



المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية العلوم الإدارية

مركز البحوث

تطبيقات سنة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية  
في المملكة العربية السعودية  
دراسة ميدانية

د. وحيد بن أحمد الهندي

د. منصور بن متعب بن عبدالعزيز

١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م









المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
مركز البحوث

# تطبيقات سنة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية

د. وحيد بن أحمد الهندي

أستاذ مساعد  
قسم الإدارة العامة  
كلية العلوم الإدارية

د. منصور بن منعب بن عبدالعزيز

أستاذ مساعد  
قسم الإدارة العامة  
كلية العلوم الإدارية

١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م

هذا البحث يعبر عن رأي كاتبه  
ولا يعبر بالضرورة عن رأي المركز

العنوان :

مركز البحوث  
كلية العلوم الادارية  
جامعة الملك سعود  
ص.ب ٢٤٥٩ الرياض ١١٤٥١  
فاكس ٤٦٧٤٢١٦  
المملكة العربية السعودية

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد ، نحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه في إنهاء هذه الدراسة التي نأمل أن تحقق الفائدة المرجوة منها ، وبعد توفيق الله فإن هناك جهودا كان لها دور في خروج هذه الدراسة الى حيز الوجود ، فالشكر الى زملاء اعضاء هيئة التدريس بقسم الادارة العامة الكلية على ما أبدوه من ملاحظات واقتراحات حول استمارة الاستبيان وهما في صيغتهما الاولى ، ما نتوجه بالتقدير الى مسئولى الاجهزة الحكومية عينة الدراسة ، والمسئولين في كلا من : الديوان العام للخدمة المدنية ، ومجلس الخدمة المدنية ، ومعهد الادارة العامة ، ولجنة الاصلاح الاداري على تسهيلهم لمهمتنا في جمع المعلومات . ونتوجه بالشكر الى المشرفين الاداريين والموظفين في الوزارات عينة الدراسة اللذين قاموا مشكورين بتعبئة الاستبيانات لهذه الدراسة وايضا نشكر مركز البحوث بكلية العلوم الادارية على ماوفره من خدمات في مركز المعلومات وعلى قيامه بنشر هذه بدراسة والله نسال أن تكون هذه الدراسة مفيدة . للجهات المختصة ، وايضا أن تسترعي اهتمام باحثين للبحث في هذا الموضوع الحيوى الهام .

## الباحثان

- د . منصور بن متعب بن عبد العزيز
- د . وحيد احمد الهندي

## المحتويات

الصفحة	
١	(١) المقدمة
٢	(٢) اهداف البحث
٥	(٣) الخلفية النظرية للدراسة
١٢	(٤) مدى دور المشرفين المباشرين على الموظفين المستجدين خلال السنة الاولى تحت التجربة .
٣٢	(٥) مدى الدور الذي تقوم به إدارات شئون الموظفين في الاجهزة الحكومية للاستفادة من تطبيق نظام السنة الاولى تحت التجربة .
٤٢	(٦) مدى الدور الذي يقوم به الديوان العام للخدمة المدنية للاستفادة من تطبيق نظام السنة الاولى تحت التجربة
٥٣	(٧) مدى الدور الذي تقوم به مؤسسات ولجان التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية لتطوير وتحسين تطبيق نظام السنة الاولى تحت التجربة .
٦٣	(٨) الخلاصة والتوصيات
٦٩	(٩) الملاحق
٧٠	(١) استبانة خاصة بالموظفين اللذين قاموا بعملية الاشراف
٧٨	(ب) استبانة خاصة بالموظفين اللذين أنهوا سنة التجربة
٨٤	(ج) قائمة باسماء المسئولين الحكوميين اللذين تمت مقابلتهم ومراكزهم الوظيفية .
٨٦	(١٠) المراجع العربية
٨٩	(١١) المراجع الاجنبية



## الجداول

رقم الصفحة	التسلسل
٤	١ معلومات بحثية عن المشرفين الاداريين الذين شاركوا في الاجابة على الاستبيان .
٤	٢ معلومات بحثية عن الموظفين الاداريين المستجدين الذين شاركوا في الاجابة على الاستبيان .
١٥	٣ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح اهداف الوزارة خلال سنة التجربة .
	٤ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح اهداف الوحدة الادارية التي يعمل بها الموظف خلال سنة التجربة
١٨	٥ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري في توضيح الحقوق الوظيفية خلال فترة السنة التجريبية .
١٩	٦ مدى الرضا عن تأثير المشرف الاداري المباشر في توضيح واجبات ومسئوليات الوظيفة الحكومية للموظف الجديد خلال سنة التجربة
٢٠	٧ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح علاقاتهم مع الاخرين داخل الوحدات الادارية خلال سنة التجربة
٢١	٨ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح علاقاتهم مع الاخرين داخل الوزارة خلال سنة التجربة .
٢٢	٩ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري خلال سنة التجربة في توضيح وترشيد علاقاتهم مع المراجعين والمستفيدين من خدمات الوزارات والادارات الحكومية .
٢٤	١٠ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح التنظيم الاداري في الوزارة التي يعملون بها .
٢٤	١١ مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح اجراءات العمل خلال سنة التجربة .
٢٦	١٢ معدلات رضى الموظفين عن دور المشرفين في المهام خلال سنة التجربة بالاهداف ، الحقوق والواجبات الوظيفية ، العلاقات الانسانية ، التنظيم والاجراءات .
٢٨	١٣ مدى رضى الموظفين من تأثير المشرفين الاداريين عليهم في معرفة معايير التقويم خلال سنة التجربة .

التسلسلرقم الصفحة

- ٢٩ مناقشة المشرف الاداري للموظف المستجد عن الجوانب الايجابية من منظور السلوك والاداء خلال سنة التجربة .
- ٢٩ مناقشة المشرف الاداري للموظف المستجد من خلال تقارير المتابعة ، الجوانب غير الايجابية من منظور السلوك والاداء خلال سنة التجربة .
- ٣٠ ابلاغ المشرف الاداري للموظف المستجد باجتيازه سنة التجربة .
- ٣٥ الاجراء الذي يتبعه المشرف الاداري للاشراف على الموظفين المستجدين هل تم تحديده من قبل ادارة شئون الموظفين .
- ٣٧ الاتصالات بين المشرف الاداري وبين ادارات شئون الموظفين فيما يتعلق بتطبيق انظمة سنة التجربة .
- ٣٨ التوجيه والارشاد التي تمارسها ادارة شئون الموظفين في الوزارة خلال سنة التجربة .
- ٣٩ متابعة ادارة شئون الموظفين في الوزارة للموظفين المستجدين خلال سنة التجربة .
- ٣٩ علاقة الموظف المستجد بادارة شئون الموظفين خلال سنة فترة التجربة .
- ٤٦ ردود المشرفين المباشرين على الموظفين المستجدين بخصوص الاتصال مع الديوان العام للخدمة المدنية .
- ٤٨ المطبوعات التي اصدرها الديوان العام للخدمة المدنية
- ٥٠ ردود المشرفين المباشرين حول استخدام نماذج محددة لتقويم الموظفين المستجدين .
- ٥١ الافراد المفصولون من الخدمة بسبب الاخفاق في اجتياز سنة التجربة .

ساهمت ونساهم الدولة في المملكة العربية السعودية بحجم كبير في عملية التنمية بإيصالها الاقتصادية والاجتماعية التي تهدف الى تحقيق الرخاء للمواطنين وتطور المجتمع في شتى المجالات. ومن واقع الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين للنتائج الفعلية للجهزة الحكومية المدنية فان هذه الدراسات أبرزت أهم المشكلات والسلبيات التي أعاقت وحدت من قدرة الأجهزة الحكومية على تحقيق أهداف التنمية بالمستوى المطلوب وكذلك أكدت هذه الدراسات بأن الجهاز البشري لم يكن قادرا ومؤهلا لتنفيذ الاعمال المنوطة به مما أدى الى تدني فاعلية الأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف للتنمية بكفاءة عالية (١).

لقد شرعت حكومة المملكة العربية السعودية في التعامل مع هذه السلبيات بتبني عدد من سياسات وبرامج الاصلاح للاداري لتحسين أداء الافراد العاملين في الأجهزة الحكومية المدنية ونوه بعض الباحثين لحركة الاصلاح الاداري في الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية بأن من أبرز مبادئها تطبيق مبدأ الجدارة ( Merit system ) في شغل الوظائف الحكومية عام ١٣٩١هـ، وذلك للاختيار الموظف الجدير بتدني التعيين في الوظائف الحكومية المدنية. ان من اللانظمة التي حددها نظام الموظفين العام الزام الأجهزة الحكومية بوضع الموظفين ابتداء في الوظائف الحكومية تحت فترة لتجربة وذلك لمراقبة انجازهم وسلوكهم سنة كاملة لاثبات للاحيتهم للقيام باعمال ومتطلبات الوظائف التي يعينون عليها، وكذلك تكون الفترة بمثابة تدريب وتمارين لاعداد للموظفين المستجدين، لقد لخص أهداف تطبيق السنة التجريبية في المملكة العربية السعودية الاستاذ قاسم ضارفي دراسته عن سياسة التوظيف في القطاع الحكومي بان الغرض الرئيس منها

(١) د. محمد الطويل ، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية ، في كتاب الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي تحرير د. ناصر الصائغ ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الاردن، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م، ص ٣٩٠-٣٩٣ .

هو تدريب الموظف اداء وسلوكا على اعمال وظيفته وتكيفه للعمل الحكومي ثم اصدار حكم سليم عن مدى صلاحيته للخدمة الحكومية ولذلك ينبغي على الادارات الحكومية ان تتدارك وضعه قبل وقت كاف للتأكد من صلاحيته. (٢)

### أهداف البحث :

قام بعض الباحثين باجراء دراسات توضح اهمية تطبيق نظام السنة الاولى تحت التجربة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية للموظفين المستجدين، ولقد كان التركيز في تلك البحوث منصبا على تحليل انظمة الخدمة المدنية الخاصة بكيفية تطبيقها .

هذا البحث يعتبر مستفيدا مما قدم في البحوث السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع . (٣) ومكملا لها بالتركيز على بعض الاعتبارات التي تحلل واقع التطبيق في الاجهزة الحكومية فيما يخص انظمة السنة الاولى تحت التجربة وتقويم مدى الاستفادة من تطبيقها بعد مرور اكثر من خمسة عشر عاما على اصدارها . ولاتمام ذلك فان البحث يناقش المحاور التالية :

أولاً : مدى دور المشرفين المباشرين على الموظفين المستجدين خلال السنة الاولى تحت التجربة .

(٢) قاسم ضرار، سياسة واجراءات التوظيف في المملكة العربية السعودية على ضوء نظام الخدمة المدنية ١٣٩هـ ، (دراسة تحليلية)، معهد الادارة العامة بالرياض ١٣٩٠هـ، ص ١٣١ .

(٣) المراجع التالية:

(أ) عبد الفتاح خضر، التعميم تحت الاختبار، نظريات تفسيرية في ضوء نظام الموظفين العام ، مجلة معهد الادارة/العدد الخامس عشر، ١٣٩٣هـ، ص ٣٢-٣٨ .

(ب) د. بكر القباني ، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة معهد الادارة العامة بالرياض ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٣٠-١٣٥ .

(ج) قاسم ضرار ، مرجع سابق .

ثانياً: مدى الدور الذي تقوم به ادارات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية للاستفادة من تطبيق نظام السنة الأولى تحت التجربة.

ثالثاً: مدى الدور الذي يقوم به الديوان العام للخدمة المدنية للاستفادة من تطبيق نظام السنة الأولى تحت التجربة .

رابعاً: مدى الدور الذي تقوم به مؤسسات ولجان التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية لتطوير وتحسين تطبيق نظام السنة الأولى تحت التجربة .

### منهجية البحث :

ولإعطاء البحث الخلفية العلمية المطلوبة فإن اللسان والمفاهيم التي تم التطرق لها من خلال بحث المحاور الأربعة المذكورة أعلاه تم وفق المعايير التي ركز عليها بعض المفكرين والمهتمين في علم شئون الأفراد من خلال كتاباتهم عن سنة التجربة في الإدارة العامة، وبحثت المحاور باتباع منهجية البحث العلمي المتبعة في العلوم الانسانية والاجتماعية ذلك بالاستفادة من الوسائل البحثية التالية المتاحة:

(١) المسح الأكاديمي لعدد من الدراسات ذات العلاقة بالسنة التجريبية.

(٢) الاختيار العشوائي لوزارات: المعارف، والصحة، والعدل، والصناعة والكهرباء، والشئون البلدية والقروية، كعينة للأجهزة الحكومية المدنية في المملكة العربية السعودية ، وذلك لتحديد نطاق الدراسة. ولقد تم توزيع ١٨٧ استبانة على الموظفين المستجدين ، و ٦٨ استبانة على المشرفين الإداريين .

(٣) دراسة تطبيق نظام سنة التجربة بدراسة المعلومات الصادرة من هذه الإدارات وتوزيع استبيانات لعدد من الموظفين والمشرفين فيها ، كما هو موضح في الجدول الأول والجدول الثاني ، وكذلك تم إجراء مقابلات مفتوحة مع بعض المسؤولين المنوط بهم المسؤولية بشكل مباشر فيما يتعلق بهذا الموضوع في الوزارات الخمس وكذلك الديوان العام للخدمة المدنية، ومجلس الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة، واللجنة العليا للإصلاح الإداري.

(٤) دراسة المعلومات والبيانات الصادرة من الأجهزة الحكومية المعنية بالتنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (١)  
معلومات بحثية عن المشرفين الإداريين الذين شاركوا في الاجابة على الاستبيان

وزارة المعارف	وزارة الصحة	وزارة العدل	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة الشؤون البلدية والقروية	
<b>المرتبة الوظيفية :</b>					
—	—	٣	١	٢	٥-٤
—	١	٢	٢	١	٧-٦
١	١١	٥	٦	٢	٩-٨
٢	٦	٤	٥	٦	١١-١٠
١	—	—	١	٤	١٣-١٢
<b>الاتحاق بالعمل الحكومي :</b>					
١	١	٢	—	٢	١٣٧٠-١٣٧٧
—	٥	٣	٢	٥	١٣٧٨-١٣٨٥
٣	٥	٣	٢	١	١٣٨٦-١٣٩٣
—	٢	٢	٦	٤	١٣٩٤-١٤٠١
١	٥	٥	٥	٣	١٤٠٢-١٤٠٩
<b>المستوى التعليمي :</b>					
—	١	٤	١	—	الابتدائي
—	١	٢	١	١	المتوسط
١	٢	٣	٢	٣	الثانوي
٣	٦	٤	٩	٨	الجامعي
١	٦	٢	٢	٣	ما فوق الجامعي
٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	الاستبيانات المرسله
٥	١٥	١٥	١٥	١٥	الاستبيانات المستلمة
%٢٥	%٧٥	%٧٥	%٧٥	%٧٥	النسبة المئوية

جدول رقم (٢)

معلومات بحثية عن الموظفين الإداريين المستجدين الذين شاركوا في الاجابة على الاستبيان

وزارة المعارف	وزارة الصحة	وزارة العدل	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة الشؤون البلدية والقروية	
<b>المرتبة الوظيفية :</b>					
—	٧	١	٢	—	بند الاجور
٩	٣٤	٥	١١	١٨	٥-٤
١٠	٢٦	١٣	١٦	١٤	٧-٦
٦	٥	٢	٥	٢	٩-٨
١	—	—	—	—	١١-١٠
<b>الاتحاق بالعمل الحكومي :</b>					
١٠	١٣	٢	٢١	٩	١٤٠٦
٢	١٦	٤	٣	١٥	١٤٠٧
٢	١٠	—	٧	٣	١٤٠٨
٣	١٠	٣	٣	٥	١٤٠٩
٩	٢٣	١١	—	٢	١٤١٠
<b>المستوى التعليمي :</b>					
—	٣	٤	٢	—	الابتدائي
٢	١٢	٣	٥	٢	المتوسط
٧	٢٤	٣	١٤	٢٠	الثانوي
١٤	٣١	١١	١١	١١	الجامعي
٣	٢	—	٢	١	ما فوق الجامعي
٥٠	٩٠	٣٠	٥٠	٥٠	الاستبيانات المرسله
٢٦	٧٢	٢١	٢٤	٣٤	الاستبيانات المستلمة
%٥٢	%٨٠	%٧٠	%٦٨	%٦٨	النسبة المئوية

## الخلفية النظرية للدراسة:

ان الباحث في ادبيات مجال شئون الافراد في الادارة العامة يلاحظ بانه في عدد من المراجع هناك اهتمام من قبل نقباء الادارة والمفكرين للتطرق للاهمية تطبيق السنة التجريبية للموظفين المستجدين في الاجهزة الحكومية، حيث اصبح هذا النظام مطبقا في معظم دول العالم<sup>(٤)</sup>. وعلى الرغم من اختلاف انطلاقاتهم الفلسفية الا انهم يركزون على اهمية تأهيل الموظف المبتدء وكذلك مدى جدارة تقويم الاداء العملي للموظف المستجد عند انتهاء الفترة التجريبية.

## تأهيل الموظف المستجد :

التأهيل يتم بموجبه تمكين الموظفين المستجدين من اللامام، بمهام الوظيفة وانظمة العمل وبيئته. وتبدأ هذه العملية منذ تعيين الموظفين المستجدين وهي مسئولية مشتركة بين الادارة العامة للخدمة المدنية واقسام شئون الموظفين لدى الاجهزة الحكومية وكذلك المشرفين المباشرين على اقسام العمل المختلفة بها . ان عملية التأهيل تمكن الموظفين المستجدين ومديري منظماتهم من ابراز وجهات نظرهم وتطلعاتهم ، حيث أن الاهتمام اللازم بتأهيل الموظفين المستجدين يحدد نمط علاقة عمل مستقبلية ناجحة توفر من وجهة نظر الموظفين المستجدين الفرصة لمعرفة تطلعات العمل المستقبلية داخل المنظمة الحكومية واللامام بطبيعة عملهم بصورة اجمالية ، كما توفر عملية تأهيل الموظفين المستجدين من جانب المديرين الفرصة لتوضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة، الوظائف، علاقات العمل، كما أنها أيضا توفر الوقت المناسب لمناقشة الاهداف العملية المعنية للموظف المستجد<sup>(٥)</sup> وامكانياته العملية المتاحة وما قد يواجهه من صعوبات في بيئة العمل. وبذلك يمكن القول بان هذه المهمة للموظف المستجد توضح التطلعات السلوكية المتوقعة والمتبادلة بين الموظف المستجد والمنظمة التي سوف يعمل فيها .

(٤) د. بكر القباني ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

(٥) D. Klingner, Public Personal Manegemen, Context and Strategies, Prantice-Hall, Inc, New Jersey, 1980, P.P. 184 - 185.

ومن المعلومات الرئيسية التي يتم ابلاغها، وفي بعض المنظمات تدريسها للموظفين المستجدين خلال الفترة التجريبية مايلي :

### (١) البيانات الوصفية العامة للوظيفة:

تبدأ عملية التأهيل فعليا عندما يتسلم مقدم الطلب المرتقب الرسائل الأولى عن الوظيفة الشاغرة . ويتمثل ذلك في (مسمى الوظيفة ، تصنيف الوظيفة، مقدار الراتب ، الوحدة التنظيمية، والموقع الجغرافي) .

تعتمد مقدرة الإدارة العامة للخدمة المدنية في القيام بهذا الدور ليس فقط على مدى توصلها لتقديرات الموارد البشرية الدقيقة وإنما أيضا على رغبتها في ان يشاركها مقدمي الطلبات في هذه المعلومات . إذا تم تناول هذا الموضوع بصورة صحيحة ، فإن ذلك سوف يساهم في ازالة التطلعات الخاطئة حول وظيفة معينة وبذلك تنخفض نسبة المتقدمين المؤهلين الذين يقللون من عرض عمل دائرة حكومية سنة .

### (٢) الفوائد المؤسسية (التنظيمية) ، السياسات ، والخدمات :

تعتبر كل من الإدارة العامة للخدمة المدنية واقسام شئون الموظفين لدى الدوائر الحكومية مسؤولة مسؤولية مباشرة عن تزويد الموظف المستجد بمعلومات واضحة ودقيقة عن الفوائد، السياسات ، والخدمات . وتشمل المواد المتعلقة بذلك ، (الاجور ، ساعات العمل ، الاجازات المحلية " الغياب المأذون عن العمل " ، الاجازات وايام العطلات ، التدريب والتطوير ، التقاعد ، اجراءات الاسترحام والتظلمات ، ووسائل ذلك هي ( كتيبات، مطبوعات شئون الموظفين، الندوات والمعارضات ) .



### (٣) الاهداف المؤسسية ( التنظيمية ) ، البنية والاطار :

تعتبر اقسام شئون الموظفين لدى الدوائر الحكومية المشرفون المباشرون مسئولين عن ايمان الاهداف المؤسسية، البنية والاطار للمستخدمين لان العاملين المستجدين يكونون عادة منهمكين في اعمالهم ، وقد يتطلب ذلك بعض الجهود الاضافية لاعداد دليل ارشادات عامة للموظفين المستجدين عن اهداف الدائرة الحكومية المعنية، حجمها، وبنيتها وطرق العمل بها. والفوائد الناتجة عن ذلك تتمثل في:

- ١- أنها تسمح للمستخدمين بتصور واجبات ووظائفهم ، وحالات تلك الوظائف ، مستويات الاداء على نطاق المؤسسة الكبيرة وبيئتها .
- ٢- كما أنها تساهم مساهمة كبيرة في تطوير دقة المعلومات الايجابية عن المؤسسة بصورة اكبر مما هو متاح عن طريق تأهيل المستجدين اثناء العمل بواسطة المستجدين الاخرين ووسائل ذلك هي (١- كتيبات " مطبوعات " العلاقات العامة ٢ - المحاضرات والندوات ، ٣ - الدفلام والشرائح ) .

