

إدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية  
المشاكل وآفاق التنمية ٢٠١٠

نيسرين زكريا

وحدة التطوير الإداري  
تشرين الأول ١٩٩٨

DEVHM198/4

## فهرس

- ٣ ..... ١. الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
- ٨ ..... ٢. مشاكل إدارة الموارد البشرية
- ٢١ ..... ٣. مقارنة إدارة الموارد البشرية
- ٢٣ ..... ٤. الإطار المقترح لإدارة الموارد البشرية

## إدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية

### المشاكل وآفاق التنمية

#### ١- الإطار العام لإدارة الموارد البشرية:

##### ١-١ القوانين والأنظمة التي ترعى إدارة الموارد البشرية:

ترعى إدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية جملة من القوانين والمراسيم والقرارات أبرزها:

- المرسوم الإشتراعي ١١٤ (١٩٥٩) حول إنشاء مجلس الخدمة المدنية.
- المرسوم الإشتراعي ١١٢ (١٩٥٩) حول نظام الموظفين
- المرسوم ٨٣٣٧ (١٩٦١) حول تنظيم مجلس الخدمة المدنية.
- المرسوم ٤٨٠٠ (١٩٦٠) الذي يحدد نظام المعهد الوطني للإدارة والإئماء
- تجدر الإشارة إلى قوانين وأنظمة يمكن اعتبارها ثانوية، لكنها تؤثر بشكل بارز على عدد من نواحي إدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية. هذه القوانين والمراسيم هي:
- المرسوم ٧٢٧ (١٩٧١) حول تنظيم دورات خاصة للدراسات الدولية في المعهد الوطني للإدارة والإئماء
- المرسوم ٨٨٦٨ (١٩٦٢) الذي يرعى التخصص في الخارج
- المرسوم الإشتراعي ١١١ (١٩٥٩) حول تنظيم الإدارات العامة
- المرسوم ٢٨٩٤ (١٩٥٩) حول تحديد شروط بعض أحكام المرسوم الإشتراعي ١١١
- المرسوم ٤٥١٧ (١٩٧٢) حول التنظيم العام للمؤسسات العامة.

وتجدر الإشارة إلى أن لا قانون أو نظام خاص يرعى إدارة الموارد البشرية في البلديات.

هذا بالإضافة إلى القرارات والتعاميم التي يصدرها مجلس الخدمة المدنية، خاصة تلك المتعلقة بالإعداد والتدريب.

## ٢-١ ملاحظة منهجية:

لقد بنيت الدراسة حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية على تحليل القوانين والمراسيم التي ترعى هذه الناحية، ومراجعة عينة من القرارات والتعاميم المتعلقة بالأعداد والتدريب، بالإضافة إلى التجربة التي مرّت بها عملية إدارة الموارد البشرية منذ العام ١٩٥٩ حتى اليوم.

## ٣-١ الجهات الفاعلة في إدارة الموارد البشرية:

### مجلس الخدمة المدنية:

أدى التحليل، في مرحلة أولى، إلى تحديد الجهات الفاعلة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام اللبناني، وقد تبين أن مجلس الخدمة المدنية (١٩٥٩) يلعب دوراً محورياً (Pivotal role) في هذا المجال، بحيث تشمل صلاحياته جميع الإدارات العامة والوزارات والمؤسسات العامة والبلديات الكبرى، إضافة إلى البلديات التي تخضع لصلاحيات هذا المجلس بموجب مرسوم يصدر عن مجلس الوزراء. ولقد تبين استثناء الجهات التالية من صلاحية مجلس الخدمة المدنية:

- السلك القضائي
- السلك العسكري
- المدنيون العاملون في المؤسسات ذات الطابع العسكري كالجيش وقوى الأمن الداخلي والأمن العام
- وزارة المهجرين
- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
- الجامعة اللبنانية
- المؤسسة الوطنية للإستخدام
- المؤسسة الوطنية لتشجيع الإستثمار
- المؤسسة الوطنية لضمان الودائع
- المصرف المركزي

- مجلس الإنماء والإعمار
- الصندوق المركزي للمهجرين
- المؤسسة العامة للأسواق الشعبية
- مجلس الجنوب
- الهيئة العليا للإغاثة
- المجلس الوطني للبحوث العلمية
- المؤسسة العامة لترتيب منطقة الضاحية الجنوبية الغربية لمدينة بيروت (اليسار).

أي ما مجموعه وزارة واحدة، ١٣ مؤسسة عامة ذات "وضع خاص"، والساكنين العسكري والقضائي.

يبرز دوره المحوري لمجلس الخدمة المدنية في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام اللبناني من خلال المادتين ٢ من المرسوم الإشتراعي ١١٤ (إنشاء مجلس الخدمة المدنية-١٩٥٩) و ٥ من المرسوم ٨٣٣٧ (تنظيم مجلس الخدمة المدنية- ١٩٦١). فتحدد الأولى مهام المجلس فيما تحدد الثانية إطار صلاحياته. تنص المادة ٢ من المرسوم الإشتراعي ١١٤ على أن:

- يمارس مجلس الخدمة المدنية الصلاحيات التي تنبئها به القوانين والأنظمة فيما يتعلق بتعيين الموظفين وترقيتهم وتعويضاتهم ونقلهم وتأديبهم وصرفهم من الخدمة وسائر شؤونهم الذاتية.

- يسعى إلى رفع مستوى الموظفين المسلكي، لا سيما عن طريق إعدادهم للوظيفة وتدريبهم أثناء الخدمة.

أما نص المادة ٥ من المرسوم ٨٣٣٧، فهو التالي:

" على جميع الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لصلاحيات مجلس الخدمة المدنية أن تحصر اعتمادها في طلب الموافقة أو الرأي أو الإستشارة أو الإستطلاع بهذا المجلس وحده في كل شؤون الموظفين الدائمين والمؤقتين والأجراء والمستخدمين والمتعاقدين وبالتالي

تفسير النصوص الإدارية المتعلقة بالوظيفة العامة وبالموظفين وبكل من يعمل في خدمة الإدارات العامة".

إلى جانب مجلس الخدمة المدنية، يضطلع عدد من الهيئات المركزية بأدوار متفاوتة في إدارة الموارد البشرية هي: رئاسة مجلس الوزراء، خاصة التفتيش المركزي (إدارة الأبحاث والتوجيه)، ديوان المحاسبة، والمجلس التأديبي العام ووزارة المال.

### رئاسة مجلس الوزراء:

يقصر دور رئاسة مجلس الوزراء على ناحيتين:

أولاً: وضع التعليمات المتعلقة بالتعويض عن الأعمال الإضافية (المادة ٢٣ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

ثانياً: إعلام مجلس الخدمة المدنية بقرارات مجلس الوزراء المتعلقة بالنفقات الإدارية، إعادة التنظيم، والخدمة المدنية بشكل عام.

### التفتيش المركزي (إدارة الأبحاث والتوجيه):

تتعاطى إدارة الأبحاث والتوجيه في التفتيش المركزي النواحي التالية من إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تقدير حاجات الإدارات إلى موارد بشرية (المواد ١٢ و ١٤ من المرسوم الإشتراعي ١١٤ والمواد ٧٤ و ٨٦ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

ثانياً: التدريب (المواد ١٠ و ١١ من المرسوم الإشتراعي ١١٢ والمواد ٢ و ٣ من المرسوم ٨٣٣٧).

ثالثاً: واجبات الموظفين (المادة ١٤ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

رابعاً: التعويضات والمخصصات (المواد ٢٣ و ٢٤ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

خامساً: التدرج والترقية والترفيح (المواد ٣٢ و ٣٤ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

سادساً: التأديب (المواد ٥٦ و ٥٨ و ٨٣ من المرسوم الإشتراعي ١١٢ والمادة ١٨ من المرسوم ٤٥١٧).

سابعاً: إنتهاء الخدمة (المواد ٧١ و ٧٢ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

#### ديوان المحاسبة:

يتبلغ ديوان المحاسبة نصوص التعيين (المادة ١٣ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

#### المجلس التأديبي العام:

يتعاطى مجلس التأديب العام:

- التأديب (المواد ٥٦ و ٥٨ و ٦٠ من المرسوم الإشتراعي ١١٢ والمادة ١٨ من المرسوم ٤٥١٧).

- إنتهاء الخدمة (العزل) (المادة ٧٣ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

#### وزارة المال:

تتعاطى وزارة المال بعض النواحي والإنعكاسات المالية لإدارة الموارد البشرية (المواد ١٣ و ٢٨ و ٦٨ و ٧٥ و ٨٣ و ٨٦ من المرسوم الإشتراعي ١١٢).

#### الإدارات المعنية:

يبقى للإدارات المعنية دوراً ضئيلاً في ناحية من إدارة الموارد البشرية معروفة بـ "إدارة الشؤون الذاتية" تمارسه وحدة شؤون الموظفين في الديوان أو الوحدة الإدارية المشتركة (المادة ٥ من المرسوم الإشتراعي ١١١ والمادة ٤ من المرسوم الإشتراعي ٢٨٩٤).

#### ١-٤ مضمون إدارة الموارد البشرية:

يحدد قانون الموظفين (المرسوم الإشتراعي ١١٢-١٩٥٩) العناوين الكبرى لإدارة الموارد البشرية وفقاً لما يلي:

- شروط التعيين
- إجراءات التعيين
- الإعداد
- التدريب
- التدرج - الترقية - الترفيع
- حقوق وواجبات الموظف
- النقل
- الوكالة
- الإنتداب
- الوضع المؤقت خارج الملاك
- الإستيداع
- إنتهاء الخدمة
- الفوائد
- توصيف الوظائف

ترتبط هذه العناوين ارتباطاً وثيقاً بمجلس الخدمة المدنية الذي أنشأ، بدوره، لتنفيذها بإعتبارها من صلاحياته، إذ تنص المادة ٦ من المرسوم الإشتراعي ١١٤ (إنشاء مجلس الخدمة المدنية) على "إن موافقة مجلس الخدمة أو قراره المتعلق بمعاملات الموظفين الدائمين والمتعاقدين هو عملية أساسية ضرورية، وكل معاملة لم تقترن بهذه الموافقة أو بهذا القرار تعتبر ملغاة وغير نافذة".

أما لجهة المعاملات التي أشارت القوانين والأنظمة أنه على الإدارة أن تثبت بها بعد استشارة مجلس الخدمة المدنية، أو بناء على اقتراح هذا المجلس أو بعد أخذ رأيه، فإن هذه المعاملات يجب أن "تقترن بمطالعة مجلس الخدمة المدنية الخطية".



هنا تجدر الإشارة إلى أنه ليس ما يدل على وجود سياسات (policies) لإدارة الموارد البشرية في الدولة اللبنانية، إذ إقتصرت مصادر المعلومات حول هذه الإدارة على القوانين والمراسيم المرعية الإجراء والتي وضعت في منتصف القرن العشرين. ينعكس هذا الواقع في اللغة والتعبير القانونية (لا الإدارية) المعتمدة، مثل "الصلاحيات" و"المعاملات"، مما يشكل مؤشراً هاماً حول مفهوم وطريقة تعاطي مجلس الخدمة المدنية مسألة إدارة الموارد البشرية للدولة في لبنان.

#### ١-٥ لمحة عن أسلوب إدارة الموارد البشرية:

ستقوم إدارة الموارد البشرية على تفاعل الجهات المذكورة في الفقرة (١-٣) وفقاً للخطوط العريضة المحددة سابقاً. يظهر أسلوب هذا التفاعل على الشكل التالي:

#### • مجلس الخدمة المدنية باتجاه الإدارات المعنية:

يشمل هذا الإتجاه معظم، إن لم نقل جميع نواحي إدارة الموارد البشرية في الدولة اللبنانية من تعريف الموظف والوظيفة، شروط التعيين، إعداد وإجراء المباريات، تحضير إجراءات التعيين، الإعداد للوظيفة، التدريب، التدرج والترقية والترفيه، تطبيق واجبات الموظف، التعويضات، الإجازات، النقل، الوكالة، الإنتداب، الوضع المؤقت خارج الملاك، الإستيداع، إنتهاء الخدمة، تحديد الفئات وتوصيف الوظائف.

#### • الإدارات باتجاه مجلس الخدمة المدنية:

تم رصد ١١ حالة تفاعل بالإتجاه المذكور أعلاه، والذي يقتصر مضمونه على قيام الإدارات "بإبداء الرأي" أو "دعم" مجلس الخدمة المدنية أو "طلب الإستشارة"، أو "إعلام المجلس" ...

### • مجلس الوزراء بإتجاه مجلس الخدمة المدنية:

تم رصد ١٢ حالة تفاعل بالإتجاه المذكور أعلاه، وهي تتمحور حول إتخاذ المراسيم والقرارات المتعلقة بتشكيل اللجان وتحديد عدد المراكز الملحوظة في الدورات الإعدادية والتدريبية، تعيين الطلاب في هذه الدورات، صرف التمرنين قبل إنتهاء مدة التمرين، والإعفاء من شروط الدورة التدريبية.

### • مجلس الخدمة المدنية بإتجاه مجلس الوزراء:

رصدت ٣ حالات تفاعلية على هذا المسار، بحيث يقوم مجلس الخدمة المدنية بعرض جميع الأنظمة التي يرضاها على مجلس الوزراء لإقرارها، مثل أنظمة الإعداد والتدريب، التخصص في الخارج... كما يقوم بعرض البرنامج السنوي للتدريب على المجلس لإقراره مع الموازنة المرفقة به. أخيراً، يخضع مجلس الخدمة المدنية، من خلال رئيسه، إلى مساءلة مجلس الوزراء حول المسائل المتعلقة بالنفقات الإدارية، القوانين والأنظمة المتعلقة بإعادة تنظيم الإدارات والمؤسسات العامة، إضافة إلى كل ما يتعلق بشؤون الموظفين.

### • الإدارات بإتجاه مجلس الوزراء:

(الدور التحكيمي لمجلس الوزراء)

تقوم الإدارات بالتفاعل المباشر مع مجلس الوزراء في شؤون إدارة الموارد البشرية في ٣ حالات هي:

- إعتراض الإدارة على قرار مجلس الخدمة المدنية المتعلق بملئ الوظائف الشاغرة لديها.

- إعتراض الإدارة على لائحة الوظائف الفائضة التي يضعها المجلس.

- إختلاف الإدارات ومجلس الخدمة المدنية حول تطبيق مضمون قانون الموظفين

(المرسوم الإشتراعي ١١٢/١٩٥٩).

• مجلس الوزراء بإتجاه الإدارات:

(مظاهر الإدارة السياسية للموارد البشرية)

تم رصد ٣٩ حالة من هذا النوع يتعلق جميعها بقيام مجلس الوزراء بإصدار المراسيم العائدة إلى التعيينات في الوظائف وفي الدورات الإعدادية والتدريبية، النقل، التكليف، الإنتداب، الوضع المؤقت خارج الملاك، الإستيداع، تحويل الموظف إلى المجلس التأديبي العام، قبول الإستقالة، إنتهاء الخدمة، الوظائف والموظفين المؤقتين، إضافة إلى عدد من التعويضات.

• مجلس الوزراء بإتجاه المؤسسات العامة:

لقد تبين وجود ١١ حالة تفاعل من هذا القبيل تتمحور حول:

- تعيين مجالس الإدارة، مدة ولاية رئيس مجلس الإدارة، إنتهاء خدمته، تعويضاته...
- تعيين المدراء العاميين، تحديد الملاكات وتوصيف الوظائف وسلاسل الرواتب وإنهاء الخدمة...

مما سبق، يتبين تمركز ثقل إدارة الموارد البشرية للدولة اللبنانية على محورين إثنين:

- مجلس الخدمة المدنية بإتجاه الإدارات (معظم الحالات)
- مجلس الوزراء بإتجاه الإدارات (٣٩ حالة)

كذلك، يتبين أن الإدارات المعنية هي الطرف الأضعف وهي في موقع "المتلقي" لا "المبادر".

