

الباب الثالث

الخدمة العامة المدنية

يعالج هذا الباب التكوين الخاص للخدمة العامة في الجهاز الإداري وقواعد تنظيم وإدارة تلك الخدمة وأهم البرامج التي تصممها تلك الإدارة أو تشارك في تصميمها والتي تشرف بالقطع على تنفيذها وتنفيذ البعض الآخر بذاتها •

* الخدمة المدنية

* برامج الخدمة المدنية

* التدريب والتنمية الإدارية

الفصل الثامن

الخدمة المدنية

السمات الخاصة

تعد الخدمة في هيئات الحكومة الرسمية من قبيل الخدمة العامة (Public Service)

وتنقسم تلك الخدمة بشكل عام الى قسمين رئيسيين هما :

✳️ الخدمة العسكرية (Military Service) ، وتعتبر عن الخدمة العامة في كافة الاجهزة العسكرية للدولة •

✳️ الخدمة المدنية (Civil Service) • وتعتبر عن الخدمة العامة في الهيئات العامة غير العسكرية ، وأهم فرع في الخدمة المدنية هو الذى يضم العاملين في المنظمات الحكومية (المصلحية ، المؤسسة العامة ، المحليات) •

ولهذا الفرع سمات خاصة تميزه عن الخدمة العسكرية وعن الخدمة في قطاعات الاعمال الاهلية وتتبع هذه السمات من طبيعة تلك الخدمة وهى :

١ — ان الخدمة المدنية تحتاج الى هيئة ادارية ذات خبرة وممارسة عميقتين لخطورة المسؤوليات التى تقوم بها ولذا يجب أن يعتمد على أعضاء الخدمة ذاتها ، دون اغفال أهمية تغذية الخدمة من آن لآخر ببعض « الدماء » الجديدة •

٢ — ان الخدمة المدنية والتى تضم منفذى السياسة العامة تحتاج الى هيئة مهنية بعيدة عن الخوف من ضغوط رجل الحكم وجماعات الضغط على السواء وتكون واثقة من حقها فى ابداء الرأى وخدمة المواطنين جميعا بموضوعية لذا يجب تأمين العاملين فيها واشعارهم بالطمأنينة •

ويضع هذا طابعا مميزا للعمل فى الخدمة المدنية اذ يخضع العمل لمجموعة من القوانين العامة التى عادة ما تؤكد بعض القواعد الهامة مثل :

ضمانات الموظف ، أسلوب التعيين والترقية والنقل وحقوق المعاشات والضمانات الاجتماعية والتزامات الموظف العام ... الخ •

وعادة يتم تقنين هذه القواعد وتطبيق أحكامها على جميع العاملين في كافة منظمات الجهاز الإداري ، وتنظم هذه العملية تحت اشراف مجلس أو هيئة للخدمة المدنية تكون بمثابة « ادارة الافراد » المركزية للجهاز الإداري •

وفي بعض الأحيان يستثنى من هذه القواعد أو من بعضها بعض المنظمات العاملة في اطار الجهاز الإداري ذات الطبيعة الخاصة (مثل المؤسسات العامة) بشرط التنسيق مع التعليمات المطبقة على العاملين في باقى منظمات الجهاز الإداري •

وترتبط شئون الخدمة المدنية كذلك ارتباطا وثيقا ، بالميزانية العامة للدولة ، فتكوين الوظائف العامة هو عنصر هام من عناصر الميزانية التى تمثل قيادا على تنظيم الخدمة المدنية •

وقد جرت العادة على أن يكون انشاء والغاء الوظائف العامة من الامور التى تهتم القائمين على شئون الميزانية فى الدولة ويكون لهم دور واضح فى ذلك الشأن •

كما أن الخدمة المدنية ترتبط بالسياسة العامة بصورة أو بأخرى • ففى بعض النظم يكون من الضرورى حياد « الموظف » فى النواحي السياسية ، بينما فى نظم أخرى يكون العكس هو المطلوب ، أى الالتزام السياسى للموظف العام •

ففى النظم الحزبية (Party Political Systems) يكون من غير المسموح به أن يظهر الموظف العام أى ميول أو « تحزب » فى أعماله الرسمية • وتقوم الافتراضات فى هذا النظام على أساس امكان حيادية الموظف — على الاقل — رسميا •

بينما في النظم السياسية الموجهة ، يكون اقتناع الموظف العام بالسياسة الحاكمة وبأهدافها وتعاطفه معها شرطا ضروريا لتبوء الوظائف العامة خصوصا في المراكز القيادية ومراكز الاحتكاك بالجمهير .

وبدون الاغاضة في التحليل نجد أن عملية الولاء السياسى مطلوبة بشكل قاطع فيمن يشغل مناصب الادارة العليا . ولا اعتراض لدينا على ذلك الشرط ، طالما أنه من المعقول جدا أن تتطلب فيمن يقوم بادارة منظمات تعمل على تحقيق أهداف السياسة العامة أن يكون مواليا لهذه السياسة . ولا يمكن أن نتصور انه من الممكن « فرض » الحياد السياسى على البيروقراطية طالما ان هذه البيروقراطية هي في النهاية مجموعة بشرية لها تطلعاتها ومواقفها .

تصورنا ان الولاء هنا يجب أن يكون للنظام السياسى لا لاتجاه حزبى ما — يجب أن يكون الولاء للنظام السياسى لعقيدته ومؤسساته وباستقراره — وطالما ان الحكومة هي التي تعبر عن الصالح العام لهذا النظام لذا يكون ارتباط ولاء البيروقراطية بالسياسة العامة هي المحك العملى الحقيقى للولاء السياسى للبيروقراطية .

ولكن — مع ذلك — لا يمكن أن نتصور هذا الولاء وقد اقتصر على ان يصبح ولاء الحزب (*) معين خصوصا في ظل النظم السياسية التي تسمح بتعدد الاحزاب .

والولاء هنا يكون للحزب الحاكم وللسياسة التي يضعها والتي تعد هي السياسة العامة طالما بقى هذا الحزب في الحكم .

وإذا انتقلنا الى الدول النامية التي لا تأخذ بنظام الاحزاب وتقودها جماعات « وطنية » لها أهداف محددة في التنمية تصبح عملية « الولاء السياسى » عملية لازمة حتى تضمن القيادة العليا الثورية تمشى الادارة العليا مع أهدافها « الوطنية » الهادفة الى احداث تغييرات جذرية في النظام

(*) سواء كان هذا الحزب في الحكم أو في خارجه .

القائم وبالتالي لا تعد الكفاءة وحدها كافية ، اذ لا بد أن يكون معها جنباً الى جنب اقتناع كاف بالتغيرات التى تهدف اليها القيادة العليا الجديدة ، ولكن لا يعنى ذلك التضحية تماماً بالكفاءة خصوصاً فى مواجهة ظروف الندرة البالغة فيها • ان القيادة الجديدة الناجحة سيقاس نجاحها بقدرتها على جذب الكفاءات القائمة نحو تبني أفكارها الجديدة وبالتالي كسب هذه الكفاءات الى جانبها ولمصلحة التنمية والتغيرات الجذرية اللازمة لتحقيقها • فالكفاءة تحقق ميزتين للعمل الادارى لا يمكن بأى حال تجاهلها وهما :

(ا) النظرة الخبيرة للعمل الادارى •

(ب) النظرة الموضوعية المحايدة للعمل الادارى •

كما أنها تضمن استقرار الموظف وطمأنينته وتبنى روح الخدمة على دعائم مهنية موضوعية •

ونلاحظ أن الخدمة المدنية تنظم فى معظم الدول بواسطة تعليمات عامة — أو قانون — ينطبق على كافة العاملين فى منظمات الجهاز الادارى على أساس أن الجهاز الادارى فى مجموعه يمثل منظمة كبيرة واحدة^(١) •

وفى العادة يتم : أولاً : تحديد الوظائف ذات الطابع السياسى التى تستثنى من هذه الاحكام (مثل الوزراء — نواب الوزراء) •

وثانياً : وضع قواعد خاصة تلائم بعض الوظائف ذات الطبيعة المميزة (مثل الوظائف الدبلوماسية أو القضائية • • الخ) •

وثالثاً : وضع قواعد عامة لباقي الوظائف •

(١) لاحظ فيما بعد : أن هناك استثناءات بالنسبة للعاملين فى بعض منظمات الجهاز الادارى ، حيث تعد لهم نظم خدمة خاصة • ولكن هذه الاستثناءات تطبق عليهم كمجموعة وليس كأفراد •

خلفيات الخدمة المدنية

يجب أن تستند الخدمة المدنية على قواعد أخلاقية مقبولة من المجتمع ، لأن تلك الخدمة هي المرآة التي ينعكس في سلوك أعضائها غايات السياسة العامة ، بل لا تعدو الحقيقة إذ رأينا في الخدمة المدنية أحد أهم مؤسسات النظام السياسي والتي تعتبر مصدرا هاما لتقرير استقراره وتطوره الناجح • ان عضو الخدمة المدنية ليس مجرد أحد العاملين في جهاز ضخم ، بل هو بالضرورة منفذ ومؤثر للسياسة العامة • وترداد هذه الاهمية في الدول النامية نتيجة الاتساع والاهمية الكبرى للسياسة العامة ، ونتيجة النفوذ الكبير الذي تمارسه الادارة العامة في نطاق النظام السياسي • ومن هنا يزداد أهمية ابراز أهمية خلفيات الخدمة العامة المدنية (Ethics of the Civil Service) والتي تعنى القواعد العرفية للسلوك والتي تصبح بالممارسة أمرا مقبولا من الادارة ومن المواطن على السواء والتي تكون بالتالى عنصر تأثير قوى على السلوك الفعلى للادارة •

وإذا نظرنا الى مجتمعنا لوجدنا أن الاسلام يعطى سواء في نصوصه أو في تطبيقاته أمثلة حية لخلفيات الخدمة المدنية • فقد جاء في القرآن الكريم آيات بينات تشرح حكمة الخدمة المدنية العامة ، ففى قوله تعالى في صورة القصص : « ان خير من استأجرت القوى الأمين » — ويروى حديث عن الرسول عليه الصلاة والسلام « من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة » •

ويتركز في هذه الامثلة جوهر فلسفة الخدمة العامة الحديثة الى أقصى درجة — اذ يتضح فيها مسئولية الموظف العام تجاه المواطنين والالتزامات التي تضعها الوظيفة العامة عليه • كما أن الاسلام خير من يفسر الجوانب الاخرى لأخلاقيات الخدمة المدنية ، منها حديث لرسول الله عليه الصلاة والسلام يقول : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » ويتجلى في هذا القول الأمين مسئولية المواطن في التعاون مع منفذى السياسة العامة وأعضاء الخدمة المدنية •

وقد سارت تطبيقات الاسلام تؤكد وتعنى الحكم النيرة فى مفهوم الخدمة المدنية • فقد أرسل أبو بكر الصديق لأحد عماله « انى قد ولينك لأبلوك وأجربك فان أحسنت رددتك الى عملك وذتلك وان أسأت عزلتك » — وفى هذا اشارة الى مفهوم فترة التعيين تحت الاختبار ومفهوم الرقابة وقياس الأداء ومفهوم الانضباط الادارى •

وان العملية الادارية خصوصا فى جانبها هذا البشرى لفى أمس الحاجة الى دليل أخلاقى تسيير على هديه وليس هناك ما هو أسمى أو أرفع من الخلقيات السماوية^(١) •

وان الحاجة الى تنمية مجموعة من القيم الخلقية للخدمة المدنية هى مطلب عاجل للإدارة العامة فى الدول النامية لأن هذا فى اعتقادنا هو السبيل العملى نحو :

✽ ارساء دعائم الخدمة المدنية كمهنة لها تقاليد يمتزج فيها علم الادارة العامة ومهاراته مع خلقيات يرضى عنها المجتمع •

✽ تدعم العلاقة بين صانع السياسة العامة من ناحية والمواطن من الاخرى حيث ان الاخير يحدد تلك العلاقة من واقع تعامله واحتكاكه مع الخدمة المدنية لا من مجرد اعجابه أو نفوره من السياسة العامة •

وظائف الخدمة المدنية

المقصود بوظائف الخدمة المدنية مجموعة الانشطة التى تقوم وتظهر فى الجهاز الادارى لاعداد الخدمة المدنية على أسس علمية ويتحقق ذلك عن طريق

(١) يراجع للمؤلف محاولات فى استخراج بعض هذه الخلقيات الادارية فى بحثين منشورين بالعدد التاسع والعدد الحادى عشر من مجلة منبر الاسلام لسنة ١٩٧٢ •

كذلك يراجع للمؤلف بحث منشور فى مجلة الادارة يتناول مفهوم ادارة الافراد فى المجتمع الاسلامى القديم والحديث • العدد ٢ لسنة ١٩٧٣ •

زيادة الانتاجية ورفع كفاءة العنصر البشرى بمسايرة التطورات الحديثة فى تكنولوجيا العمل ونلاحظ أن التطورات الاجتماعية التى أحدثت تأثيرها على الجهاز الادارى وعلى مفاهيم العملية الادارية تأثرت بها الادارة باستخدام الأساليب العلمية ومنها الاخذ بالتخصص • وهذا أدى الى ظهور الحاجة الى وظيفة متخصصة فى الجهاز الادارى لادارة الافراد ، كاحدى الخدمات العامة الرئيسية فى المنظمة ، وعدم الاكتفاء بقيام الرؤساء الاداريين بهذه الوظيفة كنشاط هام من أنشطتهم كاداريين • فعلاوة على أهمية دور الاداريين فى هذا الصدد وحتمية استمراره • فان الادارة المتخصصة فى شئون الافراد فى تأكيدها لاهمية هذا الدور تقوم بوظائف متخصصة هامة مثلها مثل الوضع فى أى منظمة ادارية كبرى ، وهى :

١ - الاختيار والتعيين :

ان عملية الاختيار والتعيين تهدف الى الحصول على أكفأ الافراد للعمل بالمنظمة ، ويشمل هذا جميع عمليات الاعلان عن الوظائف وتقرير شروط التعيين واختبارات الاختيار ، والتعيين تحت الاختبار وتثبيت التعيين •

٢ - قياس الكفاية :

وهذه العملية تشمل الاحتفاظ بسجلات منظمة عن الافراد تضمن تعيين كل فرد فى المكان الملائم لاحتياجات العمل وكفاءة الفرد • وتساعد على تقييم العاملين بشكل مستمر لتقرير المكافأة ووسائل التدريب المناسبة لكل فرد كما تشمل المصدر الذى تتخذ بناء عليه قرارات التغيرات الوظيفية (العلاوة / الترقية / النقل الخ) •

٣ - الاجور والمكافآت :

وتشمل هذه الوظيفة اعداد البحوث والتوصيات المتعلقة بنظام الاجور والمكافآت المناسبة • ويشمل هذا توصيف وتقييم الوظائف ودراسة نظم الحوافز •

٤ — التنمية والتدريب :

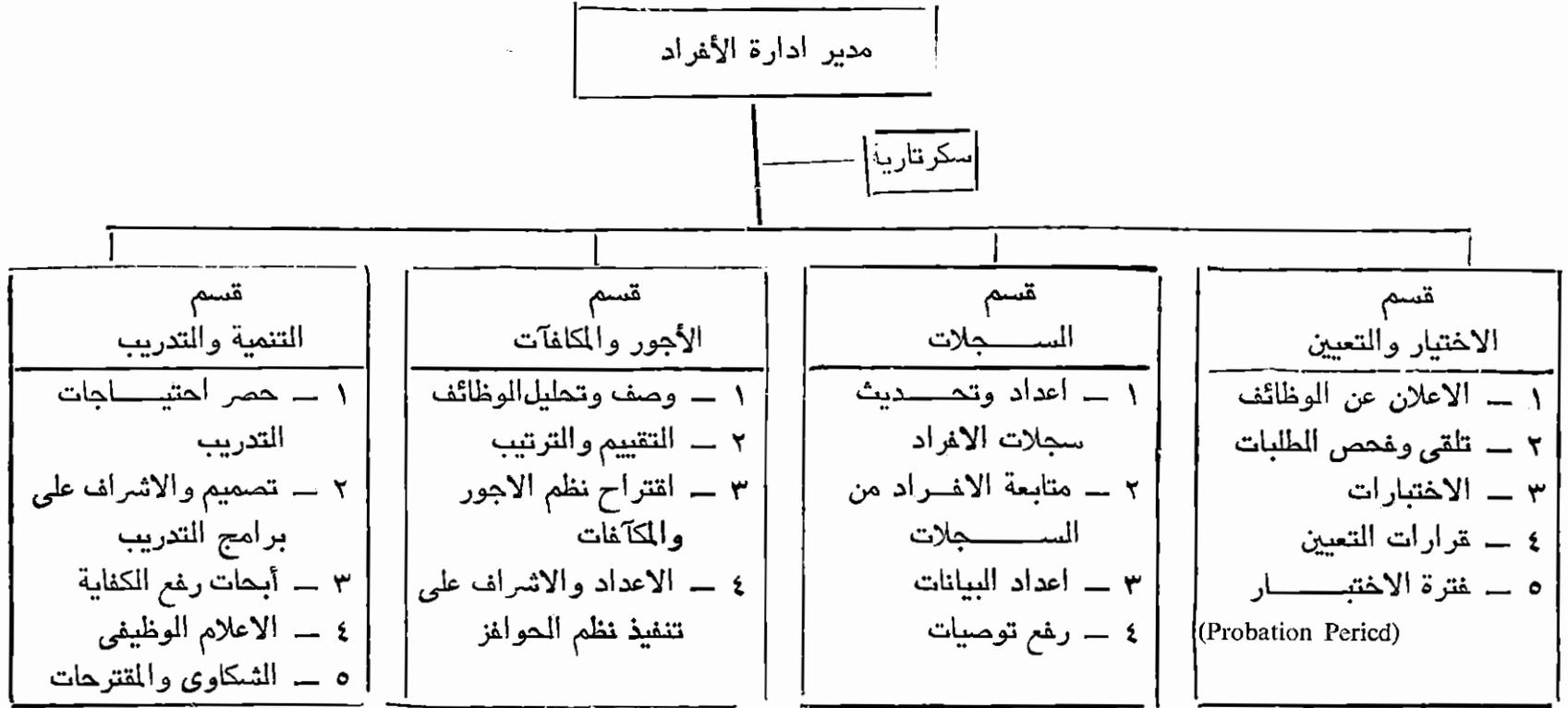
تشمل هذه الوظيفة تعليم وتدريب وتنمية مهارات الافراد العاملين في المنظمة • وتتضمن بالضرورة الابحاث المتعلقة بشئون الافراد ورفع الكفاية وتنظيم عمليات الاعلام الوظيفى داخل المنظمة ، وكذلك نظام تلقى وفحص شكاوى الافراد •

ان تخصص تلك الانشطة ، يستلزم وجود تنظيم فعال لادارتها وتتوقف نوعية وشكل ذلك التنظيم على حجم المنظمة والاهمية التى تعطىها ادارتها العليا لشئون الافراد^(١) • فتتنظيم ادارة الافراد يعكس عدد العاملين في المنظمة والمهام التى ترى الادارة أنها ضرورية لادارة شئون موظفى المنظمة • وفى الشكل التالى (شكل ١٠) نبين تنظيما نموذجيا لادارة الافراد فى منظمة كبيرة •