### (٤) مجال عمل الوظيفة ، اوضاعها ومستواها :

من احد محاسن نظام التصنيف والتوصيف الوظيفي المحدد للمؤسسة هو أن الوصف الوظيفي الناتج يحتوى على معلومات كاملة نسبيا عن الاعمال التي أنجزت بواسطة كل موظف ، وعن الموارد والحالات التي تنظم مستويات اداؤها . وفي غياب النظام السابق تقع المسئولية على عاتق ادارة شئون الموظفين والمشرفين على الموظفين في اعداد الوصف الوظيفي الرسمي وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي قد لا تكون قد اعطيت لهم من قبل. الفشل في تحقيق ذلك يضع الموظف في موقف سلب . فيجب عليه تخمين ماذا يفعل ؟ وكيف يفعله في ظل اتباعه للتعليمات المبهمة والكتيبات التي لا يعتمد عليها وفي ظل اتباعه للاشارات أو ايماءات الموظفين الاخرين<sup>(٦)</sup> .

## تقويم الاداء خلال الفترة التجريبية :

الفترة التجريبية هي المرحلة التي يمر بها طالب الوظيفة الحكومية (الموظف) بعد تعيينه في احدى الأجهزة الحكومية للتأكد من مدى مناسبة مهاراته وقدراته لاداء متطلبات الوظيفة التي يسعى لكي يعين فيها، وبما أن هذه الفترة تعقب مرحلة اختيار المتقدمين الى العمل فيجب خلالها على الشخص الذي يتم اختياره أن يبرز امكاناته وقدراته على انجاز الاعمال الموكلة اليه قبل أن تصبح مسألة خدمته في الوظيفة الحكومية أمراً نهائياً. ولكي يتم تقويم اداء الموظف (طالب الوظيفة) خلال فترة زمنية محددة هنالك تباين حول المدة الزمنية التي يجب أن تستغرقها الفترة التجريبية فالبعض من كتاب شؤون الأفراد يرى بان تتم خلال ستة اشهر وآخرون يرون بانها سنة كاملة وفئة ثالثة ترى بأنه لكي يتحقق الهدف من تطبيق الفترة التجريبية فانه من المستحسن أن تستمر أكثر من عام للتأكد من أن الشخص مؤهل للقيام بمهام العمل الحكومي، وعلى الرغم من الاختلاف في تحديد هذه الفترة فانه من المتعارف عليه في معظم المراجع واللائحة الحكومية بان الفترة التجريبية تتم خلال عام واحد<sup>(٧)</sup> أن تطبيق الفترة التجريبية للتأكد من تزويد الأجهزة الحكومية بموظفين اكفاء لديهم مواهب وامكانيات عالية لم يكن قاصراً تطبيقه في العمور الحديثة فلقد اوضح جلدان (E. Gladden) في كتابه الشهير تاريخ الادارة العامة أمثلة عن ممارسات ادارية تمت في العمور القديمة تبرز تطبيق مبدأ اداء وظائف لطالبي الوظائف الحكومية لتحديد قدراتهم - شغل الوظائف الحكومية ومعالجة المشكلات الاجتماعية، وعلى ضوء نتائج الامتحانات يحدد بقاء الموظفين في مناصبهم أو ترفيعهم أو عزلهم<sup>(٨)</sup>.

O. stahl, Public Personnel Administration, Harper & Row, Publishers, New york, 1983, pp 137 - 138. (٧)

E. Gladden History of Public Administration, Volume 1, London, 1973. (٨)

فترة التجربة ليست جديدة في انظمة الخدمة المدنية فقد كانت مطبقة في انجلترا منذ عام ١٨٥٣ نتيجة لتوصيات تقرير وورثكوت وترافيليان (Northcote and Traveyan) والتي اوصت باقامة هيئة مستقلة لشئون الموظفين واعتماد مبدأ الجدارة في الاختيار، والتعيين، والترقية،<sup>(٩)</sup>

وفي الدراسات الادارية الحديثة تم ابراز تطبيق الفترة التجريبية من خلال قانون بندلتون (Pendleton Act) الاداري لذي تم تطبيقه في الولايات المتحدة الامريكية عام ١٨٨٣م الذي بنى محتواه على الافكار واللائحة التي تم تطبيقها في اصلاح الوظيفة العامة في بريطانيا ويركز على اهمية تطبيق الفترة التجريبية باعتبارها مرحلة مكملة للتعيين في الاجهزة الحكومية ومؤشر للتأكد من صلاحية الموظف للوظيفة الحكومية<sup>(١٠)</sup> وكمرحلة من اهم مراحل التعيين في القطاع الحكومي فلقد تم تطبيق مرحلة الفترة التجريبية في معظم دول العالم وذلك للفوائد المرجوة التالية:

- تمثل السنة التجريبية المرحلة الاخيرة من عملية تصفية المتقدمين، ولذا يهم مدى الجهد الذي يبذل في وضع اختبارات ما قبل الخدمة لتكون صحيحة، فالاختبارات لموضوعه قد لا تستبعد بعض المتقدمين الذين يفتقرون الى المقدرة والمهارة التي تمكنهم من الاداء بصورة مرضية في لوظائف المحددة طالما ان اداء الموظف في العمل الحكومي يعتمد كذلك على التحفيز والاستجابة للعوامل البيئية، بذلك نظر الى المرحلة التجريبية كجزء من سياسة الاختيار مضيئة بذلك تجارب جديدة على العمل فتساعد موظفي ادارات شئون الموظفين والمشرفين على قياس اليجابيات والسلبيات في المرئية والشخصية للموظف الجديد وهذه الاعتبارات من الصعب تحديدها بواسطة الاختبارات التحريرية<sup>(١١)</sup>

British Parliometary Papers: "Government Civil Service", vol. 2. sessions 1845-55 p. 191.

S. Hays and T. Reeves, Personnel Management in The Public Sector, 1984. pp 9-15.

Allyn and Bacon, INC. Boston, O. stahl, op, cit, pp. 137 - 138.

٢- فترة المرحلة التجريبية تمنح موظفي ادارة شئون الموظفين الفرصة لتقويم اداء المستخدمين الجدد من خلال اداء اعمالهم اليومية على مدى فترة زمنية تمثل نقطة البداية لقرار الادارة في تحديد استثمارها في تعيين موظف جديد ومتطلبات تطوير اداائه بتخصيص العمل والتدريب المناسبين .

٣ - تحتل الفترة التجريبية مكانة خاصة للموظف الجديد فهي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق فاذا اجتازها فموف يستمر في العمل الذي اختاره واذا لم يوفق فسيكون ملزم بتعديل خطته الوظيفية والبحث عن عمل آخر . ولقد أوضح الدكتور أسعد رحال بيان في هذه المرحلة لا بد أن يعترى الموظف الجديد شيء من التخوف والرهبة ولذلك على المشرفين المباشرين الانتباه الى هذه الناحية لتخليص الموظف من القلق والتركيز على استيعاب متطلبات العمل وتحسين الاداء (١٢).

وحيث أن الفترة التجريبية تعتبر المؤشر الاساسي للحكم على مدى ملائمة عمليات التوظيف الحكومي للكفاءات البشرية ومدى استعدادها للقيام بواجبات العمل المناط بها الا أن بعض الباحثين والمحليلين الإداريين الذين درسوا واقع ونتائج تطبيقها في بعض الدول ابرزوا بعض التحفظات التي يجب التنبه لها ومن أهمها مايلي :

١- هنالك نسبة ضخمة جدا من الافراد الذين يتم اختيارهم يستبعدون لعدم الكفاءة في نهاية الفترة التجريبية وذلك لان المشرفين يميلون كثيرا الى جعل الفترة التجريبية تتم من غير اشراف لصيق ومباشر من قبلهم ولتأكيد الاستخدام الفعال للفترة التجريبية طالب البعض بتطبيق مايسمى (بفترة التجربة الاليجابية ) حيث يكون الموظف تحت الفترة التجريبية غير مقبول للاستمرار في العمل ما لم يجد دعما اشرافيا رسميا مثل تقرير محدد من المشرف المباشر يثبت أنه أدى عمله بكفاءة واقتدار

(١٢)د. أسعد رحال، مذكرة عن الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود، الرياض ١٩٨٤، ص ٧٠ .

لتأكيد صلاحيته لمواصلة العمل بالمؤسسة الحكومية (١٣)

- الفترة التجريبية متساوية لجميع الوظائف الحكومية وغالباً ما تكون عام واحد إلا أنه من واقع الدراسات التي قام بها بعض الباحثين أثبتوا أن بعض أنواع الوظائف قد تأخذ وقتاً أطول أو أقصر من عام لتحديد ما إذا كان الموظف الذي تم اختياره يفي بمتطلبات واحتياجات الوظيفة الحكومية أم لا (١٤).

- من أهم الأسئلة والتحديات التي طرحت من قبل بعض الباحثين حول سياسة الفترة التجريبية يتمثل في أنها قد تتبنى افتراضات غير واقعية حول بقاء الموظف الحكومي في عمله بعد إكماله بنجاح الفترة التجريبية في حين أن الوفاء بمستويات العمل الحكومي يجب أن يكون مطلباً متوازناً في جميع المراحل الوظيفية (١٥).

- قد ينشأ نوع من التعسف أو التحكم غير المقبول من قبل بعض المشرفين تجاه الموظف وبالتالي تقرير مصيره الوظيفي (١٦).

O. Stahl, op, cit, p: 138 . (١٣)

F. Nigro and L. Nigro, The New Public Personnel Administration, F.E. Peacock Publisher, Inc. (١٤)

Illinois, 1977, pp. 194- 196 .

O. Stahl, op, cit, p 138 . (١٥)

S. Hays and T. Reeves, op, cit, p 214 . (١٦)

المحور الاول : مدى دور المشرفين المباشرين على الموظفين المستجدين خلال السنة الاولى تحت التجربة

الاشراف الاداري من أهم وظائف العملية الادارية والتي تتم في مختلف مستويات التنظيم ، وفي مفهومه المبسط والمتعارف عليه فالاشراف يتم لكي يتأكد الرؤساء الداداريون بان وحدات واقسام التنظيم تعمل لتحقيق وانجاز الاهداف على الوجه السليم ، ويمثل هذا النشاط الداداري في واقعه التطبيقي ملاحظة ومتابعة أداء الموظفين بغية توجيههم التوجيه الصحيح عن طريق الارشادات والوامر ولذلك فالاشراف الداداري يعتبر بمثابة عملية تعليمية قبل أن يكون وسيلة رقابية فقط<sup>(١٧)</sup>

من خلال ما كتب حول هذا الموضوع وما اكده عدد من القائمين على شئون الافراد في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية<sup>(١٨)</sup> فإنه من المؤكد وجود ارتباط وثيق بين مدى الاستفادة من تطبيق أنظمة فترة السنة التجريبية وبين مستوى ونوعية الاشراف الداداري الذي يتلقاه الموظف المستجد في القطاع الحكومي وذلك للمبررات التالية :

اولاً : الاشراف الداداري يتوفر في مختلف مستويات المنظمة وفي جميع الوحدات الادارية الاستشارية والتنفيذية والمساعدة وذلك للتأكد من أن العمل داخل الاجهزة الحكومية يتم ضمن القواعد والاجراءات المعتمدة في الدولة بما في ذلك تطبيق أنظمة السنة التجريبية للموظف المستجد .

(١٧) د . محمد باغي ، الرقابة في الادارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية . الرياض ، عام ١٤٠٧هـ ، ١٩٨٧م ص ٧٠ .

(١٨) من خلال المناقشات التي تمت مع المسؤولين عن شئون الافراد في الوزارات الخمس عينة الدراسة .

ثانياً: لقد تطور دور المشرف الإداري مع التطور الإداري الذي حققته الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية فلم يعد قاصراً على الأعمال الإشرافية التقليدية بل أصبح اليوم مسئولاً عن استقبال الموظفين الجدد في وحداتهم الإدارية وتأقلمهم عملياً وسلوكياً مع متطلبات أعمالهم الجديدة وتوجيه النصائح والإرشاد لهم وكذلك الإجابة على استفساراتهم.<sup>(١٩)</sup>

ثالثاً: أنظمة ولوائح الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية في المادة (٢٩) تنص على أن يتولى المشرف المباشر تقويم كفاءة أداء وسلوك الموظف الجديد لمعرفة مدى مناسبة أدائه لمتطلبات الوظيفة الجديدة أو تعديل اتجاهه إلى وظيفة أخرى .

ولبحث مدى فعالية المشرفين الإداريين في تحقيق استفادة أجهزة الدولة في المملكة العربية السعودية من تطبيق أنظمة التقييم التجريبية فلقد تم دراسة وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها وذلك لمعرفة مستوى الأداء الذي يقومون به لتأهيل وتقويم الموظفين المستجدين .

#### تأهيل الموظفين المستجدين :

كما تم توضيحه في هذا البحث فإن التأهيل الجيد يستلزم قيام المشرفين الإداريين بدور إيجابي لكي يتمكن الموظفون المستجدون من الألامم باعتباريات تنظيمية وسلوكية أساسية تمكنهم من أداء عملهم بالمستوى المطلوب والمتوقع منهم ، وإهم هذه الاعتبارات ما يلي :

#### (١) الأهداف :

تحدد الأهداف النتائج المراد تحقيقها، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة ووضوح كلما ساعدت على أن تكون أساساً لتوجيه وتنسيق جهود الأفراد وكذلك كأداة لتحفيزهم ورقابة نشاطهم .

(١٩) قاسم ضرار ، الموظف والمشرف في فترة التجربة بالخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون تاريخ، ص ٢٥ .

لقد أكد مدير إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية الخمس على أهمية دور المشرفين الإداريين في تعريف الموظفين المستجدين بالأهداف العامة للوزارة والفرعية للوحدات الإدارية التي سوف يعملون بها لانهم هم المسئولون عن ذلك حيث أن الديوان العام للخدمة المدنية يعتبر الجهة التي تتولى ترشيح الموظفين لشغل الوظائف الحكومية الشاغرة التي ترسلها الأجهزة الحكومية إلى الديوان بناء على احتياجاتها الوظيفية لشغلها ، وتتولى إدارات شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية إصدار قرار تعيين الموظفين المستجدين ، ثم تقديمهم للمشرفين الإداريين في الوحدات التي سوف يعملون بها لكي يرحبون بهم ويتولون القيام بتأهيلهم وفقا للاحتياجات مهامهم الجديدة .

ان عملية التأهيل تبدأ بتوضيح أهداف المنظمة والوحدات الإدارية التي سوف يعمل بها الموظفون الجدد ، ان هذه الخطوة الأولى في مسيرة التأهيل لها أهمية خاصة بالإضافة لتحديد وتوضيح النتائج المراد تحقيقها فانها تخلق لدى الموظف الجديد الشعور بالاعتزاز والاطمئنان النفسي بانه أصبح عضوا في منظمة لها دور اساسي في خدمة الوطن وتطويره (٢٠).

المعلومات المستقاه من اجابات الموظفين الذين شاركوا في الاجابة على الاستبانات في الوزارات الحكومية عينة الدراسة توضح بيان المشرفين الإداريين المباشرين خلال سنة التجربة قد قاموا بدور ايجابي في توضيح الاهداف ، فلقد اجاب اكثر من (٨٠ %) من العينة العشوائية للموظفين بأنهم راضين عن دور المشرفين الإداريين المباشرين خلال سنة التجربة في توضيح أهداف الوزارة والوحدات الإدارية التي يعملون بها ، بينما أبدى اقل من (١٠ %) عن عدم رضاهم ، كما يتضح في الجدول الثالث والرابع .

(٢٠) قاسم ضرار ، المرجع السابق ، ص ص ٣٤ - ٣٨ .



جدول رقم (٣)

مدى رضى الموظفين عن دور المتصرف الإدارى المبائر في توفيق أهداف الوزارة خلال سنة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة المعدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	وزارة الممرات	مدى الرضى
%٢٣,٣٧ (٦٣)	%٢٠,٠٦ (٧)	%٢٨,٠٢ (١٣)	%٥٢,٤٤ (١١)	%٣,٠٠ (٢٢)	%٣٨,٥٠ (١٠)	%٣٨,٥٠ (٩)	راضي جدا
%٥٠,٥٨ (٩٥)	%٦١,٦٨ (٢١)	%٥٥,٨٨ (٢٠)	%٢٣,٣٨ (٥)	%٥٥,٥٥ (٤٠)	%٣٤,٤٦ (٩)	%٣٤,٤٦ (١)	راضي
%٥٠,٣٢ (١٠٠)	%٧,٨٥ (٣)	%٢,٦٩ (١)	%٤,٤٨ (١)	معدوم (٤)	%٣,٣٨ (١)	%٣,٣٨ (١)	غير راضي
%٢٤,٣٢ (٥)	— (—)	— (—)	%٤,٤٨ (١)	%٤,٤٢ (٣)	%٣,٣٨ (١)	%٣,٣٨ (١)	غير راضي اطلاقا
%٤٤,٣٢ (٨)	%٢,٦٩ (١)	— (—)	%١٤,٣٢٨ (٣)	%٢,٦٨ (٢)	%٧,٦٦ (٢)	%٧,٦٦ (٢)	لا ادري
%٢٣,٢٢ (٦)	%٥,٥٩ (٢)	— (—)	— (—)	%١,١٤ (١)	%١١,٥٥ (٣)	%١١,٥٥ (٣)	لم يجب على السؤال
%١٠٠,٠٠ (١٨٧)	%١٠٠,٠٠ (٣٤)	%١٠٠,٠٠ (٣٤)	%١٠٠,٠٠ (٢١)	%١٠٠,٠٠ (٧٢)	%١٠٠,٠٠ (٢٦)	%١٠٠,٠٠ (٢٦)	المجموع

جدول رقم (٤)

مدى رضى الموظفين عن دور المتصرف الإدارى المبائر في توفيق أهداف الوحدة الادارية التي يعمل بها الموظف خلال سنة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة المعدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	وزارة الممرات	مدى الرضى
%٢٣,٢٦ (٦١)	%٢٣,٢٤ (١١)	%٢٨,٠٢ (١٣)	%٢٣,٢٢ (٧)	%٢٣,٢٩ (٢٣)	%٦١,٦٩ (٧)	%٦١,٦٩ (٧)	راضي جدا
%٥٤,٥٥ (١٠٢)	%٥٢,٢٩ (١٨)	%٥٢,٢٩ (١٨)	%٤٧,٦٦ (١٠)	%٥٦,٦٩ (٤١)	%٥٧,٥٧ (١٥)	%٥٧,٥٧ (١٥)	راضي
%٦١,٦٨ (١٢)	%١,١٤ (٤)	%٢,٦٩ (١)	%٤,٤٨ (١)	%٨,٥٣ (٦)	%٣,٣٨ (١)	%٣,٣٨ (١)	غير راضي
%٢٣,٢٦ (٤)	— (—)	— (—)	%٩,٥٥ (٢)	%١,١٤ (١)	%٣,٣٨ (١)	%٣,٣٨ (١)	غير راضي اطلاقا
%٢٤,٣٢ (٤)	%٢,٦٩ (١)	— (—)	%٤,٤٨ (١)	— (—)	%٧,٦٦ (٢)	%٧,٦٦ (٢)	لا ادري
%١١,٦٦ (٣)	— (—)	%٥,٥٩ (٢)	— (—)	%١,١٤ (١)	— (—)	— (—)	لم يجب على السؤال
%١٠٠,٠٠ (١٨٧)	%١٠٠,٠٠ (٣٤)	%١٠٠,٠٠ (٣٤)	%١٠٠,٠٠ (٢١)	%١٠٠,٠٠ (٧٢)	%١٠٠,٠٠ (٢٦)	%١٠٠,٠٠ (٢٦)	المجموع

مدى ادراكه وتقديره للموظفين لحقوقهم وواجباتهم من الاعتبارات الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان حسن إدارة الأفراد في الأجهزة الحكومية وذلك لتحقيق استمرارية تعاونهم وتحسين إنتاجيتهم<sup>(٢١)</sup>. ومن المهم أن يطرح ويناقش المشرف الإداري مع الموظفين المستجدين حقوقهم وواجباتهم عند التحاقهم بالعمل ، كما أكد ذلك الاستاذ قاسم ضرار في أبحاثه على أهمية اطلاع الموظفين خلال سنة التجربة على أنظمة اللوائح الوظيفية فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم ومنافستهم للتأكد من إلمامهم بذلك ورفع مرتباتهم حول هذا الموضوع للإدارة العليا في الأجهزة الحكومية<sup>(٢٢)</sup>.

وللتعامل بفعالية مع هذا الاعتبار فلقد أصدر الديوان العام للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية " دليل الموظف الجديد" لكي يساعد الموظف الجديد في بداية حياته العملية لمعرفة ماله وما عليه من حقوق وظيفية ويشمل الدليل معلومات عن التعيين ، الترقية ، واجبات الموظف ، الرواتب والعلوات ، الاجازات ، التدريب ، التأديب ، إنهاء الخدمة ٥٥٠ الخ . ويتولى الديوان توزيع الدليل وسلمة إصدارات أخرى على الأجهزة الحكومية للاستفادة منها للارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية بمشاركة الأجهزة المتخصصة الأخرى والتنفيذية<sup>(٢٣)</sup>.

من اجابات الموظفين المشاركين في هذا البحث يستدل بأن المشرفين الإداريين في عدد من الأجهزة الحكومية لم يستفيدوا الفائدة المرجوة من "دليل الموظف الجديد" والامدارات الأخرى عن تأهيلهم للموظفين المستجدين ، ففي وزارة المعارف أبدى بنسبة (٢٧ر٤٪) وفي وزارة الشؤون البلدية

(٢١) د. سعود النمر، د. هاني خاشقجي ، د. محمد فتحي محمود،

د. محمد حمزاوي، الإدارة العامة للاسس والوظائف،

مطابع الفرزدق التجارية بالرياض ، عام ١٩٨٩م ، ١٤٠٩هـ

ص ٢٧٦ .

(٢٢) قاسم ضرار ، مرجع سابق ، ص ص ٣٢-٣٣ .

