

أوراق سياساتية حول الإصلاح في المؤسسات الفلسطينية (١)

سبل تفعيل وتطوير الكوادر الشابة

سامر سلامة

فاروق الديك

سبل تفعيل وتطوير الكوادر الشابة

سامر سلامة

فاروق الديك

تحرير وتدقيق: وسام رفيدي

الطبعة الأولى - تشرين ثاني/ نوفمبر - 2003

© جميع الحقوق محفوظة

ISBN 9950-316-12-X



معهد ابراهيم أبو لغد للدراسات الدولية
Ibrahim Abu-Lughod Institute of International Studies

Birzeit University

Tel: +972 2 2982939

Fax: +972 2 2982946

E-mail:

giis@birzeit.edu

Website:

www.home.birzeit.edu/giis

P.O.Box 14, Birzeit

Palestine

جامعة بيرزيت

هاتف: +972 2 2982939

فاكس: +972 2 2982946

بريد الكتروني:

صفحة الكترونية:

ص.ب 14، بيرزيت

فلسطين

تم نشر هذا الكتاب بدعم من وكالة التنمية الكندية الدولية

Canadian International Development Agency (CIDA)

التصميم والإخراج الفني: مؤسسة الناشر للدعاية والإعلان - رام الله

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن اتجاهات يتبناها
معهد ابراهيم أبو لغد للدراسات الدولية.

المحتويات

الورقة الأولى

- ٦ مقدمة -
- ٣٠ التوصيات -

الورقة الثانية

- ٣٦ مقدمة -
- ٣٨ أولاً: تشخيص المشكلة -
- ٤٩ ثانياً: الحلول الممكنة -
- ٥٥ جلسة النقاش -

معهد إبراهيم أبو لغد للدراسات الدولية

نشأ معهد الدراسات الدولية في جامعة بيرزيت بهدف رعاية برنامج الماجستير في الدراسات الدولية، والذي بدأ العمل به في عام ١٩٩٤، ويشتمل على مواد أكاديمية في حقول السياسة والتاريخ والاقتصاد والقانون. ويقوم المعهد بتقديم خدمات أساسية للمتخصصين في مجال الدراسات الدولية، وخصوصاً طلبة برنامج الماجستير وأعضاء الهيئة التدريسية. يضم المعهد مكتبة متخصصة، ويرعى إقامة برامج تدريبية متنوعة تمنح الطلبة الفرصة لصقل خبراتهم الأكاديمية وإكسابهم المهارات العملية الضرورية للتميز في مجال التخصص. ويعمل المعهد على إتاحة الفرص أمام المتخصصين في مجال الدراسات الدولية للقيام بأبحاث ودراسات، وللتواصل مع نظرائهم في الجامعات المختلفة، ولفتح المجال لإجراء نقاشات معمقة للقضايا الدولية المعاصرة. يقوم المعهد بشكل دوري منتظم بتنظيم مؤتمرات وندوات أكاديمية دولية ومحلية متخصصة وعقد ورشات تدريبية داخل وخارج البلاد.

وللمعهد سلسلة منشورات خاصة يأتي هذا الكتاب ضمنها.

الورقة الأولى

سامر سلامة

موظف في وزارة التربية والتعليم العالي

مقدمة

بعد توقيع إتفاقيات اوسلو بدأ الفلسطينيون ببناء مؤسساتهم الوطنية على أرض الوطن للمرة الأولى في التاريخ. وتعتبر هذه الحقبة التاريخية من أهم المراحل التي يمر بها الشعب الفلسطيني بشكل عام ومنظمة التحرير الفلسطينية بشكل خاص، إذ وضع الشعب الفلسطيني وقيادته أمام مسؤولية تاريخية ووطنية مفعمة بالتحدي والمسؤوليات العظام. لقد بدأ الفلسطينيون فعلا بتأسيس مؤسساتهم الوطنية من وزارات وهيئات عامه ترجمة للإتفاقيات، وتلبية للحاجات الضرورية للشعب الفلسطيني. ففي هذه المرحلة وقف الفلسطينيون أمام أنفسهم وأمام العالم بكل فخر وإعتزاز لكونهم قادرين على بناء الوطن، ومؤسساته، مثبتين للعالم أجمع أنهم قادرون فعلا على الإرتقاء من مرحلة الثورة والتشرد إلى مرحلة بناء الدولة والمؤسسات، كيف لا وقد أثبتوا فعلا هذه القدرة عندما بنوا دول الخليج العربي، وجميع الدول التي حلوا بها، إما مهاجرين أو مقيمين بهدف العمل، وخاصة أنهم يملكون جميع عناصر البناء والتطور والتي يأتي على رأسها العلم والتعلم.

فعند الحديث عن عملية البناء لا بد من التأكيد أن الشباب الفلسطيني لعب دورا رئيسيا وأساسيا في عملية بناء المؤسسات الوطنية لأن البناء لا يتم إلا بالسواعد الشابة. وقد دور الكادرات الشابة الفاعل في المراحل الأولى من البناء يعود للأسباب التالية:

١. إن الشباب هم من خاضوا غمار الإنتفاضة الأولى، واعتبروا أن قدوم السلطة الوطنية أحد إنجازاتهم.
٢. الروح المعنوية العالية اكتسبها الشباب من الإنتفاضة الأولى.
٣. توافر عدد كبير من الكفاءات العلمية والمهنية الشابة.
٤. الحماس الكبير الذي يتمتع به الشباب لبناء مؤسساتهم الوطنية باعتبارهم البناؤون الأوائل للمؤسسات الوطنية الفلسطينية.
٥. الروح الوطنية وروح المسؤولية والمبادرة التي تمتع بها شباب

الإنتفاضة الأولى.

والسؤال المطروح أمامنا، هل ترتقي مؤسساتنا الوطنية فعلا لمستوى التضحيات التي قدمها الشعب الفلسطيني حتى يصل إلى الحرية والإستقلال؟ وهل المؤسسات قادرة على إستيعاب الكادرات الشابة التي قادت حركة النضال الوطني ضد الإحتلال؟.

للإجابة على هذه الأسئلة لا بد من تشخيص واقع مؤسساتنا الوطنية، والعاملون بها، وخاصة الشباب منهم، ومقارنة ذلك الواقع بما هو نموذجي أو مطلوب ومن ثم إستخلاص العبر والخروج بالتوصيات المناسبة.

في هذه الورقة سنحاول التطرق إلى واقع هذه المؤسسات، والمشاكل التي تواجهها وتواجه العاملين بها، وخاصة قطاع الشباب، وساتطرق لسبل حل ومعالجة هذه المشاكل، ثم سأحاول الخروج بمجموعة من التوصيات على سبيل محاولة تفعيل وتطوير الكادرات الشابة في هذه المؤسسات.

تشخيص الواقع المعاش: المشاكل الأساسية التي تواجهها الكادرات الشابة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

بالنظر إلى المؤسسات الوطنية والكادرات الشابة فيها يمكن ملاحظة الإشكاليات التالية:

١. عدم وضوح وإستقرار الهياكل التنظيمية في المؤسسات
٢. عدم وجود وصف وظيفي واضح
٣. الرواتب المتدنية والخصومات غير المبررة
٤. سوء استخدام القانون في مجال العلاوات والترقيات
٥. غياب الحوافز
٦. التوظيف السياسي والمحسوبية
٧. عدم تأهيل وتدريب الكادرات الشابة

٨. عدم المرونة في الدوام
٩. سوء توزيع المسؤوليات والصلاحيات
١٠. التوتر والصراع في علاقات العمل
١١. التهميش المقصود للكادرات الشابة
١٢. عدم وجود خطة عمل واضحة المعالم والأهداف

١. عدم وضوح وإستقرار الهياكل التنظيمية في المؤسسات الوطنية الفلسطينية

من أهم المشاكل التي تواجه الشباب في المؤسسات هو عدم وضوح وثبات الهياكل التنظيمية للمؤسسات، إذ ومنذ تأسيس مؤسسات السلطة وحتى هذه اللحظة فإن المؤسسات، لا ينظم حياتها هيكل تنظيمي ثابت وواضح، إذ يتغير الهيكل التنظيمي مع كل تعديل وزاري .

على سبيل المثال إن هيكلية إحدى الوزارات تم وضعها في العام ١٩٩٦ عند تعيين أحد الوزراء، وفي ذلك الوقت كانت الوزارة حديثة التأسيس وغير موجودة سابقاً وعليه تم وضع الهيكلية حسب رؤية الوزير الجديد (شكل رقم ١). بعد عامين وبعد إجراء التعديل الوزاري في العام ١٩٩٨، الذي جاء بوزير جديد للوزارة ذاتها، قام هذا الأخير بإجراء تعديل على هيكلية الوزارة (شكل رقم ٢)، وفي العام ٢٠٠٢ تم إجراء تعديل آخر جاء بموجبه وزير آخر للوزارة، وبموجب التعديل الأخير تم دمج الوزارة المذكورة مع وزارة أخرى، فعكف المدراء العاميين والوكلاء على إعداد هيكلية موحدة للوزارة، تم خلالها دمج مديريات ودوائر وأقسام وفصل أخرى وإستحداث ما هو جديد، بما ينسجم والتوجه الجديد للوزارة شكل رقم (٣)، ومن يدري ماذا سيحدث للهيكلية في حال فصل الوزارة أو تغيير الوزير! (أنظر الملاحق في نهاية الورقة).

إن استمرار التغيير والتعديل في هيكلية الوزارات والمؤسسات الحكومية

لا يتوقف فقط عند تعديل مسميات الدوائر والأقسام، وإنما يطال مواقع ومسؤوليات، ونقل موظفين من مكان إلى آخر، وترقية آخرين، وفقدان آخرين لجزء أو لكل المسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليهم، وما إلى ذلك من تشويش وإرباك للعمل والعاملين، الأمر الذي يُبقي الموظفين تحت رحمة مزاج المسئول ويخلق الإشكالات الإدارية التالية:

١. الشعور بعدم الإستقرار والأمن الوظيفي
٢. إثارة النزاعات والصراعات الشخصية داخل العمل
٣. بروز ظاهرة «الكولسات» والمؤامرات والتكتلات داخل العمل
٤. التداخل في العمل والصلاحيات والمسئوليات
٥. إبقاء الموظف في حالة من الإنتظار والترقب لمصيره
٦. تسميم جو العمل وعزوف الموظفين عنه

فعند تعديل الهيكلية يصطدم المسئولين عن الهيكلية بموظفين ذوي مهارات ومواقع وصلاحيات يقفون أمامهم عاجزين عن إجراء أي تعديل يمكن أن يتجاوزهم، وبالتالي تكون النتيجة بأن يتم تفصيل الهيكلية التنظيمية على مقاس الموظفين الموجودين، لا توظيف أو توزيع الموظفين حسب الهيكلية، وبالنتيجة تكون الهيكلية تحت رحمة ما هو موجود وليس ما يفترض أن تكون.

فما هي الفائدة الإدارية من وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة؟ بالتأكيد لا تتوقف أهمية وضوح وثبات الهيكل التنظيمي على معرفة المسميات الوظيفية والعلاقات الإدارية والوظيفية فقط، بل تتعدها لتشمل:

١. تسلسل الأوامر
٢. تحديد الصلاحيات والمسئوليات
٣. تحديد المستويات الإدارية ومستوى إتخاذ القرارات
٤. المركزية واللامركزية في العمل الإداري

٥. إتجاه التقارير والاتصالات الرسمية

٦. Span of Control

ففي حالة الهياكل التنظيمية لمؤسساتنا فإنها لا تحدد أي شيء مما ذكر أعلاه، وإن حددت بطريقة أو بأخرى فإن تطبيقها يخضع لمزاج المسؤول. على سبيل المثال «ففي حالة الاتصالات الرسمية في الهيكل التنظيمي» إذا أراد مدير الإتصال بالوزير أو الوكيل فإنه لا يستطيع ذلك دون المرور عبر المدير العام لأن الهيكلية تفرض ذلك. بينما في المقابل فإن المدير العام يستطيع الإتصال أو تصدير الأوامر لرئيس قسم أو موظف دون المرور عبر المدير في الوقت الذي تفرض الهيكلية المرور بالمدير. هنا تكمن المشكلة في تهميش المدراء ورؤساء الأقسام ومعظمهم من الشباب.

٢. عدم وجود وصف وظيفي ومحددات وظيفية واضحة

(Job Description and Job Specification)

من كبريات المصائب الإدارية في مؤسسات السلطة عدم وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب للمسميات الوظيفية المبينة في الهيكلية التنظيمية لتلك المؤسسات، بالإضافة إلى عدم وجود محددات أو متطلبات للوظائف المذكورة (المهارات والخبرات والدرجات العلمية المطلوبة لكل وظيفة).

فالموظف بما فيه المدير ورئيس القسم لا يعمل بناءً على وصف وظيفي واضح، وإنما بناءً على ما يلي:

١. أوامر المدير العام أو المستويات العليا للموظفين بتنفيذ مهمة أو عمل ما، وقد لا يكون للمدير مثلاً لديه أية علاقة بطبيعة عمل الموظف أو حتى الدائرة التي يعمل بها.

٢. مزاج المدير العام أو المستويات العليا

٣. إجهادات المدير العام في العمل

٤. توافر عنصر المبادرة عند الموظف
 ٥. قدرة الموظف على المناورة وتنفيذ الأعمال
 ٦. شخصية الموظف وقدرته على السيطرة على الآخرين
- وكل ذلك بدوره يخلق الإشكاليات الإدارية التالية:
١. التداخل والتناقض في العمل بين الموظفين
 ٢. الإعتباطية والعفوية في العمل
 ٣. توجيه العمل نحو هدف غير محدد
 ٤. عدم توزيع الأعباء بشكل منطقي
 ٥. القيام بأعمال قد لا تكون ذات أهمية أو ضمن خطة واضحة
 ٦. تحويل الموظف لآلة تعمل حسب الأوامر وقتل روح المبادرة لديه
 ٧. تغليب العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية
- ولا يقتصر الخلل على عدم وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب فقط، بل يشمل أيضا عدم وجود محددات ومتطلبات واضحة ومكتوبة للوظائف المبينة في الهيكل التنظيمي، وتلك المتطلبات تشمل المهارات المختلفة، والشهادات العلمية، والخبرات العملية الواجب توافرها في الموظف الذي سيحتل موقع معين في الهيكل التنظيمي، الذي بدوره سيضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتنفيذ الأعمال بفعالية. وبالطبع فإن عدم وجود محددات للوظيفة سيخلق الإشكاليات التالية:
١. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
 ٢. انعدام العدالة في التوظيف (توظيف حملة شهادات علمية عالية بوظائف إدارية متدنية وبالعكس)
 ٣. قتل الروح المعنوية والمهنية لدى الأفراد أصحاب الخبرة والكفاءة
 ٤. عدم القيام بالأعمال المناطة بالأفراد ذوي الكفاءة المتدنية بالشكل المطلوب

٥. خلق فجوة كبيرة في العلاقات المهنية والشخصية بين الموظفين أصحاب الكفاءة والخبرة وغيرهم ممن يفتقرون لها
٦. خلل وظيفي وإداري عام

٣. الرواتب المتدنية والحسومات غير المبررة

إن السبب الرئيسي الذي يدفع بأي شخص للبحث عن وظيفة أو عمل هو الراتب، إذ من خلاله يؤمن الحاجات الأساسية لحياة هادئة مطمئنة، ومستقره له ولعائلته.

