

# مسودة تقرير نهائي حول نظام المباريات في مجلس الخدمة المدنية

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

تحديد بعض مجموعات الوظائف المتجانسة  
وتطوير إجراءات المباريات  
المتلازمة معها

إعداد: آلان غلمور

خبير أخصائي (Short Term)

بيروت، ١٩ كانون الأول ٢٠٠١

## الخبير على المدى القصير: أساليب المباريات - مرحلة ٢

### ١- مقدمة:

تم اعداد هذا التقرير عند إنجاز المرحلة ٢ من المشروع المخصص لمراجعة النظام الحالي المعتمد في قبول موظفين جدد الى الإدارة العامة اللبنانية.

لقد شمل تقرير المرحلة ١ نتائجنا الأساسية بشأن مواطن الضعف والقوة في النظام الحالي كما وعلى توصياتنا بشأن التحسينات والتعديلات الضرورية لعملية المباريات. يرد فيما أيضا نقاش حول عدة مسائل إستراتيجية قد يتأتى عنها تأثيرات لأي تعديلات في عملية الإستخدام والتقييم.

ان دفتر الشروط الخاص ببرنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية يركز تحديداً على إحدى التوصيات المقدمة في تقرير المرحلة ١ ولا سيما تطوير العائلات الوظيفية كوسيلة لتسهيل مباريات أكثر ارتباطاً بمحتوى الوظيفة مما هي الحال الآن.

يتطرق هذا التقرير خاصة الى المياد والمخرجات التي يحددها دفتر الشروط غير أنه من الميّم التشديد على أن إدراج مباريات مرتبطة بالوظيفة (مختلفة عن الأسلوب الأكاديمي الحالي ومحتوى المباريات) يستلزم موظفين مدربين وأخصائيين تتعبد بنية تحتية من الموارد الفكرية والمادية. لهذا السبب، يجب أن نشير الى العديد من التوصيات القصيرة والمتوسطة المدى الواردة في تقرير المرحلة ١ من (تشرين الأول / أكتوبر ٢٠٠١) التي تحتاج الى التنفيذ قبل إخراج أي تقدم على مستوى تطبيق توصيات هذا التقرير.

نشير على وجه الخصوص الى الأقسام التالية:

5.2- إعلان أكثر تفصيلاً عن المناصب الشاغرة

5.3- إستمارة طلب أكثر تفصيلاً

6.1- تعيين موظفي الموارد البشرية وتدريبهم

6.2- ضرورة توفير قاعدة بيانات ممكنة عن المرشح

بغية التوصل الى تطبيق ناجح لعملية مباريات جديدة، يجب العمل بالتعليقات والتوصيات الواردة في الأقسام التالية:

4.7- شؤون موظفي الموارد البشرية.

4.8- تمكين موظفي الموارد البشرية

6.5- الموقع والمنشآت

### ٢- معلومات أساسية:

أنجز أعضاء فريق تصنيف الوظائف حتى الآن ٨ آلاف توصيف وظيفي تشكل ٦٠% من إجمالي التوصيفات حسب تقديراتهم ووفقاً لللائحة رفعية الفريق عام ١٩٩٦، يوجد حوالي ٢٢٠٠ تسمية وظيفية من الفئتين الثالثة والرابعة تشتمل على أكثر من ١٠,800 منصب (ليس جميعها مشغولاً حالياً). حوالي ٧,٤٠٠ هي وظائف فئة رابعة فيما 3,400 هي وظائف فئة ثالثة.

لطالما شغل أغلبية وظائف القطاع العام موظفون من الملاكين العام والاداري كان من شأنهم القدرة على تولي أي منصب متوفر على مستوى ما. أما الترقية فكانت تتوجه الى الأشخاص الذين يشغلون أعلى درجة في وظائف معينة بغض النظر عن استثمار أو تطوير أي مهارات أو معارف خاصة كان من المتوقع توفرها. على المستوى الدولي، تحولت الإدارات العامة عن هذا النموذج العمومي واحتاجت الحكومات الى توظيف المزيد من الأخصائيين الفنيين من كافة مجالات الأعمال والتكنولوجيا كما توجب على موظفي الملاك الإداري أن يصبحوا أكثر تخصصاً في مجالات محددة تتعلق بالسياسة أو الإجراءات. إن إستعراضاً دقيقاً للائحة التسميات الوظيفية يبين نسبة مرتفعة جداً من المناصب المتخصصة الإستثنائية التي تستلزم معالجة خاصة لدى الإستخدام والمباريات.

لقد صمم نظام المباريات الحالي في لبنان ليتكيف مع نموذج القطاع العام التقليدي وهو يعتمد الى حد بعيد على إمتحان خطي واحد مع توجه أكاديمي قوي. غير أن الإدارة العامة في لبنان ليست بمنأى عن الإتجاه العام القاضي بالتخصص وقد أضيف على نظام المباريات لدى الحاجة إمتحانات ومباريات ومقابلات إضافية.

شكل عمل المرحلة الأولى إستجابة لحاجة ملغوسة الى تحديث نظام المباريات الحالي بغية توفير شروط عمل أكثر تخصصاً مع الاحتفاظ بدرجة عالية من الموضوعية لإلغاء أي تأثير سياسي أو طائفي. خلال المرحلة الأولى (بدأ في ذلك عرض في مكتب وزير الدولة للشؤون الإدارية OMSAR وورشة عمل في فندق لونغبريل)، شلنا ما أشير الى مفهوم التسميات الوظيفية كوسيلة لتنظيم وظائف الإدارة العامة ضمن هيكلية أكثر فعالية على مستوى المباريات.

في التقرير النهائي، قضت إحدى التوصيات بتحديد الوظائف التي يمكن جمعياً ضمن عائلات وإعتبارها وظائف متخصصة إستثنائية لا تتناسب الإمتحانات العامة.

أما المرحلة ٢ فتركز الآن على تحديد العائلات الوظيفية هذه التي تشمل أكبر عدد من وظائف الإدارة العامة وأيضاً على تطوير إجراءات مباريات ملائمة تتعلق بها.

### ٣- نتائج الدراسة:

يحدد دفتر الشروط لهذه الدراسة ٣ نشاطات رئيسية ينبغي إجراؤها:

- أ- تحديد عدد ضئيل من العائلات الوظيفية من الفئتين ٣ و ٤ في نظام التعيينات اللبناني المعتمد في الإدارة العامة وذلك بالتعاون مع فريق التوصيف الوظيفي التابع لل OMSAR وخبير التحديث الإداري المحلي لدى الفريق الاستشاري لمراقبة البرنامج (PMC).
- ب- على أساس التوصيفات الوظيفية القائمة، تطوير وصف لكل من العائلات الوظيفية إستناداً الى عوامل ومهام أساسية مرافقة لها قد تم تحديدها.
- ج- التوصية بنظام المباريات الأكثر ملاءمة لكل من العائلات الوظيفية المذكورة أعلاه.

فضلا" عن ذلك، يشير دفتر الشروط الى الحاجة الى "منهجية ملائمة لتصميم مباريات جديدة وبما أن أي نظام مباريات يجب أن يتمتع بالمرونة، سوف تبرز حاجة مستمرة لتصميم مباريات جديدة لذا، نعتبره مخرجا" رابعاً".

كما شددنا عليه أنفاً، يجب قراءة هذا التقرير بالتزامن مع أقسام محددة من تقرير المرحلة 1 سيما أن تطبيق الإجراءات الموصى بها في هذه الوثيقة مرتبطة بشكل وثيق بتطبيق التوصيات التي تتعلق بموظفي الموارد البشرية ومستلزمات البنية التحتية.

### 3-1 مناقشة:

إن مقارنة تحليلية لتحديد الوظائف وتصنيفها ضمن عائلات وظيفية تستلزم دراسة كل توصيف وظيفي للإطلاع على تفاصيل بشأن المعرفة والمهارات والميزات الشخصية التي يجب توفرها لدى الموظف. بعد ذلك، تجمع الوظائف ذات الوصف المشابه ضمن عائلة وظيفية واحدة. حالياً، يعد فريق التوصيف الوظيفي توصيفات لوظائف الإدارة العامة فيما كانت تحضر يدوياً في الأساس وتحفظ بشكل نسخ خطية.

مؤخراً، بدأ العمل لتحويل هذه النسخ الى ملفات على الكمبيوتر إنما لم تتجز عملية التحويل بعد ولم تعد توصيفات لكافة المناصب في الإدارة العامة.

بالتالي، لا تتوفر إحصاءات موثوقة غير أن فريق التوصيف الوظيفي يقدر أنه لدى إجراء هذه المهمة، كان يرد حوالي 8 آلاف توصيف وظيفي إما على الكمبيوتر وإما على الورق. بالطبع، وضعت هذه المستندات باللغة العربية ولم تكن ترجمتها خياراً سلباً. لحسن الحظ، إن أعضاء فريق التوصيف الوظيفي الذين عينوا للعمل على هذه الدراسة أثبتوا عمق معرفتهم للمستندات المتوفرة مما أمكنهم استخراج المعلومات المطلوبة منها بما يكفي من التفاصيل بحيث لم تكن ترجمة المستندات كلياً ضرورية. لذا، إننا نشيد بمساهمتم في هذه الدراسة.

إن مستوى المعلومات المتوفرة حالياً وطبيعتها كانتا كافيين لتطوير إجراءات المباريات. لكن إذا استخدمت العائلات الوظيفية المحددة في هذه الدراسة لغايات أخرى (مثل تقييم الأداء و الترقية ومكافآت مالية أو علاوات)، فإن ضمناً "استعدادياً" لوظائف موجودة الى عائلتها المناسبة ستشكل مهمة ضرورية وضخمة.

### 3-3 المهلة الزمنية والمخرجات:

قبل المباشرة بمهمة المرحلة ٢، قام نقاش كبير بشأن المهلة الزمنية وما يمكن إنجازه خلال هذه المهلة. فاعتبر دفتر الشروط الذي تم الإتفاق عليه أخيراً "صعب لكن ممكن التحقيق" خلال شهر بالإستناد الى الخبرة المكتسبة خلال مهمتي المرحلة ١.

صادف شهر المهمة مع شهر رمضان تقريباً الذي تخف خلاله عدد أيام العمل بالنسبة الى العديد من الموظفين العاملين، ما أوجد صعوبة في تحديد المواعيد أو مقابلة مسؤولين في الوزارات عند الحاجة. يمكن اعتبار شهر رمضان مسؤولاً جزئياً أيضاً عن التأخير في ترجمة المستندات الضرورية لهذه المهمة.

بغية التكيف مع هذا التأخير، تم الإتفاق مع المسؤول في ال OMSAR عن هذا العمل، السيد رهيف الحاج علي، على أنه يهدف إستكمال نموذج نظام المباريات، تسلم بعض العناصر خارج الميمنة الزمنية المحددة أو يتفاصل أقل مما إتفق عليه في الأساس.

#### ٤ - العائلات الوظيفية:

لدى المباشرة بالمرحلة ٢، إتفق بالتشاور مع OMSAR على إستخدام ٥ عائلات وظيفية لوضع نموذج المباريات والتصديق عليه.

أما المعايير لإختيار هذه العائلات الخمس فقد قضت بأن تكون كل عائلة:

- تغطي العدد الأكبر من الوظائف
- تتواجد في أكبر عدد من الوزارات
- تغطي مجموعة من الميانات والعلوم
- تتواجد ضمن مستوى درجة واحد

رفع فريق التصنيف الوظيفي لائحة بحوالي ٢٤٠٠ تسمية وظيفية تغطي أكثر من ١٠ آلاف وظيفة من الفئتين III و IV في الإدارة لعامة. صدرت هذه اللائحة سنة ١٩٩٦ لكنها أخر لائحة متوفرة ويعتقد أعضاء الفريق أن هذا العدد صحيح بنسبة ٥% مما كان ملانما تماما لهذه الغاية.

فيما كانت هذه اللائحة قيد الترجمة، تم تحديد العائلات الخمس بصورة مؤقتة على النحو التالي: كاتب وماك الدفاتر وداعم مستخدم تكنولوجيا المعلومات في الفئة IV ومهندس منفي ومحامي في الفئة III.

في الوقت الحاضر، لا تعترف الإدارة لعامة رسميا بوظيفة مستخدم تكنولوجيا المعلومات لكنها قد تشمل على فنيين عديدين يصون المعدات الإلكترونية التي يستعملها موظفو الوزارة ويبتصمون بها (أجهزة الكمبيوتر والآلات نظابعة والآلات النسخة إلخ...). لذا، من المتوقع أن تتسع هذه العائلة نظرا إلى أن المزيد من الوزارات تجيز بعدد أكبر من المعدات الإلكترونية. إن تحليلنا للائحة التسميات الوظيفية ونقاشنا مع فريق التصنيف الوظيفي أكدا على العائلات الوظيفية الأربعة الأولى لكننا أشارا إلى أنه رغم كون العائلة الوظيفية التابعة للمحامي ممثلة في معظم الوزارات، لا يتواجد سوى شاغل منصب واحد في كل وزارة و بالتالي، عددهم الإجمالي ضئيل جدا. لذا، نقرر إتقاء عائلة من الوظائف الإشرافية وأكثرها عددا هي وظيفة رئيس القسم (الإداري) أو رئيس دائرة.

