

إصلاح الخدمة المدنية: بين الأوهام والواقع

من إعداد:

لمياء المبيض بساط، رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ونائبة رئيس لجنة خبراء الإدارة العامة التابعة للأمم المتحدة
سابين حاتم، كبيرة الاقتصاديين ومديرة التعاون والشرابات في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

ملاحظة: نعتد في هذه المذكرة مصطلح الموظفين العموميين للإشارة إلى جميع الموظفين الدائمين والأجراء والمتعاقدين.

إشكالية الأرقام

إحصاء العاملين

يشكل العاملون في القطاع العام نحو 16.1% من إجمالي القوى العاملة في لبنان (إدارة الإحصاء المركزي، 2022).
تكشف البيانات عن استمرار التفاوت بين الجنسين في القطاع العام، حيث لا تتجاوز نسبة النساء 23.3% من إجمالي العاملين، مقارنةً بـ 76.7% للرجال (إدارة الإحصاء المركزي، 2022).

ويُظهر أحدث إحصاء وجود 91,961 موظف وعامل في القطاع العام*، موزعين على النحو الآتي:

بحسب الفئة الوظيفية:			
37,197 موظف دائم	3,452 أجير	37,916 متعاقد	13,396 ضمن فئات أخرى
بحسب نوع المؤسسة:			
65,054 موظف في الإدارات العامة	25,635 في المؤسسات العامة والصناديق والمجالس والهيئات المستقلة	1,272 في البلديات	

على مستوى الإدارة المركزية، يبلغ عدد العاملين 11,538 موظف موزعين بين: 8,175 موظف دائم، 2,575 أجير، 788 متعاقد.

أما في المؤسسات العامة، فيبلغ عدد العاملين 3,004 موظفين، يتوزعون على: 2,309 موظفين دائمين، و 512 متعاقد. وتستحوذ مؤسسة كهرباء لبنان على النسبة الأكبر من العاملين داخل المؤسسات العامة، إذ تضم نحو 69% من إجمالي الموظفين فيها.

في المقابل، تكشف البيانات عن مستويات مرتفعة من الشغور الوظيفي، تُقدّر بنحو 71% في الإدارات العامة، 56% في المؤسسات العامة وأكثر من 82% في البلديات، كما تتفاوت نسب الشغور بين الفئات الوظيفية، (23% في الفئة الأولى، 70% في الفئة الثانية، 64% في الفئة الثالثة، 70% في الفئة الرابعة، و 91% في الفئة الخامسة). وتعكس هذه الأرقام مفارقة هيكلية واضحة: إذ تتزامن معدلات الشغور المرتفعة مع استمرار ارتفاع كتلة الأجور في القطاع العام.

تُعد وزارة التربية والتعليم العالي أكبر جهة توظيف في القطاع العام، إذ يبلغ عدد العاملين فيها 60,712 موظف، موزعين على الشكل الآتي:

■ **11,185 موظف في الجامعة اللبنانية**، منهم 5,072 أستاذ، يتوزعون إلى: 646 مسجلين في الهيكل التنظيمي، 1,030 متفرغين، 330 متعاقدين سنوياً، و3,066 بعقود مصالحة) بالإضافة إلى 4,552 عامل، و102 موظفاً متعاقد، و1,238 مدرب شهري، و221 أجير دائم.

■ **49,527 موظف في وزارة التربية والتعليم العالي**، يتوزعون بين: 34,107 في المديرية العامة للتربية، و15,420 في المديرية العامة للتعليم المهني والتقني، (بما يشمل 1,420 من الكادر التعليمي و14,000 متعاقد بالساعة).

المراجع: Public occupational survey conducted by the Civil Service Board following Article 80 of Law No. 144 related to the general budget and supplementary budgets for 2019, and published by the Gherbal Initiative (<https://elqherbal.org/grains/5m2tWk7ElX6CFY5FkE9>)

*لا يشمل هذا الرقم 43 إدارة ومؤسسة عامة لم تستجب للاستبيان، ولا سيما الإدارات العسكرية والدينية، ومصرف لبنان، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. في المقابل، يشمل هذا التقدير 10 بلديات خاضعة لإشراف مجلس الخدمة المدنية. ويبلغ العدد الإجمالي للبلديات في لبنان 1,108 بلدية (إدارة الإحصاء المركزي، 2022).

