

# مكانة واستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الشاملة

على ضوء الصفات الواجب توافرها

في المسير والموظف عموما

---

سعيد مقدم

أستاذ مشارك، المدرسة الوطنية للإدارة

لم يعد الإنسان في حاضرتنا مجرد دابة دؤوبة تسير على الأرض وفي معزل عن بيئته المتسمة بالتغير المطرد والمتنامي، فهو محل عناية ورعاية كبيرة في عالمنا اليوم أكثر مما كان عليه في السابق، لا كمورد بشري فحسب وإنما لما يتمتع به من موارد وقدرات إبداعية وفطنة ونبل ومؤهلات ومواهب قابلة للاستغلال والاستثمار في إنجاز العديد من المشاريع والأهداف المحددة سلفا.

وفي هذا السياق المتواصل تعمل الإدارات الحديثة على ربط أهدافها بأهداف التنمية الوطنية المستدامة، كأداة ناجعة، دافعة للتطور الاقتصادي والاجتماعي، تستعين في ذلك بالقوى العاملة الفعالة، في إطار الاستعمال العقلاني الرشيد والأمثل لمواردها البشرية بما يضمن مردودية أنجع وخدمات نوعية أفضل عبر مسارات إدارية مرنة، مكيّفة، تعمل دوما وبأقل

تكلفة، على تذليل مختلف العوائق البيروقراطية، من أساليب، ونظم وإجراءات عمل، ومنظومة للتكوين والانتقاء، والاستخدام، والتحفيز والجزاءات، الايجابية والسلبية، شأنها في ذلك شأن القطاع الخاص، من حيث التسيير وإنجاز الخدمات ونوعيتها، بحكم تقلص الفجوة بين القطاعين الخاص والعام في المجتمعات المعاصرة، في مجال أساليب التسيير والتخطيط والمنافسة.

إن العصر، عصر التحولات من الإدارة السلطوية البيروقراطية المكلفة، إلى عصر إدارة الخدمات، القائمة على التقدير والأهداف، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، باختلاف مستوياتها ومعارفها، بل أن العصر عصر المنافسة والمتغيرات السياسية والاقتصادية، الوطنية منها والدولية، التي تقتضي التعاون والتكيف معها من خلال محاربة العديد من الظواهر، كالبطالة المقنعة، والسلوكيات المهنية الممقوتة، والروتين ومعاداة التغيير ومقاومته لأسباب ودوافع شخصية بذيئة، وسوء التنظيم، وعدم التحكم في ضبط المنظومة القانونية التي تحكم الجوانب التنظيمية للإدارة وأعاونها.

فالمجتمعات المعاصرة هجرت الفكر الإداري السائد إلى وقت قريب القائم على منطق التنظيم الإداري المرتبط بمقومات التنظيم البيروقراطي المتحكم في فعاليات الجهاز الإداري الحكومي، وفي أهداف أي مرفق عمومي قائم على جملة من القواعد، كالتخطيط المركزي للأهداف وصياغتها، وإنشاء مرافق ومصالح نمطية للإدارات المركزية والمحلية، وإخضاع كافة الأعوان، في مسارهم المهني، لنفس الطرق والأساليب المنظمة قانوناً، والمتصفة غالباً بالجمود والاستقرار، أنماط تفتقر للحيوية والإبداع، وللصرامة في انتقاء العناصر المؤهلة القادرة على الاضطلاع والتكيف مع المتغيرات، عناصر تنصرف كلية لأداء مهامها بعناية وإخلاص بعيدة كلية عن مشاغلها واهتماماتها الشخصية الممتحنة لأكثر من نشاط وظيفي مدر للريح، على حساب الوظيفة الأصلية، والفعالية والنجاعة، أنظمة لا تيسر للعديد من

حاملي المؤهلات الجامعية والمهنية العليا تبوء وظائف تتلاءم وتكوينهم ومؤهلاتهم وميولاتهم.

## 1- ضرورة الاستخدام الرشيد للموارد البشرية ومقتضياته

لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد لموارده البشرية، والعمل المتواصل على تثمينها وتنميتها ورفع قدراتها، ومدّها بالإمكانيات المادية ووسائل العمل الضرورية لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية.

فللعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع، كونه مصدر بعث وإشعاع ونماء وتقدم وتطور في أي مرفق كان، عمومي أو خاص، مما جعله، في عالم أصبحت فيه الوسائل التكنولوجية المتطورة في متناول الجميع، محور اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، شأنه في ذلك شأن المعادن الثمينة والمردودية، في مواقع العمل.