وفى أحيان كثيرة لا يقتصر على عمل هذه الادارة المتخصصة • فمشئون الافراد كما ذكرنا تهتم كل الاداريين على كافة المستويات • ومن مظاهر الاهتمام تقليد تكوين لجان شئون الافراد فى معظم المنظمات الكبيرة • واللجان تؤكد صفتى العمومية والاهمية لشئون ادارة الافراد •

ولكن تكوين لجان شئون الافراد يجب أن يقوم على أساس أن الأعضاء المهتمين والمختصين فى شئون الافراد هم الذين يكونون عضوية اللجنة • وهذا يعطى لعمل اللجنة صفة المشاركة الفعالة فى شئون الافراد • وفى بعض الاحيان يكون عمل اللجان غير ضرورى — اذ تكون الحاجة الى القرارات السريعة لا للقرارات الجماعية • لذا يجب عند تكوين لجان شئون الافراد تحديد مهامها بدقة • وقصر هذه المهام على الامور التى تشتد الحاجة فيها

(١) لاحظ بعض الباحثين عكس ذلك العامل الاخير تماما • لقد وجد أحد الاساتذة ان اهتمام الادارة العليا بشئون الافراد يقلل من أهمية ادارة الافراد فى المنظمة ، ذلك لان الادارة العليا تتناول شئون الافراد بنفسها لاهتمامها بها مما ينعكس على ضعف مركز مدير ادارة الافراد •



(شكل ١٠) ادارة الافراد في منظمة كبرى

الى التقدير الجماعى Collective Judgment ومن هذه الامور ما يتعلق باقرار وفحص سياسات الافراد ونتائج تقارير الكفاية وتطوير الترقيات السنوية وغير ذلك من أمور تهم كافة العاملين فترداد حاجتهم الى الشعور بالاطمئنان وعدم التحيز فى تقريرها •

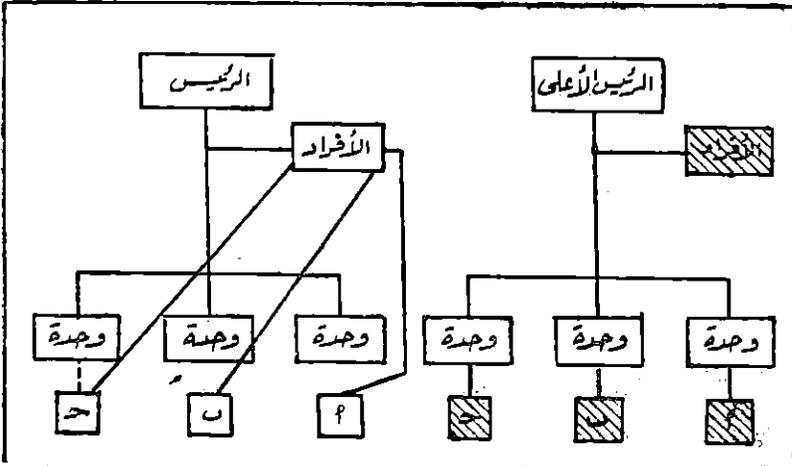
ومن الامور المتعلقة بتنظيم ادارة الافراد : تقرير علاقاتها مع باقى ادارات المنظمة • أن الاصل بالطبع أن تكون ادارة الافراد ادارة استشارية تقدم النصائح والتوجيهات والمعلومات وتترك الادارة الفعلية لثئون الافراد للرؤساء التنفيذيين ، وذلك على أساس أن ادارة الافراد هى جزء أصيل من النشاط الادارى المطلوب من كل مدير القيام به ، لذلك من الخطأ خلق ازدواج فى سلطة تصريف ثئون الافراد كما أنه من غير المنطقى وضع هذه السلطة فى ادارة الافراد بعيدا عن أماكن العمل الفعلية فى الادارات والاقسام المختلفة للمنظمة •

ومع ذلك تستطيع الادارة العليا أن تفوض ادارة الافراد صلاحيات وظيفية بالنسبة لبعض أمور الافراد مثل : التدريب واجراءات التعيين والنقل واصدار تعليمات فنية فى أمور الترقية وقياس الكفاءة ونظام العمل الخ • وهذا يتطلب توضيح سلطات ادارة الافراد بأقصى ما يمكن من درجات الوضوح بما لا يتعارض مع سلطات المديرين التنفيذيين ، وقد يستلزم وجود هذه السلطات الوظيفية الاخذ بواحد من تنظيمين لادارة الافراد كما يظهر من الشكل (١١) •

التنظيم المركزى فى الخدمة المدنية

إذا ما اعتبرنا الجهاز الادارى منظمة كبرى تضم العديد من الوحدات والمستويات فانه من الضرورى أن يكون لها التنظيم المركزى المسئول عن تقديم الخدمات فى مجال ادارة الافراد لهذا الجهاز الادارى •

وقد يتساءل البعض عن الحكمة فى وجود جهاز ادارة أفراد لكل الجهاز الادارى • طالما توجد هذه الادارة فى كل منظمة من منظمات ذلك الجهاز •



في الوحدات المختلفة ويرتبطون مع
رئاسات الوحدة بتعليمات وتوجيهات
ادارة الافراد تتبعها موظفى الافراد
محددة .

ادارة الافراد تتمتع بسلطة توجيه
موظفى الافراد في الوحدات المختلفة
والذين يتبعون رئاسات الوحدة .

(شكل ١١) علاقات ادارة الافراد

لاحظنا من قبل أن تنظيم الخدمة المدنية يخضع للعديد من القواعد التي يضعها المشرع حرصا من الدولة على العنصر البشرى العامل في الاجهزة العامة ، وما لادارة هذا العنصر من أهمية • ويؤدى ذلك الاهتمام من الدولة الى اشرافها على تنظيمات الافراد في المنظمات الحكومية اشرافا مباشرا عن طريق خلق « أجهزة مركزية » للخدمة المدنية • وتستطيع الدولة علاوة على ذلك أن تشرف على تنظيمات الافراد في المنظمات الاهلية عن طريق التشريع— أى بوضع التشريعات التي تتفاوت في تحديد اشراف الدولة على هذه الادارات من دولة الى أخرى تبعا لوضاع وأحوال كل منها • وأن ظهور أجهزة مركزية في الخدمة المدنية كان تعبيرا عن الرغبة عن تطبيق أقصى شروط الموضوعية في معالجة الادارة لشئون الافراد وتظهر هذه الحاجة كذلك في الدول المتقدمة بالنسبة لشئون الافراد العاملين في المنظمات والدوائر الحكومية حيث تعد الحكومة منظمة كبيرة واحدة تتعاون كافة فروعها على تنفيذ السياسة العامة • وفي الوقت الحالى توجد هذه الاجهزة في جميع (م ١١ — نظرية الادارة)

الدول • ويمكن ايجاز أهم الاسباب والدوافع المؤدية الى ذلك فيما يلي^(١) :

١ — التوسع الهائل في مهام الدولة وازدياد عدد العاملين فيها أدى الى ظهور الحاجة الى تنظيم شؤون العاملين وتطبيق الأساليب العلمية في ادارة الافراد ومن الطبيعي أن تظهر مع ذلك أهمية وجود هيئة أو ادارة مركزية تكون مسئولة أمام القيادة العليا للدولة عن ضمان الموضوعية في ادارة شؤون الخدمة المدنية في الجهاز الادارى •

٢ — الرغبة في توحيد المعاملة للعاملين في كافة المنظمات الحكومية والاقتصادية تحقيقا للموضوعية وللرضاء العام ، ويساعد على تحقيق ذلك خلق هيئة أو ادارة مركزية لشؤون الخدمة المدنية •

٣ — الرغبة في توجيه برامج متعددة للتنمية الادارية للعاملين في منظمات الدولة عن طريق جهة متخصصة تكون مسئولة عن ذلك ، وتظهر أهمية ذلك العامل في الدول النامية بالذات حيث تزداد الحاجة الى تنمية المهارات البشرية •

٤ — تحقيق الادارة المحايدة في شغل الوظائف بوضع هذه العملية تحت اشراف جهة مركزية يكون لها حق مراجعة الادارات المختلفة •

ويختلف تكوين أجهزة الخدمة المدنية المركزية من دولة الى أخرى • واكن هناك بعض الانماط التنظيمية (Organization Patterns) المألوفة في تكوين هذه الاجهزة ، ومن أهم هذه الانماط^(٢) :

١ — نمط اللجنة : (Committee Type)

وتعتبر « اللجنة » النمط التنظيمي التقليدى لأجهزة الافراد المركزية ،

J. P. Pfiffner : The Personnel Function in Government-Public (1)

Personnel R. Oct. 1966.

F. A. Negro : Public Personnel Administration N. Y., 1975. (٢)

والامثلة المألوفة هي مجالس الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الامريكية وفي المملكة المتحدة وفي كثير من الدول النامية •

وفي الجدول التالي نبين المزايا والعيوب التي تتحقق في ذلك النمط التنظيمي •

العيوب	المزايا
— وجود آراء كثيرة داخل قيادة الخدمة المدنية قد يؤدي الى تعطيل أعمالها •	— تحقق الاحساس بالطمأنينة لدى العاملين نتيجة وجود قيادة جماعية لشئون الخدمة المدنية •
— الميل الى الحلول الوسط (Compromise) داخل اللجنة نتيجة الاختلاف في الآراء •	— الدراسة الوافية والمناقشة المستفيضة لقضايا الخدمة المدنية •
— احتمال وجود أعضاء المجلس من غير المتخصصين في شئون الخدمة المدنية مما يفقد الحيوية اللازمة في المناقشة •	— امكان تمثيل ممثلى الوحدات التنفيذية في الجهاز الادارى فى المجلس مما يخلق الاحساس بالمشاركة فى ادارة شئون الافراد •
— امكان التهرب من المسئولية وعدم وضوحها داخل تكوين المجلس •	— القدرة على تحمل مسئوليات كبيرة تحتاجها شئون الخدمة المدنية لاقرار الموضوعات الاساسية التى تعنى بها •
— امكان سيطرة بعض الاعضاء المتفرغين والمتخصصين على باقى أعضاء المجلس •	

٢ — نمط الادارة المركزية : (Bureau Type)

والنمط الثانى فى تنظيم أجهزة ادارة الافراد المركزية هو نمط الوحدة أو الجهاز المركزى وذلك مع مراعاة وجود قيادة فردية مسئولة عن ادارة شئون الخدمة المدنية المركزية لمنظمات الحكومة المختلفة •

ومن مزايا هذا النمط :

- (أ) أنه يسهل تحديد المسؤولية وتحملها •
- (ب) أنه يخلق تماسكا داخل عمل هيئة ادارة الافراد •
- (ج) امكان خلق صلة ادارية بين هذه الادارة من ناحية والوزير المرتبط بعملها (كوزير الخزانة مثلا) عن طريق اتباعها له أو اعتبار الوزير الجهة الادارية العليا لها •

ومن عيوب الاقتصار على هذا النمط بالطبع أن شئون العاملين تدخل في اختصاص كافة الرؤساء التنفيذيين كما أنها تتناول موضوعات حيوية تهتم كافة العاملين — لذا يكون من الضروري حتى في حالة الاخذ بهذا النمط تكوين لجنة أو مجلس لشئون الخدمة المدنية تقرر أو توصى في الموضوعات الحيوية الخاصة بشئون العاملين ، ويجب أن نلاحظ أن تكوين تنظيم الخدمة المدنية للجهاز الادارى لا يكتمل الا مع تكوين وحدات نظيره على مستوى كل منظمة من المنظمات • وتتفاوت اختصاصات تلك الاجهزة المركزية من دولة الى أخرى • فقد تشمل كافة شئون الافراد وقد تقتصر على بعض هذه الشئون دون البعض الآخر ، ولكن الملاحظ أن سلطات هذه الأجهزة تكون من نوعين :

اولا — سلطات استشارية Staff

في معظم الامور الخاصة بشئون الافراد والتي يجب أن تدخل في اختصاص الرؤساء المباشرين ، وتقتصر هنا وظيفة الاجهزة المركزية على اصدار التوصيات والنصائح وترك اتخاذ القرارات الفعلية للادارات التنفيذية • ومن هذه الامور التي يكون لها فيها سلطة استشارية •

- ابداء الرأى بشأن لوائح الاستخدام •
- اقتراح موضوعات البحوث المتعلقة بشئون الافراد •
- المعاونة في اعداد برامج التدريب والتنمية الادارية •

ثانياً - سلطات وظيفية : (Fuunctional)

في معظم الامور التي تحتاج الى توحيد في التعليمات مثل اجراءات التعيين (الاعلانات ، الاختبارات ... الخ) والبيانات المركزية في شئون العاملين واعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشئون الخدمة .

والى جانب هذه الاجهزة المركزية ، التي تشرف على تنظيمات ادارة الافراد في الدول النامية ، والتي أعطينا أمثلة منها ، توجد قوانين ولوائح تلتزم بها ادارات الافراد في المنظمات المختلفة^(١) .

(١) دكتور حيدى أمين عبد الهادى : الادارة العامة في الدول العربية - مطبعة المعارف بغداد ١٩٦٩ .

الفصل التاسع

برامج الخدمة المدنية

تمهيد

برغم أن الاجهزة المركزية للخدمة المدنية تعمل في ظل العديد من القوانين واللوائح والتوجيهات العليا ذات الطابع السياسى — برغم ذلك الا أنها ليست ادارة قانونية لتطبيق تلك القوانين واللوائح⁽¹⁾ بل هى بدون شك يجب أن تعكس فى عملها — علاوة على الاحساس بتلك الوثائق القانونية والسياسية — الخبرات العلمية الحديثة فى الادارة العامة والعلوم الاجتماعية الاخرى الوثيقة بها • وينعكس ذلك فى ضرورة قيام تلك الاجهزة بالتعاون مع ادارة الافراد فى المنظمات المختلفة بالتصميم والاشراف على تنفيذ عدد من « البرامج » الهامة التى تستهدف بها رفع كفاءة ومستوى أعضاء الخدمة المدنية فى تنفيذ السياسات العامة ، كذلك تستهدف بها زيادة فاعلية الخدمة المدنية فى النظام السياسى — وأجهزة الخدمة المدنية تسترشد هنا بالقواعد العلمية فى الادارة العامة كذلك بغايات السياسة العامة • ومن أهم هذه البرامج :

- * التوصيف والتقييم (الترتيب) •
- * الاختبار والتعيين •
- * قياس الاداء •
- * التغييرات الوظيفية •

التوصيف والتقييم

ان وصف وتقييم الوظائف ، هو أهم الاساليب العلمية التى تعتمد عليها

(1) لا ننكر ان تفسير القوانين هو جانب هام فى عمل الاجهزة المركزية للخدمة المدنية ولكنه ليس كل شئ كما يحلو للبعض فى الدول النامية ان يتصور •

أجهزة الخدمة المدنية في القيام بوظائفها . ان وصف الوظائف (Job description)
هو تحديد لأركان كل وظيفة ، أما تقييم الوظائف (Job evaluation)

فهو يبين العلاقة والاهمية النسبية للوظائف المختلفة •
ومن أهداف نظام الوصف (١) :

- ١ — أنه الخطوة الرئيسية في اتمام التنظيم الملائم للمنظمات •
 - ٢ — أنه الاساس السليم لوضع نظام الاختيار والتعيين وذلك على ضوء احتياجات كل وظيفة من المؤهلات والخبرات •
 - ٣ — أنه الاساس لوضع معدلات زمنية عادلة للاجور على أساس الوزن النسبي لمسئوليات الوظيفة في المنظمة •
 - ٤ — أنه أساس لوضع برنامج اعداد الموظفين والعمال وتدريبهم على أساس احتياجات كل وظيفة من الخبرات ونوعية العمل المطلوب تأديته •
 - ٥ — أنه أساس وضع نظام سليم للترقية وذلك على أساس تحديد أنسب قنوات الترقية الوظيفية •
 - ٦ — أنه أساس لوضع نظام قياس الانتاجية • وذلك لامكان قياس الاداء الفعلى على ضوء ما يجب عمله تبعاً لمواصفات الوظيفة •
- والمقصود بالوصف أن يتم التعرف على أركان الوظيفة وبالذات على :
- ١ — الهدف من وجود الوظيفة وطبيعتها •
 - ٢ — الواجبات والاعمال المطلوبة من شاغل الوظيفة •

(١) راجع في ذلك : دكتور عاطف عبيد ، مرجع سابق ، صفحات ١٥٦ — ٢٦٠ حيث يقدم لنا المؤلف دراسة جادة علمية وعملية لكافة جوانب ادارة الافراد • كذلك للمؤلف — ادارة الافراد في الحكومة والقطاع العام — طبعة ثانية لدار المعارف ١٩٨١ •

- ٣ - المسئوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة ، طبيعتها وحدودها •
- ٤ - مقدار التعليم والخبرة المطلوبين فيمن يشغل الوظيفة •

ووصف الوظائف يعد الآن الركن الاساسى فى تحقيق الموضوعية الادارية اذ أنه يضع مواصفات موضوعية للوحدة الاساسية فى المنظمة وهى الوظيفة (Job) وتعد هذه العملية أساس بناء الحجم الملائم للتنظيم من ناحية ، علاوة على دورها لجوانب عملية ادارة الافراد المختلفة والتي أشرنا اليها فيما سبق •

وهناك أساليب كثيرة لوصف الوظائف الا أن أكثر هذه الأساليب موضوعية هو الأسلوب الميدانى الذى يتم بواسطة خبرات فى التوصيف . ويستهدف الى جمع بيانات الوصف ميدانيا من شاغلى الوظائف ومن رؤسائهم •

مراحل الوصف

تمر عملية وصف الوظائف بالمراحل التالية :

المرحلة الاولى: تصميم استمارات أولية لجمع البيانات عن الوظائف المختلفة فى منظمات الجهاز الادارى • ويمكن أن تقسم القوة العاملة الى اداريين وعمال أو مستخدمين يعد لكل منها استمارة خاصة •

المرحلة الثانية: ملء الاستمارات ميدانيا وتحت اشراف خبرات متخصصة فى التوصيف وبعد التأكد من صحة البيانات وموضوعيتها ، يحتاج الامر الى التأكد فى بعض الاحيان من صحة البيانات بمراجعة بعض الاستمارات مع الرؤساء المباشرين • يتم حصر الوظائف مبدئيا : المتكررة وغير المتكررة •

المرحلة الثالثة: يتم فيها مراجعة بيانات الوظائف التى تم حصرها مكتبيا وميدانيا وملء استمارات « تحليل الوظيفة » •

ويتم مراجعة هذه الاستثمارات مع العاملين أو رؤسائهم • كذلك مع المسؤولين ، مراجعة نهائية •

