

إطار نظام ادارة الموارد البشرية في لبنان

يشهد العالم اليوم اعترافاً متزايداً بأهمية البعد البشري في الادارة في كلا القطاعين العام والخاص، فيعتبر هذا البعد العنصر الاساسي في نجاح أي مؤسسة. وتدرك معظم الحكومات حق الإدراك أن جهود الإصلاح في القطاع العام ستبوء بالفشل لا محالة، إن لم تول العناية اللازمة لمسألة إدارة الموارد البشرية. وينطبق ذلك بشكل خاص على لبنان، حيث لم يشهد نظام الموظفين الذي يرقى إلى الخمسينات أي تغييرات جوهرية تمكنه التعامل بفعالية مع الظروف المتبدلة ومع التحديات التي يواجهها كل من الحكومة اللبنانية والشعب اللبناني على حدّ سواء. وقد أدى عدم تحديث نظام الموظفين هذا، إلى جانب سائر التبعات السلبية التي خلفتها سنوات الحرب، والتي ألحقت أضراراً كبيرة بقطاع الوظيفة العامة، الذي بات عاجزاً عن تلبية حاجات الدولة والشعب بالشكل الملائم.

ويمكن وصف الوضع الراهن لنظام التوظيف كالاتي:

- تراجع خطير في نظام الكفاءة والجدارة، لا سيما في ما يتعلق بالتعيينات والانتقاء والترقية، ويُعزى ذلك إلى التدخلات السياسية في الإدارة العامة.
- غياب التخطيط في مجال القوى العاملة، علماً ان هذا التخطيط كان يمكن الحكومة من تحديد حاجات موظفيها، فضلاً عن عدم توفر اي معلومات موثوق بها حول عدد العاملين الاجمالي في الوظيفة العامة.
- فائض في الموظفين في بعض الحالات، نتيجةً للتعيينات السياسية خلال سنوات الحرب. وقد تفاقمت هذه المشكلة مع تثبيت بعض هؤلاء الموظفين الذي كان يفترض أن يكونوا مؤقتين والذين يفتقرون إلى المؤهلات الكافية.
- نقص خطير في الموظفين من أصحاب المهارات والكفاءات الجديدة التي تحتاجها الإدارات بالحاح، وتماثل مقلق في خلفية الموظفين الحاليين العلمية.
- الصعوبات الجديدة التي تواجهها الحكومة لاسباب عدة، في توظيف شبان يتمتعون بالمهارات والمؤهلات المطلوبة.
- متوسط العمر المرتفع نسبياً في صفوف الموظفين الحاليين.
- الإحباط الذي يصيب موظفي الدولة الذين يفتقرون إلى التحفيز والالتزام.
- الرواتب المتدنية وظروف العمل غير المحفزة.

- نظام مباريات متقادم لا يشكل أداة صالحة وموثوق بها لاكتشاف قدرات المرشحين للوظيفة العامة ومهاراتهم وتقييم مؤهلاتهم.
- غياب التوصيف الوظيفي لمعظم الوظائف العامة.
- العوائق الخطيرة والمتعددة التي حالت حتى الآن دون تطبيق الحكومة نظاما لتقييم الأداء.
- وظيفة عامة تقليدية غير موجهة نحو الأداء أو المواطن.
- نظام وظيفي قائم على التنقيش والأقدمية والتطابق الإجرائي بدل التركيز على بناء بنية سليمة ووضع سياسات وظيفية حديثة.
- تراجع دور مجلس الخدمة المدنية، وهو الوكالة المركزية التي تُعنى بشؤون الموظفين.
- نظام وظيفي مركزي لا يترك سوى القليل من السلطة او المرونة إلى الهيئات المعنية بشؤون الموظفين في الوزارات والإدارات الحكومية، إلى جانب غياب الوحدات المختصة بالموظفين او عدم فعاليتها.
- عدم توفر نظام مساءلة فعال، وتدهور المعايير الاخلاقية في الوظيفة العامة.