(٢٣) الديوان العام للخدمة المدنية دليل الموظف الجديد، ١٩٨٥ .

والقروية بنسبة (٤٦ر٤%) عن عدم رضاهم عن الدور الذى قام به المشرفون الاداريون خلال سنة التجربة في توضيح حقوقهم الوظيفية عند التحاقهم بالعمل الحكومي . ومما يؤكد ويبرز هذه الظاهرة غير اليجابية في بعض الاجهزة الحكومية ان نسبة الذين لم يجيبوا على هذا السؤال في وزارة الصحة وصلت (١٠٠%) كما هو موضح في الجدول الخامس .

وكما اوضحت اجابات الموظفين الاداريين اعلاه بان المشرفين لم يقوموا بالدور المؤمل منهم في توضيح حقوقهم الوظيفية الا ان نفس المصدر اوضح بان المشرفين الاداريين خلال سنة التجربة كان لهم دور ايجابي في توضيح واجبات ومسؤوليات العمل الحكومي حيث اجاب بذلك نسبة عالية تمثل اكثر من (٨٥%) في جميع الوزارات عينة الدراسة كما يتضح في الجدول السادس

تحليل نتائج الجدول الخامس والسادس توضح تركيز المشرفين الاداريين اجمالاً خلال سنة التجربة على التزام الموظفين المستجدين بواجبات ومسؤوليات الوظيفة الحكومية ، كما توضح عدم تركيزهم بنفس المستوى بمدى المام وتقبل الموظفين المستجدين لحقوقهم الوظيفية ، ان هذا التباين في اهتمامات وتركيز المشرفين الاداريين عند تأهيلهم للموظفين المستجدين قد ينتج عنه ظواهر سلبية تفل بالمسلك والتعادل التنظيمي في الاجهزة الحكومية وذلك مما حذر من نتائج عدد من المفكرين الاداريين ، ومن امثلة ذلك الاهتمام المتزايد من قبل الموظفين بتحقيق اهدافهم الخاصة ولو على حساب اهداف المنظمة .



شملت المدرسة الانسانية الادارية الى نتائج اساسية بانه ليس من الممكن التعامل مع اعضاء المنظمة العاملين فيها على انهم افراد منعزلين بل لهم علاقات مع الاخرين داخل وخارج المنظمة، ومدى ونوعية هذه العلاقات يؤثر على الدور الذى يقومون به واتجاهاتهم نحو موقف ومتطلبات العمل ومن هذا المنطلق أكد المفكرون المنتمون لهذه المدرسة الادارية على اهمية أن يؤثر المشرف الادارى تأثيرا ايجابيا في ترشيد اتجاهات الموظفين بالتدريب والنقاش نحو علاقة عمل ايجابية وانسانية وتنمية المقدرة الذاتية للموظف بتأصيل القابلية لديه والمرونة في تعامله مع الاخرين.<sup>(٢٥)</sup>

وحيث أن من أهم أهداف الأجهزة الحكومية الادارية في المملكة العربية السعودية تقديم خدمات متنوعة ومتعددة للمواطنين فان ذلك يستلزم من العاملين فيها التعامل بمستوى جيد مع جمهور المراجعين والمستفيدين من هذه الخدمات بالإضافة الى تعاملهم مع زملائهم في المنظمة الحكومية . ولتأكيد أهمية العلاقات الانسانية فلقد نص نظام الخدمة في المملكة العربية السعودية في مادته الحادية عشر بان يراعى الموظف العام اداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ، واكد كذلك ديوان الخدمة المدنية من خلال اصداراته للموظف المستجد على أن يسلك السلوك الطيب وان يحرص على معاملة من يتعامل معهم المعاملة الحسنة وأن يكون نهجه الرفق واللين مع ارباب الحاجات.<sup>(٢٦)</sup>

ولتقويم دور المشرفين الاداريين في توجيه وترشيد علاقات الموظفين المستجدين مع الاخرين ، فتشير البيانات التي تم الحصول عليها من اجابات الموظفين في الوزارات الحكومية عينة الدراسة بأنهم راضيين عن ما قام به المشرفين الاداريين خلال سنة التجربة في توضيح وتنسيق علاقاتهم مع الموظفين الاخرين داخل الوحدات الادارية التي يعملون بها. ولقد اجاب ايجابيا وبنسبة عالية (١٠٠%) من عينة الموظفين

(٢٥) د. علي السلمي، مرجع سابق، ص ٩٧ - ١٠٧ .

(٢٦) ديوان الخدمة المدنية، مرجع سابق ، ص ١٢-١١ .

في وزارة المعارف والعدل والكهرباء. وأفاد بنسبة محددة عن عدم رضاهم (١١ر٤٪) و(٣٪) من عينة الموظفين في وزارة الصحة ووزارة الشؤون البلدية والقروية، كما يتضح من الجدول السابع :

جدول رقم (٧)

مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الإداري المباشر في توضيح علاقاتهم مع الآخرين داخل الوحدات الإدارية خلال سنة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	مدى الرضى
٦ (١٠٤)	٤٤٤ر١ (١٥) %	٦١١ر٨ (٢١) %	٤٧٦ر٦ (١٠) %	٥٩٧ر٧ (٤٣) %	٥٧٧ر٧ (١٥) %	راضي جدا
٤ (٧٠)	٤٧٧ر٠ (١٦) %	٣٨٨ر٢ (١٣) %	٥٢٤ر٤ (١١) %	٢٦٤ر٤ (١٩) %	٤٢٣ر٣ (١١) %	راضي
٧ (٥)	- (-)	- (-)	- (-)	٦٧ر٩ (٥) %	- (-)	غير راضي
١ (٤)	٢٣٩ر٩ (١) %	- (-)	- (-)	٤٣ر٢ (٣) %	- (-)	غير راضي اطلاقا
٥ (١)	٢٣٩ر٩ (١) %	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	لا ادري
٦ (٣)	٢٣٩ر٩ (١) %	- (-)	- (-)	٢٣٨ر٨ (٢) %	- (-)	لم يجيبوا
٠٠ (١٨٧)	١٠٠ر٠ (٣٤) %	١٠٠ر٠ (٣٤) %	١٠٠ر٠ (٢١) %	١٠٠ر٠ (٧٢) %	١٠٠ر٠ (٢٦) %	المجموع

ومن جانب العلاقات مع الموظفين الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى في الأجهزة الحكومية فيستدل من اجابات الموظفين المشاركين في الدراسة من الوزارات عينة الدراسة بتدني مستوى الرضى عن الدور الذى قام به المشرفون الإداريون للموظفين المستجدين في توضيح وتسهيل هذا النمط من علاقات العمل مقارنة بدورهم في توضيح وتسهيل العلاقات داخل الوحدة الإدارية حيث ابدى بنسبة رضى مقبولة (٦٠ر٩٪) في وزارة المعارف و(٦٥ر٦ /) في وزارة الشؤون البلدية والقروية وبنسبة رضى جيدة (٧٦ر٦٪) في وزارة الصحة و (٧٨ر٦٪) في وزارة العدل ، وابدى بنسبة رضى عالية (٩١ر١٪) في وزارة الصناعة والكهرباء . ومن الملاحظ من اجابات الموظفين حول هذه الاعتبارات المهم "بلد ادري" وبنسبة (٢٥ر١٪) في وزارة المعارف وبنسبة (٢٠ر١٪) في وزارة العدل وبنسبة (١٥ر٦٪) في وزارة الشؤون البلدية والقروية وان هذه النسب تشير الى عدم تركيز بعض المشرفين الإداريين خلال سنة التجربة على هذا الاعتبار المهم في العلاقات التنظيمية كما يتضح من دراسة الجدول

لثمان الذي يظهر عدد من السلبيات الناتجة عن سوء التنسيق لتوطيد العلاقات بين الموظفين في الوحدات الادارية لمتعددة وذلك ما اشار اليه سلزك في نموذجه الذي حذر من لتركيز على الاهداف الفرعية للوحدات الادارية على حساب تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة . (٢٧)

### جدول رقم (٨)

مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح علاقاتهم مع الاخرين داخل الوزارة خلال سنة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	الرضى
٢٥١ (٤٧) %	٢٦٥ (٩) %	٣٨٢ (١٣) %	- (-)	٢٩٢ (٢١) %	١٥٤ (٤) %	جدا
٤٧٠ (٨٨) %	٣٥٣ (١٢) %	٥٢٩ (١٨) %	٧١٤ (١٥) %	٤٥٨ (٣٣) %	٣٨٥ (١٠) %	ي
١٠٧ (٢٠) %	١١٨ (٤) %	٨٨ (٣) %	- (-)	١٥٣ (١١) %	٧٦ (٢) %	ي اطلاقا
٣٧ (٧) %	٥٩ (٢) %	- (-)	- (-)	٥٦ (٤) %	٣٨ (١) %	س
٩١ (١٧) %	١٤٧ (٥) %	- (-)	١٩٠ (٤) %	٢٨ (٢) %	٢٣٠ (٦) %	يبوا
٤٣ (٨) %	٥٩ (٢) %	- (-)	٩٥ (٢) %	١٤ (١) %	١١٥ (٣) %	لمجموع
١٠٠ (١٨٧) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٢١) %	١٠٠ (٧٢) %	١٠٠ (٢٦) %	

بالنسبة لدور المشرفين الاداريين في اعداد وتاهيل لموظفين خلال سنة التجربة للتعامل بالمستوى المطلوب مع مراجعين والمستفيدين من خدمات الالجهزة الحكومية فينتضح من اجابات الموظفين المشاركين بانهم راضون بنسبة جيدة باكثر من (٧٥%) في جميع الوزارات الخمس عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التاسع

## جدول رقم (٩)

مدى رضی الموظفين عن دور المشرف الإداري  
خلال سنة التجربة في توضيح وترشيد علاقاتهم مع  
المراجعين والمستفيدين من خدمات  
الوزارات والإدارات الحكومية

مدى الرضى	وزارة المعارف	وزارة الصحة	وزارة العدل	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة الشؤون البلدية والقروية	المجموع
راضي جدا	(٩) ٣٤٦٪	(٣١) ٤٣٠٪	(٥) ٢٣٨٪	(١٧) ٥٠٠٪	(١٠) ٢٩٤٪	(٧٢)
راضي	(١٣) ٥٠٠٪	(٣٢) ٤٤٤٪	(١٠) ٤٧٦٪	(١٢) ٣٥٣٪	(١٢) ٣٥٣٪	(٧٩)
غير راضي	(٢) ٧٧٪	(٢) ٢٨٪	(١) ٤٨٪	(١) ٢٩٪	(١) ٢٩٪	(٧)
غير راضي اطلاقا	(-) -	(٢) ٢٨٪	(-) -	(-) -	(-) -	(٢)
لا ادري	(-) -	(٢) ٢٨٪	(٢) ٩٥٪	(٢) ٥٩٪	(٦) ١٧٦٪	(١٢)
لم يجيبوا	(٢) ٧٧٪	(٣) ٤٢٪	(٣) ١٤٣٪	(٢) ٥٩٪	(٥) ١٤٧٪	(١٥)
المجموع	(٢٦) ١٠٠٪	(٧٢) ١٠٠٪	(٢١) ١٠٠٪	(٣٤) ١٠٠٪	(٣٤) ١٠٠٪	(١٨٧)

وللتأكد من مدى فعالية المشرفين الإداريين في تأهيل الموظفين خلال سنة التجربة للتعامل بمستوى مقبول لدى طالب الخدمة، فلقد طلب الباحثان من المسؤولين عن شئون الأفراد في الأجهزة الحكومية الخمس باطلاعهم على بيانات أودرانات توضح وتثبت مدى رضی المواطنين في تعاملهم مع موظفي هذه الأجهزة الحكومية إلا ان المعلومة لم تكن متوفرة في معظم الأجهزة الحكومية عينة الدراسة.



التنظيم الإداري يحدد السياسات والنشاطات الضرورية وترتيبها في مجموعات ومن ثم توزيعها على الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والإجراءات الإدارية تحدد الخطوات التفصيلية التي تمر بها المعاملات فهي تمثل خطط موضوعة ومحددة للموظفين لاتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة. (٢٨)

التنظيم والإجراءات من ركائز الجانب التطبيقي والعملي في الإدارات الحكومية ومدى نجاح الموظف في أداء مهام عمله يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومستوى الاشراف الإداري الذي حصل عليه إثناء السنة التدريبية حيث ان معظم الموظفين في الأجهزة الحكومية ليس لديهم التأهيل المسبق لمتطلبات العملية الإدارية، ان الاكتفاء باطلاع الموظفين المستجدين على أنظمة وإجراءات العمل لن يمكنهم من القيام بواجبات العمل بكفاءة عالية ولذلك يحتاج الموظف المستجد إلى تركيز المشرف الإداري فكريا وجهدا لكي يقدم له الإرشاد والتدريب العملي الذي ينقله إلى واقع الممارسة الإدارية والتمرس عليها في الأجهزة الحكومية مستفيدا من الامكانيات المتاحة والاحتكاك المباشر ببيئة العمل . لقد لخص جون هواركز (J. Hewricks) أهمية دور المشرفين الإداريين لتأهيل الموظف المستجد لمواكبة متطلبات العمل المتجددة بانتهاء عهد ترك الموظف الجديد يعتمد على نفسه كليا ويقف على قدميه دون مساعدة المشرف (٢٩)

اجابات الموظفين المشاركين في البحث في الوزارات الحكومية الخمس عينة الدراسة تشير بانهم راضين عن دور المشرفين الإداريين خلال سنة التجربة في إرشادهم وتوجيههم لمعرفة إجراءات وأساليب العمل الإداري ولم يكن الرضى بنفس المستوى عن المشرفين الإداريين في تأهيلهم خلال سنة التجربة للامام بالتنظيم الإداري كما هو موضح في الجدول

(٢٨) محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والإساليب ، دار الشرق

جده ١٤٠٤ هـ - ١٩٨٤ م .

John Hewricks Talent Personnel Managing

(٢٩)

A Critical Resources, A.M.A. Inc, 1966, P. 70 .

المعاشر والحادى عشر علما بان التنظيم الاداري من الاعتبارات الاساسية الهامة التي يجب اللامام بها لتحسين انتاجية المنظمة وتحديد الصلاحيات والمسئوليات وتحقيق التنسيق بين الوحدات الادارية (٣٠)

## جدول رقم (١٠)

مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح التنظيم الاداري في الوزارة التي يعملون بها

مجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	مدى الرضى
(٢٢)	١٤ر٧ (٥) %	٨ر٨ (٣) %	٤ر٨ (١) %	١٣ر٩ (١٠) %	١١ر٥ (٣) %	راضي جدا
(٩٥)	٤١ر٢ (١٤) %	٧٣ر٥ (٢٥) %	٣٨ر١ (٨) %	٥٢ر٨ (٣٨) %	٣٨ر٥ (١٠) %	راضي
(٣١)	٢٩ر٤ (١٠) %	٥ر٩ (٢) %	٤ر٨ (١) %	١٦ر٧ (١٢) %	٢٣ر١ (٦) %	غير راضي
(١٧)	١١ر٨ (٤) %	- (-) %	١٩ر٠ (٤) %	٩ر٧ (٧) %	٧ر٧ (٢) %	غير راضي اطلاقا
(١٨)	- (-) %	٨ر٨ (٣) %	٢٣ر٨ (٥) %	٦ر٩ (٥) %	١٩ر٢ (٥) %	لا ادري
(٤)	٢ر٩ (١) %	٢ر٩ (١) %	٩ر٥ (٢) %	- (-) %	- (-) %	لم يجيبوا
(١٨٧)	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٢١) %	١٠٠ (٧٢) %	١٠٠ (٢٦) %	المجموع

## جدول رقم (١١)

مدى رضى الموظفين عن دور المشرف الاداري المباشر في توضيح اجراءات العمل خلال سنة التجربة

مجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	مدى الرضى
(٤٩)	٢٣ر٥ (٨) %	٣٢ر٤ (١١) %	٢٣ر٨ (٥) %	٢٩ر٢ (٢١) %	١٥ر٤ (٤) %	راضي جدا
(٩٧)	٤٤ر١ (١٥) %	٥٥ر٩ (١٩) %	٥٢ر٤ (١١) %	٤٨ر٦ (٣٥) %	٦٥ر٤ (١٧) %	راضي
(٣١)	٢٦ر٥ (٩) %	٨ر٨ (٣) %	١٤ر٣ (٣) %	١٥ر٣ (١١) %	١٩ر٢ (٥) %	غير راضي
(٢)	- (-) %	- (-) %	- (-) %	٢ر٨ (٢) %	- (-) %	غير راضي اطلاقا
(٢)	٢ر٩ (١) %	- (-) %	- (-) %	١ر٤ (١) %	- (-) %	لا ادري
(٦)	٢ر٩ (١) %	٢ر٩ (١) %	٩ر٥ (٢) %	٢ر٨ (٢) %	- (-) %	لم يجيبوا
(١٨٧)	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٢١) %	١٠٠ (٧٢) %	١٠٠ (٢٦) %	المجموع

ان ما يقوم به المشرف الادارى يمثل الدور الرئيس في عملية تأهيل الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة ، من خلال تحليل الدور الذى قام به المشرفون الاداريون لتأهيل موظفين المستجدين في الوزارات الحكومية عينة الدراسة تقويمه من قبل الموظفين الذين شاركوا في البحث بناء على اعتبارات اساسية نستطيع ان نستنتج مايلي:

المشرفون الاداريون قاموا بدور ايجابي في تأهيل الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة لمعرفة اهداف المنظمة وترشيد علاقات الموظفين مع زملائهم داخل الوحدات الادارية التي يعملون بها، ومعرفة واجبات الوظيفة الحكومية واجراءات واساليب العمل الادارى في الاجهزة الحكومية ، وكذلك من المستنتج ايضا من اجابات الموظفين بان المشرفين الاداريين اجمالاً في حاجة لتحسين وتطوير الدور الذى يقومون به لتأهيل الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة في معرفة حقوقهم وواجباتهم الوظيفية وترشيد علاقاتهم مع الموظفين الاخرين في الوحدات الادارية الاخرى وكذلك اللامام بالتنظيم الادارى في الاجهزة الحكومية .

يستخدم - المشرفون الاداريون في الوزارات الحكومية عينة الدراسة نفسها- الوسائل الاشرافية لتأهيل الموظفين المستجدين ، وبالرغم من ذلك هناك تفاوت في مستوى الرضا من قبل الموظفين عن اداء المشرفين خلال فترة التجربة ، ونستطيع ان نستنتج تمييز الدور الذى قام به المشرفون الاداريون في وزارة الصناعة والكهرباء مقارنة بالوزارات الحكومية الاخرى عينة الدراسة ، حيث اتضح من العمليات المبينة على نتائج الجداول الموضحة سابقا والمبينة في الجدول رقم ١٢ ان وزارة الصناعة والكهرباء تأتي في طليعة الاجهزة الحكومية عينة الدراسة من حيث رضا الموظفين عن دور المشرفين الاداريين في تأهيلهم خلال سنة التجربة للامام بالاعتبارات الاساسية ممثلة في معرفة الاهداف ، الحقوق والواجبات الوظيفية، العلاقات الانسانية، التنظيم والاجراءات .

جدول رقم (١٢)  
معدلات رضى الموظفين عن دور المشرفين  
في امامهم خلال سنة التجربة  
بالاهداف ، الحقوق والواجبات الوظيفية ،  
العلاقات الانسانية ، التنظيم والجراءات .

المعد	التنظيم والاجراءات	العلاقات الانسانية	الحقوق والواجبات	الاهداف	الاعتبارات الوزارة
٧٧ر٨	%٦٥ر٤	%٨٢ر٩٦	%٧٩ر٩	%٨٣ر١	المعارف
٧٢ر٧	%٧٣ر٣	%٨٥ر٣	%٤٤ر٦	%٨٧ر٧	الصحة
٨١ر٩	%٦٥ر٨	%٨٧ر٤	%٩١ر٦	%٨٣	العدل
%٩٣	%٨٧ر٩	%٩٣ر٥	%٩٣ر٧٥	%٩٦ر٩	الصناعة والكهرباء
٧٤ر٨	%٦٣ر٥	%٧٨ر٥	%٧٠ر٩٥	%٨٦ر٤	الشئون البلدية والقروية

لتعميق المعرفة بهذا الاعتبار الاساسي في عملية التأهيل  
للموظفين المستجدين فقد حاول الباحثان عمل دراسة احصائية  
لمعرفة المتغيرات المستقلة التي لها تأثير في جمع  
المشرفين الداربيين في وزارة الصناعة والكهرباء يحظون  
بأعلى نسبة رضى عن الدور الاشرافي الذي قاموا به في تأهيل  
الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة ، الا اننا لم  
نستطع التوصل الى ذلك احصائيا نظرا لان حجم عينة  
المشرفين الداربيين كانت محدودة وتختلف عن عينة الموظفين  
وخصائصهم اضافة الى ان المعلومات الوصفية التي تم الحصول  
عليها كانت غير واضحة ومن الصعب الاستفادة منها لعمل تحليلات  
احصائية توضح العلاقات بين الاعتبارات الاساسية والمتغيرات  
المستقلة الاخرى والحصول على نتائج احصائية ذات تأثير  
جوهرى .

في الخلفية النظرية لهذه الدراسة أشير الى عملية تقويم الموظف المستجد خلال سنة التجربة لمعرفة مدى قدرته للقيام بأعباء ومتطلبات الوظيفة الحكومية التي سوف يعين عليها. على حسب أنظمة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية فان إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية تتعرف على إمكانات وسلوك الموظف الجديد للقيام بالتزامات العمل من خلال التقارير التي يصدرها المشرف الإداري والتي تحدد في مضمونها استمرارية وتثبيت الموظف الجديد في العمل ونقله الى وظيفة أخرى لإعطائه فرصة أخرى لتطوير وتحسين ذاته والخيار الآخر الذي قد يتضمنه التقرير النهائي للمشرف الإداري فصل الموظف الجديد إذا كان بقاءه لا يخدم مصلحة العامة (٣٢).

