

خدمة مدنية pad311

من ملخصات المبدعات لعام 1431-1432

بسم الله الرحمن الرحيم

(اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً)

أقدم لكم هذا التلخيص المتواضع لمادة خدمة مدنية من كتاب الدكتور عامر الكبيسي ... مع مجموعة (المبدعات) ... والذي أرجو أن ينال

استحسانكم ...

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح ...

ملاحظة :

الملخص مجهد شخصي لا يغني عن الكتاب ... ومن باب إبراء الذمة نرجو مراجعة الكتاب المقرر من قبل الجامعة قبل

المذاكرة منه ...

دعواتكم لي بالتوفيق والنجاح في الدارين ...

مراجعة: الفتاة الحاملة

كتابة: فراشة جدة

اسماء قروب المبدعات: هم :

فراشة جدة- الفتاة الحاملة- ندى العمودي- نهره قالسوسن- fatona sweet

الفصل الأول

نشأة وتطور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد :

تتمحور حول ضرورة اهتمام الشركات الخاصة بالعمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها وإحلالها في مواقعها المناسبة بعد ان كان جل الاهتمام قديماً يوجه إلى الآلات والأدوات والمواد والأموال (اهمال الانسان) فظهرت أقسام تهتم بإدارة الأفراد بسبب زيادة مشاكل العمال واضراباتهم وزيادة نفوذ النقابات واصبحت المفاوضات والمساومات والتحكيم في المنازعات لوضع الاتفاقات والعقود الجماعية تستحوذ على معظم وقت الادارة فكان من المناسب ايجاد اقسام متخصصة تسمى ادارة الافراد للقيام بهذه المهام ، وانتشرت المؤلفات والكتب لدراسة إدارة الأفراد .

إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية :

ظهور النقابات والاتحادات المهنية للعاملين في المشاريع الصناعية أهم أسباب ظهور تلك الإدارة تلك الإدارة التي تهتم بتهيئة ظروف العمل المناسبة وتتولى عملية المفاوضات وحل المنازعات بين العمال ومدراء المشاريع وأرباب العمل . وأصبح دور الأفراد في مثل هذه المشروعات منصبا على الاهتمام بالعلاقات الصناعية التي تزيد من الروابط وتقوي موقف العاملين .

س: من بنت اثناء الشرح(ماهي وظيفة النقابات؟ ج: رد الأستاذة: هي انه بدل ما يتكلم كل عامل بلسانه يختاروا العمال شخص واحد يتكلم باسمهم كلهم مثلا عن ضررهم في موضوع معين فيوصل صوتهم اسمها نقابة مثلا نقابة العماليعني كذا

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية :

إلى ماذا يرجع الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية؟

يرجع الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية إلى نتائج تجارب الهوثورن المشهورة والنظريات التي تؤكد أهمية العلاقات غير الرسمية ومعنويات العمال ورغباتهم وتلبية احتياجاتهم وإيجاد الحوافز الذاتية لديهم .

فأكدت مدرسة العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد بوجوب الاهتمام بالأبعاد المعنوية والإنسانية لدى الأفراد وإيجاد الدوافع لديهم من خلال المشاركة الفعالة في القرارات والاحترام المتبادل للآراء وإشاعة جو تعاوني بعيد عن الرقابة المباشرة أو التلميح بالعقاب والفصل.

فأحدث هذا الاتجاه تحول من الاتجاه التقليدي الذي كان يركز على الوقت والحركة لزيادة الإنتاج إلى الاتجاه الإنساني الذي نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية .

إدارة الأفراد والعلاقات العامة :-

يحاول أنصار هذه التسمية إلى الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات العامة على أساس أن العاملين بالمنظمة هم أولى بالاهتمام والعناية عن غيرهم من فئات وجمهور المتعاملين .

فيركز هذا المفهوم على ضرورة الاهتمام بالعاملين كأفراد لهم حقوق وعليهم واجبات وعلى إشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية ليكون كل منهم رجل علاقات عامة يعمل بين الجمهور ويمثل المنظمة أفضل تمثيل باعتبار أنهم سيكونون بمثابة السفراء الذين يمثلون المشروع بالخارج .

إدارة الخدمة المدنية:-

ظهرت هذه التسمية للتمييز بين العاملين في هذه الهيئات المدنية عن العاملين في القوات المسلحة الخاضعين للخدمة العسكرية ، فافظة ادارة الخدمة المدنية تطلق على تطبيقات الادارة الحكومية المتعلقة بشؤون العاملين

ادارة الوظيفة العامة :-

مصطلح بدأ استخدامه بعد الثورة الفرنسية التي وضعت حداً لتوارث الوظيفة العامة من قبل الملوك والنبلاء .

إدارة القوى العاملة :-

كيف بدأ مصطلح القوى العاملة ؟؟ اتضحت أهمية التفريق بين القوى البشرية بأنواعها المختلفة من فئة الشباب ، فئة الأطفال ، فئة العاطلين ، ...إلخ

وذلك لأغراض التخطيط (القريب وليس البعيد) كلام الأستاذة ولتحديد الاحتياجات المستقبلية من المتخصصين في مختلف الحقول ، وهكذا بدأ مصطلح القوى العاملة يشيع استعماله لتمييز هذه الفئة السكانية عن غيرها وخاصة الفئة العاطلة والقوى العاجزة .

فارتبط هذا المصطلح بمفاهيم أخرى مثل التخطيط للقوى العاملة ، وتطوير القوى العاملة .

إدارة شؤون العاملين:-

ساء بعض كتاب التمييز بين الموظفين والمستخدمين والعمال على صعيد الدراسة الأكاديمية الذي تفرضه بعض تشريعات الخدمة المدنية فيما يتعلق بحقوق وامتيازات هذه الفئات .

فاستخدم لفظة العاملين المشتق من العمل والعمال لتحقيق المساواة وإلغاء التمايز الذي يخلق شعوراً سلبياً لدى العاملين خصوصاً أن دين الإسلام يحارب مثل ذلك التمايز والتفرقة .
بخلاف ماتوحيه لفظة (الأفراد) التي قد تؤخذ على إطلاقها وعندها لاتعكس العلاقة الرسمية التي تربط العاملين دون سواهم من الأفراد .
ومصر من الدول التي أخذت بهذا المصطلح ، وبذلك تسمى الأقسام المتخصصة في إدارة شئونهم بأقسام شئون العاملين .

إدارة الموارد البشرية :

تعتبر التسمية الأكثر شيوعاً والأكثر قبولا من الباحثين .
يوسع هذا المصطلح مضمون القوى العاملة ويضيف شرائح أخرى بعد تأهيلها وإعادة تأهيلها (كالعاطلين وفئة المعوقين والنساء وبعض الشرائح التي لم تكن فاعلة من قبل في ميادين التوظيف والانتاج) .
ويركز المصطلح على معرفة دوافع وسلوكيات البشر وسبل تطويرها بالاستفادة من من انه كانت تدرس ضمن مواضيع علم النفس والسلوك الإنساني .
كما ان مصطلح الموارد البشرية يبرز أهميتها على المستوى القومي وينبه الى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات ومختلف المنظمات. وهناك من يفرق بين ادارة المواد البشرية مفضلا الأخير كونه يدل على حركية مستمرة وتطوير دائم بخلاف المصطلح الأول الذي يدل على السكون .
ولشمول المصطلح اتجهت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير مسماها عام 1990 إلى الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية . (قالت الأستاذة) هذا المصطلح يربط بين علم السلوك وعلم النفس الانساني وهو

مصطلح شامل واكثر شيوعا

الفرق بين الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية :

تنمية الموارد البشرية هو الافضل كونه يدل على حركية مستمرة وتطوير دائم بخلاف ادارة الموارد البشرية التي تدل على السكون وعلى الوظائف الادارية للطاقات البشرية من منظور الانتاجية والكلفة .

التعريف بماهية وأهمية الحقل ووظائفه

التعريف بماهية وأهمية الحقل هو تطور بتطور الاتجاهات الفكرية المتعاقبة في الإدارة :.. (قالت الأستاذة)

انتوا غير مطالبين هنا باسماء العلماء ولكنكم مطالبين بـ (تعريف ادارة الأفراد في كل حقل وايضا مطالبين

بايش مسمى ادارة الأفراد وكيف صار

في ظل حركة الإدارة العلمية : عرفت إدارة الأفراد بأنها التي تحصل على العاملين وتحافظ عليهم.

وهو تعريف مقتضب يؤكد على الاختيار والمحافظة

ومدرسة العلاقات الإنسانية : عرفت ادارة الأفراد بأنها ذلك الجانب من الادارة المرتبط بالعلاقات الإنسانية والدوافع وتوحيد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة) وهذا التعريف كما هو واضح من نصه أبرز العلاقات الانسانية في المنظمة واقتصر عليها كوظيفة اساسية لادارة الأفراد اما ماعداها من وظائف فنية او ادارية فلم تحظ بالاهتمام خلال هذه المرحلة .

ومع ظهور الفكر الوظيفي خلال الخمسينيات : عرفت ادارة الافراد في هذا الفكر بانها: هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة عمليات التوظيف والتطوير والدفع وتوحيد العاملين وخدمتهم من اجل تحقيق الأهداف المرسومة .

ثم ظهرت **الحركة السلوكية:** داعية إلى ترك مصطلح إدارة الأفراد والتحول إلى مصطلحات أكثر شمولية **مثل:** الموارد البشرية وإدارة الناس في العمل والقوى العاملة. وإذا ظل البعض ملتزماً بمصطلح ادارة الأفراد فذلك يعود لمجرد انه شائع الاستعمال.

تعريف إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة :- (التعريف الشامل لادارة الموارد البشرية):

انها هي الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم.

(قالت الأستاذة هذه النقطة الأساسية التي نركز عليها العدالة والمساواة بين العاملين و الكفاءة والفعالية في ادائها)

وحين يتحدثون عن **السياسات** فانهم يقصدون (ما تطرحه القوانين والنظم واللوائح الرسمية من نصوص تتعلق بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو الوظيفة العامة وبالخطوط العريضة المرشدة لطرق الحصول عليهم وانتقائهم وترقياتهم وتعويضهم وحل مشاكلهم خلال حياتهم الوظيفية) اما **التطبيقات:** فهي الأنشطة التنفيذية المترجمة للسياسات والتي تمارسها عادة الجهة المركزية للخدمة المدنية او الادارات المتخصصة بشؤون العاملين وادارات الموارد البشرية المنتشرة في جميع الوزارات والهيئات العامة. ن ظك ص 11-12 اذا اردتي الفهم اكثر

الوظائف والنشاطات :

تتباين وظائف ادارات الموارد البشرية بتباين النظم والتشريعات السائدة في مختلف الأقطار تبعا لاختلاف الظروف والامكانيات ومراحل النمو والتطور التي تعيشها كل منها. ومع ذلك فان هناك عددا من الأنشطة والوظائف العامة التي يفترض بادارة الموارد البشرية القيام بها داخل اي مشروع او مؤسسة عامة او خاصة مركزية او لامركزية غير ان البعض يوجزها برسم وتنفيذ السياسات العامة المتعلقة بالوظيفة العامة ومن يشغلها ، بينما يؤثر اخرون تحديد وظائفها بعدد من الأنشطة الأساسية اهمها: الاستخدام، الأجور، الخدمات، الأمن والسلامة المهنية ، الاستشارات ، التدريب ، والتنمية .

وقد تعددت النماذج المطروحة حول هذه الوظائف والنشاطات غير انها لا تتعدى المهام والوظائف التالية او بعضا منها:

١. التخطيط للقوى العاملة في الدولة سواء كانوا موظفين أو مستخدمين أو عمال وتحديد الاحتياجات منهم كما ونوعا .
٢. الاختيار والتعيين والإحلال بعد الإعلان عن الشواغر ومقابلة الموظفين وإحلال المرشحين منهم .
٣. تحديد حركة العاملين من خلال النقل والترقية والإعارة من دائرة لأخرى .
٤. توثيق ومتابعة دوران العمل والتغيب والانقطاع والحوادث .
٥. تقييم أداء العاملين واقتراح سياسات عامة لتحفيزهم .
٦. اقتراح سياسات الدفع وما يستحقه العاملون من رواتب وأجور ومخصصات وعلاوات
٧. تصميم البرامج الخدمية والترفيهية لنقل العاملين ومعالجتهم والتأمين عليهم وتسليفهم وإسكانهم في ضوء الاعتمادات المالية المعتمدة .
٨. النظر في المظالم والشكاوي والدعاوي المرفوعة على العاملين وتحديد عقوبات جزاءات بشأنها .
٩. تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم وضمان مواكبتهم للنظم والأساليب الحديثة .
١٠. إجراء الدراسات والبحوث وتقديم الفتاوى والتفسيرات القانونية والفنية .
١١. اتخاذ الإجراءات بشأن إنهاء الخدمة سواء بالإحالة على التقاعد أو الاستقالة أو الفصل .
١٢. أية إجراءات او مهام اخرى تنص عليها التشريعات او توضحها اللوائح.

المبادئ والمنطلقات: (قالت الأستاذة من التعريف الشامل جابوه)

مع انه مهام ادارة الموظفين في الدولة النامية تختلف في حجمها واسلوبها عن مهام ادارة الموظفين في الدولة الرأسمالية ومع ذلك: هناك عدد من المهام والوظائف التي لابد على الدولة من أدائها والأخذ بها إذا أرادت أن تطور من اداء شئون الموظفين فيها مع مراعاة ثلاثة مبادئ أساسية :

- (١) الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين في الدولة .
- (٢) إقامة العدل وإتاحة الفرص المتكافئة بين عموم المواطنين . قالت الأستاذة ركزوا اكثر على هذان 2
- (٣) وضع الموظف المناسب في المكان المناسب والتميز بين المجد والمقصر .

قراءة : من ص 15 الى ص 24 شوفوها في الكتاب رؤوس اقلام اشرت بدايته ونهايته بالأصفر

**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المفهوم والأهمية :

الإستراتيجية بمعناها العام : هي تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في غضون المستقبل المنظور الذي لا يقل عن بضعة سنوات ولا يزيد عن عقد من الزمن .
والإستراتيجية: هي القوة الدافعة للمستقبل وباتجاه الأهداف المتفق عليها سلفا .

هناك من المنظمات من لا تعنى ولا تتعامل مع المستقبل إلا حين تواجه خطرا يهدد بقائها في حين أن بعض المنظمات قد أنشئ للتعامل مع المستقبل .

الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي :

التفكير الاستراتيجي :

ينصب اهتمامه على طرح التساؤلات واستحضار الاحتمالات وفتح الحوار حول الأحداث محتملة الوقوع أو القضايا المتوقعة تفجرها أو المشاكل التي يمكن أن تفرزها المستجدات والظروف المقبلة .

التخطيط الاستراتيجي :

يركز على الرؤى والأهداف وعلى الطاقات والإمكانيات المتاحة والكاملة وسبل حشدتها وتوظيفها لمواجهة التهديدات والتحديات المحتملة .

فالقيادة ذات الإدارة القوية والرؤية المستقبلية قادرة على تحقيق الأهداف الواسعة عن طريق الإمكانيات المحدودة باستفسار الطاقات وتحفيز القدرات على الإبداع والابتكار .

اهم اساسيات الفكر الاستراتيجي في مجال ادارة الموارد البشرية : قراءة ن ظك صفحة 17 و18

التخطيط الاستراتيجي : قراءة ن ظك صفحة 18 و19 الاهداف الاستراتيجية : قراءة ن ظك صفحة 19 و20

الخيارات الاستراتيجية : قراءة ن ظك صفحة 20 و21 و22 المهام والمتطلبات : قراءة ن ظك صفحة 23

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

- المستويات القيادية العليا هي التي تضع الإستراتيجية للمنظمة .
- مشاركة جميع الإدارات والأقسام ضرورية في هذه العملية .
- إدارة الموارد لا بشرية لها دور فاعل في صياغة الرسالة والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وفي التحليلي الخارجي للفرص والتهديدات التي تواجهها .

الى هنا كله قراءة شوفى الكتاب حتى ص 24 عشان ترتبى افكارك احسن

التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية :

- لم تعد إدارة شؤون العاملين تقتصر على الوظائف التنفيذية والاستشارية والمساعدة أو الخدمية كما في السابق .
- بل ظهر مع تقدم التقنية وازدهارها ما يسمى بالوظائف المعرفية أو التقنية التي عادة ما يكون شاغلها على مستوى كبير من المهارة والتدريب الجيد وتخصصهم في التعامل مع التقنيات والبرامجيات وتوظيف الأجهزة الالكترونية وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات الدولية والمحلية لخدمة شؤون العاملين في مختلف انشطتها ومهامها فمثلا حين تبدأ عمليات التخطيط للقوى العاملة وحصر الاحتياجات والزيادات او عندما يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة فان هناك مختصين وفرق بحث

- تعمل في اقسام التطوير والبحث او في اقسام الحاسبات وادارة المعلومات او ضمن ورش تحليل وتصميم البرامج لتسهم في تقديم المدخلات اللازمة لاتخاذ القرارات ووضع الخطط واعداد البرامج .
- من خصائص هذه الشريحة الجديدة قدرتها على التعامل مع التقنيات الحديثة وتوظيف المعرفة والخبرة العملية لفرض التجديد والابتكار والإبداع .
- ولاشك ان استقطاب مثل هذه الشريحة والحفاظ عليها لا يتم بالطرق التقليدية لذا كان لابد من ايجاد اسس ومعايير جديدة تتلاءم مع افراد هذه الشريحة بل ان الحاجة اصبحت ملحة لاجاد هيئة متخصصة لتعنى بهذه الشريحة من العاملين وتعمل على اكتشافهم منذ المراحل الأولى من التعليم لتتبناهم وتعد لهم المدارس والبرامج الخاصة التي تمكنهم من اختصار مراحل التعلم او اختصار الوقت للوصول الى القمة والصدارة.
- اما بحوث التطوير في مجال الخدمة المدنية والعاملين فيها فهي رغم قدمها وممارستها في العديد من الآقطار الا انها ظلت محدودة وقاصرة على البحوث المسحية والوصفية للمشاكل والظواهر لكنها اليوم اصبحت تتجاوز هذه المجالات والموضوعات وتسعى الى توظيف الجديد من المعارف والمعلومات والتقنيات لتوليد معرفة جديدة وطرائق بديلة للتطبيق والممارسة
- فبحوث التطوير المعاصرة يشارك فيها الأكاديميون والمهنيون والقياديون في الميدان لتمتج المعرفة بالممارسة النظرية بالتطبيق ولربط الحاضر بالمستقبل.

الخلاصات اخر كل فصل محذوفة والرسومات للتوضيح فقط ليست حفظ

الفصل الثاني

دراسة الوظائف العامة وتحليلها وتطويرها

المقدمة : قراءة من ص 31 حتى 32 غير مكتوب هنا نذكرك الكتاب جزئية القراءة

تعريفات الوظيفة العامة:

تعرف الوظيفة : بأنها مجموعة من الأعمال المتشابهة والمتجانسة التي تكون مع بعضها نشاطاً ومركزاً وظيفياً لتشغيل موظف متفرغ لأدائها .

- وحين يكون للوظيفة طابع رسمي أي أنها تؤدي في إحدى الدوائر الداخلة في جهاز الدولة وسلطاتها الثلاث وتنظم بموجب قوانين تصدرها يطلق عليها آنذاك (الوظيفة العامة)
- فعمومية الوظائف لا تستمد من النظام القانوني الذي تخضع له ولكن تستمد من الجهاز الذي تنشأ فيه ومدى عمومية أهدافه ونشأته وسلطاته.

- ونظرا للارتباط الوثيق بين الوظيفة العامة والنظام الدستوري والقانوني الذي تعمل فيه ، فان تباينا في وجهات النظر حول تعريف الوظيفة العامة يتوقع ان ينشأ في ظل النظم السياسية والفلسفية المختلفة في العالم.
- فالوظيفة العامة كما تنص دساتير بعض الأقطار هي تكليف للقائمين به.
- وهي في دساتير أخرى مركز قانوني وموضوعي تستحدث وتعديل وتشغل بموجب قوانين ولوائح متخصصة .
- وبينما تنظر إليها بعض الشعوب على انها حق مكتسب للمواطنين فانها في شعوب أخرى تعتبر خدمة يسهم فيها الجميع .

الوظيفة العامة والمتغيرات البيئية:

❖ إن تباين النظم الوظيفية والإدارية في المجتمعات المختلفة يعكس إلى حد كبير بتباين ظروفها البيئية والمجتمعية بكل أبعادها . والوظائف العامة ونظم الخدمة المدنية لا تعمل من فراغ وإنما وسط متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وحضارية متعددة .

هنا يمكننا تحديد بعض ملامح هذا التأثير واعطاء بعض الأمثلة :

أ- الظروف السياسية :

ان تأثير الظروف السياسية وطبيعة الأنظمة الحاكمة على نظم التوظيف والاختيار تسرده الأحداث التاريخية كما تدلل عليه الوقائع الجارية. فنظم الاقطاع والنظم القيصرية والملكية التي شهدتها اوربا حتى اوئل القرن 19 حين كانت تملأ وظائفها الإدارية عن طريق الوراثة حيث يرث الأحفاد والأبناء وظائفهم من ابائهم واسلافهم . فكان بإمكان مالكي الوظيفة نقل ملكيتها للغير بمقابل كما تنقل الأشياء المادية والعقارات في يومنا هذا عن طريق البيع والشراء الرسمي . ومازالت الظروف السياسية تلعب دورها على طبيعة الوظيفة العامة،

ففي الدول الغربية التي تؤمن بتعدد الأحزاب تملأ أغلب الوظائف عن طريق الانتخاب .

أما في المجتمع الملتزم بنظام الحزب الواحد فإن ملء الوظائف لا يستلزم التصويت ولكن الترشيح والتعيين في ضوء أسس متفق عليها مسبقاً ،

وفي ظل الأنظمة العسكرية والثورية أغلب وظائفها الإدارية للعسكريين او لمن شاركوا في التخطيط او التنفيذ لقلب النظم التقليدية وقيام النظم التي حلت محلها .

وتعيين هؤلاء لا يخضع لاجراءات التعيين والاختيار التي يتشدها النظم المستقرة في المجتمعات التي تبحث عن الكفاءة . فالولاء هو الأساس الذي يحكم عمليات الاختيار والتعيين في تلك المجتمعات .

وقلما وضعت للولاء معايير او حكمته اسس يمكن الاسترشاد بها ، ولذلك نجد ان الموظفين العموميين

في المجتمعات الانتقالية في حركة دائمة وتنقل مستمر بين مستويات الهرم الاداري فمن القاعدة للقمة والعكس صحيح.

ب- وقد تملأ الوظائف العامة في ضوء التمثيل النسبي أو التمثيل الجغرافي للسكان كما هو الحال في لبنان حيث يلعب التمرکز السكاني للقوميات والأديان والطوائف دوراً مهماً في تحديد شروط وأسس التوظيف وأحياناً تراعي بعض المجتمعات مسألة التوظيف لأغراض اجتماعية حيث تخصص نسبة من وظائفها لأقليات اجتماعية معينة للمتقاعدين وأبنائهم أو المجنسين أو للمعوقين أو أبناء الشهداء وارانمل اسرى الحروب او المسرحين من الجيش قبل التقاعد مقاعد محددة وغيرهم.

ج- الاقتصادية : أثر العوامل والمتغيرات الاقتصادية على الوظائف العامة يفرض نفسه من خلال المنافذ التالية:

- طبيعة النظام الاقتصادي وفلسفته.
- سياسة الرواتب والأجور وما ينجم عنها من مؤثرات .
- ظروف العمل وساعاته وأثرها سلباً وإيجابياً فهي كالرواتي والأجور من حيث اثرها السلبي والايجابي على سلوكيات الموظفين وعلى مستويات ادائهم .

د - الاجتماعية : تراعي بعض المجتمعات مسألة التوظيف لأغراض اجتماعية حيث تخصص نسبة من الوظائف الشاغرة لأقليات تستحق العون كتنعيين المجنسين أو المعوقين أو أبناء الشهداء (كما ذكرت سابقاً) **هـ النظم التربوية وتشمل (الثقافية ، التربوية ، المناهج العلمية ، أساليب التدريس ، مستوى الخريجين)** جميعها تؤثر على الوظائف وفعاليتها فتصنيف الوظائف وتحديد مؤهلات العاملين وسنوات خبرتهم ومسارات ترقيتهم تتأثر دون شك بمستوى المتعلمين والخريجين في الدولة كما يؤدي مدى انتشار العلم في مجتمع ما على سعة القاعدة الجماهيرية التي يتم منها التوظيف فالوظيفة العامة لا تكون متاحة لجميع المواطنين الا بالقدر الذي يكون فيه التعليم متاحا للجميع .

الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة: قراءة ن ظ ك صفحة 37 و 38
الوظيفة العامة في النظم المفتوحة والنظم المغلقة :

أولاً : في النظام المفتوح: (نظام غربي كلام الأستاذة) خصائصه :

- تتولى المؤسسة (اي اقصد بها الأجهزة الحكومية) تحديد الوظائف القائمة بالهيكل التنظيمي.
- تضع لكل منها مواصفات وصفا وظيفيا وتحديد مؤهلات المرشحين لشغلها .
- التعيين وفقاً لمبدأ الأهلية و الجدارة.
- بقاء الموظف في وظيفته مناط ببقاء وظيفته أولاً ثم على فاعليته وكفاءته ثانياً.

- للموظف الحق بترك وظيفته متى شاء بمجرد إشعاره للمؤسسة قبل فترة متفق عليها .
- تطوير الموظف ذاته بما يضمن له البقاء في المؤسسة
- وللموظف الحق في البحث عن الأفضل في المؤسسات الأخرى من ناحية الامتيازات والرواتب.
- لا تلتزم المؤسسة بالراتب التقاعدي لموظفيها لعدم وجود سلك دائم.
- لا تلتزم المؤسسة بترقية موظفيها وفقاً لأقدميته.
- يجوز للموظف التقدم لوظيفة أعلى إذا كان مؤهلاً لها وعندها يعين كموظف جديد.
- كل وظيفة تعتبر مستقلة عن غيرها عمودياً وأفقياً على السلم الإداري .

| محاسن النظام المفتوح | مساوئ النظام المفتوح |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • نظام مبسط يعفي الإدارة من نظام للترقية والتقاعد والتدريب والإعارة ... إلخ فهذه المصطلحات غير متداولة في ظل هذا النظام. | <ul style="list-style-type: none"> • أنه نظام غربي يصلح لبيئة صناعية متطور وذات إمكانيات علمية وبشرية عالية في التوظيف والتصنيف والتأهيل المخصص. |
| <ul style="list-style-type: none"> • نظام مرن يخول الإدارة في التعيين وقتما تشاء وتستغني أيضاً وقتما تشاء. | <ul style="list-style-type: none"> • أنه نظام مادي يقوم على الصراع والتنافس ويقر مبدأ الغاية تقرر الوسيلة. |
| <ul style="list-style-type: none"> • نظام اقتصادي حيث يحقق وفراً في النفقات ويقلل من التكاليف والأعباء المالية بسبب الكفاءة الانتاجية العالية وبسبب التزامه بمبدأ الجدارة وبقاء الأصلح. | <ul style="list-style-type: none"> • يبقى الموظفين في حالة قلق دائم تحت رحمة صاحب المشروع فرداً كان أو جماعة فهو نظام استفزازي واستغلالي . |
| <ul style="list-style-type: none"> • أنه نظام لا مركزي قائم على التعدد في نظم العمل والخدمة سواء لدى الحكومة أو لدى القطاعات الخاصة ، مما يقلل من مخاطر المركزية ويتيح فرصاً أكثر لأكفاء لايجاد فرص عمل تناسبهم . | <ul style="list-style-type: none"> • شغل إدارة الأفراد بعمليات الاختيار المتكررة بسبب دوران العمل المستمر فيضعف ثقة الجمهور بالمؤسسة بسبب تغير الوجوه بصفة دائمة . |
| <ul style="list-style-type: none"> • يسمح بالمنافسة والتشجيع على التطوير والابتكار والإبداع. | <ul style="list-style-type: none"> • نظام يناسب المجتمعات الرأسمالية والليبرالية لكونه يفترض وجود قطاع خاص نشط بمؤسسات متطورة تنافس القطاع العام ويتيح الفرصة للانتقال بين القطاعين أو بين |

ثانيا : في النظام المغلق : (زي عندنا هنا في السعودية) (كلام الأستاذة) خصائصه :

- الخدمة المدنية كيان قائم بذاته يتميز عن النظم الخاصة.
- تعتبر الوظيفة العامة مهنة ومسلكاً دائماً وملزماً للطرفين.
- يكرس الموظف وقته الرسمي ونشاطه لشغل الوظيفة ومتفرغاً لها.
- تحكم الموظفين لدى الدولة نظم وقواعد ترتب حقوقاً وواجبات.
- إن من يعمل لوظيفة ما يمكن أن يرقى لغيرها تبعاً لسلم الترقيات.
- قد تلغي وظيفة الموظف ولكنه يظل بخدمة الدولة ويتقاضى راتبه (مثل : ساعي البريد حق زمان كلامي انا قالت الأستاذة صح) .

- تلتزم الدولة بدفع الراتب التقاعدي لمن يخدم فترة زمنية معينة.
- تقييد الإدارة العامة حرية الاستقالة إلا لأسباب تقبلها (شرح الأستاذة) يعني من حق الموظف انه يستقيل ولكن هنا من حق الادارة ان تقبل الاستقالة او ترفضها مو يرميها ويروح.

| محاسن وإيجابيات النظام المغلق | مساوئ النظام المغلق |
|---|---|
| ✚ يضمن الاستقرار الوظيفي والضمان للعاملين ويقلل من تكاليف دوران العمل. | ✚ أنه نظام مكلف من حيث الرواتب ونظام التقاعد ويحمل المنظمات اعباء الترقيات والعلاوات الدورية. |
| ✚ يلقي مسؤولية التدريب على كاهل المؤسسة ويوسع أفق الموظفين ويزيد ثقافتهم بالدورات التدريبية. | ✚ كثرة الأعباء الإدارية من حفظ وسجلات ونماذج وتعدد النظم وغيرها وما تتطلبه من معلومات وبيانات طويلة مدة خدمة العاملين وحتى بعد تقاعدهم. |
| ✚ يقلل من أخطار البطالة ويضعف أثر الطلب والعرض على تحديد الأجور. ✚ كما انه يقدم الضمانات الاجتماعية ويكفل للعاملين مزايا وحقوق اثناء الخدمة ومابعدها لتشملهم مع افراد اسرهم تقديرا لجهودهم. | ✚ الاتكالية التي يخلقها هذا النظام حينما يشعر الموظف بدائميته واستمرارية وظيفته مدى الحياة ويضعف المبادرة والمبادرة ويقعد اغلبهم عن الحركة والتطور طالما انهم امنوا البقاء . |

| | |
|---|---|
| <p>تقدم الضمانات الاجتماعية للعاملين ويكفل مزايا وحقوق العاملين أثناء العمل وما بعدها .</p> | <p>تقدس العديد من عناصر غير مؤهلة في الوظائف العامة (التضخم الوظيفي) بسبب اعتبارات شخصية أو سياسية وغيرها من العوامل اللاموضوعية الشائعة في نظم الخدمة العامة .</p> |
| <p>يشعر الموظف بعلاقة المواطنة ويشده للنظام السياسي الذي يعيش في ظله</p> | <p>صعوبة وكثرة القيود للدخول في سلك الخدمة العامة المدنية ثم تعذر الخروج من هذا السلك وصعوبة التغيير أو النقل لإلّا بشروط وقواعد معقدة مما يجعل العديد من مضطرين للبقاء رغم عدم رغبتهم.</p> |

كيف تتم دراسة الوظيفة العامة؟؟

- يستلزم ذلك دراسة الوظائف العامة وجود خطة تحدد المراحل العلمية والعملية التي تستلزمها الدراسة وتقدير الاطار الزمني لاعدادها وتحديد الجهات التي تساهم فيها ونوع المساهمة والتكاليف التقديرية لانجازها ، ومن شأن هذه الخطة ان توضح الخطوات وتعرف بالمستلزمات بعد ان يتم اصدار قرار يتضمن الأهداف والاستخدامات والأغراض منها وتعريف جميع العاملين المعنيين بالتنفيذ بأهمية هذه الدراسة ووجوب التعاون مع المكلفين بها ودعمهم المادي والمعنوي لضمان نجاحهم ، ومع حلول الموعد للبدء بها يعقد اجتماع موسع يحضره فريق العمل ويشارك فيه مدراء الأقسام لاطلاعهم على اليات التنفيذ ودور الأجهزة التنفيذية والفنية في كل مرحلة وكل خطوة.
- يستخدم الأسلوب العلمي المنهجي بالاعتماد على الخطوات التالية :
- 1- جمع المعلومات .
- 2- توصيف الوظائف .
- 3- تصنيف الوظائف وترتيبها . (وقالت الأستاذة كل الطرق نحتاجها لما سألتها احدي الطالبات)

مرحلة جمع المعلومات:

يجب الاتفاق على ما هي المعلومات والبيانات التي ستلزمها الدراسة للوظائف وعلى طرق جمع البيانات التي تعتمد لتنفيذ المسح الشامل للوظائف الخاضعة للدراسة وبقدر تعلق الأمر بنوع البيانات فإنها ينبغي أن تشمل

الموضوعات التالية:

- 1- طبيعة المهام والواجبات الفعلية التي ينهض بها شاغل الوظيفة وحجمها وعبء العمل الذي تستغرقه والجهات التي تقدم لها الخلاصة.
- 2- الكيفية التي تؤدي بها المهام والواجبات والإجراءات المعتمدة رسمياً وتلك المطبقة فعلياً.

- 3- الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً والمشاكل والصعوبات التي تواجه شاغل الوظيفة ودرجة سهولتها وصعوبتها ومعدلات تكرارها .
- 4- المؤهلات التي يستلزم توفرها بشاغل الوظيفة من حيث التأهيل الفعلي والسلوكي والخبرة والتجربة وعدد السنوات.
- 5- التقنيات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة لشاغل الوظيفة او يجب توفرها بمحيط العمل.
- 6- المهام والأنشطة الاستثنائية والموسمية (مثل الحج مثلاً) التي يكلف لها شاغل الوظيفة.
- 7- المستوى التنظيمي للوظيفة والجهة التي ترتبط بها أفقياً وعمودياً ونطاق الإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة.

طرق جمع المعلومات:

- طريقة الملاحظة المباشرة للوظائف وللشاغلين لها من قبل القائمين بالتحليل وتدوين المعلومات.
 - الرجوع إلى المصادر القانونية المتاحة من تقارير وسجلات ووثائق ولوائح.
 - المقابلات المباشرة مع العاملين الذين يشغلون هذه الوظائف للاستماع لما يقولون عن هذه الوظائف.
 - المعايشة الميدانية عن طريق الأخصائيين والباحثين المؤهلين.
 - إعداد الاستبيانات المسحية واستمارات الاستقصاء المغلقة أو المفتوحة التي توزع على العاملين وعلى الرؤساء والمرووسين كبديل للمقابلات أو كخطوة تسبقها.
 - استخدام المذكرات اليومية من قبل شاغلي الوظائف لتسجيل ما يقومون به من أعمال لتقدم إلى من يقومون بدراسة الوظائف.
 - ملاحظة هامة (من الأستاذة) يجب مراعاة الدقة والشمولية والتكامل
- ومعلوم أن لكل طريقة من الطرق السابقة مزايا وعيوب ، وأحياناً استخدام أكثر من طريقة في آن واحد وحين تنجز مرحلة جمع البيانات والمعلومات التي تمخضت عنها عملية مسح الوظائف يبدأ التدقيق والمراجعة الاستبعاد الزائد منها وتصحيح الأخطاء أو استكمال النقص أو تحديث القديم منها . وقد يستلزم الأمر العودة مره أخرى للمبدأ أو عرض بعض الاستبيانات التي أعدها المرووسون على رؤسائهم.
- توصيف الوظائف: (جابت عليه اسئلة كم مرة اثناء شرح المحاضرات في الدروس القادمة كذا مرة)**
- 1- وصف عملي علمي لما ينبغي أن تكون عليه كل وظيفة من الوظائف الحالية او مقترحة .

• 2- وجوب الإيجاز والإيضاح والشمول والدقة وعدم التدخل أو التكرار في المهام والواجبات مع الوظائف الأخرى.

• 3- مراعاة التماثل والتقارب بين أنشطة الوظيفة الواحدة ومتطلباتها .

• 4- تفرغ هذه المهام في نموذج البطاقة للتوصيف الوظيفي الأولى ثم النهائي وبعد أن تستكمل جميع الوظائف يتم جمع البطاقات وتفرغها في الحاسب الآلي وتعرض على الجهة المختصة للمراجعة والتدقيق وإقرارها وغالباً ما تكون جهة مركزية (نموذج واحد ماتكون عندي نماذج)

عديدة(كلام الأستاذة)

استخدامات توصيف الوظائف:

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

تصنيف الوظائف وترتيبها:

ما أن تنتهي مرحلة التوصيف حتى تبدأ مرحلة التصنيف للوظائف الموصوفة وذلك بتجميعها وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها 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 طبية.

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

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 .

أولاً:الترتيب البسيط:

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.

من عيوب طريقة الترتيب البسيط:

أنها لا تخضع لمنهج تحليلي واضح ولا مؤثرات محددة وإنما اجتهداً شخصياً ، ولتلافي ذلك يستشار خبراء لإجراء هذا الترتيب على انفراد ثم يقارن بين النتائج ثم يناقشوا ثم يتفقوا على قائمة واحدة في الترتيب . ولتلافي هذه العيوب قد يطلب أكثر من خبير لإجراء هذا الترتيب كل على انفراد ثم يدرس التفاوت في وجهات نظرهم ويطلب منهم ان يوحدوا آراءهم في قائمة واحدة . كما يمكن ان يجرى الترتيب بين فترتين متباعدتين حتى يكون اقرب للموضوعية.

ثانياً: الترتيب عن طريق المقارنة الثنائية أو الزوجية :

- في هذه الطريقة يتم ترتيب 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

ثالثاً : 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 أو أكثر بقليل ويمكن أن تتفرع من العوامل الرئيسية المختارة عوامل فرعية لكل منها.

رابعاً: الترتيب عن طريق مقارنة العوامل:

- تقوم هذه الطريقة عن طريق تحديد بعض العوامل الرئيسية التي يتم في ضوءها 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 وقُلما تستخدم في الوظائف الحكومية.

خامساً: طرق أخرى لترتيب اللوائح : لم تشرحه الأستاذة

استخدامات ترتيب الوظائف : لم تشرحه الأستاذة

مفهوم تطوير الوظائف وإعادة تصميمها :

- تعريفها: إعادة تصميم بناء محتوى جديد للوظيفة العامة لتكون متجاوبة ومنسجمة مع طموحات وقدرات العاملين بالتعاون والتنسيق مع المهنيين وشاغلي الوظائف أنفسهم .

- هذه فلسفة الجديدة لتطوير الوظائف العامة جاءت متطابقة مع الفلسفة السلوكية التي تدعوا إلى تطويع الوظائف وإعادة تشكيلها وجعلها ملائمة لمن يشغلها كبديل للفلسفة التقليدية التي تدعوا إلى تطويع البشر وتكييفهم مع الوظائف التي يشغلونها .
- غير ان الثمن الباهظ الذي نجم عن تطبيقات الفكر التقليدي هذا وعن مقولته انفة الذكر تمثل في ترك نسبة من العاملين لأعمالهم .

• توسيع الوظائف أفقياً :

- وهو آلية تعتمد على إعادة تصميم (الوصف الوظيفي) اي 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.
- فزيادة الواجبات او اضافة مهام ونشاطات جديدة هنا تهدف الى تنوع طبيعتها لكي لا يقتصر العمل على حركات او اجراءات محدودة تؤدي الى السأم والملل وقد تضعف قدرات الفرد وتجمد طاقاته وتوقف تنميته .

• إثراء الوظائف عمودياً:

- وقد يطلق على هذه الطريقة إثراء الوظائف أو تعميقها لأن التطوير هنا ينصب على جعل الوظيفة أكثر ثراء وليس مجرد زيادة مهام لمعالجة الرتابة والروتين .
- فالاثراء من شأنه ان يجعل الوظيفة ملبية لأهداف شاغلها نحو التقدم والرقى بقدراته و يتيح الفرصة له لأن يضيف لنفسه مسؤوليات جديدة ويوظف خبرته ومؤهلاته لأن يمارس أنشطة ذهنية او اشرافية او تخطيطية تتطلب المزيد من الجهد والوقت وتشعر صاحبها بالمزيد من الأهمية والمكانة والتقدير بين زملائه ومروسيه.
- تقويم الوظائف وتسعيرها :

هي المرحلة الأخيرة التي تتوج بها عملية دراسة الوظائف العامة

- مفهومها : يتم تثمين الوظائف وتحديد رواتبها ومن ثم تعيين الحدود الدنيا والعليا لكل منها وفق إجراءات ومقارنات بين عدد من المتغيرات والعوامل ضماناً للعدالة والموضوعية وتحقيقاً لمبدأ التوازن بين المهام والواجبات والمؤهلات والمرتبات والأجور المستحقة لمن يشغل تلك الوظائف .

الفصل الثالث

التخطيط للقوى العاملة في المنظمات العامة

- تعاني أغلب المنظمات الحكومية في دول العالم الثالث على وجه الخصوص من خلل في أوضاع العاملين فيها .
- ضعف الوعي التخطيطي لدى القيادات الادارية وغياب الاجهزة المتخصصة والمؤهلة في تخطيط لطاقاتها البشرية السبب الاساسي الذي يمكن في استمرار هذا الخلل او القصور عقود من الزمن ان لم يتزايد .

أ- 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 استشراف المستقبل وهناك ثلاثة ظواهر رئيسية يمكن لتخطيط القوى العاملة أن يسهم في الحد من حجمها أو تخفيف آثارها هي:

- 1- ظاهرة التضخم الوظيفي.
- 2- ظاهرة دوران العمل.
- 3- ظاهرة التغيب والانقطاع.

ظاهرة التضخم الوظيفي:

✚ التضخم الوظيفي على صعيد الدولة له اسبابه المحلية والخارجية ويأتي .
✚ التضخم الاقتصادي في مقدمتها وكذلك النمو السكاني والانفتاح على سياسات التعليم . والتوسع فيه والانقلابات السياسية لها دورها سلباً وإيجاباً والازمات السياسية والحروب .
✚ أما على صعيد المنظمة فالتضخم الوظيفي له أسباب أخرى إضافة إلى ما سبق مثل غياب تخطيط الموارد البشرية اي للقوى العاملة ولذلك اثره المباشر ، سياسة الاختبار والتعيين ، تقييم الأداء ، نظام الحوافز . إلخ

والتضخم الوظيفي على صعيد المنظمات قد يكون:

أ- ظاهراً وقد يكون ب- مستترا وهو ما يطلق عليه البطالة المقنعة.
(أ) البطالة الظاهرية: وهي تتمثل في وجود عمالة زائدة في المنظمة عن حاجة العمل الفعلي. اي ليس لأفرادها عمل يقومون به لان تعيينهم اساسا لم يكن بناء على الاحتياجات الفعلية .
(ب) البطالة المقنعة: وهي تعني وجود عمالة يزيد عددهم عن عبء العمل الذي يقومون به أو يشتركون في أدائه مما يعني وجود فائض في وقتهم الرسمي الذي يقضونه في مكاتبهم دون عمل يذكر وان استبعاد عدد منهم لا يؤثر على الأعمال المنجزة لا في الكم ولا في النوع .

المعالجات الشائعة للتخلص من ظاهرة التضخم الوظيفي :

- 1- احالة المتقدمين بالسن على المعاش اذا كانت المؤهلات والخبرات متماثلة .
- 2- اعتماد التدريب التأهيلي والتحويلي وذلك بزيادة مهارات وقدرات الزائدين عن العمل للقيام بوظائف مستحدثة وفارغة .
- 3- تسريح نسبة محددة من الزائدين وفقاً لقاعدة من يدخل أخيراً ويخرج أولاً فالذين عينوا في السنتين الخيرتين هم اولى بالتسريح ممن دخلوا قبلهم .

4- ترويج اسماء الزائدين ومؤهلاتهم في الأقسام المختلفة على بعضها البعض و على الإدارات الأخرى لغرض النقل أو الإعارة . . . إلخ (كلام الأستاذة مثل حقون البلدية لما كثروا الموظفين حولهم للبريد)

5- اعتماد سياسة العمل الجزئي او لبعض الوقت للأعداد الزائدة عن الحاجة بدلا من التسريح الكلي ان كان كساد مؤقت .

6- إعادة النظر في نظام توصيف الوظائف وفقاً للمعطيات الجديدة وفقاً لمبدأ التخصص الدقيق والاثراء العمودي او وفقاً لمبدأ توسيع نطاق الوظيفة تبعاً لطبيعة ظاهرة التضخم واختصاصات العمالة الزائدة.

ظاهرة دوران العمل: ما المقصود بظاهرة دوران العمل؟ ومن الذي يشملها دوران العمل؟

يقصد بدوران العمل حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول إلى المنظمة أو بالخروج منها سواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتشريح أو بالنقل أو الفصل.

تفسير ظاهرة دوران العمل :

قد تسترشد إدارة الأفراد في المنظمة بعدد من المؤشرات والمعايير لتفسير ظاهرة دوران العمل بالمنظمة منها:

- 1- أن دوران العمل المرتفع بسبب فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب الإدارة قد يدل على عدم دقة عملية الاختيار والتعيين. بينما يدل تركهم بمحض اختيارهم على وجود سلبيات داخل منظماتهم او مغريات في المنظمات المماثلة.
- 2- أن ارتفاع أو انخفاض معدلات دوران العمل لا يعبر بالضرورة عن الوضع الداخلي للمنظمة الا اذا تمت مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنظمة الجغرافية او بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية .
- 3- أن حداً معيناً لدوران العمل لابد من السماح به وقبوله لتعذر السيطرة على كل المتغيرات المؤثرة في استمرارية العاملين وانتظام دوامهم .

ظاهرة التغيب والانقطاع: على ماذا تطلق ظاهرة التغيب والانقطاع؟

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

🚩 اما عن اسباب التغيب : فهي في الغالب ترجع الى عوامل شخصية بالنسبة للشريحة التي تتسبب في اعلى نسبة من الغياب ، فهم قد يعانون من امراض مزمنة او يواجهون مشاكل اسرية تتعلق بالأزواج او الأطفال او انهم يواجهون مشاكل مع رؤسائهم او مروضيهم ، اما اسباب التغيب العادية ترتبط بالخلفيات وزحمة الشوارع وربما بالظروف الطارئة التي تخرج عن ارادة اصحابها .

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

- 1- وضع خطة للموارد البشرية.
- 2- إعداد موازنة الرواتب والأجور (**هذه اهم واصعب واحدة كلام الأستاذة**).
- 3- تنفيذ السياسة العامة للدولة.

أولاً: وضع خطة للموارد البشرية:

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

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 وعن الزيادات ان وجدت.

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

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

ثانياً : إعداد موازنة الرواتب: (هذه من اهم واصعب العمليات بالنسبة لتخطيط القوى العاملةكلام الأستاذة)

إن من أهم وأصعب عمليات التخطيط للقوى العاملة وضع وتحديد مشروع الإعتمادات المالية كالرواتب والأجور وما في حكمها وفقاً لتفصيلات الدرجات والحلقات والفئات . فاحتساب التكاليف المتوقعة لهذه البنود ينبغي ان يبنى على معلومات وافية ودقيقة اذا ما أريد للخطة ان تكون علمية وواقعية.

ثالثاً : 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. ومن الأمثلة العملية على ذلك التوجه نحو توظيف الوظائف اي احلال العمالة المواطنة محل العمالة الوافدة ،فطبق هذه السياسة يستلزم وضع خطط تفصيلية على مستوى الوزارات والادارات لتحديد الاولويات ولاعداد النسب المئوية المطلوبة المحددة للمواطنين من الاجمالي والمدة الزمنية لها.

كيف يتم التخطيط للموارد البشرية؟

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

1 - تخطيط القوى العاملة بالمنظمات الإنتاجية: قراءة ن ظ ك صفحة 83

2- تخطيط القوى العاملة في المنظمات الخدمية:

تختلف المنظمات الخدمية عن المنظمات الإنتاجية بصعوبة استخدام الطرق الكمية والإحصائية لتقدير عبء العمل وتحويله إلى معدل في شكل (رجل\ساعة) ويرجع ذلك إلى اختلاف وتباين مستويات المراجعين ومطالبهم ومدى استكمال الوثائق لانجازها وايضا 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. وهي عمليات فنية وتنظيمية تقوم بها فرق عمل متخصصة ومتفرغة وتتم بخطوات اجرائية لتنتهي بتحديد واجبات كل وظيفة والظروف الداخلية والخارجية التي تؤدي فيها ثم تشخيص المؤهلات المطلوبة بمن يشغلها. وتنتهي عمليات التوصيف هذه ببطاقات وصف تشمل جميع وظائف المنظمة ، وبعدها يأتي ترتيب الوظائف وتصنيفها حسب المجموعات المتشابهة في المهام والمؤهلات بهدف تقويمها تبعاً لأهميتها وتدرجها بالسلم الوظيفي لتترجم الى سلم الرواتب والأجور. غير ان اجراء التوصيف والتصنيف والترتيب والتقويم كثيرا ما يكلف جهدا ويستغرق وقتا وانفاقا غالبا ما يتعذر على المنظمات توفيره ، او ان سرعة التغيير والتجديد واعادة التنظيم التي تسمى اليوم بالهندرة وبالتطوير التنظيمي تارة اخرى كثيرا ما تجعل هذا الجهد غير مجد ولايحقق المخرجات التي تناسب مدخلاته ، وقد يسهم الحاسب الالى في العمليات في تقليل الجهد والكلفة معا .

3-تخطيط القوى العاملة عبر سلسلة ماركوف : قراءة ن ظك صفحة 86 و 87

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:-

- 1- طرق يدوية:** السجلات والملفات والقرارات والوثائق الرسمية والتي يتم ترتيبها وترقيمها وحصرها ليسهل الرجوع اليها . كما يتم تفريغها احيانا ببطاقات موجزة تستخدم كدليل للرجوع الى الملف او السجل .
- 2- طرق يدوية و آلية معا :** وهي طريقة متقدمة نوعا ما عن السجلات اليدوية حيث يتم استخدام بعض المعدات والأجهزة التقنية البسيطة اما لتصوير الوثائق بشفافيات وافلام ومصغرات فيلمية او تسجيل بعض المعلومات على الحاسب ليسهل تحليلها والرجوع اليها ، لكن ذلك لايلغي دور السجلات والملفات التي يعول عليها في اتخاذ القرارات الرسمية . **(ولكنها متعبة ومضنية هذه الطريقة (كلام الأستاذة)**

- 3- النظم والبرمجيات الحاسوبية:** وفي هذه الطريقة يتم تفريغ وإرسال كافة البيانات المتعلقة بالعاملين وحقوقهم وسياساتهم ونظمهم واسترجاعها عند اللزوم من خلال استخدامات مختلفة للحاسب الآلي. وهذا يقلل ان لم يلغ دور الأخصائيين والمحليين اليدويين ويخفف من استعمال الملفات والسجلات الشخصية ، وتسهم هذه النظم في تبادل المعلومات ونقلها بين المستويات والأقسام والمسؤولين عبر المبنالواحد وعبر

القطر الواحد وعبر الأقطار أيضا بالصوت والصورة ، ومن مستلزمات اي نظام معلوماتي متكامل للموارد البشرية ومنهم العاملون بالخدمة المدنية ضرورة توفر قاعدة بيانات متكاملة عن العاملين .

بيانات تتعلق بالعاملين واطواعهم وتشمل: بيانات تتعلق بالوظائف -تابع الكتاب : قراءه من ص 89- 92

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 إدارة شؤون العاملين المتعددة وتنسيق علاقاتها وانشطتها لتتكامل وتتوحد دون تضارب او تعارض.
- ومما يميز خطط القوى العاملة عن غيرها أنها تلعب دوراً كبيراً في الربط بين :**

- 1- التخطيط الاستراتيجي
 - 2- مع التخطيط الإداري
- نظك ص 96 اذا اردتي الفهم اكثر لم تشرحه الأستاذة

الفصل الرابع

الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية: الخطوات والشروط

تعتبر عملية او 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 اجرائية متعاقبة تنتهي باستبعاد الأفراد الأقل صلاحية وتسمية وتزكية الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً للأسس والمعايير التي اعتمدت لهذا الغرض فعبّر هذه العملية يتقرر مستقبل الخدمة المدنية ومستوى كفاءة وفاعلية العاملين فيها مستقبلاً. ولموضوعية العاملين في الإدارات المتخصصة في تنفيذ هذه العملية دوراً أهم وأكبر في نجاحها كما يتزايد 11 الدور كلما تزايد عرض القوى العاملة في سوق العمل واشتدت المنافسة بين المتقدمين كما يظهر أثرها في المجتمعات التي لاتزال العلاقات والانتماءات المجتمعية والاعتبارات الضيقة تلعب دورها في قرارات الاختيار والتعيين.

ولقد تنبه السلف في هذه الأمة لخطورة هذه العملية فحرصوا على الالتزام بالأحاديث والنصوص الشرعية التي تدعو الى وجوب التحري عن المؤهلات لشغل الوظائف العامة وعدم الخضوع لهوى النفس في تفضيل الأقارب او المعارف على غيرهم مع علمهم بعدم افضليتهم عليهم في الكفاءة والجدارة.

خطوات الاختيار :

- 1 - الاختيار
- 2 - اصدار قرار التعيين
- 3- التعريف والتنشئة الوظيفية والاجتماعية **(وهذه تعني**

احتضان الموظف الجديد واعطاؤه معلومات واجوبة لتساؤلاته (كلام الأستاذة)

أولاً :تعريف الاختيار:

هو مصطلح يطلق على العملية المتضمنة لخطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتنتهي بإصدار أمر تعيين المرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم وصلاحياتهم لشغلهم .

قرار الاختيار الرشيد العقلاني :

هو الذي يحقق موائمة بين مستلزمات الوظيفة من جهة ومؤهلات المتقدمين من جهة أخرى، وذلك للبحث عن أفضل اختيار يحقق الموازنة بين المتغيرين وعندها لا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها أو يكون شاغلها أكبر من أن تستوعبه .

ولتحقيق ذلك يجب أن تمر العملية بالخطوات التالية:

أ - تحليل الوظيفة الشاغرة.

ب - وصفها .

ت - تحليل المهام ومواصفات شاغلها ،

ث - وتركز أيضاً على المرشح للوظيفة بوصف الوظيفة وتحليل العمل ومعرفة مواصفات شاغلها .

مراحل عملية الاختيار في الخدمة المدنية :

1-الإعلان عن الوظائف الشاغرة :

تشترط 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 وضمان جذب أفضل العناصر البشرية التي تتمتع بمهارات وكفاءات عالية. كما ان الاعلان بنفس الوقت قد يجنب الادارة استقبال اعداد كبيرة ممن يسمعون بوجود الوظائف الشاغرة ولايعرفون اسماءها ومتطلبات شغلها او الشروط المطلوب توفرها بمن يتقدم لها . ولذلك يفترض بالاعلانات الوظيفية هذه ان تكون مصاغة بلغة واضحة ودقيقة وان يراعى فيها الايجاز والدقة بالمعلومات الضرورية فلا تكون موجزة جدا للاقتصاد في نفقات نشرها بالصحف ولا تكون مسهبة لتشمل كل التفاصيل الت يلاحتاجوها متقدموا الوظيفة وقد يكون الاعلان باللغة الاجنبية وفي جميع الأحوال ينبغي للإعلان عن الوظيفة أن يتضمن المعلومات التالية:

1- اسم الجهة المعلنة عن الوظيفة ومواصفات الوظيفة الشاغرة ومكانتها وترتيبها في السلم الوظيفي والراتب بحديه الأعلى والأدنى والعلاوات السنوية لها .

2- المؤهلات والشروط الأخرى الواجب توفرها في المتقدمين والمستندات المطلوب من المتقدمين واسس التفاضل بين المتقدمين.

- 3- الجهة أو الجهات التي يتم تقديم الطلبات إليها إن كانت في الداخل أو الخارج مع تحديد الموعد النهائي للتقديم والطريقة التي يتم توصيل المعلومات ان كانت بالبريد او بالنت او بالفاكس او باليد.
- 4- الإجراءات اللاحقة التي تنوي الجهة المعلنة اتخاذها بشأن الاختيار بما في ذلك الاختبارات او المقابلات مع مواعيدها ان وجدت.

2- الاستقطاب :

وهي خطوة تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف خصوصاً تلك الوظائف التي تتميز بندرتها أو بمحدودية الأفراد المتاحين لشغلها في سوق العمل. وقد تكون هذه الوظائف علمية أو قيادية عالية التخصص وان كان الاعلان عنها لقد لا يصل الى المعنيين بها ممن يعملون في جهات اخرى.

وتشمل عملية الاتصال والاستقطاب نوعين من المصادر هما:

1- المصادر الداخلية. 2- المصادر الخارجية.

1- **المصادر الداخلية:** وهي الجهات التي تعمل في داخل الوزارة أو داخل الدولة ولهم سجل مشهود به في مجال التخصص الذي يتعلق بالوظيفة او يكونون من ذوي التطلع والطموح لشغل الوظيفة بمزايا افضل مما يتمتعون به حالياً . ويختلف الأمر اذا كانت جهة عمل هؤلاء مدنية او عسكرية لاعتبارات وظيفية بحتة. فمثل هؤلاء قد يتم كسبهم بالاتصال المباشر بهم لكونهم لا يسعون بانفسهم لطلب التوظيف عن طريق الاعلانات بسبب مكانتهم الاجتماعية والمهنية والسابقة والاستفادة من هؤلاء قد يتم عن طريق اعادة تعيينهم او عن طريق نقلهم او انتدابهم تبعاً لموقف كل منهم وحسب طبيعة النظام المعمول به سواء مفتوحاً او مغلقاً، وكثير ما تحتفظ المنظمات باسماء بعض الاشخاص ممن يتركون سيرتهم الذاتية لديهم وغيرهم وقد يفضلونهم اذا كانوا مستوفين للشروط وقت الحاجة يتصلون بهم .

2- **المصادر الخارجية :** وتشمل الموجودين خارج الخدمة المدنية ممن عملوا في القطاع الخاص أو في منظمات إقليمية ودولية كما تشمل بعض الشخصيات غير المواطنة التي تعمل في أقطار مجاورة أو صديقة ولهم صلة ومعرفة بطبيعة المنظمة و الوظيفة الشاغرة عبر تعاونهم أو استضافتهم لبعض الوقت. وتظل الجامعات والمعاهد والمؤسسات الإقليمية والدولي المماثلة في طبيعة النشاط والتخصص من اهم المصادر الخارجية الواجب الاستفادة منها كما يمكن الرجوع للصحف المحلية، ومعلوم ان الاستقطاب اليوم يمكن ان يتم بالنت وذلك للوصول الى بنك المعلومات والى مواقع المكاتب الدولية للتشغيل التي تحتفظ باسماء الاف الأفراد في مختلف المهن والتخصصات مع سرتهم الذاتية ممن يطلبون العلم او يبحثون عن وظائف افضل.

3- استلام طلبات المتقدمين و رسائل المعرفين :

بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة يبدأ المتقدمون بالتوافد على مكان الوظيفة اي الى ادارة شؤون العاملين إذا كانت الطلبات تسلم باليد أو ترسل وتنال عليها بالبريد. وفي بعض الحالات قد تستعين بعض المنظمات

بنماذج خاصة تعباً من قبل المتقدمين ومع تقدم التقنية أصبح من الممكن التقديم عن طريق المواقع الإلكترونية الخاصة بكل قطاع ثم تدقق وتراجع من قبل إدارة الأفراد. اما وسائل الاستقطاب فتبدأ بالاعلان التقليدي ثم الاعلان عبر النت الى الوكالات التي تتولى الاتصالات المباشرة الشخصية وعبر المؤتمرات والندوات واللقاءات المهنية . ن ظ ك ص 108 اذا اردتي الفهم للتفاصيل اكثر شرحتها عالسريع معروفة

4-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:

1- المقابلات المفتوحة أو غير المقننة اي غير مقيدة بأسئلة محددة وممكن ان تكون غير محددة بوقت معين. وهي ربما تكون ملائمة للمرشحين لشغل وظائف عليا او الأشخاص الذين يفضل معرفة الكثير عن خلفياتهم السابقة وعن قدراتهم الحالية .

2- مقابلات مقفلة أو مقننة أو مقيدة.

3- مقابلة هادئة وموجهة. (مختلطة) وتستخدم حين يراد منها معرفة صفات معينة في شخصية المرشح او معرفة قدرات ومهارات فكرية او ادراكية تتعلق بمدى القدرة على التكيف او القدرة على التحمل او مواجهة المواقف المفاجئة او القدرة على التوازن وضبط النفس حين توجه له الانتقادات وغيرها من خصائص ومثل هذه المقابلات يفضل ان يجريها مختصون ممن لديهم المعرفة والممارسة والتجربة في هذا الميدان حتى لا تخرج عن هدفها او تنقلب الى مواجهة حادة بين الطرفين.ويطلق البعض على هذه المقابلة مقابلات الاجهاد. من اكثر الأسئلة الشائعة في مقابلات التعيين ن ظ ك ص 111 سهلة شوفيها اذا تبغي.

أخطاء المقابلات /يجب أن نتجنب الأخطاء الشائعة في إجراء المقابلات و التي تلخص في:

١ - التمثيل والادعاء

٢ - التحدث أكثر مما ينبغي عند الاجابة على الأسئلة

٣ - عدم الاستماع او الاصغاء الجيد

٤ - عدم التحضير والتهيؤ المسبق

٥ - محاولات إرضاء و إقناع لجنة المقابلات .

5-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. باعتبار فرضية الفروق الفردية ومن ان القدرات والمهارات البشرية تخضع في الغالب لمبدأ التوزيع الطبيعي فهناك اختلافات بين البشر ن ظ ك ص 113 اذا اردتي التعمق اكثر

وهناك أنواع عديدة من الاختبارات أهمها: تفصيلات كل واحدة من الاختبارات التي مرقمة تحت قراءة ص

113- 116

1-الاختبارات الشخصية

2- اختبارات التحصيل

3- اختبارات الذكاء

4- اختبارات القدرة القيادية 5-الاختبارات العملية للأداء 6-اختبارات كشف الكذب

6-الفحوص الطبية:

وهي تجرى لمن تجاوزوا الاختبارات التحريرية والشفوية والعملية وذلك لفرض التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض السارية والمعدية او اي عاهة او مرض الذي قد يعيقهم عن أداء عملهم على الوجه المطلوب. فمعلوم ان المرضى والمصابين والمعوقين يحتاجون الى عناية خاصة ومراجعات دورية وانهم اكثر من الاصحاء بحاجة للاجازات او للتعرض للانقطاع عن العمل. لذلك تراعي اغلب الدول ضرورة حصر الجهات التي تقوم بهذه الفحوصات للتأكد من جدية ودقة التقارير والشهادات الصحية التي تصدرها كما تقوم بتحديد نوع الفحوصات المطلوبة تبعا لنوع الوظائف التي سيشغلونها .

وقد تسمح بعض المنظمات بتشغيل نسبة من العاملين لديهم بعض الاعاقات الجسدية وخاصة العسكريين الذي اصيبوا في المعارك وتم تسريحهم ان لم تكن هذه الاعاقات حائلة دون قيامهم بالعمل . ولاكتفي المنظمات العصرية في اجراء هذه الفحوصات عند دخول الخدمة لأول مرة بل اصبحت فحوص سنوية .

7-التأهيل والإعداد قبل المباشرة:

وهذه خطوة قد تلجأ إليها بعض المنظمات ذات الطابع المهني والفني لغرض تمكين المرشحين للوظائف من إجادتها والتعامل معها بموضوعية وكفاءة عالية.

ثانيا :إصدار قرار التعيين :

بعد استكمال جميع إجراءات الاختيار ويصبح المرشح جاهز للعمل يصدر له قرار تعيين من الجهة المختصة بعد ان ترفع لجنة التعيينات بالمنظمة والتي يفترض ان تضم اعضاء من ادارة شؤون العاملين ومن ادارة الشؤون المالية ومن الادارة القانونية اضافة الى ممثل من الجهة التي سيعمل بها المرشح ذات العلاقة بالتعيين وعندها يصبح موظفاً يلزم ويخضع لكافة الشروط والواجبات وله مقابل ذلك كافة الحقوق الوظيفية، ويتضمن هذا القرار الاشارة الى السند القانوني الذي يخول صاحبه الصلاحية بالتعيين وتعطى نسخ منه الى الجهات المتعددة التي يهمها القرار. ويعمل بقرار التعيين اعتبارا من تاريخ صدوره ولايجوز ان ينفذ باثر رجعي كما لايجوز تعليق تنفيذه حتى مرور فترة معينة. **ويترتب على قرار التعيين الآتي:**

1- فترة العمل تحت التجربة. تتراوح بين سنة اشهر الى سنة واحدة يتم بعدها تثبيت الموظف .

2- التعيين بعقود عمل. ن ظ ك ص 121-122 اذا اردتي الفهم اكثر شرحته عالسريع.

التعيين التقليدي بالخدمة المدنية :التعيين التقليدي يقصد به أن يظل الموظف في وظيفته بصفة دائمة

ومستمرة وتستغرق كل نشاطه وربما حياته.

3-أما التعيين اللاتقليدي (الجزئي):

فيتم بموجبه الاستعانة بالشخص المعين لبعض الوقت خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلا أنه لا يتفرغ كليا لشغل الوظيفة.

ثالثا : 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 للأسبوع الأول من مباشرة الموظف الجديد أو حول ذلك. يتم بموجبه تعريف الموظف بوحدة الادارية والعاملين بها وبالأقسام وبالشعب التي تتبع لها صمن المنظمة وغيرها من امور تهم الموظف الجديد .

الفصل الخامس

إدارة المسار الوظيفي : الترقيات والتقلات

مقدمة:

الترقيات والتقلات 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 من خلال المزايا والمكاسب التي سيحصلون عليها اثر تدرجهم عبر وظائفهم .

فالترقيات :

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

المسارات الوظيفية للعاملين :

ويقصد بهذا المصطلح أن تتولى المنظمة اوالمؤسسة في ظل النظام المغلق أو الفرد في ظل النظام المفتوح وقد يتولى الطرفان (الفرد والمنظمة) في ظل النظام المزدوج مسئولية تحديد المراحل التي يمر بها الموظف عبر حياته الوظيفية . وفي ضوء هذا المسار تحدد أيضاً ما يحتاجه العامل من برامج تدريبية عندما يحتاج إلى الصعود لمستوى وظيفي أعلى.

ويمكن تحديد اهم المراحل التي يمر بها المسار الوظيفي او يقف عندها الأفراد عند رسمهم لهذا المسار:

مراحل المسار الوظيفي :

1-الاستطلاع أو الاستكشاف . 2-التأسيس . 3-البقاء والاستقرار . 4-الاعتزال أو التراجع.

أولاً : مرحلة الاستطلاع أو الاستكشاف :

في هذه المرحلة تراعى اراء وانطباعات الاباء وافراد الاسرة والعاملين والأساتذة الذين ساهموا في تعليمهم وتدريبهم وكما تراعى قيم وأخلاق معينة يكتسبها الفرد من مجتمعه وأسرته وأساتذته وأقرانه وكذلك ما يتمتع به الفرد من انطباعات ذاتية عن نفسه وطموحات يطمح في تحقيقها. ولا تهمل هنا اعتبارات العرض والطلب في سوق العمل والمزايا والمكاسب التي تحققها الوظائف والمهن مستقبلا وما تحظى به من هبة واحترام

ثانياً : مرحلة التأسيس :

في هذه المرحلة يبدأ الفرد في البحث عن عمل أو وظيفة مناسبة بحيث يتعرف على خصائصها ومزاياها وواجباتها ونحو ذلك. واما ان تصادف بنفس ميوله فيستمر بها او تكون مختلفة عن ميوله فاما ان يبقى بها مضطرا وشاعرا بالملل او يبحث عن غيرها . ن ظك ص 137-138 اذا اردتي فهم الشرح اكثر.

ثالثاً : 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 وحكمة في العمل ويوجهون له الثناء والتقدير فعندها تصبح الوظيفة هذه نقطة الانطلاق السليمة لمستقبل وظيفي واعد ويشعر الفرد بالتفاؤل لما ينتظره من محطات قادمة في ميدان عمله.

رابعاً : 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 وقتا للجهود الاجتماعية والنشاطات الخيرية ونحو ذلك وربما يكون العكس حيث قد تنتهي هذه الحقبة انتهاءً مأساوياً عندما يفصل الموظف من عمله لأسباب تأديبية.

تعريف الترقيات :

هي من اهم خصائص نظم الخدمة المدنية التي تؤمن بالمسلكية وتحرص على استقرار واستمرار العاملين الذين يعملون في منظماتهم حتى بلوغهم السن القانونية للاحالة على التقاعد او حتوفاتهم ، وليس غريبا ان تستمر مدة الخدمة للنسبة الغالبة من الموظفين في هذه الأنظمة ل 3 او 4 عقود من الزمن وهذا ما يحصل ايضا في ظل نظم الخدمة العسكرية .

وتعد الترقيات وفق منهج نظم الخدمة المدنية المفتوحة تعتبر أمراً غير مألوف ولا ملزماً للمنظمة، بعكس 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 الم غق : “أنها عملية تغيير وظيفي صاعد يؤهل الموظف المرقى إلى تسلم وظيفة أعلى في مسؤولياتها أو في مرتبتها أو في كليهما معاً.
الفرق بين مصطلح الترقية والترقية في الخدمة المدنية :

الترقية: يقتصر في مفهومه على زيادة في الراتب دون تغيير في الوظيفة أو مستواها.

الترقية : فعادة يترتب عليها تغيير في مستوى الوظيفة من حيث وصفها الهيكلي وكذلك مستوى الراتب الذي يتقاضاه الفرد المرقى.

معايير الترقية وأسسها : تتم الترقيات الادارية في جميع نظم الخدمة المدنية ومنظمتها واجهزتها وفقاً لمعيار الأقدمية او وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة او وفق المعيارين معاً.

وسنبرز هنا مزايا وعيوب كل منها:

(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 له في الترقية على بقية الزملاء الآخرين. ويفترض هذا المعيار ان الزمن والمدة الأطول تكسب صاحبها خبرة اعمق وأكثر والشرطان الرئيسيان لترقية الموظف وفقاً لهذا المعيار:

1- اكمال المدة الزمنية المحددة في القانون او النظام دون ان توجه له عقوبة تأديبية بسبب سلوكه او تقصيره.

2- وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف وقد تشترط بعض النظم حصول الموظف على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كأن لا يقل عن الدلوم او الشهادة الجامعية.

سلبيات معيار الأقدمية: قالت الأستاذة الحمد لله نظام الخدمة المدنية مايعتمد على معيار الأقدمية وانما على معيار المفاضلة)

1- تجاهله لأهمية المؤهلات و المهارات و عدم التفريق بين المبدعين و العاديين

2- يضعف روح المنافسة و الإيجابية و يطفئ الطموح

3-يضعف علاقة الرئيس بمروؤوسيه

4-ويجعل من الترقيات حقا مكتسبا للجميع مالم تتم معاقبتهم على جريمة او جنحة او قصور يصدر منهم

إيجابيات معيار الأقدمية :

- 1- السهولة و البساطة و الوضوح للموظفين
- 2- الملائمة و المناسبة مع المنظمات الكبرى والادارات الواسعة.
- 3- العدالة وعدم التمييز بين الموظفين
- 4- يلاءم المهن التي لاتستلزم مهارات و خبرات عالية المستوى.
- 5-يسمح بالأعداد المسبق والتدريب لمن يرشحون للترقية .

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.

إيجابيات معيار الكفاءة والجدارة في الترقيات (وهذا المعيار يلائم المهن ذات طابع علمي وتخصصي ومنظمتها)

- 1-أنه يحفز العاملين ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.
 - 2- يسمح للطاقات البشرية في توظيف طاقاتها لتحقيق الأهداف الخاصة بمنظمتهم.
 - 3- هذا المعيار يجمع بين مصلحة المنظمة والفرد.
- حيث انه قد يشعر الموظفون غير الأكفاء بوجوب الالتحاق بدورات تدريبية لتحسين مستويات ادانهم او تقوية صلاتهم وعلاقاتهم بمن هم اكفاً منهم والاستفادة منهم .

سلبيات معيار الكفاءة :

- 1- إساءة تطبيقه من قبل الرؤساء والمشرفين او من غيبة او صعوب تحديد معايير قياس الجدارة والكفاءة .
- 2- أنه يتجاهل أهمية الأقدمية تماماً التي يكون لها في بعض الأحيان أهمية بالغة واثرا ايجابي في

تعميق الخبرة والمعرفة.

3- أنه يكلف بعض الوقت والجهد لصعوبة وضع معايير موضوعية له.

4- أنه يستوجب توفر الموضوعية والعدالة التي غالباً ما تكون محدودة أو معدومة فيه والتي تجعل من السهل ان تلتف عليه وتتجاوز الضغوطات وتبعده عن الموضوعية والحيادية .

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

قد يتعذر 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 الترقّيات يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ- تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل بكفاءة عالية ومنافسة شريفة.
 - ب- المحافظة على العناصر البشرية ذات المستويات العالية من الكفاءة.
 - ج- الترقّيات تعتبر بمثابة تعيين من الداخل وهذا أقل كلفة وجهد على المنظمة.
 - د- الترقّيات العمودية داخل المنظمة تعطي مجالاً وفرص أكبر للإشراف والمتابعة والتوجيه من قبل الرؤساء على مروضيهم باعتبارهم انهم كانوا يوماً ما يمارسون تلك المهام والمسؤوليات قبل ترقّيتهم وهم أقدر الان من غيره على ذلك.
- أهم الأسس والمبادئ التي تحكم الترقّيات :**

- أن 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 وان تضم هذه اللجنة اعضاء يتمتعون بالثقة ولهم تخصصات قانونية وإدارية وفنية لتؤخذ بوجهات النظر المختلفة في قراراتها .
- أن يعطى للعاملين حق التظلم إن شعروا أن في إجراء الترقية ما يخل بنظاميتها أو يهضم حقوقهم.
- ان تحقق الترقّيات اهداف المنظمة واهداف العاملين وطموحاتهم معا ،وان تتلافى اي نزاعات او خلافات
- يحتمل ان تحدثها الترقّيات غير الموضوعية.
- ان لا يحول وجود مرشحين داخل المنظمة للترقية لوظيفة اعلى دون فتح المجال امام منافسين لهم خارج المنظمة ان كانوا اكثر كفاءة وقدرة على شغلها وراغبين بها.

الصعوبات والمشاكل التي تواجه الترقّيات :

- أ- تعذر الترقيّة 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.

خرائط الترقيات: قراءة ن ظك صفحة 152 - 153

الانتقالات الإدارية في الخدمة المدنية :

ويعرف النقل على أنه (عملية تغيير الدائرة التي يعمل فيها الموظف إلى دائرة أخرى بنفس الوظيفة والدرجة والراتب). وللانتقالات الإدارية صور عديدة منها:

أ- **النقل الوظيفي** : من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى (مسئول العلاقات العامة إلى وظيفة مسئول الأمن الصناعي في نفس المستوى).

ب- **النقل الجغرافي**: من بلدية إلى بلدية أخرى (نقل معلمة من منطقة لأخرى).

ج - **النقل الوظيفي الجغرافي**: نقل مدير المكتبة بوزارة إلى مدير مطبعة بوزارة أخرى

د- **النقل التأديبي (نقل العقاب)**: من مكان حضري إلى ريفي أو إلى وظيفة أقل مزايا .

ضوابط للنقل :

- يشترط أن يصدر قرار النقل من الجهة المختصة بذلك والتي ترتبط بمستوى الموظف المنقول فقد تعطى للرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر.
- إذا كان النقل بين وزارتين لابد من أخذ موافقة الجهتين المختصتين على أن تشعر الجهات المركزية المسؤولة عن الخدمة المدنية أو المالية أو الإحصاء بذلك .

أما مبررات حدوث الانتقالات الإدارية فنوجزها كما يلي:

- إعادة النظر في مواقع الموظفين الجغرافية أما لاعتبارات المصلحة العامة أو لظروف الموظفين الشخصية.
- تمكين الموظفين من ممارسة أكثر من وظيفة واحدة وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على مهام الأقسام الأخرى ضمن برنامج تدريب يهدف إلى إعدادهم كقادة للمستقبل.
- لمواجهة ظروف طارئة تتعلق بتسرب أو دوران بعض الموظفين وتغييبهم المفاجيء في قسم من الأقسام .
- لتحقيق علاقات إنسانية أفضل بين العاملين ضمن الأقسام أو للحد من المشاكل الجانبية التي تنشأ بينهم بمرور الزمن.

- وتحدث أيضاً لمواجهة التغييرات الإدارية الجديدة التي تنجم عن إعادة التنظيم الإداري وما يسببه.
- عندما تؤدي الترقّيات والاعارات والاحالة على التقاعد وغيرها من الحالات لظهور الشواغر ويكون من المتعذر الاعلان عنها .

الندب والتنسيب والإعارة:

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

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

الإعارة الوظيفية: 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 وزارات الدولة الواحدة أو خارجياً بين الدول والمنظمات الدولية. وقد يتقاضى الموظف المعار راتبه من دولته أو من الدولة المعار إليها تبعاً للاتفاقيات الثنائية بين الدولتين. ن ظ ك ص 160 اذا اردتي التوضيح اكثر .

الفصل السادس

سياسات الدفع : الرواتب والأجور

مقدمة :

للأجور أهمية خاصة وبالغة لدى العاملين فعليها 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 :

1- الأجر النقدي: يمثل المبالغ النقدية التي يتقاضاها الموظف مقابل أداء عمله وقد تكون يومية أو اسبوعية أو شهرية وميزة هذا الأجر انه يوفر مرونة كبيرة للعاملين للتصرف به دون قيود. لذا هو يعتبر الأكثر شيوعاً في اغلب الأقطار .

2- الأجر العيني: فهو عادة ما يكون مكماً للأجر النقدي وقلما يكون بديلاً له، ويكون في شكل خدمات أو مزايا سكنية أو خدمات أو سلع متنوعة وتشيع هذه في الإدارة الحكومية أكثر منها في القطاع الخاص كما كانت شائعة في النظم والدول الاشتراكية أكثر منها في الدول الرأسمالية.

ب - الأجر الأساسي والأجر الإجمالي والأجر الصافي :

- 1- **الأجر الأساسي :** هو الأجر الذي يدفع للعامل تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وكذلك مسمى الوظيفة. ولا يشمل هذا الأجر اية مخصصات او علاوات أخرى.
- 2- **الأجر الإجمالي :** فهو يمثل الأجر الأساسي مضافاً إليه البدلات الأخرى وهي كثيرة ومتنوعة مثل بدلات غلاء المعيشة والعلاوات الاجتماعية والبدلات والمخصصات الإضافية .
- 3- **أما الأجر الصافي:** فهو المبلغ النقدي الذي يحصل عليه الموظف بعد خصم المبالغ المستحق عليه والاستقطاعات كبديل التقاعد والضرائب إن وجدت أو التأمينات الاجتماعية ونحو ذلك.

ج- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:

- 1- **الأجر الاسمي :** هو المبلغ الإجمالي للراتب مقيماً بقيمته النقدية والاضافات الأخرى.
- 2- **الأجر الحقيقي:** فهو يمثل ما يمكن القوة الشرائية للراتب النقدي أي ما يمكن أن يوفره المرتب للفرد من خدمات وسلع ومصاريف أخرى في ظرف مكاني وزماني قائم وبالأسعار السائدة وهذا يعني ان ارتفاع الأجر الاسمي في دولة ما عن نظيرتها قد لا يعني زيادة في الأجر الحقيقي اذا كانت مستويات الأسعار للسلع والخدمات في الدولة الأخيرة اقل منها في الدولة الأولى.

أهم العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والرواتب:

- 1- إمكانات الدولة المادية والاقتصادية وحجم مواردها المستثمرة وعواندها الصافية.
- 2- مستويات المعيشة السائدة في المجتمع أو ما تحدته معدلات الأسعار فيها من أثر على زيادة معدلات الأجور والرواتب وانخفاضها. فكلما ارتفعت اسعار هذه السلع والخدمات في دولة ما قلت القوة الشرائية لوحدة النقد التي يتقاضاها العامل في تلك الدولة. مما يؤدي الى ضرورة ارتفاع معدلات الأجور السائدة فيها .
- 3- حجم العرض والطلب على القوى العاملة في الدولة والذي يتحدد عادة تبعاً لحجم مواردها البشرية المتاحة ومستويات التأهيل والتعليم ودرجة الكفاءة والخبرة.
- 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 او العمل في الصحاري او بين المرتفعات او على الحدود تتأثر كثيراً بالمناخ المحلي وبموقعها الجغرافي اكثر من غيرها من المهن .
- 6- للنقابات والاتحادات المهنية دور في تحديد الأجور من خلال الضغوط والمساومات والاتفاقيات التي تعقدها مع المنظمات ومع الدول دفاعاً عن مصالح أعضائها.

7- كما تتأثر مستويات المرتبات بالمزايا والتعويضات غير المباشرة التي تقدم للعاملين في الخدمة المدنية بوجه عام .

ومن هذه المزايا نذكر:

- 1- التمتع بإجازات متعددة ومتنوعة بكامل الأجر.
- 2- الحصول على خدمات صحية وتعليمية ورعاية اجتماعية.
- 3- الرواتب التقاعدية ومكافأة نهاية الخدمة.
- 4- الحصول على مساكن حكومية ووسائل نقل مجاني.
- 5- منح مكافآت للزواج او للولادة او للمرض او للوفاة .
- 6- هدايا ومنح بالأعياد والمناسبات الوطنية والدينية.
- 7- حسابات ضيافة للزبائن والمراجعين.
- 8- الحصول على منتجات غذائية وسلع استهلاكية من الجمعيات التعاونية.
- 9- المشاركة بالأرباح واقتناء الأسهم.

مواصفات السياسة العادلة للأجور والمرتبات ومنها :

- أ- أن يعتمد تحديد الأجور والمرتبات على معايير وأسس واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المعنية صادر بموجب قانون او لائحة.
- ب- أن تضمن الحد الأدنى من مستوى المعيشة الكريمة للفرد دون ان يضطروهم الى العوز الى وسائل عيش اخرى لا تكون مشروعة او تؤثر على كفاءتهم .
- ج- أن تراعى الفروقات الفردية من حيث المؤهل والخبرة ونوع وأهمية الوظيفة.
- هـ- أن تنسجم الرواتب والأجور مع غيرها في المنظمات المماثلة.
- و- أن تتناسب حدودها الدنيا وحدودها العليا وعدد السنوات الفاصلة بين الحدين .
- ز- ان تتناسب وحجم الموارد الاقتصادية للدولة ودخلها ونصيب الفرد منه دون ان تزيد من الفوارق بين الفئات والطبقات.

طرق تحديد الرواتب والأجور : تتباين طرق تحديد الأجور تبعا لنوع العمل وطبيعته او للقطاع الذي يعمل فيه الأفراد .

أ- الأجر وفقاً للزمن : وتستخدم هذه الطريقة من تحديد الأجور في الأعمال التي يصعب تحديد العلاقة بين الجهد المبذول في الخدمة والإنتاج الخاضع للقياس.

كما تستخدم في المشروعات التي قد يتوقف فيها العمل لأسباب خارجة عن ارادة العاملين كما تلائم المشروعات التي يكون فيها يدويا وغير متمائل او حسب الطلب ومواصفات الزبائن. لكن هذه الطريقة تضعف روح المنافسة ولا تسمح بالابداع طالما ان اجورهم واحدة ولا صلة لها بحجم الانتاج ولا بمقدار الاداء للعاملين.

ب- الأجر وفقاً للإنتاج: تبعاً لهذه الطريقة يتم تحديد الأجر ونظم الدفع على أساس كمية الإنتاج الفعلي والمتفق عليها. اذ يزداد الأجر بزيادته وينقص بنقصانه. وتلائم هذه الطريقة الأعمال النمطية المتماثلة في نوعيتها وحين يتعذر على الإدارة فرض الإشراف والرقابة على العاملين الذين يعملون في مواقف مختلفة وربما في منازلهم . وميزتها انها تشجع العاملين على زيادة انتاجهم وخلق المنافسة بينهم ، لكن هذه الطريقة تتجاهل الفروق الفردية كالعمر والجنس والمؤهل والأقدمية

كما يتعذر تطبيق هذه الطريقة على الأعمال الذهنية والفكرية كالبحوث واجراء التجارب او الأعمال التي يتعذر قياسها الكمي لأن نتائجها تأتي متاخرة.

ج- الدمج بين عامل الزمن والإنتاج: وفي هذه الطريقة يتم تحديد الأجر بحسب المدة وطريقة القطعة للبعض بينما يحدد على أساس الإنتاج للبعض الآخر تبعاً لنوع الأعمال او للخلفيات او للمؤهلات الفردية وقد يكون هناك اجور ثابتة او متساوية عن الوقت الذي تم قضاؤه بالمنظمة ، اضافة الى اجر اضافي عن كل قطعة تزيد عن الحد الأدنى المقرر لكل العاملين .

د - 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.

هـ - تحديد المرتبات حسب المؤهلات: وفي هذه الطريقة لتحديد الرواتب يتم التركيز على المؤهل العلمي الأخير الذي تحصل عليه وبعدد سنوات الخدمة التي اعقب حصوله على الشهادة دون مراعاة للوظيفة التي يشغلها فالشهادات هنا يتم تسعيرها بحد ادنى و بحد اعلى من الراتب الذي تستحقه . ويضاف لها تسعيرة سنوات الخبرة، وعندها يعطى الموظف الحد الأعلى لراتب الشهادة التي يحملها ان زادت سنوات خدمته ، اما اذا لم تكن له اي خدمة سابقة فيعطى راتب الحد الأدنى للشهادة . وذا هو المعمول به في نظم الخدمة المغلقة او الخدمة المسلكية .

الفصل السابع

تقييم أداء العاملين في الخدمة المدنية

مقدمة :

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. فمثلا على صعيد المنظمات يتم هذا التقويم العشوائي والشخصي لأداء أساتذة الجامعات من قبل طلابهم وللمديرين من قبل رؤوسهم فيثنون على البعض ويقللون من شأن البعض، غير انهم يقولون ذلك ارتجالا او بناء على موقف ما او ربما على كلمة صدرت منهم وقد تصح بعض انطباعاتهم هذه او قد تخطيء.

أهمية تقييم الأداء وفوائده :

تنبع أهمية تقييم الأداء في كونه يستخدم لقياس أداء العاملين ومدى كفاءة انجازهم للمهام الموكلة إليهم بحسب وصفها وخصائصها الوظيفية. وترجع جذور هذه العملية لظهور الحركة العلمية ثم تقدمت طرق التقويم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لانتاجيتهم فطغت الاعتبارات الكمية والمادية على عملية التقويم. فجاءت مدرسة العلاقات الانسانية ومن ثم حركة الادارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم وتدخل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والانتاج، كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظفتها في التطوير والتدريب والترقيات وجعلتها اداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

أما فوائد تقييم الأداء فيمكن أن تصنف في نوعين هما:

أ- الفوائد الإدارية:

وتتمثل في تشخيص وتحليل الأداء المتميز اي غير العاديو الذي يقوم به الأفراد المتميزين بادائهم الاعلى والأفضل او الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه او يقومون به في عملهم سواء من حيث الكم او النوع او كليهما، 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. وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

ماهية تقويم الأداء وتعريفه :

يعرف تقويم الأداء أو (تعريف أداء العاملين) على (“أنه العملية الإدارية والفنية والسلوكية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط الحقائق والمعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستوى الأداء المتحقق فعلاً للعاملين مقارنة بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم او بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق”).

طرق تقويم الأداء :

تتعدد طرق تقويم اداء العاملين وتتنوع تبعا للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها . غير ان نظم تقويم الأداء في المنظمات العامة والحكومية غالبا ماتتماثل ان لم تكن موحدة وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية والعمومية لتصلح لجميع العاملين على رغم اختلاف وظائفهم.

(أ) التقييم من خلال تقارير الكفاءة:

وهي الأكثر شيوعاً في الخدمة المدنية ومع ذلك فهناك تباين كبير في خصائص وأساليب ومحتويات هذه التقارير والطرق التي تستخدمها لقياس كفاءة العاملين فقلما نجد تماثلاً كبيراً بين ماتطبقه الدول في الشكل او المضمون طبعاً حسب سياسة وإجراءات كل نظام وفي كل دولة.

ويرجع هذا التباين في اعداد التقارير وتوظيفها لقياس كفاءة العاملين الى اختلاف المجتمعات حول المبادئ الرئيسية التالية:

1- مبدأ المفاضلة بين السرية والعينية:

بعض الدول تقوم به لمنع حدوث وقوع مشاكل وخلافات الرئيس والمرووسين وهناك مواقف وسط بين السرية والعينية فهي تطبق السرية على التقارير التي يحصل أصحابها على التقديرات المرضية بينما يعلن عن أصحاب التقديرات المتدنية وغير المرضية عن نتائج تقويمهم لكي يعملوا على تحسين أوضاعهم وإلا فقد يتعرضون لإنهاء الخدمة.

2- مبدأ الفترة الزمنية التي تغطيها هذه التقارير (سنوية ، نصف سنوية ، ربع سنوية وهكذا):

التقارير السنوية ميزتها المتمثلة بتقليل الجهد المبذول في إعدادها وملئها وتفريغها وحفظها كما تعطي الرؤساء فترة كافية للتعرف بجدية على نقاط القوة والضعف على مدى زمني معين لاستخدامها في العلاوات السنوية والمكافآت ، وبعضهم يأخذ بالنصف سنوية لتحقيق مبدأ المتابعة المستمرة ولمتابعة التحسن.

3- هل تكون التقارير وصفية أو كمية أو الاثنين معاً وكذلك هل تكون مفتوحة أم مغلقة؟؟

• يقصد بالتقارير الوصفية (للمهن المفتوحة كلام الأستاذة) الاكتفاء بكتابة بضعة أسطر عن أداء الموظف

الجديد كأن يقال مواظب على الدوام وحسن تعامله مع الرؤساء أو مخلص في أداء واجبه أي وصفية مفتوحة ، ثم بدأ استخدام النماذج ودور المدير هو وضع الاشارة المناسبة (ممتاز ، جيد) فأصبحت مغلقة وصفية ثم اصبحت كمية وصفية حيث يطلب من الرئيس وضع درجات بنسب معينة ، هذه الطريقة ممتاز بانها دقيقة ولكنها صعبة لاعتمادها على درجة الموضوعية ، كما انه لا يمكن الاعتماد عليها لوحده لمعرفة المستوى الفعلي لذا لابد من العودة للملاحظات الشخصية التي يضعها المشرفون فاصبح الاعتماد على الكمية والوصفية .

• اصبح الاعتماد على التقارير الكمية مجرد تحول شكلي والوصفية اكثر واقعية . ن ظ ك 193- 194

للفهم اكثر اذا اردتي

4- تنوع التقارير تبعاً لمستويات العاملين الوظيفية:

تختلف تقارير الاداء باختلاف المستويات الوظيفية لاختلاف متطلبات العمل فمن يشغل وظائف قيادية يختلف عمن يشغل وظائف تنفيذية وعن الذين يشغلون وظائف كتابية إجرائية وكذلك عن الذين يشغلون وظائف حرفية عمالية ، وهذا ما ينبغي مراعاته في التقارير الكمية .

5- مبدأ المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية في إعداد التقارير وملئها:

تتباين نظم تقويم الاداء في تفويضها للجهة المختصة لتعبئة التقارير السنوية واعتمادها ، فالبعض تتطلب مصادقة الرئيس الاعلى للرئيس المباشر للمصادقة لكي لا ينفرد بالرأي ، وبعض الدول تأخذ بضرورة مصادقة لجنة ثلاثية مكونة من الرئيس المباشر وممثل من ادارة شئون العاملين وممثل من الشئون القانونية لكي يكون الرأي اكثر موضوعية (احيانا تستخدم اللجنة كغطاء لإضافة صفة شرعية على رأي الرئيس)

ب) التقييم من خلال تحقيق الأهداف “الإدارة بالأهداف”:

- وحسب هذه الطريقة يتم مسبقاً تحديد الأهداف الرئيسية والثانوية (الفرعية) المراد تحقيقها خلال فترة زمنية(خلال العام) ثم توزع على الإدارات والأقسام بحسب مهام واختصاص كل منها .
- ثم تحدد الأهداف التي تقع على عاتق الأفراد المسؤولين عن هذه الوحدات المختلفة .وفينهاية السنة المالية تتم مساءلة ومحاسبة وتقويم الوحدات والعاملين عما حققوه.
- وميزة هذه الطريقة انها تمنح المرونة والحرية للعاملين ليختاروا الأساليب والطرق التي تمكنهم للوصول لأهدافهم ولا تقيدهم في استخدام اي من الوسائل والاجراءات كما انها لا تتدخل في تصرفاتهم اليومية طالما انهم نجحوا في الوصول للأهداف المحددة لهم في اطار الموازنة المالية والنطاق الزمني المحدد مسبقاً.
- وقد يتعذر تطبيق هذه الطريقة في تقويم الاداء بالمستويات الدنيا او الوظائف الكتابية والإجرائية والوظائف المساعدة والخدمية لتعذر تحديد اهدافها مسبقاً نظراً لتوقف ذلك على طلب الجهة المستفيدة .
- وقد يؤخذ عليها انها تسمح للمديرين بالتصرف الحر وفقاً لأمرجتهم ولاجتهاداتهم حتى لو كانت تصرفاتهم وقراراتهم هذه لا تتسم بالموضوعية والدقة ، وقد يتسبب الانتظار حتى انتهاء العام او المدة المحدد للانتهاء من العمل في احداث اضرار يتعذر تداركها لأن التقييم جاء بعد فوات الأوان .
- يتطلب هذا الاسلوب وعياً وكفاءة عالية ، يتطلب الاستعانة بفريق من المختصين لكي يتسم بالموضوعية ، للبعد عن القرارات الفردية التي تتأثر بالأهواء الشخصية .(قالت الأستاذة اننا نجد صعوبة في تحقيق هذه

الأهداف بهذه الطريقة)

ج) تقييم الأداء بالاختبارات :

- تعتبر طريقة الاختبارات في تقويم الأداء من الطرق الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تحد إلى حد ما من سلطة وتدخل الرؤساء ، كما أنها تعد حافزاً للعاملين لمواصلة التعليم وزيادة ثقافتهم .

- وتصلح هذه الطريقة لتقويم الأطباء وتقويم العسكريين والعاملين في المهن التخصصية التي تستلزم تجديد المعلومات وتوظيف المهارات .
- قد تكون الاختبارات تحريرية أو عملية ، دورية منتظمة أو مفاجئة ، فردية أو جماعية ، مقننة أو مفتوحة . ولكن يعاب عليها أنها تقيس المعلومات دون المهارات كما أنها مكلفة وكذلك تحتاج لوقت وجهد أكبر، كما انه قد يؤخذ عليها ما تتركه من اثار سلبية على معنويات العاملين عند الفشل في اجتيازها لظروف خارجة عن ارادتهم .

(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 التقويم 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.
- ومن المعلوم ان لكل ميدان وقطاع تنظيمي تخصصه وطبيعة عمله ، فلأطباء لهم معايير تتعلق بالمرضى ونجاح العمليات والسبق في الاختراعات العملية ، والاساتذة لهم معاييرهم التي تتعلق بالطلبة ومستوياتهم وعدد البحوث وهكذا .

خصائص تقييم الأداء الجيد: (كلام الأستاذة الأفضل انه يكون دوري ومعلن ويعرفوا نتيجته)

لكي يكون تقويم الأداء جيداً خالياً من الثغرات والهبوات وسيلة فعالة لتقويم أداء الأفراد في المنظمة لابد من توفر الخصائص التالية:

- 1- أن يكون التقويم دورياً ومستمرّاً ومتواصلاً. وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين يدي العاملين لتحاووا ويتناقشوا مع رؤسائهم.
- 2- أن يخضع جميع العاملين للتقويم دون استثناء ومعهم المدراء والقياديون.
- 3- أن يعتمد التقويم على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوق بها تسجل في سجلات وملفات في اجهزة الكترونية يسهل الرجوع لها.
- 4- أن يدرك الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية لإنجاح عملية تقويم الأداء ويتجنبوا الأهواء.
- 5- أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة تقويم الأداء ومدى الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم.
- 6- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقويم.
- 7- أن يشمل التقويم كافة الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية ذات العلاقة بالموظف والوظيفة.

وفيما يلي عرض لأهم هذه الجوانب:

- نوع الأداء وكميته سواء كان ذلك متمثلاً بمنتجات أو خدمات يتم قياسها بعدد الوحدات المنتجة أو الأفراد المقدمة لهم الخدمة.
- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة وللمصلحة العامة في التصرف والسلوك.
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجداول ومراعاة المكان والزمان المتفق عليهما .
- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل وفي الابتكار والتجديد.
- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات الموظف برؤسائه ومرووسيه وزبائنه.
- الرغبة والتضحية والاستعداد والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.

أهم خصائص التقويم الجيد للأداء كما يرى (جاري روبرت). (ماشرحتها الأستاذة في المحاضرة شوفوها احتياط)

- 1- أنها تقوي الدوافع الذاتية لدى الأفراد لتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم.
 - 2- أنها تسهم في تحقيق التغذية العكسية التي تعرف العاملين بنقاط القوة والضعف لديهم.
 - 3- أنها تشجعهم على المطالبة بالمستلزمات والظروف المطلوبة والملائمة لرفع مستوى أدائهم تنمي لديهم روح الثقة والاعتمادية ورفع المعنوية طالما لهم موضع اهتمام وصوتهم يمكن أن يصل لمن يشارك معهم في التقويم.
 - 4- أنها تمكنهم من تقديم انتقاداتهم وشكواهم عن الثغرات والممارسات السلبية التي قد تصدر من رؤسائهم بين الحين والآخر.
 - 5- إن العاملين وحدهم هم القادرون على وصف وتقييم بعض المهام والأعمال غير القابلة للملاحظة أو لعيان رؤسائهم وأن مشاركتهم ستخرج هذه المهام لكي لا تهمل في عمليات التقويم مما يولد الإحباط لدى الذين قاموا بها خاصة حينما تكون هذه المهام ذات قيمة للمنظمة.
 - 6- إن هذه المشاركة تنمي لديهم الميل للموضوعية للحكم على أنفسهم وعلى الآخرين وتضعهم أمام تجربة يعيشون من خلالها أحاسيس من يشعر بالظلم حين يتم تقييمهم دون الاعتماد على معلومات دقيقة.
 - 7- أن المشاركة تقلل من النزاعات والخلافات حين يتم التقييم من جانب واحد كما تقلل الشكاوي التي يرفعها المرووسون ضد رؤسائهم.
- أوجه المشاركة في التقييم تأخذ أشكالاً مختلفة (كمان ماشرحتها الأستاذة شوفوها احتياط)
- 1- المشاركة في وضع المعايير.

2- المشاركة في وضع أنظمة العمل.

3- المشاركة في تقييم الذات.

4- المشاركة في تقويم المعلومات التي يبني عليها تقييم الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

5- المشاركة في صياغة الأهداف المستقبلية التي يتم في ضوءها تقييم الأداء مستقبلاً.

6- المشاركة في الدراسات الاستطلاعية التي يتم من خلالها تقييم نظم تقييم الأداء.

وهناك عوامل تؤدي الى تقليص فاعلية هذه المشاركة او عتدم تحقق الفوائد المرجوة منها ن ظ ك ص

205+206+207 مآشرحتها الأستاذة بس شوفوها احتياط

استخدامات نتائج تقويم الأداء :

نتائج تقويم الأداء لا تقتصر على معرفة المآدين والمتميزين من العاملين لمكافآتهم بالعلآوة أو المقصرين منهم

لآرمانهم من العلآوة ولكن يمكن استخدامها والاستفادة منها في مآلات عديدة منها:

أ- اختبار مدى علمية سياسة وأساليب الاختيار والتعيين.

ب- تقوية ودفع الرؤساء للاهتمام بالمرؤوسين. ن ظ ك ص 208 لفهم الشرح أكثر

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 وتقويم الأداء وتحيزهم للبعض على حساب

البعض الآخر. (قالت الأستاذة هذه النقطة الأساسية)

ب- الخوف من خضوع بعض الرؤساء للتأثيرات الشخصية (تأثيرات الهالة) التي تجعلهم يميلون لصفة دون

أخرى "تأثيرات الهالة".

ج- غياب المعايير والمقاييس الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والأداء إلى حقائق ثابتة فغيابها يؤدي إلى

الارتجال لذا قد يخطيء وقد يصيب وعندها يصبح الأمر خاضعاً للمزاجية والشخصية.

د- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقويم.

هـ- عدم الاهتمام والاكتراث بنتائج تقويم الأداء من جانب القيادات الإدارية العليا وبالتالي عدم تأثيرها على

مسار الموظف الوظيفي من ناحية الترقيات والعلآوات والافادات والآجازات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه

الموظفون من تقديرات ودرجات.

مراكز التقييم : ن ظ ك ص 211 + 212 مآشرحته الأستاذة شوفيه إذا تبغي

الفصل الثامن

إدارة برامج الحماية والرعاية والتنمية

مقدمة: قراءة ص 217 + 218

ثم الاصابات والحوادث والأمراض المهنية: قراءة ص 218+219

ثم اعراض وامراض مستحدثة : قراءة من ص 219 حتى ص 222

البرامج المقترحة لحماية العاملين : معانا بس ما شرحتها نفزت عليها عالسريع الأستاذة في المحاضرة من ص 225 الى ص 229 شوفها اذا تبغي

البرامج التنموية والتدريبية و المصطلحات ذات العلاقة بالتدريب: قراءة رؤوس اقلام من ص 230 -- 232

أهداف التدريب (يعني اهداف الدورات التدريبية) : (معانا هذه قالت الأستاذة تدرسوها كويس)

- 1- اكتساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الموظف لتعريفه باهداف عمله وبالأشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعمل معهم ويتم ذلك عادة للموظفين الجدد او الذين تتم ترقيةهم لوظائف اعلى او نقلهم لوظائف جديدة لم يسبق لهم شغلها.
- 2- تنمية وتطوير المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظف لزيادة كفاءته وتحسين أدائه.
- 3- تمكين الفرد والمنظمة من اكتشاف الثغرات وأوجه القصور في الأداء وكذلك السلوك.
- 4- إعطاء مجال أفضل وفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الايجابي في العمل.
- 5- تمكين الأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر البشرية حسب الحاجة. (مثل السنتر الاستاذات ياخذوا دورات تدريبية عشان يعطوا محاضرات السنتر للطلاب والطلاب كمان يعطوهم للاستفادة من التقنية كلام الأستاذة)
- 6- قد يوجه التدريب نحو تأهيل بعض الموظفين المواطنين وتمكينهم من تولي وظائف قيادية او اشرافية او الفنية التي يشغلها الوافدون بسبب عدم قدرة المواطنين على توليها .

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:
- 1- ضرورة التنسيق بين خطط التدريب وبقية الخطط الأخرى كخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية الشاملة داخل المنظمة وخارجها لتسير هذه الخطط متوازية ومتزامنة مع بعضها البعض فلا تعيق اجهزة الادارة العامة ولا يتم تطويرها على حساب القطاعات التنموية الأخرى.
 - 2- اعتماد أسس ومعايير علمية موضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية العاجلة منها والاجلة من قبل الوزارات التابعة لها بعيدا عن الارتجال والانفعال.
 - 3- التعريف بمفاهيم المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية المستقبلية للعاملين والربط بينهما ليكون اجتياز

- الدورات التدريبية من بين شروط الترقية والترقية لجميع الموظفين عبر السلم الهرمي .
- 4- العمل على تعميق الوعي التدريبي لدى مختلف المستويات القيادية العليا ليعملوا بدورهم على تحفيز العاملين معهم للمشاركة في البرامج التدريبية التي تصمم لهم .
- 5- الترويج للتدريب الذاتي والتنمية الذاتية لكونهما الأكثر فعالية والأقل تكلفة ولكون الفرد نفسه الأقدر على تحديد احتياجاته والبحث عن المهارات التي يحس باهميتها لتطوير قدراته.
- 6- إعتاد التدريب داخل العمل وأثناء العمل مع برامج تدريب أخرى خارج العمل وذلك بالزام الرؤساء والمشرفين بممارسة التدريب لمروسيهم واعتبار ذلك من واجباتهم الرئيسية.
- 7- 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 كمي 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:

- 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.

الاحتياجات لتدريبية لدى 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:

- 1- إن الاحتياجات التدريبية يجب أن توجه وتعمم بشكل يحقق احتياجات المنظمة والأفراد على حد سواء.
- 2- كما أنها يجب أن توجه للاحتياجات المستقبلية.
- 3- كما أن الاحتياجات التدريبية يجب أن توجه للتطوير والتنمية لتعميق المهارات والقدرات للعاملين لا أن تكون مجرد إجراء روتيني ولأغراض محددة.

فيه كلام كثير ما شرحتة الأستاذة شوفيه ص 238+239+240

- 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 الإداري وعناصره :

يمكن تصنيف التدريب وفقاً لعلاقته بالعمل :

- 1- تدريب ما قبل العمل (تدريب إعدادي) ”. Pre- Service Training
- 2- تدريب أثناء العمل (تدريب تأهيلي) ” In – Service Training (قالت الأستاذة هنا ما أقصد انه خلال وجوده في العمل ولكن أقصد وقت وجوده على رأس العمل) ”.
- 3- تدريب خارج العمل (إعادة التأهيل) . Out – Service Training

ويصنف التدريب وفقاً للجهة المسؤولة عن التدريب الى :

- ١ - التدريب عن طريق الرئيس المباشر
- ٢ - التدريب عن طريق المشرف المباشر
- ٣ - التدريب عن طريق زملاء العمل
- ٤ - التدريب عن طريق زملاء العمل (مراكز خارجية ، خبراء مختصين خارج بيئة العمل أو يصنف التدريب الى التدريب المركزي واللامركزي ، الفردي والجماعي ، تدريب قصير المدى ومتوسط وطويل المدى او الأجل ، وقد يكون التدريب رسمياً مبرمجاً (تقليدي) او غير رسمي وتلقائي لا يتقي بزمان او مكان (تدريب سلوكي)

طرق التدريب وأساليبه :

- 1- التدريب من خلال المحاضرات. وهي اكثرها شيوعاً واقلها كلفة لكنها اتصال من جانب واحد .
- 2- التدريب من خلال التلمذة (التلمذة الصناعية) اعمال الحدادة ، السباكة ، النجارة .
- 3- الحالات الدراسية والتمارين. مكملة للمحاضرات عن طريق التمارين بعد تقسيمهم لمجموعات .
- 4- التدريب من خلال المحاكاة وتقمص الأدوار. تدريب عملي لطلبة الطب وقيادة الطائرات
- 5- التدريب من خلال التسيير الفعلي لسلة البريد اليومي.
- 6- المباريات الإدارية. يتم توزيع المتدربين لمجموعات ويطلب من كل مجموعة تقديم حلول ومن ثم المناقشة الجماعية لاختيار الحل المناسب .
- 7- تدريب الحساسية.: التركيز يكون على زيادة حساسية المتدرب وتحسسه بتكوينه الشخصي ومقارنة نفسه

بالآخرين من نقاط قوة وضعف وتعديل وتطوير سلوكه ذاتيا وهذه اكثر الطرق تعقيدا واقلها تطبيقا. (مثل رشاد فقيها المدرب المشهور شرحى انا الفتاة الحالمة) ن ظ ك 241- 243 اذا اردتي الفهم اكثر انا حظيت المهم

الحقية التدريبية : وهو أسلوب سلوكي معاصر يأخذ بعين الاعتبار عدداً من المتغيرات الشخصية للمتدربين والفروق الفردية بين متدرب وآخر من حيث العمر والمستوى التعليمي والخبرات السابقة والقدرات والاتجاهات المكتسبة ونحو ذلك من أجل صياغتها وتحديدتها بشكل يجعل من السهل على المتدرب فهمها والتعامل معها بكل يسر وسهولة ولكي يكون مردودها فعالاً ومفيداً. كما يراعي هذا الأسلوب الحرص على التشويق وتلافي الضجر والملل الذي يرافق التدريب التقليدي التلقيني من خلال استخدام التقنيات السمعية والبصرية التي تساعد على تحقيق الفهم السريع وايصال المعرفة وغرس القيم والاتجاهات بطريقة فعالة تضمن التغيير الفعلي اثناء عملية التدريب .

الورش التدريبية: وهو أسلوب عملي تطبيقي للتدريب ينطلق من فكرة إعطاء المتدرب فرصة التطبيق العملي والممارسة الفعلية لما يتلقاه من أفكار ومعلومات خلال التدريب. مثل مختبرات الحاسوب التي تضم اجهزة الكمبيوتر والبرمجيات التي تستخدم في الأعمال المكتبية . وغيرها اما الورش الأكثر حداثة والأعقد في التطبيق فهي الورش السلوكية التي تهدف الى اجتثاث عادات سلبية لدى المتدربين او غرس مهارات جديدة في التفاعل الفردي او الجماعي مع الآخرين كتدريبهم على مهارة الالصفاء او الاستماع او مهارات الابداع والتفكير الاستراتيجي.

