



# التحديات التي تواجه عمل المرأة في الإدارة العامة

## المرأة في مواجهة التحديات

في اطار التعاون القائم بين المدرسة الوطنية للإدارة العام في كيبك - كندا، من جهة اولى والمعهد الوطني للإدارة والانماء في مجلس الخدمة المدنية وبعض معاهد الإدارة العامة في عدد من البلدان، من جهة اخرى، نظّم المعهد الوطني للإدارة والانماء، برعاية عقيلة الرئيس السابق للجمهورية السيدة منى الهرابي يومي ٢ و٣ تشرين الاول ١٩٩٨، ندوة في موضوع «التحديات التي تواجه عمل المرأة في الإدارة العامة».

لقد اردنا من هذه الندوة موضوعاً لهذا العدد من مجلة الادارة اللبنانية نظراً الى أهمية الدور الذي يمكن ان تقوم به المرأة في بناء المجتمع والوطن. وإذا كان من حق المرأة ان تتمتع بالحقوق نفسها التي يتمتع بها الرجل فإننا نرى ان البلدان التي لم تحقق المساواة بعد تتخذ الاجراءات وتسنّ التشريعات لتحقيق ذلك عن طريق ازالة العوائق التي كانت تحول دون تواجد المرأة وبروزها وتقدّمها في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وفي مجالات العمل.

وإذا كان معظم البلدان قد اعطى المرأة حقوقه وساواها بالرجل في تشريعاته فإنه يبقى على المرأة القيام بالجهد اللازم لفرض وجودها في المجالات كافة وذلك باظهار طاقاتها وقدراتها وكفاءتها التي يجب ان تضاهي طاقات الرجل وقدراته وكفاءته.

رئيس التحرير

علي الحركة

## المستقبل المرصود

### أ. ادمون الأسطا

رئيس ادارة الاعداد والتدريب  
مدير المعهد الوطني للإدارة والانماء

في البداية كلمة من القلب

للبنانية الأولى التي شرفتنا برعاية هذه الندوة، فكأنها بحضورها، ومن خلال الكلمة الافتتاحية المعبرة التي ألقته، تريد أن تؤكد موقفاً ثابتاً وصلباً، يدعم قضية المرأة عموماً، وقضية المرأة العاملة في الإدارة العامة على وجه الخصوص. أنها، وهي المناضلة الانسانية الشجاعة، صورة متقدمة للوعي في المجتمع اللبناني، ومعلم بارز في مسيرة الحركة النسائية اللبنانية، نحو التكافؤ الكامل والفاعل في الفرص والحقوق. شكراً لها من الصميم، وتحية ا كبار لكل جهد تبذله على هذا الصعيد، وعلى غيره من الاصعدة الانسانية الرحبة.

كما نرحب بمندوبة تونس السيدة حبيبة السوسي، وبممثلي الهيئات والمنظمات الدولية وبالاخص الاسكوا وبرنامج الامم المتحدة من اجل الانماء.

Nous remercions aussi l'Ambassadeur du Canada au Liban pour sa présence. Par la même nous souhaitons la bienvenue à nos amis Canadiens qui sont venus spécialement du Canada pour participer à ce séminaire; à savoir, Madame Louise LEMIRE, professeur agrégé à l'Université du Québec, et Monsieur Gérard ETHIER, Directeur associé à l'enseignement et à la recherche à

l'Ecole Nationale d'Administration publique à Montréal.

Ecole avec laquelle l'INAD du Liban tient des relations très étroites, surtout dans le cadre du projet de la Didacthèque Internationale en Management Public, projet financé par l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International) qui a permis à l'Institut National d'Administration et de Développement de moderniser ses programmes de formation, de former ses formateurs d'être branché sur l'Internet, de créer son site WEB et de se doter de matériel informatique et didactique et de livres. Grand merci au gouvernement Canadien et à l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International) qui a financé ce programme de coopération.

والترحيب واجب ايضاً بصديقاتنا ممثلات الاتحادات والجمعيات النسائية في لبنان وعلى رأسهن السيدة ليندا مطر.

أما أهل الإدارة العامة الحاضرون الذين يمثلون هيئة مجلس الخدمة المدنية، وهيئة التفتيش المركزي، وديوان المحاسبة والمجلس التأديبي العام، والكثير من الإدارات والمؤسسات العامة، فهم من أهل البيت لا من ضيوفه، يأتون أهلاً ويحلون سهلاً. وبعد،

إن طرح قضية المرأة العاملة في الإدارة العامة لهو مؤشر مزدوج المعنى: هو من جهة ثمرة التطور المتواصل في مسار الحركة النسائية، حيث المرأة ركن أساسي في البنية الاجتماعية وما صرخته بطرس البستاني منذ ما يزيد عن ١٥٠ سنة من أجل تعليم النساء، وما المدارس الكثيرة التي انشئت لتعليم البنات، إلا وجوه مشرقة لحركة رائدة ومتنامية كأنها القدر الذي لا يرد.

ومن جهة ثانية، هو دليل على المنحى الذي يتخذه السلوك العام في لبنان على الاتجاهات الجديدة التي ترعى قضية المرأة في المجتمع. لكان هندسة اجتماعية جديدة بدأت تفرض نفسها على الأوضاع القائمة. من هنا، وبالنظر إلى ما تمثله المرأة من شراكة رائعة مع الرجل في الكثير من مجالات العمل، وانطلاقاً مما نرتقبه من مسائل وتحديات ستواجهها المرأة خلال عملها في الإدارة العامة اللبنانية.