على ضوء ما تقدم، تظهر بوضوح الحاجة الملحة إلى بعض التغييرات والتحسينات الجوهرية بغية تحديث نظام الوظيفة العامة في لبنان وترشيده.

وتهدف هذه التغييرات بشكل خاص إلى اعتماد مبادئ وممارسات جديدة في ادارة الموارد البشرية، بغية التوصل إلى نظام للوظيفة العامة يقوم على الكفاءة والفعالية، ويتسم بالاخلاق العالية والحياد، موجه نحو المواطن وخاضع للمساءلة.

ويمكن إيجاز العناصر الرئيسية التي تؤلف نظام الخدمة المدنية المقترح كالاتي:

الهيكلية الوظيفية: *عزل الادارة عن الموظفين*

إن نجاح أي محاولة لإصلاح إدارة الموارد البشرية رهن إلى حد بعيد بوجود هيئة مركزية للموظفين مجهزة بشكل جيد لجهة الموظفين، وقادرة على أن تضطلع بدور ريادي في صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية المتوسطة والطويلة الأمد، ومراقبة تطبيقها في مختلف الإدارات الحكومية.

وهذا النجاح يرتبط كذلك بمشاركة وحدات إدارة الموارد البشرية الموجودة في مختلف المؤسسات مشاركة فعالة وبدعمها. غير أننا نلاحظ لسوء الحظ أن النظام الوظيفي الحالي في لبنان يعاني من مركزية مفرطة، وقد كان يركز أكثر ما يركز على التزام المؤسسات المطلق

بالقواعد والتنظيمات الوظيفية، بدل العمل على تحديث السياسات والتنظيمات الوظيفية البالية وتفويض بعض المسؤوليات المتعلقة بتطبيقها إلى الأجهزة المعنية.

تجدر الإشارة مع ذلك إلى انه بالرغم من أهمية هذا التفويض لنجاح أي محاولة لتحديث نظام إدارة الموارد البشرية في لبنان، لا بدّ أن يتمّ التفويض ضمن أطر سياسية تحدد مركزياً، وان يخضع لمراقبة فعالة تضمن الالتزام بمبادئ الجدارة والإنصاف ووحدة الوظيفة العامة. كما لن يكون من السهل أو المفيد أن تعتمد اللامركزية في السلطة المسؤولة عن شؤون الموظفين، في الوقت الذي تدخل فيه تغييرات كثيرة على النظام. ويتعين أن تكون عملية إحلال اللامركزية تدريجية بحيث يسهل على الوظيفة العامة التأقلم مع التغييرات المعتمدة.

ولا بدّ من التشديد على ضرورة أن يواكب إحلال اللامركزية في مسؤوليات الموظفين إنشاء وحدات خاصة بالموظفين في مختلف الهيئات المعنية، و تدعيم هذه الوحدات، لتمكينها الاضطلاع بمهامها الجديدة ضمن شراكة وثيقة مع مجلس الخدمة المدنية، ودمج مهام كل وحدة في أهداف الهيئة الملحقة بها.

تخطيط القوى العاملة

إن الجزء الأهم في برنامج إدارة الموارد البشرية هو إعداد خطة سليمة للقوى العاملة تركز على المسائل التالية:

- إجراء مسح دقيق للعدد الإجمالي لموظفي الدولة وتوزيعه على مختلف الوزارات والإدارات والفئات الوظيفية، علماً أن لبنان يفتقر حالياً وللأسف إلى مسح مماثل.
- تحديد حاجات التوظيف الفعلية، بالاستناد إلى دراسة علمية وموضوعية. ونلاحظ ان عدد الموظفين في بعض الفئات قد ارتفع بشكل عشوائي غير آخذ بالحاجات الفعلية بعين الاعتبار.
- تحديد عدد الموظفين الفائضين وموقعهم، بالاستناد إلى الدراسة المذكورة أعلاه، وإعداد خطط للتعامل معهم، علماً أن ذلك يعتبر حالياً من أصعب المشاكل التي تواجهها الحكومة اللبنانية.
- الاستناد إلى الدراسة الأنفة الذكر لتحديد النقص في الموظفين في كافة الإدارات، فضلاً عن تحديد المهارات والمؤهلات المطلوبة في المناصب الشاغرة.

