



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
العمادة

تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة التي تساهم بجودة الخدمات
في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تقرير حول اعمال التدريب في قسم ادارة الموارد البشرية والشؤون الادارية وقسم ادارة
التكنولوجيا والمعلوماتية في شركة (OMT) Online Money Transfer s.a.l ، في المدة
الزمنية الواقعة بين 06-2018 و 09-2018.
أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة العامة

اعداد الطالبة
ليندا سليم حداد

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ مشرف	الدكتور حسن عباس صالح
عضواً	أستاذ مساعد	الدكتور عصام نديم مبارك
عضواً	أستاذ	الدكتور عصام نعمة إسماعيل

2019-2020

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

الاهداء

الى الوالدين الاعزاء،

الى اخي واختي

الى جميع اصدقائي....

الى جميع اساتذتي المحترمين....

الى كل طالب علم...

الى كل هؤلاء اهدي هذا المجهود المتواضع.

الشكر

اتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل
الى الاستاذ المشرف د.حسن صالح الذي قدم لي التوجيهات والنصائح،
الى اللجنة الكريمة المكلفة بمناقشة هذا البحث،
الى كافة أساتذتي الاعزاء،
الى كافة العاملين بشركة (Online Money Transfer (OMT) الذين
أبدوا كل التعاون والاحترام.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الرسالة الى دراسة دور الادارة الحديثة في تحسين جودة الخدمات المقدمة الى زبائن شركة **OMT Online Money Transfer s.a.l** لاسيما في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وفي سبيل العمل لتحقيق الهدف العام المتمثل بالسرعة في تقديم الخدمات للمستخدمين بأعلى جودة وبأقل تكلفة ومدى رضا المستخدمين من هذه الخدمات في ظل الشراكة ما بين ال OMT والقطاع العام، قمت بفترة تدريب داخل هذه الشركة لمدة زمنية تراوحت ما بين 2018-06 و 2018-09، بهدف الوقوف على كيفية الاستفادة من مبادئ الادارة الحديثة وكيفية تطبيقها داخل الشركة. وبغرض تحقيق الهدف العام من الدراسة والوقوف على الاخذ بأراء المستخدمين للحصول على رضاهم حول جودة الخدمات في شركة OMT عبر توزيع استبانة، حيث عرضت البيانات وعولجت احصائياً، اما ابرز ما اشارت اليه نتائج الدراسة هو رضا غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة عن جودة الخدمة المقدمة من الشركة، وان أكثر العناصر التي تشكل نقاط قوة الخدمة المقدمة هي الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة، الإهتمام بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم، تقديم الخدمات بالمواعيد المحددة، دقة في الشركة حول مواعيد تقديم الخدمات، إستعداد الشركة الدائم لمساعدة الزبائن، الشعور بالأمان في التعامل مع الشركة، تعامل موظفي الشركة مع الزبائن وفق اللياقة والأحاسيس الإنسانية واهتمام ومتابعة من الشركة لإحتياجات الزبائن. اما نقاط ضعف تقديم جودة الخدمة المقدمة فهي نقص التجهيزات والمعدات المتطورة في الشركة ومكاتب عملائها، قلة توفر القاعات الملائمة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة وعدم توفر الأماكن الملائمة لوقوف السيارات. كذلك تختلف المعايير التي

يستخدمها زبائن الشركة في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة، حيث أن أكثر المؤشرات التي تُشعر الزبون بجودة الخدمة هي الإعتدالية والأمان و ثم تتبعهما بالتالي العاطفة والإستجابة في حين يستقرّ مؤشر الملموسية في المرتبة الخامسة والأخيرة. إن للأبعاد الخمسة للجودة المدركة للخدمة المقدمة من شركة OMT تأثير على رضا عملائها. وفي ضوء اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص تم تقديم عدة توصيات، منها تحديد الخطوط العريضة والأهداف التنموية المرجوة من عملية الشراكة مع القطاع الخاص وعدم حصر ذلك فقط على المستوى الاقتصادي أو تحسين أداء الخدمات العامة، بل اتساع رقعة الاستفادة لتشمل التنمية الشاملة، وإنشاء منظومة رقابية مشكلة من بعض الأجهزة الحكومية والمجتمع المدني تضمن الالتزام بالاتفاقات المعقودة بين الدولة والقطاع الخاص من جهة وتضمن للمستهلكين الحصول على خدمة بالمستوى والسعر المطلوبين من جهة أخرى، على عملية الشراكة أن يكون لها نظرة مستقبلية بحيث تتسجم سياسة الشراكة مع تطور معدلات الطلب على الخدمة المقدمة بالمعدّل الذي يعني بالزيادة السكانية المتوقعة وبتوزيعهم الجغرافي.

الكلمات الدالة: شركة اونلاين لتحويل الاموال ش.م.ل. OMT، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الادارة الحديثة، تطبيق جودة الخدمات.

مقدمة عامة

تأتي أهمية مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها إقتصادات دول العالم، من منطلق توجه جميع الحكومات إلى إسناد مهمة إدارة دفة التنمية لشركات ومؤسسات القطاع الخاص، حيث يقتصر دور الحكومات على وضع التشريعات وسنّ القوانين التي تكفل توفير بيئة محفّزة لعمل القطاع، بعيداً عن البيروقراطية الحكومية التي عادة ما تقف عائقاً أمام قدرة القطاع على الإبداع والإنجاز والمساهمة الفاعلة في التنمية.

وإنطلاقاً من غياب الدولة أو بالأحرى تقصيرها في تلبية الخدمات للمواطنين والمقيمين بالجودة والسرعة المطلوبة كان لا بدّ للقطاع الخاص تعبئة الفراغ عن طريق العديد من الشركات والمؤسسات التي ساهمت وتساهم في تلبية حاجات الناس بكلفة أدنى وبجودة أعلى مع تعزيز أهمية إنجاز المعاملات بأقل وقت ممكن. لذلك كان اختيارنا لشركة "أون لاين لتحويل الأموال ش.م.ل. (OMT) كوكيل معتمد لشركة ويسترن يونيون في لبنان، وذلك للخضوع لفترة التدريب المطلوبة من أجل تحصيل شهادة الماستر المهني باختصاص التخطيط والإدارة العامة وإعداد التقرير النهائي عن هذه الشركة الخاصة نظراً للدور الكبير الذي تقوم به منذ عام 1998، حينما تأسست إلى يومنا هذا حيث توسع باقة الخدمات والحلول التي تقدمها وتعمل على تعزيز الشراكات والعلاقات المتينة مع عدد من الوزارات والمصارف والشركات في لبنان. وحفظت لنفسها مكانة ريادية في مجال الخدمات المالية والحكومية من خلال أكبر شبكة وكلاء تغطي كافة الأراضي اللبنانية.

لا شك أن القطاع الخاص المتمثل بشركة OMT يعتمد على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة المليئة بالمتغيرات السريعة والفجائية.

وإن أسلوب الإدارة الحديثة يقوم على إدارة وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتنظيمها في بيئات أو هيكليات ديناميكية لبلوغ نتائج وأهداف الخطة الإستراتيجية للشركة، تُرضي المستفيدين من تحقيقها كما وتؤمن للعاملين فيها الشعور بالإنجاز والإتقان الذي يعزز المسار المهني عند العاملين. إذا يعتبر نمط الإدارة الحديثة بالتوظيف الأفضل للموارد البشرية والمادية لتحقيق الإنتاج الأفضل للسلع والخدمات كماً ونوعاً وتبني الميزة التنافسية في العمل.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتبلور مشكلة الدراسة من خلال صعوبة تلبية القطاع العام لمتطلبات الزبائن من السلع والخدمات ذات الجودة العالية والميزة التنافسية وبأقل وقت ممكن. وذلك يعود بأسبابه لعدم إمكانية القطاع العام للتكيف مع المتغيرات الفجائية في البيئة إضافة إلى ضغوط المنافسة المتزايدة في الاسواق وإلى التغير التقني والإقتصادي المتسارع. لذلك لجأت معظم دول العالم إلى الشراكة مع القطاع الخاص في تلبية حاجات المستفيدين بأسرع وقت وبأعلى جودة ممكنة وبأدنى كلفة. وذلك لما يتمتع القطاع الخاص من القدرات البشرية والمادية المؤهلة وذلك لاعتماده نمط الإدارة الحديثة في أنشطة أعماله حيث يتصف بالمرونة في مواجهة التحديات والمتغيرات والإستفادة القصوى من الفرص المتاحة التي تفرضها البيئة.

وتواجه شركة OMT كما باقي شركات العصر الحالي ظروفاً تتسم بطابع التنافس الشديد وإن تمكين قدرتها على البقاء والاستمرار في الأسواق يعتمد على قدرتها على الإستجابة لمقتضيات التغيير والتفاعل مع المعطيات. لذلك إن إدارة الشركة تعمل في ظل مفهوم أن القدرة على التطوير تؤدي إلى البقاء والاستمرار لأن الخدمات المقدمة من الشركة تُنسخ في ظل حاجات العملاء ورغباتهم لذلك من مقومات البقاء والاستمرار هو القدرة على تلبية إحتياجات العملاء وكسب رضاهم.

أصبحت الجودة من الضروريات لتقديم الخدمة، لأنها تمثل رغبات العملاء والمستفيدين من تلك الخدمات. وفي حال عدم إستطلاع آراء المستفيدين من الخدمة نحو ما يتقونه من الخدمة وما هو مدرك من الخدمة الفعلية يصبح هناك صعوبة في قياس جودة الخدمات.

إذاً فإن اشكالية الدراسة تتمحور حول مدى إستفادة القطاع العام بشراكة ناجحة مع القطاع الخاص المتمثل هنا بشركة ال OMT لتقديم خدمات ذات جودة نوعية يساهم في تطبيقها تبني

مفهوم الإدارة الحديثة؟ ومدى رضا المستفيدين من هذه الخدمات؟

وينبثق عن الاشكالية مجموعة التساؤلات، يمكن صياغتها بما يلي:

- ما محددات جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT الممثلة ب: (الملموسة،

الإعتمادية، الأمان، العاطفة، الاستجابة) وعلاقتها بمستويات رضا العملاء؟

- هل هناك إختلاف بدرجة تأثر لكل محدد من محددات جودة الخدمة المتمثلة ب:

(الملموسة، الإعتمادية، الأمان، العاطفة، الإستجابة) على مستويات الرضا؟

- هل ساهمت شراكة الشراكة مع القطاع العام في تسهيل توفير الخدمات بجودة أعلى

وأقل وقت؟

- هل المستفيدون من الخدمات يفضلون الخدمات المقدمة من القطاع العام مباشرة ام

عبر الشركة؟

- هل شراكة شركة OMT مع القطاع العام هي تجربة ناجحة أم فاشلة؟ وما صدق

هذه التجربة في المجتمع اللبناني حول مفهوم الشراكة؟

- ما مدى مساهمة هذه الدراسة في بلورة نقاط القوة والضعف لهذه الشراكة؟

ثانياً: أهمية الموضوع

لقد تمّ إختيار الموضوع تحت عنوان " تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة التي تساهم بجودة الخدمات في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص". ان آنية طرح موضوع الشراكة وتبنيه من قبل الدولة اللبنانية، التي تنظر الى الشراكة بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لتأمين احتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة، لاسيما عندما يكون الإقتصاد الوطني اللبناني في وضع يمنعه من العمل بكامل قدراته وطاقاته التشغيلية. وذلك بسبب العجز المالي والمديونية العامة إضافة إلى الفساد وسوء الإدارة لذلك ونتيجة لتباطؤ الإقتصاد اللبناني، فقد طرح موضوع الشراكة في لبنان منذ عام 2007، والذي اخذ وقتاً لإقرار في مجلس النواب حتى آب 2016.

وبالتالي، فإن البحث في مسألة تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في ظل الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص يكتسب أهمية كبرى في هذا التوقيت بالذات كونه يعتبر من قبل الكثير من الباحثين والإقتصاديين خشبة خلاص للإقتصاد اللبناني من أجل كسر الركود الاقتصادي عن طريق تعزيز الإستثمارات والشراكات.

أما من الناحية العلمية والأكاديمية فقد تساهم هذه الدراسة بتقديم تجربة غنية تساعد العديد من الباحثين والطلبة إضافة إلى اصحاب الشأن في موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة بسبب قلة الدراسات وندرة الابحاث حول موضوع شركة OMT في ظل قانون الشراكة مع القطاع العام.

ومن ناحية شركة OMT، تسلط الدراسة الإهتمام والتركيز على نقاط القوة التي تملكها الشركة لتعزيزها والإستفادة منها في القطاع العام في ظل الشراكة بين القطاعين كما وتساهم هذه الدراسة

في تحديد نقاط الضعف لمعالجتها كما يطمح البحث في إضافة اقتراحات قد تسهم في معالجة بعض نقاط الضعف أو الخلل في طبيعة أنشطة العمل ما بين القطاع العام والشركة، لاسيما فيما يتعلق بمفهوم الجودة أحد الأنشطة الأساسية التي تعمل على تنمية قدرة الشركة في تحقيق المزايا التنافسية التي تمكّنها من التميّز في السوق، ومن هنا يمكن تحديد أهمية الدراسة من هذه الناحية من خلال العناصر الآتية:

- معرفة محددات الجودة للخدمات المقدمة من الشركة ومدى مساهمة المحددات مجتمعة كما ومنفردة في تحقيق الرضا لدى العملاء، من أجل تمكين الشركة من العمل على تحسين الخدمات التي تقدمها للزبائن.
- تحقيق الميزات التنافسية عن طريق تلبية متطلبات الزبائن وكسب رضاهم.
- وضع إدارة الشركات مفهوم الجودة في سلّم أولويات الشركة.
- إن عملية استطلاع رأي الزبائن بالنسبة لمحددات جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT توفر معلومات جديدة لإدارة هذه الشركة عن مدى ملاءمة هذه الخدمات المختلفة التي تقدمها وتلبية حاجات العملاء، لذلك يمكن استخدام هذه المعلومات كمعطيات جديدة لإتخاذ القرارات الملائمة بشأن تقديم خدمات تجعل الشركات قادرة على الاستمرار والتطور والمنافسة في ظل التغيرات الاقتصادية والإدارية التي تجتاح العالم في الوقت الحاضر.

من الناحية الشخصية، فقد ساهمت الدراسة في تعزيز تجربة شخصية ومهنية في شركة رائدة تتمتع بمكانة وسيط محلي وعالمي بحكم التعاون مع Western Union وإضافة إلى الشراكة مع العديد من الوزارات في القطاع العام. إن هذه التجربة قد اضافت إلى مساري المهني العديد

من المهارات والخبرات في كيفية اعتماد أسلوب الإدارة الحديثة في كافة أنشطة الأعمال داخل الشركة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

لقد عملت منذ البداية، خلال التدريب في شركة الـ OMT على الإستفادة القصوى من خلال اكتساب المهارات العملية في كيفية سير العمل داخل الأقسام الإدارية والتنسيق والاتصال فيما بينهما لفهم أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة. ما يساهم في تحقيق الهدف العام من هذه الدراسة وهو السرعة في تقديم الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة وبأقل تكلفة ومدى رضا المستفيدين من هذه الخدمات في ظل الشراكة ما بين الـ OMT والقطاع العام، ويتفرع من هذا الهدف العام مجموعة أهداف أذكر بعضها:

- دراسة تجربة تطبيق الإدارة الحديثة في شركة OMT.
- دراسة تجربة الشراكة ما بين القطاع العام والشركة.
- دراسة حول المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الشركة كشريك للقطاع العام (من حيث السرعة والتكلفة والجودة).
- دراسة حول تقييم تجربة الشراكة ما بين القطاع العام والشركة ومدى تطويرها وتعميمها على قطاعات أخرى.
- التعرف على تقييم زبائن هذه الشركة عينة البحث لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.
- تحديد الأهمية النسبية للأبعاد الخمس المختلفة لجودة الخدمات المتمثلة بـ:(الملموسة، الإعتيادية، الإستجابة، الامان والعاطفة).
- إختبار العلاقة بين جودة الخدمات المتمثلة بالأبعاد الخمس المذكورة سابقاً ورضا الزبون.

رابعاً: الفرضيات

الفرضية هي إجابة مؤقتة لأسئلة الدراسة العلمية أو احداها ويضعها الباحث العلمي من خلال خبرته العلمية بمشكلة البحث وطرق حلها، إذا أنها تفسيرات وتوضيحات حول مشكلة البحث ومتغيراتها التابعة والمستقلة تبقى غير مسلم بها إلى أن يتم التأكد من صحتها وملاءمتها للمشكلة.

ترتكز هذه الدراسة الميدانية على عدد من الفرضيات التي تبحث في جودة الخدمات المقدمة لعملاء شركة OMT ورضاهم وتحقيق الأهداف المنشودة والإجابة عن التساؤلات فيها وهذه الفرضيات هي:

- **الفرضية الأولى:** هناك إهتمام من الشركة بمعيار جودة الخدمات المتمثل باللموسية وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.
- **الفرضية الثانية:** هناك إهتمام من الشركة بمعيار جودة الخدمات المتمثل بالإعتمادية وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.
- **الفرضية الثالثة:** هناك إهتمام من الشركة بمعيار جودة الخدمات المتمثل بالإستجابة وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.
- **الفرضية الرابعة:** هناك إهتمام من الشركة بمعيار جودة الخدمات المتمثل بالأمان وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.
- **الفرضية الخامسة:** هناك إهتمام من الشركة بمعيار جودة الخدمات المتمثل بالعاطفة وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.
- **الفرضية السادسة:** هناك رضا لزبائن الشركة حول الخدمات المقدمة.

- الفرضية السابعة: هناك إختلاف بين المجيبين حول الأهمية النسبية لمعايير جودة الخدمات المقدمة من الشركة.

خامساً: حدود الدراسة

أ- الحدود المكانية

شركة (OMT) Online Money Transfer s.a.l، أونلاين لتحويل الأموال ش.م.ل. المركز الرئيسي في بيروت.

ب- الحدود الزمانية

الخضوع لفترة تدريبية خلال العام الجامعي 2017 - 2018 في مكاتب شركة ال OMT حيث تراوحت فترة التدريب ما يقارب ثلاثة أشهر من تاريخ 06-2018 إلى 09-2018.

سادساً: المنهجية

استخدمت في كتابة التقرير على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لإعتماد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويحللها الباحث بأسلوب علمي وموضوعي يستجيب لمتطلبات البحث العلمي. وعليه فالمنهج الكمي هو طريقة منظمة ومنسقة لجمع وتحليل البيانات التي تم جلبها من مختلف المصادر ويتطلب استخدام الأدوات الحاسوبية والإحصائية والرياضية لاستخلاص النتائج وتعتبر الإستقصاءات أو الاستبيانات من أكثر الأساليب شيوعاً لإجراء الأبحاث الكمية، وقد تشمل هذه الأساليب المقابلات ومنها المقابلات الشخصية والمقابلات الهاتفية أو عبر الإنترنت وكذلك الإستبيانات الالكترونية.

سابعاً: أقسام البحث

اعتمدت في معالجة الموضوع وفق المنهجية المطلوبة لذلك في فصلين:

الفصل الاول وعنوانه " واقع الاو.ام.تي. كشريك مع القطاع العام في تقديم الخدمات العامة".

والذي تم تجزئته الى ثلاثة بنود:

البند الاول، يتناول التعرف على طبيعة شركة الاو.ام.تي، مهماتها، الهيكلية الادارية لها وعملية التوظيف داخلها.

البند الثاني، ويتناول المبادئ الاساسية للادارة الحديثة، اهمية الموارد البشرية، ومفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

البند الثالث، يتناول قانون الشراكة، والتميز بين الانواع الرئيسية للشراكة، النتائج المرجوة منها، نماذج وتجارب للشراكة في لبنان والخارج.

الفصل الثاني وعنوانه "وقائع العمل التدريبي في الشركة، تحديد نقاط القوة والضعف ووضع الحلول والتوصيات"، والذي يتألف من ثلاثة بنود:

البند الاول، يتناول مسار العمل التدريبي في شركة الاو.ام.تي.

البند الثاني، يتناول الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

البند الثالث، يتناول تقييم عمل شركة ال او.ام.تي اضافة الى تقييم تجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واعلان التوصيات.

الفصل الاول

واقع شركة OMT كشريك مع القطاع العام في تقديم الخدمات العامة

إعتمدت في الفصل الاول من التقرير على تقديم شركة Online Money Transfer s.a.l، كونها المكان الذي أقيمت فيه التدريب، بهدف الحصول على الماستر المهني. وتوسعت في هذا الفصل من ناحية توضيح ماهية الشركة، وما المهمات والخدمات التي تقدمها الشركة الى المستفيدين. اضافة الى التطرق الى كيفية التوظيف داخلها وصولا الى التعرف على التقسيم الاداري داخلها لتوزيع المهمات والصلاحيات. وبما ان شركة ال OMT هي شركة خاصة رائدة في مجال الخدمات وتحويل الاموال، كان لا بد لي ان اخصص في هذا الفصل بندا يحتوي على مبادئ الادارة الحديثة التي تعتمدها الشركة، وتسلط الضوء على اهمية قسم الموارد البشرية، كونه شريك استراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للشركة. وما عزز اختياري القيام بالتدريب المهني في هذه الشركة، هو اعتمادها على مفهوم الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في الكثير من الخدمات التي تقدمها للمستفيدين في السوق اللبناني. لذلك تضمن هذا الفصل بندا ثالثا، يذكر فيه تجربة لبنان في الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص مقابل تجارب دول اجنبية اخرى، وذكر الانواع الرئيسية المستخدمة لهذه الشراكة وتعداد بعض النماذج الناجحة للشراكة في لبنان اضافة للنتائج المرجوة من تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

البند الأول: التعرّف على طبيعة الشركة، مهماتها، الهيكلية الإدارية لها وعملية

التوظيف داخلها.

نشأت شركة OMT في العام 1998، كشركة مساهمة لبنانية ومرخصة من مصرف لبنان، تلتزم

كل القوانين النافذة والقرارات والتعاميم ذات الصلة بالعمليات المالية والمصرفية بالوسائل

الالكترونية. تُطالع شركة OMT زبائنها بشعار دائم "وين ما رححت حدك"، بحيث تقدم خدمات

ملائمة تلبي احتياجات المواطن عن طريق الوصول الى اكبر شريحة من اللبنانيين، وذلك عبر

التوزع الجغرافي لمراكزها في المناطق اللبنانية كافة، وذلك من خلال التعاون مع الوكلاء

المنتشرين على مساحة لبنان.