ارتأى المعهد الوطني للإدارة والاندما في مجلس الخدمة المدنية، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة العامة في كيبك. كندا، تنظيم ندوة خاصة حول الموضوع. وأملنا كبير، ان تستعرض هذه الندوة كل المسائل التي تواجه المرأة في الإدارة العامة، سواء تلك العائدة الى النصوص النافذة، او تلك المتعلقة بظروف الوظيفة ونظرة المواطن وسلوك الزميل.

علما بأن النصوص المرعية الاجراء في لبنان ولا سيما النصوص التي ترعى الدخول الى الوظيفة العامة، هي مركز اعتزاز بوجه الاجمال لانها بحيادها التام تقريباً تخدم تكافؤ الفرص ولا تقيم وزناً إلا للكفاءة والاستحقاق. أيها السيدات والسادة.

إن الانسان، رجلاً كان أم امرأة، هو تقاطع بين الزمان والمكان، مما يعني انه في خلاصة الكلام متأثر بالمكان تأثره بالزمان وتراثه وأفكاره.

وإذا كانت أفكار اليوم تحاول ان تجد لها مجالاً في هذا التقاطع، فإن المستقبل ما زال مرصوداً لمعالجات ليست محصورة بنضال المرأة وحدها، بل هي منفتحة على وعي الرجل واسهامه في حركة الحياة بعدالة وانصاف.

في هذا الشأن لا تعود القضية معركة بين الرجل والمرأة، وانما تصبح مظهراً للوعي المشترك ومساحة مكانية وزمانية للتلاحم الانساني في معركة المصير.

وفي اعتقادي، ان ادارتنا العامة هي بحاجة الى المرأة اكثر بكثير من حاجة المرأة الى الإدارة العامة، ذلك ان المسؤولية فيها، كما في المجتمع، شجاعة ناقصة اذا لم تشارك المرأة في حملها وتوجيهها لرعاية التنمية وفي خدمة الوطن والمواطن.

أيها الاصدقاء،

مرة ثانية،

شكراً للبنانية الأولى على تشريفها هذه الندوة بالحضور والرعاية،

وشكراً لكم جميعاً على مشاركتكم أياناً في الابحاث والنقاشات والتوصيات.

وفقكم الله والسلام عليكم من قبل ومن بعد.

## لبنان ينجح بنسائه ورجاله

السيدة منى الهرابي

أخواتي، أخواني،

من المبادرة المواطنة

اجيء إليكم

باسم صوت المرأة

اجيء إليكم

باسم آمال المواطنات والمواطنين جميعاً بأن يكون في بلدي إدارة سليمة وفاعلة

اجيء إليكم

أطلعت على الأهداف المتوخاة من ندوتكم، وتوقفت عند قولكم: «أظهار أن نوعية وتنوع التجارب التي تمر بها المرأة داخل العمل وخارجه تؤثر في نجاح أو فشل حياتها الوظيفية».

أرى من الأصح أن تقولوا أن هذا التأثير يشمل ليس فقط نجاح أو فشل حياة المرأة الوظيفية بل يشمل نجاح أو فشل الحياة الوظيفية نفسها في الإدارة العامة.

وأحيي إيمانكم بأن إدارة الحياة الوظيفية تشكل الوسيلة الأفضل التي تتيح للجميع فرصاً متساوية في سياق مشاركة أو سع للمرأة في مجالات العمل.

أيها السيدات والسادة

ليست المرأة أقل قدرة ذهنية من الرجل.

لقد أثبتت المرأة أهليتها في كل مجالات الحياة حين أتيح لها فرص الأعداد لا بل أظهرت تفوقاً في مجالات عديدة. والأمثلة تعرفونها سواء في قيادة الطائرات، أو في الطب، أو في الهندسة، أو في إدارة البلاد، أو في قيادة المنظمات الدولية هذا كي لا نتكلم عن الفنون.

ولكن أسألكم كيف يمكن أن تكون نسبة النساء من مجمل العاملين في القطاع التربوي نفسه تفوق ٨٠٪ وتكون في الوقت نفسه الوظائف القيادية في أيدي الرجال سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

أنا مع تشجيع النساء على العمل الوظيفي.

كل من يتحدث عن حقوق الإنسان وعن الديمقراطية مسؤول عن كسر الطوق أمام المرأة في العمل

الوظيفي.

لا يريد ان اعود معكم الى التراكم التاريخي والى الاسباب الاجتماعية والثقافية الكامنة، وفي نمط التمييز السلبي ضد المرأة بل اريد ان ادعوكم وانتم أهل علم الادارة، أهل الرصانة في احترام القانون، ادعوكم الى اعتماد برامج عملية تدعم حقيقة تمكين المرأة.

في العالم المعاصر، ومع اتساع دائرة الغلاء، نرى ان الفقر ينعكس على النساء بشكل اخص، ولهذا تخنقها الامية ولا سيما في المناطق الريفية وذلك بنسبة ٢/٣. لا يجوز ان نترك هذا الامر على حاله.

الامم المتحدة تحت الدول النامية على وضع سياسات وبرامج تحفيزية كي تنهض السلطات العامة لتمكين المرأة وتعزيز دورها في المجالات كافة وخصوصا في الادارة العامة.

من هنا يهمني على ان اؤكد معكم على:

اولا: رسم سياسات وطنية تعود على تقدم المرأة ايجابيا باتجاه تحقيق ذاتها.

ثانيا: مشاركة النساء في صنع القرارات العامة كي تتمكن النساء من الدفاع عن مصالحهن ومصالح البلاد اسوة بكل المشاركين في الحياة السياسية.

ثالثا: اقلع الرجال عن اعتبار المرأة في الوظيفة هو من قبيل الديكور او من قبيل تكليفها بأعمال هامشية يانفون هم عن القيام بها.

ايها المنتدون

سأترك لكم الكلام على التقنيات وعلى الاجراءات القانونية والتدابير الادارية الصرفة.

دعوني أقول لكم المرأة في الوظيفة ليست لاستغلالها كما المرأة في الحياة ليست سلعة او متاعا.

المرأة شريك الرجل في صنع الحياة.

والمرأة شريك الرجل في صنع نجاح الادارة العامة أو فشلها.

التحديات التي تواجه عمل المرأة في الادارة العامة هي موجودة في ذهن الرجل أكثر مما هي تحديات للمرأة

بالذات.

تعالوا نبحث عن الكفاءات بلا تمييز.

تعالوا نبحث عن نجاح الادارة العامة لان نجاح الادارة العامة تشكل العمود الفقري لنجاح النهوض

الاقتصادي الاجتماعي ولتعزيز الثقة بالدولة.

تعالوا نبحث عن نجاح لبنان.

ولبنان ينجح بنسائه ورجاله.

عشتم وعاش لبنان

## المرأة في الإدارة اللبنانية وتجربتي الشخصية في هذا المجال

السيدة نعمت كنعان

مدير عام وزارة الشؤون الاجتماعية

بدأت المرأة تغزو الإدارة العامة بشكل ملحوظ منذ نهاية الخمسينات من القرن الحالي. وقبل هذه المرحلة، لم يكن للمرأة وجود ظاهر في الإدارة العامة الا كعامله هاتف، سكرتيرة، كاتبة الخ... وكان قطاع التعليم هو الغيتو المحفوظ لها... اذا تعلمت وقررت ان تعمل... خاصة وان مدارس الاناث كانت مفصولة تماما عن مدارس الذكور... اذكر هنا انني تلقيت تعليمي الجامعي حتى البكالوريوس BA في ما كان يسمى آنذاك كلية بيروت للبنات BCW، والتي عندما اصبحت مختلطة تغير اسمها لتصبح كلية بيروت الجامعية B.U.C، وهي اليوم الجامعة اللبنانية الاميركية L.A.U. ان هذا على هامش المداخلة وتنشيطا للذاكرة.



ونستطيع القول، ان نهضة المرأة في الإدارة اللبنانية انما بدأت مع نهضة هذه الإدارة بالذات في مطلع الستينات. ففي تلك المرحلة، التي يطلق عليها عن حق مرحلة التنظيمات. انشئ مجلس الخدمة المدنية وإدارة التفتيش المركزي، وغير ذلك من المؤسسات والمصالح، التي كان من بينها مصلحة الانعاش الاجتماعي، واذكر هذه المصلحة، لانني بدأت فيها عملي في الإدارة اللبنانية.

كان مجلس الخدمة المدنية يومها فتحا اداريا، لانه فصل الإدارة عن السياسة، وبالأحرى عن السياسيين. وتحقيقا لهذه الغاية انشئ معهد الاعداد والتدريب من ضمن اجهزة هذا المجلس لاعداد وتخريج كوادر موظفي الفئة الثالثة. وقد اطلق هذا المعهد مناخا جديدا في الوظيفة العامة، وحقق نقلة نوعية في التطور الاداري. ففي مطلع الستينات، كانت الجامعات تدفع بالخريجات الى الحياة العامة، ولانه معهد الإدارة لم يكن يفرق بين الجنسين، اصبحت الوظيفة في الإدارة العامة شيئا مغريا لهؤلاء. ومن هذا الباب، بدأت المرأة تتواجد في وظائف الفئة الثالثة، اي رئيس دائرة وما يقابل ذلك من



الوظائف الفنية والادارية، بمعنى انها اصبحت رئيسا لفريق عمل. وكان هذا هو الثقب الاول في الجدار السميك.

ومن الاجراءات الجديدة التي وضعت للادارة آنذاك، اخضاع موظفي الفئة الثالثة، من غير خريجي معهد الادارة، لدورات تدريبية تؤهلهم للفئة الثانية، وذلك بدون تمييز ايضا بين الجنسين. فالتمييز غير وارد اطلاقا في القانون. وهذه الاجراءات وما استتبعها، كانشاء معهد القضاء مثلا، ادت الى تطعيم الوظيفة العامة شيئا فشيئا بخريجات معاهد الاعداد على اختلافها. كما سمحت وسهلت ظهور الكفاءات النسائية في الادارات الرسمية بشكل طبيعي. وقد ادت هذه التطورات والمناخات التغييرية خلال الستينات الى وصول المرأة الى مختلف الوزارات والمؤسسات العامة، ومنها ما كان مغلقا في وجهها نهائيا، ولا يجوز التفكير به مثل القضاء والسلك الديبلوماسي، بالاضافة الى المواقع ذات الطابع العسكري، مثل الأمن العام والجيش. وحالياً هناك ضباط نساء بين الاطباء والمهندسين والاداريين. فالحواجز تتهدم وتسقط تباعا، ومن بينها الحواجز النفسية والذهنية الموروثة من الماضي. ان كان خطوة تقود الى الخطوة التي بعدها، وليس هناك من حدود للتقدم الانساني. ومع ذلك، وبرغم هذه التطورات، فقد احتاجت الادارة اللبنانية الى ما يزيد عن الثلاثين عاما، كي تصل فيها امرأة الى الفئة الاولى في سلم الهرم الاداري، حيث أنا اليوم مثلا.

### ثانيا - تجربتي في الادارة اللبنانية ووصولي الى موقعي الحالي:

ايها الاخوة والاحوات، احديثكم الآن عن المرأة في الادارة العامة، من واقع تجربتي، وهي تجربة لم تكن سهلة. فالادارة، مطلقا ادارة، الى جانب كونها علما واسعا قبل كل شيء، او هكذا يجب ان تكون، فهي فن ندرکه بالتجربة ونصقله بالخبرة. ولان التجربة هي الانسان، فإن تجاربنا تختلف عن بعضها، وتغتنني وتثري بهذا الاختلاف.

واذا احديثكم عن تجربتي الشخصية، فلأنها فعلا تجربة خاصة في الادارة اللبنانية مكننتني من اكتساب خبرة متنوعة، اعتبرها اساسا في كل نجاح اعتقد انني حققته حتى اليوم.

فأنا لم اخرج من معهد الادارة في مجلس الخدمة المدنية، ولم ابدأ الوظيفة من الفئة الثالثة، بالرغم من انني دخلت الادارة اوائل الستينات. فبعد تخرجي من المرحلة الجامعية الاولى مباشرة، دخلت صدفه مصلحة الانعاش الاجتماعي، لانني كنت ابحث عن عمل، ورضيت ان ابدأ من اسفل السلم، في وظيفة بسيطة (محرر)، وظيفة لم يكن يقبلها اي شاب يحمل أقل من شهادتي. وربما كان قرار قبولي يومها قد تأثر بشعور دفين لم يكن يظهر الى الملاء، وهو انني امرأة. وأكثر من ذلك فقد شعرت

يومها انني كنت محظوظة عندما قبلت في هذه الوظيفة. فأنا لم اكن اعرف يومها اي امرأة تحتل مركزاً مرموقاً، او حتى متوسطاً في الادارة اللبنانية. فرئيس الدائرة كان شيئاً مهماً في نظري، ورئيس المصلحة شخصية مهابة ومرهوبة الجانب، اما المدير العام فاسطورة وشخصية تاريخية. نسيت ان اقول لكم... وربما عن خجل، انني تخرجت صغيرة السن نسبياً، وكنت قليلة الحيلة، وعلى شيء كثير من السذاجة. ولكن عندما اصبحت داخل الادارة، لم اشعر أبداً بخصوصيتي كأمرأة. كما لم اشعر في بداية الطريق ان احداً يمارس التمييز ضدي، وربما أيضاً لكوني امرأة، كما اتضح لي فيما بعد، فلا احد يحسب حسابي. اما أنا، فقد اجتهدت كي اكون في الادارة موظفة مميزة، ليس بدافع التحدي، فلم يكن لدي هذا الشعور أبداً، كما سبق وقلت، انما هذا طبع لدي. فأنا حيث اكون، اسعى الى اتقان عملي بصبر ودقة، واحاول دائماً، مهما صغر شأني، ان اقدم شيئاً جديداً بعيداً عن الزوتين، الذي لا ازال انفر منه. وانني اليوم، اعطي تقديراً عالياً، لما اكتسبته من خبرة خلال تدرجي في الادارة من الاسفل الى الأعلى. فالخبرة شيء مهم جداً، لم اكن اعطيه قبلاً القدر الكافي من الاعتبار. لذلك عندما اتكلم اليوم، انما اقدم تجربتي وخبرتي معاً. وفي الواقع، وانصافاً للذين عملت معهم، فأنا لم اشعر مرة واحدة ان احداً من الرؤساء كان يستهين بي، او بقدرتي، او بكفاءتي كأمرأة، بل على العكس تماماً. اذ عندما جرى تنظيم الهيكلية الاولى لمصلحة الانعاش الاجتماعي، قرر المسؤولون وكلهم من الرجال طبعاً... قرروا ترفيعي الى رتبة رئيس دائرة، منتقلة بذلك الى الفئة الثالثة، وكان معي اثنتان من الزميلات. وقد فرحنا كثيراً بهذا الحدث. ولان عملنا كان ذا طابع خدماتي له علاقة دائمة بالناس، فكان وجودنا، حيث تم اختيارنا، وجوداً مميزاً، استطعنا ان نبرز فيه كفاءتنا وقدراتنا في العمل الاجتماعي. وانني اعتبر اليوم، ان التدرج في الوظيفة شيء مهم لفهم الادارة، من اجل تطوير العمل واحداث التغيير، اذا اتاحت الفرص لذلك.

وهكذا، عندما توليت رئاسة الدائرة اجتاحتني حماسة غامرة، فاجتهدت كثيراً لتغيير مفهوم الخدمة الاجتماعية، واعادة تشكيل صيغها وتعديل انماطها ومناهجها. واكثر من ذلك، فقد اقنعت الموظفين جميعاً رجالاً ونساءً، انني فعلاً رئيسة الدائرة التي اتولاها، وانني قادرة على ذلك. وكان هذا انجازاً مهماً في ذلك التاريخ. ويلى ذلك، او يوازيه اهمية على الأرض، قدرة المرأة في مركز الرئاسة او القيادة، ان تجعل فريق عملها يحبها ويتجاوب معها. وهذا ما سعت واسعى له دائماً، فأنا مثلاً، لا ادعي انني الاكفأ او الاقدر او الافهم، انما فريق عملي هو المهم، وعمل كل واحد فيه جزء اساسي في حركة المجموع، وان الكل في واحد بتناسق وانسجام. واهمية الرئيس في اي مرتبة او درجة كانت، تكمن في قدرته على قيادة فريقه. واذا لم يكن هذا الرئيس قادراً على اختبار هذا الفريق وقيادته فلن يتمكن من انجاز عمل له قيمة.

وهذه الصفات مطلوبة من الرجل أيضا، غير أن المرأة في هذا المكان، هي في دائرة الضوء، فعليها أن تبقى متيقظة.

وأشير هنا، أنني في الإدارة التي اتولاها شخصيا، وهي إدارة تعج بالنساء نظرا لاختصاصها العملي كوزارة شؤون اجتماعية، كنت لاحظ، وأنا موظفة بسيطة، أن المرأة لا تتمتع بكفاءات الرجل فحسب، بل هي أيضا أكثر صبرا على العمل من الرجل، وأكثر سعيا منه، كي تنجز عملها بدقة فيها مسحة من الفن والابتكار. أقول هذا بموضوعية كاملة وبلا تحيز، صدقوني. ولست أقصد هنا أن كل النساء متفوقات، وأن كل امرأة تتمتع بكفاءة عالية في العمل والوظيفة، لأنها امرأة فقط، وذات خصائص طبيعية معينة، فهذا خروج على طبيعة الأشياء. أما الذي أعنيه، أنه لا يمكن تطبيق معايير على المرأة في العمل تختلف عن تلك المعايير المطبقة على الرجل. وأنا أشعر أحيانا أن المرأة في الإدارة تبذل قدراً كبيراً من الجهد لا يبذله زميلها، كي تتقدم وتحقق شيئا من طموحها. فالرجل دائما مطمئن... أنه في مكانه الطبيعي، فهو الرجل، وليس محتاجا لأكثر من ذلك بكثير. في حين أن المرأة، كما أشرت، تبقى مستنفرة إذا أرادت كسب الرهان. وإذا كانت الكفاءة هي عنصر مهم للنجاح، أو العنصر الأهم، فإن هذا العنصر لا يلغي العناصر الأخرى، وهي عناصر دعم سيأتي الحديث عنها.

وفي عود على بدء، أشير أن الترفيع إلى الفئة الثانية في مصلحة الانعاش الاجتماعي، لم يكن يحتاج إلى دورة تدريب في معهد الإدارة، ومع ذلك، وسعيا مني لاكتساب الخبرة الإدارية والقانونية، كوني خريجة جامعة أميركية، أخضعت نفسي لدورة تدريبية، صدف أن شغرت في نهايتها رئاسة مصلحة الخدمات الاجتماعية، وكان المدير العام، وبيده القدرة آنذاك، على خلاف مستديم ومحتدم مع رئيس المصلحة التي شغرت، فارتأى إحلال محلها لكوني امرأة، على ما قدرت يومها، وكان تقديري صحيحا، كيلا يأتي رجل يناكفه. وانعكست الصورة، واستفدت من كوني امرأة. وهنا خدمني الحظ، وهذا من العناصر التي قلت عنها أنها «عناصر أخرى»، وكنت أيضا أول امرأة «رئيس مصلحة». أما وبعد مدة قال هذا المدير العام نفسه، وهو صديق كبير اليوم، قال في ثورة غضب على الزملاء رؤساء المصالح من الرجال: لدي أربع نساء ورجل. وهذا التنويه لم يقع في نفسي موقعا حسنا، إذ شعرت أنه تمييز فعلي بين الجنسين وأن عن غير قصد، أنه تفكير اجتماعي نكوري شائع إذ من المستهجن أن تكون المرأة ناجحة.

وإذا كان رئيس المصلحة التي عينت فيها قد انتقل إلى مديرية عامة هامة في الدولة، فقد بدأ تعييني مكانه، وكأنه مؤشر للخطوة الثانية، ولكن الأمر كان مستبعدا جدا لدى الكثيرين، لا بل مستحيلا. امرأة مدير عام، هذا ما جوبه به أحد رؤساء الجمهورية السابقين، المغفور له الرئيس سليمان فرنجية، عندما اقترح اسمي في أول تشكيلات أجراها في عهده. فأي طائفة تقبل بذلك؟ وكان أن جاء

مدير عام من خارج الإدارة، مع أن الأكفاء من زملاء الرجال في الإدارة كانوا ينتظرون. وجاءت الحرب، وكان عمل ادارتنا فيها مميزاً، وكنت احاول دائماً، ومن الموقع الذي كنت أنا فيه، أن ابقى الإدارة واحدة، بالتواصل الذي كنت أوّمنه «بين البيروتين»، أن من حيث الاداء الإداري الواحد، أو من حيث اعمال الاغاثة التي كلفت بها ادارة الانعاش الاجتماعي، وكنت يومها مسؤولة جهاز التوضيب والتوزيع في الهيئة العليا للاغاثة. وقد نجحت في تحييد مواقعنا وابقائها على مسافة واحدة من جميع افرقاء النزاع، حيث كان الجميع يتعاطون معنا كهيئة اسعاف واغاثة لجميع المتضررين. وبقيت ادارتنا موجودة واحدة وقساعة، تمثل الدولة على الأرض بقوة ادهشت آنذاك جميع المتضررين من وجود شيء اسمه دولة، وكنا مضطرين من اجل ذلك الى اقامة شبكة علاقات مع الجميع، ليقنعوا ان وجودنا هو من اجل الجميع وضرورة للجميع.

ولم اكن اراهن على ذلك لاي تقدم أو ترقية أو ترفيع، إذ لا احد كان ينتظر ان يأتي السلام وهو على قيد الحياة... ولكن السلام جاء، وكان اسمي مطروحاً للمديرية العامة، فهل جاء الحظ مرة اخرى؟؟ لا احب ان اقول ذلك، لان كوابيس تلك المرحلة لا تزال تورق نومي حتى اليوم. ولكن الدور الذي اديته، على ما اعتقد، والجهد الذي بذلته، والنجاح الذي حققته، قد وفر لي هذه الفرصة من فوق جميع الحواجز، التي لا اريد الاشارة إليها، لانها معروفة ومتداولة في المرثي والمسموع.

وإذا نظرنا الآن الى واقع المرأة في الإدارة اللبنانية، لوجدنا طريقها لم يعد عبا أو وعرا، كما كان منذ عشرين سنة، وبالأحرى منذ ثلاثين سنة، لانه من التعسف ان نحسب سنين الحرب التي اوقفت التقدم تماماً على كل الصعد، لا بل هي اعادت خلط الامور واضاعت كل المقاييس. واليوم تحاول المؤسسات ان تشق الطريق مجدداً، حتى امام نفسها، لاعادة التوازن الى الإدارة العامة. فالوصول مثلاً الى الفئة الثانية، يخضع لمعايير يؤمن تنفيذها مجلس الخدمة المدنية. ولئن كان الاختيار اليوم مقيداً الى حد ما بالتوافق السياسي، على ما تعلمون، فإن المرأة تبقى قادرة على ان تجد مكاناً لها ضمن هذه اللعبة، وان كانت هذه اللعبة غير مريحة، ولكنها غير مريحة لكل الموظفين، وللادارة بشكل عام. ومع ذلك يبقى هناك حد لا يمكن تجاوزه نسبياً، ويقضي مراعاته، وهذا وفر ويوفر نوعاً من الحماية، ولو ضئيلاً، للادارة وللموظف، ومن خلاله استطاعت عدة نساء الوصول الى الفئة الثانية واثبات الجدارة على هذا الصعيد.

أما المشكلة الحقيقية، فهو الوصول الى الفئة الاولى، حيث تطلق يد السياسيين في الاختيار وفق مواصفات يضعونها بأنفسهم، ومقاسات يفصلونها على قياسات معينة، افضل عدم الحديث عنها. ثم يعود هذا الاختيار بدوره فيستند الى قاعدة الطوائف والمذاهب والولاءات المختلفة. وعندما يحتدم التنافس، تصبح كل الاسلحة مشروعة بيد الجميع. وعندما تصبح المرأة هي الموضوع، وتستطيع

اسقاط كل الحجج، يشرع في وجهها السلاح التقليدي القديم... هل انقرض الرجال؟؟ فإذا كان التنافس مشروعاً، فلماذا لا يكون سلاح الطرفين متساوياً، كفاءة وتكافؤ، ولكن هل هذا يكاف في لبنان؟

انه شيء متعب جداً، وهذا التعب يلاحق المرأة دائماً، ويواجهها على الخطين، قبل الوصول وبعده.

ثالثاً - العوامل التي تؤثر في دور المرأة.

يمكن القول اليوم، ان وجود المرأة في الادارة العامة، مواز تماماً، او الى حد كبير، لوجودها او حضورها في الحياة العامة، فهي موجودة في كل مكان، وان بنسب متفاوتة. وقد اصبح تواجد المرأة على هذا النحو، شيئاً طبيعياً وعادياً، وما هو مستهجن وغير طبيعي ان لا تكون المرأة موجودة، مثل وجودها على مستوى القرار السياسي، وهذا خارج عن هذه المداخلة، التي يهمننا منها العوامل التي تساعد في تقدم المرأة وتدفع مسيرتها وتسرع هذه المسيرة. اما هذه العوامل فمرهونة بالصعوبات التي تواجهها، فما هي هذه الصعوبات؟؟

في الواقع هناك صعوبات تتساوى في مواجهتها المرأة مع الرجل.

انما هناك صعوبات ملازمة لطبيعة المرأة، وتفترض ايجاد الحلول لها كما في الدول المتقدمة. وقبل الحديث عن ذلك، يقتضي الاشارة والتأكيد اولا، ان عمل المرأة، بشكل عام، خرج اليوم عن كونه مطلباً لدعم اقتصاد الأسرة فقط، ومن باب التعاون العائلي، الذي تفرضه ظروف الحياة. وان كانت هذه الفكرة هي التي دفعت بالمرأة بداية الى الحياة العامة، بفعل التطور الاجتماعي وانقلاب التوازنات الاقتصادية والطبقية والعالية بسبب الحروب والثورات والى ما هنالك. ومع ان هذه البداية وطدت قدم المرأة، ووسعت لها في المكان، واعتاد المجتمع عليها، فإنها لم تعد اليوم صالحة للبناء عليها، لان المرأة اصبحت تعي وجودها كأُنسان، وهي منذ ان تدخل المدرسة تبدأ تفكر بالعمل وما يناسبها منه، تحقيقاً لذاتيتها الانسانية وبلورة لهذه الذاتية. وان تقدم المجتمعات وارتقاء الدول في المجال الانساني، معياره اليوم مدى ظهور المرأة وتواجدها في مختلف حقول الحياة وامكنة العمل وفروع العلم والابحاث، وصولاً الى ريادة الفضاء. انما في دول العالم، هناك قوانين وتشريعات لا تميزها عن الرجل، بل هي تحمي خصائصها الطبيعية التي وهبتها لها الحياة.