المرحلة الرابعة : يتم فيها اعداد بطاقات الوصف النهائية للوظائف •

وإذا كان توصيف الوظائف يخدم عملية التنظيم من عدة نواحي ، كما أنه المدخل الطبيعي لتصميم واعداد برامج الخدمة المدنية فإنه يرتبط بنظام التقييم ارتباطا كبيرا ، ويعد الخطوة اللازمة لاجراء التقييم • وتقييم لوظائف علاوة على كونه أسلوب تحقيق الموضوعية في نظام الاجور ، فهو مستقر لابد منه لاشعار العاملين بالطمأنينة التي دونها تعجز الادارة عن تحقيق أى نتائج ايجابية من برامج ادارة الافراد •

وتقوم عملية التقييم على أساس تحديد الاهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع باقى الوظائف • وهناك طرق كثيرة للتقييم منها :

١ - طريق المفاضلة (Job-ranking system) ومؤداها ترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية في مجموعات •

ويمكن تنفيذ هذه الطريقة باتباع الخطوات التالية :

١ - اعداد بطاقات الوصف للوظائف التي سيتم تقييمها بحيث يتضح بالنسبة لكل وظيفة من هذه الوظائف :

- (أ) طبيعة الوظائف والهدف من وجودها •
- (ب) الاعمال المطلوب تأديتها من شاغل الوظيفة •
- (ج) الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة •

٢ - يتم تشكيل لجنة يرأسها أحد أعضاء الادارة العليا على أن تمثل فيها كافة المستويات الادارية في المنظمة • ويحق لكل عضو في هذه اللجنة الحصول على نسخة كاملة من بطاقات وصف الوظائف المطلوب تقييمها •

٣ - يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بترتيب الوظائف وفقا لاهميتها النسبية وذلك على ضوء مجموعة من العوامل المشتركة التي تدخل في كل وظيفة وتصلح كمعايير موضوعية للمقارنة •

٤ - تقوم اللجنة تحت اشراف رئيسها بدراسة الترتيب الذي توصل اليه كل عضو وذلك بالنسبة لكل وظيفة وتناقش الاختلافات في ذلك الترتيب وتقوم بوضع متوسط للترتيب الذي وصل اليه جميع الاعضاء وذلك على النحو المبين في الجدول التالي :

الترتيب النهائي	متوسط الترتيب	الترتيب المقترح من العضو الثالث	الترتيب المقترح من العضو الثاني	الترتيب المقترح من العضو الاول	الوظيفة
١	١ر٣	٠	٢	١	الاولى
٢	١ر٧	٢	١	٣	الثانية
٣	٣ر٣	٣	٤	٢	الثالثة
٤	٣ر٧	٤	٣	٤	الرابعة

وتنتقد هذه الطريقة على أساس احتمال تضمنها لقدر كبير من عدم

الموضوعية •

٢ - طريقة عوامل المقارنة :

وهي أكثر الطرق موضوعية وشيوعا • وتقوم على تحديد بعض العناصر لمقارنة الوظائف بعضها ببعض • وتعريف كل عنصر من هذه العناصر تعريفا دقيقا والعناصر الشائعة في المقارنة هي :

(أ) المهارة •

(ب) الجهد الذهني المبذول في العمل •

(ج) الجهد العضلي المبذول في العمل •

• (د) المسؤولية

• (هـ) ظروف العمل

وتقوم هذه الطريقة على أساس الخطوات التالية :

١ - تحديد بعض الوظائف الرئيسية في المنظمة ، على أن تكون ممثلة لكافة المستويات ونوعيات العمل في المنظمة • وفي العادة يتم تحديد ١٥ - ٢٠ وظيفة رئيسية في هذه الخطوة •

٢ - تقوم لجنة فنية من المنظمة أو خارجها بتحديد درجات عظمى لكل عامل من العوامل الخمسة التي تم اختيارها للمقارنة وذلك على ضوء الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل على النحو التالي مثلاً :

٢٠٠	المهارة
٢٥٠	الجهد الذهني
١٥٠٠	الجهد العضلي
٢٥٠	المسؤولية
١٥٠	ظروف العمل
<hr/>	<hr/>
١٠٠٠	المجموع

ويشترك أعضاء اللجنة بالطبع في تقدير هذه الدرجات على أساس المناقشة ومراجعة الأجر المدفوعة لكل وظيفة وعلى ضوء خبراتهم الخاصة •

٣ - يقسم كل عامل من العوامل الخمسة الى أجزاء لكل منها درجة من مجموع الدرجة العظمى للعامل وذلك على النحو التالي :

٢٠٠	المهارة
١٠٠	(أ) السرعة في انجاز العمل
١٠٠	(ب) نسبة الخطأ وخطورته
٢٠٠	

٢٥٠	المسئولية
١٥٠	(أ) تجاه الاموال
٨٠	(ب) تجاه الافراد
٧٠	(ج) تجاه الادوات
<hr/>	
٣٠٠	

— : ٠٠٠ الخ •

٤ — والخطة الاخيرة هي توزيع الوظائف التي تم اختيارها في جدول عام يوضح تقدير كل منها على ضوء التوزيع السابق لدرجات العوامل وأجزاء كل منها • ويشترك بالطبع أعضاء اللجنة في وضع هذه التقديرات وذلك على ضوء بطاقات وصف الوظائف •

٥ — على ضوء هذه التقديرات تحدد الاهمية النسبية للوظائف الرئيسية ويمكن تعديل أجورها على ضوء هذه المقارنة وجعلها أساسا لنظام الاجور في كل المنظمة •

ترتيب الوظائف

ونلاحظ أن عملية التوصيف والتقييم في الجهاز الادارى تثير مشاكل وشكاوى كثيرة لذلك كان من الضروري اشراف الجهاز المسئول عن شئون الخدمة المدنية عليها اشرافا كاملا ضمانا للموضوعية وتحقيقا للمساواة في ترتيب الوظائف للجهاز الادارى كله •

وقد اتبعت جمهورية مصر العربية ذلك الاشراف على عملية ترتيب الوظائف بعد صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بشأن نظام العاملين بالدولة ، والذي نص على ضرورة تنفيذ نظام توصيف وتقييم وظائف الجهاز الادارى • صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩٦٧ لسنة ١٩٦٤ لتنفيذ نظام ترتيب الوظائف في الجهاز الادارى (١) •

(١) تأكد ذلك في القانون الجديد رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ الخاص بشئون الخدمة العامة •

وقد أوضح ذلك القانون التعاريف التالية :

الوظيفة :

العمل المسند الى عامل ليؤديه ويتكون من مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسئوليات والسلطات •

الفئة :

تعنى جميع الوظائف التى تتشابه فى :

- (أ) نوع العمل •
- (ب) مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات •
- (ج) مطالب التأهيل لاداء العمل •

الدرجة :

تعنى شريحة معينة من الاجر تتضمن جميع الفئات التى تتشابه فى مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل ولكنها تختلف فى نوع العمل •

وقسم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة نشاط ترتيب الوظائف الى المراحل التالية :

١ - تجميع البيانات اللازمة من مختلف الوظائف بعد حصرها ووصف هذه الوظائف وتحليلها وتجميعها فى مجموعات وفئات ثم وضع معايير موحدة لوحدة المعاملة عند تنفيذ الخطة أو النظام •

٢ - وعند التنفيذ يتم وضع كل وظيفة فى الفئة والمجموعة المناسبة لها وفق المعايير المقررة من قبل ، ثم يتم تحديد أوضاع العاملين ونقلهم الى الوظائف الجديدة مع معالجة المفارقات التى قد تنشأ عن تطبيق النظام الجديد •

٣ - متابعة تنفيذ هذا النظام ، وهى عملية مستمرة ويشترك فيها كل من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والجهات المعنية •

أولا - المرحلة الأولى والخاصة بجمع البيانات :

وتتم بواسطة « وحدة » أو « لجنة » محلية داخل المنظمة تقوم بوضع خطة لتنفيذ هذه العملية لامكانيات اصدار التعليمات اللازمة لسلامة التنفيذ فى هذه المرحلة ويتم :

- ١ - جمع الحقائق والبيانات اللازمة لاغراض الترتيب •
- ٢ - وصف الوظائف وتشتمل على البيانات الخاصة بواجبات الوظيفة ومسئولياتها •
- ٣ - تحليل الوظائف من أجل تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة تمهيدا لوضعها فى المستوى المناسب لها •

ثانيا - المرحلة الثانية عن موضع الوظيفة فى المجموعة والفئة المناسبة لها :

ويتم تنفيذ هذه المرحلة على أساس تقسيم الوظائف تبعا لنوع العمل وتبعا لدرجة الصعوبة ومستوى المسؤولية كالاتى :

- ٤ - تقسيم الوظائف « الى مجموعات ووظائف » تبعا لنوع العمل أى يكون المتماثلة نشاطها متجانسا أو متقاربا •
- ٥ - تقسيم مجموعات الوظائف فى « فئات » تضم كل الوظائف المتماثلة فى درجة الصعوبة والمسؤولية •

ثالثا - المرحلة الثالثة والخاصة بتقييم الفئات ومعادلتها :

وفى هذه المرحلة تتم الخطوات التالية :

- ٦ - يعد لكل فئة وظائف « مواصفات الفئات » أى تعريفها وتحديد الوظائف التى تتضمنها وبيان خصائصها وعن هذه المواصفات يمكن تقييم الفئات •

٧ - تقييم هذه الفئات وتحديد الدرجات المالية التي توضح فيها ذلك على أساس تحديد العلاقة بين الفئات المختلفة من حيث أهمية كل منها مستواها بالنسبة لغيرها .

٨ - تلحق كل وظيفة بفئتها أى تقييم كل وظيفة وذلك على ضوء المجموعة التي تنتمي إليها وفئتها .

٩ - معادلة فئات الوظائف على مستوى الدولة وهو ما يتولى « دراسته » الجهاز المركزى للتنظيم والادارة من أجل المراجعة والتنسيق .

١٠ - اعداد جداول بالوظائف لاعتمادها متضمنة الوظائف والمسميات والفئات والدرجات الخاصة بها .

١١ - نقل العاملين الى الوظائف بعد ترتيبها أو تقييمها على أساس معايير الترتيب ومطالب التأهيل دون النظر الى الاعتبارات الشخصية مع علاج المفارقات التي تنتج عن هذه التسويات .

وهذه المراحل جميعها تكون سلسلة مترابطة موضوعيا واجرائيا لتصل فى نهايتها الى الهدف المطلوب .

وكل مرحلة بما تتضمنها من خطوات تهدف الى اقامة الاساس الذى تبدأ منه المرحلة التالية .

ولذلك فانه يجب اتباع هذه الخطوات حتى يمكن الوصول الى الهدف بطريقة منطقية على أساس سليم .

الاختيار والتعيين

ان عملية التعيين فى الجهاز الادارى تخضع لشرتين . الاول ، وهو شروط عامة يجب أن تنطبق أصلا للتعين فى الجهاز الادارى . وثانيا شروط خاصة يتم تقديرها بنوع أو آخر من الاختبارات حسب ما تقرره الادارة

حسب طبيعة العمل ونوع المؤهلات والغرض من الشرطين هو ضمان الحصول على أنسب العناصر للعمل في الجهاز الإداري مع ضمان الموضوعية والحياد والنزاهة في عملية التعيين — لذلك تظهر أهمية عملية الاختيار •

وعملية الاختيار والتعيين ، عملية تتم في ظل :

١ — تحديد الاحتياجات من الأفراد لمنظمات الجهاز الإداري من واقع دراسة التنظيم والسياسة العامة والخطط القومية والميزانيات •

٢ — تحديد المواصفات المطلوبة في شغل الوظائف على ضوء توصيف الوظائف •

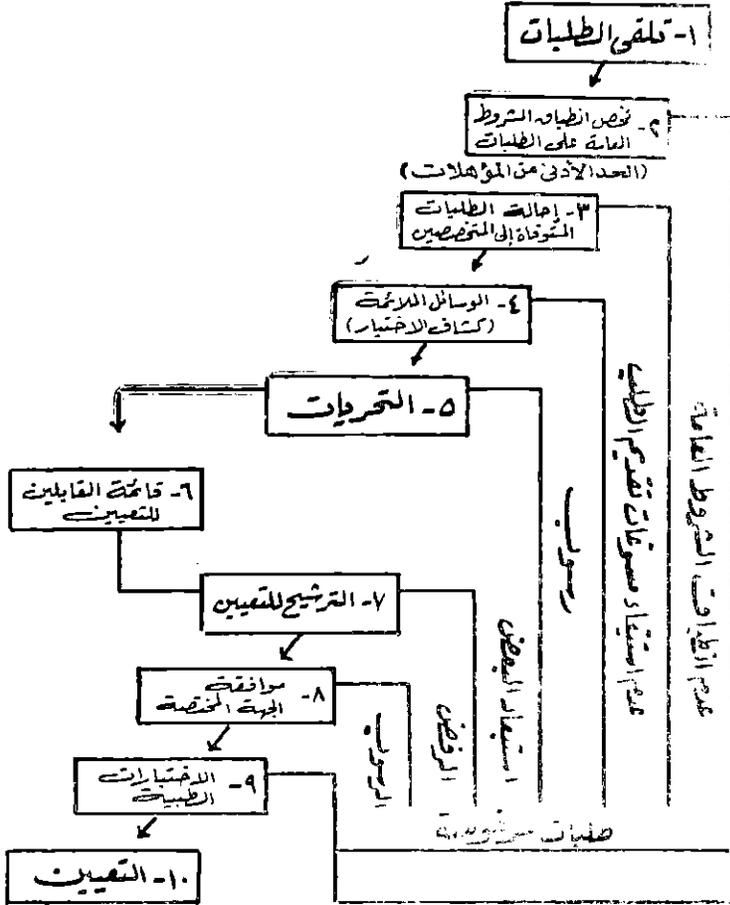
وهذا يعنى أن المنظمة المعنية يجب أن تقوم بدور هام في ذلك الصدد لتحديد احتياجاتها بدقة كافية وفي ظل قدر كاف من التنسيق مع باقى منظمات الجهاز الإداري وهو ما يتم تحت اشراف الجهاز المسئول عن الخدمة المدنية •

وتمر عملية الاختيار والتعيين في عدة اجراءات تظهر لنا من الشكل التالي رقم (١٢) •

وتتركز كافة هذه الخطوات والموضحة في الشكل السابق حول أهمية الاختيار — اذ أن الموظف العام بعد تعيينه يصعب التخلص منه كما أن طبيعة مسؤولياته العامة تحتم على الادارة الاهتمام المبكر بعملية اختياره • وهناك عدة مؤشرات للتأكد من حسن اختياره منها :

- ١ — الحد الأدنى من المؤهلات الواجب توافرها •
- ٢ — تقييم التدريب والخبرة للمتقدمين •
- ٣ — الاختبارات التحريرية لزيادة التأكد •
- ٤ — اختبارات الاداء •
- ٥ — الاختبارات الشفوية •
- ٦ — تقييم المؤهلات •

ولا يعنى ذلك أن عملية الاختيار تتم بالنسبة لكل وظيفة بمؤشر واحد فقط من هذه المؤشرات • أن الواقع أن مجموعة من المؤشرات تستخدم عادة



(شكل ١٢) إجراءات الاختيار والتعيين

للاختيار في وظيفة • وهذه المجموعة من المؤشرات المناسبة هي ما يطلق عليه كشاف الاختيار • والمقصود بذلك أكثر الوسائل التي تتلائم مع بعضها البعض والتي تتلائم في مجموعها عملية الاختيار لاحدى الوظائف أو لمجموعة وظائف • وتحديد كشاف الاختيار الملائم سيتطلب عادة تحديد الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة للوظيفة ثم تقدير المتطلبات الأخرى الإضافية التي تساعد على رفع كفاءة أداء الوظيفة • ولنأخذ مثالا لذلك - في عملية الاختيار لوظيفة ذات مستوى مبتدىء لكيماى •

ويقرر كشاف الاختيار (The Test Battery) الملائم لها أى المؤشرات الملائمة تبعا للجدول التالي :

جدول كشف الاختيار المناسب لوظيفة (كيمائى مبتدىء)

المؤشر	مدى امكان استخدامه	القرار
١ - الحد الأدنى من المؤهلات	الحد الأدنى لهذه الوظيفة هو بكالوريوس فى العلوم (شعبة كيمياء) حديث التخرج	يستخدم
٢ - تقييم التدريب والخبرة	شاغل الوظيفة حديث التخرج وهى وظيفة مبتدىء	لايستخدم X
٣ - الاختبارات التحريرية	قياس مدى الملم المتقدم بالاصول العامة فى الكيمياء	يستخدم
٤ - اختبارات الاداء	يستخدم لقياس الاعمال التى يمكن قياسها بسهولة كالطبع على الالة الكاتبة مثلا	لايستخدم X
٥ - الاختبارات الشفوية	يستخدم للتعرف على شخصية المتقدم ومظهره العام لكثير من الوظائف	يستخدم
٦ - تقييم المؤهلات	لأخذ رأى المختصين فى وزن وأهمية المؤهلات للمتقدمين ويمكن استخدام أسلوب المراجع الشخصية بدلا منه (References)	يستخدم أسلوب المراجع الشخصية

ويوضح لنا المثال السابق كيف تستطيع الإدارة تحديد « كشاف الاختيار » الملائم لوظيفة كيميائي مبتدىء • ويبقى بعد ذلك وضع التقدير النهائي والاجتمالى للمتقدمين لشغل هذه الوظيفة والذين يمرون بوسائل الاختبار السابقة والتي قامت الإدارة بتحديددها •

ولتقرير ذلك التقدير تبعا للقيم النسبية التي تقررها الإدارة بالنسبة لكل وسيلة من هذه الوسائل • وفي المثال السابق — فان المؤشر الاول (الحد الأدنى من المؤهلات) لا تأخذ أى قيمة نظرا لانها شرط أساسى للتقدم للوظيفة — كذلك فان المؤشر السادس (تقييم المؤهلات والتي يمكن استبدالها بقائمة مراجع شخصية) لا توضع لها كذلك قيمة رقمية حيث انها ستعتبر من مستلزمات المؤهل الأدنى اللازم •

يبقى الاختبار التحريرى والاختبار الشفوى — وفي المثال السابق يعطى للاول قيمة رقمية هى ست درجات من اجمالى عشرة والاختبار الشفوى يعطى له أربع درجات • فاذا ما حصل ثلاثة متقدمون للوظيفة على التقديرات التالية يكون من الممكن اختيار أكفأ هؤلاء الثلاثة لشغل وظيفة كيميائي مبتدىء •

كشف تقديرات اختبارات المتقدمين لشغل وظيفة كيميائي مبتدىء

المتقدم	درجة الاختبار التحريرى	درجة الاختبار الشفوى	المجموع	التقدير النهائى	ترتيب المتقدم
أ	$6 \times 76 = 456$	$4 \times 85 = 340$	796	$796 = \frac{796}{10}$	الاول
ب	$4 \times 75 = 300$	$4 \times 64 = 256$	766	$766 = \frac{766}{10}$	الثالث
ج	$6 \times 72 = 432$	$6 \times 85 = 510$	772	$772 = \frac{772}{10}$	الثانى

ويتضح لنا بالمثال السابق كيف تصل الإدارة الى تحديد ترتيب المتقدمين

لشغل الوظيفة • ولكن العبرة الاساسية تكمن في أسلوب تحديد القيمة الرقمية لكل نوع من أنواع الاختبارات • أن ذلك يتحدد تبعاً للاهمية النسبية التي تضعها الادارة لكل وظيفة إذ أن هذه الاهمية ستتقرر نسبياً تبعاً للمواصفات لكل وظيفة •

ولكن أهم من ذلك ، أن يكون المؤشر الذي تختاره الادارة ، يتسم بالكفاءة ويمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف عملية الاختيار ، ومن وسائل التحقيق من كفاءة المؤشر الاختيار التقليدية هو تجربة المؤشر على مجموعة من قدامى العاملين للتأكد من صحة النتائج التي يوصل اليها • كما يمكن التحقق كذلك عن طريق مقارنة أداء العامل بعد تغييره مباشرة مع النتائج التي حققتها في الاختبارات •

والان يمكن أن نقدم وسائل الاختيار الست التي ذكرناها بشيء أكثر من التفصيل :

اولا - الحد الأدنى من المؤهلات :

ويعد شرطاً أساسياً للتعين ويتقرر بالضرورة تبعاً لمواصفات الوظيفة •

ثانياً - تقييم التدريب والخبرة :

وتختلف هذه الوسيلة من الحد الأدنى اللازم لشغل الوظيفة من المؤهلات والتدريب - فهذه الوسيلة تعنى بتحديد ملائمة خبرات وتدريب المتقدم للمواصفات الموضوعية للوظيفة • ولكن يثار عادة في ذلك الصدد العديد من التساؤلات عن أسلوب التقييم للخبرة والتدريب - ومن التحفظات التي تثار في ذلك الصدد •

(أ) هل الخبرة تقاس بمدتها أم بمحتواها ؟ ان الاسهل بل والمستخدم هو الاعتماد على المدة وهو عادة ما يكون مقياساً مضللاً •

(ب) هل كل الوظائف تتساوى في مدة الخبرة اللازمة لها ؟ ان الادارة عادة لا تضع معايير واضحة وموضوعية بين مدة الخبرة اللازمة لكل وظيفة •

ثالثاً - الاختبارات التحريرية :

وهو من أنواع متعددة وتحقق أهدافاً عديدة وفيما يلي أهم أنواع هذه الاختبارات .

