



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
العمادة

دور مجلس الخدمة المدنية في تطوير الموارد البشرية

رسالة أعدت لنيل الماجستير المهني في العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالب

عبد الباسط يحيى فتح

لجنة المناقشة

رئيساً

الأستاذ والمشرف

الدكتور حسن عباس صالح

عضواً

أستاذ مساعد

الدكتور محمد أحمد علم الدين

عضواً

أستاذ مساعد

الدكتور عصام نديم مبارك

2019 - 2018

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

العمادة

دور مجلس الخدمة المدنية في تطوير الموارد البشرية

رسالة أعدت لنيل الماجستير المهني في العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالب

عبد الباسط يحيى فتح

لجنة المناقشة

رئيساً

الأستاذ والمشرف

الدكتور حسن عباس صالح

عضواً

أستاذ مساعد

الدكتور محمد أحمد علم الدين

عضواً

أستاذ مساعد

الدكتور عصام نديم مبارك

2019 - 2018

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذه الرسالة وهي تعبر
عن رأي صاحبها فحسب.

الإهداء

إلى والدي رحمه الله، ووالدتي نعمة الله على الأرض

فلولاهما لما وجدتُ في هذه الحياة،

ومنهما تعلمت الصمود والتغلب على الصعاب مهما كانت

إلى إخوتي

رفقاء الدرب، ومثلي الأعلى في الحياة

إلى أساتذتي الكرام

فمنهم استقيت الحروف،

وتعلمت كيف أصوغ العبارات وأبدع في هذا المجال

أهدي إليكم رسالتي هذه

داعينا المولى - سبحانه وتعالى- أن تتكلل بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة

المبجلين.

الشكر والتقدير

" كُنْ عالماً.... فَإِن لَمْ تَسْتَطِعْ فَكُنْ متعلماً، فَإِن لَمْ تَسْتَطِعْ فَأَحِبِ العلماء، فَإِن لَمْ تَسْتَطِعْ فَلَا

تُبْغِضَهُمْ"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكالت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على النعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص عبارات الشكر والتقدير للدكتور المشرف على هذه الرسالة الدكتور "حسن صالح" لما قدمه لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث لا سيما أساتذتي وزملائي الذين قدموا لي كل ما أحتاجه من مراجع ومعلومات.

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في درينا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلهم منا كل الشكر.

أما الشكر الذي من النوع الخاص، فنحن نتوجه به إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا.

البحث بحثنا، فلولاً وجودهم لما أحسننا بمتعة العمل وحلاوة البحث، ولما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم

منا كل الشكر.....

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع مجلس الخدمة المدنية ودوره في تحسين وتطوير الكادر البشري في القطاع العام. استخدم الباحث كل من المنهجين الوصفي والتحليلي، بحيث صممت استبانة مؤلفة من 24 سؤال لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة من موظفي الإدارات الحكومية، وتم استخدام 109 استبانة صالحة للتحليل. اما نتائج الدراسة فيمكن إيجازها بما يلي:

الإعلان عن وظائف شاغرة بطريقة قانونية، عدم الوصول إلى الكفاءات المطلوبة، توظيف الشخص المناسب في المكان غير المناسب بسبب أنظمة الامتحانات المقيدة، وجود خلل كبير في عملية التوظيف بسبب الواسطات والمحسوبيات والقيود الطائفية، تفاوت في التدريب بين الوزارات والمؤسسات الحكومية وبين الفئات الوظيفية، الدورات التدريبية القائمة لا تلبي احتياجات العمل، غياب الوعي لدى الموظف عن أهمية التدريب بسبب غياب حوافز التدريب، نظام تقييم أداء غير عادل، عدم الاستجابة على اعتراض الموظفين على عملية تقييمهم وعدم اللجوء إلى نتائج التقييم في إعطاء الموظف حقوقه المعنوية في الترفيع والترقية والتدرج. كذلك أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية ما بين المجيبين حول دور مجلس الخدمة المدنية في التوظيف وجراء الدورات التدريبية في مجلس الخدمة المدنية، ووجود فروقات ذات دلالة معنوية ما بين المجيبين حول المحددات المرتبطة بتقييم أداء العاملين والتخطيط الاستراتيجي في مجلس الخدمة المدنية.

كما خلاص البحث إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات أهمها: تحديث الأنظمة والقوانين لا سيما تلك المتعلقة بالموظفين وتطبيق بشكل عادل تلك القائمة منها، العمل على تحديد مهام لكل وظيفة عامة من خلال اعتماد الوصف الوظيفي، وقف التدخل السياسي والطائفي في عملية التوظيف والحد من التعاقد، إقامة دورات تدريبية لجميع الفئات تتناسب مع احتياجات العمل وتحفيز الموظف لحضورها، وتطبيق نظام تقييم الأداء بشكل عادل والنظر في اعتراضات الموظفين.

الكلمات المفتاحية: مجلس الخدمة المدنية، الموارد بشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء.

المقدمة:

أثبتت التجارب الحية في المنظمات أن الممارسات الإيجابية لعمليات تطوير الموارد البشرية، بشكل عام، تحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة ككل. ولعل هذه القناعة كانت مبنية على أساس أن الموظف هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها، ولهذا نجد أن كافة الإدارات المعاصرة تولي إهتماماً وأهمية كبيرة للعنصر البشري نظراً للمهارات والكفاءات التي يحملها.

نظراً لأهمية العنصر البشري في تطور الإدارات العامة، تكون الخدمة المدنية الدور الأساسي والمسؤول الأول وراء تطور الموارد البشرية حسب البرامج والقوانين والأنظمة التي تعتمدها ومدى حرصها ورقابتها على تطبيقها.

في لبنان، كان إنشاء مجلس الخدمة المدنية كهيئة مستقلة تعنى بشؤون الموظفين وبالإطلاع الدائم على سير الإدارة وإيجاد إقتراحات تؤول إلى تحسينه من أهم خطوات الإصلاح الإداري. حيث كان الهدف الأساس من وجوده هو تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفايتهم عن طريق الإختيار والتدريب والإعداد.

أولاً: الإشكالية

إن "أي دراسة تستهدف موضوع معين، لا بد لها أن تحوي إشكالية رئيسية تدور حولها هذه الدراسة، ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عنها، ومن هنا تأتي أهمية إختيار الإشكالية التي تحمل في طياتها الجدلية الرئيسية والطرح الأساسي الذي يحاول الباحث إبرازه"¹.

¹ محمد فرحات، الدليل الموجز في أسس ومواصفات كتابة تقرير البحث، ط 1، ل. ن. ل. م.، 2003، ص: 9.

هناك إهتمام بدور إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة والنامية، فتعتبر تجربة دول شرق ووسط أوروبا في مجال الإصلاح الإداري (تحديث وتطوير أجهزة الخدمة العامة) من الموضوعات التي حظيت بإهتمام كبير في مجال الإدارة العامة، حيث أنها قامت بعمليات إصلاح كبيرة وبذلت جهود مكثفة في وقت قصير لكي يتسنى لها إدخال كثير من التحسينات على الجهاز الإداري وذلك منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي في محاولة منها كي تلحق بجيرانها في دول أوروبا الغربية إلى جانب رغبتها في الإنضمام للإتحاد الأوروبي الذي يعتبر الدافع الأساس وراء عملية الإصلاح.1 وتضمنت هذه التغييرات مجالات عدة لا سيما في مجال إدارة شؤون العاملين من خلال تبدلات ملموسة في نظم الخدمة المدنية وتحسين في ممارسات خاصة بالموارد البشرية. إلا أننا لاحظنا، مع بداية المطالعة والبحث في المفاهيم الأولية لهذه الرسالة، أن لبنان لم يقدم بالمبادأة نحو هذا السبيل من هنا برزت الإشكالية الرئيسية والتي يحمل عنوان البحث مضمونها الرئيسي وهي:

مدى أخذ مجلس الخدمة المدنية دوره في تطوير الموارد البشرية في القطاع العام اللبناني.

وقد إستخرجنا من هذه الإشكالية العديد من الأسئلة الفرعية التي تشكل أجزاءً من الإشكالية الرئيسية وهي:

- هل هناك عوامل خارجية تؤثر على عملية التوظيف أم تقتصر على العوامل الداخلية؟ وما هو حدود هذا الأثر في حال وجوده؟
- هل هناك مشاكل في التدريب تنعكس على الأداء الوظيفي؟ وكيف يمكن معالجة تلك المشاكل؟
- ما هي عوائق تطبيق نظام تقييم الأداء حسب الأصول القانونية؟

¹ آية مصطفى أحمد ماهر، تجربة دول شرق ووسط أوروبا في إصلاح نظم الخدمة المدنية، (مؤتمر إصلاح الخدمة المدنية في مصر: شركاء في التنمية)، القاهرة، 22 يونيو 2008، ص 2 - 3.

- ما مدى تطبيق الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية؟ وما هي الصعوبات التي تواجه تطبيقاتها؟

ثانياً: أهمية الموضوع

تكمُن أهمية الموضوع في الدور الحساس والقيم الذي تلعبه الخدمة المدنية، فهي حلقة الوصل ما بين سلطات الدولة والشعب في مجال تنفيذ وإدارة السياسات العامة. وتطبيق قانون الخدمة العامة هو أهم خطوات الإصلاح الإداري في الإدارات العامة والتي تهدف إلى إيجاد جهاز إداري كفاء وفعال قائم على مبدأ الثواب والعقاب ووضع حد للفساد الإداري والإرتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق العدالة بين الموظفين وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

من الناحية العلمية، تساهم هذه الدراسة في تعزيز المكتبة العربية بحيث أن نتائجها تُعتبر إضافة علمية للأدب المنشور.

أما من الناحية العملية، تُعتبر الدراسة ونتائجها مساهمة للعاملين في مجلس الخدمة المدنية بشكل أساس، فيما يتعلق بالدور الإستراتيجي للخدمة المدنية في تطوير الموارد البشرية من خلال البحث في واقع الخدمة المدنية في لبنان.

أما من الناحية الشخصية، يُعتبر البحث في هكذا موضوع له أهمية كبرى في إغناء معلومات الباحث واكتساب خبرة شخصية في حقل العلوم الإدارية

ثالثاً: الأهداف

لقد ظهر مصطلح "الخدمة المدنية" إثر حركات الإصلاح الإداري المتعاقبة للإعتناء بشؤون العاملين في القطاع الحكومي، فالهدف من الخدمة هو ضمان قوة عمل مستقرة وكفؤة لتحقيق أهداف معينة. لذلك

يكمُن الهدف الأساس من هذه الدراسة هو تشخيص واقع مجلس الخدمة المدنية ودوره الفعلي في لبنان،

أما الأهداف الفرعية الأخرى لهذه الدراسة تتبلور فيما يلي:

- دراسة نظرية حول إنشاء مجلس الخدمة المدنية.
- دراسة واقع الخدمة المدنية.
- تشخيص المشاكل القائمة في مجلس الخدمة المدنية.
- تقدم إقتراحات وحلول للمشاكل التي يواجهها مجلس الخدمة المدنية.

رابعاً: الفرضيات

مع التحديات الكبيرة التي تواجه الإدارة العامة وتدفع بها نحو التطور والإبتكار إستجابة لضغوطات عديدة وتطوير قدرات العاملين فيها بما يضمن عملاً أفضل، كان للخدمة المدنية دوراً لا بد ان تلعبه في عملية الإصلاح والتطوير يواكب المتغيرات الحاصلة. وبما أن أي دراسة يجب أن ينطلق الباحث فيها من فرضية والتي هي "تخمين أو إستنتاج يصوغه ويتبناه في بداية الدراسة بشكل مؤقت، ويعرف أيضاً على أنه تفسير يوضح مشكلة ما أو ظاهرة ما أو هو عبارة عن مبدأ لحل مشكلة يحاول أن يتحقق منه الباحث باستخدام المادة المتوفرة لديه. كما وتكتب الفرضية بطريقة تجعلها وثيقة الصلة بمشكلة البحث."¹

إنطلاقاً من ذلك طرحت الفرضيات التالية:

1. يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين المجيبين حول دور مجلس الخدمة المدنية في التوظيف.
2. يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين المجيبين حول دور مجلس الخدمة المدنية في التدريب.
3. يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين المجيبين حول دور مجلس الخدمة المدنية في الأداء.

¹ محمد، فرحات، تقنيات البحث العلمي وأساليبه، ط 1، دار العلم للملايين، بيروت، 2003، ص: 56.

4. يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين المجيبين حول دور مجلس الخدمة المدنية في التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية

خامساً: المناهج

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفق ما تقتضيه الضرورة البحثية، تم استخدام أكثر من منهج وفق

التالي:

1- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، والذي "يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في

الواقع، حيث يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عبر توضيح خصائصها، وتعبيراً

كمياً أو رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى"¹، عبر تحليل واقع

الخدمة المدنية من خلال الوثائق المنشورة والكتب والصحف والمجلات والمواقع الإلكترونية.

2- استخدام المنهج الكمي عن طريق الإستبيان من خلال توزيعه على عينة من الموظفين في لبنان

والذي سيساهم في بلورة إستراتيجية للخدمة المدنية من أجل تفعيل دور الموارد البشرية التي يمكن

أن ننهيها لتحقيق أهداف البحث.

3- تطبيق المنهج الإحصائي التحليلي، وذلك من خلال تجميع المعلومات الاحصائية في موضوع

الدراسة وتحليلها، عبر جداول إحصائية مرتبطة بأعداد ونسب مئوية وتحليلها، كما تم استخدام

اختبار تي (t-test) لإختبار الفرضيات إحصائياً وتحديج الفروقات ما بين المجيبين وفق

برنامج الإحصاءات (spss) 2

¹ كايد عبد الحق، العلمي البحث، ط 1، دار محدلاوي للنشر، عمان، 2004، ص: 69.

² Statistical Package for Social Science-برنامج التحليل الإحصائي.

سادساً: الصعوبات

خلال إعداد هذه الرسالة، واجهتنا كثير من الصعوبات التي تواجه العديد من الباحثين الأكاديميين أثناء إعداد الأبحاث العلمية وهي مشاكل عامة ومشاكل خاصة، لكنها في النهاية تؤثر وتعيق إنجاز رسالتنا هذه.

من المعوقات أو المشاكل الخاصة التي واجهتنا هي عدم توافر المصادر والمراجع العلمية الكافية، حيثُ البحثُ الدائم في المكتبات الجامعية والمكتبات الخاصة لم يجد نفعاً في الحصول على المعلومات الكافية التي كنا بحاجة إليها، ما دفعنا إلى الطلب المستمر من مشرف الرسالة بإمدادي بمراجع ومصادر علمية من مكتبته الخاصة.

ومن الصعوبات التي وقفت عائقاً في إعداد هذه الدراسة الأكاديمية هي التقليل من قيمة هذا البحث والتعامل مع الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة بشكل غير جدي نوعاً ما، فهناك نسبة لا بأس بها من الموظفين لم يجابوا على أسئلة الإستبيان بشكل حقيقي أو موضوعي إما لعدم إهتمامهم بهذا الأمر أو خوفاً من الإجابة عن أسئلة تتعلق بمشاكل تحيط بمكان عملهم.

هذا وكوني شخص أجنبي لم أستطع من إجراء مقابلة في مجلس الخدمة المدنية لإطلاع بشكل ملموس أكثر على مشاكل هذا المجلس على إعتبار أن هكذا معلومات دقيقة وحساسة لا تعطى لأي شخص كان.

إضافةً إلى ذلك، لم تكن قلة المعلومات عائقاً فقط بل قدمها أيضاً، فتقارير مجلس الخدمة المدنية مثلاً لم تف بالغرض حيثُ أن بين عامي 2011 و2017 لم يعد أي تقرير، كما أن آخر تقرير للمجلس لا يخدم هذه الرسالة.

الفصل الأول: الإطار العام لمجلس الخدمة المدنية

بعد إعلان إستقلال لبنان عام 1943، إنصرفت الحكومة اللبنانية إلى الإهتمام بالشؤون الخارجية لتَهمل بذلك نواحي الإصلاح الإداري وإصدار المراسيم الإشتراعية، مما أدى إلى تفاقم المشاكل الإدارية ولانتشارها.

هذه الأسباب دفعت الحكومة الجديدة في الفترة الممتدة ما بين عام 1952 و1958، بالتقدم من المجلس النيابي للحصول على سلطة إصدار مراسيم إشتراعية، فكان من ضمن المقترحات المقدمة إلى الحكومة تأليف مجلس الخدمة المدنية وإنشاء معهد حكومي للتدريب على الإدارة العامة وكل ما يتعلق بها.

المبحث الأول: إنشاء مجلس الخدمة المدنية

إن تكوين مجلس الخدمة المدنية في العام 1959 أتى بعد عدة محاولات إصلاحية مرت بها الإدارة اللبنانية ضمن تصور علق عليه الآمال ليقود الإدارة والإصلاح فيها بصورة دائمة ويكون تغييراً جذرياً في شؤون الموظفين والتوظيف.

المطلب الأول: فكرة إنشاء مجلس الخدمة المدنية

إن فكرة إنشاء مجلس الخدمة المدنية بدأت تتكون في ذهن المشرع اللبناني في عهد الإنتداب خلال فترات الإصلاح الإداري ليصدر بعد ذلك، بعد نيل الإستقلال، المرسوم الإشتراعي رقم 55/12 القاضي بإنشاء مجلساً للخدمة المدنية الذي طرأ عليه بعد ذلك تطورات وتعديلات أحدثت تغييرات جذرية.¹

¹ موقع مجلس الخدمة المدنية: <http://www.csb.gov.lb/presidency/construction.aspx>، تاريخ زيارة الموقع: 2018/5/10.

في مرحلة ما قبل الإستقلال، بدأت فكرة إنشاء مجلس الخدمة المدنية تبادر إلى ذهن المشتري اللبناني. ففي شباط من العام 1942، أنشأت "مديرية لدائرة الموظفين" في رئاسة الجمهورية تتولى أمور الملفات الشخصية وإعطاء الرأي، إلا أن هذا الإنشاء كان نظرياً وأدى إلى تفاقم الأمور لا سيما في عهد الرئيس بشارة الخوري خصوصاً في ظل غياب جهاز مركزي لهذه المديرية.

رداً على الفساد الإداري الذي بلغ مدها في المؤسسات الحكومية، أنشأت الحكومة مجلساً للخدمة المدنية بموجب المرسوم الإشتراعي رقم 55/12 تاريخ 1955/1/7.

وقد جاء إنشاء هذا المجلس بعد نزاع حصل بين الحكومة التي كانت تسعى إلى إصدار المجلس في الصورة التي أنشئ فيها وبين مجلس التصميم والإنماء، فبعد أن طلبت الحكومة من مجلس التصميم والإنماء الإقتصادي وضع مشروع مرسوم إشتراعي يقضي بإحداث مجلس الخدمة المدنية، أصدرت الحكومة بشكل فجائي المرسوم الإشتراعي رقم 55/12 بخصوص الخدمة العامة ينص في إحدى موادها على أنه يحق للحكومة أن تحدث بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء مجلساً للخدمة المدنية يتألف من الفئة الأولى والثانية، بعد أن كان هدف مشروع مجلس التصميم والإنماء أن يكون مجلس الخدمة مستقلاً وأعضاؤه من خارج الموظفين. وبناءً على التفويض المعطى للحكومة بموجب المرسوم الإشتراعي رقم 55/12، أصدرت قراراً يختص بهيكلية مجلس الخدمة المدنية والذي يتألف من رئيس غرفة مجلس الوزراء رئيساً ومن سائر المديرين العاميين أعضاء، وهذا ما أكد مخاوف مجلس التصميم والإنماء الإقتصادي حول إستقلالية المجلس.¹

¹ موقع مجلس الخدمة المدنية: www.csb.gov.lb/presidency/construction.aspx تاريخ زيارة الموقع: 2018/5/12.

إن طموح إنشاء مجلس الخدمة المدنية بشكل جدي من قِبل رواد الإصلاح الإداري هو أن يكون المجلس يتمتع باستقلال تام ويتولى شؤون الإدارة وموظفيها وتطوير أساليب العمل والإهتمام بتطوير كفاءة الموظفين وحسن إختيارهم وتحفيزهم على العمل.

المطلب الثاني: المرحلة التشريعية وإنشاء مجلس الخدمة المدنية

في الفترة الإصلاحية الممتدة بين عامي 1959 و1964، شهدت الإدارة في لبنان ثلاث فترات إصلاحية، فإعتبر المرسوم الإشتراعي رقم 193 تاريخ 1958/12/26 المرجع الأساسي لتلك الفترة الإصلاحية حيث نشر 162 مرسوماً إشتراعياً يتناول مختلف جوانب الإدارة والحكم من ضمنها 62 مرسوماً إشتراعياً أعلن عنهم في 12 حزيران 1959. وكان أبرز هذه التشريعات في هذا اليوم هي: إنشاء الأجهزة الرقابية والتفتيش المركزي، نظام جديد للموظفين، تنظيم الإدارات العامة وشؤون المحاسبة العمومية والعديد من المراسيم التشريعية الأخرى التي تناولت قضايا عامة.²

بالإستناد إلى التفويض الذي أُعطي للحكومة بموجب القانون الصادر في 1958/12/12، اصدرت الحكومة المرسوم الإشتراعي رقم 114 في 1959/6/12 القاضي بإنشاء مجلس الخدمة المدنية.³ ويتألف جهاز مجلس الخدمة المدنية من إدارتان: إدارة الموظفين، وإدارة الإعداد والتدريب (التي أُلغيت لاحقاً)، أما هيئته فتتألف من رئيسه ورئيس إدارة الموظفين ورئيس إدارة الإعداد والتدريب.⁴

وتشمل صلاحيات مجلس الخدمة المدنية جميع الإدارات والمؤسسات العامة وموظفيها كذلك البلديات التي تخضعها الحكومة لرقابته بناءً على مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء، بإستثناء القضاء والجيش وقوى

¹ المرجع السابق.

² عفيف رزق، التجارب الإصلاحية في الإدارة العامة اللبنانية، صحيفة المستقبل، 2013/5/28، الرابط: <https://almustaqbal.com/article/569726> / تاريخ زيارة الموقع: 2018/5/12.

³ الرابط: http://www.dawlati.gov.lb/directory-detail/-/asset_publisher/x28bFmDP0Kyx/content/civil-service-board ، تاريخ زيارة الموقع: 2018/5/17.

⁴ المادة 3 من المرسوم الإشتراعي رقم 114 الصادر في 1959/6/12.

الأمن الداخلي والأمن العام وبعض المؤسسات العامة. وقد أناط به المشرع إختصاصات رقابية محددة، وعلى جميع الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات التي تخضع لصلاحيه هذا المجلس أن تحصر إعتماها في طلب الموافقة أو الرأي أو الإستشارة أو الإستطلاع بهذا المجلس فقط في كل ما يتعلق بشؤون الموظفين الدائمين منهم والمؤقتين والأجراء والمستخدمين والمتعاقدين. كذلك أوجب القانون على كل معاملة أن تقترن بموافقة المجلس وإلا إعتبرت ملغاة وغير نافذة.¹

المطلب الثالث: التطورات والتغيرات في مجلس الخدمة المدنية

مع كل ولاية رئاسية، يشهد لبنان فترة إصلاح إداري لها طابعها الخاص وأهدافها المحددة. وفترات الإصلاح هذه بدأت في فترة ما قبل تأسيس مجلس الخدمة المدنية ولمتدت فيما بعد ذلك ليشهد هذا المجلس تطورات وتعديلات لاسيما فيما يتعلق بشؤون الموظفين.

خلال عهد الرئيس فؤاد شهاب (1958-1964)، بعدما بدأ الإستقرار الأمني والسياسي يعود إلى البلاد، أقدمت الحكومة بطرح مشروع إصلاح شامل على الصعيدين الإداري والإقتصادي-الإجتماعي. وقد حددت أهداف هذا البرنامج في مجالات عدة من ضمنها مجال الخدمة المدنية. ففي حزيران 1959، أصدر مجلس الوزراء المرسوم الإشتراعي رقم 114 الذي نص على إنشاء "مجلس الخدمة المدنية" ليكون مسؤولاً عن الأعمال المركزية المتعلقة بالموظفين وإعدادهم وتدريبهم في الإدارة العامة، كذلك إستحدث هذا المرسوم الإشتراعي "هيئة التفتيش المركزي".²

ولم تقتصر الفترة الإصلاحية لفؤاد شهاب على إستحداث هاتين المؤسستين، إنما شملت إعادة النظر بالهيكلية الإدارية والإدارات العامة كافة حيث تم تطويرها لتواكب المتطلبات التغييرية. هذا وتم إستحداث

¹ فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1991، ص 119-120.
² إسكندر بشير، التنمية في لبنان: الفرصة الثانية للنهوض الإقتصادي والإداري، ط 1، دار العلم للملايين، لبنان، 1994، ص 89-90.

