

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الشؤون والتنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

اساليب اجراء المباريات

المرحلة الثانية

دراسة تطبيقية حول الاجراءات المتبعة

في

مباريات اختيار الموظفين

للعمل في السلك الدبلوماسي

أعد الدراسة آلان غيلمور

الخبير في شؤون تقييم الوظائف

بيروت في ٢١ كانون الثاني ٢٠٠٢

أساليب المباريات: دراسة تطبيقية

١- مقدمة:

اجريت هذه الدراسة بناء على طلب السيد فيق حاج علي وبموافقة ومشاركة من دائرة المباريات في مجلس الخدمة المدنية. والغرض منها، بإيجاز، إلقاء نظرة سريعة على عملية التوظيف الحالية ووضع بعض التوصيات التي ترمي إلى تحسين هذه العملية.

وقد ذكر رئيس مصلحة المباريات والملقات الشخصية في مجلس الخدمة المدنية، السيد كمال عبد الله، أنه طالما ان عملية إجراء المباريات قائمة أصلاً، فإن أية اقتراحات ينبغي ان تكون قابلة للتنفيذ بموجب الانظمة المتبعة حالياً في مجلس الخدمة المدنية. وقد قام رئيس دائرة المباريات في المجلس، السيد فادي كيروز، باختيار موضوع الدراسة وقدم وصفاً ممتازاً للحقيقة الوضع والاجراءات المتخذة حتى الآن في هذا الصدد والترتيبات التي ستتخذ في المستقبل القريب.

٢ الدراسة التطبيقية:

١-٢ حقيقة الوضع:

هناك ٢١ مركزاً شاغراً من الفئة الثالثة في السلك الدبلوماسي. وتتراوح الوظائف بين "سكرتير" و"ملحق قنصلية الخ ٠٠٠ وتقضي جميع هذه الوظائف بالعمل في الخارج بعد انقضاء فترة تجريبية وتدريبية في وزارة الخارجية في بيروت. وتشمل مهام شاغلي هذه الوظائف التعاطي مع الرعايا اللبنانيين المقيمين في الخارج في جميع الامور المتصلة بعلاقتهم مع بلادهم الام، اضافة الى تمثيل مصالح لبنان في الخارج.

٢-٢ الشروط:

يمكن تلخيص الشروط المطلوب توفرها في المرشحين بما يلي:
المؤهلات: يفضل ان يكون المرشح من خريجي المعهد الوطني للإدارة او حائزاً على شهادة جامعية في القانون او ما يعادلها (يجري اعتماد الشروط "القديمة". وفي الواقع يمكن قبول ترشيح الحائزين على اية شهادة جامعية مناسبة. وفي المستقبل، يرحب اشتراط الحصول على شهادة جامعية في السياسة او الاقتصاد).
السن: ما بين ٢٠-٣٥ سنة (من الناحية الفعلية لا يقل عمر المرشح الفائز عن ٢٢ سنة).
الوضع العائلي: يمكن للمرشحين من الذكور ان يكونوا متزوجين، اما المرشحات فيشترط فيهن ان يكن عازبات.
اللغات: اجادة اللغة العربية واي من اللغتين الفرنسية او الانكليزية.
الجنسية: لبناني/لبنانية منذ أكثر من عشر سنوات.
غير ذلك: يجب ان يتمتع المرشح بصحة جيدة.

هذه الشروط هي الشروط ذاتها التي وضعها مجلس الخدمة الوطنية للتوظيف. وهي لا تتضمن اية اشارة الى المؤهلات الشخصية او المهارات الاجتماعية التي يتعين على العاملين في السلك الدبلوماسي ان يتحلوا بها في ادايتهم لمهامهم.

٣-٢ اجراء المباريات في الوقت الحاضر:

تجري المباريات حالياً وفقاً للانظمة المعتمدة في الوقت الحاضر. وقد حُصر الترشيح بخريجي المعهد الوطني للإدارة. ولكن من اصل ١٠ مرشحين، لم ينجح في المباراة سوى مرشحين اثنين. والآن، وكما تنص الانظمة، ستجري مباراة مفتوحة تراعي العناصر التالية:

أ- الغزيلة الاولى

تسمح الانظمة المعتمدة باجراء غزيلة اولية للمرشحين على اساس الشروط المحددة فقط. وكل من لا تتوفر فيهم هذه الشروط ترفض طلباتهم في هذه المرحلة، بينما ينتقل الباقون الى مرحلة الامتحان اللاحقة.

