

تجربة لبنان في إدخال معايير الجدارة والتنافس إلى الوظيفة العامة^(١)

لمياء المبيض بساط

مديرة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

سابين حاتم

خبيرة اقتصادية وأمينة سر شبكة غيفت مينا-معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

كارل ربحان

منسق برامج معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي



تنشر في ما يلي ملخص الدراسة البحثية القيادة في القطاع العام: تجربة لبنان في تأسيس نظام توظيف تنافسي للمناصب العليا في الإدارة العامة، التي قُدمت خلال المؤتمر المشترك لمنظمتي IIAS-IASIA^(٢) الذي عُقد في المنامة - البحرين، من الأول إلى السادس من حزيران ٢٠١٣، تحت عنوان آفاق ومستقبل الإدارة العامة.

مقدمة

في آب (أغسطس) من العام ٢٠٠٥، نفذت الحكومة اللبنانية مبادرة تهدف إلى اعتماد المهنية في إجراءات توظيف كبار المسؤولين في مناصب صنع القرار والمناصب القيادية في الإدارة العامة. وقد استهدفت العملية، التي استمرت من تشرين الأول ٢٠٠٥ إلى تموز ٢٠٠٦، ٣٩ منصباً من مناصب الفئة الأولى في الإدارة اللبنانية، كما وتم إشراك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في العملية. وكانت هذه المبادرة على نقیض من الممارسات المعتادة التي غالباً ما تحيط بتعيين كبار المسؤولين في لبنان، قد حاولت الحد من تسييس جهاز الخدمة المدنية العالق في نظام الواسطة النابع من التبعية السياسية والروابط العائلية والانتماء الطائفي. وقد مثلت المبادرة قفزة إلى الأمام باتجاه تأسيس نظام توظيف يؤدي إلى تعيين أصحاب الكفاءة والمهارة في المراتب العليا من الإدارة اللبنانية.

ومع أنها واجهت صعوبات تشريعية وتنفيذية، وكانت بحلول عام ٢٠٠٨ قد أوقفت مما أدى إلى استئناف إجراءات التوظيف السابقة، فإن المبادرة تظل، برغم ذلك، تجربة رائدة، في القطاع العام وإصلاح قيادة الخدمة العامة في لبنان. وتعتبر الصعوبات والتحديات العديدة التي واجهتها ظاهرة مشتركة تعاني منها دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

(١) يتوفر نص الدراسة الكامل باللغة الإنكليزية في الموقع الإلكتروني لـ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي:

<http://www.institutdesfinances.gov.lb/english/loadFile.aspx?pageid=r699&phname=FileEN>

(٢) International Institute of Administrative Sciences and the International Association of Schools and Institutes of Administration.

www.iias-iisa.org

آفاق إصلاح القيادة والخدمة العامة

لقد أصبح حسن سير وجدارة جهاز الخدمة العامة (القطاع العام) شرطاً أساسياً للأداء القويم في مجالات السياسة العامة الخمسة التالية: الحكومة، توفير السلع والخدمات العامة، والسياسة الاقتصادية، إنفاذ السياسة المالية، والاستدامة المالية.

فجهاز الخدمة العامة يؤهل للحكم الرشيد، ويسمح بتوفير المنافع العامة بالحجم والفاعلية المطلوبين. وهو يجعل الإصلاح ممكناً من خلال السياسة الاقتصادية، نظراً لارتباطه العضوي بإدارة الإنفاق العام بفاعلية، وبالإدارة الضريبية الكفؤة. كما ويتوقع أن يعيد جهاز الخدمة المدنية تشكيل هيكلته بما يتماشى مع تلبية أهداف الاستدامة المالية طويلة الأمد.

يرتبط إصلاح الخدمة المدنية على نحو لا ينفصم بإجراء تحسين في أنظمة الإدارة الكليّة التي تحكمه. وبما أن الهدف يتمثل في تحسين نوعية الخدمات العامة ورسم السياسات العامة وكذلك ضمان القيمة مقابل المال في إدارة الأموال العامة، فإن إصلاحات الخدمة العامة استهدفت بالتالي مكونات أساسية مثل الحجم، وسياسات والرواتب الأجور، والمساءلة^(٣).

ومع ذلك، فإن هذه المقاربة الأساسية لإصلاح الخدمة المدنية، التي تركز على الإدارة، قد ارتبطت بنموذج مكمل لها يشدّد على أهمية العاملين، وبالتالي أهمية القيادة، في مواكبة التغيير. وكما يشير ر. كريمر إلى ذلك، فإن الحوكمة هي أكثر من آليات الإدارة العامة وأكثر من تحليل التكلفة-الربح بنزاهة وتجرد. ومثلنا نحن، بقية البشر، فإن القائمين على الإدارة العامة هم بشر أيضاً^(٤).

عام ١٩٥٩ تم تأسيس مجلس الخدمة المدنية بهدف مركزية التوظيف، والتقليل من ظاهرة المحاباة والتدخل السياسي في عملية التوظيف، دون أن يتم تحديثه على ضوء التوجهات الحديثة أو على ضوء متطلبات الإدارة بعد الحرب

وبمكاملة المهارات، وتحفيز الناس، وتعزيز ثقافة المبادرة، فإن القيادة تحرص على التحسين الكلي لأداء الخدمة العامة. وفي الواقع، فإن تحفيز الناس، الذي يمثل عقيدة مركزية في القيادة التنظيمية، مقرون على نحو لا ينفصم مع الإدارة الموجهة نحو الأداء والنتائج. وبالفعل، فإن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تؤكد أن الحكومات، لكي تزرع ثقافة الأداء لدى موظفي الخدمة العامة، تحتاج إلى أن تكون قادرة على أن توجد الدافع لديهم باتجاه الإنجاز^(٥). فالأفراد الذين يشغلون فعلاً مناصب تضعهم في هذا التقاطع المهم بين صنع الاستراتيجية والتنفيذ، والذين يحتاجون إلى إظهار مهارات قيادية من أجل تنفيذ السياسات العامة، هم من الكوادر العليا للإدارة العامة^(٦).