#### 4-1 وصف ٥ عينات عن العائلات الوظيفية:

يرد في الفقرات التالية وصف العائلات الوظيفية الخمس:

تتواجد ٢ منيا في الوظائف الإدارية، واحدة في قسم الهندسة والأخيرة في قسم التكنولوجيا.

تم تحليل لائحة التسميات الوظيفية للإطلاع على حجم عينة العائلات الوظيفية. في بعض الحالات، لم تكن التسميات وصفية وبالتالي لم يكن دائما واضحا إن كان يجب أن يشغل وظيفة رئيس الدائرة مثلا موظف إداري أو أخصائي فني. يجب ألا تعتبر الأرقام والنسب الواردة أدناه دقيقة بل دلالية.

#### 4-1-1 الإدارة - رئيس المكتب

تضم هذه العائلة من الفئة III كافة رؤساء الدوائر من الملاك الإداري العام الذين يراقبون الموظفين الإداريين والذين سيشتغلون مناصب تعود إلى العائلتين التاليتين غير أن التحديد الدقيق غامض بعض الشيء. إن رؤساء الأقسام مثلا يمارسون وظائف متشابهة جدا لكنهم لا يراقبون الموظفين وضمهم إلى هذه العائلة رهن بمدى تعلق عملهم بالإدارة وإعطاء الأولوية للموارد (غير الأشخاص) ومدى تطابق نشاطهم هذا مع الصفات المعطاة.

أظهر تحليلنا أن حوالي ١٦% من كل وظائف الفئة III (٥٦٠) يشغلها موظفون من الملاك الإداري وهي تمثل النسبة الأكبر وبالتالي العائلة الأكبر ضمن الفئة III.

#### 4-1-2 الإدارة - الكاتب:

تضم هذه العائلة من الفئة IV كل الوظائف الكتابية العامة وتمثل ركيزة الإدارة العامة. من المفترض أن يتمكن موظفو هذه العائلة من التنقل بين الوظائف والمواقع ضمن هذه العائلة على أن يقاس الوقت اللازم للتعود على العمل بالأسابيع وأن تطلب إعادة تدريب دينا.

ما يقارب ٢٥% من وظائف الفئة IV تنتمي إلى هذه العائلة ما يجعلها العنصر الوظيفي الأكبر في القطاع العام.

#### 4-1-3 الإدارة - المحاسبة / مسك الدفاتر:

هذه العائلة من الفئة IV مرتبطة ارتباطا وثيقا بعائلة الكتاب لكنها تختلف عنها على مستوى المهارات والفترات المطلوبة مع التشديد على المهارات الحسبية أو المالية المتخصصة التي نجدها في وزارة المالية. إنها تشمل على وظائف مسك الدفاتر العام وأمانة الصندوق ومراقبة الجردات المتواجدة في معظم الوزارات.

أكثر من ٧% من وظائف الفئة IV تنتمي إلى هذه العائلة. رغم أن نسبتها أقل من نسبة عائلة الكتاب فإنها كبيرة الحجم وتتأهل إعتبارها عائلة لغايات التعيين.

#### 4-1-4 الهندسة - بنوي

إن لائحة التي أصدرها فريق التوصيف الوظيفي بشأن العائلات الوظيفية تحدد ٢٦ إختصاصا هندسيا مختلفا. رغم أن العديد منها نادر أو حتى فريد في مجال الإدارة العامة وبالتالي لا يتوجب جمعها، فإن بعضها يستلزم قدرا كبيرا من المهارات والمعارف. هذه العائلة من الفئة III تضم (لكن ليس حصرا) مهندسين مدنيين وبنويين فضلا عن بعض مهندسي الميكانيك (وفقا للإختصاص). إنها العائلة الأكبر عددا وهي تتطرق إلى البنى المادية من نوع محدد وبالتالي إلى أنواع مشابهة من الحسابات وتكنولوجيا المعدات والمبادئ الجمالية وما إليه.

بفضل الوظائف ال ١٢٥ التي تضمها (٤% من الفئة III)، تعتبر هذه العائلة الأكبر في مناصب الهندسة ضمن الفئة III في الإدارة العامة لكن رغم حجمها، لا تتأهل إعتبارها عائلة لغايات مباريات التعيين. إن عدد المرشحين الذين يعينون في أي وقت هو ضئيل جدا (منصب أو منصبان شاغر) بحيث يمكن إعتباره تعيينا إستثنائيا.

## 4-1-5 مستخدم تكنولوجيا المعلومات

هذه العائلة غير موجودة حالياً في الإدارة العامة اللبنانية لكنها واردة هنا لأسباب عدة. إنها تمثل أولاً "قسماً" ثالثاً وهو التكنولوجيا ثم تتطوي على عنصر "العناية بالزبون". أخيراً، يعتبر خبراء تكنولوجيا المعلومات أن هذا الدور غالباً ما يكون ضرورياً لنجاح تكنولوجيا المعلومات أكثر من مجموعة المحللين / المبرمجين (غير الموجودة حالياً). رابعاً، إنها تظهر كيفية استخدام هذه العملية في تطوير إجراءات المباريات لأنواع جديدة من الوظائف التي تظهر كاستجابة للحاجات المتغيرة في القطاع العام. في هذه المرحلة، من الصعب تحديد العدد النهائي للوظائف التي ستضم الي هذه العائلة إذ سيعتمد ذلك على مجموعة من العوامل التي يجب أن تتطرق اليها السلطات الفنية والتوظيفية المختصة. لكن من الأرجح أن يبرز توجه أساسي لتعيين عدة مرشحين على أن يتبعه طلب آخر صغير نسبياً لاستبدال الموظفين الخارجين.

## 4-2 صفات العائلات الوظيفية:

قضى أحد الأهداف الرئيسية في مشروع المباريات بجعل نظام المباريات أكثر ملاءمة مع مستلزمات الوظيفة مما يعني بوضوح أن عليه إمتحان المعارف المحددة والمهارات والميزات الشخصية الضرورية لتأدية تلك الوظيفة. إن لائحة العائلات الوظيفية الخمس المذكورة أعلاه قد وضعت وثبتت وفقاً للتشابه القائم في المعارف والمهارات والميزات المطلوبة داخل كل عائلة. تتوفر هذه المعلومات في مستند صفات العائلات الوظيفية المرفق تحت عنوان الملحق 3.

إن وصف العائلة الوظيفية ليس توصيفاً وظيفياً بل من شأنه تحديد العناصر الرئيسية فقط التابعة لنوع الوظائف التي تضمها عائلة ما. إن المياد الواردة في الصفحة الأولى من كل وصف لا تنجز بالضرورة في وظيفة واحدة كما لا ترد كل ميمة بالضرورة في كل الوظائف. لغايات المباريات، من الضروري فقط جمع ما بين 60 و 75% من المياد الأهم المتعلقة بكل وظيفة في العائلة الواحدة.

أما المرحلة الثانية في تطوير الوصف فهي تقضي بتحليل المياد الواردة في الصفحة الأولى لتحديد المعارف والمهارات والميزات (KSQS) التي يجب أن تتوفر لدى الموظف الجديد. بعبارة أخرى، إن المعارف و / أو المهارات الخاصة بالوظيفة والتي يتم تعلمها بعد التعيين أو نتيجة للتدريب أو الخبرة في العمل لا تسجل في الوصف.

يبين الرسم 1 (جانبا) كيفية تواجد 4 فئات أو مستويات مختلفة من مستلزمات الوظيفة لكل عائلة وظيفية:

- المعارف والمهارات والميزات على المستوى الأساسي هي تلك المشتركة بين كافة الوظائف في المؤسسة.
- المعارف والمهارات والميزات على مستوى الملاك هي تلك المشتركة مع وظائف أخرى في الملاك ذاته (مثلاً: الإدارة وقسم الهندسة وقسم الدبلوماسية إلخ...)
- المعارف والمهارات والميزات على مستوى العائلة هي تلك المشتركة مع وظائف أخرى في العائلة الوظيفية الواحدة.

### 4-3 أهمية مستويات المعارف والمهارات والميزات بالنسبة الى نظام المباريات:

في المنظمات الأصغر حجماً أو حين يتم إستعراض عدد أصغر من المرشحين لمناصب شاغرة، تكون أهمية مستويات المعارف والمهارات والميزات المختلفة ضئيلة. لكن في مؤسسة كبيرة مثل الإدارة العامة، من المستحسن تذكر هذه المستويات لأسباب عدة. من المناسب مثلاً في بعض الحالات مزج مباريات تتعلق بعناصر مشتركة بين عائلتين وظيفيتين أو أكثر كما أنه من الأسهل نقل المرشحين من مسابقة الى أخرى لوظائف أخرى ذات الصلة.

غير أنه في إطار تطوير نظام المباريات، إن المنافع الأساسية المتأتية عن تحديد مستويات المعارف والمهارات والميزات المختلفة هي:

- السماح للمختبرين بتركيز إنتباههم على معارف ومهارات أكثر تحديداً.
- السماح بمرونة أكبر في تصميم نظام المباريات ومحتوياته.
- تخفيض الوقت المندور في إزدواجية الجهود المبذولة لأجراء المباريات.
- تصبح أهمية هذه المنافع أكثر وضوحاً فيما توصف تفاصيل النموذج المقترح لنظام المباريات في أقسام لاحقة من هذا التقرير.

### 4-4 المصادقة على وصف العائلات الوظيفية:

لقد تم وضع المشاريع الأساسية لأوصاف الخمسة من قبل كاتب هذا التقرير والأعضاء المعينون في فريق تصنيف الوظائف من خلال جمع معارف كل الأطراف وخبراتهم. لكن قبل المباشرة بتصميم هذا المشروع، كان من الضروري النظر في مسودات الأوصاف و المصادقة عليها.

بغية مراجعة الأوصاف مع مجموعة من الخبراء المسؤولين عن نوع الوظائف في مختلف العائلات، أجريت زيارات ميدانية الى 3 وزارات.

تمت إستشارة وزارتي المالية و الموارد المائية والكهربائية بشأن أوصاف العائلات الوظيفية الإدارية الثلاث وقد سمحت لنا مساهمتها بإجراء تصحيحات مهمة وإن كانت ضئيلة في الصياغة كما أكدت على دقة الأوصاف بشكل عام.

نجد في وزارة الأشغال العامة العدد الأكبر من الوظائف التي يشملها الوصف الهندسي لكنه إستحال لسوء الحظ تحديد موعد مع المسؤولين ضمن الجدول الموضوع. لذا، توجه الفريق الى وزارة النقل حيث يعمل أيضاً عدة مهندسين مدنيين لكنه إستحال عليه مرة أخرى مقابلة أي مسؤول.

بما أن الوصف انتقائي يستهدف نوعاً من الوظائف غير موجود بعد بشكل رسمي، لم يتمكن الفريق من إستشارة أي مدير مسؤول أو موظف آخر في الوزارة. بيد أن خبير تكنولوجيا المعلومات على المدى الطويل في برنامج ARLA راجع الوصف وصدق عليه.



## ٥- أساس نظام المباريات:

يجب أن يركز أي نظام مباريات على إطار من المبادئ والأهداف تمت مناقشة العديد منها في تقرير المرحلة ١ ولن نعود إليها في هذه الوثيقة ما عدا للإعتراف بوجودها وبمجاللات تأثيرها. بيد أن بعض المبادئ الأساسية قد وجبت عملنا في هذه المرحلة ونطرق إليها في الفقرات التالية.

### 5.1 الموضوعية

ربما كانت المسألة الأهم التي برزت من المرحلة ١ هي التشديد على الحاجة إلى الموضوعية في أي مقارنة جديدة للمباريات. إن أسباباً عديدة تكمن وراء هذا التشديد ولن نتناولها في هذا الصدد لكن من المسلم به أن أي تغيرات تطرأ على نظام المباريات سوف تقاس بمدى حد العملية الناجمة عنها لآثار الإنحياز و / أو النفوذ. لكن يجب الإقرار بأنه على عكس الموجودات العادية، لا يشكل البشر موارد يمكن قياسها بشكل مطلق فيهدف إخضاع المرشحين لوظيفة إلى مباريات يقضي بتوقع مدى حسن أدائهم في تلك الوظيفة. نظراً إلى مستلزم التنبؤ هذا، لا يمكن أبداً توخي الموضوعية المطلقة وبالفعل إن تشديداً مفراطاً على الموضوعية قد يخفف من فعالية عملية التعيين. إن عملية الإنتقاء الأكثر موضوعية مثلاً تقضي بتدوين الأسماء على أوراق والطلب من شخص معصوب العينين، أو من آلة سحب إسم من الصندوق. عندما، تكون احتمالات الإنحياز والنفوذ معدومة إنما يكون الحظ هو الذي يختار الشخص الأنسب للوظيفة. لهذا السبب، من الضروري إيجاد توازن ملائم بين موضوعية العملية وذاتية حكم التنبؤ، الأمر الذي يستلزم تدريباً وخبرة ومعرفة بقدر ما يحتاج مهندس يصمم الحسور إلى أن يكون خبيراً تدريباً وكفاءة في إختصاصه. سيتم مناقشة مسألة الموظفين في القسم 5.4 أذاً.

