المجلة العربية للعلوم الادارية
مجلد ٥، عدد ١، نوفمبر ١٩٩٧، ١٤٣ - ١٨٢

تقييم اختصاصات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية في دولة الكويت

عصام سعد الربيعان
جامعة الكويت
دولة الكويت

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة الاختصاصات الموكلة للشئون الإدارية في الجهات الحكومية. حيث تتناول مشكلة البحث تشخيصا لبعض مستويات الغموض الإداري التي تكتنف دور ومهام إدارات الشئون الإدارية. يتخذ البحث منهج الدراسة الاستكشافية التي تحاول التوصل إلى تحديد النمط السائد داخل هذه الإدارات، مع التركيز على تشخيص العلاقة بين عدد وحدات الشئون الإدارية وبعض المتغيرات الإدارية والوظيفية. وتخلص نتائج البحث إلى اعتبار مهام شئون التوظف القاسم المشترك بين إدارات الشئون الإدارية، مع وجود التباين بين هذه الإدارات في ممارسة المهام الإدارية الأخرى.

تقوم الفكرة الرئيسية للدراسة على أساس أن المنظمات الحكومية تعتمد في تحقيق أهدافها على مدى فاعلية الوحدات التنظيمية التي يتم إنجاز الأعمال من خلالها. ولعل أكثر الوحدات التنظيمية المحاطة بسياج كبير من الغموض في طبيعة مهامها هي إدارات الشئون الإدارية. فمن المشاهد أن بعض هذه الإدارات تتمتع بسلطات تنظيمية واسعة، وتؤثر بشكل واضح على أداء الوحدات الأخرى. كما تمارس اختصاصات متنوعة بعضها متجانس وبعضها الآخر غير متجانس، وتحتاج لكثير من المهارات لتتمكن من تنفيذ تلك الاختصاصات على نحو فعال.

تم تسلُّم البحث في يوليو ١٩٩٦، وأجيز للنشر في أبريل ١٩٩٧.
البحث ممول من قبل جامعة الكويت تحت رقم CPU - 017.

وتكشف الدراسة جوانب عديدة من هذا الغموض التنظيمي، بما يساعد المنظمات الحكومية في دولة الكويت على تفعيل إدارات الشئون الإدارية داخل كل جهاز حكومي، ويكفل تقديم الدعم المادي والبشري اللازمين لإنجاز أهداف المنظمة.

الدراسات السابقة

في مراجعة لأدبيات التنظيم والإدارة لاحظ Mintzberg (1979) أن الوحدات المعنية بالاختصاصات المساندة – ومن ضمنها الشئون الإدارية – لم تعط القدر الكافي من التمحيص والمعالجة بشكل مستقل، حيث تركزت أغلب المساهمات العلمية في دراستها ضمن عمليات الدعم والإسناد بصفة إجمالية، دون تمييز لخصائص وطبيعة الوحدات التنظيمية المساندة عن غيرها من الوحدات التشغيلية أو الوحدات التخصصية، التي قد تمارس مهام ذات طبيعة مساعدة. ويرى Mintzberg (1979) أن المنظمة تتألف من خمسة أجزاء رئيسية: جوهر التشغيل والرأس الاستراتيجي ومستوى الإدارة الوسطى والهيكل التقني، وأخيراً، الهيئة المساعدة لعمليات التشغيل. كما يتناول Mintzberg (1989) بعض الخصائص المميزة لوحدات الهيئة المساندة، فهي وحدات ذات اكتفاء ذاتي Self contained أشبه ما تكون بالمنظمات المصغرة Mini-organization، بمعنى أنها وحدات لها أنشطة تشغيلية خاصة بها، كما أنها تحصل على الموارد من المنظمة، وتعيد تلك الموارد على شكل خدمات مساندة. وهي عادة ما تؤمن لنفسها الاحتياجات الأساسية من أدوات ومعدات ومواد خام وأفراد.

ومن خصائص الهيئة المساندة، اختلاف المواقع التنظيمية التي توجد في الهيكل التنظيمي لكل منظمة. فهناك وحدات مساندة تتبع الإدارة العليا، وهي وحدات تقدم الدعم للأعمال والجهود الاستراتيجية للمنظمة، كما أن هناك وحدات مساندة تقع ضمن الإدارة الوسطى، وتقوم بتوفير الدعم اللازم لعمليات اتخاذ القرار وإدارة وحدات المنظمة، كما أن هناك وحدات مساندة تقع بالقرب من الإدارات المباشرة أو عمليات التشغيل، ويتمثل دورها في توفير الدعم المادي والبشري بما يكفل تقديم الخدمة اللازمة أو المنتج المطلوب. وتعتبر إدارات الشئون الإدارية نموذجاً للهيئات المساندة التي يرتبط عملها مع عمليات التشغيل والإنتاج في المنظمة. ويرى Galbraith (1977) أن التصميم التنظيمي عملية خيار

يتحدد بمقتضاه وضع مزيج متجانس بين الغاية الأساسية، والتنسيق بين الوحدات الإدارية، والأفراد الذين سيقومون بالعمل.

ويضيف Galbraith (1977) أن اختيار طريقة التنظيم يقوم على أساس فكرة عدم تأكد الاختصاص Task Uncertainity وهو مفهوم يشير إلى الفرق بين كمية المعلومات اللازمة لتنفيذ الاختصاص وكمية المعلومات الفعلية لدى المنظمة. ونتيجة للضغوط التي تتلقاها إدارات الشئون الإدارية، فهي لا ترغب في أن تكون في حالة عدم تأكد مما قد يجعلها غير قادرة على تلبية احتياجات الإدارات الأخرى. لذا، فهي تزيد من حالة التأكد من خلال توفير كل ما يلزمها من موارد وجعلها تحت سيطرتها الكاملة. أما بالنسبة لطبيعة الوظائف التي تمارسها الشئون الإدارية، يرى Drucker (1989) أن وظائف شئون الأفراد والعلاقات الإنسانية بدأت مع الجهود التي صاحبت قيام الحرب العالمية الأولى. وقد انحصرت هذه الوظائف في مهام التجنيد والتدريب وصرف المرتبات والمستحقات. وقد سادت هذه المهام التقليدية كافة وحدات شئون الأفراد في المؤسسات المدنية، حيث أدخلت عليها مهام تقليدية أخرى تتمثل في صرف المعاشات التقاعدية، ونظام الاقتراحات، ومكتب التوظيف وشكاوى الموظفين. وقد استمرت هذه المهام تمارس دون أن يطرأ عليها أي تغيير جوهري، أو استحقاقها لأي مبررات منطقية وتنظيمية تجعل العمل من أدائها عنصراً مساهماً في تنمية الإدارة. كما أشار Drucker (1989) إلى غرابة المزيج المؤلف من هذه المهام غير المتجانسة التي يصعب اندماجها في وحدة إدارية متسقة، وإلى أن الشئون الإدارية ليست وظيفة واحدة يمكن أن تؤدى من خلال مهارات متناسبة مع بعضها، ولا هي وظيفة واحدة مترابطة مع عملية التشغيل، كما أنها لا تشكل بمجموعها مرحلة محددة في عمل المدير أو في دورة العمل.

وفي محاولة تقصي لأسباب حالة الجمود في إدارة الأفراد، أشار Drucker (1989) إلى ثلاثة اعتقادات خاطئة. يتمثل الاعتقاد الأول في النظر إلى أن العمل لا يشكل رغبة شخصية لدى الأفراد، وأن الذي يدفع هؤلاء الأفراد للعمل هو وجود حوافز إيجابية أو سلبية خارج نطاق العمل، وهي ذات الشخصية السلبية التي صورها McGregor (1953) في نظرية (X). لذلك، فإن السلوك الطبيعي للقائمين

على إدارة شئون الأفراد لن يتركز بشكل كبير على تطوير العمل أو تحسينه، بل على مهمة البحث في كيفية توفير ومضاعفة الحوافز الخارجية - أي الحوافز الواقعة خارج نطاق العمل وطبيعته مثل منح مكافآت مادية إضافي، أو منح إجازات وظيفية أو أية امتيازات تزيد من رضا الموظفين. ويتمثل الاعتقاد الثاني في إدارة شئون الأفراد في أن مهمتها الأساسية هي إدارة كل ما يختص بأفراد المنظمة، لا أن تساعد مدراء الإدارات الأخرى على أن يقوموا بهذه المهمة في إدارتهم، لذلك، فهي في حالة تنازع مستمر مع بقية مدراء الإدارات بشأن من يكون له الحق في مباشرة اختصاص الانضباط في العمل، وصرف الحوافز المادية، وتحديد مواعيد الإجازات الدورية للعاملين، وتخصيص الموارد الإدارية والمكتبية بين الوحدات والأقسام. ويتمثل الاعتقاد الثالث في إدارة شئون الأفراد في ضرورة أن تلعب دور المواجهة مع النقابات، كون إدارة شئون الأفراد هي الوحدة المسئولة عن جلب وحماية وصيانة الموارد المادية والبشرية في المنظمة. ولعل هذا ما يفسر سمة المصادمة التي تتسم بها إدارات شئون الأفراد والعاملين عليها بشكل عام.

مشكلة البحث

تشترك كافة الجهات الحكومية بوجود وحدة تنظيمية للشئون الإدارية. ويختلف المستوى التنظيمي لهذه الوحدة من إدارة إلى مراقبة إلى قسم وفقاً لظروف وحاجة الجهة عند إنشاء الهيكل التنظيمي. إلا أن أغلب وزارات الدولة قد استقرت على مستوى إدارة الشئون الإدارية، ويتبع هذه الإدارة مراقبات أو أقسام تتولى تنفيذ الاختصاصات المناطة بالإدارة. وتمثل إدارة الشئون الإدارية مصدر الدعم البشري والمادي، وأحياناً المالي، لكافة الإدارات ومراكز العمل داخل كل جهة حكومية. إذ أنه لا يمكن تنفيذ أي نشاط إداري أو فني، ما لم يتوافر العنصر البشري المناسب من خلال التعيين أو الترقية أو النقل أو الندب أو الإعارة أو التدريب، وكذلك الدعم المادي من خلال توفير الأدوات والمعدات والآلات والمواد الخام والقرطاسية والاحتياجات المادية الأخرى. وبالرغم من تشابه اختصاصات الدعم البشري والمادي للشئون الإدارية في كافة الجهات الحكومية، إلا أن واقع العمل يظهر مستويات عديدة من الغموض التنظيمي الذي تلعبه إدارة الشئون الإدارية داخل المنظمة.

يعتبر الغموض اللفظي هو أول مستويات الغموض في إدارات الشئون الإدارية. إذ لا يوجد تعريف محدد لمسمى الشئون الإدارية. كما أن استخدام كلمة «إدارية»، يفتح المجال لتضمينها أي نشاط أو اختصاص يمارس داخل المنظمة، لأن الإدارة هي حصيلة مجموع الأنشطة والجهود التي تبذل لإنجاز العمل. وقد يبدو للوهلة الأولى أن هذا المسمى يستخدم ككلمة مرادفة لـ «شئون الموظفين أو شئون الأفراد»، باعتبار الاختصاصات التقليدية لهذه الوحدة تتعامل مع الاختيار والتعيين وترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة. إلا أن ممارسة بعض الشئون الإدارية لاختصاصات مساعدة أخرى غير تقليدية، جعل من القول بترادف «الشئون الإدارية» مع شئون الموظفين أو شئون الأفراد تفسيراً يعوزه كثير من الاستثناءات التي تشكل في مجموعها جزءاً أساسياً من واقع الشئون الإدارية لا يمكن تجاهله أو دمجه مع اختصاصات شئون الموظفين على سبيل التغليب. هذا، لاسيما وأن المسميات الرسمية للإدارات الحكومية يرتبط بها تحديد لنوع الصلاحيات الممنوحة لها، وكذلك مستوى الاتصالات التي تجريها مع الغير من خارج المنظمة.

ويتجاوز المستوى الثاني الغموض اللفظي، إلى الغموض التنظيمي. ويتمثل في ممارسة الشئون الإدارية لمجموعات عديدة من الاختصاصات التنظيمية، تتصف بكونها شديدة التنوع. ويثير ذلك ملاحظة جوهرية في إمكانية تجميعها ضمن وحدة تنظيمية واحدة، حيث تشترك كافة إدارات الشئون الإدارية في ممارسة الاختصاصات التقليدية لشئون التوظيف، بما في ذلك التعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وترتيب الوظائف ومتابعة الدوام والتقارير السرية وسجل العاملين. كما تمارس بعض إدارات الشئون الإدارية مجموعة أخرى من اختصاصات تخطيط القوى العاملة وتحديد القوى البشرية. كما تقوم بعض إدارات الشئون الإدارية بممارسة مجموعة ثالثة من اختصاصات التطوير الإداري والتدريب وتنمية القوى البشرية. أيضا، تمارس بعض إدارات الشئون الإدارية مجموعة رابعة من اختصاصات التوريدات والمشتريات والمخازن، وذلك لتوفير الدعم المادي للإدارات الأخرى في الجهة الحكومية. كما تباشر بعض إدارات الشئون الإدارية مجموعة خامسة من اختصاصات الخدمات العامة والإشراف على

النقليات وأعمال النظافة والزراعة والصيانة الخفيفة. وتضيف مجموعة سادسة اختصاصات الحاسب الآلي وإدخال البيانات الإدارية والمالية وغيرها إلى جملة اختصاصات هذه الإدارة.

