



الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية

الفرع الأول

آلية العمل الإداري في إدارة واستثمار مرفأ بيروت

تقرير حول أعمال التدريب في إدارة واستثمار مرفأ بيروت في المدة
الزمنية الواقعة بين ٢٠١٧/١٠/١٢ وحتى ٢٠١٧/١٢/٢٥.

أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق - قسم التخطيط والإدارة

إعداد الطالبة

مريم سمير خاروف

لجنة المناقشة

رئيساً

أستاذ مشرف

الدكتور عبد الستار عبد الحفيظ الأيوبي

عضواً

أستاذ مساعد

الدكتور عصام نديم مبارك

عضواً

أستاذ

الدكتور عصام نعمة اسماعيل

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية

الفرع الأول

آلية العمل الإداري في إدارة واستثمار مرفأ

بيروت

تقرير حول أعمال التدريب في إدارة واستثمار مرفأ بيروت في المدة الزمنية
الواقعة بين ٢٠١٧/١٠/١٢ وحتى ٢٠١٧/١٢/٢٥.

أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق - قسم التخطيط والإدارة

إعداد الطالبة

مريم سمير خاروف

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ مشرف	الدكتور عبد الستار عبد الحفيظ الأيوبي
عضوًا	أستاذ مساعد	الدكتور عصام نديم مبارك
عضوًا	أستاذ	الدكتور عصام نعمة اسماعيل

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا
التقرير وهي تعبر عن رأي صاحبها فحسب.

إهداء

إلى الشمس التي لم تغب يوماً، روح أبي.
إلى القمر الذي ينير دربي، أمي.
إلى الكواكب الساطعة، إخوتي وأخواتي وعائلاتهم.
الذين يطوفون في سمائي ويمنحوني النور، والدفء والسعادة.
ما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم لولا دعاء والدتي ورضا والدي.
كلّ الشكر لوقوفكم الدائم بجانبني وعطائكم اللامتناهي.

الشكر

أُتقدم بالشكر الجزيل إلى من قدّم لي المساعدة في إعداد التقرير، لا سيما إدارة الجامعة اللبنانية والدكتور المشرف عبد الستار الأيوبي واللجنة الكريمة المكلفة بمناقشة هذا التقرير. وأخصّ بالشكر أمين سر كلية الحقوق والعلوم السياسية - الفرع الأول، الجامعة اللبنانية، الأستاذ طارق بكري لما قدّمه لي من تشجيع ودعم معنوي لمتابعة دراسة الماجستير بعد إنقطاعي عن الدراسة لسنوات عديدة.

كما أودّ أن أتوجه بالشكر إلى إدارة واستثمار مرفأ بيروت ممثلة بشخص مديرها العام، وأخصّ بالشكر رئيس مصلحة التدريب المهني الأنسة رنا حيدر ورئيس مصلحة الأفراد السيدة كوثر شومان نصر الله. وأخيرًا الشكر الكبير إلى السند الدائم في حياتي والداعم الأول لي في جميع الأمور الحياتية والعلمية السيد سعد الدين أبو خالد، الذي لطالما كان لي بمثابة الأب الروحي وجميع الأصدقاء الذين قدّموا لي كلّ الدعم والتشجيع وعلى وجه الخصوص صديقتي حنان ملك التي لطالما كانت السند الأول لي خلال مرحلتي الدراسة وإعداد التقرير.

المقدمة

إن هذا التقرير تم إعداده وتبويبه للحصول على شهادة الماجستير في قسم الإدارة والتخطيط في الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية، الفرع الأول.

وقد تم إنجاز هذا التقرير بعد قيامي بفترة تدريب في إدارة واستثمار مرفأ بيروت ابتداءً من تاريخ ١٢ تشرين الأول ٢٠١٧ حتى ٢٥ كانون الأول ٢٠١٧.

تم إعداد هذا التقرير بناءً لنموذج طلبته الإدارة ووزعته علينا بتقسيمات محددة ومنهجية واحدة لجميع طلاب الماجستير المهني قسم الإدارة والتخطيط لنيل شهادة الماجستير.

لذلك لم يتم مراعاة التوازن بين الأقسام والمباحث في التقرير، استجابةً للمنهجية المعتمدة من قبل الإدارة.

وقد واجهتني العديد من الصعوبات خلال فترة التدريب والتي يأتي في طليعتها عدم تمكني من حضور مؤتمرات أو ندوات أو مشاركات فعلية في كيفية إنجاز المعاملات نظراً لخصوصية عمل المرفأ.

وقد تضمن التقرير معلومات مهمة للغاية عن إدارة واستثمار مرفأ بيروت، من خلال الأقسام والمباحث الموجودة فيه.

فُسِّمَ التقرير إلى قسمين، القسم الأول تناول تعريفاً بالمرفأ وعن أهميته والمراحل التي مررت بها خلال فترة التدريب، والقسم الثاني تضمن تعريفاً بإدارة الموارد البشرية ومدى ارتباطها بالتنمية المستدامة.

وقد تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في هذا التقرير.

آلية العمل الإداري في إدارة واستثمار مرفأ

بيروت

تقرير حول الأعمال الإدارية في إدارة واستثمار مرفأ بيروت في المدة الزمنية الواقعة بين ١٢ تشرين الأول ٢٠١٧ حتى ٢٥ كانون الأول ٢٠١٧ أعد لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية - قسم التخطيط والإدارة.

١- التعريف بموضوع التقرير:

يتناول التقرير وصف لمرحلة التدريب التي أمضيتها في مرفأ بيروت متضمناً وصف لكل الأعمال الإدارية والفنية في المرفأ وأهم الملاحظات والثغرات التي رأيتها واستنتجتها من خلال فترة التدريب, مقترحةً بعض الحلول لها.

٢- أهمية التقرير:

إن أهمية التقرير تكمن في الإضاءة على سير العمل في المرفأ إدارةً وحركةً وعلى أهميته الاقتصادية بالنسبة للاقتصاد الوطني من خلال:

١. الإضاءة على سير العمل الإداري في مرفأ بيروت من النواحي الإيجابية والسلبية.
٢. أهمية موضوع التطوير الإداري نظرًا لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي.
٣. ارتباط التطوير الإداري بأهداف إدارته واستثمار مرفأ بيروت.
٤. ازدهار مرفأ بيروت من خلال إدارته.

٣- دوافع اختيار الموضوع

إن دراسة مؤسسة خاصة تدير مرفأً كإدارة واستثمار مرفأ بيروت، وكيفية إدارتها وطرق صناعة السياسات فيها ووضع برامج المشاريع وتنفيذها، تتوافق مع علم الإدارة والتخطيط . أما دوافع اختياري لهذا الموضوع فهي :

- الأول أكاديمي، كوني طالبة جامعية في كلية الحقوق و العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة، ولا بد من معالجة موضوع إداري وقانوني والتعمق به، حسب قواعد وأصول البحث العلمي الأكاديمي .

- الثاني هو غياب أية دراسة عملية عن هذا الموضوع، تركز على أساليب إدارة هذا المرفق والطرق المتبعة في عملها ومعرفة مدى نجاحها والسبل التي أدت إلى نجاح مرفأ بيروت، بغية الاستفادة من هذه التجربة وإمكانية تعميمها على باقي المرفأ اللبنانية.

٤- سبب اختيار المؤسسة محل التدريب

نظرًا لأهمية المرفأ كمؤسسة عامة ذات طابع خاص في العاصمة إذ أنه يساعد في خلق فرص عمل للشباب التي من خلالها تحد نوعًا ما من البطالة وتساهم في إمداد خزانة الدولة من الأرباح السنوية التي تجيها والتي تساهم أيضًا في زيادة الدخل الوطني.

٥- نوع التدريب

تدريب عملي متواصل لمدة شهرين بهدف إعداد التقرير لنيل شهادة الماجستير في الجامعة اللبنانية قسم التخطيط والإدارة، تدريب على العمل الإداري.

٦- علاقته باختصاص الطالب

إن طبيعة التخصص المدروس (تخطيط وإدارة) له علاقة أساسية بموضوع التقرير كون الموضوع يتناول آلية العمل الإداري في إدارة واستثمار مرفأ بيروت.

٧- الإشكالية التي سيتم معالجتها:

هل أن الطاقات البشرية العاملة في المرفأ من إدارة ومستخدمين وعمال قادرة على تلبية متطلبات العمل في المرفأ في الوقت الذي تجتاح التقنيات الحديثة في المرفأء المجاورة وما تفرضه العولمة من تحديات على منافسة المرفأء المجاورة؟

وهل أن إدارة المرفأ تقوم بما عليها من إعداد وتأهيل الموارد البشرية بشكل يؤدي إلى توفير الخدمات بأسرع وقت وأقل كلفة وأفضل نوعية مما يجعله قادرًا على استيعاب المتغيرات المتسارعة في مجال النقل البحري؟

٨- منهجية العمل

المنهج المتبع في التقرير هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف وتحليل آلية العمل الإداري, كما قمنا بوصف المؤسسة محل الدراسة وتحليل آلية العمل الإداري فيها.

٩- خطة التقرير بعناوينها الفرعية

اعتمدنا على تقسيم التقرير إلى قسمين وكل قسم إلى مبحثين وخاتمة.

القسم الأول: الهيكلية الإدارية في إدارة واستثمار مرفأ بيروت والقانون الخاص بها

المبحث الأول: وصف المؤسسة (إدارة واستثمار مرفأ بيروت) وهيكليتها الإدارية وقانونها الداخلي الخاص.

المبحث الثاني: الأعمال التي تم القيام بها ضمن فترة التدريب.

القسم الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى علاقتها بالتنمية المستدامة.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات الجديدة التي تواجهها .

المبحث الثاني: التنمية المستدامة وأبعادها في المجتمع.

النتائج والتوصيات

الخاتمة

الملاحق

قائمة المراجعات

الفهرس

القسم الأول

الهيكلية الإدارية في إدارة واستثمار مرفأ بيروت والقوانين الخاصة بها

المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب

تقوم إدارة واستثمار مرفأ بيروت بعملها داخل حرم المرفأ الواقع في منطقة الكرنطينا جانب الأسواق الاستهلاكية.

يقع مرفأ بيروت عند تقاطع خط الطول ٣٥ درجة و٥٧ دقيقة شرقاً وخط العرض ٣٥ درجة و١٥ دقيقة شمالاً ويشكل مركز التقاء للقارات الثلاث: آسيا، أوروبا وأفريقيا وهذا ما جعل منه ممراً لعبور أساطيل السفن التجارية بين الشرق والغرب. هذه الحركة المستمرة والتبادلات حققتنا لمرفأ بيروت شهرة عالمية.

تم ذكر مرفأ بيروت في مخطوطات فرعونية تعود إلى القرن الخامس عشر قبل الميلاد.

خلال السبعينات من القرن العشرين كان مرفأ بيروت أهم محطة للتجارة الدولية مع الدول العربية المحيطة وهو ما زال حتى اليوم يحتفظ بهذه الميزة التجارية.

لما سيطر العثمانيون على بيروت وبلاد الشام شعروا بأهمية مرفأ بيروت كما شعرت الدول الأجنبية بذلك سواء على الصعيد الاقتصادي أم على الصعيد الاستراتيجي ولهذا بدأت أهمية بيروت كمدينة ناشئة تظهر بوضوح.

وفي القرن الثامن عشر ميلادي بدأت بيروت تحتل مكانة اقتصادية بارزة وذلك بفضل مينائها وعوامل اقتصادية أخرى.

أشارت الدراسات التاريخية والتقارير القنصلية إلى أن مرفأ بيروت كان منذ القدم من أصلح الموانئ لرسو السفن وهو الميناء الذي تجد فيه الأمان في جميع الفصول.

كانت الحركة التجارية في ميناء بيروت حركة نشطة ونتيجة لتطور التجارة في بيروت وتزايد أهمية مرفئها.

تاريخ مرفأ بيروت

كانت نشأة مرفأ بيروت الحديث بتاريخ ١٩ حزيران ١٨٨٧ حيث تم ردم المرفأ القديم وأنشأ مكانه مرفأ حديثاً بحوض إفرادي بمساحة ٢١ هكتار وتم منح مرفأ بيروت, بموجب فرمان شاهاني عثماني ولمدة ٦٠ عاماً إلى شركة عثمانية مغفلة الاسم ذات رؤوس أموال فرنسية, دعيت "شركة مرفأ وأرصفة وحواصل بيروت".

في ٣١ /٥/ ١٨٩٠, تم إجراء عقد بين مديرية الجمارك والشركة صاحبة الامتياز يقضي بمنح هذه الأخيرة الحقوق الحصرية لخرن وعتالة البضاعة المارة عبر جمرك مرفأ بيروت.

في ١٨٩٢/٧/٢٥, تم بموجب ارادة شاهانية تمديد الفترة الأصلية للإمتياز ٣٩ عاماً, لتصبح ٩٩ عاماً.

في ٩/٤/١٩١٤, تم الإتفاق مع حكومة السلطنة العثمانية على تحديد منطقة الحماية لمرفأ بيروت بالساحل الممتد بين مدينة جونيه شمالاً ومحلة النبي يونس(الجية) جنوباً.

في ١٩٢٥/٥/٢٠, إتخذت "شركة مرفأ وأرصفة وحواصل بيروت" الجنسية الفرنسية.

في ١٩٣٣/١٢/٢٦, تم صدور قرار من المفوض السامي الفرنسي بالترخيص للشركة صاحبة الامتياز بإنشاء المنطقة الحرة.

في ١٩٤٠/١٠/١٧, صدر نظام استثمار مرفأ بيروت بموجب القرار التشريعي رقم ٢٥٩/ل.ر وما زال ساري المفعول.

في ١٩٦٠/٤/١٣, تم الإتفاق بين الدولة اللبنانية والشركة صاحبة الامتياز على استرداد امتيازها قبل انتهاء أجله, وتحويل الحقوق الإمتيازية السابقة إلى حقوق حصرية في الإدارة والاستثمار وبموجب هذا الاتفاق منحت هذه الحقوق الحصرية إلى الشركة المسترد امتيازها وبعد أن تحولت إلى شركة لبنانية تحت اسم "شركة إدارة واستثمار مرفأ بيروت ش.م.ل". وقد حددت مدة هذا الاتفاق بثلاثين سنة بحيث ينتهي أجله في ١٩٩٠/١٢/٣١.

ومنذ اليوم الأول من عام ١٩٩١ عهدت الدولة بإدارة المرفأ للجنة وزارية مؤلفة من وزيرى الدولة لشؤون النقل والموارد المائية والكهربائية. وفي ١٩٩٣/٣/١٧,

عين مجلس الوزراء لجنة مؤقتة لإدارة واستثمار مرفأ بيروت وعهد إليها الحلول محل اللجنة الوزارية السابقة ومتابعة إدارة واستثمار مرفأ بيروت وفقاً لأصول الاستثمار المتبعة في هذا المرفق الحيوي وتحت وصاية وزير النقل، وهذا النظام لا يزال متبعاً حتى تاريخه.

في ١١/٦/١٩٩٣، كانت المرحلة الأولى من مشروع توسيع وتأهيل المرفأ ضمن اعتماد مبدأ التمويل الذاتي أساساً.

في ٢٦/٨/٢٠٠٤، تم التوقيع على عقد تشغيل محطة المستوعبات المستحدثة في مرفأ بيروت، وذلك بنتيجة مناقصة عالمية رست على شركة **BCTC**

(**Beirut Container Terminal Concertium**)، التي تولت هذا التشغيل بموجب عقد مقاوله من الباطن لمدة عشر سنوات قابلة للتديد خمس سنوات أخرى.

وكانت هذه المحطة حينها معدة لإستيعاب حركة ٥٠٠,٠٠٠ مستوعب نمطي سنوياً. أما تجهيزاتها الأساسية فكانت مؤلفة من ثلاثة رافعات أرصفة **STS** وستة رافعات باحات **RTG**.

في ١٥/٢/٢٠٠٥، تم استكمال استلام المحطة من قبل الشركة المشغلة وولوج عملية التشغيل.

كما تم خلال العام المذكور تجهيز المحطة برافعة رصيف **STS** رابعة وبرافعتي باحات **RTG** ملحقتين بها وذلك لاستيعاب أول خط للمسافنة تم استقطابه للمرفأ والعائد لشركة **MSG** العالمية. وقد بلغت حركة المستوعبات في المحطة خلال هذه السنة ٤٦٤,٠٠٠ مستوعب نمطي أي بزيادة ٢٨% مقارنة مع العام المنصرم.

في العام ٢٠٠٦، وبالرغم من توقف المرفأ لأكثر من شهرين عن العمل نتيجة الأحداث، قاربت حركة المستوعبات خلال هذه السنة ٦٠٠,٠٠٠ مستوعب نمطي، كما تم في آخر السنة استقطاب حركة مسافنة إضافية عبر المرفأ نتيجة التوقيع على عقد بهذا الخصوص مع شركة **CMA-CGM**، وذلك بعد أن تم تجهيز محطة المستوعبات برافعة رصيف **STS** خامسة وبرافعتي باحات **RTG** ملحقتين بها.

مع بداية العام ٢٠٠٧ شهدت حركة المستوعبات زيادة مضطردة واستمرت خلاله حيث بلغت هذه الحركة في نهاية العام ٩٤٧,٠٠٠ مستوعب نمطي. ولاستيعاب هذه الحركة عمدت إدارة المرفأ إلى توسيع نطاق محطة المستوعبات بحيث شملت

أرصفة وباحات إضافية مجهزة بمعدات المناولة المناسبة. كما باشرت مصالح الإدارة المختصة الإعداد لدراسات جديدة لتوسيع المرفأ واستحداث محطة مستوعبات ثانية فيه.

في عام ٢٠٠٨ إستقرت حركة المستوعبات على ٩٤٥,٠٠٠ مستوعب نمطي.

كما أنجزت دراسات توسيع المرفأ التي بوشر بها, بحيث يجري إعداد الآلية المناسبة لتلزييم المرحلة الأولى الراهنة من المشروع الجديد لتوسيع المرفأ والتي ستتناول تمديد الرصيف رقم ١٦ حوالي ٦٠٠ متراً باتجاه مصب نهر بيروت واستحداث باحة جديدة للمستوعبات, على أن يتم لاحقاً تجهيز هذه المساحة بمعدات المناولة المتطورة والمناسبة.

المرفأ اليوم

مرفأ بيروت اليوم هو الأول في لبنان والحوض الشرقي للبحر المتوسط والمنفذ البحري الأساسي للدول العربية الآسيوية .

يتعامل مرفأ بيروت مع ٣٠٠ مرفأ عالمي ويقدر عدد السفن التي ترسو فيه بـ ٣١٠٠ سفينة سنوياً. ومن خلاله تتم معظم عمليات الاستيراد والتصدير اللبنانية.

يحتل المركز الأول في المداخل المركبة ٧٥% إضافة إلى دوره كمركز أساسي لتجارة إعادة التصدير وتجارة المرور (الترانزيت).

يتألف مرفأ بيروت من أربعة أحواض يتراوح عمقها بين ٢٠ و ٢٤ متراً وعدد الأرصفة ١٦ رصيفاً, تنتشر عليها المستودعات المسقوفة والمكشوفة. تبلغ مساحة أحواضه نحو ٦٦٠٠٠٠. وقد بدأ العمل بمشروع تأهيل وتوسيع المرفأ وإنشاء الحوض الخامس المخصص لإستقبال المستوعبات, والذي تصل حدوده حتى مصب نهر الكلب, إضافة إلى إهراءات القمح والمنطقة الحرة.

المرفأ مجهز بأحدث أدوات التفريغ والتحميل, ويؤمن أفضل الشروط للتخزين . أما المنطقة الحرة في المرفأ فتبلغ مساحتها ٨١٠٠٠ متر مربع ويجري العمل على توسيعها لتمتد على مساحة ١٢٤٠٠٠ أو إنشاء مبان جديدة, من بينها مبنى مهم مخصص لعرض المجوهرات والتحف والسجاد والذي تبلغ مساحته ١٨ ألف متر مربع .

مرفأ بيروت اليوم لديه إكتفاء ذاتي لتغطية الأعباء التشغيلية ومن ناحية أخرى لنفقات تطويرية **Depence de capal** لا يستدين ولا يأخذ من خزينة الدولة.