ولكي يصدر المشرف الإداري حكمه على الموظف الجديد إدراية وموضوعية والتأكد من صلاحيته او عدم صلاحيته فان لك يستلزم الاهتمام بالاعتبارات الآتية :

#### ( معايير التقويم :

ان الامام الموظف المستجد بالمعايير التي على ضوئها سوف يتم تقويمه يساعده نفسيا وعقليا في التعامل مع متطلبات هذه المرحلة وذلك بتحديد اسس للفهم والتعامل بينه وبين المشرف الإداري الذي هو صاحب القرار في تحديد بقاءه او فصله من العمل الحكومي . وكذلك فان تحديد المعايير ترشد المشرف الإداري لكي لا يصدر قرارات مرتجلة بناء على انطباعاته الشخصية وغير الموضوعية .

ولتقويم دور المشرفين الإداريين في توضيح ومناقشة معايير التقويم مع الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة تشير المعلومات المستقاه من اجابات الموظفين المشاركين في لبحث في الوزارات الحكومية عينة الدراسة تفاوت مستوى لرضى وتقدير المشرفين في القيام بهذه المهمة باستثناء

وزارة الصناعة والكهرباء ونظرة فاحصة للجدول (١٣) تبين أن نسبة الرضى هي (٦٠%) في وزارة المعارف و(٦٢%) في وزارة الصحة و (٥٥%) في وزارة العدل و(٧٩%) في وزارة الصناعة والكهرباء و (٤٥%) في وزارة الشؤون البلدية والقروية

### جدول رقم (١٣)

مدى رضى الموظفين عن تأثير المشرفين الإداريين عليهم في معرفة معايير التقييم خلال سنة التجربة

المدى الرضى	وزارة المعارف	وزارة الصحة	وزارة العدل	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة الشؤون البلدية والقروية
راضي جدا	(٦) ٢٣ر١%	(١٩) ٢٦ر٤%	(٢) ٩ر٥%	(٩) ٢٦ر٥%	(٧) ٢٠ر٩%
راضي	(٩) ٣٤ر٦%	(٢٦) ٣٦ر١%	(٩) ٤٢ر٩%	(١٨) ٥٢ر٩%	(٨) ٢٣ر٥%
غير راضي	(١) ٣ر٨%	(٦) ٨ر٣%	(١) ٤ر٨%	(٥) ١٤ر٧%	(١٠) ٢٩ر٤%
غير راضي اطلاقا	(٢) ٧ر٧%	(٥) ٦ر٩%	(٨) ٣ر٨%	(٢) ٥ر٩%	(٢) ٥ر٩%
لا ادري	(٧) ٢٦ر٩%	(١٦) ٢٢ر٢%	(-) (-)	(-) (-)	(٦) ١٧ر٦%
لم يجب علي السؤل	(١) ٣ر٨%	(-) (-)	(١) ٤ر٨%	(-) (-)	(١) ٢ر٩%
المجموع	(٢٦) ١٠٠%	(٧٢) ١٠٠%	(٢١) ١٠٠%	(٣٤) ١٠٠%	(٣٤) ١٠٠%

### (٢) اعداد تقارير متابعة :

من صالح الموظف المستجد خلال سنة التجربة أن يقو المشرف الإداري باعداد تقارير متابعة لادائه وسلوكه لذلك سوف يمكن المشرف الإداري من لفت نظره بوقت كاف لتبذل مجهود اكبر اذا كان ادائه وسلوكه ليس بالمستوى المطلوب الذي يؤهله للاستمرار في العمل الحكومي.

وعلى الرغم من أهمية اعداد تقارير المتابعة وتأكد ذلك من قبل المسؤولين عن شئون الأفراد في الأجهزة الحكومية عينة الدراسة (٣٣) إلا أن ما يتم تطبيقه من قبل المشرف الإداريين لاعداد تقارير متابعة عن الموظفين المستجد

(٣٣) من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان .

خلال سنة التجربة لم يكن بالمستوى المطلوب حيث ابدى اكثر من (٦٠%) من الموظفين المشاركين في البحث، في الوزارات الحكومية الخمس عينة الدراسة بأن المشرفين اللاداريين لم يناقشواهم من خلال تقارير المتابعة الجوانب اليجابية والسلبية في أداء وسلوك الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة ، كما هو موضع في الجدول الرابع عشر والجدول الخامس عشر .

#### جدول رقم (١٤)

ناقشك المشرف اللاداري من خلال تقارير المتابعة الجوانب اليجابية من منظور سلوكك وادائك خلال سنة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	س
٣٣٧٤ (٧٠) %	٣٢٤ (١١) %	٥٥٩ (١٩) %	٥٧٢ (١٢) %	٣٠٦ (٢٢) %	٢٣١ (٦) %	
٦١٥ (١١٥) %	٦٧٦ (٢٣) %	٤٤٤ (١٥) %	٣٨١ (٨) %	٦٨١ (٤٩) %	٧٦٩ (٢٠) %	
١ (٢) %	(-)	(-)	٤٨ (١) %	١ (١) %	(-)	بيبا
١٠٠ (١٨٧) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٢١) %	١٠٠ (٧٢) %	١٠٠ (٢٦) %	مجموع

#### جدول رقم (١٥)

ناقشك المشرف اللاداري من خلال تقارير المتابعة الجوانب اليجابية من منظور سلوكك وادائك خلال سنة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	س
٢٩٤ (٥٥) %	٢٠٦ (٧) %	٤٧١ (١٦) %	٣٨١ (٨) %	٢٥٠ (١٨) %	٢٣١ (٦) %	
٦٨٤ (١٢٨) %	٧٦٥ (٢٦) %	٥٢٩ (١٨) %	٥٧٢ (١٢) %	٧٢٢ (٥٢) %	٧٦٩ (٢٠) %	
٢ (٤) %	٣٠ (١) %	(-)	٤٨ (١) %	٢٨ (٢) %	(-)	بيبا
١٠٠ (١٨٧) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٢١) %	١٠٠ (٧٢) %	١٠٠ (٢٦) %	مجموع

### (٣) ابلاغ الموظفين باجتياز فترة التجربة :

إذا اجتاز الموظف الجديد فترة التجربة فمن المستحسن ان يبلغه المشرف الاداري بذلك ويناقشه بخلفية القرار الذي اتخذته حيث ان ذلك يؤدي الى ارتياحه النفسي باجتيازه نقطة الانطلاق في مجال العمل الحكومي ويساعده على تطوير قدراته الذاتية التي برزت اثناء فترة التجربة .

المستول عن تبليغ الموظف المستجد خلال سنة التجربة باجتيازه فترة التجربة هو المشرف الاداري الذي قام بتقويم سلوكه وادائه ومن خلال تحليل اجابات الموظفين المشاركين في البحث فمن الواضح بان معظم المشرفين الاداريين في الوزارات الحكومية عينة الدراسة لم يقوموا بهذا الدور المطلوب منهم كما هو مبين في الجدول السادس عشر .

#### جدول رقم (١٦)

ابلاغ المشرف الاداري للموظف المستجد اجتيازه فترة التجربة

الاجابه	وزارة المعارف	وزارة الصحة	وزارة العدل	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة الشؤون البلدية والقروية	الم
نعم	(٧) ٢٦٩%	(٧) ٩٧%	(٧) ٣٣٣%	(١٠) ٢٩٤%	(٢) ٥٩%	(٣٣)
لا	(١٩) ٧٣١%	(٦٤) ٨٨٩%	(١٢) ٥٧١%	(٢٤) ٧٠٦%	(٣٢) ٩٤١%	(٥١)
لم يجيبوا	(-) -	(١) ١٤%	(٢) ٩٥%	(-) -	(-) -	(٣)
المجموع	(٢٦) ١٠٠%	(٧٢) ١٠٠%	(٢١) ١٠٠%	(٣٤) ١٠٠%	(٣٤) ١٠٠%	(٧٢)

ادارات شئون الموظفين في الالجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تتعرف على مدى ملاحية الموظف المستجد من خلال الاحكام التي يصدرها بحقه رئيسه المباشر المشرف الاداري . ومن خلال اجابات الموظفين المشاركين في البحث ومناقشة بعض المسئولين في الالجهزة الحكومية لدراسة وتحليل الدور الذي قام به المشرفون الاداريون في الوزارات الحكومية عينة الدراسة في القيام بعملية تقويم الموظفين



المستجدين من خلال الاعتبارات الثلاثة: وجود معايير للتقويم، اعداد تقرير متابعة ، وابلاغ ومناقشة الموظفين باحتياز فترة التجربة ، فان النتائج تبرز تقصير المشرفين اللاداريين في اتمام عملية التقويم بالمستوى المطلوب ومن مسببات ذلك مايلي :

(٢٤) أفاد عدد من المسؤولين في الاجهزة الحكومية بان هنالك عوامل اجتماعية وانسانية متداخلة تحد من قيام المشرفين اللاداريين بتقويم الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة تقويما موضوعيا وذلك للاعتبارات وقيم اجتماعية عامة ترجع الى تعاطف المشرف اللاداري وتقديره للاحتياج الموظف المستجد لحقوق وامتيازات الوظيفة العامة اضافة الى نمو العلاقات الانسانية التي تنشأ بين المشرف اللاداري والموظف المستجد اثناء فترة التجربة مما يجعل من الصعوبة أن يصدر المشرف اللاداري قرار بعدم صلاحية الموظف الجديد او نقله<sup>(٣٤)</sup> وخير دليل على ذلك افادة المشرفين اللاداريين في الاجهزة الحكومية عينة الدراسة بيان اكثر من ٨٥% من الموظفين الذين اشرفوا عليهم خلال فترة التجربة قد اجتازوا الفترة بنجاح.<sup>(٣٥)</sup>

(٢٥) من خلال تحليل اجابات المشرفين اللاداريين المشاركين في البحث في الوزارات الحكومية عينة الدراسة فان من مسببات عدم القيام بالمستوى المطلوب في اتمام عملية التقويم اضافة الى الاعتبارات الاجتماعية والانسانية راجع الى عدم استخدامهم نماذج محددة للتقويم وقد افاد بذلك اكثر من ٦٠% وكذلك عدم التحاقهم بدورات تدريبية تنطرق الى عملية التقويم وقد افاد بذلك ٧٥% من المشرفين اللاداريين.<sup>(٣٦)</sup>

(٢٤) من خلال المقابلة الشخصية مع المسؤولين عن شئون الافراد في الوزارات الحكومية عينة الدراسة ومجلس الخدمة المدنية.

(٢٥) من خلال تحليل اجابات المشرفين للسؤال ٢٥ .

(٢٦) من خلال تحليل اجابات المشرفين اللاداريين للسؤالين

المحور الثاني : مدى الدور الذي تقوم به إدارات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية للاستفادة من تطبيق نظام السنة الدولية تحت التجربة :

إدارة شئون الموظفين في المملكة العربية السعودية مرت بمراحل متعددة . بداية نشاطاتها كانت بسيطة جدا تتمثل في تسجيل وثائق الموظفين ، وفي عام ١٣٧٨ هـ أنشأ ديوان الموظفين كجهاز مركزي لمراقبة تنفيذ انظمة الخدمة المدنية مما ترتب على ذلك وجود إدارات لشئون الموظفين في الأجهزة الحكومية المتعددة اقتصر حينذاك دورها على تزويد ديوان الموظفين بالاجراءات الإدارية للموظفين لتسجيلها<sup>(٣٧)</sup>.

مدر عام ١٣٩١ نظام الموظفين الذي طور الدور الذي تقوم به إدارات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية بالتنسيق مع ديوان الموظفين ليشمل الدور الجديد تنفيذ الانظمة واللوائح الخاصة بشئون الافراد ومن فقرات هذه اللوائح بيان تتولى إدارات شئون الموظفين استقبال الموظفين المستجدين وتوجيه المشرفين الإداريين لتأهيلهم خلال سنة التجربة ومن ثم تقويم ادائهم وسلوكهم بعد انقضاء تلك الفترة.

نظام الخدمة المدنية العام الذي صدر عام ١٣٩٧ هـ يعتبر تطورا طبيعيا لانظمة الخدمة المدنية السابقة حيث يعني في مضمونه استمراراً لتطور أنظمة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية وعدم جمودها . لقد صدر النظام ليعطي دوراً أكبر للإدارات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية من أداء مهامها بكفاءة عالية وذلك عن طريق التخطيط السليم لشئون الافراد واتباع اساليب متطورة في إدارة القوى العاملة وتنمية قدراتها لرفع إنتاجيتها ، وكذلك توفير البيانات والمعلومات المتكاملة وتقديم المشورة للوحدات

(٣٧) عبد الرحمن عبد المحسن العبد القادر، سبل تطوير اجراءات العمل بإدارات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية ، ندوة تفاعل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالمملكة العربية السعودية ، كلية العلوم الإدارية /جامعة الملك سعود ٧-١٠ جمادى الأولى ١٤١١ هـ .

الادارية في طرق الادارة الحديثة ، اضافة الى ذلك فان  
انظمة الخدمة المدنية حددت بان من اهم اختصاصات ادارات  
شئون الموظفين تطبيق المادة الاولى من النظام التي تنص  
على ان الجدارة هي الاساس في اختيار وتعيين الموظفين في  
الاجهزة الحكومية . ولتطبيق مبدأ الجدارة فان اللوائح  
والانظمة تؤكد اهمية الدور الذي يجب ان تقوم به ادارات  
شئون الموظفين لتأهيل المستجدين خلال سنة التجربة للدلائم  
بمتطلبات الوظيفة الحكومية والتأكد من جدارتهم قبل تثبيتهم  
رسمياً على الوظائف .<sup>(٣٨)</sup>

لكي تحقق الاجهزة الحكومية في المملكة العربية  
السعودية الفائدة المرجوة من تطبيق انظمة سنة التجربة في  
تأهيل الموظفين المستجدين تأهيلاً جيداً وتقويم ادائهم  
وسلوكلهم بموضوعية فان ذلك يستلزم ان تقوم ادارات شئون  
الموظفين بدور أساسي لاعداد برنامج متكامل يتم من خلاله  
تطبيق الاعتبارات الدنية :

#### (١) تحديد اهداف تطبيق نظام سنة التجربة :

لكي تقوم ادارات شئون الموظفين في الاجهزة الحكومية  
بإدارة افضل وذات فعالية اجدى للموظفين المستجدين خلال سنة  
التجربة فان ذلك يستلزم وضع اهداف واضحة ومحددة لمديري  
الوحدات الادارية والمشرفين الاداريين ليعرف كل دوره  
ومسئوليته لتحقيق اهداف سنة التجربة .

ومن خلال النقاش الذي تم مع مسئولين عن ادارات شئون  
الموظفين في الوزارات الحكومية عينة الدراسة اوضحوا بان  
اداراتهم لم تحدد اهداف لبرامج سنة التجربة وما تم تعميمه  
لمديري الوحدات الادارية والمشرفين الاداريين نص المادة  
(٩) من نظام الخدمة المدنية والذي يشمل الفقرات التالية :

(٣٨) قاسم صالح ضرار ، ادارة شئون الموظفين بالاجهزة  
الحكومية في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة  
العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤ ، ص

نص المادة (٩) من نظام الخدمة:  
يعتبر الموظف ابتداء تحت التجربة مدة سنة.

نص المادة (١/٩) من اللائحة التنفيذية :  
مدة التجربة سنة كاملة ولا يجوز خلالها نقل الموظف او  
تكليفه بعمل وظيفة من فئة اخرى غير الوظيفة التي عين عليها  
وإذا تغيب الموظف عن عمله اثناء فترة التجربة لسبب ما تمتد  
الفترة بقدر الفترات التي غابها.

نص المادة (٢/٩) من اللائحة التنفيذية :  
بدون اخلال بما ورد بالمادة (١/٩) يشترط في احتساب  
فترة التجربة استمرارها ولا تعتسب فترات التجربة المنقطعة  
التي تقل كل منها عن سنة ولو جاوزت في مجموعها سنة.

نص المادة (٣/٩) من اللائحة التنفيذية :  
تزود الجهة التي يعمل بها الموظف الديوان العام للخدمة  
المدنية بتقرير عن عمل الموظف اثناء فترة التجربة وذلك حسب  
نموذج يعده الديوان العام للخدمة المدنية .

نص المادة (٤/٩) من اللائحة التنفيذية :  
إذا لم تثبت صلاحية الموظف خلال فترة التجربة فصل  
بقرار من الجهة التي تملك التسمين ويجوز بدلا من فصل  
الموظف نقله لوظيفة اخرى في الجهة التي يعمل بها أو غيرها،  
ويخضع في هذه الحالة لفترة تجربة جديدة . فاذا لم تثبت  
صلاحيته فصل من الخدمة .

نص المادة (٥/٩) من اللائحة التنفيذية :  
الموظف الذي تنتهي خدمته حسب المادة السابقة لا يستحق  
اجازة عادية عن عمله ويرد اليه ما استقطع من عائدات  
تقاعدية ولا يطالب باسترداد ما صرف له بموجب.  
المادة (١٠/٢٧) من لائحة البدلات ويسمح له بالاشتراك في  
المسابقة بعد مضي سنة من انتهاء خدمته .

تعميم الديوان العام للخدمة المدنية رقم (٤/ت/٤٩) وتاريخ  
١٣٩٩/٩/١٢ هـ .

مضمون التعميم : ان تقوم الوزارات والمصالح باخطار مصلحة معاشات التقاعد مباشرة بمن تثبت عدم صلاحيته خلال فترة التجربة . . وذلك لرد ما استقطع من عائدات تقاعدية (وذلك وفق النماذج الموضحة بالمادة (٨/٤) من اللائحة التنفيذية).

نص المادة (٦/٩) من اللائحة التنفيذية:

تعتبر فترة تجربة الموظف بعد ثبوت صلاحيته من مدة الخدمة .

ان انظمة المادة (٩) من نظام الخدمة المدنية لم تشمل اعتبارات مهنية واضحة كمعيار يسترشد به المشرفون الإداريون لتحديد الاجراءات والمناهج التي يتم تطبيقها لتأهيل وتقييم الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة فلقد افاد مديرو ادارات شئون الموظفين في الاجهزة الحكومية عينة الدراسة بان منهجية العمل الاشرافي للموظفين المستجدين تخضع بنسبة كبيرة للاجتهادات والتجارب الشخصية للمشرفين الإداريين ولديوجد دور لادارات شئون الموظفين في توجيه عملية التأهيل والتقييم من حيث المضمون والمستوى. وخير دليل على ذلك افادة اكثر من ٨٦,٢% من المشرفين الإداريين في عينة الدراسة بان ادارات شئون الموظفين في الوزارات التي يعملون بها لم تحدد الاجراء الذي يجب اتباعه للاشراف على الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة كما هو واضح في الجدول السابع عشر .

#### جدول رقم (١٧)

الاجراء الذي يتبع للاشراف على الموظفين المستجدين تم تحديده من قبل ادارة شئون الموظفين

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	وزارة
١٣,٢ (٩) %	٦,٧ (١) %	١٣,٣ (٢) %	٢٠,٠ (٣) %	٥,٥ (١) %	٤,٠ (٢) %	م
٨٢,٣ (٥٦) %	٨٦,٧ (١٣) %	٨٦,٧ (١٣) %	٧٣,٣ (١١) %	٨٨,٨ (١٦) %	٦٠ (٣) %	يجيبوا
٤,٤ (٣) %	٦,٧ (١) %	- (-)	٦,٧ (١) %	٥,٥ (١) %	- (-)	
١٠٠ (٦٨) %	١٠٠ (١٥) %	١٠٠ (١٥) %	١٠٠ (١٥) %	١٠٠ (١٨) %	١٠٠ (٥) %	المجموع

## (٢) دعم المشرفين الإداريين لتحقيق أهداف سنة التجربة :

إضافة إلى المسؤوليات الأخرى المتعددة الملقاة على عاتقهم فإن المشرفين الإداريين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية هم المسؤولون المباشرون عن تأهيل وتقويم الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة . ولكي يحقق المشرفون الإداريون أهداف سنة التجربة بكفاءة جيدة فإن ذلك يستلزم دعمهم من قبل إدارات شؤون الموظفين وذلك بإسداء المشورة الفنية لهم ومعالجة المشكلات الطارئة التي يواجهونها وتوفير المواد والامكانيات التي تستلزمها عملية التأهيل إضافة إلى التشاور معهم في وضع المعايير المناسبة لتقويم الموظفين المستجدين بموضوعية يراعى فيها متطلبات العمل .

ولقد أكد مديرو إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية عينة الدراسة على أهمية تدعيم العلاقة بين المشرفين الإداريين وإدارات شؤون الموظفين باعتبارها أمراً حيوياً ليتمكن المشرفون الإداريون القيام بدورهم المطلوب تجاه الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة ، ومن نتائج هذه الدراسة ما أدلى به مديرو إدارات شؤون الموظفين بأن نشاط المشرفين الإداريين لتأهيل وتقويم الموظفين المستجدين لايجد الاهتمام والعناية المطلوبة من قبلهم وذلك بسبب انشغال إدارات شؤون الموظفين بإجراءات تطبيق اللوائح التنفيذية والإشراف العام على الأفراد في الأجهزة الحكومية وترك جميع ما يخص الموظف الجديد للوحدات الإدارية . ولتأكيد ذلك فإن دراسة نتائج استطلاع آراء المشرفين الإداريين في الأجهزة الحكومية عينة الدراسة توضح سلبية دور إدارات شؤون الموظفين تجاههم لتحقيق أهداف سنة التجربة حيث أفاد أكثرهم بأنه لم يتم الاتصال بينهم وبين إدارات شؤون الموظفين فيما يخص تطبيق أنظمة سنة التجربة ، كما هو موضح في الجدول الثامن عشر .

