

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز استراتيجي ودراستات القطاع العام

تصور عملي لهيكلية مشروع الخدمات

الصحية الاجتماعية الانمائية في لبنان

اقترح مقدم الى سعادة مدير مجلس الانماء
والاعمار في لبنان الدكتور محمد عطا الله

١٧ أيار ١٩٧٩

استنادا الى المقابلة التي تمت مع سعادتكم في ٥ أيار ١٩٧١
وبناءً على طلبكم وضع تصور عملي لهيكلية مشروع الخدمات الصحية
الاجتماعية الانعائية وكيفية البدء بأولى مراحلها .

أقترح ما يلي :

أولاً: في الاشراف العام على المشروع:

تتولى الاشراف العام على المشروع لجنة مشتركة مؤلفة من خبراء
تنتد بهم الادارات الرسمية والمنظمات الدولية المعنية بالمشروع،
ويكون من أبرز مهام هذه اللجنة :

- ٠١ بلورة الصيغ العملية لمشاركة كل هيئة في توفير الامكانيات المتفق عليها
وتعريف الادوار والمسؤوليات العائدة لكل منها .
- ٠٢ وضع السياسة العامة للمشروع وتحديد الاختيارات الاساسية
سواءً بالنسبة لنوع وحجم الخدمات أم بالنسبة للاموال وتوزيع
الافضليات على المستوى الوطني وكذلك على مستوى المحافظات والمناطق .
- ٠٣ الاشراف على سير العمل وتنفيذه في مختلف المراكز
وفقاً للاهداف الموضوعة .
- ٠٤ مواكبة التقييمات العامة والمرحلية للانجازات التي تنتج
عن المشروع .
- ٠٥ اعطاء التوجيهات الضرورية لتطوير العمل استناداً الى عمليات
التقويم .

ثانياً: في الاشراف الفني والتنفيذى:

٠١ يتولى عمليات الاشراف الفني والتنفيذى فريق متكامل الاختصاصات والخبرات قوامه :

- اختصاصي بالخدمة الاجتماعية الانمائية (مسؤول عن التنسيق)
- اختصاصي بعلم الاجتماع والبحوث الميدانية
- اختصاصي بالصحة
- اختصاصي بالتربية
- اختصاصي باقتصاديات التنمية المحلية .

٠٢ من أبرز مهام هذا الفريق ما يلي :

- اقتراح خطة عامة لتحديد نطاق العمل ومراحله وفقاً للسياسة العامة والافضليات المعتمدة من قبل اللجنة المشتركة المشرفة على المشروع، وكذلك صياغة الخطط العملية على صعيد كل مركز .
- تنظيم العلاقات مع الهيئات المعنية بالمشروع وتأمين الجوانب الادارية بواسطة المسؤول عن التنسيق المعين من ضمن أعضاء الفريق الفني
- توفير المعطيات الكمية والنوعية الخاصة بكل منطقة معتمدة لاقامة مركز فيها .
- اختيار وتدريب العناصر البشرية اللازمة لكل مركز،
- x تدريب العناصر المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل تدريباً مكثفاً بغية توحيد الرؤية للعمل وتنميط أساليبه وطرائقه وفقاً للاهداف الانمائية المتوخاة .

التنسيق مع المدارس والمعاهد والجامعات المعنية بالخدمات الاجتماعية الانمائية (صحة وخدمة اجتماعية ، تربية ، علم اقتصادية اجتماعية الخ ٠٠٠) والسعي لتوجيه التدريب وفقاً للمتطلبات العملية للمشروع في حالته الراهنة وآفاق تطويره .

- متابعة المراحل التنفيذية في كل منطقة وعلى مستوى المراكز
- اجراء التقويمات اللازمة لكل مركز وللشروع ككل
- العمل على تطوير الانجازات وأساليب الاداء استنادا الى نتائج التقويم وفي ضوء الحاجات المستجدة .

٠٣ اختيار الفريق الفني :

- يفضل أن تكون النواة الاساسية لهذا الفريق من تتوفر لديهم عدا الاختصاصات خبرة عملية طويلة نسبيا في مجال العمل ، واقتراح ان تكون هذه النواة مجموعة الفريق الذي قام بتأسيس وتطوير مركز الخدمات الشاملة النموذجي (برج البراجنة) نظرا لتوفر المواصفات المطلوبة في هذا الفريق على أن يضاف اليها الاختصاصات غير المتوفرة حاليا .

