



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي

مركز بحوث كلية إحصاء الأعمال

سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام في الأردن

إعداد

أ.د. ياسر العدوان

الإدارة العامة - جامعة اليرموك

علاء الدين المومني

ماجستير في الإدارة العامة - جامعة اليرموك

نشرة محكمة

١٤٣٠هـ - ٩ - ٢٠٠٦م





المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك سعود

عمادة البحث العلمي

مركز بحوث كلية إدارة الأعمال

سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام في الأردن

إعداد

أ.د. ياسر العدوان

أستاذ في الإدارة العامة - جامعة اليرموك

علاء الدين المومني

ماجستير في الإدارة العامة - جامعة اليرموك

بحث محكم

١٤٣٠هـ / ٢٠٠٩م

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العدوان، ياسر

سياسات ادارة الموارد البشرية في برنامج اصلاح القطاع العام في الأردن. / ياسر العدوان؛

علاء الدين المومني. - الرياض، ١٤٣٠هـ -

١٠٤ ص ٢٤×١٧ سم

ردمك : ٦-٥٢٥-٥٥-٩٩٦-٩٧٨

١- الادارة العامة-الاردن ٢-التنظيم الاداري أ.المومني، علاء الدين (مؤلف مشارك)

ب. العنوان

١٤٣٠/٥٣٩٧

ديوي ٣٥٠٠٠٧٣

رقم الإيداع: ١٤٣٠/٥٣٩٧

ردمك: ٦-٥٢٥-٥٥-٩٩٦-٩٧٨

جامعة الملك سعود.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

بدأت الحكومة الأردنية في الربع الأخير من عام ٢٠٠٤ بتنفيذ برنامج إصلاح للقطاع العام، في ظل توجهات الدولة لتحسين أداء الجهاز الحكومي والقطاع العام، ورفع مستويات الفاعلية والكفاءة لديهما.

ولعل من أبرز توجهات إصلاح الإدارة العامة حديثاً في الأردن، السعي نحو تخفيف المركزية في تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية والخدمات المدنية، ومنح صلاحيات تنفيذها للوزارات والدوائر، حيث إستحدث في بعض منها في السنوات الماضية وحدات "إدارة الموارد البشرية" بدلاً من وحدات "شؤون الموظفين" أو "الشؤون الإدارية".

جاءت النظرة الجديدة لتطوير القطاع العام بتوظيف مفهوم "إدارة الموارد البشرية" في برامج الإصلاح الجديدة، متماشية مع الجهود المبذولة لتطوير المورد البشري والاستثمار به، في ظل ما طرأ من تغيير على دور الدولة وعلاقتها بالمواطن والموظف، وبدافع تحسين عمل الأداء الحكومي ولا مركزيته في الأردن.

إن الحاجة المدركة للإصلاح والتطوير الإداري في الأردن، والتي ترجمت في عدد من برامج الإصلاح والتطوير السابقة والمستمرة، أدت إلى نجاحات محدودة في نظر العديد من الأكاديميين والممارسين، الأمر الذي يستدعي التساؤل عن ماذا يمكن أن يحقق برنامج إصلاح القطاع العام الحالي دون غيره من نتائج وأثار على مستوى إدارة الموارد البشرية والخدمات

المدنية في الأردن؟ وفيما إذا كان عدم الرضا عن مستوى الأداء والخدمة المقدمة تعود لطبيعة سياسات الموارد البشرية المطبقة حالياً أم للطريقة التي تطبق بها والممارسات الشخصية والمؤسسية في ذلك التطبيق؟ وإلى أي مدى يمكن أن تناسب السياسات الجديدة الخصوصية الإدارية والثقافة المؤسسية والمجتمعية الأردنية؟.

تعنى هذه الدراسة بمحور إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام ومجموعة السياسات التي يتضمنها، والتعرف على أثرها على الخدمة المدنية وما ستحدثه من تغيرات في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل سياسات الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام وأثرها على الخدمة المدنية في الأردن، للكشف عن مدى إمكانية تحقيق تلك السياسات لنتائج أفضل في إدارة الموارد البشرية بالقطاع العام، ومدى إمكانية تطبيقها في الواقع الأردني كما وردت في البرنامج، من خلال فحص مدى إشباعها لمعايير المساواة وتكافؤ الفرص، الشفافية وتسهيل الرقابة، الجدارة والإستحقاق، وتحسين مستوى الأداء، والتي لطالما كانت مطلباً عاماً وهدفاً للإصلاح والتطوير الإداري.

فرضيات الدراسة:

يرى الباحثان أنه بفحص الفرضيات التالية تتحقق أهداف الدراسة، وتتم الإجابة عن تساؤلها ومعالجة مشكلتها.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق سياسات الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، والرواتب والعلاوات، (السياسات الجديدة) لمعايير الدراسة.

والفرضية الفرعية التالية تعبر عن الفرضية السابقة:

▪ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو نحو تحقيق السياسات الجديدة لمستوى أداء أفضل، للمساواة وتكافؤ الفرص، للشفافية وتسهيل الرقابة، والجدارة والإستحقاق.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الممارسات الإدارية للشللية والمحسوبة والواسطة في سياسات الموارد البشرية ببرنامج الإصلاح العام.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام في تحقيق معايير الدراسة تعود لأثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة العامة ومضامين برنامج الإصلاح في مجال إدارة الموارد البشرية. ولعل لهذا البرنامج أهمية خاصة لكونه شاملاً للقطاع العام بأكمله، الأمر الذي يشير إلى الأهداف الطموحة والآمال المعقودة على تطبيقه ونجاحه وحجم الجهود المبذولة والنفقات المالية التي يحتاجها تنفيذ هذا البرنامج على مدى الفترة الزمنية المحددة له.

ولكون عملية إصلاح القطاع العام عملية مستمرة، شاملة، وليست آنية، تشترك فيها جميع مؤسسات الدولة والقطاع العام، فإن العمل على تنفيذه يتوقع أن يحدث تغيراً في الفهم الاجتماعي والاقتصادي للقطاع العام و دوره في المجتمع، كما أنه يعتبر أداة للتحويلات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، و وسيلة لتكوين مفاهيم جديدة في علاقة كل من المواطنين والمؤسسات والموظفين بالدولة والقطاع العام.

وينظر إلى التغيير المترتب على تنفيذ برنامج الإصلاح على أنه يعني تغييراً منهجياً في مهام بعض المؤسسات وسير عملها، وطرق انتقاء الموظفين والتعامل الوظيفي معهم، وإعادة هيكلة ودمج مؤسسات أخرى، الأمر الذي لا يعد يسيراً و يجب أن يرافقه تغييراً في الثقافة السائدة في المجتمع ومؤسسات الدولة.

كما تقدم، يتوقع أن يواجه تنفيذ برنامج الإصلاح مقاومةً من الجهات المتأثرة وذات العلاقة، فمقاومة التغيير والخوف من الجديد والتمسك بالوضع الراهن من طبيعة الأفراد والمنظمات، وبذلك تشمل أهمية الدراسة بأنها ستساعد على تحديد شكل الإصلاح والتأكد من مدى ملائمة أهدافه للواقع المحلي، ولو في المراحل الأولية من البرنامج، كمحاولة للمساهمة مع واضعي السياسات ومتخذي القرار في تكوين صورة أولية مسبقة عن ما قد يترتب عليه من آثار إيجابية أو سلبية قبل الإنتهاء من تنفيذه كاملاً.

هدف الدراسة:

يتمثل الهدف العام للدراسة بتحليل سياسات إدارة الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام، وتوضيح أثرها على الخدمة المدنية، للكشف عن مدى إدراك آثارها لدى الموظفين، وكذلك إمكانية تطبيقها بما يتناسب والواقع الأردني، وبحقق نتائج أفضل من الواقع المتحقق حالياً على مستوى الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية، وذلك بفحص مدى تحقيقها لعدد من المعايير التي لطالما كانت مطلباً عاماً ومحل اهتمام الأدبيات المتخصصة والحكومات.

وعلى الرغم من تعدد مكونات سياسات الموارد البشرية يرى الباحثان أنه يمكن تحقيق الهدف العام للدراسة من خلال الأهداف التالية:

١. التعرف على التغييرات التي يسعى برنامج الإصلاح لإحداثها في مجال الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية، وفي الدور الحالي للجهات القائمة على ذلك.

٢. توضيح الأثر المتبادل بين برنامج الإصلاح وما يحتويه من سياسات في مجال إدارة الموارد البشرية من جهة، والخدمة المدنية الأردنية، ممثلة في النظام المطبق حالياً، من جهة أخرى، ونتيجة ذلك التفاعل.
٣. تحليل سياسات الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام وبيان مدى تحقيقها لمعايير المساواة وتكافؤ الفرص، مستوى الأداء، الجدارة والإستحقاق، الرقابة والشفافية.
٤. التعرف على إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الممارسات الإدارية للشللية والمحسوبة والواسطة في سياسات الموارد البشرية ببرنامج الإصلاح العام.

منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة على أسلوبين خدمة أغراضها؛ الأول، أسلوب المسح المكتبي للأدبيات والمنشورات ذات العلاقة بالموضوع دولياً ومحلياً، والثاني المسح الميداني لأفراد عينة الدراسة.

يشمل المسح المكتبي للأدبيات التعرف على الدراسات السابقة في موضوع الدراسة و مراجعة ماتيسر الحصول عليه من وثائق ومنشورات برنامج إصلاح القطاع العام من الجهات ذات العلاقة للتعرف على السياسات الجديدة .

أما المسح الميداني فيشمل التعرف على اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى إشباع السياسات الجديدة للمعايير التي إعتمدتها الدراسة كمؤشر على قدرتها على تحقيق نتائج أفضل على مستوى الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية من خلال إستجابتهم لأداة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتضح من الوثائق الرسمية أن برنامج إصلاح القطاع العام جاء شاملاً، وأن التغييرات التي يسعى لإحداثها تمس كافة مؤسسات و وزارات ودوائر القطاع العام، وبالتالي يشمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات العامة والدوائر والوزارات الأردنية. وقد تم حصر و تحديد الأجهزة المشمولة في مجتمع الدراسة من خلال الرجوع إلى الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية في الأردن الوارد في الموقع الإلكتروني الرسمي لرئاسة الوزراء^(*). حيث أشار الموقع إلى وجود (٢٦) وزارة، و(٢١) دائرة مركزية، و(٥٢) مؤسسة عامة، وبذلك يكون المجموع الكلي (٩٩) جهازاً حكومياً وعماماً. وقد تم إستثناء (٢٦) جهازاً منها لعدم ملائمتها لظروف وموضوع الدراسة، كما سيوضح ضمن محددات الدراسة. وبذلك يصبح عدد الوزارات و الدوائر والمؤسسات المشمولة بمجتمع الدراسة (٧٣).

عينة الدراسة:

مما تقدم يرى الباحثان أن عينة الدراسة تشمل الأفراد الذين يملكون المعلومات والمعرفة الإدارية من خلال موقعهم عن موضوع الدراسة والممارسات الإدارية التي تتناولها، فتكون بذلك عينة الدراسة عينة قصدية تتمثل في:

- مديري شؤون الموظفين في الوزارات والمؤسسات و الدوائر.
- مديري الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات والدوائر التي تتعامل مع المفهوم الواسع والجديد لإدارة الموارد البشرية.
- مديري البحث و التطوير في الوزارات والدوائر والمؤسسات.

^{*} [http:// www.pm.gov.jo](http://www.pm.gov.jo)

- مستوى الإدارة العليا في جميع الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر المركزية، (أمين عام، مساعد أمين عام، مدير عام، مدير إداري، مدير مالي، مدير تنفيذي، مستشار).

تمثل عينة الدراسة الأفراد الذين يشغلون المواقع الإدارية السابق ذكرها والذين يعملون في الوزارات والدوائر والمؤسسات التي تقع ضمن حدود أمانة عمان الكبرى، وبذلك يكون قد إستثنى (٥) أجهزة من مجتمع الدراسة وأصبح عدد الأجهزة المشمولة بعينة الدراسة (٦٨) وزارة ومؤسسة ودائرة، تمثل جميعها (١٦٢) فرداً. (الملحق ١).

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير إستبانة وإعتمادها كأداة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وتتكون الإستبانة من قسمين، الأول يحتوي أسئلة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والهدف من هذه الأسئلة، فحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على توجهات أفراد العينة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية وبرنامج إصلاح القطاع العام، وفيما إذا كان البرنامج يميل لصالح أي من مفردات المتغيرات الشخصية أو الوظيفية. أما القسم الثاني، فيحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن فرضيات الدراسة، وبواقع (٦٠) فقرة، تتم الإجابة عنها على مقياس (ليكرت، Likert) خماسي الدرجات، يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

و لغايات تحليل النتائج ومناقشتها، تم تصنيف الإستجابات الخمسة السابقة وفقاً للمتوسطات الحسابية التي تحصل عليها ضمن مدى ينقسم إلى ثلاث مستويات هي؛ (٢.٥) فأقل (ضعيف)، (٢.٥١ - ٣.٥) (متوسط)، (٣.٥١) فأكثر (مرتفع).

صدق الأداة و ثباتها:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحثان بعرضها على خمسة من المختصين في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية والبحث العلمي لتحكيمها، وتم الأخذ بإقتراحاتهم جميعها. أما لفحص ثبات الأداة، قد تم توزيع الإستبانة على عينة إستطلاعية عددها (٣٠) فرداً، ثم حساب قيمة معامل (كرونباخ الفا)، حيث وجدت، لسياسة الاختيار والتعيين (٠.٩١)، لسياسة الرواتب والعلاوات (٠.٧٥)، لسياسة تقييم الأداء (٠.٩٣)، وللأداة ككل (٠.٧٩).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة نتائج المسح الميداني إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء البسيطة وتحليلات التباين بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)*. حيث تم حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وحساب قيمة (F)، و تطبيق إختبار (t). كما تم إستخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية. للكشف عن مواقع الدلالات الإحصائية عند وجود فروق بين السياسات على تحقيق معايير الدراسة أو وجود فروق في إتجاهات أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

متغيرات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها، تكون المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة كما

يلي:

(*) (SPSS), Statistical Package for Social Sciences.

المتغيرات المستقلة: وتمثل في :

أ. المتغيرات الشخصية والوظيفية: تستهدف الدراسة إكتشاف أثر هذه المتغيرات على إتجاهات أفراد العينة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، حيث إعتمدها الباحث إيماناً منه بوجود ذلك الأثر. وضرورة أخذه بعين الإعتبار، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وملاحظات الباحث أثناء جمع البيانات الأولية في المراحل الأولى من هذه الدراسة. هذه المتغيرات هي :

| | | |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------------|
| ١. العمر | ٥. المؤهل العلمي | ٩. مدة الخدمة في القطاع العام |
| ٢. الجنس | ٦. مكان العمل الحالي | ١٠. مكان السكن بالنسبة لمكان العمل |
| ٣. الوظيفة | ٧. مكان الحر مؤهل علمي | ١١. كفية الحصول على الوظيفة الحالية |
| ٤. العمل السابق | ٨. مكان الدراسة قبل الجامعية | |

ب. معايير الدراسة: سيتم فحص مدى تحقيق السياسات الجديدة لمجموعة من المعايير، التي تم اعتمادها من خلال مراجعة ما كتب حول التجارب الإصلاحية السابقة، حيث إكتسبت أهمية خاصة في أهداف تلك التحارب. وركزت عليها معظم الأدبيات، إضافة إلى انها لطالما شكلت مضطب عاماً بأن تكون من أولويات العمل الحكومي والجهود الإصلاحية، ولاسيما أن برنامج الإصلاح الحالي يأمل أن مايتحتويه من سياسات للموارد البشرية تضمن تحقيق تلك المعايير. بل إن المطلع على محتوى البرنامج يجد أن هذه المعايير تمثل جزءاً مهماً من أهدافه النهائية، والتي يرى مصممو البرنامج أن النظام والسياسات المطبقة حالياً لا تحققها بشكل مرضي. هذه المعايير هي :

| | |
|---------------------------|------------------------|
| ١. المساواة وتكافؤ الفرص. | ٣. مستوى الأداء. |
| ٢. الرقابة والشفافية. | ٤. الجدارة والإستحقاق. |

ج. الممارسات الإدارية للشللية والواسطة والمحسوبية.

التغيرات التابعة: وتمثل في سياسات إدارة الموارد البشرية التي إعتمدتها الدراسة، وهي:

- السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين، (سياسات التوظيف).
- السياسات المتعلقة بالرواتب والعلاوات، (تشمل الحوافز المادية).
- السياسات المتعلقة بتقييم وإدارة الأداء.

المفاهيم الإجرائية:

ولخدمة أغراض الدراسة، يرى الباحثان أن المقصود بالمعايير التي إعتمدتها الدراسة

هو كما يلي:

(١) المساواة وتكافؤ الفرص:

معاملة الأفراد وفقاً لأسس موضوعية، وليس إستناداً إلى خصائص شخصية مثل، العمر، الدين، العرق، الحالة الإجتماعية، الحالة الجسمانية، والنوع الإجتماعي، وحصول جميع الأفراد ممن إستوفوا الشروط والمتطلبات نفسها على فرص متساوية في تطبيقات السياسة المعنية.

(٢) الرقابة والشفافية:

درجة وضوح الإجراءات وإمكانية إطلاع جميع الأفراد المعنيين عليها وفهمهم لها، مما يسهل ظهور وتمييز أماكن التجاوزات والمخالفات والتعامل معها.

(٣) مستوى الأداء:

درجة تحقيق الأفراد والمنظمات للأهداف المطلوبة من خلال تطبيق السياسة

وإجراءاتها.

التعامل مع الأفراد في تطبيقات السياسة وفقاً لقدرتهم وإمكاناتهم، وتمييز الأقدر والأكفأ والأكثر مطابقتاً لمتطلبات وأسس موضوعية محددة مسبقاً، ليكون هو الأجدر بالحصول على الفرص والمنافع المتاحة.

محددات وقيود الدراسة :

واجه الباحثان عدداً من الصعوبات والعوامل، التي خرجت عن القدرة على ضبطها وتفاديها، أهمها :

١. صعوبة الحصول على وثائق ومعلومات مباشرة من الجهات المشرفة على برنامج إصلاح القطاع العام، وتعامل الجهات المحلية المعنية بالبرنامج مع تلك الوثائق بسرية.
٢. خلال إعداد هذه الدراسة تم إجراء عدد من التعديلات على بعض مضامين برنامج إصلاح القطاع العام، رغم كونه في مرحلة التنفيذ، مما أدى إلى إحداث تغيرات مستمرة في محتوى الدراسة وتطلب مزيداً من الوقت والجهد.
٣. بعض الوزارات والمؤسسات رفضت السماح بتوزيع إستبانات الدراسة فيها، وفي أخرى تطلب ذلك إجراءات مطولة لتتم المصادقة على محتوى الإستبانة، مما استدعى إستثناء بعض تلك الدوائر، كما أن بعضها أبدى تحفظاً على الإجابة على محتوى الإستبانة.
٤. إستثنى من عينة الدراسة الأمراء العامون، وذلك لعدم قدرة الباحثان على الوصول إليهم بسبب انشغالهم ومسؤولياتهم، وتم الإستعاضة بالمساعدين.
٥. عدم وجود نمط محدد من الهياكل التنظيمية للإدارات في الوزارات والدوائر والمؤسسات، خاصة مايتعلق بإدارة للموارد البشرية أو التطوير.
٦. تم إستثناء (٢٢) جهازاً من عينة الدراسة لعدم ملائمتها لظروف وموضوع الدراسة. وفيما يلي الأسباب التي أدت إلى إستثناء تلك الأجهزة :

أ- وجد أن هناك عدد من الجهات تمارس طرقاً خاصة في إدارة الموارد البشرية العاملة بها، اعتادت على ممارستها منذ تأسيسها، وتختلف عن تلك الطرق التي تمارس في غالبية أجهزه القطاع العام، وذلك في ظل الإستقلالية الإدارية والمالية الممنوحة لها. الجامعات الرسمية ووزارة الخارجية (نظام السلك الدبلوماسي) مثلاً على ذلك.

ب- وجد من خلال المسح الميداني أن بعض الجهات ذات هيكل تنظيمي خاص، لا يحتوي على مديريات أو أقسام معنية بإدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين، أو التطوير الإداري.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

يوصف الإصلاح الإداري، رغم إختلاف دوافعه وأهدافه، بكونه وما يزال ظاهرة مرتبطة بعمل الحكومات على إختلاف أشكالها والأساليب التي ينفذ بها أحياناً. إلا أن الدافع والمحفز الأول لتبني الإصلاح يبقى تلك المتغيرات السريعة والمعقدة، التي تحتم الإستجابة لها، ويبقى الهدف الأعم والأشمل هو التكيف والتأقلم معها، لمواجهة ما يطرأ من تحديات وإستغلال ما يلوح في الأفق من فرص.

ويمكن أن يكون إصلاح الإدارة العامة شاملاً، يتضمن تغيرات تصل إلى عدد كبير من مكونات الجهاز الإداري مثل الهياكل التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية. كما يمكن أن يكون موجه إلى إصلاح أحدها فقط (UNDP, 2004)، لكن مهما إتسعت أو ضاقت دائرة الإصلاح يبقى المورد البشري هو العنصر الأهم في عملية وهدف الإصلاح والتنمية.

وتطوير الموارد البشرية ليس ظاهرة حديثة، ومن هنا يشير كل من الطيب (١٩٨٦) و عبدالرحمن (١٩٧٦) "أن الحديث عن إدارة التنمية يصبح مفرغاً من أي مضمون ما لم يتعرض للقوى البشرية القادرة على إدارة دفة التنمية، ولعل نوعية هذه القوى البشرية ومستواها يحددان إلى حد كبير مستوى التنمية".

