

نحو نموذج فاعل لنظام الخدمة المدنية

غزير سعد العيسى

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود

الرياض، المملكة العربية السعودية

جوال ٠٥٠٠٦٥٠٠٣٤ ، أيميل galaisa@ksu.edu.sa

Towards Building an Effective Civil Service system

Ghzayel Saad AL- Aisa

Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Business
Administration, King Saud University

Riyadh, Saudi Arabia

Mobile 0500650034 , Email galaisa@ksu.edu.sa

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى بناء تصور فكري لنظام خدمة مدنية فاعل ينطلق من استخلاص أفضل ما جاءت به التجارب العالمية وما توصل إليه الفكر الإداري الحديث والدراسات الميدانية في هذا المجال. ويتبلور هذا التصور من خلال طرح نموذج مقترح يمثل الإطار الذي من خلاله يمكن إعادة صياغة أنظمة الخدمة المدنية لتتلافى أوجه الضعف والقصور فيها وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، والتي يأتي في مقدمتها تحسين أداء الموظف العام والوصول بالخدمة المدنية إلى مستوى أداء أفضل يلبي طموحات أفراد المجتمع ويسهم في تحقيق التنمية والتطور باعتبار أن الأجهزة الحكومية هي المحرك الرئيس لعملية التنمية في معظم البلدان وخاصة في النامية منها. إن هذا النموذج، محاولة لتوضيح ما يجب أن يكون عليه نظام الخدمة المدنية من فلسفة ومبادئ وأسس علمية، ومن ثم فهم ما تتمتع به أنظمة الخدمة المدنية الحالية من نقاط قوة وما تعاني منه من نقاط ضعف، وذلك بمقارنتها مع النموذج المقترح.

الكلمات المفتاحية: قانون الخدمة المدنية، نظام الخدمة المدنية، تطوير نظام الخدمة المدنية، نموذج تطويري.

Abstract

This study aims at building an intellectual model of the civil service system in Saudi Arabia.. The proposed model is based on the literature and best international practices. It aims at avoiding the shortcomings of the current system and enables the civil service, as the main mobilizer for development in Saudi Arabia, to accomplish its goals such as improving the performance of the civil servant as well as the level of performance of the civil service in order to meet the expectations of the society. The proposed model represents a framework by which we can reform the civil service law in order to avoid its weakness. This model is an attempt to clarify what should be done in the civil service law in terms of its philosophy, scientific principles, foundations, and to build upon the strengths of the current civil service law, in comparison with the proposed model.

Keywords: civil service law, civil service system, civil service system development, development model

مقدمة

مع تعاظم واتساع الدور الذي أصبح يقع على عاتق الدولة الحديثة في مجال عملية التنمية الشاملة، بكافة أبعادها ، والذي أصبح يفترض اعتماد الدولة على مورد بشري قادر على انجاز هذه المهام الإنمائية الواسعة، ونتيجة لهذا التوسع الهائل في مهام الدولة في الوقت الحاضر، والتوسع المتوقع مستقبلاً وما ترافق معه من تضاعف في أعداد الموظفين في الأجهزة الحكومية، حرصت الحكومات على الاهتمام بالمورد البشري، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري يمثل العنصر الرئيس المحرك للمنظمات، وأحد المحددات الرئيسة لفاعلية التنظيم ونجاحه في تحقيق أهدافه. وتزامناً مع ذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى وجود أجهزة وأنظمة للخدمة المدنية تعنى بكل ما يخص المورد البشري داخل الأجهزة الحكومية.

ولقد استحوذ موضوع تطوير نظام الخدمة المدنية على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة العامة، وذلك من منطلق أن نظام الخدمة المدنية بكافة مبادئه ولوائحه التنفيذية، يمثل المحور الرئيس لكافة التعاملات المتعلقة بجميع موظفي الدولة المدنيين بدءاً بالتعيين وانتهاء بترك الخدمة ومروراً بكافة النشاطات ذات العلاقة بالموظف، مؤثراً بذلك على الموظف والعمل في آن واحد؛ حيث يُعتبر وسيلة لحفظ حقوق الموظف من ناحية، وضمان تأديته لواجباته من ناحية أخرى.

إن أحد مشكلات الدول النامية، أنه علاوة على تقادم أنظمة الخدمة المدنية فيها، فإن هذه الأنظمة لم تبنى على أسس علمية ومنطلقات فكرية صحيحة، فضلاً عن ذلك أنها لم تتطور بما يتوافق وتطور أنظمة الخدمة المدنية في دول العالم المتقدمة، إضافة إلى تدني توافق هذه الأنظمة مع آراء وتطلعات الأجهزة المطبق فيها النظام، ومع ما يثار من اقتراحات وشكاوى من قبل المطبق عليهم النظام؛ مما أدى إلى ظهور بعض المشكلات التي أثرت سلباً على أداء الموظف الحكومي ترتب عليه ضعف الأداء الحكومي وقصور عمليات التنمية الشاملة فيها.

كل ذلك يؤكد الضرورة الملحة لوجود نموذج مثالي لبناء نظام الخدمة المدنية يمكن من خلاله التعرف على ما تتمتع به أنظمة الخدمة المدنية الحالية من جوانب مميزة، وما تعانيه من مشكلات أو قصور في بناء النظام، ومدى احتياج هذه الأنظمة للتطوير وفق ما تتطلبه المرحلة الحالية والتوقعات المستقبلية من تغييرات.

أهمية البحث

تتعدد وتباین موضوعات البحث في مجال الخدمة المدنية، إلا أن دراسة نظام الخدمة المدنية بشكل عام، وتطويره بشكل خاص لها أهميتها الخاصة، والتي تأتي من منطلقات متعددة إدارية وإنسانية وتنموية ترتبط بأهمية المورد البشري وحتمية وجود نظام يكفل له حقوقه ويبيّن له واجباته، ويتواءم مع ما يستجد من تطورات في هذا المجال.

إن العاملين في الأجهزة الحكومية يضطلعون بدور حيوي في تنفيذ السياسات العامة للدولة، ويقع على عاتقهم مهمة القيام بنشاطات وتقديم خدمات تؤثر مباشرة في المواطنين والمقيمين في شتى نواحي الحياة.

ومن ثم فإن مدى فاعلية تلك الأجهزة في الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير، على توافر السياسات، والأنظمة، واللوائح التنفيذية، والقواعد الإجرائية، التي تتعامل مع العاملين فيها بما يكفل توفير الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم وتنمية قدراتهم، وتهيئة المناخ المناسب الذي يسهم في رفع معنوياتهم، وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم على أفضل وجه ممكن (رشيد، ٢٠٠١م: ٦٩-٧٢).

وإذا كانت هذه المنطلقات تمثل أهمية عامة لدراسة تطوير نظام الخدمة المدنية، فإن مما يُضفي على هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تتوافق مع التوجهات العالمية لتطوير العمل الحكومي في كافة المجالات، من ناحية، ومن ناحية أخرى تأتي أهميتها من حتمية إعادة دراسة أنظمة الخدمة المدنية في الدول النامية وتشخيص نقاط القوة ومكامن الضعف وإجراء الإصلاحات التطويرية الملزمة بما يتوافق مع الخطط التنموية.

هدف البحث

وفق ما سبق يمكن القول أن هدف هذا البحث يتمحور في بناء نموذج فاعل لنظام الخدمة المدنية يقوم على ما تضمنته مفاهيم وأبعاد وأسس نظام الخدمة المدنية والصياغة القانونية له؛ ويأخذ في الاعتبار تجارب الدول الرائدة في هذا المجال من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن من خلال هذا النموذج تشخيص أنظمة الخدمة المدنية الحالية بالمقارنة معه وفق ما يتضمنه من مرتكزات، لمعرفة ما تتضمنه هذه الأنظمة من نقاط قوة وضعف، ومن ثم التعرف على الجوانب المقترحة لتطويرها في الأنظمة الحالية للخدمة المدنية.

منهجية البحث

حيث أن هذه الدراسة نظرية، تقوم على مراجعة أهم ما جاء في الأدب الإداري عن موضوع أنظمة الخدمة المدنية، وما يرتبط بها من عمليات تطويرية تساعد على بناء نموذج فاعل يمكن أن تتبناه أجهزة الخدمة المدنية لتطوير نظام الخدمة المدنية، فإن الدراسة قامت بمجملها على منهج البحث الوثائقي، لذا يمكن القول أن هذا البحث بحث استنتاجي يعتمد على أدبيات الدراسة ولكنه لا يقوم فقط بتلخيصها وسردها بل أيضا إلى بنائها بشكل مترابط بغية الوصول إلى نموذج نظري شامل ومتكامل لنظام الخدمة المدنية يجمع شتات هذه الدراسات المتفرقة ويضعها في بوتقة واحدة (العامري، ١٩٩٨م: ٢٩٣).

مفهوم نظام الخدمة المدنية

أصبح مفهوم الخدمة المدنية في الوقت الراهن من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، وذلك لما تحتاجه الوظيفة في الأجهزة الحكومية من المبادئ التنظيمية والأخلاقية التي تحكم ممارساتها اليومية من خلال ما تقوم به من أنشطة من ناحية، وبما يحكم ممارسات موظفيها من ناحية أخرى. وبشكل عام يمكن القول إن مفهوم الخدمة المدنية يقوم على مجموعة من المبادئ الهادفة إلى إيصال خدمة عامة تراعي مصالح المواطنين دونما تمييز أو إنفاص لحق فرد أو لحق مجموعة في المجتمع من خلال الأجهزة الحكومية،

والتي تقوم على تقديم الخدمة المباشرة للمواطنين ممثلة في إداراتها وموظفيها (الصرايرة ويونس، ١٩٩٩م: ٥٥٩، ٥٦٩)، وينظمها قانون خاص وهو قانون الخدمة المدنية، والذي ينظم علاقة الموظف بالدولة ويحدد حقوقه وواجباته، كما ينظم ذلك القانون النظر في نزاعات الموظفين الإدارية والقانونية مع الإدارة (الحواتي، ٢٠٠٨م: www.advisors.gov.sd/index.3/11/2012).

