



تقرير لمعهد باسل فليحان يوصي باعتماد مقاربة الكفايات في الادارة العامة

اعتبر تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال إن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقاربة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة أكثر ملاءمة مع تطوّر العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها، موصياً بوضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة. وأيد مسؤولون معنيون شاركوا في مناظرة نظمها المعهد في جامعة القديس يوسف هذا التوجه، إذ توقع ممثل وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، أن يتحول كرة تلج تكبر وتتسارع، فيما دعا رئيس مجلس إدارة المعهد الوطني للإدارة البروفسور جورج لبكي إلى تغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للوظيفة العامة، وإستبدال نظام الترقيّة الآليّة بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء، وطالبت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيّض بساطب إعادة النظر في عمل الدولة، وإحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقاربة الكفايات. وشددت مديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فادية كيوان على ضرورة بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين ... ومحصنة ضد تقلبات السياسة.

وتولى معهد باسل فليحان، بالتعاون مع المرصد ومع المعهد الوطني للإدارة تنظيم المناظرة التي حملت عنوان الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة.
فاديا كيوان

وألقت مديرة المرصد الدكتورة فادية كيوان كلمة شددت فيها على ضرورة بناء ادارة عامة محترفة، على مسافة مختلف الفرقاء السياسيين ومحصنة ضد تقلبات السياسة، مؤكدة ان هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماما ضمن الأولويات العلمية لجامعة القديس يوسف، ورأت انه مدخل الى تعزيز المواطنة والى تأسيس العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة. وأوردت بساطب بعض المؤشرات المقلقة المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظّة أنها انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييراً في مقاربة الإدارة العامة.

وشددت على أن التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة. واعتبرت أن الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسيّة وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشرية. وشددت على أن لا بدّ من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقاربة الكفايات، مشيرة إلى أن هذا ما دلّت عليه التجربة العالميّة في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.

لبكي

وعرض لبكي لمفهوم مقاربة الكفايات وما يميّزه عن سواه من المقاربات. وأقترح لبكي خريطة طريق للبنان تشمل العبور من إدارة تعثرها الشبهات ... إلى إدارة قوية لامركزيّة مبنية على الجدارة والإنتاجية، وإنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للوظيفة العامة، وتعزيز

التدريب وجعله شرطاً إلزامياً لأية ترقية، وإستبدال نظام الترقية الآليّة بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الاداء، والدمج عمودياً بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات الخاصة بإدارة شؤون الموظفين.

أما سامر حنقير، ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عزّ الدين، فتناول الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية. وأضاف: لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلاً ... ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبنيّ على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالشراكة مع مجلس الخدمة المدنيّة وضع نظام تقييم أداء، تشكّل إدارة الكفاية عموده الفقري. وأضاف: ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تمّ تطويره في المملكة المتّحدة والولايات المتّحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تمّ وضع الأسس لذلك. وأشار إلى تحديد عشر كفايات يجري التقييم على اساسها، من بينها خمس يتم اختيارها سنوياً. وشدد على أن الكفايات ليست بذاتها هدفاً، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف.

<http://www.alanwar.com/article.php?categoryID=5&articleID=334775>

مقاربة الكفايات في الإدارة العامة

اعتبر تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال ان اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقارنة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة "أكثر ملاءمة مع تطوّر العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها". موصياً بـ "وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة". وأيد مسؤولون معنيون شاركوا في مناظرة نظمها المعهد في جامعة القديس يوسف هذا التوجه، إذ توقع ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، أن يتحول "كرة ثلج تكبر وتتسارع"، فيما دعا رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفيسور جورج لبكي إلى "تغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للوظيفة العامة، وإستبدال نظام الترقية الآلية بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء"، وطالبت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساط بـ "إعادة النظر في عمل الدولة"، و "إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقارنة الكفايات". وشددت مديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فادية كيوان على ضرورة "بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين ومحضنة ضد تقلبات السياسة". وتولى معهد باسل فليحان، بالتعاون مع المرصد ومع "المعهد الوطني للإدارة" تنظيم المناظرة التي حملت عنوان "الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة". وألقت مديرة المرصد د. فادية كيوان كلمة ترحيبية أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيراً بالنقاشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي". وأوردت بساط بعض "المؤشرات المقلقة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظَةً أنها "انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييراً في مقارنة الإدارة العامة". وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسية وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشرية". وعرض لبكي لمفهوم مقارنة الكفايات وما يميّزه عن سواه من المقاربات. أما سامر حنقير، ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، فتناول "الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية". وأضاف: "لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلاً ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية.

تقرير لمعهد باسل فليحان يوصي باعتماد مقاربة الكفايات في الإدارة العامة



اعتبر تقرير أصدره "معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي- وزارة المال" إن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقاربة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة "أكثر ملائمة مع تطوّر العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها"، موصياً بـ"وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة". وأيد مسؤولون معنيون شاركوا في مناظرة نظمها المعهد في جامعة القديس يوسف هذا التوجه، إذ توقع ممثل وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، أن يتحول "كرة ثلج تكبر وتتسارع"، فيما دعا رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج لبكي إلى "تغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للوظيفة العامة، وإستبدال نظام الترقيّة الآليّة بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء"، وطالبت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساطب "إعادة النظر في عمل الدولة"، و"إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقاربة الكفايات". وشددت مديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فادية كيوان على ضرورة "بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين (...). ومحصنة ضد تقلبات السياسة".

وتولى معهد باسل فليحان، بالتعاون مع المرصد ومع "المعهد الوطني للإدارة" تنظيم المناظرة التي حملت عنوان "الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة".

وألقت مديرة المرصد الدكتورة فاديا كيوان كلمة ترحيبية أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيراً بالنقاشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي". وأوضحت أن مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف أنشئ عام 2016 لهذا الغرض بالذات، ولإتاحة مشاركة الجامعة، أساتذة وباحثين وطلاباً، في هذا الجهد، مشيرة إلى أن المرصد يداب على تنظيم الأنشطة الفكرية والبحثية في هذا المجال.

وشددت على ضرورة "بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين (...)
ومحصنة ضد تقلبات السياسة"، مؤكدة أن "هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماماً ضمن
الأولويات العلمية" لجامعة القديس يوسف. ورأت أنه "مدخل إلى تعزيز المواطنة وإلى تأسيس
العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة".

وأشادت بـ"العمل البحثي المهم" الذي أجراه معهد باسل فليحان في شأن مقارنة الكفايات،
وبمساهمة "المعهد الوطني للإدارة" في فرنسا في جهود المؤسسات اللبنانية المعنية بهذا
الموضوع وتحديد المعهد الوطني للإدارة في لبنان ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
ومعهد باسل فليحان، ودعت هذه الجهات "إلى" "استكمال المسيرة معاً من أجل دفع مشروع دولة
القانون في لبنان قدماً".

وأوردت بساط بعض "المؤشرات المقلقة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظَةً أنها
"انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة
تغييراً في مقارنة الإدارة العامة".

وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت
أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسية وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة
الطاقات البشرية". وشددت على أن "لا بدّ من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات
وإدارة هذه الطاقات بناء على مقارنة الكفايات"، مشيرة إلى أن "هذا ما دلّت عليه التجربة
العالمية في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية
والتنظيمية المختلفة".

وأوضحت أن "أطر الكفايات هي نهج تغيير حقيقي لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ
التوظيف لملء منصب شاغر فقط إلى نظام مرتكز على الأداء. وبناءً عليه، تستند دوافع
التوظيف إلى الأداء المرتقب ومعايير لها صلة بالمعرفة والدراسة وحسن التصرف والسلوكيات
والقدرات الفعلية وليس فقط الشهادات العلمية أو نتائج الاختبارات".

وشرحت أن "هذه المقاربة تمكّن معاهد التدريب من اعتماد سياسات ومنهجيات أكثر تلاؤماً مع
مخرجات التدريب، وبالتالي تطوير برامج تدريبية عالية الجودة وعميقة الأثر". وتابعت: "نجاح
هذه المقاربة عالمياً دفعنا إلى التعمق في دراسة إمكان تطبيقها في لبنان وإلى إصدار التقرير الذي
يتضمّن مقترحاً أولياً" في هذا الشأن.

وشددت على ضرورة "تحديث جهاز الدولة اليوم وفي زمن الأزمات وقيل استفحالها"، واعتبرت
أن "أطر الكفايات مدخل للتحديث وهي اليوم مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، من قبلنا نحن أهل
الإدارة ومن قبل المواطن".

وعرض لبكي لمفهوم مقارنة الكفايات وما يميّزه عن سواه من المقاربات. وأقترح لبكي خريطة
طريق للبنان تشمل "العبور من إدارة تعثرها الشبهات (...). إلى إدارة قوية لامركزية مبنية على
الجدارة والإنتاجية"، و"إنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية
جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للتوظيف العامة، وتعزيز
التدريب وجعله شرطاً إلزامياً لأية ترقية، وإستبدال نظام الترقية الآلية بنظام الاستحقاق، وجعل
الإدارة قائمة على الأداء، والدمج عمودياً بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات
الخاصة بإدارة شؤون الموظفين".