مفهوم الإصلاح الإداري

في السعي لتحديد مفهوم الإصلاح الإداري وتعريفه، يجد الباحث نفسه أمام حقيقة لا بد من ذكرها، تتمثل في إتساع مفهوم الإصلاح الإداري (Administrative Reform) وتعدد جوانبه، إضافة إلى تعدد المفاهيم والعمليات الإدارية التي يمكن أن تقع ضمن حدوده أو تحتلط معه.

يبين العدوان (١٩٨٦) أنه في التجارب المستقاه من الدول النامية عامة والعربية خاصة في مجال الإصلاح الإداري، يوجد خلط في المفاهيم المتعلقة بعملية الإصلاح والتطوير الإداريين، ولا يقتصر هذا الخلط على الباحثين في الشؤون الإدارية، بل يتعداه إلى الممارسين لها. ويتفق معه الطيب (١٩٨٦) بأن هناك عدد من التعريفات لمصطلح الإصلاح الإداري تعكس صوراً لمعاني مختلفة تمثل وجهات نظر متباينة تتعلق بنشاطات عمليات الإصلاح.

تكون ظاهرة الخلط بين الإصلاح الإداري (Administrative Reform) والمفاهيم المرادفة الأخرى مثل، التطوير الإداري (Administrative Reorganization)، التحديث الإداري (Administrative Modernization)، التنمية الإدارية (Administrative Development) (العدوان، ١٩٨٦)، والتغير الإداري (الفاعوري والخضر، ١٩٩٤)، بارزة في أدبيات الإدارة العامة العربية في الدول النامية أكثر منها في الأدبيات الإدارية، ولعل ذلك يعزى إلى تباين الإهتمامات للبرامج الإصلاحية وتعدد المنطلقات الشخصية للدارسين (العدوان، ١٩٨٦)، وقصر مفهوم الإصلاح الإداري على العمليات الإدارية الفنية البحتة وتباين وجهات النظر المتعلقة بنطاق نشاطات عمليات الإصلاح (الطيب، ١٩٨٦). أو تعدد الآراء ووجهات النظر بسبب وجود عدد كبير من الكتاب المهتمين في تطوير الإدارة العامة وحركة الإصلاح (Adwan & Ellayan 1986).

ودون الحاجة للخوض في شرح وتفصيل المفاهيم والمسميات، ومهما اختلفت أساليب التطبيق والدوافع، يبقى الهدف الأسمى من تبني أي من عمليات الإصلاح،

والتطوير أو التنمية، هو النهوض بمستوى أداء الجهاز الإداري ورفع كفاءة العنصر البشري، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين وإستغلال المصادر والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. علاوة على ذلك فقد إستخدم عدد من الباحثين والممارسين في الإدارة العامة (العدوان، ١٩٩٤، ١٩٩٩، وعزالدين ١٩٨٨، ١٩٩٩، والأيوبي ١٩٨٦، والناصر ١٩٩١) كل من "الإصلاح" و"التطوير" بشكل مترادف. وآخرون (الفاعوري والحضرا ١٩٩٤) إستخدموا "الإصلاح" و"التطوير" و"التنمية" بشكل مترادف أيضاً، ولكنهم جميعاً متفقين على أن العنصر البشري هو الوسيلة والهدف للتنمية والتطوير.

وفيما يخص مفهوم الإصلاح الإداري، فقد وجد الباحثان في الأدبيات المختلفة (الطيب ١٩٨٦، العدوان ١٩٨٦، هوب ١٩٨٨، Caiden, Al-Hazi, 1998, ١٩٩١) شبه إجماع على مفهوم الإصلاح الإداري ولاسيما من حيث السمات الأساسية، الغاية، والجهات المعنية به، على الرغم من تباين المنطلقات التي وضع التعريف إستناداً إليها. ولخدمة أغراض هذه الدراسة، وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحثان أن الإصلاح الإداري في القطاع العام يمكن أن يعرف بأنه:

عملية مستمرة، تمثلها منظومة متكاملة من السياسات العامة المعلنة وغير المعلنة، والهادفة إلى إحداث تغييرات في إدارة أعمال القطاع العام، لإيجاد وضع جديد يضمن مستوى أفضل من الخدمة المقدمة، والكفاءة والفاعلية في الأداء، مقارنة بالوضع السابق، والتي يحتاج تطبيقها بنجاح لمشاركة كافة الفعاليات السياسية والإدارية والإقتصادية، ورافقها تغييرات في منظومة القيم الإجتماعية.

المنهجية الكلاسيكية للإصلاح والتطوير الإداري في القطاع العام:

يتطلب الإصلاح الإداري منهجية محددة ونسق عام خلال عدد من السنوات، حيث تمتاز الجهود والبرامج الإصلاحية في كل فترة زمنية بعدد من السمات التي تشكل معاً منهجية للإصلاح الإداري تختلف عما سبقها أو ما يتبعها.

إرتبطت منهجية الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن والوطن العربي بغالبيتها بالدور القديم للدولة، الذي يقتضي إتساع نطاق نشاطها ومسؤولياتها تجاه رعاياها، وواجبها بتوفير وتقديم العديد من الخدمات، وتأمين فرص العمل لهم، إضافة إلى التدخل في ديناميكية قوى السوق، وفي دور القطاع الخاص، فالشمول وإتساع نطاق المسؤولية كانت الفكرة الأساسية في دور الدولة، مع التمسك بالأساليب الإدارية المتبعة، ولاسيما مركزية إتخاذ القرارات.

أما الإصلاح الإداري في مجال الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية، فقد إكتسب توجهات تتماشى مع المنهجية السابقة، وبالتالي ركزت معظم الجهود الإصلاحية على خلق وظائف شاغرة جديدة في القطاع العام إستجابة للتوسع في نشاطه، إنطلاقاً من فكرة واجب الدولة نحو المواطن، وكوسيلة للتخفيف من معدلات البطالة، من ما أدى إلى تضخم أعداد العاملين، بصرف النظر عن مدى الحاجة الفعلية لهم، وبعيداً عن معايير الكفاءة والفاعلية. مازالت منهجية وواقع الإصلاح الإداري تتمتع بالعديد من السمات التي تقدم ذكرها إلى وقت متأخر، إلا أن ذلك ترافق مع ظهور عدد من المؤشرات التي تؤكد وجود منهجية جديدة للإصلاح والتطوير الإداري، بسبب التطور الفكري للنظريات الإدارية، وإختلاف الطريقة التي تتفاعل بها عوامل ومتغيرات البيئة المحيطة في ظل العولمة.

الجديد في منهجية الإصلاح الإداري في القطاع العام

تطوّر حقل الإدارة العامة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، من ما أدى إلى تغيير في دور الدولة وعلاقتها بالبيئة المحيطة من تنظيمات وأفراد، كما تغيرت العديد من المفاهيم السائدة وأساليب إدارة الأجهزة الحكومية ومنظمات القطاع العام، وظهرت توجهات حديثة في الإدارة العامة وإدارة الإصلاح والموارد البشرية والمالية.

فأصبح التوجه العام منذ بداية الثمانينيات نحو تقليص دور الدولة ونطاق نشاطها (Adwan & Cunningham, 1991)، ولم تعد الدولة معنية بالضرورة بتقديم العديد من

الخدمات والسلع لمواطنيها، حتى الأساسية منها، وأصبح التركيز على دورها في مراقبة وتنظيم تقديم تلك السلع من قبل القطاع الخاص، أو بمشاركتها معه في ذلك، مع محدودية تدخلها في قوى السوق.

ترافق ذلك مع ما اكتسبه خطط التنمية وبرامج الإصلاح والتطوير في مختلف المجالات، من أهمية متزايدة على المستويات الإقليمية والدولية في العقدين الماضيين، وما زالت هذه الأهمية بإزدياد مع مرور الوقت لما يشهده العالم من تقدم تكنولوجي وثورة في المعلومات والاتصالات يوماً بعد يوم، أدت كلها إلى أحداث تغيرات سريعة ومعقدة يتطلب التكيف معها جهود كبيرة على مختلف الأصعدة السياسية، الاقتصادية، الإدارية، والاجتماعية.

العولة:

إن ما تقدمه. بالإضافة إلى ما واجهته عدد من الدول في العقدين الماضيين من ضغوط مالية بسبب التغيرات التي حصلت على النظام الاقتصادي الدولي (Bissessar, 2001). يمثل وصفاً سريعاً لولادة ما يسمى "ظاهرة العولة".

تعتبر العولة ظاهرة متعددة الجوانب. فهي ظاهرة اجتماعية، ثقافية، سياسية واقتصادية. تعمل على تعميم نسق معين في المجالات السابقة ليصبح النسق الكوني السائد (طعامنة، ٢٠٠٢). وما تعيشه الدول كافة حالياً من هيمنة قوى السوق ومنافسة عالمية وضبابية حول مفهوم السيادة الوطنية (العدوان، ١٩٩٩). إضافة إلى إنفتاح الأسواق والتوجه نحو إزالة كافة الفواصل والحدود بين الدول، ليس إلا أبرز سمات هذه الظاهرة وآثارها. فلم تعد الفرص والمستجدات البيئية محددة في نطاق الدولة الواحدة، ولم يعد بالإمكان تجنب الاغتراب والتأثر في ذلك كله.

جاءت العولة بما تحمله. عبناً إضافياً على كاهل حكومات الدول النامية، ففي حين كان الخيار سابقاً قائم على الرغبة والحاجة الملحة للتقدم وللحاق بركب الدول

الصناعية، وكان الانكفاء عنه يعني التأخر أو ربما "التخلف" - كما إصطلح على تسميته، أصبح الحال في ظل العولمة خارج نطاق "الرغبة" وتعداه إلى "الإلزام" إن صح التعبير.

فالديناميكية التي تتفاعل بها العوامل المحيطة بالدول، والآثار المترتبة على عالمية الإقتصاد، والتهديدات التي تحيط بالقيم والمفاهيم الاجتماعية والثقافية، لا تعطي مجالاً للدول النامية بأن تختار بين التأقلم مع المستجدات بكافة السبل المتاحة وضمن الموارد المتوفرة، أو الانعزال والتفوق، فالخيار أصبح خيار بقاء واستمرار (حمودة، ٢٠٠٥).

مما تقدم، يستنتج أن تطوير الإدارة العامة و القطاع العام يمثل أحد أهم السبل التي يمكن إتباعها لإيجاد جهاز إداري فعّال ومستجيب لمختلف التغيرات والتحديات في ظل العولمة، إضافة إلى ما يحققه من رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمة ومعالجة للمشكلات الإدارية التي تحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. لكن يبقى السؤال حول ماذا يمكن عمله إدارياً في تنفيذ الإصلاح الإداري ويختلف عما أعتد عمله فيما مضى، بحيث يتناسب والظروف الجديدة؟

الإدارة العامة الحديثة (New Public Management)

أدى ما تقدم إلى تغير في دور الإدارة العامة، سواء في مفهومها أو أدواتها المستخدمة لخدمة المجتمع والمواطنين. وقد تم قلب العديد من المفاهيم الإدارية ووضعها في قوالب تتوافق ومتطلبات العولمة ودور الحكومات الحديثة، وهذا ما اصطلح على تسميته بالأدارة العامة الحديثة.

في الإجابة على التساؤل السابق، يرى كل من روزنبلوم وياروني (Rosenbloom & Yaroni, 2002) أن ما قدمته الإدارة العامة الحديثة في التسعينات يمثل نموذجاً جاهزاً للإصلاح الإداري، والتي تتمثل بشكل أساسي بدور الحكومة في متابعة تقديم

الخدمات العامة للناس، وليس ضرورة توصيلها، وذلك بتفعيل دور القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، إضافة إلى لامركزية تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

وفي إطار العولمة والإدارة العامة الحديثة، أصبحت تنمية الموارد البشرية وإدارتها تأخذ توجهاً جديداً على المستوى العالمي، (Denisi & Griffin, 2005) (Global HRM) فلم تعد القوى البشرية محددةً بالحدود والفواصل بين الدول، وقدمت ثورة التكنولوجيا والاتصالات طرق جديدة في تطبيقات إدارة الموارد البشرية. فأصبح التعيين والاختيار يتم بشكل سريع وبجهد أقل، وتم اختصار العديد من مراحلها، وأصبحت القوى العاملة تتنافس عالمياً على ملئ الشواغر الوظيفية، ولم تعد الأسواق المحلية موجودة، لذلك كان لابد من التوجه إلى تفعيل سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

وفي هذا المجال يشير كيم (Kim, 2000) إلى أن المنظمات أصبحت تقيم القوى البشرية إستناداً إلى قدرتها على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة وإستخدامها، وأن ما أحدثته العولمة من حركية في السوق تحتاج إلى إدارة موارد بشرية أكثر مرونة. كما أصبح توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية عامل مهم في التنافسية ومواجهة عواصف العولمة (Mondy, 2002).

وفي مجال الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية، أخذ الإصلاح الإداري توجهاً جديداً يتمشى مع مفهوم الإدارة العامة الحديثة واللامركزية والدور الجديد للدولة، فلم يعد الإصلاح يترجم بزيادة أعداد العاملين في القطاع العام، وزاد التركيز على معايير الكفاءة والفاعلية والجدارة والإستحقاق في أسس إختيار الموظفين و تقييم أدائهم، في حين أن ذلك كان يتم إستناداً إلى حقهم في الحصول على الوظيفة العامة وواجب الدولة في تأمينها.

التطوير والإصلاح الإداري في الأردن

بدأت الحكومة الأردنية الإصلاح الإداري في القطاع العام منذ الخمسينات (AL- Kayed et al,1999) ، ووافق معظم محاولات الإصلاح والتطوير شعور عام بأنها لم تحقق إلا نجاحاً متواضعاً في أغلب الأحيان (الفاعوري والخضرا ١٩٩٤).

توجهت الإدارة العامة الأردنية مؤخراً نحو التقليل الفعلي لنشاط القطاع العام وإن كان بخطوات صغيرة، والذي ترجم من خلال، رفع الدعم عن بعض المؤسسات أو تأجير بعض المشاريع العامة، وزيادة الإعتماد على التمويل الذاتي. وكان ذلك بداية تماشى السياسات العامة المتعلقة بإدارة القطاع العام مع التوجهات الدولية نحو العولمة، والخصخصة.

التوجه نحو الخصخصة

من أبرز ما قامت به الحكومة الأردنية كإستجابة للعولمة، كان التوجه نحو تقليص حجم الحكومة ودورها في الإنتاج والإدارة المباشرة للخدمات العامة، وتوسيع دور القطاع الخاص، وتفعيل آليات السوق، وترجم ذلك من خلال التوجه نحو التخصصية، والتي ما زالت تستكملها الحكومة حتى اليوم بتحويل إنتاج وتقديم بعض الخدمات والسلع للقطاع الخاص (Adwan & Cunningham 1999 ، طعانه ٢٠٠٢). والخصخصة لا تخرج من كونها أحد إجراءات أو إستراتيجيات عملية الإصلاح والتطوير الإداري.

يتعامل الأردن مع الخصخصة على أنها عملية منهجية مستمرة ومنظمة، تهدف إلى تهيئة البيئة الداعمة لتحقيق نمو إقتصادي مستدام، وتمثل في إعادة توزيع الأدوار بين القطاع العام والقطاع الخاص، وتفريغ الحكومة لمهمة رسم السياسات والرقابة والتنظيم، وممارسة دورها في تقديم السلع والخدمات الأساسية (الفاعوري، ٢٠٠٤).

للخصخصة آثاراً مهمة في مجال الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية، ففي ظل ما يوصف به القطاع العام من تضخم في أعداد العاملين وإنخفاض في مستوى الأجور وعدم

فاعلية وكفاية الحوافز، وغياب أسس الجدارة والاستحقاق وعدم إرتباطها بتقييم الأداء، تمثل الخصخصة وسيلةً يتم من خلالها تقليص عدد العاملين في القطاع العام بخضوعهم لمظلة القطاع الخاص، بالتالي تحسين أحوالهم في ظل الفرق في مستوى الرواتب والاجور بين القطاعين العام والخاص، وقدرة القطاع الخاص على تطبيق أسس الجدارة والاستحقاق وتحقيق مستويات جيدة من الكفاءة والفاعلية. مقارنة بالجهاز الحكومي بسبب الاختلاف في طبيعة أسلوب الإدارة والأهداف والسلع والخدمات التي يقدمها كل منهما.

تسير عملية الخصخصة مع جهود إصلاح القطاع العام بشكل موازي، فبالإضافة لما تقدم، يبقى القول بأن القطاع الخاص يفتح إلى إدارة عامة وجهاز حكومي فعال يمارس دوره في توفير البنية التحتية وتقديم الخدمات الأساسية بشكل كامل، (UNDP,2004).

أدت التغييرات على الساحة الدولية. وهيمنة مفاهيم العولمة والإدارة العامة الحديثة الى ظهور توجهات إدارية جديدة تمثلت بـ"نظريات المستمرة لتحسين مستوى الخدمات وتقليص القطاع العام، والإدارة الكفؤة للخدمة العامة. فقد ظهرت دعوات صريحة وعامة بوضع برنامج إصلاحى للقطاع العام وإعادة هيكلة لدور الدولة، في ظل قصور الأجواء القائمة عن مواجهة التحديات والتغيرات السنية المحيطة (العدوان، ١٩٩٩، - AI) Khassawneh, 1999 على الرغم من المحاولات والتجارب الإصلاحية السابقة.

في مجال الموارد البشرية. يشير الخبيضي (١٩٩٤) إلى أن الأجهزة الإدارية في القطاع العام ما زالت تعاني من نقص في القوى العاملة المدربة. وعدم تناسب بين الرواتب وغلاء المعيشة، وإقتصار جهود التنمية والإصلاح على الإدارات العليا وعدم تفعيل مشاركة جميع المستويات بها. وما زال غياب أسس الجدارة والاستحقاق عن عمليات الترقية والتعيين وتقييم الأداء يمثل عائقاً أمام تطوير الجهاز الحكومي. إضافة إلى عدم فعالية نظم الحوافز المادية والمعنوية (العدوان، ١٩٩٩ . AI-Khassawneh, 1999).

برنامج إصلاح القطاع العام:

أطلقت الحكومة الأردنية رسمياً في عام ٢٠٠٣ ما يسمى "برنامج إصلاح القطاع العام"، تحت شعار "إدارة حكومية أفضل .. لتحقيق نتائج أفضل". جاء هذا البرنامج إدراكاً من الحكومة بضرورة تسريع وتيرة الإصلاح والتغيير نحو الأفضل، لرفع إنتاجية موظفي القطاع العام، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطن (رئاسة الوزراء، ٢٠٠٤).

إن المطلع على برنامج إصلاح القطاع العام يدرك مدى شمولية ما يحتويه البرنامج من تغييرات تمس جزءاً كبيراً من مفاصل وأجزاء العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة، مما يجعله مميزاً عما سبقه من تجارب وبرامج إصلاحية، ومختلفاً بالشكل والمضمون من خلال ما يقدمه من أهداف طموحة وكبيرة تسعى الحكومة لتحقيقها خلال السنوات القادمة.

يأتي برنامج إصلاح القطاع العام الحالي ليتخذ من الدروس والعبر المستقاة من التجارب السابقة، إضافة إلى التحديات التي تواجه العمل الإداري في مؤسسات وأجهزة القطاع العام، قاعدة أساسية ومُنطلق للأهداف ومرتكزاته، الأمر الذي يدعو للتفاؤل، ويزيد من حجم الأمل المعقودة على نجاح البرنامج.

فقد أدركت الحكومة، ومصممو البرنامج، ما سبق وأدركه العديد من الباحثين الأردنيين في الإدارة، وذلك بأن التجارب السابقة للإصلاح تعاملت مع التحديات والمشاكل التي تواجه القطاع العام بشكل فردي ومتقطع (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤)، كما أدركت أن الإصلاح والتطوير لا يقتصر على صياغة الأفكار الكبيرة ووضع الخطط المحكمة، بل يمتد إلى ضمان التنفيذ الفعلي وإستمرارية ذلك التنفيذ، بمشاركة كافة الجهات ومنحها الوقت الكافي للحكم على نجاح البرنامج وتحقيق أهدافه (رئاسة الوزراء، ٢٠٠٤).

من رؤى البرنامج أن الإصلاح لا يكتمل إلا بالالتزام الكامل من جميع الأطراف المعنية، والمتابعة المستمرة لعملية التنفيذ، وأن إصلاح الإدارة الحكومية والقطاع العام عملية تحتاج لوقت كافي للحكم على نجاحها، لذلك لا بد من وجود إدارة موحدة لتنسيق عمليات

الإصلاح ومتابعة البرنامج، (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤)، وذلك على الرغم من أن البرنامج لم يحدد تفصيلاً الأطراف المشاركة والمعنية بالإصلاح، سوى مجلس الوزراء، ودوره في الالتزام السياسي بدعم البرنامج (World Bank, 2005). يتضمن البرنامج خمسة محاور رئيسة، يترجم كل محور منها مجموعة من السياسات التنفيذية. هذه المحاور هي؛ تعزيز صنع السياسات واتخاذ القرار، إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها، إدارة الأداء وتطوير الخدمة المقدمة، إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤).

محور إدارة الموارد البشرية، الأهداف والسياسات التنفيذية:

من وجهة نظر برنامج إصلاح القطاع العام في مجال إدارة الموارد البشرية، أنه بالرغم من الخطوات والتجارب الإصلاحية السابقة، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية ما زال محدوداً ولم يمار مجالات الإصلاح الأخرى (إدارة سياسات الموارد البشرية، أ، ٢٠٠٥)، لذلك كان لابد من إعادة النظر في الهيكلة الحالية لإدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، ودور الجهات التي تُعنى بها.