وتشتمل كل مجموعة من هذه الاختصاصات على طبيعة عمل خاصة، تتطلب مهارات إنسانية وفنية خاصة، كما تتطلب وقتاً كافياً لإنجازها بالمستوى المطلوب. وتثير مراجعة الاختصاصات الفعلية التي تمارسها الشئون الإدارية عدة ملاحظات جوهرية تستحق التشخيص والدراسة. إلا أن أهم هذه الملاحظات هو ما يتعلق بنطاق الإشراف، ونوعيته. ذلك، حيث تتطلب وظيفة الإشراف في إدارة الشئون الإدارية مهارة التعامل مع مجموعات بشرية – وليس مجرد أفراد – ذات طبيعة عمل مختلفة في إدارة الشئون الإدارية، كما تتطلب قدرة على تقسيم الوقت المستغرق لمتابعة كل مجموعة على حدة، وتوزيع جهود العاملين بين الاختصاصات ذات طبيعة العمل الذهني، وتلك الاختصاصات ذات طبيعة العمل الجسدي، وكذلك الاختصاصات ذات طبيعة العمل النفسي.

أما المستوى الثالث من الغموض التنظيمي لإدارات الشئون الإدارية فيتمثل في عدم وجود نمط موحد لممارسة الاختصاصات في كل جهة حكومية. وباستثناء الإتفاق على اختصاص شئون التوظيف كقاسم مشترك بين كافة إدارات الشئون الإدارية في القطاع الحكومي، توجد هناك اختلافات في درجة ممارسة الاختصاصات بين كل إدارة وأخرى. فعلى سبيل المثال، هناك إدارات تمارس اختصاصات الخدمات العامة بشكل جزئي، أي بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة، بينما توكل اختصاصات الخدمات العامة إلى إدارات فنية متخصصة في جهات أخرى. كما تنفرد بعض الإدارات في ممارسة نفس الاختصاص بشكل كلي بحيث لا تشترك معها في ذلك أي إدارة أخرى. ومن شأن التباين في ممارسة أنواع مختلفة من الاختصاصات، وكذلك التباين في درجة الممارسة لكل اختصاص، إحداث بعض الآثار على عمليتي الاتصالات والتنسيق بين الجهات الحكومية، خاصة عند بحث الموضوعات المشتركة أو تحديد الجهة المسئولة عن التعامل مع بعض الأمور التنظيمية أو الفنية أو غيرهما.

أهداف البحث

١ – تشخيص الدور الفعلي الذي تمارسه إدارات الشئون الإدارية في الجهاز الحكومي.

٢ – محاولة تحديد النمط السائد بين إدارات الشئون الإدارية فيما يتعلق بالاختصاصات التي تمارسها في إطار المحددات البيئية والثقافية المؤثرة في ذلك.

٣ – الوقوف على طبيعة مهام التخصيص والتوزيع التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية في علاقاتها مع الإدارات ومراكز العمل الأخرى داخل الجهة الحكومية.

٤ – تقديم مساهمة علمية في إثراء أدبيات التنظيم الحكومي، خاصة في مجال وظائف الشئون الإدارية.

منهج البحث

إن البحث عن تفسير الغموض التنظيمي لإدارات الشئون الإدارية وتحديد الدور الفعلي الذي تلعبه هذه الإدارات، يتطلب عمليات مراجعة وفحص وتحليل للاختصاصات الفعلية التي تمارسها هذه الإدارات، كما يتطلب رصد الإتجاهات العامة لعناصر البناء التنظيمي والمسميات الوظيفية، التي تشكل فيما بينها نواة الشئون الإدارية في الجهة الحكومية.

لذلك، تحاول الدراسة أن تستكشف هذا الغموض من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١ – هل هناك اختلاف في نوعية الاختصاصات الموكلة لإدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية؟

٢ – ما هي طبيعة ودرجة ممارسة اختصاصات التوزيع وتخصيص الموارد البشرية والمادية التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية في علاقاتها مع الإدارات ومراكز العمل الأخرى في الجهة الحكومية؟

٣ – هل هناك اختلاف في درجة ممارسة بعض الاختصاصات الموكلة لإدارات الشئون الإدارية في الجهاز الحكومي؟

٤ – هل هناك علاقة طردية بين عدد العاملين في إدارات الشئون الإدارية وعدد الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة؟

٥ – هل هناك علاقة طردية بين عدد أنواع الاختصاصات وعدد الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة؟

٦ – هل هناك علاقة طردية بين عدد الوحدات التنظيمية وعدد الوظائف التنفيذية في إدارات الشئون الإدارية؟

٧ – هل هناك علاقة طردية بين عدد الاختصاصات وعدد الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة؟

يرى Gulick (1937) أن كل مجموعة من الأفراد يقومون بأداء نفس العمل، وبنفس الطريقة، ويتعاملون مع نفس الأشياء أو الأشخاص، وفي نفس المكان، فإن أعمالهم تكون أكثر تجانساً وأكثر إمكانية لجعلهم يعملون في وحدة إدارية واحدة، وتحت جهة إشرافية واحدة. أما إذا اختلف الأفراد في إنجاز عمل معين، أو في طريقة معينة، أو تم التعامل مع أشخاص أو أشياء مختلفة أو في مكان مختلف، فإنه قد تصبح هناك ضرورة لتوزيع العمل على أكثر من وحدة تنظيمية في المنظمة. وعليه، فإن أسئلة البحث الثلاثة الأولى تبحث عن مدى الاختلاف في طبيعة ودرجة الاختصاصات. أما الأسئلة الأربعة الأخيرة فهي تستكشف مدى وجود علاقة بين التغير في عدد الوحدات وأي من المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل المسميات التنفيذية، والمسميات الإشرافية، وأنواع الاختصاصات، وعدد العاملين.

أسلوب جمع البيانات

تم اختيار نموذج الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما تمت مطابقة البيانات الواردة في الاستبانة مع الدليل التنظيمي الرسمي للجهة الحكومية، أو أية قرارات تنظيمية لاحقة. وقد شملت الدراسة جمع وتحليل ثلاث مجموعات أساسية من البيانات.

١ – الوحدات التنظيمية التابعة لإدارات الشئون الإدارية.

٢ – المسميات الوظيفية المعتمدة لدى إدارات الشئون الإدارية.

٣ – الاختصاصات التنظيمية الرسمية، أو الفعلية للشئون الإدارية.

يتضمن الدليل التنظيمي للجهات الحكومية البيانات الأساسية للمجموعات الثلاث. وقد تم الإستعانة به كأساس في عملية جمع البيانات، إلا أن واقع العمل يكشف عن مسميات تنظيمية قائمة أو اختصاصات فعلية، ولكنها غير مدونة في الوثائق الرسمية، وهو ما يمثل جانباً من الغموض تحاول الدراسة توضيحه. وعليه، فقد تم تصميم نموذج إستبانة شاملة لكافة التخصصات الرسمية، كما تم إضافة بند مفتوح للمبحوث لكي يضيف أية بيانات أو اختصاصات فعلية. إن طبيعة المقارنة التي تجريها الدراسة بشأن ممارسة الاختصاصات بين ثلاثين جهة حكومية، تجعل من الضروري اختيار أداة تسهل مهمة عرض البيانات بشكل منظم وفق نمط محدد، وهذا ما توفره الاستبانة كأداة جمع بيانات كتابية، لاسيما إذا أخذنا بالاعتبار عدد البيانات التفصيلية الواردة من كافة الجهات التي شملتها الدراسة. كما أن الاعتماد على الاستبانة لم يمنع من مراجعة الدليل التنظيمي لكل إدارة، وكذلك مراجعة المبحوثين الذين أظهرت إجاباتهم بعض البيانات التي تحتاج لمزيد من الإيضاح أو التفصيل. كما أن هناك سبباً آخر لاختيار أداة الاستبانة مرتبط بطبيعة المبحوثين، فقد تم اختيار مدراء الشئون الإدارية في الجهات الحكومية لتعبئة نموذج الاستبانة بأنفسهم، ذلك باعتبارهم الأشخاص الأكثر قدرة على التعرف على الحدود التنظيمية الرسمية والفعلية لإداراتهم. وبحكم طبيعة أعمالهم، وتدفق المعاملات اليومية في مكاتبهم، فإنه قد يكون من غير العملي الحصول منهم على بيانات شفهية دقيقة لكل اختصاص على حدة. لذلك، فإن نتائج الإتصالات الأولية مع بعض المبحوثين قد أسفرت عن رغبة هؤلاء المبحوثين في الرد على الاستفسارات المكتوبة.

لضمان ملاءمة تصميم نموذج الاستبانة، فقد تمت مراجعة الاختصاصات الواردة في الدليل التنظيمي الرسمي للوزارات والجهات الحكومية، كما تم عرض نموذج الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الكويت، ومجموعة من مدراء الشئون الإدارية وذلك قبيل بدء الدراسة الميدانية. وقد تم إجراء التعديلات المناسبة على النموذج. ومن جانب آخر، فإن استمرار العمل بالاختصاصات التنظيمية القائمة، وعدم صدور أي قرار من مجلس الخدمة المدنية، أو ديوان الخدمة المدنية حتى تاريخ إجراء البحث بشأن أي تغيير في الواقع الحالي لإدارة الشئون الإدارية، يعكس ثبات البيانات الواردة في الاستبانة.

مجتمع الدراسة

يمكن تعريف أفراد مجتمع الدراسة بمجموع إدارات الشئون الإدارية للجهات الحكومية التي تخضع لأحكام قانون ونظام الخدمة المدنية ٧٩/١٥، كما تخضع لإشراف ديوان الخدمة المدنية. ووفقا لهذا التعريف، يدخل ضمن أفراد الدراسة كافة وزارات الدولة، كما تدخل الإدارات والهيئات الحكومية الملحقة التي ليس لها نظام إداري مستقل، ويبلغ عددها ثلاثين جهة حكومية. ومن جانب آخر، لا تدخل ضمن هذا التعريف الشركات الخاصة، أو الشركات الحكومية المختلطة الملكية، أو المؤسسات الحكومية ذات النظام الإداري المستقل، أو المؤسسات التابعة للسلطة القضائية أو التشريعية التي قد تسترشد ببعض الأحكام العامة لقانون الخدمة المدنية، دون الالتزام ببقية مواده. وقد تم اختيار هذا التعريف للأسباب التالية:

١ – تماثل كافة الجهات موضع الدراسة في الإطار القانوني من حيث الأحكام العامة، وكذلك القرارات المنظمة التي تصدر من مجلس الخدمة المدنية، ويشرف على تنفيذها ديوان الخدمة المدنية.

٢ – خضوع كافة الجهات موضع الدراسة لجهة إشرافية واحدة مختصة بالشئون الإدارية متمثلة بديوان الخدمة المدنية.، وارتباط تلك الجهات بنظام آلي لسجل العاملين لدى الديوان.

٣ – أن الجهات التي ينطبق عليها التعريف المشار إليه تمثل الغالبية العظمى من المنظمات الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات العامة الأساسية في الدولة من خلال الوزارات والهيئات العامة الملحقة، كما أنها تستوعب مائة وثمانية وثلاثون ألفاً من القوى العاملة أي بنسبة ٩٥٪ تقريبا من مجموع القوى العاملة.

محددات الدراسة

تشمل البيانات الواردة في هذه الدراسة الجهات الحكومية التي تخضع لأحكام قانون الخدمة المدنية ٧٩/١٥، كما تخضع لإشراف ديوان الخدمة المدنية، لذا فإن النتائج قد لا يمكن تعميمها على المؤسسات الخاصة، كما لا يمكن تعميمها على الجهات الحكومية التي لها نظام إداري مستقل. ذلك، مع الأخذ بالاعتبار أن

الجهات المستقلة تتشابه إلى حد كبير في تقسيم اختصاصاتها التنظيمية مع الجهات الأخرى.

ومن محددات الدراسة الاعتماد على نموذج الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وفي سبيل التقليل من الآثار التي يسببها هذا المحدد البحثي، فقد تم المزج بين الاستبانة والمراجعة للدليل التنظيمي لاختصاصات الإدارة في كل جهة حكومية، كما شملت المراجعة أية قرارات تنظيمية لاحقة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه عند ورود أية إجابات ناقصة أو ردود غير متجانسة في الاستبانة، يتم مراجعتها مع المبحوث، وزيارة موقع الإدارة في الجهة التابعة لها، وذلك للاطلاع على مدى تجانس البيانات مع واقع العمل في هذه الإدارة.

