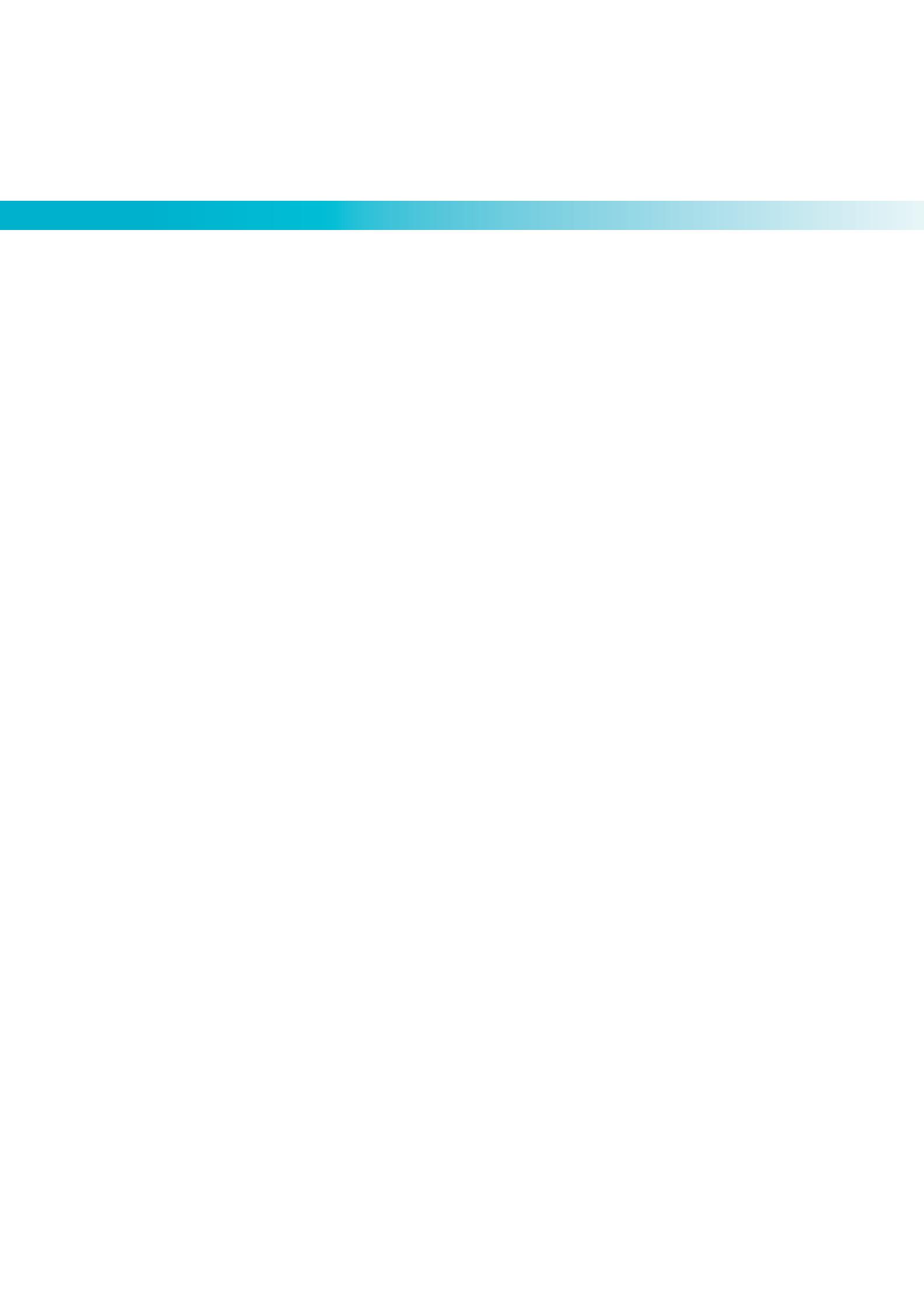




CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR



مسند مصطلحات ادارة الموارد البشرية في القطاع العام



تقديم

الغرض الأساسي من مسرد مصطلحات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام هو توفير شرح ميسّر للمصطلحات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين في هذا القطاع، وهدفنا من نشره هو أن يُستخدم كمرجع سريع وموثوق من قبل المدراء وغيرهم من العاملين في القطاع العام، كما نأمل أن يحقق المسردفائدة للقراء المهتمين من خارج القطاع العام، مثل العاملين في منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام، ليتلقوا به في سياق عملهم وتفاعلاتهم مع مؤسسات القطاع العام.

وقد اخترنا صياغة هذا المرجع في شكل مسرد للمصطلحات قناعهً متنًا بأن فرص الاطلاع على مادته وفهمها بدقة تتحقق للقراء إذا صيغت على شكل مجموعة متكاملة من التعريف الواضح والشروط الإضافية المفيدة (وأغلبها مستقى في المقام الأول من خبرتنا بالتعامل المباشر مع المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية). وعادة ما يكون مدراء القطاع العام، وغيرهم من سيدون فائدة في هذا المسرد، مهتمين باكتساب (وتجدید) المعرفة ببعض المصطلحات والمفاهيم، ولكنهم لا يريدون بالضرورة التعمق فيها بالتفصيل.

تعد إدارة الموارد البشرية في القطاع العام من المجالات المعرفية دائمة التطور، ولذا فإن الكثير من المصطلحات المسرد هو موضع للآراء والتفسيرات المتباينة. وبهذا المعنى فإن المسرد يعبر حصرًا عن وجهة نظر مركز النزاهة في قطاع الدفاع تجاه المصطلحات المختارة، ويجب اعتباره وثيقة حيّة قابلة للتطوير. ويشار إلى أن النسخة الأولى من المسرد نُشرت باللغة الإنجليزية.

نود الإعراب عن تقديرنا للتعليقات والاقتراحات القيمة التي قدمها شركاؤنا من فريق بناء النزاهة في الناتو، وكذلك للدعم اللغوي الذي تقدمه لنا خدمة الترجمة التابعة لمنظمة الناتو، والمساعدة في مجال تصميم الغرافيك من أستوديو الغرافيك في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تمت مراجعة المسودات والتعليق عليها بواسطة خبراء خارجيين ومتخصصين في الخدمة العامة، ومنهم ألكساندرا بربينوفيتش، ودوبرافكا بريليك، وأليكساندر كاريسيك، ونيفين أksamيجا، وسياد موراتوفيتش، وأوناهتي سيركيز. نحن نقدر جهودكم جميعاً حق تقدير، فشكراً لكم.

وبطبيعة الحال أيضًا التمسنا الرأي في مختلف مراحل إعداد المسرد، من خبراء مركز النزاهة في قطاع الدفاع، وقادة فريق المشروع. على وجه الخصوص، قدم فرانسيسكو كاردونا مساهمة لا تقدر بثمن في إعداد محتوى المسرد عبر التعليقات والاقتراحات والمداخلات المباشرة، كذلك طالع أحمد عليباسيتش النسخة النهائية واكتشف بعض «البيهيات المستترة». وأخيراً، ما كان المسرد ليخرج في صيغته النهائية دون جهود الزميل زفين إريكسن، الذي قدم المشورة والتشجيع وتحلى بالصبر والمثابرة للتدقيق في مسودات النص وكل التعليقات الواردة بشأنه.

وبصفتي مدير مركز النزاهة في قطاع الدفاع، أعتبر هنا عن تقديرى الخاص لدامير أحتمدوفيتش، الذى يعد المؤلف الرئيسي للمسرد، إذ أنه كرس الكثير من وقته وجهده لإنتاج هذا العمل، الذى يعد الأول من نوعه في مجال إدارة الموارد البشرية، كما أود التعبير عن شكري لجميع المساهمين الآخرين.

بير. أ. كريستنسون
أوسلو، مارس/آذار ٢٠٢١

الأداء بطريقة تعسفية تؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة (أنظر: المكافآت).

الإجراءات التنافسية (*Competitive process*) - هي مجموعة من الخطوات الرامية إلى ضمان أن الاختيار بين المرشحين يتم على أساس المنافسة العادلة والمفتوحة بينهم.

يتعرض الاختيار القائم على الجدارة للخطر إذا عجزت المؤسسة عن عقد منافسة (داخلية أو خارجية) على الوظائف الشاغرة؛ فالمنافسة تؤدي إلى تعدد الخيارات المتاحة، وبالتالي تمكّن أعضاء لجنة التوظيف من المفاضلة بين المرشحين والتوصيل إلى القرار السليم.

الأضداد: التعسف في الاختيار

الاحتفاظ بالموظفين (*Retention*) - يشير هذا المصطلح إلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الذين يحققون أعلى مستويات الأداء.

المؤسسات التي يصعب عليها الاحتفاظ بأفضل أفرادها سوف تواجه حتماً مختلف أنواع المشاكل، من تدهور مستوى تحفيز الموظفين (حيث يتأثرون بمشاهد رحيل أفضل الأفراد) إلى فقدان الخبرات المهمة وتدهور الذكرة المؤسسية. وفي حين أن ارتفاع معدل دوران الموظفين قد يكون ناتجاً عن أن حزمة الأجور غير تنافسية، إلا أنه في حالات كثيرة يرتبط ياشكاليات أخرى، مثل انسداد الأفق الوظيفي، ومناخ العمل المثبط، وعجز الإدارة عن دعم الموظفين.

الأضداد: دوران الموظفين

اختبار القدرة المعرفية (*Cognitive ability testing*) - طريقة يتم من خلالها اختبار قدرة المرشحين على التفكير المنطقي والحكم على الأمور وحل المشكلات العملية.

والقدرات المعرفية هي مفتاح حصول المؤسسة على موظفين متمكنين من التحليل والفهم المعمق. وعادة ما تطبق مؤسسات القطاع العام أسلوب اختبارات القبول التي تمحن القدرات المعرفية والسلوكية للمرشحين. ويتبناً الاختبار المعرفي بطبيعة أداء الشخص في العمل مستقبلاً، في حين يتبنّى الاختبار السلوكى بسلوكه في المستقبل.



الأجر (*Remuneration*) - مجموعة المدفوعات التي تدفع للموظف مقابل خدماته.

ت تكون حزمة الأجر الإجمالية عادة من جزء ثابت وجزء متغير، حيث يشمل الجزء الثابت الراتب الأساسي والبدلات الأخرى المختلفة (مثل بدل التنقل والوجبات اليومية وغيرها)، في حين يمكن للجزء المتغير أن يشمل مختلف أنواع المكافآت. وفي سياق القطاع العام، يتطلب تحديد الأجر التقييد الصارم بالإجراءات المعتمدة ودرجة عالية من النزاهة الشخصية (من جانب صناع القرار) بغرض الوقاية من المحاباة والتعسف، كما يجب أن تكون مستويات الأجر كافية لاستقطاب الأفراد الأكفاء لكي يتقدموا للوظائف الشاغرة، وتحفيزهم على العمل بكفاءة بعد تعيينهم.

مصطلح مشابه: التعويضات

الأجر المتساوي للعمل المتساوي (*Equal pay for equal work*) - مبدأ يقتضي أن يتم دفع أجر متساوٍ لشخصين يؤديان نفس العمل.

يدعم هذا المبدأ التوجّه نحو تجريد الأجر من الصفات الشخصية للفرد، وأن تدفع المؤسسات الأجر مقابل نوع العمل دون أي اعتبار للشخص الذي يؤدي هذا العمل. والتحدي الرئيسي في تطبيق هذا المبدأ هو كيف نحدد ما هو العمل المتساوي، حيث يُترك الأمر لتقدير المؤسسة الحكومية المعنية. وعادة ما تتمحور المنهجية المتبعة في ذلك حول نوع من أنواع عملية تقييم الوظيفة (أنظر: **تقييم الوظيفة**). وقد تم النص قانوناً في غالبية البلدان الأوروبية على مبدأ «الأجر المتساوي للعمل المتساوي» ضمن معاهدات الاتحاد الأوروبي، ويصل الأمر إلى أن بعض البلدان يحمي هذا المبدأ بنص دستوري (مثلاً ألمانيا وفرنسا وبولندا).

الأجر المرتبط بالأداء (*Performance-related Pay*) - ربط أجر الفرد (كلياً أو جزئياً) بأدائه.

يعتبر قياس الأداء في الخدمة العامة عملية شديدة الصعوبة، ولذلك فإن إعطاء الأداء الفردي دوراً كبيراً في تحديد دخل الفرد قد يفضي إلى الحكم على

والخطيط الصحيح قبل اتخاذ أي قرار بشأن تعدد مسارات العمل.

- ٥ إدارة الجودة (Quality management) - السعي الدؤوب لتحسين إجراءات العمل والارتقاء بكفاءات الموظفين لكي تتمكن المؤسسات من تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

يعدّ مفهوم إدارة الجودة جزءاً لا يتجزأ من احتياجات المستخدم النهائي للخدمة. والهدف الرئيسي هو تطبيق نهج خاص في تعبئة جميع الموارد المتاحة لتحقيق هدف مشترك: أي تقديم خدمات عالية الجودة تلبى احتياجات المواطنين. وبذلك، فإن تطبيق نماذج محددة في إدارة الجودة ليس سوى إحدى طرق الارتقاء بتنظيم عملية تعبئة وتوجيهه موارد المؤسسات، بما ييسر إدارتها في نهاية المطاف.

- الإدارة العامة (Public administration) مجموعة من المؤسسات ذات بنية منتظمة، تدار أساساً عبر آليات قائمة على الجدار، ومصممة من أجل القيام بخطيط وتنفيذ ومراقبة سياسات الحكومة ومهامها الوظيفية. وتلتزم الإدارة العامة بمبادئ الشرعية والتبعية الهرمية.

الإدارة القائمة على الجدار (Merit-based management) - توظيف الأشخاص وترقيتهم، وقيادتهم بشكل أعمّ، سعياً لتنمية الكفاءات وتعزيزها من خلال إجراءات وعمليات شفافة بعيدة عن الحزبية والتحيز.

اختيار العاملين الجدد على أساس الجدار يستدعي من المؤسسات أن تتخذ الترتيبات اللازمة لضمان التنافس العادل بين المرشحين وأن أفضلهم هو من يحصل على الوظيفة. ويرتبط مفهوم مهنية الخدمة العامة ارتباطاً وثيقاً بنظام الخدمة المدنية القائم على الجدار، أي أن يكون النظام مرتكزاً على الكفاءة والنزاهة ويسعى إلى تحقيق أهداف تخدم المصلحة العامة. ونظام الجدار هو عكس النظام الذي يتم فيه توزيع المناصب على أساس الموالاة والانتتماءات السياسية والشخصية، أو بغرض إقامة شبكة من المؤيدين سياسياً، وليس على أساس جدارة الفرد وقدراته المهنية. وتفق الآراء اليوم على أن مؤسسات الدولة المتميزة بالمهنية هي عنصر ضروري لتحقيق النمو الاقتصادي وأعلى مستويات الأداء في مختلف مجالات السياسات العامة الأخرى. وقد باتت العلاقة بين مستوى المهنية في الخدمة المدنية من ناحية،

اختيار الموظفين (Selection) - مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تقييم المتقدمين لشغل وظيفة معينة بغرض انتقاء الشخص الذي لديه كفاءات تتناسب مع متطلبات الوظيفة.

ويتم في بعض الحالات إعداد عملية الاختيار بحيث تقوم اللجنة أو الهيئة المختصة بانتقاء أكثر من مرشح واحد. ومن الناحية الفنية، تتضمن عملية الاختيار أنشطة مثل التدقيق المسبق في الطلبات، وإجراء أنواع مختلفة من الاختبارات (مثل الاختبار الكتابي والمقابلات)، ووضع قائمة قصيرة بالمرشحين المختارين، والتحقق من بياناتهم. وتحمل مؤسسات القطاع العام واجب إجراء عمليات اختيار تتسم بالعادلة والموضوعية والشفافية وقائمة على الجدارة.

- الأداء الفردي (Individual performance) يشير إلى النتائج التي يحققها الفرد في عمله مقارنة بأهداف الأداء أو توقعاته.

قد لا يترجم الأداء الفردي القوي تلقائياً إلى أداء مؤسسي قوي، لكن الافتقار إلى الإنجاز الفردي، أو انتشار السلوك الفردي الرديء، يؤدي حتماً إلى تنتائج سلبية على مستوى المؤسسة.

الإدارة (Management) - الممارسات المعنية بتوجيه الأنشطة والرقابة عليها من أجل تحقيق أهداف محددة.

يتم الحكم على مؤسسات القطاع العام، وبشكل متزايد، ليس على أساس ما تفعله وتنجزه، بل من منظور ما تقدمه من مساهمة للمجتمع. والإدارة الجيدة لا تكفي بمفردها لتحقيق المساهمة المطلوبة، إلا أنها بالتأكيد عنصر ضروري. ويستخدم مصطلح «الإدارة» أيضاً للإشارة إلى هيكلية معينة من الأفراد الذين يتولون مسؤولية تسيير شؤون المؤسسة على مختلف المستويات.

