

دروس في التدريب الإداري في لبنان : الآفاق والعبر

الاستاذ ادمون الاسطا

الرئيس السابق لإدارة الأعداد والتدريب

في مجلس الخدمة المدنية

لا يخفى على المسؤولين والباحثين أهمية وفوائد التدريب كمطلب أساسي لتنمية وتطوير الإدارات العامة والبلديات. فالتدريب تفرضه التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية لتلك الإدارات التي ما لم يكن لديها الاستعداد للتجاوب مع تلك التغييرات من اتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها التدريب وتنمية الموارد البشرية لديها، فإن مصيرها سيكون التقهقر وسوء الأداء والتراجع في تأمين الخدمات؛ ومن هنا فإن الاستثمار في مجال التدريب والتطوير يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على حسن أداء الإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات، لذلك ينبغي أن تدرج خطط التدريب ضمن استراتيجيات ومخططات الإدارات الرئيسية باعتبار أن التدريب وتنمية الموارد البشرية هما وسيلتان للارتقاء بمستوى أداء وكفاءة تلك الإدارات؛ كما أن فوائد التدريب لا تقتصر على الإدارات فحسب، إنما تشمل العاملين في تلك الإدارات، فالأفراد الذين تتاح لهم فرصة الالتحاق بدورات تدريبية يفترض أن يتحسن مستوى أدائهم ومستوى القرارات التي يتخذونها وقدرتهم على تحمل مسؤوليات جديدة.

■ أولاً : أهداف التدريب

١- يهدف التدريب الى تحسين مستوى أداء الإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات وكذلك إلى تحسين مستوى أداء العناصر البشرية لديها بغية تأمين الخدمات المطلوبة من المواطنين بالسرعة الممكنة وبالجودة المعقولة وبأقل كلفة، الأمر الذي من شأنه إعادة ثقة المواطن بدولته من خلال علاقته بإداراتها.

- ٢- يرفع التدريب من المستوى العلمي للأفراد العاملين في مختلف أجهزة الدولة، الأمر الذي يولد عند هؤلاء ارتياحاً نفسياً نتيجة المكاسب المحققة مما يزيد اندفاعهم للمزيد من التعلّم والتدريب.
- ٣- يجعل التدريب جميع الأفراد العاملين في مختلف الإدارات يتكلمون لغة إدارية واحدة وذلك عبر توجيههم لخدمة المصلحة العامة دون ما عداها من المصالح.
- ٤- يؤدي تدريب العاملين في القطاع العام من خلال رفع مستواهم الى جعل هؤلاء محاورين جيدين وعلى نفس المستوى مع العاملين في القطاع الخاص باعتبار ان للقطاع العام دوراً رئيسياً بتأمين مستلزمات النمو للقطاع المذكور.
- ٥- إن اتجاه الدولة لخصخصة بعض مرافقها يتطلب أن يكون الأفراد المشرفين على هذه الأعمال مدربين بما فيه الكفاية ومن مستوى علمي معين للمحافظة من جهة على حقوق المستفيدين من هذه المرافق، والمحافظة من جهة ثانية على مصالح الدولة وحقوق الخزينة.
- ٦- يهدف التدريب أيضاً الى اطلاع الكوادر من الأفراد العاملين في القطاع العام على طبيعة التحديات التنموية والاقتصادية التي يواجهها العالم بشكل عام والمنطقة العربية بشكل خاص والتي يتوقع أن تزداد حدة وقوة وزخماً خلال السنوات القليلة المقبلة. ويمكن تلخيص هذه التحديات التنموية والاقتصادية في التغيير السريع في الاقتصاد العالمي والذي يطلق عليه تيار العولمة (Mondialisation) والذي تجاوزت التغييرات فيه نظم الإنتاج والتبادل التجاري وآليات المنافسة الى الثورة العميقة والواسعة في نظم المعلومات والاتصالات. فمن غير الممكن الآن أن ينعزل اقتصاد أو بلد ما، عما يجري عالمياً. كذلك أصبح تيار التغيير الجارف، بفعل العولمة، أكثر امتداداً واتساعاً، بحيث أصبح يشمل مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته، بل وثقافته وأنماط حياته أيضاً.
- ٧- يهدف التدريب أخيراً الى تكييف العاملين في الإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات مع التطورات والتقنيات الحديثة المستجدة خاصة في حقل المعلوماتية لجهة وضع قواعد المعلومات ومعالجة مشاكل الإدارة بواسطة الحواسيب وكذلك الاطلاع من خلال شبكات الاتصال الداخلية (Intranet) والخارجية (Internet) على كل ما هو جديد في العالم وفي جميع الميادين.
- وأخيراً، لا بد أن نشير الى ان التدريب هو عملية دائمة ومستمرة بغية مواكبة الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية والمحلية لجميع التطورات الحاصلة في جميع حقول العلم والمعرفة.

