

التقدم على مسارات
الإصلاح الإداري
في حكومات الرئيسين
رفيق الحريري وفؤاد السنيورة

المحتويات

2	مقدمة
4	تجربة التطهير الإداري ورفع الحصانة عن الموظفين: الوقائع والتحديات.....
6	إعادة الاعتبار إلى دور أجهزة الرقابة الرسمية
	تعزيز وتطوير القدرات البشرية للعاملين في الإدارة والمؤسسات العامة
7	والعمل على إعلاء شأن الموظف العام
8	- المعهد المالي.....
14	- تحديث نظام الرواتب والتعويضات
22	- تحسين عملية اختيار وتعيين القياديين في إدارات ومؤسسات القطاع العام
	• التزام الحكومة ببعض المعايير لجهة اختيار موظفي الفئة الأولى
25	من دون انتظار صدور القانون
30	خلاصة.....

ملاحق

ملحق رقم 1:	البيان الوزاري للحكومة الأولى للرئيس الشهيد رفيق الحريري (1992/10/31)
ملحق رقم 2:	نص المرسوم رقم 12301 تاريخ 1998/5/30
ملحق رقم 3:	الآلية المقترحة لتعيين كبار الموظفين في المراكز القيادية الشاغرة في القطاع العام
ملحق رقم 4:	مهام لجان التقييم للوظائف القيادية العليا في القطاع العام
ملحق رقم 5:	الإعلانات التي نُشرت في وسائل الإعلام حول المراكز الشاغرة في القطاع العام
ملحق رقم 6:	كلمة الرئيس فؤاد السنيورة خلال تكريم أعضاء لجان التقييم للوظائف القيادية العليا في القطاع العام
ملحق رقم 7:	التقرير المشترك للبنك العالمي وكلية دبي للإدارة الحكومية عن آلية التعيينات الإدارية في لبنان
ملحق رقم 8:	تقرير حول عملية التوظيف التنافسية للمناصب الحكومية العليا
ملحق رقم 9:	أخبار وتقارير صحافية حول آلية التعيينات الإدارية الحديثة في لبنان

مقدمة

في سياق عملية الإصلاح والنهوض الشاملة التي باشرت في انتهاجها حكومات الرئيس رفيق الحريري اعتباراً من العام 1993، كان للإدارة العامة حيزاً واسعاً من الاهتمام الحكومي. ولقد برز ذلك جلياً في جدية العمل على تنظيم وتحديث هيكلية تلك الإدارة، وتنمية ورفع كفاءة وإنتاجية وفعالية الموارد البشرية، ومعالجة مكامن الهدر والخمول داخلها، وتعزيز قدرتها على اجتذاب العناصر الشابة الكفوءة، هذا فضلاً عن العمل على تحسين رواتب وتعويضات العاملين في الإدارات والمؤسسات العامة.

وعلى الرغم من الانتقادات المغرضة وغير المفيدة التي كانت تُوجّه إلى حكومات الرئيس الحريري، ومن بعدها حكومات الرئيس فؤاد السنيورة ، بأنها كانت تعمل انطلاقاً من قاعدة تغطية الفساد وبناء الحجر على البشر ، إلا أن الوقائع التي سنبيّنها تكشف عكس ذلك لتؤكد على صوابية النهج الإداري الذي كان مُتبعاً في ذلك الحين، والآيلة إلى جعل الإدارة العامة متينة صلبة مستعصية على الكسر إذا ما تم الالتزام بالمعايير الموضوعية.

إنه، وإدراكاً منها بأن الطاقات البشرية تُعتبر، جنباً إلى جنب مع الموارد المالية الحكومية، من أكثر المدخلات أهميّة لأي حكومة تسعى أن تعمل بكفاءة، فإن بناء إدارة فاعلة -بما في ذلك تعزيز مجلس الخدمة المدنية ووضع إدارة حديثة للموارد البشرية- كان، من جهة أولى، في صلب العمل الإصلاحي لحكومات الرئيسين رفيق الحريري وفؤاد السنيورة، ومن جهة ثانية، فإن أي عمل من هذا النوع لم يُجرَ من قبل، ولم تُقَم به في العهود السابقة أجهزة الرقابة في الإدارة، وهذا ما سوف تبينه الحقائق الموثقة لاحقاً.

انطلاقاً من ذلك، سوف يتناول هذا الملف ، بالتفصيل، استراتيجية الإصلاح التي انتهجتها حكومات الرئيسين الحريري والسنهوري في سبيل إعادة بناء وتحديث الإدارة العامة، والتي يمكن تقسيمها كما يلي:

أ - تجربة التطهير الإداري ورفع الحصانة عن الموظّفين: الوقائع والتحديات

ب - إعادة الاعتبار إلى دور أجهزة الرقابة الرسمية

ج - تعزيز وتطوير القدرات البشرية للعاملين في الإدارة والمؤسسات العامة

والعمل على إعلاء شأن الموظف العام:

-المعهد المالي

-تحديث نظام الرواتب والتعويضات

-تحسين عملية اختيار وتعيين القياديين في إدارات ومؤسسات القطاع

العام

• التزام الحكومة ببعض المعايير لجهة اختيار موظفي الفئة الأولى

من دون انتظار صدور القانون

أ تجربة التطهير الإداري ورفع الحصانة عن الموظفين

في أول جلسة استثنائية لمجلس الوزراء في عهد حكومة الرئيس الشهيد رفيق الحريري الأولى، والتي انعقدت في 28 تشرين الأول 1993، انطلقت أولى الخطوات التنفيذية في عملية الإصلاح داخل الإدارة العامة التي أقرها البيان الوزاري (راجع الملحق رقم 1)، إذ فُتح ملف التطهير الإداري تنفيذاً لقانون رفع الحصانة عن الموظفين. ولقد بادر الوزراء، وبقرارٍ صادر عن مجلس الوزراء، إلى تسليم لوائح بأسماء الموظفين الذين يمكن الاستغناء عن خدماتهم، لا سيما وأن فترة الحرب اللبنانية الطويلة كانت قد رتبت أعباءً كبيرة على الإدارات والمؤسسات الرسمية، وأسهمت في انتشار الترهل والتقاعس والفساد داخلها.

والجدير بالذكر أن عملية التطهير الإداري التي خاض غمارها الرئيس رفيق الحريري فور تسلمه رئاسة الحكومة، جاءت بعد 27 عاماً على آخر حملة تطهير أجريت في عهد رئيس الجمهورية الأسبق شارل حلو. وعلى ذلك، فإنه ومنذ العام 1966 لم تقم أو لم يُسمح لأجهزة الرقابة بالتحرك لمعالجة معالم الفساد في الإدارة، مما أدى إلى تراجع حاد في إنتاجية ومستوى أداء الإدارة اللبنانية ومؤسساتها العامة، وإلى تزدُّ كبير في كفاءات وخبرات ومعارف العاملين فيها.

أ/1- في الوقائع:

بناءً على ذلك، فقد جرى تصنيف موظفي القطاع العام آنذاك إلى نوعين:
-موظفون متغيّبون أو منقطعون عن العمل، وقد وُصف هؤلاء بـ"الموظفين الأشباح" وكانوا كُثُر.

-موظفون إما متهمون بارتكابات مسيئة إلى الإدارات والمؤسسات التي يعملون فيها، وإما أنّ لا حاجة إلى خدماتهم أو أنهم غير أكفاء أو كانوا يُعتبرون فائضاً.

وبناء على قرار من مجلس الوزراء، فقد تم إنجاز ما يلي:

- صرف 1805 موظفين بسبب انقطاعهم عن العمل لفترات غير قصيرة واستمرارهم، في الوقت عينه، في تقاضي رواتبهم.
- قبول استقالة وإقالة ما يناهز الـ 500 موظف حامت حولهم روائح الفساد والإفساد.
- إحالة نحو 100 آخرين على المجلس التأديبي العام وتوقيفهم عن العمل
- اعتبار 1500 موظف فائضين في الإدارات وإحالتهم على مجلس الخدمة المدنية على أن يُصار إلى تدريبهم وتأهيلهم تمهيداً لإعادة توزيعهم على الإدارات العامة التي تحتاج إليهم .
- 100 موظف من البلديات تمت إقالة بعضهم، وإحالة البعض الآخر على المجلس التأديبي.

أ/ 2- التحديات التي واجهت عملية التطهير:

إن عمليات محاسبة الموظفين على أدائهم التي كانت تُطبّق قبل تسلّم الرئيس رفيق الحريري رئاسة الحكومة، لم تكن في معظمها تتمّ إلاّ لأسبابٍ شكلية، ذلك أنها لم تكن تتطرق إلى الأخطاء التي يمكن أن يكون قد ارتكبها الموظف حقيقةً إلا في الحالات الفاقعة، كما أنها لم تكن تتطرق إلى التراجع والتردي المتمادين اللذين يمكن أن يكونا قد أصابا أداء الموظف وإنتاجيّته. ويعود السبب في ذلك إلى أمرين أساسيين:

الأول: فقدان المعايير التي يمكن على أساسها قياس فعالية الأداء ومستوى ونوعية الخدمات ومستوى الإنتاجية التي تحققها، وعدم اعتماد أسلوب وضع الأهداف والنتائج التي تتوخى الوحدات المختلفة العمل على تحقيقها خلال فترة زمنية، وبالتالي مقارنة الأداء الحاصل والنتائج المحققة بالأهداف والنتائج المتوخاة.

الثاني: زيادة نسبة تمنع المسؤولين، السياسيين منهم كما الإداريين، وعلى اختلاف مستوياتهم، من وضع تقارير يمكن على أساسها محاسبة الموظفين والإدارات والمؤسسات على نوعية أدائهم، وذلك على المستويات الإدارية كافة، ولا سيما بعد العام 1975 . ويعود السبب في ذلك إلى عدم جرأة هؤلاء المسؤولين على المبادرة إلى تقييم أداء مرؤوسيهـم، خوفاً من الانتماءات الحزبية أو الميليشياوية لبعض المرؤوسين ولجوء أولئك إلى الانتقام من رؤسائهم بطريقة أو بأخرى، وهي الظواهر التي بدأت تتفاقم في تلك الفترة، ولقد تحولت لتشكّل خطراً يهدّد حياة المسؤولين.

هذه العوامل مجتمعة أدت إلى تعطيل دور الأجهزة الرقابية وإلى تدني مستوى الأداء والفعالية في الإدارة والمؤسسات العامة بشكل عام.

ب- إعادة الاعتبار إلى دور أجهزة الرقابة الرسمية

لقد هدفت حملة الإصلاح والتطهير الإداري التي باشرت بها حكومة الرئيس الحريري الأولى إلى إعادة الاعتبار إلى دور أجهزة الرقابة الرسمية، من مجلس الخدمة المدنية إلى التفتيش المركزي وديوان المحاسبة ومعهد الإدارة، وذلك بعد الشلل الذي عانت منه تلك المؤسسات الرقابية بسبب الحرب الطويلة التي عصفت بالبلاد. ولقد كان الهدف من تلك الحملة تفعيل هذه الهيئات أولاً، وقد خصص البنك الدولي لذلك

مشروعاً طموحاً أنيط تنفيذه بمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، وصولاً إلى تفعيل عمل الإدارة وتنميتها وتطويرها من خلال منح وهبات وقروض ميسرة متعددة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي والاتحاد الأوروبي ووكالات التنمية المختلفة) لكي تستطيع القيام بالمسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقها في مرحلة إعادة الإعمار والنهوض

ج- تعزيز وتطوير القدرات البشرية للعاملين في الإدارة والمؤسسات العامة والعمل على إعلاء شأن الموظف العام:

لقد كان الرئيس الحريري يؤمن أن نجاحه في مسيرة الإصلاح يُعتبر إنجازاً يوازي في أهميته ما كان يعمل على تحقيقه من إنجازات على الصعيد السياسي والإعماري ، لا سيما وأن الإدارة تمثل، في الواقع، واجهة النظام والحكومة، وهي بكونها تتعاطى شؤون المواطنين في كل مجالات حياتهم، فإنها تُعتبر بالتالي مجالاً أساسياً في قياس نجاح الحكومة في مهامها.

من هنا كانت ضرورة أن يكون الموظفون العاملون في الإدارات والمؤسسات العامة في مستوى التحدي الذي باشرت الحكومة في مواجهته، والذي بات يحتاج إلى إدارة جديدة رشيدة شابة متحفزة ومتلائمة مع روح العصر، وقادرة على التعامل مع التقنيات والأساليب الحديثة وعلى مواجهة الاستحقاقات المقبلة، وجادة في تلبية احتياجات المواطنين لجهة تقديم خدمات كفوءة وسريعة من دون اضطراب المواطنين إلى دفع رشاً وى وعمولات في مقابل إنجاز معاملاتهم.

وبموازاة عملية التطهير الإداري، وفي سياق الحملة الإصلاحية الشاملة للكادر البشري، انصبّت جهود حكومات الرئيس الحريري الثلاث الأولى على أمرين أساسيين:

أولاً: تحديث نظام الرواتب والتعويضات في إدارات ومؤسسات القطاع العام، بما في ذلك العاملين في المؤسسات الأمنية والعسكرية، وربطها بتحسين وترشيد عملية الاختيار والتعيين والتقييم على أساس الأداء، وليس على أساس الولاء أو الانتماء.

ثانياً: تطبيق النظرية القائمة على أن النهوض والإصلاح والتطور لا يمكن أن يستقيم ويتعزز إذا لم يترافق مع اعتماد سياسة **التعلم المستمر**. وفي هذا السبيل كانت مبادرة وزير الدولة للشؤون المالية آنذاك فؤاد السنيورة إلى إنشاء **المعهد المالي** الذي تولّى مهمة تدريب الكفاءات البشرية في وزارة المالية والتي كان عليها أن تخوض غمار الإصلاح المالي والإداري على مسار إصلاح القطاع العام وتطويره من أجل تحقيق نقلة نوعية في الأداء الحكومي والاقتصادي بشكل عام.

لا بد، عند الحديث عن العنصر البشري، من التطرق إلى المعهد الوطني للإدارة الذي كانت قد تعطلت أعماله وشلّ دوره منذ زمن بعيد، الأمر الذي كانت له نتائج سلبية وخطيرة على مستوى إنتاجية العمل في الإدارات والمؤسسات العامة، بسبب عدم إجراء دورات إعداد لتعيين موظفين في المراكز القيادية أو دورات تدريبية لرفع مستوى الأداء في الإدارات.

ج/1- المعهد المالي

يمثل المعهد المالي للتدريب حلقةً من سلسلة طويلة مترابطة ومتكاملة من المشاريع التحديثية والتطويرية التي باشرت بها حكومة الرئيس الحريري منذ العام

1993، وتحديدًا بناءً على اقتراح من الرئيس السنيورة الذي كان وزير دولة للشؤون المالية آنذاك. فالإدارات العامة، كما سبق وأشرنا، كانت مترهلة تفتقر للعناصر الشابة ذات الكفاءة، ذلك أن متوسط أعمار الموظفين في ذلك الحين لم يكن يقلّ عن 56 عاماً، والسبب في ذلك يعود إلى أنه، وطوال فترة الحرب، لم يجرِ العمل على استقطاب لعناصر جديدة إلى القطاع العام باستثناء حالات قليلة، هذا إلى جانب حال التشرد داخل الإدارة العامة التي ولّدت شعوراً لدى الموظفين بالتقاعس والتواكل وبعدم الرغبة في التطور.

بناءً على ذلك، وانطلاقاً من الإيمان الكامل بأن تطوير الإدارة لا يكون ممكناً إلا عبر إيجاد قوة دفع من الداخل تتمثل في إعداد وتدريب كفاءات عالية وإطلاق القدرات الإبداعية والقيادية وتعزيز الاخلاقيات المهنية لدى العاملين ورغد الإدارة بدم جديد، والتي تشكّل بمجموعها نواة التغيير والإصلاح الحقيقيين، أطلقت حكومة الرئيس الحريري، وبمبادرة من وزير الدولة للشؤون المالية آنذاك فؤاد السنيورة، مشروع **المعهد المالي للتدريب في العام 1996**، مع الإشارة إلى أن وزارة المالية، وبقيادة الوزير السنيورة، كانت قد اعتمدت قبل إنشاء هذا المعهد سياسة الإعداد والتدريب المستمر في دوائر الوزارة ذاتها منذ بداية العام 1993 .

لقد تمثّل التحدي الأكبر لدى الرئيس الحريري والوزير السنيورة آنذاك في عملية إقناع الكادر البشري داخل الإدارة العامة بالرؤية الإصلاحية التي أراد السير بها، إذ لم يكن الهدف الرئيسي من اعتماد دورات الإعداد والتدريب المستمر تعليم الموظفين في القطاع العام على كيفية القيام بمهامهم فحسب، وإنما مساعدة هؤلاء ، بالدرجة الأولى، ومساندتهم من أجل:

-استعادة الرغبة في العمل بعد كل الصعوبات التي واجهتهم خلال الحرب،
لا سيما تدهور الأوضاع الأمنية وتراجع القدرة الشرائية للرواتب وسوء
الاهتمام بحال الموظفين،

-حثهم على الشعور بالانتماء للدولة وليس للجماعات الخارجة عنها،
-تحفيزهم على المشاركة في الخطة الإصلاحية التي كانا يبشّران بها
ويعملان على اعتمادها، والتوجه الجديد المطلوب من الإدارة من جهة
والعاملين فيها من جهة أخرى.

من هنا، فقد كانت الخطوة الأولى نحو إعادة تكوين الحس المؤسسي لديهم،
والتي تمثلت في أول دورة تدريبية أجريت في العام 1993 ضمن الإمكانيات المتاحة
وبالتعاون مع خبراء في برنامج الأمم المتحدة للتطوير والإنماء في وزارة المالية.

وبنتيجة نجاح تلك التجربة، وانطلاقاً من خبرته المتراكمة سابقاً ، وتحديداً في
مجال إعداد وتدريب كوادر بشرية في القطاعين العام والخاص، وعلى مدى تجربة
شخصية امتدت زهاء خمس وعشرين عاماً، أدرك الرئيس السنيورة أهمية إنشاء المعهد
المالي للتدريب، إيماناً منه بأن التدريب ليس نشاطاً، وإنما هو حق مكرّس للموظف،
أكان ذلك في القطاع العام أم في القطاع الخاص. وعليه، فقد سعى الرئيس السنيورة،
وزير المالية آنذاك، إلى اجتذاب التأييد والدعم لمشروعه من الإدارة الفرنسية، واستطاع
إقناع الحكومة الفرنسية ووزارة المالية الفرنسية بالمشروع، متوجّاهً هذا الجهد في توقيع
بروتوكول التعاون اللبناني - الفرنسي خلال زيارة الرئيس الفرنسي الأسبق جاك شيراك
إلى بيروت في نيسان 1996، والذي قضى بتأمين تعاون إداري بين وزارة المالية
اللبنانية ووزارة الاقتصاد والمالية والصناعة الفرنسية ضمن البرنامج العام لإعادة تأهيل
وتحديث إدارات ومؤسسات الدولة اللبنانية.

وفي حزيران من العام نفسه، جرى توقيع الاتفاق بين وزارة المال اللبنانية ووكالة التعاون التقني الدولي التابعة لوزارة المال الفرنسية (Adetef) وانطلق المشروع في تموز 1996 في مركز المالية في كورنيش النهر في مبنى نقابة الصيادلة، وهو المبنى الذي كان قد بادر الوزير السنيورة إلى إعادة ترميمه وتأهيله بعد الدمار والتخريب اللذين أصاباه خلال الحرب، حيث تم إعداده ليكون معهداً للتدريب واحتضان المكتبة المالية.

استمرّ المعهد المالي في تقديم خدماته التدريبية حصراً إلى موظفي وزارة المالية حتى العام 2000. وبعدها أُعيدت تسميته وزيراً للمالية في العام 2001، عمل الرئيس السنيورة على توسيع مهمات المعهد لتشمل التدريب والتواصل والنشر والتعاون والتشبيك، إضافة إلى توليه آليات استقبال ومواكبة الموظفين الجدد في مديرية المالية العامة وإدارة الجمارك (في السلكين المدني والعسكري) ومديرية المساحة والشؤون العقارية من خلال برامج إعدادية مكثفة. كما أنيطت بالمعهد مهمة تسهيل إيفاد الموظفين للتدرّب في الخارج وتأمين فرص التعلّم المستمر والتبادل التدريبي مع وزارات مالية خارج لبنان، والمؤسسات الدولية والإقليمية المتخصصة كمنظمة الجمارك العالمية ومعاهد صندوق النقد العربي والدولي وغيرهما.

إضافة إلى ما تقدّم، وقناعة منه بأن إدارة المال العام هي شبكة مترابطة لا تطال فقط وزارة المالية بل تعني كافة الموظفين الماليين في الإدارات والمؤسسات العامة، سعى الرئيس السنيورة إلى أن تستفيد من خدمات المعهد كل المؤسسات العامة والوزارات والبلديات، على أن يتناول التدريب المواضيع التخصصية كافة، خصوصاً التي تعنى بحسن إدارة المال العام. وعليه، فقد جرى إعداد برامج سنوية خاصة لكل المؤسسات العامة، ومن بينها المستشفيات الحكومية، كونها تشكل قطاعاً استراتيجياً هاماً.

وإيماناً من الرئيس السنيورة بضرورة السعي إلى توعية الشباب على المفاهيم الأساسية لإدارة المال بشقيه العام والخاص وفي إرساء ثقافة الشفافية في نشر المعلومات، جرى تخصيص جزء من جهد المعهد لتعزيز الثقافة الاقتصادية والمالية لدى الشباب اللبناني من خلال مجموعة من النشاطات التثقيفية الهادفة والإصدارات ومن بينها سلسلة التوعية المالية والضريبية وبرامج استقبال الطلاب والتعاون القائم مع وزارة التربية الوطنية والذي يطال بشكل خاص أساتذة مادة الاقتصاد في المدارس الرسمية.

يعتبر المعهد اليوم من المؤسسات القليلة في الدولة التي تؤمن، وبشكل منتظم منذ العام 1996، حاجات التدريب وتطوير كفاءات العاملين في القطاع العام خصوصاً (أكثر من 170 برنامج تدريب متخصص في السنة). وقد استطاع أن يبني شبكة من 200 مدرب-خبير Expert-trainer متخصص في تقنيات تدريب الكبار. كما استطاع تطوير خدماته وتقديمها إلى وزارات مالية ومؤسسات حكومية في أكثر من بلد عربي، وإلى مؤسسات دولية حيث أن المعاهد المتخصصة في مواضيع الإدارة المالية الحكومية في المنطقة، والعاملة باللغة العربية نادرة. وهذا ما يساهم حتماً في تعزيز دور لبنان العربي والدولي ويشكل استكمالاً لتحقيق حلم الرئيس رفيق الحريري بأن يكون لبنان منارة للعلم والتعلم المستمر.

لا شك في أن تجربة المعهد المالي للتدريب تشكل تجسيداً لرؤيا تطويرية رائدة في المنطقة العربية، وتجريةً فذة في علم الإدارة ونجاحها، ومثالاً للمؤسسة العامة الحديثة في هيكليتها، وآليات عملها، ومقاربتها لموضوع بناء ثقافة الأداء والتعلم المستمر وذلك بهدف تقديم خدمة أفضل للوطن والمواطن ومواكبة حركة الاقتصاد

والتلاؤم مع المستجدات ومجارات التنافس، إقليمياً ودولياً، واستشراف التحولات والتخطيط للمستقبل.

هذا ما حدا بوزارات المال في معظم دول المنطقة إلى السعي لإنشاء مراكز مماثلة، ونذكر على سبيل المثال المملكة الأردنية الهاشمية، ودولة فلسطين، واليمن والعراق ومصر والمغرب وغيرها من الدول التي ارتأت أن تتقل هذه التجربة، على طريقتها، بعد عشر سنوات ونيف من إطلاقها في لبنان.

إلا أن تلك التجربة الفذة، في إنشاء هذا المعهد في العام 1996 وفي إقراره بنص تشريعي في العام 2003، اصطدمت، وعلى مدى سبع سنوات، بعقبات كبرى، تارة في مجلس الوزراء، وتارة أخرى في مجلس النواب، وذلك بسبب محاولات البعض للعمل على إفشالها، من خلال ممارسة الضغوط وتوجيه الاتهامات المغرضة إلى الرئيسين الحريري والسنior والادعاء بأنهما يرغبان في تحقيق مكاسب شخصية من وراء بناء هذا المعهد وتوظيف مقربين منهم. إلا أن كل تلك المحاولات باءت بالفشل، واستطاع المعهد، وبفضل الإنجازات التي حققها على مدى السنوات الماضية، إثبات قدرته وأهمية موقعه كبيئة خصبة لتطوير القدرات البشرية داخل الإدارة العامة، وفي تشجيعه وفي التأسيس لثقافة التدريب في القطاع العام في لبنان رغم غياب رؤيا واضحة على المستوى الوطني لإدارة الطاقات البشرية والحد الأدنى من الأطر التنظيمية والتشريعية الحديثة التي يجب أن ترعى مواضيع تطوير قدرات الموظفين والعاملين والمستخدمين.

ج/2 على صعيد تحديث نظام الرواتب والتعويضات

أولت حكومة الرئيس الحريري اهتماماً بالغاً بالعمل على تعزيز رواتب وتعويضات العاملين في القطاع العام منطلقاً من قاعدة إصلاحية أساسية تقضي باحترام مبدأين:

الأول: ربط زيادة وتحسين الرواتب والتعويضات بتحسين وترشيد عملية الاختيار والتعيين، ومن ثم باعتماد أسلوب التقييم الدوري للموظفين على اختلاف فئاتهم في القطاع العام، وذلك على قواعد وأسس قياس مستويات الأداء وليس على أساس الولاء والانتماء، بهدف تحقيق أداء متميز ومستدام للإدارة لإقذارها على خدمة الاقتصاد والمواطنين بشكل كفوء وفعال ومنخفض الكلفة.

الثاني: ربط المكافآت والترقيات بزيادة الإنتاج والإنتاجية في شتى إدارات ومؤسسات الدولة واعتماد الإجراءات والأساليب التي تسهم في تعزيز الإنتاجية العالية.

وعليه، فقد تم تظهير هذه القاعدة المزدوجة في مشروع قانونٍ لسلسلة الرتب والرواتب للعاملين في القطاع العام، كانت قد أعدته اللجنة الوزارية التي بادرت الحكومة برئاسة الرئيس رفيق الحريري إلى تشكيلها في العام 1994. وبناءً على ذلك وعلى مدى ما يزيد عن أربع سنوات بُذلت خلالها جهودٌ هائلة في الدراسة والتقييم والحوار والإقناع للعاملين في إدارات الدولة ومؤسساتها العامة ووضع محاولات عدة لإخراج مشاريع قوانين قابلة للإقرار في مجلس النواب. إلا أنه، وللأسف، جرى عملياً إجهاض تلك الجهود الهائلة المبذولة، وذلك لأسبابٍ في معظمها كيدية وانتقامية. وبالتالي لم يُقرّ مشروع القانون الذي تم التوصل إليه بين الحكومة واللجان النيابية المعنية كاملاً، حيث صدر القانون رقم 717 في العام 1998 مجتزأً، بل مبتوراً بعدما حُذفت منه جميع البنود والأحكام الإصلاحية الجوهرية.

تجدر الإشارة إلى أن هذا المشروع الذي تحوّل إلى القانون 717، ثم أُتبع بالقانونين 716 و 718، كان قد سبقه قانونان مهّدا له، هما القانون رقم 372 تاريخ 1994/8/1 والقانون رقم 464 تاريخ 1995/12/8، اللذان قضيا بتعديل الحد الأدنى للأجور واعتماد زيادات غلاء معيشة مع تجميع وتجميد التعويضات الملحقة بالراتب أو المتممة له مهما كان نوعها أو تسميتها أو طبيعتها، والمحتسبة على أساس الراتب والأجر، أو على أساس الحد الأدنى للأجور الذي كان يتقاضاه العاملون في إدارات ومؤسسات القطاع العام، وذلك عند حدوده بتاريخ 1993/12/31.

الحقيقة المرة، في هذا المجال، أن كلاً من الرئيسين رفيق الحريري وفؤاد السنيورة خاضا حرباً ضروساً، وعلى فترات مختلفة، استمرت على مدى سنوات عديدة، وذلك لإقرار مشروع قانون لسلسلة الرتب والرواتب تتكامل فيه الحوافز المادية مع الإصلاحات الإدارية بهدف الوصول بالقطاع العام إلى مستوى أفضل من الريادة، تتحقق معه في المراحل المقبلة الزيادة المرغوبة والمطلوبة في إنتاجية إدارات ومؤسسات القطاع العام. لكن تلك الجهود جرى إجهاضها في جميع المراحل التي تم خلالها طرح مشاريع القوانين اللازمة لذلك، وليس إلا لأسبابٍ كيدية أو مصالح ضيقة لا تراعي المصلحة العامة للاقتصاد اللبناني في حاضره ومستقبله، كما لا تراعي مصلحة اللبنانيين على المديين المتوسط والطويل.

ويمكن تقسيم هذه السنوات التي مرت بها مشاريع القوانين تلك إلى أربع مراحل:

المرحلة الأولى (1994-1998)

في العام 1994، بادرت الحكومة برئاسة الرئيس رفيق الحريري إلى تشكيل لجنة وزارية لإعداد تقرير شامل عن مشروع سلسلة الرتب والرواتب وعملية دمج الرواتب والتعويضات، وفقاً لأحكام القانون الرقم 94/372 (1994/8/1) .

تألفت هذه اللجنة من وزير الدولة للإصلاح الإداري أنور الخليل، وزير الدولة للشؤون المالية فؤاد السنيورة، رئيس مجلس الخدمة المدنية حسن شلق ورئيس التفيتش المركزي فوزي حبيش.

وفي الاجتماع الأول، أعلنت اللجنة أن السلسلة النهائية للرتب والرواتب تحتاج إلى سنتين لإنجازها. من هنا، انصبّ الجهد على إعداد السلسلة المرحلية، ونشأت لهذه الغاية لجنة فرعية لتوصيف الوظائف وتصنيفها ووضع سلسلة الرتب الجديدة، والتي ضمت كلاً من أسعد ضومط وهلا الشخبي من مجلس الخدمة المدنية، سميح الرئيس من التفيتش المركزي، تميم موسى من وزارة المال، ومنذر الخطيب الذي انضم إلى اللجنة في أول تشرين الأول من العام 1994.

انطلقت اللجنة الفرعية إلى العمل، بالتعاون مع ممثلين عن وزارة العدل وقيادتي الجيش والأمن الداخلي. وخلال الفترة الممتدة بين منتصف تموز ونهاية تشرين الثاني من العام 1994، تمكنت من إحصاء 150 نوعاً من التعويضات التي صُنفت على النحو الآتي:

- أ- تعويضات قابلة للدمج في طبيعتها
- ب- تعويضات تحمل التأويل
- ج- تعويضات يجب إلغاؤها.

ولقد استطاعت اللجنة صياغة تقرير خاص بمشروع سلسلة الرتب والرواتب

والتوصيف الوظيفي موصية فيه بجملة اقتراحات، أبرزها:

-الفصل بين الأسلاك المختلفة والفئات داخل السلك الواحد

-اقتراح دوام للعمل بعد الظهر لمدة 4 أيام في الأسبوع وإلغاء ساعات العمل الإضافي

-إضافة ما يصيب الراتب الجديد من زيادة في المحسومات التقاعدية وفي اشتراك الموظف في صناديق التعاضد وتعاونية موظفي الدولة، واعتبار ما يزيد من الدخل الحالي للموظف على الراتب الأساسي الجديد بمثابة تعويض تصفية مرتبط بالموظف الذي يتقاضاه حالياً طالما يشغل الوظيفة المسندة إليه ولا يستفيد منه أي موظف جديد، ويُقطع عن الموظف المستفيد منه في حال انتقاله من وظيفته إلى أخرى.

كذلك، أعادت اللجنة النظر في النسبة المئوية لما تبقى من تعويضات ملحقة بالراتب وغير قابلة للدمج، ورأت إعادة احتسابها كتعويض مقطوع في ما عدا التعويض العائلي الذي ارتؤي أن يبقى مرتبطاً بنسبة مئوية من الراتب.

لقد شملت المعالجة أوضاع نحو 97 ألف موظف و33 ألف متقاعد في الإدارات العامة والجامعة اللبنانية . وبعد الدراسة، تبين أن الكلفة السنوية لمشروع الزيادات التي ستطرأ على الرواتب في القطاع العام بموجب السلسلة المرحلية للرتب والرواتب سوف تتعدى مبلغ 500 مليار ليرة التي كان يفترض أن تُتبع بالسلسلة النهائية في منتصف العام 1996 بعد إنجاز التوصيف الوظيفي.

في 14 شباط 1996، وافق مجلس الوزراء على مشروع قانون يرمي إلى تحويل سلاسل رواتب القضاة وموظفي الملاك الإداري العام وأفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية وتعديل أسس احتساب معاشات التقاعد وتعويضات الصرف من الخدمة، على أن تتم إحالته إلى مجلس النواب.

وأبرز العناصر الإصلاحية التي تضمنها هذا المشروع ، إضافة إلى التغييرات الطارئة على الرواتب:

- إلغاء طائفة واسعة من التعويضات باستثناء العائلية منها والنقل والسكن والوكالة والمهمات الخاصة
- تحديد أسس احتساب المعاش التقاعدي أو تعويض الصرف
- تحديد دوام العمل الأسبوعي في الإدارات العامة بـ40 ساعة
- تحديد شروط وآلية التعيين في الفئتين الأولى والثانية واللجنة التي ستتولى الإشراف على الاختبارات التي ستؤدي إلى التعيين.
- اعتماد نظام لتقويم الأداء من أجل تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بما يتيح لمجلس الوزراء، وفق الأصول، أن يصرف من الخدمة كل موظف، مهما كانت فئته أو رتبته، إذا كان أدائه وسطاً أو أقل من الوسط خلال سنتين متتاليتين.

تمت إحالة مشروع القانون إلى مجلس النواب، حيث خضع المشروع إلى سلسلة لامتناهية من الضغوط والتدخلات على مدى أكثر من سنتين، وحيث عُقدت اجتماعات عديدة وجرت سلسلة طويلة من المداولات مع أعضاء اللجان النيابية بحضور ممثلي الفئات المختلفة من مؤسسات وإدارات الدولة والاتحاد العمالي العام، إلى أن انتهى الأمر بصيغةٍ للمواد الإصلاحية تُحقق الحد الأدنى من الأهداف التي كانت قد وضعتها اللجنة الوزارية، وتلبي حاجات الإدارة اللبنانية لإطلاق مبادرات

إصلاحية تتمتع بحيويةٍ يمكن البناء عليها مستقبلاً من أجل التوسع في تحقيق خطوات أشمل وأوسع على صعيد إصلاح الإدارة اللبنانية، وبالتالي الاقتصاد اللبناني.

وبناءً على ذلك، رفعت اللجان المشتركة مشروع القانون إلى الهيئة العامة لمجلس النواب. ونتيجةً للنقاشات المستفيضة التي جرت مع جميع المعنيين في المجلس النيابي وفي الإدارات والمؤسسات العامة وغيرهم من الفعاليات السياسية، عادت الحكومة لتقر مشروع قانون معدل بتاريخ 1998/5/4 وأرسلته إلى المجلس النيابي بتاريخ 1998/5/30 تحت المرسوم رقم 12301، والذي تضمن مجموعة من الإصلاحات التي استقر الرأي على اعتمادها، فتحقق بذلك مشروع قانون يلبي الحد الأدنى من تحسين زيادة الإنتاجية المستندة إلى زيادة ساعات العمل في إدارات الدولة ومؤسساتها العامة إلى 36 ساعة أسبوعياً وإلى تحسين عملية اختيار وتقييم أداء العاملين في إدارات الدولة ومؤسساتها العامة (راجع نص المرسوم 12301 والبنود الإصلاحية في الملحق رقم 2).

الرئيس لحود يجهز الإصلاح

بتاريخ 1998/10/27، وقبل يوم واحد من موعد جلسة مجلس النواب التي كان مقرراً عقدها لإصدار مشروع قانون سلسلة الرتب والرواتب الجديدة، وبعد أقل من عشرة أيام على انتخابه رئيساً للجمهورية، أوفد الرئيس المنتخب إميل لحود ضابطين في الجيش اللبناني لنقل رسالةٍ إلى رئيس الحكومة رفيق الحريري، أبلغه فيها قبوله بالزيادة على الرتب والرواتب فقط، أي بعد أن يتم حذف جميع الأحكام الإصلاحية المدرجة في مشروع القانون، مفضلاً تأجيل البت بها إلى وقتٍ لاحق حسب ما تمّ نقله إلى الرئيس الحريري من قبل الضابطتين.

وبعد محاولات حثيثة بذلها وزير الدولة للشؤون المالية الرئيس فؤاد السنيورة- الذي استدعاه الرئيس الحريري على عجل للتشاور بشأن رغبة رئيس الجمهورية بحضور الضابطين المشار إليهما أعلاه- من أجل العمل على إقناع الأخير للقبول بإقرار تلك الأحكام الإصلاحية، ذلك أن الفرصة كانت ملائمة آنذاك مع بداية عهد جديد، سيما وأن الخطة كانت قد نالت جهداً كبيراً لإنجازها، وبالتالي فإن الفرصة كانت متاحة لو أن الرئيس لحود تجاوب معها، وهي باعتقاد الرئيس السنيورة لن تتكرر إذا ما جرى تفويتها. إلا أن جميع تلك المحاولات لم تنجح. وبالتالي، لم يتسنّ لهذا المشروع الإصلاحي أن يصدر وفق الصيغة والمنهجية التي بُنيت عليه، والتي كانت قد أقرتها اللجان النيابية المشتركة. فكان أن صدر القانون رقم 98/717 مبتوراً بعدما حُذفت جميع البنود الإصلاحية التي كانت واردة فيه. وعليه، فقد فشلت المحاولة الأولى التي قام بها الرئيس الحريري من أجل إقرار قانون متكامل يضمن حقوق موظفي القطاع العام من جهة، ويسهم في تحقيق زيادة هامة في إنتاجية الإدارة والمؤسسات العاملة وبالتالي إنتاجية الدولة من جهة أخرى . تلك الزيادة التي كان من الممكن تحقيقها بزيادة ساعات العمل إلى 36 ساعة أسبوعياً بدلاً من 32 ساعة أسبوعياً، والتي تُعدّ الأدنى في العالم، وباعتماد المعايير التي كان يُفترض عند إقرارها أن تسهم في ضبط وتحسين عملية الاختيار لموظفي الفئة الأولى والثانية، وبالتالي تحسين عملية التقييم ووضع المعايير الضرورية لذلك ليصبح التقييم على أساس الأداء والمحاسبة وبعيداً عن المحسوبية والاستنسابية، مما يحقق قفزة هامة ونوعية في أداء الإدارة اللبنانية وكيفية تعاملها مع مصالح المواطنين.

في المحصلة، لقد أجهضت فرصة هامة أتاحت للإصلاح في تاريخ الاقتصاد اللبناني والإدارة اللبنانية، قد يكون من الصعب أن يُتاح مثيل لها في المستقبل.

أنظر في الملحق رقم 2، إلى المرسوم رقم 12301 تاريخ 30 أيار 1998 الذي تضمن عدداً من المواد الإصلاحية التي تم التوافق عليها بعد سلسلة طويلة من الاجتماعات والمداولات والمفاوضات ، والتي كان يفترض - حسب ما تم الإعداد له - أن يُصار إلى إقرارها في الهيئة العامة لمجلس النواب بمادةٍ وحيدة. هذه المواد الإصلاحية جرى صرف النظر عنها عند إقرار القانون، وذلك بشطب المواد الخامسة والسادسة والسابعة والتاسعة، المتعلقة بزيادة ساعات العمل وتحسين شروط الانتقاء والتعيين والترقية على أساس كفاءة الأداء ، ولا سيما بالنسبة لموظفي الفئتين الأولى والثانية.

لقد أثبتت الوقائع، بعد إقرار تلك السلسلة، ونتيجةً لعدم الإيمان الكامل بالدور المحوري الذي يجب أن تلعبه الإدارة وبأهمية استقرار التشريع الخاص بها، أن هذا القانون لم يصمد طويلاً ، لا سيما لجهة المبادئ التي انطلق منها، بحيث بدأت تعود مجدداً وتدرجياً المطالبات المختلفة لكل قطاع على حده من أجل إقرار أنواع جديدةٍ قديمةٍ من التعويضات والزيادات على الراتب، ولعلّ أهمها تلك الزيادات التي كان قد جرى إقرارها لأفراد الهيئة التعليمية، مما انعكس على الموظفين الإداريين في القطاع العام وأدى إلى حصول تداعيات على سلاسل الرواتب الملحقة بالقانون رقم 98/717، بحيث عاد جميع الموظفين، على اختلاف فئاتهم، إلى المطالبة بتعديل سلاسل رواتبهم، الأمر الذي كان له تداعيات سلبية على أكثر من صعيدٍ إداري ومالي.

المرحلة الثانية (2001 – 2002)

إن الجهد الإصلاحي الذي استغرق العمل عليه قرابة أربع سنوات ونصف السنة قبل صدور القانون رقم 98/717 لم يتوقف ولم يثن عزيمة حكومات الرئيس الحريري عن معاودة السعي للعمل على إقرار بعض الأحكام الإصلاحية السابقة، إيماناً منها

بأن السلسلة الجديدة لرواتب الموظفين والعاملين في القطاع العام والحوافز المادية التي رافقتها، خصوصاً في القانون رقم 717، كان يُفترض أن تتكامل مع الأحكام الإصلاحية التي حُذفت منها، وبالتالي فقد أصبح ذلك القانون - كما ذكر آنفاً - فاقداً أحد أهم مبرراته، وهي الإصلاح وزيادة الإنتاجية بما ينعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي العام في البلاد.

بناءً على ذلك، وفور عودة الرئيس رفيق الحريري، مرةً رابعة، رئيساً للحكومة في 23 تشرين الأول 2000، استؤنف العمل بمشروع قانون من أجل إقرار بعض تلك الأحكام الإصلاحية التي سقطت من القانون 717، ولا سيما ما يتعلق منها بزيادة الإنتاجية وتطبيق المحاسبة على الأداء، دون أن يتضمن ذلك العودة إلى النظر في زيادة ساعات العمل، وذلك بسبب تصاعد الأصوات الراضية لهذا الأمر من قبل العديد من القطاعات، والتي بلغت حداً غير مقبول، وهو ما سبق وتوقعناه، وما نظن أنه سيكون مدعاةً للتحسّر على ضياع جهد هائل كان بالإمكان تحويله عند إنجازه إلى تقدم على أكثر من صعيد، إداري واقتصادي وبالتالي اجتماعي، في وقت لاحق.

وفي تاريخ 16 آب 2001، صدر القانون رقم 363 الرامي إلى تحديد أحكام خاصة للتعيين في الفئتين الأولى والثانية في وظائف الملاك الإداري العام وإلى اعتماد نظام لتقييم الأداء. إلا أن هذا القانون لم ينفذ بعد أن أبطله المجلس الدستوري بموجب قرار رقم 2001/5 الصادر في 29 أيلول 2001، وذلك لأسباب شكلية وجانبية مختلفة يعود جوهرها إلى أن المجلس الدستوري اعتبر أن هذا القانون يُقيّد سلطة مجلس الوزراء، لا سيما في المواضيع التي اعتبرها الدستور أساسية، مثل صلاحية مجلس الوزراء في تعيين موظفي الفئة الأولى. وبناءً على ذلك، أجهضت تلك المحاولة الجدية الثانية لإقرار الأحكام الإصلاحية في مشروع قانون سلسلة الرتب والرواتب بقرار من المجلس الدستوري، حيث أمعن دُعاة عدم التغيير ورفض الأفكار الإصلاحية

التي تسهم في زيادة الإنتاجية في الإدارة اللبنانية، في استغلال تلك المقاربة للمجلس الدستوري كأوسيلة من أجل منع إقرار القانون ، وبالتالي تضييع فرصة سيكون من الصعب توافرها للدولة اللبنانية في وقت لاحق.

ج/3- تحسين عملية اختيار وتعيين القيايين في إدارات ومؤسسات القطاع العام

المرحلة الثالثة (2002-2005)

لم تتخل حكومات الرئيس الحريري عن حلم إصلاح الإدارة ورفع شأن الوظيفة العامة، وعادت الحكومة التي كان يترأسها الرئيس رفيق الحريري في العام 2002 وأعدت مشروع قانون جديد يرمي إلى تعديل أصول تعيين موظفي الفئة الأولى، آخذة بعين الاعتبار الملاحظات التي أوردها المجلس الدستوري، وأحيل المشروع إلى مجلس النواب بموجب المرسوم رقم 8871 تاريخ 9 تشرين الأول 2002، إلا أن مجلس النواب لم يقبل على دراسته، وبالتالي سقطت أيضاً تلك المحاولة بفعل الإهمال وعدم الاكتراث من قبل مجلس النواب الذي لم يُحله إلى الهيئة العامة لمجلس النواب لإقراره.

المرحلة الرابعة (2005 وحتى تاريخه)

بعد اغتيال الرئيس الشهيد رفيق الحريري وتشكيل حكومة الاستقلال الثاني - الأولى للرئيس السنيورة- بادرت الحكومة، وبرئاسة الرئيس السنيورة، في جلستها المنعقدة بتاريخ 18 آب 2005 إلى النظر في هذه المسألة بشكل جدي، وقررت استرداد مشروع القانون المحال إلى مجلس النواب، وذلك بموجب المرسوم رقم 15318 بهدف إدخال بعض التعديلات عليه. وبالفعل، فقد أعادت الحكومة إحالة مشروع

القانون إلى مجلس النواب بموجب المرسوم رقم 15118 تاريخ 9 أيلول 2005، ولا يزال هذا المشروع قيد الدرس في لجنة الإدارة والعدل في مجلس النواب حتى اليوم.

إن الإصرار على متابعة هذا الموضوع لم يكن أبداً ترفاً أو من باب الصدفة، بل انطلاقاً من قناعة كاملة منّا بمبدأ أن الرجال (والنساء) يصنعون المؤسسات " les hommes font les institutions"، وعلى هذا الأساس جرى وضع أهداف طويلة الأمد تسعى إلى إرساء قواعد خدمة مدنية غير مسيّسة يتولاها أشخاص على أسس الجدارة والكفاءة من خلال:

- إجراءات توظيف/تعيين شفافة وتنافسية لكل فئات موظفي الدولة وموظفي المؤسسات العامة والسلكين الدبلوماسي والقضائي وقواعد تنسجم ومبادئ ديمقراطية الجدارة، ومن خلال استعمال معايير منشورة على الملأ بما خصّ معايير التقييم والاختيار.
- منهجية واضحة لتقييم المرشحين تتناسب وبيئة عمل موجهة نحو تعزيز مستويات الأداء وتعلي من شأن النتائج والإنتاجية.
- منهجيات حديثة للتقييم تركّز على القدرة المرتقبة للمرشحين لشغل المنصب على قواعد النجاح بمهامهم بدلاً من الاكتفاء بالخلفية العلمية فقط.
- تحسين جاذبية الخدمة المدنية، لجهة الشفافية والتنافسية في الرواتب والتعويضات والمسارات المهنية للموظفين .
- قيود مؤسسية تضبط الممارسة الاعتبائية لسلطة الإدارة.

إن تقاسم السلطة السياسية للتعيينات في بعض المراكز الرفيعة ليست ممارسة غريبة في بعض الدول، حتى المتقدّمة منها، لكن ذلك يتم حصراً على أساس الجدارة والحيادية في الممارسة والنزاهة. لكن الأمر في لبنان يتحول إلى المحاصصة التي أصبحت، خصوصاً في فترة ما بعد الحرب الأهلية، معطى ملازم للنظام اللبناني

والإدارة العامة اللبنانية، بحيث ساد، في أحيان كثيرة، نهج توزيع التعيينات على القوى السياسية دون مراعاة لمعايير الكفاءة . ذلك ما أدى إلى قيام طبقة من "المسؤولين" غالباً ما تكون مسؤولة أمام المرجعية التي عينتها و التي تتمتع بحمايتها ، وليس أمام الدولة أو المؤسسة وبالتالي لا تتوخى في عملها المصلحة العامة. كما أدى ذلك إلى وقوع الإدارة اللبنانية في فخ إدارة عامة تفتقد الفعالية والصدقية، وغير قادرة على مواكبة حركة التطور والاقتصاد، وعاجزة عن اكتساب ثقة المواطن والمستثمر والمؤسسات الدولية.

من هنا جاء الإصرار على ضرورة التأسيس لممارسة جديدة على مستوى إشغال الوظائف القيادية في الدولة اللبنانية، تتسجم مع رؤية مؤسس لبنان الحديث دولة الرئيس الشهيد رفيق الحريري ، ومن بعده الرئيس السنيورة، بإعادة صياغة دور الدولة في الإدارة بحيث تكون هذه الإدارة صغيرة وفعّالة، وتكون مرتكزة على أساس الكفاءة وديمقراطية الجدارة والإنتاجية، وتكون بعيدة عن المداخلات السياسية والطائفية والمناطقية.

• التزام الحكومة ببعض المعايير لجهة اختيار موظفي الفئة الأولى من دون انتظار صدور القانون

بناء على ما تقدم، بادرت حكومة الرئيس السنيورة، وقبل أن يُصار إلى إقرار مشروع القانون المتعلق بتعديل أصول تعيين موظفي الفئة الأولى في الملاك الإداري العام الذي أحالته إلى مجلس النواب، إلى إلزام نفسها بالتقيد بمضمون مشروع القانون للتأكيد على أهمية العودة إلى إعلاء شأن الكفاءة ومستوى الأداء واعتماد مبدأ ديمقراطية الجدارة (راجع الآلية المقترحة لتعيين كبار الموظفين في المراكز القيادية

الشاغرة في القطاع العام في ملحق رقم 3). وعلى ذلك، فقد أعلنت الحكومة في الفترة الممتدة من تشرين الأول 2005 وحتى تموز 2006 عن 39 / مركزاً شاغراً من الوظائف القيادية في وسائل الإعلان المحلية والدولية.

وقد نتج عن هذا الإعلان استلام ترشيح 2842 شخصاً ، 64% من حملة الشهادات العليا و 16% منهم من النساء ، قد عملت / 12 / لجنة متطوعة، كل منها مؤلف من 5 الى 7 شخصيات من كبار الخبراء والموظفين والمسؤولين في القطاع العام وبعض مؤسسات القطاع الخاص والأساتذة الجامعيين ، على دراسة ملفات تلك الطلبات.

اعتمدت هذه اللجان، في تقييمها للمرشحين، آلية من ثلاث مراحل:

-المرحلة الأولى، إجراء عملية فرز أولي وصولاً إلى تحديد عدد الطلبات المقبولة للمنصب، والتي يجري على أساسها فرز طلبات الترشيح بناءً على استمارات فرز خاصة بالطلبات المقدمة التي لا تتضمن إسم صاحب الطلب، واستمارات تقييم تقنية تتضمن معايير تقييم استناداً إلى المعطيات التقنية والقانونية للوظيفة، ولاسيما معايير التوصيف الوظيفي للمنصب.

-المرحلة الثانية تشتمل على تقييم الطلبات ودراسة السير الذاتية وصولاً إلى اللائحة المطولة والمؤلفة من أفضل المرشحين الذين تختارهم اللجنة للانتقال إلى مرحلة المقابلة الشفهية.

ولا بد من الإشارة إلى أن اللجان المختصة لاختيار المرشحين كانت تقوم بعملية تدقيق في الطلبات المقدمة من دون الاطلاع على أسمائهم، حيث كانت تطلع فقط على السير الذاتية والمعلومات الواردة فيها بعد تسمية أسماء المرشحين. وعليه، فقد كانت اللجان تقوم باختيار المرشحين استناداً إلى معايير الكفاية

والأهلية والخبرة. وتكفي مراجعة المراسلات التي جرت بعد ذلك مع المتقدمين لتلك الوظائف لتبيان الصدى الإيجابي الذي تركته هذه العملية.

- المرحلة الثالثة، مرحلة المقابلة الشفهية التي كانت تقتضي المقابلة الشخصية للمتقدمين لشغل المناصب، وهي مرحلة تنتهي بوضع اللائحة المصغرة التي تتضمن أسماء أفضل المرشحين للوظيفة المذكورة، والتي تُرفع إلى الوزير المختص ورئيس مجلس الوزراء (راجع مهام لجان التقييم للوظائف القيادية العليا في القطاع العام في ملحق رقم 4) .