(أ) اختبار القدرات الحالية للمتقدم Achievement Test ويهدف الى قياس القدرات الحالية للمتقدم لأداء الاعمال المطلوب التقدم لها . وتستخدم هذه الاختبارات في المنظمات الكبيرة التي يقوم العمل فيها على أسس واضحة من التخصص وتقسيم العمل .

(ب) اختبار القدرات الكامنة للمقدم (Aptitude Test) ويهدف الى اختبار امكانيات المتقدم للتطور والنمو في داخل المنظمة . وتستخدم هذه الاختبارات في المنظمات الحكومية بالذات ، حيث يعد الموظفون الجدد للالتحاق بخدمة عامة طويلة المدى وحيث مفهوم المهنة (Career) في العمل الحكومي .

(ج) اختبار الشخصية (Personality Test) ويستخدم على نطاق محدود بالنسبة لبعض الوظائف ذات الطابع الاشرافي ، وتوضع في هذا النوع من الاختبارات أسئلة من المتخصصين في العلوم السلوكية ، وتوضح اجابتها القدرات الشخصية التي يملكها المتقدم أما بالنسبة للصفات العامة للشخصية البشرية (النشاط ، الذكاء ، التعاون ، ... الخ) أو بالنسبة للمتطلبات الشخصية للوظيفة .

رابعاً - اختبارات الأداء : (Performance Test)

وتهدف الى قياس الأداء العضلي والمهارة التي يملكها المتقدم وهو يصلح في الوظائف ذات الطابع الذي يمكن قياسه - مثل وظائف الآلة الكاتبة .

خامساً - الاختبارات اُصْغُويَّة : (Oral Test)

وهو أكثر وسائل الاختبار استخداماً في العالم^(١) وأهم أهداف

الاختبارات الشفوية هو قياس الشخصية والمظهر العام للمتقدمين لشغل الوظائف ، وبرغم أهمية هذا الاسلوب الا أن الكثير من التحفظات تثار عادة حول موضوعيته ومدى امكان اعتماد الادارة عليه . لذا عادة ما لا يتم الاعتماد على ذلك النوع من الاختبارات فقط — بل يكون ضمن وسائل أخرى في كشف الاختيار . وهناك نوعان رئيسيان من الاختبارات الشفوية هما :

(ا) المقابلة الفردية :

وهي الوسيلة التقليدية للاختبارات الشفوية — وفيها يظهر المتقدم وحده أمام لجنة من الرؤساء (المديرين) توجه له الاسئلة وتسجل ملاحظاتها وتضع تقديرها عنه — ويستمر مثل هذا الاختبار في العادة من ثلث الساعة الى الساعة الكاملة تبعا لنوع الوظيفة المطلوب شغلها وتبعا لمكان هذه الوسيلة في كشف الاختيار الذي تم تحديده .

ويتوقف نجاح هذا النوع من الاختبارات على مدى خبرات ومهارة أعضاء لجنة المقابلة ومدى قدرتهم على استخلاص نتائج موضوعية عن شخصية المتقدم في الوقت القصير الذي تتم المقابلة خلاله .

(ب) المقابلة الجماعية :

وفي هذا النوع يلتقى المتقدمون في مجموعة وي طرح عليهم موضوع معين لكي يشتركوا جميعا في مناقشته وذلك في حضور اثنين أو ثلاثة من الرؤساء المتخصصين ويقوم كل متقدم أثناء المناقشة بعرض أفكاره وأسلوبه في الحديث — مما يتيح الفرصة لأعضاء اللجنة المشرفة من تسجيل ملاحظاتهم . وعادة ما يوزع على المتقدمين بعض التوجيهات الخاصة بالاسلوب الواجب اتباعه في المناقشة .

سادسا — تقييم المؤهلات :

وفق هذا الاسلوب تقوم الادارة بتقييم مؤهلات المتقدم من واقع خدمته ومن المراجع المختلفة التي تؤخذ آراؤها الموضوعية في المتقدمين . ويعيب ذلك الاسلوب صعوبة التحقق من هذا السجل واحتمال حصول الادارة على آراء غير موضوعية عن مؤهلات المتقدم وخبراته .

وتنتهى عملية الاختيار بالضرورة بصدور قرار التعيين تحت الاختبار وتضع معظم نظم الخدمة المدنية شروطا عامة أساسية للتعين بعد فترة الاختبار في وظائف الحكومة ، ففى مصر ينص على الشروط التالية :

١ - أن يكون متمتعا بجنسية جمهورية مصر العربية أو جنسية احدى الدول العربية التى تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة الى تولى الوظائف العامة ويستثنى من هذا الشرط الفلسطينيون العرب فيعاملون معاملة من يتمتع بجنسية الجمهورية •

٢ - أن يكون محمود السيرة حسن السمعة •

٣ - ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة مالم يكن قد رد اليه اعتباره فى الحالتين •

٤ - ألا يكون قد فصل من الخدمة بحكم أو قرار تأديبى نهائى مالم تمض على صدوره ثمانية أعوام على الاقل •

٥ - ألا تقل سنه عن ستة عشر سنة ، ويثبت السن بشهادة ميلاد أو مستخرج رسمى من سجل الاحوال المدنية •

٦ - أن يكون مستوفيا لاشتراطات (مواصفات) الوظيفة •

٧ - أن تثبت لياقته الصحية للوظيفة عدا من يعين بقرار من رئيس الجمهورية •

٨ - أن يجتاز الامتحانات المقررة لشغل الوظيفة •

قياس الاداء

لابد من وجود نظام موضوعى لقياس أداء العاملين نظرا للأهداف المتعددة التى يحققها للجهاز الادارى وبالنسبة للرؤساء وبالنسبة للعاملين أنفسهم ويمكن أن نبين تلك الاغراض على النحو التالى :

اولا - بالنسبة للجهاز الادارى :

١ - النهوض بمستوى العاملين : تعتبر نظم قياس الأداء وسيلة امة للارتفاع بمستوى العاملين حيث تكشف هذه النظم عن العاملين الذين يحتاجون الى قدر أكثر من الاشراف والتدريب وعن أولئك الذين لديهم قدرات كامنة أو طموح مما يؤهلهم للتقدم •

٢ - تقويم برامج وأساليب شئون العاملين : تعتبر عملية قياس الأداء مقياسا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة لادارة شئون العاملين ، فمثلا بالنسبة لعملية اختيار العاملين فانه لو دلت هذه النظم على أن الذين يحصلون على درجات عالية في اختبارات التعيين يحصلون على معدلات عالية في تقديرات الأداء فان ذلك قد يشير الى صحة عملية الاختيار • كما تعتبر تقارير الأداء خاصة اذا تضمنت عنصرا بشأن تدريب العامل ومدى فائدته منه أداء موضوعية فعالة لتقويم مدى نجاح نظام التدريب أو فشله • وبذلك يمكن القول بصفة عامة أن نظام قياس الأداء خير أداة لتقدير نتائج وصلاحية برامج ادارة الافراد •

٣ - وضع معدلات لأداء العمل : ان الاخذ بنظام قياس الاداء يستهدف ايجاد مقاييس لمعدلات الانجاز المطلوب ويتم ذلك في ضوء دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته • ويلاحظ أن نظم قياس الأداء وسيلة لبلورة تفكير الادارة فيما يختص بمستويات الاداء المطلوبة بالنسبة للوظائف المختلفة •

٤ - ضمان الجودة في ادارة شئون الافراد :

ان قياس الاداء تكفل الموضوعية في تنفيذ الخطط الخاصة بشئون العاملين اذ تتخذ أساسا لاجراء حركات النقل لشغل الوظائف المختلفة وكذا اجراء الترقيات بالاختيار أو بالاقدمية ومنح العلاوات العادية والمكافآت التشجيعية الى غير ذلك من مختلف شئون الافراد مما يباعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين من الادارة لعدم الموضوعية •

٥ - الكشف عن احتياجات التدريب :

لقد أصبحت نظم قياس الاداء مع التوسع في نظام تدريب العاملين أداة هامة في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي تحتاج الى تزويدهم فيها بالتدريب فمثلا اذا كشفت الدراسة التحليلية بالنسبة لعنصر «الامام بالعمل» الى أن مستوى كفاية عدد كبير من العاملين في المنظمة بالنسبة لهذا العنصر دون المتوسط فهذه الحالة تفسح عن حاجة هؤلاء العاملين الى تزويدهم بالدراسات التدريبية العلمية اللازمة في هذا الخصوص وبالمثل اذا ما كشفت نظم قياس الاداء عن ضعف مستوى غالبية العاملين بالمنظمة بالنسبة لعنصر معاملة الجمهور فهنا تدعو الحاجة الى تزويدهم بدراسات تدريبية في العلاقات العامة .

كذلك تنفيذ تقارير الكفاية في الكشف عن بعض مشاكل الادارة فمثلا اذا كان كفاية غالبية موظفي احدى المنظمات بالنسبة لعنصر التعاون دون المتوسط فهذه النتيجة قد تفيد وجود خلاقات بين العاملين أنفسهم مما يقتضى دراسة هذه الخلاقات وتقصى أسبابها والعمل على ايجاد الحلول اللازمة لها .

ثانيا - بالنسبة للرؤساء :

١ - تنمية مقدرة التحليل لدى الرؤساء :

من اليسير على أى رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما بأنه حسن أو سئ أو ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على هذا الموظف بهذه الصفة أو تلك ولكنه عندما يطلب منه وضع تقرير مسبب عن أداء هذا الموظف وفق عيار محددة كما هو الحال في نظام قياس الاداء فانه يضطر قبل اصدار حكمه الى سؤال نفسه لماذا يعتبر موظفا ما ممتازا أو ضعيفا ، وهنا يجد نفسه مسوقا الى اجراء دراسة تحليلية بشأن أداء الموظف لعمله على ضوء عناصر التقدير المحددة في النظام المعمول به في المنظمة .

٢ - الارتفاع بمستوى العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه :

تعتبر نظم قياس الاداء خاصة اذا روعى في وضعها الاسس الموضوعية

المسلمة وسيلة لزيادة التعارف بين الرئيس ومرؤوسيه وزيادة اللفة بينهم الامر الذى يعطى للرئيس الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع مرؤوسيه •

٣ - استمرار الرقابة والاشراف :

ان نظم قياس الاداء تضطر الرئيس المباشر الى تتبع نشاط مرؤوسيه الوظيفى بصفة دائمة ليتسنى له وضع التقرير الموضوعى عن درجة كفاية كل منهم فى العمل واذا كانت هذه التقارير تتضمن تقدير كفاية الموظف فان نتائجها تلقى الضوء على مقدرة الرئيس المباشر فى الاشراف والتوجيه •

ثالثا - بالنسبة للعامل :

١ - اشعار العاملين بالمسئولية :

حيث يدرك الموظف أن نشاطه الوظيفى محل تقويم رؤسائه المباشرين فيجتهد فى عمله ويخلص لكى لا يتعرض لنقله من وظيفته أو حرمانه من مزاياها المالية كالعلاوات والترقيات واعفائه كلية منها اذا ما كشفت تقاريره عن ضعف كفايته البين •

٢ - تحديد مركز الموظف الجديد :

تفيد نظم قياس الاداء فى تحديد مركز الموظف الحديث العهد بالعمل اذ تقضى نظم التوظيف بقضائه فترة معينة على سبيل الاختيار وتكليف رئيسه المباشر بتقديم تقارير عنه خلالها بحيث اذا ما كشفت هذه التقارير عن صلاحيته لشغل الوظيفة المسندة اليه ثبت فيها أو زود بالتدريب اللازم - كما تساعده هذه النظم على رفع مستوى أداء الفرد وتدعيم مركزه فى عمله •

وهناك وسيلتان أساسيتان تستطيع بهما الادارة قياس أداء العاملين •

الوسيلة الاولى : القياس على أساس عناصر الكفاية :

وبمقتضى هذه الوسيلة تضع الادارة عدة عناصر لكفاءة الاداء وتقسم

كل منها الى مستويات يتم قياس الاداء للعاملين بالنسبة لها وذلك على النحو التالي مثلا :

الدرجات العناصر	١٠ - ٩	٣٠ - ١١	٤٨ - ٣١	٧٠ - ٤٩	أكثر من ٧١
المقدرة العلمية	لا يعرف شيء عن العمل	معلوماته عن العمل محدودة	معلوماته عن العمل لا توافق المطلوب	يعرف دقائق عمله	يحاول دائما أن يزيد معلوماته
المواظبة	يتأخر دائما عن مواعيد العمل	ينبه عليه دائما بمراعاة مواعيد العمل	يتأخر أحيانا	يواظب دائما على مواعيد العمل	يبقى في مكتبه بعد المواعيد

ومن أهم المشكلات التي يثيرها ذلك الاسلوب هي مشكلة تعريف عناصر الكفاية في الاداء وتفهم الرؤساء لها • أما المشكلة الثانية فهي كيفية ضمان الموضوعية في تقييم العاملين بالنسبة لهذه العناصر •

الوسيلة الثانية القياس على اساس معدلات الاداء :

ويقوم ذلك الاسلوب على أساس وضع معدلات للاداء اما كميًا أو تقديريًا يتم تقسيم الاداء الفعلي للعاملين على أساسها — ومن أمثلة ذلك :

(١) المعدلات الكمية (مثال)

العنصر	المعدل النمطي (المعياري)
ملء بطاقات في السجل للمنظمة	البطاقات يتم ملؤها بمعدل ٧٠ في الساعة

(ب) المعدلات التقديرية (مثال)

تقديم بيانات موضوعية عن الاحتياجات المالية للإدارات المختلفة	التعامل بمهارة مع رؤساء الإدارات وكسب ثقتهم وعدم تلقي أى شكوى من هؤلاء في حقه .
--	---

ويتضح لنا من المثال السابق (أ ، ب) أن معدلات الاداء لا يمكن أن تكون كلها من النوع الموضوعى ، بل لابد من وجود أنشطة تقوم على التقدير الشخصى للأمر والذى لا يمكن قياسه ماديا ووضع معدلات نمطية له .

وعادة يجمع اختيار وتنفيذ الاسلوب الملائم بين الاسلوبين السابقين وفى أى الاحوال يجب أن يقوم ذلك على الخطوات التالية :

أولا : تحديد الاسلوب الملائم ووضع أهدافه وشرحه للعاملين والرؤساء .

ثانيا : توجيه الرؤساء المباشرين حتى يقوموا بجمع البيانات الخاصة للأسلوب الذى تم اختياره طوال فترة القياس (عام مثلا) حتى يتم وضع التقرير على ضوء هذه المعلومات .

ثالثا : معالجة مشكلات الاداء مع العاملين قبل تحديد تقرير الاداء . وتنظم عملية قياس كفاية الموظف فى جمهورية مصر العربية عن طريق التقارير التى ينص استخدامها وفقا للشروط التالية :

١ - ينشأ لكل عامل ملف تحفظ فيه البيانات والمعلومات الخاصة به مما يكون متصلاً بعمله ويخضع لنظام التقارير الدورية لجميع العاملين عدا أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في الفئة الثالثة وما يعلوها .

٢ - يقدم عن كل عامل تقرير سنوي شامل لانتاجه وسلوكه ويكون تقرير الكفاية بدرجة (ممتاز - جيد - متوسط - دون المتوسط - ضعيف) .

٣ - بعد التقرير كتابة بواسطة الرئيس المباشر ، ويقدم عن طريق مدير الإدارة المختص بعد ابداء رأيه كتابة عليه ويعرض التقرير على لجنة شؤون العاملين لتقدير درجة الكفاية التي تراها .

٤ - يخطر العامل المقدم عنه التقرير بدرجة دون المتوسط أو أقل بهذا التقرير ويجوز توضيح أسباب هذا التقرير مثافهة وله حق التظلم من هذا التقرير في مدة لا تتجاوز أسبوعين الى مجلس الإدارة للبت فيه .

ويجوز نقل العامل الذي يقدم عنه تقريران متتاليان بدرجة دون المتوسط الى عمل آخر يتلاءم مع استعدادة .

وفي جميع الحالات اذا قدم عنه تقريران بدرجة ضعيف جاز تنزيهه الى وظيفة في فئة أدنى (١) .

وبمقتضى ذلك النظام يخضع جميع العاملين من وظائف المستوى الاول والمستوى الثانى والمستوى الثالث لذلك النظام . وتحدد درجات التقدير على ضوء الدرجة النهائية وهى (١٠٠) على الاساس التالى :

(ا) ضعيف أقل	من ٣٠ درجة
(ب) دون المتوسط	من ٣٠ - ٤٩ درجة
(ج) متوسط	من ٥٠ - ٧٤ درجة

(١) اذا قدم عنه تقرير ثالث بدرجة ضعيف جاز فصله من الخدمة .

