

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق و العلوم السياسية و الادارية

الفرع الأول

الصعوبات التي تواجه إدارة مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

وآفاق وآليات تطويره

تقرير أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية و الإدارية

قسم التخطيط و الإدارة

إعداد الطالب

رشاد محمود بارودي

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ المشرف

الدكتور برهان الدين الخطيب

عضو

أستاذ

الدكتور عصام نعمه إسماعيل

عضو

أستاذ

الدكتور كميل حبيب حبيب

٢٠١٧-٢٠١٨

إن الجامعة اللبنانية ليست مسؤولة عن محتويات هذه الرسالة التي تعبر عن رأي صاحبها

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

(سورة البقرة / الآية ٢٢)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" رَبَّنَا وَأَنْعِثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ "

(سورة البقرة / الآية ١٢٩)

"إن نقص الكون هو عين كماله ، مثل اعوجاج القوس هو عين صلاحيته و
لو أنه استقام لما رمى."

الإمام محمد بن إدريس الشافعي

"سعت دوما نحو المعرفة والحقيقة وآمنت بأنني لكي أتقرب إلى الله
ليس هنا طريقة أفضل من أن أبحث عن المعرفة والحقيقة."

أبو علي الحسن بن الحسن بن الهيثم

إهداء

أشتاق إليك صباح و مساء، إلا أنني أعلم أنك معي دوما في رحلتي
المضنية مع الحياة، فقد تركتني في الكثير منك أيتها الجميلة، الى روحك
الطيبة يا أمي....

الى ابي الشيخ الكادح دوما في سبيل أمان وكرامة عائلته، الذي مكنتني
وعلمني و شرفني بحمل إسمه فما كنت لأكون شيىء لولاه.....

توطئة

كانت بداية الإعداد لهذا التقرير مع إنتهائى لصفوف الدراسة النظرية فى إختصاص التخطيط و الإدارة فى كلية الحقوق و العلوم السياسية و الإدارية فى الجامعة اللبنانية لنيل شهادة الماستر ٢ المهني، و بعد صدور التعميمان رقم ١/ح و رقم ٢/ح عن إدارة الجامعة اللبنانية الذين حدد فيهما أصول إعداد تقرير التدريب لمتطلبات نيل شهادة الماستر المهني، عكفت على إختيار الإدارة أو المؤسسة العامة التي أراها الأنسب و الأكثر حاجة للقيام بإعداد تقرير حولها، بناء لفترة تدريبية أقضيها فيها دارسا كل أوجه إدارتها و الإشكاليات التي تواجهها و باحثا عن حلول لتلك الإشكاليات مستعينا بما تعلمته من دراسات نظرية و ما قرأته من أبحاث حول الإدارة العامة و حول هذه المؤسسة بشكل خاص.

فقد الله العزيز الحكيم علي أن أختار مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي لدراسة الواقع الإداري لهذه المؤسسة و إنعكاسه على تفعيل هذا المرفق العام الحيوي لمدينتي طرابلس، فقد تشكل في قلبي حزن شديد لغياب هكذا مرفق عن أداء دوره المعد له في إنماء و تطوير مدينة طرابلس، هذه المدينة التي ترعرعت فيها و أحببتها أصبحت فى حالة يرثى لها من الفقر و الحرمان و الفوضى العارمة و التشرزم، هذه المدينة التي كانت فى يوم ما منارة من منارات الشرق فى العلم و التجارة و الصناعة و الوطنية المخلصة، فكننت مثل من يرى حبيبته الجميلة قد أهلكها المرض و نخر قواها و أفقدها رونقها و جمالها فكان لا بد لي أن أبحث عن أسباب هذا الداء لكي أجد له الدواء.

إن مقر هذه المؤسسة هو فى مجمع مرفق معرض رشيد كرامي الدولي فى طرابلس، و عليه فإن مكان التدريب العملي طوال فترته المحددة بشهرين كان فى المبنى الإداري للمؤسسة فى مجمع المعرض وهو مبنى من طابقين، يضم حوالي عشرون مكتب و غرفة، تضم الأقسام الإدارية للمؤسسة وفق توزيع ملاكها و هيكلها الإداري بالإضافة الى قاعات إجتماعات لمجلس الإدارة و مكاتب أعضاء مجلس الإدارة و رئيس المجلس و المدير العام للمؤسسة و مكاتب قاعات إستقبال تخص المبنى الإداري للمؤسسة دون ذكر قاعات القسم الإستثماري من مرفق المؤسسة.

وقبل البدء فى عرض هذا التقرير على القارئ الكريم لا بد لي من التقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم فى إتمام هذا التقرير و ساعدني و سهل مهمتي التدريبية البحثية أو قدم لي أي نصيحة أو أمدني بمعلومة، و اخص بالشكر أستاذي و المشرف على تقريرى الدكتور برهان الدين الخطيب لكل ما قدمه لي من توجيهات و نصائح و ملاحظات خلال مسيرتي فى كتابة هذا التقرير، و لكل ما قدمه لي و لزملائي من علوم حول الإدارة العامة و رسم السياسات فكان لنا المرشد فى سبر أغوار هذا العلم المميز و المهيب الذي يتصل بالإدارة العليا للدولة.

كما أتقدم بجزيل الإمتنان و العرفان لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي و لكل فرد من أفراد الكادر الإداري و العاملين فيها، على مجهودهم المصني و تعاونهم الكامل معي طوال فترة تدريبي فى هذه المؤسسة التي إمتدت لنحو شهرين كاملين، فكانوا الزملاء و الإخوة و أبدوا كل الحرص على المساهمة فى

تطوير عمل هذه المؤسسة وتشاركنا جميعا الحلم في الوصول بمرفق معرض رشيد كرامي الدولي للتشغيل الكامل و النجاح الباهر في خدمة مدينتنا الحبيبة طرابلس وأهلها الطيبين والإقتصاد اللبناني ككل.

كما أعرب عن إمتناني وشكري لكل الكادر الأكاديمي و الإداري في كلية الحقوق و العلوم السياسية و الإدارية في الجامعة اللبنانية – الفرع الأول، على كل ما قدموه لي من تسهيلات و مساعدة.

مقدمة التقرير

تفتقر المكتبات الأكاديمية اللبنانية إلى أي دراسة بحثية متخصصة حول الجانب الإداري و القانوني لمرفق معرض رشيد كرامي الدولي، لذلك فإنني أضع هذا التقرير وما يحتويه من معلومات و تحليل للإضاءة على مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي والواقع الإداري لهذه المؤسسة و المشاكل المستعصية التي تعاني منها خاصة لناحية الإهتراء الذي يصيب جهازها الإداري.

هذه المؤسسة التي تدير مرفق من أهم المرافق العامة والأكثرها حيوية للدولة اللبنانية، يكون هذا المرفق هو مرفق إستثماريا، إستراتيجي بطبيعته و الأهداف التي أعد لها، ضخ بحجمه و التأثير المفترض منه، و حوي بموقعه ومحيطه.

هذا المرفق الإستثماري التجاري السياحي الحيوي لمدينة طرابلس و لمحافظة شمال لبنان، هذا المرفق الضخم بمساحته و أبنيته و تجهيزاته، الذي أعد ليكون مركز للتجارة الإقليمية و الدولية مع لبنان و المنطقة وليشكل نموذج متطور عن دور لبنان الطبيعي في محيط منطقته كوسيط في التجارة الحرة و معبر حيوي لها كما ليشكل نهضة تنموية إقتصادية و إجتماعية لمدينة طرابلس بشكل خاص و لمحافظة الشمال بشكل عام.¹

إلا أن هذا المرفق و قبل الإنتهاء من إنشائه في مطلع الحرب الأهلية اللبنانية و حتى فترة السلم الأهلي فيما بعد لم يشهد التفعيل الحقيقي و الكامل لما أعد له و لمنشأته من وظائف و أهداف وما زال الحال على ذلك حتى يومنا هذا.²

فلماذا لم يفعل هذا المرفق، وهل يعقل بقاء مرفق بهذا الحجم معطل و غير قادر على أداء وظائفه كما أعد لها، ما هي السباب الكامنة وراء ذلك، وما هو الحل؟³

ويقينا مني بأن الأسباب الكامنة وراء عدم تفعيل هذا المرفق و منشأته بشكل كامل و تنفيذ النشاطات والأهداف التي أعد لها تنبعث من عاملين، العامل الداخلي لهذه الاسباب وهو بشكل عام الأداء و النظام الإداري لهذا المرفق وما وصل إليه من إهتراء، و العامل الخارجي الذي يؤثر على إدارة هذا المرفق وهو المحيط السياسي و الإجتماعي و الجغرافي له.⁴

وبحكم الإختصاص الذي أسعى الى الحصول على شهادة الماستر فيه، وهو الإدارة العامة و التخطيط فإن معظم موضوع التقرير الذي نحن بصدده تمحور بشكل طبيعي حول العامل الداخلي و هو الأداء و الحالة

¹ - أبو نعيم كارينا، معرض رشيد كرامي الدولي: جثة هامدة محتطة يتأكلها الإهمال منذ خمسة عقود!، جريدة البيان، العدد ٤٧٨، لعام ٢٠١٧

² - معرض رشيد كرامي الدولي... ذهب عاصمة الشمال "المتروك"، جريدة النهار الإلكترونية،

³ - <https://newspaper.annahar.com/article/120643> ، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

³ - Minkara Mira, Tripoli Oscar and I, Magazine de voyage, summer 2014

⁴ - قبيطر حسام الدين، أخبار المعرض، <http://lebanon-fair.com/ar/site.php?idA=24>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

الإدارية للمرفق، حيث تمكنت من معاينة هذا الإهتراء للنظام الإداري عبر إستعراض هذا النظام خلال تدريبي في حرم المؤسسة التي تقوم عليه و تحديد الاسباب الكامنة وراء هذا الإهتراء الذي يصيب الإدارة، توصلنا الى طرح الحلول المناسبة لهذه الأسباب، بالتناسب مع العامل الخارجي الذي يؤثر على إدارة المرفق و الذي لا يمكن طرح حلول بمعزل عنه، إلا إذا كنا نريد البحث فقط في النظريات الإدارية ومدى التطور النظري و التقني لهذه الإدارة دون إمكانية لتطبيق أي تغيير إداري على أرض الواقع، وبالتالي فقدان أي تحسن ملموس في أداء المرفق و نشاطه و فعاليته.^٥

ولأن كلمة إهتراء في اللغة العربية تنشق من مصدرها إهترأ و إهترى، ومن فعل إهترأ يهترى، إهتراء، فهو مهترىء، أي تمزق، بلي، فقد تماسكه لقدمه....^٦

فإن تشخيص وتحديد مدى الإهتراء الإداري توصلنا لتوضيح الأسباب وراء ذلك يحتم علينا الحصول على نظرة شاملة للنظام الإداري للمؤسسة التي تدير هذا المرفق الحيوي بشكل تحليلي لهذا النظام ومدى فعاليته و تناسبه مع الزمن الحاضر ومع طبيعة هذا المرفق و الحاجة منه و الأهداف المتوخاة من هكذا مرفق إن كان وقت إنشائه أو في وقتنا الحالي، كذلك توفير ملخص يشمل الحالة الإدارية لهذه المؤسسة إن من حيث تطبيق القوانين و الأنظمة التي ترعاها أو من حيث ديناميكية و مرونة هذه القوانين و الأنظمة مع حاجات المرفق اليومية لتلبية و تفعيل نشاطه في وقتنا الحاضر، كذلك من حيث حالة موجودات و موارد هذا المرفق وفعالية إدارتها إن كان لناحية الموارد البشرية أو لناحية الموجودات المنقولة أو غير المنقولة، كذلك وصف و تحليل الوسائل و الأساليب المستعملة في هذه الإدارة ومدى فعاليتها، وهذا ما وفره لي التدريب العملي في هذه المؤسسة.

هذا من ناحية أما من ناحية أخرى فإن هذه النظرة الشاملة التحليلية للنظام الإداري للمؤسسة أعطتنا القدرة في التقرير نفسه للتوصل الى تحديد مظاهر الإهتراء المذكور وتجليتها و بالتالي المشاكل التي تقف وراء عدم إتمام هذا المرفق لدوره و عدم تفعيل نشاطه بالشكل الطبيعي له، وهذا التحديد مكننا في هذا التقرير من طرح الحلول التي رأيناها مناسبة مع تحديد المطلوب لتنفيذ هذه الحلول على أرض الواقع وما نراه أكثر الحلول قابلية للتطبيق بالتناسب مع ظروف المحيط الخارجي للمرفق.

من هنا فإن موضوع أو إشكالية إهتراء النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، قد تجلت بمجموعة من المظاهر أو المشاكل المجزئة يطرحا تقريرنا هذا مقسمة على الجوانب الأساسية الثلاث للإدارة وهي القوانين و الأنظمة، الموارد البشرية و أساليب و وسائل العمل، وهي:

المشكلة الأولى هي مسألة قدم القوانين و الأنظمة المرعية النازمة لعمل المعرض، بحيث لم تعد تواكب لا واقعه ولا الحاجة الإقتصادية و الإنمائية و الوظيفية منه في وقتنا الحاضر، فقد تغيرت الرؤى و الأهداف الذي خلق من أجلها مرفق المعرض و بالتالي يجب تغيير الأطر القانونية النازمة له.

^٥ - أبو نعيم كارينا، المرجع السابق

^٦ - معجم المعاني، /3%D8%A3%D8%B1%D8%AA%D8%AA%D8%A7%D9%87%D8%AA%D8%B1%D8%A3/، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%87%D8%AA%D8%AA%D8%B1%D8%A3/>

تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

المشكلة الثانية تتمحور حول عدم لحظ القوانين أي آلية تنسيق واضحة بين الأقسام الإدارية داخل المؤسسة فيما بينها و فيما بينها و بين الأطراف الخارجية، كما أنها لا توضح بشكل مفصل وجلي الصلاحيات والمهام لكل وظيفة ومنصب، مما يخلق تنازع بالصلاحيات والمهام، مما يؤدي إلى صراعات بين الموظفين وتكرر أعمال مما يؤدي إلى هدر للموارد و الطاقات.

المشكلة الثالثة غياب شبه تام لأي نظام قانوني يرفع عملية استثمار منشآت المؤسسة، ينظمها و يقونها بشكل يضع هكذا نظام آلية واضحة مستقرة و دائمة لجذب وإختيار المستثمرين وشروط قبول هذا الإستثمار، كذلك آلية واضحة لقواعد تسعير هذا الإستثمار، كذلك تنظيم و ضبط العلاقة التعاقدية و الإدارية بين المؤسسة و المستثمر.

المشكلة الرابعة غياب أي قسم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذا يعكس فقدان سلطة التوظيف و الإختيار من قبل المؤسسة بحكم تجييرها لسلطة مجلس الخدمة المدنية، مما خلق غياب القدرة على ملائمة ما هو مطلوب مع ما هو متوفر في سوق العمل، بمعنى آخر غياب أي تحليل وظيفي عن المؤسسة يتبعه فقدان سلطة تخطيط الموارد البشرية ومن ثم سلطة الإستقطاب و الإختيار. من جهة أخرى غياب كامل لإعمال الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المشكلة الخامسة قدم وإهتراء الهيكلية الإدارية للمؤسسة من تقسيم إداري للدوائر الإدارية، أو الوصف الوظيفي لوظائف هذه المؤسسة و دوائرها، وعدم مواكبة هذه الوظائف و الأقسام لحاجات المؤسسة الواقعية و تلاءمها مع واقع الإقتصادي لدور المعرض والتطور التقني و القانوني لهذه الوظائف الإدارية، كما قدم هذه الهيكلية تعكس عدم مرونتها لتنفيذ القرارات و المهام بشكل سريع وفعال، كذلك عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع طبيعة عمل هذه المؤسسة و سبب وجودها

المشكلة السادسة غياب أي برنامج جدي لتنمية و تدريب الموارد البشرية، بحيث أصبحت هذه الموارد تفتقد للمعرفة و الوسائل اللازمة و غير قادرة و غير مدربة على متطلبات العمل الإداري الحديث بحيث أصبحت غير قادرة على أن تقوم بدورها في تنمية و تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة.

المشكلة السابعة تتلخص في بدائية وسائل وأساليب العمل، كبدائية التواصل الداخلي بين أقسام و موظفي المؤسسة وعدم وجود أي آلية واضحة و حديثة لذلك، بما فيه غياب شبه تام للوسائل التقنية الحديثة في الإتصالات و نظام أرشفة و تسجيل قديم العهد.

المشكلة الثامنة تتجلى في ظهور المؤسسة و المرفق بصورة سيئة و سلبية أمام العالم الخارجي، و غياب كبير للمعلومات المتاحة عن المرفق سواء للعامة أو للأهل الإختصاص.

المشكلة التاسعة غياب لثقافة التحليل و التخطيط في المؤسسة، وبالتالي لا نظرة مستقبلية حيوية أو تصور لمستقبل المعرض أو أهداف موضوعة للتحقيق أو التنفيذ، و بالتالي غياب أي حافز لدى الموظفين وغياب أي أفق للمؤسسة.

أما بالنسبة الى منهجية العمل المعتمدة في هذا التقرير فقد قسمت تقريرى هذا الى قسمين، يسبقهما مقدمة، وتلحقهما خاتمة، بالإضافة الى اثنا عشر ملحقا يتعلق بموضوع التقرير.

القسم الأول هو عبارة عن وصف لأعمال التدريب العملية التي أجريتها في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، وذلك خلال مبحثين: المبحث الأول يوصف الواقع القانوني و العملي للمؤسسة، بفقرتين: الأولى تعريف بمرفق المعرض من ناحية نشأته و الغاية منه، ومن ناحية منشأته وإمكانياتها و التطور التاريخي لهذا المرفق، و الثانية هي عبارة عن شرح وتحليل للنظام الإداري للمؤسسة من الناحيتين القانونية و الإدارة العملية.

و المبحث الثاني ويقسم الى فقرتين وهو عبارة عن شرح للأعمال التي قمت بتنفيذها خلال تدريبي في المؤسسة، ومخرجات هذه الأعمال.

أما القسم الثاني من هذا التقرير فهو يعالج موضوعه الرئيسي أو إشكاليته الرئيسية الا وهو **إهتراء النظام الإداري في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي**، وذلك عبر معالجة الإشكالية التي تمخضت عنه بطرق مظاهر هذه الإشكاليات وأسبابها وتحليلها للوصول الى إقتراحات حلول، وعليه فقد جزأت هذا القسم الى مبحثين، يعالج الأول أسباب ونتائج إهتراء النظام الإداري و ذلك تحت عنوان مظاهر الإهتراء في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي وذلك ضمن ثلاث فقرات هي مجالات الإدارة الثلاث، الفقرة الأولى في القوانين و الهيكلية التنظيمية و الفقرة الثانية في الموارد البشرية و الفقرة الثالثة في وسائل وأساليب العمل، أما المبحث الثاني فيقدم إقتراحات لمعالجة إهتراء النظام الإداري في المؤسسة وذلك ضمن ثلاث فقرات موزعة أيضا على مجالات الإدارة الثلاث، القوانين، الموارد البشرية و وسائل وأساليب العمل.

القسم الأول

واقع مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

المبحث الأول: الواقع الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

إن الفترة التدريبية التي خضتها في مؤسسة المعرض، أفسحت لي المجال لسبر أغوار هذه المؤسسة الحيوية من كل النواحي، فبداية كان لا بد من التعرف على خلفية نشأت هذا المرفق و الغايات التي دعت الى إنشائه، و تسلسل التطور التاريخي لهذا المرفق حتى يومنا هذا، ثم كان لا بد من التعرف على ماهية منشآته ومما هو مكون وإمكانيات هذه المنشآت و الغاية المعدة لها وحالتها الهندسية و العملية الحاضرة بعد مرور سنين على تشييدها، وهذا ما سوف نراه في الفقرة الأولى.

من جانب آخر وهو المحور الرئيسي لهذا التقرير و التدريب المبني عليه هو التعرف على النظام الإداري لهذه المؤسسة من جانبيه القانوني و الإداري التقني، وتشريح هذا النظام تمهيدا للتوصل الى تحديد مجموع المشاكل التي أخرجت الإشكالية الكبرى لهذا التقرير الا وهي الإهتراء الإداري لهذه المؤسسة، وهذا ما سوف نعالجه في الفقرة الثانية من هذا المبحث.

الفقرة الأولى: التعريف بمرفق معرض رشيد كرامي الدولي

البند الأول: نشأت المعرض و الغاية من إنشائه

أولاً: نشأت المعرض

إن فكرة المعرض بدأت تختمر، اعتباراً من ١٩٥٧، وعُينت لجان خاصة لوضع تصاميم لمعرض في بيروت لكن إلحاح العاصمة الثانية على ضرورة تحقيق الإنماء المتوازن المنشود شدّه في اتجاهها. في عهد الرئيس الإصلاحي فؤاد شهاب ورئيس الحكومة رشيد كرامي صدر المرسوم رقم /٤٠٢٧/ في ١٩٦٠/٥/٤ الذي نص على: ان المعرض من المنافع العامة، وانه يمكن استملاك الأراضي اللازمة له. وأجاز للحكومة تأسيس شركة لبنانية مغلقة من القطاعين العام والخاص، وإذا تعذر ذلك، فعلى الحكومة ان تنشئ مؤسسة عامة لهذه الغاية^٧.

وهذا ما حصل بعد حين، ونص المرسوم أيضاً على وجوب إفادة المنتجات الأجنبية المرتقب عرضها في طرابلس من نظام الإدخال الموقت.

^٧ - معرض رشيد كرامي الدولي برازيليا صغرى في طرابلس، جريدة التمدن، العدد ١٤٧٥، تاريخ ٢٠١٥/٦/١٠

ثانياً: الغاية من إنشائه

أما الغاية من إنشاء المعرض فهي التطلع إلى تشكيله سوقاً دولية منظمة تعرض فيها نماذج من المنتجات والسلع المختلفة. وكان يرتقب ان يتحول المعرض، في ظل النظام الاقتصادي الحر الذي ينتهجه لبنان، إلى «بورصة» لتبادل البضائع والعملات، من شأنها دفع عملية التنمية الاقتصادية والمالية في لبنان إلى الأمام⁸.

البند الثاني: التعريف بمنشآت المعرض و إمكانياتها

أولاً: المخطط العام لمنشآت المعرض

تحتل مساحة المعرض حوالي مليون متر مربع، تسعون ألفاً منها للبناء، وفيها مرآب كبير للسيارات يستوعب ٥ آلاف سيارة، ويبعد ٢٠٠ متر عن المدخل الرئيسي المكشوف الذي له شكل منحرف، طول ضلعه عند المدخل ٢٦٠ متراً تحفّ به أعلام الدول المشتركة، وتتألف مبانيه الرئيسية كما أعدت من مكاتب إدارية ومركز أعمال، جناح المعرض الرئيسي، صالة استقبال، جناح المعرض اللبناني، مركز للمؤتمرات، متحف للفضاء، مسرح في الهواء الطلق، المسرح الدائري، مطعم شامل الرؤية وشرفة، نادي للفروسية، حانات، متحف مضيف، فندق، منزل نموذجي، مبنى للجمارك و الإطفائية⁹.

أما مضمون هذه المنشاء وما أعدت له فهي كالتالي:¹⁰

إن مركزاً الضيافة تبلغ مساحته ٤٢٢ متراً مربعاً، وفيه قاعة إستراحة، ومكتب صرافة، ومكتب إستقبال، وآخر للاستعلامات، و ١٤ غرفة نوم، ومطعم وتوابعه، وصالون حلقة للرجال، وصالون تجميل نسائي، وغرفة مطالعة، ومكتبة فنية وسياحية واقتصادية، وقاعة لمسح الأحذية¹¹. كما يحتوي على أجنحة مغطاة أو مسقوفة (تبلغ ٦٨٠ متراً بالطول و ٧٠ بالعرض بارتفاع ٩ أمتار) تمتد تحت سقفها أجنحة الدول المشاركة¹².

وأجنحة مكشوفة تحتل مئة ألف متر مربع من أرض المعرض مخصصة لعرض الآلات الضخمة.

أما الجناح اللبناني فقد صمم وفقاً للطراز الشرقي، وهو مربع الشكل ضلعه ٣٣ متراً وارتفاعه ١١،٥ متراً، يعلو هذا الجناح كما بقية الأجنحة بأفواسه اللبنانية الشبيهة بأفواس قصر بيت الدين.

⁸ - architects greek, Oscar Niemeyer's Permanent International Fair in Tripoli, <http://www.archileb.com/article.php?id=695>, date of entrance 4/12/2017

⁹ - معرض رشيد كرامي الدولي برازيليا صغرى في طرابلس، المرجع السابق

¹⁰ - Architects Greek, Oscar Niemeyer's Permanent International Fair in Tripoli, <http://www.archileb.com/article.php?id=695>, date of entrance 4/12/2017

¹¹ - قصة معرض... هل تذكرونه؟...، جريدة التمدن، العدد ١٣٩٩، تاريخ ٢٠١٣/٧/١٧

¹² - Yaghi Mohamad, Niemeyer's Forgotten Legacy in Lebanon Faces Threats, <https://www.architecturalrecord.com/articles/11473>, date of entrance 4/12/2017

وما هو أكثر تمييزاً هو المسرح الدائري أو مسرح القبة، وهو أشبه بكرة ثلثاها في الأرض قطره ٥٥ متراً، والثلث الظاهر يضم مقاعد المتفرجين موزعةً بشكل دائري ومتدرج حول المسرح الذي يقع في وسط المستديرة مصمم بشكل يزوع الصوت دون حاجة لتجيزات تكنولوجية للصوت، كما أن خشبت المسرح دائرية الشكل تتوسط القبة و يحيط بها مقاعد الجمهور من كل جانب بحيث ترتفع هذه الخشبة من تحت مستوى الأرض حيث الكواليس و تدور ٣٦٠ درجة أمام الجمهور، وهذا المسرح مهياً لاستقبال شتى أنواع الفرق التمثيلية و الفنية و الإستعراضية.^{١٣}

وإن هذا المسرح ليس الوحيد فقد لحظ المشروع مسرحاً مكشوفاً يشبه صدفة البحر، ويعتبر من أحدث المسارح الفنية الصيفية المكشوفة، في وسطه قوس باطوني دقيق الصنع يرتفع ٣٠ متراً ويشاهد من أي نقطة مكشوفة من مدينة طرابلس.

كما يتضمن المرفق مطاراً لطائرات الهليكوبتر ومتحفاً فضائياً مخصصاً لعرض صور ونماذج لجميع المراكب الفضائية وروادها، ومعلومات عن علم الفضاء، كما يتضمن برجاً يحوي خزان مياه، يعلوه مطعم حديث يشرف على منظر المدينة و الجوار، كما على أعلى مباني المعرض.

فضلاً عن بحيرة للمرايا تعتمد على نوافير قاذفة للمياه مضاءة بألوان ملونة مساحتها ٣٣ ألف متر مربع، وقصر للضيافة طوله ٣٠ متراً وعرضه ١١ متراً، مسكن جماعي نموذجي من طبقات أربع طوله ٥،١٢٨، ٥ متراً وعرضه ٥،٨ أمتار، مبنى الإدارة، متحف للسكن، ومركز للجمارك، ومستودعات الإطفائية، وخط حديد يُدار بالكهرباء لقاطرات صغيرة تنقل الزوار والسياح بين ارجاء المعرض وتعمل دون انقطاع.^{١٤}

ثانياً: واقع حال منشآت المعرض اليوم

لقد تبين بعد المسح الطبوغرافي ان مساحة المعرض تبلغ ٧٦٠ الف متر مربع بما فيها المرائب ومليون مترمربع بما فيها الطرقات المحيطة، أما الفندق الذي تم تشييده من موازنة المعرض بدأ استثماره فعلياً منتصف عام ٢٠٠٠ من قبل شركة خدمات وانماء ابتداء من منتصف عام ٢٠٠٠ ولمدة ١٦ سنة حسب عقد ال F.O.T.^{١٥}

حاليا يجري تنظيم معارض من قبل شركات محلية على مدار السنة ، بالاضافة الى حفلات ومهرجانات ومآدب، في صالات العرض المغلقة اوقاعة المؤتمرات او على المسرح الصيفي، وهي تؤمن دخلا ماليا للمعرض يبلغ حوالي ٢٥٠ مليون ليرة سنويا.^{١٦}

وقد تم تأجير جزء من الأراضي الغير المستثمرة للمعرض والتي لا تحتوي على أي مباني، للمنظمة الدولية للأمم المتحدة لشؤون الاجنبيين و التي وضعت فهي مجموعة من المنشآت الحديدية القابلة للفك و التركيب.

^{١٣} - معرض رشيد كرامي الدولي برازيليا صغرى في طرابلس، المرجع ذاته

^{١٤} - مجمع المعرض، <http://www.lebanon-fair.com/ar/site.php?idC=4&idSC=7>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

^{١٥} - معرض رشيد كرامي الدولي برازيليا صغرى في طرابلس، المرجع السابق

^{١٦} - Yaghi Mohamad, Niemeyer's Forgotten Legacy in Lebanon Faces Threats, <https://www.architecturalrecord.com/articles/11473>, date of entrance 4/12/2017

ان صيانة الحدائق تلزم سنويا بموجب مناقصة مفتوحة، اما اعمال النظافة فتلزم بموجب استدرج عروض
غب الطلب.^{١٧}

اما قاعة المؤتمرات فيتم تأجيرها بشكل يومي للاستعمال التجاري و للجمعيات والهيئات التي لاتبغي الربح،
و تؤجر صالة المعارض حسب نظام الإستثمار الخاص بالمعرض و صادر بموجب قرار عن مجلس
الادارة ومصدق من وزارة الوصاية.^{١٨}

البند الثالث: التطور التاريخي لمرفق المعرض

لقد مر مرفق المعرض بسلسلة من الأحداث و القرارات التي غيرت وطورت فيه أولا كفكرة و ثانية من
جميع نواحيه كمرفق عام الإدارية و القانونية و الإستثمارية و الإنشائية منها، وقد قمت بتقسيم هذه الأحداث
التاريخية في هذا التقرير الى حقتين تاريخيتين الأولى تبدأمنذ نشأت هذا المرفق كفكرة في أواخر خمسينات
القرن العشرين حتى نهاية الحرب الأهلية اللبنانية، و الثانية من نهاية هذه الحرب حتى يومنا هذا وهذا
التقسيم يعود الى كون تاريخ المعرض قد إنقسم الى مرحلة إنشائه من جميع النواحي القانونية و الإدارية و
الإنشائية وحالة الركود التي تلتها، والمرحلة الثانية التي بدأت مع نهاية الحرب الأهلية اللبنانية وإنطلاقة
مرحلة إعادة إعمار لبنان ومارافقها من نهوض إقتصادي حيث شهد المعرض بدايات تشغيله الفعلي.^{١٩}

أولاً: التطور التاريخي لمرفق المعرض قبل إنتهاء الحرب الأهلية اللبنانية

نشأت فكرة اقامة معرض دولي في مدينة طرابلس ، خلال فترة النصف الثاني من الخمسينات ، وقد تم
وضع حجر الاساس خلال هذه الفترة ، لتبدأ عملية استملاك الاراضي تارة باسم معرض طرابلس وأكثر
الاحيان باسم مجلس تنفيذ المشاريع الانشائية الذي تولى لاحقاً بالاضافة الى عملية الاستملاك مهام الدروس
والاشراف والتنفيذ ، والادارة خلال فترة ١٩٦٢ - ١٩٧٥ .

وكانت الغاية الاساسية من انشائه اقامة معرض عام دولي دائم، تشترك فيه الدول أو شركات، سواء كانت
محلية أو عربية واجنبية، بهدف التعرف على المنتجات وتبادلها وتعزيز دور التجارة في لبنان، وانعاش
الوضع الاقتصادي في مدينة طرابلس التي استملاك من ارزاق اهلهما ما يزيد عن مليون متر مربع لاقامة هذا
المشروع .

وقد اوكلت مهمة وضع التصاميم الهندسية للمهندس البرازيلي الاصل اوسكار نيماير، الذي صمم مدينة "نيو
برازيليا" ووضع تصاميم اخرى مشهود له بنجاحها وشهرتها .

فمن الناحية القانونية فقد انشئ معرض دولي دائم في طرابلس بموجب المرسوم رقم /٤٠٢٧/ تاريخ أيار
١٩٦٠ الذي اجاز في المادة الخامسة منه انشاء شركة ذات اقتصاد مختلط، وعرض المنتجات لتعريف
الجمهور بثروات لبنان والبلاد العربية. ونصت المادة السادسة منه على استفادة المنتجات الاجنبية التي
يرغب عرضها من نظام الادخال المؤقت المنصوص عنه في المادة /٢٣٢/ من قانون الجمارك .

¹⁷ - Architects Greek, Oscar Niemeyer's Permanent International Fair in Tripoli,

<http://www.archileb.com/article.php?id=695>, date of entrance 4/12/2017

¹⁸ - حول المعرض، <http://lebanon-fair.com/ar/site.php?idC=1&idSC=2>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

¹⁹ - أبو نعيم كارينا، المرجع السابق

و في ٢٥ شباط ١٩٦١ صدر المرسوم رقم /٦٢٤٧/ الذي نص على انشاء مؤسسة تدعى مصلحة المعرض الدولي الدائم في طرابلس غايتها ادارة واستثمار المعرض، وتتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال الاداري والمالي وتلحق بوزارة الاقتصاد، ويتألف مجلس ادارتها من رئيس وستة اعضاء يعينون من قبل مجلس الوزراء، وتقسم نفقاتها الى انشائية وادارية، ويتألف ملاكها من موظفين دائمين وأجراء و خبراء متعاقدين.

أما في ٢٥ شباط ١٩٦١ صدر ايضاً المرسوم رقم /٦٢٤٨/ الذي نص على تأليف أول مجلس ادارة برئاسة سعدي المنلا.

و في ١٣ تشرين الثاني ١٩٦١ صدر المرسوم /٨٠١٦/ الذي نص على اعتبار اشغال المعرض من المنافع العامة ، كما نص في مادته الثانية على استملاك العقارات اللازمة.

وفي ١١ حزيران ١٩٦٢ صدر المرسوم /٩٧٠٦/ الذي عدل تسمية المعرض واحجبت مصلحة معرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس.

وفي الفترة الواقعة بين عام ١٩٦١ و عام ١٩٧٥ تم استملاك الاراضي اللازمة لمشروع المعرض من قبل مجلس تنفيذ المشاريع الانشائية وتم تشييد جميع المباني الحالية (مبنى الفندق كان مخصصاً لسكن الموظفين وقاعة المعارض لم تكن مغلقة ومكيفة حتى عام ١٩٩٣ ولم تكن الاراضي مزروعة بالغازون) .

وفي ٢٥ تشرين الثاني ١٩٧٨ تم تجديد تعيين المجلس برئاسة عدنان القصار، وتكرر التجديد حتى تشرين الثاني ١٩٩٣ (أي لمدة ١٨ سنة)، وفي عهد هذا المجلس تم الاستعانة بالخبير البلجيكي ميتشلز الذي عدل بعض التصاميم وإنشأ مدخلاً ثانياً رئيسياً من ناحية الشمال ومرآباً ثانياً لوقوف السيارات، واقترح وضع صيغة هيكلية ادارية للمعرض لاتزال مطبقة حتى الآن، وتعاون هذا المجلس مع مجلس تنفيذ المشاريع الانشائية على استكمال اعمال البناء والتجهيز لعدد من المباني الحالية الا ان الاحداث التي شهدتها البلاد ما بين ١٩٧٥ و ١٩٩٠ حالت دون افتتاحه الذي كان مقرراً في ايار ١٩٧٦ . وفي عهد هذا المجلس حدث أمرين قانونيين مهمين هما، صدور القانون رقم ٨٠/٣٠ عن مجلس النواب تاريخ ١٩٨٠/٩/٢٥ والذي نص على عدة امور مهمة منها، تعديل التسمية لتصبح معرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس، كما تم توسعت الأهداف المرجوت من المعرض لتشمل غايات أكبر مما نص عليه مرسوم إنشاء المعرض كما

نص القانون ايضاً على اخضاع المعرض للمرسوم ٧٢/٤٥١٧ اي النظام العام للمؤسسات العامة، ولوصاية وزير الاقتصاد والتجارة بواسطة مفوض الحكومة الذي يعينه، و اعفى المعرض من رقابة مجلس الخدمة المدنية واخضعه للرقابة المؤخرة لديوان المحاسبة كما اخضعه للتفتيش المالي .