ويحسب أبرهام مازلو واضح نظرية تسلسل الحاجات، فإن الإنسان عباره عن كتلة من الحاجات كلما لبي حاجه معينه تثار فيه غريزيا حاجات أخرى أكبر من الأولى. والنظريات الأخرى في الإدارة تركز على ضرورة أن يكون الموظف راضياً عن العمل، حتى يتسنى له الإلتزام والإبداع في عمله. ويعد الراتب الذي يتقاضاه الموظف العامل الأساسي نحو تلبية الحاجات الضرورية والأساسية من جهة، وتجاه شعوره بالرضا عن العمل من جهة أخرى.

فأمام هذه النظريات العلمية في الإدارة، أين نحن في مؤسسات السلطه الوطنية منها فيما يتعلق بالرواتب؟ وهل تعد رواتب السلطه كافية لتلبية حاجات الموظفين من ناحية، وهل موظفو السلطه راضون عنها، وبالتالي عن العمل من جهة أخرى؟

بالتأكيد إن راتب السلطه وخاصة موظفي الدرجات الدنيا منخفض جدا، وتعد من أكبر المشاكل التي تواجه الكادر الشاب في حياته العملية. وتدني الرواتب يعود للأسباب التالية:

١. عدد الموظفين يفوق بكثير حاجة المؤسسات، أو قدرة المؤسسات على الإستيعاب

٢. شح الموارد المالية للسلطة

٣. الحسومات الكثيرة المفروضة على الرواتب مثل التبرع لمتضرري الإغلاق، ودعم صندوق الطوارئ (إلغيت حديثاً)

٤. الفجوة الكبيرة بين فئات الموظفين على كادر السلطه، وخاصة ما بين الدرجات العليا والمتدنية

ففيما يتعلق بالسبب الأول، فإن المبرر الوحيد لتوظيف أعداد تفوق الحاجة هو الحد من نسبة البطالة، وإعطاء الجميع الفرصة للعيش بكرامه. وبالرغم من نبل هذا المبدأ، إلا أن تدني الرواتب أصبح ينعكس سلباً على الموظفين أنفسهم، لأن الراتب لا يكفي حاجتهم، وعلى المؤسسة نفسها لأن الموظف أصبح غير راضٍ عن العمل وصار يبحث عن فرصة أفضل، وبالتالي فإن إنتاجيته لم تعد كالمطلوب، والإبداع الشخصي تم حجره.

أما فيما يتعلق بشح الموارد المالية فالسبب معروف: اعتماد السلطة على أموال المانحين، التي لا تصل للسلطه بالشكل المطلوب، وتستخدم أيضاً كورقة سياسية ضدها في بعض الأحيان، كما هو الحال الآن إبان الإنتفاضة الثانية.

والحسومات التي كانت تمثل مشكله في تدني الرواتب ألغيت حديثاً على أمل أن لا تعود لاحقاً.

أما الفجوة الكبيرة في سلم الرواتب بين فئات الموظفين المختلفه فإنها تمثل المشكله الأخلاقية أمام السلطه الآن، حيث الفارق كبير بين رواتب أصحاب الرتب العاليه والرتب المتدنية، في حين أن الراتب والعلاوات تعطى على الدرجه وليس على الشهادة أو الخبرة. ومن المعروف أن معظم أصحاب الدرجات المتدنية (من رتبة رئيس قسم وما دون) هم من حملة الشهادات العلمية العليا، في حين تجد من الرتب العليا من لا يحملون أي تحصيل علمي!

٤. سوء استخدام القانون في مجال العلاوات والترقيات

ومن القضايا التي تعيق عمل الكادر الشاب أيضاً سوء استخدام القانون فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات.

تعد العلاوات والترقيات من أهم الحوافز المادية لدى الموظفين الشباب، إذ بحسب الطبيعة الشابة للموظفين فإنهم يطمحون دائماً للوصول إلى مكانه مرموقة في العمل، ويكاد يعد هذا الهدف الهم أو الهاجس الوحيد الذي يؤرق الشباب في عملهم، فأمام هذا الواقع، كيف سيكون الوضع عند عدم تطبيق نظام العلاوات والترقيات بشكل يضمن لكل موظف العدالة الوظيفية من جهة، وتحقيق طموحاته من جهة أخرى؟

بالنظر إلى نظام العلاوات والترقيات المعمول فيه في مؤسسات السلطة فإنه يعد من الأنظمة المتطورة التي تضمن حقوق الموظف، وفيها شيء من العدالة للجميع. ولكن المشكلة لا تكمن في النظام، وإنما في تطبيق النظام، وهنا مربط الفرس. فحسب النظام فإن الموظف يحصل على علاوة سنوية متمثلة بالزيادة السنوية، بالإضافة إلى مجموعة من العلاوات: علاوة الدرجة الإدارية، علاوة الشهادة، علاوة الزوجة والأولاد بالإضافة إلى المواصلات. كما ويحصل الموظف على ترقية من درجة إلى أخرى بعد مرور ثلاث إلى أربع سنوات من تاريخ حصوله على الدرجة السابقة، وهذا جيد بل ممتاز. ولكن ما الذي يحصل على أرض الواقع؟ إن القانون لا يطبق على الجميع، وإنما هناك بعض التجاوزات. فيما يتعلق بالعلاوات في وزارة ما، وفي عهد احد الوزراء، قام الوزير بإعتماد علاوة خاصة سميت في حينه بالعلاوة التكميلية، أعطيت فقط للمدراء العامين والمدراء والموظفين الذين جاء بهم الوزير من مكتبه الخاص في ذلك الوقت، ضاربا عرض الحائط بباقي الموظفين. في هذه الحالة كيف يمكن أن يتصرف الموظفون الذين لم يحصلوا على تلك العلاوة؟

كذلك الحال بالنسبة للترقيات، إذ نرى في بعض الأحيان موظف تم تعيينه

بدرجة رئيس قسم، أي درجة الثالثة على السلم الوظيفي، وحسب القانون عليه أن يمر بالدرجة الثانية والأولى قبل الحصول على درجة مدير، وهذا يتطلب ما بين ٩-١٢ سنة، ولكننا نجد وبقدرة قادر، وبعد مضي سنه أو أقل على تعيينه رئيس قسم، قد تمت ترقيته إلى درجة مدير، والسبب الوحيد لهذه الترقية أنه مدعوماً في حين أن زملاءه الذين سبقوه في الخدمة لم يحصلوا على أي شيء. فماذا نتوقع ردة فعل زملائه في العمل؟ بالتأكيد إن العلاوات أو الترقيات خارج حدود القانون تؤدي إلى المشاكل التالية:

١. إحباط الآخرين الذين لم يحصلوا على العلاوة أو الترقية
 ٢. تشويش العمل من قبل الآخرين، لأن حصول زملائهم على ترقية أو علاوة دون حق
 ٣. مشاكل إدارية، من نوع تحول المرؤوس إلى رئيس والرئيس إلى مرؤوس
 ٤. إفساد جو العمل وروح التعاون والعمل كفريق
 ٥. وبالنتيجة تقليل الإنتاجية بشكل عام
- وهناك من الأمثلة الكثير الكثير حول هذا الموضوع في مؤسسات السلطة جميعها.

٥. غياب الحوافز

إن الحوافز على اختلاف أنواعها تكاد تكون معدومة في مؤسسات السلطة، فالموظف لا يحصل سوى على راتبه الشهري (وهو متدني أصلاً)، بالإضافة إلى التأمين الصحي والتقاعد، أما غير ذلك فهو غير موجود. ومن المعروف إدارياً أن الحوافز تشكل ركيزة أساسية نحو تشجيع الموظف

على العمل، وزيادة إنتاجيته، وتأمين قدر كافي من الرضا وهذه جميعها تصب في مصلحة العمل بشكل عام قبل مصلحة الموظف.

فما هي الحوافز التي من الممكن للمؤسسة أن توفرها للعاملين فيها؟

يعتمد موضوع الحوافز على إمكانيات المؤسسة وخاصة المادية منها من جهة، وعلى حاجة وقبول الموظف لها، إذ ليس كل ما يقدم للموظف يمكن أن نعتبره حافزا.

إن الحوافز تقسم إلى قسمين حوافز مادية وأخرى معنوية، ومن أمثلة هذه الحوافز التي من الممكن أن تعطى للموظفين ما يلي:

الحوافز المادية:

١. مكافئة مالية لمرة واحدة

٢. زيادة على الراتب تحت إسم علاوة التمييز

٣. ترقية

٤. كوبون تسوق

٥. تذكرة سفر وغيرها الكثير

الحوافز المعنوية:

١. تكريم الموظف النشيط

٢. إعطاء الموظف كتاب شكر وتقدير لإنجازه عمل ما

٣. وضع أسماء الموظفين الناجحين والنشيطين على لوحة خاصة بالمتميزون عند مدخل المؤسسة وغيرها الكثير

فإذا كانت مؤسسات السلطة غير قادرة على تقديم عدد من الحوافز المادية فإنها حتما قادرة على تقديم الحوافز المعنوية. فلماذا لا توجد مثل هذه الحوافز يا ترى؟!

٦. التوظيف السياسي والمحسوبية

من أهم المشاكل التي تواجه الكفاءات الشابه ذوي الدرجات العلمية العالية والخبرات الكبيرة هو التوظيف السياسي، والمحسوبية، إذ خلال عملية بناء المؤسسات تم تعيين العديد من الموظفين وخاصة من الرتب المتوسطة والعليا (درجة مدير فأعلى) بقرار سياسي، أو بواسطة أحد المتنفذين على المستوى السياسي، دون التركيز على الخلفية العلمية، أو الخبرات العملية لأولئك الموظفين. فمآذا ترتب على على هذه التعينات من مشاكل على المستوى الإداري والوظيفي؟:

١. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ونتيجة هذا الوضع من الناحية الإدارية والوظيفية والمهنية معروفة مسبقا. والأمر الأكثر تعقيدا في الموضوع بالذات هو تعيين شخص بقرار سياسي، أو بالواسطة في منصب مدير عام، في الوقت الذي لا يحمل فيه ذلك الشخص درجة أو شهادة علمية لا تزيد عن التوجيهية، في حين يتم تعيين مدير أو رئيس قسم تحت سلطة ذلك المدير العام، وعبر القنوات التوظيفية المعروفة بشهادة علمية لا تقل عن بكالوريوس أو ماجستير. ومن المؤسف على المستوى الإداري والوظيفي إن توظيف الأشخاص برتبة مدير فما فوق لا يتم عبر القنوات التوظيفية المعروفة، وإنما بقرار سياسي. فما هي النتيجة يا ترى. حسب الخبرة والملاحظة فإن نتيجة هذا الشكل من التوظيف يؤدي إلى:

١- تشويش العمل بشكل عام

٢- تهميش المدير العام غير الكفاء للمدير الكفاء، أو في بعض الأحيان سيطرة المدير الكفاء على المدير العام غير الكفاء، وفي كلا الحالتين بسبب هذا الوضع مشكلة إدارية ومهنية

٣- زيادة المشاكل الشخصية بين المدير العام وموظفيه

٤- زيادة التناقض في العمل

٥- تسميم جوال العمل وجعل مكان العمل حلبة للصراعات الشخصية، بدلاً من جعله مكاناً للعمل والإبداع

كل ما ذكر يعيق العمل ويرمي بالموظفين إلى دائرة اليأس والإحباط ويقود إلى عدم الاكتراث وانعدام تحمل المسؤولية. وتعيين أشخاص للعمل في وظائف لا تتناسب بأي شكل من الأشكال وخلفتهم العلمية والعملية. وكل هذا يؤدي إلى المشاكل الإدارية السابقة الذكر.

٧. عدم تأهيل وتدريب الموظفين

ومن المشاكل التي تواجه الكوادر الشابه وخاصة الخريجين أو الموظفين الجدد عدم تأهيلهم أو تدريبهم داخل أو خارج المؤسسة، ليتسنى لهم القيام بالأعمال المناطه لهم بفعالية وكفاءة عالية. ولا تقتصر الحاجة للتدريب والتأهيل على الموظفين الجدد، وإنما القدامى أيضا إذ مع دخول التكنولوجيا لعالم الأعمال فإن الكثيرين أصبحوا بحاجة ماسة للتدريب على توظيفها في عملهم، كما أن الموظفون هم بحاجة ماسة لتجديد معلوماتهم ومهاراتهم المختلفه.

ومن الملاحظ أنه لا توجد سياسة تدريب واضحة لدى مؤسسات السلطه لزيادة مهارات وكفاءات موظفيها العلمية والعملية. وإذا ما حصلت المؤسسة من إحدى المؤسسات على برنامج تدريبي معين لعدد من موظفيها فإن عملية إختيار الموظفين المنوي تدريبهم لا تتم بناء على معايير خاصة لضمان العدالة بين الموظفين، وتحقيق الفائدة للأشخاص المناسبين، بل تتم بناءً على مزاج أو رغبة المدير المسئول، فالعلاقات الشخصية تلعب دورا هاما في عملية الإختيار والتنسيب لهذه الدورات. وتزداد الأمور تعقيدا عندما تكون الدورة التدريبية المقترحة في دولة أجنبية، إذ نرى أن المدير المسئول يرشح نفسه ليس رغبة منه في التدريب وإنما للسفر للخارج للسياحة، وبهذا يضيع فرصة ثمينه أمام من يستحق هذه الدورة التدريبية، ويحرم

المؤسسة من الاستفادة الفعلية من المعلومات والمهارات التي يمكن أن يستفيد منها المتدرب.

ومن ناحية أخرى وفي حال تم تدريب عدد من الموظفين على موضوع معين نرى أن لا ضمانه أمام من ينهي الدورة التدريبية الحصول على أية ترقية أو زيادة على الراتب، حتى أن تطبيق ما تدرب عليه قد يكون من المستحيلات. في العام ١٩٩٩-٢٠٠٠ تم تدريب مجموعة من موظفي السلطة في موضوع الإدارة العامة، من خلال دائرة التعليم المستمر في جامعة بيرزيت، وبعد الاتفاق مع ديوان الموظفين العام، وتم منح المتدربين في نهاية الدورة التي كانت مدتها عاما كاملا شهادة تخصص في الإدارة العامة، إلا أن أحدا من المتدربين لم يحصل على أي شكل من أشكال الترقية أو حتى الإهتمام به باعتباره يحمل شهادة متخصصة في الإدارة العامة. فما نتيجة ذلك كله على معنويات من حضروا هذه الدورة!!!

٨. عدم المرونة في الدوام

حسب الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسات السلطة فإن الموظف عليه الإلتزام الكامل بالدوام في مؤسسته من الساعة الثامنة صباحا وحتى الثانية والنصف بعد الظهر. ولا يقف الموضوع عند حد وقت العمل اليومي وإنما يمتد إلى:

١. الإجازات السنوية

٢. الإجازات المرضية

٣. إجازة الأومومه للأمهات العاملات في سلك السلطة الوطنية

٤. عدم العمل خارج نطاق السلطة

٥. إذن المغادره أثناء العمل الرسمي

إن أنظمة الدوام والإجازات المختلفه في مؤسسات السلطة لا تختلف كثيرا

عنها في المؤسسات الخاصة والأهلية لأنها تخضع في مجملها لقانون العمل الفلسطيني، لكن التحفظ على هذه الأنظمة يكمن فيما يلي:

١. إدارة وقت الدوام ومراقبته

٢. درجة المرونة في الدوام والالتزام بالأوقات

٣. الرقابة على الدوام

٤. أذونات المغادره

٥. قوانين الإجازات

ففي أغلب الأحيان يخضع موضوع الدوام والالتزام بمواعيد العمل للعلاقات الشخصية التي تربط الموظف بمديره العام، أو المسؤول المباشر عنه، إذ يعطى لأشخاص إعتبارات خاصة للدوام لا تعطى لغيره، والسبب بالتأكيد ليس له علاقه بالقوانين والأنظمة، وإنما بعمق العلاقه التي تربط الموظف بمسئوله.

كما وفي غالب الأحيان يكون التركيز فقط على حضور الموظف الشكلي، ودون إعطاء أي إعتبار لإنجازات ذلك الموظف خلال عمله اليومي، وفي هذا السياق أجدني منقاداً لبحث مبدأ «الإدارة حسب النتائج» وليس «الإدارة حسب الحضور والغياب» عن العمل. فبذلك نضمن الحد الأدنى من الإنتاجية مع إعطاء الموظف الفرصه للإبداع الشخصي والإحساس بانه صاحب عمل، وليس مجرد مستخدم، كما ويعمل هذا المبدأ على زيادة المسؤولية لدى الموظفين وإحترامهم لعملمهم، فيخلق لدى الشخص المبادرة وليس الاكراه على العمل بحكم الرقابة. وعليه تكون المحاسبة على مدى قدرة الشخص على تحمل المسؤولية في العمل وليس على حضوره أوغيابه عن العمل.

وهنا نود التأكيد أن هذا المبدأ في الإدارة لا يعني تمييع الدوام والفوضوية، وإنما إعطاء الموظف شكلاً من أشكال المرونة في الدوام مع المحافظه على

شكل وإلزامية الدوام. فعلى سبيل المثال يمكن اعتماد النموذج الألماني في هذا الموضوع، والذي يعطي للموظف المرونة في الحضور متى يشاء والخروج متى يشاء مع التأكيد أن عليه العمل ٤٠ ساعة في الاسبوع. فهنا يعطي الموظف المرونة في ترتيب اوقات دوامه مع مراعات ضرورة الدوام « ٤٠ ساعة ».

وهنا أيضا عند الحديث عن حضور الموظف وإلتزامه بالعمل لا يمكن ان نتغافل عن استخدام او توظيف التكنولوجيا الحديثه مثل الإنترنت، التي تعطي الفرصة للموظف للاتصال مع مكان عمله من خارج المؤسسة، كإجراء العمل من البيت على سبيل المثال، ودون أي حاجة للحضور شخصيا للعمل (مع مراعات أنه لا ينطبق على كافة الوظائف بالتأكيد)، ففي النموذج الألماني يُعطي الموظف الفرصة للعمل من خلال الإنترنت وخاصة إذا كنا نتحدث عن الأعمال المكتبية.

وهذه الطرق والوسائل لا تميم العمل وإنما تعطي دفعة معنوية للموظف، في شعوره أنه صاحب مسؤولية وأن عليه واجب القيام بها، وأن محاسبته تقوم على حسن قيامه بواجبه وليس على حضوره أو غيابه عن العمل (مع مراعات الأنظمة والقوانين)، وهذا فيه ضمانه للإستمرارية وزيادة الإنتاجية وعدم التخلي عن الوظيفة.

أما فيما يخص الإجازات فإن حق الموظف في الحصول على إجازة يضمنه القانون. لكن المشكلة التي تواجه الموظفين هي في الموافقة على وقت الإجازة، ففي بعض الأحيان يرفض المدير إعطاء موظفيه إجازة في الوقت الذي يريدونه دون أي سبب مقنع، وإنما بحجة مصلحة العمل في الوقت الذي يكون فيه الموظف في أمس الحاجة للإجازة، وخاصة إذا كانت للراحة والاستجمام، لأن نتائجها ستكون ايجابية على العمل حيث تجدد الإجازة نشاط الموظف.

أما طلب إذن المغادرة أثناء الدوام، ففي بعض الأحيان فيها شيء من الإهانة للموظف، إذ يتعرض لكثير من الأسئلة عن سبب المغادره، والتي قد تكون

شخصية في كثير من الأحيان، وفي أحيان أخرى يتعرض الموظف لرفض المدير إعطائه إذن بالمغادرة لأسباب واهية، وأحياناً إذا أُعطي الموظف إذن بالمغادرة لمدة ساعة على سبيل المثال فإن تأخر عن الساعة يتعرض للتأنيب وكأنه قام بجريمة كبرى.

٩. سوء توزيع المسؤوليات والصلاحيات

بحسب المبادئ الإدارية فإن الصلاحيات تستمد من موقع الشخص على الهرم الإداري أما المسؤولية فتستمد من الشخص نفسه وقدرته على تحمل المسؤولية. والأشخاص الموجودون في المستويات العليا من الإدارة لهم صلاحيات شاملة وكبيرة بحكم موقعهم، في حين الموجودون في المستويات الوسطى تكون الصلاحيات المعطاه لهم أقل وفي حدود وظيفتهم، أما الموجودين في المستويات الدنيا فإن صلاحياتهم تكون قليلة جداً، وفي حدود أعمالهم اليومية. ومن جانب آخر يمكن للمدير نقل صلاحياته أو جزءاً منها لأحد موظفيه، لضمان تسيير العمل بالشكل المطلوب، وخاصة إذا كانت الأعباء الملقاة على ذلك المدير كبيرة أو في حال تغيبه عن العمل.

أما في واقع مؤسساتنا الوطنية فإن الصلاحيات لا تستمد من موقع الشخص على الهرم الإداري، وإنما من العلاقة الشخصية مع المسؤول تارة، ومزاجه تارة أخرى. إننا نرى أشخاص برتبة مدير ليس لديهم أية صلاحيات في دوائرهم، لأن المدير العام لا يرغب بإعطائهم الصلاحيات التي يضمنها لهم القانون، بينما نجد حالات أخرى يكون للمدراء ورؤساء الأقسام فيها صلاحيات أكبر من الصلاحيات التي يضمنها لهم القانون، ليس لسبب وإنما كونهم مدعومين. وفي كلا الحالتين خلل إداري واضح يعيق العمل ويسم أجواءه ويخلق الصراعات.

١٠. التوتر والصراع في علاقات العمل

جميع الأسباب آنفة الذكر تشكل أرضية خصبة لمظاهر التوتر والصراع الشخصي التي تمتاز به علاقات العمل في مؤسسات السلطة، ولا يقتصر

هذا على مستوى واحد وإنما ينسحب على كل المستويات الإدارية. لذلك نرى أن العلاقة التي تربط المدير العام بموظفيه تشوبها التوتر لسبب أو لآخر، وكذلك الحال علاقة الموظفين بعضهم مع بعض. فالجو العام ليس جو عمل وإنما جو صراع وتنافس غير مهني.

كذلك الحال إن من المظاهر السيئة أيضا في علاقات العمل هو التكتلات ومجموعات الضغط التي بدورها توسع حالات الصراع القائمة من مستواها الفردي إلى مستواها الجماعي، وكل ذلك بدوره يسمم جو العمل.

١١. التهميش المقصود للكادرات الشابة

كما ذكرنا سابقا عند بحث موضوع التعينات السياسية والمحسوبية فإن من الطبيعي أن تفرز هذه التعيينات مسؤولين ليس لديهم كفاءة وخبرة، في حين أن جميع الوظائف الدنيا لا تتم إلا عبر القنوات التوظيفية الصحيحة التي لا ينتج عنها إلا توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرات.

فامام واقع وجود مسؤول غير كفؤ يدير مجموعة من الموظفين الأكفاء فمن الطبيعي أن يعمل ذلك المسؤول على تهميش دور موظفيه، وإعاقة عملهم، إذ يجد فيهم خطر على نفسه، باعتقاده أنه بالتهميش تختفي القدرات، وبالتالي يضمن عدم إفتضاح أمره. وتجتمع أيضا مجموعة من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى تهميش الموظفين منها:

١. الإلتماءات السياسية

٢. العلاقات الشخصية السيئة التي تربط الموظفين برؤسائهم

٣. الدسائس والنميمة

١٢. عدم وجود خطة عمل واضحة المعالم والأهداف

هناك مبدأ في الإدارة يسمى الإدارة بالأهداف (Management By Objectives MBO) وهذا المبدأ يقوم على مشاركة المدراء والموظفين في وضع الأهداف التي ستسعى المؤسسة لتحقيقها ومن ثم يترك للموظف

حرية وضع الخطط اللازمه للوصول للهدف. وتكون المساءلة والمحاسبة على تحقيق الأهداف وليس على الوسائل التي تم إتباعها لتحقيق الهدف. وهذا المبدأ يضمن للجميع المشاركة في وضع الأهداف والخطط والسياسات اللازمه والضرورية لتنفيذ الأعمال نحو تحقيق الهدف.

أما في مؤسساتنا فقليلا ما نجد أهدافا واضحة للمؤسسة أو الفروع والأقسام، وإن وجدت فإن الموظفين حتى لا يعلمون ما هي. كذلك الحال لا نجد خطط عمل واضحة للأقسام المختلفة لتنظيم عملها نحو تحقيق الأهداف، فالأعمال في غالب الأحيان تقوم على أساس:

١. الإجهاد الشخصي

٢. العفوية

٣. الإعتباطة في بعض الأحيان

٤. العمل حسب ردود الأفعال

الحلول الممكنه: نحو تفعيل دور الشباب في مؤسسات السلطه

هناك مبدأ عام يقول أن معرفة وتشخيص المشكلة يسهل الحل بنسبة لا تقل عن ٨٠٪. وكما ينطبق هذا المبدأ على عالم الطب حيث تشخيص المرض بالشكل السليم والدقيق يساعد الطبيب على وصف الدواء المناسب للعلاج، كذلك الحال في عالم الإدارة حيث معرفتنا للمشاكل الإدارية التي تحول دون تفعيل الكادرات الشابة في مؤسساتنا ستقودنا لوضع تصور علمي نحو تحديد الوسائل والطرق المناسبة التي تؤدي لمعالجة هذه المشاكل.

إن ملخص الحل الذي يمكن استنباطه من المشاكل الانفة الذكر يكمن في وضع نظام إداري حديث، فيه قدر كافي من المرونة ويكون مبنياً على أهداف واضحة يسعى النظام بكافة أجزاءه لتحقيقها. والحلول المقترحة للإشكالات أعلاه يمكن تلخيصها بما يلي:

١. صياغة الأهداف العامه والخاصة التي تبغي مؤسساتنا الوصول إليها.

دون تحديد الأهداف سنسير بمؤسساتنا نحوالمجهول، كما أننا لا نستطيع وضع الخطط والبرامج لتحقيق ما هو مجهول! والأهداف قد تكون أهداف بعيدة المدى أو متوسطة المدى أو قصيرة المدى (أهداف إجرائية). فالأهداف بعيدة المدى تتطلب خطأً إستراتيجية لتحقيقها أما الأهداف المتوسطة والقصيرة المدى فتتطلب خطأً تكتيكية وإجرائية لتحقيقها.

وبما أن مؤسساتنا هي مؤسسات متنوعة بحكم طبيعتها فإن من الطبيعي أن تكون هناك أهداف خاصة بكل مؤسسة، ومن مجموع هذه الأهداف يمكن صياغة الأهداف الوطنية العامة التي نبغي الوصول إليها، ويكون لكل مؤسسة الفرصة للعمل على تحقيق الجزء الخاص بها.

وعند وضع الأهداف فمن الضروري مشاركة كافة المستويات الإدارية، عملاً بمبدأ الإدارة بالأهداف (MBO)، وخاصة الكادر الشاب، حتى يتسنى للشباب الشعور بالمسؤولية وياهتمام أصحاب القرار، وأنهم هم أصحاب القرار وجزء مهم لا يتجزأ من المؤسسة التي يعملون بها. وتكمن أهمية هذا الشعور لأن الشباب من سيقود العمل نحو تحقيق هذه الأهداف وخاصة الإستراتيجية منها في المستقبل.

٢. تثبيت الهياكل التنظيمية للمؤسسات

لقد أصبح من الضروري لا بل والملح في هذا الوقت بالذات، تثبيت الهياكل التنظيمية للمؤسسات وعدم ربطها بشخص الوزير، وعدم جعلها هيكلية هلامية متغيرة، بل هيكلية واضحة وثابتة ومستقرة في الشكل والمضمون. وهنا نود التأكيد على:

١. المسميات الوظيفية

٢. الدوائر والأقسام
 ٣. المستويات الإدارية
 ٤. تسلسل الأوامر فيما يتعلق باتجاه التقارير والاتصالات الرسمية الداخلية
 ٥. حدود تفويض الصلاحيات
 ٦. العلاقات الوظيفية الرأسية والأفقية
 ٧. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات (والتي ستقود بالطبع إلى إيجاد وصف وظيفي واضح ومكتوب وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا)
- وبهذا يتم فصل السياسة عن الإدارة، وبالتالي يتم الإرتقاء بالمؤسسات من إرتباطها بشخص الوزير، إلى العمل الجماعي المبني على أسس تنظيمية واضحة المعالم.
- إن تثبيت الهياكل التنظيمية يؤدي إلى تحقيق المنافع التالية، خاصة للكادرات الشابة التي تعتبر المحرك الوظيفي الأساسي في العمل:
١. الإستقرار الوظيفي
 ٢. المحافظة على الأجواء الإيجابية في العمل
 ٣. تطوير علاقات العمل لتصبح علاقات مهنية أكثر منها شخصية
 ٤. المحافظة على ديناميكية ودافعية العمل عند الموظفين بغض النظر عن شخص الوزير، أو وجود أزمة وزارية في البلد.
 ٥. صقل طموحات الشباب في حدود ما هو ممكن إداريا ومهنيا، وبالتالي ضمان عدم إثارة النزاعات والمؤامرات والتكتلات داخل العمل بهدف الحصول على ترقية سريعة، أو صلاحيات لا يسمح بها التدرج الوظيفي.
- ٣. ضرورة وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب**
- كي يستطيع جميع الموظفين القيام بأعمالهم خير قيام ودون تداخل مع ما

يقوم به الآخرون، أو إعاقة من أحد، لا بد أن يكون للمؤسسة وصف وظيفي، ومحددات وظيفية واضحة ومكتوبة، تنسجم انسجاماً كلياً مع الصلاحيات والمسؤوليات التي يضمنها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ومن هنا نود التأكيد على ضرورة انسجام الوصف الوظيفي مع المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات التي يضمنها الهيكل، وليس وضع وصف وظيفي بصلاحيات ومسؤوليات بعيد كل البعد عن الهيكل التنظيمي.

فوجود الوصف الوظيفي الواضح يضمن لنا معالجة جميع المشاكل التي تم ذكرها أثناء عرضنا لموضوع عدم وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب في مؤسساتنا.

٤. زيادة رواتب الموظفين بشكل يتلائم والوضع الإقتصادي في البلد

من أهم وسائل إستقطاب الشباب للعمل في أي مؤسسة هو الراتب. فزيادة رواتب موظفي المؤسسات الوطنية بشكل يتلائم والوضع الإقتصادي في البلد لا يؤدي فقط إلى الحفاظ على الكفاءات المهنية الموجودة في هذه المؤسسات وتشجيعهم على العمل والإبداع فقط، بل يعد وسيلة مهمة من وسائل إستقطاب الكفاءات الشابه للعمل في المؤسسات الحكومية.

إن وزارة المالية تسعى لإعتماد قانون الخدمة المدنية الجديد الذي سيبدأ العمل به مع بداية العام ٢٠٠٤. والقانون الجديد يعتمد سلم رواتب جديد فيه زيادة ملحوظة ويأخذ بعين الاعتبار الشهادات العلمية والخبرات العملية للموظف وليس فقط الدرجة الإدارية كما هو الحال في النظام الحالي. إن هذا يعد من العوامل المشجعة للعاملين في القطاع الحكومي، إلا أن هذا السلم لا يأخذ بعين الإعتبار غلاء المعيشة والتضخم، كما أنه يحافظ على وضعية أصحاب الرتب العالية بغض النظر عن الدرجات العلمية التي يحملونها، ومع ذلك من الضروري إنصاف حملة الشهادات العليا في هذا الموضوع.

٥. ضرورة تطبيق القانون فيما يتعلق بالصلاحيات والترقيات

بما أن أحد المشاكل التي يواجهها الشباب هو عدم إعطائهم الصلاحيات التي يضمنها لهم القانون، وسوء استخدام القانون فيما يتعلق بالترقيات، فمن الضروري العمل على تطبيق القانون فيما يتعلق بالصلاحيات والترقيات، والحد من المحسوبية والواسطة والدعم السياسي، على أمل تحقيق العدالة المهنية على هذا الصعيد وللحد من الصراعات والإحباطات وتشويش جو العمل. كل ذلك ممكن لأن النظام والقانون المعمول به نظام متكامل يكفل العدالة الوظيفية، وما ينقصنا هنا تطبيق القانون فقط.

٦. ضرورة وجود نظام شامل للحوافز

من الضروري جدا اعتماد نظام شامل للحوافز، لضمان دافعية الموظفين وزيادة رغبتهم في العمل، كما من الضروري أيضا أن يشمل النظام الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تحديد المعايير الواجب توافرها في الموظف للحصول على تلك الحوافز، وذلك منعا لإبقائها تحت رحمة مزاج المسؤول أو علاقته الشخصية مع الموظفين.

وفي هذا السياق نود التأكيد على ضرورة تقديم حوافز لها علاقة بالإبداع والإجتهاد في العمل، وذلك لضمان المحافظة على إبداعية المبدعين وتشجيع الآخرين على الإبداع، كما أن الحوافز المادية يجب أن تتلائم والوضع المادي والاجتماعي للموظفين.

٧. ضرورة وقف العمل بالتوظيف السياسي والمحسوبية

من الطبيعي أن وقف العمل بالتوظيف السياسي والمحسوبية سيضمن توظيف الرجل المناسب في المكان المناسب، وخاصة من هم برتبة مدير ومدير عام لأن هذه الوظائف تعد من الوظائف التنفيذية التي يترتب على شاغلها أن تتوافر فيه مجموعة من المتطلبات، على رأسها الشهادة العلمية ذات العلاقة بالعمل، والخبرة العملية الطويلة. فالهدف من التوظيف هو القيام بالأعمال المطلوبة من الوظيفة وليس إحتلال كرسي للعلاقات العامه.

٨. ضرورة تأهيل وتدريب الموظفين بشكل مستمر

من الضروري تدريب وتأهيل الموظفين وعلى كافة المستويات الإدارية بشكل دائم ومستمر، وبما أن المؤسسات تعيش ضمن بيئة داخلية وخارجية متغيرة فإن على المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها حتى تضمن الإستمرار في الحياة والعمل بشكل فعال. ومن أهم متطلبات المؤسسة للتكيف مع بيئتها استمرار تدريب وتأهيل الموظفين على كل جديد. وهنا نود التأكيد على أن عملية التأهيل والتدريب لا تتم فقط للموظفين الجدد، وإنما للموظفين القدامى أيضا، وعلى سبيل المثال نتابع كل يوم تطور تكنولوجي جديد في عالم الحاسوب والاتصالات وعلى الموظفين جميعا، جدد كانوا أم قدامى، متابعة هذه التطورات حتى يتسنى لهم توظيفها بالشكل المطلوب لخدمة أعمالهم، ولتطوير أدائهم لما هو أفضل.

كما أن عمليات التدريب يجب أن تخضع لنظم ولوائح داخلية تضمن للجميع الحصول عليها في الداخل أو في الخارج، لضمان عدم حكرها من مجموعة صغيرة متنفذة في المؤسسة، وخاصة تلك التي تعقد في الخارج.

٩. إعطاء مرونة أكبر في الدوام

ينبغي التذكير قبل الحديث عن هذا الموضوع أن الاقتراح بإعطاء مرونة أكبر في الدوام لا يهدف لجعل الدوام مانعا، لا ضوابط عليه وإنما يهدف لإعطاء فرصة أمام الموظفين لإنجاز عملهم ضمن حدود الوقت المتفق عليها، دون أن يشعر الموظف بأنه مراقب أو تحت الضغط، وإنما ليشعر أنه صاحب عمل وعليه مسؤولية يجب القيام بها. وكاقتراح نعرض النموذج الألماني فيما يتعلق بالدوام.

إن النموذج الألماني يفرض على الموظف أن يعمل ٤٠ ساعة في الاسبوع بواقع ٥ أيام عمل، لضمان أن يتمتع الموظف بيومي راحة، في العادة تكون يومي السبت والأحد. وضمن هذه الحدود يترك للموظف حرية اختيار الاوقات التي يرغب العمل بها ضمن حدود ما بين الساعة السابعة صباحا والساعة

السادسة مساءً، فواحد يمكنه الحضور للعمل في الساعة السابعة صباحاً والخروج الساعة الثالثة، في حين آخر يمكنه الحضور في الساعة العاشرة صباحاً ويخرج في الساعة السادسة مساءً. وكذلك الحال يضمن النظام للذين يستعملون الوسائل التكنولوجية في العمل بواستطها من أماكن سكنهم على سبيل المثال، أو أثناء سفرهم بالقطار أو الطائرة، فالهدف من الدوام كما يتضح إنجاز العمل بغض النظر عن إنجازه داخل المؤسسة أو خارجها وفي الوقت الذي يشعر فيه الموظف أنه في أقصى طاقته للعطاء.

كما يجب إعطاء مرونة أكبر في موضوع أذونات المغادرة والإجازات، ليتسنى للموظف إنجاز أعماله الخاصة بدلاً من إنجازها على حساب وقت العمل في حال التشدد في ذلك، فبدلاً من أن نضبط العمل فإننا نعيقه بإعاقه الموظف عن إنجاز أعماله الخاصة أو حل مشاكله.

١٠. توزيع عادل للصلاحيات

إن وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووجود وصف وظيفي واضح، ومحددات وظيفية ومكتوبة، وضمان تطبيق القوانين على الجميع بالتساوي، من شأنه أن يحد من التوزيع السيء للصلاحيات، وتقليل التوتر والصراع في العمل، كما من شأنه أيضاً أن يقلل من التهميش المقصود للشباب في المؤسسات الحكومية.

التوصيات

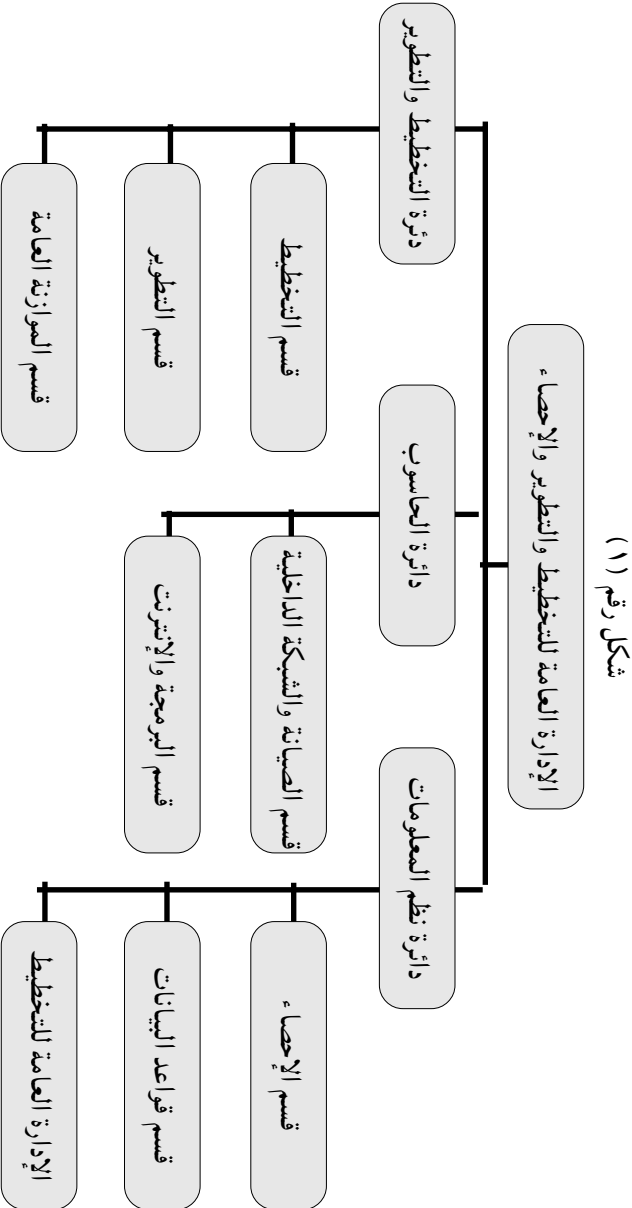
١. تشكيل هيئة رسمية تسمى بـهيئة التطوير الإداري يشرف عليها مجموعة من الخبراء في الإدارة تعمل على تحقيق ما يلي:

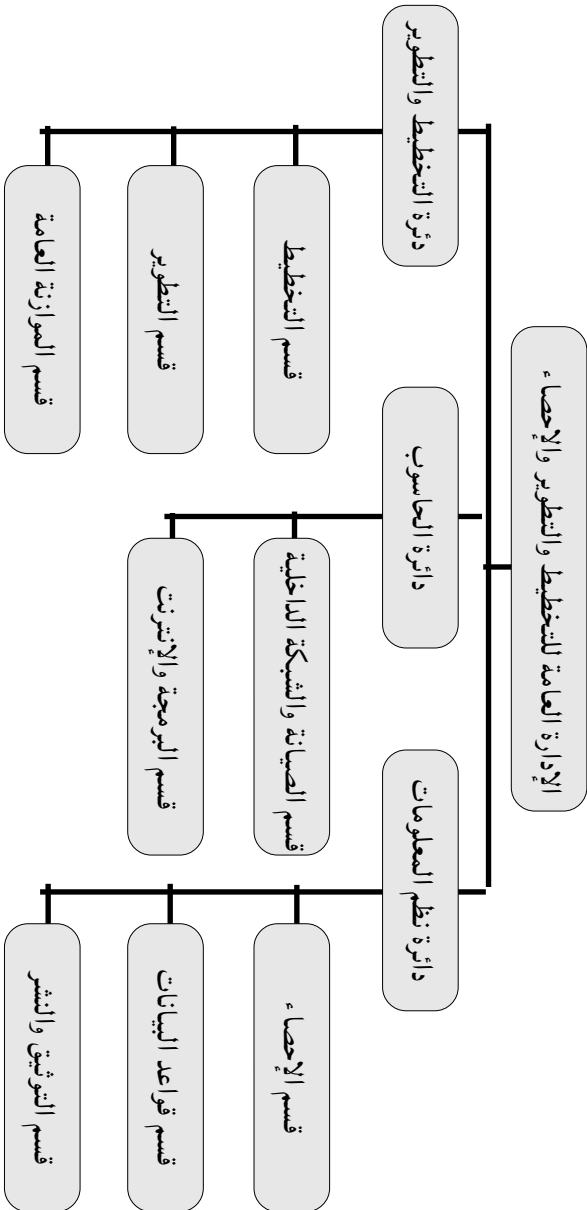
١. المساعدة في وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسات الوطنية

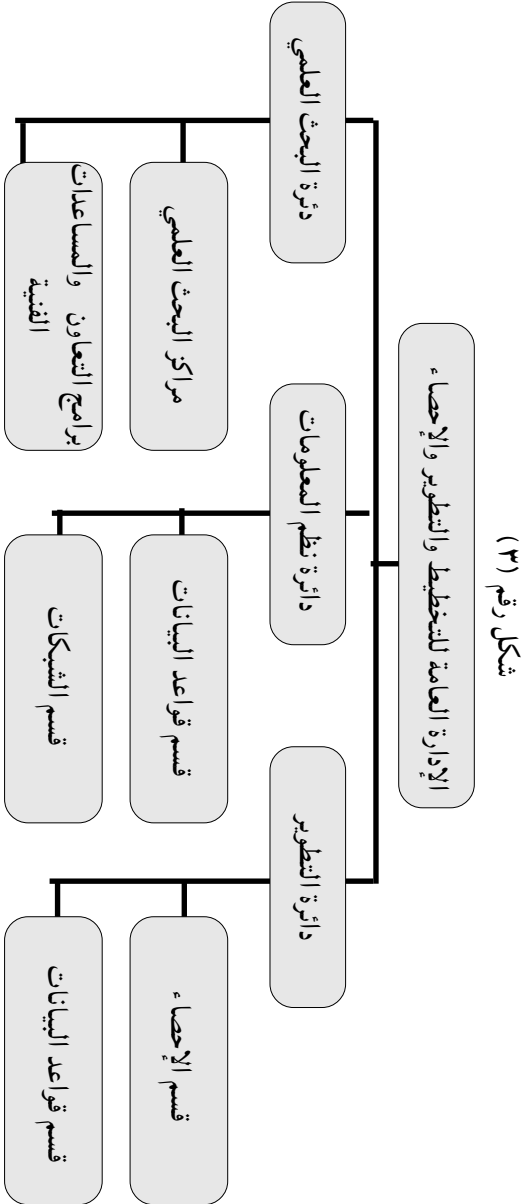
٢. المساعدة في وضع الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية المختلفة

٣. تدريب وتأهيل الموظفين

٤. وضع الخطط ورسم السياسات الإدارية
٥. تحديد عمل النظام الإداري العام
٦. إصدار قوانين وتشريعات خاصة تعطي الكادرات الشابة دوراً أكبر في العمل الوظيفي والمهني، وتضمن العدالة في التوظيف، وتمنحهم أمناً وظيفياً أكبر.
٣. إعتناء نظام حوافز وطني شامل، بحيث يشمل الحوافز المادية والمعنوية، يتم تطبيقه بناءً على معايير واضحة، وتشرف عليه هيئة مستقلة تسمى هيئة الحوافز والتعويضات.
٤. إعطاء دور أكبر للمستويات الوسطى (التي معظمها من الشباب) في رسم السياسات والأهداف العامة للمؤسسة تحت ضمانات القانون.
٥. ربط السلم المالي لرواتب الموظفين بجدول غلاء المعيشة وبعملة صعبة كاليورو أو الدولار.
٦. إلغاء ما يسمى بالتوظيف السياسي لرتبتي المدير والمدير العام، وإخضاع عملية التوظيف لهاتين الرتبتين للمنافسة الشريفة ضمن الخطوات التوظيفية المعمول بها في المؤسسات عند توظيف رؤساء الأقسام وما دونهم من الوظائف.
٧. وضع نظام جديد لدوام الموظفين يكون فيه شيئاً من المرونة، وبأخذ بعين الاعتبار استخدام الوسائل التكنولوجية في إنجاز الأعمال، والتركيز على النتائج والإنجازات بدلاً من التركيز على الحضور على سبيل التواجد في المؤسسة بغض النظر عن العمل أولاً.
٨. إعتناء قانون التفرغ العلمي للموظفين المبدعين الراغبين في الدراسة أو التدريب في الداخل أو الخارج لإعطاء الفرصة أمام الجميع لتطوير أنفسهم علمياً، ودون أن تكون الوظيفة الحكومية عائقاً.
٩. إعتناء مبدأ الشفافية في العمل الإداري والمسائلة على الإنجازات لجميع المستويات الإدارية.







الورقة الثانية

فاروق خالد الديك

موظف في ديوان الموظفين

مقدمة

يمكن للكادرات الشابة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية أن تلعب دوراً مركزياً في تطوير مدخلات ومخرجات العمل الإداري في تلك المؤسسات، فالنظر إلى هذه الكوادر باعتبارها عناصر إنتاجية أساسية، وليست عبئاً، يمكن له أن يدفع نحو إحداث التغيير في النظرة الأساسية للعنصر الشاب في مؤسسات السلطة، كما ويمكن لهذه العناصر أن تكون مدخلاً حيويًا في معادلة العمل الإداري، القادر على إفراز المخرجات الفاعلة بتكلفة أقل وإنجاز أوسع.

إن الاختزال القهري لدور هذه العناصر باعتبارها مجرد أرقام تضاف لسجلات الموظفين في أرشيف السلطة الوطنية، حرم وما يزال المؤسسة الرسمية من فرص حقيقية لاستثمار فعلي لعوامل إنتاج قابلة أن تكون فاعلة ومؤثرة، فيما لو أحسن استغلالها. إنها عوامل إنتاج قادرة على المساهمة العلمية في رسم السياسات العامة، والقفز بالعمل الإداري إلى مستويات العمل الممنهج والقائم على التفويض والمساءلة، والنهوض بأعباء العملية الإدارية باقتدار وفاعلية.

إن الضخ العفوي لهذه الطاقات في مؤسسات السلطة، المفتقر لأبسط المقومات والأصول الإدارية والمهنية، والمستند إلى المحسوبة والوصولية، ساهم في خلق جسد إداري مترهل ومتضخم، تتداخل فيه الصلاحيات، وتنعدم المسؤوليات، وبالتالي يضمحل فيه الإنجاز. إن هذا يتطلب النظر بجدية لتفاعلات هذه المنهجية ومرتباتها ليس على الأداء والإنجاز الإداريين فحسب، بل وعلى مسيرة العبور نحو دولة فلسطينية مؤسساتية قادرة على مجازاة التطور المذهل في عصر لا مكان فيه لمن لا يمسك بزمام أموره علمياً وتقنياً ومهنيًا.

يجب علينا أن نقرأ واقعنا الإداري والمهني في مؤسسات السلطة (القطاع

العام) قراءة علمية لا محاباة فيها ولا مغالاة في جلد الذات، كي نستطيع أن نفهم ذواتنا أو بالاحرى علائتنا. يجب أن ننعم النظر فيما هو قائم بروح بناءة ترصد مواطن الضعف، وعين أخاذة تهتدي إلى سبل البناء بالاستناد إلى ما تم بناءه. يجب علينا أن نعي الدور الذي يمكن للكوادر الشابة أن تلعبه في استنهاض آفاق جديدة للعمل الإداري المهني، وعلى أسس مهنية تقنية، لمواجهة تحديات المرحلة ومتطلبات العصر الحثيثة.

في هذه الورقة، محاولة أولية لفهم واقع العمل الإداري في مؤسسات السلطة، وما يعترض عمل الكادرات الشابة من عراقيل حالت دون دمجها الطبيعي والفاعل في مسيرة العمل المنتج والفاعل، وكاد أن يحولها، أن لم يفعل، إلى مجرد أرقام لا طائل منها ولا حول لها. وقد أسست هذه الورقة على ثلاثة مفاصل رئيسية:

أولها: تشخيص الحالة وتفصيل جوانبها، في البحث عن طبيعة العراقيل وجوهر المشاكل القائمة.

ثانيها: صياغة الحلول الممكنة لإخراج الحالة من مأزقها.

ثالثها: التقدم بتوصيات أولية، نعتقد بحيوية أخذها بعين الاعتبار.

إن هذا الجهد ضروري ولكن لم يرد له تقديم الدراسة العلمية التفصيلية لواقع العمل الإداري في مؤسسات السلطة، بقدر ما سعى لأن يكون فاتحة نقاش وبحث، وبدءاً لحوار داخلي حول مسألة حيوية، تقتضي جهداً أوسع وبحثاً مستديماً، بحث لا يمكن إنجازه إلا بخلق تفاعل داخلي بين مختلف العناصر المشاركة في العملية الإدارية والمؤسسية، وبالتالي تسعى الورقة لأن تشكل عنصر استفزاز أول لتحريك تلك العناصر، نحو صياغة سياسات عامة، تضبط آليات العمل المهني والإداري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

أولاً: تشخيص المشكلة

في هذا الجزء من الورقة نسلط الضوء على المشاكل الأساسية التي تعاني منها الكادرات الشابة العاملة في مؤسسات السلطة، ونحاول تشخيص العوامل التي تعيق تطورها وتحول دون التفعيل المهني لها، ولأدوارها في تسيير العمل الإداري في تلك المؤسسات.

١- غياب الهيكليات الإدارية المهنية:

إن معنى وجود أية هيكلية إدارية علمية هو تحديد جملة من المفاصل الهامة، التي يتم بالاستناد لها بناء الكثير من المفاهيم الإدارية، وعلى العكس إن غياب مثل هذه الهيكلية يعني، فيما يعني، سيادة الارتجالية في العمل، وعدم تحديد المسؤوليات، وضياح فرص المساءلة والمحاسبة. إن أية هيكلية إدارية يجب أن تحدد كيفية تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات المباشرة لكل العاملين في المؤسسة، كما يجب أن تساهم في توصيف طبيعة العمل الذي تنفذه العناصر العاملة، وتحدد مَنْ المسؤول عن مَنْ، ولمن يقدم الموظف تقاريره، وماهية العلاقات بين الدوائر والأقسام والمديريات، ودرجة المركزية واللامركزية في القرار، ومدى التفويض الذي يمكن منحه للموظفين في المراتب العليا والدنيا، ناهيك عن أنها تحول والتداخل في الصلاحيات والضبابية في تحمل المسؤوليات.

إن ابرز ما يصطدم به الكادر الشاب العامل في مؤسسات السلطة هو حاله الغياب الواضح لمثل هذه الهيكليات، التي يمكن بناءً عليها تأسيس المؤسسة وتوضيح خيوطها الأولية، التي يبني عليها الكثير من تفاصيل العمل اليومي. وقد ترتب عن حالة الغياب - أولنقل التغييب - جملة من التبعات الهامة:

أ- تفصيل الهيكلية وفق مقاسات الكادر الوظيفي المتوافر في المؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. فالهيكلية والحال هذا ليست إلا إسقاطا

مفتعلا لكادر قائم يجب -لاعتبرات عدة- أن يجد مكانا له في هذا البناء المؤسسي، حتى وإن لم تكن حاجة، أو ضرورة إدارية، ومهنية تستوجبها هيكلية المؤسسة. فالكادر أسبق من الهيكلية وهو الذي يرسم حدودها وأبعادها وليس العكس.

ب- واستتباعاً، اختلقت الكثير من المسميات، والدوائر، والأقسام، والمديريات، التي لا تمارس فعليا أية مهام أو وظائف حقيقية، عدا أنها أوجدت الإطار الشكلي الذي يمكن ان « يقطن » فيه الموظف أو الموظفين، الذين لا تستدعيهم ضرورات العمل ومستلزماته أصلاً. فإن وُجد مديراً مثلاً لدائرة التخطيط والتطوير فهذا لا يعني أنه مؤهلاً كمخطط ومطور، بل لأن هذه الدائرة جاءت بمثابة « الوعاء » الذي احتوى الموظف، دون أية مترتبات عملية ومهنية تنجم عن هذا التقسيم».

ج- ولما كانت هذه الهيكليات مرتجلة، كان لابد من ولادة حالة من التداخل في المهام والوظائف، وإن اختلقت المسميات. فكثيرون هم الذين لا يستطيعون تحديد أدوارهم الفعلية في دائرة العمل او يقومون بدور يقوم به آخرون. كثيرون هم الذين لا يقومون أساساً بأي دور حقيقي، مما يحول دون المساءلة والمحاسبة أو على اقل تقدير يجعل منها حالة عبثية قد تضيع أوراقها بين صراعات تحديد مهام كل موظف « لتنصيبه » مسئولاً عن الخلل في حالة وقوعه.

د- وتأسيساً على ما تقدم تمثل أمامنا مشكلة تعدد الجهات العليا المسؤولة عن الموظفين أنفسهم، مما خلق أزمة في ماهية المسؤوليات، والمحاسبة، ودائرة السيطرة والمتابعة، في الدوائر والأقسام. فكثيراً ما يطالب الموظف بتقديم تقاريره لأكثر من جهة عليا، وهذا مالا تقتضيه أصول العمل الإداري المهني التي تؤكد على وحدة الجهة/ الجهات التي يقدم إليها الموظف تقاريره.

٢- المركزية المطلقة:

لأن اقتضت ضرورات العمل المؤسساتي درجة من المركزية، إلا أن ذلك يجب أن يحتكم لأصول مدروسة وقواعد ذات معنى. إن المركزية بمفصلها العملية المأخوذ بها في مؤسسات السلطة خلقت واقعا فيه من التعقيد، و«الاستبداد» الإداري، ما يثبط أية جهود حقيقية تحاول النهوض بالعمل المؤسساتي في السلطة. وفيما يلي نفضّل أبعاد ومناحي المركزية في السلطة لكي نتحسس مترتباتها وافرازاتها:

أ- مركزية التعيين:

ويشمل ذلك ابرز قطاعات الموظفين في مؤسسات السلطة، والتي ارتبط تعيين الموظفين فيها بقرارات عليا ليس للدوائر أو المديرات أو الوزارات دور فيها، وبشكل استمدت فيه هذه القطاعات شرعيتها وقانونيتها الإدارية والمهنية من تلك الجهات العليا، بكل ما يترتب على ذلك من استحقاقات وامتيازات. وهذا بدوره حال دون اندراج هذه القطاعات أو تعريضها للتقييم أو المحاسبة أو المساءلة الحقيقية، وخلق حالة من «التمرد» الإداري، إن جاز التعبير، لا تقدر فيه أية جهة على اتخاذ أي إجراء إداري بالترقية أو الفصل أو إنهاء الخدمة بحق أي من موظفيها طالما استمدوا شرعيتهم من جهات عليا.

ب- مركزية التخطيط:

ويعني ربط السياسات العامة في حالة وجودها بجهات عليا في المؤسسة، دون أي إسهام حقيقي للإدارات الوسيطة أو الدنيا فيها، وبشكل خلق انعدام التفاعل الحقيقي بين الموظف وسياسة المؤسسة، وعدم شعوره بأنه جزء من جهد عام يبغى أداء رسالة ما، وافقده المقدره على فهم السياسة أو الدفاع عنها، والاهم عدم المقدره على المساهمة الجادة والفعلية في إنجازها. فالإحساس بالغرابة أو القطيعة قد يخلق حالة من انعدام المسؤولية، أو انتفاء التفاعل الخلاق بين السياسة العامة وأدوات تنفيذها.

ج- مركزية الأوامر والتعليمات:

وتصدر في الأغلب عن القيادات الإدارية العليا، وتتطلب تنفيذاً أشبه «بالإملاء» من قبل المستويات الوظيفية الدنيا. فمحاولة الجهات العليا الاستئثار بالقرارات والتوجيهات والتعليمات، حال دون وجود تفويض حقيقي للمستويات الأدنى لأداء مهامها بمسؤولية عالية، وبروح تنمي المساءلة والمحاسبة. فالموظف المفتقر للتفويض لن يتمكن من الإبداع والخلق في مجال عمله، وسيصبح رهينة تعليمات عليا، لا يستطيع الخروج من دائرتها، بل وتحكم أيضاً تفاصيل عمله وأدائه.

٣- الحوافز:

تعد الحوافز مادية كانت أم معنوية عنصراً هاماً لتطوير العمل الإداري وتعزيز الإنجاز وتحسين الأداء، إنها بمثابة أداة توجيه يمكن لها أن تضبط أداء الموظف، وأن تعزز قدرته على الإبداع والنهوض بالعمل في دائرته. إن غياب نظام حوافزٍ فاعلٍ ومدروسٍ في أية مؤسسة، له انعكاساته السلبية على مجمل العمل الإداري فيها. إننا مما تقدم مسجل التالي:

أ- غياب نظام حوافز حقيقي يقوم على الإنجاز والتقييم الفعال والمهني للأداء، وارتباط أية إجراءات إدارية ذات صلة بهذا المفهوم بالمحسوبيات، والواسطة، وشخصنة رؤية المسئول لموظفيه، وارتباط تقييماته الإدارية، بأبعاد شخصية لا مهنية.

ب- غياب التقييم المهني للأداء الذي قد يبنى عليه التحفيز، وانحساره في إجراءات روتينية شكلية، لا تتمخض عنها أية رؤية مهنية للموظف وأدائه. انه من الواضح أن نماذج تقييم الأداء المعمول بها حالياً، تعاني الكثير من المشاكل الفنية والمهنية، وتستوجب مراجعة إدارية متخصصة، لإعادة صياغتها بما يتلاءم والاعتبارات والمهنية في العمل الإداري.

ج- إن مركزية التعيين وما يرتبط بها من امتيازات واستحقاقات

ومكتسبات، تحول دون اتخاذ أية إجراءات إدارية قد يستلزمها أي تقييم مهني للأداء. وهذا بدوره افقد تقييمات الأداء مضامينها وجعل منها عملا روتينيا لن يجد مدلولاته في أية إجراءات عملية لصالح، أوضد أي مستوى وظيفي، في أي مؤسسة من مؤسسات السلطة.

د- ارتباط الترقيات والحوافز بقرارات عليا تفرض نفسها على المؤسسة دونما مشاركة لها في التقييم أو الرأي. فأقصر الطرق أمام الموظف قرار «علوي» يمكنه من الانتقال من درجة إلى أخرى، دون استحقاقها الزمني أو المهني، حتى ولو كان تقييم أداءه يتطلب إجراءات إدارية ضده لا لصالحه.

ه- تدني الرواتب والأجور إلى مستويات تنعدم فيها إمكانية التحفيز وتعزيز الأداء. فالغالبية العظمى من موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية يتقاضون أجور الحد الأدنى التي لا يمكن معها في الكثير من الأحيان توفير الكثير من أساسيات ومتطلبات الحياة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار متوسط حجم الأسرة الفلسطينية وارتفاع مستوى المعيشة.

٤- التعيينات والتوظيف:

وهذا مجال يعاني من الخلل الكبير حيناً، والإجحاف حيناً آخر، والفوضوية في كثير من الأحيان. إن إمعان النظر في مجمل ما يجري على هذا الصعيد يقودنا بنا إلى استخلاص النتائج التالية:

أ- التعيين بأغلبه يرتبط بقرارات مركزية عليا لا صلة لها بالحاجة الوظيفية والإدارية، وكثيراً ما يُفرض الموظف على دائرته ومؤسسته دونما تنسيق مع إدارتها أو مسئوليتها.

ب- إن تلك القرارات العليا لا تحتكم في أغلب الأحيان لأية معايير، بل هي تجسيد حقيقي لنظام المحسوبية والواسطة وغالبا ما يتم تجاهل مبادئ أساسية في التعيينات، مثل الكفاءة والمؤهل والقدرات.

ج- إن الدرجة الوظيفية التي يحظى بها الموظف الجديد وما يترتب عليها من التزامات واستحقاقات خاضعة أيضا لذات المبدأ من المحسوبية، إذ لا معايير مهنية في تحديد الدرجة، أو امتيازاتها، بل إنها تنتزع شرعيتها وقوتها باعتبارها قرارا صادرا عن الجهة العليا، وهو قرار لا يقبل نقضا أو تغييراً.

د- إن تلك المركزية واللامهنية في التعيين خلقت تضخما كبيرا في الكادر الوظيفي العامل في مؤسسات السلطة وأجهزتها، وخلقت ما يمكن تسميته «بالبطالة المقنعة» التي تستتر خلفها أعداد كبيرة من الموظفين الذين لا يزاولون مهام حقيقية في مؤسساتهم، والذين توافدوا على تلك المؤسسات بقرارات عليا لا بناءً على ضرورات ومتطلبات فرضتها طبيعة العمل.

هـ- ونتيجة ذلك تبرز إشكالية «عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب» وبرز حالات من التناقض بين متطلبات العمل وشروطه وبين كفاءة ومهارة الموظف القائم بالعمل، مما خلق شعورا بالاغتراب، ولا مهنية في إدارة شؤون المؤسسات حيناً، وارتجالية في القرارات والسياسات وتسيير الإدارات حيناً آخر.

٥- التدريب:

يعد التدريب عنصراً هاماً في خلق حالة من الانسجام بين الموظف وعمله، إذ أنه يعمق من فهم وقدرة الموظف على أداء مهامه، ويعزز من إمكانية خلق الموظف المبدع المدرك لتفاصيل عمله، والقادر على مجازاة تطورات العمل، ويدفع به نحو إنجاز أوسع قائم على فهم عريض لمتطلبات العمل وما يتخلله من تحديات.

ليس من شك أن العديد من الدورات التدريبية يتم عقدها، أو يتم إرسال الموظفين إليها في الخارج، ولكن التمعن الموضوعي فيها يمكننا من فهم

الآليات التي تحكمها وما يترتب عليها من نتائج.

أ- إن التدريب عموماً، والبعثات الخارجية لورشات العمل والدورات خصوصاً غالباً ما يتم حكرها على الجهات العليا في المؤسسات، وبشكل يفقدها مغزاها والأهداف التي رسمت من وراء عقدها.

ب- وفي الأحيان الأخرى يتم الانتداب للتدريب بصورة ارتجالية، تخلق فجوة مهنية بين المنتدب وخصائص الدورة التدريبية، وما تتطلبه من مؤهلات مبدئية.

ج- وهذا يعني في المجمل أن لا معايير مهنية وإدارية يتم الاستناد إليها في الاختيار، وان للشكلية والمحسوبية والعلاقات الشخصية دوراً بارزاً في التقرير.

د- ويحدث كثيراً أن يتم انتداب نفس الموظف لأكثر من دورة، رغم مطابقة متطلبات الدورة لمواصفات ومتطلبات تتوافر في غيره من الموظفين.

هـ- ونشير أيضاً إلى صعوبة تطبيق ما يكتسبه المنتدب المتدرب من مهارات ووسائل عمل تقتضيها ضرورات عمله، نتيجة لخصائص العمل الإداري في المؤسسات، فهي في حقيقتها الأمر تعاني من الجمود وعدم المرونة أو القابلية للتطور وفق تطور العمل وتعقيدات التقنية.

ح- وبالتالي تقتصر الدورات التدريبية عموماً، وتلك التي في الخارج خصوصاً، على تحقيق أهداف طارئة لا تمت للعمل بصلة، وكأنها على سبيل المثال لا الحصر، فرصة للترفيه والسياحة.

ك- وعلينا أن نشير إلى أن بعض الدورات التدريبية في الخارج تأتي إملاًً أو رؤية لمؤسسات أجنبية تمويلها وتنظم برامجها، وهذا في حقيقتها الحال يضاعف من فرص عدم جدواها، وخلق فجوة بينها وبين ظروف العمل المحلية.

ل- وفي بعض الأحيان تعاني الدورات التدريبية المحلية من نقص في

الكادر الحقيقي والمهني، القادر على صقل مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم، فنقص الكفاءات المهنية التدريبية، أو تغييبها، وعدم توافر الموارد لتمويلها، يزيد من صعوبة استخلاص الأهداف المرجوة من أية دورات.

م- وتعاني الدورات التدريبية أخيراً من التكرار في الموضوع والمنهج حيناً، ومن عدم استكمالها بدورات لاحقة تكميلية أحياناً، مما يفقدها قيمتها الفعلية ويحول دون تحقيقها لأهدافها.

٦- العلاقة مع المسئول:

تعد العلاقة الصحية والمهنية بين الموظف ومسئوله مفصلاً هاماً في تمهيد البيئة المهنية الايجابية، اللازمة للأداء المميز والروح البنّاءة، القادرة على رسم أقصر الطرق وأقلها تكلفة في تحقيق أهداف أية مؤسسة.

وفي ظل التفصيل السابق للبيئة الإدارية السائدة في مؤسسات السلطة، يمكن لنا أن نستخلص الخصائص التالية لتلك العلاقة:

أ- العلاقة شخصية من الدرجة الأولى، وبناءً على هذه «الشخصنة» تترتب كل الاستحقاقات والامتيازات كالترقية، أو الانتداب، أو العمل الإضافي، أو التقييم الجيد للأداء. وهذا يعني أن العلاقة بين الموظف ومسئولية علاقة غير مهنية.

ب- عدم وجود فواصل إدارية ومهنية بين مهام الموظف ومسئوله، ووجود حالة من التداخل في المهام بين الجانبين.

ت- محدودية التفويض الممنوح للموظفين، مما يضيق هامش المسؤولية والإبداع والمتابعة لدى الموظف، ويعمق من إحساسه الدائم بعدم ارتباطه بعمله ومهامه. وهذا بدوره يقلص من إمكانية تطبيق مبدأ المساءلة والمتابعة، ويزيد من مركزية العمل المفرطة التي تثقل بقيودها على الموظف وتحد من قدراته.

ث- انعدام العمل بروح الفريق الواحد الذي يشكل فيه كل موظف لبنة

هامة في مسيرة العمل وتنظيمه وتشتيب الطاقات والتقليل من فاعليتها كنتيجة لا مناص منها في ظل انعدام التكاملية والتعاون المشترك.

ج- التبني اللامشروع للإنجاز والأداء من قبل الفئات الوظيفية العليا، رغم أن الفئات الدنيا هي أدوات تلك الإنجاز. وهذا يؤدي إلى الإحباط والشعور بتساوي الموظف الفاعل مع غيره من الموظفين، ويحول منجزات العمل إلى جهة واحدة هي القادرة على قطف الثمار والاستحقاقات.

ح- الارتجالية في إدارة العمل وعدم تقسيم المهام بخطوط يوضحها الوصف الوظيفي تجعل من كل موظف مسئول عن عمله ومهامه أمام مسؤولية.

خ- عدم وجود شفافية في التعامل وتحمل المسؤوليات وعدم وجود آليات مهنية للتعامل والمساءلة، وبروز أجواء من تنازع الصلاحيات بين مختلف الفئات الوظيفية العليا والدنيا.

٧- الكفاءات:

أشرنا سابقاً إلى ظاهرة التضخم الوظيفي الذي تعاني منه مؤسسات السلطة، ونعتقد أن التفحص المهني لمجمل الكادر العامل في تلك المؤسسات يؤدي بنا لاستخلاص ما يلي:-

أ- لقد تم تعيين قطاع هام من موظفي مؤسسات السلطة استناداً لاعتبارات لا مهنية، ودون توافر المؤهلات والقدرات التي تستلزمها تلك الوظائف. وكان للاعتبار النضالي الشغل الأكبر في الاختيار والتعيين، ويشغل جزء من هذا القطاع مراكزاً هامة في العديد من المؤسسات. وبعيدا عن شرعية أو عدم شرعية هذا الإجراء، فإن له انعكاساته المهنية في إدارة شؤون الدوائر والمؤسسات.

ب- لقد تم ضخ عدداً آخر من الموظفين دونما أية مطابقة بين مؤهلاتهم

العلمية وكفاءاتهم الأكاديمية من جهة ومتطلبات العمل والوظيفة من جهة ثانية. فالبعض من تلك الكوادر يعمل في غير تخصصه، وبعيدا عن مجال إنجازهم العلمي.

ت- وإمعانا في خلق فرص عمل للمزيد من الكادرات جاءت المبالغة في ضخ أعداد كبيرة من الموظفين تفوق احتياجات ومتطلبات العمل، وهذا بدوره خلق حالة من التضخم الوظيفي مما ساهم في استفحال ظاهرة الترهل القائمة.

ث- وكثيرا ما يجد الموظف المؤهل والكادر الكفؤ نفسه أكثر تأهिला وكفاءة ممن هم في المستويات الوظيفية العليا، مما يخلق حالة من الصراع الداخلي، ويعزز من بيئة التوتر والقلق والشعور بالاضيم.

ج- ويلعب تدني الرواتب وعدم الإنصاف في التدرج الوظيفي دوراً في شل تفكير القدرات، والكفاءات، وحصره في إطار تحسين ظروفها، لا في سبل تحسين أجواء العمل وتعزيز الإنجاز.

ح- ويلعب التناقض في المسميات الوظيفية وعدم الإنصاف بين من هم في مستويات تأهيلية متساوية دورا هاما في استدامة الصراع الداخلي في المؤسسات. إذ أنه من غير الممكن تفسير اختلاف الدرجة والامتيازات لمن هم في نفس المؤهل والظروف.

خ- وهناك العديد من المراكز الوظيفية الهامة والحساسة في كثير من مؤسسات السلطة تفتقر للكفاءات الحقيقية والفاعلة، وهو نقص يعود لسوء آليات الاختيار والتوظيف.

د- وفي ظل المعطيات السالفة ينتج اللاإستقرار الوظيفي، والرغبة الدائمة للكفاءات الحقيقية في ترك وظائفها بمجرد توافر فرص أفضل في أي من القطاعات الأخرى.

٨- المستلزمات الفنية والتقنية التي يتطلبها العمل:

وهذه المستلزمات دعائم هامة لأداء جيد. فهي تسهل الإنجاز، وتخلق

مرونة في بيئة العمل، وتعزز من سرعة التحرك والمتابعة. ونعتقد أننا يمكننا ملاحظة ما يلي في هذا الإطار:

أ- هناك نقصٌ في الإمكانيات المعلوماتية التي أحيانا ما تستخدم لبناء السياسات والآليات، أو لنقل عدم دراية لكيفية استخدامها والتفاعل معها بما يخدم ظروف العمل، ويشمل ذلك الإحصاءات والانترنت والدراسات والأبحاث. كما أن هناك غياب واضح لفهم دور هذه المعلومات، سواء في صياغة السياسات العامة، أو في الأداء الوظيفي المهني.

ب- نقص الأجهزة أو تقادم بعضها، وعجزه عن تقديم الدعم اللازم لمختلف المستويات الوظيفية، وهذا يشمل أجهزة الكمبيوتر، المكاتب، الانترنت، وما إلى ذلك.

ت- سوء استخدام المتوافر من هذه الإمكانيات، وحصره في مجالات ضيقة كاستخدام الانترنت للتسلية والترفيه.