مؤسسات مستقلة تتمتع بصلاحيات إدارية ومالية كافية. إلا أن هذه الإنطلاقة الإصلاحية الإدارية والإقتصادية ما لبث أن أجهضت لأسباب عديدة على رأسها الأسباب السياسية.

في عهد الرئيس شارل حلو (1964-1970)، تركز الإصلاح الإداري بشكل خاص في القضاء على الفساد الإداري من خلال إتخاذ إجراءات بحق الموظفين غير الصالحين وإنشاء مجلس تأديبي عام. وقد قدمت مشاريع قوانين تتناول أمور الإصلاح من الحكومة إلى المجلس النيابي، ليشرع بذلك القانون رقم 54 الصادر في 2 تشرين الأول عام 1965، الذي ينص على "منح سلطة خاصة فيما يتعلق بصرف الموظفين المدنيين من الخدمة، وإنهاء الخدمة على أساس التقاعد، وشغل الوظائف الشاغرة، وإنشاء مجلس تأديبي عام".

1- ووفقاً لهذا القانون، وضعت ثلاث طرق لإنهاء خدمة الموظفين:1

2- تقديم إستقالة الموظف خلال فترة محددة إلى الجهات المختصة على أن تتال موافقة مجلس الوزراء.

3- صرف الموظفين المدنيين من الخدمة من قبل مجلس الوزراء بناءً على سوء السلوك المهني وإنعدام الكفاءة والأحوال الصحية التي تسبب العجز عن العمل، وقد أُسست لهذه الغاية لجنة سميت "لجنة الموحدة" لدراسات الملفات الشخصية للموظفين المدنيين ولها الحرية التامة في إجراء التحقيقات بالطريقة التي تناسبها، على أن تتخذ قراراتها بواسطة الإقتراع السري الأكثرية وتنتقلها إلى مكتب رئاسة الوزراء.

4- إنهاء خدمات الموظف المدني الذي بلغ سن الخامسة والخمسين (سن التقاعد 64) بناءً على قرار مجلس الوزراء.

¹ إسكندر بشير، إصلاحات الخدمة المدنية في لبنان، ط 1، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976، ص 56-59.

أما في عهد الرئيس سليمان فرنجية (1970-1976)، إتخذت بعض الإجراءات الخاصة التي تتعلق بتعديل نواح معينة في قانون الموظفين (المرسوم الإشتراعي رقم 112)، فكان إصدار المرسوم الإشتراعي رقم 3169 في 9 نيسان 1972، الذي إشتراط ثلاثة أمور تؤثر في وضع الموظفين المدنيين:1

1- إعطاء الموظفين المدنيين، الموافق على إستقالتهم من مجلس الوزراء، تعويضات تقاعدية إضافةً إلى مكافأة. وكان الهدف من ذلك تشجيع الموظفين المشكوك في سلوكهم وولائهم بتقديم إستقالتهم.

2- رفع الحصانة بصورة غير مباشرة عن موظفي الفئة الأولى ولمكانية تخفيض درجتهم بإستثناء أعضاء هيئة مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي والمجلس التأديبي العام وذلك للحد من سلطة المدراء العامين.

3- تعديل القرار المتعلق بالمؤهلات المطلوبة لمرشحي مناصب الفئة الأولى. فإستغني عن شرطي الدراسات العليا والخبرة، وبقي شرط الشهادة الجامعية فقط بهدف توفير المرونة لإجراءات النقل الضرورية أو التعينات في الفئة الأولى.

بالرغم من الأوضاع المتأزمة التي مرت بها الدولة خلال فترة تسلم الرئيس إلياس سركيس الحكم (1976-1989)، إلا أن الحكومة آنذاك حصلت على صلاحيات تشريعية في عدد من الحقول ومنها الشأن الإداري وكان الطموح الأكبر هو إلغاء الطائفية في الإدارة والقضاء والجيش، لكن التأزم السياسي والأوضاع الأمنية حالت دون ذلك. هذا وقد تم خلال هذا العهد إنشاء "مجلس الإنماء والإعمار" في 31 كانون الثاني 1977.

¹ المرجع نفسه، ص 62-63.
² إسكندر بشير، التنمية في لبنان.....، مرجع سابق، ص 100-101.

إن كل محاولات الإصلاح التي تبنتها الحكومات في العقود السابقة ظرفية ومؤقتة، مما أدى في معظم الأحيان إلى فقدان ثقة المواطن بالإدارة العامة، كما أن تطبيقات المرسوم اشتراعي محدودة. من هنا، بدأت الدولة، ضمن مناخ عالمي جديد، منذ حكومة الرئيس الحريري في العام 1993 بتجربة نهوض جديدة قائمة على إعادة هندسة الإدارة التي ما زالت نواحيها قائمة عبر الإستراتيجيات التي تبنتها¹.

المبحث الثاني: بنية ومهام مجلس الخدمة المدنية

بعد أن أصبحت اليوم أعمال الحكومة والمؤسسات العامة مترابطة ومتكاملة، كان لا بد من إنشاء بنية تنظيمية تقوم بالأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة العامة، من هنا جاء مجلس الخدمة المدنية. لذلك سيوفر هذا الفصل معلومات حول بنية مجلس الخدمة المدنية والصلاحيات الممنوحة له في إطار القوانين والأنظمة النافذة.

المطلب الأول: التنظيم البنوي لمجلس الخدمة المدنية

يتكوّن المجلس المنشأ بموجب المرسوم الاشتراعي رقم 59/114 من هيئة تتألف من رئيس وعضوين، ومن إدارتين تضم إدارة الموظفين وإدارة الإعداد والتدريب ومن المصلحة الإدارية المشتركة المرتبطة مباشرةً برئيس المجلس².

إلا أنه بموجب القانون رقم 2000/222، الذي أدخل تعديل بنوي على تركيبة المجلس، أُلغيت إدارة الإعداد والتدريب وحلت محلها إدارة الأبحاث والتوجيه، وتم إنشاء المعهد الوطني للإدارة كمؤسسة عامة مستقلة تخضع لوصاية مجلس الخدمة المدنية. هذا وتتألف إدارة الموظفين من مصلحتين هما مصلحة

¹ حسن عباس صالح، تطوير أداء الخدمات الحكومية في لبنان رؤية إستراتيجية، مجلة الدفاع الوطني اللبناني، تموز 2011، الرابط: <https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content> تاريخ الزيارة: 2019/3/11.

² المادة 1 من المرسوم رقم 8337 الصادر في 1961/12/30 والمُعدل ووفقاً للمرسوم رقم 4522 تاريخ 1966/5/24 والمرسوم رقم 7486 تاريخ 2002/2/27.

المراقبة والدراسات ومصلحة المباريات والملفات الشخصية، في حين كانت تتألف إدارة الإعداد والتدريب (قبل إلغائها) من مصلحتين: مصلحة الإعداد والتدريب، وأمانة سر المعهد الوطني للإدارة والإنماء¹.

إدارة الموظفين:

لقد أُعطي مجلس الخدمة المدنية صلاحيات عدة يمارسها من خلال مصلحة المراقبة والدراسات في إدارة الموظفين والتي تتولى جميع القضايا المتعلقة بالمراقبة والدراسات والتعويضات والمخصصات ذات الصلة، بالإضافة إلى شؤون المباريات والملفات الشخصية من خلال مصلحة المباريات والملفات الشخصية.

وقد حددت هذه الصلاحيات من خلال نظام الصادر بالمرسوم الإشتراعي رقم 112 تاريخ 1959/6/12 ونظام الأجراء الصادر بالمرسوم رقم 5883 تاريخ 1994/11/3 والنظام العام للمؤسسات العامة الصادر بالمرسوم رقم 4517 تاريخ 1972/12/13 وأنظمة المستخدمين في المؤسسات العامة، وكذلك أنظمة البلديات الخاضعة لرقابة مجلس الخدمة المدنية.

مصلحة المراقبة والدراسات:

تتولى جميع القضايا العامة التي تتعلق بأنظمة الموظفين وكل شخص يعمل في خدمة الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لرقابة مجلس الخدمة المدنية. وتتم هذه المهام من خلال إبداء الرأي في قانونية التعيينات أو الإستخدام ودرس جميع شؤون الموظفين الذاتية ومراقبة معاملاتهم لا سيما فيما يتعلق بالتثبيت من كفاءتهم المسلكية وسيرتهم ضمن الوظيفة وخارجها، درس إقتراحات التثبيت والترقية والترقية وإنهاء الخدمة لعدم الكفاءة أو عدم الأهلية أو العجز الصحي، كذلك إبداء الرأي في مشاريع نصوص متعلقة بأنظمة الموظفين والأجراء والمستخدمين والمتعاقدين، وفي حاجة الإدارة إلى

¹ نعمة حسن جوني ومحمد بهيج حمود، مجلس الخدمة المدنية: نظرية الإصلاح والتطوير عام 2004، بحث أعد لنيل شهادة الجدارة في إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2008 – 2009، ص 23.

مزيد من الموظفين دائمين ومؤقتين أو متعاقدين يتمتعون بمهارات ومؤهلات خاصة أو إلى إجراء ومستخدمين، وفي مشاريع التعاميم والتعليمات والمنشورات للوظيفة العامة، هذا وتبدي رأيها في شروط إعطاء التعويضات وأجور النقل والمكافآت والعائدات وأجور ساعات التدريس والمساعدات... وكل ما يتعلق بالنفقات الإضافية. إضافةً إلى ذلك، أُعطيت هذه المصلحة مهمة إضافية وهي وضع مصنف بتقسيم الوظائف العامة وفقاً لطبيعة مهامها وتحديد سلسلة رواتب مستقلة لكل فئة من الفئات المذكورة في المصنف بعد مقارنة الوظائف المتشابهة في القطاع العام والخاص من خلال دراسة تجريها هذه المصلحة¹.

ولتمكين هذه المصلحة من القيام بمهامها على أكمل وجه، ألحق بها عدد من المراقبين الأول والمراقبين لمعاونة رئيسها في المهام الملقية على عاتقه. هذا وقد تحدد عددهم بـ 18 مراقباً أول أو مراقباً في العام 1961 ليضاف إليهم مراقب واحد عام 1970 بعد أن أُلغيت دائرة تصنيف الوظائف المحدثة في هذه المصلحة وإعطاء هذه المهمة إلى مصلحة المراقبة والدراسات ليصبح عدد المراقبين فيها 19 مراقباً².

وقد بلغ عدد هؤلاء المراقبين الأول والمراقبين خمسة عشر خلال العام 2011، ويقومون بأعمال الدراسة والتدقيق في معاملات 20 وزارة، إضافةً إلى المعاملات الواردة من مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والمديرية العامة لرئاسة الجمهورية والمديرية العامة لرئاسة مجلس الوزراء وإدارة التفتيش المركزي وديوان المحاسبة وإدارة الإحصاء المركزي والهيئة العليا للتأديب وأكثر من سبعة عشر مؤسسة عامة وعشر بلديات، وأيضاً تقوم بدراسة أنظمة الأجراء لجميع البلديات سواء كانت خاضعة لرقابة هذا المجلس

أم لا. 3.

¹ تقرير مجلس الخدمة المدنية عن أعمال المجلس للعام 2011.

² نعمة جوني ومحمد بهيج حمود، مجلس الخدمة المدنية مرجع سابق، ص 25.

³ تقرير مجلس الخدمة المدنية.....، مرجع سابق.

مصلحة المباريات والملفات الشخصية:

تتألف مصلحة المباريات والملفات الشخصية من دائرة المباريات ومن دائرة الملفات الشخصية.

دائرة المباريات:

تتولى دائرة المباريات عدة مهام لاسيما: وضع المبادئ الأساسية التي تركز عليها المباريات والإمتحانات التي يجريها مجلس الخدمة المدنية- إقتراح أنظمة المباريات والإمتحانات وموادها وذلك بالإتفاق مع الإدارات المختصة- تنظيم المباريات والإمتحانات للتوظيف وإجرائها- وضع مشاريع تعيين اللجان الفاحصة والمراقبة ومشاريع المعاملات المتعلقة بها- التأكد من توفر شروط التوظيف العامة في المرشحين للدوائر المختصة- إعداد لوائح المرشحين المقبولين كذلك لوائح المرفوضين مع ذكر الأسباب- السهر على حسن تطبيق الأنظمة وانضباط سير المباراة أو الإمتحان- إعداد جداول إحصائية ومعطياتها على كل مباراة أو إمتحان- المساهمة في المباريات والإمتحانات التي تجريها المؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لرقابة مجلس الخدمة المدنية- العمل بالتعاون مع المعهد الوطني للإدارة ومع الإدارات المختصة على توحيد النهج في كيفية إجراء المباريات والإمتحانات المتعلقة بكل من يعمل في خدمة الإدارات العامة¹.

دائرة الملفات الشخصية:

تتولى دائرة الملفات الشخصية لجهة الملفات الشخصية عدة مهام منها: وضع شروط تنظيم الملفات الشخصية لموظفي الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لصلاحيات مجلس الخدمة المدنية ومراقبة تنفيذها- وضع ملف لكل موظف يتضمن جميع المعلومات عنه (الهوية، الشهادات، الأوسمة، الوضع الإداري، الوضع الشخصي، ملاحظات الإدارة والدوائر المختصة بشأن الموظف ومسلكه في

¹ موقع مجلس الخدمة المدنية: www.csb.gov.lb/Employees/ تاريخ زيارة الموقع: 2018/6/20.

الوظيفة وخارجها، جميع الوثائق المستندات المتعلقة بشؤونه الذاتية) حيث تقوم بحفظ هذا الملف أو خلاصة عنه- تنظيم البطاقة الخاصة لكل موظف والجداول الإحصائية والبيانات المستخلصة منها- وضع نماذج لعلامات الموظف مع الأسباب ونماذج للوائح والترقية وجداول الترفيع.1

إدارة الإعداد والتدريب (قبل إلغائها):

بموجب القانون رقم 222 تاريخ 2000/5/29، تم إلغاء إدارة الإعداد والتدريب التي كانت تتألف من مصلحة الإعداد والتدريب وأمانة السر للمعهد الوطني للإدارة والإينماء. وكانت الغاية من هذه الإدارة هو إعداد موظفين جدد للوظائف التي تتطلب معارف ومؤهلات خاصة في فروع الإدارة العامة إضافة إلى تدريب الموظفين الموجودين في الخدمة الفعلية، لذلك تم إنشاء المعهد الوطني للإدارة والإينماء في إدارة الإعداد والتدريب آنذاك (قبل إلغائها) للقيام بهذه المهمة². كما أنه يمكن إعداد الموظفين الجدد وتدريب الموظفين الفعليين في الخدمة عن طريق إرسالهم للتخصص في الخارج³.

وبما أن هذه الإدارة قد تم إلغاؤها، فلن نستعرض مهامها وصلاحياتها بالتفصيل، كذلك المعهد الوطني للإدارة الذي أصبح خارج هيكلية المجلس إنما خاضع لوصايته.

إدارة الأبحاث والتوجيه:

إن مهمة إدارة الأبحاث والتوجيه قد أُعطيت لها من خلال نصوص مختلفة منها القانون رقم 222/تاريخ 2000/5/29 (الرامي إلى إنشاء مؤسسة عامة بإسم « معهد الوطني للإدارة » وتعديل بعض الأحكام الواردة في المراسيم الإشتراعية رقم 112 و 114 و 115 تاريخ 1959/6/12 وتعديلاتها) والمرسوم رقم 2002/7486 تاريخ 2002/2/27 (تعديل بعض أحكام تنظيم مجلس الخدمة المدنية)، إضافة إلى

¹ المرجع نفسه.

² الفصل الثالث من المرسوم رقم 8337.... مرجع سابق.

³ المادة 20 من المرسوم الإشتراعي رقم 114.... مرجع سابق.

المرسوم التنظيمي للتفتيش المركزي رقم 59/2460، والمرسوم رقم /12740/ تاريخ 1963/5/13 (تنظيم شؤون الإستتجار)، والمرسومين الاشتراعيين رقم 59/112 (نظام الموظفين) و59/114 (إنشاء مجلس الخدمة المدنية)، وذلك إلى جانب قرارات وتعاميم صادرة عن رئاسة مجلس الوزراء. وهذه المهام تتجلى في توجيه الإدارات العامة نحو الوسائل الكفيلة برفع مستوى الإدارة وزيادة فعاليتها وتمكينها من القيام بواجبها على أكمل وجه من خلال تقديم إقتراحات لتحسين تنظيم الدوائر لتتلاءم مع الحاجات الحقيقية ومع مصالح الجمهور وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها بسرعة وبأقل كلفة ممكنة- تحسين أساليب العمل الإداري (دراسة فنية، إختصار المعاملات، تبسيط الأساليب والأصول المتبعة)- إدخال تقنيات حديثة والإستفادة منها وخاصة تأليل العمل الإداري من العمل الإداري- توحيد نماذج المطبوعات وتنظيم المحفوظات وإقتراح إدخال تعديلات على المباني الحكومية- إقامة دراسات وتحقيقات وجمع إحصاءات حول ملاكات الإدارات العامة والموظفين لديها عفواً أو بناءً على طلب السلطات المختصة¹.

منذ تاريخ إحداثها، تعمل إدارة الأبحاث والتوجيه، بسبب معاشتها للأوضاع التنظيمية والمشكلات الإدارية السائدة في الإدارات العامة ونظراً لما تختزنه من خبرات ومعارف، على مساعدة الإدارات والمؤسسات العامة لمواجهة المشاكل التي تعترضها وتوجد الحلول المناسبة لها بصفتها جهاز التنظيم المركزي في الإدارة اللبنانية القادرة على إبداء الرأي الموضوعي والمشورة المنزهة عن أي غاية أو مصلحة.

المصلحة الإدارية المشتركة:

تتألف المصلحة الإدارية المشتركة من: الدوائر الإدارية المشتركة، دائرة اللوازم المشتركة، أمانة سر رئيس المجلس ودائرة الشؤون المالية والمحاسبة² وتتولى المصلحة الإدارية المشتركة المهام والصلاحيات التي

¹ موقع مجلس الخدمة المدنية: <http://www.csb.gov.lb/Research>، تاريخ زيارة الموقع: 2018/6/25.
² المادة 39 من المرسوم 8337.... مرجع سابق.

تنظيمها بالديوان والمصلحة الإدارية المشتركة معاً القوانين والأنظمة، وترتبط مباشرةً برئيس المجلس، وهذه

المهام والصلاحيات هي على الشكل التالي:1

إستلام وتسجيل البريد الصادر والوارد.

تتولى شؤون الموظفين المؤقتين والأجراء والمتعاقدين وجميع العاملين في المجلس.

قيام المصلحة بأعمال الصيانة الدورية والوقائية لمبنى المجلس وتجهيزاته.

إغناء المكتبة بمراجع إضافية في مجالات عمل ومهام العمل الإداري.

شراء حاجات مجلس الخدمة وإستلامها.

الشكاوى والمراجعات والعلاقات العامة والإعلام، فبموجب المرسوم رقم 10700 تاريخ 1997/8/8، تم

إستحداث في المصلحة الإدارية المشتركة دائرتان (دائرة للعلاقات العامة والإعلام ودائرة للشكاوى والمراجعات).

تزويد مجلس الخدمة المدنية بالمكننة.

الإهتمام بالشؤون المالية والمحاسبة لاسيما إعداد الموازنة وتنفيذها.

المطلب الثاني: مهام مجلس الخدمة المدنية

إن الصلاحيات التي تمنح لأي جهة حكومية تستند إلى قوانين وأنظمة محددة تحت طائلة إعتبار أي عمل مخالف لهذه النصوص هو باطل وغير شرعي، لذلك حدد نص إنشاء مجلس الخدمة المدنية ونص تنظيمه على الصلاحيات الممنوحة له ونطاق عمله.

¹ تقرير مجلس الخدمة المدنية... مرجع سابق.

ويمكن تحديد صلاحيات مجلس الخدمة المدنية على شكلين:

صلاحيات شاملة:

وتتمحور الصلاحيات الأساسية لمجلس الخدمة المدنية، والتي يستمدّها من القوانين والأنظمة النافذة ضمن نطاقين، الأول هو ممارسة الصلاحيات الممنوحة له بموجب القوانين والأنظمة المتعلقة بتعيين الموظفين وترقيتهم وتعويضاتهم ونقلهم وتأديبهم وصرفهم من الخدمة وسائر شؤونهم الذاتية. أما النطاق الثاني، فهو السعي لرفع مستوى الموظفين المسلكي لاسيما عن طريق إعدادهم للوظيفة وتدريبهم أثناء الخدمة¹.

الصلاحيات المحددة:

يتولى مجلس الخدمة المدنية عدة صلاحيات أبرزها تلك المتعلقة بتنظيم الإدارات والمؤسسات والبلديات الخاضعة لصلاحياته، إضافةً إلى دوره في شؤون الموظفين الذاتية.

في الحقل التنظيمي، أُعطي للمجلس مهام تتعلق بتنظيم الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات التي تخضع لصلاحياته وتحديد ملاكاتها وإعطاء المبادرة له في تقديم إقتراحات بهذا الخصوص إلى رئاسة مجلس الوزراء مباشرة².

ويتجلى هذا الدور من خلال إبداء الرأي في تنظيم الإدارات العامة والمهام والصلاحيات المنوي إسنادها إلى الوحدات التي تتكون منها الإدارات العامة وتحديد ملاكاتها العددية، كذلك تحديد شروط التعيين للوظائف المحدثة في هذه الملاكات والرواتب التي تحدد لها.

¹ http://www.dawlati.gov.lb/directory-detail/-/asset_publisher/x28bFmDP0Kyx/content/civil-service-board

تاريخ زيارة الموقع: 2018/6/26.

² موقع مجلس الخدمة المدنية: <http://www.csb.gov.lb/Presidency/tasks.aspx> ، تاريخ زيارة الموقع: 2018/6/26.

ويتبلور دور مجلس الخدمة المدنية في المبادرة بإقتراح ما يلزم إلى رئاسة مجلس الوزراء حول المواضيع الداخلة ضمن إختصاصه والرامية إلى تحسين أداء الإدارة العامة لاسيما فيما يمكن تسميته بإعادة "تنظيم الدوائر" الذي أعطاه نظام الموظفين الأهمية المطلوبة بموجب المادة 72 منه ومنح مجلس الخدمة دوراً أساسياً فيه.

أما في حقل شؤون الموظفين الذاتية، فقد أُعطي المجلس صلاحيات تتعلق بتعيين الموظفين، لكونه الجهة التي تتولى التحقق من توافر الشروط المطلوبة في التعيين إضافةً إلى إجراء المباريات التي تؤهل لإختيار الموظف المناسب على أساس الجدارة والإستحقاق وذلك تطبيقاً للمادة 12 من الدستور اللبناني¹.

كما أُعطي المجلس صلاحية الإهتمام بالترقية والرفيع من خلال مسكه للملفات الشخصية ومنحه أمر تنظيمها والإحتفاظ بنسخة عنها وإعطائه حق إبراز لائحة الترقية المنصوص عنها في المادة 33 من نظام الموظفين وإقرار جدول الترفيع المنصوص عنه في المادة 34 من نفس النظام مع وضع اللائحة والجدول المذكورين من ضع علامات للموظفين المعنيين بهما والأسباب الموجبة للترقية والترفيع.

¹ المرجع نفسه.

الفصل الثاني: التوظيف في القطاع العام

الوظيفة العامة هي عمل دائم ومستقر وتخضع لنظام قانوني خاص متميز ومستقل عن القانون الخاص، ويخضع الموظف فيها لمجموعة من القواعد القانونية التي تعطيه حقوق وتفرض عليه واجبات مهنية محددة.

قديمًا، كانت الوظائف العامة محصورة بالجيش وبالقضاة وبأموري الجباية، تبعاً لإنغلاق الدولة على الشؤون الأمنية والمالية.... وهذا ما حمل على تسميتها بـ "دولة الشرطي". ولكن تطور مفهوم الدولة عبر العصور إلى دولة خدمات تتدخل في حياة المواطن الذاتية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية (تربية، أحوال شخصية، شؤون إجتماعية، أشغال، هاتف، صحة عامة، إلخ)، إستتبع وجوب إحداث وظائف عامة وتعيين موظفين فيها لتأمين هذه الخدمات وتوظيفها في صالح النفع العام¹.

المبحث الأول: أنواع وشروط التوظيف

يقصد بالتعيين في الوظائف العامة هو قيام السلطة المختصة بإسناد وظيفة ما إلى شخص عادي يقوم بتولي مهامها ضمن شروط عامة محددة، إضافةً إلى شروط خاصة لكل فئة من الفئات الوظيفية المختلفة.

المطلب الأول: أنواع التعيينات

الموظف العام الرسمي هو شخص بشري تعينه السلطة العامة للقيام بمهام وظيفة ملحوظة في أحد الملاكات لقاء راتب شهري، وقد كفل قانون الموظفين للموظف العام حقوقاً وأوجب عليه إلتزامات². وقد حدد المرسوم الإشتراعي رقم 59/112، الخاص بالموظفين، ثلاث فئات من العاملين الخاضعين لأحكامه: فئتان للموظفين الدائمين والمؤقتين، والفئة الثالثة هم الأجراء.