إدارة التغيير (Change management) - مقاربة منظمة لتنفيذ عملية نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع جديد منشود.

ليس كل تغيير مفيد. وقد شهدت منظمات القطاع العام، وخاصة في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، عدداً من التغييرات غير المدروسة التي لم تحقق الاستدامة. ولذلك من الحيوي إجراء التحليل السليم

حين أن تطور المسار المهني قد يتربّب في بعض الحالات على ظروف خاصة، أو ينبع عن حسن الطالع، فإن الاهتمام بالتطوير المهني المستمر يعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق أهداف المسيرة المهنية.

- **إدارة المعرفة** (*Knowledge management*) عملية اكتساب منهجي للمعرفة ونشرها وتطبيقها.

يرى المدافعون عن إدارة المعرفة أنها تساعده المؤسسات وموظفيها على العمل بشكل أذكي، وتقتضي على ظاهرة الانعزالية وتكرار الجهود، وتحافظ على الذاكرة المؤسسية. وبينما يتذرّع تدوين وحفظ بعض المعارف (المعرفة الضمنية) لأنها لا توجد سوى في ذهن الناس على شكل الخبرة التراكمية للفرد، فإن هذا النوع من المعرفة مهم للمؤسسة بقدر أهمية المعرفة المدونة والمسجلة. ولكي تزدهر إدارة المعرفة، يجب إرساء ثقافة تنظيمية تدعم تدوين المعرفة وتسجيلها والمشاركة فيها.

إدارة الموارد البشرية (*Human Resource*) - الممارسات المرتبطة بإدارة الأفراد وال العلاقات بينهم في المؤسسة.

تتولى إدارة الموارد البشرية تحديداً التخطيط لمجمل العاملين بالمؤسسة، والتوظيف، والاختيار، والترقية، والحوافز، والتعويضات، والاستخدام، والتطوير المهني، والأخلاقيات، والانضباط، وإنهاء الخدمة. وتعامل الإدارة كذلك مع الأفراد والمجموعات وال العلاقات القائمة بينهم. وتركز إدارات الموارد البشرية الحديثة على الأساليب الناعمة، مثل تعزيز روح الفريق، وزيادة رضا العاملين، وإرساء أواصر التضامن بينهم، والقيام حينما أمكن بالوقاية من النزاعات أو نزع فتيلها قبل أن تتفجر. ومن الواضح بشكل متزايد أن الحوافز الناعمة في إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الأداء الإجمالي للمؤسسات العامة. وفي سياقات القطاع العام، ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الإدارة وعدم التمييز وتكافؤ الفرص. يضاف إلى ذلك أن عمل الموظفين العموميين يحتاج إلى توفير بيئة تؤكد على حماية الاستقلالية المهنية والحياد السياسي والنزاهة الشخصية. وثمة أدلة كثيرة على وجود علاقة طردية وطيدة بين الكثير من مؤشرات الرفاهية البشرية، من ناحية، ومدى الاعتماد على الإدارة في إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى.

مصطلح مشابه: إدارة شؤون العاملين

والحكومة الرشيدة من ناحية أخرى، تعتبر مؤشراً على مدى تطور البلد وتقدمه، كما باتت إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارنة في الإدارة العامة تعتبر معياراً دولياً مقبولاً بشكل متزايد. إلا أنه رغم اعتراف بلدان كثيرة بمبدأ الجدارنة فإن تطبيقه الشامل لا يزال مطلباً بعيد المنال في الممارسة العملية.

الأضداد: الإدارة التعسفية

حكومة الجدارنة (*Meritocracy*) - نظام حكم (أو مجتمع) يعتمد فيه نجاح الفرد على الجهد والمعرفة والقدرات، وليس على مكانته الاجتماعية أو علاقاته الشخصية أو ارتباطه بجماعة معينة.

وحكومة الجدارنة تضمن تطبيق مبدأ المساواة في فرص التوظيف لجميع المواطنين الذين يستوفون الشروط الازمة، كما أنها تطبق المنافسة غير التمييزية والمفتوحة والشفافة والتي يمكن من خلالها توظيف وترقية أفضل المرشحين المؤهلين (أنظر: **الإدارة القائمة على الجدارنة**).

الأضداد: الأستقراطية، الحزبية

إدارة المخاطر السلوكية (*Behavioural risk management*) - عملية تحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بسلوك الأفراد والمنظمات بهدف الحد منها.

تشمل المخاطر السلوكية من أوضاع متنوعة، مثل اختلال توازن أعباء العمل، أو فساد العلاقات الشخصية، أو الإجهاد، كما أن مسبباتها قد تكون داخلية (مثل الممارسات الإدارية السيئة) أو خارجية (مثل الاضطرابات السياسية وأ/أ الاقتصادية). ويعمل أخصائيو إدارة الموارد البشرية مع المدراء الآخرين لمنع تفاقم هذه المخاطر وتحولها إلى مشكلة متكاملة الأركان.

إدارة المسيرة المهنية (*Career management*) - عملية تخطيط وتنفيذ القرارات المتعلقة بالوظيفة بغض النظر تحقيق الأهداف المهنية والشخصية للموظف.

تبدأ إدارة المسيرة المهنية بقدرة الشخص المعنى على إدراك مكانه قوته وضعفه بشكل موضوعي، سواء فيما يتعلق بمهنته أو شخصيته، ومن ثم تحديد أهدافه المهنية على المدى القصير والطويل. وفي

ويقال إن الإرهاق ينتج عن التعرض المستمر للاتصالات الشخصية المشحونة عاطفياً، وهي حالات يمكن تفاديتها من خلال الكشف المبكر عن أعراضها عادة ما يُشار إلى تناوب الوظائف كأحد سبل العلاج المتوفرة، وإذا ظهرت هذه الأعراض يمكن معالجتها من خلال تقديم مختلف برامج الدعم للموظفين.

**مصطلح مشابه: الإجهاد، اللامبالاة
الأضداد: التحمس الوظيفي**

استقطاب المتقدمين للتوظيف (*Attracting applicants*) - من السمات المتعلقة بقدرة المؤسسات على تقديم ميزة أو إضافات تثير اهتمام المرشحين لشغل مناصب في الخدمة العامة.

تنافس مؤسسات القطاع العام على استقطاب المواهب مع مؤسسات القطاعات الأخرى. وعادة ما تعجز المؤسسات الحكومية عن التنافس مع شركات القطاع الخاص عندما يتعلق الأمر بمستويات الرواتب، ولكن يمكن للقطاع العام التعويض عن هذا الخلل بعرض مزايا أخرى على أصحاب المواهب، مثل الإدارة المحايدة والقائمة على الجدارة، والاستقرار الوظيفي، وبيئة عمل يمكن التنبؤ بتطوراتها، فضلاً عن آفاق الترقى في المسيرة المهنية وفرص التطوير المهني. وهذه العوامل، إذا تم التعريف بها بشكل ذكي، من شأنها استقطاب الباحثين عن عمل الذين يتمتعون بالموهبة ويتوّقون إلى خدمة الصالح العام أو بلددهم.

الاستقلالية المهنية (*Professional autonomy*) - مدى تتمتع الموظف بحرية أداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة في ضوء ما يتمتع به من خبرة ودرية.

الاستقلالية المهنية هي إحدى ركائز الخدمة العامة المهنية القائمة على الجدارة. ومن غير واقعي بالمرة أن نطلب من جهاز الخدمة العامة أن يتميز بالقدرة على التحاوار مع المتطلبات وخدمة عموم المواطنين إذا كان يعني من تدني مستويات الاستقلالية المهنية. علاوة على ذلك، فإن تقييد حرية الموظفين العموميين في التعبير عن أنفسهم كمهنيين يمكن أن يؤدي إلى تبديد حافزهم على العطاء. لكن، من الصحيح أيضاً أن بعض الأفراد لا يشعرون بالحاجة الكبيرة إلى التمتع بالاستقلالية، وبالتالي فإن منحهم الاستقلالية قد يؤدي إلى تقليل رضاهم الوظيفي وإثارة التوترات والصراعات في مكان العمل. ومفتاح

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (*Strategic HRM*) - عملية المواءمة بين إدارة الأفراد وبين رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل.

عبارة أخرى، تحتاج المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها طويلة الأجل (من بين ما تحتاج) إلى أفراد لديهم مجموعة ملائمة من الكفاءات والتوجهات. وضمان توفر العدد اللازم من هؤلاء، وبالتالي توقيت المناسب، هو المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

الأضداد: الموارد البشرية التشغيلية/الإدارية

إدارة شؤون الموارد البشرية (*HR administration*) - مجموعة من المهام الفنية المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والدعم المناسبين في الوقت المناسب.

تضمن إدارة شؤون الموارد البشرية تنظيم ملفات الموظفين (بما يشمل البيانات الشخصية السرية)، والاحتفاظ بسجلات الإجازات، وإعداد وثائق الموظفين المختلفة (مثل الشهادات، وخطابات الموافقات الرسمية، والعقود)، وإعداد التقارير، وإدارة قواعد البيانات (أنظر: **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية**) ومعالجة الجوانب الإدارية المتعلقة بمهام الموارد البشرية الأساسية (التوظيف والاختيار وتقييم الأداء).

**مصطلح مشابه: الموارد البشرية التشغيلية
الأضداد: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**

أدوات إدارة الموارد البشرية (*HRM tools*) - مجموعة من الحلول على شكل إجراءات ونماذج ومنهجيات تساعد المؤسسات في إدارة الموارد البشرية.

تشمل الأدوات الاعتيادية لإدارة الموارد البشرية نماذج تخطيط الموارد البشرية، وبروتوكولات التوظيف والترقية، ومنهجيات تحليل الوظائف، ونماذج مقابلات إنهاء الخدمة، وإجراءات تقييم الأداء، وأساليب تحليل احتياجات التدريب.

الإرهاق الوظيفي (*Job burnout*) - ظاهرة فقدان الحافز والنفور من الوظيفة، وهي تتجلى في ردود فعل الموظف السلبية تجاه الظروف الصعبة أو المجهدة التي يتعرض لها في العمل.

إعلان الوظيفة (Job advertisement) - إعلان عن وظيفة شاغرة.

يتمثل الغرض من إعلان الوظيفة في شقين: (أ) جذب أكبر عدد ممكн من المتقدمين الجيدين لكي تناح للجنة الاختيار تشيكية أفضل من الخيارات، (ب) ضمان الوفاء بحق كل مواطن في الحصول بشكل متكافئ على وظائف الخدمة العامة. ولتحقيق ذلك، يجب أن تتضمن إعلانات الوظائف معلومات وافية فيما يتعلق بكل من المنصب والمؤسسة القائمة بالتوظيف، كما يجب نشرها في وسائل الإعلام التي تتمتع بأكبر فرصة للوصول إلى الجمهور المستهدف. لذلك، يجب نشر الإعلان على أوسع نطاق ممكн باستخدام وسائل الإعلام الأكثر شعبية، ومنصات الإنترنت (خاصة شبكات التواصل الاجتماعي)، إضافة إلى قنوات الإعلان التقليدية مثل الجرائد الرسمية.

إقرار الثروة (Asset declaration) - تقديم المسؤولين/الموظفين العموميين للمعلومات حول ثرواتهم ومصالحهم الاقتصادية.

الهدف الرئيسي من إقرار الثروة هو زيادة الشفافية، وتعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الإدارة العامة، وبالتالي الحد من مخاطر الفساد. وإذا تم إعداد الإقرارات بشكل سليم وأتيحت لعموم المواطنين وخضعت للمراقبة المستقلة يصبح من شأن هذا النظام أن يشكل رادعاً للمخالفات المالية، وبالتالي رادعاً للفساد.

انخراط العاملين (Employee engagement) - مدى التزام الأفراد بالمساهمة في تحقيق المعايير الأخلاقية والمهنية السليمة (أنظر: المهنية).

يتعدّر التوصل لتعريف شامل لمصطلح «انخراط العاملين»، لكن من المتفق عليه عموماً أن انخراطهم وأنغماسمهم في العمل مرغوب ومفيد للمنظمات. ويرتبط المصطلح بالجوانب البدنية والنفسية (الإدراكية والعاطفية) للفرد، حيث يشير الانخراط البدني إلى الطاقة التي يستثمرها الفرد في أداء وظيفته، بينما يشير الانخراط النفسي إلى مدى استيعابه لمهمة ومعايير الإدارة العامة ومؤسساتها. وينبغي هنا عدم الخلط بين انخراط الموظف في عمله ورضاه عن هذا العمل، لأن الفرد قد يشعر بالرضا لكونه في وضع يسمح له بتحصيل راتب كل شهر مقابل أقل جهد ممكн.

النجاح، على غرار الكثير من الحالات الأخرى، يكمن في قدرة المدير على معرفة ما الذي يحفز موظفيه على الأداء.

الأضداد: التبعية أو الخصوصية

الاستئناف (Appeal) - إجراء قانوني يبدأه الفرد ردأً على قرار إداري إذا كان هذا الفرد يرى في القرار انتهاكاً لحقوقه القانونية.

يتم تقديم الاستئنافات كتابياً إلى السلطات المختصة، وعادة ما يجوز لموظف الخدمة المدنية استئناف قرارات الترقية النهائية من خلال رفع قضيته أمام الجهة المعنية بالاستئناف أو المظالم في جهاز الخدمة المدنية، أو إلى أي جهة مكافئة أخرى. وعادة ما تكون عملية الاستئناف من درجتين، الأولى أمام جهة مختصة (أي الاستئناف الإداري) والثانية أمام محكمة مختصة (أي الاستئناف القضائي).

أسلوب الإدارة (Management style) - النهج الذي يتبعه المدير في التواصل مع الآخرين واتخاذ القرارات في العمل.

يؤثر أسلوب الإدارة بشكل مباشر على كل من العاملين والمؤسسة، وقد بدأت مؤسسات القطاع العام على اتباع أساليب الإدارة التقليدية وتشجيعها (مثل خطوط التواصل الرسمية، وإصدار التعليمات)، ولكن التوجهات صارت تتبدل، وهناك ميل واسع اليوم للتخفيف من طابع التواصل الرسمي والإكثار من تفويض الصلاحيات.

الإعارة (Secondment) - بعث الموظف لكي يعمل بشكل مؤقت في وحدة تنظيمية أو مؤسسة/منظمة عامة أخرى.

عادة ما تكون عملية الإعارة ناتجة عن ضرورة تلبية احتياجات التطوير المهني لموظف معين، ولكنها قد تكون أيضاً استجابة للحاجة إلى ملء وظيفة لفترة مؤقتة. وفي حالة الإعارة الخارجية (أي العمل المؤقت لدى مؤسسة أخرى)، يستمر الموظف في استلام الراتب من جهة العمل الأصلية (حسب الترتيبات المتخذة)، مع احتمال تحمل المؤسسة المضيفة بعض التكاليف الإضافية (مثل نفقات السفر والبدلات اليومية).

**مصطلح مشابه: التزام العاملين
الأضداد: عدم تفاني العاملين أو لامبالاتهم**

الانضباط (*Discipline*) - قدرة الفرد على ممارسة ضبط النفس والاعتدال من خلال تكيف سلوكه ليتماش مع القواعد واللوائح المقبولة على نطاق واسع.

يستخدم مصطلح «الانضباط» أيضاً للإشارة إلى قدرة المدراء على فرض عقوبات تأديبية على العاملين الذين ارتكبوا أخطاء تستحق عقوبة تأديبية. والعاملون في القطاع العام عليهم واجب إضافي بالتصريف بمسؤولية، إذ أن رواتبهم تأتي من أموال دافعي الضرائب وتجاوزاتهم قد تحرم المواطن من حقه في الحصول على خدمة جيدة بالتوقيت المناسب. وتدرج إدارة القضايا التأديبية ضمن واجبات قسم الموارد البشرية، حيث تتركز مهمته الأساسية في ضمان إجراء تحقيقات مستقلة وشاملة في القضايا المعروضة أمامهم، وإذا توفرت أدلة وافية على المخالفة فإن عليه أن يضمن أيضاً تطبيق الإجراءات التأديبية بطريقة شفافة ومحايده. ويمكن في حالات كثيرة أن تنجح الممارسات الإدارية الجيدة (مثل التواصل الجيد في الوقت المناسب) في منع تفاقم مشاكل بسيطة وتحولها إلى قضايا تأديبية. ومن الواجب إتاحة إمكانية استئناف نتائج الإجراءات التأديبية.

**مصطلح مشابه: ضبط النفس
الأضداد: الانفلات**

أهداف الأداء (*Performance objectives*) - أهداف ذات سقف زمني يتم تحديدها عبر الحوار بين المدير والموظفي.

