

العنوان:	مشكلات التوظيف بالإدارة العامة في الدول النامية
المصدر:	دراسات - العلوم الإنسانية
الناشر:	الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي
المؤلف الرئيسي:	غوشة، زكي راتب
المجلد/العدد:	مج 9 , ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1982
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	103 - 114
رقم MD:	666
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	النمىة الاجتماعية، التوظيف، الدول النامية، العالم العربي، الإدارة العامة، النظم الإدارية، التخطيط، المناهج التربوية، تصنيف الوظائف، القانون الإداري، التنافس الوظيفي، الكفايات التعليمية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/666">http://search.mandumah.com/Record/666</a>

## مشكلات التوظيف بالادارة العامة في الدول النامية

زكي راتب غوشة  
الجامعة الاردنية

### ABSTRACT

This study is an effort to identify some of the problems that administrative systems in Developing Nations encounter in recruitment, selection and placement. Also, some appropriate measures were suggested to cope with such problems.

The recruitment, selection and placement process is an aggregate of policies, procedures and adopted administrative methods which should be considered in terms of the environment. Organizations do not operate in vacuum but amidst a social, political and economic society.

The major problems in this subject are reflected in the following situations:

(1) Most Developing Nations have suffered from the relatively long colonial presence on their land. The colonial authorities did not improve the conditions of the native population. Thus upon independence, the new nations found themselves submerged with problems related to poverty, ignorance and disease.

(2) Administrative systems lack adequate human resources planning. Moreover, there had been limited coordination between central governmental authorities and the leadership at colleges, universities and other institutions.

(3) Policies and procedures of recruitment, selection and placement in public service are relatively poor. Classification plans are either not present or not properly applied and the general principles of merit are rather shaky.

### ملخص

ان هذا البحث كغيره من الابحاث انما هو محاولة لتحديد بعض مشكلات التوظيف في الادارة العامة بالدول النامية واقترح الطرق المفضله لمعالجتها.

تمر عملية التوظيف بعدة مراحل تبديء بالتخطيط في مرحلتين خلال الدراسة الثانوية والجامعية، ويتبع ذلك التخطيط الوظيفي الذي ينجم عنه ترتيب ووصف الوظائف العامة واخيرا تأتي الاجراءات المتبعة في التوظيف والتي تنتهي بانتهاء فترة التجربة. فالتوظيف بناء على هذه الخطوات هو مجموعة السياسات والاجراءات والاساليب المتبعة التي يجب أن ينظر اليها المرء من خلال الواقع البيئي، حيث لا تعمل الادارة بفراغ وانما تعمل في وسط اجتماعي وسياسي واقتصادي متميز عن غيره من المجتمعات، وتؤثر عليه كما تتأثر به.

أما عن مشكلات التوظيف الرئيسية فانها تنعكس على واقع الحالات التالية:  
(١) الخلفية العامة:

يعزى تخلف النظم الاداريه في الدول النامية الى اسباب الاستعمار الذي خيم على هذه الدول لفترة طويلة من الزمن، واصبح من مخلفات الاستعمار ان انتشر وتفشى الثالث الخطير بين شعوب الدول المستعمرة: الفقر والجهل والمرض.

(٢) الضعف في التخطيط الوظيفي والمناهج التربوية.

(٣) الضعف في سياسة واجراءات التوظيف: عدم تطبيق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص بالمستوى المرجو. وعدم وجود تطبيق فعلي لخطط تصنيف الوظائف.

نود اختيار الدول النامية في بحث قضايا التوظيف بموضوعنا هذا باستفاضة اكثر مما نتعرض فيه للدول العربية نظرا لما تتميز بها مشكلات التوظيف من حيث الصيغة العمومية ، حيث ان هذه المشكلات تشمل في حدود متفاوتة النظم الادارية بالدول النامية بما فيها الدول العربية ، مع العلم ان الاخيرة قد حققت تقدما ملحوظا في معالجة بعض مشكلات التوظيف التي سننتظر اليها في بحثنا هذا<sup>(١)</sup>

ان عملية التوظيف في رأينا تمر بعدة مراحل تبديء بالتخطيط في مرحلتين خلال الدراسة الثانوية والجامعية ، ويتبع ذلك التخطيط الوظيفي الذي ينجم عنه ترتيب ووصف الوظائف العامة واخيرا تأتي الاجراءات المتبعة في التوظيف والتي تنتهي بانتهاء فترة التجربة ، فالتوظيف بناء على هذه الخطوات هو مجموعة السياسات والاجراءات والاساليب المتبعة التي يجب أن ينظر اليها المرء من خلال الواقع البيئي .

