

Distr.  
GENERAL

E/CN.3/1995/23  
20 December 1994  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



### اللجنة الإحصائية

الدورة الثامنة والعشرون

٢٧ شباط/فبراير - ٣ آذار/مارس ١٩٩٥

البند ١٤ من جدول الأعمال المؤقت\*

### التعاون التقني في مجال الإحصاءات

#### مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى اللجنة الإحصائية تقرير الوكالة الإحصائية الكندية عن التدريب الإداري والتنمية الإدارية في الوكالة الإحصائية الكندية (انظر المرفق). والتقرير محال إلى اللجنة الإحصائية وفقا لما طلبته اللجنة في دورتها الاستثنائية<sup>(١)</sup>.

E/CN.3/1995/1

\*

(١) انظر الوثائق الرسمية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، ١٩٩٤، الملحق رقم ٩ (E/1994/29).

الفصل الأول، الفرع ألف.

## مرفق

التدريب الإداري والتنمية الإدارية في الوكالة الإحصائية الكنديةالمحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
٣	٥-١ . . . . . أولاً - التعاريف والمشكلة
٤	٧-٦ . . . . . ثانياً - معلومات أساسية
٥	٩-٨ . . . . . ثالثاً - الشؤون الإدارية
٥	١٢-١٠ . . . . . رابعاً - التناوب
٦	١٤-١٣ . . . . . خامساً - المسابقات التنافسية
٧	١٧-١٥ . . . . . سادساً - التدريب الإداري للموظفين المبتدئين
٨	٢٢-١٨ . . . . . سابعاً - التدريب الإداري للموظفين الأقدم
٩	٢٥-٢٣ . . . . . ثامناً - التدريب الإداري لكبار الموظفين
١٠	٢٨-٢٦ . . . . . تاسعاً - الفلسفة الأساسية والثغرات
١١	٢٩ . . . . . عاشراً - الاستنتاجات

### أولا - التعاريف والمشكلة

١ - يشار إلى عبارة "التدريب والتنمية" في هذه الورقة على أنها تعني "التدريب"، وهي تُستخدم بمعناها الأعم قدر الإمكان - أي مجموعة الأنشطة التي تحافظ على رأس المال البشري وتضيف إليه بما يضاعف من أدائه. والتدريب على الإدارة هو شكل معين من أشكال التدريب - وهو الذي يتيح للأشخاص الاضطلاع بوظائفهم الإدارية الحالية بصورة أفضل؛ ويتيح للأشخاص تحقيق تحول أفضل من الوظائف غير الإدارية إلى الوظائف الإدارية؛ ويتيح للأشخاص الاضطلاع بأداء أفضل كمديرين على المدى الطويل، آخذين في الاعتبار وظائفهم الحالية والوظائف التي قد يتوقون إلى شغلها بما يعزى، جزئياً، إلى ذلك التدريب.

٢ - ولا بد للتدريب المتعلق بالإدارة، وتدريب المديرين، أو أي شكل آخر من الأشكال التي يتم بها تنظيم هذا النوع من التدريب، لا بد له أن ينشأ عن تحليل لحالة محددة - أي هيكلها الراهن والتوقعات المتعلقة بها. وخلافاً لذلك، سيتحول هذا الشكل من أشكال التدريب إلى نشاط لا حد له ولا غرض منه. وما أن يتقرر أن هناك شكلاً ما من أشكال التدريب يلزم القيام به، يكون أحد العناصر الهامة لهذا التحليل هو تحديد ما إذا كان هذا التدريب سيُستمرى (عن طريق إيجاد الموظفين إلى مراكز تدريب تُدار داخل المؤسسة). وبدون أن تؤخذ هذه الاعتبارات في الحسبان، فإن ما يلي بعد ذلك لن تكون له أهمية كبيرة.