ونحن اذ نتحدث عن المرأة اللبنانية في الادارة العامة، لا نحب ايضاً ان نفصل وضعها عن وضع المرأة العاملة في القطاع الخاص مثلاً، لان مشاكل الاثنين والصعوبات لديهما متشابهة. وان حديثنا عن الصعوبات والمشاكل التي تواجه المرأة في الادارة العامة، يشمل في الواقع الصعوبات، التي تعاني منها المرأة العاملة بشكل عام. والكلام عن الصعوبات انما هو كلام عن العوامل التي تؤدي الى

تطوير عمل المرأة في الإدارة، ودعم وجودها وخلق الحوافز لديها، كي تعطي أقصى طاقاتها. فمن أين نبدأ؟؟

### ١- التشريع:

كثيراً ما نسمع للجان النسائية تطالب بتغيير التشريع اللبناني، ومحو كل تمييز فيه ضد المرأة. وفي الواقع لم يعد يوجد في القوانين اللبنانية اي نص يميز بشكل عام الرجل عن المرأة، او ينتقص من قيمة عملها مادياً او معنوياً. رحم الله السيدة لور مغيزل التي كانت تلاحق كل نص خطي ما زال موروثاً من عهود ماضية. انما هناك في القوانين نواقص وفجوات لا يزال مسكوتاً عنها، وهي تؤدي الى شيء من التمييز بين المرأة والرجل، مثل صندوق الضمان الاجتماعي، وصناديق التعاقد كلها التابعة للإدارات الرسمية. مثلاً، الزوجة لا تضمن الاولاد ولو كان زوجها عاطلاً عن العمل، كما لا تتقاضى عنهم تعويضاً عائلياً، مع انها تساهم بنفس الرسوم والاقتطاعات المفروضة على الراتب. وكذلك، الزوج القاضي، فهو يمنح جواز سفر خاص يشمل الزوجة والاولاد، بينما الزوجة في نفس الوظيفة فهي تمنح بدورها هذا الجواز، انما لا تستطيع اعطاءه لزوجها واولادها. مع العلم ان لا نص على هذا التمييز. ولكن هذا التطبيق هو عرف مستمد من الطابع الذكوري الذي لا يزال يطبع الوظيفة العامة. وان النصوص الحديثة ورثت هذه الاعراف ولم تتخلص منها بعد. مثلاً أنا ادعى مدير عام وليس مديرة عامة. ويقال قاض لمن تتولى وظيفة القضاء، ولا يقال قاضية. كما يقال لممثلاتنا في المجلس النيابي نائب ولا يقال نائبة، ويأتون بتخريج لغوي كيلا تصبح ممثلاتنا في المجلس مصيبة، على ما يدعون. فهل سيقولون غدا وزير بدلاً من وزيرة؟ واين هو الاشكال في هذا التعبير... وعلى كل فلتأت الوزيرة وليسموها وزيراً. والدهش فعلاً، كما علمت مؤخراً، ان هذه المسألة مطروحة اليوم في فرنسا، حيث عدد النساء في الوزارة يقارب الثلث، وتجري محاولة لتأنيث وظيفتها، وثار جدل عنيف، طلب من الرئيس شيراك البت به عن طريق اخذ رأي الاكاديمية الفرنسية. انهم يشبهوننا في شيء، ولكن الامور عندهم تتعقلن بوتيرة اسرع.

ويبدو ان السبب الحقيقي في كل ذلك يكمن في ان الوظيفة في الإدارة العامة لم تتأمن بعد، اي لم تأخذ بعدها الانساني. انها وظيفة الرجل، او هي الرجل... ولا اعتقد ان الامور ستبقى مستعصية، فالتقدم والمجتمع يتطبع مع هذا التقدم شيئاً فشيئاً. وهذا سيقود حتماً الى تغيير في العادات، لتكون حياتنا في المستقبل، وفي لبنان بالذات، اكثر توازناً وأقل تعقيداً. انما قبل الحديث عن هذا التغيير، اريد التعليق على مسألة متداولة اليوم، وسئلت عن رأيي فيها كأمرأة، وهي الكوتا النسائية، اي ان يفرد للمرأة حصة بموجب نصوص قانونية... بصراحة، أنا لا أؤيد هذا الطرح او هذا المطلب ومع كل احترامي لأراء الآخرين. فأنا أرى الكوتا مسيئة للمرأة، لانها في مرجعيتها الموجبة، تتضمن عنصراً

تميزتيا يستند الى الفرز الجنسي، وتعوزني هنا الدقة في التعبير عن هذه الحالة. واذا النظره الخاصة الى المعوقين اليوم تتلاشى، وفكرة دمجه في المجتمع تتقدم باطراك مستمر، لتصبح فكرة تخصيص كوتا لهم في الوظائف غير مقبولة، فهل تطرح الكوتا من اجل المرأة في زمن يحل تعبير gender كوصف علمي لحالة الجنسين؟؟ اما الذين يعتبرون ان الكوتا تميز المرأة، وتعطيها نقاط ارجحية على الرجل فانا ارى العكس تماما. وطبعاً كل رأي قابل للنقاش ويخضع له... وأنا اقول ان الكوتا تقطع الطريق على المساواة... مثلاً ثلاث حصص في الوزارة عشر مقاعد في المجلس النيابي... وكذا عدد في وظائف الفئة الاولى، كذا في وظائف الفئة الثانية، تماماً كالاقلية التي تشغل بال العالم اليوم. أفلا ترون معي ان المرأة حققت وتحقق الانجازات الكبيرة بعيداً عن هذه الكوتا وفي ظل مبدأ تكافؤ الفرص، الذي يجب العمل لترسيخه في القوانين والانظمة والاعراف؟؟ اضيف هنا، تعليقا على القول الجاري بأن هذه الكوتا المطلوبة محددة بمرحلة معينة لتسريع التقدم، فإن المؤقت عندنا هو الدائم ومع ذلك احيد رأيي امام هذا الطرح.