٢- مشاكل إدارة الموارد البشرية:

يشكو الإطار العام لإدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية من نقاط ضعف بارزة على ثلاث مستويات:

- التنظيم، أي المهام والهيكليات وبنى المساعلة

- الإدارة، أي مبادئ إدارة الموارد البشرية (في ظل غياب السياسات كما ذكرنا سابقاً)
- الترتيبات الخاصة، أي الخصائص الدستورية التي ترعى إدارة الموارد البشرية

## ١-٢ المشاكل التنظيمية:

### ١-١-٢ على صعيد تفاعل الجهات المعنية:

تشكل شمولية وحصرية صلاحيات مجلس الخدمة المدنية أول نقطة ضعف على المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية، إذ تغطي صلاحيات هذا المجلس معظم الإدارات العامة والمؤسسات العامة وبعض البلديات من جهة، كما تشمل هذه الصلاحيات معظم، إن لم نقل كل، نواحي وعناصر إدارة الموارد البشرية. فإذا كانت مثل هذه الصلاحيات معقولة وإيجابية في العام ١٩٥٩، يختلف الأمر تماماً اليوم مع تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في مختلف بلدان العالم، والتي تميل بشكل تدريجي نحو اللاحصرية، أي توزيع مهام هذه الإدارة على أكثر من جهة أهمها الإدارات المعنية، خاصة على صعيد تحديد الحاجات إلى الموظفين والتدريب وتقييم الأداء.

أما في لبنان، فإن مجلس الخدمة المدنية هو الذي يقوم بهذه المهام، في ما تقف الإدارات موقف المتلقي لتقديرات وقرارات المجلس، مع هامش ضيق للتحرك والإعتراض.

### ٢-١-٢ على الصعيد الداخلي للجهات الفاعلة:

#### ٢-١-٢-أ المشاكل المتعلقة بالمهام:

##### - مجلس الخدمة المدنية

- تتركز الصلاحيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في أعلى الهرم الإداري للمجلس، أي في الهيئة، وخاصة في يد رئيس المجلس، ومن ثم تتلاشى الصلاحيات عند المستويات الإدارية التي تليها. ويدل الملحق رقم ١ بهذا التقرير أن ٧٠ من أصل ١٧٠ مهمة من مهام المجلس الملحوظة في القوانين والأنظمة التي ترعى إدارة الموارد البشرية للدولة اللبنانية، هي في يد الهيئة والرئيس، أي ما يوازي ٤١% من مجموع صلاحيات مجلس الخدمة المدنية.

- تتنوع الصلاحيات المركزة في أعلى الهرم، فنجد مزيجاً من الصلاحيات ذات الطابع شبه السياسي (Policy) والمهام التنفيذية والتي تشمل نواحٍ متعددة من إدارة الموارد البشرية. ويبدو إن المهام التنفيذية تطغى على تلك السياسية التي نادراً ما نجدها. ويشكل الغياب شبه التام لسياسات إدارة الموارد البشرية الذي أشرنا إليه سابقاً عند وصف الإطار العام خير دليل على ندرة تعاطي هيئة المجلس ورئيسه عمليات تصور أو وضع سياسات إدارة الموارد البشرية. نتيجة لذلك، يتركز مجمل عمل الهيئة على الجوانب التنفيذية الروتينية المتعلقة بمعاملات الموظفين.

- يشكل ضغط العمل التنفيذي على مستوى الإدارة العليا لمجلس الخدمة المدنية النتيجة المنطقية لحصرية إدارة الموارد البشرية للدولة بهذا المجلس وداخله، ويوجد "عق زجاجة" من شأنه أن يشل فعالية إدارة الموارد المعنية ويحد من إمكانية المجلس للإستجابة لحاجات الإدارات العديدة الخاضعة لصلاحياته.

- يؤثر الطابع الحصري لمهام إدارة الموارد البشرية داخل المجلس سلباً على وضوح وشفافية هذه الأخيرة، إذ تعنى إدارة الموظفين، من خلال مصلحة واحدة هي مصلحة الدراسات والمراقبة، بمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية من شروط وإجراءات تعيين، تدرج، ترقية، ترفيع، نقل، وكالة، إنتداب، توصيف وظائف، تقييم أداء وغيرها، ما عدى الإعداد والتدريب. مثل آخر على حصرية وظائف إدارة الموارد البشرية يكمن في جمع الإعداد والتدريب في مصلحة واحدة داخل إدارة الإعداد والتدريب.

- مقابل ذلك، نجد إن بعض مهام أو وظائف إدارة الموارد شبه غائبة أو "مغيبة"، كإدارة المسارات الوظيفية (Careers) التي تقتصر على تحضير الإستثمارات وتجميع المعلومات مما يؤثر سلباً على إمكانية إنتقاء الكادرات الإدارية المناسبة للوظائف المناسبة ومتابعة أدائها.. مثل آخر هو التخصص في الخارج الذي تمارسه وحدة موجودة في أدنى الهرم الإداري للمجلس ويقتصر عملها على الدعم الإداري الروتيني.

- ناحية أخرى من نواحي الضعف الوظيفي هي الفصل المتماذي ما بين الدراسة واتخاذ القرار، إذ تبدأ الدراسة عند المستويات الوسطى للهرم الإداري يليها إتخاذ القرار على أعلى المستويات في المجلس الذي يحل بذلك محل الإدارات المعنية مباشرة بالموارد البشرية. فمهمة التوظيف مثلاً موزعة على ثلاث مستويات بدءاً

بمصلحة المراقبة والدراسات صعوداً حتى إدارة الموظفين، فالهيئة، فالرئيس. يطرح هذا الواقع تساؤلاً حول دور المستويات الإدارية الوسطى للمجلس الذي يقتصر على دعم المستويات العليا، دون أي "فعالية" أو "تفاعل" مع الإدارات المستفيدة لجهة الإستجابة لحاجاتها أو توجيهها، إلخ... كذلك، يطرح هذا الواقع إستفهاماً حول كثافة الطبقات الإدارية في المجلس (excessive layering) التي تقوم بتكرار عمل بعضها البعض فيبقى عملها مغلقاً وإنطوائياً إلى حد ملحوظ.

- لقد دلت قراءة القوانين والأنظمة المرعية الإجراء عن قيام التفيتيش المركزي، من خلال إدارة الأبحاث والتوجيه، بمهام تتعلق بإدارة الموارد البشرية كتحديد الحاجات ووضع شروط التعيين والتخصص في الخارج والترفيه والتأديب وغيرها. مقابل ذلك، اظهرت القوانين والأنظمة ذاتها تعاطي مجلس الخدمة المدنية مهاماً ذات طابع تنظيمي كالهيكليات وأساليب العمل. من شأن هذه الإزدواجية بين عمل مجلس الخدمة والتفتيش المركزي أن تهدد فعالية إدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية.

- لقد سجلت حالات عديدة مما يمكن تسميته "الإرتجال الوظيفي" (Functional Improvisation) الذي يحصل من خلال تشكيل لجان مختلفة لتقوم بمهام تدخل في صلب إدارة الموارد البشرية وغير الملحوظة في النصوص والأنظمة المرعية الإجراء مثلما كان الحال بالنسبة إلى لجان توصيف الوظائف (١٩٦٧) ولجان تقييم الأداء (١٩٩٤) وغيرها... أدى التمادي بالإرتجال الوظيفي إلى إهتمام المجلس بقضايا هامشية تؤدي إلى تشويش التركيز على المهمة المبدئية للمجلس، أي إدارة الموارد البشرية.

- يبلغ التعقيد في إدارة الموارد البشرية ذروته بسبب العلاقة العضوية/الجوهرية ما بين مجلس الخدمة المدنية كمؤسسة وقانون الموظفين كإطار لعمل المجلس. تحمل هذه العلاقة العضوية في طياتها إحتمال حد دور المجلس على تنفيذ القانون المذكور (والمترقب بإدارة الموارد البشرية) بدلاً من إدارة الموارد البشرية بالفعل، فقد أظهرت التجربة على مدى السنين التي تلت إنشاء مجلس الخدمة المدنية تحول هذا الأخير أسيراً لقانون الموظفين الذي أصبح، بدوره، هدفاً بحد ذاته بدلاً من أن يكون أداة تساعد على إدارة الموارد البشرية، مما جعل مجلس الخدمة المدنية مؤسسة "حارسة" أو "مراقبة" بدلاً من مؤسسة "إدارية" بكل معنى الكلمة. من جهة

ثانية، نجد في ما سبق تفسيراً للغياب التام للمهمة السياسية/الإستراتيجية للمجلس على صعيد إدارة الموارد البشرية.

- أخيراً، يغيب عدد من المهام أو الوظائف الإدارية الأساسية عن عمل المجلس بشكل شبه تام، أهمها مهمة تحليل ومتابعة إدارة الموارد البشرية التي يقوم بها المجلس، تقييم برامج إدارة الموارد البشرية (في ظل غياب هذه البرامج)، إضافة إلى ضعف المهمة السياسية الإستراتيجية كما ذكرنا سابقاً. ففي ظل الحصرية وتكاثر الطبقات الوظيفية والإنطوائية في ممارسة المهام، لم يرصد في النصوص التي ترعى عمل مجلس الخدمة المدنية أي من الوظائف التي من شأنها مساعدته على التأكد من تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية مثل:

- تجميع المعلومات حول الموارد البشرية
- دراسة المعلومات المتاحة حول الموارد البشرية لجهة إستثمارها في سياسات وخطط وبرامج المجلس.
- إيجاد آليات التغذية المرتدة (feedback) بين الإدارات والهيئة المركزية كأساس لوضع السياسات والبرامج الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- تقييم نتائج إدارة الموارد البشرية.

إن غياب هذه الوظائف يطرح إستفهاماً حول مدى إهتمام المجلس بتحقيق نتائج من إدارة الموارد البشرية مقابل تشديد واضح على مدخلات هذه الإدارة.

#### وحدة شؤون الموظفين في الإدارات العامة:

- لا تضطلع وحدة شؤون الموظفين داخل الإدارات المعنية بأي دور يذكر على صعيد إدارة الموارد البشرية، إذ يقتصر عملها على حفظ الملفات الشخصية لموظفي الفئات الوسطى والدنيا وتحضير المعاملات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يقوم بها، فعلياً، مجلس الخدمة المدنية.

- قد تساهم وحدة شؤون الموظفين بالمباريات التي يجريها المجلس، لكنها تبقى مساهمة سلبية (Passive). حتى على صعيد حفظ الملفات الشخصية، فإن الموظف

المعني داخل الإدارة يتبع فنياً للمجلس، إضافة إلى أن عمله روتيني بحت، محصور بالفئات الوسطى والدنيا، ولا يتضمن أي تحليل أو استثمار للمعلومات المتوفرة لديه يساعد الإدارة المعنية على إتخاذ قرارات في مجال إدارة مواردها البشرية.

#### رئاسة مجلس الوزراء - وزارة المال - ديوان المحاسبة:

تلعب الجهات المذكورة اعلاه دوراً محدوداً يقتصر على نواح معينة من إدارة الموارد البشرية تتمحور حول الإنعكاسات المالية لهذه الإدارة. من أبرز هذه النواحي النفقات الإدارية الناجمة عن التعيين. إن هذا الدور ضروري، لا بل حيوي في ظل الصعوبات المالية التي تواجهها البلاد، لكن يبدو أن المقاربة المتبعة في المعالجة المالية لإدارة الموارد البشرية تشكو من نوع من الإجتزاء والرجعية (reactionism)، بينما عمدت الدول المتقدمة إلى وضع موازنة خاصة بالموارد البشرية للدولة تأخذ إمكانيات المالية العامة بعين الاعتبار، قبل مباشرة برامج إدارة الموارد البشرية. عادة ما تعهد هذه المهمة إلى طرف داخل السلطة التنفيذية يقوم بدور رب العمل (employer).

#### ٢-١-٢-ب المشاكل البنوية (الهيكليات):

- يبرز التوزيع غير المتوازن للوحدات الإدارية المختلفة التي تتعاطى شؤون إدارة الموارد البشرية، بحيث:

- تمّ تخصيص بعض الوظائف بوحدات مستقلة، كما هو الحال بالنسبة إلى التأديب (خارج مجلس الخدمة المدنية) والتدريب (المعهد الوطني للإدارة والإنماء داخل مجلس الخدمة المدنية).
- وضع عدد من الوحدات في مستويات أدنى مما قد يمكنها من أداء مهامها بفعالية، كما هو الحال بالنسبة لوحدة إدارة شؤون الموظفين داخل الإدارات، مما يقلص قدرتها على التفاعل مع الجهة الأقوى في إدارة الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية، أي مجلس الخدمة المدنية.



- أخيراً تغيب البنى الإدارية الموازية لمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية أو تخصص لها وحدات غير كافية داخل المجلس، فلا وحدة تهتم مثلاً بتوصيف الوظائف أو بتقييم الأداء الذي تحتضنه، جزئياً، دائرة الملفات الشخصية.

## ٢-١-٢-ت المشاكل المتعلقة ببنى المساءلة:

بحسب المواد ٧ إلى ١١ من المرسوم ٨٣٣٧، يقوم مجلس الخدمة المدنية برفع تقرير سنوي إلى رئيس مجلس الوزراء يتضمن اعمال المجلس خلال سنة، إضافة إلى قرارات الهيئة وتوصيات مبدئية. يقوم مجلس الخدمة المدنية بتوزيع نسخ من تقريره على الإدارات المعنية من وزارات ومؤسسات عامة وبلديات.

لكن المسألة تبقى في مضمون التقرير السنوي للمجلس، وخاصة في مدى تعبيره عن حقيقة إدارة الموارد البشرية في ظل المشاكل الوظيفية والبنوية التي عدناها سابقاً، إذ تؤدي هذه المشاكل إلى إضعاف الأسس الداخلية للمساءلة، فتقتصر هذه الأخيرة على الناحية الشكلية فقط بحيث يتم فعلاً رفع التقرير السنوي إلى الجهات المحددة في القوانين. حتى على صعيد شكل، لا يظهر أن عملية المساءلة تأخذ مجراها في ظل غياب كل من (١) آلية للتغذية المرتدة (feedback) داخل المجلس تسجل آراء الإدارات المعنية و(٢) جلسات وزارية تخصص لمناقشة نتائج إدارة الموارد البشرية للدولة اللبنانية.

كذلك، تطرح الحصانة شبه المطلقة لرئيس مجلس الخدمة المدنية معضلة الفصل ما بين سني الخدمة من جهة وأداء إدارة الموارد البشرية من جهة ثانية، وهي تتناقض مع مبدأ المساءلة وتقييم أداء المسؤول التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الطرق المعاصرة للإدارة العامة.

أخيراً، تغيب المساءلة عن وحدات شؤون الموظفين داخل الإدارات بشكل شبه تام، عاكسة بذلك وهن وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها هذه الوحدات، والذي تتسبب به صلاحياتها الضئيلة وموقعها المتدني من الهرم الإداري.

## ٢-٢ المشاكل الإدارية:

### ١-٢-٢ المشاكل الإدارية الداخلية:

إن أبرز عقبة في طريق الفعالية الإدارية لإدارة الموارد البشرية تتعلق بمؤهلات وكفاءات العاملين في مجلس الخدمة المدنية، والتي تتسم بالعمومية (generalist)، مع مسحة قانونية واضحة. فلا مؤشرات واضحة حول ضرورة ان يكون في مجلس الخدمة المدنية أخصائيين في الإدارة، خاصة إدارة الموارد البشرية. الوضع نفسه ينطبق على وحدات شؤون الموظفين في الإدارات المعنية بحيث رصد تحديداً عمومياً لشروط شغل وظيفة في هذه الوحدة. من جهة ثانية، لا تدل تجربة مجلس الخدمة المدنية على قيام هذا الأخير بإستكمال النقص في الإختصاص عن طريق التدريب المتخصص في إدارة الموارد البشرية في لبنان أو في الخارج.