ومن الأهمية بمكان ان تكف الحكومة فوراً عن محاولة ملء بعض الشواغر الحالية بتعيين الموظفين الفائضين وغير المؤهلين لشغل هذه المناصب، إذ إن خطوة "مماثلة ستزيد من تدهور نوعية الوظيفة العامة التي تشكو أساساً من نقص في المهارات.

التوظيف والانتقاء

تواجه الحكومة صعوبات كبيرة في اجتذاب الموظفين المؤهلين إلى الوظيفة العامة، ويعزى ذلك إلى عدة أسباب.

فشروط العمل غير مشجعة، والرواتب، لا سيما في الفئات العليا، غير تنافسية. كما أن صورة الحكومة سلبية لأن معظم المرشحين المؤهلين يعتقدون أن التقدم في الوظيفة العامة رهن باعتبارات سياسية أكثر منه بالكفاءة. ونلاحظ أن نظام التوظيف بحد ذاته نظام تقليدي وسلبى في مقاربتة، لأنه غالباً ما يفترض وجود فائض من المرشحين المؤهلين في السوق، وبالتالي ضرورة لجم عدد هؤلاء والحد منه.

غير أن ذلك لا ينطبق على المستويات الوظيفية العليا. من هنا، على أي نظام حديث وإيجابي للتوظيف ان يبحث عن المهارات بتقديم مختلف الحوافز، ليتمكن من منافسة سائر المؤسسات على المرشحين الكفؤين القليلين.

ويعتمد انتقاء الموظفين الكفؤين لتعيينهم أو ترقيتهم على اعتماد المباريات الموثوق بها والسليمة التي من شأنها أن تقيم مقتضيات النجاح في الوظيفة وتقيسها.

وبما ان لبنان يفتقر إلى نظام للتوصيف والتحليل الوظيفي، لا يمكن وضع معايير للكفاءة الوظيفية لاستخدامها في إعداد مباريات التوظيف الملائمة. وتجدر الإشارة إلى ان المباريات الحالية تولي أهمية أكبر إلى التعليم على حساب الخبرة والمهارات ذات الصلة بالوظيفة. من جهة أخرى، قلماً تؤخذ الانجازات والأداء بعين الاعتبار، ونادراً ما تستخدم المقابلات.

من هنا ضرورة إعطاء الأولوية المطلقة إلى نظام المباريات ضمن برنامج إدارة الموارد البشرية، إلى جانب أهمية إعادة النظر بنظام الانتقاء للترقية، لاسيما في الفئات العليا من الوظائف العامة، إذ إن النظام الحالي يستند إلى الاعتبار السياسية وإلى عنصر الأقدمية أكثر من استناده إلى الجدارة.

ويتعين أن تعكس سياسة الحكومة في مجال التوظيف والانتقاء توازناً أفضل بين الترقية من الداخل والانتقاء من الخارج. وعلى ضوء الحاجة الملحة إلى المهارات الجديدة في الوظيفة العامة، ومتوسط العمر المرتفع بين الموظفين الحاليين، لا بد من بذل قصارى الجهد

لاجتذاب المهارات والأفكار الجديدة إلى الوظيفة العامة، ومن تسريع ترقية الموظفين الجدد الأكثر كفاءةً إلى المناصب العليا. وقد يكون من المفيد كذلك تشجيع بعض الموظفين الحاليين على التقاعد باكراً، كجزء من السياسة المعتمدة وبغية إفراح المجال للشبان الذين يملكون المهارات والقدرات الجديدة التي نحتاجها أيما حاجة.