بغض النظر عن الإكتفاء الذاتي لهاتين الناحيتين فالمرفأ مؤسسة رابحة وهو ممول لخرينة الدولة. بدأت عملية تحويل الأرباح للدولة منذ عام ١٩٩١ وكانت قليلة جداً وبدأت تزداد ففي سنة ١٩٩٥ كانت ٢٧ مليار, وفي سنة ١٩٩٨ أصبحت ٣٢ مليار, ١٩٥ مليار في عام ٢٠١٦, وفي عام ٢٠١٧ مرتقب ٢٥٧ مليار. الربح في المرفأ يتطور من سنة لسنة, المرفأ قائم والتكلفة تقل.

القانون العام والخاص بإدارة واستثمار مرفأ بيروت

يتم تنظيم العلاقة بين إدارة واستثمار مرفأ بيروت ونقابة موظفي وعمال مرفأ بيروت من خلال عقد جماعي, ينظم هذا العقد شروط العمل وعلاقة الإدارة بأجرائها ويحدد دور النقابة في هذه العلاقات, ويلزم الإدارة والأجراء والنقابة التقيد بموجبات هذا العقد, وعدم إمكانية إجراء أي تعديل في أي مادة من مواده إلا باتفاق الإدارة والنقابة ومصادقة سلطة الوصاية.^١

يتم من خلال هذا العقد تحديد شروط الاستخدام, تحديد الأجور, الإجازات, إنتهاء الخدمة, تحديد الدوام والواجبات العامة, العناية الإجتماعية والطبية, فرض العقوبات والمرجع المختص, سلسلة الرتب والرواتب.

ويمكن إجراء تعديلات على العقد عندما يستلزم ذلك, ويتم وضع ملحق للتعديلات في العقد الجماعي.

أ- شروط التقدم إلى الوظيفة:^٢

١- أن يكون لبنانياً منذ عشر سنوات على الأقل.

٢- أن يكون أتم الثامنة عشر من عمره.

^١ عقد جماعي بين إدارة واستثمار مرفأ بيروت ونقابة موظفي وعمال مرفأ بيروت - ملحق رقم ١.
^٢ المرجع نفسه، الفصل الأول، في الإستخدام وشروطه.

٣- ألا يكون تجاوز الخامسة والثلاثين من عمره للوظائف من الفئات ألف إلى جيم ضمناً، والرابعة والأربعين للوظائف من الفئة د-٣- وما فوق. الفئة (د) أي معاونين من أطباء وأطباء أسنان ومحامين ومستشارين فنيين.

كما تتعهد الإدارة بتخصيص بين المراكز المطلوب ملؤها نسبة ٤٠% لأبناء الأجراء وذلك رغبة بمساعدة أجراءها على مجابهة الأعباء الحياتية التي يتحملونها، وذلك ضمن الشروط التالية:

أ- إعطاء الأفضلية بين هذه النسبة :

١- لأبناء المتوفين أو المسرحين على أثر طارىء عمل أو أمراض مهنية.

٢- لأبناء المتوفين طبيعياً أو المسرحين لبلوغهم السن القانونية.

٣- لأبناء الأجراء الموجودين في الخدمة.

ب- أن تتوفر فيهم الشروط للعمل المطلوب تأمينه وذوي كفاءة.

تسند المراكز الشاغرة لطالبي العمل الذين يتمتعون بالكفاءة الفضلى، وتقدر هذه الكفاءة من خلال شهاداتهم أو بناءً على نتائج إختبار نظري وعملي تجريه الإدارة بين جميع طالبي العمل.

يستحق للأجراء أجور شهرية ولو احقها وهي جزء لا يتجزأ من الراتب، في حال الغياب بدون أجر يحسم من الراتب واحد على ثلاثين من الأجر الشهري عن كل يوم تغيب.

تدفع الرواتب على أساس ١٤ شهراً في السنة، ويجري الدفع بالطريقة الآتية:^٣

أ- راتب شهر واحد في آخر يوم عمل من كل شهر.

ب- راتب نصف شهر في الثلث الأول من شهر آذار من كل سنة.

ج- راتب نصف شهر في الثلث الأول من شهر حزيران من كل سنة.

د- راتب شهر واحد في الثلث الأول من شهر كانون الأول من كل سنة.

^٣ المرجع نفسه، الفصل الثاني، في الأجور.

كما يستفيد الأجراء من منحة إنتاج, تعويض الضجيج والغبار, الزيادة الدورية, الترقيات, زيادة غلاء المعيشة, التعويض العائلي, منحة مدرسية, منحة صندوق, تعويض لاستعمال سيارة شخصية, منحة بمناسبة الزواج, منحة بمناسبة الولادة, مساعدة بمناسبة الوفاة, سلفة على الراتب.

ب- في الإجازات^٤

الراحة الأسبوعية: مدتها ٣٦ ساعة متوالية على الأقل من ضمنها يوم الأحد

الأعياد الرسمية: الأعياد الصادرة بمذكرات رسمية عن رئاسة مجلس النواب

الإجازة السنوية: ١٨ يوماً لمن كانت مدة خدمتهم بين سنة و١٥ سنة, ٢١ يوماً لمن كانت خدمتهم في العمل ببين ١٥ سنة و٢٥ سنة, ٢٤ يوماً لمن مضى عليهم أكثر من ٢٥ سنة.

ويتم ترتيب إجازتهم خلال السنة التقويمية وفق جدول دوري منظم من بداية السنة في كل مصلحة أو قسم في الإدارة.

إجازة زواج: مدفوعة الأجر, مدتها سبعة أيام متتالية من ضمنها أيام العطل, يستفاد منها فور الزواج فقط.

إجازة الولادة والدورة الشهرية: إجازة الولادة مدتها خمسين يوماً, وإجازة الدورة الشهرية يوم واحد بعد موافقة طبيب الإدارة.

إجازة بمناسبة الوفاة: ٤ أيام في حال وفاة الأب أو الأم, الزوجة, أحد أولاده, أحد أخوانه أو أخواته.

٣ أيام في حال وفاة الجد أو الجدة, أحد أحفاده.

يوم واحد في حال وفاة الخال أو الخالة, العم أو العممة, أحد والدي الزوج أو الزوجة.

إجازة المرض: في حال التغيب لمرض أو جرح غير ناجم عن العمل. ويختلف دفع الرواتب حسب المدة التي قضاها في العمل.

^٤ المرجع نفسه، الفصل الثالث، في الإجازات.

إجازة غير مدفوعة الأجر: تعطى لمن مضى عليه في الخدمة أكثر من خمس سنوات مدتها أكثر شيء ٦ أشهر.

إجازة نقابية في حالات محددة.

إنهاء الخدمة في حالة الإستقالة.^٥

الصرف من الخدمة للأسباب التالية:

- بلوغ السن القانونية.
- عدم الكفاءة البدنية بسبب مرض مهني أو طارئ عمل.
- عدم الكفاءة المهنية.
- تخفيض أعباء الموازنة في حال العجز المالي.
- خطأ فادح في الخدمة.
- انتحال جنسية غير جنسيته.
- الاعتداء على أحد ممثلي ادارة من رتبة مدير وما فوق.
- تغيب الأجير مدة أكثر من ٣٠ يوماً متقطعة في السنة الواحدة.
- ارتكابه عمل أثناء الخدمة أو بسببها يشكل جرماً يعاقب عليه القانون.
- إفشاء سر المهنة بعد التأكد من ذلك.
- في حال التعاطي أو المساعدة في عمل يعتبر متضارباً ومنافساً لعمل الإدارة.

الوفاء.

الصرف دون تعويض.

ج- في الواجبات العامة^٦

واجبات على الرؤساء وواجبات على الأجراء.

واجبات الرؤساء:

- التحلي بالصفات الأدبية والمهنية.
- الإستقامة والنزاهة والمواظبة في العمل.

^٥ المرجع نفسه، الفصل الرابع، في إنهاء الخدمة.

^٦ المرجع نفسه، الباب الثاني، في الدوام والواجبات العامة، الفصل الثاني، في الواجبات العامة.

- استيعاب مساوئ طباع أجهزتهم ومحاولة إصلاحهم إذا لم يسبب ذلك ضرر للمصلحة.
- المساواة بين الأجراء وعدم التفرقة بسبب الدين أو المذهب أو العرق.

واجبات الأجراء:

- التصرف باحترام مع رؤسائه وزملائه.
- تقدير أهمية الوظيفة الموكولة إليه.
- القيام بعمله باعتناء وسرعة .
- الإخبار بحدوث أي ضرر يطل مصالح الإدارة في حال علمه بذلك.
- السر المهني, عدم إعطاء الغير أي معلومات عن عمليات إدارة المرفأ بطريقة مباشرة او غير مباشرة .

يحق للإدارة إخضاع أي أجير لفترات تثقيف وتدريب حول طبيعة العمل والواجبات الإدارية والمهنية، وتنظم الإدارة هذه الدورات على نفقتها .

يستفيد جميع الأجراء من تقديرات إجتماعية وطبية تتولاها مصالح مختصة لدى الإدارة.

العقوبات والمجلس التأديبي

العقوبات هي كالاتي:^٧

- ١- تنبيه خطي.
- ٢- تأنيب خطي.
- ٣- غرامة حتى ٢٥٠٠٠ ل.ل.
- ٤- حسم راتب ليوم واحد.
- ٥- توقيف عن العمل والتوقف عن دفع الأجرة لمدة يوم واحد.
- ٦- غرامة مقابل استرجاع جزئي او كلي لضرر مادي يتجاوز ٢٥٠٠٠ ل.ل.
- ٧- الغرامة التي تتجاوز ٢٥٠٠٠ ل.ل.
- ٨- التوقيف عن العمل والتوقف عن دفع الأجرة لأكثر من يوم واحد وأقل من ١٥ يوم.
- ٩- حسم الراتب لأكثر من يوم واحد وحتى ٥ أيام.
- ١٠- تأخير التدرج سنة .
- ١١- تنزيل الفئة أو الراتب أو الإثنين معاً.

^٧ مرجع سابق، الباب الرابع، العقوبات والمجلس التأديبي.

١٢- الصرف من الخدمة.

المجلس التأديبي

• التنظيم:

١- مما يتألف المجلس التأديبي؟

يتألف المجلس التأديبي من:

- أ- أجير يجري إختياره من المجموعة (هـ) على الأقل, رئيساً.
 - ب- أجيرين من المجموعة (د) فئة (١) أو فئة (٢), عضوين.
 - ج- أجير من المجموعة (د) فئة (٣), عضواً.
 - د- أجير من مستوى المتهم يتم إختياره من ضمن لائحة مؤلفة من خمس أجراء تقدمها النقابة, عضواً.
- يتم التعيين من قبل المديرية العامة مرة كل سنتين .

٢- تعريف المقرر

المقرر: يقوم بمساعدة المجلس في مهمته, يتم تعيينه من قبل المديرية العامة من بين الأجراء المجازين في الحقوق أو من بين معاوني المحامين.

٣- طرق دفاع المتهم

يقوم المتهم بالدفاع عن نفسه أمام المجلس أو بإنتداب من يدافع عنه من ضمن الأجراء أو بتعيين محام من خارج الإدارة.

التحقيق

في حال أحيل أحد الأجراء على المجلس التأديبي, يتم القيام بإجراء تحقيق فوري حول المسببات من قبل مكلف تقوم المديرية العامة بتعيينه.

المقرر:

يتم إحالة الملف مع التحقيق إلى مقرر المجلس التأديبي, يطلع على ملف القضية ومن ثم يقوم بإتمام التحقيق من خلال كل تصريح أو مستند أو وثيقة يراها ضرورية لإظهار الحقيقة, ومن أجل ذلك يقوم بالإتصال المباشر مع المديرية العامة وبالمدير الذي ينتمي إليه المتهم كما يمكنه استجواب الشهود أو المتهم, له الحرية الكاملة للقيام بالإجراءات اللازمة.

بعد انتهاء المقرر من تحقيقه ينظم مذكرة بحوثات القضية بالإستناد إلى أوراق الملف ويرقم كل مستند ويقيد في جدول ويوضع في إضبارة تسلم إلى رئيس المجلس التأديبي, لا يشترك المقرر لا في المذكرات ولا في التصويت.

تحديد يوم اجتماع المجلس التأديبي بعد استلام الملف من المقرر يقوم الرئيس بتحديد يوم للإجتماع, بشكل يسمح للأعضاء بالإطلاع الكافي على القضية قبل هذا التاريخ, ويجب أن يتم تحديد موعد الجلسة ضمن مهلة لا تتعدى ثمانية أيام.

يتم إبلاغ المتهم التاريخ المحدد للإجتماع قبل ثلاثة أيام على أقل بواسطة رئيس المصلحة التابع لها, وفي حال التعذر يتم تعليق التبليغ على لوحة الإعلانات أمام مدخل الإدارة.

يتم إرسال نسخة عن مذكرة المقرر المفصلة حول ظروف القضية إلى المتهم عند إبلاغه بتاريخ الإجتماع.

يتم اعتبار مركز الإدارة كمحل الإقامة للمتهم.

جلسة المجلس

يتم افتتاح الجلسة في اليوم والساعة المحددين لها من قبل الرئيس.

في حال عدم حضور المتهم لأي سبب تعقد الجلسة بدون تأخير كما لو كان المتهم حاضراً وفي حال تعذر حضور المتهم لسبب قاهر يعود للمجلس حق النظر في الموضوع.

تكون جلسة المجلس سرية.

يتلو المقرر تقريره ويبقى تحت تصرف المجلس, يحق للمتهم إذا كان حاضراً بعد إذن الرئيس إبداء ما يراه من ملاحظات على التقرير أو تكليف أحدًا لمساعدته بذلك. تدون ملاحظات المتهم في محضر يوقع عليه.

للمجلس الحق في إجراء أي إحضار أو اجتماع يرتئيهما لإظهار الحقيقة, وفي حال عدم توفر معلومات كافية يحق له تأجيل الجلسة إلى تاريخ لاحق لا يتعدى ثمانية أيام.

في حال قام أحد بعرقلة التحقيق أو أدلى بإفادة كاذبة أو برفض الإدلاء بمعلومات في حوزته إذا طلب منه ذلك يحق للمجلس أن يفرض مباشرة العقوبات العشر الأولى ويتم تنفيذها على الفور دون الحاجة للتصديق عليها من أي مرجع كان.

المذكرات والتصويت

بعد الإنتهاء من الإجراءات الواردة في جلسة المجلس ينسحب المقرر والمتهم من الجلسة, ومن ثم يتذاكر الرئيس والأعضاء, بعد المذاكرة يصار إلى توزيع مطبوعات تتضمن أسئلة للوصول للأجوبة.

الأسئلة التي تتضمنها المطبوعات:

هل الأجير(اسمه وشهرته ووظيفته)مذنب؟

هل يجب تنزيل رتبته وراتبه ؟

راتبه فقط؟

هل يجب صرفه من الخدمة بتعويض؟

هل يجب صرفه من الخدمة بدون تعويض؟

في حال انتحل جنسية غير جنسيته أو دخل الخدمة بإبراز مستندات مزورة, يكون القرار الذي ينال أكثرية الأصوات بمثابة القرار النهائي للمجلس.

محضر الجلسة:يتم تنظيم محضر بالجلسة يتضمن:

تاريخ اليوم والساعة لإفتتاح وإختتام الجلسة.

حضور وغياب الأجير المتهم عن الجلسة.

مجموع الأسئلة التي تم طرحها على الأجير المتهم في الجلسة أجوبته عليها.
تدوين ما حصل من أمور أخرى خلال الجلسة .

يتم التوقيع من قبل الرئيس والأعضاء على محضر الجلسة, ويوقع الأجير المتهم على تصرفاته, ومن بعد ذلك يرفع المحضر إلى المديرية العامة.

القرار: يتم تدوين نتيجة التصويت بالإجماع أو بالأكثرية في مذكرة تُعطى اسم قرار على ست نسخ موقعة من الرئيس والأعضاء جميعاً دون تحفظ, ويبلغ القرار على الوجه التالي:

أ- نسخة إلى المديرية العامة لأخذ العلم.

ب- نسخة إلى الشؤون المالية في حال كانت نتيجة القرار تتعلق بتغيير في راتب المتهم وذلك للتنفيذ.

ج- نسخة إلى الشؤون الإدارية لضمها إلى ملف المتهم وللتنفيذ.

د- نسخة يتم حفظها في قسم محفوظات المجلس التأديبي .

هـ- نسخة تحفظ في قسم المحفوظات التابع للإدارة.

نتيجة القرار: قرار المجلس التأديبي نافذ ويجب على المديرية والمصالح المختصة تنفيذه خلال مهلة لا تتعدى ١٥ يوماً ولا يحق للمديرية العامة طلب تعديله إلا في حال كان طلب التعديل لصالح المتهم لبروز إثباتات لم تكن موجودة عند صدور القرار أو في حال رأت المديرية العامة أن معاقبته ضرورة لحفظ النظام وفي هاتين الحالتين على المجلس إعادة النظر في القضية, وفي حال صدور قرار جديد من المجلس التأديبي لا يقبل القرار الجديد أي مراجعة.

التوقيف عن العمل والتوقف عن دفع الراتب: في حال ارتكاب الأجير خطأ فادح يتطلب مثوله أمام المجلس التأديبي من قبل المدير الذي ينتمي إليه الأجير يتم توقيف الأجير عن العمل والتوقف عن دفع راتبه, ويجب على المديرية العامة التأكد من هذا التدبير ضمن مهلة أربعة أيام في حال عدم إثبات من ما نسب للأجير يحق له المطالبة بأجرته عن الفترة التي أوقف خلالها عن العمل مع حسم الراتب ويعاد فوراً إلى عمله بتاريخ إبلاغه بقرار المجلس.

وفي حال إثبات ما نسب إليه, لا يحق له المطالبة بأي تعويض مهما كانت العقوبة التي أنزلت به, وفي هذه الحالة على المجلس إنهاء أعمال الأجير المرتكب الخطأ في مدة لا تتجاوز الثلاثين يوماً من توقيف الأجير عن العمل.

تنزيل الدرجة: يتم تبليغ الأجير نسخة عن قرار المجلس التأديبي وله الحق إما بقبول التدبير المتخذ بحقه أو طلب إنهاء خدمته خلال مدة ٣ أيام من تاريخ التبليغ. في حال لم يجيب ضمن المهلة المحددة يعتبر ذلك بمثابة القبول بالعقوبة. عدم إمكانية إنزال درجة الأجير أكثر من فئة واحدة.

للإدارة الحق في استخدام خمسة عشر تلميذاً متمرناً من أولاد الأجراء في وظائف فنية أو إدارية لدى المديرية والمصالح الإدارية لمدة لا تزيد عن سنتين ولا يقل عمرهم عن خمسة عشر سنة. تدفع لهم تعويضاً مقطوعاً حده الأدنى ٦٠% من الحد الأدنى للأجر الشهري.

للأجراء الحق في طلب سلفات على تعويض الصرف من الخدمة لأسباب محددة وبنسبة محددة أيضاً.

الهيكلية الإدارية التي هي انعكاس للتطور الحاصل في المرفأ:^٨

- لجنة ادارة واستثمار مرفأ بيروت ومهمتها رسم السياسة العامة للمرفأ ويرئسها رئيس مجلس ادارة.

وهي تعتبر رأس الهرم الإداري .

- المدير العام وهو هنا يجمع بين مركز رئيس مجلس الإدارة والإدارة العامة ومهمته المتابعة والإدارة المباشرة لإدارة المرفأ.

- مصلحة الديوان ملحقة بالمدير العام, تتألف من رئيس مصلحة الديوان, أمين سر المديرية العامة, رئيس قسم فئة أولى, مراقب مركزي, معاون مراقب مركزي, أمين سر الديوان, أمين محفوظات, معاون أمين محفوظات, رئيس قسم العلاقات العامة والاعلام, مستخدم إعلام رئيسي, أمين سر مكتب, سائق موزع بريد, عامل تصوير مستندات, موزع مخابرات هاتفية, مستكتب, سائق, حاجب.

^٨ ملحق رقم ١

- **الإدارات الفرعية:** وهي هيئة القضايا، الشؤون التجارية، العمليات، الدراسات، الصيانة والمشاريع الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، توكيد الجودة. يتولى رئاسة كل إدارة مدير يتابع شؤونها المعنية.

- **المصالح:** تقسم كل إدارة إلى عدة مصالح يرأس كل مصلحة رئيس مصلحة وهذه المصالح تضم باقي الأجراء من مختلف الرتب وبحسب الحاجة والضرورات العملية.

ادارة الشؤون المالية:

يتولى ادارة الشؤون المالية في ادارة واستثمار المرفأ مدير مالي يتبعه مصالح,كل مصلحة لها دور وجميعها مرتبطة مع بعضها إلا أن عملية الدفع والقبض تتم فقط في مصلحة الخزينة.