وتقوم مرحلة جمع البيانات على نموذج الاستبانة. فقد تم إعداد قائمة شاملة لكافة الاختصاصات التنظيمية للشئون الإدارية، على أن يقوم المبحوث بوضع إشارة مقابل الاختصاص الذي تمارسه إدارته، مع تحديد درجة ممارسة هذا الاختصاص. ويلاحظ أن الإجابة ذات الاختيارات المحددة قد لا تمنح المبحوث الفرصة بتقديم أية بيانات أو قرائن توضيحية عن الاختصاص المشار إليه، إلا أن أسلوب الإجابات المحددة تم إستيفاؤه على أساس الإجابات الواردة في النموذج التجريبي للإستبانة، الذي كشف عن عدم تمكن المبحوثين من الاسترسال في إجابات مفتوحة نتيجة انشغالهم اليومي، الذي ربما يتعدى ساعات العمل الرسمية. وقد تم استدراك هذه الملاحظة من خلال وضع أسئلة ذات إجابات محددة، كما تم وضع كلمة «أخرى» في نهاية كل بند أو فقرة، وذلك لإفساح المجال لأية إضافة أو تفسير أو ملاحظة.

وقد اعتمدت الدراسة على العدد الإجمالي للمسميات الوظيفية في إدارات الشئون الإدارية بالنسبة لكل جهة حكومية على حدة، دون البيانات الشخصية لكل فرد، وذلك لتعذر الحصول على البيانات الشخصية من السجل الآلي للعاملين، لأن بعض الجهات لا تقوم بإدخال البيانات في النظام الآلي، كما أن بعض الجهات الأخرى لا تعمل على تحديث البيانات بصفة منتظمة، مما يجعل البيانات الواردة في النظام الآلي غير دقيقة. من جانب آخر، فإن انشغال العاملين في إدارات الشئون الإدارية في تلبية احتياجات الإدارات الأخرى، وإنهاء معاملات المراجعين بشكل مكثف طوال ساعات العمل الرسمية، يحول دون الاتصال المباشر بكل فرد من

الأفراد العاملين للحصول على بياناته الشخصية. إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية البيانات الإجمالية لكل إدارة، إذ تعكس هذه البيانات الإتجاهات الوظيفية العامة داخل إدارات الشئون الإدارية باعتبارها من أهداف هذه الدراسة. كما أن اقترانها بالبيانات الخاصة بالوحدات التنظيمية المعتمدة في الإدارة من شأنه أن يساهم في توضيح ملامح هذه الاتجاهات.

عرض وتحليل البيانات

شملت الدراسة الميدانية عملية جمع وتحليل لثلاث مجموعات أساسية للبيانات:

١ – الاختصاصات الفعلية التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية.

٢ – اختصاصات توزيع وتخصيص الموارد التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية.

٣ – الجوانب التنظيمية في إدارات الشئون الإدارية من حيث الوحدات التنظيمية والمسميات الوظيفية وعلاقتها بالاختصاصات المناطة بالإدارة.

الاختصاصات الفعلية التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

تم توجيه نموذج الاستبانة إلى ثلاثين جهة حكومية، تمثل كافة أفراد الدراسة التي شملها البحث الميداني، وقد أجابت (٢٩) جهة بينما لم ترد جهة واحدة.

تضمنت الاستبانة الموجهة لأفراد الدراسة (٣٦) اختصاصاً موزعة على خمس مجموعات رئيسية، وقد طلب من المبحوثين تحديد ما إذا كانت إدارة الشئون الإدارية تمارس أي نوع من هذه الاختصاصات وتحديد البيان التفصيلي لهذا الاختصاص، وكذلك تحديد درجة ممارسة الاختصاص من حيث كونها ممارسة كلية أو ممارسة جزئية.

وقد حصرت درجات الاختصاص على ثلاثة مستويات وهي: الاختصاص الكلي، وهو الاختصاص الذي تمارسه الإدارة بشكل منفرد ولا يشاركها فيه أي

طرف آخر، والاختصاص الجزئي وهو الاختصاص الذي تباشره الإدارة بالاشتراك مع الإدارات الأخرى، وعدم الاختصاص وهو الاختصاص الذي لا تباشره الإدارة ولا تتدخل فيه حتى بشكل جزئي.

وقد جاءت البيانات الخاصة بالاختصاصات الفعلية لإدارات الشئون الإدارية على النحو الوارد في جدول ١.

جدول ١

اختصاصات شئون التوظف ودرجة ممارستها في إدارات الشئون الإدارية

نوع الاختصاص	اختصاص كلي		اختصاص جزئي		عدم اختصاص	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الاختيار والتعيين						
– تلقي طلبات الراغبين بالتوظف في الجهة.	١٩	٦٥,٥	٨	٢٧,٦	٢	٦,٩
– إجراء المقابلات الشخصية للمرشحين للعمل.	٦	٢٠,٧	٢٠	٦٩	٣	١٠,٣
– ترشيح من يستوفي شروط التعيين بالجهة.	١٦	٥٩,٣	٩	٣٣,٣	٢	٧,٤
– توزيع المعينين الجدد على الإدارات ومراكز العمل بناء على تقدير الجهات لحاجة العمل.	٨	٢٧,٦	١٤	٤٨,٣	٧	٢٤,١
ترتيب الوظائف						
– حصر أسماء المرشحين للترقيات والعلاوات بالأقدمية أو بالاختيار.	٢٦	٨٩,٧	٣	١٠,٣	–	–
– اتخاذ إجراءات الندب والتكليف والنقل والإعارة داخل الهيئة وخارجها.	٢٠	٦٩	٧	٢٤,١	٢	٦,٩
– تحديث سجلات الأقدمية والوظائف الشاغرة والمشغولة.	٢٧	٩٣,١	١	٣,٤	١	٣,٤
– اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن ترقيات وعلاوات موظفي الجهة.	٢٤	٨٢,٨	٤	١٣,٨	١	٣,٤
– تعبئة نموذج التأمينات الاجتماعية الخاصة بكل موظف.	٢٢	٨١,٥	–	–	٥	١٨,٥
– اتخاذ إجراءات التقاعد للموظفين الكويتيين.	٢٠	٤٧,١	٣	١١,١	٤	١٤,٨
– اتخاذ إجراءات إنهاء الخدمات للموظفين غير الكويتيين.	٢٠	٤٧,١	٣	١١,١	٤	١٤,٨

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول (١) ما يلي:

١ - تمارس إدارات الشئون الإدارية اختصاص شئون التوظف بكافة أنواعها الرئيسية إلا أنها تختلف في درجة الممارسة. وذلك، أن بعض الإدارات تمارس تلك الاختصاصات بشكل كلي، ولا تشترك معها أية إدارة أو جهة في تنفيذ تلك الاختصاصات، بينما تشترك بعض إدارات الشئون الإدارية مع إدارات أخرى في المنظمة في تنفيذ بعض الاختصاصات المناطة بها. ويرجع هذا التباين إلى عاملين رئيسين: طبيعة الاختصاص، والأثر المترتب على تنفيذ هذا الاختصاص. فعلى سبيل المثال، يخضع اختصاص تلقي طلبات الراغبين بالتوظف في الجهات الحكومية إلى إجراءات تقليدية تتمثل في تعبئة نموذج التوظف وتدقيق المستندات المرفقة مع النموذج، وهي إجراءات شكلية لا يترتب عليها أثر كبير في عملية التعيين. لذلك، فإن أغلب الجهات الحكومية عادة ما توكل هذا الاختصاص بأكمله لإدارات الشئون الإدارية. وقد تميل بعض الجهات الحكومية إلى إشراك إدارات أخرى مثل إدارة العلاقات العامة أو مكتب خدمة المواطن أو غيرهما لاستقبال المتقدم وتوجيهه لإدارة الشئون الإدارية لتقديم نموذج التوظيف.

ويتشابه اختصاص ترشيح من يستوفي التعيين في الجهة مع طبيعة الاختصاص السابق، من حيث خضوعه لإجراءات مقننة وفقاً للوائح ونظم سير العمل الخاصة بتحويل ملفات من تنطبق عليهم شروط التعيين إلى الجهات العليا لاستصدار قرار التعيين ومباشرة العمل. من جهة أخرى، فإن طبيعة العمل والأثر المترتب على تنفيذ اختصاص إجراء المقابلات الشخصية للمرشحين وتوزيع المعينين الجدد على مراكز العمل يختلفان عن الاختصاصين السابقين. كما أن إجراء المقابلات وكذلك توزيع المعينين تتأثران بالتقدير الذاتي والرغبة الشخصية لمن يقوم بإجراء المقابلة، أو يقوم بتوزيع المعينين على الإدارات. كما أن تنفيذ هذين الاختصاصين سيحدد نوعية العمالة التي ستلتحق بهذه الجهة.

ولما كانت نوعية العمالة ستؤثر على مستوى العمل المتوقع إنجازه كما ستؤثر على طبيعة العلاقات الشخصية التي ستنشأ بين الموظفين الجدد

والموظفين الحاليين، فإن كثيراً من الجهات الحكومية تميل إلى عدم انفراد إدارات الشئون الإدارية بأي من هذين الاختصاصين، بل عادة ما يعهد بهما إلى لجنة مشتركة أو فريق عمل يضم بين أعضائه من يمثل الشئون الإدارية، يوكل إليه مهمة تنفيذ هذين الاختصاصين، وذلك لضمان قدر أكبر من الموضوعية والتمثيل الإداري لكافة الإدارات المعنية في المنظمة.

٢ - هناك اتجاه عام في ممارسة كافة اختصاصات ترتيب الوظائف من قبل الشئون الإدارية، باعتبارها اختصاصاً أصيلاً ضمن اختصاصات شئون التوظف. إلا أن هناك فئة قليلة من الجهات تتراوح بين ٣,٤٪ إلى ١٣,٨٪ قد أفادت بأنها تمارس تلك الاختصاصات بالاشتراك مع الجهات الأخرى بالمنظمة. غير أن مراجعة الاختصاصات الرسمية في الدليل التنظيمي لتلك الجهات، وكذلك مراجعة بعض البيانات التفصيلية التي أدلى بها المبحوثون في نماذج الاستبانة، تشير إلى أن ترتيب الوظائف إنما هو اختصاص أصيل لإدارات الشئون الإدارية إلا أن الإشتراك مع الإدارات الأخرى إنما يتركز في تلقي الأوامر والتعليمات من قبل الجهات العليا المعنية باتخاذ القرار الخاص بإجراءات النقل والندب والعلاوات والترقيات وغيرها.

أما الجانب المتعلق بممارسة الاختصاص وتنفيذ الإجراءات المتعلقة به فهي تقع ضمن دائرة اختصاصات إدارة الشئون الإدارية. ولم يستثنى من هذه القاعدة إلا جهة حكومية واحدة هي بلدية الكويت، وذلك عائد لكون الهيكل التنظيمي للبلدية يتضمن إدارتين منفصلتين، الأولى للشئون الإدارية وتعنى بشئون الخدمات الإدارية العامة، والثانية لشئون الموظفين وتعنى بكافة شئون التوظيف بما في ذلك اختصاصات ترتيب الوظائف. ويرجع تفويض إدارات الشئون الإدارية بممارسة كافة اختصاصات ترتيب الوظائف إلى ذات الأسباب التي دعت إلى تفويض اختصاصات الاختيار والتعيين، إذ أن كافة تلك الاختصاصات تتم وفقاً للقواعد والنظم التي يقررها قانون ونظام الخدمة المدنية ٧٩/١٥ بشأن ترتيب الوظائف والجداول الملحقة به، كما أن إدارة الشئون الإدارية هي الوحدة التنظيمية المعنية بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية باعتباره الجهة المركزية المسئولة عن تطبيق أحكام هذا القانون.

