



الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
العمادة

إدارة العمليات في هيئة أوجيرو (نموذج إدارة المباني)

تقرير حول أعمال التدريب في هيئة أوجيرو
في المدة الزمنية الواقعة بين ٢٠١٧/١١/١٥ و ٢٠١٨/٢/٢
أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية والإدارية
قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالب

مازن عبد الرحمن حشيشو

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ مشرف	الدكتور حسن عباس صالح
عضواً	أستاذ مساعد	الدكتور عصام نديم مبارك
عضواً	أستاذ مساعد	الدكتور جان سليم العلية

٢٠٢٠-٢٠١٩

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذه الرسالة وهي تعبّر عن رأي صاحبها فحسب .

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى روح والدي الحاج عبد الرحمن حشيشو رحمه الله، وإلى والدتي العزيزة الحاجة ندى حشيشو أمد الله في عمرها، لما لهما عليّ من فضل التربية والنصح والإرشاد.

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية عبير لتشجيعها الدائم لي على مواصلة دراستي، إلى بناتي ندى ولين وإبني عبد الرحمن، سنابلي، مستقبلي ونعمة الله على الأرض.

إلى من كان نعم المرشد والموجه الأستاذ المشرف الدكتور حسن صالح.

إلى جميع الأهل والأصدقاء وكل من ساهم معي وكان سبباً في إنهاء هذه الدراسة.

أهدي تعبي وجهدي في هذه الرسالة...

الشكر

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فلذلك لابد أن أتقدم بالشكر لكل من قدم لي العون في إعداد هذا البحث، لاسيما الدكتور المشرف حسن صالح (مثالي الأعلى، موجهي ومرشدي) واللجنة الكريمة المكلفة بمناقشة هذا البحث وتدقيقه.

وكل الشكر لإدارة أوجيرو وعلى رأسها سعادة الرئيس – المدير العام الأستاذ عماد كريدية، أمين سر الهيئة الأستاذ هيثم كبي، المدير الإداري المهندس حسان إبراهيم ومدير الموارد البشرية الأستاذ بسام جرادي.

وأخص بالشكر الأستاذ مصطفى التنير رئيس قطاع التدريب والمهندسة المستشارة هيفاء الأمين درزي اللذان أشرفا شخصياً على مرحلة التدريب في هيئة أوجيرو.

مع الشكر لكل موظفي قطاع المباني في الجنوب مكان التدريب.

ملخص التقرير

هدف هذا التقرير إلى إجراء تدريب عملي في هيئة أوجيرو. وقد إستخدم الباحث كل من المنهجين الوصفي والتحليلي بحيث تمت معاينة الأعمال المكتبية داخل قطاع المباني (ج) التابع للمديرية الإدارية داخل هيئة أوجيرو، من أمانة سر وأرشيف ومتابعة أوامر الأشغال والفرق الفنية على الأرض في تنفيذها للمهام وأعمال الصيانة الوقائية وتأهيل كافة الأبنية التابعة للهيئة.

أما نتائج هذا التقرير فيمكن إيجازها بما يلي :

تم عرض المهام التي تقوم بها هيئة أوجيرو وشرح لعقد صيانة المباني الذي تم توقيعه بين وزارة الاتصالات والهيئة، وذلك من خلال دراسة واقعية ضمن فترة التدريب، مستخدماً أسلوباً ستة سيجما (Six Sigma) وتحليل سوات (SWOT) من أجل تحديد و تحليل المشاكل داخل القطاع ومعاينة آليات العمل ومعرفة مكامن الخلل عبر تحديد عناصر القوة والضعف وعرض التهديدات الخارجية وصولاً إلى وضع أطر للتواصل بين مختلف القطاعات ذات الصلة لضمان أمن وسلامة المباني الهاتفية.

كما خلص التقرير إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات تتعلق بتحسين إدارة وصيانة المباني الهاتفية وإطلاق نظامي BMS و Ticketing لضمان توفير الوقت والمال وأمن وسلامة وصيانة المباني الهاتفية داخل هيئة أوجيرو بحسب تقسيم المراكز جغرافياً.

الكلمات المفتاحية: هيئة أوجيرو، المديرية الإدارية، التدريب ، قطاع المباني (ج).

المقدمة

يشكل قطاع الإتصالات في لبنان أحد القطاعات التي تم بناؤها من الصفر في ورشة إعادة الإعمار، بحيث تمكن لبنان من إحداث نقلة نوعية وبسرعة قياسية في زمن لا يتخطى العقدين، ما أهله للمنافسة على الصعيدين الإقليمي والدولي. يعتقد الكثيرون أن قطاع الاتصالات سيجلب العديد من المستثمرين في المستقبل القريب وسيشكل نقطة تحول أساسية في الاقتصاد المحلي.

في العام ١٩٩٥، انطلق برنامج موسّع ومتشعب الأبعاد للنهوض بقطاع الاتصالات، الذي كان يقتصر على خطوط الهاتف الأرضية، واستبدال السنترالات والتجهيزات القديمة بأخرى حديثة رقمية من نوع "أريكسون" و"ألكاتيل" تواكب التطور العالمي، وتركزت الجهود على رفع سعة الشبكة الأرضية بحدود مليون ونصف مستخدم. كما جرت إعادة هيكلية وزارة الاتصالات وتنظيم مديريّاتها وأجهزتها، فضلاً عن تفعيل دور هيئة أوجيرو (وهي موضوع تقريرنا) وقد أنيطت مهمة خدمات الهاتف الثابت بها لما لهذه الهيئة من مرونة وحرية في الأداء تستطيع من خلالها مجاراة التطور السريع والمتسارع جداً في قطاع الاتصالات.

وانطلاقاً من هذا الواقع جاء اختيار هيئة أوجيرو، للخضوع لفترة التدريب المطلوبة من أجل الحصول على شهادة الماجستير باختصاص الإدارة والتخطيط، وإعداد التقرير النهائي عنها، وخاصة في قطاع المباني(ج) داخل المديرية الإدارية في الهيئة، وخاصة أنّ هذا القطاع هو مسؤول عن إدارة منطقة من أربع مناطق حيث تم تقسيم إدارة المراكز الهاتفية في لبنان إلى أربعة أقسام؛ سيتم عرضها بشكل مختصر والحديث بإسهاب عن قطاع المباني (ج) حيث يغطي عمله وخدماته ثلاث محافظات وهي جبل لبنان الثالثة، الجنوب والنبطية.

وتأتي أهمية موضوع التقرير انطلاقاً من أهميّة قطاعات المباني وما لها من دور خفيّ وغير بارز ومعلن للعيان في إيجاد دعم لوجيستي في تأمين إدارة أبنية الهاتف المأهولة بالموظفين الإداريين والفنيين والمعدات التقنية التي تقوم بتأمين الخدمات الهاتفية وربط أوصال الوطن وتوزيع الخدمات الهاتفية الداخلية والخارجية. إذ أن الفكرة الشائعة والمعروفة للمشاركين أن هيئة أوجيرو هي فقط عبارة عن فرق التركيب والصيانة للخطوط العادية والإنترنت، وليس لديهم أي فكرة عن مجموعة الفنيين الذين يقومون بشكل دوري ومتواصل بمتابعة أعمال الصيانة الوقائية والتدخل المباشر عند حدوث أي طارئ يهدد سلامة السنترالات والموظفين الموجودين داخلها. لذلك سيساهم هذا التقرير في تحديد المشاكل التي يعاني منها القطاع وتقديم إقتراحات لمعالجة ذلك.

في إطار إدارة المؤسسات الحديثة ومنها المؤسسات ذات الطابع الإستثماري، هناك أهمية معرفة الواقع القائم في هيئة أوجيرو وتحديد الفجوة القائمة ما بين المفاهيم الحديثة في إدارة العمليات والواقع القائم. وبالتالي فإن السؤال الأساسي يتمحور وفقاً لما يلي: إلى أي مدى مؤسسة أوجيرو تطبّق إدارة العمليات طبقاً للمعنى السليم؟

وقد تمّ إختيار الموضوع بهدف تبيان أبرز المشاكل التي يعاني منها قطاع المباني (ج) مع التركيز على الناحية الإدارية فيه وأثرها على تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير هذا القطاع، بحيث سيتمّ تشريح القطاع وفقاً لثلاثة معايير وأطر: الموارد البشرية، الآليات المستخدمة والعدد الفنية. حيث سيتمّ تحليل هذه المعايير الثلاثة وإيجاد العقبات التي تؤثر سلباً في طريق إظهار العمل المنجز واستنباط المشاكل في آليات التنفيذ تمهيداً لإقتراح الحلول لها. كذلك يمكن القول إنه وفي إطار الأسباب المبينة لاختيار هذا الموضوع، اعتمد الباحث على الموضوعية في تحليله، بحيث لا تكون مستندة على الآراء والتحليلات الشخصية، بل في استخلاص النتائج النهائية من خلال الدراسة العلمية المبينة على أسس علمية واضحة ومعطيات واقعية، وعلى منهج علمي قويم، سنعتمد فيه التحليل والمقارنة والمعارنة الميدانية لمواطني الخلل ما يبعد الدراسة عن الذاتية، للوصول باستنتاجات وخلصات تساهم في تحسين العمل الإداري في قطاع المباني (ج).

ان هيئة أوجيرو، المكان الذي سيتم فيه التدريب، هي اليد التنفيذية لوزارة الإتصالات. اذ سنتكلم عنها بشكل مسهب وعن المراحل التي مرّت بها هذه الهيئة، إلى أن أصبحت في الوقت الحاضر تمسك بكامل البنية التحتية لجميع شبكات الإتصالات في لبنان بما في ذلك مشغلي شبكات الهاتف المحمول "موبايل"، ومقدّمي خدمات البيانات وخدمات الإنترنت وغيرها. وسيكون لهذه الهيئة في المستقبل القريب عروض كثيرة من خدمات الإتصالات المنفردة إلى حزم الخدمات المتقاربة (صوت، الإنترنت، برامج التلفزيون، معلومات، أفلام) وغيرها من الحزم التي تحاكي التطور المتسارع في عالم الإتصالات.

كانت فترة التدريب عبارة عن شهرين ونصف متواصلين من تاريخ ٢٠١٧/١١/١٥ لغاية تاريخ ٢٠١٨/٠٢/٢^١ قضاها الطالب في قطاع المباني (ج) تحت إشراف رئيس قطاع التدريب في هيئة أوجيرو المهندس مصطفى التنير وبتوجيه مباشر ومتابعة يومية من رئيس قطاع المباني في الجنوب المهندسة المستشارة هيفاء الأمين درزي.

وبما أن موضوع رسالة الماجستير في الإدارة والتخطيط وبما أن موضوع البحث إدارة العمليات في هيئة أوجيرو، وكون مرحلة إجراء التدريب في قطاع المباني (ج) التابع للمديرية الإدارية داخل هيئة أوجيرو، هناك أهمية لمعاينة آلية إدارة المباني والخطوات والأعمال الإدارية المنفذة في هذا القطاع. ومن خلال هذه المعاينة ورؤية الإجراءات المتبعة عن كثب، سيكون هناك مساهمة في تحديد الواقع القائم واخذ الملاحظات حول التدابير الإدارية المتخذة في معالجة المشاكل ووضع اقتراحات وتقديم بعض الحلول المناسبة واقتراح آليات عمل لحل هذه المشاكل الإدارية.

وبذلك فإن فترة التدريب التي قام بها الطالب تساهم في الإجابة عن الإشكالية التي تتعلق بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في هيئة أوجيرو وبالأخص في قطاع المباني (ج)، وينبثق عنها مجموعة من الاسئلة تتعلق بالآليات المستخدمة ومدى تقدّمها والحاجة إلى تعديلها والتجديد في إدارة المباني والخروج من العمل الروتيني وتطوير العمل داخلها وتعديل للإجراءات اليومية المتعبة وتكثيف الأعمال المنجزة بطريقة منهجية مبنية على مؤشرات يتم معاينتها بشكل يومي ودائم. هذا ما سيتم معالجته من خلال بحثنا آمليين أن تكون لدينا القدرة على الإحاطة بكل التدابير والوسائل المتبعة من أجل الوصول إلى حداثة وتجديد في إدارة المباني داخل هيئة أوجيرو.

^١ كتاب موقع من رئيس قطاع التدريب في أوجيرو يبين وقت التدريب

وبذلك يمكن تحديد الهدف العام لهذا التقرير وهو إجراء التدريب العملي في مؤسسة أوجيرو وتحديد واقع العمليات داخل قطاع المباني (ج) وإبراز المشاكل أو الصعوبات التي تواجه الإدارة والتقدم باقتراحات لمعالجتها.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أكثر من منهج، منها المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، حيث يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وشرحها كما هي عبر توضيح خصائصها، وحجم ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى.¹ وفي هذا السياق، تم تجميع واستخدام المعلومات والبيانات الإحصائية التي تتعلق بموضوع الدراسة وشرحها و تحليلها عبر رسوم بيانية وجداول إحصائية.

ينقسم التقرير إلى قسمين:

القسم الأول وهو وصفي بإمتياز بحيث يتضمن الفصل الاول وصف هيئة أوجيرو ضمن البند الأول، ويتضمن البند الثاني التطور التاريخي من راديو أوريون إلى هيئة أوجيرو في وضعها الحالي، اما البند الثالث فقد تم عرض الهيكلية الإدارية للهيئة والتقسيم الإداري فيها. أما في الفصل الثاني من القسم الأول فتتضمن فترة التدريب في البند الأول، وآليات العمل داخل قطاع المباني (ج) في البند الثاني، والمهارات التي إكتسبها الطالب خلال فترة تدريبه و الإيجابيات والسلبيات التي واجهته في البند الثالث.

¹كايد، عبد الحق، البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار محدلاوي للنشر، عمان، ٢٠٠٤، ص:٦٩

اما القسم الثاني، فيتضمن الفصل الأول منه مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن البند الأول ويشتمل البند الثاني على الأساليب المستخدمة في تحليل بيئة التخطيط (أسلوب " ٦ سيجما" وأسلوب "سوات"). وقد تمّ في الفصل الثاني من القسم الثاني، ضمن البند الأول منه تحليل واقع قطاع المباني (ج) وفقاً لأسلوب ٦ سيغما أما في البند الثاني فقد تم عرض الحلول والخيارات الإستراتيجية المقترحة لتفعيل عمل القطاع.

القسم الأول

هيئة أوجيرو وأعمال التدريب التي قضاها الطالب

تمهيد

يتضمن القسم الاول وصف عام لهيئة أوجيرو(الهيكلية الإدارية) والمراحل التي مرت بها هذه الهيئة منذ التأسيس حتى وقتنا الحاضر، ومنها وصف إدارة العمليات الخارجية والداخلية (موضوع البحث). كذلك يتضمن القسم الأول أعمال التدريب المتنوعة والعلاقات مع المسؤول المباشر والعاملين وغيرها من الأمور التي عاينها خلال فترة التدريب، والمهارات التي إكتسبها والإيجابيات والسلبيات التي رافقت أعمال التدريب.

الفصل الأول: هيئة أوجيرو منذ التأسيس حتى تاريخنا الحديث .

يتضمن هذا الفصل وصف الإدارة مكان التدريب (هيئة أوجيرو)، تاريخها، أعمالها إضافة إلى الحديث عن وصف إدارة العمليات (موضوع التقرير) .

البند الأول: وصف هيئة أوجيرو(الهيكلية الإدارية)

الفقرة الأولى: التعريف بهيئة أوجيرو

إن هيئة أوجيرو هي مؤسسة عامة بطبيعة عملها إستثمارية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالين المالي والإداري وسلطة الوصاية هي لوزارة الإتصالات، وقد انشأت بموجب قانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ١٩٧١/١٢/٢٧ وهي تدير مرفق عام في قطاع الإتصالات، يسودها مبدأ التخصص، وهي تعمل بموجب عقود سنوية تجدد سنوياً مع وزارة الاتصالات.

¹مرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ نشر في الجريدة الرسمية عدد ١٠٤ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٨

اما اهم خصائص هيئة اوجيرو فهي:

- ادارة واستثمار وتجهيزات شركة راديو اوربان المنتقلة إلى الدولة اللبنانية (المادة ١ من القانون).
- تتمتع الهيئة بالشخصية المعنوية والإستقلالين المالي والإداري ولا تخضع في أعمالها إلا لرقابة ديوان المحاسبة المؤخرة (المادة ٢ في القانون).
- تتألف الهيئة من رئيس وعضوين يعينون لمدة ثلاث سنوات قابلة للتديد بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء، بناء على اقتراح وزير الوصاية(المادة ٣ من القانون)^١.
- وتمارس الهيئة جميع الصلاحيات التي تمكنها من القيام بالمهمة الموكلة اليها وعلى الأخص ما يلي:
 - إقرار الموازنة وبرامج الأعمال وميزان الحسابات، واحتساب الأيام والخسائر، والنظام المالي، وصفقات الأشغال واللوازم (المادة ٤ من القانون).
 - اعتبار القرارات التي تتخذها الهيئة في المواضيع المبينة لا تصبح نافذة الا بعد تصديقها من المراجع المختصة وهي التالية أدناه:نظام المستخدمين، النظام الداخلي (تصديق سلطة الوصاية)، النظام المالي، الموازنة(تصديق وزير الوصاية والمالية). قطع الحساب (تصديق سلطة الوصاية والمالية بعد استطلاع رأي ديوان المحاسبة) (المادة ٥ من القانون).
 - يعاون الهيئة جهاز تنفيذي يرأسه مدير عام أو مدير تحدد صلاحياته بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء أثناء إقتراح وزير الوصاية (المادة ٦ من القانون).
 - تأخذ الهيئة على عاتقها جميع مستخدمي شركة راديو أوريان الموجودين في الخدمة (المادة ٧ من القانون).
 - تعفى الهيئة من جميع الرسوم والضرائب التي تقوم بها ولايشمل الإعفاء المذكور الفرقاء الذين يتعاقدون معها (المادة ٨ من القانون).
 - تقدم الهيئة كل ستة أشهر تقريراً عن أعمالها وبيانات عن وضع الإستثمار المالي لوزير الوصاية والمالية وديوان المحاسبة وإلى لجنة المال والموازنة النيابية (المادة ٩ من القانون).
 - لا تخضع الهيئة لقواعد الإدارة وتسيير الأعمال والرقابة التي تخضع لها مؤسسات القطاع العام ولاسيما أحكام المراسيم الإشتراعية ١١٢ و ١١٤ و ١١٥ و ١١٨ (المادة ١١ من القانون)

^١نفس القانون المذكور سابقاً ٤٦٧١

الفقرة الثانية: صلاحيات هيئة أوجيرو

تنقسم الصلاحيات داخل هيئة أوجيرو ما بين صلاحيات رئيس الهيئة وما بين صلاحيات المدير العام على الرغم من أنه منذ التأسيس كان يتولى المنصبين شخص واحد ويقوم بمهام رئيس الهيئة ومديرها العام. اما صلاحيات رئيس الهيئة فهي:

- يمثل الرئيس الهيئة أمام القضاء.
- يوقع العقود التي تجريها الهيئة.
- يوقع عقود المستخدمين.
- يلاحق مقررات الهيئة.
- يعتبر رئيس الهيئة الرئيس المباشر للمدير العام.

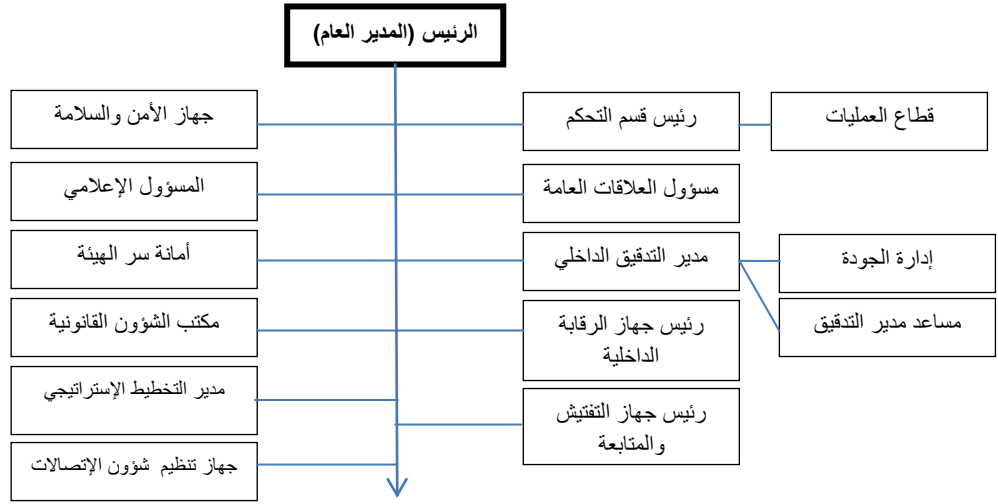
الفقرة الثالثة: صلاحيات المدير العام

يتولى المدير العام رئاسة الجهاز التنفيذي لدى الهيئة ويقوم بالاعمال التالية:

- يسهر على حسن سير المؤسسة.
- يدير الجهاز التنفيذي لدى الهيئة.
- يحضر جلسات الهيئة بصفة إستشارية.
- يضع مشروع الموازنة السنوية.
- يقترح برنامج العمل السنوي

الفقرة الرابعة: الهيكل الإداري في الهيئة

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى الهيكل الإداري التنفيذي الذي يساعد المدير العام في إدارة أعمال الهيئة والمؤلف من إدارات تتصل بشكل مباشر بالمدير العام والهيكلية الإدارية المتصلة المؤلفة من المدراء المختلفين والقطاعات والأقسام المتفرعة من هذه المديريات. حيث يبين الرسم البياني التالي توزيع المديريات داخل هيئة أوجيرو والوحدات المتصلة بكل مدير وصولاً إلى رأس الهرم التنفيذي في الهيئة وهو مدير عام هيئة أوجيرو. أما الوحدة الإدارية التي تمت بها فترة التدريب (قطاع المباني في الجنوب) تابعة للمدير الإداري الذي يتحمل مهام كامل الأعمال الإدارية داخل الهيئة.



المدير الفني	مدير الموارد البشرية	المدير الإداري	مدير تكنولوجيا المعلومات	مدير إدارة المواد	المدير المالي	مدير الإستثمار	مدير خدمة المشتركين	المدير التجاري
رئيس قطاع السنترالات	رئيس قطاع شؤون المستخدمين	رئيس قطاع مباني بيروت	رئيس قطاع البرامج	رئيس قطاع المناقصات والعقود	رئيس قطاع الحسابات العامة والأصول الثابتة	رئيس قطاع الفوترة	قطاع الألياف الضوئية	رئيس جهاز الهاتف للعموم
رئيس قطاع الاتصالات المحلية	رئيس قطاع التدريب	رئيس قطاع مباني الشمال	رئيس قطاع شبكات المعلوماتية	رئيس قطاع المشتريات	رئيس قطاع النقد والبنوك	رئيس مصلحة الحركة	رئيس قطاع شبكات الشمال	رئيس قطاع الهاتف للعموم
رئيس قطاع الاتصالات الدولية	رئيس قطاع الضمان	رئيس قطاع مباني الجنوب	رئيس قطاع الأنظمة	رئيس قطاع مراقبة المواد	رئيس قطاع المستودعات	رئيس قطاع الالتقاط	رئيس قطاع شبكات ج.ل ١	رئيس قطاع مراكز البيع
رئيس قطاع القوى المحركة		رئيس قطاع مباني البقاع	رئيس قطاع الدعم الفني	رئيس جهاز المتابعة والمراجعة	رئيس قطاع الرواتب والأجور	رئيس قطاع التخابر الدولي	رئيس قطاع شبكات ج.ل ٢	رئيس قطاع الخدمات المتخصصة
رئيس فريق صيانة الأجهزة المكتبية		رئيس قطاع الأرشيف	رئيس قطاع دعم مراكز البيع	مساعد مدير إدارة المواد	رئيس قطاع الموردين ومحاسبة المواد	رئيس وحدة التدقيق والإحصاء	رئيس قطاع شبكات بيروت ١	رئيس قسم التسويق
رئيس فريق اللاسلكي		رئيس وحدة المحروقات	رئيس قطاع النقل والآليات		رئيس قطاع الموازنة والمراجعات المالية	مساعد المدير	رئيس قطاع شبكات سد هـ ت ب	رئيس قطاع الأعطال وخدمات المشتركين
رئيس فريق الشبكة الداخلية		رئيس وحدة الشؤون الإدارية					رئيس قطاع شبكات النقاء	مساعد المدير التجاري
رئيس مكتب الدراسات الفنية		مساعد المدير الإداري					رئيس قطاع شبكات الحذب	
مساعدو المدير الفني							رئيس قطاع شبكات النطقة	
							رئيس قطاع الإحصاء	
							رئيس قطاع الخدمات الفنية	
							رئيس قطاع التموين	
							رئيس فريق ال DSL	
							رئيس فريق الطوارئ	
							رئيس قطاع الشبكات الداخلية	
							رئيس جهاز مراقبة النوعية	
							رئيس قطاع المسالك والتعميد	
							مساعدو مدير (فني) و(إداري)	

البند الثاني: التطور التاريخي من راديو أوريون إلى إنشاء هيئة أوجيرو

الفقرة الأولى: منذ التأسيس من العام ١٩٢٢ الغاية العام ١٩٧٢

تأسست شركة راديو أوريان في العام ١٩٢٢ بموجب الإتفاقية الموقعة في بيروت بتاريخ الأول من كانون الأول ١٩٢١ بين المفوض السامي في سوريا ولبنان، ممثلاً دولتي سوريا ولبنان، وبين المنظمة العامة للإتصالات اللاسلكية La Compagnie Générale de Télégraphie sans Fil.

إن الأحكام الرئيسية لهذه الإتفاقية هي كالآتي:

أولاً: مدة الترخيص:

إن المادة ١٤ من إتفاقية الأول من كانون الأول ١٩٢١ قد حددت الفترة الزمنية للترخيص بخمسين سنة تبدأ في الأول من كانون الثاني الذي يلي وضع المنشآت في الخدمة. وحيث أن الأعمال التأسيسية قد انتهت في تشرين الثاني من العام ١٩٢٢، فإن هذه الإتفاقية تكون قد أصبحت سارية المفعول في ١/١٢/١٩٢٣ وبالتالي تنتهي في ٣١/١٢/١٩٧٢.

إلا أن المادة ١٦ تنص على أن السلطة المتنازلة يمكنها سحب الترخيص بعد ثلاثين سنة أي منذ الأول من كانون الثاني ١٩٥٣، شرط أن تبليغ قرارها هذا إلى المنظمة قبل سنة على الأقل من التاريخ المحدد في القرار القاضي بوقف الترخيص، وبدفع تعويض تكون تفاصيله محددة في المادة ١٦ المذكورة أعلاه.

ثانياً: الرقابة

إن شركة راديو أوريان خاضعة لثلاثة أنواع من الرقابة، هي مالية، تقنية وإدارية. إن الرقابة التقنية والإدارية تقوم بها المديرية العامة للبريد والبرق وفقاً لأحكام الملحق المؤرخ في ٢٨ نيسان بالمرسوم الرقم (٩٢٧٠) تاريخ ٢٥ آب ١٩٥٢. أما الرقابة المالية فهي من اختصاص المديرية العامة لمراقبة المنظمات والموارد المائية والكهربائية وفقاً للمرسوم الرقم (٩٢٧٠) المذكور أعلاه.