التوصيف الوظيفي والتصنيف

يشمل برنامج إدارة الموارد البشرية، من ضمن أبرز عناصره، تحديث التوصيفات والتحليل الوظيفية التي لا بد من توافرها للعديد من الأنشطة الوظيفية، وفي مضامير كتصنيف المناصب، والتدريب، وتقييم الأداء، والمباريات، الخ... وبالرغم من إنجاز عدد لا بأس به من التوصيفات الوظيفية في إطار مشروع تصنيف المناصب الذي أطلق منذ بضع سنوات ثم ما لبث أن توقف، أصبحت التوصيفات المنجزة متقدمة. ويستحق إنجاز هذه العملية الأولوية، علماً أن استكمالها ليس بالأمر الصعب.

تقييم الأداء

عنصر رئيسي آخر في برنامج إدارة الموارد البشرية هو نظام موضوعي وموثوق به لتقييم الأداء. ويعتبر هذا النظام أساساً لا بد منه لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، كالتدريب والترقية والتعويض والتحفيز الخ... وقد أطلقت الحكومة لتوها نظاماً لتقييم الأداء واجه مقاومةً متعنتة من الموظفين كما من بعض الأجهزة الحكومية. ويُعزى ذلك على الأرجح إلى التدريب والإعداد المسبقين غير الملائمين، علماً أنهما شرطان مهمان لاعتماد نظام جديد مماثل. وتعاني الإدارة العامة اللبنانية، شأنها في ذلك شأن المجتمع اللبناني، من انقسامات دينية وسياسية خطيرة تعيق تطبيق هذا النظام بإنصاف وموضوعية. ولا بد من النظر عن كثب إلى الأمثولات المستتبطة من هذه التجربة وتحليلها، بغية إدخال التعديلات اللازمة على هذا النظام. ومن الأهمية بمكان أن تنظم دورات تدريبية تتوجه إلى الموظفين والرؤساء المباشرين، وتشرح لهم الاستخدامات والمزايا الكثيرة التي قدمها نظام تقييم الأداء، وتبين الأساليب والتقنيات السليمة لإعدادهم بطريقة موضوعية. ويستحسن، في المرحلة الأولى من تطبيق هذا النظام، وقبل وضع اللمسات الأخيرة عليه، ألا تربطه بالقرارات أو المسائل المتعلقة بالرواتب والصرف من الخدمة بسبب سوء الأداء.

التدريب والتنمية

غني عن القول إن التدريب والتنمية جزءان مهمان لا يتجزآن من أي برنامج حديث لتنمية الموارد البشرية.

وتكتسب الحاجة إلى التدريب في لبنان طابعاً ملحاً، نظراً لكون الوظيفة العامة غير فعالة ومتقادمة، ولكونها تفتقر إلى الكثير من المهارات الحديثة والتقنية. ويهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحسين فعالية الإدارة العامة في مجال تقديم الخدمات، واستجابتها لمطالب المواطنين. فمن وجهة نظر الموظفين، يعتبر التدريب حقاً مهماً يوفر لهم فرصاً أفضل للتقدم ولتطوير حياتهم المهنية. ولما كانت الحاجة إلى التدريب في الإدارة العامة اللبنانية غير محدودة، وكانت الموارد المتوفرة للتدريب محدودة، على أي برنامج للموارد البشرية أن يدرس حاجات التدريب في كافة الأجهزة الحكومية وأن يلحظ استراتيجية تدريب تستند إلى هذه الحاجات.

المعايير الأخلاقية

نلاحظ اليوم أن المعايير الأخلاقية قد تدنت بشكل ملحوظ في الإدارات العامة، لاسيما بعد اندلاع الحرب الأهلية. ويثير ذلك موجة عارمة من الاحتجاج من قبل المواطنين الذين فقدوا تقّتهم بالدولة ومؤسساتها، وبالإدارات العامة على وجه الخصوص. ومع أن مجلس الخدمة المدنية ليس مخولاً فرض عقوبات تأديبية على موظفي الدولة، إلا أنه يضطلع بمسؤولية إعداد شريعة سلوكية واضحة وأكثر تفصيلاً تركز على أهمية قيم النزاهة وتلحظ عقوبات صارمة تنزل بالمخالفين. ويمكن مجلس الخدمة المدنية، من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، ومنها برامج التدريب، أن يضطلع بدور بارز في تعزيز الوعي لدى موظفي الدولة وتوجيههم نحو الممارسات الأخلاقية.