جدول ٢

الاختصاصات الإدارية الروتينية التي تمارسها

إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

نوع الاختصاص	اختصاص كلي		اختصاص جزئي		عدم اختصاص	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
السجل والملفات						
– القيام بأعمال الصادر والوارد لكافة مراسلات الجهة.	١٣	٤٦,٤	١٠	٣٥,٧	٥	١٧,٩
– حفظ الملفات والتقارير السرية لكل موظف وفقاً للوائح.	٢٣	٨٥,٢	١	٣,٧	٣	١١,١
الانتظام بالعمل والحضور						
– متابعة نظام الحضور والانصراف لموظفي الجهة.	١٧	٦٠,٧	٥	١٧,٩	٦	٢١,٤
– تحديد فترات الإجازات الموسمية (الصيفية) ومواعيد تقديمها.	١٠	٣٥,٧	١١	٣٩,٣	٧	٢٥
– اتخاذ إجراءات الاجازات بكافة أنواعها.	٢٢	٨٤,٦	١	٣,٨	٣	١١,٥

الاختصاصات الإدارية الروتينية التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

١ – يلاحظ من الجدول ٢ أن النمط السائد لـ ٤٦,٤٪ من إدارات الشئون الإدارية تمارس اختصاص أعمال الصادر والوارد لكافة مراسلات الجهة الحكومية، وهو ما يمثل نصف أفراد الدراسة تقريباً، بينما يلاحظ أن ٣٥,٧٪ من إدارات الشئون الإدارية تقوم بأعمال الصادر والوارد بالإشتراك مع الإدارات الأخرى. ويرجع ذلك إلى أن بعض الجهات الحكومية يتضمن هيكلها التنظيمي إدارة مستقلة للسجل العام تعنى بكافة مراسلات الجهة الخارجية، خاصة تلك الجهات التي تتطلب طبيعة عملها مراسلات يومية مكثفة مع الجهات الأخرى، سواء المحلية منها أو الدولية، مثل وزارات الخارجية والداخلية والإعلام والشئون الاجتماعية والعمل وديوان الخدمة المدنية. بينما هناك جهات حكومية أخرى لا ترى ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة

لأعمال المراسلات، وتكتفي بأن تعهد إلى إدارة الشئون الإدارية بالقيام بهذه المهام.

٢ – أما بالنسبة لحفظ ملفات الموظفين وتقاريرهم السرية، فهي تمثل اختصاصا رئيسيا لإدارات الشئون الإدارية، ولم يستثنى من ذلك إلا ثلاث جهات ذات طبيعة عمل مختلفة – عسكرية ودبلوماسية –، تتطلب سرية البيانات حفظها في مواقع أخرى غير الشئون الإدارية. ويوفر اختصاص حفظ ملفات الموظفين قاعدة بيانات أساسية، لا تستغني إدارة الشئون الإدارية عنها في تنفيذ اختصاصات شئون التوظيف بما في ذلك ترتيب الوظائف والعلاوات والترقيات والتدريب ومتابعة الحضور والانتظام وغيرها.

٣ – يلاحظ أن ٦٠,٧٪ من إدارات الشئون الإدارية تمارس اختصاص متابعة الحضور لموظفي الجهة الحكومية، وتشمل هذه النسبة الجهات الحكومية التقليدية التي لديها مقر عمل موحد لحضور وانصراف الموظفين، كما أن طبيعة عمل العاملين في تلك الجهات متشابهة من حيث وقت ومكان الحضور والانصراف. هذا، بينما تشترك خمس جهات بمقدار ١٧,٩٪ من أفراد الدراسة في مباشرة هذا الاختصاص مع الإدارات الأخرى المعنية، وذلك لأن طبيعة تقسيم العمل في بعض الجهات مثل وزارات التربية والصحة والبلدية تتصف باللامركزية، بحيث يكون من الصعب على إدارة الشئون الإدارية متابعة نظام الحضور في كافة الفروع والمرافق الأخرى. لذلك، فهي تحتاج بشكل أساسي إلى التنسيق مع الرؤساء المباشرين ومسئولي الفروع والمرافق إلى تبادل المعلومات والتقارير بشأن متابعة حضور وانصراف الموظفين من حيث الزمان والمكان.

ويلاحظ أن هناك جهات لديها جهاز إداري، وجهاز آخر ذو طبيعة عمل عسكرية مثل وزارتي الداخلية والدفاع، أو طبيعة عمل دبلوماسية مثل وزارة الخارجية، أو طبيعة عمل استشارية متخصصة مثل جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي، حيث يخضع العاملون في هذه الأجهزة إلى أنظمة أخرى للحضور والإنصراف تتناسب مع طبيعة أعمالهم، وهي خارج اختصاص إدارات الشئون الإدارية.

جدول ٣
اختصاصات تخطيط القوى العاملة في الجهات الحكومية

نوع الاختصاص	اختصاص كلي		اختصاص جزئي		عدم اختصاص	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تخطيط القوى العاملة						
– تحديد احتياجات الإدارات من القوى العاملة.	٦	٢٢,٢	١٩	٧٠,٤	٢	٧,٤
– إعداد خطة التعيين في الجهة للسنة القادمة.	٥	١٧,٩	٢١	٧٥	٢	٧,٤
– تحديد نصيب كل إدارة من المعينين الجدد حسب الدرجات الشاغرة في خطة السنة القادمة.	٩	٣٢,١	١٦	٥٧,١	٣	١٠,٧
الدورات التدريبية						
– إعداد خطة الدورات التدريبية لكافة موظفي الجهة.	٣	١٠,٧	٥	١٧,٩	٢٠	٧١,٤
– الإعلان عن الدورات التدريبية المحلية/الخارجية وإبلاغها للموظفين.	٣	١٠,٧	٦	٢١,٤	١٩	٦٧,٩
– مباشرة إجراءات إلتحاق الموظفين بالدورات التي تم ترشيحهم لها.	٦	٢١,٤	٧	٢٥	١٥	٥٣,١٥

اختصاصات تخطيط القوى العاملة في الجهات الحكومية

١ – بناء على البيانات الواردة في جدول ٣، يمكن القول بأن ما يقارب ثلاثة أرباع الجهات الحكومية (٧٠,٤٪) تميل إلى عدم السماح لإدارات الشئون الإدارية بالإنفراد في ممارسة اختصاصي تحديد الاحتياجات وإعداد الخطة البشرية، ويعود ذلك إلى كون هذين الاختصاصين هما أساس التنمية البشرية في أي منظمة. كما أن إشراك الإدارات الأخرى في أنشطة التنمية البشرية التي تسبق الإلتحاق بالعمل، من شأنه أن يضمن مشاركة تلك الإدارات في تحمل مسئولياتها عن نوعية العمالة التي ستدخل المنظمة، كما تتحمل مسئولياتها بشأن مستوى الأداء والإنجاز الذي ستحققه تلك العمالة. ويعزز هذا التفسير ما ورد في بيانات الجدول ٢ فيما يتعلق باختصاصات الاختيار والتعيين الذي تمت الإشارة إليه في موضع سابق. فقد أظهرت

عشرون جهة، أي ما يمثل ٦٩٪ من أفراد الدراسة، وهي النسبة المقاربة جداً لنسب اختصاصى القوى العاملة، أن إجراء المقابلات الشخصية هو اختصاص مشترك بين الشئون الإدارية وإدارات معنية أخرى في المنظمة، إذ أن اختصاص إجراء المقابلة والاختيار هو عملية تنفيذ عملي لما ورد في تحديد الاحتياجات وإعداد الخطة للقوى البشرية، فكان طبيعياً أن تنسجم الإجابات الواردة بشأن القوى العاملة مع البيانات الواردة بشأن إجراء المقابلات والاختيار والتعيين.

أما الجهات الست التي أشارت إلى أن الشئون الإدارية تمارس هذا الاختصاص بشكل كلي، فهي تعبر عن الممارسة الإجرائية لهذين الاختصاصين كما يستفاد من الاستيضاحات التي تم توجيهها لبعض المدراء، بحيث لا يمكن أن تنفرد الشئون الإدارية على نحو فعلي بإعداد خطة التعيين بمعزل عن مشاركة الإدارات المعنية الأخرى. بل أن ما يحدث هو إنفراد الشئون الإدارية بإجراءات مخاطبة الإدارات الخاصة بتعبئة نموذج الاحتياجات البشرية، كما تنفرد بتجميع هذه النماذج الواردة من الإدارات المختلفة، وفرزها وتصنيفها، وصياغة مسودة الخطة الأولية، ومباشرة إجراءات رفعها للإدارة العليا، ثم متابعة صدورها وتنفيذها. وينسحب هذا التفسير على الاختصاص الثالث في تخطيط القوى العاملة بشأن تحديد نصيب كل إدارة من المعينين الجدد حسب الدرجات الشاغرة في خطة السنة القادمة. فإن الاتجاه العام هو التنسيق بين إدارة الشئون الإدارية والإدارات الأخرى بشأن توزيع المعينين الجدد على الإدارات ومراكز العمل المختلفة. أما بالنسبة للبيانات الواردة بشأن انفراد تسع جهات بتنفيذ هذا الاختصاص، فإن واقع العمل يكشف عن حصر معنى الانفراد في مباشرة الإجراءات الروتينية بشأن إعداد كتب التعيين ومباشرة العمل في الموقع المحدد، ومباشرة إحالة هذه الكتب إلى الإدارات ومواقع العمل المختلفة، ومتابعة بقية إجراءات توزيع العمالة. ويعزز هذا التفسير انسجام هذه البيانات مع ما ورد في الجدول (١) بشأن اختصاص توزيع المعينين الجدد على الإدارات ومراكز العمل، فقد أفادت أربع عشرة جهة باشتراكها في تنفيذ هذا الاختصاص مع الإدارات الأخرى، بينما أفادت سبع جهات بأنه لا يقع

ضمن دائرة اختصاصهم، كما أشارت ثماني جهات إلى انفرادها بتنفيذ هذا الاختصاص بشكل كلي.

٢ - يلاحظ أن البيانات الواردة في الجدول (٣) قد سجلت معدلات عالية في عدم اختصاص الشئون الإدارية في مهام ووظائف التدريب (٧١,٤٪). وترجع النزعة إلى عدم ممارسة اختصاصات التدريب في معظم إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية إلى التوجه التنظيمي بإنشاء وحدات مستقلة للتطوير الإداري والتدريب في أغلب الجهات الحكومية، وقد عهد إلى هذه الوحدات إعداد خطة التدريب للعاملين، والإعلان عنها للإدارات ومراكز العمل في المنظمة، ومتابعة إجراءات المرشحين لتلك الدورات. ولما كان التدريب في الجهات الحكومية غير مرتبط بنظام ترتيب الوظائف أو العلاوات أو الترقيات، كما أنه لا يرتبط بشكل رسمي مع التطور الوظيفي للعاملين في المنظمة، فإن إدارات الشئون الإدارية لم تجد غضاضة في التخلي عن بعض اختصاصاتها التدريبية لوحدات التطوير الإداري مع احتفاظها ببعض الاختصاصات المرتبطة بحضور وانصراف الموظف أثناء انعقاد الدورة التدريبية، وكذلك تحديد إجراءات صرف المكافآت والمستحقات في حالة المشاركة في دورات تدريبية خارج البلاد.

جدول ٤
الاختصاصات المساندة الإضافية التي تمارسها
إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

نوع الاختصاص	اختصاص كلي		اختصاص جزئي		عدم اختصاص	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
التوريدات والمشتريات والمخازن						
- تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى وحد الطلب لكل مادة أو سلعة لدى الجهة.	١	٣,٨	٤	١٥,٤	٢١	٨٠,٨
- تلقي طلبات الشراء من الإدارات ومراكز العمل، والعمل على توفيرها.	٢	٧,٧	٢	٧,٧	٢٢	٨٤,٦
- السعي للحصول على موافقات الشراء من الجهات المختصة بالدولة.	٤	١٤,٨	١	٣,٧	٢٢	٨١,٥

تابع جدول ٤
الاختصاصات المساندة الإضافية التي تمارسها
إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

نوع الاختصاص	اختصاص كلي		اختصاص جزئي		عدم اختصاص	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
– الاتصال بالموردين في السوق للوقوف على أفضل الأسعار والتفاوض معهم.	٤	١٤,٨	٠	٠	٢٣	٨٥,٥
– الإشراف على نظام ضبط العهد بأنواعها.	٣	١١,١	٢	٧,٤	٢٢	٨١,٥
الخدمات الإدارية/العامة						
– حصر احتياجات الجهة من السيارات الحكومية لتيسير العمل.	١١	٣٩,٣	٤	١٤,٣	١٣	٤٦,٤
– الإشراف على عقود النقل والسيارات.	١٠	٣٥,٧	٢	٧,١	١٦	٥٧,١
– الإشراف على عقود النظافة والزراعة.	١٠	٣٥,٧	٢	٧,١	١٦	٥٧,١
– الإشراف على عقود الخدمات المساندة (الفراشين).	١٣	٤٦,٤	٤	١٤,٣	١١	٣٩,٣
– الإشراف على عقود الصيانة الخفيفة (كهرباء، نجارة...).	٨	٣٠,٨	٢	٧,٧	١٦	٦١,٥
الحاسب الآلي						
– تحديث بيانات الموظفين في السجل الآلي للعاملين.	١٨	٦٤,٣	٧	٢٥	٣	١٠,٧
– الإشراف على عقود تركيب وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.	١	٣,٦	٥	١٧,٩	٢٢	٧٨,٦
– توفير الأدوات والعدد اللازمة لأعمال الحاسب الآلي للإدارات الأخرى.	١	٣,٦	٦	٢١,٤	٢١	٧٥
– إدخال البيانات الخاصة برواتب العاملين بالحاسب الآلي.	٩	٣٢,١	١٤	٥٠	٥	١٧,٩

الاختصاصات المساندة الإضافية التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

١ – يلاحظ من جدول ٤ أنه لا يوجد نمط موحد في ممارسة الخدمات المساندة من قبل الشئون الإدارية، بل تختلف حسب طبيعة كل اختصاص. إذ تشير

البيانات الواردة في الجدول إلى أن الاتجاه السائد في إدارات الشئون الإدارية هو عدم اختصاص أفراد الدراسة (٨٢٪) بمباشرة مهام التوريد والمشتريات والمخازن. ويعود السبب في ذلك إلى الطبيعة المالية والمحاسبية والتسويقية التي تختص بها تلك المهام، والتي عادة ما تكون بعيدة عن اختصاصات شئون التوظيف أو تخطيط القوى العاملة.