■ ثانياً : واقع التدريب في لبنان

أنيط أمر إعداد وتدريب الموظفين في لبنان بمعهد الإدارة العامة المنشأ في مجلس الخدمة المدنية عام ١٩٥٩، والذي جرى تعديل تسميته عام ١٩٦٥، بعد إلغاء معهد التدريب على الإنماء المنشأ في وزارة التصميم العام الملغاة، ودمجه به، ليصبح المعهد الوطني للإدارة والإنماء.

١- مهام المعهد الوطني لإدارة والإنماء :

- إعداد الأشخاص الذين يتهيأون للمراكز الادارية في الادارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات.
- تدريب الأشخاص العاملين في المراكز المذكورة أعلاه.
- تنظيم الاجتماعات والحلقات الدراسية المحلية والدولية التي تضم الموظفين وغيرهم من اللبنانيين وغير اللبنانيين في المواضيع الإدارية.
- تنظيم الأبحاث والتحقيقات والدراسات في مختلف المشكلات التي تعرض في حقل الإدارة العامة، وإصدار النشرات والكتب والمجلات وسائر المطبوعات والاشتراك مع الدول والمؤسسات الأخرى في تبادل المعلومات بشأن التطورات الحديثة في الإدارات العامة.

٢- فروع المعهد

يقسم المعهد الوطني للإدارة والإنماء الى فرعين :

١-٢ فرع الإعداد الذي يقسم إلى درجتين :

- أ - الدرجة العليا وتعدّ لوظائف الفئة الثالثة الادارية أو المراكز الموازية لها وذلك من خلال إعداد طويل (سنتان) او معجل (عشرة أشهر) وفقاً لحاجات الادارات.
- ب- الدرجة الوسطى وتعدّ لوظائف الرتبة الأولى من الفئة الرابعة أو المراكز الموازية لها.

ونشير هنا الى أن قبول الأشخاص في فرعي الإعداد، يتم على اساس مباريات تجري لهذه الغاية وفقاً للشروط المحددة في القوانين والأنظمة النافذة.

٢-٢- فرع التدريب الذي يقسم الى أربع حلقات :

أ- حلقة الدراسات الإدارية العليا لموظفي الفئتين الأولى والثانية اختياريًا.

ب- حلقة التدريب العليا لموظفي الفئة الثالثة من الدرجتين الأولى والثانية والمفتشين معاونين الماليين والإداريين والفنيين في التفتيش المركزي وموظفي الفئة الثالثة في الإدارات الفنية وسائر موظفي الفئة الثالثة الذين يحملون شهادة جامعية أو شهادة نهاية الدروس للتعليم العالي ؛ مع الإشارة الى ان النجاح في هذه الحلقة هو شرط أساسي لترقية الموظفين المعنيين الى الفئة الثانية.

ج- حلقة التدريب الوسطى لموظفي الفئة الثالثة الذين لا ينتمون الى الدرجتين الأولى والثانية ولا يحملون شهادة جامعية أو شهادة نهاية الدروس للتعليم العالي، ولموظفي الفئة الرابعة الحائزين شهادة جامعية أو شهادة نهاية الدروس للتعليم العالي.

د- حلقة التدريب الإداري الابتدائية لموظفي الرتبة الأولى من الفئة الرابعة الذين لا يحملون شهادات جامعية أو شهادة نهاية الدروس للتعليم العالي وكذلك للموظفين المتمرنين من الرتبة الثانية من الفئة الرابعة.