وبنتيجة هذا الجهد الذي دام 9 أشهر، فقد نفذ مجلس الوزراء قسماً من تعهداته الإصلاحية في هذا المجال. وعلى ذلك، فقد تمّ تعيين أمين عام المجلس الأعلى للخصخصة عبر الآلية التي سبق ذكرها، وكذلك عُيّن رئيس وأعضاء الهيئة المنظمة للاتصالات. كذلك فقد نجحت اللجان المختصة بإنجاز محاضر اختيار المرشحين لشغل مناصب المحافظين، مدير عام الاقتصاد، مدير عام التنظيم المدني، مدير عام وزارة النفط، رئيس الهيئة العليا للطيران المدني، مدير عام الشؤون الاجتماعية، مدير عام مؤسسة كهرباء لبنان ومجلس إدارتها، ومدير عام وزارة الزراعة إضافةً إلى الهيئة النازمة للكهرباء.

لقد اعتبر معظم الخبراء الذين تم استجوابهم، كما جاء في تقرير للبنك الدولي، أن فتح المجال في التعيينات الرفيعة المستوى أمام أي شخص يتمتع بالمؤهلات المطلوبة وجعل العملية شفافة، وإشراك أشخاص من القطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية التقييم والاختيار، هي ممارسات سبّاقة وثرية في لبنان أدخلت الثقة والأمل بإمكانية إحداث إصلاح جدي في الإدارة العامة، وأنه في المحصلة ممكن لهذه الممارسة أن تصبح من أفضل الممارسات في العالم.

لقد أتاحت هذه الآلية العصرية، وللمرة الأولى، لكل لبناني يتمتع بالمؤهلات اللازمة، سواء أكان ينتمي إلى أحد الملاكات الإدارية أو من خارجها، أن يتقدم إلى شغل الوظيفة التي يرغب بها، وذلك عبر تقديم طلب حرّ بواسطة البريد العادي أو الإلكتروني أو تقديمه باليد إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، وبات المواطن، أي مواطن راغب، على علم أن بإمكانه التقدم إلى الوظائف القيادية من دون التوسط لدى زعيم سياسي من هنا أو لدى مسؤول في طائفة معينة من هناك. فالمعلومات عن الوظائف كانت متاحة للجميع، إذ سمحت الإعلانات في الصحف المحلية والعربية والإنترنت لمن يريد الاطلاع على الوظائف وشروطها وكانت المعلومات المتوفرة غنية وجاذبة (نص إعلان واضح، توصيف مهام، مستندات مرجعية كالأنظمة والقوانين المرتبطة بالوظيفة وغيرها من المعلومات). (راجع ملحق رقم 5)

أما آلية الترشيح، فقد استندت إلى طلب نموذجي متوفر على صفحة الانترنت متاح للراغبين ويمثل النماذج المعتمدة عالمياً في المؤسسات الدولة. كما أن اعتماد البريد العادي والإلكتروني لتقديم الطلبات أفسح المجال أمام الأشخاص البعيدين جغرافياً عن العاصمة أو المتواجدين خارج لبنان من الترشح للوظائف الشاغرة. لقد كانت آلية تلقف الطلبات مطمئنة للمرشح عززها التواصل المستمر والعالي المهنية حول مسار الترشيح ونتيجته. ومن المدهش أن عدداً من مقدمي الطلبات من خارج لبنان، والذين برزت أسمائهم على اللائحة القصيرة، تحملوا كلفة سفرهم الخاصة لإجراء المقابلات. وقد جاء بعضهم من الولايات المتحدة وأستراليا، والبعض الآخر من منطقة الخليج.

لقد ساهمت 53 شخصية مجاناً بعمل اللجان من كبار الاختصاصيين ورجال القانون والمسؤولين في القطاع الخاص والخبراء المشهود بنزاهتهم وحياديّتهم، وقد تطوّعوا للعمل على مدى أشهر من دون مقابل.. وقد قدمت الدعم للجان أمانة سرّ

مؤلفة من 4 أشخاص من مكتب وزير الدول ة لشؤون التنمية الإدارية ومعهد باسل فليحان المالي.

وكانت التجربة السابقة مميزة بسبب كفاية أعضاء اللجان المكلفة فرز ودراسة الترشيحات ونزاهتهم وحيادهم وقوة شخصيتهم وحضورهم المهني حيث كانت حيادية عملية اختيارهم ترجع إلى حد كبير إلى رئيس الحكومة الذي ضمنّ نزاهة وحياد عمل اللجان وأطلق يدهم تماماً، بعيداً عن أي تأثير أو ضغوط من أي جهة كانت، علماً أنهم قاموا بعمل جبار وبشكل تطوعي كامل (راجع كلمة الرئيس السنيورة خلال تكريم أعضاء اللجان في ملحق رقم 6).

وقد ارتدى تشكيل لجان متعددة بحسب طبيعة الوظيفة، أهمية كبرى في تأمين حياد التعيينات بحيث لا يجري ربطها بلجنة واحدة مؤلفة من عدد محدود من الأشخاص.

أما لجهة الكلفة، فما عدا كلفة الإعلانات، التي اختلفت باختلاف الإعلان ومكان نشره، لم يكن هناك من أكلاف مباشرة للعملية. ولم تتجاوز كلفة معالجة تلك الطلبات الـ 2842 التي تم تقديمها في المعدل عن حوالى 160 دولاراً للطلب الواحد.

لقد أثبت الوقت والموارد التي تمّ تخصيصها لهذه العملية أن حكومة الرئيس السنيورة الأولى كانت ملتزمة فعلاً بإحداث تغيير حقيقي في أسلوب عمل الحكومة. وعلى ذلك، فقد اعتبر الكثيرون أن فتح المجال في التعيينات الرفيعة المستوى في الخدمة المدنية أمام أي شخص يتمتع بالكفاءة والجدارة، وجعل تلك العملية شفافة، كذلك وإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية الاختيار هي ممارسات تُعتبر سبّاقة وثورية في لبنان وهي رمز لبناء الثقة، فضلاً عن كونها تُعتبر من أفضل

الممارسات في العالم(راجع التقرير المشترك للبنك العالمي وكلية دبي للإدارة الحكومية في ملحق رقم 7).

هنا تجدر الإشارة إلى أن حكومة الرئيس السنيورة الاولى لم تستطع أن تمضي قدماً كما كانت تشتت في اعتماد تلك الآلية ، وذلك بسبب انسحاب عدد من الوزراء منها، وبسبب الإقفال القسري لمجلس النواب لمدة قاربت 19 شهراً. كذلك، ففي العام 2008، أي بعد تأليف الحكومة الثانية للرئيس السنيورة، دخل لبنان في مرحلة سادها العديد من النقاشات التي كانت أقرب إلى الجدل البيزنطي العقيم، إلى درجة لم تعد تتمكّن الحكومة فيها من تعيين أحدٍ على أساس القواعد الجديدة في عملية اعتماد أسلوب ديمقراطية الجدارة في الإدارة اللبنانية.

ومع تأليف حكومة الرئيس سعد الحريري(9 تشرين الثاني 2009) ، قامت - كما هو مبين في محضر جلستها رقم 28 تاريخ 12 نيسان 2010 - بالموافقة على التصور المعدّل والمجتزأ الذي أعدته اللجنة الوزارية المشكّلة بقرار مجلس الوزراء رقم 2 تاريخ 11 آذار 2010 بشأن التعيينات الإدارية، كأسلوب يعتمده رئيس مجلس الوزراء والوزراء المختصون في التعيينات الإدارية التي يتناولها هذا التصور، وفي الترفيع في بعض الوظائف وفي تقييم إنتاجية ومسلكية المعنيين فيه، وإن كانت هذه الصيغة الجديدة لا تقي بالهدف.

خلاصة

لقد ثبت، بما لا يقبل الشكّ، أن لبنان، وفي تلك المرحلة الممتدة من العام 1998 وحتى العام 2009، ضيّع فرصاً ذهبيةً عدّة أتيحت له خلال السنوات الماضية على مستوى تطبيق الإصلاحات داخل القطاع العام ، لا سيما ما يتعلق منها بتعيين

وترقية كبار الموظفين في إدارات ومؤسسات هذا القطاع وزيادة مستوى الإنتاجية فيهما بهدف مواكبة ودعم حركة النهوض الشاملة في الاقتصاد اللبناني.

وفي مقدمة تلك الفرص ذلك المشروع الإصلاحي الشامل المتمثل بالمرسوم رقم 12301 الذي كان من الممكن إقراره كاملاً في العام 1998 مع كل ما تضمنه من إصلاحات جذرية متكاملة، إلا أنه وبسبب العقلية الانتقامية التي سادت البلاد آنذاك على أكثر من مستوى ومسار، أضاعت تلك الفرصة الثمينة التي أتاحت - وضاعت بطرفة عين - وها هو لبنان اليوم يحصد الآثار السلبية على أكثر من صعيد، والتي لا نعرف كيف وإلى أين ستنتهي وما إذا كان لبنان سيشهد فرصاً مماثلة للإصلاح في السنوات المقبلة، وهل سيتم اغتنامها أو محاربتها كسابقاتها.

إن الحقيقة الجوهرية التي من المفيد تكرارها، لا بل وضعها نصب أعيننا دائماً، هي أن تطبيق الإصلاح يتم حينما يكون المسؤول، سواء أكان فرداً أم دولة، قادراً على القيام به، وليس حينما يصبح مجبراً عليه، وهذا ما يؤشر إلى المحنة التي عانى، ولا يزال يعاني، منها لبنان.

الملاحق

ملحق رقم 1

البيان الوزاري لحكومة الرئيس الشهيد رفيق الحريري الأولى

31 تشرين الأول 1992

دولة الرئيس،

السادة النواب المحترمين،

إذا كانت الحكومة الماثلة امامكم اليوم هي حكومة الآمال الجديدة التي يراهن عليها اللبنانيون، فإن مجلسكم الكريم هو ثمرة للآمال المعقودة على دفع مسيرة الديمقراطية في هذه المرحلة الاستثنائية من تاريخ لبنان. لذلك، فإن الحكومة تراهن على قيام هذا المجلس بدوره كاملاً، دور يستند الى روح الدستور وما يكفله من تضامن بين السلطات وتعاون وتوازن ودور يتطلع الى حياة سياسية جديدة تنبثق من عملية الوفاق بين اللبنانيين ومن مصالحة حقيقية وثابتة بين المواطن ودولته، أن اوان بلوغها وجعلها ركيزة وطنية تستند اليها اجيالنا في رسم خطاها نحو المستقبل. السادة النواب المحترمين،

ان الحكومة التي تتقدم اليوم من مجلسكم الكريم ببيانها الوزاري، تطمح، بدعم منكم وبالتعاون معكم، الى بلوغ اهداف شعبنا في التحرير والاصلاح والاعمار. وهي من اجل ذلك تمثل امامكم تحت عنوان كبير هو الثقة. ثقة اللبناني بنفسه اولا وبقدرته على تحقيق اكبر الانجازات في اقصى الظروف. كذلك ثقة اللبناني بمستقبل بلده واستعادة دوره الخلاق في

محيطه العربي وفي العالم. ثم ثقة المواطن المتجددة بدولته، وثقة الآخرين، اشقاء واصدقاء، بقدرتنا على انقاذ لبنان والنهوض بشعبه ومؤسساته. ان هذه الثقة هي شرط ضروري لنجاح حكومة ترشح نفسها لمهام وطنية مستقبلية، تضع في اولوياتها : تحرير الارض من الاحتلال، وتحرير الدولة من مخلفات الحرب، وتحرير الادارة من الفساد، وتحرير المواطن من ذبول الفوضى. فمن الثقة نبدأ، وبالثقة سنتعاون معا لخدمة لبنان. وفي يقيننا ان المدخل لاستعادة الثقة بالدولة العادلة والقادرة والمسؤولة، يكون بتجديد الثقة في مسيرة الوفاق الوطني، كما يكون بتصحيح اي توجه يحاول الانحراف عن هذه المسيرة، او الانحراف بها عن حقائقها السياسية الواضحة. وانطلاقا من ذلك، تؤكد الحكومة تصميمها على التقيد بأحكام وثيقة الوفاق الوطني، نصا وروحا، وهي تلتزم، بالتعاون مع مجلسكم الكريم، بمتابعة ما تضمنته، وصولا الى لبنان الذي ننشده جميعا. لبنان السلام والحرية والعدالة والوفاق لبنان القوي بوحدة ابنائه، والقوي ايضا بعلاقاته مع اشقائه والتفافهم من حوله.

السادة النواب المحترمين،

ان استمرار احتلال اسرائيل لجزء من الاراضي اللبنانية ومواصلة اعتداءاتها على شعبنا الآمن يبقيان في طبيعة اهتمامات الحكومة، التي تعتبر ان مسألة تحرير ارض الوطن لها الاولوية ضمن اهدافها الوطنية والسياسية. ان الحكومة تتمسك بحق لبنان، حكومة وشعبا، في التصدي للاحتلال الاسرائيلي والعمل لتحرير الارض اللبنانية بكل الوسائل استنادا الى ميثاق الامم المتحدة وشرعة حقوق الانسان .

والحكومة التي تقدر الدور الذي تضطلع به قوات الطوارئ الدولية، ستواصل، بكل اصرار، المطالبة بتطبيق القرار رقم 425، وستعمل على بسط سيادة الدولة على اراضيها كافة، واكمال نشر الجيش اللبناني حتى الحدود المعترف بها دوليا. كما ستعمل على دعم صمود

اهلنا في الجنوب والبقاع الغربي والعمل على تحرير جميع الاسرى والمعتقلين في سجون العدو وعملائه .

وسوف تعمل الحكومة، ايضا، بالتعاون مع الاشقاء العرب، على مواجهة التعنت الاسرائيلي في معارضة تنفيذ قرارات الامم المتحدة والاقرار بالحقوق المشروعة للشعب الفلسطيني. وان الحكومة لا تحتاج ان تعلن للمناسبة وبعد ان اصبح ذلك جزءا من دستور لبنان، بأنها لا تقبل اي نوع من انواع التوطين على الاراضي اللبنانية.

السادة النواب المحترمين،

ان العلاقات بين لبنان وسوريا، بجذورها التاريخية وبعمق الروابط الاخوية والمصالح المشتركة بين البلدين، هي شأن خاص بهما وستبقى هذه العلاقة مصانة بعيدا عن الاهواء والمصالح والتدخلات الخارجية ويجب ان تكون قوة لكل منهما .

وفي هذا الاطار ستعمل الحكومة على تنفيذ بنود معاهدة التعاون والتنسيق الموقعة بين البلدين عبر المؤسسات التي وردت في نصوص المعاهدة .

ان موقف سوريا تجاه لبنان ودعمها لوحدة الوطنية ولاستقلاله وسيادته ودورها في عودة الامن والسلام وتحقيق الوفاق الوطني يؤكد اهمية العمل على استمرار تعزيز هذه العلاقات - وهي مميزة بطبيعتها. وكذلك في مجال السياسة الخارجية، فان الحكومة ستعمل بوجي من العلاقات التي تربط لبنان بأشقاءه العرب، وبتصميم اكيد، على الدفاع عن الحقوق العربية وفي مقدمتها قضية الشعب الفلسطيني، ملتزمة التضامن العربي الكامل تجاه المواقف الاقليمية والدولية .

وهي عازمة، من اجل ذلك، على تثبيت الحضور اللبناني لدى المراجع والمنظمات والمؤسسات الدولية كافة وتفعيله في كل المحافل بما يؤمن الحضور الفاعل الذي تميز به دوما والذي يشكل استمرارا لتراثه المنفتح وتمسكه بشريعة حقوق الانسان وميثاقي الامم المتحدة وجامعة الدول العربية وقرارات الشرعية الدولية .

كما ان الحكومة ستعمل على تعزيز الصلة بين الوطن واللبنانيين في دنيا الانتشار، بما يعزز حجم الحضور اللبناني ودوره في العالم وبما يشجع روابط المغتربين مع الوطن ويحفظ مصالحهم وينظم مؤسساتهم التمثيلية - الامر الذي يوجب العمل على استحداث وزارة خاصة بهم تضع في اولوياتها، الى جانب قضايا الاغتراب، استقطاب الطاقات اللبنانية في الخارج وتشجيع المهاجرين على العودة للمشاركة في عملية البناء الوطني.

ايها النواب الكرام،

ان قضية المهجرين تحوز على اهتمام الحكم منذ ان توقفت الحرب وبدأت عملية السلام. فوثيقة الوفاق الوطني نصت على وجوب عودة جميع المهجرين، والى كل المناطق، كما ان الحكومات السابقة قطعت شوطا في مجال تهيئة الظروف لذلك، مما يحدونا الى تأكيد القرار السياسي بعودة المهجرين الى ديارهم .

وتبقى ترجمة هذا القرار عمليا والتسريع في تنفيذه من ابرز مهمات حكومتنا التي قررت، من اجل ذلك، العمل على انشاء وزارة خاصة بالمهجرين وتوفير الجهوية الادارية والامكانات المادية لها، لان المشكلة باتت تتعدى القرار السياسي والمناخ الامني الى النواحي الاقتصادية والاجتماعية. لذلك ستعمل الحكومة على حشد الطاقات، في الداخل والخارج، في سبيل تأمين المساعدة المادية للمهجرين وتمكينهم من العودة، ترسيخا لارادة العيش المشترك بين اللبنانيين وسعيا لمسح آخر جراح الحرب، المعنوية والمادية.

ان دولة القانون هي الضمانة للحريات العامة ومفتاح السلام والازدهار والاعمار. فمن اجل تحقيقها، واستكمالاً للخطة الامنية الشاملة التي تهدف الى بسط سلطة الدولة على كامل الاراضي اللبنانية، تحصينا لسيادة الوطن واستقلاله، ستعمل الحكومة، بعد ان استيعدت وحدة القوات المسلحة، على تعزيز وتطوير وتجهيز جيشنا الوطني والقوى الامنية كافة، كي تتمكن من تنفيذ المهمات الموكولة اليها.

اما القضاء، فهو في الدستور، احدى السلطات الثلاث. ومن خلال انتظام عمله يتأمن خضوع الجميع، مسؤولين ومواطنين، لسيادة القانون، كما تتأمن صيانة حقوق اللبنانيين الاساسية المنصوص عنها في الدستور، مما يدعو الى الاسراع في انشاء المجلس الدستوري . والحكومة سوف تعالج شؤون القضاء انطلاقاً من هذا المنظار. وهي تؤكد الحرص على ضمان تعزيزه واستقلاله، كما ستحرص على ان تملأ المراكز الشاغرة في القضاء بعناصر كفؤة لتأمين حسن سير العدالة وستعمل الحكومة على توفير اسباب الحياة اللائقة للقضاة لتتماشى مع مستوى الرسالة التي يضطلعون بها .

اما الادارة، فاننا لا نحتاج الى التأكيد على دورها في عملية المجتمع وتطويره، وفي مهمة النهوض الاقتصادي، بعد ان تشعبت اعباء الدولة الحديثة وتنوعت مهامها. ان الحكومة تدرك تماماً بأن سني الحرب الطويلة، بما رافقها من تلاش لوسائل الرقابة، وما نتج عنها من فساد، قد انعكست على الادارة اللبنانية التي اصبحت في حالة ترهل تستوجب اعادة تدريبها وتأهيلها وتحديثها .

ان الحكومة، تمشياً مع ما نصت عليه وثيقة الوفاق الوطني، تنوي في اطار السلطة المركزية القوية توسيع صلاحيات المحافظين والقائمقاميين وتمثيل جميع ادارات الدولة في المناطق الادارية على اعلى مستوى ممكن تسهيلاً لخدمة المواطنين وتلبية لحاجاتهم محلياً

وتشجيعهم على البقاء في مدنهم وقراهم. ومن اجل ذلك ستعمل الحكومة على استحداث وزارة الشؤون البلدية والقروية.

ان تحقيق الاصلاح الاداري يقتضي رفع الحصانة لمدة معينة عن جميع الموظفين والعاملين في القطاع العام والمؤسسات العامة واتباع سياسة الثواب والعقاب بحيث ينال الموظف النشيط حقه من التقدير ويستبعد الموظف الفاسد. وان ذلك سوف يقتضي تنشيط وتفعيل دور ديوان المحاسبة ومجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي والمجلس التأديبي العام وسائر اجهزة الرقابة .

ان الادارة في الذراع التنفيذي للدولة والحكومة تعي اهمية الدور المطلوب من الادارة وضرورة تجهيزها بوسائل المكننة الحديثة والانصراف الى اصلاحها بغية رفع مستوى فعاليتها، والاهتمام بأوضاع العاملين فيها حتى تصبح قادرة على استقطاب الكفاءات من مختلف المستويات وفي مختلف القطاعات. ان الاصلاح الاداري يرتدي اهمية مضاعفة في لبنان في الوقت الحاضر اذ يتوقف عليه، الى حد كبير، تعزيز مصداقية الدولة في الداخل والخارج، كما يرتبط به تشجيع عمليات الاستثمار والتوظيف في لبنان وتسهيل الحصول، عند الحاجة، على المساعدات والقروض.

السادة النواب المحترمين،

ان الدولة الحديثة، ايا كان نظامها السياسي، تعتبر ان من صميم مسؤولياتها تأمين العمل للمواطنين، على اساس الفرص المتكافئة، وتأمين التحصيل العلمي ليصبح في متناول الجميع والحفاظ على الصحة العامة، ورفع مستوى المعيشة عن طريق زيادة الدخل الوطني وبصورة

عامة التحسب للمستقبل واتخاذ اسباب الحيطة لتجنب المجتمع وطأة الازمات الممكنة. وعلى هذا الاساس، فان الحكومة مصممة، بعد ان اضحت بهمومها واعبائها تثقل كاهل المواطنين، على اعتماد نظام صحي حديث، دقيق الرقابة، ودعم الرعاية الاولية وتعزيز الوقاية والنهوض بالخدمات الاستشفائية الحكومية والخاصة.

وعلى الاساس ذاته، فان الحكومة تعتبر ان رفع مستوى التعليم وتعميمه، هما اليوم ضرورة وطنية من اجل تنشئة جيل جديد غني بالمعرفة يعتزم صدره بشعور الولاء للوطن. وسوف تولي الحكومة موضوع المدرسة الرسمية واقساط المدارس وكلفة التعليم اهمية خاصة وسريعة. ان الحكومة - تدليلا على الاهمية التي تعلقها على الجامعة الوطنية وعلى الشأن الثقافي، وحرصا منها على ان يبقى لبنان منارة للثقافة، وموئلا للفن والمعرفة، ومركزا للابحاث العلمية، سوف تعمل على استحداث وزارة للثقافة والتعليم العالي.

ولان التعليم المهني والتقني مهم ويستجيب لحاجات المجتمع ثقافة واقتصادا ونتاجا، ويتناول حياة العدد الاكبر من تلامذتنا ومستقبلهم فان الحكومة ستعمل ايضا على استحداث وزارة خاصة للتعليم المهني والتقني. ولا تحتاج الحكومة الى التأكيد على مدى اهتمامها بتحديث البنية التحتية التي خربتها الاحداث، ابتداء بتحسين خدمات الكهرباء والمياه وبناء شبكات الطرق الدولية وشق واصلاح الطرق الرئيسية وتطوير وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية للاستفادة من آخر ما توصلت اليه التقنية الحديثة التي من دونها لا يمكن ان يطمح لبنان لاستعادة دوره كمركز للاعمال في هذه المنطقة من العالم. كذلك فان ملف الاسكان سيحظى من حكومتنا باهتمام تفرضه حدة المشكلة التي يعاني منها المواطنون عموما والشباب منهم خصوصا. كما ان الحكومة ستولي اهتماما خاصا لتنمية القطاعين الصناعي والزراعي وذلك

بتشجيع الانتاج الوطني وولوج اسواق تصديرية جديدة وتطبيق الروزنامة الزراعية واعتماد سياسة انمائية في الريف وفي القطاعات الانتاجية كافة.

وان الحكومة تعتبر انه، بعد عودة الامن والاستقرار الى ربوع لبنان، لا بد ان تتطلق الحركة السياحية وان يستعيد لبنان في هذا الحقل الدور الذي تميز به عبر السنين. الا ان ذلك يفترض المبادرة الى اصلاح واعادة تأهيل المرافق السياحية التي تضررت من جراء الاحداث وتشجيع الاستثمارات السياحية. كما يفترض ان نولي شؤون البيئة، والتلوث، العناية التي تستحق. وان الحكومة ستعمل على استحداث وزارة للبيئة تعنى بهذه القضايا ذات الاهمية الكبرى.

كذلك، فان الحكومة ستعنى بتطوير وتجهيز مرافق النقل المشترك والنقل الخارجي، بما في ذلك المطارات والمرافئ، وستعمل على استحداث وزارة خاصة للنقل. مع التأكيد على ان انشاء هذه الوزارات، باعتبار ان اكثرها منبثق مع ملاكاتها والموظفين التابعين لها عن وزارات قائمة ليس من شأنه ان يرتب اعباء كبيرة على موازنة الدولة.

اخيرا، فان الحكومة عازمة على تعزيز الاعلام الوطني وتعميمه على المناطق كافة وحماية الحريات العامة والاعلامية بشكل خاص عبر اعادة تنظيم وزارة الاعلام اداريا وتقنيا واستصدار التشريعات المنظمة لسائر وسائل الاعلام في ظل القانون بما يخدم تراثنا الديمقراطي وقيمنا الاخلاقية ومسيرة السلام ومصلحة الوطن العليا.

السادة النواب المحترمين،

اذا كانت المهام السياسية والامنية واهداف التحرير والاصلاح تتطلب منكم ومنا استنفارا شاملا للهمم، وتعبئة كاملة للطاقات فان الشعب اللبناني ينتظر من هذه الحكومة خطة للانقاذ

الاقتصادي والاجتماعي. ذلك ان اعداء لبنان والمتربصين بسلامه واستقراره يراهنون على انهيار مناعتنا الاقتصادية وتردى وضعنا الاجتماعي لاسقاط الآمال، وتعميم اليأس، والنفاذ الى وحدة الشعب، والقضاء على صموده وتضامنه. ان النهوض الاقتصادي الذي يدعم التحرير ويصون الاستقلال ويحمي الديمقراطية يقع في اولويات هذه الحكومة التي تعلنها، منذ اليوم، حربا على التضخم والاستغلال والمضاربة غير المشروعة التي ترمي الى الاضرار بالنقد الوطني وهي ستعمل على استقرار سعر صرف العملة الوطنية والسيطرة على العجز في الموازنة العامة واطلاق الدورة الاقتصادية ودفع عجلة الانماء والاعمار تحقيقا للامن الاجتماعي والازدهار الاقتصادي.

السادة النواب المحترمين،

ان المشكلة الاقتصادية الاجتماعية التي تواجه لبنان اليوم ذات شقين مترابطين هما الاعمار والانماء. ونود في هذا المجال ان نؤكد على المسلمات الثلاث الآتية:

اولا : التأكيد على ترسيخ النظام الاقتصادي الحر الذي من خلاله سنتصدى لحل مشكلتنا الاقتصادية كجزء من عملية اعادة بناء الدولة على اسس سليمة. ويجب ان يبقى واضحا ان اعادة البناء هي عملية مستمرة، وشاملة ومحفوفة بالصعاب في العديد من جوانبها، وتتطلب تضامن قوى الجميع وجهودهم وتضحياتهم. ان الدولة، في هذه المرحلة الدقيقة، سوف تعطي المثل للمواطن على ترشيد النفقات والاحجام عن الانفاق غير المجدي.

ثانيا : ان الاعمار والانماء لن يتحققا بصورة جدية وعادلة الا اذا تعرفنا، بشكل علمي ودقيق، الى حجم المشكلات التي تواجهنا ونوعيتها ومن ثم الى الحلول الناجعة لها. لذلك فان العمل الاعماري والانمائي سيبني على المعلومات الميدانية الدقيقة والتخطيط العلمي الصحيح وعلى سياسة واضحة تأخذ في الاعتبار حماية التراث في كل المناطق اللبنانية.

ثالثا : ان التسريع في اعادة الاعمار لا يعني مطلقا اهمال الاهداف التنموية المتوازنة والطويلة المدى، لذلك فان الحكومة ستعمل على بلورة رؤية اقتصادية اجتماعية مبنية على النظام الاقتصادي الحر لتكون منطلقا للوصول الى المجتمع المنتج.

ان اعمار البنية التحتية، وخلق قاعدة اقتصادية واجتماعية سليمة، هما الخطوة الاولى التي ستحدد انطلاقة التنمية في المستقبل ومسارها. لذلك فان هذه الحكومة تضع في اولوياتها البدء بورشة الاعمار، بشكل جدي وواسع، وتسريع تنفيذ المشاريع، والوصول بالخدمات الحياتية الى المستوى المطلوب في اقصر مدة ممكنة بحيث تنعكس ايجابا على مستوى الرفاه الشخصي للمواطن.

ولمعالجة الشق الاقتصادي المالي من المشكلة، فان من ابرز اهداف هذه الحكومة مكافحة الغلاء والاحتكار واستقرار سعر صرف الليرة اللبنانية، واعادة الثقة فيها بما يدفع عجلة النشاط الاقتصادي الى مستويات متقدمة وينعكس ايجابيا وبالسعة المطلوبة على مستوى دخل الافراد والاسر في لبنان. ولعله من البديهي القول ان سد العجز في موازنة الدولة لن يحصل الا اذا ضببت المصاريف والنفقات وزيادة الواردات، آخذين بعين الاعتبار تأثير انخفاض العجز على الحركة الاقتصادية. كما ان ضبط النفقات سيأتي من خلال النظر الى تفاصيل هذه النفقات بحيث يلغى منها ما هو ممكن الغاؤه دون المساس بما هو من واجبات الحكم تجاه المواطن. اما زيادة الواردات فيتم من خلال تحسين جباية الضرائب بشكل فعال، واستيفاء الرسوم بشكل كامل، وخاصة ضريبة الدخل والرسوم الجمركية ورسوم نقل الملكية العقارية وبدلات اشغال الاملاك العمومية ومن خلال جباية مستحقات الخدمات العامة من مياه وكهرباء وهاتف وغيرها. وكذلك العمل على تطوير المؤسسات المكلفة المراقبة والتدقيق بما يحفظ حقوق الدولة وجباية مستحققاتها.

كما ان الحكومة ستعمل على تطوير النظام الضريبي في ضوء معايير اقتصادية واجتماعية تجعل هذا النظام اكثر عدالة في بعده الاجتماعي واكثر انسجاما مع مستلزمات النهوض الاقتصادي واعادة الاعمار وتشجيع الاستثمار اللبناني والعربي ودفع عجلة التنمية.

اما الشق الاجتماعي من المشكلة فالحكومة ستسلط الاضواء عليه بالشكل الكافي حيث انه يوازي في اهميته الشق الاقتصادي. فالحرب المشؤومة التي عصفت بلبنان تركت وراءها مشكلات اجتماعية عديدة : فهناك عشرات الالوف من شبابنا لم يتسن لهم الانخراط في مجتمع السلم بشكل فعال، كما ان هناك الوف المعاقين الذين لهم على الدولة حق التأهيل والحماية وتأمين ظروف الحياة المنتجة الكريمة، وهو الامر الذي يدفعنا الى العمل على استحداث وزارة تعنى بالشؤون الاجتماعية.

السادة النواب المحترمين،

اننا مقبلون على مرحلة سوف تقتضي منا جميعا جهدا متواصلا، وعملا حثيثا فالحاجات كبيرة وملحة وهي لا ترحم ولا تنتظر. ان الحكومة ستحيل الى مجلسكم الكريم في الوقت القريب مشاريع قوانين تهدف الى تحقيق وتنفيذ الامور الاتية:

- 1- خطة النهوض الاقتصادي الشاملة لجميع المناطق اللبنانية وفي جميع القطاعات التي اعدتها مجلس الانماء والاعمار بالتعاون مع البنك الدولي والمؤسسات الدولية الاخرى والتي تشمل قضايا: الاعمار، الاسكان، شؤون المهجرين، تجهيز الادارات المدنية والمؤسسات العامة، المستشفيات والمدارس وتحديث واعادة تأهيل البنى التحتية والقيام بعمليات الاستقراض عند الضرورة لهذا الغرض.

2- تعزيز القوات المسلحة وتجهيز الادارات العسكرية والامنية. والقيام بعمليات الاستقراض عند الضرورة لهذا الغرض.

3- تنظيم الادارات العامة واحداث وزارات والحاق مؤسسات عامة بادارات عامة وانشاء او دمج او الغاء صناديق مستقلة.

4- تنظيم المرافق العامة، وتحديد طرق واصول ادارتها وتشغيلها وانشاء شركات مختلطة .

كما ان الحكومة تعتبر بأنه من الضروري اعادة النظر في بعض القوانين كقانون الجنسية وقانون البلديات وقانون التنظيم الاداري وقانون التنظيم المدني وقوانين البناء والسياحة وقانون الاستملاك وقانون الايجارات والنصوص الاخرى التي ترقى العلاقة التأجيريه وقوانين المؤسسات العامة وقوانين وانظمة الموظفين وسائر العاملين في القطاع العام ورفع الحصانة عنهم والقوانين المتعلقة بالضرائب والرسوم وقانون النقد والتسليف والقوانين الاخرى المتعلقة بالمصارف وقانون التسليف الزراعي وقانون البورصة وقانون الضمان الاجتماعي. ان الحكومة سوف ترسل مشاريع القوانين ذات الاهمية في الامور المدرجة اعلاه بصفة الاستعجال وهي تأمل من المجلس النيابي الكريم التجاوب معها وسرعة البت في هذه المشاريع كي تستطيع القيام بالواجبات الملقة على عاتقها.

السادة النواب المحترمين،

لقد صبر وطننا على آلام كثيرة، وتمكن من تجاوز محن كثيرة، والفرصة متاحة امامه الان، لاعادة تأكيد دوره في محيطه العربي وفي العالم. ان هذه الفرصة ليست مشروع احلام، انما هي مشروع واقعي يعبر عن حقيقة اللبنانيين كشعب لم تمت في اعماقه ارادة التغيير والتقدم.

نحن نرشد أنفسنا، بالتعاون معكم، لتحقيق الحلم اللبناني الكبير بالتحريرو والسيادة وبناء الدولة القوية القادرة على اسس علمية حديثة وبالنهوض الاقتصادي والاجتماعي، ووقف الاثار المهنية للحروب المتوالية، مع علمنا الكامل بما رتبته هذه الحروب من اوضاع متردية في مختلف مجالات الحياة اللبنانية، وكذلك مع علمنا بما تواجهه مهمتنا من عقبات نراهن على تذليلها بمعاونة المجلس النيابي الكريم، ومعه دائما .

اننا نقبل على مهمة شاقة، ولكنها ليست مستحيلة، اذا تضافرت جهود اللبنانيين وطاقاتهم على دعمها وحمايتها، واعتبارها مهمة وطنية، تعني الجميع من دون استثناء .

هذه الحكومة هي لكل اللبنانيين، تماما كما هو المجلس النيابي لكل اللبنانيين . هدفنا هو هدف كل واحد منكم . هدفنا هو هدف كل مواطن لبناني، عانى من الحرب ومخلفاتها . ويراهن على جعل هذه الحرب من مخلفات الماضي الذي لا عودة اليه . هذه هي سياسة حكومتنا والاهداف التي سنسعى الى تحقيقها بالتعاون الوثيق مع مجلسكم الكريم . اننا معكم هنا لمستقبل الوطن، لخدمة الشعب، لبناء الدولة .

دولة تكون فوق الجميع، تحمي حقوق الجميع، وتحمل طموحات الجميع . دولة تنال ثقة اللبنانيين وتضامنهم ووحدتهم وفعاليتهم . دولة تعلن مصالحة لبنان مع المستقبل .

على هذا الاساس نتقدم من مجلسكم الكريم، طالبين ثقتكم الغالية، واثقين اننا معكم سنجدد الثقة بلبنان .

عشتم وعاش لبنان .

الملحق رقم 2

الزواب	الرج
مجلس النواب	تاريخ
١٤/٦/١٩٩٨	١٤/٦/١٩٩٨
الرقم	

مرسوم رقم ١٣٣٥

احالة مشروع قانون الى مجلس النواب يتعلّق برفع الحد الأدنى للرواتب والاجور وتحويل سلاسل رواتب موظفي الملاك الاداري العام ، وافراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية وتعديل اسس احتساب معاشات التقاعد وتعويضات الصرف من الخدمة واعطاء زيادة غلاء معيشة للمتقاعدين والاجراء والمتقاعدين .

إن رئيس الجمهورية

بناء على الدستور ،

بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء وزير المالية ووزير الثقافة والتعليم العالي ، وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ١٩٩٨/٥/٤ ،

يرسم ما يأتي :

المادة الاولى : يحال الى مجلس النواب مشروع القانون المرفق المتعلّق برفع الحد الأدنى للرواتب والاجور وتحويل سلاسل رواتب موظفي الملاك الاداري العام ، وافراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية وتعديل اسس احتساب معاشات التقاعد وتعويضات الصرف من الخدمة واعطاء زيادة غلاء المعيشة للمتقاعدين والاجراء والمتقاعدين .

المادة الثانية : ان رئيس مجلس الوزراء مكلف تنفيذ احكام هذا المرسوم .

بمبدأ في ٣٠ ايار ١٩٩٨

الامضاء : الياس الهراوي

صدر عن رئيس الجمهورية

رئيس مجلس الوزراء

الامضاء : رفيق الحريري

وزير الثقافة والتعليم العالي

الامضاء : فوزي حبيش

رئيس مجلس الوزراء

الامضاء : رفيق الحريري

وزير المالية

الامضاء : رفيق الحريري



مشروع قانون
رفع الحد الأدنى للرواتب والاجور
وتحويل سلاسل رواتب موظفي الملاك الإداري العام، وأفراد
الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية وتعديل اسس احتساب معاشات التقاعد
وتعويضات الصرف من الخدمة وإعطاء زيادة غلاء معيشة
للمتقاعدين والاجراء والمتقاعدين .

المادة الأولى:

تحوّل سلاسل رواتب موظفي الملاك الإداري العام، وأفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية، وفقاً لما يلي:

١- اعتباراً من ١/١/١٩٩٦، تحوّل سلاسل رواتب موظفي الملاك الإداري العام وفقاً لما هو مبين في الجداول رقم ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥ و ٦ و ٧ و ٨ و ٩ و ١٠ و ١١ و ١٢ الملحق بهذا القانون، ويخصص لكل من الموظفين المعيّنين الراتب الجديد المقابل لراتبه القديم، والدرجة الجديدة المقابلة لدرجته القديمة مع إحتفاظه بحقه في القدم المؤهل للتدرج، دون تعديل في الرتبة.

تطبق أحكام هذه الفقرة على موظفي السلك الخارجي أثناء ممارستهم مهامهم في الإدارة المركزية لوزارة الخارجية، وعلى المنتدبين منهم للعمل في الإدارة المركزية، وعلى موظفي الملاك الإداري في الجامعة اللبنانية، وعلى موظفي الملاك المؤقت لمكتب تنفيذ المشروع الأخضر.

٢- اعتباراً من أول الشهر الذي يلي تاريخ صدور هذا القانون، تحوّل سلاسل رواتب موظفي السلك الخارجي العاملين في الخارج وفقاً لما هو مبين في الجداول رقم ١٣ و ١٤ و ١٥ الملحق بهذا القانون، ويخصص لكل منهم الراتب الجديد المقابل لراتبه القديم والدرجة الجديدة المقابلة لدرجته القديمة، مع إحتفاظه بحقه في القدم المؤهل للتدرج، دون تعديل في الرتبة.



تخضع رواتب موظفي السلك الخارجي المحددة بموجب هذه الفقرة للمضاعفة وفقاً للأحكام التي ترعى بدل الأغرّاب، ولا تخضع للأحكام المتعلقة بفرق القطع. تعتمد العملات التالية:

- الدولار الأميركي .
- الجنيه الاسترليني .
- المارك الألماني .
- الفرنك السويسري .
- الين الياباني .

لأحتساب رواتب موظفي السلك الخارجي بتاريخ نفاذ هذا القانون وتشكل كل عملة نسبة ٢٠ ٪ من قيمة الراتب المحول بتاريخ التحويل. كما يمكن اعتماد عملة اليورو كمؤشر بديل عن العملات التي تنتظم تحت لواء عملة اليورو وبنفس معدلات التثقيل التابعة لها.

٣- اعتباراً من ١/١/١٩٩٦، تحول سلسلة رواتب أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم ١٦ الملحق بهذا القانون، ويخصص لكل من أفراد الهيئة التعليمية المعنيين الراتب الجديد المقابل لراتبه القديم والدرجة الجديدة المقابلة لدرجته القديمة، مع إحتفاظه بحقه في التقدم المؤهل للتدرج، دون تعديل في الرتبة.

المادة الثانية:

أولاً:

بإستثناء التعويض العائلي، وتعويض النقل المؤقت، وتعويض النقل والإنتقال، وتعويض السكن، وتعويض الوكالة، وتعويضات المجالس والهيئات واللجان التي تعقد خارج أوقات الدوام الرسمي، وتعويضات ساعات الليل، وبدل الإغرّاب المخصص لموظفي السلك الخارجي، وتعويضات لجان ومراقبي مباريات التوظيف والإمتحانات الرسمية وتصحيح المسابقات العائدة لها، والتعويض لقاء القيام بأبحاث وتحرّيات وتحقيقات وفقاً لأحكام المادة ٤٣ من القانون رقم ٦٧/٧٥ تاريخ ١٢/٢٦/١٩٦٧ (تنظيم الجامعة اللبنانية)، وعائدات التحصيل، والحصص من الغرامات، والمساوي المخصصة لموظفي إدارة الجمارك، تلغى جميع التعويضات والعلاوات والمكافآت وملحقات الراتب



ومتّماّته، مهما كان نوعها أو تسميتها أو شكلها أو طبيعتها، التي يستفيد منها الموظفون المعنيون بأحكام هذا القانون، كما تلغى الدرجة الاستثنائية المنصوص عليها بموجب المادة ١٨ من القانون رقم ٧٨/٩ تاريخ ١٩٧٨/٢/٢١ المعدّلة بالمادة ١٨ من القانون رقم ٧٩/٢١ تاريخ ١٩٧٩/١٢/٢٦، وجميع القرارات الصادرة عن رئيس الجامعة اللبنانية والمتعلّقة بأحداث تعويضات أو بتعديلها أو بتحديد قيمتها أو نسبها، مهما كانت تسميتها.

ثانياً: تطبق أحكام البند أولاً من هذه المادة على موظفي الملاك الإداري في الجامعة اللبنانية وعلى موظفي الملاك المؤقت في مكتب المشروع الأخضر، وتلغى جميع النصوص العامة والخاصة التي يعطى الموظفون المذكورون بموجبها تعويضات مماثلة للتعويضات الملغاة، مهما كان شكل هذه النصوص والمرجع الذي صدرت عنه.

ثالثاً: باستثناء التعويض العائلي، تحدّد بصورة مقطوعة جميع التعويضات غير الملغاة المنصوص عليها في البند (أولاً) من هذه المادة بما فيها التعويض العائلي المخصص لموظفي السلك الخارجي العاملين في الخارج، وذلك بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء.

رابعاً: اعتباراً من تاريخ صدور هذا القانون، يستفيد رؤساء واعضاء هيئات مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي والمجلس التأديبي العام من تعويض يعادل ٥٠ ٪ (خمسون بالمائة) من الراتب طيلة مدة ممارستهم لوظائفهم، على ان ينقطعوا فور تعيينهم فيها عن أي عمل مأجور آخر عام او خاص. تطبق احكام هذا البند على الامين العام لمجلس الوزراء وعلى المدير العام لرئاسة الجمهورية وعلى المفتشين العامين في التفتيش المركزي.

خامساً: خلافاً لأحكام البند (سادساً) من المادة الثامنة من المرسوم الاشتراعي رقم ١١٨ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ وتعديلاته (احكام تتعلق بديوان المحاسبة)، وخلافاً لأحكام المادة ٢٤ من القانون رقم ٨٠/٤ تاريخ ١٩٨٠/٤/٧ (قانون موازنة عام ١٩٨٠)، وخلافاً لأحكام المادة الخامسة من المرسوم الاشتراعي رقم ١١٥



تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ وتعديلاته (انشاء التفتيش المركزي)، يمكن للمراقبين الاول والمراقبين في ديوان المحاسبة وفي مجلس الخدمة المدنية وفي ادارة الابحاث والتوجيه، كما يمكن للمفتشين وللمفتشين معاونين في التفتيش المركزي ان يشتركوا في اللجان التي لا تتعارض اعمالها مع طبيعة عملهم ولا تخضع لرقابتهم السابقة واللاحقة، وان يتقاضوا التعويضات المخصصة لها في حال انعقادها خارج اوقات الدوام الرسمي.

المادة الثالثة:

يعتبر ما يزيد من الدخل الشهري الحالي لكل من الموظفين المعنيين بهذا القانون على الراتب المخصص له بموجب المادة الاولى بمثابة تعويض تصفية تحدد قيمته وشروط استحقاقه بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير المالية بعد استطلاع رأي مجلس الخدمة المدنية.

المادة الرابعة:

اعتباراً من ١/١/١٩٩٦:

١- يلغى نص المادة ١٢ من المرسوم الاشتراعي رقم ٤٧ تاريخ ٢٩ حزيران ١٩٨٣ المعدلة بالقانون رقم ١٦١ تاريخ ١٣ آب ١٩٩٢، ويستبدل بالنص التالي:

"المادة ١٢ الجديدة: خلافاً لأي نص آخر، ومن أجل تحديد قيمة الراتب الشهري الذي يعتمد في احتساب المعاش التقاعدي او تعويض الصرف، تضاف الى الراتب الاساسي الاخير للموظف المعني نسبة واحد من اربع وعشرين من قيمة الدرجة الاخيرة عن كل شهر يكون الموظف قد قضاها في الخدمة الفعلية بعد تدرجه الاخير."

٢- خلافاً لأي نص آخر، ومن اجل احتساب المعاش التقاعدي او تعويض الصرف، يضرب الحاصل المبين في المادة ١٢ الجديدة من المرسوم الاشتراعي رقم ٤٧ تاريخ ١٩٨٣/٦/٢٩ وتعديلاته بنسبة ٩٠٪ (تسعون بالمائة).



٣- يلغى نص المادة ٦٠ من المرسوم الاشتراعي رقم ٤٧ تاريخ ٢٩ حزيران

١٩٨٣، ويستبدل بالنص التالي:

"المادة ٦٠ الجديدة: - يتقاضى كل موظف يصرف من الخدمة تعويض

صرف يعادل عن كل سنة خدمة فعلية نسبة ٩٠ ٪ (تسعون بالمائة) من الراتب

الشهري الاساسي الاخير الذي تقاضاه.

- يحسب الشهر جزءاً من اثني عشر من السنة واليوم جزءاً من ثلاثين من

الشهر."

٤- يلغى نص الفقرة ٢ من المادة ٨٣ من المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ تاريخ

١٩٥٩/٦/١٢، ويستبدل بالنص التالي:

"الفقرة ٢ من المادة ٨٣ الجديدة: - يستحق للموظف المؤقت المسرح، او

الذي انتهت مدته، او انتهى عمله، او بلغ السن القانونية، تعويض صرف من

الخدمة يعادل عن كل سنة خدمة فعلية نسبة ٩٠ ٪ (تسعون بالمائة) من الراتب

الشهري الاساسي الاخير الذي تقاضاه.

- يحسب الشهر جزءاً من اثني عشر من السنة واليوم جزءاً من ثلاثين من

الشهر."

٥- يلغى نص البند ٥ من القانون رقم ٥٩٣ تاريخ ١٢/٢٨/١٩٩٦، المتعلق

بتعديل سلاسل رواتب افراد الهيئة التعليمية، وتؤدي المحسومات التقاعدية،

كما تؤدي المحسومات والمساهمات لصندوق تعويضات افراد الهيئة التعليمية

في المدارس الخاصة، على اساس سلم الرواتب النافذ اعتباراً من

١/١/١٩٩٦.

المادة الخامسة:

اعتباراً من تاريخ نشر هذا القانون:

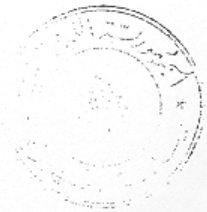
١- يحدد دوام العمل الأسبوعي في الإدارات العامة بست وثلاثين ساعة عمل.

٢- يتم توزيع ساعات العمل على أيام الأسبوع بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء

بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء.

٣- يحدد دوام العمل في المشروع الاخضر، وفي الجامعة اللبنانية، بما لا يقل عن

ست وثلاثين ساعة عمل اسبوعياً.



المادة السادسة:

خلافاً لأي نص آخر:

- ١- يعين كل من رئيس مجلس الخدمة المدنية ورئيس التفتيش المركزي في الدرجة ٦ من سلسلة رواتب موظفي الملاك الإداري العام - الفئة الأولى، أو في الدرجة المماثلة لدرجته إذا كانت درجته أعلى من الدرجة ٦.
- ٢- يعين المفتشون المعاونون في التفتيش المركزي في الدرجة ٢ من سلسلة رواتبهم.
- ٣- يشترط في موظفي الفئة الثانية المرشحين لملء المراكز الشاغرة في الفئة الأولى بالاختيار ان يكونوا من الدرجة ٥ على الأقل، بالإضافة الى شرط ادراج اسمائهم في جدول الترفيع.
- ٤- يشترط في الموظف الذي يرفع من رتبة الى رتبة في فئته ان يكون من الدرجة ٥ على الأقل في رتبته بالإضافة الى شرط إدراج اسمه في جدول الترفيع.
- ٥- يشترط في المهندس الذي يرفع من رتبة الى رتبة في فئته ان يكون من الدرجة ٥ على الأقل، بالإضافة الى شرط إدراج اسمه في جدول الترفيع.
- ٦- ينقل المفتشون والمفتشون المعاونون والمراقبون الاول والمراقبون في ديوان المحاسبة ومجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي الى الادارات الاخرى بنفس الدرجة دون الراتب مع احتفاظهم بحق التقدم المؤهل للتدرج.
- ٧- يمدد العمل بالقانون رقم ٤٥٤ تاريخ ١٧/٨/١٩٩٥ (نقل المعلمين والمدرسين والاساتذة الثانويين الى ملاكات الادارات العامة) لمدة ثلاثة اشهر اعتباراً من تاريخ صدور هذا القانون ويتم تصنيف المعلمين و المدرسين والاساتذة الثانويين الملحقين بالادارات العامة في الفئات المماثلة لفئاتهم في الملاك



الاداري العام وفي الدرجة المماثلة لدرجتهم في الفئة التي ينتمون اليها مع احتفاظهم بحق القدم المؤهل للتدرج.

٨- يمكن وضع افراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية خارج ملاك الجامعة من اجل الحاقهم بالملاك الاداري العام وتعيينهم في وظائف الفئة الاولى.

٩- يعين افراد الهيئة التعليمية في التعليم الرسمي غير الجامعي الناجحون في المباريات المؤهلة للتعيين في الملاك الاداري العام في الدرجة المماثلة لدرجتهم في الفئة التي ينتمون اليها في حال كانت درجتهم تفوق الدرجة الاولى من الفئة التي يعينون فيها، ويحتفظون بحق القدم المؤهل للتدرج.

المادة السابعة:

اعتباراً من تاريخ نشر هذا القانون، تلغى المادتان ١١ و ١٢ من المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢، ويستعاض عنهما بالنص التالي:

"المادة ١١ الجديدة:

١- يشترط للتعيين في احدى الفئتين الأولى والثانية:

* ان يكون المرشح، موظفاً كان ام من خارج الملاك، من حملة الاجازات الجامعية او الفنية. وتعطى الاولوية لحملة الاجازات في الاختصاص الاقرب لممارسة الوظيفة التي قدم الترشيح لشغلها، وذلك مع مراعاة شروط التعيين الخاصة بهذه الوظيفة.

* ان يتمتع المرشح بالخبرة اللازمة التي تمكنه من ممارسة الوظيفة المرشح لشغلها.

* ان يجتاز المرشح بنجاح سلسلة من الاختبارات الخطية والشفهية والنفسية، وان يعد تقريراً عن حالة معينة في الادارة او الوحدة التي قدم ترشيحه لشغل وظيفة فيها.

٢- لا يجوز للمرشح ان يقدم ترشيحه لكثر من ثلاث وظائف دفعة واحدة.



