

سادساً - إدارة شؤون الموظفين

إلى ذلك، جرت العادة على أن يخصص رؤساء الوكالة لمشاكل الموظفين قدرًا من وقتهم يفوق ما يخصصونه لأية مسألة أخرى.

٢٨٥ - لقد أُدخِلت في البيروقراطيات بوجه عام، وفي الوكالات الإحصائية بوجه خاص، تحسينات على أسلوب "إدارة البشر". وجرى الاعتراف في المناقشات التي شهدتها المحافل الدولية بأن إدارة الموارد البشرية كانت تؤخذ على أنها شيء مسلّم به في العهود السابقة، ولكن ينظر إليها الآن باعتبارها أمراً شديداً الأهمية. كما تناولت تلك المناقشات مختلف مراحل التدريب والحاجة إلى استبقاء الموظفين وتنمية قدراتهم، فضلاً عن الاعتبارات التي تحدّد طريقة إعداد موظفي الوكالة المتخصصين.

٢٨٤ - ليس لدى الوكالة الإحصائية شيء بأهمية موظفيها، لأن الفارق بين هيئة الموظفين المتمتعة بحسن التنظيم وعلو الهمة والاقتدار الفني وهيئة الموظفين التي لا تتمتع إلا بأقل القليل من هذه الخصائص هو في حقيقته الفارق بين المكتب الجيد المتمتع بالمصداقية والمكتب الذي يعد من مكاتب الدرجة الثانية. والإنفاق على الموظفين يمثل الجزء الأكبر من ميزانية الوكالة الإحصائية. وعندما تؤخذ عينة من المكاتب تمثل طائفة كبيرة تختلف من حيث الحجم ومراحل التطور، نجد أن المرتبات تمثل نحو ٧٠ في المائة أو أكثر من الميزانية الإجمالية. وبالإضافة

المربع ١٠ - الموظفون ومهاراتهم

يورد الفصل الثامن من دليل ١٩٨٠^١ الملاحظات التالية بشأن مهارات الموظفين وتدريبهم:

- إن أحد العوامل الحاسمة في القدرة الداخلية للوكالة الإحصائية هو مدى كفاءة موظفيها. ولا يمكن أن تؤدي الوكالة عملها بصورة جيدة إلا إذا كان هناك أناس ملائمون يديرون عجلة العمل فيها. وقد تساهم الترتيبات التنظيمية في تمكين الأشخاص الملائمين من بذل قصارى جهودهم؛ ولكن من الضروري للغاية إيلاء أقصى درجة من الاهتمام، عند تنظيم الوكالة الإحصائية وإدارتها، إلى تكوين مجموعة الموظفين المناسبة؛
- لاكتساب نوعية المهارات اللازمة، لا بد أن تكون لدى الوكالة الإحصائية سياسة جيدة التخطيط وبرنامج فعال للتوظيف والتطوير الوظيفي والتعليم والتدريب؛
- بالإضافة إلى وحدة شؤون الموظفين، ينبغي أن تشارك وحدات الفرع الإداري الأخرى في تنفيذ سياسة شؤون الموظفين. والاستحواذ على الحيز المكتبي المناسب والمعدات المناسبة وصياغتهما لا تساهمان في تحقيق الكفاءة فحسب بل تساهمان أيضاً في رفاه الموظفين وارتياحهم. وفضلاً عن ذلك، يؤدي وجود مكان العمل المناسب، الذي ييسر الاتصال بين العاملين في المجالات المترابطة، إلى تحقيق التكامل الإحصائي، لأنه من الناحية الواقعية يتوقف "نجاح تكامل النواتج النهائية الإحصائية على" تكامل الإحصائيين؛
- ينبغي إلزام كل موظف، بعد فترة يحصل فيها على الحد الأدنى من الخبرة، بحضور دورة توجيهية تُقدّم فيها شروح إضافية؛
- ينبغي أن يحاضر مسؤولو الوحدة المعنية بشؤون الموظفين في الدورة التمهيدية المعدة للموظفين ذوي الرتب الأدنى [ينبغي للإدارة أن تُدرّس للموظفين الفنيين]؛ ومن الأهمية بمكان إقامة صلات شخصية طيبة بين العاملين في هذه الوحدة والموظفين الجدد؛
- لا يتطلب التعليم والتدريب الحادّان في أثناء الخدمة، المبيان أعلاه، مجرد التدريس بل يتطلبان أيضاً جهوداً إدارية شاملة إلى أقصى حد. ولذلك، ينبغي إنشاء آلية دائمة تتمثل في مدرسة للتدريب في أثناء الخدمة. وفي الوكالة الصغيرة أو الوكالة المتوسطة، قد يُختار من بين أفضل موظفيها الفنيين المؤهلين ناظر للمدرسة غير متفرغ. أما الوكالات الكبيرة، فقد يلزمها ناظر متفرغ. وهذه الآلية ضرورية لضمان سلامة تصميم الدورات وانتداب المعلمين واختيار الدارسين، وما إلى ذلك.

^١ Handbook of Statistical Organization: A Study in the Organization of National Statistical Services and Related Management Issues, Studies in Methods Series F, No. 28 (United Nations publication, Sales No. E.79.XVII.17)

ألف - تكوين هيئة الموظفين

٢٨٦ - حدثت زيادة كبيرة في نسبة الموظفين الفنيين والتقنيين المؤهولة ضمن مجموع هيئة الموظفين، حتى في الحالات التي انخفضت فيها الأعداد الفعلية ولم تعد فيها الموارد النسبية الممنوحة مواكبة للتغيرات الحادثة بقطاعات أخرى من الخدمة المدنية. وفي بعض الوكالات الإحصائية (على الأقل في الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي)، يمثل الموظفون الفنيون نصف عدد الموظفين الإجمالي. وقد باتت المسوح الإحصائية أكثر تعقيداً، على الأقل من حيث التخطيط؛ كما زادت التوقعات العامة بشأن جودة التقديرات الصادرة عن الوكالات الإحصائية. وأسهمت في هذه الاتجاهات بالقطع الثورة الحاسوبية وثورة الاتصالات وما أسفرتا عنه من مكاسب في مجال إنتاجية العمل. وإحدى النتائج العديدة لهذه التغيرات هي تأثيرها على سياسات الموارد البشرية التي تعتمد على الوكالات الإحصائية أو التي تفرض عليها. ويبدو أن هذه السياسات، التي كانت لا تزال في مرحلة الاستحداث قبل ٢٠ سنة مضت، قد تطوّرت إلى حد الكمال في وكالات عديدة، ولذلك ينبغي طرحها لكي تدرسها الوكالات الإحصائية التي ما زالت تمر بمرحلة التغيير الهيكلي.

٢٨٧ - هيئة موظفي الوكالة الإحصائية لا تتألف من الإحصائيين وحدهم. إلا أنه في حالة كبير الإحصائيين يكون اختيار شخص متمتع بقدرات عظيمة في مجال الإحصاء هو الأسلوب الشائع، وإن لم يكن القاعدة في كل الأحوال. وبصرف النظر عن المزايا الأخرى التي يتمتع بها الشخص المعين في ذلك المنصب، يبدو أن الاقتدار الظاهر في مجال الإحصاء يجلب في العادة ثقة الجمهور.