### 5.2 المرونة والفعالية:

نظراً إلى التغيرات السريعة التي تطرأ في كافة أنحاء لبنان، من الطبيعي أن يحتاج نظام المباريات في الإدارة العامة إلى التكيف مع حاجات التعيين المتغيرة في القطاع العام ومع التحديث المتزايد ومع مستويات العلم لدى عامة الشعب فكل هذه العناصر تشير إلى ضرورة تصميم نظام مباريات مرنة وسبل التكيف عند الإقتضاء. أحد الإنتقادات التي توجه باستمرار إلى عملية التعيين هو أنها تستغرق وقتاً طويلاً جداً وقد أشار المدراء المعنيون الذين تحدثنا إليهم أنه من المألوف أن تستغرق هذه العملية سنة أو أكثر. رغم أن نظام المباريات ليس مسؤولاً عن كل التأخير إنما من الجلي أنه يساهم فيه إلى حد بعيد لذا، فإن تحسين فعالية هذا النظام سوف يؤدي إلى التخفيف كثيراً من الوقت اللازم لملء منصب شاغر.

في ظل الوضع الإقتصادي الحالي ونظراً إلى أعداد المرشحين الكبيرة ممن يتقدمون إلى كل إمتحان، من المفترض أن يصبح من الممكن ملء معظم المناصب الشاغرة في غضون أسابيع بدل ١٢ شهراً. بالتالي، خلال تقديم مقترحات لتحسين نظام المباريات الحالي، قضى أحد الأهداف الرئيسية بتحسين مرونة العملية وفعاليتها. ما يعني فعلياً تطوير عملية تختبر فقط ما هو أساسي وتشتمل على عدد من الأساليب بدل أن تتألف من إمتحان وحيد ذي مرحلة واحدة.

من خلال استخدام مجموعة من المباريات الموحدة حيث أمكن، سوف تسمح هذه المقاربة لموظفي دائرة المباريات باختيار المباريات ومزجها وفقاً لحاجات المنصب الشاغر. فضلاً عن ذلك، يمكن إحتساب

علامات هذه المباريات بسرعة أكبر (من خلال الكمبيوتر في بعض الحالات)، ما سوف يسمح بدوره بإجراء عملية المباريات على أكثر من مرحلة بحيث يلغى تدريجياً المرشحون غير المناسبين للوظيفة.

### 5.3 معايير الأداء

أحد الانتقادات الرئيسية التي توجه الى نظام المباريات الحالي هو غياب المعايير التي تسمح بقياس أداء المرشحين في الإمتحان. فإن طرح أسئلة جديدة في كل إمتحان لا يعني أنه يمكن وضع معايير دلالية إذ لا معنى لعلامة المرشح في أي إمتحان أو إختبار الى حين توضع في إطار معين. هذه نقطة بالغة الأهمية وتساؤل شرحا "إضافياً": القول بأن مرشحاً نال ١٢٦ في إمتحان لا يعني شيئاً البتة. حتى لو كنا نعرف أن العلامة القصوى الممكنة هي ١٥٠ مثلاً، لا يمكن التوصل الى أي إستنتاج بشأن أداء المرشح إذ ربما كانت تلك العلامة الأكثر تدنياً. لكن إذا أمكن القول بأن علامة ١٢٦ تتراوح في حدود نسبة ال ٧٥% من المتخرجين الذين يدخلون الى الإدارة العامة فنعرف عندها أن أداءه كان أفضل من أداء ٧٥% من مثله. هذا التفصيل يثير بوضوح الى مدى حسن أدائه مقارنة مع مرشحين آخرين مثله ويشكل قاعدة سليمة يتخذ على أساسها قرار التعيين.

نظراً الى طبيعة النسبية لقياس التصرف البشري، من غير الملائم وضع "علامة نجاح" عشوائية كما هي الحال في الوقت الحاضر. بالتالي، لا يمكن القول بأن مرشحاً "رُسب" بل يمكن القول بأنه "أقل ملاءمة" من غيره. فإحد الذي يصبح عنده المرشح غير مقبول حقاً هي دائماً مسألة حكم ونظراً لعدد المرشحين المتوفرين الضئيل، ينخفض عادة المعيار "المقبول" من جبة أخرى، من المنطقي تماماً" تحديد النسبة المثوية المثضلة. تسعى بعض المؤسسات الى تعيين أشخاص فوق نسبة ال ٧٥% فيما تتبع أخرى سياسة تعيين على مستوى أدنى (وتتفع بالتالي أجوراً أدنى).

إن الطريقة الوحيدة لوضع هذه المعايير تقتضي بجمع عدة مئات من النتائج خلال فترة زمنية ثم إجراء التحليلات الإحصائية الضرورية لتحويل العلامات الصرفة الى علامات أو "معدلات" موحدة ذات معنى. إحدى مزايا إستعمال مباريات موحدة هي أن هذه المعايير تكون قد طورت و مع بعض التوضيحات قد تستعمل لتفسير النتائج على الفور.

لدى وضع معايير المباريات، من الضروري تحديثها من حين الى آخر وبعض أنواع المباريات تتأثر الى حد بعيد بتغيرات التي تطرأ في البيئة الفكرية أو الثقافية لدى الشعب. إن مباريات الكفاءة اللغوية مثلاً يجب أن يكيف بانتظام ليتماشى مع التغيرات في نماذج اللغة وتعايرها كما أن فتى في ال ١٢ من عمره اليوم يتمتع بالتأكيد بمهارات متقدمة في إستعمال الكمبيوتر أكثر مما كان يتمتع بها متخرج جامعي منذ ١٠ سنوات. حتى المباريات التي لا تتأثر نسبياً بهذه التغيرات قد تظهر إرتفاعاً تدريجياً في العلامات من جراء التحديث المتزايد الناجم عن مشاهدة التلفزيون و عن مستوى تعليمي أفضل. بإيجاز، أي مباريات يستعمل لتقييم المرشحين يجب أن يكون "موحداً" بحيث يجب أن يتضمن معايير إحصائية مناسبة وأن يكون قد صدق ليرز ملامته للغاية التي وضع من أجلها.

### 5.4 حماية المباريات الموحدة

إن منافع المباريات الموحدة واضحة لكن بغية الحفاظ على صحتها وجدواها، من الضروري حمايتها من أي تعسف أو إستغلال مفرط. تصمم المباريات الموحدة لتستعمل بطريقة محددة على مجموعة أو مجموعات

محددة من المرشحين كما أنها تعمم، متى أمكن، للتخفيف من إمكانيات وآثار سوء إستعمالها إنما يضطلع  
بمستعملو هذه المباريات بالالتزام أدبي وسلوكي لإستخدامها بشكل صحيح.

ينتج سوء استعمال المباريات الموحدة حين لا تستعمل بشكل صحيح وقد تكون هي الحال حين لا تتم إدارتها  
وفقاً للتعليمات أو حين تنطبق على فئة خاطئة من الشعب أو حين يفسرها شخص غير مدرب.

حين يخضع الشخص ذاته إلى المباريات ذاتها عدة مرات، فإستعمالها المفرط يخفف من فعاليتها إذ يصبح  
المرشحون أكثر تمرساً. فالمرشحون الذين غالباً ما يتقدمون إلى وظائف في الإدارة العامة والذين يخضعون  
للمباريات في كل مرة سوف يتمرسون بها ويتمتعون بالتالي بمنافع غير عادلة بالنسبة إلى غيرهم. على مر  
الزمن وفيما يعتاد المزيد من المرشحين على مباريات معينة، ستقترب علاماتهم أكثر وأكثر من العلامة  
التقصوى ولن تفصل المباريات بعدها بين المرشحين بشكل صحيح. بغية تفادي هذه المشكلة، تصمم بعض  
المباريات مع عدة نسخ موازية مختلفة قد تستخدم خلال فترات فاصلة قصيرة نسبياً. تتألف معظم المباريات  
الأخرى من عدد كبير من العناصر فيصعب عندها على المرشح تذكرها بشكل دقيق بعد فترة وجيزة. أما  
بالنسبة إلى معظم المباريات التي قد تبيننا في هذا الصدد، فلن تظهر أي مشكلة إذا مرت عدة أشهر بين  
عمليات إخضاع المرشح ذاته إلى المباريات ذاتها.

غير أن بعض الحاجات الأساسية تتأثر عن ضرورة حماية المباريات الموحدة التي تشكل جزءاً أساسياً من  
أي نظام مباريات معاصر ونشير تالياً إلى الحاجات الثلاث الأهم من بينها:

أ- ترتيب مستخدمي المباريات (تمت مناقشتها في القسم ٢-٥-٥)

ب- متابعة المرشحين ونتائجهم (تمت مناقشتها في القسم ٣-٥-٥)

ج- السلامة المادية لمواد المباريات (تمت مناقشتها في القسم ٤-٥-٥)

### 5.5 البنية التحتية

أي نظام على الإطلاق يستلزم بنية تحتية من الموظفين والخبرة والموارد المادية وكذلك هي الحال بالنسبة إلى  
نظام المباريات.

تدعم نظام المباريات الحالي بنية تحتية محدودة نسبياً: يوجد رئيس دائرة وعند صغير من المستكبتين الذين  
لا يتمتعون بالخبرة اللازمة لتشغيل نظام مباريات حديث ومرتبطة بالوظيفة وذلك رغم أنهم يديرون النظام  
الحالي بكفاءة. توجد أيضاً أجهزة كومبيوتر لوضع مواد خطية وفسحة صغيرة للمكتب وللمحفوظات.

إذا أردنا تحسين نظام المباريات المعتمد حالياً، فسيكون من الضروري إجراء بعض التعديلات على البنية  
التي تحتية الداعمة له. لقد سبق أن أشرنا إلى هذه التحسينات في تقرير المرحلة ١ لكن نظراً إلى أهميتها في أي  
عملية تقدم، سوف نناقشها بالتفصيل في الفقرات التالية:

#### ٥-٥-١ الموظفين

إن العملية الحالية لإجراء مباريات موحدة وإحساب علاماتها يمكن أن يتولاهما في معظم الحالات مستكبتون  
إذا تلقوا تدريباً ملائماً وعملوا تحت إشراف خبير في مجال المباريات.

قد تطرأ مشكلة إذا كان الشخص المسؤول عن المباريات أدنى مرتبة من المرشح (المرشحين) الذي يخضع  
لها، لكن عملياً، إذا كان هذا المسؤول كفواً ووثاقاً من نفسه، فلن تظهر أي مشكلة. بالتالي، هذه المسألة  
تشير إلى الحاجة إلى تدريب جيد.

تبرز في هذا الصدد أيضا أهمية مسألة أخصائي المباريات إذ سيقع على عاتقه / عاتقها مسؤولية تحديد تلك المباريات التي من شأنها أن تستخدم في العائلات الوظيفية المحددة فضلا عن حمايتها من سوء الإستعمال أو الإستعمال المفرط. لذا، يجب أن يكون هذا الشخص مؤهلا ويشغل منصبا "مهما" في المنظمة بحيث يتمتع بالسلطة والمصادقية.

نوصي بشدة بأن يكون رئيس نظام المباريات حائزا شهادة في علم النفس مع إختصاص في علم النفس التطبيقي أو المهني أو الصناعي. فضلا عن ذلك، يجب إعارة إهتمام خاص الى المتخرجين الذين تابعوا أيضا مقرر المباريات و التقياس الذي يديره الدكتور كارما الحسن في الجامعة الأميركية في بيروت. بما أن معظم أدلة المباريات ومواد البحوث تشر بالإنكليزية، من الضروري أن يتمتع أخصائي المباريات بكفاءة عالية في هذه اللغة .

بحسب رأينا، إن تعيين أخصائي مباريات لرئاسة مهمة إجراء هذه الأخيرة تشكل الأولوية الأهم و الأكثر إلحاحا، إذ لا يمكن أن يتغير شيء الى حين يتولى الأخصائي مهامه. إن إدارته / إدارتها للدائرة منذ البداية ليست بأهمية بمكان بل من دون تواجد مختبر مدرب وحائز شهادة، لن يكون النفاذ الى أي من المباريات السلوكية ممكنا (النظر الى الفقرة التالية) كما لن تتوفر أي خبرة لتطوير مباريات داخل المؤسسة. بما أن نظام المباريات يعتمد تدريجيا على عدة مراحل، من الأرجح أن الحاجة الى أخصائي مباريات ثان ستظهر في المستقبل القريب.

يجب أن تعار أهمية الى لوجستية ضم موظف منسج الى دائرة المباريات سيما أن الخبير المعني يجب أن يتسع بصلاحيته مراقبة إجراءات المباريات لكن سيزد بعض الوقت في البداية لتعريفه / تعريفها على ثقافة الإدارة العامة.

بما أن هيكلية مجلس الإدارة العامة تخضع حاليا للمراجعة، لا يمكن إبداء أي تعليق إضافي مجد في هذا الصدد غير التوصية بأن يولي مجلس المراجعة هذه المسألة الأولوية التي تستحقها.

## ٢-٥-٥ التدريب

إن شخصا حائزا شهادة في علم النفس من جامعة معترف بها وقد أنجز أيضا مقرر الدكتور الحسن تنتخرجين أو مقررا موازيا في جامعة أخرى يكون يتسع عادة بالمعرفة الفنية الضرورية لتحليل مستلزمات المناصب الشاغرة وابتقاء المباريات الضرورية أو وضعها. سيكون هذا الخبير مؤهلا أيضا لتدريب الموظفين الإداريين في دائرة المباريات و الإشراف عليهم.

إن مستلزم التدريب الإضافي الذي نتطرق إليه في هذا الصدد هو التدريب والشهادة المحددين والذين يطلبهما حتى علماء النفس المؤهلين للنفاذ الى أي من مباريات الإختصاص. حسب طبيعة المباريات ومستواها، قد يطلب الناشر فقط شهادة عامة عن الأهلية لإجراء مباريات. قد يكون من الضروري احتياطيا الخضوع إلى مقرر تدريب على مباريات محددة.