تجري الاختبارات الخطية والشفوية والنفسية وتحدد الحالة التي يتم وضع التقرير عنها لجنة خاصة تعين بقرار من هيئة مجلس الخدمة المدنية، وتضم بالنسبة لكل وظيفة او لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة:

رئيساً

- رئيس مجلس الخدمة المدنية .

- مفتشاً عاماً من التفتيش المركزي من الدرجة

عضواً

الخامسة على الأقل .

- قاضياً إدارياً من الدرجة الثانية عشرة على الأقل

حائزاً على الدكتوراه في القانون العام -

عضواً

فرع القانون الإداري .

- استاذاً جامعياً من حملة الدكتوراه في علم النفس

وما يزال يزاوّل التعليم العالي في إحدى الكليات الجامعية

عضواً

ولديه خبرة في التعليم العالي لا تقل عن اثنتي عشرة سنة .

- استاذاً جامعياً من حملة الدكتوراه في الاقتصاد او العلوم

الإدارية او السياسية او المالية تبعاً لطبيعة الوظيفة

وما يزال يزاوّل التعليم العالي في إحدى الكليات الجامعية

عضواً

ولديه خبرة في التعليم العالي لا تقل عن اثنتي عشرة سنة .

- استاذ جامعياً من حملة الدكتوراه في الإدارة العامة

وما يزال يزاوّل التعليم العالي في إحدى الكليات الجامعية

عضواً

ولديه خبرة في التعليم العالي لا تقل عن اثنتي عشرة سنة .

- رئيس مجلس إدارة - و/او مدير عام من مؤسسات

القطاع الخاص الكبرى على ان يكون اختصاص احدهما

عضوين

مماثل أو مشابهاً لطبيعة الوظيفة او الوظائف المعنية.

بنتيجة الاختبارات والتقرير، تضع اللجنة لكل وظيفة لائحة بالفائزين الثلاثة

الأوائل دون ترتيب بالنسبة للفئة الأولى حصراً وبالترتيب بالنسبة للفئة الثانية

وتقترح التعيين من ضمن اللائحة.

يعين احد الفائزين الثلاثة حسب الاصول القانونية، على ان تعطى الافضالية

حكماً للفائز الموظف على غيره من الفائزين.



- ٤- يصنف موظفو الفئة الأولى المعينون وفقاً لأحكام هذه المادة في الدرجة -١- من هذه الفئة، ويحتفظون بحقوقهم في التقدم المؤهل للتدرج اذا تم تصنيفهم براتب يوازي راتبهم او بالراتب الاقرب الى راتبهم.
- ٥- يصنف موظفو الفئة الثانية المعينون وفقاً لأحكام هذه المادة في الدرجة -١- من هذه الفئة، ويحتفظون بحقوقهم في التقدم المؤهل للتدرج اذا تم تصنيفهم براتب يوازي راتبهم او بالراتب الاقرب الى راتبهم على ان يقدم تدرجهم او يؤخر في الحالة الاخيرة بنسبة ما لحق راتبهم من زيادة او نقصان.
- ٦- لا تطبق على موظفي الفئتين الأولى والثانية شروط التمرين.
- ٧- يضع مجلس الخدمة المدنية اصول عمل اللجنة المنصوص عليها في الفقرة ٣ من هذه المادة، والاجراءات التي تعتمدها في ممارسة مهمتها، ويرفعها الى مجلس الوزراء لقرارها.
- ٨- يعين موظفو الفئة الأولى بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء، ويعين موظفو الفئة الثانية بمرسوم.

المادة الثامنة:

تحدد دقائق تطبيق احكام المادة السابعة من هذا القانون، خلال مهلة ستة اشهر من تاريخ صدوره لا سيما لجهة تحديد وظائف الفئة الاولى المشمولة بها، بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء. أما الاعلان عن الوظائف الشاغرة واستلام طلبات الترشيح وسواها فتبقى من صلاحية مجلس الخدمة المدنية.

المادة التاسعة:

- ١- يعتمد نظام لتقييم اداء الموظفين سنوياً استناداً الى الأسس التالية:
- ان يشمل التقييم جميع فئات الموظفين دون اي استثناء.
 - ان يستند التقييم الى معايير مرتبطة بقدرات الموظف وصفاته التي تمكنه من اداء وظيفته من جهة وبادائه وسلوكه الوظيفيين.



- ان يتم التقييم من قبل الرؤساء التسلسليين للموظف في مرحلة اولى ومن قبل لجنة لتقييم الأداء في مرحلة ثانية.
- ان يجري تقييم موظفي الفئة الاولى من قبل هيئتي "مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي مجتمعين في هيئة واحدة، ويرفع هذا التقييم الى الوزير المختص الذي يقوم بدوره بتقييم الموظف واحالة التقييمين الى مجلس الوزراء لاتخاذ القرار المناسب.
- ان يتاح للموظف حق المراجعة والتظلم بشأن تقارير تقييم الاداء السنوية لدى لجان التظلم المختصة التي تعتبر قراراتها ملزمة.

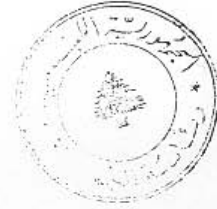
٢- تعتمد تقارير تقييم الاداء السنوية اساساً لتطبيق مبدأي الثواب والعقاب لجهة:

- منح المكافآت الانتاجية .
- الترقية .
- منح الدرجات الاستثنائية .
- الترفيع .
- الاخضاع لبرنامج تدريبي او تأهيلي .
- تأخير التدرج .

٣- يصرف من الخدمة، بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء، كل موظف، مهما كانت فئته او رتبته، اثبتت تقارير تقييم الاداء السنوية المعتمدة بموجب نظام تقييم الاداء الوظيفي، ان ادائه كان اقل من الوسط خلال سنتين متتاليتين او لمرتبتين خلال ثلاث سنوات متتالية.

٤- تخضع تدابير الصرف من الخدمة المتخذة وفقاً لاحكام هذه المادة لرقابة القضاء المختص من اجل التثبت من مراعاة الاصول والاجراءات المنصوص عليها في هذه المادة.

٥- في مهلة ستة اشهر من تاريخ نشر هذا القانون يضع مجلس الخدمة المدنية بقرار من هيئته نظاماً لتقييم الاداء الوظيفي ومنح الدرجات الاستثنائية وفقاً للأسس والمبادئ المبينة اعلاه ويضمنه الأصول والاجراءات التي يجب اتباعها



من قبل الرؤساء التسلسليين ولجان التقييم ولجان التظلم، وكيفية تأليف هذه اللجان.

المادة العاشرة:

خلافًا لأي نص آخر، وباستثناء انتهاء الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية، لا يجوز نقل أو إنهاء خدمة أي من رؤساء وأعضاء هيئات مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي والمجلس التأديبي العام، وأي من الأعضاء المنقرخين في مجلس الانتماء والاعمار، قبل انقضاء ثلاث سنوات على تعيينه في وظيفته أو مركزه، إلا في حال مخالفته القوانين والأنظمة النافذة أو في حال تقدمه بطلب النقل أو إنهاء الخدمة.

المادة الحادية عشرة:

أولاً: اعتباراً من ١/١/١٩٩٦، يرفع الحد الأدنى للرواتب والاجور في الإدارات العامة والبلديات وفي الجامعة اللبنانية وفي المؤسسات العامة غير الخاضعة لقانون العمل إلى/٣٠٠.٠٠٠ ل.ل. (ثلاثمائة ألف ليرة لبنانية).

ثانياً:

يعطى الموظفون الدائمون والمؤقتون في البلديات، وكذلك المستخدمون الدائمون والمؤقتون في المؤسسات العامة غير الخاضعة لقانون العمل زيادة على رواتبهم تحدد على الوجه التالي، وذلك دون تعديل في الدرجة، مع احتفاظهم بحقوقهم في القدم المؤهل للتدرج:

أ- ٢٠٪ (عشرون بالمائة) على الجزء الأول من الراتب حتى مبلغ مائتين وخمسين ألف ليرة لبنانية.

ب- ١٠٪ (عشرة بالمائة) على الجزء من الراتب الذي يتراوح بين مائتين وخمسين ألف ليرة لبنانية وليرة واحدة، وثمانمائة ألف ليرة لبنانية.

ج- ٥٪ (خمسة بالمائة) على الجزء من الراتب الذي يزيد على ثمانمائة ألف ليرة لبنانية.

هـ- تضاف الزيادات إلى أساس الراتب.

و- عند تحديد الراتب الجديد يدور كسر العشر ليرات إلى عشر ليرات لبنانية.

ثالثاً:

يعطى المتعاقدون والاجراء الدائمون والمؤقتون في الإدارات العامة وفي الجامعة اللبنانية وفي البلديات وفي المؤسسات العامة غير الخاضعة لقانون



العمل، الذين يتقاضون تعويضات شهرية تعتبر بمثابة راتب او اجر، كما يعطى المتعاملون من غير الموظفين مع وزارتي الاعلام والثقافة والتعليم العالي، زيادة تحدد على الوجه الآتي:

- أ- ٢٠٪ (عشرون بالمائة) على الجزء الاول من الاجر اليومي او من التعويض الشهري حتى مبلغ مائتين وخمسين الف ليرة لبنانية.
- ب- ١٠٪ (عشرة بالمائة) على التعويض الشهري او الاجر اليومي الذي يتراوح بين مائتين وخمسين الف ليرة لبنانية وليرة واحدة، وثمانمائة الف ليرة لبنانية.
- ج- ٥٪ (خمسة بالمائة) على التعويض الشهري او الاجر اليومي الذي يزيد على ثمانمائة الف ليرة لبنانية.
- د- من اجل احتساب قيمة الزيادة للأجر اليومي، تقسم على ثلاثين مجموع الزيادات المحددة في الفقرات الثلاث السابقة من هذه المادة.
- هـ- عند تحديد الاجر اليومي يدور كسر العشر ليرات الى عشر ليرات لبنانية.
- و- يحتفظ الاجير الدائم بالقدم المؤهل للزيادة الدورية.

رابعاً:

تشمل هذه الزيادات المستخدمين والاجراء العاملين بالفاتورة والمتعاقدين في المدارس الخاصة من غير المتعاقدين على اساس النسبة المئوية، وذلك وفقاً للأسس المبينة في هذه المادة.

خامساً:

تشمل هذه الزيادة المتعاقدين للتدريس بالساعة في حقل التعليم الرسمي والمهني والفني والعالي. تحدد الاجرة الجديدة للساعة بقرار مشترك يصدر عن وزير المالية والوزير المختص.

سادساً:

يعطى المتقاعدون، زيادة على معاشاتهم التقاعدية المستحقة لهم بتاريخ ١٩٩٥/١٢/٣١، او على اقسامها، تحدد على الوجه الآتي:

- أ- ٢٠٪ (عشرون بالمائة) على الجزء الاول من المعاش حتى مبلغ مائتين وخمسين الف ليرة لبنانية.
- ب- ١٠٪ (عشرة بالمائة) على الجزء الذي يتراوح بين مائتين وخمسين الف ليرة لبنانية وليرة واحدة، وثمانمائة الف ليرة لبنانية.



- ج- ٥ ٪ (خمسة بالمائة) على الجزء الذي يزيد على ثمانمائة الف ليرة لبنانية.
- د- تدمج الزيادة في صلب معاشات التقاعد.
- هـ- عند تحديد المعاش التقاعدي او عند تحديد اقسامه يدور كسر العشر ليرات الى عشر ليرات لبنانية.

المادة الثانية عشرة:

اعتباراً من ١٩٩٦/١/١، تعدل مخصصات وكل من تعويضات السلطات العامة وفقاً للجدول رقم ١٧ الملحق بهذا القانون.

المادة الثالثة عشرة:

- ١- يعمل بهذا القانون اعتباراً من ١٩٩٦/١/١ وتدفع الرواتب والاجور والمعاشات الجديدة لمستحقيها اعتباراً من ١٩٩٩/١/١.
- ٢- تصفى فروقات الرواتب والاجور وفروقات تعويض الصرف وتدفع لمستحقيها الذين انتهت خدمتهم ما بين ١٩٩٦/١/١ وتاريخ صدور هذا القانون في حال تقاضوا تعويض صرف من الخدمة، كما تصفى هذه الفروقات وتدفع مع تعويض الصرف لمستحقيها الذين تنتهي خدمتهم بعد صدور هذا القانون ويختارون تعويض الصرف من الخدمة.
- ٣- تصفى المعاشات التقاعدية لمستحقيها الذين تنتهي خدمتهم قبل ١٩٩٩/١/١ على الاسس السابقة وتعاد تصفيتها بتاريخ ١٩٩٩/١/١ على الاسس الجديدة، وتدفع المعاشات الجديدة اعتباراً من ١٩٩٩/١/١. اما فروقات الرواتب والمعاشات فتصفى وتعتبر امانة لدى الخزينة مؤجلة الدفع الى حين توفر التغطية الكافية لها وفتح الاعتمادات اللازمة لدفعها بمراسيم تتخذ في مجلس الوزراء.
- ٤- مع مراعاة احكام الفقرة ٢ اعلاه، تصفى فروقات الرواتب والاجور والمعاشات لمستحقيها من الموظفين والاجراء والمتقاعدين والمتقاعدين الذين تستمر صلتهم بالدولة بعد صدور هذا القانون بأي من هذه الصفات، وتعتبر امانة لدى الخزينة مؤجلة الدفع الى حين توفر التغطية الكافية لها وفتح الاعتمادات اللازمة لدفعها بمراسيم تتخذ في مجلس الوزراء.



المادة الرابعة عشرة:

يجاز للحكومة ان تفتح بمراسيم تتخذ في مجلس الوزراء الاعتمادات الاضافية اللازمة لتغطية النفقات المترتبة الدفع وفقاً لأحكام الفقرة (٢) من المادة الثالثة عشرة من هذا القانون اعتباراً من ١٩٩٦/١/١ وحتى ١٩٩٨/١٢/٣١ وان تؤمن تغطية هذه الاعتمادات.

المادة الخامسة عشرة:

يجاز للحكومة، بمراسيم تتخذ في مجلس الوزراء، ان تصحح النواقص والاختفاء الواردة في الجداول الملحق بهذا القانون.

المادة السادسة عشرة:

١- اعتباراً من ١٩٩٩/١/١، يلغى اعتماد الحد الأدنى للاجور كمؤشر في جميع النصوص القانونية والتنظيمية ويستعاض عنه اينما ورد بالمؤشر المؤلف كما يلي:

- مبلغ ثلاثمائة الف ليرة لبنانية مضافاً اليه ما يعادل :
- نصف نسبة التضخم السنوية التي يعتمد عليها مصرف لبنان استناداً الى الدراسات التي تعدها مؤسسات مالية واحصائية متخصصة. يتم اقرار هذه النسبة بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير المالية.
- ٢- يعاد النظر سنوياً في المؤشر استناداً الى ما يلي:
- مبلغ الثلاثمائة الف ليرة لبنانية .
- نصف نسبة التضخم التراكمية والمحددة وفقاً لأحكام الفقرة (١) اعلاه.

المادة السابعة عشرة:

يلغى نص الفقرة (٢) من المادة الخامسة من القانون رقم ٣٧٢ تاريخ ١٩٩٤/٨/١ اعتباراً من تاريخ نفاذه.

المادة الثامنة عشرة:

اولاً: خلافا لاي نص آخر، يحق للموظف الذي عين او يعين في الملاكات الدائمة الخاضعة لنظام التقاعد، ضم خدماته السابقة لهذا التعيين في الادارات العامة او



في الجامعة اللبنانية او مجلس النواب، مهما كان نوعها: مؤقتة او تعاقدية او يومية، الى خدماته اللاحقة في هذه الملاكات ضمن الشروط الآتية:

- ١- ان يكون في الخدمة الفعلية بتاريخ صدور هذا القانون.
- ٢- ان يكون قد سبق وعين وفقا للاصول، قبل التعيين في الملاك الدائم، في احدى الادارات العامة او الجامعة اللبنانية او مجلس النواب او في ملك احدى المؤسسات العامة.
- ٣- ان يكون قد مضى على هذا التعيين مدة خمس سنوات على الاقل.
- ٤- ان يتقدم الى وزارة المالية بطلب لضم خدماته السابقة مرفقا بالمستندات الثبوتية اللازمة.
- ٥- ان يؤدي الى صندوق الخزينة، المحسومات التقاعدية وتعويض الصرف عن تلك الخدمات خلال مهلة ثلاثة اشهر من تاريخ ابلاغه موافقة وزارة المالية على توافر شروط ضم تلك الخدمات وصحة الاحتساب.

ثانياً: تحسب المحسومات التقاعدية المترتبة عن ضم الخدمات المنوه عنها في اولا من هذه المادة على اساس الراتب النافذ بتاريخ طلب ضم الخدمات.

ثالثاً: تلغى الفقرة الثانية من المادة ٢٢ من مشروع القانون الموضوع موضع التنفيذ بموجب المرسوم رقم ٥٨ تاريخ ١٥/١٢/١٩٨٢ .

المادة التاسعة عشرة:

مع مراعاة احكام المادة الاولى الفقرة (٢) والمادة الثانية البند (رابعا) والبند (خامسا) والمادة الخامسة، والمادة السابعة، والمادة الثامنة، والمادة التاسعة، والمادة الثالثة عشرة، والمادة الرابعة عشرة، والمادة السادسة عشرة، والمادة السابعة عشرة، والمادة الثامنة عشرة، ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ويعمل به اعتبارا من ١/١/١٩٩٦ .



جدول رقم ١-

تحويل سلاسل رواتب الملاك الإداري العام .

- الفئة الأولى -

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٥٧٦.٠٠٠	٢.٥٠٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٥	٢	٥٩٧.٦٠٠	٢.٦٢٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٤	٣	٦١٩.٢٠٠	٢.٧٤٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٣	٤	٦٤٠.٨٠٠	٢.٨٦٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٢	٥	٦٦٢.٤٠٠	٢.٩٨٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١	٦	٦٨٤.٠٠٠	٣.١٠٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٧٠٥.٦٠٠	٣.٢٢٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٧٢٧.٢٠٠	٣.٣٤٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٧٤٨.٨٠٠	٣.٤٦٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٧٧٠.٤٠٠	٣.٥٨٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٧٩٢.٠٠٠	٣.٧٠٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٨١٣.٦٠٠	٣.٨٢٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٨٣٥.٢٠٠	٣.٩٤٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٨٥٦.٨٠٠	٤.٠٦٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٨٧٨.٤٠٠	٤.١٨٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٩٠٠.٠٠٠	٤.٣٠٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٩٢١.٦٠٠	٤.٤٢٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٩٤٣.٢٠٠	٤.٥٤٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٩٦٤.٨٠٠	٤.٦٦٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٩٨٦.٤٠٠	٤.٧٨٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	١.٠٠٨.٠٠٠	٤.٩٠٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	١.٠٢٩.٦٠٠	٥.٠٢٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠



جدول رقم ٢-

تحويل سلاسل رواتب الملاك الاداري العام .

- الفئة الثانية -

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب التاخذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٤٨٠,٠٠٠	١,٠٣٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٥	٢	٤٩٩,٢٠٠	١,٠٩٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٤	٣	٥١٨,٤٠٠	١,١٥٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٣	٤	٥٣٧,٦٠٠	١,٢١٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٢	٥	٥٥٦,٨٠٠	١,٢٧٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
١	٦	٥٧٦,٠٠٠	١,٣٣٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٥٩٧,٦٠٠	١,٣٩٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٦١٩,٢٠٠	١,٤٥٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٦٤٠,٨٠٠	١,٥١٠,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٦٦٢,٤٠٠	١,٥٧٥,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٦٨٤,٠٠٠	١,٦٤٠,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٧٠٥,٦٠٠	١,٧٠٥,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٧٢٧,٢٠٠	١,٧٧٠,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٧٤٨,٨٠٠	١,٨٣٥,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٧٧٠,٤٠٠	١,٩٠٠,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٧٩٢,٠٠٠	١,٩٦٥,٠٠٠	٦٥,٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٨١٣,٦٠٠	٢,٠٣٠,٠٠٠	٧٥,٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٨٣٥,٢٠٠	٢,١٠٥,٠٠٠	٧٥,٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٨٥٦,٨٠٠	٢,١٨٠,٠٠٠	٧٥,٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٨٧٨,٤٠٠	٢,٢٥٥,٠٠٠	٧٥,٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٩٠٠,٠٠٠	٢,٣٣٠,٠٠٠	٧٥,٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٩٢١,٦٠٠	٢,٤٠٥,٠٠٠	٧٥,٠٠٠



جدول رقم ٣ -

تحويل سلاسل رواتب الملاك الاداري .

- الفئة الثانية -

- رئيس مصلحة المراقبة والدراسات في مجلس الخدمة المدنية .

- مفتش او مراقب اول في ديوان المحاسبة او في مجلس الخدمة المدنية او في التفيتش المركزي .

- مهندس او طبيب او صيدلي مدير او مهندس او طبيب او صيدلي رئيس مصلحة .

- الفنيون في الطيران المدني .

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١٩٩٥/١/١ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١٩٩٦/١/١ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٤٨٠.٠٠٠	١.٣٣٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
٥	٢	٤٩٩.٢٠٠	١.٣٩٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
٤	٣	٥١٨.٤٠٠	١.٤٥٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
٣	٤	٥٣٧.٦٠٠	١.٥١٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
٢	٥	٥٥٦.٨٠٠	١.٥٧٠.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
١	٦	٥٧٦.٠٠٠	١.٦٣٥.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٥٩٧.٦٠٠	١.٧٠٠.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٦١٩.٢٠٠	١.٧٦٥.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٦٤٠.٨٠٠	١.٨٣٠.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٦٦٢.٤٠٠	١.٨٩٥.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٦٨٤.٠٠٠	١.٩٦٠.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٧٠٥.٦٠٠	٢.٠٢٥.٠٠٠	٦٥.٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٧٢٧.٢٠٠	٢.٠٩٠.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٧٤٨.٨٠٠	٢.١٦٥.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٧٧٠.٤٠٠	٢.٢٤٠.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٧٩٢.٠٠٠	٢.٣١٥.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٨١٣.٦٠٠	٢.٣٩٠.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٨٣٥.٢٠٠	٢.٤٦٥.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٨٥٦.٨٠٠	٢.٥٤٠.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٨٧٨.٤٠٠	٢.٦١٥.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٩٠٠.٠٠٠	٢.٦٩٠.٠٠٠	٧٥.٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٩٢١.٦٠٠	٢.٧٦٥.٠٠٠	٧٥.٠٠٠



جدول رقم ٤ -

تحويل سلاسل رواتب الملاك الإداري العام .

- الفئة الثالثة -

الدرجة القديم	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٣٩٠,٠٠٠	٨٦٠,٠٠٠	٣٤٠,٠٠٠
٥	٢	٤٠٨,٠٠٠	٨٩٤,٠٠٠	٣٤٠,٠٠٠
٤	٣	٤٢٦,٠٠٠	٩٢٨,٠٠٠	٣٤٠,٠٠٠
٣	٤	٤٤٤,٠٠٠	٩٦٢,٠٠٠	٣٤٠,٠٠٠
٢	٥	٤٦٢,٠٠٠	٩٩٦,٠٠٠	٣٤٠,٠٠٠
١	٦	٤٨٠,٠٠٠	١,٠٣٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٤٩٩,٢٠٠	١,٠٧٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٥١٨,٤٠٠	١,١١٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٥٣٧,٦٠٠	١,١٥٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٥٥٦,٨٠٠	١,١٩٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٥٧٦,٠٠٠	١,٢٣٠,٠٠٠	٤٨٠,٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٥٩٧,٦٠٠	١,٢٧٨,٠٠٠	٤٨٠,٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٦١٩,٢٠٠	١,٣٢٦,٠٠٠	٤٨٠,٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٦٤٠,٨٠٠	١,٣٧٤,٠٠٠	٤٨٠,٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٦٦٢,٤٠٠	١,٤٢٢,٠٠٠	٤٨٠,٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٦٨٤,٠٠٠	١,٤٧٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٧٠٥,٦٠٠	١,٥٢٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٧٢٧,٢٠٠	١,٥٩٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٧٤٨,٨٠٠	١,٦٥٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٧٧٠,٤٠٠	١,٧١٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٧٩٢,٠٠٠	١,٧٧٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٨١٣,٦٠٠	١,٨٣٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠



جدول رقم ٥ -

تحويل سلاسل رواتب الملاك الإداري العام .

- الفئة الثالثة -

- مفتش معاون أو مراقب في ديوان المحاسبة أو في مجلس الخدمة المدنية أو في التفتيش المركزي .

- مهندس أو طبيب أو صيدلي رئيس دائرة أو مهندس أو طبيب أو صيدلي رئيس قسم أو مهندس أو طبيب أو صيدلي .

- الفنيون والسلك الخاص في الطيران المدني .

الدرجة القديم	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٣٩٠.٠٠٠	١.٠٣٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠
٥	٢	٤٠٨.٠٠٠	١.٠٧٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠
٤	٣	٤٢٦.٠٠٠	١.١١٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠
٣	٤	٤٤٤.٠٠٠	١.١٥٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠
٢	٥	٤٦٢.٠٠٠	١.١٩٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠
١	٦	٤٨٠.٠٠٠	١.٢٣٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٤٩٩.٢٠٠	١.٢٧٠.٠٠٠	٤٨.٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٥١٨.٤٠٠	١.٣١٨.٠٠٠	٤٨.٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٥٣٧.٦٠٠	١.٣٦٦.٠٠٠	٤٨.٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٥٥٦.٨٠٠	١.٤١٤.٠٠٠	٤٨.٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٥٧٦.٠٠٠	١.٤٦٢.٠٠٠	٤٨.٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٥٩٧.٦٠٠	١.٥١٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٦١٩.٢٠٠	١.٥٧٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٦٤٠.٨٠٠	١.٦٣٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٦٦٢.٤٠٠	١.٦٩٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٦٨٤.٠٠٠	١.٧٥٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٧٠٥.٦٠٠	١.٨١٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٧٢٧.٢٠٠	١.٨٧٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٧٤٨.٨٠٠	١.٩٣٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٧٧٠.٤٠٠	١.٩٩٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٧٩٢.٠٠٠	٢.٠٥٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٨١٣.٦٠٠	٢.١١٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠



جدول رقم ٦-

تحويل سلاسل رواتب الملاك الإداري العام .

- الفئة الرابعة - الرتبة الأولى -

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٣١٢,٠٠٠	٥٥٠,٠٠٠	٢٦,٠٠٠
٥	٢	٣٢٧,٦٠٠	٥٧٦,٠٠٠	٢٦,٠٠٠
٤	٣	٣٤٣,٢٠٠	٦٠٢,٠٠٠	٢٦,٠٠٠
٣	٤	٣٥٨,٨٠٠	٦٢٨,٠٠٠	٢٦,٠٠٠
٢	٥	٣٧٤,٤٠٠	٦٥٤,٠٠٠	٢٦,٠٠٠
١	٦	٣٩٠,٠٠٠	٦٨٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٤٠٨,٠٠٠	٧١٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٤٢٦,٠٠٠	٧٤٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٤٤٤,٠٠٠	٧٧٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٤٦٢,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٤٨٠,٠٠٠	٨٣٠,٠٠٠	٣٤,٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٤٩٩,٢٠٠	٨٦٤,٠٠٠	٣٤,٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٥١٨,٤٠٠	٨٩٨,٠٠٠	٣٤,٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٥٣٧,٦٠٠	٩٣٢,٠٠٠	٣٤,٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٥٥٦,٨٠٠	٩٦٦,٠٠٠	٣٤,٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٥٧٦,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠	٣٨,٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٥٩٧,٦٠٠	١,٠٣٨,٠٠٠	٣٨,٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٦١٩,٢٠٠	١,٠٧٦,٠٠٠	٣٨,٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٦٤٠,٨٠٠	١,١١٤,٠٠٠	٣٨,٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٦٦٢,٤٠٠	١,١٥٢,٠٠٠	٣٨,٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٦٨٤,٠٠٠	١,١٩٠,٠٠٠	٣٨,٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٧٠٥,٦٠٠	١,٢٢٨,٠٠٠	٣٨,٠٠٠



جدول رقم ٧-

تحويل سلاسل رواتب الملاك الإداري العام .

- الفئة الرابعة - الرتبة الأولى -

- الفنيون والسلك الخاص في الطيران المدني .

الدرجة القديم	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٣١٢.٠٠٠	٦٨.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
٥	٢	٣٢٧.٦٠٠	٧١.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
٤	٣	٣٤٣.٢٠٠	٧٤.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
٣	٤	٣٥٨.٨٠٠	٧٧.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
٢	٥	٣٧٤.٤٠٠	٨٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
١	٦	٣٩٠.٠٠٠	٨٣.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٤٠٨.٠٠٠	٨٦.٠٠٠	٣٤.٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٤٢٦.٠٠٠	٨٩.٤.٠٠٠	٣٤.٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٤٤٤.٠٠٠	٩٢٨.٠٠٠	٣٤.٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٤٦٢.٠٠٠	٩٦٢.٠٠٠	٣٤.٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٤٨٠.٠٠٠	٩٩٦.٠٠٠	٣٤.٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٤٩٩.٢٠٠	١.٠٣٠.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٥١٨.٤٠٠	١.٠٦٨.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٥٣٧.٦٠٠	١.١٠٦.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٥٥٦.٨٠٠	١.١٤٤.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٥٧٦.٠٠٠	١.١٨٢.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٥٩٧.٦٠٠	١.٢٢٠.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٦١٩.٢٠٠	١.٢٥٨.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٦٤٠.٨٠٠	١.٢٩٦.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٦٦٢.٤٠٠	١.٣٣٤.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٦٨٤.٠٠٠	١.٣٧٢.٠٠٠	٣٨.٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٧٠٥.٦٠٠	١.٤١٠.٠٠٠	٣٨.٠٠٠



جدول رقم ٨ -

تحويل سلاسل رواتب الملاك الاداري العام .

- الفئة الرابعة - الرتبة الثانية -

الدرجة القديمه	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ اعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول اعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٢٥٠.٠٠٠	٤٤٠.٠٠٠	٢٢.٠٠٠
٥	٢	٢٦٢.٤٠٠	٤٦٢.٠٠٠	٢٢.٠٠٠
٤	٣	٢٧٤.٨٠٠	٤٨٤.٠٠٠	٢٢.٠٠٠
٣	٤	٢٨٧.٢٠٠	٥٠٦.٠٠٠	٢٢.٠٠٠
٢	٥	٢٩٩.٦٠٠	٥٢٨.٠٠٠	٢٢.٠٠٠
١	٦	٣١٢.٠٠٠	٥٥٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٣٢٧.٦٠٠	٥٧٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٣٤٣.٢٠٠	٦٠٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٣٥٨.٨٠٠	٦٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٣٧٤.٤٠٠	٦٥٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٣٩٠.٠٠٠	٦٧٥.٠٠٠	٢٩.٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٤٠٨.٠٠٠	٧٠٤.٠٠٠	٢٩.٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٤٢٦.٠٠٠	٧٣٣.٠٠٠	٢٩.٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٤٤٤.٠٠٠	٧٦٢.٠٠٠	٢٩.٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٤٦٢.٠٠٠	٧٩١.٠٠٠	٢٩.٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٤٨٠.٠٠٠	٨٢٠.٠٠٠	٣٣.٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٤٩٩.٢٠٠	٨٥٣.٠٠٠	٣٣.٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٥١٨.٤٠٠	٨٨٦.٠٠٠	٣٣.٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٥٣٧.٦٠٠	٩١٩.٠٠٠	٣٣.٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٥٥٦.٨٠٠	٩٥٢.٠٠٠	٣٣.٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٥٧٦.٠٠٠	٩٨٥.٠٠٠	٣٣.٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٥٩٧.٦٠٠	١.٠١٨.٠٠٠	٣٣.٠٠٠

جدول رقم ٩ -

تحويل سلاسل رواتب الملاك الإداري العام .

- الفئة الرابعة - الرتبة الثانية -

- الفنيون والسلك الخاص في الطيران المدني .

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٢٥٠,٠٠٠	٥٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
٥	٢	٢٦٢,٤٠٠	٥٧٥,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
٤	٣	٢٧٤,٨٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
٣	٤	٢٨٧,٢٠٠	٦٢٥,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
٢	٥	٢٩٩,٦٠٠	٦٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
١	٦	٣١٢,٠٠٠	٦٧٥,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٣٢٧,٦٠٠	٧٠٠,٠٠٠	٢٩٠,٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٣٤٣,٢٠٠	٧٢٩,٠٠٠	٢٩٠,٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٣٥٨,٨٠٠	٧٥٨,٠٠٠	٢٩٠,٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٣٧٤,٤٠٠	٧٨٧,٠٠٠	٢٩٠,٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٣٩٠,٠٠٠	٨١٦,٠٠٠	٢٩٠,٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٤٠٨,٠٠٠	٨٤٥,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٤٢٦,٠٠٠	٨٧٨,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٤٤٤,٠٠٠	٩١١,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٤٦٢,٠٠٠	٩٤٤,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٤٨٠,٠٠٠	٩٧٧,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٤٩٩,٢٠٠	١,٠١٠,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٥١٨,٤٠٠	١,٠٤٣,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٥٣٧,٦٠٠	١,٠٧٦,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٥٥٦,٨٠٠	١,١٠٩,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٥٧٦,٠٠٠	١,١٤٢,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٥٩٧,٦٠٠	١,١٧٥,٠٠٠	٣٣٠,٠٠٠

جدول رقم ١٠ -

تحويل سلاسل رواتب الملاك الإداري العام .

- الفئة الخامسة -

الدرجة الجديدة	الدرجة القديمة	الراتب الناقص إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
١	٧	٢٥٠.٠٠٠	٣٧٥.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٢	٦	٢٦٢.٤٠٠	٣٩٥.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٣	٥	٢٧٤.٨٠٠	٤١٥.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٤	٤	٢٨٧.٢٠٠	٤٣٥.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٥	٣	٢٩٩.٦٠٠	٤٥٥.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٦	٢	٣١٢.٠٠٠	٤٧٥.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٧	١	٣٢٧.٦٠٠	٤٩٥.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٨	فوق القمة ١	٣٤٣.٢٠٠	٥١٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
٩	فوق القمة ٢	٣٥٨.٨٠٠	٥٤٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
١٠	فوق القمة ٣	٣٧٤.٤٠٠	٥٦٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
١١	فوق القمة ٤	٣٩٠.٠٠٠	٥٩٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
١٢	فوق القمة ٥	٤٠٨.٠٠٠	٦١٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
١٣	فوق القمة ٦	٤٢٦.٠٠٠	٦٤٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
١٤	فوق القمة ٧	٤٤٤.٠٠٠	٦٦٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
١٥	فوق القمة ٨	٤٦٢.٠٠٠	٦٩٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
١٦	فوق القمة ٩	٤٨٠.٠٠٠	٧٢٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
١٧	فوق القمة ١٠	٤٩٩.٢٠٠	٧٥٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
١٨	فوق القمة ١١	٥١٨.٤٠٠	٧٨٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
١٩	فوق القمة ١٢	٥٣٧.٦٠٠	٨١٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
٢٠	فوق القمة ١٣	٥٥٦.٨٠٠	٨٤٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
٢١	فوق القمة ١٤	٥٧٦.٠٠٠	٨٧٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠
٢٢	فوق القمة ١٥	٥٩٧.٦٠٠	٩٠٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠



جدول رقم ١١ -

تحويل سلسلة رواتب

وظيفة طيار في المديرية العامة للطيران المدني .

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ اعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول اعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٦٨٤,٠٠٠	١,٧٤٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٥	٢	٧٠٥,٦٠٠	١,٨٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٤	٣	٧٢٧,٢٠٠	١,٨٦٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٣	٤	٧٤٨,٨٠٠	١,٩٢٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٢	٥	٧٧٠,٤٠٠	١,٩٨٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
١	٦	٧٩٢,٠٠٠	٢,٠٤٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٨١٣,٦٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٨٣٥,٢٠٠	٢,١٦٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٨٥٦,٨٠٠	٢,٢٢٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٨٧٨,٤٠٠	٢,٢٨٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٩٠٠,٠٠٠	٢,٣٤٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٩٢١,٦٠٠	٢,٤٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٩٤٣,٢٠٠	٢,٤٦٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٩٦٤,٨٠٠	٢,٥٢٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٩٨٦,٤٠٠	٢,٥٨٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	١,٠٠٨,٠٠٠	٢,٦٤٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	١,٠٢٩,٦٠٠	٢,٧٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	١,٠٥١,٢٠٠	٢,٧٦٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	١,٠٧٢,٨٠٠	٢,٨٢٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	١,٠٩٤,٤٠٠	٢,٨٨٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	١,١١٦,٠٠٠	٢,٩٤٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	١,١٣٧,٦٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠



جدول رقم ١٢ -

تحويل سلسلة رواتب

وظيفة ميكانيكي ملاح في المديرية العامة للطيران المدني .

الدرجة القديمه	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ اعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول اعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
٦	١	٥٧٦,٠٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
٥	٢	٥٩٥,٢٠٠	١,٥٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
٤	٣	٦١٤,٤٠٠	١,٦٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
٣	٤	٦٣٣,٦٠٠	١,٦٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
٢	٥	٦٥٢,٨٠٠	١,٧٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
١	٦	٦٧٢,٠٠٠	١,٧٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١	٧	٦٩١,٢٠٠	١,٨٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٢	٨	٧١٠,٤٠٠	١,٨٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٣	٩	٧٢٩,٦٠٠	١,٩٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٧٤٨,٨٠٠	١,٩٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٥	١١	٧٦٨,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٧٨٧,٢٠٠	٢,٠٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٨٠٦,٤٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٨٢٥,٦٠٠	٢,١٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٨٤٤,٨٠٠	٢,٢٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٨٦٤,٠٠٠	٢,٢٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٨٨٣,٢٠٠	٢,٣٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٩٠٢,٤٠٠	٢,٣٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٩٢١,٦٠٠	٢,٤٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٩٤٠,٨٠٠	٢,٤٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٩٦٠,٠٠٠	٢,٥٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٩٧٩,٢٠٠	٢,٥٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠



جدول رقم ١٣-

تحويل سلاسل رواتب موظفي السلك الخارجي العاملين في الخارج .

- الفئة الاولى -

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ اعتباراً من ١٩٩٥/١/١ ل.ل	الراتب المحول اعتباراً من اول الشهر التالي لصدور القانون د.أ.	قيمة الدرجة الجديدة د.أ.
٦	١	٥٧٦,٠٠٠	٢,٦٠٠	١٤٠
٥	٢	٥٩٧,٦٠٠	٢,٧٤٠	١٤٠
٤	٣	٦١٩,٢٠٠	٢,٨٨٠	١٤٠
٣	٤	٦٤٠,٨٠٠	٣,٠٢٠	١٤٠
٢	٥	٦٦٢,٤٠٠	٣,١٦٠	١٤٠
١	٦	٦٨٤,٠٠٠	٣,٣٠٠	١٤٠
فوق القمة ١	٧	٧٠٥,٦٠٠	٣,٤٤٠	١٤٠
فوق القمة ٢	٨	٧٢٧,٢٠٠	٣,٥٨٠	١٤٠
فوق القمة ٣	٩	٧٤٨,٨٠٠	٣,٧٢٠	١٤٠
فوق القمة ٤	١٠	٧٧٠,٤٠٠	٣,٨٦٠	١٤٠
فوق القمة ٥	١١	٧٩٢,٠٠٠	٤,٠٠٠	١٤٠
فوق القمة ٦	١٢	٨١٣,٦٠٠	٤,١٤٠	١٤٠
فوق القمة ٧	١٣	٨٣٥,٢٠٠	٤,٢٨٠	١٤٠
فوق القمة ٨	١٤	٨٥٦,٨٠٠	٤,٤٢٠	١٤٠
فوق القمة ٩	١٥	٨٧٨,٤٠٠	٤,٥٦٠	١٤٠
فوق القمة ١٠	١٦	٩٠٠,٠٠٠	٤,٧٠٠	١٤٠
فوق القمة ١١	١٧	٩٢١,٦٠٠	٤,٨٤٠	١٤٠
فوق القمة ١٢	١٨	٩٤٣,٢٠٠	٤,٩٨٠	١٤٠
فوق القمة ١٣	١٩	٩٦٤,٨٠٠	٥,١٢٠	١٤٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٩٨٦,٤٠٠	٥,٢٦٠	١٤٠
فوق القمة ١٥	٢١	١,٠٠٨,٠٠٠	٥,٤٠٠	١٤٠
فوق القمة ١٦	٢٢	١,٠٢٩,٦٠٠	٥,٥٤٠	١٤٠



جدول رقم ١٤ -

تحويل سلاسل رواتب موظفي السلك الخارجي العاملين في الخارج .

- الفئة الثانية -

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من أول الشهر التالي لصدر القانون د.أ.	قيمة الدرجة الجديدة د.أ.
٦	١	٤٨٠,٠٠٠	٢,٠٠٠	١٢٠
٥	٢	٤٩٩,٧٠٠	٢,١٢٠	١٢٠
٤	٣	٥١٨,٤٠٠	٢,٢٤٠	١٢٠
٣	٤	٥٣٧,٦٠٠	٢,٣٦٠	١٢٠
٢	٥	٥٥٦,٨٠٠	٢,٤٨٠	١٢٠
١	٦	٥٧٦,٠٠٠	٢,٦٠٠	١٢٠
فوق القمة ١	٧	٥٩٧,٦٠٠	٢,٧٢٠	١٢٠
فوق القمة ٢	٨	٦١٩,٢٠٠	٢,٨٤٠	١٢٠
فوق القمة ٣	٩	٦٤٠,٨٠٠	٢,٩٦٠	١٢٠
فوق القمة ٤	١٠	٦٦٢,٤٠٠	٣,٠٨٠	١٢٠
فوق القمة ٥	١١	٦٨٤,٠٠٠	٣,٢٠٠	١٢٠
فوق القمة ٦	١٢	٧٠٥,٦٠٠	٣,٣٢٠	١٢٠
فوق القمة ٧	١٣	٧٢٧,٢٠٠	٣,٤٤٠	١٢٠
فوق القمة ٨	١٤	٧٤٨,٨٠٠	٣,٥٦٠	١٢٠
فوق القمة ٩	١٥	٧٧٠,٤٠٠	٣,٦٨٠	١٢٠
فوق القمة ١٠	١٦	٧٩٢,٠٠٠	٣,٨٠٠	١٢٠
فوق القمة ١١	١٧	٨١٣,٦٠٠	٣,٩٢٠	١٢٠
فوق القمة ١٢	١٨	٨٣٥,٢٠٠	٤,٠٤٠	١٢٠
فوق القمة ١٣	١٩	٨٥٦,٨٠٠	٤,١٦٠	١٢٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٨٧٨,٤٠٠	٤,٢٨٠	١٢٠
فوق القمة ١٥	٢١	٩٠٠,٠٠٠	٤,٤٠٠	١٢٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٩٢١,٦٠٠	٤,٥٢٠	١٢٠

جدول رقم ١٥ -

تحويل سلاسل رواتب موظفي السلك الخارجي العاملين في الخارج .

- الفئة الثالثة -

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.د.	الراتب المحول إعتباراً من أول الشهر التالي لصدور القانون د.أ.	قيمة الدرجة الجديدة د.أ.
٦	١	٣٩٠,٠٠٠	١,٥٠٠	١٠٠
٥	٢	٤٠٨,٠٠٠	١,٦٠٠	١٠٠
٤	٣	٤٢٦,٠٠٠	١,٧٠٠	١٠٠
٣	٤	٤٤٤,٠٠٠	١,٨٠٠	١٠٠
٢	٥	٤٦٢,٠٠٠	١,٩٠٠	١٠٠
١	٦	٤٨٠,٠٠٠	٢,٠٠٠	١٠٠
فوق القمة ١	٧	٤٩٩,٢٠٠	٢,١٠٠	١٠٠
فوق القمة ٢	٨	٥١٨,٤٠٠	٢,٢٠٠	١٠٠
فوق القمة ٣	٩	٥٣٧,٦٠٠	٢,٣٠٠	١٠٠
فوق القمة ٤	١٠	٥٥٦,٨٠٠	٢,٤٠٠	١٠٠
فوق القمة ٥	١١	٥٧٦,٠٠٠	٢,٥٠٠	١٠٠
فوق القمة ٦	١٢	٥٩٧,٦٠٠	٢,٦٠٠	١٠٠
فوق القمة ٧	١٣	٦١٩,٢٠٠	٢,٧٠٠	١٠٠
فوق القمة ٨	١٤	٦٤٠,٨٠٠	٢,٨٠٠	١٠٠
فوق القمة ٩	١٥	٦٦٢,٤٠٠	٢,٩٠٠	١٠٠
فوق القمة ١٠	١٦	٦٨٤,٠٠٠	٣,٠٠٠	١٠٠
فوق القمة ١١	١٧	٧٠٥,٦٠٠	٣,١٠٠	١٠٠
فوق القمة ١٢	١٨	٧٢٧,٢٠٠	٣,٢٠٠	١٠٠
فوق القمة ١٣	١٩	٧٤٨,٨٠٠	٣,٣٠٠	١٠٠
فوق القمة ١٤	٢٠	٧٧٠,٤٠٠	٣,٤٠٠	١٠٠
فوق القمة ١٥	٢١	٧٩٢,٠٠٠	٣,٥٠٠	١٠٠
فوق القمة ١٦	٢٢	٨١٣,٦٠٠	٣,٦٠٠	١٠٠

جدول رقم ١٦ -
تحويل سلسلة رواتب
أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية .

الدرجة القديمة	الدرجة الجديدة	الراتب النافذ إعتباراً من ١/١/١٩٩٥ ل.ل.	الراتب المحول إعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ل.ل.	قيمة الدرجة الجديدة ل.ل.
١	١	٦٨٦.٥٠٠	١.٧٥٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٢	٢	٧١٩.٥٠٠	١.٨٧٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٣	٣	٧٥٢.٥٠٠	١.٩٩٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٤	٤	٧٨٥.٥٠٠	٢.١١٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٥	٥	٨١٨.٥٠٠	٢.٢٣٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٦	٦	٨٥١.٥٠٠	٢.٣٥٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٧	٧	٨٨٤.٥٠٠	٢.٤٧٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٨	٨	٩١٧.٥٠٠	٢.٥٩٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٩	٩	٩٥٠.٥٠٠	٢.٧١٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٠	١٠	٩٨٣.٥٠٠	٢.٨٣٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١١	١١	١.٠١٦.٥٠٠	٢.٩٥٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٢	١٢	١.٠٤٩.٥٠٠	٣.٠٧٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٣	١٣	١.٠٨٢.٥٠٠	٣.١٩٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٤	١٤	١.١١٥.٥٠٠	٣.٣١٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٥	١٥	١.١٤٨.٥٠٠	٣.٤٣٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٦	فوق القمة ١	١.١٨١.٥٠٠	٣.٥٥٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٧	فوق القمة ٢	١.٢١٤.٥٠٠	٣.٦٧٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٨	فوق القمة ٣	١.٢٤٧.٥٠٠	٣.٧٩٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
١٩	فوق القمة ٤	١.٢٨٠.٥٠٠	٣.٩١٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٢٠	فوق القمة ٥	١.٣١٣.٥٠٠	٤.٠٣٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٢١	فوق القمة ٦	١.٣٤٦.٥٠٠	٤.١٥٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠
٢٢	فوق القمة ٧	١.٣٧٩.٥٠٠	٤.٢٧٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠



بالتصويرات السنانية

تحويل مخصصات وتوضيات السلطان العامة .
جدول رقم ١٧ -

السلطات العامة	التدخلات		تعويض التسهيل		تعويض سيارة		تعويض سيارة وحادث		تعويض سائق وأمين سر		تعويض تشريفات	
	اعتبار من	تاريخ	اعتبار من	تاريخ	اعتبار من	تاريخ	اعتبار من	تاريخ	اعتبار من	تاريخ	اعتبار من	تاريخ
رئيس الجمهورية	٩٨/١٧/٢٠	٨١٨,١٠٠	٩٨/١٧/٢٠	٦,٥٣٥,٦٢٠	-	-	-	-	-	-	-	٩٥/١٢/٣١
رئيس مجلس النواب	٩٨/١٧/٢٠	٨٨٤,٢٨٠	٩٨/١٧/٢٠	٦,٥١١,٢٠٠	٧٠,٨٤٨	-	-	-	٧٠,٨٤٨	٥٩,٠٤٠	٧٠,٨٤٨	٨١٨,١٠٠
رئيس مجلس الوزراء (إذا كان نائباً)	٩٨/١٧/٢٠	٨٨٤,٢٨٠	٩٨/١٧/٢٠	٦,٥١١,٢٠٠	٧٠,٨٤٨	٧٠,٤٢٠	-	-	٨٤٥,٨٠٠	-	-	٥٢٩,٠٠٠
رئيس مجلس الوزراء (إذا لم يكن نائباً)	٩٨/١٧/٢٠	٨٨٤,٢٨٠	٩٨/١٧/٢٠	٦,٥١١,٢٠٠	٧٠,٨٤٨	٥٩,٠٤٠	-	-	-	-	-	٥٢٩,٠٠٠
الوزير (إذا كان نائباً)	٩٨/١٧/٢٠	٧٢٦,٨٤٠	٩٨/١٧/٢٠	٦,٦٦٣,٣٠٠	٧٩٩,٥٦٠	٥٩,٠٤٠	-	-	-	-	-	-
الوزير (إذا لم يكن نائباً)	٩٨/١٧/٢٠	٧٢٦,٨٤٠	٩٨/١٧/٢٠	٦,٦٦٣,٣٠٠	٧٩٩,٥٦٠	٧٠,٨٤٨	-	-	-	-	-	-
اللائق	٩٨/١٧/٢٠	٦٦٦,٣٠٠	٩٨/١٧/٢٠	٦,٦٦٣,٣٠٠	-	-	-	-	٧٠,٨٤٨	٥٩,٠٤٠	-	-



الأسباب الموجبة .

يعود تاريخ وضع سلاسل الرتب والرواتب المعتمدة حالياً في الإدارات العامة الى عام ١٩٦١ على أثر إعادة تنظيم هذه الإدارات وتحديد ملاكاتها وأسلاكها.

وبالرغم من التغييرات التي حصلت في هيكلية الإدارات العامة من أحداث وزارات جديدة وملاكات دائمة ومؤقتة، فإن هيكلية الرتب والرواتب لم يلحق بها أي تغيير يذكر، واقتصرت التعديلات التي لحقت بالرواتب على أحداث تعويضات تجاوز عددها الـ ٢٠٠ نوعاً توزعت ما بين تعويضات محددة بنسبة مئوية من الراتب الأساسي، وتعويضات محددة بنسبة مئوية من الحد الأدنى للأجور، وتعويضات محددة بشكل مبالغ مقطوعة.

ولم يكن إعطاء التعويضات نتيجة لإعتماد الأسس العلمية المستمدة من مبدأ تصنيف الوظائف وتوصيفها حيث تحدد قيمة الوظيفة بالنظر الى مهامها وصلاحياتها ومسؤولياتها وعلاقاتها، وبالمقارنة مع الوظائف الأخرى التي تماثلها أو تختلف عنها، بل جاء نتيجة لقدرة المستفيدين منها على الإتصال بالمسؤولين أو لجوئهم في بعض الأحيان الى السلبية للحصول على تعويضات جديدة أو لزيادة نسب تعويضات قائمة.

وقد تمادى هذا الأمر خلال سنوات الحرب وأدى بنهايتها الى حصول إختلالات كبيرة في مداخيل الموظفين من الفئات المتماثلة المنتمين الى اسلاك مختلفة.

أما أسباب هذه الإختلالات فيمكن تلخيصها بالآتي:

- ١- طغيان نسبة التعويضات على نسبة الرواتب من مجموع الدخل.
- ٢- ارتباط معظم التعويضات بالراتب الأساسي أو بالحد الأدنى للأجور وارتفاعها بارتفاعهما.
- ٣- إختلاف عدد التعويضات التي يستفيد منها الموظفون، إذ يستفيد البعض من تعويض واحد ويستفيد آخرون من بضعة تعويضات ويستفيد سواهم من أكثر من عشرة تعويضات.
- ٤- عدم الإستناد الى أسس مدروسة في تحديد الرواتب والتعويضات.



