



أهمية تصنيف الوظائف والكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية وتقييم أثره على فعالية هذا الكادر*

عطا الله زايد الزايد

باحث - قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية تصنيف الوظائف والكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية، وتقييم أثره على فعالية هذا الكادر، وذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على فعالية الكادر للعاملين بالوزارة. مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلص هذا البحث إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد كل من رضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي من جهة، وأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية من جهة أخرى على الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة. حيث فسر بعد أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية ما مقداره ($R^2 = 11\%$) من التباين في الأداء الوظيفي للعاملين، كما فسر بعد رضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي ما مقداره ($R^2 = 28.8\%$) من التباين في الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة.

وكان من أهم نتائج هذا البحث أن تصورات أفراد العينة لبعد أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.57). وهذا دليل واضح على أن تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية بهذا الشكل يكتسب أهمية واضحة لدى الموظفين، من حيث تطوير سلم الرواتب والحوافز والعلاوات، بالإضافة إلى تحسين الإجراءات الإدارية، وتوضيح المسؤوليات والإجراءات داخل وزارة الخارجية السعودية.

أما أهم توصيات البحث فكانت العمل على تطبيق نظام الكادر في مختلف الوزارات السعودية، وذلك لزيادة قدرته على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تحسين إجراءات العمل، وتحسين الأوضاع المالية للعاملين.

مقدمة:

أصبحت الإدارة العلمية في عصرنا الحاضر من أهم وسائل التقدم الاقتصادي والاجتماعي، إذ تبين أن نجاح جهود الإنماء الاقتصادي ومحاولات التطوير الاجتماعي، وأن احتياج إلى موارد مادية، لكنه يحتاج - بالدرجة الأولى - إلى نظم إدارية متطورة، وإلى قادة إداريين يستطيعون وضع مستحدثات العلوم الإدارية موضع التطبيق الصحيح، واتخاذ قرارات سليمة تحقق أفضل الحلول لما يواجه المجتمع من مشكلات.

* تم تسلّم البحث في يناير 2016، وقُبل للنشر في مايو 2016.

وقد بدأت تجربة المملكة العربية السعودية في تصنيف الوظائف عام 1971، وتطورت منذ ذلك الحين بشكل مطرد حتى باتت من أكثر التجارب الناجحة في العالم العربي، إذ استفادت منها دول عربية عديدة، من خلال استشارات قدمت لها من وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية (الملفي، 2007). هذا ويُعتبر تصنيف الوظائف بمفهومه العلمي الحديث هو ترتيب الوظائف بحسب واجباتها ومسئولياتها ودرجة صعوبتها والمؤهلات اللازمة لشغلها، وقد اتخذت واجبات الوظيفة ومسئولياتها وصعوباتها أساساً لتصنيف الوظائف، لأنها تساعد على تحقيق هدفين أساسيين هما معرفة المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازمة لشغل الوظيفة، ومن ثم تحديد الراتب المناسب لها، فالوظيفة إذن هي مفتاح التصنيف والمحور الذي يدور حوله.

ويستعرض هذا البحث مفهوم تصنيف الوظائف والكادر، وبعض تطبيقات التصنيف الوظيفي، إضافة إلى تحليل الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث يتحدث المبحث الأول عن منهجية البحث، بينما يتناول المبحث الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول المبحث الثالث الدراسة الميدانية، تلي ذلك خاتمة تتحدث عن نتائج وتوصيات البحث، ويليه سرد لمراجع البحث.

المبحث الأول - منهجية البحث:

أولاً - مشكلة الدراسة:

يمكن التعرف على مظهر مشكلة البحث من خلال النقاط التالية:

- تباين آراء قيادات وزارة الخارجية حول أثر تطبيق الكادر الدبلوماسي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- ارتكز الكادر الدبلوماسي على الجانب المالي كأساس لكادر دون باقي منظومة العمل الدبلوماسي الأخرى من الجوانب التنظيمية والبشرية والتشريعية.
- غياب عدد من متطلبات العمل الدبلوماسي الفعال عن الكادر بصورته الحالية⁽¹⁾.
- تباين آراء العاملين في وزارة الخارجية السعودية حول مستوى رضاهم عن تطبيق الكادر الدبلوماسي.

وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث فيما يلي: "مدى ملاءمة الكادر الدبلوماسي لطبيعة واحتياجات الأعمال الفعلية بوزارة الخارجية السعودية، ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي".

ثانياً - أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أ- الأهمية العلمية: تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة مما يلي:

- تحليل المحددات الحاكمة لفعالية الكوادر الخاصة بوزارة الخارجية السعودية.
- تحليل العلاقة بين تطبيق الكادر الخاص ومستوى الأداء الوظيفي.
- تحليل العلاقة بين تطبيق الكادر الخاص ومستوى الرضا الوظيفي.

(1) على سبيل المثال: لا يوجد نموذج لقياس الأداء الوظيفي لشاغلي الكادر الخاص بالمجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية، وذلك على عكس بقية المجموعات الوظيفية.

ب- **الأهمية التطبيقية:** تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة تطبيقية متخصصة تلمس موضوع الكادر (الخاص) الدبلوماسي في وزارة الخارجية بالمملكة العربية السعودية، والتي تعتبر واحدة من أهم الوزارات بالمملكة لدورها الحيوي في حماية المصالح القومية للمملكة في المحافل الدولية، بالإضافة إلى حماية ومساندة المواطن خارجياً، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في:

- تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الخارجية.
- رفع مستوى فعالية الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية.
- المساعدة في تحديد أهم المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض مساهمة الكادر الدبلوماسي في تحسين أداء العاملين بوزارة الخارجية.
- توفير المعلومات المطلوبة بدقة عن خصائص العاملين بكوادرهم المختلفة، مما يمكن من اتخاذ القرارات السلمية، لتعظيم فعالية وزارة الخارجية.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة التعرف على العوامل المؤثرة على فعالية الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية، والتعرف على أثر هذا الكادر على الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الخارجية، ولتحقيق الهدف الرئيس تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- رصد واقع تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية.
- تشخيص واقع الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية.
- قياس أثر تطبيق الكادر الدبلوماسي (ككادر وظيفي خاص) على مستوى الأداء الوظيفي للعنصر البشري بوزارة الخارجية السعودية.
- وضع إطار مقترح لتعظيم فعالية الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية.
- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج البحث لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الخارجية السعودية من خلال تعظيم الاستفادة من الكادر الدبلوماسي.

رابعاً- التساؤلات البحثية للدراسة:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث والمراجعة الأدبية للدراسات ذات الارتباط بموضوع البحث، يظهر للباحث التساؤلات التالية:

- ما هو واقع تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية؟
- ما هو أثر تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية على الأداء الوظيفي لهذا الكادر؟
- ما هو أثر تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية على الرضا الوظيفي لهذا الكادر؟
- ما هو مقترح الباحث لتعظيم فعالية الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية؟
- ما هي النتائج المتوقعة لتعظيم فعالية الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية من وجهة نظر الباحثين؟

خامساً- فرضيات الدراسة:

نظراً لكون مفهوم الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، وعندما يكون هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة؛ فمن المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في عمله، وخصوصاً في ظل هذا العالم المعاصر الذي يسوده تغيير متسارع ومنافسة شديدة، لذلك لن تستطيع أية منظمة تحقيق النجاح والتميز في عملها إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، حيث ينبثق هذا الأداء من حصيلة أداء الأفراد في هذه المنظمة (البراهيم، 2008)، كما يعتمد تجاوز المنظمة لمرحلة النمو والدخول في مرحلة التطوير على المستوى الرفيع لأداء العاملين فيها (الشريف، 2004)، وباعتبار أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يحمله الأفراد نحو عملهم، وينجم عن معرفتهم بأعمالهم، وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الأفراد والمنظمة (Lvancevch & Mattwson, 2002) من هذه المفاهيم وأدبيات البحث والدراسات السابقة انبثقت فرضيات البحث حسب الآتي:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى لرضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تبعاً لأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ نحو أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

سادساً- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث، يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analysis، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على أساليب البحث التالية:

- 1- البحث المكتبي للتوصل إلى التعريفات المختلفة لمفهوم الكوادر الخاصة والأداء الوظيفي والأهمية والطبيعة المميزة لها، عن أية مفاهيم أخرى، وتحديد التعريف الأكثر شمولاً، وحصراً المحددات الجوهرية لنجاحها ومدى وجود نموذج شامل ومحدد لها، مع تحديد أهم المشكلات التي تعوق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الحكومية.
- 2- البحث التطبيقي بالاطلاع على البيانات المحصلة عن الكادر الخاص والأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الخارجية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى البيانات المحصلة من قوائم الاستقصاء الموزعة على عينة البحث، ومعالجة تلك البيانات بالأساليب الكمية كإطار للإجابة عن التساؤلات البحثية والتوصل إلى نتائج وتوصيات من نتائج عمليات الاستدلال الإحصائي.