على أخصائي المباريات أن يكون حائزا على الأقل شهادة أهلية لإجراء المباريات معترف بها دوليا مثل شهادة الكفاءة في المباريات المهنية المعتمدة لدى الجمعية البريطانية لعلم النفس. العديد من المنظمات المهمة توفر تدريباً لنيل هذه الشهادة. إن شهادة من المستوى (أ) سوف تسمح بالنفاذ الى معظم إختبارات الجدارة والمهارات فيما توفر الشهادة من المستوى (ب) إعفاء جزئيا أو كليا من التدريب المحدد الضروري

للإمتحان الهادف إلى معرفة شخصية المرشح أو إختبارات ما يعرف بـ personality type instruments

### ٣-٥-٥ نظام الكمبيوتر

سوف يكون من الضروري توفير منشآت كومبيوتر جديدة أو محسنة لوظيفتين أساسيتين: الأولى وهي قاعدة بيانات عن المرشح ستكون ملحة أما الطلب الثاني لوضع علامات للمباريات (وحتى لإجرائها) بواسطة الكمبيوتر فهو ليس ملحا في البداية بل سيصبح ضروريا مع الوقت.

قاعدة بيانات عن المرشح: تمت مناقشة هذا الموضوع في تقرير المرحلة ١ مع الإشارة الى مجالات البيانات والتقارير المطلوبة. لقد اعتبر هذا العنصر شرطا متوسط الأمد بيدف إدارة أعداد المرشحين الكبيرة المتوقعة. إذا وجه نظام المباريات كما نوصي به نحو استعمال مباريات موحدة فإن قاعدة البيانات تصبح شرطا أكثر إلحاحا بغية اتمكن من متابعة المرشحين وتحديد المباريات التي أجروها وتواريخ خضوعهم لها. لذا وبالإضافة الى المذافع الإدارية الواردة في تقرير المرحلة ١، فإن قاعدة بيانات عن المرشح سوف تسمح لموظفي دائرة المباريات بالطلب فقط عن المرشحين الذين لم يخضعوا للمباريات ذات الصلة ضمن الميلة المحددة بإجرائها (قد تختلف الميلة بين مباريات وآخر وفقا لطبيعتها وتصميمها).

إدارة مكنة للمباريات: أصبح العديد من المباريات المملوكة الموحدة متوفر الآن في نموذج يسمح بإجرائها ويحسب علامتها على الكمبيوتر. من خلال اعتماد عدد منطقي من النطارف، من الممكن دعوة مجموعات من المرشحين لحضور دورات مباريات في أوقات تناسيم. ستبرز الحاجة عندها الى المزيد من الإدارة والمراقبة لكن إن دعيتما قاعدة عن المرشح سوف تحقق درجة عالية من الفعالية والملاءمة. كما ذكرنا أنفا، تصبح قاعدة بيانات عن المرشح أولوية دائما يتخذ القرار بتحديث نظام المباريات وبالمقابل يمكن اعتماد المباريات الممكنة حين يعتبر ذلك مناسبا. لكن قد يستغرق بعض الوقت لتتقبل السلطات أو العامة نظام المباريات الممكن رغم ما سيوفره من مرونة في جداول المباريات.

### ٤-٥-٥ السلامة والموقع

بما أنه لا يمكن وضع مباريات موحدة في اليوم المحدد لإجرائها فكل الذين يتولون هذه المواد يجب أن يتخذوا تدابير سلامة سوف يكون أخصائي المباريات مسؤولا عنها في النهاية وهي التالية:

- أ- إن نفاذ الجمهور الى المنطقة التي تحفظ أو تستعمل فيها هذه المواد يجب أن يخضع لمراقبة مشددة.
- ب- حين لا تستعمل مواد المباريات الموحدة، يجب أن يضعها الأخصائي المؤهل في مكان مقفل جيدا.
- ج- يجب التأكد من أن أي مرشح لا يغادر ومازال في حوزته مواد من المباريات (مثل كتيبات وأوراق الأجوبة). أي مرشح يبادر الى تصرف معتل سوف يمنع من التقدم الى مباراة مستقبلية للتوظيف في الإدارة العامة.

- د- يجب منع نسخ مواد المباريات من دون إذن من صاحب حقوق المؤلف. يحق لناشري المباريات رفض توفيرها إذا اعتبروا أنه تم نسخ أي من المواد أو أوراق الأجوبة.

نظراً إلى أنه يمكن إتخاذ هذه الإحتياطات المنطقية، هناك بعض المستلزمات الأساسية الأخرى المتعلقة بالموقع الذي تتواجد فيه دائرة المباريات.

لكن كما ورد في تقرير المرحلة ١، إن الموقع الحالي لدائرة المباريات لا يسهل عمل الموظفين فيه أو وضع الحدود التي يجب أن تقوم بينهم وبين الجمهور. لم تول هذه المسألة أولوية كبيرة في التقرير إنما سوف تزداد أهميتها إذا إعتمدت المقترحات الحالية المتعلقة بنظام مباريات جديد.

إذا كان من شأن النظام الجديد أن يعمل فعليا وبفعالية، يجب العمل على:

أ- تسهيل نفاذ العامة إلى المعلومات وحضور دورات مباريات إلخ...

ب- توفير أجواء أكثر جاذبية لإعطاء أفضل إنطباع ممكن إلى المرشحين.

ج- مراقبة النفاذ بين الأماكن العامة وقاعات المباريات والمراكز التي يعمل فيها الموظفون. يحتاج الجمهور إلى ردهة إستقبال حيث يطلعوه على أي معلومات يحتاجها لكن يجب أن يمنع من النفاذ الحر إلى مراكز العمل أو من مقاطعة دورات المباريات.

د- توفير تكيف مرن مع المباريات: كلما كان من الممكن إجراء المزيد من المباريات داخل المؤسسة، كلما كانت العملية أكثر فعالية و عدلاً وخضوعاً للمراقبة. إذا تولى الموظفون ذوو الخبرة التابعون لدائرة المباريات مهمة إجراء دورات مباريات في الموقع الخاص بالدائرة، ستكون العملية أقل عرضة للتعب.

هـ- توفير مجال أمن لمطارف أجهزة الكمبيوتر إذا / متى أدرجت عملية إعطاء المباريات بواسطة الكمبيوتر.

## ٦ - مكونات نظام المباريات

سبق أن ناقشنا منافع مقارنة المباريات و نصف في هذا القسم المكونات المختلفة التي سوف تستخدم لوضع مباريات لكل عائلة وظيفية.

### 6.1 تقييم مستندات الطلب

وردت توصية شديدة في تقرير المرحلة ١ بأن على مجلس الإدارة العامة اللجوء إلى إعلان أكثر تفصيلاً عن المناصب الشاغرة وإلى إعتداد إستمارة أكثر تفصيلاً بما يسمح بغزيلة المرشحين بشكل أولي. رغم أن هذا المقترح لم يلق ترحيباً في تلك الفترة، إنما علينا تكراره مجدداً في هذا الصدد نظراً إلى أهميته الأساسية في إنشاء نظام مباريات عصري وفعال.

إن معظم المباريات الموحدة العصرية التي من شأنها أن تستخدم في إطار التعيين مصممة لتستعمل على عدد محدود نسبياً من المرشحين في آن واحد. لذا، نفترض أن عملية غزيلة أولية سوف تجرى عند الحاجة وفي هذا الإطار، تكون المباريات المماثلة فاعلة وفعالية. لكن إن إستخدمت من دون تمييز على أعداد كبيرة من المرشحين، سرعان ما تفقد صحتها وتصبح مكلفة وغير فعالة.

لذا، يجب أن يتم الإعلان عن كل منصب شاغر بإعطاء التفاصيل عن وصف الوظيفة و صفات المرشح بما في ذلك أي مؤهلات أو خبرة محددة تكون ضرورية. بغية التقدم إلى هذا المنصب الشاغر، يجب أن يطلب من المرشحين ملء إستمارة يعطون فيها تفاصيلاً عن سيرتهم الذاتية وحياتهم المهنية ومؤهلاتهم العلمية والمهنية وأي مقررات تدريب إضافية تبعوها ووظائفهم السابقة وخبرتهم في العمل وأسباب إنتقالهم من وظيفة

الى أخرى إلخ... ثم يمكن مقارنة هذه الإستمارات بالشروط المطلوبة. عندها، يستبعد على الفور المرشحون الذين لا يستجيبون للشروط المطلوبة وذلك لأسباب موضوعية وموثوقة تماما.  
إن الخبرة ذات المسؤولية عن التعيين تستطيع اللجوء الى هذه العملية للإبقاء على عدد ملائم من المرشحين الأكثر مناسبة للشروط المحددة. ثم يتم إختيار البعض منهم لإجراء مقابلات أو مباريات إضافية. عند هذا المستوى، تفرض العملية إصدار أحكام مهنية تستند الى التدريب والخبرة لذا لا يحيدها مجلس الإدارة العامة في الوقت الحاضر.

في معظم البلدان، توجد قواعد ممارسة و/أو تشريعات للتأكد من أن هذه العملية تتخذ مجرى عادلا. يحق لقدمي الطلب عادة طلب تفسير خطي يبرر رفضهم إذا شعروا أنهم وقعوا ضحية اجحاف. يوجد أيضا هيئة أخرى يمكن توجيه الطعن إليها لكن المدعى هو أنه حيث تعتمد هذه المقاربة، لا تقدم سوى طعونات قليلة.  
لكن يجب الإقرار بأنه ليس الإجراء المعتمد في لبنان وأن المسؤولين عن التعيين في الإدارة العامة لا يشتمون بالتدريب أو الخبرة أو المياريات اللازمة لإجراء عملية إختيار أكثر تقدما.  
لقد أشرنا في التقرير السابق الى طريقة تصحيح هذا الوضع لكن في هذه الأثناء، تشكل المقارنة الموضوعية للبيانات الواردة في الإستمارة مع المواصفات المطلوبة ميمة كتابية دقيقة وعادلة يستطيع مستكثبون رفيعو الدرجة الإضطلاع بها وإن تلقوا تدريباً ضئيلاً نسبياً.

تجدر الإشارة أيضا الى أن الأشخاص الذين يتقدمون الى وظيفة في الإدارة العامة أصبحوا يتوقعون أنهم سيخضعون تلقائياً الى مباريات. لذا، يجب تكييف هذا التوقع بتأن وصرامة من خلال اعتماد طريقة المقاربة الموضوعية لإستمارة الطلب مع الشروط المطلوبة.

إن عملية غربلة المرشحين قبل المباريات هي عملية ضرورية إذا شئت أن تكون إجراءات المباريات اللاحقة فعالة وفاعلة. تنطبق هذه التوصية الشديدة على كافة العائلات الوظيفية و على كل المناصب الشاغرة المتخصصة التي من المتوقع أن يتقدم إليها عدد كبير من المرشحين.

## 6.2 الإمتحان الخطي

إن التقريران المؤقت والنهائي في المرحلة ١ قد تطرقا بالتفصيل الى عدم فعالية الإمتحانات الخطية كوسيلة لتقييم المرشحين للتعين. بإيجاز، إن الإمتحانات عبارة عن مباريات للذاكرة وحفظ عن ظهر قلب ولا تقيم الطريقة التي سيطبق بها المرشح معارفه أو خبرته.

بالتالي، إن إدراج إمتحانات خطية واسعة النطاق في نظم التعيين المصرية الموجبة الى الوظيفة هي خطوة غير مبررة نظراً الى مساهمتها الضئيلة في عملية التقييم.

إنما في الفئتين الثالثة والرابعة، تكمن قيمة الإمتحان الخطي الأساسية في كونه بديلاً لعملية الغرلة الأولية (المذكورة أعلاه) وليذه الغاية، نوصي باللجوء المؤقت الى الإمتحان الخطي كجزء من نظام التعيين. إنما تجدر الإشارة الى أن من شأنه تخفيض عدد المرشحين الذين يخضعون لإجراءات المباريات الأساسية فالإمتحان الخطي بأسلوبه الحالي لا يساهم كثيراً بحد ذاته في تقييم أداء المرشحين المحتمل في الوظيفة. فعلياً، يوجد نوعان من الإمتحانات الخطية وسنتناولهما في ما يلي:

### ٦-٢-١ الأشاء

وفقاً لهذا الإمتحان يطلب من المرشح كتابة رد حر على عدد صغير من الأسئلة العامة. إن وضع علامة لهذه الإمتحانات هي عملية ذاتية جداً، لذا، تفرض دائرة المباريات في مجلس الخدمة المدنية أن تقرأ كل ورقة وتعطى علامة من قبل عضوين على الأقل في لجنة المباريات معينين لكل منصب شاغر. غالباً ما تكون النتيجة النهائية معدلاً "حسابياً" بين علامتين مختلفتين أو أكثر.

هذا النوع من الإمتحانات هو المعتمد حالياً في دائرة المباريات في مجلس الخدمة المدنية ولا يحتاج الى المزيد من الوصف هنا.

### ٦-٢-٢ إمتحان إختيار الجواب الصحيح:

إنه نوع آخر من الإمتحان: بدل بعض الأسئلة التي تستلزم رداً حراً، يشتمل هذا الإمتحان على عدة أسئلة تعطى ليا (عادة) ؛ أجوبة قصيرة على المرشح أن يختار الصحيح من بينها.