من ٧٥ - ٩٠ درجة

(د) جيد

أكثر من ٩٠ درجة

(هـ) ممتاز

ويقوم الرئيس المباشر بتحرير التقرير ثم يقوم رئيس المصلحة أو وكيل الوزارة بمراجعته (اعتماده أو تعديله مع ذكر الاسباب في حالة التعديل) ثم يعرض على لجنة شئون الافراد لاعتماده نهائيا أو تعديله بناء على قرار مسبب •

وأجاز النظام أن يقوم الرئيس بتوضيح (كتابة) نقاط الضعف في تقرير الرؤوس الذى تكون تقديراته ضعيف أو دون المتوسط •

التغيرات الوظيفية

المقصود بالتغيرات الوظيفية جميع التعديلات في مركز العاملين أثناء الخدمة وبعض هذه التعديلات يكون مرغوب فيه من العاملين ، بينما البعض ليس كذلك • وتشمل هذه التعديلات العديد من التغيرات التى تصاحب الفرد منذ التحاقه بالعمل والتى تكون شيئا طبيعيا في الحياة الوظيفية لاي فرد • ومن هذه التغيرات ما يتعلق بدخل الفرد من الوظيفة كالعلاوات الدورية ، ومنها ما يتعلق بدخله ومركزه الوظيفى معا كالترقيات وهذا النوع من التغيرات يكون بالطبع من النوع المرغوب من العاملين والذى يسعون الى تحقيقه •

بينما هناك نوع آخر يشمل العقوبات التى توقعها الادارة فهو من التغيرات التى تمثل أمرا غير مرغوب فيه بالطبع وأخيرا هناك تغييرات وظيفية تهدف منها الادارة الى زيادة افادتها من العاملين ، وهى ما يتم بواسطة النقل •

وأخاذ القرارات في مثل هذه الامور يقع في صميم اختصاص ادارة الافراد على مستوى كل منظمة الا أن طبيعة هذه القرارات وبالذات بكونها ذات تأثير خطير على معنويات العاملين يجعل من المناسب عدم انفراد ادارة

الافراد بالبت فيها وقد راعت نظم العاملين فى كثير من الدول ضرورة اشعار العاملين بالطمأنينة بالنسبة للقرارات الخاصة بالتغييرات الوظيفية وذلك باعطاء اختصاصات اشرافية الى أجهزة الخدمة المدنية المركزية ، ففى مصر نص نظام العاملين على تكوين لجان ثنئون العاملين من ثلاثة أعضاء على الاقل من المديرين الذين يصدر قرار اختيارهم من رئيس المنظمة •

وتختص هذه اللجان بالنسبة لكافة العاملين حتى المستوى الاول بما يلى :

- ١ - التعيين •
- ٢ - الترقية •
- ٣ - النقل •
- ٤ - منح العلاوات •

وترسل اللجنة اقتراحاتها الى الادارة لاعتمادها فاذا لم تعتمد خلال شهر ولم تبد اعتراضها عليها اعتبرت نافذة أما اذا اعترضت الادارة خلال هذه المدة فعليها أن تبدي هذا الاعتراض كتابة وللجنة أن تتمسك برأيها وتحيل الامر الى الادارة لاتخاذ القرار النهائى ونص نظام العاملين فى القطاع العام كذلك على تكوين هذه اللجان كذلك فى شركات ومؤسسات القطاع العام بنفس الشروط وبنفس الاختصاصات (الا أنه قد نصت اللائحة على أن يكون من بين أعضاء اللجنة واحدا من أعضاء اللجنة النقابية ان وجدت) ويشرف الجهاز المركزى للتنظيم والادارة على تطبيق هذه القواعد •

والحكمة هنا واضحة فى ضمان أكبر قدر من الموضوعية فى البت فى هذه الامور التى تمس مصالح العاملين واستقرارهم النفسى • كما أن تكوين هذه اللجان يضمن سرىان الاحساس بعدم التحيز بين العاملين • وبالطبع يتوقف الامر على مدى نجاح ادارة الافراد فى وضع للنظام السليم للتغييرات الوظيفية ونجاحها كذلك فى تطبيقه •

تختلف العلاوات الدورية عن الترقيات — الترقيه هي انتقال الموظف الى وظيفة في مستوى (درجة أعلى) بينما العلاوة الدورية هي زيادة في أجره أو راتبه دون ما يصاحب ذلك انتقال وظيفي •

ويثار بخصوص العلاوات الدورية التساؤل عن الاساس الذى تمنح وفقا له هذه العلاوات ؟ هل تكون الأقدمية المطلقة هي أساس منح العلاوات الدورية أم أنه من المفيد اضافة عنصر كفاءة الاداء كذلك (١) ؟ •

فالأقدمية المطلقة تضمن قدرا أكبر من الموضوعية وتبعد عن المنظمة الاحساس بالتحيز ولكنها في نفس الوقت تفقد الادارة امكانية استخدام نظام العلاوات الدورية في التحفيز وتوجيه العمل ، لذا يكون من المرغوب فيه عادة الجمع بين الأقدمية ومستوى الاداء ، الا أن نظام العاملين في المنظمات الحكومية المصرية قد رأى أن تكون العلاوات الدورية على أساس الأقدمية المطلقة فقط — الا أن نفس النظام قد أتاح للادارة منح علاوة تشجيعية مرة كل سنتين تعادل العلاوة الدورية اذا كانت كفاية العامل قد تحددت بتقدير ممتاز في العاملين الاخيرين وبشرط ألا يمنح هذه العلاوة التشجيعية أكثر من ١٠ ٪ من العاملين في كل فئة وظيفية — وتختص باقتراح منح هذه العلاوة « لجنة شئون العاملين » •

أما في القطاع العام — فقد راعى نظام العاملين أن تستخدم الادارة نظام العلاوات الدورية كأداة هامة من أدوات الحوافز والتوجيه فنصت الملائحة أن مجلس ادارة الشركة هو الذى يقرر أساسا مبدأ منح العلاوة الدورية كل سنة حسب المركز المالى للشركة وما تحققه من أهداف • وفى حالة تقرير مبدأ المنح يكون ذلك طبقا لما يلي :

- ١ — النسبة المقررة للعاملين الحاصلين على تقدير امتياز / أو جيد •
- ٢ — نصف هذه النسبة للعاملين على تقدير متوسط •
- ٣ — انقضاء سنة على منح العلاوة الدورية السابقة أو سنتين بالنسبة

للعاملين الجدد والمسألة الثانية ، المرتبطة بموضوع العلاوات الدورية ، هي مقدار هذه العلاوات وهل تتساوى من مستوى الى آخر ، أم تختلف ؟ وهناك رأى يرى ضرورة منح علاوة مرتفعة في الدرجات الدنيا مع انقاصهما في الدرجات العليا لتفاوت الدخول وللمعمل على تقليل التفاوت بين الدخول . ويرى رأى آخر العكس على أساس ارتفاع متطلبات الانفاق الاجتماعى لثماغل الدرجات العليا . وقد أخذت نظم العاملين فى مصر بالرأى الثانى على ما يبدو - ففى القطاع الحكومى تبدأ العلاوات الدورية بتسعة جنيهاً سنوية لتصل الى ٧٥ جنيهاً سنوياً فى أعلى المستويات . وفى القطاع العام تبدأ هذه العلاوات باثنى عشر جنيهاً وتصل الى ٧٢ جنيهاً سنوياً .

وبرغم اهتمام العاملين بالعلاوات الدورية الا أن الترقية تعد أكثر أهمية بالنسبة لهم فى الاجل الطويل على الاقل . والترقية عادة ما يصاحبها زيادة فى الاجر أو الراتب ، الا أن هذا ليس ضرورياً . المهم هو ارتفاع المستوى الوظيفى للفرد ونظم الترقية لذلك تعتبر من أهم مصادر الاستقرار النفسى للعاملين وتثير نظم الترقية - فى العادة - مشكلتين رئيسيتين يجب أن تعمل ادارة الافراد على حلها هما .

المشكلة الاولى :

هل تتبع المنظمة سياسة الترقية من الداخل (Within Promotion) ونلاحظ أنه هناك فوائد كثيرة تحققها الترقية من الداخل من أهمها خلق الاحساس بالطمأنينة والاستقرار لدى العاملين ، وهذا ما يساعد على توثيق علاقاتهم بالمنظمات التى يعملون فيها .

ولكن من زاوية أخرى ، أن السماح بالترقية الى وظائف المنظمة من منظمات أخرى فى الجهاز الادارى قد يكون له فوائد كثيرة منها على سبيل المثال .

١ - افساح مجال حصول المنظمة على خبرات متنوعة قد لا تتوفر فى المنظمة .

٢ — اعطاء الادارة مرونة في الحصول على حاجتها من العاملين في الوظائف العليا •

٣ — عدم اغلاق المنظمة وفتحها على المجتمع وخبراته •

٤ — خلق احساس بالمنافسة بين العاملين في المنظمة مما يؤدي الى بذلهم جهودا دائمة لرفع كفاءتهم •

ومهما كانت الاوضاع فانه من الضروري أن تقوم سياسة الادارة في هذا الصدد على قواعد مرنة أساسية هي :

* عدم تخطى خبرات العاملين داخل المنظمة بأى حال وتعيين بعض الافراد من خارجها لوظائف عليا بينما يوجد في المنظمة وبين العاملين فيها من هو أكثر كفاءة •

* عدم اشعار العاملين في المنظمة أن الادارة لم تبذل كل جهودها لتنمية كفاءتهم ومن ثم اعطاؤهم الفرصة الكاملة للترقية •

هذا يعنى باختصار ، أن برنامج الترقية يجب أن يستند على امكانية تقييم مهارات العاملين وامكانيات الافراد في المنظمة •

المشكلة الثانية :

وهذا يأخذنا الى المشكلة الثانية وهو الاسلوب الملائم لتقرير الترقية — هل تعتمد الادارة على أقدمية العاملين المطلقة ؟ أم تعتمد على الكفاءة ؟ لقد سبق وألحنا الى مزايا وعيوب نظم الاقدمية والكفاءة — ونلخص ذلك مرة أخرى في الشكل التالى حيث نضع ستة أهداف مطلوب تحقيقها من برنامج الترقية لتقرير مدى تحقيق كل هدف منها بالنسبة لاسلوب الترقية بالاقدمية والترقية بالاختيار •

ونلاحظ من الشكل السابق صعوبة تقرير أى الاساليب أكثر ملاءمة لذاذا

يكون برنامج الترقية - في العادة - جامعا لكلا الاسلوبين ففى نظام العاملين بالمنظمات الحكومية في مصر - تكون الترقية الى الوظائف التى تبدأ ربطها بمبلغ ٨٧٦ ج وما يعلوها بالاختيار ، وبالاقدمية فى الوظائف الاخرى (م ١٥) .

الترقية بالاختيار	الترقية بالأقدمية	الاسلوب
		أهداف مطلوب تحقيقها فى برنامج الترقية
	✓	- استقرار الموظف
✓		- الحصول على أكفأ الافراد
✓		- للوظائف الاعلى
	✓	- تحفيز الافراد
	✓	- الموضوعية فى الاختيار
	✓	- تنمية العلاقات الانسانية فى المنظمة
✓		- الاحتفاظ بالكفاءات وعدم تركها للعمل

وبالنسبة للترقية بالاختيار فشرط تحقيقها هى :

- (ا) أن يكون العامل من الحاصلين على تقدير ممتاز فى السنتين الأخيرتين .
- (ب) التقيد بالاقدمية اذا تساوت الكفاية .
- (ج) أن يجتاز العامل المرقى بنجاح التدريب الذى تتيحه له الوحدة التى يعمل بها .
- (د) أن يستوفى المدة المقررة للترقية فى الجدول العام للأجور .
- (هـ) بالنسبة للعامل المنقول حديثا للمنظمة أن يكون قد أمضى سنة اعلى الاقل فى خدمتها .

ويعد النقل من التغيرات الوظيفية وهو الانتقال من وظيفة أخرى دون ارتفاع في المستوى الوظيفي ، أى أن النقل هو تغيير أفقى بينما الترقية تغيير رأسى — ويستخدم النقل فى تحقيق بعض الاغراض التى منها :

١ — النقل يمكن أن يكون وسيلة هامة للتدريب (كما سنلاحظ فيما بعد) •

٢ — النقل قد يكون نتيجة تغير التنظيم الادارى أو تعديل الاختصاصات •

٣ — النقل قد يكون وسيلة لاعادة النظر فى توزيع بعض العاملين الجدد بقصد زيادة افادة المنظمة منهم •

٤ — النقل قد يستخدم لتخفيف الضغط على بعض الاقسام أو الادارات فى بعض المواسم (ادارة المشتريات فى موسم معين مثلا قد يتم نقل بعض العاملين اليها من ادارات أخرى بصفة مؤقتة) دون ما تضطر المنظمة الى تعيين أفراد جدد •

٥ — النقل يستخدم أحيانا لتخفيف التوتر بين رئيس ومرؤوس بنقل المرؤوس الى قسم أو ادارة أخرى •

٦ — النقل قد يستخدم كذلك لاجابة مطالب شخصية لبعض العاملين (وجود الزوجة فى مكان عمل زوجها فى فرع للمنظمة مثلا أو فى منظمة جغرافية واحدة) •

٧ — النقل يستخدم أحيانا كاجراء تأديبى لبعض العاملين •
ونلاحظ أنه بالنسبة للمنظمات الحكومية ، يوجد نوع آخر من النقل هو النقل من منظمة الى أخرى ، وقد أجازته لائحة العاملين بالحكومة المصرية بل وأجازت النقل من الحكومة الى القطاع العام وذلك بشرط موافقة وزير الخزانة وبشرط توافر شرطين أساسيين هما :

(أ) أن يكون العامل المنقول مستوفيا لمواصفات الوظيفة المنقول إليها .

(ب) أن يكون زائدا عن حاجة العمل في المنظمة التي يعمل بها (وتلغى في هذه الحالة وظيفته من ميزانيتها أو تنتقل الى الجهة المنقول إليها) .

كما أجازت اللائحة جواز النقل المؤقت (الانتاب) وذلك لمدة سنة قابلة للتجديد .

أما بالنسبة للقطاع العام في مصر فيجوز النقل من شركة الى أخرى أو من شركة الى الحكومة بقرار من رئيس مجلس الادارة بعد عرض الامر على لجنة شؤون العاملين اذا كان النقل الى خارج المنظمة وبموافقة الوزير اذا كان العامل المنقول من أعضاء الادارة العليا كما أجازت اللائحة جواز ندب العاملين لمدة سنة قابلة للتجديد .

وقد يتعرض العامل الى توقيع بعض العقوبات عليه اذا ما خالف التعليمات التي تضعها الادارة . ومن الضروري أن تضع كل منظمة مجموعة من « تعليمات العمل » التي يجب على جميع العاملين احترامها . وتكون مخالفة التعليمات سببا أساسيا لتوقيع العقوبات . التي تمثل تغييرا سيئا، لمن توقع عليه ، وهناك أسباب كثيرة لوقوع مثل هذا التغيير غير المرغوب فيه . منها :

١ - عدم قدرة الادارة على شرح تعليمات ونظام العمل الذي تضعه للعاملين في المنظمة فالشكوى من تعليمات العمل قد ترجع في حالات كثيرة الى عدم فهم العاملين لها . ويؤدى هذا الى اساءة تفسيرها بواسطة العاملين وعدم تقدير دوافع الادارة من اعلانها لهذه التعليمات .

٢ - اساءة تطبيق الرؤساء للتعليمات واعتبارها سلاحا للارهاب وتخويف للعاملين وليس وسيلة فعالة لجذب الافراد وجماعات العمل نحو أهداف وسياسات المنظمة .

٣ - التكوين الخاص لشخصية بعض الافراد والذين يجعلهم (مشاغبين) بطبيعتهم اذ أن بعض الافراد يظهرون ميلا لمعارضة تعليمات الادارة ومحاولة تحديها بكل الوسائل الممكنة .

ان الادارة ، عليها أولاً أن تبحث مثل الامتثال السابقة وتحاول ازالتها حتى يمكن تحقيق الانتظام الضروري في العمل . ولكن اذا ظهر مخالفة مقصودة بعد ذلك لنظام العمل فليس أمام الادارة الا أن تلجأ الى تطبيق العقوبات الملازمة حرصا على مصلحة العمل .

وهناك قواعد نظرية عامة يجب أن تأخذ بها ادارة الافراد في تطبيق العقوبات الادارية ومن أهمها :

١ - ضرورة شرح التعليمات ونظام العقوبات الادارية بأسلوب واضح دقيق لجميع العاملين .

٢ - توخي العدالة في تطبيق العقوبات الادارية على جميع العاملين دون تمييز لاي أسباب غير موضوعية . ان شعور العاملين بأن نظام العقوبات الادارية يطبق على الجميع بلا استثناء يجعل قبولهم له أكثر مما لو شعروا بتفرقة غير موضوعية في المعاملة .

٣ - تنظيم عملية تقرير وتحقيق العقوبات الادارية بحيث تقوم على الحقائق والاثباتات ، وتوقيع العقوبات الادارية لا يجب أن ينبع من التقديرات الشخصية للرؤساء وحكمهم على مرعوسيههم . بل يجب أن تكون العقوبة الادارية مبنية على تحقيق موضوعي يستند على الاثبات الحقيقية . وهذا يتحقق عن طريق نظام معلن في تقرير المخالفة وملخص للوقائع والحقائق المتعلقة بها وتحقيق هذه الحقائق ومراجعة دقيقة لمن ارتكب المخالفة بقصد ابراز وعرض وجهة نظره الخاصة .