المباراة

٢- المقابلات

تجري مقابلة المرشح لمدة ١٥ - ٢٠ دقيقة. ويقوم باجراء المقابلات كامل اعضاء لجنة المباريات التي تضم ٩-١٢ شخصاً. وتتطوي المقابلة على محادثة قصيرة حول موضوع تختاره اللجنة، اضافة الى امتحان شفوي حول نص باللغة الانكليزية او الفرنسية. وتتفاوت موضوعات الامتحان من مرشح الى آخر ويجري اختيارها من بين ٥٠ موضوعاً او اكثر. ويمكن استبعاد المرشح عند هذه المرحلة.

٣- الامتحان الخطي (٦ اجزاء)

يجيب المتباري عن اسئلة حول:

- أ- نص باللغة العربية
- ب- الثقافة العامة (تكون الاجوبة بالانكليزية او الفرنسية)
- ج- القانون الدستوري و القانون الاداري
- د- القانون الدولي
- هـ- العلاقات الدولية المعاصرة
- و- المالية العامة والسياسة الاقتصادية في لبنان

٤ امتحان اختياري في لغة اجنبية ثانية

قد يختار المرشح التقدم لامتحان في لغة اجنبية غير اللغة المستخدمة في الامتحان الرئيسي. ويتلقى المرشح، في حال احرازه علامة اعلى من المعدل المقرر لهذا الامتحان، علامة اضافية تحسب له عند التقييم النهائي.

بعد ذلك، يصار الى ترتيب المرشحين وفقاً للعلامة المجمعة المتحصلة من علاماتهم في الامتحانين الخطي والاختياري.

٢-٤ سير العملية

لم يكن عدد المتقدمين من خريجي المعهد الوطني للادارة لشغل الوظائف المطلوبة كافياً. لذلك، جرى اعتماد المباراة المفتوحة حسبما تقتضي الانظمة. وقد تلقينا حتى الآن نحو ١٢٠٠ طلب اشتراك ولم نبدأ فعلياً باجراء المباراة. يتوقع رئيس دائرة المباريات ألا يتخطى عدد الذين سترفض طلباتهم بعد الغرلة الاولى ١٠ اشخاص.

٢- تعليقات

ان ابداء بعض الملاحظات حول عملية اجراء المباريات المتبعة في الوقت الحاضر يمكن ان يساعدنا في فهم مبررات التوصيات الواردة في القسم ٤.

٣-١ خريجو المعهد الوطني للادارة

الملاحظة الاولى الجديرة بالاهتمام هي النقص في عدد المتقدمين للوظيفة من خريجي المعهد الوطني للادارة. ان المعهد يمرّ حالياً بمرحلة من التغيرات، ومع ذلك يبدو غريباً بعض الشيء ان ١٠ خريجين فقط تقدموا للوظيفة

ولم يتمكن سوى اثنين منهم من اجتياز مباراة مجلس الخدمة المدنية. وهذا يعني احد امرين: إما ان علامة النجاح التي حصدتها المجلس عالية جداً او ان المعهد لا يقوم بتدريب طلابه على المعارف والمهارات المطلوبة للسلك الخارجي.

النتيجة: مهما كان السبب، ان اداء خريجي المعهد الوطني للادارة غير مرضٍ ويجدر تحري اسبابه.