وللتدليل على ما ذكرنا نورد المقارنات التالية عن واقع الرواتب والمداخل خلال

عام ١٩٩٣:

السـوـفـيـة	نسبة التعويضات الى الراتب الأساسي	نسبة التعويضات الى مجموع الدخل
مدير عام إداري	٪ ١٤١	٪ ٥٩
قاضٍ رئيس هيئة التفتيش القضائي	٪ ٢٧٢	٪ ٧٣
مفتش عام مهندس	٪ ٢٥٦	٪ ٧٢
رئيس الجامعة اللبنانية	٪ ٢٥٦	٪ ٧٢
عميد مهندس	٪ ٣٥٣	٪ ٧٨
رئيس مصلحة إداري	٪ ٥٠	٪ ٣٣
أستاذ مساعد في الجامعة اللبنانية	٪ ١٤٠	٪ ٥٨
رئيس مصلحة مهندس	٪ ١٥٠	٪ ٦٠
راند مهندس أو طبيب	٪ ٣٨١	٪ ٧٩
ملازم طبيب	٪ ٤٠٢	٪ ٨٠

وقد تنبهت الحكومة الى هذا الواقع والى التفاوت الكبير في المداخل فحاولت معالجته بإجراءين:

الأول: إقتصار الزيادة خلال عام ١٩٩٤ على الرواتب الأساسية وتجميد التعويضات.

الثاني: إعادة النظر بأساس الراتب والغاء ما يمكن من التعويضات.

فتم إقرار الإجراء الأول بالقانون رقم ٩٤/٣٧٢ الذي حدّد الزيادة على الرواتب الأساسية بنسبة ٧٠ و ٣٥ و ١٥ بالمائة على شطور الراتب، وجمّد التعويضات عند حدودها بتاريخ ١٩٩٣/١٢/٣١. وقد اعتمد الاجراء ذاته بالنسبة لزيادة الرواتب التي اقرت خلال عام ١٩٩٥ بنسبة ٢٠ بالمائة.



أما الإجراء الثاني فقد حددت المادة الخامسة من القانون رقم ٩٤/٣٧٢ إطاره العام عندما أقرّت مبدأ دمج الرواتب والتعويضات ووضع سلاسل رواتب جديدة وأنظمة جديدة للتقاعد ضمن شرطين:

- عدم تدني دخل أي موظف بنتيجة الدمج.
- المحافظة على قيمة المعاش التقاعدي وتعويض الصرف من الخدمة وعدم تدهورها لأي سبب كان.

فعلى صعيد الرواتب، لم تقوم الحكومة بعملية دمج حسابي للرواتب والتعويضات، لأن مثل هذا الدمج، على تعذره لكون بعض التعويضات لا يقبل الدمج بطبيعته، يقضي على مفهوم سلاسل الرواتب، ويستوجب وضع سلسلة خاصة لكل موظف في بعض الأحيان، ويكرس الاختلالات القائمة على صعيد الرواتب والمداخل، بل قامت بوضع سلاسل جديدة للرتب والرواتب إنطلاقاً من واقعين أساسيين:

- قانون تحويل سلسلة رواتب الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية (القانون رقم ٣٩٦ تاريخ ١٩٩٥/١/١٢).
- زيادة الـ ٢٠٪ التي تم إقرارها للقطاع الخاص اعتباراً من ١٩٩٥/١/١ بموجب المرسوم رقم ٦٢٦٣ تاريخ ١٩٩٥/١/١٨.

مراعية في ذلك المبادئ التالية:

- زيادة دخل جميع فئات الموظفين .
- دمج أغلب التعويضات مع الرواتب .
- تحديد التعويضات غير المدموجة بشكل مبالغ مقطوعة باستثناء التعويض العائلي.

ومن أجل ذلك تم إحصاء التعويضات وتصنيفها الى:

- ما هو قابل للدمج .
- ما هو غير قابل للدمج .
- ما هو واجب الإلغاء .

كما تم وضع سلاسل الرواتب وفقاً للأسس التالية:

- وضع سلاسل خاصة لكل سلك من الأسلاك الوظيفية.

- وضع سلسلة خاصة بكل فئة ضمن السلك الواحد.
- تحديد عدد درجات كل سلسلة بـ ٢٢ درجة تبدأ بالدرجة الأولى وتنتهي بالدرجة الثانية والعشرين، وهي تغطي مدة خدمة الموظف.
- المحافظة على دخل كل موظف وإعتبار ما يفيض من دخله الحالي على الراتب المحدد له في سلسلة الرواتب بمثابة تعويض تصفية يحدد بشكل مقطوع.
- تأمين المرونة لإجتذاب كفاءات وإختصاصات معينة الى الإدارة هي بحاجة اليها.
- تقليص بعض الإختلالات في المداخل وبالتالى تحقيق قدر اكبر من العدالة.

وتجدر الإشارة الى ان تعويضى التمثيل والسيارة لمن يستفيد منهما حاليا قد دمجاً بالراتب الأساسي الأمر الذي يستوجب عدم السماح لهؤلاء الموظفين في المستقبل بإستعمال سيارات الإدارة بحجة إلغاء تعويض السيارة.

- وتعكف الحكومة الآن على إنجاز ثلاثة ملفات رئيسية متلازمة ومتكاملة على صعيد الإصلاح الإداري، كانت قد بدأت بدراستها منذ سنة تقريبا، وهي:
- وضع هيكلية إدارية متكاملة ومتراصة.
 - وضع نظام لتوصيف الوظائف وتصنيفها.
 - وضع نظام لتقييم الأداء والحوافز.

وتأمل الحكومة في الانتهاء منها بأقرب فرصة ممكنة.

وعلى صعيد معاشات التقاعد وتعويضات الصرف من الخدمة، تمت إعادة النظر بأسس احتساب الراتب المعتمد في حساب معاش التقاعد وتعويض الصرف. فبعد ان كان الراتب المعتمد يحتسب بأضافة نسبة مئوية الى الراتب الأساسي وفقا لفئة الموظف (٧٥٪ لموظفي الفئة الأولى والقضاة واساتذة الجامعة اللبنانية، و ٦٠٪ لموظفي الفئتين الثانية والثالثة، و ٤٠٪ لموظفي الفئتين الرابعة والخامسة) اصبح الراتب المعتمد يحتسب بنسبة مئوية من الراتب الأساسي المحول اعتبارا من ١/١/١٩٩٦.

وقد حددت هذه النسبة بطريقة تؤدي الى المحافظة قدر الامكان على قيمة المعاش التقاعدي وتعويض الصرف اللذين كانا يستحقان وفقا للأسس المعتمدة قبل ١/١/١٩٩٦.



أما منطلقات إعادة النظر هذه فاثنتان:

- تأمين أكبر قدر ممكن من العدالة بين المتقاعدين والمصروفين من الخدمة قبل العمل بقانون دمج الرواتب والتعويضات والمتقاعدين والمصروفين من الخدمة بعد العمل به.
- عدم قدرة الخزينة على تحمل اية اعباء اضافية تنشأ عن اعتماد نسب مئوية اعلى من النسب المقترحة، لأن من شأن اعتماد هذه النسب ان ينعكس على المتقاعدين والمصروفين من الخدمة السابقين انطلاقاً من مبدأ المساواة في المعاملة ويرتّب على الخزينة اعباء اضافية لا قدرة لها على تحملها.

ان كلفة مشروع تحويل سلاسل الرواتب لموظفي الادارات العامة من دائمين ومؤقتين ولأفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية وللموظفين الاداريين فيها تبلغ /٦٠/ مليار ليرة لبنانية.

وتتوزع هذه الكلفة كما يلي:

السلسلة	كلفة الدمج
الجامعة اللبنانية	١٧ مليار
الإداريون	٤٣ مليار
المجموع	٦٠ مليار
=====	

وهي كلفة لا يستهان بها في ظل عجز الخزينة، وقدرة المواطنين على تحمل تغطيتها لا سيما اذا أضيفت اليها الكلفة المقدرة بحوالي /١١/ مليار ليرة لبنانية سنوياً لتحويل سلاسل رواتب القضاة، وبحوالي /٨٠/ مليار ليرة لبنانية سنوياً لتحويل سلاسل رواتب العسكريين، وبحوالي ٢٣٥ مليار ليرة لبنانية سنوياً لأعطاء زيادة غلاء معيشة بذات النسب التي اعطيت للعاملين في القطاع الخاص اعتباراً من ١/١/١٩٩٦، أي ٢٠٪ و ١٠٪ و ٥٪ حسب الشطور وذلك لغير المستفيدين من تحويل سلاسل الرواتب من مستخدمين واجراء



ومتقاعدين ومتقاعدين في الإدارات العامة والمؤسسات العامة غير الخاضعة لقانون العمل، وبحوالي ٢٩/ مليار ليرة سنوياً كبديل فروقات اضافية لتعويض الصرف ومعاشات التقاعد وفقاً للنسب الجديدة، الأمر الذي يرفع الكلفة الاجمالي الى ٤١٥/ مليار ليرة لبنانية. وتجدر الإشارة الى ان بإمكان الاجراء والمتقاعدين في الإدارات العامة ان يستفيدوا من سلسلة رواتب الموظفين الدائمين في حال دخولهم الى الملاكات الدائمة بموجب مباريات محصورة أجازها القانون مؤخراً وذلك في حال توفر الشروط الخاصة للتعين فيهم. أما كلفة دمج الرواتب والتعويضات في المؤسسات العامة، في حال اجرائه، فتقدر بحوالي ١٠٠/ مليار ليرة سنوياً علماً أن معظم المؤسسات العامة تعاني من عجز دائم في موازنتها وتعتمد في تغطية اية نفقة اضافية على خزينة الدولة.

لذلك ترى الحكومة ان مشروع القانون سيكون خطوة على طريق الإصلاح الإداري وهي ستلتزم به وفق برنامج عمل يتضمن:

١- عملية شاملة على صعيد الإصلاح الإداري تتناول:

- إعادة النظر بالهيكليات الإدارية للوصول الى إدارة فاعلة ومنتجة.
- تأهيل وتدريب العاملين في الإدارات العامة للوصول الى تأمين عنصر بشري كفوء ونزيه.
- إعادة النظر بدوام العمل في الإدارة للوصول الى إنتاجية أكبر.
- إعادة النظر بالنصوص التي ترعى الإدارة العامة للوصول الى نصوص عصرية وحديثة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التقنية المتسارعة.
- إعادة النظر بوسائل العمل وتعميم المكننة على الإدارات العامة.
- إعادة النظر بالإجراءات وتبسيط العمل الإداري..

وذلك بهدف إيجاد إدارة كفوة وفعالة.

٢- تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية كلفة المشروع بشكل لا يؤثر على نسبة العجز في

الموازنة العامة لعام ١٩٩٨ الذي التزمت الحكومة بالمحافظة عليه، وذلك عن طريق:

- أ- بدء العمل بدفع الزيادة اعتباراً من ١/١/١٩٩٩ وتأمين الاعتمادات اللازمة لتغطية كلفة الزيادة المتوجبة اعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ولغاية ٣١/١٢/١٩٩٨ لمن تفاضوا او يتقاضون تعويض صرف من الخدمة.



ب- تصفية الفروقات المستحقة اعتباراً من ١/١/١٩٩٦ ولغاية ٣١/١٢/١٩٩٨ واعتبار هذه الفروقات امانة لدى الخزينة مؤجلة الدفع الى حين توفر التغطية الكافية لها وفتح الاعتمادات اللازمة لذلك،

ان مشروع دمج الرواتب والتعويضات، ووضع سلاسل رواتب جديدة بالتالي، هو استثمار لمبالغ سيتحملها المواطنون، فإن لم يقترن بعملية شاملة للإصلاح الإداري يكون استثماراً لا مبرر له وإنفاقاً لا يعود بالفائدة على المواطنين والاقتصاد، وبالتالي لا لزوم له. ولذلك ضمنت الحكومة مشروع القانون بعض النصوص الاصلاحية المتعلقة بزيادة دوام العمل وتعديل اسس اختيار موظفي الفئتين الاولى والثانية وبوضع الاسس التي يبنى عليها نظام حديث لتقييم الاداء.

وقد اعدت الحكومة مشروع القانون المرفق الرامي الى تحويل سلاسل رواتب موظفي الملاك الاداري العام وافراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية وباعطاء زيادة غلاء معيشة لغير المستفيدين من احكام تحويل السلاسل، وهي إذ تتقدم به من المجلس النيابي الكريم، ترحو إقراره.



الملحق رقم 3

Suggested Mechanism for Professionalizing Recruitment of Senior Staff in the Lebanese Public Sector

**Beirut,
October 6. 2005**

Objectives

- A transparent and objective recruitment system using published criteria for evaluation and selection
- Methodology for assessment of candidates suitable for a results and performance oriented work environment
- Evaluation procedures focusing on potential capacity to perform of candidates rather than on educational background
- Appropriate methodologies for interviewing

The Eight Steps

Step ZERO: Two Pillars

Step ONE: The Steering Committee

Step TWO: Positions Descriptions

Step THREE: Announcement

Step FOUR: Receipt of Applications

Step FIVE: Screening the Applications

Step SIX: The Evaluation Process

Step SEVEN: The Oral Interview Process

Step EIGHT: Decision and Award

Step ZERO: Two Pillars

PUBLICITY CAMPAIGN

Creating the climate for change: Announcement of the process

- Counter effect of low expectations of change
- Build CONFIDENCE into the process
- Set-up a dynamic of change in the recruitment process
- Raise the quality of professional debate

Credible and Confidence inspiring process

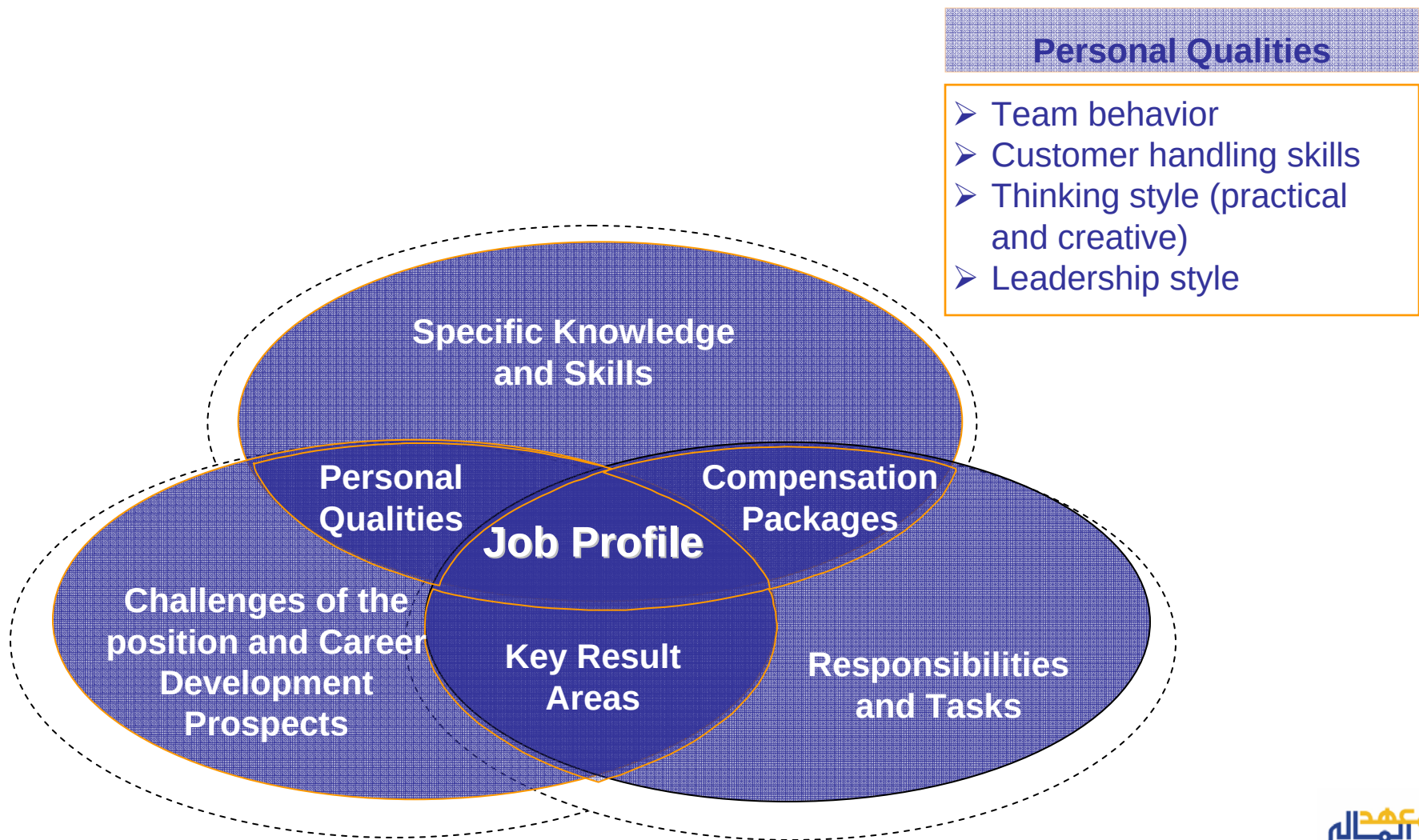
- Realistic expectations in advertisements
- Advertising in the right places
- Guarantee of confidentiality
- Process managed by people who inspire confidence
- Esteemed Evaluators/Interviewers

Step ONE: The Steering Committee

Responsibilities of the Steering Committee

- Monitoring process and ensure neutrality.
- Reviewing position description.
- Drafting/Reviewing and approving the announcement for posts
- Screening the applications and select the candidates for evaluation.
- Selecting evaluators and interviewers.
- Reviewing and approving the evaluation matrices.
- Accepting evaluation' results and proposals for short lists.
- Preparing and overseeing the oral interviews.
- Re-conduct the interviews in case of disagreement.
- Ensuring feedback and notifications to applicants and dealing with complaints or questions.

Step TWO: Positions Descriptions



Step THREE: Announcement

Message

- Context of change and core values needed
- Clear description of job and its environment
- Statement of challenges and matching skills
- Key responsibilities and required experience

Where to Announce

- Announcement published in appropriate media: targeted newspapers, radio and television
- Specific websites

Extra Information

- Last date for reception of applications
- Conditions for applying
- Location
- Financial package and remuneration
- 3 steps for selection: screening, evaluation, interview
- Address for sending CVs

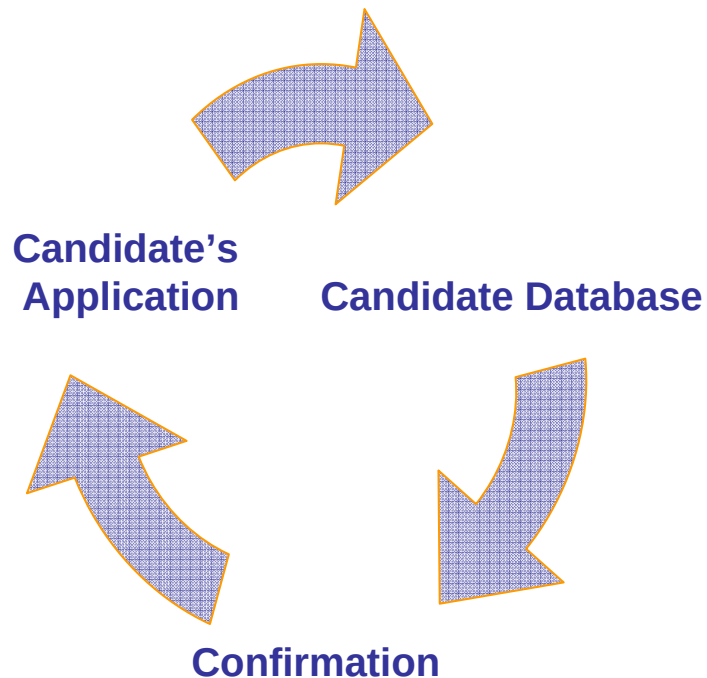
On-line Application

- Detailed application form enabling primary screening
- On-line application for a “candidate database”
- Electronic feedback and notifications



- Fewer candidates but more relevant applications
- Reduce work download in screening and evaluation phase

Step FOUR: Receipt of Applications



Electronic Processing

- CV posted in the Candidate Database
- Confirmation through standard message
- Electronic screening, evaluation and selection

Database's design

- Confidential
- Separated from the HR Management system of the Civil Service Board
- Allowing production of reports and statistics

ZERO

ONE

TWO

THREE

FOUR

FIVE

SIX

SEVEN

EIGHT

Step FIVE: Screening the Applications

Step I of CV's Evaluation

Manual screening

- ▶ Clerical staff checking
- ▶ Select eligible candidates

Long List

- ▶ Steering Committee
- ▶ Selection according to a particular criteria
- ▶ Screening matrices
- ▶ List of 10 – 15 applicants

Selection Criteria

- ▶ Core mandatory requirements
- ▶ Leadership experience
- ▶ International experience
- ▶ Knowledge of the Lebanese Public Sector
- ▶ Minimum of 10 years professional experience
- ▶ Etc

ZERO

ONE

TWO

THREE

FOUR

FIVE

SIX

SEVEN

EIGHT

STEP SIX: The Evaluation Process

Step II of CV's Evaluation

Evaluation Grid

- ▶ Evaluation Committee
- ▶ Thorough study of selected CVs
- ▶ CVs scoring according to a marking plan
- ▶ List of top 3 – 5 selected candidates

Evaluation Committee

- Panel leader
- Technical specialist
- Representative of the Civil Service Board
- Representative of the concerned Ministry
- Line manager

Step SEVEN: The Oral Interview Process

Step III of CV's Evaluation

Interview

- ▶ Evaluation Committee
- ▶ Oral Interview framework validated by the Steering Committee
- ▶ One panel of interviewers
- ▶ Evaluation grid filled by each member of the panel

ILLUSTRATIVE

Typical Sequence Interview

- General introductions
- Education
- Professional qualification and Career history
- Personal qualities
- Nature of job
- Close interview with thanks and explanation of probable timescale to decision.

ZERO

ONE

TWO

THREE

FOUR

FIVE

SIX

SEVEN

EIGHT

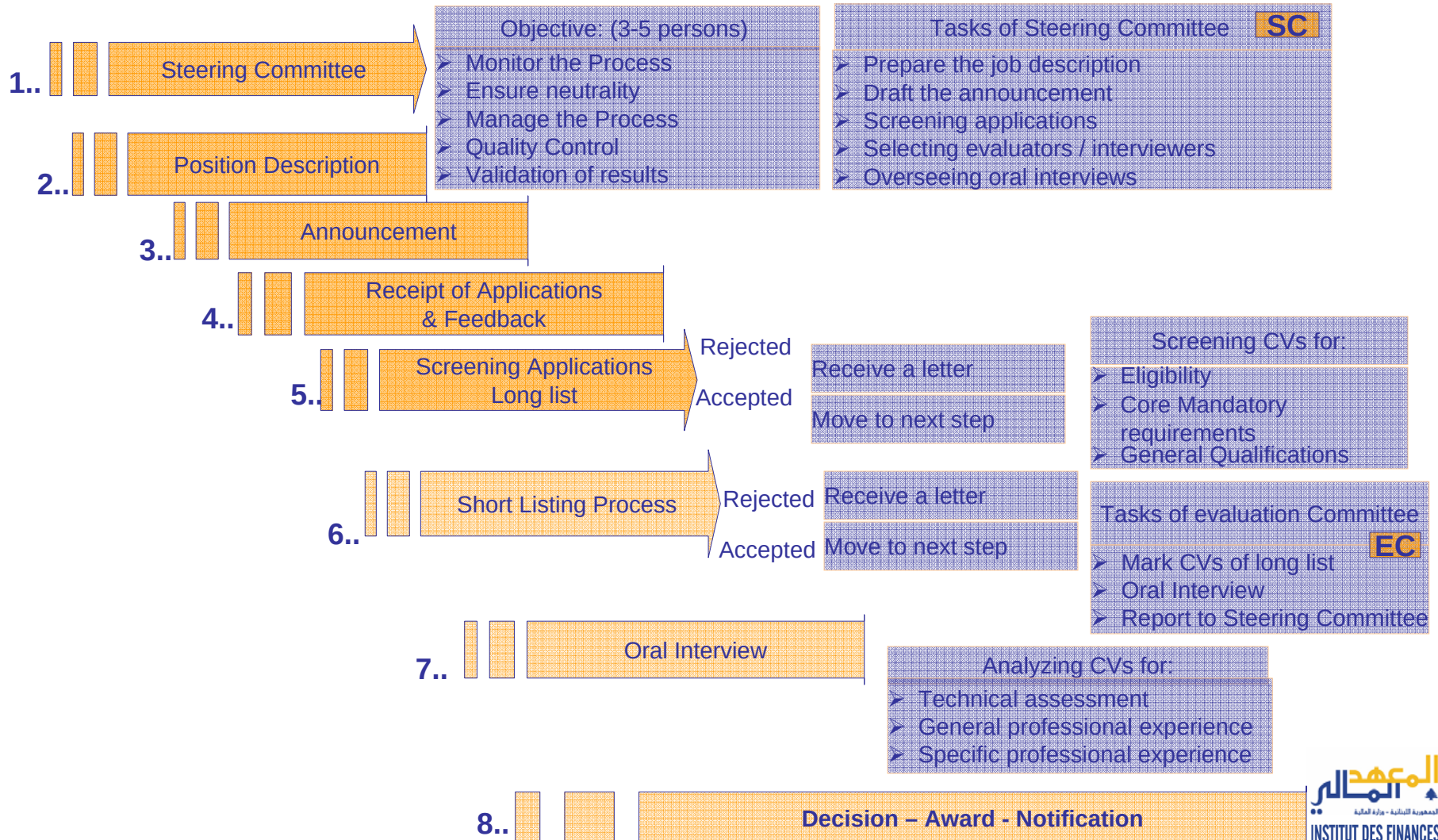
Step EIGHT: Decision and Award



Candidates who were dismissed along the recruiting process will receive an apologetic letter

Eight Steps in the Process of Change

Objective: To establish a merit based transparent and objective recruitment system for senior positions in the Lebanese public sector



Recruitment and Assessment Service

Recommendation

Recruiting and Assessment Service

- Special Unit responsible for Senior recruiting in the Public Sector
- Head manager with relevant HR qualifications

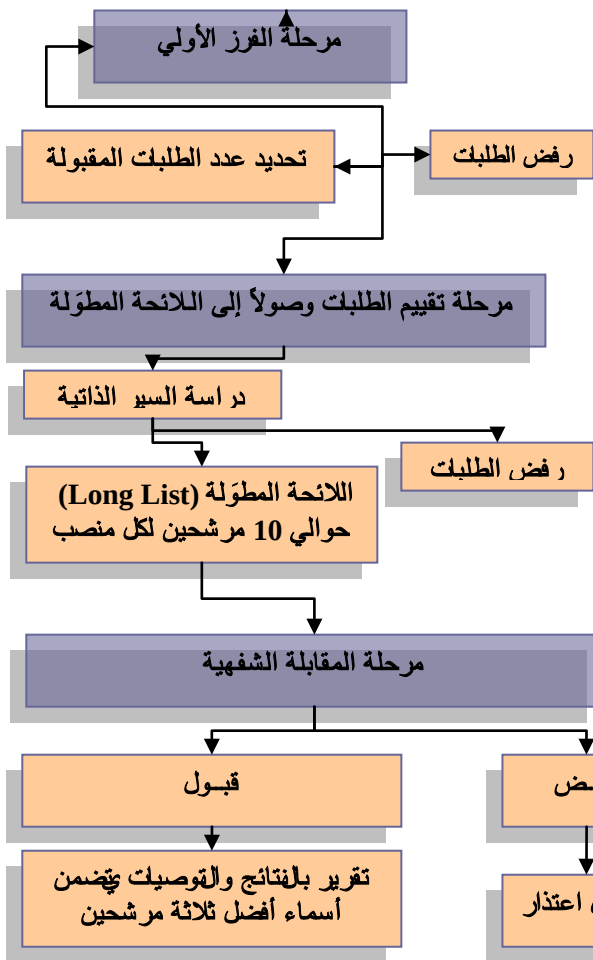
Responsibilities

- Steer vacancies through investigation
- Specification and assessment of vacancies
- Final selection

الملحق رقم 4-

مهام لجان التقييم للووظائف القيادية العليا في القطاع العام

يعرض هذا المستند للآلية التي سوف تتبعها لجان التقييم للوظائف القيادية العليا في القطاع العام علماً أن هذه الآلية تتضمن ثلاث مراحل:



أولاً:

مرحلة الفرز الأولي وصولاً إلى تحديد عدد الطلبات المقبولة لكل منصب، والتي يجري على أساسها فرز طلبات الترشيح وفقاً لاستمارة "غير اسمية" تحمل رقم المرشح.

ثانياً:

مرحلة تقييم الطلبات ودراسة السير الذاتية وصولاً إلى اللائحة المطولة والمؤلفة من أفضل عشرة مرشحين تختارهم اللجنة للانتقال إلى مرحلة المقابلة الشفهية.

ثالثاً:

مرحلة المقابلة الشفهية وصولاً إلى وضع اللائحة المصغرة التي تتضمن اقتراح اللجنة بأسماء أفضل ثلاثة مرشحين للوظيفة.

الملاحق:

1. النماذج الممكن اعتمادها لمرحلة الفرز الأولي والإرشادات المرافقة
2. النماذج الممكن اعتمادها لمرحلة تقييم الطلبات ودراسة السير الذاتية
3. نماذج ممكن اعتمادها لمرحلة المقابلة الشفهية

المرحلة التحضيرية:

تطلع اللجنة على الملف الخاص بالمنصب/الوظيفة موضوع التقييم والذي يحتوي على المستندات القانونية المتعلقة بالوظيفة ونص المهام والمسؤوليات التي تنيطها بها القوانين والأنظمة المرعية الإجراء وكذلك نص الإعلان المنشور في الصحف وغيرها من المستندات ذات الصلة بالموضوع. وفي حال لم يتوفر توصيف وظيفي واضح، تعمل اللجنة على استشارة المراجع المختصة لوضع مثل هذا التوصيف. كما تطلع اللجنة على الملف المتضمن المعلومات حول المرشحين والذي يبين أعدادهم وخصائصهم (توزيع أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية وتوزيعهم الجندري وغيرها من الخصائص). بناء عليه، تتداول اللجنة في المعايير التي على أساسها سوف تجري عملية فرز طلبات الترشيح المستوفية الشروط القانونية.

أولاً: مرحلة الفرز الأولى:

تهدف هذه المرحلة إلى فرز الترشيحات المستوفية الشروط القانونية وفق إحدى المنهجيتين المبينتين أدناه:

أ - منهجية قائمة على دراسة كافة طلبات الترشيح:

يمكن اعتماد هذه المنهجية في حال كان عدد الطلبات محدوداً، حيث يدرس كل عضو من أعضاء اللجنة جميع الطلبات وذلك بالاستناد إلى الشروط القانونية للوظيفة / المنصب (التوصيف الوظيفي للمركز وطبيعة المهام ونوعية التحديات المرتبطة به) بالإضافة إلى مجموعة من المعايير تحدد مدى ملائمة خبرة المرشح مع المتطلبات العلمية والخبرة العملية للمنصب مثل:

- المؤهلات العلمية/الأكاديمية؛
- سنوات الخبرة العملية التي تخول المرشح ملء الوظيفة المذكورة؛
- تلاؤم المؤهلات العلمية والأكاديمية مع إستراتيجية الإدارة أو المؤسسة وآفاق أدائها ومهامها ورؤيتها؛
- سنوات الخبرة العملية كماً ونوعاً لدى المؤسسات الدولية أو مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص ذات العلاقة العضوية مع التوصيف الوظيفي للمؤسسة؛
- خبرة في موقع قيادي؛
- خبرة وإنجازات في مجالات عمل المرشح؛
- وغيرها من المعايير التي تحددها اللجنة.

عند الانتهاء من دراسة الطلبات يقوم أعضاء اللجنة مجتمعين بمقارنة النتائج التي توصلوا إليها، ويجري اختيار لائحة من المرشحين يتم قبولهم للانتقال إلى مرحلة المقابلة الشفهية.

يذكر أن الطلبات لا تتضمن اسم المرشح وبالتالي تجري عملية التقييم بشكل كامل السرية. وتسمح هذه المنهجية باختصار مراحل التقييم الثانية إذ تنتقل اللجنة بموجبها مباشرة إلى مرحلة المقابلة الشفهية.

أ

ب) منهجية قائمة على اعتماد استمارة فرز أولى محددة بمعايير وأقال:

تضع اللجنة استمارة فرز أولى "غير اسمية" تحمل رقم المرشح وتتضمن معايير تقييم تتناول المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي يتمتع بها كل مرشح.

ويجري العمل وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

(1) معايير الفرز: يتشاور أعضاء اللجنة فيما بينهم حول المعايير التي يرتأون اعتمادها بناء على متطلبات الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرة عملية. على أن تتوافق هذه المعايير مع الأهداف العامة للفرز ألا وهي التأكيد على توفر:

- مؤهلات علمية عالية
- خبرة في مجال الإدارة والإشراف في مراكز قيادية عليا
- سيرة مهنية ثابتة ومتطورة يظهر من خلالها تقدم المرشح في المناصب والمسؤوليات

(2) العلامات: تختار اللجنة اعتماد استمارة وصفية (Descriptive) أو حسابية (Quantitative) (مرفق نماذج عن استمارات فرز ممكن اعتمادها). وفي حال قررت اعتماد علامات قياس تحدد اللجنة العلامات القصوى لكل معيار وتضع الإرشادات توضيحية لاحتساب العلامات.

(3) اختبار صحة الاستمارة: تقوم اللجنة باختبار استمارة الفرز على عينة من الطلبات وتجري التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر ذلك.

(4) تعينة الاستثمارات: يختار أعضاء لجنة التقييم إما تعينة الاستثمارات بأنفسهم أو الطلب إلى فريق عمل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية القيام بهذه المهمة وإطلاعهم على النتيجة، على أن تجري تعينة الاستثمارات الحسابية وفقاً للمنهجية التالية:

- توضع النقاط المناسبة بجانب كل محور وبحسب التعليمات الواردة في الاستمارة، على أن لا يتعدى مجموع النقاط المجموع المحدد لكل محور.
- يحتسب مجموع العلامات التي نالها المرشح وذلك من خلال جمع النقاط عن كل محور.
- توضع بنتيجة الفرز لائحة يبين فيها رقم استمارة الترشيح والعلامة التي حاز عليها المرشح وعمره وما إذا كان موظفاً في ملاكات الدولة والملاحظات المبينة خلال عملية الفرز.

(5) تحدد اللجنة مجموع العلامات التي سوف تعتمد لقبول المرشحين وبشكل لا يزيد معه عدد المرشحين المقبولة طلباتهم لاجتياز هذه المرحلة ثلث عدد الطلبات الواردة والمستوفية الشروط القانونية.

(6) تختار اللجنة عدد المرشحين الذين ينتقلون إلى مرحلة التقييم الأولى.

ثانياً: مرحلة تقييم الطلبات ودراسة السير الذاتية وصولاً إلى اللائحة المطول ة: (في حال اعتماد منهجية استمارة الفرز الأولى)

أ - تدرس اللجنة بشكل معمق السير الذاتية للمرشحين الذين اجتازوا مرحلة الفرز الأولى لمعرفة مدى ملائمة هذه السير الذاتية مع متطلبات المركز الشاغر والتحديات والمسؤوليات المرتبطة به. ولهذا الغرض، تضع اللجنة استمارة تقييم مفصلة تتضمن المعايير التقنية والعلمية الواجب توفرها في المرشح ومنها:

- مؤهلات علمية عالية
- خبرة عملية وتقنية في المجال المطلوب،
- مساهمة في مشاريع ذات طابع تحديثي وتطويري،
- خبرة في مجال الإدارة والإشراف في مراكز قيادية عليا
- خبرة في تنفيذ السياسات العامة؛
- معرفة بالقوانين اللبنانية والتنظيم الإداري؛
- خبرة في إدارة الموارد البشرية والمال العام،
- خبرة في التواصل والتعامل مع وسائل الإعلام،
- سيرة مهنية ثابتة ومتطورة يظهر من خلالها تقدم المرشح في المناصب والمسؤوليات
- أية معايير أخرى تتفق عليها اللجنة.

ب - تتم دراسة السير الذاتية وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

1. بعد الاطلاع على السيرة الذاتية، يقوم كل عضو من اللجنة بتعبئة استمارة التقييم الخاصة بكل مرشح؛
2. يضع كل عضو من أعضاء اللجنة النقاط التي يراها مناسبة بجانب كل محور على أن لا يتعدى النقاط القصوى المحددة لكل محور.
3. عند الانتهاء من التقييم يقوم كل عضو باحتساب مجموع العلامات التي نالها المرشح وذلك من خلال جمع النقاط عن كل محور.
4. يقوم أعضاء اللجنة مجتمعين بمقارنة النتائج التي حاز عليها كل مرشح وباحتساب معدل علاماته الوسطي.
5. تختار اللجنة عدد المرشحين الذين ينتقلون إلى مرحلة المقابلة الشفهية بناءً على تراتبية علاماتهم.
6. ترفع لجنة التقييم إلى دولة رئيس مجلس الوزراء تقريراً موجزاً مرفقاً بلائحة المرشحين الذين اجتازوا مرحلة التقييم بنجاح واقتراحها حول المرشحين الذين اختارتهم اللجنة للانتقال إلى مرحلة المقابلة الشفهية.

ثالثاً: مرحلة المقابلة الشفهية

تهدف المقابلة الشفهية إلى التأكد من صحة المعلومات الواردة في السيرة الذاتية وإذا كان المرشح يتمتع بالموصفات التي تخوله ملء المنصب المرشح له، وأهمها الخبرة الكافية، النضوج، الثقة، الجدية في العمل، حس القيادة والمسؤولية. وترتكز اللجنة في تقييمها للمرشح على القدرة المرتقبة لأدائه الوظيفي وشخصيته القيادية.

مهام اللجنة:

- 1 - تحدد اللجنة المنظمة موعداً لإجراء المقابلات الشفهية وفي مهلة زمنية مقبولة تسمح للمرشحين المقيمين خارج لبنان الوقت الكافي للحضور إلى المقابلة.
- 2 - تضع اللجنة بطاقة تقييم خاصة بالمقابلات الشفهية تتضمن المعايير التي سوف تجري على أساسها عملية التقييم.
- 3 - تقوم أمانة سر اللجنة بالاتصال بالمرشحين ودعوتهم للمقابلة الشفهية. وقد تختار اللجنة إجراء المقابلة مع هؤلاء هاتفياً.
- 4 - يطلب من المرشحين إحضار كافة المستندات الواجب تقديمها، وهي على سبيل المثال :
 - الشهادة الجامعية المصدقة.
 - السجل العدلي.
 - الخ...
- 5 - تتفق اللجنة على طريقة طرح الأسئلة وعلى مضمونها مسبقاً.
- 6 - يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة مداورةً بطرح السؤال الذي يراه مناسباً على المرشح وذلك من ضمن كل محور من المحاور المتفق عليها وبشكل يمكن أعضاء اللجنة من الحصول على كامل المعلومات التي تسمح له بملء استمارة المقابلة الشفهية.
- 7 - يضع كل عضو من اللجنة تقييمه لكل مرشح بحسب ما هو مبين في بطاقة التقييم.
- 8 - عند الانتهاء من إجراء المقابلة الشفهية يستعرض كل عضو تقييمه للمرشحين، وبعد المداولة المعمقة ومناقشة ملاحظات الأعضاء وإجابات المرشحين، تتداول اللجنة بالنتائج.
- 9 - ترفع اللجنة إلى الوزير المختص في مهلة أقصاها أسبوع من تاريخ انتهاء المقابلات الشفهية نتائجها وتوصياتها التي تتضمن أسماء أفضل ثلاثة مرشحين للوظيفة.
- 10 - يرفع الوزير المختص تقريراً إلى مقام مجلس الوزراء يتضمن اللائحة المصغرة بالإضافة إلى ذكر الأفضليات لكي يتخذ مجلس الوزراء قرار التعيين.

الملحق رقم 1: النماذج الممكن اعتمادها لمرحلة الفرز الأولي والإرشادات المرافقة

Screening of CVs for Long List (as per law)

Candidate name:

SUGGESTED FORM

Eligibility Criteria as per Law 228 dated 31/05/2000

Lebanese Nationality	(yes - No)
Language Proficiency (2 languages)	(Yes - No - No Indication)
Advanced degree in Law, Economics, Business Administration, or Engineering	
Five years of postgraduate professional experience, research, or specialized studies in public sector policies and fields related to privatization (public sector reform, liberalization and regulation of infrastructure sectors)	
Command of information technology tools	(Yes - No - No Indication)

Summary of CV		AGE
Last accredited university		
Last post occupied: ☐		years in last post occupied:
Name of Organization		
Experience in Supervising and managing teams (more than 7 pers)	(yes - no)	Years in executive positions
Liaised with public and private entities		(yes - no)
Have International experience, preferably in Arabic speaking countries		(yes - no)
Professional experience in the field of services		(yes - no)
Knowledge of the Lebanese Public Sector Environment.		(yes - no)

Relevant Comments:

Final Decision		Accept or Reject
----------------	--	------------------

المرحلة الأولى لتقييم المرشحين (الفرز)

رقم الطلب:	تاريخ الميلاد
------------	---------------

المؤهلات العلمية	طريقة التقييم	العلامة القصوى	العلامة التي حاز عليها المرشح
الشهادات التي حاز عليها المرشح (تجمع العلامات بحسب نوع وعدد الشهادات):	بكالوريوس، ليسانس Licence maitrisée Maitrise	20	
	ماسترز ، DESS	2	
	DEA	3	
	دكتوراه	3	
الإختصاص:			0
اسم المؤسسة التعليمية:			0
شهادات إضافية (حدد):			4
اللغات (تجمع العلامات بحسب عدد اللغات التي يتقنها المرشح):			3
استعمال المعلوماتية:			5
مجموع المؤهلات العلمية			40
			0

الخبرة العملية	طريقة التقييم	العلامة القصوى	العلامة التي حاز عليها المرشح
سنوات الخبرة العملية *:	10 سنوات أو أكثر	من 12 إلى 17	
	من 5 إلى 9 سنوات	من 3 إلى 7	
سنوات الخبرة في موقع قيادي *:	5 سنوات أو أكثر	من 12 إلى 17	
خبرة في مؤسسات دولية (حدد المؤسسة):		7	
خبرة في مؤسسات القطاع الخاص :		9	
خبرة في مؤسسات القطاع العام (حدد المؤسسة/الإدارة):		10	
الوظيفة المشغولة حالياً:		0	
اسم المؤسسة الذي يعمل بها حالياً المرشح:		0	
سنوات العمل في الوظيفة المشغولة حالياً:		0	
عدد المؤسسات التي عمل لديها المرشح:		0	
متوسط عدد سنوات العمل في المؤسسة الواحدة:		0	
مجموع الخبرة العملية			60
			0

* تحتسب العلامة بحسب عدد سنوات الخبرة ابتداء من 12 علامة للحد الأدنى وبإضافة علامة واحدة لكل سنة إضافية

ملاحظات:

العلامة النهائية	100	0
------------------	-----	---

إرشادات لملي استمارة الفرز

الرجاء إتباع الخطوات التالية في تعبئة استمارة الفرز:

أولاً:

دوّن رقم الطلب وتاريخ ميلاد المرشح بدءاً باليوم ثم الشهر ثم العام. مثلاً:

1970/01/23

تاريخ الميلاد

169

رقم الطلب:

ثانياً: في المؤهلات العلمية

1. بعد الاطلاع على طلب الترشيح والتأكد من المعلومات الواردة في السيرة الذاتية للمرشح، يتم وضع العلامات المتناسبة مع الشهادات التي حاز عليها المرشح على الشكل التالي:
 - إذا كان المرشح حائزاً على أجازة بكالوريوس ينال 20 علامة،
 - إذا كان المرشح حائزاً على ماسترز أو DESS، فينال 22 علامة يضاف إليها 3 علامات إذا كان حائزاً على DEA.
 - إذا كان المرشح حائزاً على دكتوراه، يعطى العلامة القصوى أي 28 علامة.

مثلاً:

المؤهلات العلمية	طريقة التقييم	العلامة القصوى	العلامة التي حاز عليها المرشح
الشهادات التي حاز عليها المرشح (تجمع العلامات بحسب نوع وعدد الشهادات): مثال: DEA: 20+2+3=25	بكالوريوس، ليسانس License maitriseé, Maitrise	20	25
	ماسترز ، DESS	2	
	DEA	3	
	دكتوراه	3	

2. إملأ بعد ذلك الخانتان المتعلقةتان بالاختصاص واسم المؤسسة التعليمية علماً أن لا نقاط مخصصة لها.

3. الشهادات الإضافية: ينال 4 نقاط كل من حاز على أكثر من شهادة جامعية. مثلاً: 2 ماسترز أو 2 بكالوريوس أو مرشح تابع برنامج تدريبي طويل (سنة أشهر وما فوق في مجال معين ولدى مؤسسة مشهود لها) بما في ذلك من تابع دورة ترفيع في مجلس الخدمة المدنية.

مثلاً:

شهادات إضافية (حدد): CPA	4	4
---------------------------------	---	----------

4. كما ينال المرشح نقطة عن كل لغة يمتلكها امتلاكاً تاماً.

مثلاً:

اللغات (تجمع العلامات بحسب عدد اللغات التي يتقنها المرشح): عربي، انكليزي	3	2
---	---	----------

5. أما بالنسبة لاستعمال المعلوماتية، فتحتسب النقاط على أساس ما ورد في طلب المرشح كما يلي:

- ممتاز : 5 نقاط
- جيد : 4 نقاط

- وسط 2: نقطتين

مثلاً:

استعمال المعلوماتية:	5
----------------------	---

6. عند الانتهاء من هذه المرحلة، يتم جمع النقاط عن محور "المؤهلات العلمية" على أن لا يتعدى مجموع النقاط الـ 40 نقطة.

ثالثاً: في الخبرة العملية:

1. سنوات الخبرة العملية: يتم احتساب الخبرة العملية على الشكل التالي:
 - ينال المرشح الذي يتمتع بخمس سنوات خبرة 3 علامات،
 - ينال المرشح نقطة إضافية عن كل سنة خبرة وذلك لغاية التسع سنوات خبرة.
 - أما المرشح الذي يتمتع بعشر سنوات خبرة، فينال 12 نقطة، على أن يضاف له نقطة عن كل سنة خبرة إضافية، على أن لا يتعدى مجموع النقاط التي ينالها المرشح عن سنوات الخبرة لديه الـ 17 نقطة.
 - لا تحتسب أي نقطة للمرشح الذي يتمتع بأقل من 5 سنوات من الخبرة العملية.

مثلاً:

15	سنوات الخبرة العملية*: 13 سنة	10 سنوات أو أكثر	من 12 إلى 17
		من 5 إلى 9 سنوات	من 3 إلى 7

2. سنوات الخبرة في موقع قيادي:
 - يعتبر مركز قيادي، أي منصب شغله المرشح تتوفر فيه الشروط التالية:
 - يتجاوز عدد المرشحين الـ عشرة،
 - يكون المرشح في موقع القرار المالي والإداري،
 - يكون موقع المنصب عالياً ضمن الهيكلية العامة للمؤسسة / الإدارة.
 - ينال المرشح في المركز القيادي 12 نقطة إذا كان يتمتع بخمس سنوات خبرة في هذا الموقع، وينال نقطة عن كل سنة إضافية على أن لا يتعدى مجموع النقاط الـ 17 نقطة.

مثلاً:

سنوات الخبرة في موقع قيادي*: 13 سنة	5 سنوات أو أكثر	من 12 إلى 17	17
-------------------------------------	-----------------	--------------	----

3. نوع الخبرة:
 - ينال المرشح 7 نقاط إذا كان لديه خبرة عملية في مؤسسات دولية، بما يعني ذلك من خبرة عملية في عدة بلدان وقدرة على نقل التجارب إلى لبنان.
 - ينال المرشح 9 نقاط إذا كان يتمتع بخبرة في مؤسسات القطاع الخاص.
 - ينال المرشح 10 نقاط إذا كان يتمتع بخبرة في مؤسسات القطاع العام.
 - أما إذا كان المرشح يتمتع بخبرة في أكثر من قطاع فينال مجموع العلامات المخصصة لكل قطاع.

مثلاً:

7	7	خبرة في مؤسسات دولية (حدد المؤسسة): IMF, World Bank
	9	خبرة في مؤسسات القطاع الخاص :
10	10	خبرة في مؤسسات القطاع العام (حدد المؤسسة/الإدارة): وزارة المالية
	0	متوسط عدد سنوات العمل في المؤسسة الواحدة:

4. يتم ملئ المعلومات الوظيفية لكل مرشح في الخانات المناسبة، علماً أن لا نقاط مخصصة لها:

مثلاً:

	0	الوظيفة المشغولة حالياً:
	0	اسم المؤسسة الذي يعمل بها حالياً المرشح:
	0	سنوات العمل في الوظيفة المشغولة حالياً:
	0	عدد المؤسسات التي عمل لديها المرشح:
	0	متوسط عدد سنوات العمل في المؤسسة الواحدة:

5. عند الانتهاء من هذه المرحلة، يتم جمع النقاط عن المحور "الخبرة العملية" على أن لا يتعدى مجموع النقاط الـ 60 نقطة.

6. يتم تدوين أية ملاحظات وردت ضمن الطلب في خانة الملاحظات كأن يكون المرشح عاطلاً عن العمل حالياً أو ورود أخطاء في الطلب لاسيما عند حساب سنوات الخبرة من قبل المرشح وغيره من المعلومات الدالة في عملية التقييم.

7. يتم جمع النقاط التي نالها المرشح عن المؤهلات العلمية مع النقاط التي نالها عن الخبرة العملية للحصول على العلامة النهائية.

الملحق رقم 2: النماذج الممكن اعتمادها لمرحلة تقييم الطالبات ودراسة السير الذاتية

Candidate name:

Criteria	maximum	passing score	Score
General Professional Experience	40	26	0
Professional record of successful strategic management in the private or public sector	10	8	
International experience, preferably in Arabic speaking countries	10	6	
Experience in leading teams and working in complex environment	10	6	
Engagement in development plans and research	10	6	
Specific Professional experience	60	34	0
A proven record in undertaking successful projects and activities related to privatization	15	10	
Understanding of and experience in international financial transactions preferably related to developing countries	10	6	
Liaised with public and private entities more specifically investment banks, consultants, concerned ministries	10	6	
Developed regulations and procedures related to privatization	5	2	
Proven ability to design and conduct research and studies in the field of finance	5	2	
Participated in pre-privatization due diligence, performance improvement projects	5	2	
Knowledge of the Countries public sector environment	5	2	
Proven ability to communicate and to work with media	5	4	
Total	100	60	0

التقييم التقني المرشحين

رقم الطلب:

تاريخ الميلاد

المؤهلات العامة	طريقة التقييم	العلامة القصوى	العلامة التي حاز عليها المرشح
الإختصاص	حقوق، علوم إدارية و/أو سياسية، هندسة، إدارة أعمال، إدارة عامة	30	
	اختصاصات أخرى: طب، علوم، تاريخ، أداب، الخ	15	
	مستوى الإختصاص (من 5: Bacc+4 إلى 10 علامات: دكتورا)	10	
	أمور أخرى: هندسة مدنية أو معمارية	10	
مجموع المؤهلات العامة		50	

الخبرة العملية	طريقة التقييم	العلامة القصوى	العلامة التي حاز عليها المرشح
خبرة في مؤسسات دولية (حدد المؤسسة):		5	
خبرة عمل قيادي في مؤسسات القطاع الخاص		10	
خبرة عمل قيادي في مؤسسات القطاع العام		10	
خبرة في العمل البلدي		5	
خبرة في تنفيذ السياسات العامة		5	
خبرة في مجال التنظيم المدني		5	
معرفة بالقوانين اللبنانية والتنظيم الإداري		5	
خبرة في التواصل		5	
مجموع الخبرة العملية		50	

ملاحظات:

العلامة النهائية	100
------------------	-----

الملحق رقم 3: نماذج ممكن اعتمادها لمرحلة المقابلة الشفهية

التقييم الشفهي للمرشحين

اسم المرشح: _____

رقم الطلب: _____

تهدف المقابلة الشفهية إلى التأكد من صحة المعلومات الواردة في السيرة الذاتية وإذا كان المرشح يتمتع بالمواصفات التي تخوله ملء المنصب المرشح له. ترتكز اللجنة في تقييمها للمرشح على القدرة المرتقبة لأدائه الوظيفي وشخصيته القيادية.