وأضاف: "لم يعد أمامنا خيار سوى تطبيق هذه التوجهات، فالدين العام بلغ 80 مليار دولار"، لكنه رأى أن ذلك يحتاج إلى "قرار سياسي وتصميم وتغيير الثقافة"، مذكراً بأن "الحالة اللبنانية" في هذا المجال، تتميز بالـ"التوازنات الهشة والحساسة". وشدد على أهمية "الدور المحوري" لمؤسسات التدريب في هذا المجال.

أما سامر حنقير، ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، فتناول "الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية". وأضاف: "لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلاً (...). ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالمشراكة مع مجلس الخدمة المدنية وضع نظام تقييم أداء، تشكّل إدارة الكفاية عموده الفقري". وأضاف: "ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تمّ تطويره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تمّ وضع الأسس لذلك". وأشار إلى "تحديد عشر كفايات يجري التقييم على أساسها، من بينها خمسة يتم اختيارها سنوياً". وشدد على أن "الكفايات ليست بذاتها هدفاً، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف".

وقال: "لقد تم زرع بذور تغيير الثقافة (...) وتم كسر جليد مقاومة اختبار الممارسات العصرية وطريقة التفكير الحديثة". وختم قائلاً: "لا أدعي أنّ الحواجز سقطت بشكل كامل. لكنّ عوامل التغيير التي تمّ تحديدها والبناء عليها عبر مبادرة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية وفي بعض الوزارات النموذجية، يُتوقع أن تستمر بالزخم نفسه، وأن تتحول كرة ثلج تكبر وتتسارع".

وفي الجلسة الأولى بعنوان "لماذا مقارنة الكفايات هي مقارنة مستقبلية"، كانت مداخلات لمدير قسم العلاقات الدولية في المعهد الوطني للإدارة في فرنسا بيار تينار، والمستشارة والمديرة السابقة للمعهد العالي للدراسات المصرفية في جامعة القديس يوسف الدكتورة فدوى منصور ورئيس مجلس إدارة "HR Works" مديرها العام شارل صليبيا.

وعُقدت جلسة ثانية تناولت التجارب على هذا الصعيد وترأستها رئيسة قسم اللغة الفرنسية في المركز التربوي للبحوث والإنماء بدرية الرفاعي وحاضر فيها المراقب الأول في مجلس الخدمة المدنية زياد قبيلان، ومسؤولة التطوير والتنسيق في "المكتب التقني للبلديات اللبنانية" هدى عضيبي، ومديرة قسم المعلومات في معهد باسل فليحان جنان الدويهي.

ويقدّم التقرير قراءةً لعملية تقييم برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية" والذي أقيمت ستّ دورات منه بين عامي 2010 و2015 شارك فيها 116 من الكوادر العليا ينتمون إلى 43 إدارة ومؤسسة عامة، من مديرين عامين، وقضاة، ودبلوماسيين، ومسؤولين كبار في الهيئات والمجالس الرقابية والقوى الأمنية والعسكرية.

وهَدَفَ الاستبيان الذي أرسل إلى المشاركين، إلى تقييم الكفايات التي اكتسبوا بها بفضل الندوات، وتحديد الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي يرون أنها ضرورية لهم للتمكّن من الاضطلاع بمهامهم على أفضل وجه.

وحَدّد المشاركون الذين أجابوا عن الاستبيان الكفايات الرئيسية الضرورية لتأدية الكوادر العليا المستقبلية دورها على الشكل الآتي: تحديد أهداف العمل وألوياته من أجل تنظيم العمل وتوزيع

المهّمات بصورة أفضل، والتحلّي برؤية استراتيجية، وإعداد موازنة متناسقة مع خطة العمل، وتطوير الكفايات داخل الإدارة، والتحلّي بالمرونة، واحترام أخلاقيات العمل، وكسب ثقة الموظفين، وتحفيز فريق العمل، والتعرّف على حاجات الإدارة الحقيقية.

وإذ أوضح التقرير أن مقارنة الكفايات تقوم على "اعتماد معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو حتى الشهادات"، أشار إلى أن "الإدارة المرتكزة على هذه المقارنة أثبتت فاعليتها في كلّ من القطاعين العام والخاص، في كثير من البلدان في العالم". وشدد على أن "اعتماد مقارنة الكفايات لا يتناقض مع مبدأ المسيرة الوظيفية بالنسبة إلى التدريب المستمر، بل، على عكس ذلك، قد يكون أسلوباً مجدياً لتفعيلها. ولكن، لا بدّ أولاً من تحديد الكفايات المطلوب توافرها في مختلف الوظائف من أجل تصميم برنامج تدريب مستمرّ استناداً إليها".

ورأى أن "إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات أن تكون محرّكاً باتجاه التغيير في الوظيفة العامة اللبنانية. كما يمكنها أن تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر ملاءمة مع تطوّر العصر، وأكثر مرونة، وأن تصبح بالتالي أكثر قدرةً على تحسين أدائها وتلبية تطلّعات المواطنين المتزايدة".

واقترح التقرير عدداً من التوصيات الآيلة إلى تطوير قدرات الكوادر العليا في الوظيفة العامة في لبنان، منها وضع إطار للكفايات في الوظيفة العامة، وتحديث إدارة الموارد البشرية كونها حاجة لا غنى عنها، واعتماد سياسة تدريب تتلاءم مع احتياجات الكوادر العليا، وتطوير برامج تدريبية تستند إلى مرجع الكفايات المطلوبة وتتلاءم معها، واعتماد منهجيات تدريب تتلاءم مع متطلبات الكوادر العليا، وتحديث القوانين وممارسات الحوكمة وعلى الأخصّ في مجال إدارة المال العام.

<https://www.eliktisad.com/news/show/289825/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D9%84-%D9%81%D9%84%D9%8A%D8%AD%D8%A7%D9%86-%D9%8A%D9%88%D8%B5%D9%8A-%D8%A8%D8%A7%D8%B9%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%AF-%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D9%8A>

مناظرة عن تقرير معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي حول اعتماد مقارنة الكفايات في
الإدارة العامة
الجمعة 26 أيار 2017 - 11:19



نظم معهد باسل فليحان، بالتعاون مع مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف ومع "المعهد الوطني للإدارة" مناظرة بعنوان "الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة". والمناظرة تركز إلى تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال والذي شدد على أن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقارنة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلا من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة أكثر ملاءمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها"، موصيا ب "وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة."

وكانت كلمة لمديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فاديا كيوان أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيرا بالنقاشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي"، موضحة أن "المرصد أنشئ عام 2016 لهذا الغرض بالذات، ولإتاحة مشاركة الجامعة، أساتذة وباحثين وطلابا، في هذا الجهد"، مشيرة إلى أن "المرصد يدأب على تنظيم الأنشطة الفكرية والبحثية في هذا المجال".

وشددت على "ضرورة بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين ومحصنة ضد تقلبات السياسة"، مؤكدة أن "هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماما ضمن الأولويات العلمية" لجامعة القديس يوسف. ورأت أنه "مدخل إلى تعزيز المواطنة وإلى تأسيس العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة".

وأشادت ب "العمل البحثي المهم" الذي أجراه معهد باسل فليحان في شأن مقارنة الكفايات، وبمساهمة "المعهد الوطني للإدارة" في فرنسا في جهود المؤسسات اللبنانية المعنية بهذا الموضوع وتحديد المعهد الوطني للإدارة في لبنان ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومعهد باسل فليحان، ودعت هذه الجهات "إلى" استكمال المسيرة معا من أجل دفع مشروع دولة القانون في لبنان قدما.

وأوردت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساط بعض "المؤشرات المقلقة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظة أنها "انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييرا في مقارنة الإدارة العامة."

وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسية وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشرية"، مؤكدة أنه "لا بد من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقاربة الكفايات"، مشيرة إلى أن "هذا ما دلت عليه التجربة العالمية في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة".

وأوضحت أن "أطر الكفايات هي نهج تغييري حقيقي لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ التوظيف لملء منصب شاغر فقط إلى نظام مرتكز على الأداء. وبناء عليه، تستند دوافع التوظيف إلى الأداء المرتقب ومعايير لها صلة بالمعرفة والدراسة وحسن التصرف والسلوكيات والقدرات الفعلية وليس فقط الشهادات العلمية أو نتائج الاختبارات". وشرحت أن "هذه المقاربة تمكن معاهد التدريب من اعتماد سياسات ومنهجيات أكثر تلاؤماً مع مخرجات التدريب، وبالتالي تطوير برامج تدريبية عالية الجودة وعميقة الأثر". وتابعت: "نجاح هذه المقاربة عالمياً دفعنا إلى التعمق في دراسة إمكان تطبيقها في لبنان وإلى إصدار التقرير الذي يتضمن مقترحا أولياً في هذا الشأن".

وشددت على ضرورة "تحديث جهاز الدولة اليوم وفي زمن الأزمات وقبل استفحالها"، واعتبرت أن "أطر الكفايات مدخل للتحديث وهي اليوم مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، من قبلنا نحن أهل الإدارة ومن قبل المواطن".

