

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

العمادة

التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي

في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

تقرير حول أعمال التدريب في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

في المدة الزمنية الواقعة بين ٢٨/١١/٢٠١٨ م و ٢٨/١/٢٠١٩ م

أعدّ لنيل شهادة الماجستير المهني في العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد

الطالب علي رباح

لجنة المناقشة

رئيساً

الاستاذ المشرف

الدكتور حسان حسن الأشمر

عضواً

استاذ مساعد

الدكتورة ماري يوسف الحايك

عضواً

استاذ مساعد

الدكتور كميل حبيب حبيب

٢٠١٩

شكر وتقدير

"تعلّموا العلم تُعرفوا به، واعملوا به تُصبحوا من اهله"

الامام علي بن ابي طالب "عليه السلام"

يُشكّل العلم النور المتوقّد الذي يُنير الطريق أثناء سيرورة الانسان حتى صيرورته، ونيل مطلبه لم يكن يوماً بالتمني، بل بالجدّ والتعب والسهر، وما أحلاها من معاناة، تُستلذُّ أوجاعها، ويبتسم أنيئها، فالمراتب العُلا مرهونةٌ بها ...

وفي خضمّ المسير والتحدّي، تمتدُّ أيادٍ بيضاء تُعينك لتكمل ما بدأتها، وتكسر معك كل عوائق الضباب، والاحباط، والملل، إنها أيادٍ بلون قوس قزح والفرح والجمال، لا تستطيع مكافأتها، ولكن لا مناص من أن تُقدّم لها كل الشكر والحب، وترفع يديك مبهتلاً الى الله وداعياً لهذه الايادي بالتوفيق.

أشكر امي لدعائها المستمر لي، وزوجتي وأولادي الذين تحملوا معي عبء الدراسة والتعب والسهر.

أشكر اساتذتي في كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية، وأخصُّ بالشكر والود أستاذي الدكتور حسان الأشمر على حُسن متابعته لي وتحمله عناء الاشراف بصدرٍ رحب وابتساماً دائمة.

أشكر مدير عام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذي أتاح لي فرصة التدريب في المؤسسة.

أشكر مدير مديرية الاحصاء ورئيسة دائرة التسجيل، المشرفة على التدريب، الاستاذة زينب ضعون، التي ساعدتني بشكلٍ كبير لإنجاز ما أنجزته، والشكر موصول الى كل من مد يد المساعدة من مدرّاء وموظفين في المؤسسة، متمنياً لهم جميعاً التوفيق والتقدم لما هو خير لهذه المؤسسة والوطن الحبيب.

مقدمة

في عصرٍ ارتفع فيه منسوب المنافسة الى الحد الذي أصبحت فيه البيئة المحيطة بالمنظمات والمؤسسات بيئةً مضطربةً بفعل التهافت نحو وضع اليد على الاسواق، واكتساب الزبائن، وأصبحت الاستراتيجية مصطلحاً مرادفاً للعبارة التالية: " التكيّف للإستمرار ". وهذا الاستمرار بطبيعة الحال يجب أن يكون إما إستقراراً وثباتاً، وإما نمواً وتطوراً، ولا مجال للحالة الثالثة، ألا وهي التراجع والتهالك.

هذا وقد وصلت المنافسة لتطرق أبواب القطاع العام والمؤسسات العامة من قبل القطاع الخاص الذي استطاع أن يفرض نفسه في بعض ميادين الخدمة العامة، حيث كانت حصرية بالدولة في ما سبق باستثناء ادارة بعض المرافق المرتبطة بالأمن القومي والداخلي، وبعض المرافق الرعائية، ومرافق أخرى متعلقة بهيبتها وحضورها كإراعٍ لمصالح المواطنين.

إننا ندرك حجم التطور الحاصل في إدارة المؤسسات الخاصة، وكيف استطاعت هذه المؤسسات تحسين هياكلها التنظيمية وإنشاء الوظائف بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة، واداء المهام على أكمل وجه لزيادة الانتاجية، ورفع مستوى الاداء، وتحويل العقلية السائدة الى عقلية مؤسسية، وفي إرساء التنظيم العلمي الممنهج الذي يتصف بالديناميكية والقدرة على انجاز اصعب المهام واعقدها. وقد قام القطاع الخاص بتقديم نفسه كبديل عن كثير من المرافق والمؤسسات العامة، المدانة بالفشل والضمور، وهذه المؤسسات مطالبة بالمنافسة وتقديم أفضل ما يمكن من خدمات، لذا عليها مواكبة الحداثة الادارية، وأن تقولب هياكلها ووظائفها بما يتلاءم مع وضعها كمؤسسات عامة ومع التقدم الحاصل في مجال المنافسة وكسب رضا المستفيدين.

نحن نتوجه في كلامنا وبحثنا نحو المؤسسات التي يجب أن تبقى تحت الادارة المباشرة للدولة أو تحت وصايتها، أو التي هي بحكم الواقع الموجود تابعة للدولة.

وكلما أجادت وأحسنّت الدولة إدارة خدمات المواطنين، لجهة إدارة مؤسساتها ومرافقها، قلّت من الازمات الاجتماعية وبالتالي السياسية منها، وحتى لا يشعر المواطن فقط بالإشباع بل بالرضا، وهذا يتطلب ادارة مؤسسات وتنظيمها بعقلية عصرية حديثة ومنافسة.

وفي هذا التقرير عملنا على تسليط الضوء على إحدى أهم مؤسسات النفع العام، والتي تُعنى بالحماية الاجتماعية والضمان، وهي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ولكن ولأن المقام لا يتسع للإحاطة الكاملة بكل عمليات مؤسسة الصندوق، قمنا بالتركيز على أمرٍ أساسي في المؤسسة وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية المؤسسة وإنتاجيتها، ألا وهو التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي، والجدير ذكره أن وجود هذه المؤسسة أرخى ستاراً طيباً من الأمان على الكثير من العائلات، خصوصاً من الناحية الصحية، فإننا ألبنا على أنفسنا المساعدة لحمايتها وهي الحامية، علناً نضع نجمةً في سماء وطننا، يذكرنا فيها في ما بقي من الدهر.

وارتكز نوع التدريب في المؤسسة على الحضور اليومي والمساعدة في تقديم الاستشارات، ووضع الملاحظات على بعض المقترحات، وإن دراسة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يُعتبر من الدراسات الأساسية في عالم الإدارة العامة والمؤسسات الحكومية، فصحیح أن هناك اختلاف حول ماهية هذه المؤسسة، إلا أنها تُشكل إحدى أهم مؤسسات النفع العام حيث تتشارك بالكثير من النقاط مع المؤسسات العامة، وسنناقش الأمر في القسم الأول من هذا التقرير.

وقبل بدء التدريب طرحنا مجموعة أسئلة ستشكل صلب وجوهر هذه العملية التدريبية، وهي:

١. إذا تركنا المنظمة بدون تنظيم، وقلنا للجميع، الكل يعمل في كل شيء ماذا سيحصل؟
٢. هل من الضروري ان يعرف كل عضو من اعضاء المنظمة الاعمال والانشطة المطلوبة منه؟
٣. ماذا سيحصل إن لم يعرف المدراء حدود سلطاتهم المعطاة لهم لأداء مهامهم؟
٤. هل تُعاني مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من اختلالات ومشاكل على صعيد الهيكل التنظيمي؟
٥. هل تلتزم المؤسسة بمبادئ التنظيم الإداري؟

إنطلاقاً من هذه التساؤلات، يُمكننا أن نطرح إشكالية هذا التقرير التي تتمثل بمدى قدرة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على مواكبة عمل هذه المؤسسة والتطور الإداري، ومدى حاجة هذه الهيكلية للتعديل لمجاراة التقدم والمبادئ الإدارية الحديثة.

اعتمدنا فيما اعتمدنا من مناهج، على المنهج الوصفي ومنهج الملاحظة المباشرة والاستقصاء وتحليله والمقابلات والاجتماعات، وأفرغنا هذا الجهد في تقرير وزعناه على قسمين غير متكافئين بالحجم، لضرورة تظهر فيما يلي،

حيث خصّصنا القسم الاول لوصف المؤسسة والتدريب فيها، والقسم الثاني أجبنا فيها على الاسئلة المطروحة أنفأ مع اقتراح عملية إعادة هندرة تكون بمثابة مساهمة في تحسين أحوال هذا المرفق.

اقسام التقرير

يتضمن التقرير قسمين أساسيين، غير متكافئين (وهذا أمرٌ وارد في منهجية إعداد التقارير)، وكل قسم يتفرع الى مبحثين، كما هو موضحٌ أدناه:

القسم الأول: مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والتدريب فيها وفيه

المبحث الأول: إطلالة على مؤسسة الصندوق (المهام والأقسام)

الفقرة الاولى: تعريف مؤسسة الصندوق

الفقرة الثانية: أقسام المؤسسة ومهامها

المبحث الثاني : التدريب في مؤسسة الصندوق

الفقرة الاولى: معلومات أساسية

الفقرة الثانية: الاعمال المنجزة في التدريب

القسم الثاني: واقع التنظيم والهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق وإعادة الهندرة فيها

المبحث الاول: قراءة في واقع التنظيم الاداري للمؤسسة من الاهمية الى التقيد بالمبادئ

الفقرة الاولى: الهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق والاختلالات الموجودة

أولاً: أهمية التنظيم الاداري في مؤسسة الصندوق

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق

الفقرة الثانية: مبادئ التنظيم الاداري وتقيد المؤسسة بها

المبحث الثاني: إعادة هيكلة مؤسسة الصندوق وهندسة إدارتها

الفقرة الاولى: الخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة

أولاً: معلومات اساسية حول التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة

الفقرة الثانية: بناء الهيكل التنظيمي المقترح

أولاً: خطوات اعادة بناء الهيكل التنظيمي

ثانياً: الخرائط التنظيمية المقترحة والمهام العامة للوحدات الادارية

قسم أول

مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والتدريب فيها



١. القسم الأول: مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

والتدريب فيها

بمعزل عن التجارب السابقة المنضوية تحت عنوان التأمين الاجتماعي والضمانة، فإن الخطوة الأبرز في مجالس الضمان على مستوى العالم، سجّلت في الاعلان العالمي لحقوق الانسان حيث ورد في المادة (٢٢) من هذا الاعلان ما نصّه: "لكل شخصٍ بصفته عضواً في المجتمع الحق في الضمانة الاجتماعية، وفي ان تحقق بوساطة الجهود القوي والتعاون الدولي وبما يتفق ونظم كل دولة ومواردها الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي لا غنى عنها لكرامته، وللنمو الحر لشخصيته"^١.

وقد التزم لبنان بهذا الاعلان وثبّت هذا الامر في مقدمة الدستور، فهو عضو مؤسس وعامل في منظمة الامم المتحدة.

وابان عهد الرئيس الراحل فؤاد شهاب، كرّس الرئيس ولايته الرئاسية بعد ان استتب الامن في البلاد، لتحديث الدولة وإجراء اصلاحات ادارية واجتماعية والشروع بمشاريع انمائية وانشاء مؤسسات عامة.

ومن هذه المؤسسات كانت مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وقد احالت الحكومة على مجلس النواب بموجب المرسوم ١٢٥٣٩ تاريخ ١٦ نيسان ١٩٦٣، مشروع القانون المعجل المتعلق بالضمان الاجتماعي، وقد انقضى اكثر من اربعين يوماً على احالة هذا المشروع على مجلس النواب دون ان يُبْت به، فوضّع القانون موضع التنفيذ.

ومشروع القانون المعجل حقّ دستوري معطى للحكومة بإعطاء صفة الاستعجال، وعلى المجلس النيابي البت بالمشروع خلال ٤٠ يوماً من تاريخ طرحه على المجلس بعد إدراجه في جدول اعمال جلسة عامة وتلاوته فيها ومضي هذه المهلة دون ان يُبْت به، ولا يحق لرئيس الجمهورية اصداره بموجب مرسوم إلا بعد موافقة

^١ - الاعلان العالمي لحقوق الانسان لعام ١٩٤٨.

مجلس الوزراء^٢. وقد اعطى الدستور في مادته (٥٨) هذا الحق للحكومة، وفلسفة هذا الامر تقوم على ضخ العمل الاداري بمزيد من الديناميكية، وحتى لا تترك مشاريع القوانين المستعجلة تحت رحمة اللاتوقيت والتسوية الذي قد يمارسه المجلس النيابي، ونعتقد ان الرئيس فؤاد شهاب تقصّد وضع المشروع بصفة الاستعجال، لانه كان عازماً على عدم الترشح لفترة رئاسية جديدة، خصوصاً انه سبق ان تقدم باستقالته عام ١٩٦٠، حيث اصرت عليه الجهات السياسية بالرجوع عنها فأذعن، واراد الاستفادة من الوقت المتبقي لديه الى عام ١٩٦٤.

وفي هذا القسم ستكون لنا وقفة مفصلة إلى حد ما مع مؤسسة الصندوق والتدريب فيها، حيث سنورد معلومات حول: تعريف مؤسسة الصندوق وأقسامها والتدريب فيها: وسنذكر الفترة والمدة الفعلية والدوام ومكان التدريب، والمسؤول عن التدريب ودوره والمقابلات والقوانين والانظمة والكتب والمقالات المقروءة والمشكلات والمعوقات التي اعترضت التدريب وإعداد التقرير.

^٢ - موقع مجلس النواب اللبناني على الشبكة العنكبوتية &id=39? Asdx? custom page. Lp.gov.Pb/www: https://

المبحث الاول: إطلالة على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (مهام وأقسام)

لكل مؤسسة فلسفة وجود، تبتغي من خلال هذا الوجود تحقيق هدفٍ عامٍ كبير، ويتفرّع من هذا الهدف مجموعة كبيرة من الاهداف الفرعية والإجراءات التي تتطلب جهازاً متكاملأً ليحقّقها، وفي هذا المبحث عملنا على تسليط الضوء على ماهية هذه المؤسسة، وأجهزتها واقسامها، والمهام المنوطة بها وبهم، معتمدين طريق الاختصار لسببين اساسيين، أولهما عدم اتساع المقام لذلك، وثانياً لصعوبة تحصيل التفاصيل، لعدم وجود اوصاف وظائف تفصيلية ولعدم القدرة على الوصول الى هذه التفاصيل.

وبحسب تقسيم فريدريك لالو^٣ لأنواع المنظمات وفقاً لتطور الوعي الانساني، والذي يؤثر بشكلٍ كبير على هيكلها التنظيمية، حيث قسّم تطورها الى^٤:

الرمز المعبر	الاسهامات الحاسمة	امثلة معاصرة	
قطيع الذئاب	السلطة القائمة على الاوامر	العصابات والمليشيات	المنظمات الحمراء هيكلية فوضوية مضطربة
الجيش	ادوار رسمية محددة	معظم الجهات الحكومية	المنظمات العنبرية هيكلية صارمة، تعظيم اهمية الاستقرار، المستقبل تكرر للماضي
الالة	الابتكار والابداع	الشركات المتعددة الجنسيات	المنظمات البرتقالية الادارة عبر تحديد الاهداف
العائلة	التمكين، الثقافة المقادة بالقيم	Ben&Jerry's	المنظمات الخضراء العمل ضمن الهرميات ولكن مع مزيد من الاهتمام والتمكين
	الادارة الذاتية الكل المتكامل	Buutzorg	المنظمات الفيروزية ^٥ فرق عمل مدارة ذاتياً

٣- فريدريك لالو، إعادة اختراع المنظمات، بيروت، الدار العربية للعلوم، الطبعة الاولى حزيران ٢٠١٨، صفحة ٨٩.

٤- اشارة الى أني سأورد فقط ما يختص بالهيكليات وبعض اساليب العمل والسلطة.

٥- فريدريك لالو، إعادة اختراع المنظمات، المرجع نفسه، صفحة ١٢١.

	الغاية التطورية	
--	-----------------	--

فإن المؤسسات الحكومية، وفي لبنان تحديداً، مع الاسف، ما زالت في المرحلة العنبرية، حيث الهياكل صارمة وغياب الابداع والتمكين، والغرق في تنفيذ إجراءات بشكلها مع عدم الاعتناء بالجواهر، واكثر من ذلك قد تُعبر مؤسسة الصندوق عن تشكّل من نوعين، من الحمراء والعنبرية، اقول حمراء .. نعم!! لأن نزاعات الطوائف تفرض دائماً الاقوى، وهو ما يحصل في المنظمات الحمراء.

الفقرة الاولى: تعريف مؤسسة الصندوق للضمان الاجتماعي:

"مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، مؤسسة مستقلة ذات طابع اجتماعي تخضع لاحكام قانون الضمان الاجتماعي المنفذ بمرسوم رقم ١٣٩٥٥، وتتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي والاداري، مركزها بيروت ويحق لها إنشاء مكاتب اقليمية ومحلية^٦، وقد اختلف المشرّعون والإداريون والقانونيون حول طبيعة الصندوق، هل هي مؤسسة عامة ام هي مؤسسة خاصة.

انقسم هؤلاء الى اتجاهين، اتجاه صرّح بأن المؤسسة هي مؤسسة عامة، والاتجاه الثاني ناقض الاتجاه الاول بقوله أن المؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص، وسنعرض فيما يلي محاولات كل اتجاه لإثبات ما ذهب اليه (مع الاشارة الى ان المادة (٢) من القانون لا تعطي جواباً شافياً وصريحاً حول هذا الامر).

أولاً: الاتجاه الاول: مؤسسة الصندوق^٧ مؤسسة عامة:

يستند اصحاب هذا الاتجاه الى الاحكام القانونية الواردة في قانون الإنشاء لجهة:

- الاحكام المتعلقة بتنظيم المؤسسة وسير العمل فيها.
- الصلاحيات المعطاة فيها.
- المعايير التي تمتاز بها المؤسسة العامة عن غيرها من المؤسسات، ومما جاء في قرار الهيئة الاتهامية في بيروت ٨٩ تاريخ ١٩٧٨/٦/٨ «إن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يُشكّل بنظر

^٦- قانون الضمان الاجتماعي المنفذ بمرسوم ١٣٩٥٥/ صادر في ١٩٦٩/٩/٢٦ / المادة (١) الفقرة (٢).

^٧- نقصد بمؤسسة الصندوق مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

القانون اللبناني ادارة عامة، وبالتالي فإن المستخدمين لديه هم موظفون بالمعنى المقصود في المادة ٣٥٠ من قانون العقوبات»^٨.

ثانياً: الاتجاه الثاني: الصندوق مؤسسة مستقلة:

يرى اصحاب هذا الاتجاه ان الفقرة (٢) من المادة (١) تجعل الصندوق من مؤسسات القطاع الخاص، تدير مرفقاً عاماً ويعود هذا الرأي بأن مشروع قانون الضمان الاجتماعي الموضوع سنة ١٩٥٩ يعرف الصندوق بأنه مؤسسة عامة مستقلة ذات طابع اجتماعي الفقرة (٢) من المادة (١). بينما في القانون المعجل المُحال على مجلس النواب بموجب المرسوم ١٢٥٣٩ بتاريخ ١٦/٤/١٩٦٣، ثم في القانون المنفذ بالمرسوم رقم ١٣٩٥٥ بأنه "مؤسسة مستقلة ذات طابع اجتماعي"، واسقاط كلمة عامة في التعريف لا يمكن اعتباره "سقط سهواً"، إنما لغاية ارتجاءها المشتري.

بالإضافة الى ان قرار مجلس العمل التحكيمي في بيروت رقم (٥٦) تاريخ ٩/٣/١٩٩٤ ينص على: عملاً بأحكام المادة الاولى الفقرة الثانية من قانون الضمان الاجتماعي، فـصندوق الضمان هو "مؤسسة مستقلة" ذات طابع اجتماعي (وليس تجاري) تخضع لاحكام قانون الضمان.

- تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري.
- لا تخضع لرقابة الخدمة المدنية (ولكنه عدل)، ولا لرقابة التفتيش المركزي ولا تسري عليها احكام المرسوم الاشتراعي عدد ١٥٠/١٢/١٩٥٩^٩.

بتاريخ ٢٤/٤/٢٠٠٤، نشر في الجريدة الرسمية قانون رقم ٥٨٣ الموازنة العامة والموازنات الملحقة لعام ٢٠٠٤، ويحمل في طياته المادة ٥٤ والتي تنص على اخضاع مباراة التعيين في المؤسسات العامة لصلاحيية مجلس الخدمة المدنية مع مراعاة احكام التعيين والتعاقد في المؤسسات العامة والمصالح المستقلة واحكام القوانين والانظمة بما فيها الاحكام المتعلقة بالرواتب والاجور التي ترعى كلاً من المؤسسات العامة الاخرى والمجالس والهيئات والصناديق العامة التي لا تخضع لرقابة مجلس الخدمة المدنية، يتم التعيين

٨- ناجي شوفاني، الوجيز في قانون الضمان الاجتماعي شرع قانون الضمان الاجتماعي، يطلب من المؤلف ٠٣٨٧١٧٧١، بيروت ٢٠١١، الطبعة الاولى، ص ٢٢.

٩- ناجي شوفاني، الوجيز في قانون الضمان الاجتماعي شرع قانون الضمان الاجتماعي، المرجع نفسه، صفحة ٢٤.

والتعاقد في هذه المؤسسات العامة والمصالح المستقلة والمجالس والهيئات العامة باستثناء مصرف لبنان بموجب مبرارة يجريها مجلس الخدمة المدنية وفقاً للشروط المطلوبة للتعيين او الاستخدام في كل منها. وقد اعتبر انصار الاتجاه الاول ان هذا دليلاً قاطعاً على أن الصندوق مؤسسة عامة لخضوعه لقوانين عامة، ولكن أنصار الاتجاه الثاني يرون أن مؤسسة الصندوق لم تمتلك الشجاعة للإعتراض على هذه المادة بخلاف ادارة مصرف لبنان، التي وقفت بقوة امام اي محاولة من هذا القبيل، علماً أن المصرف المركزي هو مؤسسة اقرب للقانون العام من مؤسسة الصندوق بدليل قانون انشائه حيث المادة ١٣٠١٣.

”المصرف شخص معنوي من القانون العام ويتمتع بالاستقلال المالي“.

يقول عضو مجلس الإدارة في مؤسسة الصندوق الاستاذ فضل الله شريف: "إن مصرف لبنان كمؤسسة هو أقرب الى المؤسسات العامة من الصندوق إستناداً الى تعاريفهما الواردة في قوانين الإنشاء، وعليه فإن استثناء مصرف لبنان من المادة (٥٤) في قانون موازنة ٢٠٠٤ لا تعود لأسباب منطقية وشمول الصندوق ايضاً لا يعود لاسباب منطقية ايضاً، ولكن المصرف عارض وبشدة فاستثني، بخلاف الصندوق الذي لم يُعارض بما فيه الكفاية فألحق".

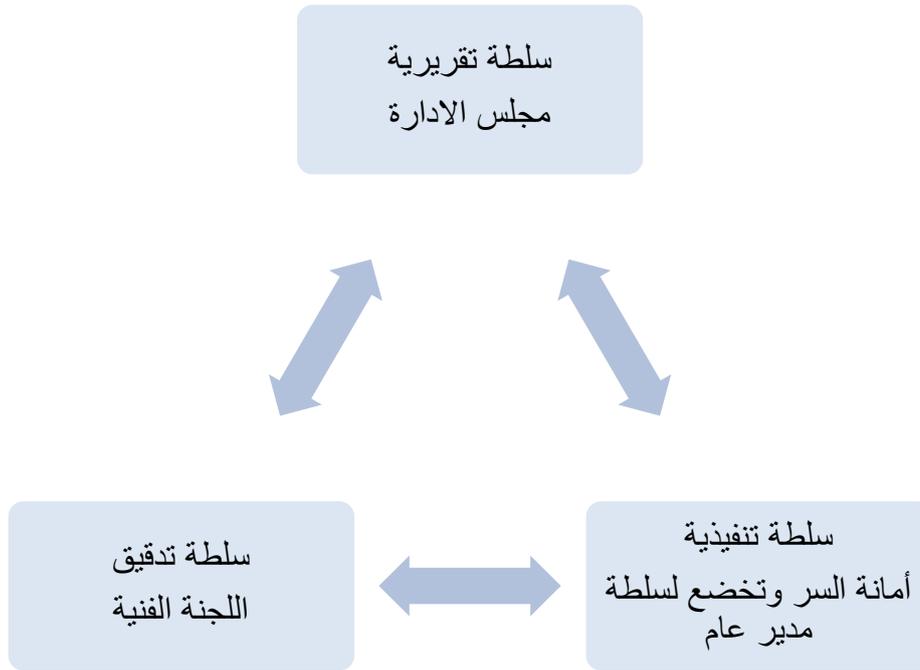
وبناءً على ما تقدم يُمكن القول:

إن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وعلى اختلاف توصيفها، أنشئت بموجب قانون ونُظمت ايضاً بقانون، وتخضع لوصاية الدولة ممثلةً بوزارة العمل، ويمارس هذه الوصاية وزير العمل بواسطة مفوض حكومة محدد الصلاحيات بموجب المرسوم التطبيقي ١٥٢٥٥ تاريخ ١٩٦٤/٢/١، الصادر عن مجلس الوزراء والمعدّل بالمرسوم رقم ٨٨٠ تاريخ ١٩٦٥/١/٢٦، وبعد إلغاء المرسوم الاخير أُعيد العمل باحكام المادة الاولى من المرسوم السابق بحيث يقوم مدير عام وزارة العمل بمهام مفوض الحكومة لدى الصندوق دون سواه، علماً انه يفضل ان يكون موقع المفوض مستقلاً عن اي وظيفة لما لها من موقع حساس ومهم ولخطورة المهام المنوطة بمؤسسة الصندوق. ويُضاف الى ذلك أن القضية الاخيرة حول اختلاس اموال الضمان التي حصلت مطلع العام ٢٠١٧، حيث كانت القضية مرتبطة بالدولة لا قضية مؤسسة خاصة مستقلة، وعليه فإننا نرى ان هذه المؤسسة تملك الاستقلالية كغيرها من المؤسسات المرتبطة بالدولة، ولكنها اقرب الى المؤسسة العامة من الى المؤسسة الخاصة مع احترام خصوصيتها الفريدة.

١٠- مرسوم رقم ١٣٥١٣، قانون النقد والتسليق وانشاء المصرف المركزي، صادر في ١/٨/١٩٦٣.

الفقرة الثانية: أقسام المؤسسة ومهامها:

تتألف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من ثلاثة أجهزة



أولاً: مجلس الادارة:

يتألف مجلس الإدارة (السلطة التقريرية) من ٢٦ عضواً يمثلون:

١- الدولة: ٦ أعضاء.

٢- أرباب العمل: ١٠ أعضاء.

٣- الأجراء: ١٠ أعضاء.

٤- مندوبين زراعيين "مندوبين زراعيين عن هيئات الزراعيين الأكثر تمثيلاً لأرباب

العمل والاجراء يحدد عددهم وطريقة اختيارهم بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء

بناءً على اقتراح وزير العمل^{١١}. ولكن والى الآن لم يصدر المرسوم ولم يُعرف السبب الكامن حول عدم استصداره، ومن خلال تتبع المسار التشريعي في لبنان، إن الصادر من المجلس النيابي أو من الصلاحية المعطاة لمجلس الوزراء، فقد يكون السبب تسويقاً ومماطلة، أو تنازحاً على حصص لتحديد تبعية هؤلاء المندوبين طائفيًا أو سياسياً.