¹ المركز التربوي للبحوث والإنماء، المعلم والوظيفة العامة، عام 1996، ص 3.
² المرجع نفسه.

والموظف الدائم هو من ولي عملاً دائماً في وظيفة ملحوظة في أحد الملاكات التي يحددها القانون سواء خضع لشرعة التقاعد أم لا، أما الموظف المؤقت فهو من ولي وظيفة أنشأت لمدة معينة أو لعمل عارض. وأخيراً، يعتبر أجيراً كل شخص في الدولة لا ينتسب إلى إحدى الفئتين المبينتين في الفقرتين الثانية والثالثة من المادة الأولى من نظام الموظفين (الموظف الدائم والموظف المؤقت) 1.

طبيعة علاقة الموظف بالوظيفة العامة:

نص نظام الموظفين في لبنان على خضوع الموظفين للأحكام القانونية المتعلقة بالوظائف العامة، إلا أن علاقة الموظف الرسمي بالوظيفة العامة وبالدولة ليست علاقة تعاقدية تحكمها بنود العقد لأن العلاقة التعاقدية في ظل القانون الخاص يحكمها مبدأ أساسي هو أن "العقد شرعة المتعاقدين"، ويعني ذلك أنه لا يصح المس بأحكام العقد إلا برضى أطرافه. لذلك فإن علاقة الموظف بالوظيفة العامة ليست إلا علاقة نظامية قانونية تخضع الموظف للقوانين والأنظمة اللاحقة من دون أن يكون له أي حق مكتسب في الاستفادة من الأحكام السابقة التي عين في ظلها. وينشأ عن هذا الارتباط إلتزام متقابلان، الأول هو خضوع الموظف للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالوظائف العامة وتطبق عليهم الأحكام القانونية والتنظيمية اللاحقة دون أن يكون لهم أي حق مكتسب في الاستفادة من الأحكام السابقة لأن الموظف العام يخضع لكل ما يطرأ من تعديلات على الأنظمة المتعلقة بهم فور صدورهما. أما الإلتزام الآخر فهو من طرف الإدارة التي لا يحق لها التهرب من أحكام القانون النافذ المعمول به بحجة أن مرسوم التعيين السابق قد بني على تنازل من الموظف عن حقه في التعويض العائلي².

¹ المادة الأولى من المرسوم الإشتراعي رقم 112 الصادر في 1959/6/12 (نظام الموظفين).

² المركز التربوي للبحوث...، مرجع سابق، ص 4.

إن وجود موظف في مركز تنظيمي لا تعاقدي يسفر عنه نتائج قانونية، وهي على إعتبار أن قرار تعيين الموظف هو عمل فردي ويمنح وضعاَ عاماً وغير شخصي ما يعطي الحق للإدارة بالتراجع عن مرسوم التعيين في حال كان مخالفاً للقانون دون اللجوء إلى القضاء، وأن الطعن في القرارات الإدارية التي تصدر من قبل الإدارة بحق الموظف تخضع للطعن أمام مجلس شورى الدولة، ومن حق الإدارة القيام بتعديل القوانين والأنظمة التي تنظم المركز القانوني للموظفين من دون قبولهم أو رضائهم. إلا أن المساس بحقوق الموظف، بما يؤدي إلى إنفاص تلك الحقوق بقرار فردي، غير جائز إلا بإجراء تأسيسي¹.

المطلب الثاني: شروط التوظيف

التعيين في الوظيفة العامة هو إرتباط قانوني بمرافق الدولة العامة وإنتساب إلى ملاكاتها للقيام بخدمات ذات نفع عام. ويتعين على كل من يرغب في الإلتناء إلى الوظيفة العامة أن يستوفي الشروط العامة للترشيح، ثم الشروط العامة والخاصة للتعيين.

1- الشروط العامة للترشيح في الوظائف العام:

إن هذه الشروط هي مبدئية وعامة وترفق بكل طلب ترشيح لإشغال أية وظيفة عامة في الدولة، فمن يستوفي هذه الشروط يقبل طلبه، بصورة مبدئية، ثم ينظر في إنطباق مستندات طلب الترشيح على سائر الشروط العامة والخاصة للتعيين.

وقد وردت هذه الشروط في المادتين الرابعة والخامسة من نظام الموظفين، وتعتبر شروط تنظيمية جوهرية يجب أن تتوافر في الموظف وأن ترافقه طوال حياته الوظيفية. ففقدان أي شرط أو صفة من الشروط أو الصفات الأساسية تحجب عنه الحق بالبقاء في الوظيفة العامة. وهذه الشروط هي على الشكل التالي:

¹ عصام إسماعيل، محاضرات في الوظيفة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية في الجامعة اللبنانية، لبنان، 2015 - 2016.

أ- الجنسية:

إشترط نظام الموظفين على كل طالب وظيفة عامة أن يكون لبنانياً منذ أكثر من عشر سنوات على الأقل.1 وهذا الشرط هو بديهي لأن الموظف العام يعمل لحساب الدولة ويمثلها، ومثل هذه الأمور قد يحرص عليها الوطني بدرجة عالية إضافةً إلى أن الوظيفة العامة تمنح لشاغلها بعض الإمتيازات والمواطن هو الأحق بالتمتع بها والحصول عليها.

ب- السن:

وضعت المادة الرابعة من نظام الموظفين حداً أدنى من العمر لدخول الوظيفة العامة، وهو إتمام المرشح العشرين من عمره، كما وضعت حداً أقصى بأن لا يتجاوز المرشح الخامسة والثلاثين من عمره بالنسبة للتعينين في إحدى الفئتين الرابعة أو الخامسة. هذا وأن المشتري حدد سناً أعلى (كحد أقصى) لدخول وظائف في الفئات الأخرى (الأولى والثانية والثالثة)، وكذلك للوظائف الفنية من أية فئة كانت، وهذا الحد الأقصى هو أن تكون المدة المتبقية لبلوغ سن نهاية الخدمة بإستحقاق المعاش التقاعدي (20 سنة). كما حددت المادة الخامسة من نظام الموظفين، المعدلة وفقاً للمرسوم رقم 58 تاريخ 15/12/1982 والقانون رقم 88/20 تاريخ 26/5/1988، القواعد المتعلقة بالسن القانونية لدخول الوظيفة العامة، وهذه القواعد هي:

- يحسب سن الموظفين وسنوات خدماتهم على أساس القاعدة الغريغورية².

¹ المادة الرابعة من المرسوم الإشتراعي رقم 112، مصدر سابق.

² التقويم الغريغوري هو التقويم الميلادي المُستعمل مدنياً في أكثر دول العالم، ويُسمى بالتقويم الغريغوري نسبة إلى البابا غريغوريوس الثالث عشر بابا روما في القرن السادس عشر الذي قام بتعديل نظام الكبس في التقويم اليولياني ليُصبح على النظام المُتعارف عليه حالياً.

- يحسب الحد الأدنى والأقصى للتعيين ابتداءً من تاريخ الولادة حتى التاريخ المحدد للبدء في المباراة، أو في أول كانون الثاني من سنة التعيين للموظفين الذين يجيز القانون تعيينهم بدون مباراة.
- يذكر سن الموظف الجديد في المرسوم أو القرار القاضي بتعيينه، وذلك بالإستناد إلى صورة طبق الأصل عن قيده في سجلات الأحوال الشخصية، بحيث تعتبر هذه الوثيقة بأنها المستند الرسمي لتحديد السن. أما إذا كان تاريخ يوم الولادة غير معروف، فيعتبر الموظف من مواليد اليوم الأول من شهر تموز من سنة ولادته، وإذا كان شهر الولادة معروفاً فقط فيعتبر مولوداً في الخامس عشر من شهر ولادته.
- أي تصحيح يطرأ على سن الموظف بعد صدور نص تعيينه لا يؤخذ بعين الإعتبار مهما كان نوع التصحيح أو سببه وسواء أكان صادراً عن القضاء الرجائي أو القضاء النزاعي، بإستثناء الأحكام القضائية التي سبق للإدارة أن نفذتها. كما لا يؤخذ بعين الإعتبار أي تصحيح طرأ على سن الموظفين بعد أول آذار من عام 1943.
- يُستثنى من هذه الأحكام التصحيح القضائي أو الرجائي الذي يعيد سن الموظف كما كان في الإحصاء الذي جرى عن طريق المرسوم رقم 8837 الصادر في 1932/1/15، ويعتبر سن الموظف للدخول على الوظيفة العامة هو المحدد في الإحصاء المذكور.

ت- اللياقة الصحية:

لقد اشترطت المادة الرابعة من نظام الموظفين على طالب وظيفة عامة أن يبرز شهادة من اللجنة الطبية الرسمية المختصة تثبت أنه سليم من الأمراض والعياهات التي تحول دون قيامه بأعباء وظيفته، وهذه اللجنة تكون تابعة لوزارة الصحة العامة، والهدف من إدراج هذا

الشرط هو التثبت من قدرة الموظف المعني من الناحية الصحية على القيام بأعباء الوظيفة. بالإضافة إلى الشرط الصحي تشترط بعض الوظائف في أنظمتها الخاصة أن يتمتع المرشح باللياقة الصحية أو القوة البدنية. في مقابل ذلك، استثنى المعوق من شرط اللياقة الصحية¹.

ث- التمتع بالحقوق المدنية:

لقد أوجبت الفقرة هـ من المادة الرابعة من نظام الموظفين على المرشح لوظيفة عامة أن يبرز نسخة عن سجله العدلي تثبت أنه متمتع بحقوقه المدنية وغير محكوم عليه بجناية أو محاولة جنائية من أي نوع كانت، أو بجنحة شائنة أو محاولة جنحة شائنة. وتعتبر جنحة كل من الأفعال: السرقة، الإحتيال، وسوء الإئتمان، والشيك بدون مؤونة، الإختلاس، الرشوة، الإغتصاب، الشهادة الكاذبة، التهويل، التزوير، وإستعمال المزور، اليمين الكاذب، والجرائم المخلة بالأخلاق المنصوص عليها في الباب السابع من قانون العقوبات والجرائم المتعلقة بزراعة المواد المخدرة أو الإتجار بها. وفرضت هذه المادة أن تطبق هذه الأحكام على الأشخاص الذين أُعيد لهم إعتبارهم أو إستفادوا من العفو، وقد إختلف الفقه حول الجدوى من هذا النص.

ويعتبر الموظف مصروفاً من الخدمة إعتباراً من تاريخ صدور الحكم عليه بالإدانة ويصبح من غير المجدي عرض القضية على الهيئة العليا للتأديب لأن الشخص المعني يصبح خارج الوظيفة بقوة القانون.

ج- التمتع بالكفاءة والمؤهلات العلمية:

من الشروط العامة للتوظيف هي تلك المنصوص عليها في الفقرة و من المادة الرابعة من نظام الموظفين، وهي أن يكون الشخص المعين في إحدى الوظائف العامة حائزاً على

¹ المادة 69 من قانون 220 الصادر في 2000/6/8 المتعلق بحقوق الأشخاص المعوقين.

الشهادات والمؤهلات العلمية المطلوبة، وأن يجتاز مباراة التعيين بنجاح في جميع الأحوال التي يفرض فيها القانون إجتياز المباراة. وتختلف هذه الشروط بحسب طبيعة الوظيفة التي يتقدم إليها المرشح، وعادة ما يحدد نظام كل وزارة الشروط الإضافية الخاصة والكفاءة العلمية المطلوبة لبعض الوظائف الإدارية والوظائف الفنية.

2- الشروط الخاصة للتعيين في الفئات الوظيفية المختلفة:

قسم نظام الموظفين اللبناني الوظائف الدائمة إلى خمس فئات تتدرج بحسب أهميتها في التسلسل الإداري من الأدنى إلى الأعلى، حيث تبدأ في قاعدة الهرم الإداري بالفئة الخامسة وتنتهي في قمته بالفئة الأولى. ويرجع تنوع الوظائف في الإدارة العامة، بفئاتها ورتبها، إلى إختلاف المهام والصلاحيات المنوطة بكل منها.

أ- شروط التعيين في وظائف الفئة الخامسة:

أناط نظام الموظفين بمجلس الخدمة المدنية شروط التعيين في الفئة الخامسة على أن تراعي فيها الشروط العامة للتوظيف بإستثناء شرط الشهادة، وأن يتم التعيين بناءً على إمتحان تجريه إدارة الموظفين في مجلس الخدمة. هذا وإشترط في كل طالب وظيفة من وظائف الفئة الخامسة أن يكون مستوفياً الشروط العامة للتوظيف المنصوص عليها في المرسوم الإشتراعي رقم 59/112 في المادة الرابعة منه وأن يكون قد أتم العشرين من عمره وألا يكون قد تجاوز الخامسة والثلاثين.

يعين الناجحون في الإمتحان بمرسوم بناءً على إقتراح الوزير المختص، بعد موافقة مجلس الخدمة المدنية، على أن يبقى المعينون متمرين لمدة سنة في الدرجة الأخيرة من الفئة¹.

ب- شروط التعيين في وظائف الفئتين الرابعة والثالثة:

¹ المادة السادسة من المرسوم الإشتراعي 59/112..... مصدر سابق.

جمع نظام الموظفين شروط إشتراك كل طالب وظيفة في إحدى الفئتين الرابعة أو الثالثة في المادة السابعة منه، وإن خصت كل فئة منهما بشروط خاصة.

فيشترط هذا النظام لكل طالب وظيفة في إحدى هذه الفئتين أن ينجح في المباراة المؤهلة لها وفق الشروط التالية:

- أن ينجح في المباراة المؤهلة لها.
- الراغبين في الإشتراك في المباراة المؤهلة لوظيفة الرتبة الثانية من الفئة الرابعة أن يكونوا حائزين شهادة البكالوريا اللبنانية (القسم الأول)، أو شهادة معادلة لها. ويعفى من الشهادة الوظائف التي تغلب فيها الناحية العملية على أن تحدد هذه الوظائف بمرسوم بعد موافقة هيئة مجلس الخدمة المدنية.
- الراغبين في الإشتراك في المباراة المؤهلة لوظائف الرتبة الأولى من الفئة الرابعة أن يكونوا حائزين شهادة القسم الثاني من البكالوريا اللبنانية، أو شهادة معادلة لها، أو القسم الأول من شهادة البكالوريا اللبنانية إذا كان قد مضى عليهم خمس سنوات على الأقل في الرتبة الثانية من الفئة الرابعة، أو أن يكونوا من موظفي الرتبة الثانية من الفئة الرابعة ومضى عليهم في هذه الرتبة عشر سنوات على الأقل مهما كانت الشهادات التي يحملونها.
- الراغبين في الإشتراك في المباراة المؤهلة لوظائف الفئة الثالثة أن يكونوا حائزين إجازة في الحقوق على الأقل أو شهادة جامعية معادلة لها.
- يمكن الإستعاضة عن هذه الشهادات للوظائف الفنية بشهادات خاصة تحدد في نظام كل وزارة.

- يحق للموظف الذي قضى عشر سنوات في فئة ما أن يشترك في المباراة المؤهلة لإشغال وظيفة في الفئة التي تعلوها، أيًا كانت الشهادة التي يحملها، وذلك باستثناء الوظائف الفنية.

يعين موظفو الفئتين الرابعة والثالثة بمرسوم بعد موافقة هيئة مجلس الخدمة المدنية، على أن يحترم في التعيين تسلسل درجات النجاح في المباراة. أما إذا كان الناجحون في المباراة من الموظفين سابقاً فإنهم يعينون في الدرجة الأخيرة من الفئة، إذا كان راتبها يزيد على راتبهم، أو في الدرجة التي يوازي راتبها راتبهم، ويحتفظون بحق التقدم المؤهل للترقية الموازية في الراتب.

ت- شروط التعيين في وظائف الفئة الثانية:

يحصر نظام الموظفين حق تولي وظائف الفئة الثانية الإدارية بموظفي الإدارة العامة، فلا يمكن تعيين شخص من خارج الملاك الإداري في إحدى وظائف الفئة الثانية، واستثنى من هذا المبدأ الوظائف الفنية ضمن شروط حددها هذا النظام وفق الآتي¹:

- تملأ المراكز الشاغرة في الفئة الثانية بالإختيار من بين موظفي الدرجتين الأولى والثانية من الفئة الثالثة الذين أنهوا بنجاح دورة تدريبية في معهد الإدارة العامة وأدرجت أسماؤهم في جدول الترفيع.

- يمكن الإعفاء من شروط الدورة التدريبية لأسباب إستثنائية يعود تقديرها لهيئتي مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي مجتمعين، على أن يقترن الإعفاء بموافقة مجلس الوزراء.

- ويمكن ملء المراكز الفنية الشاغرة في الفئة الثانية عن طريق مباراة يحق الإشتراك فيها لموظفي الفئة الثالثة ولمرشحين من خارج الملاك ويشترط أن يكونوا حائزين على

¹ المادة 11 من المرجع نفسه.

الشهادات الجامعية وأن يكونوا من ذوي الخبرة في نوع العمل المطلوب في الإدارة المختصة.

- يعين موظفو الفئة الثانية بمرسوم بعد موافقة هيئة مجلس الخدمة المدنية، ولا تنطبق عليهم شروط التمرين.

ث- شروط التعيين في وظائف الفئة الأولى:

تمثل هذه الوظائف الإدارة العليا في الوزارات المختلفة والمؤسسات العامة والمحافظات، فشاغلها يعتبرون أعلى القيادات الإدارية في الدولة ولا يعلوهم إلا الوزراء الذين هم أساساً رجال سياسة وأعضاء في الحكومة. وترتب هذه الوظائف على شاغلها مسؤوليات وأعباء ونفقات كبيرة تفرض تمييزهم عن موظفي باقي الفئات برواتب أعلى.

ويجري التعيين في المراكز الشاغرة في الفئة الأولى بالإختيار من بين موظفي الدرجة الرابعة على الأقل من الفئة الثانية المدرجة أسماؤهم في جدول الترفيع ويصنفون في الدرجة الأولى من الفئة الأولى ويحتفظون بحقهم في القدم المؤهل للتدرج إذا تم تصنيفهم براتب يوازي راتبهم. كما يجوز بصورة إستثنائية أن يعين في الفئة الأولى أشخاصاً من خارج الملاك بعد إستطلاع رأي مجلس الخدمة المدنية وعلى أن يكونوا من حملة الإجازات الجامعية، ويعتبرون مثبتين فور تعيينهم.1 وهناك آلية تتبع للتعين من خارج الملاك، ضمن العدد المسموح به (ثلث المراكز الشاغرة)، وفقاً للآتي:

- تحدد المواصفات المقترحة لكل من مراكز الفئة الأولى الشاغرة في الملاك الإداري العام.

¹ المادة 12 من المرجع نفسه.

- يتم بالتنسيق بين وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومجلس الخدمة المدنية إعداد مسودة إعلان للمراكز الشاغرة لتعرض على كل من الوزير المختص ورئيس مجلس الوزراء لإبداء الرأي فيها.
- يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من الوزير المختص أو من رئيس مجلس الوزراء.
- تقدم طلبات الترشيح إلى مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية عبر الإنترنت، الذي يقوم بفرز أولي للطلبات لبيان المقبولة منها ضمن الشروط المطلوبة لتحال بعد ذلك على لجنة.
- تضع هذه اللجنة معايير التقييم للطلبات المقبولة وتحديد المعدلات اللازمة دون الإطلاع على أسماء المرشحين لتحديد بعدها معدلاً عاماً تستند عليه لإنتقال المرشح لإجراء المقابلة مع اللجنة لتقديم الناجحين إلى الوزير المختص.
- يرفع الوزير المختص ثلاثة من المرشحين من اللائحة إلى رئيس مجلس الوزراء لإتخاذ القرار المناسب للتعيين.

ولقد وافق مجلس الوزراء على آلية تعيين موظفي الفئة الأولى في الإدارة المركزية والمؤسسات العامة، فأعطى الأولوية لملء المراكز الشاغرة في الفئة الأولى من الفئة الثانية من داخل الملاك الإداري العام وفق آلية محددة. هذا ويتم تعيين موظفو الفئة الأولى بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء.

المبحث الثاني: آلية التوظيف في مجلس الخدمة المدنية

يشكل المرسوم الإشتراعي رقم 1959/112 مع كافة تعديلاته أساس النظام الوظيفي في الدولة من خلال حصر شؤون إختيار الموظفين بجهاز مركزي متخصص هو مجلس الخدمة المدنية عبر إجراء الإمتحانات والمباريات للتوظيف في كافة وزارات وادارات الدولة تحقيقاً للمساواة الحقيقية بين جميع المرشحين.

المطلب الأول: طرق التعيين:

لقد إعتد المشرع ثلاث طرق للتعين في الوظيفة العامة: طريقة الإمتحان، طريقة المباراة، وطريقة الإختيار.

1- الإمتحان:

تُعتمد هذه الطريقة للتعين في الفئة الخامسة للمرشحين الذين إستوفوا جميع الشروط المطلوبة (العامة والخاصة)، حيث تنظم إدارة الموظفين في مجلس الخدمة المدنية هذه الإمتحانات وتحدد قواعدها وإجراءاتها. وعادة، ما يكون هذا الإمتحان من شقين، الأول هو التحقق من حسن القراءة والكتابة، والشق الآخر هو عبارة عن فحص فني أو عملي أو مهني¹، مع العلم أن نتائج هذه الإمتحانات تُعد تقديرية حيث يعود الأمر إلى الإدارة.

2- المباراة:

يعين موظفو الفئتين الرابعة والثالثة عن طريق المباراة بعد أن تتوافر فيهم الشروط العامة والخاصة. وبعد إجراء هذه المباراة يعين من إجتاها بنجاح حسب تسلسل درجات النجاح. وفي حال تساوي درجات النجاح بين مرشحين أو أكثر يختار المرشح الذي قدم طلب ترشيحه بتاريخ سابق بالنسبة لباقي المرشحين. وقد عهد المرسوم الإشتراعي 59/112 بمجلس الخدمة المدنية تنظيم هذه المباريات بعد إستطلاع رأي الوزارات المختصة. وهناك ثلاث خطوات متصلة بمرحلة الإمتحان وهي إنشاء لجنة فاحصة يكون بعضها من الموظفين والبعض الآخر من أهل الإختصاص، إعداده والإشراف على إجرائه، إعلان النتائج وفقاً للرتب². وتعلن نتائج المباراة فور

¹ علي مرهج أيوب، الوظيفة العامة في لبنان: واجبات وحقوق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 1999، ص 152.
² إسكندر بشير، مرجع سابق، ص 100.

صدورها على باب مجلس الخدمة المدنية وتبقى لائحة الناجحين سارية ويعمل بها لمدة سنتين فقط من تاريخ إعلانها. ويحق لمجلس الخدمة المدنية أن يلغي المباراة أو الإمتحان بناءً على إقتراح إدارة الموظفين أو إدارة الإعداد والتدريب على أن يسبق قرار الإلغاء إعلان النتائج. هذا ويعين موظفو الفئتين الرابعة والثالثة بمرسوم بعد موافقة هيئة مجلس الخدمة المدنية على أن يخضعوا لفترة تدريبية مدتها سنة في الدرجة التي عينوا فيها على أن تدخل مدة التمرين في عداد سنوات الخدمة. ويعفى من هذه الدورة الموظفون الذين أمضوا في الخدمة عشر سنوات من قبل، وكذلك خريجوا فرع الإعداد في المعهد الوطني للإدارة العامة.1

3- الإختيار:

نصت المادتين 11 و12، المعدلة وفقاً للمرسوم رقم 3169 تاريخ 29/4/1972، من نظام الموظفين على أن الوظائف الشاغرة في الفئة الثانية تملأ بالإختيار من بين موظفي الدرجتين الأولى والثانية من الفئة الثالثة الذين أنهوا الدورة التدريبية في معهد الإدارة العامة بنجاح وأدرجت أسماؤهم في جداول الترفيع. أما موظفي الفئة الأولى فحصر هذا النظام توليها بالإختيار من بين موظفي الدرجة الرابعة على الأقل من الفئة الثانية المدرجة أسماؤهم في جدول الترفيع ويحتفظون في الدرجة الأخيرة من الفئة الأولى ويحتفظون بحقهم في القدم المؤهلة للترقية إذا تم تصنيفهم براتب يوازي راتبهم.

المطلب الثاني: الدور الرقابي لمجلس الخدمة المدنية بشأن الوظيفة العامة

إن الدور الرقابي في شؤون الوظيفة العامة التي يمارسها المجلس، إنما يتم من خلال إدارة الموظفين، ويتمثل بناحيتين: ناحية المراقبة ودراسة المعاملات المتعلقة بالموظفين وسائر العاملين في القطاع العام

¹ المادة 9 من المرسوم الإشتراعي رقم 112... مرجع سابق.