المعيار	جيد جدا	متوسط	ضعيف
الرؤيا			
القدرة على التخطيط والإشراف والتنسيق			
معرفة بالقوانين والأصول المتبعة في العمل الإداري العام			
المقدرة على تحفيز الموظفين وإدارة شؤونهم وتنظيم فرق العمل			
الثقافة العامة وسعة الاطلاع			
الخبرة في إدارة المال العام			
القدرة على العمل في ظروف ضاغطة وعلى إدارة الأزمات			
القدرة على التحديث والتطوير			
المقدرة على التعبير وعرض الأفكار بوضوح			
الثقة بالنفس			
الحضور			
حس القيادة والمسؤولية			
القدرة على التأثير الإيجابي			
المقدرة التحليلية			
حس المبادرة والإبداع			

ملاحظات:

Fail	Pass	القرار النهائي
------	------	----------------

Oral Interview

Candidate name:		
Criteria	Score	Sample questions
Organizational Skills		
Ability to create effective workpapers		•Tell us about a time when you were working hard to complete a task and you were asked to leave that task before completing it and start a different job. •Describe a time when you dealt effectively with multiple priorities
Ability to prioritize		
Flexibility		
Ability to delegate tasks		
Interpersonal Skills		
Ability to work within a team		• In what kind of a work environment do you do your work best • Give us an overview of the supervisory/managerial responsibilities you have in your current post • Describe something you have done that was new and different for your organization that improved performance and/or productivity. ☐
Ability to deal with people at all levels		
Ability to coordinate and work with various partners		
Ability to negotiate		
Creativity		
Internal Customer relations		
Technical Skills		
Problem Solving		•what was one of the biggest obstacles you had in your post? What did you do to overcome this obstacle? • describe a situation where you had to use your problem solving abilities • what kind of decisions you find difficult to make •Describe a conflict you had with a supervisor , how did you solve it?
Strong analytical skills with an ability to overcome difficulties		
Ability to apply knowledge		
Ability to present and defend a business case		
Knowing limitations		
Professional Growth		
Taking Initiative		•Tell us about a time when you improved a task or job you were working on. • Tell us about a time when you had to go above and beyond the call of duty to get a job done. • Give us an example of a time when you had set a goal for yourself and tell me how you went about accomplishing it. •What is the no. 1 reason you want to occupy that post?
Motivation and Dedication		
Detail Oriented		
Continuous Improvement Orientated		
Ability to learn on the job		
Communication skills		
Ability to listen		• Give us an example of a time when you were able to successfully communicate with another person even when that individual may not have personally liked you
Ability to communicate		
Commitment		
work commitment		• Give us a specific occasion in which you followed a policy with which you did not agree. • Describe a time when you had to reduce costs at work, what did you do?
service commitment		
Willingness and ability to improve the Lebanese public sector envt.		
Work ethics		
Integrity and Honesty		• Tell us about a time when you demonstrated your trustworthiness or integrity at work.
Strong Work Ethic		
Positive, Polite, and Approachable		

الملحق رقم 5

وظائف قيادية عليا في القطاع

العام

استمارة ملء وظيفة



الجمهورية اللبنانية

Recruitment-senior@omsar.gov.lb

يُرجى الإجابة على كل سؤال بدقة ووضوح. اقرأ(ي) واتبّع(ي) التعليمات.

الوظيفة

الوظيفة قبول طملا :	المرجع :
---------------------	----------

المعلومات الشخصية

الاسم الاول:	اسم الاب:	الشهرة:
اسم الام:	الجنس: ذكر ☐ انثى ☐	الوضع الاجتماعي:
		اعزب ☐ متاهل ☐
		مطلق ☐ ارمل ☐
الجنسية عند الولادة:	الجنسية الحالية:	
تاريخ الولادة:	رقم بطاقة الهوية:	رقم جواز السفر:
(يوم، شهر، سنة)		

العنوان الدائم

البلد:	المدينة:
رقم هاتف المنزل:	الخلوي:
البريد الالكتروني:	الفاكس:

العنوان الحالي (اذا كان مختلفاً)

البلد:	المدينة:
رقم هاتف المنزل:	الخلوي:
البريد الالكتروني:	الفاكس:

المؤهلات العلمية

الرجاء اعطاء تفاصيل وذكر الشهادات بلغتها الاصلية من دون ترجمة او معادلة. أ-الجامعة

اسم الجامعة:	البلد:
العنوان:	
الشهادة ودرجة الامتياز:	
الاختصاص:	
من (يوم، شهر):	إلى (يوم، شهر):

اسم الجامعة:	البلد:
العنوان:	
الشهادة ودرجة الامتياز:	
الاختصاص:	
من (يوم، شهر):	إلى (يوم، شهر):

اسم الجامعة:	البلد:
العنوان:	
الشهادة ودرجة الامتياز:	
الاختصاص:	
من (يوم، شهر):	إلى (يوم، شهر):

ب- معاهد تقنية/تدريب متخصص ...		
اسم المعهد:	نوع المعهد:	البلد:
العنوان:		
الشهادات:		
الاختصاص:		
من (يوم، شهر):	إلى (يوم، شهر):	

اسم المعهد:	نوع المعهد:	البلد:
العنوان:		
الشهادات:		
الاختصاص:		
من (يوم، شهر):	إلى (يوم، شهر):	

اسم المعهد:	نوع المعهد:	البلد:
العنوان:		
الشهادات:		
الاختصاص:		
من (يوم، شهر):	إلى (يوم، شهر):	

ج- التعليم الثانوي	
اسم المدرسة:	البلد:
العنوان:	
الشهادات:	
من (يوم، شهر):	إلى (يوم، شهر):

الخبرات المهنية

البدء بالأحدث ثم الأقدم. يمكن اضافة مزيد من المعلومات في السيرة الذاتية.

اسم المستخدم:		نوع العمل:	
العنوان:			
هاتف:		فاكس:	
المركز الذي تحتله:		البلد:	
اسم المسؤول:		عدد مرووسيك:	
الوظيفة من (يوم، شهر):		الى (يوم، شهر):	
		سبب تركها:	
الوصف الوظيفي (باختصار)			

اسم المستخدم:		نوع العمل:	
العنوان:			
هاتف:		فاكس:	
المركز الذي كنت تحتله:		البلد:	
اسم المسؤول:		عدد مرووسيك:	
الوظيفة من (يوم، شهر):		الى (يوم، شهر):	
		سبب تركها:	
الوصف الوظيفي (باختصار)			

اسم المستخدم:		نوع العمل:	
العنوان:			
هاتف:		فاكس:	
المركز الذي كنت تحتله:		البلد:	
اسم المسؤول:		عدد مرووسيك:	
الوظيفة من (يوم، شهر):		الى (يوم، شهر):	
		سبب تركها:	
الوصف الوظيفي (باختصار)			

اسم المستخدم:		نوع العمل:	
العنوان:			
هاتف:		فاكس:	
المركز الذي كنت تحتله:		البلد:	
اسم المسؤول:		عدد مرووسيك:	
الوظيفة من (يوم، شهر):		الى (يوم، شهر):	
		سبب تركها:	
الوصف الوظيفي (باختصار)			

اسم المستخدم:		نوع العمل:	
العنوان:			
هاتف:		فاكس:	
المركز الذي كنت تحتله:		البلد:	
اسم المسؤول:		عدد مرووسيك:	
الوظيفة من (يوم، شهر):		الى (يوم، شهر):	
		سبب تركها:	
الوصف الوظيفي (باختصار)			

مجموع سنوات العمل:
مجموع سنوات العمل في القطاع الخاص:
مجموع سنوات العمل في القطاع العام:

استخدام الكمبيوتر كأداة فعالية مكتبية (Word, Excel, Email, Internet, ...)

ممتاز: ☐	جيد: ☐	ضعيف: ☐	لا شيء: ☐
---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

اللغات

	قراءة				كتابة				تحدث			
	ممتاز	جيد	ضعيف	لا شيء	ممتاز	جيد	ضعيف	لا شيء	ممتاز	جيد	ضعيف	لا شيء
عربي	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
انكليزي	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
فرنسي	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

مهارات اضافية

--

معلومات اخرى

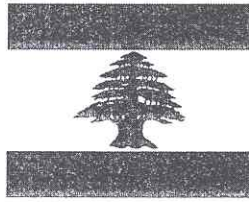
عضوية جمعيات مهنية:
مؤلفات/مقالات:

هل تم صرفك من عمل ما او اجبرت على الاستقالة؟	نعم: ☐	لا: ☐
اذا كان الجواب نعم ، يرجى إعطاء التفاصيل.		

اشهد بأن المعلومات التي أوردتها إجابة على الأسئلة السابقة هي صحيحة، كاملة ودقيقة مع إدراكي بأن أي خطأ مقصود أو حذف لمعلومات في هذه الاستمارة قد يؤدي إلى رفضها.

التوقيع

التاريخ :



الجمهورية اللبنانية

دعوة المؤهلين الراغبين للتقدم لملء مركز "أمين عام المجلس الأعلى للخصخصة"

يسعى المجلس الأعلى للخصخصة (HCP) في الجمهورية اللبنانية لملء مركز "أمين العام" وذلك عبر تقصي المرشّحين لهذه الوظيفة الذي تتوفر فيه المزايا والمؤهلات المناسبة.

لقد تمّ إنشاء المجلس الأعلى للخصخصة وفقاً للقانون رقم ٢٢٨ الصادر عن الجمهورية اللبنانية، والذي يرأسه دولة رئيس مجلس الوزراء ويشمل عضوية وزراء العدل، المال، الاقتصاد والتجارة، والعمل بالإضافة الى الوزير المسؤول عن القطاع او النشاط المعني وفقاً للحاجة.

إن مهمة المجلس الأعلى للخصخصة هي تظهير استراتيجية مفضّلة للخصخصة لصالح الجمهورية اللبنانية، بالإضافة إلى تنفيذ القرارات والعمليات اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية، إن القطاعات المعنّية بالخصخصة تشمل قطاع الإتصالات، الطاقة، المياه، النفط، الغاز وربما قطاعات أخرى قد تنطبق عليها مواصفات الخصخصة وترغب الحكومة اللبنانية بخصخصتها.

وفقاً للقانون ٢٢٨، تشمل مهمات المجلس الأعلى للخصخصة، تعزيز التنافسية، تحسين جودة الخدمات العامة، حماية حقوق المستهلكين والموظفين، وتأمين المال العام والمداخل. عبر اعتماد أعلى معايير الشفافية ومقاييس الإحتراف.

تفصيل مهمّات "الأمين العام" ومسؤولياته وتوصيف وظيفته:

- المساهمة في تطوير الإستراتيجية الوطنية للخصخصة، تحديد أولوياتها والجداول الزمنية لتطبيقها وتنفيذها.
- توظيف وقيادة فريق من الخبراء التقنيين والمستشارين من خارج "المجلس" لإجراء الدراسات اللازمة لإختيار وتوثيق مشاريع الخصخصة وذلك بالتنسيق مع الهيئات والمرجعيات المعنية في سبيل تظهير التوصيات الأمثل للمجلس الأعلى للخصخصة.
- إدارة وتنسيق العلاقات بين القطاع الخاص وخاصة المسؤولين عن مصارف الإستثمار المعنية بهذا الغرض من جهة، والمستشارين والوزارات المختصة على تنوعها من جهة أخرى.
- إدارة العمليات اليومية للمجلس الأعلى للخصخصة، ومراقبة أداء الموظفين العاملين وفقاً للمهمة الموكلة لـ "المجلس الأعلى للخصخصة".
- متابعة التنفيذ وتفاصيل تطبيق مشاريع الخصخصة وتوثيق المشاريع المتفق عليها والتي يتم إطلاقها من قبل "المجلس الأعلى للخصخصة".
- الإشراف على تطوير وتنفيذ استراتيجيات الإعلام والتواصل الداخلي والخارجي والتي تهدف الى تأمين أعلى درجات الإفصاح والشفافية، وتأمين المعلومات وحق المعرفة لجميع الراغبين بالإطلاع في سبيل اكتساب الدعم الوطني والتأييد من قبل المواطنين.

إن المواصفات والمؤهلات المطلوبة يجب أن تشمل ما يلي:

- إجازة جامعيّة متقدمة (ماجستير - MBA - أو درجة أعلى) صادرة عن جامعة عالميّة مُصنّفة من المستوى الأول مع اختصاص يُفضّل أن يكون في حقل الدراسات المالية.
- ٥ سنوات خبرة كحدٍ أدنى في حقل الخدمات المحترفة، ويُفضّل أن تكون في حقل الخصخصة أو التشريك، بالإضافة إلى سجل إنجازات ناجحة في تنفيذ مشاريع ونشاطات الخصخصة.
- مهارات متطورة في مجالات التحليل ومواجهة المشكلات وتأمين الحلول الناجحة لها.
- مهارات إداريّة راسخة، وقدرة على الأداء الحسن ضمن فريق عمل ومعرفة في الإعلام والتواصل.
- إتقان لّلغات العربية، الإنكليزية والفرنسية.
- يحمل الجنسية اللبنانية.

بالنسبة للعوائد المادية للوظيفة، فهي سوف تكون ملائمة وتنافسية ومرتبطة بدرجة المؤهلات والخبرة المهنية.

يطلب الى جميع المؤهلين، والراغبين في التقدم إرسال طلباتهم مع سيرتهم المهنية الذاتية، مرفقة بغلاف/رسالة من صفحة واحدة وذلك قبل

تاريخ ١٠ ايلول-سبتمبر ٢٠٠٥ إمّا بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني كما يلي:

فاكس: +961 1 746805

e-mail: pcm-info@pcm.gov.lb



الهيئة المنظمة للاتصالات في لبنان

كجزء من المبادرات الإصلاحية لإقامة نظام توظيف حديث للقيادات العليا في القطاع العام يركز على مبدأ الجدارة ويتسم بالشفافية والموضوعية، تدعو الحكومة اللبنانية -وزارة الاتصالات- اللبنانيين من أصحاب الاختصاص والكفاءة إلى تقديم طلباتهم للوظائف العليا في الهيئة المنظمة للاتصالات وذلك وفقاً للحد الأدنى من المؤهلات والخبرة المبينة أدناه:

الوظائف الشاغرة هي:

رئيس الهيئة (متفرغ)

شهادة من جامعة معترف بها في تقنيات الاتصالات أو العلوم المالية أو ما يعادلها - مع خبرة عشر سنوات في حقل الاختصاص وخبرة مثبتة في حقل الاتصالات لا تقل عن ثلاث سنوات (Ref. G-SP-TRA-001).

عضو هيئة (متفرغ): مسؤول عن وحدة السوق والمنافسة

شهادة من جامعة معترف بها في الاقتصاد أو الإدارة العامة أو ما يعادلها - خبرة خمس سنوات على الأقل في مجال الاختصاص (Ref. G-SP-TRA-002).

عضو هيئة (متفرغ): مسؤول عن وحدة تقنيات الاتصالات

شهادة من جامعة معترف بها في هندسة الاتصالات أو ما يعادلها - خبرة خمس سنوات على الأقل في مجال الاختصاص (Ref. G-SP-TRA-003).

عضو هيئة (متفرغ): مسؤول عن وحدة الشؤون القانونية والترخيص

شهادة من جامعة معترف بها في الحقوق أو ما يعادلها - خبرة خمس سنوات على الأقل في مجال الاختصاص (Ref. G-SP-TRA-004).

عضو هيئة (متفرغ): مسؤول عن وحدة الإعلام وشؤون المستهلكين

شهادة من جامعة معترف بها في العلاقات العامة أو الإدارة أو الحقوق - خبرة خمس سنوات على الأقل في مجال الاختصاص (Ref. G-SP-TRA-005).

تتولى الهيئة المنظمة للاتصالات الإشراف على أحد أهم القطاعات في لبنان، وهو قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية الذي يُتوقع أن ينمو وأن تكون له مساهمة أكبر في عائدات الحكومة وفي الاقتصاد اللبناني على العموم.

يشكّل هذا القطاع عصب الاقتصاد المرتكز على المعرفة الذي بات عاملاً أساسياً في عملية التنمية وذي أهمية بالغة بالنسبة لميزات لبنان التنافسية.

القدرات:

- منهجية عملية تُعنى بالنتائج؛
- قدرة على إدارة وتحفيز فرق العمل وعلى إنتاج مخرجات ذات معايير مهنية عالية في ظروف مليئة بالتحديات؛
- مهارات اتصال خطية وشفهية عالية؛
- قدرة مثبتة على القيام بالمبادرات وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات تحت الضغوطات؛
- ضرورة إتقان اللغتين العربية والإنكليزية، والإلمام باللغة الفرنسية قيمة مضافة.

على الراغبين بالترشح لإحدى هذه الوظائف الاطلاع على المعلومات الإضافية وملء الاستمارة المتوفرة على صفحة الانترنت التالية:

www.omsar.gov.lb/GovernmentsSeniorPositions

تُرسل الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: recruitment-senior@omsar.gov.lb أو بواسطة البريد المضمون إلى مكتب

وزير الدولة لشؤون التسمية الإدارية، الطابق الخامس، مركز ستاركو، شارع عمر الداعوق، قطاع ميتاء الحصن، بيروت ٢٠٢٠ ٣٣١٣.

كما يمكن الاطلاع على المعلومات نفسها على موقع مجلس الخدمة المدنية www.csb.gov.lb

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: ٣٠ تشرين الثاني ٢٠٢٥

يتم التعاطي مع الطلبات بسرعة تامة

يقتصر تحديد المقابلات على الأشخاص الذين يتم النظر بترشحهم بشكل جدى. (بالاستناد الى تقييم السير الذاتية)



1-11-2005

Electricite du Liban (EDL)

As part of the reform initiatives to establish a merit-based, transparent and objective recruitment system for senior positions in the Lebanese Public Sector, the Government of Lebanon – Ministry of Energy & Water – is inviting Lebanese professionals to apply for positions at EDL as per the following minimum qualifications and experience:

Electricite du Liban (EDL) was a pioneer company in producing and distributing electric power in the 1960s and 1970s. However, for several reasons EDL is currently facing numerous financial, administrative and technical problems.

This situation calls for a comprehensive reform plan on all levels and will put the new administration in front of huge challenges and responsibilities.

Positions Offered are the following:

- Head of the Board of Directors/ Director General, full-timer (Ref. G-SP-EDL-001).
- Members of the Board of Directors (six part-time positions) (Ref. G-SP-EDL-002).

Minimum Qualifications and Experience:

A degree from an accredited university in one of the following fields:

Engineering, Economics, Law, Administration with a minimum five years of experience.

Competencies:

- A pragmatic and results oriented approach;
- Ability to manage and motivate teams and deliver outputs of high professional standard in often challenging circumstances;
- Strong written and oral communication skills;
- Proven ability to exercise initiative and judgment and make decisions under pressure;
- Proficiency in Arabic & at least French or English.

For additional information and to download the mandatory application form, interested candidates should access the web page www.omsar.gov.lb/GovernmentSeniorPositions.

The same information can be accessed at www.csb.gov.lb

Applications should be submitted by email to the following address: recruitment-senior@omsar.gov.lb or by registered mail to the Office of the Minister of State for Administrative Reform, 5th floor, Starco center, Omar Daouk street, Minet El Hosn district, Beirut 2020 3313

Closing date for receipt of applications: Nov. 30, 2005

Applications will be treated with strict confidentiality

Only candidates under serious consideration (after CV evaluation) will be contacted.



مدير عام النفط

كجزء من المبادرات الإصلاحية الإقامية نظام توظيف حديث للقيادات العليا في القطاع الهام يبرهنكم شكري سدياً
الجدارة ويتسم بالشفافية والموضوعية، تدعو الحكومة اللبنانية - وزارة الطاقة والمياه - اللبنانيين من أصحاب
الاختصاص والكفاءة إلى تقديم طلباتهم للإشغال وظيفية مدير عام النفط.

الوظيفة الشاغرة:

مدير عام النفط

الحد الأدنى للمؤهلات والخبرة:

- شهادة جامعية من جامعة معترف بها.
- وتعتبر قيمة مضافة المؤهلات والخبرة ذات العلاقة بشؤون القطاع النفطي.

المطلوبات:

- منهجية عملية تُعنى بالنتائج.
- قدرة على إدارة وتحفيز فرق العمل وعلى تحصيل نتائج ذات معايير مهنية عالية في ظروف مليئة بالتحديات.
- قدرة مثبتة على القيام بالمبادرات وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات تحت ظروف عمل ضاغطة.
- خلق ديناميكية التغيير والتطوير في المديرية العامة.
- إمكانيات عالية في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.
- ضرورة إتقان اللغة العربية وثقافة أجنبية واحدة على الأقل.

- ١- تتولى المديرية العامة للنفط، شؤون وقضايا النفط والمعادن وبصورة خاصة:
- ٢- السهر على تطبيق الاتفاقات والقوانين والأنظمة المتعلقة بشؤون النفط ومشتقاته على مختلف أنواعها ولا سيما:
 - أ. استيراد النفط الخام ومروره عبر الأراضي اللبنانية وتكريره محلياً.
 - ب. توزيع الغاز والمحروقات السائلة وتخزينها وتسعيرها.
 - ج. تصنيع المواد النفطية واستيراد وتصدير المنتجات البتروكيميائية.
 - د. التنقيب عن النفط على الأراضي اللبنانية وفي المياه الإقليمية.
- ٣- الرقابة على المؤسسات الخاصة التي تتعاطى التنقيب عن النفط أو أعمال ضخ ونقل النفط الخام أو تكريره أو توزيع المنتجات النفطية وتدقيق حساباتها ومراقبة كلفة إنتاج المحروقات السائلة أو المنتجات النفطية الأخرى وذلك وفقاً لأحكام القانون والاتفاقيات.
- ٤- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين حاجة البلاد إلى المحروقات السائلة.
- ٥- دراسة القوانين والأنظمة والاتفاقيات مع المؤسسات الخاصة المتعلقة بشؤون النفط من النواحي الاقتصادية والفنية والمالية.
- ٦- القيام بالدراسات والأبحاث الفنية أو الإشراف عليها في حقل التنقيب عن النفط وفي حقل الصناعات البتروكيميائية ومنح الرخص المتعلقة بذلك.
- ٧- جمع المعلومات الإحصائية الخاصة بإنتاج واستيراد وتصدير واستهلاك المنتجات النفطية وإعداد الدراسات الاقتصادية اللازمة لرسم سياسة الدولة المتعلقة بشؤون النفط.
- ٨- العناية بقضايا تلوث البيئة بالنفط ومشتقاته وذلك بالتعاون مع الجهات المعنية.

على الراغبين بالترشح لإحدى هذه الوظائف الإطلاع على المعلومات الإضافية وملء الاستمارة المتوفرة على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb/GovernmentsSeniorPositions

تُرسل الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: recruitment-senior@omsar.gov.lb أو بواسطة البريد المضمون إلى مكتب

وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الطابق الخامس، مركز ستاركو، شارع عمر الداموق، قطاع ميناء الحصن، بيروت ٢٠٢٠ ٣٣١٣.

كما يمكن الإطلاع على المعلومات نفسها على موقع مجلس الخدمة المدنية www.csb.gov.lb

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: ١٢ آذار ٢٠٠٦

يتم التعاطي مع الطلبات بسرية تامة

يقتصر تحديد المقابلات على الأشخاص الذين يتم النظر بترشحهم بشكل جدي. (بالاستناد إلى تقييم السير الذاتية)

الجمهورية اللبنانية وزارة الأشغال العامة والنقل



إعلان لملء وظيفة مدير عام التنظيم المدني

كجزء من المبادرات الإصلاحية لإقامة نظام توظيف حديث للقيادات العليا في القطاع العام يركز على مبدأ الجدارة ويتسم بالشفافية والموضوعية، تدعو الحكومة اللبنانية - وزارة الأشغال العامة والنقل - اللبنانيين من أصحاب الإختصاص والكفاءة إلى تقديم طلباتهم لإشغال وظيفة مدير عام التنظيم المدني.

الوظيفة الشاغرة:

مدير عام التنظيم المدني.

الحد الأدنى للمؤهلات والخبرة

شهادة جامعية في الهندسة المدنية أو المعمارية أو في مجال التنظيم المدني من جامعة معترف بها. وتعتبر قيمة مضافة المؤهلات والخبرة في مجال التخطيط المدني وتصنيف المناطق.

القدرات:

- منهجية عملية تُعنى بالنتائج.
- قدرة على إدارة وتحفيز فرق العمل وعلى تحصيل نتائج ذات معايير مهنية عالية في ظروف مليئة بالتحديات.
- قدرة مثبتة على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات تحت ظروف عمل ضاغطة.
- خلق ديناميكية التغيير والتطوير في المديرية العامة.
- إمكانيات عالية في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.
- ضرورة إتقان اللغة العربية ولغة أجنبية واحدة على الأقل.

يتولى المدير العام للتنظيم المدني الصلاحيات المنصوص عليها في المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١١، باعتباره الرئيس المباشر، في نطاق القوانين والأنظمة لجميع الدوائر والموظفين التابعين له، لا سيما جهة: ممارسة الصلاحيات التي يخوله إياها القانون. اتخاذ القرارات، وتوقيع المعاملات والمراسلات التي يقتضيها سير العمل. تنسيق العمل بين مختلف الدوائر، والسهر على تنفيذ المقررات. إعداد التعليمات الدائمة فيما يتعلق بسير العمل، والموازنة. السهر على حسن استعمال المواد والمفروشات في جميع الدوائر التابعة له. وبصفته أيضاً رئيساً للمجلس الأعلى للتنظيم المدني، يرأس المدير العام جلسات المجلس المكلف بإبداء الرأي في: تصاميم وأنظمة المدن والقرى وتصاميم تصنيف المناطق. مشاريع المراسيم الرامية إلى إنشاء الشركات العقارية وإستملاك المناطق وإجراء الضم والفرز. المراجعات ضد القرارات المتعلقة برخص البناء وبالإفراز. مشاريع تعديل التشريع العائد لتنظيم المدن والقرى ولقانون البناء.

على الراغبين بالترشح لأحدى هذه الوظائف الإطلاع على المعلومات الإضافية وملء الاستمارة المتوفرة على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb/GovernmentsSeniorPositions

ترسل الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: recruitment-senior@omsar.gov.lb أو بواسطة البريد المضمون إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الطابق الخامس، مركز ستاركو، شارع عمر الداوق، قطاع ميناء الحصن، بيروت ١٣٣١٣-٢٠٢٠.

كما يمكن الإطلاع على المعلومات نفسها على موقع مجلس الخدمة المدنية www.csb.gov.lb

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: ١١ أيار ٢٠٠٦

يتم التعاطي مع الطلبات بسرية تامة

يتحصر تحديد المقابلات على الأشخاص الذين يتم النظر بشرحتهم بشكل حدي. (بالاستناد إلى تقييم السير الذاتية)

الجمهورية اللبنانية
وزارة الشؤون الاجتماعية



إعلان للء وظيفة مدير عام الشؤون الاجتماعية

كجزء من المبادرات الإصلاحية لإقامة نظام توظيف حديث للقيادات العليا في القطاع العام يركز على مبدأ الجدارة ويتسم بالشفافية والموضوعية، تدعو الحكومة اللبنانية - وزارة الشؤون الاجتماعية - اللبنانيين من أصحاب الاختصاص والكفاءة إلى تقديم طلباتهم لإشغال وظيفة مدير عام الشؤون الاجتماعية.

الحد الأدنى للمؤهلات والخبرة:

شهادة جامعية من جامعة معترف بها.
وتعتبر قيمة مضافة المؤهلات والخبرة في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية والإقتصادية.

القدرات:

- منهجية عملية تُعنى بالنتائج.
- قدرة على إدارة وتحفيز فرق العمل وعلى تحصيل نتائج ذات معايير مهنية عالية في ظروف مليئة بالتحديات.
- قدرة مثبتة على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات تحت ظروف عمل ضاغطة.
- خلق بيئة مكمية التغيير والتطوير في المديرية العامة.
- إمكانيات عالية في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.
- ضرورة إتقان اللغة العربية ولغة أجنبية واحدة على الأقل.

يتولى المدير العام للشؤون الاجتماعية الصلاحيات المنصوص عليها في المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١١، باعتباره الرئيس المباشر، في نطاق القوانين والأنظمة لجميع الدوائر والموظفين التابعين له.

يرجى الإطلاع على المعلومات الإضافية وملء الاستمارة المتوفرة على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb/GovernmentsSeniorPositions

ترسل الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: recruitment-senior@omsar.gov.lb أو بواسطة البريد المضمّن إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الطابق الخامس، مركز ستاركو، شارع عمر الداعوق، قطاع ميناء الحصن، بيروت ٢١٢٠٣٣١٢.

كما يمكن الإطلاع على المعلومات نفسها على موقع مجلس الخدمة المدنية www.csb.gov.lb

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: ٢١ حزيران ٢٠٠٦
يتم التعاظم مع الطلبات بسرية تامة

يقتصر تحديد المقابلات على الأشخاص الذين يتم النظر بترشحهم بشكل جدي. (بالاستناد إلى تقييم السير الذاتية)



هيئة تنظيم قطاع الكهرباء

كجزء من المبادرات الإصلاحية لإقامة نظام توظيف حديث للقيادات العليا في القطاع العام يركز على مبدأ الجدارة ويشتمل بالشفافية والموضوعية، تدعو الحكومة اللبنانية - وزارة الطاقة والمياه - اللبنانيين من أصحاب الإختصاص والكفاءة إلى تقديم طلباتهم للوظائف العليا في هيئة تنظيم قطاع الكهرباء وذلك وفقاً للحد الأدنى من المؤهلات والخبرة المبينة أدناه:

الوظائف الشاغرة:

رئيس الهيئة وأربعة أعضاء متفرغين بدوام كامل.

المؤهلات المطلوبة:

- يشترط في رئيس الهيئة وأي من الأعضاء الأربعة المتفرغين حيازة:
 - إجازة جامعية في مجال الكهرباء أو الإلكترونيك أو الاقتصاد أو إدارة الأعمال أو القانون أو المال أو الهندسة.
 - خبرة عشر سنوات في أي من مجالات الإختصاص المذكورة أعلاه.
 - ضرورة إتقان لغة أجنبية واحدة على الأقل إلى جانب اللغة العربية، وأي معرفة بلغة أجنبية ثانية تعتبر قيمة مضافة.

مهام الهيئة وصلاحياتها:

- تتولى الهيئة، في ما تتولى، المهام والصلاحيات التالية:
 - إعداد دراسات المخطط التوجيهي العام للقطاع الكهربائي في مجالات الإنتاج والنقل.
 - تشجيع الاستثمار في قطاع الكهرباء والعمل على تحسين كفاءة التشغيل وضمان جودة الخدمات وحسن تأديتها.
 - تأمين وتشجيع المنافسة في قطاع الكهرباء ومراقبة ضبط التعريفات غير التنافسية وتأمين شفافية السوق.

- تحديد وتصنيف مختلف فئات خدمات الإنتاج والنقل والتوزيع التي تعكس بشكل مناسب الفروقات في خصائص استعمال الكهرباء تبعاً لفئات المستهلكين المختلفة ونوعية الخدمة المعنية وأوقاتها.
- تحديد سقف لأسعار خدمات الإنتاج وللتعريفات المطبقة على مختلف خدمات نقل وتوزيع الكهرباء.
- وضع المعايير التقنية والفنية والبيئية وقواعد التثبيت من التقيد بها ومراقبة وضبط تطبيقها.
- تحديد قواعد ومعايير التراخيص والأذونات وإصدار وتجديد وتعليق وتعديل والفاء التراخيص والأذونات السابقة.
- مراقبة تقيد أصحاب التراخيص والأذونات في مجالي الإنتاج والتوزيع وقطاع النقل بالقوانين والأنظمة والاتفاقيات وشروط التراخيص والأذونات ودفاقر الشروط تأميناً لحسن سير الخدمة للمستهلكين، لا سيما ما يتعلق بأنظمة التعرفة وبوليصة الاشتراك. للهيئة، في حال عدم تقيدهم بما ذكر أعلاه، تطبيق القوانين المرعية الإجراء.
- مراقبة حسن سير خدمات الإنتاج والنقل والتوزيع حتى إيصال التيار الكهربائي إلى المستهلك.
- العمل كوسيط وكمهيئة تحكيمية للبت بالنزاعات الناشئة بين أصحاب التراخيص، وكذلك العمل لحل الخلافات ودياً بين أصحاب التراخيص والتوزيع وبين المستهلكين.

على الراغبين بالترشح لأحدى هذه الوظائف الإطلاع على المعلومات الإضافية ومن. الاستمارة المتوفرة على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb/GovernmentsSeniorPositions

ترسل الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: recruitment-senior@omsar.gov.lb أو بواسطة البريد المضمون إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الطابق الخامس، مركز ستاركو، شارع عمر الداعوق، قطاع ميناء الحصن، بيروت ٢٠٢٠ ٢٢١٢.

كما يمكن الإطلاع على المعلومات نفسها على موقع مجلس الخدمة المدنية www.csb.gov.lb

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: ٤ تموز ٢٠٠٦

يتم التعااطي مع الطلبات بسرية تامة
يتقصر تحديد المقابلات على الأشخاص الذين يتم النظر بترشحهم بشكل جدي. (بالإستناد إلى تقييم السير الذاتية)



REPUBLIC OF LEBANON
TELECOMMUNICATIONS
REGULATORY AUTHORITY

SUPPORT JOB OPPORTUNITIES IN THE TELECOMMUNICATIONS REGULATORY AUTHORITY IN LEBANON

The Telecommunications Regulatory Authority (TRA) has been recently established by the Government of Lebanon as an independent entity to regulate the telecommunications sector in a competitive environment that enables delivering state of the art services at affordable prices to the broadest spectrum of the population.

The TRA is seeking qualified and motivated individuals who are committed to hard work in a challenging environment to fill the following office support positions:

- **Executive Assistant to the Chairman**
- **Executive Assistant to Board Commissioner/Head of Unit**
- **Executive Secretary**
- **Administrative Assistant**

The ideal candidates for all of the above positions are expected to have excellent computer skills (Word, Excel and Power Point), fluency in Arabic and English, with a fair knowledge of French, and effective communication skills.

Details concerning the responsibilities and specific requirements of these vacancies are posted on our

website: www.tra.gov.lb/careers

Competitive remunerations and benefits commensurate with personal qualifications will be offered to successful candidates.

Applications will be treated in strict confidence.

Qualified candidates are invited to e-mail a covering letter and current CV
quoting the desired position in the subject line to: recruitment@tra.gov.lb
Deadline for applications is June 25, 2007

إعلان ملء وظيفة رؤساء مجالس إدارة مدراء عامون المؤسسات العامة الإستثمارية للمياه

يعلن وزير الطاقة والمياه عن فتح المجال لملء وظائف رؤساء مجالس إدارة
مدراء عامون المؤسسات العامة الإستثمارية للمياه (متفرغ)

ويدعو اللبنانيين من أصحاب الاختصاص والكفاءة أن يتقدموا بترشيحهم لشغل هذه
الوظائف.

يمكن للراغبين بالترشح لهذه الوظيفة من داخل الملاك أو من خارج الملاك،
الإطلاع على مهام ومسؤوليات الوظيفة وفقاً لأحكام القانون رقم ٢٢١ تاريخ
٢٠٠٠/٥/٢٩ (تنظيم قطاع المياه) والمرسوم رقم ٨١٢٢ تاريخ ٢٠٠٢/٧/٣
(تحديد دقائق تطبيق القانون رقم ٢٢١ تاريخ ٢٠٠٠/٥/٢٩ (تنظيم قطاع المياه)،
والمراسيم المتعلقة بالأنظمة الداخلية للمؤسسات العامة المذكورة المحددة بالمراسيم
رقم ١٤٥٩٦ تاريخ ٢٠٠٥/٦/١٤ (بيروت وجبل لبنان) و ١٤٦٠٠ تاريخ
٢٠٠٥/٦/١٤ (الجنوب) و ١٤٥٩٨ تاريخ ٢٠٠٥/٦/١٤ (البقاع) و ١٤٦٠٢
تاريخ ٢٠٠٥/٦/١٤ (لبنان الشمالي)، وكذلك الإطلاع على المواصفات والشروط
المطلوبة للتعين وملء استمارة الترشيح على موقع مكتب وزير الدولة لشؤون
التنمية الإدارية على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb الرابط (وظائف قيادية عليا في القطاع العام)

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: السبت ١٨ شباط ٢٠١٢
يتم التعاطي مع طلبات الترشيح بسرية تامة.

تقتصر المقابلات على الأشخاص المستوفين لمواصفات وشروط التعيين استناداً
إلى المعلومات الواردة في الإستمارة.

النهار - ٢٠١٢ - ١٢ - ٢٠

إعلان لملء وظيفة رئيس مجلس إدارة مدير عام المصلحة الوطنية لنهر الليطاني

يعلن وزير الطاقة والمياه عن فتح المجال لملء وظيفة
رئيس مجلس إدارة / مدير عام المصلحة الوطنية لنهر الليطاني

ويدعو اللبنانيين من أصحاب الاختصاص والكفاءة أن يتقدموا بترشيحهم لشغل هذه الوظيفة.

يمكن للراغبين بالترشح لهذه الوظيفة من داخل الملاك أو من خارج الملاك، الإطلاع على مهام ومسؤوليات الوظيفة وفقاً لأحكام القانون الصادر بتاريخ ١٩٥٤/٨/١٤ وتعديلاته (إنشاء مصلحة خاصة تدعى المصلحة الوطنية لنهر الليطاني) والمرسوم رقم ٩٦٣١ تاريخ ١٩٩٦/١٢/١٣ (إضافة مهام إلى المصلحة الوطنية لنهر الليطاني) والقانون رقم ٢٢١ تاريخ ٢٠٠٠/٥/٢٩ (تنظيم قطاع المياه)، وكذلك الإطلاع على المواصفات والشروط المطلوبة للتعيين وملء إستمارة الترشيح على موقع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية على صفحة الإنترنت التالية: www.omsar.gov.lb الرابط (وظائف قيادية عليا في القطاع العام) المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: السبت ١٨ شباط ٢٠١٢

يتم التعاطي مع طلبات الترشيح بسرية تامة.

تقتصر المقابلات على الأشخاص المستوفين لمواصفات وشروط التعيين استناداً إلى المعلومات الواردة في الإستمارة.

إعلان لملء وظيفة رئيس مجلس إدارة مدير عام مؤسسة كهرباء لبنان

يعلن وزير الطاقة والمياه عن فتح المجال لملء وظيفة
رئيس مجلس إدارة / مدير عام مؤسسة كهرباء لبنان

ويدعو اللبنانيين من أصحاب الاختصاص والكفاءة أن يتقدموا بترشيحهم لشغل هذه الوظيفة.

يمكن للراغبين بالترشح لهذه الوظيفة من داخل الملاك أو من خارج الملاك، الإطلاع على مهام ومسؤوليات الوظيفة وفقاً لأحكام القانون الصادر بالمرسوم رقم ١٦٨٧٨ تاريخ ١٠ تموز سنة ١٩٦٤ (إنشاء مصلحة كهرباء لبنان)، والمرسوم رقم ٤٥١٧ تاريخ ١٩٧٢/١٢/١٣ (النظام العام للمؤسسات العامة)، علماً أنه أقر مبدأ التفرع لرئيس مجلس إدارة مصلحة كهرباء لبنان بموجب المرسوم رقم ١٠٣٤٥ تاريخ ٣١ أيار ١٩٩٧.

كما يمكن الإطلاع على المواصفات والشروط المطلوبة للتعيين وملء استمارة الترشيح على موقع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb الرابط (وظائف قيادية عليا في القطاع العام)

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: السبت ١٨ شباط ٢٠١٢

يتم التعاطي مع طلبات الترشيح بسرية تامة.

تقتصر المقابلات على الأشخاص المستوفين لمواصفات وشروط التعيين استناداً إلى المعلومات الواردة في الإستمارة.



إعلان للء وظائف رئيس مجلس إدارة- مدير عام مؤسسة تشجيع الاستثمارات في لبنان (متفرغ) وأعضاء مجلس الإدارة

كجزء من المبادرات الإصلاحية لإقامة نظام توظيف حديث للقيادات العليا في إدارات القطاع العامة ومؤسساته يركز على مبدأ الجدارة ويتسم بالشفافية والموضوعية، تدعو الحكومة اللبنانية اللبنانيين من أصحاب الاختصاص والكفاءة إلى تقديم طلباتهم لإشغال وظيفة :

الوظائف الشاغرة هي:

- أ) رئيس مجلس إدارة-مدير عام مؤسسة تشجيع الاستثمارات في لبنان (متفرغ) (Ref. G-SP-IDAL-001)
ب) عضوان متفرغان في مجلس الإدارة (Ref. G-SP-IDAL-002)
ج) أربعة أعضاء غير متفرغين (Ref. G-SP-IDAL-003)

الحد الأدنى للمؤهلات والخبرة:

- أن يكون حاملاً لإجازة جامعية معترفاً بها؛
- أن يكون من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات العمل المطلوب لإدارة المؤسسة؛
- أن يتقن اللغتين العربية والإنكليزية. ويعتبر إلمامه باللغة الفرنسية قيمة مضافة.
- مؤهلات ذات قيمة مضافة:
- مهارات قيادية وقدرة على تحفيز المرؤوسين؛
- القدرة على تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة: تقنيات استشارية، قدرات تحليلية، مهارات تطوير وتحديث العمل، خبرة في الإدارة المالية/المحاسبية وإدارة الموارد البشرية؛
- خبرة عشر سنوات على الأقل في مجال الاستثمار المصري أو إدارة التسويق أو إدارة مشاريع كبيرة تتعلق بالهندسة أو تكنولوجيا المعلومات.
- تشكل الخبرة في إدارة مال الشركات قيمة مضافة. مهارات ممتازة في التعبير الشفهي والكتابي وفي تقديم العروض.

تهدف المؤسسة إلى تأهيل لبنان ليصبح مكاناً مناسباً للاستثمارات وإلى تشجيع هذه الاستثمارات وتسهيلها والحفاظ عليها.

يتولى رئيس مجلس الإدارة وأعضاؤه المسؤوليات التالية:

- إدارة مؤسسة تشجيع الاستثمارات بطريقة تؤدي إلى تشييدها وتعزيزها.
- تحديد وتنفيذ نشاطات من شأنها أن تعزز فرص الاستثمار.
- نشر معلومات عن السوق اللبناني وقطاع الأعمال فيه والأطر القانونية والاستثمارية إضافة إلى المعلومات الأخرى ذات الصلة.
- تأمين الدعم المستمر للمشاريع الاستثمارية حالما يتم إنشاؤها.
- تعيين شركاء لمشاريع مشتركة ممكنة وحلفاء استراتيجيين لقطاع الأعمال اللبناني.
- تطوير علاقات مع المستثمرين والحفاظ عليها وتعزيزها.
- إدارة العمليات اليومية في المؤسسة والإشراف على أداء الموظفين.
- تقديم النصص للحكومة اللبنانية في الشؤون المتعلقة بالسياسات الاستثمارية.

على الراغبين بالترشح لإحدى هذه الوظائف الإطلاع على المعلومات الإضافية وملء الاستمارة المتوفرة على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb/GovernmentsSeniorPositions

تُرسَل الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: recruitment-senior@omsar.gov.lb أو بواسطة البريد المضمون إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الطابق الخامس، مركز ستاركو، شارع عمر الداعوق، قطاع ميناء الحصن، بيروت ٣٣١٣ ٢٠٢٠.

كما يمكن الإطلاع على المعلومات نفسها على موقع مجلس الخدمة المدنية www.csb.gov.lb

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: ١٥ كانون الثاني ٢٠٠٦ ضمناً

يتم التعاطي مع الطلبات بسرية تامة

يقتصر تحديد المقابلات على الأشخاص الذين يتم النظر بترشحهم بشكل جدي. (بالاستناد إلى تقييم السير الذاتية)



Seeking Candidates for Chairman and members of the Board of Directors of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL)

As part of the reform initiatives to establish a merit-based, transparent and objective recruitment system for senior positions in the Lebanese Public Sector, the government of Lebanon is inviting Lebanese professionals to apply for positions at TRA as per the following minimum qualifications and experience:

IDAL's mission is to promote Lebanon as a viable investment destination and foster, facilitate, and maintain investments in the country

The Chairman and board members shall assume the following responsibilities

- Provide leadership to IDAL in order to reinvigorate and enhance this institution
- Identify and undertake activities leading to promoting investment opportunities in Lebanon
- Disseminate market intelligence about Lebanon, the business, legal and investment frameworks as well as other relevant information
- Provide ongoing support for investment projects once established
- Identify potential joint venture partners and strategic allies for Lebanese businesses
- Develop, maintain, and strengthen relationships with investors
- Manage IDAL's day-to-day operations and supervise staff performance
- Advise the Lebanese government on investment policy issues.

Positions offered are the following:

- Head of the Board of Directors/ Director General full-timer (Ref. G-SP-IDAL-001)
- Members of the Board of Directors (Two full time positions) (Ref. G-SP-IDAL-002)
- Members of the Board of Directors (Four part time positions) (Ref. G-SP-IDAL-003)

Required Qualifications and Experience:

- A degree from an accredited University.
- Qualifications and experience in the field of work required to manage the Agency.
- Excellent command of Arabic and English, French is an asset.

Value added Competencies:

- Leadership skills and ability to motivate subordinates.
- Consultancy techniques, analytical ability, business development skills; capability to handle financial/accounts management and human resource management.
- At least 10 years of professional experience in investment banking, marketing management, or project management of engineering or information technology large and complex projects. A solid track record in corporate finance is a plus. Strong oral, written, and presentation skills.

For additional information and to download the mandatory application form, interested candidates should access the web page **www.omsar.gov.lb/GovernmentSeniorPositions**.

The same information can be accessed at **www.csb.gov.lb**

Applications should be submitted by email to the following address: **recruitment-senior@omsar.gov.lb** or by registered mail to the **Office of the Minister of State for Administrative Reform, 5th floor, Starco center, Omar Daouk street, Minet El Hosn district, Beirut 2020 3313**

Closing date for receipt of applications: Jan. 15, 2006

Applications will be treated with strict confidentiality

Only candidates under serious consideration (after CV evaluation) will be contacted.



Republic of Lebanon

Seeking Candidates for the Position of General Secretary for the Higher Council for Privatization

The Higher Council for Privatization (HCP) of the Republic of Lebanon is seeking to recruit a qualified and dynamic candidate to fill the position of General Secretary.

The HCP has been established pursuant to Law 228 of the Republic of Lebanon. It is headed by the Prime Minister and includes the Ministers of Justice, Finance, Economy and Trade, and Labor, as well as, on an ad hoc basis, the relevant Minister for the sector or activity under consideration.

The HCP's mission is to develop the privatization strategy for the Republic of Lebanon and implement the related privatization transactions. The sectors which may be the subject of privatization transactions include telecommunications, energy, water, oil and gas exploration and possibly others. As decreed by the Law 228, the HCP's ultimate mission is to increase competition, improve quality of services, protect consumers and employees' rights and enhance public finances and revenues by adopting high standards of transparency and professionalism.

The General Secretary's responsibilities and job description include the following:

- Contribute to the development of the national privatization strategy, its priorities and implementation schedules.
- Recruit and lead a team of technical experts and external advisors in carrying out studies on selecting, restructuring and privatizing projects in coordination with the concerned bodies and make ensuing recommendations to the HCP.
- Direct and coordinate liaisons with the private sector, namely between investment bankers, advisors and the various ministries.
- Manage HCP's day-to-day operations and supervise the staff according to the HCP's mission
- Follow-up on the implementation details of the privatization and restructuring projects agreed upon and launched by the HCP.
- Oversee the development and implementation of the appropriate internal and external communication strategy that ensures transparency, promotes awareness, and garners national support and buy-in.

Qualifications should include:

- Postgraduate education at an international top-tier university, preferably MBA (or higher), with specialization in finance.
- Minimum 5 years of relevant professional experience, preferably in the field of privatization/corporatization with a track record of successfully implemented privatization projects and activities.
- Solid analytical and problem solving skills.
- Strong managerial, teamwork and communication skills.
- Excellent command of Arabic, English, and French .
- Holder of the Lebanese citizenship.

The remuneration is competitive and commensurate with experience.

Interested candidates should send their CVs with a single page cover letter by September 10th, 2005 to the following email address or fax number: Fax: +9611746805 E-mail: pcm-info@pcm.gov.lb



إعلان لماء وظائف المديرية العامة للاقتصاد والتجارة

كجزء من المبادرات الإصلاحية لإقامة نظام توظيف حديث للقيادات العليا في إدارات القطاع العام ومؤسساته يرتكز على مبدأ الجدارة ويتسم بالشفافية والموضوعية، تدعو الحكومة اللبنانية -وزارة الاقتصاد والتجارة- اللبنانيين من أصحاب الإختصاص والكفاءة إلى تقديم طلباتهم لشغل مركز مدير عام الاقتصاد والتجارة.

الموظائف الشاغرة هي:

منصب مدير عام وزارة الاقتصاد والتجارة (G-SP-MOET-001)

الحد الأدنى للمؤهلات والخبرة

- أن يكون حاملاً لإجازة جامعية معترفاً بها.

مؤهلات ذات قيمة مضافة:

- خبرة عملية في تطبيق السياسات الاقتصادية لا سيما المتعلقة بالتبادل التجاري والاتفاقات الدولية؛
- إتقان اللغتين العربية والإنكليزية. الإلمام باللغة الفرنسية مرغوب؛
- مهارات قيادية وقدرة على تحفيز المرؤوسين؛
- القدرة على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات وتولي مهام متنوعة تحت ظروف عمل ضاغطة؛
- خبرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة وخلق ديناميكية التغيير والتطوير والتخطيط الإستراتيجي؛
- مهارات تواصل واتصال خطية وشفهية؛
- الإلمام ببيئة القطاع العام اللبناني وخصائص الخدمة العامة؛
- خبرة في التواصل مع هيئات القطاع الخاص والمنظمات الدولية.

يهدف مواكبة التطورات العالمية في حقل التجارة والاقتصاد واستعادة لبنان لموقعه المميز في حقل الخدمات، ومن مواكبة انضمام لبنان إلى العديد من الاتفاقيات والمعاهدات التجارية والاقتصادية الإقليمية والدولية، تعمل وزارة الاقتصاد والتجارة على تحديث كواردها البشرية لتمكينها من التعاطي العلمي والفعال مع المتطلبات التي تستوجبها المتغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي.

في هذا الإطار العام، على مدير عام الاقتصاد والتجارة العمل على مواكبة التطورات الاقتصادية وتعزيز التجارة وحماية المستهلك من خلال وضع الدراسات الاقتصادية، إعداد مشاريع الاتفاقات الدولية، التنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية واتخاذ التدابير اللازمة.

على الراغبين بالترشح لهذه الوظيفة الإطلاع على المعلومات الإضافية وملء الاستمارة المتوفرة على صفحة الإنترنت التالية:

www.omsar.gov.lb/GovernmentsSeniorPositions

تُرسل الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: recruitment-senior@omsar.gov.lb أو بواسطة البريد المضمون إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الطابق الخامس، مركز ستاركو، شارع عمر الداعوق، قطاع ميناء الحصن، بيروت ٣٣١٣ ٢٠٢٠.

كما يمكن الإطلاع على المعلومات نفسها على موقع مجلس الخدمة المدنية www.csb.gov.lb

المهلة الأخيرة لاستلام الطلبات: ١٥ كانون الثاني ٢٠٠٦

يتم التعاطي مع الطلبات بسرية تامة

يقصر تحديد المقابلات على الأشخاص الذين يتم النظر بترشحهم بشكل جدي. (بالإستناد إلى تقييم السير الذاتية)

ملحق رقم 6-

كلمة دولة رئيس مجلس الوزراء فؤاد السنيورة
في تكريم أعضاء اللجان المولجة اختيار الموظفين
المرشحين لشغل مناصب الفئة الأولى
السراي الكبير - الخميس في 2007/03/22

السيدات والسادة،
أيها الحفل الكريم،

لربما أثار ويثير حضوركم وتكريمكم والاحتفاء بكم اليوم
الكثير من الأسئلة وعلامات التعجب خاصة حين يُقال إنّ هذه
المأدبة أُقيمت على شرف أعضاء اللجان التي كُلِّفت اختيار لوائح
مصغرة للمرشحين لشغل مراكز الفئة الأولى من الموظفين أو ما
يمثلها.

وقد يقول قائل، أي موظفين وأي لجان وهل يتم اختيار
المرشحين إلى وظائف الفئة الأولى والوظائف الإدارية القيادية في
لبنان عبر لجان مؤلفة من أصحاب الاختصاص؟!!