وجود اتصالات بين المشرف الاداري وبين ادارات شئون الموظفين فيما يتعلق بتطبيق انظمة سنة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	وزارة جابة
%٣٩٧(٢٧)	%٤٠(٦)	%٤٥٧(٧)	%٤٠(٦)	%٢٧٨(٥)	%٦٠(٣)	
%٥٧٤(٣٩)	%٦٠(٩)	%٥٣٣(٨)	%٥٣٣(٨)	%٦٦٧(١٢)	%٤٠(٢)	
%٢٩ (٢)	- (-)	- (-)	%٦٧(١)	%٥٦ (١)	- (-)	يبوا
%١٠٠ (٦٨)	%١٠٠(١٥)	%١٠٠(١٥)	%١٠٠ (١٥)	%١٠٠(١٨)	%١٠٠ (٥)	مجموع

### الاهتمام بوضع الموظفين المستجدين:

لتأهيل الموظفين المستجدين تأهيلا جيدا يجب ان تهتم ادارة شئون الموظفين باوضاعهم في الاجهزة الحكومية وذلك باعداد برنامج تثقيفي للموظفين المستجدين لكي يتعرفوا على ادارات وبرامج الجهاز الحكومي وابرار الدور التطويرى الذى يجب ان تقوم به ادارة شئون الموظفين بتقديم المشورة الارشاد والمتابعة لهم خلال سنة التجربة (٣٩)

افاد المسئولون عن شئون الافراد في وزارة الصحة ومعارف والعدل ووزارة البلديات والشئون القروية بان تقع الممارسة والتطبيق في اداراتهم يتمثل في عدم وجود سياسات وبرامج كضوابط تحدد النشاطات التي يجب ان تقوم به ادارات شئون الموظفين للموظفين المستجدين مما جعل الدور الذى يقومون به اقرب الى السلبية حيث يتمثل في توجيه موظفين المستجدين الى الوحدات الادارية التي سوف يعملون بها ليتولى المشرفون الاداريون تأهيلهم وتثقيمهم ومن ثم اتمام الاجراءات النظامية المتبعة لتثبيبتهم في العمل الحكومي بعد انتهاء فترة التجربة . ومن واقع النشاطات التي تتم في ادارة شئون الموظفين في وزارة الصناعة وكهرباء يبرز دور اكثر التزاما وجدية نحو تطبيق الموظفين المستجدين بااستقـبالهم

وتزويدهم بكتاب يحتوي على معلومات عامة عن الوزارة وكذلك كتاب " دليل الموظف الجديد " الصادر عن ديوان الخدمة المدنية وكذلك اقامة حفلة تعارف للموظفين المستجدين ويقوم مدير ادارة شئون الموظفين بزيارات تفقدية لمناقشة الموظفين المستجدين لمعرفة مدى ارتياحهم ومعرفة مقترحاتهم

والجدير بالذكر أن الدور الذي تقوم به ادارة شئون الموظفين في وزارة الصناعة والكهرباء متميز مقارنة بادارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية الاخرى عينة الدراسة الا ان اهم ما يستدل به من اجابات الموظفين بان هذه الادارات يجب ان تقوم بدور اكثر فعالية ومسئولية في توجيه ومتابعة الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة كما هو موضح في الجداول التاسع عشر والعشرون والحادي والعشرون

### جدول رقم (١٩)

ما درجة التوجيه والارشاد التي تمارسها ادارة شئون الموظفين في الوزارة خلال فترة التجربة

الاجابة	وزارة المعارف	وزارة الصحة	وزارة العدل	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة الشئون البلدية والقروية	المجموع
قويه	٧٧(٢) %	١٥٣(١١) %	٩٥(٢) %	٢٣٥(٨) %	١٧٦(٦) %	٥(٢٩)
ضعيفه	١٥٤(٤) %	٣٤٧(٢٥) %	٩٥(٢) %	٤٧١(١٦) %	٥٩(٢) %	٢(٤٩)
لا توجد	٧٥٩(٢٠) %	٤٨٦(٣٥) %	٧٦٢(١٦) %	٢٩٤(١٠) %	٧٦٥(٢٦) %	٢(١٠٧)
لم يجيبوا	(-) (-)	(١) ١٢٤ %	(١) ٤٨ %	(-) (-)	(-) (-)	(٢)
المجموع	١٠٠ (٢٦) %	١٠٠ (٧٢) %	١٠٠ (٢١) %	١٠٠ (٣٤) %	١٠٠ (٣٤) %	(١٨٧)



## جدول رقم (٢٠)

ما مدى متابعة ادارة شئون الموظفين في الوزارة  
لك خلال فترة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	ب
%١٤ر٤ (٢٧)	%٨ر٨ (٣)	%٢٦ر٥ (٩)	%٩ر٥ (٢)	%١٥ر٣ (١١)	%٢٧ر٧ (٢)	
%٣١ر٦ (٥٩)	%٢٦ر٥ (٩)	%٤٤ر١ (١٥)	%١٤ر٣ (٣)	%٣٤ر٧ (٢٥)	%٢٦ر٩ (٧)	
%٥١ر٩ (٩٧)	%٥٨ر٨ (٢٠)	%٢٩ر٤ (١٠)	%٧١ر٤ (١٥)	%٤٨ر٦ (٣٥)	%٦٥ر٤ (١٧)	
%٢ر١ (٤)	%٥ر٩ (٢)	- (-)	%٤ر٨ (١)	%١ر٤ (١)	- (-)	ببوا
%١٠٠ (١٨٧)	%١٠٠ (٣٤)	%١٠٠ (٣٤)	%١٠٠ (٢١)	%١٠٠ (٧٢)	%١٠٠ (٢٦)	بوع

## جدول رقم (٢١)

ب نصف علاقته ب ادارة شئون الموظفين خلال فترة التجربة

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة العدل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	ب
%٢٢ر٥ (٤٢)	%١١ر٨ (٤)	%٣٨ر٢ (١٣)	%٩ر٥ (٢)	%٢٥ر٠ (١٨)	%١٩ر٢ (٥)	
%٣٠ر٥ (٥٧)	%٢٣ر٥ (٨)	%٤١ر٢ (١٤)	%٢٨ر٦ (٦)	%٣٣ر٣ (٢٤)	%١٩ر٢ (٥)	
%٤٥ر٠ (٨٤)	%٦١ر٨ (٢١)	%١٧ر٦ (٦)	%٥٧ر١ (١٢)	%٤٠ر٣ (٢٩)	%٦١ر٥ (١٦)	
%٢ر١ (٤)	%٢ر٩ (١)	%٢ر٩ (١)	%٤ر٨ (١)	%١ر٤ (١)	- (-)	ببوا
%١٠٠ (١٨٧)	%١٠٠ (٣٤)	%١٠٠ (٣٤)	%١٠٠ (٢١)	%١٠٠ (٧٢)	%١٠٠ (٢٦)	بوع

من خلال دراسة واقع الدور الذى تقوم به ادارات شئون الموظفين في الالجهزة الحكومية عينة الدراسة فانه من المؤكد بان الحاجة ماسة لكي تؤخذ تطبيق انظمة فترة التجربة مأخذاً جاداً وذلك بتطوير اهتمامات القائمين على ادارات شئون الموظفين واستحداث النشاطات والبرامج والاستعدادات للقضايا بمسئوليات ومتطلبات تطبيقها.

ان ادارات شئون الموظفين في الالجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تتولى مسئولية اجراءات وتنظيم وتطوير اداء الموظفين في القطاع الحكومي فدرجة الاستفادة من تطبيق انظمة فترة التجربة تعتمد بدرجة رئيسة على مدى الدور الذى تقوم به ادارات شئون الموظفين ولكي يواكب واقع الالغاء في ادارات شئون الموظفين في الالجهزة الحكومية تطلعات حكومة المملكة العربية السعودية في الاستفادة من تطبيق انظمة سنة التجربة فان من الالامور الملحة التي يجب ادراجها وتطبيقها ضمن النشاطات التي يقوم بها القائمون على شئون الالفراد في القطاع الحكومي مايلي :

(١) عقد اجتماعات دورية مع المشرفين الالداريين للتأكد من ان المامهم باهداف تطبيق انظمة سنة التجربة والتعرف على المعوقات والمشكلات التي تواجههم والاستمرار لارائهم لتحسين سير عملية التاهيل والتقويم وكذلك مساعدتهم في مراجعة البرامج لكي تعطي مردوداً جيداً من المعارف والمهارات التي تساعد في التعامل مع متطلبات الوظيفة الحكومية.

(٢) احدى مشاكل تطبيق سنة التجربة تتمثل في ان بعض المشرفين الالداريين لاليعتنون بمسئولية تاهيل وتقويم الموظفين المستجدين وذلك اما لعدم معرفتهم والمامهم بأسلوب وقواعد المهمة أو ان لا يكون لديهم الرغب والحماس في تاهيل وتقويم الموظفين المستجدين اضافة الى انهم يركزون في اعمالهم الالخرى ... ولذلك فمصر المستحسن ان تتولى ادارات شئون الموظفين اعداد نظام

لتقويم اداء المشرفين الاداريين تجاه الموظفين  
المستجدين لمتابعة ادايتهم والعمل على تحسين اساليبهم  
المتبعة في تأهيل وتقويم الموظفين المستجدين باشرافهم  
في ندوات ودورات متخصصة في هذا المجال وكذلك اتخاذ  
القرارات المطلوبة باعفاء العاجزين وغير المؤهلين منهم  
من عملية الاشراف على الموظفين المستجدين .

(٣) ان الهيكل التنظيمي لادارات شئون الموظفين يجب ان  
تعكس واجبات ومسئوليات الادارات والنشاطات التي تقوم  
بها، ولذلك اصبح من الضروري ان يتم اعادة تنظيم ادارات  
شئون الموظفين في الالجهزة الحكومية في المملكة العربية  
السعودية لكي يتم تحديد اهداف محددة داخل هذه  
الادارات تكون من ضمن مجال نشاطاتها تنظيم ومتابعة  
وتطوير تطبيق أنظمة سنة التجربة ، وان يتم اعداد  
الافراد العاملين في هذه الاقسام بالحقاقهم بدورات  
تدريبية متخصصة .

المحور الثالث: مدى الدور الذي يقوم به الديوان العام  
للخدمة المدنية للاستفادة من تطبيق نظام  
السنة الأولى تحت التجربة:

الديوان العام للخدمة المدنية تطور عبر العديد من مراحل النمو سواء فيما يتعلق بالمسمى والاختصاصات ، أو الارتباط الإداري بجهات عليا وذلك في الفترة ما بين عام ١٣٦٤ هـ وحتى عام ١٣٩٧ هـ .

أنشئ أساسا عام ١٣٥٨ هـ كأدارة لمجلات الموظفين ، ثم طور بعد ذلك وأصبح يسمى ديوان الموظفين والتقاعد في عام ١٣٦٤ هـ ، وأسندت إليه مهمة مراقبة وتنفيذ الانظمة والتعليمات الخاصة بالموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية ، في عام ١٣٧٣ أصبح مسماه ديوان الموظفين العام . في عام ١٣٧٧ هـ تحول ديوان الموظفين العام في تبعيته من وزارة المالية الى رئاسة مجلس الوزراء وأصبح رئيس الديوان في عام ١٣٨٣ هـ بمرتبة وزير ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء . صدر نظام متكامل للديوان في عام ١٣٩١ هـ يحدد اختصاصات الديوان في تطبيق مبدأ الجدارة ، من خلال الاعلان عن الوظائف ، وترشيح الناجحين في امتحانات التوظيف للاجهزة الحكومية<sup>(٤٠)</sup> .

(٤٠) المراجع الذاتية:

أ - د. محمد الطويل ، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي العشرين للعلوم الادارية الذي ينظمة المعهد الدولي للعلوم الادارية - عمان المملكة الاردنية الهاشمية، مطابع معهد الادارة العامة - الرياض، ١٤٠٦ م ص ١٦ - ١٨ .

ب - عبد المنعم ركابي ، الاجهزة المركزية للخدمة المدنية ودورها في الاصلاح الاداري ، تجربة المملكة العربية السعودية ، من امدارات الديوان العام للخدمة المدنية ، بدون تاريخ ، م ص

حاليا يؤدي الديوان العام للخدمة المدنية مهامه وفقا للنظام الصادر في ١٣٩٧ هـ والذي عرف الديوان بأنه " هيئة مستقلة تتولى الاشراف على شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والجهزة ذات الشخصية المعنوية ويرتبط بمجلس الخدمة المدنية" (٤١).

وهددت اختصاصات الديوان العام للخدمة المدنية طبقا لنظام ١٣٩٧ هـ كالتالي :

- (١) مراقبة تنفيذ انظمة ولوائح وقرارات الخدمة المدنية .
- (٢) اجراء الدراسات المتعلقة بالخدمة المدنية في مجالات التصنيف والاجور ونحوها .
- (٣) ابداء الرأي في المسائل المتعلقة بشئون الخدمة المدنية .
- (٤) اقتراح الانظمة واللوائح المتعلقة بالخدمة المدنية ورفعها الى مجلس الخدمة المدنية .
- (٥) وضع القواعد والاجراءات الخاصة باختيار افضل المتقدمين لشغل الوظائف العامة .
- (٦) تصنيف الوظائف واقتراح الرواتب والاجور والبدلات والمكافآت وكذلك دراسة الوظائف المطلوب احداؤها للتأكد من مطابقتها لقواعد التصنيف .
- (٧) حفظ سجلات ومعلومات عن العاملين في الجهزة الحكومية ونحوها .
- (٨) دراسة نظلمات الموظفين .
- (٩) التعاون مع ادارات شئون الموظفين في سبيل تنفيذ الانظمة واللوائح بالاسلوب اللائم .
- (١٠) رفع تقرير دورى كل ستة اشهر لمجلس الخدمة المدنية عن انجازات الديوان ويقوم المجلس بدوره برفع التقرير لرئيس مجلس الوزراء مشفوعا بدراسة شاملة للمشاكل التي تواجه الخدمة المدنية. (٤٢).

(٤١) نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧ المادة رقم (٣) .

(٤٢) عبد الله السنيدي ، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثالثة ، مطابع المدينة ، الرياض ، ١٤٠٧ ، ص ٣١ - ٣٥ .

ويوضح من النظامين الصادرين في عامي ١٣٩١هـ و ١٣٩٧ هـ أهمية الدور الأساسي الذي يجب ان يقوم به الديوان العام للخدمة المدنية لتحقيق الاستفادة من تطبيق سنة التجربة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

لقد حدد في المادة التاسعة وما يقابلها من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية القواعد والجراءات المقررة لسنة التجربة ، ودور الديوان العام للخدمة المدنية يتمثل في أنه الجهة الرسمية المسؤولة عن التعاون ومراقبة إدارات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية لتنفيذ اللانظمة واللوائح الخاصة بسنة التجربة ، إضافة الى ذلك يجب ان يتولى الديوان الرفع الى مجلس الخدمة المدنية بالادامر والمقترحات التي تحدد سبل تحسين الاستفادة من تطبيق سنة التجربة في القطاع الحكومي .

ومن خلال النقاش الذي تم مع بعض المسؤولين في الديوان العام للخدمة المدنية اثناء مقابلتهم تم التأكيد على أهمية سنة التجربة للموظف وللجهاز الحكومي ، حيث يتم تأهيل الموظف للوظيفة العامة ومن ثم بقويمه ليتم التأكد من صلاحية الموظف من عدمه قبل اصدار قرار اخير بتثبيته رسميا في الوظيفة ويستخدم الديوان العام للخدمة المدنية اسلوبين في التعامل مع إدارات شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية فيما يختص بسنة التجربة :

**أولاً :** نظامي: كل إدارات شئون الموظفين تُشهر على نهج واحد فيما يتعلق بالمعاملة النظامية للموظفين المستجدين ويقصد بذلك ان يتم تحويل الموظف المستجد الى الجهة الحكومية وتقوم ادارة شئون الموظفين بتوجيهه الى القسم او الإدارة التي ترى انها بحاجة الى خدماته بالنظر الى المؤهلات التي يحملها ، وتتولى الإدارة أيضا مهمة متابعة أداء الموظف المستجد خلال فترة التجربة ، وفي حالات محددة يتم مخاطبة الديوان العام للخدمة المدنية في حالة عدم كفاءة الموظف

المستجد واستنفاد كافة الفرص معه لتطويره والاستفادة منه، أما عدم الرفع الى الديوان يعني ببساطة ان الموظف المستجد اجتاز مرحلة الدورة بنجاح وتم تثبيته في ادارته .

انيا: اجرائي / تنظيمي: متفاوت من جهاز الى اخر حسب كبر او صغر حجم الجهاز وحجم الموظفين المستجدين اللذين يحولون اليه، ويقصد بذلك انه في بعض الاجهزة الحكومية نتيجة طبيعة عملها يوجه لها اعداد كبيرة من الموظفين المستجدين خلال عام ، ثم ان طبيعة الاعمال مختلفة فهناك فئات المدرسين ، فئات المهندسين ، فئات الاطباء، وغيرهم . لذلك اعطى الديوان الحرية للجهاز الحكومي لادارة دفعة سنة التجربة حسب مايرى انها مفيدة للموظف المستجد وللجهاز وبالطريقة المناسبة.

انظمة الخدمة المدنية و آراء كبار المسؤولين في الديوان تؤكد اهمية الدور الذي يجب ان يتولده الديوان في الاشراف على تطوير تطبيق سنة التجربة في الاجهزة الحكومية الا ان راسة واقع التطبيق اظهرت جوانب القصور في الدور الذي يقوم به الديوان :

#### ( الجانب التأهيلي :

ولذا : لكي يؤدي المشرف الاداري عملية التأهيل والتكوين للموظفين المستجدين بمستوى جيد فانه يحتاج الى قنوات اتصال محددة وسهلة مع ديوان الخدمة المدنية لكي تسهل له الاستفادة من آراء المتخصصين والمراجع العلمية المتعدده في الديوان . كما يتضح من اجابات المشرفين الاداريين في الوزارات الحكومية عينة الدراسة في الجدول الثاني والعشرون بان معظم المشرفين وبنسبة عالية تمثل (٩٣ر٩%) لم يتم اتصال وتعاون بينهم وبين الديوان العام للخدمة المدنية فيما يخص تطبيقات سنة التجربة ، وذلك مما يثبت الدور الشكلي الذي يقوم به الديوان في تحقيق الفائدة المرجوة من تأهيل الموظفين المستجدين خلال سنة التجربة .

جدول رقم (٢٢)

ردود المشرفين المباشرين على الموظفين المستجدين بضمومي الاتصال وسج

الدوران العام للخدمة المعنية

المجموع	وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة السجل	وزارة الصحة	وزارة المعارف	الإجابية
%٥٩ (٤)	%٦٧ (١)	— (—)	%١٣٣ (٢)	— (صفر)	%٣٠ (١)	نعم
%٩١٦٢ (٦٢)	%٩٣٤٣ (٤٤)	%٩٣٣ (٤٤)	%٨٦٧ (١٣)	%٩٤٤ (١٧)	%٨٠ (٤)	لا
%٢٩ (٢)	— (—)	%٦٧ (١)	— (—)	%٥٦ (١)	— (—)	لم يجيبوا
%١٠٠ (٦٨)	%١٠٠ (١٥)	%١٠٠ (١٥)	%١٠٠ (١٥)	%١٠٠ (١٨)	%١٠٠ (٥)	المجموع



ثانياً: ان مسن الدلائل الاخرى على سلبية الديوان العام للخدمة المدنية تجاه تطبيق وتطوير فترة التجربة في الةجهزة الحكومية انه لم يفرد ادارة متخصصة لسنة التجربة تقوم بمتابعة تأهيل وتقويم الموظفين المستجدين وكل مايتعلق بهذه الفترة من اعتبارات اخرى . ان مايقوم به الديوان حالياً من اعمال وشئون فترة التجربة يعال الى الادارة العامة للمعلومات، وتعال تظلمات الموظفين المستجدين ان وجدت الى مكتب علاقات الموظف والذي يحيلها بدوره الى جهات الاختصاص .

ثالثاً: الانشطة البحثية التي قام بها الديوان العام للخدمة المدنية بخصوم سنة التجربة تكاد تكون معدومة والدليل على ذلك من خلال حصر وتحديد امدارات ادارة العلاقات والاعلام بالديوان فيما يخص مطبوعات الديوان والموضوعات التي تعدثت عن سنة التجربة نجد ان مجموع المطبوعات في ايمانبة عشر عاما يصل الى ١٥٦ منها فقط مطبوعة واحدة تخص سنة التجربة اي بنسبة ٠٠٦٪ . كما هو موضح في الجدول الثالث والعشرون - اضافة الى ذلك فان الديوان لم يفرد ندوة أو مؤتمر يتم فيه نقاش موضوع سنة التجربة ، هذا الوضع يشير التساؤل التالي: ألم يسبب تطبيق سنة التجربة اية مشكلات تطفو على السطح لدرجة أنه لم يتم تناول الحدث في شكل مطبوعات او في ندوات ؟!!

(ب) في الجانب التقويمي :

من المتعارف عليه في ادبيات شئون الافراد ان الموظف المستجد يتم تقويمه في نهاية سنة التجربة للحكم على مدى ملاحيته للعمل من عدمه ويفترض ان الموظف المستجد قد اخذ تجربة تأهيلية قبل تقويم كفاءته ، والواقع ان الديوان العام للخدمة المدنية لايتدخل في العملية التقويمية ، ويتمنح تفويض كامل للةجهزة الحكومية في تقويم موظفيها المستجدين. ان الدور الشكلي للديوان العام للخدمة المدنية قد افرز بعض السلبيات ومن اهمها :

جدول رقم (٢٣)  
المطبوعات التي اصدرها الديوان العام للخدمة المدنية

التسلسل	السنة	عدد المطبوعات	المطبوعات التي تخص سنة التجربة
١	١٣٩١	٢	-
٢	* ١٣٩٢	٢	-
٣	١٣٩٤	٤	-
٤	١٣٩٥	٧	١
٥	١٣٩٦	٢	-
٦	* ١٣٩٨	١١	-
٧	١٣٩٩	١٣	-
٨	* ١٤٠١	١٥	-
٩	١٤٠٢	١٩	-
١٠	١٤٠٣	٧	-
١١	١٤٠٤	٢٣	-
١٢	١٤٠٥	٧	-
١٣	١٤٠٦	١٠	-
١٤	١٤٠٧	١١	-
١٥	١٤٠٨	٦	-
١٦	١٤٠٩	٥	-
١٧	١٤١٠	٥	-
١٨	١٤١١	٧	-
		١٥٦	١

\* الكشف الصادر من الديوان العام للخدمة المدنية لم يذكر الاعوام ١٣٩٢، و١٣٩٧، و١٤٠٠.