وعرض رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج لبكي لمفهوم مقاربة الكفايات وما يميزه عن سواه من المقاربات، واقترح "خريطة طريق للبنان تشمل العبور من إدارة تعزيبها الشبهات إلى إدارة قوية لامركزية مبنية على الجدارة الإنتاجية، وإنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للتوظيف العامة، وتعزيز التدريب وجعله شرطاً إلزامياً لأي ترقية، واستبدال نظام الترقية الآلية بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء، والدمج عمودياً بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات الخاصة بإدارة شؤون الموظفين".

وأكد أنه "لم يعد أمامنا خيار سوى تطبيق هذه التوجهات، فالدين العام بلغ 80 مليار دولار، وذلك يحتاج إلى قرار سياسي وتصميم وتغيير الثقافة"، مذكراً بأن "الحال اللبنانية في هذا المجال، تتميز بالتوازنات الهشة والحساسية"، مشدداً على "أهمية الدور المحوري لمؤسسات التدريب في هذا المجال".

أما ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين سامر حنقير، فتناول "الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية". وأضاف: "لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلاً ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالمشراكة مع مجلس الخدمة المدنية وضع نظام تقييم أداء، تشكل إدارة الكفاية عموده الفقري".

وقال: "ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تم تطويره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تم وضع الأسس لذلك".

وأشار إلى "تحديد عشر كفايات يجري التقييم على أساسها، من بينها خمسة يتم اختيارها سنوياً"، مشدداً على أن "الكفايات ليست بذاتها هدفاً، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف"، موضحاً أنه "تم زرع بذور تغيير الثقافة وتم كسر جليد مقاومة اختبار الممارسات العصرية وطريقة التفكير الحديثة".

وختم: "لا أدعي أن الحواجز سقطت بشكل كامل. لكن عوامل التغيير التي تم تحديدها والبناء عليها عبر مبادرة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية وفي بعض الوزارات النموذجية، يتوقع أن تستمر بالزخم نفسه، وأن تتحول كرة ثلج تكبير وتتسارع".

وفي الجلسة الأولى بعنوان "لماذا مقارنة الكفايات هي مقارنة مستقبلية؟"، كانت مداخلات لمدير قسم العلاقات الدولية في المعهد الوطني للإدارة في فرنسا بيار تينار، والمستشارة والمديرة السابقة للمعهد العالي للدراسات المصرفية في جامعة القديس يوسف الدكتورة فدوى منصور ورئيس مجلس إدارة "HR Works" مديرها العام شارل صليبا.

وعقدت جلسة ثانية تناولت التجارب على هذا الصعيد وترأستها رئيسة قسم اللغة الفرنسية في المركز التربوي للبحوث والإنماء بدرية الرفاعي وحاضر فيها المراقب الأول في مجلس الخدمة المدنية زياد قبلان، ومسؤولة التطوير والتنسيق في "المكتب التقني للبلديات اللبنانية" هدى عضيبي، ومديرة قسم المعلومات في معهد باسل فليحان جنان الدويهي.

يقدم التقرير قراءة لعملية تقييم برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية" والذي أقيمت ست دورات منه بين عامي 2010 و2015 شارك فيها 116 من الكوادر العليا ينتمون إلى 43 إدارة ومؤسسة عامة، من مديريين عامين، وقضاة، ودبلوماسيين، ومسؤولين كبار في الهيئات والمجالس الرقابية والقوى الأمنية والعسكرية.

وهدف الاستبيان الذي أرسل إلى المشاركين، إلى تقييم الكفايات التي اكتسبها بفضل الندوات، وتحديد الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي يرون أنها ضرورية لهم للتمكن من الاضطلاع بمهامهم على أفضل وجه.

وحدد المشاركون الذين أجابوا عن الاستبيان الكفايات الرئيسية الضرورية لتأدية الكوادر العليا المستقبلية دورها على الشكل الآتي: تحديد أهداف العمل وألوياته من أجل تنظيم العمل وتوزيع المهام بصورة أفضل، والتخلي برؤية استراتيجية، وإعداد موازنة متناسقة مع خطة العمل، وتطوير الكفايات داخل الإدارة، والتخلي بالمرونة، واحترام أخلاقيات العمل، وكسب ثقة الموظفين، وتحفيز فريق العمل، والتعرف على حاجات الإدارة الحقيقية.

وإذ أوضح التقرير أن مقارنة الكفايات تقوم على "اعتماد معايير الكفايات بدلا من الأقدمية أو حتى الشهادات"، أشار إلى أن "الإدارة المرتكزة على هذه المقارنة أثبتت فاعليتها في كل من القطاعين العام والخاص، في كثير من البلدان في العالم".

وشدد على أن "اعتماد مقارنة الكفايات لا يتناقض مع مبدأ المسيرة الوظيفية بالنسبة إلى التدريب المستمر، بل، على عكس ذلك، قد يكون أسلوبا مجديا لتفعيلها. ولكن، لا بد أولاً من تحديد الكفايات المطلوب توافرها في مختلف الوظائف من أجل تصميم برنامج تدريب مستمر استنادا إليها".

ورأى أن "إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات أن تكون محركا باتجاه التغيير في الوظيفة العامة اللبنانية. كما يمكنها أن تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر ملاءمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأن تصبح بالتالي أكثر قدرة على تحسين أدائها وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة".

واقترح التقرير عددا من التوصيات الآيلة إلى تطوير قدرات الكوادر العليا في الوظيفة العامة في لبنان، منها وضع إطار للكفايات في الوظيفة العامة، وتحديث إدارة الموارد البشرية كونها حاجة لا غنى عنها، واعتماد سياسة تدريب تتلاءم مع احتياجات الكوادر العليا، وتطوير برامج تدريبية تستند إلى مرجع الكفايات المطلوبة وتتلاءم معها، واعتماد منهجيات تدريب تتلاءم مع متطلبات الكوادر العليا، وتحديث القوانين وممارسات الحوكمة وعلى الأخص في مجال إدارة المال العام.

إشارة إلى أن التقرير متوافر بالعربية والفرنسية على الموقع الإلكتروني لمعهد باسل فليحان institutdesfinances.gov.lb.

مناظرة عن تقرير معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي حول اعتماد مقاربة الكفايات في الإدارة العامة



نظم معهد باسل فليحان، بالتعاون مع مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف ومع "المعهد الوطني للإدارة" مناظرة بعنوان "الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة".

والمناظرة تركز إلى تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال والذي شدد على أن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقاربة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلا من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة أكثر ملاءمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها"، موصيا ب "وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة".

كيوان

وكانت كلمة لمديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فاديا كيوان أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيرا بالنقاشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي"، موضحة أن "المرصد أنشئ عام 2016 لهذا الغرض بالذات، ولإتاحة مشاركة الجامعة، أساتذة وباحثين وطلابا، في هذا الجهد"، مشيرة إلى أن "المرصد يدأب على تنظيم الأنشطة الفكرية والبحثية في هذا المجال".

وشددت على "ضرورة بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين ومحصنة ضد تقلبات السياسة"، مؤكدة أن "هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماما ضمن

الأولويات العلمية" لجامعة القديس يوسف. ورأت أنه "مدخل إلى تعزيز المواطنة وإلى تأسيس العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة".

وأشادت بـ "العمل البحثي المهم" الذي أجراه معهد باسل فليحان في شأن مقارنة الكفايات، وبمساهمة "المعهد الوطني للإدارة" في فرنسا في جهود المؤسسات اللبنانية المعنية بهذا الموضوع وتحديد المعهد الوطني للإدارة في لبنان ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومعهد باسل فليحان، ودعت هذه الجهات "إلى" استكمال المسيرة معا من أجل دفع مشروع دولة القانون في لبنان قدما".

بساط

وأوردت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساط بعض "المؤشرات المقلقة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظة أنها "انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييرا في مقارنة الإدارة العامة".

وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسية وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشرية"، مؤكدة أنه "لا بد من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقارنة الكفايات"، مشيرة إلى أن "هذا ما دلت عليه التجربة العالمية في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة".

وأوضحت أن "أطر الكفايات هي نهج تغيير حقيقي لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ التوظيف لملء منصب شاغر فقط إلى نظام مرتكز على الأداء. وبناء عليه، تستند دوافع التوظيف إلى الأداء المرتقب ومعايير لها صلة بالمعرفة والدراية وحسن التصرف والسلوكيات والقدرات الفعلية وليس فقط الشهادات العلمية أو نتائج الاختبارات".

وشرحت أن "هذه المقاربة تمكن معاهد التدريب من اعتماد سياسات ومنهجيات أكثر تلاؤما مع مخرجات التدريب، وبالتالي تطوير برامج تدريبية عالية الجودة وعميقة الأثر".

وتابعت: "نجاح هذه المقاربة عالميا دفعنا إلى التعمق في دراسة إمكان تطبيقها في لبنان وإلى إصدار التقرير الذي يتضمن مقترحا أوليا في هذا الشأن".

وشددت على ضرورة "تحديث جهاز الدولة اليوم وفي زمن الأزمات وقيل استفحالها"، واعتبرت أن "أطر الكفايات مدخل للتحديث وهي اليوم مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، من قبلنا نحن أهل الإدارة ومن قبل المواطن".