يتألف الإمتحان من ٥٠ الى ٦٠ سؤالاً يجب أن يجاب عليها في وقت محدد. وتتشكل ورقة الأجوبة من صفحة واحدة ترد عليها شبكة تتضمن رقم السؤال وخانات للأجوبة الأربعة و يضع المرشحون إشارة في الخانة المناسبة. يمكن وضع علامات بسرعة على هذا الإمتحان من خلال إستخدام نموذج مع تقوب مطابقة للأجوبة الصحيحة. يوضع النموذج فوق ورقة الأجوبة وعندها يمكن أن يحتسب بسرعة ودقة عدد العلامات التي تظهر عبر التقوب.

من خلال إستعمال هذا النوع من الإمتحان، يمكن إخضاع عدد كبير من المرشحين إلى المباريات وستكون النتائج متوفرة خلال يوم أو يومين إذا كانت العلامات تحتسب يدوياً أو خلال ساعات إذا إستعمل جهاز لتعرف البصري على الخط في الكمبيوتر.

### ٦-٢-٣ الإستخدامات للإمتحانات

في إطار إجراء مباريات التعيين، إن إمتحان الإنشاء مرهق وغير موثوق لكن شمة حالة واحدة قد يكون فيها شكل خاص من الإنشاء الحر مجدداً. للتعيينات في الفئتين الأولى والثانية، من المستحسن دعوة المرشحين المختارين الى تقديم موضوع إنشاء من صفحتين أو ٣ صفحات يشيرون فيه الى ما قد يكون جدول أعمالهم في حال عينوا مع شرح أسباب إختيارهم ونتائج المتوقعة. عندها تقيم الأجوبة من ناحية النوعية حسب منطقها وإبتكارها وفردتها.

من جهة أخرى، إن إمتحان إختيار الجواب الصحيح قد يكون مجدداً حين يقنضي الأمر بتخفيض عدد كبير من المرشحين الى عدد معقول.

عندها يكون توظيف الوقت والجهود الرامية الى وضع إمتحان مناسب توظيفاً مبرراً حقاً.

كما ذكرنا آنفاً، تفكر الإدارة البنائية جدياً بإعتبار الإمتحان الخطي بديلاً مؤقتاً لمرحلة الغريلة الأولية على ألا يطبق الى حين يتلقى موظفو دائرة المباريات تدريباً ملائماً على التقنيات العصرية في مجال المباريات والتعيين. لذا، نستنتج أنه للفئتين الثالثة والرابعة، ليس من المستحسن إجراء امتحان الإنشاء الحر إنما قد يكون إمتحان اختيار الجواب الصحيح حول بعض جوانب المعارف المتعلقة بالوظيفة مجدداً لبعض المناصب الشاغرة في العائلات الوظيفية التي تضم رئيس الدائرة والمستكتب الإداري نظراً لعدد المرشحين الكبير.



### 6.3 المباريات الموحدة

تتوفر مباريات موحدة لكل جانب تقريبا من جوانب التصرف البشري المعقلي والجسدي. أحد المراجع الأساسية لأختبارات القياس السيكولوجي وهي حولية القياسات العقلية الصادرة عن معهد بوروس، يتضمن أكثر من ألفي اختبار للقدرة العقلية. يجب أن نضيف إليها عدداً مماثلاً من اختبارات الأهلية الجسدية أو الميئية. معظم المباريات المملوكة الموحدة ينشر باللغة الإنكليزية رغم أنه تم ترجمة بعضها إلى لغات أخرى إنما الترجمة ليست دوماً عملية بسيطة بل غالباً ما يجب إجراء بعض التعديلات لتفرض تطوير معايير جديدة قبل أن تستخدم بكل ثقة. إن الاختبارات التي حولت لتستعمل في الثقافات العربية هي قليلة جداً لا سيما لأن الطلب الضئيل عليها.

لغايات هذه الميعة، شددنا على عدد صغير من الاختبارات التي تقيم الجوانب الأساسية في وصف العائلات الوظيفية. بما أن وحدهم الأشخاص الذين دربوا على استعمال المباريات الموحدة يستطيعون النفاذ إليها، يستحال إيراد أمثلة في هذا التقرير. لكن المباريات توصف في الفقرات التالية كما أن تفاصيل عن الناشرين وأسماء الأشخاص الذين يمكن الإتصال بهم متوفرة من خلال هند الخطيب : [hkhatib@omsar.gov.lb](mailto:hkhatib@omsar.gov.lb)

#### ٦-٣-١ الأولية الفكرية

إن الاختبار المختار لتقييم الأهلية الفكرية لدى المرشحين هو مصفوفات رافن التدريجية (RPM). على عكس معظم المباريات من هذا النوع، RPM مجرد من أي تأثيرات لغوية أو ثقافية وبالتالي، يمكن إستخدامه بشكله المنشور وباستعمال المعايير المعتمدة.

تقنياً، يقيس هذا الاختبار القدرة "الإستنباطية" أي القدرة على الإدراك والتفكير بوضوح بغية إستخراج معنى من "الفوضى". لقد أظهرت البحوث أن هذا المباريات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الذكاء العام وبالقدرة على الإستنتاج وهما عنصران ميمان لأداء ناجح في معظم الوظائف.

تتوفر عدة نسخ: النسخة المطورة (APM) موجية إلى حدزي الشيادات وقد تناسب المرشحين لوظائف الفئة III فيما قد تناسب النسخة العادية (SPM) المرشحين لوظائف الفئة IV. إنما يتوجب إجراء بعض التجارب لمعرفة ما إذا يمكن تطبيق نسخة واحدة لمباريات هاتين الفئتين من المرشحين إذ ستصبح عندها مقارنة العلامات بين الفئات الأكثر ملاءمة.

إذا إتخذ القرار باعتماد هذه المقاربة، تتوفر نسخ ممكنة عن APM و SPM. أما مواد النسخ الخطية فهي تتألف من كتيبات قابلة للإستعمال ثانية وأوراق أجوبة وحيدة الإستعمال. يمكن الحصول على المواد المطبوعة بالإنكليزية والفرنسية وبعد الإستثمار الأولي، تبلغ كلفة المواد القابلة للإستهلاك حوالي ٣ آلاف ل.ل. لكل شخص يخضع للمباريات (قبل أي حسم يتم التفاوض بشأنه).

إن واضع هذا المباريات، جون رافن، عمل مؤخراً مع زبائن في الكويت وقد وجد أن المباريات لا يتأثر بالاختلافات على مستوى اللغة والثقافة لكنه يسعى إلى تأكيد هذه التجربة في بلدان متوسطة أخرى.

## ٢-٣-٦ الإستنتاج العددي / الشفهي

يقيس ال RPM أهلية الفرد الفكرية العامة واختبارات الإستنتاج العددي / الفكري تعطي مؤشرا عن مدى حين إستعمال الفرد لهذه الأهلية.

في موقع العمل، يتعاطى كل موظف مع معلومات من نوع معين وهي ترد عادة بشكل نص مكتوب أو بيانات عددية في جداول أو رسوم بيانية إلخ... بالنسبة إلى المسكتبيين والفنيين والمهنيين والمشرفين، إن القدرة على فهم هذه المعلومات وإتخاذ الخطوات المناسبة تشكل مهارة أساسية تستأهل التقييم.

لظالما كان من المسلم به أن قليلين يتمتعون بكفاءة متساوية لمعالجة البيانات الشفوية والعددية، من الواضح أن الإدارة العامة سوف تستفيد من القدرة على تقييم مواطن نقوة النسبية لدى المرشحين وعلى تعيين المرشحين ذوي مهارات عددية عالية في مناصب المحاسبة / مسك الدفاتر / المالية فيما يعين المرشحون ذوو المهارات الشفوية في المناصب الكتابية والإدارية ومناصب صنع القرارات.

أما الصعوبة في تحديد المباريات الموحدة الملائمة لهذه الغاية فتكمن في أنه يجب اختبار مهارات المرشح الشفوية والعددية في لغته الأم وذلك لأسباب جلية وإلا، فإن الحاجة إلى ترجمة المواد سوف تبطل المرشح وتجعل علاماته غير صحيحة.

إن شركة سافيل وهولدنورث المحدودة (SHL) التي هي من أهم الشركات المطورة لمباريات القياس السيكولوجي قد طورت إحدى أفضل مجموعات المباريات العددية والشفوية.

لقد كانت نشطة في تحويل اختباراتنا للاستعمال في أسواق غير ناطقة باللغة الانكليزية. بالتعاون مع شركة استشارية عربية هي الشركة السعودية للتسمية والتدريب (SIDT)، حولت العديد من أفضل اختباراتنا للاستعمال في الدول العربية. لقد تمت ترجمة المواد وتكييفها لتتناسب مع الاختلافات الثقافية كما وضعت معايير عربية لمعظم الاختبارات (بما فيها الاختبارات التي تشير إليها هنا). تتوفر إذا نسخ عديدة لمختلف المستويات العلية والميتية ونوصي بما يلي:

المستوى	المهارة	اسم الاختبار	مرجع SHL
الفئة III:	مباريات شفوية	تقييم شفهي	VC 1.1
	مباريات عددية	تفسير البيانات	NC 2.1
الفئة IV:	مباريات كتابية	تحقق كتابي	CP 3.2
		تصنيف	CP 4.2
		فهم شفهي	VP 5.2
		استنتاج عددي	NT 6.2
		حساب عددي	NP 2.1

كل من اختبارات الفئة III يستلزم ٣٠ دقيقة ويمكن أن تستعمل الاختبارات الخمسة في مجموعة المهارات الكتابية بشكل فردي أو جماعي وتستلزم المجموعة كلها حوالي ٦٠ دقيقة.

كما هي الحال بالنسبة إلى اختبار RPM، سوف يقوم استثمار أولي في كتيبات المباريات القابلة للاستعمال مجددا فضلا عن كلفة متزايدة للشخص الواحد مقابل المواد المستهلكة كأوراق الأجوبة والنماذج إلخ... لدى

وضع هذا التقرير، لم يكن لدينا أي مؤشر بشأن الكلفة المحددة القائمة لكننا نتوقع أن يخضع لهذه المباريات المرشحون المختارون وليس كل مقدم طلب على الإطلاق.

### ٣-٣-٦ المهارات اللغوية

يتم التركيز عامة على ٣ لغات لغايات التوظيف وهي العربية والفرنسية والانكليزية. تشكل العربية اللغة الأم بالنسبة إلى معظم المرشحين إلى الإدارة العامة كما وبالنسبة إلى الأطراف في عملية التعيين. لذا، نرى أنه يمكن تقييم الكفاءة في هذه اللغة بالنظر إلى المستوى العلمي الذي بلغه المرشح ويمكن التأكد منه خلال المقابلة.

غير أن الآراء تختلف بشأن مستوى الكفاءة الذي يجب توفره في إحدى اللغتين الأجنبية أو في الاثنتين معا. لطالما كانت الفرنسية اللغة الثانية في لبنان لكن خلال المناقشات مع المدراء ومسؤولين آخرين في الإدارة العامة، بدا من المسلم به أن الإنكليزية تصبح اللغة الأجنبية الطاغية بالنسبة إلى أي شخص يعمل في مجال الاتصالات الدولية أو يستخدم الانترنت.

بالتبع، لا تستلزم كل الوظائف مستوى عال من الكفاءة لكن يعود إلى السلطات المختصة أن تقرر ما إذا كان يتوجب على الإدارة العامة أن تطلب مستوى أدنى من المهارات في الإنكليزية أو الفرنسية لدى كافة الموظفين. سوف تعتمد المقاربة المحددة لأختبار المهارات في اللغتين الفرنسية والإنكليزية على مستوى الكفاءة المعتمد في اللغة الشفوية. إذا لم يكن متشددًا، فتتوفر العديد من الأختبارات الخطية لفحص الدقة في المفردات وتقواعد. لكن إذا اعتبرت اللغتين الشفويتان الإنكليزية والفرنسية مهمتين كما نفترض أنها الحال، فتصبح الخيارات عندها محدودة أكثر وتستلزم بالضرورة متكلمين بلغتيم الأم.

بالتالي، نوصي بعقد إتفاق مع المجلس البريطاني والمركز الثقافي في السفارة الفرنسية. هاتان البيئاتان تقيمان مكاتب في بيروت وتعقدان إلى برامج مباريات معترف بها دوليا كما توفران تقييما للكفاءة الخطية والشفوية على كل من المستويات الأساسية والمتوسطة والمتقدمة. توجينا إلى هاتين المنطقتين فأعربتا عن استعدادهما لخدمة كيفية تطبيق مبارياتهما على المرشحين إلى الإدارة العامة.

يمكن اختبار الكفاءة الخطية لدى أعداد كبيرة من المرشحين عند الحاجة في حين أن الأمتحان الشفوي يتناول كل مرشح بمفرده مع مقيم مدرب تكون لغة المباريات هي لغته الأم. على أن يتفق على ما يلي مع البيئتين، قد يكون من الملائم اختبار مهارات القراءة والكتابة لدى معظم المرشحين في مرحلة مبكرة من برنامج المباريات على أن يصار في مرحلة لاحقة إلى اختبار المهارات الشفوية فقط لدى المرشحين الذين تستلزم وظائفهم تحديدا تلك المهارات.

