- الدلجبي, سيف, أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء, رسالة ماجستير غير منشورة, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 1995.

4- صلاح, عبدالله, فعالية تقييم الأداء, بحث غير منشور مقدم لندوة المدير الفعال, معهد الإدارة العامة في السعودية, الرياض, 13/07/1998, ص ١٨.

دراسات وإحصاءات:

1- وزارة الصناعة اللبنانية, الرؤية التكاملية للقطاع الصناعي في لبنان 2025, نُشرت عبر وزارة الصناعة, 2016.

2- وزارة الصناعة اللبنانية, النظام الإحصائي الصناعي الدائم - الصناعة اللبنانية: وقائع وأرقام, دراسة إحصائية قامت بها وزارة الصناعة عام 2015 لمسح المؤسسات الصناعية في لبنان.

3- وزارة الصناعة اللبنانية، الخطة التشغيلية 2016-2017، نُشرت عبر وزارة الصناعة، 2016.

4- وزارة الصناعة اللبنانية، التخطيط الإستراتيجي (2016-2017) - نُشرت عبر وزارة الصناعة، 2016.

5- دة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادة الحديثة، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الطائف، 2003.

قوانين ونصوص تشريعية:

- 1- القانون رقم 52/642: هو قانون إحداث وزارة الصناعة اللبنانية والذي أقر في 02 حزيران 1997 ونُشر في الجريدة الرسمية في اليوم التالي وفيه تمّ تحديد إستحداث وزارة مُستقلة للقطاع الصناعي في لبنان، مع تحديد أبرز مهامها.
- 2- المرسوم الإشتراعي رقم 13173 تاريخ 1998/10/18.
- 3- المرسوم الإشتراعي رقم 2894 الصادر بتاريخ 1959/12/16.
- 4- المرسوم الإشراعي رقم 59/111 (تنظيم الإدارات العامة).

مقابلات:

- 1- مقابلة مع الإستاذ داني جدعون، المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية، بتاريخ 2017/01/30، مكان المقابلة: مكتب المدير العام - مبنى الوزارة.
- 2- مقابلة مع الأستاذ داني جدعون، المدير العام لوزارة الصناعة اللبنانية، تاريخ إجراء المقابلة 2017/02/08، مكان المقابلة: مبنى الوزارة.
- 3- مقابلة مع الدكتور ربيع بدران، رئيس مصلحة المعلوماتية بالإنابة في وزارة الصناعة، تاريخ إجراء المقابلة 2017/01/11، المكان: مبنى الوزارة.

- 4- مُقابلة مع المهندس علي شحيمي, رئيس مصلحة التراخيص الصناعية بالإنابة في وزارة الصناعة اللبنانية, تاريخ إجراء المقابلة 2017/01/24, مكان المقابلة: مبنى الوزارة.
- 5- مُقابلة مع الأنسة جمانا الهاشم, مديرة دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصناعة اللبنانية, تاريخ المقابلة 2017/01/05, مكان إجراء المقابلة مبنى الوزارة.
- 6- مُقابلة مع الأنسة ماري تيريز حبيش, رئيس مصلحة الديوان بالإنابة في وزارة الصناعة اللبنانية, تاريخ إجراء المقابلة 2017/12/16, مكان إجراء المقابلة: مبنى الوزارة.
- 7- مُقابلة مع الدكتور سايد أبو نياض, رئيس مصلحة التراخيص الصناعية بالإنابة في وزارة الصناعة اللبنانية, تاريخ إجراء المقابلة 2017/01/23, مكان المقابلة: مبنى وزارة الصناعة.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Ruth, Mayhew, The Three Types Of Methods Used To Measure Performance, Demand Media, New York, 2010.
- 2- Lwiss, Gomez, Managing Human Resources, prentice hall, new York, 2004.

الإنترنت:

- 1- الموقع الرسمي لوزارة الصناعة اللبنانية:

WWW.MINISTRY OF INDUSTRY.COM.GOV

تاريخ الدخول إلى الموقع:

- الثلاثاء 2017/02/14, الساعة 4.31 عصراً.
 - الأربعاء 2017/04/26, الساعة 01:13 ظهراً.
- 2- موقع جريدة الأنباء الكويتية:

WWW.ALANBA.COM

تاريخ الدخول إلى الموقع:

- الثلاثاء 2017/12/26, الساعة 2:50 عصراً.

3- موقع مجلة المسيرة:

WWW.ALMASSIRA.COM

تاريخ الدخول إلى الموقع:

- الإثنين 2017/02/20, الساعة 5:50 عصراً.

قائمة المحتويات:

<u>الموضوع</u>	<u>رقم الصفحة</u>
• المقدمة	
إشكالية التقرير.....	3
فرضية التقرير.....	3
منهج التقرير.....	4
مصادر جمع المعلومات.....	5
متغيرات التقرير.....	5
مجتمع وعينات التقرير.....	6
الأساليب الإحصائية المتبعة.....	7
حدود التقرير.....	7
الجديد في التقرير.....	7
تقسيم التقرير.....	8
• القسم الأول: وصف وزارة الصناعة والفترة التدريبية فيها	
تمهيد.....	9
المبحث الأول: وصف عام لوزارة الصناعة.....	10
الفقرة الأولى: إستحداث وزارة الصناعة.....	10
الفقرة الثانية: المهام العامة والخاصة لوزارة الصناعة.....	10
الفقرة الثالثة: ملاك وزارة الصناعة.....	12

14.....	الفقرة الرابعة: شروط التعيين في وزارة الصناعة.....
15.....	الفقرة الخامسة: مسار عملية التدريب.....
18.....	المبحث الثاني: وقائع العمل التدريبي في الوزارة.....
18.....	الفقرة الأولى: جمع المعلومات وتصنيفها.....
19.....	الفقرة الثانية: دراسة الإجراءات العملية في الوزارة.....
19.....	الفقرة الثالثة: المقابلات.....
22.....	الفقرة الرابعة: الإستبيان.....
26.....	الفقرة الخامسة: المشاركة بإجتماعات عملية.....
27.....	الفقرة السادسة: تحليل الهيكل التنظيمي.....
28.....	الفقرة السابعة: دراسة وتحليل السياسة العامة للوزارة.....
	• القسم الثاني: أثر المشاكل التي تُعاني منها وزارة الصناعة والمقترحات
29.....	تمهيد.....
31.....	المبحث الأول: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها.....
31.....	الفقرة الأولى: تحليل خصائص العينة.....
37.....	الفقرة الثانية: تحليل البيانات العلمية.....
47.....	المبحث الثاني: تصنيف المشاكل التي تُعاني منها الوزارة.....
47.....	الفقرة الأولى: المشاكل التشريعية.....
47.....	البند الأول: السياسة الصناعية الحكومية.....
48.....	البند الثاني: تقادم الأنظمة والقوانين.....

- 49.....البند الثالث: بُطئ العملية التشريعية.
- 50.....البند الرابع: عدم قوينة عدد كبير من المؤسسات الصناعية.
- 51.....البند الخامس: ضُعب قوانين حماية الإنتاج المحلي.
- 52.....البند السادس: ضُعب قوانين تشجيع الصناعات الخضراء.
- 53.....البند السابع: الهيكل التنظيمي.
- 54.....الفقرة الثانية: المشاكل في العُنصر البشري.
- 55.....البند الأول: الشغور الوظيفي.
- 56.....البند الثاني: وضوح الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.
- 57.....البند الثالث: نظام تقييم الأداء.
- 59.....البند الرابع: الحقوق المادية.
- 60.....البند الخامس: الحوافز المادية والمعنوية.
- 61.....البند السادس: التدريب للموظفين ونقل الخبرة.
- 63.....البند السابع: التسلسل الإداري.
- 63.....البند الثامن: روح الفريق داخل الوزارة.
- 64.....البند التاسع: خدمات شؤون الموظفين.
- 65.....البند العاشر: الصلاحيات الوظيفية.
- 65.....البند الحادي عشر: عدم وجود الدراسات المرتبطة بتحليل سلوك العاملين.
- 67.....الفقرة الثالثة: المشاكل في أساليب ووسائل العمل.
- 67.....البند الأول: الموازنة العملية.

- 68.....البند الثاني: بطاقات المهام الوظيفية.
- 69.....البند الثالث: التجهيزات العملية.
- 70.....البند الرابع: البيئة الفيزيائية.
- 71.....البند الخامس: قاعدة البيانات والمعلومات.
- 72.....البند السادس: الصحة والسلامة المهنية.
- 73.....البند السابع: إجراءات العملي.
- 73.....البند الثامن: الإستثمارات الإدارية المعتمدة.
- 74.....المبحث الثالث: مقترحات التقرير.
- 74.....الفقرة الأولى: الإقتراحات على المستوى التشريعي.
- 74.....البند الأول: إقرار سياسة حكومية داعمة للقطاع الصناعي.
- 74.....البند الثاني: إعادة تحديث الأنظمة والقوانين.
- 75.....البند الثالث: مسح وقونة جميع المؤسسات الصناعية في لبنان.
- 76.....البند الرابع: إقرار مجموعة من القوانين والتشريعات.
- 77.....البند الخامس: تحديث هيكلية الوزارة.
- 78.....الفقرة الثانية: المقترحات على مُستوى العُنصر البشري.
- 78.....البند الأول: الشغور الوظيفي.
- 78.....البند الثاني: توضيح الإهداف الإستراتيجية والتشغيلية.
- 78.....البند الثالث: نظام تقييم الأداء.
- 79.....البند الرابع: الحقوق المادية.

- 79.....البند الخامس: الحوافز المادية والمعنوية.
- 80.....البند السادس: التدريب للموظفين.
- 81.....البند السابع: روح الفريق داخل الوزارة.
- 81.....البند الثامن: خدمات شؤون الموظفين.
- 81.....البند التاسع: الدراسات الحديثة.
- 82.....الفقرة الثالثة: المقترحات على مستوى وسائل وأساليب العمل.
- 82.....البند الأول: الموازنة العملية.
- 82.....البند الثاني: بطاقات المهام الوظيفية.
- 83.....البند الثالث: التجهيزات.
- 84.....البند الرابع: بيئة العمل.
- 85.....البند الخامس: قاعدة البيانات والمعلومات.
- 86.....البند السادس: الصحة والسلامة المهنية.
- 87.....البند السابع: تبسيط الإجراءات.
- 88.....البند الثامن: الإستثمارات الإدارية.
- 88.....البند التاسع: الصلاحيات الوظيفية.
- 90.....الخاتمة.
- 92.....قائمة المراجع.

98.....	قائمة المحتويات
104.....	قائمة الجداول
105.....	قائمة الأشكال
106.....	• الملاحق
107.....	مُلحق رقم 1 (كتاب التدريب في الوزارة)
108.....	مُلحق رقم 2 (كتاب الموافقة على التدريب من الوزارة)
109.....	مُلحق رقم 3 (كتاب إنهاء التدريب في الوزارة)
110.....	مرفق 4 (خطاب الإستبانة)
111.....	مُلحق رقم 5 (الإستبانة)
114.....	مُلحق رقم 6 (جدول الموظفين الذين تمّ إجراء مقابلات معهم خلال فترة التدريب)
115.....	مُلحق رقم 7 (نموذج بطاقة مهام موظف)
117.....	مُلحق رقم 8 (نموذج بطاقة تقييم أداء)

• قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول ورقمه
24	جدول رقم 1 - يظهر توزع العبارات على المحاور الستة في الإستیبان
26	جدول رقم 2 - معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة
32	جدول رقم 3- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
33	جدول رقم 4- توزيع العينة حسب المستوى العلمي
34	جدول رقم 5- توزيع عينة الدراسة حسب فئة الوظيفة
35	جدول رقم 6- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
36	جدول رقم 7- توزيع عينة الدراسة حسب الإرتباط الوظيفي
38	جدول رقم 8- التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الأول
39	جدول رقم 9 - التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الثاني
41	جدول رقم 10- التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الثالث
43	جدول رقم 11- التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الرابع
45	جدول رقم 12- التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الخامس
56	جدول رقم 13- الوظائف الشاغرة والمشغولة في وزارة الصناعة اللبنانية

• قائمة الأشكال:

الصفحة	رقم وموضوع الشكل
13	الشكل رقم 1 - الهيكلية التنظيمية لوزارة الصناعة اللبنانية
30	الشكل رقم 2 - توزيع المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع
33	رسم بياني رقم 1 - توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
34	رسم بياني رقم 2- توزيع العينة حسب المستوى العلمي
35	رسم بياني رقم 3- توزيع عينة الدراسة حسب فئة الوظيفة
36	رسم بياني رقم 4- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
37	رسم بياني رقم 5- توزيع عينة الدراسة الإرتباط التنظيمي

ملاحق التقرير



جانب مدير عام وزارة الصناعة المحترم .

تحية طيبة وبعد ،

بما أن الطالب راغب صافي رمضان انهى المواد النظرية لشهادة الماستر ٢ المهني
اختصاص التخطيط والادارة .

نأمل منكم الموافقة على تدريبه في ادارتكم لمدة شهرين كاملين أو ما يعادل ٢٥٠
ساعة عمل فعلي ، وتكليف أحد موظفيكم بالاشراف على تدريبه والافادة لاحقا عنه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

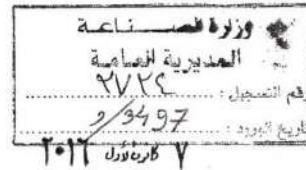
الحدث في ٢٠١٦/١٢/١

مدير كلية الحقوق

والعلوم السياسية والادارية

(الفرع الاول)

د. حسين عبيد



الجمهورية اللبنانية
وزارة الصناعة

المشعر العام



الرقم : ٣٤٩٧-٣٧٣٤/و

التاريخ : ٩ كانون الأول ٢٠١٦

جانب الجامعة اللبنانية

- كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية -
(الفرع الأول)

الموضوع : الموافقة على تدريب طالب في وزارة الصناعة.

المرجع : كتابكم المؤرخ في ٢٠١٦/١٢/١.

إشارة إلى الموضوع والمرجع المبينين أعلاه،

نفيدكم بالموافقة على تدريب الطالب راغب صافي رمضان لمدة شهرين كاملين على أن يتولى الإشراف على هذا التدريب رئيس مصلحة الديوان بالإنتابة الأنسة ماري تريز حبيش.

للتفضل بالإطلاع.

شاكرين تعاونكم.

مدير عام وزارة الصناعة

داني جدعون



الجمهورية اللبنانية
وزارة الصناعة

المدير العام



الرقم : ٣٧٣٤-٣٤٩٧/و

التاريخ :

جانب الجامعة اللبنانية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية -
(الفرع الأول)

الموضوع : تدريب الطالب راغب صافي رمضان.

المرجع : كتابكم المؤرخ في ٢٠١٦/١٢/١.

إشارة إلى الموضوع والمرجع المبينين أعلاه،

نفيدكم أن الطالب راغب صافي رمضان قد أنهى الفترة التدريبية في وزارة الصناعة من تاريخ ٢٠١٦/١٢/٠٢ ولغاية ٢٠١٧/٠٢/١٠، وقد تابع في الوزارة (الإدارة المركزية وخارجها) ما يعادل ٢٥٠ ساعة تدريبية.