إن مجمل ما تمت الإشارة إليه في تشخيص الحالة أو البيئة التي تعمل فيها الكادرات الشابة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية لا يعني بالضرورة وجوده في كل المؤسسات والمستويات، بل يعني إقرار وجوده بمستويات مختلفة في أماكن مختلفة، وإقرار حقيقية اعتباره عاملا سلبيا يحول دون تحسين أداء تلك الكادرات وفتح المجال أمامها من أجل التغيير والتطور اللازمين. إن تسجيل تلك المعطيات ولوبشكل جزئي يظهر بجلاء ضخامة المهام الملقة على عاتق الجميع من أجل فهم سبل النهوض بهذا الواقع، وسبل مأسسة العمل وجعله أكثر مهنية وفاعلية. وهذا بدوره يقودنا إلى الجزء الثاني من ورقة النقاش هذه والمتعلق بالسؤال: العمل؟

ثانيا: الحلول الممكنة:

من الواضح تماما أن الكادرات الشابة تواجه تحديات حقيقية، خلقت بيئة عمل غير مناسبة، فيها الكثير من المعوقات التي تحول دون تطورها واندماجها الفاعل في صنع القرار وتحمل الأعباء المهنية والإدارية. ومن الواضح أيضا أن استمرارية الوضع القائم وما فيه من إحباط، وأصول وقواعد لا مهنية، سيفاقم من معاناة هذه الفئة، وقد يؤدي بها إلى شلل حقيقي تضيع معه قدراتها ومهاراتها. ومن هنا يأتي الاعتقاد الراسخ بضرورة البحث عن حلول فاعلة، توقف المزيد من التدهور، وتحاول إعادة الاعتبار إلى الكثير من الكفاءات والطاقات، ونعتقد أن البحث عن مثل تلك الحلول يتطلب الاهتمام بما يلي:

١- لا يمكن إيجاد حلول سحرية لتراكمات عمرها عقد من الزمن، ساهمت في ترسيخها الكثير من الجهات والمفاهيم والاعتبارات، فالمسألة إذن تحتاج للنفس الطويل، والرغبة القوية في العمل، واستمراريته، لتجاوز مخلفات الماضي وتجاوزه.

٢- إن واقع الاحتلال وأهدافه في خلق المزيد من الفوضى والعشبية من العوامل الرئيسة التي تحول دون البناء النموذجي لمؤسسات السلطة وأجهزتها، إلا أن ذلك لا يعني بأي حال من الأحوال استحالة إحراز التغيير في الكثير من المناحي، التي في متناول جهات فلسطينية يمكنها عمل الكثير فيما لوأرادت ذلك.

٣- إن عملية الإصلاح الإداري يجب إن تقوم على أساس شمولي لا جزئي مقتطع، ويجب أن تشمل المفاهيم العامة، وتفصيل العمل الإداري المختلفة. لا يمكن حصر الإصلاح على الإطلاق في إطار واحد أو مستوى إداري محدد.

٤- إن تعقيد عملية التغيير وضرورة الشمولية فيها تحتم إشراك جهات عدة لكي يكتب لها النجاح، ويمكن أن تضم تلك الجهات الخبراء

المتخصصين، والمدربين الأكفاء، وصانعي السياسات العامة، والمهنيين والفنيين. إلا أننا نعتقد أن كل ذلك يحتاج إلى ضوء أخضر من القيادة السياسية، لكي يكتب لتلك الجهود النجاح الحقيقي والفاعلية في التأثير.

٥- ويجب الحذر الجاد من مغبة الانجراف وراء التسرع في التغيير، بشكل يشير حفيظة قطاعات قائمة ومستفيدة من حالة الفوضى السائدة، والتي باتت تنظر إلى امتيازاتها بمثابة مكتسبات لا يمكن المساس بها. فالتصادم مع تلك الفئات قد يشل إمكانية أي تغيير ويجعل منها سببا لصراعات داخلية قاتلة.

إن تلك المحاذير لا تعني محدودية القدرة على طرح الحلول، واستشراف آفاق العمل، بقدر ما تنبهنا إلى ضرورة التيقظ وإدراك التفاعلات المحتملة، لكي يمكن تحقيق تقدم نحو تبصر الحلول والقدرة على تطبيقها.

لكل ما سبق هنا يأتي تصورنا اللاحق لما يمكن ان يعمل في هذا الاتجاه:-

أولاً: إعادة النظر في التنظيم الإداري والمؤسساتي بشكل يشمل التالي:

١- بناء هيكليات إدارية وفق ما تتطلبها الأهداف العامة للمؤسسة ووفق أصول مهنية بحتة.

٢- الحد من المركزية المفرطة في التعيين والتخطيط وبناء السياسات، وإشراك كافة الفئات الوظيفية وبمستويات مختلفة في العملية الإدارية.

٣- توسيع التفويض للموظفين في مختلف المستويات، وتعميق إحساس الموظف بمسؤوليته عن عمله وقدرته على إنجاز القرارات.

٤- خلق حالة ايجابية من المساءلة والمحاسبة والشفافية، تجعل الجميع مسئولاً عن عمله مسؤولية تامة، ومطالباً بالإبداع والخلق في مجال عمله.

٥- تأسيس كافة التعيينات الجديدة بناءً على الكفاءة والمهارة والمعرفة، والحد من المحسوبيات والواسطة، وتحديد آليات واضحة للتعيين، تشمل الإعلان عن الشاغر ومتطلباته ومساواة الجميع أمام المنافسة عليه.

٦- ربط تلك التعيينات بحاجة العمل وتطوره، وتحديد المهام التي يجب على كل موظف القيام بها، من خلال وصف وظيفي واضح.

٧- إيقاف التداخل في المهام وتوحيد الجهات العليا التي على الموظف ان يقدم تقاريره إليها (وحدة القيادة).

٨- بناء سياسات عامة لكل المؤسسات بمشاركة المختصين، يتم بواسطتها ضبط عمل تلك المؤسسات وتوجيهها بالاتجاه الصحيح.

٩- إعطاء مضامين حقيقية لكافة المسميات الوظيفية تعكس طبيعة عملها، والأهداف المناطة بها.

١٠- استدرج الكفاءات الحقيقية للمؤسسات الفلسطينية، والحيلولة ودون تسربها لقطاعات أخرى، وفسح المجال أمامها لتوظيف طاقاتها في مؤسسات السلطة.

١١- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبما يتلاءم ومبدأ الكفاءة والخبرة ووفق آليات توظيفية مهنية.

ثانياً: إعادة النظر في نظام الحوافز المالية والمعنوية القائم، وهذا يشمل ما يلي:

١- ربط الترقيات والحوافز بشتى أنواعها بالإنجاز، وبنظام تحفيز ثابت، ورفض أية ترقيات قائمة على المحسوبيات والواسطة.

٢- إيجاد آليات مهنية لتقييم أداء الموظفين يمكن من خلالها قراءة إنجازاتهم ومساهماتهم في العمل وتطوره.

٣- إعادة النظر في الاجور الحالية عبر ربطها بجدول غلاء المعيشة،

بشكل يخلق الاستقرار لدى الموظفين، ويمكنهم من التركيز على الأداء والإنجاز أكثر من الانحسار في القلق الدائم حول ظروف حياتهم ومعيشتهم.

ثالثا: التدريب: ويشمل ذلك النظر لما يلي:

- ١- إعادة تأهيل الكادرات العاملة عبر برامج تدريبية مبنية على أسس علمية صحيحة.
- ٢- ربط التدريب ومحتواه بمجال عمل الموظف والمهام التي يقوم بها، لكي يتمكن من اكتساب المهارات اللازمة لتطوير عمله ورفع كفاءته.
- ٣- اختيار الموظفين للتدريب بناءً على أسس مهنية تفرضها حاجة الموظف ومقتضيات العمل.
- ٤- التقييم العلمي للموظف قبل التدريب وبعده، لقياس مقدار التطور الذي ترتب على العملية التدريبية.
- ٥- الاستناد إلى الكادرات المحلية في العملية التدريبية، فهي أكثر دراية بواقع السلطة الوطنية، كما أنها أقل تكلفة.
- ٦- توفير الدعم اللازم لتدريب مهني وإداري متطور، ويشمل ذلك الإمكانيات المادية، والكفاءات، والبيئة السليمة.

رابعا: إعادة صياغة العلاقة بين الموظف ومستوله ويشمل ذلك ما يلي:

- ١- بناء علاقة مهنية تقوم على أصول إدارية سليمة وصحية مضبوطة بأنظمة داخلية.
- ٢- الحد من تداخل المهام والصلاحيات بين القيادات العليا والدنيا، وبشكل يعمق من مسؤولية كل جهة أمام الجهة الأعلى.
- ٣- العمل بروح الفريق الواحد الذي تتكامل فيه مهام جميع الموظفين وبمختلف مستوياتهم.

٤- توسيع دائرة التفويض للمستويات الدنيا وجعلها مسئولة عن قراراتها ومهامها .

٥- الفصل المهني بين الحدود الشخصية للعلاقة والحدود المهنية، وبشكل يحول دون شخصنة العلاقة بين طرفي العمل الإداري.

خامسا: الأنظمة واللوائح: ونشير إلى ما يلي في هذا الإطار:

١- صياغة لوائح إدارية وسياسات داخلية تضبط عمل المؤسسات، وتحول دون الارتجالية في إدارة شؤونها.

٢- تشريع أو تطبيق التشريعات المدنية التي أقرتها الجهات التشريعية الفلسطينية، مثل قانون الخدمة المدنية.

٣- صياغة نماذج مهنية خاصة بالعمل الإداري مثل نماذج تقييم الأداء.

ثالثا: التوصيات:

وفي هذا الجزء الأخير من الورقة يمكن التقدم بالتوصيات التالية التي نعتبرها جزءا مكملاً للحلول السالفة التفصيل:

١- إعادة النظر في الكادرات العاملة في مؤسسات السلطة، وبما يشمل النظر إلى كفاءتها، ومسمياتها، وقدراتها على العمل.

٢- توسيع دائرة مشاركة الكادرات الشابة في العمل، ودمجها في مراكز القرار والمراكز الوظيفية العليا.

٣- الشروع في تطبيق قانون الخدمة المدنية، وإنهاء حالات الاستثناء في التوظيف.

٤- البحث عن حلول استيعابية للعاملين غير المؤهلين في مؤسسات السلطة، وبشكل يحافظ على مكتسباتهم، ويحول دون استمرارية إدارتهم للكثير من المراكز والمؤسسات.

- ٥- صياغة قانون تقاعدي ملائم يساعد على إخراج الكثير من العاملين غير الأكفاء من دائرة القرار والتأثير المهنية.
- ٦- بدء التأسيس لآليات مهنية للتوظيف، ووقف العمل بكل الآليات المعمول بها حالياً.
- ٧- اعتبار الامتيازات المختلفة التي ترتبت عن أية تعيينات سابقةً مكتسبات ثابتة طالما انها امتيازات مادية، في الوقت الذي يتم العمل فيه على الحد من سيطرة تلك الفئات على مراكز صنع القرار وبناء السياسات.
- ٨- التفكير في إنشاء مراكز تدريب مهنية وإدارية قادرة على طرح البديل لأية انتدابات خارجية، وبشكل يتوافق ومتطلبات العمل الإداري في السلطة.

جلسة النقاش

علي حسونة/ هيئة شؤون المنظمات الأهلية

وجدت نفسي في موقع الدفاع لا المعارضة كما توقعت، وتلك كانت مفاجأتي الأولى! في الورقتين تعميم يصلح سحبه على كافة البلدان، لذا يجب تسمية الأشياء بمسمياتها. هناك قضايا يجب أن نركز عليها: تعيين الموظفين، الرواتب، والتدريب. والأخير مجال نقاش عالمي: ماذا ندرّب؟ من يتدرّب؟ ونتيجة التدريب ومحتواه. قضية أخرى، علاقة التضحية بالنضال، أنا لا أقول مع أوضد بل يجب أن تناقش القضية على المستوى الوطني.

مفاجأتي الثانية، المثل الذي ضربه سامر عن وزارة التربية والتعليم. أنا أعتقد العكس، فتقارير الأمم المتحدة وفيها إحصاءات - وإحصاءاتنا أيضاً - تقول أننا في الجزء الأعلى المتوسط في الأداء التعليمي والنتيجة العلمية، والكل يمتدح خطط الطوارئ للوزارة. وما يقال عن وزارة التربية ينسحب على وزارة الصحة.

لا يجوز أن نقول الهيكلية معدومة، فالوزارات والهيئات قدمت هيكليات. إنها شكلية حتى اللحظة ولكنها موجودة. أخيراً أين مهمتنا كشباب في هذا الموقع من السلطة؟ التوصيف الذي قُدّم نعرفه ولكن المهم كيف نبادر لحل الإشكاليات.

أسامة البسط/ هيئة شؤون المنظمات الأهلية

كان يجب على الورقتين أن تأخذنا بعدين أساسيين: البعد العلمي، أي تشخيص المشكلة ومن ثم اقتراح العلاج. والبعد الثاني، المعالجة انطلاقاً من الروحية الوطنية. الدمج بين البعدين يحد من التأثير الإحباطي في طرح الأمور كما ظهر لي في الورقتين. وعليه يجب أن يطرح الحل في نطاق قضية الإصلاح ببعدها الوطني.

أنا أعتقد أن الحديث ينبغي أن يتركز على تأسيس هيئة رقابة، عامة ورسمية، تتشكل بمرسوم رئاسي وأهم مكوناتها ديوان الموظفين، هيئة رقابة تعالج

الأداء داخل وزارات السلطة، وقضايا الحقوق بشكلها الشامل.

ورغم ما قيل أعتقد أن هناك تطور في نظام العمل في السلطة، وما يفعله ديوان الموظفين علمي وفتاحة لمنهجية جديدة في التعامل مع الهيكل الوظيفي.

بقي أن أركز على المطالبين التاليين:

أولاً: إعادة تأهيل وتدريب الكادر الوظيفي الذي عُين لاعتبارات وطنية ونضالية (المحررين)، وهذا يتطلب:

ثانياً: وضع برنامج وطني للتأهيل والتدريب وبشمولية ورؤية موحدة.

عيسى أبو عرام/ الأمن الوقائي

ما طرحه الأخوان سوداوي وسليبي جداً ويشمل كل المؤسسات مع أن الحديث انصب على اثنتين فقط. لم تتطرق الورقتان للبنية السياسية التي أفرزت هذه الإشكاليات، مع أن كل ما طُرح يرتبط بالنظام السياسي (الحوافز والمالية، التوظيف...). التغيير يأتي عبر طريقين: إما من الأسفل، بتحريك الكادر، وإما يُفرض من الأعلى. منهجية الورقتين وصفية ومن سمع التشخيص قد يتبادر لذهنه أن معدا الورقتان انطلقا من أزمة داخلية في العمل. علماً أن كل واحد يعرف ماذا يريد من المؤسسة التي يعمل بها...

د.مجدي المالكي/ مدير الجلسة مقاطعاً:

الهدف واضح الإصلاح، ولكن السؤال كيف الوصول للهدف؟ حتى الآن لم نسمع اقتراحاً محدداً. آراء معدي الورقتين ليست الأهم ولا الهدف، الهدف الخلوص لاقتراحات محددة نعالج الإشكاليات.

عيسى

لا أستطيع التكلم عن آليات فكل ما طُرح يحتاج لقرار سياسي (هيئة الرقابة،

الرواتب، التوظيف...).

سامر الشرقاوي/ هيئة المنظمات الأهلية

ما كنت أتمناه على معهد أبولغد أن تختار لجنة تحكيم الورقتين من بين عدة أوراق (١٠ - ١٥) حتى تكتسب الورقة المقدمة عمومية ما، ولا تعكس هموم الكاتب في الوزارة التي يعمل بها. اقتراحي المحدد أن يتأسس إطار نقابي، إتحاد، جسم ما للموظفين في المؤسسات فهذا ينظم قوى الإصلاح الذي ينشده الشباب.

أسامة أبوكرش/ كادر في منظمة الشبيبة الفتاوية

ليس هناك من حلٍ سحريٍ لما طُرح ومن يعتقد ذلك لا يدرك مجتمعنا وطبيعته. القضية المطروحة برمتها ينبغي وضعها في الإطار النظري السياسي - الاجتماعي - الاقتصادي، ودون ذلك لا يمكن طرح القضية. ما ظهر من حدية في الورقتين والنقاش متوقع وطبيعي ويظل على السطح، فالمشكلة قُزمت ولم تطرح بشكلها العلمي. لا يمكن تناول ما تتناوله الورقتان بمعزلٍ عن البنية الأبوية في المجتمع التي تنسحب على الجميع، مؤسسات السلطة والمجتمع المدني معاً.

د. محمود شاهين/ ديوان الموظفين

لم تتعمق الورقتان في التحليل، فليس صحيحاً أن لا هيكلية في الوزارات فالجميع لديه هيكلية. المهم هو النقاط التالية:

بالاستناد لأي قانون سنعمل؟ قانون الخدمة المدنية للعام ١٩٩٦ أو قانون الخدمة المدنية للعام ١٩٩٨؟ إذا قلنا نريد الأخير فهو لا يسري دون أن يصدر مجلس الوزراء اللوائح المنفذة له، والمجلس لم يفعل ذلك.

مدير الجلسة: هذا القانون له تبعات مالية لذلك علّق تنفيذه.

محمود لأنك محددًا في القضايا التالية:

- إن عمل ديوان الموظفين لا يحكمه نص دستوري.
- أوراق الرئيس بالتعيينات تأتي عندي وهو لا يلزمنا بالتوظيف، يكتب (عمل اللازم) والقرار للمسئول المعني. الرئيس لا يجبر أي مسئول على تعيين أحد.
- على المجلس التشريعي أن يأخذ دوره في سن التشريعات ووضع اللوائح.
- حتى يتمكن ديوان الموظفين من العمل يجب أن يتحول لبناء مؤسسي.
- تداخل الصلاحيات أدى لصراعات، والصراع الآن بين وزارة المالية وديوان الموظفين وتعرفون إلى أين وصلت الأمور: إلى التظاهر. والآن نحن في مرحلة (التهب الوظيفي) الكل يريد أن يلحق نفسه مع ديوان الموظفين، ارتباطا بالتطورات الحكومية، جاء عباس، رحل، يجيء قريع، الكل يريد أن يلحق نفسه.

سميدع عباس/ وزارة الصناعة والاقتصاد والتجارة سابقاً.

أعدت دراسة في العام ١٩٩٤ في تونس تعالج (تخطيط للسلطة الوطنية الفلسطينية من سنة ١٩٩٤ - ٢٠٠٠) لو طُبقت ما كنا نتناقش اليوم! منذ ١٩٩٤ - ١٩٩٦ كان الكل يعمل، عشرات الموظفين والأمور تسير حسناً، بعد العام ١٩٩٧ - ١٩٩٨ بدأ التراجع: السلطة واجهت مشكلة اجتماعية قوامها حل قضايا التوظيف (لجيش) من الشباب فبدأت التعيينات. وزارة الصناعة عينت ٢٠٠ موظف العام ٢٠٠٠ علماً أننا كنا نعمل والأمور جيدة. كنت في المكتب لوحدي فأصبحنا ثمانية وبنفس المهام السابقة.

نحن نحتاج لاقتصاد قوي ومؤسسات غير مؤسسات السلطة لتوظيف الخريجين الجدد، والكادرات الشابة، أما أن تضخم الوزارات فحينها نتساءل: كيف سيعملون؟

ربيع الحنتوري/ وزارة الشؤون الخارجية

المشكلة تتلخص في قضيتين: غياب القوانين، وإن وجدت فغياب تطبيقها. مضى على السلطة ١٠ سنوات وما زلنا نتحدث عن وصف وظيفي!! ليست المشكلة نقص الدراسات والأبحاث فكراجات السلطة تعج بها! وكتبها خبراء أجانب من اليابان حتى أمريكا، المشكلة في التطبيق وهذا مرتبط بقرار سياسي.

الكل كان يريد الإصلاح والتشريعي كان يطالب بذلك، ولكن عندما غدا الإصلاح مطلباً خارجياً ركضنا عليه، فالقضية سياسية.

أنا أحمل المسؤولية للشباب وأنا واحد منهم، فبين الشباب صراعاً على المواقع، ومن يوضع في موقع ولا يحمل الشهادة المناسبة عليه أن يحتج.

أخيراً في عنوان الورشة كلمة «مؤسسات» وكذلك الأوراق. لا يجب أن توضع هذه الكلمة إذ ليس لدينا مؤسسات بل قرارات فردية ومؤسسة فرد يأخذ القرارات بناءً على مزاجه ومحسوبياته.

حسام البرغوثي/ وزارة الشؤون الخارجية

توصيتي الوحيدة هي ترسيخ الديمقراطية على المستويين الرسمي والمدني: مرجعيات للمواطنين، دستور: تشريعات، تداول للسلطة... هذا ما نحتاجه لا أن نكون جزءاً من النظام العربي الرسمي.

حقي الحسيني/ وزارة الشؤون الخارجية

عندما أسمع عن الإصلاح يتبادر في ذهني الفساد وسوء الإدارة. سامر أخطأ إذ سأل (هل المؤسسات ترتقي لمستوى التضحيات؟) من ضحى لا يطالب بمقابل لتضحيته. لنقل «لمستوى الطموحات». هذا أولاً.

أما ثانياً، التوظيف لاعتبارات نضالية كان أحياناً عبئاً على المؤسسة، فالنظرة المثالية للنضال لا يجوز أن تكون على حساب الكفاءة والمتطلبات.

أخيراً، ليس من مرجعية للمحاسبة، فمن يسأل المسئول إن أخطأ؟ الوزير، مسئول الديوان، لذلك يجب أن يكون هناك مجلس أعلى للرقابة.

توفيق حرزالله/ هيئة شئون المنظمات الأهلية

ما قالته الورقتان صحيح بنسبة ٩٩٪ وأنا مع ما قاله أسامة حول تشكيل هيئة رقابة وطنية، وسوى ذلك لي ملاحظتان:

- مؤسسة رقابة رسمية موجودة بقرار من السلطة، والمهم تأسيس هيئات للرقابة الداخلية في كل وزارة.
- إيلاء أهمية للتربية. لا زلنا نعيش تحت مظلة العقل التسلطي الذي يعرف كل شيء، فالمدير العام يعرف في كل شيء، في الطب، الهندسة، علم الاجتماع والقانون. أنا محامي ووظيفتي تقديم الاستشارات ولكن لا أحد يستشيرني، يأتون بخبراء قانونيين من الخارج ليستشيرونهم! إذن لماذا جرى تعييننا؟
- من الضروري تنظيم ورش تربوية و تثقيفية لتنمية روح العمل الجماعي داخل المؤسسة.

حلمي الأعرج/ مكتب اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير

الايجابيات لا تنكر ولكننا هنا نحاول معالجة السلبيات، لذلك كان التركيز على السلبيات. الإصلاح يتطلب النقد حتى ننسجم مع هدف هذه الورشة، وهو عملية سياسية أولاً وأخيراً، وكل ما ذكر من مظاهر سلبية لها مضمون سياسي، وعليه فمدخل الإصلاح معالجة سياسية. نحن أعطينا لأعدائنا الفرصة ليتدخلوا ويطرحوا قضية الإصلاح. سياسة التوظيفات ايجابية

لمعالجة مترتبات الحالة السياسية السابقة، فقطاع واسع من الناس بحاجة للعمل، ولكن تم المبالغة في هذه السياسة والنتيجة ٥٪ من الفقراء يستفيدون منها و ٩٥٪ لا يستفيدون. السلطة تحل مشكلة طالبي العمل الآن ولكن ماذا عن الجيل الشبابي القادم؟ ماذا عن الخريجين الجدد؟

ومحاربة الفساد والإصلاح الإداري أصبح ملحاً. لقد وفرنا ٢٣ مليون شيكل عندما حللنا موضوع هيئة البترول، لذلك المطلوب توجه فلسطيني رسمي نحو تنمية حقيقية، وصندوق لدعم التنمية ومشاريعها، ويشرف مجلس متعدد على كل هذه المجالات، وضمن هذه العملية التنموية على كل وزارة أن تتحلل مسؤولياتها، برامجها وخططها ومتابعاتها.

هيثم عرار/ مديرة شئون المخيمات، عضوة لجنة إقليم فتح في رام الله.

النضال ضد الاحتلال لا يمنع أن يكون لدينا وزارة صحة محترمة، ولا منهاج فلسطيني محترم، هذا أولاً. أما ثانياً فأرجو من المعهد أن يأخذ بعين الاعتبار دعوة الجيل الشبابي الأصغر للورش اللاحقة، من طلاب المدارس والجامعات والقرى والمخيمات، إذ لديهم ما يقولونه، فنحن نكاد نتجاوز مرحلة الشباب. وثالثاً، في الانتفاضة الأولى قاد الشباب المجتمع في كل المجالات وعليه فتلك تجربة يمكن الاستفادة منها باعتبارها مرجعية لدور الشباب في المرحلة الحالية. أخيراً أودعوا إلى الإسراع في تطبيق قانون الخدمة المدنية.

حربي حسن/ محاضر في جامعة بيرزيت

ما قُدمَ بحثان استكشافيان وبالتالي لا يصلحان للنشر. إنهما بحثين هدفا لمعرفة وجود مشكلة، والنتيجة برأيي أننا يجب أن نرى نصف الكأس الفارغة كما نرى نصف الكأس الممتلئة. العالم كله يعاني من مشكلة الهيكليات وأمريكا نفسها تعاني ذات المشكلة، نحن دولة ناشئة وصغيرة وعمرها صغير فلا تحملوها أكثر مما تحتمل.

مدخل معالجة الإشكاليات هو أن يسأل كل واحد نفسه: ماذا يمكنني أن أقدم لبلدي. والإشكاليات التي أعنيها قد تناولتموها في نقاشكم ولها أبعاد سياسية، حضارية، اقتصادية وثقافية، فهي مترابطة بعضها مع بعض، وحلها ينبغي أن يترابط، وأول شيء فصل السلطات، أما الرقابة فجيد لكن بدون سلطة بين يديها كيف ستعمل؟

عدنان أبو الحمص / موظف في جامعة بيرزيت

أؤكد على ما قاله د. حربي في توصيف الباحثين. الصورة التي عُرضت سلبية ولا تعكس الحقيقة. أنا محاسب وأتحدث من واقع تخصصي، فانظروا لما جرى في وزارة المالية، إصلاح واحد فقط، وَضَع كافة الرواتب في البنوك، هل هذا قليل؟ ونال وزير المالية عليه التقدير من البنك الدولي وصندوق النقد. وزارة التربية والتعليم نالت التقدير أيضاً من اليونسكو وغيرها كأفضل تخطيط في حالة الطوارئ، و١٥٠٠ خبير فلسطيني يعدون المنهاج، فهل كل هذا قليل؟ وقبل أن أنتقل للقضية الثانية، مشكلتنا ليست في القوانين (الضريبة مثلاً) لكن في تطبيقها وهذا يشمل كل القوانين.

القضية الثانية مرتبطة بالأولى إذ يجب العمل على سيادة القانون على الجميع في كل شيء (الحوافر، الرواتب، العلاوات..).

ماهر الداودي / الممثلة النمساوية

في العام ٩٨ أو ٩٩ أعد بحثٌ بعنوان local report in intuitional reform فيه معظم التوصيات التي نتحدث عنها الآن، ومع ذلك لا زلنا في ٢٠٠٣ نتحدث في الموضوع نفسه! أقترح أن يُقرأ التقرير ويطبق. وتوصيتي أن تتشكل لجان خاصة بكل مناحي الإصلاح الإداري لمعالجتها.

ناصر أبودلهوم / وزارة الحكم المحلي

أولاً: كلنا من الحزب الحاكم ولم نأتي لجلد السلطة بل للنقد بهدف التصويب. الإشكالية لا تكمن بتوقعات أوعمار للتوظيف، بل كيف نتعامل نحن مع الهيكلية. هذا أولاً.

ثانياً: يجب أن يكون لدينا وسائل تقييم علمية. ما لدينا الآن أن الرقابة تتعامل بمنطق الجاسوسية. نريد إعادة بناء للرقابة العامة، فمسئول الرقابة العامة لدينا غير مؤهل وبالتالي فالرقابة معطلة. والحل دوائر رقابة في داخل الوزارات.

ثالثاً: يجب أن يكون لدينا نظام محترم لعملية اختيار الموظفين للتأهيل والتدريب، كي لا تبقى محكومة بمزاج المدير والمسئول.

رابعاً: ما الأساس العلمي للتقرير أن لدينا تضخم وظيفي؟ منذ سنتين ونحن في الحكم المحلي نطالب بتوظيف مهندس مشاريع ولا يوافقون. بنينا مركز صحي في نعلين كلفنا ١٥٠ ألف دولار وليس لدينا أطباء لافتتاحه! فأين التضخم الوظيفي؟

نتالي حمدان/ هيئة شئون المنظمات الأهلية

النظام السياسي سبق السلطة فجاءت الأخيرة انعكاس له. وعليه التغيير يجب أن يطال النظام، والمدخل فصل مؤسسات السلطة عن النظام السياسي فصلاً تاماً، بحيث تغدو المؤسسات مبنية وفق أصول مهنية بحثة.

د. مجدي المالكي

البرنامج لهذا المشروع حافل وأقول هذا حتى لا تغرقوا في نقاش كل شيء اليوم. سيكون لدينا ورش متخصصة تطل العديد من الجوانب المرتبطة بالإصلاح.

أسامة البسط

أتكلم للمرة الثانية مع الاعتذار. الأولوية في التنمية هي لدور الشباب الذين يشكلون ٦٠٪ من المجتمع. والأهم أن يصل ما ناقشناه اليوم وتوصلنا إليه من توصيات للمعنيين، للتشريعي مثلاً. أما الإصلاح فيجب أن يعالج بعمق وروحية وطنية ارتباطاً بموضوعة التنمية، كما يجب مأسسة العلاج (دور القطاع الخاص، العام والأهلي) ولتكن خطة خمسية أو عشرية...