٣-٢ برنامج اجراء المقابلات

ان تقديم المقابلة على غيرها من الخطوات في المباريات يعني اشراك عدد كبير من الايدي العاملة. فلجنة المباريات، بكامل اعضائها (٩-١٢ عضواً) ، تقوم باجراء كل مقابلة، واذا اخذنا بالحسبان الوقت الذي يستغرقه دخول المرشح الى الغرفة وخروجه منها، والوقت الذي يستغرقه قيام اعضاء اللجنة بتدوين ملاحظاتهم، يتبين لنا ان كل مقابلة تحتاج الى وقت يبلغ متوسطه نحو ٣٠ دقيقة. اذن، تستغرق كل مباراة ما بين ٤,٥ و ٦,٣ رجل-سنة. ورغم ان مجلس الخدمة المدنية لا يدفع مباشرة ثمن هذا الوقت، فان برنامج المقابلات اللازمة لتوظيف ٢١ موظفاً سيرتب على المكلف، في النهاية، ما يعادل ٤,٥ و ٦,٣ من رواتب كبار الموظفين سنوياً، وهذا مما يجعل عملية اجراء المقابلات باهظة الكلفة ومن الصعب جداً تبريرها على اي صعيد.

وينتظر لبرنامج المقابلات ان يستغرق ٤ اشهر. وبصرف النظر عن التأخير الحاصل في ملء

المراكز الشاغرة فان هذا المدى الزمني الطويل يرهق كاهل من يجري المقابلات فيفتت حماسه في نهاية المطاف

قياساً على ما كان عليه في البداية. علاوة على ذلك ، ان مقاييس التقييم يمكن ان تهتز صعوداً او نزولاً مع استمرار برنامج طويل كهذا ويصبح اجراء مقارنة نوعية بين هذا العدد الوفير من المرشحين مستحيلاً فعلياً. فمن هو يا ترى الشخص القادر على تذكر ولو مقابلة واحدة بحذافيرها ليستطيع اجراء مقارنة نوعية بينها وبين اية مقابلة اخرى؟

واخيراً، بعد مرور ٢٠ دقيقة من الحوار الفعلي لا تتعدى المقابلة كونها اكثر بقليل من مجرد امتحان شفوي موجز لقدرات المرشح في اللغة الاجنبية. وهذا الامتحان يمكن اجراؤه بطرق أخرى اكثر موضوعية وفاعلية. والجانب الاهم من المقابلة هو انها تفسح في المجال امام الحوار والتواصل بين الموظف المحتمل ورب العمل. لهذا، فان الفائدة التي تجتني من المقابلة تكون اكثر ما تكون باستخدامها كوسيلة لتقييم المهارات الاجتماعية لدى المرشح وكيفية تعامله مع الآخرين. وهذان يشكلان جزءاً اساسياً (لا يشمل الامتحان حالياً) من الدور الذي يقوم به الدبلوماسي.

النتيجة: ان برنامج المقابلات المعمول به حالياً باهظ الكلفة ويستغرق الكثير من الوقت قياساً على المعلومات المحدودة التي تستفاد منه. ان المقابلات اساسية وضرورية ولكن ينبغي ان تكون انجع وافعل واقل كلفة بكثير.

٣-٣ الامتحان الخطي

جريباً على العادة المتبعة، لا توضع الاسئلة الأقبل المباراة بقليل، بحيث تنتفي امكانية التعليق على مضمون الامتحانات الخطية بكامل جزئياتها. غير ان مجموعة المواضيع التي تشملها الامتحانات الخطية الازامية السنة تبدو مناسبة وفي محلها.

ومن شأن مبارتي اللغة، وهما كناية عن موضوعات انشائية حرة، تقييم مدى جدارة المرشحين في فهم اللغة والتعبير بواسطتها خطياً، وهو امر يدخل في صلب مهارة العاملين في السلك الدبلوماسي. اما المباريات الاربعة الأخرى فيمكن اجراؤها على طريقة الخيارات المتعددة (Multiple Choice) لجعل مسألة وضع العلامات اكثر موضوعية وقل استهلاكاً للوقت.

وتعتبر المهارة اللغوية شرطاً اساسياً ينبغي توفره في الدبلوماسي. وعليه، تعتبر اجادة المرشح لدخول السلك اكثر من لغة اجنبية ميزة قيمة. فكلما اجاد المرشح اكثر من لغة كلما اصبح من السهل عليه استيعاب اللغات الأخرى المطلوبة لمنصب ما (كاللغة الالمانية والاسبانية وغيرها). لذلك، قد يكون من الضروري ايضاً جعل امتحان اللغة الثانية الزامياً. اما المرشحون الذين لا يكون ادأهم في مثل هذا الامتحان جيداً فلن يكونوا في حال اسوأ مما لو لم يشاركوا في الامتحان الاختياري، وقد يكون ادأهم افضل من المتوقع. علاوة على ذلك ينبغي ان يسمح للمرشحين بابرز اية شهادة في اللغة، غير الانكليزية او الفرنسية، حصلوا عليها مؤخراً، وذلك لأخذها بعين الاعتبار.