وقد أشرف على هذا التدريب رئيس مصلحة الديوان بالإنابة الأتسة ماري تريز حبش وتمتع بكفاءة عالية وأداء جيد جداً.
وللبيان أعطيت هذه الإفادة.

مدير عام وزارة الصناعة



\\MA04INDB\Documents\Diwan\Dfiles2017\gh-ragheb.docx

الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
التخطيط والإدارة

استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد...

هذه الاستبانة هي لجمع البيانات الأساسية لبحث مُقدم ضمن إختصاص التخطيط والإدارة في الجامعة اللبنانية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في هذا الإختصاص.

أمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على الاستبانة وإعادتها إلى الباحث، مع ضمان الآتي:

- سرية المعلومات والبيانات من مسؤولية الباحث.
- إستخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لحسن تعاونكم ،،،

الباحث

نرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة, كما نأمل الإجابة بشكل صريح وموضوعي على أسئلة هذا الإستبيان الذي يهدف الى معرفة إنطباعات العاملين عن عملهم في الوزارة مع العلم انه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري خاصة وأنه لا يحتوي على إسم مالى الإستبيان مما يضمن سرية المعلومة.

(أ) أسئلة عامة:

- الفئة العمرية: 20 – 30 31 – 40 41 – 50 51 وما فوق
- المستوى العلمي: ثانوي وما دون بكالوريوس دراسات عليا وما فوق
- فئة الوظيفة: أولى ثانية ثالثة رابعة خامسة
- الجنس: ذكر أنثى
- الإرتباط الوظيفي: متعاقد موظف

(ب): البيانات العلمية:

الوصف	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
1 هل أنت راضٍ عن عدالة توزيع الرواتب داخل الوزارة؟					
2 هل تعتبر الراتب الاساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك؟					
3 هل تشعر برغبة في التغيب غير المبرر عن العمل؟					
4 هل أنت راضٍ عن الحافز السنوي (المادي) المقدم لك؟					

					هل أنت راضٍ عن نظام تقييم الأداء المستخدم في الوزارة؟	5
					هل أنت راضٍ عن نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك؟	6
					القوانين والأنظمة الخاصة بوظيفتك تُساهم في تنظيم العمل وإنجازه؟	7
					تُساهم آليات العمل في وظيفتك بإنجازك للمهام المطلوبة؟	8
					هل تشعر بالأمان الوظيفي في الوزارة؟	9
					هل لديك الثقة بأنّ الوزارة تُحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل؟	10
					هل أنت راضٍ عن طريقة تعامل مديرك المباشر معك؟	11
					هل تعتبر أن عملية نقل الخبرة العملية من قبل مديرك مرضية لك؟	12
					هل تشعر بالدافعية تجاه العمل الذي تقوم به؟	13
					هل أنت راضٍ عن البرنامج التدريبي المقدم لك في الوزارة؟	14
					هل أنت راضٍ عن روح الفريق داخل الوزارة؟	15
					هل أنت راضٍ عن وضوح أهداف الوزارة والتي تطمح الإدارة العليا إلى تحقيقها؟	16
					هل الخدمات التي تقدمها لك ادارة شؤون الموظفين والشؤون الادارية مرضية لك؟	17
					هل يوجد وصف وظيفي لعملك وهل أنت راضٍ عنه؟	18
					هل المساعدة المقدمة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة من قبل الإدارة مرضية لك؟	19
					هل أنت راضٍ عن التحفيز غير المادي السنوي المقدم لك؟	20
					هل أنت راضٍ عن مكان العمل الذي تعمل فيه؟	21
					هل أنت راضٍ عن كمية العمل التي تُطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر؟	22
					هل أنت راضٍ عن التقديمات الصحية المقدمة في عملك؟	23

