

## الفصل العاشر

### الجهاز الإداري

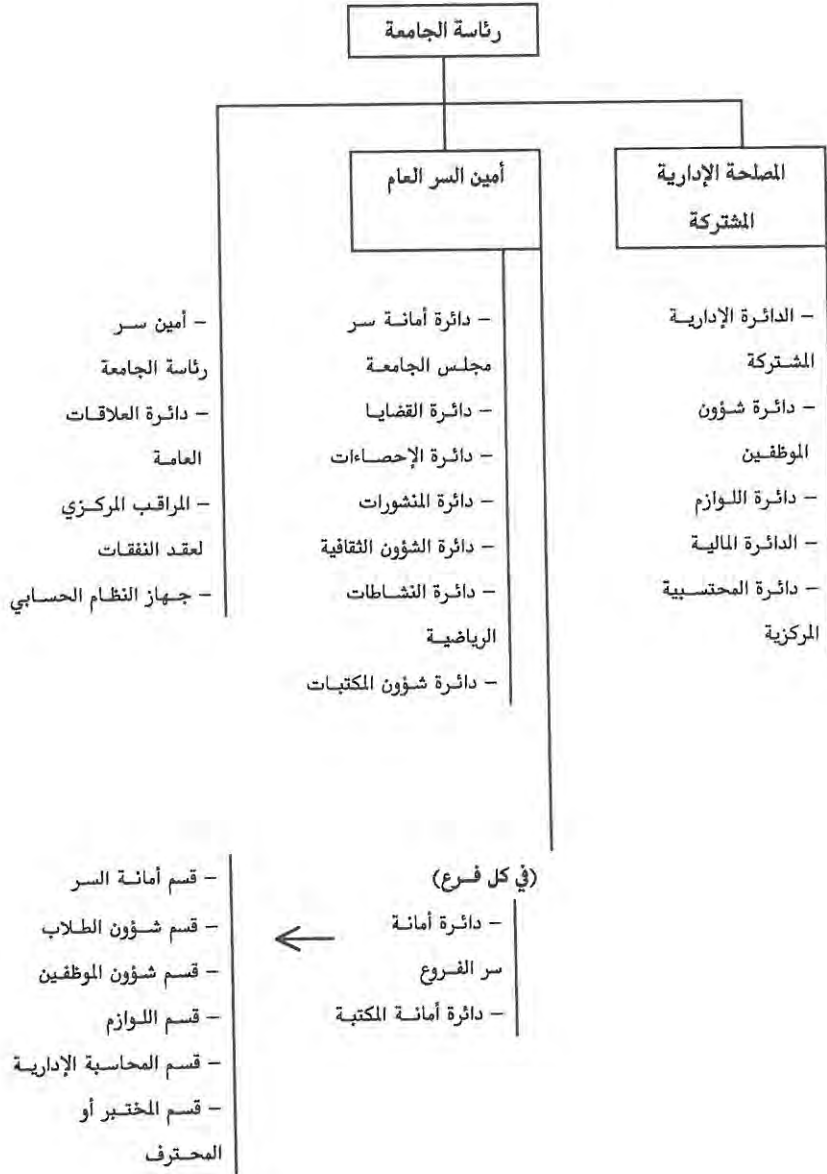
#### الهيكلية

١١٧. بخلاف الهيكلية الأكاديمية أنشأت القوانين والمراسيم التنظيمية للجامعة وحدات إدارية مختصة في الإدارة المركزية، تشكل الذراع الإدارية في اتخاذ القرارات: أمانة سر، علاقات عامة، عقد النفقات، القضايا، الإحصاءات، شؤون الموظفين، اللوازم، المالية والمحاسبة، إلخ. وبحسب النصوص فإن رأس الهرم في هذه الهيكلية، بعد الرئيس، هو أمين السر العام، وهو برتبة رئيس مصلحة. ودون المصلحة تقع الدوائر، التي تتبعها أقسام فيها محررون وكتبة وحراس وما إلى ذلك. وأمين السر العام هو رأس الهرمية الإدارية في الكليات والفروع، إذ يحتل المرتبة العليا وتتبع له أقسام شؤون الطلاب وشؤون الموظفين واللوازم، والمحاسبة والمختبر (أنظر الرسم البياني المرفق).

١١٨. المشكلة الأولى في هذه الهيكلية تتعلق بخط السلطة الإدارية وبالترتيب الأفقي الذي يؤمن التنسيق. فعلى الرغم من أن أمين السر العام هو رأس الهرم الإداري، فإن رئيس المصلحة الإدارية المشتركة مواز له في المرتبة (رئيس مصلحة) ويتبع الرئيس مباشرة. كذلك يتبع الرئيس مباشرة المراقب المركزي لعقد النفقات وجهاز النظام الحسابي ودائرة العلاقات العامة. مما يؤدي إلى غموض في التراتبية ونزاع حول خط السلطة بين المصالح والدوائر. كذلك فإن الهيكلية الإدارية تقوم على توزيع للدوائر والمصالح لا يبرره الاتساق فيما بينها، لا من حيث الاختصاص، ولا من حيث التركيز (عامة أو تابعة للرئيس)، فيما يؤدي إلى ضعف في التنسيق،

القسم الأول: قضايا الجامعة

الجهاز الإداري بحسب المرسوم رقم ٨٧٩ تاريخ ٢٩/٧/١٩٨٣



## الفصل العاشر: الجهاز الإداري

أو إلى قيام الرئيس بالتنسيق بين الدوائر والمصالح الإدارية، وهذا لا يكلف به عادة من يتولى المنصب القيادي في المؤسسة. لذلك ثمة حاجة إلى استحداث منصب يدعى نائب رئيس للشؤون الإدارية والمالية، ليحل محل أمين السر العام، ويكون مشرفا على مختلف "المصالح" الإدارية، نيابة عن الرئيس تنسيقا وتوجيها وترتيا للهرمية.

١١٩. المشكلة الثانية تتعلق بطبيعة الوحدات "الصغرى" (الدوائر) ومواقعها. فبعضها أقرب إلى أن يكون أكاديميا (المكتبات، الطلاب، الشؤون الثقافية)، وبعضها الآخر لا علاقة له بغيره وهو موضوع في سلة واحدة مع غيره (القضايا والإحصاءات والمنشورات). في الحالة الأولى يجب إتباع الوحدات الأكاديمية للهيكلية الأكاديمية. وفي الحالة الثانية يجب إعادة توزيع الوحدات الصغرى في مجموعات أكثر اتساقا.

١٢٠. المشكلة الثالثة تتعلق بغياب عدد من الوحدات. من هذه الوحدات مثلا: وحدة الموازنة، ووحدة التمويل (تنويع مصادر التمويل)، ووحدة الصيانة، ووحدة البناء الجامعي، وغيرها. وقد دفع هذا الغياب بالرئيس إلى أن يصدر قرارات إنشاء وتكليف لسد الثغرات في قانون الجامعة أو في المرسوم التنظيمي لملاكاتها، كما حصل في مكتب الخدمات والشؤون الطلابية (ألحق بأمانة السر العامة) أو كما حصل بالنسبة للموازنة والمناقصات حيث كلف لجانا بها. وتجري الأمور كما لو ان هذه القرارات قانونية. وفي هذا السياق يذكر أن هناك ما يسمى بـ "مركز المعلوماتية القانونية"، وقد كان سابقا عمادة قائمة بذاتها، وهو اليوم يقع ما بين كلية الحقوق والإدارة المركزية.

١٢١. المشكلة الرابعة تتعلق بمجريات العمل في الوحدات القائمة، التي تؤدي مهامها بطرق تقليدية وبيروقراطية. ثمة دائرة للإحصاءات مثلا لكنها

لا تقدم إحصاءات ولا تنشرها. فلا أحد يعرف مثلا ما هو العدد الصحيح لطلاب الجامعة اللبنانية، بحسب توزيعهم على الكلية والاختصاص والجنس والفرع، إلخ. لدى المحاسب المركزي رقم (استنادا إلى سجلات دفع الرسوم) ولدى دائرة الإحصاءات رقم آخر، ولكنه ناقص بسبب "تقاعس" الكليات عن تقديم المعلومات. ولا أحد يعرف بالضبط ما هو عدد أفراد الهيئة التعليمية بحسب توزيعهم على الكلية والفرع والوضع الوظيفي. وهنا أيضا ثمة أرقام عدة متداولة. وقد أدى ذلك إلى الطعن في انتخابات رابطة الأساتذة المتفرغين في خريف العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩. كذلك فقد طلب من أفراد الهيئة التعليمية تعبئة استمارات معينة، ثم أعيد الطلب مرة ثانية، لكن ما فرغ منها في حاسوب دائرة الإحصاء بقي غير دقيق. علما بأن عمل دائرة الإحصاء في هذا الموضوع ليس له علاقة بعمل دائرة الموظفين التي تحتفظ بملفات عن سائر أفراد الهيئة التعليمية. ذلك أن ملفات هذه الدائرة ورقية والمدخل إليها إفرادي، وهي تضم أساتذة تعاقدوا وتركوا، وأساتذة تقاعدوا وآخرين تفرغوا وغيرهم بالساعة أو متفرغين، إلخ. ما يسهل الاهتداء إلى أي منها بحسب الاسم ومعرفة وضعه، لكن ليس هناك ما يسمح بإجراء أي إحصاءات، وتقديرات وإسقاطات. كذلك فإن وحدة شؤون الموظفين ليس لديها مثلا إلا المحكات القانونية لتذييل الطلب فيما الدوائر المالية لديها محكات مالية (الموازنة)، ولكن ليس هناك من يربط بين المحكين، ثم بينهما وبين المحك الأكاديمي.

### المكننة

١٢٢. الإدارة متخلفة تكنولوجيا. لم تسنح الفرصة بعد لمكننة العمل الإداري في الجامعة بصورة مرضية. فتسجيل الطلاب يتم في الفروع والكليات، وتنقل المعلومات منها إلى الإدارة المركزية بصورة ورقية، ودائما ناقصة، تبعا لنشاط إدارات الفروع في توفيرها، وفي وضعها بحسب الأصول

المقررة. وملفات الموظفين ما زالت ورقية أيضا. الدوائر الوحيدة الممكنة كليا في الإدارة المركزية هي دائرة المحاسبة المركزية والدائرة المالية ومراقبة عقد النفقات، علما بأن المكنة لا تعم الأقسام التابعة لها في الكليات والفروع. ولا يشاهد الحاسوب مثلا إلا في مكاتب الفروع وفي دائرة شؤون الطلاب فيها (ليستخدم في ما يتعلق بالامتحانات غالبا)، أو في الأعمال الطباعية. واستخدام الحاسوب في المكاتب هو في غالب الأحيان مقتصر على الإدخال (سجل المصادر والمراجع المتوافرة) لكنه لا يستعمل من قبل زوار المكتبة من طلاب وأساتذة وباحثين. والنقص، يعود طبعا إلى عدم توافر الحواسيب، لكنه يعود أيضا إلى أن الإدخال نفسه غير مكتمل. وفي موضوع المكنة عموما ما زالت إدارة الجامعة اللبنانية تبدو فقيرة نسبيا رغم الجهود التي بذلت والتجهيزات التي جرى توفيرها هنا أو هناك. وهذا يتصل بأهلية الموظفين في الإدارة المركزية وإدارات الفروع والكليات، كما يتصل بالمحيط الإداري وأساليب العمل فيه عموما.

### الطاقة البشرية الإدارية

١٢٣. يسود مفهوم تقليدي في التنظيم الإداري. من الناحية التنظيمية يحدد المرسوم رقم ٨٧٩ تاريخ ١٩٨٣/٧/٢٩ (تحديد وتعديل ملاكات الجامعة الإدارية) عدد الملاكات وأسماءها (رئيس مصلحة، رئيس دائرة، إلخ) ولكنه لا يحدد طبيعة العمل في الوحدات الإدارية ولا يحدد شروط الالتحاق بها، ولا يميز بين وظيفة إدارية ووظيفة فنية، ولا بين المستويات في حال كانت إدارية، لأن مرجعه التنظيم التقليدي للإدارة اللبنانية، وهو من وضع أهل القانون والموازنة.

١٢٤. الجهاز الإداري جله من الأجراء. كان تعيين الموظفين من الفئة الثالثة يتم على أساس المباراة وبناء على قرار من مجلس الجامعة حتى مطلع

السبعينيات. وبعد هذا التاريخ اعتمد التكاليف والانتداب والتعاقد والعمل بالفاتورة كوسيلة للتوظيف في الإدارة المركزية والفروع وقد انتهز بعض الوزراء الأوصياء على الجامعة الفرصة فألحق مئات العاملين بالفاتورة دفعة واحدة في التسعينيات، وجرى توزيعهم بين الإدارة المركزية والفروع، إلى درجة أن عدد "الأجراء" أصبح ٢٠٢٥ عام ١٩٩٧ من أصل ٢١٤٣ موظفا إداريا في الجامعة، أي أن هناك ١,٩% فقط في الملاك<sup>٧٩</sup>.

١٢٥. أدت سياسة التوظيف على قاعدة الولاء والمصالح الخاصة في العقدين الأخيرين إلى التضحية بمبدأ الكفاءة، وإلى وجود إدارة تقليدية تنظيميا وورقية في مادة عملها، وإلى وجود فائض ونقص في الوقت نفسه، تبعا للموقع والوظيفة. وهذا يحتاج إلى إجراء مسح شامل للطاقات المتوافرة وكفاءتها وقدراتها على التكيف مع مشروع طموح لتحديث الإدارة، من حيث التنظيم والوسائل والكفاءات، ووضع سلسلة من البرامج التدريبية على ضوء ذلك، وإعادة توزيع الموظفين تبعا للهيكلية الجديدة ولمتطلبات تجميع الجامعة. علما بأن حجم الملاكات المقررة في المرسوم ٨٣/٨٧٩ (٤٣٧١ موظفا) هو أكبر بكثير من الحاجة (٢٧٧٣) بحسب تقدير الإدارة المركزية نفسها<sup>٨٠</sup>. وهذه الوضعية تستدعي إنشاء وحدة في الإدارة المركزية وظيفتها إجراء ذلك المسح وهذا التدريب المنظم، فضلا عن وضع شروط جديدة للتعيين وإجراء مباريات خاصة بذلك. وبطبيعة الحال فإن الإدارة المركزية تستطيع الاستفادة من الكليات التي تضمها الجامعة للقيام بهذه الأعمال (كلية إدارة الأعمال، معهد العلوم التطبيقية، وكلية الحقوق).

[أنظر التوصيات والاقتراحات: القسم الثاني، ص ١٨٠]