### ٤-٣-٦ مهارات خاصة

فضلا عن المهارات المذكورة أعلاه، تضم العائلات الوظيفية الخمس بعض المهارات الخاصة التي قد تقرر دائرة المباريات ضرورة تقييمها. بما أن معظم هذه المهارات الخاصة غير أساسية لكافة الوظائف في العائلة الوظيفية رغم أنها وردت في الوصف فإننا لم نغص في تفاصيلها. إنما ومن بين العائلات الوظيفية الخمس التي تم اختيارها، نرى وجوب النظر في ٣ مجالات رئيسية في هذه المرحلة ولا سيما معرفة استخدام الكمبيوتر والتواصل مع الزبون والتشخيص الكهربائي/الالكتروني.

## أ. معرفة استخدام الكمبيوتر

توجد العديد من المباريات لكننا لسنا على علم بأي مباريات مملوكة وضعت للاستعمال بالعربية. لدى القيام ببحث محلي، قد نجد أن هذه المباريات متوفرة في السوق لكننا نرى أنه من المستحسن تطوير مباريات مماثلة داخل المؤسسة المعنية إذا تقرر رسمياً اختبار ميارات الكمبيوتر. سوف ينتج عن هذا الإجراء مباريات ذو صلة مطلقة بالطريقة المعتمدة حالياً في الإدارة العامة في مجال استخدام الكمبيوتر. في هذه المرحلة، لا تشكل معرفة استعمال الكمبيوتر شرطاً ضرورياً وبالتالي، ل يجب أن تقتصر المباريات في هذا المجال على المرشحين المختارين الذين يتقدمون إلى وظيفة يستعمل فيها الكمبيوتر كل يوم بشكل أساسي.

لدى تقرير ما إذا يتوجب مباريات هذه المباراة أو عدم مبارياتها، يجب التنكر أن معظم المستخدمين يستطيعون تعلم المباريات الأساسية خلال بضعة أيام ويصبحون كفو في ما سيفعلون خلال بضعة أسابيع من الممارسة. لذا، لا يجب رفض مرشح بسبب مياراته الضئيلة في الكمبيوتر، من المستحسن اختيار المرشحين الذين يتمتعون بأفضل الميارات في الكمبيوتر.

## ب. اتواصل مع الزبون

معظم الموظفين في عينات العائلات الوظيفية الخمس يقعون اتصالاً مع الزبائن إما داخل وزاراتهم أو دوائرهم وإما مع الكمبيوتر. يمكن تقييم قدرة المرشح على التعاطي مع الزبائن خلال مقابلة تقاطعية لكن توجد أيضاً مباريات موحدة لهذه الغاية لدى الاقتضاء.

تسوق شركتنا SHL/SDT نسخة عربية لاستبيان شركة SHL بشأن أساليب التواصل مع الزبون (مرجع SHL 7.2 CCCSQ). رغم عدم إطلاعنا على هذا المباريات، إنما نستنتج من خلال خبرتنا بمنتجات SHL الأخرى أنه سيكون من السهل إدارتها واحتساب علامتها وأنها ستوفر علامة موثوقة وصحيحة. ما زالت الكلفة الأساسية والجارية لهذه المباريات غير معروفة حتى الآن.

## ج. التشخيص الكيربائي/الالكتروني

هذه المباراة تقتصر على العائلة الوظيفية التابعة لمستخدم تكنولوجيا المعلومات. يتوفر العديد من المباريات المملوكة في اللغات الأوروبية الرئيسية ومن بينها الاختبار الكيربائي والالكتروني الذي أصدرته مؤسسة المباريات في إنكلترا : ان شركة SHL/SDT تصدر أيضاً نسخة عربية لمجموعة مبارياتها الفنية. إننا مباريات خلية تقييم قدرة المرشح على فهم البيانات الفنية وتشخيص الأخطاء من خلال وصف العوارض. نظراً إلى السوق المحدودة نسبياً، قد تكون هذه المباريات غالية الثمن للمرشح الواحد وهي الحال بالنسبة إلى الاختبار الكيربائي والالكتروني الذي يساوي ١٤ ألف ل.ل للشخص الواحد. ما زالت كلفة اختبار SHL غير معروفة حتى الآن. كما بالنسبة إلى مهارات الكمبيوتر، نفتح تطوير مباريات عملية واحدة داخل المؤسسة المعنية على أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتجيزات والمشاكل التي قد يواجهها مستخدم تكنولوجيا المعلومات.

بإيجاز، نوصي بتطوير مباريات داخل المؤسسة لتقييم المهارات في مجالي معرفة استعمال الكمبيوتر والتشخيص الإلكتروني فيما يستعمل مباريات SHL في مجال التواصل مع الزبون لتقييم كيفية التعامل مع الزبون (تتم مناقشة عملية تطوير مباريات موحدة ضمن المؤسسة في القسم ٧).

#### ٦-٣-٥ ميارات الإدارة

تستند كافة اختبارات ميارات الإدارة إلى نموذج نظري عن دور المدير ومعظم نظريات الإدارة هو من أصل أميركي أو أوروبي. قد يشكل مدى ارتباط أي من هذه النماذج بالوضع في الإدارة العامة موضوع نقاش. لا يطلب من موظفي الفئة IV ممارسة أي درجة من الميارات الإدارية أو أي مبادرات. في الفئة III، توكل إلى رؤساء الدوائر بعض الميام الإشرافية لكنها تقضي بشكل رئيسي بالتأكد من مراعاة القواعد والإجراءات التي يحددها تفصيلاً القانون أو المرسوم أو القرار الوزاري.

في الوقت الحاضر، لا نعتبر أن أيًا من المباريات المملوكة لميارات الإدارة قد يكون مجدياً لاستخدام موظفي إشراف في الفئة III. بالتالي، لا نوصي بأي مباريات إنما نقترح ضرورة إجراء تقييم لتحفيز الميارات أو لتأثير عليها وذلك أثناء المقابلة.

#### ٦-٤: المقابلة المنظمة

نقد تم التطرق إلى المقابلات المنظمة وغيرها في تقرير المرحلة I حيث قدمت توصية بضرورة اللجوء أكثر إلى هذه المقابلات. ما زال هذا رأينا وتوصيتنا إذ تشكل المقابلة الفرصة الوحيدة لتفاعل المرشح مع الإدارة العامة قبل البت بشأن التعيين أو الرفض. هذا التفاعل يسمح للطرفين بإقامة تقييم نوعي لبعضهما، ما يلعب دوراً مهماً في النجاح المستقبلي للشراكة بين الموظف والمؤسسة.

حالياً، لا يبدي المدير المعنى رأيه بالموظفين المعيّنين لديه فلا عجب ألا يبدي مدراء كثيرون حماسة كبيرة لتجاح هذه الشراكة. إذا أراد لبنان الاستفادة من منافع إدارة عامة فعالة وفاعلة، فتقضي إحدى الخطوات التي عليه اتخاذها بالسماح للمدراء المشاركة في إجراء تعيين الموظفين.

إن المقابلة المنظمة التي تجري كخطوة الأخيرة في عملية مباريات متعددة المراحل تشكل المنتدى المثالي حيث يمكن للمدير المعنى مقابلة المرشحين المختارين وحيث يمكن البت بأي مسائل نائية قد يثيرها أي من الطرفين.

#### ٦-٤-١ لجنة إجراء المقابلة

لا قواعد محددة بشأن عدد أعضاء لجنة إجراء المقابلة. كمبدأ عام ولغايات التعيين هنا في لبنان، نوصي بوجود ما بين عضوين و٥ أعضاء في اللجنة.

نوصي بأن تتألف اللجنة على الأقل من:

- أ- رئيس اللجنة على أن يكون محاوراً/هيئة مسؤولة عن التعيين/مختبراً كفاء أدار عملية المباريات لهذا المنصب الشاغر بالتحديد ويكون مسؤولاً عن رئاسة المقابلة.
- ب- أخصائي فني على أن يكون شخصاً معترفاً بأنه خبير في المعارف والمهارات المطلوبة للوظيفة.
- ج- المدير المعنى الذي سيتقدم إليه المرشح الناجح.

إن إجراء المقابلات يستلزم مهارة لكن ليس من الضروري أن يتمتع كافة أعضاء اللجنة بمستوى المهارة الرفيع ذاته. إذا كان شخص واحد مدرباً وذو خبرة، يمكن أن يطلع باقي أعضاء اللجنة على قواعد المقابلات خلال الفترة التحضيرية. في بعض الحالات، قد يتمكن المدير المعني أيضاً من تأدية دور الأخصائي الفني لكن توخياً للموضوعية، نوصي بضم أخصائي منفصل إلى اللجنة دائماً.

يمكن ضم حتى فاحصين آخرين إلى اللجنة وفقاً لاتفاق بين رئيس اللجنة ورئيس المدير المعني أو أي ممثل آخر معين عن الوزارة. قد يكون هؤلاء الأشخاص أخصائيين فنيين إضافيين أو أخصائي الموارد البشرية في الوزارة أو شخصاً يمثل مصالح الوزير أو الوزارة. مهما كان دورهم، يتوجب على كافة أعضاء اللجنة الفاحصة أن يتبعوا أي تعليمات أو توجيهات تصدر عن رئيس هذه اللجنة.

#### ٢-٤-٦. هيكلية المقابلة

نكرر أن لا قواعد محددة بشأن هيكلية مقابلة منظمة بل توجد هيكلية يستطيع كافة أعضاء اللجنة إتباعها. تجزأ المقابلة عادة إلى عدد من الأقسام حسب المواضيع ويخصص وقت تقريبي لكل قسم. يدير كل قسم عضو اللجنة الذي يتمتع بأعلى درجة من المعرفة والخبرة فيه لكنه يبقى خاضعاً لتوجيهات رئيس اللجنة النهائية.

خلال المرحلة التحضيرية، يتفق أعضاء اللجنة على الأقسام وعلى عدة أسئلة أساسية تطرح خلال كل منيا. عندها، تتشكل هيكلية كل المقابلات للمنصب الشاغر المعني. يجب أن توضع الأسئلة بحيث تعرض الموضوع وتشجع المرشحين على الإجابة بأكثر من رد قصير كما يتوجب على أعضاء اللجنة طرح المزيد من الأسئلة الدقيقة لاستبطان كل المعلومات التي يريدونها. فيما قد تختلف هذه الأسئلة الإضافية بين مقابلة وأخرى، إلا أن طريقة طرحها يجب أن تكون متناغمة ومتوازنة بين مقابلة وأخرى.

إن سلسلة نموذجية من أقسام مقابلة قد تتضمن:

- أ. تعريفات عامة عن أعضاء اللجنة والمرشح
- ب. التحقق من البيانات (عمر - عنوان - إلخ)
- ت. تعلم (التركيز على مستوى العلم الأخير - التحقق من تفاصيل التخرج - أسباب اختياره المقرر... إلخ)
- ث. مؤهلات المبنية إذا توفرت (أي مؤسسة - سبب اختيارها - هل نجح من المرة الأولى؟)
- ج. مسيرته المبنية (التحقق من الاستمرارية - أسباب تغييره العمل - تطور منطقي لحياته المبنية - إنجازاته المبنية أو نقاط التعلم إلخ)
- ح. معارف خاصة (يطرح الأخصائي الفني أسئلة على المرشح بشأن الجوانب الفنية الرئيسية ذات صلة بالوظيفة).
- خ. ميزات شخصية (رأي المرشح الخاص بمواطن قوته/ضعفه - طموحاته - سبب اهتمامه بهذه الوظيفة إلخ يجب الانتباه أيضاً إلى تصرفاته: مرتاح/قلق - فصيح اللسان/متردد - لائق المظهر/حقير المظهر - تصرف واثق/متردد - دلالة على حسن المبادرة/الابتكار/التفكير المبدع إلخ).
- د. شرح طبيعة الوظيفة (بإيجاز!) دعوة المرشح إلى شرحها والانتباه إلى طبيعة الأسئلة (هل تعكس القيم أو تدل على اهتمام مبالغ بالأجر والشروط إلخ)
- ذ. إنهاء المقابلة بالشكر وتفسير المهلة الزمنية المحتملة لاتخاذ قرار.

بالنسبة إلى وظيفة في الفئة III، يكون الامتحان أكثر دقة مما قد يكون عليه في الفئة IV لكن الأقسام تكون متماثلة في المستويين.

يجب أن يحظى كافة أعضاء اللجنة باستمرار يدونون عليها ملاحظاتهم بشأن أجوبة المرشح وتصرفاته خلال المقابلة. بعدها، على كل فاحص أن يراجع ملاحظاته ويقيم المرشح في كل من أقسام المقابلة. بما أن كل فاحص يحكم على المرشح من وجهة نظر مختلفة، تقبل تقييمات مختلفة للأقسام يستخدمها أعضاء اللجنة لاحقاً للتوصل إلى اتفاق بشأن جدارة المرشحين النسبية ولاختيار الشخص المناسب للوظيفة.

#### ٦-٥ أي مباريات لأي عائلات وظيفية؟

إن القرار النهائي بشأن المباريات التي يجب أن تستخدم في عائلات وظيفية محددة يجب أن يخضع إلى المزيد من المناقشة والمشاورة. فالجدول التالي يبين وجهة نظرنا الأولية بالاستناد إلى الأبحاث والمشاورات التي تمكننا من إنجازها حتى تاريخ وضع هذا التقرير. نرجو أخذ العلم بأنه يقدم كقاعدة لتفكير إضافي وليس كتوصية نهائية.