### ٢-٢-٢ المشاكل المتعلقة بقانون الموظفين:

- تبرز أولاً مشكلة الحصرية السياسية (political concentration) لإدارة الموارد البشرية بحيث يتم تعيين الموظف وإنهاء خدمته على مستوى مجلس الوزراء، هذا بالإضافة إلى إتخاذ المجلس قرارات أخرى تتعلق بإدارة الموارد البشرية مثل إقرار برنامج التدريب السنوي. نتيجة لذلك، نجد جدول أعمال مجلس الوزراء مثقلاً بالقرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وهي غالباً قرارات إجرائية أو تنفيذية تستغرق وقت المجلس على حساب القرارات الإستراتيجية التي تغيب بشكل شبه تام.
- أظهر تحليل قانون الموظفين غياباً تاماً لدور المدراء (managers) داخل هذه الإدارات، بدءاً بالوزير وحتى مستويات الإدارة الوسطى. في أحسن الاحوال، يلعب هؤلاء المدراء دوراً سلبياً يتمثل بتحضير بعض المعاملات التي يتم إتخاذ القرار على أساسها من قبل مجلس الخدمة المدنية و/أو مجلس الوزراء. من جهة ثانية، أظهر التحليل أن الدور الوحيد الجدي الذي يلعبه المدراء يتعلق بالناحية التأديبية لإدارة الموارد البشرية، كل ضمن صلاحياته. كذلك، يمكن للمدراء إقتراح فرض

عقوبات أشد إلى المدير الذي يعلوهم في حال تخطت هذه العقوبات صلاحياتهم. بشكل عام، تتلشى صلاحيات المدراء (وزير-مدير عام-مدير-رئيس مصلحة-رئيس دائرة) بشكل تدريجي على صعيدي نوعية وكمية القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بالرغم من كونهم المسؤولون نظرياً عن هذه الموارد.

• مشكلة ثالثة تبرز على مستوى مبادئ إدارة الموارد البشرية التي يعكسها قانون الموظفين خاصة في النواحي التالية:

• الرؤيا الضيقة: لا تنظر السياسات المرعية الإجراء إلى الموظف كمورد يتم استثماره في الإدارات لكي يقوم بأعمال محددة ومتخصصة، أو ليقدم خدمة إلى الجمهور، بل أن الرؤيا المعمول بها تتبع من مفهوم تقليدي جلمد للموظف الذي يطبق القانون دون مخالفته تحت طائلة العقوبة.

• المقاربة الإدارية التقليدية: تعكس النصوص مقاربة تقليدية لإدارة الموارد البشرية تركز على الحصرية، العمومية، السلوك، الرقابة (على الإجراءات)، الحصانة والإستقلال، الإستمرارية، التشابه، اللاتقة، العقاب، التأديب. بالمقابل، تبدو مفاهيم أو معايير اللاحصرية، التفويض، القيادة، التحفيز، الإبداع، المشاركة، المخاطرة، التنوع، الإختصاص، الأداء، حرية التحرك، والمكافأة ضعيفة للغاية وحتى غائبة تماماً، مما يجعل طريقة تعاطي مجلس الخدمة المدنية مع الإدارات المعنية (١) هامشية، أي بعيدة عن الحاجات الحقيقية للإدارات، (٢) فوقية، أي مبنية على إعتقاد مسبق بمعرفة هذه الحاجات، و(٣) مغلقة، لا تسمح بمشاركة حقيقية للإدارات في إدارة مواردها البشرية.

• غياب الإختصاص: لا يتم إختيار الموارد البشرية للعمل في إدارات الدولة على أساس الإختصاص والخبرة في مجال الوظيفة التي سيتعينون فيها، إذ أن:

• شروط التعيين: المتبعة عمومية إلى قانونية، كما أنها موزعة بحسب الفئات وليس بحسب الوظائف، حتى أن بعضها ينطبق على الفئتين الثالثة والرابعة في الوقت نفسه، أي أنها لا تميز بين فئات

الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، مما يتسبب بحالات تفوق بها المؤهلات المتوافرة حاجات الوظيفة أو بالعكس وتؤدي، بالتالي، إلى البطالة المقنعة داخل الإدارة العامة اللبنانية. هذا ويشكل غياب التوصيف الوظيفي السبب الأساسي الكامن وراء غياب الإختصاص في الإدارة.

• **الإعداد والتدريب:** لا يستهدف الرفع من مستوى المؤهلات أو تحسين الأداء والإنتاجية، أو التحضير للتدرج أو الترقية أو الترفيع، بل يبدو بمثابة تعويض عن النقص في الإختصاص في مرحلة التوظيف (المباراة، الإختيار والتعيين)، كما أنه أشبه بإجراء شكلي لا مفر منه من أجل تحقيق ترفيع واحد ممكن خلال سني الخدمة.

• **الجدارة (merit):**

• المباراة هي الطريقة الوحيدة المعتمدة لقياس الجدارة. كذلك، فإن مضمون المباراة ليس مبنياً على مبدأ الإختصاص، بل أنه عمومي إلى قانوني يركز على الحفظ الغيبي للمعلومات، مما يؤدي إلى ترشيح أشخاص من ذوي الشهادات العمومية والقانونية لشغل وظائف في إدارات الدولة من جهة، وإضعاف مبدأ الجدارة من جهة ثانية.

• يظهر إذاً ميول معين إلى التشديد (النظري) على الجدارة على حساب الإختصاص. بالفعل، فإن العلامة هي المعيار المعتمد في عملية إختيار موظف ما لشغل وظيفة ما، دونما أن يتم الربط (matching) بين مؤهلات وإختصاص المرشح من جهة ومتطلبات الوظيفة من جهة ثانية.

• تؤدي الإدارة السياسية (political management) للموارد البشرية إلى تشويه محاولات إعتقاد مبدأ الجدارة، إذ أن مجلس الوزراء هو المرجعية النهائية لكل من مجلس الخدمة المدنية والإدارات المعنية في ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. يشكل دور الحكم (arbitration) الذي يلعبه مجلس الوزراء مثلاً صارخاً على الإدارة السياسية للموارد

البشرية، كما أنه دليل آخر على الحصرية السياسية لهذه الإدارة في لبنان. بالفعل، فقد تم تعداد ٣٩ حالة يكون فيها القرار النهائي المتعلق بإدارة الموارد البشرية في يد مجلس الوزراء. إضافة إلى ما سبق، غالباً ما يكون قرار مجلس الوزراء تكراراً (أو تأكيداً) لقرارات مشابهة تم إتخاذها على مستوى مجلس الخدمة المدنية أو على مستوى الإدارة المدنية.

**النتيجة:** على صعيد النتيجة، لا يبدو أن إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة اللبنانية هي إدارة تؤدي فعالية التكاليف التي تتطلبها، وذلك للأسباب التالية:

- عدم الإهتمام الكافي بفترة الإختبار (probationary period) التي يقضيها الموظف في الإدارة والتي لا تتعدى كونها إجراءً ضرورياً، كما أن هذه الفترة الإختبارية ليست معممة على مختلف المستويات الإدارية التي يبلغها الموظف، بل تقتصر على أول تعيين له. ويذكر أنه لم يتم تسجيل أية حالة قامت فيها إدارة ما برفض موظف بعد إنقضاء فترة الإختبار. في هذا مؤشر إضافي إلى موقع الإدارات كملتقى لممارسات مجلس الخدمة المدنية.
- ضعف الإستثمار في الموارد البشرية، إذ تنظم دورات التدريب بطريقة جماعية، وهي معقدة، طويلة ونظرية إلى حد بعيد، والأهم أنها غير مرتبطة بالوظائف الموجودة داخل الإدارات المختلفة فلا تفيد الموظف بمهارات يمكنه إستعمالها خلال ممارسته لعمله. بالمقابل، ينحصر التدريب بالمعهد الوطني للإدارة والإنماء داخل مجلس الخدمة المدنية، مما يؤثر سلباً على إمكانية قيام الإدارات بالإستثمار في مواردها البشرية مباشرة.
- الغياب التام لتقييم الأداء على أي مستوى أو في أي مرحلة من مراحل الوظيفة.
- بتر سياسات إدارة الموارد البشرية عند عدة مفاصل أساسية:

• التوظيف/الإعداد

• التدريب/التدرج/الترقية/الترفيه/المكافأة

• الأداء/المكافأة

• المؤهلات/الراتب

• الإنتاج/التعويضات

- فلا الإعداد مرتبط بالوظيفة ولا التدريب مرتبط بالتدرج أو الترفيع أو المكافأة، ولا تقييم الأداء مرتبط بالتدريب أو المكافأة، ولا التعويض مرتبط بالإنتاجية... بل تجري إدارة الموارد البشرية على محاور منفصلة لا تعكس نظرة شاملة وتؤثر سلباً على معنويات الموظف وإمكانية تحقيقه لذاته من خلال الوظيفة العامة.

بإختصار، فإن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام اللبناني هي عملية مغلقة وأحادية الإتجاه (unilateral)، دون أي إرتباط واضح مع الإدارات المستفيدة، مع النظام التربوي (الجامعي)، ومع حاجات سوق العمل الوطني بشكل عام.

### ٢-٣ انعكاس الدستور على إدارة الموارد البشرية:

يؤكد الدستور اللبناني (١٩٩١) على الإدارة السياسية، لا بل على الحصرية السياسية لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة اللبنانية من خلال حصر عدد من القرارات الأساسية الخاصة بهذه الموارد، كالتعيين، بمجلس الوزراء (المادة ٦٥).

من جهة ثانية، يشدد الدستور على إرساء مبدأ الإختصاص في إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة اللبنانية، بحيث تنص المادة ٩٥ على إلغاء قاعدة التمثيل الطائفي وإعتماد الإختصاص والكفاءة في الوظائف العامة والقضاء والمؤسسات العسكرية والأمنية والمؤسسات العامة والمختلطة.

هنا تجدر الإشارة إلى ان إرساء مبدأ الإختصاص في الإدارة العامة هو من المساهمات البارزة للدستور المعدل في العام ١٩٩١ التي لم تتسنى ترجمتها واقعاً بعد نظراً لنقاط الضعف التي عددها سابقاً على صعيد أداء مجلس الخدمة المدنية.

### ٣- مقارنة مؤسسية لإدارة الموارد البشرية:

تشكل المقارنة المؤسسية لإدارة الموارد البشرية مقدمة للتوصيات التي سوف نطرحها بالنسبة إلى تطوير هذه الإدارة في القطاع العام اللبناني، بحيث تساعد على تحديد موقع لبنان على الخريطة الدولية لإدارة الموارد البشرية وعلى وضع إطار مؤسسي جديد لإدارة هذه الموارد في لبنان العام ٢٠١٠.

### ٣-١ الخريطة الدولية لإدارة الموارد البشرية:

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية للدول بإتجاه المزيد من التفويض (DELEGATION) والتمكين (EMPOWERMENT) والإحتراف (PROFESSIONALISM)، خاصة منذ مطلع الثمانينات وحتى اليوم. وقد اختلفت تجارب الدول بالرغم من الإتجاه العام السائد، فمنها من كان السباق إلى إعتماد اللاحصرية وحقق مستويات مرتفعة منها، كبريطانيا وأستراليا ونيوزلندا والسويد، ومنها من إكتفى بإعتماد أقل قدر ممكن منها بما يؤمن الحد الأدنى من الفعالية، مثل الدول الآسيوية (ماليزيا، سنغفورة، اليابان) ألمانيا والولايات المتحدة. أخيراً، حقق بعض الدول مستويات متوسطة من اللاحصرية من فرنسا وهولندا وكندا.

أما معايير التحرك بإتجاه الحصرية المنخفضة فهي درجة تطور أنظمة الإدارة المالية ودرجة تطور أنظمة إدارة المعلومات.

أي، كلما إزدادت درجات تطور أنظمة الإدارة المالية وإدارة المعلومات، تمكنت الدول من تحقيق قدر أعلى من التفويض والتمكين في إدارة الموارد البشرية.

في ما يلي وصف موجز لبعض تجارب الدول:

#### ٣-١-١ نيوزلندا (حصرية شبه معدومة):

##### • التوظيف:

- في مرحلة ١٩١٢-١٩٨٨، إتسمت إدارة الموارد البشرية في الدولة النيوزلندية بالاحصرية حيث لعب مجلس خدمة الدولة (STATE SERVICE COMMISSION) دوراً أساسياً في التوظيف والرواتب وغيرها.

- يشكل قانون قطاع الدولة للعام ١٩٨٨ (THE STATE SECTOR ACT) نقطة التحول إلى اللاحصرية حيث حل محل مجلس خدمة الدولة نظاماً لاحصرياً يكون فيه المدير العام هو المسؤول عن التوظيف في إدارته.

- أصبح "وعي الكلفة" المعيار الأساسي للتوظيف في الإدارات النيوزلندية، بمعنى ان إختيار أفضل الموارد البشرية يساعد الإدارة على توفير قدر كبير من الأكلاف والمجهود والصعاب خلال فترة بقاء الموظف في الخدمة.

- على الأسس المذكورة أعلاه، يضطلع المدراء بدور "رب العمل" في إدارتهم ولهم جميع حقوقه وواجباته وصلاحياته، وذلك بحسب الأصول التالية:

١. إحترام مبدأ الجدارة
٢. الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل كاف
٣. إعتداد سياسات إدارة موارد بشرية مطابقة لعمل "رب العمل الجيد" (GOOD EMPLOYER) كتوظيف النساء والأقليات والمعوقين.

- في العام ١٩٨٩، قام مجلس خدمة الدولة بنشر دليل حول الممارسات الفضلى في إختيار الموارد البشرية في قطاع الدولة، وذلك بهدف مساعدة المسؤولين عن وحدات شؤون الموظفين وغيرهم من المعنيين بإدارة لموارد البشرية في القيام بمهامهم. يتضمن هذا الدليل معلومات حول المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية وحول الإطار القانوني المعتمد في هذه الإدارة. بالإضافة إلى الدليل، تقوم الإدارات المختلفة بوضع النشرات والكتيبات الخاصة بها حول تكوين لجان الإختيار، معايير الإختيار، تحضر وإجراء المقابلات، إعتداد أدوات التحليل النفسي لإتخاذ القرارات المتعلقة بالإختيار...

تتنوع طرق التوظيف ما بين الخدمة الدائمة والإستخدام بموجب عقود محددة بفترات قصيرة أو طويلة الأمد. أما المدراء العامون، المعروفون بالمسؤولون التنفيذيون (CHIEF EXECUTIVES)، فيعينون بموجب عقد لا تتعدى مدته الخمس سنوات. يشدد العقد على المسؤولية الفردية للمدير تجاه الوزير.

#### • التدريب وتنمية الموارد البشرية:

للمسؤولين التنفيذيين الحرية الكاملة في شراء حاجات تدريب وتنمية الموارد البشرية في إدارتهم. لقد قامت بعض الإدارات الكبرى بوضع برامج تدريبية خاصة بها، إلا أن معظم الإدارات يلجأ إلى خدمات القطاع الخاص في هذا المجال.

أما الإنعكاسات الإيجابية للاحصرية التدريب وتنمية الموارد البشرية على هذه الأخيرة، فهي:

- إيجاد فرص تحقيق الذات والتقدم الوظيفي.
- القدرة على التأقلم مع المتغيرات السريعة المحيطة بالبيئة الإدارية.