ومجلس الادارة هيئة تقريرية ذات طابع اداري.

وفي موضوع اختيار المندوبين فقد حُدد عام ١٩٩٢ عبر المرسوم ٢٣٩٠ المادة (٢) الهيئات المهنية الاكثر تمثيلاً لأصحاب والاجراء، ويجري الاختيار بناءً على انتخابات تشرف عليها المديرية العامة لوزارة العمل، ويتأسس مجلس الادارة رئيساً.

وينبثق عن مجلس الادارة هيئة مكتب، وتُنتخب من قبله في اول جلسة له، وتتألف من رئيس ونائب للرئيس وأميني سر وأربعة أعضاء، على أن تُمثل الدولة في هذا المكتب بمندوبين إثنين، وكل من ارباب العمل والاجراء بثلاثة مندوبين.

أما مهام مجلس الادارة وهيئة مكتبه، فيمكن إيجازها على الشكل التالي:

الأعمال التي تستلزم مرسوماً يُتخذ في مجلس الوزراء:	
• تعيين وتنظيم اللجنة المالية	مجلس الادارة
• الترخيص للمدير العام باكتساب أو بيع الاموال المنقولة	
الأعمال التي تستلزم مصادقة سلطة الوصاية:	
• إقرار جميع الانظمة	

١١- قانون الضمان الاجتماعي، مرسوم رقم ١٣٩٥٥ - صادر في ١٩٦٣/٩/٢٦، مع تعديلاته لغاية ٢٠٠١/٧/١، المادة ٢

<ul style="list-style-type: none"> • الموازنة الادارية والموازنات الملحقه. • البتّ بقطع حسابات الموازنة الادارية والملحقه وسائر حسابات الصندوق وإقرار الميزانية العمومية. • تحديد الأولويات في التوظيفات الاجتماعية. • تحديد اسس إنشاء المكاتب الإقليمية والمحلية. 	
<ul style="list-style-type: none"> • القرارات التي لا يفرض القانون عرضها على مجلس الوزراء، وتلك التي لا تتطلب مصادقة سلطة الوصاية • القرارات الواجب اتخاذها نتيجة لتقارير اللجنة الفنية أو ملاحظات سلطة الوصاية الادارية والفنية ولا تتطلب عرضها مجدداً على مجلس الوزراء أو على سلطة الوصاية. • تعيين مستخدمي الفئة الثانية والثالثة نتيجة مباراة. 	<p>هيئة المكتب</p>

ثانياً: اللجنة الفنية:

وتتألف من رئيس وعضوين يعيّنون بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح وزير العمل، ومستخدمين يُعيّنون من قبل رئيس اللجنة ونتيجة مباراة.

والمواقع الوظيفية التابعة للجنة الفنية هي:

- رئيس الديوان
- مصلحة الدراسات والابحاث
- مدقق اول
- مدققون
- خبير قانوني
- خبير اقتصادي
- امين سر

• الدائرة القانونية

ولقد سجلتهم بهذه الطريقة لأنني سأناقش في القسم الثاني الاختلالات الموجودة على صعيد الخريطة التنظيمية العائدة للجنة الفنية.

أما مهام اللجنة الفنية فهي كالتالي:

<ul style="list-style-type: none">• التدقيق في عمليات وحسابات الصندوق وفقاً لبرامج سنوية أو استثنائية أو تكاليف خاصة.• تقديم اقتراحات حول تحسين اساليب العمل وتبسيط سير المعاملات.• القيام ضمن نطاق مهامها بالدراسات التي يكلفها بها وزير الوصاية او مجلس الادارة او المدير العام^{١٢}	اللجنة الفنية
--	---------------

ثالثاً: أمانة سر الصندوق:

وتتألف من الوحدات الادارية التالية:

- مكتب المدير العام
- شؤون مجلس الادارة
- مديرية ضمان المرض والامومة
- مديرية الإعداد والتدريب
- مديرية الإحصاء وتنظيم أساليب العمل
- مصلحة المراقبة الطبية

١٢- صادق علوية، شرح قانون الضمان الاجتماعي اللبناني وفق أحكام واجتهادات الفقه والقضاء، بيروت، منشورات زين الحقوقية، الطبعة الاولى ٢٠١٩، صفحة ٦٩.

- ديوان المديرية العامة
- المكاتب الاقليمية والمحلية والمراسلة
- المديرية الادارية
- مديرية العلاقات العامة
- المديرية الفنية
- مديرية التفتيش المالي
- مديرية التفتيش الاداري
- مديرية التفتيش والمراقبة
- المديرية المالية

أما مهام أمانة سر مؤسسة الصندوق فتتمثل بما يلي:

<ul style="list-style-type: none"> • المدير العام مسؤول عن تنفيذ قرارات مجلس الادارة، ومسؤول عن إدارة أمانة سر الصندوق، وهو يعد ويرفع الى مجلس الادارة كافة المستندات والمشاريع اللازمة للقرارات التي يجب أن يتخذها المجلس. • تولي تسيير امور مجلس الادارة الداخلية ومتابعة الجلسات من تفرغ وإصدار محاضر ومصاريف ادارية للمجلس، وشؤون المندوبين التابعين للمجلس المالية. • إختيار المصنفين بالمراكز وإجراء التحقيقات الاجتماعية. • تحديد الاحتياجات التدريبية الادارية أو التخصصية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ التدريب وتقييمه لكل المدراء والموظفين والمستخدمين في مؤسسة الصندوق. • التعاقد مع المؤسسات الصحية والاطباء والصيداللة، وإعطاء الموافقة على بعض الحالات الطبية، وتحديد الادوية والعلاجات التي سيُعطىها الضمان. • تسجيل الاشخاص الخاضعين لأحكام قانون الضمان من ارباب عمل واجراء وسائر الفئات الاخرى ممن تتوفر فيهم شروط الخضوع، وكذلك معالجة ما يطرأ على اوضاعهم من متغيرات. 	<p>مهام المدير العام وأمانة سر مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي باختصار</p>
--	--

- الإشراف والمتابعة لمكننة اعمال الصندوق وذلك وفقاً للمخطط التوجيهي العام لأنظمة المعلومات.
- اجراء مناقصات اللوازم والتجهيزات التي تتطلبها المكاتب والمديريات.
- تقديم تعويضات عائلية ونهاية الخدمة عند استحقاقها.
- تحصيل الاشتراكات وصرف كل المدفوعات للمستشفيات والمضمونين والجهات الطبية وتنفيذ الاحكام القضائية.
- التأكد من سلامة تطبيق مسالك العمل الادارية.
- التأكد من حسن تنفيذ السياسات المالية وفق النظام، وتحويل أي مخالفة للتفتيش والمساءلة والمحاسبة أمام القانون.
- إقامة جولة تفتيشية على كل المؤسسات وكل خمس سنوات، للتأكد من قانونيتها، والالتزام بالتصريح عن عمالها وعن الرواتب.
- تمثيل مؤسسة الصندوق لدى المؤسسات، وإقامة علاقات ثقة واحترام معها.
- إستصدار مجلة مؤسسة الصندوق والمفكرة السنوية.

٢.١ المبحث الثاني : التدريب في مؤسسة الصندوق:

يُعتبر التدريب من أفضل أساليب دراسة المؤسسات والادارات، ولأسبابٍ متعددة، وسنذكرها بالتفصيل في فقرة الاستفادة من التدريب، وفي هذا المبحث سنقف عند التجربة التي أغنتنا جداً على المستوى الشخصي، حيث توضحت الصورة أمامنا، وجرّداً، حول عمل المؤسسات العامة والادارات ايضاً، نقول الادارات لأننا، وفي خضم التدريب في المؤسسة، نلتقي ونتعرف ونقرأ عن إدارات الدولة، لأننا وبمجرد دخولنا أي مؤسسة سنسأل السؤال التالي، لما لا تكون المؤسسة إدارة عامة، فتبدأ رحلة الاجوبة لتُنشئ لنا ملفات تعريفية جيدة حول هذا الامر. وفي هذا المبحث سنورد، فيما يلي، المعلومات الاساسية حول عملية التدريب وفق عناوين نُدرجها كأسئلة مع وضع اجابات عليها.

الفقرة الاولى: معلومات أساسية:

السؤال	الاجابة	ملاحظات
مكان التدريب	• مديرية الإحصاء وتنظيم اساليب العمل - دائرة التسجيل.	دراسة كل المؤسسة إنطلاقاً من دائرة التسجيل
مدة التدريب	• من تاريخ ٢٨/١١/٢٠١٨ م الى ٢٨/١/٢٠١٩ م. • شهران مع العطل. • ٤٩ يوم حضور فعلي. • ٢٤٥ ساعة تدريب بمعدل ٥ ساعات يومياً. • من التاسعة صباحاً الى الثانية بعد الظهر بشكل عام.	اقترح أن يبدأ التدريب مع بداية دراسة الدبلوم
المكان المخصص للتدريب	• التنقل بين مكتب رئيسة دائرة التسجيل والمكاتب الملحقة.	ليس هناك من اماكن كافية، خصوصاً أن

<p>الاتحاد الاوروبي شغل كل الطابق السفلي</p>		
<p>لها الفضل الكبير علي وكل مديرية الاحصاء ممثلة بشخص مديرها الاستاذ حسن شكر رغم الضغوطات العملية عليهم</p>	<ul style="list-style-type: none"> • رئيسة دائرة التسجيل - الاستاذة زينب ضعون 	<p>المسؤول عن التدريب</p>
<p>أجريت العديد من اللقاءات السريعة لملء استمارات (استمارة الوصف الوظيفي، واستمارة استقصاء التقيد بمبادئ التنظيم) رئيس اللجنة الفنية لم يعطني موعداً لمقابلته</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مقابلة مع عضو مجلس الادارة الاستاذ فضل الله شريف • مقابلة مع الاستاذ نبيل جواد، مسؤول الدعم التقني والفني • مقابلة مع المفتشة الاستاذة مهى خشاب • مقابلة مع المفتش الاستاذ حيدر مظلوم • مقابلة مع رئيسة مصلحة الاشتراكات الاستاذة فاطمة فقيه • مقابلة مع رئيسة دائرة الاشتراكات الاستاذة بروين بغدادي 	<p>المقابلات</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • تفاوتت العلاقة مع العاملين بين علاقة ثقة كبيرة، وعلاقة عادية، وعلاقة باردة، وغير متعاونة في كثير من الاحيان. • العلاقة مع المدربة، رئيسة دائرة التسجيل كانت ممتازة 	<p>العلاقة مع العاملين في المؤسسة</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • قانون الضمان اللبناني • قانون العمل • أنظمة الضمان 	<p>القوانين والانظمة والكتب والمستندات المطلع عليها</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة حول توسعة الشمول في الضمان الاجتماعي (الاستاذة زينب ضعون والاستاذة منى الزين) • شرح قانون الضمان الاجتماعي (رئيس مصلحة القضايا، صادق حسن علوية) • الوجيز في قانون الضمان الاجتماعي، شرح قانون الضمان (الدكتور ناجي شوفاني - مدير سابق لدى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • بُعد المؤسسة عن مكان السكن، حيث تكبّدت عناءاً كبيراً ذهاباً وإياباً. • شغور عدد من المديريات (مديرية التدريب، مديرية العلاقات العامة وشؤون مجلس الإدارة) • عدم استعداد الكثير من المدراء والموظفين للتعاون لأسباب عديدة أهمها: <ul style="list-style-type: none"> ○ ضيق الوقت ويُضاف اليه قلة عدد الموظفين فالمؤسسة تحوي بالنظام ٢١٥٧ موقع وظيفي، ولا يشغل من هذه الوظائف سوى ١٠٩٤. ○ عدم الارتياح والريبة من كل شخص من خارج المؤسسة، خصوصاً بعد المشاكل الكبيرة التي عصفت بمؤسسة الصندوق وقضية الاختلاسات. ○ اعتبار الكثير من الموظفين أن ما يريده المتدرب هو من المعلومات الخاصة بالعمل ولا يجب البوح به أو مناقشته معه. 	<p>المشكلات والمعوقات</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • المشاكل التي تُعاني منها المؤسسة، لجهة التجاذبات السياسية والطائفية. • النزاعات الداخلية بين بعض المدراء، والتي أدت الى اعتبار المتدرب محسوباً على مديرية دون أخرى. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • التسهيل الاساسي والذي يُشكر عليه هو للمؤسسة ممثلةً بشخص مديرها العام الدكتور محمد كركي الذي أعطى الموافقة على التدريب. • التسهيل الثاني من مديرية الإحصاء ودائرة التسجيل تحديداً الذين لم يألوا جهداً لمساعدتي في الوصول الى المعلومات قدر الإمكان، وتدريبى وإرشادى، رغم الصعوبات. 	التسهيلات
<p>كانت الملاحظة الدائمة لرئيسة الدائرة: تقدم بطلب توظيف الى المؤسسة، فهي بحاجة الى كفاءات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الحضور اليومي الى المؤسسة، وتسلم ملفات لوضع ملاحظات عليها خصوصاً تلك التي تتضمن مشكلات واطفاء. • التأكد من سلامة طلبات التسجيل بتكليف من رئيسة دائرة التسجيل. • العمل على تفسير قوانين وانظمة لرئيسة الدائرة. • الاطلاع على هياكل ادارية لادارات عامة مختلفة ومؤسسات، واعطاء فكرة عنها لرئيسة الدائرة. • المساهمة في وضع اقتراح نظام للتعيين والترفيغ. • حضور جلستين لمقاربة واقع المؤسسة ومشاكلها مع مجموعة من المفتشين ورئيسة الدائرة. 	الاعمال التدريبية

الفقرة الثانية: الاعمال المنجزة في التدريب:

إنصب العمل في فترة التدريب على دراسة التنظيم الإداري والهيكل، ومحاولة الكشف عن المشكلات التي يُعاني منها الهيكل والتنظيم، ودراسة المهام المنوطة بدائرة التسجيل، وإن تفصيل أهمية التنظيم والهيكل التنظيمي وما يُعانيه من اختلالات، وتقيد مؤسسة الصندوق بمبادئ التنظيم، سيتم عرضه ومناقشته تفصيلاً في القسم الثاني من البحث، لكن وفي هذه الفقرة سنقتصر على المعارف والمهارات التي تم اكتسابها من التدريب ودراسة مهام دائرة التسجيل.

أولاً: المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب:

- تطبيق ما تم تعلمه في مرحلة الماجستير المهني لاختصاص التخطيط والإدارة العامة من مواد الإدارة، والربط ما بين الجانب النظري والجانب العملي.
- التدريب على مواجهة كم هائل من المستندات والمعلومات والتعامل معها.
- التعرف على أهم مؤسسة من مؤسسات النفع العام، مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وتوسيع مجال المعرفة في مجال المؤسسات والإدارات العامة من خلال التفاعل مع المدراء والموظفين.
- منحنا المجال لتجربة المفاهيم التي نحملها في المجال العملي في بيئة مختلفة.
- اكتساب مهارة مواجهة الصعوبات والضغوطات الإدارية، حيث كان التدريب في المديرية الأكثر تعرضاً لضغوط العمل والمشاكل، وكانت رئيسة دائرة التسجيل تواكب عملنا بشكلٍ دائم للاستفادة من الاختلالات وخصوصاً في مجال التنظيم الإداري.
- التعرف المباشر على ثقافات مختلفة، والتدريب على التفاعل معها عملياً لأجل المصلحة العامة، حيث تضم المؤسسة مزيج من الطوائف والأديان والاتجاهات الفكرية.
- التعرف على طرق إدارية جديدة في التنظيم والقيادة.

ثانياً: دراسة تفصيلية حول مهام دائرة التسجيل

تُعتبر مديرية الاحصاء من اهم مديريات مؤسسة الصندوق، فهي المدخل لعمل معظم المديريات والمراكز، وذلك لما تُشكله المهام المناطة بها من مادة عمل واساس لكافة العمليات والتقديمات التي يمنحها الصندوق.

وتضع المديرية اهدافها وخططها انطلاقاً من الاهداف العامة للصندوق، وتعمل بجهدٍ كبير من اجل تأمين وانجاز المهام المطلوبة منها لتحقيق هذه الاهداف.

ويمكن تلخيص مهام مديرية الاحصاء بمهمتين:

- تسجيل الاشخاص الخاضعين لأحكام قانون الضمان من ارباب عمل واجراء وسائر الفئات الاخرى ممن تتوفر فيهم شروط الخضوع^{١٣}، وكذلك معالجة ما يطرأ على اوضاعهم من متغيرات
- الإشراف والمتابعة لمكننة اعمال الصندوق وذلك وفقاً للمخطط التوجيهي العام لأنظمة المعلومات.

١- اعمال دائرة التسجيل

تتولى دائرة التسجيل ٧ مهام اساسية وهي:

- أ- استلام البريد
- ب- تسجيل المؤسسات
- ت- تسجيل طلبات الاجراء والمضمونين
- ث- تسجيل السائقين العموميين
- ج- تسجيل الطلاب الجامعيين
- ح- تصحيح اوضاع الاجراء
- خ- اصدار الافادات

أ- استلام البريد :

يتم استلام البريد من :

١٣- قانون الضمان كما هو معدل لغاية ٢٠٠١/٧/١ وضع موضع التنفيذ بموجب المرسوم رقم ١٣٩٥٥ تاريخ ٢٦ ايلول سنة ١٩٦٣ والمنشور في الجريدة الرسمية في ملحق العدد ٧٨ تاريخ ٣٠ أيلول سنة ١٩٦٣.

– امانة سر المديرية : وتتولى تسجيل الكتب والمراسلات الواردة الى المديرية من المؤسسات والاجراء، ومن مختلف المديریات، والمكاتب الاقليمية والمحلية، وكذلك تسجيل الكتب والمراسلات الصادرة الى هؤلاء.

– يريد مراكز التبعية ومديرية التفتيش والمراقبة: وتتولى استلام اللوائح الواردة من كافة المكاتب الاقليمية والمحلية ومن مديرية التفتيش والتي تتعلق :

- طلبات انتساب أرباب العمل الى الصندوق.
- تصاريح استخدام الاجراء الجدد.
- إعلانات الاستخدام للاجراء الذين لهم تسجيل سابق.
- إعلانات ترك للاجراء.
- طلبات تسجيل اللوحات العمومية.
- طلبات تسجيل السائقين العموميين.
- طلبات تسجيل الفئات الخاصة الاخرى من الاطباء والمخاتير وبائعي الصحف وعمال قطاع البحر.

– طلبات تسجيل الطلاب الجامعيين.

وتتولى ايضاً تنظيم لوائح بالمرتجات من الطلبات المختلفة المعادة الى مراكز التبعية لوجود نقص او خطأ.

ب- تسجيل المؤسسات :

ويكون كالتالي :

- دراسة طلبات انتساب أرباب العمل المقدّمة الى الصندوق بعد التأكد من توفر الشروط المطلوبة.
- ترميز وتسجيل الطلبات المستوفاة للشروط والواردة من مراكز التبعية ومن مديرية التفتيش وذلك وفقاً لاحكام الضمان.
- متابعة ومعالجة المتغيرات التي تطرأ على اوضاع المؤسسات، والمتعلقة في شكل المؤسسة القانوني وعنوانها او تغيير الشخص المسؤول عنها، وذلك استناداً الى الكتب والمراسلات الواردة من اصحاب العلاقة عبر امانة سر المديرية.

- معالجة النموذج ١٠١^٤ الوارد من مديرية التفتيش والمراقبة والمتعلق بتعديل اوضاع المؤسسات.
- تنظيم لوائح بالمرتجات من طلبات المؤسسات المعادة الى مراكز التبعية لوجود نقص او خطأ.
- اقتراح إحالة طلبات المؤسسات التي قد تستوجب التأكد منها الى مديرية التفتيش ذلك وفقاً لمسلك العمل .

ت- تسجيل طلبات الاجراء والمضمونين:

تتولى وحدة الادخال في المديرية تسجيل طلبات الاجراء والمضمونين :

- تسجيل الاجراء واعطائهم ارقام تسلسلية استناداً الى تصاريح الاستخدام .
- معالجة إعلام الاستخدام للاجراء الذين لهم تسجيل سابق في مؤسسة الصندوق.
- معالجة اعلام الترك للاجراء الذين تركوا اعمالهم.
- معالجة طلبات الفئات الخاصة المتعلقة بالاطباء والمخاتير وقطاع البحر وبائعي الصحف.
- اقتراح احالة طلبات الاجراء التي قد تستوجب التأكد منها الى مديرية التفتيش ذلك وفقاً لمسلك العمل.

■ مع الإشارة الى توقف العمل بطلبات الانتساب الاختياري منذ ١/١٠/٢٠٠٥ ما عدا الاشخاص الذين كانوا ينتسبون لفروع المرض والامومة وطوارئ العمل ونهاية الخدمة ولم تعد تتوفر فيهم شروط الانتساب اليها بشرط ان ينتسبوا الى الضمان الاختياري خلال الثلاثة اشهر التي تلي التاريخ الذي انتهى فيه انتسابهم الالزامي وتتم معالجة طلبات الترك العائدة لهم وفقاً للاصول النظامية المرعية الاجراء.

ث- تسجيل السائقين العموميين :

وتتم كالتالي :

- دراسة طلبات السائقين الجدد والتأكد من توافر شروط انتسابهم للضمان.

- ترميز وتسجيل الطلبات المستوفاة للشروط للسائقين الجدد.
- تسجيل بدء عمل للسائقين الذين لهم تسجيل سابق في الصندوق.
- معالجة المتغيرات التي تطرأ على اوضاع اللوحات العمومية الواردة من مراكز التبعية او من اصحاب العلاقة.
- معالجة النموذج ١٠١ الوارد من مديرية التفتيش والمتعلق بالتعديل في اوضاع السائقين واللوحات العمومية.
- تنظيم لوائح بالطلبات المرتجعة واعادتها الى مراكز التبعية لوجود نقص او خطأ فيها.
- احالة الطلبات التي تستوجب التأكد منها الى مديرية التفتيش والمراقبة وفقاً لمسلك العمل.

ج- تسجيل الطلاب الجامعيين :

وتكون كالتالي :

- دراسة طلبات انتساب الطلاب الجامعيين الواردة من الجامعات والتأكد من توفر شروط خضوعهم لاحكام الضمان.
- ترميز وتسجيل طلبات الطلاب الواردة من الجامعات ومن مديرية التفتيش والمراقبة.
- معالجة المتغيرات التي تطرأ على اوضاع الطلاب.
- تنظيم لوائح بالطلبات المرتجعة والمعادة الى مراكز التبعية لوجود نقص او خطأ.
- احالة الجامعات التي تتخلف عن تسديد الاشتراكات عن الاعوام الدراسية السابقة والجامعات التي لم تصرح عن كامل طلابها الى مديرية التفتيش والمراقبة للبت بها.

ح- تصحيح اوضاع الاجراء :

ويكون على الشكل التالي:

- تلبية مراجعات دائرة التسجيل المتنوعة.
- تعديل وتصحيح حركة عمل المضمونين استناداً الى الكتب والمراسلات الواردة من الاجراء والمؤسسات اصحاب العلاقة والمعلومات المتوفرة في قيود وسجلات وبرامج المكننة والكشوفات الحسابية.
- اجراء التصحيحات الناتجة عن اخطاء الادخال.

- معالجة اعلام ترك العمل بالاستناد الى المعلومات المتوافرة في السجلات والقيود والكشوفات وذلك من قبل اصحاب العلاقة مباشرة وعلى مسؤوليتهم مرفقة بافادات من مكاتب التبعية تتعلق بفترات استحقاق الاستفادة من التقديمات والاحالة الى مديرية التفتيش والمراقبة عند الاقتضاء.

- وقد تم معالجة عدد كبير من المشاكل التي نتجت سابقا عن عملية دمج البرامج.

خ- اصدار الافادات :

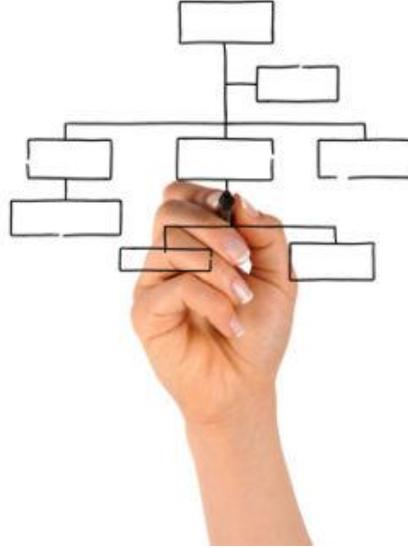
وتتولى دائرة التسجيل اصدار التالي :

- تنظيم واصدار افادات خدمة لصالح الاشخاص المسجلين في الصندوق.

يُعطى التدريب صورة واضحة عن المؤسسة، ويجعل المتدرب على دراية كبيرة ممّا يحصل في المؤسسة الى حد قد يصبح فيه مستشاراً في موضوع محدد فيها، إن أحسن الاستفادة من فترة التدريب، رغم قصرها، وهذا القسم شكّل اطلالة على المؤسسة والتدريب فيها تمهيداً للغوص اكثر في مقاربة الاشكالية الاساس والمتعلقة بمدى قدرة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي على مواكبة عمل هذه المؤسسة والتطور الاداري، ومدى حاجة هذه الهيكلية للتعديل لمواكبة التقدم والمبادئ الادارية الحديثة.

القسم الثاني

التنظيم والهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وإعادة الهندرة فيها



٢. القسم الثاني: واقع التنظيم والهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وإعادة الهندرة فيها:

أرسى فايول وظائف الإدارة الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. فقال: إن جميع المؤسسات والمنظمات^{١٥} تشترك في هذه الوظائف على اختلاف اختصاصاتها، وأحدى هذه المنظمات هي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والتي سنقوم بدراسة واقع التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي فيها، ضمن هذا القسم، وإعادة هندرتها من جديد مع أن الموضوع ليس بالأمر السهل، ولكن لم نأل جهداً إلا سلكتنا دربه حتى نصل إلى المبتغى ساعين إلى الأضواء الشاملة والواضحة لما يجري في المؤسسة على صعيد التنظيم الإداري، وتقديم ما يمكن أن يكون إضافةً إيجابيةً على صعيد المؤسسة.

إهتم علماء الإدارة بتعريف التنظيم الإداري (organization)، شأن بقية وظائف الإدارة (التخطيط، التوجيه والرقابة)، حيث تُعتبر وظيفة التنظيم الثانية بين الوظائف المذكورة، ومع تطور عالم الأعمال تطورت الحاجة إلى التنظيم وتعددت تعاريفه بتعدد وجهات نظر منظري الإدارة وعلمائها واختلاف منطلقاتهم، ونحن سنورد مجموعة تعاريف لنستخلص منها تعريفاً شاملاً متكاملًا.

- برنارد (Chester Barnard): يرى أن التنظيم يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر^{١٦}.

- كونتز (Koontz): التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقياً وعمودياً داخل هيكلية المؤسسة^{١٧}.

- ريس (Reix) يشمل التنظيم دراسة:

i. السلوك ضمن المؤسسة على صعيد الفرد والمجموعة ومشاكل النزاعات فيما بينهم وممارسة كل منهم للسلطة.

ii. البنى الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.