يهتم هذا المحور بإدارة الموارد البشرية العاملة في القطاع العام، داخل وخارج نظام الخدمة المدنية، حيث يسعى إلى تحديث سياسات الموارد البشرية الحالية والإجراءات المتعلقة بها، بما ينسجم مع مفاهيم وممارسات الإدارة الحديثة، وتوثيق ذلك من خلال وضع نظام خدمة مدنية حديث (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤) يمثل الإطار التشريعي والقانوني لأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية الجديدة.

ويهدف البرنامج من خلال ذلك إلى ضمان وجود العدد الصحيح من الموظفين وبالمهارات والكفاءات المطلوبة في الوظائف المناسبة، من خلال توفير الحوافز الداعمة لتغيير السلوك والأنظمة، وتدعيم مفهوم المساءلة، وإيجاد أنظمة تربط مسؤولية تحقيق النتائج

بالصلاحيات الممنوحة وتوفر الموارد اللازمة للإنجاز (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤).

ضمان وجود العدد الصحيح من الموظفين كانت إحدى النقاط الخلافية على مستوى الرأي العام، والتي عجزت الأجهزة القائمة على التطوير عن توضيحها أو على الأقل إقناع العاملين في الخدمة المدنية بأنها لا تتضمن تقليص أعداد الأفراد العاملين. وفي واقع الأمر، فإن هذا المصطلح على ما يبدو تم وضعه في هذه الصيغة حتى لا يثير مقاومة من الموظفين. علماً بأن بعض الوزارات والدوائر قامت بالفعل بتقليص الأعداد عن طريق التقاعد، أو عدم ملئ الشواغر عن طريق الخدمة المدنية.

وتتحقق أهدافه، يسعى برنامج إصلاح القطاع العام، من خلال محور إدارة الموارد البشرية، إلى اتخاذ عدد من الإجراءات تتمثل في؛ (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤):

مراجعة عمليات التدريب والتطوير، وتعزيز القدرة المؤسسية للمعهد الوطني للتدريب. إنشاء هيئة إشرافية مستقلة لضمان مراعاة أسس الجدارة والإستحقاق.

بناء قدرات الوزارات والمؤسسات الحكومية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتفويضها بإدارة الموارد البشرية العاملة بها تدريجياً.

تطبيق نظام متطور للتصنيف الوظيفي، وسلم حديث للرواتب، ضمن الإمكانيات.

مراجعة دور ومسؤوليات "ديوان الخدمة المدنية" و "مجلس للخدمة المدنية" وإسنادها إلى وحدة خاصة بسياسات الموارد البشرية في القطاع العام.

وقدم إنشاء "إدارة سياسات الموارد البشرية" ضمن هيكلية الإدارة العامة لتطوير القطاع العام. وحددت مهمتها في رسم وتطبيق سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في جميع الوزارات والمؤسسات والدوائر، والتي يفترض أنها تعمل على توفير خدمات مركزية في مجال إدارة الموارد البشرية لتلك الجهات، (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤).

يظهر مما تقدم مدى التغيير الكبير الذي يستهدف هيكله إدارة الموارد البشرية الحالية وما تتضمنه من سياسات وإجراءات وأدوار مؤسسية، الأمر الذي يترتب عليه مقاومة من قبل الأفراد والجهات التي يمس ذلك التغيير هيكلها والصلاحيات الممنوحة لها، والأدوار التي تمارسها في الوضع القائم، وذلك قد يعود لإقتناعها بعدم الحاجة للتغيير، ورضاها عن مستوى أدائها في ظل الهيكل والنظام الحالي، أو لإعتقادها بوجود دوافع أخرى وراء ذلك التغيير غير الإصلاح، قد تستهدف تهميش دورها أو حتى وجودها، للأسباب سياسية مصلحة توظفها جماعات معينة، ترى بوجودها وبقائها على الوضع الراهن عائقاً أمام تحقيق بعض المنافع أو الأهداف الخاصة بها.

تأخذ عملية مقاومة التغيير أحياناً، شكل المنافسة، أو محاولة الأطراف المعنية إثبات موقفها بالحجة والبرهان. ففي حين تسعى الجهة التي تريد إحداث التغيير إلى التأكيد على الحاجة إليه، وتوضيح مدى الفائدة التي ستترتب على إنجازها، تسعى الجهة التي تقاوم شكل ذلك التغيير، إلى إثبات موقفها الحالي، وإبراز إنجازاتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وتطوير نفسها، أو قد تسعى إلى التأثير في شكل ذلك التغيير، بما يتناسب مع مصالحها ويضمن وجودها وعدم تهميش دورها. عادةً ينتج عن العملية السابقة، الوصول إلى موقف متوسط يتضمن تعديلاً على التغيير المراد إحداثه، تُعبّر عن هذا التعديل هنا "بآثار التغيير".

آثار برنامج الإصلاح في مجال إدارة وسياسات الموارد البشرية على الخدمة المدنية:

باسترجاع ما تقدم عن منهجية الإصلاح الإداري، وفي ظل شمولية وحجم التغييرات الجذرية التي يسعى لإحداثها البرنامج وإخلافه عمّا سبق من تجارب، يمكن النظر إلى برنامج إصلاح القطاع العام على أنه أداة للتحويلات السياسية والإقتصادية والاجتماعية، وجاء ضمن منهجية جديدة للإصلاح الإداري في الأردن، تختلف عن المنهجية الكلاسيكية التي جاءت البرامج الإصلاحية السابقة ضمن إطارها، والتي مازالت سماتها ومفاهيمها

الأساسية موجودة حتى الآن، وبذلك فهي تتوافق مع ظهور المنهجية الجديدة، وما زال العديد من الأفراد والمنظمات العامة تؤمن وتمسك بها.

إن تزامن المنهجية الكلاسيكية للإصلاح مع المنهجية الجديدة، يعني حدوث تفاعل بينهما، والذي يترجم من خلال تفاعل الجهات (منظمات وأفراد) التي تمثل المعتقدات الفكرية والأنماط السلوكية الخاصة بكل منهجية، وينتج عن ذلك التفاعل، بأنه إما أن تسود المفاهيم والسمات الأساسية لأحدهما، وتحدث تغييراً واضحاً، وهذا نادر الحدوث، وإما أن تظهر منهجية جديدة تثلثة تمثل تجميعاً أو موقفاً متوسطاً بين المنهجتين السابقتين.

يمثل ديوان الخدمة المدنية الجهة الرئيسة المعنية بتطبيق نظام الخدمة المدنية وسياسات الموارد البشرية في القطاع العام، حيث يمارس أدواراً متعددة تتمثل في صلاحيات "تنفيذية" من خلال تطبيق أحكام نظام الخدمة المدنية في التعيينات والترفيعات وغيرها من شؤون الخدمة المدنية، كما يمارس صلاحيات "رقابية"، من خلال متابعة الدوائر والمؤسسات، إضافة إلى دوره في المشاركة برسم السياسات والتشريعات ذات العلاقة بالخدمة المدنية.

من وجهة نظر برنامج إصلاح القطاع العام، فإن سياسات وإجراءات الموارد البشرية المطبقة حالياً كما هي في نظام الخدمة المدنية مازالت دون مستوى الطموحات ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥)، لذلك يسعى البرنامج إلى إحداث تغييرات هامة في مقتضيات النظام المعمول به والسياسات الموجهة لعمله، ودور الجهات القائمة عليهما، وعلى رأسها "ديوان الخدمة المدنية".

يسعى برنامج الإصلاح إلى إعادة النظر ومراجعة المهام والصلاحيات المناطة بكل من ديوان الخدمة المدنية، ومجلس الخدمة المدنية، وإسنادها إلى وحدة خاصة بسياسات الموارد البشرية (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤)، ولا سيما بعد صدور "نظام تطوير القطاع العام ومراقبة الأداء الحكومي" رقم (٢) لسنة (٢٠٠٥)، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

وفي السعي لمعرفة الأسباب الكامنة وراء الهدف من مراجعة مهام ديوان الخدمة المدنية، ومجلس الخدمة المدنية، وإسنادها إلى الوحدة الخاصة بسياسات الموارد البشرية، لا يظهر في الوثائق الخاصة ببرامج الإصلاح أي من تلك الأسباب بشكل واضح، إلا إرتباط كل من الديوان ومجلس الخدمة المدنية بالنظام والسياسات المطابقان حالياً، ورؤية البرنامج بأن هذه السياسات وذلك النظام لا يرتقيان إلى مستوى الطموحات، وبحاجة إلى تطوير وتحديث، وبالتالي ضرورة ترافق ذلك التطوير مع مراجعة مهام الديوان كونه من الجهات الأولى المعنية بنظام الخدمة المدنية وسياسات الموارد البشرية.

فصل دور رسم السياسات عن الدور الرقابي والدور التنفيذي:

ومما يمكن أن يضاف إلى مسوغات وأسباب مراجعة مهام ديوان الخدمة المدنية ومجلس الخدمة المدنية، من وجهة نظر برنامج الإصلاح، تداخل دور مجلس الخدمة المدنية وإدارة سياسات الموارد البشرية، ودور رئاسة الوزراء وديوان الخدمة المدنية، والحاجة إلى فصل دور رسم السياسات عن الدور الرقابي والدور التنفيذي (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن ديوان الخدمة المدنية يشارك في رسم السياسات فقط من خلال دور رئيس الديوان في مجلس الخدمة المدنية، إضافة إلى دور الديوان التنفيذي المعروف. أما دوره الرقابي الذي أسند اليه بموجب نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة (٢٠٠٢)، فإن ديوان الخدمة المدنية يرى أنه لطالما واجه العديد من التحديات نتيجة محاولته لممارسة ذلك الدور، كما يظهر في عدد من تقاريره السنوية (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٥).

مما تقدم، وجد ديوان الخدمة المدنية وموظفو القطاع الحكومي المركزي أنفسهم في مواجهة مع برنامج إصلاح القطاع العام والجهات القائمة عليه. وعلى الرغم من شح الوثائق الرسمية التي توضح وجهة نظر ديوان الخدمة المدنية نحو برنامج الإصلاح، إلا أن مواقف

هذا الجهاز بدأت تطفو على السطح في الآونة الأخيرة، والتي تظهر من خلال التغطية الإعلامية في الصحف والتلفاز وما تحويه المقابلات والتصريحات من إدارة الخدمة المدنية. فالقليل الذي رشح عن الموقف الرسمي يدل على توجه ديوان الخدمة المدنية نحو إثبات موقفه وإظهار إنجازاته، ويشير إلى وجود عدد من التحفظات لديه حول برنامج إصلاح القطاع العام.

فقد قدم ديوان الخدمة المدنية، خطة إستراتيجية لعمل الديوان للأعوام (٢٠٠٤ - ٢٠١٠) تحتوي مشروعاً لهيكل الرواتب وتركز على تطوير واقع إدارة الموارد البشرية ومواجهة تحدياتها، كما قدم مشروعاً لنظام خدمة مدنية جديدة، تم إنجازه في الفترة ما بين (ايلول ٢٠٠٣ - كانون الثاني ٢٠٠٤) (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٥)، حيث تزامنت الخطة الإستراتيجية ومشروع النظام مع بداية إعداد برنامج إصلاح القطاع العام والإعلان عنه.

كما وأظهر ديوان الخدمة المدنية في الوثائق الصادرة عنه خلال عامي (٢٠٠٤ و ٢٠٠٥) مثل التقارير السنوية و"ديوان الخدمة المدنية في خمسة عقود"، الإنجازات التي حققها منذ تأسيسه، ومجموعة التحديات التي واجهته خلال مسيرته، والتي من أبرزها عدم قدرته على ممارسة دوره الرقابي، وعدم مشاركته في إعداد عدد من أنظمة الخدمة المدنية، والإستفادة من خبرته في هذا المجال، مما دعى الحكومات إلى إجراء تعديلات على تلك الأنظمة التي لم يشارك الديوان بإعدادها (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٥)، إضافة إلى إسناد دور وضع السياسات الى مجلس الوزراء ومجلس الخدمة المدنية (نظام الخدمة المدنية، ٢٠٠٢)، وهذا عملياً يمثل فصل وضع السياسات عن تنفيذها.

ومن خلال الصحافة المحلية الرسمية عبر ديوان الخدمة المدنية على لسان رئيس الديوان، عن أهمية إشراك ديوان الخدمة المدنية في عملية الإصلاح، وعدم تجاهل المشروعات التي يطررها بحكم خبرته في هذا المجال. كما وطالب الحكومة بإعلان موقف واضح عن دور ديوان الخدمة المدنية في العملية الإصلاحية وما بعدها، وأوضح أن برنامج

إصلاح القطاع العام حدّد مسبقاً الشكل التنظيمي للقطاع العام، وأن ذلك تم بدون مشاركة العديد من الجهات منها ديوان الخدمة المدنية، حيث أن وزارة تطوير القطاع العام، ووزارة مراقبة الأداء الحكومي، ووحدة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وحدة إعادة هيكلة القطاع العام، أخذت كل صلاحيات ديوان ومجلس الخدمة المدنية، وحددت مسبقاً المهام التي ستناط بديوان الخدمة المدنية إذا بقي، (الغد، ٢٠٠٥/٨/١١).

يمكن أن يفسر موقف ديوان الخدمة المدنية من برنامج إصلاح القطاع العام من خلال أمرين رئيسين: الأول سعي البرنامج إلى تغيير دور ديوان الخدمة المدنية ومراجعة مهامه وصلاحياته التي يمارسها منذ عقود دون تحديد موقف واضح لحال هذا الجهاز. ترافق هذا الأمر مع ما عبر عنه ديوان الخدمة المدنية من تهميش لدوره وعدم إشراكه في إعداد وتنفيذ برنامج الإصلاح وتجاهل الخبرة التراكمية المتجمعة لديه، بعد أن كان من الأجهزة الإدارية المعنية دوماً بالإصلاح والتطوير الإداري. وبصرف النظر عما إذا كان ديوان الخدمة المدنية يمارس فعلاً هذا الدور أم لا، أو فيما إذا كان قد نجح في تحقيق نتائج في مجال الإصلاح والتطوير الإداري في القطاع العام يمكن تفهم مقاومته للبرنامج، حيث أشارت العديد من الأدبيات إلى أن أي منظمة أو جهة ستقاوم أي نوع من التغيير سيؤثر على وجودها، بصرف النظر عن حقيقة أدائها (Hellriegel, 1983, Worren et al. 1999).

الأمر الثاني، أن ديوان الخدمة المدنية ومعظم أجهزة القطاع العام، لم تعهد خلال مسيرة الإدارة العامة الأردنية منهجية مماثلة في الإصلاح من حيث تغييب الخبرات والأجهزة المحلية، والتكتم وسرية جهود الإصلاح خاصة أنها تستهدف إحداث ذلك الحجم من التغييرات الجذرية التي توظف مفاهيم إدارية وإجتماعية جديدة. وهذا الأمر ساعد في تزايد التيارات الفكرية المناهضة للعملية الإصلاحية وفي مؤازرة موقف ديوان الخدمة المدنية والخبرات الأخرى المؤيدة له.

التأثير المُحدث في برنامج إصلاح القطاع العام:

تأثر برنامج إصلاح القطاع العام، خصوصاً ما يتضمنه من سياسات في مجال إدارة الموارد البشرية والخدمة المدنية بموقف ديوان الخدمة المدنية، والتيارات الفكرية التي تماشى معه أو وجدت في مضامين برنامج الإصلاح وتوجهات وسياسات لا تتناسب والواقع الأردني، فقد أدرك مشرفو البرنامج والجهات القائمة عليه أن السير في برنامج إصلاح القطاع العام إلى الحدود القصوى المرسومة له ليس بالأمر السهل، وقد يؤدي إلى آثار سلبية أكثر مما قد ينتج عنه من إيجابيات مما دعى القائمين على برنامج الإصلاح إلى إحداث عدد من التعديلات في شكل ومضمون البرنامج، والتي مست توجهات ومرتكزات أساسية قام عليها البرنامج، مما غير في المنهجية التي إستند إليها برنامج إصلاح القطاع العام في صورته الأولى، وأدى إلى ظهور منهجية جديدة تختلف في مضمونها وأهدافها عن برنامج تطوير الموارد البشرية، وعن المنهجية التي إستندت إليها معظم البرامج والمحاولات الإصلاحية السابقة.

ففي حين لم يرد في برنامج إصلاح القطاع العام أي توضيح لدور ديوان الخدمة المدنية، تم الكشف لاحقاً أن ديوان الخدمة المدنية سيمارس دوره الرقابي على التعيينات والترقيات وبموجب التشريع للحيلولة دون مخالفة التعليمات والأسس، وأن هذا شرط مهم لنجاح اللامركزية، إضافة إلى دورة في تنسيب تعيينات الفئة العليا لمجلس الوزراء الذي يتخذ القرار النهائي في ذلك، مع وجود هيكلية جديدة تتصف بالتكاملية والشمولية، وتضمن عدم تداخل الأدوار بين الإدارة العامة لتطوير القطاع العام، ومجلس الخدمة المدنية وديوان الخدمة المدنية (الرأي، ٢٠٠٥/٧/٥)، علماً بأن تعيينات الفئة العليا حسب البرنامج تتم بقرار من لجنة التعيينات في مجلس الوزراء.

وفي مؤتمر عقد في مبنى الإدارة العامة لتطوير القطاع العام في (١٠/٨/٢٠٠٥)، أكد وزير الدولة لتطوير القطاع العام أن لا إلغاء لديوان الخدمة المدنية، وأن ديوان الخدمة المدنية سيكون المسؤول الأول والأخير عن تعيينات الفئة الرابعة في ظل الآلية الجديدة، كما

أنه سيمارس دوراً في التعينات عن طريق العقود الشاملة إستناداً لأسس جديدة مثل الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ومنافسة المتقدمين من خلال الإمتحانات والمقابلات، (الغد، ١١/٨/٢٠٠٥).

وبقرار من رئيس الوزراء، تم إشراك ديوان الخدمة المدنية في عملية الإصلاح، من خلال عضوية رئيس الديوان في اللجنة الوزارية لإصلاح القطاع العام، (الغد، ١١/٨/٢٠٠٥) والتي من أبرز مهامها، دراسة وتقديم التوصيات المتعلقة بسياسات الإصلاح، ومتابعة تنفيذ تلك السياسات ومتابعة برنامج إصلاح القطاع العام، إضافة إلى تحديد ومعالجة القضايا التي من الممكن أن تعيق إنجاز برامج الحكومة وسياساتها (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤).

وإستناداً لما ورد في برنامج إصلاح القطاع العام عن ضرورة إيجاد نظام جديد للخدمة المدنية يترجم السياسات الجديدة، ويتماشى مع مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، أصبح هذا النظام قيد الإعداد، لكن بالمشاركة مع ديوان الخدمة المدنية، حيث أنجز مشروع النظام في نهاية ٢٠٠٦ ومن المقرر عرضه على مجلس الخدمة المدنية لمناقشته قبل عرضه على مجلس الوزراء، وتجدر الإشارة إلى أنه كان من المفروض حسب جدول مشروع تطوير القطاع العام الإنتهاء من إعداد نظام الخدمة المدنية الجديد في نهاية الربع الثاني من هذا العام (حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤).

من أهم وأبرز التغيرات في برنامج إصلاح القطاع العام، إضافة إلى إشراك ديوان الخدمة المدنية في إعداد مشروع النظام وضرورة عرضه على مجلس الخدمة المدنية خلافاً لأصل الروية في مشروع التطوير، فقد تم تأجيل العمل بمبدأ اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في مجال الاختيار والتعيين والترفيه، لحين توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لضمان نجاحها (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥)، وذلك بعد أن شكلت اللامركزية أحد مبادئ برنامج إصلاح القطاع العام، وكانت مركزية إتخاذ القرارات من

التحديات الرئيسية أمام الوصول إلى شعار البرنامج، "إدارة حكومية أفضل لتحقيق نتائج أفضل"، وكان من أهداف محور إدارة الموارد البشرية، بناء قدرات الوزارات في مجال إدارة الموارد البشرية، وتفويضها تدريجياً بإدارة مواردها البشرية.

وبالرغم من إدراك برنامج إصلاح القطاع العام لضرورة توفر عدد من المتطلبات الهامة في الجهاز الإداري بالقطاع العام حتى تتحقق الغاية المرجوة من تطبيق اللامركزية، وجد القائمين على برنامج الإصلاح -لاحقاً- أن الوقت غير مناسب في الوقت الراهن لتطبيق اللامركزية في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام الأردني.

اللامركزية في سياسات إدارة الموارد البشرية:

إضافة إلى ما تقدم ذكره في هذه الدراسة عن رؤية برنامج إصلاح القطاع العام بأن السياسات والإجراءات المطبقة حالياً في مجال الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية لا ترقى مستوى الطموحات. وأنها قاصرة. لا تتماشى مع الممارسات المثلى في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك. فإنه من وجهة برنامج الإصلاح أن نظام الخدمة المدنية الحالي يتضمن إجراءات تفصيلية متعددة. تستدعي التحديث والتغيير، وبما أن تعديل تلك الأنظمة والإجراءات يحتاج إلى وقت وإجراءات مطولة، يتوجه البرنامج إلى إيجاد نظام خدمة مدنية يركز على ترجمة السياسات والتوجهات، ويترك آليات التنفيذ لتتم معالجتها بموجب تعليمات وإجراءات (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

كما هو المعروف، فإن التعليمات والإجراءات من شؤون الدوائر والأجهزة، ولا تتمتع بقوة القانون أو النظام، وتصاغ من قبل الدائرة المعنية، ويمكن تغييرها بحسب الحاجة، وتختلف من دائرة إلى أخرى. مما يعني أن الدوائر والمؤسسات والوزارات سوف تتمتع بصلاحيات في إدارة مواردها البشرية أكثر من تلك الممنوحة لها في ظل النظام والسياسات الحالية.