العائلة الوظيفية المباريات	الفئة/ المصدر	رئيس الائرة	مكتب/ ناشر	ماسك دفاتر/ محاسب	مهندس بيئوي	مستخدم تكنولوجيا المعلومات
الخبرة بواسطة استشارة الطب	داخل المؤسسة	XX	XX	XX	XX	XX
امتحان اختيار الجواب الصحيح (المركز والملات)	داخل المؤسسة	X	X	X	?	?
مصنوفات راقن التربجية (متقدم)	(غير شفهي) المنسكة البريطانية	XX			XX	
مصنوفات راقن التربجية (عادي)	(غير شفهي) المنسكة البريطانية		XX	XX		XX
فهم شفهي	عربي/SHL	XX			XX	
تفسير البيانات	عربي/SHL	XX			XX	
مجموعة المباريات الشخصية (مباريات كتابية)	عربي/SHL		XX	XX		
كفاءة إنكليزية	المجلس البريطاني	X	X	X	X	X
كفاءة فرنسية	المركز الثقافي	X	X			
معرفة استخدام الكمبيوتر	داخل المؤسسة	X	X	X	X	XX
أساليب التواصل مع الزبون (اختياري)	عربي/SHL	XX	X	X	X	XX
تشخيص الكتروني	داخل المؤسسة					X
مقابلة منظمة	داخل المؤسسة	XX	XX	XX	XX	XX

بيان المصطلحات: XX مؤكد قطعا X إذا استلزمته الوظيفة تحديدا (فراغ) - اختياري  
؟ من بعدد مقدمي الطلب الذين يجتازون مرحلة الغربة الأولية.

**ملاحظة:** يجب أن يخضع كافة مقدمي الطلبات إلى مرحلة الغربة ويجب أن يعطى امتحان اختيار الجواب الصحيح إلى كل مقدمي الطلبات الذين يجتازون مرحلة الغربة. أما كل المباريات (الموحدة) الأخرى فيجب أن تعطى فقط إلى المرشحين الذين يبالغون أعلى العلامات في الامتحان (نرجو الانتباه إلى ملاحظتنا السابقة بشأن علامات النجاح واختيار الموظفين).

لن تتوفر المباريات المملوكة سوى لدى موظفي المباريات في الإدارة العامة الذين يتمتعون بالتنوع الضروري. لذا، من غير الممكن الحصول على عينات من المواد التي يمكن استعمالها لإجراء التجارب إلى حين توفر موظفين دائمين مدربين بشكل مناسب. إن المباريات التي تصمم داخل المؤسسة لا تستلزم موظفين مجازين بل إن عملية التوحيد تستلزم بعض الوقت والخبرة. لذا، قد تستغرق عملية وضع مصفوفة نيائية بعض الوقت.

#### ٧- اختيار المباريات أو ابتكارها

كما أشرنا سابقاً، يتوفر خياران للحصول على مباريات موحدة: يقضي الأولى باختيار مباريات مملوكة مملوكة وشراؤها جاهزة، أما الثاني فيقتضي بابتكار مباريات ضمن المؤسسة. يجري الاختيار وفقاً لعدة عوامل.

إن اختبارات القدرات العقلية كقنطرة الفكرية وقوة الاستنتاج... تركز على أجزاء مهمة من البحث النفسي الذي لا يستطيع موظفو المباريات في معظم الشركات القيام به. لذا، من الأفضل شراء مباريات جاهزة رغم كلفتها الباهظة.

أما مع اختبارات الميارة، فالقرار أسهل. إن الاختبارات الجسدية البسيطة كالبراعة اليدوية أو دقة استعمال لوحة المفاتيح يمكن أن تطور بسهولة ضمن المؤسسة رغم أنه يلزم بعض الوقت لجمع ما يكفي من البيانات للمصادقة على المباريات بالشكل المناسب وتوحيده. بعد القيام بهذه الخطوة، لا تدخل إلى المباريات أي كلفة إضافية لكن أحد مساوئها هي أنها لا تعتبر صحيحة سوى داخل المؤسسة غير أنها ليست مسألة مهمة بالنسبة إلى الإدارة العامة التبتائية. نظراً إلى الموظفين والموارد الضرورية، قد نوصي بأن تبادل دائرة المباريات ف بالإدارة العامة، متى أمكن، إلى تطوير اختبارات ميارة موحدة خاصة بها أو بأن يطلب تطويرها. نورد في ما يلي الخصائص الرئيسية لمباريات نموذجية موحدة وباستعمال امتحان اختيار الجواب الصحيح كمثل بعد ذلك، نصف الخطوات الرئيسية لتطوير مباريات موحدة داخل المؤسسة.

#### ٧-١ خصائص مباريات موحدة

بعض الخصائص مشتركة بين كافة المباريات " الموحدة" وسوف نناقشها بإيجاز بما يساعد على فهم كيفية تصميمها.

- أ- أولاً، إنها **مثبتة إحصائياً**. تقوم معايير معتمدة يمكن مقارنة علامات الفرد بها للإشارة إلى أدائه.
- ب- ثانياً، أكانت المباريات خطية أو تمارين عملية فهي تتألف من **عدة بنود**. يتم اختبار كل بند إحصائياً خلال مرحلة التطوير ويصمم بما يساهم في النتيجة الإجمالية من دون أن يؤثر عليها بشكل غير متكافئ. هذا



يؤدي إلى موثوقية إحصائية أفضل بحيث يضمن أن تكون نتائج المباريات صالحة في وقت إذا توفرت الظروف عينها. سيواجه المرشحون صعوبة أيضا في تذكر البنود فلا تتأثر النتائج إذا أُجريت المباريات ذاتها في وقت لاحق.

ج- ثالثا، إن البنود التي تتألف منها المباريات مصممة بحيث يوجد جواب واحد صحيح. لا يلزم أي حكم لوضع علامة لمباريات موحدة إذ يكون الجواب إما صحيحا وإما خاطئا مما يجعل هذه المباريات أكثر موضوعية وعدلا من فحص الأنشاء حيث على المصحح أن يحكم ما إذا كانت النقاط البارزة في الإجابة النموذجية متوفرة أو غير متوفرة.

د- رابعا، إننا نقدم بطريقة موحدة فدليل المباريات يشرح كيفية إجرائها لضمان التماسك بين كل مرة تستعمل فيها. يجب اتباع التعليمات لضمان مطابقة المباريات مع المعايير الإحصائية. تجدر الإشارة إلى أن المباريات الموحدة تقيس ميارة أو أهلية أو مجال معرفة محدد في حين تحدد النتائج مستوى المرشح بالنسبة إلى تلك الميارة أو الأهلية أو مجال المعرفة. لا تتنبأ النتائج بحد ذاتها بالأداء في الوظيفة. غير أنه وفقا للأبحاث، غالبا ما يمكن القول أن مستوى معين من الأداء في مباريات ما مرتبط إحصائيا بالأداء في الوظيفة. تتوفر أغلبية المباريات المملوكة مع كتيبات تصف الأبحاث الملائمة المرتبطة بالأداء الوظيفي.

يشار إلى هذا الترابط برقم يتراوح بين صفر (لا تطابق على الإطلاق) و ١,٠ (تطابق ممتاز). إذا كان الترابط أقرب إلى الصفر، من الأفضل سحب الأسماء بالقرعة أما إذا قارب مجموع العلامات ١,٠، فكلما كان مجموع علامات المباريات أعلى، كلما سيكون أداء المرشح في الوظيفة أفضل. عمليا، إن بضعة عوامل تؤثر بالطبع على أداء الفرد في الوظيفة لذا، لم يصل أي ترابط بعد إلى ٠,٩ أو ١,٠. فالمباريات التي تحقق ترابطا في الأداء بمعزل ٠,٧ أو أعلى هي بالفعل ممتازة كما أن تلك التي تحقق ترابطا بمعزل ٠,٥ وما فوق لا تزال مفيدة جدا.

تأتي المباريات المملوكة مرفقة بهذا البحث. يجب تقييم المباريات المطورة ضمن المؤسسة حسب ترابطها مع الأداء الوظيفي لكن هذا ممكن فقط من خلال مقارنة علامات المرشحين مع أدائهم المستقبلي. لذا، سوف يلزم سنة أو أكثر لجمع البيانات الضرورية بغية تحديد مدى جدوى المباريات الجاهزة. تتحسن معظم المباريات بعملية اختيار عشوائية بحثة لكنها غير متساوية في فعاليتها. فيما العديد من المباريات فعالة حقا، إننا نستلزم الخبرة لتقييم نتائجها بشكل صحيح.

## ٢-٧ تطوير مباريات موحدة

بالاستناد إلى الخبرة الضرورية وقدر من الصبر، من الممكن تطوير مجموعة واسعة من المباريات الموحدة ضمن المؤسسة. سوف تختلف طبيعة بنود المباريات ومحتواها لكن العملية ستمر بالمراحل الرئيسية عينها ويجب أن يوجهها أخصائي في حين ستطلب معلومات من الخبراء الفنيين ومن المدراء داخل الإدارة العامة. في حال عدم توفر الخبرة ضمن المؤسسة، من الضروري الاستعانة بخبراء من الخارج.

### ١-٢-٧ تحديد غاية المباريات وشكلها

يتأتى عادة قرار ابتكار مباريات عن الحاجة إلى دعم إجراء إدارة اليد العاملة كالتعيين أو الترفيع أو التطوير وسيكون من الضروري أولاً اختيار جانب محدد من التصرف أو المعارف لأختباره. فضلاً عن ذلك، يجب تقييم عدد المرات التي سيطلب فيها المباريات وكذلك عدد الأشخاص الذين سيخضعون لها. إذا اتضح أن استعمال المباريات سيكون قليلاً و/أو أعداد المرشحين فيها ضئيلة فقد لا يكون من الجدير ابتكار مباريات بل قد تكون مقارنة أخرى (مثل مقابلة منظمة) أكثر ملاءمة. هذه التحليلات ستؤدي مباشرة إلى قرارات بشأن شكل بنود المباريات ومحتواها. وسيتضح في مرحلة مبكرة ما إذا سيكون الأمتحان خطياً أو ممكننا أو يقتصر على تمارين عملية. إذا كان عدد كبير من المرشحين سوف يخضع للمباريات بشكل منتظم خلال السنة، من المستحسن وضع نسختين متوازيتين أو أكثر. هذه المرحلة هي رهن إلى حد بعيد بخبرة أخصائي المباريات ليجري التحليلات الضرورية ويحدد المقاربة الفضلى.

### ١-٢-٢ وضع مجموعة من البنود

بعد تقرير الشكل، على أخصائي المباريات التشاور مع المدراء والاختصاصيين الفنيين المطلعين على الجانب الخاص من لمعرفة أو المباراة الذي يشكل موضوع المباريات. يتضي دور هؤلاء المستشارين بالمساعدة على وضع مجموعة من البنود التي ستألف منها المباريات والطريقة التي تنفذ هذه المرحلة هي بجمع هؤلاء المستشارين في إطار ورشة عمل. حسب طبيعة المباريات المقترحة وصعوبتها، يمكن استكمال هذه المرحلة في اجتماع واحد أو قد تستلزم عدة اجتماعات على فترة قصيرة. بعد أن يعطيم أخصائي المباريات المعلومات الضرورية، يبحث المستشارون في الموضوع ويضعون أكبر قدر ممكن من البنود. ٥٠% على الأقل من العدد النهائي المقترح سيكون ضرورياً لإلغاء البعض منها خلال المرحلة التجريبية. يجب أن يكون كل بند قائماً بحد ذاته وأن يكون له جواب خاطئ أو صحيح بما لا يقبل الجدل كما ينبغي أن ترتب البنود حسب صعوبتها بهدف التمكن من التوصل إلى ترتيب منطقي في التمييز بين المرشحين. أعطينا أدناه بعض الأمثلة عن بنود يمكن إدراجها في امتحان اختيار الجواب الصحيح وهي تتعلق بموضوع "ارث" لبنان الذي يشكل جزءاً من المعرفة الأساسية في وصف العائلات الوظيفية.

### عينات عن الأسئلة حول "ارث" لبنان

في أي سنة نال لبنان استقلاله ؟

أ- ١٩٤٣      ب- ١٩٤٦      ج- ١٩٤٨      د- ١٩٥٠

من أصبح أول رئيس لبناني بعد الاستقلال ؟

أ- حبيب باشا السعد      ب- بشارة الخوري

ج- شارل حلو      د- كميل شمعون

في أي قانون ترد التنظيمات الأساسية لموظفي القطاع العام ؟

أ- ١١١      ب- ١١٢      ج- ١١٤      د- ١٢٦

في أي سنة اعتمد العلم الوطني اللبناني ؟

أ- ١٩٤٦ ب- ١٩٤٧ ج- ١٩٤٨ د- أي من هذه التواريخ

في أي مدينة يقام المهرجان الموسيقي الأشهر في لبنان ؟

أ- بيت الدين ب- بعيدا ج- بيروت د- زحلة

ما هو رمز لبنان؟

أ- شجرة السديان ب- النسر ج- شجرة الأرز د- سيوف متصالبة

نظرا إلى ضرورة معالجة أعداد كبيرة من المرشحين لمنصبي رئيس دائرة ومستكتب/ناشر، يجب توفير نسختين متوازيتين على الأقل. يتألف كل امتحان من ٥٠ إلى ٦٠ عنصرا وبالتالي، يجب توفير ما يتراوح مجموعه بين ١٨٠ و ٢٠٠ سؤالا.