وتقوم بها مصلحة المراقبة والدراسات في إدارة الموظفين، وناحية إجراءات التوظيف في الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الكبرى والتي تقوم بها مصلحة المباريات والملفات الشخصية في إدارة الموظفين.

1- الدور الرقابي لمجلس الخدمة المدنية من خلال مصلحة المراقبة والدراسات في إدارة الموظفين:

تهدف رقابة مجلس الخدمة المدنية من خلال إدارة الموظفين (مصلحة المراقبة والدراسات) إلى تأمين حسن تطبيق النصوص القانونية بما يتوافق وإرادة المشتري وحسن سير العمل في الإدارات العامة للقيام بأداء مهامها والضمانات اللازمة للموظفين للقيام بدورهم. فيما يتعلق بتأمين الخدمات للمواطنين على أكمل وجه، وفقاً لأهداف الدولة الحديثة في رعاية شؤون مواطنيها.

أ- السند القانوني للرقابة:

يستمد مجلس الخدمة المدنية صلاحياته الرقابية على أعمال الموظفين من النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العامة والموظفين على الشكل التالي:

- الرقابة الشاملة:

لقد أعطيت هذه الرقابة لمجلس الخدمة بمقتضى المرسوم الإشتراعي رقم 114 الصادر في 12/6/1959، حيث نصت المادة الأولى منه أن تشمل صلاحياته جميع الإدارات والمؤسسات العامة وموظفيها والبلديات الكبرى والبلديات التي تُخضعها الحكومة لرقابته بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بإستثناء القضاة والجيش والأفراد المدنيين الملحقيين بالجيش وقوى الأمن الداخلي والأمن العام وأمن الدولة والأفراد المدنيين الملحقيين بقوى الأمن الداخلي والأمن العام وأمن الدولة. كذلك نصت الفقرة الأولى من المادة الثانية من ذات المرسوم الإشتراعي على ممارسة

مجلس الخدمة المدنية جميع الصلاحيات التي تنيطها به القوانين والأنظمة لا سيما المتعلقة بتعيين الموظفين، ترقيةهم، تعويضاتهم، نقلهم، تأديبهم، صرفهم من الخدمة وسائر شؤونهم الذاتية. كما نصت المادة التاسعة من نفس المرسوم على ضرورة موافقة مجلس الخدمة على معاملات الموظفين الدائمين والمتعاقدين. إضافةً إلى ذلك، أعطى المرسوم التنظيمي رقم 8337 تاريخ 1961/12/30، صلاحيات أوجبت على جميع الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لصلاحيات مجلس الخدمة أن تحصر إعتماها في طلب الموافقة أو الرأي أو الإستطلاع بهذا المجلس وحده في كل ما يتعلق شؤون الموظفين، وبالتالي في تفسير النصوص الإدارية التي تتعلق بالوظيفة العامة والموظفين وكل من يعمل في خدمة الإدارات العامة¹.

ب- أنواع الرقابة:

تتجلى رقابة مجلس الخدمة المدنية في درس معاملات الموظفين المعروضة عليه في الأنواع التالية:2:

النوع الأول:

موافقة المجلس أو عدم موافقته على العمل الإداري المعروض عليه. على سبيل المثال للحالات التي تستوجب قانونياً موافقة مجلس الخدمة المدنية:

1. تعيين موظفين من خارج الملاك لكافة الفئات ما عدا موظفي الفئة الأولى،

كحالة التعاقد مع إختصاصيين في مجال المعلوماتية أو إدارة الأعمال أو

المعلوماتية الإدارية للعمل لدى مديرية المالية العامة عبر كتاب رقم 399/

¹ موقع مجلس الخدمة المدنية: <http://www.csb.gov.lb/StudyControl/> ، تاريخ زيارة الموقع: 2018/7/5.
² رشا ربيع الحاج شحادة وعباس إسماعيل حطيط، مجلس الخدمة المدنية دوره في تطوير أداء الموظفين، حالة عملية أعدت لنيل الإجازة في إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2004 – 2005، ص 36.

م. ص. تاريخ 2017/1/25 موجه من رئاسة مجلس الوزراء لبيان الرأي

في طلب وزارة المالية في مجال التعاقد.1

2. إجراء عملية النقل من سلك إلى سلك ومن إدارة إلى إدارة ضمن نفس

السلك.

3. الإستقالة وإنهاء الخدمة بشكل إختياري.

النوع الثاني:

إستطلاع رأي مجلس الخدمة المدنية بإبداء الرأي بمواففته أو بعدم مواففته على العمل

الإداري المعروض عليه، وعلى سبيل المثال في ذلك:

1. تعيين موظفي الفئة الأولى من خارج الملاك.

2. تأخير تدرج الموظف من قبل الوزير.

3. تعيين مدير عام أو مدير للمؤسسة العامة كقضية تعيين مدرء المجمعات

والمدارس والمعاهد المهنية والفنية الرسمية المعروضة في تقرير المجلس

لعام 2011.

النوع الثالث:

إبداء الرأي في تفسير نصوص إدارية تتعلق بشؤون الوظيفة العامة والموظفين، لا سيما

أنها الجهة التي أناط بها القانون هذه الصلاحية التي تشمل جميع الإدارات العامة،

ويمكن لأي منها طلب رأيه وإستشارته فيما يتعلق بشؤون الموظفين وكل من يعمل في

¹ تقرير رئيس مجلس الخدمة المدنية عن أعمال المجلس خلال العام 2017.

خدمة الإدارات العامة. وذلك بالإستناد لنص المادة الخامسة من المرسوم 61/8337

المتعلق بتنظيم مجلس الخدمة المدنية.

ت- نطاق الرقابة:

تتناول رقابة مجلس الخدمة المدنية على معاملات الموظفين عنصرين¹:

- عنصر قانونية المعاملة: ويعني التحقق من توافق المعاملة مع النصوص القانونية المرعية الإجراء لجهة صحة مستنداتها وإكتمالها وإنطباقها في أسبابها الموجبة ونصوصها المقترحة ووثائقها على أحكام القانون. وعدم الموافقة على أية معاملة غير مطابقة للنصوص القانونية.

- عنصر الملاءمة: ويأتي بعد العنصر القانوني لمعرفة ما إذا كان تنفيذ المعاملة يصب في مصلحة الإدارة طالبة التنفيذ. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن العنصر القانوني لا يكفي في الموافقة على المعاملة (إنطباقها على القوانين والأنظمة)، فقد تكون مستوفية جميع الشروط القانونية لكن في الوقت عينه لا تخدم مصلحة الإدارة. كذلك في عنصر الملائمة يمكن أن يدخل عنصر الإستتساب لتحديد النتائج المترتبة على الإدارة المعنية أو الإدارة اللبنانية بنطاق أوسع وعلى إستقرار الأوضاع الإدارية وسير العمل في الإدارة من خلال تنفيذ المعاملة.

ث- أثر الرقابة:

إن أثر رقابة مجلس الخدمة المدنية على معاملات الموظفين من خلال القرارات الصادرة

عنه تختلف من حالة إلى أخرى وفقاً لما يلي:

¹ عصام إسماعيل، مرجع سابق.

- الحالة الأولى: في حال إشتراط موافقة مجلس على العمل الإداري المعروف عليه، فيكون قراره ملزماً للإدارة المعنية. أما في حال الخلاف بين المجلس والوزارة المختصة فيما يتعلق بتطبيق أحكام نظام الموظفين فيعرض الخلاف على مجلس الوزراء للبت فيه¹.
- الحالة الثانية: هو إستطلاع رأي المجلس الذي يعتبر قراره غير ملزم رغم الإشتراط على الإدارة إستطلاع رأيه. إلا أن الإدارة تجد نفسها مضطرة للتقيد به عندما يكون الرأي معللاً بحجج قانونية وموضوعية وواقعية مقنعة لا يمكن تجاهلها.
- الحالة الثالثة: في حال طلب بيان الرأي أو التفسير، هنا يكون رأي المجلس ملزماً مبدئياً بما أنها الجهة التي أنيط بها بشكل حصري هذه الصلاحية² إلا إذا رأت الوزارة المختصة ضرورة رفع الخلاف حول الموضوع إلى مجلس الوزراء للبت فيه، إستناداً لأحكام المادة السابعة والتسعين من نظام الموظفين.

2- الدور الرقابي لمجلس الخدمة المدنية من مصلحة المباريات والملفات الشخصية في إدارة الموظفين:

يتولى مجلس الخدمة المدنية شؤون المباريات والملفات الشخصية من خلال مصلحة المباريات والملفات الشخصية في إدارة الموظفين.

أ- دور مجلس الخدمة في إجراء المباريات والإمتحانات:

تجري المباريات لملء الوظائف الشاغرة وفق النظام العام للمباريات الصادر عن هيئة مجلس الخدمة المدنية الذي يحدد أصول ومراحل وألية إجراء المباريات والإمتحانات. فبعد طلب الإدارة المختصة عدد من الموظفين لملء الوظائف الشاغرة لديها، تصدر الهيئة قراراً يقضي بتنظيم مباراة يوقعه رئيس إدارة الموظفين بناءً على إقتراح رئيس مصلحة المباريات

¹ المادة 97 من المرسوم الإشتراعي رقم 112...، مرجع سابق.
² المادة الخامسة من المرسوم التنظيمي 61/8337، مرجع سابق.

والملفات الشخصية والذي يتضمن عناصر محددة وهي: إسم الوظيفة الشاغرة التي تجرى من أجلها الإمتحان أو المباراة، الشروط العامة والخاصة للإشتراك في المباراة، مواد المسابقات مع ذكر المعدلات والوقت المحدد لكل مسابقة، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بضوابط سير المباراة.1 ويتم الإعلان عن الامتحانات والمباريات التي يجريها مجلس الخدمة: لوحة الإعلانات في مبنى مجلس الخدمة المدنية، في ثلاث صحف محلية يومية على الأقل، في الإذاعة اللبنانية وفي التلفزيون عند الإقتضاء، الإنترنت (موقع مجلس الخدمة المدنية).

بعد إنتهاء مرحلة تقديم الطلبات، يصدر قراراً عن هيئة المجلس يتضمن أسماء المرشحين المقبولين للإشتراك في المباراة أو الإمتحان الذي لا يقبل أي طريق من طرق المراجعة. ويعين بعد ذلك لجنة فاحصة لكل مباراة أو إمتحان تتألف كحد أقصى من رئيس ونائب رئيس ومقرر وأعضاء، ويختلف حجمها حسب أهمية المباراة أو الإمتحان وعدد المرشحين والمهلة المقررة لإنهاء عملية التصحيح وإعلان النتائج.

وقبل إجراء الإمتحان أو المباراة تقوم الهيئة بتعيين رئيس وأعضاء اللجنة الفاحصة التي تتولى إعداد الأسئلة قبل بدء المباراة ضمن إطار النظام وبرامج المواد المقررة مسبقاً، ولجنة مراقبة مهمتها إعداد التجهيزات والوسائل اللازمة وتنظيم المبنى والقاعات المناسبة لسير المباراة.2

بعد إجراء المباراة، تصحح اللجنة الفاحصة المباراة وتقوم بالمراحل الأخرى كالمقابلة الشفهية مثلاً، لتضع بعد ذلك محضراً بالنتائج النهائية للمرشحين مع مجموع علاماتهم. ويعلن عن

¹ المادة الثالثة من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم 2836 تاريخ 1965/11/15 والمتعلق بالنظام العام للمباريات والامتحانات التي تجريها إدارة الموظفين في مجلس الخدمة المدنية.
² المادة السابعة من المرجع نفسه.

هذه النتائج بقرار يصدر عن رئيس إدارة الموظفين بناءً على محضر اللجنة الفاحصة الذي ينشر على باب مجلس الخدمة المدنية وعلى موقع الإنترنت ويبلغ إلى الإدارة المعنية التي تكمل إجراءات التعيين أو التعاقد.

ب- دور مجلس الخدمة المدنية في إدارة الملفات الشخصية:

تتولى دائرة الملفات الشخصية تنظيم الملف الشخصي للموظف من خلال 1:

- وضع شروط تنظيم الملفات الشخصية لموظفي الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات التي تخضع لها ومراقبة تنفيذها.
 - تنظيم ملف لكل موظف تقوم بحفظه أو حفظ خلاصة عنه تتضمن جميع المعلومات عن الموظف.
 - تنظيم بطاقة خاصة لكل موظف وجدول إحصائية وبيانات مستخلصة منها.
 - وضع نماذج لعلامات الموظف مع تبيان أسبابها مع نماذج للوائح الترقية والترقية.
- هذا وتقوم دائرة الملفات الشخصية بإعداد جداول ومعلومات إحصائية تتعلق بأوضاع الملاكات والوظائف والموظفين وسائر العاملين في القطاع العام، كما تقوم بإعداد مشاريع قرارات إنهاء خدمة موظفي الإدارات العامة الذين بلغوا السن القانوني.

المبحث الثالث: دور مجلس الخدمة المدنية في الإعداد والتدريب وتقييم الأداء

لا تقتصر وظائف إدارة الأفراد على تحديد واختيار إحتياجات المنشأة من الأيدي العاملة في فترة زمنية قادمة وتقدير كفاءتهم في العمل، بل تشمل مواضيع أوسع كعملية تحسين كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية التي تعدّها وتشرّف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين لممارسة أعمالهم على أسس سليمة وصحيحة.

¹ المادة 25 من المرسوم رقم 8337، مرجع سابق.

ويمكن تعريف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها¹.

المطلب الأول: إدارة الإعداد والتدريب في مجلس الخدمة المدنية

نصت المادة الثالثة عشر من المرسوم الإشتراعي رقم 59/114، المتعلق بإنشاء مجلس الخدمة المدنية، على: "غاية إدارة الإعداد والتدريب إعداد موظفين جدد للوظائف التي تتطلب معارف ومؤهلات خاصة في فروع الإدارة العامة، وتدريب الموظفين الموجودين في الخدمة الفعلية"². لذلك تم إنشاء المعهد الوطني للإدارة والإنماء في إدارة الإعداد والتدريب لإعداد العناصر الجديدة لتولي وظائف الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات، إضافةً إلى تدريب موظفي الدولة وسائر العاملين في مؤسسات القطاع العام خلال وجودهم في الخدمة. هذا ويمكن إعداد الموظفين الجدد عن طريق إيفادهم للتخصص في الخارج.

1- تنظيم إدارة الإعداد والتدريب:

تتألف إدارة الإعداد والتدريب من:

- مصلحة الإعداد والتدريب في المعهد الوطني للإدارة والإنماء.

- أمانة سر المعهد الوطني للإدارة والإنماء.

أ- مصلحة الإعداد والتدريب (مديرية الدروس):

تتألف مصلحة الإعداد والتدريب (مديرية الدروس) من وحدات: الدروس والمناهج

الإدارية، الدروس والمناهج الإنمائية، البحوث والمنشورات. وهي تتولى الأمور التالية:3

¹ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 3، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 232.

² قبل إلغائها بموجب القانون رقم 2000/222.

³ المادة 30 من المرسوم رقم 8337، مرجع سابق، الملغاة وفقاً للمرسوم رقم 7486 تاريخ 2002/2/27.

- كل ما يتعلق بشؤون التمارين والدروس والمناهج والأبحاث.
- وضع المبادئ الأساسية لتدريب الموظفين الجدد في الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لصلاحيات مجلس الخدمة المدنية قبل تثبيتهم.
- يكون رئيس مصلحة الإعداد والتدريب مديراً للدروس في المعهد ويمارس صلاحياته المنصوص عنها في المرسوم رقم 4800 تاريخ 1960/7/25، وتقوم الوحدات في هذه المصلحة بمعاونة مدير الدروس، كل في نطاق الصلاحيات المنوطة لها حيث يتولى كل منها مسؤول يعرف بإسم "مراقب دروس".

ب- أمانة سر المعهد الوطني للإدارة والإنماء:

تتألف أمانة سر المعهد الوطني للإدارة والإنماء من: الدائرة الإدارية للمعهد ودائرة التخصص.

تتولى الدائرة الإدارية الشؤون الإدارية للمعهد، منها: إعداد المباريات والإمتحانات التي تجري في المعهد- تسلم المسابقات والتقارير من الطلاب والمداومين وليداعها للمرجع المختص- تنظيم بطاقات الطلاب والمداومين وملفاتهم- تنظيم سجل بساعات التدريس الفعلية للأساتذة والمحاضرين في المعهد- تنظيم ملفات ومعاملات الهيئة التعليمية وليداعها المصلحة الإدارية المشتركة- وضع الإحصاءات عن أعمال المعهد- جميع الأعمال القلمية التي تتعلق بالطلاب والمداومين- السهر على تنفيذ أحكام النصوص المتعلقة بشؤون المعهد والصادرة عن إدارته.1 هذا ويمكن للدائرة الإدارية في المعهد أن تستعين عند الإقتضاء بدائرة المباريات في إدارة الموظفين من أجل إجراء مبارياتها وإمتحاناتها.

¹ المادة 33 من المرجع نفسه.

أما دائرة التخصص فهي تتولى: معاملات الموفدين للتخصص في الخارج التي تنص عنها أنظمتها، ومعاملات المنتدبين للتخصص في المعاهد والمؤسسات في لبنان التي تنص عنها شروط الإنتداب.

2-تعديلات قانون رقم 2000 الصادر في 2000/5/29:

يعتبر هذا القانون من أهم الإصلاحات التشريعية على صعيد الإدارة اللبنانية، والذي قضى بإنشاء "معهد الإدارة العامة" كمؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري والذي حل محل المعهد الوطني للإدارة والإنماء بعد إلغاء إدارة الإعداد والتدريب في مجلس الخدمة المدنية.

وقد حدد هذا القانون مهام المعهد الوطني للإدارة على الشكل التالي:

- إعداد موظفي الإدارات العامة على مستوى فئات الملاك الإداري العام (الثانية والثالثة والرابعة: رتبة أولى) علمياً وعملياً.
- تدريب موظفي الإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات المشمولة بصلاحيات مجلس الخدمة المدنية.
- التواصل مع المعاهد الإدارية العربية والأجنبية التي ترتبط مع الدولة اللبنانية باتفاقيات تبادل الثقافة والمعلومات.
- تنظيم وإقامة الإجتماعات والحلقات الدراسية المحلية والدولية التي تضم الموظفين وغيرهم من اللبنانيين والأجانب في المواضيع الإدارية وتنمية الموارد البشرية.
- تنظيم الأبحاث والتحقيقات والدراسات في مختلف المشكلات التي تعرض في حقل الإدارة العامة، وإصدار النشرات والكتب والمجلات وسائر المطبوعات والإشتراك مع

الدول والمؤسسات الأخرى في تبادل المعلومات بشأن التطورات الحديثة في الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية فيها.

- تحدد عند الإقتضاء فئات الوظائف الثانية والثالثة والرابعة (رتبة أولى) بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بعد إنهاء مجلس الخدمة المدنية.

وأهم التعديلات والإصلاحات لهذا القانون هي:

- إنشاء مؤسسة عامة تعرف بإسم "معهد الإدارة العامة".
- تعديل هيئة مجلس الخدمة المدنية والحاق إدارة الأبحاث والتوجيه بالمجلس لتصبح على الشكل التالي:

▪ رئيس مجلس الخدمة المدنية (رئيساً)

▪ رئيس إدارة الموظفين (عضواً)

▪ رئيس إدارة الأبحاث والتوجيه (عضواً)

- تعديل هيئة التفتيش المركزي بعد إنتقال إدارة الأبحاث والتوجيه إلى مجلس الخدمة المدنية لتصبح على الشكل التالي:

▪ رئيس التفتيش المركزي (رئيساً)

▪ المفتش العام المالي (عضواً)

▪ المفتش العام التربوي (عضواً)

المطلب الثاني: تقييم أداء الموظفين في الإدارات العامة

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لإتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود في العمل، علاوة على أنها تكشف نقاط القوة والضعف لدى

العاملين، ومن ثم تهيئة الإستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الإحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً. وتعني عملية تقييم الأداء إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة.1

1- نظام تقييم الأداء وآلية تطبيقه:

نظام تقييم الأداء في الإدارات العامة اللبنانية هو عبارة عن مجموعة من الأصول والمعايير التي تُحدد كيفية إنتاج الموظف وكفاءته وصفاته الذاتية في ضوء المهام الموكلة إليه من خلال تقدير حجم ونوعية قيامه بعمله. ويتم الرجوع إلى نتائج هذا التقييم في مجال منح المكافآت والترشح لمتابعة الدورات التدريبية والتخصص في الخارج والتثبيت والنقل والانتداب والتعيين بالوكالة، وفي مجال فرض العقوبات التأديبية والإحالة على المجلس التأديبي العام، وفي مجال تحديد الكفاءة السلوكية والإنهاء الإختياري للخدمة.

ويطبق هذا النظام سنوياً على الموظفين الخاضعين للمرسوم الإشتراعي رقم 59/112 وتعديلاته بإستثناء موظفي السلك الخارجي وأفراد الهيئة التعليمية، حيث ينظم لكل موظف بطاقة تتضمن: علامة وتقيماً يضعها الرئيس المباشر أو اللجنة العليا مع إضافة الملاحظات والمقترحات المناسبة، رأي الموظف المقيم بالتقييم عند الإقتضاء، تقيماً عاماً وعلامة يضعها الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر مع ملاحظاته عند الإقتضاء، العلامة النهائية ودرجة التقييم العامة المقابلة لها والتي يضعها رئيس الإدارة أو اللجنة العليا مع المقترحات المناسبة عند الإقتضاء.

وتطبق نظام تقييم الأداء يلقي على عاتق الرؤساء التسلسليين موجبات ومسؤوليات مختلفة تبعاً

لموقعهم من الموظف الذي يجري تقييمه:2

¹ نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 21.
² الفصل الثاني من نظام تقييم أداء الموظفين الدائمين في الإدارات العامة، موقع مجلس الخدمة المدنية.

- الرئيس المباشر: يقوم بالخطوات التمهيدية لعملية التقييم السنوية بحيث يطلب من المرؤوسين وضع بطاقة مهام ويعمل على التدقيق فيها ثم مصادقتها، كما يدعو كل رؤوس على حدة للإجتماع به حيث يطلب خلال الإجتماع تحقيق هدف أو أكثر أو تحديد الأولويات ويقوم بالتشاور والتنسيق المسبق مع رؤسائه التسلسليين في المنحى العام لعملية التقييم لجهة تجانس مقاييس التقييم في الإدارة الواحدة.

- الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر: بحكم موقعه قادر على قياس كفاءة الموظف بشكل إجمالي دون التوقف عند كل معيار من المعايير المعتمدة للتقييم، تمكيناً له من القيام بدوره له أن يطلع على تقييم الرئيس المباشر وملاحظات وشروحات الموظف المقيم. فيتبلور دوره في تقييم الموظف صاحب العلاقة فيضع درجة التقييم العامة ومجموع العلامات التي يستحقها، ثم يودع البطاقة بصورة شخصية وسرية لرئيس الإدارة.

- الموظف المقيم: يحق للموظف المقيم الإطلاع على البطاقة الخاصة به وإبداء رأيه في تقييمه وفي العلامة الموضوعية ووجهة نظره في أدائه ومساره الوظيفي.

- رئيس الإدارة: يتولى رئيس الإدارة وضع علامة مؤقتة لكل موظف مقيم بإستثناء الذين يتجاوز التفاوت بين المجموع العام لكل من الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه 20 علامة، ومن ثم تصحيح العلامة المؤقتة لإحتساب العلامة النهائية تحقيقاً للمساواة فيما بينهم، وتثبيتها بصورة نهائية في بطاقة التقييم وإبلاغ صورة مصدقة عنها إلى صاحب العلاقة.

أما موظفو الفئة الأولى وسائر رؤساء الإدارات فيتم تقييمهم بطريقة مختلفة حيث يتم تقسيمهم إلى مجموعتين، الأولى مرتبطة مباشرة بمرجع غير إداري (رئاسي أو وزارى)، أما المجموعة الثانية فهم الموظفون المرتبطين مباشرة برئيس إداري.

يتولى تقييم أداء المجموعة الأولى ورؤساء الإدارات لجنة عليا تتألف من رئيس إدارة التفتيش المركزي رئيساً وعضوية كل من المفتشين العاملين الإداري والمالي، على أن تضم إليها، عند الإقتضاء، المفتش العام المعني. أما أفراد المجموعة الثانية، فيتم تقييمهم من قبل رئيسهم الإداري المباشر، ويتولى موظفون إداريون من التفتيش المركزي مساعدة اللجنة في أعمالها الإدارية.