١٥- المنظمة هي مجموعة أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة.

١٦- سامي منقارة، الإدارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع. دار المنال، بيروت، الطبعة الأولى ١٩٩٦، صفحة ٢٧٠.

١٧- سامي منقارة، الإدارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام³² المرجع نفسه، صفحة ٢٧١.

iii. الاصول الداخلية في المؤسسة والمتعلقة باتخاذ القرارات.

التنظيم هو نظام اجتماعي تعاضدي يستلزم تعاون جهود مجمل الافراد المشاركة بهدف او بعدة اهداف، وكريتنر (Kreitner) وضع بعض الخصائص المشتركة للمنظمات على صعيد التنظيم:

i. هدف مشترك او وحدة الهدف.

ii. سلطة هرمية.

iii. تعاون في العمل.

iv. تقسيم العمل¹⁸.

وبناءً على ما سبق يمكننا تعريف التنظيم الاداري بما يلي:

"تقسيم منسق للأعمال وجمعها في وظائف ووحدات ادارية، وتحديد المسؤوليات والسلطات وخطوط الاتصال بين الوظائف، وتعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة بغية تحقيق الاهداف المرجوة"¹⁹

إن فهم هذا التعريف يستوجب شرح مصطلحاته:

i. تقسيم منسق للأعمال: تتضمن الوظيفة مجموعة مهام وواجبات متشابهة لجهة التخصص ومتناغمة لأداء الهدف العام للوظيفة.

ii. الوظيفة الادارية: وهي ما يُقدَّر من عمل ومهام في زمن معين، ويتقاضى شاغله راتباً معيناً او بدلاً مالياً محددًا.

iii. المسؤولية: التعهد بأداء مهام وواجبات مع تحمل تبعات ونتائج هذا الاداء.

iv. السلطة: الحق في اتخاذ القرار، يستتبع تصرفاً بمراد بشرية ومادية معينة.

18- Simon Yammine avec mantoura rehmé, Le talon d'Achelle le management des ressources humaines dans l'industrie de la construction , les editions dar an Nahar, 1ere edition Beyrouth octobre 2012, page 53.

19- Thomas Durand, Management d'entreprise 360° Principes et outils de la gestion d'entreprise, Dunod, Paris 2016, page 55.

وعندما ندرس الإدارة والتنظيم نجد أن من يقوم بالتنظيم هم:

- المدير المكلف او المعين في موقع ما، يضع الخطط بالتعاون مع فريق من المدراء في المؤسسة، إبتداءً من الادارة العليا فالوسطى والاشرفية، ويقومون بعدها بعملية التنظيم.
- جهة داخلية متخصصة في الشؤون الادارية يكون على عاتقها تنظيم المؤسسات التالية والوحدات الادارية والاقسام وغيرها.
- جهة خارجية استشارية تشرف على بناء التنظيم وعادة ما تكون مراكز تدريب واستشارات في عالم الادارة.

أما بالنسبة للمؤسسات العامة أو مؤسسات النفع العام، فالدولة هي من تقوم بتنظيم هذه المؤسسات عبر مجلس الوزراء ومجلس النواب، وفي حالة الضمان فقد أُسس بناءً على مرسوم اشتراعي^{٢٠}.

١,٢ المبحث الاول: قراءة في واقع التنظيم الاداري للمؤسسة من الاهمية الى التقيد بالمبادئ:

٢٠- قانون الضمان الاجتماعي المنفذ بمرسوم ١٣٩٥٥/ صادر في ١٩٦٩/٩/٢٦.

ليست الإضاءة على واقع التنظيم والهيكل بالأمر السهل، كما جمع المعلومات عنه، ولكن الأمر لا يتطلب الكثير لتظهر هذه الاختلالات، مديريات مضغوطة، تعاني من اختناق في الاجراءات، مديريات مرتاحة تسمع صفير الهواء فيها، مجلس ادارة لا زال يُصرف الاعمال منذ أكثر من عشر سنوات، ولجنة فنية مترهلة. وفي هذا الفصل سنجد الاجابات على التساؤلات في المقدمة، آملاً في أن تكون وافية وشفافية.

الفقرة الاولى: الهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق والاختلالات الموجودة

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يبين كيفية تقسيم العمل وتوزيعه، ويحدد علاقات المسؤولية والسلطة، ويوضح خطوط الإتصال، وهو ثمرة عملية التنظيم الرسمي التي تعكس الواقع التنظيمي للمنظمة في وقت ما^{٢١}، وتصميم هذا الهيكل ليس بالأمر السهل بل هو عملية معقدة ومستمرة تتطلب المزيد من الدقة والشمولية حين بنائه، نظراً لتأثره بعدة عوامل بيئية، التي تؤثر بدورها على مكونات الهيكل التنظيمي، ويجب أن يكون الهيكل مرناً أي قابلاً للتعديل والتغيير كلما دعت الحاجة لذلك، والملاحظ أن الهيكل التنظيمي يكون أكثر مرونة في القاعدة، وأكثر ثباتاً كلما اتجهنا إلى القمة.

أولاً: أهمية التنظيم الاداري في المؤسسة:

١- الأهمية العملية للتنظيم الاداري:

ان للتنظيم الاداري اهمية كبرى من الناحية العملية، تتجلى في عدة نقاط أهمها:

أ- يعمل التنظيم على التكامل بين الاعمال والوظائف المختلفة، فعندما تحقق كل وظيفة ما هو مطلوب منها تصل الى الاهداف المرجوة كمجموعة وظائف، على اساس ان كل وظيفة تعرف ما هو المراد منها، ونعطي مثلاً على ذلك، تقوم دائرة التسجيل بعمل اساسي تم تفصيله أنفاً، ويعتبر المدخل لعمل كل مؤسسة الصندوق، حيث تبدأ اعمال المديريات الباقية بعدها في نوع من التكامل.

ب- منع التنازع الاداري من خلال منع التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات.

٢١- محمد مرعي مرعي، دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دمشق، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى ١٩٩٩، صفحة ٩٢.

مثلاً:

يتنازع مدير العلاقات العامة في المؤسسة مع مدير التسويق حول مسؤولية ترتبط بالعلاقة مع الزبون، ومن المطلوب منه استقبال الزبون واعطائه فكرة عن الشركة والخدمات التي تقدمها أو المنتجات التي تبيعها، وهنا يتدخل التنظيم الاداري حيث يحدد مرجعية هذه المسؤولية.

وفي مؤسسة الصندوق، فإن قام أحد الموظفين بمخالفة ادارية أدت الى هدر مالي، فمن يتدخل في هذه القضية للتفتيش، مديرية التفتيش الاداري او المالي، يقوم التنظيم بتحديد الصلاحيات، واي من هذه المديرية تتدخل ومقدار التدخل، حيث كان الجواب على هذا التساؤل ان مديرية التفتيش المالي هي من تتدخل وتُحقق بهذه المخالفة.

ت- الاستفادة القصوى من التخصصية: ان تحقيق اهداف المؤسسة يتطلب وجود اختصاصات في فريقها، يقوم بأداء مهام محددة، وللاستفادة من هذه الاختصاصات لا بد من وجود مواقع مخصصة لها تكون ملحوظة في التنظيم، فمثلاً: الموظف الحائز على الاجازة في المحاسبة يكون محله تلقائياً في المالية، والحائز على الشهادة في التسويق يتم تعيينه تلقائياً في دائرة التسويق، فتنظيم المؤسسة يساعدنا على وضع الافراد بحسب تخصصاتهم في المواقع الادارية المناسبة، ويسمح لنا بالاستفادة منهم الى الحد الاقصى.

وهذا الامر يُراعى في المؤسسة الى حدٍ ما لجهة شروط شغل الوظيفة، وإن كان هناك ضرورة لإعادة مراجعة هذه الشروط.

ث- سهولة وفعالية الاتصال بين مختلف الوظائف والوحدات القائمة في المؤسسة او بين المراجعين والمؤسسة فإن اي جهة تريد تسجيل مؤسستها في مؤسسة الصندوق سوف تتجه فوراً الى مديرية الاحصاء- دائرة التسجيل ومن لديه شكوى يتجه الى مكتب الشكاوى.

ج- الاستخدام الامثل للطاقات بشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب: إن الافراد الذين يتمتعون بمهارات ذهنية عالية تتم الاستفادة منهم في لجان التطوير، فالتخطيط والابتكار ومعالجة المشكلات وعادة ما يُستفاد منهم كمستشارين، والذين يتمتعون بمهارات سلوكية انسانية يتم توجيههم الى الوظائف ذات الطابع العلاقتي. أما الذين يتمتعون بمهارات فنية عالية فيفضل ان يكونوا في الوظائف التنفيذية ويدخل في الامر الصحة البدنية والقوة الجسدية وغيرها.

ح- سهولة المتابعة وتقييم الاداء والمحاسبة: عندما نقوم بعملية التنظيم فإننا نحدد المهام والواجبات والسلطات المنوطة بالوظائف كل على حدى، وتكون مدونة على بطاقات الوصف الوظيفي وتصبح ادائه لمهامه وواجباته واستخدامه للصلاحيات والسلطات معايير لتقييم ادائه، حيث توضع لها مؤشرات كمية او نوعية وتدرس لتصل الى استنتاجات وارقام تساعد في تقييم هذا الاداء الذي يستتبع إما تقديراً، وإما مساءلة ومحاسبة، والملفت في مؤسسة الصندوق عدم فاعلية تقييم الاداء الذي يركز على الحضور اليومي أو الدوام دون وضوح معايير الاداء التي تضبط تحقيق اعلى مستوى من الانتاجية والفعالية.

خ- هندرة^{٢٢} التغيير: ان اي عملية تغيير في المؤسسة تكون ركيزتها اعادة تنظيم المؤسسة او ما يطلق عليه بالهندرة، وهذا امرٌ ضروري لمواكبة المتغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة، وهو اكثر من مُلح في ظل التراجع الذي يصيب عمل مؤسسة الصندوق.

وتدخل اهمية التنظيم في عملية التغيير الحاصلة في الآونة الاخيرة، حيث اتجهت كل المنظمات باتجاه التنظيم الفعال الذي يلبي احتياجات هذه المنظمات ويؤمن التماسك بين اعضائها ويأخذها باتجاه تحقيق الاهداف.

د- توفير الوقت والجهد والمال من خلال توزيع الاجراءات والمهام وتحديد اطرها ضمن الوظائف^{٢٣}

بالتأكيد هناك العديد من المشاكل على هذا الصعيد، مع الالتفات الى ان مجرد وجود مشكلة ليس نهاية الطريق، فالمنظمة دون مشاكل منظمة مَيّتة، وقد تكون المشاكل فرصة لتقوية المؤسسة وتطويرها والاستفادة منها، عبر تحويل التهديدات الى فرص، ولكن عندما تتزايد المشاكل وتؤثر على انتاجية المؤسسة وتتسبب في هدر طاقاتها ومواردها، يصبح التركيز على الحلول امراً ملحاً.

وسناقش هذه المشاكل عند معالجتنا لموضوع الهيكلية التنظيمية ولمدى التزام ادارة المؤسسة ومجلس الادارة واللجنة الفنية لمبادئ التنظيم الاداري.

٢٢- هندرة: أي هندسة الادارة.

٢٣- حمادة طارق، مقدمة الى علم الادارة والعملية الادارية فكراً وممارسة، رحلة كسارة، مكتبة الجامعة، ٢٠٠١، صفحة

٢- دراسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة:

إننا نقوم بعملية التنظيم بعد عملية التخطيط التي تضع الاهداف وترسم مساراً مؤلفاً من اجراءات لتحقيق هذه الاهداف، والتنظيم ثابت نسبياً، رغم ضرورة دقته، وذلك بسبب التكلفة الكبيرة لأي عملية إعادة هيكلة، لما يترتب عليها من استحداث وظائف وصرف اعتمادات مالية لها، او إلغاء وظائف وما يستلزم ذلك من من وضع افراد بالتصرف او إحالتهم الى التقاعد المبكر او الصرف. فإن المنظمات تنظم عند بنائها، وعند بروز الاختلالات وفي حالة الانكماش:

أ- بروز مظاهر اختلال وتضارب ناتجة عن اختلالات في التنظيم مثلاً:

- عدم ذكر لمهام معينة ضمن بطاقات الوصف الوظيفي مع إنها مطلوبة، وهذا الامر يؤدي غالباً الى نفخ الجميع يده منها وعدم تبنيها.
- عدم وضوح او وجود اوصاف مهام لكثير من الوظائف التي قد تكون استحدثت على عجل.
- عدم وضوح للحد الفاصل للمسؤوليات والسلطات، مما يؤدي الى الاختلاف في تفسير النصوص او الى تجاوز المسؤوليات او السلطات.
- ادراج نفس المهام او الصلاحيات لاكثر من وظيفة وينتج عنه تنازع بين الجهات المختلفة حيث تعتبر كل واحدة منها انها منوطة بها.
- تطور وتوسع عمل المنظمة وانشطتها حيث يفرض الواقع الجديد اعادة تنظيم. مثلاً: عندما تتوسع الفئة المضمونة من قبل الصندوق لتشمل كبار السن يُصبح لزاماً على المؤسسة اعادة الهيكلة لاستحداث وظائف تقوم بمهام المتابعة، وعندما يفتح الصندوق فرعاً جديداً (مركز اقليمي او محلي) نكون امام ضرورة عملية تنظيم جديدة.

ب- بروز حالة الانكماش:

ننظم ايضاً في حال الانكماش وعمليات اعادة الترشيح ومواجهة زيادة الاعباء المالية، والتي يُشكل الهيكل التنظيمي (subpcines)، الواسع جزءاً اساسياً منها وللمثال اذكر الازمة المالية التي عصفت بالعالم عام

٢٠٠٨، والتي اضطرت وقتها الكثير من الشركات والمؤسسات الى تقليص عدد الوظائف عبر الغاء بعضها او دمج بعضها مع البعض.

مرّ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمراحل عدة على مستوى التنظيم وما يهمننا فعلياً هو دراسة الهيكل التنظيمي الحالي بمعزل عن مسار التغييرات التاريخية التي طرأت عليه، ويتكون الهيكل من:

- الخرائط التنظيمية رسم يظهر العلاقات بين الوظائف ومسمياتها.
- اوصاف الوظائف: الوصف الوظيفي (job description) وثيقة تتضمن معلومات كاملة عن الوظيفة، وتكون بمثابة دستور الوظيفة بالمعنى القانوني وتتضمن عنوانين اساسيين:
 - هوية الوظيفة.
 - الشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة.

i. هوية الوظيفة ومعلوماتها:

- المسمى الوظيفي.
- الوحدة الادارية التي توجد فيها الوظيفة.
- المستوى الاداري للوظيفة: فئة سادسة، خامسة، رابعة، ... رئيس دائرة.
- الهدف العام من الوظيفة وهي خلاصة مهام الوظيفة او الوظيفة الاساسية التي تنضوي تحتها كل المهام كأن نقول الهدف العام من مدير مديرية التدريب: الاشراف على العملية التدريبية للمؤسسة من الفها الى يائها.
- المهام والمسؤوليات الاساسية: وهي كل ما هو مطلوب ادائه، ويكون مسؤولاً عنه ويتحمل التبعات في حال عدم ادائه.
- الاشراف التابع للوظيفة:
 - الاشراف الرئاسي او التنفيذي، حيث يحق له ان يأمر فيطاع بحدود صلاحياته المذكورة في الوصف الوظيفي.
 - الاشراف التخصصي او الفني، حيث يتحمل المدير المتخصص بعض المسؤولية في تحقيق اهداف المديرين الاخرين.
- الاشراف الذي تخضع له الوظيفة:
 - الاشراف الرئاسي.

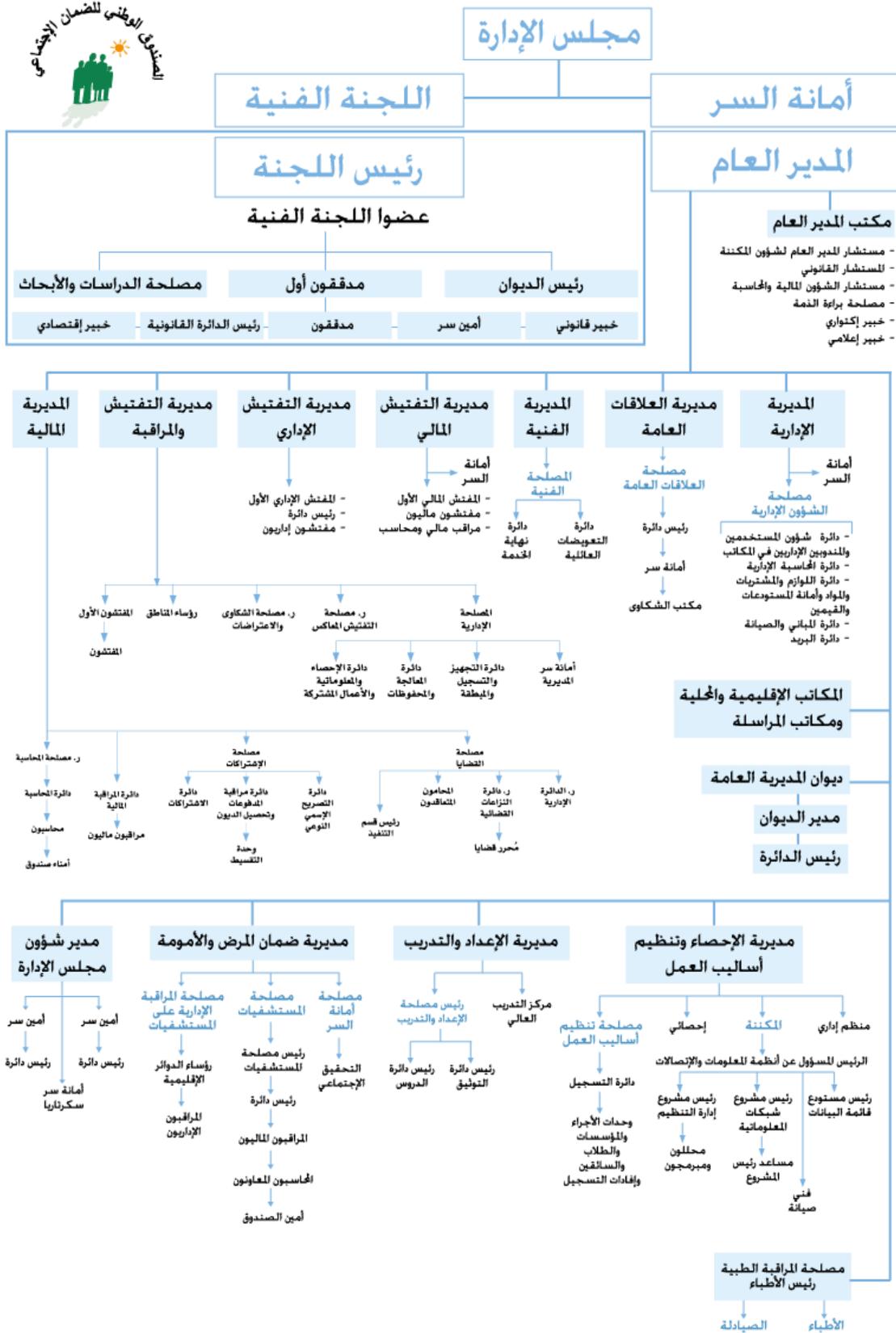
• الإشراف التخصصي.

ii. الشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة:

- شروط شاغل الوظيفة وهي شروط الحد الأدنى المطلوبة لتعيين اي شخص في الوظيفة، ويتحكم هدف ومهام وطبيعة الوظيفة بتحديد الشروط المطلوبة وعادة ما نضع شروط متعلقة بالهوية، المهارات، الشهادات، الخبرة، الجسد طول ووزن... الخ، ويشترط في هذه الشروط ان ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة وان تساعد على اختيار الانسب لشغل هذه الوظيفة^{٢٤}.

٢٤- حمادة طارق ، مقدمة الى علم الادارة والعملية الادارية فكراً وممارسة، المصدر السابق، صفحة ٣٣٠.

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:



هناك بعض عدم الوضوح في طبيعة العلاقات بين بعض الوظائف، مع الإشارة الى ان الخط والسهم يؤشران الى طبيعة العلاقة:

- الخط المتصل يرمز الى العلاقة الرئاسية.
- الخط المتقطع يرمز الى العلاقة الفنية... (التبعية الفنية).

وبما ان الخريطة المتبعة هي خريطة هرمية رأسية او عامودية، فالوظيفة في الاعلى هي من مستوى اداري اعلى حيث تتحقق العلاقة السلطوية ويتولى المدير اصدار الاوامر لمرؤوسين يعملون على تنفيذها.

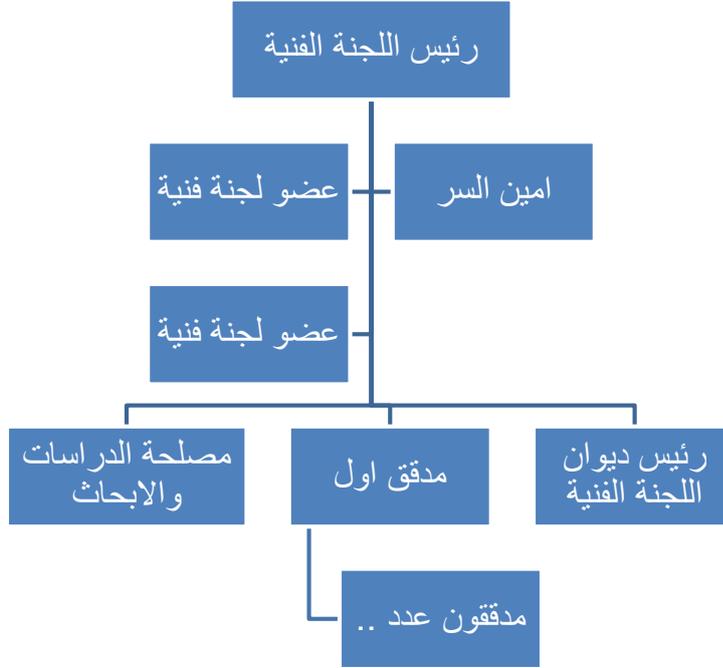
فمن يتمعن في الخريطة التنظيمية للصندوق يُسجل النقاط التالية:

أ- على مستوى هيكلية اللجنة الفنية:

- i. ما العلاقة التي تربط عضوا اللجنة الفنية بموظفي اللجنة الفنية؟ فإن الخريطة تُظهر علاقة رئاسية، أي أن العضوان هما رئيسا الموظفين في آن واحد، وهذا ما يتضارب مع مبدأ تنظيمي اساسي وهو وحدة الرئاسة، أي لكل وظيفة رئيس واحد.
- ii. تسمية اللجنة الفنية بهذا الاسم، وفي ظل وجود مديرية بإسم المديرية الفنية، يحمل على الالتباس بينهما، والمطلوب تنظيمياً وإدارياً تمييز الجهات بأسماء مختلفة.
- iii. عند انقطاع رئيس اللجنة الفنية عن العمل فمن يتولى صلاحياته، وإن كان العضو الذي سبق وفوضت اليه بعض صلاحياته، كما علمت، فيجب تحديد الامر بصورة أوضح وحاسمة، فربما لم يُفوض أحداً قبلاً، وعليه نقول مثلاً الاكبر سناً، أو الاقدم^{٢٥}.
- iv. مدقق اول وليس "مدققون اول".
- v. يظهر في الخريطة أن الخبير القانوني يتبع رئاسياً لأمين السر، وأمين السر يتبع لـ"مدققون"، والخبير الاقتصادي يتبع رئاسياً لرئيس الدائرة القانونية، ورئيس الدائرة القانونية لمدققون، وفي هذه الحالة تمّ أيضاً نفس مبدأ وحدة الرئاسة التنظيمي من جهة، حيث يتبع امين السر ورئيس الدائرة القانونية لمدققون، ومن جهة اخرى تُظهر الخريطة ان كلاً من "المدققون" والخبير القانوني وأمين السر والخبير الاقتصادي ورئيس

^{٢٥} - قانون الضمان الاجتماعي، مرسوم رقم ١٣٩٥٥ صادر في ٢٦/٩/١٩٦٣، مع تعديلاته لغاية ١/٧/٢٠٠١، المادة ٤.

الدائرة القانونية، هم في نفس المستوى الاداري وهذا ما يتنافى ايضاً مع مبدأ تنظيمي آخر وهو التسلسل الاداري، حيث يكون الرئيس اعلا درجة من المرؤوس في السلم الاداري، مع الاشارة الى أن الواقع ليس كذلك. وعليه يجب أن يكون الرسم على هذا الشكل ليقدم الصورة الصحيحة:



ب- على مستوى أمانة سر مؤسسة الصندوق:

i. شؤون مجلس الادارة: عدم وضوح خريطة مدير شؤون مجلس الادارة حيث هناك امينين للسر، بإسم امين سر شؤون مجلس الادارة ودائرتين بإسم دائرة شؤون مجلس الادارة، وهذا الامر غير مقبول تنظيمياً وإدارياً، فالاسماء مبهمه ومكررة ومتشابهة.

ii. مديرية الاعداد والتدريب هي مديرية خالية من رئيس وموظفين، يعني انه لا وجود واقعي لها

iii. في مديرية الاحصاء لا وجود ايضاً للمكننة بالمعنى الفعلي حيث استعويض عن وجودها بعقد مع شركة الـ IDS وبمبلغ غير منطقي (سيتم تناول الامر تفصيلاً في سياق البحث).

iv. ديوان المديرية العامة: لا يوضع عنوان ديوان المديرية العامة وتحت مدير الديوان حتى نظن ان هناك موقعين، فكل مربع يجب ان يدل على موقع. ومن جهة اخرى يجب ان يكون لرئيس الدائرة في الديوان مسمى وظيفي.

v. يجب ان يُذكر في الخريطة عدد المكاتب الاقليمية والمحلية ومكاتب المراسلة.

vi. في مديرية العلاقات العامة لا نعطي نفس المسمى الوظيفي للرئيس والمرؤوس، مدير مديرية العلاقات العامة ومدير مصلحة العلاقات العامة، كما يجب تحديد المسمى الوظيفي لرئيس الدائرة التابع لمدير المصلحة.

vii. يجب أن نضع عدد لمواقع الادارية المتشابهة، كمفتشين، نضع مفتشون عدد ٥ مثلاً

viii. في مديرية التفتيش والمراقبة، لا نضع رؤوساء المناطق بل رؤوساء التفتيش والمراقبة في المناطق، وامانة سر المديرية تكون متفرعة من الخط النازل من عند مدير مديرية الى اليمين وقبل الوصول الى الوظائف التابعة

ix. في المديرية المالية، دائرة المحاسبة لا نسميها بنفس اسم المصلحة، مصلحة المحاسبة، وكما نذكر عدد المحاسبين وامناء الصندوق مع الاشارة في حاشية الصفحة الى ملاحظة حول تبعيتهم، كأن نقول يتبع كل امين صندوق لمحاسب، وفي مصلحة القضايا لا بد من ذكر عدد المحامين المتعاقدين
x. اما بالنسبة للمكاتب الاقليمية والمحلية ومكاتب المراسلة:

a. ليس ثمة نظام واضح ومعايير دقيقة لإنشاء هذه المكاتب، ويجنح الامر في بعض الاحيان الى التوزيع المناطقي الطائفي، واحياناً اخرى الى الاستتباب، وهذا طبيعي في ظل فقدان تلك المعايير.

b. يتبع لرئيس المكتب الاقليمي دائرتين (دائرة الاشتراكات ودائرة التعويضات العائلية) وتوزع الوظائف بين الدائرتين، والجدير ذكره ان السبب الرئيسي لاستحداث الوظائف، هو الحاجة العملية ولكن هذا الامر يعتمد ايضاً، وكما صرح احد رؤوساء المراكز على كم "النق" (الضغط والإلحاح في الطلب على المديرية العامة)، للإستجابة للزيادة، حتى ولو لم يكن من داعٍ.
c. في المكتب المحلي يكون رئيس الدائرة هو رئيس المكتب أو قد يكون بمستوى اقل.