إن التوجه نحو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية يمثل أحد التوجهات الأساسية لبرنامج إصلاح القطاع العام، ولا سيما في تطبيقات الاختيار والتعيين والترفع، حيث يسعى البرنامج إلى توسيع صلاحيات الدوائر والوزارات بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها، وتحديد المتطلبات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، والمنافسة بين المتقدمين بطلبات التوظيف، مع وجود إجراءات وأسس واضحة ومعلنة وموثقة، في ظل وجود جهة مستقلة لمراقبة تنفيذ تلك الإجراءات وفتح مجال النظم للمواطنين (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

من وجهة نظر برنامج إصلاح القطاع العام. أن لامركزية إدارة الموارد البشرية أمر ضروري لإحداث التطوير وبناء قدرات الجهاز الحكومي، وسوف يخفف من البيروقراطية بمفهومها السلبي، إلا أن تطبيق اللامركزية يستوجب عدد من المتطلبات. أهمها تعزيز المساءلة، وتمكين الوزارات والدوائر من ممارسة دورها الجديد، مع ضرورة تغيير الثقافة المجتمعية (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

نظرياً، أدرك مصممو برنامج إصلاح القطاع العام متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة الموارد البشرية في الأردن. ويظهر ذلك من خلال مجموعات المرتكزات التي حددتها "وثيقة السياسات العامة التفصيلية لإدارة وتنمية الموارد البشرية" واعتبرتها قواعد أساسية لرسم السياسات التفصيلية لإدارة الموارد البشرية.

من أهم تلك المرتكزات في ظل الخصوصية الأردنية؛ تطوير آليات حديثة ولا سيما في الاختيار والتعيين تتصدى للواسطة والمحسوبية. وقائمة على أسس الجدارة والاستحقاق وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين. إضافة إلى تغيير ثقافة المجتمع فيما يخص النظرة القائمة حول دور الحكومة كموظف رئيسي، ومراعاة البعد الجغرافي في المناطق النائية والأقل حظاً، وإتاحة الفرصة لأبناء تلك المناطق بالمنافسة لشغل وظائف في مناطقهم، والتركيز على تحسين مستوى المعيشة والخدمات المقدمة في تلك المناطق للإرتقاء بإمكانات

وقدرات سكانها ليستطيعوا التقدم لشغل الوظائف المتوفرة لهم (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

إن ما تقدم من مرتكزات يبشر بنتائج إيجابية ستحقق فرقاً واضحاً ونقطة تحول في مسيرة الإدارة العامة الأردنية، ولكن ليس الأمر بتلك البساطة التي تظهرها المرتكزات السابقة، حيث لم تحدد الوثيقة آليات ووسائل وطرق التحول التي ستحقق اللامركزية وتغير الثقافة المجتمعية، وتحمي الجماعات الأقل حظاً في التنمية والإقتصاد والبنية الثقافية والحضارية.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، إحداث تغيير في ثقافة المجتمع يعني تغيير في قنوات وقيم أفرادها والصور الذهنية المتكونة لديهم، الأمر الذي لا يعد يسيراً ويحتاج إلى وقت كافٍ وجهد كبير، لا يتم فقط بإدراكه من خبرة خارجية أو الإشارة إليه في إطار برنامج يختص بالإصلاح الإداري وفي زمن محدد سلفاً، ويتوقف نجاحه بشكل كبير على تغيير تلك الثقافة. لعل تغيير ثقافة المجتمع يحتاج إلى برنامج خاص به، يسبق برنامج إصلاح القطاع العام بفترة زمنية، إضافة إلى برامج توعية وتثقيف وإتصال جماهيري قبل الولوج في حركية التغيير، إضافة إلى برامج الحماية للمجتمعات والإفراد لضمان منافسة عادلة قائمة على توافر بنية متماثلة من الظروف البينية للمتنافسين.

وعلى الرغم من ذلك لم يترافق إعداد برنامج إصلاح القطاع العام، أو حتى تنفيذه بأي محاولة للتعريف به، وتوعية الأفراد أو المعنيين من موظفي القطاع العام، بأهمية مضمين البرنامج وأهدافه. ولا سيما أن ما يقدمه هذا البرنامج مختلف عن ما سبقه، والتغيرات التي يسعى لأحداثها ذات انعكاسات إدارية واجتماعية وسياسية ويقع ضمن إطار منهجية جديدة في الإصلاح والتطوير الإداري، ويتوقع أن يواجه ما يحمله البرنامج مقاومة من قبل الأفراد والمنظمات التي سيتم تغيير أدوارها وعلاقاتها غيرها. كما أن تحقيقه لإحداث تنمية متوازنة في الأقاليم والمناطق محل تساؤل وتشكيك، إضافة إلى تدني الثقة بقدرة الضوابط المرافقة للبرنامج على حجب أثر الوساطة والشللية والمحسوبية في تعيين القيادات الإدارية.

مثلاً، فيما يخص التركيز على تحسين مستويات المعيشة والخدمات في بعض المناطق النائية والأقل حظاً، يرى الباحثان أن ذلك لظالما كان جزءاً من معظم خطط التنمية، وأجندات عمل العديد من الحكومات، وشكل وما يزال هدفاً ومطلباً عاماً، وخصصت له برامج خاصة، ومع ذلك لا تزال الأمور أقل من الحد الأدنى على مستوى الخدمات المقدمة ومكتسبات التنمية، فكيف يمكن أن يحقق برنامج إصلاح متخصص بالعمل الإداري في القطاع العام، ما لم تحققه خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية السابقة، وكذلك البرامج الإصلاحية الأخرى، والتي يضيق المجال لذكرها؟

والأمر لا يتوقف عند ذلك الحد، فالموضوع لا يقتصر فقط على تحسين الأوضاع المعيشية في المناطق النائية، بل يتعداه إلى وجود تباين ثقافي واجتماعي واقتصادي تراكم تاريخياً وسياسياً بين أوضاع الأقاليم والمحافظات في الأردن. فحتى مراكز بعض المحافظات والمدن التابعة لها تحتاج إلى تحسين في مستويات الخدمات والأوضاع الاقتصادية المعيشية إذا ما قورنت بغيرها، ويعتبر أبناءها "أقل حظاً" في ظل الإمكانيات والخدمات المتوفرة لهم مقارنةً بأبناء محافظات أخرى. وإذا استكمل الحديث، فسوف يتشعب ليشتمل مستويات وجيوب الفقر، وحصّة الفرد من الناتج القومي وغيرها من المؤشرات التي يضيق المجال لذكرها وشرح علاقتها بالموضوع، لكن يبقى التساؤل فيما إذا كان برنامج إصلاح القطاع العام قادر على معالجة ذلك كله؟ أو يمكن أن يحقق أهدافه مع بقاء الوضع كما هو؟ وماهي فرص الأفراد من المناطق النائية وأقاليم الأطراف على المنافسة مع المركز على مواقع القرار والتأثير، علماً بأن الإختيار للوظائف الإدارية حسب البرنامج تعدى مجرد التأهيل العلمي والشهادة إلى القدرات والمهارات، ومنها القيادية والاتصال واللغة والتكنولوجيا والثقافة والحضارة؛ وهذا قد تقتصر المنافسة على المواقع القيادية في القطاع العام على أفراد وفتات محدودة من المجتمع الأردني.

إن التصدي لممارسات الوساطة والمحسوبة، وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص وأسس الجدارة والاستحقاق في تطبيقات إدارة الموارد البشرية والخدمة المدنية، هو ما يعد من اختصاص العمل الإصلاحي الإداري، لكن من وجهة نظر الباحثان، فإن تحقيق ذلك يتوقف وبشكل كبير على نجاح الإصلاحات الاجتماعية والإقتصادية في تغيير ثقافة المجتمع والحد من التباين الكبير بين الأقاليم وجعله ضمن الحدود الدنيا على الأقل، والتي تسمح لأبناء المناطق خارج العاصمة بالحصول على مصادر الثقافة المجتمعية والإدارية والإقتصادية والسياسية التي تتحقق للأفراد في المناطق "الأوفر حظاً".

لذلت. أدرك القائمون على برنامج إصلاح القطاع العام، أن الوقت ما زال مبكراً على لامركزية تضيفت إدارة الموارد البشرية في القطاع العام خاصة في مجال الاختيار والتعيين. ونبس أدل على ذلك ما ورد في وثائق سياسات إدارة الموارد البشرية المعدلة عن تأجيل العمل مبدأ لامركزية الاختيار والتعيين والترفيه لحين توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لضمان نجاح هذه العملية. (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥)، علماً بأن الإدارة لم تبن تحديداً ماهي المتطلبات الأساسية.

على الرغم من ذلك. يرى الباحثان أن "التأجيل" لا يعني الإلغاء، وأن برنامج الإصلاح لا يزال يسعى لتطبيق مبدأ اللامركزية في تطبيقات الاختيار والتعيين، واستعاض عن ذلك بالتعيين عن طريق العقود أو الاختيار المباشر أو المنافسة عن طريق لجان للاختيار والتعيين في الوزارات. وتم إنجاز مشاريع تجريبية (Pilot Projects) لمثل تلك الوسائل كان أبرزها في وزارة التربية والتعليم ومازالت سارية المفعول، كما تم إختيار موظفي إدارة تطوير القطاع العام ومراقبة الأداء الحكومي حسب سياسات البرنامج. وهذا بمجد ذاته سيخلق مستقبلاً طبقتان من الموظفين. أحدهما خدمة مدنية دائمة وبسلم رواتب عادي وموحد، والأخرى خدمة مدنية بعقود وبرواتب ومزايا مرتفعة، مما يشكل بذرة صراع مستقبلية قد لا تخدم الوظيفة العامة في الدولة ومستقبلها.

السياسات العامة التفصيلية لإدارة الموارد البشرية:

اعتمدت الدراسة كل من سياسات الاختيار والتعيين، الرواتب والعلاوات، وتقييم الأداء من ضمن السياسات التفصيلية لإدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام. علماً أن البرنامج يحتوي سياسات أخرى لإدارة الموارد البشرية. وتجدر الإشارة، إلى أن السياسات التفصيلية ستشمل في المرحلة الحالية كافة الوزارات والدوائر الخاضعة لنظام الخدمة المدنية، مع تقديم الدعم والمشورة الفنية لتطوير أنظمة الموارد البشرية في المؤسسات الأخرى غير الخاضعة لنظام الخدمة المدنية، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

سياسة الاختيار والتعيين:

تهدف هذه السياسة إلى استقطاب العدد المناسب من الموظفين من ذوي المعرفة والمهارة والخبرة العملية، والاتجاهات الإيجابية المناسبة، وإيجاد آليات واضحة وعلمية تعمل على تمكين الوزارات والمؤسسات الحكومية من أشغال الوظائف التي تتطلب مهارات ومؤهلات وتخصصات نادرة، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

من وجهة نظر برنامج إصلاح القطاع العام، أن سياسة الاختيار والتعيين المعمول بها حالياً تعتمد في معظمها الأقدمية في التخرج، وبالتالي أقدمية الطلب والتقدير العام للمؤهل العلمي كأسس لتنافس المتقدمين للوظائف، ولا تأخذ في اعتبارها متطلبات أخرى لإشغال الوظائف، مثل الخبرات العلمية والمهارات والقدرة الشخصية. وأن الإمتحانات التنافسية مقتصرة على قياس المعرفة الفنية فقط، ولا يتم إجراؤها للمتقدمين لكافة الوظائف، ويرافق ذلك مع عدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وبالتالي ضعف تحقق أسس الجدارة والاستحقاق بمفهومها الشامل، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

لما تقدم، جاءت سياسة الاختيار والتعيين في البرنامج الجديد مستندة إلى عدد من المرتكزات، أهمها: الجدارة والاستحقاق، تعيين الشخص المناسب والأكثر قدرة لتولي مهام الوظيفة من بين الذين إستوفوا المتطلبات الأساسية اللازمة لأشغال الوظيفة، إضافة إلى تحقيق تكافؤ الفرص من خلال ضمان عدم التحيز في عملية الاختيار والتعيين على أساس العمر، العرق، الدين والحالة الاجتماعية، وتعزيز ذلك من خلال توظيف معايير وأدوات موضوعية، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

سياسة إدارة وتقييم الأداء:

من منطلق قناعة برنامج إصلاح القطاع العام إن سياسة إدارة وتقييم الأداء الحالية غير فعالة، وغير مرنة، كونها تعمل وفقاً لأنظمة مغلقة لا تعتمد مبدأ الحوار وتوفير التغذية الراجعة للموظف عن أدائه، وتقيس بعض الجوانب السلوكية بدلاً من التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥) جاءت سياسة إدارة وتقييم الأداء الجديدة، لتحديث تغيراً واضحاً في إدارة وتقييم الأداء في القطاع العام.

تهدف سياسة إدارة وتقييم الأداء إلى رفع مستويات أداء الموظفين مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، ودفع موظفي القطاع العام للتميز بالأداء، كما تسعى هذه السياسة إلى توفير التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم وسلوكهم الوظيفي، ونقاط القوة، ومجالات التحسين المطلوبة، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

ترتكز سياسة إدارة الأداء إلى العديد من المبادئ التي توضح التغيرات التي جاءت بها، هذه المرتكزات هي؛ شمولية تقييم الأداء للأداء لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا، علنية تقييم الأداء، ربط تقييم الأداء بتحقيق النتائج والأهداف، إستمرارية تقييم الأداء، والتركيز على التطوير، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

لكن تجدر الإشارة إلى أن شمولية تقييم الأداء لموظفي الفئة العليا، يحتاج إلى دقة ورقابة أكثر منه للفئات الأدنى، نظراً لعدم وجود معايير دقيقة يمكن الركون إليها إضافة إلى تنفيذ هؤلاء الأفراد بحكم مركزهم وخبرتهم مما قد يؤثر على موضوعية التقييم. وفيما يخص علنية تقييم الأداء، فإن ذلك ليس بالأمر الجديد على الخدمة المدنية، فقد حصل الموظف على حق الإطلاع على تقارير أدائه والإعتراض عليها من خلال نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة (١٩٨٨)، كما أن العلنية في تقييم الأداء قد لامتتحق الغاية المرجوة منها (طعامنة، ١٩٩٤). إلا أن ذلك قد تغير لاحقاً، وتمت العودة إلى سرية تقارير الأداء.

سياسة الرواتب والعلاوات:

في ظل النظام والسياسات المطبقة حالياً، يتم تحديد الراتب استناداً إلى المؤهلات العلمية والأقدمية، وليس استناداً إلى المتطلبات الأساسية للوظيفة والمهام والمسؤوليات المناطة بها. إضافة إلى أن هيكلية الرواتب والعلاوات الحالية، تعاني من إختلالات وتشوهات متراكمة، تعود بشكل أساسي إلى اعتماد عدد من العلاوات لفئات وظيفية معينة بناءً على ضغوطات من جهات مختلفة، وليس بناءً على أسس علمية ومنهجية، الأمر الذي أدى إلى وجود شعور من عدم الرضا وعدم العدالة (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

لما تقدم، إعتمدت سياسة الرواتب والعلاوات الجديدة حسب البرنامج تحديد الرواتب وفقاً لمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها، بتقليل الفجوة - ما أمكن - بين رواتب وعلاوات القطاع الخاص والقطاع العام بهدف استقطاب كفاءات مميزة للقطاع العام، (إدارة سياسات الموارد البشرية، ب، ٢٠٠٥).

وتسعى سياسة الرواتب والعلاوات الجديدة إلى تحقيق أهدافها من خلال اعتماد عدد من المرتكزات التي تعبر عن التغيرات التي ستحدثها في الهيكلية الحالية للرواتب والعلاوات. من أبرز هذه المرتكزات؛ ربط الراتب بالمهام والمتطلبات الوظيفية، تكافؤ

الفرص ، هيكله الرواتب ، إضافة معظم العلاوات إلى الراتب الأساسي ، اعتماد تعليمات لمنح الحوافز والمكافآت ، (إدارة سياسات الموارد البشرية ، ب ، ٢٠٠٥).

ويشكل اعتماد متطلبات الوظيفة ومهامها أساساً لتحديد الرواتب ، مع اعتماد الأسس الموجودة حالياً ، الأقدمية والمؤهل العلمي ، توجهاً جديداً في هيكلية الرواتب في الخدمة المدنية ، ويعتبر من بوادر تحقيق أسس الجدارة والإستحقاق.

وفي ظل تباين المتطلبات الوظيفية بين الوزارات والدوائر ، فإن التركيز على ربط الراتب بمتطلبات الوظيفة أكثر من ربطه بالأقدمية والمؤهل العلمي ، قد يؤدي إلى خلق مستويات مرتفعة من الرواتب في وزارات ودوائر دون غيرها ، مما قد يعطيها ميزة وتصبح قاطبة للقوى العاملة ، التي ترغب بالعمل بها أكثر من غيرها بسبب إرتفاع مستوى الأجور فيها ، فالمطلوب الموازنة بين أسس المتطلبات الوظيفية والأقدمية والمؤهل العلمي مع مراعاة الظروف الخاصة لكل وزارة أو دائرة مقارنةً بغيرها.

يتضح من مرتكزات سياسة الرواتب والعلاوات ، أن الوزارات والدوائر ستشارك في عملية تحديد الرواتب والعلاوات إلى جانب وزارة المالية ، من خلال تحديدها لمتطلبات ومسؤوليات الوظائف الموجودة بها على الرغم من عدم الإشارة إلى ذلك بشكل صريح. هذه المشاركة ستساعد على تحقيق أسس الجدارة والإستحقاق في الرواتب والعلاوات كون الوزارات والدوائر أدرى بخصوصية وظائفها ، بإفتراض قدرتها على تحديد متطلبات الوظائف بدقة ، وبما ينسجم مع مضامين السياسات الجديدة.

إذا ما تم توحيد هيكلية الرواتب والعلاوات لجميع الوزارات والدوائر وجميع موظفي القطاع العام ، فإن ذلك سيققل من الفوارق الإجتماعية والوظيفية ، وتصبح الفوارق تعود لأسباب منطقية مثل مستوى الأداء ، وأسس الجدارة والاستحقاق ، ولا سيما إذا ما تمت عملية الاختيار والتعيين بعدالة ووفقاً لأسس موضوعية ، وبالتالي يكون صاحب الخبرة أو التخصص النادر قد استحق أجره بجدارة ، وفي ضوء مؤهلاته وإمكانياته النادرة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

إجراءات الدراسة :

شملت عينة الدراسة (٦٨) وزارة ومؤسسة ودائرة مركزية، وكان عدد العاملين بها ممن يشغلون المواقع التي إستهدفتها الدراسة (١٦٢) فرداً، لذلك تم توزيع (١٦٢) إستبانة، إسترجع منها (١١٦)، وبعد إستبعاد الإستبانات غير الصالحة للتحليل تبقى (٨٣) إستبانة، وبذلك تكون نسبة الإسترجاع من الموزع (٧١.٦٪)، ونسبة الإستبانات الصالحة للتحليل من الموزعة (٥١٪)، ونسبتها من الإستبانات المسترجعة (٧١.٥٪). وما ورد في تحديات الدراسة يبين الأسباب التي أدت إلى إنخفاض نسب الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل.

الملحق (٢) يبين أسماء، وأعداد الأجهزة التي تم توزيع الإستبانات بها وإسترجاع الصالح منها، إضافة إلى عدد الأفراد في كل جهاز.

وصف خصائص العينة :

إعتمدت الدراسة (١١) متغيراً شخصياً ووظيفياً بهدف التعرف على أثرها على إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، والجدول (٥ - ١) يوضح تلك المتغيرات، وتوزيع أفراد عينة الدراسة على أساسها من خلال عدد الأفراد ونسبهم المئوية لكل متغير.