Salvatore Schiavo-Campo, Guilio de Tommaso, and Amitabha Mukherjee, "Government Employment and Pay in Global Perspective" (The World Bank, 1997), 5-6. <http://www.u4.no/recommended-reading/government-employment-and-pay-in-global-perspective-a-selective-synthesis-of-international-facts-policies-and-experience/>

Ibid., 34-35. (٤)

Robert Kramer, "Beyond Max Weber: Emotional Intelligence and Public Leadership" (paper presented at the 10th Annual Conference, Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, Krakow, Poland, 2002), 2. <http://unpanr.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan004357.pdf>

OECD, "Public Sector Modernization: Governing for Performance", OECD Observer (October 2004): 2. (٦)

تحويل كبار موظفي الجهاز المدني إلى قادة

إن تحسين أداء وفاعلية الخدمة العامة ككل هي بالتالي مسؤولية ملقاة جزئياً على عاتق كبار الموظفين ومسؤولين التنفيذيين^(٧)، ومن بين أهم مكونات هذه المسؤولية إمكاناتهم كقادة - مدراء. وبهذا فإن التحدي هو تأسيس خدمة عامة كفؤة وحديثة ومستدامة، يتقلد فيها الأشخاص المناسبون المناصب المناسبة، وتتماشى فيها السيرة الوظيفية والأهداف والمكافآت. لذا على الحكومة أن تجذب وتطور القادة وتحفظ بهم في مناصبه الرئيسية. كما أن القيادة ضمن الحكومة قد تساهم بدورها في مأسسة الحوكمة العامة الرشيدة، مما يسمح بالتالي للحكومات بأن تستجيب بصورة فعّالة لاحتياجات المواطنين بينما تبقى على اطلاع بالتوجهات العالمية الحديثة^(٨).

عدد الشغور على مستوى كبار المسؤولين وصناعة القرار ضمن الحكومة المركزية، يساوي نسبة ٤١٪

جهاز الخدمة المدنية في لبنان

بموجب المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ المؤرخ ١٢/٦/١٩٥٩، تم تأسيس مجلس الخدمة المدنية ليكون الهيئة المركزية المسؤولة عن استخدام الموظفين في الإدارة، وأُنيطت بالمجلس صلاحيات واسعة تشمل عملياً كافة نواحي إدارة العاملين في كافة الوزارات والهيئات المستقلة، باستثناء الجيش وقوى الأمن والجهاز القضائي. لكن هذا النظام، الذي أُسس أصلاً بهدف مركزة التوظيف، والتقليل من ظاهرة المحاباة في التوظيف والتدخل السياسي في عملية التوظيف، ظل قائماً من الناحية الفعلية^(٩) دون أن يتم تحديثه على ضوء التوجهات الحديثة أو على ضوء متطلبات الإدارة بعد الحرب. ولذلك فقد كان آخر إصلاح بنيوي شامل شهده الجهاز المدني.

وبينما كان تأسيس مجلس الخدمة المدنية قفزة كبيرة باتجاه إرساء ممارسة قائمة على الجدارة والاستحقاق، مع إعطائه نفس الصلاحيات المعطاة للوزارات، فقد خسر المجلس تفويضه أثناء الحرب الأهلية وتعرض لتعدّيات سياسية وصلت إلى حدّ تهديد بقائه في العام ١٩٩٥^(١٠). وبعد الحرب، كان مستوى الفاعلية في تقديم الخدمات متدنياً، وفي قلب المشكلة كان يقع الجهاز المدني الذي عانى من غياب نظام حديث لإدارة الموارد البشرية، ومن نقص العاملين المدربين ذوي المؤهلات العالية، ومن انخفاض المستوى الكلي للمهارات والكفاءات بسبب نظم التوظيف والتحفيز والتدريب التي عفا عليها الزمن. وأصبح إرث الحرب الأهلية اللبنانية أكثر ثقلاً مع رحيل حوالي ٢٠٠,٠٠٠ من المهنيين والعمال المهرة^(١١).

في محاولة لإرساء ثقافة الشفافية والمساءلة في التعيينات التي تطل المناصب القيادية في القطاع العام، شكّلت لجنة مؤلفة من كبار الموظفين في القطاعين العام والخاص إضافة إلى خبراء أكاديميين

OECD, Government at a Glance 2011 (OECD Publishing, 2011), 92.

(٧)

http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011_gov_glance-2011-en Ibid.

OECD, Public Sector Leadership for the 21st Century (Paris: OECD Publishing, 2001), 12-13.

(٨)

Fawzi Hobeiche, Al wazifa al-Amma wa 'idarat shou'oun al-muwazzafin (Beirut: Sader Publishers, 2008), 60.

(٩)

Simona Subotic, "Lebanon: Enhancing Meritocratic Recruitment within the Senior Civil Service", Case studies in governance and public management in the Middle East and North Africa 2 (February 2011): 10.

(١٠)

http://www.dsg.ae/portals/0/DSG_WB_Case_Study_2_English.pdf

Schiavo-Campo et al., "Government Employment and Pay", 30.

(١١)

وطبقاً لتقرير صادر عن مجلس الخدمة المدنية اللبناني بتاريخ ٢٠/١٠/٢٠١٠، فإن عدد الشغور في كافة الفئات وصل إلى ١٥,٣٤٤ من أصل ٢٢,٠٢٩ منصباً وظيفياً بدوام كامل، وهناك، بموازاة هذا العدد الكبير من الشغور، ٦١ منصباً شاغراً على مستوى كبار المسؤولين وصناعة القرار ضمن الحكومة المركزية، من أصل ما مجموعه ١٥٠ وظيفة، أي ما يساوي نسبة شغور في المناصب القيادية بواقع ٤١٪. وتبلغ هذه النسبة ٧٠٪ على امتداد الجهاز المدني (بما في ذلك المؤسسات العامة). وبالإضافة لذلك، فإن الجهاز المدني يشهد عموماً منحى تقدم في السن وهو بحاجة ملحة لموظفين الشباب متمتعين بالكفاءة، حيث أن متوسط أعمار الفئة الأولى من موظفي الجهاز المدني يبلغ ٥٨ سنة بينما يبلغ متوسط أعمار موظفي الفئة الثانية ٥٦ سنة (١٢).

تأسيس نظام توظيف تنافسي للمناصب القيادية في الإدارة العامة في لبنان

في محاولة لإرساء ثقافة الشفافية والمساءلة في التعيينات التي تطل المناصب القيادية في القطاع العام، ولتأسيس إطار عمل يسمح باستقطاب العناصر الأكثر كفاية على أساس تنافسي حرّ معياره الجدارة والمهنية، أطلقت الحكومة اللبنانية عام ٢٠٠٥ مبادرة طموحة لإضفاء الطابع المهني على عملية توظيف القياديين في الفئة الأولى من السلم الوظيفي، وشكّلت لهذه الغاية لجنة مؤلفة من كبار الموظفين في القطاعين العام والخاص إضافة إلى خبراء أكاديميين، عملوا سوياً على وضع نظام حديث مبني على أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال (١٣).

سعت العملية الجديدة إلى تأسيس نظام يسمح بإجراء توظيف مفتوح في المناصب القيادية فقط، من أجل تقليل التدخل السياسي في عملية التعيين، والسماح بمقارنة صحيحة بين الملفات الوظيفية والكفاءات المطلوبة في المنصب المعني

وقد استفادت المبادرة من دعم سياسي على أعلى المستويات، ومن أجواء الثقة والأمل التي أشاعتها ورشة الإصلاح والإعمار التي عمّت البلاد آنذاك والتي ربطت التقدم بالإصلاح المالي والتقني بإصلاح الموارد البشرية في الإدارة، مما دعم الثقة بالعملية. وكانت المبادرة قد سعت إلى تأسيس عملية تسمح بجذب وتطوير قادة للجهاز المدني والمحافظة عليهم، خارج عملية التوظيف التقليدية لمنصب الفئة الأولى. فطبقاً للمادة ١٢ من قانون الخدمة المدنية وتعديله رقم ٣١٦٩ المؤرخ ٢٩/٤/١٩٧٢، تملأ مناصب الفئة الأولى إما عبر ترقية مباشرة من الفئة الثانية أو عبر تعيين

خارجي، ويتم بعد ذلك إضفاء الطابع الرسمي على التعيين من خلال مرسوم صادر عن مجلس الوزراء (١٤). أما العملية الجديدة، فسعت إلى تأسيس نظام يسمح بإجراء توظيف مفتوح في المناصب القيادية فقط، ولاسيما في ما يخص التعيينات الخارجية، من أجل تقليل التدخل السياسي في عملية التعيين، والسماح بمقارنة صحيحة بين الملفات الوظيفية والكفاءات المطلوبة في المنصب المعني.

OMSAR, Strategy for the Reform and Development of Public Administration in Lebanon (Beirut: OMSAR, 2011), 23-24. (١٢)

www.omsar.gov.lb/Cultures/en-US/Publications/Strategies/Pages/Strategy2011.aspx

Subotic, "Lebanon: Enhancing Meritocratic Recruitment", 12. (١٣)

Lebanese Republic, "Legislative Decree 112 1959", Lebanese Labor Watch, (١٤)

http://lebaneslw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=157&Itemid=80&lang=ar

وبحلول أيلول ٢٠٠٥، أُجيز القانون من قبل مجلس الوزراء وأحيل إلى مجلس النواب للمصادقة عليه. وبما أن الأمر كان يتعلق في معظمه بقرارات الوزراء المعنيين، فقد بدأ تطبيق العملية أثناء انتظار تصويت مجلس النواب. وقد أدى هذا إلى تشجيع العديد من المهنيين الشباب، في لبنان والخارج، للانضمام إلى جهاز الخدمة المدنية بأمل المساهمة في إصلاحه^(١٥).

الأهداف

- عندما أطلقت العملية في آب ٢٠٠٥، كانت أهدافها ومكوناتها قد رسمت بشكل واضح:
- تأسيس نظام توظيف شفاف قائم على الجدارة باستخدام المعايير المعلنة للتقييم والاختيار
- منهجية لتقييم المرشحين تناسب بيئة عمل موجّهة نحو النتائج والأداء.
- إجراءات تقييم تركز على قدرة الأداء المحتملة لدى المرشحين بدلاً من التركيز على الخلفية التعليمية.
- منهجيات سليمة لإجراء المقابلات.

وتسمح العملية للحكومة، على المدى المتوسط، بأن تتعرف إلى مدى الحاجة لتصميم بنية أجور جديدة للجهاز المدني، وأن تسعى إلى تأسيس سلم أجور يكون عادلاً وتنافسياً وكافياً لتوظيف وتحفيز القادة والموظفين العموميين المهرة والاحتفاظ بهم. وعلى المدى الأطول، فإن العملية ستسمح بإيجاد جهاز مدني قائم على الجدارة وغير ميسس إلى حد بعيد.

مأسسة العملية

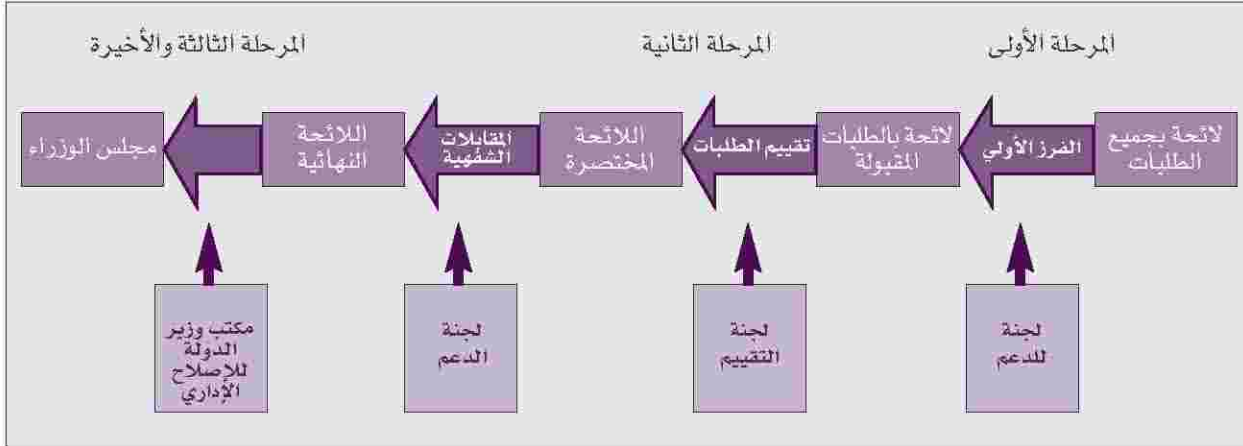
- أخذ تطوير الآلية الجديدة بالاعتبار الممارسات الدولية المعترف بها وأُوجز في ثماني خطوات هي:
- إعلان العملية التنافسية والمحافظة على مصداقيتها.
- تأسيس لجنة توجيه من الحكماء المشهود لهم بالخبرة والمناقبية.
- توصيف المناصب/الوظائف وتحديد المؤهلات المطلوبة.
- الإعلان عن المنصب في الصحف المحلية والدولية.
- استلام الطلبات.
- فرز الطلبات.
- إعداد قوائم تصفية المرشحين وإدارة المقابلات الشفهية.
- مرحلة القرار وإعلان الفائزين.