					هل أنت راضٍ عن الصلاحيات الممنوحة لك في وظيفتك؟	24
					هل تشعر بالإنتماء إلى الوزارة التي تعمل فيها؟	25

حال وجود ملاحظات لديكم أو أي إضافات أو إيضاحات, غير واردة في الأسئلة نأمل
التفضل بعرضها أدناه:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحَق رقم (6)

جدول الموظفين الذين تم إجراء مقابلات معهم خلال فترة التدريب:

تاريخ المقابلة	الصفة الوظيفية	الموظف
2016-12-16	رئيس مصلحة الديوان	الآنسة ماري تيريز حبيش
2017/01-05	رئيس الدائرة الإدارية وشؤون الموظفين	الآنسة جومانا ميشال الهاشم
2017-01-11	رئيس مصلحة المعلوماتية بالإنابة	الدكتور ربيع بدران
2017-01-13	باحث إقتصادي	الأستاذ بسام الجوني
2017-01-23	رئيس مصلحة الشؤون التقنية والخدمات الصناعية بالإنابة	الدكتور سايد بوذياب
2017-01-24	رئيس مصلحة التراخيص الصناعية بالإنابة	المهندس علي شحيمي
2017-01-30 2017-02-08	المدير العام للوزارة	الأستاذ داني جدعون

بطاقة مهام موظف

(الفقرة ٢ من المادة ٤ من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١١)

الإدارة:	وزارة الصناعة
المديرية:	المصلحة: التراخيص الصناعية
الدائرة:	القسم:
إسم شاغل الوظيفة:	الفئة: ثانية
إسم الوظيفة: رئيس مصلحة التراخيص الصناعية	
طريقة شغل الوظيفة: ملاك <input checked="" type="checkbox"/> تعاقد <input type="checkbox"/> مؤقت <input type="checkbox"/> أجير <input type="checkbox"/>	
الوضع الوظيفي: أصالة <input type="checkbox"/> وكالة <input type="checkbox"/> إنتداب <input type="checkbox"/> إحقاق <input type="checkbox"/> غيره: انابة <input type="checkbox"/>	

السند القانوني أو التنظيمي	تحديد المهام الأساسية التي يتولاها شاغل الوظيفة
المرسوم الإشتراعي رقم ١٩٥٩/١١٢ (نظام الموظفين)	١. ابداء الرأي بملفات الترخيص وتجديد الترخيص المحالة من لجان الترخيص قبل رفعها الى المدير العام للوزارة.
المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١١ (تنظيم الإدارات العامة)	٢. مراقبة عمل لجان الترخيص لناحية التثبيت من تطبيقها الاجراءات والاصول والتعليمات عند درسها طلبات الترخيص وطلبات تجديد الترخيص.
قانون رقم ٩٧/٦٤٢ (احداث وزارة الصناعة)	٣. اقتراح انشاء المدن والمناطق الصناعية واعداد الدراسات والمقترحات ومشاريع المراسيم العائدة ف المناطق الصناعية وذلك بعد استطلاع رأي وزارة البيئة ووزارة الصحة العامة ووزارة الداخلية والبلديات ووزارة الاشغال العامة والنقل.
المرسوم رقم ٩٨/١٣١٧٣ (تنظيم وزارة الصناعة وتحديد ملاكها وشروط التعيين الخاصة في بعض وظائفها)	٤. الاشراف والرقابة على الهيئات التي تتولى ادارة المناطق الصناعية وذلك فسي حدود المواضيع التي تخضع لرقابة وزارة الصناعة.
المرسوم رقم ٢٠٠٢/٨٠١٨ (شروط الترخيص بإنشاء المؤسسات الصناعية واستثمارها)	٥. مراقبة مدى استمرار توفر شروط الترخيص للمؤسسات الصناعية واقتراح التدابير والاجراءات المناسبة بحق المؤسسات المخالفة.
	٦. الاشراف على عمل الوحدات الادارية المناط بها امر المراقبة على المؤسسات الصناعية والتأكد من تطبيقها اجراءات الرقابة وقواعد العمل المقررة.