## 2- تغيير النظرة في علاقات العمل بالوظيفة العمومية

إن تغيير النظرة في نسيج علاقات العمل في القطاع العمومي ولاسيما الوظيفة العمومية، بات من الأمور الضرورية لتحقيق الغاية من إنشاء المرافق العمومية، بدء بالانتقاء الأمثل لأعوان الدولة، وحسن استغلال قدراتهم، والاعتبار الممنوح لمراكزهم الاجتماعية، بغض النظر عن مستوياتهم، وأماكن تواجدهم، وتحقيق انخراطهم الكلي في المشروع، من خلال تعزيز علاقاتهم المهنية، القائمة على روح العمل الجماعي في كنف الاحترام والتعاون.

فالنظرة إلى المسؤول المباشر، مديرا كان أو رئيس مصلحة أو من كان في مقامهما، مدعوة إلى التغيير، بالتحول من النظرة السلطوية للمسؤول إلى نظرة الشريك في الأهداف وفي النتائج.

- فالمسؤول المثالي مطالب بإثبات جملة من المواصفات، منها أساسا:
- التحلي ببعده النظر، أي التمتع بالروح الإبداعية من حيث تصور الحلول السليمة وتحديد الأهداف ومجالاتها الجديدة.
  - بحسن التعامل مع البيئة المتغيرة للمؤسسة أو الإدارة المستخدمة ولا سيما مع المساعدين من الأعوان.
  - بمراعاة التغيرات الجارية، وحسن التدبير، والتكيف معها بالصبر والتفاني.
  - بالاستغلال الأمثل للوسائل الحديثة واستخدامها في إطارها، وهي السمة المرتبطة، بالتدريب والتكوين المتواصل والمستمر للموارد البشرية بعيدا عن الإرهاصات المقاومة للإصلاح والتغيير.
  - بانتهاج المرونة في التعامل والتفاوض لحساب المؤسسة وأهدافها.
  - باعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات تيسيرا لتنفيذها وتحقيق أهدافها.
  - بالإصغاء لمختلف الانشغالات، وتشجيع المبادرات الفردية، واعتماد مبدأ التنقلات La mobilite في مختلف المناصب التأطيرية من موقع عمل إلى آخر وفق خطة مدروسة سلفا.
  - ومن الجدير بالذكر أن المسير بصفة عامة أصبح اليوم مطالب بإثبات إبداعه ومرونته، بل ومخاطرته في حدود الهامش المعتبر المخصص له من حرية التسيير، وخدمة الزبائن وتأمين فعالية ونجاعة التنظيم، ومن خلاله نوعية الخدمة العمومية<sup>(1)</sup>

---

(1) BOURGEAUT, et Ali, La forte et Gaudin, 1998, cité par Bachir Mazzouz, les Etats et les sociétés civiles se transforment, les fonctionnaires le devraient aussi, Mont réal, canada, article, (internet) 2004-p8.

### 3- بعض المواصفات الأساسية لشاغلي الوظائف العمومية

كثيرا هي المواصفات المطلوب توافرها في المترشحين أو في شاغلي الوظائف العمومية، أو غيرها من الوظائف الخدماتية أو الإنتاجية، منها:

– الرغبة في الانتماء إلى الوظيفة، والاضطلاع بالمهام المرتبطة بها، وفقا للتأهيل العلمي الذي تقتضيه ممارستها، من استعداد ومواظبة، والقابلية للتكيف مع موجبات البيئة المتغيرة في المجتمع.

فالاضطلاع بالمهام الموكلة للموظف مرتبطة ارتباطا وثيقا بعنصر الاقتناع والانخراط في الأهداف المرسومة للمرفق، ضمن استراتيجية عمل محددة سلفا، قائمة على المهام المطلوب إنجازها، في زمن ومكان محددين، يتم انتقاء أو تعيين أو انتداب موظفين مؤهلين لها.

فالعبارة بتوافر مواصفات أساسية واستعدادات مهنية ماهرة بالاقتناع بالأهداف المسطرة والعمل على إنجازها كأفراد أو جماعات، تراعى في ذلك عناصر معينة، كالأجال المحددة لإنجاز المهام المضطلع بها، والحجم الساعي المحدد للعمل، وعدد الموظفين اللازمين لذلك، بمعنى أن العملية تخضع أساسا للتخطيط<sup>(2)</sup> والضبط والتنظيم التي تراعى مختلف الجوانب والمواصفات العملية الأخرى، كمحيط العمل، وشروطه، والوسائل المادية والمالية، والهيكلية، ونظم وقواعد العمل السارية المفعول، ورغبات الجمهور المنتفع من الخدمات المقدمة، واستعدادات العنصر البشري القائم عليها، من حيث مؤهلاته ومدى تحمسه لأداء المهام المنوطة به.