تتمحور السياسة العامة للتدريب وتنمية الموارد البشرية على أمور ثلاث هي: التدريب على الوظيفة (ON THE JOB TRAINING)، التدريب الرسمي داخل الإدارة أو من خلال برامج يتم شراءها من القطاع الخاص، والتدريب المتخصص للفرد.

### (١) التدريب على الوظيفة:

يتم توفير "التدريب على الوظيفة" بشكل منتظم، وهو يتضمن تنمية المعارف المؤسسية للفرد، زيادة خبرته من خلال تنويع الأعمال والداورة الوظيفية، مشاركته المناقشات وأعمال المراجعة التقييمية وجلسات الأخبار الفردية والجماعية (MANAGEMENT BREIFING).

### (٢) التدريب الرسمي:

يهدف حضور حلقات التدريب الرسمي إلى زيادة مهارات الموظف، إضافة إلى توسيع الآفاق وتعميق الإختصاص وزيادة المعارف.

### (٣) التدريب المتخصص

يستهدف إشترك الموظف في حلقات التدريب المتخصص إلى زيادة قيمته المضافة في الإدارة التي يعمل فيها. ويعتبر التدريب المتخصص إستثماراً على المدى الطويل في إمكانيات كل من الموظف والإدارة.

تتضمن معظم الإدارات العامة في نيوزلندة وحدات خاصة لتدريب الموظفين. يمكن إختصار دور هذه الوحدات بالتالي:

- تحليل الحاجات التدريبية للإدارة
- تصميم وتنظيم وإجراء برامج التدريب
- الحفاظ على قاعدة معلوماتية حول برامج وموارد التدريب
- وضع سياسة حول التدريب وتنمية الموارد البشرية للإدارة
- متابعة وتقييم برامج التدريب

### • تقييم الأداء:

يرتكز مفهوم تقييم الاداء المعتمد في نيوزلندة على الاعتراف بأهمية الأداء الفردي بالنسبة إلى أداء الإدارة ككل. يبدأ تقييم الأداء في الإدارة النيوزلندية برأس الهرم الإداري أي المسؤول التنفيذي عن الإدارة، وذلك على أساس إتفاق أداء سنوي بين الوزير والمدير العام. تتنوع طرق تطبيق تقييم الأداء في الإدارات العامة وفقاً لمبدأ اللاحصرية والتفويض، وذلك وفقاً لتوجهات المدراء العاملين المسؤولين عنها.

### • أنظمة المعلومات حول الموارد البشرية:

لقد تطورت إدارة المعلومات حول الموارد البشرية في الإدارة العامة النيوزلندية من إدارة للمستندات المتعلقة بالأفراد (STAFF RECORDS OR PERSONNEL SYSTEMS) إلى أنظمة معلوماتية حول الموارد البشرية (HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEMS-HRIS).

في ظل المقاربة اللاحصرية لإدارة الموارد البشرية، اختلفت الأنظمة المعلوماتية حول الموارد البشرية من إدارة إلى إدارة، كل حسب حاجاتها ومتطلبات العمل فيها، وهي توفر المعلومات التي تساعد على تحليل حاجات الإدارة بدقة ومعرفة النتائج المحتملة للقرارات المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على المديين القصير والطويل.

### • ٢-١-٣ بريطانيا (حصرية محدودة):

#### • الهيئة المركزية:

يوجد حالياً ستة مفوضي خدمة مدنية (CIVIL SERVICE COMMISSIONERS). منذ العام ١٩٧٨، بدأ إختيار المفوضين من خارج الخدمة المدنية من أجل توفير الخبرة الجيدة في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص، وهم يعملون دواماً جزئياً لمدة تتراوح بين ٣ و٤ سنوات لكل واحد.

يعين المفوضون بأمر ملكي، وليس من خلال STATUTE، كجزء من السلطة التنفيذية وهم يستمدون سلطتهم من نظامي الخدمة المدنية والخدمة الدبلوماسية (١٩٩١). ينص النظامين المذكورين على السياسة العامة للدولة بالنسبة إلى التوظيف في السلكين، خاصة على عدم جواز إختيار الموظف للخدمة إلا على أساس الجدارة ومن خلال المباراة العادلة والمفتوحة.

يحدد النظامين المذكورين صلاحيات المفوضين على الشكل التالي:

- قبول المرشحين قبل التعيين في الفئات الإدارية العليا
- تحديد قواعد إختيار المرشحين لهذه الوظائف
- تقديم الإستشارة إلى وزير الخدمة المدنية ووزير الخارجية حول القواعد التي يضعها الوزيران لتحديد أصول إختيار المرشحين لشغل وظائف في الإدارات والمؤسسات، وذلك عندما يتم التعيين في وظائف دون مستوى تلك الخاضعة لرقابة مفوضي مجلس الخدمة المدنية.
- متابعة كيفية قيام الإدارات والمؤسسات بتطبيق القواعد التي يضعها الوزير (وزير الخدمة المدنية ووزير الخارجية).

لا تتعدى صلاحية مفوضي الخدمة المدنية الإدارية المركزية (THE HOME CIVIL SERVICE) والسلك الدبلوماسي (THE DIPLOMATIC SERVICE)، كما لا يتعاطى المفوضون أية أمام إدارة موارد بشرية عامة سوى تلك المتعلقة بالإختيار للتعين في الفئات الإدارية العليا.

في ما عدا ذلك، يقوم المفوض الأول (FIRST COMMISSIONER)، بصفته مسؤولاً رفيعاً في رئاسة مجلس الوزراء (دائرة الخدمة المدنية والعلوم)، بمهام تتعلق بالتواصل مع السلك التعليمي في المدارس والجامعات.

أما الخطوة التي سبقت التفويض، فكانت مبادرة خاصة بالإدارة المالية (FINANCIAL MANAGEMENT INITIATIVE) توفر للمدراء الصلاحية في إتخاذ القرارات المالية المتعلقة بإدارة وتنفيذ ومراقبة موازاناتهم.

## التوظيف:

خلال الثمانينات، تم تحويل صلاحيات التوظيف إلى الإدارات العامة شرط إحترامها القواعد العامة التي يضعها وزير الخدمة المدنية والتي تتعلق بالجدارة والمساواة والمباراة المفتوحة.

توظف الإدارات والمؤسسات المعنية ما يقارب الـ ٩٥% من مواردها البشرية مباشرة. في ما يخص التعيينات الأخرى في الفئات الإدارية العليا أو في الوظائف الخاصة التي لا تخضع لنظام الفئات (UNGRADED POSTS)، على الإدارة إستشارة مسؤولي الخدمة المدنية المستقلين الذين يعطون جواباً خطياً يسبق إمكان حصول التعيين، بعد التأكد من إحترام الإدارة لمبدأ الجدارة. أخيراً يقوم الوزراء أو من ينوب عنهم بالتعيين.

تهدف اللاحصرية في التوظيف إلى تمكين المدراء من تحديد حاجاتهم الحقيقية للموارد البشرية، وذلك ضمن الأطر العامة للجدارة، وقد بلغت هذه اللاحصرية أوجها في العام ١٩٩١ عندما تم تحويل مجلس الخدمة المدنية إلى مؤسستين:

- مكتب مصغر لمجلس الخدمة المدنية يقوم الدعم اللازم لمفوضي الخدمة المدنية.

- مؤسسة التوظيف وخدمات التقييم التي تهتم بمعظم أعمال التوظيف في الفئات التنفيذية العليا، إضافة إلى خدمات وأبحاث حول الطرق الإختيار.

مقابل التفويض، على الإدارات الإحتفاظ بالمستندات التي تبين الأصول المتبعة في التوظيف وأداء الموظفين الذين تم تعيينهم.

## أنظمة المعلومات حول الموارد البشرية:

تحتفظ كل إدارة بمعلومات حول الموارد البشرية المتوفرة لديها تمكنها من القيام بدور رب العمل (EMPLOYER) وإدارة مواردها بفعالية.

تزداد أهمية وجود أنظمة معلوماتية حول الموارد البشرية كلما إزدادت اللاحصرية في إدارة هذه الموارد، وذلك لأسباب إستراتيجية وأنية.

## • تقييم وإدارة الأداء:

إعتمدت بريطانيا اللاحصرية في تقييم وإدارة أداء الموظفين. تنطبق اللاحصرية في تقييم الأداء على جميع المستويات الإدارية ما عدى أعلى ثلاث فئات. يتم تحديد بعض القواعد العامة للتقييم على الإدارات والمؤسسات إحترامها عند وضع انظمة تقييم الأداء. من أهم هذه القواعد (١) وجود نظام للتقييم المنتظم للأداء (٢) ملائمة النظام للحاجات الإدارية والتشغيلية للإدارة (٣) مراجعة النظام للتأكد من فعاليته (٤) التحديد المسبق للمهام المطلوبة من الموظفين ومعرفة كيفية تقييم أدائهم، (٥) إختصاص المعنيين بتطبيق نظام تقييم الأداء (٦) وجود آلية للتحكيم ومعالجة الشكاوى من تطبيق نظام تقييم الأداء.

## • التدريب:

تتحمل الإدارات والمؤسسات مسؤولية التدريب بشكل عام، في ما توفر كلية الخدمة المدنية CIVIL SERVICE COLLEGE الشق العام منه. للإدارات الحرية التامة في التصرف بموازنتها المخصصة للتدريب، وهي عادة ما تلجأ إلى خدمات القطاع الخاص والخبراء لأهداف التدريب. ويتمحور إهتمام الإدارات اليوم حول المسارات الوظيفية وتنمية المهارات والقدرات الإدارية والتقنية في ظل التغييرات السريعة التي تحتم المرونة والتكيف الإداري السريع.

## • المكافأة على أساس الأداء:

برز إتحاء الإدارة العامة البريطانية نحو مكافأة الموظف على أساس الأداء (PERFORMANCE-RELATED PAY) كوسيلة لتحفيزه على العمل والإنتاجية. وذلك بمواجهة المقاربة التقليدية المبنية على الزيادة الآلية للراتب.

أنتت هذه الخطوة في تتويج لتفويض إعطاء الرواتب والتعويضات من وزارة المال (TREASURY) إلى الوزراء القيمين على الإدارات والمؤسسات التنفيذية منذ العام ١٩٩١، وذلك بهدف:

١. إستجابة الرواتب في القطاع العام إلى ضوابط السوق وتمكين الإدارات من تحقيق قدر أكبر من الرقابة على نفقاتها الإدارية.
٢. تأمين قيمة النفقات الإدارية عن طريق مكافأة الأداء الجيد والإختصاص من الأداء السيء.

### ٣. زيادة شفافية كلفة القطاع العام.

أما الشروط العامة لتفويض إعطاء الرواتب والتعويضات، فتحددها وثيقة إتفاق بين وزارة المال والوزارة المعنية، وهي توضع على أساس الإطار الإستراتيجي للرقابة (THE STRATEGIC CONTROL FRAMEWORK). الذي يحدد الرقابات الخاصة بكل إدارة ومؤسسة.

#### ٣-١-٣ كندا (حصرية متوسطة):

##### • الهيئة المركزية:

يقوم مجلس الخدمة المدنية (PUBLIC SERVICE COMMISSION) بالمهام المتصلة بالتوظيف في الإدارة العامة الكندية. أما المهام الأخرى كتوصيف الوظائف والعلاقات الوظيفية والرواتب، فهي من صلاحيات "رب العمل" (THE EMPLOYER) أي المجلس المالي (TREASURY BOARD).

تنتج السياسات التي يتبعها مجلس الخدمة المدنية من القوانين التي ترعى الإستخدام في الإدارة العامة، خاصة قانون الإستخدام في الإدارة العامة (PUBLIC SERVICE EMPLOYMENT ACT)، والتي تفرض على مجلس الخدمة المدنية إحترام معايير الجدارة في التوظيف.

في العام ١٩٩٢، أقر مجلس النواب قانون إصلاح الإدارة العامة (THE PUBLIC SERVICE REFORM ACT)، الذي يعدل قانون الإستخدام في الإدارة العامة بهدف تحسين قدرة مجلس الخدمة المدنية على القيام بمهامه. بناء عليه، يقوم المجلس بوضع وإدارة القوانين والأنظمة والسياسات ومعايير الإختيار والتقييم المتعلقة بالناحية التوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

في ظل اعتماد مبدأ اللاحصرية في إدارة الموارد البشرية، تم تفويض تنفيذ القوانين والأنظمة والسياسات المذكورة أعلاه إلى الإدارات المعنية، فيما يحتفظ مجلس الخدمة المدنية بالدور المتعلق بمتابعة التنفيذ والتدقيق في جودته. لذلك، يقوم المجلس بوضع أدوات التقييم وإدارة مراكز المتابعة. كذلك، يقوم المجلس ببعض المهام نيابة عن

المجلس المالي. من هذه المهام تحليل وضع سوق العمل، تحليل وضع القوة العاملة في الإدارة العامة، تعديل حجم هذه الأخيرة...

لم يطل التفويض مسائل التوظيف المتعلقة بالمدرء التنفيذيين (THE EXECUTIVE GROUP) وبعض البرامج التدريبية الأساسية المتعلقة بهذه الفئة من الموظفين والتي بقيت ضمن مهام مجلس الخدمة المدنية.

### التوظيف:

يقوم مجلس الخدمة المدنية بوضع السياسات العامة المتعلقة بالتوظيف مراعيًا بذلك معايير الجدارة والعدالة وتكافؤ الفرص، في ما فوض مهام إدارة شؤون الموظفين إلى الإدارات. وقد ترافق هذا التفويض مع تبسيط للإدارة المالية جعلته ممكناً. أما نواحي التفويض إلى المدرء العاميين، فشملت النواحي التالية:

- إختيار طريقة ملء الشواغر
- وضع شروط التعيين
- إختيار الإختصاصات
- إختيار المرشحين
- إجراء التعيين في معظم الوظائف والفئات.

وذلك وفقاً "لإتفاق تفويض" (DELEGATION AGREEMENT) بين مجلس الخدمة المدنية والمدير العام المعني الذي يشكل أساساً للمساعدة في مرحلة تالية. كذلك، يحدد إتفاق التفويض إمكانية تفويض مهام إدارة شؤون الموظفين إلى مدرء آخرين في الإدارة (SUB-DELEGATION).

يبني قرار على التوظيف على أساس الحاجة التشغيلية للإدارة، أي على نوع العمل المطلوب، ومدته... أما تنفيذ القرار، فيتم وفقاً للأصول التي يضعها مجلس الخدمة المدنية:

- تحديد شروط التعيين في الوظيفة على أساس وصف دقيق لها
- إعطاء الأولوية لملء الوظيفة من خلال المباراة المحصورة
- إجراء التوظيف من خارج الإدارة عندما يكون ذلك في مصلحتها

- إعتقاد طرق وأساليب إختبار تغطي جميع الإختصاصات حتى يتم الإختيار والتعيين على أساس الجدارة.
- إجراء التعيين بغض النظر عن الجنسية أو الإثنية أو اللون أو الجنس أو العمر أو الصحة البدنية.
- إتمام فترة إختبار تلي التعيين في وظيفة جديدة، ذلك لمصلحة كل من الموظف والإدارة.

#### • التدريب وتنمية الموارد البشرية:

لقد قام المجلس المالي TREASURY BOARD بصفته رب العمل بوضع سياسة عامة خاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية للقطاع العام كسبيل لتحقيق إدارة فاعلة ومنتجة. وهو في هذا الإطار، يسعى إلى:

- وضع سياسة عامة للتدريب ومتابعة تنفيذها
- تحديد المتطلبات العامة للتدريب وأولوياته

على المدراء تحديد حاجات التدريب الخاصة والسماح بالمشاركة في حلقاته، وذلك وفقاً للحاجات التشغيلية للإدارة. على الإدارات المعنية إدارة ومتابعة تنفيذ برامج التدريب بالإستعانة بدليل التدريب الذي يضعه مجلس المال TREASURY BOARD .MANUAL

على صعيد التطبيق، يبرز إهتمام متساو بالتدريب الفردي (INDIVIDUAL TRAINING) والتدريب المؤسسي (ORGANIZATIOAL TRAINING) الذي يثري النوع الأول من التدريب، نظراً لأن التدريب الفردي يبقى محصوراً وغير كاف. كذلك، برز إهتمام بالتعلم المستمر (CONTINUOUS TRAINING).