ونظراً للطابع الخدمي الذي تتميز به الدوائر الحكومية عن المؤسسات والشركات الخاصة ذات الطابع الربحي، وللتمييز بين العاملين في هذه الهيئات المدنية عن العاملين في القطاع العسكري والخاضعين للخدمة العسكرية فقد شاع مصطلح إدارة الخدمة المدنية Civil Service Administration (الكبيسي، ٢٠٠٥م: ٦) في أكثر دول العالم، إلى جانب شيوع مصطلحات أخرى لها الدلالة نفسها التي تتضمن كل ما له علاقة بإدارة وتنظيم شؤون العاملين في الجهاز الحكومي، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة العاملين وإدارة الموارد البشرية (الخلي، ١٩٨١م: ١١١). وعليه فقد يختلف المسمى الذي يطلق على مجموعة الأنظمة واللوائح التي تنظم حقوق وواجبات الموظف العام وكافة ما ينظم ويسير حياته الوظيفية، وإن تماثلت في محتواها، ومن تلك المسميات: نظام الخدمة المدنية، نظام العاملين المدنيين، ونظام موظفي الدولة.

أهداف نظام الخدمة المدنية

إن من الحقائق المسلّم بها أن الحياة في أي جماعة إنسانية لا تستقيم إلا بوجود قدر من الضوابط التي تهيمن على سلوك وعلاقات الأفراد المكونين لها، وهذه الضوابط توضع في شكل مبادئ وقواعد عامة فيما يسمى بالقوانين أو الأنظمة، وفي شكل قواعد فرعية تفصيلية تابعة فيما يسمى باللوائح. والمجتمع الإداري هو جزء من المجتمع العام الكبير، وحياته جزء من حياته، التي لا تستقيم إلا بضبط علاقات أفرادها أيضاً، بما تتضمنه أنظمة ولوائح الخدمة المدنية من أحكام تشريعية رئيسية وفرعية (خضر، ٢٠٠٦م : ٦)؛ ومن ثم يمكن إجمال أهداف نظام الخدمة المدنية في التالي:

- ١ . تأكيد مبدأ الجدارة في كافة الجوانب المتصلة بإدارة الموارد البشرية وفق قواعد موضوعية محايدة بما يكفل تكافؤ الفرص بين جميع الأفراد.
- ٢ . حماية حقوق الموظفين وصيانة كرامتهم وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل معهم.
- ٣ . وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال الموازنة السليمة بين وصف الوظيفة، ومواصفات الموظف الذي يشغلها.
- ٤ . الاستخدام الأمثل للموظفين وتنمية مهاراتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي، والارتقاء بمستوى الأداء والكفاية الإنتاجية للموظفين (رشيد، ٢٠٠١م: ٦٩-٧٢).
- ٥ . الحيادية في اتخاذ القرارات الوظيفية، والأخذ بمبدأ الكفاءة في كافة القرارات الوظيفية، والبعد عن الانتماءات الاجتماعية ومحاباة الأقارب.

٦. إيجاد وضع نظامي سليم لكل من العاملين في مجال الخدمة المدنية والسياسيين على السواء لمحاربة الفساد الإداري وتجنب الخلط بين المصالح العامة والخاصة.
٧. توفير عناصر خدمة مدنية ذات كفاءة عالية وبواعث ذاتية للعمل بما يساعد على تعزيز الكفاءة المهنية ، وهذه تتمثل بصفة خاصة في: التدريب والشفافية وآليات الترقى وتخصيص الأجور والمكافآت.
٨. إيجاد درجة معينة من الضمانات فيما يتعلق بمدى الخدمة والتوظيف للعاملين بالخدمة المدنية ما يشجع على الاستقرار وجذب الكفاءات الجيدة، ومن ثم استقرار القطاع الحكومي.
٩. إيجاد معايير واضحة وتفعيلها بشكل متجانس في كافة الأجهزة الحكومية من خلال وجود سلطة مركزية تتولى المسؤولية الكاملة فيما يتعلق بإدارة ومراقبة وتطوير أنظمة الخدمة المدنية (Cardona,2002:1-2)

تطور أنظمة الخدمة المدنية وبرز مشكلاتها في الدول النامية

إن تطور أنظمة الخدمة المدنية في الدول المتقدمة جاء على مدى قرون مضت ما بين مؤيد ومعارض له، وذلك في سياق تطوير الخدمة المدنية بكافة عناصرها وأبعادها ككيان متجانس ومتداخل مع بعضه البعض، متأثرة في الوقت نفسه ببيئتها السياسية والاجتماعية والثقافية من خلال إصلاحات متتالية لأنظمة الخدمة المدنية والأجهزة ذات العلاقة (Diez, 2000:247).

وبذلك فإن أنظمة الخدمة المدنية في الدول المتقدمة لا يُنظر لها أنها لا تعاني من مشكلات، إلا أن هذه المعاناة أصبحت الآن أقل حدة، لما مرت به من مراحل إصلاحية متعددة انطلاقاً من إيمانها بأهمية المورد البشري وما يتعلق به من أنظمة وقوانين تنظم ما على الموظف من واجبات وما له من حقوق، وبناء على ما تعرضت له من مشكلات ووفق ما توصلت له في دراساتها المتواصلة لأنظمتها وما تحتاج له من إصلاح بهدف إصلاح الإدارة الحكومية بشكل عام (موسى، ١٩٨٥م: ٩٨).

إن الخدمة المدنية بأجهزتها وأنظمتها وسياساتها يُفترض أن تمثل المنطلق الرئيس لخطط الدول التنموية وعملياتها الإصلاحية، كما أن التطور العالمي السريع في جميع مجالاته، وزيادة الوعي والتعليم بين المواطنين جعلاً الأنظار تتجه إلى جودة الخدمات المقدمة لهم، وجودة النظم والقوانين التي يتعاملون معها، وهذا يتطلب من الأجهزة الحكومية التطور ومواكبة هذه التغيرات الحديثة في كافة المجالات، ومن ذلك ما يمثل أساساً في التعامل مع مواردها البشرية ألا وهو مراجعة التشريعات الحالية والعمل على تطويرها (الحداد، ٢٠١٠م: kw25/1/2013.www.alanba.com. ;).

وحيث تعاني الدول النامية من وجود بعض المشكلات في أنظمة الخدمة المدنية لديها والتي تختلف في وجودها وتباين في حدتها من دولة إلى أخرى، فإن ذلك يفرض عليها تشخيص أوضاعها الحالية، ودراسة ما تعانيه من مشكلات، بما يساعد في وضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات وتطوير أنظمة الخدمة المدنية فيها. ويمكن إجمال أبرز مشكلات نظام الخدمة المدنية في الدول النامية في التالي:

- عدم وجود تشريع موحد يجمع كافة الأحكام المتعلقة بالوظيفة والموظفين لسائر منظمات الدولة، وإنما هناك تشتت في التشريعات الخاصة، إلى جانب تشريع عام لا يقوى على الاستجابة للتطورات الجديدة.
 - عدم استقرار القوانين؛ حيث إن التسرع في تشريع القوانين دون دراسة مستفيضة يجعلها تصدر وهي مشوبة بالنقصان أو التناقض، الأمر الذي يحتم بعد فترة وجيزة سرعة تعديلها، وقد يكون التعديل مرات متعددة، إلى أن تصبح التعديلات القانونية من الكثرة بحيث يصعب على الموظف الإلمام التام بالأحكام القانونية سارية المفعول.
 - تعدد جهات التفسير، ويعود ذلك إلى عدم وجود جهة مركزية واحدة مسؤولة عن التفسير الملزم لسائر الأطراف المعنية بالأمر، ما يحدث نوعاً من البلبلة في التطبيق.
 - افتقار معظم أنظمة الخدمة المدنية لقواعد علمية واضحة في المسائل التالية:
 - سياسة التوظيف من حيث الانتقاء والتعيين، تحليل الوظائف وتصنيفها، أحكام الترقية، نظام الرواتب والعلاوات، نظام الحوافز المادية والمعنوية، التدريب، التأديب الإداري، تقييم الأداء الوظيفي(الشيخلي، 1982م: 100-105).
 - مشكلات الشكلية في نصوص النظام والتناقض بين المظهر والجوهر في تطبيقها أدى إلى وجود فجوة بين هذه القوانين والواقع الفعلي (موسى، 1985م: 92-97).
 - ظهور بعض الممارسات الخاطئة التي شابها ضعف في العدالة وتكافؤ الفرص، أدى لخلق حالة من عدم الثقة والتشكيك في مختلف مراحل وجوانب عمل الإدارة العامة ومن ذلك: الاختيار والتعيين والترقية والنقل والإعارة والانتداب ما أدى إلى حالات من عدم الرضا بين موظفي الخدمة المدنية (الساكت، 2012م: 8-11).
- إن دراسة هذه القضايا وإيجاد حلول مجدية للمشكلات المترتبة عليها، يتطلبان أن يؤخذ في الاعتبار عند القيام بأية عملية إصلاحية لنظام الخدمة المدنية القيود السياسية الموجودة ومتطلبات الصياغة القانونية الجيدة، علاوة على تحديد النطاق التطبيقي لقانون الخدمة المدنية، وتحديد المؤسسات والأجهزة التي يتعين إدراجها بقانون الخدمة المدنية، بما يساعد على وجود بيئة إدارية قانونية عامة تتميز بدرجة كافية من الوضوح، مقبولة من الناحية السياسية وقابلة للتطبيق من المنظور القانوني. إضافة إلى الاهتمام بجانب على درجة كبيرة من الأهمية ألا وهو المحاكم المستقلة القادرة على مراجعة الجانب القانوني للإجراءات والقرارات الإدارية. علاوة على ضرورة إيجاد مؤسسات وآليات رقابية لتمكين النظام الإداري من تفعيل قانون الخدمة المدنية بشكل دقيق (Cardona,2002:2-5).