- بالامكان أن يتابع الفريق الفني وفي آن معا نشاطاته في مركز الخدمات الشاملة (برج البراجنة) وأن يأخذ على عاتقه أداء المهام الاخرى المتعلقة بالمراكز المستحدثة أو التي ستحدث وذلك في المرحلة الاولى من العمل وحتى يستمر الدعم للمركز الاساسي المعتمد كنموذج في المشروع .

ثالثاً: مراكز الخدمات الشاملة

يتولى تسيير العمل في كل مركز مدير أو فريق متنوع الاختصاصات على أن يكون كل عضو في هذا الفريق مسؤولاً عملياً عن القسم الذي يدخل ضمن اختصاصه .

رابعاً: تصور للخطوة العملية الاولى :

٠١ دعم وتطوير مركز الخدمات الشاملة في برج البراجنة وذلك بتأمين العناصر البشرية التي باتت يفتقر اليها نتيجة للاوضاع القائمة في لبنان حالياً .

٠٢ القيام بالابحاث الميدانية في المناطق المعتمدة لاستحداث مراكز خدمات شاملة في المرحلة الاولى .

٠٣ تحضير العناصر البشرية المؤهلة لبدء العمل

٠٤ وضع خطة عمل لكل مركز تتلاءم مع النتائج التي أظهرتها الابحاث الميدانية .

وأخيراً لا بد من الإشارة الى أن هذا التصور الاولي يمكن توضيحه وتعميق جوانبه عند الضرورة ، وهو لا يغطي كل النواحي التي يمكن ان يلحظها المشروع . غير أن المستندات المرفقة والخاصة بمركز الخدمات الشاملة في برج البراجنة يمكن أن تلقي أضواءً أخرى عن هذا التصور .

مركز الخدمات الشاملة

بمركز البراجنسة

التقرير السنوي

١٩٧٨ - ١٩٧٧

مقدمة :

بتاريخ ١٩ أيلول ١٩٧٧ وذلك بعد انتهاء العطلة الصيفية عاد المركز لتابعة أعماله العادية بعد منسي فترة سنتين ، عمل فيها بظروف استثنائية بشابرة ملحوظة ، قدم خلالها خدمات متعددة تلبية لحاجة الظروف الراهنة أثناءها .

وكان قد توقف عن أعمال الاغاثة في نصف شهر حزيران ١٩٧٧ وخضعت لفترة ما قبل العطلة أي لغاية ١٩ آب ١٩٧٧ للقيام بأعمال متنوعة منها المساهمة في الحلقات المناقشة التي تمت حول مركز المشركين الدكوانه بالتعاون مع مركز التدريب الاجتماعي كما وان عمل على اعادة الاتصالات مع الهيئات المحلية تحضيراً لوضع خطة العمل لعام ١٩٧٧-١٩٧٨ .

وسبب التغييرات التي طرأت على المركز نتيجة الحرب (تعطيل في البناء - تعديل في جهاز الموظفين - بعض التغييرات في النفسيات) كان من الطبيعي أن يحصل بعض الصعوبات في حسن سير العمل مما اضطر قسم الشؤون الادارية على حصر اهتماماته لفترة من الزمن والسعي الى خلق جو ملائم للوصول الى النتائج المطلوبة ضمن اطار الاهداف العامة الموضوعة للمركز .

وما كاد أن يتوصل المركز الى سيره الطبيعي وحتى وضع امام حوادث الجنوب التي سببت التوقف عن نشاطاته وحصر أعماله بمساعدة النازحين تلبية لرغبة الهيئة العليا للاغاثة بصورة عامة وبشكل خاص بناءً لطلب من رئيسة اللجنة الادارية . استغرقت فترة العمل في الاغاثة من ١٩ اذار لغاية ١٧ ايار ١٩٧٨ ومن ثم عاد العاملون الى برامجهم ، ومن الطبيعي أن تكون فترة الانقطاع هذه قد أثرت على حسن سير العمل وتلاحظ النتائج في التقارير الخاصة بكل قسم .

لذلك تقرر تخصيص الفترة ما بعد الاحداث على متابعة البرامج العادية وحصر العاملين في نشاط خاص أي تقييم أعمال المركز منذ انشائه أي ١٩٧١ ، استناداً الى المستندات المتوفرة في المركز .

وقد تم انجاز خطوة لا بأس بها حيث كان من المفروض اكمال العمل في آخر شهر تموز ولكن أحداث تموز ١٩٧٨ في منطقة بيروت أسفرت عن توقف العمل علما بأن عدد واف من الفريق القائم على المشروع توقف عن العمل وأحيل الى أعمال الاغاثة في المناطق المتضررة.

وخلاصة القول أن سنة ١٩٧٧-١٩٧٨ قد عرفت تقلبات في نمط العمل نتيجة الوضع الامني في البلاد سبب للعاملين اكتساب مرونة وسرعة التكيف بالتغيير في مختلف أجواء العمل وحسب الظروف أدى بشكل عام على عدم امكانية تطبيق خطة العمل الموضوعية وعرقلة واضحة في حسن سير البرامج .

وسيضم هذا التقرير مجمل انجازات مختلف الاقسام :

قسم الشؤون الادارية :

=====

يمكن استخلاص مهمات القسم على الشكل التالي :

أولا : قضايا تتعلق باللجنة الادارية :

- الاهتمام بتحضير جدول الاعمال والمستندات اللازمة لاجتماعات اللجنة الادارية المشرفة على المركز .

- تنظيم مواعيد الاجتماعات وكتابة الحاضر

- السهر على تنفيذ القرارات المتخذة في تلك الاجتماعات بعد التصديق عليها من قبل المدير العام .

والجدير بالذكر بأن رغم الوضع الامني تمت اجتماعات اللجنة الادارية بصورة منظمة ومرة في الشهر .

ثانياً: قضايا تتعلق بالعاملين :

بسبب تطوير العمل في مركز الخدمات الشاملة في برج البراجنة ارتأت للجنة الادارية اقتراح تعديل ملاك المركز بغية توسيع نشاطاته وتقويتها وقد تمت الموافقة على الملاك وفي ما يلي الملاك الجديد :

<u>العدد</u>	<u>اسم الوظيفة</u>	<u>العدد</u>	<u>اسم الوظيفة</u>
٢	قابضة قانونية	١	مدير مركز
١	مرضة صحة عامة	١	امين سر اداري محاسب
٢	مساعدة ممرضة	٢	امين سر مستكتب
١	اختصاصي في صحة البيئة	١	كاتب
١	عامل مخبري	٤	مشرف فني مسؤول
٢	سائق	١	مربي متخصص
٤	خدم	٢	مربية حضانة
١	عامل صيانة	٥	مساعدة اجتماعية
١	حاجب	٤	مرشد اجتماعي
	اطباء اختصاصيون بالساعات حسب الحاجة	٢	مرشد أو عامل اجتماعي
"	"	٢	مدرب في الشؤون المنزلية
"	مدربون مهنيون	٣	مرضة مجازة
"	اختصاصيون		

واستناداً الى الملاك الجديد تم تعيين عاملين جدد في أوقات مختلفة حصلت تغييرات ضمن الموظفين القديم :

الانسة بيتي راسبيه	امينة سر مستكبة	سفر الى الخارج
الانسة فضاة العوطة	مرشدة اجتماعية	سفر الى الخارج
هدى شاهين	مشرفة فنية	سفر الى الخارج
اكرام سماحة	مربية حضانة	لا سباب شخصية

تم تعيين :

أمينة سر مكتبة	نجاح عيتاني
مرشد اجتماعي	هاشم السبلاني
مرشد اجتماعي	علي بزي
مرشدة اجتماعية	سلوى كنعان
كاتب	سلمان الامين
حاجب	علي زعرور
مساعدة اجتماعية	ندى سكياس
مساعدة اجتماعية	راغدة غطاس
مريضة متخصصة	سعاد الحاج بطرس

كما عادت السيدة نجوى مروه الى وظيفتها السابقة بعد عودتها الى لبنان .