وتقتضي الإشارة هنا، الى ان المعهد الوطني للإدارة والإنماء يقوم، بناء على طلب بعض الإدارات بتنظيم دورات تدريبية خاصة لبعض فئات الموظفين، كالدورة الجارية حالياً للملحقين في السلك الخارجي في وزارة الخارجية، كما يقوم المعهد منذ أكثر من سنة، بتنظيم دورات خاصة في حقل المعلوماتية لجميع موظفي الادارات العامة، كون المعهد مجهزاً بثلاث مختبرات متطورة لهذه الغاية.

٣-ارتباطات المعهد الوطني للإدارة والإنماء الخارجية

يرتبط المعهد الوطني للإدارة والإنماء خارجياً بعقود مشاركة مع كل من :

أ- المعهد الوطني للإدارة في فرنسا (ENA) وذلك منذ عام ١٩٩٣ والذي تولى المساعدة في تطوير برامج الإعداد والتدريب، كما تولى أيضاً وفقاً لبرامج محددة تدريب مدربي المعهد الوطني للإدارة والإنماء من الأساتذة، وكذلك شارك المعهد المذكور بندوات في مواضيع مختارة نظمها المعهد الوطني للإدارة والإنماء في بيروت، بالإضافة الى ذلك يستقبل المعهد الوطني للإدارة في

فرنسا موظفين من الادارة اللبنانية يتولى تدريبهم لمدة تتراوح بين ٩ أشهر وثمانية عشر شهراً.

ب- المعهد الوطني للإدارة العامة في كيبك - كندا وذلك منذ عام ١٩٩٥، في إطار البرنامج الدولي والمسمى *Didacthèque internationale en management public* هذا البرنامج الذي يضم بالإضافة الى المعهد المذكور والمعهد الوطني للإدارة والإنماء في لبنان، كلاً من معاهد الادارة في البلدان التالية: تونس - فيتنام - المكسيك - الكاميرون.

وقد تولى المعهد الوطني للإدارة العامة في كيبك - كندا المساهمة في تطوير برامج الإعداد والتدريب من خلال دراسة ميدانية أجراها في بعض الإدارات العامة اللبنانية لتحديد حاجات وميادين الإعداد والتدريب، كما تولّى أيضاً تدريب المدربين من أساتذة المعهد الوطني للإدارة والإنماء بالإضافة الى مشاركة المعهد المذكور في أكثر من ندوة عقدها المعهد الوطني للإدارة والإنماء في بيروت.

٤- برامج الإعداد

٤-١- برنامج إعداد الدرجة العليا :

يتألف هذا البرنامج من حوالي ٢٥ مادة مقسمة الى مجموعتين ومدة التعليم الاجمالية المخصصة لها تبلغ حوالي ٦٠٠ ساعة، منها ٤٠٠ ساعة للمحاضرات و ٢٠٠ ساعة للأبحاث والأعمال التطبيقية (دراسة حالات) : كما يتضمن البرنامج ندوتين وتمريناً لمدة ستة أسابيع في إحدى الادارات العامة، وتعليماً للغات الأجنبية. تستغرق مدة هذا البرنامج بين ١٤ و ١٦ شهراً.

أ - المجموعة الأولى من المواد :

- بنية القطاع العام وتنظيمها.
- أهم النظم السياسية في العالم والنظام السياسي اللبناني.
- مدخل الى علم الاقتصاد.
- الادارة العامة الحديثة (Public Management).
- التنظيم وطرق العمل.
- الاعمال الادارية (طرقها ووسائلها، العقود الادارية).

- مدخل الى الميتودولوجيا (منهجية البحث).
- مدخل الى علم الاحصاء.
- الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين.
- المعلوماتية.
- ندوة حول التحديث الاداري.
- لغات أجنبية.
- المكتبة.

ب- المجموعة الثانية من المواد :

- الاقتصاد اللبناني.
- مدخل الى التنمية : الواقع اللبناني.
- العلاقات الاقتصادية الدولية.
- مدخل الى علم السكان.
- التوثيق وقواعد المعلومات.
- الرقابة الادارية والسياسية على اعمال الادارة.
- الرقابة المالية على اعمال الادارة.
- الرقابة القضائية على اعمال الادارة.
- مسؤولية السلطات العامة.
- المراسلات الادارية واعداد النصوص.
- العلاقات العامة والخلق الإداري.
- الواردات العمومية.
- المحاسبة الوطنية

-ندوات حول مواضيع اقتصادية ومالية.