٣ - ولقد كان التدريب على الإدارة في الوكالة الإحصائية الكندية نتيجة لتحليل أجري منذ سبع أو ثمان سنوات لمواطني الضعف التي تعاني منها هذه الوكالة. ومن بين مواطني الضعف هذه، هناك اثنان رئيسيان هما: استمرار تناقص ميزانية الوكالة الذي أثار المخاوف من أن يؤدي إلى إضعاف هيكلها الأساسي بصورة لا رجعة فيها، والهيكل العمري لموظفي الإدارة العليا بالوكالة الذي أثار المخاوف من التعجيل بحدوث عملية تقاعد واسعة النطاق بين صفوفها وخلال فترة قصيرة نسبياً. وكان الرد على التهديد الأول هو البت في عدد من التدابير لحماية قدرات الوكالة حتى وإن كانت برامجها الحالية ما زالت آخذت في التناقص. وهذه التدابير ليست هي موضوع هذه الورقة. أما الرد على التهديد الثاني فقد تمثل في تعزيز المزيد من التنقل داخل الوكالة بما يكفل، إلى أقصى حد، الانتقال السلس إلى الوظائف العليا. وإذا كان هناك تهديد بفقد رأس المال البشري، فإن إحدى الاستجابات الجلية إنما تتمثل في جعل رأس المال المتبقي أكثر تنوعاً وزيادة إمكاناته في مجال الأداء.

٤ - ولأغراض هذه المناقشة، فإن عنصر الإدارة في الوكالة الإحصائية الكندية هو في حدود ٣٣٠ موظفاً، أو، بمعنى آخر، ما تبلغ نسبته أدنى بقليل من ٧ في المائة من مجموع موظفي الوكالة. ومن هذا الملاك، يشكل نحو ٧٠ موظفاً فئة الإدارة العليا. وتشمل هذه الفئة رؤساء الشعب والفروع علاوة على كبير الإحصائيين ومساعديه الستة المباشرين. أما الرقم السابق فيشمل رؤساء الأقسام ومساعدي مديري الشعب. ووفقاً للتوزيع العمري في هذه المجموعة فإنه إذا لم يطرأ تغيير على الاتجاه الراهن بالنسبة للتقاعد، فإن أكثر من نصف أفراد الملاك الوظيفي سيتركون الخدمة في الفترة ما بين ١٩٩٨ و ٢٠٠٣. ولأسباب لا تندرج

داخل نطاق هذه المناقشة، فإن حجم الفئة التي تلي ملاك الإدارة مباشرة هو الآن على درجة من الضآلة بما لا يؤيد استمرار نسبة التقاعد على هذا النطاق.

٥ - وهناك فئتان تندرج تحتهما التدابير المتوخاة لتوقي حالة يمكن لها بسهولة أن تتحول إلى ضعف دائم يصيب قدرة الوكالة الإحصائية الكندية على إدارة شؤونها بفعالية، وهي قدرة أحرزت للوكالة كل التقدير على نطاق الحكومة كلها. أما الفئة الأولى فترمي إلى زيادة تنوع المهارات عن طريق اتخاذ تدابير تكفل تناوب الموظفين الرئيسيين على مختلف المهام لفترات معقولة. وتتألف الفئة الثانية من تدابير لكفالة تنظيم التدريب على أساس قاعدة عريضة في مجال الممارسات والأساليب الإدارية. ولا ينظر إلى أي مجموعة من هاتين المجموعتين من التدابير باعتبارها مجموعة ثابتة لا تغيير فيها. فكلتاها لا تزال قيد الاستعراض لكي تحقق فعاليتها، كما أنه يجري توسيع نطاقهما تدريجياً. وفي واقع الأمر، فإن التجربة تؤيد الرأي القائل بأنه من الأفضل أن تنفذ على الفور تدابير متواضعة، ما دام يمكن تصحيحها والتوسع فيها، بدلا من نظام كامل لا يتم تطبيقه إلا بعد دراسته بصورة كاملة.

#### ثانيا - معلومات أساسية

٦ - إن التاريخ السابق للوكالة الإحصائية الكندية وظروفها المؤسسية هما اللذان أمليا التدابير التي جرى اتخاذها. فلقد كان موظفو الفئة الفنية في الوكالة الإحصائية الكندية، في وقت من الأوقات، يتم تعيينهم على أساس المستويات الدنيا في وقت تجاوز فيه الطلب على الإحصائيين الإحصائيين المؤهلين فنيا هامش العرض المحلي. وكان أحد الآثار الضارة الأخرى لهذه الحالة هو تشجيع الوظائف "الرأسية" الذي يتم على أساس التعرض البسيط لتخصصات أخرى عدا تلك التي يعيّن الموظفون من أجلها أصلا. وفضلا عن ذلك، فإنه لم يكن بوسع الوكالة، حتى عهد قريب، أن تباهي بأن لديها برنامجا تدريبيا هيكليا. وفي واقع الأمر، فإنه باستثناءين بارزين - وهما التدريب الذي ينظمه الإحصائيون الإحصائيون الرياضيون للعاملين في مجال الإحصاءات الرياضية، والتدريب الذي ينظمه إحصائيو تحليل النظم للعاملين في مجال تحليل النظم - فإن التدريب كان مقصورا بالكاد على مجموعة من الدورات الدراسية، بعضها يمثل استجابة لاتجاهات ناشئة ويتناول البعض الآخر مسائل عامة تعنى بخدمة الجمهور الكندي عموما.

٧ - أما اليوم، فإن الوكالة تفخر بأن هذه الحالة تغيرت كثيرا. فقد أصبح إنفاقها الحالي على التدريب ثلاثة أمثال ما كان عليه - حيث زاد ما تنفقه على قاعات التدريب من أقل من نسبة واحد في المائة إلى ما يربو على ٣ في المائة من ميزانيتها السنوية. ويشمل ذلك التدريب الذي يضطلع به المعلمون التابعون للوكالة الإحصائية الكندية في المعهد التدريبي التابع للوكالة، وكذلك التدريب الذي يجري توفيره في كل جامعة من الجامعتين المحليتين، وبعضه تشترك في تنظيمه الوكالة الإحصائية الكندية والمعلمون التابعون للجامعة، وكذلك التدريب الذي يقدم في أي مكان آخر أو على أيدي الخبراء الاستشاريين المتخصصين. وبالإضافة إلى التدريب الرسمي، فإن التطوير المتعلق بوظائف الإدارة يضم عددا من السياسات التي يعزز

بعضها بعضا، والتي من شأنها تحقيق الهدفين المتعلقين بزيادة التنوع في المهارات والقدرة على كفاءة الانتقال السلس.

### ثالثا - الشؤون الادارية

٨ - على غرار العديد من المبادرات التي اضطلعت بها الوكالة الاحصائية الكندية، عهد إلى "الجنة إدارية" داخلية بوضع برنامج للتدريب. وتتألف هذه اللجان عادة من مديري الشعب، لكن أمناءها يكونون من رتبة أصغر إلى حد ما، كما يكون رؤساؤها عادة من رتبة أرفع. وتتميز اللجنة الادارية المعنية بالتدريب (وتنمية الموظفين) بسمتين جديدتين. فرئيسها ليس موظفا أقدم منتدبا من بين مجتمع الموظفين - لكنه في واقع الأمر مسؤول عن واحد من المجالات البرنامجية الثلاثة للوكالة، كما يتولى أمانة اللجنة مدير الممارسات الوظيفية، التي تشمل ايضا التدريب. وبمعنى آخر، ففي حين يتوقع من دوائر شؤون الموظفين التابعة للوكالة أن تكون مسؤولة عن الأعمال الادارية المتعلقة ببرنامج للتدريب، فإن مضمون هذا البرنامج ونطاقه ومجال تركيزه العام تكون جميعها في أيدي المشرفين على المستفيدين من هذا البرنامج مباشرة. فالتدريب، شأنه شأن أنشطة كثيرة أخرى تضطلع بها الوكالة الإحصائية الكندية، يتم تنظيمه بدافع من الطلب عليه.

٩ - وتتألف لجنة التدريب من إثني عشر من رؤساء الشعب وهي تمثل جميع المجالات التي تعنى بها الوكالة الاحصائية الكندية. وتجتمع اللجنة مرة كل شهرين، وتقوم باستعراض التقدم المحرز، وتثير مسائل جديدة بغية تحديدها وصياغة السياسات المتعلقة بها في نهاية المطاف. وللجنة هيئة داخلية مؤلفة من ثلاثة أعضاء يجتمعون بمعدل أكبر لضمان الامتثال للقرارات التي تتخذها اللجنة وإنجاز ما تطلبه من أعمال في المواعيد المحددة. وهي أيضا تكفل تناول المسائل الصعبة عن طريق فرق عمل يطلب اليها أن تقدم تقاريرها إلى اللجنة مباشرة. وفي هذا السياق يتم وضع التدابير الرامية إلى تدريب المديرين.

### رابعا - التناوب

١٠ - يشمل التناوب بصورة أساسية مديري الشعب ونوابهم. وهؤلاء النواب يتم تجميعهم ويعتبر تناوبهم تمهيدا لتقلد المرتبة الأعلى. وتتم عمليات التناوب على فترات متباينة، على أنه بالنسبة للمديرين المساعدين يعتبر التكليف لمدة ثلاث سنوات أمرا اعتياديا. ويتوخى أن تكون هناك صلة منطقية بين مختلف التكليفات بدلا من أن يملئها شغور الوظائف. وعلى سبيل المثال، فإن مهمة في مجال الاحصاءات الأساسية يتوخى استكمالها بمهمة في مجال الحسابات القومية؛ كما أن مهمة في أحد فروع الاحصاءات الاجتماعية يتوخى استكمالها بمهمة في مجال تعداد السكان؛ ويتوخى المهمة في أي مجال برنامجي أن تُستكمل بمهمة إما في مجال العمليات أو التسويق.

١١ - ولا تتولى إدارة عمليات التناوب لجان متخصصة. وبدلا من ذلك، يقوم بهذا الدور موظفو الرتب العليا في الوكالة في إجتماع واحد أو عدة إجتماعات يرأسها كبير الإحصائيين وميزة هذا الإجراء أنه

يحظى بالشرعية وبالطابع النهائي لما يتخذ من قرارات بما لا يمكن تحقيقه بالنسبة للقرارات التي تتخذها أي لجنة أخرى داخل الوكالة. وتستغل هذه المناسبة أيضا كفرصة يقوم فيها كبار المديرين بإمعان النظر في نوعيات وإمكانات موظفيهم المبتدئين.

١٢ - وليس هناك تهديد بالإجبار يرتبط بعملية التناوب. فإذا اعترض المديرين المساعدون على المهام الجديدة المسندة إليهم، فلا سبيل لإرغامهم على ذلك سوى الإقناع. لكنهم لا يقدمون على ذلك عموماً لأن التناوب أصبح جزءاً من السلوك المؤسسي، والأهم من ذلك ما هو مفهوم من أنه أصبح يشكل خطوة ضرورية في التقدم الوظيفي. وليس هذا سوى أحد التغييرات السلوكية العميقة التي حدثت داخل الوكالة دونما حاجة إلى أي تغيير قانوني أو تنظيمي، ولكن لمجرد بناء نظام سليم للحفز والردع.

#### خامساً - المسابقات التنافسية النوعية

١٣ - إن المسابقات التنافسية النوعية هي أمر جديد على الوكالة الإحصائية الكندية، رغم أنها معروفة جيداً في عدد من البلدان الأخرى. وفي السابق كان مبدأ الجدارة بالنسبة للتعيينات في الخدمة العامة يطبق على النحو التالي: يتم الإعلان العام عن الوظائف الشاغرة، وتجرى مقابلات أو امتحانات للمرشحين يقوم بها مجلس ينتقى أعضاؤه بعناية، ويتوقع من هذا المجلس أن يختار أفضل المرشحين ويكون قرار المجلس قابلاً للطعن. وقد اتبعت هذه الطريقة بالنسبة للشواغر الفردية دونما اعتبار - في الأغلبية الساحقة للحالات - للوظائف الأخرى بنفس الرتبة أو الوظائف التي تتطلب ذات الجمع بين المهارات والخبرة.

١٤ - وأصبح هذا النمط منذ بعض الوقت عرضة للتغيير لصالح إجراء مسابقات تنافسية نوعية على نطاق الوكالة بهدف ملء الشواغر التي تدرج تحت نفس الفئة وتتطلب مجموعة مشتركة من المهارات والخبرات. وهنا أربعة أمثلة حالية تصور تطبيق هذا المبدأ وهي:

(أ) التعيين في الوظائف الفنية - أدرج تحت سلطة الإدارة المركزية تعيين الموظفين الجدد من الفئة الفنية (الأخصائيون الاقتصاديون، والأخصائيون الاجتماعيون، والأخصائيون الديمغرافيون، والأخصائيون الجغرافيون، والأخصائيون الرياضيون، وأخصائيو الحاسوب). وبدلاً من انتظار قرابة ١٠٠ من المديرين لاتخاذ قرارات فردية كل سنة بشأن احتياجاتهم، تقوم لجنة على نطاق الوكالة بالتنبؤ بالاحتياجات المقبلة، وتضطلع بعملية للتعيين من خريجي الجامعات في الوقت الذي يمكنها أن تجتذب فيه أفضل العناصر وألمعها. وحتى الآن، كانت نوعية المعينين الذين تم اختيارهم على هذا النحو على درجة عالية جداً بشكل لم يدع مجالاً للتخفيف من قوة الطلب على الخدمات التي يقدمونها؛

(ب) رؤساء الأقسام - تجري الوكالة مسابقة تنافسية لقرابة ١٥ من الوظائف الشاغرة على مستوى الإدارة الأساسية الأول - أي مستوى رؤساء الأقسام. وهناك ٢٥٠ مرشحاً لهذه الشواغر، ويتطلب

الأمر من الناجحين درجة عالية من الأداء في اختبار عام الغرض منه ضمان أن يكون موظفو مستوى الإدارة المتوسط، في المستقبل، على معرفة وفهم بالقضايا والمشاكل على نطاق الوكالة؛

(ج) المدراء المساعدون - على مدى السنوات الأربع الماضية، تم تجميع كافة الشواغر على مستوى المديرين المساعدين. وتم شغل الوظائف بصورة دائمة عن طريق إجراء مسابقات تنافسية دورية. ويعين المرشحون المؤهلون في وحدة تجميعية تدار مركزيا. وتكون دائما أول وظيفة يشغلونها بالتناوب خارج المنظمة المضيفة التي سبق لهم العمل بها؛

(د) مديرو الشعب - اعتمد مؤخرا النهج النوعي بالنسبة للوظائف الشاغرة على مستوى المديرين. وأسفر هذا النهج عن نتائج تعتبر أفضل بدرجة كبيرة من النتائج التي أسفر عنها نظام المسابقات الفردية الذي اعتد به لزم من طويل.

#### سادسا - التدريب الإداري للموظفين المبتدئين

١٥ - ينقسم التدريب الإداري الى فئتين: تدريب أولئك الذين يشغلون مناصب المديرين، وتدريب أولئك الذين لم يصبحوا مديرين بعد، وإن كانوا قد اختاروا مسارا وظيفيا داخل الوكالة سيؤدي بهم في نهاية المطاف الى تولي وظيفة ذات مسؤوليات ادارية. ويتم النوع الأخير من التدريب، حرفيا، بمجرد تعيين الموظفين الفنيين في الوكالة. أما النوع الأول، فيتم بعد فترة أقدمية تتراوح بين ٧ و ١٠ سنوات.

١٦ - والتدريب الذي يتم بمجرد التحاق موظفي الفئة الفنية بالوكالة يتألف من مزيج من المهارات الفنية والادارية، تكون فيه المهارات الفنية واضحة للغاية بينما لا تكاد المهارات الادارية أن تكون محسوسة. وقد وضعت الفكرة وكيفية ممارستها في مكتب التعداد في الولايات المتحدة؛ أما الصيغة الكندية، فهي في جانب منها تكييف للفكرة مع الظروف المحلية، وفي جانب آخر اعتراف أقوى بضرورة جعل موظفي الفئة الفنية في المستقبل أكثر تنوعا في مهاراتهم بقدر الإمكان. ويتمثل الإطار في دراسة استقصائية مصغرة (وهي دراسة استقصائية فعلية يتولى رعايتها أشخاص فعليون من خارج الوكالة وتستهدف احتياجا محددًا) يتعين أن تقوم بها مجموعة من ٢٥ من الأشخاص لهذا الغرض على مدى ستة أسابيع. وخلال هذه الأسابيع الستة، يتم الاضطلاع بكل شيء: من تصميم الاستبيانات، الى طرق الأبواب لجمع المعلومات، ومن تعميم ودعم النظم، الى وضع الجداول والتحليل، حتى يتم تقديم تقرير نهائي. وثمة تبادل للأدوار، بحيث قد يجد محللو النظم المبتدئون أنفسهم يقومون بجمع البيانات، في حين قد يجد اخصائيو الرياضيات المبتدئون أنفسهم مسؤولين عن تصميم الاستبيانات. ولكن عند نقطة ما، سيكون الجميع مسؤولين عن التأكد من سلامة ادارة موارد الدراسة الاستقصائية، ومن أن الموارد المقدمة اليهم تكفي كامل مدة اجراء الدراسة.

١٧ - ويكلف الموظفون الفنيون المبتدئون، خلال أول سنتين لهم، بعدد من المهام - لفترات لا تتجاوز الواحدة منها ما يتراوح بين ستة وثمانية أشهر - في مختلف أجزاء المنظمة، بما في ذلك مكاتبها الاقليمية،

التي يقع أحدها على مسافة ٦٠٠٠ كيلومتر غربي أوتاوا. وتحقق هذه التكاليفات أيضا هدف توسيع نطاق الرؤى وزيادة تنوع المهارات. كما أنها تؤكد بصورة غير محسوسة أنه بغض النظر عن المحتوى، ينبغي أن يكون هناك توحيد للنهج المعتمدة من قبل مختلف أنحاء الوكالة. وهذه الفكرة المتعلقة بالتوحيد هي قيمة لا بد من غرسها منذ البداية، مثلها مثل السرية، ونوعية البيانات، وتعزيز مفهوم الخدمة.

### سابعاً - التدريب الإداري للموظفين الأقدم

١٨ - بعد مضي ما يتراوح بين ست وثمانين سنوات، سيكون أفضل المعينين الذين قرروا أن يواصلوا حياتهم الوظيفية في الوكالة الإحصائية الكندية قد وصلوا إلى رتبة تسبق مباشرة أول وظيفة إشرافية فنية عملوا تحت إشرافها. وهم بوصفهم "رؤساء أقسام" سيكون متوقعا منهم أن يشرفوا على ميزانية يمكن أن تتراوح من أصغر المبالغ إلى أكبرها؛ وأن يديروا شؤون مجموعة من الأفراد - قد تصل إلى ٥٠ شخصا في بعض الحالات - وأن يكونوا مسؤولين عن عملية ما، يمكن أن يتسبب وقوع أخطاء فيها إلى حرج كبير للوكالة. ويكون مطلوبا منهم أن يتصرفوا بطريقة معقولة في المسائل المتعلقة بالأموال والموظفين، وأن يواكبوا ما يدور حولهم من أحداث، وأن يستخدموا مؤشرات تطلعية لكي يديروا بكفاءة كمية الأموال المعهود بها إلى وحدتهم، وأن ينقلوا المعلومات بدقة من القاعدة إلى القمة ومن القمة إلى القاعدة.

١٩ - وفي الوكالة الإحصائية الكندية، يعهد للأشخاص الذين سيتولون مسؤولية الإدارة في المستقبل بإنجاز الجانب الأعظم من هذه الأمور بدلا من تلقينهم شكيليات إدارة شؤون الموظفين والإدارة المالية. وبناء عليه، ليس هناك سوى دورة واحدة لموظفي الإدارة الوسطى، ومع أن هذه الدورة تتكون عادة من ثلاث حلقات تستمر الواحدة منها أسبوعا في السنة لكل مرشح، فإنها لا تنطوي إلا على أقل القليل من التدريب الإداري الرسمي. وهناك أسباب لذلك. فلجنة التدريب لم يكن من رأيها أن الجوانب الأكثر حساسية من المعرفة الإدارية يمكن تعليمها بكفاءة. وفي الواقع، فقد عدلت في الآونة الأخيرة محتويات دورة موظفي الإدارة الوسطى، وستنظم من الآن فصاعدا بصورة مختلفة تماما، وإن كان التشديد سيولى، في المقام الأول، للتعلم من خلال العمل.

٢٠ - وعلى مدى فترة تتراوح بين ثلاثة وأربعة أشهر، سيتوقع للمشاركين في الدورة أن يواجهوا مشكلة ما من مشاكل الوكالة وأن يجدوا حلا يمكن التوصية باتباعه، أو على الأقل عددا من الخيارات ذات الصلة. وعقب التوصل إلى هذه الحلول أو الخيارات، فإن مجموعة موظفي الإدارة الوسطى يمثلون أمام لجنة السياسات، وهي الهيئة التنفيذية المكونة من سبعة أعضاء التابعة للوكالة الإحصائية الكندية - وذلك بعد أن يكونوا قد تلقوا من الموظفين الأقدم توجيهها مناسبا في فن كتابة التوصيات وتقديمها.

٢١ - ومن السهولة بمكان إدراك مقاصد هذه الدورة. فالمديرون سوف يتعاملون مع مشاكل إدارية، والمشاكل الإدارية كثيرا ما يصعب تعيين حدودها من حيث الوحدة التنظيمية التي يضطلع المدير بمسؤوليتها. وفي الواقع، فإن كثيرا من المشاكل الإدارية تكون على نطاق الوكالة، أو تكون، خلافا لذلك، ذات



طابع لا بد وأن تنشأ على غرارها مشاكل مماثلة في أنحاء أخرى من الوكالة بحيث يمكن لها أن تستفيد من الحلول ذاتها. ولهذا السبب، فإن أفضل شكل للتدريب هو وضع المشاركين في نفس الموقف الذي يقفه رؤسائهم، على أمل أنهم سوف يتوصلون، بصورة جماعية وبما يتوفر لهم في وقت أطول، الى حلول بنفس الجودة على الأقل.

٢٢ - وتبين التجربة أن تهيئة ظروف مصنعة قد تزيد في الحالات غير العادية، لا سيما مع ضيق الوقت وحيثما لا تكون هناك فرصة لتهيئة حالة واقعية. غير أنه عندما يتوفر الوقت ويكون من الممكن إعداد الخطط مسبقا قبل الحدث الفعلي بوقت كاف، فإنه كلما اتسعت الحالة بمزيد من الواقعية، تحققت فوائد أكثر للقائمين على التقييم، الذين يريدون أن يحددوا في نهاية الأمر ما اذا كان المرشح لمنصب اداري لديه من القدرة والاهتمام والمعرفة ما يلزم لتولي مسؤولية أكبر.

#### ثامنا - التدريب الاداري لكبار الموظفين

٢٣ - هناك تدريب رسمي ما لمديري الشعب ومن فوقهم. وهو تدريب معني بالادارة، ولكن لا تقوم به الوكالة الاحصائية الكندية، كما أنه ليس مصمما خصيصا للوكالة الاحصائية الكندية. ولهذا السبب، لا يرد هنا مزيد من التفاصيل عنه. وكما أشير اليه من قبل، فإن هناك مخططا لتناوب مديري الشعب يهدف الى تحسين أداء الذين لديهم من الإمكانيات والادارة والخبرة ما يجعلهم يتقدمون الى الوظائف ذات المسؤولية الأكبر.

٢٤ - وتتولى ادارة المخطط لجنة موسعة من كبار المديرين تتألف من سبعة من موظفي الادارة العليا، الى جانب أعضاء المجموعة التي هي دونهم مباشرة (حوالي ١٣ عضوا). وتجتمع هذه اللجنة مرة في السنة، وتستعرض الأداء السابق لمديري الشعب بالوكالة وعددهم ٥٠ مديرا - ما كشفوا عنه من مواطن قوة ومواطن ضعف، وما حققوه من إنجازات علاوة على ما هو متوقع منهم في ممارسة واجباتهم العادية، وما الى ذلك. وفي نفس الوقت، تفحص اللجنة فرص التناوب، ولا سيما تلك الفرص التي قد تسفر عن زيادة في تنوع المهارات بما يكفي لمعالجة أي انقطاع في العمل تؤدي اليه حتما هذه التنقلات.

٢٥ - ويوجد نفس المخطط للمستوى التالي مباشرة لمستوى مديري الشعب - وهم من يسمون بالمديرين العامين، وعددهم ١٣ مديرا عاما. فأداؤهم يستعرض بنفس الطريقة الى حد كبير من قبل مجموعة السبعة، وتتعلق المسألة في نهاية المطاف بقدرتهم على التنقل وإمكانية النمو من خلال تكليفات جديدة. وأحدث مثال على ذلك هو عملية التناول التي تمت في العام الماضي. فقد نقل المدير العام المسؤول عن جميع الدراسات الاستقصائية للأسر المعيشية الى الفرع الذي يشمل الاحصاءات المتعلقة بالتجارة الدولية والأسعار والتصنيع، وما الى ذلك. أما المدير السابق لذلك الفرع، فقد عين رئيسا لجميع خدمات الحوسبة؛ ونقل المدير العام المسؤول عن الدراسات التحليلية الى الفرع المسؤول عن الاحصاءات المتعلقة بالصحة والتعليم، ونقل

مدير ذلك الفرع السابق ليتولى مسؤولية الدراسات الاستقصائية للأسر المعيشية. وانطوت هذه التنقلات جميعها على تقدير للخبرة التي تراكمت لدى المديرين في فروعهم السابقة.

#### تاسعا - الفلسفة الأساسية والشغرات

٢٦ - لا تعتبر الوكالة الاحصائية الكندية أن جهودها لوضع برنامج تدريبي قد كللت بالنجاح النهائي، وأن النتائج تعكس توازنا بين ما يمكن تحقيقه وما تم بلوغه بالفعل. ففي الواقع، لا يزال هناك كثير من الشغرات، ولكن هناك أيضا إطارا يسمح بإحراز تقدم منتظم. ويقوم ذلك الإطار على عدد من المبادئ البسيطة للغاية. فعلى سبيل المثال، لن تنظم الوكالة الاحصائية الكندية إلا البرامج التدريبية التي تنطوي على فائدة مباشرة للوكالة، والتي لا يمكن لسواها أن ينظمها بصورة أكثر فعالية. كما أن الوكالة الاحصائية الكندية لن تنظم تدريبا في المجالات التي لا تخضع بصورة مباشرة للقياس الكمي (مع عدد متناقص من الاستثناءات)، حتى ولو كانت ترتبط مباشرة بالموضوع قيد البحث. فعلى سبيل المثال، ستتجاهل الوكالة الدورات المحددة المعنية بمواضيع "القيادة" أو "الإدارة"، لكنها ستركز على مواضيع مثل محاسبة التكاليف وتقدير التقدم المحرز والإبلاغ. فالمواضيع الأولى تعد من المسائل التي ينبغي تعلمها من خلال العمل.

٢٧ - وتدرك الوكالة أن برامجها التدريبية حتى الآن تعكس افتراضا ضمنيا فيما يتعلق باحتياجات الموظفين الفنيين الذين تستخدمهم الوكالة الاحصائية الكندية. فعلى سبيل المثال، هناك جهد متضافر لإقناع المعينين بفكرة أن المؤسسات هي أمور جماعية، وأن إدارة تلك المؤسسات هي عامل ضروري للنجاح بقدر ما هناك ضرورة للفهم الجيد لمنهجية إجراء الدراسات الاستقصائية. وهناك بالمثل جهد لغرس القيم والشواغل الشاملة للوكالة في فكر نواب المديرين ورؤساء الأقسام. غير أنه ليس ثمة ما يقارن بالسنوات التي تنقضي بين التخرج من مركز المبتدئ حتى الوقت الذي يعرف فيه شاغل الوظيفة المبتدئ عن نيته في أن يصبح من موظفي الإدارة الوسطى. وليس من الواضح ما إذا كانت هذه هي السياسة الصحيحة، وخلال الفترة القادمة، ستنظر لجنة التدريب في الوكالة الاحصائية الكندية في مدى حكمة موقفها الراهن.

٢٨ - ولا يزال عدم التناسق يشوب أداء الوكالة في مجالات هامة، مثل تقدير التكاليف بالنسبة للأعمال التي تتطلب استعادة التكلفة، أو تقدير الوقت والموارد اللازمة لإعادة وضع النظم الرئيسية. وهذان المجالان يتطلبان المزيد من التفكير والتدريب من أجل تحقيق تحسن كبير في الأداء. ومن الضروري لتحسين الأداء أن تتوفر أساليب أفضل للتنبؤ المالي وفهم أعمق للتكاليف، وسيبدأ التدريب على هذه الأمور بمجرد أن تتوفر عنها معارف كافية يمكن تلقينها.

#### عاشرا - الاستنتاجات

٢٩ - كان سيمون غولديبرغ، نائب كبير الاحصائيين الراحل في الوكالة الاحصائية الكندية، وأحد المديرين السابقين للشعبة الاحصائية بالأمانة العامة للأمم المتحدة، مولعا بالقول بأنه من أجل تحقيق التكامل بين الاحصاءات، فإنه من الضروري أولا تحقيق التكامل بين الاحصائيين ولجعل الاحصاءات أكثر قابلية للمقارنة، فإنه من الجوهرى أن يكتسب الاحصائيون من جميع البلدان فهما للشواغل والقيود والأطر المؤسسية والاعتبارات التقنية التي تجعل أقرانهم يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها. وأحد سبل تعزيز هذا الفهم يتمثل في تنظيم برامج تدريبية رسمية تكون مفتوحة أمام الزملاء من البلدان الأخرى. وذلك بالتحديد هو النهج الذي تتبناه الوكالة الاحصائية الكندية، وهي تعتمزم فتح برامجها التدريبية، ولا سيما تلك المتعلقة بالادارة، أمام أكبر عدد يمكنها استيعابه من الخارج.

-----