ومن الجدير بالذكر ان الادارة لا تعمل في فراغ وانما تعمل في وسط اجتماعي وسياسي واقتصادي متميز عن غيره من المجتمعات ، وتؤثر عليه كما تتأثر به ، لذا فان علماء الادارة يؤكدون على ضرورة الاهتمام بمؤثرات البيئة التي تعمل في وسطها الادارة<sup>(٢)</sup>.

أما مشكلات التوظيف الرئيسية فانها تنعكس على واقع الحالات التالية :

### (١) الخلفية العامة

يعزى تخلف النظم الادارية في الدول النامية الى الاستعمار الذي خيم على هذه الدول لفترة طويلة من الزمن ، وأصبح من مخلفات الاستعمار ان انتشر وتفشى التلوث الخطير بين شعوب الدول المستعمرة : الفقر والجهل والمرض ، وبقي يمتص خيرات اراضيها ودماء أهلها طوال مدة الاستعمار لتلك الشعوب ، الى أن شاء الله لتلك الشعوب ان تتحرر من كابوس الاستعمار ، فوجدت نفسها مثقلة بأعباء اقتصادية ومشاكل اجتماعية وثقافية وعلمية تأثرت بها ادارة هذه البلدان الى حد كبير . وبعد استقلالها ظلت تعاني منه مدة طويلة حيث كان من نتيجة ذلك ضعف الامكانيات المادية والبشرية

١ - اتنا لا نقصد أي نظام اداري معين سواء في الدول العربية أو الاجنبية .

٢ - انظر الفصل الخاص بعنوان :

The external environment of Public Administration.

في كتاب :

Jerome B. McKinney and Lawrence C. Howard, **Public Administration: Balancing Power and Accountability** (Oak Park, Illinois: Moore Publishing Company, 1979), pp. 92-112.

التي لا تتناسب مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة في عصر دولة الادارة والتنمية والخدمات الحديثة . كل ذلك كان بسبب عدم تأهيل شعوب المناطق التي كانت تركز تحت الاستعمار لمواجهة احتياجات المستقبل لان الاستعمار لم يكن يفكر جديا بالتخلي عن مستعمراته منذ بدء الحرب العالمية الثانية<sup>(٣)</sup>

لذا ، فقد بدأت هذه الدول النامية بانشاء مؤسساتها وانظمتها الاقتصادية والاجتماعية ، وتأسيس دور العلم والمعاهد والمدارس ابتداء من القاعدة ذات المستوى المتدني الذي يتلائم والمجتمع البدائي الناشئ الذي بزغت شمس الحرية عليه لتوها ، فهو لا بد والحالة هذه ان يلاقى عننا وصعوبة ومشقات كبيرة لتطوير المفاهيم والمبادئ ونقلها من مرحلة التخلف الى مرحلة النمو المتواصل .

## ( ٢ ) التخطيط الوظيفي والمناهج التربوية

هنالك علاقة وثيقة ودائمة بين التخطيط التربوي في المدارس ، والاكاديمي في الجامعات من جهة ، والتخطيط الوظيفي في الادارة العامة من جهة أخرى ، ذلك أن المدارس والجامعات تزود الادارتين العامة والخاصة بالطاقة البشرية المدربة ، لذا فمن الضروري ان يكون هناك أشد الارتباطات الممكنة بين هيئات واسباب التخطيط في أية دولة ، مع الهيئات المعنية في مؤسسات التربية والتعليم ، والواقع ان هذا المطلب يبدو سهلا لو وجدناه على الورق ، لكن تقدير الاحتياجات البشرية للمستقبل والعمل على مواجهتها وتحقيق التنسيق اللازم بين مؤسسات الادارة في الدولة وبين المسؤولين في المدارس والمعاهد والجامعات ، وانشاء الكليات الفنية المتخصصة استجابة للخطة التنموية وتزويدها بالافراد الكفيا ، والتأثير في اتجاهات المواطنين لتوجيه ابناءهم لدراسة الموضوعات والقضايا التي تحتاج اليها خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك ، ليست بالامور السهلة ، بل تبدو مستحيلة لاول وهلة عندما يتأمل المخططون في المستوى القومي العام الموجود في مجتمعهم والامكانيات المادية والبشرية المتاحة على مستوى الدولة والمجتمع<sup>(٤)</sup> .

٣ - لقد لعبت عدة عوامل في استقلال الشعوب التي اصبحت تعرف بعد استقلالها بالدول النامية ، ومن هذه العوامل نتائج الحرب العالمية الثانية التي نجم عنها ضعف بريطانيا وفرنسا ، كما كان من هذه العوامل ظهور منظمة الامم المتحدة وظهور الحركات التحررية والحركات القومية والتيارات الفكرية العالمية المناوئة للاستعمار .