وفي نفس العام صدر نظام عمل المؤسسة بموجب قرار وزير الاقتصاد.^{٢٠}

^{٢٠}- حول المعرض، المرجع السابق

ثانيا: التطور التاريخي لمرفق المعرض بعد إنتهاء الحرب الأهلية اللبنانية

عدلت تسمية المعرض بموجب القانون رقم ٧٦ تاريخ ١٦ آب ١٩٩١ واطلق عليه تسمية معرض الرئيس الشهيد رشيد كرامي الدولي في طرابلس، تخليد لذكرى الرئيس الراحل رشيد كرامي الذي إستشهد في العام ١٩٨٧ والذي كان من أكبر المساهمين في إنشاء هذا المرفق في مدينة طرابلس والذي تم إصدار مراسيم لإنشائه في عهده.

وفي ٣ تشرين الثاني ١٩٩٣ صدر المرسوم رقم /٤٣١٦/ الذي قبلت بموجبه استقالة رئيس واعضاء مجلس الادارة برئاسة عدنان القصار، وتم تعيين مجلس جديد برئاسة الوزير السابق مصطفى درنيقة واستمر هذا المجلس لمدة سنة ونصف فقط وعمل على انجاز الامور التالية :

- ١- رصد مبلغ خمسة ملايين دولار اميركي في موازنة وزارة الاقتصاد باسم المعرض لتجهيزه.
- ٢- تم تجهيز عشرة الاف مترمربع من قاعة المعارض بالبنية التحتية
- ٣- افتتح في عهد هذا المجلس أول معرض اقليمي يقام في طرابلس للصناعات الورقية والكرتون والتعبئة والتغليف، تبعه عدة معارض إقليمية مهمة بمختلف المجالات.
- ٤- أعد هذا المجلس مناقصة دولية لتلزم المعرض على طريقة الـ B.O.T. وبسبب خلافات سياسية لم تنجح هذه المناقصة.
- ٥- تمكن هذا المجلس من وضع مشروع رفع الى مجلس الوزراء بواسطة وزير الاقتصاد وصدر بموجبه قرار عن مجلس الوزراء تحت رقم ٩٥/٨٦ تاريخ ١٥/١١/١٩٩٥ حول حصر اقامة المعارض الدولية في معرض رشيد كرامي .

في ١٨/٤/١٩٩٦ صدر المرسوم رقم /٨٢٤٠/ الذي قبل استقالة مجلس الادارة السابق وعين مجلس جديد برئاسة المهندس غسان مرعبي، وتم في عهد هذا المجلس عدة انجازات أهمها :

- ١- تعيين مدير عام للمعرض من قبل مجلس الوزراء هو سيمون كرم بموجب المرسوم /٤٨٠١/ تاريخ ١٩٩٤/٢/٢٤ .
- ٢- رصد مبلغ ٢٠ مليار ليرة ، باسم المعرض في موازنة وزارة الاقتصاد، وصدرت على شكل برنامج قانون عن مجلس النواب تصرف على مدى خمس سنوات، وتم بموجبها تنفيذ تحسينات جوهرية لمنشاءات المعرض.
- ٣- نظم في عهد هذا المجلس معرض دولي لغرف التجارة الاسلامية وشاركت فيه حوالي خمسون دولة في تشرين الاول ١٩٩٨.

في ٤ شباط ٢٠٠٠ عين مجلس الإدارة جديد للمعرض بموجب المرسوم /٢٣٦٦/ برئاسة المهندس منذر شعراني و تم تعيين المدير العام الحالي للمعرض المحامي انطوان ابو رضى، وقد عمل مجلس الإدارة الأخير على انجاز عدة أمور اساسية هي :

١- استلمت شركة خدمات وانماء فندق المعرض في ايلول من عام ٢٠٠٠ بعد تنفيذ عدة تحسينات عليه وتم افتتاحه الاولي لمناسبة دورة كأس آسيا لكرة القدم في ٢٠٠٠/١٠/١ الا أنه سلم فعلياً حسب عقد الـ F . O . T . في ٢٠٠٠/٧/١ .

٢- عمل مجلس الإدارة على مشروع الـ D B O T فاجرى مناقصة دولية مفتوحة لاختيار مكتب هندسي استشاري للدراسات والاشراف حيث فازت تضامن شركتي كاكوب الفرنسية واركان غروب اللبنانية.

اعد هذا المكتب دفتر شروط واجرى مناقصة دولية مفتوحة لتلزم المعرض على طريقة DBOT ففازت شركة سيدر لند الاميركية بها في تشرين الاول عام ٢٠٠٢ وكان مقدراً لهذا المشروع النجاح لولا نشؤ حرب العراق و تخوف المستثمرين الاميركيين من التوظيف في لبنان ، وصعوبة ادخال متمولين لبنانيين وعرب واجانب مكان الاميركيين ، واضطر مجلس الإدارة للتمديد عدة مرات حتى تشرين الاول ٢٠٠٤ ، حيث استطاعت الشركة الفائزة من انجاز دراسات المحيط والتسويق ، ودراسة الجدوى الاقتصادية والتركيبة المالية ، بحيث قدرت قيمة اكلافه بحوالي ٢٣٢ مليون دولار ، لاقامة :

- مدينة ملاهي شبيهة بديزني لاند

- مسرح ثلاثي الأبعاد

- فندق من مستوى خمس نجوم (ما بين ٢٠٠ و ٣٠٠ غرفة) مع مجموعة من المطاعم.

- معارض متخصصة أو دولية بمعدل معرض كل شهر.

- مشاريع أخرى يقدمها العارض

- تأهيل المباني الحالية

حدد دفتر الشروط قيمة الموارد السنوية الثابتة منذ تاريخ توقيع العقد بـ ٧٥٠ ألف دولار اميركي، وقد تضمن عرض "سيدر لند" تحديد فترة الاستثمار بـ ٤٠ سنة، أي ما مجموعه حوالي ١٢٥ مليون دولار على فترة ٤٠ سنة .

وقد توسعت الشركة الفائزة بعد تقديم العرض وتوقيع مذكرة حسن النوايا، وضخمت مشروعها و اصبح يضم ما يلي:

- مدينة ألعاب مائية فيها أربع بحيرات وشاليهات مستوحاة في تصاميمها من جزر فيدجي واليابان (حوالي ٣٠٠ شاليه).

- فنادق من فئة نجمة واحدة حتى الخمسة ليصل عدد الأسرة إلى ١٦٠٠ سرير.

- شارع للمشاة يضم محلات تجارية .
 - التوسع في مرآب وقوف السيارات لتصل إلى ٨٠٠٠ سيارة بدلاً من ٣٥٠٠ حالياً.
 - خط قطار دائري حول المشروع .
 - قصر مؤتمرات مع فندق خمس نجوم.
 - شركة معارض دولية متخصصة.
- الا ان هذه الشركة ابلغت بفسخ العقد معها في تشرين الاول ٢٠٠٤ بموجب قرار مجلس ادارة المعرض وكان مقدراً لهذا المشروع ان يشغل ما بين ٢٥٠٠ و ٣٠٠٠ شخص من اهالي المنطقة.
- ٣- انجز هذا المجلس ايضاً تأهيل وتوسيع مبنى الادارة الحالي للموظفين بحيث اصبح يضم مكاتبه على طابقين ، مع قاعة مؤتمرات .
- ٤- نظم في عهد هذا المجلس معرض على مستوى دولي - اقليمي هو المعرض العربي الافريقي الذي شاركت فيه ٥٢ دولة.
- ٥- ايضا تم انجاز مشروع الصيني دائم وزيادة مساحة قاعة العرض الى ٨٠ الف متر مربع ل ١٢٠٠ شركة عام ٢٠٠٦ ولكنه توقف بسبب حرب تموز .

بتاريخ ١٥ شباط ٢٠٠٠ صدر عن مجلس الوزراء قرار وافق بموجبه على تلزيم استثمار الفندق على طريقة الـ F.O.T ، ورصد مبلغ مليون ونصف مليون دولار لاستكمال بنائه، كما اعتبر، وبناء لقرار من المجلس الاعلى للتنظيم المدني جميع مبانيه بما فيها الجاري تعديلها (مبنى الفندق) مرخصة وغير مخالفة لاحكام المرسومين التوجيهيين لمدينتي طرابلس والميناء بسبب كبر حجمه ومساحته ، وتصاميمه الخاصة (ان ثلثي مساحة المعرض تقع ضمن نطاق وسلطة بلدية طرابلس وثلثها الجنوبي ضمن نطاق بلدية الميناء).

بتاريخ ١٥ ايلول ١٩٩٩ صدر عن وزير الاقتصاد والتجارة القرار رقم ١/٢٦٢ / أ . ت . يتعلق بتنظيم اقامة المعارض والاسواق والمراكز التجارية في لبنان والخارج ، اخضع بموجبه ترخيص اقامة المعارض لوزير الاقتصاد والتجارة بموجب طلب يقدم لدائرة المعارض بالوزارة مع شروط تقديم كفالة وتحديد مواعيد المعارض بموجب طلبات تقدم قبل ستة اشهر من موعد تنظيمها.^{٢١}

^{٢١} - حول المعرض، المرجع السابق

الفقرة الثانية: تحليل النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

إن النظام القانوني والإداري الذي تقوم عليه مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي و مرفق المعرض الذي تديره و تستثمره هذه المؤسسة، هو عبارة عن شبكة من القوانين و المراسيم و القرارات الصادرة عن الدولة اللبنانية بمختلف سلطاتها سواء التشريعية أو التنفيذية أو سلطة الوصاية المباشرة على المؤسسة أو عن مجلس إدارة المؤسسة نفسها، كذلك ما ذهب إليه الفقه القانوني في تفسير هذه القوانين و الأعراف الإدارية التي سارت عليها إدارة هذه المؤسسة، وقد مرت هذه القوانين و ملحقاتها المذكورة بالكثير من التعديلات عبر تاريخ المؤسسة منذ ما قبل إنشائها أي منذ قيام فكرة مرفق المعرض على أرض الواقع القانوني و العملي حتى وصلت لشكلها القانوني الحالي، وبإستعراضنا لهذه القوانين و ملحقاتها من مراسيم و قرارات و أعراف سوف نصل الى صورة شاملة للنظام الإداري الخاضعة له هذه المؤسسة وآليات عملها من سير للمعاملات الإدارية اليومية فيها إلى طريقة رسم السياسات فيها وآلية صدور القرارات و توزيع الصلاحيات في هيكلها الإداري الداخلي أو التأثير الخارجي المباشر على قراراتها بالإليات القانونية الشرعية أو التأثير غير المباشر بالمحيط السياسي و الإقتصادي و الجغرافي، على أن نعرف الشكل القانوني الإداري لهذه المؤسسة قبل إستعراض و تفصيل نظامها القانوني.

البند الأول: النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي من الناحية القانونية

إن ما يعرف اليوم بمعرض رشيد كرامي الدولي في طرابلس لبنان، هو مرفق عام إستثماري تعود ملكيته للدولة اللبنانية و الغاية منه المنفعة العامة، إنشأ بموجب المرسوم رقم ٤٠٢٧/ تاريخ ١٩٦٠/٥/٤، الذي نص على أن الهدف من هذا المرفق تعريف الجمهور الى ثروات لبنان و البلاد الأجنبية ومنتجاتها و إطلاع التجار و الصناعيين على التقدم الحاصل في مختلف فروع الإنتاج، وهذا ما نص عليه المرسوم رقم ٨٠١٦/ تاريخ ١٩٦١/١١/١٣ الذي إعتبر أشغال المعرض من المنافع العامة وعلى إستملاك العقارات الازمة له، إن هذا المرفق هو عبارة عن مجمع محدد المساحة يضم إنشآت و أبنية إستثمارية ذو طبيعة تجارية و سياحية، يدار هذا المرفق بواسطة مؤسسة عامة أنشأت بموجب المرسوم رقم ٦٢٤٧/ تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥ غياتها إدارة وإستثمار المرفق، تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية وبالإستقلال المالي و الإداري وتخضع لسلطة وصاية وزارة الإقتصاد و التجارة بواسطة مفوض الحكومة الذي يعينه ، وتخضع هذه المؤسسة بموجب القانون رقم ٨٠/٣٠ تاريخ ١٩٨٠/٩/٢٥ للنظام العام للمؤسسات العامة المرسوم رقم ٧٢/٤٥١٧ كذلك تخضع للرقابة المالية الاحقة لديوان المحاسبة وللتفتيش المالي، ولا تخضع لرقابة مجلس الخدمة المدنية على ان سلطة التوظيف فيها بكل مراحلها تعود للمجلس المذكور.

إن الإسم الحالي للمرفق هو: "معرض رشيد كرامي الدولي طرابلس لبنان" و ذلك بموجب القانون رقم ٤١٥/ تاريخ ١٩٩٥/٥/١٥.

إن النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي مبني على شبكة من القوانين و المراسيم و الأنظمة الداخلية التي حددت الشكل الإداري لهذه المؤسسة ورسمت معالم السياسات العامة وطريقة إتخاذ القرارات فيها كما حددت شكل العلاقة بين كل من كادرها الإداري فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة العامة من سلطة

وصاية وغيرها، وبين الكادر الإداري والأطراف الخارجين من أصحاب المصلحة (رواد، زبائن، مستثمرين....)

وإن هذه الشبكة من القوانين و المراسيم و الانظمة جاءت كبناء تراكمي بصورها بشكل تسلسلي تاريخي أبرزها المرسوم رقم /٤٠٢٧/ الصادر بتاريخ ١٩٦٠/٥/٤ و المرسوم رقم /٦٢٤٧/ الصادر بتاريخ ١٩٦١/٢/٢٥ و القانون رقم ٨٠/٣٠ تاريخ ١٩٨٠/٩/٢٥ و النظام الداخلي للمعرض الصادر بقرار من وزير الإقتصاد عام ١٩٨٠، و النظام المالي للمعرض الذي تم إقراره بتاريخ ١٩٩٥/١٠/٢٣ ونظام المستخدمين الذي تم إقراره في ١٩٩٦/١٢/٢٠.

إن مخرجات هذه الشبكة من القوانين و المراسيم و الأنظمة نعالجها في هذا التقرير عبر تقسيمها لعناوين تعالج الجوانب المختلفة لإدارة المرفق:

أولاً: الطبيعة القانونية لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

لقد أوجد المرسوم /٤٠٢٧/ تاريخ ١٩٦٠/٥/٤ مرفق المعرض الى حيز الوجود القانوني، وكان الخطوة الأولى للتحضير للتنفيذ العملي للمشروع، حيث نص على إنشاء معرض في طرابلس دائماً و دولياً، وحدد الغاية الاولية منه، كما أعطى صلاحية تحديد نظام مستقبلي للمعرض لمجلس الوزراء، كما أطلق يد الدولة لإستملاك أراضي في طرابلس للمصالح المعرض وذلك نظراً للمنفعة العامة لطبيعته.

من جهة أخرى أجاز المرسوم للحكومة تأسيس شركة مختلطة بين القطاع العام و الخاص غايتها تجهيز وإدارة وإستثمار المعرض، وفي حال تعذر المساهمة برأسمال خاص بنسبة الثلث أجاز المرسوم للحكومة إنشاء مؤسسة عامة لتحقيق نفس الغاية.

كما أن هذا المرسوم أعطى ومنذ لحظة إنشائه للمعرض ميزة نظام الإدخال المؤقت للبضائع الأجنبية التي تعرض فيه، وذلك سندا لنص المادة /٢٣٢/ من قانون الجمارك، فالإدخال المؤقت حسب قوانين الجمارك و تعديلاتها ينص على أنه يجوز ان تعلق، بصورة مؤقتة، تأدية الرسوم الجمركية وغيرها من الرسوم والضرائب المنوط تحصيلها بإدارة الجمارك، عن البضائع المستوردة بقصد صنعها او اكمال صنعها، او اضافة عمل يدوي او غير يدوي عليها في لبنان، على ان يتعهد اصحابها باعادة تصديرها او بوضعها في المستودعات العمومية او في المناطق الحرة، وذلك ضمن المهل النظامية الممنوحة لها.^{٢٢}

أما المرسوم رقم /٦٢٤٧/ تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥ فقد أوجد الشخصية المعنوية المسؤولة عن إدارة وإستثمار مرفق المعرض، وهي المؤسسة المعروفة اليوم بإسم مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي طرابلس لبنان، كما أوجد الجهاز الإداري لهذه المؤسسة، وقد حدد هذا المرسوم دقائق الشكل القانوني و الإداري و المالي لهذه المؤسسة كذلك أقر هذا أول نظام إداري لهذه المؤسسة، كما أعطى هذا المرسوم الإستقلالية الإدارية و المالية لهذه المؤسسة عبر إخضاعها للمرسوم رقم /١٥٠/ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢، وتحديد آلية إدارتها عبر

^{٢٢} - قانون إنشاء معرض دائم في طرابلس، المرسوم رقم /٤٠٢٧/، تاريخ ١٩٦٠/٥/٤

مجلس إدارة مستقل خاص بها وجهاز إداري يتألف من ملاك مستقل من الموظفين الدائمين و المؤقتين، وتخصيص صندوق مستقل لها، له إتمادات من موازنة الدولة وله ميزانية سنوية وبيان واردات و نفقات.

ثانيا: الغاية و الأهداف من المرفق

إن أول تحديد للأهداف والغايات من إنشاء مرفق المعرض كانت من خلال المرسوم /٤٠٢٧/ تاريخ ١٩٦٠/٥/٤ الذي أوجده الى حبيب الوجود القانوني حيث نص هذا المرسوم على أن الغاية منه هي تعريف الجمهور الى ثروات لبنان و البلاد الأجنبية ومنتجاتها واطلاع التجار و الصناعيين على التقدم الحاصل في مختلف فروع الإنتاج.^{٢٣}

إلا أنه في العام ١٩٨٠ جاء القانون رقم ٨٠/٣٠ ليعدل الكثير من الركائز القانونية و الإدارية التي قام عليه المرفق حتى العام ١٩٨٠ ومنها الأهداف و الغايات المرجوة منه، فكان هذا القانون الذي طور الرؤية من هذا المرفق بتوضيح و تفصيل الأهداف و الغايات من إنشاء المعرض وتبويبها في متن المادة الثانية منه، وأبرز ما جاءت به من تعديل وإضافة، أن تكون لهذا المرفق بشكل خاص الأهداف التالية:

- التعريف عن ثروات لبنان و البلاد العربية و الأجنبية ومنتجاتها وإطلاع التجار و الصناعيين على التقدم الحاصل في مختلف فروع الإنتاج
- عرض صورة حقيقية عن واقع لبنان الإقتصادي في ميادين الصناعة و الزراعة و الخدمات
- خدمة التجارة و الصناعة و الزراعة اللبنانية و تطويرها و تنمية العلاقات الإقتصادية بين لبنان و البلاد الأخرى.
- إظهار مميزات لبنان الحضارية و الثقافية و الفنية و السياحية، و عقد المؤتمرات لذلك و إستضافة المنظمات العالمية المتخصصة
- إفساح المجال أمام المنتجين و المصدرين و المستوردين من اللبنانيين و عرب و أجنبى للإتصال المباشر و إنشاء علاقات تجارية بينهم.^{٢٤}

ثالثا: سلطات الوصاية على المؤسسة وطبيعة العلاقة معها

إن بداية تشكل علاقة سلطة الوصاية مع هذا المرفق العام بطبيعته، كانت مع المرسوم رقم /٤٠٢٧/ تاريخ ١٩٦٠/٥/٤ الذي أعطى صلاحيات تحديد نظام مستقبلي لهذا المرفق لمجلس الوزراء، وتبعاً لهذه الصلاحية أجاز المرسوم نفسه للحكومة تأسيس شركة مختلطة بين القطاع العام و الخاص غايتها تجهيز وإدارة وإستثمار المعرض، وفي حال تعذر المساهمة برأسمال خاص بنسبة الثلث أجاز المرسوم للحكومة إنشاء مؤسسة عامة لتحقيق نفس الغاية.^{٢٥}

^{٢٣} - قانون إنشاء معرض دائم في طرابلس، المرجع نفسه، المادة الأولى

^{٢٤} - قانون تعديل بعض الأحكام المتعلقة بمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس رقم ٨٠/٣٠، تاريخ ١٩٨٠/٩/٢٥، المادة الثانية

^{٢٥} - قانون إنشاء معرض دائم في طرابلس، المرجع السابق، المادة الخامسة

في حين جاء المرسوم رقم /٦٢٤٧/ تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥ لينشئ مصلحة عامة تدير وتستنشر هذا المرفق للمصالح العام، وتم إلحاق هذه المصلحة بوزارة الإقتصاد الوطني والسياحة كسلطة وصاية على هذه المصلحة العامة التي تدير مرفق عام، وقد أخضع هذا المرسوم المصلحة للمرسوم /١٥٠/ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ الذي يرسم و يحدد شكل وآلية العلاقة بين المصالح المستقلة و سلطات الوصاية.^{٢٦}

أما القانون ٨٠/٣٠ تاريخ ١٩٨٠/٩/٢٥ فقد جاء ليطور و يفصل شكل العلاقة بين المرفق و سلطات الوصاية عليه، فجاء إخضاعه الى المرسوم /٤٥١٧/ تاريخ ١٩٧٢/١٢/١٣ الناظم العام لعمل المؤسسات العامة في كل ما لا يتعارض مع هذا القانون ومن ضمنها العلاقة بين المؤسسة وبين سلطات الوصاية.

ولناحية تفصيل هذه العلاقة فقد جاء هذا القانون ليحدد الجهات المؤسساتية وأجهزة الوصاية التي يخضع لها هذا المرفق العام، فحدد هذا المرسوم وزير الإقتصاد و التجارة كوزير الوصاية المباشرة على المؤسسة بشكل الذي يحدده المرسوم /٤٥١٧/ الناظم لعمل المؤسسات العامة كسلطة تحديد ملاك المؤسسة وتعيين مديرها، وبشكل آخر إخضاع كل أنظمة المرفق لتصديق منه، ووزير المالية كوزير وصاية مالية على المؤسسة بشكل إخضاع كل القرارات المالية التي لها طابع عام و مبدئي حسب أنظمة المرفق لهذا الوزير، كما أخضعها لرقابة ديوان المحاسبة المؤخرة فقط دون رقابة مسبقة، إلا أن هذا المرسوم إستثنى هذه المؤسسة من إخضاعها لرقابة مجلس الخدمة المدنية و التفتيش المركزي سوى التفتيش المالي.^{٢٧}

من ناحية أخرى فقد جاء النظام الداخلي للمعرض للعام ١٩٨٠ الصادر عن مجلس إدارته و المصدق من قبل وزير الوصاية، لتفصيل أشكال الوصاية التي تمارسها سلطات الوصاية المذكورة أنفا على المرفق، حيث نصت المادة السادسة عشر من النظام على وجوب تبليغ سلطة الوصاية جميع القرارات التي تعود إليها الصادرة عن مجلس إدارة المؤسسة بواسطة مفوض الحكومة، الذي يعتبر ممثل وزارة الوصاية داخل مجلس إدارة المؤسسة الذي يشارك في جلسات مجلس الإدارة و يصوت على قراراته و يوقع على محاضره، وله حق طلب إنعقاد جلسات إستثنائية لمجلس الإدارة وله حق طلب مناقشة مواضيع خارج جدول الأعمال.^{٢٨}

رابعاً: الهيكلية الإدارية للمؤسسة وآليات العمل

إن هيكلية المرفق القانونية تم إقرارها في ملحق خاص تحت الرقم واحد، بنظام المستخدمين الخاص بمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي الصادر بموجب قرار رئيس مجلس الإدارة رقم ٩٦/١٥٨ تاريخ ١٩٩٦/١٢/٢٠ والمصدق من قبل سلطة الوصاية بمرور مهلة الشهر على إيداعه، نرفقها ربطا كملحق تحت الرقم (١١) مع هذا التقرير، إلا أن هذه الهيكلية كما جاءت في نظام المستخدمين المذكور جاءت بشكل جدول كلاسيكي غير مفصل لا يظهر التسلسل الإداري لهذه الهيكلية ولا طبيعة العلاقة الأفقية و العمودية بين أطرافها، لذلك قمنا برسم هذه الهيكلية بناء على جدول الملاك و مضمون نظام المستخدمين الذي يفصل

^{٢٦} - نظام مصلحة المعرض الدولي الدائم، المرسوم رقم /٦٢٤٧/، تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥، المادة الأولى و الثانية

^{٢٧} - قانون تعديل بعض الأحكام المتعلقة بمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس رقم ٨٠/٣٠، المرجع نفسه، المادة الرابعة و الخامسة و السادسة

^{٢٨} - النظام الداخلي لمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس، لعام ١٩٨٠، المادة السادسة عشر

شكل هذا الهيكل التنظيمي و التسلسل الإداري و العلاقة بين أطرافه، تحت عنوان الهيكلية الإدارية في المؤسسة في البند الثاني من هذه الفقرة التي نعالج فيها النظام الإداري للمؤسسة.

أما في ما خص آليات عمل المؤسسة، فإن شبكة القوانين و المراسيم التي ننقاش تفاصيلها في هذا البند من التقرير، لم تأتي على تقنين هذه الآليات إلا لجهة تحديد واجبات المستخدمين بوجه عام في المؤسسة و الأعمال المحظرة عليهم إتيانها وهي تقريبا منقولة عن المرسوم رقم /٤٥١٧/ الناظم العام لعمل المؤسسات العامة، وهذا لا يشكل آلية عمل واضحة للجهاز الإداري للمؤسسة إلا أن تلك القوانين و المراسيم قد وصفت بشكل عام آليات عمل الإدارة العليا للمؤسسة المتمثلة بمجلس إدارتها خاص في كل من المرسوم رقم /٦٤٢٧/ و النظام الداخلي للمؤسسة، حيث حددت آليات إجتماعات هذا المجلس وإتخاذ القرارات فيه وهو المعني برسم سياسات عمل هذه المؤسسة والمنوط به أمر السلطة التقريرية فيها، وآليات العمل هذه تمحورة حول النقاط التالية:

- ١- يجتمع مجلس الإدارة في مركزه الرئيسي مرتين في الشهر على الأقل أوكلما دعت الحاجة بدعوة من رئيس المجلس، أو بطلب من المدير العام أو مفوض الحكومة أو نصف أعضاء المجلس
- ٢- يرأس جلسات المجلس رئيسه وفي حال تغيبه نائبه و إلا فأكبر الأعضاء سنا
- ٣- يعين الرئيس جدول الأعمال لكل جلسة ويبلغه وموعد الجلسة بواسطة أمانة سر المجلس لكل من الأعضاء و مفوض الحكومة قبل موعد الجلسة بيومين على الأقل
- ٤- يمكن تدوين و مناقشة مواضيع خارج جدول الأعمال بناء لطلب مفوض الحكومة أو عضوين على الأقل أو المدير
- ٥- يشترك المدير في جلسات المجلس بصفة إستشارية كما يمكن للمجلس دعوة أي من موظفي المؤسسة أو الخبراء لحضور الجلسة لأخذ آرائهم
- ٦- لا تكون إجتماعات المجلس قانونية إلا إذا حضرها نصف أعضاء المجلس على الأقل ومن بينهم الرئيس أو نائبه.
- ٧- تؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين بمن فيهم مفوض الحكومة على أن لا تقل هذه الاغلبية عن نصف أعضاء المجلس وفي حال التعادل يكون صوت الرئيس هو المرجح.
- ٨- ينظم لكل جلسة محضر يدون فيه أسماء الأعضاء الحاضرين وجدول الأعمال و المناقشات و المقررات و الآراء، وتعطى أرقام متسلسلة توقع من قبل الرئيس ومفوض الحكومة.
- ٩- له أن يشكل لجان دائمة و مؤقتة له أن يفوض صلاحياته إلى هذه اللجان أو لرئيس المجلس أو المدير ما عدا الصلاحيات المقررة له بموجب القانون.
- ١٠- يتولى أمين سر المجلس إعداد المراسلات و الدعوات وإرسالها إلى أعضاء مجلس الإدارة وينظم محاضر الجلسات ومراقبة المحفوظات و المستندات العامة للمجلس
- ١١- يتولى أمين سر المجلس تنظيم ومسك سجل عام تدون فيه الطلبات و المراسلات و المخابرات الواردة إلى أو الصادرة عن المجلس تحت أرقام متسلسلة، كذلك تنظيم سجل قرارات المجلس أو رئيس المجلس حسب الإختصاص، ولا يجوز الإضطلاع عليها إلا بإذن خطي من رئيس المجلس.

١٢- ينظم بناء على إقتراح المدير العام الجهاز التنفيذي للمؤسسة وفقا لما تقتضيه طبيعة العمل و أهميته^{٢٩}

خامسا: الإدارة العليا للمؤسسة وصلاحياتها

إن الإدارة العليا للمؤسسة التي تدير هذا المرفق هي حسب شبكة القوانين و المراسيم التي نحن بصدد تفصيلها في هذا البند، تتمثل في مجلس إدارة المؤسسة و رئيس هذا المجلس و المدير العام للمؤسسة، والتي يعود لها الصلاحيات التقريرية و التنفيذية لإدارة المؤسسة، وقد ظهر شكلها الأولية وهيكلتها وصلاحياتها أول الأمر عبر المرسوم رقم /٦٢٤٧/ تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥، الذي أعطى صلاحية إدارة المصلحة (المؤسسة) الى مجلس إدارة مؤلف من رئيس وستة أعضاء يعينون من قبل مجلس الوزراء لثلاث سنوات قابلة للتجديد، من بين الشخصيات العامة في مجالات التجارة و الصناعة و الزراعة و المال و من بين كبار الموظفين، في حين جاء النظام الداخلي لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي المعد من قبل مجلس إدارة المعرض في العام ١٩٨٠ و الذي تم التصديق عليه من قبل وزارة الإقتصاد حتى أصبح نافذا حسب القوانين المرعية، مكملا لهذا المرسوم وهو قد حدد دقائق العمل الإداري من توزيع للمهام و الصلاحيات و السلطات و المسؤوليات الإدارية و آليات إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، خاصة على مستوى الإدارة العليا من مجلس إدارة و رئيس مجلس ومدير عام، بحيث أعاد تحديد كل من صلاحيات المجلس ورئيسه والمدير العام بشكل أكثر دقة و تفصيل.

بناء لذلك تحددت الخطوط العامة لصلاحيات مجلس الإدارة وطريقة تعيينه وعمله، ففيما خص تعيين مجلس الإدارة و رئيسه فإنه سندا للمادة الخامسة و السادسة من المرسوم التنظيمي للمؤسسات العامة فإن مجلس الإدارة يعين بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح سلطة الوصاية، وبعد استطلاع رأي مجلس الخدمة المدنية في ما يتعلق بالموظفين والمستخدمين الخاضعين لصلاحياته و يعين رئيس مجلس الإدارة وعضاؤه لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد او التمديد.^{٣٠}

أما صلاحيات مجلس الإدارة فإن للمادة /١٢/ من المرسوم رقم /٦٢٤٧/ لعام ١٩٦١ الذي أنشأت بموجبه مؤسسة المعرض، فبالإضافة الى الصلاحيات العامة المقررة له بموجب مرسوم تنظيم المؤسسات العامة فقد عددت له الصلاحيات التالية:

- ١- الإشراف العام على أعمال المصلحة ضمن الحدود المبينة في هذا النظام
- ٢- تعيين الموظفين الدائمين والمؤقتين والأجراء والخبراء، الذين لا يحدد القانون أو النظام مرجعا خاصا لذلك، وترفيعهم ونقلهم وصرفهم من الخدمة في الأحوال ذاتها ضمن الشروط المقررة في قانون الموظفين.
- ٣- وضع نظام المعرض
- ٤- اقرار الموازنة

^{٢٩} - النظام الداخلي لمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس، المرجع السابق، المواد من الثانية الى العاشرة
^{٣٠} - النظام العام للمؤسسات العامة، المرسوم رقم /٤٥١٧/، تاريخ ١٩٧٢/١٢/١٣

٥- البت بسائر الأمور المناطة به بموجب هذا النظام.^{٣١}

كما للمجلس أن يعين لجان فرعية، يكون لأحد موظفي المصلحة أمانة سرها، لهذه اللجان أن تستعين بموظفي المصلحة أو من غير الموظفين بعد موافقة مراقب عقد النفقة

وله أن يفوض بعض صلاحياته للجان الفرعية ما عدا المقررة له بموجب القانون

كما ينظم مجلس الإدارة الجهاز التنفيذي للمصلحة وفق ما تقتضيه طبيعة العمل في المعرض

بالإضافة الى هذه الصلاحيات فقد أقر النظام الداخلي للمعرض الصلاحيات التالية لمجلس الإدارة وذلك في المادة الثانية منه:

يتولى مجلس الإدارة بصورة عامة الإشراف على أعمال المصلحة وتوجيه نشاطها واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الغاية التي انشأت من أجلها وتأمين حسن سير العمل فيها.

ويتمتع مجلس الإدارة بالصلاحيات الواردة في النظام العام للمؤسسات العامة وبصورة خاصة بالصلاحيات دون ان يكون ذلك على سبيل الحصر:

- ١- ممارسة الصلاحيات العائدة له بموجب النظام المالي ونظام المستخدمين وهذا النظام
- ٢- تقرير القضايا المبدئية و التي لها صفة عامة الداخلة ضمن مهام المؤسسة الأساسية
- ٣- وضع انظمة المؤسسة وبخاصة نظام المستخدمين والنظام المالي والنظام الداخلي
- ٤- اقرار ملاك المؤسسة وشروط تعيين المستخدمين والأجراء فيها وسلسلة فئاتهم ورتبهم ورواتبهم.
- ٥- اقرار برامج الأعمال وموازنة المؤسسة السنوية وقطع حساباتها وحساب الأرباح والخسائر
- ٦- البت بصفقات الأشغال واللوازم والخدمات ضمن الحدود المقررة في النظام العام للمؤسسات العامة وفي النظام المالي.
- ٧- اقرار تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وقبول التبرعات والهبات
- ٨- تقرير المداعة امام القضاء
- ٩- تتبع نشاط المؤسسة وتنفيذ اعمالها وتقديم المقترحات والتوصيات والتوجيهات المناسبة في هذا المجال^{٣٢}

أما رئيس المجلس فقد أعطاه المرسوم /٦٤٢٧/ المذكور صلاحيات خاصة به تمحورت حول الآتي:

- ١- يتولى تمثيل المصلحة مدنيا وامام القضاء
- ٢- له الصلاحيات المقررة في قانون المصالح المستقلة بالإضافة الى هذا النظام

^{٣١}- نظام مصلحة المعرض الدولي الدائم، المرسوم رقم /٦٤٢٧/، تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥، المادة الثانية عشر
^{٣٢}- النظام الداخلي لمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس، المرجع السابق، المادة الثانية

- ٣- الإشراف على تنفيذ مقرارات المجلس
- ٤- توقيع العقود التي يوافق عليها المجلس
- ٥- تعيين الوكيل القضائي وتحديد أتعابه بعد موافقة المجلس
- ٦- كل المهام التي يفوضها إليه المجلس
- ٧- عند خلو مركز الرئيس لأي سبب يحل محله أكبر الأعضاء سناً
- ٨- يحدد مهام الوحدات الإدارية و الفنية و صلاحياتها بقرار من رئيس مجلس الإدارة بناء لإقتراح المدير^{٣٣}

وحسب المادة ١١/١ من النظام الداخلي للمعرض فإن لرئيس مجلس الإدارة الصلاحيات التالية:

يضع جدول أعمال جلسات المجلس ويوجه الدعوة إليها ويرأسها ويدير مناقشاتها ويتولى بصورة خاصة:

- ١- ممارسة الصلاحيات العائدة له بموجب النظام العام للمؤسسات العامة والنظام المالي ونظام المستخدمين وهذا النظام.
- ٢- إيداع السلطة التنفيذية في المؤسسة قرارات مجلس الإدارة للتنفيذ
- ٣- مراقبة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة
- ٤- ممارسة الصلاحيات التي يفوضها اليه مجلس الإدارة
- ٥- تمثيل المؤسسة في جميع الأعمال المدنية والإدارية وأمام القضاء والإدارات الرسمية وإتخاذ كافة الإجراءات القانونية، وله أن يكلف أحد المحامين لتمثيل المؤسسة أمام المحاكم بعد موافقة المجلس
- ٦- البت بجميع المعاملات العادية التي لا تتطلب قرار من مجلس الإدارة^{٣٤}

في حين إعتبر المرسوم ٦٤٢٧/ المذكور أن المدير هو الرئيس المباشر في نطاق القانون و النظام لجميع دوائر المؤسسة وموظفيها، وهو يتولى إدارة اعمال المؤسسة والقيام بمهامها التنفيذية ضمن الحدود المعينة في قانون المؤسسات العامة ويمارس بالإضافة الى الصلاحيات المقررة له بموجب القانون و النظام، وبالتالي إعطاء الصلاحيات التنفيذية في المؤسسة، و التي تمحورت حول الآتي، وذلك على سبيل المثال و ليس الحصر:

- ١- اتخاذ المقرارات وتوقيع المعاملات والمراسلات التي يقتضيها سير العمل والتي لا تتعارض مع الصلاحيات المقررة للمجلس
- ٢- تنسيق الأعمال بين مختلف دوائر المصلحة و موظفيها
- ٣- السهر على تنفيذ المقررات المتخذة في الأوقات وفي الصيغ التي وضعت لأجلها
- ٤- ايداع المجلس المسائل المتعلقة بمبدأ عام او الداخلة في صلاحيته للبت بها
- ٥- اعداد مشروع الموازنة

^{٣٣} - نظام مصلحة المعرض الدولي الدائم، المرجع السابق، المادة السادسة عشر و السابعة عشر

^{٣٤} - النظام الداخلي لمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس، المرجع السابق، المادة الحادية عشر

- ٦- اعداد التعليمات الدائمة فيما يتعلق بسير العمل في مختلف نواحيه وبتحسين هذا السير و برفع مستوى الإدارة
- ٧- السهر على حسن استعمال المواد
- ٨- مراقبة سير العمل في المصلحة بتفتيشه دوائرها وموظفيها وبتخاذ التدابير اللازمة لمعاقبة المخطين واصلاح الأخطاء واتخاذ التدابير الآيلة الى تلافيتها^{٣٥}

كذلك للمدير العام الصلاحيات التالية:

- ١- هو الرئيس التسلسلي لجميع الوحدات التابعة للمؤسسة و لجميع العاملين فيها
- ٢- يمارس الصلاحيات العائدة له بموجب النظام المالي ونظام المستخدمين وهذا النظام
- ٣- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة
- ٤- ادارة شؤون المؤسسة واتخاذ المقررات وتوقيع المعاملات والمراسلات التي يقتضيها سير العمل والتي لا تتعارض مع الصلاحيات المقررة للمجلس
- ٥- تنسيق الاعمال بين مختلف وحدات التنفيذ والمستخدمين والأجراء في المؤسسة ومراقبة سير الأعمال فيها
- ٦- السهر على حسن حفظ واستعمال الاموال والمواد والتجهيزات العائدة للمؤسسة
- ٧- اعداد مشروع الموازنة السنوية
- ٨- تقديم الإقتراحات والدراسات واعداد المشاريع وتحضير المستندات في جميع المواضيع العائدة لصلاحيات مجلس الإدارة^{٣٦}

عمليا لا تمر أي تقارير أو طلبات لمجلس الإدارة من دون الإحالة من قبل قلم الإدارة و المدير العام قبل العرض على مجلس الإدارة، وهذا ما خلق صراع صلاحيات في فترة زمنية سابقة بين مجلس الإدارة و المدير العام.

