

ثمة اقرار عالمي متزايد بان عامل النجاح في اية مؤسسة انما هو العامل البشري في ادارتها ، ان في الحكومة أو في القطاع الخاص. فمعظم الحكومات ، تدرك تماما، بان مساعي الاصلاح في الادارة العامة لا يمكنها ان تثمر ما لم تلحظ جيدا مسألة ادارة الموارد البشرية فيها. كذلك في لبنان، فان تاريخ نظام الموظفين فيه يرجع الى الخمسينات، ولم تجر عليه التعديلات التي تمكنه من التعاطي مع التحديات والظروف المتغيرة في الحكومة والمجتمع اللبنانيين. وقد أدى عدم تحديث هذا النظام، بالإضافة الى نتائج الحرب السلبية المتعددة، الى تقويض خطير في قدرة أداء الخدمة المدنية على صعيد الدولة والشعب.

ويمكن تلخيص وضع نظام الموظفين الحالي كآتي

- ضعف ملحوظ في نظام الكفاءة خاصة في عمليات التعيين، الانتقاء والتدرج، نتيجة التدخل السياسي المستمر في الادارة العامة .
- الحاجة الى تخطيط للقوة البشرية يمكن الحكومة من تحديد حاجاتها البشرية بما في ذلك الحاجة الى معلومات ذات مصداقية ، عن العدد الاجمالي للقوة العاملة في الادارة العامة.
- الفائض العائلي في عدد الموظفين وفي مطارح كثيرة نتيجة التعيينات السياسية في سنين الحرب. وقد ضاعف هذه المشكلة تعيين بعض الموظفين المؤقتين في وظائف دائمة وهم دون المستوى المطلوب.
- النقص الكبير في عدد الموظفين من حملة الاختصاصات والمهارات، مقرونا بالخلفيات الفاسدة عند الموظفين الحاليين.
- الصعوبات القصوى التي تواجهها الحكومة، ولأسباب مختلفة، في محاولاتها توظيف عناصر شابة لديها المهارات والكفاءات المطلوبة.
- النسبة العالية في أعمار موظفي الحكومة.
- المعنويات المنخفضة في الخدمة المدنية والتي تفتقر الى الحوافز والالتزام.
- الرواتب المنخفضة والشروط غير المغرية.
- النظام البدائي في الامتحانات وخلوه من أية وسيلة شرعية وفعالة، يوكل اليها تبيان وتقييم القدرات والكفاءات لدى المرشحين لوظائف الادارة العامة.

- الانتقال الى توصيف الوظيفة في غالبية وظائف الخدمة المدنية.
- الصعوبات الجمة التي ما تزال تعيق الحكومة من تطبيق نظام تقييم الأداء.
- خدمة مدنية تقليدية وغير موجهة.
- نظام الموظفين المتشدد أولا على المراقبة والأقدمية في العمل بدل من التشديد على بناء هيكلية سليمة وتطوير لسياسة شؤون الموظفين.
- الدور المتداعي لدائرة الموظفين، يعني مجلس الخدمة المدنية.
- النظام المركزي الذي يترك للوزارات بعض المرونة والتفويض في قرارات تخص الموظفين، بالإضافة الي عدم فعالية وحدات شؤون الموظفين في الادارة.
- الحاجة الى نظام لتأدية الحساب يكون فعالا. والحاجة الى تغيير المعايير الاخلاقية المتدنية في الخدمة المدنية.

في ضوء ما تقدّم، نرى بوضوح الحاجة الماسة الى بعض التغييرات والتحسينات الاساسية لتحديث وتنظيم الخدمة المدنية في لبنان. اما الاهداف الايجابية والرئيسة من هذه التغييرات فهي اتباع قواعد وأداء جديدين في ادارة شؤون الموظفين تمكنها من تعيين خدمة مدنية تعتمد على الكفاءة والجدارة والاخلاق والنزاهة في العمل تعنى بشؤون المواطن ومسؤولة. اما العناصر الرئيسية في نظام الخدمة المدنية الذي نقترحه فتتلخص كآلاتي

تنظيم الموظفين

يعتمد الإصلاح في نظام ادارة الموارد البشرية الى حد بعيد، على ادارة مركزية تلعب دورا قياديا في صياغة سياسات متوسطة وطويلة الامد ومراقبة تطبيق هذه السياسات في ادارات الدولة. ويعتمد ايضا على مشاركة ودعم وحدات ادارة الموارد البشرية في مختلف الوزارات. ان نظام شؤون الموظفين المعمول به حاليا في لبنان، هو مع الأسف، نظام مركزي، قد أولى اهتمامه تأمين التزام الوزارات بالانظمة والقوانين المتعلقة بالموظفين بدل من عصرنة وتحديث السياسات القديمة القائمة ومن ايكال بعض المسؤوليات الى الوزارات لتطبيقها. وعلى أي حال، تجدر الإشارة الى كون هذا التوكيل مطلب مهم في نجاح محاولات عصرنة نظام ادارة الموارد البشرية في لبنان، فان تنفيذه يكون ضمن أطر سياسة مركزية محددة ومراقبة فعالة والتي تضمن التقيد بقواعد الجدارة والانصاف. وانه ايضا من غير المستحسن ان تعتمد اللامركزية في ما يتعلق بشؤون الموظفين، خلال فترة التغيير في النظام. وايضا، يقتضي بان تكون اللامركزية تدريجية فتسهل على الادارة العامة التكيف مع التغييرات الحاصلة.

ويجب التأكيد على ان اللامركزية في مسؤوليات شؤون الموظفين يجب ان تترافق مع تقوية وتأسيس وحدات شؤون الموظفين في مختلف الوزارات كي تمكنهم من تأدية وظائفهم الجديدة بمشاركة مجلس الخدمة المدنية ولتوحيد هذه الوظائف مع اهداف واجابيات وزاراتهم.

القوة البشرية

ان أهم جزء في برنامج ادارة الموارد البشرية هو تطوير مشروع القوة البشرية والذي يركز على المسائل التالية

١. الوصول الى الحفاظ على احصاء دقيق لعدد موظفي الحومة وكيفية توزيعهم بين مختلف الوزارات والدوائر والفئات، وهذا، لسوء الحظ غير متوفر في لبنان في الوقت الحاضر.
٢. تحديد حاجات الحكومة لموظفيها يعتمد على دراسة علمية. وقد ازداد عدد بعض فئات الموظفين بصورة عشوائية دون الاخذ بالاعتبار الحاجات الاساسية في الادارة العامة.
٣. تحديد عدد ومكان الفائض في الموظفين على اساس الدراسة المذكورة اعلاه، وابتكار الخطط للتعامل معهم، وهذا في الوقت الحاضر هو من اصعب المعضلات التي تواجهها الحكومة اللبنانية.
٤. تحديد، وايضا على أساس الدراسة المذكورة اعلاه، النقص في عدد موظفي الادارة العامة وكذلك تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة. ومن المهم جدا ان توقف فوراً أية محاولة من قبل الحكومة لملأ بعض الوظائف الشاغرة ببعض الفائض من العمال الذين هم دون المستوى المطلوب. ان خطوة كهذه تؤدي الى التدهور في مستوى الخدمة المدنية التي هي بالأساس دون المستوى.

استقطاب وانتقاء المرشحين

- تواجه الحكومة اللبنانية صعوبات كثيرة في محاولاتها استقطاب موظفين مؤهلين للادارة العامة، وذلك لاسباب عدة. فشروط العمل عموماً هي غير مشجعة؛ والرواتب، خصوصاً في المراكز العليا في الخدمة المدنية غير مغرية؛ وصورة الحكومة كذلك هي صورة سلبية. وبنظر الكثير من المرشحين المؤهلين، فان

امكانيات الوظيفة في الخدمة المدنية تعتمد على اعتبارات سياسية واجتماعية اكثر منها على الجدارة. ونظام استقطاب المرشحين هو بحد ذاته تقليديا وسلبيا وهو يعتقد بوجود عدد فائض من حملة الكفاءات وعليه فان عددهم يجب ان يبقى على التناسب. وهذا بالطبع لا يصح في المراكز العليا في الخدمة المدنية. ان نظاما حديثا واجابيا في استقطاب وتوظيف المرشحين، يكون في السعي وراء المواهب لقاء عروض مغرية ، تمكنه من المنافسة مع المؤسسات الاخرى في طلب المرشحين الكفونين.

- ان عملية انتقاء موظفي الادارة العامة، ان للتعين أو للتدرج، يعتمد الى حد كبير على القدرة في امتحانات تستطيع ان تقيّم وتقيس مستلزمات النجاح في الوظيفة. وبما ان لبنان لا يملك نظام توصيف الوظيفة ، فمن غير الممكن انشاء معايير لاهلية الوظيفة تعتمد في تطوير امتحانات التوظيف. والامتحانات المعمول بها حاليا في لبنان تهتم بالناحية الثقافية على حساب الخبرة والمهارة. وقد اخذ بالاعتبار ايضا الامتحان في الانجاز والاداء واختبار الذكاء والمقابلة الشخصية. ومما لا شك فيه ان التدقيق في نظام الامتحان في الادارة العامة يجب ان يكون له الأولوية في برنامج ادارة الموارد البشرية. وفي مستوى الاهمية ايضا، هو اعادة النظر في نظام الانتقاء للترقية، خصوصا في المناصب العليا في الخدمة المدنية، لانه يعتمد على اعتبارات سياسية وعلى الاقدمية اكثر من اعتماده على الكفاءة.

- على الحكومة ان تعكس توازنا افضل، في سياسة استقطاب وانتقاء المرشحين، بين الترقّيات من الداخل والانتقاء من الخارج. ونظرا الى حاجة الادارة العامة للمهارات الجديدة ونظرا لارتفاع نسبة الاعمار بين الموظفين الحكوميين الحاليين، فان كل الجهود يجب ان تنصب على اجتذاب الاختصاصات والافكار والتطلعات الجديدة وتوظيفها في الخدمة المدنية والعمل في تسريع الترقّيات للجدد وللمتفوقين منهم. ومن، المستحسن التشجيع على التقاعد المبكر لبعض موظفي الحكومة الحاليين لافساح المجال امام العناصر الشابة التي تملك القدرات والمهارات المطلوبة.

توصيف الوظيفة وتصنيفها

من اهم عناصر برنامج ادارة الموارد البشرية هو نظام توصيف الوظيفة وتصنيفها وان يكون جديدا ومعاصرا وهذا يفي بعدة امور تتعلق بشؤون الموظفين في حالات مثل تصنيف الوظيفة،

والتدريب، وتقييم الاداء، والامتحانات، الخ... وحاليا لا يوجد نظام توصيف الوظيفة في مختلف فئات الموظفين بما فيها الوظائف المصنفة الدائمة. وكان قد تمّ العمل في عدد كبير من توصيف الوظائف كجزء من مشروع تصنيف الوظيفة الذي بدأ العمل به منذ سنوات قليلة وقد أوقف هذا المشروع فجأة واصبح بالتالي القسم المعمول به باطل المفعول. ان انجاز مثل هذه المهمة يتطلب الاولوية وقليلًا من الجهد.

تقييم الاداء

والعنصر الآخر المهم في برنامج الموارد البشرية هو نظام تقييم الاداء المجرد وذو المصادقية يتضمن قواعد ثابتة في صنع قرارات تتعلق بشؤون الموظفين منها التدريب، والترقيات، والتعويضات، والحوافز، الخ... وكانت قد اطلقت الحكومة برنامج تقييم الاداء في الوظيفة لكنه قوبل بمعارضة شديدة من الموظفين ومن بعض الادارات الحكومية ويعود هذا ربما الى قلة التدريب والتحضير اللازمين كمدخل الى هذا النظام الجديد. ان الادارة اللبنانية تعاني كما يعاني المجتمع اللبناني من انقسامات دينية وسياسية تعيق تطبيق النظام بعدالة وتجرد. ان ما تعلمناه من هذه التجربة يستوجب المراجعة والتحليل الدقيقين حتى نتمكن من ادخال التعديلات المطلوبة على هذا النظام. والأهم في هذا الاطار هو اقامة حلقات تدريب مكثفة للموظفين والاداريين تشرح منافع واجابيات نظام تقييم الاداء وكذلك الطرق والتقنيات لتحضّرهم بطريقة ايجابية. ومن المستحسن ان لا يتعطى بتاتا بقضايا الدفع أو التسريح من الخدمة قبل ان يبرمج وينفتح.

التدريب والتطوير

من الواضح ان التدريب والتطوير هما جزء لا يتجزأ من برنامج تطوير الموارد البشرية. وفي لبنان فان الحاجة الى التدريب هي ملحة نظرا لقدم وعدم فعالية الخدمة المدنية والتي تقتصر الى اختصاصات وتقنيات حديثة. واما الغاية من التدريب هي اولا تحسين عرض الخدمات في الادارة العامة وتجاوبها مع مطالب المواطنين. وفي رأي موظفي الحكومة، فان التدريب يزودهم بفرص افضل للترقي في وظائفهم. وبما ان الحاجة الى التدريب في الادارة العامة اللبنانية غير محدودة عمليا وبما ان مصادر التدريب محدودة جدا، فانه يقتضي على برنامج الموارد البشرية ان يدقق في حاجات التدريب داخل الحكومة ويطوّر استراتيجية وفقا لذلك.

المعايير الاخلاقية

لا شك في اننا ندرك تماما بان المعايير الاخلاقية داخل الادارة العامة قد تدنت بشكل ملحوظ، خصوصا مع بداية الحرب الاهلية. وهذا الوضع يسبب في شكاوى المواطنين وقلة ثقتهم بالدولة ومؤسساتها وخصوصا الادارات العامة. ومع ان مجلس الخدمة المدنية ليس مخولا بفرض غرامات تأديبية على موظفي الحكومة ولكنه تقع عليه مسؤولية صياغة مجموعة قوانين تتناول السلوك الاخلاقي وتكون اكثر تفصيلا وتشديدا على اهمية الاستقامة والصدق وتعرض منتهكيها لغرامات اكثر قساوة. ان مجلس الخدمة المدنية، ومن خلال عدة وسائل منها برنامج التدريب، يستطيع ان يعزز الوعي عند موظفي الحكومة وارشادهم الى السلوك الصحيح. وفي هذا الخصوص تجدر الاشارة الى ان الانتهاكات المتفشية داخل الخدمة المدنية هي نتيجة الحماية المفرطة لموظفي الحكومة والتي تجعل تسريحهم من الخدمة صعبا للغاية ومهما كانت الاسباب. ويعتقد الكثير بان ضمان ديمومة الوظيفة التي يتمتع بها موظفو الدولة يجب ان لا تكون على حساب مسؤولياتهم تجاه الدولة والشعب.

الحوافز

ان كيفية حث الموظفين على تحسين ادائهم وقدراتهم الانتاجية في العمل، يبقى من الالوجه المهمة في برنامج نظام تطوير الموارد البشرية رغم صعوبة التعاطي معه. انما يتم من خلال اعتماد مجموعة دوافع، منها مادي ومنها غير مادي تقي بحاجات الموظفين وهذا الاجراء مهم خصوصا في لبنان نظرا الى التدني الواضح في الاخلاقيات في صفوف الادارة العامة، نتيجة عدة عوامل بما فيها فشل الحكومة في تكريس الاهتمام الكافي لهذه المشكلة. ان نظام الموظفين في لبنان قد شدد، بشكل عام، على الواجبات والالتزام اكثر منه على حق الموظفين في العمل في ظروف ملائمة وحسن معاملتهم ومساواتهم استنادا الى جداراتهم، وحققهم في بدلات لقاء اعمال قاموا بها، ورفع مستوى التعويضات مقارنة مع القطاع الخاص، والحق في التدريب المستمر لتحسين الاداء وتعزيز امكانيات الوظيفة والحق في نظام الشكاوى والاستئناف، والحق في المفاوضات.

ونظرا لأهمية مسألة الموظفين هذه، فإن عدة مؤسسات تجرى تقييما سنويا لتصرفات وسلوك موظفيها لتبيان المشكلات ومحاولة التعامل معها.

نظام معلومات شؤون الموظفين

ان احد اهم الشروط في نظام ادارة الموارد البشرية الحديث، هو نظام معلومات شؤون الموظفين، يجمع ، ويصنف، ويحدث ملفات الموظفين. لقد افسحت ثورة تكنولوجيا المعلومات المجال امام الحكومات في تأمين وتزويد مواطنيها بالمعلومات والخدمات الصحيحة من خلال وسائل جديدة مثل الأنترنت، وتسهيل على المواطنين التعاطي مع مختلف اقسام الحكومة، وتحسين الاتصالات بين دوائر الحكومة. ولكن الادارة العامة ظلت تتباطىء وراء هذا التطور التكنولوجي. اما في الحالات القليلة، حيث ادخل هذا النظام ، فقد لجأت بعض دوائر الدولة الى اقامة نظامها الخاص مستقلة عن باقي الدوائر الاخرى مما ادى الى تضارب بين النظام والخدمات. واذا ارادت الدولة اللبنانية الاستفادة من منافع هذا التطور التكنولوجي في المعلومات، عليها ان تطور مشروعا متكاملا يهدف الى توحيد الانظمة المختلفة والمستقلة.

الابحاث والتطوير

وختاما، فان العنصر الاساسي في برنامج ادارة الموارد البشرية هو القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في العالم. وهذا يتطلب انشاء دائرة ابحاث خاصة تكون في الوكالة المركزية للموظفين ويؤمن لها الجسم العامل الذي يعتمد الانضباطية والمسؤولية ليس في تعقب التطور في شؤون الموظفين والخبرات حول العالم فحسب، بل في اجراء ابحاث ودراسات تتناول مختلف مسائل الموظفين داخل الخدمة المدنية اللبنانية وتقديم الاقتراحات والحلول.

Draft
Framework for a Human Resources Management System in Lebanon

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

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

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

Personnel Organization

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

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

Manpower Planning

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

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

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

Recruitment and Selection

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

Job Descriptions and Classification

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

Performance Appraisal

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

Training and Development

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

Ethical Standards

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

Motivation

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

Personnel Information System

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

Research and Development

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