ثالثاً: شروط الخدمة

يقتصر دور المنظمة، وفق ما جاء في المادة (٧) من الإتفاقية، على إرسال وتسليم البرقيات. أما إيداع البرقيات من المواطنين (خدمة الشبايك) وتوزيعها عليهم (خدمة موزع البريد) تبقى الميزة الحصرية للمديرية العامة للبريد والبرق وهي مؤمنة من قبل موظفين تابعين لهذه الأخيرة، وليس لمنظمة راديو أوريان أي تعامل مباشر مع الجمهور. وتمتعت هذه المنظمة بامتيازات إستثمارية عدة على صعيد الإتصالات السلكية واللاسلكية.

الفقرة الثانية: أهم مواد هذه الإتفاقية

تضمّنت هذه الإتفاقية عدة مواد تشمل أعمال الخدمات، الأراضي، الأشغال التكميلية، إيداع وتسليم البرقيات، سنقوم بعرض موجز لأهم مواد هذه الإتفاقية بدءاً بطبيعة الخدمات المرخصة إذ سمحت للمفوض السامي للمنظمة، ببناء إنشاءات لاسلكية كهربائية في لبنان وسوريا وإستثمار هذه الإنشاءات التي تكون معدة بتبادل الإتصالات مع كافة المحطات المستثمرة سواء من قبل شركات خاصة أو من قبل إدارات تابعة للدولة .

ويمكن للمنظمة أن تختار ما بين تملك الأراضي الضرورية لبناء الإنشاءات أو إستئجارها، وفي هذه الحالة تبلغ عقود الإيجار إلى المفوضية العليا لأن مدتها يجب ألا تقل عن مدة الترخيص. ويشترط إمكانية حلول وزارة البريد والبرق محل المنظمة أو إستبدال هذه الأخيرة بمستثمر جديد في حالة سحب الترخيص أو إنتهائه، إن لجهة إستملاك الأراضي أو الحقوق العينية الداعمة أو عبور أسلاك أو هوائيات حيث يمكن للمنظمة أن تمارس الحقوق العائدة للمفوضية العليا وخاصة حق نزع الملكية للمنفعة العامة (مادة ٣). وفي حال وجدت المنظمة خلال فترة إستثمارها ضرورة تنفيذ أشغال تكميلية هدفها زيادة قيمة ملحقات المؤسسة يجب أن تقدم مشروعاً مفصلاً مع مقايسة تقديرية للمفوضية العليا التي يعود لها تقدير هذه الأعمال لما لها من مردود إيجابي. ولهذه الأخيرة مهلة شهرين لدراسة المشاريع المرفوعة إليها. كما يعود للمفوضية العليا مطالبة المنظمة بتنفيذ الأعمال التكميلية فتحدد في كل حالة وبحضور المنظمة المهل الممنوحة لهذه الأخيرة لتقديم المشاريع وتنفيذ الأعمال.

وفيما يتعلق بإيداع وتسليم البرقيات الراديوتلغرافي Radio-telegram، فقد نصت الإتفاقية في المادة ٧ على أن تودع جميع البرقيات المعدة للإرسال من محطة الإتصال التلغرافي-اللاسلكي في بيروت بالمكتب الخاص T.S.F حيث يؤمن موظفو المنظمة إستلام وتسليم البرقيات الراديوتلغرافية فقط بينما خدمة الشبابيك والتسليم المنزلي تكون مؤقتة من قبل موظفين تابعين لوزارة البريد والبرق.

أما مدة الترخيص فهي خمسون سنة ابتداءً من الأول من كانون الثاني الذي يلي وضع الإنشاءات في الخدمة وعند انقضاء أجل الترخيص تصبح المفوضية العليا مالكة دون مقابل لكافة الإنشاءات الضرورية للإستثمار شرط أن تدفع المنظمة مبلغاً يعادل الحصة غير المستهلكة من النفقات المخصصة للأشغال التكميلية في مهلة ستة أشهر.

ويمكن للمفوضية العليا أن تسحب الترخيص بعد مرور ثلاثين سنة على أن تبذل قرارها هذا إلى المنظمة قبل سنة على الأقل لإيقاف الإستثمار، على أن تدفع للمنظمة تعويضاً يستحق دفع نصف المبلغ قبل وقف الإستثمار، ويدفع الرصيد المتبقي في السنة أشهر التي تلي هذا التوقف، على أن يشمل التعويض العناصر التالية:

١. مبلغ يعادل الحصة غير المستهلكة من النفقات المخصصة للأعمال التأسيسية الأولى والأعمال التكميلية
٢. مبلغ ضروري لتسديد الفوائد في يوم استحقاقها.
٣. رأسمال يمثل القسط السنوي الذي يسري حتى انقضاء الأجل العادي للترخيص وذلك خلال السنوات الخمس التي تسبق الإسترداد والتي يمكن أن تعطي نتائج أفضل. كما يضاف معدل الفائدة المتوقع في السنة إلى رأس المال الذي سيوازي ٨%.
٤. مبلغ يحدّد من قبل خبراء يمثل قيمة التموينات المخزنة أو المنقولة، بالإضافة إلى نفقات تسريح أو فصل الأجراء الراغبين في إنهاء خدماتهم وفسخ عقود الإيجار والإتفاقات وسائر النفقات التي تكون السبب المباشر للإسترداد.

وفي حال القوة القاهرة (أحداث عسكرية أو سياسية) خارجة عن إدارة الفرقة والتي تحول دون إستثمار المنظمة قبل إنقضاء مدة الثلاثين سنة يعود لهذه الأخيرة الحق بقبض التعويضات المذكورة أعلاه.

الفقرة الثالثة: المرحلة الإنتقالية من راديو أوريون إلى أوجيرو

تنشأ هيئة باسم هيئة إدارة واستثمار منشآت شركة راديو أوريون السابقة. مركزها بيروت مهمتها إدارة واستثمار المنشآت والتجهيزات المتنقلة إلى الدولة اللبنانية من شركة أوريون التي انتهى الإتفاق معها في ١٩٧٢/١٢/٣١. تتمتع الهيئة بالشخصية المعنوية والإستقلالين المالي والإداري وتمارس مهامها تحت وصاية وزير الإتصالات وفقاً لأحكام المادة الخامسة من القانون رقم (٧٢/٢١) الصادر في ٢٧ كانون الأول سنة ١٩٧٢. تتألف إدارة الهيئة من رئيس وهو مدير عام الهيئة في نفس الوقت وعضوين يعينون لمدة ٣ سنوات قابلة للتجديد، وفي حال إنتهاء مدة ولاية الهيئة تستمر في القيام بمهامها إلى أن تعين هيئة جديدة.

تشكلت أول هيئة في العام ١٩٧٢ وكانت برئاسة أحمد الداوق وعضوية يوسف سالم ولوسيان دحداح^١

تألفت الهيئة من خمسة مراكز، وتوزعت على الشكل الآتي:

١. مكاتب الإدارة العامة في مبنى غرفة التجارة والصناعة – الصنائع.
٢. مكاتب مصلحة الإستثمار في مبنى البريد – رياض الصلح.
٣. مكاتب منطقة بيروت الفنية مبنى البريد – رياض الصلح.
٤. مركز الإلتقاط في الحدث.
٥. مصلحة المعلوماتية والدروس/ مركز المكننة Centre Informatique (سنترال ميناء الحصن ١٩٧٥، ومركز وزارة البريد في العدلية ١٩٨١ ثم مركز النهر ١٩٨٦...).

^١النشرة الشهرية، الأربعاء ٥ حزيران، ٢٠١٣ https://monthlymagazine.com/ar-article-print_3217 تاريخ الدخول ٢٠١٨/٦/١٥.

وقامت الحكومة في العام ١٩٧٥ بتكليف هيئة أوجيرو(باتخاذ التدابير اللازمة لإدارة وتشغيل الكمبيوتر الموجود لدى المديرية العامة للبرق والبريد والهاتف وتطويره وفقاً لمتطلبات العمل. ولم تقم الهيئة بأعمال مهمة حتى العام ١٩٩٥، حين أولى رئيس الحكومة رفيق الحريري قطاع الإتصالات الإهتمام الكافي اللازم معيداً بذلك إحياء هيئة أوجيرو عبر تكليفها بأعمال الصيانة للمنشآت والتجهيزات العائدة لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب إتفاقيات بين الوزارة والهيئة. فأصبحت أوجيرو هيئة من الهيئات الحكومية التي تقوم بأشغال لحساب وزارة الإتصالات وتتقاضى لقاء عملها مبالغ مالية كما أنها لا تعرف ملاكاً وظيفياً محدداً. ورغم الأعمال العديدة والإنجازات التي حققتها الهيئة مازال واقع الحال أنها هيئة حكومية تدار بطريقة المنظمة الخاصة بفارق أنها ممولة من قبل الدولة. وتختلف الكلفة التي تتقاضاها الهيئة من سنة إلى سنة وفقاً لقانون الموازنة. إلا أن الأعمال والإنجازات التي قامت بها هيئة أوجيرو أسهمت في نقل قطاع الإتصالات من حالة التوقع والفضول إلى خدمة المجتمع والإقتصاد.

الفقرة الرابعة: التطور التاريخي لهيئة أوجيرو

إن العلاقة القانونية والعملائية بين وزارة الإتصالات وهيئة أوجيرو والقائمة حالياً، تتحدد بمجموعة من المراسيم والقرارات الصادرة عن مجلس الوزراء، وقرارات من وزير الوصاية، وإتفاقات وعقود، وهي تندرج زمنياً بحسب الترتيب التالي:

أولاً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٧٣ ولغاية سنة ١٩٧٩

تميزت هذه الفترة بالعصر الذهبي حيث تم تطوير البرقيات بالعبور Transit فكانت الدولة الثانية بعد إيطاليا في تأمين برقيات العبور. وقد صدر المرسوم الرقم (٩٥١٩) الصادر في ١٥ كانون الثاني ١٩٧٥، الذي قضى بتكليف هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راياووريان السابقة (أوجيرو) بإدارة وتشغيل الحاسب الإلكتروني (كومبيوتر) الموجود لدى المديرية العامة للبرق والهاتف وتطويره أو تغييره عند الإقتضاء. وتقوم هيئة أوجيرو بدفع جميع النفقات التي يتطلبها تشغيل المركز المذكور على أن تسدد وزارة الإتصالات سنوياً أربعة أخماس تلك النفقات. وتضع وزارة الإتصالات تحت تصرف الهيئة الأمكنة اللازمة للمركز.

ثانياً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٧٩ ولغاية سنة ١٩٨٣

ففي العام ١٩٨١، خلال الحرب اللبنانية، ونظراً للظروف القاسية التي كانت تمر بها البلاد، أضطر الموظفون للإلتحاق بالمراكز القريبة من محل إقامتهم الدائمة، وأنّ عدداً كبيراً من الموظفين إضطروا للسفر خارج البلاد وحتى الإستقالة في أغلب الأحيان. وقد قضى المرسوم الإشتراعي الرقم ١٠٠ بدمج المرافق العامة للبريد والمواصلات بمؤسسة عامة.

وبتاريخ ١٦ أيلول ١٩٨٣، وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ١٩٨٣/٩/٧، تم استبدال إسم وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بوزارة البريد والإتصالات، ودمج الوحدات التي تتألف منها إدارة المواصلات السلوكية واللاسلكية في وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بالمؤسسة العامة المنشأة بموجب القانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ٧٢/١٢/٢٧، أطلق عليها إسم "المؤسسة الوطنية

للإتصالات" اوما يسمى بالمؤسسة الوطنية، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالين الإداري والمالي وتعمل على إستثمار وتطوير وتحديث كل ما يتعلق بالإتصالات وتحل محل إدارة المواصلات السلكية واللاسلكية وهيئة إدارة واستثمار منشآت شركة أوجيرو وتقوم بالمهام وتمارس الصلاحيات المنوطة بهما. وتخضع المؤسسة الوطنية لوصاية وزير البريد والإتصالات وفقا لأصول وشروط تحدد بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على إقتراح وزير البريد والإتصالات واستطلاع رأي مجلس الإدارة.

ثالثاً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٨٣ ولغاية سنة ١٩٩٣

تم إعتبار الهيئة متغيبية كونها لم تجتمع منذ تاريخ تعيينها بموجب المرسوم (٤٦١١) ^١ وتم تكليف وزير الوصاية عليها بممارسة أعمال ومهام إدارة الهيئة وصلاحيات رئيسها. واكّد مجلس الوزراء ذلك في جلسته بتاريخ ١٩٩١/٣/٢٠ بالموافقة على تكليف وزير الوصاية أن يحل محل الهيئة وتخويله دفع الرواتب ريثما يتمّ البتّ بوضعها ^٢.

رابعاً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٩٤ ولغاية سنة ٢٠٠٤

صدر المرسوم رقم (٥٥٤٥) في ٩٤/٨/٢٢ والذي تضمن تعديل المرسوم (٤٦٧١) تاريخ ٧٢/١٢/٢٧ وتحديد صلاحيات هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو- أوريان السابقة والمدير العام والذي قضى بتولّي السلطتين التقريّبة والتنفيذية شخص واحد (رئيس-مدير عام)، بحيث اولجت تولي مدير عام واحد للهيئة (المادة الرابعة من المرسوم (٤٦٧١)).

^١ جلسة مجلس الوزراء، بيروت، الخميس ١٩٨٩/٥/٤، المحضر ٢٧، القرار ١٠.
^٢ جلسة مجلس الوزراء، بيروت، الخميس ١٩٩١/٣/٢٠، المحضر ١٣، القرار ٥.

كذلك صدر المرسوم الرقم ٥٦١٣ الصادر بتاريخ ٥ ايلول ١٩٩٤ الذي قضى بتكليف هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) بأعمال الصيانة للمنشآت والتجهيزات العائدة لوزارة الإتصالات وذلك لحساب المديرية العامة للإستثمار والصيانة، وخوّل إتخاذ الإجراءات اللازمة لهذه الغاية، وتم تحديد أعمال الصيانة، بموجب إتفاقيات تعقد بين الوزارة والهيئة. وتنفيذاً لأحكام المرسوم ٥٦١٣، تم توقيع أول عقد صيانة بتاريخ ١٩٩٥/٧/٢٤، وجرى تجديده تكراراً والعقد الحالي ينتهي بتاريخ ٢٠٠٣/١٢/٣١. إستناداً إلى العقد المذكور أعلاه، تم إلحاق عدد من العاملين في الوزارة بهيئة أوجيرو بناءً على قرارات إلحاق صادرة عن وزير الإتصالات.

وبتاريخ ١٩٩٥/٩/٢٨، صدر القرار الرقم ٢٧ الصادر عن مجلس الوزراء والذي قضى بتكليف هيئة أوجيرو القيام بأعمال التوصيلات الهاتفية اللازمة إلى منازل المشتركين في جميع الأراضي اللبنانية مستعملاً لهذه الغاية شبكات الهاتف العائدة لوزارة الإتصالات واتخاذ جميع الأعمال والتدابير اللازمة لتطوير وتأمين تنفيذ طلبات المشتركين. وتنفيذاً لأحكام هذا القرار تم توقيع أول عقد توصيلات بتاريخ ١٩٩٧/٥/٢٩، الذي جرى تجديده تباعاً، كما أن العقد الحالي ينتهي بتاريخ ٢٠٠٣/١٠/٣١. وصدر من بعده القرار رقم ١٨ عن مجلس الوزراء بتاريخ ١٩٩٨/٥/٢٠ الذي قضى بموجبه تنفيذ أعمال توسيع شبكات الهاتف الثابت المحلية. و أخيراً، صدر كتاب من وزير الإتصالات بتاريخ ٤ ايلول ٢٠٠١ إلى هيئة أوجيرو، بملاحقة المنظمات التي تتسبب بأعطال على الكوابل والشبكات الهاتفية وإصدار أوامر تحصيل بالمبالغ المترتبة لصالح وزارة الإتصالات وهيئة أوجيرو عبر آلية عمل توضع بالتنسيق مع المديرية العامة للإستثمار والصيانة.

خامساً: المجالس الحديثة (بعد العام ١٩٩٤) لغاية الوقت الحالي

بتاريخ ٢٢ آب ١٩٩٤، تم دمج السلطتين التقريرية والتنفيذية (رئيس مجلس الإدارة والمدير العام) بشخص واحد وأصبح مجلس الإدارة يتألف من رئيس (مدير عام)، إضافة إلى عضوين إثنيين. وبالتالي توسعت الإدارة وأصبحت تضم ١٣ مديرية بدلاً من مديرية واحدة، بعد إعادة مديرية العمليات^١ NNCC إلى عهدة أوجيرو، هذا عدا عن الأجهزة التابعة مباشرة للمدير العام، (جهاز التفيتش والمتابعة، جهاز الرقابة الداخلية، مكتب الشؤون القانونية، المكتب الإعلامي ومكتب العلاقات العامة...).

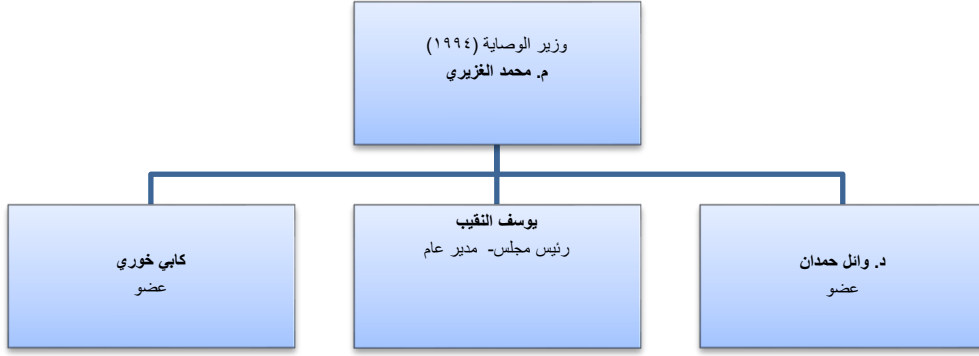
أما عدد المستخدمين، فقد تزايد بشكل كبير، وأصبح بحدود ١٧٠٠ مستخدم، والجدير ذكره أن موظفي وزارة الإتصالات قد ألحقوا بهيئة أوجيرو على دفعات وتم ذلك ابتداءً من العام ١٩٩٥، وكان آخرها في شهر كانون الثاني ٢٠٠٥، تمهيداً لمجهّم مع مستخدمي الهيئة للخروج بالصيغة الجديدة لهيكلية "ليان تليكوم" من جهة و" الهيئة الناظمة" من جهة أخرى. ومؤخراً صدرت المراسيم التنظيمية، تاريخ ٢٠٠٤/١٢/٢ بالمرسوم الرقم (١٣٩٤٤)، بإنشاء "شركة إتصالات لبنان" Liban Telecom، والهيئة المنظمة TRA بناءً لجلسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠٠٣/١٢/٤.

ونورد فيما يلي المراسيم الصادرة بتعيين مجالس الإدارة لهيئة أوجيرو

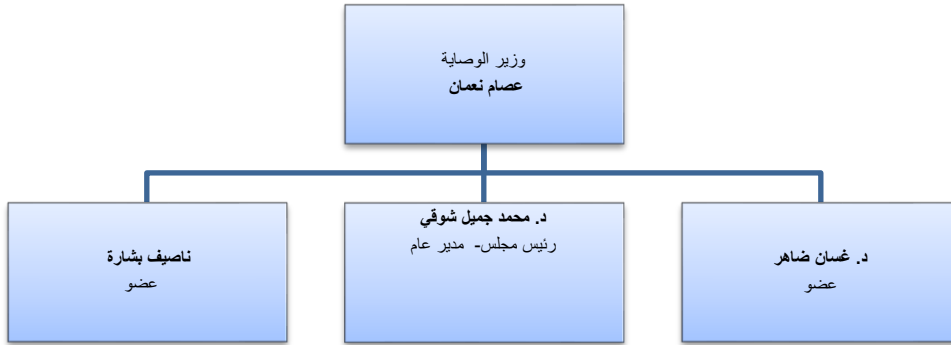
صدرت عدة مراسيم لتعيين مجالس الإدارة لهيئة أوجيرو، سنقوم بتعدادها بما يلي:

١. مرسوم رقم ٥٥٤٦ في ١٩٩٤/٨/٢٢ تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو-أوريان السابقة، وتآلف من السادة: يوسف النقيب (رئيس- مدير عام)، د. وائل حمدان (عضواً)، وكابي خوري (عضواً)

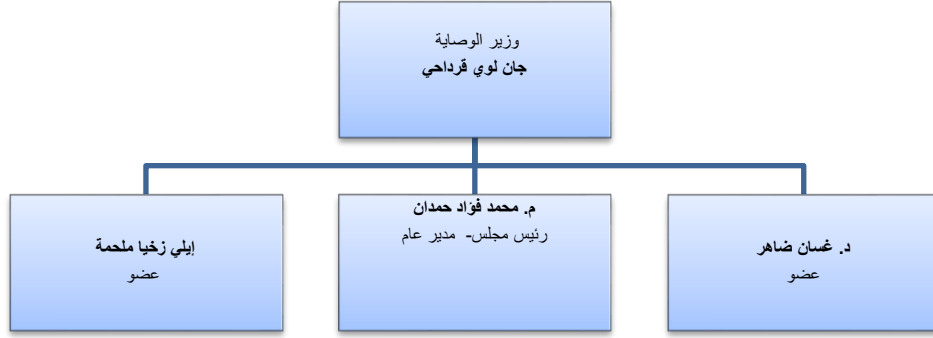
¹ قسم التحكم ، قطاع العمليات ، موجود ضمن الهيكلية الإدارية لهيئة أوجيرو ، ص ١٣ في التقرير



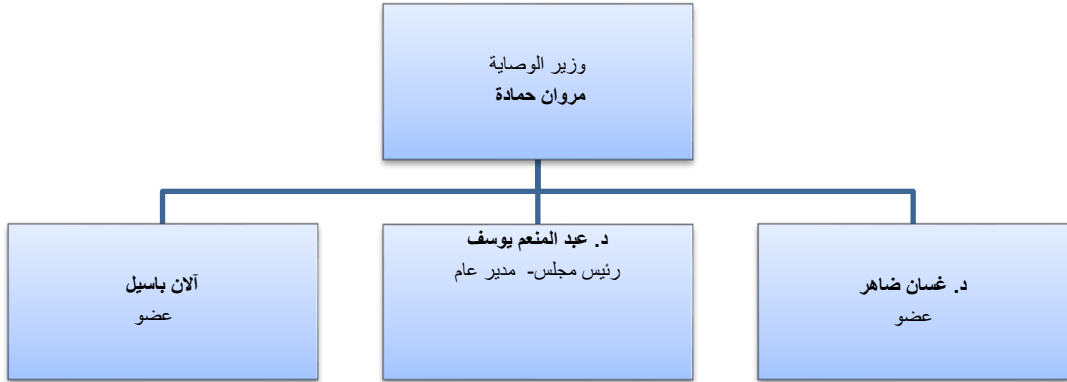
٢. مرسوم رقم (١٩٧٥) في ١٩٩٩/١٢/٢٨ تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو-أوريان السابقة، وتألّف من السادة: الدكتور محمد جميل يوسف شوقي (رئيس- مدير عام)، د. غسان ضاهر (عضواً)، ود. ناصيف بشارة (عضواً)



٣. مرسوم رقم (٧١٥٨) في ٢٠٠٢/ ١/١٦ تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو-أوريان السابقة، وتألّف من السادة: م محمد فؤاد حمدان (رئيس- مدير عام)، د. غسان ضاهر (عضواً)، ود. إيلي زخيا ملحمة (عضواً)



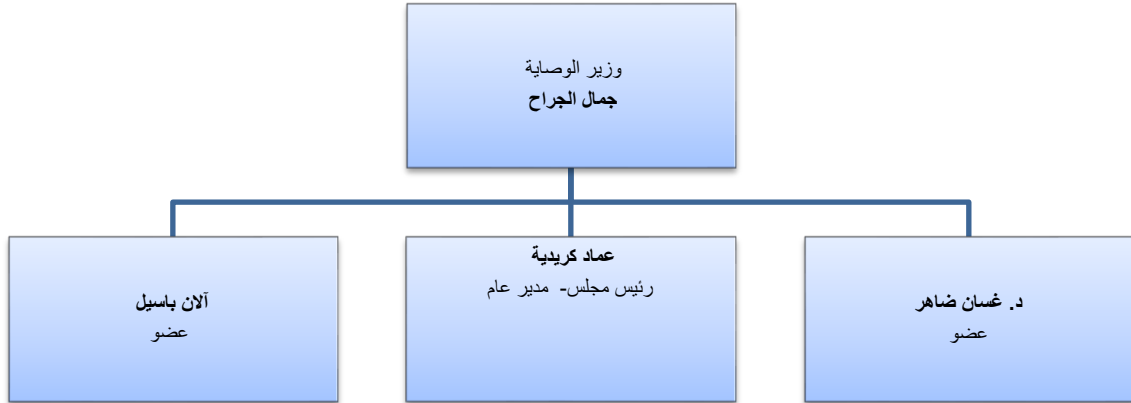
٤. مرسوم رقم ١٥٥٧٥ في ٢٨/١٠/٢٠٠٥ تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو-أوريان السابقة، وتألّف من السادة: الدكتور عبد المنعم يوسف (رئيس- مدير عام)، د. غسان ضاهر (عضواً)، ود. ألان باسيل (عضواً) وفقاً لمرسوم رقم (١٥٧٩٥) تاريخ (٢٠٠٥/١١/٢٤).



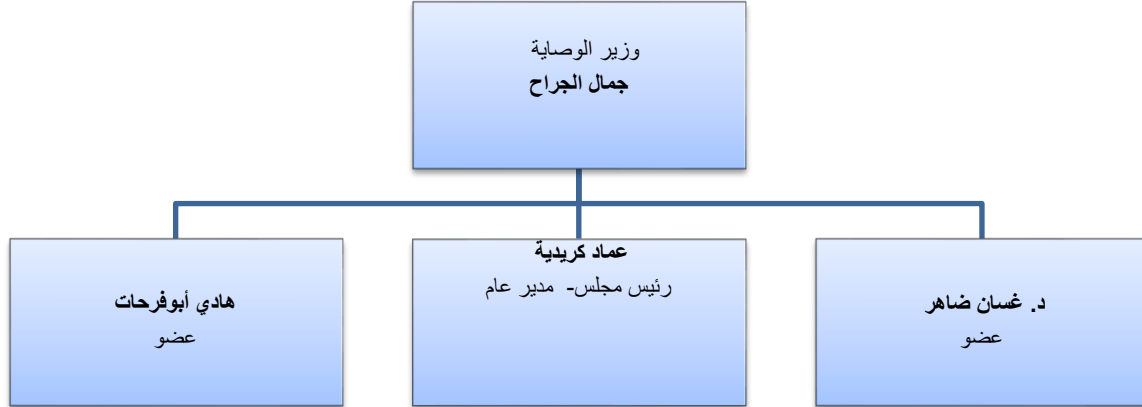
٥. مرسوم رقم (١٧٨٣٧) في ١١/١٠/٢٠٠٦ تمديد ولاية الرئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو-أوريان السابقة لمدة سنة.

٦. مرسوم رقم (٨٣٦) في ١٥/١٠/٢٠٠٧ تمديد ولاية الرئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو-أوريان السابقة لمدة ثلاثة أشهر. وقد إستمرت ولايتهم لغاية تعيين سعادة الرئيس-المدير العام عماد كريدية.

٧. مرسوم رقم (٦٣) في ١/٢٤ / ٢٠١٧ تعيين السيد عماد كريدية رئيساً ومديراً عاماً لهيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو-أوريان السابقة. وتمديد عضوية السيدين د. غسان ضاهر وآلان باسيل (بموجب المرسوم ٨٣٦ تاريخ ١٥/١٠/٢٠١٧).



٨. مرسوم رقم (١٣٣٥) في ٩/٧ / ٢٠١٧ تجديد تعيين الدكتور غسان ضاهر (عضواً) وتعيين هادي كمال أبوفرحات (عضواً).



البند الثالث: وصف إدارة العمليات

في إطار متابعة ومعاينة إدارة العمليات داخل هيئة أوجيرو يمكننا تقسيمها إلى قسمين: الأول عبر إدارة العمليات الخارجية من تركيب وصيانة الخطوط الثابتة والإنترنت، التي تقوم بمتابعتها الفرق الفنية التابعة للمديريات الفنية داخل الهيئة. أما القسم الثاني فيكون ضمن إطار إدارة العمليات الداخلية، عبر صيانة وترميم وتأهيل مباني الهيئة، وهذا القسم تقوم بمتابعته قطاعات المباني الأربعة المنتشرة على كافة الأراضي اللبنانية، وهو ما سنقوم بعرضه وتحليله في بحثنا بشكل مسهب، حيث ينقسم العقد الموقع بين وزارة الإتصالات وهيئة أوجيرو (وهذا ما قمنا بذكره سابقاً ") إلى عقدين: عقد صيانة وتأهيل الشبكة الهاتفية وعقد صيانة وتأهيل المباني.

أما من ناحية إدارة العمليات الداخلية، فيقوم قطاع المباني بصيانة المباني والمنشآت التابعة لها، والمتعلقة بالأعمال المدنية والصحية والشبكة الكهربائية وشبكة المعلوماتية والمفروشات والتجهيزات المكتبية والمصاعد وساعات الدوام، وكل ما يتعلق بالاشغال الزراعية (يستثنى من ذلك مولدات الكهرباء والشبكة الهاتفية وأجهزة التكيف والتبريد وكل ما يتعلق بها من تمديدات، والمعلوماتية والأجهزة الالكترونية والكهربائية).

وتتوزع أعمال صيانة وتأهيل المباني داخل هيئة أوجيرو على أربعة قطاعات حسب الرسم والتقسيم الجغرافي التالي، بحيث يهتم كل قطاع بمتابعة كل المراكز الهاتفية التابعة له بشكل دوري حسب الخطة الموضوعية لصيانة هذه السنترالات. والقطاعات هي:

- قطاع المباني في بيروت (أ)
- قطاع المباني في البقاع (ب)
- قطاع المباني في الجنوب (ج)
- قطاع المباني في الشمال (د)

أما في بحثنا هذا سنقوم بتحليل قطاع المباني (ج)، كعينة نقوم بمعابنتها بشكل مباشر، عبر تحليل مواطن القوة والضعف وتقييم الأداء وصولاً إلى تحديد عناصر الخلل تمهيداً للوصول إلى حلول وإقتراح خطط لتصحيح مكامن الخلل. انظر الى الملحق رقم (أ) لخريطة توزيع قطاعات المباني الأربعة على كافة الأراضي اللبنانية

الفصل الثاني: اعمال التدريب التي قضاها الطالب داخل الهيئة

تمهيد

بعد أن تم التعرف على هيئة أوجيرو، تاريخها ووصف إدارة العمليات بشقيها الداخلي والخارجي، سيتم تقديم شرح مفصل عن فترة التدريب داخل قطاع المباني (ج) في البند الأول ، ومن بعدها سيتم تحليل عمل هذا القطاع عبر تحديد مهامه والأعمال الموكلة بإنجازها ضمن البند الثاني . على أن يتم تحديد المهارات التي حصل عليها وتبيان الإيجابيات والسلبيات التي رافقته خلال فترة التدريب داخل القطاع في البند الثالث من الفصل الثاني .

البند الأول : فترة التدريب .

الفقرة الأولى: التدريب

تم تنفيذ فترة التدريب لمدة شهرين ونصف الشهر داخل قطاع المباني (ج) من تاريخ ٢٠١٧/١١/١٥ لغاية ٢٠١٨/٢/٢ كان دوامه حسب الدوام الرسمي لهيئة أوجيرو طيلة أيام الأسبوع من الساعة الثامنة صباحاً لغاية الساعة الرابعة بعد الظهر (من الاثنين لغاية الخميس). أما نهار الجمعة كان الدوام من الساعة الثامنة صباحاً لغاية الساعة الحادية عشرة والنصف وكانت عطلة نهاية الأسبوع نهارى السبت والأحد. وقد ساهمت العطلة الأسبوعية في إستراحة تسمح بالقيام بمراجعة شاملة للأعمال التي قام بها خلال الأسبوع الماضي، مع تسجيل أهم المحطات والمشاكل التي مرت خلال أسبوعه الفائت. وهذه الملاحظات سيكون لها دور فعال في وضع الإستنتاجات والإقتراحات لتطوير الأداء التي سنقوم بالحديث عنها لاحقاً في القسم الثاني من البحث. قامت رئيسة قطاع المباني (ج) مشكورة بنأمين مكتب خاص للطالب ملاصق لمكتبها ولمكتب السكرتاريا وأمانة سر القطاع بحيث أصبح متاحاً له الإطلاع على كافة المعاملات الإدارية الواردة والصادرة للقطاع إن كان من المديرية الإدارية مباشرة، من رئاسة المنطقة أو من باقي المديريات. إذ ان هذه المعاملات وأوامر الأشغال تكون متابعتها وتنفيذها من صلب عمل القطاع بعد تسجيلها في دفتر قيد القطاع ومن بعد ذلك يتم إحالتها إلى الجهة المخولة تنفيذها داخل القطاع.

الفقرة الثانية: المسؤول عن التدريب

تمت فترة التدريب بإشراف رئيس قطاع التدريب في هيئة أوجيرو المهندس مصطفى التنير، والذي تابع أمور الطالب من الناحية اللوجستية، من خلال متابعته انتظام الحضور يومياً إلى مكان التدريب وتأمين ساعات الدوام التي من المفترض القيام بها خلال مدة التدريب داخل الهيئة، إضافةً إلى المتابعة الأسبوعية والشهرية من خلال التأكد من انتهاء مراحل التدريب ومدى الاستفادة منها في إعداد تقرير رسالة الماجستير المطلوب.

أما بالنسبة للمتابعة المباشرة والميدانية لعمل الطالب فكانت تتم بشكل يومي ودقيق من قبل رئيسة قطاع المباني (ج) التي كانت تقوم بالتوجيهات المطلوبة، فقد تم تقسيم مدة التدريب إلى قسمين. الأول، إداري بحث من خلال متابعة آليات العمل الإداري داخل القطاع وطرق استلام وتسليم المعاملات وآلية متابعتها من المصدر والتسلسل الإداري الذي من خلاله يتم انتقال المعاملة أو أمر الشغل أو العمل المطلوب من الأرشفة والتسجيل ومن بعدها الانتقال إلى الشق العملي إلى الفرق الفنية وهذا ما سيتم متابعته في القسم الثاني من فترة التدريب الذي قامت المهندسة هيفاء الأمين بتقسيمه لتسهيل عمل المتدرب وكى لا تختلط الأمور بين أعمال إدارية بحثة وأعمال فنية منجزة أو يتم إنجازها.

ولا شك أن الشخصين المكلفين بمتابعة عملية التدريب، إن كان المشرف على التدريب هو رئيس قطاع التدريب في هيئة أوجيرو المهندس مصطفى التنير أو الموجه والمتابع اليومي رئيس قطاع المباني (ج) المهندسة هيفاء الأمين، كان لهما دوراً فاعلاً في إعطاء التوجيهات والمساعدة في إنهاء فترة التدريب داخل الهيئة. وكان لهما الدور المساعد على المعاينة والمتابعة والتحليل وإيجاد المشاكل أو العوائق تمهيداً لوضع حلول وآليات عمل صحيحة يتم خلالها معالجة الخلل في تأمين الخدمة المرجوة.

البند الثاني : الأعمال التي أنجزها الطالب .

الفقرة الأولى:آليات العمل داخل قطاع المباني (ج)

يهتم قطاع المباني (ج) بأعمال الصيانة الوقائية والصيانة الدورية والتأهيل لعدد من مباني السنترالات والمراكز الهاتفية التابعة لوزارة الاتصالات من أصل ٣٣٥ مركزاً منتشراً على كافة الأراضي اللبنانية، حيث تقوم فرق القطاع الفنية (من فرق كهربائية، صحية، حدادة، نجارة وألمنيوم وغيرها) بزيارات دورية بشكل شهري على كافة المراكز الهاتفية التابعة للقطاع وسنتكلم لاحقاً عن آليات عمل هذه الفرق ومهامها.

إضافة إلى متابعة تأهيل وتجهيز غرف تقوية الإنترنت الموزعة على البلديات اللبنانية بالتنسيق مع مديريتي الشبكات وتكنولوجيا المعلومات. والتنسيق مع شركتي الخليوي لتركيب تجهيزات خاصة بالشركتين.

التنسيق مع البلديات بالامور المتعلقة بعقارات المراكز وخدماتها، إعداد خرائط وإحتساب كميات لصالح كافة مديريات هيئة أوجيرو.

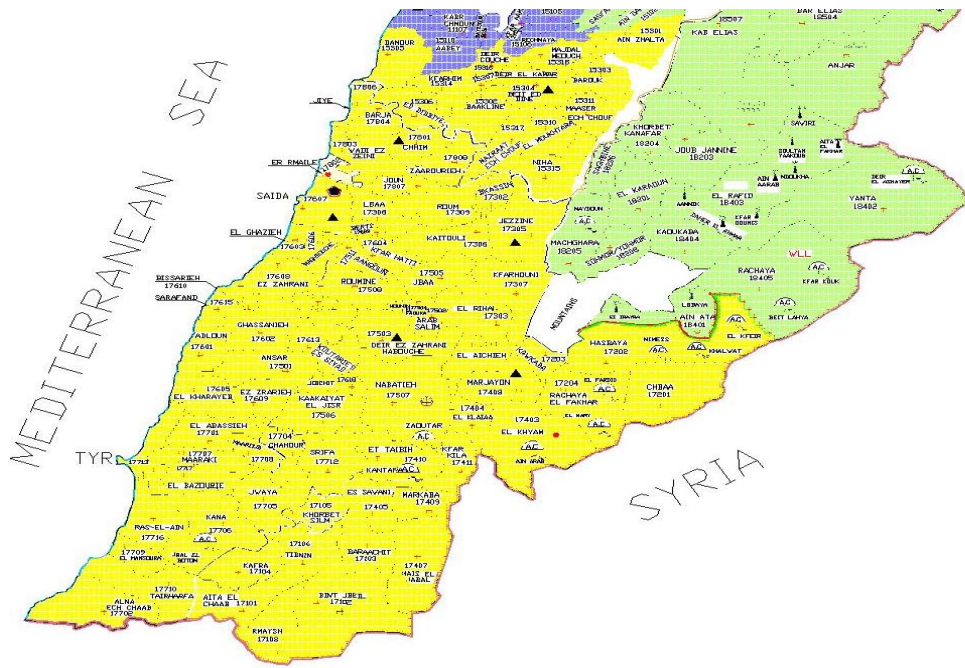
إن قطاع المباني (ج) يقوم بأعمال الصيانة والتأهيل في (٩٨) مركزاً كما ذكرنا سابقاً بين محافظات الجنوب والنبطية وجبل لبنان الثالثة منها (٧) مراكز رئيسية هي: صيدا، صور، النبطية، جزين، شحيم، بعقلين والدامور، ومراكز فرعية موزعة على المحافظات كما يلي:

- أ- **محافظة الجنوب:** عيتا الشعب - برعشيت - كفرا - خربة سلم - عيشية - بكاسين - ريحان - جزين - قيتولي - كفرحونة - لبعاء - روم - جبل صافي - أنصار - حومين الفوقا - جباع - قعقعية الجسر - رومين - زفتا - عنقون - عدلون - غسانية - غازية - كفرحتى - خرايب - مغدوشة - زهراني - زرارية - بيسارية - خرايب - كوثرية السيد - صرفند - عباسية - علما الشعب - شحور - جوياء - قانا - معركة - معروب - منصورى - صريفاء - راس العين - بازورية - طير حرفا - برتي.

ب- محافظة النبطية: بنت جبيل – تينين – رميش-شبعأ – حاصبيا – كوكبا – راشيا الفخار – الخيام – قليعة – صوانة – ميس الجبل – مرجعيون – مركبا – طيبة – كفر كلا – عرب صاليم – حبوش – جبشيت .

ت- محافظة جبل لبنان الثالثة: رميلة – سيلن – برجا – جية – جون – زعرورية – باروك – بيت الدين – دبية – دير القمر – دير كوشة – عين زحلنا – كفر حيم – مجدل المعوش – مختارة – مزرعة الشوف – معاصر الشوف – نيجا.

خريطة (أ): المنطقة الجغرافية التي يتابع العمل فيها قطاع المباني (ج).



إضافة الى أعمال الصيانة الوقائية التي يقوم بها الجهاز الفني التابع للقطاع بشكل شهري عبر زيارة كافة المراكز الهاتفية الموجودة ضمن نطاقه الجغرافي، يقوم مكتب القطاع بتلقي المراجعات من كهربائية وصحية وغيرها بشكل مباشر ويومي من رؤساء المناطق الهاتفية وكافة الأقسام في الوزارة والهيئة. ان المراجعات التي يتم تلقيها عبر أمانة سر القطاع تأتي وفقاً لحالتين، الأولى: أعطال طارئة في أي قطاع كانت او أوامر لتنفيذ أشغال مطلوبة من الإدارة. يتم تسجيل وإعطاء رقم وارد لهذه الأشغال وتسليمها الى رئيس القطاع، الذي يقوم بدوره بتوزيع هذه الأعطال وأوامر الأشغال حسب الأولويات على الفرق الفنية المنتشرة في عدة مراكز تابعة للقطاع. أما الواقع الحالي للهيكلية الإدارية التابعة للقطاع فيظهر في الرسم البياني رقم (1)، والذي سيساعد في شرح مفهوم وآليات العمل وتوزيع المهام المنجزة.

شكل رقم (1): آليات العمل وتوزيع المهام.

رئيس القطاع

- رئيس فرع صيانة مراكز البيع
- متابعة الآليات
- مستودعات
- كيول - خرائط - متابعة متعهدين
- النظافة
- سكرتاريا وارشيف
- صيانة دورية وقائية
- اشغال طارئة
- طلبات تنفيذ أشغال

وتقوم الفرق الفنية بناءً على توجيه من رئيس القطاع بزيارات كشف ميدانية بشكل يومي وفقاً لبرنامج شهري منسق بزيارة المراكز الهاتفية والتأكد من وضعية المباني من أعطال الإدارة والأبواب والقواطع الكهربائية والتابلوهات والتدخل فوراً لمعالجة المراجعات والأعطال الطارئة التي يتم تبليغ

مكتب رئاسة القطاع بها. إضافة الى تنفيذ إحالات الأشغال وأوامر الأشغال بحسب الأولويات ووجود الإمكانيات المالية لذلك، وتلك الأشغال مختلفة من صحية، كهربائية، داتا، دهان، حدادة، ألمنيوم وغيرها.

كما يقوم موظفين فنيين من قبل القطاع بالكشف على أعمال شركة التنظيفات وذلك بعد الانتهاء من أعمال التنظيف التي تقوم بها بالمراكز الفرعية وهي مرة كل شهر للمراكز الفرعية وبشكل يومي في المراكز الرئيسية، بحيث يتم متابعة أي خلل في تنفيذ عقد النظافة من قبل الشركة الملتزمة. إضافة الى ذلك يقوم موظفين مكلفين من قبل القطاع بالإشراف على أشغال المتعهدين الذين يقومون بتنفيذ أوامر الأشغال الكبرى لا يكون لدى القطاع وفرقه الفنية القدرة على تنفيذها بحيث يتم تلزيمها بموجب إذن تنفيذ أشغال صادر من قبل مكتب القطاع بحسب المواصفات الفنية المعتمدة من قبل هيئة أوجيرو.

أما الأعمال التي يقوم بها قطاع المباني (ج) فهي على الشكل التالي :

- صيانة الانارة
- صيانة كهربائية وقواطع كهرباء
- تطوير وتمديد خطوط داتا وكهرباء
- تجهيز غرف الإنترنت بالتجهيزات الكهربائية
- صيانة صحية
- أعمال دهان
- أعمال حدادة
- كشف دوري + صيانة وقائية
- متابعة أعمال نظافة
- صيانة المفروشات
- صيانة الأبواب الخشبية
- متابعة أشغال المتعهدين
- متابعة مشاكل المراكز مع البلديات ومصالح المياه والكهرباء

الفقرة الثانية: الأعمال التدريبية المنفذة

تم تمضية فترة شهرين ونصف الشهر من التدريب داخل قطاع المباني، كما ذكرنا سابقاً، وانقسمت مدة التدريب إلى قسمين:

أ- المرحلة الأولى من التدريب

كان عملاً إدارياً بحتاً في الشهر الأول من التدريب من حيث الأعمال المكتبية ومراجعة الأرشيف ومعرفة آليات الصادر والوارد في الإحالات المستلمة. إذ تمكن الطالب من الإطلاع على الأطر الإدارية الصحيحة والمستخدم في استقبال الإحالات من المديرية الإدارية أو من باقي المديريات، وآلية تسجيلها في دفتر الذمة وإعطائها رقم وارد ومن ثم وضعها وفقاً للملفات على الحاسوب من حيث موضوع الإحالة ونوع العمل المطلوب إنجازه ومن ثم إحالتها داخل القطاع إلى الجهة المعنية بإنجاز المطلوب وتحديد الوقت الزمني المفترض لتنفيذها. في هذه الفترة يحفظ في ملف الإحالات قيد التنفيذ إلى حين إبلاغ الفرقة المكلفة بالتنفيذ عن اتمام المهمة المطلوبة، عندها تسحب الإحالة من ملف قيد التنفيذ إلى ملف المعاملات المنجزة بعد قيام رئيس القطاع بالرد على الإحالة أو أمر شغل العمل المطلوب. هذا بالإضافة إلى الأعمال اليومية الروتينية من متابعة أمور الصيانة الوقائية الدورية التي تقوم بها الغرف المعنية من صحية وكهربائية وحدادة وغيرها..... إذ إن هذه الأوراق تعطي الصورة الواضحة عن وضع السنترالات التي يتم زيارتها بشكل دوري ويومي خلال الشهر الواحد والإبلاغ عن الأعطال التي تم إصلاحها خلال زيارتهم ووفقاً للآليات المتبعة في القطاع إذ يقومون بتسجيل الأعطال وأعمال الكشف الدوري كل حسب البرنامج التابع لتلك العمليات على الحاسوب ومن بعدها أرشفة هذه الأوراق في الملفات المخصصة لها.

ب- المرحلة الثانية من التدريب

أما القسم الثاني من التدريب كان له الأهمية الكبرى إذ توزعت جولات التدريب على الفرق الفنية كلها من خلال برنامج محدد تم وضعه بالتنسيق مع رئيس القطاع المهندس هيفاء الأمين، حيث تمت زيارة جميع السنترالات التابعة للقطاع وأطلع على معظم الورش الفنية التي تم إنجازها في تلك الحقبة . إضافة إلى القيام بتسجيل الملاحظات التي تمت معاينها في تلك الورش والمعوقات في التنفيذ.

البند الثالث: نتائج أعمال التدريب .

في هذا البند سيتم التطرق إلى المهارات التي قام الطالب بإكتسابها في فترة الشهرين والنصف من التدريب داخل قطاع المباني في الجنوب وعن الإيجابيات والسلبيات التي رافقت أعمال التدريب .

الفقرة الاولى: المهارات التي تم اكتسابها خلال فترة التدريب

لا شك أن فترة التدريب التي قضاها الطالب في هيئة أوجيرو وخاصة في قطاع المباني في الجنوب، وهو قطاع له فعالية عالية إذ أنه مسؤول عن صيانة وتأهيل الأبنية التابعة لهيئة أوجيرو في المحافظات الثلاثة جبل لبنان الثالثة والجنوب والنبطية، والتي عادت بالفائدة والأثر الكبير في تنمية الخبرات وفتح آفاق جديدة وتغذية المعلومات والمبادئ الإدارية، سيما أن فترة التدريب في قطاع يتشارك فيه العاملين الفني والإداري لما فيه آليات العمل اليومية داخل القطاع من تحويلات وأعمال يختلط فيها الشقين الفني من خلال أعمال الصيانة وتنفيذ الأعمال، إضافة إلى العمل الإداري الذي أتاح فرصة التعلم واكتساب خبرة والملاحظة الشاملة والدقيقة التي أغنت التجربة بالمعطيات والملاحظات التي سيتم الحديث عنها تدريجياً في القسم الثاني من التقرير لمفهوم العمل الإداري داخل قطاع خدماتي له الدعم الكبير في الاقتصاد اللبناني.

الفقرة الثانية: الإيجابيات

هناك العديد من الإيجابيات نذكر منها:

- أولاً: إن التفاعل الذي حصل في فترة التدريب في القطاع كان له إيجابيات عدة ومن أبرزها إغناء معلومات الطالب حول المواضيع الإدارية اليومية التي كانت تحصل في القطاع وإفساح المجال في تعلم أمور إدارية وفنية وتقنية متعددة حول هذا القطاع المختلف في نوعية عمله بالكامل عن عمل الطالب .

- **ثانياً:** التجربة الغنية بحد ذاتها وهي الدخول إلى موقع محدد والتعرف على عمل قطاع معين من خلال المعاينة والمراقبة وتسجيل الملاحظات من جهة، وعملية التناغم في التحليل ما بين الامور النظرية التي تم الحصول عليها في فترة دراسته للماجستير وبين الواقع العملي، حيث تعززت القدرة على التحليل واستخراج نقاط القوة والضعف في العمل الذي لا يراه الموظف الموجود في العمل لأن هذا الموظف يقوم بعمله بشكل روتيني واعتيادي بحيث لا تكون له القدرة على استخلاص الأخطاء التي من الممكن أن تتكرر بشكل دوري ودائم وبالمقابل تكون طرق معالجتها بسيطة ومباشرة من جهة ثانية.

الفقرة الثالثة: السلبيات التي رافقت الأعمال التدريبية

من المتعارف عليه أن كل شخص يدخل إلى بيئة جديدة يكون معرضاً لتحديات وتجاذبات ومفاعيل هذه البيئة، فكيف الحال لشخص يدخل بشكل مؤقت ولفترة وجيزة إلى مكان في بيئة إدارية مختلفة. إن قضاء الشهر الأول في أمانة سر القطاع سمحت للطالب بمعاينة الملفات والاطلاع على المعاملات الصادرة والواردة ومتابعة مسار كافة هذه المعاملات وصولاً إلى تنفيذها وأرشفتها، وهذا ما خلق الكثير من الأسئلة والتي تسببت بانزعاج وامتعاض لدى الكثير من الموظفين بشكل عام، الأمر الذي خلق حالة من النفور والخوف لدى الكثير من العاملين.

أولاً: من ناحية مكان التدريب :

لا يمكن إغفال ما لمكان التدريب من حيثية أو إحساس بالرهبة لدى المتدرب ، وقد ذكرنا سابقاً أن كل شخص يدخل بشكل مفاجئ أو مؤقت إلى مكان ما يتعرض إلى تداعيات معينة. فإن قضاء فترة التدريب في قطاع معين ، والتعاطي مع موظفين إعتادوا على القيام بأعمالهم دون رقيب أو متابع ، يخلق لديهم حالة من النفور والخوف من كل شخص جديد يدخل إلى بيئتهم . ومن الممكن إعتباره في بعض الأحيان عدو أو يحاول الحصول على صلاحياتهم التي إعتادوا على القيام بها دون حسيب

أو رقيب.

ثانياً: من ناحية المتدرب نفسه

من حيث المبدأ شعر المتدرب خلال فترة الشهرين ونيف من التدريب في بادئ الأمر بحالة من الخوف ، لكن سرعان ما تم التأقلم مع الوضع الموجود إن كان في الشهر الأول (مكتب أمانة السر) أوفي الشهر الثاني عندما بدأ بجولات ميدانية وبشكل يومي مع الفرق الفنية التي تقوم على عاتقها متابعة أعمال الصيانة الوقائية وتنفيذ أوامر الأشغال في كافة المراكز التابعة للقطاع.

لكن في الختام لابد من القول أن المتدرب قد قام بنسج علاقات صداقة ومحبة مع جميع موظفي قطاع المباني في الجنوب .

القسم الثاني

دراسة حول التخطيط الإستراتيجي وكيفية إسقاط أساليبه
على قطاع المباني (ج)

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي واقع وأهمية

في الفصل الأول من القسم الثاني من التقرير سيكون هناك شرح مسهب عن التخطيط الإستراتيجي، أهميته ، أسسه ، فوائده و أنواعه .

البند الأول: التخطيط الإستراتيجي

قبل الدخول في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات "SWOT" ، لا بد من الإضاءة على الإطار النظري للتخطيط وأهميته وصولاً إلى تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية.

الفقرة الأولى: التخطيط وأهميته

أولاً: مفهوم التخطيط

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة، وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال، وفي الرقابة عليها.

ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة ومن أهم مهام القيادات في الأجهزة. وهناك من يعرف التخطيط بأنه عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة، والفعالية المطلوبة¹.

¹النمر، سعود، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ٢٠١٦، ص ٩٤-٩٥.

ويعرف التخطيط أيضاً بأنه "أسلوب علمي، وعملي يربط بين الأهداف، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات، والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج¹. وبذلك يركز التخطيط على أساسين هما إستشراف المستقبل والإستعداد لمواجهة².

والتخطيط عملية ذهنية تقوم على العلم، والمنطق، والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، والتفكير في المستقبل معناه عملياً التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الحاجة، ووضع مراجع العمل التفصيلية، والجدول الزمني لتنفيذها.

فالتخطيط مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية المستقبل أو التنبؤ به، وهذا يتطلب تفكيراً عميقاً، ودقيقاً لما يمكن، أوجب أن يحصل في المستقبل بمعنى آخر تحديد الهدف الواجب تحقيقه. ويتطلب جمع الحقائق، والمعلومات المساعدة على تحقيق الأهداف المحددة، كما أن عملية التخطيط تؤثر على العمليات الإدارية الأخرى، كالتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوظيف وهذا ما يشير إلى أن عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى لأي منظمة قبل البدء بأي نشاط من أنشطة المنظمة. وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة المنظمة، لذا فإن الخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض منها.

¹ درويش، عبد الكريم، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٧، ص ٢٧٣
² المجذوب، طارق، الإدارة العامة، بيروت، دار الجامعة، ٢٠٠٠، ص ٢٢٧.

اما أهم هذه أنواع التخطيط فهي:

الخطط طويلة الأجل: ان أساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني، وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من (٣) إلى (١٠) سنوات أو أكثر، وتبنى أساساً على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشمل على أبعاد العديد من الخطط قصيرة الأجل للمنظمة^١.

التخطيط قصير الأجل: حيث تقسيم الأهداف العامة للمنظمة عادة إلى أهداف صغيرة، تقوم أقسام ووحدات المنظمة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة بتحقيقها، وعلى أساس هذه الخطة تضع المنظمة خططها طويلة الأجل بمجموعة من الخطط القصيرة الأجل^٢.

