

الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
كمشاريع ودراسات القطاع العام

(٢)

احتياجات مؤسسات العمل  
من المناهج التعليمية  
لتطوير الاستعدادات المهنية للتلامذة

تحقيق بالعينة لواقع بنى مؤسسات العمل  
واتجاهات علاقاتها مع المؤسسة التعليمية

د. زهير حطب

## الفصل الأول

إشكالية دور مؤسسات العمل  
ومناهج التعليم في النهوض بلبنان

قبل العام ١٩٧٥ لعب لبنان دوراً هاماً ورئيسياً في المنطقة العربية في مجالات الاقتصاد والاستشفاء والخدمات والسياحة وذلك بفضل مرونة أنظمتها وكفاءة مؤسساتها وما تمتعت به من خصائص وسمات. فمؤسساته التربوية كانت تؤمن للمنتسبين إليها نوعية جيدة من التعليم في جميع مراحلها<sup>(١)</sup> مما أكسبهم قاعدة تعليمية صلبة وإعداداً للحياة العملية، مكّنهم من النجاح في تأدية مختلف الوظائف التي كلفوا بها. وهذا ما أعطى انطباعاً إيجابياً عن النظام التربوي المعتمد بالرغم من وجود العديد من الثغرات فيه. ومن جهة ثانية كانت مؤسسات العمل تحقق في لبنان أفضل انتاجها وانجازاتها وتوسعها وأسهمت فعلاً في مشاريع تنموية واقتصادية واجتماعية وفكرية محلياً وعربياً، كما كانت المؤسسات الثقافية تواكب تلك الحيوية في المجالين التربوي والاقتصادي وترفدها بنشاطات متنوعة نشرها وإبداعاً فكرياً وثقافياً في مجالات الكتابة والفنون والمسرح والموسيقى. ولم تكن النشاطات الرياضية بمنأى عن هذه الفعالية بل أسهمت في استكمال رسم تفاصيل لوحة الحياة الاجتماعية اللبنانية المتنوعة والغنية بإبداعها.

ولكن اندلاع العنف وانتشار الحرب وتقلبها بين المناطق اللبنانية بعد العام ١٩٧٥ واستمرارها لأكثر من سبعة عشر عاماً قضى على انتظام العمل في مختلف المؤسسات فمثل فعالية إدارتها وأضعف رقابتها على ما يجري، وأدى الى تغيير في بنائها وتراكيبها الداخلية. وعزلت من مخرجاتها ونتائج عملها، وأفرز واقعاً جديداً على مستوى المؤسسات في جميع المجالات، فما لحق بالمباني المدرسية من أضرار مباشرة نتيجة العمليات العسكرية أو الاحتلال أو التخريب، أو بسبب الأضرار غير المباشرة الناتجة عن العبث والاهمال، إضافة الى توزع أفراد الهيئة التعليمية وتبعثرهم العشوائي في مختلف المناطق ونزوحهم الداخلي أو هجرتهم الى الخارج، معطوفاً على أجواء التوتر والخوف السائدة في تلك الأوقات أدت الى تدني مستويات التعليم وتراجع المستمر، وقد تردى بشكل خاص في أوساط المؤسسات التعليمية الرسمية التي كانت تؤمن التعليم لأوسع الفئات الاجتماعية<sup>(٢)</sup>، فازدادت المعاناة بين أبنائها الذين خسروا الفرص المحدودة التي كانت تؤمن للبعض منهم إمكانية الحراك الاجتماعي، فأضحوا على عكس ذلك ضحايا للتخلف والبطالة. كما توقف عن العمل كثير من المؤسسات المهنية نتيجة عجزها عن الاستمرار في تحمل الخسائر والتلاوم مع الأوضاع المستجدة في ظروف الحرب.

الى ذلك تضاف فئة أخرى من المؤسسات أقدمت على تحجيم أعمالها بسبب تقصيرها عن مماشاة السوق وتلبية طلباته داخلياً وخارجياً ففقدت ازدهارها وتراجع نموها الى أدنى مستوياته. في هذا الوقت الذي كان فيه المجتمع اللبناني يشهد إنحيار بعض مؤسسات العمل التي كانت مزدهرة، واختفاء مهن وأعمال كانت تواجه طلباً مقبولاً، شهد أيضاً نشوء مؤسسات وأعمال كانت مجبولة الى وقت قريب، ولاقت نمواً غير بسيط خلال فترة وجيزة. في مواجهة هذا الوضع وضعت دراسات عديدة انتهت الى اقتراح خطط متنوعة وبرامج عملية لاعادة بنساء مختلف القطاعات والمؤسسات التابعة لها وتفعيل طاقاتها، في المنطقة، وخطة النهوض التربوي تشكل ابرز

مثال على ذلك<sup>(3)</sup>، فهي ترمي الى تجديد مقومات التربية وتحسين نوعية التعليم ورفع مستواه وزيادة استيعابه وتتنوع مجالاته، كي ينجح في استيعاب التحولات الجديدة، ويستعيد دوره المفتقد محلياً وعربياً.

وفي رأي معظم خبراء التنمية أن إعادة الاعمار على قاعدة نسخ النموذج اللبناني الذي سجل نجاحه قبل الحرب سواء بالنسبة لمعالجة القضايا التربوية أو الاقتصادية أو المهنية أو الانمائية، ليس هو الحل المطلوب حالياً<sup>(4)</sup>، لأن الأهداف التي كان تحقيقها يعتبر انجازاً عظيماً في ذلك الزمن مثل تحقيق زيادة نسبة النجاح في امتحانات الشهادات الرسمية، أو خفض نسبة التسرب خلال الانتقال بين المراحل، أو تحقيق التوازن في التحاق المنتسبين الى مؤسسات التعليم الخاصة والعامة لم تعد تشكل أهدافاً لها الأولوية في ظل أوضاعنا الراهنة. فالأدبيات الحديثة الصادرة عن الملثقيات العالمية التي تنظمها منظمات الأمم المتحدة تؤكد بالإحاح على الربط بين الاجراءات المتخذة في كل قطاع وبين التنمية البشرية المتجددة والمستدامة<sup>(5)</sup> كهدف للسياسات المهنية والتربوية والاقتصادية والتنموية. والتعليم ليس نشاطاً منعزلاً عن أنظمة المجتمع الأخرى بل هو السبيل الى تحويل مهارات الناس وقدراتهم ومعارفهم الى عناصر مادية يمكن توظيفها في عملية التنمية المنشودة في المجتمع.

إن إعادة إحياء مظاهر الازدهار السابق في النظام التربوي المتمثل بسرعة إيجاد الخريجين فسرص عمل لهم بفضل جودة نوعية التعليم التي كان يؤمنها، تبقى عملية مبتورة، أحادية الجانب كون تلك المظاهر كانت تصاحب دوماً بثغرات تتوسع في رقعة نسيجه، وباختلالات بنيوية تظهر عليه. هذا من ناحية، أما من ناحية ثانية فإن مظاهر ازدهار النظام التربوي وبصرف النظر عن قاعدته البنوية التي كانت تتعرض للاختلال ترتبط بدور الوساطة الذي كانت مؤسسات العمل اللبنانية تلعبه في نظام العلاقات الاقتصادية المتبادلة آنذاك بين لبنان والمنطقة العربية والعالم الخارجي على قاعدة نمو نظامه الاقتصادي.

فليس من الواقع في شيء أن نتنظر من الاقتصاد اللبناني ومؤسسات العمل فيه أن تعود الى ممارسة دورها المفتقد، وبالشكل نفسها بعد كل تلك السنوات الطويلة من الحرب.

لقد شهدت البلدان العربية الكثير من التحولات الاقتصادية، والتكنولوجية والاجتماعية والتربوية مما أضعف أهلية لبنان لمتابعة ممارسته لأدواره السابقة بينهم.

ومن هذه المتغيرات على الصعيد المالي: أدخل التطور التكنولوجي السريع والمتواصل تغيرات جوهرية على بنية سوق العمل، وعلى توزيع العمل نفسه والعلاقات الناجمة عنه، كما ألغى التمييز التقليدي بين العمل اليدوي والعمل الذهني<sup>(1)</sup>، أو بين الادارة من جهة، والانتاج من جهة ثانية، وبين الصناعة وكل من التجارة والخدمات، فتداخلت جميع العمليات اللازمة لإنجاز العمل. ولم يعد الاختصاص بمهنة معينة هو الفاعل فيها، بل أصبح من يزج به نظام المعلوماتية في العملية هو الفاعل. إنه الانسان المتعدد المهارات، صاحب المرونة والاستجابة لمقتضيات التدريب وإعادة التدريب، والممتلك لمهارة التخاطب الآلي مع التجهيزات الحديثة، والمتمثل لأوامر الكمبيوتر، والمتصف بسمات وخصائص سلوكية تؤهله للإسهام بإيجابية في العمل الفردي والمتعاون على أداء جميع الأنشطة المطلوبة.

وعلى الصعيد المحلي: يستمر النزوح الريفي الى المناطق المدنية معزراً ما أفرزته الحرب من تغييرات ديموغرافية أعادت توزيع السكان على المناطق اللبنانية، وأنشأت أسواقاً وتجمعات ذات طبيعة اقتصادية<sup>(٧)</sup>، ورسمت عملياً خريطة جديدة لانتشار القطاعات الانتاجية في البلد مما يتطلب معرفة انعكاسات هذا الواقع على الاتجاهات المستقبلية لتنظيم عمل المؤسسات وتطويرها.

كما برزت نشاطات وأعمال لم تكن معهودة من قبل، ونشأت مؤسسات زوّدت بتجهيزات متطورة تحتاج الى نمط جديد من العمال المهرة والتقنيين وأساليب العمل لتشغيلها وصيانتها. بالإضافة الى ذلك، ازدادت أعداد مؤسسات التعليم المهني التي تُعد لممارسة المهن المعروفة المنتشرة حالياً، كما ارتفعت في الوقت نفسه أصوات بعض المهتمين قائلين بأن الوضع المهني في المستقبل سيكون مختلفاً، وأن هناك حاجة لتحضير أنفسنا وبرامجنا ومؤسساتنا للإعداد لمهن حديثة لصيغة تزواج ما بين البعد النظري المتنوع الاسس والمصادر المعرفية، وبين القدرات التنظيمية والادارية المتصلة بالأطر القانونية والأنظمة المرعية الاجراء التي يتحكم بالأعمال<sup>(٨)</sup>، وبين مهارات التسيير والتشغيل واستعمال الحواسيب وبرامجها المتطورة للمراقبة والتدخل، وبين إمكانات الربط بين نوعية ما تنتجه المؤسسات من سلع وخدمات ومعلومات وبين الجهات التي تحتاج إليها، وسبل تسويقها والاعلان عنها وتوزيعها. فكيف ستواجه مؤسسات العمل اللبنانية المهنية والاقتصادية القائمة هذه التحولات والظروف المستجدة وهل بإمكانها أن تستوعبها وتتلاءم معها؟

هل تكفي إعادة التعليم الى مستواه النوعي الجيد كي نضمن فرص العمل للخريجين؟

وهل أن اعدادهم يجب أن يركز على الاختصاصات والمهن التي عُرف لبنان بها وكانت رائجة آنذاك؟

ومن جهة ثانية ما هو موقع الاختصاصات المشار إليها في بنية سوق العمل المتوقع مستقبلاً؟

هل ستزداد الحاجة إليها أم ستزول وتضعف؟

وما هي شروط العمل والخصائص المنشودة للعاملين، ويتعبير آخر، ما هي خصائص مهنة المستقبل وما هي مواصفات المرشحين لممارستها؟

إذا عرفنا ذلك كله وضمننا تحقيقه من خلال المؤسسات التعليمية، فهل تحمل المؤسسات المهنية القائمة بذور تطورها كي تتمكن من تلبية المستجديات، والتوافق مع شروط التنوع والتحديث والتجديد المطلوب تبنيها،

وادمجها بكيانها وترجمتها ضمن نمط انتاجها، ونظام علاقات العمل المقترض قيامه فيها؟

هل أن مؤسسات العمل الناشطة في لبنان تدرك حقيقة ما يجري حولها في العالم من عولمة السوق وانفتاحه، ومقتضيات الانخراط فيه وشروط المشاركة والاستمرارية، سواء من حيث تلائم بنية المؤسسة وحجمها

ورأسمالها ووضعها القانوني وملكيّتها مع شروط الحركة والفاعلية في الأوضاع الجديدة؟

ان التوقف عند تفاصيل هذه التساؤلات<sup>(٩)</sup> يضمن صحة توجه السياسة التربوية ويساعد في رسم خطط الاعداد التعليمي وتحديد الأهداف والغايات التربوية بحيث تنطلق من ادراك عميق لنوع المؤسسات التي تُعد

تلامذتها للعمل فيها، ولأي نوع من الوظائف والمهن والاختصاصات تؤهلهم، واي نوع من المهارات والقدرات تنمي فيهم، لتحقيق وظيفتها التربوية؟

ودراسة احتياجات مؤسسات العمل لتطوير وتنويع المهارات المهنية في إطار المناهج التي نحن بصدد اجرائها، ترمي الى التعرف على الاحتياجات التي تُبديها المؤسسات في سائر قطاعات العمل، للحصول على خدمات التعليم العام (وليس على خدمات التعليم المهني)، من حيث تزويد المتعلمين بالمعارف والمعلومات الأساسية، وتنمية قدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم، إضافة الى تحسين خصائصهم وسماتهم الاجتماعية وتطويرها، وهذا لا يشمل طبعاً مواصفات الاعداد المهني المتعلق باعداد المختصين أنفسهم، بل يطال الاستعدادات القاعدية والقابلية والمرونة اللازمين لقيام التلميذ الحامل لشهادة البكالوريا اللبنانية ببعض المهام الوظيفية البسيطة، دونما حاجة لتلقي أي إعداد خاص، إذا ما انخرط بالعمل مباشرة بعد انجازه للمرحلة الثانوية.

الأمر الذي يقضي بأن يكون المنهاج متجاوباً وباستمرار مع نمو المعرفة وتوسّع حقولها، ومع الاكتشافات الجديدة في مجالاتها، ومع تغيّر هيكل قوة العمل وبنية الاقتصاد الوطني وحالة الوسائل الانتاجية.

ان تصميم المنهاج التعليمي عادة يتم لتلبية احتياجات قطاعات المجتمع الانتاجية، المتمثلة في الزراعة والصناعة والتجارة والخدمات. لذلك تُختار مجموعات من الأفراد المنتمين الى هذه الفئات للتشاور معهم والحصول على آرائهم ومواقفهم حيال مضمون المنهاج وإعلان مقترحاتهم بخصوصه، على اعتبار أنهم يتحملون وجهاً من وجوه المسؤولية في هذه القطاعات.

وفي العديد من دول العالم تتخذ مبادرة التطوير أو التحديث من قبل فئات أصحاب العمل، أي الجهات المسؤولة عن التوظيف، ومع ذلك نجد أن المبادرة تأتي من مؤسسات التعليم في مناطق عديدة من العالم. ولم تقلح حكومات كثيرة في العالم النامي من فتح قنوات للحوار بين مؤسسات التعليم وأرباب العمل<sup>(10)</sup> حول تطوير المناهج وتحديثها لأسباب عديدة منها: عدم وجود أنظمة تفرض مثل هذا الحوار والتعاون، وعدم الاهتمام الكافي من قبل أصحاب العمل بما يتجاوز مصالحهم المباشرة، أو عدم رغبة الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني وشخصياته ومرجعياته بصلاحيات اتخاذ القرارات وتسيير الشؤون اليومية فيه كي تبقى المعبر الوحيد عن الشأن العام<sup>(11)</sup>.

ان التغيرات التكنولوجية التي طرأت على الأجيال والمعدات انعكست على أساليب العمل وتوزيعه وتنظيمه في المصانع والشركات، وهي تقضي بأن يتحقق تطوير مناسب لمضامين المنهاج التعليمي<sup>(12)</sup> إذا أريد أن يُحتفظ له بدور مستقبلي، يلبي احتياجات مؤسسات المجتمع وسوق العمل. وعليه تتمثل دواعي تطوير المنهاج التعليمي بالأسباب التالية<sup>(13)</sup>:

- ١- النمو المتسارع للمعرفة والمعلومات.
- ٢- الرغبة في إكساب التلاميذ المهارات المتوافرة.
- ٣- إعادة هيكلة التعليم وإيجاد مواد جديدة تدرس الحقول الجديدة للمعرفة.
- ٤- مواكبة التقنيات الحديثة من خلال التعريف بها.

- ٥- تلبية الاحتياجات التعليمية للفئات الاجتماعية الأقل حظاً بالحصول عليه في المجتمع.
  - ٦- التعرف الى فروع الاختصاص وحقول التعليم العالي والاطلاع على مضامينها.
  - ٧- التعرف الى المهارات والوظائف المطلوبة في سوق العمل والاطلاع على مقتضيات امتلاكها.
- أما الأهداف المتوخاة من خلال تجديد المنهاج فيمكن التعبير عنها كالآتي:
- ١- توفير تعليم مناسب للتزايد المتسارع للمعارف والعلوم.
  - ٢- توفير تعليم مناسب للإعداد على استعمال التكنولوجيا الحديثة في مراكز العمل.
  - ٣- توفير المعلومات والمهارات لتحسين شروط الاختيار بين التوجه نحو سوق العمل أو التوجه نحو الجامعة ومتابعة التعليم العالي.
  - ٤- توفير المعلومات وبلورتها لتنمية المهارات والاستعدادات اللازمة لإنجاح السلوك العملي.
  - ٥- توفير المعلومات والمهارات لتحسين فرص التوظيف لدى الفئات الراغبة بالعمل.
- وتتفقد هذه الدراسة يرمي الى توفير المعطيات اللازمة لاغناء وتنويع الأهداف التعليمية الخاصة ببعض المواد في إطار المناهج، وتقديم الاقتراحات لإقامة الارتباطات وتأمين أجواء حوار متصل بين مؤسسات العمل ومؤسسات التعليم، من أجل تعزيز التكامل بينها تحقيقاً للتنمية الاجتماعية المنشودة.

## الفصل الثاني

### إطار الدراسة النظري وإجراءات التنفيذ

## أولاً: كتابات ودراسات حول التربية والعمل

الكتابات حول علاقة مؤسسة العمل بالمؤسسة التربوية محددة باللغة العربية قليلة وقد تمكنا من متابعة المنشور منها بهدف الاطلاع على بعض طروحاتها النظرية من أجل بلورة موضوع دراستنا وتحديد محاوره وحدوده.

ومن أبرزها ما يأتي:

أ- د. منير فاشه، " بين التثردم والتعليم"<sup>(١)</sup>، تؤكد هذه الدراسة على أهمية التركيز على تنمية العنصر البشري لأنه المدخل الحقيقي للتنمية في البلدان العربية، ويتحقق ذلك من خلال التعليم، فالمجال الاجتماعي والاقتصادي يتطور، بل يعاد بناؤه وتعديله تبعاً للحاجة والاولويات اذا تحقق شرط التعليم. ويركز الباحث على ضرورة زيادة القدرة عند المتعلمين على التعلم المستمر حتى يمكن تحقيق الغايات الوطنية الأساسية المرتبطة بالتعليم، ويتناول بالتحليل المتغيرات والعوامل المؤثرة على عملية الربط بين الانتاج الاجتماعي والتعليم.

٢- د. ثريا سلمان، " العلوم المتكاملة في المناهج التربوية"<sup>(٢)</sup>، يرد في هذه الدراسة تحليل للارتباطات التي يعتبر توفرها في المناهج التربوية ضرورياً، بين منهجية المادة التكاملية وبين الممارسة التعليمية الفعلية وتركيزها على المحيط البيئي وعلى اتجاه ومضمون التعطش للتعلم لدى التلامذة. وأبرزت هذه الدراسة موقع المدرسة ودورها في العملية التربوية من حيث ارتباطها وتعبيرها عن حاجات المجتمع في مؤسساته المتنوعة من جهة، وعن الخصائص غير المعرفية التي تسود فيها، ويعاد انتاجها ضمن هذه المؤسسات من جهة ثانية. وقد أخذنا منها تعيين التوجهات الحديثة لمقومات التكامل المنشود في مناهجنا وموادنا التعليمية.

٣- أ. وليد شميطة، " كيف ننقل المعرفة الى مجتمعاتنا"<sup>(٣)</sup>، الدراسة تدور حول التساؤل عن كيفية ادماج الثقافة العلمية والتقنية والتكنولوجية في المواد التعليمية، وكيف ينتقل التعبير عن الانجازات العلمية الى مجال التدريس وينشر في المجتمع لتطوير ابعاده المعرفية، والعمل على بناء أقتنية اتصاله بما يجري في العالم الحديث من كشوف ومخترعات. إن نشر الثقافة العلمية يبدأ بالتعاون بين وسائل الاعلام المتنوعة وبين المدرسة، وبين مؤسسات العمل التي ينبغي أن تفتح أبوابها لاطلاع الجمهور على تجسيدات التكنولوجيا في ما تنتجه من أدوات للاستعمال اليومي، لتظهر الحاجات الفعلية الناجمة عن وضع هذه المنجزات قيد التطبيق وتبلورها.