سابعًا - حدود الدراسة:

تتقيد الدراسة بحدود معينة بعضها حدود مكانية مرتبطة بالمكان الذي سوف تجري فيه الدراسة، وحدود زمنية مرتبطة بالوقت الذي سوف تُجرى فيه الدراسة، وحدود موضوعية تتعلق بمحور الدراسة.

أ- **الحدود المكانية:** بالرغم من إجراء الدراسة على وزارة الخارجية السعودية فإن نطاق الدراسة لا يقتصر على العاملين بالوزارة فقط، ولكن سيقوم الباحث بأخذ عينة عنقودية لضمان تمثيل جميع العاملين من الكادر الدبلوماسي في الممثلات التابعة لوزارة الخارجية السعودية خارج المملكة.

ب- **الحدود الزمنية للدراسة:** رغم إجراء الدراسة على وزارة الخارجية السعودية حاليًا، فإن الدراسة سوف تعمل على تحليل الفترات السابقة، حيث تحددت فترة الدراسة بمدة عشر سنوات من عام 2003 حتى 2012.

ج- **الحدود الموضوعية للدراسة:** تقتصر الدراسة على تحليل الموضوعات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في ضوء تطبيق الكادر الدبلوماسي.

ثامنًا - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين في وزارة الخارجية السعودية ضمن نظام الكادر الدبلوماسي البالغ عددهم (790) موظفًا، وفقًا لإحصاءات وزارة الخارجية السعودية.

تاسعًا: عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (7%) من مجموع العاملين في وزارة الخارجية السعودية ضمن نظام الكادر، وقد تم توزيع (55) استبانة على عينة الدراسة، تم استرجاع (52) استبانة بنسبة بلغت (94.5%) من عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (49) استبانة شكلت ما نسبته (89%) من عينة الدراسة، وقد بلغت نسبة الذكور (93.8%)، وهذا يعكس الواقع الفعلي لمسار القوى العاملة في المنظمات السعودية، إذ دائمًا نسب الذكور تفوق نسب الإناث. وفيما يتعلق بمتغير العمر، فإن فئة (41 فأكثر) التي جاءت نسبة أعدادها (40.8%) هي الغالبة، وتلتها فئة (35-31 سنة) بنسبة (30.6%). أما متغير المؤهل العلمي، فالنسبة العالية كانت لفئة (بكالوريوس) بنسبة (75.5%)، لتعبر عن المؤهل العلمي الغالب بصورة عامة في جميع الوزارات السعودية، تلتها فئة (شهادة عليا) بنسبة 22.5%. وفيما يرتبط بمتغير الخبرة العملية فإن فئة (16 سنة فأكثر) هي النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتها (40.8%)، وهذا منطقي لان النسبة الأعلى في العينة هي لفئة العمر (41 فأكثر). وفيما يرتبط بمتغير المستوى الوظيفي، فقد احتلت فئة (سكرتير) النسبة العالية، حيث بلغت (49.1%) من مجموع العينة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة اعتمادًا على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من جزئين:
- الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقًا للمتغيرات الديموغرافية، وهي (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الجنس، والمستوى الإداري).

- الجزء الثاني: يتضمن فقرات تغطي متغيرات الدراسة المستقلة (الرضا عن تطبيق الكادر الدبلوماسي، وأهمية الكادر الدبلوماسي)، وفقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

عاشراً - ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة.

حادي عشر - المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16). وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لكل سؤال وفرضية:

1- الإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث: مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2- الإجابة عن الفرضية الأولى والثانية: تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- الإجابة عن الفرضية الثالثة والرابعة والخامسة: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات الباحثين إزاء المتغيرات التابعة، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

المبحث الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

ستتم معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة من فقرات، تعالج الأولى منها موضوع تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية

1- تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية: من المعروف أن تصنيف الوظائف يساهم في تنظيم الوظيفة العامة ويحدد المجالات التنظيمية المرتبطة بها، فالتصنيف من حيث اللغة يعني تمييز الأشياء بعضها عن بعض، ووضعها في مجموعات وفقاً لخاصية واحدة أو أكثر (أبو نبعه، 2001)، والتصنيف عموماً يتضمن فرز الأشياء سواء أكانت مادية أم معنوية بعضها عن بعض إلى مجموعات وفقاً لمعيار أو أكثر، يتم تحديده بناءً على الهدف المنشود من عملية التصنيف. وقد يعقب هذه المرحلة عملية أو أكثر من عمليات الفرز داخل كل مجموعة من المجموعات السابقة، وذلك حسب الحاجة، وطبقاً لما يوضع من معايير تناسب الهدف من عملية الفرز في كل مرة. ويعرف قاموس الإدارة العامة تصنيف الوظائف بأنه: "تجميع وظائف الحكومة طبقاً لطبيعتها، والمؤهلات المطلوبة بها، وواجباتها المؤداة، ومسئولياتها المفترضة، وتصنيف الوظائف يستعمل ل إعطاء العمل المتمثل أجزاً متمثلاً لموظفي الحكومة (الشهري، 2000).

وتعتبر عملية تصنيف الوظائف من أساسيات التنظيم الإداري، ويتم تصنيف الوظائف بتجميع الوظائف المتشابهة ذات الخصائص المتشابهة في مجموعات وفتات ذات مسميات تعكس طبيعة عمل الوظائف الداخلة فيها، وبمجرد الاتفاق على العوامل التي تحدد طبيعة الوظائف التي تدخل في مجموعة أو فئة معينة، تصبح هذه العوامل معياراً أو أداة مقارنة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدخال أو عدم إدخال وظيفة جديدة في الفئة أو المجموعة المعنية (الباروني، 1996)، ويقصد بنظام تصنيف الوظائف، إلحاق كل وظيفة بالمجموعة الوظيفية أو صنف الوظائف التي تنتمي إليه، وكذلك جمع الوظائف ذات القيمة الواحدة أو المستوى في درجة واحدة، وبذلك يسهل التعامل معها ومع شاغليها، وتنظيمها وتطويرها وحصرها، ويساعد ذلك على تعريف الموظف بمكونات وظيفته، وما تتطلبه من تأهيل وخبرة وتدريب، وتسهل بذلك عمليات الرقابة وتقييم الأداء والتخطيط للقوى العاملة، فضلاً عن الكفاءة في عمليات الاختيار والتعيين والترقية والنقل ومنح الأجر ورفع الروح المعنوية للعاملين (البكري، 1993).

ويعرف أبو شيخة والأسعد تصنيف الوظائف على أنه: "عملية تجميع الوظائف بشكل منظم على أساس واجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها، وذلك في مجموعات وظيفية رئيسية وفرعية نوعية تتشابه في نوع العمل وطبيعة التخصص" (أبو شيخة، 1999). ويرى حبيش أن التصنيف هو: "ترتيب الوظائف بحسب واجباتها ومسئولياتها ودرجة صعوبتها، وقد اتخذت واجبات الوظيفة ومسئولياتها وصعوباتها أساساً لتصنيف الوظائف، لأنها تساعد على تحقيق هدفين أساسيين هما: معرفة المؤهلات والخبرة اللازمة لشغل الوظائف، ومن ثم تحديد الراتب المناسب لها (حبيش، 1991)، ويعتبر نظام تصنيف وترتيب الوظائف أحد المراكز الرئيسية التي تقوم على أساسها جميع الإصلاحات الإدارية بمختلف مجالاتها، سواء فيما يتعلق بشئون الموظفين من تعيينات وترقيات وندب ونقل وإعادة وغيرها، أو النواحي المتعلقة بالتنظيم من هياكل ومستويات تنظيمية مع الأهداف الموضوعية التي تسعى كل وحدة إلى تحقيقها في ظل متطلبات التنمية الإدارية من أجل تقديم أفضل الخدمات بأكبر ما يمكن إنجازها بكفاءة وفاعلية.