وقد يذهب آخرون للقول: ما بال رئيس مجلس الوزراء يكرّم
لجان اختيار القيايين الإداريين في هذه الآونة، والبلاد غارقة في
أزمة طاحنة وهي واقعة بين اعتصام واستقالة وزراء وأزمات
ومشكلات وتداعيات اجتماعية واقتصادية الخ...

في الحقيقة إنها أسئلة تبدو في مكانها، وهي لم تخرج عن
صُلب الموضوع ، لكنّ الذي نحن في صددده اليوم أيها الإخوة
والأخوات هو في حقيقة الأمر يصب في ذات القضية التي ننبري
حكومة ومواطنين للدفاع عنها من أجل أن تكون لنا دولة عادلة
وممارسة ديمقراطية أشد رسوخاً واقتصاد أكثر ازدهاراً مسألة بالغة
الأهمية بالنسبة لنا في لبنان، وهي أننا في صدد تكريم جنود
مجهولين انطلقوا متطوعين لوضع حجر هام في بناء الإصلاح
الإداري في لبنان. بل إنّ ما قامت به هذه اللجان يتعدى الإصلاح
الإداري ليسهم في تحقيق الإصلاح السياسي، لأن العمل الذي
قامت به يعد سبّاقاً في مجال تخطي وسائل التكبير والتقييد
والمحسوبيات السياسية التي كانت تسيطر على طريقة اختيار
النخب القيادية في الإدارة اللبنانية.

انه وعلى الرغم من الضغوط الهائلة التي تشكلها عناصر
الأزمة السياسية والوطنية الراهنة وتداعياتهما فإنه يجب أن لا
يحجب ذلك حقيقة أساسية وهي أنّ الحياة يجب أن تستمر وأن
سعيها لخدمة المواطنين في حاضرهم وغدهم يجب أن يتعزز
وبالتالي يجب أن نعمل من أجل تحقيق التطور المؤسسي الذي هو
عماد الاستقرار والاستمرار والتلاؤم والنهوض. ولا يعني هذا الكلام
أنّ ما نقوم به هذه اللجان هو أول خطوة في الإصلاح الإداري في
لبنان! فهناك جهودٌ كثيرةٌ وكبيرةٌ تمت في مجالاتٍ متعددة. بل إنّ
ما نقصده هو أنّ هذه اللجان تقوم بأول عملٍ إصلاحي على
مستوى اختيار موظفي الفئة الأولى والمراكز القيادية في الإدارات
والمؤسسات العامة.

أيها الإخوة والأخوات،

إن حكومتكم التي سُمّيت حكومة الاستقلال الثاني لم يقتصر
عملها على التأكيد على سيادة الدولة وصيانة حياض الوطن وتأكيد
حدود الاستقلال السياسي والدبلوماسي وصولاً إلى نشر الجيش
اللبناني في الجنوب وعلى الحدود في مواجهة العدو الإسرائيلي، بل
كانت وما تزال سبّاقةً في التقدم على مسار الإصلاح الإداري
والسياسي الذي لا خيار لنا لتكون لنا دولة سوى سلوكه مهما كانت
صعوباته ومحاذيره.

نعم كانت هذه الحكومةُ سبّاقَةً في الإصلاح السياسي ولن نخجلَ بأن نكرّر التذكيرَ بأنّ لهذه الحكومة الفضلَ في إعادة إحياء العمل بقانون الجمعيات الذي كان معطّلاً والذي يسمحُ بحرية تشكيل الجمعيات والأحزاب ويسمح للمواطن اللبناني أن يمارس مواطنيّته وحرّيته الشخصية والوطنية والسياسية في القول والتجمع والتحرك، وهذا تأكيدٌ على تمسُّك الحكومة بتطبيق الديمقراطية قولاً وعملاً.

وتمثلت خطوة ثانية في تعزيز الإيمان والممارسة على أساس مبدأ فصل السلطات، وإنهاء الترويكاً، لكي تستطيع كل المؤسسات من أن تعمل بدون افتئاتٍ أو تقييد. وقد نجحنا في إرساء هذا العُرف، وكان القضاء اللبناني بوصفه سلطةً مستقلةً أولَ المستفيدين من إيماننا الراسخ بضرورة تعزيز استقلاليتِه وإبعاده عن التجاذبات السياسية ولهذا نأمل أن يصار إلى الانتهاء من توقيع مرسوم التشكيلات القضائية بما يعزز ويؤكد على استقلالية القضاء. هذا مسار سنستمر في الالتزام به ولن نحيد عنه.

وتتمثل خطوة ثالثة في الإصلاح السياسي الذي التزمت الحكومة به وهو في إنجاز مشروع قانونٍ جديدٍ للانتخاب، حيث

ولأول مرة في تاريخ الحكومات في لبنان يكون ذلك قبل موعد الانتخاب بأكثر من ثلاث سنوات، بغضّ النظر عن ملاحظات البعض على نصوص مشروع هذا القانون وبغض النظر عمّا إذا كان هذا المشروع سيجد طريقه إلى الإقرار أم لا.

وتمثلت خطوة رابعة في إرسال مشروع قانون إلى مجلس النواب لإجراء محاسبة وتدقيق خارجي لنفقات الدولة خلال خمسة عشر عاماً وأكثر بما يؤدي إلى توضيح كامل الصورة المالية لدى المواطنين والمهتمين في معرفة كيفية ومجالات الإنفاق للمال العام ومصادره وبالتالي محاسبة المقصرين والمتلاعبين فيه.

وتمثلت الخطوة الخامسة في مشاريع الإصلاح الاقتصادي والمالي والاجتماعي التي تقدمت بها الحكومة إلى المؤتمر العربي والدولي لدعم لبنان في باريس والتي يجري تحويل ما يتطلب منها إقرار قوانين جديدة إلى مشاريع تحول إلى مجلس النواب.

وتقع الخطوة السادسة والأساسية في مجال الإصلاح الإداري وكذلك السياسي، والتي نحن بصدد الحديث عنها اليوم، وهي خطوة آلية تعيين مجالس الإدارة وموظفي الفئة الأولى عن طريق اعتماد

سياسة الباب المفتوح للجميع عبر إفساح مجال الترشح لكل لبناني يرغب ويرى في نفسه المؤهلات المطلوبة، بغض النظر عن الانتماء الطائفي أو المذهبي أو المحسوبية المناطقية أو السياسية.

نعم إنّ هذه الحكومة رفعت لواء الإصلاح في مختلف النواحي وشرعت في تطبيقه وعلى وجه الخصوص على مستوى آلية اختيار القياديين الإداريين.

وإذا أردنا أن نعرف مدى أهمية هذه الخطوة، علينا أن نقارنها بالطرق التي كانت متبعة في الاختيار. إنّ ترفيع الموظفين من الفئة الثانية إلى الأولى كان يتم عبر طريقين: الأول، أي الترفيع من داخل الإدارة وهذا يتضمن في بعض الأحيان ترفيع موظفين أمضوا السنوات المطلوبة في الخدمة وخضعوا لدورات تدريبية معينة وأتموا التدرج الإداري، لكن كانت للتدخلات السياسية أدوار كبيرة حتى لو لم يكن الموظف متمتعاً بالكفاءات العملية الجامعية في بعض الأحيان، أو ليست لديه الجدارة المطلوبة والمواصفات والمؤهلات الشخصية والقيادية الضرورية.

أما التعيين من خارج الملاك، فإنّ القانون سمح بأن يطال التعيين من خارج الملاك في حدود ثلث مراكز الفئة الأولى، وكان ذلك يتم عن طريق اقتراح من السلطة السياسية بدون اعتماد المعايير الموضوعية والمهنية التي يحتاجها المركز والتي يتوقعها

المواطنون أصحاب المصلحة الحقيقية في محصلة الأمر. ذلك مما كان يسمح بدخول الكثير من المحاسيب والأتباع وفق سياسة المحاصصة، بغض النظر عن الكفاءة والخبرة والمعرفة والمؤهلات.

ما فعلته هذه الحكومة أنها أتاحت للمرة الأولى لكل لبناني سواءً أكان ينتمي إلى أحد الملاكات الإدارية أم من خارجها وجد في نفسه المؤهلات اللازمة أن يتقدم إلى شغل الوظيفة التي يرغب فيها عن طريق تقديم طلب حر بعد أن يكون قد اطلع على الإعلانات عبر وسائل الإعلام. وهذا ما أتاح وبيّح لفتاة لبنانية أو لشاب لبناني أن يتقدم بطلبه عبر البريد العادي أو عبر البريد الإلكتروني أو باليد إلى وزارة التنمية الإدارية التي تحيل الملفات المغلقة إلى مجلس الخدمة المدنية بعد رفع الأسماء عنها على أن يتولى مجلس الخدمة المدنية بدوره رفع الطلبات إلى لجان متخصصة لدراسة كل طلب من الطلبات لاختيار الأفضل، والجميع يقر ويعترف بمصادقية هذا المجلس واحترامه للقانون وبشفافية رئيسه وأعضائه.

إنّ من حق المواطن أن يعلم انه بات بإمكانه أن يتقدم إلى الوظائف القيادية من دون المرور عبر الزعيم أو السياسي أو الطائفة. لقد بات بإمكان المواطن في لبنان أن يتقدم بطلبه لشغل وظيفة قيادية عبر البريد الإلكتروني، وتقوم اللجان المختصة للاختيار بالتدقيق بالطلبات والمؤهلات من دون أن تطلع على

الأسماء ويجري الاختيارُ فقط، استناداً إلى معايير الكفاية والأهلية والخبرة. وأعضاء اللجان التي تولت الاختيار والتدقيق هم الذين نحن في صدد تكريمهم الآن اعترافاً بدورهم الرائد والمهني المتقدم في هذا المجال.

لقد أقرت الحكومة مشروع القانون لاعتماد هذه الآلية، وأرسلته إلى مجلس النواب بتاريخ 2005/09/09 حيث وافقت لجنة الإدارة والعدل بالمجلس عليه وهو بانتظار إقراره من قبل المجلس النيابي بعد أن يعود إلى العمل. لكن الحكومة وقبل إقرار القانون ألزمت نفسها به وبدأت بالعمل وفقاً لمندرجاته للتأكيد على أهمية وسيلة جديدة ومتطورة للاختيار ولكي تحفز باقي الهيئات القيادية وشرائح المجتمع اللبناني على تشجيع العمل وفق آليات مماثلة وذلك للعودة إلى إعلاء شأن الكفاءة والأداء بدلاً من الضياع في متاهات الولاء والعصبيات والانتماء.

أيها الإخوة الحضور،

أيها السيدات والسادة،

إنّ الإصلاح ليس قصيدةً تُلقى على المنابر، بل هو التزامٌ وعملٌ وكفاحٌ وإثباتٌ للذات. إنّ الإحجام عن الخوض في غمار معركة الإصلاح في مختلف النواحي لن يولّد إلاّ العجز والتراجع.

لقد نفذ مجلس الوزراء قسماً من تعهداته الإصلاحية في هذا المجال وقد تمّ تعيين أمين عامّ المجلس الأعلى للخصخصة عبر هذه الطريقة وكذلك رئيس وأعضاء الهيئة المنظمة للاتصالات، واللجان التي نحتفي بتكريمها اليوم نجحت بإنجاز محاضر اختيار المحافظين، ومدير عام الاقتصاد ومدير عام التنظيم المدني ومدير عام وزارة النفط ورئيس الهيئة العليا للطيران المدني ومدير عام الشؤون الاجتماعية ومجلس الإدارة ومدير عام مؤسسة كهرباء لبنان ومجلس إدارتها. والعمل جارٍ عبر هذه اللجان لاختيار مدير عام وزارة الزراعة إضافةً إلى الهيئة الناضمة للكهرباء، وستعمل الحكومة خلال الفترة المقبلة على دراسة هذه الاقتراحات بشكل موضوعي لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن هذه المراكز التي لا يجوز أن تبقى من دون تعيين موظفين بالأصالة فيها لتحريك العمل في هذه الإدارات.

**أيها الإخوة،
السيدات والسادة،**

لا اعتقدُ أنني ألجأ إلى الوعظ عندما أقول إنّ ما نحن بصدد الاحتفاء به اليوم هو عملٌ من أعمال الدولة الكبيرة. فالرقيُّ

بالوظيفة العامة هو ارتقاء بإدارة الدولة إلى مستويات خدمة الناس بكفاءةٍ وصدقٍ ومسؤوليةٍ.

هذا هو حقُّ الناس علينا، لكي يستقيمَ أمرُ الخدمة العامة من جهة، ويتدعّم إيمانُ المواطنين بالدولة. وصدقوني أننا في صمودنا خلال الأزمة الراهنة، إنما نعملُ على بلوغ الهدفِ نفسه، وهو إقامةُ دولة القانون، وحُكم القانون، وتعزيز الصِدْقِية مع المواطنين ومع الوطن وإعلاء دور الدولة الراعية للمواطنين والمحفزة لجهودهم والحريصة على أمنهم واستقرارهم والعاملة لتعزيز حرياتهم وسيادة وطنهم واستقلاله وانفتاحه وازدهاره. لقد صمدت الدولة اللبنانية في وجه إسرائيل، وما كنا نسعى إلى امتحانٍ آخر مع إخواننا ومواطنينا. لكننا نصمُدُ ونعملُ من أجل الحوار، الذي لا سبيلَ غيره للحلول، ويظلُّ هدفُ الدولة القوية التي تحكم بالقانون، ويتساوى أمامها المواطنون هو هدفنا الذي لا نَحِيدُ عنه، لأنَّ في الانحراف عنه الضياع والفوضى. لا بد من العودة للمؤسسات الدستورية، ولقوة القانون ورحابته، وللشرعية ومقتضياتها.

أيها الإخوة والأخوات،

نعم إنّ الظروف التي يمرُّ بها لبنانُ بالغة الخطورة والأهمية وقد بات الخروجُ من الأزمة يتطلبُ جهداً كبيراً لتجاوز ما حصل

وما يحصل. لكن دعوني أقُل لكم إنّ السبب الأساسي لما حدث هو في الخروج على الدستور وعلى النظام الديمقراطي ومؤسسات النظام الديمقراطي الذي يُفترض أنّ اللبنانيين ارتضوه. لكن مع الأسف فقد بينت التطورات أنّ البعض كان يمارس سياسةً بوجهين: وجه القبول بالنظام الديمقراطي ووجه التلطي خلف الخيار الديمقراطي، لكن في اللحظة التي لم يعد ينفع فيها التلطي والاختباء والمواربة كانت القطيعة الداخلية بالخروج على المؤسسات ورفض الحوار واعتباره خديعة لا طائل من ورائها.

أعود وأكرر أننا في أزمة كبيرة، لكن مهما طالّت هذه الأزمة وتشعبت فصولها لا يجوز أن نفقد إيماننا وثقتنا بالله وبوطننا وبأنفسنا. كونوا على يقين أنه ما من حلٍ إلّا ما ذكرته سابقاً، أي عبر الحوار بين اللبنانيين، وبالعودة إلى منطق المؤسسات لتطبيق مفاعيل الحوار ونتائجها.

لكني إزاء هذا التمسك بالحوار يهمني أن أكون واضحاً أمام المواطنين، أننا نؤيد الحوار من دون شروط مسبقة لكن ذلك يجب أن يتم انطلاقاً من أسس ثابتة أبرزها:

أن الحوار يجب أن لا يؤدي إلى نتائج تعطل الدستور اللبناني وتطيح به. نحن لا نريد العودة بمفاهيمنا وقيمنا ومكتسباتنا إلى

الوراء. نحن مع إبقاء الفكر مفتوحاً على تطوير حياتنا ومفاهيمنا الدستورية عبر الوسائل الديمقراطية. وليس مفيداً في شيء ولا مُجدياً تخريب الموجود دائماً والعودة إلى نقطة الصفر أو الإرغام على أعرافٍ غير دستورية مثل أعراف الوصاية أو بدعة اعتصام اللانهائي في وسط مدينة بيروت، وكلُّها تناقص أسس نظامنا الديمقراطي.

إخواني الأعضاء،
أيها اللبنانيون،

لن أدخل في التفاصيل وليس من عادتي إلا البحث عمّا يجمع وليس عمّا يفرق لكن دعوني أجري معكم مقارنة بسيطة.

لقد تظاهر إخوان لنا واعتصموا منذ أكثر من مئة يوم وقلنا لهم أننا نرحب بتعبيرهم عن رأيهم رغم أن اعتصامهم ليس خطوة قانونية وهي من خارج المؤسسات الديمقراطية ورغم أن تصرفهم يعطل الاقتصاد ويحمله أعباءً وأكلاًفاً سنوياً بحملها حاضراً ومستقبلاً كما ويثير التشنجات والحساسيات ويحتل أملاكاً عامة وخاصة لكننا لطالما اعتبرنا أن من حقهم التعبير عن رأيهم ولكن عبر طرق أخرى.

في المقابل، فإن مجرد تحرك مجموعة من نواب منتخبين من الشعب إلى قاعات مجلس النواب للمطالبة بجلسة عامة ولممارسة دورهم اعتبر البعض أن تحرك النواب يشكل استفزازاً وخروجاً عن الأصول.

إخواني،

إن ما نشهده هو محاولة لتشريع توجهات انقلابية تطيح بقيمنا الديمقراطية عبر وسائل رفضناها سابقاً ونكرر اليوم أننا لن نخضع لها.

الحضور الكريم،

الإخوة والأخوات،

الأعضاء في لجان التقييم وكذلك الإداريين والمعاونين بمن فيهم من وزارة التنمية الإدارية، مجدداً أشكركم على الجهد الذي قمتم وتقومون به في اختيار وغربة الطلبات والترشيحات على أمل أن

نوفّق بكل الخيارات لكي يبقى لبنان وطناً حراً ألياً منيعاً مستقلاً
لجميع أبنائه.

عشتم وعاش لبنان.

السراي الكبير

الخميس في 2007/03/22

رئيس مجلس الوزراء

فؤاد السنيورة

الملحق رقم 7



World Bank
Dubai School of Government

**Case Studies in Governance and
Public Management in the Middle
East and North Africa**



Lebanon:
Enhancing Meritocratic Recruitment
Within the Senior Civil Service

This case is for educational purposes only. The description and outcome described here does not necessarily reflect the views of the management or Board of Directors of the World Bank Group or the Dubai School of Government. It was prepared under the supervision of Robert Beschel, Lead Public Sector Specialist, in the Middle East and North Africa Vice Presidency of the World Bank. The case study was authored by Simonida Subotic based at the Harvard Kennedy School of Government. Invaluable guidance and support was provided by Charles D. Adwan. The author is also grateful to all those interviewed for this report, as well as to Rami Khouri and Lydia Habhab for helping to conduct these interviews. However, the views expressed and any errors are the sole responsibility of the author.

List of Abbreviations

CSB	Civil Service Board
MENA	Middle East and North Africa
OMSAR	Office of the Minister of State for Administrative Development
UNDP	United Nations Development Programme

INTRODUCTION

When she decided to return to Lebanon, bringing along a doctorate in organizational psychology from Canada, Charlotte Karam was eager to participate in her country's recovery. Giving up an opportunity for a successful career abroad, Charlotte came to Lebanon hoping to put her skills to work in the reform and revitalization of Lebanon's public sector. As such, Charlotte was an ideal candidate for the Lebanese government. She was young, talented, educated, and energetic, with a guiding belief in Lebanon's potential to transform itself into a stable, modern and prosperous democracy. Furthermore, she shared an understanding with many Lebanese expatriates that an emphasis on professionalism and merit was essential in lifting the country's public institutions out of the mediocrity induced by a system of nepotism and patronage. Charlotte was hired in late 2008 by Ibrahim Shamseddine, Minister of State for Administrative Development (OMSAR) to help design a better procedure for screening and selecting candidates for senior civil service positions. The procedure was part of a broader reform effort to infuse the highest posts of the public administration with meritocracy and skill. The belief in such potential had initially taken Charlotte back home. Now disillusioned with the progress so far and wary of the government's interest in her skills and expertise, she is hoping to build a career in academia and the private sector.¹

In many respects, Lebanon provides a unique window into the challenge of instilling meritocracy within the public sector—a challenge that confronts governments throughout the Middle East and North Africa (MENA) region and beyond. On the positive side, Lebanon has a large diaspora and history of entrepreneurship. Many Lebanese are familiar with cutting edge managerial and administrative practices in OECD countries and elsewhere, and their experience in the private sector has underscored the importance of talent and performance. Yet traditional norms and practices also loom large, particularly within the public sector. As is true in many MENA countries, one of the most important of these is “*wasta*,” which is Arabic for “connections.” A traditional form of association initially based on tribal affiliations, *wasta* today takes the form of familial, religious (confessional), or political ties. Such ties in MENA not only define the private lives of individuals but also extend to the professional sphere and determine the prospects of employment or university admission.² Prevalent in public employment, *wasta*-based recruitment has left many public sector institutions riddled with corruption, nepotism, and cronyism, which in turn has contributed to poor public service delivery across MENA.

Although *wasta* is commonly blamed for the lack of talent and performance within many Arab public sectors, calls for its abolition have met with strong resistance. In Lebanon, the twin dynamics of the push for a more modern, performance oriented, meritocratic civil service and the legacy of a more traditional public sector dominated by patronage and *wasta* were particularly pronounced. With powerful forces aligning along both dimensions and a legacy of meritocratic reform efforts stretching back for decades, Lebanon would serve as an important test case as to the broader prospects for implementing human resource management reforms throughout the MENA region.

In the early 1990s, ravaged by fifteen years of civil war, Lebanese public institutions were in dire need of reform. Almost twenty years later, while moderate progress was evident, Lebanon's public

¹ Author Telephone Interview with Charlotte Karam. July 2009. Washington, D.C..

² Makhoul, Jihad and Harrison, Lindsey. “Intercessory Wasta and Village Development in Lebanon,” page 25. *Arab Studies Quarterly*. Volume 26, Summer 2004.

administration remains filled with tenured, unskilled staff selected based on a quota system corresponding to confessional delineations and partisanship rather than professional qualifications and merit. In 2009, a large number of civil service positions were vacant. Due to both the post-war hiring freeze and the lack of standardized hiring procedures, approximately 50 percent of all civil service positions remained empty.³ The deficiencies were most severe in the highest ranks of the public administration, which included such positions as Director Generals of Urban Planning and Social Affairs. As a result, public service delivery was highly impeded.

In 2009, in the absence of a transparent hiring process, the ministers continued to nominate candidates for the highest level civil service positions based on a system of confessional patronage. Such a procedure was an open-ended, indeterminate process of collective bargaining often resulting in no appointments for months at a time. For instance, at the onset of the June 2009 general elections, after four years of negotiations, an agreement was reached in the Council of Ministers, the executive body in the Lebanese system, to appoint five members to the vacant seats of the Constitutional Council. Established by the Ta'if Agreement at the end of the civil war with the mandate to monitor the constitutionality of the laws and to settle electoral disputes, the Council was incapacitated between 2005 and 2009 due to political disagreements over appointments of its vacant seats.⁴ To avoid holding yet another parliamentary election without the main electoral dispute mechanism, a deal was struck in such a way that three of the five vacant seats would be appointed by the majority, two by the opposition, and one by the President. The Justice Minister, Ibrahim Najjar characterized the appointments as a “gift to the Lebanese people” as he was not fully satisfied with the appointed candidates but still accepted the compromise.⁵ The compromise exemplified the contentious nature of public appointments in the Lebanese political system—a system populated by a diverse set of political and confessional interests entrenched in the process of collective bargaining. Furthermore, it also warned of systemic impasse and collapse of public service delivery in the absence of a civil service recruitment reform.

The interest in more transparent civil service recruitment had been gaining ground. In 2005, fundamental reforms were introduced in the recruitment of the highest Grade One positions. For the first time, such positions were opened up and made available to all Lebanese.⁶ The main human resource body, the Civil Service Board received hundreds of applications from applicants both within the country and abroad. The hiring process under the 2005 draft law was anonymous and, instead of confessionalism, screened the applications based solely on qualifications and merit. However, seen as a threat to the political interests, along with the 2006 war with Israel and the government boycott by Hezbollah, the procedure was discontinued after only seven senior positions were filled.

One of those seven was Kamal Shehadi who was appointed head of the Telecommunications Regulatory Authority. While he deemed the process fair and transparent, Shehadi claims it lacked in professionalism as his credentials were never checked and no personality test was used. Moreover, the appointment process took almost a year during which Shehadi was never contacted or notified of being shortlisted.⁷ He claims the only pull toward civil service and away from an undoubtedly more

³ Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

⁴ “Constitutional Council Complete, Draft Budget Stalled.” *Now Lebanon*. May 27, 2009. Available online at < <http://nowlebanon.com/NewsArticleDetails.aspx?ID=95240>> Last accessed August 26, 2009.

⁵ Ibid.

⁶ Author Telephone Interview with Lamia Moubayed. July 2009. Washington, D.C.

⁷ Interview with Khamal Shehadi. July 2009. Beirut, Lebanon.

lucrative career in the private sector was his devotion to public service and his close relationship with Prime Minister Siniora. However, discouraged by public sector recruitment practices, not many applicants followed Shehadi's footsteps.

In February 2009, OMSAR introduced an implementation bill building on the 2005 draft law and outlining an even more sophisticated recruitment process. Charlotte Karam developed a proposal which included a team of organizational psychologists to oversee the process, a carefully tailored structured interview, and a Psychometric Assessment tool. However, when put to a vote in front of the Council of Ministers, the proposal was overwhelmingly defeated. (Minister Shamseddine was one of the only two ministers who upheld the proposal.) Subsequently, project funding was depleted, and both Charlotte and OMSAR's 2009 reform work came to an end.

To better understand the contentious nature of the civil service reform and the reasons behind its failure, it is necessary to first explore the Lebanese political organization and the notion of reform within it.

THE POLITICS OF REFORM IN THE LEBANESE CONTEXT

The Political Organization

Lebanon is one of the rare cases of representative government in the Middle East. Although a guardian of democratic organization in a region dominated by authoritarian rule, the Lebanese political system has its challenges. The Lebanese system is characterized by confessionalism—a specific type of consociational democracy organized along religious lines. Vestiges of confessionalist organization can be found as far back as 1843; however the system fully developed after the Lebanese independence from France a hundred years later.⁸ While the system was always deemed provisional, it operated successfully for about 30 years until it came to a catastrophic collapse in 1975, resulting in a bloody 15 year civil war. This war was ended by the Ta'if Agreement in 1991.

The dangers of war and self-destruction loom large in Lebanese politics, and the threat of a return to conflict is an ever-present fear among many Lebanese. Recognizing the need for greater diffusion of power, the post-Ta'if confessional configuration mandated a more equal balance between confessional communities encompassing all aspects of government. Today, an equal division between Muslims and Christians is required in government, parliament and the civil service. Additionally, each of the 18 officially recognized sectarian communities, the largest of which are the Sunni, Shia, Druze, and Maronites, is proportionally represented within the overall ratio (see Table 1).⁹ Finally, the highest political posts: president, prime minister, and speaker of parliament are divided among the Maronite, Sunni, and Shia communities respectively while the rest of the government positions can be freely allocated as long as the Christian-Muslim balance is maintained.¹⁰

⁸ Choucair, Julia. "Lebanon: Finding a Path from Deadlock to Democracy," page 4. *Carnegie Endowment for International Peace*. Carnegie Papers. Middle East Series. Number 64, January 2006.

⁹ Ibid, 12.

¹⁰ Ibid, 5.

Table 1
Division of Lebanese Parliament by Confession

Confession	Seats
Christians	
Maronite	34
Greek Orthodox	14
Greek Catholic	8
Armenian Orthodox	5
Armenian Catholic	1
Protestant	1
Other Christian minorities	1
Subtotal	64
Muslims	
Sunni	27
Shiite	27
Druze	8
Alawite	2
Subtotal	64
TOTAL	128

Source: Carnegie Endowment for International Peace, 2006.

Reform and its Driving Forces

In Lebanon, confessionalism encapsulates all forms of public life. For any reform to pass, consensus is required among different confessional factions. Confessional affiliation is equivalent to the notion of party loyalty in western democracies, but as power sharing is spread across all aspects of public administration, the line between government and opposition is blurred.¹¹ Contrary to many western democracies, dynamism and reform are not seen as dominant or entirely desirable forces in public discourse. Rather, they can be perceived as threats to the system's survival, as any deviation from the status quo threatens to shift the confessional balance at the expense of other parties involved.¹²

Moreover, many Lebanese feel that the system's confessional characteristics are frequently manipulated, so that it provides cover and justification for what are more accurately calculations based upon favoritism and personal gain. Lebanese politics have witnessed some unusual coalitions in recent years, as political interests have often trumped confessional associations and the latter have been suspended in the search of short-term political gain. The opposite is also true, in that deep religious cleavages are manipulated and exaggerated to allow elites to consolidate their power and

¹¹ Salem, Paul. "Lebanon: Governance Reform and Development," p. 16. 2009. *The Work Bank Group Publications* (forthcoming).

¹² Choucair, 6.

influence. In fact, some civil society advocates argue that Lebanon's greatest ills do not emanate from confessionalism, but rather from its misuse to justify and perpetuate cronyism and nepotism.

The Ta'if Agreement recognized the perils of confessionalism and called for its gradual abolition. The document calls for a national council to be formed in order to propose ways to do away with confessional representation.¹³ However, no tangible progress has been achieved thus far. Such a radical overhaul of the confessionalist system is deemed too unpredictable and threatening for the factional interests. Initiatives such as security, civil service, and electoral law reform faced tremendous opposition from confessional and political interest groups, which continue to impede any significant reform progress. The civil service reform comes closest to challenging the confessional nature of the Lebanese system and, as such, faces the strongest resistance.

Nonetheless, various initiatives toward reform indirectly affecting the confessionalist configuration have taken place over the past twenty years. These reforms were not intended to eliminate the confessional system entirely, but rather to make the existing structure more transparent and fair.¹⁴

By 2005, other dynamics were also at work that were raising the profile of reform and improving its prospects. Like many countries in the MENA region, Lebanon enjoyed a growing middle class and a maturing, highly-skilled professional cadre, many of whom were educated in respected universities and were well-travelled and familiar with international standards for effective public administration. Although a country of only four million people, the Lebanese diaspora is a much larger agglomeration of approximately 12 million people educated abroad with limited exposure to *wasta* and the Lebanese confessional political system.¹⁵ In the aftermath of the civil war in the 1990s, many Lebanese émigrés were encouraged by Prime Minister Rafik Hariri's reconstruction efforts and willing to consider returning home.

These dynamics were given further impetus by the "Cedar Revolution," which erupted in February 2005. Driven by popular anger at the assassination of Prime Minister Hariri, widely perceived to have been orchestrated by Syrian intelligence agents, the Cedar Revolution witnessed an outpouring of popular opinion through mass protests that resulted in the ultimate withdrawal of Syrian troops from Lebanon and a reduction in Syria's direct influence over the Lebanese government. It marked a particularly hopeful and idealistic moment within Lebanon's history and politics, and one that captured the imagination of many Lebanese both at home and abroad. Many young, idealistic professionals were willing to consider a career in public service to help rebuild their country.

THE LEBANESE CIVIL SERVICE

A Confessional Legacy

The Lebanese civil service consists of five grades, with Grade One being the highest. As of mid-2009, excluding security personnel and teachers, there were a total of 24,000 official civil service positions.¹⁶ Of those, 10,000 were vacant due to either the post-war hiring freeze or disagreements over confessional appointments. In the highest ranks, there were a total of 78 positions of which 38

¹³ Ibid, 9.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Estimates on the size of the Lebanese diaspora vary between 10 and 15 million people.

¹⁶ Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

were unfilled (See Table 2 for a sample of unfilled positions).¹⁷ Although Article 12 of the Lebanese Constitution states that, “every Lebanese has the right to hold public office, no preference being made except on the basis of merit and competence, according to the conditions established by law,” many civil service positions are traditionally filled based on confessional legacy. That is, positions are “reserved” for individuals within particular confession rather than for those most qualified for a given post. As a former OMSAR Minister explains, “Sometimes the candidates would be well-qualified and other times, not. If the candidate was not good, the government was stuck with him/her until the person turned 64 years old.”¹⁸

Table 2
Sample of Vacant Grade 1 Positions and their Expirations Dates

Vacancy	Expiration date
Member of the Board of Directors - Four full-time positions in the Electricity Regulatory Authority	4 July, 2006
Director General of Social Affairs	21 June, 2006
Director General of Urban Planning	11 May 2009
Director General of Oil	12 March 2006
Head of the Board of Directors / Director General of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL) - full-timer	20 January 2006
Members of the Board of Directors of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL) - Two full time positions	20 January 2006
Head of the Board of Directors full-timer in the Electricity Regulatory Authority	4 July 2006
Members of the Board of Directors of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL) - Four part time positions	20 January 2006
Head of the Board of Directors/ Director General Civil Aviation Authority (CAA)	November 30, 2005
Director General of Urban Planning	11 May 2006
Director General of Oil	12 March 2006
Head of the Board of Directors/ Director General Electricite du Liban (EDL)	November 30 2005
Head of the Board of Directors / Director General of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL) - full-timer	20 January 2006

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Interview with Jean Ogassapian. July 2009. Beirut, Lebanon.

Source: OMSAR, 2009¹⁹

Such a system left the Lebanese civil service filled with largely unqualified and underperforming staff. For instance, at the Ministry of Economy and Trade, few if any lower ranking civil servants held a degree in economics or a similar qualification suitable for a position within the ministry.²⁰ Furthermore, the tenured staff, averaging 56 years of age, had an uncompetitive wage (\$500 to \$1,500 per month) and a low incentives to perform. Salary cuts or demotions were uncommon, and work days were typically between 8 a.m. to 2 p.m.²¹ Finally, the country was going through a demographic transition, and 45 percent of the public labor force was expected to retire by 2020.²²

A Government of Contractual Labor

To avoid civil service implosion, bypass the hiring freeze and bring in badly needed talent, the Lebanese government resorted to recruiting contractual labor in all but the highest levels of the civil service. In 2009, the government employed thousands of contractual employees, the highest proportion of which worked for the Ministry of Economy and Trade, the Ministry of Finance, and OMSAR.²³ While many were unskilled day laborers who bloated the lower civil service ranks, some were formally employed by international organizations. Compared to the tenured staff, these contractors were better skilled, more efficient, and willing to work longer hours.²⁴ However, their salaries were much higher, which further increased the strain on the public budget. Moreover, contractual workers were selected by individual ministries on an ad-hoc basis for periods intended to be brief but frequently spanning across years and even decades. Such practice created a parallel public administration of qualified but largely unregulated government employees whose lines of accountability were not clearly defined and whose hiring and performance measurement processes were only provisional. As a general rule, this contractual labor was lacking in transparency, accountability, and an established organizational culture, and as such was a functional but a rather poor substitute for an institutionalized and professional public administration.

IMPETUS FOR REFORM AND ITS EVOLUTION

Early Attempts at Reform

By 2005, Lebanon had already witnessed a number of noteworthy attempts towards reforming the public sector, although they tended to occur only within a particular set of circumstances. They

¹⁹ Available online at < <http://www.omsar.gov.lb/english/ehome.asp> > Last Accessed July 15, 2009.

²⁰ Author Telephone Interview with Alia Moubayed, former employee at the Ministry of the Economy and Trade and candidate for the Director General of the Ministry of Economy and Trade. July 2009. Washington, D.C.

²¹ El-Saad, Fouad. "Strategy for the Reform Development of the Public Administration in Lebanon," page 5. *Office of the Minister of State for Administrative Reform*, Republic of Lebanon. September 2001. Salem, 32.

²² "World Bank Country Governance Briefs: Lebanon." 2009. *The World Bank Group*.

²³ Interview with Lama Oueijan, UNDP contractor at the Ministry of the Economy and Trade. July 2009. Beirut, Lebanon. Interview with Atef Merhi, OMSAR. July 2009. Beirut, Lebanon.

²⁴ Interview with Lama Oueijan, UNDP contractor at the Ministry of the Economy and Trade. July 2009. Beirut, Lebanon.

invariably took place in the aftermath of a major historical event or in the presence of strong central leadership. (Sometimes both were required.) For instance, in the 1960s, a brief civil conflict resulted in the presidency of Fuad Chehab. President Chahab is widely remembered for his impartiality, integrity and a deep devotion to public sector reform.²⁵ Specifically, Chehab's reform efforts aimed at modernizing the public sector and infusing it with an efficient and qualified public administration. As such, his leadership is credited for the creation of most of Lebanon's modern ministries and agencies, such as the Civil Service Board (CSB)—the government's apex human resource management agency established under Chahab's auspices in 1959 and still in operation.²⁶

The creation of the CSB marked a major effort to enshrine meritocratic practices in Lebanon's public administration. The CSB was intended to serve as a centralized human resource management body and as such to introduce professionalism and reduce nepotism. CSB served as a central recruitment agency for all ministries and as such it advertised vacancies, screened candidates, and administered assessment tests. The CSB was also given a powerful standing as its board had the same powers as line ministries.²⁷ Nonetheless, in the absence of Chehab's leadership and momentum for reform during the civil war, the CSB lost its mandate and succumbed to divisive political interests which almost lead to its abolition in 1995.²⁸ In the post-Chehab civil war era, both the CSB and the broader civil service reform effort were stalled until their revival under the leadership of Prime Minister Rafiq Hariri in the early 1990s.

The Post-War Era

A graduate of the Beirut Arab University's business administration program and a self-made billionaire, Rafiq Hariri spent most of his career as a businessman in Saudi Arabia. The conclusion of the civil war in 1990 prompted his return as an investor in Lebanon's post-war reconstruction. However, he quickly migrated into politics and became Prime Minister in 1993. Devastated by war, public sector reconstruction was high on Hariri's agenda. The public administration was lacking both in staff and infrastructure and was unable to deliver even the most basic services. Consequently, international donor organizations, such as the World Bank, launched public administration projects and encouraged the creation of a National Public Sector Development Strategy.²⁹ As part of this public sector restructuring, Prime Minister Hariri advocated a systemic dismissal of underperforming, under-qualified, or corrupt civil servants. As a result, during his term approximately 3,700 civil servants were let go while an additional 3,400 accepted severance packages.³⁰ In order to reduce the strain on the public budget and to avoid *wasta*-based hiring, Hariri also suggested that a new law be drafted to allow contractual meritocratic employment for the first three ranks of the Lebanese civil service. Fiercely opposed by union leaders representing mainly the

²⁵ Author Conversation with Charles C. Adwan. Middle East and North Africa Vice Presidency. July 2009. The World Bank. Washington, D.C.

²⁶ Salem, 21.

²⁷ Lebanon: Public Expenditure Review. Chapter 5: Public Sector Employment, page 8. 2004. *The World Bank Publications*.

²⁸ The Republic of Lebanon Civil Service Board. "The Reforms of the Civil Service in Lebanon." 2005. Available online at <<http://www.csb.gov.lb/english/reforms.htm>> Last Accessed in 2006.

²⁹ El-Zein, Fares & Sims, Holly. "Reforming War's Administrative Rubble in Lebanon," page 282. *Public Administration and Development*. 24. 2004.

³⁰ Salem, 30.

second and third service rank members, the proposal was eventually abandoned.³¹ Hariri instead introduced a hiring freeze on any new civil service position apart from the highest ranks. Finally, the Prime Minister encouraged the creation of eight new ministries among which the most prominent for public administration reform was Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR), which was given a specific mandate to design and implement a public administration restructuring.³²

OMSAR was mainly preoccupied with increasing the level of skill and expertise among the public servants, reforming the Civil Service Board and fighting nepotism and corruption.³³ While it had strong leadership and committed staff, OMSAR lacked the legal status of a Ministry. As such, it had no authority to enforce its recommendations, which were regularly contradicted or overruled by the Council of Ministers. Additionally, OMSAR's staff mainly consisted of technical experts from international organizations or contractual staff who lacked the official status to advocate and implement the reforms they were designing. While it had great potential, OMSAR soon lost its appeal to other ministries with greater status and political clout. Over the next seven years and throughout Hariri's second term, OMSAR remained unable to pioneer any major reform process until 2005 when the election of a government under the leadership of Prime Minister Fouad Siniora reintroduced public administration as part of the reform agenda.

Meritocracy and the Lebanese Civil Service

The Political Environment

A tense political relationship with Syria culminated in the assassination of Prime Minister Hariri in February of 2005. Hariri's assassination left the newly formed opposition coalition of Sunni, Christian, and Druze leaders united against Syria's presence in Lebanon. Amid such resistance, the Syrians withdrew leaving Lebanon in the onset of the 2005 parliamentary elections. Although with a potential for opposing effects on Lebanon's stability, both Hariri's death and Syrian withdrawal proved to be catalysts for reform. Syrian withdrawal intensified international pressures for reform as its presence, manifested through support for various factions, was often blamed for reform failure. On the other hand, Hariri's death resulted in loss of confidence in the stability of the Lebanese economy by the international donor community. Consequently, as a guarantee for continued international financial assistance, the new government needed to provide stability assurance through a reform platform. In light of those circumstances, the new government formed by Prime Minister Siniora pledged to devote its attention to pressing reform areas.

One of the most essential reform initiatives were the electoral law and the fiscal policy reform. Addressed through a larger fiscal restructuring program, the civil service reform was perceived as one of the more feasible initiatives for the new government. At the beginning of his term, Prime Minister Siniora, Hariri's advisor and the former Minister of Finance during his tenure, was faced with recurring budget deficits emanating, in large part, from public sector expenditures which amounted to about 38 percent of the GDP. As a large proportion of the budget was going toward supporting the wages of an underperforming public sector, reforms focused upon the competitive

³¹Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

³² Salem, 31.

³³ El-Zein & Sims, 282.

recruitment of qualified contractual labor had the potential to bring better value for money. Moreover, apart from fiscal considerations, Siniora also brought with him a legacy of meritocratic recruitment. During his term as the Minister of Finance, he had strengthened the Ministry by infusing it with qualified professionals and making it one of the most professional ministries in Lebanon today.³⁴ Given the broader political circumstances and his technocratic background, Siniora was determined to implement civil service reforms advancing meritocratic recruitment.

Meritocracy in the Making

In 2005, Siniora contacted the newly appointed OMSAR Minister, Jean Ogassapian, and proposed that OMSAR draft a law on meritocratic hiring procedures that had been initially suggested by Prime Minister Hariri. However, to circumvent the unions which blocked the initiative in 2003, Siniora focused solely on Grade One civil servants—the highest and the least unionized grade—instead of the first three ranks in Lebanon’s public administration.³⁵ As part of the new law, Siniora proposed the formation of an independent committee to evaluate applications and recommend the most suitable candidates for available positions to line ministers. Interested in putting OMSAR back to the forefront of public administration reform, Minister Ogassapian welcomed the initiative and the opportunity to cooperate with the Prime Minister. In preparation for the new draft legislation, Ogassapian consulted with prominent leaders in the private sector, academia, and the public administration on best practices for transparent recruitment of senior public officials. A team of experts within the Finance Institute was asked to produce a guide on merit-based mechanisms for recruitment in accordance with international standards for human resource management.³⁶

By September 2005, the new recruitment law was drafted and passed by the Council of Ministers. The law was then transferred to the Committee on Administration and Justice for amendment. Upon committee approval, it was sent to the Speaker of the House, where it awaited introduction to the floor of the parliament.³⁷ As the 2005 draft preserved the constitutional jurisdiction of line ministers to nominate candidates for Cabinet approval and merely added a non-binding recommendation on most qualified candidates by an independent committee, OMSAR deemed it constitutional to start implementing the draft law while awaiting a final parliamentary vote. Therefore, together with OMSAR, Prime Minister Siniora started recruiting the relevant experts and forming selection committees in order to start the hiring process. Pending a parliament vote, the new hiring procedures started to take place in November 2005 under an interpretation of the Employment Law, Decree 112 of 1959, in effect at the time.³⁸

The 2005 Hiring Process in Detail

The 2005 hiring was a sophisticated procedure guided by international standards for human resource management. It included a public announcement of available vacancies in the print media and the internet, candidate eligibility criteria, and an electronic application form (see Attachment 1). The screening process consisted of four phases (see Table 3 for full description). In the initial phase,

³⁴ Author Telephone Interview with Lamia Moubayed. July 2009. Washington, D.C.

³⁵ Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

³⁶ Author Telephone Interview with Lamia Moubayed. July, 2009. Washington, D.C.

³⁷ Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

³⁸ Ibid.

applications were reviewed and their minimum eligibility requirements were checked. This was done anonymously to minimize the risk of applicant names signaling a certain confessional affiliation. Initial screening was followed by a more detailed evaluation criteria based on a point system which was used to determine a short list of applicants who would be invited for a personal interview in front of a committee.

Table 3
Summary of the mechanism and phases of selection of the first 3 candidates for a vacant position

Evaluation Phase	Goal	Result
Phase 1: Primary Screening	The first phase aims at screening (anonymous) applications on the basis of accurate predefined legal criteria in order to eliminate the ones which do not meet the minimum requirements. A chart of primary criteria is used to screen the applications.	A list of accepted applications to be processed during the accurate evaluation phase
Phase 2: Examining Resumes/Applications	The second phase aims at evaluating accepted (anonymous) applications in a more in-depth and detailed manner to determine to what extent they meet the required conditions, qualifications and skills. This evaluation is made based on a chart of detailed evaluation criteria in order to prepare a short list of applicants who will be invited to a face-to-face interview.	A short list of applicants accepted for the third phase, and applications are rated.
Phase 3: Face-to-face Interview	The third phase aims at interviewing the applicants listed on the short list and studying thoroughly their personality, experience and skills, which cannot be inferred from applications. This will be done based on a defined chart of interview evaluation criteria. A number of questions on various aspects will be asked to allow to give a grade for each criterion.	A table listing face-to-face interview grades of the applicants on the short list and another table with the weaknesses and strengths of each candidate interviewed.
Phase 4: Conclusion	The last phase aims at selecting the best three applications, by adding up the application evaluation grade to the interview evaluation grade as follows: Final Grade =40% of the application evaluation grade + 60% of the interview evaluation grade	A final list (no ranking) with the best three applications (if found).

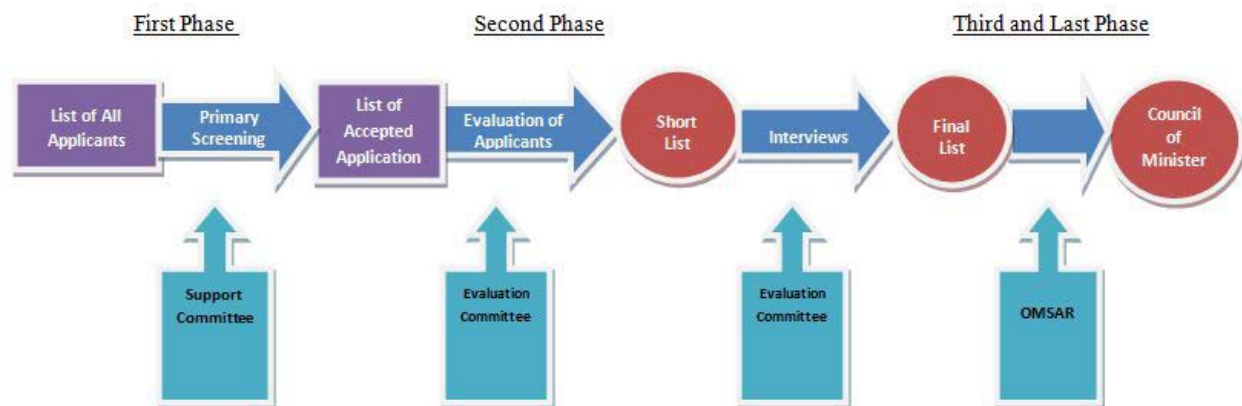
Source: OMSAR, 2006.

The committees were headed by the Civil Service Board, as it was the official recruiting body, but they also included representatives from OMSAR, the line Ministry with the vacant position as well as other experts from both the public and the private sector relevant for the position in

question.³⁹ The committees were comprised of some of the most highly qualified businessman and women, academics, and ministers in Lebanon who were driven by their professional ethics and had little interest in perpetuating a system that relied on nepotism and patronage.⁴⁰ Once they interviewed the shortlisted candidates, the committees made a list of three highest scoring candidates which would be submitted to OMSAR and then transferred to line ministers for nomination (see Appendix 1 for scoring card criteria). It was then the Minister's prerogative whether to submit the candidates' names to the Council of Ministers for approval or not.

Chart 1

The 2005 Recruitment Process in Sequence



Source: OMSAR, 2006.

While religion was not mentioned at any point in the selection process, at the final stage, line ministers could choose to take it into consideration. They could either approve the most qualified candidate irrespective of religious affiliation or choose to reject the committee recommendations if they did not include any representatives from the confession traditionally occupying that position. If there was a member of the desired religious sect among the three candidates and they were one of the most qualified individuals from a larger pool of applicants, at least the process made it more likely that such a candidate would be hired for the position. The system had no method to counter the preferences of individual ministers or the Council of Ministers to choose someone based on their confession or to reject all of the proposed candidates.

Between November 2005 and July 2006, the committee members worked tirelessly to go through the 2,726 applications and recommend at least three individuals for each of the 38 available positions (see Annex 1). "The review took a lot of time and hard work, but if the procedure was to be done correctly, it had to follow the appropriate steps," remembers Lamia Moubayed, an expert from the Finance Institute who helped design the guide on recruitment practices and served on 12 evaluation committees.⁴¹ She notes that the enthusiasm for the new procedure was pervasive and the need for professionalism and meritocracy was evident. Positions that were vacant for years suddenly had

³⁹ Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

⁴⁰ Interview with Jean Ogassapian, OMSAR Minister 2005. July 2009. Beirut, Lebanon.

⁴¹ Author Telephone Interview with Lamia Moubayed. July 2009. Washinton, D.C.

hundreds of interested candidates whose trust in the public administration seemed to have been restored.

Nonetheless, at the end of review process, only seven of the 38 positions were filled according to the committee recommendations. All seven positions, including four committee members and one Director General position for the Telecommunications Regulatory Agency and one Director General position for the High Commission for Privatization, were new posts without confessional legacies. Moreover, appointment of the Director General for Privatization was an urgent issue tied to external pressures relating to reform-conditional financial pledges and the administration needed to move quickly.⁴² Such an outcome was followed by a great deal of frustration both on the part of applicants and experts who assisted in the new recruitment practices. In their perception, it was clear evidence that confessionalism trumps meritocracy and professionalism in staffing Lebanon's public administration.

After the initial evaluation and appointment process for these seven positions, the 2005 hiring procedure was discontinued. This decision was due both to political opposition and the changing political circumstances that played out during the summer of 2006. As the application process made no mention of religious affiliation and allowed candidates to apply from anywhere in the world via the internet, it directly challenged the entrenched system of nepotism and patronage. As a result, the confessional and political interests groups converged in their opposition and the 2005 draft law never made it to the parliament floor. Furthermore, the momentum for reform was lost, as the enthusiasm for the new recruitment practices was overwhelmed by a dispiriting war with Israel in July of 2006 and an ensuing political stalemate between the Siniora administration and Hezbollah. As a result, civil service reform was abandoned for the next two years.

The 2009 Implementation Law

In September 2008, a decision was made at the Council of Ministers that the OMSAR Minister at the time, Ibrahim Shamseddine, prepare a proposal outlining hiring procedures for senior level civil service positions in line with 2005 reform initiatives. Minister Shamseddine had analyzed the 2005 recruitment procedure and proposed that additional mechanisms such as the Psychometric Assessment tool be included in the process. Moreover, to revive the discontinued process never voted on by the Parliament, Shamseddine proposed that a decree be introduced making the procedure binding while it awaits parliament vote. The initiative received support from Prime Minister Siniora, as a successful reform law would have not only prevented confessional interventions in civil service appointments but also left a legacy of civil service reform for the new government at the onset of the June 2009 general elections.

A 2009 implementation law, "Mechanism for the Appointment of Senior Leadership Positions in the Lebanese Government," outlined the criteria for committee selection, application screening, and the structured interview process reflecting the system briefly put in practice in 2005.⁴³ Introduced as administrative mechanisms, and developed by Charlotte Karam and her team, the Psychometric Assessment Tool and a team of Organizational Psychologists were intended to serve as an

⁴² Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

⁴³ "Mechanism for the Appointment of Senior Leadership Positions in the Lebanese Government." Office of the Minister of State for Administrative Development. 2008.

independent advisory body.⁴⁴ This initiative was initially supported by the Council of Ministers. However, when put to a vote in front of the Council six months later, the proposed legislation was overwhelmingly defeated by a margin of 28 votes against and two in favor. The proposal was then passed on to a ministerial review committee, which significantly diminishing the likelihood for its future passage.⁴⁵

In September 2009, the country was still embroiled in a debate over Cabinet formation almost three months after the general election. Both the broader civil service reform agenda and the future of meritocratic selection for senior leadership within Lebanon's public administration are on hold for the foreseeable future.

