

تقييم إدارة القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية المصرية في

ظل قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016م

Evaluation of the management of administrative leadership in Egyptian governmental organizations under the Civil Service Law No. 81 of 2016

رفاعي القرني محمد السبع *

refai.mohammed@must.edu.eg

ملخص:

هدفت الدراسة إلى البحث عن الطريقة المثالية لإدارة القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية في مصر. واعتمدنا على دراسة ميدانية، بغرض قياس تصورات القيادات تجاه تطبيق نظام إدارة القيادات الإدارية في ظل القانون رقم 81 لسنة 2016 م. وزع عدد 302 استبيان على قيادات الجهاز الإداري. واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في رصد واقع تطبيق نظام إدارة القيادات الإدارية في ظل قانون الخدمة المدنية،

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية تواجه مجموعة من التحديات أهمها، أنه لا يوجد إطار جدارات للمفاضلة بين المرشحين. كما أن تشكيل لجان اختيار القيادات الإدارية بقرار من السلطة المختصة قد يقلل من الاستقلال والحيمة في عملية الاختيار. وتوصلت الدراسة الميدانية إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية لتصورات القيادات حول نظام الاستقطاب والاختيار لصالح الإناث.

* مدرس إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

أما بالنسبة للتطوير والتحفيز والقانون رقم 81 لسنة 2016م، فكانت هناك فروق دالة إحصائية لصالح الذكور .

الكلمات المفتاحية: القيادات الإدارية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء .

Abstract:

The study aimed to search for the ideal method to manage administrative leadership in governmental organizations in Egypt. A field study was conducted to measure leaders' perceptions towards the implementation of the administrative leadership management system under Law No. 81 of 2016. A total 302 questionnaires were distributed to the leaders of the administrative apparatus. The study relied on the descriptive analytical approach in monitoring the reality of the application of the administrative leadership management system under Law No. 81 of 2016.

The study concluded that the management of administrative leaders in government organizations faces a number of challenges, the most important of which is the lack of a competency framework for comparing candidates. Furthermore, the formation of selection committees for administrative leaders by decision of the competent authority may reduce the independence and impartiality of the selection process. The field study found a statistically significant difference in leaders' perceptions of the recruitment and selection system in favor of females. Regarding development, motivation, and Law No. 81 of 2016, there were statistically significant differences in favor of males.

Keywords: Senior civil servants, Recruitment, Selection, Training, Performance Evaluation.

مقدمة:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين مجموعة من التحديات في مجال الإدارة الحكومية تتبع من التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، كان من أهمها تغيير دور الدولة الذي أدى إلى اتساع مؤسسي لمنظومة الحكم والإدارة، والتأكيد على أدوار فاعلين جدد لمشاركة الدولة وجهازها الإداري في عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة كالمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، وكثر الحديث عن الحاجة إلى جهاز إداري يعمل بكفاءة عالية وتكلفة أقل. وقد استجبت هذه التغيرات وما خلفته من تحديات أن تتغير الخدمة المدنية لتستجيب لها من خلال الاعتماد على موارد بشرية أكثر كفاءة. وفي ظل هذه التغيرات شهدت الخدمة المدنية تغيراً كبيراً وشددت بقدر أكبر على تنمية القيادات الإدارية لتصبح قادرة على إدارة التغيير.

وتتمثل القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية في شاغلي الوظائف العليا غير السياسية في الخدمة المدنية والتي تلي منصب الوزير. وتحظى هذه القيادات بأهمية خاصة، وذلك لدورها في تطوير المنظمات الحكومية. وبالتالي، فإن الاهتمام بهذه القيادات يعكس مدى مهنية الخدمة المدنية واحترافها، ويمثل مؤشراً مهماً في معرفة نوعية الجهود المبذولة من قبل هذه القيادات في تطوير المنظمات الحكومية. وفي هذا الإطار وضعت عدة من الدول لاسيما المتقدمة أطر منظمة لاستقطاب واختيار وتطوير وتحفيز هذه القيادات، مع إنشاء مؤسسات لتنمية مهارات أعضائها الحاليين ولتحديد قيادات المستقبل ورعايتها في المرحلة المبكرة، مع تحديد ملامح الكفاءة المستقبلية للقيادة من خلال إطار جدارات يتضمن الجدارات المطلوبة في هؤلاء الأفراد.

وفي مصر حاول المشرع أن يواكب الاتجاهات الحديثة في شغل الوظائف القيادية لتأسيس قيادات احترافية وابتكارية تكون قادرة على إدارة التغيير، فأصدر قانون شغل الوظائف القيادية رقم 5 لسنة 1991م، والذي عدلت لائحته التنفيذية بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 781 لسنة 2010م، ثم جاء قانون الخدمة المدنية رقم 18 لسنة 2015م بديلاً لقانون العاملين المدنيين رقم 47 لسنة 1978م وقانون شغل الوظائف القيادية رقم 5 لسنة 1991م، وأوقف العمل به وأصدر قانون الخدمة المدنية الحالي رقم 81 لسنة 2016م.

وبالتالي يثار التساؤل حول ما الجديد في القانون الحالي فيما يتعلق بإدارة شاغلي وظائف كبار موظفي الخدمة المدنية في مصر، ومدى تحقيقه ميزة تنافسية مستدامة لهذه الوظائف لتعزيز الثقة في الإدارة الحكومية، فعلى الرغم من أن نظام توظيف القيادات الإدارية في مصر يؤكد على أهمية الجدارة كمعيار للتوظيف، إلا أن البعض يرى أن الممارسة الفعلية تثبت أن هذا المعيار لا يعمل به في شغل هذه المناصب، مع الالتزام الشكلي بالأطر التي استحدثها هذا النظام.

وأنه على الرغم من أن هذا النظام يفسح المجال أمام دخول عناصر من خارج الخدمة المدنية، إلا أن بعض المنظمات لا تزال ترفض هذه الفكرة على اعتبار أن هذه العناصر تنقصها الخبرة اللازمة (إسماعيل، 2015). ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى البحث عن الطريقة المثالية لاستقطاب واختيار القيادات الإدارية المصرية، والحصول على المعرفة والفهم بشأن استراتيجيات إعدادها.

الإطار العام للدراسة

الدراسات السابقة:

سعى الباحث إلى الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج. وخلص الباحث إلى تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين كما يلي:

المحور الأول: دراسات تناولت مصادر ومعايير توظيف القيادات الإدارية

ألقى تيفي (Tev, 2016) في دراسته الضوء على مصادر ومعايير توظيف كبار موظفي الخدمة المدنية في روسيا الاتحادية. واعتمدت الدراسة على قاعدة بيانات السيرة الذاتية كمصدر لجمع البيانات لعدد 575 موظف من المديرين العامين في الدوائر الاتحادية. وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود تنوع في مصادر توظيف هذه القيادات، إلا أن هناك هيمنة لاتجاهات التوظيف الداخلي وأن المصدر الرئيس لكوادر القيادة هو الهياكل الإدارية. وعلى الرغم من أن هناك سيطرة كبيرة للعسكريين على القيادات، إلا أنه في الهياكل الاقتصادية كان هناك إضفاء للطابع التكنوقراطي في اختيار هذه القيادات.

وعرض أبريو نونيس (Abreu Nunes, 2012) في أطروحته معايير ومصادر توظيف القيادات الإدارية في دولة البرتغال من المديرين العامين. وتوصلت الأطروحة إلى أن هناك غلبة للمعايير المهنية (الجدارة) في اختيار القيادات الإدارية. وأن هناك غلبة لمصادر التوظيف الداخلي، وكان متوسط أعمار القيادات الإدارية هو 40 عامًا، وذلك تماشيًا مع متوسط أعمار القيادات الإدارية في الدول الأوروبية. وكان لخريجي جامعة لشبونة الأغلبية في هذه القيادات، مع وجود هيمنة لخريجي كليات القانون والهندسة والاقتصاد على هذه القيادات. وعن الناحية الاجتماعية لهذه

القيادات، فقد توصلت الأطروحة إلى أن نسبة المرأة تمثل 25% من القيادات. وخلصت الأطروحة إلى أن الإدارة المركزية نجحت في فرض منطق من المهنية والجدارة في توظيف القيادات.

وفي الإطار نفسه هدف الدرابكة (2009) من أطروحته إلى تقييم معايير ومصادر توظيف القيادات الإدارية في الخدمة المدنية الأردنية من الأمناء العاميين والمديرين خلال الفترة 1984م-2006م. وتوصلت الأطروحة إلى اعتماد الحالة الأردنية على معايير غير موضوعية وبعيدة عن تحكيم الجدارة في اختيار القيادات الإدارية، فعلى الرغم من أن قانون الخدمة المدنية ينص على أن الإعلان هو الأسلوب الوحيد لشغل الوظائف القيادية الإدارية، إلا أن الأقدمية هي الأساس في شغلها. كما كانت الوساطة والاعتبارات السياسية معايير حاکمة، وكذلك تواضع البرامج التدريبية وضعف استراتيجيات تنويع المعارف والمهارات وضعف استراتيجيات إعداد الصف الثاني كلها عوامل طارئة ولا تشجع على استقرار هذه الفئة وبنائها، والتي فقدت حماسها للتغيير وغاب النموذج القدوة لباقي الموظفين.

وأيد إسماعيل (2015) في دراسته هذا الاتجاه، حيث قدم تقييمًا شاملاً لنظام شغل الوظائف القيادية المدنية في المنظمات الحكومية في مصر في ظل قانون القيادات رقم 5 لسنة 1991م والمعدل بالقرار الوزاري رقم 781 لسنة 2010م وذلك لتحقيق ميزة تنافسية ومستدامة للوظائف القيادية المدنية. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم التغيرات التي أتت بها هذا القانون هي، قيام السلطة المختصة في كل هيئة عامة أو وزارة بإصدار قرار بإنشاء لجنة من الخبراء مهمتها تقييم المرشحين لشغل الوظائف القيادية على أساس أعلى الدرجات وفقاً لتقييم معارف ومهارات المرشحين. وأصبح الأسلوب الوحيد لشغل الوظائف القيادية هو الإعلان في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار، وعلى الموقع

الإلكتروني للجهة، كما أصبح اجتياز التدريب المقرر شرطاً لشغلها، وإن كان لا يغير من ترتيب المرشح عند الاختيار. وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن قانون القيادات رقم 5 لسنة 1991م يعد تطوراً كبيراً في نظام شغل الوظائف القيادية المدنية، إلا أن الممارسة الفعلية أثبتت أن الأقدمية لا تزال هي المعيار الأساس في الاختيار لشغل هذه الوظائف، مع الالتزام الشكلي بالأطر التي استحدثها هذا القانون.

المحور الثاني: دراسات تناولت جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية

ألقت دراسة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، 2001) الضوء على التوجهات العامة في تطوير القيادات الإدارية في الخدمة المدنية في الدول أعضاء المنظمة. وكان من أهم هذه التوجهات تطوير استراتيجيات شاملة لتطوير القيادات بدءاً من الاستقطاب والاختيار ومروراً بالتطوير والمحافظة على القيادات من إغراءات القطاع الخاص، فقد بدأ العمل بنموذج لتكوين القيادة في المملكة المتحدة، والذي يتضمن ملف تعريف الجدارات لهؤلاء القادة.

ومن هذه التوجهات أيضاً إنشاء مؤسسات جديدة لتطوير الكوادر مثل إنشاء مركز دراسات الإدارة والسياسة (CMPS) في المملكة المتحدة في عام 1999م، مع ربط التدريب الإداري بتطوير القيادات. وتضمنت الدراسة أيضاً خطوات استراتيجية لتطوير القيادات كان من أبرزها تحديد الجدارات المطلوبة في قادة المستقبل.

وانفق (Halligan, 2013) مع الاتجاه السابق المتعلق بتطوير القيادات الإدارية في الخدمة المدنية من خلال اعتماد نقاط مركزية أو إنشاء لجان مركزية تتولى هذه المهمة. وتوصل هاليجان إلى أن محور التطوير في أستراليا هو لجنة الخدمة العامة والتي أنشئت عام 1987م، والتي طورت إطاراً يحدد الجدارات المطلوبة في القيادات، مع وضع البرامج اللازمة لتنمية قدراتها والتي تركز على تطوير القيادة الاستراتيجية، وكان من أهم هذه البرامج البرنامج التوجيهي للمعينين الجدد، مع تطوير

نهج استراتيجي لتطوير القيادات يتضمن تحديد الفجوة بين مستوى المهارات الحالية والمستوى المطلوب.

وتعرضت دراسة لمكتب مجلس وزراء المملكة (UK Cabinet Office, 2001) للكشف عن معوقات إعداد القيادات الإدارية في الخدمة المدنية في المملكة المتحدة. وحاولت الدراسة إبراز التحديات التي تواجه القيادات. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم هذه التحديات تلك الناشئة عن مطالب تحديث الخدمات الحكومية وتوجيهها نحو رغبات المواطنين بخدمات تماثل ما يقدمه القطاع الخاص. أما عن التحديات الداخلية للخدمة المدنية، فتشير الدراسة إلى تحديين رئيسين هما، الاستقطاب الفعال للقيادات، وتطوير القيادات بشكل فعال. كما توصلت الدراسة إلى أن من المشكلات الخاصة بالقيادات، فهي ضعف القدرة على جذب القيادات والمحافظة عليهم. وأوصت الدراسة بتوفير القيادات الفعالة من داخل القطاع العام أو من خارجه مع تنمية القيادات بالاعتماد على أدوات التقييم الفعالة مثل تقييم الأداء 360 درجة.

وانتقدت (عوض، 2012) في دراستها مع الاتجاه السابق الخاص بالتحديات التي تواجه إعداد القيادات الإدارية في الخدمة المدنية في البلدان العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن الخدمة المدنية في البلدان العربية تعاني ضعفاً في المخصصات الموجهة لعملية التدريب لا سيما تدريب القيادات، وأنه لا توجد رؤية واضحة لتأهيلها وقد انعكس غياب هذه الرؤية على مضمون برامج التدريب. كما أن هناك غياباً للسياسات العامة المعنية ببناء القدرات. وأوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بالمنظومة الإدارية الحاكمة لوظائف القيادات وطرح معالجات تكفل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذه الوظائف في البلدان العربية.

وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي الوصول إلى المنهجية الملائمة لها. كما أن الدراسات السابقة شكلت للباحث خلفية مرجعية وعمقاً لدراسة موضوعية بشكل أكثر دقة. وتتفق الدراسة مع هذه الدراسات في أنها تتناول القيادات الإدارية في الخدمة المدنية من خلال كل ما تناولته الدراسات السابقة، حيث ركزت كل دراسة على جانب من جوانب الدراسة الحالية، فقد ركزت بعض الدراسات على مصادر ومعايير توظيف القيادات الإدارية في الخدمة المدنية. وأهتم بعضها بجهود بتحديدات إعداد القيادات. وتختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في إدارة القيادات في الخدمة المدنية في مصر من خلال إطار نظري وميداني.

مشكلة الدراسة:

في ظل ما شهدته الساحة العالمية منذ أواخر القرن العشرين من تطورات هائلة في بيئة الإدارة العامة، والتي كان لها انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية في كافة دول العالم، والتي أدت إلى قيام صانعي القرار في هذه الدول بتطوير البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية عامة والقيادات خاصة بدءاً من الاستقطاب والاختيار ومروراً بالتحفيز وبناء القدرات بما يؤسس لمنظومة إدارية رائدة تهدف إلى إيجاد قيادة احترافية قادرة على إدارة التغيير.

وعلى الرغم من الموقع الاستراتيجي للقيادات الإدارية في إدارة المنظمات العامة، إلا أن هناك الكثير من الجوانب التي ترتبط بالاستراتيجيات المتبعة في استقطابها واختيارها وإعدادها وتحفيزها وتقييم أدائها في مصر لا تزال يشوبها بعض الغموض. وأنه على الرغم من جهود الإصلاح التي شهدتها الخدمة المدنية والتي من أهمها، القانون رقم 81 لسنة 2016، إلا أن ما يشغل الباحث هو مدى تأثير هذه

الجهود على إدارة هذه القيادات كمكون رئيس للخدمة المدنية. ويمكن تجسيد المشكلة البحثية في التساؤل البحثي الآتي:

كيف تُدار القيادات الإدارية في الخدمة المدنية في مصر استقطابًا واختيارًا وتدريبًا وتقييمًا وتحفيزًا في ظل القانون رقم 81 لسنة 2016م؟

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف كما يلي:

1. فحص ما اشتملت عليه جهود ومحاولات إصلاح الخدمة المدنية في مصر ومدى شمولها للقيادات الإدارية خلال الفترة 2016م - 2023م.
2. تحليل نظام توظيف القيادات الإدارية في ظل القانون رقم 81 لسنة 2016م.
3. الخروج ببعض التوصيات حول إدارة القيادات الإدارية المصرية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تعد هذه الدراسة محاولة للإسهام في عملية التراكم العلمي، وذلك من خلال ما توفره هذه الدراسة من مراجعة الأدبيات والممارسات المتبعة في التعامل مع هذه القيادات في الدول المتقدمة ومن ناحية أخرى على الرغم من وجود بعض الكتابات حول القيادات الإدارية باللغة الانجليزية إلا أن هناك نقصًا على حد علم الباحث في الأبحاث والدراسات باللغة العربية حول هذا الموضوع في المكتبات العربية وخاصة في مصر، وحاولت هذه الدراسة القيام بذلك لسد هذه الفجوة في هذا المجال من البحث.

الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية أو العملية للدراسة في البحث عن الطريقة المثالية لاستقطاب واختيار القيادات الإدارية، والحصول على المعرفة والفهم

بشأن استراتيجيات تنميتها في الحالة المصرية بما يتلاءم مع البيئة المحلية مع تقديم بعض التوصيات حول إدارة كوادر وأفراد القيادات الإدارية المصرية.

فرضيات الدراسة:

تتطلق هذه الدراسة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تصورات القيادات حول نظام استقطاب واختيار القيادات الإدارية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تصورات القيادات حول استراتيجيات تطوير وتحفيز القيادات الإدارية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تصورات القيادات حول قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016م.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تصورات القيادات حول محاور الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

منهجية وحدود الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في رصد واقع تطبيق نظام إدارة القيادات الإدارية في ظل القانون رقم 81 لسنة 2016م، حيث فحصت المفردات الخاصة بإدارة القيادات الإدارية من خلال الإطار القانوني المنظم لهذه القيادات، وهو القانون رقم 81 لسنة 2016م، ولائحته التنفيذية.
- أعتد على نوعين من المصادر في جمع البيانات هما: المصادر الأولية من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية وذلك بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للدراسة. وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على الاستبيان، وذلك لبحث مدى توافق الواقع الفعلي في إدارة

القيادات الإدارية مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة. أما المصادر الثانوية، فتعتمد الدراسة على الأسلوب المكتبي من خلال مراجعة الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** بما أن الهدف من الدراسة هو التركيز على الدور أكثر من الوظيفة في تحديد القيادات الإدارية فإن ما تقصده الدراسة بالقيادات الإدارية لغايات الدراسة هم شاغلي وظائف الدرجة الممتازة والدرجة العالية ودرجة مدير عام موزعين على القطاعات الاقتصادية، وعددهم 8534 مفردة. وتجرى الدراسة على عينة من القيادات قدرها 368 مفردة.

- **حدود الدراسة:** تشمل الدراسة على بعض الحدود أهمها: الحد الموضوعي، حيث تقتصر الدراسة الحالية على تحديات إدارة القيادات الإدارية في ظل القانون رقم 81 لسنة 2016م. والحد البشري، فإن القيادات الإدارية هم شاغلو الوظائف الحكومية من الدرجة الممتازة والدرجة العالية ودرجة مدير عام، ممن يشغلون مناصب فعلية وليس ممن هم على درجات مساوية لها. وعن الحد الزمني، فتغطي الدراسة الفترة 2016-2023م.

- **مصطلحات الدراسة**

تعتمد الدراسة على مجموعة من المفاهيم كما يلي:

القيادة الإدارية: ويعرفها روبان "Rouban" (2007) بأنها، مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مناصب تتيح لهم اتخاذ قرارات مهمة للمؤسسة والمجتمع. **عملية الاستقطاب:** هي عملية جذب المواهب والكفاءات والخبرات المناسبة من المرشحين لشغل وظائف شاغرة لتحقيق أهداف المنظمة (OECD، 2001).

عملية الاختيار: يعرفها روبان "Rouban" (2007) بأنها هي تحديد المرشحين الأنسب لشغل الوظائف المعلن عنها من خلال تحليل خبراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة.

التدريب: هو نشاط مدروس ومنظم يهدف إلى نقل المعلومات لتحسين أداء الموظفين وتطويرهم أو مساعدتهم على تحقيق مستوى مطلوب من المعرفة أو المهارات التي تساعد الأفراد على أداء المهام بشكل أفضل (OECD، 2001).

تقييم الأداء: يعرفه روبان "Rouban" (2007) بأنه الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان من قوي ومكان من ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها. بعبارة أخرى هو قياس أداء الأفراد وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة معينة.

التحفيز: هو عبارة عن إثارة سلوك الأفراد بهدف تنمية الرغبة لديهم في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة (OECD، 2001).

الإطار النظري للدراسة

أولاً: تعريف القيادات الإدارية في مصر

حدد (القانون رقم 81 لسنة 2016) القيادات الإدارية في مصر في شاغلي وظائف المستويات الثلاثة التالية للسلطة المختصة والتي يرأس شاغلوها وحدات تنظيمية من مستوى إدارة عامة أو إدارة مركزية أو قطاعات، وما يعادلها من تقسيمات. وحدد (قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 35، 2019) بشأن معايير توصيف الوظائف القيادية في وظائف الدرجات الممتازة والعالية ومدير عام. وأطلق عليها بالمجموعة النوعية للوظائف القيادية. وللتفرقة بين المجموعة النوعية للوظائف القيادية ومجموعة الوظائف الاستشارية، أطلق قرار رئيس الجهاز المركزي

للتنظيم والإدارة على الأخيرة المجموعة النوعية للوظائف الاستشارية والتي ينقل إليها شاغل الوظيفة القيادية المنتهية مدة خدمته فيها وهي، استشاري قطاع واستشاري إدارة مركزية واستشاري إدارة عامة (قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 35، 2019).

ثانياً: إدارة القيادات الإدارية في ظل القانون رقم 81 لسنة 2016م.

استقطاب القيادات الإدارية

يؤكد (القانون رقم 81 لسنة 2016) على أن يكون شغل الوظائف القيادية بالتعيين عن طريق مسابقة يعلن عنها على موقع بوابة الحكومة المصرية أو جريدتين واسعتي الانتشار. وبالتالي يصبح الأسلوب الوحيد لشغل الوظائف القيادية هو الإعلان المفتوح. ويكون للعاملين بالوحدة ولغيرهم من خارج الوحدة أو من خارج الجهاز الإداري التقدم لشغل هذه الوظائف. ويكون الاختيار من خلال لجنة (تُشكل بقرار من السلطة المختصة) لمدة ثلاث سنوات يجوز تجديدها ثلاث سنوات بحد أقصى بناءً على تقارير تقييم الأداء.

وقد استثنى القانون الجهات ذات الطبيعة الخاصة مثل رئاسة الجمهورية، حيث جعل التعيين بها عن طريق الترقية بالاختيار، وذلك على أساس تقييم الأداء. كما ينص القانون في المادة رقم (18) على أن تُنشأ بكل وزارة ووظيفة وكيل وزارة دائم بالمستوى الممتاز لمساعدة الوزير في مباشرة اختصاصاته لمدة أربع سنوات. وحتى الآن لم تفعل وظيفة الوكيل الدائم في الهياكل الوظيفية للوزارات، إلا في بعض الوزارات مثل وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ووزارة التنمية المحلية.

وعن تجديد مدة شاغل الوظيفة القيادية المدنية، ينص (القانون رقم 81 لسنة 2016) على أنه إذا تقرر تجديد مدة شاغل الوظيفة القيادية تصدر السلطة المختصة

قرارًا بالتجديد له قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بخمسة عشر يومًا على الأقل. وحدد القانون انتهاء مدة شغل الوظائف القيادية بانقضاء مدة الثلاث سنوات ما لم يصدر قرارًا بالتجديد. كما تنتهي خدمة شاغلي الوظائف القيادية الذين يُقدم عنهم تقريران أداء متتاليان بمرتبة أقل من فوق المتوسط، فإذا كان شاغل الوظيفة القيادية من موظفي الدولة وانتهت مدته دون تجديد ينقل إلى وظيفة أخرى لا تقل في المستوى عن الوظيفة التي كان يشغلها من قبل، فإذا لم توجد وظيفة شاغرة تتخذ إجراءات استحداثها وتمويلها.

اختيار القيادات الإدارية في ظل القانون رقم 81 لسنة 2016م.

- معايير شغل الوظائف القيادية

يشترط (القانون رقم 81 لسنة 2016) لشغل الوظائف القيادية المدنية أن تتوفر صفة النزاهة بالمرشح، وأن يكون المرشح مستوفياً لشروط شغل الوظيفة وفقاً لبطاقة الوصف، مع حصول المرشح على التدريب المتطلب. وفي ظل هذا القانون يقيم المتقدمون المستوفون لشروط شغل الوظائف القيادية على أساس أربعة معايير حدد لكل منها مئة درجة كما يلي:

أ. القدرات العلمية، وتشمل الحصول على درجات علمية وإجادة لغات أجنبية، مع إجادة الحاسب الآلي، والاشتراك في إعداد البحوث والمؤتمرات. وأكد القانون على معيار الجدارة لشغل هذه الوظائف بوضع شرطين غاية في الأهمية فيمن يشغلها هما، المؤهل العلمي المناسب والخبرات العملية. ويجدر التأكيد على أهمية هذه الخطوة في سبيل تحقيق المهنية والتخصص.

ب. التاريخ الوظيفي، ويشمل تقارير تقييم الأداء والإنجازات التي حققها الموظف في حياته الوظيفية وسابقة أعماله في مهام مماثلة مع الوظيفة المتقدم إليها.

ج. المقترح التطويري الذي يقدمه المرشح للوحدة المعلنة. ويجب أن يتضمن هذا المقترح أهدافاً محددة وقابلة للتطبيق والقياس، مع وسائل تحقيقها. وتوفر الأمانة الفنية للجنة الاختيار كافة البيانات والمعلومات لكل متقدم لشغل الوظائف القيادية بما يسمح لهم بإعداد المقترحات التطويرية بجودة عالية.

د. السمات الشخصية، وتشمل مهارات القيادة وحل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات والإبداع، ومهارات الاتصال، والعرض، والإقناع.

ونص القانون على أن تراعي لجنة الاختيار طبيعة أعباء ومهام الوظيفة الشاغرة عند تقييم المرشحين، بشرط ألا تقل درجة المرشح في كل المعايير عن 70% من إجمالي درجة كل معيار، ويرجح المرشح الأصغر سنًا عند التساوي. وفي سبيل مواكبة التوجهات الحديثة في توظيف الصفوة من خلال تطوير إطار جدارات، فقد عقدت ورشة عمل بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والتي تم تنظيمها بواسطة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا "الإسكوا" (ESCWA) حول إعداد إطار عربي لجدارات الكوادر العليا (الإسكوا، 2019).

– أدوات اختيار القيادات الإدارية

وتختار القيادات الإدارية في مصر من خلال لجنة للاختيار والمقابلات وتختص هذه اللجنة باختيار المتقدمين لشغل هذه الوظائف، والنظر في تقييم أداء شاغليها عند التجديد. كما أنه في سبيل إرساء مبدأ الجدارة في تولي الوظائف بكل درجاتها أنشأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مركز تقييم القدرات والمسابقات الإلكتروني، والذي يعد اختبارات إلكترونية. ويتكون الاختبار من خمس مجموعات هي، المهارات السلوكية واللغات والمعرفة المهنية والمعرفة العامة والحاسب الآلي. وعن رؤية الحكومة بشأن المركز، وتعتمد الترقيات على تقييم المركز لكافة

المؤسسات الحكومية نظراً لدوره المهم كآلية محكومة لاختيار الأكفأ لشغل الوظائف العامة وللتقري (الشيخ، 2018).

تدريب وتقييم وتحفيز القيادات الإدارية

- التدريب: يشدد (القانون رقم 81 لسنة 2016) على ضرورة وضع منظومة تدريبية تضمن الارتقاء بمستوى موظفي الجهاز الإداري، وذلك من خلال نصه في المادة رقم (4) على إنشاء لجنة مختصة للموارد البشرية في كل وحدة إدارية، وتضم في عضويتها المتخصصين من خارج أو داخل الوحدة لاقتراح البرامج التدريبية. وفي هذا الإطار يعد المرشحون للوظائف القيادية بمركز إعداد القادة، ويشترط القانون التدريب السابق للمرشحين كلهم دون تأجيله.

- تقييم الأداء: وضعت (اللائحة التنفيذية للقانون، 2017) نظام 360 درجة أو ما يعرف بالتقييم الشامل، والذي يتضمن محوراً أو أكثر للتقييم مثل، تقييم الموظف لذاته وتقييمه من مرؤوسيه ومن الرئيس المباشر ومن زملائه في ذات الإدارة ومن جمهور المتعاملين مع الوحدة وذلك حسب طبيعة عمل كل وحدة. وأن يستند التقييم إلى معايير منها، السلوك والالتزام والإبداع. وفيما يتعلق بشاغلي الوظائف القيادية يضاف إلى المعايير السابقة القدرة على التخطيط والتوجيه والتنظيم والإشراف والرقابة وإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار.

- التحفيز: حاول (القانون رقم 81 لسنة 2016) معالجة بنود الأجور لتكون من بندين فقط هما، بند الأجر الوظيفي وبند الأجر المكمل، بعد أن كانت تتضمن العديد من البنود في ظل القانون رقم 47 لسنة 1978م. كما تضمن القانون صياغة جديدة للأجور المتغيرة، وهي حوافز الأداء وساعات العمل الإضافية ومقابل وظائف الإدارة ونظام إثابة للقيادات، والتشجيع على العمل بوظائف أو مناطق معينة والمزايا

النقدية والعينية، مع مراعاة طبيعة عمل كل وحدة ومعدلات الأداء. وفي إطار التحفيز المعنوي والأدبي وترسيخ قيم التميز في جميع قطاعات الدولة أطلقت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري جائزة مصر للتميز الحكومي. كما أطلقت مبادرة إبداع بهدف تشجيع العاملين على ابتكار وتنفيذ حلول للمشكلات التي تواجه الجهاز الإداري وتطوير العمل به، وتحفيز الكفاءات خاصة المستويات الوسطى والعليا (جميل، 2017).

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن مجتمع الدراسة شاغلي الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية في مصر ممن يشغلون مناصب فعلية، ويتوزعون وفقاً للقطاع الاقتصادي والدرجة المالية، وعددهم 8534 مفردة. أما عن عينة الدراسة، فتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة كوكران (Cochran) كما يلي:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

وبالتعويض في هذه المعادلة:

$$= \frac{0.5(1-0.5)}{1.96^2 + \frac{0.5(1-0.5)}{8534}} = 368 \text{ مفردة } n$$

$$\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5(1-0.5)}{8534}$$

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة الاحتمالية العشوائية، وقد تم توزيع عدد 368 استمارة استبيان، وقد استجاب منها عدد 318 مفردة، وكان منها عدد 16 استمارة غير مكتملة، وبالتالي فإن عدد الاستمارات المكتملة والصالحة للتحليل هو 302 استمارة بنسبة 82% (302/368).

أداة الدراسة الميدانية

الاستبيان: تضمن الاستبيان عدد من المحاور كما يوضحها الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

محاور الدراسة والعبارات التي تقيس كل محور

العبارات التي تقيس كل محور	محاور الدراسة
عبارات من (1) إلى (20)	نظام استقطاب واختيار القيادات الإدارية
العبارات من (21) إلى (30)	استراتيجيات تطوير وتحفيز القيادات الإدارية
العبارات من (31) إلى (38)	قانون رقم 81 لسنة 2016م فيما يتعلق بالقيادات الإدارية

المصدر: إعداد الباحث

- التحقق من صلاحية الاستبيان
- أ- إجراءات التحقق من صدق وثبات الاستبيان
- صدق المحتوى (Content validity)، وقد تم حساب النسبة المئوية لاتفاق المحكمين (تسعة محكمين في مجالي الإدارة العامة والإحصاء).
- الاتساق الداخلي: تم التأكد منه بحساب معاملات الارتباط بين درجة عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة:

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه

القانون رقم 81 لسنة 2016م		استراتيجيات التطوير والتحفيز		نظام الاستقطاب والاختيار			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.644	31	0.634	21	0.677	11	0.728	1
0.619	32	0.621	22	0.674	12	0.715	2
0.544	33	0.634	23	0.564	13	0.639	3
0.440	34	0.728	24	0.674	14	0.638	4
0.544	35	0.682	25	0.127	15	0.629	5
0.461	36	0.722	26	0.600	16	0.714	6
0.564	37	0.649	27	0.706	17	0.569	7
0.621	38	0.604	28	0.691	18	0.741	8
		0.666	29	0.644	19	0.814	9
		0.461	30	0.691	20	0.783	10

• قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة $(0.01) = 0.286$ ، وعند مستوى

$$0.220 = (0.05)$$

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ، مما يدل على صدق الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

حساب ثبات الاستبيان باستخدام ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha):

حُسب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية من خلال حساب

معامل بيرسون بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية واستخدام معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي.

جدول رقم (3)

معاملات ثبات عبارات محاور الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

القانون رقم 81 لسنة 2016م		استراتيجيات التطوير والتحفيز		نظام الاستقطاب والاختيار			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.846	31	0.802	21	0.813	11	0.854	1
0.826	32	0.847	22	0.810	12	0.844	2
0.831	33	0.839	23	0.809	13	0.802	3
0.841	34	0.794	24	0.804	14	0.843	4
0.831	35	0.856	25	0.827	15	0.767	5
0.739	36	0.846	26	0.848	16	0.805	6
0.838	37	0.817	27	0.831	17	0.817	7
0.816	38	0.844	28	0.739	18	0.839	8
		0.854	29	0.858	19	0.744	9
		0.824	30	0.816	20	0.803	10

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، والتي تراوحت للمحور الأول بين (0.739 إلى 0.858)، وللمحور الثاني (0.794 إلى 0.856)، وللمحور الثالث (0.739 إلى 0.846)، كما أن معاملات ثبات عبارات كل محور على حدة أقل من معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويبدل ذلك على

ثبات العبارات وقابليتها للتطبيق على العينة. وتم التأكد من ثبات محاور الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية وجتمان، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4)

معاملات ثبات محاور الاستبيان بطريقة ألفا والتجزئة النصفية وجتمان

معامل ثبات جتمان	التجزئة النصفية	معامل ثبات ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.897	0.814	0.869	20	المحور الأول: نظام الاستقطاب والاختيار
0.897	0.813	0.877	10	المحور الثاني: استراتيجيات التطوير والتحفيز
0.887	0.810	0.858	8	المحور الثالث: القانون رقم 81 لسنة 2016م
0.894	0.812	0.868	38	الثبات الكلي

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول أعلاه أن كل قيم معاملات الثبات بطريقتي ألفا والتجزئة النصفية أكبر من (0.8)، وهي قيم مرتفعة، مما يدل على ثبات المقياس، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.868)، وهي قيمة مناسبة للتطبيق على العينة الأساسية.

ب. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الرتب، والذي يتراوح بين: موافق تمامًا ويحصل على (5) درجات، وموافق ويحصل على (4) درجات، ومحايد ويحصل على (3) درجات، وغير موافق ويحصل على (2) درجة، وغير موافق تمامًا، ويحصل على (1) واحدة. وبناءً عليه، فإن العبارات التي تحصل على متوسطات حسابية أو نسب مئوية تتراوح ما بين 1 إلى أقل 1.8 (20% إلى أقل من 36%)، فتعني حصولها على تقديرات ضعيفة جدًا. أما العبارات التي تحصل على متوسطات حسابية تتراوح ما بين

4.2 إلى 5 أو نسب مئوية تتراوح ما بين (84% - 100%)، فتعني حصولها على تقديرات كبيرة جدًا.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تضمنت الدراسة الحالية ثلاثة محاور رئيسية، وهي محور الاستقطاب والاختيار ومحور التطوير والتحفيز ومحور القانون، وأُعيد على المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمتوسطات والانحراف المعياري واختبار "ت" (T-test) للعينة الواحدة، ثم قيس تأثير المتغيرات الديمغرافية للقيادات من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل اختبار "ت" (T-test) للعينات المستقلة وكذلك تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، للكشف عن تأثير المتغيرات الديمغرافية مثل النوع والعمر والدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي للقيادات على استجاباتهم على محاور الدراسة.

المحور الأول: نظام استقطاب واختيار القيادات الإدارية في مصر

يتضمن هذا المحور اختبار الفرضية الأولى، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تصورات القيادات حول نظام استقطاب واختيار القيادات الإدارية. وقد اعتمدنا في هذا المحور على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، واختبار "ت" (T-Test) للعينة الواحدة باعتبار أن المتوسط الافتراضي أو قيمة المحك (الحد الأعلى للدرجات + الحد الأدنى للدرجات) $(2/1+5)$ = 3 درجات. وفيما يلي نتائج المحور الأول:

جدول رقم (5)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة وقيم "ت" لاستجابات عينة
الدراسة عن عبارات المحور الأول

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	قيمة "ت"	الترتيب ب	المعنوية	التقدير
1	يمكن شغل المناصب القيادية من خارج الخدمة المدنية.	3.40	0.945	68	7.36	7	0	كبيرة
2	توجد بمنظمتكم سياسات لتكوين صف ثان من القيادات الإدارية.	3.40	0.940	68	7.40	6	0	كبيرة
3	هناك مراعاة للأقدمية بمنظمتكم في اختيار القيادات الإدارية.	2.70	1.29	54	- 4.04	19	0	متوسطة
4	تجرى اختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية في منظمتكم لجمع الحقائق عن شخصيتهم وصفاتهم.	4.80	0.927	96	33.7 4	1	0	كبيرة جدًا
5	لجنة الاختيار بمنظمتكم أعضاؤها متخصصون ولديهم القدرة على التقييم للمقترحات التطويرية المطلوبة.	2.70	1.11	54	- 4.70	17	0	متوسطة
6	تجرى مقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية في لجمع الحقائق اللازمة عن خبرة المرشح وصفاته.	4.60	0.937	92	29.6 8	2	0	كبيرة جدًا
7	هناك اختيار موضوعي للقيادات دون التأثر بالعوامل الشخصية.	3.00	0.819	60	0	13	1	متوسطة

متوسط	1	12	0	60	0.818	3.00	8 نظام اختيار القيادات يوفر احتياجات منظمكم من القيادات الفعالة.
متوسط	1	11	0	60	0.817	3.00	9 معايير التفضيل المستخدمة في اختيار القيادات فعالة
كبيرة	0	5	7.41	68	0.938	3.40	10 تحدد الاحتياجات من القيادات في ضوء تخطيط علمي يشمل العدد المطلوب بالتنوع المناسبة.
كبيرة	0	3	8.63	74	1.41	3.70	11 يوجد توصيف دقيق للوظائف القيادية يوضح مسؤوليات ومتطلباتها شاغليها.
متوسط	0.1	16	-	58	1.13	2.90	12 يوجد تخطيط فعال لبرامج إعداد المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
متوسط	0	9	2.92	64	1.19	3.20	13 البرامج التدريبية تنمي قدرات ومهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
كبيرة	0	4	9.62	70	0.903	3.50	14 يتاح التدريب لكافة المرشحين.
متوسط	1	10	0	60	0.804	3.00	15 توجد سياسات لجذب الكفاءات الصالحة للعمل القيادي.

16	نظام الاختيار يحفز القيادات على التطوير المستمر لقدراتهم الإدارية.	3.00	0.820	60	0	14	1	متوسط
17	توجد لديكم صلاحيات كافية تسمح لكم بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المختلفة.	3.00	0.839	60	0	15	1	متوسط
18	بضمن نظام تقييم أداء القيادات الحالي الحفاظ على الكفاءات.	2.50	1.15	50	-	20	0	ضعيفة
19	هل توجد بمنظمتكم سياسات لمستويات الأداء المطلوب إنجازها.	3.30	0.953	66	5.47	8	0	متوسط
20	هل نظام تقييم أداء القيادات واضح.	2.70	1.14	54	-	18	0	متوسط
	المتوسط	3.24	0.994	65	4.50		0.31	

• قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (301) ومستوى دلالة (0.01) = 2.85، وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة (4.50) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وهي (2.85)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، مما يدل على وجود فرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الاعتباري (3) درجات، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

تصورات القيادات حول نظام استقطاب واختيار القيادات، وذلك بدرجة معنوية قدرها (0.31)، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الدراسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لقائمة الاستقصاء لهذا المحور (3.24) وبانحراف معياري قدره (0.994). كما يتضح أن النسب المئوية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (50% إلى 96%)، وقد تراوحت استجابات العينة بين الضعيفة والكبيرة جدًا.

المحور الثاني: استراتيجيات تطوير وتحفيز القيادات الإدارية

يتضمن هذا المحور اختبار الفرضية الثانية، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، في تصورات القيادات حول استراتيجيات تطويرهم وتحفيزهم. واختبار هذه الفرضية، فقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار "ت" (T-Test) للعينة الواحدة كما بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة وقيم "ت" لاستجابات عينة الدراسة

عن عبارات المحور الثاني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	قيمة "ت"	الترتيب	المعيارية	التقدير
2	تخضع كوادر القيادة لاستراتيجية التدوير الوظيفي بما يعزز قدراتهم.	3.2	0.826	64	4.2	5	0	متوسطة
2	تخضع كوادر القيادة بمنظمتكم لاستراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي.	3.2	0.829	64	4.2	6	0	متوسطة
2	تخضع كوادر القيادة بمنظمتكم لاستراتيجية المسار السريع.	3.2	0.834	64	4.1	7	0	متوسطة
2	يوجد بمنظمتكم استراتيجية لتنمية المواهب لكوادر القيادة.	3.2	0.810	64	4.2	3	0	متوسطة
2	تعتمدون على التدريب الحكومي فقط أم هناك تدريب ذاتي بجانب الحكومي.	3.2	0.809	64	4.2	2	0	متوسطة
2	يتاح لكم تنمية مهاراتكم بشكل مستمر ووفق برامج مخططة.	3.2	0.808	6	4.3	1	0	متوسطة
2	تصمم برامج التدريب في ضوء احتياجاتكم الفعلية	3.2	0.819	64	4.2	4	0	متوسطة

متوس طة	0.0 1	10	- 2.6 0	56	1.35	2.80	يتناسب راتبكم مع تضخم في الأسعار.	2 8
متوس طة	0.2	9	- 1.3 0	58	1.34	2.90	يتناسب راتبكم مع أعبائكم الوظيفية.	2 9
متوس طة	0	8	4.1 5	64	0.837	3.2	يسمح لكم بالعمل عن بعد.	3 0
	0. 21		3.0 0	62 .6	0.926	3.13	المتوسط	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (301) ومستوى دلالة $(0.01) = 2.85$ ، وعند مستوى $(0.05) = 1.96$

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة (3.00) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ، مع وجود فرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الاعتباري (3) درجات مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تصورات القيادات حول استراتيجيات تطوير وتحفيز القيادات، وذلك بدرجة معنوية قدرها (0.21) ، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الدراسة، مما يدل على وجود تباين بين إجابات القيادات على عبارات هذا المحور. وقد بلغ المتوسط الحسابي لقائمة الاستقصاء لهذا المحور (3.13) ، وبانحراف معياري قدره (0.926) . وتعتبر عن محور استراتيجيات تطوير وتحفيز القيادات الإدارية العبارات من رقم (21) إلى (30) ، وقد حصلت كل العبارات على درجات تقدير متوسطة.

المحور الثالث: قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016م

يتضمن هذا المحور اختبار الفرضية الثالثة، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات القيادات حول القانون فيما يتعلق بالقيادات. وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت" (T-Test) للعينة الواحدة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة وقيم "ت" لاستجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	قيمة "ت"	الترتيب	المعدنوي	التقدير
3	هل اختيار القيادات من خارج المنظمة يهبط معنويات العاملين في المنظمة.	3.50	0.928	70	9.36	2	0	كبير
3	المتقدمون من خارج المنظمة يجلبون معهم الخبرات والأفكار الجديدة التي تساعد على التطوير.	2.30	1.2	46	10.14	8	0	ضعيفة
3	هل ضيق القانون الفرصة أمامكم في تقلد الوظائف القيادية.	3.40	0.943	68	7.37	6	0	كبير
3	تشكيل لجان الاختيار من خارج المنظمة يوفر الاستقلالية في الاختيار.	3.40	0.942	68	7.38	5	0	كبير
3	في الغالب يُجدد لجميع القيادات لمدة ثانية.	3.40	0.941	68	7.39	4	0	كبير
3	تعد مدة الثلاث سنوات كفاية لتنفيذ المقترحات التطويرية.	2.60	0.915	52	7.60	7	0	متوسط

3	3.40	0.940	6	7.4	3	0	كبير
7	ما الايجابيات التي يتضمنها القانون		8	0			ة
3	3.60	0.828	7	12.	1	0	كبير
8	ما معوقات تطبيق القانون		2	59			ة
	3.20	0.955	6	3.2		0	
	المتوسط		4	9			

• قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (301) ومستوى دلالة (0.01) = 2.85، و دلالة (0.05) = 1.96.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة لمحور قانون رقم 81 لسنة 2016م فيما يتعلق بالقيادات (3.29) أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.5)، مما يدل على وجود فرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الاعتباري، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، في تصورات القيادات حول القانون رقم 81 لسنة 2016م فيما يتعلق بالقيادات، وهو ما يعني وجود تباين في اتجاه إجابات القيادات على عبارات هذا المحور. وقد بلغ المتوسط الحسابي لقائمة الاستقصاء لهذا المحور (3.20) بانحراف معياري قدره (0.955)، ونسبة مئوية للمتوسط (64%)، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الدراسة. وقد حصلت عبارات هذا المحور على تقديرات تتراوح ما بين ضعيفة إلى كبيرة.

وفي ضوء ما سبق يوضح الجدول التالي تصورات القيادات حول محاور الدراسة الثلاث عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" لمحاور الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	المعنوية
نظام استقطاب واختيار القيادات	3.24	0.994	4.50	301	0.31
استراتيجيات تطوير وتحفيز القيادات	3.13	0.926	3.00	301	0.21
القانون رقم 81 لسنة 2016م	3.20	0.955	3.29	301	0
المتوسط	3.19	0.958	3.59	301	0.17

• قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (301) ومستوى دلالة (0.05) = 1.96.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة (3.59) أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، ولها دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط تصورات القيادات حول محاور الدراسة، والذي بلغ (3.19) أكبر من المتوسط الافتراضي المعتمد في منهجية الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات القيادات تجاه محاور الدراسة الثلاث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الدراسة.

قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين على تصوراتهم حول الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من المبحث اختبار الفرضية الرابعة، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

❖ متغير النوع: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لمحاور الدراسة كما يلي:

جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" للمحاور وفقاً للنوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
نظام الاستقطاب والاختيار	ذكور	24	3.233	0.272	2.980	0.003
	إناث	54	3.319	0.235		
استراتيجيات التطوير والتحفيز	ذكور	24	2.955	0.465	2.680	0.008
	إناث	54	2.826	0.341		
القانون رقم 81 لسنة 2016م	ذكور	24	3.232	0.271	2.960	0.003
	إناث	54	3.118	0.232		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة $(0.01) = 2.85$ وعند مستوى دلالة $(0.05) = 1.96$. يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة لمحور "نظام الاستقطاب والاختيار" بلغت (2.98) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً بين استجابات الذكور والإناث على هذا المحور لصالح استجابات الإناث، حيث بلغ كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري $(0.235, 3.319)$ وكان كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات الذكور $(0.272, 3.233)$. أما بالنسبة للمحور الثاني "استراتيجيات التطوير والتحفيز"، فقد وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لصالح استجابات الذكور، حيث بلغ كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات الذكور $(2.955, 0.465)$ ، بينما كان كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات الإناث $(2.826, 0.341)$.

2.826، 0.341). وأخيراً في محور القانون رقم 81 لسنة 2016م كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح استجابات الذكور، حيث بلغ كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.232، 0.271)، بينما كان كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات الإناث (3.118، 0.232).

❖ **الدرجة الوظيفية:** يوضح الجدول التالي تحليل التباين الأحادي (One way Anova) وفقاً للدرجة الوظيفية.

جدول رقم (10)
تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
نظام الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	0.508	2	0.254	2.89	0.06
	داخل المجموعات	26.242	299	0.088		
	الكلي	26.750	301			
استراتيجيات التطوير والتحفيز	بين المجموعات	1.063	2	0.532	2.66	0.07
	داخل المجموعات	59.901	299	0.200		
	الكلي	59.664	301			
القانون رقم 81 لسنة 2016م	بين المجموعات	0.428	2	0.214	2.52	0.08
	داخل المجموعات	25.736	299	0.085		
	الكلي	26.164	301			

قيمة "ف" الجدولية عند (2، 299) ومستوى دلالة (0.01) = 4.66 وعند مستوى (0.05) = 3.03

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ف" المحسوبة في محاور الدراسة الثلاث أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة تعزى إلى الدرجة الوظيفية للمبجوثين، وذلك على محاور الدراسة.

❖ متغير العمر: يوضح الجدول التالي تحليل التباين الأحادي وفقاً للعمر.

جدول رقم (11)

تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة وفقاً لعمر المبجوث

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
نظام الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	0.484	2	0.242	2.81	0.06
	داخل المجموعات	25.738	299	0.086		
	الكلي	26.222	301			
استراتيجيات التطوير والتحفيز	بين المجموعات	1.164	2	0.582	2.99	0.05
	داخل المجموعات	58.500	299	0.195		
	الكلي	59.664	301			
القانون رقم 81 لسنة 2016م	بين المجموعات	0.482	2	0.241	2.84	0.06
	داخل المجموعات	25.736	299	0.085		
	الكلي	26.218	301			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 299) ومستوى دلالة (0.01) = 4.66 ومستوى (0.05) = 3.03

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ف" المحسوبة عند درجات حرية (2، 299) لمحاور الدراسة بالترتيب، وهي محور الاستقطاب والاختيار ومحور التطوير والتحفيز ومحور القانون (2.81، 2.99، 2.84) أقل من القيمة الجدولية (3.03)، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (2، 299) في استجابات العينة تعزى إلى عمر المبحوثين.

❖ المستوى التعليمي: يوضح الجدول التالي تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (12)

تحليل التباين الأحادي لمحاوَر الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.200	1.619	0.102	2	0.204	بين المجموعات	نظام الاستقطاب والاختيار
		0.063	299	18.88	داخل المجموعات	
			301	19.84	الكلي	
0.267	1.326	0.232	2	0.464	بين المجموعات	استراتيجيات التطوير والتحفيز
		0.175	299	52.394	داخل المجموعات	
			301	52.86	الكلي	
0.270	1.314	0.230	2	0.460	بين المجموعات	القانون رقم 81 لسنة 2016م
		0.175	299	52.390	داخل المجموعات	
			301	52.85	الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند (2, 299) ومستوى دلالة (0.01) = 4.66 وعند مستوى (0.05) = 3.03=

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة "ف" المحسوبة لمحاوَر الدراسة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العينة تعزى إلى المستوى التعليمي للمبحوثين.

الخاتمة

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فيما يتعلق بنظام استقطاب واختيار القيادات في مصر، فقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أنه على الرغم من أن القانون وضع حدًا لانغلاق المنظمات الحكومية على نفسها وفتح الباب أمام الأفراد من المصادر الخارجية للدخول إلى المنظمات، إلا أن هناك بعض المنظمات لا تزال ترفض دخول عناصر جديدة من الخارج. أما عن موضوعية عملية اختيار القيادات، فلا تزال العوامل الشخصية لها تأثيرًا في عملية الاختيار. وعن التجديد للقيادات لمدة ثانية، فهناك اتجاه عام في المنظمات بالتجديد لمدة ثانية لغالبية القيادات.
- وفيما يتعلق بنظام تدريب القيادات، فقد توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية لا تنمي قدرات ومهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالقدر الكافي. وأن هناك نقصًا كبيرًا في خطط تنمية قدرات ومهارات القيادات بشكل مستمر.
- وعن نظام تحفيز القيادات، فقد توصلت الدراسة إلى أن هذا النظام لا يحفز القيادات على التطوير المستمر لقدراتهم الإدارية. وأن رواتبهم لا تتناسب مع أعبائهم الوظيفية ومستوى التضخم في الأسعار.
- أما عن تقديم تقرير تقييم القيادات عن سنتين فقط وليس ثلاث سنوات ليس موضوعيًا، وأن مدة الثلاث سنوات ليست كافية لتنفيذ المقترحات التطويرية.
- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات القيادات المدنية حول محور "نظام الاستقطاب والاختيار" لصالح الإناث. أما بالنسبة لمحوري "استراتيجيات التطوير والتحفيز، والقانون رقم 81 لسنة 2016م"، فكانت هناك فروق

دالة إحصائية لصالح الذكور. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات القيادات حول محاور الدراسة تعزى إلى العمر والدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني، يوصي الباحث بما يلي:

- أن يكون لدى السلطة المختصة إطار كفاءات أو جدارات للخدمة المدنية العليا من أجل توفير قيادات فعالة بما يزيد من فعالية القطاع العام. وعن لجنة اختيار القيادات ينص القانون على أن تختص هذه اللجنة باختيار المتقدمين لشغل الوظائف القيادية، وتقييم أداء شاغليها عند التجديد. وفي هذا الصدد يعتقد الباحث بضرورة الفصل بين اختيار القيادات والتجديد لها وذلك بأن يخصص لكل منهما لجنة مستقلة بحيث لا تكون لجنة الاختيار هي ذاتها المختصة بتقييم إنجازات القادة المعينة، وذلك لمنع التحيز بأن تدافع اللجنة عن سلامة قرارها الأول باختيار مرشح معين أن التقرير السنوي الذي يعرضه شاغل الوظيفة يقدم إلى ذات اللجنة التي اختارته في البداية ، وأن الأمر بذلك هو نوع من تقييم اللجنة لقرار اتخذته بطبيعة الحال فإنها قد تتحيز لقرارها الأول حتى لا يبدو أنها أخطأت فيه، وهذا يجعل من اللجنة خصمًا وحكمًا في الوقت ذاته .

- وفيما يتعلق بتشكيل لجنة اختيار القيادات بقرار من السلطة المختصة والممثلة في الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة حسب الأحوال، حيث يجعل أعضاء اللجنة خاضعين لقرار هذه السلطة، وهو ما قد يؤدي إلى افتقاد الموضوعية في الاختيار، وذلك حين تظهر الاعتبارات الشخصية عند المفاضلة بين المتقدمين

للوظيفية الشاغرة، وانطلاقاً من ذلك من الضروري جعل لجان الاختيار مستقلة ضمناً للحيادة والموضوعية. وفي هذا الصدد من المهم أن يتولى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة تشكيل لجنة اختيار، يكون أعضاؤها من خارج المنظمات المعلنة عن الوظائف الشاغرة، بهدف الوصول إلى درجات عالية من الحياد والموضوعية والحد من تدخل السلطة المختصة على أن يراعى ضمان الاستقلال التام لهذه اللجنة. وأن يكون من بين أعضائها من يمثل الوحدة المعنية حتى يقدم المعلومات الدقيقة عن الوظيفة الشاغرة بوصفه أكثر دراية وخبرة بالمنظمة المعلنة للوظائف.

• وفيما يتعلق بانتهاء مدة خدمة شاغلي الوظائف القيادية الذين يقدم عنهم تقريران متتاليان بمرتبة أقل من فوق المتوسط محل تساؤل، فمراتب التقييم الجديدة خمسة وهي، ممتاز وكفاء وفوق المتوسط ومتوسط وضعيف، فكيف يكون الفصيل في انتهاء خدمة القائد وهو رأس المنظمة التقدير الأقل من فوق المتوسط فقط ولمرتين متتاليتين، فإذا كانت جودة الأداء مطلوبة من العاملين كافة، فلا شك أنها أكثر إلحاحاً لشاغلي الوظائف القيادية. وعن نص القانون الخاص باستحداث وظيفة لمن لا يجدد له، يعتقد الباحث أن القانون يتعامل برفق مع القيادات المخففة، فمسألة التعامل مع من لا يجدد له من القيادات تحتاج إلى مراجعة، فمسألة نقل القيادات المخففة إلى وظيفة معادلة، وكأن هذه الوظيفة غير مهمة مع مزايا المعاشات، وغيرها تعد استخفافاً بالمال العام. والأخطر من ذلك أنه في حالة عدم توافرها تستحدث خصيصاً وتمول ثم تلغى بخلوها من شاغلها المخفق، وبالتالي هناك تغليب لاعتبارات الترضية على اعتبارات الكفاءة والموضوعية.

• تتضمن نتائج الدراسة معوقات خاصة بتطبيق قانون الخدمة المدنية أهمها، تقديم تقرير تقييم أداء القيادات المدنية عن سنتين فقط، وهنا يمكن القول بأن الحكم على أداء القيادات عن سنتين فقط وليس ثلاث سنوات يعد أمراً منقوصاً، لأن القائد

يكون في السنة الأخيرة قد اكتسب مهارات وخبرات أكثر من السنوات الأولى، وبالتالي تكون نتائج تقريره أفضل، لذا من المهم أن تؤخذ السنة الثالثة في الاعتبار عند إعداد التقرير، مع معالجة موقف المدة التالية لانتهاؤ مدة شغل الوظيفة وحتى صدور القرار بالتجديد، كأن يلتزم شاغل الوظيفة بالاستمرار فيها لمدة معينة بعد انتهاء مدة الثلاث سنوات بما يسمح بالانتهاء من التقرير الخاص بالتجديد أو عدم التجديد (مدة ثلاثة شهور مثلاً). وعن عدم كفاية مدة الثلاث سنوات لتنفيذ المقترحات التطويرية، فيمكن للباحث القول بأنه حتى يكون التقييم موضوعياً، فمن الممكن أن تكون المدة أربع سنوات كما هو الحال في العديد من الدول الأوروبية أو خمس سنوات بما يتماشى مع الخطة الخمسية للدولة.

- وعن التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات حول صنع القيادات الإدارية، وعن دورها في التنمية الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. القانون رقم 81 لسنة 2016 (2016) بشأن الخدمة المدنية، *الجريدة الرسمية*، العدد 43 مكرر (أ) 1 نوفمبر.
2. إسماعيل، ممدوح مصطفى (2015)، "شغل الوظائف المدنية القيادية في مصر: المسار والمآل" *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (35) 2، 65-83.
3. الدرابكة، علي أحمد (2009)، تقييم برامج إصلاح الخدمة المدنية بالتركيز على مكون النخبة الإدارية، مع دراسة تطبيقية على الحالة الأردنية في الفترة 1984م-2006م، *أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة*، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
4. الشيخ، صالح عبد الرحمن (2018)، التحديات التي تواجه نظام الإدارة العامة في مصر، *المؤتمر السنوي الأول لملتقى السياسات العامة بعنوان قضايا السياسات المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة والتمكين الاقتصادي والاجتماعي*، القاهرة: الجامعة الأمريكية، كلية الشؤون الدولية والسياسية العامة.
5. جميل، محمد (2017)، قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016م، *ندوة بعنوان إصلاح الخدمة المدنية في مصر: الفرص والتحديات*، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
6. عوض، رشا مصطفى (2012)، "إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير) في ضوء الممارسات الدولية الرائدة)"، *مجلة العلوم*

30. السياسية والقانون، الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، (9)، 3-
7. قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 35 لسنة 2019 (2019) بشأن معايير توصيف وتقييم الوظائف، **جريدة الوقائع المصرية**، العدد 112، 16 مايو.
8. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1216 لسنة 2017 (2017) بشأن إصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016.
9. منظمة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الإسكوا (2019)، **الإطار العربي المشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، متاح على [https:// Unescwa.Org](https://Unescwa.Org).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Abreu Nunes, F. M. R (2012), The Directors General: The Recruitment of Administrative Elites in Portugal Democratic, **Ph. D in Social Sciences**, University Of Lisbon Institute Of Social Sciences.
2. Halligan, John (2013), "Development Of The Senior Executive Service in Australia", **Public Policy and Administration**,(5)2, 43 - 64.
3. OECD (2001), **Public Sector Leadership For The 21st Century Executive**, *Oecd Publishing*. Available at: <Http://Oecd.Org Governance/Pem>.
4. Rouban, L (2007), **Public Management and Politics: Senior Bureaucrats in France**, Wiley Online Library.
5. Tev, D. B (2016),,, "Federal Administrative Elite of Russia: Career Paths and Channels Of Recruitment", **British Journal of Political Science** (4)4, 115-130.
6. U.K Cabinet Office (2001), **Strengthening Leadership in The Public Sector**. <Http:// Cabinet Office.Gov. Uk Piu-Leader/Su/Download/Strategy>