وفي هذا الإطار، يجدر التأكيد على أن المخالفات الواسعة الانتشار في الإدارات العامة تُعزى جزئياً إلى الحماية المفرطة أو غير المبررة التي يتمتع بها موظف الدولة والتي تجعل صرفه من الخدمة غاية في الصعوبة. غير أن العديد يعتقد أنه يفترض ألا يكون هذا الأمان الوظيفي على حساب مسؤولية الموظف إزاء الدولة والشعب.

التحفيز

يُعنى برنامج تنمية الموارد البشرية، من ضمن ما يُعنى به، بكيفية تحفيز الموظف وتشجيعه على تحسين أدائه وإنتاجيته، رغم صعوبة هذا الأمر. ويتم ذلك عادةً من خلال

مجموعة من الحوافز المادية وغير المادية التي تستجيب لمختلف حاجات الموظف. ويكتسب هذا الأمر أهميةً بالغة في لبنان، نظراً للإحباط الواسع والواضح الذي يعاني منه موظفو الدولة، والمتأتي عن عدة عوامل منها عدم إيلاء الحكومة ما يكفي من الاهتمام إلى هذه المشكلة. فلطالما ركز نظام الموظفين في لبنان على واجبات موظف الدولة وموجباته، أكثر من تركيزه على حقه في ظروف عمل ملائمة ومعاملة عادلة ومنصفة تستند إلى الكفاءة، والتعويض العادل عن العمل المنجز، إلى حقه في الحصول على مستويات تعويض مماثلة لتلك المقدمة في القطاع الخاص، والحق في التدريب المستمر لتحسين الأداء وتعزيز إمكانيات التقدم المهني، والحق في النفاذ إلى نظام عادل للاحتجاج والمراجعة، والحق في التفاوض الجماعي. ونظراً للأهمية المتزايدة التي تكتسبها هذه المسألة، تجري العديد من المؤسسات مسوحات سنوية لآراء موظفيها، بغية تحديد المشاكل والعمل على معالجتها.

شؤون نظام معلومات حول الموظفين

إن أي نظام حديث لإدارة الموارد البشرية، يفترض كشرط مسبق توفر نظام حديث للمعلومات والاتصالات خاص بالموظفين، يعمل على جمع ملفات الموظفين ومعالجتها وتحديثها. واليوم، تقدم ثورة المعلوماتية إلى الحكومات فرصاً جديدة وهائلة لتزويد المواطن بمعلومات وخدمات أفضل، من خلال وسائل إعلامية جديدة كالإنترنت، فيصبح من الأسهل على المواطن الاتصال بمختلف الأجهزة الحكومية والتعاطي معها، كما يتحسن التواصل بين الأجهزة الحكومية نفسها.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن قطاع الوظيفة العامة في لبنان لم يلحق بركب هذا التطور التكنولوجي، وفي الحالات القليلة التي أدخلت فيها أنظمة معلوماتية حديثة، لجأت بعض الأجهزة الحكومية إلى إنشاء أنظمتها الخاصة والمستقلة، بمعزل عن الأجهزة الأخرى، للاستجابة إلى حاجاتها الخاصة والمختلفة. وقد أدى ذلك إلى خدمات غير متكاملة. أما إذا أرادت الحكومة أن تستفيد حق الاستفادة من إيجابيات المعلوماتية الحديثة، فعليها أن تضع مخططاً توجيهياً شاملاً يعمل على دمج هذه الأنظمة المتباينة والمستقلة مع بعضها البعض.

البحوث والتطوير البحوث والتنمية

أخيراً، لا بدّ لأي برنامج لإدارة الموارد البشرية أن يواكب التغييرات والتطورات العديدة والمتسارعة التي يشهدها العالم. من هنا ضرورة إنشاء قسم خاص بالبحوث في الإدارة المركزية لشؤون الموظفين التي يفترض أن تملك ما يكفي من الموظفين المتعددي

الاختصاصات، والتي ستناط بها، إلى جانب مهمة تتبّع التطورات والممارسات الفضلى عبر العالم في ما يختص بالموظفين، مسؤولية إجراء بحوث حول مختلف المشاكل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في لبنان، واقتراح الأساليب الناجعة لمعالجتها.



Draft

Framework for a Human Resources Management System in Lebanon

There is an increasing world wide recognition that the human aspect of management, whether in government or the private sector, is the key factor in the success of any organization. Most governments are now fully aware that reform efforts in the public service cannot possibly succeed without due attention to the issue of human resources management. Which should aim This is especially true of Lebanon where the personnel system that dates back to the fifties has not undergone any significant changes to enable it to deal effectively with the changing conditions and challenges in Lebanese government and society. The neglect to update and modernize the personnel system, coupled with the many adverse effects of the war years, have seriously undermined the ability of the civil service to adequately serve the public and the state. The existing state of the personnel system could be briefly described as follows:

- A serious weakening of the merit system especially in matters of appointments, selection and promotion as a result of a resurgence of political meddling in the public administration.
- The lack of any manpower planning that enables the government to identify its personnel needs, including the lack of any reliable information about the total number of the workforce in the public service.
- Serious redundancies in personnel in many instances mainly as a result of political appointments during the war years. This problem has been compounded by the appointment of some of these supposedly temporary workers, who are less than fully qualified, in permanent civil service jobs.
- Serious shortages of employees with new and badly needed skills and competencies coupled with a disturbing uniformity in the backgrounds of existing employees.
- The serious difficulties that the government is facing, for a variety of reasons, in trying to recruit young persons with the required new skills and qualifications.
- The relatively high average age of existing civil servants.
- A demoralized civil service that lacks motivation and commitment.
- Low salaries and unattractive working conditions.
- An archaic system of examinations that does not constitute a valid and reliable tool for detecting and evaluating the abilities and competencies of candidates for public service jobs.
- The lack of job descriptions for almost all of the civil service jobs.
- The many serious difficulties that have so far prevented the government from implementing a performance appraisal system.
- A traditional civil service which is not performance or citizen oriented.
- A personnel system with primary emphasis on controls, seniority and procedural uniformity rather than on building a sound structure and developing modern personnel policies.
- The declining role of the central personnel agency i.e. the Civil Service Council.
- A centralized personnel system that leaves little authority or flexibility for line agencies in personnel decisions, coupled with the lack of or ineffectiveness of line personnel units.
- The lack of an effective accountability system and the deteriorating ethical standards throughout the civil service.

In light of the above, it is quite clear that some fundamental changes and improvements are urgently needed in order to modernize and rationalize the civil service system in Lebanon. The main objectives of such changes should be the adoption of new principles and practices of human resource management in order to establish a civil service which is merit based, efficient, ethical, impartial, citizen oriented and accountable. The key elements of the envisaged civil service system could be summarized as follows:

Personnel Organization

The success of any human resource management reform effort depends to a great extent on a well staffed central personnel agency which can play a leadership role in the formulation of medium and long term human resource management policies and the monitoring of their application throughout the government administration. It also depends on the active participation and support of the human resource management units in the various line agencies. Unfortunately the existing personnel system in Lebanon is a highly centralized one and has been devoting its main attention to ensuring the strict adherence of line agencies to personnel rules and regulations rather than to modernizing the existing archaic personnel policies and regulations and delegating some of the responsibilities for their application to line agencies. It must be pointed out, however, that although such delegation is an important requirement for the success of any attempt to modernize the human resource management system in Lebanon, it must be carried out within centrally determined policy frameworks and effective monitoring that guarantees adherence to the basic principles of merit, equity and a unified public service. It is also not easy or advisable to decentralize authority for personnel matters while introducing important changes in the system. Also, the process of decentralization should be gradual in order to make it easier for the public service to adapt to the introduced changes.