التخطيط التكتيكي: وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ^٣.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التكتيكي، أن الأول يغطي فترة زمنية أطول، ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، وقد يصاحبه بعض التغيير في القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في المنظمة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

لقد حظيت وظيفة التخطيط بالاهتمام خاصة في العصر الحديث، وأصبح ضرورة ملحة للقيام بالأنشطة المتعددة، وضمان إنجاز الأهداف وفقاً لما خطط لها، فيما دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة غير هادفة، وعديمة الفائدة، فالتخطيط يحدد الأهداف، وإمكانيات تنفيذها، لذا فهو ضرورة للتعرف على المشكلات المتوقع حدوثها، والعمل على مواجهتها بأسلوب علمي بعيداً عن العشوائية في التنفيذ.

^١ علاقي، مدني، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: دار الزهران، ١٩٩٥، ص ١٥٨
^٢ المغربي، كامل، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض: مطابع النيل، ١٩٩٨، ص ٢٣٥
^٣ النمر، سعود، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، تاريخ النشر ٢٠١٦/١/١، ص ١٢٥

ثانياً: أهمية التخطيط

- يرى بعض كتاب الإدارة بأن أهمية التخطيط تتبلور جلياً في النقاط التالية^١:
١. يساعد التخطيط على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج، حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر وبدون إسراف.
 ٢. يساعد التخطيط على بلورة، وتحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد، ويقبلوها كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد، ويتعاونوا على تنفيذها.
 ٣. يسهل التخطيط مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل، وخطواته، وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم، وكيف يستطيعون إنجازه.
 ٤. يسهل التخطيط عملية الاتصالات، حيث تتناسب المعلومات مع الأهداف، الخطط، والمعايير.. في جميع قنوات الاتصال، وفي كلا الاتجاهين الإدارة، والأفراد، والمديرين، والمرؤوسين.
 ٥. يمهد التخطيط لعملية الرقابة، ويرفع كفاءتها، وذلك لأنه يحدد سلفاً المعايير التي تقاس بها النتائج بعد تحقيقها، والشروط التي تطبق فيها هذه المعايير، والمسموحات التي يمكن قبولها.
 ٦. كذلك يساعد التخطيط على تقويم كفاءة، وفعالية المديرين، والإدارات المختلفة، وذلك بالدرجة التي تستخدمها الإدارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها.
 ٧. يعطي التخطيط المديرين، والمرؤوسين نوعاً من الثقة، إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون حسب برنامج مدروس ومحدد فينفرغون لأداء مهامهم.

وهناك بعض العوامل الأخرى منها^٢:

١. يساعد التخطيط على اختيار الطريق الأمثل المناسب لتحقيق الأهداف من بين بدائل متاحة.
٢. يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة.

^١ عبد الوهاب، علي، مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ٥٨ - ٥٩
^٢ علاقي، مندي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: دار الزهران، ١٩٩٥، ص ٢٠٠ - ٢٠٣

ويساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية، والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت، والتكاليف، حيث أن التخطيط يعتمد على برامج زمنية محددة، وبالتالي فهو وسيلة لتقدير التكاليف للخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة. كذلك، يساهم التخطيط في تنمية مهارات، وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج ففي ذلك فرصة لإجادة استخدام ما لديهم من إمكانيات مادية وبشرية^١.

ولقد أضحت التخطيط أكثر العمليات الإدارية أهمية، نظراً لاتصاله بمختلف الوظائف الإدارية، كما أن الأنشطة في المنظمات لا تنفذ بأسلوب التجربة والخطأ، وإنما تتم من خلال خطط موضوعه لتحقيق أهداف محددة وفقاً لإمكانيات المنظمة، وظروف بيئة العمل المتغيرة.

إن التنفيذ الفعال للخطط لا يتم إلا تحت قيادة فعالة، وقادرة خاصة كلما توسع التنظيم وكبر، كالأجهزة الأمنية، ولا يمكن إغفال أهمية تنفيذ الخطة، لأن ذلك يتوقف على أهمية المهمة المراد تنفيذها، ويتضح مما سبق أن التخطيط يتركز في المستويات الإدارية العليا، وهو يتضمن فترة زمنية طويلة مقارنة مع المدة الزمنية، كلما اتجهنا إلى أسفل في المستويات الإدارية المختلفة حتى الوصول إلى نقطة الأداء الأولية التشغيلية، كلما تناقصت درجة الأهمية ويكون التخطيط في هذه المراحل ثانوياً.

وفي هذا السياق، تزايدت بشكل أكبر أهمية التخطيط الإستراتيجي، وبشكل خاص في هذا العصر نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً وإقليمياً وعالمياً. ويُعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق

^١النمر، سعود، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، تاريخ النشر ٢٠١٦/١/١، ص ٩٩ .

مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالمنظمة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والإختيارات^١.

وقبل تقديم مفهوم التخطيط الإستراتيجي فإنه من المناسب إيضاح مفهوم الإستراتيجية، فهناك من يرى أن الإستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع. وهنا يتم التفريق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي حيث أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة، ويتم التركيز فيها عادة على توزيع وإستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية^٢. فالإستراتيجية هنا تركز على علاقة المشروع بالمحيط الخارجي (كالموقف التنافسي، والظروف الإقتصادية، والعوامل التقنية)، كما أنّ القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية قد يصعب تغييرها أو العدول عنها.

وهناك من يرى أن الإستراتيجية هي "عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإدارة، وإستخدام الموارد المتاحة في إطار الظروف المناخية المحيطة^٣. وفي تعريف آخر للإستراتيجية أنها "برنامج عام للعمل وتوجيه للموارد نحو تحقيق أهداف عامة وشاملة، وهي تتعلق بحسن استخدام الموارد لزيادة إمكانية تحقيق أهداف محددة^٤.

^١ العنين، عبد الشافي محمد ، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤، ص ٢٧.

^٢ عسكر، سمير ، أصول الإدارة، دبي القلم، ١٩٨٧، ص ٧٣

^٣ السلمي، على ، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٠، ص ٩٦

^٤ يوسف، سمير ، إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحي التطبيقية، القاهرة: دار الإتحاد العربي للطباعة، ١٩٨٣، ص ٢٢٥

أن هذه التعاريف تنطبق على البرامج الطويلة الخاصة بتحقيق الأهداف، ومن التعاريف التي تبين المنهج الوصفي الإجرائي لماهية وطبيعة الإستراتيجية (كعملية مستمرة)، بالإضافة إلى أنها بمثابة برنامج من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة^١. ويتضح للباحث من خلال طرح المفاهيم السابقة عن الاستراتيجية أن هناك تأكيد على المنهج الإجرائي للإستراتيجية من أنها: مجموعة من الإجراءات، كما أن هناك تباين في تقديم تصور عام موحد لمفهوم الإستراتيجية. وإن كانت لا تتعد كثيرا من أن تغطي مدى بعيدا في حياة المنظمة كما أنها: أسلوب يتضمن ترجمة السياسات إلى الواقع العملي من خلال تنفيذ مجموعة من الخطط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ولابد من الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يختلف عن التخطيط طويل المدى، فالتخطيط الإستراتيجي يهتم بتحديد وتحقيق غايات المنظمة بالدرجة الأولى، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة في حين يهتم التخطيط طويل المدى بتحقيق الأهداف المحددة بالدرجة الأولى، وإن التخطيط الإستراتيجي يركز ويهتم بواقع الغايات والأهداف مع المتغيرات البيئية في حين أن التخطيط طويل المدى لا يدعو المديرين إلى التفكير استراتيجياً، أي فيما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وإعطاء أولوية في سلم إهتماماتهم، بينما التخطيط الإستراتيجي يركز على ضرورة مساهمة المديرين أنفسهم في هذا المجال.

والإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل تلك البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات عليها لتحقيق خاصية مميزة إستراتيجية لتحسين إنتاجها.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي (العملياتي)، في عدة أوجه فمن ناحية تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيعاً لإبعاده، لذا فإن التخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية^٢.

^١ ابوالعينين، عبد الشافي محمد ، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤، ص ١٥-١٦.
^٢ ياسين، سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار البارزوري العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص ١٦.

إن الإستراتيجية من خلال الطرح السابق هي بحث وتنقيب مستمر، والتخطيط الإستراتيجي له متطلباته، وخصائصه التي تميزه عن الوظائف الإدارية الأخرى وقبل الشروع في طرح مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، فإنه من المفيد تناول فلسفة وآثار عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك تمهيدا للتوصل إلى تقديم مفهوم التخطيط الإستراتيجي بما يتلائم مع دراستنا الحالية.

ويشير الحملوي، إلى أن الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في المنظمات يتم من خلال رؤية لما سوف يمكن أن يتم عمله، وذلك بمعرفة الأثر المستقبلي للقرارات الحالية في المنظمة، وفهم الفلسفة الإدارية لنظام التخطيط الإستراتيجي^١.

ويؤكد أن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية، ومعنى ذلك أن التخطيط الإستراتيجي ينظر إلى سلسلة الأسباب والنتائج المترتبة على قرار معين يزمع المدير إلى إتخاذه، فإذا كان المدير غير راغب فيما يتوقعه مستقبلا، نتيجة إتخاذ قرار معين، فعليه العدول عن ذلك القرار، وعندما يتم إختيار بديل ما، فإن ذلك يكون أساساً لإتخاذ القرارات في الوقت الحاضر.

ويرى أن جوهر التخطيط الإستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية، والتي يمكن أن تكون أساساً لإتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لإستغلال تلك الفرص، وتجنب تلك التهديدات كما أن التخطيط يعني تصميم مستقبلي مرغوب فيه، والتعرف على أساليب تحقيقه.

وترتكز الفلسفة الإدارية لنظام التخطيط الإستراتيجي على أنها عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية. كما أنها عملية يتحدد بمقتضاها مقدماً نوع الجهود التخطيطية التي يجب القيام بها، ومتى؟ وكيف؟ ومن يقوم بها؟ وماهي النتائج المترتبة على ذلك؟

وينتج عن التخطيط الإستراتيجي سلسلة من الخطط التي تتعرض للتغيير (بتغيير الظروف)، وليس هذا فحسب، وإنما تتغير طريقة التفكير في وضع الخطط (باستمرار)، كما أن التخطيط الإستراتيجي يقتضي بتأمل المستقبل وبطريقة منهجية فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل فهو يربط بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل و خطط التشغيل.

^١ الحملوي، محمد رشاد، التخطيط الإستراتيجي، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣، ص ٢٠- ٢١.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

تختلف نظم العمل في المنظمات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما أنه لا يوجد نظام واحد محدّد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة المنظمات، وبالتالي فإن نظم التخطيط الإستراتيجي يتم تصميمها وفقاً لخصائص وطبيعة المنظمة، ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي. وهناك من يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المترفع في المستقبل.
- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة.
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة^١.

فالتخطيط الإستراتيجي هنا يعتبر أسلوب ينتج عنه وضع إستراتيجيات المنظمة ككل في مختلف المجالات. وقد عرّف (دركر) التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام التغذية المرتدة للمعلومات".^٢ وهذا التعريف يركز على أن الأساس يكمن في التخطيط أو الإدارة حيث لا يوجد نشاط بدون التخطيط الذي يتسم بالشمولية وصولاً إلى مرحلة التنفيذ والتي تلعب مبادئ الإدارة دوراً أساسياً بها ومن ثم تقييم الأنشطة وتقويمها.

وإنطلاقاً من المفاهيم السابقة عن الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي فإنه يمكن التوصل إلى مفهوم عام للتخطيط الاستراتيجي يتفق مع أهداف دراستنا الحالية وعلى ضوء ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي هو: "عملية إدارية تشمل جميع أجزاء المنظمة وتتطوي على إتخاذ قرارات تحديد مستقبل التنظيم بناء على ما توفر من معلومات شاملة عن المنظمة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب، وفقاً لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط.

^١ عسكر، سمير ، أصول الإدارة، دبي: دار القلم، ١٩٨٧، ص ١٠٦.

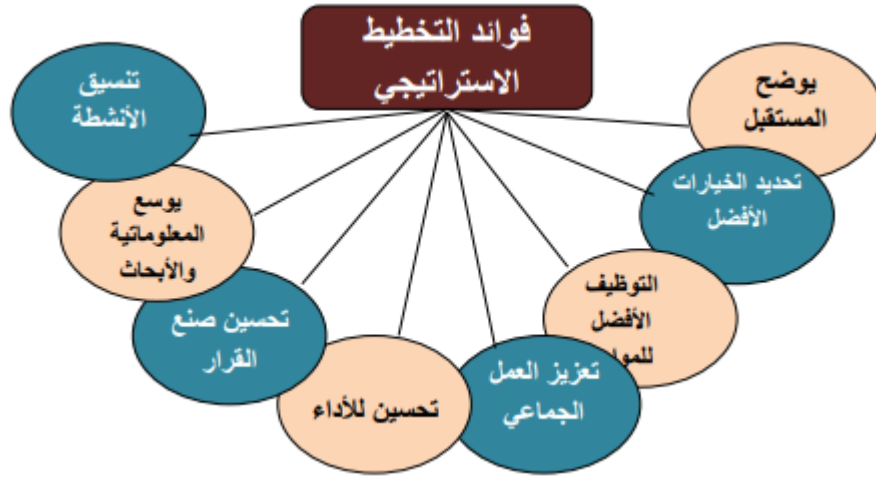
^٢ خطاب، عابدة سيد ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥، ص ٣٨.

ثانياً : فوائد التخطيط الإستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية^١ :

- ١- التهيؤ للمستقبل والتنبؤ بالأحداث فيساعد المنظمة على الإستعداد والتحوط للمتغيرات القادمة وإتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- ٢- يساعد المنظمة على إستخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- ٣- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والإقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- ٤- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- ٥- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل مع كافة الظروف والمتغيرات بسرعة.
- ٦- يدفع بإتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- ٧- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- ٨- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

^١ الكرخي ، مجيد ، التخطيط التشغيلي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١٨ ، ص ٤٦



شكل رقم (٢) : فوائد التخطيط الإستراتيجي .

ثالثاً: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

نظراً لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والإستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.

^١العوجي، مصطفى اساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض، ١٩٨٨، ص ٢٠٤-٢٠٥.

- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف و الوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفّذها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والإحتياط وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويفتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية.
- فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي.

رابعاً: مزايا التخطيط الإستراتيجي

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الإستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الإستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها، وفق مايسهم باستغلال الفرص الممكنة، والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالتخطيط الإستراتيجي:¹

¹المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربي، ١٩٩٩، ص ٣٧.

١- وضوح الرؤية المستقبلية، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث (مستقبلاً)، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة وبقائها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، والدقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، وإهتماماتها لهذه الأمور.

أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الإفتقار إلى صنع وإتخاذ القرار الإستراتيجي وهكذا يمكن القول بأن المنظمات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها، قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها من المنظمات للاهتمام والعناية ببناء وصيانة الإستراتيجية المناسبة لها.

٢- التفاعل البيئي على المدى البعيد:

لا تستطيع المنظمات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الإجتماعية أو الإقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

٣- تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية:

أثبتت بعض الدراسات الإقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي.

٤- تدعيم المركز التنافسي:

إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

٥- القدرة على إحداث التغيير:

إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوارر ذات تحدّيات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتّصحيح والإكتشاف. فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدي ومعوق.

٦- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعّالة:

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه المنظمة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعّالة، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، إن هذه المزايا الناجمة عن الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي تدفع المنظمات إلى إمكانية تحقيق العوائد وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الإستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الإستراتيجي بين أهداف المنظمة وبين غايتها يحقق أفضل ميزة للمنظمة ذلك أنه لا يعقل أن تعمل المنظمات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

خامساً: مبررات التخطيط الإستراتيجي:

يُعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة وهذا ما اجتمعت عليه معظم المنظمات، التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي ما يلي^١:

- يزود المنظمة (بمرشد)، حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالمنظمة (بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة) ككل.
- يساعد المنظمة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنظمة على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير (خلاقاً ومبتكراً)، ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

إن التخطيط الاستراتيجي يقدم صورة واضحة للمنظمة أمام مجموعات المصالح المختلفة، وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المنظمة، وهذا يجعل التخطيط الاستراتيجي (عنصراً مهماً)، لضمان بقاء المنظمة واستمرار عملها بكفاءة عالية.

سادساً^٢: أساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي:

تعمل المنظمات على بناء إستراتيجيتها بما يتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ومن هذا المنطلق فإن وجود إستراتيجية تصلح لجميع المنظمات أمر غير وارد في واقع العمل، وما يمكن إيجاده هو إستراتيجيات مثلى لمنظمة ما في ظروف معينة، وفي وقت محدد ومع تغيير الظروف فإن الإستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف

^١ العارف، نادية، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٢١.

أخرى، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال عدة أساليب من أبرز هذه الأساليب ما يلي:¹

١- الأسلوب الأول: البدء من أعلى لأسفل

يطبق في المنظمات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة المنظمة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي المنظمات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات، ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي، ومن مميزات هذا الأسلوب، أن الإدارة العليا تحدد إلى أين تذهب المنظمة، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

٢- الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات، وإنما تطلب منها تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

٣- الأسلوب الثالث: الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الإستشاريون في المركز الرئيسي للمنظمة وإداراتها، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية المنظمة.

٤- الأسلوب الرابع: العمل كفريق

في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية، وفي شركات التكنولوجيا الكبيرة قد يقوم المدير العام بالإنقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات ويخصّص وقتاً لمناقشة الإستراتيجيات، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة، ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة المنظمة تؤثر

¹ الحملاوي، محمد رشاد، نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤، ص ٤٣ - ٥٣

في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي فالمنظمات التي تتبّع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في إتخاذ قراراتها.

إن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي يعمل على إعداد القيادات الإدارية العليا باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيةهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة، كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

البند الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل بيئة التخطيط

أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية إلى حث المنشآت الخدمائية والصناعية في البحث عن الطرق والأساليب والإستراتيجيات المناسبة الرامية إلى تحقيق أهدافهم وتعزيز ما يقدمون من خدمات ومنتجات مع ما لديهم من موارد وإمكانات ويُعتبر أسلوب الجودة "6سيجما" من أفضل الأساليب الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات والمنتجات والعمليات. وتحليل سوات الذي يعتبر من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط وصولاً إلى تقييم الوضع الحالي للمنظمة ومعالجة القضايا الأكثر أهمية حتى تتمكن، المنظمة أو القطاع أو البيئة التي نقوم بالعمل على تشريحها، من الإستجابة بنجاح للمتغيرات البيئية.

وسنقوم في هذه الفقرة بالحديث أولاً " عن أسلوب " 6 سيجماً" وثانياً عن أسلوب "سوات"، وبذلك نكون قد اختتمنا المبحث الأول من القسم الثاني من الرسالة بشرح كامل عن الأساليب التي سوف نقوم بإستخدامها في المبحث الثاني في عملية تشریح الشوائب وصولاً إلى إيجاد الحلول والإقتراحات المناسبة.

الفقرة الأولى: أسلوب ٦ سيجما

لقد ظهر هذا المفهوم في شركة "موتورولا" الأميركية في بداية الثمانيات من القرن الماضي وحقق إنتشاراً واسعاً^١. حيث بدأت كبرى المنظمات العالمية بتبنيّه وتطبيقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة. خلاصة الأمر إن فكرة "٦ سيجما" تكمن في أنه إذا كانت المنشآت قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما فأنها تستطيع بطريقة عملية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو من العيوب.

إن أسلوب "٦ سيجما" يحتوي على منهجية وفلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى تركيز الجهد للحصول على منتجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من الدرجات المثلى للجودة والإتقان وبأقل تكلفة وفي وقت قياسي. إلا أن هذا الأسلوب الحديث للجودة يعتمد على الصادات ومدى التزامها في تطبيق منهجيته.

يمكن تعريف ٦ سيجما على أنها عملية أو استراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفائض واستهلاك المصادر (الوقت- الطاقات الذهنية - الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية إحتياجات العميل وتحقيق الفعالية لديه^٢. لذلك، فإن مفهوم "٦ سيجما" عبارة عن علم منهجي منضبط يعتمد على البيانات لتحسين دورة العمل والتخلص من العيوب. وهو يقوم على ستة معايير للانحراف عن المتوسط ويستعمل حرف سيجما باللغة اليونانية للدلالة على معيار الانحراف في الإحصاء.

أولاً: علاقة ٦ سيجما بالجودة

تبلورت العلاقة ما بين "٦ سيجما" والجودة في النقاط التالية:

أ- ضرورة اختيار المؤسسة لمورديها طبقاً لمعايير معينة مثل مدى تعاونهم مع عملائهم ومدى مناسبة الأسعار التي يقدمونها والأساليب التكنولوجية والفنية التي يستخدمونها في عملياتهم الإنتاجية.

ب- ضرورة توفر نظام لتقييم الموردين تقوم المؤسسة بتطبيقه بشكل ما ليتأكد من أن عمليات الإنتاج لديها ترضي الموردين.

^١ يوسف، محمد ، سيجا ستة للتميز في مجال الأعمال، العيبان للنشر ، الرياض، ٢٠٠٨ ، ص ٣٦
^٢ ، مدونة نسيج، الحايك، هيام، ستة سيجما لإدارة المكتبات الأكاديمية ، ٢٠١٣/٧/٧

ت- ضرورة ايجاد قنوات إتصال مستمرة بين المؤسسة ومورديها حتى يتمكن هؤلاء الموردون من تحقيق الجودة المتوقعة.

لذلك لابد من تهيئة الأجواء لإحداث التغيير المطلوب. فبعد أن كانت المفاوضات بين المنظمات والمتعاملين معها والمستفيدين فيما يتعلق بالمنتج تقوم على السلع، فإن متطلبات السوق العالمي الجديد والتي تتطلب الجودة الكافية في أساس المنتج هي الأساس لدى المنتجين والموزعين والبائعين والمستهلكين وصولاً إلى تحقيق جودة مقبولة لأي منتج يتم تداوله في السوق.

ثانياً: مراحل تطبيق " ٦ سيجما " بخمس خطوات متسلسلة هي:

التعريف والقياس والتحليل والتحسين والمراقبة وهي بالإنكليزية: (Define, Measure, Analyze, Improve and control (DMAIC))

ويمكن اختصار مضمونها بما يلي^١:

١. التعريف: حيث يتم هنا التعرف على المشكل، ويتضمن هذا التعريف تحديد العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمّي دقيق. وينبغي هنا التركيز على الأخطاء والعيوب من وجهة نظر العميل وفي هذه الخطوة يتم إختيار فريق العمل.
٢. عملية القياس: في هذه الخطوة يتم التعرف على المقاييس الجوهرية للكفاءة والفاعلية وجمع البيانات، مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تسهم في التعرف على أسباب المشكلة.
٣. التحليل: من خلال هذه الخطوة يستطيع فريق العمل تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج للتطوير، وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت في الخطوة السابقة.
٤. التحسين: ويتم تحديد مجموعة الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء في هذه الخطوة. وينبغي هنا التأثير على استخدام (الأدوات الإقتصادية والعلمية) بشكل صحيح.
٥. المراقبة: وتتضمن هذه الخطوة تحديد الأنشطة التي تسهم في مراقبة الأداء للتأكد من أن التحسين سيستمر. ومن أهم أهداف هذه الخطوة التأكد من أن التحسين سيستمر وإلى عدم العودة للعادات والممارسات القديمة.

^١الهزاري، سمير، مراحل تطبيق ٦ سيجما، قسم الثقافة الإداري Manhal.net.art تاريخ الدخول ٢٠١٨/٠٧/٠٢

الفقرة الثانية : أسلوب سوات (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر)

أولاً:التعريف

يمكن إختصار هذا الأسلوب بتحليل " Swot " في اللغة الإنكليزية هو إختصار يستخدم في وصف عناصر القوة (Strengths)، عناصر الضعف (Weaknesses)، الفرص المحتملة (Opportunities) والتهديدات المحتملة (Threats). وتُعد هذه الطريقة اليوم إحدى الأساليب المشهورة في قطاعات الإدارة في المنظمات^١.

وهو يستخدم من أجل التخطيط القصير، المتوسط والطويل الأمد. كذلك الأمر في مجال الإستراتيجيات لإعداد مشاريع جديدة والبحث عن فرص العمل التجاري باحثاً في المناخ الذي يمكن أن يتواجد فيه ذلك العمل.

وقبل البدء في إعداد تحليل "SWOT" نحتاج إلى التعرف وتحديد قائمة(بانوراما عامة) لما يدور حول المنظمة من نقاط القوة والضعف التي تضر أو تفيد فيما يتعلق بموضوع المنافسة. ويظهر الجدول رقم ١ العوامل المساعدة والمعيقة للعمل.

^١ تومسون وستريكلاوند ، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ، بيروت ، ٢٠٠٦، ص ١٢٥

جدول رقم (١) : العوامل المساعدة والمعيقة للعمل.

العوامل المعيقة للعمل	العوامل المساعدة على العمل	
عناصر الضعف	عناصر القوة	عوامل داخل المنظمة
التحديات والمخاطر	الفرص	عوامل خارج المنظمة (البيئة المحيطة)

وهذا ما يسمح بوضع تقييم موضوعي مرتب منطقياً يساعد في فهم الوضع الراهن وإتخاذ القرارات وذلك في المراحل الأولية للتخطيط الاستراتيجي، إذ أنه يسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتحديات القائمة^١. لذلك نجد أنه يساعدنا على اكتساب إدراك حقيقي للوضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

اما تحليل "SWOT" فيساعد على ما يلي:

- زيادة فرص أو احتمالات التغلب على المشكلات
 - اتخاذ القرارات المناسبة من أجل المبادرة.
 - تحديد مواطن التغيير
 - إمكانية تعديل الخطط الموضوعية في منتصف المسار وصفلها.
- ويقدم التحليل طريقة بسيطة للتواصل ولتنظيم المعلومات قد تنتج آفاقاً واسعة وتساعد على التعاطي مع الحالات العادية وتلك غير الاعتيادية في المبادرة التنموية من خلال إعطائها اداة لاسكتشاف العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر على العمل. إن الهدف من إجراء هذا التحليل هو الكشف عن القوى الإيجابية وعن المشاكل المحتملة التي يجب التعامل معها وإدراك وجودها.

ثانياً: العوامل الداخلية

وتتلخص العوامل الداخلية في نقاط القوة ونقاط الضعف بما يلي:

- الموارد البشرية
- الموارد المادية المحيطة

^١ تومسون وستريكولاند ، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ، بيروت ، ٢٠٠٦، ص ١٢٨

- الموارد المالية
- النشاطات والعمليات والتجارب السابقة

ثالثاً: العوامل الخارجية

أما العوامل الخارجية كالفرص والتهديدات نلخصها بما يلي:

- الاتجاهات المستقبلية
- الإقتصاد في الموارد التمويلية للعناصر الديموغرافية (المتعلقة بالسكان)
- البيئة الطبيعية
- التشريعات
- الأحداث المحلية أو الوطنية أو العالمية.

ومن خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يصبح لديك القدرة على التفكير في المنافسة بالنظر إلى التهديدات التي من الممكن أن تواجه الجهود المبذولة في هذا المجال. ومهما تكون مسارات العمل التي تم إقرارها فلا بد من السير بطريقة متوازنة وفقاً للنقاط الأربعة الأساسية ألا وهي:

- البناء على نقاط القوة
- تخفيف نقاط الضعف
- إقتناص الفرص
- مواجهة التحديات

من خلال كل ماتم ذكره سابقاً ، يتضح لنا أن تحليل "سوات" هو تحديد لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة، بحيث يمكن الإرتكاز عليها في تحديد الخيارات الإستراتيجية وتحليلها وفق أولويات يتم بعدها أخذ الخيار الأفضل .