المصدر الأساسي للحاجة للتدريب هو الموظف نفسه الذي يبادر إلى طلب التدريب وتنمية مهاراته أو معلوماته. أما مسؤولية التدريب فتقع على المدراء الذين يوفرون للموظف الفرصة للتدريب والتنمية. وقد أصبح بإمكان الموظف إختيار برنامج التدريب (OPTIONALITY) الذي يريده ولم يعد محدداً ببرامج التدريب التي توفرها الهيئات المركزية للتدريب مثل TRAINING AND DEVELOPMENT CANADA الخاضعة



لمجلس الخدمة المدنية وTRANSPORT CANADA TRAINING INSTITUTE الخاضعة  
لمؤسسة TRANSPORT CANADA.

حالياً، تتنوع مقاربات التدريب على الشكل التالي:

- تقوم مؤسسة التدريب والتنمية الكندية TRAINING AND DEVELOPEMNT  
CANADA بإدارة برامج التدريب العامة الشاملة SERVICE ??? TRAINING  
التي تركز على المهارات العامة (كالكتابة مثلاً) وعلى المعارف  
والمهارات التي تحتاجها الفئات الإدارية المتخصصة الموجودة في جميع  
أجهزة الإدارة (كبرامج الإدارية المالية).  
- تقوم الإدارات بإدارة برامج التدريب الخاصة بها وقد أنشأت الإدارات  
الكبرى معاهد تدريب خاصة لهذا الغرض. بالفعل، فإن ٩٠% من  
التدريب توفره الإدارات المعنية مباشرة لموظفيها.

إضافة إلى ذلك، تشجع الإدارات موظفيها على متابعة الدروس المتخصصة في  
الجامعات.

#### • تقييم الأداء:

بصفته رب العمل، قام المجلس المالي TREAUARY BOARD بوضع سياسة عامة  
لمراجعة الأداء PERFORMANCE REVIEW كعنصر أساسي من عناصر إدارة الموارد  
البشرية. تطبق هذه السياسة على جميع الموظفين ما دون الفئة الإدارية  
.MANAGEMENT CATERGORY

على الإدارة المعنية إيصال أهداف تقييم الأداء إلى جميع الموظفين فيها والتأكد من  
معرفتهم بحقوقهم وواجباتهم خلال هذه العملية.

تقوم الإدارة بتقييم الأداء بطريقة منتظمة تتوج بتقارير أداء مكتوبة بشكل سنوي على  
الأقل. تتضمن هذه التقارير مقترحات التدريب التي يحتاجها الموظف المعني.

• الهيئة المركزية:

ينص دستور دولة ماليزيا على إنشاء عدة مجالس للخدمة المدنية هي:

- مجالس الخدمة المدنية (PUBLIC SERVICE COMMISSIONS)
- مجلس الخدمة القانونية والقضائية (LEGAL AND JUDICIARY SERVICE COMMISSIONS)
- مجلس الخدمة في الشرطة (PUBLIC FORCE COMMISSIONS)
- مجلس الخدمة التربوية (EDUCATION SERVICE COMMISSIONS)
- مجلس الخدمة في الدولة (STATE PUBLIC SERVICE COMMISSIONS)

أنشأ مجلس الخدمة المدنية المركزي بموجب المادة ١٣٩ من الدستور الفدرالي لدولة ماليزيا. تشمل صلاحيات هذا المجلس الموظفين في الخدمة العامة للدولة، الخدمة العامة المشتركة (THE JOINT PUBLIC SERVICE)، والخدمة المدنية في عدد من الولايات.

تحدد المادة ١٤٤ من الدستور ستة مهام للمجلس المذكور تشمل التعيين، تأكيد التعيين (CONFIRMATION)، تحديد الحق للحصول على التعويض، الترفيع، النقل والتأديب. أما تنفيذ المهام، فيتم على أساس:

- الانظمة العامة التي تتضمن الشروط العامة والإجراءات المتعلقة بالتوظيف.
- برامج الخدمة التي تصنف الوظائف، وتحدد اسم الوظيفة، الفئة التي تنتمي إليها، الراتب، عمر المرشح للوظيفة، المؤهلات والخبرة، والإختبار الملائم.
- القرارات التي تصدرها دائرة الخدمة العامة أو الهيئات المركزية الأخرى أو رئاسة مجلس الوزراء أو وزارة المال حول سياسات التوظيف.

بصفته جهة مستقلة، يقوم مجلس الخدمة المدنية بالتأكد من أن الإختبار والتوظيف يتمان على أساس القواعد المعمول بها، أي على أساس العدالة والخبرة والجدارة.

## • التوظيف:

قبل قيامه بعملية التوظيف، يرسل مجلس الخدمة المدنية كتاباً إلى الإدارات العامة الخاضعة لصلاحياته بهدف طلب مساعدتها في تحديد حاجات الإدارة إلى موارد بشرية.

يقوم المدير المسؤول بملاء إستمارة خاصة تتضمن بياناً بهذه الحاجات (RECRUITMENT FORMAT) وفقاً للتالي:

- عدد الوظائف الشاغرة الواجب ملئها

- عدد المرشحين المطلوب

-رسالة إلى وحدة الخدمة المدنية تتضمن تعديل شروط التعيين في حال تغييرها.

يدقق مجلس الخدمة المدنية بالبيان المرسل من الإدارة التي تقوم، بعد ذلك، بتحضير مسودة للإعلان عن الوظيفة ونشره بعد موافقة المجلس عليه. تقدم طلبات الترشيح إلى مجلس الخدمة المدنية الذي يدرسها ويضع لائحة المرشحين المقبولين ويقوم بالإختبارات الخاصة بالوظيفة ويختار المرشحين الناجحين. أخيراً، تقوم الوزارة/الإدارة المختصة بالإتصال بالمرشحين الناجحين.

ولقد برز مؤخراً بداية لتفويض التوظيف إلى الإدارات المعنية لكنها تقتصر على الفئات الدنيا فقط.

## • تقييم الأداء:

تم إعتقاد نظام جديد لتقييم الأداء في نهاية العام ١٩٩٢، وهو يشكل المنطلق الأساسي في زيادة الراتب، الترفيع والتدريب.

تقوم الإدارات بتطبيق النظام المذكور أعلاه، في ما يوفر مجلس الخدمة المدنية المطبوعات التي تساعد على التطبيق ويؤمن المعهد الوطني للإدارة العامة البرامج التدريبية اللازمة لذلك.

### • التدريب وتنمية الموارد البشرية:

يحدد التعميم رقم ١-١٣ (١٩٧٠) السياسة العامة للتدريب التي تتمحور حول تطوير الخدمة المدنية، تحسين إمكانيات وفعالية المدراء في المجالات العلمية والمهنية والإدارية المختلفة، وتأمين فرص متكافئة للتدريب.

في ماليزيا إدراتين تعنيان بالتدريب، هما إدارة التدريب وتطوير المسارات الوظيفية في وحدة الخدمة المدنية (رئاسة مجلس الوزراء) والمعهد الوطني للإدارة العامة. أما التنفيذ، فيتم وفقاً لما يلي:

- تأمين الإطلاع وزيادة المعارف والمهارات في المجالات المعاصرة للإدارة والتكنولوجيا من خلال حلقات تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى.
- تطوير الخبرات والإختصاص من خلال برامج طويلة المدى.
- توفير الحلقات التدريبية القصيرة للمدراء التنفيذيين لتحسين مهاراتهم الإدارية والتنظيمية.
- تفويض مهام التدريب إلى الإدارات المعنية إستجابة إلى ضرورة التدريب المتخصص.

### • نظام المعلومات حول الموارد البشرية:

لقد وضعت ماليزيا نظاماً مركزياً خاصاً للمعلومات حول الموارد البشرية معروف بـ THE PUBLIC SECTOR ESTABLISHMENT AND STAFF INFORMATION SYSTEM الذي يتضمن معلومات وافية عن جميع الموارد البشرية المتوفرة في القطاع العام، وذلك للإستعمال من قبل جهات متعددة أبرزها وحدة الخدمة المدنية، وحدات أخرى في رئاسة مجلس الوزراء، وغيرها. يؤدي هذا النظام أهدافاً هامة على صعيد تحديد الرواتب، التخطيط للتوظيف، وضع الموازنة.

### • ٣-١-٥ سنغفورة (حصرية مرتفعة):

#### • الهيئة المركزية:

لقد خصص القسم الحادي عشر من دستور دولة سنغفورة للخدمة المدنية، وهو ينص على إنشاء مجلس للخدمة المدنية يتألف من رئيس وأعضاء لا يقل عددهم عن خمسة ولا يزيد عن الـ ١٤ عضواً. يعين الرئيس أحد الأعضاء نائباً له. لا يكون إجتماع

هيئة المجلس صحيحاً إلى بوجود ثلاثة أعضاء على الأقل، بينهم الرئيس أو أحد نوابه أو الإثنين معاً.

يعين الأعضاء لمدة خمس سنوات إعتباراً من تاريخ صدور مرسوم تعيينهم، ويمكن التجديد لهم في حال كان اداءهم جيداً. يمكن إقالة أحد أعضاء المجلس قبل نهاية مدة تعيينه بطلب من رئيس الوزراء أو من رئيس مجلس الخدمة المدنية، بعد إستشارة رئيس الوزراء.

تتمحور مهام مجلس الخدمة المدنية حول التوظيف، الترفيع، النقل، إنهاء الخدمة والتأديب، وتتحصر هذه المهام بالسلكين الإداري والدبلوماسي إضافة إلى المدققين (AUDIT SERVICE)، في ما أنشأت مجالس خدمة خاصة بالأسلاك القضائية والتعليمية والعسكرية والامنية. ويبرز وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالنواحي المختلفة لإدارة الموارد البشرية المذكورة أعلاه كأحد أهم ادوار مجلس الخدمة المدنية، حسب الدستور. كذلك، يتميز هذا المجلس بإدارة برنامج خاص من المساعدات الدراسية لتخصص المرشحين داخل سنغفورة وخارجها، سعياً وراء تفوق الخدمة المدنية في سنغفورة.

يسمح الدستور بتعدد هيئات مجالس الخدمة، بناءً على إقتراح من رئيسها وموافقة رئيس الوزراء، مع تحديد مهام هذه الهيئات وصلاحياتها. يرأس رئيس مجلس الخدمة المدنية جميع هذه الهيئات.

لا يدخل التدريب وتنمية الموارد البشرية ضمن مهام مجلس الخدمة المدنية، بل هو من مهام وحدة خاصة داخل رئاسة مجلس الوزراء هي وحدة الخدمة المدنية PUBLIC SERVICE DIVISION. تقوم هذه الوحدة بالمهام الأخرى التالية:

- تأمين تناسق سياسات إدارة الموارد البشرية
- وضع سلاسل الرتب والرواتب والسياسات المتعلقة بها
- وضع شروط التعيين العامة
- إعداد ونشر الدراسات والأبحاث حول إدارة الموارد البشرية
- ؟؟؟ البرامج الإعلامية المتعلقة بالموارد البشرية للدولة
- تأمين نوعية عالية للخدمة العامة في سنغفورة (SERVICE QUALITY)

كذلك، تقدم الوحدة الدعم اللازم لمجلس الخدمة المدنية والإدارات من خلال وحدة التوجيه (PERSONNEL GUIDANCE UNIT).

هذا ويحدد برنامج "الخدمة المدنية ٢١" المقاربة الجديدة للهيئات المركزية المعنية بإدارة موارد الدولة بضرورة الإبتعاد عن الرقابة والإتجاه نحو "تمكين" الإدارات من إتمام اعمالها بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.

بالفعل، إتجهت الخدمة المدنية في سنغفورة تدريجياً نحو اللاحصرية. في بداية العام ١٩٩٥، تم تفويض صلاحيات توظيف وترفيح معظم الموارد البشرية من مجلس الخدمة المدنية إلى هيئات متخصصة تضم في عضويتها مسؤولين مختارين من الفئات الإدارية العليا. هذه الهيئات هي:

- هيئة الموارد البشرية الخاصة (SPECIAL PERSONNEL BOARD)
- هيئة الفئات العليا (SENIOR PERSONNEL BOARD)
- هيئة الموظفين (PERSONNEL BOARD)
- هيئة الشكاوى (APPEAL BOARD)

هذا وتتفرع الهيئات الأساسية المذكورة أعلاه إلى عدة هيئات حسب ما تمليه الحاجة، في ما تنفذ مهام التوظيف والترفيح المفوضة على أسس عامة هي:

- إحترام مبدأ الجدارة
- ممارسة الصلاحيات بعدل
- إختيار أعضاء المجالس بما يؤمن العدالة
- رفع الشكاوى إلى مجلس الخدمة المدنية كمالذ أخير

أخيراً، إحتفظ مجلس الخدمة المدنية بالصلاحيات المتعلقة بتوظيف وترفيح موظفي الفئات العليا أو الخاصة، إدارة برامج المنح الدراسية، والنظر في حالات التأديب وبعض الشكاوى التي يبت بها نهائياً.

### • التدريب وتنمية الموارد البشرية:

من أبرز توصيات برنامج "الخدمة المدنية ٢١" بضرورة تحديد أهداف التدريب بطريقة تكفل أن يقضي كل موظف ٥% من أوقات العمل السنوية على الأقل، أي ما يعادل ٥٠١٢ أيام، في التدريب.

تلعب كلية الخدمة المدنية (CIVIL SERVICE COLLEGE) داخل وحدة الخدمة المدنية دوراً محورياً في التدريب، وهي تتألف من ثلاث وحدات هي معهد وضع السياسات، معهد الإدارة العامة، والفريق الإستشاري حول الخدمة العامة يقوم معهد وضع السياسات بتحديد السياسات العامة للتدريب. يقوم معهد الإدارة العامة بالتدريب العام الشامل (CROSS-CUTTING TRAINING) الذي يتناول تنمية المعارف والمهارات الإدارية العامة، تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، إجراء المقابلات، التدريب...)، والإدارة المالية. أما الفريق الإستشاري حول الخدمة المدنية، فيقوم بإبداء الرأي المتخصص بسياسات تنمية الموارد البشرية وطرق تطبيقها.

أما التدريب المتخصص، فتقوم به الإدارات المعنية، عن طريق برامج خاصة تضعها أو عن طريق شراء الخدمات التدريبية من الخارج.

### ٣-٢ خلاصة البنك الدولي:

تقول خبيرة البنك الدولي بربرا نونبرغ (BARBARA NUNBERG) أن الأنظمة المركزية أو الحصرية لإدارة الموارد البشرية تشكل نقطة الإنطلاق المثلى أمام الدول النامية بحيث تساعد على (١) إختيار نواح محددة تشكل أولويات تطوير إدارة الموارد البشرية فيها و(٢) زرع نواة اللاحصرية، ولقد دلت التجارب الدولية على أن هذه النواحي الأولوية غالباً ما إتصلت بطرق التوظيف (RECRUITMENT) والإدارة العليا (SENIOR MANAGEMENT) والترفع على أساس الأداء الذي يساعد على تغيير وتحسين مبادئ وثقافة إدارة الموارد البشرية.