وهي عناصر متكاملة، اجتماعية، نفسية، مهنية، ومؤهلات وقدرات ومهارات علمية، وعملية، تيسر الاستخدام العقلاني والأمثل للعنصر

(2) د. علي السلمي، أستاذ الإدارة، ووزير التنمية الإدارية الأسبق، مصر، حول مفهوم وأهمية

تخطيط وتنمية القوى العاملة، مجلة الإنماء والإدارة، العدد36، 1997ص42.

البشري، كقوى عمل ابتكارية، منتجة ومستقرة وفعالة، تساهم في إنجاز المهام الموكلة لها بأحسن الطرق، وبأكثر نجاعة، وبأقل التكاليف الممكنة. قوى عمل وقدرات مناسبة، وأكثر قابلية للتكيف مع أهداف المرفق وتجسيدها، بفضل وجود تأطير مناسب، يتميز بالكفاءة والموضوعية في عمليات الإشراف والتوجيه، تأطير قادر على تقييم وتطوير أداء العاملين ومردوديتهم، في ظل إشعاع علاقات لا تقوم على فكرة التبعية الرئاسية فحسب، ولكن على فكرة المشاركة في تجسيد أهداف المرفق.

فالمطلوب بهذا الصدد، هو غرس وتنمية ثقافة روح العمل الجماعية كفريق واحد ومتكامل، من حيث الاهتمامات والأفكار، فريق مترابط ومنسجم بين أعضائه لضمان إنجاز العمل المسطر والأهداف المرجوة كركن من الأركان الأساسية في استراتيجية الموارد البشرية التي تعتمد أساسا على مكانة التكوين والتدريب وتحسين المعارف، كأسلوب من أساليب تنمية القوى العاملة.

إن المقصود من هذا التطور هو إيلاء المعرفة *Le savoir* أي التحلي بحسن الأداء *Le savoir faire* وبآداب السلوك *Le savoir etre* مكانة معتبرة في ثقافة المسيرين والإمام بها.

فالانشغالات الحديثة أصبحت منصبة على المجهودات المبذولة في مجال التطهير والشفافية في تسيير المالية العامة والشؤون العامة، بحثا على إشباع حاجيات المواطنين المنتفعين من خدمات المرافق العمومية، التي هي في أمس الحاجة للكفاءات<sup>(3)</sup> المكونة تكوينا جيدا.

فالحصول على الكفاءات اللازمة، مرتبطة أصلا بالإصلاحات الجارية في بلد ما، وبالاستراتيجية المتبعة في هذا البلد أو ذاك، في مجال الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الشاملة.

(3) Bachir MAZZOUZ, Apt, p, 07

#### 4- ضرورة التأهيل والتكيف في قطاع الوظيف العمومي

في خضم هذا المعترك، يجد المسيرون العاملون بقطاع الوظيف العمومي أنفسهم، في حاجة ماسة إلى تحسين معارفهم ومؤهلاتهم باستمرار وانتظام، تساعدهم على التأقلم مع البيئة المتغيرة في المجتمع، حتى تنصهر وتتنامى جهود الجميع في تقديم الخدمات المطلوبة ببسر وبأقل كلفة ممكنة.

وبهذا الصدد فإن مسؤولية الجهاز المركزي للوظيفة العمومية، D/G/F/P/ كهيئة مكلفة بالسهر على تنفيذ سياسة التكوين والتأهيل وتحسين المستوى والمعارف، لموظفيها البالغ عددهم اليوم قرابة 1.4 مليون عون دولة، جسيمة، وأن المدرسة الوطنية للإدارة E.N.A، كمؤسسة متخصصة ودعامة رئيسية لسياسة الوظيفة العمومية، قائمة في إطار سياسة وطنية منسجمة ومحددة ضمن إستراتيجية وطنية للموارد البشرية، بدء بـ:

– تلقين وتكريس أخلاقيات المهنة، لكافة أعوان الدولة

– الإلمام التام بالأنظمة واللوائح والصلاحيات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية عموماً، وقانون سلك الاستقبال خصوصاً.