الفقرة الأولى: ماهية شركة OMT في السوق اللبناني

تأسست شركة أونلاين لتحويل الأموال ش.م.ل. (OMT) كوكيل معتمد لشركة ويسترن يونيون

في لبنان سنة 1998 واتخذت من بيروت مقراً لها. في سنة 1999 تم إنشاء مركز خدمة الزبائن

في OMT وفي عام 2003 تمّ ارتفاع عدد مراكز الشركة إلى أكثر من 500 مركزاً في كافة

الأراضي اللبنانية في عام 2004، أطلقت خدمة ويسترن يونيون للتحويلات المالية داخل لبنان

وتم توقيع الإتفاق مع وزارة الإتصالات وفي عام 2005 تم إطلاق "مؤسسة الأرض البيضاء "

بالتعاون بين OMT وويسترن يونيون. وفي سنة 2007 ارتفع عدد مراكز OMT إلى أكثر من

650 مركزاً في كافة الأراضي اللبنانية وفي 2010 وصل عدد مراكز الشركة إلى أكثر من 900

مركزاً منتشراً على كافة الأراضي اللبنانية، وفي ذات العام تمّ إطلاق خدمتين جديدتين، أولها

خدمة Cash to Bank لتحويل الأموال إلى الحسابات المصرفية وتسديد القروض، والخدمة

الثانية هي Cash to business لتسديد القروض للشركات والمؤسسات. وتم توقيع الإتفاق مع وزارة المالية من أجل الشراكة والتعاون في تسهيل وتلبية خدمات المواطن في عام 2011. وفي عام 2012 أطلقت خدمة Cash to Gov. لتحصيل المستحقات للحكومة اللبنانية وأيضاً في هذا العام أطلقت خدمة omt intra للتحويلات المالية الداخلية من دون المرور بشركة دولية (قرار مصرف لبنان رقم 17/32/02 بتاريخ 10-09-2002).¹

وفي عام 2015 شهد توقيع الإتفاق مع ثلاث وزارات هي وزارة الطاقة، وزارة الداخلية والبلديات ووزارة العمل، لقد وسّعت OMT على مرّ السنوات باقة الخدمات والحلول التي تقدمها وعملت على تعزيز الشراكات والعلاقات المتينة مع عدد من الوزارات والمصارف والشركات في لبنان وحفظت بذلك لنفسها مكانة ريادية في مجال الخدمات المالية والحكومية من خلال أكبر شبكة وكلاء في لبنان حيث وصل عدد مراكزها إلى أكثر من 1000 مركز في كافة الأراضي اللبناني.

الفقرة الثانية: المهمات التي تقوم بها شركة OMT

إن شركة OMT توفر للمواطن اللبناني والمقيم على الأراضي اللبنانية باقة من الخدمات المتنوعة والمتعددة بطبيعتها. لذلك تنقسم هذه الخدمات إلى قسمين: الخدمات المالية والخدمات الحكومية حيث تندرج تحت كل قسم من هذه الخدمتين عدة خدمات ومهمات:

¹كانت شركة OMT اول من يحصل على ترخيص من مصرف لبنان (قرار مصرف لبنان رقم 17/32/02 بتاريخ 10-09-2002) لتقديم خدمة التحويل داخل لبنان عبر شبكة محلية ومن دون المرور بشبكة دولية.

أولاً: الخدمات المالية

توفر الشركة الخدمات المالية إلى المواطنين والمقيمين على الأراضي اللبنانية تسهيلاً لهم لانجاز التحويلات المالية لاهداف شخصية وفردية اضافة الى تسديدهم لالتزاماتهم ومستحققاتهم المالية لصالح المؤسسات والشركات غير الحكومية إضافة إلى المصارف.

وعليه يندرج تحت عنوان الخدمات المالية: تحويل الأموال، تسديد فواتير الهاتف، تحصيل الأموال لصالح الشركات وأيضاً تحصيل الأموال لصالح المصارف.

أ- تحويل الأموال

- ويسترن يونيون لتحويل الأموال دولياً

يمكن الإعتماد على خدمة وسترن يونيون لإرسال الأموال بسرعة ومن دون الحاجة إلى أي حساب مصرفي مع الإستفادة من الإنتشار الواسع لشبكة وسترن يونيون التي تضم أكثر من 500.000 مركز في أكثر من 200 دولة حول العالم وإن عملية تحويل الأموال عبر وسترن يونيون هي خدمة آمنة ومضمونة. الخدمة متوفرة للمواطن اللبنانيين والمقيمين الذين أتموا السنّ القانونية وتخولهم استلام الأموال وإرسالها بدقائق (تطبق الشروط والأحكام).

- OMT INTRA لتحويل الأموال داخل لبنان

يمكن من خلال هذه الخدمة إنجاز عمليات تحويل الأموال ضمن مختلف المناطق اللبنانية من أجل دعم أحد أفراد العائلة الذين يعيشون في مناطق بعيدة، أو المساهمة في أفساطهم التعليمية أو للإحتفال بمناسبات خاصة، بالإضافة إلى تحويل النقود للأصدقاء أو لأسباب مرتبطة بالعمل. إن خدمة OMT INTRA من أبسط وأسهل طرق تحويل الأموال داخل لبنان ويمكن الإستفادة منها عبر أكثر من 1000 مركز OMT في لبنان من أجل ارسال واستلام الأموال بدقائق ومن

دون أي حساب مصرفي. إن هذه الخدمة آمنة ومضمونة ومتوفرة للمواطنين اللبنانيين والمقيمين الذين أتموا السن القانونية (تطبق الشروط والأحكام).

ب- تسديد فواتير الهاتف

تقدم شركة OMT لزيائنها إمكانية تسديد فواتير الهاتف الأرضي وكذلك الخليوي عبر أكثر من 1000 مركز في لبنان وذلك في إطار التعاون مع وزارة الإتصالات وبالشراكة مع كل من شركة OGERO (وكلفة الخدمة 2000 ليرة لبنانية) بالإضافة للشراكة مع شركة ALFA و TOUCH و كلفة الخدمة في كل منهما \$2 دولار أميركي.

ج- تحصيل الأموال لصالح الشركات

تتعدد وتتنوع الشركات التي تعتمد على ال OMT في تحصيل مستحققاتها المالية من الزبائن وذلك في إطار التعاون المتفق عليه بين هذه الشركات وشركة OMT في تحصيل الأموال لهذه الشركات التي سنذكر بعضها فيما يلي:

- عدادات الوقوف ما يعرف ب PARK METER في كل من المناطق التالية: صيدا - بيروت - جونية - فرن الشباك - زلقة - عاليه - نبطية - زحلة - زغرتا - انطلياس والنقاش - جبيل وطرابلس.

- شركات التأمين: ALLIANZ، SNA و ITN.

- شركات مالية ومؤسسات غير حكومية: الأونروا، الصندوق التضاهدي الإجتماعي

الصحي، مؤسسة مخزومي، جمعية زاد، شركة الأرز للتسليف، الإبداع، إمكان،

Children's Cancer Center Lebanon, Money, FFS (first finance solutions SAL).CST credit systems and Techniques, Royal financial, FNB Finance, Amana, The national CDM project for solar Energy, Barbara Nassar For cancer patient support, Al Majmoua.

- المؤسسات التربوية والنقابات: المهندسون لبنان، Elysee، Le Cnam
- الإنترنت الترفيهي: Cable Visio, Wise Internet to ease, Terranet, My ISP
- s.a.r.l, ATLAS Computer, Multiview, Liba Tech
- تذاكر السفر الإلكترونية: NETFLY, Five stars Tours, Nakhal
- التسوق الإلكتروني: ZOOMMALL و Libazon
- خدمة دفع الأجور: NRC Norwegian Refugee Council، BLC bank AR

Al Majmoua ، Booster

- بالإضافة لمؤسسات كالنهار، RBML، Edde Sands

ABED TAHAN, Beirut circle, Mekwad carfacts

د- تحصيل الأموال لصالح المصارف

من منطلق توسيع نشاط وخدمات OMT فقد تم التوصل إلى التعاون مع العديد من المصارف من أجل تحصيل الأموال من العملاء إن كان لناحية تسديد مستحققاتهم المالية أو تحويل الأموال إلى حساباتهم الخاصة.

سأذكر المصارف وتاريخ بدأ التعاون مع شركة OMT: بنك البركة منذ نيسان 2013، بنك CSC منذ تموز 2011، بنك BML منذ أيلول 2011، البنك الأهلي الدولي منذ تشرين الأول 2011، البنك اللبناني السويسري منذ نيسان 2012 مصرف BLC منذ أيلول 2012، بنك الإعتدال الوطني منذ تموز 2014، بيت التمويل العربي منذ آب 2014، سيدروس بنك منذ تشرين الثاني 2017.

ثانياً: الخدمات الحكومية

في إطار الشراكة مع القطاع العام تقوم الشركة بالتعاون مع هذا الأخير في تقديم الخدمات وتسهيلها للمواطن والمقيمين وسوف أقوم بتعداد الخدمات التي تقدمها الشركة بالمشاركة والتعاون مع الوزارات والإدارات العامة.

أ- الخدمة السريعة لاستلام بطاقة الهوية

إن بطاقة الهوية اللبنانية هي مستند رسمي صادر عن وزارة الداخلية والبلديات، وهي إلزامية لكل مواطن لبناني - وانطلاقاً من إلزامية المواطن اللبناني حيازة بطاقة الهوية اللبنانية، وتسهيلاً لشؤون المواطنين الذين يتوافدون يومياً إلى دوائر وأقلام النفوس لتقديم طلبات اصدار أو تحديد بطاقات الهوية تمّ اطلاق الخدمة السريعة لإستلام بطاقة الهوية بالتعاون بين وزارة الداخلية والبلديات - المديرية العامة للأحوال الشخصية وشركة OMT وهي خدمة اختيارية تسمح بتقليص المدة الزمنية للحصول على بطاقة الهوية ضمن 15 يوم عمل من أقرب مركز OMT.

ب- لوحات التسجيل

في سنة 2017، صدر قرار عن وزير الداخلية والبلديات، نصّ أن هيئة إدارة السير والآليات والمركبات هي المسؤولة الحصرية عن توريد وتوزيع لوحات التسجيل على كافة أنواعها، إن كان في مصلحة تسجيل السيارات والآليات أو في مراكز المعاينة الميكانيكية أو في محلات صبّ اللوحات المرخصة.

في 22 كانون الثاني 2019، أطلقت شركة OMT بالتعاون مع هيئة إدارة السير والآليات والمركبات خدمة تسديد رسوم اصدار لوحات التسجيل عبر أكثر من 1000 مركز OMT في لبنان، على أن يتم تركيب اللوحات في أي محل مرخّص لصبّ لوحات التسجيل.

ج- الميكانيك

يفرض قانون السير في لبنان على كل مواطن لبناني أو مقيم تسديد رسوم السير السنوية اي الميكانيك عن كل مركبة يملكها ونظراً لإرتفاع أعداد المركبات المسجلة سنوياً، قد ينتظر الفرد دوره لوقت طويل من أجل دفع رسوم الميكانيك.

تقوم الشركة بالتعاون مع وزارة المالية ووزارة الداخلية والبلديات إمكانية دفع الميكانيك المستحق عن السنة الحالية بالإضافة إلى تسديد رسوم الميكانيك المتأخرة وذلك عبر جميع مراكز ال OMT التي تعرض شعار وزارة المالية. يمكن إنجاز هذه الخدمة في أقل من عشر دقائق، كل ما يلزم هو تزويد وكيل ال OMT بالمستندات المطلوبة، وتسديد المبلغ المستحق، ومن ثم استلام E-VIGNETTE بعد الحصول على الرمز السري (OTP) عبر رسالة نصية قصيرة (SMS) ترسلها ال OMT.

د- بلدية بيروت

أطلقت OMT سنة 2016 بالتعاون مع بلدية بيروت خدمة تسديد رسوم بلدية بيروت وقد سمحت هذه الخدمة للمواطنين تسديد مستحقاتهم لبلدية بيروت أينما كانوا في لبنان عبر أكثر من 1000 مركز OMT. يستطيع المكلفون تسديد الرسوم المتوجبة عليهم ضمن فترة شهرين من تاريخ اصدار جداول المتكلف بالرسوم البلدية في الجريدة الرسمية والصحف المحلية، من دون أن تزيد عليهم الغرامات - ولكن بموجب المادة 109 من القانون 60/88 تترتب غرامة قدرها 1% عن كل شهر تأخير في حال انقضاء مهلة الشهرين-.

ه- مخالفات السير

يستطيع المواطن أو المقيم في حال ارتكابه مخالفات المرور أكانت مخالفات سرعة زائدة أو ضبط أصفر أو مخالفات الوقوف، أن يدفع هذه المخالفات عبر أكثر من 1000 مركز OMT

في لبنان، ويمكنه التأكد من المخالفات الخاصة بمركبته باستخدام أداة OMT لاحتساب مخالفات السرعة الزائدة كما يمكن الإستعلام عن المخالفات المرورية وكيفية تسديدها في الشركة في قسم المعلومات.

و- مؤسسة مياه بيروت وجبل لبنان

توفر خدمة دفع فواتير المياه عبر OMT لمؤسسة مياه بيروت وجبل لبنان الملاءمة من حيث الانتشار الجغرافي ودوامات العمل لساعات طويلة، الأمر الذي سهل على مشتركى مؤسسة مياه بيروت وجبل لبنان بتسديد فواتير مؤسسة المياه أينما كانوا متواجدين وذلك عبر مراكز OMT المنتشرة في كافة الأراضي اللبنانية.

ز- السجل العدلي

تقدم الشركة خدمة طلب واستلام السجل العدلي الذي هو عبارة عن مستند رسمي يصدر عن قوى الأمن الداخلي في لبنان لإثبات وجود أو عدم وجود أحكام جنائية بحق مقدم الطلب. إن هذه الخدمة تؤمن للمواطن بخطوات سهلة وبسيطة الحصول على السجل العدلي واستلامه من OMT من دون الإنتظار لساعات طويلة في الإدارات العامة للإستحصال عليه. فهذه الخدمة مكّنت المواطن من توفير الجهد والوقت في سبيل الحصول على هذه الخدمة.

ح- الموافقة المسبقة للعمليات والعمال في الخدمة المنزلية

بالتعاون مع وزارة العمل، تقدم الشركة خدمة تقديم طلب الموافقة المسبقة للعمليات والعمال في الخدمة المنزلية (فئتين 3-4) عبر أكثر من 1000 مركز في لبنان.

ط- تجديد إجازة العمل للعاملات والعمال الأجانب (فئتين 3-4)

كذلك في تقديم هذه الخدمة تتعاون الشركة مع وزارة العمل في تجديد إجازات العمل للعاملات والعمال في الخدمة المنزلية فئتين 3-4 وللعمال الأجانب فئة 3 عبر شبكة مراكز شركة OMT المنتشرة على كافة الأراضي اللبنانية.

ك- الضرائب والرسوم

بالإضافة إلى إمكانية تحويل الأموال ودفح الفواتير والمستحقات المختلفة، تقدم الشركة بالتعاون مع وزارة المالية خدمة تسديد الضرائب والرسوم عبر أكثر من 1000 مركز OMT في لبنان وذلك بثلاث خطوات:

- طبع نموذج الأشعار الخاص بالضريبة التي تود تسديدها واملاءه بخط اليد أو صرح إلكترونياً حيث ينطبق ذلك واطبع النموذج.

- توجه إلى أقرب مركز OMT وزود الوكيل بالأشعار.

- سدد المبلغ المتوجب عليك وتأكد من استلام إيصال OMT ونموذج اشعار الدفع مختوم من وكيل OMT.

ل- مؤسسة مياه البقاع

تقدم الشركة لزيائنها بالتعاون مع مؤسسة مياه البقاع، إمكانية تسديد رسوم الإشتراك السنوي لمؤسسة مياه البقاع عبر شبكة مراكز ال OMT المنتشرة من شمال إلى جنوب لبنان لتوفر للمواطن والمقيم الملاءمة في إمكانية الحصول على هذه الخدمة ضمن ساعات العمل الطويلة لمراكز ال OMT وكذلك اينما تواجد المواطنين في لبنان.

الفقرة الثالثة: التنظيم الإداري لشركة OMT

يرتبط نجاح أي مؤسسة أو شركة ما بوجود هيكل تنظيمي أو نظام مؤسسي، ودائماً ما يتكون هذا الهيكل التنظيمي من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة، والمنوط بهم القيام بها، وغالباً ما يكون القصد من الهيكل التنظيمي تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة وان عملية هيكل أي منظمة أو مؤسسة تكون بطرق عديدة ومختلفة اعتماداً على طبيعة أهدافها المرجوة إذا أن هيكل التنظيم يحدد أسلوب عملها ونتائجها.

لذلك تسعى دائماً شركة OMT لمواكبة التطور ومواجهات المستجدات في بيئة عملها الداخلية والخارجية بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية. لذا صممت هيكل تنظيمي للشركة يتلاءم مع مهماتها. يتألف الشركة رئيس مجلس الإدارة ولديه نائب عنه كما وأن هنالك مدير تنفيذي للشركة يقوم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للشركة، فهو يشارك في تحديد سياستها ويشرف ويدير كل ما له علاقة بالعمل.

وتتألف الشركة من ستة أقسام تتسق وتتواصل فيما بينها وكل قسم يتألف من عدة وحدات لتسهيل وتوزيع المهمات:

أولاً: قسم الموارد البشرية والإدارية ويتألف من:

- وحدة إدارة شؤون الموظفين.
- وحدة التعليم والتطوير.
- وحدة تطوير تنظيم الشركة.
- إدارة المشتريات.

ثانياً: قسم الشؤون التجارية

- التسويق.

- بيع التجزئة.
- إدارة العلاقات مع الزبائن.
- الإتصالات المؤسسية.

ثالثاً: العلاقات المؤسسية العامة

- شبكة الوكلاء.
- تطوير العمل.
- وحدة المبيعات.

رابعاً: قسم العمليات ويتألف من:

- وحدة التخزين STOCK
- وحدة اللوجستيك.
- وحدة القطاع العام.

خامساً: قسم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

- أمن المعلومات.
- الدعم الفني وخطط الطوارئ.
- تطوير الأنظمة والبرامج.
- تطوير الخدمات الالكترونية.
- التخطيط وإدارة الاداء.

سادساً: قسم المالية

- التخطيط المالي.
- النفقات.

الفقرة الرابعة: عملية التوظيف داخل شركة OMT

تعتمد الشركة على معايير الكفاءة والخبرة في التوظيف وكذلك على المساواة في الإختيار لملء المراكز الوظيفية الشاغرة. وإيماناً منها في أهمية التكنولوجيا لإختصار الوقت والمسافات ولدقة الإختيار في التوظيف تحصر الشركة عملية التقدم للتوظيف بتعبئة طلب الوظيفة على الموقع الخاص بها على الإنترنت www.omt.com.lb هنالك ست مراحل على طالب الوظيفة أن يمرّ بها:

المرحلة الأولى: تقديم الطلب

وهي تقديم الطلب حيث يملأ الطلب ويقدم على صفحة الوظائف الشاغرة في الشركة.

المرحلة الثانية: التدقيق والاختبار الأولي

يستلم فريق التوظيف في الشركة الطلب ويراجع الفريق ملف طالب الوظيفة من حيث ملاءمته ومطابقته للوظيفة الشاغرة من حيث الخبرة والسيرة المهنية والتعليمية لصاحب الملف. وفي كافة الأحوال يحفظ الملف في قاعدة بيانات الشركة لإعادة النظر فيه في المستقبل في حال عدم ملاءمته للوظيفة الشاغرة.

المرحلة الثالثة: المقابلة عبر الهاتف

في حال نتيجة دراسة ملف المتقدم للوظيفة كانت إيجابية يتصل فريق التوظيف بالمرشح للوظيفة لإجراء مقابلة قصيرة عبر الهاتف وعلى أساسها يتم تحديد موعد للمقابلة الشخصية وجه لوجه من أجل التعرف على المتقدم للوظيفة.

المرحلة الرابعة: التقييم

خلال المقابلة وجه لوجه يتم التركيز على تقييم السلوك الظرفي من أجل التعرف على قيم وكفاءات ودوافع المتقدم للوظيفة وقد يلي المقابلة الأولى مقابلات إضافية وعروض واختبارات من أجل تقييم دقيق.

المرحلة الخامسة: الإختبار النهائي

بعد الانتهاء من عملية التقييم تقوم لجنة التوظيف باختيار المرشح الأكثر تطابقاً مع الوظيفة.

المرحلة السادسة: عرض العمل وترتيبات التوظيف

هذه هي المرحلة الأخيرة قبل الحصول على الوظيفة بشكل رسمي حيث يقوم فريق التوظيف بتقديم عرض العمل وعند موافقة المتقدم للوظيفة بعرض العمل تبدأ ترتيبات التوظيف والإعداد لخطوات العمل الأولى في الشركة.

البند الثاني: إعتاماد شركة OMT كشريك مع القطاع العام على مفاهيم الإدارة

الحديثة

تشكل شركة OMT جزء من القطاع الخاص الذي يساهم في تحريك عجلة الاقتصاد اللبناني وتعزيز نموه. ويعود نجاح القطاع الخاص لاعتماده مبادئ الادارة الحديثة التي تواكب التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة للشركات وذلك لقدرة القطاع الخاص، بفضل الموارد البشرية المتخصصة والكفوءة، لفهم هذه المتغيرات وتحليلها والعمل على بلورة الطرق والسبل لتقادي انعكاساتها السلبية ووضع الخطط البديلة لها. ومن اسباب لجوء القطاع العام الى الشراكة مع القطاع الخاص هو توفر النمط الاداري المرن الذي يجاري سرعة التغيرات والتبدلات لاسيما من خلال ما يتميز به القطاع الخاص من توفر للموارد البشرية الكفوءة والتي تتمتع بمهارات عالية تعتمد على حسن استخدام المكننة وتقنياتها.

الفقرة الأولى: المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة

أولاً: تعريف الإدارة

ان مفهوم الإدارة يتطور بشكل مستمر شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتمّ تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة. وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم الإدارة لاقى كثيراً من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، فضلاً عن أنه يصعب الوصول إلى تعريف محدد وثابت لعلم يتطور ويتقدم باستمرار. وفيما يلي سوف اعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها:

- تعريف فريدريك تايلور: "الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف".
- تعريف اوليفر شيلدون: "الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ".
- تعريف هنري فايول: "الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب".

- تعريف الخشروم ومرسي: "الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"².
 - تعريف د. حسن ابراهيم بلوط: "إنها الإدارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات او نشاطات المؤسسة، هم اهم الموارد، ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام باعمالهم، بما فيها مصلحتها ومصلحتهم، وان تراقبهم، وتسهر عليهم باستمرار، لضمان نجاحها، ونجاحهم، ونجاح المصلحة العامة"³.
 - تعريف د. حسن صالح: "ادارة الموارد البشرية تشير الى مجموعة السياسات والممارسات المطلوبة، لتنفيذ الانشطة المختلفة للموارد البشرية، من خلال التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، كذلك كل ما يخص التوظيف، والتدريب، والتنمية، وتقييم الاداء، والتعويضات، وعلاقات العمل، والصحة والسلامة، بهدف تحقيق الاهداف العامة للمنظمة"⁴.
- مما سبق يمكن استنتاج تعريف للإدارة على أنها فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والإستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب به.

²محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، ادارة الاعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص52.

³حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص18.

⁴حسن صالح: محاضرات في مادة ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية-الجامعة اللبنانية، 2015- 2016.

ثانياً: الوظائف الإدارية⁵

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات على اختلاف مجال نشاطها ان كان في القطاع الصناعي، التجاري اوالخدمي، كما وانه يقوم بهذه الوظائف كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية. وتشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة والرقابة.