الى جانب ذلك فقد التحق بالمركز عدد من العاملين المتحقين من مراكز اخرى لاسباب مختلفة منها توقيف المشروع - عدم امكانية الوصول الى المراكز وهم :

السيدة سهام حبيب	مركز حارة حريك
جانيت عون	مركز النبطية
عاطف الامين	مراكز مختلفة
دلال عاصبي	
اكرام ناصيف	
فاطمة صادق	

كما التحق بالمركز بعد تعيينهم في مركز الخدمات الشاملة في النيبيري :

- منتهى خشان
- وفاء كنعان
- انطونيا ابي خليل
- نجاح العبدالله
- نعمت ميسر
- زينب صادق
- سهيلة صادق

امام كل هذه التعديلات برزت ضرورة التركيز على عملية التوجيه والارشاد الوظيفي واعادة توزيع العاملين على مختلف الاقسام استنادا الى متطلبات العمل من جهة ونوعية الاختصاص من جهة اخرى والاهتمام على ازالة الصعوبات التي لا بد أن تنشأ خلال فترة التكيف الفردي ضمن الجماعات المختلفة .

ثالثا: العطلات الادارية والمالية :

- عمل القسم على اعادة النظر بالاساليب والانظمة الادارية والمعتمدة سابقا وحيث انضم الى القسم عناصر جدد فقد وزعت المهام والمسؤوليات بغية تلافي الازدواجية في العمل .

- قام القسم تحسبا لحسن سير العمل باعادة تنظيم القسائم الادارية بعد ادخال بعض التعديلات عليها . ووزعت هذه القسائم على الاقسام بعد اصدار مذكرة ادرية تطرح وتحدد فيها طريقة استعمالها مما ساعد على تحديد العلاقات بين العاملين في الاقسام .

- اهتم القسم بتأمين المشتريات واللوازم من مواد تدرسية وقرطاسية وغيرها مسبقا تسهيلا للقيام بالبرامج المخطط لها .

- كما انه تم تنظيم الدوام اليومي والملفات والمستندات وبصورة خاصة القيام بمطبوعات خاصة بالمركز مستندة على التجارب السابقة

رابعا: الاهتمام بترميم المركز

بعد انتهاء العطلة الصيفية اهتم القسم بالاسراع على مباشرة ترميم المركز علما بان المبنى قد اصاب باضرار نتيجة لاحتلال الطابق الاول من قبل مسلحين . وقد قامت مديرية المباني باصلاح المركز في اول كانون الاول سنة ١٩٧٧ مما ادى الى ضرورة توقيف البرامج لفترة اسبوع في كل قسم وما زال الترميم متابعا في الطابق الاول قسم الشؤون الادارية .

خامسا: البرامج والنشاطات

انطلاقا من الاهداف الاساسية الرضائية التي تنسوي الى تقديم خدمات متكاملة تشكل بمجموعها وحدة مترابطة ، تابع القسم سياسته بتقوية عملية التنسيق بين الاقسام . مرتكزا على الاجتماعات الاسبوعية مع المشرفين المسؤولين عن كل قسم . وقد وضعت خطة عدل سنوية لكل قسم ومن ثم خطة عامة شاملة للمركز ككل .

واستنادا الى اقتراح من قبل قسم الشؤون الاجتماعية تقرر القيام بتجربة عملية في منطقة حي الرمل العالي الى جانب نشاطات المركز العادية

الاسباب التي دفعتنا الى اختيار حي الرمل العالي

- ان حي الرمل العالي يعتبر احد أكثر المناطق تخلفا وافتقاره الى الخدمات الاجتماعية على انواعها .

- ان حي الرمل العالي - كون بناؤه غير قانوني - فهو ان يفتقر الى ادنى مقومات العيش والى الترابط العلائقي السليم فيما بين قاطنيه، والعمل فيه ان ذاك يخلق مناخا ملائما لنشاطات وبرامج أوسع لاحقا .
وعو رغم عدم قانونيته يحتفظ بسيمات أساسية بحقل العمل فيه ، يخلق الانسجام المطلوب ويقويه في تحديد علاقات الناس فيما بينهم وفيما بينهم وبين المؤسسات الرسمية من جهة أخرى .

- ان اختيار حي الرمل العالي يهدف الى تعزيز توجهه الناس الى الارتباط بالمؤسسات المحلية والاستفادة من خدماتها وذلك يمنع دون شعورهم باهمال هذه المؤسسات لهم مثلا (علاقتهم ببلدية برج البراجنة) .

- تعميق صلة المركز بالاهالي وذلك عن طريق تعزيز الخدمات وتوجيهها باتجاه جزء من اجزاء المنطقة لان أسلوب التعامل واداء الخدمات للمنطقة ككل ، لن يفي بالفرش المطلوب وذلك نظرا لاتباع رقعة المنطقة الجغرافي ، وعدد سكانها ، وكثرة مشاكلها واحتياجاتها . فالتحديد في جزء من هذه الاجزاء ، سوف يسهم أكثر في تحديد موقع الاستفادة والخدمات المؤداة له .

والجدير بالذكر أنه قد بدأ العمل في الحسي المذكور في مطلع شهر تشرين الثاني ولكن لم نتسكن من تابعته بسبب الوضع الأمني

x التقارير اللاحقة عن كل قسم تروى بالتفصيل نشاطات المركز خلال هذا العام x

سادسا: مساهمة في دعم مراكز الخدمات التابعة لصلحة الانعاش الاجتماعي

ساهم القسم باعادة تنظيم مركز دار المشردين في الدكوانه حيث أن نقل مقره الى جانب مركز الخدمات الشاملة في برج البراجنة وأصبح مركزا لوقاية الناشئة.

وقد أوكل الى القسم مهمة الاشراف على النواحي الادارية والفنية كذلك شارك القسم بانشاء مركز الخدمات الشاملة في الغبيري (ايجاد مبنى - تجهيزات - تدريب العاملين فيه) علما بان مديرة المركز أصبحت عضوا في اللجان المشرفة على هذه المراكز.

سابعا: الاتصالات والعلاقات مع هيئات وطنية ودولية :

لدعم دور المركز وزيادة فعالية توسيع مجال عمله تمت مجموعة من الاتصالات والعلاقات أهمها ما يلي :

- دعم العلاقة مع بلدية برج البراجنة أسفر الى خلق جو من الثقة المتبادلة وروح التعاون ما بين المركز ورئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي وتمكن من الاستفادة من جميع تسهيلات البلدية بصورة أكمل .

- علاقة مع الهيئات الدولية المتممة بالاغاثة (الصليب الاحمر الدولي - أرض الانسان - اتحاد غوث الاطفال) زيارة جميع هذه الهيئات للمركز .

- دعم العلاقات مع الهيئات التعليمية في المنطقة .

- المشاريع القائمة مع منظمة اليونسف وتقديم مشاريع جديدة (كتاب تعلم - توسيع الوحدة الصحية) .

كما وان استفادات المنظمة بخبرة موظفي المركز في ميادين اختصاصهم وذلك بموجب استعارتهم لفترة زمنية معينة وايجاد مهمات استشارة فنية اليهم في لبنان وفي البلاد العربية المجاورة الي جانب ارسال متدربين من البلاد العربية الي المركز لاهداف تدريسية.

ثامنا: اتجاهاات عامة لعام ١٩٧٨ - ١٩٧٩

- السعي لاجاد مشرفين فنيين ملائمين لتغطية الفراغ الحاصل في الملاك علما بانه تم بناء المركز على فكرة ضمت فريق من مختلف الاختصاصات . وكذلك بالنسبة لسائر العاملين في الاقسام للوصول الي نتائج واستثمارية في العمل .
- اعتماد سياسة عامة مرتكزة على التعاون مع الهيئات الاهلية والانطلاق بصورة افضل الي البيئة المحلية .
- متابعة عملية توسيع الوحدة الصحية والعمل على ازالة معيوبات التنفيذ
- تقوية التنسيق مع الهيئات الصحية العاملة في المنطقة
- اعادة النظر في برنامج الصحة المدرسية علما بان امكانيات القسم محددة بالنسبة لتطلبات مدارس المنطقة .

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام