

جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاقتصاد و الإدارة
قسم العلوم الإدارية
انتساب

إدارة الخدمة المدنية

ADS 202

كتابة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في جمادى الآخر عام 1434هـ

0543555717

alsabaan@hotmail.com

المحتوى العلمي للمادة

رقم الصفحة	الموضوع	
3	نشأة وتطور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	الفصل الأول
8	دراسة الوظائف العامة وتحليلها وتطويرها	الفصل الثاني
15	التخطيط للقوى العاملة في المنظمات العامة	الفصل الثالث
21	الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية (الخطوات والشروط)	الفصل الرابع
28	إدارة المسار الوظيفي (الترقيات و التنقلات)	الفصل الخامس
35	سياسات الدفع (الرواتب والأجور)	الفصل السادس
38	تقييم أداء العاملين في الخدمة المدنية	الفصل السابع
42	إدارة برنامج الحماية والرعاية والتنمية	الفصل الثامن
45	نظم مساءلة العاملين بالخدمة المدنية	الفصل التاسع
48	إنهاء خدمة العاملين (السياسات والالتزامات)	الفصل العاشر

الفصل الأول

نشأة وتطور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

** أهم المصطلحات (المسميات) :

1 (إدارة الأفراد :

(ظهرت في الشركات الخاصة في أمريكا)

* هو ضرورة اهتمام الشركات الخاصة بالعمالة خاصة فيما يتعلق بحسن اختيارها وإحلالها في مواقعها المناسبة
* كان جل الاهتمام قديماً يوجه إلى الآلات والأدوات والمواد والأموال فظهرت أقسام تهتم بإدارة الأفراد **بسبب** زيادة مشاكلهم وزيادة نفوذ النقابات وما فيها من مفاوضات حول شؤون الأفراد ومعاملاتهم . (ظهر قسم شؤون العاملين)

2 (إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية :

* (ظهور النقابات والاتحادات المهنية للعاملين في المشاريع الصناعية) لتربط العمال والفنيين مع بعضهم البعض لتمكنهم من التفاوض والمساواة وعقد الاتفاقات الجماعية مع أرباب العمل .
* ظهرت إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية لتهم بالمشاكل المتعلقة بالبيئة الصناعية للعمال من حيث ظروف العمل المعيشية والصحية وغيرها ... إلخ .
* كانت تستحوذ على وقت مدراء المشاريع قبل إنشاء هذه الإدارة .
(وهنا يختار العمال احد الأشخاص ليتحدث بأسمائهم وياصل صوتهم إلى نقابة العمال) .

3 (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : س / إلى ماذا يرجع الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية؟

يرجع الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية إلى نتائج تجارب (الهاوثورون) المشهورة والنظريات التي تؤكد أهمية العلاقات غير الرسمية ومعنويات العمال و رغباتهم وتلبية احتياجاتهم وإيجاد الحوافز الذاتية لديهم .

4 (إدارة الأفراد والعلاقات العامة :

وجوب الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات العامة على أساس أن العاملين بالمنظمة هم أولى بالاهتمام والعناية عن غيرهم من فئات الجمهور ، وكسب ثقتهم واجتذابهم وتحقيق رضاهم لأنهم السفراء الذين يمثلون المنظمة في المجتمع .

5 (إدارة الخدمة المدنية :

(نظرا للطباع الخدمي الذي تتميز به الدوائر الحكومية عن الخاصة)
ظهرت هذه التسمية للتمييز بين العاملين في هذه الهيئات المدنية عن العاملين في القوات المسلحة الخاضعين للخدمة العسكرية

6 (إدارة الوظيفة العامة :

(ظهرت في فرنسا) بدا استخدامه بعد الثورة الفرنسية التي وضعت حدا لتوارث الوظيفة العامة من قبل الملوك والنبلاء .
(وقد تأثر الدارسين العرب المتخصصين في القانون بالاتجاه القانوني لديهم)

7 (إدارة القوى العاملة :

اتضح أهمية التفريق بين القوى البشرية بأنواعها المختلفة من فئة الشباب ، فئة الأطفال ، فئة العاطلين ، ... إلخ

وذلك لأغراض التخطيط (القريب وليس البعيد) ولتحديد الاحتياجات المستقبلية من المتخصصين في مختلف الحقول ، وهكذا بدأ مصطلح القوى العاملة .

8 (إدارة شؤون العاملين :

في فترة من الفترات سادت بعض التفرقة في نظم المعاملة بين الموظفين والمستخدمين أو العمال وخاصة على صعيد الدراسة الأكاديمية التي توفر التشريعات وتنظم الخدمة المدنية .
استخدام لفض العاملين (مشتقة من العمل والعمال) فهي توحى بالعلاقة مع العاملين داخل نطاق العمل لتحقيق المساواة وإلغاء التمييز الذي خلق شعورا سلبيا لدى العاملين . (مصر أول من استخدم هذا المصطلح في الإدارة)

9 (إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة المكلفة بالأنشطة والتخطيط والتنظيم والرقابة (تعتبر التسمية الأكثر شيوعا وقبولاً لدى الباحثين ويربط بين علم السلوك وعلم النفس الإنساني) .
وتعرف : بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة .
ولكونها تبرز الموارد البشرية كطاقة ومورد أساسي في المنظمات تفوق على أهمية الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج . فهذا المصطلح يشمل الطاقة البشرية في العمل المؤهلة والمراد التأهيل ونشر المتاح من الموارد من البشر وعن الدوافع والسلوكيات وسبل التطوير .

** الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية :

تنمية الموارد البشرية : هي الأفضل كونها تدل على حركة مستمرة وتطور دائم .
إدارة الموارد البشرية : تدل على السكون وعلى الوظائف الإدارية للطاقات البشرية من منظور الإنتاجية والتكلفة .

التعريف بماهية وأهمية الحقل ووظائفه .

التعريف بماهية وأهمية الحقل : هو تطور بتطور الاتجاهات الفكرية المتعاقبة في الإدارة .

تعريف / إدارة الأفراد :

1 / في ظل حركة الإدارة العلمية :

عرفت إدارة الأفراد بأنها التي تحصل على العاملين وتحافظ عليهم . (وهو تعريف يؤكد على الاختيار والمحافظة) .

2 / في معهد إدارة الأفراد البريطاني : (مدرسة العلاقات الإنسانية)

هي ذلك الجانب من الإدارة المرتبط بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

(واقتصر عليها كوظيفة أساسية لإدارة الأفراد فقط أما غيرها من الوظائف الفنية أو الإدارية فلم تحط بالاهتمام) .

ثم ظهرت الحركة السلوكية :

داعية إلى ترك مصطلح إدارة الأفراد والتحول إلى مصطلحات أكثر شمولية إلا وهو (الموارد البشرية ، وإدارة الناس في العمل ، والقوى العاملة) .

ثم مع ظهور الفكر الوظيفي :

هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة عمليات التوظيف والتطوير والدفع وتوحيد العاملين وخدمتهم لتحقيق الأهداف

3 / تعريف الشامل لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة :

هي الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وإخراج النظر والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلين في أداءهم .

4 / تعريف الحديث لإدارة الموارد البشرية :

هي تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم .

* السياسات : هي القوانين والنظم واللوائح الرسمية المتعلقة بحقوق العاملين وواجباتهم .

* التطبيقات : الأنشطة التنفيذية المترجمة للسياسات .

الوظائف والنشاطات .

الأنشطة الأساسية أهمها(الاستخدام ، الأجور ، الخدمات ، الأمن ، السلامة المهنية ، الاستشارات ، التدريب ، والتنمية)

1 / التخطيط للقوى العاملة في الدولة

2 / الاختيار والتعيين والإحلال ومقابلة الموظفين .

3 / تحديد حركة العاملين (النقل والترقية والإعارة)

4 / تقييم أداء العاملين وتحفيزهم

- 5 / اقتراح ما يستحقونه العاملين من رواتب وأجور وعلاوات
- 6 / برامج الترفية والنقل العاملين ومعالجتهم والتأمين وإسكانهم وتسليفهم
- 7 / النظر في المظالم و الدعاوي والشكاوي من العاملين ووضع عقوبات
- 8 / توثيق دوران العمل والتغيب والانتقطاع
- 9 / تدريب العاملين وتطويرهم
- 10 / اتخاذ الإجراءات بإنهاء الخدمة (الاستقالة ، التقاعد ، الفصل)

المبادئ والمنطلقات .

- هناك عدد من المهام والوظائف التي لا بد على الدولة من أدائها لتطوير من أداء شئون الموظفين مع مراعاة 3 مبادئ أساسية:
- 1/ تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين بالدولة
 - 2 / إقامة العدل وإتاحة الفرصة بين عموم المواطنين
 - 3 / وضع الموظف المناسب في المكان المناسب والتميز بين المجد والمقصر

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

- الإستراتيجية بمعناها العام :** هي تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة ان تكون عليها في المستقبل الذي لا يقل عن بضعة سنوات ولا يزيد عن عقد من الزمن .
- والإستراتيجية :** هي القوة الدافعة للمستقبل باتجاه الأهداف المتفق عليها .
- ملاحظه (ليست كل المنظمات الحكومية والخاصة ينبغي أن يكون لها تخطيط أو تصور استراتيجي)**

** الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي :

التفكير الاستراتيجي : هو طرح التساؤلات والاحتمالات وفتح الحوار حول الأحداث والقضايا والمشاكل المحتملة الوقوع مستقبلا .

التخطيط الاستراتيجي : هو التركيز على الأهداف والطاقات والإمكانيات المتاحة والكاملة وتوظيفها لمواجهة التهديدات والتحديات المقبلة . (عدم إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الحكومة وذلك لغياب أجواء المنافسة في السوق وكبر حجمها وضخامة إعداد العاملين فيها)

الخيارات الإستراتيجية .

- هي الطريق والمدخل التي تختارها المنظمات لترجمة رسالتها ولتحقيق أهدافها بعيدة المدى .
- ** ويتطلب ذلك تشخيصا دقيقا لـ (نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص المتاحة ، المخاطر المحتملة)

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

1/ مع المستويات القيادية العليا التي تضع الإستراتيجية

- 2 / ضرورة مشاركة جميع الإدارات والأقسام
- 3 / دور إدارة الموارد البشرية الفعال في صياغة الرسالة والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

التطور الإستراتيجي للموارد البشرية .

* لم تعد إدارة شؤون العاملين تقتصر على الوظائف التنفيذية والاستشارية والمساعدة أو الخدمية كما في السابق بل ظهر ما يسمى بالوظائف المعرفية أو التقنية ذات مستوى كبير من المهارة والتدريب شاغليها وقدرتهم على التعامل مع التقنية الحديثة وتوظيف ذوي المعرفة والخبرة لفرض التجديد والابتكار والإبداع .

الفصل الثاني

دراسة الوظائف العامة وتحليلها وتطويرها

تعريف الوظيفة العامة :

هي مجموعة من الأعمال المتشابهة والمتجانسة التي تكون مع بعضها نشاطا ومركزا وظيفيا لتشغيل موظف متفرغ لآدابها .
* للوظيفة العامة طابع رسمي تؤدي داخل الدوائر الحكومية في جهاز الدولة .

* ينظر إليها البعض أنها حق مكتسب للمواطنين والأخر يعتبرها خدمة يسهم فيها الجميع .

الوظيفة العامة والمتغيرات البيئية :

الوظائف العامة ونظم الخدمة المدنية لا تعمل من فراغ إنما تعمل وسط متغيرات (سياسية ، اقتصادية ، واجتماعية ، وحضارية متعددة) .

1 / **الظروف السياسية** : إن طبيعة الأنظمة الحاكمة على نظم التوظيف والاختيار ما زالت تلعب دورها في التأثير على الطبيعة الوظيفية العامة حتى يومنا هذا .

2 / قد تملأ الوظائف العامة في ضوء التمثيل النسبي أو الجغرافي للسكان كما في (لبنان) . (العدد والأديان والطوائف والقوميات) .

3 / **الظروف الاقتصادية** : إن البعد الاقتصادي يفرض نفسه على الوظائف العامة . وذلك في :

أ (طبيعة النظام الاقتصادي وفلسفته

ب) سياسة الرواتب والأجور ومؤثراتها

ج) ظروف العمل وساعاته

4 / **الظروف الاجتماعية** : تراعي بعض المجتمعات بتخصيص نسبة من الوظائف الشاغرة للأقليات تستحق العون مثل (المعاقين ، والمتجنسين ، وأبناء الشهداء الخ)

5 / **الظروف الحضارية** : النظم التربوية و (الثقافة ، التربية ، المناهج العلمية ، أساليب التدريب ، مستوى الخريجين)

الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة :

هناك عدد من الخصائص التي تميز الوظيفة العامة عن الوظيفة الخاصة :

- 1- هدف الوظيفة العامة هو تقديم الخدمة العامة أما الخدمة الخاصة فإنها موجهة لتحقيق مصالح خاصة.
- 2- الوظيفة العامة لخدمة العموم أما الوظيفة الخاصة تقتصر على فئات خاصة .
- 3- ارتباط السلطة السياسية بالوظيفة العامة لكونها الأداة التي تترجم وتنفذ القوانين والأنظمة السياسية وغيرها وتمتع بسلطة عامة تجعل لقراراتها صفة الإلزام والقبول وعلى مخالفيها المساءلة والعقاب وهذا لا يوفر في الوظائف الخاصة.
- 4- تخضع الوظيفة العامة بسبب علاقتها بالسلطة الحاكمة من جهة وبالجمهور من جهة أخرى إلى رقابة شعبية وقضائية لا تخضع لها الوظائف الخاصة.

5- تفضيل بعض الفئات العمل في العمل في الوظيفة العامة لما تقدمه من امتيازات تضاهي ما يقدمه القطاع الخاص من تشجيع ومكافآت للمبدعين والمجدين.

* مهم جدا *

الوظيفة العامة في النظام المفتوح والنظام المغلق :

* صح وخطأ *

أولا / في النظم المفتوحة : (نظام غرب / يناسب المجتمعات الرأسمالية والليبرالية)
خصائصه :

- 1 / تتولى المؤسسة تحديد الوظائف القائمة بالهيكل التنظيمي.
- 2 / التعيين وفقاً لمبدأ الجدارة.
- 3 / بقاء الموظف في وظيفته بناء على فاعليته وكفاءته.
- 4 / للموظف ترك وظيفته بناء على فاعليته وكفاءته .
- 5 / تطور الموظف ذاتية بما يضمن له البقاء في المؤسسة .
- 6 / للموظف الحق في البحث عن الأفضل في المؤسسات الأخرى من ناحية الامتيازات والرواتب.
- 7 / لا تلتزم المؤسسة بالراتب التقاعدي لموظفيها لعدم وجود سلك دائم.
- 8 / لا تلتزم المؤسسة بترقية موظفيها وفقاً لأقدميته.
- 9 / يجوز للموظف التقدم لوظيفة أعلى إذا كان مؤهلاً لها.
- 10 / الاستقلالية بين الوظائف عمودياً وأفقياً.
- 11 / للموظف ترك وظيفته متى شاء بعد الإشعار.

مساوي النظام المفتوح	محاسن النظام المفتوح
نظام غربي يصلح للبيئة الصناعية ذات إمكانية عالية	نظام مبسط يعني الإدارة من الترقية والتقاعد
نظام مادي يقوم على الصراع والتنافس ويقر مبدأ الغاية تبرر الوسيلة	نظام مرن يخول الإدارة في التعيين والاستغناء وقت ما تشاء
يبقي الموظفين في قلق دائم تحت رحمة صاحب المشروع	نظام يقوم على مبدأ الجدارة والبقاء للأصلح
شغل إدارة الأفراد بعمليات الاختيار المتكرر بسبب دوران العمل المستمر	نظام يسمح بالمنافسة والتشجيع على التطور والابتكار والإبداع

ثانياً / في النظام المغلق : (الحكومية)

خصائصه :

* صحح خطأ *

- 1 / الخدمة المدنية كيان قائم بذاته يتميز عن النظم الخاصة.
- 2 / تعتبر الوظيفة العامة مهنة ومسلكاً دائماً وملزماً للطرفين.
- 3 / يكرس الموظف وقته ونشاطه لشغل الوظيفة ومتفرغاً لها.
- 4 / تحكم الموظفين لدى الدولة نظم وقواعد ترتب حقوقاً وواجبات.
- 5 / إن من يعمل لوظيفة ما يمكن أن يرقى لغيرها تبعاً لسلم الترقيات.
- 6 / قد تلغي وظيفة الموظف ولكنه يظل بخدمة الدولة ويتقاضى راتبه.
- 7 / تلتزم الدولة بدفع الراتب التقاعدي لمن يخدم فترة زمنية معينة.
- 8 / تقييد الإدارة العامة حرية الاستقالة إلا لأسباب تقبلها.

مساوئ النظام المغلق	محاسن النظام المغلق
أنة نظام مكلف من حيث الرواتب ونظام التقاعد	يضمن الاستقرار الوظيفي والضمان للعاملين ويقلل من تكاليف دوران العمل.
كثرة الأعباء الإدارية من الحفظ والسجلات والناذج وغيرها	-يلقي مسؤولية التدريب على كاهل المؤسسة ويوسع أفق الموظفين ويزيد ثقتهم بالتدريب
الالتكالية التي يخلقها النظام وشعور الموظف باستمرار وظيفته مدى الحياة وضعف المبادرة	يقلل من أخطار البطالة ويضعف أثر الطلب والعرض على تحديد الأجور
صعوبة وكثرة القيود للدخول في سلك الخدمة المدنية العامة وصعوبة التغيير أو النقل لا بشروط وقواعد	تقدم الضمانات الاجتماعية للعاملين ويكفل مزايا وحقوق العاملين أثناء العمل وما بعدها .

* مهم جدا *

كيف تتم دراسة الوظيفة العامة .

* يستلزم عند دراسة الوظائف العامة وجود خطة تحدد المراحل العلمية والعملية التي تتطلبها الدراسة وتقدر الإطار الزمني لإعدادها وتحدد الجهات التي تساهم فيها ونوع المساهمة والتكاليف التقديرية لإنجازها ومع حلول الموعد المحدد للبدء بها..

* ويحضر فريق العمل ويشترك فيه مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام لاطلاعهم على آليات التنفيذ ودور الأجهزة التنفيذية والفنية في كل مرحلة.

* تستخدم الأسلوب العلمي المنهجي بالاعتماد على الخطوات التالية :

- 1 / جمع المعلومات .
- 2 / توصيف الوظائف .

اولا / جمع المعلومات :

يجب الاتفاق على ماهية المعلومات والبيانات التي تستلزمها دراسة الوظائف . وعلى طرق جمع البيانات التي تعتمد لتنفيذ المسح الشامل للوظائف الخاضعة للدراسة .

- 1 / طبيعة المهام والواجبات الفعلية التي ينهض بها شاغلي الوظيفة .
- 2 / الكيفية التي تؤدي بها (المهام والواجبات والإجراءات) المعتمدة .
- 3 / الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل والمشاكل والصعوبات .
- 4 / المؤهلات التي يجب توفرها بشاغل الوظيفة .
- 5 / التقنيات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة لشاغل الوظيفة .
- 6 / المهام والأنشطة الاستثنائية الموسمية التي يكلف بها شاغل الوظيفة .
- 7 / المستوى التنظيمي للوظيفة والجهة التي ترتبط بها أفقياً وعمودياً ونطاق الإشراف .

ثانيا / توصيف الوظائف : (مهم عن توصيف الوظائف) * مهم جدا *

* هي الخطوة الثانية بعد جمع المعلومات والمهمة هي (توصيف الوظائف) وتتلخص عملية توصيف الوظائف بالرجوع إلى المعلومات التي تم جمعها وتحليلها وتفريغها لصياغة وصف عملي وعلمي لما ينبغي أن تكون عليه كل وظيفة من الوظائف الحالية . * أو التي يتم اقتراحها كوظائف جديدة تواكب روح العصر ومتطلبات التقدم التكنولوجي والمعرفي ويكون هذا الوصف موجزاً ومعبراً عن حقيقة المهام والواجبات التي تدخل فيها وتنسجم مع مساهماتها دون تداخل أو تكرار مع مهام وواجبات الوظائف الأخرى .

- ** وتتفق على وجوب أن يشمل الوصف الوظيفي التالي :

1- اسم الوظيفة.	4- المهام والواجبات الداخلة فيها .
2- جهة ارتباطها.	5- الواجبات والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يشغلها .
3- مستواها التنظيمي.	

** استخدامات توصيف الوظائف :

- 1- تسهم في تحديد مسمياتها الوظيفية بصورة دقيقة وتوحيد المصطلحات الوظيفية .
- 2- تسهل عملية الاختيار والترشيح لشغل هذه الوظائف .
- 3- تساعد في عملية إعداد برامج التدريب المطلوبة حسب الحاجة الفعلية للوظيفة .
- 4- تساعد في رسم المناهج التعليمية للمؤسسات العلمية لتهيئ الخريجين لسد احتياجات الأجهزة الرسمية من الموظفين والمهنيين .
- 5- تساعد في حل وإنهاء المشاكل والشكاوي والتذمر بين الموظفين .
- 6- يعتبر أيضاً توصيف الوظائف نقطة انطلاق لدراسات أخرى أو بحوث .

ثالثاً / تصنيف الوظائف وترتيبها :

* مهم جدا *

* ما أن تنتهي مرحلة التوصيف حتى تبدأ مرحلة التصنيف للوظائف الموصوفة وذلك بتجميعها وفقاً لواجباتها ومستوياتها ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها في فئات وأصناف تضم الوظائف ذات الطبيعة الواحدة أو المترابطة في خصائصها أو المتقاربة في مستوياتها وأهميتها وصعوبتها . كأن تكون هناك وظائف ذات طبيعة قيادية وأخرى ذات طبيعة إشرافية وثالثة طبيعية .
* وهكذا تتعدد وتنوع المجموعات التي تصنف فيها الوظائف تبعاً لنطاق عملية التصنيف إن كانت مركزية وعلى نطاق الدولة أو جزئية إن كانت على نطاق المنظمة .

**** أسلوب تصنيف الوظائف وترتيبها : (فيمكن أن يتحقق عبر إحدى الطرق التالية) :**

* تعداد *

1- الترتيب البسيط .

2- الترتيب عن طريق المقارنة الثنائية او الزوجية .

3- الترتيب عن طريق مقارنة العوامل .

4- الترتيب بطريقة النقط (الدرجات) .

5- طرق أخرى .

(1) الترتيب البسيط .

يقوم خبير التوصيف والترتيب بقراءة دقيقة لوصف الوظائف ثم تفرغ المعلومات في بطاقات خاصة يعطي لكل منها رقم ، ثم ترتب الوظائف حسب أهميتها .

عيوب طريقة الترتيب البسيط :

* مهم *

أنها لا تخضع لمنهج تحليلي واضح ولا مؤثرات محددة وإنما اجتهاداً شخصياً ، ولتلافي ذلك يستشار خبراء لإجراء هذا الترتيب على انفراد ثم يقارن بين النتائج ثم يناقشوا ثم يتفقوا على قائمة واحدة في الترتيب .

* مهم *

(2) الترتيب عن طريق المقارنة الثنائية أو الزوجية .

* يتم الترتيب عن طريق مقارنة كل الوظائف المطلوبة مع الوظائف الأخرى ولكن كل وظيفة على انفراد كأن تقارن بين وظيفة محاسب وأمين صندوق لتعطى الأولوية لإحداها على الأخرى ، ثم تقارن بوظيفة كاتب حسابات ثم تقارن بوظيفة مبرمج .

* في النهاية نحصل على مجموعة تفضيلات لكل وظيفة على الوظائف الأخرى والوظيفة التي تحصل على أعلى تفضيل تأتي في نهاية القائمة باعتبارها أكثرها أهمية ، أما الوظيفة التي لا تحصل على أية تفضيل على بقية الوظائف الأخرى فتأتي في أول القائمة .

* مهم *

ركز عليها

(3) الترتيب بطريقة النقط (الدرجات) :

* تقوم على تحديد عدد من العوامل التي يتم التركيز عليها لأغراض ترتيب الوظائف . بحيث لا يزيد عدد هذه العوامل عن ستة أو أكثر بقليل ويمكن أن تتفرع من العوامل الرئيسية المختارة عوامل فرعية لكل منها .
مثال على العوامل : (المهارة والمؤهلات والخبرة ، المجهود الجسدي والذهني ، المسؤولية ، شروط العمل ، ثم إعطاء وزن لكل عامل وهكذا) .

* والخطوة الأخرى في هذه الطريقة أن توضع الوظائف المراد ترتيبها في ضوء أهمية النقاط المعطاة لكل عامل من العوامل الرئيسية المحددة والفرعية المشتقة منها تبعاً لمجموع النقاط التي تحصل عليها كل وظيفة.

(4) الترتيب عن طريق مقارنة العوامل :

* وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد بعض العوامل الرئيسية التي يتم في ضوءها ترتيب الوظائف العامة ومقارنة وظائف المجموعات المختلفة بحيث تدرج الوظائف تحت كل عامل من العوامل تبعاً لأهميتها .
ومن خلال هذا التسلسل للوظائف تحت كل عامل تعطي القيم النقدية لكل منها ثم تجمع القيم النقدية المعطاة للعوامل المستخدمة في تقييم كل وظيفة على انفراد لنصل إلى القيمة النقدية الكلية لها وتعني في هذه الحالة الأجر أو المرتب اليومي أو الشهري تبعاً لما هو محدد في القيم النقدية وهكذا ترتب الوظائف لتدرج قيمتها النقدية وتستخدم هذه الطريقة غالباً في القطاع الخاص وقل ما تستخدم في الوظائف الحكومية .

* مهم *

تطوير الوظائف وإعادة تصميمها :

أولاً / توسيع الوظائف افقياً :

* صح وخطأ *
يطلق عليه اصطلاحاً / انه آلية تعتمد في إعادة تصميم الوصف الوظيفي من اجل زيادة (عدد المهام الداخلة في الوظيفة) عما كانت عليه سابقاً دون أن يصاحب هذه الزيادة التشغيلية والتنفيذية آية صلاحيات أو مسؤوليات إشرافية أو قيادية أو تحسين في المستوى الوظيفي لشاغلها .

زيادة الواجبات أو إضافة مهام ونشاطات جديدة هنا تهدف الى (تنوع طبيعتها) لكي لا يقتصر العمل على حركات أو إجراءات محدودة تؤدي الى السام والملل وقد تضعف قدرات الفرد وتجمد طاقاته وتوقف تميته .

إذن التوسيع الأفقي يأتي ليخفف عن هؤلاء هذه المعاناة وليضيف إلى مهامهم مهام جديدة وهذه المهام لن تستلزم مؤهلات جديدة أو زيادة في المرتب أو ترقية في الموقع إنما هي آلية تطويره لجعل الوظيفة أكثر ملاءمة مع ميول شاغلها ولتبعده عنه احتمالات التبدل وتجميد القدرات.

ثانياً / إثراء الوظائف عمودياً :

* صح وخطأ *
يطلق على هذه الطريقة إثراء الوظائف أو تعميمها ، لان التطوير هنا ينصب على جعل الوظيفة أكثر (ثراء) وليس مجرد زيادة في المهام لمعالجة الرتبة والروتين .

(فالإثراء من شأنه أن يجعل الوظيفة ملبية لأهداف شاغلها نحو التقدم وبتيح الفرصة له لأن يضيف لنفسه مسؤوليات جديدة ويوظف خبرته ومؤهلاته لأن يمارس أنشطة ذهنية وإشرافية وتخطيطية تتطلب المزيد من الجهد والوقت مما يشعر صاحبها بالمزيد من الأهمية والمكانة والتقدير بين زملائه ومرؤوسيه) .

تقويم الوظائف وإعادة وتسعيها :

هي المرحلة الأخيرة التي تتوج بها عملية دراسة الوظائف العامة .
مفهومها : يتم تقيم الوظائف وتحديد رواتبها ومن ثم تعيين الحدود الدنيا والعليا لكل منها وفق إجراءات ومقارنات بين عدد من المتغيرات والعوامل ضمانا للعدالة والموضوعية وتحقيقا لمبدأ التوازن بين المهام والواجبات والمؤهلات والمرتبات والأجور المستحقة لمن يشغل تلك الوظائف .

الفصل الثالث

التخطيط للقوى العاملة في المنظمات العامة

** لماذا التخطيط للموارد البشرية :

* تعاني أغلب المنظمات الحكومية في دول العالم الثالث من خلل في أوضاع العاملين فيها . هذا من مؤشرات ضعف الوعي التخطيطي للطاقات البشرية سواء على الصعيد الوطني أو على صعيد المنظمات والأجهزة والهيئات الحكومية على اختلافها ، و أن هناك انعدام التكامل العضوي الواجب بين سياسات التعليم والتدريب ، الأمر الذي قاد إلى مفارقة مذهلة تشير إلى فائض

وندرة في نفس الوقت من العمالة وفي العمالة ندرة في بعض التخصصات المهنية الفنية وفائض في العلوم الإنسانية، لذا اضطرت بعض الدول تخفيفاً لعبء البطالة لاستيعابهم في وظائف لا تتعلق بتخصصهم في شيء كثير.

*** وهناك ثلاث ظواهر رئيسية يمكن لتخطيط القوى العاملة أن يجد من حجمها ويخفف من آثارها السلبية :**

1 / ظاهرة التضخم الوظيفي .

2 / ظاهرة دوران العمل .

3 / ظاهرة التغيب والانتقاع .

*** يجي اسأله مهمة *** **أولا / ظاهرة التضخم الوظيفي :**

هي ظاهرة منتشرة تعاني منها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء على اختلاف الأسباب والتباين النسبي في حجمها والتضخم

**** التضخم الوظيفي على صعيد الدولة له أسبابه الداخلية والخارجية :**

(في مقدمتها التضخم الاقتصادي ، ومعدلات النمو السكاني العالية ، والانفتاح في سياسات التعليم ، والحروب ، والأزمات ، والثورات ، والانقلابات السياسية لها دور سلبي أو ايجابي)

**** التضخم الوظيفي على صعيد المنظمة له أسباب أخرى :**

إضافة إلى ما سبق غياب التخطيط للموارد البشرية للقوى العاملة .

*** والتضخم الوظيفي على صعيد المنظمات قد يكون**

1 / **ظاهراً** / 2 / **مستتراً** وهو ما يسمى بالبطالة المقنعة

1 / **البطالة الظاهرة :** وتتمثل في وجود عمال زائدة بالمنظمة ليس لإفرادها أعمال وواجبات يمكنهم القيام بها . (لان تعيينهم أساسا لم يكن مبنيا على الاحتياج الأساسي للمنظمة .

2 / **البطالة المستترة (المقننة) :** وتتمثل في وجود أفراد تزيد أعدادهم عن عبء العمل الذي يقومون به . مما يعني وجود فائض في وقتهم الرسمي الذي يقضونه في مكاتبتهم دون عمل يذكر وان استبعاد عدد منهم لا يؤثر على الأعمال المنجزة .

**** المعالجات الشائعة للتخلص من ظاهرة التضخم الوظيفي : عن طريق**

1 / إحالة المتقدمين بالسن على المعاش إن كانت المؤهلات والخبرات متماثلة .

2 / اعتماد التدريب (التأهيل) وذلك بزيادة مهارات وقدرات الزائدين عن العمل للقيام بوظائف مستحدثة وشاغرة .

3 / تسريح نسبة محددة من الزائدين وفقاً لقاعدة من (يدخل أخيراً ويخرج أولاً) .

4 / إعادة الإحلال للزائدين من الأقسام المختلفة بالنقل أو الإعارة .

5 / اعتماد سياسة العمل بعض الوقت للأعداد الزائدة عن الحاجة بدلاً من التسريح الكلي إن كانت هناك ظروف تضخم اقتصادي أو كساد مؤقتة .

6 / إعادة النظر في نظام توصيف الوظائف لتصميم واجباتها ومؤهلات شغلها وفقاً لمبدأ التخصيص الدقيق والإثراء العمودي أو وفقاً لمبدأ توسيع نطاق الوظيفة سبباً لطبيعة ظاهرة التضخم واختصاصات العمالة الزائدة .

ثانياً / ظاهرة دوران العمل :

* مهم جداً *

* ما المقصود بظاهرة دوران العمل؟

* مهم جداً *

يقصد بدوران العمل حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول إلى المنظمة أو بالخروج منها سواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالترحيل أو بالنقل أو الفصل . والدخول هم المعينين حديثاً والمتقدمين إليها من إدارات أخرى من الإعادة ثم إعادة تعيينهم .

* مهم جداً *

* ومن الذي يشمل دوران العمل؟

ويشمل دوران العمل (المعارين ، والمنتدبين ، والمجازين لفترات طويلة ، و المصابين بحوادث العمل) .

* مهم جداً *

* معادلات دوران العمل :

- ويتم استخراج معدلات دوران العمل للملتحقين بالمنظمة وفقاً للمعادلات التالية :

عدد الملتحقين خلال الشهر أو السنة

$$1- \text{ معدل الدخول للمنظمة} = \frac{\text{عدد الملتحقين خلال الشهر أو السنة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس المدة}}$$

متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس المدة

عدد التاركين خلال الشهر أو السنة

$$2- \text{ معدل الخروج من المنظمة} = \frac{\text{عدد التاركين خلال الشهر أو السنة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس المدة}}$$

متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس المدة

- ولمعدلات دوران العمل استخدامات عديدة وذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ولإدارة شؤون العاملين .

* تفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل :

وتسترشد إدارات شؤون العاملين عادة بالعديد من المؤشرات العلمية لتفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل .

* صح وخطأ *

- ومن أهمها :

- 1) إن دوران العمل المرتفع سبب فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب الإدارة قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين . بينما يدل تركهم العمل بمحض إرادتهم على وجود سلبيات بالمؤسسة أو مغريات بالمؤسسات الأخرى .
- 2) أن ارتفاع أو انخفاض معدلات الدوران في منظمة ما لا يكون معبراً عن حقيقة الواقع الداخلي فيها .
- 3) إن حدا معيناً لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحاً به في أي مشروع بسبب تعذر السيطرة على كافة المتغيرات .

س / ارتفاع أو انخفاض معدلات الدوران يعبر عن حقيقة الواقع الداخلي في المنظمة . (×)

ج / لا يكون معبراً عن حقيقة الواقع الداخلي في المنظمة .

- س / يمكن السيطرة على كافة المتغيرات على دوران العمل . (x)
ج / لا يمكن السيطرة على كافة المتغيرات على دوران العمل .

ثانياً / ظاهرة التغيب والانتقطاع

* على ماذا تطلق ظاهرة التغيب والانتقطاع ؟

ويطلق على هذا المصطلح على انتقطاع العاملين (أي الغياب عن العمل) خارج الأيام المستحقة لهم والمسموح بها (كالإجازات الرسمية) مما يجعل أيام التغيب بمثابة إهدار للوقت وضياع للعمل .

* لذلك تحرص المنظمات على خفض معدلات التغيب من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها وتحليل معدلاتها وأسبابها والأشخاص الذين يتسببون مضاعفتها ويستلزم الرصد وجود سجلات توثق التغيب وأسبابها .

* أما المعدل العام للتغيب على صعيد المنظمة الواحدة يتم احتسابه بالمعادلة التالية :

* مهم *

عدد أيام العمل الضائعة بسبب التغيب

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المنتجة} + \text{عدد الأيام الضائعة}}{100} \times 100$$

عدد أيام العمل المنتجة + عدد الأيام الضائعة

* أسباب التغيب :

في الغالب ترجع إلى عوامل شخصية أو أمراض مزمنة أو مشاكل أسرية تتعلق بالأزواج والأطفال أو مشاكل مع رؤسائهم أو مرؤوسيتهم .

أما أسباب التغيب العادية فهي المرتبطة بزحمة الشوارع وربما الظروف الطارئة التي تخرج عن إرادة أصحابها، أو أحياناً يكون التغيب قبل أو بعد الإجازات الاعتيادية أو بعد الأعياد و المناسبات الوطنية أو الرحلات أو المسابقات الرياضية .

** المهام الرئيسية للتخطيط البشري التي تسهم إيجابياً ووقائياً في التحسين والتطوير هي :

- 1 / وضع خطة للموارد البشرية .
- 2 / إعداد موازنة الرواتب والأجور .
- 3 / تنفيذ السياسة العامة للدولة .

أولاً / وضع خطة للموارد البشرية :

هو الهدف الرئيسي والنشاط الأهم لإدارات شؤون العاملين على صعيد الوزارات .

* لكون الخطة تعد الأداة العلمية والعملية لاستشراف المستقبل والتحضير له وتلبية مطالبه ومواجهة تحدياته والحيلولة دون وقوع مشاكل والأزمات المتعلقة بالبطالة البشرية . .

* كما ينبغي أن تتضمن أي خطة للقوى العاملة في المنظمة عدداً من الجداول والناذج والأشكال المعبرة عن واقع العاملين بالمنظمة وعن احتياجاتها منهم من حيث الكم والنوع وعن الزيادات إن وجدت .

* كما تتناول خطط القوى العاملة في بعض المنظمات الكبيرة والمتطورة المسارات الوظيفية للموظفين والترقيات المتوقعة لكل منهم والبدائل المرشحة للمواقع القيادية على مختلف المستويات .

*** مهم جداً ***

ثانياً / إعداد موازنة الرواتب والأجور :

أهم واعقد عمليات التخطيط للقوى العاملة .

وتمثل في وضع مشروع اعتماد موازنة الباب الأول من الموازنة العامة المخصص للأجور والرواتب وفقاً لتفصيلات الدرجات والفئات وتبعاً لبنود الباب الأول وقراراته التي تشمل الرواتب والمخصصات بأنواعها والمكافآت والحوافز ونفقات الإيفاد والسفر، فاحتساب التكاليف المتوقعة لهذه البنود ينبغي أن يبنى على معلومات دقيقة وواقعية إذا ما أريد للخطة أن تكون علمية وواقعية.

*** مهم جداً ***

ثالثاً / تنفيذ السياسة العامة للدولة :

هي الأداة التي يمكن من خلالها ترجمة السياسات العامة التي ترسمها الدولة لمعالجة أوضاع قائمة الخطط لتطبيق اتجاهات ومنطلقات مستقبلية تفرضها الظروف . مثل الخطط (التوجه نحو توطين الوظائف أي إحلال العمالة المواطنين محل العمالة الوافدة) و وضع خطط تفصيلية على مستوى الوزارات والإدارات لتحديد الأولويات في الإحلال والأعداد المطلوب إحلالها والنسب المئوية المحددة للمواطنين من الإجمالي والمدة الزمنية لها .

*** مهم ***

**** س / كيف يتم التخطيط للموارد البشرية ؟؟**

تتعدد أساليب التخطيط للموارد البشرية على صعيد المنظمات وتتنوع تقنياته وأدواته تبعاً لطبيعة المنظمات، كما تؤثر الظروف المحلية والبيئة المحيطة بالمنظمة تبعاً لسوق العرض والطلب على القوى العاملة . لسد الاحتياجات لكونها بيئة طارئة بسبب الهجرة منها .

1 / تخطيط القوى العاملة بالمؤسسات الإنتاجية .

2 / تخطيط القوى العاملة في المنظمات الخدمية .

3 / تخطيط القوى العاملة عبر سلسلة ماركوف .

*** قراءة بفهم ***

أولاً / تخطيط القوى العاملة بالمؤسسات الإنتاجية :

تخطيط المنظمات الإنتاجية التي تبدأ...ب. :

* تحديد حجم المبيعات المتوقعة خلال عمر الخطة إن كانت خمسية أو ثلاثية أو سنوية.

* حصر الأرقام في ضوء مبيعات السنة الأخيرة كنقطة انطلاق، ثم تبدأ بمناقشة احتمالات الزيادة والنقصان .

* تحليل عبء العمل اللازم لإنتاج ما تم تخمينه وتقديره لتوزيع المسؤوليات على الأقسام الإنتاجية والخدمية وعادة يتم تحديد أعباء العمل بصورة كمية.

*** قراءة بفهم مهم ***

ثانياً / تخطيط القوى العاملة في المنظمات الخدمية :

* تتميز المنظمات الخدمية عن المنظمات الإنتاجية بصعوبة استخدام الطرق الكمية والإحصائية لتقدير عبء العمل وتحويله إلى

معدل في شكل (رجل / ساعة) فتقديم الخدمات وإنجاز المعاملات التي يتطلبها المواطن من الإدارة وأجهزتها يتعذر إن لم يصعب تمثيلها بسبب تباين مستويات المراجعين واختلاف مطالبهم .

**** الطريقة الأكثر شيوعا لتخطيط العمالة هي (دراسة الوظائف وتوصيفها وترتيبها وتقييمها) لتنتهي بتحديد واجبات كل وظيفة والظروف الداخلية والخارجية التي تؤدي فيها ومن ثم تشخيص المؤهلات المطلوب توافرها . وهكذا تسهم هذه الخطوات المتعاقبة في توفير البيانات والمعلومات المحددة لعدد الوظائف ولعدد الموظفين وللرواتب التي ستدفع لهم وللبرامج التدريبية التي ينبغي عقدها للمسارات الوظيفية المتوقعة لكل منهم .**

* غير أن الإجراءات كثيرا ما يكلف جهدا ويستغرق وقتا ويتطلب إنفاقا غالبا ما يتعذر على بعض المنظمات توفيره . أو أن سرعة التغيير والتجديد وإعادة التنظيم التي تسمى اليوم بالتطوير التنظيمي كثيرا ما تجعل هذا الجهد غير مجد ولا يحقق المخرجات التي تناسب مدخلاته , وقد يسهم استخدام الحاسب الآلي في العمليات والإجراءات في تقليل الجهد والكلفة معا ويسهل على المنظمات تحديث نظم التوصيف والتصنيف لوظائفها.

ثالثا / تخطيط القوى العاملة عبر سلسلة ماركوف : * قراءة بفهم مهم *

* تعد سلسلة ماركوف إحدى التقنيات الإحصائية التي شاع تطبيقها للتنبؤ باحتمالات المستقبلية وما تكون عليه أعداد العاملين من حيث الزيادة والنقصان .

* وتستخدم بعض المنظمات أساليب إحصائية تمكنها من التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه طاقاتها البشرية عبر السنوات القادمة من حيث الكم والنوع وذلك في ضوء استقراء البيانات المتوفرة لديها عن حركة العاملين إثر عمليات التعيين والنقل وترك الخدمة والإحالة على التقاعد... إلخ .

*** أهم الافتراضات التي تقوم عليها سلسلة ماركوف :**

* توفير بيانات إحصائية دقيقة عن حركة العاملين عبر الخمس سنوات السابقة أو أكثر من ذلك والتي تعبر عن حقيقة ما حصل فعلا وليس مجرد خطط أو توقعات .

* أن هناك استقرارا و ثباتا في الأوضاع القانونية والمالية ونظم الخدمة التي يخضع لها العاملون وأنه ليس هناك أية مفاجآت طارئة بهذا الشأن.

* أن تكون المعلومات المتاحة شاملة لعدد من الوظائف والمهن التي تدرج على السلم الهرمي للمنظمة والتي يتم بها الترقيات الأفقية والعمودية .

**** دور نظم المعلومات في التخطيط للموارد البشرية .**

*** طرق إعداد وإدارة نظم المعلومات :**

1 / طرق يدوية . 2 / طرق يدوية وآلية معا . 3 / النظم والبرمجيات الحاسوبية .

1 (طرق يدوية : (السجلات و الملفات والقرارات والوثائق الرسمية) .

2 (طرق يدوية وآلية معا : استخدام المعدات والأجهزة التقنية البسيطة لتصوير الوثائق وأفلام ومصغرات فلميه والتسجيل على الحاسب . ولكن ذلك لا يلغي دور السجلات والملفات لاتخاذ القرارات الرسمية (ولكنها متعبة)

3 (النظم والبرمجيات الحاسوبية : يتم تفرغ وإرسال كافة البيانات المتعلقة بالعاملين وحقوقهم وسياساتهم ونظمهم واسترجاعها عند اللزوم من خلال استخدامات مختلفة للحاسب الآلي .

وما يميز خطط القوى العاملة عن غيرها : أنها تلعب دورا كبيرا في الربط بين

الفصل الرابع

الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية

الخطوات والشروط

مقدمة :

** (مهم) تعد عملية الاختيار والانتقاء من أهم مهام إدارة شؤون العاملين وأكثرها خطورة وحساسية (لأنها تصفية للمتقدمين وتقرر من هو أفضل) ويهذي العملية يتقرر مستقبل الخدمة المدنية ومستوى وكفاءة العاملين فيها .

* الاختيار ليس مرحله واحده وإنما تتم على شكل مراحل متعاقبة لتنتهي باستبعاد الأفراد الأقل صلاحية وكفاءة ، وتسمية الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً للأسس والمعايير التي اعتمدت لهذا الغرض .

كما حذروا من تجاوزها أو خضوع الهوى النفس في تفضيل الأقارب أو المعارف على غيرهم مع علمهم بعدم أفضليتهم عليهم في الكفاءة والجدارة.

** (خطوات عملية الاستقطاب والاختيار من أجل التعيين لشغل الوظائف العامة)

* ماهية الاختيار وخطواته :

* خطوات الاختيار :

3 / التعريف والتنشئة الوظيفية والاجتماعية

2 / إصدار قرار التعيين

1 / الاختيار

أولا / الاختيار

تعريف الاختيار /

هي العملية المتضمنة لخطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملائمتهم وصلاحتهم لشغلها .

وقرار الاختيار العقلاني (الرشيد) /

لا يتحقق باختيار من هو الأعلى تأهيلا أو من هو الأطول خبرة أو الأصعب عودا . فالأفضلية في الخصائص والمؤهلات يكون قرار الاختيار رشيدا وعقلانيا حين يحقق أفضل مواءمة بين مستلزمات الوظيفة من جهة ومؤهلات المتقدمين من جهة أخرى للبحث عن أفضل اختيار يحقق الموازنة بين المتغيرين . وعندها لا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من أن تستوعبه .

إجراء بعض المقابلات واللقاءات لأخذ القياسات وأداء البروفات , فإن أكساء الموظف بوظيفة يظل شاغلا لها لسنوات طويلة قد تمتد مدى حياته , تعد أكثر أهمية وخطورة . تستلزم عناية أشد وخطوات ومراحل أعقد .

* (خطوات والمراحل عملية الاختيار والتعيين)

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1 / الإعلان عن الوظيفة الشاغرة | 5 / إجراء الاختبارات |
| 2 / الاستقطاب | 6 / الفحوصات الطبية |
| 3 / استلام طلبات المتقدمين ورسائل المعرفين | 7 / التأهيل والإعداد قبل المباشرة |
| 4 / المقابلات الشخصية | |

أولا / الإعلان عن الوظائف الشاغرة :

تشرط أغلب النظم وأغلب التطبيقات المتعلقة بالاختيار والتعيين أن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة كخطوة أولى للخطوات اللاحقة . وان تكون بلغة واضحة والإيجاز والدقة بالمعلومات الضرورية وان يشمل المعلومات الضرورية وينبغي أن تكون فرصها متاحة لجميع المواطنين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغلها دون تمييز , وهذا ما يجعل الإعلان خطوة مهمة وضرورية لقطع الطريق على مثل هذه المحاولات .

** يجب أن يتضمن الإعلان المعلومات التالية :

- 1 / اسم الجهة المعلنة عن الوظيفة ومواصفات الوظيفة الشاغرة ومكانها وترتيبها في سلم الدرجات الوظيفية والراتب والعلاوات
- 2 / المؤهلات والشروط الواجب توافرها بالمتقدمين لشغلها والوثائق والمستندات

3 / الجهة أو الجهات التي يتم تقديم الطلبات إليها بالداخل والخارج

4 / إجراءات الأمانة من الاختبارات والمقابلات ومواعيدها

ملاحظه / قد تلجا بعض المنظمات إلى الإعلان دون ذكر اسمها وذلك لتخفيف عبء المراجعات لها . ويسمى (الإعلانات مخفية) - - (الإعلان شرط أساسي للاختيار ويجوز كتابته باللغة الأجنبية)

ثانيا / الاستقطاب :

هي خطوة تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا.

تعريف الاستقطاب (الاستجلاب) :

ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وخاصة تلك التي تتميز بندرتها أو بمحدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل .

* وتشمل عملية الاتصال والاستقطاب نوعين من المصادر هما :

1- المصادر الداخلية . (هي الجهات التي تعمل داخل الوزارة أو داخل الدولة – ولا يسعون لطلب الوظيفة بل ويتم طلبهم)

2- المصادر الخارجية . (وهم الموجودين خارج الخدمة المدنية بالقطاع الخاص أو في منظمات إقليمية أخرى)

ثالثا / استلام طلبات المتقدمين و رسائل المعرفين :

* بعد الإعلان عن الوظائف يبدأ المتقدمون بالتوافد إلى إدارة شؤون العاملين إن كانت الطلبات تقدم باليد أو تنهال عليها بالبريد الإلكتروني

* طلبات التوظيف تتضمن الوثائق و المستندات الرسمية التي تشمل صورة بطاقة الأحوال الشخصية ونسخا مصدقة من الشهادات الدراسية و شهادة الخبرة وشهادات الترقية أو التعريف من جهة العمل أو الدراسة.

* وكثيرا ما تطلب جهات التعيين إرسال السيرة الذاتية للشخص كمرحلة أولى فإذا وجد أن مؤهلاته وخبراته ملائمة فإنها تطلب منه إرسال الوثائق الرسمية التي تؤكد المعلومات الواردة في السيرة الذاتية.

* وقد تستعين بعض المنظمات بنموذج طلب من المتقدم يملأه بخط يده يفرغ فيه المعلومات الأساسية التي تطلبها المنظمة مع صورة شخصية على النموذج وهذا يوفر خطوة استلام ملفات وتفرغها في النماذج و قد ترى بعض المنظمات إدخال المعلومات من خلال النماذج عبر الحاسب الآلي وتفتح لها ملفا لتحتفظ بها .

* والنماذج يجب أن لا تتضمن فقرات تتعلق بالالتزامات الدينية أو السياسية أو القضايا الشخصية الحساسة و تترك في موعد المقابلة الشخصية حيث يتأكد المسؤولون من خلال المطابقة بين ما هو مقدم إليهم من معلومات وثائقية والأصول و جوانب أخرى شخصية تساعد في الاختيار من عدمه وغالبا ما يتم التحفظ على الترقية التي تقدم ووجوب التأكد من مصداقيتها بان تضم نماذج خاصة مثلا ترسل إلى المزمكين مباشرة .

رابعا / المقابلات الشخصية :

* تعرف المقابلات الشخصية / بأنها حوار بين شخصين او جمتين يتم عبره تبادل المعلومات والآراء حول موضوع او قضية او شأن محدد.

وينبغي ألا تتحول المقابلات الى امتحان شفهي للمتقدمين ,او توظف لكشف العيوب والقصور فيهم,او لإبراز نقاط الضعف حتى لو كانت الجهة التي أجرت المقابلة لم تقتنع بشخصية المتقدم. فاحترام المرشحين وحسن التعامل معهم وإجراء المقابلات الودية معهم يمكن ان يكسبهم كأصدقاء للمستقبل بدلا من ان تجعلهم المقابلات أعداء او مناهضين لها.

* أنواع المقابلات :

1 / مقابلات مفتوحة (غير مخططة) 2 / مقابلات المغلقة (مقننة ومقيدة) 3 / مقابلات هادئة وموجهة (مختلطة)

1/ مقابلات مفتوحة (غير مقننة أو غير مخططة) :

وهي غير مخططة أو غير مقننة أي (غير مقيدة) بأسئلة محددة وعندها يكون الحوار مفتوحا للطرفين لأن يسألا عما يريدان معرفته عن الطرف الآخر وبكل حرية ,وربما تكون هذه المقابلات ملائمة للمرشحين لشغل وظائف عليا أو الأشخاص الذين يفضل معرفة الكثير عن خلفياتهم السابقة وعن قدراتهم الحالية وتطلعاتهم المستقبلية .

2 / المقابلات المغلقة (المقننة او المقيدة او المخططة لها) :

هي لا تستغرق وقتا طويلا ولا يسمح فيها للحوار والإسهاب أو الاسترسال , وإنما (تنحصر- الأسئلة على عدد محدود من القضايا التي ترغب المنظمة بمعرفتها من المتقدم مباشرة أو للتعرف على مظهره أو على استعداداته للعمل في أجواء أو ظروف معينة) .

3 / مقابلات هادئة وموجهة (مختلطة) :

يراد منها معرفة صفات معينة في شخصية المرشح أو معرفة قدرات ومهارات فكرية أو إدراكية تتعلق بمدى القدرة على التكيف أو القدرة على التحمل أو مواجهة المواقف المفاجئة أو القدرة على التوازن وضبط النفس حين تواجه له انتقادات وغيرها من قدرات وخصائص .

ومثل هذه المقابلات .. (يفضل أن يجريها مختصون ممن لديهم المعرفة والممارسة والتجربة في هذا الميدان حتى لا تخرج عن هدفها أو تنقلب إلى مواجهة حادة بين الطرفين) .

خامسا / إجراء الاختبارات :

هي خطوة أخرى في عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الشاغرة بالخدمة المدنية, والتي من شأنها إجراء الفروقات الفردية للتوصل لاتخاذ القرار الصائب لانتقاء أكثر المرشحين ملائمة لشغلها .

** أنواع الاختبارات :

- 1- الشخصية.
- 2- التحصيل.
- 3- العلمية والأداء.
- 4- الذكاء.
- 5- القدرات القيادية .
- 6- كشف الكذب.

- 1- اختبار الشخصية / معرفة صفات المتقدم الشخصية والنفسية والمزايا والميول والاستعدادات والعادات التي تميزه
- 2- اختبار التحصيل / يستخدم لاختبار المتقدمين للوظائف الفنية والمتخصص لمعرفة حجم وعمق المعلومات لدى المتقدم
- 3- اختبار العلمية والأداء / يستخدم لاختبار المتقدمين لمعرفة سرعة أدائهم ودرجة انجازهم للإعمال والمهن المتقدم عليها
- 4- اختبار الذكاء / هناك نماذج دولية متفق عليها لقياس الذكاء توضح نسبة ذكاء المتقدمين
- 5- اختبار القدرات القيادية/ يستخدم لاختبار المتقدمين لشغل الوظائف القيادية وقياس مدى قدرته لكسب ثقة المرؤوسين
- 6- اختبار كشف الكذب / هي من اختبارات النفسية التي أدخلتها أجهزة الأمن . ويمنع تطبيقه إذا كان الفرد يعين لأول مرة

سادسا / الفحوصات الطبية :

الفئة التي استطاعت أن تجتاز المقابلات والاختبارات والتي تأكد للإدارة أنهم الأكثر ملائمة وصلاحية لشغل وظائفها فهؤلاء فقط يتم إرسالهم إلى الجهات الصحية المختصة لإجراء الفحوصات عليهم التأكد من سلامتهم من الأمراض السارية والمعدية أو أي عاهة أو مرض أو ظواهر صحية من شأنها أن تحول دون قيامهم بأعمالهم . وأصبحت الفحوصات الطبية ليست مقتصره على المتعين لأول مرة بل أصبحت الفحوصات دورية سنوية للعاملين للتأكد من عدم إصابتهم أثناء الخدمة .

سابعا / التأهيل والإعداد قبل المباشرة :

قد يحتاج بعض من المتقدمين قبل تعيينهم في الوظائف فترة من التدريب والإعداد و الممارسة العمل الذي سيتعلق بوظائفهم وهذا يتضح لبعض الوظائف الفنية والمهنية والتقنية.

* مهم *

ثانيا / إصدار قرار التعيين

يصدر القرار من الجهة المتخصصة **بعد إن ترفع لجنة التعيينات بالمنظمة** والتي يفرض أن **تضم** أعضاء من شؤون العاملين و المالية و ممثل من الجهة التي سيعمل به و توزع نسخ منها إلى الجهات المتعددة التي يهملها القرار. **ويعمل** بقرار التعيين اعتبارا من تاريخ صدوره **ولا يجوز** أن ينفذ بأثر رجعي , كما **لايجوز** تعليق تنفيذه حتى مرور فترة معينة.

** ويترتب على قرار التعيين ما يلي :

- 1 / فترة العمل تحت التجربة
- 2 / التعيين بعقود عمل
- 3 / التعيين اللاتقليدي بالخدمة المدنية

1 / فترة العمل تحت التجربة :

بعض الأنظمة تنص على التعيين بصفة مؤقتة وتسمى بفترة التجربة وتتراوح من 6 - 12 شهرا يتم بعدها تثبيت الموظف أن تأكدت صلاحيته فعلا لشغل الوظيفة و إلا فيحق للمنظمة أن تنهي خدمته دون أدنى مسائلة

2 / التعيين بعقود عمل : (غير مواطن)

قد يتم التعيين بموجب عقد يتم توقيعه من قبل الجهة المسؤولة عن التوظيف ومن قبل الموظف المعين وذلك حين يكون المرشح للتعين من غير المواطنين أو يكون العمل لفترة محددة سنة أو سنتين قابلة للتجديد أن ظلت الحاجة له قائمة وفي هذا العقد يتم الاتفاق بين الطرفين على الراتب و مدة العقد ومسمى الوظيفة ومكانها.

3 / التعيين اللاتقليدي بالخدمة المدنية : * مهم الفرق بين التعريفين *

التعيين التقليدي / هو أن يظل الموظف بوظيفته بصفة دائمة ومستمرة وتستغرق كل نشاطه وربما كل حياته، فهو يظل موظفا من تخرجه حتى وفاته أو بلوغه السن التقاعدي وفقا لقانون الخدمة المدنية أو بموجب عقود طويلة الأجل.

أما التعيين اللاتقليدي (الجزئي) / فهو يتم بموجبه الاستعانة بالشخص المعين لبعض الوقت خلال اليوم الواحد أو خلال الأسبوع أو خلال الشهر أو حتى على مدار السنة، لكنه لا يتفرغ كليا لشغل الوظيفة. وإذا كان تعيين رجال الأمن والشرطة يستلزم التعيين الدائم والمستمر في الخدمة لاعتبارات كثيرة فإن هناك ممناً ووظائف لم تعد محتاجة للتعين الدائم لكونها وقتية أو موسمية أو أنها أساسا لا تستغرق وقت الموظف على مدار يوم العمل.

ثالثا / التعريف والتنشئة الوظيفية والاجتماعية

آخر خطوة في عملية الاختيار والتعيين والإحلال تنهض بها إدارات الموارد البشرية هي تعريف الموظف الجديد بأجواء العمل التي تحيط به من خلال برنامج توجيهي واستطلاعي قد يستغرق الأسبوع الأول من مباشرة الموظف الجديد يتم بموجبه تعريف الموظف بوحدته الإدارية والعاملين بها و بالأقسام والشعب التي تتبع لها أو تتعامل معها ضمن المنظمة وقد تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج اجتماعي للتعرف والتألف بين القادمين الجدد والعاملين القدامى لإزالة الشعور بالغرابة.

** مستلزمات وشروط التعيين .

تتباين بعض الدول في تشدها أو تساهلها عند تحديدها للشروط الواجب توفرها في المتقدمين لشغل الوظائف العامة . ويرجع ذلك لظروف الدولة ذاتها و مدى الوفرة أو النقص في الطاقات البشرية المؤهلة في سوق العمل أو حجم الفرص المتاحة أمام هذه الطاقات و درجة التنافس عليها .

* و من أهم شروط التعيين :-

- 1/ توفر الوظيفة شاغرة
- 2/ شروط الجنسية
- 3/ شرط العمر
- 4/ شرط المؤهل الدراسي
- 5/ شرط الجنس
- 6/ شروط السلامة الصحية
- 7/ شرط حسن السيرة و السلوك
- 8/ شرط الانتماء
- 9/ شرط إنهاء الخدمة العسكرية

1 / توفر الوظيفة الشاغرة : تكون الوظيفة شاغرة حين تستحدث لأول مرة أما الوظائف الحالية فتكون شاغرة حين لا يتم تعيين احد عليها أو إحالة شاغلها إلى التقاعد أو بالوفاة أو الاستقالة

2 / شروط الجنسية : وهو شرط يتطلب التمتع بجنسية الدولة شرطا لشغل الوظائف العامة وهذا ما يعمل به في اغلب تشريعات و نظم الخدمة المدنية فقدان الموظف لجنسيته يعني فقدانه للوظيفة العامة التي يشغلها وهذه من أسباب إنهاء الخدمة

3 / شرط العمر : تقيد العديد من الدول الدخول في سلك الخدمة المدنية لأول مرة بحد أدنى وحد أعلى في العمر و يطبق هذا الشرط في نظم الخدمة المغلقة بينما تقل أهميته في النظم المفتوحة

4 / شرط المؤهل الدراسي : وهو من أهم الشروط الأساسية في التعيين بالوظائف العامة في اغلب المجتمعات و تتراوح مستويات المؤهلات الدراسية بين الوظائف تبعا لأهميتها و نبعاً لتطور المجتمع فكلما زادت مستويات التعليم و اتسعت قاعدة المتعلمين و الخريجين ارتفعت مستويات المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل الوظائف العامة

5 / شرط الجنس : على الرغم من شيوع مبدأ المساواة بين الجميع المواطنين في الحصول على الوظائف العامة حالياً إلا أن التطبيقات العملية لعدد كبير منها لا تزال تتأثر بظروفها المحلية و بعاداتها القومية و الحضارية التي تحد من تعيين النساء في عدد من المجالات الوظيفية وخاصة تعيينهن بوظائف قيادية أو دبلوماسية أو قضائية .

6 / شروط السلامة الصحية من الأمراض : وهذا الشرط يعتبر في غاية الأهمية لكونه يتضمن سلامة المرشحين لتولي الوظائف العامة من الإصابة بالأمراض المزمنة أو المعدية أو العاهات الجسمية والعقلية التي تعيق أداءهم للعمل أو تجعل منهم عبئاً على الدولة .

7 / شرط حسن السيرة و السلوك : يستلزم هذا الشرط ألا يكون المرشح قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية مقيدة للحرية أو جريمة مخلة بالشرف بالنسبة للإحكام الجنائية فيعتد بشأنها من خلال معيارين : نوع العقوبة و نوع الجريمة . فالعقوبة

المانعة للتعيين هي (العقوبة المقيدة للحرية كعقوبة السجن أو الحبس) أما **عقوبة الغرامة** (لا تكون حائلة دون التعيين) .

8 / شرط الانتماء : و تأخذ به بعض الدول **المذهبية** التي يقوم نظامها السياسي على أساس طائفي **مثل لبنان** فينبغي على المرشحين للوظائف العامة الذين يجتازون الامتحانات أن يتنافسون مع أبناء طائفتهم الناجمين في الحصول على الوظيفة و هذا التنافس لا يتم مع الطوائف الأخرى و في حالة وجود وظائف تكون عملية تأمين التوازن الطائفي هي الفيصل .

9 / شرط إنهاء الخدمة العسكرية : و يتعلق هذا الشرط في إتمام المرشح **للخدمة العسكرية الإلزامية أو خدمة العلم** كما تسميها بعض الأقطار العربية علما بأن هناك بعض الأقطار التي لم تفكر بعد في إيجاد مثل هذا النظام الإلزامي لسبب أو لآخر

* (شروط أخرى) ..

(1) أن يكون متزوجاً أو غير متزوج أو عدم الزواج بأجنبية كما هو الحال في الوظائف الدبلوماسية الأمنية

(2) تمتع المرشح بخصائص و صفات جسدية تتعلق بالمظهر و الوزن و الطول

(3) إجادة المرشح لإحدى اللغات الأجنبية قراءة وكتابة

(4) إجادة المرشح التعامل مع الحاسب الآلي

(5) أن لا يكون المرشح من عمل في المؤسسات العامة و انتهت خدماته لأسباب تأديبية.

الفصل الخامس

إدارة المسار الوظيفي (الترقيات و التنقلات)

الترقيات والتنقلات من بين الموضوعات المهمة التي تشغل بال العاملين في الخدمة المدنية .

* **الترقيات** / تعد بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر و الترقيات تعبر عن الحركة **العمودية** الصاعدة للعاملين على السلم الهرمي للوظائف

* **التنقلات** / تمثل حركتهم **الأفقية** عبر الإدارات والأقسام والشعب التي يضمها الهيكل التنظيمي . وهي حركة طبيعية ومحملة بسبب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمات أو تلك التي يواجهها العاملون أنفسهم فتستدعي إجراء التنقلات.

** المسارات الوظيفية للعاملين :

هو أن تتولى **المؤسسة** في ظل النظام **المغلق** أو يتولى **الفرد** في ظل النظام **المفتوح** وقد يتولى **الطرفان** في ظل النظام **المزدوج** مسؤولية تحديد لمراحل أو المحطات التي يقف عندها الموظف عبر حياته الوظيفية بدءاً من السنة الأولى التي يتم تثبيته فيها وحتى السنة التي يتوقع فيها إحالته إلى التقاعد في ضوء التجارب والخبرات السابقة والاستعدادات والقدرات التي يتمتع فيها

ذلك الشخص أو تلك التي ترسمها المنظمة لهم وفقا لما هو متاح لها من طاقات حالية أو طاقات متوقعة.

* المراحل التي تمر بها المسارات الوظيفية للعاملين :

س / عدد المراحل التي يمر بها المسار الوظيفي ؟

- 1 - مرحلة الاستطلاع والاستكشاف
- 2 - مرحلة التأسيس
- 3 - مرحلة البقاء والاستقرار
- 4 - مرحلة الاعتزاز أو التراجع

* مهم..*

س / اختار من أهم مراحل المسار الوظيفي؟

1- مرحلة الاستطلاع والاستكشاف / تراعي في هذه المرحلة آراء وانطباعات الآباء و أفراد الأسرة والعاملين والأساتذة الذين ساهموا في تعليمهم وتدريبهم . وانطباعات الأفراد أنفسهم نحو ذاتهم وطموحاتهم .

2- مرحلة التأسيس / في هذه المرحلة يبدأ الأفراد بالبحث عن العمل أو الوظيفة المقصودة للحصول عليها و التعرف على مزاياها و متطلباتها أو بمباشرتهم لها عن طريق النقل أو الترقية أو إعادة التعيين .

3- مرحلة البقاء والاستقرار / عندما يجد الفرد أن جميع توقعاته قد تتحقق في المكان الوظيفي وخاصة عندما يشعر الآخرون المحيطون به بأنه مؤهل و يوجه إليه الشناء و يسمع تعليقات و ملاحظات تتعلق بنجاحه و انجازه عندها تصبح الوظيفة هذه (نقطة الانطلاق السليمة) لمستقبل وظيفي واعد و يشعر الفرد بالتفاؤل لما ينتظره من محطات قادمة في ميدان عمله و غالبا ما يتحقق فعلا ما توقعه .

4 - مرحلة الاعتزاز أو التراجع / هذه هي مرحلة الختام التي قد تتحقق بهدوء و سلام حين يختار الفرد قراره عن رضا و قناعة و يجدد له توقيتا زمنيا و مكانيا أو بعد أن يكون قد وفر لنفسه الأجواء العائلية و الاجتماعية لقضاء وقته أو ممارسة نشاطاته . أوقد تنتهي بطريقة مأساوية و غير منتظرة حين يفاجأ الفرد وهو في ذروة مجده بأنه قد اخرج بقرار تاديبى يقضي بعزله أو طرده.

** أولا / (الترقيات)

تعريف الترقيات :

* تعد الترقيات الإدارية من أهم خصائص نظم الخدمة المدنية (المغلقة) التي تؤمن بالمسلكية وتحصر على استقرار واستمرار العاملين حتى التقاعد أو الوفاة .

* أما **نظم الخدمة (المفتوحة)** فشأنها شأن أغلب منظمات القطاع الخاص فلا تعد الترقيات فيها أمراً مألوفاً أو ملزماً كما هو الحال في نظم الخدمة المغلقة.

* أن الانتقال لوظيفة أعلى في ظل الخدمة المفتوحة ليس مستحيلاً ولا متعذراً مع أنها ليست حقا مكتسبا بالتقدم .

* الترقيات وصلتها بالترقيات :

قد يتداخل المصطلحان في بعض المجتمعات التي تفرق بين **الترفيغ والترقية** ؟

الترفيغ / هو الذي تقتصره على **زيادة المرتب** مع بقاء الوظيفة و الحلقة والدرجة .

الترقية / هي تغيير الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى.

* معايير الترقية و أسسها :

تم الترقيات الإدارية في جميع نظم الخدمة المدنية و منظماتها وفقا لمعيار التالية :

3 / المعيارين معا

2 / معيار الكفاءة و الجدارة

1 / معيار الأقدمية

-- مزايا و عيوب كل منها .

أولا / معيار الأقدمية / يقصد به مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته ليصبح بعدها مرشحا للصعود والترقية لوظيفة أخرى أعلى منها بغض النظر عن الكفاءة و الجدارة . يفترض هذا المعيار أن الزمن و المدة الأطول تكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر.

* إيجابيات مزايا معيار الأقدمية..

1- سهولته وبساطته ووضوحه للعاملين.

2- ملاءمته للمنظمات وللإدارات الواسعة الكبيرة.

3- العدالة وعدم التمييز بين الموظفين.

4- يلاءم المهن ذات المهارات و الخبرات العالية.

5- يسمح بالأعداد المسبق والتدريب لمن يرشحون للترقية كل موعد استحقاقه.

* سلبيات عيوب معيار الأقدمية..

1 - تجاهله لأهمية المؤهلات والمهارات الشخصية وللأداء والتميز والمساواة بين المجددين والمبدعين.

2 - يضعف روح المنافسة والايجابية ويظني الطموح

3 - يضعف علاقة الرئيس بالمرؤوسين

4 - يجعل من الترقيات حقا مكتسبا للجميع ما لم يتم معاقبتهم على جريمة او قصور يصدر منهم

ملاحظه (نظام الخدمة المدنية لا يعتمد على معيار الأقدمية وإنما يعتمد على معيار المفاضلة) * مهم *

ثانيا / معيار الكفاءة و الجدارة :

يأخذ هذا المعيار بالاعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف إضافة إلى انجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته. فالموظف الكفاء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها. وكفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعا لطبيعته.

* ايجابيات مزايا معيار الجدارة في الترقيات..

1 / يحفز العاملين لبذل الجهد والعناية في عملهم وتعاملهم ويحثهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومعارفهم. ويسمح للطاقات الشابة المبدعة أن توظف قدراتها وطموحاتها

2 / تحقيق أهداف الموظفين من خلال مساهمتهم الفاعلة في تحقيق اهداف منظماتهم .

3 / يلاءم هذا المعيار المنظمات والمهن ذات الطابع العلمي والتخصصي والمنظمات التي يمكن قياس اداء عاملها.

4 / يحقق العدالة بين العاملين وعدم التحفيز لفئة دون الأخرى .

5 / ويوفق هذا المعيار بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمات بوضع الأفراد في مواقعهم التي يستحقونها

6 / يلزم الرؤساء بإعداد التقارير الدورية الدقيقة حول أداء رؤسائهم وكشف مواطن القصور والخلل لدى الشرائح الأقل

كفاءة ونقاط القوة والتميز لدى المجددين والمبدعين.

* سلبيات عيوب معيار الكفاءة والجدارة..

- 1 / أغلبها تنجم عن إساءة التطبيق من قبل الرؤساء
- 2 / صعوبة تحديد معايير قياس الجدارة والكفاءة .
- 3 / كما انه يتجاهل أهمية الأقدمية.

ثالثا / الجمع بين المعيارين (الأقدمية والجدارة) : معيار الأسس المتعددة

* بعض الدول ترحب الترقيات بالأقدمية المطلقة في الدرجات الثلاثة الأولى ثم بعد ذلك تترك الدرجات المتقدمة (العليا) لمعيار الكفاءة و الجدارة . * ويرى البعض بالدمج بين المعيارين والاستفادة من المزايا والتقليل من العيوب .

* فوائد الترقيات و أغراضها .

- 1 / تحفز العاملين و تشجيعهم على العمل بكفاءة .
- 2 / الحفاظ على العناصر ذات المستوى العالي من الكفاءة والفعالة وذات الخبرة والتجربة .
- 3 / أن الترقيات تعتبر بمثابة تعيينات من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة .
- 4 / تتيح الترقيات العمودية إلى الأعلى داخل المنظمة فرصا جيدة للإشراف و المتابعة الجيدة و التوجيه من جانب الرؤساء لمرؤوسيهيم .

* أهم الأسس و المبادئ التي تحكم الترقيات .

- 1- أن تؤدي إجراءات الترقية و أسسها المعتمدة إلى الاختيار الأفضل للمرشحين للترقيات .
- 2- أن تتاح فرصة متكافئة للمرشحين للترقية من داخل وخارج المنظمة بغض النظر عن الجنس (ذكر او انثى).
- 3- أن تكون أسس و معايير الترقية معلومة و معلنة للجميع و كذلك النماذج و الشروط
- 4- أن تكون هناك لجان مختصة للترقيات تنظر في الأمور بصفة دورية و أن يكون أعضاؤها من أهل الثقة ولهم تخصصات

احتياجات المنظمة التي يعمل فيها أو تلك التي ينقل إليها.

النقل بمثابة العقاب (تاديبي) / الذي يوجه للموظف المقصر - فينقل من مكان حضري إلى مكان ريفي أو من وظيفة لها مزايا كثيرة إلى وظيفة مزاياها اقل. وفي كل الأحوال ينبغي أن يصدر قرار النقل سواء كان وظيفيا أو جغرافيا من الجهة المختصة التي خولها القانون ذلك.

**** ثالثا / (الندب و التنسيب و الإعارة)**

الندب الإداري / يعد نقلا إداريا - ولكنه نقل مؤقت وليس دائما كما انه يبقى صلة الموظف المنتدب بدائرتة الاصلية ويحتفظ بدرجة ومرتبه وتنص بعض التشريعات على المدد القصوى للندب لكي لا تضعف الصلة مع الدائرة الاصلية التي انتدبتة ولم تنقله لكونها محتاجة له أو لكون الدائرة التي انتدب لها لا تحتاجه الا لفترة قصيرة قد لا تزيد عن السنة الواحدة في اغلب الأحوال.

التنسيب / فهو إجراء إداري داخلي يصدره الرئيس الإداري المباشر أو الرئيس الاعلى لتغيير موقع احد موظفيه لفترة محددة و مؤقتة و تنقل عادة عن مدة الندب وذلك لاعتبارت اضطرارية عاجلة ويظل خلالها الموظف المنتسب يتقاضى راتبه من دائرتة الاصلية وكذلك يظل مرتبطا من حيث الاشراف وخضوعه للتاديب لرئيسه الذي اصدر امر تنسيبه وغالبا ما يتم التنسيب بين أقسام الإدارة الواحدة

الإعارة / هي أسلوب آخر لتغيير موقع الموظف إداريا و جغرافيا و هي رغم أنها إجراء مؤقتا كما هو الحال في الندب **فإنها تختلف عن النقل و الندب في نقطتين هما**

1 / الإعارة لا تتم إلا بموافقة المعار خطيا بخلاف الحال في التنقل و الندب إذ لا يشترط موافقتة

2 / الإعارة يمكن أن تتم داخليا على صعيد وزارات الدولة الواحدة و يمكن أن تكون خارجية بين الدول أو بين الدول .

الفصل السادس

سياسات الدفع (الرواتب و الأجور)

للأجور والمرتبات أهمية بالغة في حياة العاملين فعليا تتوقف قدرتهم الشرائية ومقدار السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها . وعليها يتوقف مستوى الخدمات التعليمية والصحية والرفاهية ومستويات العيش بوجه عام . وللأجور اثر مباشر على معدلات النمو السكاني ومعدلات الهجرة الداخلية والخارجية ومعدلات البطالة والتشغيل والانفاق والادخار والاستثمار . وانخفاض الأجور يسهم في ظهور الجرائم والفساد وسوء الاستغلال .

* مهم جداً *

** أنواع الأجور و الرواتب :

1 / الأجر (النقدي ، و العيني) 2 / الأجر (الأساسي ، والإجمالي ، والصافي) 3 / الأجر (الاسمي ، والحقيقي)

1 / الأجر النقدي و الأجر العيني :

النقدي : يتمثل في المبالغ المادية التي يتقاضاها العاملون مقابل عملهم وقد تكون هذه الأجور يومية أو أسبوعية أو شهرية .

الأجر العيني : فيعتبر كملا للأجر النقدي وقل ما يكون بديلا له و يقدم في شكل خدمات سكنية أو خدمات و سلع

متنوعة .

2 / الأجر الأساسي والأجر الإجمالي والاجر الصافي :

الأجر الأساسي : يدفع الراتب الأساسي تبعاً للمؤهل ولسنوات الخدمة أو الخبرة أو تبعاً لمسمى الوظيفة ودرجتها . **مهم**
الأجر الإجمالي : فهو الأجر الأساسي + العلاوات + البدلات + المخصصات الإضافية .

الأجر الصافي : فهو المبلغ النقدي الذي يتسلمه العاملون فعلياً بعد خصم الاستقطاعات المستحقة عليهم مثل (ضرائب ، تقاعد ، تأمين صحي ، الجزاءات ،...إلخ .

3 / الأجر الاسمي والأجر الحقيقي :

الأجر الاسمي : هو المبلغ الإجمالي للراتب والذي يشمل المرتب الأساسي والإضافات الأخرى .

الأجر الحقيقي : فهو يمثل فيما يمكن أن يوفره المرتب من السلع والخدمات في ظرف مكاني وزماني قائم وبالأسعار السائدة .

**** (وهذا يعني أن ارتفاع الأجر الاسمي في دولة ما عن نظيرتها قد لا يعني زيادة في الأجر الحقيقي إذا كانت مستويات الأسعار للسلع والخدمات في الدولة الأخيرة أقل منها في الدولة الأولى) . مهم**

* * أهم العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والرواتب :

أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تحديد سياسات ومستويات الاجور والرواتب في أي قطر من الأقطار.....:

1 / إمكانات الدولة المادية والاقتصادية وحجم مواردها المستثمرة وعوائدها الصافية ودخلها القومي وما تخصصه للاجور والرواتب.

2 / مستويات المعيشة السائدة في المجتمع الواحد أو ما تحدته معدلات الأسعار فيها من أثر على زيادة معدلات الأجور والرواتب وانخفاضها.

3 / حجم العرض والطلب على القوى العاملة في الدولة والذي يتحدد عادة تبعاً لحجم مواردها البشرية المتاحة ومستويات التأهيل والتعليم ودرجة الكفاءة والخبرة التي يتمتع بها القوى العاملة من جهة وحجم اعتماداتها لبرامج التنمية والاتفاق العام على مشروعاتها من جهة اخرى.

4 / مستويات الأجور والرواتب السائدة في الأقطار المجاورة والمحيطة بالدولة وطبيعة موقفها من هجرة القوى العاملة منها إلى تلك الدول.

5 / طبيعة المهن وطبيعة الظروف المحيطة بشاغلها في المجتمعات المختلفة . فالمهن التي تستلزم التنقل أو العمل في الصحاري أو بين المرتفعات أو على الحدود أو في المناطق النائية تتأثر كثيراً بالمناخ المحلي للدولة وموقعها الجغرافي وبالظروف المحلية للمجتمع أكثر من غيرها من المهن والوظائف التي تؤدي بالمكاتب وداخل المدن.

* * مواصفات السياسة العادلة للأجور والمرتبات :

*** الشروط والمواصفات كي تكون سياسة الاجور عادلة ومقبولة لدى اطرافها ومن هذه نذكر الآتي.....:**

1 / يعتمد تحديدها على معايير وأسس واضحة ومتفق عليها أو صادرة بموجب قانون أو لائحة.

2 / ضمان الحد الأدنى من مستلزمات العيش للملائم للعاملين كي لا يضطروهم العوز إلى وسائل ومصادر عيش أخرى غير

مشروعة أو قد تؤثر على كفاءتهم و اخلاصهم.

3 / أن تراعي المؤهلات والمواصفات الشخصية للعاملين وما يقدمونه من اداء وعطاء.

4 / أن تنسجم الرواتب والاجور المدفوعة في المنظمات الأخرى داخل المجتمع الواحد أو مع معدلات الاجور في الدول العربية المجاورة التي تتماثل في مستويات عيشها كي لا يتسبب انخفاضها في الهجرة وعدم الاستقرار.

**** طرق تحديد الأجور والمرتبات :**

3 / الجمع بين عامل الزمن والإنتاج

2 / الأجر وفقاً للإنتاج

1 / الأجر وفقاً للزمن

الأجر وفقاً للزمن : * تستخدم حين يتعذر حصر كمية الإنتاج للفرد الواحد . * كما تستخدم في المشروعات التي قد يتوقف فيها العمل لأسباب خارجة عن إرادة العاملين . * وأيضاً في المشروعات التي يكون فيها الإنتاج **ألياً** ولا علاقة لكفاءة العامل بكمية الإنتاج . * وتلائم المشروعات التي يكون العمل فيها **يدوياً** وغير متماثل أو حسب الطلب ومواصفات الزبائن . **ومزية هذه الطريقة** تحدد الأجر اليومي أو الأسبوعي أو الشهري بغض النظر عن كمية الإنتاج وأنها تضمن للأفراد دخلاً ثابتاً ومستمراً . كما تلائم المنظمات التي يسهل عليها احتساب كلفة الاجور ومعرفة حجمها واثرها على تسعير السلع والخدمات المنتجة.

الأجر وفقاً للإنتاج : يدفع الأجر وفقاً لحجم وكمية الإنتاج الفعلي إذ يزداد الأجر بزيادته وينقص بنقصانه . وتلائم هذه الطريقة الاعمال النمطية المتماثلة في نوعيتها وحين يتعذر على الادارة فرض الاشراف والرقابة على العاملين الذين يعملون في مواقف مختلفة وربما في منازلهم . **وميزتها...** (أنها تشجع العاملين على زيادة إنتاجهم وخلق المنافسة بينهم) . **الجمع بين عامل الزمن والإنتاج :** فقد تحدد الأجور وفقاً للزمن بالنسبة لبعض العاملين وطريقة القطع والإنتاج للبعض الآخر تبعاً لنوع الأعمال أو للخلفيات أو للمؤهلات الفردية .

**** تحديد المرتبات حسب تقديم وترتيب الوظائف :**

تستلزم هذه الطريقة وجود نظام لتوصيف الوظائف وترتيبها وتقديمها حسب درجة أهميتها أو صعوبتها أو لهذه الاعتبارات مجتمعة . ويتم عادة تجميع الوظائف في ضوء هذه المؤشرات في حلقات أو درجات أو كليهما معا حين تكون لكل حلقة عدة درجات فرعية تتبعها .

الفصل السابع

تقييم أداء العاملين في الخدمة المدنية

**** أهمية تقييم الأداء وفوائده :**

أهمية تقييم الأداء : تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وانجاز العاملين للواجبات المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعداداتهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها .
الفوائد لها نوعين : (الفوائد الإدارية ، و الفوائد السلوكية) .

1- الفوائد الإدارية : تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي . والذي يقوم به الافراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من اعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما . فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية ايضا.

2- الفوائد السلوكية : تمثل في التعرف على مواقع الافراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها ، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية ما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

**** أداء العاملين : (ماهيته وتعريفه)**

*** مهم ***
* يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها (جمع البيانات والمعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المنتهق فعلاً للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق أو بأداء أقرانهم بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق) .
وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية ، كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتعرف على أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم مع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب فهم التطبيق .

1 / التقييم من خلال تقارير الكفاءة	4 / التقييم من خلال المواقف الاستثنائية
2 / التقييم من خلال تحقيق الأهداف	5 / التقييم من خلال المعايير والنسب الأدائية
3 / تقييم الأداء بالاختبارات	

أولا / التقييم من خلال تقارير الكفاءة :

وهي من أكثر الطرق شيوعاً في تطبيقات الخدمة المدنية ، ويرجع التباين في إعداد التقارير وتوظيفها لقياس كفاءة العاملين إلى اختلاف المجتمعات حول المبادئ الرئيسية : التالية ...

- 1 / مبدأ المفاضلة بين السرية والعلنية .
- 2 / مبدأ السنوية ونصف السنوية .
- 3 / التقارير (الوصفية أو الكمية أو المفتوحة) .
- 4 / تنوع التقارير وفقاً لمستويات العاملين .
- 5 / مبدأ المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية في إعداد التقارير وملئها .

1/ مبدأ المفاضلة بين السرية والعلنية : منع حدوث وقوع مشاكل وخلافات الرئيس والمرؤوسين . وهناك مواقف وسط بين السرية والعلنية فهي تطبق السرية على التقارير التي يحصل أصحابها على التقديرات المرضية بينما يعلن عن أصحاب التقديرات المتدنية وغير المرضية نتائج تقويم لكي يعملوا على تحسين أوضاعهم وإلا فقد يتعرضون لإنهاء الخدمة .

2/ مبدأ السنوية ونصف السنوية : التقارير السنوية ميزتها المتمثلة بتقليل الجهد المبذول في إعدادها وملئها وتفرغها وحفظها كما تعطي الرؤساء فترة كافية للتعرف بجدية على نقاط القوة والضعف على مدى زمني معين .
* وبعضهم يأخذ بالنصف سنوية بغية التخلص من المتدينين في أقرب فرصة ممكنة .

3/ التقارير (الوصفية أو الكمية أو المفتوحة) : يقصد بالتقارير الوصفية الاكتفاء بكتابة بضعة أسطر عن أداء الموظف الجديد كأن يقال / مواظب على الدوام وحسن تعامله مع الرؤساء أو مخلص في أداء واجبه / وهذا ما تأخذ به التقارير المفتوحة التي ظلت سائدة لفترة طويلة من الزمن في مجتمعاتنا العربية .

* غير أن هذا النوع من التقارير الوصفية تطور في بعض الأقطار أو بعض المنظمات لتصبح الدرجات بديلاً للتقديرات الخمس أعلاه (أي أنها تحولت إلى تقارير كمية) بعد أن كانت وصفية بحتة وعلى العموم سواء كانت التقارير وصفية أو كمية فنجاحها يرجع إلى مدى دقة المقيم ودرجة موضوعيته وإعطاء تقرير واف ودقيق عن الأداء.

4/ تنوع التقارير وفقاً لمستويات العاملين : وإذا كانت التقارير السنوية لتقويم الأداء تتباين وفقاً للمهن وللوظائف فإنها تتباين أيضاً وفقاً للحلقات والدرجات الوظيفية في حالة الأخذ بالقياس الكمي لمؤشرات التقويم فتوزيع الدرجات يختلف عن تقويم المديرين وأصحاب الوظائف العليا عن التخصصية عن المستويات الدنيا والمتوسطة فوظفي الحلقة الأولى وظائف قيادية والثانية تنفيذية...إلخ.

5/ مبدأ المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية في إعداد التقارير وملئها : وأخيراً فإن نظم تقويم الأداء تتباين في تفويضها للجهة المختصة في تعبئة التقارير السنوية واعتمادها فبعض التشريعات تقتضي مصادقة الرئيس الأعلى على تقارير الرئيس المباشر والبعض يقتضي مصادقة لجنة ثلاثية وذلك (تخوفاً من الغبن الذي يقع بعض الأحيان على المرؤوسين).

ثانياً / التقييم من خلال تحقيق الأهداف :

** هذا الأسلوب يعتمد على بعض المنظمات الحكومية شبه المستقلة في شؤونها المالية والإدارية ونظمتها المختلفة .
** وهو أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال العام ، وتوزعها على الأقسام والوحدات المختلفة ثم تحديد الأهداف التي تقع على عاتق الأفراد المسؤولين عن هذه الوحدات . ومسائلهم ومحاسبتهم نهاية السنة المالية وتقوم الوحدات والعاملين فيها بما حققوه من أهداف .

ثالثاً / تقييم الأداء بالاختبارات :

** تعتبر من أساليب التقويم الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تحد من سلطة الرؤساء ومن انحيازهم . وتعد حافزة للعاملين لمتابعة التعليم الذاتي وتطوير أنفسهم ومتابعة تخصصهم .
** هناك اختبارات فردية و أخرى جماعية واختبارات مقننة وأخرى مفتوحة . وأخيراً فإن هناك اختبارات عبور ونجاح وأخرى للمقارنة والمنافسة.

رابعاً / التقييم من خلال المواقف الاستثنائية :

** قد تكون المواقف الاستثنائية ايجابية / مثل (مواقف بطولية أو قرارات إبداعية أو تحقيق نتائج باهرة أو معالجة المشاكل)
** قد تكون المواقف الاستثنائية سلبية / مثل (الأخطاء والإضرار والحوادث والإصابات) التي يتسبب فيها الأفراد .

خامساً / التقييم من خلال المعايير والنسب الأدائية :

** وتستخدم بعض الجهات المعينة معايير لقياس أداء العاملين في تلك المهن والوظائف .
مثل (معايير الجودة ومعايير التكاليف والربحية وأخرى محاسبية) . فالأطباء مثلاً معايير تتعلق بالمرضى والعمليات المنجزة وعدد الناجحة منها ، وللأساتذة عدد طلابهم الذين يدرسون لهم أو يشرفون عليهم أو عدد ساعات التدريس / عدد البحوث .
** فهذه المعايير إلى جانب المعايير المرتبطة بالسلوك وأساليب التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين تعطي مؤشرات عن أداء العاملين في المنظمات.

**** استخدامات نتائج تقييم الأداء :**

- 1 / اختبار علمية سياسات أساليب الاختيار والتعيين .
- 2 / تقوية اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين .
- 3 / تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية .
- 4 / تقرير نوع الحوافز التي تقدم إلى الموظفين ومعرفة مستحقاتهم .
- 5 / استخدامها في توصيف الوظائف ومعرفة مؤهلات من يشغلها .

**** الصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء :**

- 1 / عدم موضوعية المشرفين أو الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم .
- 2 / ومن مظاهر اللاموضوعية لدى الرؤساء والمشرفين خضوعهم لتأثيرات الهالة التي تجعلهم يؤثرن صفة أو سمة دون غيرها.
- 3 / غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك ووحدات الانجاز الى درجات وتقديرات تعتمد للتقييم والترتيب والمقارنة .

**** خصائص تقييم الأداء الجيد :**

- 1 / أن يكون التقييم دورياً ومستمراً ومتواصلاً وتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية.
- 2 / أن يخضع للتقويم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديون.
- 3 / أن يعتمد التقويم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة الكترونية يسهل الرجوع إليها .
- 4 / أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقويم ويتلمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه مثلما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.
- 5 / أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقويم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة .
- 6 / أن يشمل التقويم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة وبالمنظمة .

الفصل الثامن

إدارة برامج الحماية والرعاية والتنمية

** البرامج التنموية والتدريبية :

يعد التدريب الإداري في عصرنا الحاضر من أهم الأنشطة والفعاليات التي تقع على عاتق الأفراد والمنظمات معا .
* المصطلحات ذات العلاقة بالتدريب :-

التعليم / هي عملية اكتساب الأفراد خلفية عامة وقاعدة عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية .
التعلم / هي عملية نمو ذاتية ينهض بها الفرد من اجل اكتساب معارف ومعلومات نظرية عن طريق الاستماع والقراءة والملاحظة أو اكتساب مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والتجربة والمحاولة .
* الفرق بين النمو والتنمية :-

النمو / عملية تلقائية تحدث في الكائنات الحية جميعا دون استثناء (في الشكل والمظهر والحجم) .
التنمية / عملية مخطط لها تهدف إلى التسريع في عملية النمو لاختصار الوقت .

* **العلاقة بين التدريب من جهة والتعليم والتطوير والتنمية من جهة أخرى :-**
فهي تدور جميعا حول محور المعرفة والمهارة وتصب في الاستعدادات والقدرات .

** أهداف التدريب :

- 1 / اكتساب معرفة شاملة بالعمل الذي يمارسه الموظف وتعريفه بأهداف وأنشطة و واجبات عملة .
- 2 / تنمية وتطوير المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظف لزيادة كفاءته وتحسين أدائه .
- 3 / تمكين الفرد والمنظمة من اكتشاف الثغرات والقصور في الأداء والسلوك .
- 4 / إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس حسب الحاجة .
- 5 / تمكين الأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر البشرية حسب الحاجة .
- 6 / تأهيل بعض المواطنين لتمكينهم من تولي الوظائف القيادية أو الإشرافية أو الفنية التي يشغلها الوافدون .

** استراتيجيات التدريب ومنطلقاته :

* أهم المتطلبات الإستراتيجية للتدريب :-

- 1/ ضرورة التنسيق بين خطط التدريب مع بقية الخطط الأخرى داخل المنظمة وخارجها .
- 2/ اعتماد أسس ومعايير علمية وموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الوزارات والإدارات .
- 3/ التعريف العاملين بمفاهيم المسارات الوظيفية والتدريبية المستقبلية والربط بينهما شرط الترقية .
- 4/ العمل على تعميق الوعي التدريبي لدى مختلف المستويات القيادية العليا .
- 5/ إشاعة التدريب الذاتي والتنمية الذاتية لكونها الأكثر فاعلية والأقل تكلفة .
- 6/ اعتماد التدريب داخل العمل وأثناء العمل وبرامج أخرى خارج العمل .
- 7/ التأكد من أهمية المتدربين ومدى كفاءتهم .

** تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن برامج التدريب في المنظمات العصرية الحالية أصبحت تلبى احتياجات (المنظمة ، والعاملين ، والبيئة ، والمجتمع) معا .
* يجب التمييز عند تحديد الاحتياجات التدريبية بين مرحلتين :-

- المرحلة الأولى :** تشخيص كم ونوع الاحتياجات التدريبية الفعلية لكل منظمة وفق لأهدافها وموازنتها وقواها البشرية .
المرحلة الثانية : حصر تصنيف وترتيب الاحتياجات التدريبية وفقا لنوعها ومدتها ومستلزماتها ومستوياتها .

** أنواع التدريب الإداري وعناصره :

- 1 / التدريب ما قبل العمل . (تقليدي) (إعدادي)
- 2 / التدريب أثناء العمل . (السلوكي) (تأهيلي)
- 3 / التدريب خارج العمل . (إعادة تأهيل)

** طرق التدريب :

- 1 / التدريب من خلال المحاضرات . هي الأكثر شيوعا
- 2 / التدريب من خلال التلمذة (التلمذة الصناعية) سبأه كهرة حدادة
- 3 / التدريب من خلال التمارين والحالات الدراسية .
- 4 / التدريب بالمحاكاة وتقمص الشخصية . عملي لطلبة الطب وقيادة الطائرات
- 5 / التدريب من خلال التسيير الفعلي لسلة البريد اليومي . للمديرين الجدد والاطلاع على المراسلات واتخاذ الاجراء
- 6 / التدريب من خلال المباريات الإدارية . التوزيع إلى مجموعات وكل مجموعة تقدم حلول والمناقشة
- 7 / التدريب الحساسة . التركيز يكون على حساسية المتدرب ومقارنة نفسه بالآخرين من حيث القوة والضعف وتطوير نفسه وتعديل سلوكه

** أساليب التدريب :

- 1/ الحقيقة التدريبية
- 2 / الورشة التدريبية
- 3 / إثارة الأدمغة أو (العصف الذهني)

- 1/ **الحقية التدريبية** : هو أسلوب **سلوكي** للمتغيرات الشخصية للمتدربين والفروق الفردية بينهم (العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة ، القدرات ، الاتجاهات المكتسبة)
- 2 / **الورشة التدريبية** : هو أسلوب **عملي وتطبيقي** للتدريب والممارسة الفعلية لما يتلقاه من أفكار ومعلومات خلال التدريب
- 3 / **إثارة الأدمغة أو (العصف الذهني)** : يطلق عليها أيضا تعصري العقول وإثارة الأفكار واستثارتها من اجل تحفيزها وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم للبحث عن حلول للمشاكل .

**** معوقات التدريب الإداري :**

- 1 / عدم وجود توصيف للوظائف أو تحديد للمؤهلات الواجب توافرها بشاغلها .
- 2 / بقاء التعليم الجامعي نظريا وعدم توافر فرص التطبيق .
- 3 / غياب النصوص التشريعية المؤكدة أن التدريب يكون لأغراض العلاوات والترقية .
- 4 / محدودية الموارد المالية المتاحة للبرامج التدريبية .
- 5 / مقاومة بعض القياديين للبرامج التدريبية والأفكار التي يطرحها المتدربون .
- 6 / القصور في المعدات وتقنيات التدريب وتدني مستويات التدريبية .
- 7 / محدودية الوقت المتاح وقصر فترة البرامج التدريبية .
- 8 / تباين مستويات المتدربين وعدم ملائمة محتوى البرامج التدريبية .
- 9 / ضعف رغبة المتدربين في المشاركة بالبرامج التدريبية .

الفصل التاسع

نظم مساءلة العاملين بالخدمة المدنية

** الواجبات الوظيفية للعاملين :

- 1 / أن يؤدون العمل الموكل لهم بأنفسهم بدقة وأمانة .
- 2 / أن يحسنوا معاملة الجمهور وانجاز معاملاتهم في الوقت المناسب .
- 3 / أن يحافظوا على مواعيد العمل الحضور والانصراف .
- 4 / أن يحافظوا على الممتلكات والأموال العامة وصيانتها .
- 5 / أن يتعاونوا مع زملائهم ورؤسائهم في أداء الواجبات وتقديم المعلومات .
- 6 / أن يحافظوا على كرامة الوظيفة وشرفها وعلى سمعة الإدارة وهيبتها .
- 7 / أن يشتركوا داخل البلاد وخارجها في أية دوراه أو مؤتمر .

** المحظورات الوظيفية للعاملين :

- 1 / أن يترك العمل أو يتوقف عنه لأي سبب دون إذن رئيسة مسبقا .
- 2 / أن يفشي أي معلومة أو إيضاح المسائل السرية إلا بإذن رئيسة .
- 3 / توزيع أي مطبوعات سياسية على المطبوعات الرسمية الحكومية
- 4 / استغلال الوظيفة وصلاحياتها لمنعة أو ربح شخصية
- 5 / أن يقوم بعمل ما جور يحط من كرامة الوظيفة
- 6 / أن يشترك في مؤسسات تمارس نفس نشاط الجهة
- 7 / إجراء اتصالات مشبوهة وإمدادها بمعلومات تهدد سلامة الدولة
- 8 / قبول الرشوة أو طلبها بكافة صورها .
- 9 / أن يحمل السلاح داخل العمل أو يهدد به .

** أخلاقيات الوظيفة العامة :

(تعريفات)

الأخلاق / هي تلك القواعد المجتمع المتعارف عليها كضوابط سلوكية تقرر ما هو مقبول ومسموح من التصرفات والعلاقات وما هو مرفوض لدى عامة الناس .

الأخلاق العامة / هي تلك الضوابط والأخلاقيات التي يلتزم بها كافة الناس في المجتمع الواحد .
أخلاق الوظيفة / هي تلك الضوابط والأخلاقيات التي تخص فئة معينة من الناس (الموظفين) .

وان (أكثر هذه الأخلاق شيوعاً وأعمقها تأثيراً هي تلك الأخلاق الدينية المستمدة من الكتاب والسنة)

**** الأعراف الاجتماعية والإدارية :**

(تعريفات)

العرف الاجتماعي / هو كل ما تعارف عليه الناس في عاداتهم ومعاملاتهم . (من صنع الناس)
العرف الإداري / هو كل ما جرت السلطة الإدارية على اتباعه من ترتيبات وضوابط يعرفها غالبية العاملين ويحترمونها على الرغم من أنها لا تكون مكتوبة أو مدونة وغير معتمدة رسمياً . (من صنع المنظمات الإدارية)

*** تعد مخالفة العرف الاجتماعي /** خروجاً عن الآداب والتقاليد الاجتماعية وتسيء للسمعة .

*** تعد مخالفة العرف الإداري /** تجاوز السلوكيات الوظيفية المسموح بها .

(وكلاهما تعرض مقترفها للمسالة والتأديب)

**** مواثيق الشرف والمهنية :**

هو ميثاق شرف للعاملين في الخدمة المدنية للتأكيد على وجوب التزام العاملين جميعاً بمحاربة الفساد ووقف الوساطة وعدم التمييز بين المواطنين وذلك على اعتبار أن الوظيفة العامة مسئولية وأمانة أخلاقية وان الموظف العام خادم لجميع المواطنين وعلية التحلي بأخلاقيات الوظيفة العامة .

**** النظم التأديبية / طبيعتها وخصائصها :**

* هناك فرق بين نظم **التأديب** التي يخضع لها العاملون في الخدمة المدنية وبين نظم العقوبات **الجنائية** .

* **الخطأ الوظيفي /** هو الذي يرتكبه الموظف ويترتب عليه تأديب وجزاء محدد بصدور من السلطة الإدارية الرئيسية .

* **العقوبات الجنائية /** هي تصرفات تصدر من عموم الأفراد (المواطنين) العاديين وتفرضها السلطة القضائية .

* **الغرض من التأديب في الخدمة المدنية /** ليس مجرد إيقاع العقوبة فقط ، بل لسد الثغرات وإصلاح الخلل في الأداء .

**** أركان العقوبات التأديبية :**

1 / **الركن المادي :** هو قيام الموظف عن قصد بارتكاب المخالفة مما يترتب عليه تصرف محل بشروط الوظيفة وضرر واضح لها

2 / **الركن المعنوي :** هو أن يكون هناك نية مبيتة لارتكاب المخالفة .

* يجب عند تطبيق الجزاء الأخذ بالاعتبار الأمور التالية :

1 / لا عقوبة بغير نص .

2 / تحديد السلوك الخاطئ المعاقب عليه .

- 3 / عدم تعدد وتكرار الجزاء وان تعددت الجهات .
- 4 / عدم رجعية القرار . (لان القرارات إذا لم تكن ثابتة سيجعل الموظف يتهاون ويكررها)
- 5 / تناسب الجزاء مع المخالفة أو العقوبة .
- 6 / تناسب شدة الجزاء مع تكرار المخالفة .

** أهم العقوبات التأديبية :

- 1 / العقوبات المخففة أو (المهددة) للتأديب
- 2 / العقوبات التأديبية المؤثرة
- 3 / العقوبات التأديبية بليغة التأثير
- 4 / العقوبات التأديبية المقنعة

1 / العقوبات المخففة أو (المهددة) للتأديب :

هي تلك القرارات التي تصدر من الرؤساء بحق موظفيهم الذين تصدر منهم مخالفات صغيرة أو خفيفة . وتشمل (التنبيه والتذكير ولفظ النظر والإنذار واللوم) وقد تكون هذه الإجراءات شفوية أو تحريرية .

2 / العقوبات التأديبية المؤثرة :

توجه عادة للموظف الذين لم تردعه الإجراءات التأديبية السابقة الخفيفة عن تكرار خطئه . **مثال ذلك :-**

- 1 / التوبيخ
- 2 / تأخير العلاوة الدورية لبضعة أشهر (عقوبة معنوية)
- 3 / الحرمان من العلاوة
- 4 / تأخير الترقية لبضعة أشهر أو سنة .
- 5 / خصم من الراتب (لا يزيد عن ربع الراتب) .

3 / العقوبات التأديبية بليغة التأثير :

هي العقوبات التي تنسم بالشدة والقسوة بسبب تأثيرها المعنوي والمادي : **وأهمها ما يلي :-**

- 1 / خفض الوظيفي لمستوى أدنى (أي إلى مرتبة اقل)
- 2 / خفض إلي وظيفة في الدرجة أدنى (أي من درجة إلي درجة اقل)
- 3 / الفصل من الوظيفة (قد يكون مؤقتا أو نهائيا)
- 4 / العزل أو الطرد من الوظيفة (الحرمان من الوظيفة بشكل عام)
- 5 / عقوبة التطهير من المفسدين

4 / العقوبات التأديبية المقنعة :

تلجأ إليها الإدارات الحكومية عندما تكثر الشكاوي على موظف ما ويصبح بقاءه في تلك الوظيفة يسبب إزعاجا وخطرا على أدائه للعمل، فيكتفي بنقله إلي موقع آخر وليس من حقه التنظيم . (أي نقلة من مكانة إلي مكان آخر يعمل به)

** السلطات التأديبية :

* أنواع السلطة التأديبية :-

1 / **التأديب الإداري** : تتولاها أجهزة السلطة التنفيذية (الوزارات) - باعتبارها هي المسؤولة عن تسيير المرافق والنظر في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب .

2 / **التأديب القضائي** : هو الأكثر شيوعاً وبموجبة يتم التنسيق بين السلطات الإدارية والقضائية لتكون محاكم إدارية أو مجالس تأديبية للنظر في ما يرفع إليها من قضايا . مثل (ديوان المظالم بالملكة)

الفصل العاشر

إنهاء خدمة العاملين (السياسات والالتزامات)

** أشكال إنهاء خدمة الموظف العام :

- 1 / انتهاء الخدمة بقوة القانون
- 2 / انتهاء الخدمة بتدخل السلطة الإدارية
- 3 / انتهاء الخدمة لأسباب تأديبية
- 4 / انتهاء الخدمة لأسباب سياسية

أولاً / انتهاء الخدمة بقوة القانون

* تتعدد الحالات التي تنتهي فيها خدمة الموظف الحكومي بقوة القانون : وهي كالتالي :-

- 1 / الانتهاء بسبب العمر القانوني .
- 2 / الانتهاء بسبب المرض أو العجز الكلي .
- 3 / الانتهاء بسبب الجنسية أو فقدها أو إسقاطها .
- 4 / الانتهاء بسبب الوفاة .

1 / الانتهاء بسبب العمر القانوني :

تنتهي خدمة الموظف عند بلوغه السن القانوني المقرر كحد أعلى للبقاء في الخدمة (60 سنة) وتتجاوز بعض الدول ذلك (63 أو 65 سنة) . وقد أثبتت الدراسات أن التقدم في السن يساعد على تحقيق المزيد من الإتقان في العلم والإبداع .

2 / الانتهاء بسبب المرض أو العجز الكلي :

يتميز وضع الموظف الذي يصاب بالمرض أو العجز أثناء عملة أو بسببه عن غيره ممن يصاب بمرض أو عجز خارج العمل ولم يكن العمل سبباً به ، وذلك التميز بتعويضه ببعض الحقوق المادية المتعلقة بالراتب التقاعدي مهما كانت مدة خدمته أو تعويضه بمكافأة نقدية أو ب كليهما معا ، تبعاً لما تنص عليه التشريعات في تلك الدولة .

3 / الانتهاء بسبب الجنسية أو فقدها أو إسقاطها :

ويتم إنهاء خدمة المواطن من الخدمة المدنية في حالة إسقاط الجنسية عنه أو سحبها منه إذا كانت الجنسية من شروط التعيين وينبغي أن يصدر قرار رسمي بانتهاء الخدمة .

* **إسقاط الجنسية** : إسقاط جنسية (السعودي) المواطن الأصلية بإبعاده وانفصاله عن مجتمعه وذلك لحصوله على جنسية أخرى .

* **سحب (فقد) الجنسية** : هو تجريد وسحب الجنسية من الموظف المكتسب على الجنسية بقرار من الدولة أو بالتبعية .

4 / الانتهاء بسبب الوفاة :

تؤدي وفاة الموظف إلى انتهاء خدمته بقوة القانون . وتصرف مستحقاته لورثة المتوفي وفقا لإحكام الورثة في الشريعة .

ثانيا / انتهاء الخدمة بتدخل السلطة الإدارية

* تتعدد الحالات التي تنتهي فيها خدمة الموظف الحكومي بتدخل السلطة الإدارية بقرار تحريري رسمي : وهي كالتالي :-

- 1 / الانتهاء بسبب نقص الكفاءة .
- 2 / الانتهاء بسبب الغياب أو الانقطاع المستمر .
- 3 / الانتهاء بسبب تقديم الاستقالة .

1 / الانتهاء بسبب نقص الكفاءة :

تنتهي خدمة الموظف المعين حديثا خلال فترة التجربة إذا ثبت عدم كفايته . و تنتهي خدمة الموظف المُنبت في وظيفة لحصوله على أكثر من تقريرين سنويين يبرزان قصوره وضعفه .

2 / الانتهاء بسبب الغياب أو الانقطاع المستمر :

تنتهي خدمة الموظف إذا تغيب عن عملة وتجاوز أكثر من 15 يوم بدون عذر شرعي تقبله الجهات المعنية بعد إخطاره تحريريا والرسالة إلى عنوان الموظف وتبليغه . ويؤدي ذلك الفصل إلى فقدان حقوقه التقاعدية والرواتب المستحقة تعويضا للإجازات

3 / الانتهاء بسبب تقديم الاستقالة :

الاستقالة : هي طلب تحريري يقدمه الموظف للجهة الرسمية التي يتبع لها وظيفيا برغبته وبمحض إرادته في إنهاء العلاقة الوظيفية بصورة نهائية .

* لا يعني تقديم الاستقالة انتهاء علاقة الموظف بعملة وإتمامه عالية الاستمرار بالعمل حتى يتم إشعاره بقبولها أو مضي 30 يوم من تاريخ تقديمها .

* لا تقبل استقالة الموظف الموقف أو المحال لمحاكمة تأديبية إلا بعد الحكم بالقضية المحال من أجلها .

* لا يجوز للموظفين تقديم الاستقالة الجماعية ، ويعتبر تصرفهم نوعا من الإضراب عن العمل ويعاقب عليه القانون .

* يجوز للموظف تحديد تاريخ للاستقالة . مثل (بداية الشهر أو نهاية السنة) .

* يمكن للموظف التراجع عن الاستقالة وسحبها قبل صدور القرار بذلك أو مضي المدة القانونية لقبولها .

ثالثا / انتهاء الخدمة لأسباب تأديبية

الجرمة التأديبية : هي كل فعل أو امتناع يرتكبه الموظف جانب واجبات وظيفته أو يقع ضمن المحظورات عليه .

* أكثر العقوبات التأديبية شيوعا ما يسمى (بالجرائم الأخلاقية أو المخلة بالشرف) .

رابعا / انتهاء الخدمة لأسباب سياسية

* أنظمة الخدمة المدنية لا تسمح للموظفين بمهاجمة أو انتقاد الوضع السياسي للدولة أو الانتماء لأي حزب سياسي والاشتراك بالمظاهرات أو نشر المقالات والمنشورات الحزبية المعادية لسياسة الدولة .

**** حقوق العاملين بعد انتهاء خدمة :**

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1 / الحقوق التقاعدية | 4 / تعويض رواتب عن الإجازات المستحقة للموظف |
| 2 / مكافأة نهاية الخدمة | 5 / مزايا وخدمات أخرى للمتقاعدين |
| 3 / التعويض عن الوفاة أو العجز | |

أولا / الحقوق التقاعدية

* **النظام التقاعدي :** هي العلاقة التي تربط الدولة بموظف الخدمة المدنية الذي تنتهي علاقته الوظيفية بعد أن يكمل في خدمتها عددا من السنين أو حين يصل إلى السن المقررة للتقاعد .

**** صور إحالة الموظف العام للتقاعد في صورتين أساسيتين : هما -**

* **التقاعد الاختياري (بصورة جوازيه) :** يجوز للموظف بعد بلوغ سن لا يقل عن الخمسين أو بعد خدمة لا تقل عن 15 سنة (تقاعد مبكر) أن يتقدم بطلب التقاعد .

* **التقاعد الإجباري (بقوة القانون) :** تصدر الإدارة أمرها بإحالة الموظف للتقاعد إذا أكمل الموظف السن القانوني للعمل 60 سنة . * أو إذا ثبت عجزه الصحي بتقرير طبي . * أو إذا ألغيت وظيفة الموظف بسبب إعادة تنظيم الهيكل أو تنسيقه .

ثانيا / مكافأة نهاية الخدمة

تمنح مكافأة نهاية الخدمة للموظف المحال للتقاعد الذي لم يكمل المدة النظامية مكافأة تقاعدية مقطوعة تمكنه من سد احتياجاته لفترة زمنية لحين عثوره على مصدر آخر مناسب للعيش .

ثالثا / التعويض عن الوفاة أو العجز

يتم صرف مكافأة تتراوح بين راتب 3 أو 4 أشهر وذلك لضمان عيش الأسر خلال سير إجراءات الرسمية لمعاملة المتقاعد .

رابعا / تعويض رواتب عن الإجازات المستحقة للموظف

يستحق الموظف المنتهية خدمته بسبب بلوغ السن القانوني أو لأسباب صحية راتب عن رصيد إجازاته المتراكمة له التي لم يتمتع بها فعليا خلال سنوات خدمته وأمضاها في العمل .

خامسا / مزايا وخدمات أخرى للمتقاعدين

- * العناية الطبية المجانية في المستشفيات الحكومية لهم ولأفراد أسرهم .
- * استخدام وسائل النقل العام والجو والبر والبحر بأسعار مخفضة .

- * تخصيص نسبة من المقاعد الدراسية لأبناء المتقاعدين في الكليات . وإعطائهم مزايا في التوظيف عند تساوي المؤهلات .
- * إعفاء المتقاعدين من ضريبة الدخل ومن الرسوم المستحقة لبعض المعاملات .

** التزامات العاملين بعد انتهاء خدمتهم :

يلتزم الموظف المنتهية خدمته بأي سبب من الأسباب بعدم إفشاء أسرار عملة وعدم الاحتفاظ بأي وثيقة رسمية لأغراضه الشخصية وان يسلم جميع ما بعهدته إلى رئيسة المباشر أو للموظف الذي يحل محله وعليه أن يقوم بتدريب الموظف الجديد الذي سيخلفه قبل أن يترك عملة .

** دور إدارة شؤون العاملين لإزاء انتهاء الخدمة :

- 1 / أن تعد أول العام جدول بأسماء العاملين الذين يبلغون السن القانوني لإحالتهم للتقاعد .
- 2 / إعداد قرارات إنهاء الخدمة للذين حددت حالاتهم بالشكل القانوني والعلمي .
- 3 / إعداد نموذج خاص لإخلاء طرف الموظف من قبل عملة .
- 4 / الاحتفاظ بسجل الموظف المنتهية خدمته في مكان خاص بالمتقاعدين .
- 5 / إعداد دراسات وأبحاث لأسباب ترك العمل ونسبة التاركين من الرجال والنساء خلال أشهر السنة .

** مقابلات انتهاء الخدمة :

- 1 / للاطلاع على بعض المعلومات بواقع المنظمة .
- 2 / لمعرفة الصورة التي يحملونها والانطباع عن المنظمة .
- 3 / لإشعار التاركين بأهمية واحترام المنظمة لهم .
- 4 / لمعرفة الأسباب الحقيقية لترك الخدمة .
- 5 / لتمكن المتقاعد من التأقلم النفسي والاجتماعي والمادي للمرحلة الجديدة .

تم بحمد الله ،،،

أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل متقبلاً خالصاً لوجهه الكريم وتفعني الله وإياكم

وتقبلوا خالص شكري وتقديري لكم

كتبة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في جمادى الآخرة عام 1434هـ

0543555717

alsabaan@hotmail.com