والملاحظة العامة الأخرى الوحيدة هي وجوب الاهتمام الدقيق بتحديد علامة النجاح في الامتحان الخطي. واذا كان ينتظر من الفائزين عند دخولهم الى الوظيفة ان يتمتعوا بقسط وافر من المعرفة في مختلف المجالات القانونية والعلاقات الدولية، فمن المرجح رفض ذوي المعارف المتدنية حتى ولو كانوا مناسبين للعمل من نواح اخرى. ويتعين على الذين ينضمون حديثاً الى السلك الدبلوماسي ان يخدموا ١٢ شهراً على الأقل في لبنان قبل الالتحاق بعملهم في الخارج. ويمكن استغلال جزء من هذه المدة لتعزيز معارفهم والارتقاء بها الى المستوى المطلوب. لذلك، ينبغي تحديد علامة النجاح المناسبة بدقة وعناية.

النتيجة: ان الامتحانات الخطية المقترحة لازمة وفي محلها ومن شأنها ان تقدم تقيماً مفيداً لالمام المرشح بالموضوعات التي تتناولها هذه الامتحانات. اننا نحذر من وضع معدل علامات عال للنجاح ونقترح اعتماد طريقة الخيارات المتعددة في الامتحانات غير اللغوية.

٣-٤ الصفات الشخصية

اذا تركنا جانباً اختبار اللغة، فلا نملك اية آلية لتقييم المهارات الاجتماعية ومهارات الاتصال الشخصي التي ينبغي ان تتوفر حتى في الدبلوماسيين الحديثي العهد الذين يعملون في الخارج. ومثل هذه الآلية يمكن ان تكون من خلال اجراء امتحانات موحدة لو القيام بادوار اختبارية عملية، ولكننا لم نلجأ هنا الى هذا الخيار. ومن شأن اجراء مقابلة اطول وموضوعية بعناية ان توفر اساساً قيمياً لتقييم هذه المهارات والصفات حتى بواسطة اشخاص لا يملكون الا القليل من الخبرة في اجراء مقابلات في العمق.

النتيجة: اذا لم يجر بعض التقييم للصفات الشخصية للمرشحين، فيجب اعتبار عملية امتحان المتقدمين للعم السلك الدبلوماسي ناقصة. واذا كانت الحلول المثلى بحاجة الى وقت وتدرّب على تنفيذها، فان هناك حلولاً اقصر مدة لا ترتّب نفاث ولا تحتاج الى دورات تدريبية طويلة الامد.

٤- توصيات محددة

استناداً الى المعلومات المتوفرة، تجمعت لدينا بعض التوصيات الهادفة الى تحسين اجراءات مباريات الدخول الى السلك الدبلوماسي. ويمكن الاخذ بالتوصيات التالية، ضمن الاطار التنظيمي الحالي، وتنفيذها على يد الموظفين الحاليين دونما حاجة الى مزيد من التدريب او المؤهلات.

٤-١ تغيير ترتيب عناصر الامتحان

ان التغيير الوحيد والابرز الذي نقترحه هو تغيير ترتيب الامتحانات الخطية والمقابلات بحيث تأتي الامتحانات الخطية اولاً من اجل تحديد مرتبة المرشحين وفقاً لمعارفهم ومهاراتهم اللغوية. بعد ذلك، تدعى الفئة المتقدمة على غيرها من المرشحين الى مقابلة مستفيضة. وكي تؤدي المقابلة الطويلة (انظر التوصية التالية) غرضها ينبغي ان تتراوح المدة المخصصة لها ما بين ٦٠ و ٩٠ دقيقة، وكلما كان عدد المقابلات اقل كلما كان ذلك افضل.