إثارة الأدمغة (أو العصف الذهني) ” ” Brain Storming :

ويطلق عليه أيضاً تعصير العقول أو إثارة الأفكار واستثارتها من أجل تحفيزها وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم للبحث عن حلول للمشاكل القائمة والمتوقعة او لايجاد بدائل جديدة لما هو متبع من اساليب واجراءات ، واهم ما تستوجبه هذه الطريقة هو تقبل كل الأفكار وكل الحلول والمقترحات التي يطرحها المتدربون دون نقد او تجريح او استخفاف حتى لو كانت الفكرة المطروحة تبدو خيالية او مستحيلة التطبيق ، فالخيال والتصور النظري لما ينبغي ان يكون عليه المستقبل مطلوب في هذا الأسلوب التدريبي ولذلك يقتصر تطبيقها على المستويات ذات التأهيل العلمي المتخصص او ممن لهم خبرات عملية غنية تمكنهم من الابداع والانطلاق نحو تصورات جديدة وغير مألوفة (يعنى يقولهم مشكلة وياخذ الحلول من كل واحد شرح الأستاذة).

معوقات التدريب :

- 1- عدم وجود توصيف للوظائف او تحديد للمؤهلات الواجب توفرها بشاغليها مما يجعل الباب مفتوحا امام غير المؤهلين لشغلها وهذا يزيد من اعباء المدربين والمتدربين لسد الثغرات ورفع مستوى التأهيل لهذه الشريحة والأجهزة المركزية للخدمة المدنية عادة هي المسؤولة عن وضع هذه النظم.
- 2- بقاء التعليم الجامعي نظرياً وعدم توفر فرص التطبيق هذا القصور يستلزم تحرك الجامعات ذاتها لتلافي هذا

الخلل.

- 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 القصور في المعدات وتقنيات التدريب ،و تدني مستوى المدربين انفسهم ،و عدم إدراك الاحتياجات الفعلية للتدريب ، وضعف رغبة المتدربين في المشاركة في البرامج التدريبية ومحدودية الوقت المتاح وقصر فترة البرامج التدريبية وتباين مستويات المتدربين وخلفياتهم وعدم ملائمة محتوى البرامج التدريبية.

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 لابد 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. (قالت الأستاذة لازم تفهموا انه التدريب ليس الطريقة الوحيدة

لتنمية الموارد البشرية لازم تفهموا هذا المفهوم)

الواجبات الوظيفية للعاملين :

- تقتضي مصلحة العمل الحكومي أن تكون الواجبات والمهام التي يقوم بها العاملون واضحة ومحددة لكي يتقيد بها العاملون ويسترشدون بها أثناء تأدية أعمالهم . . .

- لذا تصدر الإدارات والاقسام الفرعية بدورها قرارات لكافة المستويات والعاملين لتحديد لهم الواجبات والمهام الوظيفية (توصيف الوظائف) والذي يستخدم في عمليات الاختيار للموظفين والاحلال السليم والفائدة العلمية الاخرى من هذا الوصف استرشاد القضاء الاداري او الهيئات المسؤولة عن التأديب به عن النظر في القضايا والتهم الموجهة للمقصرين .
- ومع أن هناك إجماع على ضرورة تطبيق وتنفيذ هذه الفكرة وهي تحديد الواجبات العامة لعموم الموظفين والمهام الخاصة بكل وظيفة بكل حرص واهتمام إلا أن الاختلاف في التنفيذ يكاد يكون مختلفاً من مكان لآخر ومن مجتمع لآخر ولكن هذا لا يقلل من شأن وجود نظام واضح للواجبات والمهام الوظيفية.

الواجبات الوظيفية في بعض التشريعات العربية : قراءة ن ظ ك صفحة من 53 2 الى 254

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.
- تمتد المحظورات الي حياة العاملين العامة والخاصة .
- تتباين المحظورات كالواجبات زمانيا ومكانيا فهي تختلف من مكان لآخر ومن زمن لآخر .
- من امثلة المحظورات التي وردت في بعض التشريعات العربية للوقوف على مدى شموليتها وشدة ارتباطها بسلوكيات العاملين وتدخلها في حياتهم العامة والخاصة دون ان يكون لها التأثير العملي المرجو منها :
- ان يترك العمل او يتوقف عنه لأي سبب من الاسباب دون اذن رئيسه .
- ان يفضي باي معلومات او ايضاحات عن المسائل السرية الا بإذن رسمي .
- ان ينتمي الي أي حزب من الاحزاب السياسية او ان يشترك في أي تظاهرات او ينتقد الحكومة .
- ان يوزع اية مطبوعات سياسية او ان يكون محررا في مطبوعة ادارية الا اذا كانت مما تصدرها ادارته .
- ان يستغل وظيفته وصلاحياته لمنفعة او أي ربح شخصي او ان يقبل هدايا او إكراميات من اصحاب الصالح.
- ان يقبل أي عمل خارج نطاق اعماله الرسمية الا بتصريح من الوزير او المسؤول على ان يكون خارج وقت الدوام .
- ان يجمع بين وظيفته والوظائف الانتخابية النيابية والبلدية .
- ان يقوم باي عمل ماجور يحط من كرامة الوظيفة او يكون له علاقة بها .
- ان يكون عضوا بمجلس ادارة شركة توصية مساهمة او ان يكون له مصلحة مادية مباشرة او بواسطة الغير في مؤسسة خاضعة لرقابته او لرقابة الادارة التي يعمل فيها .

- ان يشترك في تأسيس منشآت تمارس نفس نشاط الجهة التي يعمل بها .
- ان يشترك في عقد اجتماعات داخل مكان العمل دون اذن الادارة او علمها .
- ان يجري اتصالات مشبوهة مع دول معينة او بمدى معلومات تهدد سلامة الدولة وامنها .
- ان يحتفظ بأصل أي وثيقة رسمية ولو كانت تتعلق بعمل كلف به (من اللى تحت ما شريحته نقزت عليه)

الأستاذة

- الاشتراك بالمزايدات الرسمية المكلف بإجرائها والمناقصات العامة على الاطلاق .
- ان يوسط احد في أي امر خاص بوظيفته او يتوسط لموظف في شأن من ذلك .
- قبول الرشوة او طلبها بكافة الصور او قبول الهدايا والإكراميات بقصد الاغراء او الافشاء.
- ان يضارب في البورصات او يقوم بالإتجار بأموال الناس مقابل عمولات .
- ان يفضي بأي تصريح او بيان عن اعمال وظيفته او مؤسسته عن طريق وسائل الاعلام المختلفة الا اذا كان مصرحا له بذلك كتابة .
- أن يحمل السلاح داخل أجواء العمل أو يهدد به .

والمتمامل في المحظورات يلاحظ التالي ان العديد منها لم ينسجم مع متطلبات العصر لذا يتعذر على سلطات

التأديب التحقق منها او اثبات صدورها

- فالبعض منها اصبحت واجبا عليهم كالانتماء للأحزاب السياسية او للجمعيات والاتحادات العمالية والنقابات والمشاركة في المظاهرات والاضرابات .
- وغالبية الموظفين صاروا يضاربون في البورصات والاسهم ويمارسوا اعمالا تجارية ويديروا شركات خاصة اضافة لوظائفهم .
- والمحظورات المتعلقة بالوساطات وقبول الهدايا والإكراميات فقدت فعاليتها بسبب تعود الناس عليها .

أخلاقيات الوظيفة العامة :

تتعدد المصادر الرئيسية التي تستمد منها الأخلاق الوظيفية بتنوع وتعدد النظم والقيمة الاجتماعية . والأخلاق هي صفة عامة للقيم الوظيفة 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”.

يقول الطماوي بهذا الصدد : قراءة من ص 260 - 261

الأعراف الاجتماعية والإدارية :

يعرف “العرف” لغة على أنه كل ما تعارف عليه الناس من عادات ومعاملات.

تتأثر المنظمة بالأعراف نظراً لأنها لا تعمل في فراغ فهي نظام مفتوح على مجتمع بكل ما فيه من قيم وعادات موروثة .

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 ، والقدم والثبات وعدم تعارضها مع الشريعة ومما يميز العرف الإداري عن العرف الاجتماعي أن الأول (العرف الإداري من صنع المنظمات الإدارية)

أما الثاني (العرف الاجتماعي) فهو من صنع الناس.، لذلك تعد مخالفة العرف الاجتماعي خروجاً عن الآداب والتقاليد الاجتماعية التي تحط مكانه أو تسيء للسمعة ، بينما تؤدي مخالفة العرف الإداري إلى تجاوز السلوكيات الوظيفية المسموح بها وكلاهما تعرضان مقترفهما للمسالة والتأديب .

امثلة يستشهد بها القضاء الإداري للتدليل على قوة الأعراف الاجتماعية: قراءة ص 263

مواثيق الشرف المهنية :

- للجامعات قيمها التي تميزها عن قيم المستشفيات وعن القيم الصناعية والقيم التجارية وتميزها عن قيم المؤسسات العسكرية والمدنية .
- يتفرع عن القيم المؤسسية عادة قيم مهنية يعتز بها اصحاب المهنة الواحدة .
- العاملون في الوسط الجامعي لهم قيم أكاديمية متعارف عليها تنظم علاقتهم بزملاء المهنة وبالطلاب ، وللأطباء قيم تتعلق بعلاقتهم بالمرضى ، والمحامين لهم القيم التي يلتزمون بها مع الموكلين .

- رغم هذا التنوع والتباين إلا أن جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية تمكنت من إصدار ميثاقاً عمال للعاملين في حقها .

ميثاق الشرف : قراءة من ص 265- 267 (وقالت الأستاذة أثناء شرحها في المحاضرة انه محذوف) بس هو مكتوب في ورقة القراءة تبغوا تقرؤوه اقرووه براحتكم .

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 المترتبة على التصرف في الحالتين ويبرر هذا الاختلاف بالآتي:

- أ- فالخطأ الذي يرتكبه الموظف هو خطأ وظيفي يترتب عليها تأديب وجزاء محدد يصدر من السلطة الادارية الرئاسية ، اما العقوبات الجنائية فتتعلق بتصرفات تصدر عن عموم الأفراد العاديين و تفرضها السلطة القضائية .
- ب- إن الغرض من التأديب في الخدمة المدنية ليس مجرد عقوبة توقع على العاملين ولكن لسد ثغرات وإصلاح الخلل والقصور في الأداء.
- ج- إن أغلب نظم التأديب لا تحدد جميع الحالات التي تستوجب التأديب وإنما يكتفون بذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر ، لأن الحصر يقيد حرية الإدارة في إيقاع العقوبات على الحالات المستجدة التي يترك تقديرها للسلطة الادارية . نذك ص 269+ 270 إذا اردتي الفهم اكثر.

أركان العقوبات التأديبية :

- قانونياً تفرض العقوبة التأديبية حالما يقع الموظف العام فعلاً في الخطأ أو المخالفة أو تعده السلطة التأديبية جريمة يستحق عليها العقاب .

- في بعض الأحيان تلجأ السلطة التأديبية الى اتخاذ القرار الاداري المناسب سواء بالنصح والارشاد او التدريب والتحفيز او التنبيه ولفت النظر لكي لا يكرر الموظف الخطأ وليحسن ادائه وذلك بعد التحقيق في التهمة التي قد يكون سببها سوء تصرف او عجزاً فنياً او اهمالاً او تقصيراً او ضعف كفاءة (وذلك ممكن ان يكون كتابيا ويوضع في ملف الموظف ولازم قبلها يتأكد المدير انه وقع في الخطأ ويعرف سبب الخطأ من الموظف عشان يعطيه العقوبة المناسبة ويتحرى الدقة كلام الأستاذة).

- ومن هنا يتضح أنه عند إصدار قرار العقوبة لأي موظف عام لابد من توفر ركنين أساسيين هما:
أ- **الركن المادي:** أي قيام الموظف عن قصد وإرادة بارتكاب المخالفة مما ترتب عليه تصرف مغل بشروط الوظيفة وضرر واضح لها.

ب- الركن المعنوي: والمقصود به أن يكون هناك إرادة أو نية مبيتة لارتكاب المخالفة إذا اردتي الفهم اكثر
ن ظك ص 271-- 272 .

• وفي جميع الأحوال يجب عند تطبيق الجزاء أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- 1- لا عقوبة بغير نص واضح ومحدد وصريح.
- 2- يلزم تحديد السلوك الخاطئ الذي يوجب الجزاء.
- 3- عدم جواز تعدد الجزاءات حتى وإن تعددت الجهات.
- 4- عدم رجعية القرار. (لأنه إذا ماكانت القرارات ثابتة ممكن يكررها وما يخاف الموظف) (الأستاذة)
- 5- تناسب الجزاء مع المخالفة او العقوبة.
- 6- 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، وتشمل هذه التنبيه والتذكير ولفت النظر والانذار واللوم .

وقد تكون هذه الاجراءات شفوية او تحريرية ، كما يمكن ان تحمل طابع النصح والارشاد او طابع الجدية والاهمية ولغة التحذير ، ولان الهدف المباشر من هذه الاجراءات هو تعريف الموظف بخطئه وتحذيره من العودة اليه فانها لاتدخل ضمن العقوبات التأديبية .

وعلى سبيل المثال : التاخر عن الحضور للدوام بفترة قصيرة ، ترك العمل دون اذن ،سوء الفهم بين الزملاء.

2- العقوبات التأديبية المؤثرة: (قالت الأستاذة ترتيب العقوبات مو لازم بالترتيب وتعداد العقوبات معانا

تعداد بس عادي شرحته لأنه كان عندنا وقت في المحاضرة يكفي)

ويستخدم هذا النوع من التأديب مع أولئك العاملين الذين لم تردعهم الإجراءات التأديبية السابقة أو الخفيفة ومنها:

1- التوبيخ (عقابا معنويا)

2-تأخير العلاوة الدورية لبضعة اشهر (عقوبة معنوية)

3- الحرمان من علاوة

4- تأخير الترقية لبضعة اشهر او لسنة وهي غير محبذة لسببين :

١ - هو ان المعاقب قد لا يكون مستحقاً لترقية او متوقعاً لها خلال السنتين القادمتين .

٢ - وحين يتم تاجيلها عند استحقاقها تكون قد تاخرت عن وقتها المناسب .

5- خصم الراتب : قالت الأستاذة (الخصم لازم مايزيد عن ربع الراتب)

(قالت الأستاذة انه الحرمان من العلاوة اشد تأثيراً نفسياً ومادياً على الموظف من خصم الراتب

لأن العلاوة حينحرم منها طوال سنة كاملة اما الخصم في شهر واحد حينحرم منه فقط)

3- العقوبات التأديبية بليغة التأثير ومنها:

وتشمل هذه تلك العقوبات التي تتسم بالشدة والقسوة بسبب تأثيرها المعنوي والمادي معا ولكونها تلغي استحقاقات ماضية او تمنع الحصول على استحقاقات وظيفية قادمة واهمها :

أ- **الخفض الوظيفي لمستوى أدنى.** (يعني المرتبة اقل بمعنى انه وظيفة اقل ليس بالمسمى فقط وانما ايضا براتب ادنعلما انه لن يعود لوظيفته السابقة الا بعد ان يقضي مدة الترقية الفعلية لها او على الأقل بعد مضي سنة من صدور قرار العقوبة)(من محاسب إلى مساعد محاسب مثلاً).

ب- **الخفض إلى وظيفة في درجة أدنى** (أي من درجة إلى درجة أقل). (اي انه مثلاً الطالب لدينا سينزل من المرحلة الثانوية الى المرحلة الاعدادية على افتراض ان المرحلتين تمثل درجتين في السلم الاداري .

ج- **الفصل من الوظيفة :** وقد تكون مؤقت وقد يكون نهائياً. وهي عقوبة قاسية على الموظف وعلى أسرته حين يكون الفصل لسنتين او اكثر وتكون اقسى حين يكون الفصل نهائياً .ومما يخفف قسوتها في بعض المجتمعات وجود قوانين تحمي الراتب التقاعدي او راتب الضمان عند الفصل وقد لاتوجد مثل هذه الحماية في مجتمعات اخرى .

د- **العزل أو الطرد من الوظيفة:** (٥) قالت الأستاذة هنا يحرم من الوظيفة بشكل عام يختلف من قطر لآخر فقد

يكون العزل من الوظيفة الحرمان حتى من المعاش التقاعدي وقد لا يكون كذلك في بعض الأنظمة الأخرى . ويعتبر حرماناً من الوظيفة العامة على مستوى الدولة ، ولشدة هذه العقوبة يستدعي الامر احالتها الى لجنة

قضائية او ادارية عالية المستوى . (مثل الأطباء لما يطردوا من نقابة الأطباء عندما يرتكبوا خطأ طبياً

فادح) شرحي انا الفتاة الحاملة قالت الأستاذة صح مضبوط)

هـ **عقوبة التطهير من المفسدين:** التخلص من المفسدين الذين استغلوا مناصبهم ضد الصالح العام ،)

استخدمتها بعض النظم السياسية العربية التي ادعت الثورية) . (زى امانة جدة البنات قالوا اثناء الشرح)

4- **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.

ويرجع تهيب الرؤساء وترددهم في احالة مرءوسيهـم المخالفين والمذنبين لاجراءات التأديبية لاسباب التالية :

- ١ - خوفهم في اثاره المتاعب والمشاكل لانفسهم ولادارتهم والانشغال باجراءات التحقيق والشهادة وما يترتب عليها من استنفاز الوقت والجهد
- ٢ - خشيتهم من المتاعب والسلبيات التي تثيرها النقابات والاتحادات المهنية
- ٣ - تجنب الاثارة التي تؤججها الصحافة ووسائل الاعلام والقوى الضاغطة والشلل والتجمعات اللارسمية التي تهول وتبالغ عند عرض القضايا الصغيرة .
- ٤ - واخيرا خشية الرؤساء وتحسبهم لما تقوم به الرقابة القضائية والجهات المتصلة بالنظر في التظلمات ودعاوى الاستئناف والتمييز ومراجعة الاحكام الاولى ، والتي كثيرا ماتخاذ مواقف متشددة من فرض العقوبات وتتخذ قراراتها بالغائها او التعويض عنها ولو بعد مرور سنوات طويلة. ن ظ ك ص 277—279 للفهم اكثر اذا اردتي .