كما تشير البيانات الواردة في الجدول ٤ إلى انقسام إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية إلى مجموعتين متساويتين - تقريبا - بشأن ممارسة اختصاصات الخدمات الإدارية العامة. كما أفادت البيانات الواردة بشأن اختصاصات الحاسب الآلي إلى أن ٨٢٪ إلى ٨٩,٣٪ من أفراد الدراسة يمارسون اختصاصات للحاسب الآلي ترتبط سواء بشكل كلي أو جزئي بشئون التوظف والأفراد. بينما تشير البيانات إلى أن ست إلى سبع جهات حكومية فقط من أصل ثماني وعشرين جهة هي التي تمارس الاختصاصات الفنية للحاسب الآلي.

إلا أن جدول ٤ المشار إليه لم يخل من بعض البيانات التي تستحق الملاحظة والتفسير. فقد أفادت بعض الجهات الحكومية باشتراكها مع إدارات أخرى في ممارسة بعض اختصاصات الشراء والتوريد. أما بشأن البيانات الخاصة بالخدمات الإدارية العامة، فيلاحظ أن هناك قدراً أكبر من ممارسة هذه الاختصاصات من قبل الشئون الإدارية تصل إلى ٣٧,٦٪ من متوسط مجموع نسبها في حالة الانفراد بممارسة كامل الاختصاص، وتقفز هذه النسبة إلى ٤٨٪ من مجموع أفراد الدراسة في حالة إضافة الإدارات التي تقوم بممارسة هذه الاختصاصات مع الإدارات المعنية الأخرى.

ويمكن القول أن الجهات التي توكل مثل هذه الخدمات المساندة بكافة أنواعها ضمن اختصاصات الشئون الإدارية لازالت تنظر لطبيعة عمل إدارة الشئون الإدارية باعتبارها وحدة مسئولة عن توفير كافة أنواع الدعم الإداري والمادي للإدارات الأخرى. كما أن طبيعة عمل تلك الجهات لا تستدعي إنشاء وحدات متخصصة في أعمال الشراء أو التخزين أو النقل أو النظافة أو غيرها، فتلجأ إلى إلحاق هذه الاختصاصات بأقرب وحدة تنظيمية - عادة ما تكون الشئون الإدارية - تقوم بمهام توفير الدعم بكافة أشكاله إلى بقية أجزاء المنظمة.

ويثير ما سبق أمرين أساسيين: الأول، هو درجة التباين في طبيعة الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية الخاضعة لإدارة الشئون الإدارية، فهي تمتد من اختصاصات شئون التوظف والأفراد، إلى تخطيط القوى العاملة والتدريب، إلى مهام الشراء والتوريد والتخزين، إلى الخدمات الإدارية الضرورية، إلى بعض أعمال الحاسب الآلي. ومن شأن هذا التباين في طبيعة العمل أن ينعكس على التباين في طبيعة الإجراءات المتبعة، ونماذج العمل المستخدمة، ومواقع العمل التي تناسب طبيعة وظروف أداء كل اختصاص من الاختصاصات المشار إليها، وكذلك طبيعة تخصصات العاملين المناط بهم تنفيذ تلك الاختصاصات، وهي بهذا التباين تفتقر إلى وحدة الأداء والتجانس في تنفيذ العمل، مما يعني تحول الشئون الإدارية إلى مجرد مظلة إدارية يقع تحت سلطاتها معظم أنواع الدعم البشري والإداري الذي تحتاجه المنظمة، بيد أنها تفتقر إلى وحدة العمل وإنسجام الأداء بين أجزائها.

أما الأمر الثاني، فهو أن درجة التباين في نطاق الإشراف من شأنه أن يؤثر على كفاءة المدير المسئول عن إدارة ومتابعة تنفيذ قائمة عريضة من الاختصاصات غير المتجانسة، تتطلب مهارات إدارية ومالية وفنية متنوعة. ذلك، فضلاً عن ضمان توفير هذه الخدمات للإدارات ومواقع العمل الأخرى في المنظمة بالقدر المناسب، والوقت المناسب، وكذلك متابعة الإجراءات المنظمة لتقديم كل نوع منها. ولا تكمن الأسباب الكاملة لهذه المشكلة في الروتين وعقم الإجراءات الإدارية والمالية التي تؤدي بمدراء الشئون الإدارية في معرض دفاعهم عن مستوى الأداء الإداري إلى التأخر في تقديم بعض الخدمات للإدارات الأخرى. بل إن تنوع الاختصاصات ومتطلبات تنفيذها من قدرات ومهارات لازمة لمتابعتها والعمل على تطويرها – وهي قدرات ومهارات قد لا تتوافر في كثير من الأحيان لدى كل مدراء الشئون الإدارية – هو ضمن الأسباب المهمة لعدم تلبية إدارات الشئون الإدارية لاحتياجات وطلبات الإدارات ومراكز العمل الأخرى في المنظمة من الخدمات المساندة في الوقت وبالشكل المناسبين.

يضاف إلى ذلك أن إدارات الشئون الإدارية التي تمارس اختصاصات الخدمات المساندة، فضلا عن اختصاصات شئون التوظف، تخضع لضغوط غير عادية في حجم العمل المتوقع أداؤه، كما أنها تواجه سيلاً غير منقطع من نماذج الطلبات التي تتقدم بها كافة الإدارات ومراكز العمل بشأن توفير كافة مستلزمات الخدمات المساندة والضرورية. لذلك، لا تجد الشئون الإدارية متاحاً أمامها في

مواجهتها لهذه الضغوط والتدفقات غير سبيلين أساسيين: أحدهما، هو التذرع بتعقد الإجراءات الرسمية والروتين الحكومي الذي يشترط عدة متطلبات لضمان شرعية الأداء والتصرف. وثانيهما، هو العمل على ضبط حجم التدفق في طلبات واحتياجات الإدارات الأخرى بما تسمح به القدرات والمهارات الإدارية المتاحة لمدير الشئون الإدارية والجهاز المعاون له.

اختصاصات التوزيع وتخصيص الموارد

تم حصر اختصاصات التوزيع وتخصيص الموارد وفقاً لطبيعتها في تحديد نصيب أو مقدار المورد المالي أو البشري أو المادي الذي يوفر للإدارات ومراكز العمل الأخرى على النحو الوارد في الجدول ٥. إذ يتبين من ذلك الجدول ما يلي:

جدول ٥

اختصاصات التوزيع وتخصيص الموارد في إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

نوع الاختصاص	اختصاص كلي		اختصاص جزئي		عدم اختصاص	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
– توزيع المعينين الجدد على الإدارات ومراكز العمل في الجهة.	٨	٢٧,٦	١٤	٤٨,٣	٧	٢٤,١
– تحديد نصيب كل إدارة من المعينين الجدد حسب الدرجات الشاغرة في الجهة.	٩	٣٢,١	١٦	٥٧,١	٣	١٠,٧
– إعداد خطة الدورات التدريبية لكافة موظفي الجهات.	٣	١٠,٧	٥	١٧,٩	٢٠	٧١,٤
– تحديد فترات الإجازات الموسمية للموظفين.	١٠	٣٥,٧	١١	٣٩,٣	٧	٢٥
– تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى وحد الطلب لكل مادة أو سلعة لدى الجهة.	١	٣,٨	٤	١٥,٤	٢١	٨٠,٨
– حصر احتياجات الجهة من السيارات الحكومية.	١١	٣٩,٣	٤	١٤,٣	١٣	٤٦,٤
– الإشراف على عقود تركيب وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.	١	٣,٦	٥	١٧,٩	٢٢	٧٨,٦
– توفير الأدوات والعدد اللازمة لأعمال الحاسب الآلي.	١	٣,٦	٦	٢١,٤	٢١	٧٥

اختصاصات التوزيع وتخصيص الموارد في إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية

١ – ليس هناك نمط موحد لممارسة اختصاصات التوزيع وتخصيص الموارد. فهناك جهات حكومية تمارس بعض اختصاصات التوزيع والتخصيص بشكل كلي، لا تنازعها فيها أي إدارة أخرى. كما أن ممارسة هذه الاختصاصات تعني اقترانها بسلطات وصلاحيات أكثر مما هو متاح ضمن الاختصاصات التقليدية الرسمية. وتشمل تلك الفئة إحدى عشرة جهة حكومية بالنسبة لاختصاص حصر احتياجات الجهة من السيارات الحكومية، وعشر جهات بالنسبة لاختصاص تحديد فترات الاجازات الموسمية للموظفين، وتسع جهات بالنسبة لاختصاص تحديد نصيب كل إدارة من المعينين الجدد، وثماني جهات بالنسبة لتوزيع المعينين الجدد على الإدارات ومراكز العمل في الجهة. كما أن هناك جهات حكومية تمارس اختصاصات التوزيع وتخصيص الموارد بالاشتراك أو التنسيق مع الإدارات الأخرى. وتقل مستويات السلطات والصلاحيات الممنوحة للشئون الإدارية عند ممارستها لهذه الاختصاصات بشكل جزئي، إلا أن هذا المستوى من الممارسة يمنح هذه الفئة من إدارات الشئون الإدارية مجالاً للمفاوضة أو المساومة أو تبادل المصالح أو الاتفاقات أو الاتصالات التنسيقية مع الإدارات الأخرى، التي تشترك معها في تنفيذ هذ الاختصاصات. ويجدر القول بأن إدارات الشئون الإدارية التي تنفرد بممارسة اختصاصات التوزيع والتخصيص تكون لديها فرصة أكبر في ممارسة أدوات التأثير والسيطرة المشار إليها في علاقاتها مع الإدارات الأخرى، وذلك لأنها تتمتع بصلاحيات أوسع من تلك الإدارات التي تمارس هذه الاختصاصات بشكل جزئي.

٢ – أن هناك جهات حكومية تلحق العديد من اختصاصات الدعم والإسناد المالي والبشري والمادي إلى الشئون الإدارية. وهي اختصاصات إضافية لتلك الاختصاصات التقليدية التي تضطلع بها الإدارة. كما أنها تتنوع في طبيعة تخصصها، إلا أنها تشترك في عنصرين أساسيين: الأول، أنها تقدم الدعم والإسناد اللازمين لتمكين الإدارات الأخرى من القيام بأعمالها. الثاني، أن كل

اختصاص ترافقه سلطة موازية، يمكن الشئون الإدارية من ممارستها وفقاً لمبدأ تكافؤ السلطة.

٣ - إن إلحاق بعض الاختصاصات المساندة البسيطة بإدارة الشئون الإدارية قد لا يظهر أي تأثير مباشر على العلاقات التنظيمية مع الإدارات الأخرى في المنظمة. إلا أن مجموع هذه الاختصاصات البسيطة، وتنوع طبيعتها المالية مثل عمليات الشراء، وطبيعتها المادية مثل عمليات التخزين، وطبيعتها الفنية مثل أعمال الصيانة الخفيفة والأعمال الضرورية وأعمال الحاسب الآلي، بالإضافة إلى تمركزها في وحدة تنظيمية واحدة يشرف على تخصيصها وتوزيعها مدير واحد، من شأنه أن يضيف بعداً تنظيميا آخر لإدارة الشئون الإدارية، غير شئون التوظف. ويتمثل ذلك في كونها وحدة تملك القدرة على توظيف الإمكانات والصلاحيات الإدارية المتاحة لها لممارسة نوع من التأثير على عملية تخصيص وتوزيع بعض الخدمات المساندة.