يشير تعداد سابق أجرته شركة International Information عام 2017 إلى أرقام مختلفة وأعلى بكثير، حيث قُدِّر عدد العاملين على النحو الآتي:

- 120,000 في الإدارات العسكرية والأمنية
- 40,000 في قطاع التعليم
- 25,000 في الوزارات والإدارات العامة
- 115,000 في المؤسسات العامة والبلديات

الكلفة

بنهاية عام 2021، تجاوزت كلفة العاملين في القطاع العام نسبة 54% من إجمالي نفقات الحكومة المركزية المعلنة، موزعة على النحو الآتي:

- 35% ككتلة أجور
- 19% كنفقات التقاعد وأنظمة المعاشات. وتشير التقديرات إلى أن نحو 71% من المعاشات وتعويضات نهاية الخدمة تذهب إلى العسكريين (البنك الدولي، 2018).

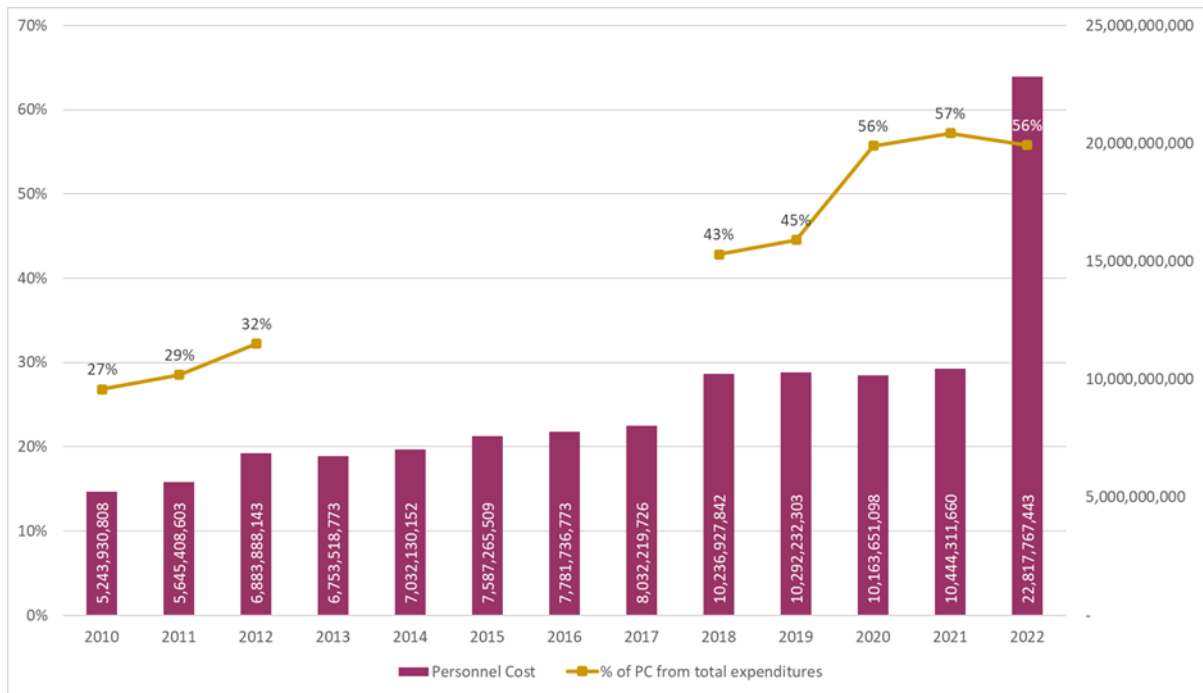
ملاحظة: كلفة العاملين = مجموع كتلة الأجور + نفقات التقاعد.

غير أن هذه الأرقام لا تعكس الكلفة الكاملة، إذ لا تشمل التكاليف الخفية المرتبطة بالموظفين والتي لا تدرج ضمن بند الأجور والرواتب في الموازنة العامة. كما أنها لا تشمل كتلة الأجور في المؤسسات العامة التي تعمل وتنفق خارج الموازنة العامة، علماً بأن الإنفاق خارج الموازنة تجاوز في عام 2020 نسبة 15% من الناتج المحلي الإجمالي.