جورج لبكي

وعرض رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج لبكي لمفهوم مقارنة الكفايات وما يميزه عن سواه من المقاربات، واقترح "خريطة طريق للبنان تشمل العبور من إدارة تعثرها الشبهات إلى إدارة قوية لامركزية مبنية على الجدارة الإنتاجية، وإنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للتوظيف العامة، وتعزيز التدريب وجعله شرطا إلزاميا لأي ترقية،

واستبدال نظام الترقية الآلية بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء، والدمج عموديا بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات الخاصة بإدارة شؤون الموظفين".

وأكد أنه "لم يعد أمامنا خيار سوى تطبيق هذه التوجهات، فالدين العام بلغ 80 مليار دولار، وذلك يحتاج إلى قرار سياسي وتصميم وتغيير الثقافة"، مذكرا بأن "الحال اللبنانية في هذا المجال، تتميز بالتوازنات الهشة والحساسة"، مشددا على "أهمية الدور المحوري لمؤسسات التدريب في هذا المجال".

حنيفر

أما ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين سامر حنيفر، فتناول "الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية".

وأضاف: "لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلا ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالشراكة مع مجلس الخدمة المدنية وضع نظام تقييم أداء، تشكل إدارة الكفاية عموده الفقري".

وقال: "ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تم تطويره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تم وضع الأسس لذلك".

وأشار إلى "تحديد عشر كفايات يجري التقييم على أساسها، من بينها خمسة يتم اختيارها سنويا"، مشددا على أن "الكفايات ليست بذاتها هدفا، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف"، موضحا أنه "تم زرع بذور تغيير الثقافة وتم كسر جليد مقاومة اختبار الممارسات العصرية وطريقة التفكير الحديثة".

وختم: "لا أدعي أن الحواجز سقطت بشكل كامل. لكن عوامل التغيير التي تم تحديدها والبناء عليها عبر مبادرة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية وفي بعض الوزارات النموذجية، يتوقع أن تستمر بالزخم نفسه، وأن تتحول كرة ثلج تكبر وتتسارع".

جلستان

وفي الجلسة الأولى بعنوان "لماذا مقارنة الكفايات هي مقارنة مستقبلية؟"، كانت مداخلات لمدير قسم العلاقات الدولية في المعهد الوطني للإدارة في فرنسا بيار تينار، والمستشارة والمديرة السابقة للمعهد العالي للدراسات المصرفية في جامعة القديس يوسف الدكتورة فدوى منصور ورئيس مجلس إدارة "HR Works" مديرها العام شارل صليبيا.

وعقدت جلسة ثانية تناولت التجارب على هذا الصعيد وترأستها رئيسة قسم اللغة الفرنسية في المركز التربوي للبحوث والإنماء بدرية الرفاعي وحاضر فيها المراقب الأول في مجلس الخدمة المدنية زياد قبلان، ومسؤولة التطوير والتنسيق في "المكتب التقني للبلديات اللبنانية" هدى عضيبي، ومديرة قسم المعلومات في معهد باسل فليحان جنان الدويهي.

التقرير

يقدم التقرير قراءة لعملية تقييم برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية" والذي أقيمت ست دورات منه بين عامي 2010 و2015 شارك فيها 116 من الكوادر العليا

ينتمون إلى 43 إدارة ومؤسسة عامة، من مديريين عامين، وقضاة، ودبلوماسيين، ومسؤولين كبار في الهيئات والمجالس الرقابية والقوى الأمنية والعسكرية.

وهدف الاستبيان الذي أرسل إلى المشاركين، إلى تقييم الكفايات التي اكتسبها بفضل الندوات، وتحديد الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي يرون أنها ضرورية لهم للتمكن من الاضطلاع بمهامهم على أفضل وجه".

وحدد المشاركون الذين أجابوا عن الاستبيان الكفايات الرئيسية الضرورية لتأدية الكوادر العليا المستقبلية دورها على الشكل الآتي: تحديد أهداف العمل وأولوياته من أجل تنظيم العمل وتوزيع المهام بصورة أفضل، والتحلي برؤية استراتيجية، وإعداد موازنة متناسقة مع خطة العمل، وتطوير الكفايات داخل الإدارة، والتحلي بالمرونة، واحترام أخلاقيات العمل، وكسب ثقة الموظفين، وتحفيز فريق العمل، والتعرف على حاجات الإدارة الحقيقية.

وإذ أوضح التقرير أن مقارنة الكفايات تقوم على "اعتماد معايير الكفايات بدلا من الأقدمية أو حتى الشهادات"، أشار إلى أن "الإدارة المرتكزة على هذه المقاربة أثبتت فاعليتها في كل من القطاعين العام والخاص، في كثير من البلدان في العالم".

وشدد على أن "اعتماد مقارنة الكفايات لا يتناقض مع مبدأ المسيرة الوظيفية بالنسبة إلى التدريب المستمر، بل، على عكس ذلك، قد يكون أسلوبا مجديا لتفعيلها. ولكن، لا بد أولاً من تحديد الكفايات المطلوب توافرها في مختلف الوظائف من أجل تصميم برنامج تدريب مستمر استنادا إليها".

ورأى أن "إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات أن تكون محركا باتجاه التغيير في الوظيفة العامة اللبنانية. كما يمكنها أن تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر ملاءمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأن تصبح بالتالي أكثر قدرة على تحسين أدائها وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة".

واقترح التقرير عددا من التوصيات الآيلة إلى تطوير قدرات الكوادر العليا في الوظيفة العامة في لبنان، منها وضع إطار للكفايات في الوظيفة العامة، وتحديث إدارة الموارد البشرية كونها حاجة لا غنى عنها، واعتماد سياسة تدريب تتلاءم مع احتياجات الكوادر العليا، وتطوير برامج تدريبية تستند إلى مرجع الكفايات المطلوبة وتتلاءم معها، واعتماد منهجيات تدريب تتلاءم مع متطلبات الكوادر العليا، وتحديث القوانين وممارسات الحوكمة وعلى الأخص في مجال إدارة المال العام.

إشارة إلى أن التقرير متوافر بالعربية والفرنسية على الموقع الإلكتروني لمعهد باسل فليحان [.institutdesfinances.gov.lb](http://www.institutdesfinances.gov.lb)

<http://alkalimaonline.com/Newsdet.aspx?id=174174>

الدورة الاقتصادية

مجلة اقتصادية عربية

تقرير لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي يوصي باعتماد مقاربة الكفايات في الإدارة العامة اللبنانية



اعتبر تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال إن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقاربة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة "أكثر ملاءمة مع تطوّر العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها"، موصياً بـ"وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة". وأيد مسؤولون معنيون شاركوا في مناظرة نظمها المعهد في جامعة القديس يوسف هذا التوجه، إذ توقع ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، أن يتحول "كرة تلج تكبر وتتسارع"، فيما دعا رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج لبكي إلى "تغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للوظيفة العامة، وإستبدال نظام الترقيّة الآليّة بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء"، وطالبت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساط بـ"إعادة النظر في عمل الدولة"، و"إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقاربة الكفايات". وشددت مديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فادية كيوان على ضرورة "بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين (...). ومحصنة ضد تقلبات السياسة". وتولى معهد باسل فليحان، بالتعاون مع المرصد ومع "المعهد الوطني للإدارة" تنظيم المناظرة التي حملت عنوان "الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة".

فاديا كيوان

وأقلت مديرة المرصد الدكتورة فاديا كيوان كلمة ترحيبية أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيراً بالنقاشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي". وأوضحت أن مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف أنشئ عام 2016 لهذا الغرض بالذات، ولإتاحة مشاركة الجامعة، أساتذة وباحثين وطلاباً، في هذا الجهد، مشيرة إلى أن المرصد يدا ب على تنظيم الأنشطة الفكرية والبحثية في هذا المجال.

وشددت على ضرورة "بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين (...). ومحصنة ضد تقلبات السياسة"، مؤكدة أن "هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماماً ضمن الأولويات العلمية" لجامعة القديس يوسف. ورأت أنه "مدخل إلى تعزيز المواطنة وإلى تأسيس العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة".

وأشادت بـ"العمل البحثي المهم" الذي أجراه معهد باسل فليحان في شأن مقارنة الكفايات، وبمساهمة "المعهد الوطني للإدارة" في فرنسا في جهود المؤسسات اللبنانية المعنية بهذا الموضوع وتحديد المعهد الوطني للإدارة في لبنان ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومعهد باسل فليحان، ودعت هذه الجهات "إلى" استكمال المسيرة معاً من أجل دفع مشروع دولة القانون في لبنان قدماً.

بساط

وأوردت بساط بعض "المؤشرات المقلقة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظة أنها "انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييراً في مقارنة الإدارة العامة".

وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسية وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشرية". وشددت على أن "لا بدّ من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقارنة الكفايات"، مشيرة إلى أن "هذا ما دلّت عليه التجربة العالمية في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة".

وأوضحت أن "أطر الكفايات هي نهج تغيير حقيقي لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ التوظيف لملاء منصب شاغر فقط إلى نظام مرتكز على الأداء. وبناءً عليه، تستند دوافع التوظيف إلى الأداء المرتقب ومعايير لها صلة بالمعرفة والدراسة وحسن التصرف والسلوكيات والقدرات الفعلية وليس فقط الشهادات العلمية أو نتائج الاختبارات".