٤ - في اعتقادنا ان العناصر الهامة التي تقرر المستوى القومي العام في الدولة بايجاز هي : (أ) مستوى التقدم التربوي ونسبة المتعلمين والمتعلمات واعمارهم وكيفية توزيعهم على الادارات المختلفة والمناطق الجغرافية =

وان هذه المستويات وغيرها تفتقر الى وجود تشريعات ملائمة لتحكم العملية الادارية ، كما تفتقر الى المنظمات الحديثة والمؤسسات المالية والاحصائية والمنظمات المتخصصة الاخرى كالبنوك والوزارات والجامعات والمستشفيات .. الخ . وحتى لو توفرت جميع هذه المؤسسات وغيرها فان السؤال الكبير الذي نود طرحه الآن يدور حول من سيشغل الوظائف المختلفة في هذه المؤسسات والادارات المتخصصة ، وما هو دور التخطيط على مستوى الدولة وفي المدارس والجامعات ، وهل بإمكان الحكومات المركزية ان تسيطر على عملية التوفيق بين احتياجات الدولة النامية وبين استجابة المواطنين لتحقيق رغباتهم واهدافهم كأن يقبل الطلبة على دراسة المواضيع التي تحتاج اليها الحركة التنموية المستمرة في هذه الدول!

والواقع ان معظم الدول النامية لم تتمكن من تقديم الدعم الكافي لعمليات التوظيف فيها ، حيث انها ما زالت تعاني من النقص في بعض مجالات الطاقة البشرية المدربة ، ولو ان النظم الادارية والتربوية فيها تبذل أقصى الجهود لتزويد الادارة بالعناصر البشرية المطلوبة<sup>(5)</sup> .

وبالاضافة الى هذه الجهود التي تبذلها الادارة العامة والمؤسسات التربوية من أجل رفع المستوى العام في الخدمة المدنية يبقى امامنا موضوع تغيير أفكار المواطنين حول الوظائف المهنية . ويبدو ان اتجاهات المواطنين نحو العمل الحكومي مرتبطه بالعوامل التي لها طابع القيم والمثل الرفيعة حيث يميل الجمهور في الدول النامية عامة نحو الوظائف ذات التخصصات التي لها مكانة اجتماعية واقتصادية مرموقة ، كالتخصصات في الطب والهندسة والصيدلة والقانون وغيرها ، واذا تعذر على البعض دراسة أحد المواضيع المذكورة اعلاه ليصبحوا في المستقبل أطباء ومهندسين وصيادلة ومحامين ، فيتحول هؤلاء نحو دراسة المواضيع التي تؤهلهم للحصول على وظائف ادارية وكتابية بعيدة عن المجال المهني والحرفي والفني الذي تحتاج اليه برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في

= بما في ذلك المناطق المحلية . (ب) مستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي والصحي والزراعي . (ج) مستوى التقدم في مجال المواصلات والاتصالات . (د) مستوى البناء وال عمران والمنشآت الحضارية . (هـ) مستوى التقدم العلمي والتكنولوجي والثقافي وغير ذلك .

٥ - لتكوين فكرة حديثة عن الاوضاع العامة في بعض الدول العربية بالنسبة لهذا الموضوع راجع : -

R. Paul Shaw, "Manpower and Educational Shortages in the Arab World: An Interim Strategy", *World Development*, Vol. 9, No. 7 (July 1981), pp. 637-655.

ان المشكلات في المناهج والنقص في توفير الطاقة البشرية المدربة التي يشير اليها السيد شوو بالنسبة لبعض البلدان العربية تتشابه من حيث الوجود مع الواقع في الدول النامية الاخرى ، مع العلم ان الدول العربية بشكل عام وخاصة دول المشرق العربي قد حققت نتائج ملحوظة في رفع المستوى التعليمي فيها وتوجيه المناهج التربوية لمواجهة احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

زكي راتب غوشه

الدول النامية ، ولذلك فقد نجد وفرة من المتخصصين في بعض المجالات ونقصا كبيرا في مجالات أخرى ، أو قد نجد فائضا من خريجي المعاهد والجامعات من ذوى التخصصات النظرية التي نحتاج لها ولكن ليس بالحد الذى يزداد باضطراب مستمر ، ويسعى هؤلاء للحصول على وظائف عامة في مؤسسات الدولة المختلفة ، وحتى نعالج قضية عدم التوازن هذه ، علينا ان نخطط لاحتياجاتنا ونثقف الجمهور عن فوائد الاتجاه نحو الاعمال المهنية لتخلص من عقدة العمل في الوظائف المهنية والحرفية كما تخلصت منها المجتمعات الصناعية المتقدمة منذ أجيال بعيدة خلت <sup>(٦)</sup> .