أ- التخطيط

من خلال التخطيط تتم عملية تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والانشطة المؤدية الى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لانجازها، فبواسطة التخطيط يستطيع المدير ان يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف من جهة اولى وعلى سبل أو طرق تحقيقها من جانب ثانٍ. اضافة الى ان التخطيط هو عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة.

ب- التنظيم

تقوم عملية التنظيم على توزيع وتخصيص المهام والموارد وإنشاء الدوائر والاقسام والتنسيق بينها لانجاز الأعمال بشكل فعال. وتتضمن طبيعة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهامات التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، تشكيل جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة النزاعات والصراعات إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، اعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها...، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء

⁵برهان الدين خطيب: محاضرات في مادة الدراسات المعمقة في السياسات العامة للإدارة، كلية الحقوق والعلوم السياسية-الجامعة اللبنانية، 2017-2018.

تحويل الخطط إلى افعال حقيقية وتنفيذية من خلال تفعيل الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

ج- صنع واتخاذ القرار

ان عملية صنع واتخاذ القرار هي وظيفة ادارية تهتم بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث. فمنذ البداية يتم تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيداً للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى اسهامه في حل المشكلة.

د- القيادة

وظيفة القيادة تعتبر من اهم الادوات التوجيهية ولديها فعالية كبيرة بحيث انها تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لانجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة هي مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة، وتتشكل وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:

- تشجيع الاداء المرتفع من جانب المرؤوسين.
- التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.
- التعامل مع الأفراد والجماعات.
- الإتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

هـ- الرقابة

ان الوظيفة الادارية الاخيرة هي عملية الرقابة حيث تهدف هذه الأخيرة إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت، فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات:

- وضع مستويات ومعايير الأداء.
 - قياس الأداء الفعلي والقيام بالمقارنة مع المستويات المحددة سلفاً.
 - تحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقاً بغرض اجراء التصحيحات المطلوبة.
 - اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.
- إن هذه الوظائف الإدارية الاساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة اداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في اداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل.
- والنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل. كما أن العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في امكانيات الإدارة وعلى أساس اختيارها لسبل العمل كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة.

الفقرة الثانية: أهمية قسم الموارد البشرية في الإدارة الحديثة

ان المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأى. وتعتبر الموارد البشرية اهم عناصر

العمل والانتاج، ذلك لانها هي التي تقوم بعملية الابتكار والابداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر راس المال وهي المسؤولة عن وضع الاهداف والاستراتيجيات، فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة والفعالة لا يمكن اداء هذه الامور بكفاءة، ولن تتمكن اية مؤسسة من تحقيق اهدافها ورسالتها.⁶

للمورد البشرى اهمية ودور في العملية الاقتصادية تتجلى بوضوح فيما لو وضعنا الامكانات المادية التكنولوجية تحت تصرف افراد الاجهزة لهم بكيفية استخدام هذه الامكانات فالنتيجة حتما هو انخفاض الانتاج. فهذا يثبت الدور المهم والاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على ادارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الانتاج.⁷

على هذا الاساس فان التعريف الذي يمكن تبنيه هو الذي يعتمد على النظرة الشمولية والواسعة للموارد البشرية فان تعريف الموارد البشرية هو: "مجموعة الافراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية".⁸

ان مفهوم ادارة الموارد البشرية: "هي تلك النشاط الاداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج اليها المؤسسة وديمومة العاملين وتحسين ادائهم، ورفع كفاءاتهم العملية والعلمية والفنية، ثم ايجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق اهداف المؤسسة ويدخل كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لاشباع حاجاتهم او رغباتهم

⁶ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص11.

⁷ أحمد مندور، احمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص326.

⁸ منصور احمد منصور: المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة، دار المطبوعات، الكويت، 1979، ص5.

الفردية او الجماعية.⁹ ومن مفاهيم ادارة الموارد البشرية المعاصرة هي: "ادارة الموارد البشرية تمثل وظيفة اساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها".¹⁰

ان ادارة الموارد البشرية تحول دورها التقليدي الى دور الاستراتيجي، وهذا ما تطلب وجودها كطرف رئيسي ضمن الادارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي. كما ان الموارد البشرية اصبحت تمثل مركز تنافسية ونجاح المؤسسات، وهو ما يؤكد على ان قرارات ونشاطات ادارة الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وهذا كله تحت تأثير وسرعة التغييرات البيئية.¹¹ اي ان الدور التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق التميز، لذلك أصبح لزاما على هذه الاخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الاداء المتميز. لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية ظهور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تعرف بانها ربط ادارة الموارد البشرية بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول ادارة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة استراتيجية المؤسسة او من خلال تنفيذها او ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء.¹² ويربط الادارة مع الاستراتيجية فانه تم تعريفها في كتاب استراتيجية المؤسسة¹³: "هي مجموعة القرارات

⁹ منصور احمد منصور، "مرجع سبق ذكره"، 10.

¹⁰ عمر وصفي عقلي، "مرجع سبق ذكره"، ص14.

¹¹ Armand Dayon, "Manuel De Gestion" Ellipses, Auf, Paris, 1998, p331.

¹² غاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المنعال، دارالمريخ، السعودية، 2003، ص56.

¹³ R.A.thietrat: "La Stratégie d'entreprise" 2nd edition, McGraw Hill, 1991, p75.

والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من اجل تحقيق الاهداف".

لم يعد دور ادارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي او الاداري فحسب، او من الجانب الاداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الاجل، وانما تعدى ذلك الى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بانها مدخل او اطار يضع القرارات الاستراتيجية شان العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى اخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لها.¹⁴

- اولاً: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يقصد بالإستراتيجية الممارسات والتوجهات المستقبلية بعيدة المدى ومعرفة التهديدات الخارجية للمنظمة من أجل الوصول لتحقيق أعلى درجة من الفعالية والكفاية. أصبح حديثاً لإدارة الموارد البشرية دور بارز في صياغة ونسج الإستراتيجية وتنفيذها وربطها بأهداف المنظمة.¹⁵ على عكس ما كانت عليه الإستراتيجية تقليدياً حيث كانت تصنع على مستوى الإدارة العليا في المنظمة. وهذا يستدعي خلال المراحل الأولى في إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة ضرورة ان تتضمن هذه الاخيرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحسين مستويات الاداء وزيادة الابداع والمرونة. إنه يشكل ارتباط متكامل يقوم على التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل

¹⁴راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 2000، ص439-440.

¹⁵Gary Dessler, **Human Resource Management**, Prentice Hall, 9th edition, Upper Saddle River, N.J, 2003, P81.

المرحلي في دمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عملية صنع الإستراتيجية وكذلك في تنفيذها.

وعليه ان عملية التكامل الإستراتيجي تكمن في جانبين اثنين:¹⁶

- تكامل خارجي: والمقصود بهذا الجانب هو تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات، من حيث تأقلم وتكيف الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، وتكيف الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لها. ويساهم هذا التكامل في المساعدة بتحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية.

- تكامل داخلي: يقوم هذا الجانب على اعداد تصور استراتيجي داخلي متكامل لانشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (تحقيق الميزة التنافسية، بناء فرق العمل، الثقافة التنظيمية، مشاركة الأفراد وتشجيع التعلم التنظيمي)، بهدف ان تعمل في نظام متكامل ومتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق وإنجاز استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي. إن الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في صياغة الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتنفيذها بما يتطابق وينسجم مع استراتيجية المنظمة، من خلال تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل الموقف التنافسي للمنظمة وتزويد المخططين بالمعلومات الكافية واللازمة في صنع الخطط وتوزيع الموارد البشرية.

ان رسالة المنظمة وتحديد أهدافها ينبغي أن تصاغ بالأسلوب الذي يحفز همم وقدرات وطاقات الموارد البشرية بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها. ويبرز دورها أيضا من خلال التحديث

¹⁶عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص:61.

المستمر لوظائف وممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة من استقطاب وتعلم وتدريب واختيار وتحفيز لجعلها منسجمة ومتفقة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري.

- ثانياً: بناء الميزة التنافسية

المقصود بالميزة التنافسية هو اعتماد المنظمة على التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات بهدف تحقيق المزيد من المنافع والقيم التي تتيح لها التفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، فقد تنفرد كثير من المنظمات بميزة تنافسية ولكن سرعان ما تقلدها المنظمات المنافسة وبالتالي تزول الميزة التنافسية، فعلى المنظمات أن تسعى جاهدة لتبني أسلوباً متميزاً لإدارة الموارد البشرية بهدف خلق ميزة تنافسية إضافية.

إن تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة يعتمد على امتلاكها للعناصر البشرية المدربة والمؤهلة القادرة على التأقلم السريع.¹⁷ فقد تسعى بعض المنظمات إلى زيادة الحوافز لمواردها البشرية إذا أرادت أن تتميز بالولاء وقوة الانتماء والالتزام مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وتحسين أداءها بتكلفة أقل.

وذلك يعود إلى أن الموارد البشرية تشكل العنصر التنظيمي الوحيد الذي باستطاعته استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة وتبنيها من أجل استخدامها في استثمار المميزات ومواجهة التحديات. والدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية يتحقق بالإنسجام بين العمل اليدوي والعمل الآلي، إضافة إلى استقطاب واختيار أفضل الموارد البشرية الذين يتمتعون بالمهارة والقدرة على الإبداع والتغيير والتطوير لمراحل العمل، واستخدام التقنية الحديثة لتحسين إنتاجية الموارد البشرية.

¹⁷نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص31.

- ثالثاً: بناء فرق العمل

ان المنظمات الحديثة التي ظهرت في القرن المعاصر والتي تسعى للتوعية نحو الإهتمام بالعنصر البشري تعمل على تفعيل العمل الجماعي والذي يعد عنصر هام لها.

تتكون المنظمات بشكل عام من مجموعة من الإدارات والأفراد ووسائل اتصال وأهداف فردية وتنظيمية. وتتبلور الصعوبة في كيفية دفعهم للعمل الفعال والجاد في ظل تنوع واختلاف الخبرات والمهارات والأهداف، فضمن العناصر البشرية هناك افراد حديثي الخبرة والعمل في المنظمة، وكذلك هناك مجموعة أخرى من الافراد يمتلكون الخبرة والمهارة الجيدة وهذا يستلزم دمجهم مع بعض في فرق عمل، مما ينتج عنه مجموعة من الأعضاء تتكامل مهاراتهم وملتزمون بتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.¹⁸

إن بناء فرق العمل يعد حالياً من أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة الهادفة إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، والمساهمة الفعالة في مواجهة ضغوط العمل. وذلك بسبب ما يتميز به فريق العمل من توفير الوضوح والدقة وحرية تبادل المعلومات في كافة أرجاء المنظمة، بالإضافة إلى استخدام الأسلوب الجماعي في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل، وذلك يعود إلى أن قراراتهم وحلولهم مستندة إلى معلومات جيدة وملتزمون بها جميعاً، والخلاف بينهما يعتبر أمراً طبيعياً لكونه يتركز حول الموضوعات وليس حول الأشخاص. والسمة الأخرى للفريق هي العمل بروح التعاون من اجل الوصول إلى تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المنظمة، لأن تركيزهم على تحقيق هدف عام في نفس الوقت الذين يسعون فيه إلى تحقيق أهداف أداء محددة مع بذل قصارى جهدهم لتحقيق النجاح في أنشطتهم ووظائفهم، الأمر الذي يساهم في الاستجابة

¹⁸Gerarld Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organization**, 9TH. Edition, USA, 2008, P51.

للتغيير والمساهمة الفعالة لمواجهة التحديات التي قد تواجههم أثناء العمل بما يتمتعون به من مرونة كاملة واستعداد دائم.

- رابعاً: إحداه الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أهم مظاهر المنظمات الحديثة لدورها الفعال في تطوير الفكر الإداري لدى الكوادر البشرية.

وتعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تسود بين العاملين في المنظمة. وتعكس الثقافة التنظيمية الجانب السلوكي من عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والجانب المعنوي من قيم وأخلاق وأفكار والجانب المادي. إن وجود ثقافة تنظيمية عالية وقوية في المنظمة يساعد على التكامل الداخلي وذلك لأن العاملين يكون لديهم نفس المبادئ في أسلوب التعامل، فالثقافة تقود أفعالهم وأفعالهم وتحدد ما ينبغي عمله في كل حالة.¹⁹ بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة القوية تساعد على التفاعل الخارجي لأنها تزود العاملين بالإحساس العالي بالإنتماء والهوية للمنظمة.

فكلما أمكن التعرف أكثر على الأفكار والقيم كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وأهدافها والتعامل مع المتغيرات الخارجية. وفي العصر الحاضر أصبحت الثقافة التنظيمية العالية والقوية مهمة جداً من أي وقت مضى في ظل البحث عن التميز والمنافسة ومواجهة العولمة من أجل تحسين الجودة والخدمة لكونها تؤثر على العديد من السلوكيات الفردية والتنظيمية في المنظمة وبالتالي أصبح لزاماً على أدوات الموارد البشرية أن توليها جل عنايتها واهتمامها.

¹⁹Edgard H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 1992, P87.

- خامساً: مشاركة الأفراد

في الأسلوب التقليدي يقتصر دور مشاركة الأفراد على التنفيذ فقط بينما يتم التفكير واتخاذ القرار بشكل دائم من قبل الإدارة العليا، بينما في الوقت المعاصر أصبح الإعتماد على الأسلوب الجماعي في التفكير والتنفيذ معاً من كافة المستويات الإدارية. وأشارت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية الى ان مشاركة الأفراد في حل المشاكل واتخاذ القرارات وصياغة الخطط الإستراتيجية تؤدي إلى اتخاذ قرارات وحلول أكثر ابداعية وأكثر فعالية عند التنفيذ وذلك لأن العناصر البشرية لها تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية والخدمية. فلهذه العناصر دراية ومعرفة أكثر بسير العمل وهي الأقرب لواقع العمل، ولديها معرفة أكثر بالحلول، وهذا بالتأكيد يساهم في اتخاذ القرار السليم وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.

- سادساً: تشجيع التعلم التنظيمي

يقوم مبدأ التعلم التنظيمي على أساس التعلم من تجارب وخبرات الآخرين وتحسين وتغيير السلوك. فالتعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تعتمد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مع استمرار عمل المنظمة وتعديل سياستها وأهدافها والتعلم من خبراتها وتجاربها وما يفعله الآخرون. ويحدث التعلم من خلال عناصر مختلفة ومتنوعة ومنها: التعلم ببناء النماذج الفكرية، التعلم من خلال تكوين تفاعل ومفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين، التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاكهم المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، والتعلم من خلال العمل في فريق العمل وأخيراً التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي من الجميع وربط العناصر المكونة وتحديد العلاقات بينهما.

وتحدث عملية التعلم تلك من خلال التعلم الفردي للعناصر البشرية أثناء العمل والتفاعل الإجتماعي النشط في مواقع العمل فيتعلمون الأنظمة والإجراءات والمفاهيم والأفكار التي تنتج

عن تلك المعارف والخبرات والإدراك، مما ينتج عنه التغيير في الأنشطة والممارسات والأساليب للمنظمة وهذا يتطلب أن تدرك إدارة الموارد البشرية حدوث التغييرات في المنظمة وأن تبين معنى تلك المتغيرات، فقد تحقق فرصاً وتطلعات إيجابية تتيح لها الديمومة والنجاح، أو تكون سلبية تهدد المنظمة بالخسائر والخروج من السوق.

الفقرة الثالثة: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

إن موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إستقطب الإهتمام الكبير من قبل الحكومات والمراكز البحثية في مختلف أنحاء العالم منذ مطلع التسعينات. وما عزز هذا الإهتمام هو التوصل إلى أن عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية تقوم على حشد جميع امكانيات المجتمع، بما فيها من طاقات وموارد وخبرات القطاع العام كما الخاص، لتتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء المشاريع على كافة أنواع نشاطاتها وتشغيلها. حظي مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص_ الذي يقوم على اساس استقطاب القطاع الخاص لتطوير وتمويل المشاريع التي تقدم الخدمات العامة، مقابل حصول هذا الاخير على بدل مالي يغطي استثماراته المالية، وما تحمله من كلفة_ باهتمام كبير من قبل الدول في مختلف انحاء العالم، خصوصا ابان الحرب العالمية الثانية، حيث كان لا بد من حشد وجمع امكانيات المجتمع كافة، بما فيها خبرات وطاقات وموارد كل من القطاعين العام والخاص، لتشارك في انشاء وتشغيل المشاريع بجميع انواعها، بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالقطاع العام لم يعد قادرا وحده على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تعترض طريق التنمية التي يطمح الى تحقيقها، الامر الذي دفع العديد من الدول، سواء المتقدمة او النامية، الى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعية التي تضع الاساس

القانوني لتبني التنظيمات التشاركية التي تساهم في انشاء وتوجيه وادارة وتشغيل المشاريع وتطويرها وتنميتها، من اجل خدمة اغراضها على اساس تشاركي تعاوني.²⁰

أدت الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى توجيه نشاط الحكومة من تشغيل البنية الأساسية والخدمات العامة، إلى التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية الأساسية ووضع أولويات لمشروعات البنية الأساسية كذلك لمراقبة مقدمي الخدمات بهدف تحسين نوعيتها ورفع جودتها. والهدف الآخر من هذه الشراكة هو إدخال الكفاءات الإدارية والقدرات التمويلية لدى القطاع الخاص وإشراكه في تحمل المخاطر. اليوم نعيش في عصر تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن العصور السابقة وقد كان من أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز الأداء المتميز كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الإدارية والإقتصادية في البلدان النامية لذا تجد هذه الاخيرة نفسها أمام موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب أداء متميز يعمل على اكتساب ميزات تنافسية وذلك من أجل تحسين موقفها النسبي بغية تعزيز ثقافة التميز في أداء القطاع الحكومي وتحسين تقديم الخدمات الحكومية والعمل على الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بغية تحقيق التميز والميزة التنافسية الناجحة في تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات بكفاءة وفاعلية مما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها.

إن عجز الدولة المزمّن عن تحمل أعباء الانفاق الإستثماري اللازم بسبب تراكم الدين العام اللبناني، انعكس على قدرة الدولة في تأمين الخدمات العامة ولاسيما الأساسية منها، كالكهرباء والنقل العام، والإتصالات وهذه الحالة خبرتها العديد من الدول الأخرى واستطاعت تخطيها من

²⁰ليث عبد الله، بلال محمود الوادي، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص: الاطار النظري والتطبيق العلمي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012، ص15.

خلال اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع بنى تحتية ذات منفعة عامة وتنفيذها وإدارتها.²¹

وفي هذا السياق يرى الدكتور نسيب غبريل مدير مركز التحليل الاقتصادي في بنك بيبيلوس " ان سوء حال البنية التحتية في لبنان هو احد عائقين كبيرين امام ممارسة الاعمال في لبنان، ويشير الى ان 83% من دول العالم لديها بنية تحتية افضل من لبنان، ويحتل هذا البلد وفق مؤشر التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي، المرتبة 116 عالميا من حيث البنية التحتية الشاملة، والمركز 151 في العالم من حيث القدرة التنافسية الشاملة، كما يرى د. غبريل ان رفع البنى التحتية في لبنان الى المستوى الافضل بين الدول ذات الدخل المتوسط من شأنه ان يحسن رتبة لبنان بنسبة 92 نقطة في ما يتعلق بالبنية التحتية، وبنسبة 24 نقطة في ما يتعلق بمستوى القدرة التنافسية الشاملة للاقتصاد"²².

وهنا يمكن حصر مبررات اللجوء إلى الشراكة بالنقاط التالية:

- أ- عدم مقدرة القطاع العام منفرداً على تحقيق التنمية المستدامة.
- ب- صعوبة مواكبة القطاع العام للتغيير التقني وكذلك الاقتصادي المتسارع الذي بدوره يساعد على تخفيض تكلفة المشاريع.
- ج- ضغوط المنافسة المتزايدة وتراجع معدلات النمو في الناتج المحلي.
- د- لدى القطاع العام نقص وافتقار للموارد المالية والبشرية، وعدم قدرته على مواكبة التطور التكنولوجي بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها.

²¹مجموعة خبراء، الشراكة والتنمية: دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1، القاهرة، 2011، ص11.

²² انيس بو دياب، الشراكة بين القطاعين العم والخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني، مجلة الدفاع الوطني، العدد99، كانون الثاني 2017، www.lebarmy.gov.lb، تاريخ الدخول 2019-01-11.

هـ- زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الإعتماد على الميزة المقارنة وتقييم العمل العقلاني الناتج عن هذه الشراكة.

البند الثالث: تجربة لبنان مقابل تجارب دول أخرى في الشراكة بين القطاعين العام والخاص

ففي الإطار العام، يقوم مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على ركيزة أساسية مفادها توزيع المخاطر بين الإدارة العامة والقطاع الخاص، خلافاً عن الخصخصة حيث يتحمل المستثمر بموجبها المخاطر على عاتقه منفرداً كما تختلف عن الصفقات العمومية الأخرى التي لا تكون الدولة بموجبها شريكة، والتي تتحمل فيه الإدارة مخاطر المشروع وأكلافه منفردة.²³ من هذا المنطلق يرى اقتصاديين لبنانيين أن هذا القانون هو تحول أساسي للاقتصاد اللبناني، حيث يشكل مفهوم الشراكة هذا، تحفيزاً لتوظيف الرساميل في لبنان ولتنظيم المشاركة بين القطاعين العام والخاص، وذلك في ظل وجود ايداعات كبيرة لدى المصارف وإستعدادات محلية وخارجية لتنفيذ مشاريع وتمويلها.

ولكن أهمية قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لا تمنع بعض الاقتصاديين اللبنانيين من طرح تساؤلات عديدة حول صيغة القانون اللبناني لما يتضمنه من بنود تبين المخاوف من ميوله إلى باب إضافي للإحتكار والفساد وهدر المال العام.

²³المرجع نفسه، بو دياب.

الفقرة الأولى: إقرار قانون الشراكة في لبنان ومضمون تنظيم الشراكة

أقرّ مجلس النواب اللبناني قانون " تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 48 تاريخ 7 أيلول عام 2017،²⁴ إلا أن هذه الخطوة تبقى غير مكتملة في ظل عدم اقرار المراسيم التطبيقية للقانون. ويُعرّف القانون اللبناني عقد الشراكة على أنه "مجموعة العقود والملحقات والتعهدات والضمانات التي تحكم العلاقة التعاقدية بين الشخص العام وشركة المشروع والأطراف الأخرى المعنية". يحتوي القانون على 18 مادة وتضمن العديد من الممارسات العالمية الفضلى ومعايير لضمان الشفافية في عقد الشراكة. وبموجب هذا القانون يعتبر المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة الطرف المخوّل الموافقة على المشاريع وإطلاقها وإدارتها ويلعب دور صلة الوصل بين القطاع الخاص والهيئات الحكومية. وبموجب هذا القانون فقد منح رئيس المجلس الأعلى للخصخصة والشراكة، رئيس مجلس الوزراء والوزراء المختصين ورئيس المجلس البلدي أو رئيس مجلس الإتحاد المختص صلاحية اقتراح مشاريع ذات منفعة عامة يساهم منها القطاع الخاص عن طريق التمويل والإدارة والقيام باحدى العمليات التالية على الأقل: التصميم، الانشاء، التشييد، التطوير، الترميم، التجهيز، الصيانة، التأهيل والتشغيل وقد تضمن قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص معايير الشفافية يمكن تلخيص بعضها:

أ- عملية ادراج نفقات المشروع المشترك في الموازنة العامة لكي تبقى خاضعة للرقابة من قبل المجلس النيابي.