وانتقل الآن الى النقطة الثانية من العوامل التي تدعم عمل المرأة في الادارة العامة، وهي:

## ٢- تغيير العادات والتقاليد والاعراف وخلق وسائل دعم مختلفة.

يمكن القول ان العادات تغيرت فعلاً على صعيد العمل. فالمرأة اصبحت مقبولة، على ما قلت، في جميع الادارات والامكنة، لا بل اصبح وجودها مطلوباً. وفكرة انها تأخذ مكاناً للرجل لم تعد مطروحة أبداً، فحق العمل تساوى فيه الطرفان، ولم يعد موضوع جدل. وهذا ما نلاحظه في معاهد الادارة، حيث تتكافأ الفرص بشكل جلي وواضح، لان المساواة هي في هذا التكافؤ وليست مساواة في المطلق، فالرجل رجل والمرأة امرأة. لذلك نرى كل طرف من الجنسين يتواجد في اماكن معينة اكثر من الطرف الآخر. ففي مركز التدريب الاجتماعي في الحدث مثلاً، وهو مركز تابع لوزارة الشؤون الاجتماعية حيث تؤهل فيه وتدريب كوادر المرشدين الاجتماعيين، ففي هذا المركز نجد اقبال الفتيات بشكل لافت، لان الوظيفة الاجتماعية تجذب المرأة وتناسب مع ميولها الفطرية. ونحن نعد هذه الكوادر النسائية اعداداً علمياً وفنياً، من اجل ادارة مستقبلية ذات مفهوم تنموي انساني، يقوم على تناغم كلي بين وظائف الادارة وعناصرها البشرية المختلفة، والمتلاقية في آن معاً. اما ما لم يتغير بعد فهو النظره القديمة للعلاقات والوظائف داخل العائلة، وهذه النقطة تتأرجح بين تغيير العادات ووسائل الدعم، لا بل هي عنصر مشترك بين العنوانين، لان التغيير في هذا السياق هو عنصر دعم للمرأة. ذلك ان المرأة بفطرتها هي ام وربة منزل او عائلة. يخرج الرجل الى العمل وتخرج معه المرأة او وراءه. انما هو يخرج خالياً من المسؤولية الداخلية، وهي مثقلة بها. فلماذا لا يحمل الزوج جزءاً من

العمل العائلي، أو يشارك بما هو قادر عليه، طالما أن المنزل ملك لحياتهما المشتركة، المعبر عنها بالاولاد غالباً. ولا أريد أن أقف كثيراً أمام هذه النقطة، إنما أشير أن المشكلة الحقيقية الأولى في حياة المرأة في الادارة العامة وفي العمل اجمالاً، لا تزال موجبات المنزل. فالمجتمع يعترف بعملها وبحقوقها في العمل، والدولة تعطىها الفرصة، ولكنها بحاجة الى وسائل دعم كي تتوازن حياتها العائلية. ومن آليات الدعم التي انتشرت في الدول المتقدمة دور الحضانة القريبة من أماكن العمل، دور حضانة نهائية ذات صفة رسمية لهذه الغاية بالذات، وكذلك مطاعم الوجبات الخفيفة بأسعار مخفضة، بحيث تتحرر المرأة جزئياً من هم اطعام العائلة وهي لا تزال تداوم في عملها. وهناك أمور كثيرة من معينات تسهل للمرأة عملها في الادارة أو خارج المنزل اجمالاً نكتشفها شيئاً فشيئاً، أو نتعرف عليها من خلال تعرفنا على وضع المرأة في البلاد التي حققت تقدماً ملحوظاً في هذا المجال. ومن الطبيعي أن نحاول في بلادنا، أو نسعى لأن نستفيد من هذا التقدم بمقدار ما نحن بحاجة إليه أو ما هو يناسب أوضاعنا. ولئن كنا لا نزال مقصرين جداً في هذا المجال، غير أننا نحقق التقدم باستمرار.

إنما لا تفوتني الإشارة هنا الى أن أهم وسائل الدعم للمرأة تتبع من ذاتها، وأولها قرار المرأة في أن تحزم أمرها، وتجعل من دخولها الى الادارة مسألة جدية وجزءاً أساسياً من مواطنيتها، وليست من كماليات حياتها العامة، فتعمل في الادارة تخطيطاً وتقدماً من حيث اكتسابها للثقافة العامة والعملية واكتنازها للخبرات، فتؤكد بذلك وجودها وتثبت كفاءتها وقدراتها المتنامية.

الامر الآخر هو اقتناع المرأة نفسها بدعم زميلتها المرأة، لأن النجاح الذي تحقّقه هذه إنما ينعكس ايجاباً على سمعة المرأة في الادارة والعكس هو الصحيح. فالتحاسد بين النساء يؤدي كثيراً، أكثر من التحاسد بين الرجال، لأن وجود المرأة في الادارة وجود حديث نسبياً ومعرض دائماً للاهتزاز ومحتاج الى الصدقية المستمرة.

أيها الاخوة والاخوات،

إن الحديث عن المرأة في أي موضوع كان، هو حديث جذاب منذ أقدم الاقدمين، وغالباً ما يقود الى استطرادات وتشعبات تخرج عن السياق العام للموضوع المطروح. والموضوع المطروح بشأن المرأة، لا يقف عند حدود، لأن المرأة لم تستكمل بعد وجودها كأُنسان سوي، في بلادنا على الاخص، لذلك نجد أنفسنا دائماً في حيرة من أمرنا، فإذا بدأنا كيف ننتهي؟ وهذا الموضوع بالذات مفتوح على غاربه، ولكل منا نظرتة ورؤيته من موقعه ومن حيث يقف. وعند هذه الفاصلة اتوقف لاسمع آراء غيري.

وشكراً.