٤- فرانسيس بادرو، " الاتجاهات التعليمية في أوروبا"<sup>(٤)</sup>، تتضمن هذه الدراسة القيمة تحليلياً لابعاد التخطيط الحديث للتربية وعلاقته بالاستثمار المجتمعي في مجال التربية بالمقارنة مع مثيلاته في مجالات الخدمة أو في جو مجالات الرعاية الأخرى، مؤكداً على أن الاستمرار في التوظيف بالتربية والتعليم يتوقف على مخرجاته وقدرتها على تحقيق التنمية الاجتماعية أو المساهمة في تجديد بناء القطاعات المجتمعية الأخرى. فالبناء الوطني في معظم المجتمعات صار يهتم ويفكر برعية الاستثمار في المجال التربوي

وبالتالي يطرح الباحث ضرورة أخذ التغيرات المستجدة في العالم بالحسبان عند إعادة تخطيط الدور الذي ينام بالتربية. فلكل نمط تربوي منهجيته وأدواته وكلفته. واختيار أحدها لا بد أن يتم في ضوء النظم التربوية والتعليمية التي يمكن تطبيقها، ومدى تلاؤمها مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الجديدة، ومع الخصائص الديموغرافية والثقافية السائدة بين السكان.

وقد أخذنا من هذه الدراسة الضوابط المنهجية والنظرية والمالية التي يصفها الباحث كشرط لبناء القطاع التعليمي في أي مجتمع من المجتمعات.

٥- د. ج. ثودوري، "نضوج التلميذ اللبناني في تخطيطه لمستقبله المهني" (١٨).

قام د. ثودوري بقياس مدى نضوج التلميذ في نهاية المرحلة الثانوية عن طريق تحليله لعدد من العناصر والمؤشرات الدالة على هذا النضوج ومنها: نظرة التلميذ إلى قدراته التحصيلية، والنتائج المعلنة التي حققها في الامتحانات المدرسية والرسمية، والمعرفة بواقع المين وما تتطلبه ممارستها من مهارات ومعارف واستعدادات علائقية، والاطلاع على واقع سوق العمل والفرص المتوفرة فيه.

من هنا ظهرت الحاجة إلى استكشاف السبل الآيلة إلى إدخال المعلومات اللازمة على برامج التعليم كي تحقق التعديلات المطلوبة على مستوى الاختيار والسلوك لمهنة المستقبل.

٦- في دراستهما الاستطلاعية "حول العلاقة بين التربية وسوق العمل في لبنان" (١٧) ركز الباحثان د. يعقوب قبنجي ومروان حوري على مدى ترابط الإعداد لممارسة مهنة معينة مع الاحتياجات التي تعينها مؤسسات العمل ومدى ملاءمة الإعداد مع شروط العمل ومقتضياته. وخلصا إلى اعتبار أن العقلانية والإعداد الجيد شبه مفقودين في القطاع المهني الخاص، وأن تفرهما في الميّنات الرسمية يحصل بكلفة مرتفعة. وظهر ليما أن الطالب المهني فلما يعرف المستلزمات الحقيقية للإعداد، بل يكرّر شعارات منتشرة في البلد، مما يتطلب معالجة الموضوع مع أساتذة من التعليم المهني حول متطلبات الإعداد لمن المستقبل، وهو الجانب الذي أخذنا منه في التخطيط لدراستنا.

- كما تمّ الاطلاع على عدد كبير من الكتابات المنشورة في ملاحق صحفية عن أوضاع القطاعات الاقتصادية عامة، والصناعة في لبنان بصفة خاصة، همنا في ذلك، التعرف إلى طبيعة المشكلات التي يطرحها المسؤولون عن القطاع، وعن حقيقة نشاطه وإنتاجه، وكيف ينظرون إلى مستقبله، وما هو موقع العنصر البشري المنتج في أذهانهم عند طرح موضوع تنمية مؤسسات العمل وتطوير إنتاجها.

كما أتاح لنا الاستطلاع الأولي لأراء القائمين على مؤسسات العمل رسم لوحة العلاقات المحتمل قيامها بين قطاعهم وقطاع التعليم مع ما تتضمنه من تعيين لتوقعاتهم حول إسهامات المدرسة فسي انضاج نظرة التلميذ إلى قدراته وإمكاناته الذاتية من جهة، ومعرفة بالشروط الخاصة والموضوعية لممارسة بعض الوظائف والمين من جهة ثانية. فلا يعود اختيار مجال العمل تعبيراً عن الرغبات فقط بل عن إدراك نتائج عنه ومقارنة بين متطلبات ممارسته وبين إمكانات التلميذ المتوافرة.

وقد امكن حصر ثلاثة اتجاهات بهذا الخصوص وهي:

الاتجاه الأول السائد يعتبر أنه ليست هناك ضرورات لقيام علاقات مباشرة بين مؤسستي العمل والتعليم، إذ أن لكل ميدانها وأهدافها. فالأولى تهتم بإنتاج السلع والخدمات دونما حاجة للاعتبارات التربوية. والثانية يقتصر دورها على نقل المعارف الكلاسيكية الى المنتسبين اليها لغايات معرفية محضة من دون التدقيق بمدى فائدتها لهم أو تلبيتها للشروط المطلوبة في سوق العمل. وهذا ما يجسد انقطاعا تاما بين المؤسستين.

الاتجاه الثاني يرى أن العلاقات بينهما يفترض أن تكون غير مباشرة بمعنى أن ازدهار أو تطویر قطاع من قطاعات العمل يستتبع حكماً ودونما تنسيق توجه مؤسسات التعليم لتكوين مزيد من التلاميذ في ضوء متطلباته. فالتكيف بينهما يتم من دون تدخل مباشر، على أساس تحقيق قدر من المكاسب الخاصة.

الاتجاه الثالث ينطلق من فرضية تكامل الدور التنموي لمؤسسات المجتمع كافة، وبأنها ملزمة بالتعاون والتنسيق، وبأن تلبية كل منها لاحتياجات الأخرى لخدماتها ضمن نظام من العلاقات المباشرة والتوزيع الهادف للوظائف من أجل تنمية مجتمعية متوازنة ومتناغمة.

## ثانياً: التقنيات المستخدمة في الدراسة

### ١- الاستثمار الأساسية:

اتبعت الدراسة منهج الاستقصاء الإحصائي الميداني المبني على جمع معلومات من المسؤولين عمن المؤسسات المشمولة بالدراسة، بواسطة استمارة أعدت خصيصاً لهذه الغاية وجرى تعديل مضمونها في ضوء نتائج مقابلات أولية أجراها الفريق واستهدفت التعرف الى أوضاع المؤسسة من مختلف جوانبها، وشملت المسائل الآتية:

١- التأسيس والنشاط الرئيسي والوضع القانوني للمؤسسة.

٢- حجم المؤسسة لجهة المساحة التي تشغلها وعدد العاملين فيها.

٣- الأوضاع التفصيلية لعناصر المؤسسة من: رأسمال، تجهيزات ومواصفات العاملين الفنيين.

٤- بنية المؤسسة وتركيب أجهزتها.

٥- الوظائف والمهام والاختصاص على مستوى الأقسام والأجهزة.

٦- شروط عمل المؤسسة واحتياجاتها للنمو وخطط تطورها المستقبلية.

٧- سياسة المؤسسة في استخدام العاملين وفي تعيين خصائصهم وتدريبهم.

٨- علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ومع السوق.

٩- العلاقات بين مؤسسة العمل والمدرسة حالياً ومستقبلاً.

١٠- العمل في المستقبل، خصائصه وشروط ممارسته والنجاح فيه.

- كما أن الاستثمار تتضمن ثلاثين سؤالاً وجدولاً إحصائياً.

- كما تضم جدولين يسمحان برسم هيكلية المؤسسة بوحدها ووظائفها والمستويات التعليمية المطلوبة لكل منها، والمعارف المطلوبة لأداء كل منها، وكذلك المهارات العملية وخصائص شخصية المرشح لممارستها.

- نظمت الاستثمار على أساس استعمال نظام اكسيل بالنسبة للحاسوب عند ادخال المعلومات وفرزها.

- تغطي الأسئلة والمعلومات المراجعة كافة المحاور المشار إليها سابقاً.

وبالنتيجة: بعد الاختبار العملي والتدقيق بالنتائج اعتبرت الصيغة المقترحة للاستمارة صيغة ملائمة من حيث

وضوحها، وقدرتها على جمع المعلومات المطلوبة للدراسة.

## ٢- تحديد المجتمع الاحصائي ومواصفات عينة البحث

### ٢-١- انماط المؤسسات المدروسة

يتبين من الاحصاءات التي نشرتها جمعية الصناعيين اللبنانيين سنة ١٩٩٥ أنه يوجد في لبنان ٢٣٥٥٠ مؤسسة صناعية يعمل فيها قرابة ٢٠٠ ألف عامل في القطاع الصناعي وحده<sup>(٢٠)</sup>، فإذا أضفنا إليها المؤسسات العاملة في القطاعات الأخرى: الزراعي والخدماتي والرعائي لتضاعف العدد فوراً، وهذا ما يجعل مسألة تعيين المجتمع الاحصائي للدراسة أمراً في غاية الدقة والصعوبة. والسبيل الملائم للتعامل مع هذه الحالة، يتمثل باللجوء الى بناء أنماط متنوعة من المؤسسات في ضوء ما هو معروف من خصائصها، حيث يتم تركيب عدد منها نظرياً استناداً الى تقاطع عدد من الخصائص والمتغيرات التي تم اعتمادها. ومن بين العناصر المقترحة لبناء النمط ما يلي:

١- الفترة التي انقضت على التأسيس (وزعت على ثلاث فئات):

أ- قبل عام ١٩٧٥.

ب- من عام ١٩٧٥ - ١٩٩٠.

ج- العام ١٩٩١ وما بعد.

٢- عدد العاملين في المؤسسة (وزعت على ثلاث فئات):

أ- من ١ الى ٣٠ عاملاً.

ب- بين ٣١ و ٦٠ عاملاً.

ج- ٦١ عاملاً وما فوق.

٣- درجة حداثة تجهيزات المؤسسة وتضم ثلاث فئات:

أ- تجهيز تقليدي (يدوي).

ب- تجهيز مختلط يدوي وآلي.

ج- تجهيز آلي متطور.

وقد أقر الفريق الباحث بأن يكون الحد الأدنى المطلوب من المؤسسات هو بحدود ٥٠٠ مؤسسة توزع على الأنماط المركبة المختلفة، بحيث تسمح بإقامة مقارنات وتتيح في الوقت نفسه إجراء تمثيلات وتوزيع التنسيب بين مختلف القطاعات كالتالي:

- القطاع الزراعي: يتمثل بـ ١٥٠ مؤسسة.

- القطاع الصناعي: يتمثل بـ ١٧٥ مؤسسة.

- القطاع الخدماتي: يتمثل بـ ١٧٥ مؤسسة.

المجموع ٥٠٠: مؤسسة

وبراعى في اختيارها تغطيتها لمختلف ميادين العمل في القطاعات المختلفة وتبعاً لفترات التأسيس المحددة ولحجم العاملين ومستوى التجهيز المشار إليه سابقاً.

٢-٢ عينة الدراسة وتوزعاتها:

وبالعودة الى النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء المقابلات مع المسؤولين عن المؤسسات عملياً يتبين أن عينة الدراسة تتوزع تبعاً للمتغيرات المختارة كالتالي:

الجدول رقم ١- توزع العينة حسب ميدان نشاطها:

النسبة	العدد	ميدان النشاط
٣٠,٧٠	١٤٨	الصناعة
٣٤,٢٣	١٦٥	الخدمات
٢٥,٩٣	١٢٥	التجارة
٩,١٤	٤٤	الزراعة
%١٠٠	٤٨٢	المجموع

الجدول رقم ٢- توزع العينة حسب عدد العاملين:

النسبة	العدد	عدد العاملين
٦٧,٨	٣٢٧	١ - ٣٠
١١,٥	٥٥	٣١ - ٦٠
٢,٠	٩٣	أكثر من ٦١
٠,٧	٧	غير محدد
%١٠٠	٤٨٢	المجموع

الجدول رقم ٣- توزع العينة حسب تاريخ تأسيس المؤسسة:

النسبة	العدد	تاريخ التأسيس
٣١,٣	١٥١	قبل العام ١٩٧٥
٣٩,٥	١٩٠	١٩٧٥ - ١٩٩٠
١٨	٨٧	١٩٩١ وما بعد
١١,٢	٥٤	غير محدد
%١٠٠	٤٨٢	المجموع

الجدول رقم ٤- توزيع العينة حسب منطقة المقر:

منطقة المقر	العدد	النسبة
مدينة بيروت	١٠٥	٢١,٧
جبل لبنان وضواحي بيروت	١٨٩	٣٩,٢
الجنوب	٥٩	١٢,٣
البقاع	٦٦	١٣,٧
الشمال	٦٣	١٣,١
المجموع	٤٨٢	%١٠٠

٣-٢ التكوين الداخلي للعينة

تضمنت العينة مؤسسات عاملة في مختلف فروع القطاعات ومنها:

١- الصناعة	٢- الخدمات	٣- التجارة	٤- الزراعة
الغذائية	التعليمية	خارجية وداخلية	مشاريع زراعية
٢٥	١٧	٨٨	٢٠
البلاستيكية	الثقافية		
١٤	٢٩		
الكيميائية	الصحية	تأمين ومصارف	
٨	٣٠	٣٧	
الالكترونية والكهربائية	اجتماعية	مشاتل	٩
٩	١٧		
المجوهرات	كوميبيوتر		
٣	١٢		
المفروشات المكتبية	دراسات ومقاولات	تربية دواجن	١٠
٢١	١٨		
الملبوسات والجلديات	ترفيه وسياحة		
٣١	-٤٢		
المعدنية			
١٥			
الصناعة الثقيلة ومواد البناء			غير محدد
٢٢			٥
المجموع	١٦٥	١٢٥	٤٤

تضمنت عينة المؤسسات الموزعة حسب المناطق مؤسسات قائمة في:

بيروت	جبل لبنان	الجنوب	البقاع	الشمال
الدائرة الاولى	الضاحية الجنوبية	صيدا	زحلة	طرابلس
٢٣	٧٤	٤٣	٥٢	٤١
الدائرة الثانية	الضاحية الشرقية	صور	بعلبك	البقاع
٥٥	٨٦	١٣	١٤	٢٢
الدائرة الثالثة	بقية الجبل	بقية الجنوب		
٢٧	٢٩	٢		
المجموع	١٨٩	٥٩	٦٦	٦٣

يتيح استعراض توزيعات العينة الواردة في الجداول (من ١ الى ٤) الاستنتاجات الآتية:

- ١- تضمنت العينة مؤسسات تنتمي الى مختلف القطاعات بنسب متقاربة ما عدا تلك المأخوذة من ميدان الزراعة، حيث تبين تشابه ظروفها وأوضاعها فاكتفي بدراسة عدد محدد منها.
  - ٢- اختير العدد الأكبر من المؤسسات الصغيرة الحجم من حيث عدد العاملين فبلغت ٦٧,٨% من العينة نظرا للانتشار الكاسح لهذا الحجم بين مؤسسات العمل في جميع المناطق، إضافة الى تمثيل فئات الحجم الأخرى بما يسمح بإجراء مقارنات لتأثير هذا المتغير على آراء المسؤولين عن المؤسسات بالنسبة لمواضيع الدراسة.
  - ٣- شملت العينة مؤسسات يعود تاريخ تأسيسها الى مختلف مراحل الاقتصاد اللبناني في نموه وتراجعته منذ الاستقلال وحتى الوقت الحاضر تميدا لتتبع تأثير ظروف المرحلة على تطور أوضاع المؤسسات من جهة، وتطلعاتها المستقبلية من جهة أخرى.
  - ٤- روعي في اختيار المؤسسات توزيعها على مختلف المحافظات والمناطق بغية التعرف الى الفروقات في النتائج والتميز بين ما يعود منها الى المنطقة التي تقع فيها أو الى اسباب أخرى.
  - ٥- غطت المؤسسات المختارة مختلف فروع النشاط في كل قطاع، وروعي بأن تتواجد في العينة مؤسسات من كل الأصناف حتى تعكس معطياتها واقع تنوعها ولحتمياتها المميزة.
- محاوِر عرض نتائج البحث

- ١- خصائص أنماط المؤسسات وطاقتها.
- ٢- إدراك المؤسسات لعوامل التغيير.
- ٣- البنى المستقبلية المنشودة من قبل المؤسسات.
- ٤- حاجات المؤسسات المهنية من خدمات التعليم العام.

## الفصل الثالث

الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

مؤسسات العمل في لبنان:

معطيات وخصائص

نتناول في هذا الفصل خصائص المؤسسات العاملة في لبنان من خلال ما أبرزته معطيات العينة المختارة على أساس الأنماط. والعناصر التي يجري توصيفها لاستنتاج الخصائص هي:

أولاً - الشكل القانوني للمؤسسة

ثانياً - امكانيات المؤسسة: الفروع، التجييز، المساحات المشغولة.

ثالثاً - التنظيم الداخلي للمؤسسة، اي بنيتها الأساسية بما تتضمنه من أقسام ووحدات ووظائف.

رابعاً - اسلوب الادارة ويشمل أسس وضع برنامج العمل وسياسة استخدام وتدريب العاملين في المؤسسة.

خامساً - طاقات المؤسسة الانتاجية وتشمل قدرة المؤسسة على تطوير نوعية سلعتها واستحداث منتوجات جديدة وتمكنها من تخفيض كلفة الانتاج.

سادساً - علاقات المؤسسة مع المؤسسات المشابهة.

في قراءتنا لواقع المؤسسات يجري عرض تفاصيل هذه النقاط بالإستناد الى متغيرات عديدة هي:

١- متغير قطاع نشاط المؤسسة.

٢- متغير حجم المؤسسة اي عدد العاملين فيها.

٣- متغير عمر المؤسسة اي تاريخ تأسيسها.

٤- متغير منطقة عمل المؤسسة أي مكان موقع مركز المؤسسة.

في القراءة السوسولوجية لواقع المؤسسات نحاول البحث عن المتغير الابرز الذي كان له الأثر

الواضح في تشكيل هذه الخصائص.

١- الشكل القانوني لمؤسسة العمل:

ان الشكل القانوني للمؤسسة ليس مجرد اطار يحدد الجية التي تملك المؤسسة واسلوب الادارة الذي تنتهجه فحسب، بل يشير اضافة الى ذلك، الى مستقبل هذه المؤسسة وقابليتها للمتعددة للتجديد والتطوير.

الجدول رقم ٥ الشكل القانوني للمؤسسة حسب المتغيرات الرئيسية

تاريخ تأسيس المؤسسة		حجم المؤسسة				ميدان النشاط			المتغيرات المعدل العام %	الشكل القانوني للمؤسسة
٩١ وما بعد	٧٥-٩٠ قبل ١٩٧٥	اكثر من ٦٠	٦٠-٣١	٣٠-١	خدمات	صناعة	زراعة			
٣٠	٣٩	٢٣	٦,٨	١٢,٢	٨١	٢٦,٨	٣٩,٨	٢٥	٣٠,٥	مؤسسة خاصة فردية
٢٦	٣٢,٩	٢٢	١٣	١٥,٦	٧٢	٢٩,٣	٤١,٨	٦,٨	٣١,١	مؤسسة خاصة عائلية
٣١	١٧,٨	١٩	٣٦	١٦	٤٨	٢٦,٦	١١,٤	١٢,٣	٢٠,٦	شركة غير عائلية
٤,٦	٧,٢	١٠,٦	٦	٣	٣٧	١٤	-	-	٨,٣	الجمعيات الاهلية
٨,٤	٢,١	١٥,٤	١١,٧	-	٨٨,٣	٣,٣	٧	٥٥,٩	٩,٥	مشروع فردي غير مسجل
١٠٠	١٠٠	١٠٠	-	-	-	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

يتبين من معطيات الجدول رقم ٥ ما يلي:

١- هناك ٩,٥% من المؤسسات في لبنان تعمل من دون ان تكون مسجلة. ومن خلال التدقيق يتبين ان معظمها (٥٦%) يمارس نشاطه في الزراعة، وهي تستخدم اقل من ٣٠ عاملاً وأكثرها قديم العهد اسس قبل العام ١٩٧٥.

٢- تأتي الملكية العائلية في صدارة اشكال الملكية، حيث يعود اليها ثلث المؤسسات العاملة، ونستطيع القول انها تتركز في ميدان الصناعة بما معدله (٤٢%) وهي صغيرة الحجم واسس معظمها خلال فترة الحرب، هذا الواقع يوحي ان العائلة ككيان اجتماعي، لها بعد اقتصادي واضح وما زالت تلعب دوراً بارزاً على الصعيد النشاط الاقتصادي في لبنان، ولعل ذلك يفسر قوة تأثيرها في مختلف المجالات ولا سيما على الصعيد السياسي.

٣- ان " الشركة " تتركز في لبنان كصيغة ملكية بما معدله (٢٠,٦%) من المؤسسات وذلك في قطاعي الزراعة والصناعة بشكل شبه متساو (١١-١٢%) ولكن نسبتها تتضاعف في قطاع الخدمات ويتعزز وجودها مع الزمن حتى انها تشكل الشكل الراجح للمؤسسات المنشأة بعد العام ١٩٩١.

٤- اما الجمعيات الاهلية فهي تمارس وجوداً ملحوظاً في مجال تقديم الخدمات وتواجدها يعود الى ما قبل عام ١٩٧٥ وهو ما يوحي بتاريخية العمل الأهلي ومؤسساته في لبنان.