وشرحت أن "هذه المقاربة تمكّن معاهد التدريب من اعتماد سياسات ومنهجيات أكثر تلاؤماً مع مخرجات التدريب، وبالتالي تطوير برامج تدريبية عالية الجودة وعميقة الأثر". وتابعت: "نجاح هذه المقاربة عالمياً دفعنا إلى التعمق في دراسة إمكان تطبيقها في لبنان وإلى إصدار التقرير الذي يتضمّن مقترحاً أولياً" في هذا الشأن.

وشددت على ضرورة "تحديث جهاز الدولة اليوم وفي زمن الأزمات وقبل استفحالها"، واعتبرت أن "أطر الكفايات مدخل للتحديث وهي اليوم مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، من قبلنا نحن أهل الإدارة ومن قبل المواطن".

جورج لبكي

وعرض لبكي لمفهوم مقارنة الكفايات وما يميّزه عن سواه من المقاربات. وأقترح لبكي خريطة طريق للبنان تشمل "العبور من إدارة تعثرها الشبهات (...). إلى إدارة قوية لامركزية مبنية على الجدارة والإنتاجية"، و"إنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للتوظيف العامة، وتعزيز التدريب وجعله شرطاً إلزامياً لأية ترقية، وإستبدال نظام الترقية الآلية بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء، والدمج عمودياً بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات الخاصة بإدارة شؤون الموظفين".

وأضاف: "لم يعد أمامنا خيار سوى تطبيق هذه التوجهات، فالدين العام بلغ 80 مليار دولار"، لكنه رأى أن ذلك يحتاج إلى "قرار سياسي وتصميم وتغيير الثقافة"، مذكراً بأن "الحالة اللبنانية" في هذا المجال، تتميز بالـ"التوازنات الهشة والحساسة". وشدد على أهمية "الدور المحوري" لمؤسسات التدريب في هذا المجال.

ممثل الوزيرة عز الدين

أما سامر حنقير، ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، فتناول “الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية”. وأضاف: “لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلاً (...). ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالشراكة مع مجلس الخدمة المدنية وضع نظام تقييم أداء، تشكل إدارة الكفاية عموده الفقري”. وأضاف: “ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تم تطويره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تم وضع الأسس لذلك”. وأشار إلى “تحديد عشر كفايات يجري التقييم على أساسها، من بينها خمسة يتم اختيارها سنوياً”. وشدد على أن “الكفايات ليست بذاتها هدفاً، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف”. وقال: “لقد تم زرع بذور تغيير الثقافة (...). وتم كسر جليد مقاومة اختبار الممارسات العصرية وطريقة التفكير الحديثة”. وختم قائلاً: “لا أدعي أن الحواجز سقطت بشكل كامل. لكن عوامل التغيير التي تم تحديدها والبناء عليها عبر مبادرة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية وفي بعض الوزارات النموذجية، يُتوقع أن تستمر بالزخم نفسه، وأن تتحول كرة تلج تكبر وتتسارع.”

جلستان

وفي الجلسة الأولى بعنوان “لماذا مقارنة الكفايات هي مقارنة مستقبلية”، كانت مداخلات لمدير قسم العلاقات الدولية في المعهد الوطني للإدارة في فرنسا بيار تينار، والمستشارة والمديرة السابقة للمعهد العالي للدراسات المصرفية في جامعة القديس يوسف الدكتورة فوى منصور ورئيس مجلس إدارة “HR Works” مديرها العام شارل صليبا. وعقدت جلسة ثانية تناولت التجارب على هذا الصعيد وترأستها رئيسة قسم اللغة الفرنسية في المركز التربوي للبحوث والإنماء بدرية الرفاعي وحاضر فيها المراقب الأول في مجلس الخدمة المدنية زياد قبلان، ومسؤولة التطوير والتنسيق في “المكتب التقني للبلديات اللبنانية” هدى عضيبي، ومديرة قسم المعلومات في معهد باسل فليحان جنان الدويهي.

التقرير

ويقدم التقرير قراءةً لعملية تقييم برنامج “اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية” والذي أقيمت ست دورات منه بين عامي 2010 و2015 شارك فيها 116 من الكوادر العليا ينتمون إلى 43 إدارة ومؤسسة عامة، من مديرين عامين، وقضاة، ودبلوماسيين، ومسؤولين كبار في الهيئات والمجالس الرقابية والقوى الأمنية والعسكرية. وهدف الاستبيان الذي أرسل إلى المشاركين، إلى تقييم الكفايات التي اكتسبها بفضل الندوات، وتحديد الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي يرون أنها ضرورية لهم للتمكن من الاضطلاع بمهامهم على أفضل وجه.

وحدد المشاركون الذين أجابوا عن الاستبيان الكفايات الرئيسية الضرورية لتأدية الكوادر العليا المستقبلية دورها على الشكل الآتي: تحديد أهداف العمل وألوياته من أجل تنظيم العمل وتوزيع المهام بصورة أفضل، والتحلّي برؤية استراتيجية، وإعداد موازنة متناسقة مع خطة العمل، وتطوير الكفايات داخل الإدارة، والتحلّي بالمرونة، واحترام أخلاقيات العمل، وكسب ثقة الموظفين، وتحفيز فريق العمل، والتعرف على حاجات الإدارة الحقيقية. وإذ أوضح التقرير أن مقارنة الكفايات تقوم على “اعتماد معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو حتى الشهادات”، أشار إلى أن “الإدارة المرتكزة على هذه المقارنة أثبتت فاعليتها في كل من القطاعين العام والخاص، في كثير من البلدان في العالم”. وشدد على أن “اعتماد مقارنة الكفايات لا يتناقض مع مبدأ المسيرة الوظيفية بالنسبة إلى التدريب المستمر، بل، على عكس ذلك، قد يكون أسلوباً مجدياً لتفعيلها. ولكن، لا بدّ أولاً من تحديد الكفايات المطلوب توافرها في مختلف الوظائف من أجل تصميم برنامج تدريب مستمر استناداً إليها.”

ورأى أن “إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات أن تكون محرّكاً باتجاه التغيير في الوظيفة العامة اللبنانية. كما يمكنها أن تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر ملاءمةً مع تطوّر العصر، وأكثر مرونة، وأن تصبح بالتالي أكثر قدرةً على تحسين أدائها وتلبية تطلّعات المواطنين المتزايدة.”

واقترح التقرير عدداً من التوصيات الآيلة إلى تطوير قدرات الكوادر العليا في الوظيفة العامة في لبنان، منها وضع إطار للكفايات في الوظيفة العامة، وتحديث إدارة الموارد البشرية كونها حاجة لا غنى عنها، واعتماد سياسة تدريب تتلاءم مع احتياجات الكوادر العليا، وتطوير برامج تدريبية تستند إلى مرجع الكفايات المطلوبة وتتلاءم معها، واعتماد منهجيات تدريب تتلاءم مع متطلبات الكوادر العليا، وتحديث القوانين وممارسات الحوكمة وعلى الأخصّ في مجال إدارة المال العام. وتجدر الإشارة إلى أن التقرير متوافر بالعربية والفرنسية على الموقع الإلكتروني لمعهد باسل فليحان. institutdesfinances.gov.lb

<http://www.ad-dawra.com/2017/05/26/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D9%84-%D9%81%D9%84%D9%8A%D8%AD%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA/>



"فليحان المالي": لاعتماد مقارنة الكفايات



إعتبر تقرير أصدره معهد "باسل فليحان" المالي والاقتصادي – وزارة المال إن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقارنة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة "أكثر ملائمة مع تطوّر العصر وأكثر مرونة وأكثر قدرة على تحسين أدائها"، موصياً بـ"وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة." وأيد مسؤولون معنيون شاركوا في مناظرة نظمها المعهد في جامعة القديس يوسف هذا التوجه، إذ توقع ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، أن يتحول "كرة تلج تكبر وتتسارع"، فيما دعا رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج لبكي إلى "تغيير قواعد التوظيف واستحداث وزارة للوظيفة العامة وإستبدال نظام الترقيّة الآليّة بنظام الاستحقاق وجعل الإدارة قائمة على الأداء"، وطالبت رئيسة المعهد لمياء المبيّض بساط بـ"إعادة النظر في عمل الدولة" و"إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقارنة الكفايات."

<http://www.arabeconomicnews.com/details/137727/%D9%81%D9%84%D9%8A%D8%AD%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%84%D8%A7%D8%B9%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%AF-%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%AA>



مناظرة عن تقرير معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي حول اعتماد مقاربة الكفايات في الإدارة العامة



وطنية - نظم معهد باسل فليحان، بالتعاون مع مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف ومع "المعهد الوطني للإدارة" مناظرة بعنوان "الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة".

والمناظرة تركزت إلى تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال والذي شدد على أن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقاربة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلا من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة أكثر ملاءمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها"، موصيا ب "وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة".

كيوان
وكانت كلمة لمديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فاديا كيوان أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيرا بالنقاشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي"، موضحة أن "المرصد أنشئ عام 2016 لهذا الغرض بالذات، ولإتاحة مشاركة الجامعة، أساتذة وباحثين وطلابا، في هذا الجهد"، مشيرة إلى أن "المرصد يدأب على تنظيم الأنشطة الفكرية والبحثية في هذا المجال".