وبالإضافة الى ما أوردناه آنفا فان بإمكان اية حكومة في دولة نامية وضع الحوافز والمغريات أمام المواطنين عن طريق تخصيص علاوات مميزة لاصحاب التخصصات النادرة والتخصصات الأخرى التي تحتاج اليها مختلف القطاعات الحيوية في الدولة . وبإمكانها كذلك السيطرة على الجانب التنظيمي ، وذلك عن طريق انشاء العدد المناسب من المعاهد التجارية والفنية والمهنية ، وتشجيع الطلبة وخاصة بعض المتفوقين منهم للالتحاق بهذه المؤسسات <sup>(٧)</sup> .

ومن الجدير بالذكر انه نظرا للتشابه والتقارب بين اتجاهات الادارة في القاطعين العام والخاص ورغبة معظم الافراد في العمل بالخدمة العامة ، ونظرا لان المؤسسات في القطاعين تنطور في نطاق بيروقراطي يعتمد على اجراءات متشابهة ويرتكز على قواعد ادارية متجانسة ، فانه من الممكن لبعض الدول الاستفادة من بعض نتائج التجارب التي تجربها الدول الأخرى أو المنظمات الأهلية العاملة فيها ، ومن خير الامثلة على ذلك استفادة الادارة العامة من نتائج عمليات التخطيط للطاقة البشرية في المؤسسات الأهلية الكبرى نظرا للتشابه الكبير بينها وبين الادارات الحكومية الضخمة وخاصة الوزارات <sup>(٨)</sup> .

### ( ٣ ) اجراءات التوظيف

تتضمن اجراءات التوظيف عدة عناصر وخطوات منها وضع شروط ومواصفات

٦ - Diana A. Steele, "Focusing on Vocational Education", *The Civil Liberties Review*, Vol.5, No. 4- (January-February, 1979), p. 66.

٧ - لقد استجابت بعض الدول النامية لهذا الامر وخاصة معظم الدول العربية ، ولو ان عددا كبيرا منها ما زالت في بداية الشوط. للمزيد عن هذا الموضوع بالنسبة لمنجزات بعض الدول العربية في هذا المجال راجع :

Delwin A. Roy, "Management Education and Training in the Arab World: A Review of Issues and Problems", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. XLIII, No. 3 (1977), pp. 221-228.

٨ - للمزيد عن هذا الموضوع راجع :

Robert McAvoy, "Manpower Planning and Corporate Objectives: Two Points of View", *Management Review*, Vol. 70, No. 8 (August 1981), pp. 55-59.

الوظائف والاعلان عنها حسب الشروط الموضوعه ، وتسلم الطلبات ليتم دراستها واتخاذ اللازم بشأنها حتى ينتهي آخر اجراء منها في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب واعطاءه الاجر الذي يتناسب مع درجته وعمله وخبراته .

### (أ) خطة تصنيف الوظائف

تحتاج الادارة الى خطة تصنيف للوظائف وفق سلم مدروس وحسب أسس سليمة وصحيحة لشغل كل وظيفة منها بالموظف الذي تنطبق عليه الشروط والمواصفات المعلن عنها . والحقيقة ان الهدف الرئيسي لتصنيف الوظائف يعتمد على وضع سياسة حكيمه للتعيين وذلك بتحديد واجبات الموظف سلفا وبوضوح تام مما يساعد على وضع الموظف المناسب في مكان العمل المناسب ، هذا من الناحية النظرية ، أما بالنسبة للناحية العملية ، فان الدول النامية تعاني من الامور التالية في حدود متفاوتة :

امكانية عدم وجود خطة مناسبة لتصنيف الوظائف ، وعدم الالتزام المطلوب بقواعد الخطة المذكورة . حتى لو وجدت بمستوى مقبول ، أو عدم وجود الطاقة البشرية المدربه حتى لو وجدت خطة تصنيف ممتازة ورغبة صادقة لدى المسؤولين عن التوظيف للالتزام بقواعد التوظيف الرشيدة :

أما بالنسبة لمستوى خطة التصنيف ، فان بإمكان اية دولة أن تبذل الجهود اللازمة في وضع خطة مجردة ومدروسة وواضحة وشاملة ، بحيث تشمل الوظائف ذات التخصصات التي تحتاج اليها الدولة في مجال تقديم الخدمات ومجال الانتاج والانماء .

ومن الجدير بالذكر ان أقل الدول تقدما تستطيع بمساعدة خبراء التصنيف ان تضع خطة للوظائف والاجور رفيعة المستوى وتتناسب مع احتياجات التنمية المحلية ، لكن تبقى عملية التطبيق هي المشكلة القائمة بشكل عام في الدول النامية أو بعض الدول العربية<sup>(٩)</sup> .