٤ - منح سلطات توقيع العقوبات الادارية الى مراكز رئيسية في ادارة المنظمة اذ لا يجب أن يكون لجميع الرؤساء بلا استثناء وعلى كافة

المستويات سلطة توقيع العقوبات الادارية • وأن تخويل مراكز قيادية بذاتها سلطة اعتماد العقوبة يعطى لها صفة الخطورة التي تستحقها ويبيدها عن أن تكون أسلوباً (أرهابياً) في أيدي بعض الرؤساء •

وأخيراً تضع شروط العمل في الخدمة المدنية بعض الواجبات على العاملين لا يستطيعون مخالفتها والا تعرضوا للعقاب وتشرف الاجهزة المركزية للخدمة المدنية على ذلك • ومن هذه الواجبات في النظام المصري ضرورة مراعاة العاملين لما يلي :

- ١ — مواعيد العمل •
- ٢ — عدم التغيب عن العمل الا باذن كتابي من رئيسه المسئول •
- ٣ — تأدية العمل المنوط به بأمانة وتخصيص وقت العمل الرسمي لاداء واجبه •
- ٤ — المحافظة على أموال الشركة وممتلكاتها محافظته على أمواله الخاصة •
- ٥ — ابلاغ الشركة بكل تغيير يطرأ على حالته الاجتماعية خلال شهر على الاكثر من تاريخ التغيير •
- ٦ — ابلاغ الشركة بعنوان سكنه وكل تغيير يطرأ عليه •
- ٧ — عدم الاحتفاظ بأية ورقة من الاوراق الخاصة بالعمل •
- ٨ — عدم الافشاء بمعلومات عن المسائل التي ينبغي أن تظل سرية بطبيعتها أو بمقتضى تعليمات خاصة وتظل الالتزامات بالكتمان قائمة بعد انتهاء الخدمة •

كما حظرت عليهم :

- ١ — أن يجمع بين عمله وبين أى عمل آخر يؤديه اذا كان من شأن هذا العمل أن يؤدي الى الاخلال بوظيفته أو لا يتفق مع مقتضياتها •

٢ — أن يؤدي أعمالاً للغير بأجر أو بدون أجر ولو في غير أوقات العمل الرسمية الا باذن خاص •

٣ — أن يزاول باسمه الاعمال التجارية •

٤ — قبول أية مكافأة أو عمولة أو هدية من أى نوع لقاء قيامه بواجبات وظيفته •

٥ — أن يشترك في تأسيس شركات تمارس نفس نشاط الوحدة التي يعمل بها • ونصت على أن كل عامل يخالف أحكام هذه اللائحة أو التعليمات أو الاوامر الصادرة اليه من رؤسائه • أو يخرج على مقتضى الواجب في أداء عمله يعاقب تأديبيا وذلك مع حفظ حقه في التظلم القانوني •

وينص في النظام المتبع بجمهورية مصر العربية كذلك على امكان التحقيق مع العاملين المخالفين لنظام العمل ويمكن توقيع عقوبات متعددة تبدأ بانذار ويمكن أن تصل الى الفصل من الخدمة •

ويتضح لنا مما سبق أن معظم برامج الخدمة المدنية تصمم في شكل قوانين أو لوائح تقوم عادة الاجهزة المركزية للخدمة المدنية بوضعها وتقوم بتنفيذها ادارات الافراد داخل كل منظمة تحت الاشراف الذى تقوم به أجهزة الخدمة المدنية • ويحدد قانون ، الخدمة المدنية أو قانون انشاء الاجهزة المركزية للخدمة المدنية أو القوانين التى تصدر بتنظيم تلك البرامج — تحدد كلها اختصاصات الاجهزة المركزية للخدمة المدنية فى التصميم والمتابعة والاشراف على التنفيذ •

الفصل الخامس

التدريب والتنمية الادارية

مسئولية الخدمات التدريبية

برغم أن التدريب والتنمية الادارية من المهام الاصلية لادارة الافراد على المستويين المركزي واللامركزي إلا أن الواقع أن التنمية الادارية لا تقل في أهميتها — كجزء من النشاط الادارى — عن أية عملية ادارية أخرى • فتكوين جيل ادارى يمكنه أن يتولى القيادة في المستقبل ويعتمد عليه في معالجة مشاكل التنمية قد أصبح بصورة متزايدة — جزءاً أصيلاً لا يتجزأ من العمل الادارى •

ويجب أن نلاحظ أن جانباً كبيراً من عملية التنمية الادارية يتوقف على اطار العمل المتاح للادارة سواء في نطاق الجهاز الادارى للدولة أو بالنسبة لكل منظمة من منظماته • وهذا ما سبق لنا ايضاحه في الفصول السابقة • كذلك يجب أن نلاحظ أن جانباً هاماً من عملية التنمية الادارية يتوقف على الاداريين أنفسهم وبالذات المستويات القيادية بينهم • فمن ناحية يوجد قدر ضئيل من الصحة في القول بأن القيادة الادارية هي موهبة يتمتع بها بعض الافراد دون الآخرين اذ يكون لبعض الافراد استعدادات طبيعية تجعلها ذوى نشاط وقدرة على العمل الخلاق وجلد على بذل مجهود أكثر من المتوسط • ولكن دراسات علم النفس الصناعى لم تستطع أن تتوصل الى معرفة صفات طبيعية وعصبية محددة بالضبط لمواهب القيادة في شخص دون الآخر (1) •

(*) التدريب والتنمية الادارية يستخدمان في نفس المعنى وهو رفع مهارات العاملين الا أن التدريب يرتبط بأساليب عملية وأساسية بينما التنمية الادارية ترتبط بأساليب تعتمد على الاستجابة الذاتية ومن هنا يقترن التدريب بالمستويات الادارية الأدنى بينما التنمية الادارية بالمستويات الأعلى •
(1) انظر على سبيل المثال :

لذلك نجد أن التنمية الادارية هي جزء أصيل من مسؤولية مباشرة المدير لنشاطه • فالمدير الكفاء ، هو المدير الذى يسعى دائما فى ممارسته العمل الادارى الى تهيئة الظروف التى تنمى أجيالاً جديدة من الاداريين فى كل وقت ليكونوا بمثابة دعائم بشرية يستند اليها نمو كل المنظمة التى يشرف عليها • تنمية الاداريين هي — والى حد كبير — نتاج الادارى الكفاء^(١) •

وفى نطاق دراسات الادارة والتنظيم أصبح الاعتقاد بوجود اداريين موهوبين أو عباقرة يقل تدريجيا لتحل محله الدراسات المتخصصة فى كيفية تهيئة الظروف المناسبة للتنمية الادارية والاستعداد بشكل مستمر لمواجهة متطلبات الادارة والتنظيم من الاداريين الاكفاء • فاحتياجات العمل فى تطور مستمر نتيجة التطور فى الاساليب وفى تكنولوجيا الصناعة والخدمات • وتستعين القيادة العليا فى الجهاز الادارى بأجهزة الخدمة المدنية فى ممارسة نشاط هام من أنشطتها وهو التدريب والتنمية الادارية •

ولكن يجب ملاحظة طبيعة هذه العملية فى الجهاز الادارى وفى الدول النامية بالذات • ان وضع الاداريين فى الدول النامية يختلف عن الموضع فى الدول المتقدمة من عدة نواحى منها^(٢) :

١ — أن هذه الدول تفتقر فى الاصل الى المهارات الادارية اللازمة لادارة النشاط الاقتصادى ، علاوة على أن الوعى الادارى فى الدول النامية لم يستكمل بعد بالشكل الذى يجعل هذه الدول تقدر أهمية الادارة فى تحقيق التنمية ، ويرجع ذلك الى أن معظم هذه الدول تنظر الى التقدم بمعناه الجسم ، بمعنى أنه تقدم فنى فحسب فمعيار التقدم هو اقامة المشروعات المختلفة وهو فى حد ذاته لا يحقق أهداف التنمية ، إذ أن النجاح الحقيقى لخطة التنمية يقاس بمدى تحقيق ادارة المنشآت الحالية والجديدة لأغراضها

(١) انظر :

E. F. L. Brech : Principels and Practice of Management, op. cit.,

(٢) راجع فى ذلك : الدكتور عاطف عبيد : ادارة الانفراد — القاهرة ١٩٧٥

مرجع سابق الفصل الحادى عشر Hanson صفحات ٦٤٣ — ٦٤٧ كذلك

في نواحي الانتاج والتسويق والعمالة^(١) .

٢ — كما أن موضوع الوظيفة الادارية في الدول النامية يقترن كذلك بظروف التخلف الاجتماعى المقاسية التى تتعرض لها هذه الدول والدراسات الاقتصادية والسياسية للدول النامية تعطى انطباعا عن صعوبة البيئة التى تعمل فيها الوظيفة الادارية وتسحب منها أرصدها البشرية . وفي اطار تلك البيئة نجد حتى المعلمين على قلتهم يمثلون مجموعات من المشاكل السلوكية المعقدة .

٣ — هناك كذلك نظام التعليم الذى اتبع والذى هو انعكاس للأوضاع الاجتماعية التى تمجد المظهر ولا تتعمق فى المضمون مما أدى الى توجيه التعليم الى اخراج عموميين (generalists) لاعمال كتابية وروتينية وليس لاعمال فنية متخصصة . بحيث تقل نسبة المهنيين وذوى المهارات التى تتطلبها الوظيفة الادارية ، بينما يكثر ذوو المهارات المكتبية وغير الادارية .

٤ — وأخيرا نجد قيادات الجهاز الحكومى التقليدية تعاني كثيرا من المشاكل فى الدول النامية ، ومنها جمهورية مصر العربية ، مما يجعل من الصعب الاعتماد على هذه الاجيال فى تدريب القيادات الشابة الادارية الجديدة ، ويمثل هذا فى حد ذاته مشكلة حادة^(٣) فالادارة الحكومية فى مصر ورثت بعض الرواسب منذ الاحتلال البريطانى ما زالت تعكس آثارها عليها للآن ومنها الآتى :

(ا) التعيين على أساس الشهادة مما أدى الى نقص الاهتمام العام بالخبرة والكفاءة الموضوعية . والتركيز على « الشكل » دون الاهتمام بالمضمون .

(ب) الاعتماد على الاجانب لشغل الوظائف العليا لفترة طويلة مما أضعف خبرات المصريين القيايين .

(١) دكتور عاطف عبيد — المرجع السابق ص ٦٤٤ .

(٢) M. Berger : Bureaucracy and Society in Modern Egypt, op. cit.,

(ج) التركيز في السلطات الادارية مما أضعف امكانيات تنمية اداريين
• جدد

كل هذه المشكلات تعد من المشكلات المألوفة في الدول النامية ، ويضاف اليها بالطبع مجموعة من المشكلات الاجتماعية التي تواجه التنمية الاقتصادية والتي منها ما يعوق عملية تنمية الكفاءة الادارية •
ومن المشكلات التي تواجه تنمية كفاءة الاداريين في الدول العربية يمكن أن تختار (١) :

١ - التقاليد : وهي التي تقوم على تحكم رب الاسرة المدير بالمنظمة •

٢ - السلطة : وتقترن السلطة في العراق الى حد كبير بالعمر ، ولا يعود هذا الى التقاليد السائدة فحسب ، بل كذلك الى نقص الاداريين والمديرين الكفاء •

٣ - الاتصال : فنقص نسبة المتعلمين يمثل معوق مؤثرا على كفاءة الاتصال •

٤ - نظام التعليم : فعلاوة على أن التوسع فيه لم يبدأ الا أخيرا ، فاننا نجد أن هناك ميلا لاعداد نمط الموظف المكتبي أكثر من اداريين وفنيين •

لهذه الاسباب ، فان عملية التدريب في الدول النامية تحتاج الى جهود كبيرة يجب أن تتم على مستويين : المستوى الاول ، هو مستوى المنظمة الواحدة ، حيث يجب أن تقوم الادارة العليا بالذات بدور رئيسي في تهيئة امكانيات تنمية أجيال متزايدة من الاداريين ، والمستوى الثاني ، هو مستوى الجهاز الاداري في مجموعه ، حيث يجب ايجاد جهة متخصصة لوضع خطط

(١) انظر لذلي ورقة مقدمة من السيد حامد المختار رئيس مركز تطوير الادارة الصناعية بالوكالة الى :

Management Development, Geneva, No. 1965.

(٢) Meeting of Experts on Social and Cultural Factors in Management Development, Geneva, 1963.

التدريب المركزية والتنمية الادارية والاشراف على تنفيذها وغالبا ما تقوم بذلك أجهزة الخدمة المدنية أو معهد ملحق بها لذلك نجد أن أدق تعريفات تنمية المصادر البشرية في الادارة هو التعريف القائل بأن هذه العملية هي عملية زيادة وتطوير معلومات ومهارات ومقدرات القوة العاملة للدولة^(١) .

لذلك تكون عملية التنمية الادارية هي عملية محسوسة في الجهاز الادارى على مستويين :

أولا : على مستوى النشاط الادارى ذاته وممارسة الإداريين خصوصا في المستويات العليا لنشاط اعداد وتنمية الاداريين ، علاوة على أنها امتحان هام لكفاءة الادارة وقدرتها على الخلق والتطور الذاتى بأقل درجة ممكنة من التوجيه والمبادرة المركزيين(*) .

ثاني : على مستوى الجهاز الادارى ، كأحد الانشطة الهامة للجهاز الذى يقوم بالاشراف على شئون الخدمة .

تحديد الاحتياجات التدريبية

وعملية التدريب أو التنمية الادارية ، سواء على مستوى المنظمة أو الجهاز الادارى يجب أن تنبع من مخطط علمى وأن تبعد عن العشوائية ، والمخطط العلمى للتدريب ، يقوم على الاعتبارات التالية :

١ — قياس النقص فى مستوى أداء الوظيفة الحالى بالنسبة لمتطلبات العمل واحتياجات المنظمة ، وذلك من واقع تقارير الاداء وملاحظات الرؤساء .

٢ — متطلبات الوظيفة الرئاسية لكل وظيفة حالية (أى المتطلبات التى

(١) 'Afro-Asian Organization for Economic Co-operation. M. D.

(*) يشترط نظام المؤسسات العامة فى جمهورية مصر العربية ان تنشأ مراكز تدريب غنية فى كل وحدة لرفع مستوى الكفاية الانتاجية للعاملين ويعتبر رؤساء مجالس الادارة مسئولين عن التدريب وتطويره كما يعتبر اجتياز التدريب بنجاح شرط للترقية . كما ينص القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ بشأن العاملين بالدولة بأن تتولى الوزارات والمصالح تحديد احتياجاتها التدريبية ويعمد التدريب شرط للترقية كذلك .

يشترط توافرها في الوظيفة الاعلى) ، وذلك من واقع قنوات الترقيه للوظيفة ومستويات أداء شاغليها •

٣ - متطلبات الوظيفة مستقبلا على ضوء التطورات التكنولوجية والمتعلقة بفنون الادارة بالذات •

ويوضح الشكل التالي (١٣) مخطط التدريب لكل وظيفة في منظمة حكومية كبرى حيث يوضح لنا أهداف المخطط العلمى للتدريب لكل وظيفة من وظائف الجهاز الادارى • وأساس ذلك هو الدراسة المستمرة للأداء المتحقق من الوظيفة • ومقارنته مع مستوى الاداء الموضوع لها • واستكمال ذلك بدراسة الاحتياجات التدريبية للوظيفة على أساس تقرير الوظيفة الاعلى التى ترقى لها • وعلى أساس أبعد وأعمق مدى وهو التطورات التكنولوجية المتوقعة ، ومن ثم التغير في المهارات الادارية للوظيفة على ضوء ذلك (١) •

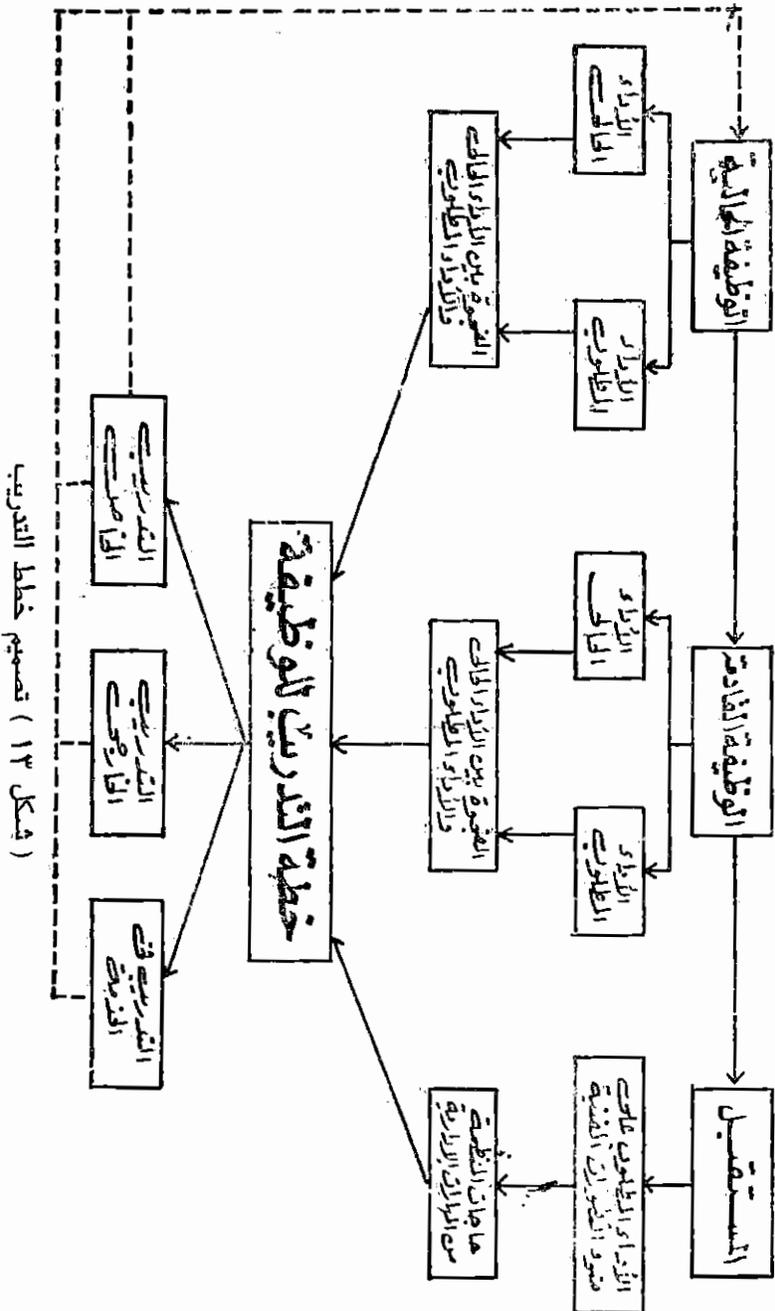
ان عضو الخدمة المدنية ، يعمل الآن في نطاق جهاز ادارة عامة متعدد الفعالية ، ويتم ذلك في مجتمع دولى تتابع فيه التطورات التكنولوجية ، بحيث أصبحت تكلفة اهمالها واتباع الاساليب التقليدية أكبر بالكثير من تكلفة شرائها واستخدامها •

كما أن التدريب عملية ديناميكية لا تتعلق بالوظيفة ، وانما تتعلق كذلك بالموظف ومستقبله في الوظيفة أكثر من أى شىء آخر • وتحقيق هذا المفهوم والترابط اللازم بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة •

وتقوم أهداف التدريب على أساس تحقيق متطلبات هامة هي (٢) :

B. J. Loasby : The decision-maker in the Organization, the (١)
Journal of Management Studies, Vol. 5, No. 3, Oct. 1968, London,
1958. pp. 358-360.

W. C. Bennis : Training Requirements for Organizational of the (٢)
Future, Training and Development Journal. Lon., Vol. 20, No. 7, 1966.



* التغيير : التوفيق بين هيكل الوظيفة من ناحية ومتطلبات التغيير الاقتصادي والتكنولوجي من الناحية الأخرى .

* الرقابة : السيطرة على العمليات الإدارية بالغة التعقيد ، حيث تكون الجوانب البشرية السلوكية متداخلة مع الجوانب المادية الفنية .

* الانتماء الى المنظمة : خلق علاقة ايجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمي بين الفرد والمنظمة ، وتجمع مصلحة كل منهما في قالب واحد .

* حل المشاكل الإدارية ، استخدام الموظف وكفاءة للوسائل العلمية المتاحة في حل المشكلات المعقدة .