اننا نقترح، مثلاً، بالنسبة لواحد وعشرين منصباً، استدعاء الدفعة الاولى من المرشحين الاوائل في الامتحانات الخطية، ونفترض ان عددهم ٣٠ مرشحاً، الى اجراء المقابلات. واذا لم نجد بين هؤلاء العدد الكافي المؤهل، نقوم باستدعاء دفعة اخرى من ٢٠ مرشحاً للمقابلة. ونستمر على هذا المنوال الى حين العثور على العدد الكافي المطلوب او الى حين توفر العدد الكافي ممن يتخطون العلامات المقررة للامتحانات الخطية. (اذا لم ينجح في الامتحان الخطي ٧٠ مرشحاً، مثلاً، من اصل ١٢٠٠ مرشح، تكون علامة النجاح، في نظرنا، عالية جداً).

٤-٢ تمديد وقت المقابلة وتعديله

بلغنا ان مدة المقابلة تتراوح عادة بين ١٥ و ٢٠ دقيقة وهي تتكوّن من محادثة حول قضية "ساخنة" راهنة ومناقشة نص باللغة الاجنبية. وسنبقى على هذه العناصر لأنها تساهم في تقييم المهارات اللغوية ومهارات التخاطب. غير اننا نقترح ان يخصص وقت اطول للمقابلة بحيث تتراوح مدتها بين ٦٠ و ٩٠ دقيقة. ان التدريب والخبرة امران ضروريان لاجراء تقييم نفسي جذري للمرشح. وبعد كل حساب، ان مثل هذه الخبرات متوفرة في القطاع العام. ولكن في الوقت الحاضر ان ٩٠ دقيقة من التواصل الجيد كافية لتوفير فيض من المعلومات القيمة حول مدى ملاءمة المرشح للعمل في السلك الدبلوماسي. وعلى سبيل المثال:

أ- ان مناقشة ما قام به المرشح من عمل حتى الآن تدلنا ما اذا كان للمرشح يد فيه ام ان رياح القدر قد ساقته اليه. ومن المؤكد ان الذي "ساقته الرياح" هو اقل اهلية لأن يصبح دبلوماسياً حقيقياً ممن لديه بعض التصوّر لمستقبله.

ب- ان مناقشة اهتمامات المرشح في اوقات فراغه تمكننا من معرفة الكثير عنه. هل هو نشيط؟ هل لديه عدة اهتمامات ام انه يكتفي بهواية واحدة تستحوذ على اهتمامه؟ هل يملك ايه مهارات او اهتمامات يمكن ان تفيده في عمله خارج لبنان؟ هل يفضل العمل الجماعي ام العمل المنفرد؟ هل هذه المزايا تلعب دوراً في تقرير مدى ملاءمة المرشح، بوجه عام، للعمل في السلك الدبلوماسي او في منصب محدد.

ج- ان تغيير وتيرة المقابلة او اسلوبها يظهر مدى تجاوب المرشح وانسجامه مع المقابلة. وبعد انقضاء فترة من المقابلة يتشجع المرشح على الافاضة في الاجابة ويأخذ من يتولى اجراء المقابلة بطرح مزيد من الاسئلة المحددة ومقاطعة اجوبة المرشح من خلال طرح اسئلة جديدة عليه. كم يا ترى يستغرق المرشح من وقت للرد على الاسئلة بمدة اقصر ودقة اكبر؟

د- ثمة اسلوب فعال اخر وهو ان يقوم من يجري المقابلة بفتح نقاش وذي حول موضوع راهن يتعين على المرشح ان يطرح بعض الاراء بشأنه. وعندما يبدو ان المرشح مرتاح في الاجابة ولجؤ النقاش يقوم شخص اخر ممن يتولون اجراء المقابلة بمقاطعته ومعارضته باسلوب استفزازي "دعك من هذا، من المؤكد انك لا تؤمن بذلك حقاً!". والامتحان الحقيقي هو كيف يتصرف المرشح بهدوء اعصاب تجاه المقاطعة. هل يتوتر؟ هل يتصلب في رأيه، ام يتصرف بطريقة عقلانية؟ هل يغير رأيه بسهولة اذا ما لقي معارضة غير محددة؟.