السلطات التأديبية :

تختلف الدول في تحديد جهة الاختصاص في النظر في المخالفات والجرائم التأديبية.

ولكن يمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

أ- التأديب الإداري : وتتولاه عادة الأجهزة التنفيذية كالوزارات والمصالح الحكومية ذات الاختصاص

باعتبارها الجهة المسؤولة عن تيسير المرافق والنظر في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب . (قالت الأستاذة زي

الديوان يراقب رقابة دورية بدون مايكون فيه شكاوي)

ب- التأديب القضائي : “التأديب المشترك” وفيه يتم التعاون والتنسيق بين السلطة التنفيذية (الإدارية) التي

تقوم برفع الشكوى وسلطة قضائية تعنى بمثل هذه القضايا ، وتعتبر قراراتها ملزمة للإدارة وللعاملين

، مثل ديوان المراقبة العامة ، وهيئة الرقابة والتحقيق.وبذلك تكون الدعوى التأديبية قريبة من الدعوى

القضائية.

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 تقعده وتحول بين قدرته على الاستمرار ومباشرة مهام وظيفته وهناك حالات عديدة ومتنوعة من أشكال إنهاء خدمة الموظف العام.

١ - **انتهاء الخدمة بقوة القانون:** تتعدد الحالات التي تنتهي فيه خدمة الموظف الحكومي وتنفصل بسببها علاقته بوظيفته وبالخدمة المدنية عموماً ولكل حالة من هذه الحالات خصوصيتها وإجراءاتها ومع ذلك يمكن التمييز بين كل سبب وآخر وسنوجز حالات انتهاء الخدمة بقوة القانون:

أ- الانتهاء بسبب العمر القانوني:

- تنتهي خدمة الموظف عند بلوغه السن المقررة كحد أعلى للبقاء في سلك الخدمة المدنية . و تختلف هذه السن من دولة لأخرى اختلافاً طفيفاً . فهناك من يعتبر سن 60 (في السعودية) هي الحد الأعلى لانتهاء الخدمة ، بينما تتجاوز بعض الدول ذلك إلى سن 63 أو إلى 65 سنة . ويأتي هذا التحديد من منطلق تضاول الاستعداد و القدرة البدنية والذهنية للموظف بتقادم عمره وخاصة عند وصوله للسنتين .
- ومن هنا تأتي أهمية المرونة في تشريعات الخدمة المدنية لتمكين الجهات الإدارية العليا من تمديد خدمة هؤلاء القادرين لبعض سنوات بناء على رغبتهم وينطبق هذا الأمر على الأكاديميين كاساتذة الجامعات والقضاة والقيادات الإدارية.
- ولقد أثبتت بعض البحوث و الدراسات الميدانية التي أجريت في عدد من المؤسسات أن التقدم في السن يساعد على تحقيق المزيد من الإتقان في العمل والابداع والنضوج للبعض ممن يغنون بصحتهم .
- وتعتمد شهادة الميلاد كوثيقة رسمية لغايات تحديد السن للموظف . وإذا كان يوم الولادة غير معروف فبعض الدول تعتبر اليوم الأول من كانون الثاني من سنة ولادته أساساً ، وبعض الدول الأخرى تعتبر اليوم الأول من شهر يوليو هو الأساس باعتباره منتصف السنة .

ب- الانتهاء بسبب المرض أو العجز الكلي:

- ويطبق هذا الشرط عندما يتم التأكد من أن الموظف أصبح مريضاً مرضاً مزمناً أو أصيب بعجز جزئي أو كلي بحيث لم يعد لائقاً صحياً لأداء مهام عمله. وتتولى الجهات الصحية المختصة عادة إثبات ذلك بتقرير طبي مصادق عليه من قبل لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض.

- ويجوز للموظف حينها أن يتمتع حين إصابته بكامل إجازته المرضية المقررة له قانوناً سواء ما كان منها براتب تام أو نصف راتب أو بدون راتب ويتم بعد انتهاء هذه الإجازات تحديد وضعه الصحي وتقرير إمكانية بقاءه أو بقاءه أو انتهاء خدماته .

- ويتميز وضع الموظف الذي يصاب بالمرض أو العجز أثناء عمله أو بسبب وظيفته عن غيره ممن لاه علاقة بين مرضه أو إصابته بعمله ببعض الحقوق المادية المتعلقة براتب تقاعدي مهما كانت مدة خدمته السابقة أو بمكافأة نقدية أو كليهما معا تبعاً لما تنص عليه التشريعات في تلك الدولة.

ج- الانتهاء بسبب الجنسية أو فقدانها أو سقوطها (قالت الأستاذة لأن شرط التعيين هو أهم شروط التعيين في الوظيفة)

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.

- ويتم تجريده الموظف المواطن من جنسيته عن طريق 1- إسقاطها عنه (من السعودي الأصلي) أو ابتعاده وانفصاله عن مجتمعه وحصوله على جنسية أخرى .

- أما بالنسبة للموظف المكتسب للجنسية بقرار من الدولة أو الذي اكتسبها بالتبعية ، فيتم تجريدها منها عن طريق سحبها (من المتجنس أي ممن اكتسب الجنسية وهو ليس سعودي أصلي) إذا رأت الدولة بأنه لم يعد جديراً بحملها ، وقد يكون السحب مطلقاً أو مقيداً بمضي فترة زمنية معينة على اكتساب الجنسية .

- ويتم إنهاء خدمة الموظف وتنقص علاقته بسلك الخدمة المدنية في حالة إسقاط الجنسية عنه أو سحبها منه إذا كانت الجنسية من شروط التعيين وأنه بمجرد صدور القرار يعتبر الموظف فاقداً لوظيفته ، ومع ذلك ينبغي أن يصدر بانتهااء الخدمة قرار رسمي يعلن انتهاء الخدمة .

- أما إذا كان التمتع بالجنسية ليست من الشروط التعيين فلا يرد الانتهاء من الناحية القانونية ولكن يظل موقع الموظف القانوني مهدد بالزوال .

د- انتهاء الخدمة بسبب الوفاة:

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

- كما تنص بعض التشريعات على وجوب صرف مرتب الموظف المتوفى خلال الشهر الذي توفي فيه حتى لو كانت الوفاة بدأت من أول يوم منه ، كما يذهب البعض الآخر إلى وجوب صرف راتب الأشهر الثلاثة التي تعقب الوفاة ، وتصرف الرواتب وبقية المستحقات انتهاء الخدمة لورثة الموظف وفقا لإحكام الإرث في الشريعة الإسلامية .

- وحين يصدر قرار إنهاء الخدمة فإنه يصدر لمجرد الاعلان .

- والموظف الذي استمر بالخدمة بعد انعدام اهليته وحتى تاريخ ابلاغه بقرار إنهاء الخدمة لا يكون موظفا قانونيا وانما موظفا فعليا .

2- انتهاء الخدمة بتدخل السلطة الإدارية : اما الحالات التي تنتهي فيها خدمة الموظف انتهاء رسميا

وبقرار تحريري تصدره الادارة فتتلخص فيما يلي:

أ- نقص الكفاءة:

حيث تنهى خدمات الموظف المعين حديثاً وخلال فترة التجربة إذا ثبت عدم كفاءته ، ا وان يتم تثبيته في الوظيفة وحصوله على اكثر من تقريرين سنويين يبرزان قصوره وضعفه .

ب- الغياب أو الانقطاع المستمر (المتكرر):

-إذا تغيب الموظف العام عن عمله بدون عذر شرعي تقبله الجهات المعنية فإنه يتم إنهاء خدماته، بحيث يتجاوز فترة غيابه ما بين الاسبوع وعشرة ايام .(في السعودية اكثر من 15 يوم يعنى اسبوعين)

-ويصدر الاخطار بصورة تحريرية ويرسل الى عنوان الموظف المعني ويتم تبليغه به لكن ان لم يكن محل الإقامة معلوما فيتم نشر الاخطار بالصحف اليومية .

-وينص الاخطار عادة على وجوب التحاق بالعمل خلال فترة مناسبة تقدر باسبوع ان كان من القطر(اي الدولة) او اسبوعين اذا كان خارج القطر (اي خارج الدولة) والا تعتبر خدمته منهيّة .

-ويؤدي ذلك الى فقدان حقوقه التقاعدية ورواتب الاجازات لان انتهاء خدمته جاء بدون موافقة الجهة المختصة .

ج - تقديم الاستقالة:

تعريف الاستقالة: ((ذلك الطلب التحريري الذي يتقدم به الموظف للجهة الرسمية التي يتبع لها مبديا فيه

رغبته في إنهاء علاقته الوظيفية بصورة نهائية وذلك باختياره ورغبته)) .

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 حتى صدور الموافقة عليها صريحا أو مضي ثلاثون يوماً على تاريخ تقديمها. فإن لم ترفض خلال هذه المدة اعتبر السكوت ضمنياً لها **(يعنى السكوت علامة الرضا (الأستاذة)).**

- ولا تقبل استقالة الموظف الموقوف أو المحال لمحاكم تأديبية إلا بعد الحكم بالقضية المحال من أجلها .
- كما لا يجوز للموظفين وفقاً لأغلب التشريعات تقديم استقالاتهم بصورة جماعية والا فقد يعتبر تصرفهم نوعاً من الإضراب الذي يعاقب عليه القانون .
- ويجوز للموظف أن يحدد تاريخاً لاحقاً للاستقالة كان يطلب قبول استقالته اعتباراً من أول الشهر القادم أو أول السنة القادمة .
- كما له أن يتراجع عن الاستقالة ويطلب سحبها قبل أن يصدر بشأنها قبول صريح أو قبل مضي المدة القانونية لقبولها بصورة ضمنية .
- وللإدارة أن تقبل الاستقالة أو ترجى النظر فيها لفترة معينة أو أن ترفضها لأسباب تتعلق بمصلحة العمل أو مصلحة عامة . **(لأننا في نظام مغلق كلام الأستاذة)**

3- انتهاء الخدمة لأسباب تأديبية :

تعرف الجريمة التأديبية التي يعاقب عليها موظف الخدمة المدنية بأنها كل فعل أو امتناع يرتكبه الموظف ويجانب واجبات وظيفته أو يقع ضمن المحظورات عليه.

وتختلف التشريعات في معالجتها للجرائم التأديبية وغالباً ما تترك القوانين للسلطات المخولة بإيقاع العقوبات التأديبية (سواء كانت هذه السلطة محكمة أو مجلساً أو لجنة أو شخصاً) حرية اختيار العقوبة الملائمة وهذا هو الأكثر شيوعاً والعقوبات كثيرة فهي تتدرج من الإنذار والخصم وخفض الدرجة والحرمان من العلاوة حتى تصل إلى الفصل والعزل أو الطرد من الوظيفة وهنا الذي يهمنا التي تؤدي إلى إنهاء الخدمة **(جابت مثال الأستاذة أنه واحد موظف لما كتب مقال عن الدولة وأنه الدولة ماتساعد القطاع الخاص قاموا فصلوه من وظيفته)**

وبين العقوبات التأديبية بل ومن أكثرها شيوعاً العقوبات المتعلقة بما يسمى بالجرائم الأخلاقية أو المخلة بالشرف . ن ظ ك ص 294 إذا أردت الفهم أكثر

العقوبات أو الحالات المستمدة من القضاء المصري على سبيل المثال لا الحصر (الطماوي): **قراءة ص 295**

4- انتهاء 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 يسيئ ويقتل من شأن النظام السياسي في الدولة ومن يقع في مثل هذه المخالفات قد يتعرض للجزاء قد تصل أحياناً إلى الفصل من الوظيفة.
- لذلك تنص أغلب قواعد الخدمة المدنية وخاصة العربية على تحريم انتماء الموظفين لأي حزب سياسي أو الاشتراك بجماعات أو مظاهرات حزبية أو دعائية لجهة سياسية كما تحظر عليهم نشر المقالات والمنشورات ذات الصيغة الحزبية .

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 ، فالمجتمعات ذات النظم المفتوحة بحكم فلسفتها تميل الى عدم تجسيد التمايز بين حقوق موظفي الحكومة وموظفي القطاعات الخاصة ، بخلاف المجتمعات ذات النظم المغلقة التي تسعى جاهدة الى ابراز هذا التميز انطلاقاً من مفاهيمها الداعية الى الضمان الاجتماعي ومسؤولية الدولة في توفير عيش افضل لمواطنيها بوجه عام وللعاملين في مؤسساتها بوجه خاص طالما انهم يقضون سنوات طويلة من حياتهم في خدمة المؤسسات العامة ومن أهم هذه الحقوق:

أ- الحقوق التقاعدية:

- لقد أسهمت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في ظهور فلسفة الضمان الاجتماعي بوجه عام وفي تبلور نظام تقاعد بوجه خاص .

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” .

وترتب هذه العلاقة حقوقاً مادية ومعنوية للموظفين المتقاعدين تضمن لهم حياة ملائمة وتكفل سد احتياجاتهم المعيشية خلال سنوات العجز والشيخوخة .

وإحالة الموظف العام للتقاعد تتم في صورتين أساسيتين هما :.

- 1- التقاعد الاختياري (بصورة جوازية) : بحيث يجوز للموظف نفسه عند بلوغه سناً معينة لا تقل في الغالب عن خمسين سنة او عندما يكمل في خدمة الدولة عدداً محدداً من السنين لا يقل في معظم التشريعات عن 15 سنة ، أن يتقدم لدائرته بطلب الإحالة على التقاعد . وفي هذه الحالة يعرض الطلب على الجهة

المختصة لتصدر موافقتها على ذلك ان شاءت ، ولها ان ترفض الطلب أن وجدت ما يبرر الرفض فالإحالة هنا جوازيه كما هو واضح من التسمية.

2- التقاعد الإجباري (بقوة القانون): وهي توجب على الدائرة ان تصدر امرها باحالة الموظف للتقاعد في الأحوال والحالات التالية:

- 1- إكمال الموظف للسن المقررة للإحالة على التقاعد وذلك بصرف النظر عن عدد سنوات خدمته .
- 2- إذا ثبت عجز الموظف عن القيام بواجبات وظيفته لإصابته بعاهة جسدية أو عقلية تثبت التقارير الصحية أنها ستزمن معه .
- 3- إذا ألغيت وظيفة الموظف بسبب إعادة تنظيم الهيكل أو تنسيق الجهاز الإداري . (زى الهاتف لما كان منظمة عامة ثم صار خاص عطوهم فلوسهم والشيك الذهبي شرح الأستاذة)

يستحق الموظف المحال على التقاعد في حالة إكماله المدة القانونية اللازمة في خدمة الدولة راتبا تقاعديا يتم احتسابه وفقا لأسس أو لمعادلة يحددها قانون التقاعد .
ويضاف للراتب التقاعدي عادة نسبة مئوية معينة لكل فرد يعيله من أفراد الأسرة المسنولة عنهم شرعا .
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 او شهر ونصف وربما تصل لراتب شهرين وربما أكثر بحسب ما ترى الجهات ذات العلاقة .

وقد اختلف فقهاء القانون في تكييف هذه المكافأة فهي ليست راتبا ولا أجرا لكونها تعطى عن مدة لم يشتغلها العاملون ولذلك فانهم يجوزون الحرمان منها طالما انها ليست حقا طبيعيا كالراتب بل هي مكافأة.

وهي ليست تعويضا عن ضرر او اصابة وليست تأمينا اجتماعيا،ولهذه الأسباب يرون ان اية قواعد توضع لتفسير استحقاق العاملين لهذه المكافأة ينبغي ان تحقق مصلحة المستفيد منها.

والذي يؤخذ على المكافأة التقاعدية أنها كثيرا ما تفقد قيمتها بسبب التضخم فتظل قيمتها الحقيقية اقل مما هو متوقع منها ولذلك ينبغي إعادة النظر فيها بين فترة وفترة وأخرى . ن ظ ك ص 300 اذا اردتي الفهم اكثر.

ح - التعويض عن الوفاة أو العجز :

- إلى جانب المكافآت التقاعدية التي تدفع للمحاليين على التقاعد ممن لم يكملوا الخدمة التقاعدية اللازمة

لمنح الراتب التقاعدي ، فان هناك مكافأة أخرى تدفعها للمحاليين بسبب العجز الكلي الناجم عن إصابات

وحوادث متعلقة بالوظيفة (حتى لو كان في طريقه للوظيفة مات)(كلام الأستاذة)، كما تدفع لأسر

المحاليين على التقاعد بسبب الوفاة مكافآت تتراوح بين رواتب 3 شهور أو أربعة وذلك لضمان عيش الأسر خلال الفترة التي تخضع فيها معاملة المتقاعد لبعض الإجراءات الرسمية .

- وتمول الرواتب والمكافآت التقاعدية عادة عن طريق المبالغ والأقساط الدورية التي تستقطع من رواتب الموظفين الشهرية خلال سنوات خدمتهم . فاحيانا في بعض الدول يستقطعون 6 في المية واحيانا في بعض الدول يستقطعون نسبة 2 في المية من الرواتب الشهرية لحساب الراتب التقاعدي.

خ - رواتب الإجازات المستحقة للموظف :

يستحق الموظف المنتهية خدمته بسبب بلوغ السن التقاعدي او لأسباب صحية رواتب إجازته المتراكمة له والتي لم يتمتع بها فعليا خلال سنوات خدمته فتحدد بعض الدول إجازات خمس سنوات كحد أعلى بينما تفقدها دول أخرى بإجازات ثلاث سنوات فقط .

هـ - مزايا وخدمات أخرى للمتقاعدين منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- العناية الطبية المجانية في المستشفيات الحكومية بالدرجة الأولى احيانا لهم ولافراد اسرهم(حسب المستوى الوظيفي اللي كان فيه .

2- استخدام وسائل النقل العام الجوية والبرية والبحرية بأسعار مخفضة .

3- تخصيص نسبة من المقاعد الدراسية لأبناء المتقاعدين في بعض الكليات .

4- إعطاء مزايا لأبناء المتقاعدين في التوظيف على غيرهم عند تساوي المؤهلات .

5 - إعفاء المتقاعدين من ضريبة الدخل ومن الرسوم المستحقة لبعض المعاملات .

اللي تحتها خط من الخدمات هي اللي عندنا في السعودية اما الباقي لا.

تم بحمد الله دعواتكم لنا ...

بان ينجحنا الله في الدارين ويجعلنا مقيمين الصلاة وكل ذرياتنا ويتقبل دعاءنا واياكم اجمعين