عادة ما يتم تحديد الأهداف على مستوى الفرد بحيث تتماشى مع أهداف المؤسسة العليا أو الاستراتيجية. والغرض من الأهداف الفردية هو تمكين العاملين من فهم ما يجب عليهم تحقيقه من أجل تلبية التوقعات. والأفراد الذين يتجاوزون أهداف الأداء المتفق عليها يمكن أن يحصلوا على شكل من أشكال المكافأة.

الإهمال في العمل (*Workplace negligence*) - عدم توجيه الاهتمام اللازم لأمر ما في سياق العمل.

عادة ما تكون العناية الواجبة (أي العناية التي تمارس حرصاً على تفادي التسبب في ضرر) أحد الالتزامات

التي يلزم مراعاتها في سياق أداء الواجبات المهنية. وفي حين أن السلوك المتسنم بالإهمال لا يمثل خرقاً للوائح في كل الحالات، فإن عواقبه قد تكون شديدة الخطورة، ومن ذلك مثلاً أن إعداد تقرير دون التحقق من صحة محتواه قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة. يضاف إلى ذلك أن الإهمال في العمل، خاصة في حالة تكراره، يدل على تردي مستوى الإدارة.

الأضداد: الإخلاص في العمل

ب

بناء القدرات (*Capacity building*) - عملية تعلم يمكن من خلالها للأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات والبلدان تطوير وتعزيز وترتيب الأنظمة والموارد والمعارف (من: وثيقة «الحكومة من أجل التنمية البشرية المستدامة»، ورقة سياسات صادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١١).

بيئة العمل (*Work environment*) - الظروف المادية والسياقات المجتمعية التي يعمل الموظف وسطها.

يقضي الموظفون جزءاً كبيراً من وقتهم في ممارسة عملهم وبالتالي فإن الظروف التي يعملون فيها (مادياً واجتماعياً) هي مفتاح سعادتهم وإنجذبهم. وتشتمل العوامل التي قد تؤثر بشكل كبير على دوافع الفرد وسلوكه في العمل على طريقة تنسيق مساحات المكاتب وتصميمها وأثاثها ووسائل التهوية فيها، ويسري الأمر نفسه على خصائص المحيط الاجتماعي في مكان العمل، أي طبيعة العلاقات التي تقوم بين الأفراد. ويتعين على المهنيين المعنيين بإدارة الموارد البشرية، ومعهم المدراء الآخرين في المؤسسة، الانتباه إلى دورهم في تكوين بيئه عمل إيجابية ومواتية.

ت

التحفيز (*Motivation*) - رغبات تنشأ عن مؤثرات داخلية وخارجية وتحرك الإنسان في تصرفاته وأفعاله.

تتعرض دوافع الموظفين تجاه عملهم للتقلب والتغيير، حيث يمر معظم الأفراد بفترات يشعرون فيها بدوافع قوية، ولكن هذا المستوى لا يستمر

لفترة طويلة إلا في قلة قليلة من الناس. والتعرف على هذا النوع من الأفراد والاحتفاظ بهم في المؤسسة أمر شديد الأهمية.

مصطلح مشابه: التحمس، القوة الدافعة الأضداد: اللامبالاة

ويمكن الاستفادة من نتائج تحليل الوظيفة في اتخاذ القرارات بشأن مختلف أوجه الوظيفة، مثل تحسين التوصيف الوظيفي، وتوسيع/تقليص نطاق المنصب، وتغيير المسمى الوظيفي، وإعادة تصميم الوظيفة، الخ. علاوة على ذلك، يمكن لمقابلات تحليل الوظيفة أن تزود المحللين بفهم متعمق لمسائل معينة، مثل ضعف الإطار التنظيمي، أو إشكاليات الثقافة المؤسسية، أو ممارسات الإدارة التي لا تستوفي المستوى الأمثل، أو الخلل في توازن تقييم الوظيفة، وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

التحليل الوظيفي (*Functional analysis*) - نهج لتحليل وظيفة تنظيمية بغرض جمع المعلومات والمعرفة حول طريقة تنظيم هذه الوظيفة وتفيذها، وما طبيعة العلاقة بينها وبين بيئه المؤسسة الداخلية والمحيط الخارجي.

يمكن إجراء التحليل الوظيفي على مستوى المؤسسة (مثلاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية في وزارة معينة) أو على مستوى الهيكل الإداري بأكمله (مثل وظيفة المشتريات العامة على مستوى الحكومة المركزية). وفي حالة وظيفة إدارة الموارد البشرية، يركز التحليل الوظيفي على مدى توفر أنظمة فرعية معينة، ومستوى تطورها، وطبيعة علاقتها المتبادلة، وكيف تؤثر جميعها على عمل المؤسسة ككل. وعادة ما تشتمل الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية على كل من الشؤون الإدارية للموارد البشرية، وتصميم مناصب العمل، وتحطيم الموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، والأجور، والتطوير المهني، والأخلاقيات، والانضباط.

مصطلح مشابه: تحليل/مراجعة النظام

التحويل (*Transfer*) - نقل موظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة وعلى نفس درجة الراتب (أنظر: **نقل الوظيفة**).

عادة ما يكون قرار تحويل الشخص من وظيفة إلى أخرى مدفوعاً بأولويات المؤسسة، مثل أن يُطلب من خبير قانوني يؤدي مهاماً روتينية ضمن إدارة الشؤون العامة الانتقال إلى قسم المشتريات، حيث يمكن تعظيم الاستفادة من مهاراته. ويتم في بعض الحالات اتخاذ قرار التحويل لتلبية أهداف التطوير المهني، أي يتم تحويل الفرد إلى وظيفة أخرى لكي يوسع معارفه ومهاراته. وتنتمي عمليات التحويل عادةً بعد أن تتوصل جميع الأطراف المعنية إلى اتفاق على

تحليل احتياجات التدريب (*Training needs analysis*) - عملية يتم بموجبها تحديد احتياجات تمية المؤسسة وموظفيها.

يشير مصطلح «الاحتياجات» في المقام الأول إلى احتياجات المؤسسة أو يشير، بشكل أدق، إلى أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية التي يركز عليها التحليل. ويتمثل جوهر التحليل في تحديد احتياجات المؤسسة التي يمكن تلبيتها من خلال برامج التدريب المناسبة، علمًا بأن طبيعة هذه الاحتياجات تؤدي في حالات عدة إلى استبعاد التدريب كحل ملائم.

تحليل الاحتياجات من الكفاءات (*Competency needs analysis*) - عملية تحديد الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لتمكن من تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية على النحو الأمثل.

يتم تقييم احتياجات المؤسسة من الكفاءات من منظور المؤسسة بأكملها، وكذلك من منظور كل وحدة تنظيمية أو منصب. وعادة ما تبدأ هذه العملية بناء على قرار حكومي بإجراء تعديلات معينة، مما يستدعي أن تكتسب المؤسسات الفردية كفاءات جديدة. وبهذا المعنى، فإن طرق أداء العمل يجب أن توافق مقتضيات الاستجابة لمطالب المواطنين بالتغيير، أو الاستجابة للتحديات المترتبة على الانضمام إلى عضوية منظمات دولية فوق وطنية، وبالتالي يتبع تقييم مستويات الكفاءات الازمة في ضوء تلك المقتضيات. وقد تكتشف الحكومة في بعض الحالات أن الهيكل الإداري برمته يحتاج إلى كفاءات معينة (مثلاً لتمكين المؤسسة من تطوير مشاريع معينة كشرط للحصول على التمويل).

تحليل المنصب (*Job analysis*) - عملية يتم من خلالها جمع البيانات حول مناصب العمل ثم إجراء التحليل المنهجي للنتائج.

وفي حالة مناصب القطاع العام، عادةً ما تشمل طرق جمع البيانات على إجراء المقابلات الممنهجة مع شاغلي المناصب باستخدام استبيان قياسي.

يدور التخطيط الحديث للموارد البشرية حول توقع الفجوات المستقبلية في القدرات والكفاءات ومن ثم سدها، حيث يتوجب على المؤسسات تقييم احتياجاتها من القدرات والكفاءات بناءً على المهام والمسؤوليات التي تتعامل معها حالياً (أو ستتعامل معها مستقبلاً). وفي حين يمكن توفير كفاءات جديدة من خلال توظيف أفراد جدد، فإن اكتسابها يمكن أن يتحقق في حالات كثيرة من خلال تقديم التدريب الهدف للموظفين الحاليين. وعادةً ما تكون فعالية البنية الداخلية للمؤسسة، معطوفة على قوة إدارة الأداء وجودة ممارسات التطوير المهني، كافية لنجاح المؤسسة في تلبية احتياجاتها المستقبلية دون اللجوء إلى عمليات توظيف جديدة.

- **التدابير التفضيلية** (*Affirmative action*) الجهود الرامية إلى زيادة نسبة الفئات التي لا تحظى بتمثيل واف في القوى العاملة بالقطاع العام (مثل المرأة، وأصحاب الإعاقات، وأفراد جماعات عرقية معينة، إلخ).

يرتبط هذا المفهوم عادةً بمسألة توفر الخدمات العامة (مثلاً من خلال مدارس أو جامعات معينة) وفرض التوظيف والترقية. وتحتاج أمام المؤسسات العامة مسارات متعددة تستطيع العمل من خلالها على تنفيذ التدابير التفضيلية، ومن أمثلتها الشائعة منح المرشحين من فئات ضعيفة التمثيل ترجحاً إضافياً في حالة تطابق نتائج تنافسهم على الوظيفة مع غيرهم (أي التمييز الإيجابي). ويراعي في ذلك أن التدابير التفضيلية يجب ألا تسرى على حساب مبدأ الجدارة.

مصطلح مشابه: التمييز العكسي، التمييز الإيجابي
الأضداد: عدم تكافؤ الفرص، التمييز السلبي

التدريب المهني (*Apprenticeship*) - مفهوم يرتبط بتعيين الممارسين الشباب في مرحلة مبكرة من مسيرتهم المهنية لتعريفهم بيئه العمل الجديدة (أنظر: **بيئة العمل**) وبكيفية أداء المهام النموذجية المتعلقة بالعمل.

يجب تفادي الخلط بين التدريب المهني ومفهوم «فترة الاختبار» التي يمكن أن تشكل جزءاً من خطوات بدء وظيفة جديدة خلال أيّ مرحلة من مراحل المسيرة المهنية (أنظر: **فترة الاختبار**). ولكي يحقق التدرب المهني الفائدة المتواخدة، يجب على قسم إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق مع المشرف المباشر،

فوائد هذه الخطوة. ومع ذلك، يمكن في بعض الحالات الاستثنائية، عندما تكون مصالح المؤسسة على المحك، نقل الشخص دون موافقته إذا كانت قواعد المؤسسة تجيز هذه الخطوة.

- **التخطيط الاستراتيجي** (*Strategic planning*) عملية وضع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، وتحديد وجدولة الأنشطة الازمة لتحقيق هذه الأهداف.

إلى جانب تحديد الأولويات والأهداف طويلة الأجل، يتعين أيضاً تفعيل الخطط الإستراتيجية من خلال اعتماد وثائق إدارية حاكمة تغطي الأجل القصير (مثل خطط العمل). ويمكن إعداد الخطط الاستراتيجية على عدة مستويات في الحكومة، مثل المستوى الوطني أو الإقليمي. والمبدأ الأساسي في هذه العملية هو أن تعكس الخطط الإستراتيجية عالية المستوى في الخطط الأقل مستوى. ونظراً لأن الأفراد هم مفتاح التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية، ينبغي استشارة متخصصي الموارد البشرية في عملية إعداد هذه الخطط.

مصطلح مشابه: **التخطيط طويل الأجل**
الأضداد: التخطيط قصير الأجل

تخطيط التعاقب الوظيفي (*Succession plan*) - عملية تخطيط تهدف إلى تحقيق السلامة في استبدال الموظف المنتهية ولايته بموظف آخر.

عادةً ما يرتبط تخطيط التعاقب الوظيفي بالمناصب العليا في جهاز الخدمة العامة، نظراً لأن تأثير هذه المناصب الكبير على أعمال المؤسسة. وتعتمد المؤسسات الجدية والمسؤولة في هذا الصدد على بيانات دقيقة حول توقعات نهاية خدمة كبار موظفيها الرئيسيين، كما تضع التنبؤات بشأن أفرادها الذين يرجح أن يتركوا العمل نتيجة للاتجاهات السائدة في سوق العمل. ولضمان سلاسة هذا التعاقب، يجب على المؤسسة أن تحدد من هم موظفيها الحاليين الذين يعتبرون الأقدر على تولي المناصب بمجرد شغورها. وبطبيعة الحال، يشترط كذلك في أيّ خطة تعاقب وظيفي أن تراعي بدقة القواعد واللوائح المعمول بها لترقية الموظفين ونقلهم.

تخطيط الموارد البشرية (*HR planning*) - عملية ضمان أن أعداد العاملين ومواصفاتهم تتماشى مع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

موقع خارج المؤسسة. وتدرج ضمن هذه الفئة الدورات التدريبية العامة التي تنظمها وتقدمها هيئات الخدمة المدنية المركزية على مستوى جهاز الخدمة المدنية في الدولة. وتشمل مزايا برامج التدريب الداخلي أن الدورات تصاغ بحيث تكون أوثيق صلة بأعمال المؤسسة، وتحقق كفاءة أكبر في التكاليف (لا يتضمن المدربون الداخليون أي أتعاب إضافية)، كما أن جدولة مواعيدها أسهل. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التدريب الداخلي فرصة لتحسين التواصل الداخلي وتكون روح جماعية أقوى.

الأضداد: التدريب الخارجي

الترقية (Promotion) - التقدم على السلم الوظيفي إلى منصب أعلى درجة ومسؤولية من المنصب الحالي.

من واجب مؤسسات القطاع العام اتباع إجراءات للترقية تتصف بالتنافسية والشفافية وقائمة على الجدار. وفي حين أن مفهوم الترقية في القطاع الخاص يعني ضمناً ارتقاء السلم الوظيفي بناءً على قرار إداري (بما يصل أحياناً إلى إنشاء منصب جديد، خصيصاً بالاتساق مع مع ميول الشخص واهتماماته)، فإن عملية ترقية العاملين في القطاع العام تتطلب توفر منصب شاغر، ومعنى ذلك في الواقع أن المناصب يتم شغلها من خلال خطوات التوظيف الداخلية. وفي حقيقة الأمر، يمكن الفارق الرئيسي بين عملية التوظيف الداخلي والترقية في مدى توفر المنصب الشاغر، إذ عادة ما تكون الترقية مخصصة حصرياً لموظفي المؤسسة التي يتتوفر فيها المنصب الشاغر.

الأضداد: خفض درجة الوظيفة

تسجيل المقابلة (Interview recording) - عملية التسجيل الصوتي والمرئي لمجرى عملية المقابلة بعرض ضمان مستوى شفافية عالية.

وتعتبر هذه الخطوة مهمة بشكل خاص في البلدان التي تشهد انخفاض مستويات الثقة في المؤسسات العامة. وإذا تم تطبيق تسجيلات المقابلة بشكل أخلاقي، فإنها تستطيع تعزيز المعاملة المتساوية بين المرشحين وتحسين الاتساق في تقييم إجاباتهم.

التسريرج (Redundancy) - حالة تنشأ عندما تنتهي الحاجة إلى وظيفة الموظف.

وضع خطط للأنشطة بحيث يتحقق الإلمام التدريجي للمتدرب بمختلف جوانب الوظيفة. ويجب أن يتم اختيار مرشحي التدرب المهني في الخدمة العامة من خلال إجراءات تنافسية وشفافة تراعي مبدأ الجدارة، مع عدم استغلال هذه العملية كمدخل خلفي للتوظيف الكامل.

التدريب (Training) - نشاط يهدف إلى تعليم وتدريب الموظفين حول مواضيع محددة من أجل تزويدهم بالمعرفة والمهارات الازمة لأداء واجبات العمل.

لموظفي القطاع العام الحق، وعليهم الواجب، لأن يسعوا إلى رفع مستوى كفاءاتهم المهنية لمواكبة متطلبات العمل. كذلك يمكن تلبية طلب الأفراد للتدريب في سياق مسيرتهم المهنية طالما كان التدريب متصلةً بوظيفتهم الراهنة. ويجب في جميع الأحوال أن يستند التدريب إلى احتياجات المؤسسة أو الفرد الحقيقة والمبررة.

مصطلح مشابه: التطوير المهني، التعلم

التدريب استجابة للطلب (Demand-driven training) - مفهوم يتعلق بعملية تحديد متطلبات التدريب بناءً على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة أو القسم.