ويتخذ نظام تصنيف الوظائف في مختلف دول العالم إحدى صورتين رئيسيتين، فإما أن يتم هذا النظام وفقاً للمعيار الشخصي، بحيث يتم التركيز أساساً على المهام التي توكل إلى الموظف بطريقة عامة، ويجري الاهتمام بالصفات الشخصية للموظف، من حيث مؤهلاته وخبراته وقدراته بالدرجة الأولى، لتكون أساساً تبنى عليه حقوقه الوظيفية، وإما أن يتم وفقاً لمعيار موضوعي، وهنا لا يكتفى بالاستشرطات العامة لشغل الوظيفة، وإنما يتم وضع مواصفات العمل المراد إنجازها بحيث لا يجوز للموظف شغلها إلا إذا توافرت فيه جميع هذه المواصفات، وقام فعلاً بأداء العمل (أبو شيخة، 1999)، وفيما يلي عرض للمعيارين:

- **المعيار الشخصي:** يقوم هذا النظام على مبدأ الوظيفة، ويركز الاهتمام على العمل الذي يقوم به شاغل الوظيفة، مثلاً في مجموعة الواجبات والمسئوليات، ويتم ترتيب الوظائف طبقاً لدرجة صعوبتها وواجباتها ومسئولياتها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، وعلى هذا الأساس يتم تحديد من يصلح للقيام بأعبائها، وتحديد الأجر المناسب لشاغلها، (البكري، 1993)، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذا النظام المتمثلة في النظرة الشخصية للموظف، وليس على أساس ما يسند إليه من أعمال ومدى صعوبتها ومسئوليتها، لكن هذا النظام يجد الدعم والتأييد في بعض حالات الوظائف المستثناة التي تحتاج إلى ثقة خاصة في الموظف، وسمات أخرى تتطلبها بعض الوظائف، مثل: وظائف الاستخبارات، ووظائف الأمن القومي، وبعض وظائف السلك الدبلوماسي والسياسي. حيث يتسم هذا النظام بالسمات الآتية:

- تحديد الدرجة المالية للموظف نفسه، لا الوظيفة، وفي ضوء المؤهلات والأقدمية، لا على أساس ما يمارسه من واجبات ومسئوليات.
- لا تشترط هذه الوظيفة وجود علاقة وثيقة بين نوعية المؤهلات التي يحملها الشخص، ونوع العمل المكلف به، ويتم تحديد العمل عادة من قبل الرئيس الإداري المختص حسب سلطته التقديرية، وبالتالي فهي لا تلجأ إلى عمليات التحليل والتوصيف والتقييم الوظيفي المتبعة في النظام الموضوعي.
- لا يمنع نقل الموظف إلى وظيفة أخرى مع الاحتفاظ بدرجته المالية، كما إن ترقيته إلى درجة مالية أعلى لا تتنافى مع ممارسته للوظيفة نفسها (أبو شيخة، 1999).
- **المعيار الموضوعي:** يقوم هذا النظام على مبدأ النظر للوظيفة، والاستعانة بالأسس العلمية والتحليلية، وتقييم الوظائف وفقاً لما تتضمنه من واجبات ومسئوليات ومدى صعوبتها، والشروط الواجب توافرها، فيمن يجب أن يشغلها. ويترتب على الأخذ بهذا النظام ما يلي:
 - إن الترقية بالأقدمية المطلقة غير واردة، ولكن هناك التعيين أو إعادة التعيين بالإعلان عن الوظائف ليشغلها الأكفاء ذوو الجدارة المستوفون لشروط شغل تلك الوظيفة.
 - لا يجوز التنقل من مجموعة نوعية إلى مجموعة نوعية أخرى.
 - لا يوجد تصنيف للشهادات.

2- فوائد تصنيف الوظائف: هناك تناسب طردي بين تعدد الأنشطة، التي تؤديها الوظائف، وتباين مستوياتها أو الحاجة إلى إيجاد نمط لتصنيفها، فكلما تنوعت أنشطة الجهاز الحكومي أو الشركة وتعددت مستويات المسؤولية فيها، وتباين نوع الأداء المتوقع من الوظائف التي تنفذ من خلالها، كانت الحاجة أكبر إلى نظام لتصنيفها. ويعزز الحاجة إلى تصنيف الوظائف - العلاقة بين ارتفاع معنويات العاملين وارتفاع مستوى أدائهم، إذ إن تصنيف الوظائف يُعد من بين الوسائل الإدارية الجيدة التي تساعد على حسن تنظيم العلاقة بين العاملين والجهاز من ناحية، وبين العاملين بعضهم مع بعض - من ناحية ثانية، علاوة على ما به من حماية للوظيفة (عن طريق تحديد الحدود الدنيا من المؤهلات اللازمة في الوظائف العامة) من خطر تسرب غير المؤهلين إليها بفعل التأثير الاجتماعي (خصوصاً في الوظائف العامة)، وما يترتب على ذلك من تدن في مستوى الأداء العام للجهاز نتيجة الأداء الفردي، وبالتالي الأداء الكلي (العبد القادر، 2010). ولتصنيف الوظائف فوائد عدة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **في تحديد الأجور:** يعمل التصنيف يعمل على تحديد الرواتب والأجور للأعمال المشابهة في مستوى الصعوبة والمسئولية فالموظف يجب أن ينال الأجر الذي يتناسب مع ما يؤديه من عمل وما ينطوي عليه هذا العمل من صعوبة ومسئولية. ومن ناحية ثانية يجب أن يتعادل راتب الموظف مع أجر زميله الذي يؤدي أعمالاً متماثلة في مستوى صعوبتها ومسئولياتها. فالوظائف المتماثلة في مستوى الصعوبة والمسئولية والمؤهلات اللازمة لشغلها تقتضي العدالة أن يُقرر لها معدل واحد للأجر، وبذلك تنتهي إلى تحقيق مبدأ الأجر على قدر العمل.
- **في مجال إعداد ميزانية الوظائف:** يساعد تصنيف الوظائف على إيجاد وظائف جديدة بمسميات ومراتب مناسبة حسب الحاجة الفعلية، ومطابقة للاختصاصات المحددة للجهات.

- **المسميات الوظيفية:** تساهم في إيجاد مسميات واصطلاحات موحدة للوظائف تعبر عن طبيعة واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها والمؤهلات العلمية والعملية اللازمة لشغلها.
- **اختيار العاملين وإجراء الامتحانات:** إن تحليل واجبات ومسئوليات الوظائف وتحديد المؤهلات العلمية والعملية ومن ثم المعارف والقدرات والمهارات - يساهم في تعميم برامج الاختبارات بما يكفل اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف لتحقيق مبدأ الجدارة، والرجل المناسب للوظيفة المناسبة.
- **إجراءات الموظفين الأخرى:** إن تصنيف الوظائف بما يوفره من معرفة واجبات ومسئوليات الوظائف، ومن ثم تحديد مقدار صعوبتها ومسئولياتها ومطالب تأهيلها والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة - يساهم كل ذلك في تنقلات وترقيات الموظفين في الخدمة المدنية لأن تكون على أسس سليمة، كما إنه على ضوء طبيعة تلك الواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل يمكن وضع وتصميم برامج التدريب السليمة والفعالة المناسبة التي تزيد من فعالية وكفاءة الموظفين.
- **التنظيم الإداري:** الوظيفة هي أصغر وحدة تنظيمية، والتصنيف عن طريق تحليله للوظيفة والكشف عن طبيعة واجباتها ومسئولياتها يساهم في تجنب ازدواج العمل وتداخله عن طريق المستويات الوظيفية المناسبة، بحيث تراعي العلاقات الأفقية والرأسية للوظائف.
- **رفع الروح المعنوية:** يساهم التصنيف الوظيفي في تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، ويعمل على رفع الروح المعنوية بين الأفراد لكونه يقرر الرواتب والأجور العادلة للأعمال المتماثلة في الصعوبة والمسؤولية، كذلك كون الترقيات، والنقل، وفرص التدريب، والأداء الوظيفي... إلخ - مبنية على أسس سليمة تستند إلى طبيعة العمل ومستوى صعوبته ومسئولياته وليس على اعتبارات ودوافع شخصية. كل هذه تعتبر مفيدة من وجهة نظر الموظف نفسه (المطيري، 1413هـ).

3- مبادئ التصنيف: من المبادئ التي يقوم عليها تصنيف الوظائف ما يلي:

- تتم علمية التصنيف للوظيفة وليس للموظف، فالتركيز الأساسي يكون على ما تحتويه الوظيفة من واجبات ومسئوليات وصلاحيات ومطالب التأهيل دون النظر إلى من يشغل الوظيفة حالياً، أو من سوف يشغلها مستقبلاً.
- تحديد الأجر بناء على قدر العمل، فالوظيفة تصنف على أساس ما تتضمنه من مسئوليات، وصعوبات ومطالب التأهيل، وبالتالي يتم تحديد الراتب المناسب الذي يتفق مع ما تتضمنه الوظيفة.
- تتم معاملة الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل - معاملة واحدة.
- يتم استخدام مصطلحات موحدة ومعرفة سابقاً بحيث يمكن استخدام هذه المصطلحات في عملية التصنيف (المطيري، 1413هـ).

4- المصطلحات المتعلقة بتصنيف الوظائف:

- **المجموعة العامة:** هي تقسيم مهني عام يحتوي على وظائف تنتمي إلى مهن أو مجالات عمل مختلفة، ولكن توجد بينها خصائص عريضة مشتركة كمستوى التأهيل في الوظائف والمراتب. وقد حددت المجموعات العامة للوظائف بعشر مجموعات وهي: المجموعة العامة للوظائف التخصصية، والمجموعة العامة للوظائف التعليمية، والمجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية، والمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، والمجموعة العامة للوظائف

الإدارية المعاونة، والمجموعة العامة لوظائف العمليات، والمجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية، والمجموعة العامة للوظائف الدينية، والمجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة، والمجموعة العامة للوظائف الحرفية.

- **المجموعة النوعية:** هي تقسيم مهني فرعي يتكون من مجموعة من الوظائف تعمل في مجال واحد ولكنها تختلف في بعض الجوانب والتفصيلات، سواء من حيث العمل أو مستواه، مثل المجموعة النوعية للوظائف الهندسية التي تشتمل على وظائف الهندسة الكهربائية والمدنية والمعمارية وغيرها من أنواع التخصصات الهندسية.
- **سلاسل الفئات:** هي تقسيمات مهنية فرعية ضمن المجموعات النوعية، وتتكون سلسلة الفئات من أكثر من فئة من فئات الوظائف التي تتشابه في مجال العمل، ولكنها تختلف في مستوى الصعوبة والمسؤولية وبالتالي تختلف في المرتبة. وتعتبر سلسلة الفئات المسار الطبيعي للترقية.
- **الفئة:** تعتبر أصغر تقسيم مهني فرعي متفرع من سلسلة الفئات، وتشمل الفئة جميع أنواع الوظائف المتشابهة بدرجة كافية من حيث نوع وطبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية ومتطلبات التأهيل اللازمة لأدائه (الملفي، 2007).
- **تجربة التصنيف في المملكة العربية السعودية:** مرت تجربة تصنيف الوظائف في الخدمة بالمملكة العربية السعودية بثلاث خطط رئيسية لكل منها اعتباراتها وضوابطها وأحكامها الخاصة بها. وفيما يلي بعض الجوانب المختصرة جداً عن تجربة المملكة في هذا المجال مع أفراد الخطة الثالثة لتصنيف الوظائف الحالية بقليل من التفاصيل.
- **الخطة الأولى لتصنيف الوظائف: (1391-1402هـ) (1971-1982م):** إن البداية المنظمة لتصنيف الوظائف المدنية على منهج علمي في الخدمة المدنية بالمملكة قد بدأت منذ ما يزيد على أربعة عقود من الزمن في الثمانينيات الهجرية (الستينيات الميلادية) من القرن الماضي لكل منهما، حيث أعدت خطة طموحة لتنفيذ برنامج إصلاحي متعدد الجوانب في مجال الإدارة، ومن ضمن هذه الجوانب تصنيف الوظائف، وفي هذا السياق تم البدء في تنفيذ أول خطة تصنيف وظيف (في الخدمة المدنية بالمملكة)، وكان ذلك عام 1391هـ/1971م. وكانت تلك الخطة بسيطة في مضمونها وتطبيقاتها المختلفة. وذلك تجسيداً لضرورة معاشية التصنيف الوظيفي لظروف الوظيفة العامة. وقد عكست الخطة آنذاك في أول دليل لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية اقتصر على تحديد المجموعات العامة، والنوعية، ومجموعات الفئات والفئات. حددت به المجموعات الوظيفية ومتطلبات شغلها، وقد استمر الأخذ بتلك الخطة ما يقارب السنوات العشر.
- **الخطة الثانية لتصنيف الوظائف: (1402-1414هـ) (1982-1994م):** بعد أن استمر الأخذ بالخطة الأولى لتصنيف الوظائف ما يقارب السنوات العشر، برزت ضرورة توجب تطوير وتحسين تلك الخطة. وفعلاً بدء في تبني خطة ثانية لتصنيف الوظائف اعتباراً من عام 1402هـ/1982م، حيث تعتبر الخطة آنذاك نقله نوعية في مجال تصنيف وظائف الخدمة المدنية، لكونها بنيت على مجموعة من الأسس والمبادئ المهمة التي لم يكن مأخوذاً بها من قبل، انطلاقاً من ذلك صدرت الخطة الثانية لتصنيف الوظائف معتمدة على مزيج من طريقتي (المراتب والتدرج) في عمليات تقويم الوظائف، ولعل أهم ما يجب الإشارة إليه في هذا الخصوص ما استطاعت الخطة ان تبنيه من الهياكل الأساسية في عمليات تصنيف الوظائف. وفي ضوء ذلك تم إعداد دليل لتصنيف الوظائف يشتمل على القواعد والأسس الكاملة لتطبيق خطة التصنيف، كما اشتمل على الهياكل الأساسية لخطة التصنيف.

أ- كانت تفاصيل الهيكل المهني حسب دليل تصنيف الوظائف الصادر آنذاك كالتالي:

العدد	عنوان الهيكل
6 مجموعات عامة	المجموعات العامة
22 مجموعة عامة	المجموعات النوعية
168 مجموعة فئات	مجموعات الفئات
984 فئة	فئات الوظائف

ب- يتكون الهيكل المهني الخاص بخطة تصنيف الوظائف الثانية التي تضمنها الدليل كالتالي:

العدد	عنوان الهيكل
10 مجموعات عامة	المجموعات العامة
51 مجموعة عامة	المجموعات النوعية
222 مجموعة فئات	مجموعات الفئات
2257 فئة	فئات الوظائف

الخطة الثالثة لتصنيف الوظائف: (1415هـ/1995م):

1- الطريقة المتبعة في الخطة الثالثة: بعد مراجعة متأنية لجميع طرائق تصنيف الوظائف المتعارف عليها، ومقارنة ذلك بوضع الخدمة المدنية بالمملكة، وما انتهى إليه من خلال خطتي التصنيف السابقتين (الأولى والثانية) - تم اختيار طريقة التقويم بالعوامل والنقاط، وهي طريقة تحليلية معروفة ومُجربة.

2- مبررات الأخذ بالخطة:

- إن الخطة الثانية التي بدء في تطبيقها عام (1402هـ/1982م) لم تعد ملائمة لطبيعة وحجم ونوع وظائف الخدمة المدنية وما أدخلته التقنية الحديثة على الوظائف العامة.
- اعتمادها على مقاييس موضوعية ووسائل قياس حديثة.
- تعمل على الانتقال من وصف الوظيفة الإجمالي إلى الوصف التحليلي.
- تمكن من إعداد دليل شامل لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية.

3- المراحل: المراحل والخطوات التي اتبعت للانتقال إلى الخطة الثالثة:

خطط بأن تستكمل الخطة اللازمة للانتقال إلى الأسلوب الجديد من خلال مراحل وخطوات رئيسة وأخرى فرعية مدعومة ببرنامج زمني محدد، ولعل أهم تلك المراحل:

- المرحلة التحضيرية: تتمثل في تحديد مفاهيم الخطة وأساساتها الفنية وتحديد أسلوب التنفيذ والمتطلبات اللازمة لذلك.
- المرحلة التنفيذية: هي المرحلة العملية المتمثلة في الدراسة الميدانية التحليلية ووضع مقاييس التصنيف.
- مرحلة رصد نتائج الدراسة وإعداد أدلة الخطة بصفة نهائية: هي بمثابة مراجعة لما تم التوصل إليه في المرحلة الثانية: كما تم تحويل ذلك إلى تطبيقات عملية ملائمة وضعت في دليل تصنيف الوظائف. وذلك بعد تجربته أكثر م مرة لدى الأجهزة الحكومية.

4- أدلة تصنيف الوظائف: تتكون أدلة الخطة للمرحلة الأولى للتطبيقات المختلفة التي تتكون من ستة أجزاء موزعة على سبعة مجلدات تحت مسمى رئيس هو "دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية".

5- برنامج التطبيق الشامل: يحقق التطبيق الشامل الأهداف المحددة بصورة فعلية. وقد رسم لعمليات التطبيق الشامل عدة مراحل، خاصة بعد أن اكتملت الجوانب الفنية الأساسية المتعلقة بالخطة، وتم استيعاب جميع جوانبها، وتهيأت لها قوى عاملة مدربة في وزارة الخدمة المدنية، وكذا الجهات الحكومية المختلفة. لقد بدأ التطبيق الفعلي اعتباراً من عام 1415هـ/1995م. ولعل أهم مراحل التطبيق:

- المرحلة الأولى: المرحلة النظامية والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- المرحلة الثانية: التبليغ الرسمي والتوعية.
- المرحلة الثالثة: إجراء التغييرات على هياكل التصنيف الأساسية.
- المرحلة الرابعة: التطبيق الفني لمستجدات الخطة.

ويتضح مما سبق أن خطط تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية بالمملكة خطط متلاحقة، لكل واحدة منها تطبيقاتها واعتباراتها وأحكامها الخاصة بها التي تتلاءم مع المرحلة التي طبقت فيها. وذلك انطلاقاً من أن خطط تصنيف الوظائف التي تليها احتياج الخدمة المدنية سوف تصبح عائقاً لها، وتظل مجرد شعارات تطبيقية ونصوص مدونة فقط. إن خطة تصنيف الوظائف المتبعة حالياً ليست نهاية التطوير في هذا المجال. ولكن من المتوقع أن تساهم هذه الخطة - خلال سنوات تطبيقها - في الارتقاء بالوظيفة في الخدمة المدنية وبشاغليها.

المجموعات العامة للوظائف	المجموعات النوعية	سلاسل الفئات	فئات الوظائف
1 التخصصية	8	101	660
2 التعليمية	5	34	197
3 الدبلوماسية	2	6	35
4 الإدارية والمالية	6	106	604
5 الإدارية المعاونة	2	20	130
6 العمليات	14	116	753
7 الثقافية والاجتماعية	6	75	448
8 الدينية	4	23	135
9 الفنية والفنية المساعدة	7	64	486
10 الحرفية	4	28	260
المجموع 10	58	573	3707

جدول يوضح عدد المجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات حسب المجموعات العامة في خطة التصنيف (الثالثة).

الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية: يعتبر الكادر الخاص من الموضوعات الأكثر حداثة في العلوم الإدارية بصفة عامة والإدارة العامة بصفة خاصة، فعادة ما يتم تطبيق الكادر الخاص في المنظمات الحكومية بهدف الحفاظ على العنصر البشري في تلك المنظمات بعد ما شهدته من منافسة من المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى العمل على تطوير وتحسين بيئة العمل في تلك المنظمات، من خلال إدخال إصلاحات هيكلية تشتمل على أربعة محاور رئيسية لتطوير المنظمات الحكومية، وهي الجوانب التنظيمية و الجوانب البشرية والجوانب المالية والجوانب التشريعية.

أما مفهوم الكادر كتصنيف وظيفي، فيعني فئة معينة من الموظفين من وقت طويل، وكان يعرف في العهد العثماني بمصطلح (القادرو)، يقولون: دخل فلان في الكادر، أي النظام الذي يثبت به موظفو الدولة. والصواب: دخل فلان "الملاك" بكسر الميم وفتحها، وهو الاسم الذي أطلقه عليه مجمع دمشق. وفي كتاب "تصحیحات لغوية" 278 - 279: انتشر استعمال كلمة "الملاك" في الوطن العربي، ويعنون بها الهيكل الوظيفي التنظيمي الذي يحدد الوظائف اللازمة للمؤسسة أو الشركة أو الإدارة ونحو ذلك، بحيث يشمل "الملاك" كل الوظائف التي تحتاج إليها الإدارة أو المصلحة للقيام بأعمالها ومواجهة نشاطها وتوسعها في المستقبل. وحلت كلمة "الملاك" محل كلمة "الكادر" Cadre التي أهملت وتركت لأنها كلمة دخيلة وافدة من الفرنسية التي أخذتها من الإيطالية، أما "الملاك" فكلمة عربية أصيلة من كتاب (معجم تصحيح لغة الإعلام العربي، "أطر" لا "كوادِر").

وفي المشرق العربي يستعمل الإعلام كلمة "الكوادِر" جمعاً لكلمة "كادر" للدلالة على كبار العاملين في المكاتب والإمارات والوزارات ومرافق الدولة والقطاع الخاص. وهي كلمة فرنسية "Cadre" لا ضرورة لاستعمالها لوجود نظيرها في العربية الذي هو "إطار" ويجمع على "أطر" ونقول أطر التعليم، وأطر وزارة كذا، وأطر المهندسين، وأطر الأطباء. كما يُطلق البعض كلمة "ملاك" بفتح الميم للدلالة على "الإطار". فهما بذلك مترادفان. ولكن كلمة "ملاك" غير شائعة. وأصل "الإطار" هو ما يحيط بالشيء من خارجه: "إطار الصورة". وإطار العجلة، وإطار النظارة". والفعل هو أطر يُؤطر. والمصدر هو تأطير.

لذلك مع وجود هذين التعبيرين لا ضرورة تقرض استعمال كلمة كادر الأجنبية (مفردًا) وكوادِر (جمعًا). وأفضل استعمال الأُطر (لشروع هذه الكلمة) على كلمة ملاك وهي قليلة الاستعمال. والذين أدخلوا كلمة "كوادِر" الفرنسية إلى العربية اقتصروا على جمعها. ولا يستعملون مفرداها. وجمع "كادِر" على كوادِر يُعترض عليه لأن جمع فواعل يأتي في اللغة لجمع فاعلة المؤنث لا لفاعل المذكر. فنقول شوارع العرب للدلالة على النساء. فمن الممكن أن يوجد الكادر في المدرسة أو الجامعة، كما من الممكن أن يكون موجودًا في أي مستوى وظيفي أو مهني أو حزبي أو عسكري، ولا يعتمد هذا الوجود لا على السن أو المرتبة أو الدرجة أو الواجهة أو الأقدمية. وذلك لان الكادر أسلوب قيادي أو فعل قيادي يتمتع بكفاءة، وبالمعرفة والإدراك وحسن استغلال ذلك عبر التحليل واستنتاج بدائل الحلول واتخاذ القرارات سواء في حياته أو في مجال عمله. ويعرف الكادر أيضاً بأنه "الشخص المؤهل القادر على استثمار طاقات ومواهب وقدرات الآخرين — وبالتالي قدراته ومواهبه هو - ضمن نطاق مسؤوليته، بما يحقق أقصى كفاءة في العمل"، وهو ما يعني أنه راع أو موجه أو قائد في موقعه. إذن من الممكن القول بأن الكادر:

- مسئول أو قائد في موقعه.
- مؤهل نفسيًا وعقليًا وعلميًا ومسلكيًا.
- قادر على تحمل عبء مسؤوليته.
- يمتلك قدرات وإمكانات.
- عمله ذو هدف وغايات.
- لديه استعداد وحافز وقدرة على التأثير في الآخرين أو قيادتهم.
- يحقق أقصى كفاءة في العمل.

ومن صفات الكادر: القدوة والطليعية، والتواضع، والإنسانية، والعدل والحزم، والاستقامة، والإبداع، والعمل الجماعي، والبشاشة والتعاون، والثقة بالنفس، والتسامي، والمثابرة والإصرار، والإيثار، والهدوء والثبات. وأهم صفتين هما الاستعداد للتضحية والإيمان بحتمية النصر.

تتقيد وتربية الكادر يتطلب تزويد عوامل الذات (العقل والروح والنفس والجسد) بأهليته الخلاقة والإيجابية بتزويد العقل بالمعارف، والروح بالإيمان، والنفس بحب الخير، والجسد باللياقة البدنية.

وفي ضوء ذلك يمكن للباحث تعريف مفهوم الكادر الخاص بأنه "الإطار القانوني والتنظيمي الذي يتضمن تحديد وتصنيف الوظائف ذات طبيعة العمل الخاصة التي تقتضي لشغلها تأهيلاً خاصاً يشمل معارف ومهارات مهنية تتسم بالندرة النسبية". وقد جاء إنشاء الكادر الدبلوماسي استناداً إلى الأمر السامي رقم (7/ب/6147) بتاريخ 1421/5/23 هـ القاضي بالموافقة على إيجاد لائحة خاصة للوظائف الدبلوماسية منبثقة من نظام الخدمة المدنية، على غرار كل من لائحة الوظائف التعليمية ولائحة الوظائف الصحية، على أن تقوم وزارة الخارجية بإعداد المشروع الأول لذلك، ومن ثم تشكل لجنة من وزارات (الخارجية، المالية، الخدمة المدنية) لدراسته والخروج بتصور موحد، وقد تم إعداد المشروع من قبل وزارة الخارجية، وتمت دراسته من قبل اللجنة المشار إليها. وصدرت لائحة الوظائف الدبلوماسية بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم 1182/1 بتاريخ 1427/6/19 هـ. وقد تضمن قرار مجلس الخدمة المدنية الموافقة على لائحة الوظائف الدبلوماسية، وأن يسري العمل بهذه اللائحة والجداول الملحقة بها من بداية العام المالي التالي، وأن يقتصر تطبيق نصوص لائحة الوظائف الدبلوماسية وسلم الرواتب والجداول الملحقة بها على منسوبي وزارة الخارجية ممن يشغلون الوظائف الدبلوماسية المحددة مسمياتها في سلم الرواتب الملحق باللائحة⁽¹⁾.

أهم ملامح تصنيف الكادر الدبلوماسي: تضمن نظام الكادر الدبلوماسي أن تسري أحكام هذه اللائحة على شاغلي الوظائف الدبلوماسية التابعة لوزارة الخارجية المشمولين بسلم الرواتب الملحق بها، وأن يعامل موظفو الوزارة من غير أعضاء السلك من حيث البدلات والمزايا المالية عند نقلهم للعمل في الخارج معاملة أعضاء السلك الدبلوماسي⁽²⁾.

أما ترتيب وظائف السلك الدبلوماسي حسب نظام الكادر الدبلوماسي، فهو على النحو التالي⁽³⁾: سفير، وزير مفوض، مستشار، سكرتير أول، سكرتير ثان، سكرتير ثالث، ملحق. أما فيما يتعلق بالراتب بالنسبة للمعينين الجدد، فقد تضمن نظام الكادر أن يمنح عضو السلك المعين راتب أول درجة في الوظيفة التي عين عليها، فإذا كان راتبه عند التعيين يساوي راتب الدرجة الأولى أو يزيد عليه، يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه عند التعيين⁽⁴⁾.

وقد حدد نظام الكادر مجموعة من الواجبات التي يتوجب على موظف السلك الدبلوماسي أن يؤديها، أهمها:

- (1) لائحة الوظائف الدبلوماسية الصادرة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم 1182/1 بتاريخ 1427/6/19 هـ.
- (2) انظر المادة (2) و (3) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.
- (3) انظر المادة (8) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.
- (4) انظر المادة (15) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.

- يجب على عضو السلك أداء العمل بكل أمانة وإخلاص، والالتزام في السلوك العام والشخصي بمقتضيات الوظيفة والصفة التمثيلية والظهور بالمظهر اللائق، وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
- يلتزم عضو السلك بما نص عليه نظام الخدمة المدنية من واجبات، وأن يحافظ على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم وظيفته وعدم إفشائها أثناء الخدمة وبعد انتهائها.
- على عضو السلك الامتناع عن استغلال وظيفته لأغراض خاصة، أو تلقي أية مكافآت أو هدايا بما قد يؤثر على نزاهته وسلامة تقديره للأمر.
- يجب على عضو البعثة رعاية شئون المواطنين السعوديين، وتقديم العون لهم، والدفاع عن مصالحهم في دائرة اختصاص البعثة، سواء أكانوا أشخاصاً طبيعيين أم اعتباريين.
- على عضو البعثة ألا يزاول أي نشاط مهني أو تجاري في الدولة المعتمد لديها بغرض كسب شخصي.
- على عضو البعثة عدم الزواج من غير الجنسية السعودية.
- يلتزم عضو السلك بعدم إصدار صحف ونشرات وأفلام والامتناع عن الإدلاء بأية تصريحات لوسائل الإعلام أو المشاركة في أي عمل إعلامي إلا بموافقة الوزارة أو بتفويض من رئيس البعثة.
- يجب على عضو البعثة عدم الاستفادة من امتيازات دبلوماسية أو قنصلية إلا للأغراض الممنوحة من أجلها.
- يجب على عضو البعثة عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدولة المعتمد لديها واحترام قوانينها وعاداتها وتقاليدها السائدة⁽¹⁾.

أما فيما يتعلق بالترقية، فقد تضمن نظام الكادر الدبلوماسي أن يكون المرشح للترقية قد أكمل المدة النظامية المطلوبة للترقية وفقاً لما يلي⁽²⁾:

- سنتين على الأقل من وظيفة ملحق إلى وظيفة سكرتير ثالث.
 - ثلاث سنوات على الأقل للترقية من وظيفة سكرتير ثالث إلى وظيفة سكرتير ثان.
 - ثلاث سنوات على الأقل للترقية من وظيفة سكرتير ثان إلى وظيفة سكرتير أول.
- أما فيما يتعلق بالوظائف العليا فقد اشترط نظام الكادر الدبلوماسي بمن يشغل وظيفة مستشار إكمال خمس سنوات على الأقل في وظيفة سكرتير أول. واشترط بمن يشغل وظيفة وزير مفوض إكمال أربع سنوات على الأقل في وظيفة مستشار، ويجوز تخفيض المدة بما لا يزيد على سنة واحدة إذا كان المرشح لهذه الوظيفة يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي. أما وظيفة سفير فيشترط فيمن يشغلها إكمال سبع سنوات على الأقل في وظيفة وزير مفوض، ويجوز تخفيض المدة بما لا يزيد على سنة واحدة إذا كان المرشح لهذه الوظيفة يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي⁽³⁾.

ونصت لائحة الوظائف الدبلوماسية أن يمنح عضو السلك المرقى راتب أول درجة في الوظيفة المرقى إليها، فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه، يُمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه. ويجوز بقرار من الوزير أو من

(1) انظر المواد (20-31) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.

(2) انظر البند (د) من المادة (32) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.

(3) انظر المواد (34) (35) (36) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.

ينبیه منح عضو السلك المترقي راتب الدرجة التالية وفقاً لضوابط تُعتمد من الوزير⁽¹⁾.

أما فيما يتعلق بالرواتب والعلاوات والبدلات، فقد تضمنت اللائحة المنظمة للكادر الدبلوماسي ما يلي⁽²⁾:

- تكون رواتب أعضاء السلك وفقاً لسلم الرواتب الملحق بهذه اللائحة.
- يصرف لأعضاء السلك بدل انتقال شهرياً حسب ما هو مقرر بالنسبة لشاغلي وظائف سلم رواتب الموظفين العام وفقاً للمعادلة التي تحددها المادة الرابعة والثمانون من هذه اللائحة.
- يمنح عضو البعثة بدل تمثيل أثناء عمله في الخارج طبقاً لجدولي بدل التمثيل وتصنيف الدول حسب فئات بدل التمثيل.
- يعامل شاغلو الوظائف الدبلوماسية من حيث البدلات والمكافآت والمزايا على أساس معادلة الوظائف الدبلوماسية المشمولة بهذه اللائحة بمراتب سلم رواتب الموظفين العام وفقاً للمعادلة التالية:

- السفير يعادل المرتبة الخامسة عشرة.
- وزير مفوض يعادل المرتبة الرابعة عشرة.
- مستشار يعادل المرتبة الثانية عشرة.
- سكرتير أول يعادل المرتبة العاشرة.
- سكرتير ثان يعادل المرتبة التاسعة.
- سكرتير ثالث يعادل المرتبة الثامنة.
- ملحق يعادل المرتبة السابعة.

سلم رواتب الوظائف الدبلوماسية																				
المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥ هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥ هـ																				
الدرجة	الدرجات																			
	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
٣١٥	١١٥٤٠	١١٢٢٥	١٠٩١٠	١٠٥٩٥	١٠٢٨٠	٩٩٦٥	٩٦٥٠	٩٣٣٥	٩٠٢٠	٨٧٠٥	٨٣٩٠	٨٠٧٥	٧٧٦٠	٧٤٤٥	٧١٣٠	٦٨١٥	٦٥٠٠	٦١٨٥	٥٨٧٠	٥٥٥٥
٣٨٠	١٣٧٠٥	١٣٣٢٥	١٢٩٤٥	١٢٥٦٥	١٢١٨٥	١١٨٠٥	١١٤٢٥	١١٠٤٥	١٠٦٦٥	١٠٢٨٥	٩٩٠٥	٩٥٢٥	٩١٤٥	٨٧٦٥	٨٣٨٥	٨٠٠٥	٧٦٢٥	٧٢٤٥	٦٨٦٥	٦٤٨٥
٤٤٠	١٦١٦٥	١٥٧٢٥	١٥٢٨٥	١٤٨٤٥	١٤٤٠٥	١٣٩٦٥	١٣٥٢٥	١٣٠٨٥	١٢٦٤٥	١٢٢٠٥	١١٧٦٥	١١٣٢٥	١٠٨٨٥	١٠٤٤٥	١٠٠٠٥	٩٥٦٥	٩١٢٥	٨٦٨٥	٨٢٤٥	٧٨٠٥
٥٢٠		١٩٠١٥	١٨٤٥٥	١٧٩٠٥	١٧٣٥٥	١٦٨٠٥	١٦٢٥٥	١٥٨٠٥	١٥٣٥٥	١٤٩٠٥	١٤٤٥٥	١٣٩٠٥	١٣٤٥٥	١٢٩٠٥	١٢٤٥٥	١١٩٠٥	١١٤٥٥	١٠٩٠٥	١٠٤٥٥	٩٩٠٥
٥٩٠				٢٢٢٧٠	٢١٦٨٠	٢١٠٩٠	٢٠٥٠٠	١٩٩١٠	١٩٣٢٠	١٨٧٣٠	١٨١٤٠	١٧٥٥٠	١٦٩٦٠	١٦٣٧٠	١٥٧٨٠	١٥١٩٠	١٤٦٠٠	١٤٠١٠	١٣٤٢٠	١٢٨٣٠
٧٠٥						٢٦٥٣٥	٢٥٨٣٠	٢٥١٢٥	٢٤٤٢٠	٢٣٧١٥	٢٣٠١٠	٢٢٣٠٥	٢١٦٠٠	٢٠٨٩٥	٢٠١٩٠	١٩٤٨٥	١٨٧٨٠	١٨٠٧٥	١٧٣٧٠	١٦٦٦٥
٩٣٠											٣٢٠٥٥	٣١١٢٥	٣٠١٩٥	٢٩٢٦٥	٢٨٣٣٥	٢٧٤٠٥	٢٦٤٧٥	٢٥٥٤٥	٢٤٦١٥	٢٣٦٨٥

(1) انظر المادة (39) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.

(2) انظر المواد (44) (45) (46) (84) من لائحة الوظائف الدبلوماسية.

الدراسات السابقة:

قام الباحث في إطار الدراسة الاستكشافية بالاطلاع على العديد من الدوريات والبحوث المتصلة بموضوع البحث، ومنها ما يلي:

ركزت دراسة نانيس عبد الوهاب، 2003⁽¹⁾، على أثر ضغوط العمل على فاعلية الأداء الوظيفي، حيث سعت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد العلاقة بين مصادر الضغوط (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية، تأثير العلاقات في العمل، الضغوط الأسرية) وفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل، وأن هناك علاقة جوهرية بين مصادر الضغوط وفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

فيما ركزت دراسة ناصر السكران 1425هـ - 2004م⁽²⁾ على علاقة الأداء الوظيفي بالمناخ التنظيمي، وذلك بالتطبيق على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وذلك من خلال التعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم، وقد خلصت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص بمدينة الرياض نحو إدراك الموظف لدوره كأحد محاور الأداء الوظيفي. كما خلصت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة نحو القدرات والخصائص الفردية كأحد محاور الأداء الوظيفي، وذلك مقابل انخفاض فاعلية أداء القيادات الأمنية بسبب تعقد السياسات والإجراءات وصعوبة تداول المعلومات.

أما دراسة سميحة القاري 2004 م - 1426هـ⁽³⁾، فقد استهدفت تحليلاً للائحة شئون أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعات المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء كادر أعضاء هيئة التدريس. وقد اقتصرت الدراسة على السعوديين فقط دون غيرهم، وقد تضمنت كادراً آخر منفصلاً، وقد استعرضت الدراسة الميزات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس (الرواتب، العلاوات، البدلات، المكافآت، الإجازات العلمية، ميزات أخرى)، مشكلة الابتعاث الداخلي، مشكلة الترقيات العلمية. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تعديل سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، الأمر الذي يحفز شريحة نحو التحويل للكادر الجامعي.

بينما ركزت دراسة فيصل الحمود الفيصل المالك الصباح 2005⁽⁴⁾، على تحليل أنماط القيادة الإدارية في الفكرين الإسلامي والإداري المعاصر، وعلاقة تلك الأنماط بمستوى الرضا الوظيفي والدافعية للأداء الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال التطبيق على وزارة الخارجية بدولة الكويت.

(1) نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب، "علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.

(2) ناصر السكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1425 هـ.

(3) سميحة عبد الله عباس القاري، "دراسة شاملة وناقدة للائحة شئون أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعات المملكة العربية السعودية"، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1426 هـ.

(4) فيصل الحمود الفيصل المالك الصباح، "علاقة أنماط القيادة الإدارية في الفكرين الإسلامي والإداري المعاصر لمستوى الرضا الوظيفي والدافعية للأداء لدى العاملين بوزارة الخارجية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2005.

- ومن الدراسات السابقة، نلاحظ النقاط التالية:
- تعاني المنظمات الحكومية من العديد من أوجه القصور، التي شاهدهت العديد من المحولات الجزئية والكلية بغاية رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها.
 - هناك ارتفاع لمستوى مقاومة العاملين بالجهاز الحكومي لمحاولة تطوير هذه المنظمات.
 - تتعدد الدراسات السابقة التي تعنى بالأداء الوظيفي، حيث اشتملت هذه الدراسات على العديد من الأبعاد كقياس الأداء الوظيفي أو العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كالبينة التنظيمية (بإبعادها المختلفة منفردة أو مجتمعة)، أو القدرات الفردية، أو كليهما على مستوى الأداء الوظيفي.
 - بصورة عامة نجد ندرة في الدراسات السابقة التي تعنى بالكادر الوظيفي الخاص، وأن الجانب الأعظم من هذه الدراسات تعنى بتطبيق الكادر الخاص في قطاعات محدودة، خاصة القطاع الصحي والتعليمي (الجامعي، وما قبل الجامعي). لذلك جاء هذا البحث ليسد جزءاً من هذا النقص في المكتبة العربية.

المبحث الثالث- الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

أولاً- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1- الإجابة عن السؤال: ما أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية من وجهة نظر المبحوثين؟

تبين من تحليل الإجابات عن هذا السؤال أن تصورات العاملين المبحوثين لبعده أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي كانت مرتفعة، واحتلت الفقرة "الأوضاع المالية والحوافز التي يحصل عليها الموظفون تحسنت بشكل كبير بعد تطبيق نظام الكادر الدبلوماسي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وأهمية نسبية بلغت (85.2%)، تلتها بالمرتبة الثانية الفقرة "تحسنت إجراءات العمل في الوزارة بعد تطبيق نظام الكادر الدبلوماسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وأهمية نسبية بلغت (75.4%)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "أصبحت العدالة الوظيفية موجودة بشكل أكبر بعد تطبيق الكادر الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.63) وأهمية نسبية بلغت (72.6%).

ونستنتج من النتائج السابقة أن هناك تصورات مرتفعة تجاه أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية من وجهة نظر المبحوثين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء وكفاءة الوزارة بشكل عام.

2- الإجابة عن السؤال: ما مدى رضا المبحوثين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص بوزارة الخارجية السعودية؟

تبين من تحليل الإجابات عن هذا السؤال أن تصورات العاملين المبحوثين لبعده الرضا عن تطبيق الكادر الدبلوماسي كانت مرتفعة، واحتلت الفقرة "بشكل عام أنا راض عن تطبيق نظام الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وأهمية نسبية بلغت (88%)، تلتها بالمرتبة الثانية الفقرة "الراتب الذي حصلت عليه بعد تطبيق نظام الكادر يتناسب مع ما أقدمه من عمل داخل الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وأهمية نسبية بلغت (86.2%)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "لدي شعور كبير بالرضا عن أدائي بالعمل بعد تطبيق نظام الكادر" بمتوسط حسابي (4.25)، وأهمية نسبية بلغت (85%).

ونستنتج من النتائج السابقة أن هناك درجة رضا مرتفعة لدى الموظفين في وزارة الخارجية السعودية تجاه تطبيق الكادر الدبلوماسي، حيث إن درجة الرضا أنت من خلال الحوافز والرواتب المرتفعة التي يحصل عليها الموظفون جراء

تطبيق الكادر، مما جعلهم يشعرون بالرضا عن وضعهم الوظيفي أيضًا. وهذه نتيجة منطقية، حيث إن الموظفين بشكل عام يشعرون بالرضا تجاه أي إجراء إداري ووظيفي يحقق لهم مستوى جيدًا من الدخل والعلاوات والامتيازات المالية.

ثانيًا - نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0 \leq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى لرضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.

بين اختبار الفرضية الأولى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين رضا العاملين عن تطبيق الكادر ومستوى الأداء الوظيفي. حيث بين لنا التحليل الإحصائي معنوية أنموذج التأثير وفقاً لتحليل التباين الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الأولى. إذ بلغت قيمة ($f=18.994$) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (47.1). وهي أكبر من القيمة الجدولية، لكن معامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي) جاءت قيمته منخفضة، حيث بلغت ($R^2=0.288$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (28.8%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع.

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.5 \leq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى لرضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0 \leq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تبعاً لأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.

أوضح اختبار الفرضية الثانية أن أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي تظهر في أنه يحدث تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. حيث بين لنا تحليل التباين أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة التي بلغت (5.783)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (47،1). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج منخفضة وفقاً لقيمة $R^2=0.110$ إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (11%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع.

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا رفض الفرضية الثانية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0 \leq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية تبعاً لأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار تصورات أفراد العينة نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

أشارت النتائج إلى تصورات المبحوثين حول تحسين مستوى الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والعمر وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. مما يعني قبول الفرضية التي ترى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر)، بدلالة انخفاض قيم F عن قيمتها الجدولية. كما إنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للوزارة، بدلالة ارتفاع قيمة F عن قيمتها الجدولية، مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي ترى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة العملية والمستوى الإداري. والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الإداري.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

أشارت النتائج إلى تصورات المبحوثين حول أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث يلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية وأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي. مما يعني قبول الفرضية التي ترى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) بدلالة انخفاض قيم F عن قيمتها الجدولية. كما يتضح أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر، والمستوى الإداري وأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في الوزارة، بدلالة ارتفاع قيمة F عن قيمتها الجدولية، مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي ترى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغيرات العمر والمستوى الإداري. والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغيرات العمر والمستوى الإداري.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

أشارت النتائج لتصورات المبحوثين نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث يلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، والمستوى الإداري، ورضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي، مما يعني قبول الفرضية التي ترى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، والمستوى الإداري) بدلالة انخفاض قيم F عن قيمتها الجدولية. كما يتضح أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ورضا العاملين عن الكادر

الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية بدلالة ارتفاع قيمة F عن قيمتها الجدولية، مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي ترى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خاتمة:

هدف هذا البحث إلى التعرف على العوامل المؤثرة على فعالية الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية، والتعرف على أثر هذا الكادر على الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة. وقد خلص هذا البحث إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد كل من رضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي من جهة، وأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية من جهة أخرى على الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة. وقد خلص هذا البحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

نتائج البحث:

- وجد البحث أن تصورات أفراد العينة لبعد أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.57). وهذا دليل واضح على أن تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية بهذا الشكل يكتسب أهمية واضحة لدى الموظفين، من حيث تطوير سلم الرواتب والحوافز والعلاوات، بالإضافة إلى تحسين الإجراءات الإدارية، وتوضيح المسؤوليات والإجراءات داخل وزارة الخارجية السعودية.
- أشارت النتائج الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "رضا الموظفين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي" بلغ (3.92)، مما يشير إلى أن رضا العاملين عن هذا الكادر الوظيفي جاء مرتفعاً، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية تكمن في وجود رضا عام لدى الموظفين عن هذا الكادر. من حيث شعورهم بالارتياح الكبير بعد تطبيقه، وأنهم موجودون في المكان المناسب، ويعتزون ويفتخرون بوجودهم في هذا المنصب، حيث حقق لهم تطبيق الكادر كل ما يصبون إليه.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى لرضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية تبعاً لأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية.
- بينت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة العملية والمستوى الإداري.
- بينت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخارجية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية تعزى للمتغيرات العمر والمستوى الإداري.

بينت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، والمستوى الإداري)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) نحو رضا العاملين عن الكادر الدبلوماسي الخاص في وزارة الخارجية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- 1- العمل على تطبيق نظام الكادر في مختلف الوزارات السعودية، وذلك لزيادة قدرته على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تحسين إجراءات العمل، وتحسين الأوضاع المالية للعاملين.
- 2- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل على تطوير أوضاعهم الوظيفية، لما له من انعكاس إيجابي على مستوى أدائهم.
- 3- إعطاء الاهتمام الملائم لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وزيادته باستمرار، وهذا يتطلب العمل على اكتشاف معوقات الأداء لديهم إن وجدت من خلال إجراء مزيد من الدراسات حول هذا الجانب، والعمل على إزالتها أو التخفيف منها.
- 4- ضرورة شمول جميع العاملين حتى الإداريين في وزارة الخارجية السعودية بهذا الكادر، وعدم اقتصره على الوظائف الدبلوماسية فقط.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على المزيد من العوامل المؤثرة على فعالية الكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية، وتحديد تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل الوزارة لما للموضوع من أهمية بالغة.

المراجع

مراجع باللغة العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد. (1999). *المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف*، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- أبو نبعة، عبد العزيز. (2001). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان: دار مجدلاوي.
- الباروني، مسعود. (1996). *وصف وتصنيف وترتيب الوظائف*. ليبيا: جامعة الفاتح.
- البراهيم، فيصل بن فهد بن محمد. (2008). "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائه، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، *رسالة ماجستير في العلوم الإدارية*، الرياض: كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البكري، محمد مصطفى. (1993). "أضواء على ترتيب الوظائف"، *مجلة الإداري*، ع 15.
- الشريف، طلال عبد الملك. (2004). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، *رسالة ماجستير في العلوم الإدارية*، الرياض: كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشهري، محمد ظافر. (2000). *تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العبد القادر، عبد الرحمن. (2010). *وجهات نظر في واقع الخدمة المدنية ومتطلبات تطويرها*. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- المطيري، بندر. (1413هـ). *تقرير عن تنفيذ خطة التصنيف الجديدة بالأجهزة الحكومية*. الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ص 3-4.
- الملفي، عبد الله. (2007). *تصنيف وظائف الخدمة المدنية: دليل استرشادي لإعداد المشروعات والخطط المتكاملة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- حبیب، فوزي. (1981). "تصنيف الوظائف كمدخل للتنمية الإدارية"، *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. (مصر)، مج 5، ع 1، 2.
- حبیب، فوزي. (1991). *الإدارة العامة للتنظيم الإداري*. بيروت: دار النهضة العربية.
- مجلس الخدمة المدنية. (1427 هـ). *لائحة الوظائف الدبلوماسية الصادرة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم 1182/1 بتاريخ 1427/6/19 هـ*.

مراجع باللغة الأجنبية:

- Lvancevch and Mattwson. (2002). *Management Human Resources, Productivity, Quality of Work Life -profits*. 2002

The Importance of Job Classification and Diplomatic Cadre at the Saudi Arabia Ministry of Foreign Affairs and an Evaluation Of its Impact on the Effectiveness of This Cadre

DR. Attalah Zayed Al-Zayed

Ph.D. Student
Public Administration Department
Faculty of Economics and Political Science
Cairo University- Egypt

ABSTRACT

This research aimed at showing the fundamental importance of classifying the jobs and the diplomatic cadre in the Saudi foreign ministry as well as to evaluate its effects upon the efficacy of such cadre by means of being acquainted to the factors that affected the efficacy of the diplomatic cadre in the Saudi foreign ministry and the effect of the cadre upon the job performance of those working in the ministry, by using the methodology of descriptive analysis.

The research has been concluded in finding a significance effect of statistical indication, a variable at the level 0.05 for the dimensions of both the staff members satisfaction with regard to the performance of the diplomatic cadre on one hand and with regard to the importance of the diplomatic cadres performance in the Saudi foreign ministry on the other hand. As it interprets the dimension of the diplomatic cadre's performance in the Saudi foreign ministry ($R^2 = 11\%$) percent with a difference in the job performance of the employees ($R^2 = 11\%$) and it interprets the dimension of the employees satisfaction regarding the implementing of diplomatic cadre's performance with a difference of ($R^2 - 28.8\%$) in the job performance of the employees in the ministry.

The most important findings of this research were that the expectations of the sample of the study to the dimension of the importance of implementing the diplomatic cadre in the job performance were high with a median reached (3.57) and this is a clear evidence that implementing the diplomatic cadre in the ministry of foreign affairs in this way gains a significant effects among the employees with regard to the development of salary scale, allowances, and privileges, in addition to improving the administrative measures and the clarifying of responsibilities and procedures to be followed in the Saudi foreign ministry.

The most important recommendations of the research were to implement the cadre's system in the various Saudi ministry, for the reason of its efficacy in increasing the employees job performance by means of improving the job procedures and improving the financial status of the employees.