البند الثاني: واقع النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

لقد عالجتنا في البند الأول من هذه الفقرة التي طرحنا بها تحليل النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، الجانب القانوني لهذا النظام الإداري و الذي يشكل الطبقة الأولى أو الركيزة الأولى منه أما الطبقة الثانية أو الركيزة الثانية من هذا النظام هو الواقع الإداري العملي منه أو الجانب التقني لهذا النظام، وفي الحقيقة إن هذا الجانب لا يمكن التعرف عليه و تحليله في مؤسسة عامة كالمؤسسة التي نحن بصددنا من خلال القوانين أو المراسيم أو الوثائق المكتوبة أو من خلال نظريات إدارية مجردة، فكما رأينا في البند الأول من هذه الفقرة فإن الجانب التقني الإداري يرتكز على شبكة ولكن غير مكتوبة من السياسات، الإمكانيات، الوسائل، الأساليب، الآليات، و الوقائع الناتجة عن تأثيرات المحيط الداخلي و الخارجي.

^{٣٥} - نظام مصلحة المعرض الدولي الدائم، المرجع السابق، المادة التاسعة عشر

^{٣٦} - نظام مصلحة المعرض الدولي الدائم، المرجع السابق، المادة عشرون

وإن التعرف على هذه الشبكة غير المكتوبة وتحليلها لا يمكن أن يتم إلا عن طريق خوض يوميات العمل الإداري في المؤسسة وسبر أغوار آليات إتخاذ القرار و تنفيذه، ومعايشة الوقائع و الأحداث اليومية المحيطة بهذه الإدارة، ومراقبة خطوط سير المعاملات اليومية وأشكال العلاقات القائمة داخل المؤسسة بين موظفيها على مختلف المستويات و علاقات هذه المؤسسة كشخص معنوي وكأفراد داخلها مع محيطها الخارجي سواء المقونن منه أم غير المقونن، وهذا ما أتممته فعلا من خلاء فترة التدريب التي نفذتها داخل المؤسسة من تاريخ ٢٠١٧/٢/٢٢ حتى تاريخ ٢٠١٧/٤/٢١، فمن خلال هذه الفترة التدريبية توصلت الى مجموعة من المخرجات مكنتني من تحليل الجانب الإداري التقني من النظام الإداري لهذه المؤسسة وذلك بإستخدامي وسائل وأساليب المشاهدة، و المشاركة في تنفيذ الأعمال الإدارية، والمناقشة و المقابلة مع غالبية موظفي هذه المؤسسة، ثم قمت بتحليل هذه المخرجات وإعادة صياغتها وتبويبها وعنونتها بشكل عملي ومنظم بحيث يمكن التوصل منها الى عكس التقنيات الإدارية السائدة و فهم طرق وآليات عمل إدارة هذه المؤسسة.

أولاً: التخطيط و التنظيم داخل المؤسسة

إن مجلس الإدارة هو المسؤول عن التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة سندا للمادة الثانية من النظام الداخلي للمؤسسة و المادة ١٢/ من المرسوم ٦٢٤٧/ لعام ١٩٦١، على أن تصدق وزارة الوصاية على كل قرارات المجلس في هذا الخصوص خلال شهر من إيداعها وإلا تكون نافذة حكما وقد وضع نظام داخلي و نظام مالي و نظام مستخدمين خاص بالمؤسسة.

ثانياً: اللجان الإدارية وصلاحياتها

لمجلس الإدارة ان يشكل من بين اعضائه لجانا للعمل دائمة أو مؤقتة وله ان يفوض بعض صلاحياته الى هذه اللجان او الى رئيس مجلس الإدارة او الى المدير العام فيما عدا الصلاحيات المقررة له بمقتضى القانون والنظام العام للمؤسسات العامة، كما يمكن الإستعانة بخبراء من خارج المجلس بصفة استشارية. واليوم هناك لجنة الإستلام، ولجنة الزراعة، ولجنة الأبنية، و لجنة الهندسة، واللجنة المالية، وهي تقوم بأعمال الدراسة وجمع المعلومات و التواصل لصالح الأقسام والمدير العام لكتابة التقارير وتحويلها الى مجلس الإدارة لإتخاذ القرارات على ضوءها.^{٣٧} (مرفق ربطا مع ملاحق هذا التقرير محضر لجنة من لجان المؤسسة وهي اللجنة الفنية، ملحق رقم (١٢))
وإن أعضاء هذه اللجان يمكن أن يكون في أكثر من لجنة كما أن رئيس الدائرة المالية يكون عادة عضو إستشاري في كل اللجان.^{٣٨}

^{٣٧} - النظام الداخلي لمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس، المرجع السابق، المادة التاسعة

^{٣٨} - مقابلة مع موظف إداري عضو لجنة الإستلام في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٣/٢٧

ثالثاً: آليات إتخاذ القرار بالأمثلة العملية

أ- في حال تقديم أحد المستثمرين طلب لإستثمار (إستئجار) أحد المرافق داخل المعرض لمدة محددة ممكن أن تكون لاتتعدى الشهر، يقدم طلب في قلم الإدارة ولكن ليس هناك نماذج لتقديم الطلبات مثلاً، فعليه هو أن يجد النموذج المناسب لتقديم الطلبات، من ثم يحول إلى المدير العام الذي ينظر به وبعد موافقته يحيله الى مجلس الإدارة، بعدها ينتظر الطلب إجتماع دوري لمجلس الإدارة وفي حال توفر نصاب وإجتماع المجلس، ممكن أن يصدر قرار بالموافقة أو عدمها أو يكلف المستثمر بالتوسيع في شرح الطلب أو إعداد دراسة للمشروع ومن ثم يعود للمرور بنفس الآلية السابقة، وفي حال الموافقة من مجلس الإدارة ينتظر معدل ثلاث أيام لتجهيز وطباعة محاضر جلسة مجلس الإدارة من ثم يحال القرار الى كل من وزارة الوصاية ووزارة المالية لإنتظار الموافقة أو عدمها خلال مهلة شهر، وهذا ما يستهلك وقتاً ومدة زمنية طويلة تتطلب أقله ثلاث أشهر.^{٣٩}

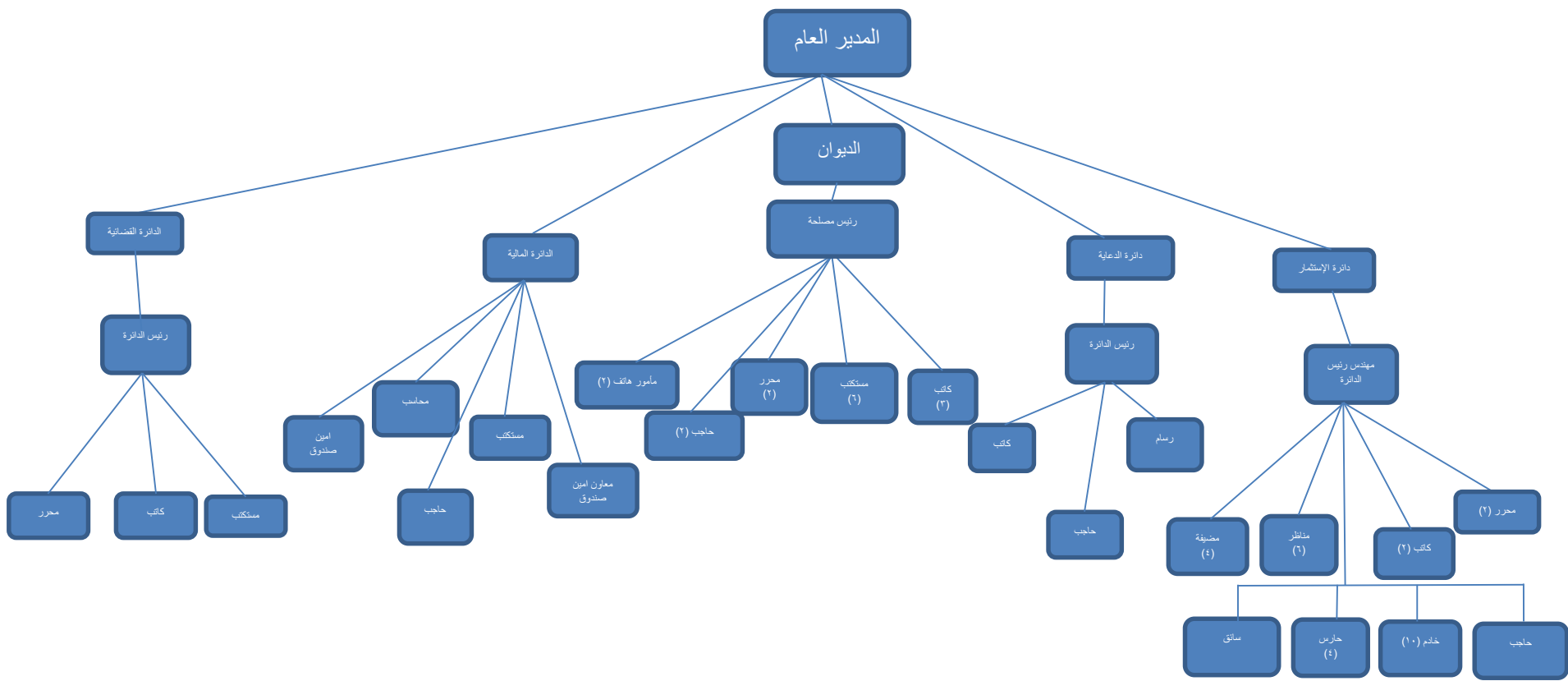
ب- في حال إنتهاء عقد تليزيم، يقوم المدير بإرسال مذكرة الى مجلس الإدارة يعلمهم فيها بقرب إنتهاء عقد التليزيم، فيقوم مجلس الإدارة بالطلب من المدير العام بإعداد دفتر شروط لمناقصة جديدة تطرح المناقصة على العلن بالية و مهلة زمنية محددة، بعدها تقوم لجنة المناقصة بفض العروض وتقدم تقريرها الى المدير تشير فيه الى الشركة الأقل سعراً، بعد موافقة المدير يعرض على مجلس الإدارة للموافقة أو عدمها من ثم يرسل القرار الى وزارة الوصاية التي لها أن تصدر قرارها خلال مهلة شهر بعدها يصبح القرار نافذ. و حتى في حال إنتهاء مدة العقد السابق ولم يتم الإنتهاء من المناقصة و الآليتها تبقى الشركة الحالية مستمرة بتقديم خدماتها حتى الإنتهاء من المناقصة وذلك عملاً بمبدأ إستمرارية المرفق العام.^{٤٠}

رابعاً: واقع الهيكلية الإدارية للمؤسسة

إن ملاك المؤسسة يلحظ واحد وستون وظيفة، موزعة على أربع دوائر وديوان يرأسه رئيس مصلحة، ويرأس هذه الهيكلية مدير عام وهي هيكلية قديمة لم تعدل منذ ثلاثون عام، وتوزع على الشكل الآتي:

^{٣٩} - معرض رشيد كرامي الدولي... ذهب عاصمة الشمال "المتروك"، المرجع السابق

^{٤٠} - مقابلة مع رئيس الدائرة المالية في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٩/٣/٢٠١٧



إلا أنه وفي الواقع العملي للإدارة فإن أغلب هذا الملاك هو فارغ و الموظفين الفعليين اليوم لا يتجاوز عددهم العشرين.

ويضم الجهاز التنفيذي العامل اليوم في المعرض ما يلي :

- ١- مدير عام
- ٢- رئيس دائرة مالية
- ٣- مراقب مالي
- ٤- كاتب
- ٥- سكرتيرة
- ٦- حاجبتين للضيافة مياومتين لأعمال النظافة
- ٧- حراساً انتدب عدد منهم لمهام : قلم امانة السر، ومسؤول عن الصيانة ، إستعلامات، حجاب وسائق
- ٨- يوجد متعاقد واحد هو أمين سر مجلس الادارة ومستشار العلاقات العامة والاعلام.

أما مجلس إدارة المعرض الحالي فيتألف من رئيس ونائب رئيس وسبعة أعضاء ومفوض حكومة .

خامساً: واقع الموارد البشرية للمؤسسة

يعيب مؤسسة تدير مرفقا بهذا الحجم غياب أي قسم متخصص لإدارة الموارد البشرية، فالتوظيف وآلياته يتم حسب قرار مجلس الإدارة الإستنسائي و بألية مجلس الخدمة المدنية.

فالمؤسسة تفتقر لتوصيف وظيفي لوظائف ملاكها حيث يوجد فقط تسمية وظيفية و توصيف عام بواجبات الموظفين في الملاك وهي نفسها ما ينص عليها نظام الموظفين المرسوم /١١٢/ و النظام العام للمؤسسات العامة المرسوم رقم /٤٥١٧/.

كما أن الوظائف الملحوظة في هيكلية و تنظيم المؤسسة أصبحت قديمة ولا تناسب الحاجات الإدارية الحالية، كوظيفة مستكتبة وعاملة تلكس ورسام.

وهناك من يقوم بأعمال غير الأعمال الملحوظة في أعماله الوظيفة حسب قرار تعيينه، فهناك من قد عين حارس ولكن كلف بمهام الصيانة و الأرشفة و في لجنة الأستلام، دون أي صلاحيات رسمية أو أي فرق راتب.^{٤١}

أما حاجات المرفق والمهام المطلوبة لتغطيتها و تشغيلها بشكل كامل فهي بحاجة لمئات الموظفين و الإداريين، فالمرفق يمتد على قرابة المليون متر مربع مساحة، أربعمائة ألف منها مساحات خضراء تحتاج

^{٤١} - مقابلة مع موظف إداري عضو لجنة إستلام في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٨/٣/٢٠١٧

لعشرات العمال مع مهام عمل يومية حتى يتم صيانتها و العناية بها في حين أن من يتولى هذه المهام اليوم لا يتعدون الخمسة عمال، وهذا التخفيض في العمالة يعود للتكلفة العالية وعدم كفاية الموارد المالية الحالية للمعرض.

أما لناحية تعيين وإختيار الموظفين فقد نص نظام المستخدمين في معرض رشيد كرامي أن آلية التعيين تتم بالكامل داخل إدارة مؤسسة المعرض ولكن حاليا وسندا لقانون سنة ١٩٩٤ ألزمت المؤسسات العامة على التوظيف عن طريق مجلس الخدمة المدنية، حيث يتم التوظيف بطلب يقدم من مجلس إدارة المؤسسة الى وزارة الوصاية التي تحوله لمجلس الخدمة المدنية الذي ينظم مباريات لهذه الوظيفة وفق المتطلبات التي يضعها مجلس الإدارة، من ثم يعين مجلس الإدارة الفائزين بالمباراة لمجلس الخدمة.

لذلك ليس هناك تحليل وظيفي في المؤسسة، فكما قلنا إن أعمال التوظيف من إستقطاب و إختيار هي من صلاحيات مجلس الخدمة المدنية، ويبقى فقط سلطة التعيين التي تعود لمجلس إدارة المؤسسة بناء على نتائج مباريات مجلس الخدمة المدنية.

كما أن هيكلية المؤسسة تفتقر الى أي وصف وظيفي أو تحديد واضح لمتطلبات الوظيفة عدا المتطلبات المنصوص عنها بالقواعد العامة للتوظيف في ملاكات المؤسسات العامة وفي نظام المستخدمين في المؤسسة، لا بل هناك من يعمل بالكثير من المهام التي تخرج عن التسمية الوظيفية لمنصبه.

من جهة أخرى ليس هناك أي نظام لتقييم الأداء من أي نوع إلا التقييم الشخصي التسلسلي لرئيس على مرؤوسه والذي لا ينعكس بأي شكل على وضع الموظف سلبا أو إيجابا في منصبه إلا في حالات المخالفات المسلكية، ما خلا المادة /٦٢/ من نظام المستخدمين في المعرض التي تنص على حق مجلس الإدارة التثبيت من الكفاءة المسلكية لموظفي المعرض عن طريق لجنة يولفها وله أن يصرف من الوظيفة من يراه غير كفوء مسلكيا أو لا يملك المعارف الأساسية لوظيفته لا تمكنه من القيام بوظيفته قياما حسنا ولكن هذه المادة غير مطبقة عمليا عدا عن كون نصوصها عامة وغير محددة أو واضحة.^{٤٢}

كذلك ليس هناك أي برامج لتطوير و تدريب الموظفين في المؤسسة، سوى برامج التدريب المالي في معهد باسل فليحان المالي لرئيس القسم المالي للمؤسسة ضمن برامج وزارة المالية لتدريب كل موظفي القطاع العام ماليا.^{٤٣}

سادسا: التأديب و المساءلة في المؤسسة (على الصعيدين الإداري و المالي)

إن سلطة التأديب و المساءلة في المؤسسة تعود لإدارة المؤسسة التدريجية إنتهاء بالمدير العام، لا سلطة للتفتيش المركزي إلا التفتيش المالي، و لا سلطة لديوان المحاسبة إلا رقابة لاحقة، وذلك بالإستثناء عن نظام المؤسسات العامة سندا للقانون رقم ٨٠/٣٠ وللنظام الداخلي للمعرض.^{٤٤}

^{٤٢} - نظام المستخدمين لمعرض رشيد كرامي الدولي، تاريخ ١٩٩٦/١٢/٢٠

^{٤٣} - مقابلة مع موظف إداري في ديوان مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٣/٣٠

^{٤٤} - قانون تعديل بعض الأحكام المتعلقة بمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس رقم ٨٠/٣٠، المرجع السابق، المادة الرابعة و الخامسة

كما يخضع موظفي المعرض كما كل المؤسسات العامة الى سلطة الهيئة العليا للتأديب كما أن آلية العقوبات المسلكية و التأديب و الإحالة المنصوص عليها في نظام مستخدمي المعرض مستوحات لا بل منقولة من النظام العام للموظفين العموميين المرسوم رقم /١١٢/.

سابعاً: التنسيق الإداري وآلياته

ليس هناك من جهاز إداري خاص للتنسيق بين إدارة المعرض وأصحاب المصلحة من الدولة اللبنانية مالكة المؤسسة الى منظمي المعارض الى المستثمرين أو حتى الزبائن و السياح و التجار.

إن غياب هكذا جهاز موحد يقوم بعملية التنسيق بين كل الأطراف المعنية بتشغيل المعرض و إدارته و نجاحه و الإستفادة منه و غياب المبادرة و الخطة الشاملة المتكاملة لإدارته و تشغيله هو أحد أكبر أسباب توقف هذا المرفق عن العمل بالشكل الذي أعد له، وإنفصاله عن محيطه و تحوله الى مجرد مجمع ضخم يخلو من الحياة، معطلة فيه قيمته الإستثمارية و الإقتصادية.

ولكن تبعاً للنص فإن أعمال التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة هي من صلاحيات المدير العام للمؤسسة، اما التنسيق بين المدير العام ومجلس إدارة المؤسسة فهو من أعمال قسم الديوان في الإدارة، اما التنسيق مع سلطة الوصاية فيقوم به مفوض الحكومة.^{٤٥}

ثامناً: واقع الإدارة الإلكترونية و المكننة في المؤسسة

ليس هناك مشاريع قائمة للمكننة في المؤسسة لا يوجد نظام إلكتروني للإدارة software، يوجد فقط نظام إلكتروني للمحاسبة تابع لنظام وزارة المالية، ولكن هناك مبادرات فردية من موظفين بأرشفة إلكترونية لبعض ملفات الإدارة عن طريق الـ scan على الكمبيوتر بشكل صور.^{٤٦}

تاسعاً: الإدارة المالية للمؤسسة

حسب المادة الثانية عشر من النظام المالي للمعرض فإن واردات المعرض تتألف من:

- ١- الإعتمادات التي ترصد للمعرض في موازنة الدولة العامة
- ٢- رسوم الدخول
- ٣- حاصلات بيع أموال المعرض المنقولة و غير المنقولة
- ٤- عائدات أملاك المعرض
- ٥- الإشتراكات والخدمات
- ٦- التبرعات و الهبات
- ٧- إيرادات مختلفة^{٤٧}

^{٤٥} - مقابلة مع سكرتيرة مجلس إدارة مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٤/٥

^{٤٦} - مقابلة مع موظف إداري مسؤول المعلوماتية في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٤/١١

أما واقعا فإن مداخيل المعرض اليوم ناتجة عن تأجيله لبعض منشآته بشكل إستثمار للقطاع الخاص، مثل مبنى الفندق، و قطعة الأرض المؤجر لمنظمة الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومن النشاطات التي تنفذ في المعرض كالمعارض الشهرية و الموسمية وبعض النشاطات الأخرى هذا من جهة، و من جهة أخرى من المخصصات السنوية للمعرض تدفع بشكل دوري وهي جزء من موازنة وزارة الإقتصاد، كما أن لمؤسسة المعرض مخصصات سابقة متراكمة لمصلحتها لدى وزارة الإقتصاد لم تدفع بعد.^{٤٨}

أما لناحية نفقات المؤسسة فإنه وحسب المادة الرابعة عشر من النظام المالي للمعرض فإن نفقات المعرض تقسم الى قسمين:

١- النفقات العادية

٢- نفقات التجهيز و الإنشاء

في الحقيقة إن جل نفقات المعرض اليوم هي نفقات صيانة وتشغيل (كالكهرباء و المازوت)، ورواتب موظفين، مع الأسف إن واردات المعرض اليوم لا تتعدى الخمسمائة مليون ليرة لبنانية سنويا فيما أن نفقاته تتجاوز المليار ونصف ليرة لبنانية، وهذا أمر لا يجوز أن يكون في مؤسسة عامة إستثمارية المفترض أن تدخل أرباح للخزينة العامة.^{٤٩}

عاشرا: واقع إدارة العلاقات العامة و التواصل الخارجي

للأسف غير ملحوظ بتنظيم المؤسسة أو بملّاكها أي قسم أو وظيفة للعلاقات العامة و التواصل الخارجي، وإن هذه المهمة الحيوية لمؤسسة كالمعرض غير ملكف بها أحد من الموظفين اليوم.

برغم من أن عمل معرض رشيد كرامي الدولي بالواقع لا يتم إلا عبر الشراكة مع القطاع الخاص حيث أن الشق الإستثماري من إدارة المعرض يلزم دائما للقطاع الخاص بشكل إيجار لإحدى مرافق المعرض، فتتنظيم المعارض يكون بهذا الشكل حيث يأتي المنظمون ويقدموا طلب تنظيم معرض لمدة محددة مقابل بدل إيجار يومي.^{٥٠}

أما الإستثمار الشامل طويل الأمد للمعرض بكل منشآته ومبانيه بالشكل الذي إعد له فهو غير مطبق حاليا، ولكن طرحت عدة مشاريع لتلزييم كل المرفق وفق دفتر شروط على نظام الBOT وقد فازت بهذه المناقصة شركة أمريكية أسهما سيدرز لاند وقد وقعت مذكرة نوايا مع إدارة المعرض وقدمت الشركة رؤيتها لتطوير المعرض بالإضافة الى الخطة الإقتصادية و الجدوى من المشروع والعائدات منه لصالح

^{٤٧} - النظام المالي لمعرض رشيد كرامي الدولي، تاريخ ١٩٩٥/٤/٤

^{٤٨} - قبيطر حسام الدين، أخبار المعرض، <http://lebanon-fair.com/ar/site.php?idA=24>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

^{٤٩} - مقابلة مع رئيس الدائرة المالية في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٤/١٣

⁵⁰ - architects greek, Oscar Niemeyer's Permanent International Fair in Tripoli,

<http://www.archileb.com/article.php?id=695>, date of entrance 4/12/2017

المؤسسة العامة التي قدرت بمليون دولار سنويا، ولكن الأحداث الأمنية والحروب التي عصفت بالمنطقة و بلبنان دفعت الشركة و المستثمرين فيها لتأجيل المشروع ثم العدول عنه.^{٥١}

حادي عشر: نظام الإدخال المؤقت وحصرية إقامة المعارض الخاص بمرفق المعرض

سندا للمادة السادسة من مرسوم إنشاء المعرض رقم /٤٠٢٧/ لعام ١٩٦٠، فقد أعطي العارضين في المعرض فرصة إدخال المنتجات الأجنبية لعرضها في المعرض معفاة من رسوم الجمارك سندا للمادة /٢٣٢/ وما يليها من قانون الجمارك، وكذلك الاستفادة من نظام A T A في غرفة تجارة بيروت للدخال المؤقت للبضائع، وهو نظام مقبول من قبل ادارة الجمارك.^{٥٢}

لقد إستعملت هذه الميزة مرة واحدة وذلك في المعرض الإسلامي الذي أقيم في المرفق عام ١٩٩٨، حيث تدخل البضاعة على إسم المعرض بعد موافقة الإدارة لعرضها وعند بيعها تجمرک ويعود ثمنها لصاحبها، وذلك بسبب أنه لم يشغّل مبنى الجمارك في المعرض حتى الآن مع أنه قد لحظ هذا الأمر في نظام المعرض و بفكرة إنشائه وفي عمارته حيث خصص مبنى لذلك، فقد كان الهدف من ذلك إنشاء سوق حرة داخل المعرض ومركز جمركي لإدخال البضائع الخارجية مباشرة.

من جهة أخرى إن القرار المكتسب لصالح المعرض و الصادر عن مجلس الوزراء بإعطاء حصرية إقامة المعارض الدولية في مرفق معرض رشيد كرامي الدولي دون سواه في الواقع هو غير منفذ، فهناك الكثير من المعارض التي أقيمت و تقام اليوم في مختلف الأراضي اللبنانية وخاصة في مدينة بيروت، ويعود سبب عدم إحترام هذا القرار الى أنه من الواضح أن هناك سياسة عامة مركزية لا تريد لهذا المرفق أن يعمل، كما أن مدينة طرابلس والتي هي المحيط الحاضن للمعرض غير مجهزة ببني تحتية خدمتية لإستيعاب معارض دولية وذلك تبعا لسياسة الحرمان المتبعة بحق طرابلس من الإدارة المركزية و من الزعامات السياسية المحلية.^{٥٣}

إلا أن إدارة المعرض قد قامت عدة مرات بمطالبة الحكومة بفرض إحترام قرار الحصرية ولكن الجواب كان يأتي دائما أن المعرض و محيطه غير جاهز لذلك ولا يمكن حرمان كل لبنان بما فيه العاصمة من إمكانية تنظيم معارض دولية، فتم إقتراح إنشاء لجنة لتنظيم المعارض الدولية مؤلفة من مندوب عن وزارة الإقتصاد ووزارة السياحة و معرض رشيد كرامي الدولي تكون مهمتها قبول طلبات تنظيم معارض ووضع شروط إقامة هذه المعارض ضمن مرفق معرض رشيد كرامي ولكن هذا المقترح لم يبصر النور.

^{٥١} - قبيطر حسام الدين، المرجع نفسه

^{٥٢} - قانون الجمارك، المرسوم /٤٤٦١/، تاريخ ٢٠٠٠/١٢/١٥

^{٥٣} - قبيطر حسام الدين، مرجع سابق

ثاني عشر: العناوين العامة للمشاكل الإدارية الإستراتيجية و اليومية التي تواجه الإدارة

تتمظهر المشاكل الإدارية و الإستراتيجية و اليومية تحت مجموعة من العناوين نورد هنا بشكل عشوائي، لنعيد تبويبها بشكل منظم تحت الأركان الرئيسة للإدارة (أنظمة و قوانين – موارد بشرية – وسائل وأساليب العمل) وذلك في القسم الثاني من هذا التقرير:

- ١- الروتين و البيروقراطية الإدارية
- ٢- تشابك الصلاحيات وعدم وضوحها في أغلب الأحيان
- ٣- غياب التوصيف الوظيفي لوظائف ملاك المؤسسة و غياب المتطلبات و الشروط التخصصية العلمية التي تتناسب و مهام المعرض في آلية التعيين
- ٤- صعوبة التواصل و قدم آليات التواصل بين مختلف المعنيين بالإدارة، و عدم لحظ موقع مسؤول عن التنسيق بشكل واضح
- ٥- التدخلات السياسية في الإستثمار و التوظيف
- ٦- الوضع الأمني
- ٧- عدم إستمرارية السياسات الإدارية و الأستثمارية بين مجالس الإدارة المتعاقبة و تغييرها الدائم
- ٨- عدم صوابية الرؤيا الإستثمارية و الجدوى من بعض الإستثمارات و التكاليف التي إتخذت الإدارة قرارات بشأنها، مثل موضوع تطوير برك المياه في المعرض التي تشكل مسطحات مائية بمساحة أكثر من ٢٣٠٠٠ متر مربع والتي ركب لها تقنيات عالية جدا (تقنية المرآت) ... والتي كلفت مبالغ مالية ضخمة دون عائد واضح، والتي لم يتبعها صيانة جيدة بسبب كلفتها العالية مما سبب تلفها بعد عدة سنوات.
- ٩- إدارة تكاليف خاطئة (مثلا إن مولدات ضخمة تم شرائها لتوليد الكهرباء لكل المجمع في حين أن المجمع لم يعمل إلا في حالات نادرة بكل طاقته وبالتالي إن أي حاجة لأي إستهلاك ولو قليل للكهرباء يجبر الإدارة على تشغيل مولدات تحتاج إلى كميات كبيرة من المازوت وبالتالي تكلفة كبيرة ليست بمحلها)
- ١٠- مشكلة عقلية و طريقة الإدارة العامة لا تتناسب مع الطبيعة الإستثمارية التجارية لمرفق كمرفق المعرض
- ١١- إن سمعة المعرض كقيمة تدر ارباح للمستثمرين أصبحت منخفضة جدا، تبعا للسياسات العامة المتبعة و للوضع الأمني الهش.

المبحث الثاني: أعمال التدريب العملي و مخرجاته

الفقرة الأولى: جوانب أعمال التدريب المختلفة

إن التدريب العملي الذي نفذته طوال فترة شهرين من ٢٠١٧/٢/٢٢ حتى تاريخ ٢٠١٧/٤/٢١ و خلال مجموع ما يقارب المائتي وخمسون ساعة عمل، كان عبارة عن مجموعة من الأعمال الرئيسية التي تخللها نشاطات متنوعة، تم تنفيذ تلك الأعمال و النشاطات من خلال أساليب علمية كأسلوب المقابلة مع موظفي المؤسسة بثتى مراكزها وفق هيكليتها الإدارية تم من خلال هذه التقنية التعرف على كل موظفي هذه المؤسسة أولاً بشكل شخصي بالتعرف على شخصية كل موظف العملائية الوظيفية، و التاريخ الوظيفي له و الأداء و المهام اليومية التي يقوم بها و السلطات و الصلاحيات التي يتولاها بمعزل عن النص الحرفي القانوني للوصف الوظيفي لكل وظيفة من هذه الوظائف، وبالمقابل تم الإطلاع على الوصف الوظيفي و المهام والصلاحيات الرسمية الممنوحة لكل وظيفة حسب نصوص القوانين التنظيمية لها والمقارنة بين هذه النصوص وواقع الاداء و التنفيذ العملي لها، بالإضافة الى بحث شبه يومي في قوانين و الأنظمة الراعية للمؤسسة ولمرفق المعرض كذلك الإضطلاع اليومي و الدراسة لمجموعة كبيرة من أرشيف قرارات مجلس إدارة المؤسسة، كذلك متابعة يومية لآليات إتخاذ القرارات داخل المؤسسة من القرارات الإدارية البسيطة الى القرارات الإستراتيجية الصادرة عن مجلس الإدارة، كذلك متابعة الأداء اليومي للعمل الإداري من إجراءات المراقبة و التحليل و كتابة و نقل التقارير حسب الهيكلية الإدارية، كذلك مراقبة علاقة الموظفين فيما بينهم على الصعيد الشخصي و على صعيد أداء العمل اليومي من تعاون و تناغم في العمل إلى الإختلاف في الاداء وفي التنفيذ و التنازع في الصلاحيات الإدارية و التشابك في المهام وعدم وضوحها.

ومن جهة أخرى تم في خلال التدريب الإطلاع على سير معاملات المؤسسة سواء الداخلية فيما بين أقسامها أو التي تتصل مع الخارج سواء مؤسسات أو أفراد وسواء أشخاص القانون العام أو الخاص.

كذلك تم خلال التدريب مسح مجموعة من المشاريع الإستثمارية بسياق تاريخي منذ بدء أولى نشاطات المرفق بعد إنتهاء الحرب الأهلية و تفعيله جزئياً الى يومنا هذا ومنها ما بقي منه مشاريع على الورق ومنها ما نفذ عملياً.

كذلك تم على مراحل خلال الفترة التدريبية مسح مباني و منشآت المعرض ودراسة حالتهم الهندسية دون التعمق بالتقنيات الهندسية، و حالتهم العملية من حيث النشاط و الفعالية بناء للوصف الوظيفي المعد لهم.

من جهة أخرى و بالإحتكاك اليومي مع موظفي المؤسسة و بالتواجد اليومي فيه إستطعت في خلال فترة التدريب مشاهدة مجموعة من وقائع إحتكاك المؤسسة مع محيطها الخارجي سواء المحيط السياسي أو الإقتصادي أو الجغرافي، مما شكل نظرة جديد من الداخل لتفاعل المؤسسة مع محيطها.

وبالسياق تم خلال التدريب تحديد وسائل و أساليب و تقنيات العمل داخل المؤسسة وإنعكاسها على الأداء الإداري، ومحاولات تطويرها سواء بمبادرات إدارية رسمية او مبادرات فردية، و المشاكل و العقبات التي تعترض هكذا تطور.