ولذا: ردود المشرفين المباشرين على الموظفين المستجدين بالنسبة لاستخدام نماذج محده للتقويم ، معدة من قبل المتخصصين في الديوان العام للخدمة المدنية ، وتتلائم مع متطلبات سنة التجربة . ولقد أوضح ذلك المشرفون اللاداريون في الجدول الرابع والعشرون وينسب عالية تصل الى ١٠٠% في وزارات اخرى الى ٩٠% و ٨٠% الامر الذي يضع علامة استفهام كبيرة حول الكيفية التي تتم بها عملية تقويم الموظفين المستجدين ، والتي من الواضح انها تتم حسب لاجتهاد الشخصي للادارة والمشرف المباشر ودونما استناد الى اساس علمي وعملي في التطبيق ، ومسببات ذلك ان لديوان لم يقم بتزويد اللادارات بنماذج للتقويم يتم على اساسها تقويم الموظفين المستجدين .

ثانيا: يلاحظ أن نسبة المفصولين في سنة التجربة متدنية إذا ما أخذ في الاعتبار الضغط الكبير على الجهاز الحكومي من قبل الافراد والرغبة بالالتحاق به . ويوضح الجدول التالي عدد الافراد المفصولين من عام ١٤٠٠هـ - ١٤١٣هـ .

لقد اوضح المسئولون في ادارات شئون الافراد في الوزارات الحكومية عينة الدراسة بان السبب الرئيس في ذلك انه عندما خفق الموظف المستجد في اجتياز سنة التجربة فان الديوان العام للخدمة المدنية يسعى لاقتناع الاجهزة الحكومية باعطائه فرصة اخرى داخل الجهاز أو نقله الى ادارة حكومية اخرى ليبدأ سنة تجربة جديدة .

جدول رقم ( ٢٤ )

ردود: المشرفين المباشرين حول استخدام نتائج محددة لتقويم الموظفين المستجدين

الإجابة	وزارة المعارف	وزارة الصحة	وزارة العدل	وزارة الصناعة والكهرباء	وزارة الشؤون البلدية والتربية	المجموع
نعم	٦٢٠ (١)	(-)	(-)	٠/٦٧ (١)	٦١٣٣ (٢)	%٥١ (٤)
لا	%٨٠ (٤)	%٩٤ (١٧)	%٩٣ (١٤)	%٩٣ (١٤)	%٨٧ (١٣)	%١١٦٢ (٦٢)
لم يجيبوا	(-)	%٥٦ (١)	%٦٧ (١)	(-)	(-)	%٢٩ (٢)
المجموع	%١٠٠ (٥)	%١٠٠ (١٨)	%١٠٠ (١٥)	%١٠٠ (١٥)	%١٠٠ (١٥)	%١٠٠ (٦٨)

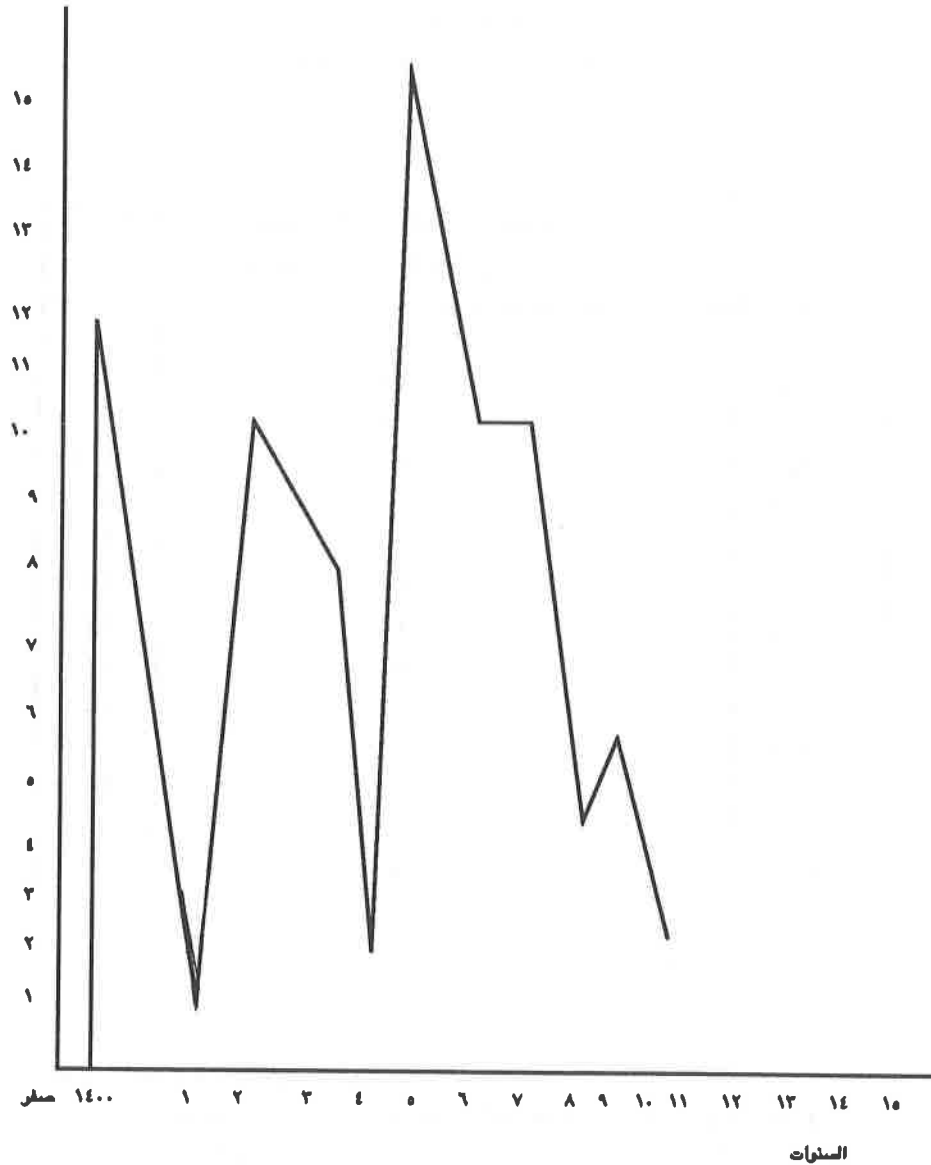
## جدول رقم (٢٥)

عدد الافراد المفصولين من عام ١٤٠٠ - ١٤١٠  
بسبب عدم اجتيازهم فترة التجربة

السنة	عدد الافراد الذين اخفقوا في اجتياز سنة التجربة	النسبة
١٤٠٠	١٢	%١٥
١٤٠١	١	%٠١
١٤٠٢	١٠	%١٣
١٤٠٣	٨	%١٠
١٤٠٤	٢	%٠٢
١٤٠٥	١٥	%١٩
١٤٠٦	١٠	%١٣
١٤٠٧	١٠	%١٣
١٤٠٨	٤	%٠٥
١٤٠٩	٦	%٠٨
١٤١٠	٢	%٠٢
المجموع	٨٠	%١٠٠

توضيح الصورة كاملة لهؤلاء المفصولين توضع هذه المعلومات  
شكل رسم بياني حتى يمكن التعامل معها بشكل افضل وذلك  
بشكل التالي .

عدد الافراد الذين  
فصلهم أثناء سنة التج



يوضح الرسم البياني السابق إرتفاع في عدد المفصولين من الخدمة في سنة التجربة في بعض الد  
ثم إنخفاض العدد في سنين أخرى الأمر الذي يريك في الخروج برؤية واضحة عن حركة هؤلاء المفصول  
حتى التنبؤ بالمستقبل ولعل الشكل البياني يقدم دليلاً واضحاً آخر عن الغموض الذي يكتنف عملية  
التجربة، لاسيما أن الفصل يتم في الغالب إستناداً إلى أسباب نفسية أو أخلاقية وخلافه .

المحور الرابع : مدى الدور الذي تقوم به مؤسسات ولجان  
التنمية الإدارية في المملكة العربية  
السعودية لتطوير وتحسين تطبيق نظام السنة  
الدولى تحت التجربة :

لتنظيم وتطوير الأجهزة الحكومية وتأهيل العناصر البشرية الوطنية انشأت حكومة المملكة العربية السعودية في فترات زمنية متفاوتة عددا من المنظمات المعنية بالتنمية الإدارية وهي:

- (١) مجلس الخدمة المدنية .
  - (٢) اللجنة العليا للإصلاح الإداري .
  - (٣) الديوان العام للخدمة المدنية .
  - (٤) مجلس القوى العاملة .
  - (٥) معهد الإدارة العامة .
  - (٦) لجنة التدريب المركزية .
  - (٧) الإدارة المركزية للتنظيم والإساليب .
  - (٨) كليات وإقسام الإدارة بجامعة المملكة .
- ومن خلال عرض وتحليل دور أجهزة التنمية الإدارية فلقد تم اختيار الأجهزة التي يفترض من واقع اختصاصاتها المباشرة ان تشارك الديوان العام للخدمة المدنية في تحقيق الفائدة المرجوة من تطبيق سنة التجربة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، هذه الأجهزة هي :

- (١) مجلس الخدمة المدنية .
- (٢) معهد الإدارة العامة .
- (٣) اللجنة العليا للإصلاح الإداري .

أولاً : مجلس الخدمة المدنية :

جاء انشاء مجلس الخدمة كنتيجة لتوصية اللجنة العليا للإصلاح الإداري التي رفعتها للمقام السامي ، وجاءت الموافقة بالانشاء بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧ وقد تضمن مايلي: "ينشأ مجلس الخدمة المدنية ليتولى بالتعاون مع الجهات المختصة تخطيط وتنظيم شؤون الخدمة المدنية في جميع الوزارات والمصالح الحكومية ، والأجهزة ذات الشخصية المعنوية والإشراف عليها بما يؤمن تطور مستوى الخدمة المدنية ورفع كفاءتها الإنتاجية".

## تشكيل مجلس الخدمة المدنية:

- تضمنت المادة الخامسة من نظام مجلس الخدمة المدنية تشكيل المجلس على النحو التالي :
- ١- نائب رئيس مجلس الوزراء .
  - ٢- رئيس الديوان العام للخدمة المدنية.
  - ٣- اربعة من الوزراء يعينون بأمر ملكي " اعضاء " بناء على اقتراح نائب رئيس مجلس الوزراء لمدة ثلاث سنوات
  - ٤- ثلاثة اعضاء من ذوى الاختصاص يعينون بأمر ملكي بناء على اقتراح نائب رئيس مجلس الوزراء لمدة ثلاث سنوات

وقد تم تعديل هذا التشكيل بموجب المرسوم الملكي رقم م/٥٣ في ١٦/١١/١٤٠٢ المبني على قرار مجلس الوزراء رقم ١٦٧ في ٢٧/١٠/١٤٠٢ واصبح المجلس بموجبه برئاسة (رئيس مجلس الوزراء) ويكون نائب رئيس مجلس الوزراء نائبا لرئيس المجلس .

## اختصاصات مجلس الخدمة المدنية:

- طبقا للمادة التاسعة تكون اختصاصات المجلس كما يلي :
- ( أ ) اقتراح الانظمة المتعلقة بشئون الخدمة المدنية لاصدارها بالطرق النظامية .
  - ( ب ) اصدار اللوائح المتعلقة بشئون الخدمة وابداء الراى فى المعاملات التي ترفع اليه من الوزارات والمصالح الحكومية المتعلقة بالعاملين فى الخدمة المدنية .
  - ( ج ) التعاون مع الجهات المختصة فى المجالات التالية:
    - ١- رسم السياسات العامة للخدمة المدنية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها .
    - ٢- تنمية القوى العاملة فى الجهاز الحكومى ورفع كفايتها الانتاجية عن طريق التدريب والاعداد .
    - ٣- تطوير التشكيلات والنظم الادارية القائمة فى الالجهزة الحكومية وتحسين اجراءات واساليب العمل فيها .
    - ٤- احكام الرقابة الادارية على جميع ما يودى ضمن شئون الخدمة المدنية من اعمال واجراءات من قبل الالجهزة



العاملة في الدولة بما في ذلك الأجهزة ذات الشخصية  
المعنوية العامة والتأكد من تمثيلها مع اللانظمة  
واللوائح

٥- تصنيف الوظائف.

٦- دراسة معدلات اللجور والرواتب واقتراح تعديلها  
وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات  
للعاملين في الخدمة المدنية.

(د) مايسند اليه مستقبلا من اختصاصات اخرى بقرار من مجلس  
الوزراء. (٤٣)

اختصاصات المجلس تبرز اهمية الدور الذي يجب ان يقوم  
به مجلس الخدمة لرفع مستوى القوى العاملة في الأجهزة  
الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية، ومن المناهج  
والسبل المعتمدة تحقيق ذلك التأهيل الجيد للموظفين  
المستجدين والتأكد من حسن اختيارهم ويتم ذلك عن طريق  
الإشراف على تطوير تطبيق نظام سنة التجربة ، ولكن من خلال  
الواقع العملي والمقاييس التي اجريت اتضعت لنا النقاط  
التالية:

- (١) لم يقم مجلس الخدمة المدنية منذ تأسيسه بإصدار انظمة  
لها ارتباط بسنة التجربة.
- (٢) لم يطلب مجلس الخدمة المدنية من الديوان العام للخدمة  
المدنية والأجهزة الحكومية المختلفة معلومات عن تطبيق  
سنة التجربة وبالتالي تقويم عملية الاستفادة من سنة التجربة
- (٣) لم يقم مجلس الخدمة المدنية بتقديم أية مقترحات  
لتعمين تطبيق سنة التجربة حتى تاريخ كتابة هذا البحث.

(٤٣) المراجع اللاتية :

- أ- شامر المطيري اساسيات الادارة العامة في المملكة  
العربية السعودية ، دار اللواء للنشر والتوزيع ،  
الرياض ١٤٠٧ ص من ٨٢-٨٤ .
- ب- د. ناصف جاد دراسة تقويمية لمؤسسات وأجهزة التنمية  
الادارية في المملكة العربية السعودية ، الادارة  
العامة ١٤١٠ ، العدد ٦٤ ص من ٢٧-٣٠ .
- ج - د. احمد الصباب ومحمد محبوب ، شئون الموظفين ونظم  
الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، دار  
المجمع العلمي جده ، ١٣٩٨ ص من ٦٩-٧٩ .

## ثانياً: معهد الإدارة العامة :

جاء انشاء معهد الإدارة العامة استجابة لتقرير خبراء الأمم المتحدة اللذين طلبتهم حكومة المملكة العربية السعودية لدراسة احتياجات المملكة من المساعدات الفنية، ولقد رفع هذا التقرير الى مجلس الوزراء الذي وافق على انشاء معهد الإدارة العامة بالمرسوم الملكي ١٩٣ الصادر في ١٣٨٠/١٠/٢٤ المعدل بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٩) وتاريخ ١٣٨٦/٩/١ والمرسوم الملكي رقم (م/٥) وتاريخ ١٣٩٠/٦/٢٧. (٤٤)

يتمركز هدف معهد الإدارة العامة الرئيس في رفع كفاءة موظفي الدولة وذلك بالتركيز على الناحية العلمية والعملية التي تساعدهم على اداء اعمالهم على الوجه المطلوب وبالكفاءة العالية، لذلك تتركز جهود المعهد في برامج التدريب المختلفة التي تعد للموظفين وذلك حسب طبيعة وظائفهم واحتياجات اجهزتهم التي يعملون بها .

### اختصاصات المعهد :

- حدد نظام المعهد اهدافه فيما يلي :
- رفع كفاية موظفي الدولة واعدادهم علميا وعمليا لتعمل مسئولياتهم وممارسة ملامحياتهم على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الإدارة وبدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني .
  - المساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية .
  - اعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات .
  - القيام بالبحوث المتعلقة بشئون الإدارة .
  - توثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة .

(٤٤) د. محمد الطويل ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي العشرين للعلوم الإدارية الذي ينظمه المعهد الدولي للعلوم الإدارية - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - مطابع معهد الإدارة العامة ١٤٠٦ ، ص من ١٤٤ - ١٤٦ .

ينص نظام معهد الإدارة العامة على ان المعهد " هيئة مستقلة لها الشخصية الاعتبارية ويشرف على ادارته مجلس ادارة برئاسة وزير المالية والاقتصاد الوطني ويضم في عضويته مدير عام المعهد ، وكيل جامعة الملك سعود ، وكيل وزارة المعارف ، نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية ووكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني .

يتضح من اختصاصات المعهد المذكورة سابقا انها لا ترتبط بصفة مباشرة فيما يتعلق بسنة التجربة للموظف المستجد ، ولكن بصفة غير مباشرة يمكن ان تكون هناك علاقة وذلك اذا نظرنا الى البرامج التي يقدمها المعهد وبالتحديد البرامج الاعدادية ، والبحوث والندوات التي يعدها المعهد المتعلقة بشئون الادارة لكي ينم التعرف على جهود معهد الادارة العامة فيما يتعلق بسنة التجربة لايد من تسليط الضوء على البرامج الاعدادية التي يقدمها المعهد ، وعلى البحوث والندوات التي يعدها المعهد ايضا .

### البرامج الاعدادية :

تقوم فكرة البرامج الاعدادية على اساس اعداد موظفين مدربين على الاعمال التي سوف يتولون القيام بها قبل التحاقهم بالخدمة المدنية وهذا يعني ببساطة تدريب الافراد الراغبين للالتحاق بالخدمة المدنية وتاهيلهم في المجال الذي يرغبون العمل به .

وعلى هذا يمكن ايجاز اهداف البرامج الاعدادية في التالي:

- تزويد الدارس بالمفاهيم الاساسية في مجال تخصصه .
- تزويد الدارس بالمهارات المتصلة بمجالات العمل الذي يعد له .
- تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الدارس نحو الخدمة المدنية بشكل عام ونحو مجال عمل بشكل خاص .
- تعريف الدارس بالواقع الاداري في المملكة .

(٤٥) المجالات التي تعد فيها البرامج:

ينفذ معهد الإدارة العامة عددا من البرامج في المجالات التالية:

- (١) مجال الاستشارات القانونية والنظامية .
- (٢) مجال الشؤون المالية:
  - برنامج الرقابة المالية.
  - برنامج الدراسات المالية.
- (٣) مجال الدراسات البنكية:
  - برنامج الدراسات البنكية المتقدمة .
  - برنامج الدراسات البنكية المتوسطة .
- (٤) شؤون الموظفين .
- (٥) مجال إدارة المستشفيات .
- (٦) مجال الحاسب الالى .
- (٧) مجال دراسات المكتبات.
- (٨) مجال السكرتارية .
- (٩) مجال النسخ على الآلة:
  - النسخ الشائوي .
  - النسخ الاعدادي.

ويتم قبول المتقدم لاحدى هذه المجالات بعد تقديم الأوراق المطلوبة واجتياز الاجراءات النظامية التي يحددها المعهد ، ثم بعد ذلك يعين هذا المتدرب على مرتبة فـ الكادر الوظيفي ، ثم بعد اتمام مدة البرنامج وتخرجه من يعين في احدى الأجهزة الحكومية على مرتبة أعلى من المرتبة التي كان عليها اثناء دراسته ، مثال ذلك - ارس في مجال الاستشارات القانونية والنظامية يعين على المرتبة السادسة من السلم الوظيفي ويتقاضى راتبها اثناء مدة الدراسة ، ثم بعد التخرج يتم تعيينه على المرتبة الثامنة في احدى الأجهزة الحكومية، مثال آخر الدارس في مجال ادارة المستشفيات يعين

(٤٥) عبد الله الطريب ، البرامج الاعدادية بمعهد الادارة العامة : ودورها في اعداد القوى العاملة ، الادارة العامة، العدد ٥٠ ، ١٤٠٦ ، ص ١٧١-١٨٥ .

على المرتبة الرابعة من السلم الوظيفي ويتقاضى راتبها اثناء الدراسة ثم بعد التخرج يعين على المرتبة السادسة في احدى الأجهزة الحكومية.

طبعاً واضح ان البرامج الاعدادية تخدم فكرة سنة التجربة حيث يتم تدريب الفرد واعداده لممارسة وظيفة محددة وبالتالي يصبح مؤهلاً اكثر من غيره لممارسة مهام الوظيفة.

### البحوث والندوات :

يقوم معهد الادارة العامة من وقت لآخر باقامة ندوات في مجالات شتى تخص النواحي الادارية في القطاع الحكومي ، ونقوم باعداد بحوث لهذه الندوات وايضا فتح مجال المشاركة لجهات اخرى في تقديم بحوث واوراق عمل حتى يتم الحصول على قدر اكبر من المشاركين والمساهمين في هذه الندوات ، مثال على هذه الندوات ندوة الاتصالات الادارية ، ندوة ادارة الشئون الموظفين ، ندوة تقويم المشاريع ، ندوة الانتاجية ، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، ندوة المدير الفعال ، وندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية ، لذا بالإضافة الى العديد من البحوث الميدانية والمكتبية التي قام بها المعهد والتي تمس كثير من الشئون الادارية الحكومية.

من خلال دراسة انجازات معهد الادارة العامة والنقاش مع القائمين على البرامج الادارية اتضح لنا ما يؤكد سلبية دور المعهد تجاه سنة التجربة حيث أن :

- ( لاصلة لمعهد الادارة العامة بسنة التجربة ولا تقع ضمن دائرة اهتماماته .
- ( البرامج الاعدادية التي يقوم المعهد بتدريبها تقوم على فكرة تزويد الجهاز الحكومي بكادر وطني متخصص في وظائف معينة وليس على اساس خدمة سنة التجربة .
- ( لم يقيم معهد الادارة العامة بطرح موضوع سنة التجربة من خلال الندوات والمؤتمرات التي يعقدها والسبب بكل بساطة من وجهة نظر المعهد يكمن في أن "سنة التجربة" هذه معطلة وغير معمول بها فعلياً .