٥- يظهر من ملاحظة تطور تأسيس المؤسسات ان (٣٩,٤%) منها قد أسس خلال الحرب واذا ما أضفنا اليها المؤسسات الحديثة التأسيس فإن النسبة تصل الى ٥٧%، وهو ما يوحي بأن اكثر من نصف المؤسسات

في لبنان هو وليد ظروف صعبة وأوضاع معقدة، وبالتالي فإن صورتها عن الماضي وتوقعها للمستقبل قد لا يكونان منطقيين لعدم بنائهما على معطيات مستقرة.

#### ثانياً - امكانيات المؤسسة: فروعها وتجهيزها ومساحتها المشغولة

لتكوين فكرة دقيقة عن خصائص مؤسسات العمل نبحث في المواضيع التالية:

- ١- توزيع المؤسسات تبعاً لعدد المباني أو الشقق التي تشغلها وعدد العاملين فيها (الجدول رقم ٦).
- ٢- توزيع المؤسسات حسب مناطق نشاطها وعدد المباني التي تشغلها (الجدول رقم ٧).
- ٣- توزيع المؤسسات حسب مناطق عملها وحجمها (الجدول رقم ٨).
- ٤- توزيع المؤسسات حسب حجمها وميدان نشاطها (الجدول رقم ٩).
- ٥- توزيع المؤسسات حسب ميدان نشاطها وتاريخ تأسيسها (الجدول رقم ١٠).
- ٦- مساحة المؤسسة حسب حجمها وتاريخ تأسيسها (الجدول رقم ١١).
- ٧- مساحة المؤسسة حسب دواعي الاستعمال (الجدول رقم ١٢).
- ٨- مساحة المؤسسة حسب ميدان النشاط (الجدول رقم ١٣).

٢- امكآتات المؤسسة: فروعها وتجهيزها ومساحتها المشغولة

جدول رقم (٦) نسبة توزيع المؤسسات حسب عدد المباني التي تشغلها وعدد العاملين فيها

المعدل العام	٦١ وما فوق	٣١-٦٠	١-٣٠ عاملاً	عدد العاملين	حجم المؤسسة بالمكان
١٨,٨	٤٩,٥	١٨	١٠,٤		عدة مباني
٢٣	٢٠,٤	٣٨,٢	٢١,٢		مبنى واحد
١٨,٦	٢٤,٧	٢١,٨	١٦,٤		عدة طوابق في مبنى
٢٣,٨	٢,١	١٦,٣	٣١,١	-	طابق واحد في مبنى
٧,٤	٢,١	٣,٦	٩,٥		شقة أو مكتب في الطابق
٧,٨	١,٢	٢,١	١,٧		غير ذلك
١٠٠	١٩,٣	١٢,٣	٦٨,٤		المعدل العام

يسمح هذا الجدول بالملاحظات التالية:

- ١- ان معظم المؤسسات في لبنان تكاد تشغل طابقاً واحداً في مبنى بما نسبته ٢٣,٨% و ٢٣% يشغل مبنى مستقلاً واحداً بينما تصل نسبة المؤسسات التي تشغل عدة مبان الى ١٨,٨%.
- ٢- أما المؤسسات التي تشغل عدة مبان فنجد انها تشكل قرابة نصف المؤسسات التي يتجاوز عدد العاملين فيها اكثر من ٦٠ عاملاً.
- ٣- ان قرابة ٦٨,٥% من المؤسسات تصنف بأنها صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين فيها ٣٠ عاملاً وتشغل مقرات صغيرة الحجم ويظهر الجدول رقم (٧) ان ٤٥,٢% من هذه المؤسسات لا تتجاوز مساحتها ١٠٠ متر مربع.

الجدول (٧) نسبة توزع المؤسسات حسب مناطق نشاطها وعدد المباني التي تشغلها

المعدل	الجنوب	الشمال	البقاع	جبل لبنان	بيروت الادارية	المنطقة	حجم المؤسسة
١٨,٨	١٣,١	١٥,٣	١٤,٢	٣٩,٥	١٧,٥		عدة مباني
٢٣	١٨	٩	٢٤,٢	٣١,٥	١٧,١		مبنى واحد
١٨,٦	١٠	٠,٤	٠,٣	٢٥,٥	٣٠		عدة طوابق
٢٣,٨	٧	١٣	٧	٤٧	٢٥,٢		طابق واحد
٧,٤	٢٥	١١	٥	٢٥	٣٣,٣		شقة أو مكتب من طابق
٧,٨	٢,٦	٤٢,١	٣٤,٢	١٥,٧	٥,٢		غير ذلك

١- ان توزع المؤسسات ليس متساوياً في جميع المناطق ويتبين ان جبل لبنان يستقطب قرابة ثلث العدد الاجمالي بينما تتوزع المؤسسات على المحافظات الاخرى بنسب تتراوح ما بين ١٣% ف الجنوب و ١٧% في بيروت.

٢- ان مؤسسات العمل القائمة في جبل لبنان تتصف بأنها تحوز على مواصفات مكانية افضل مما تمتلكه المؤسسات القائمة في المحافظات الاخرى سواء من حيث عدد المباني التي تشغلها او مساحة المؤسسة او عدد العاملين فيها، مما يعطي الانطباع بأن مراكز العمل تتجمع في هذه المحافظة وقد يكون ذلك بسبب قربها من العاصمة وحيازتها على التجهيزات الأساسية والبنى القاعدية التي تسهل تأسيس الأعمال.

الجدول (٨) توزيع المؤسسات حسب مناطق عملها وحجمها

عدد العاملين	٢٠ - ١	٦٠ - ٣١	اكثر من ٦٠
بيروت الادارية	١٩,٨	٢٥,٤	٢٥,٨
جبل لبنان	٣٥,٤	٤٥,٤	٤٩,٤
البقاع	١٤,٣	١٢,٧	١٢,٩
انشمال	١٦,٥	٥,٤	٥,٣
الجنوب	١٣,٧	١١	٦,٤
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠

يظهر ان حجم مؤسسات العمل في المناطق الداخلية التي تتجاوز منطقة بيروت وجبل لبنان تصغر حيث لا تتجاوز نسبة المؤسسات العاملة في الشمال والجنوب والبقاع ٥ و ١,١ و ١٢% من المؤسسات التي يتراوح عدد العاملين فيها ما بين ٣١ و ٦٠ مستخدماً و ٥ و ٦ و ١٢% من المؤسسات التي يعمل فيها اكثر من ٦٠ عاملاً مقابل ٢٥ و ٤٥% في بيروت وجبل لبنان على التوالي في كلا الحالتين. وبكلام آخر فان مؤسسات العمل في المناطق تتصف بأنها صغيرة الحجم من حيث عدد العاملين فيها والمساحات التي تشغلها.

جدول رقم (٩) توزيع المؤسسات حسب حجمها وميدان نشاطها

ميدان النشاط	عدد العاملين	المعدل	٣٠-١	٦٠-٣١	اكثر من ٦٠
مؤسسة زراعية	٩,١	٨٤,١	٩	٦,٩	
مؤسسة صناعية	٣٠,٧	٦٩,٥	١٦,٢	١٤,٣	
مؤسسة خدمانية	٦٠,٢	٦٥,٣	٩,٣	٢٣,٨	
المجموع	١٠٠	٦٩,٤	١١,٤	١٩,٢	

- اذا ربطنا حجم المؤسسة بميدان نشاطها يتبين لنا ان معظم المؤسسات العاملة في القطاع الزراعي لا يتجاوز عدد العاملين فيها ٣٠ مستخدماً، وينخفض عدد المؤسسات التي تشغل اكثر من هذا العدد. اما في قطاعي الصناعة والخدمات فإن نسبة المؤسسات التي تستقطب عدداً اكبر من العمال ترتفع وهي تصل الى ١٦% في المؤسسات الصناعية (تستخدم ٣٠ الى ٦٠ عاملاً) كما وان ٢٣,٨% من المؤسسات فسي قطاع الخدمات تشغل اكثر من ٦٠ عاملاً.

جدول رقم (١٠) توزيع المؤسسات حسب ميدان نشاطها وتاريخ تأسيسها

ميدان النشاط	النسبة	قبل ١٩٧٥	١٩٩٠-١٩٧٥	وبعد ١٩٩١
مؤسسة زراعية	٩,١	٧٢,٨	١٣	١٣,٢
مؤسسة صناعية	٣٠,٧	٤١,١	٤٦,٦	١٢,١
مؤسسة خدمانية	٦٠,٢	٢٨,٦	٢٩,٦	٢١,٧
المجموع	١٠٠	٤٢,٥	٣٩,٤	١٨

يتبين ان معظم مؤسسات العمل في القطاع الزراعي هي قديمة التأسيس (٧٢,٨%) وجديدها لا يصل الى ١٣% مما يوحي بأن مشاريع الاستثمار في هذا القطاع ليست جديدة بل تؤمن مجرد الاستمرار في العمل القائم، على عكس الصورة في قطاعي الصناعة والخدمات حيث تشكل المؤسسات التي اسست منذ بداية الحرب ما نسبته ٥٩% في الأولى و ٦١% في الثانية. مما يدفع بنا الى التساؤل: هل ان القطاع الزراعي لا يستوعب مزيداً من تأسيس المشاريع او ان العمل في قطاعي الصناعة والخدمات عموماً والخدمات بصورة خاصة يوفر فرصاً أفضل لنجاح المشاريع؟

الامر الذي يدفع الى التفكير بصيغ واشكال عمل جديدة ملائمة للقطاع الزراعي.

الجدول رقم ١١ مساحة المؤسسة حسب حجمها وتاريخ تأسيسها

مساحة غير مشغولة	المعدل %	تاريخ تأسيسها			عدد العاملين في المؤسسة			المتغيرات مساحة المؤسسة
		١٩٩١ وما بعد	١٩٧٥-١٩٩٠	١٩٧٥ وما قبل	أكثر من ٦٠	٦٠-٣١	٣٠-١	
٩١,١	٢٦,٧	١٤,٥	٢٢,٦	٣٣,٦	٢٦,٩	١٨,٢	٢٨,١	غير محدد
١,٥	٣٧,٤	٥١,٧	٤٣,١	٢٥,٨	٩,٦	٣٦,٣	٤٥,٢	أقل من ١٠٠ م <sup>٢</sup>
٠,٨	١٨	١٤,٥	١٦,٨	١٨,٥	٢١,٥	٢٧,٣	١٥,٥	من ١٠٠ - ٢٥٠ م <sup>٢</sup>
٠,٨	٨,١	٤,٦	٩,٤	٨,٢	١٣,٩	٥,٤	٦,٨	من ٢٥١ - ٥٠٠ م <sup>٢</sup>
١,٣	٥,٢	٣,٤	٤,٧	٥,٨	١٣	٥,٤	٣	من ٥٠١ - ١٠٠٠ م <sup>٢</sup>
٤,٥	٤,٥	١,١	٣,١	٧,٣	١٥	٧,٢	٢,٤	أكثر من ١٠٠٠ م <sup>٢</sup>

الجدول رقم ١٢ مساحة المؤسسة حسب دواعي الاستعمال

المخازن	للإدارة	للانتاج	المعدل العام %	دواعي الاستعمال مساحة المؤسسة
٥٢,٦	٢٥,٧	٢١	٢٦,٧	غير محدد
٩,٥	٣٧,٣	٦,٨	٣٧,٤	أقل من ١٠٠ م <sup>٢</sup>
١٠	١٨	١٧	١٨	من ١٠١ - ٢٥٠ م <sup>٢</sup>
١٠,٧	٨,٩	١٤,٥	٨,١	من ٢٥١ - ٥٠٠ م <sup>٢</sup>
٦,٤	٥,١	٩,٧	٥,٢	من ٥٠١ - ١٠٠٠ م <sup>٢</sup>
١٠,٧	٤,٥	٣٠	٤,٥	أكثر من ١٠٠٠ م <sup>٢</sup>

جدول رقم ١٣ مساحة المؤسسة حسب ميدان نشاطها

الخدماتي	- الصناعي	الزراعي	المعدل %	ميدان النشاط مساحة المؤسسة
٢٩,٦	١١,٤	٤,٥	٢٦,٧	غير محدد
٩,٣	٤	-	٣٧,٤	أقل من ١٠٠ م <sup>٢</sup>
١٨,٢	١٧,٥	٦,٨	١٨	من ١٠١ - ٢٥٠ م <sup>٢</sup>
١٣,٤	١٧,٥	١١,٣	٨,١	من ٢٥١ - ٥٠٠ م <sup>٢</sup>
٦,٨	١٦,٢	٤,٥	٥,٢	من ٥٠١ - ١٠٠٠ م <sup>٢</sup>
٢٢,٤	٣٣,١	٧٠,٥	٤,٥	أكثر من ١٠٠٠ م <sup>٢</sup>

٩- ويظهر الجدول رقم ١١ العلاقة بين مساحة المؤسسة وحجمها وتاريخ تأسيسها وبين أنه كلما كان انشاء المؤسسة متأخرا زمنيا كلما صغرت المساحة التي تشغلها. فالمؤسسات التي انشئت في فترة ما بعد العام ١٩٩٠، تتجمع في خانة المساحات التي تقل عن ١٠٠ متر مربع ويعمل في بعضها أكثر من ٦٠ مستخدما. ويمكن تفسير ذلك بأنماط الأعمال التي يجري تأسيسها حديثا، والتي يغلب عليها التركيز على استخدام

التجهيزات والالكترونيات وأدوات العمل التي لا يتطلب تركيزها مساحات واسعة، إضافة الى ارتفاع تكاليف اشغال مساحات اضافية في المؤسسات المشار اليها.

وتدقيق الملاحظة على المؤسسات التي أسست بعد العام ١٩٩٠، تؤكد ان حجم المؤسسات ومساحتها يتجه نحو التناقص، مما ينبئ بتطور جديد في طبيعة وخصائص مؤسسة العمل الراهنة.

١٠- وإذا تفحصنا المساحات غير المشغولة في المؤسسات (في الجدول رقم ١١) نجد ما بين ٠,٨ و ١,٥% فقط من المؤسسات يملك مساحات شاغرة وهذا يؤكد استحالة توسيع المؤسسات القائمة أو تجديد منشأتها او إضافة تجهيزات على الموجود منها لعدم توفر الاماكن وبالتالي فالتفكير بأن المؤسسات القائمة يمكن ان توفر فرص عمل إضافية لا يستند الى المنطق لأن اكثرها يشغل كل امكاناته المكانية.

#### خلاصة

يستخلص مما تقدم بأن الامكانيات المكانية لمؤسسات العمل الحالية محدودة بمعظمها: فالمساحات التي تقوم عليها مشغولة بالامكنة المخصصة للإدارة والانتاج والمستودعات ولا توجد فيها مساحات فراغ يمكن ان تمتد المؤسسة باتجاهها. وهي تستوعب في المساحات التي تملكها عدداً من العمال والمستخدمين يتجاوز احياناً قدرتها على استيعابهم.

وبالانتقال لتفحص مدى القدرة التي تتوفر فعلاً لدى تجهيزات المؤسسة والتي تحدّد طبيعته استجابتها لضرورات تطوير أداء العاملين فيها وتحسين نوعية انتاجهم، او تطوير نوعية السلع او الخدمات التي تقدمها، او قدرتها على استحداث سلع جديدة او تمكّنها من تخفيض تكاليف انتاجها او تلبية زيادة الطلب على خدماتها او منتجاتها، فإننا نسجل الملاحظات التالية:

الجدول رقم ١٤ مدى قدرة التجهيزات على تحقيق التحسينات

مدى قدرة التجهيزات	نتيجه	نتيجه قليلاً	لا نتيجه
مجال التحسين			
اداء العاملين	٤٢,١	٥٠,٤	٧,٥
الانتاج	٢٢,٤	٤٤,٨	٣٢,٧
استحداث انتاج جديد	٣٨,٧	٤٦,٤	١٤,٧
تخفيض التكاليف	٢٤,٢	٤٤,٨	٣١
تلبية زيادة الطلب	٣٩,٤	٤٨,٧	١١,٨

١- ان التجهيزات المتوافرة لدى ثلث مؤسسات العمل (٣٢,٧%) منها لا تتيح فرصة تحسين الانتاج وقد يعود ذلك الى قدم طرازها.

٢- وانخفاض قدرة المؤسسات على تحسين سلعيها المنتجة يترافق حكماً مع ارتفاع تكاليفها، وعجز ٣١% من مؤسسات العمل عن تخفيضها، مما يجعل هذه الفئة بعيدة عن امكانية المنافسة في السوق.

٣- ولكن امكانيات التجهيزات في مجالات متنوعة حيث يتبين ان اكثر من ٩٢% من المؤسسات قادرة على تحسين اداء العاملين، وعلى استحداث انواع سلع جديدة والاستجابة لزيادة الطلب وكان اضافة امكانيات العنصر البشري يرفع من استعدادات التجهيزات الآلية.

٤- وقوع نصف عدد مؤسسات العمل في-خانة الامكانيات الوسطى للتجهيزات مما يفسر واقع مراوحة هذه المؤسسات في امكانها، لا سيما القديمة منها، وعدم تخطيها لواقع ادائها الحرفي.

ثالثاً - التنظيم الداخلي للمؤسسة: بنيتها الأساسية وما تتضمنه من أقسام ووظائف.

الجدول رقم ١٥ - وجود أقسام ووظائف في المؤسسات حسب ميدان النشاط.

ميدان نشاط المؤسسة			النسبة العامة	ميدان النشاط	
الخدمات	الصناعي	الزراعي		نوعه	
٢	٤	٠	٦	اداري	
٣,٤	٢	٠	٤	مالي	
٤	١٠,٦	٠	١٥	فني	
١٠	٢٣	٠	٧	مبرمج اداري ومالي	
٤٧,٢	٣١	٢٥	٣٠,٧	مبرمج اداري وفني	
٣٣,٤	٢٩,٤	٧٥	٣٧,٣	لا توجد اقسام	
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع	

يتيح مضمون الجدول رقم ١٥ بعض الاستنتاجات:

- ١- يغلب على أكثر من ثلث مؤسسات العمل عدم وجود بنية مؤسسية اي ان كلا منيما تعتبر وحدة مستقلة واحدة تضم جميع العاملين (٣٧,٣% من الحالات) يكونون غالباً تحت ادارة صاحب المؤسسة.
- ٢- ترتفع نسبة وحدة المؤسسة في قطاع الزراعة الى ٧٥% من الحالات ثم في قطاع الخدمات الى ٣٣,٤% وتنخفض في الميدان الصناعي حيث تتطلب طبيعة المهمة تقسيماً للعمل مهما كانت السلعة المنتجة بسيطة وبالتالي تفرض ضرورة وجود الأقسام.
- ٣- يندر وجود أقسام مالية وادارية مستقلة عن ملكية المؤسسة، حيث أن وجودها يتراوح ما بين ٤ و ٦% و٧% مما يعكس الوضعية الدائمة للمالك وهو على رأس المؤسسة يدير شؤونها، ويتخذ القرارات الخاصة بها، ويمسك مباشرة بسجلات المؤسسة وايصالاتها ويشرف على صناديقها.
- ٤- تظهر الأقسام الفنية بحدز بصورة مستقلة في قطاع الخدمات ٤% وفي الصناعة ١٠,٦% مما يوحي بأن تقسيم العمل بصورة دقيقة وتنظيمه القياسي ما زالاً غائبين، ربما بسبب صغر المؤسسة واحجام تجهيزاتها ويقتصر أمر تحقيقه على بعض المعامل الكبرى. فالعمل الفني المندمج مع الأعمال الأخرى هو مجرد اتقان حرفي لتسيير الأشغال.
- ٥- ينتج عن ظاهرة دمج الأقسام في مؤسسات العمل ظاهرة دمج الوظائف في ما بينها وعدم وجود شروط من حيث الكفاءة والاختصاص والاداء يتوجب توفرها عند القائمين بها من مختلف الفئات.

وإذا تفحصنا مسألة بنية مؤسسة العمل في ضوء متغير حجم المؤسسة يتبين لنا ما يلي:

الجدول رقم ١٦: وجود أقسام ووظائف في المؤسسات حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة وجود الأقسام وأنواعها	النسبة العامة	عدد العاملين في المؤسسة		
		أكثر من ٦٠ عاملاً	٢١ - ٦٠	١ - ٢٠
اداري	٦	٤,٣	٤,١	١٠,٤
مالي	٤	٥,٢	٣,٤	٢,٦
فني	١٥	١,٣	١٨	٢٦,٢
مدمج اداري ومالي	٧	٢,٦	٢٥,٢	١٠,٣
مدمج اداري وفني	٣٠,٧	٤٠,٩	٣٥	٣٨,٧
لا توجد اقسام	٣٧,٣	٤٥,٧	١٤,٣	١٠,٨
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

١- كلما كان عدد المستخدمين كبيراً يظهر وجود تنظيم ما للمؤسسة وتوزيع العمل فيها أكثر من ٥٥% من المؤسسات لديها أقسام مستقلة ووظائف.

٢- تأتي عدد المؤسسات يتولى ادارتها فنيون واداريون، أي ان القسم الأساس فيها هو الاداري والفني بما يتجاوز (٣٠,٧%).

٣- اما الاقسام الأخرى فنلاحظ ان استقلاليتها لم تصبح في التنظيم الحالي للمؤسسات حالة قائمة، ومع ذلك فإن المؤسسات الكبرى تملك اقساماً مثل: الاداري والمالي والفني بصورة مستقلة حيث تعتبر ملاكاً موجوداً.