ان جوهر المشكلة هذه ينعكس في سلوك بعض المسؤولين عن التوظيف حيث يعتمد هؤلاء في بعض حالات التوظيف على عناصر المحسوبية بدلا من قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص ، وفي كثير من الحالات الاخرى لا يجد المسؤولون من تتوفر فيهم شروط التوظيف من بين المتقدمين بطلبات للعمل في الخدمة المدنية وبذلك تظهر النتيجة واحدة ، وهي الابتعاد عن خطة التوظيف التي وضعت بعناية ونتيجة دراسة

(٩) للاطلاع على الطرق والاجراءات والمهارات المهنية المتعلقة بتصنيف وتوصيف الوظائف راجع كتاب :

Dale S. Beach **Personnel: The Management of People at Work** (New York: Macmillan Publishing Company, 1975), pp. 194-216.

زكي راتب غوشه

مستفيضة، وذلك بسبب سوء اختيار الموظف عن طريق المحسوبة أو عدم تطبيق الشروط المعلن عنها<sup>(١٠)</sup>.

### (ب) الاعلان عن الوظائف

تحتاج الادارة العامة للاعلان المتقن والواضح والذي يصل الى اكبر عدد ممكن من المواطنين ليبين لهم توفر عدد من الشواغر في الدائرة أو المؤسسة المعنية، وحقيقة الامر أن المطلوب هو أكثر من معرفة المواطن عن الشواغر المتوفرة لاننا نرغب أن نوظف أفضل المؤهلين الذين تنطبق عليهم شروط الاعلان، وبناء على ذلك فإنه يتوجب علينا اعلامهم بفوائد العمل في الادارة الحكومية ضمن تفصيلات الاعلان نفسه ولكي نجعل الاعلان المذكور اعلانا فعالا وواضحا نقتراح ان يتضمن المعلومات والحقائق التالية:

- ١ - المكافأة الجيدة اجمالا بالنسبة للرواتب التي يتقاضاها الموظفون مع تحديد المرتب الاساسي للوظيفة أو الوظائف المعلن عنها .
- ٢ - علاوات مختلفة: علاوة فنية، علاوة عائلية، علاوة نقل، علاوة ميدان .. الخ .
- ٣ - عوائد التقاعد .
- ٤ - عوائد التأمين الصحي .
- ٥ - الاستفادة من الاسكان اذا توفر .
- ٦ - الزيادات السنوية .
- ٧ - الترفيع .
- ٨ - الاستقرار والعمل لطمأنينة وراحة الموظف في اثناء الدوام .
- ٩ - التدريب وحضور المؤتمرات والدورات .
- ١٠ - الاستفادة من الاجازات المختلفة: سنوية، حج، دراسية، مرضية، زواج، أمومة ... الخ .

وبالاضافة لذلك فمن الضروري تعريف طالب العمل بمواصفات الوظيفة الشاغرة كي يدرس المتطلبات ويعرف مدى قدراته الفعلية للقيام باعباء الوظيفة الشاغرة، ومن الضروري تسهيل مهمته عن طريق نشر المعلومات التالية عن الوظيفة:

- ١ - الوزارة او الدائرة ومكان العمل .

---

١٠ - ومن حسن الحظ ان الواقع الادارى في الدول النامية ومنها الدول العربية يتجه الى الابتعاد عن المحسوبة وعن الطرق غير الصحيحة في تعيين الموظف الى الاعتماد على الجدارة والاستحقاق وتطبيق الشروط حسب الاسس السليمة المطلوبة في التعيين، وكلما تقدمت هذه الدول في مستواها العام أصبحت امكانيات الابتعاد عن قواعد الجدارة والكفاءة أقل مما كانت عليه من قبل، اما بالنسبة للنقص في الطاقة البشرية فبإمكان الدولة ان تلجأ الى الوافدين من الدول الاخرى كالخبراء والموظفين المستشارين لاستقطابهم وتعيينهم بعقود او توظيفهم لمدة مؤقتة حتى يتم تأهيل العناصر الوطنية المحلية .



- ٢ - اسم الوظيفة مع وصف وجيز لمهامها ومسؤولياتها .
- ٣ - الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات الواجب توفرها في المرشح .
- ٤ - مكان الحصول على طلبات الاستخدام .
- ٥ - آخر موعد لتقديم الامتحان (اذا وجد) والمكان المحدد لذلك .
- ٦ - طبيعة الامتحان واهمية كافة اجزائه للتعيين .
- ٧ - عدد الاشخاص الذين ترغب الحكومة تعيينهم لكي لا يتوقع كل المتنافسين ان يعمل جميعهم في الدولة بأن واحد<sup>(١١)</sup> .