نماذج من تجارب الدول المتقدمة في تطوير نظام الخدمة المدنية

إن المتتبع لأنظمة وأجهزة الخدمة المدنية في دول العالم، يجد تجانساً كبيراً في عناصرها الرئيسية ومنطقاتها المحورية، وكذلك في طبيعة أجهزتها ومهامها المختلفة حتى وإن اختلفت المسميات الإدارية. ويتضمن هذا الجزء من البحث، دراسة نماذج من أنظمة الخدمة المدنية وأجهزتها المركزية في عدد من الدول ذات التوجه التطويري في هذا المجال. وبشكل عام ووفق ما تتطلبه الدراسة سيتم استعراض هذه النماذج بشكل موجز وفق بعض أو جميع المحاور التالية:

- المراحل التطويرية لنظام الخدمة المدنية.
- ابرز ما يتضمنه النظام.
- الأجهزة المركزية للخدمة المدنية.

1- المملكة البريطانية المتحدة

- المراحل التطويرية لنظام الخدمة المدنية البريطاني:

بدأت جهود بريطانيا لتنظيم بيروقراطية فاعلة خلال حكمها للهند في أواخر القرن الثامن عشر، وشكلت مبادئ الخدمة المدنية في الهند، الأساس لقيام نظام مشابه في المفهوم في الوطن الأم سنة 1858م، عقب نشر تقرير نورثكوت-تريفليان Northcote-Trevelyan عن تنظيم الخدمة المدنية الدائمة The Organization of the Permanent Civil Service (رشيد، 2001م: 77-78).

برزت الوظيفة العامة البريطانية بعد ظهور نظام الخدمة المدنية البريطاني في منتصف القرن التاسع عشر كأفضل نظام في هذا المجال، وذلك بعد أن كان نظام الخدمة المدنية في بروسيا مثالا يُحتذى به. ولقد تأثرت به العديد من أنظمة الخدمة المدنية سواء في الدول الأوروبية أو في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك غالبية الدول النامية. وتعتبر التجربة البريطانية في إصلاح الخدمة المدنية بما في ذلك ما يتعلق بها من أنظمة وقوانين من التجارب الرائدة في تطوير نظام الخدمة المدنية، وقد أجرت إصلاحات متعددة عام 1953م، بعد مرور مائة سنة على إصلاحات عام 1853م حافظت خلالها على قدر كبير من الاستقرار، وتوالت الإصلاحات في هذا المجال، وصدر تقرير لجنة فالتون علم 1968م متضمناً عدداً من الاقتراحات التطويرية لنظام الخدمة المدنية (الحلبي، 1981م: 32-34، 149-175).

ولقد استمرت العمليات التطويرية لنظام الخدمة المدنية البريطاني منذ ذلك الحين وحتى الوقت الحاضر، وذلك انطلاقاً من اعتقادها الراسخ بأهمية التطوير المستمر للعمل الحكومي وتطوير مواردها البشرية وما يرتبط بذلك من أنظمة الخدمة المدنية الخاصة بهم. وقد كان آخرها خطة إصلاح الخدمة المدنية لعام 2012م

(www.civilservice.gov.uk.30/4/2013)

▪ أبرز ما يتضمنه نظام الخدمة المدنية البريطاني:

في بريطانيا يُشار لموظفي الخدمة المدنية بموظفي التاج الملكي، ولا تشمل

الخدمة المدنية كلاً من القوات العسكرية والشرطة، وموظفي الحكومات المحلية، وكذلك موظفي القطاع الصحي والدبلوماسي. وتأخذ الخدمة المدنية البريطانية بالنظام المفتوح، ويوجد لديها نوعان من التوظيف فيما يخص الدوام: الدوام الكلي والدوام الجزئي. وتنص أنظمة الخدمة المدنية فيها على أن مرتكز التوظيف وكافة السياسات الوظيفية في أجهزة الخدمة المدنية هو مبدأ الجدارة، وذلك من خلال المنافسة العادلة المفتوحة للجميع اعتماداً على مبدأ تكافؤ الفرص. كما تؤكد تمسك موظفي الخدمة المدنية بالقيم الأساسية للعمل والمتمثلة في النزاهة والصدق والموضوعية والحياد

(http://en.wikipedia.org/wiki/Her_Majesty_Civil_Service.4/1/2013, <http://www.civilservice.gov.uk>.30/4/2013)

الأجهزة المركزية للخدمة المدنية.

تتخصص الأجهزة المركزية المسؤولة عن موظفي الخدمة المدنية في التالي:

هيئة الخدمة المدنية، وهي وكالة حكومية، تهتم بظروف العمل لموظفي الخدمة المدنية، والإشراف على التوظيف والترقيات، وتعزيز قيم الخدمة العامة لضمان الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف إدارة القطاع العام.

الجهاز المركزي للخدمة المدنية، ويهتم بكافة شؤون موظفي الخدمة المدنية ويضم ثلاثة أقسام رئيسية: الأداء الوظيفي والخدمات الاستشارية، التوظيف، التدريب والتطوير التنظيمي.

(<http://en>

4/1/2013,

[wikipedia.org/wiki/Her_Majesty's_Civil_Service](http://www.civilservice.gov.uk)

<http://www.civilservice.gov.uk>.30/4/2013)

٢- ألمانيا

▪ أبرز ما يتضمنه نظام الخدمة المدنية الألماني:

تنقسم الخدمة المدنية في ألمانيا إلى جزأين، يمثل الجزء الأكبر في العاملين في الخدمة العامة ويعتمد التعامل معهم وفق القانون المدني، أما الجزء الأصغر من الخدمة المدنية فيتضمن كبار المسؤولين والوزراء والقضاة والجنود وأعضاء البرلمانات ويتم التعامل معهم وفق القانون العام. ويعتبر قانون موظفي الخدمة العامة هو القانون المركزي للخدمة المدنية في ألمانيا والذي يقوم بدوره على مبادئ القانون العام والذي ينص في إحدى فقراته على أنه يجب أن يتم تنظيم وتطوير القانون الذي يحكم الخدمة المدنية بحيث يراعي المبادئ التقليدية للخدمة المدنية من المنظور المهني. ورغم الجمود الذي انتاب قانون الخدمة المدنية إلا أنه شهد تعديلات دستورية منذ ٢٠٠٦م،

والذي بموجبها شهدت العلاقة بين الولايات الفيدرالية والحكومة تعديلاً جوهرياً حيث أصبح بمقدور الولايات الفيدرالية الآن أن تتخذ قراراتها بنفسها، على الأخص فيما يتعلق بالقواعد التي تحكم المهنة (الشكل العام وعلاقة المكاتب فيما بينها) كما يمكنها أن تجيز قوانين حول الحقوق والواجبات الأساسية لجميع الموظفين، إلا أنها لا تتعامل مع أي من الرواتب والمزايا المالية (Wolf, 2011: 2-5).

وبناء على الإصلاحات الأخيرة تعتبر الحكومة الألمانية الاتحادية هي المسؤولة عن وضع اللوائح العامة للخدمة المدنية، وفي الوقت نفسه فإن الولايات الاتحادية من الممكن أن تضع المبادئ التوجيهية في ظل هذه الأحكام، وحتى تكتسب قوة القانون في التطبيق يُفترض أن يوافق عليها البرلمان. كما يتم التشاور من قبل الحكومة الاتحادية مع النقابات العمالية والجمعيات المهنية لموظفي الخدمة المدنية عند إعداد الأحكام المتعلقة بموظفي الخدمة المدنية، ومن ثم يمكن أن يُؤخذ بأرائهم واقتراحاتهم في المرحلة التحضيرية للقوانين. كما أصبح بإمكان كل وزارة اتحادية أن تتحمل مسؤولية التوظيف لديها والكيفية التي يتم بها اختيار المتقدمين وفق مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص، والشعور بالمسؤولية والالتزام بالصالح العام، وذلك بالتنسيق مع لجنة شؤون موظفي الخدمة المدنية الاتحادية. فالجدارة تعتبر القاعدة الأساسية في التعيين والترقيات وذلك وفقاً للكفاءة والمؤهل التعليمي والانجازات المهنية للشخص المتقدم.

ووفق نظام الخدمة المدنية الألماني فقد حدد سن التقاعد الإلزامي بـ (٦٥) سنة كما يمكن للموظف أن يأخذ بنظام الدوام الكلي أو الدوام الجزئي في العمل (Public service in The Germany, 2013: 26-42)

ويقوم قانون الخدمة المدنية الألماني على فلسفه تكريس الموظفين كافة إمكاناتهم للأجهزة الحكومية التي ينتمون لها بغرض تحقيق المصلحة العامة بصورة حيادية وفق مبادئ العدل والمساواة، وبالمقابل يتعين على هذه الأجهزة الاهتمام بالموظف وأسرته. في ظل وضع نظامي يشعره بالاستقلالية والأمن الوظيفي، ما يتيح له التركيز بشكل كاملاً في مهامه الوظيفية. أما فيما يخص تحديد الحقوق والواجبات، فيتم من خلال السلطة التشريعية وفق نظام الخدمة المدنية.

ويمكن إجمال أبرز المبادئ الأساسية لقانون الخدمة المدنية الألماني في التالي:

- الولاء والإخلاص في العمل.
- الالتزام بالمصلحة العامة وعدم استغلال المنصب الوظيفي.
- التقيد بالتعليمات الصادرة عن رؤسائه ما لم تخالف تعليمات القانون الجنائي أو الكرامة الإنسانية.
- حظر الإضرابات عن العمل.
- يتعين على الموظف عند الحاجة له العمل ساعات إضافية.
- الخضوع للأحكام النظامية، فالسلوك الخاطئ يخضع للحكم بموجب أحكام جنائية إدارية مستقلة.
- الراتب للمنصب الذي يشغله وليس له بصفة خاصة.

▪ التوظيف بناء على الكفاءة، ففي حالة وجود منصب شاغر سيتم تعيين المرشح الأنسب للتوظيفة

(wolf, 2011: 6)

ومن المبادئ الأساسية التي اهتم بها قانون الخدمة المدنية الألماني، العدالة والمساواة؛ وذلك فيما يتعلق بحق كل ألماني بالوصول بالمساواة مع غيره إلى أي وظيفة عامة تتلاءم مع مؤهلاته وقدراته المهنية، وأن لا يتوقف التمتع بالحقوق المدنية وحقوق المواطنة وفُرص الوصول إلى الوظائف العامة والحقوق المكتسبة فيها على العقيدة الدينية للشخص المعني بذلك. أما فيما يخص تحمل المسؤولية عند الإخلال بالواجب الوظيفي العام، فتضمن القانون أنه إذا أخل شخص ما أثناء ممارسته العمل في وظيفته الرسمية المعهودة إليه بواجبات عمله الرسمي تجاه طرف ثالث، عندئذٍ تقع المسؤولية، من حيث المبدأ، على عاتق الدولة أو المؤسسة التي يؤدي وظيفته فيها، وإذا تبين أن هذا الإخلال كان متعمداً أو حدث بسبب الإهمال المجحف، يبقى الحق بالتحفظ على استحقاق التعويض وارداً، ولا يجوز هنا استبعاد اللجوء إلى الطرق القانونية المشروعة للمطالبة بالتعويض عن الضرر (القانون الأساسي لجمهورية ألمانيا الاتحادية، ٢٠٠٢م: ٣١-٣٢)

٤- الولايات المتحدة الأمريكية

المراحل التطويرية لنظام الخدمة المدنية الأمريكي:

يُعد ويلسون Wilson بمقاله الشهير في عام ١٨٨٧م بعنوان دراسة الإدارة " the study of administration " أول من نادى بوجوب فصل الإدارة عن السياسة وتأسيس علم الإدارة العامة القائم على الاهتمام بالتركيز على دراسة الطرق المثلى لقيام الحكومة بأعمالها والوصول إلى تنفيذ أهداف السياسة العامة، وقد نادى ويلسون في ذلك الوقت بالفصل وفق فلسفة إصلاحية تطويرية للأجهزة التنفيذية- Wilson.1992:11 (24)، كما كتب إيتون Eaton في عام ١٨٨٠م عن إصلاح الخدمة المدنية البريطانية؛ حيث كانت الدولة الرائدة في مشروعات إصلاح الخدمة المدنية متحدثاً عن انعكاسات التجربة البريطانية في الولايات المتحدة الأمريكية وضرورة أن يظهر تأثيرها في المسائل الإدارية في الإدارة الأمريكية، منوهاً إلى أن نجاح مبادئ وأساليب معينة في بلد معين لا يعد سبباً كافياً على الإطلاق لتطبيقها في بلد آخر، موضحاً في الوقت نفسه أن إمكانية تطبيقها ستزداد طبيعياً كلما ازدادت الأشياء المشتركة بينهما في العرق واللغة والدين، وفي القوانين والمؤسسات والحضارة، وهذا ما يدعم نجاح السياسات الإصلاحية البريطانية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد طرح عدد من المبادئ والاستنتاجات المقبولة في التجربة البريطانية في إصلاح أنظمة الخدمة المدنية ومن ذلك مبدأ الجدارة وشغل الوظائف العامة وما يتضمن ذلك من شروط التعيين وأساليب الاختيار، إضافة إلى نظام الرواتب وكذلك نظام التقاعد، والتي بمجملها يمكن أن تساهم في حل مشكلات الفساد الإداري (إيتون، ١٨٨٠م: ٤١-٤٣).

وقد كان إيتون مكلفاً برئاسة أول لجنة للخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية أسسها الرئيس جرانت Grant عام ١٨٧١م.

وعندما انتهت اللجنة من مهمتها في عام ١٨٧٥م دون تحقيق أي نجاح ذهب ايتون إلى بريطانيا بطلب من الرئيس رثر فوردهيس Rutherford Hays لكي يعد دراسة عن نظام الخدمة المدنية هناك وبناء على ذلك كتب التقرير سالف الذكر الذي يدعو فيه إلى إصلاح نظام الخدمة المدنية بالاستفادة من التجربة البريطانية ولمنع تفشي الفساد الإداري، ولم تثمر الإصلاحات الدستورية لنظام الخدمة المدنية عن نتائج تشريعية إلا بعدما اغتيل الرئيس جار فيلد Garfield عام ١٨٨١م من قبل رجل محبط من بحثه عن منصب. وقد برز ايتون من خلال صياغة قانون بندلتون Pendleton عام ١٨٨٣م الذي أنشأ نظام الخدمة المدنية الفيدرالي القائم على الجدارة (جي.م. شافريتز وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٥) واستمرت سياسة الإصلاح وتطوير نظام الخدمة المدنية وصدرت إصلاحات متعاقبة منذ ذلك التاريخ وحتى الآن.

أبرز ما يتضمنه نظام الخدمة المدنية الأمريكي:

تتضمن الخدمة المدنية الأميركية جميع وظائف التعيين في الهيئات التنفيذية والقضائية والتشريعية لحكومة الولايات المتحدة باستثناء وظائف الخدمات النظامية، والتي تعني القوات المسلحة، وفرق خدمات الصحة العامة، وإدارة خدمات علم البيئة. وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أولاً: الخدمة التنافسية – الخدمة المدنية المصنفة – وتتضمن جميع وظائف الخدمة المدنية في الهيئة التنفيذية فيما عدا الوظائف المستثناة بنوع خاص من الخدمة التنافسية بمقتضى القانون، وكذلك وظائف الخدمة المدنية في غير الهيئة التنفيذية التي يضمنها القانون بنوع خاص في الخدمة المدنية.

ثانياً: الخدمة المستثناة (الخدمة المدنية غير المصنفة)، وتتكون من وظائف الخدمة المدنية التي لا توجد في الخدمة المدنية التنافسية (قوانين الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية: ١١-١٢)

ثالثاً: الخدمة التنفيذية العليا، والتي أنشئت بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية لعام ١٩٧٨م، وتشمل كبار المديرين المكلفين بإدارة الحكومة الاتحادية. ويتم شغلها إما من خلال إجراءات تنافسية، أو عن طريق التعيينات السياسية.

(<http://www.transitionjobs.us/federal-civil-service-outlining-three-categories/13-10-2012>)

ويتم شغل وظائف الخدمة المدنية المصنفة أو ما يسمى الخدمة التنافسية، والتي تتضمن جميع وظائف الخدمة المدنية في الهيئة التنفيذية فيما عدا الوظائف المستثناة بنوع خاص من الخدمة التنافسية بمقتضى القانون، وكذلك وظائف الخدمة المدنية في غير الهيئة التنفيذية التي يضمنها القانون بنوع خاص في الخدمة المدنية عن طريق الاختبارات الوظيفية. (Gossett, 2003: 267-278)

ويمكن توضيح مكونات قانون الخدمة المدنية الأمريكي الرئيسية والفرعية في التالي (قوانين الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية: ٩- ٢٦٥):

١. أحكام عامة: تعريف مصطلحات النظام، قرارات التعيين، اليمين (السلطة التي تباشره، التأدية بدون رسوم، التجديد)، السجلات، التقارير.
٢. التوظيف والاستغناء عن الخدمة: سلطات التعيين، الامتحان، الاختيار، الإحاق بالخدمة، تفضيل الاستبقاء في الخدمة وإعادة التعيين (بعد سن السبعين والذي يمثل سن التقاعد، المستقيلون)، التعيين الدائم بعد ثلاث سنوات خدمة مؤقتة بشرط أن لا يكون انقطع عن العمل أكثر من ثلاثين يوماً، وان يجتاز اختباراً غير تنافسي مناسباً، أداء اليمين للوظيفة، إقرار الموظف عدم إعطاء أي مقابل للتعين، إقرار الموظف بالولاء، الانتدابات، التنقلات.
٣. الترقية.
٤. أداء الموظفين: التدريب، تقييم الأداء، المكافآت الحافزة.
٥. الأجور والبدلات: تحليل وتصنيف الوظائف، ترتيب الوظائف، معدلات الأجور ونظمها، إدارة الأجور، العلاوات، الأجور الإضافية، التعويض عن الإجازات، البدلات.
٦. علاقات الموظفين: السياسات، اللياقة والأمن والسلوك، الولاء والأمن والإضراب، المخالفات، التظلم، خدمات الموظفين.

أجهزة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية:

وفقاً لقانون إصلاح الخدمة المدنية لسنة ١٩٧٨م، تم إلغاء لجنة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة، وتوزيع مهامها بين ثلاث جهات وهي: مكتب إدارة شؤون الموظفين، ومجلس حماية نظام الجدارة، والهيئة الاتحادية لعلاقات العمل.

(http://en.wikipedia.org/wiki/civil_service_reform_Act_of_1987/

13-10-2012)

٥- اليابان

المراحل التطويرية لنظام الخدمة المدنية الياباني:

يعود النظام الياباني الحالي للخدمة المدنية إلى عهد الإمبراطور مييجي (١٨٦٨-١٩١١م)، ويرتكز على أن البيروقراطية المركزية في اليابان لها تقليد نخبوي يعود إلى القرن التاسع عشر، والذي يتم فيه تشجيع الأفضل والأكثر بروزاً في البلد للعمل في الحكومة الوطنية، ويعكس نظام التوظيف في الخدمة المدنية في اليابان هذا التقليد، مؤكداً أن أولئك الأشخاص الذين يتمتعون بمواهب عالية هم فقط الذين يصبحون من موظفي الحكومة،

ولعل من أكثر أنظمة الخدمة المدنية اليابانية التي شهدت تطورا في الآونة الأخيرة، نظام التوظيف والترقية، وذلك عندما أظهرت العديد من الأجهزة الحكومية ضعفاً في المهارات الإدارية الأساسية في موظفي الحكومة، وبدأ الاعتقاد بأن سوء الإدارة البيروقراطية قد ساهم في التراجع الاقتصادي الذي ظهر مؤخراً. وفي ضوء هذه المشكلات بدأ الكثيرون من الجمهور الياباني يشكون في صلاحية نظام الخدمة المدنية الحالي، وبدأت المناداة بحتمية تطوير النظام.