ملاحظات عامة حول الوصف الوظيفي في مؤسسة الصندوق :

ولأن اعادة الهندرة تفترض وضع اوصاف مهام جديدة لمواقع وظيفية ستتغير حتماً، فلقد توجهنا الى عدم الدخول في التفاصيل خصوصاً أنه لم يوضع اوصاف مهام بالمعنى الاداري المعروف في عمليات التنظيم للمواقع الوظيفية في مؤسسة الصندوق سوى تحديد المهام العامة^{٢٦} للمديريات والمصالح، مع تحديد شروط التعيين أو

٢٦- نظام المستخدمين مع تعديلاته لغاية ٢٠١٢/١١/١ م - يُطلب من مؤسسة الصندوق.

المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف. دون ان يكون هناك قالب موحد على طريقة استمارة الـ Job description.

وان هذه المهام والصلاحيات المنوطة بهذه المواقع قد تقادمت باستثناء المكننة (والتي لا توجد اصلاً بشكل فعلي الا على الاوراق)، حيث لم تعد ملائمةً الى حدٍ كبير لكل التغييرات والتطورات الحاصلة في عالم الادارة العامة، ويُسجل في مؤسسة الصندوق وجود بعض الوظائف المؤكدة لما اوردناه، على سبيل المثال لا الحصر:

- محرر
- مستكتب
- كاتب
- عامل على الالة الساحبة والمستانسل

الفقرة الثانية: مبادئ التنظيم الاداري وتقيد المؤسسة بها

إن مبادئ التنظيم الاداري المتفق عليها، يمكن النظر اليها كمعايير اساسية للتنظيم السليم، وللحقل الاداري الفعال والصحيح من اجل المساعدة على تأمين الاستقرار والديمومة والتطور للمنظمة.

فالتنظيم هو احدى الوظائف الاساسية للمدير، ووظيفته بنوية في المنظمة، وتعطى لمبادئه اهمية بالغة وهي تمثل المنهجية المنطقية اثناء عملية بناء او اعادة بناء المنظمة.

ويمكننا احصاء اربعة عشر مبدأً من مبادئ التنظيم وهي:

- وحدة الهدف.
- تجانس المهام.
- الرشد في بناء التنظيم.
- التوازن في توزيع عبء العمل.
- فصل الرقابة عن التنفيذ.
- وحدة الرئاسة.

- توازن المسؤولية مع السلطة.
- تسلسل الرئاسة.
- التوفيق بين المركزية واللامركزية.
- قصر خطة السلطة.
- ملاءمة نطاق الاشراف.
- ديناميكية التنظيم.
- الاهتمام الملائم.
- الرشد في التكلفة^{٢٧}.

وسنعمل في هذه الفقرة على شرح كل مبدأ ومناقشة التزام الصندوق به ككل. مع التأكيد اننا حاولنا جاهدين كي نصل الى المعلومة من خلال الملاحظة المباشرة أو اعتماداً على اسئلة استيضاحية لبعض المدراء والموظفين، كما قمنا بإستبيان شمل ١٦ مديراً (مدير مديرية ورئيس مصلحة ورئيس دائرة)، وهذه المواقع هي المواقع القيادية في الضمان، وسنعرض نتيجة كل سؤال على حدى، بعد عرض المبدأ ومناقشة التزام مؤسسة الصندوق به.

أولاً: وحدة الهدف:

يجب ان تكون اهداف الوظائف والوحدات الادارية التي تتكون منها مؤسسة الصندوق متكاملة فيما بينهما ومنسجمة ومتوافقة مع الهدف العام للصندوق، وان مساهمة الوظائف والوحدات الادارية في تحقيق الهدف العام يدل بشكل قوي على فاعلية الهيكل التنظيمي.

مثال: يفترض ان تقوم الوظائف والمديريات في مؤسسة الصندوق بتحقيق اهداف تتكامل مع بعضها وتتلاقى عند اهداف المؤسسة وتحديداً عند هدفها العام، ألا وهو تأمين الرعاية الصحية والاجتماعية للأجراء والمستخدمين بأفضل الطرق والاساليب الممكنة.

27- Simon Yammine avec mantoura rehmé, Le talon d'Achille le management des ressources humaines dans l'industrie de la construction, les editions dar an Nahar, 1ere edition Beyrouth octobre 2012, page 58.

وفي مؤسسة الصندوق الوطني يبرز هذا الهدف بشكل كبير، ولم يلحظ ان هناك وظيفة تخرج عن اطار تحقيق الهدف العام، وحتى في سؤالنا لمدراء المديریات فهم يعلمون جيداً الهدف العام من وجود مؤسسة الصندوق، وكانت اجاباتهم تلتقي كلها عند وحدة الهدف المناط تحقيقه من قبل المؤسسة.

سؤال الاستبيان:

لا اوافق	الى حد ما	الى درجة كبيرة	اوافق تماماً	السؤال
0	6	2	8	هل ترى ان اهدافك تتكامل مع اهداف الوحدات الباقية لتحقيق الهدف العام للمؤسسة؟

قراءة في النتيجة:

٥٠% من المدراء يوافقون تماماً والباقون موزعون بين درجة كبيرة ١٢,٥% و ٣٧,٥%، وهذا يدل ان جزءاً لا يُستهان به من المدراء يُعاني من مشكلة في التواصل مع الادارة العليا، ولا بد من تفعيل عملية التواصل لتوضيح الرسالة والهدف العام.

ثانياً: تجانس المهام:

ويقصد بتجانس المهام تقارب تخصص المهام المكونة للوظائف ومنطقيتها، وهذا الامر يساعد جداً في الاستفادة من التخصصية لدى الأفراد، ولمزيد من التوضيح نقدم مثلاً على المفهوم.

إن بعض المهام المطلوبة من وظيفة المحاسب هي كالاتي:

١- اعداد الكشوفات المالية.

٢- صرف السندات المالية.

٣- استلام الموازنات وتوزيعها.

٤- صيانة اعطال الكهرباء.

إن المهام ١، ٢، ٣، منسجمة فيما بينها وتحقق الهدف العام من الوظيفة، بخلاف الوظيفة الرابعة فلا

علاقة لها بوظيفة المحاسب، وهي دخيلة على هذه المهام، وهي ترتبط بمهام فني صيانة الكهرباء.

تُعاني مؤسسة الصندوق من عدم وضع هيكل تنظيمي كامل لجهة اوصاف الوظائف لكل المواقع الادارية في المؤسسة، وبعد الاطلاع لم نجد سوى اوصاف مهام لمصلحة القضايا والمكننة، اما المواقع الباقية فإما مهامها مذكورة وبشكلٍ متفرق هنا وهناك مع خلط ما بين المسؤوليات والسلطات أو الصلاحيات، وإما نعرف مهامها من خلال اسم الوظيفة وهذا ما هو حاصل في الوظائف حتى الفئات الرابعة والخامسة الى السابعة، مع ان التنظيم يفترض ان تكون لكل وظيفة وصف وظيفي موثق وكامل. وهذا الامر يرسى حالة من التداخل في الاعمال ويترك تنظيمها الى المدير الذي يقوم بتكليف الموظفين بمهام قد تتجانس مع بعضها وقد لا تتجانس.

سؤال الاستبيان:

السؤال	اوافق تماماً	الى درجة كبيرة	الى حد ما	لا اوافق
هل المهام التي تكلف بها والمطلوبة منك هي متجانسة فيما بينها وتكون بخدمة الهدف العام من الوظيفة؟	8	4	4	0

قراءة في النتيجة

تدل هذه النتيجة ان بعضاً من المدراء وبنسبة ٢٥% يشعرون بنوع من الضياع حيال تجانس مهامهم، وانهم لا يعلمون تحديداً واجباتهم، إلا أن يتم تكليفهم من قبل رؤوسائهم. ونحن متأكدين من ان اعادة هيكله مؤسسة الصندوق ووضع أوصاف المهام لجميع الوظائف، وشرح هذه الاوصاف لجميع المدراء والموظفين، سيؤدي الى تدني هذه النسبة وتصغيرها.

ثالثاً: الرشد في بناء التنظيم:

ان بناء التنظيم يجب ان يكون على اساس تحقيق اهداف المنظمة ووظائفها حصراً لا أهداف الافراد او المجموعات، ولأي سبب كان، فبعض المنظمات تُضيف الكثير من الوظائف دون ان يكون لهذه الوظائف جدوى فعلية، انما تأتي تلبيةً لاهداف لا علاقة لها بالمنظمة من قبل ايجاد مواقع موصّفة في الهيكل التنظيمي للأزلام والمعارف والطوائف وغيرها من الاسباب التي سنحاول الاجابة عليها من خلال طرح السؤال التالي:

لماذا يتم تجاوز مبدأ الرشد في بناء التنظيم في المؤسسات؟ وخصوصاً في الادارات العامة والمؤسسات

العامة؟

والإجابات هي:

- ١- السعي لإيجاد وظائف رسمية للأزلام والمؤيدين.
- ٢- الدخول في لعبة المحاصصة وتقسيم الحصص من الوظائف والوحدات.
- ٣- الجهل في اسس ومبادئ بناء المؤسسات وتأسيس الهياكل التنظيمية.
- ٤- الربط غير المنطقي بين الانتاجية وكثرة الوظائف.
- ٥- غياب وظيفة التخطيط الاداري، الوظيفة الاولى والمجهود الفكري للوظائف الاخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- ٦- عدم الاكتراث وفقدان الاحساس بالمسؤولية والضمير تجاه المال العام، وسوء الائتمان على هذا المال، وما يترتب عليه من هدر من خلال انشاء وظائف لا طائل منها ولا جدوى.

الرشد في بناء التنظيم في الصندوق:

حول مجلس الإدارة: سبق ان أشرنا إن مجلس الإدارة يتألف من ٢٦ عضواً فعلياً، يُمثّلون اصحاب العمل، و ١٠ يُمثّلون الاجراء و٦ الدولة، وقد كنا اشرنا في لقاء مع بعض اعضاء المجلس انه بالامكان تقليص اعضاء المجلس خصوصاً مع التطورات الحاصلة في نظم المعلومات المساعدة في التحكم والسيطرة واتخاذ القرارات، ولكن كانت مقاربتهم للموضوع مختلفة، حيث صرحوا انه لا يجب تقليص مجلس الإدارة للسبب التالي: يُمثّل مجلس الإدارة ما يُمثّله من فئات ثلاث، وحقيقة هو ايضاً انعكاس للمجتمع اللبناني السياسي_طائفي، وإن أي محاولة لتصغير حجم المجلس قد تؤدي الى تحكم الاحزاب به، وبقاء هذا العدد يُعطي الفرصة لجهات محايدة غير سياسية لتشارك في عملية اتخاذ القرار والادارة، وتُمثّل شريحة لا يستهان بها من الفئات الصامتة غير المتحزبة، وانطلاقاً من الواقع الذي نعيشه نجد ان الامر معقول الى حد ما ولا ضير في ذلك.

يرتكز مبدأ الرشد في بناء التنظيم على التخطيط الاداري الذي يضع الاهداف واجراءات تحقيقها، وعليه فإن اي تنظيم يُبنى من غير تخطيط تشوبه الاختلالات والمشاكل، وهذا ما سنراه في امانة سر الصندوق.

والسؤال اين مكامن الخلل في بناء التنظيم في الصندوق؟

وما هي الوظائف التي أنشئت، ويمكن دمج مهامها مع وظائف اخرى؟

وما هي الوظائف التي أنشئت على قياس اشخاص؟

وما هي الوظائف التي اصبحت عبئاً على الصندوق؟

اسئلة عديدة سنحاول معالجتها فيما يلي دون مراعاة التسلسل، بل كإجابة موحدة.

إن أهم خلل على صعيد التنظيم الإداري في الصندوق هو غياب التخطيط الذي هو عمود العملية الإدارية التي تركز عليها الوظائف الباقية من تنظيم وتوجيه ورقابة وتنفيذ، ولكن هذا لا يمنع أن ندقق في الهيكلية الموجودة، ونلقي الضوء على أهم الاختلالات الموجودة لناحية الرشد في بناء التنظيم.
مكتب المدير العام:

إن التبدلات الحاصلة في عالم الأعمال تفرض على المدراء العمل بروح الفريق وإرساء التشاركية، وعلى هذا الأساس تقتضي هذه التغيرات التقليل من المواقع المتشابهة في وجهة العمل والاختصاص فلاحظ مثلاً. إن في مكتب المدير العام مستشاراً لشؤون المكننة مع وجود مصلحة متخصصة في المكننة، مع أن هذه المصلحة تعاني من مشكلة كبيرة سنوردها عند تناولنا التحليل الرباعي SWOT للمؤسسة.

ونحن نعلم أن من فوائد المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتنظيم مسارات العمل والمشاركة في عملية القيادة، تُنتج رؤوسين برتبة مستشارين، وعليه تنتفي الحاجة لهؤلاء المستشارين خارجيين كانوا أم داخليين.

وهذا ينطبق أيضاً على المستشار القانوني، حيث يمكن لمصلحة القضايا، وفيها عدد من المحامين المتعاقدين تقديم الاستشارات المطلوبة في المجال القانوني.

مع الإشارة إلى أن مصلحة القضايا تتولى كافة المسائل القانونية والنزاعات الخاصة بالصندوق، وتمتلك كافة الخبرات بهذا الشأن، ولديها فريق من المحامين المتعاقدين والمتخصصين يسمح لها بإبداء الرأي وتقديم الاستشارات القانونية متى لزم الأمر.

وقد يقول البعض إن المدير العام بحاجة لمن يثق به ويؤكده المهام الاستشارية، ونحن نقول إن القائد الفعّال يستطيع أن يكسب ثقة رؤوسيه ومرؤوسيه.

ومن جهة أخرى إن العاملين بالاختصاص مباشرة يستطيعون إبداء الرأي بشكل أصوب من الذين ينظرون إلى المسائل عن بعد.

أما موقع المستشار الشؤون المالية والمحاسبة، فإن وجود المديرية المالية ومديرية التفتيش المالي واللجنة الفنية يغني عن هذا الموقع الذي يُعتبر إلى حد ما موقعاً ترفيلاً.

أما بالنسبة للخبير الإعلامي، فإن وجود مديرية العلاقات العامة تغني عن هذه الوظيفة، ومن خلال التجربة فهذه المديرية هي التي تمثل المؤسسة أو الصندوق إعلامياً وتتحدث باسمه وتعد المفكرات السنوية وبعض المنشورات.

أما بالنسبة للخبير الاكتواري فإن انشاء مديرية التطوير والدراسات في الصندوق يجعل من هذا الموقع فائضاً لا ضرورة منه.

إن التطورات الحاصلة في عالم ادارة نظم المعلومات، والطفرة الحاصلة في عالم المعلومات أدت بشكل او بأخر الى تقليص الهيكليات والتخفيف من عدد المستشارين الداخليين والخارجيين خصوصاً لجهة تحول القيادة الى تشاركية بعد ان كانت زعائمية تعتمد على الشخص الواحد. أما بالنسبة لمصلحة براءة الذمة التابعة لمكتب المدير العام، فيمكن الحاقها بالمديرية المالية لتناسب عملها واختصاصها مع هذه المديرية. فوجودها كمصلحة وبشكل منفصل في مكتب المدير العام يبرز استثنائياً ودخلاً على الهيكلية الموجودة.

وبالنسبة لمديريات التابعة لامانة السر فإننا سنذكر اهم الاختلالات التي عاينتها وتتلخص فيما يلي:

- إن اكثر من مديرية يشغلها مدير يتبع لها مباشرة رئيس مصلحة يكون عمله هو نسخة عن عمل المدير، فنكون هنا امام تكرار الموقع مع اختلاف المستوى الاداري، وهذه المديريات هـن:
 - أ- المديرية الادارية تتبع لها مصلحة واحدة مباشرة وهي مصلحة الشؤون الادارية.
 - ب- مديرية العلاقات العامة تتبع لها مصلحة العلاقات العامة.
 - ت- المديرية الفنية تتبع لها المصلحة الفنية.
 - ث- مديرية الاعداد والتدريب تتبع لها مصلحة الاعداد والتدريب، ونحن هنا امام موقعين يقومان بنفس الاعمال او ان احدهما يتكل على الآخر أو ان احدهما يختلف عمله عن الآخر، وهذا ما لم يظهر.

• ومن جهة اخرى هل هناك مديريات تم انشاؤها دون ان يكون هناك حاجة منطقية لها؟ أو انشأت على قياس اشخاص او جهات؟

إن انشاء مديرية التطوير والجودة والدراسات أتى على خلفية التوازن الطائفي (لم يبدأ العمل بها الى الآن) والا فما الجدوى من انشاء هكذا مديرية مع وجود مديرية الاحصاء وتنظيم اساليب العمل، وهل يتطلب عمل الجودة الادارية انشاء مديرية ام يمكننا انشاء مصلحة اضافية في مديرية تنظيم اساليب العمل والاحصاء. سؤال يستطيع مجلس الادارة الاجابة عليه.

وسؤال اضافي يطرح نفسه، هل يمكن الاستغناء عن مديريات او مصالح او حتى دوائر ودمجها في

وظائف اخرى مع مراعاة التلاؤم والانسجام في المهام؟

يصرّح معظم المدراء في الصندوق ان هذا الامر ليس بالمقدور لسبب ان الصندوق اصلاً يعاني من نقص في عدد الموظفين، وان اي دمج سيؤثر على انتاجية وفعالية المؤسسة، وهذا قد يكون صحيحاً، ولكن ما هو بائن في هيكلية المؤسسة، ان هناك مديريات لا يتم الاستفاده منها رغم وجودها في الهيكل التنظيمي. وهي مديرية الاعداد والتدريب حيث لا يوجد لا مدير ولا موظفين في هذه المديرية، وحيث لا وجود بشكل عام للتدريب في المؤسسة والتي ينقص الكثير من مدرائها وموظفيها مهارات متنوعة بحسب مستوياتهم الادارية.

كما أن مديرية الجودة قد أُسست، ولكن الى الآن لم يتم تعيين اي مدير لها وموظفين. وبالنسبة لمديرية الاحصاء وتنظيم اساليب العمل، فالموقع الوحيد الفاعل هو مصلحة تنظيم اساليب العمل وتحديداً دائرة التسجيل والتي تُظهر ديناميكية مميزة ونتاجية متقدمة، وذلك بفضل النمط القيادي الموجود والمتبع في إدارتها، اما المكننة فهي معطلة بسبب تعاقد الصندوق مع شركة IDS حيث يصرّح العقد ان على الشركة نقل العلم والمعرفة للصندوق، ولكن ما يلفت ان الشركة والى الآن لم تنقل العلم وهي تتقاضى ٢,٨٩,٠٠٠,٠٠٠ ليرة لبنانية سنوياً، مع الاشارة الى أن العقد قد انتهى مع الشركة، بعد أن تقاضت لسنوات طويلة مبالغ طائلة، ولكن يتم البحث عن شركة ثانية، وسنكون أمام مجموعة مشاكل لا تختلف جوهرياً مع تلك التي كانت مع الـ IDS، رغم ان في عملية حسابية بسيطة، يمكن للصندوق ان يوظّف ٥ مهندسين برمجة يتولون هذه المهمة، ويكون للصندوق السلطة عليهم، وكما تكون معلومات الضمان مأمونة (مع عدم اتهامنا لـ IDS)، فكل الشركات والمؤسسات تحرص على وجود معلوماتها ضمن نطاقها حصراً، (ان كان على صعيد الموارد البشرية او التجهيزات المعلوماتية والارشيفية).

وهذه العملية هي كالاتي:

لو فرضنا اننا احتجنا لـ ٥ مهندسين وكل مهندس يتقاضى ٤ مليون شهرياً (٤×٥ = ٢٠ مليون)، وفي السنة (٢٠×١٢ = ٢٤٠ مليون ليرة سنوياً، اي اقل من عقد الـ IDS بـ ١,٨٤٩,٠٠٠,٠٠٠، فمن المسؤول؟

ومن الامثلة الاضافية على عدم الالتزام بمبدأ الرشد في بناء التنظيم هو عملية زيادة الموظفين في بعض المكاتب الاقليمية او المحلية والسبب الطلب والاصرار واللاحاح من قبل رئيس المكتب، فالزيادة هنا في عدد الموظفين اصبحت مرتبطة بنمط شخصية رئيس المكتب.

كما أن مديرية العلاقات العامة هي أيضاً شاغرة، وبدون موظفين.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن مؤسسة الصندوق تُعاني من تخمة في الهيكل التنظيمي وفي بعض النواحي ومن مشكلة ضغوط عمل في بعض المديريات الاساسية.

سؤال الاستبيان:

لا اوافق	الى حد ما	الى درجة كبيرة	اوافق تماماً	السؤال
0	4	0	12	هل تعتبر ان وظيفتك اساسية، ومن الضروري وجودها؟

قراءة في النتيجة:

إن ربع المستقصين يشعرون بتراجع اهمية وجود الموقع الوظيفي الذي يشغلونه، وهذا ان دلّ على شيء فيدلّ على غياب الاهداف المطلوب تحقيقها او الشعور بأن وظيفتهم لم تُستحدث بناءً على سبب جوهري، فوجود الوظيفة الفاعلة والمرتبطة بتحقيق اهداف حقيقية، تُعزّز انتماء شاغل هذه الوظيفة للمؤسسة ومن جهة أخرى تعطي الحجة القوية لصرف النفقات التي تُدفع لأجل هذه الوظيفة.

رابعاً: التوازن في توزيع عبء العمل:

ويهدف هذا المبدأ الى توزيع المهام بشكلٍ متوازن وعادل الى حد ما، وتقسيم الاعمال بشكلٍ متقارب في حجم الجهد والوقت المطلوب لهذه الاعمال، مثلاً: إن كان الدوام المطلوب يومياً ٦ ساعات (وبالتأكيد لن نعمل ٦ ساعات متواصلة، فهناك اوقات استراحة موزعة على فترة الدوام)، فليس من المنطقي والعادل ان تحتاج

وظيفة الى ساعتين يومياً لينتهي شاغلها مهامه ويكون تقييمه جيد وما فوق لجهة قيامه بمهامه المطلوبة، في حين ان الوقت المطلوب والجهد لوظيفة اخرى يتعدى الساعات الخمس، ودون ان يقدر الموظف على اكمال ما هو مطلوب منه.

وفي نهاية المطاف يحصل على من لكمل عمله في ساعات قليلة بسبب عددها القليل على معدل تقييم اداء افضل ممن لم يستطع اكمال مهامه حتى ولو احتاجت الى ساعات كثيرة، فهو مقصر، كما يحصل الاثنان على الراتب عينه.

ولكن يجب الانتفات الى أن الجهود المبذولة ليست دائماً فنية، فقد تكون ذهنية وذلك لطبيعة الوظيفة، وخصوصاً في المستويات الادارية العليا.

وعلى صعيد المؤسسة فإن غياب نظام علمي وفاعل لتقييم الاداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالخلل الموجود على مستوى التنظيم الاداري. فعمليات تقييم الاداء تكشف للمؤسسة فاعلية الوظائف ونتاجيتها بالاضافة الى فاعلية شاغلي هذه الوظائف ونتاجيتهم.

ويضاف الى ما سبق ان الخلل في وضع اوصاف ووظائف، ولكل الوظائف ساهم ايضاً في ظهور هكذا إختلالات، فمثلاً ووفقاً لما لاحظناه ان دائرة التسجيل في مؤسسة الصندوق (وليست الوحيدة وقد ضربت المثل لا على سبيل الحصر) لا تتوقف عجلة العمل اليومي فيها وبطريقة جداً ضاغطة، ولو حددنا العمل اليومي الى ١١ ساعة لبقيت وتيرة العمل على ما هي عليه، بخلاف دوائر ومصالح اخرى، كما هو الحال في في بعض مواقع التفتيش. وفي هذا الصدد فإن المشكلة لا تقع على عاتق الافراد ولا علاقة لهم بها. وهذه مشكلة تكمن في نفس التنظيم الاداري.

سؤال الاستبيان:

السؤال	اوافق تماماً	الى درجة كبيرة	الى حد ما	لا اوافق
--------	--------------	----------------	-----------	----------

4	6	2	4	تواجه ضغوطات وظيفية عالية وتتأخر في إنجاز ما هو مطلوب، في الوقت الذي ترى فيه ان بعض زملائك يُنجز كل مهامه ويتبقى لديهم الوقت للتخطيط والاستراحة وبعض الانشغالات الشخصية
---	---	---	---	---

قراءة في النتيجة:

يمكن القول ان ٥٠% من المدراء يشعرون أنهم مغبونون وانهم يتكبدون العناء في الوقت الذي يرون فيه أن عدداً لا بأس به من اقرانهم مرتاحون، وهذا يُعطي انطباعاً قوياً حجم المشكلة في توزيع اعباء العمل حيث عايناً الامر بشكل مباشر، لنرى مدراء وموظفي قراءة الجريدة، ومدراء وموظفي الديناميكية والانتاج، ونعود لنقول ان مؤسسة الصندوق بحاجة ماسة الى هندرة وفي القريب العاجل.

خامساً: فصل الرقابة عن التنفيذ:

يهدف هذا المبدأ الى الحفاظ على حسن وسلامة التنفيذ من خلال فصلها عن الرقابة، وفلسفة هذا الامر تعود الى عدم إحراج المدير الرقابي في وظيفته التنفيذية في حال كان يستلمها، فلا يعطي الصورة الحقيقية عمّا يجري في وحدته الادارية، لأن قلة القلة هم من يتجرؤون على تقديم الصورة الحقيقية والموضوعية، ناهيك في حال حصل اختلالات ومشاكل واخطاء.

ومن جهةٍ اخرى يجنح المدير التنفيذي والمستلم لحقيبة الرقابة الى التسلط واشاعة الخوف، فالمرؤوسين إن اردوا رفع الشكاوى والمشاكل فإلى من يرفعوها؟

ونعطي في هذا الصدد مثالاً عملياً:

المفتش هو نفسه مدير مديرية تنفيذية، هل نستطيع توقع كيف ستكون الصورة المقدمة عن مديريته التي يديرها؟ وكيف ستكون التقارير؟

كما تقوم الوظائف الرقابية بوضع المؤشرات، فالمعايير الكاشفة لسير التنفيذ، واكتشاف الاختلالات والمشاكل والعمل على إصلاحها عبر المفتش المباشر او من خلال الجهات المعنية، عملية معقدة نسبياً وتستلزم التفريغ لها.