ه- ان طرح سؤال غير منتظر و غريب في الظاهر يظهر مدى سرعة الخاطر لدى المرشح. "من هو النجم التلفزيوني الاجنبي الذي يعجبك اكثر من غيره ولم؟" او "كيف يمكن للبنان ان يستفيد من ارتفاع مستوى مياه البحر الابيض المتوسط بمقدار مترين؟". ان رد المرشح على مثل هذه الاسئلة بطريقة مبتكرة وهادئة ومقنعة ينم عن مقدرة فكرية عالية ويميز المرشح عن غيره ويكون مدعاة للاهتمام به. و- السؤال البسيط الذي غالباً ما يريك المرشح هو "ما السبب الذي جعلنا نعرض عليك الوظيفة؟". الجواب الجيد هو الذي ينطوي على عناصر مما "استطيع مساعدتكم فيه" ومما "تستطيعون مساعدتي فيه". ولكننا نكرر القول ان كيفية التعاطي مع السؤال لا تقل في تسليط الضوء على واقع المرشح من الجواب الفعلي نفسه.

هذه الفنون في اجراء المقابلات يمكن تعلمها بسرعة. وفضل سبيل الى ذلك هو ان يخضع افراد لجنة المقابلات لدورة تدريبية قصيرة. وعادة تكفي دورة من 1-3 ايام لاكتساب المهارات الاساسية اللازمة لاجراء المقابلات بصورة ناجحة.

٣-٤ تخفيض عدد اعضاء لجنة المقابلات

اذا كان عدد اعضاء لجنة المقابلات كبيراً جداً فلن تكون المقابلة ناجحة نظراً للمقاطعة وعدم توفر الوقت الكافي عند طرح الاسئلة لاستباط الموضوعات. ويستحسن في هذه الحالة الا يزيد عدد اعضاء لجنة المقابلات عن خمسة اعضاء:

- أ- رئيس لجنة المقابلات - ربما يكون رئيس لجنة الامتحانات.
- ب- خبير فني - يفضل ان يكون سفيراً محالاً على التقاعد منذ فترة وجيزة.
- ج- خبير من وزارة الخارجية - يجب ان يكون واحداً من اعضاء السلك الدبلوماسي المتمرسين والمنفتحي الذهن.
- د- خبير في اللغة - واحد من ذوي الطلاقة في الحديث باللغة الاجنبية الاولى التي يعرفها المرشح. ويفضل ان تكون هذه اللغة لغته الامّ وان يكون اما من المجلس الثقافي البريطاني او المركز الثقافي الفرنسي.
- هـ- خبير سياسي - (اختياري؟) واحد من ذوي الخبرة في السياسة الخارجية والشؤون الاقتصادية.

وينبغي ان يحضر المقابلة مندوب عن دائرة المباريات بصفة مراقب دون ان يشارك في توجيه الاسئلة الى المرشح الا اذا دعاه رئيس لجنة المقابلات الى ذلك تحديداً. واطافة الى تصرفه كمراقب، يقوم هذا المندوب بتدوين الملاحظات حول اية اسئلة او اجوبة او تصرفات معينة بارزة تصدر عن المرشح.