أبرز ما يتضمنه نظام الخدمة المدنية الياباني:

يمكن إجمال أبرز ما تضمنه نظام الخدمة المدنية الياباني فيما يتعلق بالتوظيف والترقية في الحكومة المركزية في التالي:

1. أولئك الذين يرغبون في العمل في الحكومة المركزية اليابانية يجب أن يخضعوا لامتحان خدمة مدنية موحد على المستوى الوطني تحت إدارة المؤسسة الوطنية للعاملين في نهاية سنتهم الدراسية، حيث تعمل الوكالة على إجراء امتحانات على ثلاثة مستويات مختلفة، تعتبر الفئة الأولى منها هي التي يتم التفكير والسعي إليها أكثر من غيرها. الفئة الأولى تتضمن 28 من التخصصات العلمية المختلفة إلا أنه من بين هذه التخصصات هناك ثلاثة تخصصات تعتبر الأكثر أهمية وتمثل في: الإدارة العامة والقانون والاقتصاد، ومدة الامتحان الأول ثلاث ساعات ويعتبر اختباراً مركباً متعدد الاختيارات يشمل مجموعة كبيرة من الموضوعات مثل فهم اللغة الإنجليزية والرياضيات والمنطق ومعلومات حول الكلمات والتاريخ الياباني، ومعظم الأسئلة بالغة التعقيد وبدرجة كبيرة من الصعوبة. أما الامتحان التالي فيكون بعد شهر، ويتضمن في البداية اختباراً تحريراً يكتب الطلاب من خلاله مقالات تتصل بمجالات اختصاصهم، مثل الإدارة العامة أو القانون أو الاقتصاد، يلي ذلك مقابلة شخصية والتي أصبحت الحكومة توليها مزيداً من الاهتمام في الفترة الحالية. وعند إعلان نتائج امتحان الفئة الأولى يحدد وضع المتقدمين في قائمة الذين تم تأهيلهم، وبعد إعلان النتائج النهائية مباشرة، يبدأ الطلاب المؤهلون في زيارة وزارات مختلفة لإجراء مقابلات التوظيف. والذين يحرزون نتائج عالية في القائمة النهائية للمؤهلين غالباً ما يذهبون إلى وزارات المالية أو الاقتصاد أو التجارة أو الصناعة، والذين لم يتم استيعابهم في هذه الوزارات يوجهون لوزارات الشؤون الداخلية والبريد والاتصالات.
2. تشرف الهيئة الوطنية للعاملين على إدارة هذه الامتحانات الوطنية للخدمة المدنية مع مجموعة من المسؤولين بالهيئة يعملون سراً على مدار العام لإعداد الأسئلة بطريقة نزيهة وحررة وموضوعية. وفي حين أن امتحان الخدمة المدنية موحد ويتم الإشراف عليه بواسطة هيئة حكومية مستقلة، وهي الهيئة الوطنية للعاملين.

٣. أما الموظفون فيتعين عليهم الجلوس لامتحانات بشكل عام كل خمس سنوات للحصول على ترقيات وظيفية.

ومن التوجهات الحديثة أن تعمل المؤسسة الوطنية لشؤون الموظفين على توظيف العدد اللازم من التعيينات الجديدة بشكل كامل والعمل من ثم على توزيع هؤلاء الخريجين على المؤسسات المختلفة طبقاً لحاجاتها. (Nakamura; 2004: 2-12)

٦- الصين

تطور نظام الخدمة المدنية الصيني وأبرز ما يتضمنه النظام:

منذ عام ١٩٨٠م، ظل القادة الصينيون يسعون إلى زيادة قدرة وشرعية الدولة من خلال إصلاح الخدمة المدنية. واتخذت الحكومة الصينية منذ عام ١٩٩٣م وحتى الوقت الحاضر خطوات مهمة لإصلاح نظام الخدمة المدنية في البلاد كان لها تأثير في تحسين كفاءة الخدمة المدنية أو أداء الأجهزة الحكومية، وذلك نظراً لأن هذه الإصلاحات كانت مكثفة بدرجة ملحوظة وأنها شملت كافة الجوانب المتعلقة بالتعيين والاختيار والتدريب والتقييم والمكافآت والعقوبات والتعويضات إضافة إلى مجالات أخرى.

وقد عرفت أنظمة الخدمة المدنية الصينية العاملين بالخدمة المدنية بأنهم المديرين والإداريين والمهنيين الذين يعملون بالأجهزة الحكومية. هذا التعريف يعتبر أكثر شمولاً وأقل شمولاً في الوقت نفسه من تعريفات الخدمة المدنية المستخدمة عادة، فخلافاً لما هو سائد في العديد من الدول الغربية، تشمل الخدمة المدنية في الصين كبار السياسيين مثل رئيس الوزراء ونائب رئيس الوزراء ومستشاري الدولة والمحافظين، ونواب الوزراء ونواب المحافظين، ونواب المحافظين بالأقاليم إضافة إلى العمدة ونواب العمدة وكافة المناصب القيادية. فطبقاً لنظام الخدمة المدنية الصيني، فإن المناصب السياسية التي عادة لا تمثل جزءاً من الخدمة المدنية في غالبية الدول، تعتبر جزءاً من الخدمة المدنية في الصين. وهذه تشمل رئيس الوزراء، ونواب رئيس الوزراء ومستشاري الدولة بالمركز، والمحافظين. غير أن نطاق الخدمة المدنية الصينية أقل شمولاً عن نطاق الخدمات المدنية في العديد من الدول الغربية؛ حيث يستثني تعريف الخدمة المدنية الصينية كافة الذين يعملون في الأعمال اليدوية ويتم توظيفهم بواسطة الحكومة، وكذلك موظفي المدارس، والجامعات، والمستشفيات، والمؤسسات البحثية، ومحطات الإذاعة والتلفزيون، والمنظمات الثقافية. فجميعها لها ترتيباتها الخاصة لإدارة العاملين بها ويتم تمويلها عبر مجموعة من الآليات. بعضها يعتمد في الغالب على الدولة فيما يتعلق بالتمويل كما هي الحال في معظم المدارس والجامعات والمستشفيات.

وخلال الفترة من ١٩٩٣ إلى ١٩٩٧ عمل النظام الصيني على توسيع نظام الخدمة المدنية لإدارة شؤون العاملين والمتمثل في التوظيف التنافسي، وتقييم الأداء الوظيفي، والرواتب والمميزات المالية، ليشمل العديد من منظمات القطاع العام بما في ذلك الحزب الشيوعي الصيني نفسه ومنظمات الهيئات التابعة للجنة المركزية مثل المنظمات الجماهيرية، والهيئة التشريعية للمؤتمر الاستشاري السياسي بالصين الشعبية والأحزاب الديمقراطية.

تُقسم الخدمة المدنية في الصين إلى مناصب قيادية وغير قيادية. وتتنظم من خلال (١٢) وضعاً وظيفياً تتفاوت من رئيس الوزراء في قمة الهرم إلى العاملين بالسلك الكتابي في أسفل الهرم، و(١٥) درجة يتم تحديدها طبقاً لعدد من العوامل: مستوى المسؤولية ودرجة صعوبة المهمة، قدرة العامل في الخدمة المدنية، الاستقامة السياسية، النجاح العملي وفق أداء وسجل العمل.

ووفق ذلك يمكن إجمال خصائص نظام الخدمة المدنية الصيني في التالي:

١. يتم وفق نظام الخدمة المدنية في الصين تأمين فرص وتنظيم الوظائف بأشخاص يتمتعون بتأهيل جيد من خلال وسائل مفتوحة وتنافسية. وقد حققت الحكومة الصينية نجاحاً كبيراً في اجتذاب الأفضل والأكثر تميزاً لنظام الخدمة المدنية؛ حيث إن فرص العمل في الخدمة المدنية تلقى إقبالاً عالياً وتنافساً متزايداً. فمن استراتيجيات العمل الأكثر إقبالاً في أوساط الخريجين الجامعيين الالتحاق بالحكومة لفترة من الزمن بعد التخرج قبل مغادرتها للالتحاق بفرص عمل أكثر فائدة مثل القطاع الخاص.

٢. لتعزيز التوظيف في الخدمة المدنية، اتخذت الحكومة إجراءات تطويرية متعددة في نظام الخدمة المدنية تشمل:

- رفع رواتب الخدمة المدنية.
- التخلي عن المطالبة بحصول المتقدمين للخدمة المدنية على خبرة عملية لمدة عامين قبل أن يتم اختيارهم.
- زيادة الإعلانات وعلى الأخص في الجامعات.
- الاعتماد بقدر أكبر على الانترنت وتقنية المعلومات في إنهاء إجراءات التعيين.

٣. فيما يخص طرق اختيار الخدمة المدنية لموظفي المناصب العليا مثل اختيار رؤساء المكتب ونواب رؤساء المكتب فكثيراً ما تكون بالغة الدقة وتتضمن اختبارات تهدف لتقييم الإمكانيات باستخدام ما يشبه مراكز التقييم. وهذه الاختبارات تتضمن التالي:

- الخضوع لامتحان يتضمن اختبار لغة إنجليزية.
- اختبار قدرتهم التحليلية ومهاراتهم الكتابية.
- استدعاؤهم بعد ذلك إلى لجنة مقابلة تضم الوزير وعدداً من نواب الوزراء. وتقدم لهم مجموعة من الوثائق تتعلق بمشكلة معينة ويمنحون فترة ٣٠ دقيقة للاستعداد للإجابة عن أسئلة حول الطريقة التي يعالجون بها المشكلات المثارة بالوثائق.
- بناء على أدائهم بشكل عام وتقييم الوزارة لإمكاناتهم، يقوم الوزير ونواب الوزراء بالاختيار.

٤. بناء ثقافة للأداء الوظيفي من خلال أنظمة الخدمة المدنية التي تتضمن استحداث وإعداد معايير دقيقة لتقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، وتقييم سلوك الموظف في الوظيفة أو ما يسمى بتقييم الاستقامة الأخلاقية، وتقييم الأداء الوظيفي وفق ذلك، وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة حول نتائج التقييم.

ومن ثم ربط المكافآت بالأداء الوظيفي. وطبقاً لنظام الخدمة المدنية يجب أن يدفع راتب شهر واحد كحافز لأفراد الخدمة المدنية الذين يحرزون معدل جيد فما فوق في التقييم السنوي. وإذا حصل الموظف في اثنين من تقييم الأداء على تقدير - ضعيف - الكفاءة يفصل من الخدمة.