جدول (١) أعداد أفراد عينة الدراسة ونسبهم المئوية وفقاً لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية.

| الرقم | المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|-------|--------------------------------|-------------------------------|-------|----------------|
| ١ | العمر | (٣٠) سنة فأقل | ٧ | %٨.٤٣ |
| | | (٣١ - ٣٥) سنة | ٩ | %١٠.٨٤ |
| | | (٣٦ - ٤٠) سنة | ١٣ | %١٥.٦٦ |
| | | (٤١ - ٤٥) سنة | ٢٩ | %٣٤.٩٤ |
| | | (٤٦) سنة فأكثر | ٢٥ | %٣٠.١٢ |
| | | المجموع | ٨٣ | %١٠٠ |
| ٢ | الجنس | ذكر | ٥٣ | %٦٣.٨٦ |
| | | أنثى | ٣٠ | %٣٦.١٤ |
| | | المجموع | ٨٣ | %١٠٠ |
| ٣ | مكان السكن بالنسبة لمكان العمل | العمل قريب من مكان السكن | ٣٩ | %٤٦.٩٨ |
| | | العمل في المحافظة التي أسكنها | ٢٤ | %٢٨.٩١ |
| | | العمل في محافظة قريية | ٢٠ | %٢٤.١٣ |
| | | المجموع | ٨٣ | %١٠٠ |
| ٤ | المؤهل العلمي | دبلوم متوسط | ٤ | %٤.٨١ |
| | | بكالوريوس | ٥٧ | %٦٨.٦٧ |
| | | دبلوم عالي | ٤ | %٤.٨١ |
| | | ماجستير | ١٣ | %١٥.٦٦ |
| | | دكتوراة | ٥ | %٦.٠٢ |
| | | المجموع | ٨٣ | %١٠٠ |

تابع جدول (١)

| | | | | |
|----------------------------|----|--------|------------------------------|---|
| الأردن | ٥٢ | %٦٢.٦٥ | بلد الحصول على آخر مؤهل علمي | ٥ |
| المملكة المتحدة | ٣ | %٣.٦١ | | |
| الولايات المتحدة الامريكية | ٣ | %٣.٦١ | | |
| دولة عربية | ٢١ | %٢٥.٣ | | |
| دولة أوروبية | ٤ | %٤.٨١ | | |
| المجموع | ٨٣ | %١٠٠ | | |
| داخل الأردن | ٧٧ | %٩٢.٧٧ | مكان الدراسة قبل الجامعة | ٦ |
| خارج الأردن | ٦ | %٧.٢٣ | | |
| المجموع | ٨٣ | %١٠٠ | | |
| مساعد أمين عام | ٤ | %٤.٨١ | الوظيفة | ٧ |
| مستشار | ٩ | %١٠.٨٤ | | |
| مدير عام | ٤ | %٤.٨١ | | |
| مدير دائرة | ٦٦ | %٧٩.٥٤ | | |
| المجموع | ٨٣ | %١٠٠ | | |
| وزارة | ٣١ | %٣٧.٣٤ | | |
| مؤسسة عامة | ٢٤ | %٢٨.٩١ | العمل السابق | ٨ |
| دائرة مركزية | ٦ | %٧.٢٣ | | |
| قطاع خاص | ٢٢ | %٢٦.٥٤ | | |
| المجموع | ٨٣ | %١٠٠ | | |

تابع جدول (١)

| | | | | |
|----|--------|------------------------------|----------------------------------|-----|
| ٢٠ | ٢٤.١٣% | تنافس مع مجموعة من المتقدمين | طريقة الوصول إلى الوظيفة الحالية | ٩. |
| ٢٦ | ٣١.٣٢% | إختيار مباشر من الإدارة | | |
| ٨ | ٩.٦٣% | الإتصال والمعرفة الشخصية | | |
| ٢٩ | ٣٤.٩٤% | التدرج الوظيفي | | |
| ٨٣ | ١٠٠% | المجموع | | |
| ١٠ | ١٢.٠٤% | (٥) سنوات | مدة الخدمة في القطاع العام | ١٠. |
| ١٣ | ١٥.٩٩% | من (٦ - ١٠) سنوات | | |
| ١٥ | ١٨.٠٧% | (١١ - ١٥) سنة | | |
| ٢٣ | ٢٧.١٧% | (١٦ - ٢٠) سنة | | |
| ٢٢ | ٢٦.٥٤% | (٢١) سنة فأكثر | | |
| ٨٣ | ١٠٠% | المجموع | | |
| ٣٧ | ٤٤.٥٧% | وزارة | العمل الحالي | ١١. |
| ٢٤ | ٢٨.٩١% | مؤسسة عامة | | |
| ٢٢ | ٢٦.٥٤% | دائرة مركزية | | |
| ٨٣ | ١٠٠% | المجموع | | |

يتضح من الجدول (١) أن أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (٤١ - ٤٥) سنة شكلوا اعلى نسبة (٣٤.٩٤٪)، الامر الذي يعد طبيعياً ومنطقياً، حيث كانت عينة الدراسة من المديرين وشاغلي المناصب في المستوى الإداري الأعلى، وبالتالي يكون هؤلاء حصلوا على مركزهم الحالي بعد خبرة من السنوات أو بالتدرج الوظيفي فلا يتوقع أن يكونوا من الفئات العمرية الاقل، ومما يؤكد على ذلك أن أقل فئة أعمار (٣٠ سنة فأقل) سجلت أدنى نسبة (٨.٤٣٪).

وشكل الذكور ما نسبته (٦٣.٦٨٪) من مجموع أفراد العينة، الأمر الذي يتوافق مع الواقع الإداري بشكل عام، وبالرغم من التوسع في دور المرأة في مجال الإنتاج والعمل، وهذا لا يتعارض مع النسبة السابقة، فنسبة الإناث من أفراد العينة كانت (٣٦.١٤٪) وهي نسبة جيدة ولا تقل بفارق كبير عن نسبة الذكور.

كانت النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس (٦٨.٦٧٪)، الأمر الذي ينسجم مع التوجه العام في معظم المجتمعات. فلطالما اعتبرت الشهادة الجامعية الأولى بمثابة المرحلة الأكاديمية الإلزامية التي يجب على الفرد اجتيازها، ليؤمن مكانة إجتماعية ووظيفة جيدة. في حين أن مرحلة الدراسات العليا خياراً إضافياً للفرد، عادةً ما يعتمد القرار باتخاذها على تحسين المستوى الوظيفي أو الاجتماعي.

ما نسبته (٦٢.٦٥٪) من أفراد عينة الدراسة كانوا ممن حصلوا على آخر مؤهل علمي من الأردن، ولعل ذلك يعزى إلى التقدم الذي أحرزه الأردن في مجال التعليم والتعليم العالي، إضافة إلى رغبة الفرد في الدراسة في وطنه إذا ما كانت الفرصة موجودة، بدلاً من السفر إلى الخارج، ولا سيما في ظل ما قد يصيبه ذلك من كلفة مادية مقارنةً بكلفة الدراسة في الأردن.

يلاحظ من الجدول (٥ - ١) عدد متغير الوظيفة أن ما نسبته (٧٩.٥٤٪) من أفراد العينة كانوا يشغلون منصب (مدير دائرة). وهذا ينسجم مع شكل الهرم الوظيفي في الهياكل التنظيمية ولا سيما في القطاع العام. فكلما إتجهنا إلى قاعدة الهرم نزولاً، إزداد عدد الوظائف بكل مستوى.

فيما يخص طريقة الوصول إلى الوظيفة الخالية، يتضح من الجدول (١) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة وصلوا إلى وظيفتهم الخالية بالتدرج الوظيفي (٣٤.٩٤٪)، الأمر الذي يفسر من خلال سياسة الترفيع المنضقة حالياً في نظام الخدمة المدنية الأردني، ولا سيما أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يعملون في وزارات ودوائر مركزية، وهي من

الأجهزة التي تخضع إلى ذلك النظام. تأتي في المرتبة الثانية نسبة أفراد عينة الدراسة الذين حصلوا على وظيفتهم الحالية بالإختيار المباشر من الإدارة، ولعل ذلك يعزى إلى الإزدياد في أعداد المعينين على العقود في القطاع العام، وهي إحدى الطرق التي تعتمد عليها الوزارات والدوائر في تعيين أفراد خارج نظام الخدمة المدنية.

ويتضح من الجدول السابق عند متغير مكان السكن، أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانوا ممن يعملون في مكان قريب من مكان السكن (٤٦,٩٨٪)، أما بالنسبة لمكان الدراسة قبل الجامعية فكانت النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ممن درسوا داخل الأردن قبل الجامعية ونسبة (٩٢,٧٧٪).

عرض النتائج والمناقشة:

سيتم عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالإعتماد على فرضيات الدراسة، ثم الخروج بإستنتاجات وتوصيات. علماً أن الدراسة تعتمد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) لفحص فرضياتها.

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق سياسات الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، والرواتب والعلوات، (السياسات الجديدة) لمعايير الدراسة. والفرضيات الفرعية التالية تعبر عن الفرضية الرئيسة الأولى:

المساواة وتكافؤ الفرص:

١. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق السياسات الجديدة للمساواة وتكافؤ الفرص.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسياسات الجديدة عند معيار المساواة وتكافؤ الفرص، كما في الجدول (٢). وللكشف عن وجود أي فروق بين السياسات في درجة تحقيقها للمساواة وتكافؤ الفرص، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، الجدول (٣).

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسياسات الجديدة عند معيار المساواة وتكافؤ الفرص

| المعيار | السياسات الجديدة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| المساواة وتكافؤ الفرص | الاختيار والتعيين | ٨٣ | ٣٥٣ | ١.٠٨ |
| | تقييم الأداء | ٨٣ | ٣٥٧ | ٠.٧٠ |
| | الرواتب والعلاوات | ٨٣ | ٣٦٧ | ٠.٧٢ |
| | المجموع | ٢٤٩ | ٣٥٩ | ٠.٨٥ |

يظهر من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية للسياسات الجديدة عند معيار المساواة وتكافؤ الفرص تقع بين (٣.٥٣ - ٣.٦٧)، وكان المتوسط الحسابي للمجال مرتفعاً (٣.٥٩). مما يعني أن السياسات الجديدة تحقق المساواة وتكافؤ الفرص بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين السياسات الجديدة

على معيار المساواة وتكافؤ الفرص

| الدلالة الاحصائية | قيمة (F) | متوسط الربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|----------|---------------|-------------|----------------|----------------|
| | | ٠.٤٦٩ | ٢ | ٠.٩٣٨ | بين المجموعات |
| ٠.٥٢ | ٠.٦٤ | | ٢٤٦ | ١٨٠.٠٥٢ | خلال المجموعات |
| | | ٠.٧٣٢ | ٢٤٨ | ١٨٠.٩٩٠ | الكلية |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يظهر من الجدول (٣) أن قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٥٢)، مما يثبت الفرضية

الفرعية الأولى

مستوى أداء أفضل:

٢. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في اتجاهات أفراد عينة

الدراسة نحو تحقيق السياسات الجديدة لمستوى أداء أفضل.

لتتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للسياسات الجديدة عند معيار مستوى الأداء، كما في الجدول (٤)، وللكشف عن

الفروق في المتوسطات الحسابية، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما في

الجدول (٥).

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسياسات الجديدة عند معيار مستوى الأداء

| المعيار | السياسات الجديدة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|--------------------|-------|-----------------|-------------------|
| مستوى الأداء | الاختيار والتعيين | ٨٣ | ٣.٦٢ | ٠.٨٤ |
| | تقييم الأداء | ٨٣ | ٣.٧١ | ٠.٥٩ |
| | الرواتب و العلاوات | ٨٣ | ٣.٧٤ | ٠.٧٠ |
| | المجموع | ٢٤٩ | ٣.٦٩ | ٠.٧٢ |

يظهر من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٦٢ - ٣.٧٤) وهي متوسطات مرتفعة ومقاربة جداً، مع أن سياسة الرواتب والعلاوات حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣.٧٤) في تحقيق مستوى أفضل من الأداء، وبفارق قليل عن سياسة تقييم الأداء.

الجدول (٥) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق عند معيار مستوى الأداء

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (f) | الدلالة الاحصائية |
|----------------|----------------|-------------|------------------|----------|-------------------|
| بين المجموعات | ٠.٦٦٥ | ٢ | ٠.٣٣٣ | ٠.٦٤٧ | ٠.٥٢ |
| خلال المجموعات | ١٢٦.٤٧٥ | ٢٤٦ | ٠.٥١٤ | | |
| الكلية | ١٢٧.١٤١ | ٢٤٨ | | | |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يظهر من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($\alpha=0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السياسات الجديدة في رفع مستوى الأداء، حيث بلغت قيمة (ف) (0.647) وبدلالة إحصائية (0.052). وبذلك تثبت الفرضية الفرعية الثانية.

الشفافية وتسهيل الرقابة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في اتجاهات أفراد العينة نحو تحقيق السياسات الجديدة للشفافية وتسهيل الرقابة. للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسياسات الجديدة عند معيار الشفافية وتسهيل الرقابة كمايلي:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسياسات الجديدة عند معيار الشفافية وتسهيل الرقابة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | السياسات الجديدة | المعيار |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|-------------------------|
| ١.٠٠ | ٣.٣٥ | ٨٣ | الاختيار والتعيين | الشفافية وتسهيل الرقابة |
| ٠.٦٣ | ٣.٦٧ | ٨٣ | تقييم الأداء | |
| ٠.٧٥ | ٣.٥٢ | ٨٣ | الرواتب والعلاوات | |
| ٠.٨٥ | ٣.٥٢ | ٢٤٩ | المجموع | |

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين ($3.35 - 3.67$) وهي متوسطات متباعدة نسبياً، وكانت أعلاها لسياسة تقييم الأداء وأقلها لسياسة الاختيار والتعيين. فأفراد عينة الدراسة يجدون أن سياسة الاختيار والتعيين تحقق معيار الشفافية

وتسهيل الرقابة بدرجة متوسطة، في حين تحقق كل من سياسة الرواتب والعلاوات وتقييم الأداء هذا المعيار بدرجة مرتفعة، وذلك يدل على احتمال وجود فروق ولو بالقليلة بين السياسات في تحقيق الشفافية وتسهيل الرقابة، وللكشف عن مواقع هذه الفروق والتأكد من وجودها تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين السياسات الجديدة على

معييار الشفافية وتسهيل الرقابة

| الدالة الاحصائية | قيمة (f) | متوسطات المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|------------------|----------|------------------|-------------|----------------|----------------|
| ٠.٠٣٩ | ٣.٢٧٦ | ٢.١٦١ | ٢ | ٤٣٢٣ | بين المجموعات |
| | | ٠.٦٦٠ | ٢٦٤ | ١٦٢٣٠٥ | خلال المجموعات |
| | | | ٢٤٨ | ١٦٦٦٢٨ | الكلية |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يظهر من الجدول (٧) أن قيمة (f) بلغت (٣.٢٧٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وكانت قيمة دلالتها (٠.٠٣٩)، وبذلك يتم نفي الفرضية الفرعية الثالثة (الشفافية وتسهيل الرقابة)، ويؤخذ بالفرضية البديلة، وبالتالي فإنه: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق السياسات الجديدة للشفافية وتسهيل الرقابة.

وللكشف عن مواقع الدلالة الإحصائية تم تطبيق إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، لتحديد لصالح أي من السياسات تعود تلك الفروق. كما في الجدول (٨).

الجدول (٨) نتائج إختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مواقع الدلالة الإحصائية بين السياسات الجديدة

على معيار الشفافية وتسهيل الرقابة

| السياسة | المتوسط الحسابي | ١. الإختيار والتعيين | ٢. تقييم الأداء | ٣. الرواتب والعلاوات |
|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| ١. الإختيار والتعيين | ٣.٣٥ | | ❖ | |
| ٢. تقييم الأداء | ٣.٦٧ | ❖ | | |
| ٣. الرواتب والعلاوات | ٣.٥٢ | | | |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يظهر من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق معيار الشفافية وتسهيل الرقابة بين سياسة تقييم الأداء و سياسة الإختيار والتعيين ولصالح سياسة تقييم الأداء. يعزى الباحث حصولها على أقل متوسط حسابي (٣.٣٥) عند معيار الرقابة والشفافية، إلى ما تقدمه السياسة من تحويل صلاحيات الإختيار والتعيين للوزارات والمؤسسات ضمن السعي إلى لامركزية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل التجربة الإدارية الأردنية في هذا المجال، ولا سيما التعيينات على العقود، وعدم وضوح الأسس التي تقوم عليها، وممارسات الوساطة والمحسوبية، في ظل ذلك، تصبح مساعي السياسة الجديدة نحو لامركزية تطبيقات الإختيار والتعيين موضع شك بانها ستتم على أسس واضحة للجميع، و بأن أي تجاوزات وإلتفافات بها ستكون ظاهرة للجهات الرقابية، بل قد يصعب من مهمة الرقابة، ولاسيما أن برنامج إصلاح القطاع العام لم يحدد بشكل واضح طبيعة الجهة التي ستمارس الرقابة، وفيما إذا كانت مرتبطة بالسلطة التشريعية أو التنفيذية.

وعلى الرغم من أن سياسة الإختيار والتعيين حصلت على أقل متوسط حسابي بين السياسات في تحقيق الشفافية تسهيل الرقابة، إلا أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تحقق هذا المعيار بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى الجانب الأخر من السياسة، من خلال ما تقدمه من إعلان عن

الوظائف الشاغرة، ومتطلبات الحصول عليها، واعتماد إشباع المتقدمين لهذه المتطلبات بقبولهم في الوظيفة أكثر من الاعتماد على أقدمية الطلب والتقدير العام المؤهل لعلمي كما هو مطبق حالياً. أما فيما يخص سياسة تقييم الأداء، فإن حصولها على أعلى متوسط حسابي (٣.٦٧) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالحها من بين السياسات الأخرى في تحقيق الشفافية وتسهيل الرقابة، فإن ذلك يعزى إلى تركيز هذه السياسة على تحديد مؤشرات للأداء يسهل قياسها وعلنية تقارير الأداء، وتقديم التغذية الراجعة للموظف عن أدائه، وشمول عملية تقييم الأداء لبعض موظفي الفئة العليا، ولا سيما أن معايير التقييم سوف تعتمد بشكل أساسي على متطلبات الوظيفة وأهدافها، الأمر الذي يختلف بشكل كبير عن السياسة المطبقة حالياً.

الجدارة والإستحقاق:

٣. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق السياسات الجديدة لأسس الجدارة والإستحقاق .
 للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسياسات الجديدة عند معيار الجدارة والاستحقاق. الجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسياسات الجديدة عند معيار الجدارة والإستحقاق.

| المعيار | السياسات الجديدة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| الجدارة والإستحقاق | الاختيار والتميين | ٨٣ | ٣.٥٩ | ٠.٨٦ |
| | تقييم الأداء | ٨٣ | ٣.٦٥ | ٠.٦٩ |
| | الرواتب والعلوات | ٨٣ | ٣.٧٥ | ٠.٧٦ |
| | المجموع | ٢٤٩ | ٣.٦٦ | ٠.٧٧ |

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٥٩ - ٣.٧٥) وذلك يدل على احتمال وجود فروق ظاهرية بين هذه المتوسطات، خصوصاً على سياسة الرواتب والعلوات في تحقيق معيار أسس الجدارة والإستحقاق، بدرجة مرتفعة وبأعلى متوسط (٣.٧٥).

وللكشف عن وجود هذه فروق بين تحقيق السياسات لمعيار الجدارة والإستحقاق والتعرف على دلالتها تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA). الجدول (١٠ - ٥) يوضح ذلك.

الجدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين السياسات الجديدة على

معيار الجدارة والإستحقاق

| الدلالة الإحصائية | قيمة (F) | متوسطات المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|----------|------------------|-------------|----------------|----------------|
| ٠.٣٩ | ٠.٩٤١ | ٠.٥٦٤ | ٢ | ١.١٢٨ | بين المجموعات |
| | | ٠.٦٠٠ | ٢٦٤ | ١٤٧.٥٥١ | خلال المجموعات |
| | | | ٢٤٨ | ١٤٨.٦٨٠ | الكلية |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يظهر من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين السياسات الجديدة في تحقيق معيار الجدارة والاستحقاق، حيث بلغت قيمة (F) (٠.٤٩١) وبدلالة إحصائية (٠.٣٩). وبذلك تثبت الفرضية الفرعية الرابعة (تحقيق الجدارة والإستحقاق). بعد التحقق من الفرضيات الفرعية الأربعة فيما سبق يمكن الحكم أن الفرضية الرئيسة الأولى لم تثبت، ويُأخذ بالفرضية البديلة، حيث أنه:

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق سياسة الأختيار والعيين، وتقييم الأداء، والرواتب والعلاوات لمعايير الدراسة. ووجدت هذه الفروقات بين سياسة تقييم الأداء وسياسة الإختيار والتعيين على تحقيق معيار الشفافية وتسهيل الرقابة، لصالح سياسة تقييم الأداء وبدلالة إحصائية (0.039) ومتوسط حسابي أعلى (3.67) . (الفرضية الفرعية الثالثة).

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الممارسات الإدارية للشللية والواسطة والمحسوبة في سياسات إدارة الموارد البشرية ببرنامج الإصلاح العام.

لفحص هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الممارسات الإدارية للشللية والواسطة والمحسوبة في ظل السياسات الجديدة. الجدول (١١) يبين ذلك.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الممارسات الإدارية

للشللية والواسطة والمحسوبة في ظل السياسات الجديدة

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | السياسات الجديدة | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|-------------------|
| ١.٠٢ | ٣.٢٥ | ٨٣ | لاختيار وتعيين | الواسطة والمحسوبة |
| ٠.٨٨ | ٣.٣٦ | ٨٣ | تقييم الأداء | |
| ٠.٨٩ | ٣.٤٧ | ٨٣ | رواتب وعلاوات | |
| ٠.٩٣ | ٣.٣٦ | ٢٤٩ | تجميع | |

يظهر من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٢٥ - ٣.٤٧) وهي متوسطة ومتقاربة، وقد كان أعلاها لسياسة الرواتب والعلاوات (٣.٤٧)، وذلك يعني أن السياسات الثلاث لاتساهم في تعزيز الممارسات الإدارية للشللية والواسطة والمحسوية لكن بدرجة متوسطة. وللتأكد من وجود فروق في اتجاهات أفراد العينة، وللكشف عن دلالتها تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فروق في اتجاهات عينة الدراسة نحو

الممارسات الإدارية للشللية والواسطة والمحسوية تبعاً لنوع السياسة

| الدلالة الاحصائية | قيمة (f) | متوسطات المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|----------|------------------|-------------|----------------|----------------|
| ٠.٣١ | ١.١٦ | ١.٠١٣ | ٢ | ٢.٠٢٧ | بين المجموعات |
| | | ٠.٨٧٢ | ٢٤٦ | ٢١٤.٥٥١ | خلال المجموعات |
| | | | ٢٤٨ | ٢١٦.٥٧٨ | الكلية |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يظهر من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين السياسات الجديدة في ممارسات الشللية والواسطة والمحسوية، حيث بلغت قيمة (ف) (١.١٦) وبدلالة إحصائية (٠.٣١). وبذلك يتم إثبات الفرضية الرئيسة الثانية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام في تحقيق معايير الدراسة تعود لأثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

وعند التحقق من الفرضية الثالثة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مستويات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (t)، لجميع مستويات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وجد أن المتغيرات التالية فقط كانت ذات أثر على إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السياسات الجديدة وأدت إلى وجود فروق في إجاباتهم:

١. مكان السكن بالنسبة لمكان العمل.

للكشف عن أثر مكان السكن على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، و الجدول (١٣) يبين ذلك.