الفصل الثاني : إستخدام أساليب التخطيط في تحليل وضع قطاع المباني (ج) .

مرتكزاً على الأساليب المستخدمة في تحليل بيئة التخطيط الإستراتيجي التي قام الطالب بالحديث عنها في الفقرة الثانية من المبحث الأول، سيقوم المتدرب في الفصل الثاني من هذا البحث ضمن الفقرة الأولى بالتعريف بقطاع المباني في الجنوب والقيام بعملية قياس للمشاكل وتحليلها وفقاً لأسلوب ٦ سيجما، على أن تتضمن الفقرة الثانية تحليل عناصر القوة والضعف والفُرص والتهديدات وفقاً لاسلوب "SWOT" وصولاً إلى تحسين وتطوير أداء القطاع والمرافق مستكماً في ذلك خطوات أسلوب "٦ سيجما".

البند الأول: واقع عمل قطاع المباني (ج)

أشرنا في المبحث الأول من هذا التقرير، في حديثنا عن قطاع المباني(ج) عن الدور الذي يقوم به هذا القطاع في متابعة أعمال الصيانة الوقائية والدورية وتأهيل المباني والسنترات الهاتفية التابعة لوزارة الإتصالات في المنطقة الجغرافية التي يشغل إدارتها القطاع. سيقوم الطالب بالتعريف بأعمال القطاع متحدثاً عن المشاكل، وباحثاً في أسباب حدوثها وفي النهاية سيقوم بتحليلها وتحديد المشكلة وأسباب حدوثها وفقاً لأسلوب "٦ سيجما".

الفقرة الأولى: التعريف بعمل القطاع

يعتبر قطاع المباني في الجنوب هو المسؤول الأول عن إدارة وصيانة المباني الهاتفية الواقعة ضمن النطاق الجغرافي للقطاع وسنقوم بتعداد الأمور التي يقوم القطاع بمتابعتها بشكل يومي وشهري.

أولاً: متابعة أعمال الصيانة الدورية: يقوم الفريق الفني في القطاع بإجراء كشف دوري على كافة السنترات من أعمال كهربائية وصحية وألمنيوم وحدادة، حيث تقوم هذه الفرق بأعمال الكشف الدوري كل حسب إختصاصه للسنترات وفقاً لجدول يومي يتحدد شهرياً. خلال هذه الأعمال يقوم الفنيون بإصلاح الأعطال الموجودة في كل مركز وتعبئة نموذج صيانة وقائية يتم تسجيل الأعطال التي تم إصلاحها . ومن بعدها يقوم رئيس الفرقة بالطلب من مسؤول المركز، في حال وجوده، التوقيع على إستلام أعمال الصيانة التي تم إصلاحها في المركز وفي حال عدم وجوده يتم توقيع النموذج من قبل رئيس الفرع المسؤول عن المركز الهاتفي.

ثانياً: تنفيذ أوامر الأشغال: إضافة إلى أعمال الصيانة الوقائية يقوم رئيس القطاع بتوزيعها على الفرق الفنية، كل حسب إختصاصه ، أوامر الأشغال المرسله من المديريات الأخرى في الهيئة أو من قبل وزارة الإتصالات. وتتضمن هذه الأشغال تجهيز الغرف الجديدة المستحدثة إضافة إلى التعديلات على المراكز من حدادة وتركيب شبكات كهربائية ومعلوماتية وصحية. بشكل أوضح، يتم استحداث أو تعديل في التصاميم نتيجة تطور الخدمات الهاتفية أو استحداث مديريات جديدة داخل الهيئة أو أقسام جديدة داخل المديريات ويتم الإحالة إلى قطاع المباني من أجل تجهيز مكاتب أو مساحات فنية لإجراء المطلوب من الأعمال.

ثالثاً: متابعة الأعطال المستجدة: تتحرك الغرف الفنية داخل القطاع بناء على الإتصالات الهاتفية الواردة إلى القطاع من مديرية العمليات في الهيئة أو من رؤساء المراكز أو الموظفين الموجودين في المراكز الهاتفية (وفي هذا الإطار سنقوم بالتوسع في القسم الثاني من هذا المبحث، لما لدور الصيانة الوقائية الإستباقية في تخفيف الأعطال وعدم حصولها). وتقوم الفرق الفنية بأعمال الصيانة المطلوبة وإعادة الأمور إلى وضعها الأصلي وإصلاح أي عطل يطرأ ومن أي نوع حصل في المراكز.

رابعاً: التنسيق مع شركات الهاتف المحمول (الخلوي) يقوم القطاع بالتنسيق مع شركتي "ألفا" و"تاتش" بكل ما له علاقة بالإشراف والتنسيق بكافة أعمال الصيانة أو التجهيز للمحطات والأبراج الحديدية داخل المراكز الهاتفية بحيث يكون كل ذلك تحت إشراف فنيي القطاع منعاً لأي خلل أو ضرر يمكن حصوله من جراء هذه العمليات.

خامساً: أعمال أخرى: بالإضافة إلى الأعمال المذكورة أعلاه يقوم قطاع المباني (ج) بإعداد التقارير الفنية بناء لطلب من الإدارة أو سنوياً من أجل إجراء تقييم شامل لأوضاع السنترالات الموجودة ضمن المنطقة الجغرافية التي يقوم القطاع بإدارتها، بحيث تكون لدى المديرية الإدارية الصورة الأكثر وضوحاً عن حالة الأبنية الهاتفية وغرف الإنترنت في المنطقة.

إضافةً إلى ذلك، يقوم قطاع المباني بإصدار إذن تنفيذ أشغال للأعمال المطلوب إنجازها في الأبنية في حال كانت هذه الأعمال تفوق القدرة الفنية التي من الممكن للقطاع إنجازها وهي بحاجة إلى متعهد حيث يتضح بالتفصيل الأعمال الفنية والكيول والمواصفات. وبعد إصدار "WR" إذن تنفيذ الأشغال والموافقة عليه من المديرية الإدارية، ومديرية إدارة المواد وسعادة المدير العام وبعد إطلاق المناقصة وتحديد المتعهد الذي سوف يقوم بتنفيذه، يحال الملف إلى قطاع المباني من أجل متابعة أعمال المتعهد والتأكد فيما لو كانت أعماله وفقاً للشروط والمواصفات المتفق عليها. وفي الختام يكون القطاع

هو الجهة المسؤولة عن الإستلام المبدئي، وبعد هذا الإستلام يحال الملف إلى لجنة الاستلام المسماة من قبل الإدارة العامة لإستلام المشروع المنفذ من قبل المتعهد.

سادساً: متابعة أعمال عقد النظافة: يقوم فريق من موظفي القطاع بمتابعة أعمال متعهد النظافة في المراكز الهاتفية. وهذا العقد مقسم إلى نوعين:

١ - عقد نظافة يومي: هذا العقد يشمل السنترالات الرئيسية مثل صيدا، صور، النبطية، جزين، مرجعيون، بيت الدين، (وبعض السنترالات الفرعية التي يتواجد فيها موظفون بشكل يومي) ووفقاً لهذا العقد يقوم المتعهد بتنظيف السنترالات بشكل يومي ودوري لشروط ومواصفات تم وضعها في دفتر الشروط.

٢ - عقد نظافة شهري: ويشمل باقي السنترالات الفرعية التي يوجد فيها تجهيزات ولا يوجد فيها موظفون بشكل يومي. ووفقاً لهذا العقد يقوم المتعهد بتنظيف المركز مرة واحدة كل شهر نظراً لعدم الحاجة إلى وجود عمال النظافة بشكل دائم في هذه السنترالات. ووفقاً لكل ما تم سرده يتضح لنا أن أهمية الأعمال التي يقوم بها قطاع المباني (ج) نظراً للنطاق الجغرافي الواسع الذي يقوم فنيي القطاع بالعمل ضمنه، إن كان من خلال الصيانة الوقائية أو إصلاح الأعطال الطارئة أو تنفيذ أوامر الأشغال المطلوبة. ونتيجة للوقائع وفقاً للأنشطة التي تم ذكرها، لا بد من الإشارة إلى بعض المشاكل والعيوب التي تظهر عبر تنفيذ موظفي القطاع للمهام المذكورة أعلاه:

- العمل الروتيني الدائم لموظفي القطاع بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري جعل الرتبة هي المسيطرة على عملهم وأصبحت طريقة تعاطيهم ومتابعتهم لأعمال الصيانة الوقائية خلال الجولات اليومية على المراكز يطغى عليها نمط الروتين القاتل، بدلاً من أن يقوم الموظف الفني بالتعاطي مع الأعطال بشكل أشمل عن طريق الولوج إلى سبب حصول الأعطال أو العوامل المؤثرة التي أدت إلى حدوثها.
- أضف إلى ذلك تكرار زيارة الفني نفسه إلى المركز نفسه بشكل شهري خلال جولة الصيانة الوقائية الشهرية مما تجعل نظرتهم للأعطال محدودة وليست نظرة شاملة لأنه من الممكن أن يكون الكشف خلال الجولة مبنياً على معاينة مسبقة للمركز أرسخت في داخله صورة عامة عن وضع السنترال من الممكن ألا تمت إلى الواقع بصلة، عدا عن التلكؤ في إصلاح الأعطال التي لا تؤثر بشكل مباشر على سلامة السنترال مع تأكيد أنه لا أحد غير سيدخل إلى السنترال كما أنه من غير الممكن أن يتم إكتشاف أحد للتقاعس الحاصل في ادائه الوظيفي.

الفقرة الثانية: القياس

ناهيك عن الأعمال الروتينية من صيانة وقائية يومية يقوم بها قطاع المباني في الجنوب، تتقاطع أعماله مع مجموعة من القطاعات والأجهزة العاملة في هيئة أوجيرو عن طريق تنفيذ أوامر الأشغال داخل المراكز أو من خلال أعمال الصيانة الوقائية التي ينفذها القطاع.

أولاً: العلاقة مع جهاز الأمن والسلامة: يقوم جهاز الأمن والسلامة بالحفاظ على أمن وسلامة المباني من خلال قيامهم بحراسة أمنية وتأمين سلامتها وسلامة الموظفين داخلها. ولأن قطاع المباني هو المسؤول الأول والأخير عن صيانة المباني فمن الطبيعي أن يكون هناك تنسيق فيما بينهما. فهو الجهاز المخوّل بمنع أي جهة القيام بأعمال داخل حرم السنترالات دون ابلاغ قطاع المباني الذي يقوم بدوره بإرسال موظف من قبله يشرف على الأعمال والتأكد من عدم تسببها بأي ضرر للمبنى جراء هذه الأعمال. كما وأن لدى جهاز الأمن والسلامة لائحة مؤرشفة بالوقت المحدد لدخول وخروج الأشخاص إلى مبنى السنترال.

ثانياً: العلاقة مع قطاع القوى المحركة: كما هو معروف فإن عمل قطاع القوى المحركة ينقسم إلى قسمين: قسم متعلق بأعمال تنفيذ وصيانة الأعمال الكهربائية الأساسية لمباني السنترالات من توصيل وصيانة لكهرباء الدولة أو أعمال تنفيذ وصيانة للمولدات داخل السنترالات. وقسم يتعلق بالتبريد داخل المراكز الهاتفية. وفي كلا الحالتين يتوجب على قطاع القوى المحركة التنسيق المباشر مع قطاع المباني والإبلاغ عن تنفيذ أوامر أشغال داخل السنترالات أو من خلال الأعطال الكهربائية التي من الممكن أن تحصل.

ثالثاً: العلاقة مع قطاع شبكات المعلوماتية: الأمر لا يختلف عن بقية القطاعات فالأمر سيان من جهة التنسيق المتبادل بين قطاع المباني وقطاع المعلوماتية، من جهة مواضع الصيانة وتنفيذ كوابل الإنترنت. حيث يتم الطلب من قبل مديرية تكنولوجيا المعلومات إلى قطاع المباني في كل ما له علاقة بكوابل المعلوماتية داخل السنترالات التي تطراً من جراء استحداث أماكن جديدة لتأمين مد شبكات الإنترنت الداخلية التي تصل مكاتب الإدارة فيما بينها، أو من خلال التبليغ عن أعطال تطراً على هذه الشبكة بحيث يتم إبلاغ قطاع المباني عن هذه الأعطال بشكل سريع منعاً لانقطاع الإتصال والتواصل ما بين مديريات الهيئة، وخاصة في الأماكن والمديريات التي تكون على تماس مع مصالح المواطنين، مثل صناديق دفع الفواتير أو مراكز البيع المنتشرة في كافة المناطق أو التي تكون على تماس مع الموظفين مثل المديريات المالية والإدارية والموارد البشرية كساعات الدوام المنتشرة في كل المراكز الهاتفية.

وما تم ذكره في إطار مرحلة القياس سابقاً في مرحلة التعريف ضمن مفهوم، " ٦ سيجما " يمكننا الحديث عن عدة مشاكل قد تطراً في عملية الأداء اليومي في إدارة العمليات اليومية نظراً لتشعب المهام

وتداخلها بشكل لا يمكن تحديد خارطة طريق لتنفيذ المهام الموكل تنفيذها بالنسبة لمفهوم إدارة المباني حيث يظهر جلياً التشعب في توزيع الأدوار ما بين الإدارات العاملة داخل الهيئة إضافة إلى عدد كبير من المشاكل التي تم عرضها سابقاً في مرحلة التعريف ويمكن عرض هذا التشعب من خلال النقاط التالية:

المهام اليومية الروتينية والرتابة في عملية كشف الفرق الفنية، إذ لا بد من إطلاق آلية عمل جديدة وفقاً لروحية منظمة يتم من خلالها تشكيل فريق متناعم متجانس من الفنيين يتم من جراه الخروج من الرتابة ويكون ذلك عبر إصدار أوامر مهمة من أعلى الهرم الوظيفي داخل القطاع الذي من خلاله يتم تكليف الفرق الفنية بمهام تخرج عن طابع الرتابة والروتين في العمل وبالتالي من خلال هذه المهمات من المفترض الخروج من الروتين الوظيفي الممل، لأن الموظف لا يمكن أن يكون عمله اليومي عبارة عن عمل متكرر شهرياً على النمط نفسه فعند قيام الفرق بالكشف على المراكز بشكل دوري وليس متكرراً يتطور لديه عنصر المعاينة والملاحظة بخروجها من مبدأ الكشف الروتيني.

الأمر الأهم وهو مشاركة عدة قطاعات من مديريات مختلفة في عملية التخطيط في المشاريع المراد تنفيذها حيث أنه عند إصدار طلب أو أمر شغل مضمونه تنفيذ مساحة فنية في مركز هاتفي معين يتشارك في التخطيط لهذا المشروع عدد من القطاعات في مديريات مختلفة كل حسب المهام المكلف تنفيذها ومن جراه ذلك في حال التقصير أو الخطأ في التنفيذ من المفترض أن يكون تبعات هذا الخطأ موزع على كافة المديريات والقطاعات المشاركة، لا أن يتم تحصيل المسؤولية لقطاع المباني، وهو كما ذكرنا سابقاً المسؤول المباشر عن كل مباني الهيئة وما في داخلها من تفاصيل.

على سبيل المثال لا الحصر مشروع تنفيذ غرفة "International Gate Way" (IGW) التي تم تنفيذها في الطابق الثالث من مركز هاتف صيدا، حيث تم تلزيمها إلى متعهد قام بإنجاز الأعمال المدنية تحت إشراف مباشر من قطاع المباني في الجنوب. وبعد أن تمت عملية الإستلام حضر مهندسون تابعون لجهاز الأمن والسلامة وأعطوا ملاحظاتهم حول بعض المعطيات التي من المفترض أن تكون لها علاقة بالسلامة المهنية للموظفين والمعدات الموجودة داخل الغرفة ومنها على سبيل المثال أن مكونات الغرفة يجب أن تكون غير قابلة للإحترق وأن فتحة الباب الرئيسي للغرفة يجب أن يكون من الخارج وليس من الداخل على الشكل الذي تم تنفيذه من قبل المتعهد. وكان من ضمن ملا حظات مديريةية تكنولوجيا المعلومات أن يتم تنفيذ رفع الأرضية الخشبية " Raise Floor " لكي يتم تمديد كوابل الآليات الضوئية والكهربائية الخاصة بالأجهزة وبناءً لطلبهم قام قطاع المباني بتنفيذ المطلوب ومن بعدها حضرت شركة "هاواوي" لوضع الأجهزة الخاصة بـ "IGW"، حيث تم وضع الأجهزة فوق " Raise Floor " بينما كان من المفترض أن يتم إحداث فتحات داخل الـ " Raise Floor " حسب قياس الأجهزة مع وضع قاعدة حديدية لتثبيت الأجهزة والسماح بتمديد الكوابل من تحت الأجهزة ومن المفترض أن تكون أجهزة

التكليف التي تم تركيبها من قبل قطاع القوى المحركة فتحات لخروج الهواء البارد فيها من تحت رافعة الأرضية الخشبية " Raise Floor " وليس من فوق كما حصل. وهذا المثال عبارة عن نموذج حي يبين التضارب في الصلاحيات والمشاكل في عملية تنفيذ المشاريع داخل المراكز الهاتفية وهذه ليست حالة عامة وإذ من الممكن حدوث هذه الحالة بشكل يومي نظراً لعدم وجود تخطيط قبل التنفيذ مما أدى إلى هدر في الوقت والمال.

يقوم رئيس قطاع المباني بشكل شهري بتقييم أنشطة القطاع من النواحي الإدارية، الفنية والتنشغيلية ويضع تقريراً تفصيلياً يتضمن عدد المراكز الهاتفية التي تم الكشف عليها ومعاينتها مع إحصائية مفصلة عن الأعمال التي قام بها الفنيون والسيارات المستخدمة. مع تحليل لأعمال الصيانة وحركة آليات القطاع ومقارنة سير الأعمال بين شهر وآخر على مدار السنة.¹

¹ انظر ملحق رقم ١ كنموذج لهذا التقرير.

الفقرة الثالثة: تحليل الواقع القائم وفقاً لتقنية " ٦ سيجما "

بعد تحديد آليات العمل المعتمدة لدى قطاع المباني في الجنوب خلال مدة شهرين من مرحلة التدريب تبين أن أطر العمل تسيير وفقاً لآلية محددة وطبقاً لمنهج مرت عليه أعوام طويلة، هناك مقومات وأسس للعمل بشكل متسلسل ووفقاً لبرامج منظمة على طريقة الأرشفة داخل القطاع دون وجود ملاحظات تتعلق بها.

وتكمن المشكلة في كيفية إظهار الأداء، وإذا اعتمدنا في تحليلنا على أسلوب " ٦ سيجما " فمن المفترض تحديد الجهة التي سيتوجه إليها قطاع المباني لإظهار عمله واتباع الطريقة الأمثل لتحقيق نتائج أفضل وبجودة عالية.

وقبل الغوص في تحليل أسباب المشكلة التي تحتاج إلى تطوير علينا تحديد من هو الشخص المعنوي المنشود الذي يقدم قطاع المباني في الجنوب جهده وعمله في سبيل إرضائه. كما تحدثنا سابقاً أن عقد صيانة الأبنية الهاتفية هو عقد موقع ما بين وزارة الاتصالات وبين هيئة أوجيرو. وبموجب هذا العقد أوكلت الوزارة هيئة أوجيرو بواسطة المديرية الإدارية وهي المديرية المسؤولة عن قطاعات المباني الأربعة المنتشرة على كافة الأراضي اللبنانية، من صيانة وتأهيل المباني الهاتفية لذلك يتضح في هذا الشرح أن قطاع المباني في الجنوب يعمل ضمن المنطقة الجغرافية على إدارة وتأهيل الأبنية الهاتفية بموجب عقد صيانة لهذه الأبنية والجهة المخولة متابعة فعاليات هذا العقد وهو رئاسة المنطقة الهاتفية هذا إضافة إلى كافة مسؤولي السنترالات المنتشرة ضمن النطاق الجغرافي للقطاع.

من هنا يكون الهدف هو إرضاء الزبون في تقديم الخدمة على الشكل المطلوب ووفقاً للمعايير المعتمدة في نص العقد. فكما كانت الخدمة المقدمة مرضية بموجب فعاليتها والسرعة في الإنجاز كلما نالت رضا الجهة المنشودة والموكلة بعملية المتابعة والرقابة على الأداء في التنفيذ للمهام اليومية والشهرية والسنوية.

لكن إذا غصنا في عملية التحليل نجد أن المشكلة الأساسية والأهم هي عدم وجود هيكلية إدارية (organization chart) تحدد آلية توزيع العمل داخل قطاع المباني (ج) حيث يتمحور العمل في القطاع حول شخص واحد وهو رئيس القطاع). وهذا الوضع منقوص وغير فعال إذا أردنا العمل وفقاً لتوصيف العمل الإداري الصحيح أن رئيس القطاع هو رأس الهرم الوظيفي داخل القطاع وهو المعني الوحيد بتقسيم الأدوار والمهام وتوزيعها عوضاً عن وضع الإستراتيجية العامة للقطاع، والمسؤول الأول والأخير عن السياسة العامة للقطاع بعد وضع خطة تحدد من قبله المهلة الزمنية لتنفيذها. ثم ترفع إلى المديرية الإدارية مع الوقت اللازم لتنفيذها وبعد الموافقة تصبح مهمته مراقبة التنفيذ مع الوقت المحدد

من قبله وفقاً للإستراتيجية المحددة، وعليه أصبح من حق الإدارة ليس فقط متابعة تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لا بل محاسبته في حالتي التقصير والتأخر عن التنفيذ في الوقت المحدد من قبله في الخطة.

هذا الموضوع ليس الهدف المقصود من تحليلنا لأنه من أهم واجبات رئيس القطاع أو من أولى واجباته القيام بما ذكرنا أعلاه. أما النقطة الأهم والمفقودة داخل القطاع هي عدم وجود فريق تنفيذي معاون لرئيس القطاع يساعده في تنفيذه لمهامه، لكي يقوم رئيس القطاع بإحالة الملفات إليه، وبالمقابل هذا الفريق المعاون عليه تنفيذ الملفات والمهام الموكلة إليه من قبل رئيس القطاع وإيداعه أو تزويده بالمعلومات بشكل دائم عن مسار العمل والصعوبات المرافقة للتنفيذ وفي حال تعذر التنفيذ يقوم كلا الطرفين بالتشاور والبحث عن حلول.

وخلاصة القول إنه من المفترض إعداد هيكلية إدارية خاصة بالقطاع يتم من خلالها تقسيم المهام على فريق متجانس ويكون بالمقابل رئيس القطاع هو الراعي والمشرف والمدوزن لأعمال هذا الفريق، يتابع عملهم ويتدخل مباشرة عند الضرورة ويقوم بتقويم الإعوجاج.

البند الثاني: الحلول وتحديد خيارات إستراتيجية حول قطاع المباني (ج)

ينقسم عملنا في هذه الفقرة الثابتة من المبحث الثاني إلى ثلاث مراحل: سنحدد أولاً عناصر القوة والضعف في قطاع المباني في الجنوب وفقاً لأسلوب " SWOT " مع معرفة التهديدات والفرص المتاحة. ثانياً سنستعرض أطر التحسين وفقاً لمفهوم " ٦ سيجما". وأخيراً سيقوم الطالب بتحديد أساليب مراقبة الأداء أيضاً وفقاً لمفهوم " ٦ سيجما".

الفقرة الأولى: تحليل سوات لقطاع المباني في الجنوب.

تتضمن هذه الفقرة الإضاءة على نقاط القوة التي يملكها قطاع المباني في الجنوب ونقاط الضعف للعمل على تذليلها، وصولاً إلى الاستفادة من كل الفرص المتاحة لتحسين الأداء متلافياً للتهديدات التي تؤدي إلى عدم الوصول إلى الهدف المنشود، وكل ذلك وفقاً لتحليل سوات. كما أن كل المعطيات ستساعدنا على اكتساب البعد الحقيقي للوضع الحالي للقطاع، ويضيء لنا الطريق للقيام بالتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي بالمقابل إلى رفع مستوى الأداء.

ينقسم التحليل إلى قسمين: الأول سيتم فيه معاينة وتحليل العوامل الداخلية، أما القسم الثاني سيتم مناقشة وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة على عمل قطاع المباني (ج).

أولاً: العوامل الداخلية:

تتألف العوامل الداخلية من نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في قطاع المباني (ج).

أ-نقاط القوة :

١- بالنسبة للموارد البشرية:

- من أهم عناصر القوة الموجودة في قطاع المباني في الجنوب هو العنصر البشري حيث يوجد في القطاع ٢١ موظف ويرأسهم مهندس مدني صاحب خبرة طويلة في هذا المجال فيساهم وجوده في تقديم استشارات هندسية ليس فقط على صعيد القطاع وإنما على صعيد المديرية الإدارية بشكل عام.
- وجود فنيين وإداريين موزعين على أربعة مراكز هاتفية هي: صيدا حيث العدد الأكبر من الموظفين، صور، جوياء وحبوش. وهؤلاء الموظفون يقومون بتأمين الخدمات إلى كل المنطقة الجغرافية التي يشغلها القطاع في المحافظات الثلاثة (الجنوب، النبطية وجبل لبنان الثالثة). إضافة إلى طاقم الإداريين والمحاسبين الموجودين في المركز الرئيسي حيث مكاتب القطاع في صيدا من خلال التوزيع الجغرافي للموظفين على مراكز الهاتف المختلفة، هو من أهم عوامل القوة حيث يمكن الاستفادة من ذلك على القدرة والسرعة في التلبية والتحرك عند

حصول أي عطل أو طارئ في المراكز الهاتفية إضافة إلى التحرك بشكل يومي للقيام بجولات الصيانة الوقائية اليومية للسنترات (خريطة تبين مواقع تموضع الفرق الفنية في القطاع داخل المراكز وطرق تحركهم).

٢- بالنسبة للتجهيزات:

- توفر سيارات حديثة تم تسليمها للقطاع بدلاً عن بعض السيارات القديمة، مما ساعد الفرق الفنية على القيام بأعمالها بفعالية خلال زيارة الفنيين للمراكز الهاتفية.
- توفر نظام حركة متابعة الآليات " fleetmanagement " داخل كل سيارات القطاع لمراقبة حركتها، الذي يخول المسؤول متابعة عملية تحرك الفرق الفنية ومناطق تواجدها وتبيان الفرق الأقرب للمركز المرجو العمل فيه في حالات الأعطال الطارئة.
- توفر نظام الأرشفة والبرامج فيما يتعلق بآلية الاستلام والتسليم للمعاملات والإحالات وطريقة أرشفتها والتي تتم بشكل متقن ومنظم بحيث من المتاح الإطلاع على أي إحالة أو أمر شغل والرجوع إليه ولوطالت فترة أرشفته.
- لدى قطاع المباني في الجنوب أرشيف كامل عن حالة المراكز الهاتفية التابعة للقطاع مع رفع كامل " AutoCAD " لمساحات الأبنية والمساحات المحيطة لها مع كيفية توزيع هذه المساحات والمكاتب على المديريات والقطاعات والفروع داخل السنترات.

ب- نقاط الضعف:

١- بالنسبة للموارد البشرية

- على الرغم من توفر الموارد البشرية المؤهلة من الفنيين أصحاب الخبرة إلا أن المتوسط العمري لهؤلاء الموظفين أصبح فوق ال ٥٠ عاماً وعلى الرغم من الخبرة الواسعة الموجودة لدى هؤلاء الموظفين لكن عامل العمر يؤثر سلباً في الأعمال التي تتطلب وجود عنصر الشباب.
- بالنسبة للهيكيلية الإدارية للقطاع، نجد أنه لا يوجد عملية توزيع المهام حيث تتمحور أعمال توزيع المهام والعمل حول شخص واحد هو رئيس القطاع: يقوم من خلال مكتب أمانة سر القطاع باستلام المعاملات والإحالات وهو بنفسه يقوم بتوزيعها على الفرق الفنية، وبالمقابل هو من يستلم تفاصيل وآخر مستجدات تنفيذ الأشغال. ومن جهة أخرى هو من يقوم بالتواصل مع مكتب الدراسات ومع فريق متابعة أعمال متعهد التنظيفات.

وامام هذه الوقائع، يتبين لنا أنه يوجد على عاتق رئيس القطاع كم هائل من الأعمال التي عليه متابعتها بشكل يومي، هذا عدا مراجعات مسؤولي المراكز بالنسبة للأعطال الطارئة وأوامر تنفيذ الأشغال المطلوبة من قبلهم.

ويبين الشكل رقم (٣) أدناه الواقع الحالي لتوزيع المهام داخل القطاع مرتبط مباشرةً برئيس القطاع.



شكل (٣): رئيس القطاع والمهام الموكلة إليه.

٢ - بالنسبة للتجهيزات

- وضعية المراكز الهاتفية التي يعتبر أفضلها الذي تم بناؤه في العام ١٩٩٥، حيث مر على بنائه حوالي ٢٤ عاماً وأصبح بحاجة إلى إعادة تأهيل وصيانة، فكيف الوضع بالنسبة للمراكز الهاتفية القديمة التي تم استعمالها من قبل هيئة أوجيرو وبعد أن تم بناؤها واستخدامها لزم من طویل من قبل وزارة الإتصالات حيث يفوق عمر هذه المباني الأربعين عاماً وأكثر. وقد أصبحت حالة معظمها متداعية وبحاجة إلى تطوير وترميم لكي تتناسب حالتها مع متطلبات التطور المتسارع لقطاع الإتصالات في لبنان.

- بالنسبة لموضوع أسطول السيارات التابع للقطاع، على الرغم من ذكرنا ضمن عناصر القوة أنه تم تبديل قسم من السيارات لكن هناك حاجة ملحة لأربع سيارات إضافية لتسهيل متطلبات العمل على الشكل الآتي: "فان" مغلق عدد ٢ الأول لزوم أعمال فريق الصيانة الصحية والثاني لزوم فريق الدهان ومعالجة النش. إضافة إلى ال "بيك أب " مفتوح عدد ٢ الأول عادي والثاني مع رافعة لتسهيل اعمال الصيانة الخارجية لمراكز الهاتف . ومن نقاط الضعف أيضاً تدني معدل الساعات الإضافية المرصودة للقطاع من قبل الإدارة بالمقارنة مع الساعات المعطاة لقطاعات الشبكات وتركيب خطوط الإنترنت " DSL " في المديرية الفنية، مما يؤدي إلى إزدياد طلبات نقل موظفي قطاع المباني (ج) إلى قطاعات يتم إعطاء بدل ساعات إضافية أكثر من المعدل المرصود للقطاع.

وفي الختام وبعد تحليل موسع لعوامل الضعف يتضح لنا أن هناك غياباً إدارياً و إستراتيجياً تاماً للقطاع، ولا يعود سبب ذلك إلى غياب عامل التخطيط لدى قطاع المباني في الجنوب، وإنما سببه الضبابية في اتخاذ القرارات بالموافقة من قبل الإدارة العامة على إقتراحات الخطط المقدمة من قبل القطاع.

ثانياً: العوامل الخارجية:

تتألف العوامل الخارجية من عنصري التهديدات والفرص المتاحة التي يمكن الإستفادة منها في تحسين الأداء.

أ- التهديدات:

- أولى التهديدات التي يعاني منها قطاع المباني في الجنوب هي ترسيم الحدود للمراكز الهاتفية وموضوع التعديت على هذه المراكز من قبل أصحاب العقارات المحيطين بالمراكز. وبعد إحصاء صغير تبين أن عدد السنترالات التي بحاجة إلى وضع أسوار حولها هو ٦٨ مركز من أصل ٨٨ مركز هاتفي تابع للقطاع. وهذا الموضوع لا يمكن الاستخفاف به كون عدم إظهار الحدود يؤدي إلى مشاكل كبرى، إذ أن السنترالات في مناطق نائية وغير مأهولة بالسكان وهنا المقصود بأمن المبنى ليس المبنى بحد ذاته، وإنما معدات الشبكة الهاتفية الموجودة داخل السنترالات الذي يسبب تعطلها أو التعدي عليها توقف شبكة الإتصالات في المنطقة. وبناء الأسوار للمراكز المذكورة سابقاً يعد من المواضيع الشائكة، لأن معظم أراضي السنترالات تم وهبها من قبل البلديات وأعطيت قطع أراضي في مشاعات القرى لكي يتم بناء هذه المراكز عليها. وبعد الإستفسار عن هذا الملف تبين أن معظم الخرائط غير متاحة عند طلبها من قبل المديرية الإدارية، وفي المقلب الآخر عند مراجعة البلديات التي تقع السنترالات ضمن نطاقها الجغرافي نجد صعوبة في التواصل مع هذه الجهات نظراً لمرور الزمن على هذا الملف. والسبب الآخر أن معظم السنترالات تم وهبها بالتراضي ما بين البلدية ووزارة الإتصالات في ذلك الوقت ونظراً للتعديلات التي حصلت من قبل المحيطين ومن جراء الحروب المتتالية التي سببها العدوان الصهيوني الغاشم.

ب- الفرص المتاحة:

هناك فرص كثيرة يمكن لقطاع المباني في الجنوب إستغلالها لدى قيامه بمتابعة أعمال الصيانة وتنفيذ أوامر الأشغال.

١- التواصل الجغرافي بين كافة المراكز الهاتفية

حيث أن أغلبية الطرق التي توصل السنترالات فيما بينها يعتبر معظمها سهل وضمن خط سير واحد. إذ أنه من الممكن للفنيين القيام بجولة على عدد من المراكز لا يقل عن ثلاثة في يوم واحد وهذا من العوامل الخارجية المهمة والمساعدة في عمل القطاع.

٢- العلاقة مع السلطات المحلية

العلاقات التي تم نسجها مع السلطات المحلية من بلديات وقائمايات في المناطق التي لا يوجد على أرضها مراكز هاتفية ساهمت بشكل كبير في تسريع وتيرة المتابعة للمشاكل التي تطرأ وبحاجة إلى عمل وجهد مشترك فيما بينها وبين قطاع المباني في الجنوب، كالقضايا والأمور الطارئة التي تحصل بموجب مسببات خارجية والتي تحتاج إلى معالجة خارج المباني الهاتفية كشبكات المياه الملوثة(المجارير) والمياه الصالحة للشرب والكهرباء وغيرها من العوامل الخارجية.

الفقرة الثانية: التحسين وفقاً لأسلوب " ٦ سيجما"

بعد قراءة شاملة ومتابعة عامة ومعاينة دقيقة لعمل القطاع في الجنوب خلال فترة التدريب التي دامت شهرين والتي إنقسمت إلى شقين، الشق الأول وهو شهر من التدريب الإداري بحيث قضاها المتدرب ضمن مكاتب وأمانة سر القطاع. والشهر الثاني الذي قضاها في جولات ميدانية مع الفرق الفنية والإطلاع على أطر عملها وآلية تنفيذها للمهام الموكلة إليها. فأصبح هذا المحور هو المادة الدسمة والمهمة التي من خلالها سيقوم الطالب بوضع إجراءات وسياسات واقتراحات التي من المفترض ستساعد على تفعيل العمل داخل القطاع من أجل تذليل العثرات ووضع حلول للمشاكل التي عاينها خلال فترة التدريب.

بناءً " للتحليل الذي تم وفقاً لتقنية " ٦ سيجما " و" SWOT " ، يمكن إقتراح إستراتيجية عمل لقطاع المباني في الجنوب للسنوات الخمس القادمة والتي تتألف مما يلي:

أولاً: اقتراح هيكلية إدارية لقطاع المباني (ج):

أولى الحلول المطلوبة لتحسين الأداء داخل قطاع المباني (ج) تحديد هيكلية إدارية يرأسها رئيس القطاع من خلالها يمكن السير بتوزيع المهام داخل القطاع على عدد من مسؤولي الفروع، الذين يكمن دورهم كرابط بين رئيس القطاع والفرق الفنية التي تقوم بأعمال الصيانة اليومية والروتينية وأعمال الطوارئ أو تنفيذ أوامر الأشغال.ومن خلال هذا الإقتراح من الممكن إعتقاد تسمية رؤساء فروع إن كان عن طريق التقسيم الجغرافي للمناطق، ومثال على ذلك تسمية ٤ فروع:صيدا، صور،النبطية، وبيت الدين. أوإعتقاد التقسيم الفني بإعتبار أن كل مجموعة من الفنيين ولوكانت مراكزها غير موحدة أن تتبع رئيس الفرع المعتمد لتلك الأمور الفنية،وعبر هذا الإقتراح من الممكن تسمية فرعين:الأول لمتابعة أعمال الصيانة الوقائية اليومية والأعمال الطارئة والثاني لأعمال تأهيل المباني. هذه الهيكلية كما بيّنها الرسمين

الأول وفقاً لرؤساء الفروع والثاني حسب التقسيم الفني لرؤساء الفروع، إضافة إلى هذين الإقتراحين هناك بعض التقسيمات الإدارية التابعة لرئيس القطاع نوردتها على الشكل التالي:

١- أمانة سر القطاع: وهو عبارة عن قلم رئاسة القطاع يهتم بكل المعاملات الواردة والصادرة في القطاع بالإضافة إلى تسجيلها وإحالتها إلى الجهة المكلفة بالتنفيذ بعد إطلاع رئيس القطاع عليها وأرشفتها بعد التنفيذ. إضافة إلى إتمام كافة الأعمال الإدارية والمعاملات الخاصة بشؤون العاملين في القطاع.

٢- الوحدة الفنية: من خلال تسميتها يتبين عملها بأنها تقوم بإعداد الدراسات الفنية والاهتمام بأعمال الكيول في المشاريع المراد تنفيذها ورسم الخرائط وهي مرتبطة مباشرة برئيس القطاع.

٣- مسؤول متابعة أعمال متعهد النظافة: يتبع مباشرة لرئيس القطاع، ويقوم بتقديم تقارير يومية، أسبوعية، وشهرية عن أعمال متعهدي التنظيفات كل حسب المنطقة الجغرافية التي يقوم بتنظيفها المتعهد.

٤- قسم متابعة الآليات: ويتبع مباشرة لرئيس القطاع ويقوم بمتابعة أعمال الصيانة للآليات بالإضافة إلى حوادث السير والتنسيق مع خبراء الحوادث بعد حصول أي حادث ومتابعة عملية الإصلاح من الألف إلى الياء، إضافة إلى متابعة مصاريف المحروقات والفحص الدوري للآلية، من غيار زيت وتغيير الإطارات عبر إصدار جداول دقيقة تكشف بشكل دقيق مصروف البنزين والزيت لكل سيارة تابعة للقطاع. أضف على ذلك متابعة أعمال برنامج (fleet management) ومتابعة مسار السيارات خلال تنفيذ المهمة.

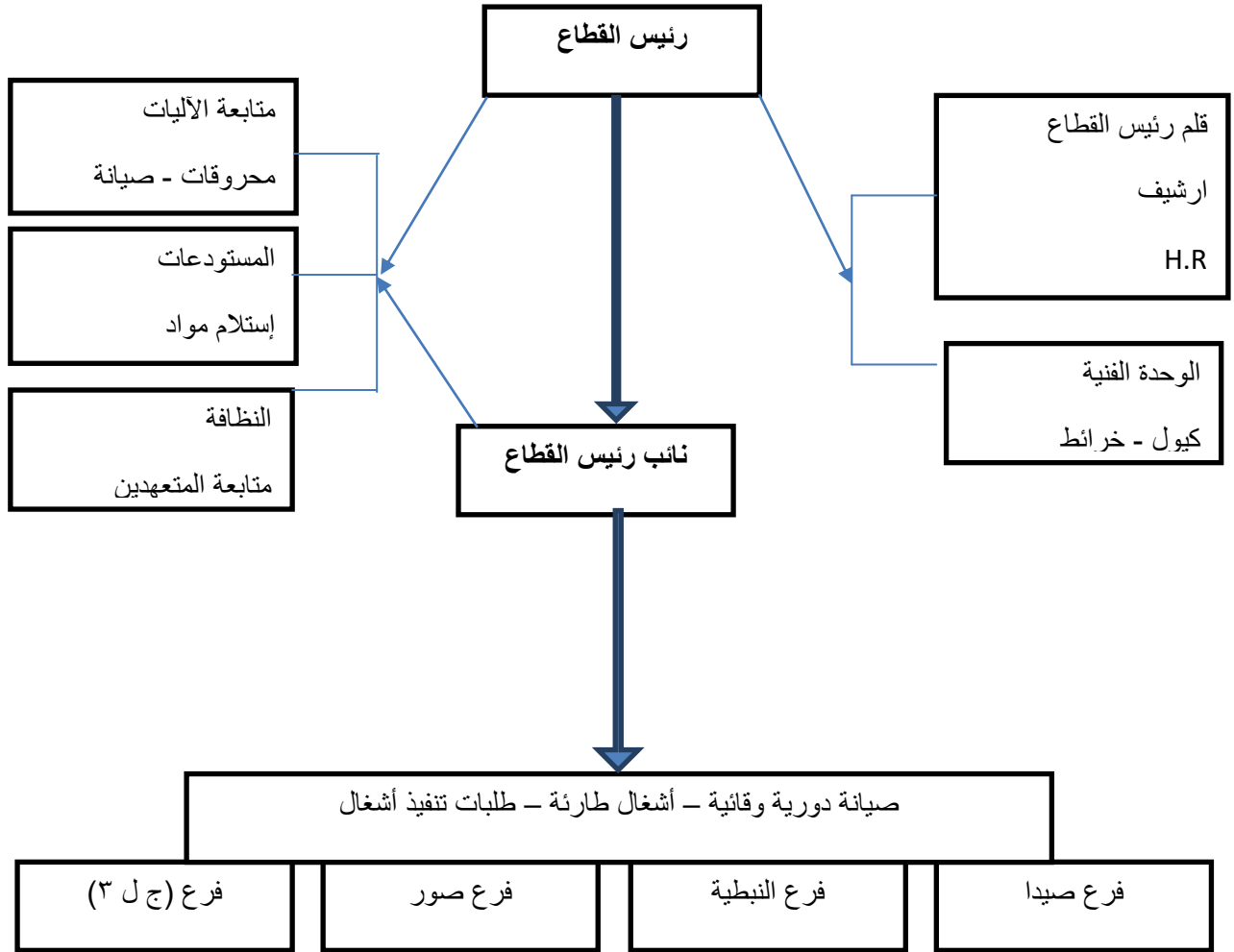
٥- قسم المستودعات: يتبع مباشرة لرئيس القطاع، يقوم بإعداد طلبات سحب المواد من المستودعات التابعة لهيئة أوجيرو ويشرف على عملية إستلام كمية هذه المواد.

٦- مكتب المحاسبة: يتبع مباشرة لرئيس القطاع، يقوم بمتابعة كل فواتير المشتريات للقطاع وتدقيقها بهدف إرسالها إلى المديرية المالية وفق جداول منظمة كل حسب المرجعية للمتعهد إن كان رئيس الفرع أو رئيس القطاع.

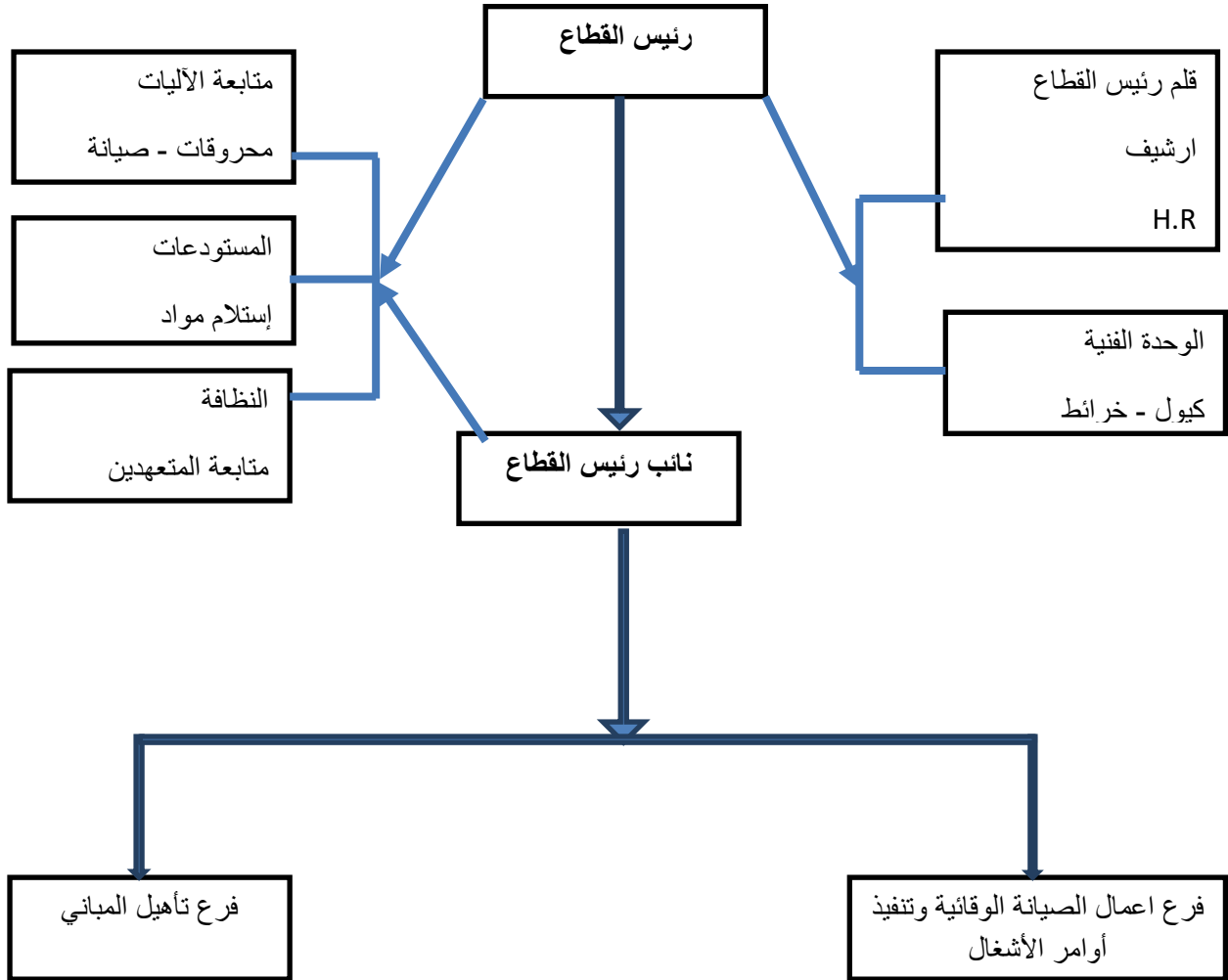
المديرية الإدارية

هيكلية قطاع المباني (ج)

مقترح رقم (١) وفقاً للتقسيم الجغرافي



هيكلية قطاع المباني (ج)
مقترح رقم (٢) وفقاً للتقسيم الفني



ثانياً: إقتراحات متعددة لحسن سير العمل

١- إقتراح تشكيل وحدة للكشف الميداني مهمتها تُختصر بأمرين: إعداد دراسة شاملة لكافة المراكز الهاتفية الواقعة ضمن إطار قطاع المباني وبعد دراسة معمقة ودقيقة لوضع المراكز، تم وضع الجدول المرفق مع الملحقات في نهاية التقرير الذي تم إعداده بشكل يتناسب مع عملية تبيان الأمور التي من المفترض تطويرها ومعالجتها. بحيث من الممكن من خلال هذا الجدول وبعد تدوين ملاحظات وحدة الكشف، التعرف على كافة المشاكل التي تعتبر بحاجة إلى صيانة أو معالجة إن كان من داخل المنزل أو من خارجه.

حيث يعتبر هذا الجدول إذا تم تعبئته بشكل دقيق من قبل فريق الكشف عن بطاقة تعريف لكافة مشاكل المركز الهاتفي. و بعد القيام بإنجاز الكشف على كل السنترالات من الممكن لرئيس القطاع التعرف على كافة المشاكل التي يعاني منها المركز الهاتفي.

٢- إقتراح وضع خارطة طريق لحركة الفرق الفنية الشهرية على كافة السنترالات حيث تبيان اللائحة المرفقة ربطاً في نهاية التقرير حركة الفرق وتاريخ زيارتها لكل مركز ونوع العمل الذي تم إنجازه في هذه الزيارة مع أسماء المعنيين الذين قاموا بهذه الزيارة.

٣- إقتراح تركيب كاميرات لداخل كل سنترال والمساحات المحيطة له منعا لأي تعدي من الخارج عليه. حيث لوحظ من خلال معاينتنا للسنترالات أن عدة تعديت حصلت بشكل متكرر، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر التعديت المتكررة على سنترالي وادي الزينة وكفرا وقد تم مراجعة البلدية حول هذه التعديت لكن دون نتيجة. فالهدف من نشر الكاميرات حول المراكز لها تقنية تفيد في عملية الكشف على المعتدين وبشكل واضح للأشخاص الذين سيقومون بأعمال تخريبية في المستقبل. عوضاً عن تركيب أبواب مع رقم مشفر باسم الفني الذي يكون له صلاحية الدخول الى السنترال مع تحديد مسؤوليات الموظفين حسب طبيعة العمل الموكلة لهم وتحديد الغرف التي من المسموح زيارتها داخل كل سنترال. ويشكل هذا التدبير حماية شاملة للمركز مع أرشيف مسجل عبر الكاميرات والرقم المشفر للأشخاص الذين قاموا بزيارة المراكز وفي حال حصول أي عطل أوضرر سيتم تحديد الشخص الذي تسبب بهذا الضرر. إضافة إلى أن تكون كل هذه السنترالات مربوطة بغرفة عمليات واحدة موجودة لدى ثلاث وحدات فقط: مديرية العمليات، جهاز الأمن والسلامة وقطاع المباني الموجود في المنطقة.

٤- اقتراح وضع خطة خماسية لتأهيل جميع السنترالات الهاتفية في المنطقة الجغرافية الخاضعة لقطاع المباني (ج). وهنا الحديث عن تأهيل السنترالات الصغيرة وليس السنترالات الرئيسية الكبرى مثل صيدا وصور، النبطية، جزين، وبيت الدين. فمن خلال هذه الخطة يمكن أن نصل إلى صيانة شاملة لكافة السنترالات التي من المفترض من خلال هذا الإجراء التخفيف من حدوث الأعطال الطارئة لأنه من خلال أعمال الصيانة سيتم معالجة كل مواطن الخلل والمسببات المباشرة والغير مباشرة للوقوع بأعطال طارئة قد يسبب حدوثها تكبيد الإدارة أموالاً أكثر من الأموال الدورية.

٥- إقتراح تعميم فكرة الصيانة الوقائية "preventive maintenance" على كافة غرف المراكز الهاتفية إن كان من تجهيزات صحية عبر وضع صباب مياه لإغلاق كافة مخارج المياه الموجودة داخل مرابيض السنترالات أو تجهيزات كهربائية من خلال وضع "ديجونتير" حساس من الممكن التحكم من خلاله بكل غرفة أو غيرها من الأمور فيما يتعلق بمواضيع أقفال الأبواب الحديدية والألمنيوم. فإن الهدف من هذه التجهيزات الخاصة بالصيانة الوقائية منع تطور أي عطل عند معاينته من قبل أي موظف أقدم على الدخول إلى المركز إن كان بالتجهيزات الصحية والكهربائية عبر إقفال المحول الخاص منعا لتفاقم المشكلة لحين توجه الفرق الفنية التابعة للقطاع والعمل من قبلها لمعالجة سبب العطل.

٦- عند إستحداث أي مساحة إدارية أو فنية كانت داخل أي سنترال من المفترض وضع خريطة هندسية تبين كافة الإحتياجات الفنية كانت أو إدارية المطلوب تجهيزها داخل هذه المساحة، إن كان على شكل تمديدات تحت الأرض أو كهربائية أو صحية أو خلافاً من الأمور المطلوبة ومن المفترض توقيع هذه الخريطة من قبل كل المديرية التي لها علاقة بهذه المساحة المستحدثة وذلك للوصول إلى عمل أكثر وأكثر تنظيماً ومنعاً لهدر المال في عملية قيام لعدة تعديلات متتالية من الممكن تكبيد الإدارة أموالاً يمكن توفيرها في حال كان هناك تعديلات على تنفيذ العمل أو بعد تنفيذه للمشروع. وبالمقابل بعد توقيع الخريطة الخاصة تناط عملية تنظيم وتسلسل عملية التنفيذ إلى قطاع المباني (ج) ويكون هو المسؤول الأول والأخير عن هذا العمل ويقوم بتنفيذها وفقاً لمتطلبات الخطة المرسومة.

الفقرة الثالثة: الرقابة

من أهم النقاط التي من المفترض إضافتها لأي خطة أو أسلوب معتمد في عملية تطوير أداء أي قطاع أو وحدة إنتاجية أو خدماتية هو نظام المراقبة الذي من خلاله يتم بدقة من قبل الفريق المسؤول عن تنفيذ الخطة والإطلاع على مراحل التنفيذ، إذا كانت وفقاً للخطة المعدة والمقترحة وبالمقابل معاينة أي

شوائب أو معوقات قد تؤثر سلبيًا على تنفيذ الخطة والهدف المرجو في عملية تطوير أي منشأة أو وحدة يتم العمل على تحسين أدائها.

وتظهر النقاط التالية الآليات والإقتراحات التي من الممكن إعتماها في عملية مراقبة الأداء وتقويم نقاط الضعف في الخطة وسبل معالجتها وصولاً إلى عملية التحسين المستمر.

أولاً: اقتراح إنشاء وحدة لمراقبة أداء الفنيين يتبع مباشرة لرئيس القطاع من أهم واجباتها الكشف على ما إذا تمت أعمال الصيانة الوقائية من قبل الفرق الفنية وأوامر تنفيذ الأشغال حسب المواصفات والخطة الموضوعية من قبل إدارة القطاع. ومن مهماتها أيضاً التأكد من جودة العمل المنفذ وفقاً لمواصفات الجودة التي تم وضع قواعدها من ضمن نقاط خطة التحسين.

ومن الأمور المناطة بهذه الوحدة متابعة تعبئة أوامر أشغال الصيانة الوقائية الخاصة بكل مركز ونماذج أوامر تنفيذ الأشغال (مرفق نسخ عن النموذجين مع الملحقات في نهاية التقرير) وحيث يتبين من خلال المتابعة لهذه النماذج مدى رضى الجهة المستلمة عن الأعمال المنفذة من قبل الفنيين وفي حال وجود أي خلل أو أي شوائب في التنفيذ يتم إبلاغ رئيس القطاع بموجب تقارير مقدمة من قبل الوحدة، يظهر فيها أسباب حدوث الخلل والملاحظات التي تساعد في عملية تحسين الأداء ومن مميزات وحدة الرقابة الداخلية أنها تظهر العيوب في التنفيذ، وتعمل على تقويم الخلل منعاً لتبيان هذه الشوائب من قبل مهمات الرقابة الخارجية، من جهاز مراقبة النوعية وأجهزة التفتيش والمتابعة داخل هيئة أوجيرو.