٢٨٨ - نظراً لنطاق المواضيع الذي تغطيه الوكالة الإحصائية الحديثة، يغلب على الموظفين امتلاكهم لمجموعة متنوعة من المهارات ومن الخلفيات الأكاديمية. بل إن الوكالات التي لا تنفذ إلا مشاريع إحصائية متسمة بدرجة متواضعة من التعقيد والتحديد تجد أنها بحاجة إلى طائفة كبيرة من المهارات. وتستلزم العمليات الإحصائية مزيجاً من أصحاب المواهب، من بينهم الاقتصاديون، والمختصون بعلم الاجتماع، والمختصون بعلم السكان، والمختصون بالاقتصاد القياسي، وبناء النماذج، والمختصون بالجغرافيا، والمختصون بعلم الإنسان، والمختصون بعلم الجريمة، والمهندسون، وخبراء الحاسوب.

٢٨٩ - بعض هذه المهارات غير لازم للعمليات الإحصائية اليومية^{٦٦}، ولكن هذه المهارات تصبح ضرورية للغاية عند التخطيط لعمليات جديدة وبدء هذه العمليات. وهناك بطبيعة الحال قدر معين من التعلم ونقل التكنولوجيا يجعل موظفي الوكالات الإحصائية من أصحاب المواهب المتعددة، ولكن المكاتب المتوسطة والكبيرة ستجد في نهاية الأمر أن هناك حدوداً لما يمكن استعارته من البلدان الأخرى والمؤسسات الأخرى ولذلك ستختار في نهاية الأمر تعزيز قدراتها الذاتية.

٢٩٠ - من المهم تكوين هيئة موظفين متعددة المواهب تضم طائفة كبيرة من المهارات الأكاديمية والخبرات العملية. وسنورد أدناه العوامل التي تملئ توازن المهارات اللازم توافره لدى الموظفين في أية وكالة إحصائية فعّالة. ومثلما يحدث في حالات أخرى عديدة، يثور السؤال بشأن ما إذا كانت هناك قدرات معينة تُستخدم بكثرة تستوجب إتاحتها للوكالة بصورة دائمة، أو ما إذا كان كافياً، على ضوء الاستعمال المتوقع، توفير تلك الإمكانيات عندما تدعو الحاجة إلى استعمالها. وهذا ينطبق على الموارد البشرية بقدر انطباقه على المعدات. وعلى سبيل المثال، فإنه عند تطويع تصنيف دولي لكي يلائم الأغراض الوطنية سيكون من المحتمل نحو الطلب على المعارف الشديدة التخصص المتصلة بمجالات من قبيل المواد الكيميائية، والإلكترونيات، والمواد الصيدلانية، واستخدام الحاسوب، والصناعة السمعية البصرية، والخدمات المالية. وبالمثل، تستلزم إحصاءات التجارة الدولية معرفة سلعية متخصصة ومعرفة بعمليات إدارة الجمارك الوطنية. وهذان مثالان على الاحتياجات التي تلزم غالباً عند الأخذ بأساليب جديدة أو وضع تصنيفات جديدة. وفي مثل هذه الحالات، قد تختار الوكالة الاستعانة بأحد الاختصاصيين، بعقد استشارة أو بصورة أخرى من صور الارتباط غير الدائم.

٢٩١ - كلما ازدادت عمومية القدرات المرتجاة تيسرت إدارتها وصيانتها. وفضلاً عن ذلك، تتسم القدرات العامة بتنوع الاستعمالات، الأمر الذي يعتبر جذاباً للوكالات، لا سيما الوكالات الصغيرة والوكالات التي لم تحدّد لنفسها بعد جدول أعمال متوسط الأجل. والتدريب العام يمكن تقديمه بصورة رسمية؛ وهو يهيئ الأساس اللازم لخلق ثقافة مشتركة وأداء قابل للتنبؤ به؛ ويمكن بيسر شديد استكمالته بتدريب متخصص مع تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى.

٢٩٢ - يمكن في معظم الأحيان تقسيم الموظفين الفنيين إلى فئتين، هما:

- الموظفون العامون القادرون على الأداء في مستويي التعقيد الأدنى والتعقيد الأوسط في مجالات استعمال الحاسوب، والتصميم والتحليل الإحصائيين، والمحاسبة القومية ومحاسبة القطاع العام ومحاسبة المؤسسات، والتحليل الاقتصادي أو الاجتماعي أو السكاني؛
 - الموظفون المتخصصون القادرون على الأداء في مستوى أرفع كثيراً في مجالات من قبيل تحليل عدم الاستجابة أو في ميدان من قبيل تحليل إحصاءات المعلومات الجغرافية أو إحصاءات الجريمة أو الإحصاءات الصحية.
- ٢٩٣ - في حالة بعض المشاريع الكبرى، يمكن زيادة هذه التركيبة من الموظفين بالاستعانة بالعارضة بالخدمات التي يقدمها الاستشاريون، الوطنيون أو الدوليون، ذوو التخصص أو الاهتمام الشديد بمسائل السياسة العامة والإدراك الجماهيري.

٢٩٤ - متى تقرر حجم هيئة الموظفين الدائمين وتكوينها وعدد وتكوين هيئة الموظفين بعقود قصيرة الأجل، يقيم كبير الإحصائيين العرض والطلب ويحاول عن طريق سياسات التوظيف تصحيح أية اختلالات^{٦٧}.

باء - سياسة للموارد البشرية

٢٩٥ - بصرف النظر عن تكوين القوة العاملة بالوكالة الإحصائية، تمثل هذه القوة العاملة أثمن مورد من موارد الوكالة ومن ثم ينبغي الحرص عليها بشدة. وتدير الوكالة الإحصائية الفعالة شؤون موظفيها عادةً بالاستعانة بمجموعة واضحة من السياسات العامة. وأهم عناصر السياسة العامة لشؤون الموظفين (أي الموارد البشرية) تشمل ما يلي:

- القدرة على التيقن من الاحتياجات من الموظفين؛
- معايير التوظيف وأساليبه الفنية؛
- توزيع الموظفين؛
- التدريب التمهيدي؛
- مراقبة الإنصاف في التوظيف وفي الترقى الوظيفي؛
- التدريب الوسيط؛
- التطوير الوظيفي والتناوب على الوظائف؛
- التدريب على أداء وظائف الإدارة؛
- تحفيز الموظفين واستبقائهم.

٢٩٦ - هذه العناصر أوردناها تقريباً بترتيب ظهورها الطبيعي. ومما لا شك فيه أنه يمكن إضافة عوامل أخرى، إلا أن هذه العوامل كافية لدعم سياسة ذات أهداف مشتركة. وفيما يلي مثال على مجموعة أهداف مترابطة يُقصد بالعوامل المبيّنة أعلاه أن تساعد على بلوغها:

- زيادة نسب الموظفين الفنيين، بالتوسع في أعداد من يعينون سنوياً من الموظفين الشباب المؤهلين فنياً؛
- ضمان إسناد الوظائف المناسبة للأشخاص المؤهلين متى وظّفوا، وضمان معاملة الكافة معاملة منصفة؛
- استنباط مزيج مناسب من الروادع والخوافز، لكي يبدو واضحاً في أعين الموظفين؛
- تقديم التدريب الكافي للموظفين في المنعطفات الرئيسية من حياتهم الوظيفية، وذلك سعياً إلى بلوغ الحد الأقصى من تنوع المواهب والحد الأقصى من التحفيز؛
- ضمان شغل الوظائف الأساسية وتوافر الخليفة المحتمل ليكون جاهزاً للحلول محل شاغل الوظيفة متى دعت الضرورة إلى ذلك.

٢٩٧ - تيسيراً لمناقشة السبل التي بفضلها يمكن تنفيذ هذه السياسات العامة، ينبغي بحث أحوال أربع مؤسسات داخلية هي:

- مكتب الموارد البشرية؛
- لجنة شؤون الموظفين؛
- مرفق التدريب في أثناء الخدمة؛
- آلية التقييم.

٢٩٨ - يقوم مكتب الموارد البشرية ولجنة شؤون الموظفين بتقييم الاحتياجات وتوظيف الموظفين وتوزيعهم، ووضع سياسات الاستبقاء، وضمان المعاملة المنصفة. ويشرف مرفق التدريب في أثناء الخدمة، كما يوحي اسمه، على التدريب. وأخيراً، فإن آلية التقييم تتناول المسائل المتصلة بكفاية هذه الآليات.

٢٩٩ - يقترح دليل ١٩٨٠ أن تقوم الوكالة الإحصائية عند بلوغها حجماً معيناً بالاستثمار في مكتب للموارد البشرية الفنية. إلا أن التجربة تبين أنه بينما يكون مثل هذا المكتب ضرورياً جداً للعناية بإدارة كل سياسات الموارد البشرية أو معظمها وللعناية بإسداء المشورة بشأن وضع مثل هذه السياسات وإعداد مثل هذه الوسائل نادراً ما يقوم (المكتب) بدور حاسم في أي من الاكتشاف أو التقييم أو الإقناع، وهذه كلها أمور تساعد على ضمان إقبال المهويين على العمل بالوكالة الإحصائية، وضمان تجدد رصيد الوكالة البشري كلما استلزم الأمر، وضمان وجود حوافز لاستبقاء أفضل الموظفين. وهذا الاستنتاج قد يبدو انتقادياً، إلا أنه ليس سوى اعتراف بحقيقة بسيطة مفادها أن المكتب الفني المعني بالموارد البشرية سينفذ أساساً ما يُنفذ في معظم البلدان من قوانين للخدمة العامة تنظم شروط التوظيف والاستخدام في القطاع العام.

٣٠٠ - كما بيّنت الأحوال في بلدان عديدة أن أنجح صيغة لإدارة شؤون الموظفين هي الصيغة التي تسمح للموظفين المواضيعيين بالانخراط على نحو حميم في عمليات شؤون الموظفين، التي من قبيل التوظيف والتدريب والاستبقاء. ورؤساء وحدات شؤون الموظفين هم المستشارون المؤهلون أفضل من غيرهم لإقرار النهج والسياسات المقترحة بشأن الموظفين. وهم أيضاً أفضل من ينفذون السياسات العامة متى تم اختيارها ومتى تحدت السياسات المطلوب تحديدها.

جيم - التوظيف

٣٠١ - في معظم الأحيان، تقوم وزارات مثل وزارات التخطيط والخزانة والصناعة والعمل والزراعة والنقل، ووكالات، مثل المصارف المركزية ولجان أسواق الأوراق المالية ومكاتب مراقبي الحسابات بتوظيف أشخاص مختارين من نفس المجتمع الذي تختار منه الوكالة الإحصائية موظفيها. ففي معظم البلدان تكون المرتبات الأولية في الوكالة الإحصائية والمرتبات التالية لها منخفضة بالنسبة إلى المرتبات التي تدفعها المصارف المركزية. وفضلاً عن ذلك، فإن هذه الصورة من

صور عدم المساواة نشهدها ببعض البلدان النامية فيما بين المرتبات التي تدفعها الوكالات الإحصائية والمرتبات التي تدفعها الهيئات الوزارية الأخرى. ولهذا السبب، ينبغي للوكالة الإحصائية أن تضع خطة للتوظيف، تشمل عناصر جذابة من قبيل:

- الإيحاء بأن العمل الفني سيكون مجزياً بدرجة أكبر في بيئة غير سياسية من قبيل البيئة السائدة في الوكالة الإحصائية؛
- مخاطبة غريزة المنافسة لدى الموظفين حديثاً، وذلك إذا وعدناهم بأن نراعي في ترقيتهم مستقبلاً عامل الكفاءة مفضلين إياها على الجوانب الالتزامية التي تنطوي عليها قواعد الأقدمية؛
- منح الموظفين حديثاً تدريباً مكثفياً من النوع الرائج العملي الطابع، وذلك بصورة مباشرة أو بالاتفاق مع مؤسسات تعليمية؛
- السعي لإيفاد الشباب للتدريب بالخارج حالما يتبين أنهم جاهزون لذلك.

٣٠٢ - هذا كله مرهون بضرورة امتناع الوكالة الإحصائية عن توظيف متوسطي المهارات، ناهيك عن تعمّد تعيينهم. والإسهام الشخصي لكبير الإحصائيين في هذه الأمور يمكن أن يساعد على تحوّل نهج متبع إزاء طالبي الوظائف الشباب يحتمل أن يكون آلياً وغير مثمر كثيراً إلى نهج حافل بالإمكانات وبالحماس.

٣٠٣ - غالباً ما يكون الشباب الذين يقررون الالتحاق بالوظائف العامة منجذبين إلى إمكانية أداء أعمال تتعلق بتحليل السياسات العامة. وعامل الجذب الذي لا يُنافَس هو فرصة الاقتراب ممن يتصورون أنهم صنّاع مصير الأمة. إلا أن العمل بالوكالة الإحصائية ليس بهذا البريق الخاطف للأنظار. وهذا يخلق مشكلة للوكالة. فهو لا يزيد فحسب من صعوبة إغراء أوائل الخريجين، بل يزيد أيضاً من احتمال انتقال هؤلاء الخريجين في حالة توظيفهم ومنحهم تدريباً متخصصاً إلى الجهات الحكومية المتمتعة بمنزلة أفضل. وعلاوة على ذلك، فإنه متى بدأ الاقتصاديون وعلماء الاجتماع العمل لحساب جهات حكومية أخرى قلت إمكانية استعادة أنبغ هؤلاء إلى الوكالة الإحصائية ولذلك لا بد أن تقبل الوكالات الإحصائية التكلفة والمخاطرة اللتين ينطوي عليهما توظيف شبان بلا خبرة، وأن تضع سياسات تدريبية مناسبة وتنفذ بها وهي تعلم أنها تواجه معدلات مرتفعة حتماً في مجال تناقص العمالة، ولا سيما في صفوف غير الإحصائيين.

٣٠٤ - هناك عدد كبير من المسارات الوظيفية المفتوحة أمام الشباب القادرين على التحليل الكمي، وهي مسارات تعددهم، أكثر مما يمكن أن يدخره لهم كبير الإحصائيين، بدخول أكبر وبالترقي الأسرع لنيل مكافآت نقدية أكبر. ويصعب كثيراً على الوكالة الإحصائية أن تنافس القطاع الخاص في مجال المرتبات الأولية أو المرتبات المتوقعة مستقبلاً. إلا أنه ينبغي للوكالة الإحصائية أن تتطلع إلى من يبحثون عما

هو أكثر من المرتب. وأولئك الذين قد يحققون نجاحاً أكثر في الحكومة بصفة عامة، وفي الوكالة الإحصائية بصفة خاصة، سوف ينضمون إلى الوكالة لأنهم يرغبون في وظيفة ذات مقصد أخلاقي أرفع، ألا وهو الصالح العام. ورغم ذلك، فإنه غالباً ما يكون من الصعب، حسبما ذكرنا من قبل، أن تنافس الوكالة الإحصائية الهيئات الحكومية الأخرى على نفس الأنواع من المواهب. ومما يخفف من حدة هذه الحالة أن من يتخرجون من أقسام الرياضيات بعد دراسة خاصة للإحصاء ولا يودون العمل بالتدريس أو الاشتغال بوظائف الخبراء الاكتواريين، ويكون كل ما يهتمهم هو التطبيقات الرياضية في مجالات المعاينة والتصميم الإحصائي للتجارب واختبار الفروض الإحصائية وما يتصل بذلك من مجالات، يمثل النظام الإحصائي بالنسبة لهم تحديات على أعلى درجة من الإثارة. وينبغي للوكالة الإحصائية أن تضع ضمن أولوياتها أن تجد لمثل هؤلاء الموظفين، حالما يلتحقون بها، عملاً يشير اهتمامهم من الناحية الفنية. وبالإضافة إلى ذلك، قد يكون أسهل من الناحية العملية استبقاء الإحصائيين الشباب لدى الوكالة الإحصائية بتوسيع مجال اهتماماتهم بحيث يشمل علم الاقتصاد والتنظيم الاجتماعي، وذلك بدلاً من أن تتوقع الوكالة بقاء الاقتصاديين وخبراء علم الاجتماع لديها لمدة أطول من أجل مسائل شيقة في نظرية القياس.

دال - اليوم الأول

٣٠٥ - لا تكاد النصوص الرسمية المتعلقة بالتنظيم تذكر أي شيء على الإطلاق بشأن يوم العمل الأول في حياة الموظف الجديد. ورغم ذلك، يمكن أن يترك اليوم الأول (أو الأيام القليلة الأولى أو الأسبوع الأول) أثراً ملحوظاً على ارتباط الموظف الجديد بالوكالة واحترامه لها وإخلاصه لها. ولو كانت الوكالة الإحصائية مجرد هيئة حكومية أخرى لما كان بوسعها أن تنافس غيرها من المجالات التي تتمتع بمكانة أرفع داخل الحكومة. فهي لا تملك القوة النخبوية المتماسكة التي تربط موظفي السلك السياسي بعضهم ببعض، ولا المكانة الرفيعة المميّزة لعمل المحللين الذين يتناولون السياسة العامة للاقتصاد الكلي. وتتمثل نقاط قوة الوكالة الإحصائية في قدرتها على إتاحة الفرصة لأداء عمل يستغرق أجلاً طويلاً ويجري في جو متحرر نسبياً من الاضطراب السياسي بل ويتحرر كلياً، حسبما نأمل، من الضغوط السياسية الناجحة. ونقاط القوة هذه يمكن أن تُعزّز في أول أيام عمل الموظف الجديد ويمكن تحويلها إلى ولاء للمكتب.

٣٠٦ - تكفل الوكالة الإحصائية الفعالة حدوث ما يلي في اليوم الأول:

- أن يجد الموظف الجديد مكاناً حسناً يجلس فيه ويجد شيئاً محددًا يفعلُه؛
- تحديد شخص يسهل الوصول إليه، لكي يجيب على التساؤلات التي يطرحها الموظف الجديد وليبدد أية شكوك لديه^{٦٨}؛

- إبداء استعداد المنظمة لبحث المسار الوظيفي للفرد بالإضافة إلى وظيفته التي يشغلها فعلاً؛
- تقديم تفسير يوضح أنشطة الفرد في الحال وفي المستقبل القريب، ومكانة هذه الأنشطة في تنظيم أعمال المكتب، والأهداف الميَّنة المراد تحقيقها بفضل تلك الأنشطة؛
- تقديم خطة للتدريب؛
- تقديم تدريب تمهيدي. وبعض المكاتب، الكبيرة في العادة، بات لديها تقليد تنظم بمقتضاه دورياً (كل شهر أو شهرين مثلاً) يوم تدريب تمهيدي الهدف منه إعطاء الموظفين الجدد نظرة عامة سريعة على هيكل التنظيم وكيفية عمله.

هاء - التدريب

”القاعدة هي وجود ندرة في المعارض من الفنيين ذوي المهارات اللازمة للوكالة الإحصائية وغالباً ما يكون التقدم الذي يحرزه الموظفون الجدد بطيئاً لأنهم لا يعرفون خصائص الوكالة معرفة كافية وبعد مضي بعض الوقت، أي عندما يُكْتَسَب الحد الأدنى من الخبرة، يلزم أن يحضر كل موظف دورة تدريب تمهيدي يُقدَّم فيها المزيد من الشرح وفي بلدان عديدة، غالباً ما تكون المعارف المكتسبة في الجامعات، سواء في الميادين المواضيعية أو في ميدان الإحصاء، شديدة العمومية وتجريدية بحيث يصعب تطويعها فوراً كي تلائم احتياجات الوكالات الإحصائية وتتوافر للبلدان النامية إمكانية الاتصال بالمعاهد الإحصائية الإقليمية، الموضوعية تحت رعاية بلدان عديدة، التي ينبغي أن تستفيد الوكالة الإحصائية من وجودها“^{٦٩}

٣٠٧ - ينبغي اعتبار التدريب نشاطاً جارياً. والواقع أنه ينبغي أن يكون التدريب نشاطاً مستمراً، دون أن نشط إلى الحد الذي بلغته القوات المسلحة، حيث تعتبر الترقية إلى رتبة جديدة بداية لعملية تدريبية تقضي إلى الترقية التالية.