وبالانتقال الى تفحص الخصائص والمقومات التي يتطلبها شغل وظيفة ما في مؤسسة العمل في لبنان حسب ما افادنا به المسؤول فيها، امكن توزيع هذه الخصائص على ثلاث فئات:

الفئة الاولى: وتتضمن العناصر الخلقية والسلوكية، وتشمل حين الاخلاق والسلوك.

الفئة الثانية: وتتضمن العناصر الطبيعية الموروثة مثل الموهبة، حسن المظهر والجمال والقدرة الجسدية.

الفئة الثالثة: وتتضمن عنصر اتقان العمل والاختصاص والتدريب عليه.

ومعطيات الجدول رقم ١٧ - تساعد على رسم صورة الوظيفة ومقوماتها.  
الجدول رقم ١٧: الشروط والخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة بنجاح

عناصر اتقان العمل	العناصر الموروثة الجيدة		العناصر الخلقية والمسلكية		الخصائص المطلوبة طبيعة الوظيفة
	الجمال وقوة الجسد وحسن المظهر	الموهبة	السلوك الجيد	الأخلاق الحميدة	
١٦,٨	١٥,٧	٤٩,١	٢٤,١	١٦,٩	ادارة ورئاسة اقسام
١١,٥	٠,٧	١١,١	٨,١	١٠,٤	وظيفة ادارية وعلمية
٤٧,٣	١٦,٥	٢٦,٨	٣٢,٩	٣٣,٨	مهن وسطي
١٢,٧	٢٠,٤	٣,٩	٧,٧	٨,٧	العمل المكتبي
٥,٧	١٦,٥	٤,٣	١٠,٣	١١,٨	العمل الخدماتي
٠,٨	٠,٧	٠,٣	٢,٤	١,٤	العمل الزراعي
٣,٧	١٩,٦	٣,٥	١٢	١٤,٦	العمل الحرفي
١,٢	١٧,٣	٠,٧	٢,٢	٢	العمل الصناعي
٢٤٣	١٢٧	٢٧٩	١٥٠	٣٥٤	المجموع
١٤,٣	٥,٩	١٤,٨	٤٥,٢	١٨,٨	النسبة %

من خلال الجدول اعلاه تبرز الاستنتاجات التالية:

- ١- يتركز المواصفات المطلوبة حول الفئة الاولى، المكونة من عناصر الأخلاق الحميدة والمسلك الجيد بما معدله ٦٤% من مجمل الشروط.
- ٢- ٢٠,٧% من الشروط المفروضة تتكون من العناصر الموروثة كالموهبة والجمال وقوة الاحتمال.
- ٣- ١٤,٣% من الخصائص تعود للاتقان والتدريب والخبرة والمران.
- ٤- ما زال صاحب المؤسسة يبحث عن مستخدمين تغلب عليهم المواصفات الخلقية والمسلكية مما يعطي الانطباع بأنه يثق بالضوابط الدينية والأخلاقية في نطاق الاستخدام أكثر من الضوابط القانونية والاجتماعية.
- ٥- تأتي المهارة والاتقان في المرتبة الأخيرة من الشروط المطلوبة بما معدله (١٤,٣%) وهذا يشير الى ان العمل لم يأخذ بعد، في كثير من الأحيان، طابع الاختصاص والتمرس. فما زال ينظر اليه كفعل اخلاقي ويفهم عدم اصرار صاحب المؤسسة على حيازة الخبرة عند المتقدمين للعمل لديه.
- ٦- يغلب ممارسو المهن الوسطى والمساعدة عامل الاتقان والمران ويعطوه ٤٧,٣% من الخصائص على حساب الخصائص الأخرى، دون ان يخففوا من أهمية العامل الأخلاقي والمسلكي الذي يستقطب ٣٣,٨% من الشروط.

- ٧- تتأكد بعض الأفكار الشائعة حول حيازة بعض الشروط للنجاح في بعض المهن ومنها:
- تركيز النجاح في العمل المكتبي على توفر شرط الجمال وحسن المظهر بأعلى معدل من فئة ٢٠,٤%.
  - والنجاح في عمل المدير والرئيس على توفر الموهبة والفترة لديه بمعدل يصل الى قرابة ٥٠% الامر الذي يجرد الادارة من كونها علماً وخبرة وممارسة.

## رابعاً - أسلوب ادارة مؤسسة العمل في لبنان

ان طريقة ادارة مؤسسة العمل تعبر عن مستوى تنظيم علاقات العمل و انتاج الخدمات والسلع وشكل توزيع العمل والمسؤوليات بين مختلف العاملين فيها. وقد عرفت طرقاً متعددة لادارتها اقدمها:

- الأسلوب الفردي القائم على تطابق المالك ومزاجه ومستوى خبرته ومعرفته وخصائصه العلمية مع سير العمل في المؤسسة بحيث تنعكس الاولى على الثانية وتحددها تفصيلاً وغالباً ما يتصف هذا الأسلوب بمزاجية المالك - المدير ومستواه العلمي والفني فيتحكم بالعمل وتصبح ادارته المرتجلة احياناً اجراءً تنفيذياً تطيقه المؤسسة.

- الأسلوب الفني البيروقراطي ويستقل فيه سير العمل في المؤسسة عن رغبات المالك ويحضر الفني فيها اجراءات العمل بالعودة الى طيات التجهيزات ومستوى الطلب على السلع والجدوى الاقتصادية للانتاج انطلاقاً من خبرته ومن الظروف الراهنة للسوق.

- الأسلوب الجماعي المتمثل باشتراك عدد من اصحاب الحقوق في المؤسسة ومن الفنيين والخبراء، في اتخاذ القرارات المتصلة بتسيير شؤون المؤسسة. وغالباً ما تؤدي هذه الطريقة الى قرارات توافقية تتعد عن الامزجة والرؤية الأحادية الجانب التي يمتلكها الفني عادة.

ان اسلوب الادارة المعتمد ينبئ باتجاه تطور الامور في المؤسسة فيشير الى المراوحة في المكان والاستمرارية البطيئة وعدم النمو اذا اعتمدت الطريقة الاولى، او يشير الى نمو اقتصادي وتطور في الانتاج دون ان يصاحب ذلك تطور حقيقي في وضعية المؤسسة وهو ما يحصل عند اعتماد الاسلوب البيروقراطي حيث يتم التركيز على اوضاع السوق الظرفية.

اما عند اعتماد الاسلوب الجماعي الذي يتجه في العادة الى التركيز على تكوين بنية للمؤسسة اي على الاهتمام بأوضاعها التكوينية المستقبلية فيشير الى بناء مستقبل ثابت قليل التقلب لانتاجية المؤسسة ونموها.

على ضوء هذه المقدمات فإن الواقع يشير من خلال معطيات الجدول رقم ١٨ الى اسلوب ادارة مؤسسات العمل في لبنان.

الجدول رقم ١٨ أسلوب ادارة مؤسسات العمل في ضوء متغيرات الوضع القانوني وميدان النشاط وعدد العاملين

العوامل	الوضع القانوني			ميدان النشاط			عدد العاملين / عمالاً			
	ملكية فردية	ملكية عائلية	شركة غير عائلية	زراعي	صناعي	خدمات	٣٠-١	٦٠-٣١	أكثر من ٦٠	المعدل العام %
ادارة المؤسسة	١٣,٨	٣٤,٦	٦٧	١٨,٨	٣٢,٤	٤٣,٥	٢٣,٤	٤٥,٥	٧٠	٣٧,٦
مجلس أمناء	٣٤	٢٩	٢٤	٤١	٢١,٦	٣٠,٦	٣٥,٤	٢٢	١١,٢	٢٨,٨
مدير منفرد	٤٩	٣٠	٩	٤١,٢	٣٨,٥	٢٤,٨	٢٨,٢	٢٥,٤	١٠,٧	٣٠,٤
صاحب المؤسسة	٣,٢	٦,٤	٠	٠	٧,٥	١	٢,٧	٧,٢	٦,٤	٢,٩
غير ذلك	٣٠,٥	٣١,١٢	٢٠,٧	٩,١	٣٠,٧	٦٠,٢	٦٧,٨	١١,٥	١٩,٢	١٠٠

في ضوء المعطيات الواردة في الجدول يمكن استنتاج ما يلي:

- ١- يسود أسلوب الإدارة الفردي في ٥٩% من مؤسسات العمل. يمارس في ٣٠% منها صاحب المؤسسة ادارته منفردا اما في الحالات ٢٩% الباقية فتترك لمدير معين يمتلك خبرات فنية وادارية معينة<sup>(٣)</sup>.
- ٢- يسود أسلوب الإدارة المشتركة الجماعية ٣٧,٦% من المؤسسات حيث تقوم لجنة أو مجلس أمناء أو شركاء بالمهمة. وهذا الواقع يعني ان اكثر من ثلث مؤسسات العمل مهيئة موضوعيا بحكم تكوين ادارتها الى استيعاب الظروف والتركيز على القدرات المستقبلية للمؤسسة.
- ٣- بالعودة الى تفسير واقعة اختيار أسلوب لادارة المؤسسة يتبين لنا ان وضعها القانوني وشكل ملكيتها يتحلمان الى حد كبير بأسلوب الإدارة حيث يعبر عن الملكية الفردية بادارة منفردة عن الملكية العائلية أو الشراكة بإدارة مشتركة، تمارس عن طريق مجلس أو لجنة وتوجد حالات تكون فيها سلطة اتخاذ القرارات مشتركة في حين يمارس الإدارة المباشرة فيها مدير منفرد وتسود هذه الحال في ثلث المؤسسات العاملة. (٢٩ و ٢٤% ملكية عائلية وشركات تمنح الإدارة لمدير منفرد).
- ٤- يظهر ان الإدارة في ميدان العمل الزراعي تعتمد الأسلوب الفردي في اكثر من ٨٢% من الحالات وتنخفض هذه النسبة الى ٦٠% في ميدان العمل الصناعي والى ٥٥% في ميدان الخدمات.
- ٥- اما الإدارة الجماعية فهي على عكس المذكور سابقا ترتفع في مؤسسات الخدمات وتنخفض في الميدان الزراعي. ولعل ذلك يعود الى ان المشاريع القائمة على انتاج السلع والخدمات وعلى توظيف رؤوس أموال كبيرة يحتاج الى تضافر الإمكانيات لدعم العمل وزعايته في هذين القطاعين.
- ٦- وبالانتقال الى تفحص تأثير حجم المؤسسة على أسلوب تسييرها يتبين لنا انه كلما كبر عدد العاملين فيها يعتمد أسلوب الإدارة الذي يسود شكل اللجنة أو المجلس حيث تمارس الإدارة عن هذا الطريق في ٧٠% من المؤسسات التي لديها اكثر من ٦٠ عاملا، و ٤٥% من المؤسسات التي يعمل فيها ما بين ٣٠ و ٦٠ مستخدما، وما بين ٣٥% و ٣٨% من المؤسسات حين ينخفض عدد العاملين الى ما دون ٣٠ عاملا.

وباختصار فإن ادارة العمل لا تعكس دائماً واقع الاختصاص والمعرفة التفصيلية بمقتضيات السوق بقدر ما تتأثر بملكية المؤسسة وعدد العاملين فيها، وكما تظهر بعض الحالات التي يتم تبني شكل لإدارة عدد من العاملين يتجاوز الـ ٦٠ مستخدماً دون اللجوء الى أي تنظيم هيكل يحوّلهم الى كيان مؤسستاي يتبادلون ضمنه العلاقات المؤسستية.

وننتقل الى تناول سياسة الاستخدام والتوجهات التي تعتمد عليها الادارة لتوظيف العاملين فيها باعتبار ان الشروط التي تفرضها والمواصفات التي تتطلبها عند المتقدمين للعمل تعكس طموحات الادارة وطبيعة سعيها الى تكوين الجهاز العامل لأن عليه يتوقف تحديد نوعية الخدمات ومستوى اداء العمل وتطوره المستقبلي داخل المؤسسة.

والجدول رقم ١٩ يشرح شروط الاستخدام في مؤسسات العمل في لبنان.

الجدول رقم ١٩: شروط الاستخدام في المؤسسة

المتغيرات	شروط الاستخدام	ميدان النشاط			عدد العاملين			الوضع القانوني للمؤسسة			
		الزراعي	الصناعي	الخدمات	٣٠-١	١٠-٣١	أكثر من ٦٠	ملكية فردية	ملكية عائلية	شركة	المحل العام
شهادة اختصاص	نعم لا	٢٨,٦ ٦١,٤	٣٦,٤ ٦٣,٦	٧٦,٥ ٢٣,٥	٥٢,٦ ٤٧,٤	٤١ ٤٩	٨٦ ١٤	٥٥,٧ ٨	٥٠ -	٨٤ -	٦٠,٧ -
خبرة سابقة	نعم لا	٧٩,٥ ٢٠,٥	٧٢,٣ ٢٧,٧	٨١ ١٩	٧٦,٧ ١٩	٨٩ ١١	٧٦,٣ ٢٣,٧	٨١ -	٧٥ -	٨٠ -	٧٨,١ -
توصية	نعم لا	٣١,٨ ٦٨,٢	٢٢ ٧٧	٢٤,٥ ٧٦,٥	٧٥,٨ ٧٢,٧	-	٧٨,٥	-	٢٥,٣ -	٢٨ -	٢٤ -

يتبين من هذا الجدول ما يلي:

- ١- ٦٠,٧% من المؤسسات تفرض وجود شهادة اختصاص ويتفاوت ذلك من قطاع الى قطاع حيث يضعف هذا الشرط في القطاعين الصناعي (٣٦,٤%) والزراعي (٣٨,٦%) ويرتفع في قطاع الخدمات (٧٦,٥%).
- ٢- ويرتفع شرط توفر الخبرة السابقة في ٧٨% في المؤسسات حيث يتم التشديد عليها في جميع القطاعات بنسب متقاربة.
- ٣- اما حيازة التوصية او التركيبة من قبل احدى الجهات فلا يتجاوزه تأثيره حدود الربع، ٢٤% من مؤسسات العمل، وترتفع هذه النسبة في قطاع الزراعة الى ٣٢% تقريبا وتنخفض في القطاعين الآخرين الى ٢٣%.
- ٤- واذا تفحصنا الأمر من خلال حجم المؤسسة تبين لنا انه كلما كبر حجم المؤسسة تصبح شروط الاستخدام اكثر ميلا لتطلب شهادة الاختصاص والخبرة مع تقبل اكبر للتركيبة وقبول بالواسطات.

٥- اما الشركات فهي تعطي الأهمية القصوى لحيازة الشهادات والخبرات السابقة بما يتجاوز النسب الواردة في الخانات السابقة (وتصل الى ٨٤%)، كما تسجل القبول بظاهرة حيازة التوصية بما لا يتعارض مع شروطها الجوهرية المتشددة.

ويمكن التعمق اكثر بدراسة شروط الاستخدام والجهة التي تفرضها ومجال نشاط المؤسسة من خلال العودة الى الجدولين رقم ٢٠ و ٢١.

#### الجدول رقم ٢٠ شروط الاستخدام حسب طبيعة ادارتها ومجال نشاطها

ميدان النشاط	طبيعة ادارة المؤسسة						طبيعة ادارة المؤسسة شروط الاستخدام
	خدمي	صناعي	زراعي	المجموع	صاحبها	مدير	
٢٥,١	٣٨,٥	٣٦,٣٦	١٠٠	٢٥,٢	٣٠,٣	٤٤,٥	معرفة المرشح الكافية لمستزمات العمل
٢١,٧	٢٠,٢	٢٥	١٠٠	٣٧	٢٨	٣٥	معرفة الشخص الجيدة لمستزمات العمل
١٩,٨	٢٩,٧	٢٩,٥	١٠٠	٣٨	٢٨	٢٩	معرفة استعدادات مهارات فعلية
١٠,٣	١٠,٨	٨,٤	١٠٠	٢٢	٢٢	٢٦	سهولة التعامل معه
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤٦٧	١٤٧	١٣٩	١٨١	المجموع

من شروط الاستخدام المعرفة الأولية الكافية لمقتضيات العمل، كما حددتها ٤٧,٥% من المؤسسات ولم تتشدد بشروط الاستخدام الى درجة تتطلب المعرفة الجيدة وتوفر الاستعدادات والمهارات الرفيعة لسدى المرشح للعمل كما حددتها ٢٠-٢١% من المؤسسات العاملة.

وتلفتنا ملاحظة شرط سيولة التعامل مع المتقدم للعمل الذي اشارت اليه ١٠,٧% من المؤسسات العاملة بينما جعلته غالبية المؤسسات من مقومات النجاح في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم ٢١ شروط الاستخدام في المؤسسة حسب منطقة العمل

منطقة مقر المؤسسة	شروط الاستخدام	شهادة اختصاص	خبرة سابقة	بطاقة توصية	غير ذلك
بيروت الادارية	٧٢,٣	٧٤,٢	٢٩,٥	١٦,٤	
جبل لبنان بما فيها ضواحي بيروت	٥٥,٥	٧٩	٢٤,٨	٦,٣	
البقاع	٦٨,٢	٩٠	٣	٣	
الشمال	٤٢,٨	٦٦,٦	٣٥	١,٥	
الجنوب	٦٧,٨	٨١	٢٤	٣,٤	
المعدل العام	٦٠,٧	٧٨,٢	٢٤,١	٦	

من الملاحظ انه يرتفع التردد بشروط الاستخدام من حيث حيازة شهادة الاختصاص او مقدار كافي من المعرفة بمجال العمل كلما انتقلنا من المناطق الداخلية او الريفية الى المناطق المدنية حيث نجد ارفع النسب تسجل في بيروت وفي بعض مناطق جبل لبنان. ويفسر ذلك بوفرة العرض فيها واتساع مجال

المنافسة وتقييم نوعية الخدمات من قبل المستفيدين منها مما يجعل الرقابة على العمل أكثر دقة والإبقاء على من تثبت إمكاناته في الخدمة.

ننتقل الى بحث قضية تطوير قدرات العاملين في المؤسسة ورفع قدراتهم ومنتبع ذلك من خلال توفر التدريب للعاملين.

الجدول رقم ٢٢ تعاقب المؤسسة لتدريب العاملين فيها حسب حجمها وميدان نشاطها

معدل المجموع	ميدان نشاطها			حسب حجمها/عدد العاملين			المتغيرات
	خدمات	صناعي	زراعي	أكثر من ٦٠	٣١-٦٠	١-٣٠	
٧,٢	٩,٧	٤,٧	٠	١٦,١	٩	٤,٥	تعاقب المؤسسة لتوفير التدريب
٩٢,٨	٩٠,٣	٩٥,٣	١٠٠	٨٣,٩	٩١	٩٥,٥	متعاقدة
١٠٠	٦٠,١	٣٠,٧	٩,١	١٩,٢	١١,٤	٦٧,٨	النسبة

يتبين من الجدول ان:

١- قرابة ٩٣% من المؤسسات هي غير متعاقدة مع اية جهة لتوفير التدريب للعاملين فيها وتتحصر نسبية المؤسسات المتعاقدة على ٧% منها فقط وترتفع في مجالي الخدمات وفي المؤسسات الكبيرة النسبي يتجاوز عدد العاملين فيها اكثر من ٦٠ عاملاً فيستفيد من التدريب ٩,٧% في المجال الأول و ١٦,١% في المجال الثاني وورد ما يشير الى ان المؤسسة توفر مباشرة التدريب على العمل ضمن نطاقها بما يزيد عن ٣٠% من الحالات وهي مستعدة لتنظيم الدورات التدريبية بما يتجاوز ٥٧ - ٧٢% تبعاً لحجم استيعابها.

خامساً: الإمكانيات الإنتاجية لمؤسسات العمل:

وتكتمل صورة مؤسسات العمل عند تحديد الإمكانيات المادية والتجهيزية والإنتاجية المتوفرة لدى المؤسسة. لقد جرى تفحصاً على مستويات متعددة منها: القدرة على تطوير نوعية السلع والخدمات واستحداث منتوجات أو خدمات خاصة بالمؤسسة وقدرتها على تخفيض تكاليف الإنتاج وتلبية ما يظهر من طلب على منتوجات المؤسسة، والجدول رقم ٢٣ يتيح إجراء المتابعة اللازمة.

الجدول رقم (٢٣) مستوى قدرات المؤسسة

لا نتيج	الى حد مقبول	الى حد كبير	مدى القدرة
٧,٥	٥٠,٤	٤٢,١	مدى تمكن تجهيزات المؤسسة من
٣٢,٧	٤٤,٨	٢٢,٤	تحسين اداء العاملين فيها
١٤,٧	٤٦,٤	٣٨,٧	تطوير انتاجها
٣	٤٤,٨	٢٤,٢	استحداث انتاج جديد لديها
١١,٨	٤٨,٧	٣٩,٤	تخفيض تكاليف الانتاج
			تلبية زيادة الطلب على الانتاج

القراءة الدقيقة لمضمون الجدول تظهر تفاوت نتائج التجهيزات المتوفرة على قدرات المؤسسات لاحداث تغييرات معينة في بعض المجالات، وفيما يلي بعض الملاحظات<sup>(٢٣)</sup>:

- ١- فئة المؤسسات القادرة على تطوير أوضاعها الذاتية الى حد كبير لا تتجاوز ٣٨,٧% كمعدل من مجموعها العام.
- ٢- فئة المؤسسات القادرة على المحافظة على تواجدتها دون قدرة تذكر على التغيير تصل الى ٤,٢% كمعدل من مجموعها العام، وتلك العاجزة حتى عن تأمين شروط الاستمرارية فتصل الى ٢٠% كمعدل من المجموع العام من هذه المؤسسات.