- لغات أجنبية.

ج- الادارة العامة الحديثة : Public Management : مادة جديدة بأسلوب جديد :

لقد تمّ ادخال مادة الادارة العامة الحديثة منذ عدة سنوات، في اطار خطة إعادة هيكلة برامج المعهد الوطني للإدارة والآن في برامج اعداد الدرجة العليا وحلقة التدريب العليا.

يتولى تدريس مادة الإدارة الحديثة ثمانية أساتذة تدربوا على طرق تعليم هذه المادة في كندا ولبنان؛ كما تلقوا بالإضافة الى ذلك تدريباً متخصصاً في المواد التي يدرسونها.

يستغرق تدريس مادة الإدارة العامة الحديثة حوالي ٧٥ ساعة في الدرجة العليا (٣٥ ساعة في حلقة التدريب العليا)، كما تمتد كل حلقة تدريس على مدى ثلاث ساعات.

إن المواضيع التي تشملها مادة الادارة العامة الحديثة في مرحلتي الإعداد والتدريب تتضمن مدخلاً وأربع محاور أساسية وهي :

- المدخل:المدارس الفكرية،الإطار التكاملي للإدارة العامة الحديثة بحسب المقاربة النظامية.

- المحور الأول : وظائف الادارة، اتخاذ القرار، اداء المؤسسات، اداء الافراد.

-المحور الثاني : البيئة المحيطة بالإدارة العامة، علّة وجود الإدارة العامة.

- المحور الثالث : الهيكلية والتنظيم، انواع التنظيم، التنظيم الاستراتيجي.

- المحور الرابع : ادارة الأفراد، الاطار التكاملي بحسب ادارة الافراد، ادارة التغيير، القيادة، التحفيز،ادارة النزاعات.

٤-٢- برنامج إعداد الدرجة الوسطى :

يمتد هذا البرنامج على مدى ستة اشهر ويتضمن ثماني مواد لمدة حوالي ١٩٠ ساعة تخصص للمحاضرات والأبحاث والأعمال التطبيقية كما يتضمن إجراء تمرين لمدة ستة أسابيع في إحدى الإدارات العامة.

أما المواد فهي :

– أنظمة الوظيفة العامة في لبنان.

– تكوين الإدارة اللبنانية وتنظيمها.

– المراسلات الإدارية واعداد النصوص.

– المطبوعات الإدارية والمحفوظات والتوثيق.

– العلاقات العامة والسلوك الإداري.

– المحاسبة العمومية.

– المعلوماتية وتطبيقاتها في الإدارة.

– أجهزة الرقابة.

٥- برامج التدريب

تتناول برامج التدريب في المعهد الوطني للإدارة والانماء جميع فئات الموظفين (باستثناء الفئة الخامسة طبعاً) وذلك وفقاً لما يلي :

٥-١- برامج تدريب موظفي الفئتين الأولى والثانية :

تتضمن هذه البرامج اجراء ندوات لموظفي الفئتين الأولى والثانية بمواضيع يختارها المعهد الوطني للإدارة والانماء ويشترك فيها من هؤلاء الموظفين من كانت مهامهم تتناسب وموضوع الندوة.

يحاضر في هذه الندوات اصحاب الاختصاص من لبنان والعالم العربي وفرنسا وكندا... ونشير هنا على سبيل المثال، لا الحصر، الى اهم الندوات التي جرت في السنوات الست الأخيرة :

– تحديث الإدارة: ايار ١٩٩٥

– التكامل الاقليمي في أوروبا والعالم العربي : تموز ١٩٩٥

– اخلاقيات الوظيفة العامة : تموز ١٩٩٦

– اللاحصرية الادارية : ت ١٩٩٦

- تقييم الاداء : شباط ١٩٩٧
 - الادارة المحلية : نيسان ١٩٩٧
 - المؤسسات العامة وطرق ادارة المرفق العام : تموز ١٩٩٧
 - دور معاهد ومدارس الادارة في الاصلاح الاداري : ت ١ ١٩٩٧
 - حاجات التدريب في الادارة اللبنانية : اذار ١٩٩٨
 - تبسيط الاجراءات : ايار ١٩٩٨
 - التحديات التي تواجه عمل المرأة في القطاع العام : ت ١ ١٩٩٨
- ٥-٢- برامج تدريب موظفي الفئة الثالثة :

تشتمل هذه البرامج على نوعين من التدريب : النوع الأول يتناول تدريب الموظفين الاداريين والثاني يتناول تدريب الموظفين الفنيين.