٥. تضمين نظام الخدمة المدنية ما يسمى بنظام دوران القيادات الذي يسعى من ناحية إلى تعزيز كفاءة هذه القيادات وتحسين قدرة الحكومة المحلية والحد من فرص الفساد، وفي الوقت نفسه يعتبر جزءاً لا يتجزأ من برنامج تدريب القيادات. وقد تم تطبيق الدوران بصفة خاصة على المسؤولين القياديين الذين يعملون في مجالات شؤون العاملين، والمالية، وإدارة المواد، والترخيص، واعتماد التمويل ومشروعات الاستثمار، والذين من المفترض أن يتم نقلهم كل خمس سنوات، وهذا التناوب يعمل أحياناً على كشف حالات من الفساد.

٦. فيما يخص الرواتب والحوافز، فإنه إضافة للراتب الأساسي تقدم الحكومة لموظفي الخدمة المدنية عدداً من المزايا المادية تتضمن: بدل سكن وإعانات وعلاوات نقدية. ويحصل العاملون بالخدمة المدنية في الصين على مكافآتهم طبقاً لهيكل رواتب موحد، يشتمل على أربعة مكونات مختلفة: الأجر الأساسي، أجر الوظيفة، أجر الدرجة، وأجر التفوق والتي تتم إضافتها معاً. أجر الوظيفة يعني المنصب الحالي الذي يشغله الشخص. وهذا يقسم على ١٤ علاوة والتي هي في الغالب تكون نتيجة لعدد السنوات التي يقضيها الشخص في المنصب. أجر الدرجة يعكس القدرة الفردية، ورغم أنه يرتبط بقدر كبير بأجر المنصب إلا أنه مستقل عن المنصب، حيث يمكن أن يحصل الفرد نظرياً على درجة أقل عما يوضحه منصبه، والجمع بين هذين الأجرين يمثل الجزء الأكبر من راتب الموظف بالخدمة المدنية.

٧. تشدد أنظمة الخدمة المدنية على أن المسؤولين الحكوميين يجب أن يتحلوا بالعدالة والأمانة والحيادية وإنكار الذات، وان يكون عملهم وفق ما تقتضيه المصلحة العامة (Burns, 2007:1-23).

النموذج الفكري المقترح لنظام الخدمة المدنية

وفق ما تم مراجعته في أدبيات نظام الخدمة المدنية؛ وبعد مراجعة عدد من أنظمة الخدمة المدنية في عدد من الدول وما تضمنته من مراحل تطويرية ومبادئ وأسس علمية، وبعد الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك الرجوع إلى مبادئ وأسس الصياغة القانونية بشكل عام، يمكن تناول نموذج الدراسة أو ما يجب أن يؤخذ في الحسبان عند صياغة أو تطوير نظام الخدمة المدنية، كما في الشكل رقم (١) وذلك من خلال المرتكزات التالية:



شكل رقم (١)

النموذج الفكري المقترح للدراسة

"النموذج الفاعل لنظام الخدمة المدنية"

أولاً: معايير التشريع الأولى للنظام

يُفترض عند سن قوانين جديدة أو تنقيح قوانين قائمة أن تقوم الجهة المكلفة بصياغة قانون الخدمة المدنية وفق معايير تكفل الجودة للتشريع، والتي تتمثل في ما يلي:

- دراسة الخيارات الممكنة بالنسبة للحلول المقترحة لمعالجة الإشكاليات المطروحة في القانون، وتقديم المبررات الموجبة لاعتماد أحد تلك الخيارات دون غيرها.
- الاستشارة، فإلى جانب مرور مشروع القانون بالاستشارات الرسمية وفق ما ينص عليه نظام الدولة، فإنه يتوجب إدراج هذا المشروع على موقع الجهاز المركزي للخدمة المدنية على الشبكة العنكبوتية، بقصد استطلاع آراء عموم الموظفين وذوي الاختصاص.
- دراسة تأثير إصدار النظام، وذلك فيما يتعلق بقياس مؤثرات صدور القوانين من الناحية الاقتصادية والاجتماعية لمعرفة كلفتها وجدواها قبل صدورها، لتفادي صور قوانين عديمة الجدوى (دولة، ٢٠١٢م: ٦).
- تحديد نطاق تطبيق القانون، والذي ينقسم إلى:
 ١. النطاق المكاني: يخضع لمبدأ إقليمية الدولة وحقوق السيادة، ويحدد تطبيق القانون إما على جميع المقيمين من مواطنين وأجانب، أو مواطنين فقط.
 ٢. النطاق الموضوعي: تحديد الفئة التي ينطبق عليها القانون، فمثلاً يحدد انه يختص بجميع الموظفين المدنيين وبالتالي يستبعد من التطبيق العسكريون.
 ٣. النطاق الزمني: بتحديد التاريخ الذي يبدأ به سريان العمل بالقانون، على أن يتضمن تحديد المدة الزمنية والآلية العملية لمعالجة الآثار المترتبة على سن القانون إن وجدت.
- تحديد بناء التشريع، وذلك بتوضيح علاقة نظام الخدمة المدنية بالتشريعات القائمة، (صبره، ٢٠٠١م: ٣٨٤-٤٢٤)؛ بحيث يراعى انسجامه مع الدستور أو النظام العام، وأن تكون مواده غير متعارضة مع القوانين الأخرى، أو الاتفاقيات الدولية. والربط بين قانون الخدمة المدنية وأهدافه التشريعية، وبين إستراتيجية الدولة بما تتضمنه من أبعاد إنسانية واجتماعية واقتصادية وسياسية (المؤمن، ٢٠١٣م: www.nazaha.iq/body.asp12/1/2013)

- توفر معلومات متكاملة وشاملة عن كافة ما يتعلق بنظام الخدمة المدنية بما يساعد السلطة التشريعية على الفهم العميق لواقع نظام الخدمة المدنية ودرجة تطوره (الساكت، ٢٠١٢م: ١٠).

ثانياً: الوضوح في الصياغة القانونية للنظام وسهولة التطبيق

تمثل صياغة الأنظمة والقوانين الدعامة الأساسية لفهم القوانين وإدراك معانيها، ومن ثم التطبيق الصحيح لها. ويمكن إجمال المبادئ المفترض مراعاتها في صياغة أنظمة الخدمة المدنية في العناصر التالية:

- صياغة جيدة ومتطورة تتميز بوضوح ودقة العبارات وعدم التشتت في المعنى.
- صياغة قائمة على سهولة التفسير والتطبيق ومفهومة لدى المخاطب بالقانون والمتمثل هنا بجميع الموظفين الحكوميين بمختلف مؤهلاتهم ومراتبهم الوظيفية.
- صياغة تراعي القاعدة القانونية التي تقضي بأن لا يتوسع في الاستثناء من أحكامه؛ حيث إن التوسع في الاستثناء يشتت الذهن ويقلل من الفهم المطلوب للنظام.
- استخدام أدوات وعلامات الترقيم بشكل صحيح وفق الأسس والمعايير المحددة لاستخدامها بما يساهم في وضوح ودقة الصياغة. (المؤمن، ٢٠١٣م: www.nazaha.iq/body.asp12/1/2013)
- أن تساعد الصياغة في الاستفادة من النظام وسهولة تطبيقه، بحيث تكون مواد النظام واضحة ودقيقة ومرتبطة بشكل منطقي.
- أن تتجنب الصياغة العبارات ذات الطابع القانوني البحت، وتستبدل بعبارات أبسط لنقل المعنى، على أن يتضمن النظام تعريفات واضحة عند استخدام مصطلحات مشتركة في مواد النظام، وان يدرج قائمة بمحتويات النظام.
- أن يتصف النص باليقين، بمعنى توضيح النص بحيث لا يفسر بأكثر من تفسير.
- إثبات قواعد التغيير، وعلى سبيل المثال عدم استخدام كلمات مختلفة للإشارة إلى نفس الشيء والألا تستخدم نفس الكلمة لأشياء مختلفة (صبره، ٢٠٠١م: ٣٨٤-٣٨٥).

ثالثاً: الجدارة وتكافؤ الفرص

إن أي نظام خدمة مدنية فعال، يهدف إلى الرفع من فعالية أجهزة الخدمة المدنية، يُفترض أن يركز في نصوصه على أن اختيار الكوادر البشرية يجب أن يتم وفق المبدأ الأساسي للخدمة المدنية إلا وهو الجدارة، ما يحتم التركيز على تطبيق أسس الجدارة وعدم الخضوع للضغوط الاجتماعية وضرورة عزل الانتماء والولاء الحزبي أو العقائدي أو القبلي عند عملية التعيين والترقية، واعتماد الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي كأساس لعملية التعيين والتقييم والترقية (المعمري، ٢٠٠٠م: <http://www.yemen-nic.net>). ومن ثم ينبغي لآليات الخدمة المدنية أن تكفل في جميع الحالات سواء أكان التوظيف مركزي أم غير مركزي، الالتزام في إجراءات التعيين بمبدأ تكافؤ الفرص واحترام مبادئ المساواة والعدالة والشفافية والنزاهة وعدم التمييز. وذلك بوجود منافسة فعالة وفقاً للمعايير العامة المعتمدة لشغل وظائف الخدمة المدنية. (المؤتمر الأيبيري – الأمريكي الخامس لوزراء الإدارة العامة والإصلاح الحكومي ٢٠٠٣م: ٢-٢٧).

رابعاً: العدالة والمساواة

يمكن إجمال المبادئ المفترض مراعاتها في الأخذ بمبدأ العدالة والمساواة في التالي:

- مراعاة العدالة والمساواة في كافة مواد النظام ولوائحه التنفيذية.
- تطبيق الخصائص المميزة للقاعدة القانونية وذلك كما يلي:

١. القاعدة القانونية قاعدة عامة مجردة.
٢. القاعدة القانونية قاعدة سلوك اجتماعية وظيفية.
٣. القاعدة القانونية قاعدة ملزمة ومقترنة بجزء إداري في حالة الخروج عنها (عبدالهادي، ٢٠٠٩م: ٢٠-٢٨).