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير مكان السكن

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مكان السكن | السياسة |
|-------------------|-----------------|-------|----------------------------------|-------------------|
| ٠.٨٩ | ٣.٤٦ | ٣٩ | ١. العمل قريب من مكان السكن | الاختيار والتعيين |
| ٠.٨٥ | ٣.٥٩ | ٢٤ | ٢. العمل في المحافظة التي اسكنها | |
| ٠.٩٤ | ٣.٣٦ | ٢٠ | ٣. العمل في محافظة قريبة | |
| ٠.٨٨ | ٣.٤٧ | ٨٣ | المجموع | |
| ٠.٤٧ | ٣.٧٤ | ٣٩ | ١. العمل قريب من مكان السكن | تقييم الأداء |
| ٠.٧٥ | ٣.٦٥ | ٢٤ | ٢. العمل في المحافظة التي اسكنها | |
| ٠.٦٧ | ٣.٤٠ | ٢٠ | العمل في محافظة قريبة | |
| ٠.٦٢ | ٣.٦٣ | ٨٣ | المجموع | |
| ٠.٦٦ | ٣.٧٥ | ٣٩ | ١. العمل قريب من مكان السكن | الرواتب |

| | | | | |
|------|------|----|----------------------------------|-----------|
| ٠.٦٤ | ٣.٧٦ | ٢٤ | ٢. العمل في المحافظة التي اسكنها | والعلاوات |
| ٠.٧٠ | ٣.٣٠ | ٢٠ | العمل في محافظة قريبة | |
| ٠.٦٩ | ٣.٦٥ | ٨٣ | المجموع | |

يظهر من الجدول (١٣) أن أدنى قيم للمتوسطات الحايية كانت لجميع السياسات على عينة الأفراد العاملين في محافظة قريبة، وأبرزها لاتجاهات الأفراد العاملين في المحافظة التي يسكنوها أو قريب من مكان سكنهم، كما ويلاحظ ان المتوسطات الحسائية لكل سياسة متباعدة. مما يشير الى احتمال وجود فروق بين توجهات أفراد العينة نحو السياسات تبعاً لمتغير مكان السكن. وللكشف عن دلالة هذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الجدول (١٤) يوضح ذلك.

الجدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر متغير مكان السكن

| السياسة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الاختبار والتعيين | بين المجموعات | ٠ ٥٤٤ | ٢ | ٠.٢٧٢ | ٠.٣٤ | ٠.٧١ |
| | خلال المجموعات | ٦٣ ٩٧٢ | ٨٠ | ٠.٨٠ | | |
| | الكلية | ٦٤ ٥١٧ | ٨٢ | | | |
| تقييم الأداء | بين المجموعات | ١ ٥٣٤ | ٢ | ٠.٧٦٧ | ٢.٠٥٧ | ٠.١٣ |
| | خلال المجموعات | ٢٩ ٨٣٠ | ٨٠ | ٠.٣٧٣ | | |
| | الكلية | ٣١.٣٦٤ | ٨٢ | | | |
| الرواتب والعلاوات | بين المجموعات | ٣.١٤١ | ٢ | ١.٥٧١ | ٣.٥١٥ | ٠.٠٣ |
| | خلال المجموعات | ٣٥.٧٥٣ | ٨٠ | ٠.٤٤٧ | | |
| | الكلية | ٣٨.٨٩٥ | ٨٢ | | | |

♦ قيمة ألفا دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha=٠.٠٥$)

يظهر من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسي الاختيار والتعيين. وتقييم الأداء تعزى لمكان السكن، في حين وجدت الفروق في اتجاهات الأفراد نحو سياسة الرواتب والعلاوات تعزى لأثر متغير مكان السكن. وللكشف عن مواقع الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسة الرواتب والعلاوات بين مستويات متغير مكان السكن تم تطبيق اختبار شيفيه (scheffe). الجدول (١٥) يوضح ذلك.

الجدول (١٥) نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للكشف عن مواقع الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات الرواتب والعلاوات تبعاً لمتغير مكان السكن.

| مكان السكن | المتوسط الحسابي | ١. العمل القريب من مكان السكن | ٢. العمل في المحافظة التي اسكنها | ٣. العمل في محافظة قرية |
|----------------------------------|-----------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| ١. العمل القريب من مكان السكن | ٣٧٥ | ❖ | | |
| ٢. العمل في المحافظة التي اسكنها | ٣٧٦ | | ❖ | |
| ٣. العمل في محافظة قرية | ٣٣٠ | ❖ | ❖ | |

❖ قيمة الفا دالة عن مستوى $(\alpha=0.05)$.

يظهر من الجدول (١٥) أن مواقع الدلالة الإحصائية كانت بين العمل قريباً من مكان السكن) و(العمل في محافظة قرية) ولصالح اتجاهات الأفراد العاملين في مكان قريب من سكنهم. كما تبين وجود فروق بين اتجاهات الأفراد نحو سياسة الرواتب والعلاوات تبعاً لمكان سكنهم بين الأفراد العاملين في محافظة قرية والعاملون في المحافظة التي يسكنوها، ولصالح

العاملون في المحافظة التي يسكنوها. ولم توجد فروق بين اتجاهات الأفراد العاملين في المحافظة التي يسكنوها والعاملين في مكان قريب من سكنهم نحو سياسة الرواتب والعلاوات. مما تقدم يلاحظ أن الفروق كانت دوماً تتجه لصالح مكان السكن الأقرب لمكان العمل. فكانت في المرة الأولى لصالح (العمل القريب من مكان السكن) على حساب (العمل في محافظة قريبة من مكان السكن)، ثم كانت لصالح (العمل في المحافظة التي أسكنها) على حساب (العمل في محافظة قريبة من مكان السكن).

وبما أن عينة الدراسة إستهدفت الأجهزة داخل حدود العاصمة عمان، يكون مكان العمل لجميع أفراد عينة الدراسة هو (عمان)، وبالتالي يكون (مكان السكن القريب من العمل) و(العمل في المحافظة التي أسكنها) هو (عمان) أيضاً. وبذلك تكون سياسة الرواتب والعلاوات الجديدة تحقق معايير الدراسة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من سكان (عمان)، أكثر من درجة تحقيقها لمعايير الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من سكان المحافظات الأخرى.

يمكن أن يفسر ذلك في ظل التباين الاقتصادي بين محافظات المملكة، حيث تكتسب عمان ميزة على غيرها من المحافظات من ناحية مستوى الخدمات ومستوى المعيشة الذي يعتبر مرتفع نسبياً في عمان مقارنة بالمحافظات الأخرى، وبالتالي فإن مستويات الدخل بأنواعه لسكان عمان مرتفعة نسبياً لتمكينهم من توفير متطلبات المعيشة، خصوصاً في مناطق معينة من العاصمة، حيث لا يشكل الراتب أو الأجر مصدر الدخل الوحيد لسكانها. يعتقد الباحث أن ذلك جعل سكان المحافظات الأخرى من عينة أفراد الدراسة يفكرون بجدية في آثار سياسة الرواتب والعلاوات الجديدة على رواتبهم أكثر من سكان عمان، ولاسيما أن رواتب سكان المحافظات الأخرى تشكل الجزء الأكبر من دخولهم، وأحتى تشكل مصدر الدخل كله.

٢. المؤهل العلمي.

للكشف عن أثر متغير المؤهل العلمي في اتجاهات أفراد العينة نحو السياسات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (١٦) يبين ذلك .

الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | السياسة |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|----------------------|
| ٠.٤٧ | ٣.١٩ | ٤ | ١. دبلوم متوسط | الاختبار والتعيين |
| ٠.٨٨ | ٣.٥٨ | ٥٧ | ٢. بكالوريوس | |
| ١.٠٥ | ٢.٩٨ | ٤ | ٣. دبلوم عالي | |
| ١.٠٢ | ٣.٢٧ | ١٣ | ٤. ماجستير | |
| ٠.٧٥ | ٣.٣٨ | ٥ | ٥. دكتوراه | |
| ٠.٨٨ | ٣.٤٧ | ٨٣ | المجموع | |
| ٠.٢٦ | ٢.٩٧ | ٤ | ١. دبلوم متوسط | تقييم الأداء |
| ٠.٥١ | ٣.٧٢ | ٥٧ | ٢. بكالوريوس | |
| ١.٥٨ | ٢.٩٨ | ٤ | ٣. دبلوم عالي | |
| ٠.٦١ | ٣.٦٥ | ١٣ | ٤. ماجستير | |
| ٠.٣٦ | ٣.٦١ | ٥ | ٥. دكتوراه | |
| ٠.٦٢ | ٣.٦٣ | ٨٣ | المجموع | |
| ٠.٤٩ | ٣.٢٠ | ٤ | ١. دبلوم متوسط | الرواتب والعلاوات |
| ٠.٥٩ | ٣.٦٨ | ٥٧ | ٢. بكالوريوس | |
| ١.٤٣ | ٣.٩٦ | ٤ | ٣. دبلوم عالي | |
| ٠.٧٧ | ٣.٥٩ | ١٣ | ٤. ماجستير | |
| ٠.٩٠ | ٣.٤٤ | ٥ | ٥. دكتوراه | |
| ٠.٦٩ | ٣.٦٥ | ٨٣ | المجموع | |

من الجدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد العينة نحو سياسة الاختيار والتعيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تراوحت بين (٢.٩٨ - ٣.٥٨)، وكان أبرزها لحاملين درجة البكالوريوس ، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية على سياسة تقييم الأداء بين (٢.٩٧ - ٣.٧٢)، وكان أبرزها للحاصلين على درجة البكالوريوس أيضاً، أما سياسة الرواتب والعلاوات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٢٠ - ٣.٩٦)، وكان أبرزها لمؤهل الدبلوم العالي، وأدناها الدبلوم المتوسط.

الجدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر المؤهل العلمي

| الدلالة الاحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | السياسة |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| ٠.٥٣ | ٠.٧٨٤ | ٠.٦٢٣ | ٤ | ٢.٤٩٣ | بين المجموعات | الاختيار والتعيين |
| | | ٠.٧٩٥ | ٧٨ | ٦٢٠٢٤ | خلال المجموعات | |
| | | | ٨٢ | ٦٤٥١٧ | الكلية | |
| ٠.٠٣٦ | ٢.٧١٧ | ٠.٩٥٩ | ٤ | ٣٨٣٦ | بين المجموعات | تقييم الأداء |
| | | ٠.٣٥٣ | ٧٨ | ٢٧٥٢٨ | خلال المجموعات | |
| | | | ٨٢ | ٣١٣٦٤ | الكلية | |
| ٠.٥٢٥ | ٠.٨٠٧ | ٠.٣٨٦ | ٤ | ١٥٤٥ | بين المجموعات | الرواتب والعلاوات |
| | | ٠.٤٧٩ | ٧٨ | ٣٧٣٥٠ | خلال المجموعات | |
| | | | ٨٢ | ٣٨٨٩٥ | الكلية | |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يظهر من الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الأفراد نحو سياسة تقييم الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث

بلغت قيمة (ف) لسياسة تقييم الأداء (٢,٧١٧) وكانت داله احصائياً، بمستوى دلالة (٠,٠٣٦). للكشف عن مواقع الدلالة الإحصائية، تم تطبيق اختبار شيفيه (scheffe)، والجدول (١٨) يوضح ذلك.

الجدول (١٨) نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للكشف عن مواقع الدلالة الاحصائية في سياسة تقييم الأداء

عند متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ١. دبلوم متوسط | ٢. بكالوريوس | ٣. دبلوم عالي | ٤. ماجستير | ٥. دكتوراه |
|----------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|------------|------------|
| ١. دبلوم متوسط | ٢٩٧ | | ❖ | | ❖ | ❖ |
| ٢. بكالوريوس | ٣٧٢ | ❖ | | ❖ | | |
| ٣. دبلوم عالي | ٢٩٨ | | ❖ | | ❖ | ❖ |
| ٤. ماجستير | ٣٦٥ | ❖ | | ❖ | | |
| ٥. دكتوراه | ٣٦١ | ❖ | | ❖ | | |

❖ قيمة الفادالة احصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يظهر من الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة الدبلوم المتوسط وكل من درجة البكالوريوس و الماجستير والدكتوراه، ولصالح درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في سياسة تقييم الأداء.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى تباين المستوى الأكاديمي، فكان أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الاكاديمية الأعلى أكثر إطلاعاً وإدراكاً من الناحية الاكاديمية على مضامين سياسات إدارة الموارد البشرية التي تنسجم مع التوجهات الحديثة في الإدارة وآثارها، وأن إيجادها ضرورة لا بد منها، تماشياً مع المستجدات والتوجهات الدولية في الممارسة والفكر بمجال إدارة الموارد البشرية، ويلاحظ أن حملة (الدبلوم المتوسط) وجدوا أن السياسات

الجديدة تحقق معايير الدراسة بدرجة متوسطة، في حين حملة (البكالوريوس)، (الماجستير) و(الدكتوراة) وجدوا أنها تحقق المعايير بدرجة مرتفعة، كما يتضح من الجدول (١٨). مما يعني أنه كلما زاد مستوى المؤهل العلمي كلما إتجهت النتيجة إلى تبني لامركزية الاختيار والتعيين وإدارة الأداء.

كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الدبلوم العالي وكل من درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراة، ولصالح الأفراد الحاملين لدرجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة نحو سياسة تقييم الأداء في برنامج إصلاح القطاع العام.

٣. مكان الدراسة قبل الجامعية.

للكشف عن اثر متغير مكان الدراسة قبل الجامعية، تم تطبيق اختبار (t)، والجدول (١٩) يوضح ذلك.

الجدول (١٩) نتائج اختبار (t) للكشف عن أثر متغير مكان الدراسة قبل الجامعية في اتجاهات أفراد عينة

الدراسة نحو السياسات الجديدة

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مكان الدراسة | السياسة |
|-------------------|----------|-------------------|-----------------|-------|--------------|-------------------|
| ٠.١٥ | ١.٤٢٥ | ٠.٩٠ | ٣.٤٣ | ٧٧ | داخل الأردن | الاختيار والتعيين |
| | | ٠.٤١ | ٣.٩٦ | ٦ | خارج الأردن | |
| ٠.٠٤ | ٢.٠٣٦ | ٠.٦١ | ٣.٥٩ | ٧٧ | داخل الأردن | تقييم الأداء |

| | | | | | | |
|------|-------|------|------|----|----------------|----------------------|
| | | ٠.٤٤ | ٤.١٢ | ٦ | خارج الأردن | |
| ٠.٠٨ | ١.٧٢٢ | ٠.٦٨ | ٣.٦١ | ٧٧ | داخل الأردن | الرواتب والعلاوات |
| | | ٠.٥٤ | ٤.١١ | ٦ | خارج الأردن | |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يظهر من الجدول (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسة تقييم الأداء تعود لأثر متغير مكان الدراسة قبل الجامعية، ولصالح من درسوا خارج الأردن حيث بلغت قيمة (ت) (٢.٠٣٦) بدلالة احصائية (٠.٠٤). كما أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد الذين درسوا داخل الأردن بلغ (٣.٥٩) في حين كان (٤.١٢) لمن درسوا خارج الأردن، وذلك عند سياسة تقييم الأداء أيضاً. أما كل من سياسي الاختيار والتعيين، والرواتب والعلاوات فلم تظهر فروق ذات دلالة احصائية تعود لأثر متغير مكان الدراسة قبل الجامعة.

إن وجود الفروق عند سياسة تقييم الأداء ولصالح من درسوا خارج الأردن، يعني أن أفراد عينة الدراسة ممن تلقوا دراستهم قبل الجامعية خارج الأردن، يجدون أن سياسة تقييم الأداء الجديدة تتحقق معايير الدراسة بدرجة مرتفعة جداً (متوسط حسابي ٤.١٢)، وبدرجة أكبر من تحقيق تلك السياسة لمعايير الدراسة من وجهة نظر من تلقوا دراستهم قبل الجامعية داخل الأردن (متوسط حسابي، ٣.٥٩).

يعتقد الباحث أن الأفراد الذين تلقوا دراستهم قبل الجامعية خارج الأردن لا يميلون تصوراً كاملاً عن مسيرة الإدارة العامة الأردنية ولا سيما في مجال إصلاح الخدمة المدنية، وعن خصوصية الواقع الأردني، وتأثرت توجهاتهم وقيمهم الشخصية بشكل عام بثقافة الدول

التي درسوا بها وتكوينها الثقافي والاجتماعي، خصوصاً أن الدراسة ما قبل الجامعية تكون في الفترة العمرية التي تتشكل بها قيم وإتجاهات الفرد وتتأثر بمكونات المجتمع المحيط من أفراد ومؤسسات، وبالتالي لم يتعاملوا مع معايير الدراسة بدافع التجربة الشخصية أو المعاشية للواقع الأردني مقارنة بمن نشأوا في الأردن وتلقوا دراستهم قبل الجامعية في ظل الخصوصية الاجتماعية والثقافية والادارية الأردنية، وما يدل على ذلك أن المتوسط الحسابي عند مستوى (الدراسة قبل الجامعية خارج الأردن) سجل قيمة مرتفعة جداً (٤.١٢)، وتعتبر من القيم المرتفعة بين المتوسطات الحسابية في الدراسة على جميع المجالات والمتغيرات الشخصية. وفي مجال سياسة تقييم الأداء، فإنه من ضمن ما يميز هذه السياسة في ظل معايير الدراسة، هو علنية تقارير الأداء، الامر الذي يزيد من شفافية عملية تقييم الأداء، ومع أن جميع أفراد العينة وجدوا أن سياسة تقييم الأداء تحقق معيار الشفافية بصورة مرتفعة، إلا أن أفراد العينة ممن درسوا قبل الجامعة داخل الأردن وجدوا أن هذه السياسة تحقق الشفافية بدرجة أقل ممن درسوا خارج الاردن.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى تجربة الخدمة المدنية السابقة في هذا المجال والتي أشير إليها بشكل واضح في دراسة أجراها طعمانه (١٩٩٤)، حين طبقت علنية تقارير الأداء في نظام الخدمة المدنية، إلا أن الدراسة وجدت أن عملية تقييم الأداء تنقصها الموضوعية والعدالة، وبأن أفراد عينة الدراسة عانوا من قلة إهتمام الجهات العليا في إعتراضاتهم على تقارير الأداء، وأنه من الناحية العملية لم تكن تجري مقابلة حقيقية بين الموظف والرئيس المباشر عند الإنتهاء من عملية تقييم الأداء (طعمانه.١٩٩٤).

٤. مدة الخدمة في القطاع العام

للكشف عن أثر متغير مدة الخدمة في القطاع العام في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما في الجدول (٢٠).

الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغير مدة الخدمة في القطاع العام.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | السياسة |
|-------------------|-----------------|-------|---------------------|----------------------|
| ١.٠٤ | ٣.٣٣ | ١٠ | ١. (٥) سنوات فأقل | الاختيار والتعيين |
| ٠.٩٨ | ٣.٨٠ | ١٣ | ٢. من (٦ - ١٠) سنة | |
| ٠.٨٥ | ٣.١١ | ١٥ | ٣. من (١١ - ١٥) سنة | |
| ٠.٨٠ | ٣.٧٨ | ٢٣ | ٤. من (١٦ - ٢٠) سنة | |
| ٠.٧٥ | ٣.٢٧ | ٢٢ | ٥. (٢١) سنة فأكثر | |
| ٠.٨٨ | ٣.٤٧ | ٨٣ | المجموع | |
| ٠.٦٩ | ٣.٦٤ | ١٠ | ١ (٥) سنوات فأقل | تقييم الأداء |
| ٠.٥٥ | ٣.٨٧ | ١٣ | ٢ من (٦ - ١٠) سنة | |
| ٠.٤٦ | ٣.٥٦ | ١٥ | ٣ من (١١ - ١٥) سنة | |
| ٠.٦٢ | ٣.٧٢ | ٢٣ | ٤ من (١٦ - ٢٠) سنة | |
| ٠.٦٩ | ٣.٤٣ | ٢٢ | ٥ (٢١) سنة وأكثر | |
| ٠.٦٢ | ٣.٦٣ | ٨٣ | المجموع | |
| ٠.٩٩ | ٣.٤٦ | ١٠ | ١ (٥) سنوات فأقل | الرواتب والعلاوات |
| ٠.٥٩ | ٣.٨٩ | ١٣ | ٢ من (٦ - ١٠) سنة | |
| ٠.٦١ | ٣.٥٥ | ١٥ | ٣ من (١١ - ١٥) سنة | |
| ٠.٥٢ | ٣.٩٣ | ٢٣ | ٤ من (١٦ - ٢٠) سنة | |
| ٠.٦٨ | ٣.٢٦ | ٢٢ | ٥ (٢١) سنة وأكثر | |
| ٠.٦٩ | ٣.٦٥ | ٨٣ | المجموع | |

يظهر من الجدول (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لسياسة الاختيار والتعيين تقع بين (٣,١١ - ٣,٨٠)، كان أعلاها لفترة الخبرة (٦ - ١٠) سنوات، وأدناها لفترة الخبرة (١١ - ١٥) سنة. أما المتوسطات الحسابية لسياسة تقييم الأداء فقد تراوحت بين (٣,٤٣ - ٣,٨٧)، كان أبرزها لفترة الخبرة (٦ - ١٠) سنوات، وأدناها لفترة الخبرة (٢١) فأكثر. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لسياسة الرواتب والعلاوات بين (٣,٣٦ - ٣,٩٣)، كان أبرزها لذوي الخبرة (١٦ - ٢٠) سنة، وأدناها لذوي الخبرة (٢١) سنة فأكثر. يلاحظ مما تقدم في الجدول (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جميع السياسات كانت تزداد مع انخفاض عدد سنوات الخبرة و تقل بإزدياد عدد سنوات الخبرة، بمعنى أن العلاقة عكسية بين سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، و توجهاتهم نحو تحقيق السياسات الثلاث لمعايير الدراسة.