ولتوضيح ذلك، فقد تقوم إدارة الشئون الإدارية في عملية تأخير مقصود عند تنفيذ بعض إجراءات الاختيار والتعيين، يترتب عليه عدم تمكن الإدارات الأخرى من الحصول على القوى البشرية اللازمة إلا بعد انقضاء السنة المالية، ويترتب على هذا التأخير عدم تمكن الإدارة من المطالبة بزيادة نصيبها من الخدمات المساندة، نظراً لعدم تحقق الزيادة الفعلية لعدد العاملين لديها خلال تلك السنة. وحتى إذا ما تم التحاق المعينين الجدد بمقر عملهم مع بداية السنة المالية القادمة، تكون تلك الإدارة قد زاد عدد العاملين لديها فعلياً، لكنها مازالت مقيدة بنفس مقدار الخدمات المساندة المخصصة لها قبل زيادة عدد العاملين. وقد تحدث الحالة الأخرى، عندما توظف إدارة الشئون الإدارية الصلاحيات المتاحة لها للتأثير على جوانب الأداء البشري في المنظمة، فقد تتباطأ إدارة الشئون الإدارية في تنفيذ بعض إجراءات الشراء أو التخزين أو التوريد مما يترتب عليه عدم تمكن الإدارات الأخرى والعاملين فيها من القيام بمسئولياتهم على النحو المطلوب. وقد يحدث في كثير من المؤسسات الحكومية وجود معينين جدد متخصصين في مجالات هندسية وفنية مختلفة، لكنهم لم يباشروا عملهم الفعلي بشكل تام، وذلك لأن إدارة الشئون الإدارية لم تعمل على توفير الإمكانات والخدمات المساندة من أدوات وأجهزة ومكاتب بحجة الإجراءات الروتينية وتعقد الخطوات الرسمية.

وتتكرر هاتان الصورتان في علاقة الشئون الإدارية مع الإدارات الأخرى بالنسبة لكافة الخدمات المساندة التي تشرف الشئون الإدارية على تخصيصها وتوفيرها. ويمكن القول أن تمركز الصلاحيات المرافقة لتقديم الخدمات المساندة البسيطة من شأنه أن يضاعف من قوة التأثير التي تستطيع أن تمارسها الشئون الإدارية على الإدارات الأخرى، كما أن من شأنه أن يفسر بعض الغموض التنظيمي في درجة الاختلاف بين حدود السلطات الرسمية التي ترافق الاختصاصات الرسمية للشئون الإدارية وتعاظم السلطات الفعلية التي تمارسها الشئون الإدارية في علاقاتها مع الإدارات الأخرى.

الجوانب التنظيمية لإدارات الشئون الإدارية من حيث المسميات الوظيفية والوحدات التنظيمية وعلاقتها بالاختصاصات

شملت الدراسة تشخيص العلاقة بين عدد الوحدات التنظيمية التابعة للشئون الإدارية وعدد المسميات التنفيذية، والمسميات الإشرافية، وعدد أنواع الاختصاصات المناطة بالإدارة، وعدد العاملين في الإدارة. ويحدد هذا الجانب من الدراسة المبررات التنظيمية التي تدفع الشئون الإدارية للتوسع الأفقي أو الرأسي في إنشاء الوحدات والأقسام.

١ – مدى وجود علاقة بين عدد المسميات التنفيذية وعدد الوحدات التنظيمية

المسميات التنفيذية هي مسميات الوظائف التي يمارس شاغلوها مهمة تنفيذ الاختصاصات بشكل مباشر، كما أنها لا تتضمن أية اختصاصات إشرافية. وبناء على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، فإن هذه الوظائف التنفيذية عادة ما يتم تقسيمها إلى مجموعات متجانسة من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به، ثم يتم تجميع الوظائف لكل مجموعة متجانسة تحت وحدة تنظيمية واحدة أو أكثر وفقاً لحاجة العمل والتنسيق. وفي محاولة لاختبار مدى وجود علاقة بين عدد المسميات التنفيذية وعدد الوحدات التنظيمية في إدارات الشئون الإدارية، فقد تم حصر كافة المسميات التنفيذية التي تباشر الإدارة اختصاصاتها من خلالها، فجاءت على النحو الوارد في جدول (٦).

كما تم حصر مجموع أعداد المسميات بالنسبة لكل جهة حكومية على حدة وتوزيعاتها التكرارية. وقد تم إجراء الاختبار الإحصائي لمعامل الارتباط (R)

لمعرفة مدى العلاقة بين زيادة عدد المسميات التنفيذية وزيادة عدد الوحدات التنظيمية في إدارات الشئون الإدارية.

جدول ٦
معدلات الارتباط بين عدد الوحدات التنظيمية وبعض المتغيرات

المتغير	مدى الارتباط مع عدد الوحدات	معنوية الارتباط = P
المسميات التنفيذية	٠,٧٧٩٩	P = ,٠٠٠
المسميات الإشرافية	٠,٥٦٨٩	P = ,٠٠١٦
عد الاختصاصات	-٠,٠٩٥١	P = ,٦٣٠٥
عدد العاملين	٠,٧٦١٦	P = ,٠٠٠

وقد جاءت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٧٩٩٠، وهو يعني وجود ارتباط قوي نسبياً بين حاجة الإدارة إلى زيادة عدد المسميات التنفيذية والحاجة إلى إنشاء وحدات تنظيمية أخرى. وهي علاقة تنشأ عندما يتم تجميع كل مجموعة من المسميات التنفيذية الجديدة في مجموعة متجانسة تحت وحدة تنظيمية واحدة، تستطيع الإدارة من خلالها ضمان تناسق الوظائف، وإنجاز الاختصاصات المناطة بها. كما أن لكل مجموعة من هذه المسميات التنفيذية طبيعة عمل تخصصية مختلفة، مما يتطلب جهة إشرافية متخصصة، كما يتطلب ظروفاً بيئية مختلفة، فالأعمال الهندسية أو الفنية تختلف ظروف أدائها عن الأعمال الإدارية أو المكتبية أو الخدماتية. ولذا، فإن ارتباط عدد المسميات التنفيذية مع زيادة عدد الوحدات التنظيمية يمثل علاقة منطقية في ضوء ظروف التعدد في نوع ودرجة الاختصاصات التي تمارسها إدارات الشئون الإدارية.

إلا أن هذا التفسير لا يؤخذ على إطلاقه، لأن المسميات الوظيفية ترتبط باعتبارين أساسيين: الأول هو طبيعة العمل في نظام الخدمة المدنية الذي يحدد درجة مالية لكل مسمى وظيفي على مستوى كل جهة حكومية. أما الثاني فهو إعداد الأشخاص الذين يشغلون هذه المسميات. إذ أن زيادة أعداد المعينين الجدد في الإدارة تقتضي زيادة حتمية في أعداد المسميات الوظيفية، لأن كل موظف يجب أن يحصل على مسمى وظيفي محدد، يقابله درجة مالية مخصصة في الميزانية. ومن

ثم يمكن أن تلجأ الإدارة إلى استخدام مسميات وظيفية شكلية لمواجهة تزايد الأعداد، لكنها لا تعكس واقع الأداء الفعلي في العمل. ويؤكد صحة هذا الاستدراك نتائج التحليل للعلاقات الأخرى التي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباط بين عدد الوحدات التنظيمية وعدد الاختصاصات، بينما أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين عدد الوحدات التنظيمية وأعداد العاملين في الإدارة. وهذا ما سيتضح من خلال عرض نتائج البيانات الخاصة بتلك العلاقات.

٢ – مدى وجود علاقة بين المسميات الإشرافية وعدد الوحدات التنظيمية في الشئون الإدارية

المسميات الإشرافية هي مسميات لوظائف تمارس مهام الإشراف على أعمال الغير، ويخضع لها عدد محدد من المرؤوسين. وتلجأ الإدارة إلى زيادة عدد المسميات الإشرافية عندما يزيد عدد المرؤوسين عن نطاق الإشراف المناسب، فيتم تقسيم المرؤوسين إلى أكثر من مجموعة، وتقوم كل مجموعة بتنفيذ جزء من العمل. ويحد لكل مجموعة رئيس مباشر، يتمتع بمسمى إشرافي، ويقوم بتوجيه وإشراف المرؤوسين التابعين له. بالإضافة إلى ذلك، فقد تلجأ الإدارة إلى زيادة عدد المسميات الإشرافية عندما تتنوع المهام الموكلة إليها، بحيث يصعب دمجها في وحدة تنظيمية واحدة، فتلجأ الإدارة إلى تقسيم العمل إلى مجموعات من المهام المتجانسة، ومن ثم استحداث وحدات تنظيمية جديدة لكل مجموعة متجانسة، ليأتي بعد ذلك تعيين رؤساء مباشرين لكل وحدة تنظيمية، ويقوموا بمهام التوجيه والإشراف على المرؤوسين التابعين لهم. وفي محاولة لاختبار مدى وجود علاقة بين المسميات الإشرافية وعدد الوحدات التنظيمية، فقد تم حصر كافة المسميات الإشرافية في إدارات الشئون الإدارية. كما طلب من كل إدارة من إدارات الشئون الإدارية تحديد عدد كل مسمى وظيفي فيها. ومن ثم، تمت مقارنة هذه المسميات مع البيانات الخاصة بعدد الوحدات التنظيمية في كل إدارة وفقاً لمعامل الارتباط (R).

ويتبين من تحليل البيانات الواردة في الجدول (٦) أن هناك ارتباطاً إيجابي المتوسط بمقدار ٠,٥٦٨٩، أي أن عدد الوحدات التنظيمية يتغير كلما تغير عدد المسميات الإشرافية. وهي علاقة يمكن فهمها في ضوء الضرورة التنظيمية التي تستوجب رئيساً مباشرا لكل وحدة تنظيمية تنشأ داخل الهيكل التنظيمي، كما

تتطلب مسميات إشرافية للأفراد الذين سيباشرون مهام الإشراف والتوجيه على بقية أفراد المجموعة التي ستعمل ضمن إطار هذه الوحدة. إلا أن العلاقة بين هذين المتغيرين قد أظهرت مستوى متوسط من الارتباط، وهي تشير إلى أن درجة التغير في عدد الوحدات التنظيمية ترتبط بشكل يميل إلى الاعتدال دون إشارة إلى درجة ارتباط قوية مع التغير في عدد المستويات الإشرافية.

ويعني هذا أنه على الرغم من الضرورة التنظيمية المشار إليها آنفاً، إلا أن هناك حداً أدنى وحداً أعلى للتغير في عدد الوحدات للشئون الإدارية. وضمن هذين الحدين تتحقق درجة معقولة من التناسب في عدد الوحدات التابعة لكل إدارة من الإدارات في الهيكل التنظيمي. ولا يعني ذلك بالضرورة تساوي العدد بين كل الإدارات، لأن كل إدارة تختلف عن الأخرى من حيث ظروفها وطبيعة المهام المناطة بها، بل أن المطلوب هو التناسق في الحجم والاتساع، ومن ثم نطاق الإشراف الذي يحقق الانسجام في تصميم الهيكل التنظيمي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن هناك عوامل أخرى قد تتدخل وتؤثر سلباً على عدد الوحدات التنظيمية مثل الرغبة في إدارة العمل بالأسلوب المركزي. وبالتالي تلجأ المنظمة إلى الاكتفاء بعدد قليل من الوحدات التنظيمية مع الزيادة في عدد المسميات الإشرافية لكن ضمن حدود الوحدات القائمة، ومع عدم التوسع في إنشاء وحدات أخرى. كما أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر إيجابياً على عدد الوحدات الإدارية مثل التوجه لزيادة عدد الوحدات التنظيمية لمواجهة شروط مستجدة بضرورة تحلي صاحب المسمى الإشرافي بمواصفات فنية ومهنية لا تتوافر في الأفراد الحاليين. ويعني ذلك وجود وحدات تنظيمية إضافية في الهيكل التنظيمي، بيد أنه لا يوجد من تنطبق عليه الشروط الخاصة بشغل المسميات الإشرافية في تلك الوحدات. وتكون النتيجة هي زيادة في عدد الوحدات لا توازيها زيادة في عدد المسميات الإشرافية.

٣ – مدى العلاقة بين عدد الاختصاصات التنظيمية وعدد الوحدات التنظيمية في إدارات الشئون الإدارية:

يمثل الاختصاص مجموعة من المهام والواجبات التفصيلية المرتبطة ببعضها، وهي تشكل في مجملها نشاطاً أساسيا، كوحدة متكاملة، تمارسه الوحدات التنظيمية المعنية لتحقيق الهدف المطلوب. ويتطلب تنفيذ الاختصاص مجموعة من المهارات والمعارف المتجانسة التي تمكّن شاغل الوظيفة من أداء هذا الاختصاص

على النحو المتوقع منه. وعلى ذلك، فقد يتباين كل اختصاص في نوع المهارات والمعارف المطلوبة لأدائه عن الاختصاص الآخر. وقد يدفع هذا التباين إلى قيام الإدارة باستحداث وحدات تنظيمية لمباشرة كل مجموعة متجانسة من هذه الاختصاصات بشكل يضمن وحدة الأداء، وتناسق الجهود لإنجاز الهدف. وقد شملت الدراسة الميدانية مسحاً لمجموعات الاختصاصات التي تباشرها إدارات الشئون الإدارية. وقد تم حصر تكرار أنواع هذه الاختصاصات في الشؤون الإدارية بالنسبة لكل جهة حكومية، ثم تمت مقارنة وتحليل هذه البيانات من حيث ارتباطها مع البيانات الخاصة بعدد الوحدات الإدارية.