إسم وتوقيع الموظف	إسم وتوقيع الرئيس المباشر	إسم وتوقيع المدير العام
الإسم: التوقيع: التاريخ:	الإسم: التوقيع: التاريخ:	الإسم: التوقيع: التاريخ:

ملاحظات: ١- يجب تحديد مهام الوظيفة بوضوح مع التثديد على عدم إيراد عبارات عامة أو مبهمّة على غرار (كافة المهام الإدارية، ضرورات حسن سير العمل، المهام التي يكلفه بها رئيس الوحدة...).

٢- يدرج على البطاقة المهام الإضافية في حال وجودها على أن يكون الموظف قد كلف بها من قبل الرئيس التأسلمي.

بطاقة مهام موظف

(الفقرة ٢ من المادة ٤ من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١١)

الإدارة:	وزارة الصناعة
المديرية:	المصلحة: التراخيص الصناعية
الدائرة:	القسم:
إسم شاغل الوظيفة :	الفئة:ثالثة
إسم الوظيفة: رئيس دائرة التراخيص	
طريقة شغل الوظيفة: ملاك <input checked="" type="checkbox"/> مؤقت <input type="checkbox"/> أجير <input type="checkbox"/>	
الوضع الوظيفي: أصالة <input checked="" type="checkbox"/> وكالة <input type="checkbox"/> إنتداب <input type="checkbox"/> إحقاق <input type="checkbox"/> غيره: <input type="checkbox"/>	

السند القانوني أو التنظيمي	تحديد المهام الأساسية التي يتولاها شاغل الوظيفة
<p>المرسوم الإشتراعي رقم ١٩٥٩/١١٢ (نظام الموظفين)</p> <p>المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١١ (تنظيم الإدارات العامة)</p> <p>قانون رقم ٩٧/٦٤٢ (أحداث وزارة الصناعة)</p> <p>المرسوم رقم ٩٨/١٣١٧٣ (تنظيم وزارة الصناعة وتحديد ملاكها وشروط التعيين الخاصة في بعض وظائفها)</p> <p>المرسوم رقم ٢٠٠٢/٨٠١١٨ (شروط التراخيص بإنشاء المؤسسات الصناعية واستثمارها)</p>	<p>١. تنسيق العمل بين لجان التراخيص، والتثبت من تطبيقها الإجراءات والأصول والتعليمات، عند درس طلبات التراخيص وطلبات تجديد التراخيص.</p> <p>٢. إستلام طلبات التراخيص وطلبات تجديد التراخيص خارج نطاق المصالح الإقليمية وإحالتها إلى اللجان المختصة.</p> <p>٣. تلقي ملفات التراخيص وتجديد التراخيص المحالة من لجان التراخيص وإبداء الرأي بشأنها ورفعها بالتسلسل الإداري إلى مدير عام الصناعة.</p> <p>ملاحظة: عيّن بموجب قرار معالي وزير الصناعة رقم ١/٥١ تاريخ ٢٠١٠/٤/٦ مقررًا للجنة التراخيص في محافظة جبل لبنان.</p>

إسم وتوقيع الموظف	إسم وتوقيع الرئيس المباشر	إسم وتوقيع المدير العام
الإسم: التوقيع: التاريخ:	الإسم: التوقيع: التاريخ:	الإسم: التوقيع: التاريخ:

ملاحظات: ١- يجب تحديد مهام الوظيفة بوضوح مع التشديد على عدم إيراد عبارات عامة أو مبهمّة على غرار (كافة المهام الإدارية، ضرورات حسن سير العمل، المهام التي يكلفه بها رئيس الوحدة...).