ثانياً: ضمن إطار التوفير في كلفة الصيانة والتشغيل، من المفترض العمل الدائم من قبل رئيس القطاع والفريق الإداري العامل ضمن مكتبه، إجراء إحصاءات دائمة للأعمال المنجزة بشكل شهري، فصلي وسنوي من خلال استخدام رسم بياني ومؤشر واضح يتم فيه إستخلاص الواقع الفني والأعمال المنجزة داخل القطاع ومراقبة حالات إرتفاع أو إنخفاض كمية أوامر الأشغال المنجزة من قبل الفرق الفنية. وبالمقابل التدقيق الدائم في أوامر الأشغال الواردة إلى أمانة سر القطاع وتحديد مانفذ منها، وما هو قيد التنفيذ والغير ممكن تنفيذه مع تبيان الأسباب التي أدت إلى عدم القدرة على تنفيذها فنية كانت، مالية أولوجستية.

بالإضافة إلى ضرورة المراجعة الدائمة، من قبل الفريق المالي التابع لرئيس القطاع، لكافة الفواتير الواردة من التجار والتدقيق في أسعارها ومقارنتها مع أسعار التجار الآخرين. وصولاً إلى ضبط عمليات الصرف لتحقيق وفر كبير في كلفة تنفيذ أوامر الأشغال وأعمال الصيانة الوقائية.

ثالثاً: إجراء تشكيلات داخلية بشكل موسمي ودائم بين الفرق الفنية وكنا قد تحدثنا مطوّلاً عن العيوب والسيئات في التسليم للصيانة وإيكالها لفرقة واحدة وعن سلبية هذا الوضع لما يخلق داخل أعضاء الفرقة على ملاحظة المتغيرات والعوارض المسببة للأعطال إذ أن تعديل المهمات الدائم للفرق وعدم اعتيادهم على الكشف بشكل شهري على السنترال نفسه يؤدي إلى شمولية في النظرة لدى الفرقة وكسر الروتين وعدم جعله واجباً مفروضاً إنما يؤدي إلى فكرة ونظرة أشمل في عملية إتمام أعمال الصيانة الوقائية.

رابعاً: يمكن تلخيص سبل تمكين الرقابة في تنفيذ الأداء في ثلاثة أمور تسهم في تحقيق التحسين المستمر:

١- المحافظة على الهيكلية الإدارية الصحيحة ويكون ذلك مربوطاً بمبدأين: الأول صحة إعطاء الأمر من قبل المسؤول المباشر، والمبدأ الثاني هو حسن تنفيذ المهمة من قبل الفريق الفني مع بقاء التواصل الصحيح عبر الأطر الإدارية الصحيحة في عملية إيصال أسباب المعوقات وصحة وضعها تمهيداً لإتخاذ الأمر المسبب في تقويم الأداء تلافياً للأخطاء وصولاً إلى تنفيذ المهمة بإتقان تام.

٢- المحافظة على التدريب الدائم للفنيين والإداريين الموكلين بمهام محددة. الأمر الذي يؤدي إلى تدريب الموظفين على آخر ما توصلت إليه العلوم في تنفيذ المهام مما يؤدي إلى سرعة في إتمام المهمة بإتقان وجودة عالية.

٣- التأكيد على مبدأ الثواب والعقاب، وهوسيف ذوحدين بحيث أنه يتم تكريم ومكافأة الموظفين بمكافأة مادية، أو معنوية عبر تنويه، الذين يقومون بأعمالهم بشكل تام وبجودة عالية. وفي المقابل معاقبة المتقاعسين عن العمل والذين يهدرون الوقت في أداء واجباتهم ومهماتهم. فإن عنصر المكافأة للكفؤين ممكن أن يسبب عدوى بين الزملاء ويخلق روح المنافسة داخل الوحدة وتكون النتيجة تقديم عمل متقن وذوجودة عالية وشغف في المنافسة النظيفة.

الخاتمة

بعد أن تناولنا في بحثنا هيئة أوجيرو من خلال الحديث عن المهام التي تقوم بها هذه الهيئة وبعد عرض نبذة تاريخية عنها منذ تاريخ الإنشاء حينما كان يطلق عليها تسمية راديو أوريون وكانت تهتم فقط بمتابعة البرقيات والتلغراف وصولاً إلى انتهاء عقد المنظمة وعودة أصولها إلى الدولة، إلى حين تكليفها بإدارة الشبكة الهاتفية الثابتة في لبنان. لكن الذي تم التطرق إليه بإسهاب هو عقد صيانة المباني الموقع ما بين الوزارة وهيئة أوجيرو، حيث تم دراسة عيّنة واقعية عن كيفية إدارة وصيانة المباني من قبل هيئة أوجيرو عبر قيام المتدرب خلال فترة تدريبه لمدة شهرين بدراسة أعمال قطاع المباني (ج) ومعاينة آلية العمل ومعرفة مكامن الخلل وإطلاق عدة إقتراحات لتحسين الأداء داخل القطاع وصولاً إلى التطرق إلى أطر مراقبة ومتابعة الجودة في أداء الفرق الفنية داخل القطاع.

وتم استخدام الطالب أسلوب " ٦ سيجما" و"سوات" لتحديد عناصر القوة والضعف والإطلاع على التهديدات الخارجية والفرص المساعدة في تحسين العمل داخل القطاع. وبعد معاينة آليات العمل المستخدمة من قبل قطاع المباني (ج) والعلاقة اليومية الدائمة بينه وبين جميع مديريات الهيئة عن طريق التنسيق والمتابعة الحثيثة لكافة الأمور المتعلقة بإدارة المباني في المنطقة الجغرافية التي يتابع العمل فيها. والجدير بالذكر أطر التواصل بينه وبين قطاع القوى المحركة وجهاز الأمن والسلامة وقطاع شبكات المعلوماتية وغيرها من القطاعات فيما يتعلق بأمن وسلامة المباني الهاتفية.

أليس من الأجدر إطلاق العمل ببرنامج "BMS" (Building management system)، الذي بدوره يحدد الجهة الوحيدة المسؤولة عن أمن وسلامة ونظافة وصيانة المباني الهاتفية داخل هيئة أوجيرو وحسب تقسيم المراكز مناطقياً. إذ بتنفيذ هذا البرنامج يكون هناك توفير في الوقت والمال والمعاينة الحثيثة لمداخل ومحيط المباني الهاتفية، بحيث تصبح جهة وحيدة مسؤولة عن كامل المبنى بكل تفاصيله وأعماله. هناك اقتراح إطلاق نظام ال "Ticketing" المستعمل في قطاعات الشبكات في صيانة الأعطال، والذي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ أوامر الأشغال وأوامر عمل الصيانة الوقائية منذ إنطلاقها من الجهة الطالبة عبوراً بتنفيذها عبر الفرق الفنية وصولاً إلى إصلاح العطل أو تنفيذ أمر الشغل. ان هاتان النقطتان بحاجة الى دراسة موسّعة وقد تساهم في تطوير عمل هذا القطاع و استخدام طرق متطورة في إدارة أعماله .

آملين أن نكون قد قمنا بعرض وتحليل دقيق عن كيفية إدارة وصيانة المباني الهاتفية وفقاً لعقد الصيانة الموقع بين وزارة الإتصالات وهيئة أوجيرو، محاولين الإضاءة على مواقع الخلل مع استنباط الحلول التي من الممكن من خلال اتباعها تحسين الأداء والتقليص من الإجراءات الإدارية الروتينية الهادرة للوقت والمال في الوقت نفسه .

قائمة المراجع

الكتب والدوريات:

١. أبو العينين، عبد الشافي محمد، نحو النموذج فقال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤.
٢. تومسون وستريكلاوند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان، بيروت، ٢٠٠٦.
٣. الحماوي، محمد رشاد، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.
٤. الحماوي، محمد رشاد، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤.
٥. خطاب، عابدة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٨٥.
٦. درويش، عبد الكريم، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١.
٧. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٠.
٨. العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
٩. عبد الحق، كايد، البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار محلاوي للنشر، عمان ٢٠٠٤.
١٠. عبد الوهاب، علي، مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢.
١١. عسكر، سمر، أصول الإدارة، دبي القلم، ١٩٨٧.
١٢. علاقي، مدني، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: دار الزهران، ١٩٩٥.
١٣. العوجي، مصطفى، أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض، ١٩٨٨.
١٤. الكرخي، مجيد، التخطيط التشغيلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨.
١٥. المجذوب، طارق، الإدارة العامة، بيروت، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
١٦. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العرب، ١٩٩٩.
١٧. المغربي، كامل، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض: مطابع النيل، ١٩٩٨.
١٨. النمر، سعود، آخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، تاريخ النشر ٢٠١٦/١/١.
١٩. ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
٢٠. يوسف، محمد، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، العبيكان للنشر، الرياض، ٢٠٠٨.
٢١. يوسف، سمير، إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحي التطبيقية، القاهرة، دار الاتحاد العربي للطباعة، ١٩٨٣.

القوانين والمراسيم والقرارات

- قانون رقم ٢١/، ٧٢ تاريخ ١٩٧١/١٢/٢٧ (اتفاقية إنشاء هيئة أوجيرو)
- مرسوم تعيين المهندس يوسف النقيب مدير عاماً، رقم ٥٥٤٦، بعدا، تاريخ ١٩٩٤/٠٨/٢٢
- مرسوم تعيين الدكتور محمد جميل شوقي مدير عاماً، رقم ١٩٩٩، بعدا، تاريخ ١٩٩٩/١٢/٢٨
- مرسوم تعيين المهندس محمد فؤاد حمدان مدير عاماً، رقم ٧١٥٨، بعدا، تاريخ ٢٠٠٢/٠٢/١٦
- مرسوم تعيين الدكتور عبد المنعم يوسف مدير عاماً، رقم ١٥٥٧٥، بعدا، تاريخ ٢٠٠٥/١٠/٢٨
- مرسوم تعيين السيد آلان باسيل عضو مجلس إدارة، رقم ١٥٧٩٥، بعدا، تاريخ ٢٠٠٥/١١/٢٤
- مرسوم تمديد ولاية الرئيس وعضوي مجلس إدارة أوجيرو، رقم ١٧٨٣٧، بعدا، تاريخ ٢٠٠٦/١٠/١١
- مرسوم تمديد ولاية الرئيس وعضوي مجلس إدارة أوجيرو، رقم ٨٣٦، بعدا، تاريخ ٢٠٠٧/١٠/٩
- مرسوم تعيين السيد عماد كريدية مدير عاماً، رقم ٦٣، بعدا، تاريخ ٢٠١٧/١/٢٤
- مرسوم تعيين السيد هادي أبو فرحات عضو مجلس إدارة، رقم ١٣٣٥، بعدا، تاريخ ٢٠١٧/٠٨/٢
- جلسة مجلس الوزراء، بيروت، المحضر ٧، القرار ١٠، الخميس ١٩٨٩/٥/٤.
- جلسة مجلس الوزراء، بيروت، المحضر ١٣، القرار ٥، الأربعاء ١٩٩١/٣/٢٠.

مواقع الكترونية:

- محمد، عبد الرحيم، ٢٠١٦، الإدارة والتنمية البشرية، ٢٠١٦. عن الموقع الالكتروني Dr.Ama.com
- حايك، هيام، ستة سيجما لإدارة المكتبات الإلكترونية، مدونة نسيج، عن الموقع الالكتروني Blog.naseej.com
- الهزازي، سمير، مقالة مراحل تطبيق ٦ سيجما: قسم الثقافة الإدارية، ١٤٣٠ هـ، عن الموقع الالكتروني manhal.net.art.
- BlogHotmarri.com تحليل سوات: دليل خطوة بخطوة، شامل لتسخير الأداء لصالحك، ٢٠١٨.

فهرس الرسوم البيانية والأشكال والخرائط

- ١٥..... رسم الهيكلية الإدارية داخل هيئة أوجيرو
- ٣٣..... خريطة (أ) المنطقة الجغرافية التي يتابع العمل فيها قطاع المباني (ج)
- ٣٤..... شكل رقم (١) آليات العمل وتوزيع المهام داخل قطاع المباني (ج)
- ٥٢..... شكل رقم (٢) فوائد التخطيط الإستراتيجي
- ٧٤..... شكل رقم (٣) رئيس قطاع المباني (ج) والمهام الموكلة إليه
- ٦٢..... جدول رقم (١) العوامل المساعدة والمعيقة للعمل
- ٧٩..... مقترح رقم (١) وفقاً للتقسيم الجغرافي
- ٨٠..... مقترح رقم (٢) وفقاً للتقسيم الفني

الملاحق

الجمهورية اللبنانية
وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية



رقم السجل: ٢٠١٨/أ.٥/١٢٨٧
تاريخ: ٧ شباط ٢٠١٨

لمن يهمه الأمر

تفيدكم هيئة أوجيرو علماً أن السيد مازن عبدالرحمن حشيشو قد خضع الى دورة تدريبية في مركز التدريب تحت عنوان "آلية إدارة العمليات" وذلك تحت إشراف مدربين لفترة ١٠ اسابيع.

تاريخ الدورة : من ١٥ تشرين الثاني ٢٠١٧ ولغاية ٢ شباط ٢٠١٨

وعليه، أُعطيَت هذه الإفادة بناءً لطلبه.

مدير عام هيئة أوجيرو -
عماد كريدية



نسخة الى:

- مديرية الموارد البشرية
- قطاع التدريب
- أمانة سر الهيئة

مرسوم رقم ٥٥٤٦

تعيين رئيس وعضو هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان السابقة .

إِنْتِزَامُ رَئِيسِ الْجُمْهُورِيَّةِ بِنَاءِ عَلَى الدِّسْتُورِ

بناء على القانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ (انشاء هيئة لادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان) ،
بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ (تحديد صلاحيات هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان والمدير العام لديها) المعدل بموجب المرسوم رقم ٥٥٤٥ تاريخ ١٩٩٤/ ٨ / ٢٢ ،
بناء على اقتراح وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ،
وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ١٩٩٤ / ٧ / ٢١ ،

يرسم ما يأتي :

المادة الاولى : عينت لمدة ثلاث سنوات هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان السابقة على الوجه التالي :

رئيسا مديرا عاما للهيئة .
عضواً .
عضواً .

السيد يوسف النقيب
السيد وائل حمدان
السيد كايي خوري

المادة الثانية : تحدد التعويضات الشهرية لهيئة ادارة واستثمار منشآت شركة راديو اوريان السابقة على الشكل التالي :



رئيس الهيئة - المدير العام تعويضاً شهرياً قدره
عضو الهيئة تعويضاً شهرياً قدره
ثلاثة ملايين ليرة لبنانية.
مليون ليرة لبنانية.

المادة الثالثة : ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث تدعو الحاجة .

بعيدا في ٢٢ آب ١٩٩٤
الامضاء : الياس الهراوي

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء
الامضاء : رفيق الحريري

وزير البريد والواصلات السلكية واللاسلكية
الامضاء : محمد غزيري

وزير المالية
الامضاء : رفيق الحريري

وزارة البريد والواصلات السلكية واللاسلكية
ساعة ادارية
تاريخ: ٢٢/٨/٩٤
الامضاء: محمد غزيري



دائرة ادارة البريد
ادارة المراسم العامة
ادارة المراسم
ادارة المراسم
ادارة المراسم
ادارة المراسم

رئيس المصلحة الادارية المشتركة
يوسف البستاني

مرسوم رقم ١٩٧٥

تعيين رئيس ومضوي هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة
راديو اوريان السابقة (اوجيرو) ومديرها العام

إت رئيس الجمهورية

بناء على الدستور

بناء على القانون رقم ٧٧/٢١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ (انشاء هيئة لادارة
واستثمار منشآت شركة راديو اوريان المنقطة الى الدولة اللبنانية).
بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ وتعدديلاته (تحديد صلاحيات
الهيئة والمدير العام لدى هذه الهيئة).

بناء على اقتراح وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .
وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ١٩٩٩/٩/٨ .

يرسم ما يأتي :

المادة الاولى : عينت لمدة ثلاث سنوات هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات
شركة راديو اوريان السابقة (اوجيرو) على النحو التالي :

- الدكتور محمد جميل يوسف شوقي رئيسا
- الدكتور ناصيف بشارة عضوا
- الدكتور غسان ضاهر عضوا

المادة الثانية : عين رئيس الهيئة المذكورة في المادة الاولى الدكتور محمد جميل
شوقي ، مديرا عاما لهذه الهيئة .

المادة الثالثة : ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث تدعو الحاجة .

بمبدأ في ٢٨ كانون الاول ١٩٩٩
الامضا : اميل لحود

وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
الامضا : عصام نعمان

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء
الامضا : سليم الحص
وزير الداخلية
الامضا : جورج قرق



مرسوم رقم ٢١٥٨

انهاء خدمة هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان
السابقة وتعيين هيئة جديدة .

إت رئيس الجمهورية
بناء على الدستور

بناء على القانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ١٧/١٢/١٩٧٢ (انشاء هيئة لادارة واستثمار منشآت شركة راديو اوريان المنتقلة الى الدولة اللبنانية) لا سيما المادة الثالثة منه ،
بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ٢٧/١٢/١٩٧٢ وتعديلاته (تحديد صلاحيات الهيئة والمدير العام لدى هذه الهيئة) المعدل بالمرسوم رقم ٥٥٤٥ تاريخ ٢٢/٨/١٩٩٤ ،
بناء على المرسوم رقم ١٩٧٥ تاريخ ٢٨/١١/١٩٩٩ (تعيين هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان السابقة (اوجيرو) ومديرها العام)
بناء على اقتراح وزير الاتصالات ،
وبعد موافقة مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ ١١/١٢/٢٠٠١ ،

يرسم ما يأتي :

المادة الاولى : انهيت خدمة هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان السابقة (اوجيرو) المعينة بالمرسوم رقم ١٩٧٥ تاريخ ٢٨/١٢/١٩٩٩ ومديرها العام .

المادة الثانية : عين المهندس محمد فؤاد حمدان مواليد ١٩٥٢/٨/٥ رئيساً لهيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان السابقة (اوجيرو) كما عين مديراً عاماً لهذه الهيئة .

المادة الثالثة : جدد تعيين الدكتور غسان ضاهر عضواً في هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوريان السابقة (اوجيرو) لمدة ثلاث سنوات .

- ٢ -

المادة الرابعة : عيّن المهندس ايلي زخيا ملحة مواليد ١٩٥٧/٩/٢٠ عضواً في
هيئة ادارة واستثمار منشآت وتجهيزات راديو اوربان
السابقة (اوجيرو) .

المادة الخامسة : ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث تدعو الحاجة .

بعدي في ١٦ كانون الثاني ٢٠٠٢
الاخا : ايل لحود

وزير الاتصالات
الاخا : جان لوي فرداخي

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء

الاخا : رفيق الحريري
وزير المالية
الاخا : فؤاد السنيورة

وزارة الاتصالات
امانة سر الوزير

شعبة طبعها في
شعبة قامة
شعبة



الرقم ٢/١٧/٢٠٠٢
التاريخ ١٧ كانون الثاني ٢٠٠٢

بإلحاق المصلحة الإدارية المشتركة

لا بد من
و حفظ نسخة عن كامل امانت في امانة السر

وزير الاتصالات
جليلة
المهندس جان لوي فرداخي

طبق الاصل

فؤاد السنيورة



مرسوم رقم ١٥٥٧٥

تعيين رئيس - مدير عام بالوكالة لهيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو
أوريان السابقة (أوجيرو) وعضو في مجلس إدارتها .

إتّ رَئِيسَ الجُمهُورِيةِ بِنَاءِ عَلى الدِستور .

بناء على المرسوم الإشتراعي رقم ١١٢ تاريخ ١٢/٦/١٩٥٩ وتعديلاته (قانون الموظفين)،
بناء على القانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ (إنشاء هيئة لإدارة واستثمار منشآت وتجهيزات
شركة راديو أوريان السابقة المنقولة إلى الدولة اللبنانية) لاسيما المادة الثالثة منه،
بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ وتعديلاته المتضمن تحديد صلاحيات الهيئة والمدير
العام لديها،
بناء على المرسوم رقم ٣١٥٧ تاريخ ٥/٦/٢٠٠٠ (تحديد التعويضات الشهرية لرئيس وعضوي هيئة
أوجيرو)،
بناء على المرسوم رقم ٧١٥٨ تاريخ ١٦/١/٢٠٠٢ المتضمن تعيين هيئة إدارة واستثمار منشآت
وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو)،
بناء على المرسوم رقم ١٥٥٧٤ تاريخ ٢٨/١٠/٢٠٠٥ المتضمن تعيين السيد عبد المنعم يوسف مدبرا عاما
لصيانة وإستثمار المواصلات السلكية واللاسلكية في وزارة الإتصالات،
بناء على إقتراح وزير الإتصالات،
وبعد موافقة مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ ١٣/١٠/٢٠٠٥،

يرسم ما يأتي :

المادة الاولى: عين السيد عبد المنعم يوسف، مدير عام صيانة وإستثمار المواصلات السلكية واللاسلكية في
وزارة الإتصالات، رئيسا ومديرا عاما بالوكالة لمدة سنة لهيئة إدارة واستثمار منشآت
وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) مع احتفاظه بمهام وظيفته الأصلية طيلة
مدة تعيينه بالوكالة، وذلك اثناء غياب الموظف الأصيل أو شغور الوظيفة.

المادة الثانية: عين الدكتور غسان ضاهر عضواً في هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) وذلك لمدة سنة.

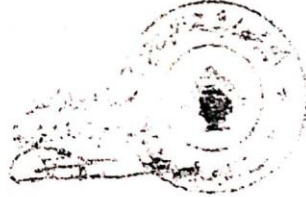
المادة الثالثة: ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث تدعو الحاجة.

بعيدا في ٢٨ تشرين الاول ٢٠٠٥
الامضاء: اميل لحود

وزير الاتصالات
الامضاء: مروان حمادة

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء
الامضاء: فؤاد السنيورة

وزير المالية
الامضاء: جهاد ازغور



مرسوم رقم ١٥٧٩٥
تعيين عضو في هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو
أوريان السابقة (أوجيرو)

إتّ رَيْسَ الْجُمْهُورِيَّةِ بِنَاءِ عَلَى الدَّسْتُورِ

بناء على المرسوم الإشتراعي رقم ١١٢ تاريخ ١٢/١٢/١٩٥٩ وتعديلاته (قانون الموظفين)،
بناء على القانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ٢٧/١٢/١٩٧٢ (إنشاء هيئة لإدارة واستثمار منشآت
وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة المنقولة إلى الدولة اللبنانية) لاسيما المادة الثالثة منه،
بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ٢٧/١٢/١٩٧٢ وتعديلاته المتضمن تحديد صلاحيات الهيئة
والمدير العام لديها،
بناء على المرسوم رقم ٣١٥٧ تاريخ ٥/٦/٢٠٠٠ (تحديد التعويضات الشهرية لرئيس وعضوي
هيئة أوجيرو)،
بناء على المرسوم رقم ١٥٥٧٥ تاريخ ٢٨/١٠/٢٠٠٥ المتضمن تعيين رئيس/مدير عام بالوكالة
لهيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) وعضواً لديها،
بناء على اقتراح وزير الإتصالات،
وبعد موافقة مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ ١٠/١١/٢٠٠٥،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى: عين السيد الان باسيل (مواليد ٢٢/٣/١٩٦٣) عضواً في هيئة إدارة واستثمار منشآت
وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) وذلك لمدة سنة واحدة.

المادة الثالثة: ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث تدعو الحاجة.

بعبداء في ٢٤ تشرين الثاني ٢٠٠٥
الامضاء: اميل لحود

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء
الامضاء: فؤاد السنيورة

وزير الاتصالات

الامضاء: مروان حمادة

وزير المالية
الامضاء: جهاد ازعور



مرسوم رقم ١٧٨٣٧

تمديد ولاية رئيس - مدير عام بالوكالة لهيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) وعضويتها الحاليين.

إتّ رَيْسَ الْجُمْهُورِيَّةِ بِنَاءِ عَالَى الدِّسْتُورِ.

بناء على المرسوم الإشتراعي رقم ١١٢ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ وتعديلاته (قانون الموظفين)،
بناء على القانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ (إنشاء هيئة لإدارة واستثمار منشآت
وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة المنقولة إلى الدولة اللبنانية) لاسيما المادة الثالثة منه،
بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ وتعديلاته المتضمن تحديد صلاحيات الهيئة
والمدير العام لديها،
بناء على المرسوم رقم ٣١٥٧ تاريخ ٢٠٠٠/٦/٥ (تحديد التعويضات الشهرية لرئيس وعضوي
هيئة أوجيرو)،
بناء على المرسوم رقم ١٥٥٧٥ تاريخ ٢٠٠٥/١٠/٢٨ (تعيين رئيس - مدير عام بالوكالة لهيئة
إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) وعضو في مجلس
إدارتها)،
بناء على المرسوم رقم ١٥٧٩٥ تاريخ ٢٠٠٥/١١/٢٤ المتضمن تعيين السيد آلان باسيل عضواً
في هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو)،
بناء على اقتراح وزير الاتصالات،
وبعد موافقة مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ ٢٠٠٦/٩/٢١،
يرسم ما يأتي:

المادة الأولى: مددت، لمدة سنة واحدة، ولاية رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات
شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) الحاليين المؤلفة من السادة:
- عبد المنعم يوسف، مدير عام صيانة وإستثمار المواصلات السلكية واللاسلكية في
وزارة الاتصالات، رئيساً ومديراً عاماً بالوكالة للهيئة.

- الدكتور غسان ضاهر
عضواً
- المهندس آلان باسيل
عضواً

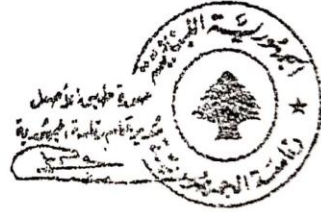
المادة الثامنة: ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث تدعو الحاجة.

بعيدا في ١١ تشرين الاول ٢٠٠٦
الامضاء: اميل لحود

وزير الاتصالات
الامضاء: مروان حمادة

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء

الامضاء: فؤاد السنيورة
وزير المالية
الامضاء: جهاد ازعور



مرسوم رقم ٦٣

تعيين رئيس - مدير عام لهيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوربان السابقة (أوجيرو)

إت رئيس الجمهورية بناء على الدستور

بناء على المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ وتعديلاته (قانون الموظفين)،
بناء على القانون رقم ٧٢/٢١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ (انشاء هيئة لإدارة واستثمار منشآت
وتجهيزات شركة راديو اوربان السابقة المنقولة الى الدولة اللبنانية)، لا سيما المادة الثالثة منه،
بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ ١٩٧٢/١٢/٢٧ وتعديلاته المتضمن تحديد صلاحيات الهيئة
والمدير العام لديها،
بناء على المرسوم رقم ٣١٧٥ تاريخ ٢٠٠٠/٦/٥ المتضمن تحديد التعويضات الشهرية لرئيس
وعضوي هيئة أوجيرو،
بناء على المرسوم رقم ٤٤ تاريخ ٢٠١٧/١/١٩ (إنهاء خدمة السيد عبد المتعم يوسف رئيس
مجلس إدارة / مدير عام هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوربان السابقة
(أوجيرو) بالوكالة)،
بناء على اقتراح وزير الاتصالات،
وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٧/١/٤.

يرسم ما يأتي :

المادة الاولى : عين السيد عماد كريدية، مواليد ١٩٦٠/١٠/١١، رئيساً ومديراً عاماً لهيئة إدارة
واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو اوربان السابقة (أوجيرو) (مركز شاغر)،
لمدة ثلاث سنوات .