وعملها إن كل ما تقدم من أعمال خلال فترة التدريب قد تمت هيكلها من خلال خمسة أعمال رئيسية نفذتها عبر مجموعة من النشاطات ومن خلال مجموعة من أساليب ووسائل علمية، وقد جاءت على الشكل التالي:

البند الأول: العمل الرئيسي الأول

هذا العمل تم خلال الأسبوع الأول من فترة التدريب، والهدف الرئيسي منه هو التعرف على منشآت معرض رشيد كرامي الدولي من النواحي الهندسية و التاريخية و الوظيفية، وقد تم هذا العمل من خلال مجموعة من الأنشطة التالية:

١- زيارات ميدانية برفقة مسؤول الصيانة في المؤسسة السيد رشيد مرعي لأغلب منشآت المعرض العامل منها و المتوقع، تم من خلال هذه الزيارات التعرف من خلال تقنية الشرح الميداني للوظائف المقررة لكل مبنى من مباني المعرض، والوظائف البديلة لبعض هذه الأبنية التي طبقت عمليا على أرض الواقع، وشرح هندسي مبسط لمميزات هذه الأبنية وتاريخها منذ نشأتها في المخططات الهندسية لأوسكار نيماز حتى يومنا هذا، والحالة الهندسية الحالية لها.

٢- الإطلاع على الخرائط الهندسية للمعرض كما أعدها مبتكر المعرض المهندس العالمي أوسكار نيماز ومفهومه للمجمع و المحيط المعيشي له (Urban area)، وعلى الخرائط الهندسية التنفيذية للمعرض كما نفذها دار الهندسة، وتحول المفهوم عند التنفيذ.

٣- الإطلاع على المقالات و الدراسات التي أعدت حول منشآت المعرض وتحليلها، خاصة لناحية الحالة النقدية التي أحاطت وضع هذه المنشآت لناحية عدم تفعيلها أو لناحية حالتها الهندسية المهترئة.

البند الثاني: العمل الرئيسي الثاني

وقد تم هذا العمل في الأسبوع الثاني من فترة التدريب وذلك خلال ثلاثة أيام، تم فيها التعرف على الموظفين الإداريين العاملين في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، على الصعيد الشخصي والتأسيس لمرحلة التواصل و التنسيق معهم خلال فترة التدريب للنفاز لآليات العمل الإداري و الوصول الى المعلومات المطلوبة عن المؤسسة و المنشآت، كذلك تم التعرف على مراكز عمل هؤلاء الموظفين، مكاتبهم و مواقعهم ضمن الهيكلية الإدارية من فئات و رتب كذلك المهام القانونية الموكلين بها رسميا، وقد أرفقنا ربطا مع ملاحق هذا التقرير بملحق رقم (١١) جدول ملاك المؤسسة القانوني كما أقر من خلال قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١١٧٧ تاريخ ١٩٦١/٦/٢٠

البند الثالث: العمل الرئيسي الثالث

و قد تم خلال أسبوعين من الشهر الأول من فترة التدريب، تم فيها التعرف على النظام القانوني الذي يرضى عمل المؤسسة من خلال الإضطلاع و تحليل شبكة من القوانين و المراسيم و الأنظمة و القرارات الصادرة تباعا خلال أكثر من سبعون عام من عمر المؤسسة، وهذا ما تم إستعراض تفاصيله و معالجته في البند

الأول من الفقرة الثانية من المبحث الأول من القسم الأول من هذا التقرير تحت عنوان النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي من الناحية القانونية.

البند الرابع: العمل الرئيسي الرابع

وهو العمل الأكثر أهمية و الأكثر محورية في هذا التدريب و الأكثر إتصالا مع العمل الرئيسي الثالث في تحديد إشكالية العمل الإداري لهذه المؤسسة، وقد تم خلال قرابة عشرين يوما خلال الشهر الثاني من فترة التدريب حيث تم التعرف على آليات عمل إدارة المؤسسة بكل جوانبها وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة التالية:

١- مجموعة من المقابلات بطريقة الأسئلة الحقيقية مع أغلب موظفي الإدارة تم من خلال هذه المقابلات التعرف على المهام والسلطات و الصلاحيات التي يتولاها كل موظف من الناحية العملية بمعزل عن النصوص القانونية، وعلى الأساليب و الوسائل المتبعة من كل موظف في أداء عمله الإداري، كذلك آليات التنسيق وطبيعته فيما بين كل موظف والآخر سواء كانت العلاقة تسلسلية عمودية أو أفقية، من جهة أخرى تم التعرف الى آراء هؤلاء الموظفين حول المشاكل التي تواجه عملهم الإداري في نطاق مهامهم وصلاحياتهم، كذلك الإشكاليات الرئيسية التي بنظرهم تقف وراء عدم تفعيل هذا المرفق العام الحيوي لما أعد له.

٢- مراقبة آلية السير العملي لأبرز المعاملات الإدارية اليومية سواء المتعلقة بالتعامل الإداري داخل الإدارة أو المتعلق منها بالتعامل مع المحيط الخارجي للمؤسسة سواء أكان من المستفيدين كالمؤسسات أو الأفراد، أو أشخاص القانون العام من سلطات الوصاية، وبالتالي تحليل هذه الآلية بداية مع مدخلاتها وصولا الى مخرجاتها توصلا لتحديد إشكاليات سير العمل الإداري و طرح الحلول لهذه الإشكاليات ولتطوير العمل الإداري، من ضمن ذلك تم الإطلاع على المستندات الرسمية لنماذج عملية عن تلك المعاملات والشكلية الإدارية و القانونية لتلك المستندات، وقد تم ضم نسخ عنها ضمن ملاحق هذا التقرير، ومن تلك المستندات يمكن فهم الآتي:

- آلية سير وشكلية المعاملة الإدارية لطلب الترخيص بإستعمال إحدى مباني المعرض لنشاط محدد، إنطلاقا من مدخلات هذه المعاملة عبر نموذج طلب الترخيص، ملحق رقم (١)، وصولا لإحالة هذا الطلب إداريا بين المدير العام ومجلس الإدارة ملحق رقم (٢)، الى جدول أعمال مجلس الإدارة الذي يتخلله بند الترخيص المذكور ملحق رقم (٣)، الى محضر جلسة مجلس الإدارة الذي يتضمن أما الموافقة على الترخيص أو الرفض مع التعليل في كلا الحالتين ملحق رقم (٤).

- آلية التنسيق و شكلية العلاقة بين مؤسسة المعرض وبين سلطة الوصاية متمثلة بوزارة الإقتصاد، وذلك من خلال كتاب مراسلة مرسل من الوزارة الى إدارة مؤسسة المعرض، ملحق رقم (٥)

- آلية وشكلية إتخاذ القرار داخل مجلس إدارة المعرض، من خلال مستند جدول أعمال مجلس الإدارة المبلغ من أعضاء المجلس ملحق رقم (٣) ، ومن خلال محضر إجتماع مجلس الإدارة

الذي يتخلله مناقشة جدول الأعمال و القرارات الصادر عن المجلس مع الحثيات و التعليل ملحق رقم (٤).

- جزء من الآلية الإدارية الإستثمارية لمرفق المعرض و العلاقة بين إدارة المؤسسة و المستثمر الخارجي، من خلال مستند الكتاب المرسل من المدير العام للمؤسسة و بين أحد المستثمرين لأحد مباني المرفق ملحق رقم (٦)، بالإضافة الى جدول بدل إستثمار القاعة الرئيسية للمعرض الصادر وفق لقراري وزارتي الإقتصاد و المالية للعام ١٩٩٩ الملحق رقم (٧)

- آلية سير وشكلية المعاملة الإدارية لتقديم إجازة عمل من أحد موظفي المؤسسة الى المدير العام للمؤسسة من خلال مستند كتاب تقديم طلب الإجازة الملحق رقم (٨) و القرار الصادر عن مدير عام المعرض الملحق رقم (٩).

- آلية إستدراج عروض لشراء إحدى (الخدمات / السلع / التعهدات) المطلوبة لمرفق المعرض، من خلال مستند دفتر شروط لإستدراج ملحق رقم (١٠).

وقد تم إستعراض تفاصيل العمل الرئيسي الرابع و معالجته في البند الثاني من الفقرة الثانية من المبحث الثاني من القسم الاول من هذا التقرير تحت عنوان النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي من ناحية الإدارة العملية.

البند الخامس: العمل الرئيسي الخامس

وقد تم هذا العمل خلال الإسبوع الأخير من فترة التدريب، تم فيه التعرف على المشاريع الإستثمارية الكبرى التي عرضت على مؤسسة المعرض والتي كان الهدف منها إستثمار مرفق المعرض ككل والتي كانت لتصل به الى التشغيل و التفعيل الكامل كما أعد له من أهداف، ومن ضمن ذلك التعرف على مضمون تلك المشاريع والأهداف الإستثمارية و الإنمائية منها ودرس تأثيرها على المحيط المحلي و الوطني، وأهميتها بالنسبة لمستقبل المرفق وللمؤسسة العامة التي تديره، كذلك تم دراسة للأسباب و الإشكاليات التي حالت دون تنفيذ هذه المشاريع.

إن الأعمال الرئيسية تلك والنشاطات التي تخللتها أغنتني وأغنت تقريرتي هذا بالتجارب العملية و البحث و الدراسة لشتى أنواع المستندات سواء القانونية منها أو الإدارية أو الأكاديمية أو الصحفية، فكانت بمثابة مراجعة شاملة مهنية و بحثية لما تم تلقيه من محاضرات و نظريات و قواعد قانونية خلال فترة الدراسة النظرية في إختصاص التخطيط و الإدارة العامة داخل قاعات الجامعة اللبنانية، فالتدريب العملي الذي خضته بالإضافة الى التقرير حوله ما هو إلا إنعكاس عملي لكل مواد التخطيط و الإدارة العامة، فبإختيار موضوع هذا التدريب و التقرير حوله وهو " دراسة لإدارة مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي وإنعكاسها على تفعيل هذا المرفق العام" يجبر المتدرب / الباحث على خوض أعماق كل ما تلاقيه من علوم إختصاصه النظري كون تحليل أي إدارة عامة بشكل شامل ما هو إلا دراسة مقارنة بين النصوص و

النظريات و بين واقع التطبيق العملي وصولاً إلى التوصية بما هو أنسب لتحسين الأداء الإداري للوصول إلى إنتاجية أكبر، سواء بتعديل النصوص و النظريات أو بتقويم و تصحيح التنفيذ العملي لهذه النصوص و النظريات.

الفقرة الثانية: مخرجات التدريب الرئيسية

لقد مكنتني الأعمال الرئيسية الخمس المذكورة أعلاه التي نفذتها من خلال تدريبي العملي في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بالإضافة إلى الإضطلاع و دراسة مجموعة كبيرة من النصوص القانونية و الإدارية و الفنية و الصحفية و الأكاديمية، من الخروج بمجموعة من النقاط و العناوين الكبرى التي إنطلقت منها للتوسع في كتابة هذا التقرير الشامل عن المؤسسة كما سوف يعرض تباعاً في القسم الثاني من هذا التقرير، وهذه النقاط هي:

- ١- التعرف على وظيفة مرفق المعرض الواقعية الحالية التي يقوم بها ومقارنتها مع الأهداف التي أعد لها عند إنشائه.
- ٢- التعرف على منشآت المرفق وموجوداته، كيفية إدارتها، حالتها الإدارية والهندسية المادية، وتاريخها والأهداف والخدمات التي أعد من أجلها.
- ٣- تم دراسة حالة محيط المؤسسة السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي و الإداري ومدى تأثيره على عمل المؤسسة و مستقبلها.
- ٤- تم فهم لطريقة ومدى تطبيق النصوص القانونية على أرض الواقع، بالمقارنة و التحليل مع النصوص نفسها التي تمت دراستها.
- ٥- تم التعرف على آليات سير المعاملات وإتخاذ القرارات، وشكل توزيع السلطات داخل مراكز الإدارة العليا للمؤسسة.
- ٦- تم الإطلاع على نماذج صياغة القرارات الإدارية و المعاملات وشكلياتها.
- ٧- تم تحديد شكل و طبيعة العلاقة بين موظفي الإدارة فيما بينهم أفقياً و عامودياً.
- ٨- تم فهم طبيعة العلاقة اليومية بين إدارة المؤسسة و الإدارة العامة متمثلة بسلطات الوصاية.
- ٩- كذلك تم ملاحظة شكل وأسلوب العلاقة بين إدارة المؤسسة و المحيط الخارجي من مستفيدين و مستثمرين.
- ١٠- تم التعرف على ملاك المؤسسة ونسبة الإشتغال داخله وحالة الموارد البشرية، من قدرات وكفاءة وحاجات، ومدى التخصص و الحدثة فيها.
- ١١- تم تحديد وسائل وأساليب العمل اليومي لإدارة المؤسسة.
- ١٢- تمت معايشة طريقة العمل الإداري و التسلسل الوظيفي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أرض الواقع و التطبيق، وملاحظة مدى تطبيق النص القانوني على هذه الأعمال.

القسم الثاني

إهتراء النظام الإداري في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

بعد أن قمنا بإستعراض الخلفية التاريخية لهذا المرفق وتطوره عبر قرابة ستون عام من الزمن، و التعرف على منشآت هذا المرفق، الخدمات و الأهداف التي أعدت لكل منها في الفقرة الأولى من المبحث الأول من القسم الأول من هذا التقرير، وإستعراضنا للنظام الإداري القائمة عليه المؤسسة المكلفة إدارة هذا المرفق من ناحية شبكة القوانين التي تشكل ركائزه الى التطبيق التقني و السياسات الإدارية اليومية القائمة عمليا في هذه المؤسسة في الفقرة الثانية من المبحث الأول من القسم الأول من هذا التقرير، سوف نتعرض في هذا القسم وهو القسم الثاني من هذا التقرير للإشكالية الرئيسية وهي "إهتراء النظام الإداري" و المستنتجة من تحليلنا لمعطيات و مخرجات فترة التدريب في المؤسسة، وذلك بتحليل هذه الإشكالية عبر تجزئتها الى مجموعة المشاكل التي خلقتها وذلك على الأصعدة الثلاث الرئيسية للنظام الإداري للمؤسسة للخروج بتحديد واضح للأسباب الكامنة وراء إشكالية هذه المؤسسة ونتائج هذه الإشكالية على العمل الإدارية والأداء، وتقديم مقترحات حلول لتلك الإشكالية.

المبحث الأول: مظاهر إهتراء النظام الإداري في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

إن التماثل الأول لإشكالية إهتراء النظام الإداري لهذه المؤسسة، يتجلى على صعيد القوانين الناظمة لعمل المؤسسة وهيكلتها.

الفقرة الأولى: مظاهر إهتراء النظام الإداري في القوانين و الهيكلية التنظيمية

البند الأول: قدم القوانين الناظمة لعمل المعرض

إن القوانين المرعية الناظمة لعمل المعرض قد أصبحت من القدم بمكان، بحيث لم تعد تواكب لا واقعه ولا الحاجة الإقتصادية و الإنمائية و الوظيفية منه في وقتنا الحاضر. (تغيير الرؤى و الأهداف الذي خلق من أجلها مرفق المعرض و بالتالي يجب تغيير الأطر القانونية الناظمة له)^{٥٤}

فكما تبين من القسم الأول من هذا التقرير فإن مؤسسة ومرفق المعرض خاضعين لمجموعة من القوانين و المراسيم و الأنظمة التي تنظم و تدير عمل هذه المؤسسة، و التي تم إستعراضها بالتفصيل في القسم الأول.

^{٥٤} - معرض رشيد كرامي الدولي برازيليا صغرى في طرابلس، المرجع السابق

وقد تبين من إستعراضنا و تحليلنا لهذه القوانين و الأنظمة أنها تحوي على مجموعة من المشاكل التي تعد سببا من أسباب إهتراء نظام هذه المؤسسة الإداري.

أولا: خروج القوانين عن السياق و الحاجة

إن القوانين و الأنظمة او المراسيم قد صدرت على التوالي منذ إنشاء مرفق المعرض في خمسينيات القرن الماضي حتى آخر ما صدر منها في تسعينيات القرن الماضي، بناء لمعطيات ووقائع وظروف تلك الحقبات من تاريخ لبنان و المنطقة، إن لناحية الظروف و المعطيات الإجتماعية أو الإقتصادية أو السياسية أو التقنيات الإدارية و القانونية، إلا أنه و منذ إنشاء مرفق المعرض حتى يومنا هذا فقد تغيير الكثير على تلك الجوانب المذكورة بحيث لم تعد القوانين و الأنظمة الراحية للمؤسسة و المرفق تواكب ما إستجد من ظروف و معطيات تحيط بالمرفق لمختلف الجوانب المذكورة و أصبحت تلك القوانين و الأنظمة خارجة عن السياق الحالي لحاجات محيط المعرض المحلي و الوطني و الدولي وبالتالي الطبيعة القانونية و الإدارية التي ترعى هذا المرفق لم تعد تناسب ما يحتاج المعرض لسيره في خدمة ما ذكر من محيط.^{٥٥}

إن الهدف الأساسي لأي قانون أو نظام هو إدارة و إستثمار مرفق ما وصولا للأهداف و الغاية التي إنشأ لها، وعندما تصبح تلك القوانين و الأنظمة و حتى الأهداف و الغايات المنصوص عنها في تلك القوانين خارجة عن سياق المحيط الذي تخدمه و الظروف الحاضرة و ما تزال في السياق التاريخ الذي أعدت فيه منذ عشرات السنين تكون فاقدة لقيمتها و عقبة في سبيل إدارة المرفق الفعالة و في تطوير خدمات هذا المرفق في سبيل أكبر و هو تطوير المجتمع و الإقتصاد المحيط المحلي و الوطني.^{٥٦}

فما نصت عليه تلك القوانين من غايات و أهداف التي أنشأ المعرض لأجلها في خمسينيات و ستينيات القرن الماضي لم تعد تواكب واقع حال و حاجات طرابلس بشكل خاص و لبنان بشكل عام كما لم تعد تراعي الظروف و التطورات المحيطة التي طرأت على أسواق التجارة و السياحة المحلية و العالمية.

ثانيا: عدم فعالية الإستقلال الإداري و المالي للمؤسسة التي تدير هذا المرفق

إن نصوص القوانين التي ترعى هذه المؤسسة تشير الى أن هذه المؤسسة تتمتع بالإستقلال الإداري و المالي، إلا أنه و بواقع الحال فإن هذا الإستقلال ليس سوى عبارات غير منتجة دون روحية موجود في النصوص لا أكثر، ففي هذه القوانين نفسها التي تعطي لهذه المؤسسة إستقلالها المفترض عن الإدارة العامة تقيدها بمجموعة من الإلزامات و القيود على قراراتها بحيث تفرغ الإستقلال المزعوم من مضمونه.^{٥٧}

فحسب القوانين التي ترعى المؤسسة التي أوردناها بالتفصيل في متن القسم الاول من هذا التقرير تفرض أولا على هذه المؤسسة خضوعها لسلطة وزارة الوصاية وهي وزارة الإقتصاد، وهذا الخضوع ليس خضوع شكليا أو رقابيا فقط بل هو خضوع شبه تام في كل قرارات المؤسسة الإدارية اليومية منها و الإستراتيجية و على كل الجوانب الإدارية، ويتمثل هذا الخضوع بعدة أشكال أبرزها وأكثرها تأثيرا هو

^{٥٥} - د. فرحات فوزات، تساؤلات حول دور المؤسسة العامة في لبنان، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد السادس، شتاء ٢٠٠١، ص ١٣١

^{٥٦} - د. فرحات فوزات، المرجع ذاته، ص ١٢٧

^{٥٧} - قبيطر حسام الدين، المرجع السابق

وجوب وجود مفوضا عن الإدارة العامة لدى المؤسسة يحضر كل جلسات مجلس إدارتها ويشارك في التصويت، كما يلزم مجلس الإدارة إرسال نسخة عن كل قراراته الى وزارة الوصاية،^{٥٨} كذلك إن كل قرارات مجلس الإدارة لا تصبح نافذة إلا بموافقة وزارة الوصاية عليها إما ضمنا في حال عدم الرد خلال مهلة شهر أو بشكل مباشر في حال الموافقة أو عدمها على القرار المتخذ، من جهة أخرى تخضع المؤسسة كذلك لسلطة وصاية شبيهة بسلطة وصاية وزارة الإقتصاد ولكن في قراراتها المالية حيث أن كل القرارات ذات الصفة المبدئية حسب نص القانون لا تصبح نافذة إلا بعد الموافقة عليها من قبل الوزارة وبعدم تحديد ماهية المبدئية في تلك القرارات فإنه في واقع الأمر إن كل القرارات المالية لمجلس إدارة المؤسسة ترسل نسخة عنها الى وزارة المالية للموافق، كما أن القانون يفرض على المؤسسة مراقب مالي من قبل الوزارة لمراقبة قراراتها المالية وطريقة صرفها لموزنتها، كما ان الموازنة السنوية للمؤسسة تخضع لموافقة وزارة المالية لإقرارها، ومن جهة ثالثة فإن سلطة التوظيف الفعلية في المؤسسة ليس بيدها بل بيد مجلس الخدمة المدنية خاصة بعد المرسوم الصادر في العام ١٩٩٤ الذي فرض على كل المؤسسات العامة أن تتم عملية التوظيف في كل مراحلها عبر مجلس الخدمة المدنية.^{٥٩}

هذا عدا عن كون جميع أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة يعينون بقرار من قبل مجلس الوزراء.

البند الثاني: ضبابية الصلاحيات و المهام، وتنازع الصلاحيات

لا تلاحظ القوانين أي آلية تنسيق واضحة بين الأقسام الإدارية داخل المؤسسة فيما بينها و فيما بينها و بين الأطراف الخارجية. كما أنها لا توضح بشكل مفصل وجلي الصلاحيات والمهام لكل وظيفة ومنصب، مما يخلق تنازع بالصلاحيات والمهام، مما يؤدي إلى صراعات بين الموظفين وتكرر أعمال مما يؤدي إلى هدر للموارد و الطاقات.

أولا: تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة العليا

إن قدم وإهتراء القوانين الناظمة لإدارة هذه المؤسسة يتمثل بعدم الدقة و الوضوح في تعيين صلاحيات وسلطات و مهام الإدارة العليا لهذه المؤسسة بحيث وجدت هذه الإدارة فعليا في خضم صراع دائم حول تقاسم الصلاحيات وتشابك في المهام و تناقض في القرارات وتكرار مكلف في الأعمال عكس هدرا في الموارد.

عدم الدقة هذه و الصراع الذي تجلى عنها يظهر بشكل خاص في الصراع الدائم القائم بين كل من مجلس الإدارة مجتمعا كسلطة تفريرية و المدير العام للمؤسسة كسلطة تنفيذية هذا من جهة ومن جهة أخرى صراع آخر بين رئيس مجلس إدارة المؤسسة و المجلس نفسه.

^{٥٨} - د. فرحات فوزات، المرجع ذاته، ص ١٢٨

^{٥٩} - قبيطر حسام الدين، مرجع سابق

ثانياً: تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة الدنيا

أما على صعيد الإدارات الدنيا للمؤسسة فهناك غياب تام لتعيين صلاحيات المراكز الإدارية بحيث لا تجد في أي من القوانين و الأنظمة الراعية لعمل هذه المؤسسة أي ذكر لمهام كل مركز إداري وصلاحياته في إطار الهيكلية الإدارية لهذه المؤسسة

البند الثالث: غياب شبه تام لنظام قانوني يرفع عملية استثمار منشآت المؤسسة

غياب شبه تام لأي نظام قانوني يرفع عملية استثمار منشآت المؤسسة، وينظمها و يقوننها بشكل يضع هكذا نظام آلية واضحة مستقرة و دائمة لجذب وإختيار المستثمرين وشروط قبول هذا الإستثمار، كذلك آلية واضحة لقواعد تسعير هذا الإستثمار، كذلك تنظيم و ضبط العلاقة التعاقدية و الإدارية بين المؤسسة و المستثمر.

أولاً: الواقع الإستثماري

إن الهدف و الغاية من إنشاء معرض رشيد كرامي الدولي في الأساس هو هدف تجاري إقتصادي بحت و بالتالي إن هذا المرفق هو بالدرجة الأولى مرفق إستثماري يهدف في جوهره الى تنشيط الحركة الإقتصادية و التجارية في منطقة طرابلس و الشمال بشكل خاص وفي لبنان بشكل عام بحيث يكون المرفق هو قاعدة ومنصة الإنطلاق و التلاقي لهذه النشاطات الإقتصادية التجارية الإستثمارية، وهذا ما يظهر من النصوص القانونية التي أنشأت المعرض وأبرزته لحيز الوجود حتى ولو أصبحت هذه النصوص و الأهداف التي تضمنتها لا تواكب هذا العصر في متطلباته وتطوره.

إلا أنه ومنذ نشأت هذا المرفق حتى يومنا هذا لم تُقر مؤسسة المعرض ولا الإدارة العامة المالكة لها و لا المشرع اللبناني أي نظام قانوني يرفع ويدير العمل الإستثماري المفترض في هذا المرفق، كما لم تشمل تلك القوانين و الأنظمة المذكورة الراعية لعمل المرفق أي نظام أو قاعدة قانونية ترفع وتنظم هذا العمل.

فكانت كل الأنشطة الإستثمارية على قلتها التي عرفها المعرض تنظم بشكل كفي عشوائي و إستنسابي وفق إرادات مجالس إدارة المؤسسة و سلطات الوصاية عليها لا بل خاضعة للصراعات الناتجة عن تشتت صلاحيات و قرار المؤسسة بين الإدارة الداخلية فيما بينها و بينها وبين سلطات الوصاية أي في نهاية المطاف خاضعة لمهب التجاذبات السياسية في محيطها المباشر وعلى الصعيد الوطني بشكل غير مباشر، وهذا واحد من أهم الأسباب وراء قلة الإستثمارات التي عرفها المرفق ووراء عدم إستمرارية هذه الأنشطة الإستثمارية وتوقفها شبه التام وإنعدام أي مبادرة أو طرح إستثماري في المرحل الأخيرة.

ثانياً: النظام الحالي

إن كل ما هو موجود اليوم كقاعدة ترفع النشاطات الإستثمارية المحتملة للمرفق هي "قصاصه ورق"، أقرت من قبل مجلس إدارة المعرض في العام ١٩٩٩ وصدقت من قبل وزارة الوصاية بعد التعديل، تحتوي

هذه الورقة فقط على جدول تسعير لبدل إستئجار بعض قاعات المعرض وفق المتر المربع المطلوب إشغاله وفق عدد الأيام المطلوبة ومستوى الخدمات و التميز المطلوب من قبل المستأجر، وقد وضع هذا الجدول دون الأخذ بعين الإعتبار قيمة المرفق الإستثمارية و التجارية و الحيوية في المنطقة ولا قيمة هذا المرفق كمجمع متكامل إستثماري، بل تم التسعير بإعتبار المرفق كأبي مبنى تأجيري على إعتبار المساحة وحدها، فلم يتم إعتداد لا المعادلات الإقتصادية الحديثة في تقييم المنشآت الإستثمارية و لا معادلات تقييم المعارض الدولية ولا حتى النظرة المقارنة مع المعارض الدولية أو المحلية المجاورة. (مرفق ربطا جدول التسعير المذكور مع ملاحق هذا التقرير تحت الملحق رقم (٧)).

إن وجود مثل هذا الجدول غير المحترف وغير الدقيق، وإنتفاء وجود نظام متكامل دقيق يرفع عملية جذب وإستقبال وإدارة الإستثمار في هذا المرفق، أدى إلى تحول هذا المرفق الحيوي الى مجرد تجمع لمباني ضخمة، القسم الأكبر منه مهمل وراكد والقسم الباقي منه يعامل كمساحة للإيجار و الإشتغال المؤقت مثله مثل أي عقار عادي. وبالتالي فقد هذا المرفق قيمته الإستثمارية التجارية السياحية ذو البعد الوطني و الدولي و على مستوى الإقتصاد الكلي (Macro project / Macroeconomic)، وسقط عن الخريطة الإستثمارية الوطنية و الدولية للمرافق الحيوية وفقد إهتمام المستثمرين و الرساميل المحلية و الدولية، ومن كان مهتما بهذا إستثمار تراجع عن مبادرته لعلمه بعدم وجود بني تحتية قانونية تقييم هذا المرفق وترعى علاقته مع الإدارة العامة و تحمي إستثماره في المستقبل.^{٦٠}

أما التمشير الثاني لإشكالية إهتراء النظام الإداري لهذه المؤسسة، يتجلى على صعيد الموارد البشرية للمؤسسة.

الفقرة الثانية: مظاهر إهتراء النظام الإداري في الموارد البشرية

البند الأول: غياب قسم لإدارة الموارد البشرية

وهذا يعكس فقدان سلطة التوظيف و الإختيار من قبل المؤسسة بحكم تجيرها لسلطة مجلس الخدمة المدنية، مما خلق غياب القدرة على ملائمة ما هو مطلوب مع ما هو متوفر في سوق العمل، بمعنى آخر غياب أي تحليل وظيفي عن المؤسسة يتبعه فقدان سلطة تخطيط الموارد البشرية ومن ثم سلطة الإستقطاب و الإختيار. من جهة أخرى غياب كامل لإعمال الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

^{٦٠} - قبيطر حسام الدين، المرجع السابق

أولاً: غياب الرؤيا لأهمية الموارد البشرية

إن ما يلفت النظر لأي باحث في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي الغياب شبه التام للإهتمام بقطاع الموارد البشرية فيها، وهذا إنعكاس آخر من إنعكاسات قدم وإهتراء القوانين الناظمة لهذا المرفق كما رأينا في الفقرة الأولى من هذا المبحث.

ففي الحقبة التاريخية التي أنشئ فيها مرفق المعرض و المؤسسة التي تديره لم يكن قد تطور بعد كما نشهده اليوم علم إدارة الموارد البشرية بكل تشعباته وأقسامه وإختصاصته، ولم يكن قد ظهرت بعد أهميته في تطوير و تفعيل عمل المؤسسات خاصتا العامة منها ولا مساهمته في تحقيق الأهداف و الرؤى العليا لهذه المؤسسات.

ثانياً: قدم القوانين الناظمة لعمل الموارد البشرية

إن حزمة القوانين و الأنظمة التي ترعى عمل مؤسسة المعرض ومنها نظام الموظفين الخاص بها والتي لم تتعدل أو تتطور منذ إقرارها كما ذكرنا سلفاً، لم تلحظ أي قسم متخصص لإدارة الموارد البشرية في هيكلية المؤسسة الإدارية، حيث لم تحدد لا الصلاحية المباشرة التفصيلية و لا المهام المحددة لإدارة الموارد البشرية بموجب مراكز وظيفية محددة، فتركت مسؤولية هذه المهام الغائبة موزعة بين مركز المدير العام للمؤسسة ومجالس إدارتها بصورة إستنسابية و غير منظمة ، كما شملت نصوص عامة غير واضحة، غير دقيقة و غير مفصلة فيما خص أمور الموارد البشرية في المؤسسة.

فالقوانين و الأنظمة المذكورة خاصة نظام الموظفين الذي هو عبارة عن نسخة مصغرة معدلة عن نظام الموظفين العموميين الخاص بالإدارة العامة للدولة اللبنانية وهو المرسوم رقم /١١٢/ لعام ١٩٥٩ والذي عدا عن كونه كما باقي القوانين التي تحكم هذه المؤسسة قديماً وخارجاً عن المتطلبات الحديثة لإدارة وتنظيم وقوننة القطاع الوظيفي في الدولة أو بكلمات أخرى الموارد البشرية للدولة، فهو لا يتناسب مع الطبيعة الإستثمارية التجارية الحرة المفترضة لمرفق معرض رشيد كرامي الدولي. فقد عرج بشكل سطحي على أمور إدارة الموارد البشرية فأعطى مجلس إدارة المؤسسة سلطة التوظيف فيها إلا أنه وبموجب مرسوم صادر عن الحكومة اللبنانية في العام ١٩٩٤ تم تجريد المؤسسة من هذه السلطة كما باقي المؤسسات العامة وأعطيت لمجلس الخدمة المدنية الذي تولى كل مراحل عملية التوظيف، وما بقي لإدارة المؤسسة سوى سلطة التعيين الشكلية بعد مرور المرشح في آلية التوظيف الخاصة بمجلس الخدمة المدنية ونجاحه فيها.

كما نص هذا النظام على آليات الترفيع و الترقية و التدرج و النقل وآليات الإجازات و التعويضات و المكافآت و العقوبات التأديب، إلا أنها آليات جامدة غير متفاعلة مع أداء و عمل موظفي المؤسسة وبالتالي غير مرتبطة بنظام محدد لتطوير الإدارة و تقييم الأداء وهي آليات بيروقراطية بطيئة تفتقد لروحية مبدأ الثواب و العقاب للموظف وبالتالي تفتقد للقدرة بأن تكون أداة تحفيز أو سلطة زجر، عدا عن كون الجزء الأكبر من سلطة التأديب بيد سلطات الوصاية المركزية.

البند الثاني: إهتراء الهيكلية الإدارية للمؤسسة

بادئ ذي بدء لا بد لنا من الإشارة الى اننا عالجنا هذه الإشكالية في مبحث الموارد البشرية رغم إعتبار أن التقسيم العلمي يعتبر أن الهيكلية التنظيمية عادة ما تتبع مبحث القوانين و الأنظمة، وذلك يعود لأن الأسباب الكامنة وراء الإشكالية المطروحة يعود إلى سبب متصل بمبحث الموارد البشرية إلا وهو غياب إدارة للموارد البشرية كما ذكرنا سابقا بشكل مفصل حيث أن هذه الإدارة هي المسؤولة عن تطوير الهيكلية الإدارية في المؤسسات و عن التوصيف الوظيفي لمراكزها.

فإن قدم وإهتراء الهيكلية الإدارية للمؤسسة من تقسيم إداري للدوائر الإدارية، أو الوصف الوظيفي لوظائف هذه المؤسسة و هذه الدوائر، وعدم مواكبة هذه الوظائف و الأقسام لحاجات المؤسسة الواقعية و تلاءمها مع واقع الإقتصادي لدور المعرض والتطور التقني و القانوني لهذه الوظائف الإدارية، كما قدم هذه الهيكلية تعكس عدم مرونتها لتنفيذ القرارات و المهام بشكل سريع وفعال وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع طبيعة عمل هذه المؤسسة و سبب وجودها.^{٦١}

وإنطلاقا من هنا فإن غياب هذا الدور المفترض لإدارة محترفة للموارد البشرية أدى إلى إشكالية قدم و إهتراء الهيكلية الإدارية لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، فهيكّل هذه المؤسسة الإداري مازال هو نفسه الهيكل التنظيمي الذي أقر للمؤسسة عند إنشائها في العام ١٩٦١ دون أي تعديل أو تطوير لا في الهيكلية التسلسلية ولا في التقسيم الإداري و لا في المسمى الوظيفي ولا في المهام أو التوصيف لهذه الوظائف، فعند الإضطلاع يصيبك إنطباع مضحك مبكي لوجود مسميات وظيفية ومراكز عفى عليها الزمن ولم تعد تصلح لمطلبات الإدارة الواقعية الحالية، فنجد مركز رسام أو مستكتب أو مأمور هاتف أو مناظر، فتلك الوظائف و المراكز لم يعد لها وجود فعلي وإختفت الحاجة إليها بحلول وظائف جديد أكثر شمولية بفعل التطور التقني و التكنولوجي الحاصل عبر أكثر من خمسين سنة.^{٦٢}

أولاً: لناحية التقسيم الإداري

إن التقسيم الإداري لهذه الهيكلية هو تقسيم بسيط و بدائي ووضع في ظروف الستينات الإدارية ولا يراعي مطلقا الحاجات الإدارية التخصصية الأساسية لأي إدارة حديثة فيظهر غياب أقسام أساسية تحتاجها أي مؤسسة لإستمراريتها وإستمرارية أدائها اليومي و الإستراتيجي.^{٦٣}

ثانياً: لناحية الوصف الوظيفي

يفتقر هذا الهيكل التنظيمي و المراكز التي يشملها الى توصيف الوظيفي دقيق ومتخصص لهذه المراكز لناحية مهام العمل المطلوبة من شاغل هذا المراكز الإدارية ولناحية المتطلبات المطلوب توفرها بالمرشح لمثل هذه المراكز، فما هو موجود حالياً ومنذ إنشاء هذا المرفق يقتصر على التسمية الوظيفية للمراكز و

^{٦١} - أ. الخطيب منذر، رؤية أولية لمعالجة تضخم الهيكليات في الإدارات و المؤسسات العامة، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد السابع، خريف ٢٠٠٢، ص ٥

^{٦٢} - د. الخطيب برهان الدين، الإنحراف الإداري في لبنان اسبابه ووسائل علاجه، الناشر المؤسسة اللبنانية العربية للتوزيع والطباعة و النشر، ٢٠٠٠، ص ١٠٩

^{٦٣} - أ. الخطيب منذر، المرجع ذاته، ص ٦

بعض الترسيم الضبابي لصلاحيات بعض المراكز في المؤسسة خاصة المراكز الإدارية العليا منها و مراكز الدائرة المالية، اما لناحية متطلبات الوظيفة فهي متطلبات علمية عامة بعيدة عن التخصصية و الإحترافية ولا تواكب التطور الحاصل في العلوم الإدارية و المعارف التقنية و التكنولوجية.