٢- يدرج على البطاقة المهام الإضافية في حال وجودها على أن يكون الموظف قد كلف بها من قبل الرئيس التسلسلي.

تقييم الموظف		
أولاً: تقييم الرئيس المباشر		
معايير التقييم	العلامة	من ١٠ إلى ١
١- حجم العمل المنجز وجودته.		
٢- الانضباط واستمرار وقت العمل.		
٣- مدى التنظيم والإدارة والتوجيه والرقابة.		
٤- مدى فعالية الاتصال والتعبير.		
٥- الإلمام بالقوانين والأنظمة وحسن تطبيقها.		
٦- القدرة على القيام بمهام الوظيفة.		
٧- امتلاك قدرات إضافية وامكانية استقبال مهام أخرى.		
٨- العلاقة مع المحيط الإداري والجمهور.		
٩- مدى العرص في حسن استعمال التجهيزات والمنشآت.		
١٠- الالتزام بمعايير الوظيفة.		
* يطلع المقيم على الملف الشخصي للموظف قبل المباشرة بتقييمه		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>لمجموع العام للعلامات</p> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/> </div> <div style="text-align: center;"> <p>درجة التقييم العامة</p> <p>التوقيع: <input style="width: 80px; height: 20px; border: 1px dashed black;" type="text"/></p> </div> </div> <p style="text-align: center;">ملاحظات الرئيس المباشر ومقترحاته</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
ثانياً:		
١- اطلاع المقيم وملاحظاته		
.....		
.....		
.....		
٢- الرأي النهائي للرئيس المباشر		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>لمجموع العام للعلامات</p> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/> </div> <div style="text-align: center;"> <p>درجة التقييم العامة</p> <p>التوقيع: <input style="width: 80px; height: 20px; border: 1px dashed black;" type="text"/></p> </div> </div>		

ثالثاً: تقييم الرئيس الذي يطو الرئيس المباشر

المجموع العام للعلامات	درجة التقييم العامة
<input type="text"/>	<input type="text"/>
	التوقيع:

ملاحظات:

رابعاً: العلامة النهائية يضعها رئيس الإدارة مع درجة التقييم الموازية لها

المجموع العام للعلامات	درجة التقييم العامة
<input type="text"/>	<input type="text"/>
	التوقيع:

ملاحظة: إذا كان لملحوظة الحق بالاعتراض على تقييمه فعلى رئيس الإدارة أن يشير إلى أنه لم يضع العلامة النهائية بانتظار نتيجة الاعتراض

المقترحات:

خامساً: العلامة النهائية تضعها الهيئة العليا مع درجة التقييم الموازية لها (نتيجة الاعتراض)

المجموع العام للعلامات	درجة التقييم العامة
<input type="text"/>	<input type="text"/>
	التوقيع:

المقترحات:

ملاحظة: السلم المعتمد لتحديد درجة التقييم

ضعيف	دون الوسط	وسط	جيد	ممتاز
من ٠ إلى ٢٥	من ٢٦ إلى ٤٥	من ٤٦ إلى ٦٥	من ٦٦ إلى ٨٥	من ٨٦ إلى ١٠٠

مراحل سير هذا البطاقة

توقيع الممتص	التاريخ	الموضوع
		١ كتاب الرئيس المباشر بالدعوة إلى الاجتماع
		٢ إبلاغ الموظف بتقييم رئيسه المباشر
		٣ إعادة البطاقة إلى الرئيس المباشر
		٤ إيداع البطاقة الرئيس الذي يطرؤ الرئيس المباشر
		٥ تسليم البطاقة إلى رئيس الإدارة
		٦ إبلاغ الموظف بطاقة تقييمه
		٧ تسليم طلب الاعتراض
		٨ إبلاغ المسؤول عن شؤون الموظفين العلامة النهائية
		٩ إبلاغ صاحب البطاقة نتيجة تقييمه
		١٠ حفظ البطاقة في الملف الشخصي
ملاحظات:		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		