#### ٤- الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الموارد البشرية:

##### ٤-١ العوامل المؤثرة:

- أما العوامل التي تحدد الإطار المؤسسي الجديد لإدارة الموارد البشرية في لبنان، فأهمها:
- الدور الأساسي للدولة في الوفاق الوطني
  - الخيار الإستراتيجي للحكومة بالحد من النفقات. هذا يعني أن الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الموارد البشرية يجب ألا يكون مكلفاً.
  - ضرورة تحقيق المزيد من النتائج الإدارية على المديين المتوسط والطويل بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والكفوة.
  - كون الموارد البشرية من أهم وأبرز الموارد المتاحة للبنان.

##### ٤-٢ الرؤيا والمحاور:

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة اللبنانية للعام ٢٠١٠ على الشكل التالي:

- ١- توفير الموارد البشرية لإدارة لبنان الغد.
- ٢- الحفاظ على جوهر الإدارة الحصرية للموارد البشرية.
- ٣- إعتناء الإحتراف لرفع مستوى إدارة الموارد البشرية.
- ٤- إرساء أسس التمكين عن طريق تفويض مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

مما يعني أن يتحول التركيز (من تنفيذ القوانين والأنظمة) نحو الموارد البشرية التي تحتاجها دولة لبنان الغد. على هذه الموارد أن تكون:

- ١- متخصصة، محترفة، كفوة، مطلعة.
- ٢- مركزة على خدمة المواطن والنتيجة منها.
- ٣- منفتحة، متكيفة مع التكنولوجيا والثقافات، متحركة.
- ٤- قادرة على القيادة، محفزة، ومكافأة.



لتحقيق ما سبق، يحتفظ مجلس الخدمة المدنية بمهام إدارة الموارد البشرية. يشكل توفير نوعية العنصر البشري المذكور أعلاه المعيار الأساسي لعمل المجلس. لذلك، على هذا الأخير أن:

١- يعمل ضمن إطار رقابي أوسع، أقرب لأن يكون إطاراً إدارياً (MANAGERIAL FRAMEWORK).

٢- يصبح محترفاً في إدارة الموارد البشرية، بحيث:

١-٢ يضيف عدداً من الوظائف الجديدة، الغائبة.

٢-٢ يعيد توزيع وظائفه على ٤ مسارات

- وضع السياسات

- المتابعة، التقييم، تبادل المعلومات، التحكيم

- التنفيذ (المحصور بمهام إدارة موارد بشرية محددة)

- المساعدة

٢-٣ إلغاء الوظائف الفائضة/القديمة.

٣- يوظف الاختصاصيين في أداء مهام إدارة الموارد البشرية.

٤- إبطال حصرية المهام والهيكلية.

مقابل ذلك، تشكل وحدات شؤون الموظفين النواة الأولى للتفويض، مما يستوجب تمكينها من لعب دور أكبر على صعيد إدارة الموارد البشرية في الإدارات المعنية عن طريق:

١- رفع مستوى مهامها - الجوانب التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

٢- رفع مستوى الوحدة - مستوى الإدارة الوسطى على الأقل

٣- تغيير تسميتها - "وحدة إدارة الموارد البشرية"

٤- مدها بالإختصاصيين - مؤهلات وخبرة في إدارة الموارد البشرية

٥- إطار جديد للمساعدة - تجاه الوزير المختص

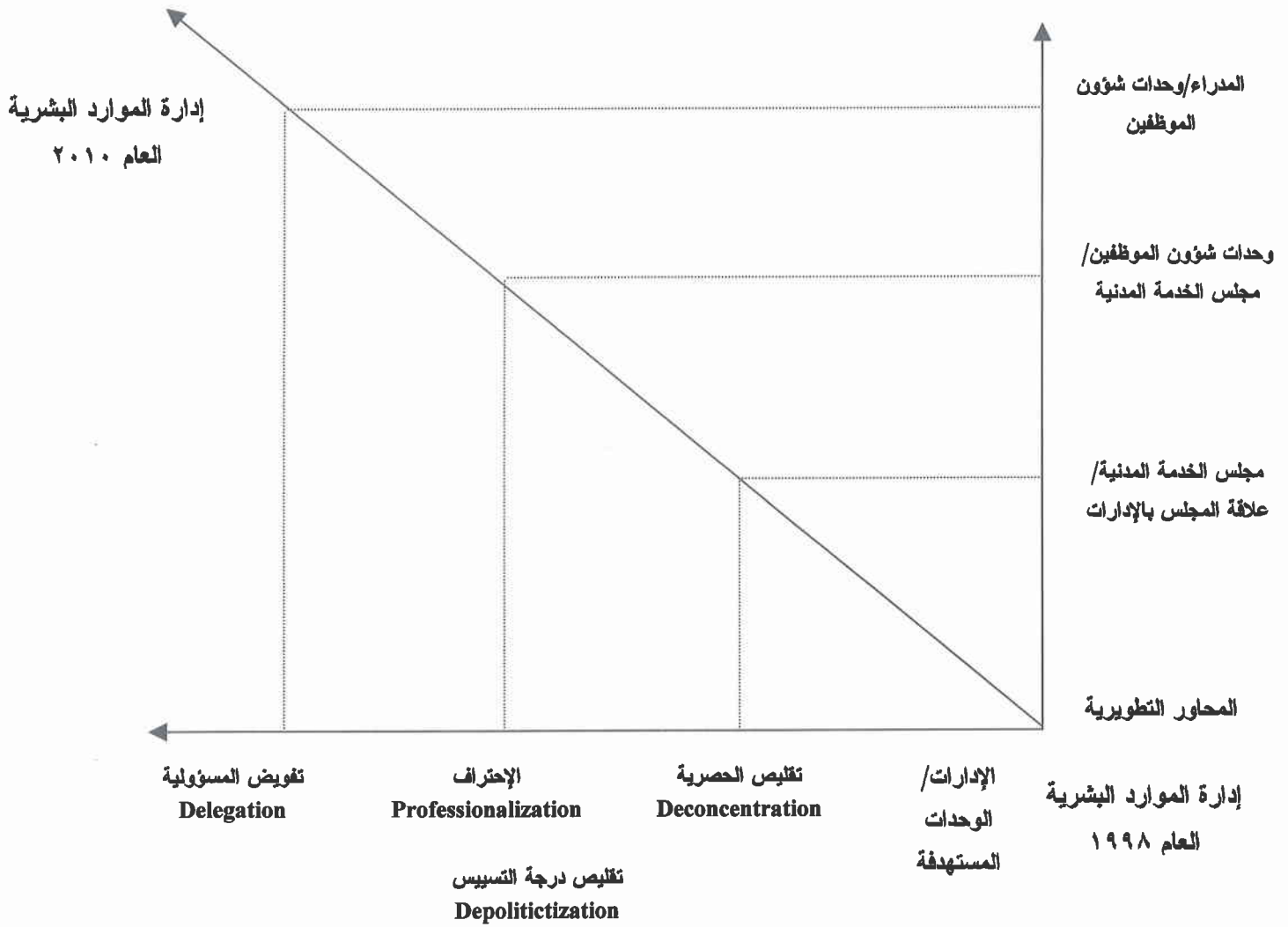
يشكل المدراء النواة الثانية للتقليص من حصرية إدارة الموارد البشرية، فيتحملون مسؤولياتهم تجاه الموارد المتاحة لهم من معلومات ومال وبشر. لذلك، يجب أن يتمتعوا بـ:

- ١-سمات التحفيز والقيادة - الإختيار
- ٢-وعي ورؤيا للبشر كموارد - التدريب والتثقيف
- ٣-معرفة بإدارة الموارد البشرية - المؤهلات والتدريب
- ٤-معرفة بتقنيات إدارة الموارد البشرية - التدريب

إذا، فإن تطوير الإطار المؤسسي لإدارة الموارد البشرية يتم على ٤ محاور هي:

- ١-الموارد البشرية نفسها
- ٢-الهيئة المركزية المعنية، أي مجلس الخدمة المدنية
- ٣-نظير (COUNTERPART) الهيئة المركزية، أي وحدة شؤون الموظفين
- ٤-"المدير" (THE MANAGER)، أي المدير العام، المدير، رئيس المصلحة، رئيس الدائرة.

يتضمن الرسم البياني التالي الإطار المؤسسي المقترح لإدارة الموارد البشرية في دولة بنان  
الغد، مع الخطى التي يجب أن تتخذ لتحقيقه:



#### ٤-٣ تفصيل الرؤيا والمحاور:

يبرز توسيع وإثراء الإطار العام الذي يعمل فيه مجلس الخدمة المدنية كعلاج أول نحو حل مشاكل إنضغاط المهام والهيكليات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة اللبنانية.

#### ٤-٢-١ رئاسة مجلس الوزراء:

يبدأ توسيع إطار إدارة الموارد البشرية بإنشاء "وحدة الخدمة المدنية" أو "وحدة الخدمة العامة" (PUBLIC SERVICE DIVISION) في رئاسة مجلس الوزراء تلعب دور الوسيط او صلة الوصل بين مجلس الوزراء ومجلس الخدمة المدنية. أما إثراء الإطار المؤسسي لإدارة الموارد البشرية، فيتم عبر إيكال هذه الوحدة بالوظائف التالية:

- القيام بدور المستخدم او رب العمل (EMPLOYER). بذلك، يطعم الإطار الرقابي لإدارة الموارد البشرية بالناحية الإدارية القيادية التي تساعده على تحديد مساره وتحدد مكان المسؤولية فيه. من هنا ضرورة أن يعهد إلى هذه الوحدة تحليل الإنعكاسات أو المتطلبات المالية لإدارة الموارد البشرية.
- وضع السياسات والإستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة اللبنانية إنسجاماً مع السياسات العامة للحكومة.

أما إنعكاسات توسيع وإثراء الإطار العام لإدارة الموارد البشرية، فهي التالية:

#### ٤-٢-٢ مجلس الخدمة المدنية:

##### الصلاحيات:

- من الملائم أن ينحصر تركيز مجلس الخدمة المدنية على الإدارات العامة (أي الهيئات المركزية والوزارات) دون المؤسسات العامة والبلديات.
- في حال لم يكن ذلك ممكناً، لأي سبب من الأسباب، يكون البديل في تفريع هيئة مجلس الخدمة المدنية إلى عدة هيئات تعنى بالهيئات المركزية، الوزارات، المؤسسات العامة، والبلديات. تشكل عمومية الصلاحيات معياراً أساسياً لعمل هذه الهيئات بحيث لا تتطلب منها التدخل المباشر بعمل الإدارات والمؤسسات والبلديات، بل دعمها وتوجيهها نحو التنفيذ الجيد للسياسات العامة لإدارة الموارد البشرية.

بموازاة تفريع عمل الهيئة، يمكن إنشاء هيئات متخصصة تتحصر مهامها بدعم وتوجيه الانواع المختلفة من الموارد البشرية. ينحصر عمل إحدى هذه الهيئات المتخصصة بالفئات الإدارية العليا (SENIOR MANAGEMENT CATEGORY). وقد يشكل مشروع توصيف وتصنيف الوظائف الجاري في وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ هذه التوصية.

أخيراً، يرأس رئيس مجلس الخدمة المدنية جميع الهيئات المذكورة ويؤمن التنسيق والإنسجام في عملها دون الإضطلاع بأي دور تنفيذي.

### طبيعة الصلاحيات:

- إستكمالاً لدور "وحدة الخدمة المدنية"، يقوم مجلس الخدمة المدنية بنوعين من المهام:
- التنفيذ المباشر لعدد محدد من أعمال إدارة الموارد البشرية المتعلقة بما يمكن تصنيفه ضمن ركائز العمل الإداري، مثل فئات الإدارة العليا، التدريب العمومي (GENERAL TRAINING) ...
  - متابعة تنفيذ سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارات المعنية، تقييم هذا التنفيذ، التحكيم في حال رفض الإدارات التنفيذ أو تمنعها عنه.

مهمة موازية للمهمتين السابقتين تتعلق بالتواصل بين مجلس الخدمة المدنية من جهة والإدارات من جهة ثانية (COMMUNICATION). تركز مهمة التواصل على إدارة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية عن طريق حفظها، تحليلها، وإيصالها إلى المعنيين بالمعنى الشامل لا الحصري، علماً أن التواصل هو أساسي للقيام بمهام المتابعة والتقييم بشكل فعال. يتم إيلاخ وحدة الخدمة المدنية في رئاسة مجلس الوزراء بنتيجة أعمال التنفيذ والمتابعة والتقييم والتحكيم.

يستوجب قيام المجلس بالنوع الأول من المهام (التنفيذ)، مده بالإختصاصيين في مجال إدارة الموارد البشرية. أما النوع الثاني من المهام (أي المتابعة والتقييم) فيتطلب مدققين (AUDITORS) (وليس مراقبين) يقومون بالمراجعة المؤخرة لحسن تنفيذ سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. هنا أيضاً تبرز ضرورة تحسين نوعية ومستوى التواصل مع الإدارات العامة وإرساء علاقات ذات طابع إستشاري وداعم وليس رقابي تفتيشي.

بذلك، يحقق مجلس الخدمة المدنية توازناً أكبر بين مهامه ووظائفه التي لا تعود محصورة عند أعلى الهرم، كما يبني علاقات أكثر إنفتاحاً وإستجابة مع المستفيدين من دوره.

### هيكلية المجلس:

- يعاد النظر بهيكلية المجلس للفصل بين مهامه الحالية من وضع سياسات، رقابة، وتنفيذ، ليصار إلى إعادة ترتيبها بحسب المهام المقترحة من (١) إدارة تنفيذية عامة و(٢) متابعة، تقييم، تحكيم و(٣) إتصال.
- ترتبط بعض المهام التي تقوم بها اللجان المختلفة بالمجلس، كمهام التوصيف ووضع سلاسل الرواتب وتقييم الأداء، مع مراعاة النوعية المقترحة لصلاحيات المجلس.

تسمح الإقتراحات البنوية هذه بتقليص إنضغاط الهيكلية التي يعاني منها مجلس الخدمة المدنية، كما تساعد على الحد من "التكاثر الوظيفي" الناجم عن عمل اللجان المختلفة. من جهة ثانية، تؤمن الإقتراحات نفسها مزيد من المبادرة وإتخاذ القرار على مستوى الإدارة الوسطى في المجلس.

- يعاد النظر بفصل التأديب والتدريب عن الهيكلية الأساسية للمجلس، ليتخذ التأديب منحى أقرب إلى الإدارة منه إلى القانون أو القضاء. أما على صعيد التدريب، فيتوجب التنبيه إلى التغييرات السريعة في المجالات الإدارية والتقنية من جهة وإلى الحاجات الكبيرة للتدريب المتخصص في الإدارة العامة اللبنانية على المديين المتوسط والطويل من جهة ثانية. يحدد هذان العاملان الشكل الذي يمكن أن يتخذه تدريب الموارد البشرية في الإدارة اللبنانية.

- نفترح أن يعهد بالتدريب العام-الشامل (CROSS-CUTTING GENERAL TRAINING) إلى إدارة خاصة مستقلة-تابعة لوحدة الخدمة المدنية في رئاسة مجلس الوزراء، في ما يترك التدريب المتخصص للإدارات المعنية عبر وحدة شؤون الموظفين. ينفذ كل من إدارة التدريب العام ووحدات شؤون الموظفين السياسات العامة المتعلقة بالتدريب والتي تضعها وحدة الخدمة المدنية. تشكل نتائج أعمال المتابعة والتقييم الذي يقوم بها مجلس الخدمة المدنية والتي يبلغها إلى وحدة الخدمة المدنية أساساً ثانوياً لعمل إدارة التدريب العام. يبقى الأهم أن تعمل وحدة التدريب العام بالتعاون الوثيق مع الإدارات المستفيدة. بالمقابل، يمكن للإدارات، عبر وحدة شؤون الموظفين، شراء الخدمات التدريبية العامة لإدارة التدريب والخدمات المتخصصة من خارج الإدارة العامة.