ومبدأ فصل الرقابة عن التنفيذ محترم في التنظيم الإداري لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، فالأجهزة الرقابية ذات الطابع التأكدي مفصولة عن أجهزة التنفيذ، وهي كالاتي:

١. اللجنة الفنية.

٢. مديرية التفتيش المالي.

٣. مديرية التفتيش الإداري.

٤. مديرية التفتيش والمراقبة.

١- اللجنة الفنية: ومن مهامها التدقيق في عمليات وحسابات الصندوق وفقاً لبرامج سنوية أو استثنائية أو تكاليف خاصة.

٢- مديرية التفتيش المالي: ووظيفتها مراقبة الحسابات المالية في الصندوق، والتحقق من عدم مخالفة الانظمة المالية ومن عدم وجود اختلالات او اخطاء او حالات هدر متعمد.

٣- مديرية التفتيش الإداري: ووظيفتها التأكد من عدم حصول مخالفات للقوانين والانظمة الادارية ومسالك العمل المعمول بها.

٤- مديرية التفتيش والمراقبة: ووظيفتها التأكد من قانونية ملفات المؤسسات، وتقوم بعمليات تفتيش دورية (كل ٥ سنوات) على المؤسسات للتأكد من قيام المؤسسة بتسجيل موظفيها.

ولكن وجود هذه الأجهزة لم يمنع عمليات الهدر والاختلاس والسرقة (حيث كان آخرها قضية جورج المعينو)، وفي لقاء مع مفتشين اثنين صرحا عن حجم الضغوط التي يتعرضون لها حتى تصل الى التهديد المباشر لمنعهم من التعمق في ملف او الطلب اليهم تأجيل ملف او تغيير بعض المعلومات، وقد تعرضت احدى المفتشات الى التهديد المباشر بسبب مصداقيتها ومهنتها^{٢٨}.

إن المفهوم العصري للرقابة يقضي باكتشاف الانحرافات والاطء قبل وقوعها والعمل على منع حدوثها ما امكن، وفي حال حدثت التخفيف من اثارها السلبية ودراسة الاسباب لمنع تكرارها^{٢٩}.

٢٨- أتخفظ عن ذكر الاسم لرغبتها.

ولكن هل هذا ما يحصل في مؤسسة الصندوق؟ طبعاً لا، لأسباب عدة اولها غياب التخطيط وغياب التوجيه وغياب تقويم عمل المؤسسة والاداء، والترهل الذي اصاب المؤسسة بسبب عدم هندرتها او اعادة هيكلتها بما يتلاءم، والمتغيرات البيئية والتطورات الحاصلة في عالم الاعمال.

سادساً: وحدة الرئاسة:

ينبغي ان يكون لكل وظيفة مدير رئاسي واحد يحق له اصدار الاوامر على المرؤوسين، وعليهم اطاعته وفقاً للصلاحيات الممنوحة له في النظام والقانون.

إن تعدد المدراء فوق وظيفة واحدة يؤدي الى التنازع في كثير من الاحيان والاختلاف، والكل سيسعى لفرض رأيه ومقرراته، فمن ادوار المدير الاساسية هي ترجيح الاراء بما أعطي من سلطة، فكيف سيكون الحال إن كان هناك اكثر من مدير، والكل يريد ان يرجح الرأي الذي يراه مناسباً، وسيقف المرؤوس محتاراً، فبأي أمر يأتى، ومع أي رأي يميل.

مثال: موظف في مؤسسة (x) تتبع وظيفته لمديرين او يشرف عليه مديرين رئيسيين، طلب الاول منه ان يأتي الى العمل ليتابع الاجراء المرتبط بالخطة السنوية، وطلب الثاني وفي نفس اليوم ان يذهب ليشارك في فعاليات مؤتمر حول تقويم عمل المؤسسات، لم يدر الموظف بأي قرار سيأتمر. ومن جهة اخرى ان وحدة الرئاسة تساعد في تحديد المسؤوليات في الخريطة التنظيمية وتوزيع السلطات والصلاحيات توزيعاً تسلسلياً منطقياً، تقول الحكمة "اذا كنتم اثنان فأمروا احدكما".

ان فلسفة وحدة الرئاسة تركز على فكرة اصدار الاوامر من جهة واحدة، وتتحمل هذه الجهة المسؤولية عن هذا القرار امام السلطات الاعلى وتكون هذه الجهة صلة الوصل بين مجموع الموظفين الذين يتابعون لها والجهات الاخرى.

سؤال الاستبيان:

السؤال	اوافق تماماً	الى درجة كبيرة	الى حد ما	لا اوافق
--------	--------------	----------------	-----------	----------

قراءة في النتيجة:

كنت اتوقع ان تكون الاجابات كلها "لا اوافق"، ولكن أن تكون نسبة ممن يتلقون الاوامر من أكثر من رئيس تساوي ١٢,٥ %، فهذا يدل على امكانية تنازع بعض المدراء فيما بينهم على السلطة والصلاحيات للإشراف على بعض المدراء في المستويات الادارية الادنى أو المرؤوسين.

سابعاً: توازن المسؤولية مع السلطة:**١- تعريف المسؤولية:**

تعرف المسؤولية على انها تعهد أمام القانون والنظام بأداء مهام وواجبات محدّدة وموثقة في بطاقة الوصف الوظيفي مع تحمل كامل نتائج هذا الاداء، إما ايجابياً أو سلبياً، فعندما يؤدي الموظف مهامه وواجباته على اكمل وجه وكما هو مطلوب، يحصل على التقدير والشكر، وإن أهمل أو أخطأ في الأداء يُسأل ويُحاسب ويُلاحق، والسؤال الذي يطرح نفسه؟

هل هناك من معايير لهذا الاداء؟، فالبعض يعتقد بأن المطلوب منه تنفيذ مهامه بمعزل عن توقيتها ومدتها، ولكن نقول ان المعايير والمقاييس ضرورية لضبط حركة الاداء، فالمهام الموجودة في بطاقات الوصف الوظيفي هي عناوين عامة لا بد من تفصيلها وتحديد اوقاتها من البداية الى النهاية.

٢- تعريف السلطة الادارية:

وتعني القدرة على اتخاذ القرار، والمدير يتخذ قراراً عندما يكون مثيراً بين مجموعة بدائل، مثلاً: عندما يطلب موظفاً ما اجازة من مديره، والمدير هنا لديه مجموعة خيارات وهي:

- رفض اعطاء الاجازة للموظف.
- الموافقة على اعطاء الاجازة للموظف.
- تأجيل الاجازة الى يوم آخر
- تقسيم الاجازة عبر اعطائه نصف يوم ان امكن.

والمدير يختار بين هذه البدائل ما يُناسب العمل والموظف، بحيث يسعى الى التوفيق بين مصلحة العمل ومصصلحة الموظف، وهذا بالاصل، وقد يجنح بعض المدراء الى مصلحة العمل او الى مصلحة الموظف، هذا من جهة التصرف بالموارد البشرية، كما يستتبع الامر تصرفاً بالموارد المادية وهي التجهيزات والاموال، وبالموارد المعنوية وهي المعلومات ، وبالوقت الذي هو المورد الوحيد الذي لا يعوض.

عرّفنا المسؤولية على انها التعهد بأبداء مهام وواجبات مع تحمل تبعات هذا الاداء، وعرّفنا السلطة على انها القدرة على اتخاذ القرار يستتبع تصرفاً بموارد مادية وبشرية وغيرها، والجدير ذكره ان المدير الذي توكل اليه مهام محددة يحتاج الى سلطة محددة ايضاً لتنفيذ هذه المهام وتحقيق الاهداف، ويجب إعطاء السلطة بشكل متوازن فلا تكون السلطة زائدة، فيكون هناك افراط في استخدامها ويستتبع الامر هدرًا بالموازنات والموارد ولا يقل عنها فيقيّد المدراء ولا يقدرّون على تحمل المسؤوليات الملقاة على عواتقهم.

فمثلاً: ان السلطة المعطاة لرئيسة دائرة التسجيل على الموظفين التابعين لها هي سؤالهم واستفسارهم حول غيابهم وتوجيه لهم ملاحظة خطية في حالات محددة، كما يحق لها توجيه شكر خطي بناءً لمعايير واردة في النظام، هذه السلطة المعطاة لرئيسة الدائرة تساعدها في إدارة الموظفين، والسؤال هنا إن كانت الاخيرة مقيّدة وممنوع عليها حتى توجيه اي استفسار لأي موظف حول تأخره او غيابه، فهل سنقدر على تحقيق النتائج المرجوة في هذه الدائرة، وهل سنستطيع القيام بمهامها كما ينبغي، وكيف سيكون الوضع في الدائرة بهذه الحالة، وفي المقابل اذا تعدّت سلطتها هذا الاطار واعطيت سلطة فصلهم، نتوقع هنا ان يتم فصل موظف كل فترة على اثر تغيبه او تأخره أو اي مشادة بين الرئيسة والمرؤوس. او نذهب الى الاستتساب في استخدام السلطة، اذن قد يؤدي الامر بالمدير الذي يعطى صلاحيات اوسع من مهامه الى اساءة استخدام هذه السلطة، او الافراط في استخدامها دون منطق سليم.

لم يوضع لمؤسسة الصندوق أوصاف وظيفية لكل الوظائف، وبشكلٍ مستقل، بل بقيت المعلومات مبعثرة هنا وهناك، فمثلاً وضعت المؤهلات المطلوبة والشروط للتعيين^{٣٠}، ولكن لم توضع المهام والواجبات او المسؤوليات الا تلك العامة فيما عدا المكننة ومصصلحة القضايا اللاتي نظمتا بشكل تفصيلي.

وعليه فإنه من الصعوبة بمكان دراسة هذا المبدأ نظرياً، ولكن ومن خلال الملاحظة، نستطيع وضع النقاط

التالية:

٣٠- نظام رقم(٥)، نظام المستفيدين.

أ- ان السلطات المنوطة بكل وظيفة خصوصاً في الفئات القيادية (الفئة الاولى، الثانية، الثالثة) في امانة السر، وفي مجلس الادارة واللجنة الفنية تعين بشكل متوازن والى حد ما للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكّلة الى هذه الفئات، ولكن ظهر خللاً واضحاً في المستويات الإدارية للفئة الثالثة في السلطات المحدودة لهم والمسؤوليات، وتعارض هذه السلطات فيما بين زملائهم رؤساء الدوائر، كما هو حاصل في مصلحة الاشتراكات التابعة للمديرية المالية.

ب- يُلاحظ ان السلطات الممنوحة للفئات القيادية، تركز فقط على تصريف الاعمال، وهو الوضع الذي تعيشه هذه المؤسسة.

ت- يحصل بعض الاختلالات، بسبب عدم وضوح السلطات والمسؤوليات حتى شفهيّاً، والامر اصبح يعتمد في اكثر من مديرية على صنعية العلاقات غير الرسمية. فالملفات والمعاملات تراها مكدّسة توزع بحسب رأي المدير وميوله باتجاه شخص على حساب آخر.

تظهر المشكلة جليةً في غياب دقيق للوصف الوظيفي حيث يتم إعطاء الصلاحيات بناءً على المهام المطلوبة، ولكن ما عاينته في المؤسسة أن هناك وبشكلٍ دائم مشكلة في مسألة الصلاحيات وحدودها واستخدامها، حيث كان يُطلب في بعض الاحيان من احدى المديرات التوقيع على ملف وكانت تُعارض لعدم صلاحيتها ليأتي الجواب من ادارتها الاعلى بالتأكيد على انه من صلاحيتك (هذه الحادثة حصلت لأكثر من مرة)

سؤال الاستبيان:

لا اوافق	الى حد ما	الى درجة كبيرة	اوافق تماماً	السؤال
2	8	0	6	تشعر ان الصلاحيات المعطاة لك غير كافية لإنجاز مهامك وتحقيق اهدافك

قراءة في النتيجة:

ان اكثر من ثلث المدراء المستقسين يشعر بأن الصلاحيات الممنوحة له غير كافية وهذا يعود الى احد الاسباب التالية:

- مصادرة المدراء الاعلى لصلاحيات المدراء المرؤوسين، وهذا الامر يتعلق بنمط القيادة الموجود عندهم.
- عدم وضوح الصلاحيات وبالتالي عدم قدرة هؤلاء المدراء على تقرير صلاحياتهم.
- حالة الترهل التي تصيب مؤسسة الصندوق، التي تؤدي الى انكفاء عنصر المبادرة في المطالبة بالصلاحيات اللازمة.

ثامناً: تسلسل الرئاسة:

وهو المقصود منه وجود مستويات تنظيمية وادارية عامودية توزع عليها السلطات والمسؤوليات وفلسفة التسلسل ترتكز على:

- تحديد المسؤوليات.
- تحديد السلطات.
- تنسيق مسارات العمل.

يقول الحديث الشريف: "اذا كنتم إثنان فأمرّوا احكما".

ووجود هذا المبدأ يعني أننا سنعرف من سيُعطي الاوامر ومن سيُنَفَّذ، وإننا مضطرون للانصياع والطاعة بحدود السلطة ويستخدمها لتحقيق اهداف المؤسسة، ونقول مضطرون لاننا وفي حال عدم الاستجابة سنجد انفسنا مساءلين ومحاسبين وقد يتم صرفنا من اعمالنا ووظائفنا وبقوة النظام والقانون.

ومن تجليات هذا المبدأ انه لا يجوز لأي مدير بأن يقوم بالإتصال بموظف لا يتبع له مباشرة الا بعد إعلام مديره (مدير الموظف)، وكذلك لا ينبغي للموظف ان يتجاوز مديره المباشر الا في الحالات التي يحدّها النظام والتي عادةً تكون على خلفية نزاع مع المدير المباشر.

وهذا المبدأ محترم في مؤسسة الضمان حيث تقسيم الوظائف الى فئات مدراء ومرؤوسين، وكما تمت ملاحظة الاداء العملي حيث رجوع كل مرؤوس الى رئيسه، ولكن الخلل الذي ظهر مرة هو حول السلطة المنوطة بالمستشارين، حيث قام احدهم بإعطاء اوامر الى مدراء المناطق لتزويده بمعلومات معينة، وقد لَبَّى البعض ورفض الآخر، وهم محقون في رفضهم لأن لا سلطة للمستشار عليهم الا اذا تم تفويضه رسمياً ولجهة محددة ومعلنة.

سؤال الاستبيان:

لا وافق	الى حد ما	الى درجة كبيرة	وافق تماماً	السؤال
12	4	0	0	تضطر لتجاوز رئيسك المباشر

قراءة في النتيجة:

ان نتيجة الاستبيان تؤكد ما توصلت اليه بالملاحظة.

تاسعاً: التوفيق بين المركزية واللامركزية:

ما هي المركزية: تعني المركزية حصر السلطات بيد الادارة العليا، وبذلك لا تستطيع المستويات الادارية الادنى اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى الادارة العليا.

ايجابيات المركزية:

- توحيد مسارات العمل واتخاذ القرارات.
- توحيد المسؤوليات وتركيز خطوط الاتصال عند نهاية محددة.
- القدرة الاكبر على السيطرة والتحكم.

سلبيات المركزية:

- التباطؤ في العمل حيث يستغرق كل قرار، خطة، ... الى مسار بمبدأ من نقطة انطلاقه ليصل الى الادارة العليا.
- تراجع الإبداع.
- ارتفاع منسوب الاتكالية وتراجع الاحساس بالمسؤولية والتصدي لها.

اللامركزية: توزيع السلطات والصلاحيات بين المستويات الادارية الادنى، وتعني السماح للمستويات الادارية دون العليا باتخاذ قرارات مختلفة، تُعنى بتسيير عملها دون الرجوع الى الادارة العليا الا في امور استراتيجية كبرى.

ايجابيات اللامركزية:

- اعطاء ادوار للمدراء في المستويات الادنى وتعزيزها وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.
- زيادة فرص الابداع.
- السرعة في اتخاذ القرارات، وفي عمليات التنفيذ.
- التخفيف من حدة البيروقراطية وتحسين بنية العمل.

سلبيات اللامركزية:

- تراجع قوة التحكم والسيطرة عند الادارة العليا.
- ازدياد مستوى الاختلاف في طرق واساليب العمل.
- بروز بعض حالات التفكك في المنظمة حيث تتشكل حالات من الاستقلالية، قد تؤدي الى التشرذم وإن بمستويات مختلفة، حتى تصل الى العلاقة الصورية مع المركز.

إن فلسفة التوفيق بين المركزية واللامركزية تتركز على قاعدة الوسطية (أمرٌ بين أمرين)، وهي تحمل على الاستفادة من ايجابيات المركزية واللامركزية، ومحاولة تجنب السلبيات التي قد تقوض عمل المنظمة، وسنورد مثلاً توضيحاً على هذا الصعيد: في احدى فروع المؤسسة، يحق لمدير الفرع ان يكلف احد الافراد بإدارة ملف معين او وظيفة معينة، وذلك لفترة زمنية محددة لتسيير الاعمال، أما تعيين هذا الموظف في هذه الوظيفة فهو من صلاحيات الادارة المركزية، فمن جهة اعطى النظام بعض اللامركزية لادارة موقعٍ شاغر، فيمنع تعطل اعمال معينة، ولكن تبقى صلاحية التعيين النهائية عند الادارة المركزية، والسؤال هنا متى نميل الى المركزية، ومتى العكس أي الى اللامركزية.

مع الاشارة الى انه ليس ثمة منظمات تعتمد المركزية المطلقة او اللامركزية المطلقة.

وبكل حال، فإننا نتجه الى المركزية كلما كانت المنظمات صغيرة الحجم، وامكن اتخاذ القرارات بسهولة ويسر، وكذلك عندما يكون القرار متعلق بأمر حساس وخطير، والعكس صحيح فإننا نتجه الى اللامركزية عندما يكبر حجم المنظمات وعندما تكون القرارات اقل حساسية وخطورة.

وعلى صعيد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، فالتوفيق بين المركزية واللامركزية واضح حيث لكل مدير مديرية او مصلحة او دائرة سلطات محددة يستفيد منها لتسيير عجلة العمل دون ان تتجاوز السلطات الحد المعقول، وتعطيه دفعاً نحو الابداع اذا احسن الاستفادة منها، ولكن ما زال الاتجاه نحو المركزية هو الاقوى، وقد يكون هذا عائد الى ظروف موضوعية او خلافه.

الظروف الموضوعية:

- النقص الواضح في الكفاءات البشرية.
- التقاسم الطائفي للمغانم واختلال التحكم والسيطرة.
- الضعف في العمل التشريعي، والتأخر في تحديث القانون.

الظروف غير الموضوعية:

- غياب التخطيط.
- غياب نظام تقييم الاداء.
- تراجع فعالية اساليب الرقابة وتقدمها.
- تقادم اساليب العمل ومساراته.

سؤال الاستبيان:

لا وافق	الى حد ما	الى درجة كبيرة	وافق تماماً	السؤال
6	6	0	4	تشعر بأن السلطة مركزة بالادارة العليا وانك مضطر لمراجعتها في كل شاردة وواردة

قراءة في النتيجة:

ان ربع المدراء المستقنين اعترفوا من خلال هذا السؤال على مركزية السلطة واتخاذ القرار، وهذا يعود الى النمط البيروقراطي الحاد الذي يحكم المؤسسة، حيث لا مبادرات لتوزيع بعض السلطات، بل اكثر من ذلك مصادرة بعض الصلاحيات، وبسبب عدم وضوحها في بيانات الوصف الوظيفي تُصبح المشكلة اكبر.

عاشرًا: قصر خط السلطة:

إن خط السلطة هو المسافة بين اعلى الهرم والقاعدة، اي عدد المستويات الادارية التي تفصل بينهما، والمطلوب هنا ان لا يكون عددها زائد عن الحد المعقول والمنسجم مع العمر الوظيفي للموظف، وهو ما يقارب الثلاثون سنة كعمرٍ وسطي كي يصل الى المرتبة العليا التي تتناسب مع قدراته وتطوره، ومن جهةٍ أخرى كي لا تؤثر سلباً على التواصل وعلى عملية اتخاذ القرارات.

وما المقصود: ”تؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات“؟

إن عملية اتخاذ القرارات تحتاج الى معطيات ومعلومات وبيانات تأتي تباعاً من القاعدة مروراً بالمستويات المختلفة وصولاً الى الادارة العليا، وكلما ازداد خط السلطة طويلاً تباطأت حركة انسياب المعلومات وتباطأت معها عجلة العمل، ناهيك عن التكاليف الاضافية التي ستخصص لهذه المستويات.

سؤال الاستبيان:

لا اوافق	الى حد ما	الى درجة كبيرة	اوافق تماماً	السؤال
4	4	0	8	ترى ان الهيكل التنظيمي بحاجة الى تعديل وانه يجب تقليل فئات الموظفين من ٧ الى عدد اقل

قراءة في النتيجة:

اكثر من ٥٠ % من المدراء المستقنين يرون ان خط السلطة طويل وأنه يؤدي الى الاحباط لكثير من الموظفين الذين يعملون بجد ليرتقوا الى مناصب أعلى.

إحدى عشر: ملاءمة نطاق الاشراف:

يقصد بنطاق الاشراف عدد المرؤوسين المباشرين التابعين لرئيس واحد، حيث يتابع اعمالهم دون ان يخرج اي موظف او مدير من حدود رقابته.

وتحديد نطاق الاشراف ليس بالامر السهل واليسير، وقد اختلف منظرو الادارة حول تحديد نطاق الاشراف ومتى يكون واسعاً، ومتى يضيق، ولكنهم وضعوا بعض العوامل المساعدة في تحديده وهي خمسة:

١- الكفاءات والمهارات المرتقبة، اما الموجودة في مسؤول الوحدة الادارية المستهدفة، فكلما كانت هذه الكفاءات والمهارات اكبر كلما وسعنا نطاق الاشراف، على اساس انه يستطيع ان يتابع مع عدد لا بأس به ويشرف عليهم بفعالية والعكس صحيح.

٢- الكفاءات المرتقبة او الموجودة في المرؤوسين التابعين للوحدة الادارية، فكلما كانت هذه الكفاءات اهم واعلى كلما وسعنا نطاق الاشراف، انطلاقاً من فكرة ان هؤلاء لا يحتاجون للكثير من الاشراف والارشاد ليدبروا اعمالهم، والعكس صحيح حيث سيحتاجون الى اشراف وارشاد ومتابعة اكبر في حال تدنت كفاءاتهم، وبالتالي نحتاج الى تضيق هذا النطاق.

٣- أهمية الوظائف، عندما تزداد أهمية الوظائف وخطورتها تصبح الادارة العليا ملزمة بتضييق النطاق على اساس ان الوظائف المهمة والخطيرة بحاجة الى تركيز ومتابعة اكبر واهم، فمثلاً رئيس فريق المهندسين لا يستطيع ان يشرف على عدد كبير منهم لانه مضطر لمناقشة تصاميم وافكار ومقترحات كل مهندس، ومن ثم مناقشتها في اطار الفريق وبشكل جمعي.

٤- وظائف المدير الأخرى، حيث يمكن زيادة نطاق الاشراف للمدراء الذين لا يعانون من ضغوطات الاجتماعات والسفر واللقاءات والعكس صحيح بالنسبة للمدراء الذين يعانون من هذه الامور.

٥- الامتداد الجغرافي للمنظمة، حيث يمكن توسيع نطاق الاشراف للمنظمات المتقلصة جغرافياً بعكس الممتدة.

وفي حالة المؤسسة يمكن ملاحظة ما يلي:

١- بالنسبة للجنة الفنية، فالموضوع لا اشكال فيه، ونطاق الاشراف ملائم للوظائف المنوطة باللجنة.

٢- ومجلس الادارة ايضاً لا اشكال فيه لناحية ملاءمة نطاق الاشراف.

٣- اما المشكلة، فتظهر عند امانة السر والمدير العام تحديداً، حيث يتعدى نطاق الاشراف الـ ٧٠ بين مديريات ومصالح ومكاتب، وهنا يتبادر الى الذهن السؤال الآتي: كيف يستطيع المدير العام متابعة هذا الرقم الكبير من المرؤوسين خصوصاً ان كل هذه الوظائف على قدر كبير من الهمية وممتدة على جميع الاراضي اللبنانية، واذا وجدنا تباطؤ في عجلة العمل، فإن احد اسبابه الاساسية هو اتساع نطاق الاشراف، بالإضافة

الى نشوء بعض المشاكل من قبل طبيعة العلاقة بين الادارة المركزية والمكاتب، حيث تعتبر بعض المديریات انهن يستطعن مخاطبة المكاتب الاقليمية والزامهن بتنفيذ ما يطلبن، وقد اقترحنا انشاء مديرية المكاتب الاقليمية والمحلية تعمل على الاشراف على هذه المكاتب.

سؤال الاستبيان:

لا	الى حد ما	الى درجة كبيرة	اوافق تماماً	السؤال
16	0	0	0	تجد صعوبة في ادارة الافراد التابعين مباشرة لك بسبب كثرة عددهم

قراءة في النتيجة:

لا يشكو في المؤسسة احد من زيادة نطاق الاشراف، سوى المدير العام.

ثاني عشر: ديناميكية التنظيم:

ويقصد بديناميكية التنظيم المرونة المطلوبة للتعديل على الهيكل التنظيمي في حال حصول اي متغير، كحصول نزاع او تشابك ادوار او عمليات تطوير، والمنظمة في ظل البيئة المضطربة التي تعيشها لجهة المتغيرات التي تعصف اليوم في عالم الاعمال تجد نفسها مضطرة لمواكبة هذه المتغيرات عبر الاستمرار في التخطيط والذي قد يؤدي الى تغييرات في الهيكل التنظيمي.

وقد انشأت المؤسسات العامة أو التي تدير شأنًا أو نفعًا عامًا، لتمتلك هذه الخاصية الاساسية المواجهة لمساوئ البيروقراطية، ولكن على صعيد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، فإن هذا الامر يعاني من مشكلة على اكثر من صعيد، وقد ذكرت هذه المشاكل في سياق مبادئ التنظيم. وقد ورد سؤال سابق في الاستبيان حول تعديل الهيكل في فقرة قصر خط السلطة

ثالث عشر: الرشد في التكلفة:

عندما تريد اي منظمة ان تبني هيكلًا تنظيمياً فلا بد ان تراعي كفاءة وفعالية هذا الهيكل، حيث لا تكثر من الوظائف وخصوصاً في الادارات العليا وبنفس الوقت تحقق اهدافها بأفضل مراقبة وبأجود نتائج. وفي المؤسسة هناك ضبابية حول هذا الامر لغياب مؤشرات الفاعلية، ومؤشرات الاداء المؤسسي، وغياب الدراسات التنظيمية الموضوعية، حيث التوزيع والحصص على الطوائف سيد الموقف بمعزل عن الحرص على ترشيح هذا الهيكل وتخفيف التكلفة لتتناسب خصوصاً مع المتغيرات على صعيد منظمات الاعمال.

سؤال الاستبيان:

السؤال	اوافق تماماً	الى درجة كبيرة	الى حد ما	لا اوافق
ان معدل انتاجية الوظيفة التي تشغلها اعلى من التكاليف التي تتكبدها المؤسسة (من معاشات وتقديرات مالية وميزانيات تشغيلية وغيرها)	2	0	8	6

قراءة في النتيجة:

تبدو الخطورة في الاجابات هنا أن معظم المدراء المستقنين يرون أن انتاجيتهم هي اقل من الاموال التي يستفيدون منها من مؤسسة الصندوق، وهذا يدل على مشكلة كبيرة في توسع هذا الهيكل وضرورة اعادة هندسته، لأنه مكلف دون تحقيق الافضل باختصار.