Subotic, "Lebanon: Enhancing Meritocratic Recruitment", 8-12.

(١٥)

الشكل رقم (١)

عملية التوظيف ٢٠٠٥ بالتتابع.



ملاحظة: Subotic, "Lebanon: Enhancing Meritocratic Recruitment", 14.

■ إعلان العملية التنافسية والمحافظة على مصداقيتها: أعلن رئيس الحكومة بنفسه عن آلية التوظيف الجديدة في العام ٢٠٠٥ وذلك لمواجهة تدني توقعات التغيير ولتجديد الثقة بعزم الحكومة على الإصلاح. وقد ركز الإعلان على القيم الأساسية التي تتبناها العملية: الحياد، المصداقية والمساواة بالفرص.

■ تأسيس لجنة توجيه ولجان فرعية: سعت الحكومة إلى تشكيل لجان متخصصة تتولى التصميم والتنفيذ والإشراف على توظيف القياديين لـ ٣٩ منصب من مستوى الفئة الأولى في الإدارة اللبنانية. وقد شكّلت لتنفيذ العملية ١٢ لجنة، بحسب طبيعة الوظيفة، تتألف كل واحدة منها من ٥ إلى ٧ شخصيات معروفة من القطاع العام والقطاع الخاص والأكاديميين، بحيث لا تربط التعيينات بلجنة واحدة ويعدد محصور من الأشخاص لتأمين المزيد من الحياد في التعيينات. وفي المجموع، ساهمت ٥٢ شخصية قُدِّمت خدماتها من دون مقابل في هذه العملية، وكان عمل هؤلاء الأشخاص مدعوماً من مؤسستين رئيسيتين: مكتب وزير الدولة للإصلاح الإداري، ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي^(١٦).

(١٦) كلف فريق من الخبراء في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بإعداد دليل لآلية التوظيف القائمة على ديمقراطية الجدارة

الشكل رقم (٢)

اللجان المختصة بالإشراف على التنفيذ السليم لعملية التوظيف



توصيف المناصب/الوظائف وتحديد المؤهلات المطلوبة

سعت اللجان أيضاً إلى صياغة موجزات عن الوظائف تتضمن الأهداف التفصيلية لكل وظيفة ومخرجات محددة قابلة للقياس بالإضافة إلى مصفوفة المؤهلات المطلوبة والكفاءات والمهارات والمعارف الرئيسية المطلوبة للتوظيف التي يتوقع من المرشحين امتلاكها من أجل القيام بوظيفتهم بنجاح بما يتناسب مع القوانين والأنظمة المرعية الإجراء. وفي مسعى للتعرف على مقدمي الطلبات المتمتعين بصفات قيادية وجذبيهم، تضمنت موجزات الوظائف أيضاً مؤهلات شخصية مثل: الأساليب القيادية، والعمل الجماعي، ومهارات التعاطي مع النزاعات، ومجموعات أخرى من المهارات، كما سلّطت التوصيفات الضوء على تحديات المنصب، وأفاق تطور المسار الوظيفي وحزمة المكافآت المتوقعة.

سهلت الآلية العصرية تقديم الطلبات لكل لبناني يتمتع بالمؤهلات، حيث تواجد، وانتفت بالتالي الحاجة إلى توسط زعيم سياسي أو وظائف

كما كانت لجنة التوجيه واللجان ذات الصلة مسؤولة أيضاً عن مراجعة التوصيف الوظيفي للمناصب، من مهام وكفاءات ومسؤوليات وصياغة ومراجعة واعتماد نص الإعلانات عن المناصب، وتقرير الحملات الإعلامية، وقبول وقرز الطلبات، واختيار المقيمين، ومراجعة واعتماد المعايير التي على أساسها سوف تجري عملية تقييم السير الذاتية، وإعداد قوائم تصفية المرشحين، والتحضير للمقابلات الشفهية والإشراف عليها، وإعادة إجراء المقابلات، والتحقق من تزويد مقدمي الطلبات بالتعليمات والتعليقات على طلباتهم ومن التعامل مع الشكاوى أو الأسئلة في الوقت المطلوب.

تم تصميم الإعلانات بحيث يمكن لأكثر عدد من اللبنانيين الاطلاع عليها

الإعلان عن المنصب في الصحف المحلية والدولية

تم تصميم الإعلانات بحيث تتضمن عناصر مشتركة نذكر منها على سبيل المثال، الأهداف والمهل الزمنية وموقع الوظائف وارتباطها المؤسسي وغيرها من المعلومات وجرى لكل مجموعة اختيار الصحف الدولية والمحلية بحيث يمكن لأكثر عدد من اللبنانيين الاطلاع عليها كما جرى الإعلان عنها بواسطة الإنترنت وعلى موقعي رئاسة مجلس الوزراء ومكتب وزير الدولة للإصلاح الإداري.

آلية الترشيح وطرق تقديم الطلبات

استندت آلية الترشيح إلى طلب نموذجي متوفر على صفحة الإنترنت، وسهلت الآلية العصرية تقديم الطلبات لكل لبناني يتمتع بالمؤهلات، حيث تواجد، إما عبر تقديم طلب حرّ بواسطة البريد العادي أو الإلكتروني أو تقديمه باليد إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، وبالتالي، انتفت الحاجة إلى توسط زعيم سياسي أو طائفي.

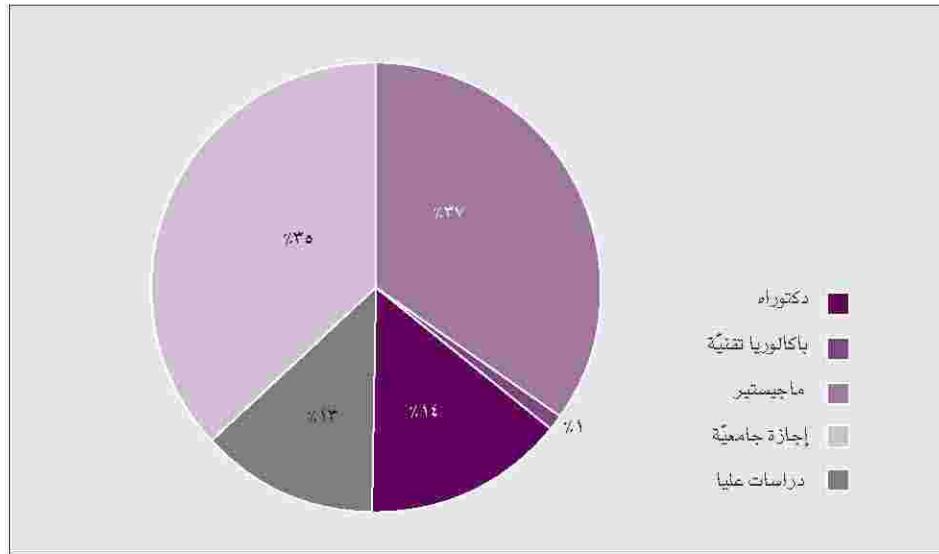
تحليل الطلبات المقدمة

عندما جرى الإعلان عن شُغور المناصب، تم استلام ٢,٨٤٢ طلباً من مختلف أنحاء العالم، حتى أن بعض المغتربين اللبنانيين تقدموا بطلبات من الولايات المتحدة وأستراليا، فضلاً عن أن مقدّمي الطلبات أتوا من خلفيات متنوعة وكانوا يملكون مؤهلات مختلفة. فكما يظهر الشكل ٣، بلغت نسبة المتقدمين من حملة الدكتوراه والدراسات العليا والماجستير حوالي ٦٤% من إجمالي المتقدمين، واللافت في الأمر نسبة حملة شهادة الدكتوراه البالغة ١٤%. معظم مقدّمي الطلبات كانوا في الواقع من مهنيي القطاع الخاص (٦٥%) بينما كان ٢٦% منهم فقط من القطاع العام. أما نسبة المشاركة من خارج لبنان فبلغت ١٦%. وقد أشارت النتائج إلى أن القطاع العام يبقى قطاعاً جذاباً لعدد كبير من المهنيين في القطاع الخاص والمؤهلين تأهيلاً عالياً، إذا ما توفرت نُظُم وآليات استقطاب وتوظيف سليمة مترافقة مع منافع جانبية تنافسية.

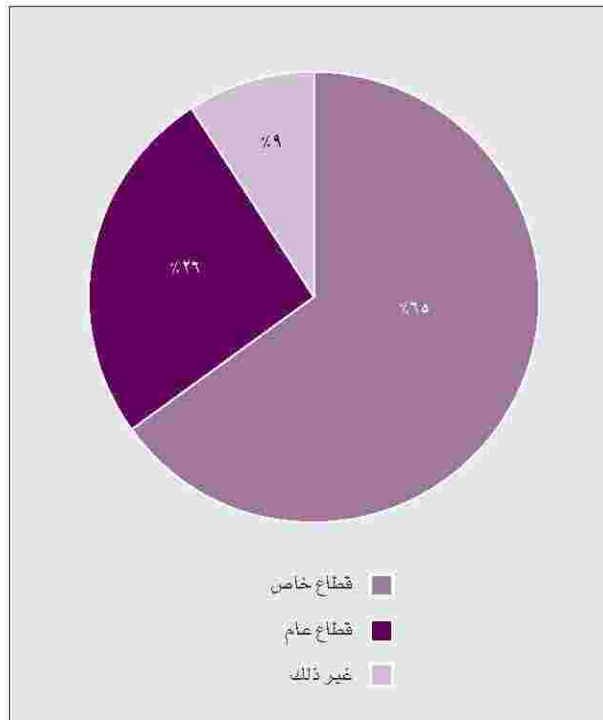
تم استلام ٢,٨٤٢ طلباً من مختلف أنحاء العالم، من خلفيات متنوعة يملكون مؤهلات مختلفة

أما في ما يتعلق بالجنس، فيظهر الشكل (٦)، أن غالبية مقدّمي الطلبات (٨٤%) كانوا من الذكور مقابل ١٦% فقط من الإناث.

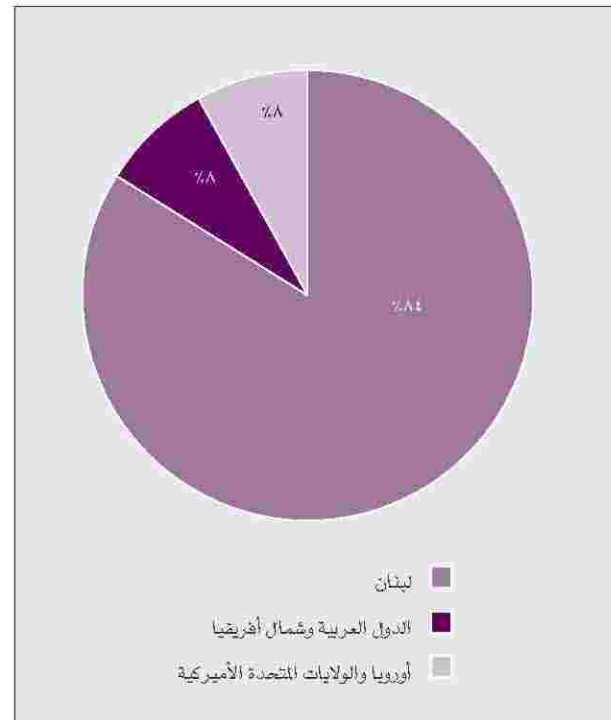
الشكل رقم (٣)
المؤهلات الأكاديمية للمتقدمين



الشكل رقم (٥)
الخلفية المهنية للمتقدمين

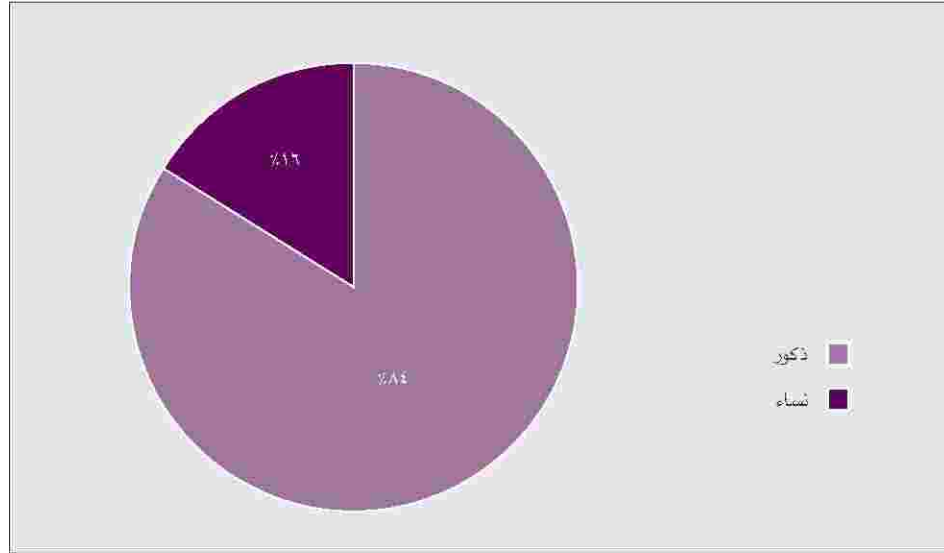


الشكل رقم (٤)
توزيع مصدر ورود الطلبات



الشكل رقم (٦)

توزيع النوع الاجتماعي لتقديم الطلبات



فرز الطلبات

انطوت هذه العملية على مرحلتين:

- مرحلة الفرز الأولى حيث تتأكد اللجنة من استيفاء المرشح للشروط الملزمة وهي الجنسية اللبنانية والشهادات الجامعية المطلوبة وغيرها إضافة إلى مدى ملائمة السير الذاتية مع متطلبات المركز الشاغر والتحديات والمسؤوليات المرتبطة به.
- ودراسة السير الذاتية للمرشحين وصولاً إلى اللائحة المطولة حيث كان على أعضاء اللجان اختيار المرشحين الأكثر جدارة (من ١٠ إلى ١٥ مرشحاً) بناء على معايير تقييم موضوعية مقرر سابقاً، آخذين في الاعتبار المؤهلات الرئيسية التي تشير إلى مهارات قيادية محتملة، بما في ذلك الخبرة التنفيذية والخبرة في قيادة الفرق والعمل في بيئات معقدة.

عملية إعداد القوائم المختصرة

عقدت مجموعات التركيز التابعة للجان بعد ذلك اجتماعات بغرض إعداد مقابلات مع المرشحين المتبقين في القوائم المختصرة. وكانت كل هيئة مقابلات تتألف من: قائد الهيئة (شخص ماهر في إجراء المقابلات والاختبارات)، وإخصائي فني (إخصائي في المعارف والمهارات المعينة المطلوبة للوظيفة)، وممثل عن مجلس الخدمة المدنية اللبناني، وهي المؤسسة المركزية المسؤولة عن توظيفات الخدمة المدنية في لبنان، وممثل عن الوزارة المعنية، ومدير من القسم المعني، أي تحديداً الشخص الذي سيتبع له المرشح الناجح. وتم تصميم شبكة تقييم قياسية ومخطط علامات من أجل قياس عمق وخصوصية الخبرة المهنية العامة والمحددة لدى المرشحين وكذلك مدى تناسبهم مع المنصب المعروض. وكانت نتيجة هذه العملية قائمة مرشحين مختصرة (٣ - ٥) لكل منصب، وانتقل المرشحون المستمرون إلى مرحلة المقابلات.

المقابلات ركزت على الصفات الشخصية وليس على المهارات فقط

المقابلات الشفهية والبحث عن مهارات القيادة

كان على اللجان التأكد من صحة المعلومات الواردة في السير الذاتية وإذا كان المرشحون يتمتعون فعلاً بالخبرة الكافية، النضوج، الثقة، الجدية في العمل، حس القيادة والمسؤولية. وترتكز اللجنة في تقييمها للمرشح على القدرة المرتقبة لأدائه الوظيفي وشخصيته القيادية. أجرت لجنة التقييم مقابلات مبرمجة مع المرشحين المتبقين في القائمة المختصرة. لكن الأهم من ذلك هو حقيقة أن المقابلات ركزت على الصفات الشخصية وليس على المهارات فقط، حيث أن هذه الصفات المحددة هي التي ستكون مطلوبة فيما بعد عند محاولة تحديد القادة المستقبليين.

سعت اللجان أيضاً إلى صياغة موجزات عن الوظائف تتضمن الأهداف التفصيلية لكل وظيفة ومخرجات محددة قابلة للقياس بالإضافة إلى مصفوفة المؤهلات المطلوبة والكفاءات والمهارات والمعارف الرئيسية المطلوبة للوظيفة

وكان من بين هذه المهارات المطلوبة بشكل خاص: الطمأنينة - الديناميكية - حب الاختلاط بالآخرين - حس المبادرة - الطموح - مهارات الإقناع - مهارات التفاوض - السيطرة على العواطف - القدرة على الإنصات - استراتيجية الرد وردّ الفعل - وإدارة التحديات والصعوبات.

كلفة العملية

ما عدا تكلفة الإعلانات التي تراوحت ما بين ٣٠,٠٠٠ و ٤٥,٠٠٠ دولار أميركي للإعلان الواحد بحسب الإعلان ومكان نشره، وهي التكلفة المباشرة الوحيدة للعملية، فإن تكلفة معالجة ٢,٨٤٢ طلباً كانت متدنية نوعاً ما؛ حوالي ١٦٠ دولار أميركي لكل طلب. ويذكر أن عدداً كبيراً من المتقدمين من خارج لبنان وبعض منهم من الولايات المتحدة وأستراليا وغيرها من دول الخليج، قد تحملوا تكاليف سفرهم الخاصة لإجراء المقابلات.

القرار وإعلان الفائزين

بنهاية العملية، كان قد تمّ تحديد ٣٩ مرشحاً على أنهم أفضل الأشخاص لأفضل المناصب، وذلك من أصل مجموع الطلبات المقدمة والتي بلغ عددها ٢,٨٤٢ طلباً.

ومع ذلك، فقد تمّ ملء مناصب محدودة طبقاً لتوصيات اللجنة (الجدول ١). وهي رئيس وأعضاء مجلس إدارة الهيئة المنظمة للاتصالات والأمين العام للمجلس الأعلى للخصخصة.

وقد تمّت التعيينات في مناصب لم يكن لها إرث طائفي سابق، بينما تغلبت الطائفية على اعتبارات الجدارة المهنية في كافة الحالات الأخرى، مما تسبب بقدر كبير من الإحباط للذين تولوا إجراء المقابلات وكذلك للجان^(١٧). يظهر الشكل ٦ موجز العملية في مراحلها الرئيسية.

Subotic, "Lebanon: Enhancing Meritocratic Recruitment", 14-15.

(١٧)

الشكل رقم (٦)

النتائج الإجمالية لعملية التوظيف التنافسي للمناصب القيادية في الإدارة العامة في لبنان التي أجريت من تشرين الأول ٢٠٠٥ إلى تموز ٢٠٠٦.



أقول العملية: التحديات والدروس

بحلول نهاية العملية، كان لبنان قد حاول إدخال إصلاح أساسي على نظام توظيف الكوادر في أعلى مناصب الجهاز المدني. وكان التوظيف بموجب مشروع القانون للعام ٢٠٠٥ مبنياً على الجدارة فقط. ومن

كأنت كل هيئة مقابلات تتألف من: قائد
الهيئة وإخصائي فني، وممثل عن مجلس
الخدمة المدنية اللبناني، وممثل عن الوزارة
المعنية، ومدير القسم المعني الذي
سيتبع له المرشح الناجح

أصل ٣٩ منصباً جرى الإعلان عنهم تم شغل ٥ وظائف فقط. ومع أن العملية لم تأخذ بعين الاعتبار الانتماء الطائفي للمرشحين فقد تركت المسألة الطائفية في النهاية إلى استنساب كل وزير معني، بحيث يكون له أن يقرر ما إذا كان سيأخذ هذا العامل بعين الاعتبار أم لا. وفي كل الأحوال في حال قرر الوزراء ذلك، فإن اللجان تكون قد زوّدتهم مسبقاً بتوصياتها حول الأفراد المؤهلين لشغل المنصب. ومع ذلك، فإن تقييم العملية لم يكن موضع إجماع، حيث أنها كانت تمثل في الواقع تهديداً لنظام تعيين طائفي عميق الجذور، مما أدى في نهاية المطاف إلى توترات سياسية حادة وإلى تدخلات سرّعت وقف العملية.

الجدول رقم (١)

نتائج المقابلات الشفهية وصولاً إلى القائمة المختصرة

المنصب المعلن عنه	تاريخ الإعلان	الموعد النهائي لتقديم الطلبات	عدد المناصب	مجموع الطلبات	قائمة الفرز الأولي	المتأهلون للمقابلات الشفهية	القائمة المختصرة	تاريخ تقديم التقرير
الأمين العام للمجلس الأعلى للخصخصة	٢٠٠٥/٠٨/٢٥	٢٠٠٥/٠٩/١٠	١	١١٦	١٨	٨	٣	٢٠٠٦/٠٥/٢٦
المحافظون	٢٠٠٥/١٠/٢٤	٢٠٠٥/١١/١٠	٤	٢٨٠	٩٨	٤٠	١٢	٢٠٠٦/٠٣/٠٤
مؤسسة كهرباء لبنان	رئيس مجلس إدارة - مدير عام	٢٠٠٥/١٠/١٨	١	١٤٠	٢٩	١١	٥	٢٠٠٧/٠٢/٢٨
	أعضاء	٢٠٠٥/١١/٣٠	٦	٣١٧	١٤٦	٢٣	٨	
هيئة الطيران المدني اللبنانية	رئيس مجلس إدارة - مدير عام	٢٠٠٥/١٠/١٨	١	٦٠	١٣	٧	٢	٢٠٠٦/٠٣/٢٧
	أعضاء	٢٠٠٥/١١/٣٠	٤	٢٢٩	٣٥	٢٦	٨	
الهيئة المنظمة للاتصالات	رئيس	٢٠٠٥/١٠/١٨	١	١٠٦	٢٠	٦	٣	٢٠٠٦/٠٣/٢٢
	رئيس وحدة الأسواق والمنافسة	٢٠٠٥/١١/٣٠	١	١٤٦	٢١	١٢	٤	
	وحدة تقنيات الاتصالات	٢٠٠٥/١٠/١٨	١	٢١٦	٤٨	١٦	٤	٢٠٠٦/٠٦/٠٢
	وحدة الشؤون القانونية والترخيص	٢٠٠٥/١١/٣٠	١	١١٦	٣	٣	١	
	وحدة الاعلام وشؤون المستهلك	٢٠٠٥/١١/٣٠	١	١٤٥	٢٣	٦	٣	
الهيئة الاستثمارات في لبنان	رئيس مجلس إدارة - مدير عام	٢٠٠٥/١٢/٣٠	١	٧٧	١٣	١٣	٢	٢٠٠٦/٠٥/٠٩
	أعضاء	٢٠٠٦/٠١/١٥	٢	١٠٠	٦٩	١٢	٣	
	أعضاء غير دائمين		٤	١٢٣	٨١	١٣	٥	
	المدير العام - الاقتصاد	٢٠٠٥/١٢/٣٠	١	٦٥	٤١	١٢	٢	٢٠٠٦/٠٥/٠٨
	المدير العام - النفط	٢٠٠٦/٠٢/١٥	١	٩٦	٤٣	١٣	٤	٢٠٠٧/٠٢/٠٥
	المدير العام للتخطيط المدني	٢٠٠٦/٠٤/٢١	١	٩١	٤٧	٢٤	٣	٢٠٠٦/١١/٢٣
	المدير العام للشؤون الاجتماعية	٢٠٠٦/٠٦/١٠	١	٢٤١	١٠٩	٤٥	٤	٢٠٠٦/١٢/٢٩
الهيئة المنظمة للكهرباء	رئيس	٢٠٠٦/٠٦/١٣	١	٣٩	٣٠	٩	٥	٢٠٠٧/٠٧/٠٩
	أعضاء دائمين	٢٠٠٦/٠٧/٠٤	٤	٥٥	٣٤	١٤	٨	
	المدير العام - الزراعة	٢٠٠٦/١١/١٥	١	٤٨	٣٤	٢٣	٤	٢٠٠٧/٠٦/٠٥
المجموع			٣٩	٢٨٤٢	٩٥٥	٣٣٦	٩٣	

وفي العام ٢٠٠٨، قام مكتب وزير الدولة للإصلاح الإداري بإعداد اقتراح يتضمن الخطوط العريضة لإجراءات التوظيف بالنسبة للمناصب الكبرى في الجهاز المدني ضمن إطار العملية التي نفذت عام ٢٠٠٥. كما اقترح الوزير المعني، بالإضافة لذلك، سنّ مرسوم يجعل تنفيذ العملية ملزماً أثناء انتظار تصويت مجلس النواب. لكن عندما طُرحت آلية التعيين في المناصب القيادية الكبرى في الحكومة اللبنانية للتصويت في مجلس الوزراء، سقطت بأغلبية ساحقة، حيث عارضها ٢٨ صوتاً بينما أيدها صوتان فقط. وقد كان ذلك بمثابة المؤشر على تلاشي الآمال لجهة استحداث مرسوم أو قوينة العملية

مما خيَّب آمال جميع الذين أجريت معهم مقابلات واختيروا ضمن القائمة المختصرة في العام ٢٠٠٥، وتسبب بإحباط عميق لجميع أعضاء اللجان الذين راودتهم آمال كبيرة في إمكان إقرار نظام توظيف عصري له طابع القانون^(١٨).

ومع ذلك، فإن مبادرة التوظيف ٢٠٠٥ ومحاولة إعادة إحيائها قد مثَّلت برغم كل شيء مشروعاً طموحاً تحدى العديد من الفرضيات المتصلة بإصلاح الجهاز المدني في لبنان. فقد أثبتت في المقام الأول أن كثيرين من مسؤولي القطاع العام والشخصيات العامة لديهم قناعة بضرورة إصلاح نظم التوظيف على مستوى المناصب العليا في الجهاز المدني بعيداً عن التعقيدات والمحاباة الطائفية، كما أنها سمحت في المقام الثاني بالتعرف إلى بدائل للمبادرات التشريعية القائمة على مراسيم قابلة للحياة، وهي بدائل يمكنها أن تكون فعالة بالقدر نفسه لجهة تأسيس بيئة قائمة على التمكين تسمح بإجراء التغييرات القانونية المأمولة.

ملاحظات ختامية

إن التجربة اللبنانية في إصلاح التوظيف على مستوى صنع السياسات في الجهاز المدني قد سلَّطت بوضوح الضوء على ضرورة التغيير داخل الإدارة. كما أن فشل المبادرة قد أبرز بعد ذاته الحاجة إلى مبادرة تكون أكثر تدرجاً لتهيئة المناخ المؤسسي المناسب لإحداث تغيير قانوني في المستقبل.

وفي غياب إمكانية التغيير الجذري، من نظام توظيف تقليدي قائم على الاعتبارات التقليدية والطاقفية والسياسية، إلى بنية حديثة لإدارة التوظيف في المناصب الكبرى، تبرز الحاجة إلى تطوير آليات مرادفة تكون مؤدية إلى التغيير، ومن أبرزها نهج موجه لتطوير وتنمية القادة من الداخل وتنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم لقيام بيئة مرخبة تكون وسيط التغيير المنشود. وهذا نموذج القيم المعروف بنموذج القيادة التغييرية، وقد تحدث عنه ج. بيرنز على النحو التالي:

يتطلَّع القائد المغيِّر إلى الدوافع الممكنة لدى التابعين، ويسعى إلى تلبية أهم الاحتياجات، ويجعل التابع منخرطاً بكامل شخصه. إن نتيجة القيادة المغيِّرة هي علاقة تحفيز وارتقاء متبادلين، تحوُّل الأتباع إلى قادة وقد تحوُّل القادة إلى وكلاء أخلاقيين^(١٩).

Subotic, "Lebanon: Enhancing Meritocratic Recruitment", 6-15.

(١٨)

Dunoon, D. (2002, September). Rethinking Leadership for the Public Sector. Australian Journal of Public Administration, 61(3), p.7

(١٩)

ثُمَّ آخَرْنَا لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ،
مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورَ، وَلَا تَمَحَّكُهُ الْخُصُومُ، وَلَا يَتِمَادِي فِي الرِّقَّةِ،
وَلَا يَحْتَصِرُ مِنَ الْفِيءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ، وَلَا تَشْرَفُ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ،
وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَى فِهِمْ دُونَ أَقْصَاهُ وَأَوْقَفَهُمْ فِي الشُّبُهَاتِ.....

ثُمَّ أَنْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِيَارًا، وَلَا تَوَلِّهِمْ مَحَابَةَ وَأَثَرَةً،
فَابْتَهَمَا جِمَاعٌ مِنْ شَعْبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ.....

ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأُرْرَاقَ، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ،
وَعِنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحِجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ تَلَمَّوْا أَمَانَتَكَ.

ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ، وَأَبْعَثِ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ،
فَإِنَّ تَغَاهُذَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدَوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ.....

“من نهج البلاغة لعلي بن أبي طالب”