٤) لم يقدم المعهد دورات تدريبية للمشرفين اللاداريين تخصص تاهيل وتقويم الموظفين المستجدين .

### اللجنة العليا للاصلاح اللاداري.

تم انشاء اللجنة العليا للاصلاح اللاداري بمقتضى قرار مجلس الوزراء رقم ٥٢٠ في ١٣٨٣/٧/٥ وذلك ضمن اطار جهود الحكومة للتطوير والاصلاح اللاداري .

#### اختصاصات اللجنة: (٤٦)

نصت عليها الفقرة الرابعة من قرار مجلس الوزراء المنشئ للجنة ، حيث نصت على التالي :

" تختص هذه اللجنة باتخاذ جميع الاجراءات التي تحقق اصلاح الجهاز اللاداري وتكون قراراتها واجبة في حدود مايقضي به هذا القرار ، وفي الفقرة الخامسة فوض مجلس الوزراء اللجنة في الاختصاصات التي كانت مناطه بالمجلس ( بمقتضى المادة ٢٥ من نظام مجلس الوزراء فقره ٢) وذلك في كل مايتعلق باحداث وترتيب المصالح العامة وفقا لما يلي :

- اذا كان الاحداث والترتيب على مجموعة من قطاعات الدولة واجهزتها فيكون قرارها نافذا بمقتضى اصداره ، الا اذا قدرت اللجنة ضرورة عرض الامر على مجلس الوزراء للاحاطته بالقرار قبل اصداره او اخذ رأى اعضاء مجلس الوزراء مقدما في موضوع له اهميته الخاصة .

#### (٤٦) المراجع الدتية :

- أ - د . محمد الطويل ، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية في كتاب الادارة العامة والاصلاح اللاداري في الوطن العربي، تحرير ناصر الصائغ، المنظمة العربية للعلوم اللادارية ، ١٤٠٦ ، ص من ٣٧٠-٣٧٢ .
- ب - د. ناصف جاد ، دراسة تقويمية لمؤسسات واجهزة التنمية اللادارية في المملكة العربية السعودية ، الادارة العامة ، العدد ٦٤ ، ١٤١٠ ص من ٢٣ - ٢٧ .

إذا كان اللاحداث والترتيب يمس وزارة أو مصلحة حكومية معينة بذاتها ففي هذه الحالة يجب على اللجنة أخذ رأي الوزير أو رئيس المصلحة المعنية ثم تصدر قراراتها بما يحق المصلحة العامة ، وإذا تطلبت هذه القرارات تعديل بعض للأنظمة فيجب اتباع الطرق النظامية الواجبة في هذه الحالات للجنة أن تصدر قرارات وتعليمات وتعديل أو تلغي القرارات التعليمات السابقة أو تنشئ احكاما سارية جديدة .

### شكيل اللجنة :

#### التشكيل الحالي للجنة :

خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء	رئيسا .
وزير الدفاع والطيران والمفتش العام	ناشبا للرئيس
وزير المالية والاقتصاد الوطني	عضوا .
وزير التخطيط	عضوا
اشنان من وزراء الدولة	اعضاء
رئيس الديوان العام للخدمة المدنية	عضوا

تعاون اللجنة العليا للاصلاح الادارى في عملها لجنة تحضيرية تقوم بمناقشة الموضوعات وابداء الملاحظات التوصيات قبل عرضها على اللجنة العليا للاصلاح الادارى ، إضافة الى الحصول على المعلومات والبيانات من الأجهزة الحكومية ودعوة المختصين في أجهزة الدولة للاستئناس آرائهم .

٩ د

#### وتتكون اللجنة التحضيرية من :

مدير عام معهد الإدارة العامة	رئيسا
ناشبا رئيس الديوان العام للخدمة المدنية	عضوا
مدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة	
بوزارة المالية والاقتصاد الوطني .	عضوا

توجد أمانة عامة للجنة العليا للاصلاح الادارى مهمتها تلقي الموضوعات من الجهات الحكومية المختلفة والنظر فيها دراستها وتقديم توصيات بشأنها ثم رفعها الى اللجنة العليا للاصلاح الادارى لاتخاذ القرارات اللازمة . ومقر هذه للامانة هو معهد الإدارة العامة .

على الرغم من أن اختصامات اللجنة العليا للاصلاح الادارى يلزمها القيام بدور محدد تجاه تطبيقات سنة التجربة كوسيلة لتحقيق الاصلاح الادارى ، الا ان القاشمين على امانة اللجنة اوضحوا بان :

(١) لا علاقة للجنة العليا للاصلاح الادارى بسنة التجربة وذلك بحكم انتقال جميع شئون الوظيفة والموظفين الى مجلس الخدمة المدنية منذ عام ١٣٩٧ هـ .

(٢) لم ترفع الى اللجنة أى مشكلات عن تطبيق سنة التجربة وبالتالي لم ترى اللجنة العليا للاصلاح الادارى داعيا لمناقشة هذا الموضوع او حتى التوصية بدراسته .

وكما هو ملاحظ فمن خلال دراسة اعمال وتنظيم بعض اجهزة التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية ومناقشة بعض المسؤولين فإن هذه الالجهزة لم يكن لها تأثير ايجابي ودور ملموس في تحقيق الاستفادة من تطبيق سنة التجربة ، فمجلس الخدمة المدنية ولجنة الاصلاح الادارى لم يقوما بأى دور في متابعة والاهتمام بتطوير واقع اداء الالجهزة الحكومية في تأهيل وتقويم الموظفين المستجدين، ومعهد للإدارة العامة لم يقدم البرامج التدريبية التي تعنى بهذا المجال لكي تطور الالجهزة الحكومية من قدراتها الذاتية في تحقيق الاستفادة من سنة التجربة .



ان تجربة تطبيق سنة التجربة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال الخمسة عشر عاما الماضية قد حققت بعض اليجابيات المحددة منها اصدار نظام سنة التجربة واهتمام المسؤولين عن شئون الافراد في بعض الاجهزة الحكومية بتأهيل الموظفين المستجدين وتكوين حصيلة معرفة من واقع التطبيق والمعوقات التي تحد من تحقيق الاستفادة المرجوة من تطبيق انظمة سنة التجربة .

ولكي تكون انظمة وتطبيقات سنة التجربة محققة اهدافها ومواكبة للمستجدات فان ذلك يستلزم العمل بجدية للاستفادة من تجارب الماضي وتصحيح مسار الحاضر . ولتجسيد وتقويم تجربة الماضي فانه تم في هذا البحث التعرف على واقع التطبيق في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة المحاور الاساسية الاربعة لهذه الدراسة . وبناء على استنتاجات هذه المحاور فان من اهم المسببات الرئيسية التي تعوق تحقيق الاستفادة من تطبيقات أنظمة سنة التجربة مايلي:

#### (١) عدم تحديد أهداف واضحة ومحددة لسنة التجربة :

الهدف الاساسي لسنة التجربة يتمثل في تأهيل وتقويم الموظفين المستجدين خلال فترة زمنية محددة لمعرفة مدى ملاءمتهم للاستمرار في العمل الحكومي، ان تحديد الاهداف يساعد على وضع وتنفيذ البرامج والسياسات التي تؤدي الى تحقيقها، ومن خلال دراسة واقع التطبيق في الاجهزة الحكومية عيئة الدراسة اتضح عدم اللامام بالاهداف المحددة لسنة التجربة من قبل عدد من الافراد المنسطين بتنفيذ انظمة سنة التجربة ومن الادلة على ذلك التساهل في عملية التقويم ، ومن الاسباب التي ادت إلى عدم تحديد أهداف واضحة ومحددة لسنة التجربة ان المادة التاسعة من نظام الخدمة المدنية ركزت على احكام تطبيقية عامة، وكذلك عدم وجود توصيف محدد لمهام المشرفين الاداريين، وعدم قيام ادارات شئون الافراد في الوزارات الحكومية عينة الدراسة بعمل ندوات وحلقات نقاش للمشرفين الاداريين المختصين بسنة التجربة .

## (٢) غياب المنهج العلمي السليم لتطبيق سنة التجربة :

من السلبيات التي لوحظت من واقع تطبيق سنة التجربة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية أن برامج التأهيل والتفوييم لم تبين على أسس علمية أعدت من قبل الديوان العام للخدمة المدنية وإدارات شئون الأفراد في الوزارات الحكومية فكما أوضحت الدراسة أن الأجهزة الحكومية لم تكن متوازنة في الاهتمام بالاعتبارات الأساسية لتأهيل ولتفوييم الموظفين المستجدين وكذلك الاعتماد على أساليب محددة . وخير دليل على غياب المنهج العلمي السليم أن النجاح الذي حققته الأجهزة الحكومية عينة الدراسة في تطبيق أنظمة سنة التجربة قد متفاوت من وزارة الى أخرى حيث أشبخت الدراسة تمييز وزارة الصناعة والكهرباء عن الوزارات الأخرى.

## (٣) ضعف مستوى الاعداد للمشرفين الإداريين :

المشرف الإداري من المحاور الأساسية لنجاح سنة التجربة حيث هو المسئول المباشر عن تأهيل وتفوييم الموظفين المستجدين ولكي يؤدي المشرف الإداري دوره المطلوب فإن ذلك يستلزم الحاقه بدورات تدريبية ومشاركته في ندوات لها علاقة بمتطلبات الاشراف على الموظفين المستجدين وكذلك مراقبة ادائهم من قبل إدارات شئون الموظفين والديوان العام للخدمة المدنية .

ان ما أستنتجته هذه الدراسة من خلال دراسة واقع الاشراف الإداري للموظفين المستجدين في الوزارات الحكومية عينة الدراسة أن المشرفين الإداريين لم يتدبروا اعدادهم الاعداد الصحيح مما أضر سلبيا على مستوى أدائهم بل ان عملية التأهيل والتفوييم تركت لاجتهاداتهم الشخصية .

## سلبية ادارات شئون الموظفين :

من خلال دراسة واقع الدور الذى تقوم به ادارات شؤون الموظفين فى الوزارات الحكومية عينة الدراسة للموظفين المستجدين فى معظم الاجهزة يتمثل فى اتمام اجراءات روتينية تشمل تقديم الموظفين المستجدين للمشرفين الاداريين لكي يتولون تأهيل وتكوين الموظفين ومن ثم ابلاغ الديوان العام للخدمة المدنية بتثبيت الموظفين المستجدين عند انتهاء سنة التجربة . ومن أهم مسببات سلبية ادارات شئون الموظفين أنه لا يوجد شخص معين مسئول عن برامج سنة التجربة ولديه الخبرة العلمية لكي يتولى الاتصال مع الديوان العام للخدمة المدنية ويتولى الدور القيادي فى الجهاز الحكومي بالمشاركة مع المشرفين الاداريين فى اعداد برنامج متكامل عن تطبيقات سنة التجربة .

## شكلية دور أجهزة التنمية الادارية:

لكي تحقق تطبيقات أنظمة سنة التجربة أهدافها فان ذلك يستلزم أن تقوم بعض أجهزة التنمية الادارية وذلك على حسب اختصاصاتها بالدور المؤثر ايجابيا فى تأهيل الموظفين المستجدين بالمستوى الجيد وتقومهم على أسس موضوعية .

ان دراسة نشاطات وانجازات هذه الاجهزة يثبت شكلية الدور الذى تقوم به تجاه سنة التجربة حيث لم يحدد الدور المطلوب من هذه الاجهزة فيما يخص تطبيقات سنة التجربة ولم توثق وتجسد علاقة التعاون بين هذه الاجهزة وادارات شئون الموظفين فى الاجهزة الحكومية .

ان العمل لتصحيح المسار بالتغلب على السلبيات وتحقيق اف سنة التجربة عملية شاملة نجاحها مرهون الى حد كبير مدى الجدية والالتزام من قبل الجهات المعنية بالمساهمة فعالة لتحقيق ذلك . والنشاطات التي تقترح الدراسة ان م بها الجهات المسؤولة تتمثل فيما يلي :

(١) الديوان العام للخدمة المدنية :

استحداث وحدة ادارية متخصصة لتطوير انظمة وتطبيقات  
سنة التجربة في القطاع الحكومي في الديوان العام  
للخدمة المدنية

تتولى الوحدة الادارية المتخصصة في الديوان العام  
للخدمة المدنية بالتعاون مع ادارات شئون الموظفين في  
الوزارات والمؤسسات الحكومية القيام بدراسات علمية يت  
على ضوئها تحديد المهارات المهنية الاساسية والسمات  
السلوكية الاساسية للوظائف الحكومية على اساس التصنيف  
الوظيفي للانشطة في الاجهزة الحكومية. المهارات  
المهنية والسمات السلوكية هما المحوران الاساسيان  
لتحديد برامج التأهيل والتقويم وكذلك الفترة الزمنية  
لسنة التجربة لكل المجموعات الوظيفية الحكومية.

تقوم الوحدة الادارية المتخصصة في الديوان العام  
للخدمة المدنية بالتعاون مع ادارات شئون الموظفين في  
الاجهزة الحكومية ومعهد الادارة العامة بعملية تقوية  
ومتابعة للمشرفين الاداريين وعلى حسب مستواهم الاداري  
للتأكد من ان لديهم المقدرة والذلمام وكذلك الرغبة لكي  
يؤهلون ويقومون الموظفين المستجدين على اسس صحيحة.

(٢) ادارات شئون الموظفين في الاجهزة الحكومية :

يجب أن تقوم ادارات شئون الموظفين في الاجهزة  
الحكومية بالمهام الاتية فيما يخص تطبيقات انظمة سنة  
التجربة :

- التنسيق مع الوحدة الادارية المتخصصة في الديوان  
العام للخدمة المدنية او معهد الادارة العامة أو  
فروعها فيما يخص عملية التأهيل والتقويم للموظفين  
المستجدين.

- الاشراف على المشرفين الاداريين وتسهيل حصوله  
على ما يحتاجونه من استشارات وامكانات لتطوير  
مستوى ادائهم لتأهيل وتقويم الموظفين المستجدين .

- عقد اجتماعات دورية مع المشرفين الإداريين لتبادل الآراء حول تطبيقات سنة التجربة ورفع المقترحات إلى الوحدة الإدارية المجتمعة مع الديوان العام للخدمة المدنية.

### معهد الإدارة العامة :

يجب أن يقوم معهد الإدارة العامة بالمهام الآتية فيما يخص تطبيقات سنة التجربة :

- إعداد برامج تدريبية للمشرفين الإداريين والإداريين في إدارات شؤون الموظفين عن التأهيل والتكوين للموظفين المستجدين.

- عقد ندوات تناقش تجارب تطبيقات سنة التجربة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- إعداد تقويم سنوي عن تطبيقات أنظمة سنة التجربة في الأجهزة الحكومية والمقترحات حول هذا الموضوع ويرفع إلى المجلس الأعلى للخدمة المدنية .

### المجلس الأعلى للخدمة المدنية:

يجب أن يقوم المجلس الأعلى للخدمة المدنية بالمهام الآتية فيما يخص تطبيقات سنة التجربة:

- الاطلاع على التقرير السنوي المعد من قبل معهد الإدارة العامة ومناقشة المسؤولين في الديوان العام للخدمة المدنية حول محتوياته .

- إصدار الأنظمة الجديدة التي تناسب تطوير وتحسين تطبيقات أنظمة سنة التجربة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

يخضع التوظيف الحكومي لاعتبارات سياسية واجتماعية حتى لقد اصبح جزء من الضمانات الاجتماعية ، ولكي يتم التقويم بموضوعية للموظفين المستجدين فمن المستحسن ان يتولى مجلس القوى العاملة اعداد دراسات مستمرة عن مدى استيعاب واستقطاب القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية للقوى العاملة الوطنية وابلاغ نتائج الدراسات للديوان العام للخدمة المدنية.

## الملاحق

- (١) استبانته خاصة بالموظفين اللذين قاموا بعملية الاشراف
- (٢) استبانته خاصة بالموظفين اللذين أنهوا سنة التجربة .
- (٣) قائمة باسماء المسؤولين الحكوميين اللذين تمت مقابلتهم ومراكزهم الوظيفية

ملحق رقم (١)

استبانة خاصة بالموظفين اللذين قاموا بعملية الأشراف



أخي الكريم :

الإستبانة التي بين يديك هي جزء من بحث عن السنة التجريبية وهي السنة الأولى في الخدمة التي يمر بها الموظف العام في المملكة العربية السعودية ، وبحكم كونك أحد الموظفين اللذين قاموا بعملية الاشراف في هذه المرحلة فاننا نرجو منك المساهمة في هذا البحث وذلك بتزويدنا بملاحظاتك القيمة عن هذه الفترة حتى يتسنى لنا في النهاية تقديم توصيات ممكن أن تستفيد منها الجهات المختصة .

إننا إذ نشكرك على هذه المشاركة لنرجو أن نعطي الاستبانة الوقت الكافي للجاية حتى نتحقق مصداقية البحث العلمي علما أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الباحثان

د . منصور بن متعب بن عبد العزيز  
د . وحيد بن احمد الهندي

جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية / قسم  
الإدارة العامة

تلفون ٤٦٧٤٠١٧-٤٦٧٤٠٠٩-٤٦٧٤٠٤٤

(١) ماهي مرتبتك الوظيفية ؟

- ١- ( ) ٤ - ٥  
 ٢- ( ) ٦ - ٧  
 ٣- ( ) ٨ - ٩  
 ٤- ( ) ١٠ - ١١  
 ٥- ( ) ١٢ - ١٣

(٢) متى التحقت بالعمل الحكومي ؟

- ١- ( ) ١٣٧٧-١٣٧٠  
 ٢- ( ) ١٣٨٥-١٣٧٨  
 ٣- ( ) ١٣٩٣-١٣٨٦  
 ٤- ( ) ١٤٠١-١٣٩٤  
 ٥- ( ) ١٤٠٩-١٤٠٢

(٣) ماهو المستوى الدراسي الذي أكملته ؟

- ١- ( ) المرحلة الابتدائية  
 ٢- ( ) المرحلة المتوسطة  
 ٣- ( ) المرحلة الثانوية  
 ٤- ( ) المرحلة الجامعية  
 ٥- ( ) المرحلة ما فوق الجامعية

(٤) ماهو معدل عدد الموظفين الجدد الذين تشرف عليهم خلال الفترة التجريبية سنويا؟

- ١- ( ) ٣-١  
 ٢- ( ) ٦-٤  
 ٣- ( ) ٩-٧  
 ٤- ( ) ١٢-١٠  
 ٥- ( ) ١٥-١٣  
 ٦- ( ) أكثر من ١٥

(٥) هل التحقت بدورات تدريبية؟

١- ( ) نعم      ٢- ( ) لا

إذا كانت الإجابة نعم أجب على الأسئلة: ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢

(٦) كم عدد الدورات التي التحقت بها خارج معهد الإدارة العامة؟

٠ ( ) ١ ( ) ٢ ( ) ٣ ( ) ٤ ( ) أكثر من ٤ ( )

(٧) إذا كنت التحقت بدورات خارج معهد الإدارة العامة هل تم التركيز على متطلبات الاشراف خلال الفترة التجريبية؟

١- ( ) نعم      ٢- ( ) لا

(٨) كم من الدورات التي التحقت بها قدمت في معهد الإدارة العامة؟

٠ ( ) ١ ( ) ٢ ( ) ٣ ( ) ٤ ( ) أكثر من ٤ ( )

(٩) ضمن الدورة التي التحقت بها في معهد الإدارة العامة هل التركيز على متطلبات الاشراف خلال الفترة التجريبية؟

١- ( ) نعم      ٢- ( ) لا

(١٠) إذا كنت التحقت بدورة خارج معهد الإدارة هل تم التركيز على عملية التقييم خلال الفترة التجريبية؟

١- ( ) نعم      ٢- ( ) لا

(١١) ضمن الدورة او الدورات التي التحقت بها في معهد الإدارة العامة هل تم التركيز على عملية التقييم خلال الفترة التجريبية؟

١- ( ) نعم      ٢- ( ) لا

١- من خلال اداءك لعملك الاشرافي على الموظفين المستجدين،

ما مدى رضاك عن ما استفدته من التحاقك بالدورة التدريبية المخصصة عن الفترة التجريبية فيما يلي:

لأدري

غير راضي

راضي

- مساعدتهم على التأقلم مع متطلبات العمل.
- مساعدتهم على الارتياح النفسي.
- مساعدتهم في معرفة اللانظمة والقوانين .
- مساعدتهم في معرفة اجراءات العمل .
- مساعدتهم في التعامل مع جمهور المراجعين.
- تقييهم على اسس علمية وصحيحة .

١٣) هل تتبع وسائل متعددة للإشراف على الموظفين المستجدين  
١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

١٤) هل الاجراء الذى تتبعه للإشراف على الموظفين المستجدين تم تحديده من قبل ادارة شؤون الموظفين ؟  
١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

١٥) هل الاجراء المتبع للإشراف على الموظفين المستجدين تم تحديده بناء على التجربة الشخصية والممارسة ؟  
١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

١٦) هل الاجراء المحدد المتبع للإشراف على الموظفين المستجدين تم تحديده بناء على مصدر آخر هو :

(١٧) هل قمت بالاطلاع على الوصف الوظيفي لوظيفة الموظفين المستجدين قبل ان تقوم بعملية الاشراف ؟  
١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

(١٨) حدد الاساليب التي تتبعها في عملية الاشراف :

بإستمرار أحيانا نادرا

- الملاحظة اثناء العمل
- تبادل وجهات النظر
- عقد اجتماعات
- المتابعة لاداء الموظف المستجد
- التفتيش

(١٩) اى الاساليب التي تتبعها في عملية الاشراف وترى أنها اكثر تأثيرا وفائدة لتأقلم الموظف المستجد سواء كانت من المذكورة اعلاه في اجابة سؤال ١٨ او غير ذلك :

(٢) هل تتبع نماذج عند تقويمك للموظف المستجد خلال الفترة التجريبية ؟  
١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

(٢) عند تقويمك للموظف المستجد هل تستفيد من تقرير الكفاية المعد من قبل الديوان العام للخدمة المدنية ؟  
١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

(٢) هل تستعين بمصدر آخر عند تقويمك للموظف المستجد خلال الفترة التجريبية ؟  
١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

إذا كانت الاجابة نعم ماهو :

(٢٣) رتب الـاعتبارات الـالتيه حسب اهميتها عند تقويمك للموظف الجديد ( ضع رقم ١ للـاكـثر اهمية ثم ٥،٤،٣،٢ للـاعتبارات الـالقل فالـاقل .