ب- عطاء الأمانة العامة للمجلس الأعلى للخصخصة والشراكة صلاحيات تقديم الإقتراحات من أجل تحسين وتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص إضافة إلى عملية إعداد تقارير سنوية عن برنامج المشاريع المشتركة.

²⁴ملحق لقانون تنظيم الشراكة اللبناني بين القطاعين العام والخاص رقم 48 تاريخ 7 ايلول 2017، <https://www.lp.gov.lb>، تاريخ الدخول 10-09-2019.

- ج- مسؤولية الأمانة العامة للمجلس الأعلى للخصخصة والشراكة عن تدريب العاملين في القطاع العام وذلك بهدف تنمية قدراتهم وتمكينهم من دراسة ومواكبة مشاريع الشراكة بشكل فعال.
- د- عملية مراقبة تنفيذ المشروع المشترك في المرحلتين التأسيسية والتشغيلية بحسب الأحكام المنصوص عليها في عقد الشراكة.
- هـ- إعتقاد مبدأ الشفافية في إجراءات اختيار شركة أو تكتل شركات محلية أو / وأجنبية من القطاع الخاص.
- و- إعتقاد مبدأ المساواة في معاملة المتنافسين عن طريق إعطاء حرية الإشتراك للمرشحين المتنافسين.
- ز- إعتقاد مبدأ العلنية بشكل كافٍ من أجل توفير تعدد العروض المتنافسة على الفوز بالعقد.
- ح- تضمين العقد مؤشرات تقييم أداء شركة المشروع.
- ط- تحديد مدة الشراكة كحد أقصى 35 سنة من تاريخ توقيع العقد.
- ك- عدم إخضاع شركة المشروع لرقابة ديوان المحاسبة.
- د- إن الشراكة تتخطى مفهوم الأرباح والرأسمال الى الشراكة في توزيع المخاطر بين الشخص العام وشركة المشروع واعتماد تدابير وإجراءات للتخفيف من وقع تلك المخاطر وهذا ما يميز به الشراكة عن الخصخصة وعقود الإدارة.

الفقرة الثانية: الأنواع الرئيسية للشراكة المستخدمة بين القطاعين العام والخاص

تصنّف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير المعتمدة في التطبيق بحسب نمط التنظيم، وأسلوب اتخاذ القرار، طبيعة النشاط، نوع القطاع إضافة إلى طبيعة العقد، بحيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن تلك الشراكة. فالترتيبات

المؤسسة تتراوح ما بين ترك أمر البنية الأساسية للإدارة الحكومية، أو ترك أمرها كلها للقطاع الخاص. إضافة إلى ترتيبات مؤسسية أخرى توزع فيها الأدوار بين الطرفين من خلال إسناد خدمات البنية الأساسية عبر عقود كالخدمة، أو الإدارة أو التأجير أو الشراكة أو الإمتياز وغيرها... والسمة الرئيسية التي تجمع بين أنواع هذه العقود هي مدى مشاركة القطاع الخاص في التمويل وتحمل المخاطر، ومن بين أهم عقود الشراكة بين القطاعين ما يلي:²⁵

أولاً: عقود الإدارة²⁶

يقدم الشريك الخاص خدمات ادارية وتشغيلية، لفترة محدودة تتراوح من 2-5 سنوات. تستخدم هذه الطريقة في حال لم يكن القطاع الخاص يرغب في الاستثمار، او في حال لم تكن الحكومة ترغب في القيام بالتزام طويل الاجل، وتقوم السلطة بتوفير التمويل الاستثماري اللازم، في حين يقوم القطاع الخاص بتحمل المخاطر المرتبطة بوضع الاصول واستبدال العناصر الثانوية. وبالنسبة للبدلات التي يحصل عليها القطاع الخاص فقد تكون رسوم ثابتة، او مرتبطة باداء الخدمة، على اساس حوافز الكفاءة او تحسن الاداء او التحصيل. وكمثال هناك عقد الادارة المبرم بين الحكومة ومشغلي شركات الهاتف الخليوي، زين Touch، واوراسكوم Alfa.

ثانياً: العقود التأجيرية

في هذا النوع من العقود يكون الشريك الخاص هو المسؤول عن الخدمة بكاملها بما في ذلك المخاطر المالية للتشغيل والصيانة. ويتم استخدام العقود التأجيرية بشكل عام لاصول البنى التحتية الموجودة، وعندما ترغب السلطة العامة في الجمع بين التمويل العام وكفاءة القطاع

²⁵ وائل زين، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في لبنان، الشبكة الالكترونية annd، ايلول 2017، www.annd.org/data/file/files/Lebanon.pdf، تاريخ الدخول 2019-02-01.

²⁶ د.شكري رجب العشماوي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر، ضرورة اقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق، جامعة الاسكندرية، العدد الاول، 2011، ص488-489.

الخاص. تقوم السلطة العامة بتمويل الاستثمار الاساسي، وقد يتم نقل تكلفة الصيانة وجزء من تكلفة الاستبدال الى القطاع الخاص. ومن ناحية اخرى يتحمل المشغل الخاص مخاطر التشغيل والمخاطر المتعلقة بتحصيل الفواتير والايرادات التي تغطي تكاليفه التشغيلية، وبالتالي يطلب المشغل عادة ضمانات بالنسبة لمستوى التعرفة وزيادتها مع تقدم الايجار. ويتم تحصيل بدلات القطاع الخاص عن طريق تحصيل الايرادات من الزبائن ويدفع المشغل الخاص رسم ايجار ثابت الى الحكومة، ويحتفظ بباقي الايرادات، وتتراوح فترة العقد ما بين 8-15 سنة.

ثالثاً: بناء، تشغيل وتحويل²⁷

يقوم القطاع العام بمنح شركة خاصة حق تطوير وتشغيل مرفق، وعادة ما يكون مشروع جديد. وقد يشتمل على ضمانات ايرادات من قبل الحكومة. تعود ملكية الاصول الى القطاع العام عند انتهاء مشروع البناء والتشغيل والتحويل، ويشمل هذا النوع من العقود محطات طاقة وسدود ومرافق نقل للنفايات الصلبة كمشاريع جديدة. ويكون المشغل الخاص مسؤول عن كافة الاستثمارات الرأسمالية، وتتراوح المدة الزمنية لهذا العقد ما بين 10-30 سنة. يتميز هذا النموذج بتحليل القطاع الخاص مسؤولية تسليم اصول بنى تحتية جديدة في الوقت المناسب وضمن الميزانية المحددة. في حال وجود هيكلية دفع من قبل المستخدم، يتحمل الشريك من القطاع الخاص مخاطر الطلب الى حد كبير. وكبديل لذلك، قد تشارك السلطة العامة في مخاطر الطلب من خلال ضمان حد ادنى للاستخدام او من خلال دفع مبلغ كحد ادنى مقابل تقديم الخدمة العامة. تهدف الايرادات المتأتية من مرحلة التشغيل الى تغطية التكاليف التشغيلية والصيانة وسداد الدين الرئيسي وتكاليف التمويل كما وعائد المساهمين في الشركة ذات الغاية المحددة التي تم تأسيسها.

²⁷ابو بكر احمد عثمان النعيمي، الاساليب الحديثة لمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مرافق البنية التحتية: عقود BOT وعقود الشراكة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014.

رابعاً: بناءً، تملك وتشغيل

ان عقود البناء والتملك والتشغيل مماثلة لعقود البناء والتشغيل والتحويل باستثناء انها لا تشمل على تحويل اصول الى القطاع العام بعد فترة محددة مسبقا، وبالنسبة لمدة العقد فهي غير محددة. ويكون المشغل الخاص مسؤول عن كافة الاستثمارات الرأسمالية، وعلى الرغم من ان الحكومة لا توفر التمويل المباشر في هذا النموذج، غير انها قد تقدم حوافز مالية اخرى مثل الاعفاءات الضريبية. ويتحمل القطاع الخاص مخاطر التشغيل والمخاطر التجارية والمالية. والبدلات التي يحصل عليها القطاع الخاص عادة ما تضمن الحكومة ايرادات من خلال عقود استلام او دفع طويلة الاجل لمرافق التوريد بالجملة او حد الادنى من الطلب.

خامساً: الامتيازات

يكون المشغل من القطاع الخاص مسؤولاً عن تقديم كامل الخدمات، بما في ذلك تشغيل النظام وصيانته وجمعه وإدارته وبناءه وإعادة تأهيله. وان مسؤولية تمويل وإدارة كافة الاستثمارات الرأسمالية، عادة ما يتحملها المشغل من القطاع الخاص، غير ان الاصول تبقى مملوكة من القطاع العام. وعادة ما تكون السلطة العامة مسؤولة عن استبدال القسم الاكبر للاصول بواسطة رسم الامتياز، والذي غالبا ما يكون مخصصا لاستبدال الاصول وتطويرها. ومن ناحية اخرى يتحمل الشريك من القطاع الخاص خطر وضع الاصول والاستثمار، وتكون الايرادات التي يحصل عليها المشغل من القطاع الخاص مستندة الى الرسوم التي يدفعها المستهلكون، بعدها يقوم الشريك من القطاع الخاص بدفع رسم امتياز الى السلطة العامة. وتتراوح مدة الامتياز بين 15-30 سنة، وكمثال لنموذج الامتياز ففي عام 2013، منحت الحكومة اللبنانية Gulftainer، وهي شركة اماراتية خاصة، امتياز لمدة 25 سنة لتطوير وتشغيل محطة حاويات جديدة في ميناء طرابلس.

سادساً: الشركات المختلطة

هي بديل عن الخصخصة الكاملة حيث تكون البنى التحتية مملوكة بالاشتراك ومشغلة من القطاع العام ومشغلين من القطاع الخاص ويتم عادة تقاسم راس المال بواسطة شركة ذات غرض خاص. وهناك عدة انواع ملكية وتقاسم حصص بين العام والخاص، وعدة طرق لحوكمة وادارة والاشراف على تنفيذ المشاريع. تتحقق بهذه الطريقة، انتاجية افضل نظرا للحوافز المادية وكون الشريك الخاص لديه حافز للتحكم بالتكاليف اذ ان ربحيته تعتمد عليها. ان المشاريع المشتركة شائعة في قطاعات مختلفة مثل النفط والغاز. ويتم تقاسم الالتزامات الرأسمالية استنادا الى اتفاقية المشروع المشترك، وعادة ما يتم تحويل مخاطر التصميم والبناء الى القطاع الخاص ويتم تقسيم الايرادات بين القطاعين العام والخاص والمدة الزمنية لهذا النموذج غير محددة.

الفقرة الثالثة: نماذج ناجحة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان

اولاً: إمتياز شركة كهرباء زحلة²⁸

ان شركة كهرباء زحلة Electricite de Zahle، التي تأسست في عشرينات القرن الماضي، هي مرفق خاص للكهرباء يعمل بموجب اتفاقية امتياز مع الحكومة اللبنانية. ولكن بعد مرسوم صدر في اواخر الستينات عن الحكومة ومؤسسة كهرباء لبنان، تحولت شركة كهرباء زحلة الى مرفق لتوزيع الكهرباء يقوم بتطوير شبكات الطاقة الكهربائية وتشغيلها وصيانتها في زحلة وحوالي 15 منطقة محيطة بها. منذ أواخر عام 2014 نجحت شركة كهرباء زحلة بتأمين الطاقة الكهربائية 24/24 أي في ذات السنة التي وقعت فيها العقد الذي امتد حتى عام 2018. وهذا

²⁸شركة كهرباء زحلة: مسيرة حافلة بالعطاء والخدمة المميزة، الشبكة الالكترونية زحلة الفتاة، ملحق العدد 5273، <https://www.istatic.org/pdf/zahle-fatat/molha2-5273.pdf>، تاريخ الدخول 07-20-2019.

ما ساهم إلى جذب العديد من الإستثمارات إلى مدينة زحلة وجوارها حيث شهدت نهضة بالبنى التحتية ما عزز النمو وساعد التجار على تحقيق الأرباح ، مما انعكس ايجاباً على اليد العاملة لجهة توفير فرص العمل الجديدة بسبب فورة المشاريع السياحية والصناعية والتجارية. كما وان توفير الكهرباء لمؤسسة مياه البقاع بنحو دائم نتج عنه التخلص من مشكلة انقطاع المياه. كما وساهمت هذه التجربة في خفض قيمة فاتورة الكهرباء بحوالي 40% مما كان المواطنون والمقيمون يدفعونه سابقاً لشركة كهرباء زحلة ولأصحاب المولدات الكهربائية معاً.

ثانياً: شركة لبيان بوست²⁹

شكلت لبيان بوست مثالاً رائداً في جهود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان منذ إنشائها كشركة Build Own Transfer BOT (البناء والتشغيل والنقل) في تشرين الأول 1998، منذ ذلك الحين تعمل الشركة بشكل مستقل في إدارة وتشغيل وتطوير شبكة البريد بالتعاون مع السلطات الحكومية بشكل وثيق. كما وتقوم شركة لبيان بوست حالياً بالقيام بدور الوسيط الرسمي بين المواطنين والمؤسسات الحكومية وتطبق المعايير الدولية على عملياتها. تقوم الشركة بتسليم شحنات إلى أكثر من مليوني عنوان سنوياً من خلال 450 ساعي بريد بمعدل 250,000 زبوناً شهرياً من خلال الـ 98 مكتب منتشرين في مختلف مراكز التسوق والجامعات والمؤسسات الكبرى. كما وقامت شركة لبيان بوست بإدخال وتوسيع شبكة من أحدث البنى التحتية التقنية بحيث تسمح لها بتقديم أفضل خدمات التجزئة والتوزيع والخدمات المساندة. لقد طوّرت الشركة بشكل تدريجي مجموعة متنوعة للغاية من 150 منتج تقدمها للعملاء بدءاً بالمعاملات الحكومية المقدمة منذ عام 2002 الى الخدمات المالية المقدمة منذ عام 2010. ويعود الفضل بنجاحات الشركة إلى الكادر البشري حيث تضم الشركة قوة عمل ماهرة

²⁹الشراكة بين القطاعين العام والخاص: حان وقت التنفيذ، <https://www.libanpost.com> ، تاريخ الدخول 2019-07-25.

ومتخصصة تعتمد المكننة والإستباق وتحرص على تقديم أفضل المبيعات والخدمات. إضافة إلى مشاريع الشراكة التي ذكرناها هناك مشاريع شراكة أخرى منفذة سبقت قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص نذكر منها:

-الطريق بين بيروت والشام (امتياز 1985).

-مرفأ بيروت (امتياز 1960).

-ليبانسـل Libancell وأف تي ام ال FTML (بناء وتشغيل وتحويل 1998).

-سوليدر (1994).

-مؤسسة مياه طرابلس (عقد إدارة 2002).

-مطار بيروت الدولي (امتياز 2000).

-سوق بيروت الحرة (امتياز 2003).

-الميكانيك (بناء وتشغيل وتحويل 1994).

-معمل معالجة النفايات الصلبة في صيدا (بناء وتشغيل وتحويل 2002).

-محطة الحاويات في مرفأ بيروت (عقد إدارة، 2004).

-غلفتينر Gulftainer (امتياز 2013) لتطوير وتشغيل محطة حاويات في طرابلس.

ثالثاً: إتفاقية الإستكشاف والإنتاج للنفط (بناء، تشغيل، تحويل 2017)

إن إتفاقية الإستكشاف والإنتاج (EPA)³⁰ هي عقد بين الدولة وشركات نفط لبنانية أو عالمية. تمنح هذه الأخيرة الحق بإستكشاف وتطوير وإنتاج مكامن النفط والغاز المتواجدة في المنطقة الإقتصادية الحصرية للبنان. يُمنح هذا الحق للشركات من خلال عملية مزايمة - تنافسية،

³⁰Exploration and Production Agreement، ملحق رقم (2) للمرسوم رقم 43 تاريخ 19-01-2017، نموذج إتفاقية الاستكشاف والإنتاج، <https://lpa.gov.lb>، تاريخ الدخول 02-02-2019

ينظمها قانون الموارد البترولية في المياه البحرية (قانون OPR)³¹ وأنظمة وقواعد الأنشطة البترولية (PAR)³² عند توقيع الشركات لإتفاقية الإستكشاف والإنتاج، وتصبح مسؤولة عن الإلتزام بجميع القوانين اللبنانية الأخرى. بالنسبة إلى إتفاقية الإستكشاف والإنتاج للعام 2018، فهي تتضمن الشروط المحددة للإتفاقية المبرمة بين الدولة اللبنانية وثلاث شركات بترولية، الا وهي شركة توتال (TOTAL)، شركة إيني (ENI)، وشركة نوفاتيك (Novatek)، وهذه الشروط مرتبطة باستكشاف وإنتاج مكان النفط والغاز في الحقلين 4 و9 في المنطقة الإقتصادية الخاصة للبنان.

رابعاً: مشروع هواء عكار (بنك تمكّك وتشغيل 2017) لإنشاء مزرعة رياح في عكار

إن توقيع عقد شراء الطاقة مع القطاع الخاص تم بموجب القانون 288 الصادر في العام 2014³³ والذي أوكل الى مجلس الوزراء مجتمعاً اعطاء تراخيص لإنتاج الكهرباء وقد منحت الحكومة بعد 3 سنوات من صدور القانون أول 3 تراخيص لإنتاج الطاقة بقدرة 200 ميغاوات الى 3 شركات لبنانية، مقسم الانتاج بينها بالتتالي 80 و60 و60 ميغاواط وهي:

Lebanon Hawa Akuar s.a.l.-

Word Power s.a.l.-

Sustainable AKKAR-

لقد أعطي للشركات مهلة 18 شهراً بدءاً من تاريخ توقيع العقد في 1 شباط، لإنجاز كل التحضيرات من رخص وشروط يتطلبها البدء بتنفيذ المشروع، إن لجهة مصادر التمويل أو

³¹قانون الموارد البترولية في المياه البحرية، مجلس النواب اللبناني قانون رقم 132 بتاريخ 2010-08-24، ج.ر. رقم 41 بتاريخ 2010-09-02، <https://www.isp.usj.edu.lb>، تاريخ الدخول 2019-03-04.

³²Regulation/Petroleum Administration Lebanon، أنظمة وقواعد الأنشطة البترولية، <https://www.lpa.gov.lb>، تاريخ الدخول 2019-03-04.

³³عقد شراء الطاقة مع القطاع الخاص، المجلس الدستوري، قانون 288 الصادر في 2014، <https://www.cc.gov.lb>، تاريخ الدخول 2019-03-04.

الحصول على دراسات تقييم الأثر البيئي للمشروع، بعدها أمام الشركات 18 شهراً إضافي لإنشاء مزارع الرياح واستكمال التجهيزات ليصبح الإنتاج مرتبطاً بشبكة مؤسسة كهرباء لبنان بنسبة 100%. إن الهدف الأساسي للخطة الوطنية للطاقة المتجددة هو الوصول الى نسبة 12% في العام 2020 مشيراً إلى أن مزارع الرياح تعتبر جزءاً أساسياً من تلك النسبة لتضاف إليها مجموعة تكنولوجيات أخرى لإنتاج الطاقة المتجددة.

الفقرة الرابعة: النتائج المرجوة من تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في

لبنان

هناك العديد من النتائج الإيجابية المرجوة بحال نجاح تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان ومن أبرزها:

أ- إعادة إطلاق المشاريع الرئيسية اللازمة لتطوير البنى التحتية كالكهرباء عبر زيادة القدرة الإنتاجية ومشاريع سدود المياه ومحطات الصرف الصحي وشبكات الطرق والجسور والمرافئ وضرورة تحديث وتطوير مطار رفيق الحريري الدولي وشبكات الإتصالات وكلها مرتكزات أساسية لتحفيز الإستثمار.

ب- جذب الإستثمارات وخلق فرص عمل جديدة في كافة القطاعات الإقتصادية لمعالجة مشكلة البطالة المنقشية عبر إعادة تمويل المشاريع الرئيسية لتطوير البنى التحتية بعد الاستفاد من الأموال لدى المصارف اللبنانية والشركات والمؤسسات الدولية حيث من المتوقع أن تخلق الشراكة بين القطاعين العام والخاص أكثر من 200 ألف فرصة عمل جديدة في لبنان حسب تقديرات المجلس الأعلى للخصخصة.

ج- الحدّ من نمو الدين العام.

د- بعد شبح الإستدانة عن الدولة اللبنانية من أجل تمويل مشاريع البنى التحتية.

ه- المساهمة بزيادة نمو الناتج المحلي وتأمين نمو الإقتصاد المستدام.

و- تحريك العجلة الإقتصادية وتمكين الاقتصاد اللبناني من إستعادة دوره كمركز تجاري ومالي وإقتصادي في المنطقة.

ز- المساهمة والحدّ من الهدر والفساد في تلزيم وتنفيذ وتشغيل المشاريع الإستثمارية.

ح- المساهمة بتطوير الخدمات العامة من جهة توافرها وإتساع نطاقها وشموليتها ورفع قدرتها التنافسية وخفض كلفتها.

الفقرة الخامسة: تجارب من دول أخذت بمبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص

هذه الفقرة تهدف إلى تسليط الضوء على أبرز التجارب العربية والدولية في الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف الإستفادة منها عن طريق معرفة النقاط التي أخفقت فيها وتفايدها كما والإضاءة على نقاط النجاحات التي حققتها وذلك بهدف تشجيع الدولة والمستثمرين على المضي في الأخذ بنموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

أولاً: الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الأردن

وضع الأردن برنامجاً وطنياً يعنى بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، كجزء من خطة رؤية الأردن 2025³⁴، وقد أصدر الأردن قانوناً يعنى بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في العام 2014 حيث نصّ على الإطار القانوني للمشاريع في الأردن. ففي عام 2015 تم اصدار النظام رقم 98 لعام 2015 بشأن مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث تناول هذا النظام ما يلي:

³⁴ملخص عن رؤية الاردن 2025، وزارة الصناعة والتجارة، <https://mit.gov.jo>، تاريخ الدخول 07-2019-05

- الاجراءات الملازمة للمراحل المختلفة لعملية المشتريات والمناقصات الخاصة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

- تعليمات تنظيم عمل مجلس الشراكة التي تحدد الاليات لعملية صنع القرار في مجلس الشراكة بين القطاعين العام والخاص الذي تم انشاءه.

لقد أبرم الاردن ما يفوق الـ 30 مشروع يعنى بالشراكة بين القطاعين وبلغت قيمة استثمارات هذه المشاريع ما يفوق 6 مليارات دولار. ومن ضمن المشاريع التي شملتها نذكر بعضاً منها: إنشاء وصيانة محطات لتوليد الكهرباء (محطة المناظر)، ومباني المسافرين (مطار الملكة علياء الدولي ومحطات معالجة مياه الصرف الصحي) (محطة السمراء لمعالجة المياه العادمة) وغيرها...