إن ما إستعرضناه أعلاه من مشاكل أدى إلى إحجام و عدم قدرة إدارة المؤسسة على تغطية حاجات و مهام إدارية أساسية للمؤسسة، مما أثر ليس فقط على أدائها وفعاليتها لدرجة ركودها شبه التام بل أيضا أدى الى هدر و تآكل في موجوداتها لناحية مادية بحتة من جهة و لناحية قانونية وقيمة من جهة أخرى، كما أدى ذلك الى سوء توزيع إداري للمهام غلب عليه التكرار و التضارب في العمل و الصلاحيات مما أوجد هدرا في الموارد البشرية و المالية و صراعات بين الموظفين و عدم وجود لهرمية أو تسلسل إداري فعلي و فوضى و إرتجالية في أساليب و وسائل العمل، كذلك عدم الجدية أو الإحترافية في العمل.

البند الثالث: غياب أي برنامج جدي لتنمية الموارد البشرية

غياب أي برنامج جدي لتنمية و تدريب الموارد البشرية، بحيث أصبحت هذه الموارد تفتقد للمعرفة و الوسائل اللازمة و غير قادرة و غير مدربة على متطلبات العمل الإداري الحديث بحيث ليست قادرة على أن تقوم بدورها في تنمية و تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة.

أولا: نتائج غياب برامج تنمية الموارد البشرية

إن مؤسسة معرض رشيد كرامي تفتقر لأي برنامج تنموي أو تدريبي لمواردها البشرية حيث لم يعرف موظفوها أي برنامج ينمي قدرتهم أو يطور معارفهم و مهاراتهم أو يزيد من كفاءتهم في العمل أو يحسن أداءهم أو يطور العلاقات فيما بينهم و فيما بينهم و بين الآخرين خارج الإدارة و ذلك طوال حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة، ما خلا برنامج التريب المالي لرئيس الدائرة المالية في المؤسسة و ذلك ضمن برامج وزارة المالية لكل موظفي القطاع العام و ليس بشكل متخصص لحاجات المؤسسة.

إن هذا الغياب لأي برنامج أو مبادرة لتطوير قدرات الموارد البشرية داخل المؤسسة جعل موظفيها بالمطلق خارج سياق الإدارة العلمية الحديثة بعيدين كل البعد عن التخصصية في الإدارة أو الإحترافية في تنفيذ المهام أو التنوع و العمق في المهارات و المعرفة العلمية الإدارية الحديثة، كذلك عدم المقدرة على إستعمال الأساليب و الوسائل الحديثة في الإدارة و منها الوسائل التقنية و التكنولوجية الحديثة، مما جعلهم غير قادرين على مواكبة إدارة و تنظيم أي نشاط أو إستثمار قد يطرأ على المرفق، غارقين في واقع الروتين الإداري البيروقراطي الشكلي مكبلين بالقواعد القانونية الصارمة المنتهية الصلاحية الزمانية و المعدومة المرونة، فإصبحوا معدومي القدرة على إحداث أي تغيير أو تطوير في الفعالية الإنتاجية للمؤسسة.

ثانيا: أسباب غياب برامج تنمية الموارد البشرية

هذا الغياب يعود الى عدم وجود مجموعة مهمة من العوامل المذكورة أعلاه و التي تؤثر على إمكانية وجود برنامج للتنمية و التدريب و نجاحه، أهمها:

أ- عدم وجود سياسة من الإدارة العليا للمؤسسة للتنمية و التدريب وهذا يعود إلى فقدان هذه الإدارة للسلطة الفعلية في إدارة مواردها البشرية لصالح سلطة الوصاية كما رأينا في الفقرة الأولى من هذا المبحث والتي بدورها غير مهتمة بإقرار مثل هكذا سياسة لكونها بعيدة كما ذكرنا عن الواقع العملي للموارد البشرية لهذه المؤسسة وغير متصلة به.

ب- ضعف الموارد المالية للمرفق في الوقت الحالي خاصة في ظل عدم إنتاجيته و عدم تفعيله، وعدم وجود أي إتمادات مالية من قبل سلطة الوصاية على المرفق مخصصة لمثل هكذا برامج

ت- الضعف التقني و العلمي للمؤسسة ككل و لمواردها المالية جعلها لا تملك التقنيات و التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ أي برنامج تطوير أو تدريب، وعدم جهوزية أو إمتلاك الكارد البشري الحالي للمؤسسة المعرفة الأساسية لإستيعاب و مواكبة التدريب و التنمية المبنية على التقنيات و التكنولوجيات و العلوم الإدارية الحديثة.

ث- عدم وجود قسم لإدارة الموارد البشرية بكل وظائفها الحيوية المتكاملة فيما بينها، و التراكمية في عملها يجعل أي برنامج للتنمية و التدريب صعب التنفيذ و غير مجدي.

أما التمثيل الثالث لإشكالية إهتراء النظام الإداري لهذه المؤسسة، يتجلى على صعيد وسائل وأساليب العمل في المؤسسة

الفقرة الثالثة: مظاهر إهتراء النظام الإداري في وسائل و أساليب العمل

البند الأول: بدائية وسائل وأساليب العمل

إن وسائل و أساليب العمل في أي مؤسسة هي الأداة و المحرك الدافع وراء أي عمل حتى إتمامه، فإما أن تكون الوسائل و الأساليب المتبعة سبب في إتمام العمل بالنجاح و السرعة المطلوبة وصولاً للأهداف المرجوة وفق لمعايير محددة أو سبباً في فشل هذه الأعمال بالوصول الى خواتيمها أو عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا يعتمد على مدى تطور ودينامية و عملائية و مدى إستيعاب هذه الوسائل و الاساليب وتوفرها.

كما يعكس هذا التقرير فإن الوسائل و الأساليب المستخدمة في إدارة مؤسسة معرض رشيد كرامي تتسم بالبدائية و الكلاسيكية و التي لا تعكس كون هذه المؤسسة تدير مرفقاً بهذا الحجم الحيوي، وهذا يتجلى على مختلف أقسام ومحاور الإدارة داخل المؤسسة، مما أدى من جهة إلى ندرة التنسيق بين مختلف أقسام الإدارة وفي كامل هيكليتها على الصعيدين الأفقي و العمودي، كذلك بين الإدارة و العالم الخارجي سواء سلطات الوصاية الإدارية أو المحيط من مستثمرين و مستفيدين، من جهة أخرى الى بيروقراطية شديدة و بطيء

في سير المعاملات سواء الإدارية البحثه و الإستثمارية منها، و غياب الفعالية في إتخاذ و تنفيذ القرارات، و تكرار و عشوائية في العمل، و هدر لموارد و تعطل الموجودات.^{٦٤}

أولاً: في آليات العمل

رأينا في القسم الأول من هذا التقرير إن أي معاملة إستثمارية (عرض إستثماري) مهما كان بسيط يحتاج أقله شهرين لإتخاذ قرار نهائي به، وذلك بسبب اسلوب العمل البيروقراطي المثقل بالشكلية و الإجرائية و تشتت مراكز إتخاذ القرار و التنفيذ.

هناك غياب آلية واضحة مفصلة و مقنونة للعامة لسير المعاملات داخل المؤسسة، توضح الشروط و المستندات و الرسوم المطلوبة، خط السير المعاملة ، و المهل الزمنية التي تحتاجها، فما يتم اليوم هو عشوائية في إستقبال الطلبات إن لناحية المراكز المخصصة لإستقبال و متابعة المعاملة أو لآلية تقديم هذه المعاملة، فلا مراكز ولا نماذج ثابتة لذلك، و لا تخصصية في معالجة أي عمل.

من جهة أخرى تفقد المؤسسة لنظام أرشفة و بيانات حديث، فما زالت كل وثائق المؤسسة تحفظ و تأرشف بوسائل و أساليب خمسينيات القرن العشرين بشكل و رقي و نظام تسجيل دفتري بسيط، مما جعل الهدف من فكرة الأرشفة وهو الحصول على قاعدة بيانات والوصول الى القدرة على تحليلها و الخروج بتقارير محددة تبعا لذلك غير محقق.

ثانياً: في التواصل و التنسيق

أما لناحية التنسيق إن آليات التنسيق غائبة تماما عن أي نصوص أو أنظمة ترعى إدارة المعرض ما خلا نص واحد فضفاض أعطى لمدير عام المؤسسة صلاحيات و مهام التنسيق بين مختلف أقسام ووظائف الجهاز الإداري للمؤسسة بسلطة إستثنائية له غير واضحة لا وسائلها ولا أساليبها، كذلك هناك غياب تام لأي إستفادة من تكنولوجيا المعلومات و أجهزة الإتصال الحديثة، فهناك نظام شبكة إتصال (Network) داخل إدارة المؤسسة لكنه نظام غير مفعّل وذلك بسبب عدم إمكانية إستخدامه في ظل نظام قانوني حاكم لعمل المؤسسة يفرض آلية تواصل ورقية بيروقراطية.

أما لناحية التواصل الخارجي فلا يوجد سوى موقع إلكتروني لا يتيح سوى إمكانية الإطلاع على معلومات خاصة بمرفق المعرض وهي معلومات غير إدارية تتمحور حول عرض منشآت المعرض وتاريخه، دون أي إمكانية للتواصل مع الإدارة عبره.

البند الثاني: ضعف التواصل الخارجي و التسويق

وقد تجلى هذا الضعف في ظهور المؤسسة و المرفق بصورة سيئة و سلبية أمام العالم الخارجي، و غياب كبير للمعلومات المتاحة عن المرفق سواء للعامة أو للأهل الإختصاص، وذلك لأسباب مباشرة و غير مباشرة.

^{٦٤} - د. نجار جورج، إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد الثالث، خريف ١٩٩٨، ص ٢٢

أولاً: الأسباب الغير مباشرة لضعف التواصل و التنسيق

إن مرفق معرض رشيد كرامي الدولي هو مرفق إستثماري بالدرجة الأولى، فكما بينا في القسم الأول من هذا التقرير فإن أهدافه تتمحور حول خدمة التجارة و الزراعة و الصناعة اللبنانية وتنمية العلاقات الإقتصادية بين لبنان و البلاد الأخرى، اظهر مميزات لبنان الحضارية والثقافية والفنية والسياحية، وافساح المجال امام المنتجين والمصدرين والمستوردين من اللبنانيين و العرب والأجانب للإتصال المباشر وانشاء علاقات تجارية فيما بينهم، وقد جُهِز هذا المرفق مع إنشائه وفي مراحل لاحقة بمنشآت مميزة و ضخمة داخل مجمع ضخم المساحة و إستراتيجي الموقع لخدمة هذه الأهداف، إلا أنه في حقيقة الأمر و كما بينا سابقا فإن كبرى تجليات توقف هذا المرفق عن العمل الفعال يعود إلى الفشل في إستقطاب المستثمرين لضخ الإستثمارات لتشغيل هذا المرفق من جهة ومن جهة أخرى فشل الإدارة و عدم تناسب الطبيعية العامة للشخصية القانونية التي تدير هذا المرفق مع الطبيعة الإستثمارية للمرفق نفسه وهو في نفس الوقت واحد من أسباب الفشل الأول.⁶⁶

بصرف النظر عن الأسباب الخارجة عن تقنيات الإدارة وإشكالياتها من أسباب سياسية وأمنية وإقتصادية، فإن من أسباب الفشل في إستقطاب المستثمرين و الرواد الى هذا المرفق التجاري السياحي المميز هو فشل إدارة المؤسسة في نقل الصورة الحقيقية لهذا المرفق وإيصالها الى الأسواق المحلية و الخارجية، وتكوين صورة سيئة وسلبية عن هذا المرفق تبعا لذلك.

فهذا المرفق رغم إمكانياته و تمييزه و الفرص الإستثمارية المتاحة فيه، غير موجود على الخريطة لا التجارية ولا السياحية الإستثمارية العالمية، اما محليا فقد تعود الناس و سادت صورة عن هذا المرفق بأنه ليس سوى هياكل عمرانية غريبة ومساحات ضائعة لا دور لها سوى إستقبال إحتفالات ومعارض محلية الكلاسيكية المضجرة في إحدى أصغر جوانبه مساحة.⁶⁶

ثانياً: الأسباب المباشرة لضعف التواصل و التنسيق

أ- غياب القرار السياسية من سلطة الوصاية المركزية على المؤسسة بتشغيل هذا المرفق بشكل كامل وبالشكل و المضمون وللأهداف التي أعد لها، لا بل لوجود قرار سياسي قديم جديد بإهماله ومنع تحقيق دوره في الإقتصاد المحلي و الوطني هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذا يعود لغياب القرار الإداري الشجاع في الإدارة العليا للمؤسسة و التجانس ووحدة القرار فيها لإتخاذ قرارات تدفع المرفق نحو الإستثمار و التشغيل الفعال.

ب- غياب أي جهة أو قسم يعنى بإدارة الإستثمار و التشجيع عليه وإستقطابه في المؤسسة، فصحيح أن التنظيم الإداري للمؤسسة (ملاكها) يتضمن قسمين للدعاية و للإستثمار إلا أن كلاهما غير موجود على أرض الواقع حيث أن كل وظائفهم شاغرة منذ زمن، وبالتالي لا يوجد لا في الجهاز الإداري و لا في مجلس إدارة المؤسسة أي برنامج أو خطة أو حتى تصور لكيفية إظهار صورة المعرض أو

⁶⁶ - قبيطر حسام الدين، مرجع سابق

⁶⁶ - Minkara Mira, Tripoli Oscar and I, Magazine de voyage, summer 2014

التسويق له في المستقبل كمرفق إستثماري، أو تنظيم وإدارة أي إستثمار محتمل قد يحظى به في المستقبل.

البند الثالث: غياب ثقافة التحليل و التخطيط في المؤسسة

غياب ثقافة التحليل و التخطيط في المؤسسة، وبالتالي لا نظرة مستقبلية حيوية أو تصور لمستقبل المعرض أو أهداف موضوعة للتحقيق أو التنفيذ، و بالتالي غياب أي حافز لدى الموظفين و غياب أي أفق للمؤسسة.

فلم تعرف مؤسسة المعرض طوال حياتها حتى يومنا هذا، قسم أو آليات أو حتى ثقافة تخطيط إستراتيجي أو إدارة إستراتيجية بمعايير علمية محددة، وهذا ما ترجم غياب رؤيا أو افق أو مستقبل واضح لهذه المؤسسة وبالتالي إستمرارية الموت السريري للمرفق الذي تديره.

أولاً: لناحية رسالة المؤسسة و أهدافها

فهي الرسالة و الاهداف المحددة في متن قانون و نظام تأسيسها الذي يعود لستينات القرن العشرين و الذي لم يتم تحديثه أو الوقوف عنده بالتناسب و المتغيرات الداخلية و الخارجية التي طرأت على المؤسسة و محيطها، هذا بالإضافة الي غياب تام حول الكيفية التي تمت فيها تعيين وتحديد رسالة و أهداف المؤسسة في ذلك الزمان و هل تمت بطريقة علمية محترفة ام بشكل عشوائي...

كما لم تعرف هذه المؤسسة أي تحليل لمحيطها الداخلي و الخارجي لمعرفة عناصر القوة و الضعف فيها، و الفرص و التهديدات التي تحيط بها أي تقنية ما يسمى (SWOT Analysis)،⁶⁷ فواقعها يشير الى عزلتها التامة عن محيطها وجمود إدارتها بشكل يغيب عنها أي حس تحليلي أو روح مبادرة للتغيير و التأثير فتعيش في حالة التلقي الدائم دون التفاعل، محصورة بنظرة تكتيكية قصيرة المدى.

ثانياً: وسائل التحليل و التخطيط الإستراتيجي

اما الجهاز الإداري للمؤسسة فهو غير قادر و غير مؤهل لتنفيذ و تطبيق أي إستراتيجية في حال وجودها، فهو جهاز عاجز مترهل، مفتقد للتكامل والديناميكية، بالإضافة الى فقدان موظفي هذا المرفق لثقافة التفكير الإستراتيجي، وللحافز و القدرة على الإنخراط في أي برنامج إستراتيجي، عالقون في الزوايا البيروقراطية للعمل الإداري اليومي الشكلي.

ان ما تقدم من إشكالية و توصيف لها، لا يعود فقط لأسباب تقنية إدارية تخص المؤسسة و موظفيها وحدهم، بل إن أغلب الاسباب وراء ما تقدم من هذه نتائج الكارثية في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة يعود إلى فقدان هذه الإدارة لسلطة التخطيط الإستراتيجي و أدواتها في ظل تركيز هذه السلطات في يد الإدارة العامة متمثلة بسلطة الوصاية، هذا بالإضافة الى غياب التحفيز الذي يعود للتاريخ الطويل من التعطيل و الفرص الإستثمارية الضائعة التي شهدتها المرفق، وإرتباط القرار الإستراتيجي للمؤسسة بالقرار السياسي المحلي و الوطني و الذي إتسم دائماً بالسلبية و التأزم دائماً.

⁶⁷ - SWOT analysis, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, date of entrance 4/12/2017

إن المشاكل المستنتجة في المبحث الأول من هذا القسم الذي يعكس فترة التدريب العملية في المؤسسة، يمكن إختصارها بشكل جوهري بالنقاط التالية:

- ١- قدم الأهداف و الرؤيا التي لم تعد تتناسب مع الحاجة من هذا المرفق ومع الطبيعة التي يمكن له الإستمرار عبرها
- ٢- قدم القوانين و الأنظمة التي لم تعد تواكب واقع تغييرات و متطلبات المحيط السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي و الإداري و التقني و التكنولوجي
- ٣- إفتقار المؤسسة و قرارها الإداري للإستقلالية الحقيقية و المرونة في إتخاذ هذه القرارات بمعزل عن الإدارة العامة، مما زاد في البيروقراطية الإدارية، بطيء و عدم فعالية في الإدارة، و غياب روح المبادرة و خضوعها لظروف السياسة المركزية للدولة.
- ٤- قدم و إهتراء الهيكل التنظيمي للمؤسسة خاصة لناحية التقسيم و التنسيق و التوصيف الوظيفي
- ٥- الروتين و البيروقراطية الإدارية
- ٦- تشابك الصلاحيات و عدم وضوحها في أغلب الأحيان
- ٧- غياب التوصيف الوظيفي لوظائف ملاك المؤسسة و غياب المتطلبات و الشروط التخصصية العلمية التي تتناسب و مهام المعروض في آلية التعيين
- ٨- فقر الموارد البشرية و غياب قسم خاص حديث لإدارتها و تباعا غياب أي تقسم حديث و تخصصي للوظائف داخل المؤسسة
- ٩- غياب برامج التنمية للموارد البشرية
- ١٠- صعوبة التواصل و قدم آليات التواصل بين مختلف المعنيين بالإدارة، و عدم لحظ موقع مسؤول عن التنسيق بشكل واضح
- ١١- بدائية و كلاسيكية الوسائل و الأساليب المستخدمة في الإدارة تتسم بالشكلية الإجرائية و البيروقراطية و البطيء و التكرار و العشوائية و غياب التنسيق و عدم الفعالية.
- ١٢- غياب نظام للأرشفة حديث، ذكي و مرن
- ١٣- عدم إستمرارية السياسات الإدارية و الأستثمارية بين مجالس الإدارة المتعاقبة و تغييرها الدائم
- ١٤- عدم صوابية الرؤيا الإستثمارية و الجدوى من بعض الإستثمارات و التكاليف التي إتخذت الإدارة قرارات بشأنها
- ١٥- إدارة تكاليف خاطئة
- ١٦- غياب تاريخي لروح و ثقافة التخطيط و الإدارة الإستراتيجية عن المؤسسة
- ١٧- مشكلة عقلية و طريقة الإدارة العامة لا تتناسب مع الطبيعة الإستثمارية التجارية لمرفق كمرفق المعروض
- ١٨- غياب نظام قانوني يرضى و يدير الجانب الإستثماري للمؤسسة
- ١٩- إن سمعة المعروض كقيمة تدر ارباح للمستثمرين أصبحت منخفضة جدا.
- ٢٠- التدخلات السياسية في الإستثمار و التوظيف
- ٢١- الوضع الأمني الرديء و الغير مستقر

المبحث الثاني: إقتراحات معالجة إهتراء النظام الإداري في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

إن الغاية الرئيسية من الفترة التدريبية داخل المؤسسة ومن هذا التقرير حوله خاصة المبحث الأول من هذا القسم الذي عالجت فيه مظاهر وأسباب الإشكالية الرئيسية "إهتراء النظام الإداري"، هو التوصل الى حلول للأسباب و المشاكل التي تقف وراء هذه الإشكالية، من خلال تحليل هذه المشاكل والبحث العلمي في وسائل علاجها وتطوير الإدارة،^{٦٨} أو بشكل آخر معالجة هذا الإهتراء للنظام الإداري بتحديث الإدارة عبر خطوات وسياسات عملية محددة، وذلك وفق نفس منهجية معالجة أسباب ومظاهر الإشكالية، على الإصعدة الرئيسية الثلاث للإدارة، القوانين و الهيكلية التنظيمية، الموارد البشرية، وسائل وأساليب العمل.^{٦٩}

الفقرة الأولى: في القوانين و الهيكلية التنظيمية

البند الأول: معالجة قدم القوانين الناظمة لعمل المعرض

أولاً: تحديث القوانين حسب واقع و حاجات المحيط

أ- المحيط الوطني و الدولي:

إن لبنان لم يعد في زمن إنعدام الأسواق التجارية الحرة وإنغلاق أسواق المحيط أمام التجارة البيئية و العالمية أو صعوبة التواصل و الإتصال بين التجار و المؤسسات، البلدان و المجتمعات فيما بينها، حتى ننشأ مرفق يكون هدفه عكس واقع البلاد الإقتصادية أو عقد المؤتمرات لإظهار مميزات لبنان أو منصة لخلق العلاقات التجارية و عرض المنتجات، فالواقع الإقتصادي و التقني يقول بأنه لم تعد هناك أسواق مغلقة أمام التجارة العالمية ولم يعد لبنان البلد الوحيد ذو الإقتصاد الحر في المنطقة فإغلب الدول المحيطة أصبحت تمتلك المناطق الإقتصادية الحرة، كما أن التطور التقني في وسائل الإتصال سهل بشكل غير مسبوق مجالات التواصل بين أي كان سواء من الأفراد أو المؤسسات أو الدول وذلك بشتى الصور وبطريقة لم يعد هناك من حاجة كبيرة للتواصل الحثي المباشر فوسائل التواصل الحديث إختصرت المسافات و الجغرافيا.

إلا أن ما أوردنا من حقائق أعلاه لا يمنع من أن يكون جوهر بعض هذه الأهداف مازال مطلوباً ويمكن تنفيذه ولكن بأشكال مختلفة مصاحبة لتجديد في الأهداف بحيث يدخل فيها وظائف جديدة لمرفق المعرض تشمل مجالات جديدة مختلفة و متعددة.

ب- المحيط المحلي:

إن طرابلس بشكل خاص بحاجة اليوم الى مرفق متكامل يخلق فرص العمل حيث شبابها بأمس الحاجة لها في ايامنا الحاضرة و يقدم خدمات تجارية و سياحية وثقافية تتناسب وواقعها و تتعدى ما وضع من أهداف عند إنشاء مرفق المعرض تلك الأهداف الغير قابلة للتطبيق العملي، فوجود ما

^{٦٨}- د. نجار جورج، المرجع السابق، ص ١٩

^{٦٩}- د. حاج علي رهياف، دراسة لجنة تبسيط إجراءات العمل وتحديد وسائله، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد الثالث، خريف ١٩٩٨، ص ٩٥

يقارب الأربعمائة الف نسمة من سكان مدينة طرابلس و مليون نسمة من سكان منطقة الشمال وقرب هذا المرفق من الحدود السورية وما ينتظر مستقبل المنطقة من إعادة إعمار وكون هذا المرفق وحيد وفريد من نوعه في كل هذه المناطق، يجعل وجوده حيوي لها كما يجعل خدماته المستقبلية المفترضة عالية الطلب و ينتظرها مجتمع إستهلاكي متعطش لمثلها.^{٧٠}

فحجم هذا المرفق ومساحته التي تتعدى المليون متر مربعا وموقعه في أرقى بقعة من مدينة طرابلس وقربه من الطرق الحيوية في المدينة إن لناحية إرتباطه المباشر في طرق السريعة المؤدية الى مداخل طرابلس أو الطرق المؤدية الى داخل المدينة القديمة و منشآته المميزة التي يمكن تطويرها و البناء عليها، يؤهله لأن يحوي على منشآت سياحية من منتجعات وقرى سياحية صيفية و ألعاب مائية و مجموعة متنوعة من الفنادق بمختلف الدرجات، كذلك شتى أنواع المطاعم بمختلف الدرجات و الأنواع و المطابخ، من جهة اخرى إن المرفق بما يحتويه من منشآت مع تعديلات بسيطة فيها يستطيع أن يستقبل مختلف أنواع المسارح و دور العرض السينمائي و الترفيهي و الثقافي كما يمكن أن يضم معارض أو متاحف دائمة أو مؤقتة، كما أن مرفق المعرض جاهز لأن يحوي مجموعة من تجمعات التسوق لشتى المنتجات ولتشى المستويات والتي يمكن أن تعطى ميزات السوق الحرة كما المطارات، كل هذا بالإضافة الى الوظيفة الأساسية للمرفق ألا وهي جاهزيته بأن يكون أكبر معرض للمنتجات التجارية و الصناعية الدولية و المحلية في لبنان بإحتوائه على أكبر صالة عرض مغلقة و مساحات عرض خارجية كبيرة للمنتجات الصناعية الضخمة بالإضافة الى خاصية الإدخال المؤقت التي تعفي البضائع من الرسم الجمركي، وعند توفر تلك الخدمات يصبح المعرض حكما مرفق لسياحة الأعمال خاصة مع وجود الكادر البشري المتعلم و الخبير في السوق اللبنانية.^{٧١}

ج- تحديث الأهداف:

- إنه من الضروري بمكان أولي لكي نتصور أي مستقبل لمعرض فعال و منتج مواكب لمحيطه وللواقع و المستقبل يجب تغيير الأهداف المنصوص عنها في القوانين و الأنظمة التي ترعى هذا المرفق التي أشرنا إليها بحيث تكون متمحورة حول الخطوط العريضة الآتية:^{٧٢}
- ١- تطوير وتفعيل السياحة البيئية و الترفيهية
 - ٢- خدمة التجارة المحلية و الدولية وإفساح المجال أمام خلق أسواق للتجارة الحرة إن لناحية البيع بالتجزئة أو الجملة داخل المرفق
 - ٣- خلق مراكز لتطوير الأعمال و الإبداع و الابتكار العلمي و التقني و التجاري
 - ٤- جعل المرفق منصة للتواصل التجاري و الثقافي إن بإستعمال تقنيات التواصل الحديثة أو بعقد المؤتمرات و المعارض و الندوات وورش العمل المحلية و العالمية، وإدخال المرفق كمؤسسة في الشبكة العالمية لمثل تلك المركز وذلك لجذب كبرى المؤسسات و الأفراد الى المرفق
 - ٥- تطوير البنية التحتية لتحقيق تلك الأهداف إن في داخل المرفق أو في محيطه

^{٧٠}- أبو نعيم كارينا، مرجع سابق

^{٧١}- قبيطر حسام الدين، مرجع سابق

^{٧٢}- معرض رشيد كرامي الدولي برازيليا صغرى في طرابلس، المرجع السابق

وعليه إن تحقيق تلك الأهداف يستلزم تطوير القوانين و الأنظمة التي تحكم إدارة هذا المرفق وتنظم سير أعماله ونشاطاته و تحكم طبيعة العلاقة بين المرفق و الإدارة.^{٧٣}

ثانيا: تفعيل الإستقلال المالي و الإداري

يتضح لنا من خلال كل ما تقدم أن هذه المؤسسة كما كل المؤسسات العامة طبعاً لا تتمتع فعلياً بالإستقلال الإداري و المالي الحقيقي الذي يمكنها من إدارة شؤونها بشكل مستقل وفعال بعيداً عن الهرمية الإدارية للإدارة العامة وبالتالي بعيداً عن البيروقراطية الإدارية القاتلة وهذا عكس المطلوب في المؤسسات العامة خاص مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي التي تدير مرفقاً عاماً له الطابع الإستثماري، حيث أن مثل تلك المؤسسة بحاجة الى الكثير من المرونة و السرعة في إتخاذ القرارات بإستقلالية حقيقية بعيداً عن التعقيدات الإدارية الخاصة بالإدارة العامة، و بحاجة الى طريقة تفكير و دينامية إدارية تتناسب و الحرية و السرعة العملية المطلوبة في المنشآت الإستثمارية خاصة التجارية منها و السياحية و خاصة في ظل النظام العالمي الجديد و تطور الأسواق التجارية من سرعة في التواصل و الإتصال و سرعة و غزارة الإبتكار و الإنتاج.^{٧٤}

إن المؤسسة التي تدير هذا المرفق الإستثماري الحيوي بحاجة الى تغيير النصوص القديمة التي ترعاها و تحكمها بشكل تغيير الروحية التشريعية في تلك النصوص بحيث تمنح تلك المؤسسة إستقلالاً حقيقياً إدارياً و مالياً عن الإدارة العامة متمثلة بسلطات الوصاية بحيث تمنح هذه المؤسسة القدرة على التحكم بإستراتيجيتها الإدارية و الإستثمارية و بإسلوب عملها الإداري اليومي بشكل يمنحها دينامية و قدرة على مواكبة متطلبات السوق الإستثماري المحلي و الدولي مما يفعل عمل المرفق و ينتشله من الركود السائد.^{٧٥}

إن المقترح في هذه التشريعات الجديدة هو تخفيف وطأة سلطات الوصاية على المؤسسة بحيث تكفي هذه الإدارات بسلطات الرقابة و المحاسبة على أعمال و قرارات المؤسسة و سلطات التقرير لأنظمتها و موزنتها و سلطة تعيين مجلس إدارتها و خلق الثقة في المجلس المعين ليكون له سلطة إتخاذ القرارات بصورة مستقلة مستنداً الى معطيات مصلحة المؤسسة و عامل السوق الحر و كفاءة أعضائه و كادر المؤسسة الإداري.^{٧٦}

البند الثاني: معالجة ضبابية الصلاحيات و المهام، و تنازع الصلاحيات

أولاً: التخفيف من تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة العليا

فعلى صعيد الإدارة العليا للمؤسسة يجب الخروج من تلك الصراعات الناتجة عن تقسيم السلطة و شرزمتها بين عدة مراكز إدارية داخل المؤسسة و عدم تحديد واضح لصلاحيات كل منها بشكل مفصل يرسم حدود بين تلك السلطات و يخلق نوع من الفصل بينها، وهذا الخروج يكون بإعادة صياغة كل القوانين و المراسيم و الأنظمة التي تحكم المؤسسة خاصة لجهة تحديد صلاحيات مجلس الإدارة و رئيسه و مديره العام بحيث

^{٧٣} - قبيطر حسام الدين، مقدمة حول المعرض، <http://lebanon-fair.com/ar/site.php?idC=1&idSC=1>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

^{٧٤} - قبيطر حسام الدين، أخبار المعرض، <http://lebanon-fair.com/ar/site.php?idA=24>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

^{٧٥} - قبيطر حسام الدين، المرجع ذاته

^{٧٦} - معرض رشيد كرامي الدولي... ذهب عاصمة الشمال "المتروك"، مرجع سابق

تفصل دقائق تلك الصلاحيات و المهام بشكل حديث يشمل كل جوانب الإدارة الحديثة من تنظيم و تخطيط و تنفيذ و تنسيق و رقابة، وبشكل يتناسب مع هوية هذا المرفق وحاجاته الإدارية الواقعية بالنسبة لمحيطه.

ولإعادة صياغة هذه القوانين بشكل أكثر دقة و تفصيلية يفضل بأن تتم هذه الصياغة بروحية تشريعية تأخذ بعين الاعتبار بناء و تقسيم السلطات و الصلاحيات الإدارية بين مراكز هذه المؤسسة بشكل مرن و ديناميكي يمنع تشتت القرار و السلطة بين عدة مراكز و يخلق إدارة لها من القوة و الصلاحية بحيث تكون قادرة بأن تأخذ القرارات التخطيطية و التنفيذية بشكل سريع و فعال و دون عوائق بيروقراطية داخلية أو خارجية، بحيث تتمكن هذه الإدارة من رسم السياسات و تنفيذها و تقييمها بشكل إنسيابي و متناسق يسمح لها بالتطوير الدائم و التفاعل مع العالم الخارجي والجهوية في إغتنام الفرص و التأقلم مع متطلبات المحيط.^{٧٧}

وهذا لا يكون إلا بتركيز كل السلطات التنفيذية و بعض السلطات التقريرية بيد شخص واحد بحيث يجمع منصبه رئيس مجلس الإدارة و المدير العام كما هو معمول به في الكثير من الإدارات الفرنسية الحديثة نظام ال (President directeur general) PDG، بحيث يكون لهذا المنصب من الصلاحيات و السلطات ما يمكنه من المشاركة في صنع السياسات و تنفيذها من منطلق إمتلاكه التحكم بكامل القوة الإدارية و السلطوية للمؤسسة بحيث يتم التنفيذ السريع و المرن للقرارات دون إعتراضات بيروقراطية أو صراعات حول سلطته من جهة و من جهة أخرى بحكم وجود هذا المنصب على تماس مع التنفيذ العملي اليومي للأعمال الإدارية يستطيع عكس الواقع الحقيقي و المعطيات المحيطين الداخلي و الخارجي التي تكون عادة المادة الأولية لصنع السياسات و التخطيط،^{٧٨} بحيث يكون تواجد من ضمن السلطة التقريرية للمؤسسة عامل أساسي في رسم سياسات واقعية ودينامية مع حاجات المؤسسة، فيصبح دور مجلس الإدارة مشاركة المدير العام / رئيس المجلس في صنع سياسات المؤسسة من جهة و الرقابة و التقييم و المحاسبة لعمل المدير و الجهاز التنفيذي الذي يتبعه من جهة أخرى.^{٧٩}

ثانياً: التخفيف من تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة الدنيا

هذا على صعيد الإدارة العليا للمؤسسة أما على صعيد الإدارة الدنيا للمؤسسة المتمثلة بجهازها الإداري التنفيذي الذي يتكون بشكل أساسي من ملاك هذه المؤسسة وهو الهيكل التنظيمي لها، فيجب تجديد نظام الموظفين و النظام المالي للمؤسسة بحيث يشمل أقسام تحدد فيها بشكل دقيق و مفصل صلاحيات و مهام كل وظيفة من الوظائف المحددة في هذه الهيكلية و تحديد حدود المهام و الصلاحيات لهذه الوظائف وآليات التنسيق فيما بينها و المواضيع المطلوب التنسيق بها،^{٨٠} وهذا يخلق فعالية في العمل الإداري و يمنع الهدر و تكرار المهام و يخلق إنسيابية و إنسيابية في تنفيذ القرارات الإدارية، كذلك يخلق قدرة أكبر للجسم الإداري بسبب الإستغلال الكامل و النوعي لموارد المؤسسة بفضل الإحترافية في تقسيم المهام التنفيذية و التنسيق بين مراكز و وظائف الهيكل الإداري، كما يخلق سهولة في التواصل بين كل قطاعات و درجات الهيكل

^{٧٧} - معرض رشيد كرامي الدولي... ذهب عاصمة الشمال "المتروك"، مرجع سابق

^{٧٨} - د. غلمية جورج، التجربة اللبنانية في تبسيط أهم المعاملات ذات العلاقة بالجمهور في وزارة العمل، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد الثالث، خريف

١٩٩٨، ص ٨٠

⁷⁹ - Président-directeur général, Wikipedia, https://fr.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A9sident-directeur_g%C3%A9n%C3%A9ral#cite_ref-1, date of entrance 4/12/2017

^{٨٠} - د. شلق حسن، لمحة نظرية و تاريخية في تبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، خريف ١٩٩٨، ص ١٥

الإداري بحيث تكون الصورة الواقعية و الحقيقية دائمة التحديث معممة و حاضرة دائما أمام كل عناصر المؤسسة وصولا الى أعلى قمة الإدارة مما يساعد بشكل حاسم على إتخاذ القرارات المناسبة لمصلحة المؤسسة ومحيطها.^{٨١}

البند الثالث: معالجة غياب نظام لإستثمار منشآت المؤسسة

أولا: إقرار نظام إستثماري حديث

فالحاجة اليوم للدفع في تفعيل هذا المرفق هو وضع نظام متكامل مفصل يحكم و ينظم كيفية إستثمار المرفق كمجمع متكامل متناسق فيما بينه إن لأهدافه أو لخدماته أو منشآته، يكون مبني على تقييم علمي حديث لقيّمته التجارية والسوقية وحيويته الإقتصادية المحلية، الوطنية و الدولية، يرفعى ويقونن العلاقة المستقبلية بين المستثمر المفترض و الإدارة العامة مالكة المرفق عبر إدارة المؤسسة من جهة، و بين المستثمر ومحيط المرفق المجتمعي من جهة ثانية، و بين المستثمر وباقي المستثمرين داخل المرفق من جهة ثالثة.^{٨٢}

فوجود مثل هكذا نظام يتم تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الوصول الى أقصى تقييم و عائد إستثماري ممكن من المرفق
- ٢- رعاية مصالح و تحقيق متطلبات محيط المرفق المجتمعي، الذي وجد المرفق أصلا لخدمتهم وتنمية إقتصادهم
- ٣- تأمين مصلحة الإدارة العامة وبالتالي المصلحة العامة الوطنية المرجوة من هذا المرفق وتأمين الإستثمار الأقصى الممكن للمال العام
- ٤- الإبقاء على المرفق كمجمع إقتصادي و تجاري حيوي متكامل و متناسق، للوصول الى الأهداف العليا للمرفق في خدمة الإقتصاد المحلي و الوطني
- ٥- تأمين مصلحة المستثمرين المفترضين للمرفق، بضمان ربحيتهم المرجوة من إستثمارهم و حماية رساميلهم المنوي ضخها في تطوير وتشغيل المرفق.