- ( ) المقدرة العقلية في اتخاذ القرارات .  
 ( ) المهارة في اداء الـاعمال .  
 ( ) تحمل المسئولية .  
 ( ) حسن السلوك مع الـاخرين .  
 ( ) المعرفة بـمتطلبات العمل .

(٢٤) هل استفدت من الوصف الوظيفي لوظيفة الموظفين الـمستجدين عندما اتممت عملية التقييم ؟

- ١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

(٢٥) من خلال عملك كمشرف كم عدد الـافراد الذين لم يوفقوا في اجتياز الفترة التجريبية :

١ - ( ) لا يوجد

٢ - ( ) ١ - ٣

٣ - ( ) ٤ - ٦

٤ - ( ) ٧ - ٩

٥ - ( ) ١٠ - ١٢

٦ - ( ) أكثر من ١٢

(٢٦) هل هناك اتصال بينك وبين ادارة شئون الموظفين فيما يتعلق بالفترة التجريبية للموظف الجديد ؟

- ١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

(٢٧) هل هناك اتصال بينك وبين الديوان العام للخدمة المدنية فيما يتعلق بالفترة التجريبية للموظف الجديد ؟

- ١ - ( ) نعم ٢ - ( ) لا

(٢٨) ماهي مقترحاتك لادارة شئون الموظفين فيما يتعلق بالفترة التجريبية للموظف الجديد ؟

-  
-  
-

(٧٩) ماهي مقترحاتك للديوان العام للخدمة المدنية فيما يتعلق بالفترة التجريبية للموظف المستجد؟

-  
-  
-

ملحق رقم (٢)

استبانة خاصة بالموظفين اللذين أنهوا سنة التجربة



بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم :

الاستبانة التي بين يديك هي جزء من بحث نقوم به عن السنة التجريبية وهي السنة الأولى في الخدمة التي يمر بها الموظف العام في المملكة العربية السعودية ، وبحكم كونك موظف قد انهيت هذه السنة فاننا نرجو منك المساهمة في هذا البحث وذلك بتزويدنا بملاحظاتك القيمة عن هذه الفترة حتى يتمكن لنا في النهاية تقديم توصيات ممكن ان تستفيد منها الجهات المختصة .

وإننا إذ نشكرك على هذه المشاركة لندرجو أن تعطي الاستبانة الوقت الكافي للإجابة حتى نتحقق مصداقية البحث العلمي علما أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

### الباحثان

د . منصور بن متعب بن عبد العزيز  
د . وحيد بن احمد الهندي

جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية / قسم  
الإدارة العامة

تلفون ٤٦٧٤٠٠٧-٤٦٧٤٠٠٩-٤٦٧٤٠٤٤

(١) ماهي مرتبتك الوظيفية ؟

- ١- ( ) بند الدُّجور  
٢- ( ) ٥-٤  
٣- ( ) ٧-٦  
٤- ( ) ٩-٨  
٥- ( ٥ ) ١١-١٠

(٢) متى التحقت بالعمل الحكومي ؟

- ١- ( ) ١٤٠٦  
٢- ( ) ١٤٠٧  
٣- ( ) ١٤٠٨  
٤- ( ) ١٤٠٩  
٥- ( ) ١٤١٠

(٣) ماهو المستوى الدراسي الذي أكملته ؟

- ١- ( ) المرحلة الابتدائية  
٢- ( ) المرحلة المتوسطة  
٣- ( ) المرحلة الثانوية  
٤- ( ) المرحلة الجامعية  
٥- ( ) المرحلة مافوق الجامعية

**\*\*السنة التجريبية هي السنة الأولى في الخدمة التي يمر بها الموظف في القطاع الحكومي\*\***

٤) من خلال تعاملك مع المشرف المباشر عليك خلال الفترة التجريبية الرجاء توضيح مدى رضاك عن تأثير المشرف عليك في معرفة النقاط التالية:

راضي	راضي	غير راضي	غير راضي	لا أدري
جدا	راضي	راضي	غير راضي	
_____	_____	_____	_____	_____
			<u>اطلاقاً</u>	

- واجبات ومسئوليات الوظيفة
- الرقابة التي تخضع لها الوظيفة
- العلاقات مع الآخرين داخل القسم
- العلاقات مع الآخرين داخل الإدارة
- العلاقات مع الآخرين داخل الوزارة
- العلاقات مع المراجعين
- فرص التدريب والترقي
- الحقوق والواجبات للموظف
- اهداف القسم الذي تعمل به
- اهداف الوزارة التي تعمل بها
- التنظيم الإداري في الوزارة التي تعمل بها
- إجراءات وطرق العمل في القسم
- معايير التقييم عند انتهاء الفترة التجريبية

- (٥) هل تعتقد بأنك استطعت خلال الفترة التجريبية من اظهار مميزاتك الشخصية الغير مرئية ؟  
١ - ( ) نعم      ٢ - ( ) لا
- (٦) هل ناقشك المشرف المباشر فيما يخص مستوى اداك خلال الفترة التجريبية ؟  
١ - ( ) نعم      ٢ - ( ) لا
- (٧) هل ناقشك المشرف المباشر بالجوانب اليجابية من منظور سلوكك وادائك خلال الفترة التجريبية ؟  
١ - ( ) نعم      ٢ - ( ) لا
- (٨) هل ناقشك المشرف المباشر بالجوانب الغير ايجابية من منظور سلوكك وادائك خلال الفترة التجريبية ؟  
١ - ( ) نعم      ٢ - ( ) لا
- (٩) هل بلغت باجتيازك الفترة التجريبية ؟  
١ - ( ) نعم      ٢ - ( ) لا
- (١٠) هل قامت ادارة شئون الموظفين في الوزارة بعمل برنامج متكامل لك خلال فترة التجربة من حيثاً قلمك مع متطلبات العمل ؟  
١ - ( ) نعم      ٢ - ( ) لا      ٣ - ( ) لا أدري
- (١١) كيف تصنف علاقتك بادارة شئون الموظفين في الوزارة خلال فترة التجربة ؟  
١ - ( ) قوية      ٢ - ( ) ضعيفه      ٣ - ( ) لا توجد
- (١٢) ما مدى متابعة ادارة شئون الموظفين في الوزارة لك خلال فترة التجربة ؟  
١ - ( ) قوية      ٢ - ( ) ضعيفة      ٣ - ( ) لا توجد
- (١٣) ماهي درجة التوجيه والارشادات التي تمارسها ادارة شئون الموظفين في الوزارة عليك خلال فترة التجربة ؟  
١ - ( ) قوية      ٢ - ( ) ضعيفه      ٣ - ( ) لا توجد

١٤) من خلال تقويمك الشخصي لاداء متطلبات عملك وضع مدى استفادتك من السنة التجريبية فيما يلي :

استفدت كثيرا	استفدت قليلا	لم استفد
_____	_____	_____*

- اتقان عملك
- ان اصبحت اقل احتياج للإشراف
- معرفة سياسات واجراءات العمل
- تطوير مقدرتك العقلية في اتخاذ القرارات
- تطوير مهاراتك الفردية
- تحمل المسؤولية
- معرفة ظروف ومتطلبات العمل
- التعامل مع الزملاء داخل الوحدة الإدارية
- التعامل مع المراجعين

١٥) ماهي مقترحاتك لتحسين أداء المشرفين المباشرين خلال الفترة التجريبية ؟

-  
-  
-  
-

١٦) ماهي مقترحاتك لادارة شؤون الموظفين في الوزارة لتحسين الاستفادة من الفترة التجريبية ؟

-  
-  
-

ملحق رقم (٣)

فائمة باسماء المسؤولين الحكوميين اللذين تمت مقابلتهم ومراكزهم الوظيفية

بيان بأسماء المسؤولين الحكوميين الذين تمت  
مقابلتهم ومراكزهم الوظيفية

- |        |  |                                   |      |
|--------|--|-----------------------------------|------|
| الرياض | الامين العام لمجلس الخدمة المدنية                            | عبد الرحمن محمد المدحان           | (١)  |
| الرياض | نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية<br>لتطوير الخدمة .    | عبد الرحمن عبدالمحسن العبد القادر | (٢)  |
| الرياض | نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية<br>للشئون التنفيذية . | عثمان ابراهيم الاحمد              | (٣)  |
| الرياض | مدير ادارة التوظيف / الديوان العام للخدمة<br>المدنية         | محمد عبد الرحمن السحبياني         | (٤)  |
| الرياض | وكيل وزارة الصحة ، للتخطيط والتطوير                          | د . انور عبد المجيد الجبرتي       | (٥)  |
| الرياض | مدير شؤون الموظفين بوزارة الصحة                              | سعود مبارك الرفيعه                | (٦)  |
| الرياض | وكيل وزارة الشؤون البلدية و القروية                          | سوا الامير سعود عبدالله الشنيان   | (٧)  |
| الرياض | مدير شؤون الموظفين بوزارة الشؤون البلدية<br>والقرويه .       | ابراهيم سعود الحمد                | (٨)  |
| الرياض | وكيل وزارة الصناعة والكهرباء للشؤون<br>المالية والادارية .   | عبد الله حمد القرعاوي             | (٩)  |
| الرياض | مدير شؤون الموظفين بوزارة الصناعة والكهرباء                  | عبد الرحمن عبد الله العبد الرزاق  | (١٠) |
| الرياض | وكيل وزارة العدل للشؤون المالية والاحارية                    | حمد محمد الفريان                  | (١١) |
| الرياض | مدير شؤون الموظفين بوزارة العدل                              | محمد عبد الرحمن العجلان           | (١٢) |
| الرياض | وكيل وزارة المعارف المساعد للشؤون المالية<br>والادارية .     | يوسف جمسان الجمعان                | (١٣) |
| الرياض | مدير شؤون الموظفين بوزارة المعارف                            | عبد الرحمن محمد السرحان           | (١٤) |
| الرياض | سكرتير لجنة الاصلاح الادارى                                  | احمد سالم الزهراني                | (١٥) |
| الرياض | نائب مدير معهد الادارة العامة                                | د . عبد الرحمن عبد الله الشقاوي   | (١٦) |

## المراجع العربية



## المراجع العربية

- ( جاد ، ناصف ، دراسة تقويمية لمؤسسات واجهزة التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية مجلة الادارة العامة ، العدد ٦٤ ، ١٤١٠ هـ .
- ( خضر ، عبد الفتاح ، التعيين تحت الاختبار نظرات تفسيريه في ضوء نظام الموظفين العام ، مجلة معهد الادارة العامة العدد ١٥ ، ١٣٩٣ هـ .
- ( الديوان العام للخدمة المدنية ، دليل الموظف الجديد ١٩٩٢ م .
- ( رجال ، اسعد ، مذكرة عن الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، ١٩٨٤
- ( ركابي ، عبد المنعم ، الاجهزة المركزية للخدمة المدنية ودورها في الاصلاح الادارى ، تجربة المملكة العربية السعودية ، اصدارات الديوان العام للخدمة المدنية ، بدون تاريخ .
- ( السلمي ، علي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ١٩٨٢ م .
- ( السنيدى ، عبد الله ، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، دار اللواء للنشر والتوزيع ، الرياض ١٤٠٧ هـ .
- ( الصباب ، احمد ومحمد محجوب ، شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، دار المجمع العلمي ، جدة ، ١٣٩٨ هـ .
- ( ضرار ، قاسم ، سياسة واجراءات التوظيف في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الخدمة المدنية ١٣٩٧ هـ ( دراسة تحليلية ) معهد الادارة العامة ، الرياض ١٣٩٩ هـ
- ( ضرار ، قاسم ، ادارة شئون الموظفين بالاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤ هـ .
- ( ضرار ، قاسم ، الموظف والمشرف في فترة التجربة بالخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، بدون تاريخ .
- ( الطيب ، عبد الله ، البرامج الاعدادية بمعهد الادارة العامة ودورها في اعداد القوى العاملة ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٥٠ ، ١٤٠٦ هـ .
- ( الطويل ، محمد ، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية في كتاب الادارة العامة والاصلاح الادارى في الوطن العربي ، تحرير ناصر الصائغ ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٤٠٦ هـ .

- (١٤) الطويل ، محمد ، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية ، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي العشرين للعلوم الادارية الذي ينظمه المعهد الدولي للعلوم الادارية - عمان المملكة الاردنية الهاشمية ، مطابع معهد الادارة العامة - الرياض ، ١٤٠٦ هـ .
- (١٥) العبد القادر ، عبد الرحمن عبد المحسن ، سبل تطوير اجراءات العمل بادارات شئون الموظفين في الاجهزة الحكومية ، ندوة تفاعل الاجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالمملكة العربية السعودية ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١١ هـ .
- (١٦) عصفور ، محمد ، اصول التنظيم والاساليب ، دار الشروق ، جده ١٤٠٨ هـ
- (١٧) القباني ، بكر ، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢ هـ .
- (١٨) المطيري ، ثامر ، اساسيات الادارة العامة في المملكة العربية السعودية ، دار اللواء للنشر والتوزيع ، الرياض ١٤٠٧ هـ .
- (١٩) النمر ، سعود واخرون ، الادارة العامة الاسس والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية بالرياض ، ١٩٨٩/١٤٠٩ م .
- (٢٠) ياغي ، محمد ، الرقابة في الادارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ .

المراجع الاجنبيه

*British Parliamentary Papers: "Government Civil Service", Vol. 2, 1990.*

*Gladden, E., History of Public Administration, Volume 1, London, 1973.*

*Hays, S., and T. Reeves, Personnel Management in the Public Sector, Allyn al Bacon, Inc., Boston, 1984.*

*Hewricks, J., Talent Personnel Management: A Critical Resources, A.M.A. Inc., 1966.*

*Klingner, D., Public Personnel Management, Context and Strategies, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1980.*

*Nigro, F., and L. Nigro, The New Public Personnel Administration, Peacock Publishers, Inc., Illinois, 1977.*

*Stahl, O., Public Personnel Administration, 8th Edition, Harper and Row, Publishers, New York, 1983.*

البحوث التي صدرت عن المركز  
باللغة العربية خلال السنوات الخمس الماضية

- ١ - مقومات النظام الاقتصادي الاسلامي - تحليل ومقارنة ونقد  
د. اسعد محمد الراس      قسم الاقتصاد  
١٤٠٨ هـ
- ٢ - الحبس في الديون في المملكة العربية السعودية والتشريعات العربية  
(دراسة مقارنة) .  
د. محمود محمد هاشم      قسم القانون  
١٤٠٨ هـ
- ٣ - المرأة السعودية العاملة  
د. سعود محمد النمر      قسم الادارة العامة  
١٤٠٨ هـ
- ٤ - القيادة وروية مدير الادارة العليا السعودي لمحتوى الادارة الاستراتيجية ١٤٠٨ هـ  
د. كامل غراب      قسم ادارة الاعمال
- ٥ - الموضوعية والموضوعية المعاصرة ومنهجية علوم الاجتماع - بحث  
في جذور التبعية الايدولوجية .  
د. تركي حمد التركي الحمد      قسم العلوم السياسية  
١٤٠٨ هـ
- ٦ - الحجز التحفظي على السفن  
د. محمد بهجت أمين قايد      قسم القانون  
١٤٠٨ هـ
- ٧ - التعويض في المسؤولية الادارية  
د. محمد أنس قاسم      قسم القانون  
١٤٠٨ هـ
- ٨ - الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية  
د. حسن ابراهيم      قسم الاقتصاد  
د. محمد سيد حمزاوي      قسم الادارة العامة  
د. سعود بن محمد النمر      قسم الادارة العامة  
د. لطفي راشد      قسم ادارة الاعمال  
د. أحمد عودة      قسم الاساليب الكمية  
١٤٠٩ هـ

- ٩ - معوقات البحث العلمي لعضو هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية ١٤٠٩ هـ  
د. محمد فريز منفيخي  
قسم الاساليب الكمية
- ١٠ - اقتصاديات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية ١٤٠٩ هـ  
د. محمد حامد عبدالله  
قسم الاقتصاد
- ١١ - تأثير البيئة على الاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية ١٤٠٩ هـ  
د. الدسوقي حامد أبوزيد  
قسم إدارة الاعمال
- ١٢ - المؤثرات العالمية لاسعار الاسهم مع انشاء مؤثر خاص بالاسهم السعودية ١٤٠٩ هـ  
د. السيد ابراهيم الدسوقي  
قسم الاساليب الكمية
- ١٣ - اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودي ١٤٠٩ هـ  
د. محمد عبدالفتاح ياغي  
د. هانيء خاشقجي  
قسم الادارة العامة  
قسم الادارة العامة
- ١٤ - تأثير الفناء فرع المعاملات بالنسبة للاجانب من نظام التأمينات الاجتماعية السعودي على الانظمة الخاصة المرتبطة بالنظام العام ١٤٠٩ هـ  
د. محمود عبدالحميد حسن  
قسم الاساليب الكمية
- ١٥ - الاعلان التلفزيوني والمنشآت التسويقية السعودية - دراسة مقارنة ١٤٠٩ هـ  
د. السيد المتولي حسن  
قسم ادارة الاعمال
- ١٦ - مدخل الى التنسيق المالي - دراسة نظرية وتحليلية ١٤٠٩ هـ  
د. عبدالله الطاهر  
قسم الاقتصاد
- ١٧ - قياس درجة صلاحية قراءة وفهم التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية ١٤٠٩ هـ  
د. محمود عبدالسلام تركي  
قسم المحاسبة
- ١٨ - اتجاهات المواطن السعودي نحو الاعلان التلفزيوني - دراسة ميدانية ١٤٠٩ هـ  
د. السيد المتولي حسن  
قسم ادارة الاعمال

- ١٩ - تقدير العائد ودرجة المخاطرة - دراسة خاصة بالاسهم السعودية  
د. السيد ابراهيم الدسوقي قسم الاساليب الكمية هـ ١٤١٠
- ٢٠ - الابعاد التنظيمية للمؤثر على حفظ ومعالجة البيانات في بعض  
الاجهزة الحكومية في المملكة  
د. هاني يوسف خاشقجي قسم الادارة العامة هـ ١٤١٠
- ٢١ - فكرة الحساب الجارى في البنوك السعودية  
د. سمير اسماعيل قسم القانون هـ ١٤١٠
- ٢٢ - نموذج لعبة مصفوفة ثنائية العناصر بين الاوبك والقطار الاخرى المصدرة للنفط هـ ١٤١٠  
د. ابراهيم مخلوف قسم الاساليب الكمية
- ٢٣ - التشريع وسن القوانين في الدولة الاسلامية ( دراسة تحليلية )  
د. محمد أحمد مفتي قسم العلوم السياسية هـ ١٤١٠  
د. سامي صالح الوكيل كلية العمارة والتخطيط
- ٢٤ - اشتقاق وتصميم المحفظة المثلى  
د. فاضل حسون قسم ادارة الاعمال هـ ١٤١٠
- ٢٥ - اليابان القوة الاقتصادية والقوة السياسية  
د. متروك هايس الفالح قسم العلوم السياسية هـ ١٤١١
- ٢٦ - مبادئ وأسس الادارة العامة ومدى أهمية أسلمتها - دراسة استطلاعية لقسم هـ ١٤١٢  
الادارة العامة بكلية العلوم الادارية بجامعة الملك سعود  
د. حزام ماطر المطيرى قسم الادارة العامة
- ٢٧ - العوامل المحددة لمتوسطات الدخول في المهن الحرة الصغيرة  
دراسة ميدانية لمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية  
د. زين العابدين برى قسم الاقتصاد هـ ١٤١٢

- ٢٨ - الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة في اختيار مراقب الحسابات بالمملكة ١٤١٣ هـ  
العربية السعودية - بحث تطبيقي  
د. محمد أحمد الحسيني      قسم المحاسبة
- ٢٩ - الدفاتر التجارية ودورها في الإثبات في النظام السعودي والقانون المقارن ١٤١٣ هـ  
د. زينب السيد سلامة      قسم القانون
- ٣٠ - سلوك واتجاهات المستثمر السعودي في الأسهم - دراسة ميدانية في  
مدينة الرياض  
د. ناصر محمد الصائغ      قسم إدارة الأعمال  
د. السيد المتولي حسن      قسم إدارة الأعمال



البحوث التي صدرت عن المركز  
باللغة الانجليزية خلال السنوات الخمس الماضية

Papers published by the Centre during the last five years in English:

- 1- Comparison and Discrimination of Alternative Specification of the Consumption Function. An Econometric Study Using Saudi Arabian Data. 1988/1408.  
Dr. Mohamed A.S. Enany  
Imam Mohamed Bin Saud University.
- 2- The Behavior of the National Firm with Foreign Operations Under Fixed Exchange Rate" A Sales Agency Model", 1988/1408.  
Dr. Asem Taher Arab  
Economics Department.
- 3- Strategic and Operational Planning Experience of King Faisal Specialist Hospital and Research Centre: Its Significance to other Health Institutions. 1988/1409.  
Dr. Abdullah Al-Munif - Accounting Department  
Dr. Girmay Berhie - Public Administration Department.
- 4- Agricultural and Water Resources in the Kingdom of Saudi Arabia 1989/1409.  
Dr. Osama M. Bahanshal  
Department of Economics.
- 5- Investment Alternatives that Faces Saudi Arabia During the Seventies (1990/1410).  
Dr. Asem Taher Arab  
Department of Economics.