أ - برنامج تدريب الموظفين الاداريين :

يشتمل هذا البرنامج على ندوة وثمانية مواد يجري تدريسها على مدى ١٨٠ ساعة ولمدة أربعة أشهر تقريباً. وهذه الساعات موزعة مبدئياً بالتساوي بين محاضرات منهجية وأعمال تطبيقية (دراسة حالات)؛ وهذه المواد هي التالية :

- الادارة اللبنانية وتنظيمها.
- نظام الموظفين.
- العلاقات العامة والخلق الاداري
- المراسلات الادارية واعاد النصوص.
- التنظيم وطرق العمل.
- المحاسبة العمومية والموازنة.
- الادارة العامة الحديثة Public Management .
- المعلوماتية.

- ندوة حول تطوير الإدارة في القطاع العام.

ب - برامج تدريب الموظفين الفنيين :

تخصص هذه البرامج لتدريب الموظفين الفنيين من أطباء، صيادلة، مهندسين، مراقبي ضرائب في وزارة المالية... وهذه البرامج تحتوي على مواد مشتركة لجميع دورات التدريب ومواد متخصصة بفئات هؤلاء الموظفين. أما المواد المشتركة لجميع الدورات فهي :

- الإدارة اللبنانية وتنظيمها

- نظام الموظفين.

- العلاقات العامة والخلق الإداري.

- الإدارة العامة الحديثة (Public Management).

- المعلوماتية.

- ندوة حول تطوير الإدارة في القطاع العام.

أما المواد المتخصصة لفئات المهندسين مثلاً فهي :

- اقتصاد الهندسة (Engineering Economy).

- الهندسة البيئية.

- إدارة المشاريع (Project Planning).

- المؤسسات المصنفة.

- صفقات الأشغال العامة.

- التنظيم المدني والبيئية.

وكذلك تشتمل المواد المتخصصة لمراقبي الضرائب في وزارة المالية على :

- المحاسبة التجارية.

- محاسبة الشركات.

- اصول التدقيق المحاسبي.

- النظام الضريبي اللبناني.

- التدقيق الضريبي.

وتجدر الاشارة الى ان ساعات تدريس مواد هذه الدورات المتخصصة توزع بالتساوي بين محاضرات منهجية وأعمال تطبيقية (دراسة حالات).

٥-٣- برامج تدريب موظفي الفئة الرابعة :

تخصص هذه البرامج، مثل برامج تدريب موظفي الفئة الثالثة، لتدريب موظفي الفئة الرابعة الاداريين والفنيين. كما ان تدريس مواد هذه البرامج توزع ايضاً بالتساوي بين محاضرات منهجية وأعمال تطبيقية (دراسة حالات).

أ - برنامج تدريب الموظفين الاداريين :

يحتوي هذا البرنامج المواد التالية :

- نظام الموظفين.

- الادارة اللبنانية وتنظيمها.

- مدخل الى علم الادارة العامة الحديثة.

- المداسلات والنصوص الادارية.

- المطبوعات الادارية والمحفوظات.

- المحاسبة العمومية.

- المعلوماتية.

- التوثيق وقواعد المعلومات.

ب - برامج تدريب موظفي الفئة الرابعة الفنيين :

تخصص هذه البرامج لتدريب الموظفين الفنيين من مراقبي الضرائب (فئة رابعة) في وزارة

المالية والمساعدين القضائيين في وزارة العدل...

وتحوي هذه الدورات على مواد مشتركة بين جميع دورات التدريب مثل : مدخل الى علم الادارة العامة الحديثة، أنظمة الموظفين، العلاقات العامة والخلق الإداري والمعلوماتية، وعلى مواد متخصصة نورد بعضاً منها في ما يلي :

بالنسبة لمراقبي الضرائب في وزارة المالية :

- التصميم المحاسبي العام.
- تدقيق الحسابات.
- النظام الضريبي اللبناني.
- التدقيق الضريبي.
- المحاسبة العمومية.

