

السلبيات الحرمه المدينه ١٤٣٧هـ

ADS 202

الفهرس

المحتوى النظري	الأسبوع
نشأة وتطور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	1
دراسة الوظائف العامة وتحليلها وتطويرها	2
التخطيط للقوى العاملة في المنظمات العامة	3
الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية: خطوات الاختبار	4
الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية: مستلزمات وشروط التعيين	5
دوري أول	6
إدارة المسار الوظيفي : الترقيات والتنقلات	7
سياسات الدفع : الرواتب والأجور	8
تقييم أداء العاملين في الخدمة المدنية	9
إدارة برامج الحماية والرعاية والتنمية: البرامج المقترحة لحماية العاملين	10
دوري ثاني	11
إدارة برامج الحماية والرعاية والتنمية: البرامج التنموية والتدريبية	12
نظم مساءلة العاملين بالخدمة المدنية: النظم والسلطات التأديبية	13
إنهاء خدمة العاملين : السياسات والالتزامات	14
الاختبار النهائي	15

هذا العمل وقف لله تعالى لايحوز بيعه أو الإتجار به
ملاحظه: أسئلة الواجبات والإختبارات مرفقه آخر صفحات السلايدات

الفصل الأول

تثير تسمية إدارة الموارد البشرية نقاشاً بين المعنيين والمختصين بتدريسها وربما حتى بين المتعاملين معها وقد تكون الترجمة الحرفية من المسميات الإنجليزية أحد الأسباب الرئيسية لهذا الأختلاف ومهما تعددت الأسباب فكل تسمية أنصارها ومؤيديها ولذلك لا بد من الإحاطة بكل هذه التسميات..

✦ أهم مصطلحات الموارد البشرية :

1 إدارة الأفراد :

هذه التسمية تقابل المصطلح الإنجليزي الذي عرف كثيراً في **Personnel management** المؤسسات الأمريكية خاصة حين بدأ الإهتمام ينصب على العمالة والعنصر البشري وضرورة الإهتمام بحسن الأختيار لها وإحلالها في مواقعها الصحيحة والسليمة بعد أن كان الإهتمام يوجه لرأس المال من مكائن ومعدات وأجهزة وأشياء منقولة وغير منقولة

2 إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية :

ولما كانت المشاريع الصناعية بحكم نشاطها الإنتاجي تعتمد على العمال والفنيين والصناعيين فقد بدأوا يتحدون مع بعض لممارسة ضغوط على أصحاب العمل والمساومة من أجل تحقيق مطالبهم لذلك أصبح دور الأفراد في مثل هذه المشروعات منصباً على الإهتمام بالعلاقات الصناعية التي تزيد من الروابط وتقوي موقف العاملين فيها ..

3 إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية :

أحدثت تجارب " هوثرن " وماأفرزته من مفاهيم تحركاً قويا نحو الربط بين العلاقات الإنسانية وما يمكن أن تؤديه من تأثير معنويات العاملين وأهمية دور العلاقات غير الرسمية في أحياء مثل ذلك.. كما أريد بهذا الإتجاه في إدارة الأفراد إلى أحداث تحول من الإتجاه التقليدي الذي كان يركز على الوقت والحركة لزيادة الإنتاج إلى الإيجاد الإنساني الذي نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية..

4 إدارة الأفراد والعلاقات العامة :

يحاول أنصار هذه التسمية إلى الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات العامة على أساس أن العاملين بالمنظمة هم أولى بالإهتمام والعناية عن غيرهم من فئات وجمهور المتعاملين مع المنظمة بحجة أنهم يمكن أن يكونوا ممثلين للمشروع لدى الآخرين ولذلك لا بد من كسب رضاهم واحتوائهم بشكل يضمن حبهم وولائهم للعمل الذي يؤدونه ..

5 إدارة الخدمة المدنية :

انتشر هذا المصطلح لفئة العاملين المدنيين نظرا للطابع الخدمي للجهات الحكومية الذي يتميز عن الشركات الخاصة وأيضا للتمييز بين فئة العاملين في القوات المسلحة الخاضعين للخدمة العسكرية ..

6 إدارة الوظيفة العامة :

مرجع هذه التسمية مأخوذ من الثقافة الفرنسية التي استخدمته لفرض الاهتمام بالوظيفة العامة منذ قيام الثورة الفرنسية والدفاع عنها ضد جشع واطماع الملوك و النبلاء في المجتمعات الفرنسية الذين كانوا يتوارثون الوظائف ليثروا من خلالها ..

7 إدارة القوى العاملة :

أصبح من الضروري التمييز بين فئات متعددة من القوى البشرية في أي مجتمع فهناك فئة الأطفال وهم دون سن العاشرة ، وفئة الشباب وهم في مرحلة الدراسة والاعداد ثم فئة العاطلين وهم القادرون على العمل ولكن لا يمارسونه ، وأخيرا فئة العاملين فعلا والعاجزين عن العمل ..

❖ لذلك ظهر هذا المصطلح للتمييز بين من يعمل ومن لا يعمل ..

8 إدارة شؤون العاملين :

ظهرت هذه التسمية لدى بعض الكتاب والمهتمين بشؤون الأفراد وذلك لمحاربة التمييز في استخدام مصطلحات الموظفين ، والعمال والمستخدمين حيث يرون أن هؤلاء جميعا يؤدون عمل للمنظمة كلا حسب تخصصه ومهاراته وإعداده ولذلك لابد من أن تلغى هذه التسميات وتوحد في لفظ واحد كاستخدام مصطلح " **العاملين** " حتى لا يترك ذلك التمايز والاختلاف في التسميات أثرا سيئا في نفوس العاملين خصوصا أن دين الاسلام يحارب مثل ذلك التمايز والتفرقة ..

9 إدارة الموارد البشرية :

وهي من التسميات الأكثر شيوعا لكونها تبرز بوضوح دور الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهمية الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في الإنتاج ..

كما أن هذا المصطلح له مضمون واسع في تعريف وتوضيح معنى القوى العاملة التي تشمل تلك القوى التي تم تأهيلها أو إعادة تأهيلها وتشغيلها ..

وهناك من يفرق بين مصطلح إدارة الموارد البشرية وبين تنمية إدارة الموارد البشرية مفعلا لمصطلح الأخير لكونه يدل على حركية مستمرة وتطوير دائم بخلاف المصطلح الأول الذي يدل على الركود والسكون ..

◆ التعريف بماهية وأهمية الحقل ووظائفه :

حتى يتم تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من البدء بتعريف إدارة الأفراد :
إدارة الأفراد في ظل حركة الإدارة العلمية كانت تعرف بأنها * [الإدارة التي تحصل على الأفراد وتحافظ عليهم]

وفي ظل تطور وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية عرفت إدارة الأفراد على أنها * [ذلك الجانب من الإدارة المرتبطة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة]

أما **التعريف الحديث لـ لأفراد فكثيرة** منها [أنها تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم]

📌 **الوظائف والأنشطة:** تختلف الوظائف والأنشطة باختلاف النظم والتشريعات السائدة

ولكن لا تتعدى إحدى هذه الوظائف التالية :

- ١- التخطيط القوى العاملة .
- ٢- الاختيار والتعيين .
- ٣- تحديد حركة العاملين .
- ٤- توثيق ومتابعة معدلات دوران العمل .
- ٥- تقويم أداء العاملين .
- ٦- اقتراح سياسات الدفع .
- ٧- تصميم البرامج الخدمية .
- ٨- النظر بالمظالم والشكاوي والدعاوي المرفوعة على الموظفين .
- ٩- تدريب العاملين وتطويرهم .
- ١٠- إجراءات الدراسات والبحوث .
- ١١- إتخاذ الإجراءات اللازمة لإنهاء الخدمة وأي إجراءات أخرى تنص عليها التشريعات .

☞ **المبادئ والمنطلقات:** إن تباين النماذج والأطر الهيكلية لإدارات الموارد البشرية ينبع

من تباين مهامها ووظائفها فليس هناك نموذج واحد يمكن تعميمه إلا أن هناك عددا من المهام والوظائف التي لابد على الدولة من أدائها والأخذ بها إذا ما أرادت أن تطور من أداء شئون الموظفين فيها مع مراعاة ثلاثة مبادئ أساسية :

- 1] تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين .
- 2] إقامة العدل وإتاحة الفرص المتكافئة للجميع.
- 3] وضع للموظف المناسب في الوظيفة المناسبة والتميز بين المجد وغير المجد.

✦ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

❖ **الأستراتيجية :** بمعناها العام هي تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في غضون المستقبل المنظور الذي لا يقل عن بضع سنوات ولا يزيد عن عقد من الزمن وذلك يجب عدم الخلط بين :

1] **التفكير الاستراتيجي :** الذي ينصب الاهتمام فيه على طرح التساؤلات واستحضار الاحتمالات وفتح الحوار حول الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل .

2] **النخيط الاستراتيجي:** يركز على الرؤى والاهداف وعلى الطاقات والامكانيات المتاحة والكامنة وسبل حشدها وتوظيفها لمواجهة التحديات المستقبلية ..

✦ الأهداف الإستراتيجية :

♦ **من الأهداف الإستراتيجية لإدارة شؤون العاملين مايلي:**

- 1] تقوية ولاء وانتماء العاملين .
- 2] تحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح لدى العاملين .
- 3] ربط المهام والواجبات بالأهداف المرغوبة .
- 4] مراعاة تكاليف العمل والإنتاج .

● ولتحقيق هذه الأهداف لابد من اليات استراتيجية تشمل :

- 1] اعتماد معايير ومؤشرات متفق عليها لإنجاز .
- 2] ربط معدل الإنجاز بنظام للحوافز .
- 3] تمكين العاملين من المنافسة والحوار في القضايا المهمة في المنظمة .
- 4] توفير فرص التدريب والتطوير .
- 5] الشفافية والوضوح والصراحة .
- 6] الإنفتاح على البيئة والتفاعل معها .
- 7] استخدام نظم المعلومات والتقنية المتطو حتى تصبح قادرة على تطبيق التخطيط الإستراتيجي ..

♦ المهام والمتطلبات :

تتمثل النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية في السعي للتوفيق بين تركيز إدارة العاملين على البعدين الزمنيين (الأنبي والمستقبلي) معا والتوفيق بينهما بحيث يشمل العاملين والعمليات معا..

◆ الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

معلوم أن المستويات القيادية هي التي تضع وتحدد الإستراتيجيات للمنظمة إلا أن الممثلين عن جميع الإدارات والأقسام ينبغي مشاركتهم في هذه العملية وإدارة الموارد البشرية إحدى أهم هذه الإدارات.

== التطور الإستراتيجي للموارد البشرية :

من أهم تطورات حقل إدارة شؤون العاملين ظهور شرائح جديدة من العاملين بعد أن كانت تقتصر على الوظائف التنفيذية وأخرى استشارية وثالثة مساعدة أو خدمية حيث ظهر مع تقدم التقنية وازدهارها ما يسمى بالوظائف المعرفية أو التقنية التي عادة مايكون شاغليها على مستوى كبير من المهارة والتدريب الجيد.