وقد جاءت نتيجة تحليل معامل الارتباط (R) بمقدار ٠,٠٩٥١-، كما هو وارد في جدول (٦)، أي أنه لا يوجد هناك أي ارتباط فعلي بين درجة تنوع الاختصاصات الموكلة للشئون الإدارية والتغير في عدد الوحدات التنظيمية التابعة لها. فقد تكون هناك إدارات تمارس أنواعاً قليلة من الاختصاصات، لكنها تشتمل على عدد كبير نسبياً من الوحدات التنظيمية التابعة لها. كما قد توجد إدارات تمارس أنواعاً عديدة من الاختصاصات، ولكن من خلال عدد محدود نسبياً من الوحدات التنظيمية.

إن علاقة عدم الارتباط تلفت الانتباه إلى أن الشئون الإدارية لا تواجه تزايد أنواع الاختصاصات من خلال إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لكل نوع. كما أنها لا تلجأ إلى تقليص عدد الوحدات التنظيمية في حالة انخفاض عدد أنواع الاختصاصات. ويعني تزايد عدد الوحدات التنظيمية مع ثبات أنواع الاختصاصات، أنه قد تنشأ وحدات جديدة تمارس أنواعاً متماثلة من الاختصاصات ويكون مبرر إنشائها هو مواجهة تدفق كمية العمل، لا نوعيته، على الوحدة التنظيمية. كما قد يكون من مبررات إنشائها تقليل العبء على رؤساء الوحدات التنظيمية، فتلجأ الإدارة إلى إنشاء هذه الوحدات لتمارس ذات الاختصاص، لكنها تتقاسم كمية العمل مع الوحدات القائمة.

إن عدم وجود علاقة إرتباط بين تنوع الاختصاصات وعدد الوحدات التنظيمية، يثير ملاحظة هامة حول مدى قدرة الشئون الإدارية على مواجهة مشكلة التباين في أنواع الاختصاصات الموكلة لها. لاسيما أن القسم الأول من عرض وتحليل البيانات قد كشف عن وجود درجة تباين فعلي، لا مجرد مسميات أو اختصاصات شكلية، في أنواع عديدة من الاختصاصات الإدارية والفنية والمالية.

كما أن ممارسة مجموعات مختلفة من أنواع الاختصاصات من خلال وحدات تنظيمية محدودة، يعني أن الشئون الإدارية يجب أن توفِّر عناصر بشرية تتسم بمهارات متنوعة تمكنها من تنفيذ هذه الاختصاصات. كما يجب لها أن توفِّر آليات عمل ونماذج إجراءات وأنظمة متابعة متعددة، لتقابل متطلبات هذه الاختصاصات. ولعل واقع العمل الحكومي، ومحدداته البشرية والقانونية والاقتصادية والفنية، تجعل من الصعب قبول هذا التفسير. وهذا ما يدفع إلى قبول تفسير آخر يكون أكثر واقعية في تحليله لمتغيرات العمل في الشئون الإدارية، لاسيما في المنظمات البيروقراطية، وهو اللجوء إلى التحكم في كمية تدفق العمل ونوعيته حتى تتمكن الوحدة التنظيمية من إنجاز العديد من الأعمال المختلفة في طبيعتها، وذلك بمقدار ما تسمح به إمكانات وقدرات الوحدات والأفراد التابعين للإدارة.

وينسجم هذا التفسير مع مستوى مخرجات العمل في الإدارات الحكومية بشكل عام، كما أنه لا يمنع من صحة وجود مبررات أخرى، تضاف إلى مبرر التحكم في كمية العمل، تتمثل في الاعتبارات الوظيفية والشخصية بالنسبة لبعض الموظفين الذين يتم ترقيتهم من خلال استحداث وحدات تنظيمية، يمكن من خلالها استحداث مسميات إشرافية وتنفيذية جديدة.

كما يعزز هذا التفسير وجود علاقة ارتباط قوية بين عدد الوحدات التنظيمية والمسميات التنفيذية، ووجود علاقة ارتباط متوسطة نسبياً بين عدد الوحدات التنظيمية والمسميات الإشرافية، وكذلك وجود علاقة ارتباط بين عدد الوحدات التنظيمية وعدد العاملين في الشئون الإدارية كما سيتضح من عرض وتحليل هذه العلاقة في موضع لاحق.

ومن شأن ارتباط هذه المتغيرات الثلاثة مع عدد الوحدات التنظيمية، جعل الرأي الذي يفسر عدد الوحدات التنظيمية بالاعتبارات الوظيفية والشخصية أكثر ترجيحاً من الرأي النظري الذي يربط وجود الوحدات التنظيمية بمتطلبات تنوع العمل، وهو ما لم تتمكن بيانات الدراسة من إثباته. وما يعزز ترجيح الرأي الأول هو وجود مظاهر البطالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي تتضمن وحدات تنظيمية، تشغل حيزاً نظرياً على خريطة الهيكل التنظيمي كما تشغل حيزاً مادياً وبشرياً في المسميات الوظيفية ومرتبات شاغليها، إلا أنها لا تباشر أية أعمال فعلية تساهم في المجهودات التنظيمية التي تسعى لتحقيق الهدف، فهي وحدات أنشئت لمبررات شخصية بحتة.

٤ – مدى وجود علاقة بين عدد العاملين وعدد الوحدات التنظيمية في الشئون الإدارية

يمثل عدد العاملين في الشئون الإدارية مجموع القوى البشرية التي تباشر تنفيذ المهام المناطة بالإدارة. كما تمثل الوحدات التنظيمية الكيان الرسمي الذي يباشر العاملون أدوارهم من خلاله. وتلجأ الإدارة إلى تعيين موظفين جدد في حالة تزايد كمية العمل المراد إنجازه. ذلك، إذ يفترض أن الزيادة في عدد الموظفين تعني تقسيم الجهد على أكبر عدد ممكن منهم. مما يقلل من نصيب كل موظف من الجهد المتوقع منه بذله. ويؤدي ذلك أيضا إلى زيادة فرصة تحسين أداء الموظف في حالة تقليل العبء الكمي المكلف به. ويصاحب الزيادة في أعداد الموظفين زيادة في نطاق الإشراف وعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد. وفي حالة تجاوز نطاق الإشراف عن العدد المناسب، فإن الإدارة تلجأ إلى إنشاء وحدات تنظيمية وبذلك توفر مساحة أكبر من الكيانات الرسمية التي يمكن للعاملين أن يباشروا أعمالهم من خلالها، ضمن نطاق إشراف مناسب.

وفي محاولة لتشخيص العلاقة بين عدد العاملين في الشئون الإدارية وعدد الوحدات التنظيمية، فقد تم حصر مجموع أعداد العاملين في الشئون الإدارية في كل جهة حكومية، بما فيهم شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية والمستشارين والفنيين والإداريين. كما تم جمع البيانات الخاصة بعدد الوحدات التنظيمية بالنسبة لكل جهة.

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية، بمقدار ٠,٧٦١٦، بين التغير في عدد العاملين في الشئون الإدارية والتغير في عدد الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة.

وينسجم وجود علاقة بين عدد العاملين وعدد الوحدات مع نتائج البيانات التي أشارت في موضع سابق إلى وجود مثل هذه العلاقة بالنسبة للمسميات التنفيذية والإشرافية. كما أن تأكيد هذه العلاقات من شأنه أن يبرز الاعتبار البشري كأحد الاعتبارات الأساسية في تحديد عدد الوحدات التنظيمية في الشئون الإدارية. ويتمثل العنصر البشري في الزيادة العددية لمجموع العاملين، وهذا ما يضفي حضوراً بشرياً ومادياً من خلال التواجد المكاني وشغل مكاتب ومرافق المنظمة، يضاف إليه تخصيص قدر من موارد المنظمة المالية والمادية لهؤلاء العاملين. وهذا

من شأنه منح الادارة مبرراً بيروقراطياً يقتضي إنشاء وحدات تنظيمية توفر الكيان الرسمي لاستيعاب هذه الجموع البشرية ضمن إطار الهيكل التنظيمي للإدارة.

كما يتمثل الاعتبار البشري في زيادة عدد المرؤوسين عن نطاق الإشراف المناسب، مما يضطر الإدارة إلى تجزئة نطاق الإشراف الواسع إلى نطاقات إشرافية مناسبة، مما يعني تسمية رؤساء مباشرين جدد، كما يعني نشأة وحدات تنظيمية جديدة على مستوى شعبة أو وحدة، أو ربما قسم. ويتمثل الاعتبار البشري أيضاً في الاستجابة لرغبات التطور الوظيفي للعاملين الذين أمضوا عدة سنوات في وظائف تنفيذية، لا تتضمن أي نوع من مباشرة المسئولية أو الاستقلالية في العمل، لا سيما وأن طبيعة تصميم العمل الحكومي لا توفر مجالا واسعاً لاشباع الحاجات الفردية العليا من خلال نظام الحوافز التقليدية. وقد تدفع كل هذه الظروف بالإدارة إلى الاستجابة لبعض الضغوط بترقية بعض العاملين، المتمتعين ببعض المؤهلات الوظيفية أو النفوذ الاجتماعي، إلى وظائف إشرافية في أغلب الأحيان، يستتبعها إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لتثبيت هذه المسميات الإشرافية على خريطة الهيكل التنظيمي للإدارة. وإلى جانب النزعة الفردية للعاملين، فهناك نزعة تنظيمية في الشئون الادارية للتوسع وتضخيم هيكل القوى العاملة والتنظيم داخل الإدارة. وتنطلق هذه النزعة من بواعث الرغبة في الاستئثار بأكبر قدر ممكن من موارد المنظمة، وجعلها تحت سلطان الإدارة، كما تنطلق هذه النزعة من بواعث الرغبة في الظهور الضخم والواسع الذي يبرز أهمية واستحقاق الشئون الإدارية في إدارتها وسيطرتها على موارد المنظمة، على نحو يمكّنها من التوسع وبسط النفوذ وتعيين مندوبي الإدارة وانتشارهم في كافة مرافق ومقار وفروع المنظمة. وهي صورة ذهنية تحاول الشئون الإدارية في أي منظمة بيروقراطية أن تطبعها لدى الإدارة العليا، وبقية الإدارات الأخرى، وذلك لتثبيت الدور الإشرافي الأعلى للإدارة على بقية الإدارات والوحدات التنظيمية.

الخلاصة والتوصيات

تناولت الدراسة تقييم اختصاصات إدارات الشئون الإدارية الرسمية والفعلية في الجهات الحكومية. وشملت عملية التقييم مراجعة لأدبيات التنظيم والإدارة في مجال تحديد الاختصاصات التنظيمية بين الوحدات التي توكل إليها مهام الشئون

الإدارية. كما تناولت الدراسة تشخيصاً لاختصاصات تخصيص وتوزيع الموارد التي تباشرها الشئون الإدارية تجاه الإدارات الأخرى، وأثر ممارسة هذه الاختصاصات في تحديد شكل العلاقة مع تلك الإدارات. ومن جانب آخر، فقد أسهمت الدراسة في كشف بعض جوانب الغموض في طبيعة الأعمال الموكلة للشئون الإدارية، ومدى تجانس بعض اختصاصاتها مثل شئون التوظيف. كما أسفرت الدراسة عن وجود اختصاصات غير متجانسة تقوم الشئون الإدارية بممارستها على نحو كلي أو جزئي. وتضيف هذه الاختصاصات غير المتجانسة أدواراً أخرى للشئون الإدارية، غير شئون التوظيف، مما قد يفتح الأفق لدراسات مستقبلية أخرى تعنى ببحث آثار هذه الاختصاصات وشكل العلاقة بين الشئون الإدارية والإدارات الأخرى في المنظمة. كذلك، كشفت الدراسة عن العلاقة بين عدد الوحدات التنظيمية التابعة للشئون الإدارية وبعض المتغيرات الوظيفية في العمل. وكان الهدف من دراسة هذه العلاقات هو الوقوف على الاعتبارات الأساسية التي تدخل في عملية تحديد، أو إنشاء وحدات تنظيمية داخل الشئون الإدارية.

ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة مايلي:

١ – تتجه أغلب إدارات الشئون الإدارية في الجهات الحكومية إلى ممارسة اختصاصات شئون التوظيف بما في ذلك الاختيار والتعيين وترتيب الوظائف. وتكشف نتائج الدراسة أن النمط السائد في انفراد الشئون الإدارية بممارسة ترتيب الوظائف بشكل كلي باعتباره اختصاصا أصيلاً لا تشاركها فيه أية إدارة أخرى. بينما تكشف النتائج عن مشاركة الإدارات الأخرى في عمليتي الاختيار والتعيين خاصة فيما يتعلق بإجراء المقابلات للمرشحين وكذلك توزيع المعينين الجدد على الإدارات ومراكز العمل.