٤-٤ تقييم المقابلة

من الضروري ان تجتمع لجنة المقابلات قبل اجراء المقابلات للاطلاع على الوضع واختيار سبل ادارتها. وينبغي ان يكون بحوزة كل عضو من اعضاء اللجنة نموذج تقييم يتضمّن الصفات والتصرفات التي ينبغي الالتفات اليها وتقييمها. وبعد انتهاء كل مقابلة تقوم اللجنة بالتداول والاتفاق على علامة مؤقتة تعطى للمرشح بالنسبة لكل بند من البنود التي يتناولها التقييم ومن ثم وضع علامة نهائية للمرشح. ونقترح في هذا الصدد ان يشارك المراقب المنتدب من دائرة المباريات في مداوات لجنة المقابلات، اذ انه قد يرى كمراقب غير مشارك بعض الاشياء التي خفيت على اعضاء اللجنة الفعليين. ويتعين على لجنة المباريات الاحتفاظ بنماذج العلامات الخاصة بكل مقابلة. وبعد الانتهاء من المقابلات تقوم لجنة المقابلات بمراجعة نهائية للتأكد من التطبيق المستمر لمعايير التقييم. وفي ضوء هذه المراجعة تقوم اللجنة بتصنيف المرشحين حسب ملاءمتهم للوظيفة. ونقترح اعتماد مقياس من ٥ علامات، ومن المفيد تحديد العلامة الاولى والعلامة الاخيرة من كل فئة بصورة خطية. ونقترح ايضاً اخذ صورة بولارويد شخصية للمرشح تظهر كتفيه ووجهه عند اجراء المقابلة، لأن هذا يفيد كثيراً في استعراض حالة المرشح فيما بعد. والصور المأخوذة من قبل قلماً تشبه المرشح تماماً ولا تظهره على حقيقته كما يبدو يوم اجراء المقابلة.

٥-٤ اجراء مباريات موحدة للجدارة اللغوية

بما ان اعضاء السلك الدبلوماسي سيعملون في الخارج، فان مستوى مهاراتهم اللغوية يجب ان يكون رفيعاً. وتكون الامتحانات الخطية اللغوية مباشرة ويخضع المرشح لامتحان في المفردات والترجمة في معظم اللغات

الرئيسية. ولكن اللغة الفرنسية او اللغة الفرنسية العامية والاصطلاحية لا يمكن تقييمها تقيماً دقيقاً إلا من جانب ابناء اللغة ذاتها. وعلاوة على ذلك، قد يكون من المفيد تقييم المهارات اللغوية التي يتعين على من سيصبح دبلوماسياً ان يتقنها، وذلك من خلال امتحانات موحدة ومعترف بها دولياً. ويتعين على لجنة المباريات ان تفكر جدياً في التوصل الى ترتيبات معينة مع المركز الثقافي الفرنسي والمجلس الثقافي البريطاني لاجراء مثل هذه الامتحانات لقاء اجر بسيط.

٤-٦ اعتماد صيغة الخيارات المتعددة في الامتحانات غير اللغوية

جرى بالتفصيل في التقرير النهائي تناول فوائد اعتماد اسلوب الخيارات المتعددة، على المدى البعيد، في اختبار معارف المرشح. وتلخيصاً للفوائد الرئيسية المجتناة عبر هذه الطريقة بالذات، هو ان عملية تحديد العلامات ستكون اسهل واسرع اذ ان بوسع احد الكتبة القيام بها. ان وضع الاسئلة بحاجة الى وقت اطول قد يستغرق يومين او ثلاثة بدلاً من بضعة ساعات في اليوم. ولكن عملية وضع العلامات عملية موضوعية تماماً، اذ لا تتعدى كونها جمع علامات الاجوبة الصحيحة الواردة في نموذج الاجوبة. يضاف الى ذلك، ان وضع العلامات لا يستغرق سوى بضعة ايام بدلاً من الشهور. ان اعداد امتحان موحد يقوم على اساس الخيارات المتعددة، كما هو وارد في التقرير النهائي، يستغرق وقتاً ودراسة احصائية. ولكن اذا ما جرى اعتماده، كما اعتمدناه هنا، فيما يتعلّق بهذه الحالة بالذات فلا تعتبر الدراسة الاحصائية امراً ضرورياً. ويجري تصنيف درجة المرشحين وفقاً للعلامات التي يحرزونها، شرط توفر موضوعات كافية تخفف من وطأة اية علامة متدنية يحرزها هذا المرشح أو ذاك في موضوع ما. ولكن هذه العلامات لا تكون قابلة للمقارنة المباشرة مع اية امتحانات اخرى.

٤-٧ إمكانية إدخال امتحان للمهارات الاجتماعية بالنسبة للمرشحين النهائيين

توفّر المقابلة تقيماً اولياً للمهارات الاجتماعية التي يتمتع بها المرشح. ولكن، اذا كان مطلوباً من المرشح اظهار مستوى عال من المهارات الاجتماعية في ادائه لعمله فانه يجدر التفكير بادخال امتحان للمهارات الاجتماعية. وقد يتعين على الموظفين الجدد، في مرحلة ما اثناء عملهم، حضور مناسبات اجتماعية يكونون خلالها "محط انظار" الدبلوماسيين ورجال الاعمال من بلدان اخرى.

بعد ان تكون لائحة المرشحين قد اختزلت، في اعقاب الامتحانات الخطية والمقابلات، الى ٣٠ مرشحاً تقريباً، يدعى هؤلاء على شكل مجموعات من ١٠ اشخاص، مثلاً، الى عشاء رسمي على الطريقة الاوروبية الغربية. ويتعين ان تضم لائحة المدعوين، عدا عن المرشحين والمقيمين، اثنين من كبار رجال الاعمال (يفضل ان يكونا من الاجانب) واثنين من كبار الدبلوماسيين (يفضل ان يكونا ايضاً من الاجانب).

واضافة الى مراعاة البروتوكول والاستماع الى كلمة قصيرة خاصة بالمناسبة، يُطلب الى كل فرد من المرشحين ان يجد شيئاً مثيراً للاهتمام في احد الضيوف (بالتبعية، يجب اطلاع الضيوف على الغرض

الاساسي من هذا العشاء!) .وربما يطلب الى المرشحين تدوين ملاحظة موجزة عن العشاء والضيوف واية معلومات شبيقة تدعو الى الاهتمام.

وعلى المقيمين، وربما يكونون من لجنة المقابلات، ان يراقبوا كيفية اختلاط المرشحين مع الاخرين، وكيف يتصرفون على المائدة، وكيف يحافظون على استمرار المحادثة. وتكون عملية وضع العلامات، في هذا المجال، مختلفة عما هي في الامتحانات الاخرى، بمعنى ان لا تعطى "علامة" للمرشح الا في حال التميز. بكلام آخر، يعطي المقيمون للمرشح تقييماً ايجابياً على البراعة في التصرف الاجتماعي، كأن يتجاهل هفوة تندر عن احد الضيوف او يتصرف بطريقة طبيعية بعد تعثر او زلة قدم وغير ذلك. وتعطى للمرشح علامات سلبية عند قيامه بتصرف غير لائق او تصرف محرج كأن يذلق الشراب على احد الضيوف. اما الذي يبدر عنه تصرف غير اعتيادي فلا يعطى علامة وان كان سلوكه جيداً باستمرار. بعدها يجري تعديل مرتبة المرشح في المقابلة وفقاً لأي تقيم سلبي او ايجابي متصل بالعشاء، وعلى اساس هذا الترتيب النهائي تجري التعيينات.

والتكلفة المباشرة لهذا التمرين يمكن التعويض عنها وأكثر من جراء الوفرة الكبير غير المباشر الذي يتحقق من جوانب اخرى في عملية الامتحانات ومن خلال النوعية الرفيعة المستوى التي نحصل عليها بعد التقييم النهائي.

٣- النتيجة

نأمل ان تكون هذه الدراسة التطبيقية قد اظهرت ان بالامكان ادخال تحسينات كبيرة على الانظمة المتبعة حالياً من خلال اللجوء الى بعض الاجراءات المقترحة في التقرير النهائي. ولكننا نود ان نؤكد ان هذه الدراسة تقتصر على الحالة التي نحن بصدد بالذات. واذا اردنا احراز تقدم مطرد ومستمر فعلياً ان نأخذ بمعظم التوصيات. وبوجه خاص، ان من الاولوية بمكان اللجوء في وقت مبكر الى توظيف عالم نفساني يملك مهارات اختصاصية في اختيار المباريات وتطويرها وتدريب الموظفين الحاليين على اساليب الامتحان واجراء المقابلات. وفي الوقت نفسه، اذا ما اريد تنفيذ اي من الاقتراحات اعلاه المتعلقة بالمدى القريب، واذا ما استقر الرأي على ذلك فنحن على استعداد لاعداد وتنفيذ برنامج تدريب وتعريف قصير الامد لأولئك الذين سيضعون اسئلة الخيارات المتعددة او سيقومون باجراء المقابلات.

الجمهورية اللبنانية

مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام