

الجمهورية اللبنانية  
وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري

البرنامج الوطني للتاهيل الاداري

مرفأ بيروت

برنامج ١٩٩٦ - ١٩٩٨

كانون الثاني ١٩٩٦

الجمهورية اللبنانية  
وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري

البرنامج الوطني للتأهيل الاداري

مرفأ بيروت

برنامج ١٩٩٦ - ١٩٩٨

كانون الثاني ١٩٩٦

# مرفاً بيروت

## ملخص

يعتبر مرفاً بيروت مرفقا مهما من مرافق البنية التحتية للدولة اللبنانية. وتشكل رسومه كما الرسوم الجمركية على الواردات مصدرا مهما من مصادر دخل الخزينة.

لعب مرفاً بيروت، في الستينات والسبعينات، دورا إقليميا مهما في مجال الترانزيت للبلدان العربية. وقد ظل لغاية ١٩٩٠، يعمل بموجب امتياز منحتة الحكومة الى شركة مغلقة ذات ملكية مختلطة تتمتع بحقوق حصرية في ادارة واستثمار مرفاً بيروت لحساب الدولة اللبنانية. وفي أواخر عام ١٩٩٠، وبمناسبة حلول اجل الحقوق الحصرية، شكل مجلس الوزراء لجنة وزارية ثم لجنة مؤقتة لادارة واستثمار مرفاً بيروت وفقا لاصول الاستثمار المعتمدة سابقا. (إن وضع المرفأ وتنظيمه تم توضيحهما بالمرسوم الاشتراعي رقم ٥٥٤٨ تاريخ ١٩٩٤/٨/٢٢).

غير أن هيكل الجهاز الحالي هو محصلة سنين عديدة من الحرب وما استتبعته من نقص في العمل المنتج، الامر الذي يتطلب جهدا خاصا لإعادة التنظيم. وبموازاة إعادة التنظيم، هناك حاجة ماسة لعملية تحديث نظم الإدارة والوسائل والتجهيزات بالتناسق مع جهد أساسي للتدريب وذلك لإعادة اكتساب الفعالية المطلوبة التي تخول مرفاً بيروت حمل الأعباء المتزايدة في النقل والتحضير لاستعادة دوره المنافس في المنطقة لا سيما في ظل التطورات المرتقبة.

إن إعادة التنظيم هذه والتحديث والتدريب بالإضافة الى مشاريع استثمارية أخرى (لم تدخل في هذا التقرير)، تحتاج الى دعم فني من قبل خبراء في إدارة المرفأ.

اما المشاريع ذات الأولوية لتعزيز مهام إعادة التنظيم والتوظيف والتجهيز في المدى القصير فقد تم تحديدها في هذا التقرير على ان تشمل:

- تطبيق التنظيم الاداري الجديد.
- تحديث التجهيزات المكتبية.
- تدريب الجهاز البشري لتحسين الاداء ورفع مستواه الوظيفي.
- تطبيق الخطة الاستراتيجية لادارة نظم المعلوماتية المتكاملة.

وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري  
البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ١٩٩٦-١٩٩٨

الاحتياجات المالية خلال الاعوام ١٩٩٦-١٩٩٨

مرفأ بيروت

المبلغ الباقي	التمويل المزمع	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٨) دولار	السنة ٢ (١٩٩٧) دولار	السنة ١ (١٩٩٦) دولار	التوزيع حسب الفئات	مؤسسية (مرفأ) المجموع العام
٣٤٤,٦٨٥	*	٣٤٤,٦٨٥	٣٨١,٠٠٠	٩٣,٠٠٠	٢١٣,٥٨٥	تجهيزات	
*	*	*	*	*	*	نظم الحواسيب	
١٣٩,٠٠٠	*	١٣٩,٠٠٠	*	٦٠,٠٠٠	٧٩,٠٠٠	تدريب	
٨٨٩,٠٠٠	*	٨٨٩,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٣٨٩,٠٠٠	دعم فني	
١,٣٧٢,٦٨٥	*	١,٣٧٢,٦٨٥	٦٨٨,١٠٠	٤٠٣,٠٠٠	٦٨١,٥٨٥	المجموع	

وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري  
البرنامج الوطني للتأهيل الإداري ١٩٩٦-١٩٩٨

الاحتياجات المالية خلال الاعوام ١٩٩٦-١٩٩٨  
التفصيل حسب المشاريع

مرقا بيروت

المبلغ الباقي	التمويل المومن	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٨) دولار	السنة ٢ (١٩٩٧) دولار	السنة ١ (١٩٩٦) دولار	التوزيع حسب الفئات	مؤسسة (مرقا)
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	المشروع
*	*	*	*	*	*	نظم الحواسيب	مرقا - ١
*	*	*	*	*	*	تدريب	تطبيق التنظيم الجديد
١٨٩,٤٠٠٠	*	١٨٩,٤٠٠٠	*	*	١٨٩,٤٠٠٠	دعم فني	
١٨٩,٤٠٠٠	*	١٨٩,٤٠٠٠	*	*	١٨٩,٤٠٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	
١٧٦,٣٨٥	*	١٧٦,٣٨٥	*	٥٤,٩٠٠	١٢١,٤٨٥	تجهيزات	المشروع
*	*	*	*	*	*	نظم الحواسيب	مرقا - ٢
*	*	*	*	*	*	تدريب	تحديث معدات المكاتب
*	*	*	*	*	*	دعم فني	
١٧٦,٣٨٥	*	١٧٦,٣٨٥	*	٥٤,٩٠٠	١٢١,٤٨٥	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	

التفصيل حسب المشاريع

مرقا بيروت

المبلغ الباقي	التمويل المزمع	المجموع دولار	السنة ٣ (١٩٩٨) دولار	السنة ٢ (١٩٩٧) دولار	السنة ١ (١٩٩٦) دولار	التوزيع حسب الفئات	مؤسسة (مرقا) المشروع ٣ - مرقا تدريب الموظفين لتحسين الاداء
*	*	*	*	*	*	تجهيزات	
*	*	*	*	*	*	نظم الحواسيب	
١٣٩,٤٠٠٠	*	١٣٩,٤٠٠٠	*	٦٠,٠٠٠	٧٩,٤٠٠٠	تدريب	
*	*	*	*	*	*	دعم فني	
١٣٩,٤٠٠٠	*	١٣٩,٤٠٠٠	*	٦٠,٠٠٠	٧٩,٤٠٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	
١٦٨,٣٠٠	*	١٦٨,٣٠٠	٣٨,١٠٠	٣٨,١٠٠	٩٢,١٠٠	تجهيزات	المشروع
*	*	*	*	*	*	نظم الحواسيب	مرقا - ٤
*	*	*	*	*	*	تدريب	تطبيق الخطة الاستراتيجية
٧٠٠,٤٠٠٠	*	٧٠٠,٤٠٠٠	٢٥٠,٤٠٠٠	٢٥٠,٤٠٠٠	٢٠٠,٤٠٠٠	دعم فني	لنظم المعلومات المكاملة
٨٦٨,٣٠٠	*	٨٦٨,٣٠٠	٢٨٨,١٠٠	٢٨٨,١٠٠	٢٩٢,١٠٠	المجموع	
*	*	*	*	*	*	المباني	

## لائحة المحتويات

صفحة

١.....	١-١	بيان الوضع الحالي.....
١.....	١-١	مهام وأولويات المهام.....
٢.....	٢-١	التنظيم الإداري.....
٣.....	٣-١	الموظفون.....
٤.....	٤-١	النشاطات القائمة.....
٤.....	٥-١	المشكلات الأساسية.....
٦.....	-٢	أهداف نشاطات التأهيل وأولوياتها خلال السنوات الثلاث القادمة.....
٦.....	١-٢	الدعم الفني المتوقع والمبرمج.....
٦.....	٢-٢	عناصر الخطة المتوسطة والطويلة الأجل وأهدافها.....
٧.....	٣-٢	أولوية المشاريع القصيرة الأجل.....
٩.....	٤-٢	التحول من الأهداف قصيرة الأجل إلى الأهداف طويلة الأجل.....
١٠.....	-٣	ملخص أولويات الاحتياجات.....
١٠.....	١-٣	أولوية المشروع (مرفأ - ١) تطبيق التنظيم الجديد.....
١١.....	٢-٣	أولوية المشروع (مرفأ - ٢) تحديث معدات المكاتب.....
١١.....	٣-٣	أولوية المشروع (مرفأ - ٣) تدريب الموظفين لتحسين الأداء.....
	٤-٣	أولوية المشروع (مرفأ - ٤) تطبيق الخطة الاستراتيجية
١٢.....		لنظم المعلومات المتكاملة.....

## الهيكل التنظيمية والجداول

- الهيكل التنظيمي الحالي

- الهيكل التنظيمي المقترح

### الجداول

الجدول رقم ١ - الاحتياجات الملحة للموظفين

الجدول رقم ٢ - إحتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

الجدول رقم ٣ - إحتياجات التدريب للموظفين

الجدول رقم ٤ - إحتياجات التجهيزات الضرورية



# البرنامج الوطني للتأهيل الإداري

١٩٩٦ - ١٩٩٨

## مرفأ بيروت

١- بيان الوضع الحالي

١-١ مهام وأولويات المهام

١-١-١ في الوضع القانوني:

بموجب اتفاق ١٣ نيسان ١٩٦٠ المصدق بقانون ٣١ ايار ١٩٦٠ تحولت "شركة مرفأ وارصفة وحواصل بيروت" (الفرنسية المغفلة) من شركة ذات امتياز الى شركة جديدة لبنانية مغفلة تتمتع فقط بحقوق حصرية في ادارة واستثمار مرفأ بيروت وهي تتولى هذه الحقوق لحساب الدولة اللبنانية، وقد دعيت هذه الشركة الجديدة آنذاك باسم "شركة ادارة واستثمار مرفأ بيروت" (ش.م.ل.)

وبتاريخ ٣١ كانون الاول ١٩٩٠ وبمناسبة حلول اجل الحقوق الحصرية المنوه عنها في اتفاق ١٣ نيسان ١٩٦٠ المذكور، شكل مجلس الوزراء بقراره رقم (١) تاريخ ١٩٩٠/١٢/٣١ لجنة وزارية اوليت اليها مهام استلام مرفأ بيروت وادارته واستثماره مؤقتا وذلك ضمن متابعة اصول الاستثمار المعتمدة سابقا.

ثم صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١) تاريخ ١٩٩٣/٣/١٧ القاضي بتعيين لجنة مؤقتة لادارة واستثمار مرفأ بيروت حلت محل اللجنة الوزارية السابقة، وتقوم هذه اللجنة حاليا بمتابعة ادارة واستثمار مرفأ بيروت لحساب الدولة اللبنانية وفقا لاصول الاستثمار المعتمدة سابقا في مرفأ بيروت.

اما المرسوم رقم ٥٥٤٨ تاريخ ١٩٩٤/٨/٢٢ فقد قضى بتعيين رئيس ومدير عام جديد لادارة واستثمار مرفأ بيروت يمارس جميع الصلاحيات التي كانت ممنوحة لهذا المنصب ايام شركة المرفأ السابقة.

فعليه تكون ادارة واستثمار مرفأ بيروت تابعة حاليا للدولة اللبنانية التي تتولاها ممثلة بلجنة عينها مجلس الوزراء لهذا الغرض، علما بأن هذه الادارة لم تأخذ شكل المؤسسة العامة بحسب المرسوم رقم ٤٥١٧/٤٥١٧/١٣ تاريخ ١٩٧٢/١٢/١٣، اذ انه لم يصدر عن مجلس الوزراء اللبناني أي مرسوم بهذا المعنى وفقا لمنطوق المادة ٣ من نظام المؤسسات العامة.

٢-١-١ في المهام:

تقوم الإدارة الحالية بالمهام المعتمدة في هذه المؤسسة حسب الاصول التالية:

- تمتع ادارة واستثمار مرفأ بيروت باستقلالها المالي وباستقلالها الاداري.
- تقوم هذه الادارة بمتابعة سريان البنية التحتية التنظيمية والقانونية التي ترعى علاقات هذه الادارة مع المتعاملين معها، وحسب الانظمة والقوانين التي ترعى ادارة المرفأ واستثماره، ومنها: نظام المستودعات الجمركية، نظام المخازن العمومية، نظام المنطقة الحرة في مرفأ بيروت، قانون الواروننتاج،...
- ومن ضمن هذه البنية التحتية التنظيمية تبقى نصوص اتفاق ١٣ نيسان ١٩٦٠، المصدق بقانون ٣١ ايار ١٩٦٠ سارية المفعول تجاه المتعاملين مع ادارة المرفأ وخاصة فيما يتعلق بأسس الاستثمار المرفني وبتحديد مسؤوليات العتالة والخزن.
- انطلاقا من كون مرفأ بيروت مصنفا في عداد المرافق العامة ذات الصفة التجارية او الصناعية، فان القوانين العامة بما فيها قانون التجارة (دون القانون الاداري) ترعى علاقات هذه الادارة مع زبائنها.

٢-١ التنظيم الإداري

يعتبر التنظيم الإداري الحالي الموروث جزئيا من الشركات التي تعاقبت على ادارة المرفأ منقوصا ولا يخدم المصالح الحالية والتوسعات المستقبلية المرتقبة لعمل المرفأ ودوره الرائد في المنطقة. واللافت أن هيكلية ووصف الوظائف لا تتلاءم وقواعد مجلس الخدمة المدنية.

اما المهام الرئيسية فتتقسم بحسب الادارات التالية:

- فنية (عمليات وصيانة)
- تجارية
- مالية
- إدارية
- معلوماتية.
- تشمل المهام الفنية العمليات المرتبطة بالحركة البرية والبحرية، مهام صيانة المباني والمستودعات والأرصفة والمعدات البحرية والرافعات ومعدات التحميل والتفريغ والآليات والمنائر ومعدات الاتصالات والمياه والمجارير وأشغال بنية تحتية أخرى.
- المهام التجارية هي التي تتعاطى بالايرادات الناتجة عن بدل الخدمات.

- المهام المالية هي التي تتعلق بالفواتير، والتحصيل ومراقبة الموجودات وحساب الكلفة، والمحاسبة الإدارية، وحسابات الشركة.
- المهام الإدارية هي المهام الأساسية التي ترتبط بالموظفين ومصالحهم والسجلات وحفظ الملفات والقضايا القانونية الخ.
- المهام المعلوماتية: تناط هذه المهمة بجهاز موظفين مسؤول عن توفير بعض المعلومات الإدارية.
- إن مهام المراقبة والتدقيق الداخلي تتضمن التدقيق الإداري والمالي وتأمين حسن الاداء.

تخضع ادارة مرفأ بيروت كما رئاسة الموانئ الاخرى الى سلطة وصاية وزارة النقل والمواصلات العامة، المديرية العامة للنقل البري والبحري، وذلك من خلال لجنة ادارة بالنسبة لمرفأ بيروت كما مجلس ادارة بالنسبة لمرفأ طرابلس ومباشرة فيما يخص ميناءي صيدا وصور. اما المرفأ البترولية المنتشرة على طول الشاطئ اللبناني فيدار معظمها من قبل شركات التوزيع.

### الموظفون

٣-١

ان الجهاز البشري المكون من اجراء وعمال تابعين لادارة واستثمار مرفأ بيروت يبقى خاضعا في علاقاته التعاقدية مع هذه الادارة لقوانين العمل وملاحقتها وليس لقانون الموظفين في الادارات العامة.

ويظهر الجدول رقم ١ هيكلية الوظائف والمستخدمين الحاليين لمرفأ بيروت التي تبين الاحتياجات المرتقبة الأولية. ويتبين أن هناك نقصا كبيرا في عدد الموظفين والمستخدمين. فيما يلي ملخص الشواغر.

المرکز الشاغرة	المرکز المشغولة	العدد المقرر بالملاك	الفئة
٣	١	٤	الاولى
٦	٤	١٠	الثانية
٤٤	١٩	٦٣	الثالثة
٧٨٨	٥٤٩	١٣٣٧	الرابعة
٣٣٨	٢٢٨	٥٦٦	الخامسة
١١٧٩	٨٠١	١٩٨٠	المجموع
٤٠٨	٣٤٢	٧٥٠	الخامسة (عمال تداول)

ملاحظة: يوجد ضمن عدد المراكز المشغولة اعلاه (٥٤) موظف يشغلون مراكز غير الملحوظة في الملاك العائد اصلا لكل مصلحة.

## ٤-١ النشاطات القائمة

يعتمد القطاع التجاري في لبنان بشكل أساسي على النقل البحري استيراداً وتصديراً. فالواردات تصل في معظمها عن طريق مرفأ بيروت. ولقد باشرت إدارة المرفأ منذ عام ١٩٩٣ في إعادة تأهيل تجهيزات المرفأ بما يتضمن المباني والأرصفة والباحات والمنشآت الألكترو-ميكانيكية والخدمات. يمول البنك الأوروبي للاستثمار كلفة أعمال التأهيل هذه، إضافة الى خدمات الدعم الفني المقدمة من قبل مرفأ مرسيليا المستقل بما يشمل دراسة تشخيصية للمرفأ، تحديد وتحضير مستندات المشروع وإعداد شروط نطاق العمل، وتقييم العروض والمناقصات وخدمات إدارة المشروع.

لقد قامت إدارة المرفأ خلال عام ١٩٩٤ بإعداد دراسة إعادة تنظيم اداري شملت الهيكل التنظيمي والاختصاصات العامة ووصف الوظائف مع جدول الصلاحيات ودراسة تطوير خطة استراتيجية لنظم معلومات متكاملة بدئ بتطبيق بعض اجزائها خلال العام ١٩٩٥.

كذلك، فقد تم ترسية دراسة جدوى اقتصادية لبناء الحوض الخامس كباحة مستودعات. ستقوم هذه الدراسة دور المرفأ في التجارة الإقليمية على طول شرقي بحر المتوسط، ومدى المضاربة التي تواجه مرفأ بيروت في سياق مخططات توسعية للمرفأ المنافسة في المنطقة.

## ٥-١ المشكلات الاساسية

البنود الاستراتيجية الملحوظة هي كالتالي:

- إن هيكلية التنظيم الحالي للمرفأ لا تعكس بوضوح مهام الوحدات التنظيمية المختلفة. لقد نتج عن غياب هيكلية وظيفية واضحة ووصف الوظائف دقيق، تضاربات، وتجاوزات، وثغرات في الصلاحيات والمسؤوليات. يمكن الاستفادة فوراً من دراسة إعادة التنظيم الأخيرة الموضوعية عام ١٩٩٤ وذلك بالقيام بتطبيقها على ان تحدث التغييرات المفترضة.

وتبدو الثغرات والمعوقات كثيرة نلخصها فيما يلي:

## ١-٥-١ في باب القوانين:

١- يتبين بان عدم تحديد الوضع المؤسسي والقانوني بشكل واضح للمرفأ يعرقل سير العمل ويحد من مبادرته الاستراتيجية ومن دخله المتوقع.

٢- لا يوجد قانون يحدد وضع "اللجنة المؤقتة لاستثمار مرفأ بيروت" وإدارته. لقد ورثت الإدارة "العقد الجماعي" لشركة الامتياز بكل اعبائه.

٢-٥-١ في باب الإدارة:

١ - لا يوجد تنسيق كاف بين إدارة المرفأ والجهات المعنية الأخرى (وزارة النقل، المالية، الدفاع، الداخلية، غرفة الملاحة العالمية، غرفة التجارة، بلدية بيروت، مجلس الإنماء والإعمار وجمعية مالكي السفن اللبنانية). كما أن التنسيق بين رئاسة المرفأ وإدارة المرفأ غير مفعّل تماماً.

٢ - نظام الافراد المطبق حالياً من خلال العقد الجماعي لا يساهم في تطوير الكفاءات البشرية وكذلك نظام الحوافز وربطه بنظام تقييم الاداء ونظام التدريب.

٣ - إن مهمة المراقبة والتفتيش لا تؤدىان حالياً الدور الهام المناط بهما بفعالية.

٤ - لا يخضع العمل في المرفأ كمرفق عام الى ضوابط إدارية كافية تتطلبها محاسبة المسؤولية والشفافية، حيث لا تتوفر وظيفة تقويم الاداء التي تقوم بمراجعة النظم والاساليب وتحسينها.

٥ - هنالك شواغر زائدة في الوظائف الرئيسية ونقص عام في الموظفين الفنيين والمؤهلين.

٣-٥-١ في باب ادوات الانتاج:

١ - هناك ايضاً نقص كبير في معدات التحميل والتفريغ الحديثة وخاصة لعمليات المستوعبات، والمعدات الأساسية الأخرى التي يلزمها صيانة جيدة.

٢ - نظم المكننة المتكاملة غير مستغلة بشكل كامل وفعال.

٣ - افتقار المرفأ الى المباني الحديثة الملائمة يجعل من الضروري الملح إعادة تأهيل المباني الحالية وتشييد مبان جديدة والعمل على تطوير البنية التحتية.

## ٢- أهداف نشاطات التأهيل وأولوياتها خلال السنوات الثلاث القادمة

### ١-٢ الدعم الفني المتوقع والمبرمج

لقد زارت مرفأ بيروت خلال شهر شباط ١٩٩٣ بعثة من البنك الأوروبي للاستثمار وأعربت عن اهتمامها في تمويل وتأهيل مرفأ بيروت بتحديث وإعادة تأهيل الحوض الثاني والثالث وانتهاء بناء حوض المستوعبات (الرابع) بقيمة متوقعة تبلغ ١٢٦ مليون دولار. ولقد تم تأمين مبلغ ٦٠ مليون دولار من البنك الأوروبي للاستثمار للقيام بأعمال الهندسة المدنية. وتم بالفعل قبل نهاية ١٩٩٥ تلزيم خمسة مشاريع لتأهيل البنية التحتية الخاصة بالأعمال البحرية والمباني والبنية الأساسية لباحة المستوعبات ومحطة توليد الطاقة (توتر منخفض) ومحطة ضخ المياه، ويساهم حالياً مرفأ مرسيليا المستقل في الدعم الفني للتأهيل.

وبالفعل قدم مرفأ مرسيليا المستقل تقريره في نيسان ١٩٩٣، مقترحاً دعماً فنياً لمختلف الأعمال بتكلفة إجمالية تبلغ ١٦,٠٠٠,٠٠٠ دولار.

لقد أبرمت إتفاقية قرض في شهر تموز ١٩٩٣، في بروكسل بين لبنان و البنك الأوروبي للاستثمار لتمويل إعادة تأهيل مرفأ بيروت بتحديث وإعادة تأهيل الحوض الثاني والثالث وانتهاء بناء حوض المستوعبات (الرابع) بقيمة متوقعة تبلغ ١٢٦ مليون دولار. ولقد تم تأمين مبلغ ٦٠ مليون دولار من البنك الأوروبي للاستثمار للقيام بأعمال الهندسة المدنية. وتم بالفعل قبل نهاية ١٩٩٥ تلزيم خمسة مشاريع لتأهيل البنية التحتية الخاصة بالأعمال البحرية والمباني والبنية الأساسية لباحة المستوعبات ومحطة توليد الطاقة (توتر منخفض) ومحطة ضخ المياه، ويساهم حالياً مرفأ مرسيليا المستقل في الدعم الفني للتأهيل.

من جهة أخرى انتدبت شركة تعاقد مشترك لتقديم دراسة جدوى اقتصادية لبناء الحوض الخامس كمحطة للمستوعبات.

### ٢-٢ عناصر الخطة المتوسطة والطويلة الأجل وأهدافها

تتضمن الخطة المتوسطة والطويلة الأجل تطوير مرفأ بيروت لكي يلعب دوراً رئيساً في إعادة إعمار لبنان واستعادة الجزء الأكبر من دوره الإقليمي.

ففي السبعينات، لعب مرفأ بيروت دوراً رئيساً في المنطقة لا سيما في مجال نقل الترانزيت إلى العراق وبلدان الخليج التي تشكل الجزء الأكبر من مجمل عمليات النقل.

وبإمكان مرفأ بيروت أن يلعب (ومرفأ شرقي البحر الأبيض المتوسط المتضاربة) دوراً محددًا في نقل الترانزيت إلى العراق وبلدان الخليج من خلال إدخال بواخر المستوعبات الضخمة وتحسين الجسر البري ما بين شرقي البحر المتوسط والمنطقة الإقليمية المجاورة للشاطئ. إن الإسهام في التحسينات الرئيسية لبنى المرفأ التحتية وسرعة وفعالية خدماته هي شرط لازم يجعل مرفأ بيروت طرفاً منافساً للمرفأ الأخرى (بالأخص مرفأ حيفا في حال تمت التسوية السلمية في الشرق الأوسط).

يمكن تلخيص اهداف المرفأ المتوسطة والطويلة الأجل بما يلي:

- تحقيق الحد الاقصى للتدفق ليتماشى مع النمو.
- المحافظة على الإيرادات وتحقيق الحد الاقصى من الأرباح لتبرير الاستثمار المطلوب.
- إعداد وضع المرفأ لمستوى مميز ومفضل في المنطقة.
- تفهم وتلبية احتياجات الزبائن الكاملة.
- تلبية الطلبات المنبثقة لتتماشى مع تطور البيئة التجارية الاقليمية.
- تأمين بيئة عمل سليم ومؤمن.

إن المبادرات الاستراتيجية المطلوبة لإنجاز هذه الأهداف تتضمن:

- تحسين وتشكيل أسلوب تخطيط العمل.
- تطبيق هيكلية حديثة ومتطورة للإدارة قادرة على مجابهة التحديات الجديدة.
- تحسين فاعلية العمليات واستعمال العدة والمعدات بما تتطلبه هذه العملية من أنظمة معلوماتية تواكب وتنظم عمليات تشغيل المعدات وصيانتها.
- توسيع مرافق المرفأ لتلبية المتطلبات المستجدة بما فيها إكمال وتجهيز الحوض الرابع الذي هو مخصص لمحطة مستوعبات حديثة.
- تطوير نهج خدماتي جاذب يتماشى مع دوره الطبيعي في المنطقة.
- تطوير المنطقة الحرة لتلبية متطلبات الزبائن الجدد، ولقد انجز بناء القسم الاول من المنطقة الحرة والبالغ ٢٤,٠٠٠ م٢ خلال عام ١٩٩٥ ويبقى بناء القسمين الثاني والثالث البالغ مساحتهما ٤٨,٠٠٠ م٢.
- تعزيز المراقبة على أمن المرفأ.

## ٣-٢ أولوية المشاريع القصيرة الأجل

نتيجة للتحليل أعلاه، يحتاج مرفأ بيروت الى:

- ١ - تحديث المرفأ تنظيمياً وإدارياً.
- ٢ - دعم لتصميم الأداة وتطبيق الأداة الأساسية ونظم مكننة الإدارة.
- ٣ - تدريب المديرين والمستخدمين.
- ٤ - بعض الدعم الفني للمعنيين لتأمين المساندة للتنفيذ.

### ١-٣-٢ في التنظيم والادارة

لقد جرى خلال ١٩٩٤ وضع دراسة بغية إعادة تنظيم مرفأ بيروت ولم يبق سوى الانتقال الفوري الى التنفيذ.

لقد أعد مرفأ روتردام تقريراً حدد فيه الخيارات المؤسسية للمرفأ ولكن الحكومة لم تتخذ أي قرار بهذا الشأن.

في حال تطبيق إعادة التنظيم المقترح للمرفأ، يجب أن يشمل تقييماً شاملاً لموظفيه كافة، وذلك لإقرار من سيحتفظ به، وبالتالي، رسم خطة توظيف وتدريب. يكمن هذا الجهد في تطبيق إعادة التنظيم أساسياً على تصحيح الوضع الموروث الذي لم يكن يميز بين متطلبات العمل على أساس الكفاءة المطلوبة والشخص المكلف بالانجاز.

### ٢-٣-٢ في تحديث الأنظمة الإدارية وآلية المكتب

أعد مرفأ بيروت نظام معلومات متكامل وخطة إستراتيجية لإدارة المعلومات على أن يجري تنفيذ هذه الخطة وإدخال مكننة الأنظمة الإدارية بحسب المراحل الأربعة المقترحة لها. ولقد بدأ بالفعل خلال العام ١٩٩٥ تطبيق بعض مكونات المرحلتين الأولى والثانية وتحتاج هذه إلى تقويم لمدى فعاليتها وتجاوبها مع المتطلبات، قبل الانتقال خلال العام ١٩٩٦ إلى استكمال المرحلتين السابقتين ومن ثم التخطيط للانتقال إلى المرحلتين الثالثة والرابعة.

تحتاج الأنظمة الممكنة اعلاها أيضاً إلى الحواسيب والأنظمة المتكاملة لدعمها. كما تحتاج أيضاً إلى نظم وأجهزة لتطوير الأعمال المكتبية.

### ٣-٣-٢ في التدريب

بما أنه تم تكليف الشخص المناسب للقيام بالعمل المناسب في تطبيق أنظمة المكننة المختارة، يبقى أن يعمل على رفع كفاءة أداء العنصر البشري عبر التدريب الذي يشكل حاجة ملحة للموظفين الرئيسيين (الفنيين والإداريين) وذلك من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية محلية والقيام بزيارات ميدانية للخارج لرفع مستوى معرفتهم في المواضيع الاستراتيجية مثل الإدارة المالية للمرافق وإدارة باحات المستودعات، ومكننة أنظمة إدارة المرافق. في هذا الإطار يوصى بما مجموعه ٢٤ أسبوع-تدريب.

فيما يتعلق بالتدريب الإداري تبدو الحاجة ملحة لتطوير الكفاءات التي سيؤول إليها تشغيل التجهيزات الجديدة وينبغي في هذا الإطار تدريب المسكتين على معالجة النصوص ومعالجة المصفوفات وقاعدة البيانات... الخ، على أن يتلقى الفنيون التدريب في: مكافحة الحريق والغطس والصيانة الالكترو-ميكانيكية وصيانة المستودعات المبردة الخ...

### ٤-٣-٢ في الدعم الفني

إن جهد التطوير الواسع، أكان مرتبطاً بتأهيل البنية التحتية للمرفأ وإنمائه (بكونه خارج نطاق هذه الدراسة) أو الذي يرتبط بالتطوير المؤسسي، يمكن الاستفادة منه عبر دعم فني متخصص لاختيار أجهزة الحاسوب والبرامج والتدريب وتقديم المشورة إلى الإدارة العليا، وخلافه.



٤-٢ التحول من الأهداف قصيرة الأجل الى الأهداف طويلة الأجل

يعتبر التنظيم الإداري السليم والتوظيف المناسب وأنظمة الإدارة الحديثة من الشروط المسبقة لتقديم خدمة مبنية على المنافسة. وإذا أراد مرفأ بيروت أن يستعيد مجددا دوره الإقليمي المتميز ليصبح من جديد مصدرا للإيرادات ودعامة للاقتصاد اللبناني، فينبغي عليه تبني أهداف قصيرة الأجل محددة ومتزامنة مع تنفيذ برنامج الاستثمار الذي يرتبط بالبنية التحتية والتجهيزات. ستساعد هذه الأهداف المرفأ بإنجاز استراتيجيته من خلال:

- الاستعمال الامثل للتجهيزات والموارد البشرية.
- مراقبة الإيرادات بالفوترة الدقيقة ومراقبة السلف والجباية.
- تطوير القدرات لتسوية التعرفة لإدارة العرض كي تتلاءم وقيود التمويل.
- ملاءمة جودة الخدمة والتكلفة لاحتياجات الزبائن.
- فهم مكانة السوق لمواكبة النمو في المنطقة.
- مراقبة جادة لمداخل المرفأ.

٣- ملخص أولويات الاحتياجات

١-٣ أولوية المشروع (مرفاً - ١)  
تطبيق التنظيم الجديد

تكمن أولوية الحاجة في هذا المشروع في تطبيق دراسة إعادة تنظيم مرفاً بيروت وإدارة التغيير المطلوب تنفيذه بما يتضمن:

- إرساء رؤية جديدة من خلال وضع أهداف وتوصية تغييرات النظام والنظم المقترحة من خلال الدراسة الموضوعية خلال عام ١٩٩٤ وتحديد الأساليب التي ينبغي تغييرها.
- إدارة التغييرات السلوكية بما يضمن تحديد برنامج متكامل مع الموارد المطلوبة ومراحل تنفيذها.
- العمل على إدارة البرنامج من خلال إرساء الأدوار الرئيسية لإدارة التغيير في المرفاً بما يشمل ادوار والتزام مختلف مستويات الإدارة والمستفيدين من الخدمة.
- الاضطلاع بتقويم الموظفين الحاليين في المرفاً.
- تصميم خطة توظيفية وتطبيقها.
- اعداد برامج لتدريب المستخدمين وتطبيقها كجزء من عملية ادارة التغيير.

يستوجب هذا العمل دعماً استشارياً يتضمن ٦ أشهر عمل من استشاري عالمي و ٣٠ شهر استشاري محلي. ينبغي ان يكون الاستشاري العالمي متخصصاً في مجال التنظيم الإداري وإدارة الموارد البشرية ونظم الافراد.

تبلغ الكلفة المقدرة:

التكلفة بالدولار	الشرح
٩٣,٠٠٠	استشاريون عالميون
٩٦,٠٠٠	استشاريون محليون
١٨٩,٠٠٠	الكلفة الاجمالية بالدولار

وتدرج الكلفة في السنة الأولى

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
١٨٩,٠٠٠	-	-

٢-٣ أولوية المشروع (مرفأ - ٢)  
تحديث تجهيزات المكاتب

يشمل هذا المشروع إعادة تجهيز المكاتب لمرفأ بيروت والمفروشات المكتبية وتجهيزات مكتبية أخرى، إضافة لما تم الحصول عليه لغاية الان.

تحدد البنود في الجدول (٤) وتلخص الكلفة كما يلي:

التكلفة بالدولار	الشرح
١٠١,٩٣٥	تجهيزات مكتبية
٧٤,٤٥٠	مفروشات اخرى
١٧٦,٣٨٥	الكلفة الاجمالية بالدولار

وهي موزعة خلال سنتين على الشكل التالي:

سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
١٢١,٤٨٥	٥٤,٩٠٠	-

تشمل احتياجات التجهيزات الأخرى آليات ومعدات ميدانية وسيارات كما هي مذكورة في الجدول (٤-أ). لم تلحظ كلفتها هنا وغير مشمولة بهذه الموازنة.

٣-٣ أولوية المشروع (مرفأ - ٣)  
تدريب الموظفين لتحسين الاداء

لقد ورد تفصيل تدريب الموظفين في القسم ٣-٣-٢ وفي الجدول ٣. فيما يلي ملخص ذلك.

التكلفة بالدولار	الشرح
٣٠,٠٠٠	تدريب محلي للمستكتبين في معالجة النصوص وتطبيقات أخرى
٦٥,٠٠٠	تدريب محلي للتقنيين في مكافحة الحريق والغطس والصيانة الخ..
٤٤,٠٠٠	تدريب إداري ويشمل زيارات الى الخارج
١٣٩,٠٠٠	الكلفة الاجمالية بالدولار

وهي موزعة على سنتين على الشكل التالي:

سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٧٩,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	-

٣-٤ أولوية المشروع (مرفأ - ٤)  
تطبيق الخطة الاستراتيجية لنظم المعلومات المتكاملة

نطاق العمل

أ - تطبيق خطة نظم المعلومات المتكاملة  
لقد تم اعداد خطة استراتيجية لنظم معلومات الإدارة بالحاسوب (MIS) مصممة  
على أربع مراحل. وهي تشمل التالي:

المرحلة الاولى:

- الحسابات المالية وتقارير الإدارة.
- المشتريات ومراقبة العقود.
- الموظفين وجدول الرواتب.

المرحلة الثانية:

- المانفست/ التوثيق.
- معلومات تجارية إدارية.
- خطة صيانة ومواد.

المرحلة الثالثة:

- عمليات البضاعة العامة.
- دعم المبيعات.

المرحلة الرابعة:

- عمليات باحة المستوعبات
- إدارة البنية التحتية.

لقد بدأ العمل خلال عام ١٩٩٥ على اعداد بعض البرامج التطبيقية على قاعدة  
بيانات "اوراكل ٧" تحت نظام "يونكس" وذلك لتطبيق بعض اجزاء المرحلتين  
الاولى والثانية من الخطة اعلاه. وتشمل هذه الاعمال:

- الحسابات المالية
- المشتريات
- ملفات الموظفين وجداول الرواتب
- المعلومات التجارية
- خطة ونظام الصيانة
- ادارة البنية التحتية والملزم بعضها لمؤسسة ceT otohP الفرنسية التي تقوم  
حاليا بوضع نواة نظام SIG

ان استكمال تنفيذ وتطبيق الخطة الاستراتيجية لنظم المعلومات المتكاملة المقترحة يستوجب دعماً فنياً متخصصاً لإدارة ومتابعة عملية التطبيق بما في ذلك:

أ - إدارة التغيير وتنسيق المشروع وإدارة البرامج ودعمها من أجل تطوير الأعمال واعداد الموظفين.

ب- إدارة تسليم نظم المعلوماتية حيث تشمل:

- تحليل احتياجات الأعمال وتحديد الحلول الفضلى.
- اعداد عروض لمناقصات (ITT) وتقييم هذه العروض.
- إدارة توريد النظم وعملية الحصول عليها.
- إدارة ودعم اعداد مواصفات وتصميم النظم.
- إدارة تطوير البرمجيات.
- تحديد وتوثيق إجراءات المستخدمين.
- تحديد ومراقبة اختبار النظم.
- إدارة التحول لاستخدام النظم.

ب- تطبيق نظام الارشفة والحفظ

هذا النظام مكون من جزئين: نظام الصور المعروف ايضاً بنظام ادارة الوثائق الالكترونياً، ونظام قاعدة المعلومات.

يشمل نظام قاعدة المعلومات الملفات المختلفة والخاصة والمرتبطة بتطبيقات ارشفة محددة. وبواسطته يمكن للمستعمل الحصول على اجزاء من معلومات تخص كل وحدة كالمشروع او قطعة ارض، ...الخ. وبإمكان المستعمل ايضاً مسح الصور اللازمة عن الوحدة وربطها بعضها ببعض. وبفضل قاعدة المعلومات، تتفاعل عملية البحث لتسمح للمستعمل بالاطلاع على وحدات محددة، حيث تمكنه بعد الوصول اليها من الاطلاع على الصور المرتبطة بها.

- ان الارشفة ضرورة ملحة لكافة المستندات المتعلقة بأي مشروع قائم في مرفأ بيروت. وتحتاج هذه المشاريع الى قاعدة معلومات مناسبة تتضمن معلومات مختلفة. وتساعد قاعدة البيانات هذه على الاحتفاظ بمعلومات محدثة عن كل مشروع، كما تسمح في البحث عن اية معلومة تخص هذه المشاريع من خلال هذا النظام.

- يساعد نظام الارشفة وقاعدة المعلومات على التعامل مع العديد من المستندات القانونية، العمليات، ... الخ.

أ - تطبيق خطة نظم المعلومات المتكاملة

يستوجب الجهد أعلاه موازنة لاستشاريين عالميين ومحليين كما يلي:

التكلفة بالدولار	الشرح
٣٥٠,٠٠٠	استشاريون عالميون
٣٥٠,٠٠٠	استشاريون محليون
٧٠٠,٠٠٠	الكلفة الاجمالية بالدولار

وهي موزعة على ثلاث سنوات على الشكل التالي:

سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٢٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠

ب- كلفة تطبيق نظام الارشفة والحفظ

تبلغ كلفة هذه المرحلة المكتملة:

التكلفة بالدولار	الشرح
٥٤,٠٠٠	نظام ادارة المحفوظات
١١٤,٣٠٠	توابع وملحقات التجهيزات والصيانة والتدريب
١٦٨,٣٠٠	الكلفة الاجمالية بالدولار

توزع على ثلاث سنوات كالتالي:

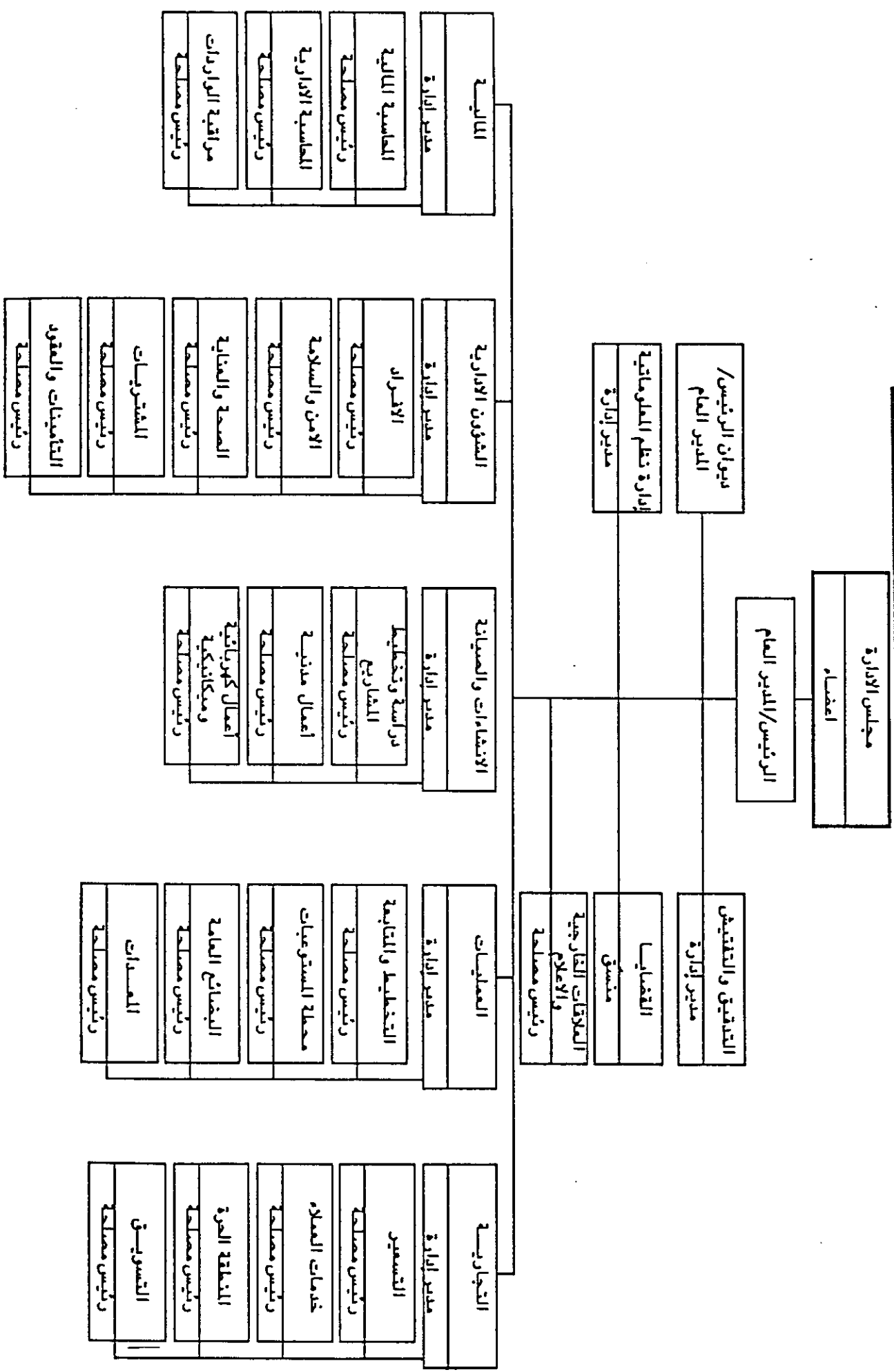
سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٩٢,١٠٠	٣٨,١٠٠	٣٨,١٠٠

ويصبح الجهد الاجمالي للمشروع موزع على ثلاث سنوات على الشكل التالي:

سنة اولى	سنة ثانية	سنة ثالثة
٢٩٢,١٠٠	٢٨٨,١٠٠	٢٨٨,١٠٠



# الهيكل التنظيمي المقترح





جدول رقم ١  
الاحتياجات الملحة للموظفين

مرفا بيروت

التوزيع على ثلاث سنوات			وظائف شاغرة نهاية عام ١٩٩٥	مجموع العدد المشغول	العدد المقرر للموظفين	الفترة
السنة الثالثة ١٩٩٨	السنة الثانية ١٩٩٧	السنة الاولى ١٩٩٦				
٠	٠	٣	٣	١	٤	فترة أولى
٠	٠	٦	٦	٤	١٠	فترة ثانية أو ثالثة
٠	٠	٤٤	٤٤	١٩	٦٣	فترة ثالثة
١٨٨	٣٠٠	٣٠٠	٧٨٨	٥٤٩	١٣٣٧	فترة رابعة
١٠٠٠	١٠٠٠	١٣٨	٣٣٨	٢٢٨	٥٦٦	فترة خامسة
٢٨٨	٤٠٠	٤٩١	١١٧٩	٨٠١	١٩٨٠	مجموع الملاك
			٤٠٨	٣٤٢	٧٥٠	فترة خامسة (عصال تداول)

جدول رقم ٢  
احتياجات التوظيف حسب الفئات والمهام

مرقا بيروت

المجموع لكل فئة*	الكفاءات العلمية والخبرات المطلوبة	الوظيفة	العدد	فئة
٣		مدير مساعد	٣	اولى
٦		مدرء فروع	٦	ثانية
٤٤		رئيس مصلحة ورئيس مصلحة مساعد	٤٤	ثالثة
٣٠٠		الخصائي في كافة الميادين	٣٠٠	رابعة
١٣٨		عمال فنيون	١٣٨	خامسة
٤٩١			٤٩١	المجموع

\* احتياجات التوظيف للسنة الاولى.