يطلق على المفهوم العكسي اسم «التدريب استجابة للعرض»، وهو يتمحور حول قبول عروض التدريب من مختلف جهات التدريب (حتى لو كانت هذه العروض أحياناً لا صلة لها باحتياجات المؤسسة الفعلية). ولأن دورات التدريب تكلف المال والوقت، وحتى إن غطى المانحون تكفلتها فإنها ستؤدي إلى غياب المتدرب عن العمل، مما يؤدي بدوره إلى الاضطراب في توزيع الموارد البشرية المتاحة. يضاف إلى ذلك أن حضور العاملين تدريبات لا تلبي الطلب نادراً ما يصب في تحقيق الصالح العام.

الأضداد: التدريب استجابة للعرض

التدريب الداخلي (In-house training) - نشاط للتعلم تقوم المؤسسة بإعداده وتنفيذه من أجل موظفيها.

يعتبر التدريب «داخلياً» طالما استخدمت الموارد الداخلية في إعداد التدريب وتقديمه، حتى لو تم في

عادهً ما يتم إعلان أن الموظفين باتوا فائضين عن الحاجة إثر عمليات إعادة هيكلة المؤسسة، حين تلغى بعض الوظائف ويعاد تصميم بعضها الآخر وتتشكل وظائف جديدة. وكون الشخص فائضاً عن الحاجة لا يعني بالضرورة إنتهاء خدمته، لأن مهاراته وقدراته المحددة، التي لم تعد مفيدة في وظيفته، ليست بالضرورة غير مفيدة لجميع الوظائف (سواء في المؤسسة أو أي موقع آخر في الخدمة العامة). ومن الشائع جداً أن تقوم الأجهزة الإدارية بوضع قائمة بالأشخاص الفائضين عن الحاجة وتوزيعها على المؤسسات الأخرى لحل احتياجات الموارد البشرية فيها تماشياً مع مواصفات أحد أفراد القائمة. وإذا كان الموظف الفائض عن الحاجة سيفقد بالفعل وظيفته (أي لا يوجد طلب على مواصفاته المهنية في موقع عمل آخر)، فيتوجب أن تلتزم عملية إنهاء الخدمة التزاماً دقيقاً بالأحكام القانونية المعمول بها.

مصطلح مشابه: تصميم مناصب العمل، تحليل المنصب.

تصنيف المناصب (Job classification) – عملية تصنيف مناصب العمل إلى فئات مختلفة بناءً على طبيعة واجبات ومسؤوليات كل منصب، وذلك بغض النظر جداول عادلة للأجور.

يقوم تصنيف المنصب على أساس أهم واجباته ومسؤولياته المنصوص عليها في التوصيفات الوظيفية للمناصب النموذجية أو المعيارية. وقد يؤدي ضعف صياغة توصيف الواجبات والمسؤوليات إلى صعوبة إجراء تصنیف ملائم، بينما قد تشكل الصياغة مفرطة الدقة والتقييد عائقاً يجعل من الصعب تحطيم جميع الوظائف.

- **تضارب المصالح (Conflict of interest)** التضارب بين الواجب العام والمصالح الخاصة للموظفين العموميين، حيث تكون للموظف العمومي مصالح تخصه بصفة شخصية ومن شأنها الإضرار بسلامة أداء واجباته ومسؤولياته الرسمية (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، إدارة تضارب المصالح في القطاع العام، ٢٠٠٣).

تبقى ظاهرة تضارب المصالح مسألة يصعب للغاية تعریفها وتنظيمها، كما أنها قضية سياسية إلى حد كبير وعادة ما تختزل في آليات الإفصاح عن تضارب المصالح، إلا أنها آليات يسهل تحويلها إلى أدوات للتلاعب لأنها تتيح للحكومات التباكي بتبني ممارسات قانونية جيدة لعلاج المشكلة (مثلاً عبر إلزام الجميع بالإعلان عن ثرواتهم) بينما يتم تجاهل هذه الممارسات في التطبيق العملي، وبالتالي يكون مفعولها شبه منعدم. وتضارب المصالح الحقيقي أو المتصور يستدعي من الموظفين التحلي بالقدرة على تقييم عوائق أفعالهم.

عادهً ما يتم إعلان أن الموظفين باتوا فائضين عن الحاجة إثر عمليات إعادة هيكلة المؤسسة، حين تلغى بعض الوظائف ويعاد تصميم بعضها الآخر وتتشكل وظائف جديدة. وكون الشخص فائضاً عن الحاجة لا يعني بالضرورة إنتهاء خدمته، لأن مهاراته وقدراته المحددة، التي لم تعد مفيدة في وظيفته، ليست بالضرورة غير مفيدة لجميع الوظائف (سواء في المؤسسة أو أي موقع آخر في الخدمة العامة). ومن الشائع جداً أن تقوم الأجهزة الإدارية بوضع قائمة بالأشخاص الفائضين عن الحاجة وتوزيعها على المؤسسات الأخرى لحل احتياجات الموارد البشرية فيها تماشياً مع مواصفات أحد أفراد القائمة. وإذا كان الموظف الفائض عن الحاجة سيفقد بالفعل وظيفته (أي لا يوجد طلب على مواصفاته المهنية في موقع عمل آخر)، فيتوجب أن تلتزم عملية إنهاء الخدمة التزاماً دقيقاً بالأحكام القانونية المعمول بها.

التسيسis (Politicisation) – أي شكل من أشكال الضغط السياسي غير المبرر على أفراد جهاز الخدمة العامة وعملياته.

**مصطلح مشابه: الخنوع السياسي
الأضداد: الاستقلال/الحياد السياسي**

التصميم التنظيمي (Organisational design) – عملية تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعد تحديد غرض كل وحدة تنظيمية ومهامها الرئيسية ومسؤولياتها، والروابط المتبادلة بين الوحدات، بالإضافة إلى عدد مناصب العمل الفردية فيها، أمراً حيوياً للتوصيل إلى مستوى الأداء الأمثل في أي مؤسسة. وهذه العملية يجب أن تكون جيدة الإعداد والترتيب، وأن تحدد، من بين أمور أخرى، نوع الوحدات التنظيمية وشروط تأسيسها، إضافة إلى تراتبها الهرمي. والغرض الإجمالي من مفهوم التصميم المؤسسي في القطاع العام هو إيجاد التوازن الأنسب بين الحاجة إلى تحقيق الكفاءة والاستجابة الملائمة، وال الحاجة إلى المسائلة والشفافية.

تصميم المنصب (Job design) – عملية تحديد محتوى (مهام ومسؤوليات) المناصب الجديدة.

الهدف الرئيسي لتصميم المنصب هو تحسين الرضا الوظيفي مع تلبية المتطلبات الوظيفية. ووفقاً للمؤلفين هاكمان وأولدهام (Hackman and Oldham)

وتحديد الأجر على أساس الأداء، إلى إفساح المجال أمام اتخاذ القرارات التعسفية.

**مصطلح مشابه: الاعتباطية، النزوات
الأضداد: الموثوقة، التمسك بالمبادئ**

التعلم الذاتي (*Self-learning*) - عملية يكتسب فيها الفرد المعرفة والمهارات بنفسه دون أي إشراف من غيره.

والفرد في عملية التعلم الذاتي هو الذي يحدد ما يريد تعلمه، ومتى وكيف. والأشخاص الذين لديهم الحافز للتعلم الذاتي يجلبون كفاءات إضافية (مجاناً!) للمؤسسة التي يعملون فيها، كما يمثلون قدوة يتبعها الموظفون الآخرون، وهم بذلك يعززون ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة.

- **التعلم المستمر** (*Continuous Learning*) - عملية التوسيع المستمر للمعارف والمهارات.

يمزّ القطاع العام حالياً بعملية تغيير وإصلاح تفوق ربما كل ما مر به في السابق، وهي تستدعي أن يسعى الموظفون العموميون إلى اكتساب المعرف والمهارات الجديدة، يضاف إلى ذلك أن تسارع وتيرة التطور التكنولوجي وغيره من عوامل التقدُّم يُؤدي إلى تقادم المعارف الحالية بسرعة ويُقصّر عمرها.

التعلم عن بعد (*Distance learning*) - أيّ شكل من أشكال التعلم يتم من خلال مدرس لا يتواجد في نفس موقع المتعلم.

التعلم عن بعد عبارة عن تواصل تفاعلي في الاتجاهين، تدعمه مجموعة أدوات متنوعة، من تطبيقات الهواتف الذكية إلى منصات التعلم المتطورة عبر الإنترن特. وقد تزايد اعتماد المؤسسات العامة تدريجياً على دورات التعلم عن بعد لأفرادها. ويمكن لأسلوب التعلم عن بعد أن يتميز بانخفاض التكلفة والتيسير على المشاركين (لا ضرورة للتنقل والسفر) مقارنة بالدورات التقليدية المماثلة، ذلك طالما توفرت حلول ملائمة لمسألة الجودة، علمًا بأن التطورات التكنولوجية المتواصلة تؤدي في الوقت نفسه إلى جعل هذا المفهوم بمجمله أشبه بتجربة التعلم في الفصل الدراسي الواقعي.

الأضداد: التعلم في الفصول الدراسية

التطوير المهني (*Professional development*) - عملية يكتسب بموجبها الفرد معارفًا ومهارات جديدة مرتبطة بمهنته.

١٤

تطلب ديناميكيات التغيير في القطاع العام المعاصر تعزيز مستويات كفاءة الموظفين العموميين بشكل متواصل. وهذا مطلب مهم لكل من المؤسسة (التي تحتاج إلى موظفين قادرين على تلبية متطلبات العمل المتزايدة) والفرد (الذي يحتاج إلى المحافظة على أهميته وفائدة كمهني محترف). ورغم أن مصطلح التطوير المهني يستخدم عادة كمرادف للتدرِّب، إلا أن اكتساب معارف ومهارات جديدة يمكن أن يتم عبر سبل أخرى خلاف التدرِّب، مثل التوجيه والتعلم الذاتي.

**مصطلح مشابه: التعلم المهني
الأضداد: ركود التعلم أو توقفه**

التظلم (*Grievance*) - في سياق إدارة الموارد البشرية، ينشأ التظلم عن أيّ فعل أو قرار صادر عن سلطة رسمية ويتسبيب في أضرار أو أخطاء أو مشاكل، سواء حقيقة أو متصورة، مما يولد في الفرد (الشخص المتضرر) الإحساس بالظلمة، أي وقوع الظلم عليه. ويجوز أن يكون التظلم مبرراً لتقديم شكوى أو التنديد عليناً بالتصريف المعنى.

تضُع الحكومات في دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي سياسات عامة تهدف إلى التشجيع على الاستعانة بوسائل التسوية والوساطة غير الرسمية على أوسع نطاق وبأسرع ما يمكن لمعالجة النزاعات والمظالم، مع عدم بدء التحقيقات الرسمية إلا بعد بذل قصارى الجهد لاستخدام طرق التسوية المحلية أو الوساطة واستنفادها، أو إذا تقرر أن هذه الطرق غير ملائمة بسبب طبيعة أو خطورة التظلم (أنظر موقع الخدمة المدنية الإيرلنديّة بشأن «الكرامة في العمل»: <https://www.cseas.per.gov.ie/>). (#dignity-at-work)

مصطلح مشابه: الشكوى

التعسف (*Arbitrariness*) - اتباع النزوات والأهواء الشخصية (غير المقيدة عادةً) في اتخاذ القرارات، وعدم الالتزام بأي نوع من الأنظمة أو المبادئ.

يؤدي التعسف إلى انتشار الفساد والإخلال بالمصلحة العامة. وكثيراً ما تؤدي عمليات التعيين والترقية،

التفويض (*Delegation*) - إجراء يتبعه كبار المسؤولين (مثل الوزراء، ورؤساء المؤسسات العامة، والمدراء) في إسناد صلاحيات اتخاذ القرار إلى موظفين في مراتب وظيفية أدنى منهم.

١٥

يسهم التفويض في تحفيز النمو الشخصي للموظفين، ويعندهم حواجز إضافية، ويحسن من التواصل والثقة بين العاملين في المؤسسة. ويتوقف القرار بشأن توقيت التفويض ومداه على العديد من العوامل، منها مثلاً: المسائل ذات الصلة (هل هي روتينية أم تستدعي الموازنة بين اعتبارات عالية القيمة)، وطبيعة الصلاحيات محل التفويض (مثل الإدارية والمالية)، ولمن فُوِّضت الصلاحيات (من ناحية قدرات الشخص واستعداده لممارسة الصلاحيات الإضافية بشكل فعال)، والثقافة المؤسسية السائدة (الأرجح أن التفويض لا ينفع كثيراً في المؤسسات التي يفضل مشرفوها منخفضو المرتبة التزام جانب السلامة وتقادي المخاطرة).

**مصطلح مشابه: الانتداب
الأصداد: المركزية**

- **تقييم الأداء** (*Performance appraisal*) - التقييم الرسمي للأداء الموظف في عمله على أساس المقارنة بمجموعة من المعايير القياسية.

الغرض من تقييم الأداء هو دعم التطوير المهني للموظفين، وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة، وذلك من خلال رصد عملهم وتزويدهم بتغذية راجعة حول مدى جودة أدائهم الفعلي.

تقييم التدريب (*Training evaluation*) - عملية تقييم فاعلية برامج التدريب.

هناك عدة طرق لتقدير فوائد التدريب، وإحدى أوسعها انتشاراً هي جمع التغذية الراجعة من المشاركين بعد انتهاء التدريب، حيث أن البيانات المتحصلة منهم ترسم صورة تفصيلية حول الجوانب الفنية لطريقة تنظيم التدريب، وفائدة مواد التدريب المستخدمة، وأسلوب المدربيين وكفاءتهم. ومع ذلك، تعتبر ملاحظات المشاركين بعد التدريب محدودة الفائدة فيما يتعلق بتحليل آثار التدريب على عملهم اليومي، وهو تحليل مهم لأن الدورات التي لها تأثير محدود أو منعدم في موقع العمل يجب إما تعديليها (لتلائم احتياجات المنظمة بشكل أفضل) أو إلغاؤها بالكامل، علمًا بأن ضعف التأثير في بعض

التعيين (*Appointment*) - قرار إداري يجيز للمرشح الذي وقع عليه الاختيار لشغل وظيفة معينة أن يبدأ في مزاولة مهام عمله الجديد.

في القطاع العام، يجب قبل صدور التعيين الرسمي إنجاز عملية الاختيار على أساس الجدارة. ويمكن لإجراء التعيين أن يكون في شكل خطاب تعين أو عقد عمل (أنظر: **التوظيف**).

التغيب (*Absenteeism*) - الغياب المنتظم للفرد عن العمل دون سبب وجيه.

إذا أصبح غياب الفرد عن عمله متكرراً ومعتمداً، فمن المفترض أن ذلك سيؤثر على الأداء وعلى مناخ العمل. ولن يكون الأفراد المتغيبون عن عملهم قادرين على تقديم المساهمة المنتظرة منهم في تفزيذ العمل، فيضطر المدراء إلى إعادة ترتيب العمل، وذلك عادة من خلال تكليف شخص آخر بتحمل أعباء الفرد الغائب. وفي حين تتعدد الأسباب المحتملة لتغيب الفرد عن عمله، فإن الإرهاق الوظيفي (أنظر: **الإرهاق الوظيفي**) والإجهاد يُعدان من أكثرها شيوعاً.

مصطلح مشابه: الحضور غير المنتظم

التفكير الخلاق (*Creative thinking*) - نشاط معرفي يتمثل في إثراء جديدة تلبى أهدافاً معينة.

تؤدي ديناميات التغيير في القطاع العام إلى زيادة مستمرة في مهام الموظفين، بعضها مألوف وبسيط، لكن بعضها الآخر جديد عليهم تماماً ويمثل تحدياً خاصاً. وهنا، يعتبر التفكير الخلاق مفتاح التعامل مع المهام غير النمطية. والتوصيل إلى الحلول الملائمة، في موقف تسمى بالغموض والإبهام ونقص البيانات (أو غيابها بالكامل)، يحتاج إلى تشغيل الخيال والابتكار، والتفكير خارج الصندوق. وعادة ما تمثل التقاليد القانونية في البلدان الشيوعية السابقة إلى تفضيل منطق «كل شيء محظوظ ما لم يُجِيزه القانون صراحة»، بدلاً من منطق «كل شيء جائز ما لم يحظره القانون صراحة». ومن البديهي أن التمسك الصارم بشكليات القانون، وهو التقليد القانوني المترسخ في معظم دول أوروبا الشرقية، يمثل عائقاً أمام التفكير الخلاق. وبالمثل، فإن الانصياع الأعمى للتعليمات الصادرة من جهات عليا هو عكس التفكير الخلاق.

**مصطلح مشابه: التفكير الابتكاري أو الإبداعي
الأصداد: التفكير المفتقر إلى الابتكار والخيال**

الحالات قد يكون ناتجاً عن سوء اختيار المتدربين في البداية.

تناوب الوظائف (*Job rotation*) - أسلوب تطبيقه الإدارة يتمثل في نقل الموظفين بين الوظائف أو المناصب المختلفة.