٣- وقدرات هذه المؤسسات متفاوتة تتدرج من الارتفاع الى الانخفاض على الشكل التالي:

- ١- إمكانيات المؤسسة الأساسية تنحصر في مواردها البشرية في ٤٢,١% من الحالات.
- ٢- وقدرتها على تلبية تطور الطلب على انتاجها لا تزيد عن ٣٩,٤%.
- ٣- لديها استحداث انتاج جديد لديها بالنسبة لـ ٣٨,٧% من المؤسسات.
- ٤- ثم إمكانية تخفيض تكاليف انتاجها لدى ٢٤,٢% منها.
- ٥- وأخيراً تسجل إمكانيات ضعيفة لتطوير انتاجها في ٢٢,٤% من المؤسسات. هذا السلم يوحي بأن تجهيزات المؤسسات غير قادرة على تحقيق تغييرات حقيقية في وضعها سواء لجهة تطوير الانتاج الحالي ومواصفاته أو تصميم وانتاج سلع وخدمات جديدة. وبالتالي فإن قدرتها على اختراق الواقع الاقتصادي محدودة ولا سيما لجهة التعامل مع الظروف المتغيرة الضاغطة باتجاه البحث عن تخفيض تكاليف الانتاج.

وتفحص النتائج المشار إليها في ضوء متغيرات الدراسة المختارة حجم المؤسسة وتاريخ تأسيسها لا تظهر تغيراً واضحاً بالنسبة لتفسيرها، وهو ما تبينه الجداول ٢٤ و ٢٥ و ٢٦.

الجدول رقم ٢٤ مدى تمكن تجهيزات المؤسسة من تحسين أداء العاملين حسب عمرها

المعدل العام	غير محدد	١٩٩١ وما بعد	١٩٩٠-١٩٧٥	قبل ١٩٧٥	تاريخ التأسيس
٤٢,١	٠	٤٢	٤٩	٤١	مدى الإتاحة
٥٠,٤	٠	٤٦	٤٥	٥٣	الى حد كبير
٧,٥	٠	١٢	٦	٦	الى حد مقبول
١٠٠	١١,٢	١٨	٣٩,٤١	٣١,٣٢	لا تتيج ابدأ
					المعدل العام

الجدول رقم ٢٥ مدى تمكن المؤسسة من تطوير الإنتاج حسب عدد العاملين فيها

المعدل	غير محدد	٦١ وما فوق	٦٠ - ٣١	من ٣٠ - ١	عدد العاملين
٢٢,٤	٠	٢٦,٨	٢٣,٦	٢١,١	مدى الإتاحة
٤٤,٨	٠	٥٣,٧	٤٧,٢	٤١,٢	الى حد كبير
٣٢,٧	٠	١٩,٣	٢٩	٢٧,٦	الى حد مقبول
١٠٠	١,٤	١٩,٢	١١,٤	٦٧,٨	لا تتيج ابدأ
					المعدل

الجدول رقم ٢٦ مدى تمكن المؤسسة من تطوير الإنتاج حسب تاريخ تأسيسها

المعدل	غير محدد	١٩٩١ وما بعد	١٩٩٠-١٩٧٥	قبل ١٩٧٥	تاريخ التأسيس
٤٣,٣	٢٤,٣	٤٦,١	٤٦,٩	٤٤,٣	مدى الإتاحة
٤٨	٥٣,٧	٤٨,٢	٤٦,٣	٤٧,٦	الى حد كبير
٨,٧	٢٢	٥,٧	٦,٨	٨,١	الى حد مقبول
١٠٠	١١,٢	١٨	٣٩,٤	٣١,٣	لا تتيج ابدأ
					المعدل-

### سادساً: علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في مبدئها:

تقاس فعالية المؤسسة وامكاناتها بما تملكه من تجهيزات وموارد مادية وبشرية بالإضافة إلى ما تنسجه من علاقات وما يربطها من صلات مع محيطها الاستهلاكي (السوق) من جهة، ومع المؤسسات التي تقوم بنفس مهامها من جهة أخرى. فإذا كانت هذه العلاقات يغلب عليها التعاون وروح المشاركة توفر لكل مؤسسة الجهد والوقت والامكانات للانصراف إلى الاهتمام بشؤونها وتطوير نشاطها. أما إذا كانت هذه العلاقات صراعية فإن جزءاً من امكانات المؤسسة يوظف في متابعة المواجهات والمحافظة على موقع المؤسسة ودورها.

وقد تضمنت الاستمارة عدداً من الأسئلة حول مؤشرات تفيد في تصنيف علاقات المؤسسة المتبادلة مع غيرها ما بين الايجابية (التعاون) والصراعية السلبية (تنافس ومواجهة) ويمكن الاستنتاج ان عدم وجود علاقات من النوع الأول يفيد بأن العلاقات القائمة هي بالضرورة سلبية.

وتصنف العلاقات الايجابية على سلم يتدرج من المستوى الضعيف (0) وهو يشير إلى العلاقات الشكلية الحيادية، وبين المستوى القوي (1) ويتضمن علاقات التكامل التي تطل الجواهر والعمق على الشكل التالي:

- ١- تبادل المعلومات: وهو أضعف شكل لعلاقات التعاون وتعطى درجة ٥.
- ٢- تبادل الخدمات: يأتي في الدرجة الثانية ودرجته ٤.
- ٣- تنسيق النشاطات: ودرجته ٣.
- ٤- الانتاج المشترك: ودرجته ٢.
- ٥- علاقات التنسيق التكاملي: وهي اعرق العلاقات واقواها ودرجتها ١.

جدول رقم ٢٧ يظهر طبيعة العلاقات المتبادلة بين مؤسسات العمل

جدول رقم ٢٧ طبيعة العلاقات المتبادلة بين مؤسسات العمل حسب تاريخ التأسيس وطبيعة نشاط المؤسسة

المعدل العام	ميدان نشاطها			تاريخ تأسيس المؤسسة			المتغيرات
	خدمات	صناعي	زراعي	١٩٩١ وما بعد	١٩٧٥-١٩٩٠	قبل ١٩٧٥	
٥٢,٨	٢٣,٨	١٣,٢	٥,٦	١١	٢٣,٦	١٧,٨	طبيعة العلاقات المتبادلة
٥٢,٦	٢٣,٨	١٣,٣	٥,٦	١٣,٢	٢٧	١٧,٦	تبادل المعلومات
٤٤,٤	٣١,١	٩,٧	٢,٦	٧,٦	١٩,٣	١٣,١	تبادل الخدمات
٢٩	١٥,٣	٩,٣	٤,٣	٥,٣	٩,٧	٩,٣	تنسيق النشاطات
٢٠,١	٢٢,٧	٩,٧	٣,٩	٦,١	١٣,٦	١١,٤	إنتاج مشترك
							تنسيق تكاملي

الإطلاع على معطيات الجدول اعلاه يوصل الى الاستنتاجات التالية:

١- تتبادل ٥٢% من مؤسسات العمل علاقات من الدرجتين الرابعة والخامسة وتشملان تبادل المعلومات والخدمات.

٢- هناك ٤٤% من المؤسسات تطل علاقاتها بتنسيق نشاطاتها الانتاجية والخدماتية.

٣- اما المؤسسات التي طورت العلاقات بينها الى الدرجة الاولى والثانية اي تؤمن الانتاج المشترك وتكامل الوظائف والمهام بين المؤسسات فتصل نسبتها الى ٣٠% من المجموع العام.

٤- يتيح ما سبق التأكيد على ان العلاقات بين المؤسسات هي في معظمها علاقات تعاون على درجات متفاوتة وهذا لا ينفي وجود بعض التنافس الحاد في مجالات سترد الإشارة إليها.

٥- اذا نظرنا من خلال متغير عمر المؤسسة يتبين لنا ان المؤسسات التي اسست خلال فترة الحرب تقيم فيما بينها علاقات وطيدة اكثر من المؤسسات التي اسست في المرحلة اللاحقة اي بعد العام ١٩٩١. وقد يعود ذلك الى ان التنافس يفرض نفسه في هذه المرحلة التي تشهد صعوبات اقتصادية مما يدفع بكل مؤسسة الى البحث عن سبل بقائها منفردة.

٦- نشهد ان علاقات الانتاج المشترك والتنسيق الفعلي تتراجع نسبيا فبعد ان كانت في حدود ٩% تراجعت الى ٥% بين المؤسسات الحديثة التكوين، ومن ١١ الى ٦% في الاتجاه نفسه في مجال التنسيق التكاملي.

وبالانتقال الى متغير ميدان نشاط المؤسسة يتبين لنا:

١- ان التعاون في مستوياته الشكلية ينتشر في مؤسسات قطاع الخدمات حيث تسجل ثلث المؤسسات وجود علاقات التبادل والتنسيق فيما بينها بينما علاقات التكامل والانتاج المشترك لا يتجاوز انتشارها ١٥% من المؤسسات.

- ٢- اما اضعف علاقات التعاون والتنسيق فتسجل في مؤسسات القطاع الزراعي وقد يعود ذلك الى الطابع فردي الذي يسيطر على الحيازات الزراعية ومشاريعها.
- ٣- اما في القطاع الصناعي فنصل الى استنتاج بأن المحافظة على سرية الانتاج والتوزيع هو سيد الموقف ان علاقات التعاون الشكلية فيها والجوهرية تكاد لا تتجاوز ١٠% من المؤسسات.

ويمكننا الانتقال الى تفحص هذه العلاقات على ضوء المنطقة التي تنتمي اليها المؤسسة وعدد العاملين فيها.

الجدول رقم ٢٨: طبيعة العلاقات المتبادلة بين المؤسسات حسب منطقة العمل وحجم المؤسسة

متغيرات	منطقة عمل المؤسسة							عدد العاملين فيها
	بيروت	جبل لبنان	البقاع	الشمال	الجنوب	١ - ٣٠ عاملاً	٣١ - ٦٠ عاملاً	
طبيعة العلاقات المتبادلة								اكثر من ٦٠ عاملاً
تبادل معلومات	١٢,٢	٢١,٢	٤,٩	٧,٨	٦,٦	٣٤	٥,١	١٢,٦
تبادل الخدمات	٤١,١	٢٣,٦	٥,٨	٧,٤	٦,٨	٣٩	٦,٤	١١,٨
تنسيق النشاطات	١٠,٥	١٨,٥	٥,٢	٤,٤	٥,٢	٢٦,٥	٤,٥	١١,٨
انتاج مشترك	٥,١	٨,٧	١١,٨	١,٨	١,٤	١٨,٦	٣,١	٦,٨
تنسيق تكاملي	٨,٧	١٢,٤	٨,٥	٣	٣,٢	٢٣,٤	٣,٣	٨,١

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتبين ما يلي:

- ١- ترتفع نسبة تبادل المعلومات والخدمات بين مؤسسات العمل المنتمية الى محافظة جبل لبنان حيث تنتشر بين ٤٥% من المؤسسات وتضعف هذه العلاقات كلما اتجهنا نحو المشاركة بالانتاج والتكامل حيث تتخفف نسبة المؤسسات التي تتبادل مثل هذه العلاقات الى ١٢ و ٨%.
- ٢- تأتي المؤسسات القائمة في بيروت في المرتبة الثانية من حيث علاقات التعاون بما يتراوح بين ١٤ و ٥% من المؤسسات.
- ٣- اما في البقاع والشمال فإن نسبة التعاون تتخفف ايضاً لتصل الى ادنى مستوياتها بحيث لا تتجاوز العلاقات الجوهرية فيها بين ٣ و ٥% من المؤسسات. وقد يعود ذلك الى تبعثر المؤسسات وتباعدها المجالي مما يصعب عملية التعاون لأنها تصبح مكلفة.
- وبالانتقال الى ملاحظة تأثير عامل حجم المؤسسة على العلاقات المتبادلة يتبين لنا انه كلما صغر حجم المؤسسة اتجهت لاقامة علاقات تعاون اقوى واشد مع المؤسسات الاخرى وهي في هذا الخصوص تشمل ٤٠% من المؤسسات في مجال تبادل المعلومات والخدمات وقاربة ٢٢% في مجالات التنسيق والمشاركة.
- اما المؤسسات الكبرى التي يعمل فيها اكثر من ٦٠ عاملاً فإن نسبة تعاونها تتخفف الى الثلث اي لا تعود تتجاوز ١٢ و ٦% من المؤسسات على التوالي بين المجالات المذكورة اعلاه.

يُخلص إلى أن مؤسسات العمل في لبنان ليست مغلقة على نفسها بل يسجل فيها اتجاه للتعاون والتنسيق  
تفاوت شدته من منطقة إلى منطقة ومن قطاع عمل إلى آخر كذلك تبعاً لحجم المؤسسة وتاريخ تأسيسها  
تظاهرة التعاون المنتشرة ويكفي إيجاد الموضوع الذي يستهدفه التعاون لتعزيز هذا الاتجاه بين المؤسسات.

## الفصل الرابع

### قدرة المؤسسات على ادراك التغيير

يتوقف نجاح مؤسسات العمل في الاستمرارية والتطور وتحقيق الأرباح على توفر مجموعة من الشروط الموضوعية ولا يتعلق ذلك بالإدارة وحدها.

بإزاء السرعة المتزايدة في تغيّر التجهيزات الخاصة بالإنتاج وأنظمة العمل وإعداد العاملين ووسائل الاتصال والدعاية والتسويق، تصبح المؤسسة في تحدٍ يومي لتبقيتها حتى تستحق البقاء.

والشروط المذكورة تتكوّن من عناصر متنوّعة منها:

(1) إدراك المؤسسة لتغيّر حاجاتها الداخلية بفعل المستجدات المشار إليها وإطلاعها على إمكاناتها المتوفرة لتبقيتها وتأمين الظروف الموضوعية للمنافسة والبقاء.

(2) استعداد مؤسسات العمل لتطوير علاقاتها مع مؤسسات التعليم.

(3) امتلاك المؤسسة لرؤية مستقبلية تتيح لها إعادة تنظيم أوضاعها في ضوء إمكاناتها من جهة، والشروط المستجدة من جهة أخرى.

توقف الاستقصاء مطولاً عند الاحتياجات اللازمة للمؤسسة للتعرف إلى مستوى ادراكها لشروط تطورها ومنها:

أولاً: ادراك الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة

- \* حاجة المؤسسة إلى الآلات والتجهيزات الحديثة.
- \* حاجة المؤسسة إلى السيولة المالية.
- \* حاجة المؤسسة إلى تطوير نظامها الإداري.
- \* حاجة المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين ومهاراتهم.
- \* حاجة المؤسسة إلى وضع نظام أفضل للتوزيع.
- \* ادراك المؤسسة لشروط التّغيير والتطوير.

اختيرت المواضيع أعلاه كمؤشرات دالة تمكّن من كشف حقيقة نظرة المسؤول عن المؤسسة إلى أوضاعها وتقييمه لها بطريقة غير مباشرة.

فتصريح المؤسسة عن حاجتها إلى الآلات والتجهيزات الحديثة يتضمّن اعترافها بأن ما هو متوفر لديها لا يفي بأغراضها، وإنما تحتاج إلى امتلاك التكنولوجيا الحديثة لتتمكن من تأمين مواصفات لانتاجها وخدماتها تتنافس بها المتوفر في السوق. كما تشير إلى اعتبار عدم توفر الآلات والتجهيزات الحديثة مسؤولاً عن أزمة المؤسسة وعجزها عن الصمود في ميادين العمل.

أما الحديث عن حاجة المؤسسة إلى مزيد من السيولة المالية فيعني أن ما هو بتصرفها لا يكفي لتأمين دورتها العادية وحركتها الاقتصادية بيسر، فقد تكون هناك التزامات أساسية تقصر المؤسسة عن تحمّلها أو تفتقر إلى المال اللازم لتمويل عملية تحسين إنتاجية المؤسسة وتطوير موجوداتها، وكل ذلك يحتاج إلى أموال تتوفر عن طريق الاقتراض أو تغيير ملكية المؤسسة ببيع جزء من أسهمها أو القبول بدخول شركاء فيها.

عند الإشارة إلى حاجة المؤسسة إلى تطوير نظامها الإداري فإن ذلك يعني أن المسؤول عنها يعتقد بعدم  
لاءمة أسلوب الإدارة وأجراءاتها مع مقتضيات نمو المؤسسة. وعليه فإن البحث يجب أن يتركز على ادخال  
جديدات على مستوى تنظيم المؤسسة.

ما الحديث عن الحاجة إلى تطوير أداء العاملين ومهاراتهم فيها فهي تعكس قناعة بأن العنصر البشري  
لعامل في المؤسسة يعيق تطور وضعها سواء لتدني مستوى إنتاجيته أو لضعف انضباطيته أو كفاءته العملية  
بمواصفاته، وبالتالي يصبح التدبير المطلوب يتمثل باستقطاب قوى عاملة تتصف بمواصفات جديدة تعيد  
تحريك اوضاع مؤسسة العمل.

ويتضمن الاستطلاع أيضا استفسارا عن واقع حاجة المؤسسة إلى نظام أفضل لتوزيع سلعها وخدماتها، وهذا  
يعني ضمنا اعترافا بأن المؤسسة لا تتمكن حاليا من إيصال خدماتها وبيعها إلى الجمهور المعني وبالتالي  
يصبح من الضروري إعادة تحديد سياسة للتوزيع وتعيين للشبكات والادوات والوسائل اللازمة لتحقيق هذا  
الهدف.

والجدول رقم ٢٩ يحدد طبيعة هذه الحاجات بالتفصيل وحسب متغيرات الدراسة الأساسية.

الجدول رقم ٢٩ مستوى حاجة المؤسسات الى تجهيزات متطورة حسب المتغيرات

المعدل العام	عدد العاملين فيها			طبيعة ادارة المؤسسة			ميدان النشاط			العوامل
	أكثر من ٦٠ عاملاً	٣١ - ٦٠	١ - ٣٠	صاحبها	مدير منفرد	لجنة/بلدس	الخدمات	الصناعي	الزراعي	
٢٢,٤	٢٣,٦	٢٠	٢٢	٢٦,٧	١٨,١	٢٣	١٨,٦	٢٧,٧	٢٧,٣	مستوى الحاجة
٤٢	٣٣,٣	٤٧,٢	٤٢,٨	٤١	٤٠,٢	٤٢	٤٠,٣	٤٥,٢	٤١	حاجة قوية
٣٥,٨	٤٣,١	٣٢,٨	٣٥,٢	٣٢,٣	٤١,٧	٣٥	٤١,١	٢٧,١	٣١,٧	حاجة متوسطة
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	لا حاجة
١٠٠	١٩,٢	١١,٤	٦٧,٨	٣٣,٤	٢٨,٨	٣٧,٥	٦٠,١	٣٠,٧	٩,١	المجموع
										المعدل العام

من الجدول اعلاه يمكن ايراد الاستنتاجات التالية:

- ١- ان ٣٥% من المؤسسات تعتبر انه لا حاجة لها بالتجهيزات المتطورة واكثرها يتركز في قطاع الخدمات ولعل ذلك لعدم حاجة هذا القطاع الى تجهيزات تكنولوجية تتجاوز الحاسوب وتوابعه. اما الحاجة القوية فقد ظهرت عند مؤسسات العمل في قطاعي الزراعة والصناعة بمعدل ٥٤% منها مجتمعة.
- ٢- اذا نظرنا الى الحاجة للتجهيزات من خلال منظار اداة ادارة المؤسسة يتبين لنا ان المؤسسات التي تديرها المجالس واللجان تسجل اقل حاجة الى تجهيزات حديثة مما يعني احد امرين:
  - انه يتوفر لديها فعلا ما تحتاج اليه او انها تدير المؤسسة بسياسة المحافظة على الواقع من دون تغيير. واكثر الجهات تحسنا لهذه الحاجة هو مديرها نفسه حين يكون مالكا حيث تسجل اعلى نسب للحاجة الى التجهيزات المتطورة.
- ٣- ويشير وجود اكثر من ٦٠ عاملا في المؤسسة الى انخفاض تسجيل مثل هذه الحاجة مما يوحي بأن المؤسسة الكبيرة تكون متكاملة وتحقق حلقات العاملين فيها سياسة المؤسسة الانتاجية. وبرزت حاجة متوسطة الى هذه التجهيزات عند المؤسسة الصغيرة والمتوسطة واشتملت على ٥٠% منها.

الجدول رقم ٣٠ مستوى حاجة المؤسسات الى سيولة نقدية حسب المتغيرات

العوامل	ميدان النشاط			طبيعة ادارة المؤسسة			عدد العاملين فيها			
	الزراعي	الصناعي	الخدمات	لجنة/مجلس	مدير منفرد	صاحبها	٣٠-١	٦٠-٣١	اكثر من ٦٠ عاملا	المعدل العام
مستوى الحاجة	٧٧,٢	٥٢	٤١,٣	٤٢,٥	٥٣,٢	٤٩	٤٩,٨	٤٩,٤	٣٩,٧	٤٧,٩
قوية	١٦	٣٢,٤	٢٩,٦	٢٦,٥	٢٦,٦	٤٠,٣	٢٩,٦	٢٩	٢٩,١	٢٩,٢
متوسطة	٦,٨	١٥,٦	٢٩,١	٣١	٢٠,٢	١٦,٨	٢٠,٦	٢٥,٦	٢١,٢	٢٢,٨
لا حاجة										

معطيات الجدول اعلاه تسمح بتسجيل الملاحظات التالية:

- ١- تبرز المؤسسات العاملة في القطاعين الزراعي والصناعي كأكثر المؤسسات حاجة الى السيولة النقدية، وهو واقع سائد في ٥٢,٧٧% من مؤسسات القطاعين على التوالي. وتتركز اكثر ما يكون في المؤسسات التي تستخدم اقل من ٦٠ عاملا بمعدل ٥٠ و ٤٥% على التوالي.
- ٢- وتظهر الحاجة الى السيولة في المؤسسات الفردية التي يعجز مالكيها عن زيادة رأسمالها لعدم وجود مصادر اضافية لتمويلها.