ان المعلومات والحقائق السالفة الذكر تشير الى الدور المتطور الذي يجب أن يقوم به ديوان الموظفين بأية دولة نامية بهذا المجال حيث أن الدور التقليدي للديوان كان يقتصر على مجرد الاعلان وكانت النظرة السائدة اليه انه هيئة لتجميع الطلبات وتوصيلها الى الوزارات والادارات الحكومية الاخرى . والحقيقة ان التخلص من هذه المشكلة ، أو وضع حد لها ، لا يتحقق بمجرد تحسين كيفية الاعلان . فبالإضافة الى المطلوب من الديوان والادارات الاخرى المسؤولة عن التوظيف ، أن تتنافس مع القطاع الاهلي والدول المجاورة الاخرى لكي تجتذب افضل المؤهلين للخدمة المدنية ولو ان ذهب بعضهم الى القطاع الاهلي ليس بخسارة فعلية ، كما انها ليست بخسارة بالنسبة لأولئك الذين يعملون في الخارج ، فان عوائدهم المالية تفيد الدخل القومي في بلدهم وفي نفس الوقت يكتسبون الخبرة ويعودون الى وطنهم في المستقبل . ولكننا نركز على ضرورة التنافس لاننا ننظر الى الواقع الوظيفي العام نظرة الاستقرار والتنمية ، ونتمنى من أن تبدأ الدول العربية والنامية بداية حسنة يعبر عنها في سياسة التوظيف الرشيدة لان البداية الحسنة ينجم عنها عادة نتائج ايجابية وفعالة . فالموظف الذي يعين بطريقة قانونية ومقبولة بالنسبة لقواعد التوظيف يعتبر مؤهلا للتقدم وتنمية مهاراته الوظيفية والسلوكية ، بينما يكون الموظف غير الكفؤ عبئا على المؤسسة ، ويسبب لنفسه المتاعب والمشاكل ويكون عقبة أمام زملائه وسببا من أسباب انخفاض مستوى الانتاج واعاقة العمل .

وبناء على ما تقدم نجد لزاما على ديوان الموظفين في اية دولة نامية أن يطور نشاطاته بحيث يشارك في عملية انتقاء الموظفين في حدود معينه ، تتوقف على ظروف الادارات المختلفة وشدة التخصص بالنسبة لبعض الوظائف فيها ، فكلما اشتد عنصر التخصص كلما سيطرت الادارة المعنية على اجراءات التوظيف واصبح دور ديوان الموظفين دورا وسيطا بين المرشحين والادارات المتخصصة على مختلف أنواعها .

١١ - د. زكي راتب غوشة ، العلاقات العامة في الادارة المعاصرة (عمان : مطبعة التوفيق ، ١٩٨١) ، ص ٦٨ - ٦٩ .

وبصدد عنصر الوساطة، نقترح على الدول العربية ان تشجع الجامعات الكبرى على انشاء مكاتب للتوظيف داخل الحرم الجامعي بغية اختبار رغبات الطلبة واتجاهاتهم وميولهم في المستقبل وان تقوم الجامعات بالتعاون مع المسؤولين في الخدمة المدنية بالدور الوسيط لتشجيع الطلبة المتفوقين وترغيبهم بقبول العمل في وظائف مؤسسات الدولة.

واضافة الى ذلك، فان بإمكان الادارة العامة اجراء تجربه لبعض الطلبة خلال العطل الصيفية أو من خلال الوظائف الموسمية على غرار ما يحصل بالدول الصناعية وخاصة في الادارة المحلية، فاذا تم ذلك ونجحت التجربة ونالت اعجاب الحكومة في أثناء هذه الفترة المرحلية فيمكنها أن ترتبط مع هؤلاء لينخرطوا عند تخرجهم في صفوف الخدمة المدنية وتكون الادارة بذلك قد تأكدت من صلاحية الموظفين الجدد ووفرت على نفسها المتاعب الادارية والنفقات المالية الاضافية الناجمة من سوء التوظيف<sup>(١٢)</sup>.