يعزي الباحث ذلك إلى أن الأفراد ذوي الخبرة الأكثر، وعلى الرغم من أهمية خبرتهم، ما زالوا متمسكين بالتوجهات والاساليب الكلاسيكية للإدارة، ولعلمهم لم يجاروا التطورات والتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وإعتادوا على ما يمارسونه منذ سنوات، خصوصاً أن السياسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية تستند إلى الممارسات الحديثة والمفاهيم الجديدة في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، لكن مع ذلك فإنهم يرون أن السياسات الجديدة تحقق معايير الدراسة بدرجة متوسطة، في حين أصحاب فئات الخبرة الأقل وجدوا أن السياسات تحقق معايير الدراسة بدرجة مرتفعة. وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية لأثر متغير مدة الخدمة في القطاع العام، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA). الجدول (٢١) يوضح ذلك.

الجدول (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر متغير مدة الخدمة في القطاع العام

| السياسة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الاختيار والتعيين | بين المجموعات | ٦.٧٦٢ | ٤ | ١.٦٩١ | ٢.٢٨ | ٠.٠٦ |
| | خلال المجموعات | ٥٧.٧٥٤ | ٧٨ | ٠.٧٤٠ | | |
| | الكلية | ٦٤.٥١٧ | ٨٢ | | | |
| تقييم الأداء | بين المجموعات | ١.٨٥١ | ٤ | ٠.٤٦٣ | ١.٢٢ | ٠.٣٠ |
| | خلال المجموعات | ٢٩.٥١٤ | ٧٨ | ٠.٣٧٨ | | |
| | الكلية | ٣١.٣٦٤ | ٨٢ | | | |
| الرواتب والعلاوات | بين المجموعات | ٤.٨٦٩ | ٤ | ١.٢١٧ | ٢.٧٩ | ٠.٠٣ |
| | خلال المجموعات | ٣٤.٠٢٥ | ٧٨ | ٠.٤٣٦ | | |
| | الكلية | ٣٨.٨٩٥ | ٨٢ | | | |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسة الرواتب والعلاوات، تعزى لأثر متغير مدة العمل في القطاع العام، حيث بلغت قيمة (ف) (٢.٧٩) بدلالة احصائية (٠.٠٣). وللكشف عن مواقع الدلالة الاحصائية على سياسة الرواتب والعلاوات بين مستويات متغير مدة العمل في القطاع العام، تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe)، والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢٢) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مواقع الدلالة الاحصائية في اتجاهات أفراد العينة

نحو سياسة الرواتب والعلاوات تبعاً لمتغير مدة الخدمة في القطاع العام

| (٢١) سنة فأكثر | (٢٠ - ١٦) سنة | (١٥ - ١١) سنة | (١٠ - ٦) سنوات | (٥) سنوات فأقل | المتوسط الحسابي | مدة الخدمة في القطاع العام |
|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| | | | | | ٣٠٤٦ | ١. (٥) سنوات فأقل |
| ❖ | | | | | ٣٨٩ | (١٠ - ٦) سنوات |
| | | | | | ٣٥٥ | ٢. (١٥ - ١١) سنة |
| ❖ | | | | | ٣٩٣ | ٣. (٢٠ - ١٦) سنة |
| | ❖ | | ❖ | | ٣٣٦ | ٤. (٢١) سنة فأكثر |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يظهر من الجدول (٢٢) أن الفروق في المتوسطات الحسابية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة على سياسة الرواتب والعلاوات تبعاً لمتغير مدة الخدمة في القطاع العام كانت بين مدة الخدمة (١٠ - ٦) سنوات و(٢١) سنة فأكثر ولصالح مدة الخدمة (١٠ - ٦) سنوات، وبين مدة الخدمة (٢٠ - ١٦) سنة و(٢١) سنة فأكثر، لصالح مدة الخدمة (٢٠ - ١٦) سنة. وهذا يتفق مع العلاقة العكسية بين سنوات الخبرة وتوجهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق سياسات الموارد البشرية لمعايير الدراسة، ويعزى لنفس السبب السابق ذكره عند مناقشة الجدول (٢٠).

٥. العمل الحالي.

بفرض الكشف عن الفروق في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام تبعاً لمتغير العمل الحالي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، الجدول (٢٣) يوضح ذلك.

الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات الأفراد نحو السياسات تبعاً لمتغير العمل الحالي.

| السياسة | العمل الحالي | العدد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|
| الإختيار والتعيين | ١. وزارة | ٣١ | ٣ ٦٩ | ٠.٨٧ |
| | ٢. مؤسسة عامة | ٢٤ | ٣ ٥٢ | ٠.٨٦ |
| | ٣. دائرة مركزية | ٢٢ | ٢ ٨٩ | ٠.٨١ |
| | المجموع | ١٣ | ٤ ٤٧ | ٠.٨٨ |
| تقييم الأداء | ١. وزارة | ٣١ | ٣ ٧٩ | ٠.٥٥ |
| | ٢. مؤسسة عممة | ٢٤ | ٣ ٥٢ | ٠.٦٢ |
| | ٣. دائرة مركزية | ٢٢ | ٣ ١٨ | ٠.٦٤ |
| | المجموع | ١٣ | ٣ ٦٣ | ٠.٦٢ |
| الرواتب والعلاوات | ١. وزارة | ٣١ | ٣ ٧٥ | ٠.٦٥ |
| | ٢. مؤسسة عامة | ٢٤ | ٣ ٥٤ | ٠.٦٦ |
| | ٣. دائرة مركزية | ٢٢ | ٣ ٤٢ | ٠.٨٣ |
| | المجموع | ١٣ | ٣ ٦٥ | ٠.٦٩ |

يظهر من الجدول (٢٣) أن أعلى المتوسطات الحسابية لإتجاهات الأفراد نحو جميع السياسات كانت للعاملين في الوزارات. و أدناها للعاملين في الدوائر المركزية. وللتأكد من

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الأفراد تبعاً لمتغير العمل الحالي تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، الجدول (٢٤) يوضح ذلك.

الجدول (٢٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر العمل الحالي على

اتجاهات الأفراد نحو السياسات الجديدة

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | السياسة |
|-------------------|----------|----------------|-------------|----------------|----------------|-------------------|
| ٠.٠٠٤ | ٣.٢٤٢ | ٢.٤١٩ | ٢ | ٤.٨٣٧ | بين المجموعات | الإختيار والتعيين |
| | | ٠.٧٤٦ | ٨٠ | ٥٩.٦٧٩ | خلال المجموعات | |
| | | | ٨٠ | ٦٤.٥١٧ | الكلية | |
| ٠.٠٠٤ | ٥.٨٠٤ | ١.٩٨٧ | ٢ | ٣.٩٧٤ | بين المجموعات | تقييم الأداء |
| | | ٠.٣٤٢ | ٨٠ | ٢٧.٣٩٠ | خلال المجموعات | |
| | | | ٨٢ | ٣١.٣٦٤ | الكلية | |
| ٠.٢٠٥ | ١.٦١٦ | ٠.٧٥٥ | ٢ | ١.٥١٠ | بين المجموعات | الرواتب والعلاوات |
| | | ٠.٤٦٧ | ٨٠ | ٣٧.٣٨٧ | خلال المجموعات | |
| | | | ٨٢ | ٣٨.٨٩٥ | الكلية | |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يظهر من الجدول (٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الأفراد نحو سياسة الإختيار والتعيين وسياسة تقييم الأداء تبعاً لمتغير العمل الحالي، ولم توجد فروق على سياسة الرواتب والعلاوات. ولمعرفة مواقع الدلالة الإحصائية في اتجاهات الأفراد نحو سياسة الإختيار والتعيين وسياسة تقييم الأداء، تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مواقع الدلالة في اتجاهات الأفراد نحو سياسات الجديدة تبعاً لمتغير العمل الحالي.

الجدول (٢٥) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مواقع الدلالة الاحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السياسات الجديدة تبعاً لمتغير العمل الحالي

| السياسة | العمل الحالي | المتوسط الحسابي | ١.وزارة | ٢.مؤسسة عامة | ٣.دائرة مركزية |
|-------------------|----------------|-----------------|---------|--------------|----------------|
| الإختيار والتعيين | ١.وزارة | ٣.٦٩ | | | ❖ |
| | ٢.مؤسسة عامة | ٣.٥٢ | | | |
| | ٣.دائرة مركزية | ٢.٨٩ | ❖ | | |
| تقييم الأداء | ١.وزارة | ٣.٧٩ | | | ❖ |
| | ٢.مؤسسة عامة | ٣.٥٢ | | | |
| | ٣.دائرة مركزية | ٣.١٨ | ❖ | | |

❖ قيمة ألفا دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يظهر من الجدول (٢٥) أن الفروق كانت في اتجاهات الأفراد نحو سياسة الإختيار والتعيين وسياسة تقييم الأداء بين العاملين في الوزارات والعاملين في الدوائر المركزية ولصالح العاملين في الوزارات، وبالتالي فإن اتجاهات الأفراد العاملين في الوزارات نحو سياسة الإختيار والتعيين وسياسة تقييم الأداء أنهما يحققان معايير الدراسة بدرجة مرتفعة بالمقارنة مع اتجاهات العاملين في الدوائر المركزية الذين يرون أنهما يحققان معايير الدراسة بدرجة متوسطة.

٣. تقدم، يتم نفي الفرضية الرئيسة الثالثة، ويؤخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق سياسات إدارة الموارد البشرية لمعايير الدراسة مجتمعة، تعود الأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية.

إستنتاجات الدراسة :

في السعي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على مشكلتها، من خلال تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، توصلت الدراسة إلى الإستنتاجات التالية :

١. تبين من خلال إجراءات ومحتوى هذه الدراسة أن هناك تفاعل و أثر متبادل بين برنامج إصلاح القطاع العام وما يتضمنه من سياسات لإدارة الموارد البشرية والمنهجية التي يستند إليها البرنامج. من جهة، ونظام الخدمة المدنية وسياسات إدارة الموارد البشرية المطبقان حالياً والجهات القائمة عليهما من جهة أخرى، حيث أدى ذلك التفاعل إلى تأثير كل من الطرفين في الآخر. عملياً ونظرياً.

٢. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فإن سياسات تقييم وإدارة الأداء والرواتب والعلاوات المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام تحقق، المساواة وتكافؤ الفرص، أسس الجدارة والاستحقاق. مستوى أفضل من الأداء، والشفافية وتسهيل الرقابة بدرجة مرتفعة.

٣. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فإن سياسة الإختيار والتعيين في برنامج إصلاح القطاع العام تحقق المساواه وتكافؤ الفرص، ومستوى أفضل من الأداء، وأسس الجدارة والإستحقاق بدرجة مرتفعة، في حين تحقق الشفافية وتسهل الرقابة بدرجة متوسطة.
٤. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فإن سياسات إدارة الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام لا تعزز الممارسات الإدارية للشللية والواسطة والمحسوبية، لكن بدرجة متوسطة.
٥. أثرت كل من المتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية : العمل الحالي، مدة الخدمة في القطاع العام، المؤهل العلمي، مكان الدراسة قبل الجامعية، ومكان السكن، على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام لمعايير الدراسة، حيث أوجدت تلك المتغيرات فروقاً في درجة تحقيق السياسات الثلاث لمعايير الدراسة.

التوصيات :

- يجد الباحثان أن التوصيات التالية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف برنامج تطوير القطاع العام في الأردن، وفي تحقيق المنافع المرجوة من تطبيق سياسات برنامج إصلاح القطاع العام في مجال الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية .
١. السير في تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام، لكن جنباً الى جنب مع الإصلاحات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، التي تهتدي بالأجندة الوطنية وتقوم على تنفيذها الحكومة حالياً، وذلك في ظل اعتماد نجاح تنفيذ تلك السياسات على نتائج هذه الإصلاحات التي إذا نجحت سوف تدلل الكثير من التحديات والمصاعب أمام طريق برنامج الإصلاح الإداري.

٢. دراسة الآثار الاجتماعية والسياسية كما تتم دراسة الآثار الإدارية التي قد تترتب على تنفيذ برنامج إصلاح القطاع العام وسياسات إدارة الموارد البشرية من خلال التغيرات التي تسعى لإحداثها في هيكلية إدارة الموارد البشرية في القطاع العام والخدمة المدنية، ولا سيما أن البرنامج يستند إلى تطبيق منهجية جديدة في إدارة الخدمة المدنية.

٣. توخي الوضوح والشفافية في الإعلان عن برنامج إصلاح القطاع العام، وإعداد برامج إتصال وتوعية للتعريف به.

٤. إشراك كافة الجهات ذات الخبرة بإصلاح القطاع العام والخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية في الأردن، داخل وخارج القطاع العام، والأخذ برأي ذوي المعرفة النظرية والعملية بتطوير القطاع العام وبالخصوصية الإدارية والاجتماعية والسياسية والثقافية الأردنية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- (١) حمودة، عبدالناصر محمد، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٥.
- (٢) الطعامة، محمد: الإدارة الحكومية في الأردن: الواقع و متطلبات التغيير، القاهرة ٢٠٠٤،
- (٣) الفاعوري، رفعت: تجارب عربية في الخصخصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٤.

(ب) الدراسات والأبحاث :

- (٤) الأيوبي، نزيه، الحلقات المنسية و المناطق المحظورة في الإصلاح الإداري في الوطن العربي، في الإصلاح الإداري و الإدارة العامة في الوطن العربي، تحرير ناصر الصايغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦، عمان.
- (٥) الحنيطي، محمد، إتجاهات المديرين نحو التطوير و الإصلاح الإداري في اجهزة القطاع العام في الاردن، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، إربد- الأردن، مجلد ١، عدد ٢، ١٩٩٤.
- (٦) الطعامة، محمد، أثر العولمة على تنظيم و أساليب عمل الإدارة الحكومية في الأردن، تنمية الرافدين، مجلد ٢٤/١، عدد ٦٧، ٢٠٠٢.
- (٧) صادق، محمد، معالم الطريق إلى التطوير الإداري للقطاع العام في الأردن، معهد الإدارة العامة، عمان ١٩٩١.

- ٨) طعامنة، محمد، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الاداء في نظام الخدمة المدنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ١٠، عدد ٣، ١٩٩٤، ص ص ٢٧٧ - ٣٠٨.
- ٩) الطيب، حسن أبشر: الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة والمعاصرة، في الإصلاح الإداري والإدارة العامة في الوطن العربي، تحرير ناصر الصايغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٦.
- ١٠) عبدالرحمن، أسامة، الحلقة المفرغة بين التقدم الإداري والتقدم الإقتصادي، مجلة كلية الأدارة، عدد ٤، ٧٥ - ١٩٧٦.
- ١١) العدوان، ياسر، التطوير الإداري في الأردن: دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز و الفاعلية، مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، إربد، ١٩٩٤.
- ١٢) العدوان، ياسر، نماذج و مفاهيم التطوير الإداري في الوطن الدول العربية، في الإصلاح الإداري والإدارة العامة في الوطن العربي، تحرير ناصر الصايغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٦.
- ١٣) الفاعوري، رفعت، وبشير الخضرا، إتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكوميين في الاردن نحو التطوير الإداري، مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، إربد، ١٩٩٤.
- ١٤) الناصر، سامح، ديوان الخدمة المدنية في ثلاثة عقود و نصف بين الحاضر و الماضي، ديوان الخدمة المدنية، عمان، آب، ١٩٩١.
- ١٥) عزالدين إبراهيم، أعضاء على الإصلاح التطوير الإداري و نظام الخدمة المدنية في الأردن، المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٢، عدد ١، ١٩٨٨.
- ١٦) هوب، كيمب رونالد، ضرورة الإصلاح الإداري في الدول النامية، ترجمة محمد نجيب، الإدارة العامة عدد ٦٠، ديسمبر ١٩٨٨.

ج) الندوات والصحف والمنشورات الرسمية :

١٧) إدارة سياسات الموارد البشرية، السياسات العامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الإدارة العامة لتطوير القطاع العام، ٢٠/٦/٢٠٠٥، أ، عمان.

١٨) إدارة سياسات الموارد البشرية، السياسات العامة التفصيلية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. الإدارة العامة لتطوير القطاع العام، ٢٩/٨/٢٠٠٥، ب عمان.

١٩) حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، برنامج إصلاح القطاع العام، ٢٠٠٤، عمان.

٢٠) ديوان الخدمة المدنية. "ديوان الخدمة المدنية في خمسة عقود"، ديوان الخدمة المدنية، عمان. أيار. ٢٠٠٥.

٢١) رئاسة الوزراء. إدارة حكومية أفضل ... لتحقيق نتائج أفضل، وثيقة السياسات الحكومية لإصلاح القطاع العام ٢٠٠٤ - ٢٠٠٩، عمان. ٢٠٠٤.

٢٢) الرأي. "الساكت ينتقد تضارب الصلاحيات بين ديوان الخدمة والمؤسسات الحكومية". عدد ١٢٥٩٢. ١٣/٣/٢٠٠٥. ص ٧.

٢٣) الرأي. "الساكت: إغراق سوق العمل بتخصصات غير مطلوبة تحد لديوان الخدمة". عدد ١٢٦٢٣. ١٣/٤/٢٠٠٥. ص ٦.

٢٤) الرأي. "الصمادي: خطة شاملة لإصلاح القطاع العام وإعادة النظر في عدد وحجم الوزارات". عدد ١٢٧٠٦. ٥/٧/٢٠٠٥. ص ٦.

٢٥) العدوان. ياسر، التطوير الإداري في الاردن بين النظرية و التطبيق، محاضرات في الإصلاح الإقتصادي و التنمية البشرية في الاردن، ، منتدى عبد الحميد شومان الثقافي. ١٣/١٠/١٩٩٧. نشر مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان، ١٩٩٩، ص ١١٩ - ١٢٨.

٢٦) عز الدين، إبراهيم، مقدمة في الإصلاح الإقتصادي و التنمية البشرية في الأردن، محاضرات في الإصلاح الإقتصادي و التنمية البشرية في الاردن، منتدى عبد

الحميد شومان الثقافي، ١٩٩٧، نشر مؤسسة عبدالحميد شومان، عمان،

١٩٩٩، ص ١٣ - ٢٥.

(٢٧) عليان، عبدالله، رؤية في التطوير الإداري في الأردن، محاضرات في الإصلاح

الإقتصادي والتنمية البشرية في الاردن، منتدى عبد الحميد شومان الثقافي،

١٩٩٨/٨/١٧، نشر مؤسسة عبدالحميد شومان، عمان، ١٩٩٩، ص ص

١٥٣ - ١٥٩.

(٢٨) الغد، ٢٠٠٥/٨/١١، الصمادي يؤكد أن لا إلغاء لديوان الخدمة المدنية والساكت

يطالب الحكومة بإعلان موقف واضح، عدد ١٤٢٦، ص ٤أ.

(٢٩) الناصر، سامح، تطور التشريعات الناظمة في الخدمة وتطور الإدارة الحكومية وأبرز

ملامح نظام الخدمة المدنية الجديد، ندوة إصلاح القطاع العام في الاردن، جامعة

اليرموك، إربد، ١٨/٢/٢٠٠٥.

(٣٠) نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢.

- 1) Adwan, Yasser, & Cunningham, R., Public Enterprise Management In Jordan: Small Steps Toward Privatization , In A.Farazmand,(Ed) *Public Enterprise Management*, Greenwood, 1996.
- 2) Adwan, Yasser & Elleyan, A., Jordan's Experience of Administrative Reform, *Asian Affairs*, Vol. III, No. 1, 1986, Pp.40-57.
- 3) Al-Kayed, Zuhair, *et al.* Civil Service Reform for Sustainable Human Development in Jordan, Jordan Institute for Public Administration (JIPA), AMMAN, 1999.
- 4) Al-Khassawneh, Anis S., Obstacles to Administrative Reform & Development in Central Government Organizations in Jordan: Civil Servant View , *Mu'tah Lil-Buhuth Wad-Dirasat*, Vol. 14, No. 3, 1999.
- 5) Al- Haziazi, Mohammed, Role Of Civil Society Institutions In Supporting & Reinforcing The Administrative Reform Process, *Journal Of Social Studies*, No. 6,July-December,1988.
- 6) Angelo,S., Denisi, Ricky, W. Griffin, *Human Resources Management*, Houghton Missline Company,NewYork, 2005.
- 7) Bissessar, Ann M., Differential Approaches To Human Resources Management Reform In The Services Of Jamaica & Trinidad & Tobago, *Public Personnel Management*, Vol. 30, No. 4, Winter 2001.

- 8) Caiden, Gerald E., *Administrative Reform Comes Of Age*, De Gruyter, 1991.
- 9) Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R., *Organizational Behavior*, West Publishing, 3rd edition, 1983.
- 10) Kim, Pan S., Human Resources Management reform In The Korean Civil Service, *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 22, No. 2, 2000, Pp. 326-344.
- 11) Mondy, R, Noe, R, Premeaux, S, *Human Resources Management*, Prentice Hall, 8th edition, 2002.
- 12) Rosenbloom, D. & Yaroni, A.. The Transferability Of New Public Management Reforms: Caveats From Israel Public Policy In Israel *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, Issue, 1, 2002, Pp. 81-99.
- 13) United Nations Development Program (UNDP), *Public Administration Reform, Practice Note*, 2004.
- 14) WorldBank, *Project Appraisal Document, Public Sector Reform Capacity Building Project*, Feb. 24, 2005.
- 15) Worren, Nicolay A, *et al.* Organizational Development to Change Management, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, Issue 3, 1999, p237.