ثانياً: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تونس

في تشرين 2015 أصدرت تونس قانوناً يسمح بإبرام عقود شراكة بين القطاعين العام والخاص. ولكن في ظل تقسيم الصلاحيات بين وزارة المالية ومكتب رئيس الوزراء ووحدة الإمتيازات لا يزال إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص غير واضح. وان عدد مشاريع الشراكة هذا لا يزال قليل حوالي الـ 6 مشاريع ومجمل حجم الإستثمار في هذه المشاريع لم يتعدّ الـ 10 مليارات دولار أميركي. من ضمن مشاريع الشراكة نذكر بعضها مشاريع إدارة المطارات (مطاري النفيضة والمنستير الدوليين) محطات لتوليد الكهرباء (محطتي رادس وجرجس) وخطوط أنابيب الغاز الطبيعي (خطوط أنابيب ميسكارو CMS تونس).

ثالثاً: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة المتحدة

تعتبر المملكة المتحدة هي الرائدة في ادخال مفهوم الشراكة الحديثة بين القطاعين العام والخاص. ففي 1992 وبهدف ادخال رأسمال الخاص في القطاعات التي لم تتناسب مع

الخصخصة، أطلقت مبادرة التمويل الخاص (PFI).³⁵ ومنذ آذار 2015 ساهمت الشراكة بين القطاعين العام والخاص بتمويل أكثر من 25 مليار دولار أمريكي من إستثمارات القطاع الخاص للمشاريع حيث فاق تعدادها الـ 700 مشروع للبنية التحتية في المملكة المتحدة بما فيها المدارس، المستشفيات، الطرق، السكن، السجون والمعدات العسكرية الجديدة، مشروع التمويل الخاص للمدارس في Midlands ومستشفى Sand well Metropolitan.

³⁵Private finance initiative (PFI), <https://www.investopedia.com>, date d'entrée 13-05-2019.

الفصل الثاني

وقائع العمل التدريبي في الشركة، تحديد نقاط القوة والضعف ووضع الحلول والتوصيات

لقد قمت بتخصيص الفصل الثاني من التقرير للعمل التدريبي الذي قمت به في شركة ال OMT. فقد اسهبت بشرح كل النشاطات والمهام التي قمت بها داخل الشركة من اجل التعرف عن قرب وعلى ارض الواقع على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من شركة ال OMT للمستفيدين. وذلك بهدف مقارنة وملازمة كل النظريات الادارية والعلمية من ناحية تطبيق مفاهيم الادارة الحديثة مع الاجراءات العملية. لقد قمت بالعديد من المقابلات خلال فترة التدريب في هذه الشركة لاسيما مع نائب قسم ادارة الموارد البشرية ومدير قسم المعلوماتية والتكنولوجيا، لاسهابهما في عملية نجاح الشركة من خلال تطبيق مبادئ الادارة الحديثة من اجل تحسين جودة ونوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين. وفي سبيل الوقوف على اراء المستفيدين، لقد قمت بدراسة ميدانية لاستبيان اراءهم حول جودة الخدمة ومدى رضاهم عنها، من اجل الوقوف على ملاحظاتهم ورفعها للادارة من اجل اجراء التحسينات اللازمة التي تلبي رغباتهم. كون الزبون هو الهدف الذي تتطلع اليه كل شركة ناجحة في هذا العصر وتعمل جاهدة على ارضائه. من خلال عملية تقييمي لشركة ال OMT حول تحقيق جودة الخدمات ورضا المستفيدين، التي لامستها خلال فترة التدريب داخل الشركة اضافة لاستفتاء اراء عينة من المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة لهم، مع الاشارة لتقييم تجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في لبنان، وفي الختام وضع بعض التوصيات من اجل شراكة ناجحة بين القطاعين العام والخاص.

البند الأول: مسار العمل التدريبي في شركة OMT

في إطار العمل على تحقيق الهدف المرجو من التدريب في المؤسسة لتأمين مستلزمات التقرير، قمت بالعديد من النشاطات والاعمال داخل المؤسسة في سبيل اكتساب الخبرة الادارية العملية وتعزيزها، كما وفي سبيل تنمية البحث العلمي حتى لا تقتصر خبرتي هنا فقط على المبادئ النظرية للادارة الحديثة. لذا سمح لي التدريب في المؤسسة على الاطلاع العملي على نشأة المؤسسة وهيكلتها الادارية وعملية التنظيم داخلها، كذلك الاطلاع على تقسيماتها الادارية وكيفية العمل والتنسيق داخلها وفيما بينها، وهذا ما ساعدني على مقارنة المبادئ النظرية للادارة الحديثة وواقع عملية تطبيقها بشكل عملي وفعلي.

في البداية لقد استلمت كتاب من الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية³⁶، يطلب فيه من شركة OMT الموافقة على القيام بالتدريب داخل المؤسسة. وبعد ان تمت الموافقة من رئيس مجلس ادارة الشركة على اجراء فترة التدريب داخلها³⁷، تم تعيين نائب مدير قسم الموارد البشرية الاستاذ جاد مخايل³⁸ كمشرف على عملية التدريب داخل المؤسسة وكمتابع ومنسق لكافة النشاطات والاعمال التي يتطلبها التدريب مع كافة الاقسام الادارية داخل الشركة.

مباشرة بعد ذلك بدأت فترة التدريب داخل الشركة من تاريخ 06-2018 ولغاية 09-2018³⁹، حيث فاقت الفترة الزمنية للتدريب عدد الساعات المطلوبة من قبل الجامعة بسبب تشعب المهام وكثرة النشاطات وتنوعها داخل الشركة مما تطلب وقت اطول لتغطية كافة جوانب العمل لاسيما الوقوف على كيفية الاستفادة من مبادئ الادارة الحديثة وكيفية تطبيقها داخل الشركة بهدف تحقيق اعلى جودة للخدمات المقدمة والوقوف على الاخذ باراء المستفيدين للحصول على

³⁶انظر الى الملحق رقم 1 في لائحة الملاحق.

³⁷انظر ال الملحق رقم 2 في لائحة الملاحق.

³⁸انظر الى الملحق رقم 3 في لائحة الملاحق.

³⁹انظر الى الملحق رقم 4 في لائحة الملاحق.

رضاهم حول جودة الخدمات المقدمة من الشركة. ولهذه الغاية قمت باستفتاء اراء المستفيدين عبر الاستمارة وسأعرض معطيات الاستبيان وتحليله في البند الثاني من الفصل الثاني.

ان فترة التدريب حدثت في المبنى المركزي للشركة في بيروت، وكانت بشكل يومي من نهار الاثنين الى نهار الجمعة ما عدا الاعطال الرسمية، وكانت المدة الزمنية اليومية المسموحة بها من الساعة التاسعة صباحا حتى الساعة الثانية من بعد الظهر.

ففي البداية كان بالطبع التعرف على المشرف على التدريب داخل الشركة وهو الاستاذ جاد مخايل الذي استمع الى ما اتوق اليه من خلال التدريب في الشركة بهدف المساهمة في تحقيق نجاح دراسة البحث العلمية. وبعدها تعاوننا سوياً في وضع برنامجاً زمنياً لتغطية كافة الاقسام الادارية.

وبعدها قام المشرف على التدريب باعطائي فكرة عامة عن الاهداف الموضوعية للشركة وعن الخدمات التي تقدمها حيث يمكن التعرف عليها على الموقع الالكتروني للشركة، بالاضافة الى تقديم فكرة عامة عن المهامات الموكلة الى كل قسم من اقسام الادارة من اجل مساعدتي على فهم اين يجب تركيز اهتمامي في التدريب من حيث اختياري للقسم الاداري الذي سوف يخدم أكثر موضوع دراستي. وعليه ومن خلال ارشادات وتوجيهات المشرف على التدريب توصلت الى تحديد قسمين اداريين تتم فيهما فترة التدريب بشكل مكثف ودقيق للوقوف على كافة النشاطات والاعمال داخلهما، والقسمان هما قسم الموارد البشرية والادارية وقسم التكنولوجيا والمعلوماتية، مع التطرق للتعرف على باقي الاقسام الادارية بشكل عام وسريع وذلك بسبب ان اعمال ونشاطات الاقسام الادارية تكمل بعضها البعض، ولا بد من التنسيق والتواصل فيما بينها من اجل حسن سير الاعمال وفهم الصعوبات والمشاكل وكيفية تقديم الحلول لها.

فيما يلي سوف أتطرق في البحث الى كل مراحل فترة التدريب من خلال جمع المعلومات وتصنيفها الى دراسة الاجراءات العملية في الشركة وتحليلها وصولا الى المقابلات لاسيما مع المسؤولين في القسمين الاداريين المتعلقين بالموارد البشرية والتكنولوجيا والمعلوماتية. حيث سوف أذكر خلال سير المقابلات على التجربة الشخصية التي اختبرتها خلال فترة التدريب في هذين القسمين الاداريين اضافة الى الملاحظات والمشاهدات والاستفادة من الخبرة العملية التي حصلت عليها.

الفقرة الأولى: جمع المعلومات وتصنيفها

يعدّ جمع المعلومات جزء أساسي من أي دراسة يقوم بها الفرد وهو ليس بالأمر السهل، فجمع المعلومات هو فن وعلم في آن واحد، علم لكونه يتطلب أدوات ومنهجية سليمة وفن كونه يتطلب نوعاً من البراعة الذهنية لتحقيق أفضل النتائج، ولكن لا يوجد أي إجراءات قياسية محددة لجمع المعلومات، غير أنّ القاعدة الهامة الواجب اتباعها ومراعاتها هي وجوب الحصول على المعلومات بدقة وبطريقة منهجية، والعمل تحت الظروف المناسبة مع مراعاة الموضوعية أثناء جمع المعلومات من الأشخاص ذوي العلاقة بالدراسة.

إن الإشكالية التي يسعى هذا التقرير بالإجابة عليها، حتمّ علي أن أبتدئ العملية التدريبية في جمع المعلومات المتعلقة بشركة OMT من حيث نشأتها، مهامها، الهيكل التنظيمي، المشاركة مع بعض الوزارات في القطاع العام، كذلك التعاون مع الشركات غير الحكومية، الإطلاع على الأنظمة والقوانين الداخلية للشركة، تعاميم إدارية داخلية وخارجية، الإطلاع على رؤية الشركة المستقبلية.

إن عملية جمع المعلومات إستحوذت على وقت كثير وجهد كبير نظراً لكم الوفير من المعلومات وتشعبها، فكان علي تصنيف هذه المعلومات وقوننتها ودراستها وثم تحليلها بهدف الحفاظ على المعلومات المطلوبة التي تخدم التقرير وإشكاليته واستبعاد تلك التي لا جدوى منها في سياق البحث العلمي لموضوع التقرير.

في نهاية المطاف توصلت إلى تشكيل قاعدة معلومات وبيانات موثوقة وغنيّة كونها مستندة على وثائق صادرة من داخل الشركة وكذلك من خارجها أي من جهات رسمية وغير رسمية.

الفقرة الثانية: دراسة وتحليل الإجراءات العملية في الشركة

يقصد بالإجراءات مجموعة الخطوات التفصيلية المحددة بشأن أساليب العمل وتتابع تنفيذها خطوة بعد أخرى زمنياً. إذاً الإجراءات العملية هي الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، فهي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات وتصميم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

فالإجراءات هي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال. وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة ويبين تسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها. والإجراءات وخطواتها التفصيلية لا تكون في غالب الأحيان مكتوبة وقد تكون في بعض الأحيان مكتوبة ومحددة بشكل تفصيلي أو موجز في دليل الإجراءات، وتنظيم

الإدارة يرجع اليه الموظفون عند الحاجة ويصار إلى تعديله عندما تحدث تغييرات على تنظيم وإجراءات العمل في المنظمة.

ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الإجراءات العملية والإدارية في الشركة في نجاح تنفيذ الأعمال بالشكل المرغوب به وضمن المهل الزمنية المحددة لانجاز المعاملات، فقد حرصت في الفترة التدريبية في شركة OMT على تحصيل كافة المعلومات المرتبطة بالإجراءات التنظيمية داخل الشركة وكذلك تلك المتعلقة بالمشاركة مع القطاع العام وكذلك تلك المتعلقة بالتعاون مع بعض المؤسسات غير الرسمية. كذلك تم الإعتماد على بطاقات الوصف الوظيفي المحددة لكافة المواقع التنظيمية داخل الشركة حيث استحصلت عليها من قسم الموارد البشرية.

إن دراسة الآليات العملية داخل الشركة شملت عدة نواحي لاسيما تنفيذ الأعمال من قبل الموظفين وكذلك عملية اتخاذ القرار إضافة إلى عملية التنسيق الداخلية في الأقسام الادارية نفسها أو فيما بينها كما وعملية التنسيق والاتصال بين الأقسام الإدارية للشركة اضافة إلى الاستفسارات المتوفرة دائماً من قبل كافة مدراء الأقسام الإدارية للإجابة على كافة تساؤلاتي كل ذلك ساهم في اعطائي صورة تفصيلية ودقيقة عن كيفية سيرورة العملية الإدارية داخل الشركة.

الفقرة الثالثة: المقابلات خلال فترة التدريب في الشركة

تعد المقابلة من أبرز أدوات البحث العلمي التي يقوم الباحث في إستخدامها في أبحاثه العلمية، حيث يقوم الباحث من خلال المقابلة بحوار بينه وبين عينة الدراسة، ويقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة التي قام بإعدادها بشكل مسبق، حول موضوع البحث العلمي، ومن ثمّ يستمع لأجوبة عينة الدراسة، ومن ثم يقوم بتدوير الأجوبة. وفي إطار الاعداد لهذه المقابلات تمّ

مراعاة العديد من الخطوات الهامة لنجاح المقابلة والإستفادة القصوى منها وسوف أستعرض هذه الخطوات كالتالي:

أولاً: تحديد الهدف الأساسي من إجراء المقابلة

على الباحث القيام بتحديد الهدف الأساسي من المقابلة كما يجب أن يقوم بتحديد الأهداف التي سيحققها من إجراء المقابلة وأن يكون عارفاً بالمعلومات المفيدة التي ستقدمها المقابلة للبحث العلمي.

ثانياً: اعداد أسئلة المقابلة مسبقاً

على الباحث أن يقوم بإعداد أسئلة المقابلة مسبقاً وأن تكون الأسئلة مدروسة بعناية فائقة كون الباحث قد اتطلع بشكل كامل على موضوع البحث العلمي وبعدها يقوم الباحث باختيار عينة الدراسة بدقة كبيرة.

ثالثاً: تحديد مكان وزمان المقابلة

على الباحث أن يقوم بتحديد زمن المقابلة وأن يكون متناسباً مع الأسئلة التي وضعها، بحيث يكون كافياً لأن تفكر عينة الدراسة بالإجابة وتقدمها للباحث وعلى هذا الأخير أن يحدد مسبقاً مكان المقابلة وأن يحرص على حسن اختيار المكان من حيث أن يكون مكان هادئ ومريح ومن خلال التجربة الخاصة في اجراء المقابلات خلال فترة التدريب كان لا بدّ من تحديد مواعيد المقابلات بشكل تتلاءم مع أوقات المقابلين بحيث لا تؤثر على أعمالهم وإرتباطاتهم خلال أوقات العمل مع مراعاة اعطاء الوقت الكافي لإجراء المقابلة بشكل متواصل والسعي لإنهاء المقابلة في جلسة واحدة تفادياً للملل من قبل المقابل وللحفاظ على أنسياب الأفكار والمعلومات دون الخروج عن موضوع البحث.

رابعاً: تنفيذ المقابلة

بعد الانتهاء من فترة الاعداد للمقابلات من حيث تحديد الأهداف والأسئلة والمقابلين من الموظفين، يتم تنفيذ المقابلة بشكل فعلي. على الباحث أن يقوم بخلق جو ودي ولطيف بينه وبين عينة الدراسة وعليه أن يتيح المجال أمام عينة الدراسة بتقديم الإجابات دون أن يقوم بمقاطعتها وأن يقوم بتدوين الإجابات التي تقدّمها عينة الدراسة على مجموعة من الأوراق معدّة بشكل مسبق.

خامساً: تحليل المقابلات

يحدد في هذه المرحلة الشكل العام أو الإطار التحليلي لبيانات ونتائج المقابلة. حيث يقام أولاً بجمع البيانات وتحديدها والتعرّف عليها من وسط كل المعلومات أو الأحداث التفصيلية للمقابلة، قد تدخل بيانات وتفرض نفسها كرد فعل من المبحوث غير مرغوب فيها ولا تمت إلى مشكلة البحث حينها يتوجب علي كباحثة أن اقوم بتفنيذ البيانات وان اختار أكثرها نفعاً لدراستي العلمية. ومن منطلق أن المقابلات هي أداة من أدوات البحث العلمي لذا انطلقت من القيام بالعديد من اللقاءات والمقابلات خلال التدريب في الشركة من أجل جمع المعلومات وتبويبها ثم تحليلها من أجل دعم الدراسة موضوع البحث. وقد طالت المقابلات كافة الأقسام الإدارية في ال OMT من أجل التعرّف على كافة الأقسام ومهامها وعملية كيفية الإتصال والتنسيق بين هذه الأقسام المختلفة كما داخل القسم الإداري الواحد إضافة إلى التنسيق مع الجهات الخارجية. ومن أبرز المقابلات التي دعمت الدراسة موضوع البحث هي على نحو الشكل التالي:

أ- مقابلة مع نائب مدير قسم الموارد البشرية والشؤون الادارية⁴⁰

⁴⁰ مقابلة أجريت مع السيد جاد مخايل، نائب مدير قسم الموارد البشرية والإدارية، شركة Online Money Transfer (OMT)، بيروت- الطيونة، 14-06-2018

لقد إلتمست في هذه المقابلة مع نائب مدير قسم الموارد البشرية الإدارية السيد جاد مخايل حول أهمية قسم الموارد البشرية في المؤسسات التي تعتمد مفهوم الإدارة الحديثة في أنشطة أعمالها من ناحية إستقطاب وتوظيف أصحاب المهارات والخبرات لتعبئة النقص والحاجة الدائمة للتطوير والتدريب لكافة الموظفين كما المرؤوسين بسبب التطور التقني المتسارع إضافة إلى تزايد مهمات وخدمات شركة OMT المتصاعدة والمتعددة بطبيعتها حيث على إدارة الموارد البشرية أن تعتمد استراتيجية لتحديد نقاط القوة والضعف للموارد البشرية الحالية والعمل على تحسين نقاط الضعف ومعالجتها للتأقلم مع المتغيرات من أجل الحفاظ على مكانة الشركة في السوق حيث المنافسة العالية والشديدة والبحث الدائم على الميزة التنافسية.

لقد لاحظت خلال المقابلة كما في فترة التدريب داخل القسم مدى أهمية عملية التطوير والتعليم حيث تم تخصيص وحدة ادارية خاصة لمواكبة التطور ومتابعة مستوى العاملين من حيث المهارة والخبرة ومتابعة التطورات التقنية والتكنولوجية التي تجتاح عالم الخدمات الإلكترونية حيث السرعة في تلبية الخدمات من أجل كسب رضا المستفيدين والإستطلاع الدائم لأدائهم حول مدى جودة الخدمة المقدمة من الشركة ومعرفة متطلباتهم لتحسين الخدمات في حال وجود الشكاوى إضافة إلى استطلاع رأيهم في حال بروز أهمية أو طلب تغطية خدمات أخرى لاسيما الخدمات العامة التي تغطي الكثير منها شركة OMT في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ومن أبرز ما لامسته ايضا مدى التعاون والتنسيق ما بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا حيث التخطيط لاسيما من ناحية جمع المعلومات وتحليلها ورفعها إلى الإدارة العليا من أجل الأخذ بالقرارات عن طريق رسم الخطط الإستراتيجية حيث يرى قسم الموارد البشرية مدى أهمية إعادة الهيكلية التنظيمية للشركة بسبب زيادة المهمات والأعمال الإدارية كون نشاط شركة OMT يتوسع ويتنوع من حيث تقديم المزيد من الخدمات المتنوعة كماً ونوعاً. مم يتطلب تقسيم

جديد للهيكلية الإدارية من حيث حل بعض الوحدات أو خلق وحدات جديدة تتطلبها الأعمال المستجدة.

لا شك أن هذه المقابلة مع نائب مدير قسم الموارد البشرية والإدارية خلال فترة التدريب أكسبتني خبرة وساهمت بمساعدتي في موضوع الدراسة من حيث مدى محورية دور الموارد البشرية في دعم الخطط الإستراتيجية كما وفي تنفيذ هذه الخطط على أرض الواقع.

ب- مقابلة مع مدير قسم التكنولوجيا والمعلوماتية⁴¹

ومن منطلق أهمية التكنولوجيا والمعلوماتية في مجال قطاع الخدمات كان لا بد من توفير الوقت الكافي من فترة التدريب لهذا القسم والقيام بالمقابلة مع رئيس القسم السيد جوزيف ابو نادر إضافة إلى المرور على الموظفين ومقابلتهم لمعرفة كيفية عملهم وسرعة التجاوب مع المشكلات التقنية التي تظال هكذا نوع من نشاط الأعمال.

إذا أن قسم التكنولوجيا والمعلوماتية يوفر الدعم التكنولوجي لكافة أجزاء الشركة كما يؤمن التواصل الإلكتروني مع العديد من الشركات والإدارات العامة التي تعمل مع الشركة من خلال مفهوم الشراكة، وقد اتطلعت من رئيس القسم على العديد من المهمات التي يحتويها هذا القسم والتي اختبرتها خلال فترة التدريب ومنها:

- إدارة الموقع الإلكتروني للشركة. وتحديث ونشر كافة الأخبار والمستجدات والخدمات التي توفرها الشركة.

- تأمين وإدارة منظومة الإنترنت والعمل على توفير الخدمة في جميع أجزاء الشركة لغرض التواصل بين الأقسام من خلال المنظومة الإلكترونية للشركة.

⁴¹ مقابلة أجريت مع السيد جوزيف أبو نادر، مدير قسم التكنولوجيا والمعلوماتية، Online Money Transfer s.a.l (omt)، بيروت- الطيونة، 7-07-2018.

- صيانة منظومة شبكات الحاسوب الداخلية في الشركة وحمايتها من القرصنة من أجل الحفاظ على المعلومات، حمايتها والحفاظ على خصوصيتها وسريتها.
- إدارة منظومة البريد الالكتروني للشركة والذي يشمل إيميلات العملاء والمستفيدين كما الموظفين، كذلك ارسال التبليغات الرسمية والإعلانات والتعميمات للموظفين كما العملاء.

- مواكبة الحداثة بالتكنولوجيا من خلال الإطلاع على أحدث الأنظمة والبرامج التي تسهل عمل الشركة من خلال شراء أحدث البرامج الالكترونية التي تحفظ المعلومات وتبويبها بشكل عالي التنظيم بحيث يصبح لكل زبون لدى الشركة بطاقة خاصة به محفوظة داخل الـ SYSTEM تحتوي على كافة الأوراق الثبوتية التي تتطلبها كل خدمة يتقدم لطلبها الزبون لدى شركة OMT من حيث بطاقة الهوية وغيرها من المستندات وهكذا يعمل هذا البرنامج على تبسيط الإجراءات من خلال الشباك الواحد.