ثانيا: نظام ال BOT كحل شامل وطويل الأمد

إن المقترح التقليدي لمعالجة غياب نظام لإستثمار منشآت المعرض لا يمكن له أن يخرج عن المقترح إقرار نظام إستثماري حديث كما بينا في الفقرة أولا أعلاه من هذا البند، إلا أن حل معالجة غياب نظام لإستثمار المنشآت يمكن أن يكون أكثر جزرية وأكثر مرونة وديناميكية في النظر الى مستقبل هذا المرفق العام، و البحث لما هو أنسب والأكثر جدوى في الإنتفاع من هذا المرفق والوصول به الى الأهداف الحيوية المرجوة منه.^{٨٣}

فالحل الأكثر جزية ومرونة والأكثر شمولية في معالجة مشاكل وإشكاليات إدارة هذا المرفق يمكن أن يكون عبر إقرار حل إستثماري يشمل كل المرفق ويأتي من خارج الحلول التقليدية في تطوير الإدارة العامة، هذا

^{٨١}- د. الخطيب برهان الدين، المرجع السابق، ص ١١٣

^{٨٢}- قبيطر حسام الدين، المرجع السابق

^{٨٣}- قبيطر حسام الدين، المرجع السابق

الحل الإستثماري يمكن أن يكون نظام الـ BOT الذي أثبت نجاحه وفعالته في تشغيل و تطوير الكثير من المرافق العامة في لبنان وخارجه.

أ- تعريف نظام الـ BOT

الـ B.O.T اختصار لثلاث كلمات هي: بناء (Build) تشغيل (Operate) نقل الملكية (Transfer) ، ويمكن تعريف هذا العقد بأنه إتفاق بين الدولة وشركة متخصصة من شركات القطاع الخاص، توكل بموجبه الدولة الى الشركة مهمة القيام بأعمال تدخل في نشاطات القطاع العام، عن طريق منح هذه الشركة امتيازاً وفق الأصول القانونية من أجل انشاء مشروع ضخم وتنفيذه وتشغيله. وتتولى الشركة تمويل هذا المشروع، من دون إرهاب الموازنة العامة للدولة بأي نفقات، على أن يسمح لها بإستعادة ما أنفقتة على هذا المشروع إضافة الى أرباحها المتوخاة فيه عبر استيفاء رسوم معينة من المستفيدين من خدماته مباشرة. ويتم كل ذلك تحت إشراف ورقابة الدولة وأجهزتها الإدارية التي تحدّد مقدار الرسوم وكيفية إستيفائها، ضمن قواعد قانونية وضوابط فنية متفق عليها مسبقاً. وتقوم الشركة باستثمار المشروع لحسابها الخاص مدة من الزمن، ثم تقوم في نهايتها بنقل ملكيته وكل ما يتعلّق به إلى الدولة أو إحدى الإدارات أو المؤسسات العامة^{٨٤}.

ب- إيجابيات نظام الـ BOT:

- ١- انشاء المشاريع العامة من دون زيادة الأعباء على الموازنة العامة للدولة
- ٢- إدخال استثمارات جديدة
- ٣- إيجاد فرص عمل جديدة
- ٤- تطوير القطاع العام وتحسينه
- ٥- المساهمة في نقل التكنولوجيا وتدريب العاملين عليها^{٨٥}

ج- سلبيات نظام الـ BOT:

- ١- ضعف الانتماء لدى الشركة المتعاقدة
- ٢- تحويل الأرباح الى الخارج
- ٣- ارتفاع أسعار العقارات في منطقة تنفيذ المشروع ومضاعفة أرباح الشركات^{٨٦}

الفقرة الثانية: في الموارد البشرية

^{٨٤}- د. شافي نادر، ما هي عقود الـ BOT ولماذا يتم اعتمادها؟، مجلة الجيش، العدد ٣١٨، كانون الأول ٢٠١١

^{٨٥}- د. شافي نادر، المرجع السابق

^{٨٦}- د. شافي نادر، المرجع السابق

البند الأول: معالجة غياب قسم لإدارة الموارد البشرية

أولاً: حيابة سلطة التوظيف

بالإضافة الى غياب وظائف وأقسام ومهام إدارة الموارد البشرية من الهيكلية التنظيمية لهذه المؤسسة، التي تعنى بتحليل وتخطيط و إستقطاب للتوظيف، وتدريب وإدارة أداء ومحاسبة من أجل التنمية وفاعلية الأداء، فإن إفتراض وجود مثل هذه الأقسام الإدارية و الوظائف و المهام حتى و لو بشكل مقونن و منظم ومطروح بأحدث آليات ووسائل العمل التي ترعى الإدارة الحديثة للموارد البشرية فإن كل ذلك يبقى دون أي قيمة أو نتيجة في ظل بقاء سلطة التوظيف بكل مراحلها بيد مجلس الخدمة المدنية، حيث في تلك الحال تبقى سلطة التوظيف معزولة عن واقع المتطلبات العملية للموارد البشرية للمؤسسة وعن الأداء الحقيقي لهذه الموارد، حيث أن السلطة الفعالة التي تحرك هذه الموارد في المؤسسة موجودة خارج يد إدارتها المباشرة.

إن حل هذه الإشكالية يتمثل من جهة بضرورة نقل وإعادة سلطة التوظيف بكل مراحلها الى الإدارة المباشرة للمؤسسة كذلك وضع سلطة المحاسبة بشكل كامل في يد هذه الإدارة ليتسنى لها التحكم بأدوات التحفيز و العقاب في إدارتها لموارده البشرية.^{٨٧}

ثانياً: تحديث إدارة الموارد البشرية

من جهة أخرى يجب إعادة صياغة نظام الموظفين في المؤسسة ليشمل نظام ديناميكي موضوعي للمحاسبة الوظيفية متفاعل مع الأداء الوظيفي للموظفين، وإستحداث قسم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و تنفيذ الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة للموارد البشرية في مجالات التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و الرقابة و التنمية لهذه الموارد، بهدف الوصول الى أعلى درجات الإنتاجية الكمي و النوعي لهذه الموارد وتوظيفها في خدمة تفعيل الأداء العام للمؤسسة و بالتالي المرفق التي تديره و في خدمة أهدافه.

البند الثاني: معالجة إهتراء الهيكلية الإدارية للمؤسسة

أولاً: إصلاح الهيكل الإداري

وعليه إن المطلوب اليوم لناحية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هو تجديد التشريع لناحية إيجاد هيكلية إدارية جديدة تتمتع بالمرونة و الحداثة، وإعتماد التنظيم المبسط و الواضح الذي يعتمد على إجراءات محددة وجمع الأنشطة التي تتشابه في مهامها و المتجانسة في طبيعتها،^{٨٨} كذلك منع الإزدواج الوظيفي وخلق روابط إتصال و تنسيق بين مختلف الأقسام و المراكز وتحديد وسائله.^{٨٩}

كذلك توزيع الهيكل الإداري بشكل يشمل كل الأقسام الأساسية لأي إدارة مؤسساتية بشكل عام و الأقسام المرتبطة بطبيعة المؤسسة الإستثمارية التي نحن بصدها بشكل خاص، وبالتالي خلق المراكز الوظيفية التي تلبى الحاجات الإدارية الحديثة للمؤسسة بشقيها الإداري البحت و الإستثماري، كذلك إعادة عنونة وتسمية

^{٨٧}- د. الخطيب برهان الدين، المرجع السابق، ص ١٢٧

^{٨٨}- د. الخطيب برهان الدين، المرجع السابق، ص ١٣٧

^{٨٩}- د. نجار جورج، المرجع السابق، ص ٢٠

لهذه الوظائف وتوصيفها وتحديد مهامها بشكل مفصل واضح و شامل كذلك تحديد متطلبات تلك المراكز الإدارية من مرشحيتها وذلك بصورة محددة تأخذ بعين الإعتبار التخصصية المطلوبة في الإدارة الحديثة و التقدم الأكاديمي و العلمي و المعرفي الحاصل.^{٩٠}

ثانيا: وضع سياسات متقدمة في تنظيم الهيكل الإداري

بحيث تتمحور هذه السياسات حول أهداف محددة يجب على المشرع السعي الى توفيرها في الهيكل الإداري للمؤسسة، ومن أهمها:

أ- الإستفادة القصوى من قدرات الموظفين و إمكاناتهم، و يتجلى ذلك في الطرق المختلفة لتصميم الوظائف و توظيف الموظفين متعددي المهارات، أو إستخدام العمل بدوام جزئي و التعاقد الوظيفي.

ب- ضمان إلتزام الموظفين بوظائفهم و فرق العمل و الإدارات و المؤسسة بأكملها، و السعي للحد من النزاعات الغير ضرورية بين الموظفين و الإدارة و التي يمكن أن تؤدي الى إنخفاض الروح المعنوية بين الموظفين و نقص الإنتاجية.

ت- ضمان تكامل النظم التنظيمية و العمليات و الأنشطة من خلال ثقافة تنظيمية قوية تتكون من القيم و المواقف و المعايير و الممارسات، مما يجعل الموظفين يشعرون بالفخر بالمؤسسة.

ث- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الموظفين و المال و الآلات و المعدات و الطاقة) في الوقت و المكان المناسبين. إذ أن سوء إستخدام الموارد يؤدي الى إنخفاض الكفاءة التنظيمية.

ج- تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور كلي كوحدة تنظيمية، دون النظر لكل وظيفة بمفردها، و العمل معا كوسيلة لتضافر الجهود على جميع المستويات التنظيمية.^{٩١}

البند الثالث: معالجة غياب أي برنامج جدي لتنمية الموارد البشرية

إن الخروج من هذه الإشكالية يستلزم حل الكثير من الإشكالية الأخرى التي تصيب المؤسسة خاصة لناحية الإشكالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فحل إشكالية عدم وجود برامج لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة يكون بشكل أو بآخر نتيجة تراكمية لحل مجموعة من المشاكل المتعلقة بجوهر إدارة هذه المؤسسة وأبرزها ما ذكرناه أعلاه من أسباب مباشرة، من ثم يصبح من الممكن و العملي أخذ المبادرة لتنظيم برامج لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

^{٩٠}- د. الخطيب برهان الدين، المرجع ذاته، ص ١١٣

^{٩١}- د. صالح حسن، محاضرات مادة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، إختصاص التخطيط و الإدارة ماستر ٢ مهني، لعام ٢٠١٥-٢٠١٦، المحاضرة الأولى، ص ٢

ولحل تلك المشاكل بشكل تراكمي هناك مجموعة من الخطوات يجب إتباعها ومجموعة من العوامل يجب توفرها، إذ أن التدريب هو مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف الى تحسين جدارة العاملين في وظائفهم الحالية وزيادة معدلات الأداء الفردي و المؤسساتي. فالتدريب هو إجراء منهجي و منظم يتم من خلاله تزويد الموظفين بالمعرفة و المهارات التقنية لغرض محدد وعمل معين على المدى القصير. اما التنمية فهي عملية تعليمية منتظمة على المدى الطويل، يحصل من خلالها الموظفين الإداريين على المعرفة الإدارية المتنوعة من مفاهيم ونظريات وتجارب مختلفة تساهم في توسيع معارفهم وقدراتهم وتؤهلهم لترفيحهم الى مواقع إدارية جديدة في المستقبل.

أولاً: الخطوات العملية

لحل تلك المشاكل يجب أن تشمل برامج التنمية و التدريب للموارد البشرية على الخطوات العملية التالية:

- أ- تحديد إحتياجات التدريب و التنمية
- ب- وضع الأهداف الخاصة بالتدريب و التنمية
- ت- وضع الخطط التدريبية
- ث- تحديد أدوات التدريب و التنمية
- ج- تحديد نظام تقديم برامج التدريب و التنمية
- ح- تنفيذ برامج التدريب و التنمية
- خ- تقويم برامج التدريب و التنمية^{٩٢}

ثانياً: عوامل النجاح

لكي يكتب لأي برنامج تنموي تدريبي النجاح هناك مجموعة من العوامل يجب توفرها:

- أ- دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد
- ب- تخصيص الإعتمادات المالية
- ت- تحسين المعارف و المهارات التقنية للعاملين و بشكل مستمر
- ث- مواكبة تطور المفاهيم و التقنيات و التكنولوجيا العالمية بشكل مستمر والتأقلم السريع معها
- ج- تطوير أساليب و تقنيات التعليم بشكل مستمر، بحيث تكون أكثر تفاعلية و سهولة و فاعلية
- ح- توفر جسم متكامل لإدارة الموارد البشرية يضع برامج التنمية و التدريب في سياقها الصحيح^{٩٣}

^{٩٢} - د. صالح حسن، المرجع السابق، المحاضرة التاسعة، ص ٤

^{٩٣} - د. صالح حسن، المرجع ذاته، ص ٣

الفقرة الثالثة: في وسائل وأساليب العمل

البند الأول: معالجة بدائية وسائل وأساليب العمل

إن المؤسسة بحاجة الى إطلاق ثورة في شبكتها من الوسائل و الأساليب للوصول الى نظام متكامل شامل وحديث لإدارتها يتضمن مجموعة من الأساليب و الوسائل العلمية الحديثة في العمل، وذلك إنطلاقا من الخطوط و السياسات التالية:

أولاً: آليات عمل واضحة وأساليب ووسائل حديثة

وضع و إقرار آلية قانونية واضحة ومبسطة لسير المعاملات الإدارية داخل المؤسسة، تحدد شكلية تقديم المعاملات، خط سير المعاملة، الشروط و المستندات و الرسوم المطلوبة، و الوقت الازم لإنجازها، يستخدم في هذه الآلية أسلوب الشباك الموحد^{٩٤} بحيث يكون إحتكاك المواطن مع موظف واحد من الإدارة يكون مسؤول عن التنسيق و التواصل مع المواطن حول معاملته وإستقبال مدخلات المعاملة وتسليم المخرجات وإعطاء المعلومات الازمة لطلبها.^{٩٥} كما يجب الإنتقال بعد ذلك بشكل تدريجي لتحول هذا الشباك الموحد الى شباك إلكتروني (Online registration) يكون إحتكاك المواطن مع المؤسسة وتوصله معها عبره،^{٩٦} وهذا الإسلوب يجب أن يكون جزء من أي مشروع لحكومة إلكترونية للإدارة العامة.^{٩٧}

تفعيل أنظمة التواصل الإلكتروني داخل إدارة المؤسسة و تحديد وسيلة واحدة للتواصل و التنسيق بين كل مراكز الإدارة، بحيث يصبح في الإمكان إتباع أسلوب ال"Workflow" في العمل الإداري الذي يعطي أعلى درجات التنسيق الداخلي للإدارة فيما بينها والخارجي بين الإدارة و المحيط من سلطة وصاية ومستفيدين، إلا أن هذا يحتاج من المشرع الى تطوير النظام القانوني الحاكم لعمل المؤسسة بحيث يشرع وسائل التواصل هذه في العمل و إتخاذ القرار.^{٩٨}

ثانياً: إصلاح إداري و تطور تقني

إقرار حزمة من الإصلاحات الإدارية في المؤسسة بحيث تشمل على توصيف وظيفي لكل المراكز الإدارية في المؤسسة بحيث تحدد المهام المناطة بكل وظيفة، كذلك إقرار بروتوكولات وظيفية تحدد لكل موظف آليات تنفيذ القرارات و رسم الإجراءات المتبعة في تنفيذ أي عمل إداري خطوة بخطوة بحيث يتضمن الأساليب المطلوبة في العمل و الوسائل المستخدمة بعيدا عن الإرتجال، العشوائية و الإستنساابية.^{٩٩}

^{٩٤} - د. الخطيب برهان الدين، المرجع السابق، ص ١٤٠

^{٩٥} - د. نجار جورج، المرجع السابق، ص ٢٠

^{٩٦} - د. غلمية جورج، المرجع السابق، ص ٨٤

^{٩٧} - د. شلق حسن، المرجع السابق، ص ١٥

^{٩٨} - د. غلمية جورج، المرجع السابق، ص ٨١

^{٩٩} - د. غلمية جورج، المرجع السابق، ص ٨٤

تطوير نظام برمجي حديث للأرشفة داخل المؤسسة بحيث يتم حفظ كل الوثائق والموجودات والمعلومات الداخلة و المارة و الخارجة عن الإدارة بصورة إلكترونية بشكل مرن و عملي يمكن معه الوصول الى قاعدة بيانات يمكن تحريكها و تحليلها و الخروج عنها بتقارير ونتائج محددة.^{١٠٠}

البند الثاني: معالجة ضعف التواصل الخارجي و التسويق

إن أي مستقبل مرجو أو إحياء لمرفق معرض رشيد كرامي الدولي يتطلب تعزيز وتقوية وسائل التواصل الخارجي و وزيادة قدرات التسويق، وهذا يتطلب بدوره مجموعة من السياسات يجب تنفيذها داخل إدارة المؤسسة:

أولاً: لناحية الظروف السياسية و الطبيعة القانونية

تهيئة الفرصة و الظروف السياسية بحيث تتراح كل الموانع السياسية التي تقف بوجه إتخاذ قرار مركزي بدفع المعرض نحو الضوء و السير في آلية إستثماره بشكل كامل وشامل لما أعد له، و السماح بإتمام دوره الإقتصادي الحيوي للمنطقة و الوطن.

تغيير الطبيعة القانونية للشخصية التي تدير هذا المرفق الإستثماري بحيث يتم تسيير هذا المرفق في المستقبل تحت شكل من أشكال التعاون أو الإدارة المشتركة بين القطاعين العام والخاص.

ثانياً: لناحية التقنيات الإدارية

تغيير الشكل الإداري (التظيم الإداري) لهذه المؤسسة بحيث يعاد توزيع و هيكلية السلطة داخلها بشكل يسمح بالتجانس في إتخاذ القرار والحد من شرمزة السلطة وتجميعها في مركز واحد، وتوسيع صلاحيات الإدارة فيها وتفعيل إستقلاليتها عن سلطة الوصاية وصولاً الى تخفيف البيروقراطية فيها.

تفعيل قسمي الإستثمار و الدعاية داخل المؤسسة وإعادة هيكلته و تنظيمه بشكل يكون أكثر إنتاجية وإحترافية وحدثاً، رفق هذه الأقسام بالموارد البشرية و المالية اللازمة، ووضع برامج وخطط وآليات تنفيذ سريعة للوصول الى هدف تغيير الصورة النمطية لهذا المرفق وإمطاة اللثام عن حقيقة حيويته و تميزه، ووضع على خريطة الإستثمار العالمية وبناء شبكة علاقات تحمي وجوده و مصالحه وأهدافه.^{١٠١}

^{١٠٠} - د. الخطيب برهان الدين، المرجع السابق، ص ١٣٩

^{١٠١} - د. الخطيب برهان الدين، المرجع السابق، ص ١٣٤

البند الثالث: معالجة غياب ثقافة التحليل و التخطيط في المؤسسة

الإستراتيجية هي إتجاه ونطاق لدولة او منظمة عامة أو خاصة على المدى البعيد، تمكنها من القيام بأعمال "هامة"، وذلك بإستخدام مواردها المتاحة وإستغلالها بشكل إيجابي و مؤثر، مما يمكنها من الوفاء بمصالح كل الأطراف المتعاملة معها، والعاملين ضمنها.

أولاً: ماهية التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي

إنه من خلال التخطيط الإستراتيجي تحاول الإدارة المختصة الوصول الى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة و التي تشمل: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، و التحليل البيئي الداخلي و الخارجي بغرض الوقوف على الفرص و التهديدات و نواحي القوة و الضعف، وتنمية البدائل الإستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل وإختيار البديل الأفضل في ضوء الإمكانيات المتاحة.

أما مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، فتتطلب إنخراط كافة المستويات الإدارية، لأن تطبيق الإستراتيجية هو أصعب مهام الإدارة الإستراتيجية وتحتاج الى جهود جميع العاملين و الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وتأهيل القيادات الإدارية القادرة على متابعة التنفيذ و التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المرجوة. وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة المتميزة هي التي تسعى الى صياغة الإستراتيجية و تنفيذها بشكل جيد.^{١٠٢}

ثانياً: متطلبات نجاح التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي

لقيام تخطيط إستراتيجي في المؤسسة و حيازة القدرة على تنفيذ هذه الخطط، على إدارة المؤسسة أن توفر لها المتطلبات التالية:

- أ- بناء مؤسسة لديها الكفاءات و الإمكانيات ونقاط قوة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.
- ب- تطوير الميزانيات المالية الكفيلة بتوجيه الموارد المتوفرة نحو أنشطة سلسلة القيمة المهمة المحققة للنجاح الإستراتيجي.
- ت- تأسيس سياسات وإجراءات مدعمة للإستراتيجية وتفعيلها.
- ث- تأسيس أفضل الممارسات وتفعيلها و الدفع نحو التحسين المستمر لكيفية اداء أنشطة سلسلة القيمة.
- ج- تثبيت نظم المعلومات و الإتصالات وأساليب التشغيل التي تمكن موظفي الشركة من تنفيذ أدوارهم الإستراتيجية بنجاح دائم مع تفعيل تلك النظم بنجاح مؤثر.
- ح- ربط المكافآت و الحوافز بإنجاز اهداف الادارة و التنفيذ الجيد للإستراتيجية.
- خ- خلق بيئة عمل وثقافة تدعم الإستراتيجية وتنمية تلك البيئة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية
- د- ممارسة مهام القيادة اللازمة لدفع التنفيذ قدماً إلى الأمام و الإستمرار في تحسين أسلوب تنفيذ الإستراتيجية.^{١٠٣}

^{١٠٢}- د. صالح حسن، المرجع السابق، المحاضرة الثانية، ص ٥

الخاتمة

إن الهدف من التدريب العملي الذي خضته في إدارة مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بالتكامل مع الأبحاث و الدراسات التي قمت بمراجعتها، بشكل خاص حول مرفق المعرض أو بشكل عام حول الإدارة العامة عبر المواد النظرية في إختصاص الإدارة العامة و التخطيط ، هو الخروج بهذا التقرير حول إدارة هذا المرفق العام الحيوي الذي إستعرضت فيه ماهية وطبيعة وواقع هذه المؤسسة من جميع الجوانب القانونية و الإدارية و التقنية وظروف محيطها المباشر و الغير مباشر، وصولاً الى ما تم إستعراضه من نتائج تظهر الإشكالية الرئيسية بمختلف مظاهرها التي تواجه إدارة هذه المؤسسة و التصور للحلول الممكنة لها، حتى الغاية النهائية من هذا التقرير وهو إقتراح التوصيات وآليات الشاملة لحل الإشكالية التي توجه إدارة هذه المؤسسة و التي تقف دون تطورها ودون تفعيل الكامل لعمل هذا المرفق العام الحيوي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منه.

إن الإشكالية التي تواجه مؤسسة المعرض اليوم و التي إستعرضنا مظاهرها، نتائجها وأسبابها في المبحث الأول من القسم الثاني من هذا التقرير، والتي تتعكس على الواقع التشغيلي و الإستثماري لهذا المرفق الحيوي للبنان ولمنطقة الشمال، هي إشكالية تشترك بمظاهرها مع أغلب المؤسسات العامة في الدولة اللبنانية بالإضافة للمظاهر الخاصة بالمحيط الجغرافي للمعرض ولطبيعته كمرفق إستثماري يتميز عن غالبية مرافق الدولة الإستثمارية.

وبناء عليه وعلى إستعراضنا لمظاهر هذه الإشكالية وللحلول المقترحة لها في المبحث الثاني من القسم الثاني من هذا التقرير، و للتخلص من إشكالية إهتراء النظام الإداري لهذه المؤسسة و لتفعيل عمل هذا المرفق كما أعد له نوصي بأحدى هاتين الآليتين:

الآلية الأولى:

تهدف الآلية الأولى الى معالجة الخلل الذي يصيب إدارة المؤسسة العامة التي تدير مرفق المعرض، وتلك المعالجة تكون عبر مجموعة من الخطوات التي يجب على الإدارة العامة المركزية للدولة اللبنانية و إدارة المؤسسة العامة إتخاذها لحل هذا الخلل والمشاكل التي تصيب هذه الإدارة.

فبدائنا إن القوانين و المراسيم و الأنظمة التي ترعى إدارة هذا المرفق أصبحت بالية وقديمة لا توافق متطلبات الإدارة العصرية، خاصة لمرفق إستثماري وتجاري كالمعرض، فهذه القوانين و المراسيم و الأنظمة وضعت منذ أكثر من أربعين عاماً ولم تعدل مطلقاً، وعليه يجب إقرار حزمة جديدة من القوانين و الأنظمة الإدارية التي ترعى إدارة هذا المرفق بحيث تكون من المرونة و الحداثة بشكل تتوافق مع متطلبات المرفق ومهامه التجارية و السياحية، تلحظ فيها إقرار تصور جديد متفاعل مع محيط المرفق لأهدافه ورؤياه الإستراتيجية و الغاية التي إنشأ لأجلها، كذلك تلحظ تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يصبح أكثر حداثة ورشاقة ومرونة، ويتضمن تقسيم متخصص للمهام الإدارية المطلوبة داخل المؤسسة، و يجب تحديد دقائق مهام كل وظيفة من وظائف إدارة المعرض و أن تكون تلك الوظائف تتوافق مع المهام الواقعية

الحديثة المطلوبة منها، فيجب إستحداث مناصب ووظائف جديدة وأن تعطى كل الوظائف وصف وظيفي دقيق و أن يتم وضع شروط ومتطلبات وظيفية حديثة بكل منصب تلحظ الشهادات التخصصية و الخبرات و المهارات المطلوبة، وأن تحدد فيها صلاحيات كل منصب بشكل دقيق وواضح ودراسة هذه الصلاحيات مجتمعة و التمحيص بها وتجنبيها أي نوع من أنواع التكرار أو التشابك.

من جهة ثانية على الإدارة العامة، و المقصود هنا القرار السياسي للدولة مالكة هذا المرفق أن تصل الى قناعة بتغيير فلسفي في النظرة الى المؤسسات العامة المملوكة منها بحيث تتغير شكل و طبيعة العلاقة معها وطريقة إدارتها بحيث تعطى هذه المؤسسات إستقلالية حقيقية عنها وهامش أكبر لإدارتها لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بهذه المؤسسة.

من جهة ثالثة يجب وضع آلية ملزمة في مجلس إدارة المؤسسة لتفعيل أنشطة ومشاريع المعرض و المبادرة بهذا الإتجاه، بشكل يكون على كل مجلس راحل قبل رحيله أن يعين مجموعة من الأهداف الكمية و النوعية التي يجب على المجلس القادم أن يحققها تراكميا على أعمال المجالس السابقة تحت طائلة إعتباره مستقيلا حكما، بالتالي أن يكون عمل المجالس المتلاحقة على إدارة المعرض متتابع ومتكامل ومستمر.

كذلك تجديد آليات وأنظمة التواصل المرن بين مختلف أطراف إدارة هذا المرفق من مجلس الإدارة ورئيسه إلى المدير العام فالجهاز الإداري وسلطات الوصاية وأصحاب المصلحة من تجار و رجال أعمال وممولين، وذلك بخلق هيئة للتنسيق بين كل هذه الأطراف تكون مهمتها تشبيك أصحاب المصلحة في هذا المرفق والإبتكار والطرح الدائم لمشاريع تطوير المرفق و تلبية متطلباته ووصله مع متطلبات المجتمع المحيط وواقعه.

اللجوء الى الإستعانة بالشركات و الخبراء الإستراتيجيين في وضع النظم والخطط لتطوير عمل إدارة المؤسسة، لوضع أنظمة داخلية حديثة ومرنة تجاري المعايير العالمية في الإدارة، كما الإستعانة بالأنظمة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة و التواصل والتنسيق.

إنشاء قسم لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة يهتم بكل ما يتعلق بالتوظيف فيها من تحديد لحاجات المؤسسة من المهارات الى التوصيف الوظيفي الى وضع متطلبات الوظيفة الى الإستقطاب فالإختيار و التعيين، كذلك لخلق برامج لتدريب وتطوير مهارات الكادر البشري وتقييمه بشكل دائم ومستمر وربط هذا التقييم بنظام من الحوافز و العقوبات، وعليه لتحقيق كل ذلك يجب نقل صلاحيات التوظيف كاملة من مجلس الخدمة المدنية الى إدارة المؤسسة بقسم إدارة الموارد البشرية، وإعطاء إدارة المؤسسة مرونة أكبر في إقرار نظام رواتب وحوافز وعقوبات متحرك متوافق والأداء.

إنشاء قسم للعلاقات العامة و التواصل و الإعلام في إدارة المؤسسة تكون مهمته التعريف و التسويق للمعرض كمرفق إستثماري لدى الدول و الشركات وأصحاب الرساميل و الممولين و المستثمرين و التجار وأصحاب المهارات و الكفاءات و كل أصحاب المصلحة المعنيين في المشاركة في تطوير وإستثمار هكذا

مرفق، وبالتالي خلق برامج للشراكة مع القطاع الخاص من حيث التمويل و الإستثمار بشكل تستطيع معه شركات خاصة متعددة أن تستثمر منشآت المعرض بشكل مجزء كل منشأة على حدى تحت الشكل الحالي لإدارة المرفق كمؤسسة عامة بحيث تلعب إدارة المؤسسة دور الراعي و المراقب والمنسق والمنظم لعملية إستثمار هذا المرفق بين مختلف أطرافه من قطاع خاص الى الإدارة العامة المركزية.

تطوير وتفعيل قسم الإستثمار داخل المؤسسة، بحيث يتم تعيين موظفيه من الإختصاصيين في إدارة الأعمال و التسويق و التحليل المالي، بحيث يكون لهم من الكفاءة و المعرفة تمكنهم من وضع نظام متكامل يرضى ويدير عملية تفعيل الإستثمار و الجذب الإستثماري لهذا المرفق، ويعيد تقييم القيمة الإستثمارية لهذا المرفق وبالتالي تسعير العائد الإستثماري له بشكل علمي، وإعادة صياغة و تنظيم العلاقة بين إدارة المعرض و المستثمرين من جهة و بين الطرفين المذكورين وشريحة المستفيدين من هذا المرفق.

الآلية الثانية:

أما الآلية الثانية فتتضمن تلزيم كامل المرفق العام بكل منشآته للقطاع الخاص عبر آلية ونظام الBOT، بحيث يمول القطاع الخاص تطوير المرفق وإستثماره وتشغيله مقابل عائد الربح منه وتحصل الخزينة العامة في المقابل على بدلات سنوية مقابل هذا الإستثمار، على أن يلزم هذا المرفق تحت عقد يضمن مجموعة من الشروط التي تحافظ على المصلحة العامة و مصلحة المجتمع الحاضن للمرفق وتأمين الأموال العامة وموجودات المرفق.^{١٠٤}

مع هذه الآلية تنتقل إدارة المرفق بكاملها الى القطاع الخاص ممثلا بشركة واحدة محترفة وتتحول المؤسسة العامة الى هيئة ناظمة لهذا القطاع وعلاقته مع الإدارة المركزية وتشرف على حسن تطبيق شروط عقد التلزيم وإستمرارية تأمين المصلحة العامة وموجودات المرفق العام.