THE REFORM IN RETROSPECT

In the eyes of different stakeholders, there are many factors that contributed to the perceived failure of these civil service reforms. The hiring procedures represented a groundbreaking recruitment approach which directly challenged the entrenched system of patronage. As the 2005 OMSAR Minister Ogassapian remembers, "They [the political leaders] did not feel it was realistic for someone not to have any prior interaction with the government, [that they] could be at home, send a CV, application, etc. over the internet and have the committee review him/her seriously for a position. That was too radical of a change."⁴⁶ However, the successful appointment of seven Grade One civil servants underscored the possibility that qualified external candidates could be placed in the highest posts in public administration. Moreover, while the proposed reform attempted to reduce the sway of the confessional system over recruitment, it did so within the system constraints and with proposed concessions and alternatives. For instance, Minister Ogassapian proposed that "rotations"—proportional appointments based on religion but not explicitly on the confessional legacy—be brought into the new process. For example, if the most qualified person for a traditionally Shia position was a Maronite, then the Maronite would get that position and in return, a traditionally-held Maronite position would be given to a Shiite, should one be qualified for it. However, such a proposal did not gain much traction as it threatened positions that were viewed as entitlements by some confessions (i.e. the post of Army Commander in Chief is traditionally occupied by a Maronite).

Another critique focuses upon how the reforms were implemented, particularly the general lack of support and lobbying for the reform law. While working closely with the Council of Ministers, OMSAR had very little interaction with the members of Parliament. In fact, most members were unfamiliar with the proposed procedural reforms as OMSAR introduced the draft without much public awareness or deliberation. As Ogassapian remembers, "We talked to the Cabinet before hand, and sought their initial approval, but not the Parliament. We knew we wouldn't get anywhere with them."⁴⁷ Instead, knowing that the procedure had a small chance of being adopted by the Parliament, OMSAR tried to minimize the bill's innovative proposals hoping that their successful implementation would pressure the parliament to take the issue of meritocracy under closer consideration. On the contrary, such a strategy gave the parliament and line ministers enough room

⁴⁴ Author Telephone Interview with Charlotte Karam. July 2009. Washington, D.C.

⁴⁵ Telephone Interview with Atef Mehri, OMSAR Director. July, 2009. Washington, D.C. and Beirut, Lebanon.

⁴⁶ Interview with Jean Ogassapian. July 2009. Beirut, Lebanon.

⁴⁷ Ibid.

to question the procedure and avoid any pressure from the civil society to abide by committee recommendations. A campaign of outreach to civil society, NGOs, and international organizations perhaps would have laid the groundwork for the reform's introduction. With enough support and pressure from such groups, line ministers might have been forced to justify their appointment choices, making it more difficult to get away with rejecting committee recommendations.

According to Lamia Moubayed, OMSAR should have been focusing on building stakeholder awareness and support before the introduction of the 2009 implementation bill. Instead, the focus was on improving the technical aspect of the hiring process. "The technicalities of this are irrelevant when the groundwork has not been done to garner the political will for the reform to pass," she stated.⁴⁸ Moreover, the 2009 political climate was less receptive to any major reform process. Compared to 2005, the 2009 Cabinet was filled with far less enthusiastic ministers whose mandate was characterized by war-induced impasse and a general distrust in the reform potential. As their terms were nearing an end, the ministers had no incentive to uphold a long-term reform platform. In addition, at the onset of the 2009 elections, the country was polarized in its support for either the pro-western March 14 or the pro-Syrian March 8 alliance. As the civil service reform was not significant for either camp, it found little support from the individual ministers or parliament members.⁴⁹ In addition, there was little public awareness or pressure about the reform process which further undermined the incentive for its support. By bringing the draft law in front of the Council of Ministers before the general elections, OMSAR may have misjudged the timing of this reform, whose future now rests with the new administration.

CONCLUSION

Lebanon's effort to upgrade its recruitment practices for senior civil servants provides valuable insights into the systemic obstacles surrounding public administration reform in MENA—even in an area that would appear as straightforward and non-controversial as strengthening talent and meritocracy among senior staff. On both sides of the equation, the dynamics pressing for and against reform were strong. Forces supporting the retention of the status quo include a fragile polity, a well established confessional system that provides patronage opportunities for senior officials and jobs for the chosen few, and an age-old tradition of doing business through *wasta* or "connections". On the other side, the pressures for change include a talented professional class, a numerous and educated diaspora, a clear recognition that Lebanon's traditional recruitment practices were dysfunctional and woefully inadequate for the future, and a dedicated and committed prime minister, fortified in the knowledge that meritocratic principles are at the core of all modern high-performing public sectors.

The outcome, so far, represents a clear victory for the forces opposing reform. To date, most Lebanese feel that there has been little tangible improvement in civil service recruitment procedures. Rather than tangible progress, Lebanon's reform efforts of 2005 and 2009 ultimately leave behind a set of thought-provoking questions. The first surrounds the compatibility of confessionalism and *wasta* with meritocracy. Is the elimination of the confessional system a prerequisite to the introduction of meritocratic recruitment? If so, will Lebanon's public sector be trapped within a low-equilibrium spiral for decades or more by the enduring nature of the country's broader political culture? Or are there ways in which reforms could be better designed, either systematically or in

⁴⁸ Author Telephone Interview with Lamia Moubayed. July 2009. Washington, DC.

⁴⁹ Author Conversation with Charles C. Adwan. Middle East and North Africa Vice Presidency. July 2009.

piecemeal, to advance meritocracy without taking on the confessional system directly? Were the proposed reforms too sophisticated or overly reliant on international standards?

Another line of inquiry focuses upon reform implementation. Were the proposed reforms overly ambitious for a young democracy? Or can the reform failure be blamed on poor implementation strategy? Was insufficient lobbying, inadequate support from the civil society, or a lack of strategic leadership to blame for the reform collapse? Was the timing simply wrong for the reforms to be introduced when they were?

Like Lebanon, many countries in the MENA region often rely upon a series of temporary fixes or patches to gain access to the talent they need. This is particularly evident in the use of contractual employees to fill critical gaps in areas where it would be difficult to obtain the skills needed from within the civil service. What are the strengths and weaknesses of such an approach? Can contractual labor become a viable sustainable substitute for an institutionalized public administration—perhaps not optimal, but essential given the broader dysfunctions within the public sector and the inherent difficulties surrounding civil service reform? Or is it likely to be a short-term solution with pernicious long-term consequences?

Finally, what are the implications of Lebanon's experience for other MENA countries seeking to enhance meritocracy and professionalism within their public sectors? Is Lebanon's confessional system uniquely pernicious when it comes to introducing meritocracy within the public sector, or are similar dynamics common elsewhere? Are there ways in which other Arab reformers can avoid Lebanon's mistakes?

While the answers to such questions might differ, the discussion they provoke should serve as starting point for any future civil service reform initiative. All modern, high performing civil service regimes share a common emphasis upon meritocracy, talent and qualifications as an essential feature in staff recruitment and performance evaluation. This is particularly true at the apex of the public sector, where senior officials are often called upon to manage hundreds or thousands of employees and millions of dollars, pounds or dinars, as well as to take decisions that have a direct bearing upon public welfare. Yet the principle of meritocracy often conflicts directly with more traditional forms of political authority and how it is exercised. To attain their full development potential, each country must find a way to resolve these tensions within their respective public administrations.

APPENDIX 1

Phase 1: Primary Criteria for Screening Applications			
<i>A Standard Screening Chart for All Positions</i>			
Application Number:		<i>For the Support Committee Use</i>	Date of Birth:
Point	Required Criterion	Qualifications and Skills of Applicant (filled by the Support Committee)	Accepted or not
1	A university degree meeting the requirements of the job announcement.	<i>Enter type of degree and university name</i>	
2	If the job announcement specified a required university specialization, applicant's diploma should match the required specialization, i.e.:	<i>Enter applicant specialization (s)</i>	
3	Total years of work experience $\geq$ 10 years (after obtaining the first university degree).	<i>Enter applicant's total number of years of work experience</i>	
4	Age condition for candidates who are not members of the cadre: less than 44 years	<i>Enter applicant's age (if not a member of the cadre)</i>	
5	Candidates from within the public sector for 1st Category Positions should hold Category 1 or 2 positions.	<i>Enter applicant's position category (if he/she is member of the cadre)</i>	
6	Holder of the Lebanese nationality.	<i>Enter applicant's nationality</i>	
7	Unified form was used and completely filled in.	Yes/No	
8	Application submitted within deadline, i.e.:	<i>Enter the date when the application was received (day/month/year/time)</i>	
Results of the Primary Screening:			

Source: OMSAR, 2006.

Phase 2: Chart for Detailed Evaluation of Candidates' Resumes]				
Application Number:			Date of Birth:	
A Multi-Use Standard Evaluation Chart for All Positions			For the Evaluation Committee Use	
Education	Evaluation Method	Maximal Score	Candidate's Score	Explanation
<i>Level of Academic Education (grades are given according to the level of diplomas) : {Applies to any level of university degree required} Total grade points is 15. Refer to the explanation to see how to rank diplomas if the level required is higher education or doctorate.</i>	Required Level of Academic Education	9		9 points are given to applicants who have the required level regardless of any additional degree or specialization. No partial grades are given. Candidates who do not have the level required by the announcement fail.
	One level higher than the one required	3		If Bachelor's Degree is the required level, 3 points are given to holders of post-graduate degrees and 0 - 3 points are given to holders of two Bachelor's degrees. If the required level is post-graduate studies, 3 points are given to doctorate holders and 0 - 3 points to holders of post-graduate degrees. If doctorate is the required level, 3 points are given to holders of a second doctorate.
	Two levels higher than the one required	2		If Bachelor's Degree is the required level, 2 points are given to doctorate holders and 0 – 2 points for holders of two post-graduate degrees. If the required level is post-graduate, 0 – 2 points are given to the holders of a second doctorate. If doctorate is the required level, 0 – 2 points are given to holders of a third doctorate only.
Specialization(s): Degrees' conformity with the type of position		10		7.5 points are given to holders of the required specialization, 7.5 – 10 points are given to holders of more than one relevant specialization and 0 – 7.5 points are given to holders of relatively irrelevant specializations. If the applicant has one relevant degree and another one irrelevant, the Committee shall decide the appropriate number of points. The Committee shall also determine the specializations that are particularly relevant to the vacant position.
Additional skills and achievements: professional certification, specialized training and relevant documented publications and studies		10		Grades are given on the basis of the skills and achievements relevant to the position, including professional certifications from specialized international or local bodies, specialized training sessions, publications (scientific articles, books...), in-depth studies, etc. Candidates with acceptable skills and achievements obtain 7.5 points. Higher or lower grades are given based on the level of skills and achievements.
Languages		4		4 points are given to candidates who have a good command of Arabic and one foreign language (French or English) and 0 – 4 points are given to candidates who only master Arabic.
Computer Proficiency		2		3 points are given to applicants familiar with the use of computers and software relevant to the position and 0 – 3 points are given to candidates who have little computer skills.
Total Number of Points for Education		40		

Source: OMSAR, 2006.

Work Experience	Evaluation Method	Maximal Score	Candidate's Score	Explanation
General Work Experience	Total number of years of experience	5		3.75 points are given to applicants who have ten years of experience and 3.75 – 5 points are given to applicants with additional years of experience.
	Fields and level of general experience	8		6 points are given to applicants who have expertise in various fields related to the job requirements and 6 – 8 points are given to candidates with a wider general experience in fields related directly or indirectly to this position. In case the announcement did not specify the general experience required, grades will be given proportionally to the importance of the candidates' general experience with regard to the position announced. The Committee shall set the appropriate mechanism for this purpose.
Experience related to job requirements	Total number of years of relevant experience	8		6 points are given to applicants who have the specified number of years of experience required in the announcement. 7 – 8 points are given to applicants who demonstrate a wider experience in the specified fields. In case the announcement did not specify the required number of years of specialized experience, grades will be given proportionally to the candidates' number of years of previous experience in the fields relevant to the announced position. The Committee shall set the appropriate mechanism for this purpose.
	Fields and levels of relevant experience	17		12.75 points are given to applicants who are experts in the majority of fields required for the position and 12.75 - 17 points are given to applicants who demonstrate a wider experience in all required fields and in the public sector. In case the announcement did not specify the type of specific experience required, grades will be given proportionally to the relevance of the candidates' previous work experience to the position announced. The Committee shall set the appropriate mechanism for this purpose.
Experience in a leadership position	Total number of years of experience	4		3 points are given to applicants who have worked for at least 3 years in a leadership position and 3 - 4 points are given to applicants with a wider leadership experience.
	Fields and levels of leadership experience	8		6 points are given to applicants who have worked successfully and demonstrated excellence in a leadership position (with financial and administrative executive responsibilities) and 6 – 8 points are given to applicants who have an excellent leadership experience or who have worked in a leadership position with similar responsibilities as the one announced.
Experience in the public sector		5		5 points are given to applicants who have worked at least 3 years in the Lebanese public sector as a consultant or contractor.
Experience with international organizations		5		5 points are given to applicants who have worked at least 5 years with international organizations as a consultant, employee or contractor.
Total Number of Points for Work Experience:		60		

Source: OMSAR, 2006.

Phase 3: Evaluation Chart for Face-to-Face Interviews with Candidates: _____				A Multi-Use Standard Evaluation Chart for All Positions	
Application Number: _____		Date of Birth: _____		For the Evaluation Committee Use	
Skills and Qualities examined in the Interview	Aim	Maximal Score	Candidate's Score	Explanation	
Relevant detailed work experience	Verifying the details of the work experience relevant to the position and the related technical skills	14		Applicants fail if the information mentioned in the application proves to be wrong. A series of questions is set to verify that the candidate does have the required work experience. 10.5 points are given to applicants who have a suitable work experience. A higher number of points is given to applicants who demonstrate more knowledge and experience (added value) related to the position. A lower number of points (0 – 10.5) is given to applicants who have a work experience that is not relevant to the position or who have no added value.	
Knowledge of and experience in public sector affairs	Verifying the knowledge of and/or the experience in public sector affairs in general, and specifically in the work of the administration where the position is announced (administrative, financial and organizational rules and laws)	4		3 points are given to applicants who have the knowledge of public sector affairs required in the second column. More points are given to candidates who have deeper knowledge of the subject and less points are given to candidates who are not familiar with it.	
General knowledge and culture	Verifying general knowledge and culture of applicants with regard to general subjects and public affairs that Category 1 public sector employees must know	4		3 points are given to applicants with an acceptable level of general knowledge and culture. A higher or lower number of points is given respectively to applicants with higher or lower level of general knowledge and culture.	
Vision and efficiency	Evaluating the applicant's view of the new position, how comprehensive, efficient and innovative it is.	10		7.5 points are given to applicants whose vision shows that they have understood all aspects of the sector. Additional points are given to applicants based on innovation, precision, and efficiency, especially if their vision is not merely theoretical and is based on practical experience. Finally, 0 – 7.5 points are given to applicants with a narrow or wrongly-based view.	
Leadership, management and coordination	Verifying managerial and leadership skills: leadership, responsibility, coordination, positive influence, supervising employees and giving them incentives, initiative, conflict resolution, etc...	16		12 points are given to applicants with acceptable leadership and managerial skills for the vacant position. A higher or lower number of points is given depending on the skills demonstrated in similar conditions or on the added value linked to these skills. This is verified through a series of specialized questions as well as through the explanations given by candidates about their performance in previous leadership positions and their executive responsibilities in financial and administrative fields in addition to their position in the organizational hierarchy in their previous job.	

Phase 3: Evaluation Chart for Face-to-Face Interviews with Candidates: _____				A Multi-Use Standard Evaluation Chart for All Positions	
Application Number: _____		Date of Birth: _____		For the Evaluation Committee Use	
Skills and Qualities examined in the Interview	Aim	Maximal Score	Candidate's Score	Explanation	
Communication and languages	Verifying if the applicants have effective, successful, convincing and influential vertical and horizontal communication skills (both external and internal levels) and checking if they master the languages required	14		Applicants fail if the information on their application concerning language proficiency proves to be wrong and if it appears they do not master French or English as mentioned. 10.5 points are given to candidates with a capacity to communicate with a clear, convincing and influential manner with their superiors, subordinates, colleagues and external parties in Arabic and a foreign language (English or French). Candidates could be asked to write a text to check their language proficiency. More or fewer points are given based on communication skills level and/or on both foreign language mastery.	
Planning, analyzing and organizing	Verifying capabilities and experience of applicants with regard to: planning in a strategic, effective and organized manner, using and developing effective methods to analyze and solve problems through gathering data and information for analysis, and demonstrating high organizational skills related to the job requirements.	16		12 points are given to applicants with planning, analysis and organization abilities, demonstrated by candidates' knowledge of related specialized methods, namely administrative and IT methods, and by examples of similar achievements from previous experience. More points are given to applicants with proven successful experience related to the elaboration of strategies, plans and politics in similar sectors. Fewer points are given to applicants who are unfamiliar with the abovementioned fields.	
Professional ethics	Verifying that candidates respect professional ethics required from a leader employee in the public sector and that they are honest, polite, responsible, altruistic,...	10		Applicants fail if they are found to be unethical, impolite and dishonest. 7.5 – 10 points are given to applicants considered by the Committee as exemplary with respect to moral standards as stated in the second column. A lower number of points is given if the Committee has doubts about the candidate's meeting one or more of the moral criteria required.	
Personality	Studying the applicant's personality to make sure that he/she has a sound judgment and is rational, self-confident, respectful of others, humble, motivated, capable of influencing people, etc.	12		Applicants fail if their documented answers and the interview minutes show they do not have a sound judgment and a suitable personality for a leadership position in the public sector. 9 points are given to applicants whose personality is, according to the Committee, reasonably suitable for the position. More or fewer points are attributed on the basis of each personality characteristics.	
Total number of points for the interview:		100			

TABLE 2: The 2005 Application Process Statistics for 38 Vacant Grade One Civil Service Positions

Grade 1 Positions Available		Announcement Date	Final deadline for application submission	Number of positions	Total number of applications	Short list	Oral interviews	Final list	Report submission date	Time spent on the file
Governors		10/24/2005	11/10/2005	4	280	98	40	12	3/4/2006	9 months
Electricité du Liban	President	10/18/2005	11/30/2005	1	140	29	11	4	2/28/2007	4.5 months
	Members	10/18/2005	11/30/2005	6	317	146	23	12		
Directorate General of Civil Aviation	President	10/18/2005	11/30/2005	1	60	13	6	2	3/27/2006	1 year and 4 months
	Members	10/18/2005	11/30/2005	4	229	35	26	8		
Telecommunications Regulatory Authority	Chairman	10/18/2005	11/30/2005	1	106	20	6	3	22-3-206	5 months
	Market and Competition Unit	10/18/2005	11/30/2005	1	146	21	12	4	6/2/2006	8 months
	Telecommunications Technologies Unit	10/18/2005	11/30/2005	1	216	48	16	4		
	Legal Affairs and Licensing Unit	10/18/2005	11/30/2005	1	116	3	3	1		
	Information and Consumer Affairs Unit	10/18/2005	11/30/2005	1	145	23	6	3		
Investment Development Authority of Lebanon	President	12/30/2005	1/15/2006	1	77	13	13	2	5/9/2006	4 months
	Members	12/30/2005	1/15/2006	2	100	69	12	3	11/20/2006	10 months
	Part-time members	12/30/2005	1/15/2006	4	123	81	13	5		
Director General of Economy		12/30/2005	1/30/2006	1	65	37	12	2	5/8/2006	4 months
Director General of Oil		2/15/2006	3/12/2006	1	96	43	13	4	2/5/2007	1 year
Director General of Urban Planning		4/21/2006	5/11/2006	1	91	47	24	3	11/23/2006	7 months
Director General of Social Affairs		6/1/2006	6/21/2006	1	241	109	44	4	12/29/2006	6 months
Electricity Regulatory Authority	Chairman	6/13/2006	7/4/2006	1	39	30	9	2	7/9/2007	1 year
	Full-time members	6/13/2006	7/4/2006	4	55	55	14	8		
Director General of Agriculture				1	84	37	24	4	6/15/2007	8 months
Total				38	2726	957	327	90		

Source: OMSAR, 2008.

The Republic of Lebanon
Ministry of Agriculture

Vacancy Announcement
Director General of Agriculture

As part of the reform initiatives to establish a merit-based, transparent and objective recruitment system for senior positions in the Lebanese Public Sector, the Government of Lebanon – Ministry of Agriculture – is inviting Lebanese professionals to apply for the position of Director General of Agriculture:

The Director General of Agriculture has the authorities stipulated in legislative decree no. 111/59,.

Minimum Qualifications and Experience:

- A degree from an accredited university.
- Relevant skills and experience in the fields of agriculture, rural development, and agricultural economy.

Competencies:

- A result-oriented approach.
- Ability to manage and motivate multidisciplinary teams and obtain highly professional results in challenging circumstances.
- Proven ability to take initiatives and make decisions under stressful work conditions.
- Ability to create a dynamics of change and work within frameworks of modern public management.
- Proficient in Arabic and at least one foreign language.

For additional information and to download the mandatory application form, interested candidates should access the web page: www.omsar.gov.lb/GovernmentSeniorPositions.

Applications should be submitted by email to the following address: recruitment-senior@omsar.gov.lb or by registered mail to the Office of the Minister of State for Administrative Reform, 5th floor, Starco center , Omar Daouk street, Minet El Hosn district, Beirut 2020 3313

Information is also available on the Civil Service Board web site: www.csb.gov.lb

Closing date for receipt of applications: July 20, 2006
Applications will be treated with strict confidentiality

Only candidates under serious consideration (after CV evaluation) will be contacted.



Government Senior Position Application Form

Office Of The Minister of State
for Administrative Reform

5th floor, Starco Center,

Omar Daouk street

Minet El Hosn district, Beirut
2020 3313

Recruitment-senior@omsar.gov.lb

Please answer each question clearly and completely. Read carefully and follow all directions:

POSITION

Position Applied for:	Position Reference:
-----------------------	---------------------

PERSONAL INFORMATION

First Name:	Middle Name:	Last Name:
Mother's Name:	Sex: ☐ Male ☐ Female	Marital Status: ☐ Single ☐ Married ☐ Widow ☐ Divorced
Nationality at Birth:	Current Nationality:	
Date of Birth: (day/month/year)	National ID No.:	Lebanese Passport No.:

ADDRESS

Permanent - HOME		
Country:	City:	
Phone No.:	Mobile:	
Email:	Fax:	

Current (if different from permanent)		
Country:	City:	
Phone No.:	Mobile:	Office:
Email:	Fax:	

EDUCATION

Give full details. Please give exact titles of degrees in original language. Do not translate nor equate to other degrees.	
A. University	
University Name:	Country:
Address:	

Degree and Academic Distinction:	
Specialization:	
From Date (month/year):	To Date (month/year):

University Name:	Country:
Address:	
Degree and Academic Distinction:	
Specialization:	
From Date (month/year):	To Date (month/year):

University Name:	Country:
Address:	
Degree and Academic Distinction:	
Specialization:	
From Date (month/year):	To Date (month/year):

B. Professional and Specialized Training. (Add sections as needed)		
Institution Name:	Type of Institution:	Country:
Address:		
Certificates or Diplomas Obtained:		
Specialization:		
From Date (month/year):	To Date (month/year):	

Institution Name:	Type of Institution:	Country:
Address:		
Certificates or Diplomas Obtained:		
Specialization:		
From Date (month/year):	To Date (month/year):	

Institution Name:	Type of Institution:	Country:
Address:		
Certificates or Diplomas Obtained:		
Specialization:		
From Date (month/year):	To Date (month/year):	

C. Secondary School		
School Name:	Country:	
Address:		
Certificates or Diplomas Obtained:		
From Date (month/year):	To Date (month/year):	

PROFESSIONAL EXPERIENCE(Add sections as needed)

EMPLOYMENT RECORD: Starting with your present post, list in REVERSE ORDER every employment you have had. Use a separate block for each post. More information may be included in your CV.			
PRESENT POST (last post, if not presently in employment)			
Name of Employer:		Type of Business:	
Address:			
Phone No:		Fax:	
Exact Title of Your Post:		Country:	
Name of Supervisor:		No. of Employees Supervised by You:	
Job From Date (month/year):	To Date (month/year):	Reason for Leaving:	
Reference Name:	e-mail:	Phone No:	
Brief Description of Your Duties Indicating Leadership, Managerial and Financial			

Name of Employer:		Type of Business:	
Address:			
Phone No:		Fax:	
Exact Title of Your Post:		Country:	
Name of Supervisor:		No. of Employees Supervised by You:	
Job From Date (month/year):	To Date (month/year):	Reason for Leaving:	
Reference Name:	e-mail:	Phone No:	
Brief Description of Your Duties Indicating Leadership, Managerial and Financial			

--

Name of Employer:		Type of Business:	
Address:			
Phone No:		Fax:	
Exact Title of Your Post:		Country:	
Name of Supervisor:		No. of Employees Supervised by You:	
Job From Date (month/year):	To Date (month/year):	Reason for Leaving:	
Reference Name:	e-mail:	Phone No:	
Brief Description of Your Duties Indicating Leadership, Managerial and Financial			

Name of Employer:		Type of Business:	
Address:			
Phone No:		Fax:	
Exact Title of Your Post:		Country:	
Name of Supervisor:		No. of Employees Supervised by You:	
Job From Date (month/year):	To Date (month/year):	Reason for Leaving:	
Reference Name:	e-mail:	Phone No:	
Brief Description of Your Duties Indicating Leadership, Managerial and Financial			

Name of Employer:		Type of Business:	
Address:			
Phone No:		Fax:	
Exact Title of Your Post:		Country:	
Name of Supervisor:		No. of Employees Supervised by You:	
Job From Date (month/year):	To Date (month/year):	Reason for Leaving:	
Reference Name:	e-mail:	Phone No:	
Brief Description of Your Duties Indicating Leadership, Managerial and Financial			

YEARS OF EXPERIENCE

Total Number of Years of Work Experience:	Years of which in the Public Sector:	Years of which in the Private Sector:
---	--------------------------------------	---------------------------------------

FOR THOSE EMPLOYED IN THE LEBANESE PUBLIC SECTOR ONLY:

Are you a member of the cadre? Yes ☐ No ☐	Do you have a contract? Yes ☐ No ☐	Other:
Category:	Grade:	

PROFICIENCY IN COMPUTER PRODUCTIVITY TOOLS (e.g. Word, Excel, Email, Internet, etc.)

Excellent: ☐	Good: ☐	Fair: ☐	None: ☐
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

LANGUAGES

	Read				Write				Speak			
	Excellent	Good	Fair	None	Excellent	Good	Fair	None	Excellent	Good	Fair	None
Arabic	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
English	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
French	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Other	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ADDITIONAL SKILLS

--

OTHER INFORMATION

Membership in Professional Bodies:
Publications and other Relevant Studies:

Have you ever been discharged or forced to resign from any position:	Yes: ☐	No: ☐
If Yes, Please provide reason:		

I certify that the statements made by me in answer to the foregoing questions are true, complete and correct to the best of my knowledge and belief; I understand that any misrepresentation or material omission made on this application form may lead to the rejection of my application

DATE:

SIGNATURE:

wb76479

C:\Users\wb76479\Documents\RPB Personal\Lebanon\Lebanon Case Study on Meritocratic Recruitment 9-09.docx

9/7/2009 6:41:00 PM

AIDE MÉMOIRE

PRELAUNCH OF THE

COMPETITIVE RECRUITMENT PROCESS FOR SENIOR GOVERNMENT POSITIONS

CONDUCTED DURING THE PERIOD AUGUST 2005 TO JUNE 2007

September 18, 2008

RAPPEL	1
HIGHLIGHTS OF THE PAST EXPERIENCE	1
STEPS TO RE-LAUNCH THE PROCESS	3
CHALLENGES /ISSUES TO TAKE INTO CONSIDERATION	4
A COMPETITIVE WORK ENVIRONMENT	4
PAY SCHEMES	4
ON-LINE APPLICATION AND CANDIDATE DATABASE	5
MEDIUM TERM OBJECTIVES	5
DESIGN OF THE NEW CIVIL SERVICE SALARY STRUCTURE.	5
LONG TERM OBJECTIVES	6
Annex 1: Committee Members	7
Annex 2: Results Of The Interviewing Process	9
Annex 3: Communication Guidelines	10

Rappel

The Government of Lebanon undertook starting August 2005 an ambitious initiative to professionalize recruitment of senior staff in key decision making positions.

In doing so, the Government of Lebanon aimed at instituting a culture of transparency and accountability within the public service. The emphasis was placed on selecting the best-suited candidate for each position to be filled, whether by external recruitment or via internal promotion or mobility.

Public sector appointments at senior positions had traditionally been allocated among political leaders and powers, which led to a public sector administration that often answered to, and was protected by, political and sectarian patronage.

Objectives of the system

- Transparent and objective merit based recruitment system using published criteria for evaluation and selection
- Methodology for assessment of candidates suitable for a results and performance oriented work environment
- Evaluation procedures focusing on potential capacity to perform of candidates rather than on educational background
- Appropriate methodologies for interviewing

Highlights of the past experience

In addition to the work of the committee for the reform of the electoral law, the informed public pointed to the transparent competitive recruitment process of senior civil servants as one of the major achievements of the first Siniora Government.

The process, undertaken from October 2005 to July 2006, concerned 39 positions.

2842 applications were received and screened by 12 committees each composed of 5 to 7 renowned figures from the public sector, the private sector and academia (please refer to Annex 1).

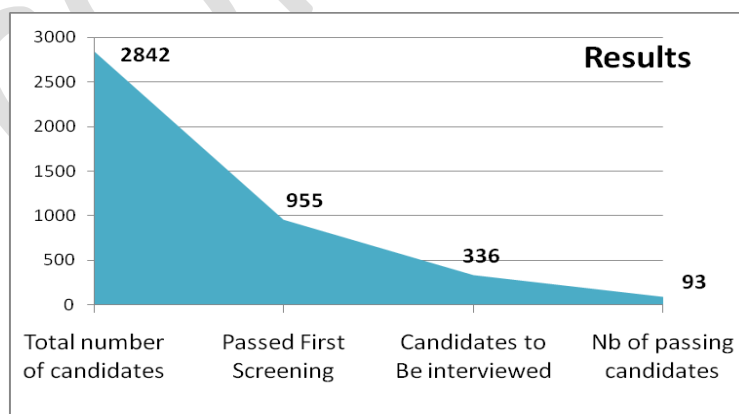


Chart 1: Results of the process

A total number of 53 personalities contributed, free of charge to the work of the committees. The work of the committees was supported by a secretariat composed of 4 persons from Omsar and the Basil Fuleihan Institute of Finance. The results are shown in annex 2.

Other than the advertisement costs, which ranged from per advertisement¹ there were no direct cost to the process.

The cost of processing 2842 applications was rather low: around USD 160 per applications.

Short listed candidates financed their own travel to attend the interviews; some of them flying from the US and Australia and others from the Gulf region.

The following charts provide some information about the 2842 candidates:

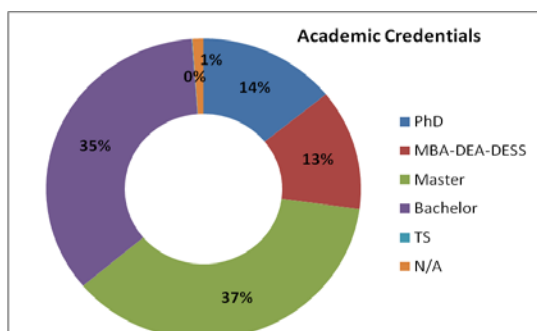


Chart2: Academic credentials of applicants

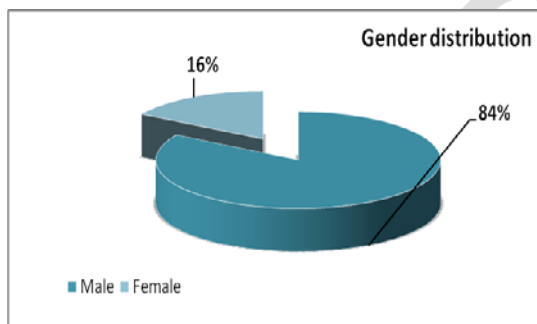


Chart3: Gender distribution of applicants

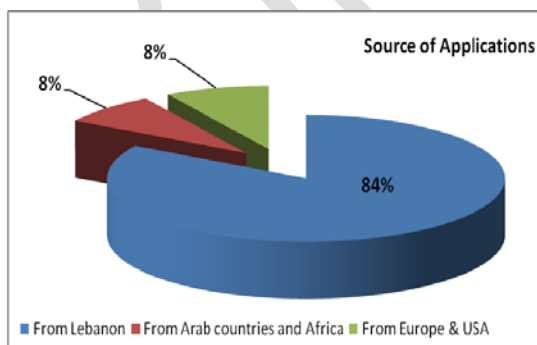


Chart4: Source of applications

¹ Data on exact figures are not available to the writer of this note, but these can be drawn from sources at OMSAR and the Presidency of the council of Ministers.

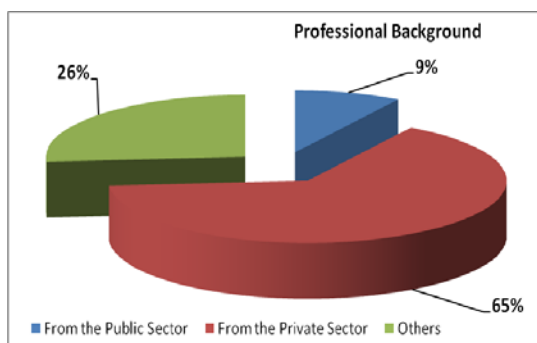


Chart5: Professional background of applicants

Feedback received from candidates participating to the interviewing process were very positive. Opening up the process of high level appointments in the civil service to everyone and making it fully transparent with private sector and civil society participation in the selection process, was viewed as a first and revolutionary practice in Lebanon, a sign of confidence building, and a best practice in the world.

The new selection mechanism has been applied to a very visible appointment, namely the chairman of the Higher Council of Privatization and the Chairman and board members of the Telecom Regulatory Authority. This change has been very well received by the general public.

Time, and resources invested in the process demonstrated that the first Siniora Government was indeed committed to making a real change in how government works.

Steps to re-launch the process

We assume that the foundations of the new process are maintained as per the assumptions stated in the inception document dated October 2005 entitled "Professionalizing Recruitment of Senior Staff". Specific reference is made to the assumptions regarding "religion", "patronage & influence".

Step 1 "Learn from experience": undertake a quick assessment of the strength and weaknesses of the past experience. *A questionnaire may be addressed to participating candidates, observers, committee members. Information would be complemented by a critical review of what was achieved and what was not. Linkages to the legal and organizational aspects should be explored including linkages with the proposed law for senior Government recruitment currently under review by parliament, and linkages with a strategic HR management (Gestion Previsionelle des emplois).*

Step2 "Recognize effort and solicit contributions": invite a selected number (or all) of those who participated to the process to express their views and concerns, and to contribute to identifying challenges and improvements. *A Focus group of 10 to 15 people is recommended with structured discussion based on pre agreed guidelines.*

Step3 "measure workload and ensure visibility": Inventory vacant positions and prioritize them. *A profile for every vacant position including desired qualifications and pay should be prepared based on existing information including legal texts, expected roles, linkages with other institutions, etc. Such information will be used when preparing job advertisement and evaluation criteria.*

Step 4 “strategize, communicate, rally support”: Set a new strategy covering strategic, organizational, legal and financial aspects; improve processes and tools; dedicate resources (staff, financial, etc); agree on a workplan showing milestones and deliverables; communicate (please refer to Annex3). *A parallel communication strategy should be prepared to accompany the launch and implementation of the process. Public debate should be encouraged and supported with an adequate flow of information and data.*

Challenges /Issues to take into consideration

A competitive work environment

Given the current economic growth that the Gulf region is witnessing, the labor market has become extremely competitive. A serious and realistic attempt to attract highly qualified staff will only lead desired results if based on a clear understanding of what the market place is currently offering leading to the revision of the pay and benefit packages offered by the Lebanese Government.

Recruitment will not be considered successful and cost effective if the average number of qualified applicants per advertised position is below 10.

Pay Schemes

Members of the recruitment committee, the secretariat as well as candidates, considered the lack of clear and transparent information about the pay scheme and benefit package of the concerned position as one of the major challenges to attracting highly qualified staff.

Despite the fact that most information may be drawn from the electronic pay system of the Ministry of Finance, the civil service board did not elucidate this ambiguity although it was a major factor in deterring qualified candidates.

Presently, ambiguity prevails as **it is not established** by empirical evidence that the salary rates are inadequate for the majority of civil servants to maintain a ‘decent’ standard of living nor that they are uncompetitive in relation with the private sector. **Access to data on the civil service sector pay is necessary for elaborating an analysis on the scope of the anomalies and distortions.**

This ambiguity is believed to cause skewing in the recruitment process (*a job pay that looks unattractive may reveal interesting and vice versa*). Entertaining such ambiguity is believed to discourage graduate staff with professional and technical skills that are not familiar with public sector functioning and to encourage those **“who are well introduced”**. Furthermore, **an inequitable treatment in the various institutions and between public administrations and public institutions has been identified**. Differences in responsibilities between the various grades are not clearly defined and **staff carrying out similar work or in similar grades could earn significantly different amounts**. This is contrary to the international provisions in the field, which foresees equal pay for equal work.

It is recommended that prior to the launch of the new recruitment process, that a job profile “Fiche de Poste” be prepared with a detailed description of the job to be advertised, challenges and risks, pay and benefit.

Such information will be necessary to the issuance of an attractive advertisement note, and would also give meaningful signals (fairness, competitiveness) sufficient to attract and retain competent civil servants.

The salary surveys would examine six target groups: (1) public administration staff in positions that are covered by the civil service law, (2) staff of public autonomous institutions, (3) employees in a representative sample of Lebanese domestic private sector firms in positions comparable to the public administration/institutions sample, (4) employees in Lebanese offices of international private sector firms in positions comparable to the sample, (5) Lebanese consultants work on donor-funded projects and (6) Lebanese nationals employed directly by donor organizations.

To obtain data on each of these groups, two separate surveys will be undertaken: (a) survey of individual employees and (b) survey of employing

On-line Application and Candidate Database

The Application process should be automated (pls refer to UN on-line recruitment site). Provisions should be made to design and develop an on-line application form that feeds directly into a web based “candidate database”.

Positions shall be posted, advertised, and administered via the system.

Applicants should be encouraged to apply online so that the process could be managed electronically including feedback on receipt of applications and notifications of results.

Feedback on receipt of applications should be organized in a way to inspire both professionalism and confidence in the process. A standard message confirming receipt of application should be developed.

The system should be built to enable a preliminary screening stage that would reduce the number of candidates for assessment. Provisions for reporting and statistics generation should be included in the design allowing to monitor the process and to evaluate it at any one time.

For security and personal privacy reasons, the Candidate Database should be separate from any HR management system used within the Civil Service Board. However, it should also be sufficiently compatible to allow the particulars of successful candidates to be transferred into the HR management system without requiring it to be re-keyed.

Medium term objectives

Design of the new civil service salary structure

Establishing and implementing a unitary pay system for the civil servants that is fair, competitive (i.e. sufficient to recruit, motivate and to retain staff), transparent, simple to administer, able to reflect the importance and the achievements of the activity performed and to attract and retain competent civil servants, represents one of the priorities of the updated strategy for the acceleration of the public administration reform.

Designing a new salary structure should be based on the finding of a set of salary surveys of workers in distinct but related labor markets: civil servants, workers employed in the private sector, workers

employed in offices of international private sector firms, local consultants under donor-financed projects, and local staff of donor organizations.

The aims of the surveys would be to (1) provide detailed data on salaries and actual earnings in each of these labor markets, (2) to probe the value that civil servants place upon their jobs and (3) enable analyses and comparisons of the remuneration system and earnings of civil servants relative to workers in these other labor markets.

These analyses and comparisons should be employed as input into the development of an empirically based methodology for calibrating civil service salaries, considering the skills, education and particular types and spans of responsibility required by the position. That methodology should be designed to provide policy makers with realistic projections *of the full wage bill implications*², as well as position-specific remuneration impacts, of alternative scenarios for adjusting the structure of civil service remuneration. Moreover, it should be designed to provide empirical evidence on position-specific changes in the structure of compensation that would be required to ensure approximately equally competitive remuneration across skill set/responsibility combinations; i.e., across types of positions.

Long term objectives

- Creation of a largely depoliticized meritocratically managed civil service through:
 - (a) Transparent and competitive recruitment and selection procedures for all civil servants categories and staff of public institutions;
 - (b) checks and balances in all major personnel actions, in proportion to the significance of the personnel action,
 - (c) creation of a less than perfect, yet credible independent redress mechanism via an independent appeals body.
- Significant improvement in the attractiveness of any civil service position, with respect to both remuneration and fairness of civil service management actions.
- institutional restraints on arbitrary exercise of personnel management authority.

² The capacity to provide empirical evidence on overall wage bill implications of alternative civil service salary structures is essential, so that the Government can make fiscally sound decisions regarding changes in civil service remuneration structures.

Annex 1: Committee Members

أعضاء لجن التقييم

CONFIDENTIAL

Annex 3: Results of the Interviewing Process

Annex 3: Communication guidelines

Objectives of proposed plan:

- Clarify the process vis-à-vis the community at large
- Communicate the core values of the process
- Respond to the inherent “What’s in it for us?” question specific to most citizens
- Communicate to various identified target groups to generate word-of-mouth
- Create a positive buzz

Target: Media

Who: Top editors or editors-in-chief of selected media (dailies, business magazines), anchors of business-focused TV programs (ex. Sabine Oueiss), TVs in general.

In the presence of: Prime Minister (if available), Minister of administrative reform, selected candidates, 2 pax from committee (ensures credibility vis-à-vis society at large), 2 pax from organizers (Lamia Moubayed + 1)

Format: Press meetings (around a table)

Content: Revolutionary process – A first in Lebanon – Meritocracy – Transparent process – Civil Society input (through specialists making up commissions) – Modern process – International standards

Add-on: Testimonials from candidates sharing their experience

Objective: Induce Qs & As with all key people involved in the process

Target: Academia

Who: Heads of business schools, PSPA, Economics & Law faculties (USJ, AUB, ESA, UL, USEK, Sagesse, NDU, AUST, LAU, Balamand)

In the presence of: Same as above

Format: Information-sharing meetings

Content: Same as above

Objective: Same as above

Process: Draft a formal invitation letter signed by Minister & send to all concerned. Hold the meeting at the Serail.

Follow-up: Ask those present to help organize on-campus debates with selected groups of students. Selected candidates to share their encouraging experience with students.

Target: Syndicates

Target: Professional Associations & Groups

Target: NGOs dealing with issues of good governance, corruption & transparency

Target: Students (on-campus), in collaboration with universities' academia

الملحق رقم 9

آفاق صحوة قطاع الكهرباء في لبنان

محمد علايا

على رغم كل الجهود التي تضافرت في حينه لإصدار القانون ٤٦٢ الخاص بإعادة هيكلة قطاع الكهرباء في لبنان، محزن القول ان أي خطوات عملية لم تتخذ وتترجم روحية القانون عبر مراسيم تطبيقية لإتاحة فرصة المنافسة في سوق للكهرباء أوصدت أبوابها منذ حين وأضيعت مفاتيحها ولم يعثر عليها حتى اليوم. ويمكن المراقب المحايد ان يستنتج ببساطة كلية ان معوقات هائلة تحول دون أي تقدم في هذا الإطار .

ويقلقنا حقيقة ان القطر الذي استقلته دول الجوار في أطر سياساتها لتحرير أسواق الكهرباء لديها، قطع أشواطاً بعيدة قد يصبح صعباً علينا اللحاق به سريعاً على رغم الالتزامات التي قطعها مجلس الوزراء في أيلول (سبتمبر) ١٩٩٦ عبر إعلان النيات الذي يلخص سياسته لتطوير قطاع الكهرباء .

ان الارتفاع الهائل في أسعار المحروقات من ناحية، وترهل مؤسسة كهرباء لبنان التي عانت نزيفاً حاداً في العناصر البشرية وبقيت أسيرة أنظمة مالية وإدارية تعود الى بداية الستينات، جعل من المؤسسة غير قادرة على مواكبة التطورات المتسارعة في صناعة الكهرباء في أسواق عطشى لمزيد من الاستثمارات، في حين خطت دول الجوار مثل الأردن وسورية ومصر خطوات جريئة في عملية فك الارتباط العمودي للمرافق العامة التي طالما كانت مسؤولة عن نشاطات توليد الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها .

ان العجز الحاد في لبنان على مستوى التوليد من جهة، وعدم اكتمال شبكات ال ٢٢٠ كيلو فولت من جهة ثانية، والتأخير غير المبرر للبدء في تنفيذ مشروع انشاء المركز الوطني للتحكم، وعدم انتهاء مشروع الربط الكهربائي السباعي على مستوى ٤٠٠ كيلو فولت، وعدم تحويل معامل الانتاج للعمل على الغاز الطبيعي على رغم الانتهاء من مد خطوط الأنابيب مع حقول الغاز في سورية، وعدم البحث الجدي عن مصادر أخرى للغاز، ان كان عبر التنقيب في المياه الاقليمية حيث توجد مؤشرات واضحة ومتفائلة لكميات معقولة من هذه المادة، أو من خلال استيرادها سائلة عبر الناقلات العملاقة من قطر أو الجزائر أو حتى مصر ... تجعل من قطاع الكهرباء في لبنان غير صالح في المدى المنظور لإدخال المنافسة التي تتيح فتح الأبواب الموصدة أمام مشاركة الرساميل الخاصة عبر استثمارات مجدية في التوليد أو في التوزيع (امتيازات جديدة، تركيب عدادات ذكية بطريقة Credit ? Supply أو إدارة الأصول. Assets management)

حان الوقت لإعادة النظر معمقاً في هيكلة قطاع الكهرباء في لبنان .

ولا بد من أن تشمل أي مقترحات جديدة للإصلاح العناصر الآتية:

أولاً: احترام نسبة قصوى لملكية أدوات الانتاج .

ثانياً: الفصل الفوري لمختلف نشاطات القطاع المترابطة عمودياً .

ثالثاً: إيجاد مشغل لمنظومة النقل يتمتع بكامل الاستقلالية .

وأخيراً ينبغي أن نسلط الضوء على ان أهم مرتكزات الإصلاح على الاطلاق، تكمن في إنشاء هيئة تنظيم القطاع Regulator لتسهر على تطبيق القانون وتراقب آليات تسعير الطاقة بشفافية، ما يعكس الأكاليف الحقيقية ويوحي بالثقة للاستثمارات الرشيدة على المدى الطويل .

فلا يسعنا اليوم إلا أن نتفاعل أمام الجهود المبذولة من كل المعنيين آمليين من صناع القرار اتخاذ خطوات جريئة تضع حداً

لهذا الانكماش الرهيب في قطاع الكهرباء، لعل الاهتمام الزائد اليوم يبشر ببدء العد العكسي لإطلاق أكبر مشروع إصلاحي على مستوى المنطقة، يضمن الضخ الفوري لأكثر من ١. ٥ بليون دولار ضمن سياسة مشاركة أكبر للقطاع الخاص مع القطاع العام، **Public Private Partnership** ما سيؤدي الى تحقيق معدلات نمو متسارعة، خصوصا بعد أن طال انتظار القطاع المصرفي اللبناني لإتاحة فرصة له للمساهمة في إنشاء البنية التحتية وتطويرها، على مستوى الكهرباء والغاز، بالاستثمار في مشاريع منتجة تعود بالجدوى على مستوى الاقتصاد الكلي، ما يرشح لبنان مجددا لجذب كثير من الجهات المهمة، للعودة الى فتح مكاتب وفروع لها في بيروت تستقطب كثيرا من الكوادر اللبنانية الضرورية لتحقيق هذه الطموحات .

الموضوع :اقتصاد

المصدر :الحياة

تحدي تجاوز طائفية الوظيفة

بقلم مروان اسكندر

بعد اتفاق الطائف وقرار استيعاب الميليشيات في أجهزة الدولة، أصبحت الوظائف الكبرى طائفية ومذهبية. وشهدنا كيف تم اخضاع مؤسسات خاصة سيطرت عليها الدولة في شكل عارض استمر طويلاً الى هذه الاعترافات. فشركة انترا للاستثمار وشركة طيران الشرق الاوسط وشركة كازينو لبنان جميعها شركات خاصة تسيطر الدولة اللبنانية على قرارها من سبيل تملك حصة ملحوظة من أسهمها بواسطة مصرف لبنان. واصبح الواقع العرفي، منذ الطائف، تخصيص الطائفة الشيعية برئاسة انترا، والسنية برئاسة طيران الشرق الاوسط، والمارونية برئاسة كازينو لبنان.

ومن دون التعرض للقيمين على شؤون هذه الشركات، يمكن القول ان الخيار القيادي المذهبي كرس في دوائر الدولة حيث الالتزام أوضح نسقاً من الولاء للطائفة قبل الولاء للبنان، والالتزام حاجات المنتسبين الى مذهب معين قبل العمل على تحقيق المصلحة العامة. وبما ان وسائل عمل الدولة متناقلة، وبسط المعاملات تستوجب مدفوعات مالية غير شرعية وطول بال على المعاملات المزرية، فقد اصبحت غالبية دوائر الدولة مكرجة وغير فاعلة تساهم في تأخير دورة الاقتصاد، وتبديد الموارد، ومنع العصرية والتطوير الحديث.

وتزايدت أعداد المؤسسات التابعة للقطاع العام، ومنعت بعض الاحزاب والهيئات امتداد خدمات عدد من المؤسسات التابعة للقطاع العام الى مختلف جوانب الجمهورية. من هذه المظاهر، عدم توافر إمكان توفير الكهرباء مع تركيب العدادات في الوقت نفسه، ومنع التلاعب بالعدادات، واستحالة تثبيت اكشاك هاتف عامة في بعض المناطق في بيروت والمناطق، ومعارضة تمرکز بعض منشآت نقل الكهرباء لضرورة لتفعيل شبكة التوزيع على نطاق لبناني، وغيرها من الأمثلة.



تحدي تجاوز طائفية الوظيفة

التأثير السلبي لطائفية الوظيفة يظهر على مستوى الوعي الالتزام الوطني، وعلى أداء المؤسسات وإدارات القطاع العام. بما ان هذا القطاع يتأكل او يشمل اكثر من 32 في المئة من حجم الانتاج والانفاق المحلي، وبما ان هناك التزامات تراكمية في القطاع العام، مثل المعاشات التقاعدية، تفوق حجم الدين لعام حالياً من دون ان تكون هناك خطة واضحة لمعالجة هذه الامور، بات من الواجب تجاوز طائفية الوظيفة ومعالجة أوزام هذه الممارسة التي اصبحت حالياً سرطانية، بمعنى انها كافية لاعاقاة حركة المؤسسات المعنية ونشاطها الى حد مقاربة الموت، او هي تحتاج الى معالجات جذرية وجلسات علاجية كثيفة مدى أشهر وسنوات. ويبدو ان المنهجية الاخيرة هي الخيار الوحيد في مجتمع مفتوح على التطورات الدولية، سواء أراد ذلك السياسيون المسيطرون ام لا، لان ثلث اللبنانيين القادرين على العمل، ونصف جيل الشباب، يعملون ويكتسبون في الخارج، وطموحاتهم لا يقررها أسياذ الطوائف والاحزاب، كما ان تعاونهم بعضهم مع بعض يتجاوز هذه الاعتبارات في الخارج.

ان اي مراقب لنشاط اللبنانيين في لبنان والخارج يدرك كم نهدر من الطاقات البشرية والموارد المالية على ابواب غير نافعة من الانتاج والخدمات، وكما هم متفوقون العاملون في الخارج، سواء في رحاب دول الخليج او الدول الافريقية او دول معسكر الاتحاد السوفياتي سابقاً.

بعد الطائف، كرسنا صياغة الأسس للعمل السياسي والاداري على منهجية تخالف تماماً ما رمى اليه الاتفاق، اذ انه أشار الى وجوب انشاء هيئة لإلغاء الطائفية السياسية، وهذه الهيئة لم تنشأ، وإن تكن حكومة الرئيس فؤاد السنيورة تجرأت على خوض تجربة البدء بتخفيف حدة الطائفية والمذهبية من سبيل تكليف هيئة من الحكماء والاختصاصيين إعادة صوغ قانون الانتخاب، وتكليف لجنة او اكثر اختيار الموظفين الكبار من دون التقيد بمعايير الطائفية والمذهبية.