جدول رقم ٣١ مستوى حاجة المؤسسة الى تطوير نظامها الاداري

العوامل	ميدان النشاط			طبيعة ادارة المؤسسة			عدد العاملين فيها			
	الزراعي	الصناعي	الخدمات	لجنة/مجلس	مدير منفرد	صاحبها	٣٠-١	٦٠-٣١	اكثر من ٦٠ عاملا	المعدل العام
مستوى الحاجة	٢,٢	١٣,٥	١٢	١٠,٥	١٠	١٣,٦	١١	١٨	٨,٦	١١,٦
حاجة قوية	٢٠,٤	٢٣,٦	٣٥,٢	٣٧,٥	٢٦,٦	٢٥,٤	٢٦,٣	٤٠	٣٧,٦	٣٠,٢
حاجة متوسطة	٧٧,٤	٦٢,٩	٥٢,٨	٥٢	٦٣,٤	٦١	٦٢,٧	٤٢	٥٣,٨	٥٨,٢
لا حاجة										

- سجلت اكثر من ٥٢% من المؤسسات عدم وجود حاجة لها الى تطوير نظامها الاداري مما يعني رضی المسؤولين عن الضوابط والمسارات التي تنظم اعمالهم في جميع القطاعات دون استثناء.

الجدول رقم ٣٢ مستوى حاجة المؤسسة الى تطوير اداء العاملين فيها حسب المتغيرات

العوامل	ميدان النشاط			طبيعة ادارة المؤسسة			عدد العاملين فيها			
	الزراعي	الصناعي	الخدمات	لجنة/مجلس	مدير منفرد	صاحبها	٣٠-١	٦٠-٣١	اكثر من ٦٠ عاملا	المعدل العام
مستوى الحاجة	٩	٢٣	٢١,٧	٢١	٢٠,٦	٢١,١	٢٠,٢	٢٥,٤	١٨,٣	٢١
حاجة قوية	٦٣,٦	٥٠,٦	٤٩	٥٣	٥٠,٣	٤٩	٤٩,٥	٥٦,٣	٥٣,٧	٥٠,٨
حاجة متوسطة	٢٧,٤	٢٦,٤	٢٩,٣	٢٦	٢٩,٦	٢٩,٩	٣٠,٣	١٨,٣	٢٨	٢٨,٢
لا حاجة										

يمكن استنتاج الملاحظات التالية في ضوء معطيات الجدول:

- ١- تسجل أكثر من ٥٣% من المؤسسات حاجتها المتوسطة الى تطوير اداء العاملين فيها، مع إلحاح ٦% من مؤسسات القطاع الزراعي على هذه الحاجة مما يشير الى ادراك المسؤولين عنها بأن العمل الزراعي يجب ان يتجاوز المعرفة التقليدية والمهارات العادية وان يدعم بالخبرات وبتدريب العاملين فيه.
- ٢- هناك ٢٨% من المؤسسات لا تجد ضرورة بتدريب العاملين ويكاد يكون ذلك عاماً في جميع قطاعات ولا يلاحظ تأثير اي متغير على هذا الاستنتاج.

الجدول رقم ٣٣ مستوى حاجة المؤسسات الى نظام أفضل للتوزيع حسب المتغيرات

العوامل	ميدان النشاط			طبيعة ادارة المؤسسة			عدد العاملين فيها		المعدل العام
	الزراعي	الصناعي	الخدمات	لجنة/مجلس	مدير مفرد	صاحبها	١-٣٠	أكثر من ٦٠	
ستوى الحاجة	٦,٨٠	٢٦,٣	١٣,١	١٣,٢	١٩,٤	١٧,٤	١٨	١٨,٢	١١,٨
حاجة قوية	٢٥	٢١,٧	١٣,٥	٢٢,١	١٨,٧	١٥,٥	١٦,٨	٢١,٨	٢١,٥
حاجة متوسطة	٦٨,٢	٥٢	٧٠,٤	٦٤,٧	٦١,٩	٦٧,١	٦٥,٢	٦٠	٦٦,٧
لا حاجة									

تبرز ملاحظة هامة نتيجة الاطلاع على هذا الجدول وهي ان ٦٥% من المؤسسات لا تجد اي حاجة لتغيير وتعديل نظام اىصال خدماتها الى الجمهور المعني دون اعتبار لأي متغير مما يعني انها تجد اوضاعها مرضية بينما تسجل ١٦% من المؤسسات حاجة شديدة لاعادة النظر بأوضاع خدماتها.

مما تقدم يمكن بناء جدول اجمالي يظهر درجات الحاجة ونوعيتها على الشكل التالي:

نوع الحاجة	درجتها	قوية	الترتيب	لا حاجة
السيولة	٤٧,٩	١	٢٢,٨	
تجديد التجهيزات	٢٢,٢	٢	٣٥,٨	
تحسين اداء العاملين	١٨,٣	٣	٢٨,٢	
تطوير التوزيع	١١,٨	٤	٦٤,٥	
تعديل نظام العمل في المؤسسة	١١,٦	٥	٥٨,٢	

تجد المؤسسات ان حاجتها الاساسية تنحصر بوجود السيولة وتأتي ضرورة تجديد التجهيزات في المرتبة الثانية، اما القضايا التنظيمية فتأتي كلها في المراتب الأخيرة. ويعكس هذا الجدول فناعة بأن تطوير اوضاع المؤسسات يحتاج الى المال فقط وليست هناك ضرورة لأية اجراءات تجديدية تنظيمية وكان رأس المال هو الذي يؤمن النجاح لعمل المؤسسات وليست سياسة نشاطها ومشاريعها المقررة.

## ثانياً: استعداد مؤسسات العمل لتطوير علاقاتها مع مؤسسات التعليم (٢٤)

الجمهورية اللبنانية

مشاركة وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مشاركات ورشات القطاع العام

استكمالاً لكشف مدى استعداد المؤسسة لتطوير كفاءة جهازها العامل وادخال عناصر جديدة الى صفوفه لاضافة طاقات وقوى اليه، نعرض لمواقف المؤسسات من تعاونها واستعدادها لتنظيم دورات تدريبية لمن تختارهم للعمل لديها أو افساح المجال لطلاب الجامعات والمعاهد الفنية لتلقي تدريب (سناج) فحسب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

أقسام المؤسسة. فتتطلب الدورات التدريبية يُعبر عن الرغبة في البقاء على مقربة من المستجدات والاطلاع عليها وتمكين المؤسسة من الاستفادة من كل جديد. انها عملية اخذ واغتناء من نتائج ما تتوصل اليه جهود الآخرين اما تنظيم التدريب لطلاب الجامعات والمعاهد الفنية في حقول الاختصاص التي يُعدون لها واستقبالهم في مراكز المؤسسة فيعكس رغبة المؤسسة في الانفتاح على منابع قوى العمل والابداع للاطلاع على ما يتوفر فيها واختيار العناصر الواعدة من بينها لصالح المؤسسة. فالطلاب الذين يخضعون "للسناجات" هم على طريق الانخراط في اجيزة العمل. والاعتناء بمهاراتهم وقدراتهم يؤدي الى تحسين الانتاجية، لا سيما وان مباشرة العمل تشكل عادة علامة فارقة في الاندفاع والحماسة والبحث عن الاتقان.

ان تنظيم سناجات للطلاب هو مؤشر للتعاون بين مؤسسات المجتمع، مؤسسات الإعداد ومؤسسات التشغيل وهي مناسبة تغني فيها مؤسسة العمل العناصر التي اعدتهم مؤسسة التعليم بالخبرة والمهارة العمليتين اللزمتين لانقان العمل، فهي عبارة عن توظيف بعيد المدى في الموارد البشرية وبالتالي تعزيز نمو المجتمع وحركته الاقتصادية.

والجدول رقم ٢٤ يظهر مدى استعداد مؤسسات العمل لتنظيم دورات اعداد وتدريب للطلاب

الجامعيين والمهنيين.

الجدول رقم ٣٤ مدى استعداد مؤسسات العمل لتنظيم ستاجات للطلاب حسب المتغيرات:

عدد العاملين	منطقة مقر المؤسسة						ميدان النشاط			العوامل		
	٦٠-٣١	٣٠-١	الجنوب	الشمال	البقاع	الجبيل	بيروت	خدمات	صناعي	زراعي	المعدل العام	مداد
من ٦٠			٦٢	٣٥	٧٥	٦٦,٦	٦٠	٦٧,٢	٥٦	٤٥,٦	٦١,٨	ساسة لتنظيم
			٥٩,٣	٣٩,٦	٧٧,٢	٦٥	٥٧,١	٦١,٣	٦٥,٥	٤٣,١٨	٦١	جات للجامعيين
٦٣,٤	٥٢,٧	٥٠,٧	٤٧,٤	٥٠,٧	٥٠	٥٩,٧	٤٩,٥	٥٢,٧	٦٢,٨	٢٧,٢	٥٣,٥	جات للمهنيين
												مداد العاملين
												ها لاحقا

١- تظهر معطيات الجدول ان غالبية مؤسسات العمل ليس مستعدة لتنظيم ستاجات للطلاب الجامعيين فراوحت نسبة الموافقين ما بين ٤٥ و ٦٥% وهي نسبة متدنية بالمقارنة مع ما يجري في مؤسسات العمل في الدول النامية التي تشكل نسبتها ٨٠% فمؤسسات مجتمعنا ما زالت غير مهيأة لاستقبال الطلاب الجامعيين وتدريبهم، فلم تدخل وظيفة التعليم الفني والتدريب اليها وما زالت ممارستها تقتصر على الدور الاقتصادي وادنى نسبة استعداد سجلت بين مؤسسات الزراعة (٤٥,٦%) واعلاها في مؤسسات الخدمات (٦٧,٢%).

كما تنخفض بين المؤسسات العاملة في مناطق الشمال وترتفع في البقاع ولعل ذلك يعود الى غلبة نموذج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاولى وتزايد نسبة المؤسسات الكبيرة الحجم في الثانية. فالمؤسسات الكبيرة أي التي تستخدم عددا كبيرا من العاملين تتنوع فيها حلقات الانتاج ومجالات العمل والاختصاصات المطلوبة فتتمكن نتيجة لذلك من استيعاب المتقدمين اليها لتلقي التدريب.

٢- اما بالنسبة الى تنظيم ستاجات للطلاب المهنيين فيلاحظ ان المؤسسات الصناعية مستعدة اكثر من غيرها لهذه المهمة حيث تصل نسبتها الى ٦٥% مقابل ٤٣% في الزراعة و ٦١% في ميدان الخدمات. ويفسر ذلك ان معظم مؤسسات العمل الإنتاجي الصناعي صغيرة كانت ام كبيرة يمكن ان تستوعب عددا من المتدربين مهما كانت تجهيزاتنا بسيطة، لأن مقتضيات التدريب المهني ليست معقدة كما يتطلبها تدريب الطلاب الجامعيين.

٣- من الواضح ان مؤسسات العمل متأرجحة في ان تمارس دور الإعداد والتأهيل للمرشحين للعمل لديها فهي تتردد في استخدام الحاصلين على اعداد سابق (اكاديمي او مهني) في مؤسسات مختصة. وتتوزع المؤسسات بالتساوي بين الاقدام والاحجام.

### ثالثاً: امتلاك المؤسسات لمخططات تطوير لأوضاعها

شمل الإستقصاء أيضاً أسئلة تهدف الى كشف مدى امتلاك مؤسسات العمل لتخطيط مستقبلي او على الأقل لرؤية شاملة لمستقبل عمل المؤسسة. فالتخطيط وامتلاك الرؤية يعكسان وجود خيال موضوعي مبني على توقعات لاتجاهات تطور أوضاع العرض والطلب والامكانات المتصورة للمؤسسة بالاضافة الى الاطلاع على المستجدات في ميدان عمل المؤسسة من حيث مواكبته للتطورات التكنولوجية الحديثة وتوظيفها لصالح المؤسسة.

وقد يكون التخطيط شاملاً بحيث يطال كل مستويات العمل في المؤسسة وتجهيزاتها وبرامجها كما قد يكون متصوراً بالسعي لإدخال آلة حديثة واحدة أو تبني سياسة استخدام جديدة. والأسئلة المطروحة في هذا المجال تحاول كشف طبيعة مضمون الاجراءات والتحضيرات التي قد يلجأ اليها المسؤول عن مؤسسة العمل لتطوير امكانات المؤسسة لمواجهة ظروف العمل المستقبلية. ومن بينها ما ينتمي الى:

- المستوى المادي والتجهيزي للمؤسسة.

- المستوى القانوني لملكية المؤسسة.

- المستوى الاداري.

- المستوى الانتاجي.

تبين من نتائج الدراسة ان ٧٠-٨٠% من مسؤولي المؤسسات يفكرون في زيادة تجهيزاتها واستبدال القديم منها اضافة الى زيادة رأس مال المؤسسة ويعتبرها المدخل الطبيعي الضروري لأي تحسين في أوضاعها.

اما التفكير بتطوير نوعية خدمات المؤسسة ونتاجها فيسجل عند ٤١% من المسؤولين وتتنخفض النسبة الى ٣٠-٣٥% تقريباً عند التفكير بأسلوب الادارة وسياسة الاستخدام في المؤسسة. ويكاد التفكير بتغيير شكل ملكية المؤسسة او نوع نشاطها يطرح عند ٨ الى ١٣%، من الملاحظ ان مسؤولي المؤسسات يختارون دائماً المداخل الصعبة والمكلفة للبحث في شؤون تطوير مؤسساتهم في الوقت الذي تتوفر فيه مداخل اخرى غير مكلفة ولكنها لا تستقطب اهتمامهم لاختبار جدواها وقدرتها على نقل المؤسسة من حال الى آخر.

وطرح الاستقصاء مسألة التعاون العملي الذي يجب ان يقوم بين مؤسسات العمل من جهة والمؤسسات التعليمية من جهة اخرى لكي تتمكن المدارس من المساهمة بشكل افضل في تخريج متعلمين يتناسب اعدادهم عموماً مع متطلبات وحاجات العمل وقد أمكن الحصول على الجدولين (رقم ٣٥ و ٣٦)، فالجدول رقم ٣٥ يبين أوجه التعاون بين مؤسسات العمل والتعليم لتحسين مواصفات الخريجين حسب المتغيرات

ما الجدول رقم ٣٦ يبين أوجه التعاون بين المؤسسات المهنية والتعليمية حسب منطقة عملها:

لجدول رقم ٣٦ أوجه التعاون بين مؤسسات العمل والتعليم حسب منطقة عملها

منطقة المؤسسة	بيروت	جبل لبنان	البقاع
شكال التعاون			
زيارات متبادلة	٢٠٠٢٥	٢١٠٤	١٤٠٨
ندوات ومحاضرات	٨	١١	٥٠٣
تعاون بهدف التعرف على حاجات سوق العمل	٢٦٠٢	١٧٠٦	٢٠٠٢
دورات تدريبية	٢٩٠٧	٢٧٠٨	٢٨٠٧
توفير فرص عمل اثناء العطل	١٠١	١٠٧	٤٠٢
تأسيس مكتب تنسيقي بين المدارس والمصالح	٧٠٤	١٠٠٤	١١٠٧
دورات وانشطة للمعلمين	٢٠٢	٢	٤٠٢
تعاون مع المؤسسات الرسمية والجمعيات	١٠٧	٥٠٧	٨٠٥
دراسات مشتركة	٢٠٨	٢	٣٠١
المجموع	١٧٥	٣٤٥	٩٤
المتدل العام %	٢٨٠٥	٥٦٠١	١٥٠٤

يمكن ملاحظة ما يلي:

- ١- تظهر اكثر اوجه التعاون المقترحة على شكل دورات تدريبية (ستاجات) وزيارات متبادلة والاطلاع على حاجات سوق العمل وقد جمعت اكثر من ٦٠% من آراء المسؤولين في بيروت وجبل لبنان والبقاع.
- ٢- ان اضعف اشكال التعاون المقترحة يتمثل في توفير فرص عمل للتلاميذ اثناء العطل الصيفية، وكذلك الاحجام عن القيام بالدراسات المشتركة مع مؤسسات التعليم. ويعود ذلك الى الضائقة الاقتصادية التي تمر بها مؤسسات العمل وعجزها عن الاستمرار في طرح فرص عمل وتأمينه للراغبين بعد ان تفاقمت ازمات القطاع في الفترة الأخيرة.
- ٣- كما تسود فيها مفاهيم تقليدية تعكس ثبات فكرة ان العمل في المؤسسات ليس للتدريب أو لاجراء الدراسات بل للانتاج. ومع ذلك فإن المؤسسات قد عبرت عن امكانيات التعاون واقترحت أكثر من ١٥ شكلا من اشكال التعاون.

الجدول رقم ٢٥ اوجه التعاون بين مؤسسات العمل والتعليم لتحسين مواصفات الخريجين حسب

تغيرات

الموايل	حجم المؤسسة / عدد العاملين فيها			ميادين نشاط المؤسسة		
	٣٠-١	٦٠-٣١	أكثر من ٦٠ عاملاً	الزراعي	الصناعي	الخدمات
التعاون بين المؤسسة المهنية والمدارس	٢٠,١	٢١	٢٣,٥	٢٢,٧	٢٣,٧	١٩,٥
زيارات متبادلة	١٠,٤	٧,٣	١١	١٧,٧	٩,٦	٩,٤
تنظيم محاضرات وندوات	٢٢,٦	٢٠	١٨,٣	٢٥,٣	٢١,٤	٢٢,١
التعرف على حاجات سوق العمل	٢٧,٨	٢٦,٣	٢١,٨	٢٤	٢٤,٤	٢٠
تنظيم دورات تدريبية	٢,٩	٥,٢	١,١	٠	٤	٢,٥
توفير فرص عمل أثناء العطل	٩,٢	٩,٤	١٠,٣	٣,٨	١٠,٩	١
تأسيس مكاتب تنسيق	١,٨	٢,١	٤,٤	١,٢	٢,٩	١,٥
تنظيم دورات وانشطة للمعلمين	٣,٦	٦,٣	٨,١	٢,٥	٧	٤,١
برامج مشتركة بين المؤسسة والمدارس	١,٣	٢,١	٣,٤	٢,٥	١,٤	٢,٣
تنفيذ دراسات مشتركة						

ان المطالعة المتأنية للجدول اعلاه تبين ما يلي:

- ١- تتنوع اشكال التعاون المقترحة وتتفاوت ما بين تنظيم دورات تدريبية وزيارات واقامة ندوات محاضرات وتأسيس مكاتب لتنسيق شؤون التعاون وتنفيذ برامج مشتركة للدراسات وتعريف التلاميذ بفرص عمل المتاحة وطبيعة الاختصاص وحاجات سوق العمل. وتبين ان المؤسسات مهما كان حجمها تعطي الأهمية نفسها لشكل التعاون المقترح ويعود ذلك الى وجود قناعة غير متبلورة أو موثوق بها لتعيين أولويات اساليب التعاون التي يمكن المباشرة بها.
- ٢- يظهر ان التعاون العملي المطلوب يتمثل بزيادة فرص الاحتكاك المباشر بين التلامذة ومؤسسات العمل من خلال زيارتها من جهة والعمل فيها أثناء العطل من جهة ثانية، وتنظيم مناسبات لتعريف المعلمين واطلاعهم على ما يجري داخل مؤسسات العمل وما يتطلبه الانخراط فيها من خصائص ومهارات.

يتبين مما تقدم ان مؤسسات العمل في لبنان:

اولاً: تدرك عمق التغيرات الطارئة على سوق العمل، وعلى شروط الكفاح للبقاء فيه. ولكنها لم تتوصل الى استنتاج الخصائص الجديدة التي يجب ان تتوفر عند العاملين الجدد، وهي لا تملك القدرة على تحديد مواصفاتهم التفصيلية كي تتمكن من تكوينهم على أساسها.

ثانياً: تدرك التغيرات العميقة التي أصابت أوضاعها وحاجاتها الملحة الى استحداث وامتلاك البدائل. ولكنها عوضاً عن تجزئة الحاجات ليصبح ممكناً امر تلبيتها، تطرح بإلحاح الحاجات الكبيرة والصعبة التي يستحيل عليها في ظروفها القائمة أمر تأمينها. فوضوح الرؤية للواقع لا يرافقه وضوح للرؤية المستقبلية، التي تتحول الى مجرد احلام، نتيجة العجز عن تحويلها الى اجراءات عملية وبرامج تخطيط للمدى المتوسط.

ثالثاً: أما عن علاقات مؤسسات العمل بمؤسسات التعليم فهي تحملها كامل طلباتها التي لا تنسجم بالوضوح، معتبرة ان المسؤولية الكاملة للإعداد تقع على عاتق مؤسسة التعليم.