١- مصلحة المحاسبة المالية:

تتألف من رئيس مصلحة المحاسبة المالية, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم المحاسبة المالية, رئيس قسم الرواتب, رئيس قسم الضمان الصحي, محاسب ومعاون محاسب.

من مهام هذه المصلحة القيام بحسابات المرفأ من رواتب وتعويضات وسلف أي كل ما يتعلق بالموظف في الإطار المالي.

٢- مصلحة المحاسبة الإدارية والتحليلية:

تتألف من رئيس مصلحة المحاسبة المالية الادارية والتحليلية, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم المحاسبة التحليلية, رئيس تكاليف محاسب موازنات.

مهامها: القيام بدراسات تحليلية لكل شيء يدخل إلى المرفأ ووضع موازنة مالية للمرفأ بالتنسيق مع مصلحة الإحصاءات.

٣- مصلحة الخزينة والمخازن:

تتألف من رئيس مصلحة الخزينة والمخازن, رئيس قسم المخازن, أمين مخزن رئيسي, أمين مخزن, مأمور مخزن, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم الخزينة(المدفوعات), رئيس قسم الخزينة(الواردات), أمين صندوق ومعاون أمين صندوق.

الخبزينة هي صندوق المرفأ يتم دفع جميع رسوم وتعريفات المعاملات بها.

المخازن: يتم وضع جميع الاحتياجات اللازمة للإدارة (قرطاسية, مواد تنظيف...) ينسحب عبر نموذج يطلق عليه طلب تأمين مواد, يوقع عليه بالتسلسل الإداري.

٤- مصلحة مراقبة الواردات:

تتألف من رئيس مصلحة مراقبة الواردات, رئيس قسم مراقبة الواردات, مراقب الحركة البحرية, مراقب تعرفات رئيسي, مراقب تعرفات, معاون مراقب التعرفات, رئيس قسم المحفوظات, أمين محفوظات ومعاون أمين محفوظات.

المعاملات تتم عبر الانترنت ودفع رسوم عبر المصرف, المرفأ أو بطاقة مصرفية.

بعد خروج البضائع يتم مراقبة كل شيء يمر بالمرفأ ويتم دفع رسوم مرفئية.

ادارة الشؤون الإدارية:

يتولى ادارتها مدير ادارة الشؤون الإدارية وهي مقسمة لعدة مصالح وكل مصلحة يوجد فيها قسم وكل قسم له وظيفته.

١- مصلحة الأفراد

يتولى ادارتها رئيس مصلحة الأفراد ورئيس قسم فئة أولى, هذه المصلحة مقسمة إلى عدة أقسام:

قسم شؤون الموظفين: رئيس قسم شؤون الموظفين, مستخدم شؤون موظفين رئيسي, ومستخدم شؤون موظفين.

قسم شؤون العمال: رئيس قسم شؤون العمال, مستخدم شؤون عمال رئيسي, ومستخدم شؤون عمال.

قسم متابعة الدوام والحضور: رئيس قسم متابعة الدوام والحضور, مستخدم شؤون موظفين رئيسي, مستخدم شؤون موظفين. يعنى بشؤون دوامات الموظفين حيث يطبق في المرفأ نظام بصمة الإصبع للتأكد من الحضور والغياب من خلال مقارنة البصمات المسجلة على آلة (مكنة) البصم مع أذونات الخروج التي يتم إدخالها على برنامج oracle.

في نهاية الشهر تصدر تقارير بالحضور والغياب والتأخير صباحًا ومساءً وعدد أيام النقل التي تُرسل إلى إدارة الشؤون المالية لإجراء اللازم .

قسم المحفوظات: رئيس قسم المحفوظات, أمين محفوظات ومعاون أمين محفوظات. كل موظف لديه ملف شخصي يتضمن وضعه الإجتماعي, سيرة ذاتية عن الموظف, دورات تدريبية, شهادات الإجازات على أنواعها, ملف الترقيّة والعقوبات, السلف والمساعدات المالية.

٢- المصلحة الطبية: رئيس المصلحة الطبية, طبيب عام, طبيب أسنان, طبيب طوارئ وممرضة رئيسية, كما يوجد مستوصف للمرفأ للأمور الطارئة.

٣- مصلحة التأمين والعقود: رئيس مصلحة التأمين والعقود, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم التأمين, مستخدم تأمين رئيسي, مستخدم تأمين, رئيس قسم العقود, مستخدم عقود رئيسي, مستخدم عقود.

٤- مصلحة الأمن والسلامة: رئيس مصلحة الأمن والسلامة, رئيس قسم فئة أولى, مفتش أمن وسلامة, رئيس قسم الأمن, رئيس فرقة حرس, رئيس دورية, سائق, خفير, رئيس قسم السلامة, رئيس فرقة اطفاء واسعاف, مراقب أجهزة السلامة, معاون مراقب أجهزة السلامة, اطفائي/مسعف, سائق.

٥- مصلحة التدريب المهني: رئيس مصلحة التدريب المهني, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم التدريب الإداري, رئيس قسم التدريب الفني, مستخدم تدريب رئيسي, مستخدم تدريب. يتم اعداد دورات تدريبية للمدراء من قبل شركة ألمانية, كما يتم تأهيل وتدريب الموظفين بالتعامل مع شركات أجنبية أكثر خبرة للاستفادة. ويتم إجراء تدريب الموظفين حسب حاجتهم وبعد الإطلاع على تقرير المدير التابع له الموظف. ويتم التدريب على جميع موظفي المرفأ على حساب الإدارة من أجل مساعدة الموظف على تطوير نفسه.

٦- أمانة السر: تتألف من أمين سر ادارة, أمين سر مكتب, مستكتب, عامل تصوير مستندات, سائق وحاجب.

ادارة المشاريع

وهي عبارة عن مصلحة التوريد ومصلحة متابعة الأشغال والعقود ومصلحة التجهيز يترأسها مدير يقوم بإدارة المشاريع.

١- **مصلحة التجهيز:** يقوم بإدارتها رئيس مصلحة التجهيز, تقوم بتجهيز كتب ارساء الصفقات لجميع المشاريع التي تعمل داخل المرفأ لبدء التنفيذ بالعمل داخل المرفأ.

٢- **مصلحة متابعة الأشغال والعقود:** متابعة أعمال الشركات والعقود التي تنفذ بالمرفأ ويتم دفع الحسابات على مراحل. ويتم متابعة هذه الأعمال من قبل رئيس مصلحة متابعة الأشغال والعقود ومعاون مهندس فئة أولى ومعاون مهندس (كهرباء /ميكانيك/الكتروميكانيك) معاون مهندس مدني مستخدم عقود رئيسي ومستخدم عقود.

٣- **مصلحة التوريد:** يقوم عملها على التوريد الإداري والفني, يوجد عندها ساعات(ساعي), تؤمن للمرفأ جميع الأعمال الإدارية والفنية واستيراد جميع الأمور(بنزين, مازوت, قرطاسية)

يقوم بهذا الأعمال رئيس مصلحة التوريد رئيس قسم التوريد الفني رئيس قسم التوريد الإداري مستخدم توريد رئيسي مستخدم توريد وساعي مورد .

ادارة الصيانة:

١- مصلحة الكهروميكانيكية

تعنى هذه المصلحة بكل ما يختص التيار الكهربائي في المرفأ ككل(أو التقنيات الكهربائية والميكانيكية), تتألف هذه المصلحة من المدير لإدارة الصيانة, رئيس مصلحة الكهروميكانيكية, رئيس قسم فئة أولى , رئيس قسم الشبكة الكهربائية, رئيس قسم معدات مكافحة الحريق, رئيس قسم فئة أولى , رئيس قسم الأعمال الميكانيكية, رئيس قسم المولدات, فني رئيس, معاون فني رئيسي وفني .

٢- مصلحة المعدات البحرية (pilotage)

مساعدة السفن على الإدخال والإخراج ويتم الكشف على السنسول البحري (كاسر الموج البحري) وفي حال الحريق بأي سفينة يوجد jet pot مجهز لإطفائها.

تتألف هذه المصلحة من رئيس مصلحة المعدات البحرية, رئيس قسم صيانة المعدات البحرية, فني رئيسي, معاون فني رئيسي, فني, غطاس, قبطان, رئيس بحارة, بحار رئيسي, بحار.

٣- مصلحة الأعمال المدنية

تضم كل ما يتعلق بالتنفيذ والصيانة المختصة بالأشغال العامة وأيضًا بما يتعلق بأعمال التجارة والدهان والخشب والحديد.

تتألف من رئيس لمصلحة الأعمال المدنية, مهندس (مدني/معماري), رئيس قسم صيانة الأبنية, فني رئيسي, معاون فني رئيسي, فني (مورق/بلاط/دهان/طرش), ريس قسم فئة أولى, رئيس قسم الحدادة, رئيس قسم النجارة, فني رئيسي, معاون فني رئيسي وفني (نجار/دهان موبيليا/قزاز/لحام/حداد/سنكري).

٤- مصلحة صيانة حرم المرفأ

هي مسؤولة عن كل ما يتعلق بالبنى التحتية (المجارير) والأرصفة وأعمال السنكرية (الأدوات الصحية).

رئيس مصلحة صيانة حرم المرفأ, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم التنظيفات ومكافحة القوارض, مراقب, جنيناتي, ناظر تنظيفات, عامل تنظيفات, رئيس قسم الأرصفة والطرق, رئيس ورشة, رئيس قسم البنى التحتية, فني رئيسي, معاون فني رئيسي, فني (مورق/نجار/باطون).

٥- مصلحة الآليات الأرضية

تقوم بعمل الآليات (الآليات الشوكية والكهربائية) والسيارات داخل المرفأ من صيانة وتشغيل وتجهيز....

هي مسؤولة عن جميع الآليات الموجودة في المرفأ.

تتألف من رئيس مصلحة الآليات الأرضية, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم صيانة الآليات, رئيس قسم صيانة الرافعات الكهربائية, رئيس قسم محطة المحروقات, فني رئيسي ميكانيك/كهرباء, فني, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم سائقي الرافعات, سائق آليات/رافعة متحركة, سائق آليات/رافعة شوكية أو كهربائية, رئيس قسم سائقي الآليات, سائق.

٦- مصلحة شبكة الاتصالات

تعنى هذه المصلحة بكل ما يختص بالاتصالات داخل المرفأ خطوط الهاتف fiber optic صيانة وامدادات network وكذلك مسؤولة أيضاً عن كل الإنارة داخل المرفأ التي يتم تشغيلها من خلال الكمبيوتر.

ادارة الدراسات

١- مصلحة الدروس والنظم الجغرافية

يختص عملها بدراسة الأمور الهندسية في المرفأ من تعديل وإظهار الخرائط, وتنظيم دفاتر شروط الأمور الهندسية من أعمال وورش عمل والإشراف عليها.

تتألف هذه المصلحة من رئيس مصلحة الدروس ونظم المعلومات الجغرافية, معاون مهندس فئة أولى, معاون مهندس, رسام هندسي.

٢- مصلحة المعلوماتية

تختص ببرامج المرفأ المتعلقة بالـ software و hardware, تجتمع مع الشركات للعمل ببرامج software و hardware بالمرفأ وذلك بالتنسيق مع الجمارك وكذلك تتابع عمل الشؤون التجارية والمالية، هي شبكة ترابط للمرفأ بأكمله.

برنامج hardware مسؤول عن server ويوزع جميع ما يتعلق بأمر الإنترنت وبرامج المرفأ بأجمعها.

وأيضاً يختص عملها بصيانة أجهزة الكمبيوتر والطابعة.

تتألف من رئيس مصلحة المعلوماتية, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم قاعدة البيانات والمعلومات, محلل معلومات, مدخل معلومات, مدخل بيانات, رئيس قسم البرمجة وتحليل النظم, محلل نظم, مبرمج, رئيس قسم تشغيل وصيانة النظم, مشغل رئيسي, مشغل.

لقد حاز مرفأ بيروت على الجائزة الذهبية كأفضل نظام معلوماتي حديث للمرفأ بعد أن تنافس مع ١٣ مرفأ عالمي. وقد حل مرفأ Portic Barcelona إسبانيا في المرتبة الثانية وقد حل مرفأ Jade Wesport ألمانيا في المرتبة الثالثة^٩.

هذه الجائزة تمنحها المنظمة العالمية للمرفأ والموانئ IAPH وهي منظمة عالمية تضم نحو ٣١٥ هيئة مرفئية مركزها طوكيو.

٣- مصلحة مراقبة الجودة

يختص عملها بمراقبة جودة تنفيذ الأعمال ومدى تطابقها مع المواصفات تحت اشراف إدارة الدراسات.

تتألف من رئيس مصلحة مراقبة الجودة ومعاون مهندس.

٤- مصلحة الإحصاءات

تقوم بإستلام البضائع والأدوية من المديرية التجارية وتسليمها, وكذلك إعطاء السفن المرسية واعدادها لمعرفة الإحصاءات المرفئية السنوية.

تتألف هذه المصلحة من رئيس مصلحة الإحصاءات, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم الإحصاء, إحصائي رئيسي, إحصائي, رئيس قسم المكتبة, أمين مكتبة.

^٩ ملحق رقم ٢.

ادارة العمليات

١- مصلحة التخطيط والمتابعة

مسؤولة عن كل السفن القادمة وموقعها وماذا تحمل هذه السفن من خلال جداول موجودة عندهم. ويتم العمل بالتنسيق مع إدارة المشاريع ومصلحة التسويق والتعرفة لدراسة تعرفه المرفأ.

تتألف من مدير ادارة العمليات, رئيس مصلحة التخطيط والمتابعة, رئيس قسم التخطيط البحري, رئيس قسم تخطيط محطة المستوعبات والبضائع العامة, رئيس قسم المتابعة, محلل تخطيط, معاون محلل تخطيط.

٢- مصلحة محطة المستوعبات

تقوم بتنسيق عمل المرفأ مع الشركة المشغلة BCTC

(Beirut Container Terminal Consortium)

تتألف من رئيس مصلحة محطة المستوعبات, رئيس منطقة (أرصفة وباحات), رئيس باحة أو رصيف, مستخدم تعداد ومستف.

٣- مصلحة البضائع العامة

مسؤولة عن كل العنابر(مستودعات على الأرصفة) والباحات والأرصفة, توزيع البضائع على العنابر والباحات والأرصفة.

تتألف من رئيس مصلحة البضائع العامة, رئيس منطقة (أرصفة ومستودعات), رئيس مستودع أو رصيف, وزان قبان جسري, مستخدم تعداد, ناظر صالة معاينة, وزان/مسجل, ومستف.

٤- مصلحة تشغيل المعدات

يتم تقديم طلب من الشركة للمصلحة, طلب ونش وسكترتيك من صيانة مصلحة الآليات الأرضية, يتم إرسالهم للعمليات لإرسالها للشركة وتقوم بمتابعة هذه العملية. هي مسؤولة عن كل المعدات في المرفأ لتشغيلها.

تتألف من رئيس مصلحة تشغيل المعدات, رئيس قسم توزيع الآليات, رئيس قسم توزيع العمال.

٥- مصلحة خدمات السفن

وهي مسؤولة عن توزيع المياه والمحروقات والكهرباء للسفن, تتألف هذه المصلحة من رئيس خدمات السفن, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم التموين, موزع مياه/موزع محروقات/موزع كهرباء, سائق, رئيس قسم للبيئة و مراقب بيئي.

ادارة الشؤون التجارية

١- مصلحة التسعير

٢٠-٤٠ قدم تسعير التعرفة للكونتينير, في حال تم وضع البضاعة في المرفأ وتم تركها دون أخذها لمدة ٦ أشهر وبعد هذا الوقت عاد لأخذها يتم الذهاب لمصلحة التسعير لمعرفة تسعير البضاعة.

تتألف من رئيس مصلحة التسعير, رئيس قسم التسعير, مسعر رئيسي ومسعر.

٢- مصلحة خدمات الزبائن

كل سفينة تصل إلى المرفأ يتم إعلام المرفأ بوصولها بواسطة المانفيسست يقوم العميل الجمركي بأخذ الأوراق ويقدمها لمصلحة خدمات الزبائن, ويشرح كل كونتينير ويتم مطابقة ذلك مع المانفيسست من بعد ذلك يتم إرسالها لإدارة الجمارك ولا تقدم إدارة الجمارك بيان جمركي يدفع حسب البيان الجمركي وإخراج يدفع في صندوق المرفأ إيجار أرضية (تعرفة).

تتألف من رئيس مصلحة خدمات الزبائن, رئيس قسم فئة أولى, رئيس قسم الإيداع والمانفيسست, مراقب إيداع, معاون مراقب إيداع, مصفي مانفيسست, رئيس قسم صالة البيع, مراقب وخبير معتمد لدى الإدارة.

٣- مصلحة المنطقة الحرة ومنطقة الركاب

وهي عبارة عن قسمين: قسم لوجستي وقسم مستودعات للإيجار.

القسم اللوجستي مقسم لمستودعات مثل .. Aramex, Glowbal ويتم دفع الإيجار والصيانة بشكل سنوي, يتم في هذا القسم تنظيم وفرز البضائع فقط.

قسم مستودعات للإيجار هي عبارة عن مستودعات داخلية يتم تخزين البضائع وتفريزها. مبنى السجاد عبارة عن المنطقة الحرة السياحية ويحق لكل من يحمل باسبور أجنبي الدخول إلى المنطقة الحرة.

تتألف من رئيس مصلحة منطقة الحرة ومحطة الركاب, رئيس قسم المنطقة الحرة, مراقب مستودعات خاصة وناظر المنطقة الحرة.

٤- مصلحة التسويق والتعرفة

في كل مرفأ يوجد تعرفه معينة خاصة بالسفينة التي تقف على الرصيف, يتم معرفة طولها ومساحتها والوقت لتحديد التعرفة وتسمى هذه التعرفة بالتعرفة المرفئية وهي تعرفه للكونتينيير وللشركات. ويتم التسويق من خلال إقناع الشركات الأجنبية والعربية الداخلية والخارجية للتعامل مع المرفأ.

تتألف من رئيس مصلحة التسويق والتعرفة, رئيس قسم التسويق, مسوق خدمات, احصائي, رئيس قسم التعرفة, مراقب تعرفه.

لجنة ادارة واستثمار مرفأ بيروت ١٠

الرئيس- المدير العام

مدير ادارة الشؤون المالية

محاسبة مالية رئيس مصلحة

محاسبة ادارية وتحليلية رئيس مصلحة

الخزينة والمخازن رئيس مصلحة مراقبة الواردات رئيس مصلحة

مدير ادارة الشؤون الادارية

التدريب المهني رئيس مصلحة

الأفراد رئيس مصلحة

التأمين والعقود رئيس مصلحة

الأمن والسلامة رئيس مصلحة

الطبية رئيس مصلحة

مدير ادارة المشاريع

التوريد رئيس مصلحة

متابعة الأشغال والعقود رئيس مصلحة

التجهيز رئيس مصلحة

مدير ادارة الصيانة

حرم المرفأ رئيس مصلحة

الكهروميكانيكية رئيس مصلحة

المعدات البحرية رئيس مصلحة

الأعمال المدنية رئيس مصلحة

الآليات الأرضية رئيس مصلحة

شبكة الاتصالات رئيس مصلحة

مدير ادارة الاتصالات

مراقبة الجودة رئيس مصلحة

الإحصاءات رئيس مصلحة

الدروس ونظم المعلومات الجغرافية رئيس مصلحة

المعلوماتية رئيس مصلحة

مدير ادارة العمليات

التخطيط والمتابعة رئيس مصلحة

محطة المستوعبات رئيس مصلحة

البضائع العامة رئيس مصلحة

تشغيل المعدات رئيس مصلحة

خدمات السفن رئيس مصلحة

مدير ادارة الشؤون التجارية

التسعير رئيس مصلحة

خدمات الزبائن رئيس مصلحة

المنطقة الحرة ومحطة الركاب رئيس مصلحة

التسويق والتعرفة رئيس مصلحة

الديوان رئيس مصلحة

التفتيش العام رئيس مصلحة

رئيس هيئة القضايا محامي

مدير ملحق بالرئيس المدير العام

مدير ادارة توكيد الجودة

مدقق رئيسي رئيس مصلحة

مدقق رئيسي رئيس مصلحة

مدقق رئيسي رئيس مصلحة

النظام المالي لإدارة واستثمار مرفأ بيروت^{١١}

تخضع أعمال إدارة واستثمار مرفأ بيروت المالية للجنة الإدارة والتي هي لجنة مؤقتة لإدارة واستثمار مرفأ بيروت.

للرئيس اي رئيس لجنة الإدارة بصفته رئيس السلطة التقريرية, والمدير العام رئيس السلطة التنفيذية وهو المرجع الصالح لعقد الصفقات للمبالغ حتى مائة ضعفاً للحد الأدنى الرسمي للأجور, والمدير العام هو الذي يتخذ القرار المناسب حول طريقة عقد الصفقات بحسب ما تقتضيه المصلحة العامة, أما المبالغ التي تفوق هذه القيمة فالمرجع الصالح للإقرار بعقد هذه النفقة لجنة الإدارة وينفذها المدير العام بمذكرة تنفيذية تعنى بهذا الشأن. ويعود للجنة الإدارة بناءً على اقتراح المدير العام اتخاذ القرار المناسب حول طريقة عقد الصفقات بحسب ما تقتضيه المصلحة العامة.

^{١١} النظام المالي لإدارة واستثمار مرفأ بيروت بموجب قرار لجنة الإدارة رقم: ٩٨/١٠٩ تاريخ ١٩٩٨/٨/٦، تصديق السيد وزير النقل رقم: ٧٢١ تاريخ ١٩٩٨/٨/٢٥. ملحق رقم ٤.

النفقات

عقد النفقات ١٢

هو القيام بعمل ما يرتب ديناً على المرفأ، يقوم المدير أو من ينتدبه بعقد النفقة وذلك بعد إقرارها وتصديقها من قبل المراجع المختصة، ولا تعقد النفقة إلا إذا توفر لها اعتماد في الموازنة، ولا يجوز استعمال الاعتمادات لغير النفقات التي رصدت من أجلها، إلا أنه من الممكن في الحالات الاستثنائية الطارئة عقد نفقات التزود بمعدات صيانة التجهيزات والمنشآت والمحروقات والزيوت والمطبوعات والأشغال المعجلة والمؤقتة ولو لم يتوفر لها اعتماد خاص. ولا تعقد النفقة على حساب سنة مالية قبل دخولها.

الصفقات التي يستغرق تنفيذها أكثر من سنة والتي تجري تنفيذاً لبرنامج زمني للتجهيز والإنشاء مقترن بموافقة المراجع المختصة فيمكن أن تعقد بكاملها في السنة التي تتم فيها وأن ترصد الاعتمادات للدفع العائدة لها في موازنات السنين اللاحقة عند الإقتضاء على أن يشار لذلك في آخر كل سنة.

يتولى مراقبة عقد النفقات رئيس مصلحة المحاسبة الإدارية، والغاية من تدقيق مراقب عقد النفقات التأكد من توفر اعتماد للنفقة وصحة تنسيبها، والتأكد من انطباق المعاملة على القوانين والأنظمة النافذة.

يؤشر مراقب عقد النفقات على المعاملة ويعيدها إلى مصدرها في مهلة ثلاثة أيام على الأكثر من تاريخ ورودها إليه. وفي حال إنقضت المهلة دون أن يبيت بها، جاز للمدير العام بناءً على طلب رئيس الوحدة المختصة استعادة المعاملة وتنفيذها على مسؤولية مراقب عقد النفقات. وفي حال رفض مراقب عقد النفقات التأشير على معاملة عقد النفقات وجب عليه أن يعلل خطياً أسباب الرفض. ويحق للمدير العام إن لم يأخذ برأي المراقب أن يطلب إليه التنفيذ خطياً، وفي هذه الحالة على مراقب عقد النفقات التقيد بقرار المدير على أن يتم إحالة هذا الموضوع فوراً إلى الرئيس الذي بدوره يحيله حكماً على لجنة الإدارة في أول جلسة للجنة حسب الأصول.

^{١٢} مرجع سابق، الباب الثاني، ٢-٢-٢، النفقات.

تصفية النفقات

هي إثبات ترتب الدين على المرفأ، وتحديد مقداره واستحقاقه وعدم سقوطه بمرور الزمن أو بغيره من الأسباب.

يتولى التصفية أجير ينتدبه المدير العام لهذه الغاية، وتجري التصفية إما عفواً وإما بناءً على طلب الدائن.

تبنى التصفية بصورة عامة على كل مستند من شأنه إثبات الدين وبصورة خاصة على الأوراق الثبوتية التالية:

أ- جدول بأسماء كل من الأجراء والعاملين والمدة التي يعود لها الجدول والمبالغ والمقاولات والأوامر ومحاضر الاستلام ودفاتر القياسات، بيان من رئيس مصلحة الخزينة والمخازن.

المستحقة والمصلحة التي ينتمون إليها.

ب- نسخة مصدقة عن دفاتر الشروط الخاصة ومحاضر التلزم والعقود والاتفاقات

ج- أوراق الثبوت القانونية فيما يتعلق بسائر النفقات.

صرف النفقات

هو إصدار الأمر بإجازة دفع قيمتها، يأمر بصرف النفقة المدير العام أو من ينتدبه لهذه الغاية، ولا يتم الأمر بصرف النفقة إلا بعد التأكد من أن النفقة عقدت وفقاً للأصول ومن صحة معاملة التصفية والحسابات. ويتم التأكد من ذلك أجير ينتدبه المدير العام من أجل هذه الغاية.

دفع النفقة

يأمر بدفع النفقة المحتسب، وفي حال غيابه من توكله لجنة الإدارة حسب الأصول بناءً لإقتراح الرئيس.

يصبح أمر الدفع صالحًا بعد توقيع المحتسب عليه, وله الحق في الرفض بالتوقيع وإعادة المعاملة إلى مصدرها مع بيان أسباب الرفض.

السلفات

من الممكن تأدية بعض النفقات بدون أمر منظم مسبقًا, على أن يتم إصدار أمر فيما بعد على سبيل التسوية.

تتناول هذه النفقات: النفقات النثرية العادية والنفقات المستعجلة.

تؤدي هذه النفقات بواسطة سلفات دائمة أو طارئة تعطى وفقًا للأحكام التالية:

السلفة الدائمة: تعطى لوحدة إدارية لتأمين نفقاتها المستمرة خلال السنة المالية على أن تكون قابلة للتجديد.

السلفة الطارئة: تعطى لوحدة إدارية أو لشخص معين لتأدية نفقة يمكن أن لا تتجدد.

وتوضع السلفة بنوعها سواء كانت دائمة أو طارئة تحت تصرف شخص يكون قيمًا عليها, وتعطى السلفة بقرار من المدير العام, على أن يتضمن القرار المعلومات التالية:

أ- مقدار السلفة على أن لا تتجاوز الثلاثين ضعفًا للحد الأدنى الرسمي للأجور.

ب- وجهة الإنفاق.

ج- الاعتماد الذي ستؤخذ منه السلفة.

د- الجهة التي أعطيت لها السلفة.

هـ- اسم القيم على السلفة.

و- المهلة المحددة للتسديد على أن لا تتجاوز هذه المهلة نهاية السنة المالية.

تدفع السلفة بناءً على موافقة المدير العام بموجب أمر دفع يصدر عن المحتسب.

لا تستعمل السلفة في غير الغاية التي أعطيت من أجلها وتراعى في استعمالها الأحكام المتعلقة بأصول النفقة.

يتولى القيم على السلفة استلام السلفة , تأمين المدفوعات , جمع الأوراق المثبتة للنفقة وتقديمها إلى المرجع الصالح للأمر بالصرف ومسك حساب للسلفة تحدد أصوله بتعليمات من المحتسب بعد موافقة المدير العام.

تسدد السلفة ضمن المهلة المحددة للتسديد نقدًا بإعادة قيمتها إلى الصندوق المركزي وإما بأوراق مثبتة للنفقة وإما بالطريقتين معًا.

إن السلفات الدائمة والطارئة التي تزيد قيمتها على خمسة عشر ضعفًا للحد الأدنى الرسمي للأجور تودع في إحدى صناديق مصلحة الخزينة والمخازن.

المرجع المختص مسؤول شخصيًا عن كل نفقة يعقدها متجاوزًا الاعتمادات المفتوحة فيما خلا الحالات الاستثنائية الطارئة وكذلك كل نفقة يعقدها خلافًا لأحكام النظام.

ولا يمكن إعطاء السلفة إلا إذا قابلها اعتماد في الموازنة.

الصفقات التي تتم بموجب بيان أو فاتورة^{١٣}

يمكن عقد الصفقات بشرط عدم تجزئتها بموجب بيان أو فاتورة على أن لا تتجاوز قيمتها أربعة أضعاف الحد الأدنى الرسمي للأجور.

الصفقات التي تتم بموجب استدراج العروض^{١٤}

إن حق الإشتراك في استدراجات العروض التي يجريها المرفأ محصورًا بمتعهدي الأشغال وصانعي المعدات والموردين والاستشاريين المسجلة أسماؤهم في اللوائح المنظمة لدى المرفأ التي تنظم وفقًا لأسس معينة، ومنها:

أ- إعلان المرفأ في ثلاث صحف محلية على الأقل في النصف الأول من شهر تشرين الأول من كل سنة وعند الضرورة بموجب قرار من المدير العام داعمًا الراغبين لتسجيل أسمائهم على لوائح متعهدي الأشغال والخدمات واللوازم أو وكلائهم. على أن يتم تحديد أنواع اللوازم والأشغال والخدمات موضوع الصفقات

^{١٣} مرجع سابق، الباب الثالث، أحكام خاصة بنفقات اللوازم والأشغال والخدمات، ٣-١ الصفقات بموجب بيان أو فاتورة.

^{١٤} مرجع سابق، الباب الثالث، أحكام خاصة بنفقات اللوازم والأشغال والخدمات، ٣-٣ الصفقات بموجب استدراج العروض.

المرتقب إجراؤها والمؤهلات المالية والفنية والمهنية المطلوبة لكل نوع من هذه الصفقات.

ب- تقديم الطلبات وإرفاقها بالمستندات المطلوبة إلى المرفأ ضمن مهلة ثلاثين يوماً من تاريخ الإعلان.

ج- قيام مصلحة التصنيف ولوائح المتعهدين بدرس الطلبات المقدمة, ومن ثم ترفع هذه المصلحة توصيتها إلى لجنة يرأسها المدير العام. وبالتالي تضع هذه اللجنة نتيجة دراستها قبل أول كانون الأول من السنة ذاتها وترفع نسخة عنها إلى لجنة الإدارة للتصديق حسب الأصول.

إن إدراج الأسماء على اللائحة لا يخول أصحاب العلاقة أي حق من أي أنواع كان, ويمكن شطب اسم المتعهد أو المورد من اللوائح في حال عدم استجابته للدعوات الموجهة له عند استدراج العروض ثلاث مرات وذلك في حال عدم تقديم اعتذار خطي مبرر ومقبول.

عند الاقتضاء وبناءً على اقتراح المدير العام يحق للجنة الإدارة أن تتولى بنفسها وضع اللائحة أو اللوائح التي ترتئها, ويمكنها إلغاء أي لائحة قائمة, إعادة وضع أي لائحة على أساس مميزات مختلفة تكون أشد أو اقل صرامة, وكذلك يمكنها شطب اسم أي متعهد أشغال أو خدمات أو صانع معدات, ممارسة في ذلك حقها المطلق في التقدير على ضوء صالح المرفأ وحده.

تبقى اللوائح مرعية الإجراء طالما لم يجر إلغاؤها أو تعديلها.

يمكن للجنة أن تقترح حسب الأصول على لجنة الإدارة بتقرير معلن حذف اسم أي متعهد من لوائح المتعهدين أو الموردين المسجلين. ويمكن لصانعي المعدات أو وكلائهم ولمتعهدي الأشغال والخدمات الذين لم تدرج أسماؤهم على لوائح الصانعين أو المتعهدين المقبولين أن يطلبوا في أي وقت كان إدراج أسمائهم.

من بعد ذلك تنظر اللجنة بالطلبات التي تقدم قبل ٣١ أيار في مهلة أقصاها ٣٠ حزيران أو بعده خلال الاجتماع الذي يجب أن تعقده عقب الإعلان الذي يتم نشره في شهر تشرين الأول, وفي حال عدم النظر بطلب ما خلال المهلة المحددة أعلاه, يكون على اللجنة تبرير سبب التأخير لدى لجنة الإدارة حسب الأصول ولا يحق للمورد أو لصانع المعدات أو متعهد الأشغال أو الخدمات في أي حال التذرع بذلك في مواجهة إدارة المرفأ أو الإدعاء بوجهها ولكن له الحق في تسجيل اسمه

على هذه اللوائح مهما كانت الشروط التي يخضع لها التسجيل ومهما كانت مؤهلات صاحب الطلب ويحتفظ المرفأ دائماً بحق تقدير مطلق بهذا الشأن.

يوضع لاستدراج عروض كل من الصفقات دفتر شروط خاص يتضمن نصاً يقضي من جهة بأن إجراء استدراج العروض لا يقيد إدارة المرفأ بأي موجب تجاه العارضين بمعنى أنه يبقى لها الحرية في التعاقد مع من تشاء أو عدم التعاقد إطلاقاً ومن جهة أخرى لا يحق للعارضين مطالبة المرفأ بالنفقات التي استلزمها وضع وتقديم العروض من أي نوع كانت.

وبالرغم من الطابع التجاري الذي تتسم به أعمال المرفأ فإن دفتر الشروط والأحكام العامة المفروضة على متعهدي الأشغال العامة (قرار وزارة الأشغال العامة الصادر بتاريخ ١٩٤٣/٢/٣٠)، وكذلك أحكام دفتر الشروط العام المتعلقة بالإنشاءات العائدة للأشغال العامة (المرسوم رقم ٤٠٥ الصادر بتاريخ ١٩٤٢/٣/٢١)، يمكن أن تفرض كلياً أو جزئياً على متعهدي صفقات الأشغال وعلى صانعي المعدات (أحكام دفتر الشروط والأحكام العامة المفروضة على متعهدي الأشغال العامة) إذا كانت متجاوبة مع طبيعة صفقات المعدات وذلك بموجب أحكام دفتر الشروط الخاص بهذه الصفقات.

يجري التصديق على دفاتر الشروط الخاصة بموافقة المدير العام إذا كانت القيمة المقدرة للصفقات لا تتجاوز مائة ضعفاً للحد الأدنى الرسمي للأجور، وبقرار مبني على اقتراح المدير العام من لجنة الإدارة إذا تجاوزت القيمة المقدرة للصفقات مبلغاً يوازي مائة ضعفاً للحد الأدنى الرسمي للأجور. يجوز للمرجع الصالح إقرار دفاتر نموذجية للشروط يمكن اعتمادها لإجراء استدرجات عروض دون الرجوع إليه لاحقاً بموضوع التصديق على هذه الدفاتر النموذجية.

تبين في دفتر الشروط الخاص بالمعلومات الأساسية التالية:

أ- أنواع اللوازم أو الأشغال أو الخدمات المراد تلزيمها وأوصافها ومميزاتها.

ب- القواعد الفنية المفروضة.

ج- الشروط الخاصة.

د- عناصر المفاضلة في حال وجودها مع ظهورها بصورة واضحة ومفصلة.

هـ- مهلة التصديق على الصفقة.

و- شروط التنفيذ.

ز- مهلة التسليم.

ح- شروط فرض الغرامات والبنود الجزائية وقيمتها.

ط- مبلغ الكفالة المؤقتة للاشتراك في استدراج العروض.

تكون الكفالة إما نقدية يتم دفع قيمتها إلى صندوق المرفأ لقاء إيصال يربط بالعرض، وإما تكون مصرفية صادرة عن مصرف مقبول ومحررة بإسم المرفأ، وترتبط بالعرض بحسب النموذج المعتمد من قبل المرفأ.

ي- شروط الدفع.

ك- الأحكام التي تنظم علاقات المرفأ بالمتعهد.

ل- شروط البت في الخلافات عند الاقتضاء.

م- مقدار الكفالة النهائية (١٠% من قيمة الصفقة).

ن- الشروط التي يرى المرفأ فرضها لضمان حسن قيام المتعهد بموجباته ولتأمين القيام بالعمل وفقاً لمقتضيات مصلحة المرفأ.

ويضم إليه عند الاقتضاء كشف تقديري بالكميات مع لائحة الأسعار.

من الممكن الإعفاء من الكفالة المؤقتة والنهائية في دفاتر شروط الصفقات في حال لم تفوق قيمتها المخمنة الثلاثين ضعفاً للحد الأدنى الرسمي للأجور. كما يمكن الإعفاء من الكفالتين أو من فرض غرامات تأخير وتعديل شروط الدفع في صفقات شراء قطع التبدل التي تعقد بالتراضي وعند الضرورة مهما بلغت قيمتها من قبل لجنة الإدارة وبناءً على اقتراح المدير العام.

يتم تقديم العروض على أساس سعر إجمالي مقطوع أو على أساس أسعار إفرادية تطبق على الكميات المحددة في الكشف التقديري.

توجه دفعة واحدة طلبات استدراج العروض إلى جميع المتعهدين أو الموردين المقبولين بواسطة البريد المضمون أو تسلم باليد لقاء إشعار بالإستلام.

تحدد مهلة لتقديم العروض حسب نوع الصفقة وأهميتها على أن لا تقل عن ١٥ يوماً من تاريخ إرسال طلبات الاستدراج للعروض. ويمكن للمرجع الذي أقر استدراج

العروض في الحالات الاستثنائية وفي حال توفر اللوازم المطلوبة في لبنان وكانت المنافسة متوقعة بين عدة متعهدين تخفيض هذه المهلة إلى أسبوع شرط تسليم الطلبات باليد لقاء إشعار بالإستلام.

يتم تبيين موضوع العروض وطريقة تقديمها, ومكان إيداع العروض والتاريخ المحدد لتقديمها في كتاب استدراج العروض.

في حال طرأ أي تعديل على دفتر الشروط أو على المهلة المحددة لتقديم العروض يتم تبليغ كل من سبق أن وجه إليهم طلب استدراج العروض.

يمكن للمرجع الصالح أن يقر عقد الاتفاق بالتراضي مهما كانت قيمة الصفقة إذا كانت تتعلق باللوازم والأشغال والخدمات التي يمكن أن يعهد بها إلى الإدارات العامة أو المؤسسات العامة أو البلديات. والتي تتعلق أيضاً باللوازم والأشغال والخدمات التي يقر مجلس الوزراء تأمينها بالتراضي بناءً لإقتراح وزير النقل المبني على قرار معلل من لجنة الإدارة حسب الأصول.

يمكن بصورة استثنائية عقد الصفقة بطريقة غب الطلب عندما يتعذر على الإدارة تقدير حاجاتها الفعلية من اللوازم والأشغال والخدمات بصورة مسبقة أو عندما يتعذر عليها خزن حاجاتها من اللوازم أو لتأدية مهام روتينية ومتكررة ويعين في هذه الصفقة الحدان الأدنى والأقصى للحاجات مقدرة على أساس الكمية أو القيمة, مدة التنفيذ, السعر الإفرادي وغير ذلك من الشروط التي تقتضيها الصفقة.

يتم اعتماد الأسعار بعد إجراء استدراج عروض أو مناقصة عامة أو محصورة وذلك بعد تحليل الأسعار الناتجة عنها, يتم حجز اعتماد على الأقل بقيمة الحد الأدنى المقترح للأعمال.

تعتمد لائحة بأسماء المتعهدين الذين تقدموا إلى المناقصة أو استدراج العروض توافق عليها لجنة الإدارة بناءً على اقتراح المدير العام.

كما يمكن إضافة أسماء من خارج المناقصة أو استدراج العروض إذا اقتضت مصلحة المرفأ ذلك.

يوقع كل المتعهدين المقبولين على دفتر الشروط الخاص بالصفقة, تنفذ أشغال غب الطلب وحسب الحاجة.

إن لجنة الإدارة هي المرجع الصالح لعقد الصفقات بناءً على اقتراح المدير العام.

استلام الأشغال واللوازم والخدمات.

تقوم باستلام اللوازم والأشغال والخدمات الناتجة عن عمليات المشتريات المتعلقة بالثريات المصلحة المعنية بطلب الشراء للمبالغ التي تقل عن أربعة أضعاف الحد الأدنى الرسمي للأجور.

تتألف اللجنة الصغرى من رئيس مصلحة مراقبة الجودة (رئيساً)، رئيس مصلحة التأمين والعقود (عضواً)، رئيس مصلحة الخزنة والمخازن (عضواً) ومحام متعاقد مع المرفأ (عضواً مقررًا). تعنى هذه اللجنة باستلام اللوازم والأشغال والخدمات المتعلقة باستقصاء الأسعار.