### ٣-٢-٧ إجراء مباراة تجريبية

تكون اللوجستية المحددة لمباراة تجريبية رفعا بشكل المباريات وصعوبتها وسيصممها أخصائي غير أن هذه العملية تتبع المبادئ العامة ذاتيا.

تتضمن الخطوة الأولى بالطلب من بعض الأشخاص الخضوع للمباريات التمهيدية على أن تتضمن هذه المجموعة التجريبية موظفين في الإدارة العامة سن يعتبر من أروهم أداءهم الوظيفي جيدا أو متوسطا أو يئسا. يجب أن تضم أيضا مجموعة مراقبة من أفراد ليسوا موظفين حاليين في الإدارة العامة. بغية الحصول على بيانات كافية لتحليل إحصائي، يجب أن تكون كل من الفئات الأربع كبيرة قدر الإمكان على ألا تضم أقل من ١٠ أشخاص. يجب الانتباه إلى كيفية اختيار الأفراد وإطلاعهم على سير العملية. من المهم أيضا ألا يشعر الموظفون الفعليون بالتبديد أو الخطر بسبب مشاركتهم في هذه التجربة غير أن ضمان السرية ومبلغا صغيرا من المال يبددان عادة أي قلق. ثم تختبر هذه المجموعة التجريبية بكل البنود التي وضعت.

### ٤-٢-٧ التحليل الإحصائي

لدى صدور النتائج، يجري تحليل لكل بند ولكل مرشح على حدى. أولا، يجب إلغاء البنود التي أجمع كافة المرشحين على إعطائها إجابة صحيحة أو خاطئة إذ لا تميز بين الأشخاص. ثم، يتم التحقق من كل عنصر لمعرفة نسبة المرشحين الذين أعطوا إجابة صحيحة عليه كما يتم التحقق لاحقا من هذا التحليل ضمن كل من الفئات الأربع. من المتوقع أن تكون نسبة الإجابات الصحيحة مرتفعة لدى أصحاب الأداء الجيد ومتدنية لدى الآخرين. يمكن أيضا إجراء تحليلات إحصائية أكثر تعقيدا حسب طبيعة المباريات. إن النتيجة المتوخاة من هذه المرحلة هي أن يجري اختيار البنود النهائي وفقا لقدرة كل بند على التمييز بين مختلف مستويات الأداء الوظيفي. إذا برزت الحاجة إلى عدة نسخ، ترتب البنود حسب صعوبتها (نسبة الإجابات الصحيحة) ثم توزع بالتتابع على عدد النسخ المتوازية المطلوب.

#### ٧-٢-٥ اللوجستية

بعد الانتهاء من البنود، يتوجب اتخاذ بعض الخطوات الإدارية واللوجستية لتصميم النسخة النهائية ووضعها في شكل قابل للاستعمال (وقابل للاستعمال مجددا). ينبغي أيضا بلورة إجراء احتساب العلامات (نماذج - أوراق أجوبة - وضع علامات بواسطة الكمبيوتر الخ...) وتوثيقه. أخيرا، إن موظفي دائرة المباريات الذين سيشاركون في إخضاع المرشحين إلى المباريات يجب أن يدرّبوا على الإجراءات الصحيحة.

#### ٧-٢-٦ المتابعة والمصادقة

إن التحليلات الاحصائية المشار إليها أعلاه سوف تعطي إشارة مؤقتة عن ترابط المباريات بالأداء الوظيفي لكن في كل مرة تستعمل المباريات من الضروري متابعة المرشحين المختارين فيما يشغلون منصبهم ويصبحون جزءا من المؤسسة. بعد ٦ و١٢ و١٨ شهرا، يجب أن يرفع مدير كل مرشح تقرير تقييم بشأنه ويمكن عندها احتساب الترابط بين هذا التقييم ونتيجة المباريات. إذا كانت النتيجة متبينة جدا فهذا يعني أن المباريات لا تعطي دلالة عن الأداء الوظيفي وبالتالي يجب أن تغل أو تغنى. لكن إذا كان متوسط الترابط في المباريات جيدا (٠,٥ أو أكثر) فهذا يعني أن المباريات مفيدة ويمكن استعمالها بكل ثقة.

#### ٨- الخاتمة

إن الانتقال من نظام المباريات المعتاد حاليا إلى نظام عصري موجه إلى الوظيفة كما يحدده دفتر الشروط لن يكون بالعملية السهلة. لقد اتضح من ردات الفعل حيال المناقشات والتقارير السابقة أن المباريات هي مسألة انفعالية يغيب غياب نظرة مستقبلية مشتركة بين كافة الأطراف المعنية. توقعات بعض الأطراف المعنية أن تنتج عن هذه المهمة تعليمات مفصلة ومحددة تركز بشكل بحت على امتحان جديد لكنها ليست عملية ممكنة أو فعالة في الوقت المتوفر ونظن أن التقرير أبرز سبب ذلك. ما سبق وصفه يشكل برأينا قاعدة سليمة يمكن على أساسها بناء نظرة مشتركة لنظام مستقبلي لتقييم المرشح. لدى الاتفاق على هذه النظرة والتزام كافة المعنيين بها، يجب اتخاذ الخطوات لوضع البنية التحتية اللازمة وعندها فقط يمكن إحراز تقدم حقيقي.

الخبير على المدى القصير: أساليب المباريات - المرحلة ٢  
مسودة التقرير النهائي.

الصفحة	الملحقات:
٢	١. دفتر الشروط الخاص بالمرحلة ٢
٥	٢. تحليل التسميات الوظيفية في العائلات الوظيفية
٧	٣. صفات العائلة الوظيفية (النسختان الانكليزية والعربية)

## الملحق ١ دفتر الشروط

### دفتر الشروط

لمهمة الخبير على المدى القصير حول منهجية المباريات وإجراءاتها - المرحلة ٢  
مشروع برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية

و

الفريق الاستشاري لمتابعة البرنامج  
ARLA-PMC

### 1- معلومات أساسية

يشكل نظام التعيين والاختيار أحد العناصر المهمة في سياسة إدارة الموارد البشرية إذ يحدد نوعية الموظفين الذين ينضمون إلى الإدارة العامة. هذه مسألة ملحة جدا في لبنان نظرا إلى عدد المناصب الشاغرة الكبير في الإدارة العامة وإلى الحاجة إلى ملء العديد منها. يعاني نظام التعيين والاختيار في لبنان من بعض مواطن الضعف وأبرزها نظام المباريات غير الملائم الذي يفتقر إلى الصحة والموضوعية والذي يولي المستوى العلمي أهمية أكبر على حساب الكفاءة المرتبطة بالخبرة والوظيفة. يجب أن تمول المهمة بالموارد المخصصة لنشاط ٦-١-٢٠٠١ الوارد في خطة العمل المراجعة للعام ٢٠٠٢-٢٠٠١ بعنوان تحديث نظام الاختيار /التعيين/ انتقاء الموظفين العامين اللبنانيين.

### 2- أهداف محددة مقترحة للمهمة

ضمن إطار نطاق أوسع لإنشاء نظام تعيين واختيار عصري، يتم التشديد بشكل خاص على اختيار يرتكز على الجدارة من خلال مباريات.

تهدف هذه المبادرة تحديدا إلى تحقيق الأهداف المحددة التالية:

- شفافية في إجراءات المباريات ومعايير الاختيار
- منهجية مباريات ملائمة لبيئة عمل موجبة إلى النتائج والأداء
- اجراءات مباريات تركز على إمكانية محتملة للأداء وليس على مستوى العلم.
- منهجية ملائمة لتصميم المباريات

خلال المرحلة الأولى من المهمة، أعطيت صورة عامة عن نظام التعيينات المطبق حاليا في الإدارة العامة فتوفرت لائحة من الخيارات. سوف تتطرق هذه المهمة بشكل خاص إلى المسائل المتعلقة بإنشاء عائلات وظيفية لتحديد أسلوب المباريات الملائم. سوف ينسق الخبير خطواته مع العمل الذي قام به فريق التوصيف الوظيفي التابع لمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR) بشأن ضم العائلات الوظيفية ضمن مجموعات وبأخذها بعين الاعتبار.

### 3- النشاطات الرئيسية المتوجب القيام بها

تحت إشراف رئيس الفريق الاستشاري لمراقبة البرنامج (PMC) يتوقع من الخبير المعين لمراجعة نظام المباريات وتحديثه أن:

- أ- يحدد، بالتعاون مع فريق التوظيف التابع لل OMSAR ومع خبير التحديث الإداري المحلي لدى PMC، عددًا صغيرًا من العائلات الوظيفية التابعة للفئتين ٣ و٤ في الإدارة العامة اللبنانية.
- ب- يطور على أساس توصيفات وظيفية قائمة وصفًا لكل عائلة وظيفية على أساس العوامل الأساسية التي تم تحديدها والمياد المرافقة لكل منها.
- ج- يوصي بنظام المباريات الأكثر ملاءمة لكل من العائلات الوظيفية المذكورة آنفاً.

### 4- الموقع

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR) - مبنى ستاركو- الطابق السادس - بيروت

### 5- صفات الخبير

يجب أن يتمتع الخبير المقترح بشيعة رفيعة المستوى من المستحسن أن تكون في مجال علم النفس (المبني) وبخبرة ١٥ سنة من الممارسة على الأقل بما في ذلك ٥ سنوات من الخبرة في مجال أداليب وتقنيات اختيار الموظفين و/أو سيادت الموارد البشرية فضلًا عن خبرة ١٠ سنوات في مجال الاستشارة (الدولية) في المعايير ذات الصلة.

### 6- المدة المتوقعة وتاريخ المباشرة

شهر واحد بدءًا من ١٩ تشرين الثاني ٢٠٠١

### 7- المخرجات المتوخاة

من شأن الخبير رفع تقرير عن ميمته يتضمن ما يلي:

- أ- ضم عائلات وظيفية ضمن مجموعات لصالح الإدارة العامة كما تشير إليه النقطة ٣.
- ب- لمحة شاملة عن المياد والمياد الأساسية المرافقة وعن المعارف اللازمة لتطبيق ما سبق.
- ج- لمحة شاملة عن المباريات الملائمة لكل عائلة وظيفية.

### 8- ترتيبات رفع التقارير

يجب أن يخضع التقرير إلى التوجيهات الخاصة بتقارير الميمته لدى الخبراء على المدى القصير. إن الانحراف عن هذه التوجيهات ممكن شرط أن يشكل موضوع مناقشة مسبقة مع رئيس فريق PMC.

## الملحق ٢

حجم العائلات الوظيفية  
(حسب الوزارة)



## حجم العائلات الوظيفية (حسب الوزارة)

عائلة وظيفية: مجموع حسب الوزارة (تقريبي)				الدرجة: مجموع حسب الوزارة			الوزارة	
مستخدم تكنولوجيا المعلومات	مهندس بنيوي	ماسك دفاتر/ محاسب	ناشر/ مستكتب	رئيس دائرة	الفتتان ٤+٣	فئة ٤		فئة ٣
0	0	10	103	23	980	707	273	الزراعة
0	0	0	40	3	202	69	133	مكتب المحاسبة
0	0	1	38	8	221	58	163	هيئة التفتيش المركزي
0	0	2	20	4	210	144	71	وكالة الإحصاء المركزي
0	0	0	27	9	71	40	31	مجلس الإدارة العامة
0	0	1	26	10	78	52	26	الثقافة والتعليم العالي
0	0	19	53	28	210	167	43	الاقتصاد والتجارة
0	0	0	29	13	93	50	43	الميجرين
0	2	0	7	5	74	8	66	البيئة
0	0	363	7	5	74	8	66	السائية
0	0	6	423	85	1,996	1,725	271	الخارجية
0	13	1	74	8	143	103	40	الديبلوماسية العامة للحضارة
0	2	14	6	2	15	13	2	الإسكان والتعاونيات
0	0	10	39	23	174	112	62	الموارد المائية وكهربائية
0	0	1	82	16	523	369	154	الصناعة
0	0	12	9	13	119	25	94	الإعلام
0	0	1	38	13	555	468	87	الداخلية
0	0	1	356	39	472	394	78	العمل
0	88	4	31	20	171	105	66	البلديات والشؤون القروية
0	0	16	8	5	31	22	9	التربية الوطنية
0	1	2	67	31	286	203	83	النفط
0	2	1	11	6	30	19	11	مكتب رئيس الوزراء
0	0	5	34	7	118	61	57	الأشغال العامة
0	1	2	153	18	1,016	712	304	الصحة العامة
0	0	13	94	15	924	673	251	الثقافة والاجتماعية
0	0	0	52	46	441	233	208	الشؤون الاجتماعية
0	7	0	0	59	504	0	504	البريد والمواصلات
0	16	0	59	17	152	125	27	السياحة
0	0	0	75	25	911	723	178	النقل
0	0	0	44	9	142	82	60	التدريب المهني والفني

المجموع	٣,٣٩٥	٧,٤٧٢	١٠,٨٦٧	٥٦٠	١,٩٩٨	٥١٤	١٢٥	0
نسبة مجموع الفئة				%١٦	%٢٥	%٧	%٤	%٠
نسبة المجموع الاجمالي	%٢١	%٦٩		%٥	%١٨	%٥	%١	%٠

ملاحظة: هذه البيانات محالة من لائحة (بتاريخ ١٩٩٦ تقريبا) بالتسميات الوظيفية حسب الوزارة.

## الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام