

نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام

علي مشهور السفلان

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

المستخلص : برغم ما قدمه الفكر الإداري في حقل إدارة الأفراد من إسهامات عديدة في مجال عملية الاختيار فإن التطبيق في القطاع العام لم يصاحب التنظير وحرم التطبيق من إمكانية التطوير والاستفادة مما وصل إليه الحقل العلمي في هذا المجال.

فتوضح تجربة الحاضر في البيروقراطيات المعاصرة في أغلب الدول النامية والمتقدمة على السواء، أن الحرية المطلقة التي تسبب على الاعتبارات والنقطة الشخصية أكثر من الاعتبارات الموضوعية هي الطريقة الأساسية التي سادت في اختيار القيادات الإدارية وبوجه أخص في مستويات الإدارة العليا. وقد اختلفت التسمية التي أعطيت لها من دولة إلى أخرى "بيروقراطية المحسوبية" و "نظام القوائم" ، "نظام تعيين الأقارب والأصدقاء والمؤيدين" ، "الانتخاب بالوظيفة العامة" إلى غير ذلك من تسميات وتعبيرات تعبر عن تفضيل الاعتبارات الشخصية أساساً في عملية اختيار القيادات.

كذلك لم تكن تجربة الماضي في البيروقراطيات القديمة أسعد حالاً؛ إذ يوضح التاريخ الإداري مداحل وطرقاً أخرى في اختبار القيادات الإدارية اتبعت منها الاختيار وفقاً للمركز الاجتماعي وبالانتخاب وهذه لم تحقق الكفاية والجدارة في الاختيار كما يصورها التنظير العلمي في حقل إدارة الأفراد.

وانتهى البحث من التحليل السابق إلى أن الحاجة ماسة إلى تطوير نظام اختيار القيادات الإدارية، بما يحقق ملاحقة التطبيق لما وصل إليه التنظير العلمي في حقل إدارة الأفراد. وقدم لذلك مدخل مقترح لاختيار القيادات في القطاع العام ويرتكز على عدد من المحاور أو الأفكار الرئيسة.

أول هذه المحاور الرئيسة الالتزام بمهنة الوظيفة الإدارية فالإدارة "مهنة" تمتحن كغيرها من المهن باختيار الأشخاص ذوي التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة الإدارية بكفاءة وتميز، كذلك لا بد من وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية يرشد قرار الإدارة في عملية الاختيار.. وأن تقدر أساليب الاختيار في "مصنوفة للاختيار" تتيح للإدارة استخدام أسلوب منها أو أكثر حسب المستوى الإداري للقيادات المراد انتقاؤها، وفقاً لظروف الموقف القيادي في كل حالة.. كذلك طالب هذا المدخل المقترح بالبحث عن روافد جديدة لتزويد القطاع العام بقياداته دون حصر الأخبار على من بداخله.. وضرورة وجود "كادر متخصص للقيادات الإدارية" يوفر النوعية التي يحتاجها القطاع العام من القادة الإداريين مع إيجاد "مدارس الإعداد بمهنة الإدارة"، لتحقيق الإعداد السابق لرجال الإدارة.. وأخيراً فإن نجاح هذا المدخل سيؤدي إلى أن يتوافر في التطبيق الإداري المناخ الإداري الصالح لنجاح عملية الاختيار.

مقدمة

لسنا في حاجة إلى أن نؤكد أهمية القيادة في الفكر الإداري، ودورها في التطبيق الإداري في المجتمعات المعاصرة، فالفكر الإداري غني وغزير بالدراسات عن القيادة. وتجارب الدول في ظل وظيفتها الحديثة ذات المسؤوليات المتعددة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية تبرز أنه على قدر كفاية القادة الإداريين وفعاليتهم تتوقف احتمالات النجاح في تحقيق أهداف التنمية.

هذه الأهمية للقيادة تجعل الوصول إلى نظام لاختيار القيادات الإدارية أمراً بالغ الأهمية. ويحاول هذا البحث أن يبرز ويحلل أوجه القصور في تجربة الماضي والحاضر في اختيار القيادات بالأجهزة الحكومية، لتقديم رؤية علمية بمدخل متكامل للمستقبل يحقق النظام السليم لعملية اختيارات القيادات الإدارية في التطبيق الإداري.

ونود أن نوضح في البداية أنه يقصد "بالاختيار" أو "الانتقاء" تحديد المرشحين الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال استخدام أساليب ووسائل مختلفة لقياس قدرة هؤلاء المرشحين وكفائتهم. فالانتقاء والاختيار يستهدف المقارنة والمفاضلة بين عدد من المرشحين لشغل منصب معين وذلك لاختيار من تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة بدرجة أعلى من غيره^(١).

(١) "الاختيار" و"الانتقاء" لغة من المترادفات، ولكن البعض يفضل كلمة "الانتقاء" من حيث علاقتها بالمهن والأعمال المختلفة.

فانتقاء الفرد لشغل وظيفة أو أداء عمل يعني أن يتم هذا من جانب سلطة مسؤولة وبأحد أساليب الانتقاء. أما كلمة "اختيار" فتدل على أن الفرد يختار المهنة أو الوظيفة بمحض تفضيله وإرادته. إذن فاصطلاح "الانتقاء" أكثر دلالة في هذا المجال، ولكننا فضلنا الأخذ باصطلاح "الاختيار" لأنه الشائع استخداماً. راجع فؤاد عد اللطيف أبو حطب، ومحمود نعمان الأنصاري، لنظام الانتقاء الأسس والإجراءات، موسوعة إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، ١٤٠١هـ-١٩٨١م، ص ١٦٣.

و"اختيار القيادات" نظام فرعي من نظام اختيار الموارد البشرية، يقوم على التنبؤ بالكفاية الإدارية للأشخاص المحتمل نجاحهم في عمليات الإدارة وإسناد الوظائف القيادية الشاغرة إليهم من خلال وسائل مختلفة للتعرف على الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية للأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف.

الاختلال بين التنظير والتطبيق

لقد قدم الفكر الإداري في حقل إدارة الأفراد إسهامات عديدة في مجال عملية الاختيار (selection) ابتداء من حركة الإدارة العلمية منذ بداية هذا القرن العشرين (في الثلاثينيات) إلى الكتابات الأكثر حداثة في السبعينيات والثمانينيات^(٢). ولكن الملاحظ أنه برغم ما قطعه التنظيم من إسهام كبير، إلا أن التطبيق بوجه أخص في مجال اختيار الأفراد بالمستويات المختلفة في القطاع العام (public service) لم يصاحب التنظير وحرم التطبيق من إمكانية التطوير والاستفادة مما وصل إليه الحقل العلمي في هذا المجال.

فتوضح لنا تجربة الماضي والحاضر في أغلب الدول أن الحرية المطلقة التي تبنى على الاعتبارات والثقة الشخصية أكثر من الاعتبارات الموضوعية هي الطريقة الأساسية التي سارت في اختيار القيادات الإدارية، وبوجه أخص في مستويات الإدارة العليا.

وقد سادت هذه الطريقة في أغلب الدول النامية والمتقدمة على السواء. وقد اختلفت التسمية التي أعطيت لها من دولة إلى أخرى "بيروقراطية المحسوبية"، "نظام الغنائم"، "نظام تعيين الأقارب والأصدقاء والمؤيدين"، "الاتجار بالوظيفة العامة"... إلى غير ذلك من تسميات وتعبيرات تعبر عن تفضيل الاعتبارات الشخصية أساساً في عملية اختيار القيادات.

(٢) ونحيل في هذه الكتابات الحديثة في إدارة الأفراد بالقطاع العام إلى:

- Steven W. Hays, and T. Zane Reeves, *Personnel Management in Public Sector*, Boston, Allyn and Bacon, Inc., (1984).
- Murray Lubliner, Employee Orientation, *Personnel Journal*, 57, (4) (1978).
- Grace H. Wright, *Public Sector Employment Selection, A Manual for the Personnel Generalist*; Chicago, International Personnel Management Association, (1974).
- Paul Pigors and Charles A. Meyers, *Personnel Administration: A point of View and a Method*, 7th ed., New York, McGraw-Hill (1973).
- Golembiewski, Robert T., Frank Gibson and Geoffrey V. Cornog, ed., *Public Administration: Readings in Institutions, Processes, Behavior*, 2nd ed., Chicago, Rand McNally, (1972).
- John W. Macy, Jr.; *Public Service: The Human Side of Government*, New York, Harper & Row, (1971).
- Robet T. Golembiewski., and Michael Cohen, ed., *People in Public Service: A Reader in Public Personnel Administration*, Itasca, Ill., F.E. Peacock, (1970).
- Jay M. Shafritz, Walter L. Balk Albert C. Hyde and David H. Rosenbloom. *Personnel Management In Government*, New York, Marcel Dekker, Inc., (1978).

وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية هذه الطريقة للانتقاء في نهاية القرن التاسع عشر ومن بعد، وتمركزت بشكل خاص في عدم مراعاة الكفاية الإدارية في التعيين في الوظائف الكبرى، وعلى الأخص مجموعة الوظائف التي يتم التعيين فيها بقرار من رئيس الجمهورية وبموافقة مجلس الشيوخ حيث تخضع هذه التعيينات للاعتبارات الشخصية للرئيس الأمريكي، والتي عادة ما تؤسس على مقدار ما يقدمه المرشح لمثل هذه الوظائف من تبرعات للحملة الانتخابية للرئيس أو علاقات المرشح الشخصية بالرئيس، أو مقدار ودرجة الولاء السياسي للمرشح للوظيفة تجاه الرئيس. وقد عرف هذا النظام بنظام الغنائم أو الإسلاب أو النظام الفاسد^(٣) (spoil system).

وقد ازدهرت بيروقراطية المحسوبية في الولايات المتحدة في عهد الرئيس الأمريكي جاكسون وكان لها منطقتها الواضح من الناحية السياسية. بملاء مراكز السلطة المؤثرة بالأنصار. إلا أنها أخلت بالإدارة الحكومية وتحقيق الكفاية والجدارة بها. لذلك كان طبيعياً أن تركز حركات الإصلاح الإداري على تخليص البيروقراطية الأمريكية من المظاهر السيئة والفاصلة للتدخل الحربي، والاتجاه إلى شغل الوظائف العامة عن طريق أساليب سليمة للاختيار وتحقيق تكافؤ الفرص والأخذ بمعيار الكفاية الوظيفية.

كما شهدت مصر طريقة انتقاء القيادات الإدارية على أساس الحرية المطلقة ويرى الدكتور عبدالكريم درويش أنه من العسير تحديد التاريخ الذي أصبحت فيه ممارسة التعيين بالمحسوبية وتعيين الأقارب والأصدقاء إجراءات ذات أثر في كيان النظام البيروقراطي. على أنه من المسلم به أن أنواع المحاباة التي ترجع إلى صلات القرى أو الدين أو المكانة الاجتماعية قد سبقت في دخولها النظام البيروقراطي، التعيين بالمحسوبية الحزبية. فهناك أدلة كافية على أن الأقارب والأصدقاء كانوا يقصدون الخديوي التركي وبلاطه طالبين للمساعدة في الحصول على المراكز والوظائف بالدولة^(٤).

(٣) تطلق هذه التعبيرات عند تناول "بيروقراطية المحسوبية" على اختيار القيادات على أساس واحد من ثلاثة اعتبارات شخصية بحتة وغير موضوعية وتشمل تعيين الأقارب (Nepotism) تعيين المعارف والأصدقاء (Favouritism)، تعيين الأنصار السياسيين (Patronage) وهذا النظام هو عكس نظام الصلاحية والجدارة (merit system)

Bernard Rasen, Reform: A Disaster for Merit, *The Bureaucrat* 11, (4) (Winter 1982-83), p. 125.

(٤) عبدالكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية، دراسة في الإدارة والتغيير الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٥م، ص ١٢٢.

وبعد استقلال مصر سنة ١٩٢٢م، وبدء نظام الحكومة الحزبية في سنة ١٩٢٣م، لم ير السياسيون المصريون في مثل هذه التعيينات ما يدعو إلى العدول عنها^(٥). كما أن هناك وقائع عديدة تثبت تدخل أعضاء المجالس النيابية في الجهاز الحكومي بقصد تعيين أنصارهم السياسيين لقاء ما قدموا من مساعدات لهم أثناء عملية الانتخاب.

وهذا الفساد الإداري كان أحد الأسباب لقيام الثورة المصرية عام ١٩٥٢م، وكانت إحدى نتائجها المباشرة والسريعة، إجراء حركة تطهير في أشخاص القيادات الموجودة في قمة الهرم التنفيذي. بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية واختيار قيادات جديدة، أو كل إليها جعل أهداف الثورة حقيقة واقعة^(٦).

وفي الدراسة التحليلية التي قام بها الدكتور علي خليفة الكواري عن إدارة المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، أوضح أن الثقة الشخصية هي الأسلوب الوحيد في كل من البحرين وقطر والإمارات لاختيار القيادات الإدارية^(٧). ويضيف أن أسلوب اختيار القيادات الإدارية في دول المنطقة التي تستند على أساس دائرة المعرفة وعلى الثقة الشخصية، كان له مبرر مقبول بادئ الأمر عندما كانت متطلبات الاختيار غير معقدة وعندما كان العدد المتاح للاختيار يقع ضمن دائرة المعرفة الشخصية والاحتكاك الشخصي للمسؤول عن هذا الاختيار، أما الآن، وبعد أن تعقدت متطلبات الاختيار وتعدد الأشخاص الذين يحتتمل أن يكونوا مؤهلين للمركز القيادي وأصبح أكثرهم خارج مجال الاحتكاك الشخصي للمسؤول عن قرار الاختيار، فإن هذا الأسلوب أصبح بحاجة إلى مراجعة وإعادة نظر.

(٥) فنجد سعد زغلول مثلاً يقول "إني لأسف كل الأسف لأن أقاربي غير أكفاء وإلا لكنت عينت منهم في كل مكان ولكان عندنا حينئذ إدارة زغلولية بكل معنى الكلمة: اسماً ومعنى ودماً".

ويقول أيضاً: "إني عازم عند تعادل الكفايات والمقدرة أو أوثر دائماً قريباً لي لأنني حتماً أكبر ثقة به لإنفاذ سياستي والعمل في الوزارة حسب آرائتي".

عبد الرحمن الرفاعي، في أعقاب الثورة المصرية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، الجزء الأول (١٩٥٩م)، ص ١٦١. (٦) أصدر مجلس قيادة الثورة في هذا الشأن المرسوم بقانون رقم ١٨١ لسنة ١٩٥٢ بإنشاء لجان التطهير في مختلف فروع الجهاز الحكومي وذلك لفصل الموظفين العامين غير الصالحين للعمل أو الذين تتعلق بهم شوائب أو شبهات قوية تمس كرامة الوظيفة أو النزاهة أو الشرف أو حسن السمعة.. وليس في المتناول بيانات رسمية عن عدد الموظفين الذين خرجوا في عمليات التطهير المختلفة على أنه يمكن القول بأن نصف عدد كبار الموظفين من طائفتي مديري العموم ووكلاء الوزارات عند قيام الثورة قد خرجوا من مناصبهم في أعقاب حركة التطهير. عبد الكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية، مرجع سابق، ص ٢٠٧-٢١٢.

(٧) علي خليفة الكواري، إدارة المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، دراسة تحليلية، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات (١٤٠٢هـ-١٩٨٢م)، ص ٥٧.

وقد يرجع السبب الرئيس في سيادة الحرية المطلقة في اختيار القيادات الإدارية في أغلب الدول - كما أوضحنا - إلى شكلية ما قد يوضع من اعتبارات موضوعية للاختيار أو من أنظمة للترتيب الموضوعي للوظائف، بحيث تنتهك في التطبيق الإداري أكثر مما تحترم.

وبالتالي تصبح الاعتبارات الشخصية ونظام الترتيب الشخصي القائم على الفرد وليس الوظيفة هو الأساس في الاختيار والتعامل مع الأفراد على اختلاف مستوياتهم^(٨).

كما تضافرت عدة عوامل على تغليب الحرية المطلقة في الاختيار بالتطبيق الإداري من أهمها: اتجاه أغلب الدول إلى تحديد نطاق اختيار القيادات الإدارية على من بداخل الإدارة الحكومية، بل قد ينحصر الاختيار على من بداخل منظمة حكومية بذاتها، دون البحث عن مصادر أو روافد جديدة لانتقاء القادة الإداريين.

وإذا كانت الإدارة الحكومية مصدرًا وثيرًا لتزويد الأجهزة الحكومية بالقيادات الإدارية، فإنها مصدر يجب النظر إليه بحذر وبشكل موضوعي نظرًا لما يحدث في التطبيق من خلط بين "المرتبة المالية" كربط مالي وبين وظائف الإدارة "كوظيفة" تتضمن نطاقًا من الأعباء ومستوى من الصعوبة والمسؤولية. فوظائف الإدارة الإشرافية والوسطى والعليا قد ينظر إليها باعتبارها مراتب مالية، أكثر من كونها وظائف محددة المعالم والمسؤوليات، ويشترط في شاغلها مواصفات واشترطات معينة. وقد تساعد على هذا الخلط الصورة الآلية التي تتم بها الترقيات في كثير من الدول فالوظائف المخصص لها مرتبة مالية كوكيل وزارة أو مدير عام -على سبيل المثال- قد لا تمارس بالضرورة أعباء وظيفية وكيل الوزارة أو المدير العام، بل قد لا يوجد تحديد واضح لاختصاصات هذه الوظائف العليا^(٩).

ولعل الرافد الوحيد الذي جاء من خارج الإدارة الحكومية لتزويد الأجهزة الحكومية بقياداتها جاء من الجيش. حيث شهدت الدول النامية ما يسمى بظاهرة "عسكرة الوظائف المدنية". حيث أصبح الجيش مصدرًا هامًا لاختيار القيادات بالأجهزة المدنية، ويرجع ذلك إلى ما يواجهه هذه الدول من ثورات وانقلابات عسكرية متكررة ومتعددة.

(٨) زكي محمود هاشم، ترتيب الوظائف، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر (١٩٨٣م)، ص ٧٣.

(٩) زكي محمود هاشم، الاختيار لشغل الوظائف العليا بالجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، (إبريل ١٩٧٠م)، ص ٨-١١.

وتختلف تحليلات الباحثين لعملية شغل العسكريين لوظائف قيادية مدنية بين وجهات نظر مؤيدة ترى أن القيادات العسكرية في الميدان المدني يمكن أن تكون أداة ثورية تقود الإصلاح الإداري، والتحديث الإيجابي للمجتمع، وذلك لما يتصف به رجل الجيش من نظام وسرعة وحسم وتفكير منظم، وقدرة على اتخاذ القرارات، وأن رجل الجيش هو الرجل العصري إلى حد ما، وأن لدى القيادات العسكرية حساسية بالغة لتخلف بلادهم تكنولوجياً واقتصادياً واجتماعياً، فهم لا يستطيعون إلا أن يكونوا واعين بم حاجتهم إلى التغيير الكبير الذي يجب عمله في مجتمعاتهم^(١٠).

وهناك وجهات نظر مخالفة ترى أن الجيش قد يكون معوقاً للتطوير والتغيير. حيث وجدت القيادات العسكرية نفسها في مناصب إدارية لا تعلم الكثير عما تتطلبه من مهارات، فأدى ذلك إلى عدم قدرة هذه القيادات على مواجهة المشاكل المعقدة في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تعيشها الأجهزة الإدارية التي تتولى قيادتها، كما أن بعض السمات الشخصية للقيادات العسكرية من نزوع إلى المركزية الشديدة التي هي طابع التنظيمات العسكرية التي عاشوا في ظلها، وعزوف عن قبول آراء الخبراء والمستشارين حول المشاكل التي تواجهها، كل ذلك كان له أبلغ الأثر في أساليب القرارات التي تتخذها هذه القيادات ونوعيتها.

ولاشك أن وجهات النظر المختلفة تعكس الفترات والمجتمعات التي عايشتها الإدارة العسكرية^(١١). وإذا كانت هذه تجربة الحاضر بالبيروقراطيات المعاصرة، فإن تجربة الماضي لم تكن أسعد حالاً؛ حيث يوضح لنا التاريخ الإداري مداخل وطرقاً أخرى في اختيار القيادات الإدارية اتبعت في البيروقراطيات القديمة لم تحقق الكفاية والجدارة في الاختيار كما تصورها التنظير العلمي في حقول إدارة الأفراد.

ومن أولى الطرق التي اتبعت في البيروقراطيات القديمة الاختيار وفقاً للمركز الاجتماعي؛ حيث كانت تسند الوظائف القيادية إلى الأفراد الذين ينتمون إلى الأسر والعائلات ذات المركز الاجتماعي المرموق، بدعوى أن الأعداد لشغل هذه الوظائف يتكلف نفقات كبيرة، كما يتطلب الظهور بمظهر لائق، وهو الأمر الذي لا يتوافر إلا لأبناء الطبقات الموفرة الثراء.

(١٠) راجع في تقييم التجارب المقارنة للإدارة العسكرية في عمليات التحديث (Modernization) والتنمية (Development) والتغيير (Change)، مؤلف:

Henry Bienin, ed., *The Military and Modernization*, Chicago: Aldine-Atherton, (1971).

(١١) لمزيد من التفاصيل عن الإدارة العسكرية في مجتمعات العالم الثالث، يرجع إلى:

- W. F. Gutteridge, *Military Regimes in Africa*, London, Methuen, Co., Ltd., (1975), p. 5.

- Edwin Lieuwen, *Arms and Polices in Latin America*, New York, Frederick A. Praeger, (1961).

فكان الفرعنة في مصر القديمة يسندون الوظائف القيادية الهامة إلى الأمراء والنبلاء. كما درجت البيروقراطية الرومانية في أواخر العصر الجمهوري على إسناد الوظائف القيادية إلى أعضاء الطبقات الاجتماعية المرموقة من أعضاء مجلس الشيوخ والمجالس الشعبية والحكام الجمهوريين. وبالمثل، فإنه في إبان العصر الإمبراطوري أسندت بعض الوظائف القيادية الهامة إلى الفرسان المنتصرين في الغزوات الحربية كمكافأة لهم وكانوا يعينون بكادر وظيفي متميز يعرف بكادر الفرسان^(١٢).

وهذه الطريقة -طريقة الاختيار على أساس النزعة الأرستقراطية- إن تكن ناسبت المجتمعات في عصور تاريخية مضت، فإنها لم تعد مقبولة في المجتمعات الحديثة بعد أن تغيرت المفاهيم القديمة بالنسبة للنبل والسمو البشري، وبعد أن أصبح العمل وكفايته والإخلاص في أدائه هو المعيار السليم لانتقاء أفضل العناصر، ومع المذاهب الديمقراطية الحديثة التي تدعو إلى التقارب بين الطبقات والقضاء على الفوارق الاجتماعية الكبيرة بين القادة ومرءوسيهم وتنادي بالمساواة في الحقوق والواجبات وأبرزها المساواة في تولي الوظائف العامة^(١٣).

كما أخذت بعض البيروقراطيات القديمة بالانتخاب كنظام انتقاء القيادات وهو مازال معمولاً به في بعض المواقع بالإدارة الحكومية المعاصرة. ففي البيروقراطية الإغريقية كان يتم اختيار قادة المدن بالانتخاب العام، لمباشرة مهام القيادة السياسية والإدارية معاً، نتيجة لعدم الأخذ بمبدأ الفصل بين السلطات. وكان هؤلاء القادة المنتخبون من أفراد الشعب يباشرون أعمالهم بالتناوب في دورات زمنية طبقاً لمبدأ توقيت الوظيفة ودورانها دون إعداد أو تدريب سابق.

ويرى جلادن (Gladden) إن اختيار القائد الإداري بطريق الانتخاب وإن كان يعبر عن ثقة جمهور الناخبين في شخصه، ويتفق مع مبادئ الديمقراطية إلا أنه لا يقوم دليلاً على توافر صفات القيادة في الشخص المنتخب. هذا فضلاً عن أن عملية الانتخاب نفسها عملية تتم بصفة دورية، فإذا خضعت لها وظائف القيادة الإدارية فإنها ستدور في فلكها وتغير بتغيرها^(١٤).

وعلى الرغم من النقد الذي يوجه إلى هذه الطريقة، فإن البعض لا يرى مانعاً من تطبيقها على القيادات الإدارية الذين تغلب على طبيعة وظائفهم الصفة التمثيلية كما هو الحال بالنسبة لوظائف رؤساء المجالس المحلية، وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات العامة، والمديرين والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، مع تفادي ما قد يظهر من عيوب أو نقاط ضعف تسفر عنها التطبيقات العملية^(١٥).

(12) Edar N. Gladden, *A History of Public Administration, I & II*, Frances London (1972):52.

(١٣) حميس السيد إسماعيل، *القيادة الإدارية*، دراسة نظرية مقارنة، القاهرة، دار الفكر العربي (١٩٧١م)، ص ٦٣.

(14) Edar Gladden, *A History of Public Administration, Ibid.*: 115.

(١٥) سليمان محمد الطماوي، *مبادئ الإدارة العامة*، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة (١٩٦٩م)، ص ١٦٠.

المدخل المقترح لاختيار القيادات الإدارية

من التحليل السابق تتضح الحاجة الماسة إلى تطوير اختيار القيادات الإدارية، بما يحقق ملاحقة التطبيق لما وصل إليه التنظير العلمي في حقل الأفراد.

ويرتكز المدخل المقترح لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام على الأفكار الرئيسة التالية:

- (أ) الالتزام بمهنية الوظيفة الإدارية فالإدارة مهنة تمتحن كغيرها من المهن.
- (ب) اختيار أفراد المهنة يتم على أساس وصف للمهنة. فعلى أساس الدراسة التحليلية لعناصر الوظيفة الإدارية يتم تحديد المطالب اللازمة لشغل الوظيفة واختيار من يشغلها.
- (ج) لا بد من وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية، يرشد قرار الإدارة في عملية الاختيار.
- (د) تعدد أساليب الاختيار في مصفوفة للاختيار تتيح للإدارة استخدام أسلوب أو أكثر منها حسب المستوى الإداري للقيادات المراد انتقاؤها ووفقاً لظروف الموقف القيادي في كل حالة.
- (هـ) يجب البحث عن روافد جديدة لتزويد القطاع العام بقياداته دون قصر الاختيار على من بداخله.
- (و) ضرورة وجود كادر مخصص للقيادات الإدارية يوفر النوعية التي تحتاجها الأجهزة الحكومية من القادة الإداريين.

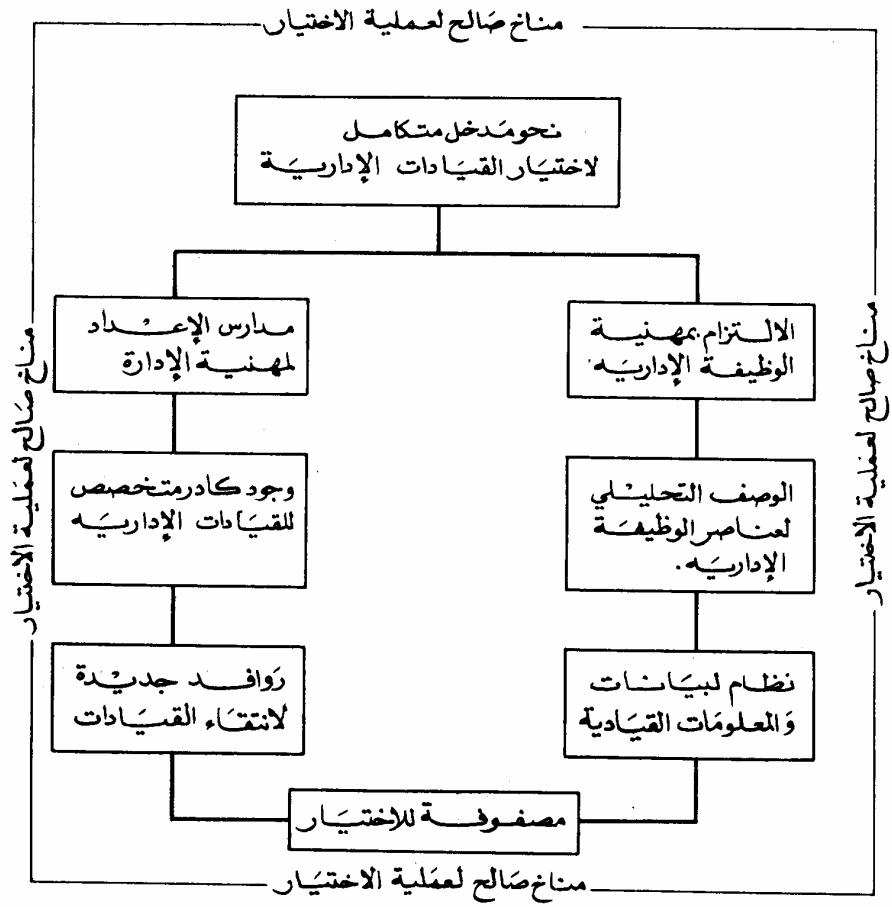
(ز) إيجاد مدارس الإعداد لمهنة الإدارة ، لتحقيق الإعداد السابق لرجال الإدارة .

(ح) وأخيراً، توفير المناخ الصالح لنجاح عملية اختيار القيادات الإدارية.

ومن الطبيعي أن المدخل المقترح بما يتضمنه من أفكار رئيسة، يقوم على أساس نظام الكفاية والجدارة (merit system) الذي يعتبر المبدأ الأساسي في اختيار الأفراد في الخدمة المدنية بأنظمة الإدارة العامة في دول العالم المختلفة^(١٦).

(١٦) وقد أخذت المملكة العربية السعودية بنظام الكفاية والجدارة، والمادة الأولى من أنظمة الخدمة المدنية المتعاقبة تقضي صراحة بأن "الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة" .. فاختيار القيادات على أساس الكفاية والجدارة ضروري كما يحدث في اختيار المرءوسين وأنه من الضروري أيضاً على كل إدارة حكومية أن توضح بالليل العملي أن السياسة التي تتبعها في الاختيار تنطلق فعلاً من الجدارة. راجع نظام الموظفين العام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥/م) وتاريخ ١٣/١/١٣٩١هـ ونظام الخدمة المدنية الحالي الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٩/م وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ، كما أكد نظام الجدارة والصلاحيات أول تنظيم مكتوب لشتون الموظفين في المملكة يتمثل في البلاغ الصادر من جلالة الملك عبد العزيز موجهاً إلى أهالي مكة المكرمة. وقد جاء بالمادة الرابعة من البلاغ المذكور "من كان من علماء موظفي حرم أو موظفين ذوي راتب معين، فهو له ما كان عليه، لا ننقصه شيئاً، إلا رجلاً أقام عليه الناس الحجة أنه لا يصلح لما هو قائم عليه".

بكر القباني، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، معهد الإدارة العامة (١٤٠٢هـ/١٩٨٢م)، ص ١٦.



شكل رقم (١)

المدخل المتكامل لاختيار القيادات الإدارية

والكفاية أو الجدارة هي جماع من الصفات الذاتية في الشخص تتكون من عناصر متعددة، منها ما يتصل بالكفاية الفنية والكفاية الإدارية في الوظائف القيادية، ومنها ما يتصل بالذكاء والنشاط وحسن الاستعداد للعمل والإقبال عليه والتفرغ له والعناية به، ومنها ما يتصل بالسلوك والتعاون والقدرة على المبادرة، إلى غير ذلك من المقومات الأساسية التي تتجمع من ماضي الشخص وتاريخه الوظيفي^(١٧).

وفيما يلي، شرح وتحليل لجوانب هذا المدخل المقترح.

(أ) الإدارة مهنة

الإدارة "مهنة" (profession) في كل مستويات الإدارة وفي جميع وظائفها، شأن بقية المهن. ولا تختلف عن مهنة الطب أو المحاماة أو الهندسة^(١٨)، فعملية الإدارة لم تعد مجرد موهبة شخصية أو قدرة ذاتية يكتسبها الشخص بالممارسة والخبرة العملية، وإنما أصبحت الإدارة علماً له أصول ومبادئ يجب على القائد الإحاطة بها عن وعي وإدراك. ولكن ذلك لا يمنع أن بعض الأفراد لديهم موهبة القيادة بالفطرة، إلا أن هذه الموهبة تحتاج إلى تنمية حتى لا تخمد، ولكي توجه نحو الطريق الصحيح^(١٩). إن القائد لم يعد شخصاً يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من خلال التجربة والخطأ، بل أصبح القائد شخصاً لا بد أن تتوفر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالعلم والدراسة والتأهيل، وتصل تلك الصفات بالتدريب والتمرين، وتنمى بالاحتكاك بظروف العمل الواقعية، والاتصال المستمر بمراكز البحوث والتنمية الإدارية، والإطلاع الدائب على كل جديد ومستحدث في علوم الإدارة وما يتصل بها من دراسات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية^(٢٠).

ومما أكد مهنية الإدارة واحترافها كغيرها من المهن، طبيعة التغيرات التي حدثت في جميع أنحاء العالم، من تعاظم دور الدولة وتدخّلها أو إشرافها في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال العديد من الأجهزة الإدارية، فضلاً عن تطور الجهاز الاقتصادي والإنتاجي من

(17) James L. Danielson and Russ Smith, The Application of Regression Analysis to Equality and Merit in Personnel Decision, *Public Personnel Management*, Vol. 10, No. 1., 1981 p. 242.

(١٨) علي السلمي، المفهوم العلمي للتنمية الإدارية، دراسة منشورة في: منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، ١٩٧٦، ص ١٤٤.

(١٩) لمزيد من التفاصيل في هذا المجال يراجع أنصار المدخل الفردي في القيادة (نظرية السمات) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض، الطبعة الثالثة، ١٤٠٥هـ (١٩٨٥)، ص ص ٣١٢ - ٣٥٢.

(٢٠) علي السلمي، المفهوم العلمي للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ١٤٦.

شكل المشروعات الصغيرة إلى المتوسطة والكبيرة الحجم، والتحول إلى الشركات الكبرى والمؤسسات العامة. وقد استلزم كل ذلك وجود نوع جديد من القادة المديرين الذين تنطبق عليهم صفة الاحتراف. بحيث لم يعد المدير الهاوي هو القائد الناجح، بل القائد المحترف الذي يلم بأصول العمل الإداري وقواعده هو الذي يستطيع مواجهة الضغوط المختلفة التي تكتنف العمل الإداري في المجتمعات الحديثة.

فالإدارة إذن مهنة، وكل مهنة لها بعض الخصائص الأساسية التي تحدد السبيل لإعداد من ينتمي إليها. تلك الخصائص لمهنة الإدارة^(٢١) هي:

- مجموعة النظريات والعلوم الأساسية التي تؤهل دراستها للعمل الإداري.
 - هيئات ومؤسسات التعليم الرسمية التي تقوم على تدريس العلوم الإدارية بكفاية وجدية.
 - وجود تنظيم يتولى الإشراف على أعضاء المهنة، ويتولى إعدادهم وتأهيلهم وينمي المبادئ والقواعد الأخلاقية والمهنية التي يلتزم بها عضو المهنة كما يتولى هذا التنظيم ربطهم بالجديد في العلم والتطبيق في مجال مهنتهم.
 - ومن ناحية أخرى، فإن العمل الإداري يتطلب توافر بعض من الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية في رجل الإدارة .
- وبمعنى آخر، فإن الالتزام بهذا المفهوم المهني للإدارة يحقق توفير أشخاص لتولي المناصب الإدارية يتصفون بالصفات الرئيسة التالية:
- ١- القدرة الإدارية والمهارة القيادية.
 - ٢- الإحاطة التامة والفهم الدقيق لمبادئ الإدارة وأصولها ومشاكلها، وذلك من خلال التعليم والدراسة والتأهيل الأكاديمي المنظم.
 - ٣- القدرة على تلك المبادئ والمفاهيم الإدارية الأساسية في مواقف الإدارة الواقعية وذلك من خلال المران العملي والتدريب المنظم.
- وبذلك تحقق لنا الإدارة - كمهنة- اختيار الأشخاص ذوي التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة الإدارية بكفاية وتميز.

(21) **Mark S. Granvottes**, *Getting A Job: Study of Contacts and Careers*. Harvard V.Press, Cambridge, Mass, (1974), p. 164.

(ب) الدراسة التحليلية للوظيفة الإدارية

إن الوصف الوظيفي (job description) هو الأساس الجوهرى لنجاح عملية اختيار القيادات الإدارية، وذلك لتحديد مطالب الوظيفة القيادية من قدرات ومهارات إدارية وخبرات عملية في الحقل الإداري، إلى جانب السمات الإدارية المطلوبة لشغل الوظيفة.

وتبرز الدراسة التحليلية للوظيفة الإدارية، عددًا من العناصر الرئيسة في الوظائف الإدارية^(٢٢)، أيًا كان مستواها الإداري، وهي:

المهارة

مهارات إدارية تتمثل في القيادة والقدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة وتوجيه المرعوسين والرقابة على أعمال الآخرين.

المعارف والمعلومات

معلومات تتميز بالانتساع والعمق في بعض مجالات العمل بالمنظمة، فهي تتطلب قدرًا مناسبًا من المعارف المتخصصة، إلى جانب معارف الإدارة والإشراف.

المسؤولية

مسؤولية عامة إشرافية عن نتائج العمل بالتقسيم التنظيمي الذي يتم الإشراف عليه.

التخطيط

الفرصة فيها متاحة لوضع الخطط التي تؤثر في أعمال الآخرين.

المبادأة وحرية التصرف

قدر متاح من حرية التصرف في ظل طرق وأنظمة وإجراءات، يحددها النظام المطبق بالمنظمة، وإن كان مقدار هذه الحرية يتفاوت من مستوى إداري إلى آخر.

اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات أو التأثير في اتخاذها عنصر جوهرى في الوظيفة الإدارية. وهو يؤثر في أعمال الآخرين بالتقسيم التنظيمي الذي يتم الإشراف عليه.

(٢٢) زكي محمود هاشم، ترتيب الوظائف، مرجع سابق، ص ٢٣٧.

الإشراف

وهو عنصر جوهري في تكوين الوظيفة الإدارية. وفي ضوء العناصر الرئيسة للوظيفة الإدارية يتم تحديد المطالب اللازمة لشغلها والتي لا تخرج -في رأينا- عن خمسة مطالب، تكشف عن احتمالات النجاح في العمل الإداري، وهي:

١- المعرفة المتحصلة من التعليم الرسمي، والخبرة العملية، وبرامج التنمية القيادية.
٢- المهارات القيادية للمرشح سواء في التعامل مع العاملين أو في إدارة العمل وتوجيهه.
٣- القدرة على الحكم السليم على الأمور، واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات، وما يتوافر لديه من مرونة ذهنية.

٤- اهتمامات المرشح ودوافعه وما يتوافر لديه من طموح.

٥- أصالة التفكير التي تعبر عن القدرة الذهنية للمرشح على مواجهة مشاكل جديدة من نوعها وتحتاج إلى عقله الواعي المدرك وقدرته على التطوير والابتكار. وبالطبع، يختلف تقييم المرشح في ضوء هذه المطالب وفقاً للأعمال والمستويات الإدارية المختلفة.

(ج) نظام للبيانات والمعلومات القيادية

تحتاج الإدارة الحكومية -في ترشيد عملية اختيار القيادات الإدارية- إلى نظام للمعلومات القيادية، يوفر المعلومات السليمة والملائمة، وفي الوقت المناسب، عن الأفراد الذين يمكن ترشيحهم لشغل الوظائف القيادية.

وبذلك يساعد نظام المعلومات القيادية في تحديد المرشحين المناسبين بما لديه من بيانات مستقاة من واقع حالة هؤلاء المرشحين سواء من حيث مؤهلاتهم، أو خبراتهم، أو آراؤهم، إلى غير ذلك من بيانات. ومصنفة بشكل يسهل الرجوع إليه سواء كان ذلك بوساطة جهاز كمبيوتر، أو بأي نظام آخر لجمع المعلومات وحفظها.

ويمكن للإدارة الحكومية في كل دولة، اختيار الصورة التي تناسبها لتطبيق هذا النظام فقد تنشئ ما يسمى بنك المعلومات القيادية بحيث يكون تابعاً لرئيس الحكومة أو لجهاز مركزي متخصص، أو لجهاز الخدمة المدنية. وقد تنشأ لجنة تقص تكون مهمتها اختيار قائمة محددة من المرشحين تتوافر في متطلبات ومواصفات الوظيفة القيادية المراد شغلها، وبعد وضع هذه القائمة يعرض الأمر على من بيدهم الاختيار لتقرير الاختيار النهائي انطلاقاً من مسؤوليتهم الذاتية عن النشاط المراد قيادته^(٢٣).

(23) A Report on the Senior Executive Service, A Report of The US. Merit Systems Protection Board, (September, 1981), p. 7.

ويمكن استخدام نظام المعلومات القيادية في تحقيق الاستفادة الكاملة من الكفايات الإدارية المتاحة في مختلف الأجهزة الحكومية على أساس من دراسة الاحتياجات والمطالب الفعلية لهذه الأجهزة من القيادات الإدارية.

ولدعم هذا النظام يجب التنسيق بين الجهة المركزية المسؤولة عن إعداد هذا النظام ومعاهد تنمية القيادات الإدارية، بحيث تتولى هذه المعاهد تأهيل وإعداد القيادات الإدارية الواردة في قوائم المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

(د) مصفوفة الاختيار

إن نجاح عملية الاختيار يجب ألا يعتمد على أسلوب واحد لاختبار القيادات الإدارية، بل يجب أن تعدد هذه الأساليب بحيث تكون في مجموعها "مصفوفة للاختيار" تتيح للإدارة استخدام أسلوب منها أو أكثر حسب المستوى الإداري للقيادات المراد انتقاؤها وفقاً لظروف الموقف القيادي. وأول هذه الأساليب الاختبارات (tests)، وإذا كانت الاختبارات أنواعاً وأشكالاً متعددة^(٢٤)، فإن الاختبارات التي تستخدم لاختبار القيادات هي -في الغالب- الاختبارات النفسية. وتعتمد الاختبارات النفسية في التنبؤ بالكفاية الإدارية على الملاحظة وتسجيل أنواع من السلوك الفردي للمرشح، واستخدامها كأساس للتنبؤ. وتنقسم إلى عدة أنواع، وهي: اختبارات المواهب والقدرات (ability and aptitude tests) كاختبار الذكاء لقياس القدرة على التعلم أو حل المشاكل أو الحكم على الأمور أو المرونة الذهنية. واختبارات الاهتمامات والقيم (interests and value) وتهدف إلى التعرف على اهتمامات المرشح للوظيفة الإدارية من خلال الأشياء التي يفضلها، وتلك التي لا يفضلها، والتعرف على القيم التي يستند إليها في تصرفاته. واختبارات الشخصية (personality tests) وتهدف إلى تحديد خصائص شخصية المرشح للعمل الإداري من حيث كونه ميالاً إلى التعاون والتنافس، أو سعيه إلى السيطرة وغير ذلك من الخصائص التي تثبت علاقتها بالكفاية الإدارية^(٢٥).

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أولى الدول التي طبقت الاختبارات النفسية من خلال لجنة الخدمة المدنية الأمريكية (Civil Service Commission). كما أن كثيراً من الشركات الأمريكية تستخدم هذه الطريقة لترقية موظفيها إلى الوظائف العليا^(٢٦).

(24) Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, 3rd ed., New York, McGraw-Hill, (1971), p. 43.

(٢٥) للمزيد من أنواع هذه الاختبارات راجع:

Dales Beach, *Personnel: The Management of People at Work*, New York, Macmillan publishing, Company, (1975), p. 157.

(٢٦) علي السلمي، اختيار المديرين، مرجع سابق، ص ٦١-٦٣.

وقد كان الإسلام سباقاً إلى استخدام الاختبار كأسلوب للاختيار. فقد روى أنه عندما أسند رسول الله ﷺ منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله: بم تقضي؟ فأجاب بكتاب الله، فسأله فإن لم تجد؟ أجاب: بسنة رسول الله، فسأله: فإن لم تجد؟، أجاب: اجتهد برأيي ولا آلو. فقال رسول الله ﷺ: "الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي الله ورسوله".

وكان عمر رضي الله عنه لا يبعث إلى الأمصار والياً إلا إذا اختبره بالملاحظة والمناقشة من ذلك ما روي من أن كعب بن سور كان جالساً عند عمر عندما جاءت امرأة تشكو زوجها. فقال لكعب: اقض بينهما: فلما قضى بما يعتقد الصواب وأعجب عمر ما قضى به، قال له: اذهب قاضياً إلى البصرة، ولم يكن كعب يعلم من قبل أنه سيعين قاضياً للبصرة^(٢٧).

ومن أساليب الاختيار مراعاة تناسب التأهيل العلمي للمرشح مع طبيعة الوظيفة القيادية. وإذا كان ذلك مطلباً لاختيار الأفراد للوظائف المختلفة، فإن أصبح مطلباً حيويًا في الإدارة الحكومية المعاصرة بالنسبة للوظائف القيادية. فالمشاكل الرئيسة التي تواجه حكومات العالم في المجتمعات الحديثة ليست مشاكل عادية أو روتينية، ومن ثم فهي لا تعتمد في مواجهتها على طرق تقليدية أو نمطية، خاصة بعد أن امتدت وظائف الحكومات المعاصرة إلى كثير من مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالتالي أصبحت إدارة المشاريع والخطط الحكومية تعتمد بالضرورة في تناولها ودراساتها وحلها على بحث العلماء والتكنوقراطيين المتخصصين وآرائهم. وهذا يعني أن طبيعة عمل القادة تزداد تعقداً يوماً بعد يوم مع زيادة تعقد المشاكل والمواقف التي تواجههم، ويعني أيضاً أنه فضلاً عن مطالب التخصص والحاجة المتزايدة إلى الفنيين والمهنيين في القيادات المختلفة، فإن ظروف المجتمعات المعاصرة قد أدت بالعملية الإدارية إلى كثير من التعقيدات التي تتطلب ضرورة توفير العناصر القيادية القادرة على مواجهة الموقف، واتخاذ أفضل القرارات وأرشدها.

ومن الطبيعي إذن، أن نجد تغييراً واضحاً في نوع القيادات المسؤولة عن مستقبل المجتمعات المعاصرة. هذا التغيير يبدو في صورته المؤكدة في المستويات القيادية العليا، حيث يظهر التحول الواضح نحو "القيادات التكنوقراطية" في الإدارة الحكومية^(٢٨).

(٢٧) أحمد إبراهيم أبوسن، الإدارة في الإسلام، القاهرة، مكتبة وهبة (١٩٨١م)، ص ٨٣.

(٢٨) عبد الكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية، مرجع سابق، ص ٢٩.

وقد يتطلب الموقف الإداري في الأجهزة الحكومية اللجوء إلى أسلوب مستشاري الاستقطاب لاختيار القيادات الإدارية. وذلك بالاستعانة بمستشارين متخصصين في البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمهارات الإدارية القيادية واستمالتهم وجذبهم لتكوين قاعدة يمكن منها انتقاء القيادات لملء الوظائف الإدارية الشاغرة^(٢٩).

ومن مزايا الاعتماد على هذا الأسلوب أنه فرصة لاستخدام خبرة هؤلاء المستشارين، ويمكن المنظمة من الوصول مباشرة إلى رجال الإدارة الذين يحتمل أن تتوفر فيهم القدرات الإدارية والمهارات القيادية المطلوبة. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى شعور المرشحين من داخل المنظمة أنهم مستبعدون من الترشيح لشغل الوظائف الشاغرة كما قد يستبعد هؤلاء المستشارون الأشخاص الذين قد يخرجون عن نطاق اتصالاتهم، فضلاً عن تكلفته العالية^(٣٠).

وتتضمن "مصنوفة الاختيار" أساليب أخرى تعتمد على استكشاف الكفايات الإدارية من خلال الممارسة القيادية مثل: تعيين المرشح للمنصب القيادي مساعداً للقائد الإداري الذي ينتظر أن يحل محله وعلى اعتبار أنه عند خلو الوظيفة القيادية يجب أن يكون هناك شخص آخر يمكنه القيام بها.

وكتنقل الأفراد المرشحين بين وظائف إدارية متعددة ترى الإدارة صلاحيتهم لشغلها في المستقبل. وكإسناد مهام خاصة للمرشح لحكم على كفايته الإدارية وإمكان الاعتماد عليه في المستقبل للقيام بمسؤوليات الإدارة^(٣١).

الأمر المهم الذي نوصي به أن تراعي الإدارة الحكومية الحكمة والتأني في اختيار مرشحيها في مجال استخدام هذه الأساليب، حتى لا يؤدي استخدامها إلى التثبيط من همة بعض الكفايات الإدارية؛ لأنهم لم يرشحوا من خلالها لتولي مناصب مساعدة، أو بالتكليف بمهام إضافية أو التنقل بين مناصب متعددة، وبذلك تنفادى الإدارة - بقدر الإمكان - الآثار الجانبية السلبية لهذه الأساليب، وتحقق إيجابيتها في استكشاف الكفايات الإدارية من خلال الممارسة القيادية، وبما يوفر لديها أيضاً رصيماً من القيادات الإدارية لشغل الوظائف الإدارية التي قد تدعو إليها الحاجة، دون ضرورة الالتجاء إلى الاستعانة بقيادات من خارج المنظمة.

(29) Joseph J., Famularo., ed., *Handbook of Modern Personnel Administration*, New York, McGraw-hill, (1972), p. 211.

(٣٠) محمد محمد علي سويلم، نظام الانتقاء، موسوعة إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، الجزء الرابع، الطبعة الأولى (١٤٠١هـ/١٩٨١م)، ص ١٥٠.

(٣١) ونخيل في هذه الأساليب إلى مؤلف:

George Strauss and Leonard R. Sayles, *Personnel the Human Problems of Management*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, (1972).

وغيره من مؤلفات إدارة الأفراد، وبوجه خاص في قطاع الأعمال (Private Business).

(هـ) روافد جديدة لانتقاء الكفايات الإدارية

يجب أن تتسع دائرة الحصول على القيادات الإدارية بالإدارة الحكومية، خاصة مع اتساع وظائف الحكومات المعاصرة، إلى العديد من مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبناء على ذلك أصبحت الإدارة الحكومية في ظل وظيفتها الحديثة كإدارة تنمية تتطلب نوعية جديدة من القادة الإداريين^(٣٢).

وقد تطلب ذلك أهمية البحث عن روافد جديدة لتوفير قيادات إدارة التنمية.. ويأتي موظفو المشروعات العامة الذين تدرجوا في أعمال هذه المشروعات وإدارتها، وفهموا طبيعة أعمالها وكيفية معالجة مشكلاتها في مقدمة هذه الروافد لانتقاء قيادات إدارة التنمية. وقد لاحظت الدراسات التي أجريت على إدارة هذه المشروعات اتسام أفرادها بالانفتاح في العقلية، والتحرر من الأساليب الإدارية والإجراءات الروتينية العقيمة التي كثيراً ما تكون مصدر شكوى من الإدارة الحكومية في المجتمعات المختلفة.

ويمكن أن يكون القطاع الخاص رافداً هاماً آخر يزود الإدارة الحكومية بقيادات إدارة التنمية. وإن كان رجال الأعمال قد أدوا دوراً محدوداً في هذا المجال في أغلب الدول. وهذا الرافد يمكن أن يوفر قيادات حريصة على الإدارة الاقتصادية للقطاع الحكومي، وإعطاء الاعتبار الاقتصادية أهمية وحرصاً أكبر من حرص موظفي الإدارة العامة.

وقد يكون اختيار القيادات من رجال الأعمال مطلوباً عندما يساهم القطاع الخاص مع الحكومة في بعض المشروعات العامة فمثل هذا الانتقاء يوفر مصدراً جيداً للرقابة ودافعاً أكبر للمشروع العام^(٣٣).

ويأخذ الدكتور علي خليفة الكواري على الاختيار من رجال الأعمال أمرين: أولهما، التخوف من المصالح الخاصة لرجل الأعمال، الأمر الذي يجعل دوره في إدارة المشروع الهام لا يرقى إلى الالتزام المطلق بمصلحته. ثانيهما، المبالغة في دفع المشروع نحو تحقيق الربح المحاسبي البحث وإن كان ذلك على حساب العائد الاقتصادي والاجتماعي^(٣٤).

(٣٢) محمد عبدالرحمن الطويل، نحو قيادات إدارية محلية للتنمية، قطر، الدوحة، مشروع دراسات التنمية لأقطار الخليج العربي، (١٤٠٢هـ-١٩٨٢م)، ص ٥.

Lubliner Murray., Employee Orientation, *Personnel journal*, 57, (4) (1978), p. 187.

(٣٤) علي خليفة الكواري، إدارة المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، مرجع سابق، ص ٧٠.

(و) كادر متخصص للقيادات الإدارية

وتلافياً لعجز الروافد السابقة سواء التقليدية أو الحديثة، عن توفير النوعية التي تحتاجها الأجهزة الحكومية من القادة الإداريين، فإنه يقترح إتباع ما تلجأ إليه بعض الدول المتقدمة من إعداد كادر متخصص لإعداد القيادات الإدارية. والتجربة الرائدة في هذا المجال تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

ويرجع تاريخ التجربة الأمريكية لعام ١٩٦٦ حينما أصدر الرئيس الأمريكي قراراً بإنشاء "نظام تعيين القيادات الإدارية التنفيذية" (The Executive Assignment System) ويهدف هذا النظام إلى توفير احتياجات المنظمات الحكومية من القيادات الأكفاء ذوي المواهب والقدرات الإدارية لشغل وظائف الإدارة العليا بها، والعمل على تنمية القيادات الإدارية بتوسيع آفاقهم المهنية، وتشجيعهم وحثهم على المساهمة بأقصى طاقاتهم في إدارة البرامج الحكومية الهامة. ويطبق هذا النظام على الوظائف العليا بالدرجات ١٦، ١٧، ١٨ من الجدول العام للمرتبات.

ووفقاً لأحكام القرار المنشئ لهذا النظام فإنه عند شغل إحدى هذه الوظائف العليا يراعي أن يكون الاختيار لشغلها من بين موظفي المنظمة ذاتها في الوظائف الدنيا على أساس الجدارة والكفاية، أو من بين رجال الإدارة الأكفاء في المنظمات الحكومية الأخرى في ضوء قائمة خاصة (career executive inventory) تعدها هيئة الخدمة المدنية (civil service commission) وتضم شاغلي الوظائف العليا بالخدمة المدنية التي تقرر أن يشملها النظام الجديد.

وقد أعطى القرار لهيئة الخدمة المدنية (C.S.C) سلطات واسعة في إدارة هذا النظام والإشراف على تطبيقه وتطويره وفي ذات الوقت ألقى على كاهلها المسؤولية الكاملة عن نجاح تطبيق النظام وفاعليته، ونتيجة لذلك أعيد تنظيم هيئة الخدمة المدنية بحيث أنشئ بها مكتب خاص للقادة الإداريين (Bureau of Executive Manpower) وذلك للإشراف على تطبيق النظام وإدارته.

وقد حققت تجربة التطبيق لهذا النظام إمكانية الاستخدام الأمثل للقدرات والمواهب الإدارية المتاحة بالجهاز الحكومي، وبمعرفة أين توجد هذه الكفايات والخبرات الإدارية، وفي أي موقع من مواقع العمل يتطلب الأمر وجودها، الأمر الذي وفر فرصة الانتفاع بالكفايات الإدارية على نطاق واسع، دون تجميدها في جهة واحدة بذاتها، كما قامت هيئة الخدمة المدنية بمقتضاه بوضع وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لدعم عمليات الاختيار والتدريب لشاغلي الوظائف الإدارية التي ينطبق

عليها هذا النظام، هذا فضلاً عن مسؤولياتها عن تقديم كفة المعاونة للمنظمات الحكومية بما يكفل تدبير احتياجاتها من رجال الإدارة^(٣٥).

(ز) مدارس الإعداد لمهنة الإدارة

يعطي نشاط التدريس الإداري في معاهد الإدارة العامة بأغلب الدول اهتماماً ملحوظاً لبرامج الإعداد والتأهيل القيادي للمستويات المختلفة (إدارة مباشرة/ متوسطة/ عليا). إلا أن ذلك في رأينا ليس كافياً لإعداد القادة الإداريين وتأهيلهم، وأن الطريقة المثلى لذلك تتطلب أن تنشأ لرجال الإدارة مدارس خاصة للإعداد السابق على غرار تجربة المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا.

وقد أثارت هذه التجربة اهتماماً كثيراً من بلاد العالم وحاولت اقتباس التجربة الفرنسية في هذا الشأن. والتي بدأت في الأربعينيات من هذا القرن حينما أصدر الجنرال ديغول في ٩ أكتوبر ١٩٤٥ في أعقاب تحرير الأراضي الفرنسية قراراً جمهورياً بإنشاء مدرسة الإدارة الوطنية^(٣٦) (Ecole Nationale de L'administration) لتحقيق هدفين رئيسيين وهما:

الأول

تعديل نظام تولية الوظائف العليا وتوجد شروط الالتحاق بها، وذلك بوضع نظام الأعداد السابق كشرط لشغل هذه الوظائف.

الثاني

تحقيق الديمقراطية فيما يتعلق بالالتحاق بالوظائف العليا.

ومدة الدراسة بهذه المدرسة ثلاث سنوات، وتبدأ الدراسة بدورة تدريبية عملية لمدة سنة

(٣٥) لمزيد من التفاصيل عن التجربة الأمريكية في هذا الشأن يراجع:

- **Howard Rosen**, *Servants of the People: The Uncertain Future of the Federal Civil Service*, Utah, United States of America Olympus Publishing Company (1985).
- **Charles H. Levine**, *The Unfinished Agenda for Civil Service Reform Implications of the Grace Commission Report*, Washington, D.C., The Brookings Institution (1984).
- **Jay M. Shafritz**, *Public Personnel Management, The heritage of Civil Service Reform*, New York Praeger Publishers (1975).

(٣٦) ولكن فكرة إنشاء المدرسة كان لها سوابق تاريخية، فقد أنشئ في ظل الجمهورية الثانية مدرسة وطنية للإدارة ولكنها اختفت مع انتهاء هذه الجمهورية، وفي عهد الجمهورية الثالثة قدمت بعض المشروعات لإنشاء مدرسة وطنية للإدارة في أعوام ١٩٣٦-١٩٣٨ إلى أن جاء عهد الجمهورية الرابعة بقيادة الجنرال ديغول حيث كلف ميشيل دبريه بإجراء إصلاح إداري شامل فكان من أهم ما تضمنه هذا الإصلاح إنشاء مدرسة وطنية للإدارة وقد ظلت تؤدي رسالتها منذ ذلك الحين.. راجع:

السيد محمد يوسف المعداوي، النظرية العامة للتدريب في الوظيفة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة (١٩٧٨)، ص ١٧.

يقضيها الدارس في أحد الأقاليم الفرنسية أو في إحدى دول ما وراء البحار ويتعامل فيها الدارس مباشرة مع المشاكل ميدانياً، ليرقى سلم الإدارة من بدايته، ويتعرف على الإدارة الحكومية في أدنى مستوياتها وأقصى أبعادها وأعماق جذورها. وبذلك يدرس ويتعلم على الطبيعة ومن الواقع كيف يبيت، وكيف يعالج، ومتى يقرر اتخاذ القرار في أي عقبة إدارية.

ثم يتبع هذه الدورة التدريبية مرحلة دراسية لفترة سنتين يتلقى خلالها الدارس محاضرات في موضوعات قانونية وإدارية وسياسية واجتماعية، كما تحتوي هذه الفترة على مناقشات موجهة وتمارين عملية، ودراسات للغات الحية الأجنبية فبمثل هذا الطابع المتعمق في الدراسة يهيأ الدارسون لتولي الوظائف الهامة^(٣٧).

يوجد بالمدرسة أربعة أقسام:

قسم الإدارة العامة

ويخول خريجه شغل وظائف التفتيش العام والوظائف الرئيسة في وزارات الدفاع والداخلية والبحرية والتربية والتعليم.

قسم الإدارة الاقتصادية والمالية

ويؤهل للتعيين في الوظائف الرئيسة في سائر الوزارات.

قسم الإدارة الاجتماعية

ويمسح بالتعيين في وظائف التفتيش على ظروف العمل، والوظائف الرئيسة في مصلحة العمل والصحة العامة.

قسم الشؤون الخارجية

وهو المعد لتخريج موظفي السلكين الدبلوماسي والقنصلي. ويعين أفضل خريجي المدرسة في وظائف مجلس الدولة، وديوان المحاسبة، والتفتيش المالي. وخلال أربعين عاماً مرت على إنشاء هذه المدرسة تخرج أجيال مدن يشغلون الوظائف القيادية في كل المواقع بالإدارة الحكومية الفرنسية، ويكونون شبكة هائلة أقرب إلى مؤسسة للحكم الداخلي للبلاد.

(٣٧) السيد محمد يوسف المداوي، النظرية العامة للتدريب في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ١٢٢-١٢٥.

يرى كثير من الدراسات الإدارية أن إنشاء هذه المدرسة كان من أهم عوامل الإصلاح الإداري في فرنسا فبإدخالها نظام التدريب السابق للالتحاق بالخدمة استطاعت أن تعد الصفوة القليلة التي تختارها للدراسة وتحمل أعباء المستويات القيادية في المستقبل. وكذلك بالجمع بين النظرية والتطبيق في الدراسة، والمعلمين الأكاديميين وغير الأكاديميين، أصبحت مركزاً فعالاً للتفكير والبحث في مشكلات الإصلاح الإداري وعلاجها^(٣٨).

وقد اقتبست الدول الأوروبية التجربة الفرنسية، ففي إنجلترا قامت لجنة فولتن (Fulton Committee)، التي تكونت من الشخصيات البارزة في ميدان الإدارة والخدمة المدنية برئاسة اللورد فولتن، بزيارة فرنسا عام ١٩٦٦ بهدف فحص نظام الوظيفة العامة هناك، وعلى الأخص دراسة تجربة المدرسة الوطنية للإدارة. وقد أوصى تقرير اللجنة باستحداث مدرسة جديدة مماثلة في بريطانيا أطلقت عليها كلية الخدمة المدنية. ومن أهم ما ورد من توصيات لجنة فولتن في هذا المجال إنشاء هذه الكلية للخدمة المدنية لتقوم بإعداد الموظفين الذين هم في الثلاثينيات والأربعينيات من أعمارهم، وفي سبيل الترفي إلى وظائف الإدارة العليا لتوفير العناصر الشابة في الإدارة البريطانية^(٣٩).

(ح) المناخ الصالح لنجاح عملية الاختيار

يتطلب توفير المناخ الصالح، في رأينا، العمل على إزالة المعوقات التي تقتضي نظام الاختيار في التطبيق، مع توفير بعض التدابير اللازمة لضمان نجاح المدخل المقترح.

ومن المعوقات ما سبق ذكره في الاختلال بين التنظير والتطبيق من النظرة السطحية للإدارة، ومن الخلط بين المرتبة المالية كربط مالي وبين الإدارة كوظيفة، فضلاً عن الصورة الآلية التي تتم بها الترقية إلى الوظائف القيادية. وقد أوضحنا أهمية إزالة هذه العوامل البيئية المعوقة لعملية الاختيار السليم.

ويتطلب نجاح نظام اختيار القيادات بعض التدابير. لتحقيق أهدافه. من أولها تعديل نظام الاختيار في بداية التعيين بالإدارة الحكومية، بما يسمح باكتساب المهارات والقدرات الإدارية في سن مبكرة وتعهدتها بالصقل والإعداد بما يمكن معه توفير أفراد صالحين لتبوء المناصب القيادية في

(٣٨) محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم النظم، القاهرة، دار المعارف، بمصر، ١٩٧٨، ص ٥٢٠.

(٣٩) ولكن برغم تأثر واضعي تقرير فولتن في إنجلترا بتجربة المدرسة الوطنية للإدارة، إلا أنها لم تسلم من النقد من واضعي هذا التقرير أنظر:

The Civil Service, 1, Report of the Committee, 1966-1968, Chairman: Lord Fulton, H.M.S.O., London, pp. 134-135.

مستقبل حياتهم الوظيفية، ويمكن من تطعيم الوظائف القيادية باستمرار. ويساعد اقتراحنا بضرورة وجود كادر متخصص للقيادات الإدارية على إمكانية تحقيق ذلك.

كذلك الاهتمام ببرامج التأهيل والإعداد للعمل الإداري على المستويات المختلفة. وقد أوضحنا تهيئتنا لضرورة وجود مدرسة للإعداد لمهنة الإدارة، وأن ذلك أفضل من توفير هذا الإعداد من خلال الاهتمامات التدريبية المتعددة لمعاهد الإدارة العامة.

وتأتي بعد ذلك ضرورة تطوير نظام تقويم الأداء القيادي بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، وإتاحة الفرصة في الوقت المناسب لتقويم الاعوجاج وتنمية المواهب. وترسيخ الإيجابيات هو الأساس الذي يجب أن يتم بناء عليه تخطيط التدرج الإداري للأفراد، واختيارهم موضوعياً للمواقع القيادية في الإدارة الحكومية.

كما يتطلب نجاح نظام الاختيار ضرورة وجود جهة مركزية تتولى المعلومات والتخطيط للقوى العاملة في المواقع الإدارية على مستوى القطاع العام، والتنسيق بين احتياجات الأجهزة الحكومية من القيادات الإدارية بما يكفل الاستخدام الأمثل للكفايات الإدارية في أصح مواقع العمل لها، ومقابلة الحالات التي تستدعي تحريك قيادات إدارية بذاتها مع مواقعها الحالية إلى مواقع إدارية جديدة. ودعم عملية الاختيار والإعداد القيادي. ويمكن الاسترشاد في ذلك بتجربة مكتب القادة الإداريين بلجنة الخدمة المدنية الأمريكية.

خلاصة البحث



شكل رقم (٢)

المراجع

(أ) المراجع العربية

- أبو حطب، فؤاد عبد اللطيف والأنصاري، محمود نعمان، نظام الانتقاء الأسس والإجراءات، موسوعة إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، (١٤٠١هـ-١٩٨١م).
- أبو سن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، القاهرة، مكتبة وهبة، (١٩٨١م).
- إسماعيل، هميس السيد، القيادة الإدارية، دراسة نظرية مقارنة، القاهرة، دار الفكر العربي، (١٩٧١م).
- درويش، عبد الكريم، البيروقراطية والاشتراكية، دراسة في الإدارة والتغيير الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، (١٩٦٥م).
- الرافعي، عبدالرحمن، في أعقاب الثورة المصرية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، الجزء الأول، (١٩٥٩م).
- السلمي، علي، المفهوم العلمي للتنمية الإدارية، دراسة منشورة في: منصور منصور أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، (١٩٧٦م).
- سويلم، محمد محمد علي، نظام الانتقاء، موسوعة إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، (١٤٠١هـ/١٩٨١م) ص ١٥٠.
- الطماوي، سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة (١٩٦٩م).
- الطويل، محمد عبد الرحمن، نحو قيادات إدارية محلية للتنمية، قطر، الدوحة، مشروع دراسات التنمية لأقطار الخليج العربي (١٤٠٢هـ/١٩٨٢م).
- القباني، بكر، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، معهد الإدارة العامة، (١٤٠٢هـ-١٩٨٢م).
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، الرياض، الطبعة الثالثة، (١٤٠٥هـ-١٩٨٥م).
- العداوي، السيد محمد يوسف، النظرية العامة للتدريب في الوظيفة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة، (١٩٧٨م).
- مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم النظم، القاهرة، دار المعارف بمصر، (١٩٧٨م).
- هاشم، زكي محمود، الاختيار لشغل الوظائف العليا بالجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، (إبريل ١٩٧٠م).
- هاشم، زكي محمود، ترتيب الوظائف، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر، (١٩٨٣م).

(ب) الوثائق الحكومية بالعربية

- نظام الموظفين العام، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥/م) وتاريخ ١٣/٣/١٣٩١هـ.
- نظام الخدمة المدنية (الحالي) الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩/م) وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ.
- البلاغ الصادر من جلالة الملك عبد العزيز موجهًا إلى أهالي مكة المكرمة (المادة الرابعة).

(ج) المراجع الأجنبية

- A Report on the Senior Executive Service, *A Report of The U.S. Merit Systems Protection Board*, (September 1981).
- Beach, Dales**, *Personnel: The Management of People at Work*, New York, Macmillan Publishing Company, (1975).
- Bienin, Henry, ed.**, *The Military and Modernization*, Chicago Aldine-Atherton, (1971).
- Danielson, James L. and Smith Russ**, The Application of Regression Analysis to Equality and Merit in Personnel Decision, **Public Personnel Management**, **10**, (1) (1981).
- Famularo, Joseph J., ed.**, *Handbook of Modern Personnel Administration*, New York, McGraw-Hill, (1972).
- Flippo, Edwin B.**, *Principles of Personnel (1) Management*, 3rd ed., New York, McGraw-Hill, (1971).
- Gladden, Edar N.**, *A History of Public Administration*, Volumes I and II, Frances, London, (1972).
- Golembiewski, Robert T., Gibson Frank and Corong, Geoffrey, Y. ed.**, *Public Administration: Readings in Institutions, Processes, Behavior*, 2nd ed., Chicago, Rand McNally, (1972).
- Golembiewski, Robert T. and Cohen, Michael, ed.**, *People in Public Service: A Reader in Public Personnel Administration*, Itasca, Ill., F.E. Peacock, (1970).
- Granvottes, Mark S.**, *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*, Harvard U. Press. Cambridge, Mass., (1974).
- Gutteridge, W.F.**, *Military Regimes in Africa*, London, Methuen, Co., Ltd., (1975).
- Hays, Steven W., Reeves T. Zane**, *Personnel Management in Public Sector*, Boston, Allyn and Bacon, Inc., (1984).
- Levine, Charles H.**, *The Unfinished Agenda for Civil Service Reform Implications of the Grace Commission Report*, Washington, D.C., The Brookings Institution, (1984).
- Lieuwen, Edwin**, *Arms and Policies in Latin America*, New York, Frederick A. Preeger, (1961).
- Lublinter, Murray**, Employee Orientation. *Personnel Journal*, **57**, (4) (1978).
- Macy, John W., Jr.**, *Public Service: The Human Side of Government*, New York. Harper & Row, (1971).
- Pigors, Paul and Meyers, Charles A.**, *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, 7th ed., New York, McGraw-Hill, (1973).
- Rasen, Bernard**, Reform: A Disaster for Merit, *The Bureaucrat*, **11**, (4). Winter (1982-83).
- Rosen, Howard**, *Servants of The People: The Uncertain Future of the Federal Civil Service*, Utah. United States of America, Olympus Publishing Company. (1985).
- Shafritz, Jay M., Balk Walter L., Hyde, Albert C. and Rosenbloom, David H.**, *Personnel Management in Government*, New York, Marcel Dekker. Inc., (1978).
- Shafritz, Jay M.**, *Public Personnel Management, The Heritage of Civil Service Reform*, New York Praeger Publisher, (1975).
- Strauss, George and Sayles, Leonard R.**, *Personnel: The Human Problems of Management*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. 7., Prentice-Rail, (1972).
- Wright, Grace H.**, *Public Sector Employment Selection, A Manual for the Personnel Generalist*; Chicago. International Personnel Management Association, (1974).

(د) الوثائق الحكومية بالإنجليزية

- The Civil Service 1* Report of The Committee (1966-1968) Chairman: Lord Fulton, H.M.S.O. London, pp. 134-135.

Selection for Leadership in Government (Theoretical Comparative Study)

ALI M. AL-S AFLAN
Assistant Professor
and Chairman of Public Administration Dep.
Faculty of Economics and Administration,
King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. The research evaluates and analyses the system of Leadership Selection in Administrative Theory with concise analyses for some comparative experiences, and thus for introducing a scientific view to be used in selecting leadership on the basis of merit system all over the Kingdom.

The research starts by explaining what management meant as a profession in all the administrative degrees and in all its functions, by selecting the persons who are scientifically educated and practically trained to do their work by effectiveness and specialization.

The good selection for leadership is done through a study for the various sources that enable to discover who are suitable for the administrative jobs.

Thus, it can be done through five basic sources: employers of public administration, employers of public projects, businessmen, military leader ship and specialized professional career for the executives.

Job description is the basic and essential element in selecting leadership by specifying the needs of leadership.

The methods and references vary in selecting leadership. The most important the personal date, using choices test, the scientific studies suitable for the jobs. data bank, depending on selective advisors and appointment of vice leader.