ختاما أرى أنه ورغم كون الآلية الأولى أكثر إستقرارا وحمائيا للمصلحة العامة والملك العام الذي دفع في سبيله أثمان العقارات من ملكيات أبناء المنطقة، إلا أن الحل الثاني هو النسب و الأكثر واقعية لهذا المرفق وللمصلحة العامة، بحيث أن هذه الآلية تقدم إدارة أكثر تناسبا مع طبيعة هذا المرفق التجارية و السياحية وهي الطريقة الوحيدة الأكثر واقعية لإبعاد كأس التسييس عن إستثمار هذا المرفق وإدارته أو على الأقل التخفيف منه، وبهذه الآلية تتمكن الإدارة العامة من تمويل تطوير وتشغيل كامل لهذا المرفق دون أي كلفة على الخزينة العامة، وتعطي عوائد سنوية مباشرة للخزينة العامة بالإضافة الى عوائد على الإقتصاد العام للدولة و الإقتصاد المحلي من زيادة في النمو والدخل وخفض البطالة والتنمية الشاملة المستدامة، بحيث يكون محفز لمشاريع تنموية مكملة له في المنطقة الحاضنة و في كل لبنان.^{١٠٥}

^{١٠٤} - قبيطر حسام الدين، مرجع سابق

^{١٠٥} - أبو نعيم كارينا، مرجع سابق

قائمة المراجع

المراجع العربية

- القرآن الكريم

I. الكتب المتخصصة

١- د. (الخطيب) برهان الدين، الإنحراف الإداري في لبنان أسبابه ووسائل علاجه، المؤسسة اللبنانية العربية للتوزيع و الطباعة و النشر، بيروت، ٢٠٠٠

II. الدراسات

- ١- د. (شلق) حسن، لمحة نظرية و تاريخية في تبسيط الإجراءات الإدارية ، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد الثالث، خريف ١٩٩٨
- ٢- د. (نجار) جورج، إعادة هنسة العمليات الإدارية المفاهيم الجديدة لتبسيط الإجراءات ، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد الثالث، خريف ١٩٩٨
- ٣- د. (غلمية) جورج، التجربة اللبنانية في تبسيط أهم المعاملات ذات العلاقة المباشرة بالجمهور في وزارة العمل، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد الثالث، خريف ١٩٩٨
- ٤- د. (فرحات) فوزات، تساؤلات حول دور المؤسسة العامة في لبنان، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد السادس، شتاء ٢٠٠١
- ٥- أ. (الخطيب) منذر، رؤية أولية لمعالجة تضخم الهيكليات في الإدارات و المؤسسات العامة، مجلة الإدارة اللبنانية، خريف ٢٠٠٢
- ٦- د. (حاج علي) رهيف، دراسة لجنة تبسيط إجراءات العمل وتحديد وسائله، مجلة الإدارة اللبنانية، العدد الثالث، خريف ١٩٩٨
- ٧- د. (صالح) حسن، محاضرات مادة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، إختصاص التخطيط و الإدارة ماستر ٢ مهني، الجامعة اللبنانية الفرع الأول، لعام ٢٠١٥-٢٠١٦

III. التقارير الخاصة

١- التقرير المرفوع من قبل لجنة تبسيط أساليب العمل وتحديد وسائله الى رئاسة مجلس الوزراء، تاريخ ١٩٩٧/٤/٣٠

IV. قوانين وأنظمة

- ١- قانون إنشاء معرض دائم في طرابلس، المرسوم رقم /٤٠٢٧/، تاريخ ١٩٦٠/٥/٤
- ٢- نظام مصلحة المعرض الدولي الدائم، المرسوم رقم /٦٢٤٧/، تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥
- ٣- إستملاك، المرسوم رقم /٨٠١٦/، تاريخ ١٩٦١/١١/١٣
- ٤- قانون تعديل بعض الأحكام المتعلقة بمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس رقم ٨٠/٣٠، تاريخ ١٩٨٠/٩/٢٥
- ٥- النظام العام للمؤسسات العامة، المرسوم رقم /٤٥١٧/، تاريخ ١٩٧٢/١٢/١٣
- ٦- النظام الداخلي لمعرض لبنان الدولي الدائم في طرابلس، ١٩٨٠
- ٧- النظام المالي لمعرض رشيد كرامي الدولي، تاريخ ١٩٩٥/٤/٤
- ٨- نظام المستخدمين لمعرض رشيد كرامي الدولي، تاريخ ١٩٩٦/١٢/٢٠
- ٩- قانون الجمارك، المرسوم /٤٤٦١/، تاريخ ٢٠٠٠/١٢/١٥

V. الصحف و المجلات عامة

- ١- معرض رشيد كرامي الدولي برازيليا صغرى في طرابلس، جريدة التمدن، العدد ١٤٧٥، ٢٠١٥
- ٢- (أبو نعيم) كارينا، معرض رشيد كرامي الدولي: جثة هامة محتطة يتأكلها الإهمال منذ خمسة عقود!، جريدة البيان، العدد ٤٧٨، ٢٠١٧
- ٣- قصة معرض... هل تذكرونه؟...، جريدة التمدن، العدد ١٣٩٩، ٢٠١٣
- ٤- د. (شافي) نادر، ما هي عقود الBOT ولماذا يتم اعتمادها؟، مجلة الجيش، العدد ٣١٨، ٢٠١١

VI. الصحف و المجلات المتخصصة

- ١- مجلة الإدارة اللبنانية (١٩٩٨ - ٢٠٠١ - ٢٠٠٢)

VII. مقابلات

- ١- مقابلة مع رئيس الدائرة المالية في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٤/١٣
- ٢- مقابلة مع سكرتيرة مجلس إدارة مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٤/٥
- ٣- مقابلة مع موظف إداري مسؤول المعلوماتية في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٤/١١
- ٤- مقابلة مع موظف إداري في ديوان مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٣/٣٠
- ٥- مقابلة مع موظف إداري عضو لجنة إستلام في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٣/٢٨
- ٦- مقابلة مع رئيس الدائرة المالية في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٣/٢٩
- ٧- مقابلة مع موظف إداري عضو لجنة الإستلام في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي، بتاريخ ٢٠١٧/٣/٢٧

VIII. مواقع الإنترنت

- ١- الموقع الإلكتروني الرسمي لمعرض رشيد كرامي الدولي،
<http://www.lebanon-fair.com/ar/>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤
- ٢- م. (قبيطر) حسام الدين، أخبار المعرض،
<http://lebanon-fair.com/ar/site.php?idA=24>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤
- ٣- معجم المعاني، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>، تاريخ الدخول
٢٠١٧/١٢/٤
- ٤- معرض رشيد كرامي الدولي... ذهب عاصمة الشمال "المتروك"، جريدة النهار الإلكترونية،
<https://newspaper.annahar.com/article/120643>، تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٢/٤

المراجع الأجنبية

I- الصحف و المجلات العامة

- 1- Minkara Mira, Tripoli Oscar and I, Magazine de voyage, summer 2014

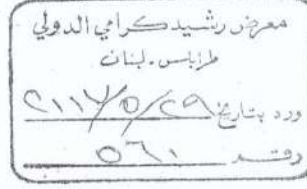
II- مواقع الإنترنت

- 1- Architects Greek, Oscar Niemeyer's Permanent International Fair in Tripoli, <http://www.archileb.com/article.php?id=695>, date of entrance 4/12/2017
- 2- Yaghi Mohamad, Niemeyer's Forgotten Legacy in Lebanon Faces Threats, <https://www.architecturalrecord.com/articles/11473>, date of entrance 4/12/2017
- 3- Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page, date of entrance 4/12/2017

الملاحق

- ملحق رقم واحد: نموذج طلب إستثمار / إستئجار، رقم وارد ٢٠١٧/٥٦٠ - ص ٧٤
- ملحق رقم إثنان: نموذج وثيقة إحالة، رقم إحالة ٢٠١٧/٣٧ - ص ٧٥
- ملحق رقم ثلاثة: نموذج جدول أعمال مجلس إدارة المؤسسة، جلسة رقم ٢٠١٦/١ - ص ٧٦
- ملحق رقم أربعة: محضر إجتماع مجلس إدارة المؤسسة، جلسة رقم ٢٠١٧/٣ - ص ٧٧
- ملحق رقم خمسة: نموذج كتاب مراسلة مع سلطة الوصاية، رقم وارد ٢٠١٧/٨١٧ - ص ٨٢
- ملحق رقم ستة: نموذج كتاب مراسلة مع أحد المستثمرين، محفوظات رقم ٩٤ - ٦٦ - ص ٨٥
- ملحق رقم سبعة: نسخة عن جداول بدل إستثمار قاعة من قاعات المعرض للعام ١٩٩٩ - ص ٨٦
- ملحق رقم ثمانية: نموذج طلب إجازة إدارية، رقم وارد ٢٠٠٩/٧٤١ - ص ٨٧
- ملحق رقم تسعة: نموذج قرار إداري بالموافقة على إعطاء إجازة إدارية، قرار رقم ٢٠٠٩/٥٦ - ص ٨٨
- ملحق رقم عشرة: نسخة عن دفتر شروط خاص لإستدراج عروض - ص ٨٩
- ملحق رقم إحدى عشر: نسخة عن جدول ملاك المؤسسة للعام ١٩٦١ - ص ١٠٠
- ملحق رقم إثني عشر: نسخة عن محضر اللجنة الفنية في المؤسسة، رقم وارد ٢٠٠٦/٩٢٢ - ص ١٠١

ملحق رقم ١



طرابلس/ لبنان الشمالي في: 27/5/2017

جانب سعادة الأستاذ أنطوان أبي رضا المحترم
مدير عام معرض رشيد كرامي الدولي
طرابلس/ لبنان الشمالي

الموضوع: التفصل بالسماح بإقامة مؤتمر ومعرض الشركات الناشئة في طرابلس داخل معرض رشيد كرامي الدولي

المستدعي: نادي طرابلس لرواد الأعمال **Tripoli Entrepreneurs Club**
ناشط في مختلف مجالات ريادة الأعمال والخدمات الإقتصادية والإئتمانية

تحية واحتراماً،

نرجو من إدارتكم الكريمة السماح لنا بتنظيم مؤتمر الشركات الناشئة في طرابلس داخل حرم المعرض في قاعة المؤتمرات، بالإضافة الى معرض للشركات الناشئة في الباحة الخارجية وذلك نهار الجمعة الواقع في 30 حزيران ٢٠١٧.

يهدف هذا المؤتمر المنظم بالتعاون مع غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس إلى نشر ثقافة ريادة الأعمال وإلقاء الضوء على الطاقات الريادية الشبابية في طرابلس والشمال.

يشترك في هذا المؤتمر المؤسسات الداعمة لريادة الأعمال في لبنان كمصرف لبنان، شركة كفاتل، وغيرهم.

نلتزم من إدارتكم الموقرة بالتفضل بالموافقة.

وعليه يهمننا أن نشكركم و نشكر السيد أنطوان على تشجيعكم الدائم للطاقات و للمبادرات الشبابية.

بكل الاحترام والتقدير

فادي ميقاني

رئيس نادي طرابلس لرواد الأعمال

Tripoli Entrepreneurs Club

للإستفسار: 70 / 170 885

ملحق رقم ٢

وثيقة إحالة

سند رقم ٢

معرض رشيد كرامي الدولي ٥٠٧/٥

معرض رشيد كرامي الدولي
طرابلس - لبنان

- تتعلق بالمعاملة الواردة من : نادي طرابلس لرياضة كرة القدم
- تاريخها ٥٠٧/٥/٥٠٧ رقمها : /
- موضوعها : طلب إمكانية المشاركة في بطولة كرة القدم في لبنان
- تاريخ تسجيلها لدى قلم أمانة السر ٥٠٧/٥/٥٠٧ تحت رقم ٥٠٧/٥٠٧

رقم التسجيل	جهة الارسال	اسباب الاحالة	التاريخ	التوقيع
٥٠٧/٥٦٥	نادي طرابلس	احال الى قلم امانة السر لدراسة واقتران المقعد	٣٠ ايار ٢٠١٧	 المدير العام انطوان نورضى
		معرض رشيد كرامي الدولي طرابلس - لبنان بتاريخ ٥٠٧/٥/٥٠٧ رقم ٧		

ملحق رقم ٣

رقم الصادر ٢٠١٥/م/١٥٥

طرابلس في ٢٠١٥/١٢/٣٠

جدول أعمال اجتماع مجلس إدارة معرض رشيد كرامي الدولي في طرابلس

جلسة رقم ٢٠١٦/١/٢ تاريخ ٢٠١٦/١/٢

المحترم

حضرة الزميل

تحية و بعد ،

يسرنا دعوتكم لحضور اجتماع مجلس إدارة معرض رشيد كرامي الدولي في طرابلس المحدد موعده في الساعة الواحدة من بعد ظهر يوم السبت الواقع فيه ٢٠١٥/١/٢ في مبنى الإدارة، لمناقشة و البت بالبنود التالية:

أولاً: كتاب معالي وزير الاقتصاد و التجارة حول تصديق محضر الجلسة رقم ٢٠١٥/١٧.

ثانياً: كتاب الرابطة الثقافية حول اقامة معرض الكتاب السنوي للفترة ما بين ٦ و ١٧ نيسان ٢٠١٦.

ثالثاً: اعتبار قرار مجلس الادارة رقم ٩٨ تاريخ ٢٠١٥/٨/١٩ مصدقا من وزارة المالية بعد مرور مهلة الشهر القانونية المنصوص عنها في المادتين ٢٨ و ٢٩ من المرسوم ٧٢/٤٥١٧ و المتعلق بطلب نقابة الصناعات الخشبية و المفروشات اقامة معرض للمفروشات ما بين ٢٨ نيسان و ٨ ايار ٢٠١٦.

رابعاً: كتاب معالي وزير الاقتصاد و التجارة المرفق بكتاب شركة خدمات و انماء مستثمر الفندق حول العلاقة مع المعرض.

خامساً: ما يستجد من أمور أخرى طارئة.

آملين حضوركم و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس مجلس الإدارة

المهندس حسام الدين قبيطر

ملحق رقم ٤ - ص ١

محضر اجتماع مجلس إدارة معرض رشيد كرامي الدولي في طرابلس

جلسة رقم ٣ / ٢٠١٧ تاريخ ٢٧ / ٣ / ٢٠١٧

عقد مجلس إدارة معرض رشيد كرامي الدولي في طرابلس اجتماعا في الساعة الثانية من بعد ظهر يوم الاثنين الواقع فيه ٢٧ / ٣ / ٢٠١٧ في مكاتب الإدارة ، برئاسة الأستاذ أكرم عويضة (المكلف القيام بمهام رئيس مجلس الادارة بصفته أكبر الاعضاء سنا كما جاء في كتاب وزير الاقتصاد و التجارة رقم ٢٠١٦/١٥٥٢٢) وحضور عضو المجلس المهندس رضوان مقدم. كما حضر الاجتماع كل من السادة : أنطوان بو رضى مدير عام المعرض ، زهير حليس مفوض الحكومة .

ثم اطلع الحاضرون على بنود جدول أعمال الاجتماع التالي:

أولاً: تصديق محضري جلستي مجلس الادارة رقم ٢٠١٧/١ تاريخ ٢٠١٧/١/٩ و رقم ٢٠١٧/٢/٢٠ تاريخ ٢٠١٧/٢/٢٠.

ثانياً: نقل اعتماد في موازنة المعرض للعام ٢٠١٧.

ثالثاً: كتاب جمعية "أكيد فينا سوا" اقامة مدينة رمضانية في المعرض.

رابعاً: كتاب شركة "Sun Corp" حول استثمار مساحة ٢٠ الف متر مربع في المعرض.

خامساً: كتاب مدرسة العزم حول تنظيم نشاط يبرز الأهمية المعمارية و السياحية للمعرض.

سادساً: كتاب السيد محمد فخر عوني الأبيض (شركة الأبيض) حول اقامة مدينة ملاهي في المعرض.

سابعاً: اعتبار محضر الجلسة رقم ٢٠١٧/٣ مصدقا في نهايتها.

ملحق رقم ٤ - ص ٢

ثم انتقل المجلس الى مناقشة البنود الواردة على جدول أعماله والبت بها كما يلي :
اولاً: تصديق محضري جلستي مجلس الادارة رقم ٢٠١٧/١ تاريخ ٢٠١٧/١/٩ و رقم ٢٠١٧/٢ تاريخ ٢٠١٧/٢/٢٠ (مستند رقم ١):

اطلع المجلس على احالتي المدير العام لكتابي معالي وزير الاقتصاد و التجارة رقم ٢٠١٧/٨١٦ تاريخ ٢٠١٧/٢/٨ و المتعلق بتصديق قرارات محضر جلسة رقم ٢٠١٧/١ تاريخ ٢٠١٧/١/٩ ، و رقم ٢٠١٧/٢٤٤٧ تاريخ ٢٠١٧/٣/١٥ و المتعلق بتصديق قرارات محضر جلسة رقم ٢٠١٧/٢ تاريخ ٢٠١٧/٢/٢٠ . و بعد التداول قرر المجلس:

قرار رقم ١ : أ- أخذ مجلس الادارة علماً بتصديق معالي وزير الاقتصاد و التجارة على كافة قرارات محضري جلستي مجلس الادارة رقم ٢٠١٧/١ تاريخ ٢٠١٧/١/٩ و ٢٠١٧/٢ تاريخ ٢٠١٧/٢/٢٠ .

ب- الطلب من المدير العام وضع هذه المقررات موضع التنفيذ باستثناء ما يتعلق منها بتصديق وزارة المالية .

ثانياً: نقل اعتماد في موازنة المعرض للعام ٢٠١٧ (مستند رقم ٢):

اطلع المجلس على احالة المدير العام لكتاب رئيس الدائرة المالية في المعرض و الذي يطلب فيه نقل اعتماد من احتياطي الموازنة بقيمة /١.٥٠٠.٠٠٠ ل.ل (مليون و خمسمائة الف ليرة لبنانية) ، الى تعويضات احتياطي الصرف من الخدمة في موازنة المعرض لعام ٢٠١٧ ، وذلك لتأمين التسوية الواجب تسديدها للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عن المستخدم محمد كردي الذي تقدم بسحب تعويضه من صندوق الضمان وذلك بعد مرور عشرون عاماً على عمله ، و حسب الكشف الوارد من صندوق الضمان رقم ٤٥٦٦٨٠ و المذكور فيه مبلغ التسوية و البالغ (١.٤١٨.٠٠٠) . و بعد التداول قرر المجلس:

قرار رقم ٢ : أ- الموافقة على نقل اعتماد بقيمة (١.٥٠٠.٠٠٠) ل.ل من احتياطي الموازنة ١-١٠-١ الى تعويضات الصرف من الخدمة ١-١٠-١ .

ب- الطلب من المدير العام ابلاغ وزارة المالية بهذا القرار بواسطة المراقب المالي في المعرض .

ثالثاً: كتاب جمعية "أكيد فينا سوا" اقامة مدينة رمضان في المعرض (مستند رقم ٣):
اطلع المجلس على احالة المدير العام لكتاب جمعية "أكيد فينا سوا" حول طلبها اقامة مدينة رمضان تقليدية لاستقطاب الزائرين من مختلف المناطق اللبنانية ضمن حدث رمضاني ، ثقافي ، ترفيهي ، خيري من ٦/١٧ و لغاية ٦/٣٠ و ذلك في المنطقة الممتدة من الدوم الى مهبط

ملحق رقم ٤ - ص ٣

الهليكوپتر حسب الخريطة المرفقة ربطا بالكتاب ، كما تنوي الجمعية اقامة حفل ضخم بمناسبة عيد الفطر السعيد للفنانة ماجدة الرومي في ٢٨/٦/٢٠١٧، علما بان هذا الحفل يعود ريعه لمشروع كسوة العيد الذي يستفيد منه أطفال و جمعيات و ميّتم طرابلس و الذي تقدمه جمعية أكيد فينا سوا بمناسبة عيد الفطر. و بعد التداول قرر المجلس:

قرار رقم ٣: أ- الموافقة على ما جاء في كتاب جمعية "أكيد فينا سوا" باستخدام موقع داخل المعرض لاقامة مدينة رمضانية تقليدية لاستقطاب الزائرين من مختلف المناطق اللبنانية ، ضمن حدث رمضاني ، ثقافي ، خيري و ترفيهي اعتبارا من ١٧/٦ و لغاية ٣٠/٦/٢٠١٧ و يتضمن هذا النشاط :

١- معرض عن الآثار النبوية

٢- معروضات تراثية ، اشغال يدوية، معارض للجمعيات الخيرية، موسيقى تراثية،

سحورات و مأكولات رمضانية و ألعاب للأطفال و مهرجان للأعياد . كما انه سيتم تحديد اوقات الزيارات داخل المعرض من الساعة التاسعة مساء حتى السحور أي الثالثة فجرا .

٣- اقامة حفل فني ضخم بمناسبة عيد الفطر السعيد للفنانة ماجدة الرومي في

٢٨/٦/٢٠١٧.

ب- استيقاء رسم ٢٠% من بطاقات الدخول الى المعرض بالإضافة الى الضريبة على القيمة المضافة ، على ان لا يتحمل المعرض أية اعباء اضافية خلال اقامة النشاط (مازوت- تنظيفات- حراسة- اضاءة و صوت) تشجيعا لهذا الحدث الثقافي و الخيري و لاعطاء صورة ايجابية عن مدينة طرابلس العيش المشترك.

ج- الطلب من المدير العام ابلاغ وزارة المالية بهذا القرار بواسطة المراقب المالي المنتدب لدى المعرض.

رابعا: كتاب شركة " Sun Corp " حول استثمار مساحة ٢٠ الف متر مربع في المعرض (مستند رقم ٤):

اطلع المجلس على احالة المدير العام لكتاب شركة Sun Corp (صن كورب ش.م.ل) حول طلبها استثمار مساحة ٢٠.٠٠٠ متر مربع من المعرض لمدة ٣٠ سنة و ذلك لبناء مجمع تجاري متكامل من مطاعم و محلات تجارية و مؤسسات و صالات سينما و أفراح و مركز أعمال بالإضافة الى أوتيل من الدرجة الأولى و اقامة كل يتطلبه انجاح هذا المشروع وفقا للشروط الفنية و القانونية المطلوبة . وذلك عن طريق اخصائيين و خبراء لاستقطاب المستثمرين الى المدينة و جذب السياح اليها من لبنان و الخارج . و بعد التداول قرر المجلس:

ملحق رقم ٤ - ص ٤

قرار رقم ٤ : أ- أخذ مجلس الإدارة علماً بكتاب شركة "Sun Corp" حول استثمار مساحة ٢٠.٠٠٠ متر مربع في المعرض لبناء مجمع تجاري متكامل من مطاعم و محلات تجارية و مؤسسات و صالات و فندق درجة أولى.

ب- الطلب من شركة " Sun Corp " تقديم المستندات التالية : الجدوى الاقتصادية للمشروع المذكور و خريطة تبين الموقع للاطلاع عليها و دراستها لبنني على الشئى مقتضاه.
خامساً: كتاب مدرسة العزم حول تنظيم نشاط يبرز الأهمية المعمارية و السياحية للمعرض (مستند رقم ٥):

اطلع المجلس على كتاب مدرسة العزم حول طلبها تنظيم نشاط يبرز الأهمية المعمارية و السياحية للمعرض في ٢٨/٤/٢٠١٧ وذلك في بهو المعرض الخارجي المجاور لقاعة المؤتمرات من الساعة ٣ بعد الظهر الساعة ٨ مساء ، وذلك لتسليط الضوء على أهمية المعرض و لحث طلاب المدرسة ان يكون لهم دور ريادي في المحافظة عليه ، كما يهدف هذا النشاط الى تنفيذ رسومات حية للأشكال الهندسية و استئجار دراجات و اضاءة قناديل مسائية و لقاءات مع بعض وسائل الاعلام الداعمة لقضية المعرض، و هذا النشاط لا يبغى الربح بل يهدف الى تفعيل دور الطلاب ليكونوا قادة في المحافظة على منشآت و ثروات مدينتهم . و بعد التداول قرر المجلس:

قرار رقم ٥ : الموافقة على طلب مدرسة العزم اقامة نشاط في بهو المعرض الخارجي لطلاب المدرسة بتاريخ ٢٨/٤/٢٠١٧ . ، و الذي يهدف الى ابراز الأهمية المعمارية و السياحية للمعرض، كما يتضمن هذا النشاط تنفيذ رسومات حية للأشكال الهندسية و لقاءات مع بعض وسائل الاعلام الداعمة لقضية المعرض و لحث الطلاب على ان يكون لهم دور ريادي و أدلاء سياحيين للمعرض .

سادساً: كتاب السيد محمد فخر عوني الأبيض (شركة الأبيض) حول اقامة مدينة ملاهي في المعرض (مستند رقم ٦):

اطلع المجلس على كتاب السيد محمد فخر عوني الأبيض صاحب شركة الأبيض و الذي يطلب فيه استثمار جزء من الكاراج الجنوبي بمساحة ١٠.٠٠٠ متر مربع لاقامة مدينة ملاهي مع كافييتيريا و توابعها ، و سيقام هذا المشروع بالتعاون مع جمعية " منتدى المعاقين في لبنان الشمالي " . و ذلك بهدف تأمين فرص عمل من ذوي الاعاقة داخل المشروع و لمدة ثلاث سنوات اذا أمكن ، كما تتعهد الشركة المذكورة بانشاء و تجهيز سور و حمامات و تأمين الكهرباء و الماء و اعادة الوضع على ما هو عليه و احضار عقد تأمين للموظفين و الزائرين عند تركيب مدينة الملاهي ، و بعد التداول قرر المجلس:

ملحق رقم ٤ - ص ٥

قرار رقم ٦:أ-أخذ مجلس الادارة علما بكتاب السيد محمد فخر عوني الأبيض صاحب شركة الأبيض و الذى يطلب فيه استثمار جزء من الكراج الجنوبي بمساحة ١٠.٠٠٠ متر مربع لإقامة مدينة ملاحى مع كافييريا و توابعها ، و سيقام هذا المشروع بالتعاون مع جمعية " منتدى المعاقين فى لبنان الشمالى".

ب- الطلب من شركة الأبيض تقديم المستندات التالية : النظام التأسيسى للشركة، الجدوى الاقتصادية للمشروع المذكور و خريطة تبين الموقع للاطلاع عليها و دراستها ليبنى على الشئى مقتضاه .

سابعاً: اعتبار محضر الجلسة رقم ٢٠١٧/٣ مصدقاً في نهايتها:

تلا الرئيس مقررات محضر الجلسة رقم ٢٠١٧/٣ تاريخ ٢٧/٣/٢٠١٧، و بعد التداول قرر المجلس:

قرار رقم ٧:اعتبار محضر الجلسة رقم ٢٠١٧/٣ تاريخ ٢٧/٣/٢٠١٧ مصدقاً في نهاية الاجتماع، و الطلب من مدير عام المعرض إبلاغ هذا المحضر حسب الأصول الى كل من وزارة الاقتصاد والتجارة بواسطة مفوض الحكومة لدى مجلس الادارة ، و الى وزارة المالية بواسطة المراقب المالى المنتدب لدى المعرض.

وبعد انتهاء مناقشة البنود المدرجة على جدول أعمال الاجتماع، رفع حضرة الرئيس الجلسة في الساعة الخامسة و النصف من بعد ظهر يوم الاثنين الواقع فيه ٢٧/٣/٢٠١٧.

رئيس مجلس الإدارة

مفوض الحكومة

أكرم عويضة

زهير حليس

ملحق رقم ٥ - ص ١



الجمهورية اللبنانية
وزارة الاقتصاد والتجارة

الوزير

رقم المحفوظات: ٢٠١٧/٩٥٨٦

بيروت في،

٢٠١٧ - ٨

معروض رشيد كرامي الدولي طرابلس - لبنان
ورد بتاريخ ٢٠١٧/٧/١٢
رقم ٨١٧

جانب ادارة معروض رشيد كرامي الدولي - طرابلس

الموضوع: محضر جلسة رقم ٢٠١٧/٩ رقم ٢٠١٧/٧/١٢ تاريخ

المرجع: كتاب مدير عام المعروض رقم ٢٠١٧/٧٢٨
تاريخ ٢٠١٧/٧/٢٠

اشارة الى الموضوع والمرجع المذكورين اعلاه، وبعد الاطلاع على مضمون محضر
الجلسة رقم ٢٠١٧/٩ رقم ٢٠١٧/٧/١٢ تاريخ ٢٠١٧/٧/١٢ والمرفقات، نبلغكم وفقا للمادة الثانية والعشرين من
المرسوم ٧٢/٤٥١٧:

أولاً: القرارات الخاضعة للتصديق من قبل سلطة الوصاية

قرار رقم ٦٥:

- الموافقة على طلب السيدة ربي حسن حول طلبها اقامة حفل تخرج ل ٦٠٠ طالب في قاعة المؤتمرات بتاريخ ٢٠١٧/٧/٢٧.
- الطلب من المدير العام التعاقد مع السيدة ربي حسن لقاء بدل و قدره /٥,٠٠٠,٠٠٠ ل.ل يضاف اليها ١٠% ضريبة على القيمة المضافة.
- الطلب من المدير العام ابلاغ وزارة المالية بهذا القرار بواسطة المراقب المالي المنتدب لدى المعروض.

ع

ملحق رقم ٥ - ص ٢

قرار رقم ٦٦:

أ- الموافقة على طلب جمعية Studiocur Art بالتعاون مع جمعية Bema اقامة معرض عام للفنون على أرض معرض رشيد كرامي الدولي مجاناً و لمدة شهر للفترة الممتدة ما بين ٩/٢٣ و حتى ٢٣/١٠/٢٠١٨ بالتعاون مع وزارة الثقافة اللبنانية و معرض رشيد كرامي الدولي ومؤسسة Casawabi و متحف جواد الاخار(المكسيك) و بيت الفنون في بيروت و متحف بيروت مما سيسهم في وضع مدينة طرابلس على خارطة السياحة.

ب- الموافقة المبكرة على طلب الجمعية جاء بناء على طلبها كون التحضير لهذا الحدث العالمي يتطلب فترة لا تقل عن سنة و أكثر .

ج- الموافقة على اقامة هذا المهرجان مجاناً بما ان المعرض هو من الجهات المتعاونة مع منظم هذا المهرجان كون هذا الحدث يضع مدينة طرابلس و معرض رشيد كرامي الدولي على الخريطة السياحية و الثقافية العالمية ، على ان لا يتكبد المعرض أية اعباء مالية من جراء اقامة هذا الحدث.

د- الطلب من المدير العام ابلاغ وزارة المالية بهذا القرار بواسطة المراقب المالي المنتدب لدى المعرض.

قرار رقم ٦٧:

أ- الموافقة على نقل اعتمادات في موازنة المعرض للعام ٢٠١٧ لتغذية بعض البنود و هي على الشكل التالي:

- ١- نقل اعتماد بقيمة /٧,٠٠٠,٠٠٠ ل.ل سبعة ملايين ليرة لبنانية من احتياطي الموازنة ١٣-١ الى دراسات و استشارات ٢-١٤-٣ من أجل تأمين الاعتماد المتعلق بالإشراف على تنفيذ الأعمال الاضافية في قاعة المؤتمرات و الاشراف على تنفيذ أعمال منع النش على سطح قاعة المؤتمرات من قبل المهندس أسبيريدون روحانا.
 - ٢- نقل اعتماد بقيمة /٢٠,٠٠٠,٠٠٠ ل.ل عشرين مليون ليرة لبنانية من احتياطي الموازنة ١٣-١ الى (نفقات خدمة و تنظيفات) ١-٣-٨ من أجل تأمين الاعتماد المطلوب لهذه النفقة التي تصرف منها فواتير تنظيف مكاتب الادارة و المنشآت العامة خلال اقامة النشاطات المتعددة في المعرض .
- ب - الطلب من المدير العام ابلاغ وزارة المالية بهذا القرار بواسطة المراقب المالي المنتدب لدى المعرض.

قرار رقم ٦٨:

أ- الموافقة على نقل اعتمادات من فقرة الى فقرة ضمن البند الواحد على الشكل التالي:

- ١- نقل اعتماد بقيمة /٥,٠٠٠,٠٠٠ ل.ل . خمسة ملايين ليرة من ١-٣-٦ اعلانات و اعلام الى ١-٣-٤ مفروشات و مطبوعات و لوازم مكتبية و معلوماتية .
 - ٢- نقل اعتماد بقيمة /٥,٠٠٠,٠٠٠ ل.ل . خمسة ملايين ليرة من ١-٣-١٠ معارض و مهرجانات و حفلات الى ١-٣-٩ نفقات شتى.
 - ٣- نقل اعتماد بقيمة /١٠,٠٠٠,٠٠٠ ل.ل . عشرة ملايين ليرة من ١-٥-٢ صيانة الانشاءات الى ١-٥-٣ صيانة مختلفة .
- ب- الطلب من المدير العام ابلاغ المراقب المالي المنتدب لدى المعرض بهذا القرار.

ملحق رقم ٥ - ص ٣

ثانياً: القرارات غير الخاضعة للتصديق من قبل سلطة الوصاية :

قرار رقم ٦٩:

المتعلق باعتبار محضر الجلسة رقم ٢٠١٧/٩ تاريخ ٢٠١٧/٧/١٢ مصدقاً في نهاية الاجتماع، والطلب من مدير عام المعرض إبلاغ هذا المحضر حسب الأصول الى كل من وزارة الاقتصاد والتجارة بواسطة مفوض الحكومة لدى مجلس الادارة ، و الى وزارة المالية بواسطة المراقب المالي المنتدب لدى المعرض.

بناء على ما تقدم ،

وبعد الاطلاع على محضر الجلسة رقم ٢٠١٧/٩ تاريخ ٢٠١٧/٧/١٢ والمستندات المرفقة نعيد اليكم المعاملة مع الموافقة على كافة القرارات الخاضعة لتصديق وزير الوصاية وفقاً لورودها في المحضر المذكور.

سلطة الوصاية
وزير الاقتصاد والتجارة
Rael
Khouri
الوزير
راند خوري
وزارة الاقتصاد والتجارة

ملحق رقم ٦

٦

رقم صادر : ٢٠١٧/

المحفوظات : ٩٤-٦٦

تاريخ : ٢٠١٧/١٣

جانب السادة مركز الصفدي الثقافي – طرابلس المحترمين

الموضوع : تطبيق المادة التاسعة من عقد الاتفاق رقم ١٢ / ٢٠١٦ الموقع بينكم وبين ادارة معرض رشيد كرامي الدولي

بالاشارة الى الموضوع المذكور اعلاه،

تنص المادة التاسعة من العقد المذكور على مايلي :

" ان مدة الاستثمار هي ١٧ يوماً تقسم كما يلي :

تبدأ هذه المدة اعتباراً من ٢٠١٦/١٢/١٠ وتنتهي حكماً في ٢٠١٦/١٢/٢٦ دون الحاجة الى اي اشعار او اية اجراءات او معاملات اخرى .

وبما انه ولغاية تاريخه وبعد مرور اكثر من اسبوع عن فترة الاستثمار والتي تنتهي حكماً في ٢٠١٦/١٢/٢٦ . لم يتم تسليم المنشآت والتجهيزات الينا خالية من اي إشغال او تجهيزات .

كما انه لم يتم لغاية تاريخه إعادة الحال الى ما كانت عليه قبل بدء فترة استثماركم وكذلك منها على سبيل المثال (عامود الانارة ، الاشجار ، التنظيفات) .

فعليه وبالاستناد الى ما تقدم نرجو من حضرتكم المبادرة فوراً الى تنفيذ ما نصت عليه المادة التاسعة من العقد شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم وتجاوبكم .

وتفضلو بقبول فائق الاحترام

المدير العام

انطوان بو رضى

ملحق رقم ٧

بدل استثمار قاعة المعارض لعام ١٩٩٩ في معرض رشيد كرامي الدولي

والمعدل وفقاً لقراري وزارة الاقتصاد والتجارة ووزارة المالية

بدل استثمار قاعات العرض (A و B) المجهزة لعام ١٩٩٩ (لمدة خمسة أيام تحضير، خمسة أيام عرض، يومان اخلاء)

معدل ايجار متر أجنحة ب S	معدل ايجار متر أجنحة ب ل.ل.	مجموع بدل الاستثمار	بدل متحرك (م)	بدل مقطوع ٣.٠٠٠.٠٠٠ ل.ل. باليوم	مساحة الموكيت (م)	مساحة الاجنحة (م)
٢٥	٣٧.٥٠٠	٣٧.٥٠٠.٠٠٠	٢٢.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	١٧٠٠	١٠٠٠
٢٠.٦٦٦٧	٣١.٠٠٠	٤٦.٥٠٠.٠٠٠	٢١.٠٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٢٥٠٠	١٥٠٠
١٩	٢٨.٥٠٠	٥٧.٠٠٠.٠٠٠	٢١.٠٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٣٣٥٠	٢٠٠٠
١٧	٢٥.٥٠٠	٦٣.٧٥٠.٠٠٠	١٩.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٤٢٠٠	٢٥٠٠
١٦.٣٣٣٣	٢٤.٥٠٠	٧٣.٥٠٠.٠٠٠	١٩.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠
١٥.٨٥٧١	٢٣.٢٥٠	٨٣.٢٥٠.٠٠٠	١٩.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٥٨٥٠	٣٥٠٠
١٥.٥	٢٣.٢٥٠	٩٣.٠٠٠.٠٠٠	١٩.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٦٧٠٠	٤٠٠٠
١٥.٢٢٢٢	٢٢.٨٣٣	١٠٢.٧٥٠.٠٠٠	١٩.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٧٥٠٠	٤٥٠٠

يشمل السعر التجهيزات والخدمات التالية لمدة خمسة أيام عرض

- ١- التجهيزات: قواطع الأجنحة (Octonorm+Sheets)، موكيت، ٣ Spots م٢، مأخذ كهرباء لكل م٢، اسم الشركة (vinyl) Computer cut.
- ٢- الخدمات: كهرباء وإنارة، تكييف (سخن وبارد)، حراسة وأمن، دراسة احصائية، ٤ مضيفات عند مكتب الاستعلام، مواقف للسيارات، كافيتريا (عند طلب المنظم).
- يخفض البدل المقطوع عن كل يوم يزيد عن خمسة أيام / ٢.٢٥٠.٠٠٠ ل.ل.
- البدل المتحرك: لمساحة / ١٠٠٠ م٢ / أجنحة / ٢٢.٥٠٠ ل.ل. م٢
- لمساحة / ١٥٠٠ م٢ / أجنحة / ٢١.٥٠٠ ل.ل. م٢
- فوق / ٢٥٠٠ م٢ وما فوق أجنحة / ١٩.٥٠٠ ل.ل. م٢
- ٣- بدون تجهيز: بدل استثمار قاعات العرض (A و B) الغير مجهزة لعام ١٩٩٩ (لمدة خمسة أيام تحضير، خمسة أيام عرض، يومان اخلاء).

معدل ايجار متر أجنحة ب S	معدل ايجار متر أجنحة ب ل.ل.	مجموع بدل الاستثمار	بدل متحرك (م)	بدل مقطوع ٣.٠٠٠.٠٠٠ ل.ل. باليوم	مساحة الاجنحة (م)
١٥	٢٢.٥٠٠	٢٢.٥٠٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	١٠٠٠
١١.٦٦٦٧	١٧.٥٠٠	٢٦.٢٥٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	١٥٠٠
١٠	١٥.٠٠٠	٣٠.٠٠٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٢٠٠٠
٩	١٣.٥٠٠	٣٣.٧٥٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٢٥٠٠
٨.٣٣٣٣	١٢.٥٠٠	٣٧.٥٠٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٣٠٠٠
٧.٨٥٧١٤٣	١١.٧٨٦	٤١.٢٥٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٣٥٠٠
٧.٥	١١.٢٥٠	٤٥.٠٠٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٤٠٠٠
٧.٢٢٢٢٢٢	١٠.٨٣٣	٤٨.٧٥٠.٠٠٠	٧.٥٠٠	١٥.٠٠٠.٠٠٠	٤٥٠٠

يشمل السعر التجهيزات والخدمات التالية لمدة خمسة أيام عرض

- ١- الخدمات: كهرباء وإنارة، تكييف (سخن وبارد)، حراسة، وأمن.
- يخفض بدل المقطوع عن كل يوم يزيد عن خمسة أيام الى / ٢.٢٥٠.٠٠٠ ل.ل.