وبالنسبة للمساعين القضائيين في وزارة العدل :

- التنظيم القضائي.
- أصول المحاكمات المدنية.
- أصول المحاكمات الجزائية.
- الرسوم القضائية.

٦- أساتذة المعهد الوطني للإدارة والإنماء

لا يوجد في المعهد الوطني للإدارة والإنماء ملاك خاص بالأساتذة، وبالتالي ليس للمعهد اساتذة متفرغون. ولكن المعهد يستعين في عمليات التدريب باختصاصيين يجري التعاقد معهم لهذه الغاية، وهؤلاء الأشخاص جرى تدريبهم في إطار برنامج "تدريب المدربين" في فرنسا (ENA) وفي كندا (ENAP). هذا ويبلغ عدد الأساتذة المدربين في المعهد حوالي الخمسين مدرساً.

٧- التجهيزات المساعدة

٧-١- مختبرات المعلوماتية :

ان مختبرات المعلوماتية الثلاث تحتوي علي التجهيزات التالية :

- المختبر الأول ويحتوي على سبع كومبيوترات مقسمة كما يلي: ٣ (Tri Gem) و ٤ (COMPAQ) كما يحتوي ايضاً على ٣ لوحات مفاتيح (Keyboards) و ٣ طابعات (Printers) منها ٢ (Tri Gem) وواحدة (COMPAQ) و (monitor) واحد، و٤ (Mice).

- المختبر الثاني ويحتوي على ١١ جهاز كومبيوتر (COMPAQ) ، كما يحتوي ايضاً على ٣ طابعات : واحدة (Laser) و ٢ (Ink Jet).

- المختبر الثالث ويحتوي على نفس تجهيزات المختبر الثاني.

مع الاشارة الى وجود ثلاثة اختصاصيين من أصحاب الكفاءات العالية يتولون التدريب في هذا المجال على مستويات مختلفة.

٧-٢- المكتبة

يوجد لدى مجلس الخدمة المدنية مكتبة تحتوي على حوالي أربعين ألف مجلد، عدا الدوريات والمجلات العلمية... وهذه المكتبة، المزودة بأحدث الكتب، تغطي جميع متطلبات الأساتذة والطلاب في المعهد وتساعدهم على توسيع وإغناء معرفتهم وثقافتهم الإدارية.

وأخيراً، لا بد أن نشير هنا، إلى ان التعديلات والتطورات التي أدخلت على برامج وطرق التدريب في المعهد الوطني للإدارة والإنماء في السنوات الأخيرة، قد حوّلت هذا المعهد من جهة، من معهد نظري الى معهد تطبيقي قائم على دراسة الحالات، ومن جهة أخرى، من معهد مرتكز على تعليم المواد القانونية الى معهد للإدارة العامة بكل ما لهذه الكلمة من معنى. غير أن ذلك لا يعني أن المعهد الوطني للإدارة والإنماء لم يعد بحاجة إلى تطوير. فالتجارب التي مرّ بها المعهد المذكور في السنوات الأخيرة كافية باعتمادها لاستخلاص ما يجب عمله بغية الارتقاء به وجعله من أفضل المعاهد الادارية المعروفة، خاصة بعد صدور القانون رقم ٢٢٢ تاريخ ٢٩/٥/٢٠٠٠ والذي جعل منه مؤسسة عامة، ذات شخصية معنوية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري.

■ ثالثاً: الإصلاحات الأساسية للقانون رقم ٢٢٢ تاريخ ٢٩/٥/٢٠٠٠

يعتبر هذا القانون من أهم التشريعات الإصلاحية على صعيد الإدارة اللبنانية التي صدرت في العهد الحالي. فهذا القانون، الذي قضى بإنشاء "معهد الإدارة العامة" كمؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي والإداري والذي حلّ محلّ المعهد الوطني للإدارة والإنماء بعد إلغاء إدارة الأعداد والتدريب المنشأة في مجلس الخدمة المدنية، يتضمن الإصلاحات الإدارية التالية :

١ - إعادة هيكلة كل من مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي بحيث ألغيت إدارة الأعداد والتدريب بما فيها المعهد الوطني للإدارة والإنماء في المجلس المذكور، ونقلت إدارة الأبحاث والتوجيه من التفتيش المركزي الى مجلس الخدمة المدنية لتحل محل إدارة الأعداد والتدريب الملغاة.