- أخيراً، يلغى أي دور للتفتيش المركزي في إدارة الموارد البشرية التي تترك لوحدة الخدمة المدنية (في حال إنشائها)، مجلس الخدمة المدنية، إدارة التدريب العام، وحدات شؤون الموظفين (أي وحدات إدارة الموارد البشرية داخل الإدارات)، والمدراء المعنيين.

#### المساعدة:

- تؤدي التغييرات المذكورة أعلاه، خاصة تلك المتعلقة بمهمة التقييم، إلى إعادة تأسيس المساعدة التي يخضع لها مجلس الخدمة المدنية وتركيزها على نتائج إدارة الموارد البشرية.
- بدورهما، يساهم الأساس والمضمون الجديان للمساعدة في تعيين رئيس لمجلس الخدمة المدنية على أساس "عقد أداء".

#### ٤-٢-٣ وحدة شؤون الموظفين:

- تلعب وحدات شؤون الموظفين دور النظير (COUNTERPART) بالنسبة إلى مجلس الخدمة المدنية وتشكل النواة الأولى للتفويض، مما يحتم إعادة النظر بمهامها لكي:
  - تحدد حاجات الإدارات إلى الموارد البشرية من عدد وظائف ومؤهلات وتدريب وترفيه وتقييم أداء...
  - تنسق إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة من ربط مواصفات المرشحين بالوظائف، البحث عن الموارد البشرية المتخصصة، متابعة الموظفين الخاضعين لدورات التدريب العام...
  - شراء خدمات تتعلق بإدارة الموارد البشرية كالتدريب المتخصص ومتابعة حسن أداءها من قبل الجهة الموردة.
- يمكن إعطاء وحدة شؤون الموظفين دوراً ملحوظاً في ما يتعلق بإدارة العناصر البشرية المؤقتة والمتعاقدة والأجيرة، ضمن ضوابط تضعها وحدة الخدمة المدنية.
- تخضع وحدات شؤون الموظفين للمساعدة من قبل الوزير أو المدير العام أو رئيس البلدية.
- تدعم وحدات شؤون الموظفين مهام المتابعة والتقييم التي يقوم بها مجلس الخدمة المدنية وتشكل المصدر الأساسي للمعلومات.

#### ٤-٢-٣ المدراء:

يضطلع المدراء بدور إيجابي ومبادر تجاه الموارد البشرية العاملة لديهم ويلعبون الدور الأساسي في تنفيذ السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية. لذلك، يتم:

- إختيارهم لأسلوبهم القيادي وقدرتهم على تحفيز موظفيهم للأداء الجيد، مع إعطائهم الموارد والوسائل اللازمة لذلك (أنظمة بسيطة وواضحة لتقييم الأداء، حوافز مادية ومعنوية...).

- تدريبهم وتنقيفهم بحيث ينظرون إلى الموظفين كموارد قادرة على الإنتاج بقدر الإستثمار الجدي في تدريبها وتفعيلها. يشكل وجود وحدة شؤون الموظفين الفاعلة داخل الإدارات العامة عنصراً داعماً في هذا المجال. أما التدريب العام على إدارة الموارد البشرية، فيدخل ضمن البرامج الأساسية لإدارة التدريب العام في رئاسة مجلس الوزراء.

#### ٤-٢-٥ سياسات ومبادئ إدارة الموارد البشرية:

يعاد النظر بسياسات ومبادئ إدارة الموارد البشرية الموضوعة في أوائل الستينات لكي:

- تتماشى مع ضرورة تقليص حصرية إدارة هذه الموارد.
- توفر ثقافة إدارية إيجابية مبنية على الثقة.
- تطعم بعناصر ووسائل الإختصاص والإحتراف والمسؤولية والنفيوض كتقييم الأداء، مع التنبه إلى ضرورة التكامل والتماسك بين العناصر كافة، فيربط التدريب بتقييم الأداء والمكافأة والترفيح...

#### ٤-٢-٦ ملاحظة نهائية:

من شأن تنفيذ التوصيات المذكورة أعلاه أن يؤمن الأهداف الثلاثة الأساسية لتطوير إدارة الموارد البشرية في إدارة لبنان العام ٢٠١٠، وهي تقليص الحصرية، تحسين مستوى الإحتراف والإختصاص، وتفويض بعض مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إلى الإدارات والمدراء. ولكن يبقى أن جميع هذه التوصيات تبقى حبراً على ورق ما لم يتم التصدي إلى الإدارة السياسية شبه الحصرية للموارد البشرية الذي يتطلب، في أحد جوانبه، تعديل الدستور، إضافة إلى "تخفيف" أو "تهذيب" القوانين والأنظمة المرعية الإجراء الذي لا إحتراف في إدارة الموارد البشرية للدولة اللبنانية بدونها.



المجموع	مهام "خارجية" تخص الإدارات المعنية		مهام "داخلية" تخص مجلس الخدمة المدنية		
	المضمون/المواد	العدد	المضمون/المواد	العدد	
٥٤	٤٣		١١		الهيئة
١٦	١٠		٦		الرئيس
١٤	١٢		٢		إدارة الموظفين
٢١	٢١		٠		مصلحة الدروس والمراقبة
١٠	٨		٢		دائرة المباريات
٤	٤		٠		دائرة الملفات الشخصية
١٣	١٠		٣		إدارة الإعداد والتدريب
١	١		٠		مصلحة الإعداد والتدريب
٨	٠		٨		الوحدة الإدارية (أمانة سر المعهد)
٢	٠		٢		دائرة التخصص في الخارج
٨	٨		٠		المعهد الوطني للإدارة والإتماء
٥	٠		٥		مجلس إدارة المعهد
٥	٠		٥		مدير المعهد
٩	١		٨		مدير الدروس
١٧٠	١١٨		٥٢		المجموع

٧٠ من أصل ١٧٠ مهمة للمجلس هي في يد الهيئة (والرئيس) = ٤١%.

## المشاكل الناجمة عن إنعدام السياسة الواضحة في مجال إدارة الموارد البشرية

### على صعيد توصيف وتصنيف:

إن عدم إهتمام مجلس الخدمة المدنية بعملية توصيف الوظائف وتصنيفها منذ إنشائه رغم قيامه في أواخر الستينات وأوائل السبعينات بتكليف خبراء أميركيين وفريق لبناني بإعداد دراسة حول هذا الموضوع، وقد وضعت الدراسة فعلاً، إلا أنها بقيت في الأدرج دون أخذ أي مبادرة لوضعها موضع التنفيذ.

وقد بادر مجلس الوزراء بقراره رقم ١ تاريخ ٩٤/٦/٢٠ إلى تكليف لجنة وزارية من بين أعضائها رئيس مجلس الخدمة المدنية بالذات الإهتمام بوضع دراسة شاملة حول هذا الموضوع وذلك بناء على توصية في هذا الصدد صادرة عن المجلس النيابي.

إن لعملية توصيف وتصنيف الوظائف أهمية كبرى من حيث إنعكاسها مباشرة على الأمور التالية:

- تحديد المهام العائدة لكل وظيفة إذ بغياب عملية تحديد المهام تزداد صعوبة -

الدراسة الآيلة إلى توصيف الوظائف.

- تحديد شروط التعيين لكل وظيفة في ضوء مهامها ومستلزماتها وعملية التوصيف

هذه تمهد وتسهل عملية تحديد مهام الوظائف.

- تحديد سلسلة الرواتب العائدة لكل وظيفة في ضوء المهام المطلوبة من مالك

الوظيفة.

- إيجاد الإطار المسهل لعملية تقييم الأداء لأن تحديد المهام المطلوبة من كل موظف يسهل إلى حد بعيد عملية المساعدة وبالتالي تقييم الأداء في ضوء إطار واضح لما هو مطلوب من كل موظف.

### على صعيد تقييم الأداء:

- إن التدرج في الإدارات العامة هو تدرج آلي أي أن الموظف ينال كل سنتين درجة مهما كانت نوعية الأداء.
- إن الترفيع من فئة إلى فئة يبنى اليوم على قواعد محددة لا علاقة لها بتقييم الأداء وشروط الدورة التدريبية هو شرط عام حتى أنه لا يلزم الذين يطبقون سياسة الترفيع بإحترام التراتبية في نتائج الدورات التدريبية مما يعني أن مجلس الخدمة يمكنه الموافقة على تعيين الناجح الأخير في الدورة التدريبية وإهمال الأول في الدورة عينها.
- إن الترفيع ضمن الفئة كذلك لا يركز على آلية تطبيق عملية تقييم الأداء.
- لم يوضع نظام لتقييم الأداء إلا سنة ٩٧ وحتى الآن لا تزال عملية تطبيق النظام موضوع أخذ ورد.
- بإختصار الإنتاجية والأداء الرفيع المستوى لا يعني شيء في الإدارة اللبنانية وبالتالي فإن تعيين القيادات من مستوى مدير عام ومدير ورئيس مصلحة لا يركز على سياسة واضحة أساسها تهيئة القيادات الناجحة في ضوء إختصاصها وخبرتها ومدى إطلاعها وسعة أفقها وبالتالي مؤهلاتها لتولي المراكز القيادية، بل على ما تفرضه الإرادة السياسية بالنسبة لهذه التعيينات. ودور مجلس الخدمة في هذا المجال يكاد يكون مهمش.

- إن تعيينات الفئة الثالثة الإدارية على إختلاف إختصاصاتها القانونية والإدارية والمالية والإقتصادية وفي مجال الشؤون الإجتماعية جميعها تخضع لنفس القواعد والشروط ومن الممكن جداً أن يكون رئيس دائرة يشغل مركزاً ذات طابع إقتصادي أو مالي يحمل فقط شهادة جامعية في الجغرافية أو التاريخ أو الآداب. والأمثلة في هذا المجال لا تحصى ولا تعد ذلك أن شروط التعيين لجميع هذه المراكز متشابهة إن لم نقل واحدة بسبب فقدان السياسة الواضحة في إطار الموارد البشرية.

### على صعيد الإعداد:

- إن المباريات العائدة لإختبار عناصر للفئة الثالثة يأتي في ضوء برامج أكل الدهر عليها وشرب وطابعها العام حقوقي وتتيح المجال الواسع لحفظ مواد البرامج غيباً مما أدى إلى النتائج التالية:

١. طغيان المدرسين على دورات الإعداد لأن لديهم الوقت الكافي لحفظ مواد البرنامج.

٢. طغيان الناجحين من حملة الشهادات الجامعية التي لا علاقة لها بالإدارة: الجغرافيا والتاريخ والأدب والفلسفة والعلوم الإجتماعية وغيرها.

٣. ندرة الإختصاصات التي تعوزها الإدارة اللبنانية كالمعلوماتية والإدارة العامة والإحصاء والتوثيق والعلوم المالية والإقتصادية وغيرها، وذلك بسبب الطابع الحقوقي للبرامج.

٤. إرتفاع مستوى الأعمار لدى الناجحين في دورات الإعداد مما يخفف من إمكانية

سرعة إكتسابهم المهارات والمعارف التكنولوجية الحديثة التي تعتبر اليوم الأداة

الأولى لتحديث وعصرنة الإدارة.

- برامج الإعداد بحاجة ماسة إلى التطوير بما يتناسب وحاجات ومستلزمات الإدارة الحديثة

هذا إذا شئت فعلاً إرتقاب حاجة الإدارات العامة إلى عناصر قيادية موهيئة للمساهمة في

عملية التموين والعصرنة.

- كما وأن برامج التدريب إجمالاً هي تكرار لبرامج الإعداد ولا تأخذ بعين الاعتبار حاجات

الإدارات العامة إلى التدريب. كتتنوع الحاجات بالنسبة لحاجات وزارة الإقتصاد أو وزارة

المالية أو وزارة البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية، لذلك فإن برنامج التدريب للفئة

الثالثة واحد وموحد.

- الإلتحاق بالدورات التدريبية لا يخضع لقواعد معينة مبنية على الحاجة إلى التدريب، بل

هو يأتي وكأنه تسديد شرط من شروط الترفيع للفئة الثانية، ولذلك فإنه في الآونة الأخيرة

إستدعى للإلتحاق بهذه الدورات رؤوساء دوائر لم يمر على تخرجهم من دورة الإعداد

أكثر من ستة أشهر مما يفقد التدريب مهامه وأهدافه.

## على صعيد ممارسة صلاحيات بقود أصلاً إلى إدارة الأبحاث والتوجيه

١-دراسة الحاجات

٢-إقتراح الهيكلية التنظيمية

٣-تبسيط الإجراءات

من الرجوع إلى المهام الأساسية لمجلس الخدمة المدنية المحددة في المادة ٢ من المرسوم

الإشتراعي رقم ٥٩/١١٤ (إنشاء مجلس الخدمة المدنية)، والتي حددت حصراً:

-بتعيين الموظفين، وترقيتهم وتعويضاتهم، ونقلهم وتأديبهم و صرفهم من الخدمة

وسائر شؤونهم الذاتية.

-بالسعي إلى رفع مستوى الموظفين المسلكي، لا سيما عن طريق إعدادهم للوظيفة

وتدريبهم أثناء الخدمة.

من الرجوع إذاً إلى هذه المهام يبدو واضحاً أن الصلاحيات التي يمارسها المجلس، والتي

يتمسك بها، سواء أكان في مجال تبسيط الإجراءات أو دراسة الهيكلية وتحديد الحاجات، لا

تدخل بأي شكل من الأشكال في مهامه الأساسية المبينة أعلاه.

## ١- دراسة الحاجات:

نصت الفقرة -٢- من المادة ١٢ من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٤ (إختصاصات إدارة

الموظفين) على ما يلي:

"- فيما يتعلق بتقدير حاجات الإدارات العامة إلى موظفين جدد في الوظائف الشاغرة في ملاكها، يحق لهيئة مجلس الخدمة المدنية، بناء على إقتراح رئيس إدارة الموظفين، أن تمنع في ملء بعض الوظائف الشاغرة، إذا تبين لها بعد تحقيق تجربة إدارة الأبحاث والتوجيه..."

كما نصت المادة ١٤ من المرسوم عينه تقدير حاجات الإدارة إلى موظفين جدد وموظفين

مدربين على ما يلي:

"تضع هيئة مجلس الخدمة المدنية، بعد إستطلاع رأي الإدارات العامة المختصة، وبناء على إقتراح رئيس إدارة الأبحاث والتوجيه، بياناً بحاجة كل إدارة عامة إلى الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومعارف خاصة.

إن هذين النصين، معطوفين على نص المادة ٢٠ من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٥ (المهام الأساسية لإدارة الأبحاث والتوجيه) "القيام بدراسات وجمع إحصاءات عن الإدارات العامة والموظفين..."

يؤكد أن بوضوح على دور إدارة الأبحاث والتوجيه في درس الحاجات إلى الوظائف في ملاكات القطاع العام وان دورها ليس دوراً إستشارياً، بل هو الدور الأساسي الذي تبنى عليه

خطط وبرامج المباريات لملء الوظائف الشاغرة سواء أكان ذلك عن طريق إدارة الموظفين أو عن طريق إدارة الإعداد والتدريب.

## ٢- دراسة الهيكليات التنظيمية:

في معرض ممارسته لهذه الصلاحيات يستشهد مجلس الخدمة المدنية بما نصت عليه الفقرة - ب- من المادة ٩ من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٤ تحت عنوان "إختصاصات الهيئة"، وهي:

"تقديم الإقتراحات إلى مجلس الوزراء في تعديل القوانين والأنظمة المتعلقة بتنظيم الإدارات والمؤسسات العامة وأساليب عملها وتحديد عدد الوظائف فيها."