كل يوم اضاعي

ملحق رقم ٨

جانب المدير العام

المستدعي: المهندس وليد الريني
الموضوع: طلب اجازة ادارية

أرجو الموافقة على اعطائي اجازة إدارية لمدة خمسة أيام وذلك عن عام ٢٠٠٩
ابتداء من ٢٠٠٩/٩/٧ ولغاية ٢٠٠٩/٩/١١ ضمناً.

طرابلس في: ٢٠٠٩/٠٨/٢١

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس اللجنة المالية
وليد الريني

معرض رشيد كراي الدولي طرابلس - ليبيا
ورد بتاريخ: ٢٠٠٩/٨/٢١
رقم: ١٤٤

بعد الاطلاع تبين انه يحق للمستدعي

بالاجازة المطلوبة

هو الموافقة
٢٠٠٩/٨/٢١
أنطوان البرص

ملحق رقم ٩

رقم الصادر: ٢٠٠٩/٧٤٤

طرابلس في: ٢٠٠٩/٨/٣١

رقم ٢٠٠٩/٥٦

ان مدير عام معرض رشيد كرامي الدولي - طرابلس،
بناء على المرسوم رقم ٢٥٥٤ تاريخ ٢٠٠٠/٣/٩ (تعيين المدير العام)،
بناء على المرسوم رقم ٦٢٤٧ تاريخ ١٩٦١/٢/٢٥ احداث مصلحة المعرض الدولي الدائم في
طرابلس)

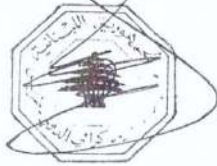
بناء على المرسوم رقم ٤٥١٧ تاريخ ١٩٧٢/٢/١٣ (النظام العام للمؤسسات العامة)،
بناء على نظام المستخدمين في المعرض ولا سيما المادة ٣٦ منه،
بناء على طلب اجازة إدارية للمستخدم وليد الهندي بتاريخ ٢٠٠٩/٨/٣١ رقم ٢٠٠٩/٧٤١،

يقرر ما يأتي

المادة الأولى: يعطى المستخدم وليد الهندي اجازة إدارية لمدة خمسة أيام وذلك عن عام ٢٠٠٦
ابتداء من ٢٠٠٩/٩/٧ ولغاية ٢٠٠٩/٩/١١ ضمنا.

المادة الثانية: يبلغ هذا القرار حيث تدعو الحاجة %

المدير العام
انطوان ابو رضى



الجمهورية اللبنانية

معرض رشيد كرامي الدولي

طرابلس - لبنان

دفتر شروط خاص لإستدراج عروض لإختيار مهندس معماري او
مكتب دراسات هندسية او شركة هندسة متخصصة لوضع دفتر
الشروط والاشراف على تنفيذ تلزيم تأهيل قاعة المؤتمرات في
معرض رشيد كرامي الدولي

ملحق رقم ١٠ - ص ٢

استدراج عروض لاختيار مهندس معماري او مكتب دراسات هندسية او شركة هندسة متخصصة لوضع دفتر الشروط والاشراف على تنفيذ تلزيم تأهيل قاعة المؤتمرات في معرض رشيد كرامي الدولي .

الفصل الأول: تعريف المهمة

المادة الأولى: الصفة - زمانها - مكانها:

تجري إدارة معرض رشيد كرامي الدولي في طرابلس استدراج عروض بطريقة التبليغ المباشر لاختيار مهندس معماري او مكتب دراسات هندسية او شركة هندسة متخصصة لوضع دفتر الشروط والاشراف على تنفيذ تلزيم تأهيل قاعة المؤتمرات في معرض رشيد كرامي الدولي .

المادة الثانية: المعارضون المقبولون:

- يحق الاشتراك في هذه الصفة المعارضون الذي تتوفر فيهم الشروط المدرجة أدناه:
١. أن يكون مهندس معماري او مكتب دراسات هندسية او شركة هندسة متخصصة مسجلة في احدى نقابتي المهندسين في بيروت او طرابلس
 ٢. أن يكون قد نفذ أعمالاً مشابهة في لبنان والخارج، لمساحة قاعات توازي الالف متر مربع
 ٣. أن يقدم إفاة يثبت فيها قيامه بأعمال التأهيل والديكور من اصحاب المشاريع،
 ٤. ان يكون مسجلا في وزارة المالية .

المادة الثالثة: التأمين :

١. يحدد التأمين المؤقت العائد لهذه الصفة بمبلغ /مليون ليرة لبنانية لا غير/
٢. يحدد التأمين النهائي العائد لهذه الصفة بنسبة ١٠% من قيمة الصفة.
٣. يحق للمعارض ان يدفع التأمين نقداً لدى صندوق المعرض أو بموجب شيك مصرفي مصدق صادر عن مصرف مقبول لدى الدولة ، أو لقاء كفالة مصرفية تتضمن عبارة: (بالتكافل والتضامن مع المكفول)، على ان يحرر التأمين باسم معرض رشيد كرامي الدولي - طرابلس،
٤. يرد التأمين المؤقت للمشاركين غير المقبولين أو المعارضين الذين لم يرس عليهم الالتزام ببناء على قرار لجنة فض العروض،

ملحق رقم ١٠ - ص ٣

٥. يشترط ان لا تقل مدة التأمين المؤقت عن ٩٠/ يوماً ابتداء من تاريخ تقديم العرض، ومدة التأمين النهائي سنة كاملة على الأقل.

المادة الرابعة: طريقة تنظيم العروض وتقديمها:

أولاً : التصريح:

- ١ - يقدم العرض بصورة واضحة ودون شطب أو حك،
 - ٢ - يصرح العارض في عرضه أنه اطلع على دفتر الشروط الخاص هذا وأخذ نسخة منه وأنه يقبل بجميع الشروط المبينة فيه ومسؤول عن التقيد بها وتنفيذها جميعها وأنه يقدم عرضه على هذا الأساس، وكل عرض يشتمل على أي تحفظ أو استدراك مهما كان نوعه يرفض .
 - ٣ - يحدد العارض في عرضه محل إقامته أو محل إقامة مختار لدى كاتب العدل في المنطقة المقيم في نطاقها ليسهل على الإدارة إبلاغه،
 - ٤ - يلصق العارض على كل مستند يقدمه الطوابع المالية اللازمة،
 - ٥ - يرفق العارض بالتصريح:
- أ - تفويضاً قانونياً إذا وقع العرض شخص غير صاحب المؤسسة أو أحد المفوضين بالتوقيع عنه مصدقاً لدى كاتب العدل أو أي مرجع رسمي قانوني آخر يخول الموقع الحق بالتوقيع،
 - ب - صورة صك الشراكة مصدقة من الكاتب العدل أو إذاعة تجارية إذا كانت شركة تجارية إذا قدم العرض أحد أفراد الشركة باسمها تخول مقدم العرض بالتوقيع، ويكتفى ببطاقة نقابة المهندسين أو افادة من النقابة اذا تقدم بالعرض مهندس معماري بصفته الشخصية ،
 - ج - افادة من محكمة التجارة تبين أن المؤسسة مسجلة فيها، أو نسخة عن افادة نقابة المهندسين أو بطاقة المهندس العارض ،
 - د - شهادة تسجيل لدى وزارة المالية ،
 - هـ - براءة ذمة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لا يعود تاريخها لأكثر من سنة، إذا كان مسجلاً في صندوق الضمان ،
 - و - اعتماد التصريح المرفق بدفتر الشروط هذا تحت طائلة رفض العرض،
 - ز - التأمين المؤقت المحدد في المادة الثالثة من دفتر الشروط هذا .
 - ح - إفادة مفصلة عن الاعمال التي نفذت في لبنان أو خارجه، صادرة عن المؤسسات التي جرى تنفيذ تلك الاعمال لصالحها.

ملحق رقم ١٠ - ص ٤

ط- شهادة تسجيل لدى مديرية الضريبة على القيمة المضافة T.V.A إذا كان مسجلاً لديها

- ٦ - توضع هذه المستندات في غلاف يقفل ويكتب عليه " الغلاف رقم ١ " ويتضمن :
 - التصريح
 - موضوع الإلتزام
 - اسم العارض
 - تاريخ التلزم

ثانياً: بيان الأسعار:

يحدد هذا البيان السعر الافرادي والمبلغ الاجمالي لجميع الاعمال المطلوبة بالعملة اللبنانية بالأرقام والأحرف دون حك أو شطب، ويوضع هذا البيان ضمن غلاف ثان يكتب عليه (الغلاف رقم ٢) ويتضمن:

- بيان الأسعار
- موضوع الإلتزام
- اسم العارض
- تاريخ التلزم

ثالثاً: تقديم العروض:

- ١.- يوضع الغلافين في غلاف ثالث يذكر عليه الموضوع المحدد لجلسة التلزم على الشكل التالي : اليوم / الشهر / السنة / الساعة دون أي عبارة اضافية وان تكون مطبوعة على الحاسوب وعلى ستيكرز بيضاء، ويمكن الحصول عليه من قبل الادارة ،
٢. تبدأ مهلة تقديم العروض من تاريخ استلام دفتر الشروط وترسل إلى قلم التسجيل في ادارة معرض رشيد كرامي الدولي - طرابلس باليد مباشرة أو بالبريد المضمون قبل الساعة الثانية عشرة من آخر يوم عمل يسبق التاريخ المحدد لفض العروض.
٣. كل عرض لا يصل في التاريخ المحدد يعتبر لاغياً.
٤. لا يجوز استرجاع العرض أو تعديله بعد تقديمه.
٥. لا يحق للعارض استرداد اية وثيقة من عرضه عدا التأمين اذا انطبق عليه مضمون الفقرة ٤/ من المادة الثالثة.

ملحق رقم ١٠ - ص ٥

المادة الخامسة: نتيجة فض العروض:

١. يعلن ملتزماً بصورة مؤقتة العارض الذي يقدم أدنى الأسعار.
٢. إذا تساوت العروض أعيدت المناقصة بطريقة الظرف المختوم بين أصحابها دون سواهم في الجلسة نفسها فإذا رفضوا تقديم عروض جديدة أو إذا ظلت عروضهم متساوية يعلن الملتزم بطريقة القرعة بين اصحاب العروض المتساوية.
٣. تعلن اللجنة نتيجة فض العروض في الجلسة نفسها وتنظم محضراً بوقائع فض العروض وتذكر أسماء العارضين المقبولين والمرفوضين والإعتراضات المقدمة في حال وجودها والنتيجة النهائية للجلسة.
٤. يبلغ الملتزم المؤقت نتيجة فض العروض في محل إقامته الدائم المحدد في عرضه.

المادة السادسة:

أ- لا يعتبر التلزم مكتسباً الصفة القانونية النهائية ولا يعمل به إلا بعد اقترانه بتصديق المرجع الصالح للبت بالصفقة (مصادقة سلطة الوصاية - وزارة الاقتصاد والتجارة وابلغ اصحاب العلاقة) .

المادة السابعة : ارتباط المتعهد :

- ١- يعتبر تقديم العرض اقراراً من موقعه بتقيده بجميع بنود دفتر الشروط الخاص هذا و إذا أعلن صاحبه ملتزماً مؤقتاً أصبح مقيداً بمضمون عرضه لمدة /٩٠/ يوماً عن تاريخ انتهاء جلسة التلزم، وإذا لم تبلغه الإدارة خلال هذه المهلة تصديق الالتزام حق له ان يتقدم منها فوراً اعتباره في حل تام من تعهده وإذا لم يقدم هذا الطلب اعتبر مقيداً تجاه الإدارة، ولا يحق له رفض التبليغ أو الرجوع عن تعهده حتى ولو جاء التبليغ بعد نهاية المدة و الأيام الثلاثة الإضافية، وإذا حدث وقوع اليوم الاخير من المدة في يوم عطلة يعتبر يوم العمل الذي يليه كأنه اليوم الأخير.
- ٢- تدعو الإدارة الملتزم للتبليغ، او تبليغه برقياً، او بواسطة البريد المضمون او بالبريد السريع الخاص، او بواسطة موظفين محلفين مكلفين بالتبليغ على باب محل إقامة الملتزم أو تعلق على باب الإدارة وتعتبر حينئذ نافذة بحقه.

ملحق رقم ١٠ - ص ٦

المادة الثامنة: الكفالة النهائية:

على الفائز الذي يرسو عليه الإلتزام أن يقدم خلال أسبوع من تاريخ ابلاغه تصديق الإلتزام الكفالة النهائية والمحددة في المادة الثالثة والا اعتبر ناكلاً وطبقت بحقه أحكام المادة ١٢٣ من النظام المالي النافذ في المعرض .

ترد الكفالة النهائية والتوقيفات العشرية للملتزم بعد ثلاثة اشهر من تاريخ تقديم دفتر الشروط والاشراف على تلميز تاهيل قاعة المؤتمرات في المعرض ، وبناء على محضر يوقع من قبل الملتزم او من ينوب عنه واللجنة الفنية المذكورة في المادة الثانية عشر .

المادة التاسعة: مباشرة العامل

- يباشر الفائز العمل بمهلة سبعة ايام من تاريخ ابلاغه اكتساب الصفقة الصفة القانونية ويفرض عليه دون سابق أنذار جزاء نقدي قدره ٢٥.٠٠٠ ل.ل. (خمسة وعشرون ألف ليرة لبنانية) عن كل يوم تأخير وفي حال بلغت ايام التأخير خمسة عشر يوماً (ايام عمل) ولم يباشر الملتزم بالعمل، يحق للإدارة مصادرة التأمين المدفوع من الملتزم واعادة التلزم على حسابه ومسؤوليته واذا زاد السعر يتحمل الملتزم الفرق ويلاحق عند الإقتضاء.

المادة العاشرة : إلتزام المتعهد:

يفسخ العقد حكماً بين الادارة و الملتزم في حال اعلان افلاسه او في حال وفاته او تخليه عن الإلتزام لطرف ثان دون موافقة الادارة و تطبيق في هذه الحال أحكام المادة ١٢٣ من النظام المالي النافذ في المعرض .

المادة الحادية عشرة :الحالات القاهرة :

اذا حالت ظروف القاهرة أو استثنائية خارجة عن ارادة الفائز دون التنفيذ، يتوجب ان يعرضها فوراً وفي مهلة لا تتعدى الخمسة ايام وبصورة خطية على الادارة التي يعود لها وحدها تقدير هذه الظروف وقبولها او رفضها وعلى الملتزم الرضوخ لقرار الادارة المشار اليه في هذا الشأن، وإذا انقضت مهلة الخمسة ايام على حدوث هذه الظروف دون أي تبرير بمبادرة الملتزم الى المطالبة، فقد الحق بذلك .

المادة الثانية عشرة : مراقبة الاعمال :

تقوم لجنة فنية بمراقبة واستلام أعمال دفتر الشروط المطلوب لطرح مناقصة تلميز تاهيل قاعة المؤتمرات بناء لتكليف من رئيس مجلس الادارة للمهندس العضو في اللجنة الفنية في المجلس

ملحق رقم ١٠ - ص ٧

، وموظف من الإدارة يكلفه المدير العام ، وترفع تقريرها الى رئيس المجلس والمدير العام ، ويتضمن موافقتها على الدفتر المقدم من المهندس المعماري الفائز او مكتب الدراسات الهندسية او شركة الهندسة المتخصصة ، والذي يذكر فيه الأعمال التي قام بها وفق عقد الاتفاق الموقع بينه وبين إدارة المعرض .

المادة الثالثة عشرة : المخالفات :

إذا خالف الملتمزم دفتر الشروط الخاص او بعض أحكامه ثلاث مرات كحد أقصى خلال مدة تنفيذ الالتزام تنذره الإدارة بموجب كتاب خطي وفقاً للاصول بضرورة التقيد بالالتزامه خلال مهلة تحددها له. وفي حال عدم ايفائه بمضمون الإنذار تلغي الإدارة التلزم على مسؤولية الملتمزم وتطبق بحقه أحكام المادة ١٢٨ من النظام المالي النافذ في المعرض .

المادة الرابعة عشرة : تحديد طريقة تنفيذ دفتر الشروط :

تحدد مهمة المهندس المعماري الفائز او الشركة الفائزة بوضع دفتر شروط مناقصة لتلزم وتنفيذ تأهيل قاعة المؤتمرات في معرض رشيد كرامي الدولي على ان يتضمن الخرائط التنفيذية وانواع المواد ومواصفاتها والكميات والاسعار التقريبية والقيمة الاجمالية ،بالإضافة الى الاشراف على تنفيذ الاعمال من قبل المتعهد الذي سيفوز بتلزم التأهيل.

تشمل اعمال الدراسة ما يلي :

أولاً : اعمال الديكور :

- ١- تحديد مكان (الذي جي روم) و ادارة المسرح من صوت وضوء ،المقرر اقامتها في القاعة دون ذكر تنفيذ القاعة في دفتر الشروط .
- ٢- دراسة اعمال المسرح : توسيع لمساحته من طول وعرض وواجهه وظهر المسرح من الخشب ودهان وتأهيل القديم ،مع ذكر الكمية وسعر المتر للخشب
- ٣- الجدران : دراسة وكمية وقيمة وسعر دهان الجدران ،البرادي متحركة صعودا ونزولا بطريقة يدوية مع تحديد كلفتها ويطبع عليها صور اثرية عن لبنان وطرابلس والمعرض وصور اوسكار نيماير
- ٤- الارضية : أ - دائريا باطون ناعم ملون حول الموكيت وبنفس السماكة
- ٥- تحديد اماكن كاميرات المراقبة من حيث توسيع الشبكة الحالية التي تحيط بمبنى الإدارة لربطه بكاميرات اضافية بقاعة المؤتمرات .
- ٦- لحظ شاشات على الجدران وتقدير اكلافها

ملحق رقم ١٠ - ص ٨

ب - تحديد مكان الموكيت في الوسط وتحت الكراسي على ان يكون مضاد للحريق و تحديد نوعه وكميته وسعره

٧- ديكور السقف : نفس نوعية المواد الموجودة سابقاً او مايشابهها مع تحديد كميتها وسعرها

٨- دراسة تاهيل الاعمال الصحية للحمامات ومحتوياتها مع ذكر كلفتها ونوعيتها

ثانياً : اعمال الكهرباء

١- الاضاءه : تغيير اللمبات فقط

٢- لحظ ربط تابلوهات وكابلات القاعة بالكابل الموصول بالمولد الذي يغذي المعرض داخليا بالكهرباء

٣- لحظ تاهيل التابلوهات الحالية ، ودراسة تغييرها مع الكابلات التالفة وقيمة الجديدة منها

٤- استبدال جهاز الصوت بجهاز عادي مع ذكر القيمة وجهاة دولة التصنيع او ما يعادله

٥- دراسة اجراء التمديدات لاجهزة انذار الحريق ومكافحة الحريق وانارة الطواريء بدون تلزيم وتركيب الاجهزة

المادة الخامسة عشر:

تحديد مهلة انجاز وتسليم الدراسة الى اللجنة المكلفة من المعرض ،بمهلة اقصاها ثلاثة اشهر من تاريخ اعطائه امر المباشرة ، وفي حال التاخر يدفع المتعهد بندا جزائيا بقيمة خمسون الف ليرة لبنانية يومياً .

المادة السادسة عشرة : بدل الاتعاب

على العارض تحديد اتعابه بمبلغ مقطوع عن الدراسة ، التي تتضمن دفتر الشروط مرفقاً به الخرائط التنفيذية وجدولاً مفصلاً بالكميات والمواصفات والاسعار التقديرية لبنود التلزيم حسب ماهو منصوص عنه في المادة الرابعة عشرة اعلاه .

المادة السابعة عشرة : طريقة الدفع

تحدد الاتعاب الاجمالية عن الدراسة والاشراف بمبلغ مقطوع يقسم الى قسمين :

اولاً: عن الدراسة : قيمة ٥٠% من مجوع المبلغ الاجمالي المعروف على ان يقبل العارض الفائز بتقاضي اتعابه المحددة للدراسة في عرضه المقدم ضمن المغلف الثاني كما يلي:

١- ثلث الاتعاب الاول بعد مرور شهر على تسليمه امر المباشرة بالعمل.

٢- ثلث الاتعاب الثاني بتاريخ تسليمه دفتر الشروط الى اللجنة المكلفة

ملحق رقم ١٠ - ص ٩

٣- الثلث الثالث بعد مرور ٦٠ يوماً كحد أقصى من تاريخ تصديق السلطات المختصة على تلزيم مناقصة تأهيل قاعة المؤتمرات في معرض رشيد كرامي الدولي .

ثانياً: عن الاشراف : قيمة ٥٠% من المبلغ الاجمالي المعروض على ان يتم الدفع بناء لاقساط شهرية متساوية خلال مدة التنفيذ المحددة في دفتر شروط الدراسة .
يعتبر اجمالي البندين اولاً وثانياً اعلاه القيمة المالية التي يحدد على اساسها اسم الفائز الذي قدم ادنى الاسعار .ويتوجب على العارض اضافة ضريبة القيمة المضافة على اجمالي المبلغ المعروض للدراسة والاشراف.

المادة الثامنة عشرة : يخضع هذا الإلتزام لاحكام النظام المالي النافذ في المعرض ولأحكام دفتر الشروط العام ولبنود دفتر التلزيم الخاص بهذه الدراسة وتحل الخلافات الناشئة من هذا الإلتزام بواسطة المراجع المختصة.

المادة التاسعة عشرة:

يحدد تاريخ فض العروض في تمام الساعة التاسعة صباحاً يوم الثلاثاء الواقع في ٢٠١٥/٢/١٧ في مبنى إدارة معرض رشيد كرامي الدولي - طرابلس.

رئيس مجلس الإدارة

المهندس حسام الدين قبيطر

ملحق رقم ١٠ - ص ١٠

أ - تصريح بالتعهد

اسم المشروع: دفتر شروط خاص لاستدراج عروض لاختيار مهندس معماري او مكتب دراسات هندسية او شركة هندسة متخصصة لوضع دفتر الشروط والاشراف على تنفيذ تلزيم تأهيل قاعة المؤتمرات في منشآت معرض رشيد كرامي الدولي - طرابلس - لبنان،

لجان إدارة معرض رشيد كرامي الدولي

نحن الموقعون أدناه (الإسم والكنية والمهنة والسكن)

بصفتنا (الوضع القانوني لموقع التعهد بالنسبة للعارض).....

وباسم المهندس المعماري (الشركة أو تجمع الشركات الممثلة)

المتخذين لنا محل إقامة في

وبعد اطلاعنا على كامل مستندات ملف التلزيم العائد لأشغال تنفيذ المشروع المذكور أعلاه،
نصرح بأننا أخذنا علماً بجميع الصعوبات المحلية وشروط تنفيذ الأعمال بعد معاينتنا لمواقعها
شخصياً واننا نتعهد بالتكافل والتضامن وبدون أي تحفظ تجاه إدارة معرض رشيد كرامي الدولي
بتنفيذ وضع دراسة دفتر الشروط والاشراف على تنفيذ تلزيم تأهيل قاعة المؤتمرات في منشآت
المعرض وفقاً لدفتر الشروط الموضوع لهذه الغاية. كما اننا أخذنا علماً بمختلف محتويات ملف
التلزيم ومستنداته وبشكل واضح ودقيق وقبلنا بالعمل به حسب اللغة التي نظم بها والتي تعتبر
المرجع الوحيد لتفسيره. كما نتعهد بالتقيد بهذه الشروط التي تعتبر كلاً لا يتجزأ وذلك وفقاً
للأسعار التي قمنا بتحديددها بعد الأخذ بعين الاعتبار، وعلى مسؤوليتنا الشخصية، طبيعة
وصعوبات الاشغال المنوي تنفيذها.

نظم في _____ بتاريخ _____

(يلصق طابع بقيمة /٥٠.٠٠٠/ل.ل.)

(نموذج)

ملحق رقم ١٠ - ص ١١

٢ - الكفالة النهائية (غير مشروطة)

اسم المشروع: دفتر شروط خاص لاستدراج عروض لاختيار مهندس معماري او مكتب دراسات هندسية او شركة هندسة متخصصة لوضع دفتر الشروط والاشراف على تنفيذ تلزيم تأهيل قاعة المؤتمرات في منشآت معرض رشيد كرامي الدولي - طرابلس - لبنان، لجانب إدارة معرض رشيد كرامي الدولي

نحن بنك
نتشرف بإعلامكم ان مؤسستنا تضمن السيد:
بالتكافل والتضامن مع المكفول بناء لطلبه ولحسابه دفع مبلغ لا غير
كضمان لحسن تنفيذ الأعمال.
وتنفيذاً لتعهدنا الناتج عن هذه الكفالة نتخذ لنا محل إقامة في

ان هذه الكفالة يبقى معمولاً بها لغاية سنة من تاريخ أمر مباشرة العمل وأننا نتعهد عند حلول أجلها وبدون اي طلب اذا لم نكن قد تبلغنا من إدارة المعرض إشعار بإعفائنا منها، إما ان ندفع قيمة الكفالة الى صندوقكم وإما ان نقدم كفالة جديدة بالمبلغ المذكور يخضع لذات الشروط. كما اننا نتعهد أيضاً، وبدون اي تحفظ من قبلنا وعند أول طلب من جانبكم، ان ندفع كامل المبلغ المشار إليه أعلاه في حسابكم لدى مصرف لبنان.

طرابلس في:

الإسم:

التوقيع:

ملحق رقم ١١

جدول رقم ١: ملاك معرض رشيد كرامي الدولي - طرابلس

الديوان: ١- مدير عام

١- رئيس مصلحة

٢- محرر

٣- كاتب

٦- مستكتب

٢- حاجب

٢- مأمور هاتف

دائرة الدعاية: ١- رئيس دائرة

١- رسام

١- كاتب

١- حاجب

دائرة الإستثمار: ١- مهندس رئيس دائرة

٢- محرر

٢- كاتب

١- حاجب

٦- مناظر

٤- مضيقة

١٠- خادم

٤- حارس

١- سائق سيارة

الدائرة المالية: ١- محاسب

١- امين صندوق

١- معاون امين صندوق

١- مستكتب

١- حاجب

الدائرة القضائية: ١- رئيس دائرة

١- محرر

١- كاتب

١- مستكتب

وافق مجلس الخدمة المدنية بقراره رقم ١١٧٧ تاريخ ١٩٦١/٦/٢٠



ملحق رقم ١٢

محضر اللجنة الفنية في المعرض

إن اللجنة الفنية المكونة من السادة: رضوان مقدم عضو مجلس إدارة المعرض ووليد الهندي رئيس الإدارة المالية والمهندس الاستشاري محمد نور الأيوبي،

قد اجتمعت بتاريخ ٢٠١٦/٨/٢٧، وأظمت على الكتاب الوارد من " الشركة المتحدة - UNIC "، والذي يحمل الرقم ٢٠١٦/٩٠٢ تاريخ ٢٠١٦/٨/٢٢ والمتعلق بوصول جميع وحدات التكييف والتبريد وتثبيتها إلى موقع العمل،

وبناء عليه تم التكليف على مواقع العمل والتأكد من وصول كافة الوحدات حسب المواصفات الفنية المعتمدة في دفتر الشروط، وذلك حسب المادة الثانية عشرة منه.

وتوافق اللجنة على تسديد القدمة الثانية من العقد والتي تمثل الثلث الثاني ما نسبته ٢٠% من قيمة العقد.

رئيس اللجنة

المهندس رضوان مقدم

عضو اللجنة

الإستشاري محمد نور الأيوبي

معرض رشيد عكرامي الدولي
مطابق ليات
٥١٦٧/٨/٢٧
ر.م.م.م.

طرأ بلس في ٢٠١٦/٨/٢٧

- تبلغ نسبة الترخيص : ١٠٠٪
- المعتبر العام
- المراقب المالي
- المخططات
- أصحاب المصلحة

هاتف: ٤٣٠ - ٦٠٠ - ٩٦١

فاكس: ٤٣١ - ٦٠٠ - ٩٦١

بريد إلكتروني: info@jbsaww-fair.com

الفهرست

الإهداء

- 1.....توطئة
- 3.....مقدمة التقرير

القسم الأول

- 7.....واقع مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي
- 7.....المبحث الأول: الواقع الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي
- 7.....الفقرة الأولى: التعريف بمرفق معرض رشيد كرامي الدولي
- 7.....البند الأول: نشأت المعرض و الغاية من إنشائه
- 7.....أولاً: نشأت المعرض
- 8.....ثانياً: الغاية من إنشائه
- 8.....البند الثاني: التعريف بمنشآت المعرض و إمكاناتها
- 8.....أولاً: المخطط العام لمنشآت المعرض
- 9.....ثانياً: واقع حال منشآت المعرض اليوم
- 10.....البند الثالث: التطور التاريخي لمرفق المعرض
- 10.....أولاً: التطور التاريخي لمرفق المعرض قبل إنتهاء الحرب الأهلية اللبنانية
- 12.....ثانياً: التطور التاريخي لمرفق المعرض بعد إنتهاء الحرب الأهلية اللبنانية
- 15.....الفقرة الثانية: تحليل النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي

- 15.....**البند الأول:** النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي من الناحية القانونية
- 16.....أولاً: الطبيعة القانونية لمؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي.
- 17.....ثانياً: الغاية و الأهداف من المرفق.....
- 17.....ثالثاً: سلطات الوصاية على المؤسسة وطبيعة العلاقة معها.....
- 18.....رابعاً: الهيكلية الإدارية للمؤسسة وآليات العمل.....
- 20.....خامساً: الإدارة العليا للمؤسسة وصلاحياتها.....
- 23.....**البند الثاني:** واقع النظام الإداري لمؤسسة معرض رشيد كرامي.....
- 24.....أولاً: التخطيط و التنظيم داخل المؤسسة.....
- 24.....ثانياً: اللجان الإدارية وصلاحياتها.....
- 25.....ثالثاً: آليات إتخاذ القرار بالأمثلة العملية.....
- 25.....رابعاً: واقع الهيكلية الإدارية للمؤسسة.....
- 27.....خامساً: واقع الموارد البشرية للمؤسسة.....
- 28.....سادساً: التأديب و المساءلة في المؤسسة (على الصعيدين الإداري و المالي).....
- 29.....سابعاً: التنسيق الإداري وآلياته.....
- 29.....ثامناً: واقع الإدارة الإلكترونية و المكننة في المؤسسة.....
- 29.....تاسعاً: الإدارة المالية للمؤسسة.....
- 30.....عاشراً: واقع إدارة العلاقات العامة و التواصل الخارجي.....
- 31.....حادي عشر: نظام الإدخال المؤقت وحصريّة إقامة المعارض الخاص بمرفق المعرض.....
- 32.....ثاني عشر: العناوين العامة للمشاكل الإدارية الإستراتيجية و اليومية التي تواجه الإدارة.....
- 33.....**المبحث الثاني: أعمال التدريب العملي و مخرجاته**.....
- 33.....**الفقرة الأولى:** جوانب أعمال التدريب المختلفة.....

- 34.....البند الأول: العمل الرئيسي الأول
- 34.....البند الثاني: العمل الرئيسي الثاني
- 34.....البند الثالث: العمل الرئيسي الثالث
- 35.....البند الرابع: العمل الرئيسي الرابع
- 36.....البند الخامس: العمل الرئيسي الخامس
- 37.....الفقرة الثانية: مخرجات التدريب الرئيسية

القسم الثاني

- 38.....إهتراء النظام الإداري في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي
- 38.....المبحث الأول: مظاهر إهتراء النظام الإداري في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي
- 38.....الفقرة الأولى: مظاهر إهتراء النظام الإداري في القوانين و الهيكلية التنظيمية
- 38.....البند الأول: قدم القوانين الناظمة لعمل المعرض
- 39.....أولاً: خروج القوانين عن السياق و الحاجة
- 39.....ثانياً: عدم فعالية الإستقلال الإداري و المالي للمؤسسة التي تدير هذا المرفق
- 40.....البند الثاني: ضبابية الصلاحيات و المهام، و تنازع الصلاحيات
- 40.....أولاً: تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة العليا
- 41.....ثانياً: تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة الدنيا
- 41.....البند الثالث: غياب شبه تام لنظام قانوني يرفع عملية إستثمار منشآت المؤسسة
- 41.....أولاً: الواقع الإستثماري
- 41.....ثانياً: النظام الحالي
- 42.....الفقرة الثانية: مظاهر إهتراء النظام الإداري في الموارد البشرية

- 42..... **البند الأول:** غياب قسم لإدارة الموارد البشرية.
- 43..... أولاً: غياب الرؤيا لأهمية الموارد البشرية.
- 43..... ثانياً: قدم القوانين الناظمة لعمل الموارد البشرية.
- 44..... **البند الثاني:** إهتراء الهيكلية الإدارية للمؤسسة.
- 44..... أولاً: لناحية التقسيم الإداري.
- 44..... ثانياً: لناحية الوصف الوظيفي.
- 45..... **البند الثالث:** غياب أي برنامج جدي لتنمية الموارد البشرية.
- 45..... أولاً: نتائج غياب برامج تنمية الموارد البشرية.
- 45..... ثانياً: أسباب غياب برامج لتنمية الموارد البشرية.
- 46..... **الفقرة الثالثة:** مظاهر إهتراء النظام الإداري في وسائل وأساليب العمل.
- 46..... **البند الأول:** بدائية وسائل وأساليب العمل.
- 47..... أولاً: في آليات العمل.
- 47..... ثانياً: في التواصل والتنسيق.
- 47..... **البند الثاني:** ضعف التواصل الخارجي و التسويق.
- 48..... أولاً: الأسباب الغير مباشرة لضعف التواصل والتنسيق.
- 48..... ثانياً: الأسباب المباشرة لضعف التواصل والتنسيق.
- 49..... **البند الثالث:** غياب لثقافة التحليل و التخطيط في المؤسسة.
- 49..... أولاً: لناحية رسالة المؤسسة و أهدافها.
- 49..... ثانياً: وسائل التحليل و التخطيط الإستراتيجي.
- 51..... **المبحث الثاني:** إقتراحات معالجة إهتراء النظام الإداري في مؤسسة معرض رشيد كرامي الدولي.
- 51..... **الفقرة الأولى:** في القوانين و الهيكلية التنظيمية.

51.....	البند الأول: معالجة قدم القوانين الناظمة لعمل المعرض
51.....	أولاً: تحديث القوانين حسب واقع و حاجات المحيط
53.....	ثانياً: تفعيل الإستقلال المالي و الإداري
53.....	البند الثاني: معالجة ضبابية الصلاحيات و المهام، و تنازع الصلاحيات
53.....	أولاً: التخفيف من تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة العليا
54.....	ثانياً: التخفيف من تنازع الصلاحيات على مستوى الإدارة الدنيا
55.....	البند الثالث: معالجة غياب نظام لإستثمار منشآت المؤسسة
55.....	أولاً: إقرار نظام إستثماري حديث
55.....	ثانياً: نظام ال BOT كحل شامل و طويل الأمد
57.....	الفقرة الثانية: في الموارد البشرية
57.....	البند الأول: معالجة غياب قسم لإدارة الموارد البشرية
57.....	أولاً: حيازة سلطة التوظيف
57.....	ثانياً: تحديث إدارة الموارد البشرية
57.....	البند الثاني: معالجة إهتراء الهيكلية الإدارية للمؤسسة
57.....	أولاً: إصلاح الهيكل الإداري
58.....	ثانياً: وضع سياسات متقدمة في تنظيم الهيكل الإداري
58.....	البند الثالث: معالجة غياب أي برنامج جدي لتنمية الموارد البشرية
59.....	أولاً: الخطوات العملية
59.....	ثانياً: عوامل النجاح
60.....	الفقرة الثالثة: في وسائل و أساليب العمل
60.....	البند الأول: معالجة بدائية وسائل و أساليب العمل

60.....	أولاً: آليات عمل واضحة وأساليب ووسائل حديثة.
60.....	ثانياً: إصلاح إداري و تطور تقني.
61.....	البند الثاني: معالجة ضعف التواصل الخارجي و التسويق.
61.....	أولاً: لناعية الظروف السياسية و الطبيعة القانونية.
61.....	ثانياً: لناعية التقنيات الإدارية.
62.....	البند الثالث: معالجة غياب ثقافة التحليل و التخطيط في المؤسسة.
62.....	أولاً: ماهية التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي.
62.....	ثانياً: متطلبات نجاح التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي.
63.....	الخاتمة
66.....	المراجع
69.....	الملاحق
98.....	الفهرست