الهدف العام من أسلوب تناوب الوظائف هو أن يجرب العاملون في المؤسسة مختلف المهام والمسؤوليات من أجل تعزيز انخراطهم في العمل. وكذلك يستخدم التناوب في القطاع العام أحياناً كأداة لمكافحة الفساد، وذلك لأن نقل شاغلي الوظائف المعرضة للفساد بشكل دوري إلى وظائف أخرى يمنع تطور مخططات الفساد وتوسيعها بسبببقاء الموظف لفترة مطلقة في وظيفة واحدة. ولا يجوز استخدام تناوب الوظائف لنقل الأفراد إلى مناصب أعلى أو أسفل الهرم الوظيفي، بل يجب أن يراعي هذا التحرير الإجراءات المتبعة في الترقية أو تحفيض درجة الوظيفة.

- **التوازن بين الجنسين** (*Gender balance*) معاملة النساء والرجال معاملة عادلة ومتقارنة فيما يتعلق بتوظيفهن والجوانب الأخرى المرتبطة بمسيرتهم المهنية (مثل الترقية والتطوير المهني).

وفي بيئات العمل حيث تميل الأعراف الاجتماعية إلى تفضيل جنس على الآخر، يتوجب على المؤسسات أن تتظر في تبني سياسة التدابير التفضيلية (أنظر: **التدابير التفضيلية**).

الأضداد: عدم التوازن أو التمييز بين الجنسين

توجيه العاملين الجدد (*Orientation*) - مجموعة من الأنشطة الرامية إلى تعريف العامل الجديد بالمؤسسة.

عادة ما تتم عملية التوجيه بالتعاون المشترك بين موظفي إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر للعامل الجديد، وتتضمن العملية تعريفه بالزملاء، وإجراء جولة على المبنى، واطلاعه على أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنصبه الجديد. ويعدّ التوجيه الصحيح مفتاح تحقيق الاستقرار السريع والسلس للعامل في بيئته المهنية الجديدة.

مصطلح مشابه: **تعريف العاملين الجدد** (*Employee Induction*)

التوجيه العملي (*Coaching*) - التفاعل المنهجي بين المدرب والموظف من أجل تسهيل عمليات تعلم

تقييم الوظيفة (*Job evaluation*) - طريقة منهاجية لتحديد رتبة/موقع الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة.

تقييم الوظيفة ينتج عنه تحديد فئة/رتبة خاصة للوظيفة، وهي تكون مرتبطة بدرجة الراتب. والمؤسسة التي تزيد إنشاء هيكل جديد للتصنيف والرواتب يمكنها استخدام معايير تقييم الوظيفة بغض تحليل الوظائف (أو عدد منها يشكل عينة تمثيلية) لكي يكون الهيكل الجديد سليم ومنصف. ويقتضي إضفاء المؤوثقة على تقييم الوظيفة أن يكون توصيف الوظائف المعتمد في المؤسسة مكتوباً بوضوح مع تحديده بشكل مستمر.

مصطلح مشابه: **تصنيف الوظائف، درجات الوظائف**

التمييز (*Discrimination*) - أيّ تصرف يصدر بما يخالف الأصول ومن شأنه أن يتسبب في تعريض فرد أو مجموعة لوضع سلبي أو محفّ.

عادة ما ينطوي التمييز على التعامل المنتظر مع حالات متطابقة بشكل غير متكافئة، أو التعامل بطريقة متكافئة في حالات متباعدة تبايناً ملحوظاً. ومؤسسات القطاع العام في البيئات الديمقراطية من المفترض ألا تتسامح مع التمييز ضد العاملين فيها، وهذا معناه في الممارسة العملية أنه يجب التجاهل التام لصفات الشخص من حيث العرق، والدين، والإثنية، والجنس، والتوجه الجنسي، والظروف الاقتصادية، وما إلى ذلك، عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات العامة (مثل عمليات التوظيف، والتعاقد على شراء البضائع والخدمات والأشغال)، ذلك ما لم تتوفر سياسة واضحة ومعقولة بشأن التمييز الإيجابي أو التدابير التفضيلية (أنظر: **التدابير التفضيلية**). ويتعين على مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإسهام بشكل حاسم في خلق المناخ اللازم لتبييد مخاوف العاملين وهواجسهم تجاه إقدامهم على الإبلاغ عن حالات التمييز.

مصطلح مشابه: **الإجحاف، التغصّب**
الأضداد: التسامح، التكافؤ

العكس. وتتسم التوصيفات الوظيفية الجيدة بأنها لا تسعى إلى وضع قائمة بجميع المهام أو الواجبات المحتملة، بل تكتفي ببعض المهام والواجبات التي تعدّ جزءاً منتظماً من تأدية أعمال الوظيفة.

التوظيف (Employment) - يشير هذا المصطلح إلى العلاقة الرسمية بين طرفين (أي جهة العمل والعامل/الموظف) والتي يتم بموجبها تنظيم العمل بأجر.

يشترط في صلاحية التوظيف في القطاع العام من الناحية القانونية أن يستند إلى اتفاق مكتوب، يكون في شكل قرار التعين المبني على قبول المرشح لعرض العمل أو عقد العمل أو أي ترتيبات شبيهة أخرى. ويتوقف نوع الاتفاق الرسمي بين الطرفين على التقاليد القانونية المتتبعة في البلد المعنى، كما قد يتباين نوعه حسب طبيعة الوظيفة وهل هي وظيفة محددة المدة أم دائمة. وقد تقوم مؤسسات القطاع العام بتوظيف أفراد على أساس مدة مفتوحة (عقد دائم) أو مدة محددة ومؤقتة، مع الإشارة إلى أن التوظيف لأجل غير مسمى عادة ما يكون مخصصاً للأفراد الذين يؤدون مهام الدولة ووظائفها (أي الموظفين العموميين أو المدنيين) كطريقة لصيانة استقلالهم المهني. ومن ناحية أخرى، يفيد التوظيف لمدة محددة بأن الفرد الجديد سيتبدل لفترته مؤقتة شخصاً كان يشغل وظيفة دائمة، ولكنه سيتغيب عنها لفترة. وينتج التوظيف المؤقت عن نشوء بعض الاحتياجات المحددة في المؤسسة (مثل الاستعانا بخبراء أو مهنيين من خارجها) مع استحالة تلبيتها بواسطة شاغلي الوظائف الحالية.

التوظيف (Recruitment) - مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير عدد كبير من المرشحين المؤهلين للوظائف.

تببدأ عملية التوظيف في مؤسسات القطاع العام بإصدار موافقة رسمية من الجهات المختصة لطلب ملء الوظيفة الشاغرة. وعادةً ما تتم هذه العملية عبر خطوات مثل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وجمع طلبات المتقدمين ومراجعتها (مثلاً بتدقيق استيفائها للشروط). ونظراً لأن مؤسسات القطاع العام عادةً ما تجد صعوبة شديدة في التنافس مع القطاع الخاص على المرشحين المؤهلين، يصبح من الضروري تصميم عملية التوظيف بحيث يرى المرشحون الأكفاء إعلان التوظيف ويقرؤونه ويتهمنون به. وبمعنى آخر، يتمثل التحدي الذي يواجه

العاملين أو عمليات التغيير المفيدة من المنظور التنظيمي.

لا يمكن جوهر التوجيه العملي في نقل المعرفة، بل في إطلاق قدرات العاملين على التعلم، وبالتالي تحقيق التغيير المنشود.

مصطلح مشابه: التدريس، الإرشاد

التوجيه المهني (Mentoring) - نهج في العمل حيث يؤدي الشخص مهام عمله تحت مراقبة وإرشاد زميل أكثر خبرة.

هدف المُوجّه هو مساعدة العاملين على رفع مستوى أدائهم في العمل. وعادةً ما يتكون التوجيه من ثلاث مراحل: إقامة العلاقة بين الطرفين، والسعى لتكوين فهم جديد، وتنفيذ خطة العمل ورصدها. ويجب على المؤسسات الحرص على الطبيعة المؤقتة لهذه الترتيبات، لأن علاقة التوجيه المطلولة قد تؤدي إلى نشوء علاقة الاعتمادية في متلقى التوجيه.

مصطلح مشابه: الإرشاد والتدريب العملي

توسيع نطاق الوظيفة (Job enlargement) - توسيع نطاق الوظيفة من خلال إضافة مهام ومسؤوليات جديدة.

عادةً ما ينطبق توسيع نطاق الوظيفة في حالة الوظائف التي تتطوّر على واجبات ومسؤوليات لا تكفي لتبرير درجة الراتب المقررة للوظيفة، حيث يمكن في هذه الحالات إما إعادة تصنيف الوظيفة (أي خفض درجتها) أو توسيع نطاقها. وقد يتعين في بعض الحالات إثراء الوظيفة، أي زيادة عمقها من خلال توسيع الاستقلالية أو فرص النمو المهني.

الأضداد: تبسيط الوظيفة

التوصيف الوظيفي (Job description) - وثيقة مكتوبة تحدد الغرض والواجبات والمسؤوليات والمتطلبات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بمنصب معين من مناصب العمل.

وعادةً، يتوجب وضع التوصيف الوظيفي دون الالتفات للشخص الذي يشغل المنصب حينها، حيث من المفترض أن شاغل المنصب هو الذي يلتزم بتلبية معايير التوصيف الوظيفي لمنصبه، وليس

نفوس الموظفين العموميين، وعندما فقط يمكن للقواعد والمبادئ المضمنة أن تتحقق تأثيراً مستداماً من الناحية العملية.

المؤسسات العامة في أن يظهر الإعلان عن الوظيفة في المكان المناسب، وأن يشتمل على المعلومات الضرورية، ويعرض مجموعة جذابة من المزايا.

ج

الجهة المركزية لإدارة الموارد البشرية (Cen-) (trial HRM body) - المؤسسة المسئولة عن إدارة أو تسيير الخدمة المدنية الوطنية، وتتولى في بعض الحالات مسؤولية التوظيف في القطاع العام برمتها.

قد تكون هذه الجهة وزارة، أو مديرية عامة، أو مكتب مختص، أو أي وحدة إدارية أخرى. وفي البلدان التي تواجه ضرورة ملحة لتغيير تركيبة هيكل الدولة، قد تكون السياسة الأمثل لإضفاء الدعم السياسي على جهود الإصلاح هي تعيين وزير مسؤول عن الخدمة المدنية. ويتمثل الدور المتوقع من الجهة المركزية لإدارة الموارد البشرية في توجيه السياسات المعنية بهذا المجال، والمشاركة في تطوير النظم واللوائح التي تغطي جميع ممارسات الموارد البشرية. وفي حالات كثيرة، ينحصر دور هذه الجهات في إدارة شؤون العاملين، أي عمليات التوظيف والاختيار والتدريب.

ح

الحكومة الرشيدة (Good governance) - إدارة الشؤون المؤسسية وأو الوطنية بطريقة فعالة وخاضعة للمساءلة وبما يتماشى مع المصالح العامة، مع ضمان إشراك عموم المواطنين وتوفير الآليات الفعالة والمستقلة لعلاج القرارات العامة (الخاطئة).

ترى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن هذا المصطلح يعني ما يلي: شرعية الحكومة، ومساءلة عناصر الحكومة السياسية والرسمية، واحتياط الحكومات بوضع السياسات وتقديم الخدمات، واحترام حقوق الإنسان وسيادة القانون.

الحياد السياسي (Political neutrality) - مبدأ يلزم الموظفين العموميين بأداء مهام وظائفهم بأسلوب مهني دون تفضيل خيار سياسي على آخر.

يتمتع الموظفون العموميون بالحق في الاهتمام بالسياسة، بل تجيز لهم بلدان عديدة الانضمام إلى عضوية الأحزاب السياسية، لكن حيادهم يوجب

التوعية (Awareness raising) - عملية تتضمن نشر المعرفة وتبادلها من أجل تعريف مجموعة مستهدفة محددة بموضوعات معينة.

في إطار المساعدة الفنية (أنظر: المساعدة الفنية)، تمثل التوعية الخطوة الأولى ضمن الخطوات المطلوبة لإحداث التغيير المنشود. فمثلاً، تبدأ عملية زيادة شفافية إجراءات التوظيف والاختيار (أنظر: الشفافية) بخطوة التوعية بالآثار الضارة الناجمة عن الممارسات الحالية والفوائد المترتبة على الممارسات المستقبلية.

مصطلح مشابه: تبادل المعرفة أو المعلومات
الأضداد: التعتيم والانغلاق

ث

ثقافة الأداء (Performance culture) - الثقافة التي تعتبر أن الأولوية هي تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي.

يشعر العاملون في المؤسسات التي تسودها ثقافة الأداء أن نجاح المنظمة هو نجاحهم، كما يتميزون بأنهم استباقيون ومستقلون ومكرسون بالكامل لتحقيق أهدافها. وبناء هذه الثقافة وترسيخها يستغرق الوقت ويتطلب مناخاً مواطياً في البيئة الأوسع.

الأضداد: ثقافة الامبالاة

الثقافة المؤسسية (Organisational culture) - طريقة تصرف العاملين في المؤسسة ونظرتهم إلى الأمور.

عادة ما تؤدي محاولات إصلاح طريقة تصرف العاملين وأدائهم في بيئه العمل إلى تطبيق تعديلات ملزمة بموجب النظم واللوائح، ولكنها لا تحظى بالقبول والاستيعاب التام من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها. ويعزى ذلك إلى أن عملية تغيير مواقف الناس وقيمهم ومعتقداتهم وتوقعاتهم تحتاج إلى مدة طويلة وجهود كبيرة. وبعبارة أخرى، يجب غرس الاستراتيجيات والسياسات والمعايير القانونية في

تشجيع تحسن الأداء عبر المنظمة بأكملها. وعلى غرار الأدوات التنظيمية الأخرى، تعتمد جودة خطة النزاهة وفعاليتها على رغبة وعزم صناع القرار على إنجاحها. أما إذا تم إعداد خطة النزاهة وتفيذها ك مجرد تحركات بيرورقاطية هدفها الاستعراض فحسب، أو كجزء من جهود زائفة لبناء النزاهة، فعندئذ تكون العملية بأكملها عديمة الجدوى وقليلة القيمة، بل قد تأتي بنتائج عكسية لأن البرامج الزائفة تعزز الشكوك حول المؤسسة، كما ستتردى سمعة الخطة بصفتها أداة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

خفض درجة الوظيفة (*Demotion*) - نقل موظف إلى وظيفة بمستوى أجر أقل ومكانة أدنى.

عادة ما يحدث ذلك في حالة وصول أداء الفرد المعنى إلى ما دون المستوى الأمثل لفترات مطولة.

مصطلح مشابه: تردي الوضع
الأضداد: الترقية

عليهم أداء مهام عملهم بما يراعي مصلحة عموم المواطنين حتى إن تعارض ذلك مع مواقف حزبهم السياسي.

مصطلح مشابه: الاستقلالية السياسية
الأضداد: التسييس، الولاء السياسي

خ

الخدمة العامة (*Public service*) - جهاز أو هيكل إداري مهني، يتسم بأنه دائم ويتألف من أفراد تمر إدارتهم في المقام الأول عبر آليات قائمة على الجدارة، وتتراوح مهامهم بين تقديم الدعم المحايد للحكومة في تسيير شؤون البلاد، وإنتاج وتقديم الخدمات العامة بطريقة محيدة سياسياً. وتلتزم الخدمة العامة عموماً بمبادئ الشرعية والتبعة الهرمية.

مصطلح مشابه: الخدمة المدنية

الخدمة المدنية (*Civil service*) - أنظر الخدمة العامة

خط الأساس (*Baseline*) - نقطة مرجعية يمكن تقييم الأداء على أساسها.

يعدّ تعريف هذا المصطلح صعباً إلى حد ما، إذ أنه يستخدم في حالات كثيرة كمرادف لمصطلح «معيار المقارنة» (*Benchmark*) (وهو المؤشر القياسي الذي يقاس الأداء مقارنة به). وعادة ما تضم وثائق خط الأساس تعريفاً بالمتطلبات الدنيا التي يتبعين على المؤسسة أو الدولة استيفاؤها لكي تعتبر إدارتها العامة متواقة مع المعايير الدولية. وبطبيعة الحال، يجب ضمان توفر المصداقية والكفاءة المهنية في القائمين على إعداد خطوط الأساس.

مصطلح مشابه: المعيار، معيار المقارنة

خطة النزاهة (*Integrity plan*) - أداة تنظيمية مصممة بغرض تحديد وتسهيل استجابة المؤسسة الشاملة لمخاطر الفساد الداخلي وغيره من المخاطر التي تهدد المصلحة العامة.