الملاحق

ملحق (١)

أسماء الجهات التي شملتها عينة الدراسة وعدد الأفراد المستهدفين في كل جهاز (داخل حدود عمان الكبرى).

| عدد المسترجم | عدد الموزع | اسم الوزارة |
|--------------|------------|--|
| | | - الوزارات |
| ٣ | ٣ | ١. وزارة المالية. |
| ٣ | ٣ | ٢. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. |
| ٤ | ٥ | ٣. وزارة الصناعة والتجارة. |
| ٢ | ٣ | ٤. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. |
| ٢ | ٣ | ٥. وزارة الأشغال العامة والإسكان. |
| ٢ | ٣ | ٦. وزارة التنمية الاجتماعية. |
| ٣ | ٤ | ٧. وزارة السياحة والآثار. |
| ١ | ٣ | ٨. وزارة النقل. |
| ١ | ٢ | ٩. وزارة المياه والري. |
| ٤ | ٥ | ١٠. وزارة العمل. |
| ٤ | ٤ | ١١. وزارة الصحة. |
| ٣ | ٣ | ١٢. وزارة الزراعة. |
| ٢ | ٣ | ١٣. وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية. |
| ٠ | ٠ | ١٤. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. |
| ٢ | ٢ | ١٥. وزارة الثقافة. |
| ٢ | ٢ | ١٦. وزارة الطاقة والثروة المعدنية. |
| ١ | ٢ | ١٧. وزارة البيئة. |

| | | |
|---|---|---|
| ٠ | ٠ | ١٨. وزارة التربية والتعليم. |
| ١ | ١ | ١٩. وزارة التنمية السياسية. |
| ٠ | ١ | ٢٠. وزارة العدل . |
| ٠ | ٢ | ٢١. وزارة الشؤون البلدية والقروية. |
| ٠ | ٠ | ٢٢. وزارة مراقبة الأداء الحكومي |
| ٤ | ٤ | ٢٣. وزارة تطوير القطاع العام (الإدارة العامة لتطوير القطاع العام) |
| | | ب- الدوائر المركزية. |
| ٢ | ٢ | ٢٤. ديوان المحاسبة . |
| ٣ | ٤ | ٢٥. دائرة الموازنة العامة. |
| ٦ | ٦ | ٢٦. ديوان الخدمة المدنية. |
| ٣ | ٤ | ٢٧. دائرة الجمارك. |
| ٢ | ٣ | ٢٨. دائرة اللوازم العامة. |
| ٤ | ٥ | ٢٩. دائرة ضريبة الدخل و المبيعات. |
| ١ | ٢ | ٣٠. دائرة الاراضى والمساحة. |
| ٢ | ٣ | ٣١. دائرة المطبوعات والنشر . |
| ٢ | ٢ | ٣٢. وكالة الانباء الأردنية. |
| ٣ | ٤ | ٣٣. دائرة الإحصاءات العممة |
| ١ | ٢ | ٣٤. دائرة الاثار العامة. |
| ١ | ٢ | ٣٥. دائرة الأرصاد الجوية. |
| ٢ | ٣ | ٣٦. دائرة المكتبة الوطنية. |
| ٢ | ٣ | ٣٧. دائرة العطاءات الحكومية. |

تابع ملحق (١)

| عدد المسترجع | عدد الموزع | اسم الوزارة / الدائرة / المؤسسة |
|--------------|------------|---|
| | | ج- المؤسسات العامة. |
| ٢ | ٢ | ٣٨. المجلس الأعلى للشباب. |
| ٣ | ٣ | ٣٩. المجلي الأعلى للإعلام. |
| ١ | ٢ | ٤٠. المؤسسة التعاونية الأردنية. |
| ٠ | ٠ | ٤١. البنك المركزي الاردني. |
| ١ | ٢ | ٤٢. صندوق التنمية والتشغيل. |
| ١ | ٢ | ٤٣. مؤسسة تنمية اموال الايتام. |
| ٣ | ٥ | ٤٤. المهدي الوطني للتدريب. |
| ١ | ٢ | ٤٥. مؤسسة المناطق الحرة. |
| ٢ | ٢ | ٤٦. المؤسسة الأردنية للإستثمار. |
| ٣ | ٣ | ٤٧. المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري. |
| ١ | ٢ | ٤٨. صندوق المعونة الوطنية. |
| ١ | ١ | ٤٩. صندوق توفير البريد. |
| ١ | ١ | ٥٠. صندوق الزكاة. |
| ٠ | ١ | ٥١. مؤسسة تنمية أموال الاوقاف. |
| ٢ | ٢ | ٥٢. سلطة المصادر الطبيعية. |
| ٢ | ٢ | ٥٣. سلطة المياه. |
| ١ | ٢ | ٥٤. الخط الحديدي الحجازي الأردني. |

| | | |
|-----|-----|---|
| ١ | ١ | ٥٥..سلطة الطيران المدني . |
| ١ | ٢ | ٥٦. مؤسسة الإقراض الزراعي |
| ١ | ١ | ٥٧.المركز الوطني للبحوث الزراعية . |
| ١ | ١ | ٥٨ مؤسسة التدريب المهني. |
| ٢ | ٢ | ٥٩ مؤسسة العامة لضمان الاجتماعي . |
| ٣ | ٤ | ٦٠ مؤسسة المواصفات والمقاييس . |
| ٢ | ٢ | ٦١ مؤسسة لأدسة لتطوير المشاريع الإقتصادية |
| ١ | ٢ | ٦٢ مؤسسة لاستهلاك الدمنية . |
| ١ | ١ | ٦٣ مؤسسة سد الصعبة |
| ٢ | ٢ | ٦٤ مؤسسة لنجع الاستثمار. |
| ١ | ١ | ٦٥ شركة سدود تنكي |
| ١ | ١ | ٦٦ مؤسسة لأدعة والتفريون. |
| ٤ | ٤ | ٦٧ بنك حمة السد والتفري . |
| ٠ | ١ | ٦٨ معهد تقني لأدني |
| ١١٦ | ١٦٢ | المجموع |

ملحق (٢)

الجهات التي تم استرجاع الإستبانات الصالحة للتحليل منها وعدد تلك الإستبانات

| العدد | الوزارة / الدائرة / المؤسسة |
|-------|--|
| | (أ) الوزارات |
| ٤ | ١. وزارة تطوير القطاع العام الإدارة العامة لتطوير القطاع العام |
| ٣ | ٢. وزارة المالية |
| ٤ | ٣. وزارة الصناعة والتجارة |
| ٢ | ٤. وزارة التخطيط والتعاون الدولي |
| ٢ | ٥. وزارة الاشغال العامة والاسكان |
| ٢ | ٦. وزارة التنمية الإجتماعية |
| ٣ | ٧. وزارة السياحة والآثار |
| ٤ | ٨. وزارة الصحة |
| ٣ | ٩. وزارة الزراعة |
| ٢ | ١٠. وزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية |
| ١ | ١١. وزارة الطاقة والثروة المعدنية |
| ١ | ١٢. وزارة البيئة |
| ٤ | ١٣. وزارة العمل |
| ٢ | ١٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي |
| ٣٧ | المجموع |
| | (ب) الدوائر المركزية |
| ٦ | ١٥. ديوان الخدمة |
| ٢ | ١٦. ديوان المحاسبة |
| ٣ | ١٧. دائرة الموازنة العامة |

| | |
|----|--|
| ٣ | ١٨. دائرة الجمارك العامة |
| ٤ | ١٩. دائرة ضريبة الدخل والمبيعات |
| ٣ | ٢٠. دائرة الإحصاءات العامة |
| ١ | ٢١. دائرة العطاءات الحكومية |
| ٢٢ | المجموع |
| | (ج) المؤسسات العامة |
| ٢ | ٢٢. المجلس الأعلى للإعلام |
| ١ | ٢٣. المعهد الوطني للتدريب |
| ٢ | ٢٤. المؤسسة الأردنية للإستثمار |
| ٣ | ٢٥. المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري |
| ٢ | ٢٦. سلطة المصادر الطبيعية |
| ٢ | ٢٧. المؤسسة العامة لضمان الإجتماعي |
| ٣ | ٢٨. مؤسسة المواصفات والمقاييس |
| ٢ | ٢٩. المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (مؤسسة تنمية الصادرات قديماً) |
| ٢ | ٣٠. مؤسسة تشجيع الإستثمار |
| ٤ | ٣١. بنك تنمية المدن والقرى |
| ١ | ٣٢. مؤسسة التدريب المهني |
| ٢٤ | المجموع |
| ٨٣ | المجموع الكلي |

ملحق (٣)

أداة الدراسة (الإستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم أختي الكريمة ...

تم تصميم هذه الإستبانة كأداة لجمع معلومات حول إتجاهاتكم و آراءكم نحو سياسات الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام، والذي شرعت الحكومة الأردنية بتنفيذه في الربع الأخير من العام المنصرم، وذلك كجزء من بحث ميداني يستهدف تحليل تلك السياسات و أثرها على الخدمة المدنية في الأردن، إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

أرجو منكم الإجابة على فقرات الاستبانة والتي يسبق كل مجموعة منها توضيحاً بسيطاً لما تحويه تلك السياسات بهدف مساعدتكم في التذكر و الإجابة بدقة و موضوعية، علماً أن جميع المعلومات سيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

إقبلوا فائق الاحترام

الباحثان

أ.دياسر العدوان

علاء الدين علي المومني

قسم الإدارة العامة

جامعة اليرموك

الجزء الأول: - المعلومات الشخصية و الوظيفة.

١) الوظيفة: -

- أ. مساعد أمين عام
ب. مستشار
ج. مدير عام/ تنفيذي/ إداري/ مالي
د. مدير دائرة / مديرية / وحدة
هـ. أخرى (اذكرها)

٢) المؤهل العلمي: -

- أ. ثانوية عامة فأقل
ب. دبلوم متوسط
ج. بكالوريوس
د. دبلوم عالي هـ. ماجستير و.
دكتوراه.

٣) مكان (بلد) الحصول على اخر مؤهل علمي: -

- أ. الأردن.
ب. المملكة المتحدة. ج. الولايات المتحدة الاميركية.
د. دولة عربية.
هـ. دولة أوروبية

٤) مكان الدراسة قبل الجامعية: -

أ- الأردن. ب- خارج الأردن.

٥) الجنس: - ذكر. أنثى.

٦) العمر: -

- أ. ٣٠ سنة فأقل
ب. من ٣١ إلى ٣٥ سنة
ج. من ٣٦ إلى ٤٠ سنة
د. من ٤١ إلى ٤٥ سنة
هـ. ٤٦ سنة فأكثر

٧) مكان السكن (الإقامة) بالنسبة لمكان العمل :-

- أ. العمل قريب من مكان السكن.
ب. العمل في المحافظة التي أسكنها.
ج. العمل في محافظة قريبة.
د. أخرى (اذكرها)

٨) العمل الحالي :

- أ. وزارة.
ب. مؤسسات عامة.
ج. دائرة مركزية.

٩) العمل السابق : (إن لم يوجد يرجى وضع دائرة على مكان العمل الحالي).

- أ. وزارة.
ب. مؤسسات عامة.
ج. دائرة مركزية.
د. قطاع خاص.

١٠) مدة الخدمة في القطاع العام :

- أ. ٥ سنوات فأقل.
ب. من ٦ الى ١٠ سنة.
ج. من ١١ الى ١٥ سنة.
د. من ١٦ الى ٢٠ سنة.
هـ. (٢١) سنة فأكثر.

وجودك في الوظيفة الحالية كان :-

- أ. تنافس مع مجموعة من المتقدمين.
ب. إختيار مباشر من الادارة.
ج. الاتصال و المعرفة الشخصية.
د. تدرج وظيفي.
هـ. أخرى (اذكرها)

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه برأيك مناسباً في الفقرات من

(١) إلى (٦٠).

أولاً) الإختيار والتعيين :

من التوجهات الرئيسة لبرنامج الإصلاح التحول إلى اللامركزية في الاختيار والتعيين، يجعل الوزارات و المؤسسات تعلن عن الوظائف الشاغرة لديها و تحدد متطلباتها ثم تختار و تعين من المتقدمين بشكل مستقل، استنادا لمدى مطابقتهم لمتطلبات الوظيفة، وعدم الاعتماد بشكل أساسي على أقدميه الطلب و التقدير العام للمؤهل العلمي فقط، مع وجود جهة رقابية مستقلة تراقب أداء الوزارات و المؤسسات ضمن معايير محددة، برأيك، فإن ذلك :

| غير موافق بشدة | غير موافق | متوسط | موافق | موافق بشدة | الفقرة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | ١. يحقق المساواة و تكافؤ الفرص بين المتقدمين للوظائف. |
| | | | | | ٢. يزيد من شفافية و وضوح عملية الاختيار و التعيين و أسسها للعموم. |
| | | | | | ٣. يمنع خلق نخب إدارية تغلب المصالح الخاصة على العامة. |
| | | | | | ٤. يجدد من ممارسات الوساطة و المحسوبية في الاختيار و التعيين. |
| | | | | | ٥. يزيد من إمكانية تبادل الخبرات و الكفاءات بين الوزارات و المؤسسات حسب حاجاتها وظروفها. |
| | | | | | ٦. يساعد على الربط بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات المتقدم لها حسب مبدأ الجدارة. |
| | | | | | ٧. يسهل مطابقة مؤهلات المتقدمين مع متطلبات الوظيفة المعلنة حسب حاجة الوزارة و بالتالي تعيين الأكفأ ممن يستحقون الوظيفة فعلاً. |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | ٨. يسهل من مهمة الرقابة على عملية الاختيار والتعيين. |
| | | | | ٩. يسهل المفاضلة بين المتقدمين ومنافستهم على أساس الكفاءة. |
| | | | | ١٠. يزيد من فرص توظيف الفرد بسبب تعدد الجهات التي يتقدم للعمل بها. |
| | | | | ١١. يعتبر وسيلة مرنة في تلبية إحتياجات الوزارات و الدوائر الملء الشواغر. |
| | | | | ١٢. يساعد على إستقطاب الكفاءات و الخبرات للوظيفة العامة. |
| | | | | ١٣. يوفر فرص توظيفية متساوية لأفراد المجتمع بصرف النظر عن مرجعياتهم الثقافية أو الإجتماعية. |
| | | | | ١٤. يساعد على إبراز أماكن التجاوزات والالتفاتات في الاختيار والتعيين. |
| | | | | ١٥. يحد من تدخل وتأثير ذوي النفوذ السياسي. |
| | | | | ١٦. يدفع الوزارات و المؤسسات لرفع مستوى أدائها من خلال المنافسة فيما بينها على جذب الكفاءات. |
| | | | | ١٧. يزيد من فرص إيجاد وظائف إشرافية و قيادية لأبناء محافظات و مناطق معينة. |
| | | | | ١٨. يساعد الوزارات و المؤسسات على تطبيق أسس جديدة في تعيين الأفراد مثل القدرة على الإبداع و مستوى المعرفة . |

١٩. يزيد من ثقة أبناء المجتمع بموضوعية إجراءات وأسس الاختيار والتعيين.

٢٠. يحد من حدوث التجاوزات في التعيينات و الإلتفاف على القوانين.

ثانياً (تقييم الأداء :

يسعى برنامج الإصلاح لإيجاد نظام مفتوح ، مرن ، علني ، وشامل لتقييم أداء موظفي الخدمة المدنية والقطاع العام . حيث يكون المدير المباشر هو المسؤول عن عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر . و يعمل على توفير التغذية الراجعة للموظف بشكل مباشر ، كما ويشمل النظام موظفي الفئات العليا ، وتكون به عملية التقييم من شأن الوزارة أو المؤسسة مع الإسترشاد بخطوط عريضه لوضع المعايير المستخدمة ، برأيك ، فإن ذلك :

| غير موافق بشدة | غير موافق | متوسط | موافق | موافق بشدة | الفقرة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | ٢١. يضمن تقييم أداء الموظف إستناداً الى خصوصية متطلبات الوظيفة التي يؤديها. |
| | | | | | ٢٢. يزيد من ثقة الموظفين بعملية تقييم الأداء وراثتي بحسن أدائهم. |
| | | | | | ٢٣. يسهل الربط بين الأهداف الفردية و المؤسسية وتوظيفها ضمن معايير تقييم الأداء. |
| | | | | | ٢٤. تمثل وسيلة فعالة للرقابة على أداء الموظف بشكل مستمر. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | ٢٥. يعزز مفهوم الشفافية بين الموظف و الإدارة. |
| | | | | | ٢٦. يساعد على توظيف أسس الجدارة و الإستحقاق في تقييم أداء الموظف بشكل أفضل. |
| | | | | | ٢٧. يضمن الحد الأقصى من أداء الموظف على مدار الوقت. |
| | | | | | ٢٨. عملياً، يمكن تطبيقه على موضعي تمت العليا بشكل موضوعي ودقيق. |
| | | | | | ٢٩. يساعد المقيم على تمييز و قياس الأداء المبدع و الإنجاز المتميز. |
| | | | | | ٣٠. يسهل من إيجاد معايير أكثر دقة و ملاءمة تنسجم مع متطلبات الوظائف في كل و رة و مؤسسة. |
| | | | | | ٣١. يحدد من احتمال تقديم أفراد على حسب حري. |
| | | | | | ٣٢. يعزز قدرة الإدارة على فرز ذوي المصدا و القدرات القيادية وإختيارهم. |
| | | | | | ٣٣. يزيد من الجدية في النظر بإعتراضات الموظفين على تقارير أدائهم. |
| | | | | | ٣٤. يدفع الوزارة أو المؤسسة لتقديم تقارير أداء بتقديرات مرتفعة دائما بصرف النظر عن حقيقة الأداء بهدف تحسين الصورة الذهنية |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | المتكونة عنها. |
| | | | | | ٣٥. يساعد على توفير المعلومات اللازمة عن أداء الأفراد لتخطيط البرامج التدريبية على مستوى الوزارة والمؤسسة. |
| | | | | | ٣٦. يقلل من أثر الإعتبارات الشخصية و المحسوبة على تقارير الأداء. |
| | | | | | ٣٧. يسهل على الإدارة ترقية الأفراد و منافستهم إستناداً الى مستوى أدائهم. |
| | | | | | ٣٨. عملياً، يستطيع المسؤول "المقيم" توفير التغذية الراجعة لكل موظف عن سلبيات و إيجابيات أدائه. |
| | | | | | ٣٩. يساعد الإدارة على تجنب التحيزات اللاإرادية كإطلاق التعميمات وأثر الهاله. |
| | | | | | ٤٠. يمكن من ربط الرواتب و المكافئات مع إنجاز الأفراد وأدائهم. |

ثالثاً) الرواتب و العلاوات :

ضمن محاولة إيجاد هيكلية جديدة للرواتب و العلاوات ، يسعى برنامج الإصلاح إلى اعتماد متطلبات الوظيفة و مسؤولياتها كعاملين رئيسين في تحديد رواتب و علاوات العاملين بالخدمة المدنية و القطاع العام بدلا من اعتماد الاقدمية و المؤهل العلمي فقط في ذلك ، كما ويسعى إلى إضافة معظم العلاوات للراتب الأساسي ، برأيك ، فإن ذلك سوف :

| غير موافق بشدة | غير موافق | متوسط | موافق | موافق بشدة | الفقرة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | ٤١. يساعد على رفع مستوى الأجور في القطاع العام. |
| | | | | | ٤٢. يساعد الوزارة و المؤسسة على ضمان بقاء الكفاءات ضمن كوادرها. |
| | | | | | ٤٣. يمكن من ربط الرواتب و العلاوات بالجدارة و الإستحقاق. |
| | | | | | ٤٤. يساعد على تقليل الفوارق الإجتماعية و الوظيفية بين موظفي القطاع العام. |
| | | | | | ٤٥. يمكن كل وزارة أو مؤسسة من إيجاد الحوافز المناسبة لظروفها بما يضمن تحفيز الموظفين نحو الإنجاز. |
| | | | | | ٤٦. يساعد على إستقطاب الكفاءات للعمل بالقطاع العام. |
| | | | | | ٤٧. بوضع إرتباط مسؤولية الإنفاق المالي بالأشخاص القائمين عليها أمام الجهات الرقابية. |
| | | | | | ٤٨. يساعد على إيجاد نظام رواتب و حوافز ينسجم مع درجة صعوبة الوظائف و |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | المسؤولية المترتبة عليها في كل مؤسسة ووزارة حسب ظروفها. |
| | | | | ٤٩. يساعد على إيجاد هيكل رواتب أكثر مرونة وإستجابة لمستويات الأداء ومستجدات العمل في الوزارة أو المؤسسة. |
| | | | | ٥٠. يقلل من التباين في مستويات الأجور فيما بين الوزارات والمؤسسات وبالتالي يحد من وجود ويلات و مؤسسات جاذبه للعمل فيها دون أخرى |
| | | | | ٥١. يساعد على تحقيق مبدأ الأجر المتساوي للعمل المشابه |
| | | | | ٥٢. يحدد فوارق الحد التمييز بين أصحاب الألقمة والحد |
| | | | | ٥٣. يساعد على ضبط الإنفاق العام في بنود الرواتب والأجور ويريد من شفافيته. |
| | | | | ٥٤. يقلل من أثر الضغوط التي تمارسها جهات مؤسسية لمنع علاوات غير مبنية على أسس موضوعية ودراسات منهجية. |
| | | | | ٥٥. يمكن الإدارة من مكافأة الإنجاز و الأداء المميز بدقة |
| | | | | ٥٦. يؤدي إلى توزيع الكفاءات بين الوزارات و المؤسسات بصرف النظر عن |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | قدراتها المالية. |
| | | | | | ٥٧. يجد من دور المحسوبة و العلاقات الشخصية في التأثير بعملية تحديد الرواتب و العلاوات. |
| | | | | | ٥٨. توجه إهتمام الجهات الرقابية نحو الرقابة المالية والإدارية بشكل متساوي. |
| | | | | | ٥٩. يقلل من أثر المحسوبة و الاعترافات الشخصية على عملية تحديد الراتب. |
| | | | | | ٦٠. يساعد على إيجاد أنظمة عقوبات مالية رادعة. |

1870
1871
1872
1873
1874
1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900