٣٠٨ - منذ صدور دليل عام ١٩٨٠، لم ينكر أحد أن الطلب على التدريب قد ازداد. ويمكن القول بصفة عامة إن العملية الإحصائية قد باتت عملية متزايدة التعقيد. وبينما تعتبر أساليب التدريب التقليدي في أثناء العمل أمراً لا غنى عنه فإنها ليست طريقة أكثر فعالية لضمان

تعدد المهارات وتوحيد الأساليب. وعلاوة على ذلك، يبدو أن مرافق التدريب المخصصة للبلدان النامية قد أصابها التقلص نتيجة لعدم كفاية الميزانيات وعدم وجود المدربين المتاحين. يضاف إلى ذلك أن الوكالات تتلقى طلبات متزايدة لإنتاج إحصائيات دقيقة حسنة التوقيت. وهذه الشواغل تجعل اختيار أساليب التدريب، لا سيما تدريب الإحصائيين الأكثر خبرة وتخصصاً، مسألة بالغة الأهمية.

٣٠٩ - بينما توجد سُبل مختلفة لتوفير التدريب على امتداد المسار الوظيفي، فإن السبيل الذي ثبت نجاحه في عديد من البلدان هو اعتبار التدريب العمومي الغرض تدريباً ذا دورات ثلاث متميزة، هي:

- الدورة التمهيديّة: وهي مصممة أساساً للموظفين حديثاً، وغرضها ضمان إدماجهم في المنظمة على وجه السرعة، الأمر الذي يعني تعريفهم بتقاليد الوكالة الإحصائية وإكسابهم القدرة على الإسهام في أي مجال داخل في نطاقها أو أي وظيفة داخلية في ذلك النطاق. والواقع أن كافة الوكالات تجري مثل هذا التدريب، حتى وإن فعلت ذلك بطريقة غير رسمية إلى أقصى حد ٧٠؛

- الدورة الوسطى: وهذه الدورة مُصمَّمة أساساً لمن عملوا بوكالة إحصائية لمدة تتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات ولم تتح لهم الفرصة لتجديد مهاراتهم؛

- الدورة الإدارية: على مدى المسار الوظيفي للموظف يصبح من الممكن التنبؤ بوجهة ذلك المسار في نهاية الأمر. فمن تتوافر لديه إمكانية شغل وظائف صنع السياسات في وكالته، ينبغي أن يتلقّى تدريباً يشمل الموضوعات التي ستتطلب طاقته عندما يبلغ مستويات الإدارة. وهذه المواضيع تشمل الإدارة والمراقبة الماليّتين، وإدارة المشاريع الكبيرة، والتسويق، والتكوين المؤسسي للحكومة، والسمات الأخرى المميزة للبيئة الموجودة خارج الوكالة الإحصائية.

٣١٠ - علاوة على ذلك، ينبغي أن نجعل التكلفة المناظرة لذلك جزءاً من الميزانية العادية للوكالة وأن ندير التدريب لكافة الموظفين المستهدفين باعتباره أمراً طبيعياً. إلا أن مثل هذا التدريب

المربع ١١ - استعمال الشبكة الداخلية واليوم الأول

مجمعي الشبكة الداخلية (الإنترنت)، أصبحت إدارة اليوم الأول أسهل مما كانت في أي وقت مضى. وعلى سبيل المثال، أصبح مكتب الموظف الجديد مزوداً بحاسوب شخصي ومودم. وهناك يجد تحية شخصية من كبير الإحصائيين؛ ونص القانون الذي يحكم وكالته؛ وهيكل المنظمة، مشفوعاً بكل أسماء الأشخاص المهمين وأرقام هواتفهم؛ ومقتطفات من المنشورات الرئيسية، ويجد في العادة تبادلاً نشطاً للرسائل بين الموظفين يتراوح بين البيع الخاص للسيارات والمعدات السمعية والمناقشات الجدية التي تتناول مشكلات منهجية. وحتى في حالة عدم توافر الحاسوب الشخصي والمودم، يظل وجود الدليل المطبوع المتضمن للمادة السالفة الذكر أمراً قيماً.

يعتبر غرضاً عاماً، وليس كافياً. وينبغي أن يُستكمل بدورات ذات تعريف أضيق تلي احتياجات معينة قصيرة الأجل. وأوضاع العديد من المكاتب لا تسمح بتقديم الدورات على الإطلاق أو في أي من هذه المراحل. ولهذا السبب، تعد البدائل أو الترتيبات الخاصة أمراً شديداً الأهمية. وبصفة عامة، يمكن أن يتراوح التدريب بين تدريب رسمي جداً يقدمه مدربون مؤهلون في مدرسة منفصلة ويستغرق عدة أشهر. وفي نهاية كل دورة تُمنح شهادات للخريجين، وبين سلسلة مناقشات غير رسمية مع كبار الموظفين، الذين يمكن أن يكون رئيس الوكالة أحدهم.

٣١١ - فيما يختص بالمكاتب البالغة الصغر والمكونة حديثاً، التي لا تزال تقايلدها في مرحلة التكوين، قد يستفيد الحل البديل مما هو متاح في أماكن أخرى: أي في مكاتب الجيران الذين وهبوا إمكانيات أفضل أو في الوكالات الإحصائية الأكثر تقدماً التي تتوافر فيها بانتظام وحدات نموذجية تدريبية للزائرين. ولهذه الممارسة تنوعات عديدة. وإمكانية تقديم الدورات الإضافية تتوقف بدرجة كبيرة على الموارد العامة للوكالة الإحصائية وعلى ما تريد الوكالة تخصيصه للتدريب الأولي من وقت ومال. وبصفة عامة، فإن حجم الوكالة والإمكانات المخصصة لها سيقدران مدى الطابع الرسمي ومدى التخصص فيما تقدمه من دورات.

٣١٢ - فكرة إنشاء معهد للتدريب في أثناء الخدمة تكاد تكون قديمة قدم فكرة إنشاء وكالة إحصائية مستقلة مخصصة لتحسين الأساليب الإحصائية وتبويب الإحصاءات الاجتماعية والاقتصادية وتعميمها. ووفقاً لما جاء في الفرع ١١ من الفصل الثامن من دليل ١٩٨٠، "... فإن التعليم والتدريب في أثناء الخدمة لا يتطلبان مجرد التدريس بل يتطلبان أيضاً جهوداً إدارية مستفيضة. ولذلك، ينبغي إنشاء آلية دائمة تتمثل في مدرسة للتدريب في أثناء الخدمة. وفي الوكالة الإحصائية الصغيرة أو المتوسطة، يمكن أن نختار من بين أفضل الفنيين المؤهلين في الوكالة ناظرًا غير متفرغ للمدرسة. وفي الوكالات الكبيرة، قد يلزم ناظر متفرغ. ومثل هذه الآلية لازمة لضمان سلامة تصميم الدورات وتوظيف المعلمين واختيار الدارسين وما إلى ذلك".

٣١٣ - لدى بعض البلدان مرافق من هذا القبيل، وهي تديرها وفقاً لهذه التوصيات إلى حد بعيد. ولدى بلدان أخرى مجموعة متنوعة من ترتيبات مختلفة توصلت إليها مع الجامعات المحلية، وبموجب هذه الترتيبات فإنها تتقاسم عبء إدارة الجوانب التدريبية ذات الطابع الرسمي، على الأقل. وهناك بلدان أخرى تعتمد حلولاً مخصصة وتكفل تدريب صغار موظفيها وأواسطهم بالخارج، وتفضل تحقيق ذلك في البلدان المجاورة أو في مرفق تدريبي إقليمي.

١١ - التناوب على الوظائف

٣١٤ - قد يندرج "نموذج هيئة الموظفين" في أية نقطة واقعة بين طرفي نقيض. وفي أحد هذين الطرفين يوجد نموذج "عدم السماح

لأحد بالتحرك". وهدفه بلوغ الحد الأقصى للرأسمال البشري المتخصص بالسماح للموظفين بالتعلم المتواصل للإلمام بمجالات مسؤوليات كل منهم (مثل ذلك الصناعة، والصحة، والتعليم، وتجارة التجزئة، وميزان المدفوعات). ويتوقع هؤلاء الموظفين مساراً وظيفياً عمودي صرفاً ولا يتركوا مجالاً لهم إلا عند دعوتهم للاضطلاع بمسؤوليات على صعيد الوكالة بأسرها.

٣١٥ - على الطرف النقيض الآخر، يكون تعدد القدرات هو المبدأ المحرك. إذ يجري تشجيع الموظفين على اكتساب أكبر قدر ممكن من الخبرة في أقصر وقت ممكن بالتنقل من وظيفة إلى أخرى (أو يُطلب إليهم عمل ذلك). وعندما يقوم مكتب شؤون الموظفين بتوجيه هذا التحرك، يُحتمل أن يكون ذلك التحرك متمشياً مع غط أمثل يستهدف الحصول من هذه الخبرة المكتسبة على أكبر عدد ممكن من المواهب.

٣١٦ - من المستحيل فعلياً إعداد تقدير كمي للعوامل العديدة المؤثرة على الطريقة التي توازن بها الوكالة بين حاجتها إلى المعرفة المتخصصة وحاجتها إلى تعدد المواهب. وعلى سبيل المثال، فإن الروح المعنوية للموظفين تمثل اعتباراً هاماً، وإذا تعارضت فكرة التناوب الدائم مع العادات والتوقعات قد يخلق التطرف في الأخذ بها ردود فعل سلبية يتجاوز تأثيرها تأثير المنافع. وعلى العكس من ذلك، فإنه عندما تشجع ثقافة يعتاد الموظفون في ظلها تغيير الوظائف كل عدد معين من السنوات أو يتوقعون فيها تغيير الوظائف قد يؤدي عدم إتاحة الفرص لتجريب القيام بوظائف مختلفة إلى حالة من الإحباط والضمور الفكري.

٣١٧ - في نقطة وسط بين هذا وذاك، تُوجد نقطة توازن تستفيد من نقاط القوة الكامنة في طرفي النقيض. فعلى سبيل المثال، قد تشترط إحدى المؤسسات عدم السماح لأحد في مستوى معين بالبقاء في نفس الوظيفة لمدة تتجاوز خمس سنوات، وإذا اختار الفرد الاحتفاظ بنفس الوظيفة لفترة غير محدودة فلا بد أن يعرف أن فرص ترفيته ستقل مقابل ذلك، حتى لو كان أدائه الوظيفي مرضياً للغاية.

زاي - استبقاء الموظفين

"على الرغم من إسهامات المعاهد الوطنية والإقليمية والدولية في تدريب القوة العاملة الإحصائية، توجد في البلدان النامية حالات عجز شديد في هذا الصدد. وهذا ناتج جزئياً عن ازدياد الطلب على الإحصاء بمعدل أسرع من معدل ازدياد الموارد المتاحة. ومن الناحية الجوهرية، تمثل حالات العجز هذه انعكاساً لوضع الجهاز الإحصائي غير المتميز في عديد من البلدان النامية من حيث جداول المرتبات وما يتصل بها من شروط العمل، فضلاً عن تدني مكانة الهيئات الإحصائية الوطنية في التدرج الهرمي الحكومي أو حصولها على مجرد مركز متوسط في ذلك التدرج الهرمي. وبالتالي، لا يمثل الالتحاق بالجهاز الإحصائي الخيار الأول للشباب الواعدين أكثر من سواهم...".

٣١٨ - استبقاء الموظفين أحد التحديات الكبرى التي يواجهها كل مكتب، كبيراً كان أو صغيراً، غنياً بالإمكانات أو فقيراً. وكلما كان المكتب صغيراً محدود الإمكانات، ازدادت الخسارة المتكبدة عندما يتركه شخص موهوب. وهناك أساليب استبقاء عديدة تستحق الاستكشاف، إلا أنه ليس بينها أسلوب مثالي خال من العيوب. وفي نهاية المطاف، لا بد أن نضع في الحسبان خسارة الموظفين بانتقالهم إلى مكاتب أخرى أو إلى القطاع الخاص باعتبار أن ذلك جزء من التكلفة المتوقعة من جراء إدارة الوكالة الإحصائية.

٣١٩ - تتمثل إحدى الطرق المستخدمة لمعالجة استبقاء الموظفين في مجرد تقبُّل الفكرة القائلة بأنه لا يمكن لأي وكالة إحصائية أن تستبقي إلى الأبد موظفيها الأكثر موهبة على الإطلاق. ولذلك، فإن أفضل شيء تفعله هو الاستعانة بخدمات الموظفين المقتردين لفترة محدودة. ويفضل الوضع بشأن هذه الحالة، لأنه بهذه الطريقة لا تظهر المفاوضات في نهاية فترة تقديم هذه الخدمات بعقود. وأحد الأساليب المتبعة في هذا الصدد هي إقناع الإدارات الحكومية التي تجتذب المهنيين الموهوبين ذوي القدرات في مجال التحليل الكمي بأن من مصلحتها تنسيب مثل هؤلاء الأشخاص إلى الوكالة الإحصائية بعض الوقت ليتعلموا كل شيء عن حدود البيانات وعن إمكانيات الاستدلال الإحصائي. وعلاوة على ذلك، فإن تقاسم الموظفين بهذه الصورة يساعد الوكالة الإحصائية على فرز أولوياتها ويربط بين الوكالات ويهيئ أساساً أفضل للحوار الجاري. ولأن هذه مزايا قيمة دائماً، يمكن أن يصبح تثبيت الأفراد الابتدائي في الوكالة الإحصائية أو سياسة التبادل الجاري ملمحين دائمين من ملامح برنامج لإدارة شؤون الموظفين على صعيد الحكومة.

٣٢٠ - ثمة طريقة أخرى لتعزيز الاستبقاء تتمثل في إتاحة وظائف ذات مسؤوليات متزايدة للشبان الموهوبين متى أبدوا قدرتهم. وبينما ينطوي ذلك على شيء من المخاطرة، فإنه مفضل على استبقاء الموظفين ذوي الموهبة المتوسطة وفقدان ذوي المواهب الاستثنائية.

٣٢١ - هناك خيار آخر يتمثل في إقامة علاقة تعاقدية مع الموظفين حديثاً تحول دون تركهم الوكالة الإحصائية لدواع غير جدية. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يمضي أولئك الموظفون سُنَّتَهم الأولى بالمكاتب ذات البرامج التدريبية التمهيدية الراسخة لأداء مهمة وظيفية معينة، وبعدها يشتركون في البرنامج التدريبي، شريطة توقيعهم على إقرار بالبقاء في الوكالة الإحصائية لمدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات على الأقل.

٣٢٢ - هناك أيضاً برامج خاصة يمكن وضعها لضمان توظيف الأشخاص المؤهلين، وذلك من قبيل برنامج "الدارسين" القائم بمكتب الإحصاء الأسترالي الذي يدفع المكتب في إطاره مصروفات تعليم إحصائي المستقبل الموهوبين ومصروفات الدراسة الداخلية.

٣٢٣ - من المعتاد أن نجد مشكلة استبقاء الموظفين في أشد صورها في حالة خبراء تكنولوجيا المعلومات. فمع تسارع استعمال

تلك التكنولوجيا تسارع الطلب على الأفراد المدربين؛ إلا أن المعروض من الأفراد المؤهلين لم يزد بنفس السرعة. وفي هذه الظروف، بات من المستحيل فعلياً على المؤسسات الحكومية أن تنافس القطاع الخاص أو القطاع المصرفي أو الشركات المملوكة أو الإدارة من الخارج. وعجزت المؤسسات الحكومية عن عرض مرتبات منافسة، وما كان بوسعهم عرضه - ألا وهو الأمن الوظيفي - لم يكن يمثل الاهتمام الأول للمهنيين الشبان المتحررين اجتماعياً الذين يملكون المهارات المرغوبة. وتمثلت الاستجابة المعتادة لهذه الحالة، التي لم يحدث بها تغيير جسيم في الماضي القريب، في توظيف فنيين أصغر سناً وأقل خبرة على الدوام وفي إجراء التدريب. إلا أن هذه السياسة لم تستهلك الموارد فحسب، بل حوّلت الوكالات الإحصائية أيضاً إلى مركز تدريب غير معترف به يعمل لحساب القطاع الخاص. فحالما يتم تدريب الموظفين حديثاً تدخل مؤسسات أخرى إلى الصورة وتعرض ضعف المرتبات أو ثلاثة أمثالها.

٣٢٤ - سيتناول الفصل التالي بتوسع كيفية إدارة تكنولوجيا المعلومات في الوكالة الإحصائية.

حاء - خيارات كبير الإحصائيين الجديد

٣٢٥ - لا يمكن أن يُجري كبير الإحصائيين المعين حديثاً - اللهم إلا إذا كان معيّناً في مكتب منشأ حديثاً - أكثر من تغييرات طفيفة في صفوف الموظفين. والتوظيف السنوي لا يمثل سوى حصة صغيرة من عدد الموظفين الإجمالي ولا يحتمل أن يترك أثراً عميقاً في الأجل القصير. ومعظم رؤساء الوكالات يرثون فريقاً مكتملاً، وبعضهم يرث فريقاً جاهزاً أزيلت طبقته العليا مع كل تغيير في الحكومة^{٧٢}. وسواء كان الفريق الموجود مثالياً أو لا، فإن من الحكمة الإبقاء عليه دون المساس به (أيضاً ربما كان ذلك هو الخيار الوحيد بموجب القانون) وإدخال تحسينات عن طريق الإضافات التدريجية وعن طريق الاستفادة من الاستقالة والتقاعد^{٧٣}.

٣٢٦ - في بعض الأحيان تزداد الموارد الإجمالية ازدياداً كبيراً بسبب مشروع خاص (من قبيل التعداد أو مسح شديد التعقيد والتكلفة) تُوظف لأجله أعداد إضافية من الموظفين. وفي مثل هذه الحالات، قد تحدث تغييرات ذات شأن في مجال الموظفين. ورغم أن هذا ليس هو القاعدة، تبين الخبرة أنه عندما يحدث تكون المخاطر المحلولة بحكم التسرع في التوظيف أفدح من الانطباع السيئ الذي تخلفه الاستجابة البطيئة لحاجة عاجلة.

٣٢٧ - قد يساور القلق كبير الإحصائيين المعين حديثاً لإدارة وكالة موجودة بشأن شدة الاعتماد على الموظفين الموجودين فيما يختص بالتماس المشورة، وقد يساوره القلق خشية اغتنام الموظفين لتلك الحالة، ربما لتنفيذ مشروع مُحبب أو للمبالغة في صعوبة فنية أو لإضافة موارد بطريقة تكاد تكون مشوبة بالتحيز. ولذلك، قد يود كبير الإحصائيين المنضم إلى الوكالة حديثاً أن يجلب إلى الوكالة

شخصاً عمل معه من قبل، لديه ثقة بأحكامه، ويستطيع أن يناقش الخيارات معه بدلاً من مناقشتها مع رؤوسيه المباشرين. وبينما قد توفر تلك الممارسة شيئاً من الحماية، فإنها بنفس القدر قد تترك أثراً غير مقصود يتمثل في اتساع الفجوة بين رئيس الوكالة والموظفين المُتَبَيَّن. والواقع أنه كلما زادت إمكانية اتصال الوافد الجديد بالرئيس وعلت رتبته زاد خطر التنافس الداخلي. والنصيحة المتبعة في هذا الصدد لبيان طبيعة تعيينه العابرة هي الاستعانة به دون أن يكون جزءاً من التدرج الهرمي الثابت.

طاء - إدارة الموارد البشرية: الحزمة

٣٢٨ - لقد شرحنا حتى الآن عناصر سياسة الموارد البشرية والعوامل التي تؤثر فيها. إلا أن صُنَاع السياسات - أي كبار الإحصائيين، ورؤساء وحدات شؤون الموظفين، ولجان الموارد البشرية - لا يملكون ببساطة حرية انتقاء واختيار التدابير التي يعتقدون أنها لازمة لحل مشكلة جارية دون أن يساورهم القلق بشأن تماسك مجموعة التدابير الناتجة عن ذلك. إذ أن السياسات في هذا الميدان، وربما أكثر من أي ميدان آخر، لا بد لكي تكون فعالة أن تعزز كل منها الأخرى. وعلى سبيل المثال، فإن الدافع القوي المرتبط بالتناوب على الوظائف لا يكون له مغزاه إلا إذا كان تعدد المواهب مفضلاً على التخصص وكان التدريب العام مفضلاً على التدريب

في أثناء الخدمة. والقائمة الواردة أدناه تبين بالتفصيل مجموعة تدابير وسياسات يمكن تطبيقها في المكاتب الصغيرة:

- المداومة على جلب موظفين جدد، يفضل أن يكونوا من الحاصلين على تعليم ما بعد المرحلة الثانوية، مع اشتراط البراعة في استعمال الحاسوب وامتلاك موهبة التحليل الكمي؛
- الاستثمار، بقدر ما تسمح الموارد، في التدريب الأولي للمبتدئين، بحيث تعزز فرص لتدريب أكثرهم موهبة خارج المؤسسة بل وخارج البلد إن أمكن؛
- الاتفاق مع مؤسسات القطاع العام الأخرى التي بها شبان موهوبون على أن يبقى هؤلاء بالوكالة الإحصائية لفترة معقولة؛
- إجراء الترقيات على أساس الكفاءة لا على أساس الأقدمية، وذلك للتقليل إلى أدنى حد ممكن من فقدان الموظفين الأكفاء؛
- التناوب على الوظائف بصورة شبه إجبارية لتفادي التخصص المفرط، ويدعم ذلك بتدريب جارٍ لضمان تعدد المواهب واكتساب الإلمام بمجموعة وظائف متنوعة داخل الوكالة الإحصائية.

استنتاجات

يمثل الموظفون أهم ما تملكه الوكالة. ولذلك، فهم يستحقون أن توضع لهم سياسة تستهدف بوجه خاص ضمان ما يلي:

- توظيف الأشخاص الأكثر موهبة والواعدين أكثر من غيرهم؛
- عملية اختيار تتسم بأكبر قدر ممكن من النزاهة والمهنية؛
- استيعاب الموظفين حديثاً في الوكالة الإحصائية استيعاباً سليماً؛
- شروط عمل مرضية، تستهدف تيسير الاتصالات بين الوافدين الجدد وسائر الموجودين بالمنظمة؛
- إدارة لشؤون الموظفين، تمثل نشاطاً ضرورياً داخل الوكالة الإحصائية، ويتولاها بطريقة مركزية أشخاص فنيون، وإن كان من الضروري ألا يقتصر ذلك عليهم وحدهم؛
- مركز تدريب خاص، متى كانت الاحتياجات التدريبية تبرر وجوده، بحيث يكون له موظفوه ومديره الفني المتفرغ (بعض الوقت أو كل الوقت)؛
- سياسات موارد بشرية تشكل مجموعة متماسكة. وينبغي تشجيع المكاتب الصغيرة والمتوسطة على اختيار سياسات تحبذ تنوع المواهب وتستهدف تحقيق الحد الأقصى للفرص الوظيفية داخل المكتب.

الحواشي

دوراً متخصصاً (محلل حاسوبي، مصمم استبيانات، مقدر لأخطاء المعاينة، وما إلى ذلك). والغرض الأولي لهذا المسح هو إكساب الموظفين الجدد، في مرحلة مبكرة، عادة العمل ضمن أفرقة متعددة الاختصاصات. وهذه الفكرة تبنها عدد من البلدان الأخرى. وفي بعض البلدان، يجب أن يكمل الموظفون حديثاً مجموعة من الدورات الإلزامية تستمر شهرين أو ثلاثة أشهر، تليها انتدابات لمدة سنتين للعمل بمختلف أنحاء الوكالة، وبذلك يكتسبون منظوراً أعم للعمل الإحصائي وطريقة تناوله بينما يسهمون في هذا العمل في الوقت نفسه.

^{٧١} انظر: 1980 Handbook, pp.43-44.

^{٧٢} من المعتاد في بعض البلدان أن تتجه الطبقة الإدارية العليا في الوكالة الإحصائية إلى تقديم استقالتها عند حدوث تغيير في الحكومة. وفي بعض هذه البلدان لا يتولى الرئيس، بحكم الدستور، الرئاسة إلا لفترة واحدة. وهذه الممارسة قد تخلق تغييراً في الاتجاه بمعدل مرة كل أربع أو خمس سنوات. وعلاوة على ذلك، تكون الإدارة التي يُطلب إليها تقديم استقالتها قد تمكنت بالكاد من الإلمام بكل ما يلزم لإدارة آليات النظام، بينما يجهل خلفاؤها تلك الآليات. ولذلك، يصبح من المتعين أن تدير الطبقة الثانية من الموظفين، العمليات اليومية، بل ربما أدارتها الطبقة الأدنى من ذلك.

^{٧٣} قد لا تكون هناك نصيحة يمكن إسداؤها بصورة عامة إلى كبير الإحصائيين بشأن طريقة التصرف مع الأشخاص الذين يعتبرون بوجه عام عبئاً على الوكالة. وبطبيعة الحال، فإنهم إذا كانوا من النوع المعطل كثيراً فربما لن يكون هناك خيار سوى الاستعانة بكافة الوسائل التي يتيحها القانون والأنظمة والتقاليد لتخليص الوكالة منهم. إلا أن هذه الحالات تكون استثناءً في معظم الأحيان. والأغلب أن يتلقى الناس الموجودون على الهامش وكبير الإحصائيين نصائح متضاربة بشأن قيمة أولئك بالنسبة للمنظمة.

^{٦٦} وحتى إذا كان الأمر كذلك، فإن هناك عمليات إحصائية راسخة تحتاج بالفعل إلى تدخل شبه يومي ممن يمتلكون المعرفة الشديدة التخصص. ولن يكون هناك أمر أشد رسوخاً في أغلب الوكالات الإحصائية الحكومية من الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك. إلا أن الحفاظ على مواصفات تفصيلية للسلع والخدمات المسعرة كل شهر أو كل فصل في مواجهة التغيرات التقنية والمؤسسية يتطلب معرفة تتوافر عادة لدى طائفة متنوعة من الاختصاصيين. ولذلك، قد تحتاج المكاتب على الأقل إلى مشورة متكررة يقدمها مهندسون مدنيون، واختصاصيون في الاتصالات السلكية واللاسلكية والإذاعة والتلفزيون؛ ومُشغلو أجهزة مصرفية وتأمينية.

^{٦٧} لدى بعض الوكالات الإحصائية الكبيرة نموذج واضح للتنبؤ بأوضاع الموظفين، يراى به أساساً بحث مستوى التراتب الوظيفي لشاغلي الوظائف ومضاهاته بخصائصهم الديمغرافية. والمقصود بهذا النموذج أن يستعمل لدرء الاختلالات غير المرغوبة في التدرج الهرمي (وليس في الهيكل الفني).

^{٦٨} هناك في بعض الوكالات شخصان من هذا القبيل، أحدهما مشرف يسهل التعرف عليه فوراً ويكون مسؤولاً عن الإدارة اليومية لعمل الموظف الجديد وأدائه. وثانيهما يتصرف باعتباره "ناصحاً أميناً"، ويكون مسؤولاً عن تكيف الموظف الجديد مع مكان عمله الجديد، وعن حل القضايا الطويلة الأجل وتبديد الشكوك، وعن مناقشة المهارات التكميلية التي قد يود ذلك الموظف اكتسابها كوسيلة لتحقيق تطوره الوظيفي.

^{٦٩} 1980 Handbook, pp.42-43.

^{٧٠} على سبيل المثال، يتوقع في مكتب تعداد الولايات المتحدة من الموظفين حديثاً أن يحضروا دورة مطوّلة، تشمل إجراء مسح صغير النطاق بعد أن يصمموا من نقطة الصفر فعلاً. ويجري المسح داخل مجموعات الموظفين الجدد، بحيث يتولى كل عضو في الجماعة