تُظهر خطة النزاهة المصممة جيداً طبيعة العلاقات المتباينة بين المجالات الوظيفية المختلفة، كما أنها تُظهر مدى نجاح إدارة الموارد البشرية القوية في

الأضداد: الاحتفاظ بالموظفين

ذ

الذكاء الاصطناعي (*Artificial intelligence*) - مفهوم يشير إلى قيام الأجهزة والآلات التي تعمل ببرمجيات الحاسوب بأداء مهام شبيهة بالمهام الوظيفية التي يؤديها البشر.

الرضا الوظيفي (*Job satisfaction*) - مشاعر الشخص تجاه وظيفته.

يتكون الرضا الوظيفي من عدة عوامل، ومنها العوامل التالية، والتي عادة ما تعتبر مؤشرات إيجابية: حزمة الأجر، والتطوير المهني وفرص التقدم الوظيفي، والعلاقة الجيدة مع الزملاء، والسمعة الطيبة التي تتمتع بها جهة العمل لدى عموم المواطنين. ويميل الموظف الذي يشعر بالرضا الوظيفي إلى تحقيق أداء أفضل، كما أنه الرضا يشجع الموظفين عادة علىبذل الجهود الإضافية في إنجاز مهامهم.

الرقمنة (*Digitalisation*) (أنظر: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية) - عملية تحويل البيانات إلى صيغة رقمية (أي يمكن قراءتها بواسطة الحاسوب) من أجل تبسيط عمليات العمل وتسريعها وتسهيل الوصول إليها.

تؤدي الرقمنة في مؤسسات القطاع العام إلى إعادة تشكيل أساليب العمل وطريقة تقديم الخدمات، ولكن تأثيرها محايد على مبادئ القطاع وأهدافه. وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فإن الكفاءات الوظيفية اللازمة وسط بيئة متزايدة الرقمنة ستتغير كثيراً، وسيواجه القائمون على شؤون الموارد البشرية نتيجة لذلك تحدياً مزدوجاً يتمثل في تبني كفاءات جديدة لمجال عملهم، ومساعدة نظرائهم في ميادين التخصص الوظيفي الأخرى على الشيء نفسه، كل في مجاله. يضاف إلى ذلك أن خبراء الموارد البشرية سيكون لهم دور حاسم في تعريف العاملين بآثار الرقمنة على عملهم، والتأكيد على ضرورة أن يسعي الجميع لاستخدامها بشكل سليم، بما في ذلك الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيات الجديدة.

مصطلاح مشابه: الحوسبة

س

سيادة القانون (*Rule of law*) - مبدأ وصيغة للحكم تخضع فيه جميع سلطات الدولة للقانون ولا

الذكاء الاصطناعي قادر على إحداث تغيير جذري في طرق تنفيذ إجراءات العمل في مؤسسات القطاع العام، كما أن الفوائد التي يمكن جنيها من الذكاء الاصطناعي تشمل القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات. ويتزايد الإقبال أيضاً على الذكاء الاصطناعي من قبل المختصين بإدارة الموارد البشرية لأنّه يستطيع زيادة كفاءة عملهم، وذلك مثلاً من خلال تحليل احتياجات التدريب في ضوء المهام الحالية والمستقبلية الموكلة إلى مؤسساتهم، إلخ.

الذكاء العاطفي (*Emotional intelligence*) - قدرة الشخص على فهم ولمس العواطف، سواء عواطفه أو عواطف غيره، والاستفادة من هذه القدرة من أجل تحسين بيئة العمل.

لعل قدرة المدير على قراءة عواطف المرؤوسين، معطوفة على استخدام المعلومات المستقاة لتوجيه أفعاله وسلوكه، من أهم الكفاءات المطلوبة في أي مدير. ولأغراض توجيه وقيادة منظمة بأكملها، قد يكون امتلاك درجة عالية من الذكاء العاطفي أكثر بكثير من التمتع بمستوى ذكاء مرتفع (IQ).

ر

الراتب (*Salary*) - مبلغ يدفع بشكل دوري للعاملين مقابل عملهم. (أنظر: الأجر)

يجب على المؤسسات التابعة لجهاز الخدمة العامة أن تضع هيكلًا للرواتب يقوم على أساس نظام تقييم الوظائف، مع مراعاة تداخل وتعقيد الواجبات والمسؤوليات في كل منصب وظيفي، إلى جانب عوامل أخرى مثل ظروف العمل والتعرض للإجهاد. ويجب أن تكون مستويات الراتب الأساسي شفافة ومنصوص عليها بوضوح في إعلان المنصب الشاغر.

رصد الأداء (*Performance monitoring*) - جهود منهجة يمارسها المدير من أجل تكوين فكرة متعمقة عن عمل مرؤوسيه.

شبكة إدارة الموارد البشرية (HRM network)

- مجموعة من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية (والأفراد المهتمين بهذا المجال) الذين يتمثل هدفهم المشترك في الدعم المتبادل لجهود التطوير المهني الخاصة بهم، وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

قد تكون شبكات إدارة الموارد البشرية رسمية (مثل جمعية مسجلة) أو غير رسمية (مثل دوائر أو أسرة الممارسين). عادة ما يتم تطوير هذه الشبكات عبر التفاعلات بين الأعضاء في الفضاء الافتراضي أو المادي. وإذا تم تنظيمها بشكل جيد، تستطيع الشبكات تقديم مساهمة مهمة في دعم التطوير المهني والوظيفي لأعضائها من خلال إقامة المناقشات المواضيعية المقيدة وتوفير المعلومات بالتوقيت المناسب حول فرص العمل المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن إنشاء قنوات اتصال أو شراكات مع هيئات إدارة الموارد البشرية المركزية ومنظمات المجتمع المدني ذات الصلة سوف يساعد هذه الشبكات على تحفيز التحولات المطلوبة في هذا المجال.

الشفافية (Transparency) - مبدأ يلزم الحكومات بتعزيز الانفتاح في إتاحة ما بحوزتها المعلومات ليطلع عليها عموم المواطنين.

واجب مؤسسات القطاع العام هو خدمة الجمهور، وبخلاف عدة استثناءات محددة بدقة ومنصوص عليها في التشريعات، تتعلق مثلاً بحماية البيانات الشخصية والمعلومات التي تمس أمن الدولة، يجب أن يتمتع الناس بإمكانية الاطلاع على البيانات التي تحتفظ بها المؤسسات العامة. وعندما يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية، فإن ضمان الشفافية يعني في المقام الأول إطلاع عامة الجمهور على عمليات التوظيف والاختيار والترقية والفصل، وكذلك الممارسات المتعلقة بمنح المكافآت.

مصطلح مشابه: الانفتاح
الأضداد: التعتيم، السرية

الشكوى (Complaint) - في إطار إدارة الموارد البشرية تكون الشكوى عبارة عن بيان شفهي أو كتابي صادر عن أحد العاملين بشأن أمر مخالف للقانون أو لا يلقي الرضى والقبول.

يجوز التعسُّف في صنع القرارات المتعلقة بالشأن العام.

تصف منظمة الأمم المتحدة سيادة القانون بالعبارة التالية: "مبدأ للحكومة يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات، العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام القانون". وهذا ما تجسده عبارة «لا أحد فوق القانون».^١ ومن ناحيته، فإن مجلس أوروبا، من خلال لجنة فينيسيا، ينص على أن مفهوم سيادة القانون يتطلب منظومة قانونية تتصف باليقين والتوقع، حيث يحق لكل شخص أن يعامل من قبل جميع صناع القرار بكرامة ومساواة وعقلانية ووفقاً لقواعد القانون، وأن تناح له فرصة الطعن في القرارات أمام محاكم مستقلة ومحايدة من خلال إجراءات قضائية عادلة. وتعدد لجنة فينيسيا المقومات الأساسية التالية التي يستند إليها مفهوم سيادة القانون: (١) الشرعية، بما في ذلك عملية لسن القوانين تتسم بالديمقراطية والشفافية والمساءلة، (٢) اليقين القانوني، (٣) حظر التعسُّف، (٤) إتاحة اللجوء إلى العدالة أمام محاكم مستقلة ومحايدة، بما في ذلك المراجعة القضائية للإجراءات التي يتخذها الجهاز الإداري، (٥) احترام حقوق الإنسان، (٦) المساواة وعدم التمييز أمام القانون.^٢

الأضداد: حكم القوة، الأوتوقратية، الاستبداد

السياسات العامة (Public policy) - مجموعة من المبادئ التوجيهية بشأن ما تنوى الحكومة تحقيقه في مجال معين أو أكثر من مجالات الإدارة العامة. والسياسة العامة لا تتمتع عادة بقوة القانون، ولكنها تُرسِّي المبادئ والمضمون الرئيسي الذي تقوم عليه التشريعات المعتمدة لاحقاً. عادة ما يكون إعداد السياسات العامة من المهام الأساسية لجهات معينة، خاصة الوزارات.

مصطلح مشابه: استراتيجية الحكومة

الأدنى من التوقعات خلال فترة الاختبار فهذا يدل على أن عملية اختياره كانت تعانى أوجه قصور خطيرة. ومن الحيوى أن تقدم جهة العمل مساعدة كافية للموظفين حتى يتمكنوا من فهم وظيفتهم الجديدة بشكل صحيح. (أنظر: **توجيه العاملين الجدد**).

الفساد (Corruption) - استغلال المناصب العمومية لتحقيق مكاسب شخصية.

حالات الفساد في مجال إدارة الموارد البشرية عادة ما تنشأ ضمن خطوات التوظيف والترقية، ولكنها قد تقع أيضاً في مجالات أخرى، مثل إجراءات منح المزايا وفرض التدريب والتعليم، أو توزيع الأفراد على العمليات والبعثات (تعجيل الترقى الوظيفي والحصول على بدلات المخاطر). وللمختصين بالموارد البشرية دور مهم من خلال إيجاد المناخ التنظيمي الذي يمكن الموظفين العموميين من الإبلاغ عن المخالفات (دون خوف من التداعيات) والمشاركة بشكل عام في الحد من مخاطر الفساد.

الأضداد: النزاهة

الفصل (Dismissal) - إجراء أحادي الجانب تقوم بموجبه جهة العمل بإنهاء ارتباط العامل بها.

يتعين على مؤسسات الخدمة العامة مراعاة الإجراءات القانونية الواجبة قبل اتخاذ قرار الفصل. ويشكل فصل الموظف دون أسباب وجيهة أو قانونية اتهاكاً لحقوقه، وعادة ما تقرر المحاكم إبطال هذه القرارات، مما يضرّ بسمعة القطاع العام. وتنتظر الإداره إلى الفصل باعتباره «الملاذ الأخير» الذي تلجأ إليه بعد استنفاد جميع السبل الأخرى.

مصطلح مشابه: إنهاء الخدمة، التسرير
الأضداد: التوظيف

ق

القائد (Leader) - شخص يمتلك رؤية للمستقبل وقدر على تحفيز الآخرين على الاسترشاد بهذه الرؤية واتباعها.

الصلاحيات والسلطات الرسمية وحدتها لا تصنع القائد. وعادة ما ينشأ القادة من داخل المؤسسة المعنية، ويلفتون الأنظار ويعتبرهم الناس قادة

وعادة ما تصرّ المؤسسات العامة على أن يتم تقديم الشكاوى كتاباً، علماً بأنه يجوز في بعض المسائل تقديم الشكاوى المجهلة، أي دون الكشف عن هوية صاحبها.

ص

صحيفة تقييم المقابلات (Interview rating sheet) - أداة مصممة خصيصاً لضمان قيام أعضاء لجنة المقابلات بتقييم كل مرشح بأسلوب متسلق يقوم على استخدام مجموعة من المعايير القياسية.

ضمان الاتساق في عملية التقييم ليس مطلباً ضرورياً فحسب من أجل تسهيل إدارة المقابلة وتعظيم فوائدها، بل هو ضروري أيضاً من وجهة النظر الأخلاقية، حيث أن المؤسسات العامة ملزمة بضمان معاملة جميع المرشحين بالتساوي في عملية الاختبار.

ع

عبء العمل (Workload) - حجم العمل المتوقع أن يؤديه الموظف.

تُتصحح إدارات الموارد البشرية بالعمل مع دراء مختلف الوحدات التنظيمية لمعالجة الاختلالات المحتملة في أعباء العمل، وذلك بهدف تفادي تحمل الموظف بأعباء مفرطة أو لا تفي بقدراته، حيث أن الأعباء المفرطة تؤدي إلى الإجهاد، وقد تكون ضارة بالصحة في الحالات الشديدة، بينما يفضي نقص الأعباء إلى تباطؤ وتيرة الأداء وتؤدي بمرور الوقت إلى فقدان التحفيز على العمل.

ف

فترة الاختبار (Probation) - عملية رصد عمل الموظفين في منصبهم الجديد خلال مدة محددة.

الغرض من فترة الاختبار هو منح المدير أو المشرف مهلة كافية لتقييم قدرة الموظف الجديد بشكل عام على تلبية متطلبات مصبه. ويلزم على المدير أن يُعرض الموظف الجديد لواجبات منصبه المختلفة، وذلك بطريقة مخططة ومصممة خصيصاً لهذا الموظف، ثم رصد جودة أدائه وتقييمها بأقصى قدر من الموضوعية. وإذا عجز الموظف عن استيفاء الحد

J

٢٣

- **لجنة الاختيار** (*Selection panel/committee*) مجموعة من الأفراد مكلفة بتقييم مدى ملائمة المتقدمين لشغل وظيفة معينة، وتصنيفهم على أساس النقاط التي يحققها كل مرشح.

يجب تدريب جميع أعضاء الفريق على الاضطلاع بهذه المهمة بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو تعليمهم. ومن المهم كذلك أن تتسم اللجان بتنوع أعضائها من حيث النوع الاجتماعي والخلفيات المهنية. كما يجب تحقيق التوازن في العدد، حيث يمثل ثلاثة أعضاء العدد الأدنى الضروري، بينما إذا فاق عددهم الخمسة فقد يصبح من الصعب إدارة أعمال اللجنة. والقاعدة الذهبية في تركيبة اللجنة هي أن تضم عضواً واحداً على الأقل من يمتلكون بخبرة قوية في مجال إدارة الموارد البشرية.

M

- **المبلغون عن المخالفات** (*Whistleblower*) الموظف الذي يقدم طوعاً بكشف معلومات أو تصرفات يعتقد أنها منافية للقانون أو الأخلاق.

ينص توجيه الاتحاد الأوروبي لعام ٩٠٢ على ما يلي: «الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة عامة أو خاصة، أو يكونوا على اتصال بمؤسسة عامة أو خاصة في سياق أنشطة عملهم، عادة ما يكونوا أول من يعرف بالتهديمات أو الأضرار التي تنشأ في إطار العمل ومن شأنها الإضرار بالمصلحة العامة. ومن خلال الإبلاغ عن انتهاكات قوانين الاتحاد الأوروبي التي تضر بالمصلحة العامة، فإن هؤلاء الأشخاص يتصرفون بصفتهم «مبلغين عن مخالفات» وبالتالي يؤدون دوراً أساسياً في كشف ومنع هذه الانتهاكات وفي صيانة رفاهة المجتمع. ومع ذلك، عادة ما يتم ثني المبلغين المحتملين عن التبليغ بمخاوفهم أو شكوكهم خوفاً من الانتقام. وفي هذا السياق، فإن توفير حماية متوازنة وفعالة للمبلغين عن المخالفات أصبح مطلباً يحظى باعتراف متزايد على مستوى الاتحاد والمستوى الدولي». ويجب على مؤسسات القطاع العام تطبيق لوائح واضحة فيما يتعلق بحماية المبلغين عن المخالفات. وللأسف، فإن ضمانات الحماية الصادرة عن حكومات قائمة على أسس ديمقراطية هشة، أو ذات سجل ضعيف في حماية

بفضل سماتهم الشخصية وطريقة تعاملهم مع الآخرين، إضافة إلى عوامل أخرى عديدة.

القطاع العام (*Public sector*) - أحد أوجه الحياة في كل مجتمع حيث يشتمل على جميع المنظمات التي تملكها وتديرها الحكومة.

إلى جانب الإدارة العامة التقليدية، يشمل القطاع العام أيضاً الشركات والهيئات الأخرى المملوكة ملكية عامة.

K

الكفاءات (*Competencies*) - صفات محددة تتعلق بالمعرفة والمهارات والسمات الشخصية التي تفضل المؤسسات العامة أن يتحلى بها موظفيها.

يمكن تصنيف الكفاءات بعدة طرق مختلفة، ولكنها في أوسع المعاني تنقسم إلى كفاءات فنية (مثل القدرة على التحدث بلغة أجنبية) وكفاءات سلوكية (مثل التفكير التحليلي والتوجه نحو العمل الجماعي). ويعد تقييم كفاءات الأشخاص عنصراً ضرورياً في معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو عنصر مهم بشكل خاص في مراحل التوظيف والاختيار. وفي حالة اختيار القائم على الكفاءة، يتمحور الاهتمام حول تقييم قدرات المرشح الفعلية على أداء وظيفة معينة، وليس مجرد القدرة على إثبات المعرفة النظرية بالموضوع المعنى.