– التحلي بحسن السيرة والعلاقات الطيبة مع كافة الزملاء، والرؤساء والمرؤوسين.

– الاتصاف بروح المبادرة والابتكار وبالمهارات الاجتماعية المحفزة على العمل الجماعي في إطار الأهداف المسطرة للمؤسسة أو الإدارة المستخدمة، بحكم أن العاملين من الأفراد يختلفون نفسياً وتخصصاً، فهم مزيج من الأفكار والمشاعر والمعتقدات والعواطف التي تفضل الخصوصية، وتجنح لربط علاقات صداقة والعمل والعيش معاً<sup>(4)</sup>، مما يتعين أيضاً تلقين فن التقارب واكتساب محاسنه والعمل بها.

(4) Jean Marie Peretti, gestion des Ressources Humaines, 4 em éd't Paris, 2002, PP, 16 et s.

فالمطلوب الاهتمام بإجراء دراسات حول سلوك التسيير في إدارتنا المختلفة للوقوف على الخطوط العامة والمشاركة بين هذه الأنماط السلوكية في أفق تحديد وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والمراقبة<sup>(5)</sup> كما يمكنها من إعداد أنظمتها الداخلية.

إن العصر عصر المعلوماتية والعصرنة، عصرنة التسيير العمومي وتكليفه والأنماط القانونية والإدارية الحديثة التي لا يخرج فيها دور المسير الإداري أو الاقتصادي عن المشروع السياسي للمجتمع الذي غالباً ما يحتاج تنفيذها إلى ممتهين أكفاء في مجال التسيير العمومي، لتحسين الخدمة العمومية، والمحافظة على المصلحة العامة التي تقتضي بدورها توفر مواصفات في الإطار المسير، لا تخرج في مجموعها عن مواصفات الكفاءة والمقدرة المعززة باكتساب التقنيات ووسائل التسيير المتطورة جداً نظراً لتأكد دور الموظفين وعملهم ومهامهم، في المجتمع، كرمز من رموز سلطة الدولة وأعوانها، وهبتها، فهم يعملون باسمها ولحسابها، أي أنهم في خدمة المواطنين.

وهي المرجعية التي تنطلق منها العديد من البلدان لاسيما الآخذة منها بنظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة، من خلال تبني إصلاحات إدارية، تارة طوعية، وتارة أخرى، تحت تأثير مقتضيات البحث عن الفعالية والنجاحة في تقديم الخدمات العمومية التي تتطلب إدخال واعتماد مسارات أخرى، كمسار تقييم أداء العمل ومردوديته، وربطه بأهداف المرفق، بمعنى اشتراط تقديم الحسابات، وتبرير مستوى النتائج المرتبطة بصفة خاصة بإطار التسيير، بل إن الهياكل الإدارية القائمة، مطالبة بدورها بالتكيف مع الأنماط الدولية الجديدة للعمل، كالمقدرة على تصور وإعداد الاختيارات الاستراتيجية في شكل مخططات إدارية سنوية، من خلال اعتماد أدوات التسيير القائمة على المؤهلات القانونية والإدارية، التي تسمح للمسييرين

(5) د، تعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية ، سلسلة البحوث والدراسات، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن، ط 1987 ص، 187 .



العموميين ضمان مراقبة الوسائل، والتحكم في المسارات الإدارية، بواسطة اكتساب شروط المعرفة les connaissances والإلمام بالصلاحيات Habilités ومراعاة الصفات الفردية المتنوعة المطلوبة في شاغلي الوظائف العمومية، القائمة على المقاربة التي بررت إنشاء المرفق، من أهداف، وقدرة على تتمين الموارد المتوفرة، والتقييم الآلي للآثار المترتبة على نوعية خدمات المرفق، المقدمة للمستفيدين في كنف الشفافية والموضوعية.

وفي هذا السياق فإن النظرة إلى المسير المراقب، كنموذج للتصميم البيروقراطي في طريق التحول التدريجي إلى المسير المنظر gestionnaire visionnaire المنشغل بالمساهمات الحقيقية لمؤسسته الإدارية، ومقتضيات نجاحتها في تقديم الخدمات، والقيمة الإضافية التي يمكنه تقديمها، كمبدع Createur وكفاعل في التغيرات الجارية في مجتمعه، في سبيل تطوير مهام الدولة وجعلها تواكب مقتضيات عالمنا المعاصر.