وعلى مستوى توزيع كتلة الأجور، تشير البيانات إلى أن نحو 64% منها يذهب إلى العاملين العسكريين (جميع الأسلاك)، فيما يخصص حوالي 20% للعاملين في قطاع التعليم، في حين لا تتجاوز حصة الموظفين المدنيين 16% (وزارة المالية، 2021).

تُعد وزارتا العدل والخارجية من أكبر الجهات إنفاقاً على الأجور ضمن فئة العاملين المدنيين، حيث تمثلان 16.6% و16.4% على التوالي من إجمالي فاتورة أجور العاملين المدنيين.

تطور كلفة العاملين (2010-2022)



** لا تتوفر بيانات حول نسبة الإنفاق من النفقات العامة خلال الفترة 2013-2017، لأن الحكومة لم تُجل أي مشروع موازنة إلى مجلس النواب خلال تلك السنوات.

واقع الإدارة العامة في لبنان

- **تُظهر أوجه القصور في الحوكمة داخل الإدارة العامة أنَّ أسبابها سياسية بقدر ما هي تقنية.** فعلى الرغم من وجود مشكلات إدارية ومؤسسية، إلا أن هذه المشكلات لا يمكن فهمها أو معالجتها بمعزل عن السياق السياسي الذي أنتجها، والذي يحدّ من فعالية الحلول التقنية وحدها (Restore or Reform، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014). وفي السياق اللبناني، وكما هو الحال في العديد من الدول الخارجة من النزاعات، كانت الإدارة العامة جزءاً من التسوية السياسية التي تلت الحرب، (اتفاق الطائف عام 1989 واتفاق الدوحة عام 2008)، ما جعل بنية الإدارة انعكاساً مباشراً لتوازنات سياسية قائمة. وقد أدّى نظام تقاسم السلطة الناتج عن هذه التسوية إلى تكريس مجموعة من الاختلالات البنيوية، أبرزها تفشي الفساد، وضعف الحوكمة، وانتشار ثقافة الإفلات من العقاب، وغياب آليات فعّالة للمساءلة المؤسسية والمجتمعية.
- **يؤدي التوظيف القائم على المحسوبيات السياسية والعائلية والطائفية إلى إضعاف مبدأي الجدارة والكفاءة في القطاع العام.** وينعكس ذلك سلباً على قدرة الدولة على الحكم والإدارة، كما يؤدي إلى تراجع مستوى الكفاءات داخل الإدارة العامة واستنزافها، بما يضعف فعالية تطبيق القوانين والأنظمة والاستجابة للأزمات (التشخيص المنهجي القطري للبنك الدولي، 2015). فعلى سبيل المثال، تراجعت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية بين عامي 2004 و2016 من 32% إلى 26% لدى النساء، ومن 18% إلى 11% لدى الرجال (المركز التربوي للبحوث والإنماء (CRDP).
- **تؤدي مركزية التوظيف وضعف اعتماد معايير قائمة على الكفاءة إلى صعوبة استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتوزيعها بما يتناسب مع احتياجات الإدارات العامة، كما تحدّ من الفعالية، وتزيد من مخاطر عدم الامتثال.** وقد نتج عن ذلك فجوات في المهارات المطلوبة، لا سيما في الوظائف المالية المتخصصة، ما انعكس سلباً على أداء الإدارة العامة وفعاليتها. كما أنَّ عدم مواءمة التوظيف مع متطلبات الوظائف أسهم في وجود نقص في الكفاءات المالية داخل الوزارات والمؤسسات العامة. وقد أشار تقييم المساءلة المالية للدولة الصادر عن البنك الدولي (2005) إلى أنَّ هذا

النقص، إلى جانب غياب استراتيجية واضحة لتنمية القدرات، يحدّ من قدرة الحكومة على إدارة وإصلاح نظام إدارة المالية العامة، ما يشكل إنذاراً خطيراً يستدعي تدخلاً عاجلاً، نظراً لأن ضعف القدرات يمثل مخاطر انتمائية ومالية كبيرة على الحكومة.

■ **تُظهر منظومة الخدمة المدنية في لبنان تشتتاً تشريعياً وتقادماً في الأطر القانونية، بما يجعلها غير منسجمة مع المعايير الدولية الحديثة للحكومة الرشيدة.** كما يلاحظ غياب تعريف واضح لمفهوم تضارب المصالح ضمن قانون الخدمة المدنية، حيث لم يتم إدراجه إلا لاحقاً في قانون الشراء العام رقم 2020/244. وفي الممارسة العملية، غالباً ما تُواجه قضايا الفساد بعدم إنفاذ العقوبات في الحالات التي تتداخل فيها الاعتبارات السياسية أو الطائفية، ما يعزّز منطق استحواذ النخب ويُكرّس منظومة المحسوبيات. كما يتزايد تأثير المصالح الاقتصادية والعلاقات الشخصية (الواسطة) في توجيه تنفيذ السياسات العامة وتطبيق قواعد سيادة القانون. وفي هذا الإطار، تشير نتائج مسح خبراء جودة الحوكمة (2010) إلى أنّ نسبة الأموال العامة التي يتم تحويلها مباشرة إلى الموظفين العموميين أو رؤسائهم تصل إلى نحو 25%، مقارنة بحوالي 10% في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهو ما يعكس فجوة حادة في معايير النزاهة والشفافية وفعالية الإدارة العامة.

■ **يشكّل غياب البيانات المنشورة والمتكاملة حول مختلف جوانب الخدمة المدنية عائقاً أساسياً أمام تطوير سياسات عامة قائمة على الأدلة.** وإلى جانب انعكاسه على كفاءة الأداء المؤسسي، فإنّ ضعف جودة البيانات، ومحدودية موثوقيتها، وندرة توافرها، فضلاً عن هشاشة النظام الإحصائي، يحدّ بشكل كبير من القدرة على إجراء تحليلات معمّقة وموثوقة، سواء في سياق إدارة الأزمات أو في تصميم السياسات والاستجابات الملزمة لها.

■ **يشكّل إنشاء إدارات موازية وتفاقم فجوة القدرات أحد أبرز الاختلالات البنيوية التي طبعَت الإدارة العامة في مرحلة ما بعد الحرب،** حيث واجهت نقصاً حاداً في الموارد البشرية (مع شغور يقارب نصف وظائف الخدمة المدنية) وضعفاً في البنية التحتية، ما انعكس مباشرة على تراجع قدرتها على تقديم الخدمات الأساسية (El Zein and Sims, 2004). وفي هذا السياق، لجأت الدولة إلى التعاقد مع كوادِر ممولة من الجهات المانحة كحلّ ظرفي لتفادي انهيار الجهاز الإداري. غير أنّ هذا النموذج، ورغم دوره في سدّ بعض الفجوات التشغيلية، لم ينجح في تحقيق نقل فعلي للمعرفة أو في ترسيخ استمرارية الوظائف داخل المؤسسات العامة، ما أدى إلى تكريس واقع مؤسساتي مزدوج وضعيف الاستدامة. وقد ترتب على ذلك كلفة مالية مرتفعة، إذ قُدّرت الرواتب والتعويضات التي تكبدتها الدولة اللبنانية لهذه الوحدات بأكثر من 46 مليار ليرة لبنانية بين عامي 1996 و2018.

■ **أدت النزاعات المتكرّرة، ولا سيما خلال الفترة الممتدة بين عامي 2005 و2018، سواء كانت محلية أو إقليمية، إلى جعل التقدّم في مختلف مجالات الحوكمة والتنمية البشرية عملية شديدة التعقيد والتقلّب.** وقد انعكس ذلك سلباً على جهود بناء إدارة عامة فعّالة ومنظمة قادرة على أداء وظائفها الأساسية بكفاءة واستمرارية. وفي الوقت نفسه، اضطرت الجهات المانحة الداعمة لمسار بناء الدولة إلى الانتقال المتكرّر بين المساعدات الإنسانية ومساعدات التنمية، تبعاً لتجدد موجات التصعيد، ما أدى إلى عدم استقرار في طبيعة التدخلات. كما وفّرت هذه التدفقات التمويلية البديلة، في بعض الحالات، مصادر تمويل إضافية للطبقة السياسية في ظل الحاجة الملحة لتمويل الدولة، ما زاد من تعقيد بيئة الحوكمة وأضعف مسار الإصلاح المؤسسي المستدام.