تجتمع كلما دعت الحاجة وتقوم بالاستلام بحسب الأصول والشروط المطلوبة وتدون محضراً بنتيجة هذا الاستلام. ترفع مقترحاتها إلى المدير العام للبت بالصفقة.

يمكن بقرار من المدير العام تأليف لجنة استلام صغرى ثانية أو أكثر في حال اقتضت الحاجة لذلك.

تتألف لجنة الاستلام الكبرى من مدير إدارة الصيانة (رئيساً)، مدير إدارة العمليات (عضواً)، مدير إدارة الدراسات (عضواً) ومحام متعاقد مع المرفأ (عضواً مقررًا).

يمكن بقرار من المدير العام تشكيل عدة لجان كبرى للاستلام إذا اقتضت الحاجة ذلك.

وتجتمع هذه اللجنة كلما دعت الحاجة ويمكن عند الاقتضاء، أن تستعين بخبراء أو اختصاصيين لإجراء التجارب اللازمة للتأكد من مطابقة التجهيزات لنصوص دفتر الشروط. وتقوم باستلام اللوازم والأشغال والخدمات المتعلقة بالصفقات بموجب استدراج العروض بالصفقات بموجب المناقصة العامة والصفقات بموجب المناقصات المحصورة والصفقات بالتراضي والأشغال بالإدارة المباشرة والأشغال غب الطلب والصفقات بطريقة التمويل الذاتي.

إذا خالف المتعهد في تنفيذ الصفقة، الأحكام المحددة في دفتر الشروط تبين لجنة الإستلام في تقرير أول يوضع فور الاستلام المؤقت:

المخالفات الحاصلة وماهيتها والتدابير المؤقتة التي تقترح اتخاذها بحق المورد أو المتعهد كالتوقيفات المؤقتة أو الرفض المؤقت للاستلام جزئياً أو كلياً.

وفي تقرير ثان يوضع قبل تصفية الصفقة الإجراءات والغرامات النهائية التي تقترحها بحق المخالف على أن يكتفي بوضع تقرير واحد نهائي كلما كان ذلك ممكناً.

يبت المرجع الصالح بتقرير اللجنة الأول والثاني.

في حال نكل المتعهد عن تنفيذ الصفقة, أو إذا اعتبر ناكلاً لرفضه تنفيذ ما طلبه منه المرفأ بإنذار خطي, أو لتنفيذ موجباته باستدراك نواقص أو عيوب غير طفيفة حالت دون إجراء الإستلام, فنتبع الإجراءات التالية:

أ- يتم مصادرة الكفالة النهائية مؤقتاً لصالح المرفأ, وتكون المصادرة نهائية إن كان النكول جزئياً أو إختيارياً.

ب- يحصي المرفأ الأشغال أو الخدمات أو اللوازم المنجزة أو المقدمة وتنظم بها كشفاً يحدد قيمتها.

ج- تسند الأشغال أو الخدمات أو اللوازم أو ما تبقى منها للعارض الذي تقدم بالعرض الأفضل بعد المتعهد عند استدراج عروض الصفقة أو يعاد تلزيمها مباشرة من قبل المرفأ أو يقوم بها المرفأ بالإدارة المباشرة وذلك حسب اختيار الإدارة وبحسب مقتضيات المصلحة العامة.

د- احتساب غرامات التأخير بحسب ما نص عليه في دفتر الشروط.

هـ- احتساب الأكلاف الفعلية لإعادة التلزيم أو لاستكمال الأعمال التي لم يتم بها المتعهد الناقل.

و- احتساب الأكلاف الإدارية الفعلية التي تكبدها المرفأ والتي تتضمن أكلاف التمديد للاستشاري المكلف متابعة الأعمال على أن يقل المبلغ المتوجب عن ٥٠% من قيمة الأكلاف الفعلية.

يجري استلام الصفقات التي تشوبها بعض النواقص أو العيوب غير الجوهرية وفقاً لما يلي:

أ- فيما يخص الاستلام المؤقت :

١- أن تكون الصفقة قد تمت وفقاً للغاية المعدة لها وصالحة للاستعمال ضمن غرضها وطيلة مدة الإستثمار المتوقعة وفقاً لشروط العقد.

٢- أن يبين في محضر الاستلام المؤقت كافة العيوب والنواقص التي تشوب الصفقة وتشمل النواقص والعيوب غير الجوهرية والمتعذر إتمامها أو إصلاحها ولا مانع من قبولها نهائياً، وتفرض عليها حسومات نهائية تحدد مبالغها وفقاً لنوع العيب أو النقص، الموقع، الوحدة، الكمية والسعر الإفرادي.

وتشمل أيضاً العيوب والنواقص غير الجوهرية والممكن إصلاحها أو إكمالها ولا مانع من قبولها مؤقتاً بحالتها الحاضرة، على أن يقوم الملتزم بإتمامها وإصلاحها خلال مدة معينة وقبل إنتهاء مدة الضمان، وكذلك يفرض حسومات مؤقتة تحدد مبالغها من خلال نوع العمل المطلوب لتصبح الأشغال مطابقة لشروط الالتزام، الموقع، الوحدة، الكمية والسعر الإفرادي.

إن الحد الأقصى للحسومات المؤقتة التي يجوز معها الإستلام المؤقت هو نسبة ١٥% من قيمة الصفقة المستلمة وتجاوز هذه النسبة يؤدي إلى رفض الإستلام، ويحق للجنة فرض غرامات نهائية على سبيل الجزاء تقدر بالنسبة لأهمية النواقص والعيوب موضوع الحسومات المؤقتة والمفترض إنجازها ضمن المدة المحددة لتنفيذ الصفقة.

ب- لجنة الاستلام فيما يعود للاستلام النهائي:

في حال تبين للجنة بعد انقضاء مدة الضمان أن النواقص والعيوب التي بقيت تشوب الصفقة لا تمنع من الاستلام النهائي وذلك ضمن الشروط المحددة، عمدت اللجنة إلى استلام الصفقة استلاماً نهائياً على أن تعيد إلى الملتزم الحسومات المؤقتة التي سبق فرضها في محضر الاستلام المؤقت عن النواقص والعيوب التي تم إكمالها أو إصلاحها من قبله، تقوم بتثبيت الحسومات المؤقتة وتصبح حسومات نهائية عن النواقص والعيوب التي لم يتم إصلاحها والتي يمكن الإبقاء عليها وقبولها نهائياً وأخيراً يفرض حسومات نهائية عن النواقص والعيوب الفنية الجديدة التي ظهرت خلال مدة الضمان ولم تلاحظ أساساً في محضر الإستلام المؤقت.

بعد أن يتم وضع محضر الإستلام المؤقت, يمكن للإدارة أن تنظم كشف نهائي فرعي بإستحقاقات الملتزم لا يتضمن من نواقص الصفقة ويبقى تنظيم الكشف النهائي معلقاً على إنجاز النواقص المطلوبة أو البت بها لحين إجراء الإستلام النهائي.

توقف من الكشف النهائي الفرعي قيمة الحسومات المفروضة في محضر الإستلام المؤقت لحين البت بها نهائياً من قبل الإدارة خلال مدة الضمان أو من قبل لجنة الإستلام, وفي حال وقوع الكشف النهائي الفرعي في عجز تؤخذ قيمة العجز من الكفالة أو التوقيفات العشرية إذا وجدت.

إذا نتج وفر عن قيام الإدارة بالإصلاحات موضوع الحسومات المؤقتة , يصبح هذا الوفر ملكاً للإدارة, وفي حال حصول عجز يرجع به على الملتزم وفقاً للأصول المرعية الإجراء بهذا الشأن.

ترد الكفالة النهائية ومبالغ التوقيفات بعد انتهاء الأشغال أو تسليم اللوازم, وفقاً لدفترتي الشروط العام والخاص, وبعد الإستلام النهائي للأشغال أو اللوازم , والحصول على موافقة المدير العامل أو من ينتدبه لهذه الغاية.

إذا قررت اللجنة عدم الإستلام لأسباب موجبة, ترفع اللجنة تقريرها بذلك ويعود للمرجع الصالح إتخاذ القرار المناسب الذي يراه.

إن الملتزم الذي توضع أشغاله بالإدارة المباشرة أو يعاد تلزيمها لحسابه تطبيقاً لأحكام هذا النظام أو لأحكام دفتر الشروط العام, يُقصى عن عمليات التلزيم :

١- مدة سنة عند تطبيق هذه الإجراءات عليه للمرة الأولى.

٢- مدة ثلاث سنوات عند تطبيقها عليه مرة ثانية خلال خمس سنوات.

٣- نهائياً عند تطبيقها عليه مرة ثالثة خلال عشر سنوات.

تبدأ هذه المهل من تاريخ القرار الأول القاضي بوضع الأشغال بالإدارة المباشرة وإعادة تلزيمها لحساب الملتزم.

تتولى إدارة الشؤون المالية , جميع عمليات القبض والدفع , التي يستوجبها تنفيذ الموازنة و إدارة الحسابات المفتوحة لديها خارج الموازنة.

تضع إدارة الشؤون المالية في كل سنة قطع حساب الموازنة قبل ٣١ آذار من السنة التي تلي الموازنة .

في محاسبة المواد

إن هدف محاسبة المواد تبيان الموجودات وحركتها وتحديد المسؤوليات التي تنتج عنها.

تتألف محاسبة المواد من العمليات الأساسية التالية:

١- أخذ المواد على عهدة الموظف المختص.

٢- حفظ المواد واستعمالها .

٣- تنفيذ الحركات التي تأمر بها المراجع المختصة.

٤- مسك القيود وتركيزها.

٥- تقديم الحسابات.

تقوم محاسبة المواد على :

١- مستندات دائمة للوضع الراهن.

٢- مستندات ثبوتية للحركة.

يمسك المحتسب دفتر حساب أستاذ عام للمواد الإستهلاكية والموجودات الثابتة . ويجب أن تتوفر السجلات التالية:

١- بالنسبة للمواد في المخزون :

أ- يمسك رئيس مصلحة الخزينة والمخازن بطاقات إفرادية تحمل الترقيم المحدد بموجب قرار يصدر عن المدير العام, تظهر فيه حركة المواد الداخلة والخارجة لجهة الكمية والقيمة وذلك على الشكل التالي:

- التاريخ

- الشرح

- الكمية الداخلة

- قيمة الوحدة

- القيمة الإجمالية

- الكمية الخارجة

- الكمية في المخزون

- قيمة الوحدة الوسطية

- القيمة الإجمالية للمخزون

- حساب أستاذ عام مساعد لكل مجموعة من المواد تسجل فيه حركة أرصدة الكميات بموجب سندات قيد ترفق بها المستندات الثبوتية والموافقات الخاصة بشأنها.

ب- تحصل مقارنات وتسويات دورية من قبل المحتسب بين الكميات الظاهرة على البطاقات المحفوظة في المحتسبية وتلك المحفوظة في المخازن . أما في المخازن والمستودعات فتمسك بطاقات إفرادية بالكميات فقط.

ج- تحصل مقارنات وتسويات دورية من قبل المحتسب ورئيس مصلحة الخزينة والمخازن لدفتر حساب الأستاذ العام ودفتر حساب الأستاذ العام المساعد.

٢- بالنسبة للموجودات الثابتة:

أ- يمسك رئيس مصلحة الخزينة والمخازن دفتر حساب أستاذ عام مساعد لمتفرعات بنود الموجودات الثابتة وذلك بالنسبة للكلفة التقديرية تظهر فيه الحركة الجارية على هذه الحسابات خاصة بالإستهلاكات.

ب- أما في قسم المخازن فتمسك بطاقات إفرادية لكل من مكونات الموجودات الثابتة تحمل أرقامًا متسلسلة ضمن إطار عام يحدد بقرار من المدير العام . تدون في هذه البطاقات بصورة خاصة, المعلومات التالية:

- الشرح

- تاريخ الشراء
- الكلفة
- مكان وجودها
- اسم الموظف الذي يستعملها
- معدل الإستهلاك
- الإستهلاك السنوي
- خانة مخصصة للصيانة
- تاريخ الإستهلاك
- طريقة الإستهلاك
- قيمة البيع أو الإستهلاك

ج- ينظم رئيس قسم المخازن بنهاية كل سنة جدولاً مفصلاً بالموجودات الثابتة التي يجب أن يطابق مجموعها أرصدة حسابات الأستاذ العام الممسوكة من قبل المحتسب.

يقوم بتولي عمليات محاسبة المواد رئيس مصلحة الخزينة والمخازن، ويقوم بعمليات المحاسبة ويتولى مسك قيود وتوحيدها على نطاق المرفأ.

المؤتمنون هم الذين يحفظون أو يستعملون المواد ويكونون على درجتين:

- مؤتمن من الدرجة الأولى هو رئيس قسم المخازن الذي يضع الجردة بنهاية السنة وعند إجراء عملية التسلم والتسليم، ويمسك حسابات المواد الموضوعة في عهده.

- مؤتمنون من الدرجة الثانية وهم الذين يستعملون المواد ويكونون مسؤولين عنها.

على المحتسب ورئيس مصلحة الخزينة والمخازن حفظ السجلات والأوراق الثبوتية المتعلقة بحسابات المواد في خزائن ضد الحريق محكمة الإقفال وعليهم الحفاظ على سرية العمل وعدم إطلاع أحد عليه من غير رؤوسائهم التسلسلين وأجهزة الرقابة.

يعد محتسبًا مسؤولاً عن أعماله كمحتسب المرفأ وخاضعاً لموجبات هذا الأخير كل من يتولى عمليات محاسبة المواد من غير أن تكون له صفة المحتسب, ولا يجوز الجمع بين وظيفة المحتسب وأي وظيفة أو أعمال لها علاقة بشراء المواد وإيجارها وبيعها وحفظها في المستودعات وإخراجها منها والتنازل عنها حسب القوانين والأنظمة الخاصة بالصفقات العمومية. كما يحظر على المحتسب ورئيس مصلحة الخزينة والمخازن والمؤتمنين القيام بأي عمل أو نشاط يتعارض مع مهامهم.

تعتبر رواتب وتعويضات نهاية الخدمة العائدة لكل من المحتسب ورئيس مصلحة الخزينة والمخازن والمؤتمنين على المواد بمثابة ضمانة لأي نقص غير مبرر في المواد الموضوعة بعهدتهم. يجري تسليم وتسلم المهمة بين المحتسبين بحضور المدير العام والمستشار المالي بموجب محضر يوضع بنتيجة الجردة يوقع عليه المحتسبان المعنيان , وفي حال حصول اختلاف بين الجردة الفعلية والقيود الدفترية يتولى المستشار المالي ورئيس مصلحة التفتيش العام وضع تقرير يشير صراحة إلى أي تباين في القيود أو مخالفة تحت طائلة العقوبات و يرفع هذا التقرير إلى المدير العام لإتخاذ الإجراءات المسلكية القانونية حسب الأصول, وعلى المدير العام رفع هذا الموضوع إلى لجنة الإدارة لتسوية الوضع المالي الناتج عن هذا التقرير.

يجري تسليم وتسلم المهمة بين رئيسي مصلحة الخزينة والمخازن والمؤتمنين بحضور رئيسهم المباشر وعلى مسؤوليته وتثبت النتائج على الجردة الخاصة أو على خلاصة الجردة. وفي حال الخلاف بين المؤتمنين ينظم المستشار المالي والرئيس المباشر محضر جردة, ويرفع هذا المحضر إلى المدير العام لإتخاذ الإجراءات الإدارية والمسلكية المناسبة.

في حال غياب رئيس مصلحة الخزينة والمخازن بإجازة إدارية أو إجازة مرضية, يكلف المدير العام بناءً على اقتراح المحتسب, أحد رؤساء المصالح كي يحل محله لتأمين أعماله طيلة مدة غيابه.

في حال تعذر قيام المحتسب بمهامه أو في حال كف يده أو فقدانه أو وفاته يكلف المدير العام وبعد موافقة لجنة الإدارة, محتسباً آخر ريثماً يتمكن المحتسب الأصيل أو خلفه من ممارسة هذه المهام. ويتحمل الموظف المكلف طيلة مدة قيامه بالمهام والموجبات والمسؤوليات المقررة على رئيس مصلحة الخزينة والمخازن.

في حال تعذر قيام رئيس مصلحة الخزينة والمخازن أو في حال كف يده أو فقدانه أو وفاته يكلف المدير العام رئيس مصلحة آخر بناءً على اقتراح المحتسب ريثماً يتمكن رئيس المصلحة الأول أو خلفه من ممارسة هذه المهام ويتحمل الموظف

المكلف طيلة مدة قيامه بالمهام والموجبات والمسؤوليات المقررة على رئيس مصلحة الخزينة والمخازن.

يكون رئيس مصلحة الخزينة والمخازن أو ممثله المكلف حسب الأصول، هو أمين سر لجنة الإستلام في حالة إجراء عملية إدخال بتسليم مباشر من خارج مصلحة الخزينة والمخازن، ويكون مقررًا في حالة إجراء عملية قيد تسوية استنادًا لمحضر يثبت حصول نقص عند إجراء عملية تسلّم وتسليم. لا يجوز لرئيس قسم المخازن إجراء أي عملية إدخال أو إخراج نهائي في حساباته إلا بموجب أوراق ثبوتية صادرة عن رئيس مصلحة الخزينة والمخازن أو مصدقة منه.

في الحالة التي تتطلب فيها كمية التموين عدة مستودعات موضوعة بعهددة عدة أجراء، يعمل هؤلاء الأجراء تحت إشراف رئيس مصلحة الخزينة والمخازن أو رئيس قسم المخازن الذي يكون مسؤولاً عن مسك القيود الموحدة وصحتها وضبطها منذ أخذها في العهددة حتى تقديم الحسابات.

تجري عملية محاسبة المواد في نطاق المستودع الرئيسي أو أي مستودع فرعي أو مؤقت.

تشمل مهمة رئيس مصلحة الخزينة والمخازن ورئيس قسم المخازن العمليات التي يقومان بها في مصلحة الخزينة والمخازن من أول كانون الثاني لغاية ٣١ كانون الأول من السنة أو أثناء قيامهما بوظيفتهما إذا كانت هذه المدة دون السنة.

يضع رئيس قسم المخازن بإسمه وعلى مسؤوليته حساب مهمة بعمليات مهمته يودعه رئيس مصلحة الخزينة والمخازن التابع له .

يوجد رئيس مصلحة الخزينة والمخازن حسابات مهمة رئيس قسم المخازن ويضع بها وبعمليات مهمته، حساب مهمة موحد يودعه بإسمه وعلى مسؤوليته محتسب المرفأ ويرسل نسخة عنه إلى المستشار المالي.

يقترح المحتسب على المدير العام تحرير حسابات مهمة رئيس مصلحة الخزينة والمخازن ورئيس قسم المخازن وإبراء ذمتهم أو إشغالها عن هذه الحسابات، ويحرر المدير العام بناءً على اقتراح المستشار المالي حساب مهمة رئيس مصلحة الخزينة والمخازن الموحد ويبرئ ذمته أو يشغلها عن هذا الحساب .

يلتزم رئيس مصلحة الخزينة والمخازن والأجراء التابعون له بسر المهنة ويحظر عليهم تحت طائلة العقوبات التي ينص عليها القانون إصدار أي بيانات بأوضاع

المواد الموجودة في عهدهم أو إعطاء أي معلومات تتعلق بالخدمة إلى غير الأشخاص الذين لهم حق الإطلاع عليها.

يخضع رئيس مصلحة الخزينة والمخازن والأجراء التابعون له من المؤتمنين لمراقبة المحتسب والمستشار المالي وفقاً للأحكام النافذة المتعلقة بمراقبة المحتسبين المركزيين والمحليين. بالإضافة إلى المراقبة والتفتيش اللذين تجريهما الهيئات المختصة يجب على المحتسب إجراء مناظرة دائمة على وحدات المرفأ الإدارية لجهة وجود المواد العائدة لها ووضعها وحالتها وصيانتها.

١٠ - مدة التدريب:

إن مدة التدريب في ادارة واستثمار مرفأ بيروت شهران متلازمان بدأت من تاريخ دوام العمل:

يحدد الدوام النظامي لأجراء وعمال الإدارة وفق مندرجات البند الرابع من الملحق التكميلي للعقد الجماعي الموقع بتاريخ ٢٠٠٠/٣/٣١ والمسجل لدى وزارة العمل تحت رقم ٢٠٠٠/ع٦٤٠ بتاريخ ٢٠٠٠/٥/٥.

١١ - المكتب أو المكان المخصص للتدريب:

تم التدريب في مكتب التدريب المهني التابع لإدارة الشؤون الإدارية الرئيس المسؤول عن مصلحة التدريب المهني الأنسة رنا حيدر.

المسؤول في المؤسسة عن التدريب ودوره أثناء تنفيذ التدريب:

تم التدريب تحت إشراف الأنسة رنا حيدر رئيس مصلحة التدريب المهني وكان لها دور فعال في إعطائنا معلومات عن المؤسسة والتنسيق مع الإدارات الأخرى لإعطائنا المعلومات والمشاركة في بعض الأعمال وأخذ المواعيد لإجراء المقابلات مع المدراء والموظفين ورؤوساء المصالح.

١٢ - المقابلات التي أجريت

تم إجراء مقابلة مع مدير الشؤون المالية الأستاذ رافي أشكنيان حيث كانت مقابلة ممتازة ومفيدة في إعداد تقريرنا بحيث قام في البدء بتعريفنا عن واقع المرفأ وتطوره منذ القدم إلى يومنا هذا.

وقد عرف المرفأ بأنه مرفق عام ذات طابع استثماري ولديه موازنة مستقلة عن موازنة الدولة.

ومن خلال المقابلة تطرأ لتحديد مفهوم المرفأء بالعالم وأي نوع يشبه مرفأ بيروت.

في العالم هناك ثلاث أنواع من المرفأء:

مرفأ خدماتي "**port service**": الدولة تملك الأراضي و المعدات, وهي التي تقوم بتقديم الخدمات (مرفأ عام) **finance portorielle**. لا يعمل به أبداً **gros didier de maton**. لاحظ القيمين على عمل المرفأء بأنه غير مقبول.

"**port outil**" منفذ الأداة: أي أن الدولة تقوم باستثمارات تحدد موقع إنشاء المرفأ, شراء المعدات, ومن ثم تقوم بتسليم الإدارة والتشغيل لشركة خاصة, وللدولة حق الإشراف.

"**port territoire**" أراضي الميناء: أي أن الدولة تملك الأرض وتريد القيام باستثمارات, في هذه الحالة تقوم بإجراء مناقصات لإختيار الشركة التي تنشئ المرفأء وتديرها (مرفأ خاصة). الدولة تختار الموقع والشركات "أميركا, انكلترا وأوروبا".

مثالا على ذلك: **GMC** تريد مرفأ خاص وشركة باير تصنع مواد كيماوية, تقوم بذلك في أميركا على شواطئ كاليفورنيا وفي ألمانيا الفيدرالية في هامبورغ.

وبعد تحديد هذه المفاهيم تبين لنا بأن مرفأ بيثروت يشبه **port outil**. ولكن الأستاذ رافي وضح لنا بأن مرفأ بيروت أيام الإنتداب كان يشبه **port service**.

وبالإضافة إلى ذلك شرح لنا مما تتألف ادارة الشؤون المالية والأعمال المنوطة بها وكيفية تحديد الموازنة وقد تحدثنا عنها في سياق التقرير مفصلاً.

ومن المشاكل والتحديات التي بدورها تعيق عمل المرفأ وتحقيق المزيد من النجاح لهذه المؤسسة قال: اليوم وصلنا في مرفأ بيروت لعدم الاستيعاب في الخزن الذي يؤمن ايراد. فعملية الاختناق في الخزن يؤدي إلى ارتفاع السعر, وعند وجود مساحات في الخزن ينخفض السعر، فلا يمكن الصعود عمودياً. إن مشكلة الإختناق لعدم توفر المساحات يؤدي إلى وجود ضغط من الزبائن وتعود هذه المشكلة إلى المنافسة التي تقدم عروض للمرفأ الكبيرة من خلال إعطاء تسهيلات للبواخر الكبيرة.ومن المشاكل التي تم ذكرها وجود العديد من المخالفين, تعدي على أملاك الدولة والعمل بدون أوراق رسمية.

كما تطراً بحديثه عن طرح مشروع توسيع المرفأ من خلال ردم الحوض الرابع,مرفأ بيروت الذي هو كناية عن ٥ أحواض:

حوض صغير للقاعدة العسكرية عمق ٥-٦ أمتار.

الحوض الخامس هو الحوض الوحيد بعمق ١٥ متر وبحدود ٥٠٠ متر والحوض الرابع عمقه ١٢ متر لا يستقبل الكونتینرات.

إن الأهمية في ردم الحوض الرابع وتوسيع الحوض الخامس من خلال إنشاء رصيف جديد يكمن في:

- إنشاء محطة جديدة متعددة الإستعمال (للمستوعبات والبضائع العامة) مع مساحات جديدة للتخزين.

- زيادة القدرة الإستيعابية السنوية للمستوعبات والبضائع.

- القدرة على إستقبال السفن العملاقة والتي تتطلب عمقاً ما بين ١٥ و١٦ متراً.

- إيجاد مساحات إضافية للتخزين ما يسمح بزيادة الإنتاجية في تفریغ السفن.

- خفض تكاليف الشحن جراء تقليص أوقات رسو السفن.

- إنشاء محطة متخصصة لمناولة وتخزين إرساليات الحديد .

- تجهيز المحطة الجديدة بمعدات حديثة ومتطورة من شأنها زيادة الإنتاجية في مناولة كل من البضائع العامة والمستوعبات.

- خلق فرص عمل جديدة لليد العاملة اللبنانية حيث سيتم تشغيل هذه المحطة
٢٤/٢٤.

- مشروع إعادة إعمار سوريا يعطي مجالات واسعة لعمل اللبنانيين من خلال نقل المواد لمناطق الشام وحمص كونهم قريبين من مرفأ بيروت.

هذه الزيادة في الإنتاجية ستزيد من واردات المرفأ وبالتالي من أرباح الدولة اللبنانية كما ستمكن مرفأ بيروت من الحصول على المرتبة ٧ أو ٨ في الترتيب العام للمرفأ في منطقة الشرق الأوسط بدلاً من المرتبة رقم ١٣ حالياً.

إلا أن المشروع بتوسيع المرفأ سويس وتم منع ردم الحوض الرابع في بيروت.

وختم مقابلته بأننا أمام مجموعات تحديات وغير قادرين الهروب من الطابع الطائفي والسياسي وإعطاء بدائل غير مجدية, و في حال عدم تنفيذ المشروع سوف نكون فوق قدرتنا والعودة لإجراء سبل أخرى للتوسعة وإعادة رسم المخطط التوجيهي العام للمرفأ وتكليف استشاريين لمعرفة السبل لتوسيع المرفأ.

المدير الإداري لإدارة واستثمار مرفأ بيروت: مدير الشؤون الادارية مروان الكعكي كنا قد تقدمنا بطلب أخذ موعد من المدير العام لإدارة وإستثمار مرفأ بيروت الأستاذ حسن قريطم ولكنه طلب من المدير الإداري بإستقبالنا وكان الأستاذ مروان الكعكي متضامناً معنا وأعرب عن نيته في إعطائنا ما نريد من معلومات نحتاجها منه بالنيابة عن المدير العام, ولكن لضيق الوقت بسبب ارتباطه بإجتماع مسبق لم نستطع من إجراء هذه المقابلة ولم يتسنى لنا من إجرائها في وقت لاحق.

١٣- العلاقة مع العاملين في المؤسسة:

العلاقة نسبياً جيدة في ما بينهم ولكن ليست كما هو مفترض.

١٤- الأنشطة والندوات التي شاركت بها

تعذر علينا حضور أي نشاط أو ندوة لعدم إجراء أي منها خلال مشاركتنا في عملية التدريب, وكنا نتمنى لو كان هناك من الأنشطة والندوات لنشارك بها.

١٥- القوانين والأنظمة والكتب والمقالات وأي مستند ورقي اطلعت عليه

تم الإطلاع على:

العقد الجماعي بين إدارة وإستثمار مرفأ بيروت ونقابة موظفي وعمال مرفأ بيروت.

النظام المالي لإدارة وإستثمار مرفأ بيروت.

التعرفات المطبقة في إدارة وإستثمار مرفأ بيروت.

دليل الجودة ٤٢٢ الخاص بإدارة وإستثمار مرفأ بيروت.

١٦- المشكلات التي واجهتها:

تكمن الصعوبات التي واجهتها في إعداد هذا التقرير إلى عدم مساعدتنا على إعداده بالطريقة المرجوة بالإضافة إلى قلة المراجع التي تتناول هذا الموضوع بالإضافة إلى ضيق الوقت المحدد لإنجاز التدريب فضلاً عن كثرة إنشغال رئيس مصلحة إدارة وإستثمار مرفأ بيروت مما يحتم إجراء المقابلة معه.

عدم امكانية الدخول لمناطق التفريغ لعدم حيازتنا لرخصة دخول.

عدم إمكانية الحصول على معلومات كافية حول موضوع التقرير.

غياب التنسيق بين إدارة الجامعة مع إدارة وإستثمار مرفأ بيروت حول عملية التدريب.

١٧- التسهيلات التي أتيت

الاطلاع من قبل الأنسة رنا حيدر رئيس مصلحة التدريب المهني على كل ما من شأنه مساعدتي في انجاز هذا التقرير من خلال تأمينها لي كافة القوانين والأنظمة والقرارات التي ترعى العمل في مرفأ بيروت.

كما أن إدارة المرفأ كانت تسهل علي الاتصال بالعاملين والمستخدمين في المؤسسة.

المبحث الثاني

الأعمال التي تم القيام بها ضمن فترة التدريب.

الأعمال التي نفذها الطالب :

لم تتسنى لنا الفرصة في تنفيذ أي عمل داخل إدارة واستثمار مرفأ بيروت لعدم وجود إمكانية للتنفيذ, ولكن قمنا بالإطلاع على بعض الأعمال المنفذة سابقاً داخل المرفأ وعلى بعض الأعمال الإدارية.

تعيين هذه الاعمال:

تم الإطلاع على التعديلات التي تم إجراؤها على نظام إدارة الجودة ٤٢٢.

التعديل الذي جرى على إجراء عمل ٧٢٠ الموارد البشرية رقم الإصدار ٢ تاريخ الإصدار ٢٠١٧/٧/١٩ الصفحة ٢٠١٧/٢.

١. اعداد شرح موجز عن كل عمل وتاريخ انجازه وملاحظات المسؤول عن التدريب حول كل عمل.

اقتصر عملي على متابعة سير العمل في المرفأ ولا سيما سير المعاملات الإدارية فيه وما تتطلبه من إجراءات إدارية وتواقع من عدة مستويات من المستخدمين .

٢. بيان المهارات

بالرغم من وجود نظام لتقييم الأفراد في المصلحة إلا أن هذا النظام غير بالطريقة المرجوة إذ أن عامل المحسوبية هو غالباً ما يسود تقييم أداء الأفراد في مصلحة المرفأ.

٣. الايجابيات والسلبيات التي رافقت كل عمل تدريبي.

ككل عمل في الإدارة اللبنانية والمؤسسات العامة اللبنانية ومنها مصلحة إدارة واستثمار مرفأ بيروت يعتريه الكثير من الثغرات السلبية التي تعيق سير العمل فيه وتتجه به نحو معايير بعيدة عن الكفاءة والولاء للمؤسسة أو الإدارة لمصلحة الجهة السياسية التي تعتمد إلى تدخل في عمل الإدارة عبر إعطائها اليد الطويلة في عملية التوظيف والمساءلة.

بالرغم من جميع السلبيات التي تعيق عمل الإدارة إلا أن هذه الإدارة حققت الكثير من الإنجازات والتي يأتي في طليعتها أنها أبقت على مرفأ بيروت مرفأ منافساً للمرفأ الأجنبية والعربية المنتشرة على طول الساحل الشرقي للبحر المتوسط.

ناهيك عن المبالغ المالية المهمة التي ترفد بها إدارة واستثمار مرفأ بيروت إلى خزينة الدولة اللبنانية.

القسم الثاني

أهمية إدارة الموارد البشرية ومدى ارتباطها في التنمية المستدامة

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات. وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، وهو أيضاً ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.

إن النظرة لهذا المورد ومن ثم طرق التعامل معه مرت بتحولات عديدة.

قديماً كان العامل يعتبر أحد عناصر الإنتاج وليس أهمها إذ كانت الإدارة تصب اهتمامها على العنصر التقني ونتيجة لتراكم المعرفة وتطور البحوث في علم الإدارة ونتيجة أيضاً للممارسات العملية للإدارة في مجالات العمل المختلفة حكومية وصناعية وتجارية هذا بالإضافة إلى التطورات العالمية الجارية والتي انتشرت بمعدلات سريعة غير مسبوقة، بدأت الإدارة تتبّع مناهج مختلفة لما كانت عليه في التعامل مع الموارد البشرية.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

١- تعريف إدارة الموارد البشرية:

كانت بداية ظهور علم إدارة الموارد البشرية على يد العالم فريدريك تايلور، ويختص هذا النوع من الإدارة بإدارة القوى العاملة واستثمار الأفراد وتنميتهم وتأهيلهم بما يحقق أهداف المؤسسة، وفي الحقيقة إن مصطلح الموارد البشرية يعني القوى العاملة في مؤسسة ما ويوجد العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها تعريفيين هما :

١- تعريف جان ويك، حيث يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها هي الوظيفة التي تختص في تنظيم إمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

٢- تعريف شرودن وشيرمان، هو أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

ولفهم ماهية إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح يجب أن نفهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتنقسم هذه الأهداف إلى أربعة أقسام مختلفة تناقش جوانب مختلفة وهي:

- أهداف اجتماعية: تقوم بتشغيل أفراد المجتمع بما يناسب قدراتهم وكفاءاتهم.

- أهداف وظيفية: حيث تقوم بالإهتمام بتدفق القوى البشرية للمنشأة، والعمل على الاستفادة منها بشكل كامل.

- أهداف تنظيمية: وذلك من خلال وجود حلقة ربط بين إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى الموجودة في المنشأة.

- أهداف إنسانية: تسعى لتوفير متطلبات العاملين والإهتمام بحاجاتهم .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم مكونات العملية الإنتاجية، حيث أن توفر الكفاءة في القوى العاملة يضمن وجود منتج وأداء مميز ومنافس الجودة، ومع تقدم أهميتها أصبحت تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنشأة، حيث أن أهم عنصر من عناصر المنشأة هو العنصر البشري وهو ما تهتم به.

ويعرفها french بأنها : " عملية اختبار، استخدام تنمية و تعريف الموارد البشرية العامة بالمنظمة "

ويعرفها Sikala بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، عملية الاختيار والتعيين، تقديم أدلة، التدريب والتنمية، و تعويض المرتبات والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين، و أخيرًا بحوث الأفراد ".

كما يعرفها Martin بأنها: "ذلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وتلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم". التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: تمثل الوظائف العامة للمؤسسة، حيث تهتم بالعنصر البشري كعنصر أساسي لتأدية مهامها ولتحقيق السياسات الراشدة في المنظمة مهما كان نشاطها.

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية: ١٥

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، حيث أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع الإدارة ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:

أ- إكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان وما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان .

ب- إكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والإستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الإدارات الأساسية في المؤسسة وقد تأكدت أهمية هذه الإدارة في أدبيات الفكر الإداري وخاصة في فلسفة مدرسة العالقات الإنسانية والمدرسة السلوكية اللتان تؤكدان على أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فقط وإنما للفرد مجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وهذه الحاجات هي أساس دوافع الفرد في العمل وعلى الإدارة تحديد سياسات الأفراد الكفيلة بإشباع هذه الحاجات، وإضافة إلى هذا، فإن أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم تتجلى من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت هذه الإدارات والتي تتمثل في تحليل العمل الاختيار والتعيين وتدريب الأفراد الترقية

^{١٥} تنمية الموارد البشرية، علي غربي، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ٢٠١٤، ص ٢٥.

والنقل تصميم برامج الأجر والحوافز الاتصالات والمعلومات تحسين ظروف العمل والعلاقات الإجتماعية ... الخ.

وبتفاعل كل هذه العوامل وفعاليتها تكون السياسات الرشيدة بتدعيم كل مجال وكل تخصص وهذا ما جاءت دراستنا هذه لتأكيدده وتدعيمه أكثر.

٣- أهداف إدارة الموارد البشرية :

يعتبر الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية وحكومية، ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، و ليس من المستغرب إذا قلنا انه يجب على الإدارة أن تعتني باستمرار بالموارد البشرية والطريقة التي تستغل وتنمي بها هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الأفراد وبالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، انه من المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أفضل استغلال ممكن، و من هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ونفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة وعموماً يمكن إجمال بعض أهداف إدارة الموارد البشرية و تلخيصها فيما يلي:

- تكوين قوة عمل مستنمية و تدريب القوة العاملة بالمؤسسة والمحافظة على مستوى معين من المهارات والقدرة على الأداء.

- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهماتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.

- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.

- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج .

- التفهم والإستخدام الفعال للعلاقات بين الموارد البشرية والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية.

- الوصول إلى الملاءمة بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات الأفراد، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

غير أن هناك عدد من الدارسين لإدارة الموارد البشرية أضافوا أهداف أخرى ترتبط أساساً بأنشطة الموارد البشرية كإدارة، و نجد منها ما يلي :

- **الإستقطاب:** هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من الحصول على اليد العاملة من حيث الكم و النوع للعمل و الوظائف الشاغرة .

- **الحفاظ على اليد العاملة:** يتم ذلك من خلال عدم إدارة الحياة الوظيفية، إعداد برامج الترقية الوظيفية.

- **تطوير الأفراد:** أي تنمية العمالة وتحسين كفاءتها في الإنتاج عن طريق الإعتماد على التكوين والتدريب المستمر للعامل .

- **التحفيز و الإرضاء:** حيث أن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يسعى الفرد في تحقيقها نجد تحقيق الأمان الوظيفي والفوز بالرضا عن العمل داخل المؤسسة .

- **الفاعلية و الناجعة:** إن الأهداف التي تم ذكرها سابقاً تتلاقى كلها في عنصر فعالية ونجاح المؤسسة والأفراد معاً.

٤- وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع إدارة الموارد البشرية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، و ذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها و بظروفها الخاصة، و مهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم أو الكبيرة.

و يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين منها ما تقوم به منفردة كالتعويضات والإمتيازات وبرامج تحليل العمل، وخدمات الأفراد... وهناك من الأنشطة ما تقوم به جمعية إدارية أخرى داخل المؤسسة كبرامج الإنتاج والتدريب والتخطيط المهني وكذلك تقييم الأداة . كما تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد ليس فقط على الأساس المهني و المؤهل العلمي، ولكن أيضاً حسب شخصياتهم وقيمهم وتوجيهاتهم، ذلك أن العبرة في التعيين ليس بالموقع التنظيمي للفرد، ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء. ومن هذا المنطلق نخلص أن إدارة الموارد البشرية، هي إدارة مساعدة للإدارات الأخرى، فهي تساعد علي تدبير احتياجاتها من الموارد

البشرية وكافة الأمور الأخرى المتعلقة بهذه الموارد من تدريب وترقية ونقل وتقييم الأداء.

٥- الدور الإستشاري لإدارة الموارد البشرية :

يتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بأنه ذو شقين، دور استشاري وآخر تنفيذي و فيما يلي عرض مختصر لكليهما.

- **الدور الإستشاري:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية وكذلك فهم الأفراد الذين لديهم السلطة بتقديم النصح والمشورة للمديرين التقنيين لها وتهتم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وبصفة عامة نجد أن المدير والموارد البشرية هم مديرون استشاريون فهم مسؤولون عن تقديم المساعدة والمقترحات والحلول والنصح والمشورة للمديرين التنفيذيين في شؤون الإستقطاب والتعيين والأجور والمكافآت... الخ وعند هذا المستوى عمل إدارة الموارد.

- **الدور التنفيذي:** المديرين التنفيذيين هم الأفراد الذين لديهم سلطة توجيه أعمال مرؤوسيهم حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة، هذا بالإضافة إلي أنهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

٦- خصائص التنظيم بإدارة الموارد البشرية:

يهدف التنظيم في مجال الأفراد إلى بناء تكوين اجتماعي قادر على الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و حتى يتمكن التنظيم من تحقيق الأهداف المبتغاة للمنظمة ولا بد أن يتميز بمجموعة من الصفات أهمها:

المرونة: أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والإستفادة من الفرص المتاحة وإجراء التعديلات التي تضمن تحقيق التناسق بين عناصر الإنتاج لتحقيق الهدف المرغوب.

وحدة الهدف: يجب أن يكون هناك تكامل بين هدف تنظيم إدارة الأفراد معه التنظيم ككل، وأن يساعد على تحقيق الأهداف العامة، وذلك بتحديد المنظمة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة ووضوح وواقعية ، وفي ضوءها تحدد الأهداف الفرعية.

التوازن: نعني به التعادل بين المنافع والإنتاج التي تحققها الوظيفة المعينة.

التناسق: أي انسجام البنية التنظيمية مع طبيعة الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك على أساس الجمع بين عملية التنظيم وواقع الموارد البشرية المتاحة.

٧- التحديات الجديدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية لا سيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل.

يمكن إيجاز هذه التحديات بالآتي :

أ- التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين :

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الإقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار مما يستدعي التطور والتغيير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك معارف ومهارات واسعة لمجاراة التطور في سوق العمل .

ب- تحديات احتياجات وتوجيهات سوق العمل:

يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمال. فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمر لم يشهد لها مثل من قبل هذا ويتطلب موظفين لديهم المهارات المرنة والقدرة على التغيير والتجاوب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل. ويدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات ورأس المال ولكن مستقبلاً .

ج- تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير:

إن البيئة شديدة الدينامية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتحسين القدرة على التغيير ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد فالمنظمات التي تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات وهناك نقطة أخرى متعلقة بمقاومة التغيير من قبل الأفراد في المنظمات حيث تشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً يواجه

إدارة الموارد البشرية حيث أن تطبيق التقنيات مثل الإدارة الألكترونية يلقي مقاومة داخلية من قبل الموظفين والعاملين الأسباب منها:

- الخوف على وظائفهم وسلطاتهم.

- الصدمة الفنية والعلمية حيث يرون في عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا أنه نوع من التخلف .

د- تحديات التنافس العالمي :

وضع سياسات خاصة بالموارد البشرية خصوصاً عند ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز و الابتكار وبالتالي استقطاب القوة العاملة الماهرة من سوق العمل. المنافسة على الموارد البشرية ليست محصورة على الحدود الوطنية فقط بل إن عملية الانتشار في استقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة على نطاق عالمي .

هـ- تحديات متعلقة بالأهداف والأولويات المؤسسية:

تهدف المؤسسات لوضع الأهداف ورصد الأولويات, ولتحقيق الأهداف المخطط لها لا بد من التركيز في الأولويات على تأهيل وتدريب الموارد البشرية من أجل تنمية الموارد البشرية لأن الإهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين من شأنها التأثير بشكل إيجابي في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربح المتوقع.

و- تحديات متعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة:

حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل وتم الإعتماد على التعاون بين المرؤوسين والرؤوساء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المؤسسة للإستفادة من خبراتهم وتجاربهم من خلال تشكيل فريق يضم عدد من الأفراد بأعداد متفاوتة وبحسب المهام المناطة إليهم, يناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل, تقوم إدارة الموارد البشرية بتعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ز- التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية

يوجد في أي مؤسسة تنوع للموظفين العاملين فيها من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية والسياسية والدينية والظروف البيئية المحيطة بهم.

هذا التنوع قد يعيق الأداء المتميز للمؤسسة ويمكن اعتبار ثقافة المؤسسة كأحد المدخلات الرئيسية لنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية منذ مطلع القرن الواحد والعشرين للميلاد صارت المنشآت المتنوعة تواجه العديد من التحديات المؤثرة في العمل الخاص بها، وانعكست هذه الآثار لاحقاً على إدارة الموارد البشرية، ومن الأمثلة على أهم هذه التحديات: الاهتمام بمتابعة إدارة الجودة الشاملة، والتحديات الناتجة عن العولمة، والتأثيرات التكنولوجية المتنوعة، والتحديات المتعلقة في البيئة.

أهمية إدارة الموارد البشرية في يومنا هذا، تُعتبر إدارة الموارد البشرية من الأقسام الإدارية ذات الأهمية في الهيئات ومنظمات الأعمال المتنوعة، وتُلخص أهميتها وفقاً للنقاط الآتية:

- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة؛ عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تُساهم في تطور الإنتاج نوعاً وكمياً.

- يتجه اقتصاد العالم الآن إلى العالمية، فقد حدثت من التغيرات والتي صاحبها جملة من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية التي تعمل لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية ومن المؤسسة من جهة أخرى.

ومن هذه التحديات التي تواجه إدارة الأفراد نجد أن زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتغيرات في تركيب القوى العاملة، وكذلك نظام المعلومات الحديثة وتغيرات القيم والاتجاهات الإجتماعية وبذلك يمكن إبراز التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في النقاط آتية الذكر:

- عمل مسؤولي الموارد البشرية على إقناع الإدارة العليا بأن الموارد البشرية أكثر أهمية من الإنتاج و المالية.

- الإسراع في وضع الإجراءات الناجحة لتسيير أفضل للموارد البشرية في المؤسسة بحيث أن كل الأفراد يجب استشارتهم و إشراكهم لأن هناك أهداف ومصالح مشتركة يجب تحقيقها.

- التحدي المرتبط ببعدي الإتصال والتدريب.

- ظروف العمل والأجرة، إذا يجب تقبل التعديل والتغيير للعمل، وذلك حسب احتياجات الفرد وإدخال أنظمة الأجور وتعويض المساهمة الفعلية لكل فرد.

- يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تشجيع الثقافة الحرة، وذلك بوضع إستراتيجية ومسار لتجنب المشاكل بمختلف أنواعها.

- تحقيق العدالة الفردية، فالمسؤول عن الموارد البشرية يجب أن يكون عادلاً أمام مجموعة الأفراد الذي يشرف عليهم.

و في بحث اجري عام ١٨٩١ في الولايات المتحدة الأمريكية، حول أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل أظهرت النتائج أن ٦٨% من مديري الإدارات العليا و٧٣% من مديري الموارد البشرية خلال السنوات القادمة، كما تنبأ البعض بتوسيع دور إدارة الموارد البشرية. و إذا كان هذا مستقبل إدارة الموارد البشرية فعال، فانه على مديري إدارة الموارد البشرية أن يغيروا بعض الانطباعات السلبية والأفكار غير الصحيحة، والتحقيق ذلك يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يتصف بالآتي ذكره :

يصبح أكثر تخصصاً وأفضل مستوى، و يتم هذا من خلال زيادة معرفته بالإتجاهات والقضايا المستقبلية وتقليله من الإهتمام بأن يصبح رجل أعمال يساعد على الإستخدام الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة يساعد في حل المشاكل التنظيمية بتقديمه للإقتراحات العلمية المفيدة في تحقيق أهداف المنظمة.

و من الوظائف الأساسية التي يتطلب من الإدارة الجديدة للموارد البشرية القيام بها نجد مايلي:

- تختار الأفراد حسب شخصياتهم وقيمهم وتوجهاتهم.

- العبرة في التحسن وليس بالموقع التنظيمي للفرد، ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء .

- تطوير نظم قيادة الأفراد من خلال أن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قادة مبتكرين أن العمال ذوي الدوافع العامية يحتاجون إلى قادة طموحين وإن القائد الإداري الجديد سيكون: عضو في فريق متكامل في العمل و معلماً موجهاً، مرشداً ومنظماً جيداً.

- تطوير نظم تقويم الأداء ويلعب الأفراد في هذا المجال دورًا فعالًا وإيجابيًا فيشتركون مع رؤسائهم في تحديد الأهداف.
- تطوير نظم الحوافز والكفاءات لتحقيق ما يلي: الإشباع الملائم للحاجات الأساسية. غرس روح المنافسة بين الأفراد لتحسين أدائهم.
- تطوير نظم معلومات الأفراد ومتابعة حركاتهم الوظيفية وتقديمهم العلمي والتدريبي وتدرجهم في مختلف التنظيمات .
- تطوير نظم التدريب حتى الإعداد الملائم إلى جانب الإعداد النفسي والشخصي للوظائف التي يتحمل أفرادها مسؤوليات متنوعة ومتجددة مع تطوير الأعمال وطرق أدائها.

٨- إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية

تحولت المنظمات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع المواطنين والموردين، ولكن على المنظمات العامة أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات بها والمتمثلة في نظم المحاسب، الأجور، إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلي والخارجي لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها في إدارة المنظمات العامة.

التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية: يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل في:

- ١- استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.
- ٢- الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعمال والمترتبة على استخدام نظم التكنولوجيا الحديثة.
- ٣- التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

٤- إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمنظمات العامة. ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق النظم الآتية:

أ- **نظم قواعد البيانات والحسابات**: مديرو الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية، الأجور، المشتريات، لأن بعضاً من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية، كما أن مديري الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد بيانات التي تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ب- **نظم المعلومات المنزلية**: تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة، ومنها نظم إدارة الموارد البشرية وما بها من نظم فرعية مختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور، الحوافز، تقييم الأداء والتدريب. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوافر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.

ج- **نظم التطبيقات الخاصة**: وهي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها. وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.

المبحث الثاني

ارتباط عمل إدارة واستثمار مرفأ بيروت بالتنمية المستدامة

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

ظهر مصطلح التنمية المستدامة بداية في أدبيات العلوم الاقتصادية والاجتماعية ثم تعدى ذلك إلى مختلف مجالات العلوم الأخرى: كالسياسة والإدارة وغيرهما. ونجد ان أول من استعمل مصطلح التنمية المستدامة بالشكل المعبر والشامل هو وزير البيئة الدانماركي السابق برونثالند في مؤتمر التنمية البشرية المقام بستوكهولم سنة ١٨٩١. ومنذ ذلك الوقت أصبح هذا المصطلح يتضمن معنًا وحيزًا معرفيًا أكثر مما كان عليه في السابق، من حيث الحدود، الآليات، البرامج والإستراتيجيات الواجب صياغتها أو اعتمادها الكوارث، الجفاف... الخ. ومهما كان، فان مفهوم هذا المصطلح يمكن اعتباره نمط من أنواع التقدم والتحضر والرقي الذي من شأنه تحقيق المبدأ القائل: "من أجل حياة أفضل" من خلال تحقيق إشباع حاجات الفرد ورغباته المتعددة. وبالتالي تحقيق التوازن العام في جوانبه المتعددة: السيكولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية وحتى السياسية.

تعريف التنمية المستدامة في المجتمع: تعرف التنمية المستدامة على أنها: "نمط من التقدم والرقي يتم بموجبه تلبية حاجات الحاضر دون أن يكون ذلك على حساب الأجيال القادمة أو بضعف قدرتها على تلبية احتياجاتها الأساسية"^{١٦}

ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة في المجتمع: ١٧

أ- **البعد الإقتصادي:** والذي يتضمن ضرورة تحقيق العيش السعيد والأفضل للأفراد داخل المجتمع، من خلال العمل على توفير مختلف السلع والخدمات المتنوعة والتي تعمل هي بدورها على تحقيق وإشباع حاجاته ورغباته المتعددة. ولعلّ هذه العملية تتطلب ضرورة توفير المواد الأولية أو القاعدية بالإضافة إلى الموارد المالية والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمتخصصة والمدربة للسهر على عملية الإستثمار الهادف والبناء.

ب- **البعد الإجتماعي:** ونجد في هذا البعد مجمل العمليات، الأنساق، العالقات الاجتماعية والإنسانية التي تسير وتربط الأفراد داخل المجتمعات. و لعلّ الإستثمار

^{١٦} تنمية الموارد البشرية، علي غربي، دار الهدى للطباعة والنشر، ٢٠٠٤، ص ٤٩.
^{١٧} تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٣، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، ٢٠٠٣، ص ٣٥-٣٧.

الفعال والناجح لمحتويات هذا البعد يعتمد أساساً على السياسات الرشيدة المتبعة في المجتمع ومستوى أو درجة النضج والوعي المتوفر لدى الأفراد في المجتمع .

ج- **البعد البيئي:** والذي يتمحور على ضرورة المحافظة على المحيط البيئي والمناخي الجيد والمتمثل في الثروة الغابية والحيوانية والسمكية... الخ والتي تساعد على استمرارية الحياة بالإضافة إلى العمل على ضرورة التصدي لمختلف التحولات البيئية والمناخية التي تهدد سلامة حياة الأفراد (التلوث، الجفاف، الإحتباس الحراري ... الخ).

ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة:

١- المساهمة و بشكل فعال في صياغة وإيجاد التعددية في الإستراتيجيات، الخطط، الأهداف التنموية ذات الطابع الديناميكي والتنبؤي.

٢- العمل على تحليل واقع المجتمعات في شتى مجالات الحياة السيكلوجية، الإجتماعية، الإقتصادية... الخ تحليلاً موضوعياً وواقعياً يشخص الجوانب السلبية والإيجابية ويطرح كيفية التدخل.

٣- العمل على اعتماد التنسيق بين مختلف القطاعات المختلفة في المجتمع الواحد وتحديد تكلفة وقيمة الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف وأولويتها وضرورتها بالنسبة للقضايا والإنشغالات الأخرى.

٤- العمل على ضرورة إحداث الحركية والديناميكية على مختلف الجوانب العقلية، الفكرية والسلوكية من أجل تحقيق تلك السياسات والإستراتيجيات التنموية في المجتمع.

٥- العمل على ضرورة تحقيق شراكة بين جميع القطاعات والمساهمة في تطبيق وتفعيل عمليات التدريب، وإعادة التكوين لتحسين أداء الأفراد وتحقيق رضاهم المهني وغير ذلك من العمليات ليتمشى المجتمع كله مع التغيرات الشاملة والعالمية.

رابعًا: ادرارة الموارد البشرية كإستراتيجية لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.

أ- المجال الإقتصادي :

يعتبر المجال الإقتصادي من المجالات الأساسية جدًا في تحقيق التنمية والتطور في المجتمع، و نظرًا لهذه الأهمية القصوى فإنه من الضروري أن نهتم به من حيث ضرورة توفير جميع الموارد المادية، المالية والبشرية خاصة لأن العنصر البشري هو الوحيد الذي يجب عليه استثمار واستغلال تلك الموارد المادية والمالية استثمارًا جيدًا وعقلانيًا من شأنه العمل على صياغة إستراتيجية ناجحة تعمل بدورها على تحقيق الأهداف المرجوة، ومن هذا المنظور نجد أن دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال يبدأ بضرورة توفير الموارد البشرية انطلاقًا من تطبيق وضمن السير الموضوعي والحسن لعملية اختيار الموارد البشرية المتوفرة وفقًا لمعايير التوظيف التي تعتمد أساسًا لا على اختيار من بين الموارد البشرية المتاحة ما يتماشى ومتطلبات المناصب المطلوبة، بمعنى ضرورة الإعتماد على توفير الموازنة بين ما لدينا من قدرات (خصائص عقلية ، فيزيولوجية ... الخ) ومكتسبات لدى الفرد أو العنصر البشري وما يتطلبه منصب العمل المفتوح، فبقدر ما تحققت تلك الموازنة التي تعتمد على عمليات التدريب، التكوين الدائمين، بقدر ما استطعنا ضمان عملية استغلال للمواد الخام والمواد الأولية استغلالًا مضمونًا وفقًا لتلك الكفاءات الموجودة لدينا، وبالتالي الحصول على مخرجات ونتائج يمكن تسويقها وتقديمها للمستهلك وهكذا نضمن سيرورة السيولة النقدية والمالية والتي ترجع بالفائدة بالدرجة الأولى للعامل ثم المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية والخدماتية وهكذا يمكن ضمان نجاح الإقتصاد بشكل كبير ومستمر.

اعتماد عملية التوجيه إذا حصل وإن سجلنا العديد من الأخطاء والهفوات التي تكون في اغلب الأحيان ذات المصدر الإنساني البشري، فهنا يجب التدخل من خلال الخطط المعدة وبسرعة لأجل التوجيه وسد الفراغ للحفاظ على الإطار العام للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية.

اعتماد عملية التحفيز الإيجابي بالنسبة للعنصر البشري ولعل هذا يجل أداؤه فعلاً ويخلق لديه رضا مهني يجعله يقوم بالنشاطات المسندة لديه بالشكل الهادف وهذا ما يؤثر إيجابيًا على السلع والخدمات وضرورة الاختيار والاعتماد على العنصر البشري القادر على التأثير في السلوك الاستهلاكي للفرد حتى يمكن التخلص من

السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة المنتجة لأجل تحقيق الربح وهذا ما يرجع بالفائدة على الفرد وعلى الاقتصاد العام للمجتمع.

ب- المجال الإجتماعي :

إن المجتمع هو عبارة عن تجمعات بشرية متعددة ومختلفة، تسوده العديد من العمليات الإجتماعية المؤثرة على كيانه واستقراره. ونجد انه في بعض الأحيان بعض من تلك العمليات الإجتماعية الهادفة والبناءة تعترضها العديد من الآفات والظواهر الإجتماعية السلبية بأنواعها، المخدرات، تبييض الأموال... الخ، الأمر الذي يتطلب عملية تدخل سريع من طرف مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات لأجل إعادة مسار تلك العمليات الإجتماعية إلى الإتجاه الصحيح. ولعلّ الأمر هنا لا يتوقف على ضرورة توفير الموارد المالية والمادية بقدر ما هو متوقفاً إجبارياً على توفير الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تسيير الأزمات والمواقف الحرجة، فإدارة الموارد البشرية في هذا المستوى تكون من مسؤولياتها توفير العناصر البشرية المعدة والمتخصصة والمدربة والمتخصصة للوقوف على الواقع السلبي في المجتمع واقتراح الإستراتيجيات الفعالة وغير المكلفة والتي من شأنها أن تقيه من التأثيرات والهزات الإجتماعية.

ج- المجال الثقافي :

الثقافة نتاج المجتمع وحاصلة الأجيال في أي مجتمع، وهي تتضمن جميع الجوانب المشكلة لتقاليد عاداته، طرق عيشه عبر الأزمنة والعصور. والتي يمكن أن نلاحظ ونعايش مؤشراتنا من خلال الطقوس والممارسات اليومية. إذن هذه الثقافة التي تعبر عند هذا الحد الإطار أو الخلفية للمجتمع التي تؤسس هويته وانتماء أفرادها يجب أن يشرف عليها عناصر وأشخاص يكونون في مستوى وأهمية تلك القداسة والإحترام والمحافظة التي يمنحها الجميع لهذه الثقافة. لذلك فان من الضروري أن يتم اختيار المشرفين على دور الثقافة والمراكز الثقافية والمتاحف المختلفة اختياراً موضوعياً بحيث يجعل هؤلاء المشرفين قادرين :

أ- على المحافظة على تلك المحتويات المادية والمعنوية من خلال توفير الشروط الفيزيائية وإجراء عمليات الصيانة.

ب- التأثير الإيجابي والدائم على الآخرين من خلال بعث الفعل الثقافي الذي من شأنه خلق النضج والوعي لدى الأفراد في المجتمعات وتحسيسهم بمسؤولياتهم كأفراد للمحافظة على الإرث الثقافي.

د- المجال السياسي :

السياسة هي النموذج والمنهجية والنمط المعتمد كإطار عام يخضع له الجميع في المجتمع في عملية تحقيق الأهداف واقتراح الإستراتيجيات الأخرى التي تعتمد في مختلف مجالات الحياة: التربوية الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية... الخ. هي أيضاً مجال بالغ الأهمية والحساسية وهذا ما يتطلب توفير عناصر أو أفراد يمتلكون قدرات ومميزات خاصة تجعلهم قادرين على ممارسة الفعل السياسي دون غيرهم في المجتمع . يعني أن الأحزاب والمنظمات السياسية يجب أن تكون في مستوى تطلعات المجتمع في جميع مجالاته المتعددة. فعملية اختيار الإطارات السياسية أمر في غاية الأهمية، لأن على أساسه سيتم رسم الخريطة التنموية في بعدها السياسي، وفي هذا المستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة السياسية هي المسؤولة على تكوين وإعادة التكوين السياسي وفق ما تتطلبه المتغيرات العالمية والمحلية وكذلك تقدير اقتراحاتها على الأفراد الذين تراهم في مستوى التسيير السياسي المأمول في المجتمع .

هـ- المجال البيئي:

تعتبر البيئة المجال الذي يعيش فيه الفرد في المجتمع والذي يستدعي ضرورة المحافظة على بيئة نقية تضمن العيش بسلام وخالي من مختلف التأثيرات الصحية المتعددة ولكن في بعض الأحيان وبالخصوص في الوقت الحالي تتعرض البيئة إلى أبشع أشكال التدمير من خلال قطع الأشجار والقضاء على المساحات الخضراء، تلويث المياه والمحيط بمختلف المواد السامة، مشكلة النفايات... الخ. وفي هذا المجال لابد من توفير العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية والمسؤولية المستمرة والضمير المهني الحي للتدخل في أي وقت وأمام الجميع والتحديات المهددة لهذه البيئة. من خلال ضمان تطبيق القوانين وصياغة استراتيجيات للمحافظة على النظام البيئي (عمليات التشجير، برامج ضد التصحر، الانجراف الجراد، الجفاف... الخ). فمديرية البيئة مثلاً لا بد أن تكون في مستوى هذه الأهداف وتكون قادرة على بعث التوعية والنضج والمسؤولية لدى جميع أفراد المجتمع للمحافظة على البيئة انطلاقاً من مبدأ أن كل كائن حي له الحق في العيش في بيئة نقية وصحية.

وبالإستناد لما سبق وذكرناه يترتب القيام بذلك من خلال الأمور التالية:

١- العمل على تفعيل وتنشيط دور إدارة الموارد البشرية على مستوى جميع المؤسسات الإنتاجية والخدماتية في المجتمع.

- ٢- ضرورة تعزيز إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والموارد المادية والمالية.
 - ٣- الإعتداع على إدارة الموارد البشرية كإدارة أولى متخصصة ومسؤولة لصياغة الإستراتيجيات والخطط التتموية .
 - ٤- العمل على خلق التنسيق والتشاور بين إدارة المواد البشرية وبين الإدارات الأخرى ذات الإهتمام والإنشغال الواحد.
 - ٥- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين, عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبية، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزيد من معدّل الإنتاجية.
 - ٦- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين, من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
 - ٧- المشاركة في التعرف على المُشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكلٍ سلبيّ على فاعلية وكفاءة المنشأة.
 - ٨- المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء، ونسب الحوادث التي تُؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمعدّلات الأخرى.
 - ٩- تقديم المساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحلّ أيّ مُشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.
- بالعودة إلى ما سبق ذكره عن عمل إدارة واستثمار مرفأ بيروت ينبغي على إدارة واستثمار مرفأ بيروت أن تولي الموارد البشرية في المؤسسة أهمية أكبر بحيث يكون العامل في المؤسسة والمتعامل معها هو محور عمل المؤسسة لا الربح والكسب السريع.
- مع تأمين كافة المستلزمات الصحية والبيئية والإجتماعية التي تكفل للعاملين في المؤسسة والمتعاملين معها بيئة نظيفة وسليمة.

النتائج والتوصيات

النتائج

من خلال عملنا التدريبي داخل حرم إدارة واستثمار مرفأ بيروت يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- ١- العمل على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل ادارة واستثمار مرفأ بيروت.
- ٢- خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثرًا كبيرًا على أداء العاملين في كل إدارة.
- ٣- لاحظنا بأن المصلحة تعمل بأقل عدد ممكن من الموظفين.
- ٤- وجود ضعف التوظيف في المصلحة.
- ٥- إن بعض عمليات الإختيار للموظفين تخضع للمحسوبية (توريث وظيفي).
- ٦- إن نظام الرواتب والتعويضات لا يغري باجتذاب المختصين الأكفيا.
- ٧- كما أن الموقع الجغرافي للمرفأ قربه من الكرنطينا له أضرار مادية وصحية.
- ٨- المباني قديمة جدًا.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها, نوصي بما يلي:

- ١- يفضل أن يكون هناك متابعة دائمة ومستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين, وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.
- ٢- الاعتماد على نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المرفأ ليتم على ضوءه إعطاء الموظف أو المستخدم المكافآت والتقدير على إنتاجه لا لسبب قربه من الإدارة أو من مجلس الإدارة.
- ٣- اعتماد نظام التوظيف من خلال إجراء المباراة عبر مجلس الخدمة المدنية أو التنمية الإدارية أو أي هيئة بعيدة من إدارة المرفأ وذلك من أجل إبعاد المحسوبيات وإعتماد الكفاءة الوظيفية.

- ٤- إعتقاد مبدأ أو نظام تصنيف وتوظيف الوظائف بحيث تحدد كل وظيفة لمصلحة المرفأ وموقعها في الهيكلية التنظيمية لتوفير عدم التعارض ما بين الوحدات العاملة في المرفأ من خلال عملهم.
- ٥- إخضاع العاملين في المرفأ لدورات تأهيلية مستمرة ومتابعة كل التطورات والمستجدات المتعلقة بعملهم.
- ٦- العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والإبتعاد عن المحسوبيات.
- ٧- ضرورة إعادة سير المعاملة الإدارية في المرفأ بحيث يتم العمل على تبسيط المعاملة الإدارية وإجراءاتها.
- ٨- تأمين بيئة نظيفة للعاملين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- ٩- العمل على إعادة تأهيل المباني والمنشآت.
- ١٠- إعتقاد مفاهيم التنمية المستدامة بحيث يكون الكادر البشري محور العملية الإنتاجية من خلال الاعتماد على أبعاد التنمية الإجتماعية, البيئية, الإقتصادية, الثقافية والسياسية.
- ١١- إنشاء هيئة ناظمة لإدارة المرفأ اللبنانية بحيث يتم التنسيق في العمل بين المرفأ المحلية والإتجاه نحو تخصصية المرفأ.
- ١٢- إعادة النظر في التشريعات والقوانين والأنظمة المرعية الإجراء بحيث يتم مواكبة التطورات التكنولوجية والثقافية والحدثة.
- ١٣- إعادة رسم صورة واضحة عن طبيعة العلاقة مع إدارة واستثمار مرفأ بيروت والدولة اللبنانية مع وزارة الأشغال والنقل, بحيث أن العلاقة غير واضحة لمعرفة ما إذا كانت مؤسسة عامة مستقلة أم ذات وضع خاص.
- ١٤- الإسراع في توسيع المرفأ كما هو مقرر والعمل على إنجازه بأسرع وقت ممكن للضرورة الملحة التي يحتاجها المرفأ ولفتح آفاق جديدة له, وليمكن من المنافسة مع المرفأ الأخرى في البحر الأبيض المتوسط.

الخاتمة

إن نظام إدارة واستثمار مرفأ بيروت لها طبيعة خاصة مختلفة عن نظام المؤسسات العامة التي يرهاها المرسوم ٤٥١٧.

حيث أن لإدارة واستثمار مرفأ بيروت نظام خاص بها ليس له علاقة بالنظام العام للمؤسسات العامة.

وحيث يتبين أن مرفأ بيروت ما زال يحتل مركزاً مهماً مقارنةً بالمرافئ المنتشرة على طول الساحل الشرقي للبحر المتوسط، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عمل متواصل ومنسجم ما بين إدارة واستثمار مرفأ بيروت والمستخدمين فيه.

بالرغم من الصعوبات والثغرات سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي يأتي في طليعها الوضع الطائفي والمحاصصة في التوظيفات مما ينعكس سلباً على كفاءة الموظفين، المستخدمين والعاملين في المرفأ.

وقد أشرت في معرض حديثي عن الإيجابيات والسلبيات في المرفأ إلى أهم الثغرات وكيفية سدها للحصول على أفضل الخدمات بأقصى وقت وأقل تكلفة، ولكي يأتي عمل إدارة واستثمار مرفأ بيروت مع مفهوم التنمية المستدامة التي يعتبر مؤشراً مهماً لرقى المؤسسات في الإدارات العامة حسب تقيدها بهذا المفهوم.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- العقد الجماعي بين إدارة وإستثمار مرفأ بيروت ونقابة موظفي وعمال مرفأ بيروت.
- ٢- النظام المالي لإدارة واستثمار مرفأ بيروت.
- ٣- جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد الشعال، دار المريح للنشر، مصر، ٢٠١٣.
- ٤- علي غربي : تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسطنطينة، ٢٠١٤.
- ٥- علي غربي : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، ٢٠٠٤.

التقارير:

- تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٣، برنامج الأمم المتحدة الانمائي، نيويورك، ٢٠٠٣.

المجلات:

- مجلة الأجنحة اللبنانية، الناشر: نقابة المضيفين الجويين اللبنانيين، عدد: كانون الثاني - شباط ٢٠٠٩.

المراجع الأجنبية:

- 1- AAPA world port rankings - 21 december 2008 - www.way back meshen.com.lb, visited in 05/01/2019.
- 2- Port of Hamburg - 19 may 2009 - www.way back mishen.com.lb, visited in 29/12/2018.

Impact of organizational culture on Quality Management.

الملاحق

- ١- العقد الجماعي بين إدارة واستثمار مرفأ بيروت ونقابة موظفي وعمال مرفأ بيروت.
- ٢- صورة عن الجائزة الذهبية للمرفأ.
- ٣- صورة مستند للهيكلية الإدارية لإدارة واستثمار مرفأ بيروت.
- ٤- النظام المالي لإدارة واستثمار مرفأ بيروت.

عقد جماعي
بين
إدارة وإستثمار مرفأ بيروت
ونقابة موظفي وعمال مرفأ بيروت

بين الموقعين أدناه :

١- الدولة اللبنانية

إدارة وإستثمار مرفأ بيروت والممثلة بشخص المهندس عصام بكداش ، رئيس لجنة إدارة وإستثمار مرفأ بيروت ومديرها العام.

فريق أول

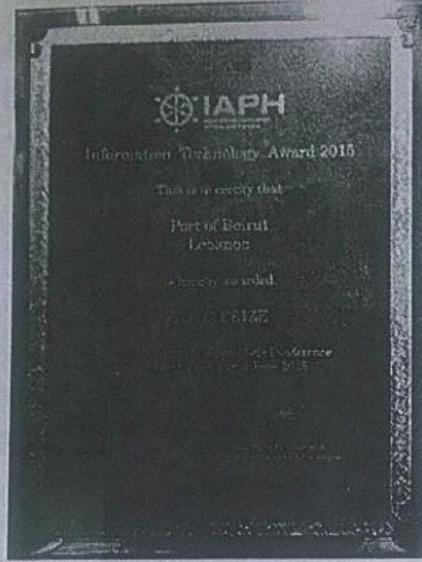
٢- نقابة موظفي وعمال إدارة مرفأ بيروت

ممثلة بشخص رئيسها د.بشارة الأسمر وأمين سرها السيد حسين زعيتر.

فريق ثان



جائزة ذهبية لمرفأ بيروت لأفضل نظام معلوماتي حديث للمرافئ



إدارة واستثمار
مرفأ بيروت



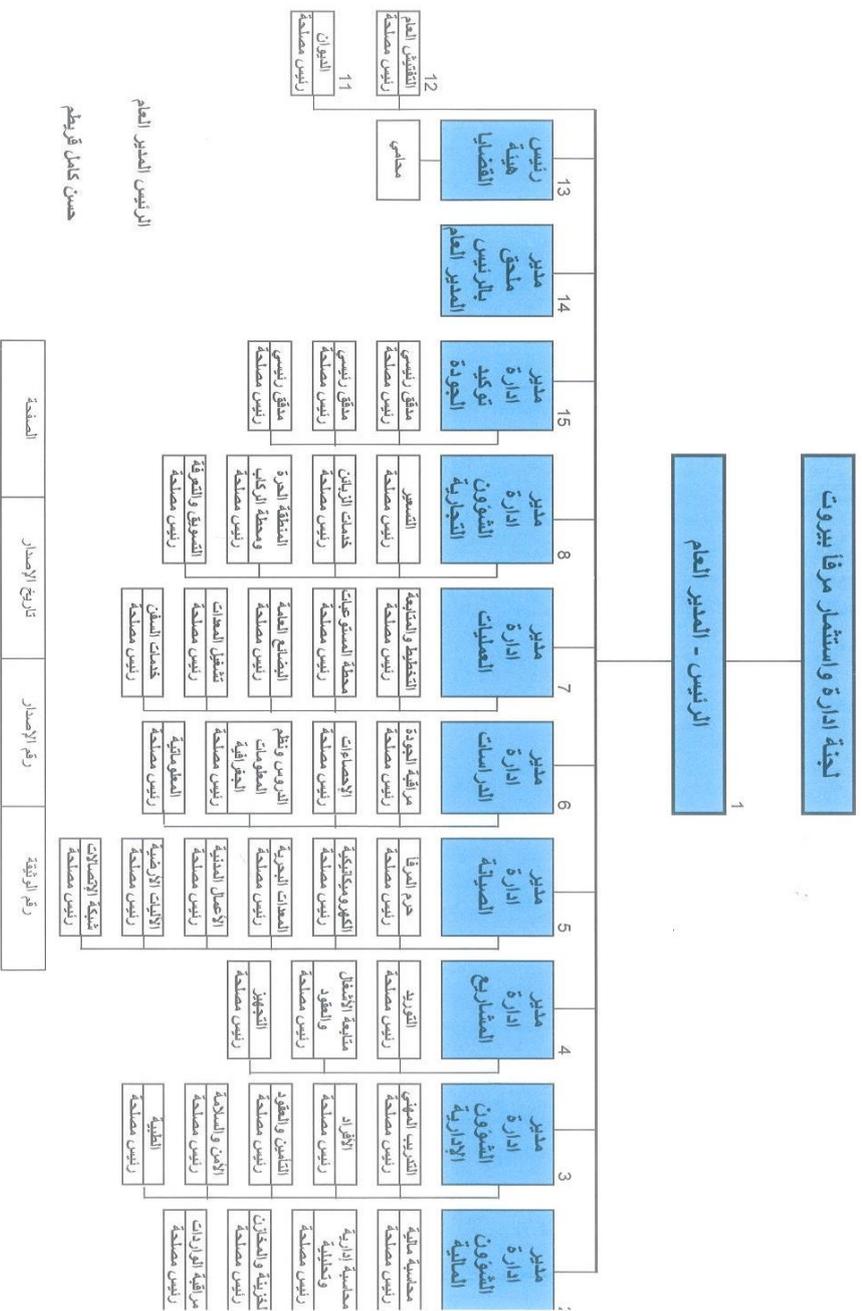
Gestion et Exploitation du
PORT DE BEYROUTH

حاز مرفأ بيروت على الجائزة الذهبية كأفضل نظام معلوماتي حديث للمرافئ بعد أن تنافس مع ١٣ مرفأ عالمي. وقد حل مرفأ Portic Barcelona إسبانيا في المرتبة الثانية وقد حل مرفأ Jade Wesport ألمانيا في المرتبة الثالثة. هذه الجائزة تمنحها المنظمة العالمية للمرافئ والموانئ IAPH وهي منظمة عالمية تضم نحو ٣١٥ هيئة مرفئية مركزها طوكيو.



International Association of Ports & Harbors (IAPH)

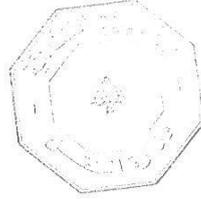
الهيكل الوظيفي العام



الجمهورية اللبنانية
إدارة واستثمار مرفأ بيروت

٨٢٠٨

١٩٩٨ - ٢١١



رقم ٧٢١

٩٨/٨/٢٥

النظام المالي
لإدارة واستثمار مرفأ بيروت

بموجب قرار لجنة الإدارة رقم : ٩٨/١٠٩ تاريخ ٩٨/٨/٦ ١٩٩٨

تصديق السيد وزير النقل : رقم ٧٢١ تاريخ ٩٨/٨/٢٥ ١٩٩٨

بيروت في ٩٨/٨/٢٥ ١٩٩٨

١

النظام المالي ١٩٩٨ - ٠١/١٨/٩٨

الفهرست

١	المقدمة
٢	آلية العمل الإداري في إدارة واستثمار مرفأ بيروت
٢	١. التعريف بموضوع التقرير
٢	٢. أهمية التقرير
٢	٣. دوافع اختيار الموضوع
٢	٤. سبب اختيار المؤسسة محل التدريب
٣	٥. نوع التدريب
٣	٦. علاقته باختصاص الطالب
٣	٧. الإشكالية التي سيتم معالجتها
٤	٨. منهجية العمل
٤	٩. خطة التقرير بعناوينها الفرعية
٥	القسم الأول: الهيكلية الإدارية في إدارة واستثمار مرفأ بيروت والقوانين الخاصة بها.
٥	المبحث الأول:- وصف المؤسسة محل التدريب
٦	- تاريخ مرفأ بيروت
٨	- المرفأ اليوم
٩	القانون العام والخاص بإدارة واستثمار مرفأ بيروت
٩	أ- شروط التقدم إلى الوظيفة
١١	ب- في الإجازات
١٢	ج- في الواجبات العامة
١٢	- واجبات الرؤساء

١٣	- واجبات الأجراء
١٣	العقوبات والمجلس التأديبي
١٣	- العقوبات
١٤	- المجلس التأديبي: مما يتألف المجلس التأديبي التنظيم
١٤	التحقيق
١٥	جلسة المجلس
١٨	الهيكلية الإدارية التي هي انعكاس للتطور الحاصل في المرفأ
٢٩	لجنة إدارة واستثمار مرفأ بيروت
٣٠	النظام المالي لإدارة واستثمار مرفأ بيروت
٣٢	النفقات
٣٢	- عقد النفقات
٣٣	- تصفية النفقات
٣٣	- صرف النفقات
٣٣	- دفع النفقة
٣٤	السلفات
٣٥	الصفقات
٣٥	- الصفقات التي تتم بموجب بيان أو فاتورة
٣٥	- الصفقات التي تتم بموجب استدراج العروض
٤٩	١٠- مدة التدريب
٤٩	١١- المكتب أو المكان المخصص للتدريب
٥٠	١٢- المقابلات التي أجريت
٥٢	١٣- العلاقات مع العاملين في المؤسسة

٥٢	١٤- الأنشطة والندوات التي شاركت بها
٥٣	١٥- القوانين والأنظمة والكتب والمقالات وأي مستند ورقي اطلعت عليه
٥٣	١٦- المشكلات التي واجهتها
٥٣	١٧- التسهيلات التي أتاحت
٥٤	المبحث الثاني: الأعمال التي تم القيام بها ضمن فترة التدريب
٥٤	أولاً: الأعمال التي نفذها الطالب خلال فترة التدريب
٥٤	ثانياً: تعيين هذه الأعمال
٥٤	١- إعداد الأعمال وتاريخ إنجازها
٥٤	٢- بيان المهارات
٥٥	٣- الايجابيات والسلبيات التي رافقت كل عمل تدريبي
٥٦	القسم الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية ومدى ارتباطها في التنمية المستدامة
٥٦	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
٥٦	١. تعريف إدارة الموارد البشرية
٥٧	٢. أهمية إدارة الموارد البشرية
٥٩	٣. أهداف إدارة الموارد البشرية
٦٠	٤. وظائف إدارة الموارد البشرية
٦١	٥. الدور الإستشاري لإدارة الموارد البشرية
٦١	٦. خصائص التنظيم بإدارة الموارد البشرية
٦٢	٧. التحديات الجديدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية
٦٢	أ- التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين
٦٢	ب- تحديات وتوجيهات واحتياجات سوق العمل
٦٢	ج- تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير

٦٣	د- تحديات التنافس العالمي
٦٣	هـ- تحديات متعلقة بالأهداف والأولويات المؤسسية
٦٣	و- تحديات متعلقة بممارسة أنماط الإدارة الحديثة
٦٤	ز- التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية
٦٦	٨. إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية
٦٨	المبحث الثاني: إرتباط عمل إدارة واستثمار مرفأ بيروت بالتنمية المستدامة
٦٨	١. مفهوم التنمية المستدامة
٦٨	٢. أبعاد التنمية المستدامة
٦٨	أ- البعد الإقتصادي
٦٨	ب- البعد الإجتماعي
٦٩	ج- البعد البيئي
٦٩	٣. أهداف التنمية المستدامة
٧٠	٤. إدارة الموارد البشرية كإستراتيجية لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.
٧٠	أ- المجال الإقتصادي
٧١	ب- المجال الإجتماعي
٧١	ج- المجال الثقافي
٧٢	د- المجال السياسي
٧٢	هـ- المجال البيئي
٧٤	النتائج والتوصيات
٧٦	الخاتمة

٧٧

٧٩

٨٠

٨١

٨٢

٨٣

المراجع

ملحق رقم ١

ملحق رقم ٢

ملحق رقم ٣

ملحق رقم ٤

الفهرست