المادة الثانية : ينشر هذا المرسوم ويبطخ حيث تدعو الحاجة.

بعيدا في ٢٤ كانون الثاني ٢٠١٧
الامضاء : ميشال عون

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء
الامضاء : سعد الدين الحريري

وزير الاتصالات
الامضاء : جمال الجراح
وزير الاتصالات
جمال جراح
٢٠١٧/١/٢٤

وزير المالية
الامضاء : علي حسن خليل



بمبدأ في ٧ أيلول ٢٠١٧
الامضاء: ميشال عون

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء
الامضاء: سعد الدين الحريري

وزير الزراعة
الامضاء: هادي زهير

وزير المالية
الامضاء: علي حسن خليل

وزارة الاتصالات

مرسوم رقم ١٣٣٥

تجديد تعيين الدكتور غسان ضاهر
وتعيين السيد هادي كمال أبو فرحات
عضوين في هيئة إدارة واستثمار منشآت
وتجهيزات شركة راديو لوزان السابقة (لوجيو)
إن رئيس الجمهورية،
بناء على التماس،

بناء على القانون رقم ٧٢/٧١ تاريخ ٢٧/١٢/١٩٧٢
لتشاه هيئة لإدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة
راديو لوزان المنتمية إلى الدولة اللبنانية)، لا سيما
المادة الثالثة منه،

بناء على المرسوم رقم ٤٦٧١ تاريخ
١٩٧٢/١٢/٢٧ وتعديلاته (تحديد سلطات هيئة إدارة
واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو لوزان السابقة
والمدير العام (أو المدير) لدى الهيئة)،

بناء على المرسوم رقم ٣١٥٧ تاريخ ٢٠٠٠/٦/٥
(تحديد الترميزات الشهرية لرئيس وعضوي هيئة
الوجيو)،

بناء على المرسوم رقم ٨٣٦ تاريخ ١٥/١٠/٢٠٠٧
المنضمّن تحديد ولاية عضوي هيئة إدارة واستثمار
منشآت وتجهيزات شركة راديو لوزان السابقة
(لوجيو)،

بناء على اقتراح وزير الاتصالات،

وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٧/٨/٣،

يرسم ما يأتي:

المادة الأولى: جلد تعيين الدكتور غسان ضاهر

تاريخ ٢٠١٤/١١/١١ (فتح اعتماد إضافي في
الموازنة العامة بحدود ٣٤٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠ ل.ل.)
بناء على اقتراح وزير الزراعة ووزير المالية،
وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٧/٨/٢٤،
يرسم ما يأتي:

المادة الأولى: ينقل من احتياطي الموازنة العامة
لعام ٢٠١٧ على أساس القاعدة الاقتني عشرية الاعتماد
التالي:

من الجزء الأول

قالب ٢٧ - احتياطي الموازنة

الفصل ١ - احتياطي التفتتات المشتركة

الوظيفة ١٩٠ - تعويضات ذات طابع عام بين
الأدارات

البند ١٦ - نفقات مختلفة

الفترة ١ - احكام فضائية ومصالحات

الفئة ١ - احكام فضائية ومصالحات

٤٩,٩٤٧,٠٠٠ ل.ل.

تقط تسعة وأربعون مليوناً وتسعمائة وسبعة وأربعون
ألف ليرة لبنانية

في الجزء الأول

القالب ١٤ - وزارة الزراعة

الفصل ١ - المديرية الادارية المشتركة

الوظيفة ٤٢١ - الشؤون والخدمات الزراعية

البند ١٦ - نفقات مختلفة

الفترة ١ - احكام فضائية ومصالحات

الفئة ١ - احكام فضائية ومصالحات

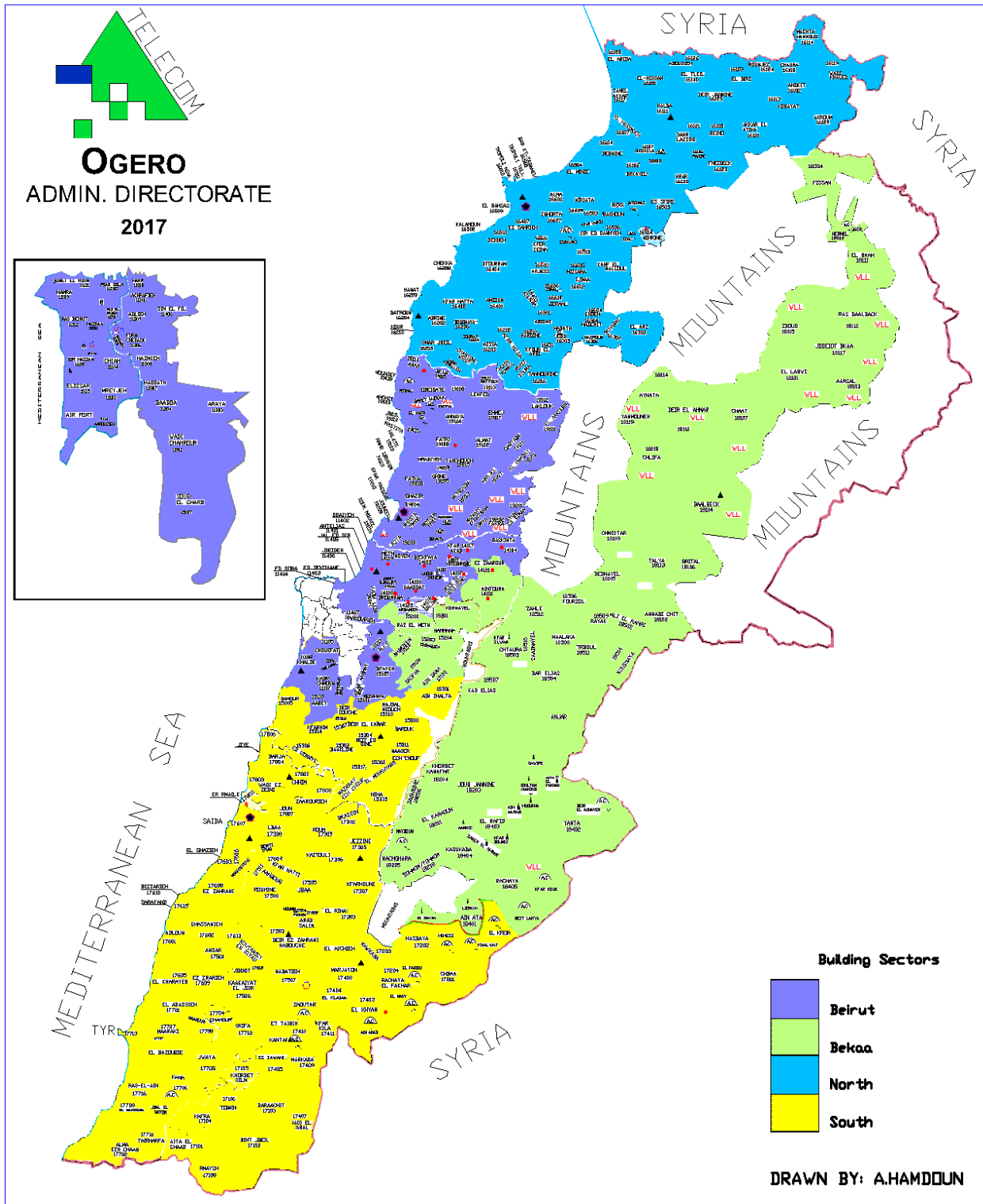
٤٩,٩٤٧,٠٠٠ ل.ل.

للتفصيل عدة مشاريع عقود مصالحة مع كل من
الجبلد للقلية، الجدار - نهر الصياد - الشرق -
الاهيار - اللوام - المستقبل - الجبلد - الجبلد -
الجمهورية والسفر وفقاً لقراري هيئة التشريع
والاستشارات رقم ٢٠١٦/٨/٨٧ تاريخ ٢٠١٦/٨/٨

تقط تسعة وأربعون مليوناً وتسعمائة وسبعة وأربعون
ألف ليرة لبنانية

المادة الثانية: ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث
تدبر الحاجة.

الملحق رقم (أ) توزيع قطاعات المباني الأربعة على كافة الأراضي اللبنانية



ملحق (ب): توزيع الموظفين داخل القطاع على المراكز الرئيسية.

مركز صيدا	مركز صور	مركز حبوش	مركز جويا
ماجد جوهر	حسين قصير	سميح حمود	كايد بندر
أحمد الرفاعي	جهاد عبود	صلاح مزرعاني	
اسامة خطار	حسين بري	أحمد صفا	
منتهى عفارة			
سليمان مرسل			
جان قطان			
سمعان خوري			
وليد الشريف			
وليد الجعفي			
عارف عكرة			
محمد الرشيد			
أحمد الأشقر			
نينت برشا			
علي حمدون			



الجمهورية اللبنانية هيئة أوجيرو

* تقرير عن قطاع المباني في جنوب لبنان وجبل لبنان الثالثة

خلال شهر كانون الثاني ٢٠١٧



ل
ت
الجمهورية اللبنانية

هيئة أوجيرو

المديرية الإدارية

قطاع المباني (ج)

أعمال قطاع المباني (ج) خلال شهر كانون الاول ٢٠١٧

101	عدد المراكز التابعة للقطاع
21	عدد العاملين
12	عدد السيارات
281	إجمالي زيارات للمراكز
497	إجمالي أيام عمل
805	إجمالي ساعات إضافية
1480.93	إجمالي محروقات
١٢٦٥١	إجمالي كيلومترات
١٢	إجمالي طلب تنفيذ أشغال
١٢٤	إجمالي أعمال صيانة وقائية

المديرية الإدارية

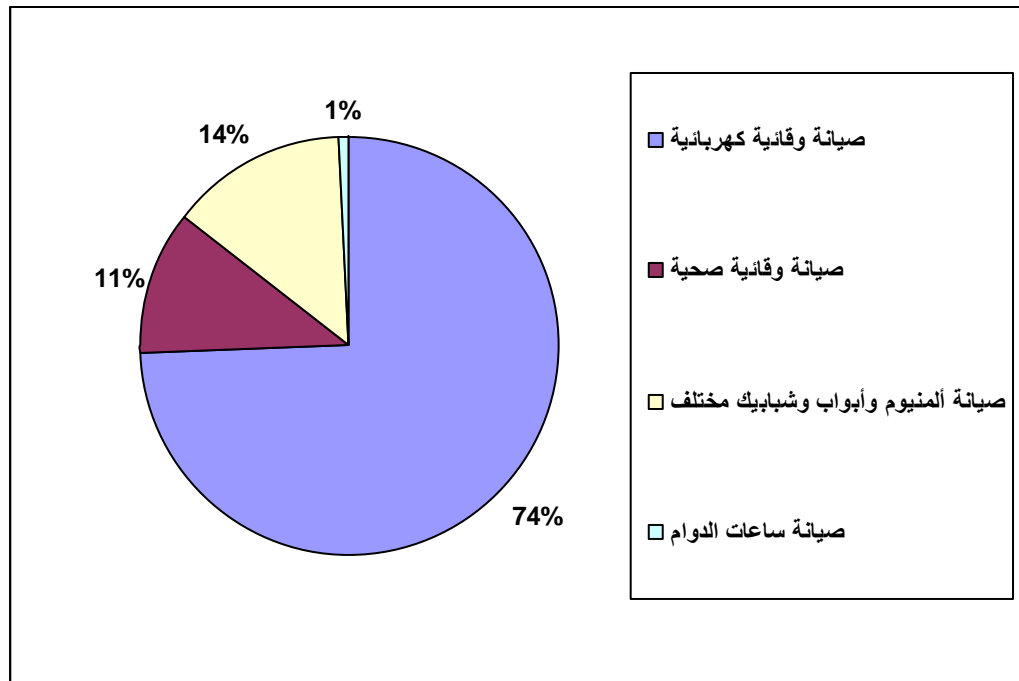
قطاع المباني (ج)

تحليل أعمال قطاع المباني (ج)

كانون الأول ٢٠١٧

نوع العمل	العدد الإجمالي المنفذ
صيانة وقائية كهربائية	92
صيانة وقائية صحية	14
صيانة ألمنيوم وأبواب وشبابيك مختلف	17
صيانة ساعات الدوام	1

التوزيع بالنسب المئوية لأعمال الصيانة الوقائية





الجمهورية اللبنانية

هيئة أوجيرو

المديرية الإدارية

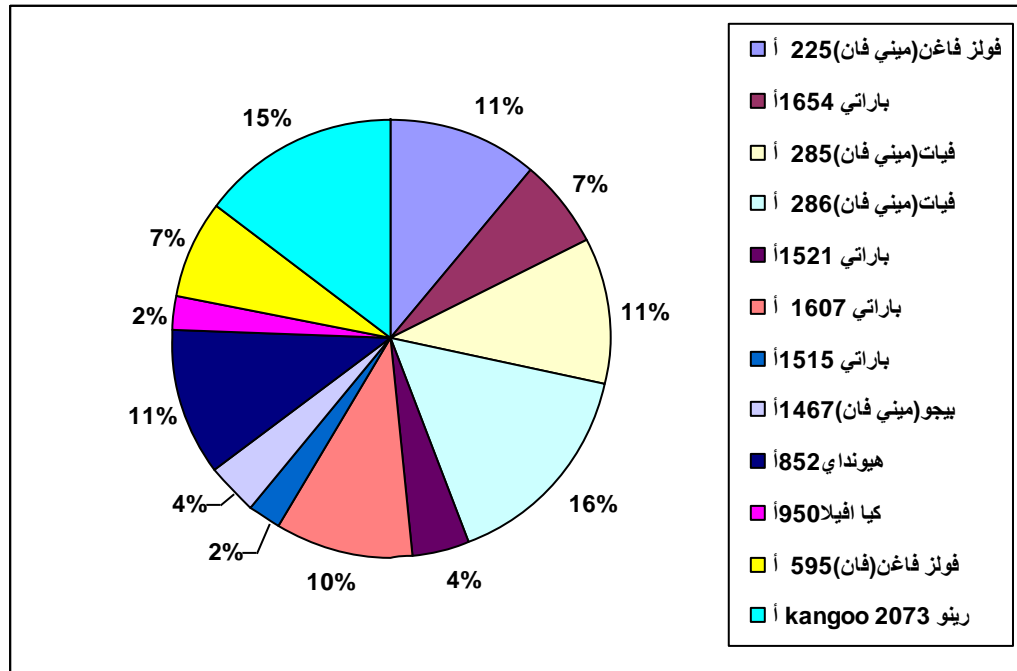
قطاع المباني (ج)

تحليل حركة آليات قطاع المباني (ج)

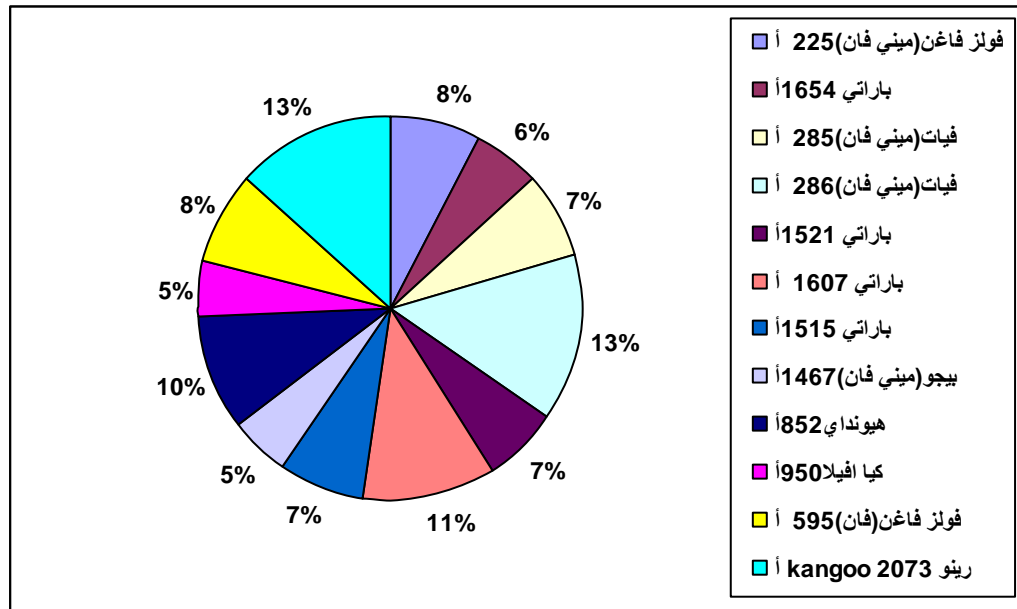
خلال شهر كانون الاول ٢٠١٧

الرقم	نوع ورقم الآليات	نوع العمل	عدد المراكز الإجمالي	عدد الكيلومترات
1	فولز فاغن(ميني فان) 225 أ	كهرباء	31	979
2	باراتي 1654 أ	كهرباء-ساعات الدوام	19	700
3	فيات(ميني فان) 285 أ	كهرباء	30	909
4	فيات(ميني فان) 286 أ	كهرباء- نظافة	44	1792
5	باراتي 1521 أ	متابعة	12	826
6	باراتي ١٦٠٧ أ	كهرباء	28	1410
7	باراتي 1515 أ	متابعة	7	902
8	بيجو(ميني فان) 1467 أ	حداده - دهان	11	639
9	هيونداي 852 أ	متابعة ورش	30	1238
10	كيا افيلو 950 أ	متابعة - نظافة	7	599
11	فولز فاغن(فان) 595 أ	صحية	21	967
12	رينو 2073 kangoo أ	حداده - دهان	41	1690

النسب المئوية / مراكز



النسب المئوية / كيلومترات





الجمهورية اللبنانية

هيئة أوجيرو

المديرية الإدارية

قطاع المباني (ج)

مقارنة سير الأعمال في قطاع المباني(ج)

خلال العام ٢٠١٧

ك٢	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	أب	أيلول	ت١	ت٢	ك١	
عدد زيارات للمراكز	254	273	256	239	220	266	238	244	267	320	308	281
أيام عمل	465	473	489	464	442	505	455	493	463	460	489	497
ساعات إضافية	730	725	720	740	692	710	705	730	725	735	730	805
إجمالي محروقات بالليتر	1328.12	1270.29	1387.83	1424.05	1066.92	1490.93	1322.89	1352.14	1527.5	1556.61	1709.76	1480.93
إجمالي كيلومترا ت	11928	12394	12995	11984	10702	13342	11768	13791	13079	15857	15053	12651
إجمالي طلب تنفيذ أشغال	1	4	0	5	2	3	1	2	2	4	8	12
إجمالي مال صيانة وقائية	135	153	159	139	139	169	130	149	148	148	159	124

مقارنة الأعمال في السنوات الثلاث الأخيرة

2016	2015	2014	
3166	3083	3190	عدد زيارات للمراكز
5695	5779	5933	أيام عمل
16917.97	16394.53	16615.17	إجمالي محروقات بالليتر
156084	155269	156018	إجمالي كيلومترات
45	73	35	إجمالي طلب تنفيذ أشغال
1725	1836	1918	إجمالي أعمال صيانة وقائية

كشف عام					
اسم المركز:			التاريخ:/...../.....		
نوع الكشف	الحالة		ملاحظة		
إنشائها					
الهيكل الخارجي للمبنى	جيد	مقبول	مسيء		
دهان					
دهان خارجي	جيد	مقبول	مسيء		
دهان داخلي	جيد	مقبول	مسيء		
بلاط					
بلاط أرض	جيد	مقبول	مسيء		
بلاط جدران	جيد	مقبول	مسيء		
درج	جيد	مقبول	مسيء		
قرميد					
قرميد	جيد	مقبول	مسيء		
خشب القرميد الخارجي	جيد	مقبول	مسيء		
خشب القرميد الداخلي	جيد	مقبول	مسيء		
مجرى مياه القرميد	جيد	مقبول	مسيء		
مهرب مياه القرميد	جيد	مقبول	مسيء		
المشيووم					
ابواب	جيد	مقبول	مسيء		
نوافذ	جيد	مقبول	مسيء		
بنايات	جيد	مقبول	مسيء		
قواطع	جيد	مقبول	مسيء		
حديد					
ابواب	جيد	مقبول	مسيء		
نوافذ	جيد	مقبول	مسيء		
بنايات	جيد	مقبول	مسيء		
اسوار	جيد	مقبول	مسيء		
خشب					
ابواب	جيد	مقبول	مسيء		
نوافذ	جيد	مقبول	مسيء		
صحية					
مغسلة	جيد	مقبول	مسيء		
كرسي حمام	جيد	مقبول	مسيء		
شفاطة	جيد	مقبول	مسيء		
مجلى	جيد	مقبول	مسيء		
جهاز تأريكار	جيد	مقبول	مسيء		
عبار مياه	جيد	مقبول	مسيء		
مياه باردة	جيد	مقبول	مسيء		
مياه ساخنة	جيد	مقبول	مسيء		
خلاط	جيد	مقبول	مسيء		
حنفية	جيد	مقبول	مسيء		
اسم محل المعلومات:			رئيس قطاع المبانى (ع)		
التاريخ:					
التوقيع:					

الفهرس

٢	الإهداء
٣	الشكر والتقدير
٤	ملخص التقرير
٥	المقدمة

القسم الأول: هيئة أوجيرو وأعمال التدريب التي قضاها الطالب فيها ١٠

الفصل الأول : هيئة أوجيرو منذ التأسيس حتى يومنا هذا ١١

- البند الأول: وصف هيئة أوجيرو ١١

الفقرة الأولى: التعريف بهيئة أوجيرو ١١

الفقرة الثانية: صلاحيات هيئة أوجيرو ١٣

الفقرة الثالثة: صلاحيات المدير العام ١٣

الفقرة الرابعة: الهيكل الإداري في الهيئة ١٤

- البند الثاني: التطور التاريخي عن راديو أوريون إلى إنشاء هيئة أوجيرو ١٦

الفقرة الأولى: التأسيس ١٦

أولاً: مدة الترخيص ١٦

ثانياً: الرقابة ١٦

ثالثاً: شروط الخدمة ١٧

الفقرة الثانية: أهم مواد الإتفاقية ١٧

الفقرة الثالثة: المرحلة الإنتقالية من راديو أوريون إلى أوجيرو ١٩

الفقرة الرابعة: التطور التاريخي لهيئة أوجيرو ٢١

أولاً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٧٣ ولغاية سنة ١٩٧٩ ٢١

ثانياً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٧٩ ولغاية سنة ١٩٨٣ ٢١

ثالثاً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٨٣ ولغاية سنة ١٩٩٣ ٢٢

رابعاً: الفترة الممتدة من سنة ١٩٩٤ ولغاية سنة ٢٠٠٤ ٢٢

٢٤	خامساً: المجالس الحديثة لغاية الوقت الحالي
٢٨	- البند الثالث : وصف إدارة العمليات
٣٠	الفصل الثاني: أعمال التدريب التي قضاها الطالب داخل الهيئة
٣٠	- البند الأول : فترة التدريب
٣٠	الفقرة الأولى: التدريب
٣١	الفقرة الثانية: المسؤول عن التدريب
٣٢	- البند الثاني : الأعمال التي أنجزها الطالب
٣٢	الفقرة الأولى: آليات العمل داخل قطاع المباني (ج)
٣٦	الفقرة الثانية: الأعمال التدريبية المنفذة
٣٨	- البند الثالث : نتائج أعمال التدريب
٣٨	الفقرة الأولى: المهارات التي تم اكتسابها خلال التدريب
٣٨	الفقرة الثانية: الإيجابيات
٣٩	الفقرة الثالثة: السلبيات التي رافقت الأعمال التدريبية
٤١	القسم الثاني: دراسة حول التخطيط الإستراتيجي وكيفية إسقاط أساليبه على قطاع المباني (ج)
٤٢	الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي واقع وأهمية
٤٢	- البند الأول: التخطيط الإستراتيجي
٤٢	الفقرة الأولى: التخطيط وأهميته
٤٢	أولاً: مفهوم التخطيط
٤٥	ثانياً: أهميته التخطيط
٥٠	الفقرة الثانية: المبادئ العامة للتخطيط وأساسه
٥٠	أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
٥١	ثانياً: فوائد التخطيط الإستراتيجي
٥٢	ثالثاً: متطلبات التخطيط الإستراتيجي
٥٣	رابعاً: مزايا التخطيط الإستراتيجي
٥٤	١-وضوح الرؤية المستقبلية
٥٤	٢-التفاعل البيئي على المدى البعيد

٥٤	٣-تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية.....
٥٥	٤-تدعيم المركز التنافسي
٥٥	٥-القدرة على إحداث تغيير
٥٥	٦-تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة
٥٦	خامسا:مبررات التخطيط الإستراتيجي
٥٦	سادسا:أساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي
٥٧	١-الأسلوب الأول:البدء من أعلى لأسفل
٥٧	٢-الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى
٥٧	٣-الأسلوب الثالث: الجمع بين الأسلوبين
٥٧	٤-الأسلوب الرابع: العمل كفريق
٥٨	- البند الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل بيئة التخطيط
٥٩	الفقرة الأولى: أسلوب ٦ سيجما
٥٩	أولا: علاقة ٦ سيجما بالجودة
٦٠	ثانيا: مراحل تطبيق ٦ سيجما
٦١	الفقرة الثانية: أسلوب سوات
٦١	أولا: التعريف
٦٢	ثانيا: العوامل الداخلية
٦٣	ثالثا: العوامل الخارجية
٦٤	الفصل الثاني: استخدام أساليب التخطيط في تحليل وضعية قطاع المباني(ج)
٦٤	- البند الأول: واقع عمل قطاع المباني (ج)
٦٤	الفقرة الأولى: التعريف بعمل القطاع
٦٤	أولا: متابعة أعمال الصيانة الدورية
٦٥	ثانيا: تنفيذ أوامر الأشغال
٦٥	ثالثا: متابعة الأعطال المستجدة
٦٥	رابعا: التنسيق مع شركات الهاتف المحمول
٦٥	خامسا: أعمال أخرى
٦٦	سادسا:متابعة أعمال عقد النظافة
٦٧	الفقرة الثانية: القياس
٦٧	أولا: العلاقة مع جهاز الأمن والسلامة

٦٧	ثانياً:العلاقة مع قطاع القوة المحركة.
٦٧	ثالثاً: العلاقة مع قطاع شبكات المعلوماتية.
٧٠	الفقرة الثالثة: تحليل الواقع القائم وفقاً لتقنية ٦ سيجما.
٧٢	- البند الثاني: الحلول وتحديد خيارات إستراتيجية حول قطاع المباني (ج)
٧٢	الفقرة الأولى: تحليل سوات لقطاع المباني في الجنوب.
٧٢	أولاً:العوامل الداخلية
٧٢	أحقاط القوة
٧٣	ب-نقاط الضعف
٧٦	ثانياً: العوامل الخارجية.
٧٦	أ-التهديدات
٧٦	ب-الفرص المتاحة
٧٧	الفقرة الثانية: التحسين وفقاً لأسلوب ٦ سيجما.
٧٧	أولاً: إقتراح هيكلية ادارية لقطاع المباني (ج)
٨١	ثانياً: إقتراحات متعددة لحسن سير العمل.
٨٢	الفقرة الثالثة: الرقابة
٨٥	الخاتمة
٨٧	قائمة المراجع
٨٩	فهرس الرسوم البيانية والأشكال
٩٠	الملاحق

- تقرير عن قطاع المباني خلال شهر كانون الأول ٢٠١٧
- آلية العمل خلال الكشف الشهري
- نموذج كشف عام على المراكز الهاتفية