إن هذه البرامج مكلفة جداً وتتطلب مجهود كبير في البدء لتنظيم المعلومات وتواصلها مع كافة الشركاء التي تتعامل معهم الشركة من أجل ربط هذا التواصل من خلال شبكة واحدة حيث يتم تحديث المعلومات بلحظة واحدة مع كافة الشركاء.

ج- مقابلة ولقاءات مع الزبائن أي المستفيدين من الخدمات التي تقدمها شركة OMT

وفي إطار تقييم الخدمات التي توفرها الشركة كان لا بدّ من الإطلاع على آراء ورضاء المستفيدين من هذه الخدمات المقدمة، وما مستوى جودة هذه الخدمات وكذلك ما المشكلات التي يواجهها المستفيدون في الحصول على هذه الخدمات المقدمة من الشركة وهل هي في مستوى يليق بمتطلبات زبون اليوم؟ وكون مراكز الشركة المنتشرة على كافة الأراضي اللبنانية والتي

أصبح تعدادها يفوق الـ 1000 مركز، لذا كان من السهل القيام بمقابلات مع الزبائن واستطلاع آرائهم حول مدى رضاهم عن هذه الخدمات ومن خلال الدراسة سوف اعرض نتائج الإستبيان.

البند الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية(الاستبيان)، تحليل البيانات، اختبار الفرضيات وعرض النتائج.

لقد تميّزت الآونة الأخيرة بمجموعة من الظروف الصعبة والمعقدة منها إزدياد شدة المنافسة وتزايد المنتجات تنوعاً وتعدداً إضافة إلى بروز إحتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة والأجال كما الأسعار، الشيء الذي جعل المنظمات تركز إهتمامها على جودة المنتجات بهدف إرضاء الزبائن واعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.

لقد ازدادت جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة أهمية بازدياد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء عن الخدمة، وإزدياد قدرة المنظمة على تحقيق تلك الإحتياجات والرغبات والتوقعات.

ومن هذا المنطلق لم تعد تقتصر الجودة على مطابقة الخدمات للمواصفات الفنية القياسية المحددة مسبقاً وإنما أصبحت تشمل أيضاً رغبات العملاء ومتطلباتهم من الخدمات.

وعليه فقد تأثرت شركة OMT شأنها شأن باقي الشركات، بمجموعة من التطورات والتحديات في الأسواق، ومن أبرز هذه التحديات رضا العملاء وفقاً لإحتياجاتهم وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية.

لذا أصبح عمل هذه الشركات يركز على مستويات الرضا تجاه الخدمات المقدمة لعملائها من أجل معرفة آراء العملاء واتجاهاتهم لهذه الخدمات للعمل على تقديم الأفضل بهدف كسب ثقة

العملاء ورضاهم.

الفقرة الاولى: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

ضم مجتمع الدراسة جميع زبائن الشركة على كافة الأراضي اللبنانية، وقد تم اختيار عينة عشوائية تألفت من 120 فرداً من زبائن الشركة، أُستبعد 18 استبيان من الدراسة لعدم استكمالها، وبذلك اصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة العملية 102، والتي بلغت 85% من مجمل الإستبيانات الموزعة.

الفقرة الثانية: أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

أولاً: أسلوب جمع البيانات

لقد تمّ الإعتماد على أسلوب الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، حيث قمت بتصميم استمارة بحث موجهة إلى زبائن الشركة، وذلك بهدف التعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة من هذه الشركة إليهم، أي الهدف من هذه الإستمارة هو التعرف على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من وجهة نظر العملاء، وهذا تبعاً لنموذج الأداء الفعلي وما ساهم في استخدام هذا النموذج هو الإعتبارات التالية:

- يُعتمد نموذج الأداء الفعلي لانه سهل الاستخدام، إذ يعتمد على إعداد وتقديم قائمة واحدة للزبائن في تقييمه لجودة الخدمة. إذاً يركّز فيها على تحديد ادراكات الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعلاً، في حين لو استخدمنا نموذج الفجوات، فسيستلزم ذلك إعداد قائمتين، واحدة من القائمتين تستخدم لتحديد إدراكات الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليه، بينما القائمة الاخرى تعطي بصيغة التوقع لمعرفة توقعات الزبائن لمستوى الخدمة، وهذا بالطبع يستحوذ فترة طويلة نسبياً لملئها للإستمارة وهذا يؤدي بالطبع إلى ضعف إستجابة العملاء في تقديم المعلومات الخاصة بالبحث.
- يعتبر نموذج الأداء الفعلي بسيط وسهل من حيث القياس والتحليل.

- يستحوذ نموذج الأداء الفعلي على درجة مصداقية وواقعية كبيرة فهو يستبعد عمليات الطرح بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم.

وفيما يتعلّق بتصميم الإستمارة⁴² فقد تألفت من جزئين إثنين بالإضافة إلى قسم التقديم الذي تضمن طلب التعاون والإستجابة وهي كالتالي:

أ- الجزء الاول

ويحتوي هذا الجزء على تسعة عشر عبارة تعكس المؤشرات الخمس الرئيسية لتقييم جودة الخدمة والمتمثلة في: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان والعاطفة، حيث تساهم هذه المؤشرات الخمس في تحديد إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من شركة ال OMT.

وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- تعكس العبارات من 1 إلى 3 جانب الملموسة للخدمة حيث يتضمن هذا المعيار كل ما يتعلق بالمواد الملموسة مثل التجهيزات، المعدات، القاعات، أماكن وقوف السيارات ومظهر الشركة العام.

- تشير العبارات من 4 إلى 8 الى جانب الإعتمادية للخدمة، وأقصد بهذا المعيار مدى تنفيذ الأعمال في الوقت المناسب واهتمام الشركة بالإجابة على إستفساراتهم وتنفيذ الأعمال بشكل صحيح فضلاً عن التوثيق الدقيق.

- تعبّر العبارات من 9 إلى 12 عن جانب الإستجابة للخدمة، بحيث المقصود من هذا المعيار مدى استجابة العاملين لحاجات الزبائن مثل دقة المواعيد وفترة الإنتظار لاداء الخدمة والاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن.

⁴²انظر الى الملحق رقم 5 في لائحة الملاحق.

- تشير العبارات من 13 إلى 16 إلى جانب الأمان للخدمة حيث تحتوي على العبارات

الدالة على مدى شعور الزبائن بالأمان والثقة بتعاملهم مع العاملين بالشركة.

- تعكس العبارات من 17 إلى 19 جانب العاطفة للخدمة والذي يظهر من خلال إهتمام

العاملين بالزبائن وتعاملهم باحترام وتقدير ومعرفة إحتياجات الزبون وتلبيتها.

إضافة إلى التسعة عشر عبارة الدالة على المعايير الخمس لجودة الخدمة هنالك العبارات من

20 إلى 28 التي تعكس تحديد درجة رضا عملاء الشركة من الخدمات المقدمة من قبل هذه

الشركة. وهذا من منطلق أن رضا الزبون عن مستوى الجودة في الخدمة المقدمة له، يعدّ بمثابة

تقييم نهائي لأداء جودة الخدمة الفعلية.

ب- الجزء الثاني

يتمحور هذا الجزء حول الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث الجنس والسن، والمستوى

التعليمي، والوظيفة. ولقد تمّ عرض الإستمارة على مجموعة من الاساتذة المتخصصين في هذا

المجال بحيث تمّ اجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الإستمارة وإحداث بعض الإضافات

وذلك بهدف أن تكون أسئلة الإستمارة وعباراتها واضحة وسهلة الفهم من قبل المبحوثين.

أما فيما يتعلق بالإجابة على أسئلة الإستمارة، فهناك ما تمّ ملؤه ذاتياً من طرف المبحوث بذاته

وإمّا من خلال الطرح الشفوي للأسئلة والعبارات بحيث يتم تسجيل الإجابات شخصياً (الإستمارة

بالمقابلة) وهذا يحدث في حال إذا كان المبحوث غير مؤهل علمياً وجسماً على القراءة والكتابة.

وقد تمّ قياس متغيرات الجزء الأول باستخدام مقياس "ليكرت" Likert الخماسي لقياس الإستبيان

حسب الجدول رقم 1، بغية معرفة آراء واتجاهات العملاء. ويعتبر هذا المقياس من أنسب

المقاييس التي تسمح لنا بقياس إدراكات الزبائن للعبارات المذكورة في القسم الأول من الإستمارة.

الجدول رقم 1: درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

يتشكل هذا المقياس من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1، ويعبّر على عدم الموافقة بشدة كما ودرجة الرضا المتدنية على كل عبارة إن لناحية معايير جودة الخدمة أو رضا العملاء للخدمات المقدمة، والرقم 5 الذي يعبّر عن الموافقة بشدة، في حين يتوسط الرقم 3 سلم الترتيب معبراً عن حيادية المقياس. إن المدى من 1 وأقل من 2.5 يعكس درجة الموافقة والرضا المتدنية، والمدى من درجة 2.5 إلى اقل من 3.5 فيعكس الموافقة والرضا المتوسطة، أما المدى من 3.5 إلى 5 فيعكس درجة الموافقة والرضا المرتفعة. أنظر إلى الجدول رقم 2.

الجدول رقم 2: درجة القبول والرضا وفقاً للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي المرجع للاجابات	درجة القبول والرضا
من 1 الى اقل من 2.5	متدنية
من 2.5 الى اقل من 3.5	متوسطة
من 3.5 الى 5	مرتفعة

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي

إن منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة قد إستعانت ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) Statistical package for social sciences وذلك عن طريق استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها ومعرفة درجة موافقة عملاء شركة OMT على كل بعد من الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المتمثلة باللموسية، الاعتمادية، الإستجابة، الأمان والعاطفة)، ودرجة رضا العملاء عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة من هذه الشركة كما تمّ إستخدام تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية لجودة الخدمة.

الفقرة الثالثة: وصف خصائص عينة الدراسة

يهدف التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الثاني من الإستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي والوظيفة.

جدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديمغرافية

النسبة المئوية	التكرار		
50.0	51	ذكر	الجنس
50.0	51	انثى	
21.6	22	اقل من 30 سنة	العمر
41.2	42	30-39 سنة	
16.7	17	40-49 سنة	
20.6	21	50 سنة وما فوق	
29.4	30	ثانوي وما دون	
57.8	59	إجازة جامعية	المؤهل العلمي
12.7	13	دراسات عليا	
20.6	21	موظف قطاع عام	
36.6	37	موظف قطاع خاص	الوظيفة
35.3	36	اعمال حرة	
7.8	8	طالب	

يتبين من الجدول رقم 3 فيما يتعلق بعامل الجنس، أن هناك تساوي في عدد الأفراد الذين شاركوا في الاستبيان، حيث بلغت نسبة الذكور كما الإناث 50% وبعدها 51 لكل من الجنسين. إذا هنالك تعادل بعدد الأفراد من حيث الجنس الذين تمّ إستطلاع رأيهم. فيما يتعلّق بمتغير العمر فقد تمّ توزيع أفراد العينة إلى أربعة فئات، ويُلاحظ من الجدول رقم 3 أن معظم أفراد العينة هم من فئة (30-39 سنة) حيث بلغ عددهم 42 بنسبة تقارب 41.2%، في حين أن الفئة العمرية (40-49 سنة) شكلت النسبة الأقل بين الفئات العمرية الأربع المشاركة في الاستبيان حيث بلغت 16.7% وبعدها 17 فرد، بينما يُلاحظ أن هناك نسبة تساوي في النسب المئوية بين الفئتين (أقل من 30) و (50 سنة وما فوق) حيث بلغت النسبة 21.6% بعدد 22 فرد و 20.6% بعدد 21 فرد بالتتالي. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يُلاحظ من الجدول رقم 3 أن الغالبية من الأفراد المشاركين بالإستبيان ينتمون إلى الفئة التي يحملون إجازة جامعية بنسبة 57.8% وعددهم يبلغ 59 فرد. في حين أن الفئة التي تليها هي للأفراد الذين قد بلغوا المستوى الثانوي أو ما دون وشكلوا بنسبة 29.4% وبعدها بلغ 30 فرد أي ما يساوي أكثر من النصف من النسبة لفئة الأفراد أصحاب الدراسات العليا التي شكلت 12.7% وبتعداد 13 فرد. أما بالنسبة لمتغير الوظيفة، فيلاحظ من الجدول رقم 3، أن هنالك نسبة متساوية في الفئتين الممثلتين بموظف قطاع خاص وأعمال حرة حيث بلغتا 36.6% و 35.3% بالتتالي وبلغ عدد الأفراد بالتتالي 37 فرد و 36 فرد في حين كان للأفراد أصحاب فئة الطالب النسبة الأقل حوالي 7.8% وبعدها بلغ الثمانية أفراد.

الفقرة الرابعة: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

سيتم التركيز في هذه الفقرة على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم العملاء لمؤشرات جودة الخدمة المقدمة لهم واختلاف الأهمية النسبية لهذه المؤشرات من قبل العملاء إضافة إلى تحديد درجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمة، ومن خلال هذه التحاليل سأتوصل لاختبار الفرضيات السبع المقترحة.

أولاً- الفرضية الأولى: هناك اهتمام من شركة OMT بمعيار الملموسية لجودة الخدمات وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.

يوضح الجدول رقم 4، المتوسطات الحسابية ومدى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجودة في الخدمة المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الملموسية. إذ يلاحظ إن اتجاهات عينة الدراسة نحو العبارات الثلاث كانت ضمن الموافقة المتوسطة (2.5 إلى 3.5). وهذا ما يدل، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم بعض التحفظات حول جودة الخدمة المقدمة إليهم فعلياً في توفر تجهيزات ومعدات متطورة، توفر قاعات ملائمة لطبيعة الخدمات المقدمة وإمكانية توفر مواقف ملائمة للسيارات. وكان المعدل الاجمالي لافراد الدراسة من الفئة غير الموافقين بشدة قد بلغ 5.53%، وغير الموافقين 24.2%، قي حين الافراد المحايدون شكلوا نسبة مرتفعة نوعا ما 21.53%، بينما الافراد الموافقون حصلوا على معدل اجمالي بلغ 37.3% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم 11.43%. لقد تم اختبار الفرضية الاولى عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لكافة العبارات التي يتضمنها مؤشر الملموسية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر الملموسة 3.25، بدرجة موافقة متوسطة، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الأولى التي تشير الى اهتمام من شركة OMT بمعيار الملموسية لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

جدول رقم 4: تقييم جودة الخدمة المقدمة من شركة OMT من ناحية مؤشر الملموسية

الرقم	معايير جودة الخدمات: الملموسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	يوجد تجهيزات ومعدات متطورة في شركة OMT.	2.9	20.6	17.6	42.2	16.7	3.49	متوسطة
2	هناك قاعات ملاءمة لطبيعة و نوعية الخدمات المقدمة.	2.9	20.6	24.5	42.2	9.8	3.35	متوسطة
3	توجد أماكن ملائمة لوقوف السيارات.	10.8	31.4	22.5	27.5	7.8	2.90	متوسطة
	المعدل الاجمالي	5.53	24.2	21.53	37.3	11.43	3.25	متوسطة

ثانياً - الفرضية الثانية: هناك إهتمام من شركة OMT بمعايير الإعتمادية لجودة الخدمات وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.

يُبين الجدول رقم 5، المتوسطات الحسابية ومدى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجودة في الخدمة المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الإعتمادية. كما يُوضح الجدول رقم 5 ان العبارات الخمس (4، 5، 6، 7، 8) المتمثلة في مؤشر الإعتمادية لتقييم جودة الخدمة المقدمة من الـ OMT، قد إستحوذت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين 3.57 و 3.76 حيث عكست درجة موافقة مرتفعة لكل عبارة من العبارات الخمس المتعلقة بمؤشر الإعتمادية.

إن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على تقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم وذلك بإعطاء درجة موافقة مرتفعة من ناحية الإلتزام بتنفيذ الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة، الإهتمام بمشاكل الزبائن والإضافة عن استفساراتهم، تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، الدقة بمواعيد تقديم الخدمة اضافة إلى توفر أنظمة التوثيق والسجلات.

وكان المعدل الاجمالي لافراد الدراسة من الفئة غير الموافقين بشدة قد بلغ 1.58%، وغير الموافقين 7.84%، في حين الافراد المحايدون شكلوا نسبة مرتفعة نوعا ما 25.1%، بينما الافراد الموافقون حصلوا على معدل اجمالي بلغ 52.94% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم 12.52%.

لقد تمّ اختبار الفرضية الثانية عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لكافة العبارات التي يتضمنها مؤشر الاعتمادية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر الاعتمادية 3.67، بدرجة موافقة مرتفعة، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الثانية التي تشير الى اهتمام من الشركة بمعيار الاعتمادية لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

جدول رقم 5: تقييم جودة الخدمة المقدمة من شركة OMT من ناحية مؤشر الإعتمادية

الرقم	معيار الاعتمادية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
4	هناك التزام بتنفيذ الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة.	2.9	9.8	17.6	55.9	13.7	3.68	مرتفعة
5	هناك اهتمام بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم.	2.0	6.9	20.6	57.8	12.7	3.73	مرتفعة
6	هناك حرص لتقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	0.0	9.8	31.4	46.1	12.7	3.62	مرتفعة
7	يتم تقديم الخدمات في المواعيد المحددة.	1.0	7.8	19.6	56.9	14.7	3.76	مرتفعة
8	يتوفر في الشركة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.	2.0	4.9	36.3	48.0	8.8	3.57	مرتفعة
	المعدل الاجمالي	1.58	7.84	25.1	52.94	12.52	3.67	مرتفعة

ثالثاً- الفرضية الثالثة: هناك إهتمام من شركة OMT بمعيار الإستجابة لجودة الخدمات وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.

يوضح الجدول رقم 6، المتوسطات الحسابية ومدى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجودة في الخدمة المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الإستجابة. أن الفقرة المتعلقة بدقة الشركة حول مواعيد تقديم الخدمات قد حصلت على أعلى وسط حسابي بين باقي الفقرات المتعلقة بمؤشر الإستجابة وقد بلغ 3.70 ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم أفراد العينة لجودة الخدمة المقدمة إليهم في حين أن الفقرة المتعلقة بسرعة الردّ على شكاوى الزبائن من قبل شركة ال OMT قد حصلت على أدنى وسط حسابي ضمن عبارات مؤشر الإستجابة وبلغ 3.43 أي درجة موافقة متوسطة ما يعني أن أفراد العينة يطالبون الشركة بتحسين خدمة الردّ على شكاوى عملائها.

وكان المعدل الاجمالي لافراد الدراسة من الفئة غير الموافقين بشدة قد بلغ 31.7%، وغير الموافقين 8.82%، في حين الافراد المحايدون شكلوا نسبة مرتفعة نوعا ما 29.7 %، بينما الافراد الموافقون حصلوا على معدل إجمالي بلغ 49.52% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم 10.3%.

لقد تمّ اختبار الفرضية الثالثة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لكافة العبارات التي يتضمنها مؤشر الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر الاستجابة 3.58، بدرجة موافقة مرتفعة، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الثالثة التي تشير الى اهتمام من الشركة بمعيار الاستجابة لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

جدول رقم 6: تقييم جودة الخدمة المقدمة من شركة OMT من ناحية مؤشر الإستجابة

درجة الموافقة	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	معيير الاستجابة	
مرتفعة	3.70	11.8	55.9	25.5	3.9	2.9	هناك دقة في الشركة حول مواعيد تقديم الخدمات.	9
مرتفعة	3.69	10.8	55.9	25.5	6.9	1.0	اعتبر ان الشركة على استعداد دائم لمساعدة الزبائن.	10
مرتفعة	3.50	8.8	49.0	27.5	12.7	2.0	اعتبر ان فترة الانتظار قصيرة لتقديم الخدمات للزبائن.	11
متوسطة	3.43	9.8	37.3	40.2	11.8	1.0	هناك سرعة في الردّ على شكاوى الزبائن من شركة OMT.	12
مرتفعة	3.58	10.3	49.52	29.7	8.82	1.73	المعدل الاجمالي	

رابعاً- الفرضية الرابعة: هناك إهتمام من شركة OMT بمعيير الأمان لجودة الخدمات وفقاً

لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.

يبين الجدول رقم 7، المتوسطات الحسابية ومدى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر

الجودة في الخدمة المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الأمان. لقد تم ملاحظة أن غالبية أفراد العينة

توافق بدرجة مرتفعة على شعورها بالأمان عند تعاملها مع مقدمي الخدمات لاسيما فيما يتعلق

بالعبارات الثلاث المتعلقة بالشعور بالأمان في التعامل مع الشركة، اعتماد موظفي الشركة للباقة

والأحاسيس الإنسانية مع الزبائن كما وتوفر المعرفة الكافية عند الموظفين للإجابة على أسئلة

العملاء حيث بلغ الوسط الحسابي بالتالي 3.79، 3.75 و 3.64 ما يعكس درجة موافقة مرتفعة للعبارات الثلاث المذكورة، في حين أن العبارة الأولى ضمن مؤشر الأمان المتمثلة بأن سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة في الشركة قد حصلت على وسط حسابي بلغ 3.49 وبالتالي درجة موافقة متوسطة قد سُجلت من قبل أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتقييم الجودة في الخدمة المقدمة.

وكان المعدل الاجمالي لافراد الدراسة من الفئة غير الموافقين بشدة قد بلغ 0.75%، وغير الموافقين 6.37 %، في حين الافراد المحايدون شكلوا نسبة مرتفعة نوعا ما 30.4%، بينما الافراد الموافقون حصلوا على معدل اجمالي بلغ 50.22% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم 12.25%.

لقد تمّ اختبار الفرضية الرابعة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لكافة العبارات التي يتضمنها مؤشر الامان حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر الامان 3.67، بدرجة موافقة مرتفعة، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الرابعة التي تشير الى اهتمام من الشركة بمعيار الامان لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

جدول رقم 7: تقييم جودة الخدمة المقدمة من شركة OMT من ناحية مؤشر الأمان

معيار الامان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
13 يشعروني سلوك العاملين بالثقة في شركة OMT.	1.0	9.8	34.3	49.0	5.9	3.49	متوسطة
14 اشعر بالأمان في التعامل مع شركة OMT.	0.0	5.9	24.5	53.9	15.7	3.79	مرتفعة
15 يتعامل موظفو شركة OMT مع الزبائن وفق اللياقة والأحاسيس الإنسانية.	0.0	4.9	32.4	45.1	17.6	3.75	مرتفعة

مرتفعة	3.64	9.8	52.9	30.4	4.9	2.0	يتوفر لموظفي شركة OMT المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.	16
مرتفعة	3.67	12.25	50.22	30.4	6.37	0.75	المعدل الاجمالي	

خامساً- الفرضية الخامسة: هناك إهتمام من شركة OMT بمعيار العاطفة لجودة الخدمات وفقاً لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.

يوضح الجدول رقم 8، المتوسطات الحسابية ومدى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الجودة في الخدمة المقدمة إليهم من ناحية مؤشر العاطفة. ويلاحظ كذلك أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بالمطلق على أن شركة OMT تعتبر أن المصلحة العليا لزيائنها من أولوياتها ما يعزز هذا التوجه هو أن الوسط الحسابي لهذه العبارة قد بلغ 3.48 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة على تقييم الأفراد لجودة الخدمة المقدمة إليهم. من جهة أخرى نلاحظ أن هنالك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعبارتين التاليتين من مؤشر العاطفة وهما ملاءمة ساعات العمل في الشركة لجميع الزبائن واهتمام ومتابعة شركة ال OMT لاحتياجات زبائنها حيث بلغ الوسط الحسابي 3.65 و3.68 بالتتالي. وكان المعدل الاجمالي لافراد الدراسة من الفئة غير الموافقين بشدة قد بلغ 0.67%، وغير الموافقين 4.9 %، في حين الافراد المحايدون شكلوا نسبة مرتفعة نوعا ما 37.27%، بينما الافراد الموافقين حصلوا على معدل اجمالي بلغ 48% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم 9.13%. لقد تم اختبار الفرضية الخامسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لكافة العبارات التي يتضمنها مؤشر العاطفة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر العاطفة 3.60، بدرجة موافقة مرتفعة، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الخامسة التي تشير الى اهتمام من الشركة بمعيار العاطفة لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

جدول رقم 8: تقييم جودة الخدمة المقدمة من شركة OMT من ناحية مؤشر العاطفة

معيار العاطفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
17	1.0	5.9	46.1	38.2	8.8	3.48	متوسطة
18	1.0	5.9	30.4	52.9	9.8	3.65	مرتفعة
19	0.0	2.9	35.3	52.9	8.8	3.68	مرتفعة
المعدل الاجمالي	0.67	4.9	37.27	48	9.13	3.60	مرتفعة

سادساً- الفرضية السادسة: هناك رضا لزيائن شركة OMT عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة

يظهر الجدول رقم 9 المتوسطات الحسابية وتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب درجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة إليهم من شركة OMT. إن درجة موافقة أفراد العينة على الفقرات التي تحدد رضا العملاء حول الخدمة المقدمة من الشركة قد إنقسمت إلى قسمين:

-درجة رضا مرتفعة.

-درجة رضا متوسطة.

أ- درجة رضا مرتفعة ضمن المدى (3.5 - 5)

إن أفراد عينة الدراسة قد عبّرت عن درجة رضا مرتفعة حول جودة الخدمات المقدمة إليهم من قبل الشركة لاسيما فيما يتعلّق بالعبارات المتمثلة بالشعور بالإرتياح بالتعامل مع من يمثل شركة OMT، حرص الشركة على تلبية رغبات زيائنها وفق توقعاتهم، سهولة التواصل مع موظفي الشركة، تُوضح الشركة تكلفة الخدمات المقدمة للزيائن، وبشكل عام رضا الزبون عن جودة

الخدمات المقدمة من الشركة وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارات 3.38، 3.75، 3.86، 3.77، 3.64، و3.87 على الترتيب.

ب- درجة رضا متوسطة ضمن المدى (2.5 - أقل من 3.5)

وفي صدد شعور أفراد عينة الدراسة عن درجة رضا متوسطة حول العبارات (رقم 22،24،26،27) المتمثلة باعتبار تكلفة الخدمات المقدمة من الشركة مقبولة، شعور الفرد بإهتمام الشركة باقتراحات الزبائن، تردد الفرد بالحصول على الخدمات من الشركة المذكورة واخيراً تفضيل الفرد الحصول على الخدمات الحكومية من الإدارة المختصة بدلاً من شركات القطاع الخاص، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 3.38، 3.40، 2.73 و2.68 على الترتيب.

من الملاحظ ايضاً في الجدول رقم 9، ان العملاء الذين قد عبروا عن عدم رضا تماماً تجاه العبارات التسع المرقمة من 20 الى 28 قد حصلوا على نسبة مئوية اجمالية بلغت 5.23% والفئة التي عبرت عن عدم رضا حصلت على 11.23% في حين ان العملاء الذين عبروا عن رضاهم تماماً تجاه الخدمات المقدمة اليهم قد شكلوا نسبة بلغت 12.2%، بينما النسبة الاجمالية الاعلى كانت لفئة الافراد الراضون عن الخدمات المقدمة اليهم وبلغت 42.69% وضمن هذه الفئة حصلت العبارة رقم 25 المتمثلة بتوضيح الشركة لتكلفة الخدمات المقدمة للزبائن، على النسبة الاعلى 55.9%، من جهة اخرى كان للعملاء المحايدون الذين لم يعبروا عن رايهم بل اكتفوا بالحياد، ربما لعدم تسجيل موقف غير متاكدين منه بسبب قلة معرفة طبيعة وانواع الخدمات المقدمة، فكانت النسبة الاجمالية لهذه الفئة 28.65%، وضمن هذه الفئة المحايدة استحوذت العبارة رقم 24 المتمثلة بالشعور باهتمام الشركة بمقترحات الزبائن النسبة الاعلى وبلغت 51%.

بالإجمال يمكن التأكيد على صحة الفرضية السادسة وذلك يعود إلى أن زبائن شركة الـ OMT قد عبّروا عن درجة رضا متوسطة حول الخدمات المقدمة إليهم من قبل هذه الشركة بحيث بلغ الوسط الحسابي العام 3.45.

جدول رقم 9: درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة

الرقم	رضا الزبون لدى شركة OMT	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راضى	راضى تماماً	الوسط الحسابي	درجة الرضا
20	أشعر بالارتياح في التعامل مع يمثل شركة OMT.	0.0	3.9	25.5	51.0	19.6	3.86	مرتفعة
21	تعرض شركة OMT على تلبية رغبات الزبائن وفق توقعاتهم.	0.0	0.0	36.3	52.0	11.8	3.75	مرتفعة
22	أعتبر تكلفة الخدمات المقدمة من قبل شركة OMT مقبولة.	5.9	11.8	27.5	48.0	6.9	3.38	متوسطة
23	يمكن التواصل مع موظفي شركة OMT بسهولة.	0.0	5.9	25.5	53.9	14.7	3.77	مرتفعة
24	أشعر باهتمام شركة OMT باقتراحات الزبائن.	1.0	6.9	51.0	33.3	7.8	3.40	متوسطة
25	توضح شركة OMT تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن.	1.0	9.8	23.5	55.9	9.8	3.64	مرتفعة
26	أتردد في الحصول على الخدمات من شركة OMT.	15.7	28.4	28.4	22.5	4.9	2.73	متوسطة
27	أفضّل الحصول على الخدمات الحكومية من الإدارة المختصة بدلاً من شركات القطاع الخاص.	22.5	27.5	20.6	18.6	10.8	2.68	متوسطة
28	بشكل إجمالي، أنا راض عن جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT.	1.0	6.9	19.6	49.0	23.5	3.87	مرتفعة
	المعدل الإجمالي	5.23	11.23	28.65	42.69	12.2	3.45	متوسطة

سابعاً- الفرضية السابعة: هناك إختلاف بين المجيبين حول الأهمية النسبية لمعايير جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT.

يبين الجدول رقم 10، المتوسطات الحسابية، ونسب الموافقة للمؤشرات الخمسة مرتبة تنازلياً كما يراها أفراد عينة الدراسة. وقد تم ملاحظة أن مؤشري الإعتماذية والأمان كانا أكثر الأبعاد توفراً في جودة الخدمة المقدمة من شركة الـ OMT بوسط حسابي مقداره 3.67 لكليهما ثم مؤشر العاطفة بوسط حسابي مقداره 3.60 يليها مؤشر الإستجابة بوسط حسابي بلغ 3.58 مما يعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة مرتفعة على جودة الخدمة المقدمة إليهم من ناحية المؤشرات التي احتلت المراتب الأربع في الترتيب بالجدول ذاته. وفي المقابل، إن أقل الأبعاد توفراً في جودة الخدمة بوسط حسابي مقداره 3.25 كان بعد الملموسية مما يدل على وجود هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة.

وما يؤكد صحة الفرضية السابعة هو ترتيب مؤشرات الجودة الخمسة ترتيباً تنازلياً تبعاً لإختلاف الأهمية حول نسبة الموافقة بين المجيبين حيث بلغ مؤشر الإعتماذية المرتبة الأولى بنسبة موافقة بلغت 65.46% يليه مؤشر الأمان بنسبة موافقة 62.47% في حين تمركز معيار العاطفة بالمرتبة الثالثة يليها معيار الإستجابة وبالمركز الأخير الملموسة وبلغت نسبة الموافقة لهذه المعيار 57.13%، 59.82%، 48.73% بالترتيب.

جدول رقم 10: ترتيب مؤشرات جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة%	درجة الموافقة
1	الاعتمادية	3.67	65.46	مرتفعة
2	الأمان	3.67	62.47	مرتفعة
3	العاطفة	3.60	57.13	مرتفعة

مرتفعة	59.82	3.58	الاستجابة	4
متوسطة	48.73	3.25	الملموسية	5

الفقرة الخامسة: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

سأستعرض بعض النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

أولاً: نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة

- أ- حلت المساواة في النسب بين جنس الذكور والإناث، حيث بلغت 50% لكل من الجنسين.
- ب- نسبة كبيرة من عملاء شركة OMT حوالي 41.2%، تتراوح أعمارهم ما بين 30-39.
- ج- إن أفراد عينة الدراسة أصحاب حملة الإجازة الجامعية تخطت نسبتهم النصف إذ بلغت 57.8%؛ والنصف الثاني توزع بين الأفراد الذين يحملون ثانوي وما دون بنسبة 30% و13% لأصحاب الدراسات العليا.
- د- جمعت الدراسة بين عملاء ذوي مستويات مهنية مختلفة، إلا أن غالبية زبائن شركة OMT حوالي 73%، موظفين قطاع خاص وأعمال حرة.

ثانياً: نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

- خلصت دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأسئلة الإستمارة، والتي على أساسها تم اختبار الفرضيات الموضوعة إلى ما يلي:
- أ- رضا غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة عن جودة الخدمة المقدمة من شركة ال OMT وما حال دون كسب درجة رضا مرتفعة من قبل زبائن الشركة هو ثلاث عبارات لم تولي الشركة الإهتمام الكافي لإرضاء زبائنها وعليها أن تعمل بالتالي على:
- الإهتمام من قبل شركة OMT بإقتراحات زبائنها.

- تعزيز الثقة عند زبائنها في التعامل مع الشركة.
- العمل على إقناع الزبون على تفضيل العمل معها في الحصول على الخدمات الحكومية بدل من التعامل مباشرة مع الإدارات العامة.
- ب- أظهرت نتائج تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمة في الشركة، إن أكثر العناصر التي تشكل نقاط قوة الخدمة المقدمة هي:
 - الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.
 - الإهتمام بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم.
 - تقديم الخدمات بالمواعيد المحددة.
 - دقة في الشركة حول مواعيد تقديم الخدمات.
 - إستعداد الشركة الدائم لمساعدة الزبائن.
 - الشعور بالأمان في التعامل مع الشركة.
 - تعامل موظفي الشركة مع الزبائن وفق اللياقة والأحاسيس الإنسانية.
 - اهتمام ومتابعة من الشركة لإحتياجات الزبائن.

إضافة إلى هذا، أظهرت نتائج تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمة المقدمة من شركة

OMT، بعض العناصر التي تشكل نقاط ضعف في الخدمة المقدمة منها:

- نقص بالتجهيزات والمعدات المتطورة في الشركة.
- قلة توفر القاعات الملائمة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.
- عدم توفر الأماكن الملائمة لوقوف السيارات.
- ج- تختلف المعايير التي تستخدمها زبائن الشركة في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة من قبل الشركة. حيث أن أكثر المؤشرات التي تشعر الزبون بجودة الخدمة هي

الإعتمادية والأمان وتم تتبعهما بالتالي العاطفة والإستجابة في حين يستقرّ مؤشر الملموسية في المرتبة الخامسة والأخيرة.

ولهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتجديد الأولويات عند تطوير الخدمات، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشراً على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صناع القرار للتطوير بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة.

د- إن للأبعاد الخمسة للجودة المدركة للخدمة المقدمة من الشركة تأثير على رضا عملائها. خلال قيامي بالبحث إستعنت بالإستبيان كونه يعد أحد أهم أدوات البحث العلمي، يُستخدم على نطاق واسع في الدراسات والبحوث الميدانية للحصول على البيانات وجمع المعلومات عن ظاهرة او مشكلة معينة. وبالتالي إعتمدت عليه لإستبيان آراء المستفيدين من ناحية تقييم جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT ومدى رضاهم عن هذه الخدمات، وتوصلت الى النتائج المذكورة أعلاه من بعد أن أتممت عملية تحليل البيانات وإختبار الفرضيات. إن هذه النتائج المستمدة ستسلط الضوء على نقاط القوة والضعف لدى الشركة وبالتالي العمل على وضع الحلول والتوصيات من أجل تحقيق أعلى جودة للخدمات المقدمة لكسب رضا زبائنها بشكل مستمر.

البند الثالث: تحليل نتائج التدريب والدراسة الميدانية

لقد سعت في هذا البند الى ذكر النتائج التي توصلت اليها خلال فترة التدريب في الشركة، لاسيما من ناحية تقييمي لمدى تحقيق هذه الشراكة لاهدافها الموضوعية عن طريق كيفية تواصلها مع زبائنها لتحقيق رغباتهم المنشودة، كما وتقاربها مع موظفيها للعمل على تحفيزهم وتدريبهم والعمل على حسن ادارة مواردها البشرية، بهدف تحقيق اعلى جودة ممكنة للخدمات المقدمة للزبائن. ومن ناحية اخرى العمل على تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه شراكة

الشركة مع القطاع العام في سبيل المساهمة في التوصل للحلول والتوصيات، لإرساء شراكة ناجحة بين القطاعين العام والخاص، وتقييم تجربة شركة OMT كشراكة ناجحة يُحتذى بها.

الفقرة الاولى: تقييم عمل شركة OMT حول تحقيق جودة الخدمات ورضا

المستفيدين

تسعى الشركة لتلبية إحتياجات المواطنين عن طريق تقديم خدمات ملائمة ومن ميزاتها توفير خدمة زبائن مميزة متمثلة بمركز الاتصالات الذي يعمل لساعات طويلة، وبالمعايير المرتبطة بامن المعلومات وحفظها. تتم العمليات التي تنفذها الشركة في دقائق قليلة ومن دون الحاجة الى حساب مصرفي للزبون، وبكلفة مناسبة، وهذا ما يساعد الناس على توفير الوقت والجهد. ارتات الشركة منذ بدايتها ان تصل الى اكبر شريحة من اللبنانيين، وذلك عبر التوزع الجغرافي لمراكزها في المناطق اللبنانية كافة عبر التعاون مع الوكلاء المنتشرين على مساحة لبنان. قد يرتاب البعض احيانا من اتمام العمليات المالية عبر وكيل الشركة، لكن ما يجهله هذا البعض ان تعيين الوكلاء يخضع لرقابة المصرف المركزي وموافقته، وانهم يخضعون لقوانين الشركة كافة ويتلقون دورات تدريبية مكثفة كما ان لا فرق بين الوكلاء ومكاتب الشركة من حيث الخدمات والمكننة. اما عن علاقة الشراكة مع الدولة اللبنانية، فالشركة والتي هي طرف بالشراكة، لم تدخل في اي نزاع مع الدولة اللبنانية، وتطبق قوانينها وانظمتها. فان هذه الشراكة تساهم في تحريك العجلة الاقتصادية من خلال التحويلات المالية التي تتم عبر شبكتها. ومن الايجابيات ان الاموال المسلمة من الشركة الى المواطنين تدور اربع مرات في الدورة الاقتصادية وبذلك تساهم في زيادة النمو. بالاضافة الى ذلك، فان الشركة ووكلائها يؤمنون أكثر من 3000 فرصة

عمل اللبنانيين بشكل مباشر وغير مباشر. ان الموارد البشرية في الشركة تتمتع بالكفاءة والنزاهة والحماسة والارادة القوية. يعمل موظفو الشركة كقلب واحد ويد واحدة ويتميزون بالدينامكية والاندفاع والطموح الذي يدفعهم الى البحث عن سبل تطوير الذات والتقدم. وتقديرا من الشركة لجهودهم وادوارهم في نجاح الشركة ومن اجل تحفيزهم، قررت الشركة ان قسما من الارباح يجب توزيعه على الموظفين وذلك وفق قواعد محددة. ويستفيد جميع الموظفين من تامين خاص بالاضافة الى الضمان الاجتماعي، والمساهمة بنسبة من الاقساط التعليمية من الحضانة الى الجامعة وتقديرات في حالات الزواج والولادة والوفاة. تسعى الشركة الى الافادة من التطور التكنولوجي واغتنام فرصها، كما وتبحث الشركة دائما عن امكانية تحديث انظمتها وتطويرها من اجل ضمان الجودة الافضل.

تضطلع الشركة بالمسؤولية الاجتماعية عبر مؤسسة الارض البيضاء التي تتوزع برامجها بين انمائية، تربية، صحية، وبيئية وتتعاون مع جمعيات ومؤسسات غير حكومية وتطابق انشطتها مع اهداف المؤسسة. كذلك تسعى الشركة بالمساهمة في ارساء الحكومة الالكترونية عن طريق مكننة بعض اجهزة القطاع العام، بخلق فرص عمل جديدة، بتوسيع مروحة خدمات الشركة ان كان في القطاع العام او الخاص وبناء مؤسسة عصرية تكون نموذجا للشباب المتطلع الى تاسيس شركات حديثة.

الفقرة الثانية: تحديد نقاط القوة والضعف، والحلول والتوصيات لشراكة الشركة مع

القطاع العام

اولاً: تحديد نقاط القوة

أ- توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أطراف الشراكة.

ب- توفير رأسمال القطاع الخاص وما يمتلكه من المعرفة (Know How) والخبرة في إدارة المشاريع التي يُعتبر عنصر الوقت حاسماً فيها وتقليل المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة.

ج- تخفيف الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام.

د- إن ترتيبات الشراكة تحقق نتائج أفضل مما يستطيع أن يحقق كل فريق على حده من خلال تأثير الشركاء على أهداف وقيم بعضهم لبعض عن طريق التفاوض والتوصل إلى معايير عمل أفضل ومن ناحية أخرى سيكون هناك مجال لتوسيع الموارد المالية نتيجة تعاون الأطراف فيما بينها.

هـ- تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد.

و- تبني مناهج عمل أكثر استراتيجية من قبل الشركاء ممثلاً في تزويد أفكار استراتيجية أفضل، منهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل.

ز- إيلاء البعد الإقتصادي إهتماماً أوسع في السياسات ذات العلاقة وإدارة المشاريع على أسس اقتصادية بما يحقق المكاسب الاجتماعية والاقتصادية.

ح- التوصل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهل الشريك المحلي مواءمة البرامج التي تشملها هذه السياسات لعرض توصلها إلى المشاكل المحددة والفرص المتاحة لأسواق العمل.

ط- اعطاء الموثوقية والمصداقية للمشروع من خلال مشاركة الجماعات.

ك- تحقيق النجاح والتوسع في الأعمال من خلال التحفيز والإلهام والنظرة المستقبلية وإيجاد الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والتي بدورها تخلق الحوافز المستحدثة.

ل- خلق بيئة عمل ديناميكية للتغيير داخل البيروقراطيات الحكومية المحصنة وتسمح الشراكة للحكومات بتنفيذ التغيير دون التأثير في أعمالها الحقيقية المتعلقة بتطوير السياسة الإجتماعية والتوجه المستقبلي وإدارة تقييم الخدمات.

ثانياً: تحديد نقاط الضعف

- أ- فقدان السيطرة من جانب القطاع العام على العمل.
- ب- زيادة التكاليف الناتجة عن سوء الدراسة في الجدوى الاقتصادية.
- ج- المخاطر السياسية (تغير في القوانين بشكل مفاجئ...).
- د- ضعف مستوى المراقبة والمساءلة (ربما بسبب عدم خبرة القيمين على الرقابة).
- هـ- الإنتاج غير مطابق للمواصفات والمقاييس.
- و- ضعف مستوى التنافس بين الشركاء بسبب غياب التحفيز.
- ز- سوء اختيار الشركاء.
- ح- رفض المجتمع للمشروع لأسباب بيئية أو إجتماعية أو بسبب العادات والتقاليد.

ثانياً: تقديم الحلول والتوصيات

يُتّرح في ختام هذا البحث مجموعة من التوصيات التي تم التوصل اليها من خلال تجارب الشراكة في لبنان ومن بينهم شركة ال او.ام.تي، التي من شأنها أن تسهم في إنجاز عملية الشراكة بين القطاعين:

- أ- تحديد الخطوط العريضة والأهداف التنموية المرجوة من عملية الشراكة مع القطاع الخاص وعدم حصر ذلك فقط على المستوى الإقتصادي أو تحسين أداء الخدمات العامة، بل اتساع رقعة الإستفادة لتشمل التنمية الشاملة.

- ب- ومن أجل ضمانه كفاءة التنسيق والتكامل بين الأطراف التي تطالها عملية الشراكة، كان لا بدّ من وضع الأطر العامة التي تحدّد دور كل شريك في التنمية.
- ج- الإستفادة من التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص وتلافي السلبيات الناتجة عنها.
- د- الإعتماد على المكاتب الوطنية للمحاماة ذات الخبرات الدولية لصياغة العقود، وليس فقط على المكاتب الدولية.
- هـ- تحرير الأسواق المالية وتطويرها وتهيئتها لجذب المدخّرات الوطنية والأجنبية، وتوظيفها في مجالات الإستثمار في مشروعات الخدمات.
- و- قيام الدولة بإعداد الأطر التشريعية والمؤسسية اللازمة لإنجاح هذه الشراكة، كذلك من أجل تنفيذ القواعد والإلتزامات الواردة في تلك الأطر بقدر عال من النزاهة والكفاءة لا بدّ من إنشاء الأجهزة اللازمة والمؤهلة كالمجلس الأعلى للخصخصة والشراكة مثلاً.
- ز- ومن أجل حماية المستهلك من احتكار تقديم الخدمات المقدمة من القطاع الخاص كان لا بدّ من وضع اللوائح والقوانين التي تحمي المستهلك من البذخ.
- ح- إنشاء منظومة رقابية مشكّلة من بعض الأجهزة الحكومية والمجتمع المدني تضمن الإلتزام بالإتفاقات المعقودة بين الدولة والقطاع الخاص من جهة وتضمن للمستهلكين الحصول على خدمة بالمستوى والسعر المطلوبين.
- ط- تحقيق العدالة الإجتماعية عن طريق تحقيق التوزيع العادل للخدمات من حيث الكمّ والكيف وذلك بدعم الفئات غير القادرة في المجتمع.
- ك- وفي سبيل التوافق مع الخطط التنموية الإقتصادية والإجتماعية للدولة من حيث البرامج الزمنية، وجب توفير قاعدة بيانات عن الخدمات المطلوب الشراكة بها.