### (ج) امتحانات التوظيف

ليست الامتحانات والاختبارات التي تعقد من أجل اختبار المتفوقين في موضوعات وقدرات ومهارات معينة للمء الوظيفة المعلن عنها في المؤسسة او الادارة، نقول ليست بالمستوى الرفيع المطلوب الذي تعمل فيه الدول المتقدمة، ولم تصل الى الحد الذي وصلت اليه الاساليب والطرق الفنية في الامتحانات والمسابقات التي تجرى في هذه الدول المتقدمة، ويعزى السبب الى ضعف مستوى الموظفين الذين يحضرون هذه الاختبارات والى تدني خبراتهم في هذه المجالات. وجملة القول ان هذا الموضوع يحتاج الى أساليب ومهارات وخبرات معينة ليس من السهولة بمكان توفرها من الموظف العامل لدى أجهزة الدولة النامية، ومثال ذلك تحتاج ادارة الامتحانات المركزية في الخدمة المدنية الى جهاز بشري متطور ودائم فيه عدد كاف من خبراء الادارة والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس، وفيه موظفون كفاء بمستوى أرفع وبخبرات افضل من تلك الموجودة في الدوائر الحالية التي أشرنا اليها فيما سبق، فهناك أسئلة بخصوص توقيت موعد عقد الامتحانات وتحديد الفئة التي تطرح لها الاسئلة من الفئات المتسابقة من المرشحين، والجهة التي تقرر طبيعة هذه الامتحانات، وتوضيح دور الوزارة المعنية التي تختص بالدرجة الاولى اكثر من غيرها في تصميم وادارة الامتحانات ووضع الاسئلة وتحضير المسابقة وتجهيز المكان المناسب لها، ذلك لان المرشح الفائز سيتم تعيينه في ملاكها وبالتالي ستنعكس نتائج عمله وقدراته ومهاراته على المؤسسة نفسها التي يتم تعيينه فيها، ومع تقديرنا لجهود اولئك المسؤولين في الخدمة المدنية ولكننا نتمنى لو أنهم يساعدون الادارة

١٢ - Sigmund G. Ginsburg, "Try Before You Hire: Business Internship Programs", *Management Review*, Vol. 70, No. 1 (January 1981), p. 59.

المسؤولة عن الامتحانات في ديوان الموظفين والمؤسسات الاخرى، وذلك بزيادة عدد الخبراء والفنيين والباحثين مثلاً، وتقوية المكتبة وتوسيعها ودعم نشاط البحث العلمي والدورات التدريبية لدى ادارة الامتحانات. وفي حالة عدم وجود قسم للدراسات والابحاث، فاننا نقترح بأن ينشأ مثل هذا القسم الحيوى باسرع فرصة ممكنة، وعلى هذا القسم اجراء الاتصالات المستمرة مع ادارات الامتحانات في مؤسسات اخرى عربية واجنبية في القطاعين الحكومي والاهلي، ذلك من أجل تبادل المعلومات والاستفادة من نتائج تجارب الاخرين حيثما أمكن في ضوء الواقع المحلي. ان ادارة الامتحانات في الدول النامية اجمالاً ما زالت حديثه العهد وهذا حافز بحد ذاته لكي تنشأ وتتطور هذه الادارات حسب القواعد المعمول بها في الادارة حتى تسير على طريق الكفاءة والعدالة بصفة منتظمة<sup>(١٣)</sup>

وليس كل من يجتاز الامتحانات ويستوفي الشروط الاخرى المطلوبة بموجب الاعلان بالضرورة ان يتم تعيينه لان المرشحين قد يكونون اكثر بكثير من عدد الشواغر الموجودة في الخدمة المدنية. ولهذا السبب يقتضي الامر أن تسجل أسماء الذين لم يتم تعيينهم من الناجحين في قائمة خاصة تسمى «قائمة الاحتياط» أو «قائمة الصلاحية» حتى تعود الادارة اليهم وتستدعيهم عند وجود شواغر جديدة، أو اذا تعذر تعيين اولئك الذين تم اختيارهم اذا أخفقوا في الفحص الطبي أو لم توافق عليهم الجهات المختصة في الدولة مثلاً، فمن المشكلات التي تصادفها ادارة التوظيف بالنسبة لهذا الامر هي قضية حفظ المعلومات عن هؤلاء الاشخاص الامر الذي ينجم عنه تأخير عملية الاتصال بهؤلاء المرشحين عند الحاجة اليهم. لذا، نقترح ان تهتم الجهات المسؤولة بامور تخزين المعلومات واعادة استعمالها وتطوير ادارة الملفات حسب احداث الاساليب الموجودة ما أمكن<sup>(١٤)</sup>. وقد تحصل بعض المشكلات في التوظيف من خلال قوائم الاحتياط المشار اليها قبل قليل في الدول النامية، كأن لا تقوم المؤسسة بتعديل بعض هذه القوائم باستمرار، ولا تشطب أسماء الذين يتم تعيينهم في الادارة الاهلية أو الذين تعاقدوا للعمل خارج الدولة مما ينجم عن ذلك وجود اسماء وعناوين كثيرة قد تفقد العاملين في

١٣- للمزيد عن موضوع الامتحانات حسب قواعد ومتطلبات الادارة راجع:

Jay M. Shafritz, **Personnel Management in Government** (New York: Marcel Dekker, Inc., 1978), pp. 117-139.