رابع عشر: الاهتمام الملائم:

ويقصد به وضع الوظائف في المستوى الاداري المناسب لأهميتها، وفي الصندوق تمت مراعاة هذا الامر الى حد ما، ولكن كما المبدأ السابق فإن الامر يكتنفه الغموض خصوصاً عندما تتكلم عن مديريات مثل التدريب والجودة والعلاقات العامة، فيطرح السؤال نفسه، هل تستأهل هذه الوظائف ان تكون مديريات خصوصاً عندما نراجع مهامها وامكانياتها الادارية؟.

سؤال الاستبيان:

لا اوافق	الى حد ما	الى درجة كبيرة	اوافق تماماً	السؤال
0	6	0	10	تعتبر ان على المؤسسة رفع المستوى الاداري لوظيفتك وذلك لأهميتها وحساسيتها

قراءة في النتيجة:

ان اكثر من نصف المدراء المستقصين يعتبرون ان المستوى الاداري لوظيفتهم غير ملائم، وان على الادارة رفعه، وهذا يعود لأحد الاسباب التالية:

- شعورهم بعد الاحترام والتقدير من قبل اداراتهم، وهذه المشكلة تُحل بتحسين اسلوب القيادة وتفعيل التواصل ومهاراته.
- وقد تكون المشكلة في المستوى الاداري لهذا الموقع الاداري، بحيث لا بد من رفعه فعلاً.

خلاصة: ان مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بحاجة ماسة الى اعادة الهيكلة، بالتأكيد بعد وضع خطة عصرية وعلمية تراعي مبادئ التخطيط الاستراتيجي.

٢,٢ المبحث الثاني: إعادة هيكلة مؤسسة الصندوق وهندسة إدارتها

في ظل ما أوردناه من اختلالات على صعيد التنظيم الاداري والهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق اللبناني للضمان الاجتماعي في القسم الاول، يكون لزاماً على هذه المؤسسة وبالتعاون مع سلطة الوصاية والمشرع اللبناني أن يقوم بإعادة هندسة هيكلة هذه المؤسسة، ويُضاف على هذه الادلة أن المؤسسة تحوي بالنظام ٢١٥٧

موقع وظيفي، ولا يشغل من هذه الوظائف سوى ١٠٩٤، أي ما يقارب النصف، وفي هذا القسم سنعمل على تقديم افكار اساسية في عملية هندرة هذه المؤسسة، مبتدئين بعملية تخطيط استراتيجي لوضع قضايا وأولويات استراتيجية، حيث يتم الاسترشاد بهذه الاولويات لبناء الهيكل التنظيمي المفترض.

الفقرة الاولى: الخطة الاستراتيجية المقترحة

ويُسأل هنا ما علاقة الخطة الاستراتيجية بالتنظيم والهيكل والهندرة، وهل نحن ملزمون بالتخطيط قبل الهندرة. نقول نعم، لأن الوظائف والوحدات الادارية التي سُنشئت، لا بد أن تعمل على تحقيق اهداف منبثقة من الخطة الاستراتيجية، ولأن التخطيط هو العمود الفقري للعملية الادارية، فإننا نضع لأنفسنا ماذا نريد أن نحقق من أهداف، ومن بعدها نقول من سيقوم بالمهام والاجراءات التي تُحقق هذه الاهداف، وكيف سنوزع هذه المهام على المواقع الوظيفية.

أولاً: معلومات اساسية حول التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي هو عملية تفكير منهجية واعية تُعنى بدراسة وتحليل الظروف البيئية الراهنة والمستقبلية لأي منظمة، إنطلاقاً من معلومات دقيقة وتوقعات منطقية وخبرات عملية، وتؤدي في النهاية إلى إنتاج خطة إستراتيجية لهذه المنظمة تتضمن قيمها ورسالتها ورؤيتها وأولوياتها وأهدافها الإستراتيجية^{٣١}.

١- معايير الاستراتيجية الفعالة

- أن تتوافق مع فلسفة وجود المنظمة.
- أن تكون مقبولة لدى مفاتيح القرار وخاصة في القيادة العليا.
- أن تكون مبنية على معلومات دقيقة .
- أن تراعي الحدّ الأقصى للموارد والقدرات .
- أن تكون قابلة للتنفيذ.
- أن تكون قابلة للقياس.

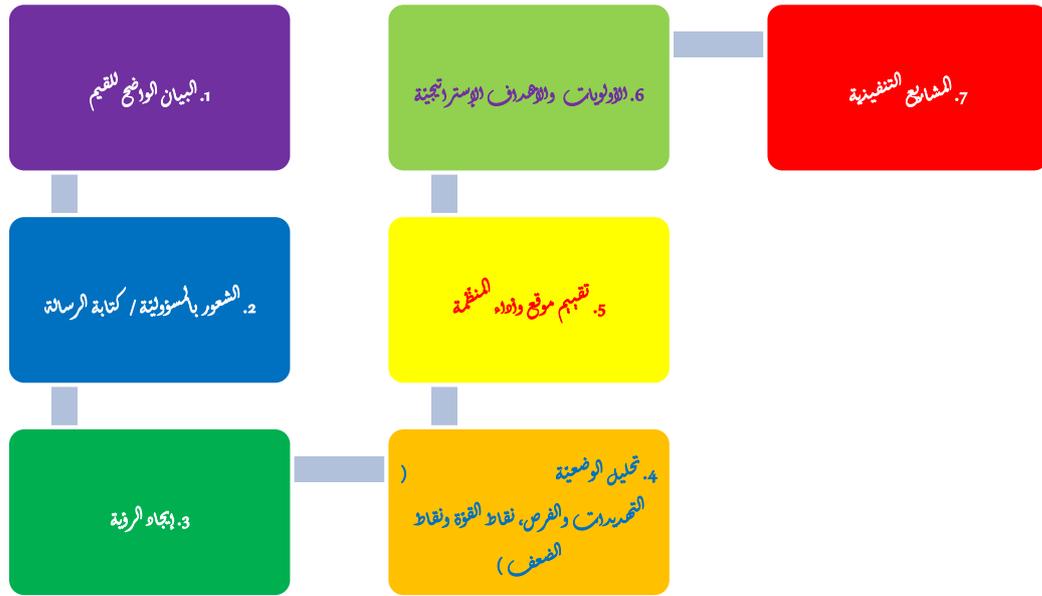
٢- مشاكل تقف في وجه الإستراتيجية

٣١- غسان مدحت خير الدين ، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، صفحة ١٨.

- عدم معرفة البيئة المحيطة.
- التركيز فقط على الإهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة.
- فقدان التماسك والوحدة - غياب العمل الفريقي .
- الإستراتيجية الورقية (الإكتفاء بتدوين الخطة الاستراتيجية ورقياً وعدم الإلتفات إلى التطبيق) .
- التعدد الكبير لأهداف الإستراتيجية (غياب مبدأ التركيز).

ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة الصندوق

الجدول البياني لمسار التخطيط الاستراتيجي³²:



١ . القيم

القيم هي مجموعة المبادئ المعيارية في المنظومة الإعتقادية لدى المنظمة والتي تحوّلها إلى نمط تفكير وإطار عملي يوجّه سلوكها. قيمنا ومعتقداتنا هي أسس حركتنا وسعيها نحو المستقبل، وهي الأسس التي تتشكّل على أساسها مفاهيمنا حول الأحداث والمسائل والمعاني المختلفة وتؤثّر في سلوكنا وتوجّهاتنا العامة.

القيم الاساسية والعملية

يمكن أن تقسّم قيم المؤسسة المقترحة إلى :

١- أساسية . ٢ - عملية .

١. القيم الأساسية: هي التي ترجع إلى الغايات الكبرى والبنوية، وغالباً ما تكون عامة وثابتة .

٢. القيم العملية: وهي تتعلق بالإطار العملي والوظيفي، وغالباً ما تكون مبنية على القيم الأساسية وموجهة

من قبلها ، وعادةً ما تتسم بالمرونة.

القيم المقترحة للضمان

القيم الاساسية

• محورية الانتماء الوطني: المؤسسة ركن اساسي من مؤسسات الوطن، والعاملون فيها يخدمون بلدهم ومواطنيهم وهم يعملون في المؤسسة.

• محورية الانسان : الإنسان هو المستهدف الاساس الذي تعمل المؤسسة لأجله، وتقدم له الخدمة الافضل دون اعتبار لانتمائه الديني او السياسي

القيم العملية:

تلتزم المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها بالقيم العملية الشخصية والسلوكية والادارية التالية:

أ/ القيم الشخصية	ب/ القيم السلوكية	ج/ القيم الادارية
الرسالية	العدل	التعاون
المعرفة	الاخلاص	الابداع
الشفافية	الامانة والوفاء	الكفاءة
الانتقان	الصدق	التحفيز
قبول الآخر	الصبر	التنمية الذاتية

المبادرة	اللياقة	خدمة الناس
المثابرة	حسن الخلق	
التنظيم		
التأهيل المستمر		

٢. رسالة المنظمة:

هي بيان علّة وجود المنظمة ، وما يميّزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وقيمتها الحاكمة على تفكيرها وسلوكها، والمجالات الأساسية التي تعمل بها، وكيفية أداء هذه الأعمال، ومن هو جمهورها أو الجهات المتعلقة بعملها وفي أي نطاق جغرافي تعمل^{٣٣}.

الرسالة المقترحة لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مؤسسة تعمل على توفير حياة كريمة للمواطن العامل وأفراد أسرته من خلال تأمين الحماية والاستقرار الاجتماعيين والصحيين لهم وتخصيص تعويض للمؤمن عليه أو لأفراد أسرته عند استحقاقه، وتسعى لمدّ مظلة الضمان الاجتماعي بما يكفل شمول كل أفراد المجتمع اللبناني وتحديدًا أولئك غير المضمونين من جهات رسمية أخرى، مستعينةً بكادر كفوء ومتخصص وسالكةً أساليب عمل إدارية علمية، وتسعى لتطوير وتحسين جودة أهدافها ونظمها وعملياتها وخدماتها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة على صعيد نظم الضمان العالمية والتقدم التكنولوجي والإداري.

٣. رؤية مؤسسة الصندوق خلال ٥ سنوات (٢٠١٩ - ٢٠٢٤) (الرؤية مستقاة من خلال التجربة التي عايشتها في المؤسسة)

٣٣- احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الاردن، عمان، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ١٩٩٦.

الرؤية : هي صورة مستقبلية تجمع بين الطموح والواقعية وقوة الجذب ، تتوقعها المنظمة في مدى زمني بعيد ومحدّد (خمس سنوات مثلاً)، إنطلاقاً من العناصر الأساسية لتشكّل رسالة المنظمة وقيمها ، وتوجّه جهود المنظمة وإمكانياتها .

تسعى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للوصول في عام ٢٠٢٤ الى:

أ- بناء مبنى للإدارة المركزية يستوفي للمعايير العالمية لمؤسسات الضمان، ويتسع لكل مديرياته ومجهز بأحدث الوسائل الادارية والتكنولوجية والمعلوماتية.

ب- وضع قانون جديد للضمان يواكب احدث ما توصلت اليه قوانين الضمان الاجتماعي العالمية والتغيرات في البيئة المجتمعية اللبنانية.

ت- إعادة هيكلة المؤسسة (هندرة المؤسسة) بما يتناسب مع التطورات الاجتماعية والادارية، وإشغال الوظائف بنسبة ١٠٠ %.

ث- وضع أنظمة ادارية داخلية جديدة وعصرية (نظام التخطيط، نظام التعيين، نظام الحوافز، الرواتب، الترقيات، تقييم الاداء ..).

ج- شمول الضمان لكل افراد الشعب اللبناني غير المضمونين من المؤسسات الرسمية الاخرى.

٤. تحليل الوضعية :^{٣٤} SWOT

نقاط القوة Strength. نقاط الضعف Weakness. الفرص Opportunity. التهديدات Threat تعتبر عملية تحليل العوامل الإستراتيجية في المنظمة من العمليات المهمة جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث تتم في هذه العملية دراسة وتحليل وضعية المنظمة وموقعها الحالي فضلاً عن الوضعية المتوقعة لها في المستقبل ، وذلك من خلال تحديد التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية ، ونقاط الضعف ونقاط القوة في بيئتها الداخلية.

إنّ نتيجة عملية التحليل هذه ، ترمي إلى الإجابة على سؤال أساسي مفاده، لكي تحقق المنظمة رسالتها ورؤيتها ، ما هي القضايا والاولويات الاستراتيجية التي يُفترض أن تضعها؟.

الأسئلة التي يتم طرحها في عملية التحليل ، هي :

٣٤- جيمس ماكريت و بوب بايتس، الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، بيروت، مكتبة جرير، الطبعة

الاولى ٢٠١٥، صفحة ١٨٣

- ما هي التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية التي تعيق نجاح المنظمة والتي يجب اجتنابها؟
- ما هي الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والتي تؤثر إيجاباً على المنظمة في حال استثمارها؟
- ما هي نقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تجب السيطرة عليها أو التخفيف من آثارها السلبية؟

- ما هي نقاط القوة الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والتي بمقدورها الإعتماد عليها؟

أ- مفهوم بيئة المنظمة

بيئة المنظمة هي مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتؤثر عليها أو تتأثر بها ، وذلك يظهر في فاعليتها و تحقيق رؤيتها وأهدافها وفق رسالتها وقيمها ، وهذه البيئة إما تكون خارجية أو تكون داخلية.

i. البيئة المحيطة (الخارجية)^{٣٥} هي:

مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتؤثر عليها بشكل أساسي في فاعليتها و تحقيق أهدافها، في حين أنّ المنظمة ليس لها سيطرة كبيرة عليها.

- التهديدات

التهديدات هي العوامل الموجودة في البيئة الخارجية والتي تؤثر سلباً على المنظمة فيما لو لم تتمكن من مواجهتها أو تفاديها.

- الفرص:

الفرص هي العوامل المؤاتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابياً عليها فيما لو تمت الاستفادة منها أو استثمارها.

ii. البيئة الداخلية^{٣٦}:

٣٥- غسان مدحت خير الدين، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، صفحة ٢١

٣٦= غسان مدحت خير الدين، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، المرجع نفسه.

مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتؤثر عليها بشكل أساسي في فاعليتها وتحقيق أهدافها وفق رسالتها وقيمتها ، وللمنظمة تأثير فاعل وسيطرة كبيرة على هذه العوامل.

- نقاط الضعف:

نقاط الضعف تتمثل في قصور وضعف الإمكانيات والموارد والقدرات أو انعدامها في المنظمة والتي تشكل خللاً معتدلاً به ويتسبب بعدم القدرة على تحقيق رؤيتها المطلوبة وفق رسالتها وقيمتها ، (تسبب مشكلة في قدرة المنظمة على المنافسة) .

- نقاط القوة:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات والموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة ، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها المطلوبة وفق رسالتها وقيمتها (تتم مقارنتها بما يتمتع به المنافسون).

التحليل الرباعي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:

- نقاط الضعف:

- الخلل في حسم هوية الصندوق الى الآن، بين كونه مؤسسة عامة أو مستقلة من مؤسسات القطاع الخاص وتقدم نفعاً عاماً.

- تنازع مجلس الادارة فيما بينه (٢٦ عضواً) وتركيبته غير المنطقية، وانتهاء ولايته منذ أكثر من عقد، وقد

أصدر وزير العمل الاسبق طراد حمادة قراراً بالتمديد له إلى حين تشكيل مجلس ادارة جديد، لكن اجتهاداً قانونياً تقدم به شكري صادر من هيئة الاستشارات يقول: "إذا انتهت ولاية مجلس الإدارة ولم يشكل بديلاً عنه، يستمر بعمله لعدم جواز فراغ المسؤولية، وعليه أن يقوم بتصريف الأعمال وأن لا يأخذ قرارات أساسية مهمة". وهذا يعني أن قرارات مجلس الادارة المتعلقة بالموازنة السنوية وقرارات أساسية بتعديل جوانب من التقديمات غير قانونية، ومثال على التجاوزات التي صدرت عن المجلس في معرض اقراره لبعض القرارات فالمادة ١٣ من التعويضات العائلية تنص على الدفع المباشر للمستخدمين، فقد سمح مجلس الادارة بأن يتم الدفع لرب العمل، على أن يتدخل الصندوق عند أية شكوى، والسؤال هنا: هل يجرؤ عامل أو مستخدم على تقديم شكوى في ظل غياب أية حماية قانونية لديمومة العمل؟

- غياب الحوكمة الرشيدة.

- غياب التخطيط ومؤشرات الاداء.

- ضعف اساليب الرقابة الطبية وتصفية المعاملات.

- عدم وجود ادارة لتحسين الجودة.

- تراجع الضمان عن دوره الوطني في التوسع بالتغطية.
- لا وجود لوصف وظيفي للوظائف في المؤسسة.
- غياب التقرير السنوي للجنة الفنية.
- تدوير الضمان الاختياري.
- غياب المسار الوظيفي ومعايير الترفيع.
- غياب التدريب.
- الكلفة الادارية العالية للمؤسسة حيث تكلف اكثر من ١٢ بالمئة من التقديمات وهذا رقم كبير جداً.
- ترهل الهيكل التنظيمي وتقادمه.
- استئجار معظم مراكز الضمان رغم انها مؤسسة مستمرة دائمة طالما بقيت الدولة.
- المشاكل الجمة في البيئة الفيزيائية للعمل، والتي تُشكل ضغطاً على الموظفين وعلى المراجعين (كوقوف المراجعين في طوابير وازدحامهم ولا وجود مكان لاستراحات في الكثير من المراكز).
- ترهل مسالك العمل الادارية، حيث وضعت عام ١٩٦٥م ولم تتغير الى الآن.
- مشكلة الكهرباء واستئجار مولدات بأسعار عالية.
- اهمال المحفوظات والارشيف الورقي وعدم وجود دائرة خاصة بالارشيف تتولى ارشفة المعاملات المنجزة والحفاظ عليها وسحبها عند الضرورة.
- الخلل في النظام المالي والتحصيلات حيث كانت اخر دعوى في شهر كانون الاول ٢٠١٨ حول تخلف اطباء عن دفع مستحقات مالية للضمان قدرت ب ١٠ مليارات ليرة
- وجود عدد من المستخدمين غير القادرين على انجاز اعمالهم بالشكل المطلوب بسبب معاناتهم وتعرضهم لامراض مستعصية مما يستدعي التخفيف عنهم.
- غياب أنظمة تقييم الاداء والانتاجية والتحفيز (لتحفيز المستخدمين فيحافظوا على مستواهم وتطوير قدراتهم وتشجيع المقصرين لرفع هذا المستوى) وترهل الانظمة الموجودة وتقادمها، والتجاوزات المختلفة لها.
- متوسط عمر المدراء والموظفين مرتفع ويلاص الخمسين سنة.
- وجود بعض المدراء النفعيين وغير المخلصين (قضايا اختلاسات موجودة في ملفات القضاء والاعلام).
- تأخر الكثير من طلبات التسجيل، بسبب تأخر بعض الجهات كالجامعات والمعاهد الجامعية في تسليم الملفات.

- على صعيد المكننة فإن الوضع السائد بحسب العقد الحالي مع الشركة المشغلة يتضمن عدد من الملاحظات مع الإشارة الى أن العقد قد انتهى، ولكن لا زالت الشركة تعمل ويجري البحث عن شركة أخرى وهذا لن يُغيّر بشكلٍ جوهري ، كما أشرنا سابقاً، الإختلالات التي يُسببها هذا الاسلوب في العمل، وهذه الاختلالات هي كالتالي :

- تتولى الشركة إدارة المعلومات الخاصة بالضمان والبرامج من دون ان يكون هناك رقابة تقنية على عملها وتقتصر الرقابة الحالية على الشؤون الإدارية وموجبات العقد.
- إعتقاد المؤسسة الكلي على شركة IDS (وهي شركة خارجية) ولهذا السبب تتحكم بسعر الخدمات.
- لا وجود لخيار بديل لدى الضمان في اختيار مؤسسة في حال أخلت الشركة الحالية بموجبات العقد لعدم ضمان تسليم البرامج والمعلومات وطرق العمل لمؤسسة منافسة بالشكل المطلوب الذي يضمن استمرار وحسن العمل.
- عدم إستثمار المعلومات المهمّة لدى الضمان لصالح إعداد الابحاث ودراسات التطوير.
- غياب الرقابة على تطوير العمل التقني ويقتصر عمل لجنة الاستلام على مراقبة مردود البرامج ولا يشمل مراقبة مواكبة العصر تقنياً مما يجعل البرامج الموجودة تتقادم مع الزمن من حيث مواءمة التكنولوجيا الحديثة واستمرار العمل على تكنولوجيات عفا عليها الزمن.
- في حال غياب أحد افراد الشركة، فهذه الاخيرة لم تُقدم بديل، لارتباط البرامج بأشخاص وعدم استطاعة المبرجين الحلول مكان بعضهم.
- ان استقدام مبرمجين بدلاء من الشركة يكون بشكلٍ صوري كون هؤلاء لا يعرفون شيئاً عن البرامج ولا عن مسلك العمل.
- غياب تام لخطة متابعة بديلة في حال حدوث اي امرٍ طارئٍ لأي من المبرمجين.
- عدم إكمال حلقة المكننة من قبل الضمان على الصعيد التقني وعدم وجود كادر مؤهل ومدرب ليكمل حركة التطوير ويكون صلة وصل بين الشركة والضمان ويتولى الحفاظ على "داتا المعلومات" بشكلٍ فعلي وحقيقي.
- لا قدرة لدى الضمان على مراقبة الثغرات المخفية التي يمكن ان توجد في البرامج (عرضياً او عن قصد) ممّا قد يسبب بهدر لأموال الضمان.

○ وجود "داتا المعلومات" (قاعدة بيانات) بين يدي الشركة فقط دون أي رقابة من الضمان، وهذا يعني أنه يمكن لأي شخص الاطلاع على المعلومات أو استخدامها إذا سمحت له الشركة، بذلك إضافة إلى أن أي استخدام خاطئ فيها قد يؤدي إلى إنهاء البرامج (خطأ مميت).

- نقاط القوة:

- الوفرة والمردود الماليين العائدان للمؤسسة.
- إلزام القانون بالانتساب إلى مؤسسة الصندوق.
- وجود كفاءات متخصصة وخبيرة ومخلصة من بين موظفي ومدراء المؤسسة.

- الفرص

- وجود كفاءات بشرية وفيرة في البيئة اللبنانية.
- تعاون المحافظين والبلديات مع مؤسسة الصندوق وتعاون المضمونين مع أي عملية تغيير.
- الحاجة الماسة للضمان من قبل البيئة.
- التطور التكنولوجي الهام ووجود شركات تقدم هذه الخدمات.
- وفرة وسائل الإعلام المخاطبة للجمهور.
- وفرة المكاتب الاستشارية اللبنانية التي تساعد في عمليات التغيير الإداري والمالي.
- تعاون المراكز الطبية والاستشفائية مع مؤسسة الصندوق.

- التهديدات:

- التشرذم السياسي الذي يعيق اقتراح القوانين والأنظمة والمراسيم.
- سعي الحكومات المتوالية لوضع اليد على أموال الضمان.
- الوضع الاقتصادي الهش وتراجع التوظيف وعدد الوظائف، وإفلاس عدد من المؤسسات وإغلاق مؤسسات أخرى.
- الانتشار الواسع للعمالة الأجنبية على حساب اليد العاملة اللبنانية والتي عادة ما تكون غير مسجلة وتحديدًا اليد العاملة السورية، وضعف المتابعة من قبل الدولة لحماية تلك اللبنانية.
- السياسة العامة للطبقة الحاكمة والتي تأخذ البلد إلى مزيد من الانهيار على صعيد الإدارات العامة والمؤسسات.

- النزاعات السياسية والخلافات والتي وصلت الى اوجها مع الفراغ الحكومي في عام ٢٠١٨ - ٢٠١٩، والذي يؤدي الى الاستغراق في معالجة الازمات بدل التفرغ لتطوير الادارات العامة والمؤسسات الحكومية وغيرها، ومع تشكُّل الحكومة العتيدة وغرقها في مشاكل الاقتصاد والسياسة والنزاعات، يُصبح ملف تطوير المؤسسة عبر تطوير قانونها أولاً، أمراً هامشياً وللأسف..
- انتشار الامراض وازديادها بسبب عدم فاعلية الرقابة وعدم وجودها في كثير من الاحيان على الزراعة والمنتجات الغذائية والبيئة.
- ارتفاع فاتورة الادوية والاستشفاء بشكلٍ غير منطقي، والسبب غياب الدولة، وتحكُّم "حيثان المال" بالتسعيرات.
- انخفاض مستوى جودة المستشفيات الحكومية بسبب غياب خطة ومتابعة وحماية من الدولة.
- ضعف الانتماء الوطني وغياب الثقافة المدنية والذي يؤدي الى هدر اموال مؤسسات الشأن او النفع العام وازدياد الاستهتار او السرقة من قبل المضمونين الذين يشرعون لأنفسهم تقديم فواتير ادوية وطبابة وهمية او التلاعب بالفواتير الحقيقية.

٥. القضايا الإستراتيجية:

هي عنوان عام يشكّل مظلة جامعة لمجموعة من الموضوعات التي لها تأثير مصيري وفعال على مختلف أعمال وأنشطة المنظمة، وتساهم في تحقيق رؤيتها من خلال التعاطي بفعالية مع أبرز العوامل التي لها أثر مهم وحساس على المنظمة، ومنها مواجهة التحديات وحل المشاكل التي تعترض مسيرها بين الوضع الراهن والوضع المطلوب.

٦. الأولويات الاستراتيجية:

هي القضايا الإستراتيجية التي قد ترى المنظمة انه يجب التركيز عليها بسبب محدودية الموارد المتاحة والظروف المحيطة التي تمنعها من الإحاطة بكل القضايا, لذا يجب على المنظمة ان تحدد اتجاه الاستراتيجيات وان تضع لنفسها اولويات لهذه الإستراتيجيات.

أ- كيف نضع القضايا الاستراتيجية:

معايير وضع القضايا والأولويات الإستراتيجية :

- أن تُستمدّ من القيم والرسالة وتكون تحت مظلتها .
- أن تتم مراجعة الرؤية عند وضعها لكي تساهم في تحقيقها .
- أن يُستعان بالتحليل الرباعي SWot .
- عند صياغة القضايا والأولويات الاستراتيجية لا بدّ أن تكون واضحة وجلية ومن دون أي إبهام.