❖ ومن خصائص هذه الشريحة الجديدة قدرتها على التعامل مع التقنيات الحديثة وتوظيف المعرفة و الخبرة العملية لفرض التجديد والابتكار والابداع ...

الفصل الثاني

دراسة الوظيفة العامة وتحليلها وتطويرها

★ تعريف الوظيفة العامة : على أنها (مجموعة من الأعمال المتشابهة والمتجانسة التي تُكوّن مع بعضها نشاطاً ومركزاً وظيفياً لتشغيل موظف متفرغ لأدائها).
وحيث يكون للوظيفة طابع رسمي أي أنها تؤدي في إحدى الدوائر الداخلة ضمن جهاز الدولة وتنظم بموجب قوانين تصدرها فإنه يطلق عليها (الوظيفة العامة).
وهكذا روى بأن عمومية الوظائف لا تستمد من النظام القانوني الذي تخضع له وإنما تستمد من الجهاز الذي تعمل فيه و إنما تستمد من الجهاز الذي تنشأ فيه ومدى عمومية أهدافه ونشأته وسلطاته

○ الوظيفة عامة والوظيفة الخاصة:

📌 هناك عدد من الخصائص التي تميز الوظيفة العامة عن الوظائف في القطاع

الخاص منها:

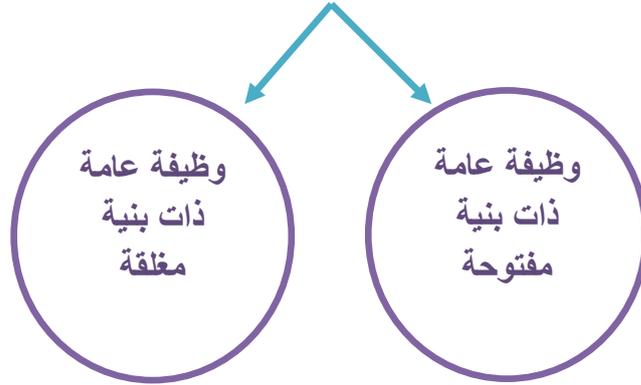
- ١- أن **هدف** الوظيفة العامة هو تحقيق الصالح العام أما الوظيفة الخاصة فهي تهدف لتحقيق أهداف خاصة.
- ٢- بما أن الوظيفة العامة **موجهة** أصلاً لعموم المواطنين فهي أكثر التحاقاً بمصالح الجماهير عكس الوظيفة الخاصة التي كثيراً ما تكون ذات علاقة بفئات محددة.
- ٣- ارتباط الوظيفة العامة **بالسلطة** السياسية لكونها أداة التنفيذ لها بينما لا يتوفر هذا المبدأ في الوظيفة الخاصة.

يتبع

- ٤- الوظيفة العامة ترتبط **بنظم وقوانين** تضمن توظيفها للمصلحة العامة وعدم إساءة السلطة.
- ٥- امتيازات وإغراءات القطاع الخاص **المادية** تعمل على جذب واستقطاب عدد أكبر من العاملين مما جعله قطاعاً منافساً قوياً للوظيفة العامة.
- ٦- بحكم علاقة الوظيفة العامة بالسلطة الحاكمة من جهة وبجمهور الناس من جهة أخرى فهي تخضع لنوع من **الرقابة الشعبية والقضائية والقانونية** قد لا تخضع لها الوظائف الخاصة.

❖ الوظيفة العامة في النظم المغلقة والمفتوحة:

العالم اليوم يسوده اتجاهان أساسيان فيما يتعلق بمفهوم الوظيفة العامة.



✦ خصائص الوظيفة العامة في ظل النظام المفتوح :

- تتولى المؤسسة مهمة تحديد الوظائف القائمة بالهيكل التنظيمي.
- ثم تصنع لكل منها وصفاً وظيفياً.
- بعد ذلك يتم اختيار وتعيين المتقدمين لشغل الوظائف حسب جدارتهم وكفاءتهم.
- يتوقف بقاء الموظف في وظيفته حسب كفاءته واستمرار عطاءه وفعاليته.
- للموظف الحق في ترك الوظيفة متى شاء بمجرد إشعار المنظمة بذلك حسب المدة المتفق عليها.
- الموظف مسؤول مسؤولية كاملة عن تطوير نفسه إذا ما أراد البقاء.
- من حق الموظف أن يبحث عن المكان الذي يعطيه امتيازات أفضل.
- في النظام المفتوح لا تلتزم المنظمة براتب تقاعدي للموظف لعدم وجود سلك دائم.
- لا تلتزم المنظمة بترقية الموظف أو ترفيعه وفقاً لمبدأ الأقدمية.
- يجوز للموظف أن يتقدم لوظيفة أعلى إذا كانت تنطبق شروطها عليه وعندها يعين كموظف جديد.
- كل وظيفة في النظام المفتوح تعتبر مستقلة عن غيرها أفقياً وعمودياً.

مزايا النظام المفتوح للوظيفة العامة	مساوئ النظام المفتوح للوظيفة العامة
أ- أنه نظام مبسط يعفي الإدارة من وضع نظم وقوانين للترقية والتدريب والإعارة... الخ.	أ- أنه نظام غربي يصلح في المجتمعات الصناعية المتطورة.
ب- أنه نظام مرن حيث يعطي الإدارة فرصة التعيين والاستغناء عن الموظف في أي وقت.	ب - أنه نظام يناسب المجتمعات الرأسمالية لكونه يفترض وجود قطاع خاص قوي ومنافس.
ج- أنه نظام اقتصادي حيث يحقق وفراً في النفقات.	ج- أنه نظام مادي يقوم على مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة".
د- أنه نظام لا مركزي يقوم على نظام تعدد النظم للعمل والخدمة.	د- أنه نظام استنزافي واستغلالي حيث يبقى العاملين فيه على قلق وعدم اطمئنان.
هـ - أخيراً أنه نظام يسمح بالمنافسة ويشجع على التجديد والابتكار.	هـ- هذا النظام يسبب نوعاً من الإزعاج والانشغال الدائم في إدارة الأفراد لكثرة وتكرار عملية الاختيار والتعيين بسبب "دوران العمل السريع".

✦ خصائص الوظيفة العامة في ظل (النظام المغلق) :

- الخدمة المدنية كيان قائم بذاته يتميز عن النظم الخاصة.
- الوظيفة العامة تفيد في ظل النظم المغلقة مهنة ومسلكاً دائماً.
- يكرس الموظف جهده ونشاطه للوظيفة ويكون متفرغاً لها.
- تحكم الموظفين لدى الدولة نظم وقوانين تحدد الواجبات والمسؤوليات.
- أن من يعمل بوظيفة يمكن أن يرقى لغيرها تبعاً لسلم الترقيات المعمول به.
- قد تلغى الوظيفة ولكن الموظف يظل في خدمة الدولة ويتقاضى راتبه.
- تلتزم الدولة بدفع راتب تقاعدي للموظف لمن يخدم فترة زمنية محددة.
- تفيد الإدارة العامة حرية الاستقالة لأسباب تقبلها.

إيجابيات النظام المغلق للوظيفة العامة	مساوئ النظام المغلق للوظيفة العامة
أ- يضمن الاستقرار الوظيفي ويقلل من تكاليف (دوران العمل).	١- نظام مكلف من حيث الرواتب والبدلات والمكافآت والترقيات والتقاعد ... الخ.
ب- تتحمل المنظمة مسؤولية تطوير وتنمية وتدريب العاملين.	٢- كثرة الأعباء الإدارية (تعيين ، ترقية ، نقل ، إعارة ، سجلات ، ... الخ).
ج- يشعر الموظف العام بمعنى ومفهوم المواطنة.	٣- الإتكالية لدى الموظفين على أساس أنهم يعملون في وظائف مستمرة ودائمة.
د- يقلل من أخطار البطالة.	٤- تكديس العديد من العناصر البشرية غير المؤهلة (التضخم الوظيفي).
هـ- يقدم الضمانات الاجتماعية للموظف أثناء الخدمة وبعدها.	٥- كثرة القيود المغلق للوظيفة العامة

كيف يتم دراسة الوظائف العامة؟

- أ- جمع المعلومات وتشمل:
 - ١- طبيعة المهام والواجبات الفعلية التي يقوم بها شاغل الوظيفة.
 - ٢- الأسلوب والكيفية التي تؤدي بها الوظيفة.
 - ٣- الظروف المحيطة بأجواء العمل الداخلية منها والخارجية.
 - ٤- المؤهلات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة والمهارات والخبرة اللازمة.
 - ٥- التقنيات والمعدات والوسائل التقنية الأخرى اللازم توفرها في مكان العمل.
 - ٦- المهام والأنشطة الاستثنائية والموسمية التي قد يكلف بها شاغل الوظيفة.
 - ٧- المستوى التنظيمي للوظيفة والجهات التي ترتبط بها والتي تشرف عليها.

أما طرق جمع المعلومات فيمكن أن تعتمد على واحدة أو أكثر من الطرق التالية:

- ١- طريقة الملاحظة المباشرة للوظيفة والموظفين.
- ٢- الرجوع إلى المصادر القانونية المتاحة مثل القرارات ، الملفات ، السجلات... الخ
- ٣- المقابلات المباشرة مع الموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف.
- ٤- المعايشة الميدانية من قبل أخصائيين يعدون لهذا الغرض.
- ٥- إعداد الاستبيانات المسحية واستمارات الاستقصاء.
- ٦- وقد تستخدم المذكرات اليومية

دراسة الوظائف العامة

(ب) توصيف الوظائف:

تتلخص عملية توصيف الوظائف في الرجوع إلى البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها وتفريغها لصياغة وصف عملي علمي لما ينبغي أن تكون عليه كل وظيفة من الوظائف الحالية أو التي يتم اقتراحها كوظائف جديدة تتماشى مع روح العصر ومتطلبات التقدم التقني الكبير. ثم تفرغ تلك البيانات والمهام في نموذج للوصف الوظيفي.

أما استخدامات توصيف الوظائف فيمكن إيجازها فيما يلي:

- أن عملية توصيف الوظائف تسهم في تحديد مسمياتها بصورة دقيقة وتوحد مصطلحاتها.
- تسهل عملية التوصيف مهمة الاختيار والترشيح لشغل الوظائف.
- تساعد عملية التوصيف في تحديد البرامج التدريبية المطلوبة وحسب الحاجة الفعلية.
- كما أن عملية التوصيف يمكن أن تسهم بشكل أو آخر في تحديد مناهج التعليم.
- يحقق توصيف الوظائف الرضا لدى العاملين ويشبع طموحاتهم الوظيفية.
- يعمل توصيف الوظائف على إنهاء الكثير من مشاكل العمل وحل الكثير من ثغراته.
- وأخيراً قد يكون التوصيف مرجعاً هاماً لإجراء المزيد من الدراسات حول الوظيفة العامة

ج) تصنيف الوظائف وترتيبها:

وما أن تنتهي مرحلة التوصيف حتى تبدأ مرحلة التصنيف للوظائف التي تم توصيفها وذلك بتجميعها وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها ومطالب التأهيل لشغلها.
أما أسلوب تصنيف الوظائف وترتيبها فيمكن أن يتحقق من خلال إحدى الطرق التالية:

أ- الترتيب البسيط :

وهي طريقة مبسطة كما هو واضح من تسميتها حيث يقوم خبير التوصيف والترتيب بقراءة دقيقة لوصف الوظائف ثم تفرغ المعلومات في بطاقات خاصة يعطى لكل منها رقماً حتى لا تؤثر التسميات والعناوين السائدة على الترتيب أو تجعله منحازاً لوظيفة دون أخرى. ثم ترتيب الوظائف حسب أهميتها كأن توضع الوظائف الأقل أهمية في أول القائمة والأكثر أهمية في أسفل القائمة.
إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها لا تخضع لمنهج تحليلي واضح ولا تعتمد على مؤشرات محددة.