وهذا غير واقعي لأن تجديد مؤسسات العمل يرتب عليها تكاليف لا بد من تحملها. وهي على أشكال متنوعة أهمها:

- ١- ان تأخذ جزءاً من مسؤولية تدريب المستخدمين الجدد على عاتقها، وضمن المؤسسة لأن التعليم يُعد المواصفات العامة للمعارف النظرية والمهارات العملية، ولا يدخل في الاعداد الدقيق.
- ٢- ان تفتح ابواب مؤسساتها لاطلاع الجيل الجديد على متطلبات العمل والخدمات والمنجزات التي تتحقق فيها بهدف بلورة ميولهم وتنميتها واستقطابهم لاحقاً للانخراط فيها. ان ابقاء الأبواب مغلقة او شبه مفتوحة لاستقبال عناصر مؤسسات التعليم لا يثمر تعاوناً مجدداً بينهما، بل المطلوب تأسيس علاقات تنسيق للتعرف الوظيفي المتبادل، وخدمة كل منهما أهداف وغايات الآخر ومساعدته على تحقيقها.

## الفصل الخامس

معالم حاجات مؤسسات العمل  
من خدمات مؤسسات التعليم

## أولاً: التنمية الاجتماعية ودور المدرسة في التنشئة على الحياة

التنمية الاجتماعية عملية مستدامة تساهم فيها قطاعات المجتمع، وهي تتجج بقدر ما تتمكن من ادماج مؤسساته كي تتكامل في ما بينها، وتتعاون من أجل تحقيق غاياته المنشودة<sup>(1)</sup>. وقد نظر الى المؤسسة التعليمية باعتبارها قاعدة انطلاق تتجمع فيها طاقات المجتمع وامكاناته المستقبلية التي سيحدد تبلورها ملامحه وخصائصه، هذه الطاقات هي التلامذة. فيقدر نجاح المدرسة في تكوين زاد تعليمي متنوع العناصر، فيه قدر من المعارف والمعلومات العصرية، وشيء من الثقافة، وبعض التوجهات السلوكية، بقدر ما يتيح للتلميذ، في نهاية مرحلة تعلمه الأساسية، من أن يشارك في المساهمة النشطة بعملية التنمية المرجوة.

هكذا تقوم المدرسة بتأدية وظيفة محددة، متجددة، لا تقتصر على تدريس مختلف ميادئ العلوم، انما تربطها بالحياة العملية، وبما يجري في المجتمع فتتحول لتصبح اداة تنغوية، وعن هذا الطريق تساعد التلامذة على اكتشاف قدراتهم وميولهم، وتشجعهم على تحسين مهاراتهم، ورفع درجة تقنيتهم بأنفسهم. والواقع ان مسؤولي مؤسسات العمل أفادوا بأن التعليم العام لا يؤدي حالياً الى انتاج متعلمين ذوي خصائص واضحة. فالتحاقهم بأي عمل يتطلب تدريبهم الكامل ليس فقط على أصول ومبادئ المهنة بل ايضاً على أصول ومبادئ التعامل مع الآخرين والمشاركة في عمل جماعي وتقبل الملاحظات، وتقنياتها وتحويلها الى ممارسات سلوكية. ويعكس هذا النقص عند التلامذة تخلياً عملياً من المدرسة عن دورها في التنشئة للحياة. من هذا المنطلق حدد لنا مسؤولو مؤسسات العمل المعارف التي يعتبرونها ضرورية ينبغي على المدرسة توفيرها في الوقت الحاضر للتلامذة، كي يصبح استخدامهم عند التخرج مفيداً لمؤسساتهم، بصرف النظر عن نوع العمل او طبيعة الوظيفة التي يمكن ان يعملوا بها، فتضمنت اجاباتهم العناصر التالية:-

- أ- القراءة والكتابة والتعبير عن الذات بوضوح وسهولة.
  - ب- بلورة مهاراتهم للاتصال بالآخرين، وانجاح الحوار معهم.
  - ج- اجراء العمليات الحسابية التي تدخل في مقتضيات الحياة اليومية.
- ذلك بالاضافة الى معرفة استعمال الحاسوب وميادئ المعلوماتية. هذا التنوع في الزاد التعليمي يعكس طبيعة التغيير الذي طرأ على نشاطات الحياة العامة الاقتصادية والمعيشية والاجتماعية. فمعرفة استعمال الكمبيوتر صار امراً مطلوباً عند التقدم لشغل أية وظيفة ولو لم تكن تقنية أو مختصة. واللائحة التالية توفر بعض المعطيات الاضافية.

اللاحة رقم ٢٧ طبيعة ما ينبغي على المدرسة توفيره من زاد تعليمي حسب مسؤولي المؤسسات.

النسبة	العناصر التعليمية
١٧,٣	معلومات عامة
٢٩,٦	معارف تعليمية
٣,٨	بلورة القدرات الذهنية
١,٤	تطور الاستعدادات الجسدية
٤,٥	تحسين المهارات اليدوية
٢١,٥	تكوين اتجاهات سلوكية
٣,٥	توفير توجيه مهني
١٨,٥	معلومات ومعارف مهنية وتقنية
١٠٠	المجموع

ان دور المدرسة كما ترسمه مؤسسة العمل يقوم على أربع مهمات أوليا تطوير الامكانيات الذهنية والجسدية والعضلية للتلامذة بتثقيف ٩,٧ نقاط، وثانيا تزويد المتعلمين بالمعارف العامة أو المتعلقة بمواد التعليم بما يعادل ٤٦,٩ نقطة، ثالثا تكوين اتجاهات سلوكية مشتركة بين المتعلمين تضمن لهم قيام حياة اجتماعية تفاعلية، وتكرس كأسلوب تعامل وقد جمعت ٢١,٥ نقطة. ورابعها الأصول والمبادئ المهنية أو المعارف التطبيقية والاطلاع على عالم المهن وقد شغلت ٢٢ نقطة من مائة من معالم صورة دور المدرسة.

## ثانياً: البنية المنشودة لمؤسسة العمل المستقبلية

في لقاءنا مع مسؤولي مؤسسات العمل حاولنا ان نتعرف الى مستقبل المؤسسة كما يتطلعون اليه، تكون اكثر قدرة على تلبية المتغيرات الطارئة البنوية وعلى متطلبات جمهور المستهلكين، فتبين لنا أن محور اهتمام المؤسسات حالياً يدور حول أوضاعها الراهنة فقط، وجل ما تبحث عنه هو حلول لمشكلاتها الحالية.

فهي لا تملك تصورات واضحة أو برامج لتوجهات المؤسسة مستقبلاً. قلة من المسؤولين تتسائل عن طبيعة ما سيكون عليه العمل أو بالأحرى مفهوم العمل نفسه، وهل ستؤدي التغيرات الى تغيير في اشكال اداء العمل من عمل مادي الى عمل ذهني مثلاً؟

اجاباتهم لم تحدد مهناً معينة او تحدثت عن علاقات عمل، بل اشار معظمهم الى وظائف ومستويات وظيفة، وتم التركيز على المواصفات الفرعية التي يجب توافرها في كل وظيفة وامكن استنتاج التصنيف التالي للوظائف ومستوياتها وهي:

- ١- الوظائف الادارية العليا وكل ما يتطلب اشرافاً وادارة وتوجيهاً على مستوى من المستويات.
- ٢- الوظائف الثقافية والفكرية ويتحدد دورها بغلبة الطابع الذهني أو الفكري عند انجاز اي عمل.
- ٣- الوظائف المساعدة وهي بطبيعتها وسيطة تؤدي دور صلة الوصل بين المستوى الاداري الاعلى والمستويات القاعدية.
- ٤- الوظائف الخدمائية ويرتبط تزايدها مع تزايد الاتجاه لانشاء مؤسسات الخدمات.

١- مستويات الوظيفة المتوقعة:

الجدول رقم ٢٨ الوظائف المستقبلية المتوقعة حسب ميادين النشاط

المعدل	الخدمات	الزراعة	الصناعة	ميادين النشاط
١٣	٦,٤	١	٢٥	الوظيفة أطر عليا: مدراء ورؤساء اقسام
١٣	١٢,١	-	١٤,٧	وظائف فكرية وعلمية
٤١,٤	٥١,٢	٢	٢٠,٣	وظائف ادارية وسطى ومساعدة
٨,٧	١١,٥	-	٣,٧	وظائف خدمية
١٠٠	٦٥,٢	١,٣	٣٣,٥	المعدل

يسمح الجدول باستخلاص الملاحظات التالية:

١- ان ٦٥,٢% من الوظائف سوف يظهر في ميدان الخدمات ويترك لميدان الزراعة ١,٣% والصناعة ٣٣,٥% من الوظائف.

٢- ستكون ٤١% من الوظائف المستقبلية ووظائف وسيطة ومساعدة، واكثرها سيطرح في ميدان الخدمات.

٣- تلبيا الوظائف الفكرية والعلمية بنسبة ١٣% مما يوحي بأن طبيعة العمل في المستقبل لن تقتصر على الطابع العلمي الانتاجي بل ستتخذ الطابع الذهني والعلمي التجريدي، لا سيما في المجالات التي تقتضي تحصيلاً علمياً وتقنياً عالياً. ونستطيع ذكر ميداني الاتصالات والحاسوب كمثل. ويلفتنا عدم تصور مسؤولي المؤسسات الحالية لأي دور يمكن ان يؤديه العمل في قطاع الزراعة. فمع توقع تقدم يمكن تسجيله في ميادين الخدمات والصناعة، فإن العجز، سيكون كاملاً اذا ما تخيلنا مستقبل العمل الزراعي في لبنان. فهل من المستحيل ان تقوم في هذا الميدان مؤسسات توظف التكنولوجيا العالية، ونتائج الهندسة الوراثية والتأصيل الزراعي، كمنطلق لعمل زراعي متطور يستقطب خبراء وفنيين ومستخدمين واجراء يؤدون عملاً يخرج عن نطاق المؤلف الكلاسيكي، عند توزيع العمل الزراعي، علماً بأن بعض المشاريع الزراعية الحديثة قد اخذت تظهر حديثاً على الساحل الجنوبي وغيرها من المناطق.

واذا انتقلنا الى مقومات الوظيفة في المستقبل، نجد ان معظم المسؤولين يعدد الموهبة والاخلاق والسلوك مختزلاً للتخصص والخبرة، وهذا التكوين ناشئ عن تصور الوظيفة كأداء سلوكي أخلاقي طبيعي، لا علاقة له بالمراس والتدريب. فالعمل المطلوب يُبنى أساساً على الطاعة، والتكرار وعدم الخروج عن المعهود، لأن المقصود بالسلوك الأخلاقي المحافظة على تقاليد العمل واشكال انجازه، واستعمال قوالبه الجاهزة. فغاية الصناعة ترمي مثلاً الى نسخ " النموذج الكامل " وتكراره دون محاولة تجديد مواصفاته أو تحسينها.

- مكونات الوظيفة المستقبلية

جدول رقم ٣٩ المكونات المطلوبة في الوظائف حسب التوقعات المستقبلية

النسبة المعدلة	السلوك	الأخلاق	الموهبة	المكونات المطلوبة
١٢,٢	٦	٣	٣,١	بعضة الوظيفة المستقبلية
٩,١	٢,١	٤,٩	٢,١	راء وكادرات ادارية
٤٥	٢٤	٤	١٧,٢	بن فكرية
٢,٣	٢	-	-	بن مساعدة ووسطى
١٥,١	٩	٣,٤	٢٠,٨	بن ادارية وسطى
١٤,٢	٣,١	٩	٢٠,٢	بي الخدمات
٢,١	-	-	٢,٢	بي الحرف
١٠٠	٤٦,٢	٢٤,٣	٢٩,٥	بى الصناعة
				مجموع

يمكن ملاحظة ما يلي:

- ١- يشغل السلوك المرتبة الأولى بين الخصائص المطلوبة في وظائف الكادرات الادارية. فالسلوك الجيد، يتضمن البعد الأخلاقي والقانوني الانساني، وهي كلها تؤدي الى النجاح في المهمة.
- ٢- أما في المين الفكرية فقد أعطيت الأولوية للأخلاق بمعنى أن يغلب القائم بالعمل، النظم القيمة الايجابية على ما عداها في عمله.
- ٣- أما على مستوى المين والوظائف المساعدة فإن الأولوية مشتركة بين السلوك الحسن والموهبة. فالموهبة ليست مطلوبة على المستوى الاداري بل على مستوى التنفيذ وهذا ما يعطيها معنى جديدا وهو الالتزام والتفيد بالحدود " الطبيعية " لإتمام العمل.
- ٤- يأخذ البعد السلوكي أيضا أهميته في قطاع الخدمات مقابل البعد الأخلاقي في القطاع الحرفي ويفهم ذلك تماما انطلاقا من المبادئ التي عرضناها أعلاه.
- ٥- ويلاحظ اختفاء عنصرين كانا يدخلان حتى اليوم في صلب العمل والوظائف وشروط القيام بالوظائف عتينا بيما اللياقة البدنية والمظهر الخارجي للقائم بالعمل.
- ٦- إننا أغفلنا ذكر المادة التعليمية كمقوم، ونشير الى أن من البديهي أن يكون مضمون المادة مرتكزا أساسيا تضاف اليه الخصائص والمقومات الأخرى.

وبالانتقال الى مستوى الحاجة للوظائف المنوه عنها يتبين أنها تتفاوت ما بين القوية والمتوسطة على الشكل التالي:

الجدول رقم ٤٠ مستوى الحاجة للوظائف المستقبلية:

متوسطة	قوية	المجموع	مستوى الحاجة للوظائف الوظيفية
٩,٢	١٨,٣	١٣	رؤساء أقسام ومدراء
١٤,٨	١١	١٣	مهن فكرية وعلمية
٤٦	٣٤,٢	٤١,٤	وظائف وسطي ومساعدة
٥,٦	٧	٦,٢	وسطي إدارية
٨,٥	٩,١	٨,٧	خدماتية
٠,٧	١,٤	٠,٨	زراعية
١٤,٨	١٩	١٦,٦	حرفية وصناعية
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

من هذا الجدول يتبين:

- ١- بأن الحاجة قوية للوظائف المساعدة والمتوسطة والوظائف الادارية العليا.
- ٢- بأن الحاجة متوسطة على المستوى الاداري والمتوسط، ومرتفعة ضمن المهن الفكرية والعلمية. كما تظهر حاجة قوية على مستوى الوظائف الثانوية الصناعية والحرفية وتأتي في المرتبة الثانية بعد الوظائف الوسطية.

٣- بنية المؤهل التعليمي لممارسة الوظائف المتوقعة:

ان دراسة مستوى الخبرات والمهارات المطلوب توفرها في الوظائف المستقبلية أظهرت ما يلي:

الجدول رقم ٤١ الخبرة والمهارات في الوظائف المستقبلية

الوظيفة	مستوى الخبرة			المهارات	
	متقدمة	عادية	المجموع	اليدوية المهنية	الذهنية
اطر عليا ادارية	٣٦,١%	٤,١%	٢٣,٣%	٢٠%	١١,١%
اطر عليا فكرية وثقافية	٣٨,٨%	٢٥%	٢٣,٣%	-	١٦,٦%
وظائف ادارية ومساعدة	٨,٢%	١٦,٥%	١١,٦%	٦٠%	٣٣,٣%
وظائف ربط بسيطة	١١,١%	١٢,٥%	١١,٦%	٢٠%	٢٧,٧%
وظائف خدماتية	٥,٥%	٤,١%	٢٠%	-	١١,١%
المجموع	٦٨,١%				٣١,٩%

يغلب القائمون على مؤسسات العمل امتلاك الخبرة بما نسبته ٦٨% على امتلاك المهارة ٣٠% بالنسبة للوظائف المستقبلية وعلى مختلف مستويات ادائها الاداري او الوسطي او القاعدي وفي مختلف مجالات النشاط. الخبرة تعني التراكم وتعني امتلاك العادات الثابتة للاداء بينما المهارة فتعني تجاوز القوالب الجاهزة

وامتلاك الاستعدادات الدائمة للقيام بالعمل بفضل خصيصة يمتلكها المستخدم سواء كانت ذهنية او يدوية او  
وظيفية.

اما عن مضمون الاعداد الذي يجدونه ضرورياً ويجب ان يدخل ضمن مواد التعليم فقد ورد في الجدول ٤٢  
ما يلي:

الجدول رقم ٤٢ الوظائف المتوقعة في المستقبل حسب مضمون اعدادها المعرفي:

معارف المهنة	معلومات عامة	فنون	لغات	علوم وكمبيوتر	مضمونها المعرفي الوظائف
١٤,٣	٢,٧	٠,٥	١,٦	٣,٨	اطر عليا: ادارية
٤,٦	٢,٥	٠,٩	٢,١	٥,٧	اطر فكرية وثقافية
١٤,٩	٢,٨	٠,٨	٢,٤	٩,٨	ادارية ومساعدة
٧,٥	٢,٧	-	٢,٨	٢,٢	ربط وسيطة
٧,٢	٢,٦	٠,٢	٤,٩	٠,٩	خدمية
٤٨,٥	١٣,٣	١,٤	١٣,٨	٢,٤	المجموع

- ١- التشديد في المقام الأول يتركز على معارف المهنة اي اساسيات ممارستها وتقاصيل اتقانها نظريا  
وبتعبير آخر المبادئ والاصول والمعلومات التي تتصل بالمهنة، وقد افاد ٤٨,٥% من المسؤولين انها تشكل  
القاعدة الأساسية للانطلاق في الاعداد العملي والتطبيقي للوظيفة في المستقبل.
- ٢- الاشارة الى ان مادة الكمبيوتر والرياضيات تحتل المرتبة الثانية ضمن وظائف المستقبل حيث اشار  
قرابة ربع المستجوبين ان هذه المادة ستكون معرفتها ضرورية لممارسة معظم الوظائف في مختلف الميادين  
وعلى كافة المستويات الوظيفية.
- ٣- اما حيازة المعلومات العامة واللغات الأجنبية فتأتي في المرتبة الثالثة بما معدله ١٣,٣% لكل منهما،  
وهذا يعكس احدى خصائص العمل في المستقبل من حيث انطلاقه من قاعدة معلومات عامة واسعة ومتنوعة  
وهو ما يفرض على العمل في المستقبل حيازة معارف متنوعة تكون بمثابة مقومات للعمل نفسه.
- ٤- اما حيازة اللغة الأجنبية فتعكس بروز الصلات الوثيقة في الاتصال خارج عالم العمل المحلي العادي،  
والاضطرار للتواصل مع الخارج، لاكمال دورة العمل في عالم محكوم بقواعد العولمة والسوق الكوني  
الموحد.

٤- أوجه التعاون بين مؤسسات العمل والمدارس.

الجدول رقم ٤٣ أوجه التعاون بين مؤسسات العمل وبين المدارس حسب ميادين النشاط.

أوجه التعاون	الميادين	الزراعي	الصناعي	الخدمات	النسبة العامة
الزيارات المتبادلة	٢٢,٧	٢٣,٧	١٩,٥	٣٧,٥	
تنظيم ندوات ومحاضرات	١٧,٧	٩,٦	٩,٤	١٨,٢	
التعرف الى حاجات سوق العمل	٢٥,٣	٢١,٤	٢٢,١	٣٩,٤	
اقامة دورات تدريبية	٢٤	٢٤,٤	٢٠	٤٧,١	
توفير فرص عمل أثناء العطل	-	٤	٢,٥	٤,٩	
تأسيس مكتب تنسيق مشترك	٣,٨	١٠	١٠	١٦,٨	
اقامة دورات للمعلمين ونشاطات لهم	١,٢	٢,٩	١,٥	٣,٥	
التعاون مع الجمعيات الأهلية	٢,٥	٧	٤,١	٨,٧	
تنفيذ دراسات مشتركة	٢,٥	١,٤	٢,٣	٣,٣	

يتبين لنا أن الشكل الذي أجمع عليه أكثرية المستجوبين (٤٧,١%) كان تنظيم دورات تدريبية للتلامذة أثناء العطل، ويليه شكل التعرف الى حاجات سوق العمل من خلال ارشاد التلامذة واطلاعهم على الواقع بواسطة المؤسسة فجمع ٣٩,٥%، أما الزيارات المتبادلة فقد طرحها ٣٧,٥% من المسؤولين. وجاء تأسيس مكتب ينسق بين ما تريد المؤسسات التعريف به وبين الاحتياجات المعرفية للمؤسسة التعليمية جامعا نسبة ١٦,٨%.

أما تنظيم الندوات واللقاءات والمحاضرات حول مواضيع تتعلق بنشاطات العاملين، ومهامهم في المؤسسة فجمع ١٨,٢% من آراء المستجوبين. ونشير الى أن المؤسسات الصناعية ركزت أكثر ما يكون، على عكس المؤسسات في القطاعات الأخرى، على توفير فرص العمل للتلامذة أثناء العطل وعلى فتح أبوابها لاستقبال التلامذة تمهيدا لاستقبالهم عند الحاجة.

أما أوجه التعاون بين المؤسسة العاملة في الزراعة والمدرسة فبدت ضعيفة، ربما يعود ذلك الى قدم عيد العمل الزراعي، والى عدم تصور امكانية قيام تعاون بين عالم يمثل عدم التعلم والأمية، وعالم يمثل مركز التعليم. وهذا افتراض خاطئ لأن كل نوع من الأعمال يتطلب تعليما خاصا به، ولو كان في المجال الزراعي الكلاسيكي.