١٤- من البوادر المشجعة في الدول النامية وخاصة الدول العربية أنها دأبت على الاهتمام بهذا الموضوع منذ سنوات مضت، وللمزيد عن الجوانب الاجرائية حول الاستفادة من تخزين المعلومات انظر:

Robert L. Sample, "Color Your Files for Productivity", **Administrative Management**, Vol, XLII, No. 5 (May 1981), pp. 62-66.

اجهزة الاتصال حماسهم بسبب عدم جدوى اتصالاتهم مع معظم الاسماء الموجودة ضمن القوائم . لذا، نقترح بان تجرى محاولات الاتصال باستمرار مع المرشحين الناجحين بحيث لا يبقى في هذه القوائم الا أسماء الأشخاص الموجودين في البلد والعاطلين عن العمل .

#### ( ٤ ) فترة التجربة

تعتبر فترة التجربة المرحلة الاخيرة في مراحل التوظيف، ولذلك لا بد من التعرض في حديثنا لبعض المشكلات والعقبات التي قد تعترض الطريق . ثم ان المشكلة المعروفة في معظم الدول النامية هي ان فترة التجربة لا تؤخذ بجدية كافية من قبل بعض المسؤولين والمشرفين . ويعود السبب في ذلك الى تثبيت الغالبية العظمى من الموظفين الجدد بعد انتهاء فترة التجربة مباشرة وبدون تحفظ، أو أي اعتبار في بعض الحالات للملاحظات المسؤول عنهم، وعن مراقبته لنشاطاتهم ومدى استيعابهم للتعليمات، واطاعتهم للمسؤولين ومقدار تفهمهم لتصريف شؤون العمل . ومعنى ذلك ان اجراءات التوظيف لم تكن دقيقة بشكل يسمح بدخول كوادر الخدمة المدنية للمؤهلين الكفاء المناسبين فعلا لهذه الوظائف، أو قد يحدث ان تكون ضوابط الرقابة والاشراف خلال فترة التجربة ضعيفة، فنأتي النتيجة عكسية على المؤسسة تماما كما لو تم تثبيتهم دون مراقبتهم او الاخذ بعين الاعتبار لكل هذه الامور كما اسلفنا . ومع ذلك، فتبقى فترة التجربة خاصة في الدول النامية فترة عمل مرحلية وغير طبيعية بالنسبة للموظف الجديد لأنه يعلم أنه تحت المراقبة، ولذلك قد يضع جهودا غير عادية في العمل الوظيفي والتعامل مع الموظفين والمراجعين من أجل حصوله على التثبيت في الخدمة، وبعد أن يحصل على هذا المطلب قد يتدنى مستواه في العمل والانتاج والتعامل مع الجمهور أو قد يكون اقل من الحد الادنى المقبول في العمل . وتجدر الاشارة الى ان فترة التجربة يجب ان تكون ذات فائدة للموظف والادارة في آن واحد حيث انها فترة عمل ومعلومات عن التنظيم والواجبات والحقوق الوظيفية وليست فترة لقضاء الوقت ريثما يحصل الموظف على الكسب من وظيفته<sup>(١٥)</sup> .

## المراجع المختارة

أولاً: العربية :-

- د. زكي راتب غوشة: العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، (عمان: مطبعة التوفيق، ١٩٨١).

ثانياً: الانجليزية :-

- Beach, Dale S. **Personnel: The Management of People at Work.** New York: Macmillan Publishing Company, 1975.
- Ginsburg, Sigmund G. "Try Before You Hire: Business Internship Programs", **Management Review**, Vol. 70, No. 1, January 1981, pp. 59-61.
- Lubliner, Murray. "Employee Orientation", **Personnel Journal**, Vol. 57, No. 4, April, 1978, pp. 207-208.
- McAvoy, Robert, "Manpower Planning and Corporate Objectives: Two Points of View", **Management Review**, Vol. 70, No. 8, August 1981, pp. 55-59.
- Mckinnery, Jerome B. and Howard, Lawrence C. **Public Administration: Balancing Power and Accountability.** Oak Park, Illinois: Moore Publishing Company, 1979.
- Roy, Delwin A. "Management Education and Training in the Arab World: A Review of Issues and Problems", **International Review of Administrative Sciences**, Vol. XLIII, No. 3, 1977, pp. 221-228.
- Sample, Robert L. "Color Your Files for Productivity", **Administrative Management**, Vol. XLIII, No. 5, May 1981, pp. 62-66.
- Shafritz, Jay M. **Personnel Management in Government**, New York: Marcel Dekker, Inc., 1978.
- Shaw, Paul R. "Manpower and Educational Shortages in the Arab World: An Interim Strategy", **World Development**. Vol. 9, No. 7, July 1981, pp. 637-655.
- Steel, Diana A. "Focusing on Vocational Education", **The Civil Liberties Review**, Vol. 5, No. 4, January - February, 1977, pp. 66-70.