ب) الترتيب عن طريق المقارنة الثنائية أو الزوجية: في هذه الطريقة يتم الترتيب الوظائف عن طريق المقارنة بين كل الوظائف مع الوظائف الأخرى ولكن كل وظيفة على انفراد والوظيفة التي تحصل على أعلى تفضيل تأتي في نهاية القائمة باعتبارها أكثر أهمية أما الوظائف الأقل أهمية فتأتي في أول القائمة .

ج) الترتيب بطريقة النقط (الدرجات): تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد من العوامل التي يتم التركيز عليها لأغراض ترتيب الوظائف بحيث لا يزيد عدد هذه العوامل عن ستة ويمكن أن تتفرع من العوامل الرئيسية المختارة عوامل فرعية لكل منها.

د) الترتيب عن طريق مقارنة العوامل:

تقوم هذه الطريقة عن طريق تحديد بعض العوامل الرئيسية التي يتم في ضونها ترتيب الوظائف ومقارنة الوظائف في المجموعات المختلفة لها حيث تدرج الوظائف تحت كل عامل من العوامل المحددة تبعاً لأهميتها. وكثيراً ما تستخدم هذه الطريقة في المشروعات الخاصة ومثلما تستخدم في الوظائف الحكومية.

استخدامات وانتقادات تصنيف الوظائف العامة

○ الاستخدامات:

- تحديد الرواتب والاجور
- ترقية الموظفين من خلال سلم الترقيات
- تحديد الاحتياجات الوظيفية ومصادرها داخلياً وخارجياً
- تحديد الدورات والبرامج التدريبية .

○ الانتقادات :

- تستلزم وقت ومجهود
- تدمر الموظفين وزيادة الشكاوي
- تدخل الاعتبارات الشخصية وغياب المعايير العلمية والتخصصي

❖ تطوير الوظائف وإعادة تصميمها

□ من الأغراض الأساسية لدراسة الوظائف العامة وتحليلها بالإضافة لما سبق تمكن الخبراء والمختصين بالتعاون والتنسيق مع المهنيين وشاغلي الوظائف أنفسهم لإعادة تصميم بناء محتوى جديد للوظائف لتكون متجاوبة ومنسجمة مع طموحات وقدرات العاملين.

إن هذه الفلسفة الجديدة لتطوير الوظائف العامة جاء متطابق مع الفلسفة السلوكية التي تدعو إلى تطويع الوظائف وإعادة تشكيلها وجعلها ملائمة لمن يشغلها

“Fitting the Jobs to people” كبدل للفلسفة التقليدية التي تدعو إلى تطويع البشر وتكييفهم مع الوظائف التي يشغلونها.

❖ ولمواءمة الوظائف مع خصائص العاملين ومع ميولهم فإن ذلك يتحقق من خلال

طريقتين:

أ- توسيع الوظائف أفقياً:

وهو آلية تعتمد على إعادة تصميم الوظائف بشكل يسمح بزيادة المهام الداخلية في الوظيفة دون أن يصاحب هذه الزيادة التشغيلية أية صلاحيات أو مسؤوليات إشرافية أو قيادية أو تحسين في المستوى الوظيفي لشاغلها.

ب- إثراء الوظائف عمودياً:

وقد يطلق على هذه الطريقة إثراء الوظائف أو تعميقها لأن التطوير هنا ينصب على جعل الوظيفة أكثر ثراءً "وليس مجرد زيادة مهام لمعالجة الرتبة والرتوتين .

❖ تقويم الوظائف وتسييرها

هي المرحلة الأخيرة التي تتوج بها عملية دراسة الوظائف العامة حيث يتم تثمين الوظائف وتحديد رواتبها ومن ثم تعيين الحدود الدنيا والعليا لكل منها وفق

✦ - إجراءات ومقارنات بين عدد من المتغيرات والعوامل ضماناً للعدالة والموضوعية وتحققاً لمبدأ التوازن بين المهام والواجبات والمؤهلات والمرتبات والأجور المستحقة لمن يشغل تلك الوظائف.

الفصل الثالث

التخطيط للقوى العاملة في المنظمات العامة

مقدمه / تعاني أغلب دول العالم الثالث ممثلة بمنظماتها الحكومية من خلل وقصور في أوضاع العاملين وبعد مرور بضعة عقود على هذا الحال وبقاء هذا الخلل والقصور في هياكلها الوظيفية إن لم يتزايد نتيجة لضعف الوعي التخطيطي لدى القيادات الإدارية وغياب الأجهزة المتخصصة والمؤهلة في تخطيط الموارد البشرية.

لماذا التخطيط للموارد البشرية؟

تتعدد الأسباب الداعية للتخطيط البشري سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمات فهناك أسباب علاجية لكونها تسهم في معالجة بعض المشاكل والفجوات الموروثة عن غياب التخطيط ومنها وقائية وتطويرية تعمل على استشراق المستقبل وهناك ثلاثة ظواهر رئيسية يمكن لتخطيط القوى العاملة أن يسهم في الحد من حجمها أو تخفيف آثارها هي:

١- ظاهرة التضخم الوظيفي:

٢- ظاهرة دوران العمل :

٣- ظاهرة التغيب والانقطاع :

١- ظاهرة التضخم الوظيفي:

التضخم الوظيفي على صعيد الدولة له أسبابه المحلية والخارجية ويأتي التضخم الاقتصادي في مقدمتها وكذلك النمو السكاني والانفتاح في سياسات التعليم . والتوسع فيه والأزمات السياسية والحروب.

أما على صعيد المنظمة فالتضخم الوظيفي له أسباب أخرى إضافة إلى ما سبق مثل غياب تخطيط الموارد البشرية ، سياسة الاختبار والتعيين ، تقييم الأداء ، نظام الحوافز . الخ والتضخم الوظيفي على صعيد المنظمات قد يكون:

أ- ظاهراً وقد يكون ب- مستترا وهو ما يطلق عليه **البطالة المقنعة**.
(أ) البطالة الظاهرة:

وهي تتمثل في وجود عمالة زائدة في المنظمة عن حاجة العمل الفعلي.
(ب) البطالة المقنعة:

وهي تعني وجود عمالة يزيد عددهم عن عبء العمل الذي يقومون به أو يشتركون في أدائه.
○ يساهم التخطيط للقوى العاملة في منع هذه الظاهرة في حال تبنته المنظمة منذ نشأتها أو يساهم في الحد من حجمها أو التخلص منها كلياً
ومن المعالجات الشائعة للتخلص من التضخم الوظيفي :

١ -إحالة المتقدمين بالسن على التقاعد.

٢- اعتماد التدريب التأهيلي والتحويلي.

٣- تسريح نسبة من الزائدين على أساس من يدخل أخيراً يخرج أولاً.

٤- ترويج الأسماء الزائدة على الإدارات الأخرى لغرض النقل أو الإعارة . . الخ

٥- اعتماد سياسة العمل الجزئي.

٦- إعادة النظر في نظام توصيف الوظائف وفقاً للمعطيات الجديدة.

٢- ظاهرة دوران العمل :

ويقصد بها حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول للمنظمة أو الخروج منها وسواء كان ذلك الخروج يمض إرادة الفرد أو بالتسريح أو النقل أو الفصل من المنظمة. قد تسترشد إدارة الأفراد في المنظمة بعدد من المؤشرات والمعايير لتفسير ظاهرة دوران العمل بالمنظمة منها:

١- أن دوران العمل المرتفع بسبب فصل العاملين والاستغناء عنهم من قبل الإدارة قد يرجع إلى عدم دقة عملية الاختيار والتعيين.

٢- أن ارتفاع أو انخفاض دوران العمل لا يعبر بالضرورة عن الوضع الداخلي للمنظمة.

٣- أن حداً معيناً لدوران العمل لابد من السماح به وقبوله لتعذر السيطرة على كل المتغيرات.

٣- ظاهرة التغيب والانقطاع :

وهذا يعني انقطاع العاملين عن العمل خارج الأيام المستحقة والمسموح بها مما يجعل أيام الغياب بمثابة إهدار للوقت وضياع للعمل.

❖ المهام الرئيسية لتخطيط القوى العاملة :

(أ) وضع خطة للموارد البشرية:

وتعتبر هذه الخطوة هي الأهم في نشاط إدارة الأفراد في أي منظمة حكومية تكون الخطة تعد الأداة العملية والعلمية لاستشراف المستقبل والتخطيط له ومواجهة التحديات والحيلولة دون تكرار أو وقوع المشاكل ذات العلاقة بالقوى العاملة.

كما أن أي خطة للقوى العاملة ينبغي أن تتضمن عدداً من الجداول والنماذج والأشكال . المعبرة عن واقع العاملين بالمنظمة وعن احتياجاتهم من حيث الكم والنوع.

وعادة تتضمن خطط القوى العاملة في المنظمات الكبيرة والمتطورة تحديد المسارات الوظيفية للموظفين فيها والترقيات والبدائل الأخرى كالترشيح لمنصب قيادية أكبر

وهكذا.

وأخيراً يفضل لأي خطة على صعيد المنظمات أن تكون شاملة لخطة تفصيلية للاحتياجات التدريبية وفقاً لما تقترحه الأقسام والإدارات بالمنظمة.

(ب) إعداد موازنة الرواتب :

إن من أهم وأصعب عمليات التخطيط للقوى العاملة وضع وتحديد مشروع الإعتمادات المالية كالرواتب والأجور وما في حكمها وفقاً لتفصيلات الدرجات والحلقات والفئات .

(ج) تنفيذ السياسة العامة للدولة :

يظل لتخطيط القوى العاملة أهمية خاصة باعتباره الأداة التي يمكن من خلالها ترجمة السياسات العامة التي تضعها الدولة لمعالجة أوضاع قائمة أو لتطبيق اتجاهات ومنطلقات مستقبلية.

كيف يتم التخطيط للموارد البشرية؟

تتعدد أساليب تخطيط الموارد البشرية على صعيد المنظمات وتتنوع تقنياته وأدواته تبعاً لطبيعة تلك المنظمات من حيث نوع النشاط الذي تمارسه وكذلك حجمها وسرعة التغيير والتطوير فيها. ومن هذه الأساليب الآتي:

١- تخطيط القوى العاملة بالمنظمات الإنتاجية:

وفي هذا النوع من المنظمات يتم التخطيط للقوى العاملة على ضوء حجم المبيعات المتوقعة خلال فترة الخطة حيث يتم من خلال تلك التقديرات تحليل عبء العمل لإنتاج خدمة ما أو سلعة وبالتالي تحديد عدد العمالة المطلوبة لذلك.