وهذه المتطلبات تخرج بالتدريب عن نطاقه التقليدي وتوجد صلة قوية بين أداء الموظف في العمل من ناحية وترقيته من ناحية أخرى (١) :

ونلاحظ أن هذا النموذج يستند على « الموظف المنمى لذاته » (Self-actualizing-man) وهو الموظف الفرد الذي يستجيب - نتيجة لما حصل عليه من تدريب - للفرص التي يمنحها العمل له للترقية والارتقاء في السلم الوظيفي (٢) . وهو بذلك يغير المفهوم التقليدي للخدمة المدنية الذي يستند على الموظف الفرد المنظم (Organization-man) الفرد الذي يستجيب بألية (لم يثبت أبدا إمكان تحقيقها رغم الادعاء بذلك) الى متطلبات العمل ، وبغض النظر عن مشاعره الخاصة وتطلعاته . وقد يبدو هذا المفهوم غير ملائم للضغوط السياسية في بعض الدول النامية (٣) . إذ أنه يقوم على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعلى أساس عدم السماح بوجود طاقات عاطلة في الجهاز الإداري . إلا أنه - في رأينا - مفهوم ضروري للخدمة المدنية خصوصا في الدول النامية التي يقوم الجهاز الإداري في كل

V. H. Vroom : Motivation in Management, N. Y., 1964. (١)

E. H. Schein : Organizational Psychology, N. Y., 1965. (٢)

G. Caiden : The Dynamics of Public Administration N. Y. 1975. (٣)

منها بدور رئيسي • ولا تقتضى ، هذه الفلسفة على فكرة أن الخدمة المدنية هي « مهنة العمر » (Career) التقليدية ، ولكنها تعطى لها أبعادا جديدة •

ويعرف أحد التقارير المختصة^(١) هذه الأبعاد الجديدة لمهنة الخدمة المدنية في جملة دقيقة هي :

«... a career service in the sense that most civil servants should enter at young ages with the expectation, but not the guarantee, of a life time employment; and that the great majority of those who come to occupy top jobs will in practice be career civil servants».

أى أن الالتحاق بالخدمة المدنية يعطى للفرد الفرصة ، وليس الضمان الاكيد في أنه سيظل ملتحقا بها طول عمره ، كما أنها خدمة يشرف على وظائفها الرئاسية أعضاؤها القدامى •

تصميم وتنفيذ التدريب

وتكون الخدمة المدنية على هذا النحو ، خدمة تقوم على دعائم علمية ترسم مستقبلها الدراسات الموضوعية لمحتوى الوظيفة ، وفي ظل التغيرات المتوقعة أيضا •

ويحتاج ذلك المخطط ووفق الاهداف السابقة وفي اطار الفلسفة التي أوضحناها الى كفاءة عالية في التنفيذ وهذا يعنى في المقام الاول ايجاد وسائل فعالة للتصميم والتنفيذ • فالنجاح في تحديد احتياجات التدريب على النحو السابق هو القسم الاول من النشاط التدريبي للدولة أما القسم الثانى فيعنى بتصميم وتنفيذ ذلك المخطط والتأكد من فعاليته واستجابته لحاجات العمل وادخال الملائم من التعديلات عليه بما يضمن كفاءة تأثيره •

وهناك اعتبارات هامة تؤخذ في تصميم وتنفيذ خطة التدريب من أهمها :

The Civil Service, Vol. 1, Report of the Committee 1966 1968, (١)

Chairman Lord Fulton, Lon., 1968 H. M. S. O. Cmnd. 3638, pp. 46-7.

١ — اقتصاديات التدريب أى مدى النجاح فى تحقيق التدريب بأقل تكاليف ممكنة وسيحدد ذلك بالضرورة دور الاجهزة المركزية فى التدريب ودور وحدات الادارة ذاتها فى ذلك الشأن ومن الاصلح غنيا واقتصاديا للقيام بتنفيذ برامج التدريب المختلفة •

٢ — مدى تحقيق خطة التدريب للاحتياجات الحقيقية للعمل وهل تؤدى فعلا الى اختفاء أو تناقص المشكلات التى أظهرت الحاجة الى استخدام التدريب — وهل توجد وسائل أخرى لمواجهةها وسيقرر ذلك بالضرورة مقياس صلاحية أساليب التدريب وكفاءة المدربين •

٣ — مدى التناسق بين التدريب وباقى وسائل الاصلاح الادارى — وبالذات هل خطة التدريب تظهر فى التنفيذ كوسيلة من وسائل التنمية الادارية أم تظهر كوسيلة وحيدة غير مرتبطة بوسائل تنمية الادارة الاخرى كالتنظيم والاساليب ونحوها •

وان تطبيق مبادئ التدريب السابقة يستلزم كذلك اختيار أكثر أساليب التدريب ملائمة • وتتيح التجارب الادارية الآن أمام الادارة فرصة اختيار الاسلوب أو الاساليب الملائمة لكل برنامج من بين عدة أساليب تستخدم فى الخدمة المدنية على نطاق واسع • ونستعرض فيما يلى بعض أهم تلك الاساليب •

* التدريب فى العمل : (on the job training.)

فى هذا الاسلوب يدرب الفرد أثناء قيامه بواجبات ومسئوليات وظيفته • وهذا النوع من التدريب يلائم الى درجة كبيرة أرباب المهن الواضحة كالاطباء والمحاسبين والمهندسين (والعمال الصناعيين بالطبع) حيث يتم تدريبهم أثناء ممارستهم العمل بواسطة بعض الرؤساء من ذوى الخبرة العميقة فى مجالات التدريب ، وبالطبع يكون هؤلاء الرؤساء مسئولين عن وضع تقارير عن تقدم المتدربين ومدى استجابتهم لتوجيهاتهم أثناء العمل •

* التنقل بين الوظائف : (Job Rotation)

والتنقل بين الوظائف هو تدريب الفرد عن طريق نقله في عدة وظائف لفترات قصيرة لتوسيع آفاقه واعطائه فرصة الالمام بنطاق عمليات أوسع من حدود وظيفته الاصلية • ويستخدم ذلك الاسلوب بكثرة لتنمية وتدريب المديرين والرؤساء حيث يتم تنقل المدير المطلوب تدريبيه من وظيفة الى أخرى (أحيانا الى أحد فروع المنظمة أو مكاتبها) وذلك لاكسابه خبرة واسعة عن طبيعة نشاط المنظمة وعن نطاق هذا النشاط •

* المؤتمرات الادارية : (Conferences)

ان المؤتمرات الادارية التي تعقدها المنظمة من آن لآخر والتي تضم المديرين وصغار الموظفين تكون فرصة مواتية لكيلها لتنمية معلوماته وتوسيع آفاقه الوظيفية • فبالنسبة للمديرين والرؤساء تكون هذه المؤتمرات فرصة ثمينة لكي يتعرفوا على مشكلات العمل وقضاياه الرئيسية من مرءوسيههم • وبالنسبة للمرؤوسين ، تكون هذه المؤتمرات فرصة طيبة لكي يقابلوا كبار المديرين ويتعرفوا على أنباء السياسة التي تتبعها المنظمة ويناقشوا معهم مشكلات العمل وقضاياها •

والمؤتمرات الادارية علاوة على ذلك تكون وسيلة علمية ملائمة لتنمية عادات التنسيق والتعاون بين العاملين • وهذه المؤتمرات تنقسم الى نوعين •

١ — مؤتمرات رؤساء الادارات •

٢ — المؤتمرات العامة التي يحضرها عدد كبير من العاملين •

* القراءات الموجهة : (Supervised Readings)

وتستخدم القراءات الموجهة كجزء أساسى فى كثير من برامج التدريب • ومن أمثلة ذلك القراءات الموجهة التي تعد للعاملين الجدد كجزء من برامج تدريبهم عند التحاقهم بالعمل لأول مرة ، وبالطبع ستكون العبرة فى القراءات الموجهة هو مدى افادة العاملين من المواد التي يقرءونها • ويتوقف هذا

بالتالى على نوعية هذه المواد ومدى سهولة استيعاب العاملين لها • ومن أمثلة القراءات الموجهة نظم المراسلة حيث ترسل بالبريد محتويات البرنامج للعاملين ، ويطلب منهم اجابة بعض الاسئلة أو تحرير بعض الموضوعات المرتبطة • وتتبع نظام المراسلة بنجاح المدرسة العليا للادارة العامة فى سان جوزيه (كورستاريا) وهى مدرسة تعمل تحت اشراف الامم المتحدة ، ومن أنجح برامجها التدريبيه البرنامج العام الذى ينقسم الى ثلاثة أجزاء على النحو التالى :

١ - جزء يتم التدريب فيه بالمراسلة لمجموعة من القراءات الموجهة التى تؤدى الى اجابة بعض الاسئلة وتحرير بعض الموضوعات ويتركز التدريب على محاولة استكشاف النظم الادارية ومشكلاتها •

٢ - جزء يتم فى المعهد ومدته خمسة أشهر ، ويقوم على أساس اقتراح المشكلات الادارية فى منظمة وفى دولة الدارس (يشترك عادة فى البرنامج دارسون من مختلف دول أمريكا اللاتينية) ويقوم الدارسون بمناقشة هذه المشكلات فى قاعات بحث وتنتهى هذه المرحلة بوضع مقترحات محددة لمواجهة هذه المشكلات •

٣ - المرحلة الاخيرة وتتم فى دولة الدارس حيث يبدأ فى مناقشة المشكلات الادارية فى منظمته فى دولته ويتشاور فى هذه المرحلة مع الاخصائيين فى المعهد عن طريق المراسلة ، كما يمكن تدبير زيارات لبعض هؤلاء الاخصائيين •

* المشاهدات التدريبية : (Observations)

وتستخدم الملاحظة كوسيلة للتدريب والتأكيد على أهمية الجانب التطبيقى فى تحقيق الاهداف المتعددة للتدريب • وتلجأ احدى منظمات المعاونة الدولية التابعة للامم المتحدة ، وهى ادارة المعاونة الفنية للامم المتحدة الى هذه الوسيلة ، فهى تقدم منحا مالية لتدريب العاملين فى منظمات الدولة النامية وذلك فى ميادين متعددة (الاحصاء ، الادارة العلمية ، ادارة

المرزعة ، العلاقات الصناعية ... الخ) ، ويستخدم أسلوب المشاهدة للتدريب على النحو التالي :

١ - عند وصول العامل المطلوب تدريبه الى الدولة المضيفة التي تختارها المنظمة لاجراء تدريبه فيها يقوم بتحرير مذكرة عن خبراته ومؤهلاته ونوع العمل الذي يقوم به ونوع التدريب الذي يحتاج اليه وتتم دراسة هذه المذكرة بواسطة خبراء المنظمة الذين يضعون برنامج المشاهدة التدريبية للعامل ، ويتطلب ذلك الحاقه باحدى المنظمات الحكومية أو الاهلية .

٢ - ومدة المشاهدة التدريبية تتفاوت من أيام الى عدة أشهر ، وان كان الافضل أن تستمر فترة طويلة تسمح للمتدرب بدراسة اجراءات وأساليب العمل المطلوب تدريبه عليه كما أنه طوال فترة التدريب يكون المتدرب تحت اشراف الاخصائيين في المنظمة الدولية أو الذين تختارهم للاشراف على التدريب والقصد الاساسى هنا هو التأكيد من وجود « هدف » للمتدرب يجب أن يصل الى تحقيقه .

٣ - أثناء فترة المشاهدة التدريبية ، يشترك المتدرب في بعض « المحاضرات » أو قاعات البحث في بعض المعاهد أو مراكز التدريب التي تقع في الدولة التي يتدرب فيها وبشرط أن تكون موضوعات المحاضرة ذات ارتباط وثيق بموضوع اهتمامه .

* المحاضرات والمناقشات :

مازالت المحاضرات والمناقشات ذات الطابع الاكاديمى من الوسائل العلمية التي تستخدم في التدريب . ولكن هذه الوسيلة تكون مثمرة في حالة الرغبة في ايصال معلومات أساسية يسهم وصولها من المحاضر الى المتدرب . إذ أن نجاح هذا الاسلوب يتوقف الى حد كبير على قدرة المحاضر على ايصال المعلومات الى المتدربين ، وهذه القدرة تتجاوز في العادة قدرات المحاضر الاكاديمى البحت ، وذلك لاختلاف مجتمع الطلاب . ويرى البعض أن أسلوب المحاضرة يجب تطعيمه « بالمناقشة » حتى يمكن تغيير مناخ التدريب عن

المناخ التعليمي العادي والمناقشة تحقق مزايا أخرى عديدة منها ، على سبيل المثال :

- ١ — أن المتدرب يتعلم أكثر ، حيث انه يأخذ فرصة التفكير الذاتى •
- ٢ — أن المتدرب يشجع للتعبير عن أفكاره وطرحها للمناقشة •
- ٣ — أن المتدرب يكون « أكثر تنبها » لانه يتوقع أن يؤخذ رأيه •
- ٤ — أن المناقشة توصل الى نتائج أفضل وذلك لانها نتاج نتاج من الجهد الجماعى •

✽ أسلوب الحالات : (Case Method)

يستخدم أسلوب الحالات فى ادارة الاعمال وبالذات فى برامج ادارة الافراد والتمويل والتسويق^(١) وقد ظهر ذلك الاسلوب من قبل ويستخدم الان بتوسع فى الجامعات ومراكز التدريب فى الولايات المتحدة وأوربا وبعض الدول النامية • وقد ظهر أسلوب الحالات فى الادارة العامة ، بعد ذلك لتحقيق بعض الاغراض التعليمية عن طريق استخدام المعلومات العملية لمساعدة الدارس على حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات • ويهدف أسلوب الحالات الى تحقيق بعض الاغراض المحددة والتي منها :

- ١ — تنمية فهم الادارة فى اتجاهات تؤكّد أهمية عناصر الكفاءة فى

(١) يمكن للتوسع فى دراسة أسلوب الحالات واستخدامه فى الادارة الاشارة على سبيل المثال :

— د. على عبد المجيد — التدريب بطريقة الحالات العملية — المنظمة العربية للعلوم الادارية (٢٤) القاهرة .

— د. عاطف عبيد — ادارة الافراد — دار النهضة العربية ١٩٦٧ .

— د. محمود صادق — مشاكل وحالات فى التسويق — دار النهضة العربية ١٩٦٧ .

— د. أحمد رشيد — أسلوب الحالات فى الادارة العامة — مؤتمر تدريس العلوم الادارية — المنظمة العربية للعلوم الادارية — القاهرة ديسمبر ١٩٧٢ .

— حالات دراسية فى الادارة العامة بالاشتراك مع آخرين — معهد الادارة العامة الرياض ١٩٨٠ .

القرار الادارى • وهذا الاتجاه كما يبدو لنا بالغ الحيوية فى الادارة خصوصا فى الدول النامية اذ أنه برغم الاتساع الكبير فى مهام الادارة فى عملية التنمية فى هذه الدول الا أن هناك اعتقادا خاطئا مؤداه عدم امكان قياس كفاءة قرارات الادارة بتداخل عوامل كثيرة سياسية واجتماعية فى صنع هذه القرارات • ومن ثم يسود مفهوم خطير فى الادارة فى الدول النامية تهتم بسرعة اتخاذ القرارات أو على الاقل باتخاذها وكفى ، بغض النظر عن كفاءة هذه القرارات • وهذا الاتجاه وان كان يعكس الى حد كبير حقيقة تعقد وتشابك العمليات الادارية ، الا أنه يجب تنمية امكانياته لترشييد القرارات الادارية فى الدول النامية وتوجيهها نحو تبني فكرة الكفاءة فى اتخاذ القرارات •

وأسلوب الحالات يساعد فى اعتقادنا على ذلك عن طريق ، ما يضيفه الى الوسائل التعليمية التقليدية فى الادارة العامة وبالذات بتدريب الدارسين على كيفية اتخاذ القرارات فى ظل المناقشة والتحليل للحقائق والاحتمالات المتعلقة بالموقف •

٢ - تنمية الوعى الادارى فى اتجاه يقوى من أخذ حقائق الموقف الاجتماعى والسياسى والاقتصادى فى الاعتبار عند اتخاذ القرارات الادارية • ونشير فى ذلك الصدد وبالذات الى ضرورة وعى القرارات الادارية بأهمية الرضاء العام (Public cancent) كهدف أساسى وهام • ان منظمات الاعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بجمهورها ويظهر ذلك بوضوح فى قراراتها خصوصا فى ظل ظروف سوقية متقدمة أما منظمات الجهاز الادارى فان جمهورها المتسع (Public at large) وصعوبة القياس الاقتصادى لعلاقتها به ، يجعل من الممكن ظهور تصور خاطيء بالقرارات الادارية للمنظمات العامة من وجهة نظر البيئة الداخلية (Enternal) أى من وجهة نظر الادارة وبغض النظر عن البيئة الخارجية (External) وهذا تصور خاطيء لايد من مواجهته وأسلوب الحالات يساعد على ذلك عن طريق ادخاله أكبر قدر من المعلومات الى موقع اتخاذ القرارات • وبعد اختيار الاسلوب الملائم للتدريب وتحديد

جهة التنفيذ ، لابد من متابعة البرنامج التدريبي ومتابعة المتدرب أثناء وبعد انتهاء البرنامج لتقييم العائد الفعلى الذى حققه البرنامج .

اعداد القيادات الادارية للخدمة المدنية

يحتاج الجهاز الادارى فى الدولة الحديثة الى أكفأ العناصر القيادية حتى يمكن ادارة المنظمات المتنوعة والمتعددة الفعاليات التى يتكون منها الجهاز .

ولعل من المفيد الاشارة فى نهاية هذا الفصل الى تجربة فرنسا والمملكة المتحدة فى اعداد وتنمية تلك القيادات اذ أنها تعد تجارب رائدة تستحق الدراسة والتحليل .

ويرجع الفضل فى تكوين القيادات فى فرنسا الى جهازين من أكبر أجهزة التدريب وهما :

(١) مدرسة الإدارة العليا : Ecole national D'Admini-Stration

أنشئت هذه المدرسة عام ١٩٤٥ وهى تعد بحق أبرز ملامح الخدمة المدنية الفرنسية فى العصر الحديث . وتقوم هذه المدرسة بعمليات الاختيار والتدريب اللازمة للخدمة المدنية على مستوياتها العليا . والمدرسة بها ١٠٠ (مائة) مكان كل عام يتم شغلها بعد اجراء مسابقتين ، المسابقة الاولى مفتوحة ويتم عن طريقها شغل الاماكن المذكورة . أما المسابقة الثانية فتقتصر على الموظفين المدنيين من داخل أجهزة الخدمة المدنية ويتم عن طريقها شغل الثلث الاخر . والمسابقة عبارة عن امتحانات شفوية وتحريرية واختبارات بدنية ، أما مواد الامتحان فهى التاريخ السياسى والاقتصادى والاجتماعى ابتداء من منتصف القرن الثامن عشر ، والاقتصاد السياسى ، والمنظمات السياسية والادارة فى فرنسا واللغات الحديثة ، وهناك مواد اختيارية كالرياضيات والاحصاء والعلوم . وبالرغم من تطبيق نظام الامتحانات الشفهية فلا وجود للاختبارات الشخصية . وعلى المرشحين - لكى يجتازوا الامتحانات بنجاح - أن يعدوا أنفسهم اعدادا خاصا ، ومن

الضروري أن يتلقى المرشح تدريبا كاملا في المواد التي سيؤدي فيها الامتحان، والمسابقة المحدودة (للموظفين) تكون في نفس المواد ، بيد أننا نجد من ناحية المبدأ مزيدا من التركيز على أهمية الخبرة العملية والفوائد المستخلصة منها .

ومن المعروف عمليا أن هذه المسابقة أسهل نوعا من الاولى ، ولكن قدرا من التدريب الخاص هو شيء ضروري ، وغالبا ما يمنح المرشحون اجازة خاصة من أعمالهم لهذا الغرض . ويبدو أن كثيرا من المرشحين لدخول المسابقة المحدودة يكونون من نفس نوعية وثقافة المتقدمين للمسابقة المفتوحة (الخاصة بالثلثين) وبعد الانتهاء من عملية الاختبار بمجرد الالتحاق بمدرسة الادارة العليا يعتبر الدارسون موظفين مدنيين يتقاضون مرتبات طبقا لنظم الخدمة المدنية .

وتبدأ الدراسة بمرحلة أولى تستمر لمدة عام يقضيها الدارس عادة في احدى المحافظات . ويلحق الدارس بمكتب المحافظ كمساعد يطلع على أعمال المكتب ويدرس الملفات ويحضر الاجتماعات . . . الخ . ويقضى بعض الوقت في الادارات الفرعية للمحافظة والادارات المحلية للوزارات المختلفة . ويكلف بوضع تقرير عن أحد الموضوعات القيمة التي لا تكون مفيدة له فقط باعتبارها جزءا من التدريب وانما تكون مفيدة كذلك للمحافظة . وترسل من التقرير عدة نسخ الى مدرسة الادارة العليا مع بعض التعليقات التي يكتبها المحافظ لتقييم الدارس . وفي نهاية المرحلة يكمل المحافظ تقريره عن الطالب وهي مراحل تعتبرها ادارة المدرسة كما يعتبرها الدارسون مرحلة مفيدة بوجه خاص من بين مراحل الدراسة الاخرى .

ويقضى الدارسون الفترة الباقية وهي ١٨ شهرا في استكمال برامج الدراسة بمقر المدرسة ببازيس . ولا توجد بالمدرسة هيئة تدريس متفرغة وانما يقوم بالتدريس فيها موظفون مدنيون الى جانب انتداب بعض المدرسين من الجامعة أحيانا . وتنظم بالمدرسة محاضرات وفصول دراسية تقليدية ، ويرجع ذلك الى أن معظم عمليات التدريس تكون في شكل حلقات مناقشة .

ويطبق نظام الابحاث الجماعية الى حد كبير اذ تكلف كل جماعة بوضع تقرير عن أحد موضوعات الساعة • وعليه يقوم أفراد كل جماعة بجمع المواد اللازمة للبحث من مختلف الوزارات والمنظمات • وتتركز الدراسة في عدة مجالات أساسية : الدراسات القانونية والادارية — الدراسات الاقتصادية — العلاقات الدولية والمشاكل الاجتماعية • ومن بين مواد البرنامج أيضا : الاحصاء ، المحاسبة العامة ، ادارة الاعمال ، والتنظيم وطرق العمل ••

ويطلب من الدارسين زيادة تمكنهم من اللغة الاجنبية الاولى الى جانب الالمام بلغة أجنبية ثانية • ويعاد النظر باستمرار في مواد المنهج من أجل تطويره بصفة دائمة حتى يفي بالاحتياجات الجديدة • ويقوم الجميع بما في ذلك من سيعملون بالسلك الدبلوماسي • بدراسة نفس المواد (والواقع أن أحدا لا يعرف من سيلحق بالسلك الدبلوماسي الا بعد انتهاء الدراسة تماما) • ومن ثم فان أعضاء السلك الدبلوماسي يحصلون على الكثير من المعلومات الأساسية في الاقتصاد وغيره في حين أن العاملين بالخدمة داخل البلاد يحصلون على الكثير في مجال العلاقات والمشاكل الدولية • ويعنى ذلك أن الصلة بين المجموعتين متوافرة من حيث وحدة موضوعات الدراسة •

توجد أخيرا مرحلة أخرى من شهرين قبيل انتهاء الدراسة ، وتسمى مرحلة المشروع ويقضيها الدارس في احدى الشركات الخاصة ، وتكون هذه الشركات في بعض الاحيان صغيرة جدا ويطلب من الشركات اسناد بعض المهام والمسئوليات الى الدارسين •

وتوضع الدرجات لكل من الدارسين خلال المراحل المختلفة للدراسة ، وبناء عليه يتحدد الترتيب النهائي للنجاح • فالطلبة الذين يحصلون على أعلى الدرجات يختارون للعمل بمجلس الدولة وهيئة التفتيش المالي العام ثم بجهاز المحاسبات وأخيرا الوزارات المختلفة^(١) •

(١) حدث تعديل هام في سبتمبر ١٩٧١ في نظام الدراسة في طبيعة المواد التي تدرس لطلابها • فأبعدت عنها الصفة القانونية التي كانت تعاب عليها •

(ب) مدرسة الفنون المتعددة :

وتقوم هذه المدرسة بتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتوفير التخصصات الفنية العليا من الخريجين لاجهزة الخدمة المدنية وكذلك قطاعات البحوث والقطاع الخاص . وفي كل دورة يوجد بالمدرسة ٣٠٠ مكان يتم الاعداد لشغلها في فصول ودراسات خاصة ، وذلك في مواد الرياضيات بمستواها العالي والخاص .

وامتحانات مسابقة القبول عبارة عن اختبارات تحريرية وشفوية في الرياضيات والفيزياء والكيمياء والكتابة باللغة الفرنسية والتربية العامة ولغة أجنبية ولياقة بدنية وتستغرق الدراسة عامين ، والعنصر الغالب في البرنامج الدراسي هو عنصر المحاضرات العامة ويرجع ذلك الى نوعية الموضوعات التي تدرس كما يتضمن البرنامج حلقات بحث واعداد أبحاث فردية وجماعية تعالج مشاكل حقيقية الى جانب الدراسة الحرة في موضوعات مختلفة . ويقوم جميع الطلبة بدراسة نفس المناهج وتقدر درجات الدارسين خلال مراحل الدراسة وهذه توجد في مجموعها الترتيب النهائي للنجاح في نهاية العامين .

ولا يعمل جميع خريجي هذه المدرسة بالخدمة المدنية اذ يصبح بعضهم ضباطا بالجيش أو مهندسين عسكريين ، كما أن بعضهم يتفرغ لاعداد البحوث كما يعمل جزء منهم بالقطاع الخاص ، كما يعمل عدد آخر منهم بالهيئات المدنية مثل هيئة المناجم والمواصلات اللاسلكية . . . الخ .

ويتعين على من يعمل من خريجي هذه المدرسة بهيئة من هيئات الدولة المعنية بالهندسة أن يلتحق بالمدرسة المناسبة لعمله والتي تنظم الدراسات التطبيقية في ميدان تخصصه (المدرسة التطبيقية Ecole D'application) وتقوم كل وزارة فنية بادارة المدارس الخاصة بها من أجل تنظيم التدريب التخصصي اللازم لهيئة العاملين بها وكذلك العاملون بالصناعات التي تشرف عليها . وطلاب هذه المدارس من نوعين : نوع يلتحق بها مباشرة بعد التخرج من المدارس الثانوية وبعد اجتياز امتحانات مسابقة تعقد لهذا الغرض .

والنور الاخر هم خريجو مدرسة (Pol-technique) والنوع الثانى هو الذى يتقلد الوظائف العليا فى حين أن النوع الاول يلتحق بالعمل فى احدى الهيئات الفنية من غير الهيئات الممتازة أو بالقطاع الخاص •

أما فى المملكة المتحدة ، فان كلية الخدمة المدنية (College of the Civil Service) تعد أهم معهد تدريبيى مركزى للخدمة المدنية •

وقد تم انشاء هذه الكلية فى يونيو ١٩٧٠ بناء على توصيات تقرير لجنة فولتون (Fulton) للإصلاح الادارى • وتختص هذه الكلية بالتدريب المركزى للإدارة العليا والادارة التنفيذية وذلك اما فى مركز الكلية فى احدى ضواحي لندن أو فى واحد من فرعيها (لندن وأدنبره) ويدير الكلية مدير مسئول يعمل على تنفيذ السياسة التى يرسمها مجلس أعلى هو « المجلس الاستشارى لكلية الخدمة المدنية » • ويكون هذا المجلس من عدد من خبراء الادارة العامة مع عدد من كبار العاملين فى الجهاز الادارى •

ويرفع مدير الكلية تقريراً سنوياً الى المجلس الاستشارى ويتضمن أهم الأنشطة التى قامت بها الكلية مع مقترحاته وتصورات له لنشاطها فى المستقبل^(١) •

وتلاحظ التقارير السنوية للكلية كذلك كبار العاملين فيها أن ظهور هذه الكلية نتيجة توصية محددة من لجنة للإصلاح الادارى — قد أدى الى توقع الكثير منها — كذلك فان أعضاء الخدمة المدنية الذين التحقوا بها تباينت مشاعرهم من شعور بأنهم أقل كفاءة من المستوى المطلوب أو أنهم من الاعضاء البارزين الذين يعدون لوظائف عليها • وقد أدى ذلك الى اللقاء

(١) ظهرت حتى الآن عشرة من هذه التقارير :

- The Civil Service College : 1st. annual report by the Principal, the civil Service College advisory council - HMSO, Ien, 1972.
- 2nd annual report, H.M.S.O., Con - 1973.
- 3rd annual report, H.M.S.O., Con - 1973.
- 4th. t. 10th. Report.

تحديات كبرى على المسؤولين عن الكلية خصوصا في السنة الاولى من انشائها •

تتركز الموضوعات التدريبية للكلية على العلوم الادارية والاجتماعية وتحاول الكلية منذ تكوينها أن تقدم « الوسائل » العملية التي يمكن بمقتضاها لاعضاء الخدمة المدنية أن يستخدموا تلك العلوم في عملهم اليومي في الجهاز الاداري •

وحتى تحقق الكلية ذلك فانها عملت على تنمية نشاط البحوث ليسيير جنبا الى جنب مع النشاط التدريبي ، ولذلك فقد تم تنظيم الكلية بحيث انقسمت الى قطاعين رئيسيين قطاع الدراسات - قطاع البرامج - وينقسم قطاع الدراسات الى عدة أقسام هي :

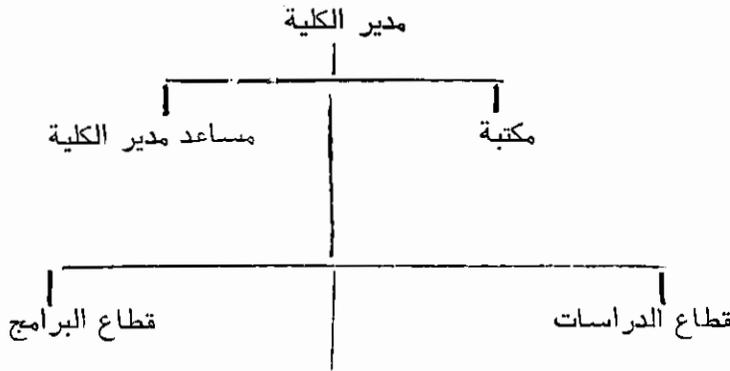
- ١ - قسم الاقتصاد •
- ٢ - قسم ادارة الافراد •
- ٣ - قسم الادارة في المجالات الاجتماعية •
- ٥ - قسم الاحصاء •

ويرأس كل قسم مدير يعمل معه عدد من الخبراء والباحثين والمساعدين ويهتم بكافة الدراسات والابحاث اللازمة للكلية ، كما يشارك مدير كل قسم في صياغة محتويات مواد البرامج التدريبية واختيار المحاضرين من خارج الكلية كما يقومون باقتراح المراجع والمواد التعليمية لمكتبة الكلية ، كما أنهم يقومون بالقاء بعض المحاضرات في البرامج التدريبية •

أما « قطاع البرامج » فينقسم كذلك الى عدة أقسام كل قسم يرأسه مدير برامج وهم جميعا من كبار العاملين في الخدمة المدنية (مستوى مدير عام ، وكيل وزارة) وهؤلاء مسئولون بالتعاون مع مديري أقسام الدراسات باعداد البرامج وتنفيذها •

ويعمل مع هؤلاء عدد كبير من خبراء ومنفذى البرامج التدريبية الذين يقومون بمتابعة وتنسيق وتقييم البرامج التدريبية •

ويظهر لنا من الشكل رقم (١٤) التنظيم الإدارى للكلية •



مدير قسم مدير قسم مدير قسم مدير قسم مدير برنامج مدير برنامج مدير برنامج
الاقتصاد الادارة ادارة الادارة الاحصاء
العامة الافراد في
النواحى
الاجتماعية

(شكل ١٤) التنظيم الإدارى فى كلية الخدمة المدنية فى المملكة المتحدة (١٩٥٧)

• **المصادر :** التقارير السنوية للكلية (مراجع سابقة) •

(مقابلات مع مدير الكلية الاستاذ Eugene grebenik) يوليو ١٩٧٥
•• أجراها المؤلف ••

ويهتم مدير الكلية وكبار المسؤولين فيها اهتماما فائقا بتنمية العلاقات مع المراكز التدريبية الشبيهة فى أوروبا •

تنقسم برامج المعهد الى عدة أنواع وهى تخضع للتطور والتعديل المستمرين تبعا للحاجة التى تظهر فى البحث والدراسة • وسوف نستعرض هنا أهم تلك البرامج •

* حلقات تدريبية لكبار العاملين في الخدمة المدنية :

وتتضمن العاملين في مستوى معادل لمدير عام ووكلاء الموزارات ، ومدة الحلقة عادة حوالى ثلاثة أيام مقيمة في المقر الرئيسى للكلية ، كل حلقة تتناول موضوعا واحدا فقط من الناحيتين العلمية والتطبيقية — ومن أمثلة الموضوعات :

- | | | |
|--|---|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • الادارة فى العلوم والتكنولوجيا • التفاعل بين الادارتين المركزية واللامركزية • الحكومة والمواطن | } | فى الادارة العامة |
| <ul style="list-style-type: none"> • الجديد فى مجال العلاقات الانسانية • مقارنة نظم ادارة الافراد | } | فى ادارة الافراد |
| <ul style="list-style-type: none"> • ادارة الخدمات الصحية • دور الاجهزة الاهلية والجمعيات فى المجتمع • تنمية الوعى الضريبى | } | فى ادارة النواحي الاجتماعية |
| <ul style="list-style-type: none"> • مواجهة التضخم • ادارة نظم التخطيط | } | فى الاقتصاد |
| <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط القوى العاملة | } | فى الاحصاء |

* دورات التنمية الادارية للادارة التنفيذية :

وتتضمن كبار المنفذين العاملين فى الخدمة المدنية ومدتها عادة ثلاثة اسابيع مقيمة فى الكلية وهذه الدورات مخصصة للعاملين المهنيين الذين ليس لديهم دراية كاملة فى الادارة العامة والذين هم مرشحون لشغل وظائف ادارية قيادية .

وتتصمم كل دورة على أن تؤدى الى الالمام بالموضوعات التالية :

(م ١٥ — نظرية الادارة)

✱ العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على سياسات وقرارات الحكومة •

✱ خلق وتنمية الافكار والسياسات الجديدة والبناءة •

✱ تأثير الضغوط الخارجية على الخدمة المدنية •

✱ المدخل الكمي فى صنع القرارات وفى توجيه الموارد •

✱ النظم الادارية وتطبيقاتها الممكنة فى الخدمة المدنية •

✱ العوامل الانسانية فى الادارة العامة •

✱ دورات الادارة الوسطى

وهذه الدورات تعد للعاملين فى المستويات الوسطى من المهنيين الذين لم يسبق لهم دراسة أو ممارسة أعمال ذات صبغة ادارية بحتة وهى لمدة ستة أسابيع ويمكن ألا تكون مقيمة • وكل دورة تنقسم الى فترتين مدة كل واحدة ثلاثة أسابيع ويقصل بينهما عدة أشهر يعود بعدها المتدرب لتكملة الدورة وهدف الدورة هو المساعدة فى تكوين فهم موضوعى لعمل الادارة ومشاكلها وتطبيقات علوم الادارة • وتتناول كل دورة أربعة موضوعات هى :

✱ التنظيم الادارى الحكومى واعادة التنظيم •

✱ التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية على الادارة الحكومية •

✱ نظم المعلومات وفائدتها للادارة الحكومية •

✱ انشاء والسيطرة على نظم العمل وعلى الافراد •

✱ دورات لموضوعات متخصصة :

وهذه الدورات تكون مدتها قصيرة (حوالى ثلاثة أيام) والغرض من

أى منها هو سرعة المام المتدرب بالجديد فى موضع معين • ويشارك فيها العاملون فى المستويات التنفيذىة الوسطى وهى دورات مقيمة • وموضوعاتها متباينة وتشبه الى حد كبير الحلقات الدراسىة لاعضاء الادارة العليا •

* دورات للاخصائىين

وهى دورات مقيمة كل منها لمدة أربعة أسابىع تعد خصىصا للاخصائىين والفنىين من الجامعىين حدىثى الالتحاق بالخدمة ، وأهم موضوعاتها •

* ادارة الافراد والعلاقات الانسانىة •

* الوسائل الكمىة فى الادارة •

* النظام الاقتصادى وكىف يعمل •

* الادارة الحكومىة وهىكل وضع السياسات العامة وتنفيذها •

* النواحى الاجتماعىة المؤثرة على الادارة •

* دورات للادارىين

وتخصص هذه الدورات للعاملين بعد السنة الاولى من الالتحاق فى الخدمة وهى لمدة عشر أسابىع مقيمة تتناول الموضوعات الادارىة والتنظىمىة فى جوانبها التطبيقىة مع تركىز على الاطار العام الذى تعمل الادارة البريطانىة فى نطاقه •

* دورات النظم الادارىة : (Management Systems)

وهى دورات متخصصة فى المنواحى التطبيقىة الحدىثة لنظرىات الادارة والتنظىم وبحوث العملىات والبرمجة ونظم المعـلومات ونظم مراكز التكالىف ... الخ وتتفاوت المدة حسب الموضوع الا أنها تؤدى الى المام المتدرب بأسلوب تطبيق الموضوع الذى حضر دورته ثم يبدأ فى التطبيق فى ادارته تحت اشراف الكلىة للتأكد من نجاحه ومن المامه بالموضوع ومن قدرته على استخدام « التكنىك » الذى تدرب عليه •

ان التطور الحالى فى الدول المتقدمة يقدم للدول النامية العديد من الأساليب الحديثة فى التدريب وفى التنمية الادارية ومن الضرورى أن تطبق تلك الدول النامية هذه الأساليب الحديثة وتبعد عن استخدام الأساليب التقليدية (كالمحاضرات مثلا) والتي أصبحت الفائدة منها قليلة ان لم تكن معدومة •

ولكن لابد من ملاحظة أن عملية التدريب هى عملية متكاملة يرتبط كل عنصر فيها بالآخر فلا يكفى اختيار أسلوب مناسب أصلا الا فى ظل التقدير الموضوعى للاحتياجات التدريبية وتصميم الخطة التدريبية على أساس ذلك التقييم • وهذا يؤكد أهمية التوصل الى ايجاد التنظيم الادارى المناسب لتصميم والاشراف على تنفيذ البرامج التدريبية •