وبالانتقال الى الجدول رقم ٤٤ لتفحص تأثير متغير عدد العاملين في المؤسسة على أوجه التعاون المشار اليه، يتبين:

الجدول رقم ٤٤ أوجه التعاون بين مؤسسات العمل والمدارس حسب عدد العاملين في المؤسسات

النسبة العامة	اكثر من ٦٠	٢١ - ٦٠	١ - ٣٠	عدد العاملين
				أوجه التعاون
٢٠,٩	٢٣,٥	٢١	٢٠,١	الزيارات المتبادلة
١٠,٢	١١	٧,٣	١٠,٤	تنظيم ندوات ومحاضرات
٢١,٦	١٨,٣	٢٠	٢٢,٦	التعرف الى حاجات سوق العمل
٢٦,٤	٢١,٨	٢٦,٣	٢٧,٨	اقامة دورات تدريبية
٢,٧	١,١	٠,٢	٢,٩	توفير فرص عمل أثناء العطل
٩,٤	١٠,٣	٩,٤	٩,١	تأسيس مكتب تنسيق مشترك
٢	٤,٤	٢,١	١,٨	اقامة دورات للمعلمين
٤,٨	٨,١	٦,٣	٣,٦	التعاون مع الجمعيات الأهلية
١,٨	٣,٤	٣,٤	١,٣	تنفيذ دراسات مشتركة
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

ومن خلال معطيات الجدول يستنتج أنه كلما كبرت المؤسسة كلما اعتبرت أنها تمتلك مسا تعرضه على التلامذة للاطلاع، سواء من خلال الزيارات ٢٣,٥% أو تنظيم الدورات التدريبية ٢١,٨% أو التعريف بحاجاتها ١٨,٣%، وهذا الواقع نجده في المؤسسات الصغرى بصورة موازية مع المؤسسات الأخرى مما يسمح باستنتاج تلازم أوجه التعاون المقترحة بين مختلف أحجام المؤسسات.

أما ما يلفت الإنتباه، فيو تجنب مؤسسات العمل الإشارة الى امكانية القيام بدراسات مشتركة مع مؤسسات التربية، لتعيين أشكال التدخل المطلوب، حيث لم يفد بذلك أكثر من ١,٨% من مسؤوليها. كما تجنبت أيضا الإشارة الى توجيهها لتوفير فرص عمل أثناء العطل للتلامذة. فما تحبذه يتمثل بتنظيم دورات تدريبية وليس تأمين فرص للعمل، ويعود ذلك الى أن مؤسسات العمل في لبنان لم تعتمد صيغة العمل الجزئي المتغير باستمرار، حرصا منها على انتظام العمل وتجنبنا للتقطع، وللتفاوت في إدائه، مما يبرز عدم ثبات مواصفات العمل أو السلعة امام جمهور المستهلكين حسب ما برر ذلك بعض المسؤولين.

الجدول رقم ٤٥ طبيعة الأجهزة المطلوب تدريب التلامذة على استعمالها ومستوى الحاجة الى ذلك

الأجهزة	مستوى الحاجة	قوية	متوسطة	النسبة العامة
عدة عمل زراعي صناعي وتجاري	١٦,٢	١٢,٩	١٣,٨	
آلات واجهزة كهربائية	١٣,٧٥	٩,١	١٠,٣	
آلات واجهزة ميكانيكية	١١,٢٥	١٥	١٤,٣	
آلات واجهزة الكترونية	٤١,٧	٤٤,٢	٤٣,٦	
ادوات هندسية وفنية	٦,٢	٣,٧	٤,٣	
ادوات مختبر ومكتبية	٨,٧	١١,٨	١١	
ادوات لتعليم المختصين	١,٢	١,٨	١,٦	
اجهزة الرياضة		٠,٩	٠,٦	
القواميس ودوائر المعارف	١	٠,٦	٠,٥	
المجموع	٢٧/١٠٠	٧٣/١٠٠	١٠٠	

— بالإضافة الى الدور التعليمي التقليدي الذي يشمل المعارف فإن مسؤولي مؤسسات العمل يجدون ضرورة لتعريف التلاميذ على استعمال بعض الآلات والأجهزة التي دخل استعمالها دائرة الحياة اليومية سواء في المنازل أو المكاتب أو المؤسسات. وقد اعتبرت درجة الحاج التدريب عليها متوسطة بالنسبة ل ٧٣% من المؤسسات، وقوية بالنسبة ل ٢٧% من المؤسسات. أما الأجهزة التي يحصل اجماع على التعريف بها بمقدار ٤٣,٦% فتشمل الآلات والأجهزة الالكترونية. ولا تتجاوز نسبة الذين أدلوا بضرورة التعرف الى العدد الصناعية والزراعية والتجارية نسبة ١٣,٨% والأجهزة الميكانيكية ١٤,٣% والأدوات المكتبية والمخبرية ١١%. ان تفاوت الأهمية المعطاة للتعرف على كل من هذه الأجهزة يعكس طبيعة الأدوات المستعملة في الحياة اليومية فالعصر عصر الالكترونيات وقد تراجع عالم الميكانيك والكهرباء بالنسبة اليها.

## ثالثاً: الإستنتاجات الأساسية:

### ١- دور المدرسة المرتقب والمطلوب

إجابات مسؤولي مؤسسات العمل تسمح بتعيين الدور المرتقب للمدرسة، وان بصورة أولية. كانت مهمة المدرسة تتمثل بنقل المعارف التي تشكل جوهر الثقافة، فترسبها للمتعلم، وتعميقها لديه نظرياً وتطبيقياً، حتى تساعده على فهم طبيعة الكون والحياة. أما اليوم، فأشارت الاجابات الى أن مهمتها المطلوبة، تتمثل بتوفير التعليم الأساسي للتلميذ، وهو يشمل المعارف المفيدة (Les savoirs) بالاضافة الى التعرف الى الآلات والأجهزة التي دخلت على الحياة اليومية، وتدريبه على استعمالها (Les savoirs faire)، مما يؤدي الى خلق عادات عمل، وتنفيذ المهام عند التلامذة، فتندمج أنشطة الحياة الاقتصادية المتنوعة، مع المعارف المطلوبة الملازمة لها، فيتحسن أداء العمل وترتفع نسبة النجاح في أدائه.

وقد لا يكون هذا التحول في دور المدرسة واضحاً في أذهان مسؤولي مؤسسات العمل، الا أن الحاحيم على دور الكمبيوتر والأجهزة وغيرها تبرز ضرورة ادماج التعرف الى الادوات مع البرامج التعليمية من جهة، والى الانطلاق منها لتكوين خلفية العمل المسؤول عند التلامذة من جهة أخرى.

حتى اليوم، اتخذ دور المدرسة شكليين، تمثل أوليماً بنقل المعارف الكلاسيكية الى المتعلمين دون أي تبصر بفائدتها لهم، أو بحسن ارتباطها بالعصر أو تعبيرها عن همومه واهتماماته، الأمر الذي يجعل من المتخرجين مجرد متقنين أو متعلمين لا يربطهم بمجتمعهم رابط الالتزام، كما لا تتوافر عندهم الشروط المطلوبة في سوق العمل، بسبب الانقطاع القائم بين المدرسة وبين حقول الانتاج والعمالة في المجتمع.

وتمثل الثاني بتأهيل المتعلمين واعدادهم للنجاح في اختصاص معين انطلاقاً من التركيز على النتائج الاقتصادي وحده للتعليم. هذا التوجه والدور أدى الى تعريض المتعلمين للفشل، كلما واجهوا مسألة أو وضاعاً يتطلب معالجته الخروج ولو قليلاً، عن دائرة اختصاصهم الأصلي.

المطلوب الآن أن تطور المدرسة توجهها وتعطيه بُعداً تنموياً بشرياً وآخر مدنياً على مستويي الفرد والمجتمع، فتعلمه سبل تحقيق الذات وأساليب المشاركة وبلوغ الرفاه مع التأكيد على احترام حقوق الآخرين ومصالحهم، في اطار المواطنة المسؤولة<sup>(١٠)</sup>. فإعداد التلميذ ينبغي أن يحقق تحضيره لحياة مدنية مشتركة لتعزيز تشكيل المجتمع المدني ومؤسساته الديمقراطية.

إن استمرار المدرسة بأداء دور معين، يوصل عملياً الى اعداد المتعلمين فيها لممارسة مجموعة من المهن والاعمال فقط، فكلما تجاوز الزمن او المجتمع دوراً معيناً كلما سقطت المهن المرتبطة به وطواها النسيان، وكلما برز دور جديد تطلب ترجمته الى مهن واعمال مستحدثة وهو ما ينبغي الوصول اليه في المرحلة المقبلة.

في ضوء الخصائص والسمات التي ابرزتها معطيات الدراسة الميدانية، هل بالإمكان الحديث عن رهان يتعلق بقدرة هذه المؤسسات على تنويع الأعمال الموجودة فيها لتتمكن من استيعاب اعداد جديدة من الحاصلين على تعليم اساسي<sup>(٣٣)</sup>؟ وهل برز ان بإمكان هذه المؤسسات ان تحدد بدقة حاجاتها من المؤسسة التعليمية كي تتلقى خريجين نافعين للعمل لديها؟

ما تجدر الإشارة إليه ان مؤسسات العمل في لبنان تتصف بصغر حجمها وبببمنة صاحبها المطلقة على تسييرها واتخاذ القرارات فيها وعلى مشاركة العائلة في ملكيتها. لقد صنعت هذه الخصائص قوالب جامدة ادخلت مؤسسات العمل فيها، وصار امتلاكها للشروط الموضوعية للتطور صعباً، ويكاد يكون مستحيلًا، اذ ليس نمو حجمها من خلال تحولها الى شركات مساهمة، متاحاً او مقبولاً به، لأن العائلة لا تقبل بالتخلي عن جزء من اسهمها او زيادة في رأسمال المؤسسة حتى تتحول الى شركة. ولا هي قادرة على الالتزام بالمقاييس والمواصفات المفروضة لرفع مستوى الانتاجية، لأن ذلك مكلف ويستلزم الاستعانة بقدرات عالية التأهيل. ولا هي قادرة على زيادة توظيفاتها في التجهيزات الالكترونية لتطوير أساليب عملها وتوثيق اتصالاتها بالجهات المعنية في اقتصاد معولم. ولا هي تقم على ارساء هيكلية عمل هرمية تسمح للعاملين فيها، بتطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ قرارات، لتحسين الانتاجية والتسويق والتنظيم، لأن في ذلك تخلياً عن صلاحيات ومواقع تعتبر جزءاً من الوجود الشخصي لصاحب العمل وعائلته. ان كل هذه الشروط يصعب تقبلها وتطبيقها لأنها مكلفة أولاً ولأنها تلغي جانباً من أدوار أصحاب مؤسسات العمل ثانياً، ولضيق السوق وضالة احتياجاته ثالثاً، في الوقت الذي تشكل فيه الشروط الموضوعية لتطور المؤسسة واستقطابها لعناصر جديدة، معدة حديثاً، بما يتلاءم مع مقتضيات العمل الحديث.

وهكذا يصبح من المستحيل او على الاقل من الصعب، ان نظراً على ذهن صاحب او مسؤول المؤسسة، مواصفات جديدة للعاملين او ان يشترط اعداداً حديثاً لهم لأنه يدرك تماماً ان ذلك سيكلفه فقدان جزء من سلطته وصلاحياته او ملكيته للمؤسسة، او تغيير شكلها القانوني، او ادارتها، وجميعها امور مستبعدة في ضوء طبيعة تكوين ذهنية رب العمل، صاحب المؤسسة التقليدية الحالية.

من هنا أنت اقتراحات اصحاب المؤسسات محدودة، ضعيفة، ومطالبهم غير واضحة ومتعددة، بالرغم من معرفتهم الدقيقة لاحتياجات السوق ولتغير ظروف العمل وشروط ادراك التكيف وتحقيقه.

ان كل المحاولات والنقاشات التي دارت بين الجهاز القائم بالدراسة وبين هؤلاء المسؤولين لم توصل الى حثهم على الادلاء بأرائهم والتصريح عن مشاريعهم المستقبلية، او الى اية نتيجة اخرى، مما أدى تلقائياً الى استنتاج بأن المؤسسات المعنية تفقر الى وضع خطط مستقبلية، او انها تحرص على ابقائها طي الكتمان، وفي الحالتين، فإن اقامة الروابط والصلات بين مؤسستي العمل والتعليم، سيبقى رهناً على التبادل والتفاعل والرغبة في الانفتاح وقبول التغيير والتطوير. فإذا كانت هذه الروابط ضعيفة حالياً فإننا مطالبون بإيجاد أقتنية تحاور ونقاش بين المؤسستين المشار اليهما، لوضع تصورات للتعاون المشترك بينهما، فسي ظل تقاسم

للادوار، وابداع مشاريع عملية وبرامج تنطلق من المستويات الأولية، وتبني الثقة بينهما، لتفصح في المجال نحو مزيد من التنمية البشرية في البلاد.

وباختصار، المدرسة مطالبة بتكوين المتعلمين على مبادئ وأسس تؤدي الى قيامهم بالأعمال الموكلة اليهم بفعالية، ومسؤولية وابداع وتميز. وهو ما تبحث عنه مؤسسات العمل مهما كانت صيغة ادارتها او ميدان نشاطها او حجمها الاقتصادي. وتحقيق هذه الخصائص يرتبط بالتنشئة على ما يلي، ويتضمن البرامج التعليمية ما يترجمها الى وقائع ودروس:

١- امتلاك عادات البحث والتقيب وتطوير القدرة على المثابرة وتحمل المسؤولية وايصال العمل، اي عمل، الى خاتمته.

٢- تكوين الجانب التنظيمي في تقبل التعليمات، والتقييد بتنفيذها ليس من قبيل خلق المواطن الخاضع، بل من اجل التكامل في العمل، والتعاون من اجل مصلحة الجميع، والتأكيد على ان التدخل والمبادأة مطلوبان ضمن أطرهما وظروفهما المحددة.

٣- القبول بالمحاسبة على التقصير وادانته لأنه يؤسس لهدر القدرات ويقف حائلا دون تراكم الانجازات الذي يؤدي الى التطوير والتقدم.

## لائحة مراجع الدراسة حسب ورود الاشارة اليها في النص

- (١) المهندس الدكتور بطرس ليكي، اعادة الاعمار الاجتماعي، في المرتكزات النظرية لاسهامات الدولة والقطاع الخاص في التنمية الاجتماعية، مجلس الانماء والاعمار، بيروت ١٩٩٥، ص ٧.
- (٢) د. عدنان الأمين، التربية والتنمية البشرية المستدامة في لبنان، دراسة قدمت لبرنامج الامم المتحدة الانمائي، بيروت، ١٩٩٥، ص ١٩.
- (٣) مجلس الانماء والاعمار، الخطة ٢٠٠٠ للانماء والاعمار، وملاحقة لاسيما برنامج النهوض للقطاع العام. التقرير التنفيذي، ١٩٩٣.
- خطة النهوض التربوي في لبنان، اعداد المركز التربوي للبحوث والانماء، بيروت ١٩٩٤ اقرها مجلس الوزراء بموجب قرار رقم ٩٤/١٥ تاريخ ١٧/٨/١٩٩٤.
- (٤) د. نجيب عيسى، الاصلاح الاقتصادي واعادة الاعمار في لبنان، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، عمان ١٩٩٣.
- (٥) ورشة العمل الاولى: " مفهوم التنمية البشرية المستدامة والخصوصية اللبنانية "، (تشرين الاول ١٩٩٥) - ورشة العمل الثانية: "الفقر في لبنان وسبل الحد منه"، كانون الثاني ١٩٩٦.
- ورشة العمل الثالثة: " بناء القدرات المجتمعية للتنمية البشرية المستدامة في لبنان "، ايار ١٩٩٦.
- ويراجع ايضاً تقرير " ملامح التنمية البشرية المستدامة في لبنان "، برنامج الامم المتحدة الانمائي، بيروت، كانون الثاني ١٩٩٧، (ص ٥١ - ٥٦).
- (٦) - د. خليل ابو رجيلي، الاعداد والحاجات المهنية واقعاً واستشرافاً، في: العمل والمهن في لبنان، وقائع المؤتمر العاشر، منشورات جامعة سيدة اللويزة، بيروت، ص ١٠٣.
- (٧) - وزارة شؤون المهجرين، عودة المهجرين في لبنان، تقرير الى قمة المدن، بيروت، ١٩٩٦.
- كمال فغالي، قضية التهجير في لبنان ١٩٧٥-١٩٩٠، النتائج الاولى للدراسة الميدانية.
- راجع اعمال جان مراد، د. علي فاعور و د. هدى زريق و د. زهير حطاب، دراسات قدمت حول التغيير الديموغرافي في لبنان، الازمة اللبنانية وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية، منتدى الفكر العربي، عمان، ١٩٨٧.
- (٨) - عبدو القاعي، العمل والمهن في مواجهة التحديات الانسانية والمهنية في نهاية القرن العشرين في: العمل والمهن في لبنان، منشورات جامعة اللويزة بيروت، ص ٣٠.

- (٩) - اسعد يونس، تسعون عاماً على نشأة التعليم المهني والتقني الرسمي في لبنان، ١٩٠٤-١٩٩٤، بيروت، دار الفكر اللبناني ١٩٩٥.
- مروان حوري، يعقوب قبنجي، العلاقة بين التربية وسوق العمل في لبنان، بيروت، المركز التربوي للبحوث والانماء ١٩٨٠.
- خليل حداد وآخرون، استحداث وتطوير البرامج والتخصصات المناسبة، دراسة مقدمة الى ندوة تربط التعليم التقني والمهني مع حاجات سوق العمل، تنظيم وزارة التعليم المهني والتقني، بيروت ١٩٩٦.
- د. وديع حداد، وقائع المؤتمر الوطني الاول للتربية، اعادة بناء القطاع التربوي وتنميته، المركز التربوي للبحوث والانماء، بيروت ١٩٩٦.
- (١٠) - د. سليمان عواد سليمان، نقل وتطوير مناهج التعليم التقني والمهني، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية، برنامج التعليم التقني والمهني، تقرير منشور في بيروت ١٩٩٦، ص ١٩.
- كامل شاهين، التعليم التقني والمهني في لبنان، جمعية المقاصد، مركز عبد الهادي الدبس للاعداد المهني والتقني، بيروت ١٩٩٦، ص ١١.
- (١١) - جامعة سيدة اللويزة، مؤتمر العمل والمهنة في لبنان، بيروت ١٩٩٧ - عرض نتائج الدراسة الميدانية، ص ٢٥.
- (١٢) - عبدو القاعي، سبق ذكره.
- (١٣) - د. سليمان عواد سليمان، سبق ذكره ص ٤.
- (١٤) - د. منير فاشه، "بين النشرذم والتعليم"، افاق علمية، العدد ٣٣، سبتمبر - اكتوبر ١٩٩١ ص ١٤ - ١٦.
- (١٥) - د. ثريا سلمان "العلوم المتكاملة في المناهج التربوية" مجلة الصفر المجلد الثاني، العدد الثامن، كانون الاول ١٩٨٦، ص ٨٠-٨٣.
- (١٦) - وليد شميظ "كيف نقل المعرفة الى مجتمعاتنا" مجلة الصفر، المجلد الاول، العدد الخامس، ايلول ١٩٨٦، ص ٧٨.
- (١٧) - فرنسيس بادرو، "الاتجاهات التعليمية في اوروبا"، مجلة العلوم، المجلد ١٠، العددان ٨ و ٩ اغسطس وسبتمبر ١٩٩٤، ص ٦٧ - ٧٣.
- (١٨) - جورج ثيودوري، نضوج التلميذ اللبني في تخطيطه لمستقبله المهني. المركز التربوي للبحوث والانماء، بيروت ١٩٨٢.
- (١٩) - مروان محمد حوري ويعقوب قبنجي، سبق ذكره.

- (٢٠)- مقابلة مع جاك الصراف، رئيس جمعية الصناعيين اللبنانيين، يشير الى وجود ٢٣٥٥٠ مؤسسة صناعية تشغل ٢٠٠ ألف مستخدم، مجلة ماغازين، " ملف الصناعة اللبنانية "، ١٥ ايلول ١٩٩٥، ص ٤٢.
- (٢١)- د. سمير نصر، " تقرير عن المسح الصناعي " في العمل والمين، سبق ذكره.
- (٢٢) نفس المرجع (٥) عن قدرات المؤسسة ص ١١٠-١١٥.
- (٢٣)- علاقات مؤسسات العمل مؤسسة التعليم (مؤتمرات).. حول دور التربية في الانماء الاقتصادي والاجتماعي، اعادة بناء القطاع التربوي وتنميته، المركز التربوي للبحوث والانماء، حزيران ١٩٩٦.
- (٢٤)- حول التنمية الاجتماعية وتحريك قطاعات المجتمع، راجع التقرير الدولي حول ملامح التنمية البشرية المستدامة في لبنان، بيروت، ١٩٩٧.
- (٢٥)- اعداد د. انطوان مسرة وآخرون، مواطن الغد، المؤسسة اللبنانية للسلم الاهلي الدائم، بيروت ١٩٩٥.
- (٢٦)- د. سمير نصر، سبق ذكره.

#### Autres références

- 1- Jean Houssaye: " Ecole et vie pratique " Ed. Delachaux et Niestlé, Paris 1987.
- 2- Jean Videl, " Les vocations et l'école ". Ed. E.S.F, Paris 1987.
- 3- Jean Michel Berthelot, " Ecole, orientation, société " Ed. Universitaires, 1993.
- 4- Dominique Morissette, Maurice Gingras " Enseigner des attitudes? Planifier, intervenir et évaluer "1989.
- 5- Hamel G et Prahalad C.K., " La conquête du futur ", Inter Editions, 1995.

الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام