

الفصل الاول  
{ التسيب الإداري }

- التعريف بالمصطلحات
- التسيب الإداري
- مفهوم التسيب الإداري
- مظاهر التسيب الإداري
- أسباب التسيب الإداري

## التعريف بالمصطلحات:-

هناك بعض المصطلحات التي سيتكرر استخدامها في هذا البحث ومن المناسب أن نحدد ماذا يعنى بكل مصطلح، حتى يستطيع من يقرأ البحث الحصول على فكرة واضحة عن الدراسة ونتائجها وبالتالي إزالة أي غموض أو سوء فهم قد يحدث نتيجة عدم تحديد المفاهيم أو المصطلحات.

## التسيب الإداري:-

التسيب لغة هو كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هدى وبدون ضوابط أو محددات تحكم تصرفه أو حركته ، ونحن نستخدم هذه الكلمة كثيراً في حياتنا العملية، بل أننا قد نستخدمها يومياً ، مثل أن تطلب من الطفل أن يترك أخاه الأصغر يلعب حراً أو نأمره بترك أخيه (سيب خوك) وقد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين بحيث تشير إليه بالسائب ( سائب ) أو ( هامل ) وقد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تلد عدد كبير من الحيران بحيث يتركونها حرة فلا يخلبونها أو ينحرونها بل تترك حرة في الصحراء حتى تنفق ، وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى { ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون } المائدة (105) .

أما لو أضفنا إلى كلمة ( تسيب ) كلمة أخرى هي كلمة ( إداري ) فأنها تكون بصدد تعريف اصطلاحي لمفهوم التسيب يختلف قطعاً عن فكرتنا عن هذا المفهوم المستمد من المعنى اللغوي وأن كان لا يبتعد عنه كثيراً ، فالتسيب الإداري يمكن تحديده " بأنه الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل . (1) "

ومنها نستخلص بأن المصلحة المتسببة إدارياً هي تلك المصلحة التي:

- لا يوجد لها تنظيم أدارى محدد.
- عدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات .
- لا سجلات وملفات منظمة .
- ليس لها نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات.
- لا أساليب ثابتة للاختيار والتعيين والترقية المستتبب بأنه ذلك الموظف الذي لا يحترم مواقيت الحضور والانصراف ويخرج من عمله متى شاء.
- لا تتقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

، التسيب الإداري في الوظيفة العامة ، أسبابه ، آثاره ، معالجته ، ( طرابلس / د . ن ، 1993 ) ، ص . محمد على يونس (1)

## مفهوم التسبب الإداري

إن التخلف في كثير من دول العالم هو تخلف أداري قبل كل شيء سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية.

فالإدارة الجديدة تترك أن طباعات قوية في أعمال الدولة ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرزها في مختلف الأنشطة التي تمارسها ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا فالتطور الحاصل فيها يرجع إلى التقدم الإداري .

فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الأعمال والمعاملات التي تقدم إلى الموظفين فيها ، وبالتالي فمن الضروري التركيز على هذه الناحية ألا وهي الناحية الإدارية في الدول من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يأوله كل مواطن فأني إهمال في الإدارة يؤدي إلى التسبب الإداري.

التسبب الإداري يرتبط في الإدارة بمسألة الغياب و التأخير عن العمل ويشمل التسبب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات العامة بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية .

ويمكن تعريف التسبب الإداري بأنه ( إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل ).<sup>(1)</sup>

وقد ساهم في ظاهرة التسبب الإداري وارتفاع معدلاتها ترك الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي بسبب اضطرارهم للخروج إلى الأسواق ومراكز التوزيع لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزم المواطن بالحصول عليها.

وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات جدوتهم وخبراتهم بحيث تسمح لهم بإنجاز الأعمال المناط بها إليهم وكذلك عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

بشير الغرياني وآخرون ، دراسة مقدمة من المؤتمر المهني للخدمة الاجتماعية عن التسبب الإداري ، طرابلس - 1988 .<sup>(1)</sup>

## مظاهر التسبب الإداري

من أهم مظاهر التسبب الإداري هي:

أولاً/ الغياب:

يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسبب وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صورة مثلاً:- عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي ، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة ، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل .

وفي جميع المواقف التي سبق الإشارة إليها نجد أن العمل المطلوب لا ينجز ويؤدي الغياب إلى تراكم الأعمال شيئاً فشيئاً ويترتب على ذلك العلاقة السيئة بين المواطن والمصلحة حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له وتدب الكراهية بينه وبين الموظف ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة على الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة أو اللجوء إلى المعارف والأصدقاء وأخيراً الأجهزة المسؤولة ذات العلاقة .

ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لانهاية لها ذلك أن المواطن الذي يتردد على مكتب ولا يجد الموظف المختص به قد يكون هو الآخر موظف هناك من يتردد على مكتبه في غيابه ، وهكذا فإن كل موظف غائب يكون سبب في غياب موظف آخر في حلقة لانهاية لها .

أما أسباب الغياب فهي عديدة متنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان والمكان المحددين أو حدوث توعك صحي للموظف أو أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب ، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية كالمصالح الشعبية الرسمية والأسواق وفروع المنشآت الإنتاجية والمستشفيات والمدارس .. وغيرها من المؤسسات التي يرتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة ويضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها .

كان الغياب بأوجهه المتعددة موضع اهتمام مستمر من قبل الجهات المسؤولة بالجمهورية " حيث صدرت العديد من المناشير عن اللجنة الشعبية العامة للرقابة الإدارية تجتهد في التقليل من هذه المشكلة ، كذلك عن طريق حملات الرقابة التي يقوم بها أعضاء الرقابة باستمرار على المصالح الإدارية المختلفة وتسجيل أسماء الموظفين المتغييبين واتخاذ إجراءات جزائية بشأنهم مثل الإنذار والخصم .

ورغم كل المحاولات التي بذلت لعلاجها إلا أنها لم تأتي بنتيجة ، فالظاهرة مازالت متشعبة في هذا المجتمع.

## ثانياً / تضخم العمالة بالجهاز الإداري :-<sup>(1)</sup>

يعتبر تزايد أعداد العاملين بقطاع الخدمات ومنها الإدارة العامة ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى وينتج ذلك من التغيير الكبير في دور الدولة في المجتمع و اتساع نطاق تدخلها وزيادة الخدمات المطلوبة منها كماً وكيفاً ولجميع فئات المجتمع بدون استثناء والجماهيرية كأى دولة أخرى معاصرة توجب على الإدارة العامة فيها أن تتحمل عبئ التنمية والتسيير على جميع المستويات وفى كل قطاعات المجتمع ، وقد ترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً رغم كل المحاولات للحد من هذا التضخم بكل الوسائل الممكنة والمتاحة .

## ثالثاً/ إهمال برامج التدريب :-

إن الحديث عن التدريب لا بد وأن يتضمن الإشارة ألي إهماله يشكل سبباً للتسيب الإداري وهو أيضاً نتيجة من نتائج التسيب ،فهو سبب من أسباب التسيب لأن الموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفية كما ينبغي وبالتالي يصبح عامل من عوامل التسيب الإداري إما أنه نتيجة من نتائج التسيب ذلك أن هبوط مستوى الأداء الإداري ينصرف أيضاً على برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها في الرفع من مستوى الأداء . ( 2 )

1) جهاز الرقابة الإدارية - التقرير السادس والعشرون ، سنة 1985 ، ص 79

2) التسيب الإداري في الوظيفة العامة ، أسباب ، آثاره ، معالجته ، ( طرابلس / د . ن ) ، سنة 1993 ، ص . محمد على يونس

## أسباب التسيب الإداري

والصعوبات التي تتعرض إليها الشركة

### أولاً / مشاكل إدارية :-

هناك مشاكل إدارية تعترض تطبيق الإدارة وتتنحصر أهم هذه المشاكل في الأمور الآتية:

- 1) عدم وجود أسلوب أداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع.
- 2) عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام واضطر أد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- 3) انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
- 4) انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.
- 5) عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني .
- 6) عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفي غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة ، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي ألي عدم تطور الإدارة ألي الأفضل.

### ثانياً / مشاكل تنظيمية :-

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفاً عاماً أو هدفاً إستراتيجياً، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف.

أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها.

- 1) عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- 2) التعارض أحياناً بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.

### ثالثاً / مشاكل اجتماعية :-

إن اغلب الأفراد بالمواقع المختلفة يميلون ألي وجود مسئول لتنظيم

وتسيير العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة التقليدية. فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة ، وهذا يحتاج

ألي فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية :

- 1) السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز أداري.

- ( 2 ) استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.
- ( 3 ) الاعتماد على الغير والاتكالية في كافة الأمور.
- ( 4 ) انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة تتمثل في الآتي:-
- الوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

#### رابعاً / مشاكل قانونية :-

- تبين أن هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام يتمثل في الآتي:-
- ( 1 ) عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة .
- ( 2 ) عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة تبين أيضاً من أن هناك الكثير من قواعد قانون الخدمة المنظم للوظيفة العامة التي لا تنسجم والإدارة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :-
- من حيث الترتيب الحالي للوظائف.
- تقارير الكفاية وعدم وجود حوافز.
- الجزاء التأديبي.

#### خامساً / مشاكل فنية :-

- هناك بعض المشاكل الفنية المترتبة فيما يلي :
- ( 1 ) عدم التدريب للرفع من الكادر الوظيفي.
- ( 2 ) قلة الآلة (الميكنة الإدارية)
- وباختصار يمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي: (1)
- ( 1 ) غياب الرقابة الذاتية.
- ( 2 ) ضعف التدريب والتأهيل .
- ( 3 ) عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- ( 4 ) عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية .
- ( 5 ) ضعف الرقابة الشعبية وانعدامها في بعض الأحيان.
- ( 6 ) عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- ( 7 ) قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.

- ( 8 عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
- ( 9 ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.
- ( 10 كثرة المنازعات بين العاملين في بعض الوحدات الإدارية .
- ( 11 سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر لها.



## حالات التسبب الإداري :

نجد أن الأجهزة الإدارية قد تحولت في بعض الدول إلى أجهزة مكتبية ونتج عن ذلك ازدياد عدد أفرادها دون وجود مبرر اقتصادي بها الأمر الذي تسبب في عدم تحقيق القدرة الإنتاجية وزيادتها بالشكل المراد الوصول إليه وقد ازداد تدخل الدولة في جميع النشاطات الأمر الذي زاد من الأجهزة الإدارية مع عدم الحاجة إلى البعض منها مما ينتج عنه تكوين أجهزة إدارية بيروقراطية تنام على حساب الكفاءة الإدارية أدت إلى تخلخل معدلات الأداء في الوحدات الإدارية الخدمية والإنتاجية ، وترتب عليها تدني مستهدفات الإنتاج وخلق نوعا من الارتكاب والقصور .  
ويمكن أن نبين حالات التسبب الإداري في الآتي على سبيل المثال: (1)

### أولاً : عدم مراعاة الإنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة :

وهو ما يعبر عنه بالتخلخل في مستويات الإدارة والتي تشد من منطلقات خطط التحول والإنماء وتجعل الجهاز الإداري لا يخدم المواطنين وهذا الأمر يتسبب في إحباط لدى المواطنين نتيجة عدم إنجاز معاملاتهم بالسرعة والجودة المطلوبة .

### ثانياً : عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال:

وهي إحدى مظاهر التسبب الإداري بحيث يكون الموظف بمكتبه ولكنه لا يقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها ولكن يضيع الوقت في أعمال أخرى لا تتعلق بالعمل.

### ثالثاً : الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي :

إن غياب الموظفين وتركهم لأعمالهم أثناء الدوام يشكل ظاهرة خطيرة أدت إلى التسبب في الوحدات الإدارية وبالتالي تأخر الأعمال عن مواعيدها المطلوبة وعدم الإنتاج بالكفاءة والكمية المطلوبة.

### رابعاً : عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية:

هناك بعض الموظفين في الوحدات الإدارية لا يراعون عند أدائهم لأعمالهم عدم وقوع مخالفة القوانين واللوائح والإهمال في تطبيق هذه القوانين بالصورة الصحيحة وهذا يؤدي إلى التسبب ، وهذه بعض الحالات التي تعتبر الأساس الذي يشكل ظاهرة الإداري التي تفشت في معظم الأجهزة الإدارية مما تسبب في تعرقل الإنتاج وعدم كفاءته له وعدم تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المطلوب .

ص . 87 - 86سمية الربيعي ، وآخرون . بحث في التسبب الإداري ، ( طرابلس / د . ن ) ، لسنة (1)

## الفصل الثاني

{آثار التسبب الإداري}

- الآثار الاقتصادية

- الآثار الاجتماعية

- آثار إدارية

- آثار تكنولوجية

## آثار التسبب الإداري:-

الآثار التي يمكن أن تنجم عن وجود واستمرار التسبب الإداري ، سواء على مستوى الإدارة العامة فقط ، أم على مستوى الإدارة ككل بما في ذلك القطاع الاشتراكي ، والمظاهر المختلفة للتسبب الإداري بشكل مجرد ومقطوع الصلة بمكوناته المختلفة .

فغياب الموظف عن أداء وظيفته أو مجاملة صديق أو قريب في قضاء حاجته لن تؤدي إلى شئ هام في الأمر ، لكن يبدو لي أن الأمر ليس بهذه البساطة والتجريد وأنا لو تتبعنا آثار التسبب الإداري فسنجد أن آثار كبيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق آخر من عوائق التقدم الاجتماعي فهناك بعض الآثار المترتبة فيما يلي :-

## أولاً/ الآثار الاقتصادية :-

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها والنوطة بها لعل أهمها ما يلي :

(1)ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق موازنة الشركة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وأنتاج ، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الشركة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الإسراف في القرطاسية والأدوات المكتبية والاستهلاك الغير عادي للأصول المختلفة مثل السيارات والآت الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها .

(2)إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب المواطن مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر الساعات طوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع هدرأ .

(3)عدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الشركة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن ، فكثيراً ماتتعثر خطط الشركة لاسباب فنية ترجع الى الإدارة.

(4)يظهر تأثير التسبب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والانتاجي والخدمي ، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولايراعى في إصدارها الطوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم ، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك في جانب والتخلخل في جانب آخر ، وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للارباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشدد في سبيلها كل الجهود والامكانيات .

## ثانياً/ الآثار الاجتماعية :-

من ابرز الآثار التي يمكن أن تنجم من استمرار التسبب الإداري بمظاهره المختلفة ما يلي :-

(1) استمرار سيطرة الإنسان الاجتماعية التقليدية " النظم الاجتماعية " على الفرد والجماعة بالمجتمع ، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته ، ( بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات القررة يتم بنفس الطريقة ) .<sup>(1)</sup> فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه ، وبالتالي مزيد من الترسخ لهذا الدور الجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن تزداد الإنسان التقليدية قوة واستمرارا ورسخوا على حساب القوانين والنظم الرسمية.

(2) عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحاً في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسبب وفق النظم المعتمدة والتي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف ، فإن خلاهاماً سيحدث في تحقيق مستهدفات الوظيفة .

وقياساً على هذه الحالة يمكن أيجاد العديد من المناسبات التي لا يتوفر فيها تكافؤ فرص بين جميع المواطنين مثل قروض المصارف لغرض البناء والحصول على بعنة تدريبية وغيرها من الحالات التي يتم فيها الانتقاء بدون أتباع الروتين الرسمي المحدد

. محمد عثمان ، وآخرون . تسبب العاملين ، ( طرابلس / دن ) ، لسنة- ، ص (1)

ثالثاً/ آثار إدارية :-

- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (1) :

يرتبط هذا الأمر بمسألة الاختيار والتعيين بالوظيفة العامة ، فكلما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات كلما أدى ذلك إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ويمكننا أن نلاحظ بخصوص هذه النقطة ما يلي:-

(1) نص القانون الخدمة المدنية رقم 55 لسنة 1976 م وهو المطبق الآن ، نص في المادة رقم 19 على إجراء امتحان للموظف المراد تعيينه ، وقد صدرت عن اللجنة الشعبية العامة لائحة الامتحانات لشغل الوظائف العامة سنة 1977 م قد نظم كل من القانون واللائحة والطريقة التي يتم بها الإعلان عن الوظائف الشاغرة وطريقة إجراء الامتحان والأولوية في التعيين المترتب عليه وغيرها من الإجراءات التي قد تضمن الاختبار بناء أعلى الجدارة.

(2) نظراً لالتزام الدولة بتعيين خريجين الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية والمهنية بمجرد تخرجهم ، ونظراً لزيادة الأعداد التي تتخرج كل عام ، أصدرت اللجنة الشعبية العامة قرار بإيقاف التعيين بالامتحان ، وأن يقتصر التعيين على الخريجين الذين يتم تعيينهم بدون امتحان وفق نص قانون الخدمة المدنية.(2)

. 17 ، ص 1991 اللجنة الشعبية العامة للرقابة - التقرير السنوي ، ( طرابلس ) ، لسنة (1)

. 19 ، ص 1990 اللجنة الشعبية العامة للرقابة - التقرير السنوي ، ( طرابلس ) ، لسنة (2)

## النتائج:-

تتولى إدارة شؤون العاملين الاختصاصات التالية :

- 1-الإشراف على إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الإدارة .
- 2-العمل على تبسيط طرق وأساليب العمل بالإضافة إلى تنسيق وتوزيع العمل بين كافة الأقسام .
- 3-تحديد احتياجات الشركة من القوى العاملة والإشراف على إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتوعية الإدارية وتنمية القوى العاملة ووضع البرامج التدريبية .
- 4-الإشراف على كافة الإجراءات المالية من رواتب وترقيات وغيرها .
- 5-الإشراف على الأعمال الإدارية من بريد صادر ووارد وطباعة ومحفوظات وغيرها .
- 6-إعداد التقارير الدورية الخاصة بالشؤون الإدارية والعاملين .
- 7-الإشراف على إجراءات التوريد والحركة والصيانة بالشركة وتمارس هذه الإدارة وظائفها من خلال

الأقسام التالية :

- 1-قسم شؤون العاملين والتدريب .
- 2-قسم العلاقات والشؤون العامة .
- 3-قسم المشتريات والمخازن .
- 4-القسم المالي .

## التوصيات :-

- 1-أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يحافظ على مواعيد العمل الرسمية وأن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته .
- 2-أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر وذلك في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها .
- 3-أن يتعاون مع زملائه وأن يحسن معاملة رؤسائه وزملائه ومرؤوسين وأفراد الجمهور .
- 4 - أن يحول أثناء قيامه بوظيفته دون وقوع مخالفة للقوانين واللوائح والنظم السارية أو إهمال في تطبيقها.