It should be emphasized that the decentralization of personnel responsibilities should be accompanied by the establishment and strengthening of personnel units in the various line agencies to enable them to properly discharge their new functions in close partnership with the Civil Service Council and to integrate these functions with the goals and objectives of their own agencies.

Manpower Planning

The most important part of a human resources management program is the development of a sound manpower plan which should focus on the following main issues:

1. conducting and maintaining an accurate census of the total number of government employees and their distribution among the different ministries and departments and among different staff categories, which is unfortunately not available in Lebanon at the present time.
2. determining the real staffing needs of the government on the basis of an objective and scientific study. The number of employees in certain categories has increased in an arbitrary and haphazard way without much regards to the genuine needs of the public service.
3. determining the number and location of redundant employees on the basis of the above study and devising plans for dealing with them, which is presently one of the most difficult problems that face the Lebanese government.
4. determining, again on the basis of the study proposed above, personnel shortages throughout the public service as well as the skills and qualifications needed in existing vacant positions. It is of the utmost importance that some government attempts to fill

some of the existing vacancies by some of the redundant and less than fully qualified workers should be abandoned immediately. Such a step will certainly lower the quality of an already underqualified civil service.

Recruitment and Selection

- The government in Lebanon faces great difficulties in its attempts to attract qualified employees to the public service for a variety of reasons. Working conditions are generally unattractive; salaries, especially in the upper levels of the civil service, are not competitive; and the image of the government is a negative one because many of the better qualified candidates believe career prospects in the civil service depend more on political considerations and connection rather than on merit. The recruitment system itself is traditional and negative in its approach because it is often based on the assumption that there is an abundance of qualified candidates in the market whose numbers should be kept down to manageable proportions. This is certainly not true of jobs in the upper levels of the civil service. A modern and positive recruitment system should try to seek out needed talent with a variety of inducements in order to be able to compete with other organizations for the often limited supply of competent candidates.
- The selection of properly qualified employees for the public service, whether for initial appointment or for promotion, depends to a great extent on the use of valid and reliable tests that can evaluate and measure the requirements for success in the job. Since Lebanon does not have a system job description and analyses it is not possible to establish job related competency standards for use in the development of appropriate employment tests. The tests presently used in Lebanon give much greater weight to education at the expense of experience and job related skills. Little use is also made of achievement , performance, and aptitude tests as well as the interview. There is no doubt that the overhaul of the testing system in the public service should be a high priority in a human resources management program. Equally important is the need to revise the system of selection for promotion, especially in the upper ranks of the civil service, because it is based more on political and seniority considerations rather than on merit.
- The recruitment and selection policy of the government should reflect a better balance between promotion from within and selection from outside. In view of the clear need of the public service for new skills and in view of the high average age of existing civil servants, every effort should be made to attract new skills as well as new ideas and attitudes to the civil service and to try to accelerate the promotion of the more promising new entrants to senior positions. It might also be advisable to encourage the early retirement of some existing civil servants as part of the policy to open the door to younger elements who possess badly needed new skills and abilities.

Job Descriptions and Classification

One of the important elements of a human resources management program is up-to-date job descriptions and analyses which are needed for a variety of personnel actions in such areas as position classification, training, performance evaluation, examinations, etc...At present there are no job descriptions for the various staff categories, including the permanent classified positions. Although a significant number of job descriptions have been completed as part of a position classification project which was started few years ago, this project has been suddenly abandoned and the job descriptions already completed are out of date. The completion of this task deserves priority and can be completed without much difficulty.

Performance Appraisal

Another key element of a human resources program is an objective and reliable performance appraisal system which constitutes an indispensable basis for personnel decisions relating to training, promotion, compensation, motivation, etc...The government has just launched a performance appraisal system which has met with strong resistance from employees and some government agencies as well. This is probably the result inadequate advance training and preparation which an important requirement for the introduction of such a novel system. The Lebanese public administration like Lebanese society suffers from serious religious and political divisions which hinder the application of such a system in a fair and objective manner. The lessons learned from this experience should be carefully reviewed and analyzed in order to introduce needed changes in this system. More importantly, intensive training seminars should be held for employees and supervisors to explain the many uses and advantages of performance appraisals as well as the proper methods and techniques for preparing them in objective way. It might be advisable during the first stage of the implementation of this system and before it is refined and fine tuned not to link it to decisions on pay matters or dismissal from service for poor performance.

Training and Development

It is obvious that training and development is an important and integral part of any modern human resources development program. In Lebanon the need for training assumes greater urgency in view of the inefficient and outdated civil service which lacks many of the modern and technical skills. The main purpose of training is to improve the efficiency of service delivery by the public administration and its responsiveness to citizens' demands. From the point of view of the civil servants, training is an important right which provides them with better opportunities for advancement and career development. Since the need for training in the Lebanese public service is practically unlimited, and since the resources available for training are quite limited it is important for any human resources program to carefully study training needs throughout the government and develop a training strategy accordingly.

Ethical Standards

There is a general awareness that ethical standards within the public service have sharply declined, especially since the start of the civil war. This situation constitutes the most important cause of complaints by citizen and their declining trust in the state and its institutions, especially the public administration. Although the Civil Service Council is not responsible for imposing disciplinary penalties on civil servants, it has the responsibility for formulating a clear and more detailed code of ethical conduct which should emphasize the importance of the values of integrity and honesty and which will provide for stiffer penalties for offenders. The Civil Service Council, through a variety of means especially training programs, can play an important role in promoting awareness among civil servants and guiding them to ethical conduct. In this connection it should be emphasized that widespread violations throughout the civil service are partly the result of the excessive or undue protection accorded to civil servants and which makes their dismissal from service exceedingly difficult regardless of the cause. There are many who believe that the security of tenure enjoyed by civil servants should not be at the expense of their responsibility to the state and the public.

Motivation

An important aspect of any human resources development program, although it is more difficult to deal with, is how to motivate employees to encourage them to improve their performance and productivity. This is usually done through a variety of incentives, material and non material, which cater to the various needs of employees. This is especially important in Lebanon in view of the widespread demoralization evident throughout the public service and which is the result of a variety of factors, including the failure of the government to devote sufficient attention to this problem. The Lebanese personnel system has generally given more emphasis to the duties and obligations of civil servants than to their rights for adequate working conditions, fair and equitable treatment based on merit considerations, fair compensation for work done, compensation levels comparable to the private sector, right to continuous training to improve performance and enhance career prospects, right to a fair grievance and appeals system, and the right to collective bargaining. In view of the growing importance of this personnel issue, many organizations conduct annual surveys of the attitudes of their employees to identify related problems and try to deal with them.

Personnel Information System

One of the important pre-requisites of a modern human resource management system is a modern personnel information and communication system for collecting, compiling, processing, and updating personnel files. The information technology revolution has opened up tremendous new opportunities for governments to provide better information and service delivery to the citizens through new media like the internet, to make it much easier for citizens to reach and deal with the different parts of government, and to improve communications between government departments. The public service in Lebanon has trailed behind these technological developments. In the few cases where modern information systems were introduced, some government departments resorted to the establishment of their own different systems separately from each other to meet their own special and different needs. This has resulted in some incompatible systems and services which are not integrated. If the Lebanese government is to take full advantage of the benefits of the developments in information technology, they have to develop an overall master plan that aims at integrating these different and separate systems together.

Research and Development

Finally, a key element of any human resources management program is its ability to keep abreast of the many rapid changes and developments which are taking place throughout the world. This requires a special research department in the central personnel agency which is well staffed with personnel with multi disciplinary backgrounds and which will be responsible, not only for tracking new personnel developments and best practices world wide, but also for conducting research about a variety of personnel problems within the Lebanese public service and suggesting ways for dealing with them.