جدول رقم 1: تواريخ تطبيق نظام تقييم الأداء¹:

قبل تاريخ 10 شباط	الرئيس المباشر	كتاب دعوة إلى كل من مرؤوسيه للإجتماع به في سبيل إجراء التقييم
قبل تاريخ 10 شباط	الرئيس المباشر	الإجتماع بالموظف المقيم
قبل تاريخ 20 شباط	الرئيس المباشر	إيداع المعاملات الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر
قبل نهاية شهر شباط	الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر	وضع الملاحظات على نتيجة التقييم ورفعها إلى الرئيس الذي يعلوه
قبل تاريخ 10 آذار	الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر	وضع علامة التقييم العامة وتحديد مجموع العلامات
قبل تاريخ 20 آذار	رئيس الإدارة أو اللجنة العليا	وضع علامة التقييم النهائية
قبل تاريخ أول نيسان	رئيس الإدارة بواسطة دائرة الموظفين	إبلاغ المقيم علامة التقييم النهائية وصورة مصدقة عن بطاقة تقييمه
قبل تاريخ 10 نيسان	أمام الهيئة العليا	إعتراض المقيم على نتيجة التقييم

¹ الفصل الثاني والرابع من نظام تقييم أداء الموظفين الدائمين في الإدارات العامة.

2- الإعتراض على التقييم:

يحق للمقيم الذي لم تحدد علامته النهائية بسبب تجاوز الفرق بين علامتي رئيسه المباشر والرئيس الذي يعلوه العشرين، وللموظفين الذي يقيمهم رئيس واحد أو الذين تقيمهم اللجنة العليا التقدم بطلب إعتراض أمام الهيئة العليا.

تتنظر في الإعتراضات التي يتقدم بها الموظفون هيئة إعتراض عليا قوامها:

- رئيس مجلس الخدمة المدنية (رئيساً)
- رئيس إدارة التفتيش المركزي (نائباً للرئيس)
- أعضاء هيئتي مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي (أعضاء)
- رئيس وحدة الملفات الشخصية في مجلس الخدمة المدنية (مقرراً)

تبدأ مهلة الإعتراض أمام الهيئة العليا في الأول من شهر نيسان وهو تاريخ إنتهاء مهلة تبلغ الموظف بطاقة تقييمه بواسطة المسؤول عن شؤون الموظفين أو من يقوم مقامه، على أن يقدم أيضاً هذا الإعتراض بواسطة المسؤول المذكور، أما الموظفون العاملون في الأفضية والمحافظات فيسجلون إعتراضاتهم لدى أمانة سر المحافظة المعنية. ويسقط حق الموظف المعني بتسجيل إعتراضه عند إنتهاء دوام العاشر من شهر نيسان.¹

¹ المادة 23 من المرجع نفسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع مجلس الخدمة المدنية والتحديات

التي تواجهه

من خلال نظرة عامة وموضوعية الى الأداء الوظيفي في القطاع العام، يمكن إستنتاج وجود قصور وراء تطور الموارد البشرية. لذلك سنسلط الضوء في هذا القسم على أبرز المشاكل والمعوقات التي تعترض عمل مجلس الخدمة المدنية، المسؤول الأساسي عن أداء الموظفين الحكوميين، من خلال دراسة ميدانية تم إجراؤها على عينة من الموظفين في عدد من الوزارات والمؤسسات العامة.

المبحث الاول: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها

في إطار الإحاطة بواقع مجلس الخدمة المدنية ومهامها وأعمالها، كان لا بد من إجراء دراسة ميدانية للإجابة على الاشكالية التي تم طرحها في مقدمة بحثنا بشكل موضوعي ودقيق.

المطلب الأول: الإستبيان

الإستبيان أو ما يسمى بالإستقصاء وسيلة من وسائل البحث العلمي الذي يهدف إلى الحصول على حقائق، معلومات تتعلق بأحوال الناس وأوضاعهم، وكذلك بآرائهم بالمواضيع السياسية، القانونية، الإجتماعية، الإقتصادية وهو يتألف من مجموعة من الأسئلة تصاغ بشكل مترابط أو مفكك، وفقاً لما يريده الباحث من وراء ذلك، وما تفرضه المشكلة التي يطرحها بحثه العلمي¹ لذلك، تم الإعتماد عليه كأساس لمعرفة آراء واتجاهات عينة الدراسة وجمع المعلومات والبيانات المطلوبة.

ولقد تم تصميم الإستبيان من خلال طرح بعض الأسئلة التي لا تطلب جهد ووقت طويل من العينة المستهدفة حيث إقتصرت على الأسئلة الضرورية والدقيقة والواضحة التي تصب في هدف ومشكلة الدراسة.

¹ غالب فرحات، دروس ومصطلحات سياسية وادارية في منهجية البحث العلمي، ط1، ل.ن، بيروت، 2012، ص 130.

هذا وتم تقسيم إستمارة الإستبيان الى قسمين على الشكل التالي:

القسم الأول هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة المتعلقة بالأشخاص المشاركين بالإستبيان (طبيعة الوظيفة، الموقع الوظيفي، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجنس).

أما القسم الثاني، فهو مجموعة من الأسئلة الخاصة حول أعمال مجلس الخدمة المدنية وموقف العاملين فيها فيما يخص تطبيق مهامها ومدى مواكبتها للتطور الوظيفي والمشاكل التي تعيق عملها وقد إشتمل هذا القسم على:

- المحور الأول: التوظيف في مجلس الخدمة المدنية.
- المحور الثاني: البرامج التدريبية لهذا المجلس.
- المحور الثالث: تقييم الأداء للموظفين العموميين.
- المحور الرابع: يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

تم توزيع هذه الإستمارة المؤلفة من 24 سؤال على عينة من الموظفين (109 موظف) داخل عدد من الوزارات والمؤسسات العامة للحصول على المعلومات المطلوبة ليصار بعد ذلك الى تفريغ الإجابات وتحليلها من خلال إستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)¹، أما عن أساليب المعالجة الإحصائية، فقد تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات العينة المستهدفة من خلال:

1- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الإستمارة حسب درجة الموافقة.

2- عبر الإنحراف المعياري لقياس كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات.

¹ النظام الاحصائي SPSS : هو احد التطبيقات الاحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوز، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والادوات التي يمكن عن طريقها ادخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات او المقابلات او الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها (التحليل الاحصائي)، ويعتمد النظام الاحصائي SPSS على المعلومات الرقمية، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مده بها، ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي .

3- النسب المئوية لتحديد نسب إجابات الأفراد على عبارات الإستبيان المطروحة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان

في إطار دراسة وتحليل المشاكل والصعوبات التي يعاني منها مجلس الخدمة المدنية، تم الإعتماد على الإستبيان بشكل اساسي من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة من جزء مهم من موظفي الحكومة الموزعين على عدة فئات لمعرفة وجهة نظرهم تجاه وضع الموارد البشرية وأهم المشاكل التي يعانون منها لا سيما على صعيد التوظيف والتدريب وتقييم الأداء.

1- تحليل الصفات الشخصية للعينة:

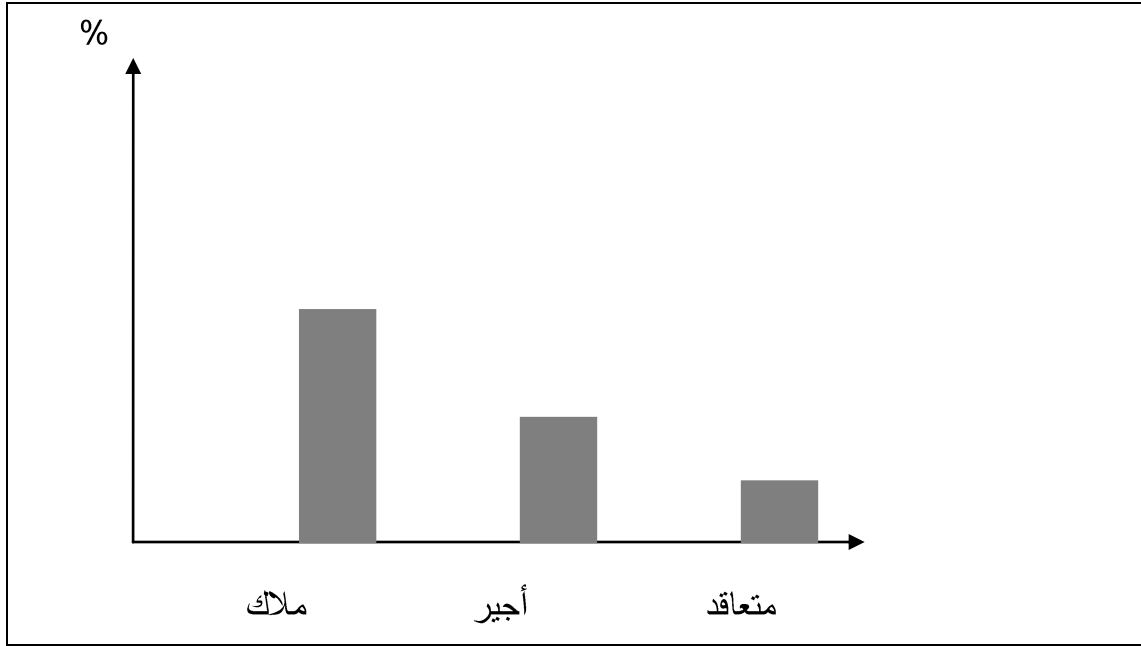
من خلال هذه الفقرة سوف نقوم بعرض نتائج السمات الشخصية للعينة وخصائصها ومن ثم

تحليلها على الشكل الآتي:

أ- توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة:

جدول رقم 2: توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	ملاك	اجير	متعاقد	المجموع
العدد	66	32	11	109
النسبة المئوية	60.6	29.4	10.1	100



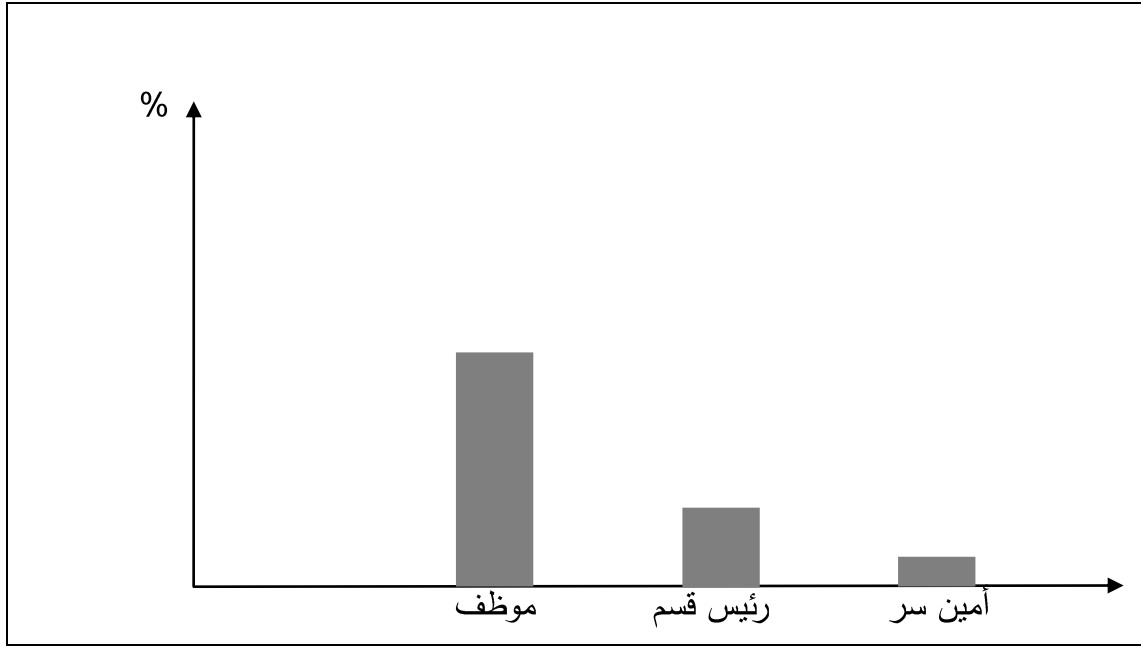
رسم بياني رقم 1: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن العدد الأكبر من عينة الدراسة لجهة طبيعة الوظيفة هم من الملاك حيث بلغ عددهم 66 موظفاً أي ما يعادل 60.6%، في حين كان عدد الأجراء 32 أي ما نسبته 29.34%. أما عن عدد المتعاقدين فقد بلغ عددهم 11 أي 10.1% وقد بدأ يبرز مفهومي "المتعاقد" و"الأجير" في الآونة الأخيرة في الإدارات الحكومية خصوصاً بعد وقف التوظيف في العام 2017 لمدة سنتين بعد إقرار سلسلة الرتب والرواتب وزيادة العبء على الخزينة.

ب- توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي:

جدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	موظف	رئيس قسم	امين سر	المجموع
العدد	84	20	5	109
النسبة المئوية	77.1	18.3	4.6	100



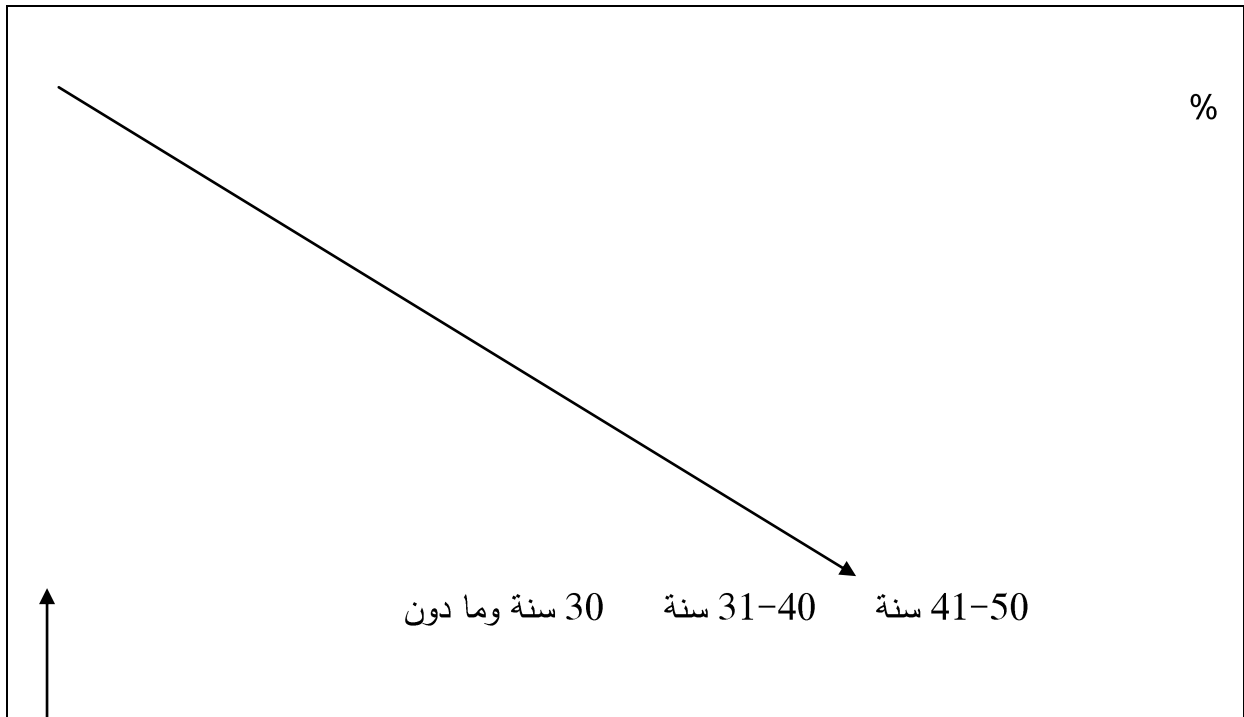
رسم بياني رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

يظهر الجدول (3) أن النسبة الأكبر من العينة المستهدفة هم من الموظفين حيث بلغ عددهم 84 موظفًا أي ما يعادل 77.1%، أما عن رؤساء الأقسام فكان عددهم 20 موظف بنسبة 18.3%، في حين كان هناك عدد أمناء السر 5 موظفين بنسبة 4.6% وقد تجلّى غياب رؤساء الدوائر والمصالح، ويعود ذلك إلى شغور في بعض الأحيان أو تردد في الإجابة على مثل هذه الأسئلة في أحيانٍ أخرى وهذا ما سنتطرق إليه في المشاكل التي تتعلق بالشغور الوظيفي.

ت-توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	30 سنة وما دون	من 31 - 40 سنة	من 41 - 50 سنة	المجموع
العدد	69	31	9	109
النسبة المئوية	63.3	28.4	8.3	100



رسم بياني رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتبين لنا من خلال الجدول (4) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية من سنة الى ما دون 30 سنة حيث بلغ عددهم 69 موظفاً أي ما يعادل 63.3% ليليها بعدد الفئة العمرية ما بين 31-40 سنة بعدد 31 موظفاً بنسبة 28.4% وأخيراً أتت الأقل للفئة ما بين 41-50 سنة لتسعة موظفين بنسبة 8.3%. من خلال ما ذكر نلاحظ أن الهرم العمري لموظفي الحكومة يعتبر هراً فتيماً حيث نسبة الموظفين ما بين سنة و40 سنة تبلغ 91.7% وهي نسبة عالية جداً.

ث- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

جدول رقم 5: توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المجموع	دراسات عليا	جامعي	المستوى العلمي
109	45	64	العدد
100	41.3	58.7	النسبة المئوية



رسم بياني رقم 4: توزيع العينة حسب المستوى العلمي

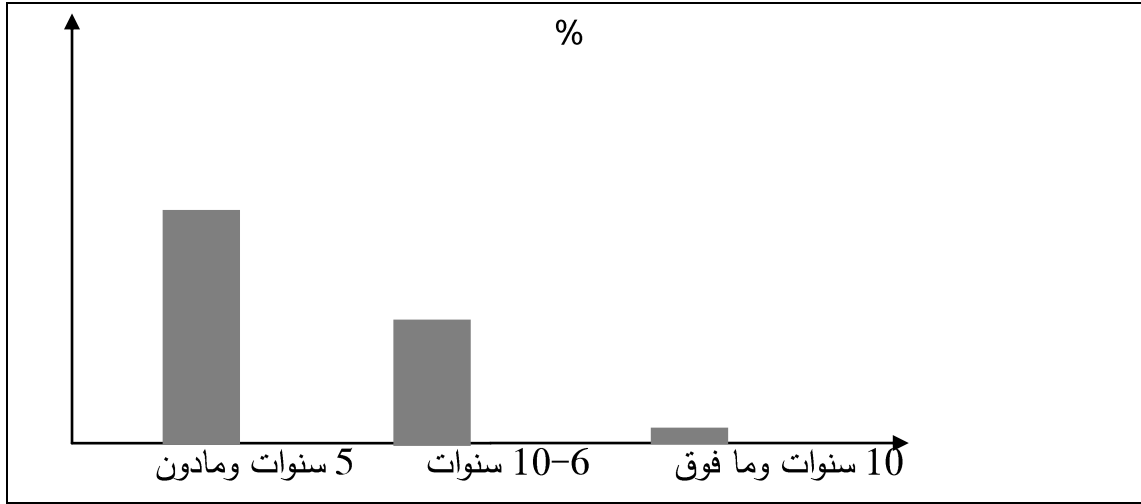
يتضح من خلال الجدول (5) أن النسبة الأعلى من موظفي العينة المدروسة هم من خريجي الجامعات حيث بلغ عددهم 64 موظفاً بنسبة 58.7%. أما حملة شهادات الدراسات العليا بلغ عددهم 45 موظفاً بنسبة مئوية 41.3% حين لم يلحظ أي نسبة لذوي المستوى الثانوي.

هذه المعطيات تدل على أن المؤسسات العامة والوزارات متخمة بمستويات علمية عالية حيث هناك تفاوت بين الموقع الوظيفي والمستوى العلمي وهذا يقودنا إلى القول إن شاغلوا هذه المواقع الوظيفية يحملون شهادات أعلى من المستويات المطلوبة.

ج- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم 6: عينة الدراسة حسب عدد السنوات

سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	6-10 سنوات	10 سنوات وما فوق	المجموع
العدد	78	30	1	109
النسبة المئوية	71.6	27.5	0.9	100



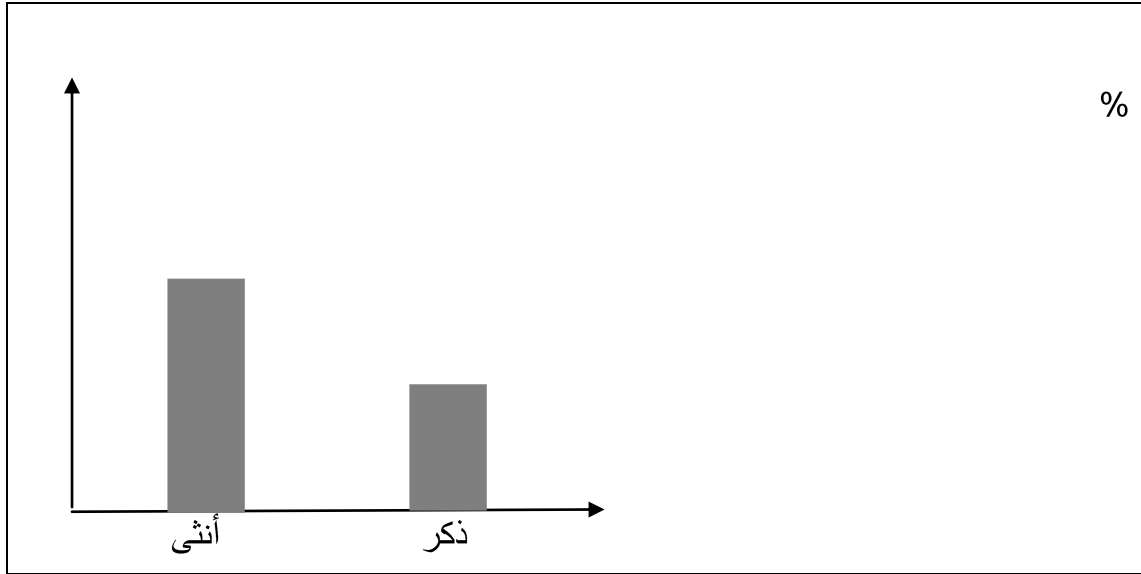
رسم بياني رقم 5: عينة الدراسة حسب عدد السنوات

يلاحظ من خلال الأرقام الظاهرة في الجدول (6) أن العدد الأكبر من عينة الدراسة لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عدد موظفيها 78 موظفاً أي بنسبة 71.6% وعدد الموظفين الذين لديهم سنوات خدمة ما بين 6 و 10 سنوات هو 30 موظفاً ما يعادل 27.5% لتكون النسبة القليلة للموظفين الذي تبلغ عدد سنوات خدمتهم فوق العشر سنوات بنسبة 0.9% لموظف واحد فقط. يمكن الإستنتاج من هذه النسب أن أغلب عينة الدراسة هم ما دون الخمس سنوات خدمة أي أن ليس لديهم نظرة كافية والممام بمشاكل الوزارة أو المؤسسة الذي يعملون ضمنها.

ح- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم 7: عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
العدد	52	57	109
النسبة المئوية	47.7	52.3	100



رسم بياني رقم 6: عينة الدراسة حسب الجنس

يظهر من خلال الجدول (7) أن نسبة الجنس الأعلى من الموظفين الخاضعين لعينة الدراسة كانت للإناث، حيث بلغ عددهم 57 موظفة أي ما نسبته 52.3% في حين بلغ نسبة الذكور من هذه العينة 47.7% بقدر 52 موظفًا، مما يدل على تقارب كبير في هذه النسب من حيث الجنس بين الموظفين وليس هناك أي تمييز في شغل المناصب الحكومية بين الذكور والإناث

2- تحليل البيانات الخاصة بأعمال مجلس الخدمة المدنية للعينة:

إرتكز الإستبيان إلى مقياس ليكرت الخماسي (likert) والذي تتضمن خمسة مستويات على الشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، غير متأكد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)، وقد تم ترميز البيانات وادخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم الحصول على النتائج الإحصائية المناسبة لتحقيق هدف الدراسة. لذلك سوف نتطرق هنا إلى الإجابات على أسئلة المحاور من خلال عرض النسب المئوية الواردة في كل محور إضافة إلى درجة الموافقة وإلى التحليلات المتعلقة بها.

وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن المتغير الذي يعبر عن الخيارات هو مقياس ترتيبي، وبذلك يتم تحديد المتوسط المرجح بإحتساب على المدى مقسومة بخمسة (5-5\4) تساوي 0.8، وبذلك يصبح التوزيع للمعدل المرجح كما يلي:

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
غير متأكد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

أ- إجابات المحور الأول (التوظيف):

يوضح الجدول (8) نظرة الموظفين لعدالة التوظيف في مجلس الخدمة المدنية، فكانت النسب

الأعلى للإجابات الإيجابية التي تركزت في خانة موافق للإجابات حول الاسئلة التالية:

- " يتم الاعلان عن جميع الامتحانات والمباريات التي تجري في مجلس الخدمة المدنية حسب

الاصول القانونية" حيث بلغ نسبة الموافقة عليها 65.13% من إجمالي الاجابات وأقل عدد

من الاجابات السلبية بمعدل 23.84% في خانة غير موافق وغير موافق بشدة.