■ التزام السياسات والعمليات الإجرائية المتبعة في كافة ما يتصل بالحياة الوظيفية للموظف ابتداء من تعيين الموظف وحتى انتهاء خدماته، بالشفافية والموضوعية والمساواة بين جميع المواطنين بما يحقق العدالة والاندماج الاجتماعي وعدم التمييز على أساس نوع الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الانتماء الإقليمي أو العرقي (المؤتمر الأيبيري — الأمريكي الخامس لوزراء الإدارة العامة والإصلاح الحكومي، ٢٠٠٣م: ٢-٢٧).

خامساً: الاهتمام بالموظفين ذوي الأداء المتميز

يمكن إجمال أبرز المبادئ المفترض مراعاتها في الاهتمام بالموظفين المتميزين في التالي:

- تضمين النظام إلى جانب هيكل الرواتب هيكلًا للحوافز المادية وفق ضوابط وأسس محددة تعكس جميعها هدف تحفيز الجهد والأداء الفردي والجماعي والتعلم وتطوير المهارات (المؤتمر الأيبيري — الأمريكي الخامس لوزراء الإدارة العامة والإصلاح الحكومي، ٢٠٠٣م: ٢٠).
- الحرص على وجود أنظمة تقييم أداء فعالة وصادقة وحقيقية ومبسطة يسهل التعامل معها، وتخلق حالة من التنافسية وشعوراً بالعدالة (الساكت، ٢٠١٢م: ١٢) وتساعد على وجود معايير أداء واضحة يتم بناء عليها مكافأة المتميز ومعالجة ضعف أداء المقصر.

سادساً: مراعاة قاعدة الأمن القانوني والاستقرار النفسي

لتحقيق ذلك يُفترض أن يحرص النظام على الأخذ بالمبادئ التالية:

- ضرورة الالتزام عند صياغة القانون بقدر من الثبات النسبي للعلاقات القانونية، بهدف بث الأمن والطمأنينة بين أطراف العلاقة القانونية، فجوهر فكرة الأمن القانوني هو عدم المباغنة في سن التشريعات (المؤمن، ٢٠١٣م: www.nazaha.iq/body.asp12/1/2013).
- كفالة النظام لأمن واستقرار الموظفين وتظلمهم من أية قرارات تتخذ بحقهم، وحمايتهم من الفصل التعسفي (المؤتمر الأيبيري — الأمريكي الخامس لوزراء الإدارة العامة والإصلاح الحكومي، ٢٠٠٣م: ٢٧).

سابعاً: الدمج بين السلطة المقيدة والسلطة التقديرية لمتخذ القرار

يقصد بالسلطة التقديرية، تمتع الإدارة بحرية التصرف عند ممارستها لاختصاصاتها القانونية إذا لم يوجد نص نظامي يمنعها من التصرف بعكس السلطة المقيدة والتي تكون معها حرية الإدارة مسلوقة فتلتزم بالقيام بالعمل، وليس معنى السلطة التقديرية أن يكون للإدارة الحرية المطلقة في اتخاذ الإجراء أو عدم اتخاذه حتى لو تعارض تصرفها مع أحكام القانون وإنما تدور هذه السلطة في إطار المشروعية (محمد، ٢٠٠٠م: ١٢٤-١٢٦).

ولما كان لكل من السلطة المقيدة والسلطة التقديرية، مزاياها وعيوبها، فإن المشرع يلجأ أحيانا إلى الدمج بينهما تحقيقاً لمزايا كل منهما، وتخفيفاً من عيوبهما (الشيخلي، ١٩٩٥م: ٢٧).

ثامناً: المرونة والشمولية والتطور

من المبادئ التي يُفترض أن يركز عليها أي نظام للخدمة المدنية أن يتميز النظام بشموليته لجميع الأحكام والقواعد المنظمة لشؤون الموظفين، وأن تستوعب هذه الأحكام كافة فروض الحالة القانونية التي يتم تنظيمها؛ وان تكون هذه القواعد والأحكام تتميز بالمرونة في مواجهة المواقف المتغيرة وقابلة للتطور المستمر ومواكبة المستجدات والمتغيرات المتلاحقة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقنية السائدة في المجتمع ، وذلك وفق ما يفترض أن يقوم عليه القانون الإداري إجمالاً. إلا انه في الوقت نفسه يجب الحذر من سرعة التغييرات والتعدلات وكثرتها، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم الاستقرار وعدم معرفة النصوص السارية المفعول بسبب كثرة التعديلات وعدم القدرة على ملاحقتها من قبل المعنيين بها (القبيلات، ٢٠٠٨م: ٥٤).

تاسعاً: ضمان حقوق الموظف والالتزام بالأنظمة وبأخلاقيات الوظيفة العامة وواجباتها

إن إحدى القضايا المحورية في الوصول إلى درجة عالية من الجودة والكفاءة في الأداء، وتحقيق العدالة الاجتماعية وتحقيق رضا الموظف ورضا المستفيد من الخدمة هي قضية الالتزام الأخلاقي للمنظمات ولأفراد التنظيم في مختلف المستويات التنظيمية وذلك بحفظ حقوق الموظف من ناحية، والتأكيد على تحمل الموظف مسؤولية العمل المكلف به، ومسؤولية القيام بالواجبات الوظيفية الموكولة إليه بكل إخلاص وأمانة.

وتشير أخلاقيات الوظيفة إلى مجموعة المبادئ والقيم التي يجب أن تتضمنها تصرفات المنظمة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي بمعنى أنها الطريقة التي يجب أن يتصرف على أساسها أفراد التنظيم (شاو، ٢٠٠٥م: ٧) ويرتبط ذلك بالخصائص الأساسية المرتبطة بواجبات الوظيفة (غوشة، ١٩٨٣م: ٢٠- ٢١) والتي من أهمها:

- احترام الموظف للقيم والمبادئ الأخلاقية.
- احترام الموظف للجمهور وتقديم كل خدمة ممكنة له ضمن النظام.

- عدالة الموظف وعدم تمييزه لأحد في معاملته مع الموظفين أو المراجعين أو المناطق التي تقدم لها الخدمات.
- عمل الموظفين من أجل المصلحة العامة وتغليبها على المصالح الخاصة.
- احترام الأنظمة والقوانين وتطبيقها على الجميع دون تمييز.
- احترام السلطة القيادية والتعاون مع كافة إدارات المنظمة فيما يخدم المصلحة العامة.
- احترام وقت العمل والدوام الرسمي.
- بذل الجهد الممكن لأداء العمل بجد وإخلاص وأمانة.
- التحلي بروح الانتماء للمنظمة وحب العمل والاعتزاز به.
- المحافظة على أموال وممتلكات المنظمة التي يعمل فيها الموظف.
- المحافظة على أسرار الوظيفة.

عاشراً: الدمج بين القانون ذاتي التنفيذ وغير ذاتي التنفيذ

يتضمن القانون ذاتي التنفيذ كل تفاصيل تنفيذه، في حين يتضمن القانون غير ذاتي التنفيذ مبادئ عامة ويترك للسلطة التنفيذية وضع تفاصيل تنفيذه وإصدارها في شكل لائحة أو قرار أو خلافه. والدمج هنا المقصود به أن يتضمن مشروع القانون من قبل الجهة التشريعية للخدمة المدنية النص الأساسي لمواد القانون وكافة المسائل المهمة ذات الصلة بالموضوع وفي الوقت نفسه ينبغي ألا يتضمن التفاصيل الثانوية التي قد تعيق فهمه ووضوحه هذه التفاصيل الثانوية تتولى الجهة التنفيذية للخدمة المدنية وضعها وإصدارها في شكل لائحة تنفيذية تكون ضمن ملاحق القانون، أو تصدر لاحقاً على أن لا تدخل القوانين حيز التنفيذ إلا بعد أن تصدر الجهة التنفيذية القرارات التي تحدد وسائل وكيفية تنفيذها (صبرة، ٢٠١٢م: ٦).

حادى عشر: معايير التطبيق النهائي للتشريع

هناك عدة معايير للتطبيق النهائي للتشريع يجب مراعاتها، منها المعايير التالية:

- مشروعية الإجراءات بدءاً من وضع المقترح وانتهاء بالتصديق والموافقة عليه.
- الفعالية القانونية (legal effectiveness) بمعنى أن يحقق قانون الخدمة المدنية نوايا الحكومة من إصداره.
- التأكد من سهولة فهم قانون الخدمة المدنية لجميع مستخدمي القانون سواء أكانوا موظفين حكوميين أم قضاة في المحاكم الإدارية أم محامين أو مستشارين غير قانونيين.

■ صيغة إقرار القانون التشريعي، وهي العبارة التي تنصدر القانون التشريعي وننص على السلطة التي صدر القانون بموجبها. وهذه الصيغة هنا هي ذلك الجزء من قانون الخدمة المدنية الذي يعلن إقرار القانون ويميزه بوصفه تشريعاً صادراً عن السلطة التشريعية المختصة. (صبرة، ٢٠٠١م: ٣٨٦-٤١٩)

الاستنتاجات والتوصيات

يعد موضوع تطوير أنظمة الخدمة المدنية من الموضوعات التي يُفترض أن تُعطى اهتماماً بحثياً واسع النطاق وذلك لما له من تأثير على سلوك وأداء الموظف والمنظمة.

والى جانب تحقيق هدف الدراسة المتمثل في الوصول للنموذج الأفضل لنظام الخدمة المدنية الواجب تبنيه لتطوير أنظمة الخدمة المدنية الحالية، فقد تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات في هذا المجال، ويمكن سرد أهم هذه الاستنتاجات على النحو التالي:

١. يستخدم مصطلح نظام الخدمة المدنية في المنظومات القانونية للتعبير عن عمل تشريعي يصدر بناء على قانون من السلطة التشريعية، هذا النظام يتألف من مجموعة من القواعد المجردة العامة التي تحكم وتنظم الخدمة المدنية.

٢. إن التطور في نظام الخدمة المدنية يُفترض أن يتوافق مع التطور المستمر في الخدمة المدنية بشكل عام وفق نظرة شمولية للخدمة المدنية بما في ذلك الأنظمة، السياسات العامة، العمليات الإجرائية، الموارد البشرية، النواحي التنظيمية الهيكلية، النواحي التقنية، والجوانب الاجتماعية. بمعنى أن تطوير أو إصلاح نظام الخدمة المدنية يمثل جزءاً من تطور أجهزة الخدمة المدنية، والتي تعكس تطور القطاع الحكومي بمجمله.

٣. أن التطبيق العملي للنظم الإدارية لا يمكن النظر إليه من خلال منظور ثابت أو جامد غير قابل للتعديل أو التغيير أو التحديث، وهذا يتضمن تلقائياً إدخال التعديلات والتحسينات المستمرة على تلك النظم والقوانين لضمان ديمومتها بفاعلية في مواجهة التحديات المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

٤. أن وجود نموذج فعال لنظام الخدمة المدنية، قد يساعد الدول النامية تشخيص أوضاعها الحالية، ودراسة ما تعانيه من مشكلات، بما يساعد في وضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات وتطوير أنظمة الخدمة المدنية في هذه الدول، وفق منهجية تطويرية بحيث يكون هذا التطوير مقبولاً من الناحية السياسية وقابلاً للتطبيق من المنظور القانوني.

على ضوء ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج، ووفق ما تم مناقشته في النموذج الفكري للدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد على تطوير أنظمة الخدمة المدنية ، ويمكن استعراض هذه التوصيات على النحو التالي:

- ١ . توصي الدراسة بالعمل على إعادة دراسة بناء هذه الأنظمة، وإعادة صياغتها بكافة لوائحها التنفيذية وفق منهج تطويري، على أن يراعى في ذلك تدعيم ما تتضمنه هذه الأنظمة من نقاط قوة، ومعالجة كافة ما تعاني منه من نقاط ضعف بما يتماشى مع مصلحة الموظف إلى جانب مصلحة العمل، وأن يُؤخذ في الاعتبار ما تم تناوله في النموذج الفكري للدراسة.
- ٢ . يُفترض أن يُؤخذ في الاعتبار عند القيام بأية عملية إصلاحية لنظام الخدمة المدنية جانباً على درجة كبيرة من الأهمية ألا وهو المحاكم المستقلة القادرة على مراجعة الجانب القانوني للإجراءات والقرارات الإدارية. علاوة على ضرورة إيجاد مؤسسات وآليات رقابية لتمكين النظام الإداري من تفعيل قانون الخدمة المدنية بشكل دقيق.
- ٣ . إن دراسة وتعديل أنظمة الخدمة المدنية يُفترض أن تتم بين الحين والآخر كلما تطلب الأمر ذلك، بما يتناسب مع التغييرات المحيطة، وذلك بما يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية، وبما يساهم في تحفيزهم على التحسين والتطوير في كافة المستويات الإدارية المختلفة.
- ٤ . أجراء دراسات تشخيصية لأنظمة الخدمة المدنية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها ومدى تلبيتها لاحتياجات الأجهزة الحكومية الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال التعرف على آراء موظفي الأجهزة الحكومية حول هذا النظام، والجوانب المقترحة لتطويرها.

المراجع

إيتون، دورمان. (١٨٨٠م). إصلاح الخدمة المدنية في بريطانيا العظمى. ترجمة: مازن رشيد. في: شافريتز، جي م؛ هايد، البرت ك؛ باركس، ساندر ا. ج. (٢٠٠٤م). مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. ترجمة ومراجعة نخبة من المختصين في الإدارة العامة في العالم العربي. الطبعة الثانية. (٢٠١٠م). الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة. ص ص ٤٦-٤١.

جامعة الدول العربية. (سنة النشر بدون). قوانين الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية. ترجمة: نصيف اسطفانوس.

الحداد، وليد. (٢ مايو ٢٠١٢م). تطور الخدمة المدنية كمدخل للإصلاح الاقتصادي. جريدة الأنباء الكويتية، ع ١٢٢٢٥٤. www.alanba.com.;kw[2013,January25]

الحلبي، حسن. (١٩٨١م). الخدمة المدنية في العالم. بيروت: منشورات عويدات.

الحواتي، بركات. (٢٠٠٨م). مؤتمر الخدمة المدنية المشاكل والحلول. www.advisors.gov.sd/index . 2012,November3

خضر، عبد الفتاح. (٢٠٠٦م). أثر الأنظمة واللوائح على التنمية الإدارية. مؤتمر التنمية الإدارية في الوطن العربي. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

دولة، سامية. (٢٠١٢م). تجربة مركز الدراسات القانونية والقضائية في تونس في الصياغة التشريعية. المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الصياغة التشريعية " دور الصياغة التشريعية في إصلاح المجتمعات العربية". تونس: ٢٢-٢٣ سبتمبر ٢٠١٢م. http://www.sabra-It.com/index .2013,January20.

رشيد، مازن فارس (٢٠٠١م) إدارة الموارد البشرية. الرياض : مكتبة العبيكان.

الساكت، مازن. (٢٠١٢م). الخدمة المدنية والقطاع العام في مواجهة تحديات المرحلة الراهنة: نحو فهم عربي مشترك للدولة المعاصرة. المؤتمر العربي الأول "الخدمة المدنية في بيئة متجددة"، المنعقد في الفترة 15-16/5/2012. عمان: المملكة الأردنية.

شاو، وليام. (٢٠٠٥م). أخلاقيات منظمات الأعمال. (ترجمة: عبدالحكيم أحمد الخزامي). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشيخلي، عبد القادر. (١٩٨٢م). معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الشيخلي، عبد القادر. (١٩٩٥م). فن الصياغة القانونية: تشريعاً وفقهاً وقضاءً. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

صبرة، محمود محمد. (٢٠٠١م). أصول الصياغة القانونية بالعربية والإنجليزية. القاهرة: هيئة المطابع الأميرية.

صبرة، محمود محمد. (٢٠١٢م). تنظيم المؤسسات المعنية بتنفيذ القانون. المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الصياغة التشريعية " دور الصياغة التشريعية في إصلاح المجتمعات العربية". تونس: ٢٢-٢٣ سبتمبر ٢٠١٢م. <http://www.sabra.lt.com/index>. 2013, January 20.

الصررايرة، ياسين خلف؛ يونس، أحمد حسين. (١٩٩٩م). اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية: دراسة ميدانية تحليلية. مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثالث، رجب ١٤٢٠هـ/ أكتوبر ١٩٩٩م، ص ص ٥٥٩ - ٦٠١ الرياض: معهد الإدارة العامة.

العامري، أحمد سالم. (١٩٩٨م). نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف. مجلة جامعة الملك سعود، م ١٠، العلوم الإدارية (٢)، ص ص ٢٨٩ - ٣١٢، الرياض: جامعة الملك سعود.

عبدالهادي، حيدر أدهم. (٢٠٠٩م). أصول الصياغة القانونية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

غوشة، زكي راتب. (١٩٨٣م). أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة. عمان: مطبعة التوفيق.

القانون الأساسي لجمهورية ألمانيا الاتحادية. (٢٠٠٥م). <http://www.fes.de/international/nahost/pdf/GGArabisch.2012,August1>.

القبيلات، حمدي. (٢٠٠٨م). القانون الإداري: ماهية القانون الإداري - التنظيم الإداري. النشاط الإداري. الجزء الأول. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر. (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، جابر سعيد. (٢٠٠٠م). القانون الإداري في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار المؤيد.

المعمري، بديع طربوش. (٢٠٠٠م). أثر العوامل التنظيمية والبيئة في الخدمة المدنية في اليمن. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية. الجمهورية اليمنية: رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات. <http://www.yemen-nic.net>. 2012, may 12

موسى، صافي إمام. (١٩٨٥م). إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم، الكتاب الأول في نطاق الفكر والنظريات. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

المؤمن، حيدر سعيد. (٢٠١٣م). مبادئ الصياغة القانونية. www.nazaha.iq/body.asp, 2013, January 12.

هيئة الأمم المتحدة. الجمعية العامة. (٢٠٠٣م). الدورة الثامنة والخمسون. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي. المؤتمر الأيبيري الأميركي الخامس لوزراء الإدارة العامة والإصلاح الحكومي. سانتا كروز دي لاسيررا ، بوليفيا، ٢٦-٢٧ يولييه/٢٠٠٣م. <http://www.un.org/ar/events/publicserviceday/documents.shtm.2013,January>.

Burns, John p. (2007). Civil Service Reform in China.

Cardona, Francisco. (2002). Building a civil service system. SIGMA/OECD.

www.oecd.org/document.10/2/2013

Diez, Salvador Parrado Bekke.(2000) The Development and Current Features Of the Spanish Civil Service System. In Hans A.G.M.;Meer, Frist M. Van der. Civil Service System in Western Europe: Civil Service System In Comparative Perspective. Cheltenham,UK: Edward Elgar

Gosset, Charles W. (2003). The changing face of

Georgia's Merit System: Results from an employee attitude survey in the Georgia Department of Juvenile Justice. Public personnel management vol 32.issue 2: 267-278.

http://en.wikipedia.org/wiki/civil_service_reform_Act_of

In Jay M.Shafrits, Alpert C Hyde. (1992) Classics of Public Administration. 3rd ed. California: Books/Cole Publishing Company A division Of Wadsworth, Inc. PP11-24.

Nakamura, Akira. (2004). Japan's Civil Service System

Needs Reform: Human Resource Development in Transition. OECD Journal On Budgeting. Volume7-no.1.

The Federal Civil Service. <http://www.transitionjobs.us>.

The Public service in The Germany, <http://www.bmi.bund.de>. 17-4-2013.

The UK Civil Service. <http://www.civilservice.21-4-2013>.

Wilson, Woodrow. The Study of Administration. (1887).



www.mecsaj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السابع عشر (أيلول) 2019

ISSN: 2617-9563

Wolff, Heinrich Amadeus. (2011). The Civil Service in Germany. Annual Report -2011-
Country. www.ius-publicum.com. 15 June 2012.