وسبب إيراد هذه المادة من ضمن إختصاصات الهيئة وليس من ضمن المهام الأساسية، يعود إلى أن إدارة الأبحاث والتوجيه كان مقترحاً ربطها بمجلس الخدمة المدنية/ وفي صلب هيئة المجلس. ثم إرتؤي ليلة إصدار المراسيم الإشتراعية عام ١٩٥٩، وربطها بإدارة التفتيش المركزي لأسباب لا مجال لذكرها، وأبقى، خطأً، على نص الفقرة ب- من المادة ٩ كما وردت.

وما يدعم هذا الرأي أن رد النص مكرراً في صلب إختصاصات هيئة التفتيش المركزي في الفقرة أ من المادة ١١ (إختصاصات الهيئة) من المرسوم الإشتراعي رقم ٥٩/١١٥ (إنشاء التفتيش المركزي) حيث ورد ما حرفيته:





"تقديم الآراء والإقتراحات إلى مجلس الوزراء في شأن إعادة تنظيم الإدارات - والمؤسسات العامة والبلديات وتحسين أساليب العمل فيها."

وسبب هذه الإزدواجية في النصوص كون إدارة الأبحاث والتوجيه التي كان من المفترض أن تكون في هيئة مجلس الخدمة المدنية، إنتقلت بحكم نص المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٥ إلى هيكلية التفتيش المركزي وباتت حكماً في صلب هيئة التفتيش المركزي.

وفضلاً عن ذلك، فإن مراجعة دقيقة للمهام الأساسية لإدارة الأبحاث والتوجيه، المحددة في المادة ٢٠ من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٥ (المهام الأساسية) تحسم الجدول وتضع الأمور في نصابها. فالصلاحية في هذا المجال هي لإدارة الأبحاث والتوجيه، الإدارة المركزية للتنظيم الإداري وتطوير أساليب العمل. وقد نصت المادة ٢٠ على ما يلي:

"تتولى إدارة الأبحاث والتوجيه إرشاد الإدارات العامة إلى الوسائل الكفيلة برفع مستوى الإدارة، وزيادة فعاليتها وتمكينها من القيام بمسؤولياتها على خير وجه ولا سيما:

- تقديم الإقتراحات في تنظيم الدوائر لكي تصبح أكثر ملاءمة مع الحاجات الحقيقية ومع مصالح الجمهور وأكثر مقدرة على تحقيق أهدافها بسرعة وأقل كلفة ممكنة.

- تحسين أساليب العمل الإداري، بالقيام بدراسات فنية، وإختصار المعاملات وتبسيطها

وإدخال الآليات في بعض الأعمال الإدارية وتوحيد نماذج المطبوعات...

تجاه هذا الواقع، ومنعاً للإزدواجية وتضارب الصلاحيات بين مجلس الخدمة المدنية وإدارة الأبحاث والتوجيه، إتخذت هيئة مجلس الخدمة المدنية القرار رقم ٢١٦١ تاريخ ١٢/١٢/١٩٦١ بالموافقة على مشروع المرسوم رقم ٨٨٣٧ تاريخ ٣٠/١٢/١٩٦١ (تنظيم مجلس الخدمة المدنية) الذي أعاد الأمور إلى نصابها وحدد إطاراً جديداً لتطبيق الفقرة ب، عندما إستبدلها بالمادة ٧ التي تنص على ما يلي:

"الرئيس مجلس الوزراء أن يعهد إلى رئيس مجلس الخدمة المدنية ... حضور إجتماعات اللجان النيابية عند درسها..."

-تعديل القوانين والأنظمة المتعلقة بتنظيم الإدارات والمؤسسات العامة وأساليب عملها وتحديد عدد الوظائف فيها."

إلا أن هيئة مجلس الخدمة المدنية، مازالت تتمسك بنص الفقرة ب- من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٤ متجاهلة نص المادة ٧ من المرسوم التنظيمي، المشار إليها. وكذلك مهام إدارة الأبحاث والتوجيه المفصلة في المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٥.

وعليه، فإن مجلس الخدمة المدنية يتصرف وكأنه يعتبر أن إدارة الأبحاث والتوجيه هي إدارة تابعة له، بدليل أنه يستشيرها متى شاء، ويخالف دراساتها متى أراد وفي بعض الأحيان لا يرسل إليها الدراسات التنظيمية، ونادراً ما يبلغها التعديلات التي يدخلها المجلس على الدراسات التنظيمية المقترحة من قبلها.

ونشير هنا، وعلى سبيل القياس إلى أن المهام الأساسية المحددة في المادة ٢ من المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٤ كانت تنيط بمجلس الخدمة المدنية صلاحيات تتعلق بتأديب الموظفين، فلماذا تخلى المجلس عن هذه المهمة بعد إنشاء الهيئة العليا للتأديب؟

إن هو إلا دليل قاطع على أن الصلاحيات ترتبط بالإدارة صاحبة الإختصاص وتنتقل معها وهذا ما ينطبق على الصلاحيات العائدة لإدارة الأبحاث والتوجيه.

### ٣- تبسيط الإجراءات:

وبالإستناد أيضاً إلى أحكام الفقرة -ب- لا سيما ما يتعلق منها "بأساليب العمل" فلقد أقترح مجلس الخدمة المدنية على رئيس مجلس الوزراء إستصدار قرار بتأليف لجنة في مجلس الخدمة المدنية "لتبسيط أساليب العمل (والأصح القول تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل)".

وقد صدر بالفعل عن رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ٩٦/٥ بتأليف اللجنة المشار إليها، خارج إطار إدارة الأبحاث والتوجيه.

وقد أشار مجلس الخدمة المدنية في تقريره، إلى إتخاذ خمس دراسات تتعلق بتبسيط الإجراءات ثم رفعها إلى السيد رئيس مجلس الوزراء، ولم تبلغ إدارة الأبحاث والتوجيه، حتى تاريخه، أي نسخة عنها.

#### ٤- في الدور الحقيقي لمجلس الخدمة المدنية:

يتأكد وبعء يوم أهمية الدور الأساسي لمجلس الخدمة المدنية في تنمية الموارد البشرية التي باتت الركيزة الأساسية لأي إدارة حديثة، والتي تهدف إلى تقوية إرتباط العاملين مهاراتهم وقدراتهم من خلال تطوير مناهج المباريات ودورات الإعداد والتدريب المتخصص.

إن تحديث شروط التعيين والتركيز على الإختصاصات الملائمة لمتطلبات الإدارة كالعلوم الإدارية والمالية والإقتصادية وفي شؤون المعلوماتية والإحصاء وتحديث أنظمة ومناهج المباريات والتدريب، والقيام بتوصيف وتصنيف الوظائف وتطبيق نظام فاعل لتقييم الأداء، كلها مهام تجعل من مجلس الخدمة المدنية حجر الزاوية في عملية التطوير الإداري.

إن هذه المهام الأساسية التي أوردتها المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٤، وفي المادة الثانية منه على وجه التحديد، كافية لو مورست بشكل فاعل، إلى نقل الإدارة اللبنانية نقلة نوعية.

ولنا في تجارب الدول العصرية التي أولت العنصر البشري صدارة الأولويات أمثلة وشواهد كثيرة حيث أن أهداف التنمية الإدارية، صبت إهتمامها الأساسي في إتجاه القيادات الإدارية لجهة إختيارها وإعدادها، كأولوية مطلقة تتقدم في أهميتها على تعديل النصوص وتحسين النظم والهيكلية.

لقد وعى المسؤولون عام ١٩٧٢ هذا الأمر في مجمع بعبداء، فصدرت التوصيات التي تضمنت، فيما تضمنت توصية تخص مجلس الخدمة المدنية، وهي:

"تعديل قوانين مجلس الخدمة المدنية وأنظمتها وتركيزها على أمور شؤون الموظفين وحدها".

وكذلك، التوصية بتأليف لجنة متبعة برئاسة وزير الإعلام آنذاك وعضوية رئيس مجلس الخدمة المدنية بالذات، ورئيس التفتيش المركزي...

وإنطلاقاً من ذلك نرى ضرورة تعديل المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٤ وإلغاء الفقرة ب- من المادة ٩ منه التي ما زال مجلس الخدمة يتمسك بها، على الرغم من صدور المرسوم التنظيمي رقم ٨٨٣٧ المشار إليه، وعلى الرغم من تناقض هذه الفقرة مع أحكام المرسوم الإشتراعي ٥٩/١١٥ التي حصرت مهام التنظيم وتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات ودرس الحاجات في إدارة الأبحاث والتوجيه.

على أن ذلك لا يمنع مجلس الخدمة المدنية، في معرض دراسته للملاكات والمهام سواء أكان ذلك في مشاريع القوانين أو في المراسيم التنظيمية من إبداء رأيه بإدخال تعديل ما على الهيكلية أو المهام، إلا أن ذلك يجب أن يتم بالتنسيق مع إدارة الأبحاث والتوجيه صاحبة الصلاحية الأساسية في التنظيم الإداري، وفي حال عدم التوافق يرفع الأمر إلى مجلس الوزراء.

علماً بأن المجلس المذكور غير مجهز هيكلياً وبشرياً ومن حيث الإختصاص لإبداء رأي سديد في شؤون الهيكلية أو دراسة الحاجات أو ما يعود لتبسيط الإجراءات.

### انعكاسات المباريات المحصورة على الإدارة اللبنانية

#### ١- في الواقع القانوني:

بلغ عدد المباريات التي أجرتها إدارة الموظفين (مصلحة المباريات والملفات الشخصية) ١٨ مباراة عام ١٩٩٧م وقد أشار مجلس الخدمة المدنية في تقريره لعام ٩٧، أن ثلث المباريات التي أجريت كانت تنفيذاً لقوانين إستثنائية، وأن عدد المقبولين في جميع المباريات بلغ ٩١٣٠/ مشتركاً نجح منهم ٣٠٨١/.

ليس في نظام الموظفين إشارة إلى المباريات المحصورة كونها خروج على القاعدة، وإنقاص من حقوق اللبنانيين التي كلفها الدستور لا سيما المادتان ٧ و ١٢ منه.

المادة ٧: "كل اللبنانيين سواء لدى القانون..."

المادة ١٢: "لكل لبناني الحق في تولي الوظائف العامة لا ميزة لأحد على الآخر إلا من حيث

الإستحقاق والجدارة."

وإذا كان مشروع القانون الموضوع موضع التنفيذ بالمرسوم رقم ٥٨ تاريخ ١٦/١٢/١٩٨٢  
قد أكد إجراء مباراة محصورة ولمرة واحدة فقط، فإن معظم المباريات التي أجريت بعد عام  
١٩٩٣ جاءت تنفيذاً لأحكام إستثنائية كما أشرنا أعلاه،

ومع ان مجلس الخدمة المدنية قد أشار في تقريره لعام ١٩٩٧ (صفحة ١١) أن "المجلس أبدى  
رأيه بعدم الموافقة على أي مشروع قانون عرض عليه ويحمل طابعاً إستثنائياً يحصر المباراة  
بالأجراء والمتعاقدين والموظفين الموجودين في الخدمة..."

فإنه يستدل من التقرير عينه، أن المجلس لم يكن غريباً عن إستصدار النص التشريعي الذي  
سمح بإجراء المباراة المحصورة عام ١٩٩٥ إذ ورد في الصفحة ٢١ من الجزء الثاني من  
التقرير "الدراسة المتعلقة بالفائض من الأجراء في الإدارات العامة" ما حرفيته "معلوم أن  
مجلس الخدمة المدنية باشر منذ أيلول ١٩٩٣ إجراء مباريات محصورة ومكثفة لملء بعض  
وظائف الملاك الدائم..."

ولا بد من إستصدار نص تشريعي - جديد - يسمح بإجراء مباراة محصورة مرة ثانية  
لملء عدد من الوظائف... على أن تشمل من دخلوا الخدمة بعد تاريخ العمل بالقانون رقم  
٨٢/٥٨.

وقد أعد مجلس الخدمة المدنية مشروع قانون لهذا الغرض أحاله على رئاسة مجلس الوزراء  
بكتابه رقم ١١٣٥ تاريخ ٢٣/٦/١٩٩٥.



وهذه المباراة يشترك فيها من تقدمت بهم السن...

فصدر أثر ذلك القانون رقم ٩٥/٤٨٨ الذي أجاز للحكومة ولمرة واحدة خلال مهلة سنتين من تاريخ نفاذ هذا القانون "ملء المراكز الشاغرة في بعض الوظائف الإدارية والفنية في ملاكات الإدارات العامة عن طريق المباراة المحصورة من بين الموظفين الدائمين والمؤقتين والمتعاقدين والمتعاملين والأجراء العاملين فيها".

## ٢- في الآثار السلبية على الإدارة العامة:

بغض النظر عن المخالفة الصريحة للدستور اللبناني والمبادئ العامة للتوظيف العامة التي ترعاها القوانين والأنظمة المرعية الإجراء، فإن الآثار السلبية للمباريات المحصورة، تتعدى الجدل القانوني وتصيب الإدارة العامة في أداؤها المستقبلي، كونها:

١- ألغت مبدأ التنافس بين جميع من تتوفر فيهم مؤهلات وشروط التوظيف العامة.

٢- حصرت المؤهلات الوظيفية بمن هم في الإدارة العامة من موظفين وأجراء ومتعاقدين

علماً أن عدداً كبيراً منهم هم في الأصل موضع شكوى بالنسبة لإنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي

وبالتالي حرمت جيل الشباب الجامعي المتخصص في إدارة الأعمال أو المعلوماتية أو

العلوم الإدارية... من التقدم لملء الوظائف الشاغرة.

٣- سمحت للمتقدمين منهم بالسن وبعضهم قد تجاوز سن الـ ٦٠ عاماً لإشغال وظائف، كان يفترض أن تخصص لجيل الشباب لتجديد دم الإدارة ووضعها على خط العصرية والتحديث.

٤- زادت من نسبة المتقدمين في السن في الإدارات العامة إذ فاق معدل الأعمار الـ ٥٢% وهو معدل مرتفع جداً إذا ما قورن بالمعدلات المسموح بها في الإدارات الحديثة، مما أدى إلى زيادة ترهل الإدارة اللبنانية.

٥- إن المباريات المحصورة للحجاب، فاقت سلبياتها كل تصور فهي:

- رفعت معدل السن في الإدارة العامة بدليل وجود عدد كبير منهم من مواليد ما قبل عام ١٩٤٥.

- رفعت عدد الحجاب في الإدارات الرسمية بما يفوق الوظائف الملحوظة أساساً في الملاك الدائم. مما حدا عدد الحجاب، بعد صدور مرسوم التعيين، مما يطرح قانونية إصدار المرسوم لهذه الجهة.

- لم تجر المباريات بناء على دراسة واضحة تجريها إدارة الأبحاث والتوجيه لتحديد الحاجة إلى وظائف الحجاب، وبالتالي تحديد العدد الواجب تعيينه في ظل المباراة المحصورة. مع التأكيد على أن العدد المعين يفوق بكثير خاصة هذه الإدارات.

٦- إن المباريات المحصورة حدثت مشكلة بعض الأجراء والميادين والمتعاقدين إلا أنها لم تحل مشكلة الإدارة اللبنانية التي باتت واقعياً في مأزق بسبب:

- عد القدرة على تدريب معظم الناجحين في هذه المباريات، على المعلوماتية نظراً لتقدمهم في السن وعدم قدرتهم على إستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

-زيادة حجم الإنفاق العام المترتب على تعويضات الصرف أو معاشات التقاعد او  
تقديمات تعاونية موظفي الدولة من المنح المدرسية والإجتماعية.  
-إرتهان الإدارة اللبنانية، ولسنوات عديدة، لموظفين دخلوا الملاك الدائم، مستفيدين  
من الظروف الإستثنائية لهذه القوانين الإستثنائية وهم دون مستوى ما تفرضه  
متطلبات الوظيفة العامة في الإدارة الحديثة، المبادرة، الناجحة، والساعية إلى  
تحسين أدائها وخدمة المواطنين.