- "يتم التغاضي في بعض الاحيان عن بعض الشروط المتعلقة بالتوظيف في مجلس الخدمة

المدنية " فكانت النسبة الايجابية عليها 48.62% أما الإجابات السلبية 22.93% (غير

موافق وغير موافق بشدة).

- "تعتبر المهلة لتقديم طلبات التوظيف كافية بالنسبة لإتمام المستندات المطلوبة " حظيت

بنسبة إيجابية 47.7% ونسبة سلبية اجمالية 23.85%.

اما بالنسبة للعدد الادنى من الاجابات الايجابية فكانت من نصيب الاسئلة التالية في هذا المحور:

- "تجري المقابلات في مجلس الخدمة مع الناجحين بعيداً عن التمييز والمحسوبية" حيث بلغ نسبة الإجابات الإيجابية فيها 27.52% كما حظيت بالمرتبة الاولى لناحية الاجابات السلبية في خانة غير موافق بنسبة 50.45%.

- "تكون نتائج المباراة على اساس الكفاءة والجدارة" وقد بلغت نسبة الإجابات الإيجابية لهذه العبارة 27.52% ونسبة الاجابات السلبية 42.2%.

تشير هذه المعطيات المطروحة إلى رضا الموظفين لطريقة الاعلان للوظائف الحكومية الشاغرة والإلتزام بقانونية هذا الطرح والمعايير من ناحية المهل وطريقة التقديم من قبل مجلس الخدمة المدنية.

لكن الخلل الاساس يكمن في التغاضي في بعض الاحيان عن بعض شروط التوظيف بتجاهل بعض المستندات القانونية وهذا ما عبر عنهم 48.62% من عدد الموظفين، إضافة الى النسبة الأكبر من الموظفين عبروا عن عدم رضاهم تجاه نزاهة المباريات والمقابلات التي تجري خلال التوظيف من خلال الواسطات والمحسوبيات والتي تأخذ الحيز الأكبر في طريقة التوظيف لا سيما في الفئات العليا على حساب الكفاءة والجدارة. كذلك يجب عدم إغفال الأعداد الكبيرة التي كانت إجاباتها ضمن خانة غير أكيد بمعدل وسطي 27.51% لمجموع نسب الإجابات في هذا المحور مما يدل على عدم إلمام أو عدم إكترت أفراد العينة لسياسة التوظيف المعتمدة.

ولإختبار الفرضية الأولى بوجود فروقات بين المجيبين حول دور مجلس الخدمة المدنية في التوظيف، يشير الجدول (9) بان متوسط إجابات أفراد العينة (3.02) في المحور الأول تختلف بدرجة معنوية عن (3 غير اكيد) عند مستوى الثقة 95%. اذ وان قيمة تي المعنوية (sig) هي (0.561) أكبر من 0.05(5%) وبذلك تستنتج بانه لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية ما بين المجيبين حول دور مجلس الخدمة المدنية في التوظيف.

جدول رقم 8: التوظيف في مجلس الخدمة المدنية

الرقم	الفقرة	موافقة بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم مجلس الخدمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل منتظم	-	29,35 %	28,44 %	25,68 %	16,51 %	2.706	1.065	غير متأكد
2	يتم الاعلان عن جميع الامتحانات والمباريات التي تجري في مجلس الخدمة المدنية حسب الاصول القانونية	-	65,13 %	11 %	14,67 %	9,17 %	3.321	1.035	غير متأكد
3	تعتبر المهلة لتقديم طلبات التوظيف كافية بالنسبة لإتمام المستندات المطلوبة	-	47,7 %	28,44 %	21,1 %	2,75 %	3.211	0.872	غير متأكد
4	يتم التفاوضي في بعض الاحيان عن بعض الشروط المتعلقة بالتوظيف في مجلس الخدمة المدنية	-	48,62 %	28,44 %	17,43 %	5,5 %	3.201	0.920	غير متأكد
5	تجري مباراة مجلس الخدمة المدنية بشفافية كاملة	-	39,44 %	35,77 %	24,77 %	-	3.146	0.791	غير متأكد
6	تجري المقابلات في مجلس الخدمة مع الناجحين بعيداً عن التمييز والمحسوبية	-	27,52 %	22,01 %	50,45 %	-	2.770	0.856	غير متأكد
7	تكون نتائج المباراة على اساس الكفاءة والجدارة	-	27,52 %	30,27 %	42,2 %	-	2.853	0.825	غير متأكد
8	يتم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	-	31,19 %	35,77 %	32,11 %	0,91 %	2.972	0.821	غير متأكد

جدول رقم 9: نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات

المحور	الوسط الحسابي	قيمة اختبار تي (t-test)	القيمة المعنوية (significant value)	قبول او رفض الفرضية
التوظيف	3.02	.583	.561	رفض الفرضية
التدريب	3.04	.811	.419	رفض الفرضية
تقييم الاداء		-3.292	.001	قبول الفرضية
التخطيط الاستراتيجي	2.81	-4.125	0.00	رفض الفرضية

ب- الاجابات على اسئلة المحور الثاني (التدريب):

يوضح الجدول (10) النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالرضا عن التدريب الوظيفي لشاغلي الوظائف الحكومي، فكانت النسبة الأعلى للإجابات الإيجابية على السؤال: "هل هناك فائدة محققة من حضور البرامج التدريبية المطلوبة قبل البدء في الوظيفة" بنسبة 33.94% من مجمل النسب لهذه الفقرة، كما أن هذا السؤال حاز أيضاً على النسبة الأقل من الإجابات السلبية ب 24.77% تحت خانة غير موافق. ومن حيث العدد الأعلى للإجابات السلبية كانت العبارة لهذا المحور هو: "يتم وضع الخطة التدريبية بناء على الإحتياجات التدريبية" وذلك بنسبة 32.11% في خانة غير موافق".

إضافة إلى ذلك، يجب التأكيد على وجود تقارب في النسب في جميع هذه الاسئلة ضمن هذا المحور بين الاجابات السلبية والايجابية بمعدل 31.875% للقبول تحت عبارة "موافق" و 28.207% لعبارة "غير موافق" وبمعدل وسطي إجمالي 3.036 وهذا ما يدل على وجود تفاوت في التدريب بين الوزارات والمؤسسات. ومن خلال المعطيات الموجودة في هذا الجدول يمكن الإستنتاج أن هناك فائدة من حضور

البرامج التدريبية قبل البدء بالوظيفية رغم أن معظم هذه الدورات التدريبية لا تلبي بشكل كبير إحتياجات العمل بسبب غياب الخطة التدريبية. هذا وهناك إجابات عالية جداً تحت خانة غير أكيد بمعدل وسطي 39.905%، مما يعبر عن مواقف ونواحي سلبية تجاه التدريب، فالموظفون ليسوا على علم بالدورات التدريبية ومدى أهمية حضورها والإستفادة منها في حال وجودها. ولاختبار الفرضية الثانية احصائياً، فيشير الجدول (9) بان متوسط إجابات أفراد العينة (3.04) وتختلف بدرجة معنوية عن 3 (غير اكيد) عند مستوى الثقة 95%. اذ وان قيمة تي المعنوية (sig) (.419) هي أكبر من 0.05 (5%) وبذلك تستنتج بانه لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية ما بين المجيبين حول اجراء الدورات التدريبية في مجلس الخدمة المدنية.

جدول رقم 10: الدورات التدريبية في مجلس الخدمة المدنية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم التدريب يكون بشكل دوري	-	29,35%	44,95%	25,68%	-	0.744	غير متأكد
2	هناك فائدة متحققة من حضور البرامج التدريبية المطلوبة قبل البدء في الوظيفة	-	33,94%	41,28%	24,77%	-	0.764	غير متأكد
3	يتم وضع الخطة التدريبية بناء على الإحتياجات التدريبية	-	33,02%	34,86%	32,11%	-	0.810	غير متأكد
4	هناك إلزامية من حضور الدورات التدريبية	-	31,19%	38,53%	30,27%	-	0.787	غير متأكد

ت- الإجابات على أسئلة المحور الثالث (تقييم الأداء):

يوضح الجدول (11) النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على أسئلة المحور الثالث المتعلق بتقييم أداء العاملين، وقد حظيت بالنسبة الأعلى من الإجابات الإيجابية بنسبة 33.94% للخيار "موافق" العبارة التالية:

"يقوم مجلس الخدمة المدنية بتقييم الاداء بطريقة عادلة".

أما العبارة التي حظيت بنسبة أقل من الإجابات السلبية فهي: " هناك جدوى من إبداء الرأي في بطاقة التقييم الخاصة بالموظف" بنسبة 30.27% من نسبة مجمل الإجابات لهذا المحور في خانتي غير موافق وغير موافق بشدة ومن حيث العدد الأدنى للإجابات الايجابية جاءت العبارة: " هناك إستجابة من الإدارات المختصة في المجلس حول اعتراض الموظفين على عملية تقييمهم" بالدرجة الاولى في هذا المحور بنسبة 19.26% إجابة للموافقين عليها.

أما بالنسبة للعدد الأعلى من الإجابات السلبية التي جاءت في خانتي غير موافق بشدة وغير موافق فقد جاءت العبارة السابعة عشر بالدرجة الاولى بنسبة 45.86% وهي: "هناك إستجابة من الإدارات المختصة في المجلس حول اعتراض الموظفين على عملية تقييمهم". تشير هذه المعطيات عن وجود رضا للموظفين على عملية تقييم أدائهم من قبل الادارات المختصة ومن وجود نتائج إيجابية لهذا التقييم.

ولكن هذه المعطيات تبين وجود مؤشرات سلبية حول عدم إستجابة الإدارات لإعتراض الموظفين على عملية تقييمهم، كما يجب عدم إغفال النسب الكبيرة للإجابات في هذا المحور لخانة "لا أدري" بمعدل وسطي 34.515% مما يدل على عدم معرفة الموظفين وعدم إطلاعهم على هذا الإجراء (تقييم الاداء) وهو أمر مهم يجب مناقشته في مشاكل مجلس الخدمة المدنية لاحقاً.

كذلك يشير هذا الجدول إلى وجود تباين في الإجابات لهذا المحور فكان معدل القبول 27.173% لعبارتي "موافق بشدة" و "موافق" ومعدل الرفض 38.289% تحت خانتي "غير موافق" و "غير موافق بشدة"، وعليه يتم دعم الفرضية الثالثة بوجود فروقات بين المجيبين حول تقييم الأداء في مجلس الخدمة المدنية. اذ يشير الجدول (11) بان متوسط إجابات أفراد العينة في هذا المحور تختلف بدرجة معنوية عن 3 (غير اكيد) عند مستوى الثقة 95%. اذ وان قيمة تي المعنوية (0.01) هي اقل من 0.05(5%) وبذلك تستنتج بان هناك فروقات ذات دلالة معنوية ما بين المجيبين حول المحددات المرتبطة بتقييم اداء العاملين في مجلس الخدمة المدنية.

جدول رقم 11: المحددات المرتبطة بتقييم اداء العاملين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم مجلس الخدمة المدنية بتقييم الاداء بطريقة عادلة	-	33,94%	34,86%	29,35%	1,83%	3.009	0.844	غير متأكد
2	هناك جدوى من ابداء الرأي في بطاقة التقييم الخاصة بالموظف	-	30,27%	39,44%	28,44%	1,83%	2.981	0.816	غير متأكد
3	هناك اثار مالية ناتجة عن درجة التقييم الخاصة بالموظف	-	24,77%	38,53%	33,02%	3,66%	2.844	0.840	غير متأكد
4	هناك اثار غير مالية ناتجة عن درجة التقييم الخاصة بالموظف (شهادة تقدير)	-	27,52%	32,11%	35,77%	4,58%	2.825	0.890	غير متأكد
5	تجري عملية تقييم الاداء ضمن المهل الممنوحة لها	-	23,85%	34,86%	36,69%	4,58%	2.779	0.864	غير متأكد
6	هناك استجابة من الادارات المختصة في المجلس حول اعتراض الموظفين على عملية تقييمهم	-	19,26%	34,86%	42,2%	3,66%	2.697	0.822	غير متأكد
7	لدى الموظف فرص جيدة للترقية	1,83%	29,35%	29,35%	33,94%	5,5%	2.880	0.959	غير متأكد
8	تتم الترقية على اساس الاداء	-	26,6%	32,11%	36,69%	4,58%	2.807	0.886	غير متأكد

ث- الاجابات على أسئلة المحور الرابع (التخطيط الإستراتيجي):

يوضح الجدول (12) النسب المئوية لأجوبة عينة الدراسة حول المحور الرابع المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يتولاه مجلس الخدمة المدنية وكان العدد الأكبر من الإجابات الإيجابية للفقرة رقم 20 بنسبة 34.85% لعبارتي موافق وموافق بشدة والتي جاء فيها " يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف العامة يتناسب وطبيعة العمل المطلوب إنجازه"، أما الفقرة التي حملت العدد الاقل من الإجابات السلبية فكانت "هناك مسار وظيفي واضح للموظفين" وذلك بنسبة 36.69% موزعة بين غير موافق وغير موافق بشدة.

أما بالنسبة للعدد الأعلى من الإجابات السلبية التي جاءت في خانتي غير موافق وغير موافق بشدة فكانت للفقرة 19 وهي: " تستخدم الجامعة تخطيط الموارد البشرية لتحديد إحتياجات العمل الفعلية وملء الشواغر على ضوءها" وذلك بنسبة 49.53%.

تبين هذه المعطيات الواردة أعلاه رضا الموظفين على الوصف الوظيفي لكن النقطة السلبية هو عدم تطور تخطيط الموارد البشرية مع إحتياجات العمل الفعلية.

لكن هناك نسبة كبيرة من العاملين الحكوميين برز إجابتهم بـ "لا أدري" هذا المحور بمعدل وسطي 31.34% وهو ما يجب الإلتفات له ما يعني عدم معرفة هؤلاء بوجود وصف وظيفي وتخطيط إستراتيجي للموارد البشرية أو عدم إطلاعهم عليه في حال وجوده.

وبناءً على تحليل الجدول (12) وكذلك الجدول (9) يتم التأكيد على دعم قبول الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود فروقات بين المجيبين حول التخطيط الإستراتيجي في مجلس الخدمة المدنية بحيث أن المعدل الوسطي للإجابات ضمن هذا المحور 2,81، وان متوسط إجابات أفراد العينة تختلف بدرجة معنوية عن 3(غير اكيد) عند مستوى الثقة 95%. اذ وان قيمة تي المعنوية (0.000) هي اقل من 0.05(5%). وهذه الفروقات تظهر من خلال معدل القبول 26,59% (موافق بشدة وموافق) وغير القبول 41,735% لعبارتي "غير موافق" و "غير موافق بشدة" ما يظهر تباين كبير بين إجابات العينة.

جدول رقم 12: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	اعتبر ان مهام مجلس الخدمة المدنية تتلاءم وكافة وظائف ادارة الموارد البشرية المطلوبة (التوظيف، التدريب، تقييم الاداء، وغيرها)	-	28,44 %	29,35 %	36,69 %	5,5 %	0.917	غير متأكد
19	تستخدم الجامعة تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات العمل الفعلية وملء الشواغر على ضوءها	-	20,18 %	30,27 %	44,95 %	4,58 %	0.852	غير متأكد
20	يوجد وصف وظيفي تجمع الوظائف العامة يتناسب وطبيعة العمل المطلوب انجازه	0,91 %	33,94 %	27,52 %	34,86 %	2,75 %	0.916	غير متأكد
24	هناك مسار وظيفي واضح للموظفين	-	28,44 %	34,86 %	32,11 %	4,58 %	0.882	غير متأكد
25	يستخدم مجلس الخدمة المدنية مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل كبير	-	25,68 %	29,35 %	38,53 %	6,42 %	0.916	غير متأكد
26	يجري تحليل العمل للوظائف العامة بحيث يتم تحديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة	-	22,01 %	36,69 %	36,69 %	2,75 %	0.813	غير متأكد

المبحث الثاني: أثر المشاكل التي يعاني منها مجلس الخدمة على الموارد البشرية والمقترحات:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث في التعرف على مشاكل مجلس الخدمة المدنية وأثرها في الوقوف عائقاً في تطور الموارد البشرية، تم الإعتماد على تصنيف ثلاثي في تحليل المشاكل التي يعاني منها هذا المجلس من خلال الإستناد إلى معطيات عملية في دراسة ميدانية في الفصل السابق من هذا القسم والتي تم تحليلها، للتمكن من وضع مقترحات لحل هذه المشاكل.

المطلب الأول: تصنيف مشاكل مجلس الخدمة المدنية

هناك العديد من التحديات التي تواجه مجلس الخدمة المدنية، وهي عبارة عن متغيرات داخلية وخارجية تؤثر على إدارة وتطوير العنصر البشري وعلى مجال العمل ويمكن عرض هذه المشاكل في تصنيف ثلاثي على الشكل التالي:

1- مشاكل التوظيف:

يعرف توظيف الموارد البشرية على أنه "الإمتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إستخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه".¹ فإذا قامت المؤسسة بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية وبيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، تقوم بعد ذلك بعملية البحث من الموارد البشرية المطلوبة. وتهدف عملية التوظيف إلى مليء الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.²

بعد عرض المعطيات التي تم تحصيلها من الإستبيان والتي تعطي صورة واضحة عن وضع التوظيف في مجلس الخدمة، تم إستخلاص مجموعة كبيرة من المعلومات أدت إلى تحديد المشاكل المتعلقة بالتوظيف على عدة مستويات ولا سيما:

أ- سياسة توظيف غير سليمة:

بالرغم من أن الإعلان عن الوظائف الشاغرة يتم حسب الأصول القانونية ويصل إلى نطاق واسع من المواطنين، إلا أن هذه السياسة في التوظيف غير إيجابية بسبب عدم الوصول إلى

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب والحديث للنشر والتوزيع، ل. م.، 2002، ص 81.

² Jean pierre citeau, **gestion de ressources humaines: principes généraux et cas pratiques**, 3éd, Elsevier Masson, 1994, p. 77.

الكفاءات والعناصر المؤهلة المطلوبة ولو أن العدد كبير من المتقدمين للوظائف الحكومية في كل إعلان عن وظيفة جديدة.

وفي النظر إلى نتائج بعض المباريات التي جرى الإعلان عنها يلاحظ وجود عدد من الوظائف التي أُعلن عنها ولم يتقدم أحد للاختبار.

هذه السياسة من التوظيف كان لها الأثر في نسبة الشغور الكبيرة في عدد لا بأس به في ملاكات الإدارات العامة وزيادة حالات التكليف غير القانونية التي يتعذر معها تحديد المسؤوليات والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الأعباء الوظيفية على الموظفين الموجودين والتخلي عن بعض المهام لتسيير الأمور الضرورية.

ب- نظام الإمتحانات قديم وتقليدي ولا يتناسب مع توظيف الشخص المناسب:

إن القوانين والأنظمة هي التي تتحكم بشكل مفرط في القطاع العام سواء أكان لجهة الرواتب أو الرقابة أو التنسيق أو التوظيف أو التعيين وكل ما يتعلق بالأنشطة الداخلية أو الخارجية، على عكس القطاع الخاص الذي يترك فيه هامشاً من المرونة في العمل الإداري يراعي مصالحها الخاصة. هذا وتعتبر القوانين والأنظمة في المؤسسات والإدارات الحكومية متقدمة وغير متناسبة مع العصر الحديث وتتمتع بالبيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

وفي الحديث عن أنظمة التوظيف في القطاع العام، فحالها كحال هذا القطاع تعاني من التقيد المحكم بالقانون الي يعتبر قديم وتقليدي، حيث يسود التقيد الشديد في منهج الإمتحان ووضع أسئلة بعيدة عن الموضوعية فيطغى الطابع الذاتي. إضافةً إلى ذلك، هناك تكرار دائم في محتوى الإمتحانات المطروحة.

لذلك يمكن إستنتاج من كل ما تقدم، أنه في أغلب الأحيان لا يتم توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب بسبب وجود نظام غير كامل للإمتحان وغير منظم بشكل كافٍ.

ت-القيود الطائفية في التوظيف:

تعرف الوظائف العامة بأنها باب لخدمة المجتمع وتحسين الخدمات المختلفة التي تقدمها الدولة للمواطنين. لكنها في لبنان، وعلى غرار كل شيء، لها تعريف آخر فهي إحتكارات لزعماء الطوائف الثمانية عشر التي يتكون منها المجتمع اللبناني إذ يقوم السياسيون بتوزيعها على أتباعهم من دون أن تكون للكفاءة والأهلية أهمية تذكر، وتتحول هذه الوظائف إلى محميات طائفية لا يجوز المس بها أو محاسبتها على أدائها.

في إتفاق الطائف كان النص على إلغاء طائفة الوظيفة العامة في جميع الفئات بإستثناء الفئة الأولى التي تبقى موزعة مناصفة بين المسلمين والمسيحيين شرط ألا تكون أية وظيفة حكراً على أية طائفة. لقد تم إحترام المناصفة لكن الوظائف بقيت إحتكاراتاً للطوائف، ففي خلاصة دراسة أعدتها "الدولية للمعلومات" عن وظائف الفئة الأولى في لبنان فتبين أن عددها 157 وظيفة تنقسم بين 72 وظيفة للمسيحيين (43 للموارنة، 13 للكاثوليك، 11 للأرثوذكس، 3 للأرمن الأرثوذكس، 2 للأقليات) و81 وظيفة للمسلمين (43 للسنة، 33 للشيعية، 12 للدروز و2 للعلويين)¹.

ث-التدخل السياسي في تعيين بعض الأشخاص (لاسيما الفئة الأولى والثانية):

إن السلطة الواسعة الممنوحة للسياسيين في لبنان تسمح لهم بالتدخل في قرارات التعيين خصوصاً في وظائف الفئة الأولى والثانية، إن كان هذا التعيين عن طريق الإختبار أو الإمتحان، فتلعب المحسوبة والواسطة دوراً كبيراً في وظائف الدولة على حساب الكفاءة والجدارة والنزاهة حيث في أغلب الأحيان يكون الإعلان عن هذه الوظائف وهمية والمعينون

¹وظائف الفئة الأولى: إقطاعات زعماء الطوائف، صحيفة الأخبار، الرابط: <https://al-akhbar.com/Community/234943>، تاريخ الزيارة: 2019/3/14.

جاهزون قبل الإعلان عنها. وأكبر مثال على ذلك، هو إعلان وزارة الخارجية والمغتربين (2017/12/20) عن تنظيم إمتحان للتعاقد مع ملحقين اقتصاديين لدى البعثات الدبلوماسية، ومن ثم إعلان نتائج هذه الإمتحانات في 2018/5/21 متجاوزةً بذلك القوانين ومهمشةً دور مجلس الخدمة المدنية ومنح نفسها سلطات وصلاحيات للتعاقد مع مرشحين حسب ميولهم السياسية والطائفية من دون أي إعتبار لمعايير الكفاءة التي لا يمكن إكتشافها في مقابلة شفوية¹.

هذا ويتم في بعض الأحيان القفز عن الآلية القانونية في التعيين والتغاضي عن الأصول التي يجب مراعاتها في التوظيف بحجة الحاجة الملحة لهذه التوظيفات العشوائية على غرار حالة توظيف 154 موظف خارج الآلية القانونية التي صرحت عنها لجنة المال والموازنة مؤخراً في جلسة لها².

وتؤدي ظاهرة المحسوبية إلى وقوع المجتمع اللبناني في دائرة الفساد الإداري والمالي وانتشاره أسرع من ذي قبل، وأيضاً سوف تأثر في تكوين فكرة المحسوبية في أذهان المواطنين. ويعود السبب الأساسي في ظهور ما يسمى بـ "المحسوبية" إلى الأزمات والحروب التي مر بها لبنان وبسبب عدم وجود حلول للمشاكل في الدوائر الحكومية.

ج- الإعتقاد بشكل كبير في بعض المؤسسات على التعاقد:

في القوانين الراعية لمبدأ التعاقد الوظيفي، نص المرسوم الإشتراعي رقم 112 الصادر في 1959/6/12 تحت الفصل الرابع "المتعاقدون"، على أن "الوزير يتعاقد مع لبنانيين أو أجانب لمدة محددة للقيام بعمل معين يتطلب معارف ومؤهلات خاصة، ضمن حدود

¹ عادل مروان، فضائح التوظيف السياسي: عشوائية ومحاصصة، صحيفة الأخبار، الرابط: <https://www.al-akhbar.com/Lebanon/260005/>

، تاريخ الزيارة: 2019/4/20.

² جورج عقل، لجنة المال والموازنة تتابع ملف التوظيف المخالف للقانون، 5 مارس 2019.

الإعتمادات المخصصة لهذه الغاية في الموازنة...". ونصت الفقرات 1 و2 و3 من المادة الثامنة من المرسوم 10183 الصادر في 2 أيار 1997 حول أصول التعاقد وأحكامه على أن "تضع الإدارة الراغبة في التعاقد بياناً يحدد حاجتها إلى هذا التعاقد والتعويضات المنوي تخصصها لكل صفة تعاقدية، ويحال طلب التعاقد... إلى مجلس الخدمة المدنية...". ونص المرسوم نفسه في المادة 6 على أن "يتم التعاقد على أساس مباراة يجريها مجلس الخدمة المدنية". وبتاريخ 9 حزيران 2000، صدر المرسوم رقم 3194 معدلاً المرسوم 10183، فأضاف إلى مادته الثانية فقرة جديدة "تحدد المعارف والمؤهلات الخاصة الواردة في الفقرة 3 من هذه المادة بقرار من هيئة مجلس الخدمة المدنية بعد إستطلاع رأي الإدارة طالبة التعاقد...".

مما لا شك فيه أن المشتري أراد، صراحةً ومن دون إجتهادات، إسناد الدور الرئيسي لمجلس الخدمة المدنية للقيام بأي تعاقد وظيفي، مستنداً في ذلك إلى المعايير العلمية والموضوعية والمرتكزة على الشفافية والكفاءة والإبتعاد عن التحاصص السياسي.

إلا أن الإنهيار والتدهور في مؤسسات الدولة بفعل الفساد الإداري أدى إلى تزايد التعاقد الوظيفي السياسي والعشوائي في الإدارة. كما أن للتعاقد آثار مالية تسعى إليها الإدارات للتخفيف من حدها المترتبة على عملية التوظيف من ناحية وعلى التعويضات والضمانات الناتجة عنها من ناحية أخرى.

2- مشاكل التدريب:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها لدرجة كبيرة على كفاءة أداء القوى العاملة القائمة بمهامها، وعلى قدرتها الإنتاجية، ومدى سرعة التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة. ومن هنا يمكن إعتبار الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة على أنه طريق الوصول للغايات.

إذ يعمل التدريب على إكساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد والسيطرة على تسرب الموظفين، الأمر الذي تظهر آثاره على مستوى أداء المنظمة وخدماتها¹.

وعرف التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد"².

أ- الإفتقار إلى دراسات حول حاجات التدريب:

إن عملية التدريب تقسم إلى قسمين وهما التدريب الداخلي الذي تقوم به الوزارات والإدارات العامة بذات نفسها، والتدريب الخارجي وهي تلجأ إليها الإدارات العامة من جهات تدريبية خارجية.

وهذه الجهتان تعاني من مشاكل في التدريب، فعلى المستوى الداخلي ينعدم التدريب والدراسات لتوجيه هذا التدريب في الطريق الصحيح بسبب المهام الملقاة على عاتق هذه الجهات الحكومية وتشابكها وعدم تخصيص قسم يعنى بالتدريب، إضافة إلى عدم وجود موازنة كافية لهذه العملية. كل هذه العوائق تقف حاجزاً في وجه قيام دراسات مسحية لمعرفة متطلبات التدريب ما يجعل من التدريب الداخلي، إن وجد، لا يفي بالغرض المطلوب.

أما على المستوى الخارجي، حيث تكمن المشكلة الأكبر، فهي منوطة بعدة جهات رسمية كالمعهد الوطني للإدارة، معهد باسل فليحان المالي، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض، 2001، ص 87.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الشروق، عمان، 2000، ص 232.

الإدارية... وبعض الجهات الغير رسمية من خلال إتفاقيات تبادل خبرات مثلاً. وهنا تكون عملية التدريب غير سليمة بسبب عدم توفر الدورات في كثير من المجالات التخصصية التي تفيد موظفي الدولة، وبسبب البيروقراطية التي تعاني منها الإدارات اللبنانية التي تسيطر على فعالية حاجات الإعداد والتدريب وعدم معالجة نواحي النقص في البرامج التدريبية. ففي ظل التطور التكنولوجي المتسارع كان لا بد من تطوير المخطط التقليدي الذي يعتمد في الإعداد والتدريب عن طريق التحديث الذي كان غائب لفترة طويلة عن الإدارات اللبنانية.

ب- الإفتقار إلى أساليب تدريب فعالة:

إن المناهج المستخدمة في القطاع العام اللبناني هي تقليدية وغير متطورة وغير عملية، فيواجه المتدرب مشاكل واسعة النطاق. هذا وهناك نوع آخر من التدريب يسمى ب"نقل الخبرة" والتي ما تكون عادة من المدير إلى المرؤوسين أو من موظف سابق إلى موظف جديد والتي تفنقر هذه العملية إلى ثقافة ووعي وأسلوب سليم في نقل المعرفة لكي تكون مفيدة.

ت- غياب حوافز التدريب:

الموظف الحكومي في الإدارة اللبنانية يفقد الدافع والإهتمام بالدورات التدريبية والذي يعود إلى عدم تقدير أهمية وقيمة التدريب المقدم له. وبشكل عام يميل الموظف إلى بذل جهد أقل في متابعة الدورات، التي في أغلبها تكون إختيارية، بسبب غياب الحوافز والتشجيع من قبل الرؤساء.

ث- إنعدام الدورات التدريبية للفئة الثانية والأولى:

تتخصر كافة الدورات التدريبية المعقودة في الفئتين الرابعة والثالثة مع إنعدام الدورات التدريبية لكبار الموظفين في الفئتين الأعلى، رغم وجود حاجة كبيرة لهذه الفئات العليا من تخصيص دورات تدريبية لهم ليتمكنوا من إصلاح وحداتهم الإدارية وتطوير عملهم.

3- مشاكل تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لإتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة¹.

أ- نظام تقييم الأداء غير عادل:

إن نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسات والوزارات الحكومية هو نظام قديم العهد وغير مطور لكي يلبي الإحتياجات المطلوبة مما ينعكس سلباً على نتائج التقييم الغير دقيقة، فهو دائماً يحتمل التشكيك من قبل الموظفين ورفضهم لها في العديد من الأحيان وهذا ما تم التعبير عنه في السؤال الثاني عشر من الإستبيان: "يقوم مجلس الخدمة المدنية بتقييم الأداء بطريقة عادلة" الذي تم الإعتماد عليه، حيث أن نسبة جيدة من الموظفين غير راضين عن نتائج تقييم الأداء أو مشككين به. وبالتالي يعتبر الموظفين أنفسهم مظلومين ومضطهدين

¹ عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص 167.

لأن جهودهم غير مقدرة، وهذا يعكس حالة سلبية على الأداء الوظيفي وعلى نظرة الموظفين إلى الوظيفة العامة بشكل عام وإلى المسؤولين عن عملية التقييم بشكل خاص.

ب- عدم الإكتراث لنتائج التقييم:

إضافةً إلى كون عملية التقييم غير عادلة، هناك مشكلة أخرى يعاني منها الموظفين في حياتهم الوظيفية تقع أيضاً ضمن هذه الإطار وهي عدم الإكتراث لنتائج التقييم. ففي حين "يتم تحليل وعرض الثغرات الموجودة في أداء الموظف من أجل وضع خطط وبرامج الإصلاح لها، وتحديد نقاط القوة الإيجابية لديه من أجل العمل على تعزيزها"¹ في نظام تقييم الأداء، إلا أن المؤسسات العامة والوزارات تفتقد في غالبيتها إلى نظرة موضوعية نحو هذا النظام، فلا ينتج عنه أي أثر إن من ناحية دعم الموظفين الكفؤين أم من ناحية معاقبة أولئك المقصرين في عملهم.

ت- عدم الإستجابة لإعتراض الموظف على تقييمه:

بحسب الفصل الرابع من نظام تقييم أداء الموظفين الدائمين في الإدارات العامة، يحق للموظف تقديم إعتراض على بطاقة تقييمه ضمن مهل محددة مذكورة في هذا النظام. إلا أن هذه الإستجابة تكون ضئيلة نوعاً ما وغير مطبقة في أغلب الأحيان مما دفع العديد من الموظفين في الآونة الأخيرة إلى تجاهل تقديم طلبات إعتراض لعدم ثقتهم بها وهذا ما عبر عنه النسبة الكبيرة من العينة المدروسة في الإستبيان.

ث- عدم تطبيق هذا النظام في بعض الأحيان:

من المشاكل الأخرى التي يعاني منها هذا النظام هو عدم الإستمرارية في القيام به، حيث أن عملية تقييم الأداء مرتبطة بالتعيينات الإدارية بما أن طلب التعيين المرفوع إلى مجلس الخدمة

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات، ط 1، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، ل. م، 2008، ص 175.

يجب أن يكون مرفقاً بتقييم أداء الموظف. فعلى الإعتبار أن نسبة التعينات ضئيلة نوعاً ما في الوقت الذي تم إنجاز هذا البحث، كانت التطبيقات لهذا النظام غير متبعة في أغلب الأحيان ضمن الوزارات والمؤسسات العامة.

المطلب الثاني: المقترحات

بعد عرض المشكلات المتعلقة بمهام مجلس الخدمة المدنية، سيتم فيما يلي وضع أهم المقترحات التي تم التوصل إليها والتي يمكن من خلالها تطوير الموارد البشرية في القطاع العام.

1- مقترحات عامة:

أ- تحديث الأنظمة والقوانين لا سيما نظام الموظفين:

هذا الواقع، يفرض إدخال تعديلات جذرية على القوانين والأنظمة النافذة المرتبطة بإدارة المؤسسات والإدارات الحكومية بشكل عام. كما لا بد من تفعيل العمل التشريعي في لبنان، حيث أن التشريع هو البوابة الرئيسية للإصلاح، في ظل الواقع الحالي والتجاذبات السياسية على حساب المصلحة العامة.

أما عن نظام الموظفين، فهو بحاجة إلى تغيير عميق يطال المفاهيم التقليدية فيه ويعطي للوظيفة العامة نظرة جديدة بعيداً عن الروتين والإهمال فيصبح وجود الموظف مرتبط بأدائه الوظيفي ومهاراته وإنجازاته. كما يجب تعديل شروط التوظيف، إن لناحية التعاقد أو التعيين من أجل إنتقاء الكفاءة من الموظفين عبر تعديل أساليب التعيين وإدخال نظام المباراة فيما خص التعاقد وربط تجديده بنتائج تقييم الأداء. إضافةً إلى ذلك، يجب وضع سقف معين لنسبة التعاقد داخل كل مؤسسة ووزارة.

ومن أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا بد من وضع شروط معينة لكل وظيفة وإن كانت ضمن الفئة ذاتها مراعاةً "للتخصص الوظيفي" عن طريق تحديد الشهادات المطلوبة والشروط الإضافية. فهذا الإجراء يسمح بتطوير الموارد البشرية للإرتقاء بالإدارة العامة نحو الحداثة.

ب- تطبيق النصوص والأنظمة بشكل عادل:

لا إمكانية لإصلاح إداري دون تطبيق القوانين والأنظمة داخل جميع المؤسسات لتنظيم شؤونها وأمورها الداخلية التي تخدم مصالحها وتطورها. إلا أن المعاناة الأكبر في عمل المؤسسات هو عدم تطبيق النص القانوني أو التنظيمي وإهماله أو إغفال بعض نصوصه، وهذا الواقع يشكل أحد أكبر العناصر المؤدية للإدارة والتي تؤثر على القوة المعنوية للقوانين والأنظمة الصادرة، فاليوم يوجد العديد من النصوص الصادرة المتعلقة بالإصلاح غير منفذة مما يشكك بالثقة تجاه الإدارة.

ت- المهام الوظيفية:

من المهام التي تعاني منها المؤسسات الحكومية والوزارات هي على مستوى الوصف الوظيفي فيجب العمل على وضع بطاقة تتضمن وصف وظيفي لكل مهام داخل كل مبنى حكومي في حال عدم وجودها، أما بالنسبة إلى تلك البطاقات الموجودة فهي بحاجة إلى إعادة النظر فيها أي تحديثها عبر تشكيل لجنة داخلية تكون مهمتها العمل على الموضوع داخل كل مؤسسة بالتنسيق مع مجلس الخدمة المدنية وبإشراك جميع العاملين فيها ومن ثم عرضها على الموظفين ليكونوا على إطلاع بطبيعة المهام والصلاحيات الممنوحة لهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، لا سيما وأن القانون يفرض تحديد "المهام التي يجب أن

يقوم بها كل موظف، والأصول الواجب إتباعها في كل نوع من أنواع المعاملات، والمهل الواجب إنجازها فيها...¹.

ث- إنشاء وزارة للإصلاح الإداري:

يجب إنشاء وزارة مختصة للإصلاح الإداري والتطوير أو وزارة للإدارة العامة ذات حقيبة وزارية مستقلة يلحق بها مجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي، ويكون لديها الصلاحيات المطلقة للقضاء على المشاكل الإدارية وعلى رأسها المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري. كما لا بد من تعزيز دور مجلس الخدمة المدنية في مجال الرقابة عبر إعطاء هيئة المجلس "الصفة والمصلحة" أمام القضاء الإداري لتقييم دعوى إبطال النصوص والقرارات المخالفة للقانون.

2- مقترحات على مستوى التوظيف:

أ- إعادة النظر في سياسية التوظيف:

بما أن سياسية التعيين المتبعة من قبل مجلس الخدمة المدنية يشوبها العديد من المشاكل، يمكن تعديلها عبر إتباع سياسة إيجابية في التوظيف عبر الوصول إلى المرشحين الكفؤ من داخل المعاهد للإنتفاع قدر الإمكان من الطاقة البشرية المتيسرة. كما يجب تعديل أنظمة الإمتحانات والمباريات وإعادة تنظيمها. وكل هذا من أجل الحد من الشغور الوظيفي الذي يؤثر على مهام القطاع العام.

ب- منع التدخل السياسي:

¹ المادة (4) من المرسوم الإشتراعي رقم 111 الصادر في 12/6/1959.

إن الأعمال المنافية للقانون التي يقوم بها بعض المسؤولين خصوصاً في مجال التوظيف لها آثار سلبية على المصلحة العامة وعلى تطور الإدارة العامة. ويمكن الحد من هذا التدخل عبر:

- أن يكون إختيار موظفي الفئة الأولى وفقاً لأسس ومعايير تخدم الوظيفة المستهدفة وتصب في مصالحها. وتكون الإختبارات على شقين شفهي وخطي من قبل لجنة متخصصة، كما يجب مراقبة سير هذه الإختبارات ومعاينة المخالفين.
- يجب إيقاف جميع أشكال الإستخدام التي يجريها الوزراء وربطها فقط بمجلس الخدمة المدنية عن طريق المباراة مع مراعاة مبدأ الجدارة والإستحقاق والكفاءة.
- تعديل بعض القوانين التي تحد من التدخل السياسي في الوظيفة العامة لا سيما المادة 97 من نظام الموظفين وذلك بنزع الصلاحيات من الوزير في تعيين الموظفين وترقيتهم وصرفهم من الخدمة، كما نصت هذه المادة على إخضاع كل خلاف ينشأ بين الوزير ومجلس الخدمة المدنية إلى إرادة مجلس الوزراء بحيث يبت هذا الأخير في الخلاف حتى لو جاء مخالفاً للقانون بصورة صريحة. وهكذا أصبحت قرارات مجلس الوزراء سبيلاً لتفشي السياسة والفساد الإداري على حساب المصلحة العامة وقرارات مجلس الخدمة المدنية.

ت- الحد من التعاقد:

مع زيادة نسبة الشغور في المؤسسة العامة، أصبحت تلجأ الإدارات العامة إلى التعاقد مع موظفين من خارج الملاك للقيام بالمهام والوظائف الإدارية دون إجراء إمتحانات ومباريات لهم. لذلك نقترح تشكيل لجنة بالتنسيق مع مجلس الخدمة المدنية من أجل العمل على إقامة دورات توظيف لمليء الشواغر الوظيفية بعد إستصدار القرارات اللازمة، وفتح باب التوظيف

بشكل دوري في مجلس الخدمة المدنية بعد حصر الشواغر في جميع مؤسسات الدولة عبر التنسيق بين الطرفين.

3- مقترحات على مستوى التدريب:

أ- تكثيف الدورات التدريبية:

تعد عملية التدريب من الأمور الهامة التي يجب العمل على تطويرها داخل الوزارة وذلك من خلال إلحاق الموظف بالدورة التدريبية.¹ على هذا الأساس، يجب تكثيف الدورات التدريبية الداخلية والخارجية، فمن داخل المؤسسة يمكن تشكيل لجنة خاصة من ذوي المؤهلات العلمية والخاضعين للعديد من الدورات التدريبية للاستفادة من خبراتهم من وضع البرامج التدريبية التي تتماشى مع طبيعة كل وزارة ومؤسسة وتنفيذها على الموظفين بشكل دوري. أما من الخارج، يجب السعي لتأمين الجهات المسؤولة عن هذه الدورات حسب حاجات المؤسسة عبر جهات رسمية أو غير رسمية. هذا ويقع على عاتق مجلس الخدمة المدنية دراسة الحاجة في كل إدارة عامة إلى الوظائف التي تتطلب الإعداد والتدريب، والوظائف التي تستلزم التخصص في الخارج، مع بيان النفقات التي يقضيها البرنامج. وتكثيف الدورات التدريبية الإدارية خصوصاً في مجال المعلوماتية مما يساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

ب- تحفيز الموظفين على حضور الدورات التدريبية:

بدايةً، يجب أن تكون الدورات التدريبية المقدمة للموظفين إلزامية للجميع مع توعية الموظفين إلى أهمية حضور هذه الدورات على أن تراعي احتياجات ومتطلبات الوظيفة ولا تكون شكلية فقط. كما يجب أن يرافق حضور هذه الدورات حوافز معنوية ومادية مرتكزة على معايير

¹ فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، مرجع سابق، ص 229.

دقيقة بعيدة عن التحيز ومرتكزة على مدى تجاوب الموظف مع التدريب وتطبيق هذا التمييز في العمل.

ت- إدخال الدورات التدريبية على جميع الفئات:

في الإدارات العامة اللبنانية يحرم الفئات العليا من الدورات التدريبية قبل ترفيعهم. لذلك لا بد من إدخال نظام التدريب على هذه الفئات (الأولى والثانية) على إعتبار أنهم يتبوؤون مراكز عليا وحساسة ويمسكون زمام الأمور في المؤسسة، فلا بد أن يكون تدريبهم مكثف وعلى مستوى عالي على غرار ما يتم حالياً.

4- مقترحات على مستوى تقييم الأداء:

أ- إعادة النظر في نظام تقييم الأداء وتطبيقه:

يعتبر تقييم الأداء من المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهو "وسيلة لتحقيق العدالة داخل الجهة من خلال تبيان الناتج الحقيقي المحقق من كل موظف وبالتالي الإبتعاد قدر الإمكان عن الإستتاسبية والشخصانية"¹.

يجب العمل على تعديل النصوص القانونية المرتبطة بتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية لا سيما لجهة مدة التقييم وتحليل نتائجه والنموذج المستخدم في ذلك بما يراعي الواقع العملي لكي تكون النتائج الحاصلة محيطة بكل جوانب التقييم فتكون أكثر موضوعية ودقة.

أما من ناحية التطبيق، يجب أن تكون عملية التقييم دورية ودائمة وليس ظرفية من أجل ترفيع أو ترقية أو ما شابه ذلك، لأن تطبيق هذا النظام يقضي على مشاكل الموارد البشرية ويطور من عملهم من خلال معرفة الثغرات الموجودة في أداء الموظفين ونقاط الضعف

¹ Ruth Mayhew, **the three types of methods used to measure performance**, Demand media, New York, 2010, p. 13.

لديهم والعمل على القضاء عليها أو الحد منها من خلال معرفة أسباب وجودها، كما يجب التطرق إلى نقاط القوة لدى الموظف والعمل على تعزيزها.

ب- تطبيق نظام الثواب والعقاب:

من النقاط التي يجب التركيز عليها لتفعيل إدارات الدولة هو تطبيق الثواب والعقاب واعتماده كأساس للقضاء على نقاط الضعف في المؤسسة وعلى التخلف في أدائها الوظيفي من خلال: إيجاد رقابة تسلسلية صارمة وبعيدة عن أي تدخل تعمل بشكل مستمر وموضوعي، إعتناء مبدأ الحوافز المادية والمعنوية (كالترقية والترفيح والمكافأة)، تطبيق هذا النظام بشكل عادل بين الموظفين من خلال بطاقات التقييم.

إن إغفال هذا المبدأ أدى إلى إنتشار الفساد والقضاء على المصلحة العامة مع عدم وعي الموظف لأهمية الإلتزام بالوظيفة العامة والإخلاص لها.

ت- النظر في إعتراض الموظفين:

إن تجاهل إعتراض الموظف على بطاقة تقييمه، أدت إلى التعامل مع التقييم على أساس شكلي دون أي قيمة ونمت لدى الموظف الحس بالظلم والتمييز مما إنعكس سلباً على أدائه في العمل. إنطلاقاً من ذلك، يجب الإكتراث إلى أي إعتراض يقدم بشكل موضوعي مهما كان من خلال لجنة مختصة بهكذا نوع من الطلبات المقدمة لتنمية روح الولاء لدى الموظف ووفائه للعمل.

الخاتمة:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. لذلك فإن النظرة إلى هذا المورد تطورت وتبدلت ليزداد الإهتمام به وبطريقة التعامل معه.

في القطاع العام اللبناني، يقف مجلس الخدمة المدنية وراء عملية إختيار العاملين وتوظيفهم ومتابعة حركتهم الوظيفية وتقييم أدائهم. لذلك تناولنا في بحثنا هذا دور هذا المجلس في تطوير الموارد البشرية بعد أن قمنا بجمع العديد من المعلومات من مراجع متعددة وبعد إجراء دراسة ميدانية طالت عينة من موظفي الحكومة في عدد معين من الوزارات والمؤسسات الحكومية.

وفي طريق بحثنا، تم إستخلاص العديد من المشاكل والمعوقات التي تقف حائلاً في درب أداء مجلس الخدمة المدنية والتي كان لها إنعكاس على تطور الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في لبنان لا سيما في مجال التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، فلا يمكن تطوير الإدارة العامة في ظل سيطرة هذه المشاكل التي تؤثر بشكل كبير وعميق على أداء المجلس.

فمجلس الخدمة المدنية في لبنان يواجه العديد من المشاكل الداخلية والخارجية، حاله كحال الإدارة العامة، فهو إنعكاس للنظام السياسي القائم. إذ يعاني من تدخلات سياسية في مجال التوظيف، لا سيما في وظائف الدرجة الأولى، في القطاع العام تحت ذريعة التوازن الطائفي بناء على مبدأ التوزيع "6+6 مكرر"، فكل فئة سياسية تطمح في الحصول على حصتها ضمن الإدارة دون الإهتمام بمبدأي الجدارة والتوصيف الوظيفي. كما تلعب السياسة المتبعة في التوظيف دوراً سلبياً على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على إعتبار أنها سياسة قديمة وتفتقر إلى التحديث كما جميع التشريعات والقوانين المعتمدة في الوظيفة العامة. هذه المشاكل وغيرها تنعكس على أداء مجلس الخدمة في القيام بالمهام

المُلقاة على عاتقه في تطوير العنصر البشري من خلال تدريب فعال ودوري وإعطاء كل ذي حق حقه من خلال تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل عادل. كذلك هذه المعوقات والعراقيل تلعب دوراً في تكوين نظرة سلبية للموظف تجاه الوظيفة العامة ومجلس الخدمة المدنية، مما يدفعه إلى عدم التجاوب مع مهمة تنمية وتطوير قدراته الذاتية والعملية.

وعليه تم طرح سلة من المقترحات التي تم تنفيذها للخروج من هذا الواقع المرير والمزري، وهي عبارة عن مجموعة من التوصيات التي أوردناها في الفصل الثاني من القسم الثالث والتي في حال تنفيذها ستشكل خطوة إصلاحية كبيرة، لكن ضمن شروط محددة على رأسها رقابة تامة على حسن التنفيذ ضمن مهل زمنية محددة وإرادة حقيقية متكاملة ومتعاونة دون إغفال أي نوع منها، إذ لا قيمة لهذه الحلول إن لم تطبق بشكل عملي ضمن الإمكانيات المتاحة من أجل تحسين الوضع الحالي التي تعاني منه العنصر البشري لإعطاء معنى إيجابي ونظرة جديدة عن الموظف الحكومي.

إن هذا البحث يشكل خطوة أولى في مسار الإصلاح والتطوير يمكن أن تتبعه خطوات أخرى إستكمالاً لدراسة واقع مجلس الخدمة المدنية من خلال دراسات بحثية عديدة تتعلق بجوانب أخرى عن وظائف هذا المجلس عن طريق إحاطة أكبر بهذا الموضوع لتعدد المهام الملقاة على عاتقه أو يمكن التوسع بشكل أكبر في كل عنوان من العناوين التي تم تناولها، فكل مشكلة تصلح لكي تكون بحث منهجي موسع.

كذلك إن عملية البحث العلمي في مجلس الخدمة يمكن تطل الكثير من العناوين الهامة القابلة للدرس، على سبيل المثال: مدى تطبيق رقابة مجلس الخدمة المدنية، واقع نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي الحكومي، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مجلس الخدمة المدنية، مدى تطبيق مشاريع الإصلاح الإداري لمجلس الخدمة المدنية، أثر الموازنة المالية على حسن سير الأعمال في مجلس الخدمة المدنية. كما يمكن إجراء بحث يتناول الشق القانوني للمجلس من خلال

دراسة القوانين والأنظمة المتبعة التي تتعلق بمجلس الخدمة المدنية ومدى وملاءمتها مع الواقع القائم
ولمكانية تطبيقها في ظل المهام والصلاحيات الممنوحة.

المصادر والمراجع

الكتب باللغة العربية:

- بربر. كامل، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات، ط 1، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، ل. م.، 2008.
- بشير. إسكندر، إصلاحات الخدمة المدنية في لبنان، ط 1، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976.
- بشير. إسكندر، التنمية في لبنان: الفرصة الثانية للنهوض الإقتصادي والإداري، ط 1، دار العلم للملايين، لبنان، 1994.
- حبيش. فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1991.
- رشيد. مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض، 2001.
- السالم. مؤيد سعيد وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ل. م.، 2002.
- شاويش. مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 3، دار الشروق، الأردن، 2005.
- شاويش. مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الشروق، عمان، 2000.
- عبد الحق. كايد، البحث العلمي، ط 1، دار محدلاوي للنشر، عمان، 2004.
- فرحات. غالب، دروس ومصطلحات سياسية وإدارية في منهجية البحث العلمي، ط 1، ل. ن.، بيروت، 2012.

- فرحات. محمد، الدليل الموجز في أسس ومواصفات كتابة تقرير البحث، ط1، ل. ن.، ل. م.، 2003.
- فرحات. محمد، تقنيات البحث العلمي وأساليبه، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، 2003.
- المغربي. عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.

محاضرات جامعية:

- إسماعيل. عصام، محاضرات في الوظيفة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية في الجامعة اللبنانية، لبنان، 2015 – 2016.

رسائل جامعية:

- أبو شرح. نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- جوني. نعمة حسن ومحمد بهيج حمود، مجلس الخدمة المدنية نظرية الإصلاح والتطوير عام 2004، بحث أعد لنيل شهادة الجدارة في إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2008 – 2009.

- الحاج شحادة. رشا ربيع وعباس إسماعيل حطيط، مجلس الخدمة المدنية دوره في تطوير أداء الموظفين، حالة عملية أعدت لنيل الإجازة في إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2004 - 2005.

دراسات وتقارير:

- تقرير مجلس الخدمة المدنية عن أعمال المجلس لعام 2011.
- تقرير مجلس الخدمة المدنية عن أعمال المجلس لعام 2017.
- عقل. جورج، "لجنة المال والموازنة تتابع ملف التوظيف المخالف للقانون" (لبنان، تقرير إخباري في OtV، 5 مارس 2019).
- ماهر. آية مصطفى أحمد، تجربة دول شرق ووسط أوروبا في إصلاح نظم الخدمة المدنية، (مؤتمر إصلاح الخدمة المدنية في مصر: شركاء في التنمية)، القاهرة، 22 يونيو 2008.

- المركز التربوي للبحوث والإنماء، المعلم والوظيفة العامة، عام 1996.

قوانين ونصوص تشريعية:

- نظام تقييم أداء الموظفين الدائمين في الإدارات العامة.
- المرسوم الإشتراعي رقم 111 الصادر في 1959/6/12.
- المرسوم الإشتراعي رقم 112 الصادر في 1959/6/12.
- المرسوم الإشتراعي رقم 114 الصادر في 1959/6/12.
- المرسوم رقم 8337 الصادر في 1961/12/30 والمعدل وفقاً للمرسوم رقم 4522 تاريخ 1966/5/24 والرسوم رقم 7486 تاريخ 2002/2/27.

- قرار مجلس الخدمة المدنية رقم 2836 تاريخ 15/11/1965 والمتعلق بالنظام العام للمباريات والإمتحانات التي تجريها إدارة الموظفين في مجلس الخدمة المدنية.
- الدستور اللبناني المنشور في الجريدة الرسمية عدد 1984، تاريخ 25/6/1926.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Citeau. Jean Pierre, **Gestion de ressources humaines: principes généraux et cas pratiques**, 3éd, Elsevier Maison, 1994.
- Mayhew. Ruth, **The three types of methods used to measure performance**, Demand media, New York, 2010.

الإنترنت:

- رزق. عفيف، التجارب الإصلاحية في الإدارة العامة اللبنانية، صحيفة المستقبل، الرابط: [/https://almustaqbal.com/article/569726](https://almustaqbal.com/article/569726) ، تاريخ الزيارة: 2018/5/12.
- صالح. حسن عباس، تطوير أداء الخدمات الحكومية في لبنان رؤية إستراتيجية، مجلة الدفاع الوطني اللبناني، تموز 2011. الرابط: <https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content> تاريخ الزيارة: 2019/3/11.
- مروان. عادل، فضائح التوظيف السياسي: عشوائية ومحاصصة، صحيفة الأخبار، الرابط: <https://www.al-akhbar.com/Lebanon/260005/> ، تاريخ الزيارة: 2019/4/20.

- موقع دولتي، الرابط: http://www.dawlati.gov.lb/directory-detail/-/asset_publisher/x28bFmDP0Kyx/content/civil-service-board
- موقع مجلس الخدمة المدنية، الرابط: www.csb.gov.lb
- وظائف الفئة الأولى: إقطاعات زعماء الطوائف، صحيفة الأخبار، الرابط: <https://al-akhbar.com/Community/234943> ، تاريخ الزيارة: 2019/3/14.

فهرس المحتويات

الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
ملخص الدراسة:	ج
المقدمة:	1
أولاً: الإشكالية	1
ثانياً: أهمية الموضوع	3
ثالثاً: الأهداف	3
رابعاً: الفرضيات	4
خامساً: المناهج	5
سادساً: الصعوبات	6
الفصل الأول: الإطار العام لمجلس الخدمة المدنية	7
المبحث الأول: إنشاء مجلس الخدمة المدنية	7
المطلب الأول: فكرة إنشاء مجلس الخدمة المدنية	7
المطلب الثاني: المرحلة التشريعية وإنشاء مجلس الخدمة المدنية	9
المطلب الثالث: التطورات والتغيرات في مجلس الخدمة المدنية	10
المبحث الثاني: بنية ومهام مجلس الخدمة المدنية	13
المطلب الأول: التنظيم البنوي لمجلس الخدمة المدنية	13
المطلب الثاني: مهام مجلس الخدمة المدنية	19
الفصل الثاني: التوظيف في القطاع العام	22
المبحث الأول: أنواع وشروط التوظيف	22

22.....	المطلب الأول: أنواع التعيينات:
24.....	المطلب الثاني: شروط التوظيف:
32.....	المبحث الثاني: آلية التوظيف في مجلس الخدمة المدنية.....
41.....	المبحث الثالث: دور مجلس الخدمة المدنية في الإعداد والتدريب وتقييم الأداء.....
42.....	المطلب الأول: إدارة الإعداد والتدريب في مجلس الخدمة المدنية.....
45.....	المطلب الثاني: تقييم أداء الموظفين في الإدارات العامة.....
50.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع مجلس الخدمة المدنية والتحديات التي تواجهه.....
50.....	المبحث الأول: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها.....
50.....	المطلب الأول: الإستبيان.....
52.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان.....
67.....	المبحث الثاني: أثر المشاكل التي يعاني منها مجلس الخدمة على الموارد البشرية والمقترحات:.....
68.....	المطلب الأول: تصنيف مشاكل مجلس الخدمة المدنية.....
68.....	هناك العديد من التحديات التي تواجه مجلس الخدمة المدنية، وهي عبارة عن متغيرات داخلية وخارجية تؤثر على إدارة وتطوير العنصر البشري وعلى مجال العمل ويمكن عرض هذه المشاكل في تصنيف ثلاثي على الشكل التالي:.....
77.....	المطلب الثاني: المقترحات.....
84.....	الخاتمة:.....
87.....	المصادر والمراجع.....
92.....	فهرس المحتويات.....
94.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

- جدول رقم 1: تواريخ تطبيق نظام تقييم الأداء 48
- جدول رقم 2: توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة 52
- جدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي 53
- جدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 54
- جدول رقم 5: توزيع العينة حسب المستوى العلمي 55
- جدول رقم 6: عينة الدراسة حسب عدد السنوات 56
- جدول رقم 7: عينة الدراسة حسب الجنس 57
- جدول رقم 8: التوظيف في مجلس الخدمة المدنية 61
- جدول رقم 9: نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات 62
- جدول رقم 10: الدورات التدريبية في مجلس الخدمة المدنية 63
- جدول رقم 11: المحددات المرتبطة بتقييم اداء العاملين 65
- جدول رقم 12: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 67

فهرس الرسوم البيانية

- رسم بياني رقم 1: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة 53
- رسم بياني رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي 54
- رسم بياني رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 55
- رسم بياني رقم 4: توزيع العينة حسب المستوى العلمي 56
- رسم بياني رقم 5: عينة الدراسة حسب عدد السنوات 57
- رسم بياني رقم 6: عينة الدراسة حسب الجنس 58

الملاحق

ملحق (1): نموذج الاستبيان:

استبيان حول تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية مجلس الخدمة المدنية

يهدف هذا الاستبيان لدراسة واقع تطبيق وظائف ادارة البشرية في مجلس الخدمة المدنية. اقدر الاجابة على جميع الاسئلة، مؤكداً ان مضمونها سيتم استخدامه لإتمام رسالة الماجستير في الجامعة اللبنانية. يرجى اختيار المربع الذي يعكس موقفك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
	يقوم مجلس الخدمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل منتظم.					
1	يتم الإعلان عن جميع الامتحانات والمباريات التي تجري في مجلس الخدمة المدنية حسب الأصول القانونية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	نعبر المهلة لتقديم طلبات التوظيف كافية بالنسبة لإتمام المستندات المطلوبة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يتم التفاوض في بعض الأحيان عن بعض الشروط المتعلقة بالتوظيف في مجلس الخدمة المدنية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	تجري مباراة مجلس الخدمة المدنية بشفافية كاملة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	تجري المقابلات في مجلس الخدمة مع الناجحين في المباراة بعيداً عن التمييز والمحسوبية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	تكون نتائج المباراة على أساس الكفاءة والجدارة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	يتم التدريب يكون بشكل دوري.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	هناك فائدة متحققة من حضور البرامج التدريبية المطلوبة قبل البدء في الوظيفة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	يتم وضع الخطة التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	هناك إلزامية في حضور الدورات التدريبية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	يقوم مجلس الخدمة المدنية بتقييم الأداء بطريقة عادلة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك جدوى من إبداء الرأي في بطاقة التقييم الخاصة بالموظف.	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك آثار مالية ناتجة عن درجة التقييم الخاصة بالموظف.	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك آثار غير مالية ناتجة عن درجة التقييم الخاصة بالموظف (شهادة تقدير).	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تجري عملية تقييم الأداء ضمن المهل الممنوحة لها.	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك استجابة من الإدارات المختصة في المجلس حول اعتراض الموظفين على عملية تقييمهم.	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اعتبر ان مهام مجلس الخدمة المدنية تتلاءم وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية المطلوبة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها).	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستخدم الجامعة تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات العمل الفعلية وملء الشواغر على ضوءها.	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف العامة يتناسب وطبيعة العمل المطلوب انجازه.	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى الموظف فرص جيدة للترقية.	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتم الترقية على اساس الأداء.	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك مسار وظيفي واضح للموظفين.	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يستخدم مجلس الخدمة المدنية مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل كبير.	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يجري تحليل العمل للوظائف العامة بحيث يتم تجديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة.	24

المتغيرات الشخصية

- طبيعة الوظيفة: ملاك اجير متعاقد
- الموقع الوظيفي: موظف رئيس قسم امين سر رئيس دائرة رئيس مصلحة

- العمر: العمر: 30 سنة وما دون 31-40 سنة 41-50 سنة فوق 50 سنة
- المستوى العلمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- عدد سنوات الخدمة: 5 سنوات وما دون 6-10 سنوات فوق 10 سنوات
- الجنس: ذكر انثى

ملحق (2): الإحصاء الوصفي للمتغيرات الدراسة (%):

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقوم مجلس الخدمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل منتظم.	-	32%	31%	28%	18%	2.706	1.065
2	يتم الإعلان عن جميع الامتحانات والمباريات التي تجري في مجلس الخدمة المدنية حسب الأصول القانونية.	-	71%	12%	16%	10%	3.321	1.035
3	نعبر المهلة لتقديم طلبات التوظيف كافية بالنسبة لإتمام المستندات المطلوبة.	-	52%	31%	23%	3%	3.211	0.872
4	يتم التفاوضي في بعض الأحيان عن بعض الشروط المتعلقة بالتوظيف في مجلس الخدمة المدنية.	-	53%	31%	19%	6%	3.201	0.920
5	تجري مباراة مجلس الخدمة المدنية بشفافية كاملة.	-	43%	39%	27%	-	3.146	0.791
6	تجري المقابلات في مجلس الخدمة مع الناجحين في المباراة بعيداً عن التمييز والمحسوبية.	-	30%	24%	55%	-	2.770	0.856
7	تكون نتائج المباراة على أساس الكفاءة والجدارة.	-	30%	33%	46%	-	2.853	0.825
8	التدريب يكون بشكل دوري.	-	32%	49%	28%	-	3.036	0.744
9	هناك فائدة متحققة من حضور البرامج التدريبية المطلوبة قبل البدء في الوظيفة.	-	37%	45%	27%	-	3.091	0.764
10	يتم وضع الخطة التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.	-	36%	38%	35%	-	3.009	0.810
11	هناك إلزامية في حضور الدورات التدريبية.	-	34%	42%	33%	-	3.009	0.787
12	يقوم مجلس الخدمة المدنية بتقييم الأداء بطريقة عادلة.	-	37%	38%	32%	2%	3.009	0.844
13	هناك جدوى من إبداء الرأي في بطاقة التقييم الخاصة بالموظف.	-	33%	43%	31%	2%	2.981	0.816
14	هناك آثار مالية ناتجة عن درجة التقييم الخاصة بالموظف.	-	27%	42%	36%	4%	2.844	0.840
15	هناك آثار غير مالية ناتجة عن درجة التقييم	-	30%	35%	39%	5%	2.825	0.890

							الخاصة بالموظف (شهادة تقدير).	
0.864	2.779	%5	%40	%38	%26	-	تجري عملية تقييم الأداء ضمن المهل الممنوحة لها.	16
0.822	2.697	%4	%46	%38	%21	-	هناك استجابة من الإدارات المختصة في المجلس حول اعتراض الموظفين على عملية تقييمهم.	17
0.917	2.807	%6	%40	%32	%31	-	اعتبر ان مهام مجلس الخدمة المدنية تتلاءم وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية المطلوبة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها).	18
0.852	2.660	%5	%49	%33	%22	-	تستخدم الجامعة تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات العمل الفعلية وملء الشواغر على ضوءها.	19
0.916	2.954	%3	%38	%30	%37	1	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف العامة يتناسب وطبيعة العمل المطلوب انجازه.	20
0.821	2.972	%1	%35	%39	%34	-	يتم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	21
0.959	2.880	%6	%37	%32	%32	%2	لدى الموظف فرص جيدة للترقية.	22
0.886	2.807	%5	%40	%35	%29	-	تتم الترقية على اساس الأداء.	23
0.882	2.871	%5	%35	%38	%31	-	هناك مسار وظيفي واضح للموظفين.	24
0.916	2.743	%7	%42	%32	%28	-	يستخدم مجلس الخدمة المدنية مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل كبير.	25
0.813	2.798	%3	%40	%42	%24	-	يجري تحليل العمل للوظائف العامة بحيث يتم تجديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة.	26

ملحق (3): الإحصاء الوصفي المتغيرات الشخصية:

اسم المتغير الشخصي					الرقم
0.675	1.495	النسبة المئوية	التكرار		1
		الانحراف المعياري			
		60.6	66	ملاك	
0.542	1.275	29.4	32	اجير	2
		10.1	11	متعاقد	
		77.1	84	موظف	
0.645	1.449	18.3	20	رئيس قسم	3
		4.6	5	امين سر	
		63.3	69	30 سنة وما دون	
0.404	2.412	28.4	31	من 31-40 سنة	4
		8.3	9	من 41-50 سنة	
		58.7	64	جامعي	
0.477	1.293	41.3	45	دراسات عليا	5
		71.6	78	5 سنوات وما دون	
		27.5	30	من 6-10 سنوات	
0.501	1.522	.9	1	من فوق 10 سنوات	6
		47.7	52	ذكر	
		52.3	57	انثى	

ملحق (4): دراسة المتغيرات:

يقوم مجلس الخدمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل منتظم

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
16.5	16.5	16.5	18	غير موافق بشدة
42.2	25.7	25.7	28	غير موافق
70.6	28.4	28.4	31	غير اكيد
100.0	29.4	29.4	32	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يتم الإعلان عن جميع الامتحانات والمباريات التي تجري في مجلس الخدمة المدنية
حسب الأصول القانونية

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
9.2	9.2	9.2	10	غير موافق بشدة
23.9	14.7	14.7	16	غير موافق
34.9	11.0	11.0	12	غير اكيد
100.0	65.1	65.1	71	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

تعتبر المهلة لتقديم طلبات التوظيف كافية بالنسبة لإتمام المستندات المطلوبة

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
2.8	2.8	2.8	3	غير موافق بشدة
23.9	21.1	21.1	23	غير موافق
52.3	28.4	28.4	31	غير اكيد
100.0	47.7	47.7	52	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يتم التغاضي في بعض الأحيان عن بعض الشروط المتعلقة بالتوظيف في مجلس الخدمة
المدنية

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
5.5	5.5	5.5	6	غير موافق بشدة
22.9	17.4	17.4	19	غير موافق
51.4	28.4	28.4	31	غير اكيد
100.0	48.6	48.6	53	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

تجري مباراة مجلس الخدمة المدنية بشفافية كاملة

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
24.8	24.8	24.8	27	غير موافق
60.6	35.8	35.8	39	غير اكيد
100.0	39.4	39.4	43	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

تجري المقابلات في مجلس الخدمة مع الناجحين في المباراة بعيداً عن التمييز والمحسوبية

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
50.5	50.5	50.5	55	غير موافق
72.5	22.0	22.0	24	غير اكيد
100.0	27.5	27.5	30	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

تكون نتائج المباراة على أساس الكفاءة والجدارة

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
42.2	42.2	42.2	46	غير موافق
72.5	30.3	30.3	33	غير اكيد
100.0	27.5	27.5	30	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يتم التدريب يكون بشكل دوري

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
25.7	25.7	25.7	28	غير موافق
70.6	45.0	45.0	49	غير اكيد
100.0	29.4	29.4	32	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

هناك فائدة متحققة من حضور البرامج التدريبية المطلوبة قبل البدء في الوظيفة

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المثوية	التكرار	الإجابة
24.8	24.8	24.8	27	غير موافق
66.1	41.3	41.3	45	غير اكيد
100.0	33.9	33.9	37	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يتم وضع الخطة التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32.1	32.1	32.1	35	غير موافق
67.0	34.9	34.9	38	غير اكيد
100.0	33.0	33.0	36	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

هناك إلزامية في حضور الدورات التدريبية

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
30.3	30.3	30.3	33	غير موافق
68.8	38.5	38.5	42	غير اكيد
100.0	31.2	31.2	34	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يقوم مجلس الخدمة المدنية بتقييم الأداء بطريقة عادلة

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
1.8	1.8	1.8	2	غير موافق بشدة
31.2	29.4	29.4	32	غير موافق
66.1	34.9	34.9	38	غير اكيد
100.0	33.9	33.9	37	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

هناك جدوى من إبداء الرأي في بطاقة التقييم الخاصة بالموظف

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
1.8	1.8	1.8	2	غير موافق بشدة
30.3	28.4	28.4	31	غير موافق
69.7	39.4	39.4	43	غير اكيد
100.0	30.3	30.3	33	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

هناك آثار مالية ناتجة عن درجة التقييم الخاصة بالموظف

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
3.7	3.7	3.7	4	غير موافق بشدة
36.7	33.0	33.0	36	غير موافق
75.2	38.5	38.5	42	غير اكيد
100.0	24.8	24.8	27	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

هناك آثار غير مالية ناتجة عن درجة التقييم الخاصة بالموظف (شهادة تقدير)

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4.6	4.6	4.6	5	غير موافق بشدة
40.4	35.8	35.8	39	غير موافق
72.5	32.1	32.1	35	غير اكيد
100.0	27.5	27.5	30	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

تجري عملية تقييم الأداء ضمن المهل الممنوحة لها

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4.6	4.6	4.6	5	غير موافق بشدة
41.3	36.7	36.7	40	غير موافق
76.1	34.9	34.9	38	غير اكيد
100.0	23.9	23.9	26	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

هناك استجابة من الإدارات المختصة في المجلس حول اعتراض الموظفين على عملية تقييمهم

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
3.7	3.7	3.7	4	غير موافق بشدة
45.9	42.2	42.2	46	غير موافق
80.7	34.9	34.9	38	غير اكيد
100.0	19.3	19.3	21	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

اعتبر ان مهام مجلس الخدمة المدنية تتلاءم مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية المطلوبة
(التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها)

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
5.5	5.5	5.5	6	غير موافق بشدة
42.2	36.7	36.7	40	غير موافق
71.6	29.4	29.4	32	غير اكيد
100.0	28.4	28.4	31	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

تستخدم الجامعة تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات العمل الفعلية وملء الشواغر على ضوءها

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4.6	4.6	4.6	5	غير موافق بشدة
49.5	45.0	45.0	49	غير موافق
79.8	30.3	30.3	33	غير اكيد
100.0	20.2	20.2	22	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف العامة يتناسب وطبيعة العمل المطلوب انجازه

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
2.8	2.8	2.8	3	غير موافق بشدة
37.6	34.9	34.9	38	غير موافق
65.1	27.5	27.5	30	غير اكيد
99.1	33.9	33.9	37	موافق
100.0	.9	.9	1	موافق بشدة
	100.0	100.0	109	المجموع

يتم توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة

النسبة المتراكمة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
.9	.9	.9	1	غير موافق بشدة
33.0	32.1	32.1	35	غير موافق
68.8	35.8	35.8	39	غير اكيد
100.0	31.2	31.2	34	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

لدى الموظف فرص جيدة للترقية

النسبة المترابطة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
5.5	5.5	5.5	6	غير موافق بشدة
39.4	33.9	33.9	37	غير موافق
68.8	29.4	29.4	32	غير اكيد
98.2	29.4	29.4	32	موافق
100.0	1.8	1.8	2	موافق بشدة
	100.0	100.0	109	المجموع

تتم الترقية على اساس الأداء

النسبة المترابطة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4.6	4.6	4.6	5	غير موافق بشدة
41.3	36.7	36.7	40	غير موافق
73.4	32.1	32.1	35	غير اكيد
100.0	26.6	26.6	29	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

هناك مسار وظيفي واضح للموظفين

النسبة المترابطة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4.6	4.6	4.6	5	غير موافق بشدة
36.7	32.1	32.1	35	غير موافق
71.6	34.9	34.9	38	غير اكيد
100.0	28.4	28.4	31	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يستخدم مجلس الخدمة المدنية مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل كبير

النسبة المترابطة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
6.4	6.4	6.4	7	غير موافق بشدة
45.0	38.5	38.5	42	غير موافق
74.3	29.4	29.4	32	غير اكيد
100.0	25.7	25.7	28	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

يجري تحليل العمل للوظائف العامة بحيث يتم تجديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة

النسبة المترابطة	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
2.8	2.8	2.8	3	غير موافق بشدة
39.4	36.7	36.7	40	غير موافق
78.0	38.5	38.5	42	غير اكيد
100.0	22.0	22.0	24	موافق
	100.0	100.0	109	المجموع

ملحق 5: نتائج اختبار تي لاختبار الفرضيات

One-Sample Test						
	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التوظيف	.583	108	.561	.18349	-.4404	.8074

One-Sample Test						
	Test Value = 12					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التدريب	.811	108	.419	.14679	-.2120	.5056

One-Sample Test						
	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تقييم الاداء	-3.292	108	.001	-1.17431	-1.8813	-.4673

One-Sample Test						
	Test Value = 18					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	-4.125	108	.000	-1.16514	-1.7250	-.6053