٢ - إنشاء مؤسسة عامة تدعى "معهد الإدارة العامة"

٣ - إعادة هيكلة كل من هيئتي مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي لتصبح على الشكل التالي:

أ- هيئة مجلس الخدمة وتؤلف من :

- رئيس مجلس الخدمة المدنية (رئيساً)

- رئيس إدارة الموظفين (عضواً)

- رئيس إدارة الأبحاث والتوجيه (عضواً)

ب - هيئة التفتيش المركزي وتؤلف من :

- رئيس التفتيش المركزي (رئيساً)

- المفتش العام المالي (عضواً)

- المفتش العام التربوي (عضواً)

٤ - إحداث قسم خاص بالمعهد المنشأ (إضافة طبعاً إلى باقي الأقسام) يعد لوظائف الفئة الثانية.

وإننا نأمل بمناسبة إنشاء "معهد الإدارة العامة" المنوه عنه اعلاه، تضمين نظامه الأساسي، الأحكام اللازمة، بغية تحسين أداء الموظف والإدارة في لبنان.

رابعاً : مقترحات لتطوير الاعداد والتدريب :

١- ضرورة المحافظة على الاعداد والتدريب

فالاعداد الذي يتناول الاشخاص الراغبين في دخول الوظيفة العامة يوفر لهؤلاء المعارف الادارية الاساسية التي تمكنهم من القيام بالمهام التي ستوكل اليهم.

أما التدريب ففائدته تنبع من ضرورة تزويد الموظفين العاملين بالمستجدات الحاصلة في حقل الادارة واطلاعهم ايضا على آخر ما توصل اليه التقدم التكنولوجي على جميع الاصعدة.

ولا بد لنا من الاشارة هنا الى انه يقتضي في مجال الاعداد والتدريب المحافظة من جهة على الاعداد المتنوع ومن جهة ثانية على التدريب المتخصص.

٢- وجوب شمول الاعداد والتدريب جميع المرشحين لوظائف عامة.

يجب ان يخضع جميع المرشحين الذين يرغبون في دخول الوظيفة العامة لدورات اعدادية او دورات تدريبية وذلك على الشكل التالي :

- أناط القانون رقم ٢٢٢ المذكور أعلاه بمعهد الادارة العامة اعداد الموظفين الاداريين على مستوى فئات الملاك الاداري العام : الثانية والثالثة والرابعة- رتبة اولى- وخصص لكل منهما قسماً خاصاً في المعهد المذكور.

-أما باقي الموظفين الاداريين وسائر الموظفين الفنيين (اطباء-مهندسون- صيادلة- موظفون فنيون في باقي الادارات العامة) الذين يدخلون الوظيفة العامة عن طريق مباريات خاصة تجريها ادارة الموظفين في مجلس الخدمة المدنية لهذه الغاية، فإنه ينبغي ان يصار الى اخضاع هؤلاء لدورات تدريبية في معهد الادارة العامة قبل استلامهم لوظائفهم بغية تزويدهم بالمعارف الضرورية التي تساعدهم على ممارسة مهامهم، الامر الذي مقتضاه ادخال التعديلات اللازمة على نظام الموظفين تحقيقاً لهذه الغاية.

٣- وجوب شمول التدريب جميع فئات الموظفين.

يجب ان يخضع الموظفين بدون استثناء لدورات تدريبية وذلك وفقاً لما يلي :

-يجري لموظفي الفئتين الاولى والثانية ندوات بمواضيع محددة لمدة يوم اويومين على الاكثر تتناول الامور المتعلقة بطبيعة مهامهم وعملهم، وهنا نذكر بعضاً من هذه المواضيع على سبيل المثال لا الحصر: ادارة الوقت، ادارة الاجتماعات، ادارة النزاعات، صنع القرار، التفويض....