■ **تسود مقولة مفادها أنّ النزوح الواسع من القطاع العام في ظل الأزمة المالية يسهم في تخفيف فاتورة الأجور.** غير أنّ الواقع يُظهر أنّ هذا النزوح أدى إلى استنزاف متسارع للكفاءات داخل الإدارة العامة، حيث يغادر الموظفون الأكثر كفاءة وخبرة، القادرون على اغتنام فرص أفضل في أماكن أخرى. وينتج عن ذلك تراجع ملموس في رأس المال البشري داخل المؤسسات العامة، مع فقدان خبرات متراكمة ومعرفة مؤسسية بُنيت عبر سنوات طويلة، ما ينعكس سلباً على فعالية الأداء الإداري. وبالتالي، فإنّ هذا المسار لا يُعدّ تخفيفاً مستداماً للعبء المالي بقدر ما يُشكّل عاملاً إضافياً في إضعاف قدرات القطاع العام وتقويض استمرارية عمله.

الرسائل الأساسية والتوجهات المستقبلية

يُعد إصلاح الإدارة العامة عملية طويلة الأمد وصعبة القياس في كثير من الأحيان. إذ تشير تقديرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى "أنّ حتى الدول التي شهدت أسرع عمليات التحوّل احتاجت إلى ما بين 15 و 30 عاماً لرفع أدائها المؤسسي من مستوى الدولة الهشة" (UNDP، 2014).

وقد تطوّر النظام الذي كان قائماً في الأصل على التوازنات الطائفية بهدف توفير آليات ضبط وتوازن وحماية المكونات الطائفية، ليأخذ تدريجياً شكل منظومة زبائنية (Clientelism) لا تزال سائدة حتى اليوم، وقد أثبتت محدوديتها في تلبية احتياجات المواطنين وفي ضمان مؤسسات عامة قادرة على "خدمة المصلحة العامة". وعليه، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في هذا النموذج وإعادة هيكلته ضمن مقاربة قائمة على الأدلة، وشاملة، وتشاورية، وتشاركية، كجزء من خطة التعافي الحكومية.

كما تبدو المرحلة مؤاتية لتصميم خطة إنقاذ للقطاع العام لا تقتصر على معالجة الحجم أو فاتورة الأجور، بل تنطلق من فهم توقعات المواطنين لدور الدولة ومهامها وخدماتها وقيمتها، (ضمن مقاربة تصاعديّة تنطلق من القاعدة إلى القمة).

الخيارات والمسارات المطروحة أمام لبنان:

1. اعتماد مقاربة إصلاحية تحويلية للتغيير (على غرار إقرار قانون الشراء العام الجديد). إذ ينبغي على المواطنين والخبراء وصانعي القرار إدراك أنّ القطاع العام يشكل المحرك الأساسي للتعافي الاقتصادي والاجتماعي، وفي المقابل، لم يعد بإمكان هذا القطاع أن يعمل بمعزل عن محيطه بل بات مطالباً بتعزيز التعاون وبناء الشراكات، سواء في تقديم الخدمات العامة أو في إدارة عملياته الداخلية.
2. تحديث التشريعات القائمة المتعلقة بالخدمة المدنية (في كل من الإدارة المركزية واللامركزية)، ولا سيما المرسومين الاشتراعيين رقم 59/111 و 59/112 (الصادرين في حزيران 1959) بشأن تنظيم الوظيفة العامة ونظامها. ويهدف هذا التحديث إلى تعزيز التنوّع داخل الإدارة العامة وحمايته، مع مكافحة جميع أشكال الإقصاء أو التمييز على أساس ديني أو طائفي أو عرقي.
3. اعتماد تخطيط استباقي وفعال للقوى العاملة وتحديث إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: ففي حين تدعو العديد من المنظمات الدولية إلى إعادة هيكلة القطاع العام عبر دمج الإدارات وتقليص حجمها، ويشير مجلس الخدمة المدنية (CSB) في تقريره التنظيمي إلى إمكانية إلغاء نحو 7,000 وظيفة، فإنّ هذا النهج ليس بالضرورة الخيار الأمثل. إذ إنّ تقليص حجم القطاع العام لا يشكل حلاً بحد ذاته، بل ينبغي أن يندرج ضمن إصلاح شامل لإدارة الموارد البشرية، يشمل تطوير آليات التوظيف، وإدارة الكفاءات والتخطيط لها، وتعزيز مرونة الانتقال الوظيفي، وتحديث أنظمة تقييم الأداء. كما يجب أن تترافق إعادة هيكلة الإدارة العامة وتقليص حجمها بتعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية، وتطوير وظائف ومهام جديدة تتلاءم مع احتياجات الإدارة الحديثة. (لمياء المبيض، 2013: "لماذا يُعدّ إصلاح الخدمة المدنية خياراً حتمياً في أوقات الأزمات").
4. تصحيح بعض المفاهيم السائدة حول إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: فمن غير الضروري حصر جميع عمليات التوظيف في جهة مركزية واحدة، كما أنّ الشغور في الوظائف العامة لا يشكل دائماً مشكلة بحد ذاته، إذ إنّ بعض الوظائف الشاغرة لم تعد تتناسب مع احتياجات الإدارة الحديثة، لا سيما تلك المرتبطة بالأنظمة الورقية التقليدية. وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى اعتماد ممارسات توظيف أكثر مرونة ضمن إطار تنظيمي ورقابي واضح، والاستفادة من تجارب دولية ناجحة، مثل الأردن. كما ينبغي الاستثمار "في تطوير مهارات الموظفين الحالية وإعادة تأهيلهم بما يتلاءم مع المتطلبات المستجدة" وتعزيز التخصص وتبادل الكفاءات بين الإدارات والمؤسسات العامة، بما يساهم في سدّ الشواغر في الوظائف الحيوية والتخفيف من آثار تجميد التوظيف وطول إجراءات التعيين.

5. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة: تُعدّ أوكرانيا مثلاً بارزاً في تعزيز الشفافية والتنافسية في القطاع العام من خلال اعتماد منصات إلكترونية لنشر البيانات وإتاحتها للجمهور، إلى جانب إشراك منظمات المجتمع المدني بشكل فاعل في مراقبة الأداء الحكومي ومساءلته. ومن أبرز الأمثلة على ذلك نظام الشراء العام الإلكتروني (Prozorro).

6. ربط إصلاح الخدمة المدنية مع بقية مسارات الإصلاح، إذ لا يمكن فصله عن إجراءات الضبط المالي وإصلاح الموازنة العامة. وقد أظهرت التجارب أنّ تهميش دور وزارة المالية في صميم عملية الإصلاح الإداري يؤدي إلى نتائج عكسية، إذ غالباً ما تعاني برامج الإصلاح من ضعف الاستمرارية وعدم استقرار في تخصيص الموارد المالية اللازمة. ويعكس ذلك إشكالية مزدوجة: فمن جهة، لا يتمّ في بعض الحالات تأمين الموازنات الكافية للاستثمار في الإصلاح؛ ومن جهة أخرى، الربط بين إصلاح الموازنة العامة وإصلاح الخدمة المدنية غير واضح أو شبه منعدم (Can Civil Service Reforms Last? OECD-SIGMA, 2010).

7. إنّ الخروج من الأزمة يتطلب إعادة تعريف واستعادة القدرات الأساسية للدولة ووظائف الإدارة العامة، ولا سيما الوظائف المحورية التالية: (Restore or Reform?, UNDP, 2014)