المبادرة الاولى والأهم أبرزت انقسامات في الرأي تكاد تلقي ظللاً على عمل لجنة متميزة بأعضائها وقلة التسريبات عن عملها. واختيار الموظفين الكبار من اصحاب الكفاءات، لا الانتساب الطائفي، عملية اطلقت منذ اربعة اشهر ولم يتم الاتفاق سوى على مرشحين لمنصبين خمس.

المنطق والخبرة وتطلعات المعاصرة واعتبارات العدالة كلها أمور تفرض التخلي عن طائفية الوظيفة من اجل تحقيق مستويات جيدة للانتاج ومعاملات لائقة للمواطنين.

هذه النتائج المفترضة والضرورية والتي يزيد من الحاجتها اختبار اللبنانيين في الخارج لتطور المعاملات في البلدان المتطورة والاقبل تطوراً، كماليزيا ودبي والبحري، تشير الى وجوب تبني خيار رئيسي لا بد منه.

ومن أجل حصر اخطار طائفية الوظيفة والمؤسسات على مستقبل الوطن، لا بد من تقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية في لبنان. فالدولة مع المؤسسات التابعة لها والتي أهدرت مليارات الدولارات من دون محاسبة حقيقية، لا يجوز لها ان تثقل اللبنانيين بضرائب ورسوم اضافية والاستمرار في معالجة تردي الادارة بجرعات من الإسييرين والمهددات، بل يجب اجتثاث المرض واستئصال السرطان الذي يتأكل حياة اللبنانيين ويقولب توقعاتهم المجتمعية من ضمن اهداف اقل ما يقال فيها انها غير معاصرة وغير عادلة.

لبنان، اذا تمتع بحكم مقبول وتخلي عن طائفية الوظيفة وحصر دور الدولة في نطاق ضيق من الدورة الاقتصادية وحافظ على نظافة البيئة وعالج أسوأ اضرارها الظاهرة وكرس الجهد لاستخدام المياه على وجه صحيح، يمكنه ان يحقق الازدهار لكل ابنائه وان يتغلب على اثقال الدين العام وتفكك المؤسسات العامة وعجزها عن خدمة المواطن على المستوى المطلوب في عالم ما بعد الالفين وتوسع العولمة ومفاعيلها.

مروان اسكندر

Minister reveals transparent public-sector hiring process

Rym Ghazal

Daily Star staff

BEIRUT: Lebanese public servants and government employees will now be hired based on

"qualifications and not on connections," said Minister of State for Administrative Development Jean Hogasapian.

"From now on, the hiring system will be transparent and

professional, based on abilities and qualifications," Hogasapian told reporters Tuesday.

The recent appointment of Christian Mouchbahani as head of the Higher Council for Privatization was cited by Hogasapian as a "first-time appointment" using a proper hiring process.

"Mouchbahani's appointment went through several steps before the final decision to hire him was made," Hogasapian said.

The minister presented a printed flowchart detailing that 116 applicants had initially applied for the position, which was advertised in all the local media.

He further detailed a thorough process of "filtering and interviewing by a special committee" set up for the task, and described how potential appointees were narrowed down to nine and then three applicants, with the "most qualifications" were finally hired.

Mouchbahani's CV was distributed to the media, along with copies of the standard application forms for any position within the government and public institutions, along with

the flowchart and an outline of the new hiring procedures.

The committee, made up of six professionals from various business and administrative backgrounds, will oversee the hiring process for public-sector positions with input from the minister, with the aim of "instilling overall better foundations into the hiring system in the public sector in Lebanon."

"Hopefully, the system will be turned into a law with set

|| 'Hopefully the system will be turned into law with set rules'

rules in order to ensure that only qualified people get hired, eliminating room for favoritism or appointment of friends or a close circle of people," said one committee member.

Asked whether the public would doubt the authenticity of the new hiring process, Hogasapian said: "Serious reforms begin by changing people's perception of the hiring process in government and public positions. The jobs are

open to all Lebanese, where the most qualified will be hired, and not the one with the most connections or influence."

Examples of other openings in the public sector were also announced during the conference, including six openings for "members of the Électricité du Liban administrative board" to which 321 applicants had responded, in addition to positions as "governor of Beirut, Mount Lebanon, Baalbek, and Akkar" which received 280 applicants.

"Getting so many applicants is proof that people's confidence in the hiring process is slowly rebuilding," the minister said after revealing that the number of applicants had already reached well over 2,000 for the positions presently vacant.

According to statistics released by the Ministry of State for Administrative Development, the public sector is dominated by males (some 80 percent of the workforce) with the majority of them from a business background and in the "31-44" age bracket.

"Anyone feeling qualified should not hesitate to apply and to ask questions," Hogasapian said.

Age Group	Percentage
Below 31	23.00%
From 31 to 44	49.00%
From 45 to 54	18.00%
From 55 to 60	5.00%
Above 60	5.00%
Education background	Percentage
Engineering	23.00%
Business	34.00%
Economics	8.00%
Finance	19.00%
Law	4.50%
Others	11.00%
Source of application	Percentage
From Lebanon	62.00%
From Europe	7.00%
From Gulf	29.00%
From U.S.	2.00%

النهار
الاربعاء ٢٢ شباط ٢٠٠٦

أوغاسليان عن التوظيف بالانترنت: تجاوز المحاصصة والتركيز على الأهلية

أعلن وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية جان أوغاسليان البدء بتطبيق الآلية الجديدة للتوظيف عبر الانترنت والبريد المضمون. عقد أوغاسليان مؤتمرا صحافيا أمس في السرايا الحكومية حضره اعضاء لجنة التقويم: رئيس مجلس الخدمة المدنية منذر الخطيب، رئيس مجلس الادارة المدير العام لبنك بيلوس فرنسوا باسيل. واعتبر أوغاسليان أن الأهداف التي تتوخاها الحكومة من اعتماد هذه الآلية هي: (...) إرساء مفهوم جديد في التعيينات اذ اعتبرت الحكومة أن تعيين أمين السر العام للمجلس الأعلى للخصخصة إنجاز ريادي، ولأول مرة يعين موظف في موقع قيادي بناء على معايير تقويم أكاديمية وموضوعية وشفافة تركز على الأهلية والكفاءة، ثم تجاوز واقع المحاصصة والمحسوبية في التعيينات والتركيز على مبدأ الولاء للوطن بعيدا عن الاستزلام (...). وقال: "أعلن منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للخصخصة في الصحف المحلية والعالمية خلال آب الماضي واستمر استقبال طلبات الترشيح حتى العاشر من أيلول ٢٠٠٥، وقد بلغ عدد الطلبات ١١٦. وأن رئيس مجلس الوزراء رئيس المجلس الأعلى للخصخصة بادر إلى تعيين لجنة خاصة من أصحاب الكفاءة والاختصاص مهمتها تقويم طلبات المرشحين ورفع توصياتها إليه. وعلى هذا الأساس تألفت اللجنة من: رئيس مجلس الخدمة المدنية منذر الخطيب، رئيس مجلس الادارة والمدير العام لبنك بيلوس فرنسوا باسيل، أستاذ الاقتصاد سابقا في الجامعة الأميركية ورئيس مجلس الادارة المدير العام لبنك عودة سرادار للأعمال ش.م.ل. مروان غندور، نائب رئيس الجامعة الأميركية في بيروت للبرامج الخارجية الإقليمية وعميد كلية إدارة الأعمال جورج نجار، الخبير في الإدارة العامة والأستاذ في الإدارة العامة في الجامعة الأميركية عدنان اسكندر، ونديم السعيد المدير التنفيذي لمؤسسة رصد/أمروب وهي من أهم المؤسسات العالمية العاملة في منطقة الشرق الأوسط والمتخصصة في انتقاء المديرين التنفيذيين. وعقدت اللجنة اجتماعها الأول في ٢١ تشرين الأول ٢٠٠٥، واطلعت على الملف الخاص بالمنصب موضع التقويم واعتمدت آلية من أربع مراحل هي: التحضير عبر نشر إعلانات في وسائل الاعلام ووضع توصيف وظيفي للمنصب، إستقبال الطلبات، مرحلة الفرز الأولى: تأليف لجنة من قبل رئيس مجلس الوزراء وتحديد المعايير، ثم التدقيق في السير الذاتية وتحديد الطلبات التي تستوفي الشروط، ومرحلة تقويم الطلبات وتشمل درس السير الذاتية وصولا إلى تحديد لائحة بأسماء أفضل المرشحين استنادا الى المعايير الموضوعية للانتقال إلى مرحلة المقابلة الشفهية حيث كان عدد المرشحين الناجحين ٩. بعدها وضعت اللائحة المصغرة التي تتضمن أسماء أفضل ثلاثة مرشحين لشغل هذه الوظيفة". وافاد ان نتائج المقابلات الشفهية رفعت إلى رئيس المجلس الأعلى للخصخصة، أي رئيس مجلس الوزراء الذي ارتأى مقابلة المرشحين الموصى بهم، وبناء على نتائج المقابلات التي أجراها تبين أن مرشحين ثلاثة يتمتعون بالصفات المهنية والشخصية المطلوبة للمنصب، هم: كريستيان مشبهاني، رائد فمبرجي وجورج صراف. وبعدما اقترح الرئيس على مجلس الوزراء أسماء المرشحين الثلاثة لاختيار احدهم للمنصب، تم التوافق على اختيار مشبهاني لكون الخبرة العملية التي يتمتع بها هي أكثر اتصالا بالمعارف والخبرات المتعلقة بعمليات الخصخصة. وعلى هذا الأساس عين مشبهاني في جلسة مجلس الوزراء المنعقدة في ١٨ الحالي". ثم كان حوار مع الصحافيين، فأكد ان الآلية ستستخدم في كل المراكز، موضحا انه تم تلقي ٦٠ طلب انتساب لمركز رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني، و٢٢٩ لعضو مجلس إدارة الهيئة، و١٣٨ لرئيس مجلس إدارة مؤسسة كهرباء لبنان، و٣١٢ لعضو مجلس إدارة المؤسسة، و١٠٨ طلبات لرئيس الهيئة الناطمة للاتصالات، و١٤٥ لعضو هيئة مسؤول عن وحدة السوق والمنافسة (...). و٢٨٠ لمركز محافظ لكل من بيروت وجبل لبنان وبيعلبك الهرمل وعكار، و٧٦ لرئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة لتشجيع الإستثمارات في لبنان "إيدال"، و١٠١ طلب لعضو متفرغ في مجلس إدارة إيدال، و٦٥ طلبا للمديرية العامة لوزارة الإقتصاد والتجارة. وحاليا تنتشر إعلانات لمنصب مدير عام النفط، وقريبا ستنتشر إعلانات لمدير عام التنظيم المدني(...).

ن كيف نتأكد أن ليس من السلطة والأمر لا يعدو كونه شكليا، والدليل أن رئيس الجامعة اللبنانية لم يعين وفقا لهذه الآلية؟
- (...) تعيين رئيس الجامعة اللبنانية لم يتم وفقا لهذه الآلية لأننا كنا مضطرين الى الاسراع في تأمين خاف لرئيس الجامعة ابراهيم قبيسي الذي انتهت ولايته. الرئيس الجديد للجامعة اللبنانية زهير شكر يتمتع بالموهلات والقدرات المطلوبة (...). وردا على سؤال عن قانونية آلية التوظيف الجديدة، أوضح أنه "الى حين صدور القانون الجديد المتعلق بالموظفين قيد البحث حاليا في مجلس النواب، ستجرى التعيينات داخل مجلس الوزراء إستنادا إلى نظام الموظفين الحالي".

شرح آلية تعيين مشبهاني لمجلس الخصخصة أوغاسابيان: تتجاوز المحسوبيات في الوظائف القيادية

السفير ٢٢-٢-٢٠٠٦

أكد وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية جان أوغاسابيان أن الحكومة جادة في تطبيق مبدأ الشفافية في توظيف الأفراد في المراكز القيادية في الإدارات العامة والمؤسسات الحكومية، معلنا البدء في تطبيق الآلية الجديدة للتوظيف عبر الانترنت والبريد المضمون. وشرح في مؤتمر صحفي عقده في السراي الكبير أمس، كيفية تعيين كريستيان مشبهاني في منصب أمين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة وفق الآلية الجديدة، بحضور أربعة أعضاء في لجنة تقييم الملفات المقدمة لهذا المنصب وهم: رئيس مجلس الخدمة المدنية منذر الخطيب، رئيس جمعية المصارف اللبنانية رئيس مجلس إدارة بنك بيلوس فرنسوا باسيل، أستاذ الاقتصاد في الجامعة الأميركية سابقا الدكتور مروان غندور والأستاذ في الإدارة العامة في الجامعة الأميركية الدكتور عدنان اسكندر، في حين غاب العضوان الآخران نائب رئيس الجامعة الأميركية للبرامج الخارجية والإقليمية وعميد كلية إدارة الأعمال د. جورج نجار والمدير التنفيذي لمؤسسة رصد أمروبو المتخصصة بانتقاء المدراء التنفيذيين نديم السعيد. وشدد أوغاسابيان على أن عملية الإصلاح تبدأ بتغيير الذهنية واعتماد مفاهيم متطورة، ليمت تجاوز واقع المحاصصة والمحسوبية في التعيينات، والتركيز على مبدأ الولاء للوطن بعيدا عن الاستزلام. وشرح الآلية التي اتبعت في تعيين مشبهاني، حيث تم الإعلان عن المنصب في الصحف المحلية والعالمية خلال شهر آب الماضي، وقد بلغ عدد الطلبات ١١٦ طلبا. ثم قام رئيس الحكومة وهو رئيس المجلس الأعلى للخصخصة، بتعيين لجنة خاصة من أصحاب الكفاءة، مهمتها تقييم طلبات المرشحين ورفع توصياتها إليه. وعقدت اللجنة اجتماعها الأول في ٢١ تشرين الأول الماضي، حيث اطلعت على الملف الخاص بالمنصب، معتمدة آلية تقييم مؤلفة من أربع مراحل هي: المرحلة التحضيرية (نشر الإعلان والتوصيف الوظيفي للمنصب)، استئصال الطلبات، مرحلة الفرز الأولي (تحديد المعايير والتدقيق في السير الذاتية)، ومرحلة تقييم الطلبات (دراسة السير الذاتية وتحديد لائحة بأسماء أفضل المرشحين). ولفت أوغاسابيان إلى أن عدد المرشحين الناجحين كان ٩، <<وبعد المقابلة الشفهية معهم، وضعت اللائحة المصغرة التي تتضمن أسماء أفضل ٣ مرشحين هم: كريستيان مشبهاني، الدكتور رائد فمبرجي وجورج صراف>>. وبعد اقتراح الأسماء على مجلس الوزراء، تم التوافق على اختيار مشبهاني، لاتصال خبرته العملية بعمليات الخصخصة. وردا على سؤال عن كيفية إقناع المواطن أن التعيين يتم بالكفاءة وليس بالمحسوبيات، رأى أن كفاءة أعضاء اللجنة في مجالات عملهم مشهود لها، مشددا على أن الآلية المتبعة في تعيين مشبهاني ستنتج في كل المراكز القيادية. وذكر بالأعداد التي تقدمت لبعث الوظائف التي تم الإعلان عنها مؤخرا، معتبرا <<أن هذه الأرقام تدل على أن الشعب اللبناني يثق بالآلية التي فيها الكثير من الشفافية والبعيدة عن الإستزلام والمحسوبية>>. بدوره، رأى اسكندر أن آلية التعيين لم تعد محصورة في لائحة يأتي بها الوزراء إلى مجلس الوزراء، بل بات هناك مساواة بين جميع اللبنانيين الحائزين على الخبرة اللازمة والمؤهلات العلمية. وعن كيفية التأكد من أن العملية ليست شكلية وأن البعد السياسي ما يزال يطغى عليها، خصوصا بعد تعيين رئيس الجامعة اللبنانية في هذا الإطار، أكد أوغاسابيان أن <<تعيين رئيس الجامعة لم يتم وفقا لهذه الآلية، لأننا كنا مضطرين للاسراع في تأمين خلف لرئيس الجامعة ابراهيم فيبسي الذي انتهت ولايته. وفي أي حال، إن الرئيس الجديد للجامعة اللبنانية زهير شكر يتمتع بالمؤهلات والقدرات والكفاءة المطلوبة، موضحا <<أن هذه الآلية، نظرا إلى دقتها، تتطلب وقتا في عملية تقييم السير الذاتية>>. وعلاق هنا الخطيب قائلا: <<الاستسباب سيتوقف في تعيين الموظفين، فالحكومة أحيات على مجلس النواب مشروع قانون بهدف تعميم آلية التوظيف المذكورة، كي لا تكون هذه الطريقة بالتعيين طرْفية وتتغير مع تغير الحكومة>>. وأوضح أوغاسابيان أنه <<لحين صدور هذا القانون، ستمت التعيينات داخل مجلس الوزراء استنادا إلى نظام الموظفين الحالي، والآلية المتبعة اليوم لا تتعارض معه>>. أضاف: <<نأخذ في الاعتبار مضمون اتفاق الطائف، أي المناصفة في التعيينات على أساس التوزيع الطائفي والمذهبي، إلا أنه يأتي في مرحلة التعيين الأخيرة>>. من جهة ثانية، ترأس أوغاسابيان إجتماعا، استكمل خلاله البحث في موضوع إنشاء مصالح للموارد البشرية في الإدارات العامة، بناء على قرار مجلس الوزراء تحديث الإدارة، وذلك بحضور وزير التربية والتعليم العالي خالد قباني، ممثل وزير المال مديرة المعهد المالي لميا مبيض، ممثل وزير الزراعة المستشار القانوني هادي راشد، رئيس هيئة التشريع والإستشارات في وزارة العدل القاضي شكري صادر، رئيس مجلس الخدمة المدنية منذر الخطيب وعدد من المعنيين.

أوغاسابيان يشرح آلية التوظيف الجديدة: تبعد الإدارة عن المحسوبية وتستقطب الكفاءات

المستقبل - الاربعاء ٢٢ شباط ٢٠٠٦ - العدد ٢١٨٨ - المستقبل الاقتصادي - صفحة ١٢

اعتبر وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية جان أوغاسابيان، "أن الحكومة بتعيينها كريستيان مشهاني، أمين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة، خطط خطواتها الأولى نحو تنفيذ وعدها بإنجاز التعيينات في المواقع الادارية في الدولة، وفق آلية التوظيف الجديدة عبر الانترنت والبريد المضمون، مما يضمن ابعاد الادارة اللبنانية عن المحسوبيات والأزلام، وتعيين قياديين يتمتعون بالكفاءة ويكون ولاؤهم للوطن، مع الأخذ في الاعتبار المناصفة، التي ينص عليها اتفاق الطائف".

وقال أوغاسابيان في مؤتمر صحفي في السرايا الكبيرة، "إنه كان لافتاً أقبال اللبنانيين على تقديم الطلبات الى المواقع القيادية، حيث بلغ العدد ٢٣٣٨ طلباً لشغل ١٤ موقعاً قيادياً، علماً أن اعلانات بدأ نشرها الآن في وسائل الاعلام لمنصب مدير عام النفط، على أن يبدأ قريباً نشر اعلانات لموقع مدير عام التنظيم المدني". وأوضح أن عملية تعيين مشهاني، هي أول الغيث في سلسلة التعيينات في المواقع القيادية في الدولة اللبنانية، ولفت الى أن التعيين الأخير لرئيس الجامعة اللبنانية زهير شكر، لم يتم على هذا الأساس، لأن الآلية الجديدة المعتمدة تتطلب وقتاً، في حين أن الوقت كان داهماً لتعيين رئيس جديد للجامعة اللبنانية، بعدما انتهت ولاية الرئيس السابق ابراهيم قبيسي. ولفت إلى أن الأهداف التي تتوخاها الحكومة من اعتماد هذه الآلية، تغيير الذهنية واعتماد مفاهيم متطورة في التوظيف والإدارة. وقال أوغاسابيان "إن الآلية التي اتبعناها في تعيين مشهاني ستنبعها في جميع المراكز القيادية، ولدينا لائحة بكل الطلبات التي وردت إلى مكتب وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية من خلال الانترنت والبريد المضمون. وتشير هذه اللائحة إلى تلقي ٦٠ طلباً لانتساب لمركز "رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للطيران المدني"، و٢٢٩ طلباً لعضو مجلس إدارة الهيئة، و١٣٨ طلباً لرئيس مجلس إدارة مؤسسة كهرباء لبنان، و٣١٢ طلباً لعضو مجلس إدارة المؤسسة، و١٠٨ طلبات لرئيس الهيئة الناطمة للاتصالات، و١٤٥ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة السوق والمنافسة، و٢١٨ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة تقنيات الاتصالات، و١١٩ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة الشؤون القانونية، و١٤٤ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة الإعلام

وشؤون المستهلكين، و٢٨٠ طلباً لمركز محافظ لكل من بيروت وجبل لبنان وبلدك الهرمل وعكار، و٧٦ طلباً لرئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان ايدال، و١٠١ طلباً لعضو متفرغ في مجلس إدارة ايدال و١٢١ طلباً لعضو غير متفرغ في مجلس إدارة ايدال، و٦٥ طلباً لمدير عام وزارة الاقتصاد والتجارة". وأضاف "والان تُنشر إعلانات لمنصب مدير عام النفط، وقريباً ستُنشر إعلانات لمدير عام التنظيم المدني. إن هذه الأرقام تدل إلى أن الشعب اللبناني يثق بالآلية التي فيها الكثير من الشفافية والبعيدة عن الاستزلام والمحسوبية. فهناك لجنة تقييم، أعضاؤها معروفون، وعند صدور أي تعيين جديد، ستعقد اللجنة مؤتمراً صحافياً لتأكيد المعايير التي التزمناها لانتقاء الأفضل. وأكد لكم اليوم أن أي تدخل سياسي لم يحصل في تعيين أمين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة". وحول كيفية عدم التأكد من عدم وجود واسطة أو دعم سياسي، وأن الأمر لا يعدو كونه شكلياً، أجاب أوغاسابيان "لا ليس الأمر شكلياً. إن تعيين رئيس الجامعة اللبنانية لم يتم وفقاً لهذه الآلية لاننا كنا مضطرين للإسراع في تأمين خاف لرئيس الجامعة ابراهيم قبيسي الذي انتهت ولايته. وفي أي حال، إن الرئيس الجديد للجامعة اللبنانية زهير شكر يتمتع بالموهلات والفدرات والاختصاص والكفاءة المطلوبة. ولكن أي تعيين في المستقبل في المواقع القيادية سيكون وفق الآلية الجديدة. وأود أن أوضح هنا أن هذه الآلية، لدقتها، تتطلب وقتاً في عملية تقييم السير الذاتية. فليس بالأمر السهل أن نقيم السير الذاتية ولا سيما أن الأعداد التي تصلنا هي أعداد كبيرة". ورداً على سؤال حول قانونية آلية التوظيف الجديدة، أوضح أوغاسابيان أنه "لحين صدور القانون الجديد المتعلق بالموظفين والجاري بحثه حالياً في مجلس النواب، ستتم التعيينات داخل مجلس الوزراء استناداً الى نظام الموظفين الحالي. إن الآلية المتبعة اليوم لا تتعارض مع القانون. ما زلنا تحت سقف القانون". وعما إذا كانت هذه الآلية تستعمل

الوظائف الأمنية والعسكرية، أوضح الوزير أوغاسابيان أن الوظائف الأمنية والعسكرية والفضائية والديبلوماسية لها قواعدها الخاصة في التعيينات والترقيات. وسئل إذا ما كانت آلية التوظيف الجديدة ستشمل المواقع القيادية غير الشاغرة من أجل تحسين الأداء، فأجاب: "هذا الأمر سيحصل تبعاً. اليوم نملاً المراكز الشاغرة. ولكن بعد ذلك سيدرس وضع كل مدير عام، فإذا كان كفوءاً بقي في مركزه، وإلا فإن من مصلحة الإدارة اللبنانية ان يتغير. وقد وضع مشروع قانون لتقييم أداء الموظفين". من جهة ثانية رأس أوغاسابيان اجتماعاً في مكتب وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، استكمل البحث في موضوع إنشاء مصالح للموارد البشرية في الإدارات العامة، وذلك بناء على قرار مجلس الوزراء تحديث الإدارة، ولا سيما ان إنشاء هذه المصالح سيكفل متابعة شؤون

الموظفين في شكل لا يقتصر، كما هو قائم حالياً، على الإجازات ومعاملات النقل وما شابه، بل التقييم الدقيق والشفاف لأداء الموظفين، ورفع تقارير بذلك الى الوزير المختص مما يكفل تطبيق مبدأ النواوب والعقاب، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

أوغاسابيان: تعيين مشبهاني حدث إداري

الأربعاء، ٢٢ فبراير، ٢٠٠٦

صدى البلاد

أعلن وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية جان أوغاسيان في مؤتمر صحفي في السراي الكبير، البدء بتطبيق الآلية الجديدة للتوظيف عبر الانترنت والبريد المضمون، وشرح كيفية تعيين كريستيان مشبهاني في منصب أمين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة في حضور أعضاء في لجنة التقييم. وأوضح الوزير أوغاسيان "أن رئيس مجلس الوزراء رئيس المجلس الأعلى للخصخصة بادر الى تعيين لجنة خاصة من أصحاب الكفاءة والاختصاص تتولى تقييم طلبات المرشحين ورفع توصياتها إليه. وتتألف من: رئيس مجلس الخدمة المدنية منذر الخطيب، رئيس مجلس إدارة مدير عام بنك بيبلاوس الدكتور فرنسوا باسيل، رئيس مجلس إدارة ومدير عام بنك عودة سرادار للأعمال مروان غندور، نائب رئيس الجامعة الأميركية في بيروت للبرامج الخارجية الإقليمية الأستاذ في الإدارة العامة في الجامعة الأميركية الدكتور عدنان اسكندر ونديم السعيد المدير التنفيذي لمؤسسة رصد - أمروب وهي من أهم المؤسسات العالمية العاملة في منطقة الشرق الأوسط والمتخصصة بانتقاء المدراء التنفيذيين". أضاف: "بناء على نتائج المقابلات التي أجراها الرئيس السنيورة مع ثلاثة مرشحين يتمتعون بالصفات المطلوبة وهم كريستيان مشبهاني ورائد فمبرجي وجورج طراف قام مجلس الوزراء باختيار مشبهاني كون الخبرة العملية التي يتمتع بها هي أكثر اتصالاً بالمصارف والخبرات المتعلقة بعمليات الخصخصة.

اوغاسبيان يعلن بدء آلية التوظيف عبر الإنترنت و ٢٣٣٨ طلباً قدمت لـ ١٤ موقعاً قيادياً في الدولة

الأثوار ٢٢-٦-٢٠٠٦

اعلان وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية جان اوغاسبيان، ان الحكومة اللبنانية، بتعيينها السيد كريستيان مشبهاني، امين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة، خطط الخطوة الاولى نحو تنفيذ وعدها بانجاز التعيينات في المواقع الإدارية في الدولة، وفق آلية التوظيف الجديدة عبر الإنترنت والبريد المضمون، مما يضمن إبعاد الإدارة اللبنانية عن المحسوبيات والأزلام، وتعيين قياديين يتمتعون بالكفاءة ويكونون ولاؤهم للوطن، مع الأخذ في الاعتبار المناصفة التي ينص عليها اتفاق الطائف. الوزير اوغاسبيان عقد مؤتمراً صحافياً في السراي الكبير شرح فيه كيفية تعيين مشبهاني وفق الآلية الجديدة، مؤكداً ان هذا التعيين هو اول الغيث في سلسلة التعيينات في المواقع القيادية في الدولة اللبنانية، موضحاً ان التعيين الأخير لرئيس الجامعة اللبنانية زهير شكر لم يتم على هذا الأساس لأن الآلية الجديدة المعتمدة تتطلب وقتاً، في حين ان الوقت كان داهماً لتعيين رئيس جديد للجامعة اللبنانية بعدما انتهت ولاية الرئيس السابق ابراهيم قبيسي. ولفت الى إقبال اللبنانيين على تقديم الطلبات الى المواقع القيادية، حيث بلغ العدد ٢٣٣٨ طلباً لـ ١٤ موقعاً قيادياً، علماً ان إعلانات بدأ نشرها حالياً في وسائل الإعلام لمنصب مدير عام النفط، على ان يبدأ قريباً نشر إعلانات لموقع مدير عام التنظيم المدني.

وقد حضر المؤتمر الصحافي أعضاء لجنة التقييم الذين عملوا على تقييم طلبات المرشحين، ورفعوا توصيات الترشيحات النهائية الى رئيس الحكومة قبل عرضها على مجلس الوزراء، وهم رئيس مجلس الخدمة المدنية منذر الخطيب، رئيس مجلس ادارة ومدير عام بنك بيلوس الدكتور فرنسوا باسيل، استاذ الاقتصاد في الجامعة الاميركية سابقاً الدكتور مروان غندور، الأستاذ في الإدارة العامة في الجامعة الاميركية الدكتور عدنان اسكندر، وغاب نائب رئيس الجامعة الاميركية في بيروت للبرامج الخارجية الاقليمية الدكتور جورج نجار، والمدير التنفيذي لمؤسسة رصد/ امروب نديم السعيد لوجودهما خارج البلاد. اوغاسبيان

في البداية ألقى الوزير اوغاسبيان كلمة قال فيها:

(التزاماً بما جاء في البيان الوزاري للحكومة من تعهد بالعمل على (رفع كفاءة ومستوى الأداء في الإدارات العامة والمؤسسات الحكومية وتطوير قدراتها البشرية واعتماد سياسة ديمقراطية الجدارة والكفاءة والمكافأة على اساس الأداء وعلى مستوى تحقيق الأهداف المتوخاة بدلاً من التعامل مع العناصر المعينة على اساس الولاء والانتماء)، وفي اطار سعي الحكومة الى تحديث وسائل وطرق تعيين كبار الموظفين في المراكز الرئيسية في ادارات ومؤسسات القطاع العام، لذلك، فقد استقر الرأي لدى مجلس الوزراء على اعتماد آلية علمية وشفافة مبنية على التنافسية المفتوحة لتحديد من يتمتعون بالمواصفات اللازمة تمهيداً لاختيار المرشح الأكثر ملائمة من بينهم لمنصب امين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة.

لما الأهداف التي تتوخاها الحكومة من اعتماد هذه الآلية فهي الآتية:

- ١ - نحن امام خطوة حقيقية اساسية حققت ثورة في واقع الإدارة وادت الى ارساء مفهوم جديد في التعيينات حيث اعتبرت الحكومة ان تعيين امين السر العام للمجلس الأعلى للخصخصة انجاز ريادي، فلأول مرة يعين موظف في موقع قيادي بناء على معايير تقييم اكاديمية وموضوعية وشفافة تركز على الأهلية والكفاءة.
- ٢ - ان عملية الاصلاح تبدأ بتغيير الذهنية واعتماد مفاهيم متطورة. والاصلاح يحتاج لمصلحين والمطلوب اعتماد ثقافة حديثة في مقاربة التعيينات تركز على ان الإدارة هي لخدمة الناس وليس العكس، وعلينا تبسيط وتسهيل معاملاتهم وليس التحكم بالناس.

٣ - تنص المادة ١٢ من الدستور على ان لكل لبناني الحق في تولي الوظائف العامة، فالآلية التي اعتمدت تفسح المجال امام اصحاب الكفاءات والخبرات من اللبنانيين المقيمين في لبنان والخارج لتبوء مراكز قيادية في الدولة.

٤ - تم تجاوز واقع المحاصصة والمحسوبية في التعيينات والتركيز على مبدأ الولاء للوطن بعيداً عن الاستزلام.

٥ - تعتبر هذه الخطوة الإصلاحية المدخل الأساسي في عملية تطوير القطاع العام وجعله اكثر انتاجية وفعالية، وهي تتلاءم مع المفاهيم الحديثة والعصرية في ادارة شؤون الناس.

بناء على ما تقدم، وعلى هذه الأسس، فقد تم الإعلان عن منصب امين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة في الصحف المحلية

والعالمية وذلك خلال شهر آب من العام ٢٠٠٥، واستمر استقبال طلبات الترشيح حتى العاشر من ايلول ٢٠٠٥، وعلى ذلك فقد بلغ عدد الطلبات ١١٦ طلباً.

لجنة التقييم

بإشراف رئيس مجلس الوزراء - رئيس المجلس الأعلى للخصخصة الى تعيين لجنة خاصة من اصحاب الكفاءة والاختصاص نجحوا في مجالات عملهم، وكانت مهمة اللجنة تقييم طلبات المرشحين ورفع توصياتها اليه. وعلى هذا الاساس فقد تألفت اللجنة من السادة:

مندر الخطيب، رئيس مجلس الخدمة المدنية.

الدكتور فرنسوا باسيل، رئيس مجلس ادارة ومدير عام بنك بيبيلوس.

الدكتور مروان غندور، استاذ الاقتصاد في الجامعة الاميركية سابقاً ورئيس مجلس ادارة ومدير عام بنك عودة سرادار للأعمال ش.م.ل.

الدكتور جورج نجار، نائب رئيس الجامعة الأميركية في بيروت للبرامج الخارجية الاقليمية وعميد كلية إدارة الأعمال.

الدكتور عدنان اسكندر، الخبير في الإدارة العامة والأستاذ في الإدارة العامة في الجامعة الأميركية.

نديم السعيد، المدير التنفيذي لمؤسسة رصد/ أمروب، وهي من اهم المؤسسات العالمية العاملة في منطقة الشرق الأوسط والمتخصصة بانتقاء المدراء التنفيذيين (Head Hunting of senior executives).

عقدت اللجنة اجتماعها الأول بتاريخ ٢١ تشرين الأول ٢٠٠٥، واطلعت على الملف الخاص بالمنصب موضع التقييم والذي يحتوي المهام والمسؤوليات التي تنبسطها القوانين والأنظمة المرعية الإجراء بمن يشغل المنصب المذكور، وغيرها من المستندات (مرفق رقم ٣: القانون رقم ٢٢٨ تاريخ ٢٠٠٠/٥/٣١، تنظيم عمليات الخصخصة وتحديد شروطها ومجالات تطبيقها). واعتمدت اللجنة آلية تقييم مؤلفة من اربع مراحل:

١ - المرحلة التحضيرية: نشر اعلانات في وسائل الإعلام ووضع توصيف وظيفي للمنصب.

٢ - استقبال الطلبات.

٣ - مرحلة الفرز الاولى: تأليف لجنة من قبل رئيس مجلس الوزراء وتحديد المعايير وثم التدقيق في السير الذاتية وتحديد الطلبات التي تستوفي الشروط.

٤ - مرحلة تقييم الطلبات: تشتمل على دراسة السير الذاتية وصولاً الى تحديد لائحة بأسماء افضل المرشحين استناداً الى المعايير الموضوعية للانتقال الى مرحلة المقابلة الشفهية حيث كان عدد المرشحين الناجحين ٩، وبعد المقابلة الشفهية مع المرشحين، وضعت اللائحة المصغرة التي تتضمن اسماء افضل ثلاثة مرشحين لشغل هذه الوظيفة.

٥ - رفعت نتائج المقابلات الشفهية وتوصياتها الى رئيس المجلس الأعلى للخصخصة اي دولة رئيس مجلس الوزراء الذي ارتأى مقابلة المرشحين الموصى بهم.

وبناء على نتائج المقابلات التي اجراها دولة الرئيس تبين ان مرشحين ثلاثة يتمتعون بالصفات المهنية والشخصية المطلوبة للمنصب وهم: الأستاذ كريستيان مشبهاني، الدكتور رائد قمبرجي والأستاذ جورج صراف.

اقترح دولة الرئيس على مقام مجلس الوزراء اسماء المرشحين الثلاثة: الأستاذ كريستيان مشبهاني، الدكتور رائد قمبرجي والأستاذ جورج صراف، لاختيار احدهم لمنصب (امين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة) وقد تم التوافق على اختيار الأستاذ مشبهاني كون الخبرة العملية التي يتمتع بها هي اكثر اتصالاً بالمعارف والخبرات المتعلقة بعمليات الخصخصة، وعلى هذا الأساس تم تعيين السيد مشبهاني في جلسة مجلس الوزراء المنعقدة بتاريخ ٢٠٠٦/٢/١٨).

ثم كان حوار بين الوزير اوغاسليان والصحافيين رد فيه على اسئلتهم، وقال: ان الآلية التي اتبعناها في تعيين مشبهاني سنتبعها في جميع المراكز القيادية، ولدينا لائحة بكل الطلبات التي وردت الى مكتب وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية من خلال الإنترنت والبريد المضمون. وتشير هذه اللائحة الى تلقينا ٦٠ طلباً لانتساب لمركز (رئيس مجلس ادارة الهيئة العامة للطيران المدني)، و٢٢٩ طلباً لعضو مجلس ادارة الهيئة، و١٣٨ طلباً لرئيس مجلس ادارة مؤسسة كهرباء لبنان، و٣١٢ طلباً لعضو مجلس ادارة المؤسسة، و١٠٨ طلبات لرئيس الهيئة الناطمة للاتصالات، و١٤٥ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة السوق والمنافسة، و٢١٨ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة تقنيات الاتصالات، و١١٩ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة الشؤون القانونية، و١٤٤ طلباً لعضو هيئة مسؤول عن وحدة الإعلام وشؤون المستهلكين، و٢٨٠ طلباً لمركز محافظ لكل من بيروت وجبل لبنان وبعبك الهرمل وعكار، و٧٦ طلباً لرئيس مجلس ادارة المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان ايدال، و١٠١

طلاب لعضو متفرغ في مجلس إدارة ايدال، و١٢١ طلباً لعضو غير متفرغ في مجلس إدارة ايدال، و٦٥ طلباً لمدير عام وزارة الاقتصاد والتجارة.

والياً تنشر إعلانات لمنصب مدير عام النفط، وقريباً ستنتشر إعلانات لمدير عام التنظيم المدني. ان هذه الأرقام تدل على ان الشعب اللبناني يثق بالأكية التي فيها الكثير من الشفافية والبعيدة عن الاستزلام والمحسوبية. فهناك لجنة تقييم، أعضاؤها معروفون، وعند صدور اي تعيين جديد، ستعقد اللجنة مؤتمراً صحافياً لتأكيد المعايير التي التزمناها لانتقاء الأفضل. وأؤكد لكم اليوم أن أي تدخل سياسي لم يحصل في تعيين أمين سر عام المجلس الأعلى للخصخصة).

Looking for a job?

The government is posting wanted ads

For those who have ever thought of working for the government the time is right. Running Electricite du Liban for instance or being appointed governor of one of the Mohafazat might just be within reach. Playing a more major role by occupying a leading position in the Lebanese government is no longer far-fetched. Not only are doors wide open to qualified candidates, but a high post within the public sector can now be achieved without politicians pulling strings for the likely candidate. Sounds incredible? Not really. The Lebanese government through the Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR) is promising no less. The government is determined to recruit qualified leaders for the public sector. In order to do that and to bring reforms to the public sector, a new recruiting mechanism has been devised. Lebanese citizens living in the country or abroad can apply via the internet. The hiring process will, according to the ministry, be based on merit alone. Although the constitutional half Muslim half Christian rule will be adhered to, only qualified candidates will be hired, with no monopoly of any sect on any position. Applications from 1,200 locals and expatriates were received within weeks of the announcement for vacancies for high level posts (see table).

THE PROCEDURE

To facilitate recruitment, an official committee presided over by the head of the Civil Service Council has been created. The committee is composed of a high council judge, a university professor, a member of the central investigation office and two members from the private sector. This committee has nominated a primary committee whose job will be to set the standards and the methodology by which applicants are to be evaluated. This set of standards will be presented to the official committee, which in turn will reevaluate



Qualifications and experience will determine recruitment

POSITIONS AVAILABLE

G-SP-CAA-001	Head of the Board of Directors/ Director General Civil Aviation Authority (CAA)
G-SP-CAA-002	Member of the Board of Directors Civil Aviation Authority (CAA)
G-SP-EDL-001	Head of the Board of Directories/ Director General Electricite du Liban (EDL)
G-SP-EDL-002	Members of the Board of Directors Electricite du Liban (EDL)
G-SP-TRA-001	Chairman of the Authority Telecommunications Regulatory Authority (TRA)
G-SP-TRA-002	Member & Head of Market and Competition Unit Telecommunications Regulatory Authority (TRA)
G-SP-TRA-003	Member & Head of Telecommunications Techniques Unit Telecommunications Regulatory Authority (TRA)
G-SP-TRA-004	Member & Head of Legal and Licensing Unit Telecommunications Regulatory Authority (TRA)
G-SP-TRA-005	Member & Head of Information and Consumer Affairs Unit Telecommunications Regulatory Authority (TRA)
G-SP-MOH-001	Mohafez in Beirut, Mount Lebanon, Akkar, Baalbek Hermel
G-SP-HCP-001	Secretary General for the Higher Council for Privatization Telecommunications Regulatory Authority (TRA)
G-SP-MOET-001	Director General - Ministry of Economy and Trade
G-SP-IDAL-001	Head of the Board of Directors / Director General of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL) - full-timer
G-SP-IDAL-002	Members of the Board of Directors of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL) - Two full time positions
G-SP-IDAL-003	Members of the Board of Directors of the Investment Development Agency of Lebanon (IDAL) - Four part time positions

Source: Office of the Minister of State for Administrative Reform (OMSAR)

applicants' CVs and then choose ten applicants for interviews. Each CV will receive points determined by degrees held by the candidate, experience, languages, computer skills, research and publications. Additional points will be given to applicants

with more experience in the required field, and if the candidate previously occupied the same post elsewhere. Each CV will be reviewed by each member of the committee and separately graded with no exchange of information between the members of the

committee at this stage. A comparison is then made and a collective discussion will take place. Based on points received a list of three names will be presented to the minister who in turn will present the list to the council of ministers. Applicants may get feedback on their scores, but not on individual grades given by each member of the committee. The above procedure will not be used for all appointments. For instance, the Secretary General for the Higher Council for Privatization was decided on by a different method. More than 100 CVs were submitted for the post. A special committee using the standards and measures specified in the privatization law reviewed the applications. A long list was formed. A job description was then prepared according to which a number of applicants were short listed for interviews. Three final candidates were subsequently chosen. The prime minister in his capacity as head of the Privatization Council is yet to meet with them and decide on which candidate is to be named Secretary General for the Higher Council of Privatization.

RESERVATIONS

Some highly qualified potential candidates capable of filling the posts advertised did not submit their CVs. When asked informally why they had not supplied the answer was, "We know the country too well and we think we can be more productive right where we are." Opinions were also voiced regarding the make up of the committee. Different specializations may require an expert in that particular specialization to make an in-depth evaluation of the candidates. The government believes that this new approach to hiring is a step on the way to bringing reform to the public sector and preventing political interference. Perhaps it can. It is known that the means and authority are at the disposal of those appointed to high places. All that is now required is qualified leadership with the will to exercise expertise, without being drawn into the political game.

Reported by Assaad Makary

ON OUR WEBSITE

More information is available by typing the numbers below into the **Reference Finder** on our home page

- **L0206-80** Application form
- **L0206-81** Contact information

➤ www.opportunities.com.lb

النصار

الوظيفة العامة: هدف المواطنين بحثاً عن الأمان غير المنظور طرق التوظيف تمرّ عبر قصور الزعماء، ولا مفرّ غير الطاعة والولاء

غالباً ما يفضل اي موظف ان يلتحق بالإدارة العامة طمعاً بالأمان الوظيفي من جهة، وبالمكتسبات المعنوية، وحياناً المادية التي يحققها من خلال ادائه لهذه الوظيفة من جهة ثانية. ولبنان، الذي يعتمد البنية المغلقة في الوظيفة العامة كحال فرنسا، الا ان المقارنة لا تجوز ما بين الدولتين، فالأخيرة تعتمد الكفاءة والجدارة من الناحيتين النظرية والعملية اما الاولى فترزح، مذ كان لبنان، تحت وطأة الزبائنية والمحسوبية. يزدحم طالبو الوظائف في الوزارات والإدارات العامة امام مجلس الخدمة المدنية، الذي اوكل اليه القانون منذ العام 1959 تنظيم المباريات لاختيار الناجحين، تبعاً لكفاءتهم، لتولي الوظائف العامة. وفي لبنان 4 اسلاك للوظيفة العامة، هي موظفو الإدارات العامة قوى الأمن الداخلي الجيش القضاة. والدخول الى هذه الأسلاك يخضع لآلية معقدة تقوم في المقام الأول على الكفاية والمؤهلات العلمية. الا ان حال لبنان تختلف عن سائر الدول، فالوظيفة العامة تخضع لمعايير طائفية ومذهبية أولاً، ثم للجدارة والكفاية ثانياً. وتجلت اسوأ صور الطائفية بعد الطائف، خصوصاً في عهد "الترويك". وبات دخول المواطنين الى السلك الوظيفي يمر عبر زعيم الطائفة والمذهب. ولعل الشعار الذي رفعه رئيس مجلس النواب نبيه بري في مرحلة الترويك "عالمسكين يا بطيخ" مثال صارخ عن المحاصصة في الوظائف العامة.

حكاية توظيف فاشلة

في العام 1995 تخرج احد المهندسين الشيعة وعاد الى لبنان حاملاً ماجستير في هندسة الاتصالات، وراح يوزع سيرته الذاتية على المؤسسات والشركات سعياً الى وظيفة، لكن بعض اقاربه نصحوه بان يقصد زعيم طائفته حتى لو اراد الحصول على وظيفة في شركة خاصة. تردد المهندس ثم قصد مقر زعيم طائفته وبدأت الحكاية. في البهو الكبير عشرات الكراسي، يجلس عليها مواطنون لبنانيون من طائفة الزعيم. وثمة بعض النسوة حضرن مع اولادهن للتوسل امام شقيق هذا الزعيم. فالأخير لا يقابل طالبي الوظائف الا في حال حضورهم على رأس وفود محترمة، اما شقيقه فيعتمد الى تدوين اسماء طالبي الوظائف ويوزع الوعود يمنة ويسرة على الحاضرين. ولعل الطرفة التي شهدتها المهندس خير تعبير عن واقع مرير، ومفادها ان احد المواطنين وقبل ان يجلس الى يمين شقيق الزعيم، وقف الأخير وسلم عليه مودعاً وقال: "حسناً سنتصل بكم من اجل تأمين وظيفة محترمة". فأجاب المتوسل: "يا دكتور لم اقل لك اين اريد وظيفة. واني كنت على اهبة الجلوس الى جانبك لا الوقوف للمغادرة." اما صديقنا المهندس فدأب خلال 5 اعوام على التردد الى هذا المكان ولم يحصل على وظيفة، ونصحه احد اقاربه بان ينتسب الى حزب الزعيم وان يظهر نشاطاً حزبياً، خصوصاً انه يتمتع بكفاية علمية، وهكذا فعل. لكن النتيجة كانت سلبية. هي عينة من استهتار زعماء الطوائف برعاياهم، لكن الأخطر في الأمر يكمن في اعتماد آلية للتوظيف تقوم على تقاضي بعض المبالغ من طالبي الوظائف.

الأمن العام: المباراة اللغز

في شهر اب الفائت اعلنت المديرية العامة للأمن العام عن حاجتها الى عدد من المفتشين والمأمورين من الإناث والذكور، واصدرت بياناً حددت فيه الشروط ونشرت على موقعها الإلكتروني على صفحات الإنترنت. وفي مطلع الشهر الحالي بدأ الناجحون بالتوافد الى المديرية تمهيداً لتسلم مهامهم بعد رحلة شائكة. منذ اعلان الامن العام عن حاجته الى عدد من المأمورين والمفتشين سرى الخبر كالنار في الهشيم، وتقدم المئات بطلبات التوظيف وبدأت الحكاية .

احد الحزبيين من منطقة الأوزاعي (إ.ع) قصد مسؤوله الحزبي من اجل التوسط لابنه محمد كي يدخل الى سلك الأمن العام، فوعده المسؤول خيراً.

لم يقتنع هذا الوالد بما قاله المسؤول الحزبي وراح يبحث عن الوسائل التي تمكن ولده من تأمين مستقبله، الى ان تعرف الى احد السماسرة (تردد انه قريب احد المديرين العاملين في الدولة)، وطلب هذا السماسر مبلغ 5 آلاف دولار اميركي لقاء هذه الخدمة ووعده انه لا يتقاضى كامل المبلغ الا بعد صدور نتائج الامتحانات .
شاع الخبر في اوساط المتقدمين لوظيفة مأمور في قوى الأمن العام، ووصل الى احدى الصحف التي نشرت خبراً بهذا المعنى. لم يستطع الوالد تأمين القسم الأول من المبلغ اي 2000 دولار، فاتصل بأحد اصدقائه الصحفيين وطلب منه التوسط لدى احد النواب من اجل قضية ابنه، فاتصل الصحفي بنائب عن مدينة بيروت وعده خيراً بعدما نقل البيانات المطلوبة واصلها الى مستشار احدى المرجعيات السياسية، وهو الشخص المخول الموافقة على اسماء الموظفين من طائفة هذه المرجعية. لكن نائباً آخر اسرّ للصحافي ان الأمر "كذب وتدجيل" لأن عدد طالبي هذه الوظائف يتخطى العدد الذي حددته المديرية العامة للأمن العام، خصوصاً ان العدد يقسم بالتساوي ما بين الطائفتين المسيحية والإسلامية وان حصة هذه المرجعية السياسية توازي نصف حصة الطائفة الإسلامية لأن عدد المسلمين يتوزع على الشيعة والسنة والدروز.

عاد الوالد للاتصال بشقيق احد المديرين العاملين بعدما آمن المبلغ المطلوب في موازاة قناعة مفادها ان التوظيف عبر تنظيمه الحزبي اضحى مستحيلاً، وفي المناسبة اعلن استقالته من هذا التنظيم بعدما امضى في صفوفه نحو 24 عاماً.

لم يكشف الوالد هوية المرتشي، لكنه ألمح الى انه شخصية مهمة وان عدد الذين سلكوا طريق الرشوة يفوق الـ 20 شخصاً، اي ان ما تقضاه هذا السماسر يصل الى 100 الف دولار.

إذلال على قاعدة 6 و6 مكرر

تقول الحكمة "ظلم في السوية عدل في الرعية"، وعليه فان حكاية الاذلال التي يعرض لها طالبو الوظائف العامة لا تقتصر على ملة او مذهب، بل تطال الملل كافة والمستغرب ان زعماء الطوائف يعتمدون الاساليب والسبل نفسها، ان لجهة إتقان فن المراوغة في تلبية طلبات التوظيف او في اطلاق الوعود على قاعدة "انشاء الله خير" التي تلازمهم عند استقبالهم لرعاياهم.

بعد الطائف اضحى الطريق الى الوظيفة العامة تمر حتماً عبر الطبقة السياسية التي تحكمت بامور البلاد والعباد على مدار 15 عاماً، وبات التوظيف للمسلمين يمر عبر القصور الثلاثة: عين التينة للشيعة، وقريطم للسنة، والمختارة للدروز.

في ظل هذا المشهد تمايز المسيحيون، على عاداتهم، ولم يجمعوا على مرجعية واحدة، ولا يزال الانقسام مستمراً، وبات توظيف المسيحيين في الادارات العامة عند اكثر من مرجعية مسيحية ومسلمة لتأكيد التعايش المشترك. وخلال السنوات الاخيرة ترددت معلومات عن ظلم يطال المسيحيين في التوظيف، خصوصاً في بلدية بيروت والدفاع المدني، ومن نافل القول ان بعض وظائف الفئة الاولى المخصصة للمسيحيين تم اسنادها الى مسلمين، ما اثار غضب المرجعيات الدينية المسيحية. ويذكر ان المباراة الاخيرة لملء الشواغر في بلدية بيروت لم ينجح فيها سوى 19 في المئة من المسيحيين ما ادى الى تجميد اليات توظيف الناجحين.

...

الطرق المؤدية الى الوظيفة العامة في لبنان لم تدرج على الخارطة اللبنانية، لكن لمن لا يعرفها هي: للشيعة: طريق عين التينة، وفي حال تعذر سلوكها الرجاء التوجه الى المصليح

للسنة: طريق قريطم او الوسط التجاري

للدروز: طريق المختارة، ويمكن سلوك طريق كليمنصو أما الطرق الخاصة بالمسيحيين فهي بعد 7 ايار 2005

تمر عبر الرابية وبكفيا وبتغرين ومعراب...