ب- مصفوفة SWOT

نقاط الضعف (W)					نقاط القوة (S)					عوامل	
										داخلية	
										عوامل خارجية	
WO					SO					الفرص (O)	
WT					ST					التحديات (T)	

مع الاستناد الى القيم الرسالة والرؤية تأتي عملية اقتراح القضايا الاستراتيجية وفق مصفوفة SWot وفق التالي:

- SO الفرص - نقاط القوة

ما هي القضايا التي يمكن من خلالها الاستفادة من الفرص لتعزيز نقاط القوة وتطويرها

- WO: (الفرص . نقاط الضعف)؟

ما هي القضايا الاستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستفادة من الفرص لمعالجة نقاط الضعف؟

- ST: (نقاط القوة . التهديدات)

ما هي القضايا الاستراتيجية التي يمكن من خلالها استخدام نقاط القوة لمواجهة التهديدات؟

- WT: نقاط الضعف . التهديدات

ما هي القضايا الاستراتيجية التي يمكن من خلالها منع التهديدات من التأثير سلباً على نقاط الضعف وزيادتها وزيادة سلبيتها؟

وعليه ما هي القضايا التي سنقترحها مع الإشارة الى اننا سنعمل على تبنيهم كأولويات استراتيجية:

أ. وضع مسودة مشروع قانون جديد للضمان الاجتماعي يحسم هويته ووضع انظمة جديدة للضمان تتضمن

كل الانظمة المستحدثة والعصرية

- نظام تقييم الاداء
- نظام التدريب
- نظام الرواتب
- نظام الترقيات
- نظام الحوافز
- نظام العقاب
- نظام العمل (الدوامات والاجازات)
- نظام التخطيط
- نظام التقاعد

- نظام انشاء المراكز الاقليمية (لا ضرورة للمراكز المحلية او المراسلة)
- نظام الاشتراكات والتحصيلات
- نظام التسجيل
- نظام التقديمات (المرض والامومة، التعويضات، ..)
- نظام التفتيش والمراقبة
- ...

- ii. اعادة هيكله مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وضخ المؤسسة بالموارد البشرية الشابة والكفوءة
- iii. اعتماد مراكز ادارية للمؤسسة وتوزيع جديد (بناء او اعارة من ابنية الدولة)
- iv. اعتماد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في عمل المؤسسة من قبل فريق داخلي
- v. وضع نظام شمول لكل اللبنانيين غير المضمونين من المؤسسات الضامنة (تعاونية الموظفين، ..)،
بالاضافة الى المضمونين الحاليين
- vi. وضع مشروع اعلامي عن المؤسسة

بعد وضع القضايا الاستراتيجية ننقل الى وضع الاهداف الاستراتيجية وهي عملية تحديد الخطوات وما يترتب عليها من نتائج تساهم في تحقيق الأولويات الإستراتيجية، على أن تكون محدّدة وقابلة للتحقق.

يجب ان يكون الهدف الاستراتيجي^{٣٧} SMART :

- محدداً Specific
- قابلاً للقياس Measurable
- قابلاً للتحقق (في متناول اليد) Attainable
- واقعياً Realistic
- محدد الزمان Time-Bound

الاهداف التشغيلية	الاهداف الاستراتيجية	الاولوية الاستراتيجية
-------------------	----------------------	-----------------------

^{٣٧}-كامل بربر ، استراتيجية الاصلاح في الادارة العامة، بيروت، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى، ٢٠١٢ م، صفحة ٢٧٥.

	تشكيل مجلس ادارة جديد مؤلف من حقوقيين وخبراء اداريين واجتماعيين عام ٢٠١٩	وضع مشروع قانون جديد للضمان الاجتماعي يحسم هويته ووضع انظمة جديدة للضمان تتضمن كل الانظمة المستحدثة والعصرية
	وضع مسودة القانون عام ٢٠٢٠	
	مناقشة القانون مع سلطة الوصاية ورفعه الى مجلس النواب للدراسة والاقرار	
	وضع دراسة الهيكل الموجود (مكامن الخلل ونقاط القوة ١-٦/٢٠١٩	اعادة هيكلة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وضخ المؤسسة بالموارد البشرية الشابة والكفوءة
	اعداد دليل تنظيمي جديد لمؤسسة الصندوق ٦-١٢/٢٠١٩	
	تطبيق الهيكل وتقييم التجربة ٢٠٢٠	
	اعداد دراسة تفصيلية للمراكز وضورتها (الغاء المراكز المحلية ومكاتب المراسلة) ١-٣/٢٠١٩	اعتماد مراكز ادارية مملوكة للمؤسسة او استعارة من الدولة وتوزيع جديد للمراكز (بناء او اعارة
	اعداد دراسة عن كيفية بناء او شراء مراكز ثابتة تتضمن المراكز التي يمكن استعارتها من الدولة ٣- ٢٠١٩/٦	

	تنفيذ المشاريع البنائية او تجهيز تلك المستعارة ٢٠٢٠-٢٠٢٤	
	استلام البرامج والارشيف من IDS الى شهر ٦/٢٠١٩	اعتماد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في عمل المؤسسة من قبل فريق داخلي
	استقطاب فريق مبرمجين مهندسين (٥) عبر مجلس الخدمة شهر ٦/٢٠١٩	
	وضع نظام تكنولوجيا المعلومات ٢٠٢٠	
	الدراسة موجودة ومن اعداد رئيسة دائرة التسجيل الاستاذة زينب ضعون و .. الاستاذة منى الزين ^{٣٨}	وضع نظام شمول لكل اللبنانيين غير المضمونين من المؤسسات الضامنة (تعاونية الموظفين، ..)، بالاضافة الى المضمونين الحاليين
	تطبيق الدراسة ٢٠١٩/٢٠٢٠/٢٠٢١	
	وضع مشروع اعلامي علاقتي الاشهر ٣-٤-٥/٢٠١٩	
	تنفيذ المشروع ٦-١٢/٢٠١٩	تنفيذ مشروع اعلامي عن المؤسسة

٣٨- زينب ضعون ومنى الزين، دراسة حول توسعة الشمول في الضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

الدورة التدريبية لوظيفة رئيس دائرة، بيروت ٢٠١٣ م.

(لعدم اتساع الصفحة لم ندرج العناوين في مصفوفة SWOT، ولكن هذه الاولويات تغطي هذه المصفوفة، بالإضافة الى أننا اقترحنا اهدافاً استراتيجية مشتقة من الاولويات ولكننا لن نضع الاهداف التشغيلية لعدم اتساع المقام من جهة، ولترك الامر الى ادارة مؤسسة الصندوق في حال رغبت في تطبيق الفكرة.

الفقرة الثانية: بناء الهيكل التنظيمي المقترح:

إن ما نحاول اقتراحه من هياكل ادارية يركز على الخطة الاستراتيجية المقترحة ايضاً، واعتبر انها فرصة كبيرة لمؤسسة الصندوق للاستفادة من هذه الافكار، ولا ندعي أنه الطريق الحصري لبلوغ التطور والتقدم، ولكن قد تتكامل مع افكارٍ أخرى أو قد يكون منطلقاً لتطوير هيكل هذه المؤسسة.

أولاً: خطوات اعادة بناء الهيكل التنظيمي^{٣٩}:

١. تحليل وتوصيف العمل: توصيف الوظائف هو إعداد الوصف التحليلي الشامل للوظائف ليكشف عن مهام وواجبات كل وظيفة والظروف التي تؤدي فيها وسلطاتها وعلاقاتها التنظيمية، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، وهنا تُشكّل لجنة من داخل مؤسسة الصندوق ويتم ردها بخبراء في الهندرة وتتبع الخطوات التالية

• خطوات التوصيف: يتم التوصيف بوضع خطة منظمة لتنفيذها، وتتكون من الخطوات التالية:

○ الخطوة الأولى : جمع الحقائق لتقييم الوظائف: وتتكون هذه الخطوة من شقين أساسيين هما :

- جمع الحقائق والبيانات عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق، المزمع تقييم وظائفها: حيث يتم التعرف على الهيكل التنظيمي الذي يُظهر التقسيمات الكلية والفرعية وخطوط السلطة والاتصال ، كل ذلك مؤيداً ببيانات عن إختصاصات كل وحدة او وظيفة ، كما يتعين التعرف على

٣٩- محمد مرعي مرعي، دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دمشق، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى ١٩٩٩ م، صفحة

- a. خط سير العمل داخل مؤسسة الصندوق.
- b. القوانين واللوائح والنظم التي تحكم العمل وتنظم دورته، وتحدّد السلطات وتبيّن الإجراءات،
- c. مواقع الوظائف في البناء التنظيمي حتى يتحدّد نطاق إشرافها وكذلك المرجعية التنظيمية التي تتبع لها.

ومن الأمور المألوفة أن نكتشف عيوباً تنظيمية في مراحل دراسة البيانات عن الوظائف التي ستؤدي بدورها إلى إجراء التعديلات الجزئية أو الكلية على التنظيم القائم. (وهذا ظهر جلياً في القسم الاول من التقرير)

- جمع الحقائق عن مهام وواجبات الوظائف: بعد الإنتهاء من معالجة الناحية التنظيمية والكشف عنها ننقل إلى ناحية جمع الحقائق عن مهام وواجبات الوظائف ذاتها، ونتولّى حصر الوظائف القائمة في الهيكل الوظيفي سواء أكانت هذه الوظائف شاغرة أم مشغولة. فبالنسبة للوظائف الشاغرة فإننا نضع تصوراً لمهامها وواجباتها من واقع خبرتنا في هذا المجال (اللجنة المنوط بها هذا المشروع). وأمّا بالنسبة للوظائف المشغولة فإنّ أهم النقاط التي يجب علينا الإهتمام بها عند جمع الحقائق هي :

- i. ماذا يعمل شاغل الوظيفة ولأي هدف يقوم بهذا العمل ؟
- ii. ما هو مقدار النجاح الذي يحقّقه ؟
- iii. ما هي المهارات المتوقّرة عنده ؟
- iv. ما هي الأدوات المستخدمة في أداء هذه المهام والواجبات؟

وسائل جمع الحقائق عن الوظائف:

هناك ثلاث وسائل أساسية لهذا الغرض وهي :

- المقابلة الشخصية : أي مقابلة شاغل الوظيفة ورئيسه للتعرف على مهام وواجبات الوظيفة وسلطاتها ومسؤولياتها وكافة النواحي المتعلقة بها ، وتمتاز هذه الطريقة بإتاحة الفرصة من أجل مناقشة الجوانب المتعددة للوظيفة بحيث يتمكن من الوقوف على أصدق صورة لها.
- الملاحظة أو المشاهدة : وهي شبيهة بالوسيلة السابقة من حيث أننا نقوم بمتابعة عمل شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءات وخطوات العمل أثناء تنفيذها، وهذه الطريقة تكفل مزيداً من الدقة وسلامة النتائج خاصةً عندما يكون شاغل الوظيفة لديه الخبرة في مجال عمله.
- نماذج الإستقصاء : وهذه الوسيلة شائعة الإستخدام حيث تتعدّد الوظائف تعدّداً كبيراً ممّا يتعدّر معه إستخدام الطرق الأخرى التي تتطلّب مزيداً من الوقت والجهد ، ومؤدّاها أن يقوم شاغل الوظيفة بالإجابة عن أسئلة محدّدة تؤدّي إلى الكشف عن المطلوب معرفته من مهام وواجبات الوظائف ، ويعقّب الرئيس المباشر برأيه على إجابات شاغل الوظيفة.

○ **الخطوة الثانية :** تحليل البيانات والحقائق التي تمّ جمعها، تسجيل البيانات والحقائق المتعلقة بمهام وواجبات الوظيفة بأسلوب تحليلي يوضح عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ، فالحقائق عن الوظائف يلزم وضعها في نظام يعطي دلالة واضحة للوظيفة ويحدّد

- أهمّيّتها تبعاً لحساسيّتها وصعوبتها
- دقّة أدائها والظروف التي تؤدّي بها
- الوقت المقدّر لها والنتائج المترتّبة على أدائها،

وبالتالي يتمّ تحديد مستواها في الهيكل الوظيفي والتنظيمي كمقدّمة لإستقطاب الأفراد الذين تتوفّر فيهم المواصفات والمهارات المتناسبة مع مهام وواجبات هذه الوظائف.

٢. اتخاذ قرارات حيال كل مديرية ومصلحة ودائرة ووظيفة من الفئات الباقية، بالاسترشاد بالقضايا والاولويات الاستراتيجية، (رفع مستوى، كسر مستوى، دمج، الغاء، ..):

• التعديل في اللجنة الفنية:

○ التغيير في شكلها

- التغيير في صلاحياتها
- التغيير في مهامها
- التعديل في مجلس الادارة:
 - العدد
 - الفترة
 - الهيكل
- التعديل في امانة سر مؤسسة الصندوق:
 - مكتب المدير العام:
 - الهيكل
 - العدد
 - مدير شؤون مجلس الادارة
 - الغاء
 - مديرية ضمان المرض والامومة
 - الهيكل
 - الغاء مصلحة المستشفيات
 - التعديل في مصلحة امانة السر
 - مديرية الإعداد والتدريب:
 - الغاء
 - دمج المهمة مع المديرية الادارية
 - مديرية الاحصاء وتنظيم اساليب العمل
 - فصل التسجيل عنها
 - فصل المكننة عنها
 - ديوان المديرية العامة
 - الشكل والاسم
 - المكاتب الاقليمية والمحلية والمراسلة
 - الغاء مكاتب المراسلة الغاء بعض المكاتب المحلية

- تحويل كل المكاتب الى اقليمية مع دراسات جدوى لوجود المكاتب

○ المديرية الادارية:

- الشكل والاسم

- الغاء دائرة المباني منها ودائرة اللوازم والتجهيزات منها

- الحاق التفتيش الاداري بها والتدريب

○ مديرية العلاقات العامة:

- الغاء

○ المديرية الفنية:

- الغاء المديرية وتوزيع مهامها بين مديرية التسجيل ومديرية التقديمات

○ مديرية التفتيش المالي:

- الحاقها باللجنة الفنية

○ مديرية التفتيش الاداري:

- الغاء ودمج في المديرية الادارية

○ مديرية التفتيش والمراقبة:

- الشكل والهيكل

○ المديرية المالية:

- الشكل والهيكل

٣. إقرار الهيكل التجريبي للمديريات والوظائف الذي يُحقق القضايا والاولويات الاستراتيجية والاهداف

الاستراتيجية تحديداً، لتجربته وتقييم التجربة بعد فترة لا تقل عن سنة، ويتطلب الامر تحديد مهام

ومسؤوليات الوحدات التنظيمية الجديدة. وتعتبر خطوة إعداد الهيكل التنظيمي^٤ Organizational

Structure الأهم في عملية التنظيم حيث توضح نتائجها بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي

لمؤسسة الصندوق. ويجب التأكيد هنا على مراعاة مبدأ المرونة في الهيكل لترك مجال للتوسع في

المستقبل وهناك بعض الضوابط الواجب مراعاتها عند تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، أهمها:

٤٠- كامل بربر، استراتيجية الاصلاح في الادارة العامة، بيروت، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى، ٢٠١٢ م، صفحة

- أن يراعى حجم العمل وطبيعته ومعدل تكراره لتحديد مستوى الوحدة التنظيمية (مديرية / مصلحة / دائرة / وحدة)
- أن لا تتجاوز نسبة الوحدات التنظيمية المتعلقة بالوظائف والمهام المساندة عن ثلث مجموع الوحدات التنظيمية في المستوى ذاته (مثال :أن لا يتجاوز مجموع إدارات الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات ... إلخ ثلث مجموع الإدارات كلها).
- ضرورة مراعاة عدم تجزئة النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي وعدم تسمية أي وحدة تنظيمية باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها أو الأعلى منها في المستوى (مثال: لا يجوز أن يكون مسمى الإدارة " مديرية العلاقات العامة" وقسم يتبع لها تنظيمياً بنفس المسمى "مصلحة العلاقات العامة").
- أن يراعى عدم الازدواجية والتكرار في المهام والمسؤوليات.

وتتكون عملية إعداد الهيكل التنظيمي العام من خطوتين رئيسيتين هما:

- تجميع الأنشطة
- تحديد العلاقات التنظيمية

أ. تجميع الأنشطة:

تعتبر خطوة تجميع الأنشطة الخطوة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد شكل ومكونات الهيكل التنظيمي، وتتم في ضوء الأولويات الاستراتيجية والاهداف التي تم اقرارها وظروف الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والظروف البيئية المحيطة، وتتم عن طريق تجميع الأنشطة المحددة و وضعها في وحدات تنظيمية . ثم التركيز على الأنشطة الرئيسية/الفنية Functions Core وتجميعها بالشكل المناسب وفقاً لأهميتها النسبية في تحقيق الاهداف ووفقاً لمبدأ التخصص ومبدأ التكامل والتجانس.

بالإضافة إلى المبدأ السابق يرجع إنشاء الوحدات والاقسام التنظيمية بشكل رئيس إلى مبدأ نطاق الإشراف، حيث سبق وتم شرحه في القسم الاول، إذ لا يعقل أن يُشرف رئيساً واحداً إشرافاً مباشراً على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون أوجه نشاطات متعددة ومن تخصصات مختلفة في ذات الوقت.

وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الوحدات التنظيمية) ولكن لكل منها مزاياها وعيوبها، ونحن سنختار “التجميع حسب تخصص الوظائف ” أي التجميع على أساس اختصاصات الوظائف، حيث يعكس مسمى الوحدة التنظيمية طبيعة عملها أو المهمة الرئيسة لها، مع مراعاة عدم المبالغة في المسميات والاكتفاء بما قلّ ودل، بالإضافة الى المجال الجغرافي (اي توزيع المؤسسة على المناطق)، وأساس مراحل العمل: حيث تبدأ مديرية مهمة لتكملها مديرية أخرى.

وعليه تكون الوحدات التنظيمية الاساسية، بناءً لما سبق واسترشاداً بالرسالة والقيم والرؤية والقضايا والاولويات والاهداف الاستراتيجية كالتالي:

- مجلس الادارة
 - مكتب المجلس
- جهاز التدقيق
 - لجنة التدقيق
 - مديرية التفتيش المالي
- الادارة العامة
 - مكتب الادارة العامة.
 - مديرية المكاتب الاقليمية.
 - المديرية المعلوماتية.
 - مديرية التقديمات.
 - مديرية الانشاءات والتجهيزات.
 - مديرية التسجيل
 - مديرية الموارد البشرية
 - المديرية المالية
 - مديرية التفتيش والمراقبة

ب. تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات التنظيمية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض لتحقيق التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينها تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر، ويتم تحديد التبعية الإدارية (العلاقات الرأسية) التي تربط الرئيس بالمرؤوس؛ أي خط السلطة الذي يحدد في نفس الوقت اتجاه سير العمل، تقارير الإنجاز من المرؤوس إلى الرئيس، وعلاقات الاتصال (العلاقات الأفقية) وفقاً لنوع الهيكل التنظيمي أو طريقة التجميع الأنسب من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهنا يجب التذكير بنوع من أنواع العلاقات التنظيمية وهو العلاقة الفنية أو المهنية التي تنشأ في بعض الأحيان وفقاً لمتطلبات العمل ولنوع الهيكل التنظيمي، بحيث تختص العلاقة الفنية بتوجيه كيفية تنفيذ العمل وإجراء المتابعة وليس السلطة الرئاسية ، مثل الموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب.

ثانياً: الخرائط التنظيمية المقترحة والمهام العامة للوحدات الادارية.

بعد عملية تجميع الأنشطة، وعددها بالتأكيد هائل ولا يمكن ادراجه في هذا التقرير، لعدم اتساع المقام، فكل مجموعة أنشطة واجراءات عملية، تُشكل وظيفة محددة، وفي ظل هذا الكم الهائل من هذه الأنشطة تنبثق مجموعة كبيرة من الوظائف، حيث عملنا على رسم المشروع على مسودات كثيرة، وبعد عناء وجهد ونقاشات،

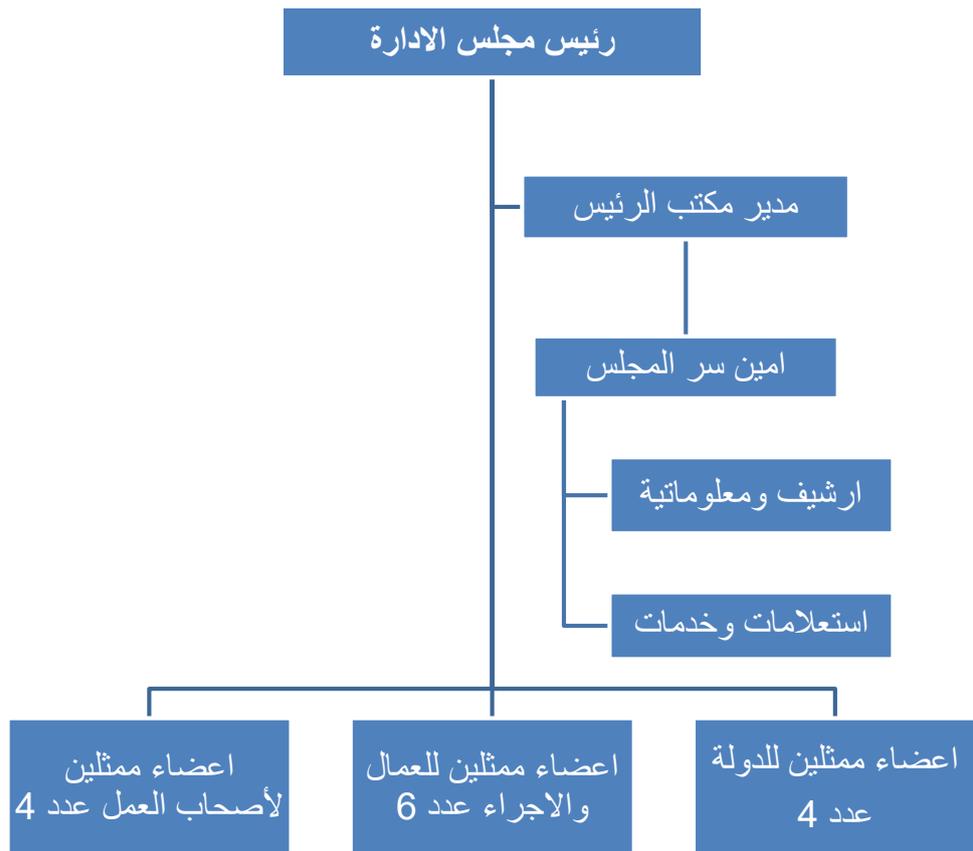
تبلورت لدينا مسودة الخرائط الاولى، وهي بالتأكيد بحاجة الى تطوير عبر مؤتمر عام، ونقاشات مستفيضة، فما نقدّمه لا ندعي أنه الامثل ولكن خطوة باتجاه الاصلاح.

أولاً: الخرائط المقترحة

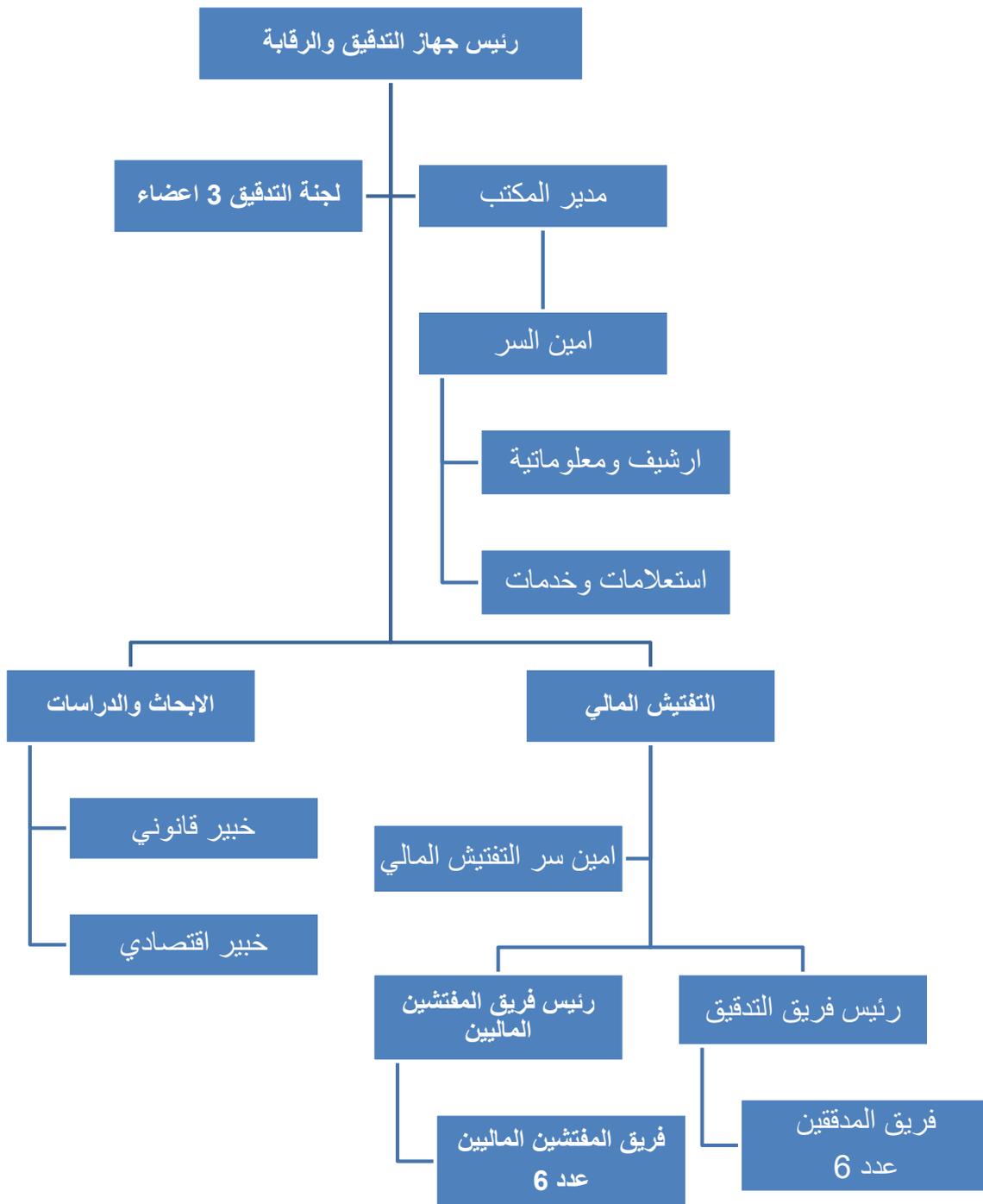
مجلس الإدارة

الإدارة العامة لمؤسسة
الصندوق

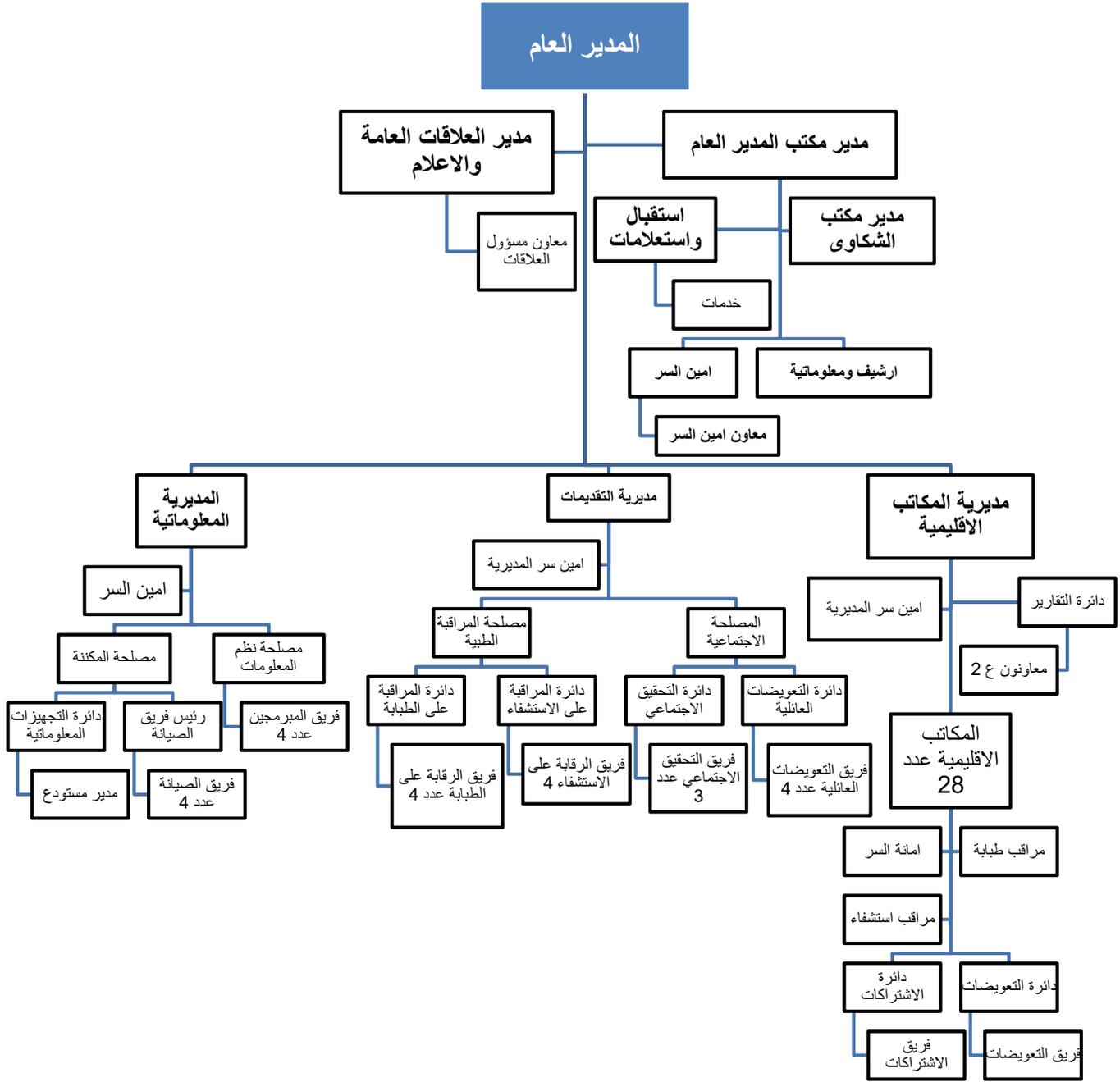
جهاز التدقيق



الخريطة المقترحة لجهاز التدقيق

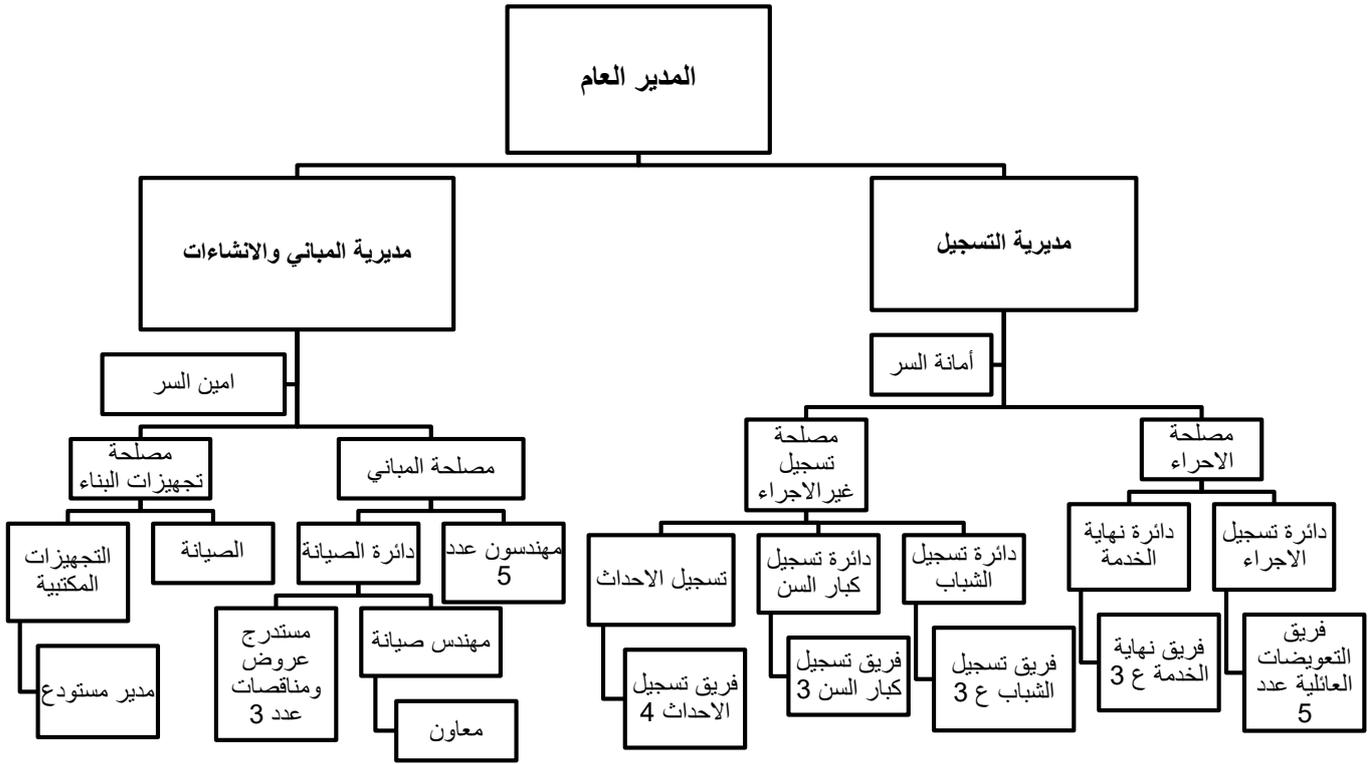


الخريطة المقترحة للإدارة العامة

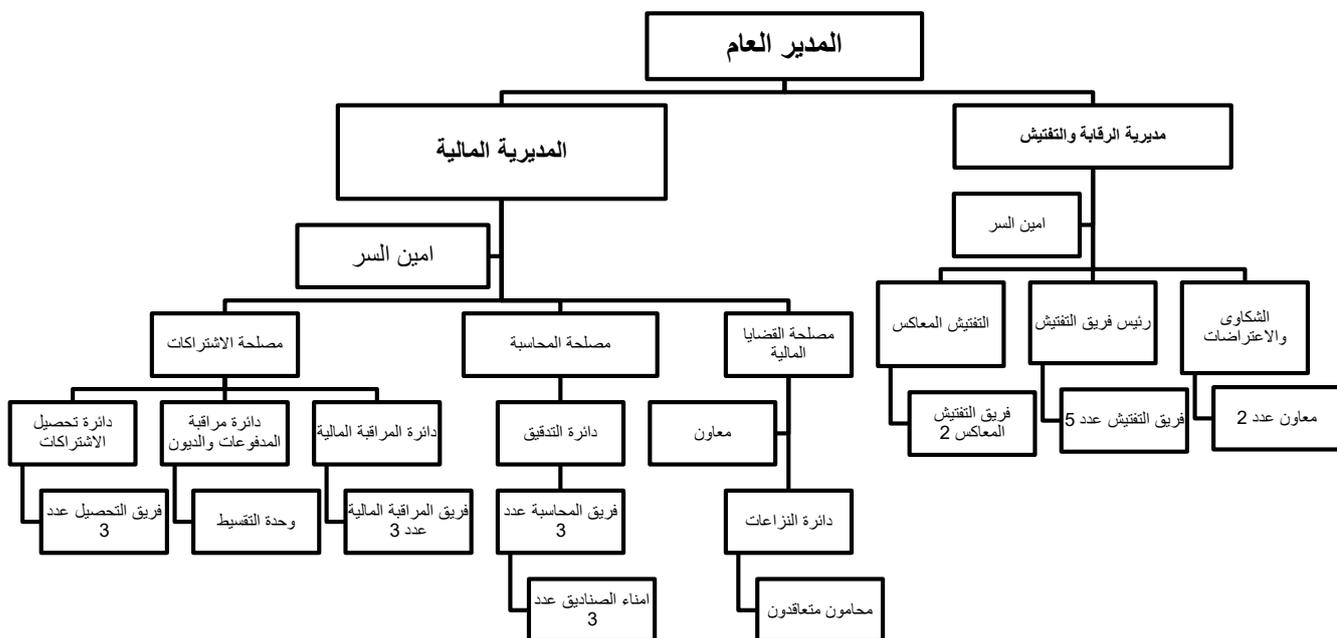


• في كل قضاء مركز اقليمي، يُستحدث في نقطة وسطى، باستثناء بيروت 3 مراكز

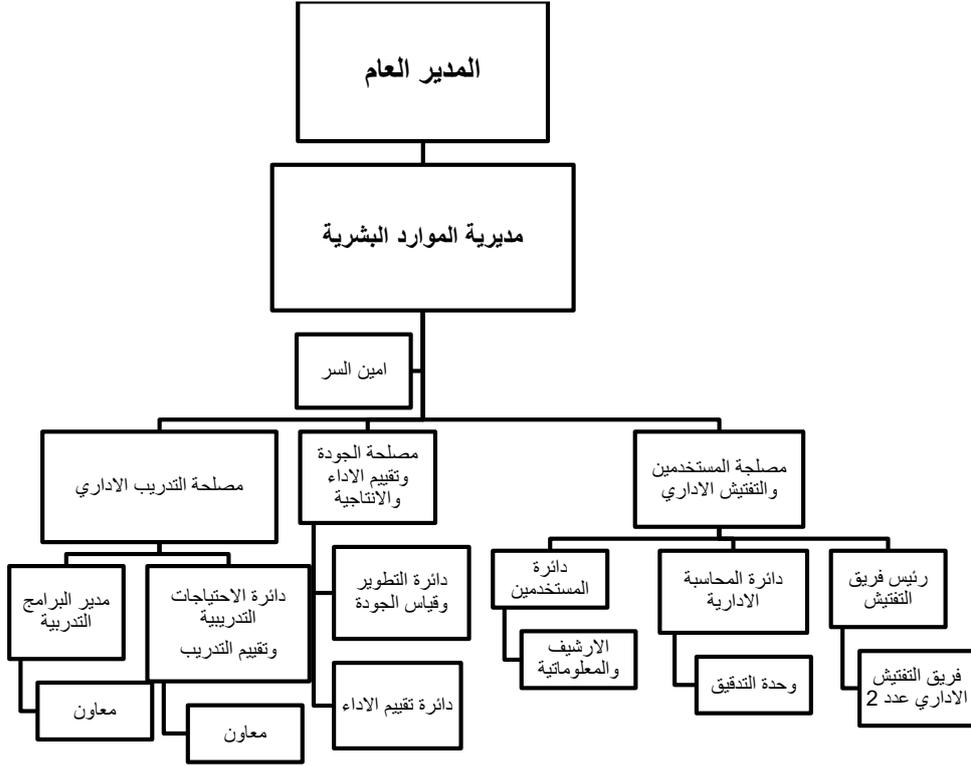
تابع ١ .. الخريطة المقترحة للإدارة العامة



تابع ٢ .. الخريطة المقترحة للإدارة العامة



تابع ٣ .. الخريطة المقترحة للإدارة العامة



ملاحظات:

- المستويات التنظيمية تكون خمسة (موظف، وحدة، دائرة، مصلحة، مديرية)، على أن تكون الفئات خمسة، وضمن كل فئة تحدد الدرجات.
- لم اذكر علاقات السلطة الفنية، ولكن كل اختصاص من مديرية يتصل بعلاقة فنية مع اختصاص في منطقة او مكتب في مستوى ادنى، فهي تكون علاقة فنية.

٢- المهام العامة المقترحة

لقد اقترحنا المهام العامة بعيداً عن المهام التفصيلية، حيث يتطلب الامر ورشة مستقلة لصياغة الاوصاف الوظيفية لكل وظيفة، مع مراعاة مبادئ التنظيم التي تم مناقشتها سابقاً، ولا يتسع المقام لهذا الامر فقد يفتح الموضوع رسالة جديدة، وهو ما يتطلب تدريباً اضافياً ولفترة اطول.

أ- مجلس الادارة:

الأعمال التي تستلزم مرسوماً يُتخذ في مجلس الوزراء :

- تعيين وتنظيم اللجنة المالية
- الترخيص للمدير العام باكتساب أو بيع الاموال المنقولة

الأعمال التي تستلزم مصادقة سلطة الوصاية:

- إقرار جميع الانظمة
- الموازنة الادارية والموازنات الملحقة
- البت بقطع حسابات الموازنة الادارية والملحقة وسائر حسابات الصندوق وإقرار الميزانية العمومية.
- تحديد الأولويات في التوظيفات الاجتماعية
- تحديد اسس إنشاء المكاتب الإقليمية والمحلية.
- تقييم عمل المؤسسة سنوياً.
- مناقشة الخطة السنوية للمؤسسة.
- اقتراح تعديل الهيكلية بطلب من الادارة العامة او جهاز التدقيق معلاً.

ب- جهاز التدقيق

- التدقيق في عمليات وحسابات الصندوق وفقاً لبرامج سنوية أو استثنائية أو تكاليف خاصة.
- تقديم اقتراحات حول تحسين اساليب العمل وتبسيط سير المعاملات.
- القيام ضمن نطاق مهامها بالدراسات التي يكلفها بها وزير الوصاية او مجلس الادارة او المدير العام
- التأكد من حسن تنفيذ السياسات المالية وفق النظام، وتحويل أي مخالفة للتفتيش والمساءلة والمحاسبة أمام القانون.
- المشاركة في وضع السياسات المالية للمؤسسة
- ابداء الرأي في المقترحين للتعيين في الوظائف المالية (المديرية المالية)

ت- الادارة العامة

- أ. مكتب الادارة العامة.
- مساعدة المدير العام في اعماله المكتبية والاجتماعات والجلسات والمراسلات والاستقبالات
- ii. مدير العلاقات العامة والاعلام

- تمثيل المؤسسة في النشاطات العامة والاحتفالات.
- استقبال الوفود والممثلين.
- وضع خطة اعلامية ومواكبة تنفيذها.
- متابعة المجلة الدورية والمفكرة السنوية.

iii. مديرية المكاتب الاقليمية.

- وضع مخطط مدروس حول توزيع المكاتب يركز على معايير علمية وموضوعية بالتنسيق مع مديرية الانشاءات والتجهيز، ويُرَاعَى الاوضاع المالية للمؤسسة.
- مواكبة اوضاع المكاتب فنياً وعملياً والتنسيق مع الجهات المختصة لعلاج مشاكلها.
- اجراء جولة فصلية على المراكز للتأكد من حسن سير العمل او عند الحاجة.
- وضع الخطط العملية للمكاتب في المناطق.

iv. المديرية المعلوماتية.

- استدرج عروض حول الاجهزة المعلوماتية.
- تحديد احتياجات المراكز.
- صيانة الاجهزة في المراكز التابعة.
- تركيب الشبكات المعلوماتية (network) في كل المراكز.
- التأكد من امان الاجهزة لجهة البيئة الفيزيائية ولجهة عدم اختراقها.
- تنزيل البرامج الاساسية على الاجهزة (انظمة تشغيل operating system، برامج تطبيقية application software، وبرامج الحماية antivirus and security)
- شراء النسخ الاصلية من البرامج الاساسية
- اعداد قوالب معلوماتية ونظم لادارة معلومات الضمان مستخدمين لغات برمجة قوية ومتطورة oracle,sql,...
- التأكد من سلامة المعلومات وأمانها، واخذ نسخ احتياطية، وحفظ المعلومات في اماكن آمنة.

- تقديم الاستشارة المعلوماتية للمدير العام
- تقديم تقرير شهري حول مجريات العمل للمدير العام

v. مديرية التقديرات.

- اجراء التحقيقات الاجتماعية اللازمة.
- استلام كشوفات الطبابة والاستشفاء والتأكد من نظاميتها، تمهيداً لتحويلها الى المديرية المالية.

- اعداد الكشوفات بالتعويضات العائلية وتحويلها الى المديرية المالية.
- تقديم الاستشارة المرتبطة باستحقاقات العائلات للمدير العام.
- مراقبة عمل المستشفيات لجهة معاملات المضمونين المرضى.

.vi مديرية الانشاءات والتجهيزات.

- وضع تصورات حول بناء وتجهيز مراكز جديدة للمؤسسة.
- وضع الخرائط اللازمة لكل المراكز الجديدة، با يتلاءم مع المؤسسات الحديثة.
- استدراج عروض لعملية البناء.
- مواكبة مشاريع التنفيذ ورفع تقارير دورية عنها.
- تجهيز المراكز الجديدة بكل ما يستلزم وفق مخطط موضوع.

.vii مديرية التسجيل

- تسجيل المؤسسات، تسجيل طلبات الافراد، تسجيل طلبات الاجراء والمضمونين، تسجيل السائقين العموميين، تسجيل الطلاب الجامعيين، تصحيح اوضاع الاجراء، اصدار الافادات.

- تصفية ملفات نهاية الخدمة أو الوفاة.

.viii مديرية الموارد البشرية:

- تقييم اداء الموظفين
- اعداد وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة والمقرة.
- متابعة دوامات الموظفين وغيابهم واجازاتهم.
- تشكيل ملفات للافراد.
- متابعة رواتب الموظفين ومستحققاتهم المالية ودرجاتهم وفئاتهم.
- التفتيش الدائم وعند الاقتضاء عن حسن سير عمل الافراد وادائهم لأعمالهم.
- اعداد المقترحات التطويرية لتحسين جودة العمل.

- التخطيط ووضع معايير الجودة، وتحسين هذه الجودة بشكل دوري، ومراقبة تطبيقها في كل المؤسسة^{٤١}

ix. المديرية المالية:

- تنفيذ سياسات المؤسسة المالية.
- استلام العائدات المالية وفق الاصول والاشراف عليها.
- صرف الاموال وفق الاصول.
- وضع كشوفات بأسماء المؤسسات المتخلفين عن السداد، ورفعها الى جهاز التدقيق، ورفع دعاوى امام القضاء بشأنها.
- الدفاع امام القضاء عن مؤسسة الصندوق في القضايا المالية المحقة للمؤسسة.

x. مديرية التفتيش والمراقبة:

- متابعة الملفات التي تحول اليها من المديرية المالية والتسجيل وجهاز التدقيق وغيرهم، واعطاء الرأي.
- القيام بجولات مفاجئة على المؤسسات عند الاقتضاء.
- دراسة بعض العينات العشوائية كل فترة للتأكد من سلامة تطبيق الانظمة والقوانين من قبل المؤسسات والافراد.

الخاتمة

^{٤١} جيمس ماكريت وبوب بايتس، الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، بيروت، مكتبة جرير، الطبعة الاولى ٢٠١٥، صفحة ١٩٦.

بعد جهد، نعتبره متواضعاً، في مؤسسة كبيرة كمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، نرى أن التدريب يجب أن لا يقل عن سنة كاملة لفهم وبعمق هذه المؤسسة والإحاطة بكامل دقائق ادارتها واساليب عملها ونظمها ومسارات إجراءاتها مشاكلها على المدى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي ، ولكن ولأن هذا الامر غير مقدور له، إن من جهة الطالب وخصوصاً العامل، أو من جهة المؤسسة حيث يكفيها ضغوطات عملية حتى تفتح المجال للتدريب فيها.

ولكن ومن مبدأ أن ما لا يُدرك كله لا يُترك جُلّه، قمت بدراسة التنظيم والهيكل وتقديم مقترحات عملية لتطوير هذا المرفق من هذه الجهة، وذلك ما امكن، فتوصلت الى ما يلي وباختصار:

- إن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بحاجة أولاً الى حسم هويتها، فهي مؤسسة مستقلة من القطاع الخاص أو مؤسسة عامة.
- تعاني المؤسسة خلافاً كبيراً على صعيد الهيكلية، بدليل شغور عدد من المديريات دون أن يؤدي الى تراجع عملها عملياً، وحاجتها الى مواكبة التقانة والحدثة والتطوير الاداري، فمثلاً فهي تدفع ثمناً باهظاً على صعيد تشغيل عمليات المعلوماتية.
- تُعاني مؤسسة الصندوق من اختلالات كبيرة على صعيد احترام مبادئ التنظيم، وخصوصاً مبادئ الرشد في بناء التنظيم، والتوازن في توزيع عبء العمل، وقصر خط السلطة، ديناميكية التنظيم، الاهتمام الملائم والرشد في التكلفة.
- إن الخلل الكبير في موضوع وظيفة التنظيم، يرجع بشكل كبير الى غياب التخطيط، من الاستراتيجي الى التشغيلي.

وبناءً عليه، كان تسليط الضوء على الاختلالات الموجودة والحل هو في عملية اعادة الهندسة، حيث تشرفت باقتراح فكرة، لا بد أن تتكامل مع افكارٍ أخرى، حتى تتحقق النقلة النوعية لهذه المؤسسة، فتتطلق انطلاقة جديدة، تؤسس من خلالها لحماية اجتماعية وصحية لكل فئات الشعب اللبناني الذين لم تشملهم هذه الحماية بسبب عدم انتسابهم الى تعاونية الموظفين وصناديق المؤسسات العسكرية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

• الكتب:

- بربر كامل، استراتيجية الاصلاح في الادارة العامة، بيروت، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى، ٢٠١٢ م.
- حمدان حسين، الضمان الاجتماعي أحكامه وتطبيقاته دراسة تحليلية شاملة، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الاولى ٢٠٠٩ م.
- حمادة طارق، مقدمة الى علم الادارة والعملية الادارية فكراً وممارسة، زحلة كسارة، مكتبة الجامعة، ٢٠٠١.
- خير الدين غسان مدحت، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- الشميري احمد وهيجان عبد الرحمن وغنام بشرى، مبادئ ادارة الاعمال، الاساسيات والاتجاهات الحديثة، الرياض، الدار العليا، الطبعة الثالثة ٢٠٠٦ م.
- شوفاني ناجي، الوجيز في قانون الضمان الاجتماعي شرح قانون الضمان الاجتماعي، بيروت، ٢٠١١، يُطلب من المؤلف ٣٨٧١٧٧١.
- علوية صادق، شرح قانون الضمان الاجتماعي اللبناني وفق أحكام واجتهادات الفقه والقضاء، بيروت، منشورات زين الحقوقية، الطبعة الاولى ٢٠١٩.
- القطامين احمد، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الاردن، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ١٩٩٦.
- كامب دي، مدير القرن ٢١ مهارات ادارية للألفية الجديدة، الرياض، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ٢٠٠٠ م.
- لالو فريدريك، إعادة اختراع المنظمات، بيروت، الدار العربية للعلوم، الطبعة الاولى حزيران ٢٠١٨.
- ماكريت جيمس و بايتس بوب، الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، بيروت، مكتبة جرير، الطبعة الاولى ٢٠١٥.
- مرعي محمد مرعي، دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دمشق، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى ١٩٩٩ م.

○ منقارة سامي، الادارة الفضلى في القطاعين العام والخاص، بيروت، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ١٩٩٦.

○ وترمان روبرت، ترجمة السيد متولي الحسن، البحث عن الامتياز دروس مستفادة من -الخبرة الادارية لأفضل الشركات الامريكية، بيروت، مكتبة جرير، الطبعة الاولى ١٩٩٧

• القوانين والانظمة والمراسيم:

○ أنظمة الضمان ال ١٢

○ انظمة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

○ قانون الضمان الاجتماعي، مرسوم رقم ١٣٩٥٥ - صادر في ١٩/٩/١٩٦٣، مع تعديلاته لغاية ٢٠٠١/٧/١.

○ مرسوم رقم ١٣٥١٣/ قانون النقد والتسليق وانشاء المصرف المركزي/ صادر في ١٩٦٣/٨/١.

○ النظام العام للمؤسسات العامة اللبنانية، مرسوم رقم ٤٥١٧ - صادر في ١٩٧٢/١٢/١٣

• الأبحاث والدراسات:

○ ضعون زينب والزين منى، دراسة حول توسعة الشمول في الضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الدورة التدريبية لوظيفة رئيس دائرة، بيروت ٢٠١٣ م

• مواقع الانترنت

○ موقع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية <http://www.omsar.gov.lb>

○ موقع مجلس النواب اللبناني على الشبكة العنكبوتية <https://www.Lp.gov.Pb>

المصادر الأجنبية

• الكتب

○ Corentin GUY, Organisation d'entreprise, Didier Kueviakoe, IUT de Nantes, D'épartement Informatique Premi`ere ann´ee - Groupe 4 2006 / 2007.

○ Le roy Frederic et Yami Said, Management strategique de la concurrence, Paris Dunod 2009.

- Simon Yammine avec mantoura rehmé, Le talon d'Achille le management des ressources humaines dans l'industrie de la construction, les éditions dar an Nahar, 1ere edition Beyrouth octobre 2012
- Thomas Durand, Management d'entreprise 360° Principes et outils de la gestion d'entreprise, Dunod, Paris 2016.

٣	شكر وتقدير
٤	مقدمة
٦	أقسام التقرير
٧	١. القسم الأول: مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والتدريب فيها
١٠	١,١ المبحث الأول: إطلالة على مؤسسة الصندوق (المهام والأقسام)
١١	١.١.١ الفقرة الأولى: تعريف مؤسسة الصندوق
١٤	٢.١.١ الفقرة الثانية: أقسام المؤسسة ومهامها
٢٠	٢.١ المبحث الثاني : التدريب في مؤسسة الصندوق
٢٠	١,٢,١ الفقرة الأولى: معلومات أساسية
٢٤	٢,٢,١ الفقرة الثانية: الاعمال المنجزة في التدريب
٣٠	٢. القسم الثاني: واقع التنظيم والهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق وإعادة الهيكلة فيها
٣٤	١,٢ المبحث الأول: قراءة في واقع التنظيم الإداري للمؤسسة من الأهمية الى التقيد بالمبادئ
٣٤	١,١,٢ الفقرة الأولى: الهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق والاختلالات الموجودة
٣٤	١,١,١,٢ أولاً: أهمية التنظيم الإداري في مؤسسة الصندوق
٤٠	٢,١,١,٢ ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي في مؤسسة الصندوق
٤٤	٢,١,٢ الفقرة الثانية: مبادئ التنظيم الإداري وتقيد المؤسسة بها
٦٩	٢,٢ المبحث الثاني: إعادة هيكلة مؤسسة الصندوق وهندسة إدارتها
٦٩	١,٢,٢ الفقرة الأولى: الخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة
٦٩	١,١,٢,٢ أولاً: معلومات أساسية حول التخطيط الاستراتيجي
٧٠	٢,١,٢,٢ ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة
٨٥	٢,٢,٢ الفقرة الثانية: بناء الهيكل التنظيمي المقترح
٨٥	١,٢,٢,٢ أولاً: خطوات إعادة بناء الهيكل التنظيمي
٩٣	٢,٢,٢,٢ ثانياً: الخرائط التنظيمية المقترحة والمهام العامة للوحدات الإدارية
١٠٤	خاتمة
١٠٥	لائحة المصادر والمراجع