وشددت على "ضرورة بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين ومحصنة ضد تقلبات السياسة"، مؤكدة أن "هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماما ضمن الأولويات العلمية لجامعة القديس يوسف. ورأت أنه "مدخل إلى تعزيز المواطنة وإلى تأسيس العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة".

وأشادت بـ "العمل البحثي المهم" الذي أجراه معهد باسل فليحان في شأن مقارنة الكفايات، وبمساهمة "المعهد الوطني للإدارة" في فرنسا في جهود المؤسسات اللبنانية المعنية بهذا الموضوع وتحديدا المعهد الوطني للإدارة في لبنان ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومعهد باسل فليحان، ودعت هذه الجهات "إلى" استكمال المسيرة معا من أجل دفع مشروع دولة القانون في لبنان قدما".

بساط

وأوردت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساط بعض "المؤشرات المقفلة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظة أنها "انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييرا في مقارنة الإدارة العامة".

وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسية وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشرية"، مؤكدة أنه "لا بد من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقارنة الكفايات"، مشيرة إلى أن "هذا ما دلت عليه التجربة العالمية في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة".

وأوضحت أن "أطر الكفايات هي نهج تغيير حقيقي لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ التوظيف لملء منصب شاغر فقط إلى نظام مرتكز على الأداء. وبناء عليه، تستند دوافع التوظيف إلى الأداء المرتقب ومعايير لها صلة بالمعرفة والدراسة وحسن التصرف والسلوكيات والقدرات الفعلية وليس فقط الشهادات العلمية أو نتائج الاختبارات".

وشرحت أن "هذه المقاربة تمكن معاهد التدريب من اعتماد سياسات ومنهجيات أكثر تلاؤما مع مخرجات التدريب، وبالتالي تطوير برامج تدريبية عالية الجودة وعميقة الأثر".

وتابعت: "نجاح هذه المقاربة عالميا دفعنا إلى التعمق في دراسة إمكان تطبيقها في لبنان وإلى إصدار التقرير الذي يتضمن مقترحا أوليا في هذا الشأن".

وشددت على ضرورة "تحديث جهاز الدولة اليوم وفي زمن الأزمات وقبل استفحالها"، واعتبرت أن "أطر الكفايات مدخل للتحديث وهي اليوم مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، من قبلنا نحن أهل الإدارة ومن قبل المواطن".

جورج لبكي

وعرض رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج لبكي لمفهوم مقارنة الكفايات وما يميزه عن سواه من المقاربات، واقترح "خريطة طريق للبنان تشمل العبور من إدارة تعثرها الشبهات إلى إدارة قوية لامركزية مبنية على الجدارة الإنتاجية، وإنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للتوظيف العامة، وتعزيز التدريب وجعله شرطا إلزاميا لأي ترقية، واستبدال نظام الترقية الآلية بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء، والدمج عموديا بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات الخاصة بإدارة شؤون الموظفين".

وأكد أنه "لم يعد أمامنا خيار سوى تطبيق هذه التوجهات، فالدين العام بلغ 80 مليار دولار، وذلك يحتاج إلى قرار سياسي وتصميم وتغيير الثقافة"، مذكرا بأن "الحال اللبنانية في هذا المجال، تتميز بالتوازنات الهشة والحساسة"، مشددا على "أهمية الدور المحوري لمؤسسات التدريب في هذا المجال".

حنيفر

أما ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين سامر حنيفر، فتناول "الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية".

وأضاف: "لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلا ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالشراكة مع مجلس الخدمة المدنية وضع نظام تقييم أداء، تشكل إدارة الكفاية عموده الفقري".

وقال: "ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تم تطويره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تم وضع الأسس لذلك".

وأشار إلى "تحديد عشر كفايات يجري التقييم على أساسها، من بينها خمسة يتم اختيارها سنويا"، مشددا على أن "الكفايات ليست بذاتها هدفا، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف"، موضحا أنه "تم زرع بذور تغيير الثقافة وتم كسر جليد مقاومة اختبار الممارسات العصرية وطريقة التفكير الحديثة".

وختم: "لا أدعي أن الحواجز سقطت بشكل كامل. لكن عوامل التغيير التي تم تحديدها والبناء عليها عبر مبادرة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية وفي بعض الوزارات النموذجية، يتوقع أن تستمر بالزخم نفسه، وأن تتحول كرة ثلج تكبر وتتسارع".

جلستان

وفي الجلسة الأولى بعنوان "لماذا مقارنة الكفايات هي مقارنة مستقبلية؟"، كانت مداخلات لمدير قسم العلاقات الدولية في المعهد الوطني للإدارة في فرنسا بيار تينار، والمستشارة والمديرة السابقة للمعهد العالي للدراسات المصرفية في جامعة القديس يوسف الدكتورة فدوى منصور ورئيس مجلس إدارة "HR Works" مديرها العام شارل صليبا.

وعقدت جلسة ثانية تناولت التجارب على هذا الصعيد وترأستها رئيسة قسم اللغة الفرنسية في المركز التربوي للبحوث والإنماء بدرية الرفاعي وحاضر فيها المراقب الأول في مجلس الخدمة المدنية زياد قبلان، ومسؤولة التطوير والتنسيق في "المكتب التقني للبلديات اللبنانية" هدى عضيمي، ومديرة قسم المعلومات في معهد باسل فليحان جنان الدويهي.

التقرير

يقدم التقرير قراءة لعملية تقييم برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية" والذي أقيمت ست دورات منه بين عامي 2010 و2015 شارك فيها 116 من الكوادر العليا ينتمون إلى 43 إدارة ومؤسسة عامة، من مديريين عامين، وقضاة، ودبلوماسيين، ومسؤولين كبار في الهيئات والمجالس الرقابية والقوى الأمنية والعسكرية.

وهدف الاستبيان الذي أرسل إلى المشاركين، إلى تقييم الكفايات التي اكتسبها بفضل الندوات، وتحديد الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي يرون أنها ضرورية لهم للتمكن من الاضطلاع بمهامهم على أفضل وجه".

وحدد المشاركون الذين أجابوا عن الاستبيان الكفايات الرئيسية الضرورية لتأدية الكوادر العليا المستقبلية دورها على الشكل الآتي: تحديد أهداف العمل وأولوياته من أجل تنظيم العمل وتوزيع المهام بصورة أفضل، والتحلي برؤية استراتيجية، وإعداد موازنة متناسقة مع خطة العمل، وتطوير الكفايات داخل الإدارة، والتحلي بالمرونة، واحترام أخلاقيات العمل، وكسب ثقة الموظفين، وتحفيز فريق العمل، والتعرف على حاجات الإدارة الحقيقية.

وإذ أوضح التقرير أن مقارنة الكفايات تقوم على "اعتماد معايير الكفايات بدلا من الأقدمية أو حتى الشهادات"، أشار إلى أن "الإدارة المرتكزة على هذه المقاربة أثبتت فاعليتها في كل من القطاعين العام والخاص، في كثير من البلدان في العالم".

وشدد على أن "اعتماد مقارنة الكفايات لا يتناقض مع مبدأ المسيرة الوظيفية بالنسبة إلى التدريب المستمر، بل، على عكس ذلك، قد يكون أسلوبا مجديا لتفعيلها. ولكن، لا بد أولاً من تحديد الكفايات المطلوب توافرها في مختلف الوظائف من أجل تصميم برنامج تدريب مستمر استنادا إليها".

ورأى أن "إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات أن تكون محركا باتجاه التغيير في الوظيفة العامة اللبنانية. كما يمكنها أن تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر ملاءمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأن تصبح بالتالي أكثر قدرة على تحسين أدائها وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة".

واقترح التقرير عددا من التوصيات الآيلة إلى تطوير قدرات الكوادر العليا في الوظيفة العامة في لبنان، منها وضع إطار للكفايات في الوظيفة العامة، وتحديث إدارة الموارد البشرية كونها حاجة لا غنى عنها، واعتماد سياسة تدريب تتلاءم مع احتياجات الكوادر العليا، وتطوير برامج تدريبية تستند إلى مرجع الكفايات المطلوبة وتتلاءم معها، واعتماد منهجيات تدريب تتلاءم مع متطلبات الكوادر العليا، وتحديث القوانين وممارسات الحوكمة وعلى الأخص في مجال إدارة المال العام.

إشارة إلى أن التقرير متوافر بالعربية والفرنسية على الموقع الإلكتروني لمعهد باسل فليحان
.institutdesfinances.gov.lb

[/http://nna-leb.gov.lb/ar/show-news/286695](http://nna-leb.gov.lb/ar/show-news/286695)

مناظرة حول "الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة" لـ معهد باسل فليحان

حنقير ممثلاً عز الدين: يتوقع أن تتحول عوامل تغيير مبادرة مكتب وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية كرة ثلج تكبر
نظم معهد باسل فليحان، بالتعاون مع مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف ومع "المعهد الوطني للإدارة"، مناظرة بعنوان "الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة".

والمناظرة تركز إلى تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المال والذي شدد على أن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقاربة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة أكثر ملائمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحسين أدائها"، موصياً بـ "وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة".

كيوان

وكانت كلمة لمديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فاديا كيوان أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيراً بالناقشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي"، موضحة أن "المرصد أنشئ عام 2016 لهذا الغرض بالذات، ولإتاحة مشاركة الجامعة، أساتذة وباحثين وطلاباً، في هذا الجهد"، مشيرة إلى أن "المرصد يدأب على تنظيم الأنشطة الفكرية والبحثية في هذا المجال".

وشددت على "ضرورة بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين ومحصنة ضد تقلبات السياسة"، مؤكدة أن "هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماماً ضمن الأولويات العلمية" لجامعة القديس يوسف. ورأت أنه "مدخل إلى تعزيز المواطنة وإلى تأسيس العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة".

وأشادت بـ "العمل البحثي المهم" الذي أجراه معهد باسل فليحان في شأن مقاربة الكفايات، وبمساهمة "المعهد الوطني للإدارة" في فرنسا في جهود المؤسسات اللبنانية المعنية بهذا الموضوع وتحديد المعهد الوطني للإدارة في لبنان ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومعهد باسل فليحان، ودعت هذه الجهات "إلى" "استكمال المسيرة معاً من أجل دفع مشروع دولة القانون في لبنان قدماً".

بساط

وأوردت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساط بعض "المؤشرات المقلقة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظة أنها "انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييرا في مقاربة الإدارة العامة".

وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسية وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشرية"، مؤكدة أنه "لا بد من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقاربة الكفايات"، مشيرة إلى أن "هذا ما دلت عليه التجربة العالمية في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة".

وأوضحت أن "أطر الكفايات هي نهج تغيير حقيقي لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ التوظيف لملاء منصب شاغر فقط إلى نظام مرتكز على الأداء. وبناء عليه، تستند دوافع التوظيف إلى الأداء المرتقب ومعايير لها صلة بالمعرفة والدراية وحسن التصرف والسلوكيات والقرارات الفعلية وليس فقط الشهادات العلمية أو نتائج الاختبارات".

وشرحت أن "هذه المقاربة تمكن معاهد التدريب من اعتماد سياسات ومنهجيات أكثر تلاؤما مع مخرجات التدريب، وبالتالي تطوير برامج تدريبية عالية الجودة وعميقة الأثر". وتابعت: "نجاح هذه المقاربة عالميا دفعنا إلى التعمق في دراسة إمكان تطبيقها في لبنان وإلى إصدار التقرير الذي يتضمن مقترحا أوليا في هذا الشأن".

وشددت على ضرورة "تحديث جهاز الدولة اليوم وفي زمن الأزمات وقبل استفحالها"، واعتبرت أن "أطر الكفايات مدخل للتحديث وهي اليوم مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، من قبلنا نحن أهل الإدارة ومن قبل المواطن".

جورج لبكي

وعرض رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج لبكي لمفهوم مقاربة الكفايات وما يميزه عن سواه من المقاربات، واقترح "خريطة طريق للبنان تشمل العبور من إدارة تعترضها الشبهات إلى إدارة قوية لامركزية مبنية على الجدارة الإنتاجية، وإنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للتوظيف العامة، وتعزيز التدريب وجعله شرطا إلزاميا لأي ترقية، واستبدال نظام الترقية الآلية بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء، والدمج عموديا بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات الخاصة بإدارة شؤون الموظفين". وأكد أنه "لم يعد أمامنا خيار سوى تطبيق هذه التوجهات، فالدين العام بلغ 80 مليار دولار، وذلك يحتاج إلى قرار سياسي وتصميم وتغيير الثقافة"، مذكرا بأن "الحال اللبنانية في هذا المجال، تتميز بالتوازنات الهشة والحساسية"، مشددا على "أهمية الدور المحوري لمؤسسات التدريب في هذا المجال".

حنقير

أما ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين سامر حنقير، فتناول "الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية".

وأضاف: "لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلا ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالشراكة مع مجلس الخدمة المدنية وضع نظام تقييم أداء، تشكل إدارة الكفاية عموده الفقري".
وقال: "ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تم تطويره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تم وضع الأسس لذلك".

وأشار إلى "تحديد عشر كفايات يجري التقييم على أساسها، من بينها خمسة يتم اختيارها سنويا"، مشددا على أن "الكفايات ليست بذاتها هدفا، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف"، موضحا أنه "تم زرع بذور تغيير الثقافة وتم كسر جليد مقاومة اختبار الممارسات العصرية وطريقة التفكير الحديثة".
وختم: "لا أدعي أن الحواجز سقطت بشكل كامل. لكن عوامل التغيير التي تم تحديدها والبناء عليها عبر مبادرة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية وفي بعض الوزارات النموذجية، يتوقع أن تستمر بالزخم نفسه، وأن تتحول كرة ثلج تكبر وتتسارع".

جلستان

وفي الجلسة الأولى بعنوان "لماذا مقارنة الكفايات هي مقارنة مستقبلية؟"، كانت مداخلات لمدير قسم العلاقات الدولية في المعهد الوطني للإدارة في فرنسا بيار تينار، والمستشارة والمديرة السابقة للمعهد العالي للدراسات المصرفية في جامعة القديس يوسف الدكتورة فدوى منصور ورئيس مجلس إدارة "HR Works" مديرها العام شارل صليبا.
وعقدت جلسة ثانية تناولت التجارب على هذا الصعيد وترأستها رئيسة قسم اللغة الفرنسية في المركز التربوي للبحوث والإنماء بدرية الرفاعي وحاضر فيها المراقب الأول في مجلس الخدمة المدنية زياد قبلان، ومسؤولة التطوير والتنسيق في "المكتب التقني للبلديات اللبنانية" هدى عضيبي، ومديرة قسم المعلومات في معهد باسل فليحان جنان الدويهي.

التقرير

يقدم التقرير قراءة لعملية تقييم برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية" والذي أقيمت ست دورات منه بين عامي 2010 و2015 شارك فيها 116 من الكوادر العليا ينتمون إلى 43 إدارة ومؤسسة عامة، من مديرين عامين، وقضاة، ودبلوماسيين، ومسؤولين كبار في الهيئات والمجالس الرقابية والقوى الأمنية والعسكرية.
وهدف الاستبيان الذي أرسل إلى المشاركين، إلى تقييم الكفايات التي اكتسبها بفضل الندوات، وتحديد الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي يرون أنها ضرورية لهم للتمكن من الاضطلاع بمهامهم على أفضل وجه".

وحدد المشاركون الذين أجابوا عن الاستبيان الكفايات الرئيسية الضرورية لتأدية الكوادر العليا المستقبلية دورها على الشكل الآتي: تحديد أهداف العمل وأولوياته من أجل تنظيم العمل وتوزيع المهام بصورة أفضل، والتحلي بروية استراتيجية، وإعداد موازنة متناسقة مع خطة العمل، وتطوير الكفايات داخل الإدارة، والتحلي بالمرونة، واحترام أخلاقيات العمل، وكسب ثقة الموظفين، وتحفيز فريق العمل، والتعرف على حاجات الإدارة الحقيقية.
وإذ أوضح التقرير أن مقارنة الكفايات تقوم على "اعتماد معايير الكفايات بدلا من الأقدمية أو حتى الشهادات"، أشار إلى أن "الإدارة المرتكزة على هذه المقارنة أثبتت فاعليتها في كل من القطاعين العام والخاص، في كثير من البلدان في العالم".

وشدد على أن "اعتماد مقارنة الكفايات لا يتناقض مع مبدأ المسيرة الوظيفية بالنسبة إلى التدريب المستمر، بل، على عكس ذلك، قد يكون أسلوباً مجدياً لتفعيلها. ولكن، لا بد أولاً من تحديد الكفايات المطلوب توافرها في مختلف الوظائف من أجل تصميم برنامج تدريب مستمر استناداً إليها".

ورأى أن "إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات أن تكون محركاً باتجاه التغيير في الوظيفة العامة اللبنانية. كما يمكنها أن تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر ملاءمة مع تطور العصر، وأكثر مرونة، وأن تصبح بالتالي أكثر قدرة على تحسين أدائها وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة".

واقترح التقرير عدداً من التوصيات الآيلة إلى تطوير قدرات الكوادر العليا في الوظيفة العامة في لبنان، منها وضع إطار للكفايات في الوظيفة العامة، وتحديث إدارة الموارد البشرية كونها حاجة لا غنى عنها، واعتماد سياسة تدريب تتلاءم مع احتياجات الكوادر العليا، وتطوير برامج تدريبية تستند إلى مرجع الكفايات المطلوبة وتتلاءم معها، واعتماد منهجيات تدريب تتلاءم مع متطلبات الكوادر العليا، وتحديث القوانين وممارسات الحوكمة وعلى الأخص في مجال إدارة المال العام. إشارة إلى أن التقرير متوافر بالعربية والفرنسية على الموقع الإلكتروني لمعهد باسل فليحان [.institutdesfinances.gov.lb](http://www.institutdesfinances.gov.lb)

<http://www.akhbaralyawm.com/article-257632/2017/5/26/%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%B8%D8%B1%D8%A9-%D8%AD%D9%88%D9%84-%22%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AA%D9%83%D8%B2%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D8%AA-8%D9%88%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9%22-%D9%84%D9%80-%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D9%84-%D9%81%D9%84%D9%8A%D8%AD%D8%A7%D9%86>



تقرير لمعهد باسل فليحان يوصي بمقاربة الكفايات في الإدارة العامة عزّ الدين: هذا التوجّه سيتحوّل إلى كرة ثلج تكبر وتتسارع



المركزية- اعتبر تقرير أصدره معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – وزارة المال، أن اعتماد الإدارة العامة اللبنانية مقاربة الكفايات التي تقوم على تقييم الموظفين وفق معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو الشهادات، يساهم في جعل هذه الإدارة "أكثر ملاءمة مع تطوّر العصر، وأكثر مرونة، وأكثر قدرةً على تحسين أدائها"، موصياً بـ"وضع إطار مرجعي للكفايات في الوظيفة العامة".

وأيد مسؤولون معنيون شاركوا في مناظرة نظمها المعهد في جامعة القديس يوسف هذا التوجه، إذ توقع ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عز الدين، أن يتحول "كرة ثلج تكبر وتتسارع"، فيما دعا رئيس مجلس إدارة "المعهد الوطني للإدارة" البروفسور جورج ليكي إلى "تغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للوظيفة العامة، وإستبدال نظام الترقيّة الآليّة بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء"، وطالبت رئيسة معهد باسل فليحان لمياء المبيض بساط بـ"إعادة النظر في عمل الدولة"، و"إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقاربة الكفايات". وشددت مديرة مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف الدكتورة فادية كيوان على ضرورة "بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين (...) ومحصنة ضد تقلبات السياسة".

وتولى معهد باسل فليحان، بالتعاون مع المرصد ومع "المعهد الوطني للإدارة" تنظيم المناظرة التي حملت عنوان "الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة".

كيوان: وألقت مديرة المرصد فاديا كيوان كلمة ترحيبية أكدت فيها أن "جامعة القديس يوسف تهتم كثيراً بالناقشات والأبحاث التي تتناول مسألة تعزيز دولة القانون في لبنان والعالم العربي". وأوضحت أن "مرصد الوظيفة العامة والحكم الرشيد في جامعة القديس يوسف أنشئ عام 2016 لهذا الغرض بالذات، ولإتاحة مشاركة الجامعة، أساتذة وباحثين وطلاباً، في هذا الجهد، مشيرة إلى أن المرصد يدأب على تنظيم الأنشطة الفكرية والبحثية في هذا المجال.

وشددت على ضرورة "بناء إدارة عامة محترفة، على مسافة من مختلف الفرقاء السياسيين (...). ومحصنة ضد تقلبات السياسة"، مؤكدة أن "هذا الهدف الاستراتيجي يندرج تماماً ضمن الأولويات العلميّة" لجامعة القديس يوسف. ورأت أنه "مدخل إلى تعزيز المواطنة وإلى تأسيس العلاقات في المجتمع على أسس مستقرة ومستدامة".

وأشادت بـ"العمل البحثي المهم" الذي أجراه معهد باسل فليحان في شأن مقارنة الكفايات، وبمساهمة "المعهد الوطني للإدارة" في فرنسا في جهود المؤسسات اللبنانية المعنية بهذا الموضوع وتحديد المعهد الوطني للإدارة في لبنان ومكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومعهد باسل فليحان، ودعت هذه الجهات "إلى" استكمال المسيرة معاً من أجل دفع مشروع دولة القانون في لبنان قدماً".

بساط: وأوردت بساط بعض "المؤشرات المقلقة" المتعلقة بالإدارة العامة اللبنانية، ملاحظَةً أنها "انعكست على مناخ الأعمال والاستثمار وعلى صورة لبنان في العالم، وتستدعي بالضرورة تغييراً في مقارنة الإدارة العامة".

وشددت على أن "التدريب وحده لا يكفي، بل ثمة حاجة لإعادة النظر في عمل الدولة". واعتبرت أن "الاستثمار في تعزيز القدرات لا يترجم تنافسيّة وفاعلية إن لم يرتبط بإطار أكثر حداثة لإدارة الطاقات البشريّة". وشددت على أن "لا بدّ من إحداث تغيير جذري في آليات استقطاب الكفايات وإدارة هذه الطاقات بناء على مقارنة الكفايات"، مشيرة إلى أن "هذا ما دلّت عليه التجربة العالميّة في القطاعين العام والخاص على السواء وفي الكثير من البلدان ذات السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة".

وأوضحت أن "أطر الكفايات هي نهج تغيير حقيقي لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ التوظيف لملء منصب شاغر فقط إلى نظام مرتكز على الأداء. وبناءً عليه، تستند دوافع التوظيف إلى الأداء المرئى ومعايير لها صلة بالمعرفة والدراسة وحسن التصرف والسلوكيات والقدرات الفعلية وليس فقط الشهادات العلميّة أو نتائج الاختبارات".

وشرحت أن "هذه المقاربة تمكّن معاهد التدريب من اعتماد سياسات ومنهجيات أكثر تلاؤماً مع مخرجات التدريب، وبالتالي تطوير برامج تدريبية عالية الجودة وعميقة الأثر". وتابعت: نجاح هذه المقاربة عالمياً دفعنا إلى التعمق في دراسة إمكان تطبيقها في لبنان وإلى إصدار التقرير الذي يتضمّن مقترحاً أولياً" في هذا الشأن.

وشددت على ضرورة "تحديث جهاز الدولة اليوم وفي زمن الأزمات وقبل استفحالها"، واعتبرت أن "أطر الكفايات مدخل للتحديث وهي اليوم مطلوبة أكثر من أي وقت مضى، من قبلنا نحن أهل الإدارة ومن قبل المواطن.

لبكي: وعرض لبكي لمفهوم مقاربة الكفايات وما يميّزه عن سواه من المقاربات. وأقترح لبكي خريطة طريق للبنان تشمل "العبور من إدارة تعثرها الشبهات (...). إلى إدارة قوية لامركزية مبنية على الجدارة والإنتاجية"، و"إنشاء قسم للموارد البشرية في كل إدارة عامة، ووضع هيكلية تنظيمية جديدة للإدارة العامة، وتغيير قواعد التوظيف، واستحداث وزارة للوظيفة العامة، وتعزيز التدريب وجعله شرطاً إلزامياً لأية ترقية، وإستبدال نظام الترقيّة الآليّة بنظام الاستحقاق، وجعل الإدارة قائمة على الأداء، والدمج عمودياً بين الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وبين الأدوات الخاصة بإدارة شؤون الموظفين".

وأضاف: "لم يعد أمامنا خيار سوى تطبيق هذه التوجهات، فالدين العام بلغ 80 مليار دولار"، لكنه رأى أن ذلك يحتاج إلى "قرار سياسي وتصميم وتغيير الثقافة"، مذكراً بأن "الحالة اللبنانية" في هذا المجال، تتميز بالـ"التوازنات الهشة والحساسة". وشدد على أهمية "الدور المحوري" لمؤسسات التدريب في هذا المجال.

عزّ الدين: أما ممثل وزيرة الدولة لشؤون التنمية الإدارية عناية عزّ الدين، سامر حنقير فتناول "الجهود التطويرية الطموحة، الهادفة إلى تعميم ثقافة الكفاية في الإدارة اللبنانية". وأضاف: "لم يكن إطلاق هذه الجهود قبل ثلاث سنوات سهلاً (...). ولكن كانت لدينا الشجاعة للبدء بمشروع الموارد البشرية المبني على إدارة الكفاية. وقد استطعنا بالشراكة مع مجلس الخدمة المدنية وضع نظام تقييم أداء، تشكل إدارة الكفاية عموده الفقري". وأضاف: "ليس لدينا بعد إطار كامل للكفايات على غرار ما تمّ تطويره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا، ولكن على الأقل تمّ وضع الأسس لذلك". وأشار إلى "تحديد عشر كفايات يجري التقييم على أساسها، من بينها خمسة يتم اختيارها سنوياً". وشدد على أن "الكفايات ليست بذاتها هدفاً، بل هي أداة لتغيير طريقة العمل والإدارة والأهم طريقة التصرف".

وقال: تم زرع بذور تغيير الثقافة (...) وتم كسر جليد مقاومة اختبار الممارسات العصرية وطريقة التفكير الحديثة". وختم قائلاً: "لا أدعي أنّ الحواجز سقطت بشكل كامل. لكنّ عوامل التغيير التي تمّ تحديدها والبناء عليها عبر مبادرة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية وفي بعض الوزارات النموذجية، يُتوقع أن تستمر بالزخم نفسه، وأن تتحول كرة ثلج تكبر وتتسارع.

جلستان: وفي الجلسة الأولى بعنوان "لماذا مقاربة الكفايات هي مقاربة مستقبلية"، كانت مداخلات لمدير قسم العلاقات الدولية في المعهد الوطني للإدارة في فرنسا بيار تينار، والمستشارة والمديرة السابقة للمعهد العالي للدراسات المصرفية في جامعة القديس يوسف الدكتورة فدوى منصور ورئيس مجلس إدارة "HR Works" مديرها العام شارل صليبيا.

وعُقدت جلسة ثانية تناولت التجارب على هذا الصعيد وترأسها رئيسة قسم اللغة الفرنسية في المركز التربوي للبحوث والإنماء بدرية الرفاعي وحاضر فيها المراقب الأول في مجلس الخدمة المدنية زياد قبلان، ومسؤولة التطوير والتنسيق في "المكتب التقني للبلديات اللبنانية" هدى عضيبي، ومديرة قسم المعلومات في معهد باسل فليحان جنان الدويهي.

<http://www.almarkazia.net/Politics/Article?ID=148643>