الكفاءة والفعالية (*Efficiency and Effectiveness*) - المخرجات التي يتحققها الفرد أو المنظمة مقارنة بالمدخلات المقدمة (الكفاءة)، ومدى تحقيق الغرض المنشود (الفعالية).

الكفاءة لا ترتكز على معايير عليا، كقياس القيمة أو الغرض، فمثلاً، إذا تم تكليف موظف عمومي بمهمة خطأة، تكون القيمة العملية لكتفاعة هذا الموظف ضئيلة للغاية. لهذا يقال عادة إن الكفاءة تقوم على العمل بطريقة صحيحة، بينما الفعالية تتوقف على عمل الشيء الصحيح. وينبغي تفادي الخلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية في المؤسسات العامة من ناحية، وفي القطاع الخاص والشركات التجارية من ناحية أخرى، لأن مؤسسات القطاع العام تعتمد على المال العام الذي يجب أن ينفق بطريقة محددة بدقة، وبالتالي فإن الموظف العمومي لا يعتبر فعالاً إلا إذا راعت الإجراءات الواجبة في تصرفاته.

حقوق الإنسان الأساسية، من المستبعد أن تَمنَح المبلغين المحتملين عن المخالفات الشعور بالأمان والثقة.

محاباة الأقارب (*Nepotism*) - معاملة أفراد العائلة بشكل تفضيلي، خاصة عبر مساعدتهم في الحصول على الوظيفة.

ومحاباة الأقارب من الممارسات التي تلحق الضرر الشديد بعوامل الاستقرار في سياق الحكومة الديمقراطية، لأنها تؤدي إلى تقويض مبادئ تكافؤ فرص العمل والاختيار على أساس الجدارة (أنظر: [المحاباة](#)).

الأضداد: القرار المبني على الجدارة

محسوبية الموالاة (*Patronage*) - منح خدمة أو حماية لشخص أو جماعة مقابل دعمهم وولائهم. (أنظر: [المحاباة](#))

يرتبط هذا المفهوم عادةً بعمليات التوظيف والترقية في القطاع العام، حيث يقوم الحزب السياسي الحاكم بمنح الوظائف لمن هم على استعداد لتقديم الدعم لها.

مصطلح مشابه: [المحاباة](#)
الأضداد: الإنفاق، الجدارة

- **مدونة السلوك الأخلاقي** (*Code of ethics*) - وثيقة تعتمدها جهات ومؤسسات القطاع العام (مثل جهاز الخدمة العامة) وهي تكون مصممة للتعریف بطريقة التصرف التي يلزم على العاملين التقيد بها من أجل تعزيز النزاهة.

ويُفضل أن تتجاوز مدونة السلوك الأخلاقي نطاق التأكيد على أحكام القانون وأن تسعى إلى تحقيق منافع إضافية في توجيه سلوكيات الموظفين. ويتوقف مدى تأثير المدونة على قدرة المؤسسات على إنفاذها. وقد تصبح فوائد مدونات السلوك الأخلاقي موضع تساؤل في سياق المؤسسات التي تقوم ثقافتها الإدارية على المعايير القانونية، حيث الأرجح أن تحول إلى مجرد عنصر آخر من عناصر النظم واللوائح، وأن تكتفي بتكرار ما نصت عليه التشريعات القائمة.

مصطلح مشابه: [قواعد السلوك](#)

المدير (*Manager*) - الشخص الذي يدير وينسق استخدامات الموارد من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يديرها.

توجيه (الاتحاد الأوروبي) رقم ٧٣٩١/٩٠٢ الصادر عن البرلمان الأوروبي ومجلس أوروبا بتاريخ ٣٢ أكتوبر ٩٠٢ بشأن حماية الأشخاص الذين يبلغون عن انتهاكات قوانين الاتحاد. الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي ١ ٩٠٢/١٦٦٢، الصادرة بتاريخ ١٧/٣٠٥.

المتطوع (*Volunteer*) - الشخص الذي يمنح وقته وخدماته للمؤسسة بمحض خياره وبلا مقابل.

قد يتحمس الناس للتطوع من أجل اكتساب خبرات مهنية معينة، أو يتطوعون ببساطة لفعل الخير. وعادةً ما تقوم المؤسسات العامة في قطاعات معينة، مثل الرعاية الصحية والتعليم، بتقديم التدريب للمتطوعين فيها، ثم تستعين بهم بعد ذلك على أساس غير منتظم، كما أن هذه الترتيبات قد تشتمل في بعض الحالات على تعويض رمزي للمتطوع. وتدرج مسؤولية تنسيق العمل التطوعي ضمن اختصاصات وحدة إدارة الموارد البشرية.

المحاباة (*Favouritism*) - تفضيل فرد دون وجه حق لأسباب لا صلة لها بمؤهلاته وأدائه في العمل.

يمكن للمحاباة أن تكون حاضرة في إجراءات التوظيف والترقية، وحتى في اختيار الأفراد الذين يتلقون التدريب. وتعارض هذه الممارسات مع مبدأ الجدارة وتولد عنها ثقافة الولاء تجاه الفرد وليس المؤسسة (أي الولاء كشكل من أشكال رد الجميل أو الرشوة). ويعود الانتقام الحزبي والعلاقات الشخصية من أوسع دوافع المحاباة شيئاًً.

تشتمل المفاهيم المماثلة على: **محسوبية الموالاة** (*patronage*) (أي التأييد والرعاية من شخص مت Ferd أو شبكة قوية)، **والمحسوبية الشلالية** (*cronyism*) (أي محاباة دائرة الأصدقاء)، **والمحسوبية العائلية** (*nepotism*) (أي تفضيل الأقارب). تدور المصطلحات الثلاثة حول المقوله القديمة: «المحك ليس ماذا تعرف، بل من تعرف».

مصطلح مشابه: [الإجحاف](#)
الأضداد: الإنفاق، الجدارة

المختصون والخبراء، وعادةً ما يتم ذلك في إطار مشروع معين.

٢٥

الهدف من المساعدة الفنية هو دعم البلدان أو المؤسسات المستفيدة في سعيها لتحقيق التغيير أو الإصلاح. ولا تكون المساعدة الفنية منطقية إلا إذا جاءت استجابة للطلب، علماً بأنها في بعض الحالات قد تصبح مطلباً ضرورياً لأنه يصعب على المستفيدن أنفسهم تحديد احتياجاتهم والتعبير عنها.

المشورة (Counselling) - عملية تتطوّي على التواصل الفردي المباشر بين شخصين (مقدّم المشورة ومتلقّيها) سعياً لحل أو تخفيف المشاكل، التي عادةً ما تتطوّي على عنصر عاطفي.

الفكرة الرئيسية وراء المشورة هي حل المشكلة أو التخفيف من حدتها لتفادي الإضرار بأداء الموظف لعمله. وهدف المشورة هو إرشاد الشخص، أولاً من خلال مساعدته على فهم المشكلة، ثم من خلال مناقشة الحلول الممكنة، وانتهاءً بتشجيعه ومساعدته على حلها. بعبارة أخرى، تتعلق المشورة بمساعدة الآخرين على مساعدة أنفسهم.

مصطلاح مشابه: الإرشاد
الأضداد: التضليل، الخداع

المضايقات (Harassment) - أيّ نوع من السلوك غير اللائق يقدم عليه شخص في العمل (مثل مشرف أو زميل أو مستخدم).

تبين أنواع المضايقات بين الحالات الخفيفة وأخرى أشد خطورة، ولكن بغض النظر عن طبيعة المضايقة وصيغتها، سواءً كانت مزحة كريهة يرويها زميل في المكتب أمر محاولة علنية يمارسها شخص لتخويف شخص آخر (مثل التنمُّر)، فإنه من الواجب التعامل معها بسرعة لتفادي إضرارها بقدرة الموظفين على تقديم أفضل مستويات الأداء. ويُتوّقع من مؤسسات الخدمة العامة عدم التسامح مطلقاً مع مثل هذا السلوك، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من اللوائح أو الآليات المصممة لمكافحة المضايقات والمعاقبة عليها.

- **المعين سياسيًّا (Political appointee)** الشخص الذي يتم تعيينه في منصب على أساس المعايير السياسية بالدرجة الأولى، وليس المهنية.

يتطلب دور المدير في القطاع العام، من بين أمور أخرى، الالتزام بمبادئ سيادة القانون والمهنية والجدرة.

المزايا (Benefits) - نوع من التعويضات الممنوحة للموظفين بالإضافة إلى الراتب الأساسي.

تشتمل أمثلة المزايا على ما يلي: الرعاية الطبية، والإعانات الأسرية، والمساهمة في المعاش التقاعدي، وتوفير الإقامة في العطلة السنوية، وتوفير مرافق الترفيه واللياقة البدنية وخدمات المطعم مدرومة الأسعار، والقرופض العقارية الميسرة، والسيارات، والهواتف المحمولة، والجهاز المحمول، وبطاقات الائتمان، وغيرها. ويراعى في تحصيص المزايا قواعد ومعايير محددة سلفاً وشفافة.

المساءلة (Accountability) - التزام المنظمات والأفراد العاملين فيها بتبرير أنشطتهم، وتحمّل المسؤولية عنها، والإفصاح عن النتائج والخرجات.

إن الالتزام بتقديم تقرير عن مبررات العمل ونتائج جميع التصرفات والإجراءات المتتخذة (أي الشفافية)، وكذلك التوضيح فيما يتعلق بتراتبية خطوط الإبلاغ ورفع التقارير، وممارسة الرقابة، هي جزء لا يتجزأ من مفهوم المساءلة وفقاً لما تقتضيه إصلاحات الإدارة العامة.

مصطلاح مشابه: المسؤلية
الأضداد: اللامسؤلية

المسار المهني (Career path) - يشير المسار المهني إلى مجلّم مناصب العمل التي يشغلها الفرد في مختلف مراحل حياته المهنية.

عادةً ما يُعتبر المسار المهني بمثابة سلسلة متتالية من الخطوات المتتصاعدة رأسياً من وظيفة إلى أخرى، ولكنه قد ينطوي أيضاً على الانتقال أفقياً بين مناصب ذات مهام

مختلفة ضمن نفس مجموعة الوظائف (مثل أن يتحول مستشار خبير في مجال التوظيف إلى مستشار خبير في التدريب والتطوير).

المساعدة الفنية (Technical assistance) - هي نوع من أنواع المساعدة غير المالية التي يقدمها

السائدة في القطاع العام إلى الترتيبات المطبقة في المقابلة. ومن شأن ردود الموظفين المنتهية خدمتهم أن تسلط ضوءاً جديداً على بعض القضايا التنظيمية التي كانت ستظل مستترة عن أعين الإدارة. وتتولى الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية مهمة إعداد نموذج مقابلة الخروج، بالإضافة إلى تطبيق المقابلة نفسها.

المقابلة على أساس الكفاءات (*Competence-based interviews*) - مقابلات يكون كل سؤال فيها مصمماً خصيصاً لاختبار واحدة أو أكثر من مجموعة كفاءات محددة.

وتتم مقارنة الإجابات بمعايير محددة سلفاً، مع منح الدرجات في ضوء تطابقها. فمثلاً، قد يرغب القائمون بالمقابلة في اختبار قدرة المرشح على تحمل الضغوط والإجهاد، فيسألونه أولاً حول كيفية تعامله مع الإجهاد بشكل عام، ثم يطلبون تقديم مثال على موقف سابق مرّ على المرشح حيث مارس عمله تحت الضغط، وهو ما يسمى بأسلوب STAR، اختصاراً للموقف والمهمة والتصرف والنتيجة (*situation, task, action, result*). وتنظرح على المرشحين أسئلة حول سلوكهم في ظل ظروف محددة، ثم يطالبون بتقديم أمثلة ملموسة تأييداً لإجابتهم. بعد ذلك يتعمق القائم بالمقابلة في بحث هذه الأمثلة عبر السؤال عن مواقف محددة مرت على المرشح، والمهمة التي لزم عليه معالجتها، والتصرف الذي اتخذه المرشح، ونتائج هذا التصرف (بما في ذلك الدروس المستفادة من التجربة).

المكافآت (*Bonuses*) - جزء متغير من أجور الموظفين يُدفع على أساس عرضي غير منتظم.

يقوم منح المكافآت دائمًا على قدر معين من الصالحيات التقديرية، حيث أن المكافآت لا تشمل عناصر الأجر التي يمكن حساب قيمتها بناءً على عوامل موضوعية (مثل علاوة طول مدة الخدمة، أو بدل التعليم، أو بدل النقل). ويجوز اعتبار الأجر المرتبط بالأداء بمثابة نوع من المكافآت إذا تم تخصيصه وفقاً لتقدير المدراء.

يكون لمنح المكافآت في قطاع الخدمة العامة آثار سلبية إذا لم يقوم على أساس معايير شفافة وذات معنى.

فالوزراء، على سبيل المثال، يتم اختيارهم عبر عملية تأخذ في الاعتبار نتائج الانتخابات والمفاوضات داخل الحزب السياسي وبين الأحزاب وبعضها. كما أن الوزراء المعينون لهم عادةً الحق في اختيار عدد من الأشخاص للعمل كمستشارين في مكاتبهم، وهؤلاء الأشخاص أيضاً يعتبرون معينين سياسياً.

المقابلة (*Interview*) - محادثة بين مقدم طلب التوظيف ومجموعة من الأشخاص (لجنة أو هيئة الاختيار) لتقييم مدى ملائمة مقدم الطلب لشغل الوظيفة الشاغرة.

تحقق مقابلات أفضل النتائج إذا تم إجراؤها بالتضارف مع الاختبارات التحريرية، وخاصة تلك التي تختبر قدرة المتقدمين على الوفاء بمتطلبات المنصب المعنى. وإذا تم إجراء مقابلات بطريقة ذكية فإن من شأنها أن توفر نظرة ثاقبة على تفكير وتصور المرشحين حول بيئة عملهم وتحدياته المستقبلية. كذلك فإن المحادثات وجهاً لوجه تضفي بعدها إنسانياً على عملية الاختيار، ويمكن لأعضاء اللجنة اكتساب نظرة متعمقة عن قدرة المرشح على التواصل اللفظي وغير اللفظي، بالإضافة إلى طريقة تفكيره وسرعته. ويجب أن تكون مقابلات في المؤسسات العامة منهجية وأن تتبع مقاييس موحدة، تقadiاً للتعسف في قرارات التوظيف، ومعنى ذلك أن يتم طرح أسئلة موحدة على المرشحين، ومنهم نفس المهلة للإجابة عليها، وتقييمهم باستخدام نفس المعايير الشفافة المحددة سلفاً. وفي حالة منظومة الخدمة العامة التي تعاني من تردي سمعتها أمام عموم المواطنين ونقص الثقة فيها، يمكن تسجيل مجريات المقابلة من أجل تعزيز الشفافية، وإرساء دعائم المهنية، ولتكون بمثابة دليل مادي قاطع في حالة قيام المرشح بالطعن على قرار اللجنة أمام القضاء.

مقابلة إنهاء الخدمة (*Exit interview*) - مقابلة منهجية تتم مع الفرد قبل فترة وجيزة من تركه العمل في المؤسسة.

الغرض من مقابلة إنهاء الخدمة هو جمع البيانات من الموظف المنتهية خدمته حول أسباب خروجه (في حالة إنهاء الخدمة الطوعي)، والنواحي التي أعجبته وتلك التي لم تعجبه في عمله بالمؤسسة. ويقوم المفهوم أساساً على فرضية أن أيّ فرد على وشك الخروج سيكون أكثر ميلاً لـ إعطاء إجابة صادقة على الأسئلة المطروحة، ولكن هذا الأمر يتوقف إلى حد كبير بالطبع على العوامل المحيطة، من الثقافة

قرارات قائمة على المعرفة المستنيرة تتحدد في ضوئها مسارات العمل الملائمة للظروف الراهنة تحديداً، والتي كثيراً ما ينقصها الوضوح. وإذا كان لنا أن نستخدم مصطلحاً واحداً يجسد جهود إدارة الموارد البشرية في جهاز الخدمة العامة، فهو مصطلح «المهنية» أو «الخدمة العامة المهنية». علاوة على ذلك، من المهم تطبيق الآليات القانونية والمؤسسية التي تشجع على المهنية وتحميها.

الأضداد: نقص الكفاءة، والفساد

مؤشر الأداء (*Performance indicator*) - قيمة قابلة للقياس توضح التقدم الذي يحققه الفرد مقابل هدف محدد أو قياساً بنتيجة متوقعة منه.