- يجري لموظفي الفئتين الثالثة والرابعة دورات تدريبية لمدة اسبوع على الاكثر تتناول المواضيع التي تهمهم بغية تمكينهم من إتقان عملهم وتحسين ادائهم والاقلاع عن ربط الترفيع في الفئتين المذكورتين بالدورات التدريبية.

ان تدريب جميع فئات الموظفين (باستثناء الفئة الخامسة طبعاً) يجب ان يدرج تحت عنوان التدريب المستمر، بمعنى وجوب اخضاع هذه الفئات لدورات متعددة وكلما دعت الحاجة الى ذلك.

- ضرورة ربط الترفيع ضمن الفئة الواحدة او من فئة الى فئة بالاداء، واستطرادا تعديل الاسس الموضوعية لتقييم اداء الموظفين تحقيقاً لهذه الغاية بحيث يصار الى تخصيص معدل ٣٠٪ مثلاً من العلامات العائدة للتقييم للذين اشتركوا بدورات تدريبية وتعديل باقي عناصر ومعدلات التقييم تبعاً لذلك، شرط ان يكون التقييم موضوعياً ومجرداً.

-اعتماد مبدأ الزامية التدريب لجميع الفئات (حضور موظفي الفئتين الاولى والثاني مثلاً في الندوات التي كانت تجري في السابق...).

-ضرورة تدريب المتعاقدين والاجراء (لقد اصبح لكل من الفئتين المذكورتين انظمتهم الخاصة....).

-ضرورة تدريب العاملين في المؤسسات العامة والبلديات تحقيقاً لتفعيل اللامركزية المرفقية من جهة، واللامركزية المحلية من جهة ثانية.

-وضع برنامج خاص لتدريب المدربين على طرق التدريب الحديثة باعتبار ان التدريب اصبح يشكل اختصاصاً قائماً بحد ذاته.

-انشاء المختبرات اللازمة لتعليم اللغات الاجنبية وتجهيزها بأحدث الوسائل اللازمة لذلك.

- متابعة رعاية مختبرات المعلوماتية الموجود حالياً لجهة متابعة تحديث الاجهزة الموجودة فيها.

- تطوير مركز الادارة العامة الحديثة الموجود حالياً.

-متابعة اصدار مجلة الادارة اللبنانية لجهة جعلها دورية وتضمينها الابحاث والمواضيع الادارية

التي تهتم الادارة اللبنانية.

-انشاء مركز للاستشارات والابحاث في معهد الادارة العامة وتزويده بالعناصر البشرية الكفوءة تحقيقا لذلك.

-اجراء مسح شامل لاحتياجات التدريب يشمل جميع العاملين في جميع الادارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات بغية وضع استراتيجية للتدريب وكذلك البرامج الخاصة تحقيقا لهذه الغاية وذلك بالاتفاق مع الادارات المعنية ومع مراعات الالويات التي تفرضها اوضاع بعض الادارات والوضع الاقتصادي للبلد.

-تضمين برامج التدريب المواضيع التي تتعلق بالتيارات الجديدة الجارية في حقل الادارة العامة والاقتصاد في العالم وكذلك كل ما يتعلق بالتطور التكنولوجي الحاصل حاليا او الذي يحصل مستقبلا بغية جعل الموظف او العامل في الادارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات، خاصة فيما يعود للكوادر العليا، محلي الانتماء، عالمي التكوين والرؤيا.

- متابعة تدريب جميع العاملين في القطاع العام في حقل المعلوماتية والقيام بحملة واسعة تحت عنوان (Campagne de familiarisation avec l'informatique).

-ضرورة إجراء تقييم للدورات التدريبية من قبل المدربين والمتدربين بغية كشف الشوائب والثغرات سواء كان ذلك بالنسبة للموضوع المختار او المدرب او الوقت المخصص للدورة التدريبية بهدف اصلاح الخلل الحاصل بالنسبة للدورات المقبلة.

-ضرورة متابعة المتدرب في عمله للاطلاع على التحسين الذي اصابه في اداء مهامه نتيجة التدريب الذي خضع له.

نرجو أن تلاقي نقاط التطوير المقترحة القبول من المسؤولين عن الوظيفة العامة من جهة وعن الإعداد والتدريب في الإدارة اللبنانية من جهة ثانية.