٢- تخطيط القوى العاملة في المنظمات الخدمية:

تختلف المنظمات الخدمية عن المنظمات الإنتاجية بصعوبة استخدام الطرق الكمية والإحصائية لتقدير عبء العمل وتحويله إلى معدل ويرجع ذلك إلى اختلاف وتباين مستويات المراجعين ومطالبهم ومدى استكمال شروط ومواصفات الخدمة المطلوبة. ومع ذلك نجد أن الطريقة الأكثر شيوعاً في تخطيط العمالة في كلا المنظمين سواء كانت خدمية أو إنتاجية تعتمد على دراسة الوظائف وتوصيفها وترتيبها وتقويمها.

❖ **دور نظم المعلومات في تخطيط الموارد البشرية :**

وتشمل هذه النظم الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالعاملين وخلفياتهم الشخصية والسياسات والتشريعات واللوائح المنظمة لعلاقاتهم وحقوقهم التي يتم جمعها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها عند الحاجة وهناك ثلاث طرق يمكن استخدامها في إعداد وإدارة هذه النظم:.

١- طرق يدوية: السجلات والملفات والقرارات والوثائق . . . إلخ.

٢- طرق يدوية آلية: وهي طريقة متقدمة نوعاً ما عن السجلات اليدوية حيث يتم استخدام بعض المعدات والأجهزة التقنية البسيطة.

٣- النظم والبرمجيات الحاسوبية:

وفي هذه الطريقة يتم تفرغ وإرسال كافة البيانات واسترجاعها عند اللزوم من خلال استخدامات مختلفة للحاسب الآلي.

❖ **مراحل إعداد خطط العاملين بالمنظمات العامة:**

الخطة بوجه عام هي حصيلة عملية التخطيط كما تعد بمثابة المرشد العلمي للتنفيذ لكونها توضح الخطوات والمراحل الزمنية التي تلتقي فيها الجهود نحو الهدف المنشود. وتعتبر خطط القوى العاملة المتعاقبة بمثابة السجل التوثيقي الذي يعكس مراحل نمو العاملين فيها عبر تاريخها الطويل ناهيك عن كونها آلية عمل لتوزيع المهام والمسؤوليات ضمن أقسام وشعب وإدارة شئون العاملين.

- ومما يميز خطط القوى العاملة عن غيرها أنها تلعب دوراً كبيراً في الربط بين :
- ١- التخطيط الاستراتيجي.
 - ٢- التخطيط الإداري .

الفصل الرابع

الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية: خطوات الاختبار

مقدمه

تعتبر وظيفة الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارات شؤون العاملين وأكثرها خطورة وحساسية ، لكونها العملية التي من خلالها يمكن تصفية وفرز المتقدمين للوظائف عبر خطوات ومراحل متعاقبة تنتهي باستبعاد الأفراد الأقل صلاحية وتسمية وتزكية الأفراد الأكثر ملائمة للوظيفة

أولاً: ماهية الاختيار وخطواته :

الاختيار Selection مصطلح يطلق على العملية المتضمنة خطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف (الاستقطاب) وتنتهي بإصدار قرارات التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم وثبتت صلاحيتهم للوظيفة. ويكون قرار الاختيار رشيداً وحكماً حين يحقق أفضل موازنة بين مستلزمات الوظيفة من جهة ومؤهلات المتقدمين من جهة أخرى من أجل البحث عن أفضل اختيار يحقق الموازنة بين المتغيرين.

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة .
- الاستقطاب .
- إستلام طلبات المتقدمين ورسائل المعرفين .
- المقابلات الشخصية .
- إجراء الاختبارات .
- الفحوص الطبية .
- التأهيل والإعداد قبل المباشرة .

أ) الإعلان عن الوظائف الشاغرة :

تشتتر معظم أنظمة الخدمة المدنية المتعلقة بالاختيار والتعيين أن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة كخطوة أولى لأن التعيين في الوظيفة العامة حق من حقوق كافة المواطنين وبالتالي ينبغي أن تكون هذه الفرص متاحة للجميع ممن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة.

كما أن الإعلان في حد ذاته أداة استقطاب وترغيب للوظيفة العامة وضمن جذب أفضل العناصر البشرية التي تتمتع بمهارات وكفاءات عالية.

وفي جميع الأحوال ينبغي للإعلان عن الوظيفة أن يتضمن المعلومات التالية:

- اسم الجهة المعلنة عن الوظيفة ومواصفات الوظيفة الشاغرة ومكانتها وترتيبها.
- المؤهلات والشروط الأخرى الواجب توفرها في المتقدمين.
- الجهة أو الجهات التي يتم التقديم إليها إن كانت في الداخل أو الخارج مع تحديد الموعد النهائي .
- الإجراءات اللاحقة التي تنوي الجهة المعلنة اتخاذها بشأن الاختيار.

ب) الاستقطاب :

وهي خطوة تعقب الإعلان عن الوظيفة وقد تسبقها أو تعوض عنها ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف خصوصاً تلك الوظائف التي تتميز بندرتها أو بمحدودية الأفراد المتاحين لشغلها.

وتشمل عملية الاتصال والاستقطاب نوعين من المصادر هما:
١- المصادر الداخلية.
٢- المصادر الخارجية.

ج) استلام طلبات المتقدمين ورسائل المعرفين :

بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة يبدأ المتقدمون بالتوافد على مكان الوظيفة إذا كانت الطلبات تسلم باليد أو ترسل بالبريد.
وفي بعض الحالات قد تستعين بعض المنظمات بنماذج خاصة تعبا من قبل المتقدمين ومع تقدم التقنية أصبح من الممكن التقديم عن طريق المواقع الإلكترونية الخاصة بكل قطاع ثم تدقق وتراجع من قبل إدارة الأفراد.

د) المقابلات الشخصية :

المقابلات هي (حوار بين شخصين أو جهتين يتم من خلاله تبادل المعلومات والآراء حول موضوع أو قضية أو شأن محدد).
ولذلك فهي مرحلة من أهم مراحل الاختيار ومقابلات التعيين قد تأخذ أشكالاً عديدة منها:
١- المقابلات المفتوحة أو غير المقننة.
٢- مقابلات مقفلة أو مقننة أو مقيدة.
٣- مقابلة هادئة وموجهة

هـ) إجراءات الاختبارات:

وهي خطوة أخرى من خطوات إجراءات الاختيار والتعيين التي من شأنها أن تقود إلى اتخاذ قرارات سليمة وموضوعية لانتقاء أكثر المرشحين ملائمة للوظيفة.
وهناك أنواع عديدة من الاختبارات أهمها:

- ١- الاختبارات الشخصية: وتستخدم للوقوف على الصفات الشخصية للمتقدمين ومعرفة ميوله واتجاهاته واستعداداته الفطرية والمكتسبة.
- ٢- اختبارات التحصيل: وتستخدم عند محاولة معرفة قدرة المتقدمين على إجادة القيام بوظائف ذات طابع خاص كالوظائف الأكاديمية أو المهنية أو التقنية.
- ٣- الاختبارات العملية للأداء: وهي تستخدم للتحقق من إتقان المتقدمين لمهارات معينة أو قياس سرعة أدائهم أو درجة إنجازهم للأعمال
- ٤- اختبارات الذكاء: وتستخدم في اختيار المتقدمين لشغل وظائف تحتاج إلى قدر من الذكاء والفهم والإدراك السريع والإبداع
- ٥- اختبارات القدرة القيادية: وتوجه هذه الاختبارات لمن يتوقع لهم شغل وظائف ذات طابع قيادي

ثانياً : إصدار قرار التعيين :

بعد استكمال جميع إجراءات الاختيار ويصبح المرشح جاهز للعمل يصدر له قرار تعيين من الجهة المختصة ذات العلاقة بالتعيين وعندها يصبح موظفاً يلزم ويخضع لكافة الشروط والواجبات وله مقابل ذلك كافة الحقوق الوظيفية، ويترتب على قرار التعيين الآتي:

- ١- فترة العمل تحت التجربة.
 - ٢- التعيين بعقود عمل.
 - ٣- التعيين اللا تقليدي بالخدمة المدنية
- ويقصد بالتعيين التقليدي: التعيين التقليدي يقصد به أن يظل الموظف في وظيفته بصفة دائمة ومستمرة وتستغرق كل نشاطه وربما حياته.

أما التعيين اللاتقليدي (الجزئي):

فيتم بموجبه الاستعانة بالشخص المعين لبعض الوقت خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلا أنه لا يتفرغ كاملاً للوظيفة.

ثالثاً : التعريف والتنشئة الوظيفية والاجتماعية :

آخر خطوة في عملية الاختبار والتعيين هي تعريف الموظف الجديد بأجواء العمل من خلال برنامج توجيهي استطلاعي لمدة زمنية محددة قد تمتد لأسبوع أو حول ذلك.

الفصل الخامس

الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية مستلزمات وشروط التعيين

مقدمة

الترفقيات والتنقلات إحدى أهم الموضوعات التي تشغل بال الكثير من العاملين في الأجهزة الحكومية وكذلك المنظمات نفسها لما لهذه الإجراءات من أثر ومردود نفسي ومعنوي ومادي على العاملين.

فالترفقيات : هي بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر . وهي تعبر عن الحركة العمودية الصاعدة للعاملين على السلم الوظيفي ، بينما التنقلات تمثل حركتهم الأفقية عبر الإدارات والأقسام التي يضمها الهيكل التنظيمي.

المسارات الوظيفية للعاملين : " **Career Development** " : ويقصد بهذا المصطلح أن تتولى المنظمة في ظل النظام المغلق أو الفرد في ظل النظام المفتوح وقد يتولى الطرفان (الفرد والمنظمة) في ظل النظام المزوج مسؤولية تحديد المراحل التي يمر بها الموظف عبر حياته الوظيفية .

بدءاً من السنة الأولى التي يتم تثبيته فيها وحتى السنة التي يتوقع فيها إحالته إلى التقاعد ، وبيان عدد السنوات التقريبي الذي يستلزم بقاء الفرد في كل مستوى وظيفي وفي ضوء هذا المسار تحدد أيضاً ما يحتاجه العامل من برامج تدريبية عندما يحتاج إلى الصعود لمستوى وظيفي أعلى.

المسارات الوظيفية للعاملين

أهم مراحل المسار الوظيفي:

أ- مرحلة الاستطلاع أو الاستكشاف :

في هذه المرحلة تراعى قيم وأخلاق معينة يكتسبها الفرد من مجتمعه وأسرته وأساتذته وأقرانه وكذلك ما يتمتع به الفرد من انطباعات ذاتية عن نفسه وطموحاته يطمع في تحقيقها.

ب - مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يبدأ الفرد في البحث عن عمل أو وظيفة مناسبة بحيث يتعرف على خصائصها ومزاياها وواجباتها ونحو ذلك.

ج- مرحلة البقاء والاستقرار:

هنا يبدأ الفرد يشعر بالرضا والافتخار من أول وهلة يجد أن جميع تطلعاته وتوقعاته قد بدأت تتحقق وربما أكثر من المتوقع خاصة عندما يشعر المحيطين به أنه أصبح أكثر مهارة وحنكة في العمل.

د- مرحلة الاعتزال أو التراجع:

وهذه هي المرحلة التي يبدأ فيها الفرد يشعر بالنهاية أو الختام لحقبة زمنية من العطاء والجهد حيث يبدأ في سلام وهدوء تحديد وضع يستقر فيه مع العائلة ويفرد وقتاً للجهود الاجتماعية والنشاطات الخيرية ونحو ذلك وربما يكون العكس حيث قد تنتهي هذه الحقبة انتهاءً مأساوياً عندما يفصل الموظف من عمله لأسباب تأديبية.

إدارة المسار الوظيفي : الترقيات والتقلات

تعريف الترقيات :

الترقيات وفق منهج نظم الخدمة المدنية المفتوحة تعتبر أمراً غير مألوف وملزماً للمنظمة على خلاف الأنظمة المغلقة التي تعتبر الترقيات فيها أحد الأركان الأساسية لتنمية وتطوير الموظف وتحفيزه.
وتعرف الترقية من وجهة أنصار النظام **المفتوح** على أنها (تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسؤولياتها وفي مرتبتها).
أما الترقية من وجهة نظر أنصار نظام الخدمة المدنية **المعلق** فيرون (أنها عملية تغيير وظيفي صاعد يؤهل الموظف المرقى إلى تسلم وظيفة أعلى في مسؤولياتها أو في مرتبتها أو في كليهما معاً).

الترقيات وعلاقتها بالترفيح :

ربما يشكل على البعض التفرق بين مصطلح الترقية والترفيح في الخدمة المدنية إلا أن هناك فرق واضح بينهما حيث أن **الترفيح** يقتصر في مفهومه على زيادة في الراتب دون تغيير في الوظيفة أو مستواها. أما **الترقية** فعادة يترتب عليها تغيير في مستوى الوظيفة من حيث وصفها الهيكلي وكذلك مستوى الراتب الذي يتقاضاه الفرد المرقى.

معايير الترقية وأسماها

(أ) معيار الأقدمية: ويقصد به أن الموظف بعد أن يقضي فترة معينة في وظيفته يصبح مؤهلاً أو من حقه الترقية لوظيفة أعلى إذا استوفى شروطها وهذا يعني أن الأفضلية والأحقية في الترقية على بقية الزملاء الآخرين.

عيوب معيار الأقدمية	مزايا معيار الأقدمية
<ul style="list-style-type: none">• يتجاهل المؤهلات والمهارات الشخصية والاداء المتميز• يضعف روح المنافسة الإيجابية بين العاملين• - يجعل الترقيات حق مكتسب للجميع مالم تتم بمعاقبتها.• يضعف علاقة المرؤوس بالرئيس لعدم حاجته في الترقية .	<ul style="list-style-type: none">○ سهولته ووضوحه للعاملين○ ملاءمته للمنظمات والادارات الواسعه○ يحقق العدالة .○ يسمح بالتدريب المسبق للمرشحين.○ يلائم المهن والوظائف التي لاتستلزم مهارات عالية

تابع معايير الترقية وأسسها

(ب) معيار الكفاءة أو الجدارة: يأخذ هذا المعيار بعنصر الكفاءة المتمثلة في المؤهل العلمي والخبرة والكفاءة والجدارة في العمل بغض النظر عن المدة التي أمضاها في الوظيفة.

عيوب الكفاءة	مزايا معيار الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> ○ إساءة تطبيقه من قبل الرؤساء والمشرفين. ○ أنه يتجاهل أهمية الأقدمية تماماً. ○ أنه يكلف بعض الوقت والجهد لصعوبة وضع معايير موضوعية له. ○ أنه يستوجب توفر الموضوعية والعدالة التي غالباً ما تكون محدودة أو معدومة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● أنه يحفز العاملين ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء. ● يسمح للطاقات البشرية في توظيف طاقاتها لتحقيق الأهداف. ● هذا المعيار يجمع بين مصلحة المنظمة والفرد.

(ج) معيار يجمع بين الأقدمية والجدارة (معيار الأسس المتعددة):

قد يتعدى الأخذ بأحد المعيارين السابقين كمعيار الأقدمية لوحده أو معيار الكفاءة لوحدها ولذلك ترى بعض أنظمة الخدمة المدنية إمكانية الدمج والمزج بين المعيارين والاستفادة من مزايا كل معيار والتقليل من عيوبهما.

○ فوائد الترقية وأغراضها:

- أ- تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل بكفاءة عالية ومنافسة شريفة.
- ب- المحافظة على العناصر البشرية ذات المستويات العالية من الكفاءة.
- ج- الترقيات تعتبر بمثابة تعيين من الداخل وهذا أقل كلفة وجهد على المنظمة.
- د- الترقيات العمودية داخل المنظمة تعطي مجالاً وفرص أكبر للإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء.

❖ أهم الأسس والمبادئ التي تحكم الترقيات:

- إن تؤدي إجراءات الترقية وأسسها المعتمدة إلى اختيار أفضل العناصر وأجدرها.
- إتاحة الفرص كاملة لكل المرشحين للترقية وتحقيق مبدأ التكافؤ فيما بينهم.
- أن لا تكون حاجزاً أو مانعاً للترقيات من خارج المنظمة لضم دماء جديدة وكفاءات أفضل.
- أن تكون جميع إجراءات ونظم وشروط ومعايير الترقية واضحة ومعلومة للجميع.
- أن تحقق الترقية أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.
- يفضل أن يكون للترقية لجنة متخصصة تتولى شؤونها ومراجعتها من وقت لآخر.
- أن يعطى للعاملين حق التظلم إن شعروا أن في إجراء الترقية ما يخل بنظاميتها أو يهضم حقوقهم.

❖ الصعوبات والمشاكل التي تواجه الترقيات:

- أ- تعذر الترقية من الوظائف الإدارية للوظائف الفنية والعكس صحيح.
- ب- الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي يجعل فرص الترقيات يتضاءل تدريجياً كلما صعدنا أعلى السلم.
- ج- قد يتخذ بعض الرؤساء الترقيات كنوع من المكافأة لنجاحات سابقة لبعض الموظفين دون أن يدرك أنه قد لا ينجح كثيراً في الوظيفة المرقى لها.

❖ التنقلات الإدارية في الخدمة المدنية :

ويعرف النقل على أنه (عملية تغيير الدائرة التي يعمل فيها الموظف إلى دائرة أخرى بنفس الوظيفة والدرجة والراتب)

○ وللتنقلات الإدارية صور عديدة منها:

- أ- النقل الوظيفي ب- النقل الجغرافي.
ج - النقل الوظيفي الجغراف د- النقل التأديبي.

❖ الندب والتنسيب والإعارة:

* الندب الإداري هو أشبه بالنقل إلا أنه عادة يكون لفترة محددة وتظل صلة الموظف خلاله بدانرته الأساسية ويحتفظ بوظيفته ومرتبته.

* التنسيب : فهو إجراء إداري داخلي يصدره الرئيس لتغيير موقع عمل أحد العاملين لفترة محددة تقل عادة عن مدة الندب.

* الإعارة: هو نوع أو أسلوب آخر من أساليب تغيير موقع عمل الموظف إدارياً وجغرافياً وهي كالندب إجراء مؤقت إلا أنها تختلف عن النقل والندب في أمرين هامين هما:

أ- الإعارة لا تتم إلا بموافقة الموظف الكتابية.

ب- الإعارة يمكن أن تتم داخلياً على صعيد الدولة الواحدة أو خارجياً

الفصل السادس سياسات الدفع الرواتب والأجور

إن مهمة وضع السياسات الصائبة والعادلة للأجور والمرتبات في أحد المهام الرئيسية أو الخدمة المدنية حيث أن للأجور أهمية خاصة وبالغة لدى العاملين **فعلياً تتوقف قدرتهم الشرائية** ومقدار السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها وإذا تحققت رغبات العاملين وكان لهم دخل مقنع ومرضي إلى حد ما فإن ذلك ينعكس على مستوى الرضا الذي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

أنواع الأجور والمرتبات		
أ- الأجر النقدي والأجر العيني	ب - الأجر الأساسي والأجر الإجمالي والأجر الصافي	ج- الأجر الأسمى والأجر الحقيقي
١- <u>الأجر النقدي</u> : يمثل المبالغ النقدية التي يتقاضاها الموظف مقابل أداء عمله وقد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية .	١- <u>الأجر الأساسي</u> : هو الأجر الذي يدفع للعامل تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وكذلك مسمى الوظيفة.	١- <u>الأجر الأسمى</u> : هو المبلغ الإجمالي للراتب مقيماً بقيمته النقدية.
٢- <u>الأجر العيني</u> : فهو عادة ما يكون مكملاً للأجر النقدي ويكون في شكل خدمات أو مزايا سكنية أو إضافية للعامل.(شائعة في النظام الحكومي)	٢- <u>الأجر الإجمالي</u> : فهو يمثل الأجر الأساسي مضافاً إليه البدلات الأخرى وهي كثيرة ومتنوعة.	٢- <u>الأجر الحقيقي</u> : فهو يمثل ما يمكن القوة الشرائية للراتب النقدي أي ما يمكن أن يوفره للفرد من خدمات ووسائل ومصاريف أخرى.
	٣- <u>أما الأجر الصافي</u> : فهو المبلغ النقدي الذي يحصل عليه الموظف بعد خصم المبالغ المستحق عليه كبذل التقاعد والضرائب إن وجدت أو التأمينات الاجتماعية ونحو ذلك.	

❖ العوامل المؤثرة في تحديد الرواتب والأجور :

- أ- إمكانيات الدولة المالية والاقتصادية أي المقدرة المالية للدولة أو المنظمة ، فكلما زادت الموارد زاد احتمال ارتفاع معدلات الأجور.
- ب- مستوى المعيشة في البلد، فكلما ارتفعت أسعار السلع والخدمات قلت القوة الشرائية لوحدة النقد التي يتقاضاها العامل بالتالي من الضروري رفع معدلات الأجور .
- ج- حجم العرض والطلب على العمالة في الدولة ، فكلما شحت الموارد البشرية المؤهلة وزاد الأنفاق العام في الدولة كلما ارتفعت معدلات الأجور .
- د- مستويات الأجور والرواتب في القطاعات المختلفة داخل الدولة وفي الدول المجاورة ، حيث أن زيادة معدلات الأجور في دولة مجاورة يؤدي إلى هجرة القوى العاملة إلى تلك الدولة .
- هـ- طبيعة المهن والأعمال وما تتطلبه من تحضير وإعداد وما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية، فالمهن التي تتطلب تنقلات أو العمل في الصحاري أو الحدود تتأثر بالمناخ أكثر من الوظائف المكتبية.
- و- للثقافات دور في تحديد الأجور من خلال الضغوط والمساومات .
- ز- تتأثر مستويات المرتبات بالمزايا والتعويضات غير المباشرة التي تقدم العاملين .

❖ مواصفات السياسة العادلة للأجور والمرتبات ومنها:

- أ- أن يعتمد تحديد الأجور والمرتبات على معايير وأسس واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المعنية.
- ب- أن تضمن الحد الأدنى من مستوى المعيشة الكريمة للفرد.
- ج- أن تراعى الفروقات الفردية من حيث المؤهل والخبرة ونوع وأهمية الوظيفة.
- د- أن تتناسب مع حجم الموارد الاقتصادية للدولة ونصيب الفرد منها .
- هـ- أن تتسجم الرواتب والأجور مع غيرها في المنظمات المماثلة.
- و- أن تتناسب حدودها الدنيا وحدودها العليا وعدد السنوات الفاصلة بين الحدين

❖ طرق تحديد الرواتب والأجور:

- أ- الأجر وفقاً للزمن : وتستخدم هذه الطريقة من تحديد الأجور في الأعمال التي يصعب تحديد العلاقة بين الجهد المبذول في الخدمة والإنتاج الخاضع للقياس.
 - ب- الأجر وفقاً للإنتاج : تبعاً لهذه الطريقة يتم تحديد الأجر ونظم الدفع على أساس كمية الإنتاج الفعلي والمتفق عليها.
 - ج- الدمج بين عامل الزمن والإنتاج : وفي هذه الطريقة يتم تحديد الأجر بحسب المدة للبعض بينما يحدد على أساس الإنتاج للبعض الآخر.
- ❖ تحديد المرتبات والأجور حسب تقويم وترتيب الوظائف :

وهذه الطريقة تؤكد وتلزم المنظمات على وضع تصنيف وتوصيف للوظائف لكي تتمكن من تحديد الأجر المناسب بحسب أهمية الوظيفة ومستواها التنظيمي وغيرها من المواصفات الأخرى

❖ تحديد المرتبات حسب المؤهلات :

وفي هذه الطريقة لتحديد الرواتب يتم التركيز على المؤهل العلمي الأخير الذي تحصل عليه ومدى ملائمته ودرجة الاحتياج لخدماته

الفصل السابع

تقييم أداء العاملين في الخدمة المدنية

► مقدمه

تفادياً للعشوائية وعدم الموضوعية في تقييم الآخرين والحكم على أدائهم وسلوكهم بشيء من الأمانة والعدالة وابتعاداً عن التخمين والتهميش لهذه الوظيفة الهامة في المنظمات المعاصرة فقد أفرزت اجتهادات العلماء والباحثين وذوي الاختصاص إلى إيجاد واستحداث ما يسمى "بتقييم الأداء" ويطبق على العاملين على حد سواء في القطاع العام والخاص.

► أهمية تقييم الأداء وفوائده :

تتبع أهمية تقييم الأداء في كونه يستخدم لقياس أداء العاملين ومدى كفاءة انجازهم للمهام الموكلة إليهم بحسب وصفها وخصائصها الوظيفية.
أما فوائد تقييم الأداء فيمكن أن تصنف في نوعين هما:
أ- الفوائد الإدارية: وتتمثل في تشخيص وتحليل الأداء المتميز الذي يقوم به الفرد في عمله أو المقصرين فيه وذلك للتمييز بين العاملين المتميزين وكذلك المقصرين والمتقاعسين.

► ب- الفوائد السلوكية:

وتتمثل في معرفة خصائص الأفراد واستعداداتهم وعلاقاتهم ومواطن القوة والضعف فيهم من خلال اتصالهم بالآخرين .

► ماهية تقويم الأداء وتعريفه :

يعرف تقويم الأداء على "أنه العملية الإدارية والفنية والسلوكية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط الحقائق والمعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستوى الأداء المتحقق فعلاً للعاملين مقارنة بأدائهم السابق".

► طرق تقويم الأداء :

► أ- التقييم من خلال تقارير الكفاءة:

وهي الأكثر شيوعاً في الخدمة المدنية ومع ذلك فهناك تباين كبير في خصائص وأساليب ومحتويات هذه التقارير حسب سياسة وإجراءات كل نظام وفي كل دولة.

► ب) التقييم من خلال تحقيق الأهداف "الإدارة بالأهداف":

وحسب هذه الطريقة يتم مسبقاً تحديد الأهداف الرئيسية والثانوية (الفرعية) المراد تحقيقها خلال فترة زمنية ثم توزع على الإدارات والأقسام بحسب مهام واختصاص كل منها ثم يقيم الإنجاز في نهاية المدة بحسب ما أنجز من تلك الأهداف

► ج) تقييم الأداء بالاختبارات :

تعتبر طريقة الاختبارات في تقويم الأداء من الطرق الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تحد إلى حد ما من سلطة وتدخّل الرؤساء ، كما أنها تعد حافزاً للعاملين لمواصلة التعليم وزيادة ثقافتهم ولكن يعاب عليها أنها تقيس المعلومات دون المهارات كما أنها مكلفة وكذلك تحتاج لوقت وجهد أكبر.

د) التقييم من خلال المواقف الاستثنائية:

ويقصد بذلك عندما يكون هناك مواقف بطولية وكذلك فيها إبداع متميز أو اجتهادات شخصية تحقق منافع غير متوقعة للمنظمة عندها يمكن استخدامها كإحدى طرق التقييم الفعالة ، أما المواقف الاستثنائية السلبية الفاشلة والأخطاء المتكررة فقد تؤخذ على الموظف.

هـ) التقييم من خلال المعايير والنسب الأدائية:

بعض المنظمات قد تستخدم معايير ومؤشرات معينة لقياس أداء العاملين فيها مثل معايير الجودة ومعايير للتكاليف والربحية وأخرى محاسبية.

❖ خصائص تقييم الأداء :

لكي يكون تقييم الأداء جيداً خالياً من الثغرات والهبوات ووسيلة فعالة لتقييم أداء الأفراد في المنظمة لابد من توفر الخصائص التالية:

- ١- أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا.
- ٢- أن يخضع جميع العاملين للتقييم دون استثناء.
- ٣- أن يعتمد التقييم على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوق بها.
- ٤- أن يدرك الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية لإنجاح عملية تقييم الأداء.
- ٥- أن يدرك المرؤوسين ضرورة تقييم الأداء ومدى الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم.
- ٦- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم.
- ٧- أن يشمل التقييم كافة الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية ذات العلاقة بالموظف والوظيفة.

❖ استخدام نتائج تقييم الأداء:

نتائج تقييم الأداء تقتصر على معرفة المجدين والمتميزين من العاملين أو المقصرين منهم ولكن يمكن استخدامها والاستفادة منها في مجالات عديدة منها:

- أ- اختبار مدى علمية سياسة وأساليب الاختيار والتعيين.
- ب- تقوية ودفع الرؤساء للاهتمام بالمرؤوسين.
- ج- تحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها من وسائل وطرق تنمية وتطوير أداء العاملين.
- د- تقرير وتحديد نوع الحوافز التي يمكن تقديمها للموظف.
- هـ- وهناك استخدامات أخرى مثل المساعدة في توصيف الوظائف وتحديد المسار الوظيفي للموظف من خلال الترقيات والمساعدة في تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

❖ الصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء:

- أ- عدم موضوعية المشرفين والرؤساء الذين يمارسون إعداد وتقييم الأداء.
- ب- الخوف من خضوع بعض الرؤساء للتأثيرات الشخصية التي تجعلهم يميلون لصفة دون أخرى "تأثيرات الهالة".
- ج- غياب المعايير والمقاييس الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والأداء إلى حقائق ثابتة.
- د- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة.
- هـ- عدم الاهتمام بنتائج تقييم الأداء من جانب القيادات الإدارية العليا وبالتالي عدم تأثيرها على مسار الموظف الوظيفي.

الفصل الثامن

❖ البرامج التنموية والتدريبية:

يعتبر التدريب الإداري وتنمية الأفراد من أهم الأنشطة وأكثرها فعالية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد في المنظمات المعاصرة وتقوم إدارة الأفراد بدور هام في تحقيق وتنفيذ هذا النشاط بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى ذات العلاقة.

❖ إدارة برامج الحماية والرعاية والتنمية

المصطلحات ذات العلاقة بالتدريب :

أ- **التعليم:** وهو عملية واسعة وشاملة توجه نحو اكتساب الأفراد خلفية عامة وقاعدة

عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية.

ب- **التعلم:** وهو عملية نمو ذاتية يقوم بها الأفراد من أجل اكتشاف معارف ومهارات ومعلومات نظرية عن طريق الاستماع والقراءة والملاحظة من أجل توظيفها في مجال عمله وتطوير ذاته.

ج- **النمو:** وهي عملية تلقائية تحدث في الكائنات الحية جميعاً فمن باب أولى أن يكون الإنسان أكثر نشاطاً وتفاعلاً مع هذه الخاصية ويعمل على تطوير ذاته وتحسين أدائه ومستواه سواء على مستوى الوظيفة أو الحياة العامة.

د- **التنمية:**

وهي عملية مخططة ومبرمجة تهدف إلى تسريع عملية النمو والتنوع في المحتوى والمضمون لتعميق كم ونوع الإضافة المعلوماتية والمعرفية أو كليهما.

❖ من المعلوم أن العلاقة بين **التدريب والتعليم والتطوير** والتنمية وثيقة وقوية وأن كل متغير من المتغيرات السابقة يؤثر على الآخر ومع ذلك نلاحظ الفرق بين التدريب من جهة والتعليم والتطوير والتنمية من جهة أخرى في عدد من الأوجه منها:

١- أن التعليم قاعدة عريضة تمهد للتدريب.

٢- أن التدريب يكون عملياً وميدانياً وتطبيقياً بينما التعليم يكون نظرياً.

٣- أن التطوير والتنمية تعد مرحلة متقدمة وهي موجهة للمستقبل الوظيفي وليس للمهنة أو الوظيفة التي يشغلها الموظف حالياً.

❖ أهم أهداف التدريب هي كالتالي:

١- اكتساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الموظف.

٢- تنمية وتطوير المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظف لزيادة كفاءته وتحسين أدائه.

٣- تمكين الفرد والمنظمة من اكتشاف الثغرات وأوجه القصور في الأداء وكذلك السلوك.

٤- إعطاء مجال أفضل للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس في العمل.

٥- تمكين الأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر البشرية حسب الحاجة.

٦- قد يوجه التدريب نحو تأهيل بعض الموظفين وتمكينهم من تولي وظائف قيادية.

❖ استراتيجيات التدريب ومنطلقاته:

لترجمة الأهداف إلى واقع ملموس لابد من فلسفة إستراتيجية واضحة تصاغ بعناية لتحديد الأولويات وترسم الأطر والسياسات الموجهة لما يمكن وضعه من برامج وخطط تنفيذية وفيما يلي أهم هذه المتطلبات الإستراتيجية:

١- ضرورة التنسيق بين خطط التدريب وبقية الخطط الأخرى داخل المنظمة وخارجها.

٢- اعتماد أسس ومعايير علمية موضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٣- التعريف بالمسارات الوظيفية والمسارات التدريبية المستقبلية للعاملين والربط بينهما.

يتبع

- ٤- العمل على تعميق الوعي التدريبي لدى مختلف المستويات القيادية.
- ٥- الترويج للتدريب الذاتي والتنمية الذاتية لكونهما الأكثر فعالية والأقل تكلفة.
- ٦- إعادة التدريب داخل العمل وأثناء العمل مع برامج تدريب أخرى خارج العمل.
- ٧- التأكد من أهلية المدربين ومدى كفاءتهم ومواكبتهم للأحداث المعاصرة.

تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية على أنها "تلك الفجوة التي تقع بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه سواء في كميته أو نوعه أو كليهما معاً".

ولوجود بعض المفاهيم الخاطئة لمفهوم الاحتياجات التدريبية لابد هنا من الإشارة إليها لتفادي الوقوع فيها عند تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها: في السابق كانت المنظمات التقليدية

أ- المنظمات التقليدية تعطي احتياجاتها المباشرة الأولوية متجاهلة احتياجات العاملين فيها.

ب- التركيز على الاحتياجات قصيرة الأجل دون حساب للاحتياجات بعيدة الأمد.

ج- المنظمات التقليدية الحكومية تتعامل مع التدريب وكأنه إجراء إداري روتيني لأغراض معينة كالترقية... إلخ.

المنظمات المعاصرة

أما المنظمات المعاصرة فهي تختلف عن المنظمات التقليدية حيث تنظر إلى الاحتياجات التدريبية نظرة مغايرة تماماً كما تراه المنظمات التقليدية في هذا الخصوص مثل:

١- إن الاحتياجات التدريبية يجب أن توجه وتعمم بشكل يحقق احتياجات المنظمة والأفراد على حد سواء.

٢- كما أنها يجب أن توجه للاحتياجات المستقبلية.

٣- كما أن الاحتياجات التدريبية يجب أن توجه للتطوير والتنمية لتعميق المهارات والقدرات للعاملين لا أن تكون مجرد إجراء روتيني ولأغراض محددة.

- وعند تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من التمييز بين مرحلتين هما:

أ- تشخيص كم ونوع الاحتياجات التدريبية للمنظمة وفقاً لأهداف وأنشطتها وقواها البشرية.

ب- حصر وتصنيف وترتيب هذه الاحتياجات وفقاً لنوعها ومددها ومستلزماتها ومستوياتها.

أنواع التدريب وعناصره :

- ١- تدريب ما قبل العمل (تدريب إعدادي) "Pre- Service Training".
- ٢- تدريب أثناء العمل (تدريب تأهيلي) "In – Service Training".
- ٣- تدريب خارج العمل (إعادة التأهيل) "Out – Service Training".

طرق التدريب وأساليبه :

- ١- التدريب من خلال المحاضرات.
- ٢- التدريب من خلال التلمذة (التلمذة الصناعية).
- ٣- الحالات الدراسية والتمارين.
- ٤- التدريب من خلال المحاكاة وتقمص الأدوار.
- ٥- التدريب من خلال التسيير الفعلي لسلة البريد اليومي.
- ٦- المباريات الإدارية.
- ٧- تدريب الحساسية.

✚ الحقيبة التدريبية :

وهو أسلوب سلوكي معاصر يأخذ بعين الاعتبار عدداً من المتغيرات الشخصية للمتدرب والفروق الفردية بين متدرب وآخر من حيث العمر والمستوى التعليمي والخبرات السابقة ونحو ذلك من أجل صياغتها وتحديدها بشكل يجعل من السهل على المتدرب فهمها والتعامل معها بكل يسر وسهولة ولكي يكون مردودها فعالاً ومفيداً.

✚ الورش التدريبية:

وهو أسلوب عملي تطبيقي للتدريب ينطلق من فكرة إعطاء المتدرب فرصة التطبيق العملي والممارسة الفعلية لما يتلقاه من أفكار ومعلومات خلال التدريب.
إثارة الأدمغة (أو العصف الذهني) “ Brain Storming ”
ويطلق عليه أيضاً عصر العقول أو إثارة الأفكار واستثارتها من أجل تحفيزها وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم للبحث عن حلول للمشاكل القائمة والمتوقعة.

✚ معوقات التدريب :

- 1- عدم وجود توصيف للوظائف.
- 2- بقاء التعليم الجامعي نظرياً وعدم توفر فرص التطبيق.
- 3- غياب النصوص التشريعية المؤكدة أن التدريب يكون لأغراض العلاوات والترقيه ونحو ذلك .
- 4- محدودية الموارد المالية المتاحة للبرامج التدريبية.
- 5- مقاومة بعض القياديين للبرامج التدريبية والأفكار التي ربما يطرحها المتدربون.
- 6- وهناك معوقات داخلية مثل المعدات ، تدني مستوى المدربين ، عدم إدراك الاحتياجات الفعلية للتدريب

الفصل التاسع

نظم مساءلة العاملين بالخدمة المدنية

📌 مقدمة:

يتمتع العاملون في الخدمة المدنية المعاصرة بحقوق ومزايا لم تكن معروفة لأسلافهم في العصور الماضية معظم هذه الحقوق والمكاسب أفرزتها التغيرات الكبيرة والسريعة في ظروف المجتمعات وما شهدته من تطور في أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومن الطبيعي أن يترتب على هذا التطور واجبات ومسئوليات مضاعفة على العاملين بالأجهزة الحكومية وبالتالي لا بد من وجود نظام مقابل يحفظ هذه الحقوق ويصونها من أي عيب أو خلل ومن هنا ظهرت ما يعرف بالأنظمة أو الإجراءات التأديبية التي تطبق على الموظف العام إذا أخل أو قصر في أداء عمله أو أساء إلى ذلك.

📌 الواجبات الوظيفية

تقتضي مصلحة العمل الحكومي أن تكون الواجبات والمهام التي يقوم بها العاملون واضحة ومحددة لكي يتقيد بها العاملون ويسترشدون بها أثناء تأدية أعمالهم . . .
ومع أن هناك إجماع على ضرورة تطبيق وتنفيذ هذه الفكرة بكل حرص واهتمام إلا أن الاختلاف في التنفيذ يكاد يكون مختلفاً من مجتمع لآخر ولكن هذا لا يقلل من شأن وجود نظام واضح للواجبات والمهام الوظيفية.

📌 نظم مساءلة العاملين بالخدمة المدنية

🔴 المحظورات الوظيفية للعاملين :

تلتقي المحظورات مع الواجبات في كونها توجه العاملين سواء بالسلب أو الإيجاب نحو السلوك المرغوب والارتقاء بمستوى الأداء والتصرف مما يعرض صاحبه للمساءلة والعقاب.

🔴 أخلاقيات الوظيفة العامة :

تتعدد المصادر الرئيسية التي تستمد منها الأخلاق الوظيفية بتنوع وتعدد النظم والقيمة الاجتماعية . والأخلاق هي صفة عامة للقيم الوظيفية التي تخص "القواعد المجتمعية المتعارف عليها كضوابط سلوكية تقرر ما هو مقبول من التصرفات وما هو مرفوض منها وإذا كانت هذه الضوابط والأخلاقيات تلتزم بها كافة الناس في المجتمع الواحد فهي "أخلاق عامة" أما إذا كانت تخفي فئة معينة من الناس كالموظفين العموميين فيطلق عليها عندئذ "بالأخلاق الوظيفية".

🔴 الأعراف الاجتماعية والإدارية :

يعرف "العرف" لغة على أنه كل ما تعارف عليه الناس من عادات ومعاملات. أما "العرف الإداري" فيطلق على كل ما جرت السلطة الإدارية على إتباعه من ضوابط وترتيبات يعرفها غالبية العاملين ويحترمونها على الرغم من أنها لا تكون مكتوبة أو مدونة وغير معتمدة رسمياً. وعلى الرغم من اتفاق فقهاء القانون على أن العرف أحد أهم مصادر القانون إلا أنه لا يكون كذلك إلا إذا توفرت فيه شروط وضوابط معينة مثل العمومية ، والقدم والثبات وعدم تعارضها مع الشريعة ومما يميز العرف الإداري عن العرف الاجتماعي أن الأول من صنع المنظمات الإدارية أما الثاني فهو من صنع الناس.

🔴 النظم التأديبية: طبيعتها خصوصيتها

هناك فرق بين نظم التأديب التي يخضع لها العاملون في الخدمة المدنية وبين نظم العقوبات الجنائية الأخرى وذلك لاختلاف الباعث وطبيعة العقوبة ويبرر هذا الاختلاف بالآتي:
أ- فالخطأ الذي يرتكبه الموظف هو خطأ وظيفي يترتب عليها تأديب وجزاء محدد.
ب- إن الغرض من التأديب في الخدمة المدنية ليس مجرد عقوبة ولكن لسد ثغرات وإصلاح الخلل.

ج- إن معظم أنظمة الخدمة لا تحدد جميع الحالات التي تستوجب التأديب وإنما يكتفون بذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر

🔴 أركان العقوبات التأديبية :

قانوناً تفرض العقوبة التأديبية حالما يقع الموظف العام فعلاً في الخطأ أو المخالفة أو تعدد السلطة التأديبية جريمة يستحق عليها العقاب. ومن هنا يتضح أنه عند إصدار قرار العقوبة لأي موظف عام لا بد من توفر ركنين أساسيين هما:
أ- **الركن المادي:** أي قيام الموظف عن قصد وأرادة بارتكاب المخالفة مما تترتب عليه تصرف مخل بشروط الوظيفة وضرر واضح لها.
ب- **الركن المعنوي:** والمقصود به أن يكون هناك إرادة أو نية مبيتة لارتكاب المخالفة وفي جميع الأحوال يجب عند تطبيق الجزاء أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- ١- لا عقوبة بغير نص واضح ومحدد وصريح.
- ٢- يلزم تحديد السلوك الخاطئ الذي يوجب الجزاء.
- ٣- عدم جواز تعدد الجزاء حتى وإن تعددت الجهات.
- ٤- عدم رجعية القرار.
- ٥- تناسب الجزاء مع المخالفة.
- ٦- تناسب شدة الجزاء مع تكرار المخالفة.

أهم العقوبات التأديبية :

١- العقوبات المخففة أو الممهدة للتأديب:

ويقصد بها تلك القرارات التي تصدر من الرؤساء بحق بعض موظفيهم الذين تصدر منهم مخالفات صغيرة وخفيفة ليست مؤثرة.

٢- العقوبات التأديبية المؤثرة:

ويستخدم هذا النوع من التأديب مع أولئك العاملين الذين لم تردعهم الإجراءات التأديبية السابقة أو الخفيفة ومنها التوبيخ ، الحرمان من علاوة ، تأخير الترقية ، خصم من الراتب.

٣- العقوبات التأديبية بليغة التأثير ومنها:

أ- الخفض الوظيفي لمستوى أدنى. (من محاسب إلى مساعد محاسب مثلاً).

ب- الخفض إلى وظيفة في درجة أدنى (أي من درجة إلى درجة أقل).

ج- الفصل من الوظيفة : وقد تكون مؤقتة وقد يكون نهائياً.

د- العزل أو الطرد من الوظيفة: يختلف من قطر لآخر فقد يكون العزل من الوظيفة الحرمان حتى من المعاش التقاعدي وقد لا يكون كذلك في بعض الأنظمة الأخرى.

هـ عقوبة التطهير من المفسدين:

٤- العقوبات التأديبية المقنعة:

وتلجأ إليها الإدارات الحكومية عندما تكثر الشكاوى أو التذمر من موظف ما بحيث يصبح بقاءه في تلك الوظيفة أو المنطقة إزعاجاً وخطراً على أدائه كما أن التحقيق معه قد يطول وبالتالي يعرقل العمل ويؤخره وكذلك يثير بلبلة تؤثر على المنظمة وسمعتها فيكتفي بنقله إلى موقع آخر وليس من حقه التظلم من هذا القرار.

السلطات التأديبية

تختلف الدول في تحديد جهة الاختصاص في النظر في المخالفات والجرائم التأديبية ولكن يمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

أ- التأديب الإداري :

وتتولى عادة الأجهزة التنفيذية كالوزارات والمصالح الحكومية ذات الاختصاص.

ب- التأديب القضائي : "التأديب المشترك".

وفيه يتم التعاون والتنسيق بين السلطة التنفيذية (الإدارية) التي تقوم برفع الشكاوى وسلطة قضائية تعنى بمثل هذه القضايا مثل ديوان المراقبة العامة ، وهيئة الرقابة والتحقيق.

ج- التأديب القضائي :

وهو الأكثر شيوعاً في الأقطار العربية وبموجبه يتم التوفيق والتنسيق بين السلطات الإدارية والسلطات القضائية لتتكون محاكم إدارية أو مجالس تأديبية للنظر فيما يرفع إليها من قضايا مثل ديوان المظالم بالمملكة العربية السعودية.

الفصل العاشر

إنهاء خدمة العاملين : السياسات والالتزامات

مقدمة: يتسم بقاء الموظف العام في سلك الخدمة المدنية بنوع من الاستقرار والاستمرارية خصوصاً في نظم الخدمة المدنية المغلقة. إلا أن هذه الميزة تظل مرتبطة في جميع الأحوال ببقاء أهلية الموظف العام الكاملة طيلة حياته الوظيفية ومنها توفر شروط ومؤهلات الوظيفة والقدرة على العطاء وعدم تعرضه للأمراض أو الإصابات التي تقعه وتحول بين قدرته على الاستمرار ومباشرة مهام وظيفته وهناك حالات عديدة ومتنوعة من أشكال إنهاء خدمة الموظف العام

✚ إنهاء خدمة العاملين : السياسات والالتزامات

١- انتهاء الخدمة بقوة القانون:

أ- الانتهاء بسبب العمر القانوني:

حيث تنتهي خدمة الموظف العام عند بلوغه سن محدد بحسب كل نظام والإجراء المتبع وهذه السنة تختلف من دولة إلى أخرى.

ب- الانتهاء بسبب المرض أو العجز الكلي:

ويطبق هذا الشرط عندما يتم التأكد من أن الموظف أصبح مريضاً مرضاً مزمنياً أو أصيب بعجز جزئي أو كلي بحيث لم يعد لائقاً صحياً لأداء مهام عمله.

ج- الانتهاء بسبب الجنسية أو فقدها:

شرط الجنسية إحدى متطلبات التعيين في إحدى وظائف الخدمة المدنية التي تمثل في حد ذاته علاقة ذات طابع سياسي من ناحية وذات طابع قانوني من ناحية أخرى فإذا أسقطت هذه الجنسية لأي سبب أو سحبت من الموظف فإن هذه العلاقة تنتفي وبالتالي يتم إنهاء خدمات هذا الموظف.

د- انتهاء الخدمة بسبب الوفاة:

وهذا أمر طبيعي أن الموظف إذا توفي تنتهي علاقته بالوظيفة وبالتالي تنهى خدماته بقوة القانون.

٢- انتهاء الخدمة بتدخل السلطة الإدارية :

أ- نقص الكفاءة:

حيث تنهى خدمات الموظف المعين حديثاً وخلال فترة التجربة إذا ثبت عدم كفاءته . وقدرته على أداء العمل على الوجه المطلوب.

ب- الغياب أو الانقطاع المستمر (المكرر):

إذا تغيب الموظف العام عن عمله بدون عذر شرعي تقبله الجهات المعنية فإنه يتم إنهاء خدماته.

ج- تقديم الاستقالة:

قد يلجأ بعض العاملين في الأجهزة الحكومية إلى تقديم استقالته من العمل لسبب أو آخر إلا أن مجرد تقديمها لا يعتبر انتهاء علاقة الموظف بعمله وإنما عليه الاستمرار حتى يتم إشعاره بقبولها أو مضي ثلاثون يوماً على تاريخ تقديمها

✚ إنهاء الخدمة لأسباب سياسية :

معظم أنظمة الخدمة المدنية لا تسمح للموظف العام بمهاجمة أو انتقاد الوضع السياسي للدولة لأنه يعتبر جزءاً من هذا النظام وعليه احترامه والابتعاد عن الإثارة والتهديد الذي قد يسئ ويقتل من شأن النظام السياسي في الدولة ومن يقع في مثل هذه المخالفات قد يتعرض للجزاء قد تصل أحياناً إلى الفصل من الوظيفة.

حقوق العاملين بعد انتهاء الخدمة :

الموظف العام يتمتع بجانب الحقوق التي يتمتع بها خلال خدمته بحقوق وامتيازات من نوع آخر بعد تركه الخدمة وانتهاء مدة عمله ، ومن أهم هذه الحقوق:

أ- الحقوق التقاعدية:

ويقصد بالنظام التقاعدي تلك العلاقة القانونية التي تربط الدولة بموظف الخدمة المدنية الذي تنتهي علاقته الوظيفية بعد أن يكمل في خدمتها عدداً من السنين أو حين يصل إلى السن المقررة للتقاعد“ . وإحالة الموظف العام للتقاعد تتم في صورتين أساسيتين هما :.

١- التقاعد الاختياري .

٢- التقاعد الإجباري (بقوة القانون): وهذه تتم في الحالات التالية:

- إكمال الموظف العام السن القانونية.
- إذا ثبت عجز الموظف عن أداء عمله.
- إذا ألغيت الوظيفة.

ب- مكافأة مدة الخدمة :

إذا لم يكن الموظف المحال على التقاعد قد أكمل المدة النظامية للتقاعد فيمنح عندها مكافأة تقاعدية مقطوعة تمكنه من سد احتياجاته لحين عثوره على عمل آخر مناسب. إما مقدارها فتدفع عادة عن كل سنة خدمة راتب شهر وربما أكثر بحسب ما ترى الجهات ذات العلاقة .

ج- التعويض عن الوفاة أو العجز .

د- رواتب الإجازات المستحقة للموظف .

هـ - مزايا وخدمات أخرى للمتقاعدين منها :

- ١- العناية الطبية .
- ٢- استخدام وسائل النقل العام .
- ٣- تخصيص نسبة من المقاعد الدراسية لأبنائهم .
- ٤- إعطاء مزايا لأبنائهم في التوظيف .

انتهى المنهج ..

الله يوفقني وإياكم لما يحب ويرضى وأن يرزقنا أعلى الدرجات والمراتب في الدنيا والآخرة

#أماني 😊

❖ أسئلة الواجبات

١	مصطلح إدارة القوى العاملة يميز بين من يعمل ومن لا يعمل.	صح
٢	من مميزات النظام المفتوح أنه نظام مادي يقوم على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة.	خطا
٣	يركز التخطيط الاستراتيجي على طرح التساؤلات وفتح الحوار حول الأحداث المتوقع حدوثها مستقبلاً.	خطا
٤	تعرف الترقية في النظام المغلق بتعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسؤولياتها ومرتبها.	خطا
٥	يفترض بالإعلانات الوظيفية أن تكون مصاغة بلغة واضحة ودقيقة وأن يراعى فيها الإيجاز والدقة بالمعلومات.	صح
٦	التنسيب هو نقل اداري مؤقت ويحصل فيه الموظف بعض المخصصات كتعويض له عن جهده الإضافي.	خطا
٧	يتسم بقاء الموظف العام في سلك الخدمة المدنية بنوع من الاستقرار والاستمرارية	صح
٨	في النظام المغلق عند تقديم الموظف لاستقالته تنتهي علاقته بعمله بمجرد تقديمها.	خطا
٩	تحتسب مكافأة الخدمة بمقدار راتب شهر عن كل سنة خدمة .	صح

❖ ملاحظه الواجب الثالث (جماعي)

❖ أسئلة الاختبارات	
١	ظهرت تسمية إدارة شؤون الأفراد لمحاربة التمييز في استخدام مصطلحات الموظفين والعمال
	خطا صح
٢	: يتمثل البطالة المقنعة في وجود عمالة زائدة في المنظمة عن حاجة العمل الفعلي .. والصحيح البطالة الظاهرية
	خطا صح
٣	من الأهداف الاستراتيجية لإدارة شؤون العاملين الفصل بين المهام والواجبات وبين الأهداف.. والصحيح الربط
	خطا صح
٤	للتسهيل في عملية الاختيار والترشيح لشغل الوظائف يتم القيام بعمل توصيف للوظائف
	خطا صح
٥	في المنظمات الخدمية يتم التخطيط للقوى العاملة بناء على حجم المبيعات المتوقعة خلال فترة الخطة .. والصحيح المؤسسات الإنتاجية
	خطا صح
٦	: في النظام المغلق تضمن الوظيفة العامة الاستقرار الوظيفي وتقلل من تكاليف دوران العمل
	خطا صح
٧	التنمية هي تلك الفجوة التي تقع بين الأداء الحالي والأداء المرغوب سواء في كميته أو نوعه أو كليهما معاً
	خطا صح
٨	تستخدم الاختبارات الشخصية لاختيار المتقدمين لشغل وظائف متخصصة وذات طابع أكاديمي أو مهني لتقيس حجم وعمق المعلومات التي يعرفها المتقدم في مجال تخصصه ومدى المامه بفروع هذا التخصص
	خطا صح
٩	عند تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال العام ومن ثم توزيعها على الإدارات والأقسام للتعرف على مسؤولياتها ومساءلتهم ومحاسبتهم على هذا الأساس فإن المنظمة الحكومية اتبعت طريقة التقييم من خلال الكفاءة
	خطا صح
١٠	عند تحديد المرتبات حسب تقويم وترتيب الوظائف يتم الأخذ في الاعتبار مؤهل الموظف متمثلاً بأخر شهادة حصل عليها وبعدد سنوات الخبرة التي أعقبت حصوله على الشهادة دون مراعاة للوظيفة التي يشغله
	خطا صح
١١	في مرحلة التأسيس يبدأ الأفراد بالبحث عن العمل أو الوظيفة المقصودة للحصول عليها والتعرف على مزاياها ومتطلباتها أو بمباشرتهم لها عن طريق النقل أو الترقية أو إعادة التعيين
	خطا صح
١٢	العزل أو الطرد من الوظيفة والخفض إلى وظيفة في درجة أدنى هي أحد أشكال العقوبات التأديبية المؤثرة
	خطا صح