مؤشرات الأداء (يشار إليها عادة باسم «مؤشرات الأداء الرئيسية»، أو KPI) تتبع من أهداف الأداء، فإذا لم يتم تحديد الأهداف بشكل جيد (كأن تكون بعيدة عن الواقع أو غير قابلة للقياس) قد يصبح تحديد المؤشرات مطلباً شديداً الصعوبة، وقد يغدو في بعض الحالات غير ذي جدوى (مثل رصد التقدم في عملية لم يكن ينبغي الشروع فيها في المقام الأول).

موظفو الدعم (*Support personnel*) - العاملون في المؤسسات العامة الذين يؤدون عملهم دعماً للقائمين على المهام الوظيفية الأساسية في المؤسسة.

يصعب في الكثير من الأحيان تمييز موظفي الدعم عن الموظفين الذين يوكل إليهم تنفيذ المهام الوظيفية الأساسية في المؤسسة، لكن المبادئ التي تضبط توظيف وترقية وإنهاء خدمة شاغلي المناصب المعاونة يجب أن تتفق مع المنطق الساري على المناصب الأساسية (أي مبدأ الجداره والشفافية)، ويجب ألا يختلف النهج المتبعة فيما لأن تمويل الفترينين ينبع من المال العام سواءً بسواءً.



النزاهة (*Integrity*) - صفة تبلور في التصرف بأسلوب صادق وأخلاقي. ويجب على المؤسسات أن تسعى لخلق بيئات وأدوات تدعم الأفراد الذين يريدون أداء عملهم بأعلى درجات النزاهة.

مصطلح مشابه: الصدق والحيادية
الأضداد: الكذب والفساد

المناصب العليا في الخدمة العامة/المدنية (*Senior public service/Senior Civil Service*)
- مناصب إدارية رفيعة المستوى ضمن هيكل جهاز الخدمة العامة.

يختلف نطاق مناصب الخدمة العامة العليا من بلد لآخر، حيث يتوقف على التركيبة الإجمالية للإدارة العامة، ولكنه في معظم الحالات يشمل المناصب التي تقع على مستوى واحد أدنى من مستوى الوزير ورؤساء مؤسسات الدولة. وتكمّن أهمية شاغلي هذه المناصب، أي كبار الموظفين العموميين، في أنهم خبراء في مجالهم وتم تعينهم عبر إجراءات شفافة قائمة على الجدارة ليكونوا بنية مستقلة ومحايدة سياسياً قادرة على توفير الاستقرار في سير أعمال المؤسسات العامة، لا سيما في الفترات التي تشهد فيها الدولة تغيرات سياسية مضطربة. ويطلق على كبار الموظفين العموميين بموجب ترتيبات محددة في هذا الشأن، ألقاب مثل رئيس، ومدير عام، ومساعد وزير، ووزير دولة، إلخ.

مصطلح مشابه: مناصب الخدمة العامة الإدارية
الأضداد: مناصب الخدمة العامة غير الإدارية

المنافسة المفتوحة (*Open competition*) - عملية لاختيار وتوظيف العاملين تمنح كل مرشح مؤهل فرصةً متكافئة للتنافس على الوظائف الشاغرة.

إرساء إجراءات التوظيف على ركيزة الجداره يعني إتاحة الفرصة لكل من يستوفي المعايير الرسمية، ولكن هذا وحده لا يكفي، حيث يشهد التطبيق العملي حالات عدة تستغل فيها المنافسة المفتوحة كواجهة للتستر على مختلف أنواع التلاعب، وخاصة فيما يتعلق بتسييس التوظيف في القطاع العام، ولهذا فإن ضمان الالتزام بمعايير الانفتاح والجداره يقتضي توفر إمكانية الطعن في نتائج التوظيف أمام جهات إشراف خارجية، مثل هيئات الوساطة أو المحاكم.

المهنية (*Professionalism*) - خاصية إجمالية لمؤسسات الخدمة العامة تشمل على الخبرة والنزاهة والحياد وعدم التحيز.

تشير المهنية هنا إلى قدرة موظفي الخدمة المدنية على الحكم على الأمور وتقديرها بمهارة وحياد من أجل خدمة المصلحة العام. والحكم المهني الذي يمارسه الموظف العمومي (أي تطبيق خبرته مسترشداً بالمعايير الأخلاقية والإطار القانوني) يفضي إلى

يمثل هذا النظام (أنظر أيضاً الرقمنة) مزيجاً من إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، ويمكن القول إنه بمثابة وضع تكنولوجيا المعلومات في خدمة إدارة الموارد البشرية. وتعتمد مؤسسات القطاع العام الحديثة على حلول برمجية مصممة خصيصاً لها من أجل تسهيل تخزين وصيانة واسترجاع البيانات المتعلقة بمختلف أوجه إدارة الموارد البشرية. وبصرف النظر عن تمكينها من إدارة البيانات بطريقة ميسرة وآمنة، باتت الحلول المعاصرة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تأخذ اليوم شكل منصات على الإنترنت (يمكن الوصول إليها من أي جهاز متصل بالإنترنت) مع خيارات لإنشاء التقارير (مثل استخراج أعداد الموظفين الذين سيتقاعدون في السنوات الخمس المقبلة وفرزهم حسب المهنة والجنس). وفي سياق الخدمة العامة، عادة ما يتم إنشاء هذه الأنظمة على مستوى مؤسسة مرئية مكلفة بإدارة الموارد البشرية.

نظام نقاط الاعتماد (*Credit system*) (في مجال التدريب) - مفهوم يشير إلى التقييم الكمي لدورات التدريب، حيث يتم منح كل دورة (حسب مستوى تعقيدها ومدتها) قيمة معينة تتعكس في عدد نقاط الاعتماد.

من شأن هذا المفهوم أن يعزز الطلب على التدريب، خاصة إذا كانت الدورات مرتبطة بمنظومة تقييم الأداء، إلا أن ذلك الطلب لا يرتكز في حالات كثيرة على احتياجات العمل الفعلية، بل ينشأ نتيجة سعي الموظفين العموميين إلى الحصول على حصتهم المقررة في دورات التدريب، بما يؤدي في النهاية إلى ظاهرة «التدريب الذي يهدف إلى استيفاء الحصص».

نقل الوظيفة (*Redeployment*) - نقل موظف إلى وظيفة مختلفة، عادة نتيجة لإعادة هيكلة جهة العمل أو تقليل حجمها.

على عكس تحويل الوظيفة (أنظر: **تحويل الوظيفة**، والذي يتم عادة داخل نفس المؤسسة وبنفس درجة الراتب، فإن نقل الوظيفة يعني عرض وظيفة قد تكون في جهة خارج المؤسسة الحالية ومن أي درجة راتب طالما أن الواجبات والمسؤوليات تتناسب مع المواصفات المهنية (البروفيل) للموظف. وبهذا المعنى، فإن عرض نقل الوظيفة هو في المقام الأول محاولة لتفادي ترك الشخص عاطلاً عن العمل.

النظام القائم على المسار المهني (*Ca-based system*) - نوع من أنظمة الخدمة العامة حيث تكون أول وظيفة على المستوى المبتدئ، أما المستويات التالية على السلم الوظيفي فيتم شغل مناصبها الشاغرة من خلال الترقية.

يشير مؤيدو هذا النهج إلى أن رسم مسار وظيفي واضح للمرشحين المحتملين يعزز قدرة المؤسسات العامة على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، ويخلق البيئة المواتية لتقوية التماسك بين العاملين، ويسهل توزيعهم على المناصب وفقاً لما تقتضيه احتياجات العمل. ييد أن منتقدو هذا النهج يؤكدون على أنه يقوض من مرونة المؤسسات العامة فيما يتعلق بتلبية الاحتياجات، لأنه يمنعها من تعين أفراد أكفاء في أي موقع بها استجابة لما قد ينشأ من ضرورات (مثلاً الحال في النظام القائم على المناصب). وتعد فرنسا وإيطاليا وبولندا والبرتغال وإسبانيا من بين الدول التي يستند نظام خدمتها المدنية في المقام الأول على هذا النموذج.

الأضداد: النظام القائم على المناصب

النظام القائم على المناصب (*Position-based system*) - نموذج للخدمة العامة حيث يتم تعين الأفراد في مناصب محددة بغض النظر عن المستوى.

يتبع التوظيف القائم على المناصب للمؤسسات، من حيث المبدأ، الاستفادة من التنافس بين عدد كبير من المتقدمين لشغل أي وظيفة. ومن المفترض أن هذا النهج يعزز قدرة المؤسسات الحكومية على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة، إذ يُمكنها من توظيف أفراد جدد بسرعة (نسبياً) لتحقيق أهداف محددة. ومع ذلك، يشير منتقدو هذا النهج إلى أن سلبياته الرئيسية تتمثل في تقليل فرص الموظفين العموميين الحاليين في الترقى على السلم الوظيفي، وتترتب عليه صعوبات لاحقاً في الاحتفاظ بهم. وتعد الدنمارك وفنلندا وأيرلندا وهولندا والنرويج والسويد والمملكة المتحدة من بين البلدان التي أسست أنظمة الخدمة المدنية بشكل عام وفقاً لهذا النموذج.

الأضداد: النظام القائم على المسيرة المهنية

نظام معلومات إدارة الموارد البشرية (*HRM information system*) - نظام يعمل بالحاسوب ويستخدم لتخزين واسترجاع البيانات الخاصة بالعاملين والمناصب التي يشغلونها.

- **وحدة إدارة الموارد البشرية (HRM unit)** -
قسم محدد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يغطي
المهام والواجبات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية تتكون، وفقاً لحجمها، من وحدات فرعية أخرى مسؤولة عن وظائف معينة في هذا المجال (مثل وحدة للتوظيف واختيار العاملين الجدد). ويعتبر موقع وحدة إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤشراً جيداً على المكانة الإجمالية التي يتمتع بها الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية. فالنسبة للمؤسسات الصغيرة لدرجة أنها تعجز عن تحمل تكلفة وحدة منفصلة لإدارة الموارد البشرية، يمكن تعطية مهام إدارة الموارد البشرية بواسطة منصب متخصص ينضوي في وحدة تتولى مهام وظيفية أخرى في المؤسسة بالإضافة إلى الموارد البشرية.

مصطلح مشابه: وحدة شؤون العاملين

وظائف الإدارة الأساسية (Core management functions) - يتبنى هذا المفهوم وجهة النظر القائلة إن العمل الإداري يتكون من أربعة أنشطة أساسية: التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم.

ووظائف الإدارة الأساسية لها أهميتها بالنسبة القطاع العام، مع ضرورة تطبيقها بما يراعي مبادئ الحكومة الرشيدة. على سبيل المثال، قد تشتمل القرارات الإدارية في القطاع العام على توزيع مخصصات الموارد العامة، مما يقتضي التمسك بالشفافية ومراعاة أولويات السياسات الحكومية (كثيرة التبدل) في مراحل التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة، مع احترام المعايير المهنية في نفس الوقت.

الولاء السياسي (Political loyalty) - واجب الموظفين العموميين بأن يمتثلوا للتوجيهات والتعليمات الصادرة عن رؤسائهم السياسيين وينفذونها. ومن الضروري الموازنة بين واجب الولاء، من جهة، ومراعاة الاستقلالية والحيادية المهنية، من جهة أخرى.

مصطلح مشابه: الخنوع السياسي
الأضداد: الاستقلال/الحياد السياسي

معجم المصطلحات الإنجليزية

Absenteeism	الغَيْبُ	Employee engagement	انخراط العاملين	Performance appraisal	تقييم الأداء
Accountability	المساءلة	Employee retention	الاحتفاظ بالموظفين	Performance culture	ثقافة الأداء
Affirmative action	التدابير التفضيلية	Employment	التوظيف	Performance indicator	مؤشر الأداء
Appeal	الاستئناف	Equal pay for equal work	الأجر المتساوي للعمل المتساوي	Performance monitoring	رصد الأداء
Appointment	التعيين	Exit interview	مقابلة إنهاء الخدمة	Performance objectives	أهداف الأداء
Apprenticeship	التدرُّب المهني	Favouritism	المُحِبَّة	Performance-related Pay	الأجر المرتبط بالأداء
Arbitrariness	التعسُّف	Functional analysis	تحليل الوظيفي	Political appointee	المعين سِياسياً
Artificial intelligence	الذكاء الاصطناعي	Gender balance	التوازن بين الجنسين	Political loyalty	الولاء السياسي
Asset declaration	إقرار التراث	Good governance	الحكومة الرشيدة	Political neutrality	الحياد السياسي
Attracting applicants	استقطاب المقدمين	Grievance	الظلم	Politicisation	التسييس
	للتوظيف	Harassment	المضاقات	Position-based system	النظام القائم على المناصب
Awareness raising	الوعية	HR administration	إدارة شؤون الموارد البشرية	Probation	فترة الاختبار
Baseline	خط الأساس	HR planning	تخطيط الموارد البشرية	Professional autonomy/independence	الاستقلالية المهنية
Behavioural risk management	إدارة المخاطر السلوكية	HRM information system	نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	Professional development	التطوير المهني
Benefits	المزايا	HRM network	شبكة إدارة الموارد البشرية	Professionalism	المهنية
Bonuses	المكافآت	HRM tools	أدوات إدارة الموارد البشرية	Promotion	الترقية
Capacity building	بناء القدرات	HRM unit	وحدة إدارة الموارد البشرية	Public administration	الإدارة العامة
Career management	إدارة المسيرة المهنية	Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية	Public policy	السياسات العامة
Career path	المسار المهني	Individual performance	الأداء الفردي	Public sector	القطاع العام
Career-based system	النظام القائم على المسار	In-house training	التدريب الداخلي	Public service	الخدمة العامة
	المهني	Integrity	النزاهة	Quality management	إدارة الجودة
Central HRM body	الجهة المركزية لإدارة الموارد البشرية	Integrity plan	خطة النزاهة	Recruitment	التوظيف
Change management	إدارة التغيير	Interview	المقابلة	Redeployment	نقل الوظيفة
Civil service	الخدمة المدنية	Interview rating sheet	صيغة تقييم المقابلات	Redundancy	التسريح
Coaching	التوجيه العملي	Interview recording	تسجيل المقابلة	Remuneration	الأجر
Code of ethics	مدونة السلوك الأخلاقي	Job advertisement	إعلان الوظيفة	Retention	الاحتفاظ
Cognitive ability testing	اختبار القدرة المعرفية	Job analysis	تحليل المنصب	Rule of law	سيادة القانون
Competencies	الكفاءات	Job burnout	الإرهاق الوظيفي	Salary	الراتب
Competency needs analysis	تحليل الاحتياجات من الكفاءات	Job classification	تصنيف المناصب	Secondment	الإعارة
Competency-based interviews	المقابلة على أساس الكفاءات	Job description	الوصف الوظيفي	Selection	اختيار الموظفين
Competitive process	الإجراءات التنافسية	Job design	تصميم المنصب	Selection panel/committee	لجنة الاختيار
Complaint	الشكوى	Job enlargement	توسيع نطاق الوظيفة	Self-learning	التعلم الذاتي
Conflict of interest	تضارب المصالح	Job evaluation	تقييم الوظيفة	Senior public service/Senior Civil Service	المناصب العليا في الخدمة العامة المدنية
Continuous Learning	التعلم المستمر	Job rotation	تأوب الوظائف	Strategic HRM	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
Core management functions	وظائف الإدارة الأساسية	Job satisfaction	الرضا الوظيفي	Strategic planning	التخطيط الاستراتيجي
Corruption	الفساد	Knowledge management	إدارة المعرفة	Succession planning	تخطيط النعاقب الوظيفي
Counselling	المسؤولية	Leader	القائد	Support personnel	موظفو الدعم
Creative thinking	التفكير الخلاق	Management	الإدارة	Technical assistance	المساعدة الفنية
Credit system	نظام نقاط الاعتماد	Management style	أسلوب الإدارة	Training	التدريب
Delegation	التفويض	Manager	المدير	Training evaluation	تقييم التدريب
Demand-driven training	التدريب استجابة للطلب	Mentoring	التوجيه المهني	Training needs analysis	تحليل احتياجات التدريب
Demotion	خفض درجة الوظيفة	Merit-based management	الإدارة القائمة على الجدار	Transfer	التحويل
Digitalisation	الرقمنة	Meritocracy	حكومة الجدار	Transparency	الشفافية
Discipline	الانضباط	Motivation	التحفيز	Turnover of staff	دوران الموظفين
Discrimination	التمييز	Nepotism	محاباة الأقارب	Volunteer	المتطوع
Dismissal	الفصل	Open competition	المنافسة المفتوحة	Whistleblower	المبلغون عن المخالفات
Distance learning	التعلم عن بعد	Organisational culture	الثقافة المؤسسية	Work environment	بيئة العمل
Efficiency and Effectiveness	الكفاءة والفعالية	Organisational design	التصميم التنظيمي	Workload	عبء العمل
Emotional intelligence	الذكاء العاطفي	Orientation	توجيه العاملين الجدد	Workplace negligence	الإهمال في العمل
		Patronage	محسوبة الموالاة		

ملاحظات