- صياغة السياسات وإدارة المالية العامة، بما يشمل التخطيط، وإعداد الموازنة والإنفاق، والإيرادات والضرائب، إضافة إلى أنظمة وآليات الامتثال والرقابة.
- إدارة مركز القرار الحكومي ولا سيما مراكز صنع القرار الرئيسية التي تشمل في لبنان رئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء والبرلمان، بما يضمن تنسيقاً وتماسكاً في عملية صنع السياسات العامة.
- إدارة الخدمة المدنية، بما يشمل استقطاب موظفين عموميين مؤهلين، وضمان نظم عادلة للأجور، وتوفير التدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل بما يعزّز بقاءهم في الوظيفة العامة. كما يتطلّب ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للوزارات والمؤسسات العامة، ليس فقط على أساس اعتبارات الكلفة، بل أيضاً وفق معايير الملاءمة والشرعية والقدرة والفعالية، وذلك في إطار السعي إلى الحدّ من خضوع مؤسسات الدولة للتأثيرات السياسية القائمة. إنّ ضعف القدرات اللازمة للاضطلاع بهذه الوظائف الأساسية الخمس من شأنه أن يبقي الدولة في حالة من الهشاشة المستمرة. كما ينبغي إيلاء أولوية خاصة لقطاعات العدالة والأمن والمالية العامة، إضافة إلى الحماية الاجتماعية، نظراً لدورها المحوري في عمليات بناء السلام وبناء الدولة في السياقات المعاصرة.
- الحوكمة المحلية من خلال دور البلديات واتحادات البلديات.
- تنسيق المساعدات مع مختلف الجهات المانحة الداعمة للبنان، ضمن مقاربة منسّقة، إذ تصبح المساعدات في مرحلة ما بعد الأزمة جزءاً أساسياً من الموازنة العامة ومن الإطار الشامل لإدارة المالية العامة.

- Central Administration of Statistics. (2017). GENDER EQUALITY IN LEBANON REPORT. Retrieved from http://www.cas.gov.lb/images/PDFs/Gender_statistics/GENDER_EQUALITY_IN_LEBANON_REPORT.pdf
- Central Administration of Statistics. (2022). Data on public sector employment and municipalities. Retrieved from <http://www.cas.gov.lb/index.php/did-you-know-category-en/102-did-you-know-13>
- CRDP (Center for Educational Research and Development). (2016). Gender Profile Lebanon- 2016. Retrieved from <http://data.infopro.com.lb/file/Gender%20Profile%20Lebanon-%202016.pdf>
- El-Zein, F., & Sims, H. (2004). Reforming war's administrative rubble in Lebanon. Public Administration and Development, 24(4), 279–288. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/pad.327>
- Gherbal Initiative. (2019). Public occupational survey. Retrieved from <https://elgherbal.org/grains/l5m2tWk7EIX6CFY5FkE9>
- Information International. (2017). Homepage. Retrieved from <https://information-international.com/>
- LBCI. (2017). Closer look on number of public sector employees. Retrieved from <https://www.lbcgroup.tv/news/breaking-news/337149/report-closer-look-on-number-of-public-sector-employees/en>
- Ministry of Finance. (2021). Personnel cost- Sep 2021. Retrieved from <https://www.finance.gov.lb/en-us/Finance/Rep-Pub/DRI-MOF/PFR/Personnel%20Cost/Personnel%20cost-%20Sep%202021.pdf>
- Moubayed Bissat, L. (2013). Why Civil Service Reform is Inevitable in Times of Crisis. Retrieved from <https://institutdesfinances.gov.lb/sites/default/files/2024-06/6-Why-Civil-Service-Reform-in-an-Inevitable-Choice-in-times-of-crisis-Lamia-Moubayed-Bissat.pdf>
- OECD-SIGMA. (2010). Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/en/publications/sustainability-of-civil-service-reforms-in-central-and-eastern-europe-five-years-after-eu-accession_5kml60pvjmbq-en.html
- Quality of Government Expert Survey. (2010). *Quality of Government Expert Survey*. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/world-media-trends/qog-quality-government-data>
- United Nations Development Programme. (2014). Restore or Reform? UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP_CG_RestoreorReform_2014v2.pdf
- World Bank. (2015). Lebanon - A Systematic Country Diagnostic. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/lebanon/publication/lebanon-systematic-country-diagnostic-2015>
- World Bank. (2016). Lebanon: A Systematic Country Diagnostic (English). Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/951911467995104328/pdf/103201-REPLACEMENT-PUBLIC-Lebanon-SCD-Le-Borgne-and-Jacobs-2016.pdf>
- World Bank. (2018). Data on public sector personnel costs. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/615661540832875043/pdf/131463-WP-PUBLIC-OCT-30-8AM-DC-TIME-ADD-SERIES-Final-English.pdf>