ل- على عملية الشراكة أن يكون لها نظرة مستقبلية بحيث تنسجم سياسة الشراكة مع تطور معدلات الطلب على الخدمة المقدمة بالمعدّل الذي يعني بالزيادة السكانية المتوقعة وبتوزيعهم الجغرافي.

م- التركيز على تمكين المجتمع المحلي كطرف أساسي في الشراكة من أجل التنمية عن طريق التركيز على رفع درجة الوعي والإدراك لدور القطاع الخاص كشريك في التنمية.

الخاتمة

لقد شهدت العقود الأخيرة تطور هاماً في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في إقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. وفي هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمائية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية، وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمائية. وأصبح تحقيق رضا العميل هاجساً للمؤسسات الخدمائية ومحور اهتمامها وأصبحت هذه المؤسسات دائمة البحث والتعرف على حاجات وتوقعات العميل، وتقديم خدمة تحقق رضا العميل وولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة وأن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكّنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واعتبارات.

لذلك أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص احد ابرز مخرجات التطور الحاصل على صعيد السياسات الراقية لتحسين بيئة الاقتصاد، وتحقيق التطور المنشود داخل الدولة، وتوفير النمو الاقتصادي الذي يسهم بشكل مباشر في تحقيق افضل الخدمات للمواطنين، حيث تشكل مشاركة القطاع الخاص للحكومة في تقديم هذه الخدمات نمطا جديدا ومنهجا مستحدثا في ادبيات الاستثمار والمالية العامة، التي تهدف بالدرجة الاولى الى تخفيف العبء عن الموازنات من خلال توفير التمويل اللازم لتنفيذ وادارة وتحسين وتطوير المشاريع المتصلة بالبنية الاساسية. فإن شركة OMT التي اعتمدت نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أعطت نموذج ناجح لهذه الشراكة بحيث مكنت المواطن والمقيمين بالحصول على الخدمات من خلال الشركة ضمن معايير ومواصفات عالية الجودة تخدم المستفيدين وتعمل للحصول على رضاهم وتسعى بشكل دائم على الوقوف على الشكاوى وتحسينها بهدف المحافظة على زبائنهم وتعتبرهم شركاء

لها. إن هكذا تجربة ناجحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص تشجع على المزيد من المشاريع التي تعتمد هذا النموذج وتلقى القبول من المجتمع اللبناني طالما تسعى هذه المشاريع إلى إرضاء زبائنها وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم كما في ذات الوقت تحقق هذه المشاريع الأرباح المشروعة لها لإستمراريتها ونجاحاتها من أجل المزيد من التطور والنمو والإنتشار.

المراجع والمصادر

أولاً: التشريعات والانظمة

- 1- قرار مصرف لبنان رقم 17/32/02 بتاريخ 09-10-2002.
- 2- قانون تنظيم الشراكة اللبناني بين القطاعين العام والخاص رقم 48 تاريخ 7 ايلول 2017.
- 3 - Exploration and Production Agreement، ملحق رقم (2) للمرسوم رقم 43 تاريخ 19-01-2017، نموذج اتفاقية الاستكشاف والانتاج.
- 4- قانون الموارد البترولية في المياه البحرية رقم 132 بتاريخ 24-08-2010، ج.ر. رقم 41 بتاريخ 02-09-2010.
- 5- Regulation/Petroleum Administration Lebanon، انظمة وقواعد الانشطة البترولية، ان المرسوم رقم 1177/2017 تاريخ 3-8-2017 قد عدل المرسوم رقم 10289/2013 تاريخ 30-4-2013.
- 6- عقد شراء الطاقة مع القطاع الخاص قانون 288 الصادر في 2014.

ثانياً: الكتب

أ- الكتب العربية

- 1- ابو بكر احمد عثمان النعيمي، الاساليب الحديثة لمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مرافق البنية التحتية: عقود BOT وعقود الشراكة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014.
- 2- أحمد مندور، احمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدارالجامعية، بيروت، 1990.
- 3- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002.
- 4- ليث عبد الله، بلال محمود الوادي، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص: الاطار النظري والتطبيق العلمي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012.
- 5- مجموعة خبراء، الشراكة والتنمية: دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1، القاهرة، 2011.
- 6- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، ادارة الاعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
- 7- منصور احمد منصور: المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة، دار المطبوعات، الكويت، 1979.
- 8- نبيل محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات للتنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 9- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 10- عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 11- راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 2000.

- 12- د.شكري رجب العشاوي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر، ضرورة اقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق، جامعة الاسكندرية، العدد الاول، 2011.
- 13- غاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المنعال، دار المريخ، السعودية، 2003.

ب- الكتب والمراجع الاجنبية

- 1- Armand Dayon, **Manuel de gestion Ellipses**, Auf, Paris, 1998.
- 2- Edgard H.Schein, **Organizational culture and leadership**, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 1992.
- 3- Gary Dessler, **Human resource management**, Prentice Hall, 9th edition, Upper Saddle River, N.J, 2003.
- 4- Gerarld Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in organization**, 9th edition, USA, 2008.
- 5- R.A.thietrat, **La Stratégie d'entreprise**, 2nd editions McGraw Hill, 1991.

ثالثاً: المحاضرات

- 1- برهان الدين خطيب: محاضرات في مادة الدراسات المعمقة في السياسات العامة للإدارة، كلية الحقوق والعلوم السياسية-الجامعة اللبنانية، 2017-2018.
- 2- حسن صالح: محاضرات في مادة ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية-الجامعة اللبنانية، 2015-2016.

رابعاً: المقابلات

- 1- مقابلة أجريت مع السيد جاد مخايل، نائب مدير قسم الموارد البشرية والإدارية، شركة Online Money Transfer (OMT)، بيروت- الطيونة، 14-06-2018
- 2- مقابلة أجريت مع السيد جوزيف أبو نادر، مدير قسم التكنولوجيا والمعلوماتية، شركة Online Money Transfer s.a.l (omt)، بيروت- الطيونة، 7-07-2018.

خامساً: المواقع الالكترونية

- 1- انيس بو دياب، الشراكة بين القطاعين العام والخاص: فرصة النهوض بالاقتصاد اللبناني، مجلة الدفاع الوطني، ال عدد99، كانون الثاني 2017، www.lebarmy.gov.lb، تاريخ الدخول 11-11-2019.
- 2- وائل زين، الشراكة بين القطاع العام والخاص في لبنان، الشبكة الالكترونية annd، ايلول 2017، www.annd.org/data/file/files/Lebanon.pdf.

- 3- الشراكة بين القطاعين العام والخاص: حان وقت التنفيذ، <https://www.libanpost.com>, تاريخ الدخول 2019-07-25.
- 4- شركة كهرباء زحلة: مسيرة حافلة بالعطاء والخدمة المميزة، الشبكة الالكترونية زحلة الفتاة، ملحق العدد 5273، <https://www.istatic.org/pdf/zahle-fatat/molha2-5273.pdf>، تاريخ الدخول 20-07-2019.
- 5- Exploration and Production Agreement، ملحق رقم (2) للمرسوم رقم 43 بتاريخ 19-01-2017، نموذج اتفاقية الاستكشاف والانتاج، <https://lpa.gov.lb>، تاريخ الدخول 2019-02-02
- 6- قانون الموارد البترولية في المياه البحرية، مجلس النواب اللبناني قانون رقم 132 بتاريخ 24-08-2010، ج.ر. رقم 41 بتاريخ 02-09-2010، <https://www.isp.usj.edu.lb>، تاريخ الدخول 04-03-2019.
- 7- Regulation/Petroleum Administration Lebanon، انظمة وقواعد الانشطة البترولية، <https://www.lpa.gov.lb>، تاريخ الدخول 2019-03-04.
- 8- عقد شراء الطاقة مع القطاع الخاص، المجلس الدستوري، قانون 288 الصادر في 2014، <https://www.cc.gov.lb>، تاريخ الدخول 2019-03-04.
- 9- <https://www.investopedia.com>.
- 10- <https://mit.gov.jo>.
- 11- Private finance initiative (PFI), <https://www.investopedia.com>, date d'entrée 13-05-2019.

قائمة الملاحق

- ملحق رقم 1: كتاب طلب موافقة من الجامعة اللبنانية الى رئيس مجلس
ادارة شركة للموافقة على التدريب داخل الشركة OMT.....98
- ملحق رقم 2: كتاب موافقة من شركة او.ام.تي. على كتاب الجامعة اللبنانية.....99
- ملحق رقم 3: كتاب طلب من الجامعة اللبنانية لتعيين مشرف تدريب مهني100
- ملحق رقم 4: افادة من شركة او.ام.تي. بانتهاء فترة التدريب داخلها 101
- ملحق رقم 5: استمارة حول رضا الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة
من شركة ال OMT.....102

ملحق رقم 1: كتاب طلب موافقة من الجامعة اللبنانية الى رئيس مجلس ادارة شركة
للموافقة على التدريب داخل شركة OMT

UNIVERSITÉ LIBANAISE
Faculté de Droit
et des Sciences Politiques et Administratives
Branche - 1 -



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
- الفرع الأول -

حضرة رئيس مجلس ادارة شركة OMT

الاستاذ توفيق معوض المحترم

تحية طيبة وبعد ،

بما أن الطالبة ليندا سليم حداد مسجلة لتبيل شهادة ماجستير مهني
إختصاص علوم سياسية وإدارية - التخطيط والإدارة العامة للعام الجامعي ٢٠١٧ - ٢٠١٨

نأمل منكم الموافقة على تدريبها ومعاونتها على اعداد تقرير - اكلاديمي - في إدارتكم لمدة

شهرين كاملين أو ما يعادل ٢٥٠ ساعة عمل فعلي

مع رجاء تكليف احد موظفيكم للمساعدة على تدريبها والإفادة لاحقاً عنها .

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير .

ملاحظة: أن تدريب الطالبة ليندا سليم حداد لن يرتب اية اعياء مالية طيكم مع رفع
المسؤولية عنكم بمطلق الاحوال .

الحدث في ٢٠١٨/٠٥/١٦

مديرة كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
الفرع الاول

د. نعت مكي



ملحق رقم 2: كتاب موافقة من شركة او.ام.تي. على كتاب الجامعة اللبنانية

OMT

بيروت، في 29 أيار 2018

Ref: HR-AD/DHRAM/18/168

جانب: الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية - الفرع الأول

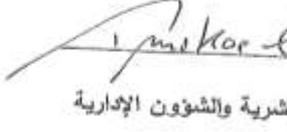
تحية وبعد،

نفيدكم علماً بأنه قد تم قبول طلب الأئمة ليندا سليم حداد، بقيام فترة تدريب في شركة اون لاين لتحويل

الأموال ش.م.ل. (OMT) لمدة شهرين كاملين وذلك تحت إشراف السيد جاد مخايل - نائب مدير الموارد البشرية

والشؤون الإدارية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام


نائب مدير الموارد البشرية والشؤون الإدارية

السيد جاد مخايل

تم الاستمرار بالنحة الرسومية



ملحق رقم 3: كتاب طلب من الجامعة اللبنانية لتعيين مشرف تدريب مهني

رقم التسجيل: ١٠١٢ /
تاريخ: ٢١/٥/٢٠١٢



طلب تعيين مشرف تدريب مهني

اختصاص تخطيط وإدارة - مهني

اسم الطالب: أحمد أحمد رقم الملف: 62386 رقم التافون: 546450-76
حاصل على الإجازة في العلوم السياسية والإدارية
في العام الجامعي: 2006 من الجامعة والكلية: كلية الحقوق والعلوم السياسية
مجموع ارضدة المواد النظرية لشهادة الماجستير: 81
ولما كانت مؤسسة OMI قد منحتني فرصة الحصول على التدريب
المهني بموجب كتابها (مرفق صورة عنه ربطاً)
الموضوع: مصاريف
اتقدم من جانب مدير كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، بهذا الكتاب راجياً الموافقة على تنفيذ متطلبات
التدريب المهني في المؤسسة المذكورة، وتعيين المشرف على أعمال التدريب.
بعد الاطلاع على الملف، تقرر: الموافق
وتعيين الموافق مشرفاً على أعمال التدريب على أن يعد
الطالب تقريراً عن أعمال التدريب يوافق عليه استاذ المشرف ويرفع الى صدارة الكلية.
يحال الى الفرع الموافق لاستكمال الإجراءات وابلإغ من يلزم.

بيروت في ١٨/٥/٢٠١٢

صيد كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

أ. د. كميل حبيب

ملحق رقم 4: افادة من شركة او.ام.تي. بانتهاء فترة التدريب داخلها



Beirut, April 03, 2019
Our Ref.: HR-AD/DHRAM/19/99

Internship Attestation
To Whom It May Concern
At the Lebanese University

We hereby notify that **Ms. Linda Salim Haddad** carried out an internship at our company and had completed all the required hours from your esteemed university.

During her internship, she had the opportunity to be exposed to the following Departments:

- Human Resources & Administration
- Marketing & Communications
- Logistics
- Agent Network & Business Development

This attestation is given upon her request.

If you require any further information, please do not hesitate to contact us at 01.391 390.

Best regards,

Jad Mikael
Deputy Human Resources & Administration Manager

ملحق رقم 5: استمارة حول رضا الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة من شركة OMT

استبيان

يهدف هذا الاستبيان لدراسة رضا الزبائن للخدمات المقدمة من شركة OMT أقدر الإجابة على جميع الأسئلة، مؤكداً أن مضمونها سيتم استخدامه لبحث لإتمام متطلبات الحصول على الماستر المهني من الجامعة اللبنانية. يرجى اختيار المربع الذي يعكس موقفك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد تجهيزات ومعدات متطورة في شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				
2	هناك قاعات ملائمة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.	<input type="checkbox"/>				
3	توجد أماكن ملائمة لوقوف السيارات.	<input type="checkbox"/>				
4	هناك التزام بتنفيذ الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة.	<input type="checkbox"/>				
5	هناك اهتمام بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم.	<input type="checkbox"/>				
6	هناك حرص لتقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	<input type="checkbox"/>				
7	يتم تقديم الخدمات في المواعيد المحددة.	<input type="checkbox"/>				
8	يتوفر في الشركة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.	<input type="checkbox"/>				
9	هناك دقة في الشركة حول مواعيد تقديم الخدمات.	<input type="checkbox"/>				
10	اعتبر ان الشركة على استعداد دائم لمساعدة الزبائن.	<input type="checkbox"/>				
11	اعتبر ان فترة الانتظار قصيرة لتقديم الخدمات للزبائن.	<input type="checkbox"/>				
12	هناك سرعة في الرد على شكاوى الزبائن من شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				
13	يشعرنى سلوك العاملين بالثقة في شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				
14	اشعر بالأمان في التعامل مع شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				
5	يتعامل موظفو شركة OMT مع الزبائن وفق اللياقة والأحاسيس الإنسانية.	<input type="checkbox"/>				
16	يتوفر لموظفي شركة OMT المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.	<input type="checkbox"/>				
17	اعتبر ان المصلحة العليا للزبائن من أولويات شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				
18	اعتبر ان ساعات العمل في شركة OMT ملائمة لجميع الزبائن.	<input type="checkbox"/>				
19	هناك اهتمام ومتابعة من شركة OMT لاحتياجات الزبائن.	<input type="checkbox"/>				
20	أشعر بالارتياح في التعامل مع ممثل شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				
21	تحرص شركة OMT على تلبية رغبات الزبائن وفق توقعاتهم.	<input type="checkbox"/>				
22	أعتبر تكلفة الخدمات المقدمة من قبل شركة OMT مقبولة.	<input type="checkbox"/>				
23	يمكن التواصل مع موظفي شركة OMT بسهولة.	<input type="checkbox"/>				
24	أشعر باهتمام شركة OMT باقتراحات الزبائن.	<input type="checkbox"/>				
25	توضح شركة OMT تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن.	<input type="checkbox"/>				
26	أتردد في الحصول على الخدمات من شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				
27	أفضل الحصول على الخدمات الحكومية من الادارة المختصة بدلاً من شركات القطاع الخاص.	<input type="checkbox"/>				
28	بشكل إجمالي، أنا راض عن جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT.	<input type="checkbox"/>				

المتغيرات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- لعمر: أقل من 30 30 - 39 40-49 وأكثر
- المؤهلات العلمية: ثانوي وما دون إجازة جامعية دراسات عليا
- الوظيفة: موظف قطاع عام موظف قطاع خاص أعمال حرة طالب

قائمة الجداول

- جدول رقم 1: درجات مقياس ليكارت الخماسي.....69
- جدول رقم 2: درجة القبول والرضا وفقا للمتوسط الحسابي.....69
- جدول رقم 3: توزيع افراد العينة حسب العوامل الديمغرافية.....70
- جدول رقم 4: تقييم جودة الخدمة المقدمة من الشركة من ناحية مؤشر الملموسية.....73
- جدول رقم 5: تقييم جودة الخدمة المقدمة من الشركة من ناحية مؤشر الاعتمادية.....74
- جدول رقم 6: تقييم جودة الخدمة المقدمة من الشركة من ناحية مؤشر الاستجابة.....76
- جدول رقم 7: تقييم جودة الخدمة المقدمة من الشركة من ناحية مؤشر الامان.....77
- جدول رقم 8: تقييم جودة الخدمة المقدمة من الشركة من ناحية مؤشر العاطفة.....79
- جدول رقم 9: درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة.....81
- جدول رقم 10: ترتيب مؤشرات جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT.....82

الفهرست

	الاهداء
	بطاقة الشكر
	ملخص الدراسة
1	المقدمة.....
	الفصل الأول: واقع شركة OMT كشريك مع القطاع العام في تقديم الخدمات العامة.....
10	البند الأول: التعرّف على طبيعة الشركة، مهماتها، التنظيم الإداري وعملية التوظيف داخلها.....
11	الفقرة الأولى: ماهية الشركة في السوق اللبناني.....
11	الفقرة الثانية: المهمات التي تقوم بها الشركة.....
12	اولا:الخدمات المالية.....
13	ثانيا:الخدمات الحكومية.....
16	الفقرة الثالثة: التنظيم الإداري للشركة.....
20	الفقرة الرابعة: عملية التوظيف داخل الشركة.....
22	البند الثاني: إعتامد الشركة كشريك مع القطاع العام على مفاهيم الإدارة الحديثة.....
23	الفقرة الأولى: المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة.....
24	اولا: تعريف الادارة.....
24	ثانيا: الوظائف الادارية.....
26	الفقرة الثانية: أهمية قسم الموارد البشرية في الإدارة الحديثة.....
28	اولا: الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية.....
31	ثانيا: بناء الميزة التنافسية.....
33	ثالثا: بناء فرق العمل.....
34	رابعا: احداث الثقافة التنظيمية.....
35	خامسا: مشاركة الافراد.....
36	سادسا: تشجيع التعلم التنظيمي.....
36	الفقرة الثالثة: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
37	البند الثالث: تجربة لبنان مقابل تجارب دول أخرى في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
40	والخاص.....

41	الفقرة الأولى: إقرار قانون الشراكة في لبنان ومضمون تنظيمها.....
	الفقرة الثانية: التمييز بين الأنواع الرئيسية للشراكة المستخدمة بين القطاعين العام
42	والخاص.....
43	أولاً: عقود الإدارة.....
43	ثانياً: عقود التاجير.....
44	ثالثاً: بناء تشغيل تحويل BOT.....
45	رابعاً: عقود الانتفاع طويل الأجل.....
45	خامساً: عقود الامتياز.....
46	سادساً: شركة مختلطة.....
	الفقرة الثالثة: نماذج ناجحة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص في
46	لبنان.....
46	أولاً: امتياز شركة كهرباء زحلة.....
47	ثانياً: شركة لبيان بوست.....
48	ثالثاً: اتفاقية الاستكشاف والإنتاج للنفط (بناء، تشغيل، تحويل 2017).....
49	رابعاً: مشروع هواء عكار (بنك تملك وتشغيل 2017) لإنشاء مزرعة رياح في عكار.....
50	الفقرة الرابعة: النتائج المرجوة من تطبيق الشراكة بين القطاعين في لبنان.....
51	الفقرة الخامسة: تجارب من دول أخذت بمبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
51	أولاً: الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الأردن.....
52	ثانياً: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تونس.....
52	ثالثاً: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة المتحدة.....
	الفصل الثاني: وقائع العمل التدريبي في الشركة، تقييم عمل الشركة، تحديد نقاط القوة
54	والضعف للشراكة ووضع الحلول والتوصيات لها.....
55	البند الأول: مسار العمل التدريبي والدراسة الميدانية.....
57	الفقرة الأولى: جمع المعلومات وتصنيفها.....
58	الفقرة الثانية: دراسة وتحليل الإجراءات العملية في شركة ال- OMT.....
59	الفقرة الثالثة: المقابلات خلال فترة التدريب في ال- OMT.....
60	أولاً: تحديد الهدف الأساسي من إجراء المقابلة.....
60	ثانياً: إعداد أسئلة المقابلة مسبقاً.....
60	ثالثاً: تحديد مكان وزمان المقابلة.....
61	رابعاً: تنفيذ المقابلة.....
61	خامساً: تحليل المقابلات.....

	البند الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية (الاستبيان)، تحليل البيانات،
65	اختبار الفرضيات وعرض النتائج.....
66	الفقرة الأولى: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.....
66	الفقرة الثانية: أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.....
66	اولا: اسلوب جمع البيانات.....
70	ثانيا: ادوات التحليل الاحصائي.....
70	الفقرة الثالثة: وصف خصائص عينة الدراسة.....
72	الفقرة الرابعة: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات.....
	اولا: الفرضية الاولى-هناك اهتمام من الشركة بمعيار الملموسية لجودة
72	الخدمات وفقا لموقف الزبائن من الخدمة المقدم.....
	ثانيا: الفرضية الثانية-هناك اهتمام من الشركة بمعيار الاعتمادية لجودة
73	الخدمات وفقا لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.....
	ثالثا: الفرضية الثالثة-هناك اهتمام من الشركة بمعيار الاستجابة لجودة
75	الخدمات وفقا لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.....
	رابعا: الفرضية الرابعة-هناك اهتمام من الشركة بمعيار الامان لجودة
76	الخدمات وفقا لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.....
	خامسا: الفرضية الخامسة-هناك اهتمام من الشركة بمعيار العاطفة لجودة
78	الخدمات وفقا لموقف الزبائن من الخدمة المقدمة.....
	سادسا: الفرضية السادسة-هناك رضا لزبائن الشركة عن الجودة الكلية
79	للخدمة المقدمة.....
	سابعا: الفرضية السابعة-هناك اختلاف بين المجيبين حول الاهمية النسبية لمعايير
82	جودة الخدمات المقدمة من شركة OMT.....
83	الفقرة الخامسة: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.....
85	البند الثالث: تحليل نتائج التدريب والدراسة الميدانية.....
86	الفقرة الأولى: تقييم عمل شركة OMT حول تحقيق جودة الخدمات ورضا المستفيدين.....
87	الفقرة الثانية: تقييم تجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....
87	اولا: تحديد نقاط القوة للشراكة.....
89	ثانيا: تحديد نقاط الضعف.....
89	الفقرة الثالثة: تقديم الحلول والتوصيات.....
92	الخاتمة.....
105	الفهرست.....