٢ – تتجه بعض إدارات الشئون الإدارية إلى ممارسة الاختصاصات الإدارية الروتينية مثل حفظ السجلات ومتابعة نظام الحضور بشكل كلي، بينما تمارس بعض إدارات الشئون الإدارية في جهات أخرى ذات الاختصاصات المشار إليها بشكل جزئي. ولا يستثنى من ممارسة هذه الاختصاصات إلا الجهات التي لديها نظام آخر مستقل لشئون الأفراد من ذوي التخصصات أو

الأعمال العسكرية أو الدبلوماسية، بجانب النظام الحكومي المعمول به في بقية الجهات الحكومية.

٣ - يتمثل الاتجاه العام في ممارسة اختصاصات القوى العاملة والتدريب في ثلاثة أنواع، يظهر النوع الأول في اقتصار ممارسة هذه الاختصاصات على إدارات الشئون الإدارية وذلك في الجهات التي ليس لديها إدارات متخصصة للقوى العاملة أو التدريب، كما لا يوجد لديها أية إدارات ذات علاقة مباشرة بالموارد البشرية. ويظهر النوع الثاني في اشتراك الشئون الإدارية مع الإدارات الأخرى في ممارسة اختصاصات القوى العاملة والتدريب، وعلى الأخص ما يتعلق منها بالتخطيط وتحديد الاحتياجات للإدارات الأخرى. كما يظهر النوع الثالث في تلك الجهات التي ارتأت انشاء وحدات تنظيمية متخصصة لممارسة مهام التدريب والقوى العاملة، وفصلها عن الشئون الإدارية.

٤ - لا يوجد نمط موحد لممارسة كافة أنواع الاختصاصات المساندة، بل تختلف وفقاً لطبيعة كل نوع. ذلك، إذ تشترك أغلب إدارات الشئون الإدارية في عدم ممارسة اختصاصات التوريدات والمشتريات والمخازن باعتبارها أعمالا ذات طبيعة مالية ومحاسبية وتسويقية بعيدة عن عمل الشئون الإدارية. ويستثنى من هذا التوجه العام تلك الإدارات التي توجد في جهات حكومية صغيرة الحجم، لا يقتضي هيكلها التنظيمي إنشاء وحدات تنظيمية إضافية للخدمات المساندة الأخرى، فتوكل كافة الخدمات المساندة إلى الشئون الإدارية للقيام بها. أما بالنسبة لاختصاصات الخدمات الإدارية العامة مثل الإشراف على عقود النقل والنظافة والصيانة الخفيفة، فإن درجة ممارسة الشئون الإدارية لهذه الاختصاصات تتجه إلى الزيادة النسبية، خاصة تلك الجهات التي تخلو من الإدارات الفنية المتخصصة في تقديم الدعم الفني والمادي. وينطبق ذلك أيضاً على خدمات الحاسب الآلي، فهي تتشابه في درجة ممارستها مع الاختصاصات المساندة الأخرى، باستثناء اختصاص تحديث البيانات في السجل الآلي للعاملين باعتباره عملاً أساسياً من أعمال الشئون الإدارية.

٥ – هناك تباين في طبيعة الاختصاصات الموكلة للشئون الإدارية، فهي وإن اشتركت في كونها تهدف إلى تقديم الدعم للإدارات الأخرى، إلا أنها تختلف في محتوى العمل المراد إنجازه. كما أنها تختلف في تخصصات ومسميات الوظائف التي يشغلها القائمون على تنفيذ تلك الاختصاصات، وتختلف أيضاً في طبيعة تقييم ومراجعة كل نوع من الأعمال التي تنشأ بسبب هذه الاختصاصات. وهذه ظاهرة تنظيمية تعبر عن شتات من الأعمال المتباينة تنضوي تحت مظلة تنظيمية واحدة، دون وحدة أداء، أو تناسق في الأجزاء.

٦ – لم تكشف الدراسة عن وجود أي اتجاه عام لاحتكار كافة اختصاصات توزيع وتخصيص الموارد داخل إدارات الشئون الإدارية. إلا أن نتائج البيانات تظهر أن الشئون الإدارية تحتفظ بتلك الاختصاصات ذات العلاقة بالموارد البشرية، خاصة في الجهات التي ليست لديها إدارات متخصصة للقوى البشرية غير الشئون الإدارية. أما الموارد المادية مثل السلع والخدمات فقد أظهرت النتائج حالات قليلة لبعض اختصاصات الإشراف على خدمات النقل أو بعض اختصاصات الخدمات الفنية في الجهات التي ليست لديها إدارات متخصصة بذلك.

وعلى الرغم من صغر حجم السلطة المرافقة لهذا النوع من الاختصاصات بشكل منفرد، إلا أن مجموع هذه الاختصاصات، بسلطاتها المتعددة، وتمركزها تحت وحدة تنظيمية واحدة، من شأنه أن يضيف بعداً آخر لحجم وأهمية الدور الذي تلعبه الشئون الإدارية في علاقاتها مع الإدارات الأخرى في المنظمة. ويمكن لنتائج الدراسة أن تفتح آفاقاً لدراسة الآثار المترتبة على احتفاظ الشئون الإدارية ببعض هذه الاختصاصات والسلطات التي عادة ترافق ممارسة تلك الاختصاصات، والوقوف على أثر ذلك في تحديد العلاقة التنظيمية بين الشئون الإدارية والإدارات الأخرى في المنظمة.

٧ – لا توجد علاقة ذات مدلول إحصائي بين عدد الوحدات التنظيمية وعدد أنواع الاختصاصات الموكلة للشئون الإدارية. يعني ذلك أن الجهات الحكومية قد لا تضع وزناً كبيراً لتنوع الاختصاصات عند إنشاء وحدات تنظيمية جديدة داخل الشئون الإدارية.

٨ – هناك علاقة ارتباط قوية نسبيا بين عدد الوحدات التنظيمية وعدد المسميات التنفيذية في الجهات الحكومية. ويمكن أن تعكس هذه العلاقة الزيادة التي يمكن أن تحدث في عدد الوحدات التنظيمية كنتيجة لزيادة التنوع في طبيعة الأعمال التي يمارسها شاغلو هذه المسميات التنفيذية. إلا أن هذا التفسير ينسجم مع نتائج البيانات التي أظهرت عدم وجود علاقة بين التغير في عدد الوحدات التنظيمية والتغير في عدد الاختصاصات، مما يعزز الاتجاه الذي يميل إلى تفسير زيادة المسميات التنفيذية إلى مقتضيات قانونية وعملية بشأن استخدام كافة الدرجات المالية المتاحة للإدارة من خلال استخدام شكلي لكافة المسميات، لا سيما الإدارية والفنية، وذلك لتلبية المتطلبات المتزايدة للتوظف بالجهات الحكومية.

ويستتبع هذه الزيادة توسع في نطاق الإشراف لكل وحدة تنظيمية، مما يضطر تلك الجهات إلى خلق وحدات تنظيمية جديدة لاستيعاب وتسكين تلك الأعداد المتزايدة في درجات مالية تقابلها مسميات تنفيذية جديدة، ولكنها شكلية.

٩ – هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً بين عدد الوحدات التنظيمية وعدد العاملين في الشئون الإدارية. وهي علاقة تتأكد من خلالها أهمية الاعتبار البشري في تحديد عدد الوحدات التنظيمية في الشئون الإدارية، كما تمت الإشارة إليها عند مناقشة العلاقة السابقة.

١٠– هناك علاقة ارتباط متوسطة تميل إلى الضعف نسبيا بين عدد الوحدات التنظيمية وعدد المسميات الإشرافية. وهي تعكس نزعة التأثر بالعنصر البشري في تحديد عدد الوحدات التنظيمية. إلا أن مصدر عدم ظهورها بشكل قوي يكمن في المحددات الإدارية والوظيفية في عدم التوسع باستحداث الوظائف الإشرافية أكثر مما هو متاح من الناحية العملية.

وتفتح نتائج البحث آفاقاً لدراسات مستقبلية في مجال اختصاصات الشئون الإدارية. إذ يمكن أن تقوم دراسة لتستكشف جدوى فصل القوى العاملة والتدريب عن بقية الاختصاصات الإدارية الأخرى. كما يمكن أن يتم إجراء دراسة لرصد الآثار التنظيمية المترتبة على احتفاظ الشئون الإدارية ببعض الاختصاصات المساندة غير شئون التوظف. ويمكن أيضاً إجراء دراسات تحليلية لمحتوى

المسميات الوظيفية داخل الشئون الإدارية، وعلاقة هذه المسميات بالاختصاصات التنظيمية المنوطة بها.

وفي ضوء هذه النتائج، فإن الدراسة توصي بضرورة المسارعة في إعادة توجيه مسار الشئون الإدارية في الجهات الحكومية من خلال تحقيق التالي:

١ - إعادة تحديد اختصاصات الشئون الإدارية، وحصرها بتلك الاختصاصات التي تحقق التجانس ووحدة الأداء فيما بينها. ويتحقق هذا من خلال اقتصار أعمال الشئون الإدارية على شئون التوظيف بما في ذلك الاختيار والتعيين وترتيب الوظائف. وإعادة توزيع بقية اختصاصات الدعم والإسناد على الإدارات المتخصصة الأخرى في المنظمة. ويستكمل هذا المقترح بإعادة تسمية الإدارة بإدارة شئون التوظيف، بدلاً من إدارة الشئون الإدارية، لأن المسمى الحالي لا يعكس واقع الأداء بشكل معبر كما هو مبين في نتائج هذه الدراسة.

٢ - إعادة تعريف الدور التنظيمي الذي يجب أن تلعبه إدارة شئون التوظيف في ضوء الاختصاصات المقترحة. كما أن الوحدات التنظيمية وكذلك المسميات الوظيفية يجب أن يتم تحديدهما بناء على الاختصاصات ومحتوى العمل، وليس بناءً على أية اعتبارات شخصية أو اجتماعية أو سياسية.

٣ - لا بد من العمل على توصيف كافة وظائف شئون التوظيف، بحيث ينطوى التوصيف على تحديد شروط شغل هذه الوظائف، الواجبات المناطة بها، السلطات المتاحة لشاغلها، وموقعها التنظيمي بناء على اختصاصات الإدارة.

٤ - لابد من تحديد أداة قانونية تلزم كافة الجهات الحكومية، خاصة تلك الجهات التابعة لإشراف ديوان الخدمة المدنية، بضرورة تحديث بيانات العاملين في نظام السجل الآلي، وذلك، حتى تتمكن الجهة الإشرافية المركزية من تخطيط ومتابعة كافة أعمال شئون التوظف، وتقديم الدعم الإداري والفني اللازمين.

٥ - لا بد من قيام الجهة الإشرافية المركزية المتمثلة بديوان الخدمة المدنية بإصدار دليل تنظيمي موحد لأعمال شئون التوظيف والمسميات الوظيفية لهذه الإدارة وعلاقتها بالإدارات الأخرى، والمسئوليات والسلطات المتاحة لها، وذلك بالنسبة لكافة الجهات الخاضعة لإشرافها المباشر.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي النظر إلى نتائج البحث من خلال بعض القيود التي صاحبت مرحلة جمع البيانات في هذه الدراسة. فالبيانات الواردة قد اقتصرت على الجهات الحكومية الخاضعة لأحكام ونظام قانون الخدمة المدنية، وقد لا يكون من المناسب تعميم نتائجها على أية جهات حكومية مستقلة أو خاصة. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة تنحصر في اختصاصات الشئون الإدارية، وقد تحتاج إلى مزيد من الدراسات الاستكشافية للعلاقات التي تربط بين اختصاصات الشئون الإدارية والإدارات الأخرى في المنظمة.

المراجع

Drucker,m Peter, F. 1989. ***The practice of Managemente.*** Great Britain, Worcester. Billing & Sons Ltd.

Gulick, Luther and Urwick, L. 1937. ***Papers on The Science Of Administration.*** New York. Institute of Public Administration. Columbia University.

Galbraith, Jay. R. 1977. ***Organization Design.*** California, Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company.

Mintzberg, Henry. 1989. ***Mintzberg on Mananagement.*** New York. Collier Macmillan.

Mintzberg. Henry 1979. ***The Structuring of Organizations.*** N.J., Englewood Cliffs. Prentice- Hall, Inc.

McGregor, Douglas 1953. ***Line Management Responsibility For Human Relations.*** Ammerican Management Association, New York-Manufacturing Series No. 213.

Siegel, G.B., and Myrtle, R. 1985. ***Puplic Personnel Administration: Concepts and Practices.*** Boston Houghton Miflin Company.

عصام سعد الربيعان (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة جورج واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩١)، مدرس، قسم الادارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجال الإدارة الحكومية، والتنظيم وتخطيط القوى العاملة والتدريب.