الحكامة الإدارية
نموذج التدبير العمومي الجديد

الرضه سيف المنصوري
طالب دكتوراه، جامعة محمد الخامس – الرباط
المملكة المغربية

الملخص

التدبير العمومي الحديث، بالمقارنة مع غيره من نظريات التدبير الأخرى، هو أكثر توجها نحو الإنتاجية والكفاءة عن طريق تحسين تدبير الموازنة العامة. وهو يتحقق من خلال تطبيق المنافسة، كما هو معروف في القطاع الخاص، لمنظمات في القطاع العام، مع التركيز على المبادئ الاقتصادية والقيادة، فالتدبير العمومي الحديث يتناول المستفيدين من الخدمات العامة مثل الزبائن. ويشمل جميع الأساليب والتقنيات الحديثة ويتم تطبيقها على المنظمات المسؤولة عن إدارة الخدمات العمومية، وذلك نتيجة تزايد التدخل الحكومي في الاقتصاد وتحت ضغط متزايد من المرتفقين ودافعي الضرائب، وهذه الدوافع ذات أهمية بالغة في تحديث الخدمات العمومية.

الكلمات المفتاحية: الحكامة الإدارية؛ التدبير العمومي الجديد؛ الإدارة العمومية؛ تدبير الكفاءات؛ السياسات العامة.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Abstract

Compared to other management theories, New Public Management (NPM) is more oriented toward productivity and efficiency, achieved primarily through the improvement of public budget management. It entails applying private-sector-style competition to public-sector organizations, with a strong emphasis on economic principles and leadership; under this framework, beneficiaries of public services are treated as customers. NPM encompasses a range of modern methods and techniques applied to organizations responsible for delivering public services. This approach has emerged in response to growing government intervention in the economy, as well as increasing pressure from service users and taxpayers—factors that are of critical importance to the modernization of public services.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

مقدمة

في إطار التحولات التي عرفتها دول العالم نتيجة عدة أزمات وإكراهات التي عرفتها خاصة المرتبطة بالحرب العالمية الثانية والانعكاسات التي ترتبت عنها، من قبيل سعي عدة الدول إلى تغيير فلسفتها من خلال السعي إلى عدم مركزية منطق اشتغالها من خلال تقاسم مهامها مع جهات أخرى داخل الدولة، أي أن الدولة لم تعد تحتكر جميع السلطات، وبالتالي أصبح لها فاعلون آخرون سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي، ولعل من ساهم في رصد وتحليل هذا التحول على أداء الدولة هو علم متميز بقواعده وخصائصه وهو علم الإدارة الذي أصبح علما قائم الذات ويقارب الظواهر الإدارية من جميع تمفصلاتها.

وعلى إثر التحول الذي لوحظ على أداء الدولة وسعيها الحثيث للتمرد والخروج عن التدبير البيروقراطي الكلاسيكي نتيجة عدم مواكبته للتحولات الدولية خلال تلك الفترة نتيجة للعوامل السالفة الذكر، وأيضا عوامل التردي والقهقرة التي عرفتها عدة دول آنذاك، تم العمل على إرساء معالم نظام حديث يواكب التحولات الجديدة التي يعرفها العالم على كافة الأصعدة، ولعل من أهم ما يميز هذا النظام الجديد هو سعيه إلى تقاسم السلط مع الهيئات الأخرى، وأيضا تبني طرق عمل جديدة مستنبطة أساسا من القطاع الخاص وهو ما يسمى بالتدبير العمومي الجديد، هذا الأخير له امتداد زمني مهم راكم فيه العديد من التجارب الدولية الشيء الذي جعله خيارا استراتيجيا لا مناص منه وذلك حتى تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لها دول العالم

إن تراكم الوسائل والطرق التقليدية في العمل الإداري، وما أثبتته عبر مرور الوقت من عدم فعاليتها وعدم مردوديتها وعدم مسايرتها لمتطلبات المرتفقين والتطورات العالمية السريعة في ظل العولمة، دفع العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية، إلى البحث عن وسائل وطرق حديثة للتسيير الإداري أو ما أصبح يعرف بالتدبير العمومي.

وعليه جاء التدبير العمومي الحديث بمجموعة من الوسائل والتقنيات والآليات الحديثة من أجل النهوض بالعمل العمومي بشكل عام والعمل الإداري بشكل خاص، ورفعه إلى مستوى المردودية الذي تعرفه المقاولات الخاصة الناجحة التي تعتمد طرق تدبيرية جد فعالة.

إن إصلاح مناهج الإدارة من وجهة العلوم الإدارية يقوم على عقلنة العمل الإداري، وبعقلنة طرق اتخاذ القرار ومفهوم القيادة[1].

لعل الجودة والشفافية والمصلحة العامة أهم مبادئ يجب أن تسود التدبير العمومي لتمكينه من تحقيق الدور المنوط به لتفعيل العمل الإداري خاصة وأن حسن التدبير يؤدي إلى حكامة جيدة، وكذا مساهمته في إيجاد حلول للعديد من المشاكل التي تواجه أي دولة وخاصة محاربة الفقر وتحقيق تنمية شاملة من خلال التدبير المحكم والمعقلن والفعال، الذي له غاية أساسية تتمثل في النفعية، أي أن لكل منظمة كيفما كانت طبيعتها لها أهداف ووسائل مادية وبشرية يجب التعامل معها انطلاقا من أربع عمليات:

- التخطيط – التنظيم – التنشيط – الرقابة.

هذه العمليات تعتبر المبادئ الأساسية للإدارة السليمة، فالتدبير العمومي يهدف إلى تحسين نوعية الأداء الإداري والخدمات الإدارية من خلال استغلال واستعمال أدوات جديدة للتدبير، كما يهدف إلى الحد من صلابة التنظيم الإداري، وخلق مرونة في النظام التواصلي داخل الإدارة العمومية ومع محيطها الخارجي.

---

[1] بلقاسم لحسن: "الإدارة العمومية المغربية بين محاولات الإصلاح وضرورة التغيير "أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق الرباط أكدال، 2001-2002، ص: 223

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

مشكلة البحث

فما هي الوسائل الأساسية التي يقوم عليها التدبير العمومي الحديث؟ وكيف يمكن للإدارة العمومية اعتماد تقنيات تدبيرية جديدة كانت حكرا لدى المنظمات الخاصة؟

الخطة

المحور الأول: مفهوم التدبير العمومي الحديث

المحور الثاني: وسائل التدبير العمومي الحديث.

المحور الأول: مفهوم التدبير العمومي الحديث

بعد عرض مختلف المراحل التي مر منها مفهوم التدبير العمومي، في كل من أوروبا من خلال نهضة علم الإدارة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية حيث نشد علم الإدارة الأمريكي تحقيق هدفين: فصل الإدارة عن السياسة وتطبيق مناهج تحسين الإنتاجية في المنظمات الصناعية الخاصة على الإدارة العمومية.

وتبقى الأسئلة المطروحة هي: هل التدبير العمومي الحديث هو علم أو فن من خلال عرض مختلف التعاريف؟ وما هي فوائد التدبير العمومي الحديث؟

أولا: مفهوم التدبير العمومي الحديث

يصعب إيجاد تعريف جامع مانع للتدبير العمومي الجديد، ورغم هذه الصعوبات المنهجية فقد حاول العديد من الباحثين تعريف التدبير العمومي الجديد من خلال ربطه بالإدارة العامة وكيفية تجويد عملها باستخدام جملة من الوسائل الحديثة التي تتجاوز أعطاب التدبير التقليدي خصوصا "البيروقراطية"، كذلك، يتميز التدبير العمومي الجديد أنه يعتمد على أساليب تدبير القطاع الخاص، خاصة في مجاله المقاولاتي، فالقطاع العام لكي تزيد فعاليته لابد من اعتباره مقاولة تشتغل وفق منطق السوق والربح والخسارة والتعامل مع المرتفق كزبون له أولويات وتطلعات. لأن المقاولة تتميز بالسرعة والفعالية والتنافسية والربحية[1].

إذا، فالتدبير العمومي هو فلسفة الإدارة التي تستخدمها الحكومات منذ الثمانينات لتحديث القطاع العام. وهو واسع النطاق ومعقد للغاية، فهو المصطلح المستخدم لوصف موجة من إصلاحات القطاع العام في جميع أنحاء العالم منذ الثمانينات.

فتعريف التدبير يشكل بعض الصعوبة التي تعكس الاختلافات بين المؤلفين، من خلال مستويين: أصل المصطلح ومضمونه. وفيما يتعلق بمصدره هناك تعريفان أساسيان[2]:

التعريف الذي يعتقد أن مصطلح التدبير هو أنكلوسكسوني، مما دفع بعض الفرنسيين لينطقوه بلمسة من الإنجليزية.

[1] عبد اللطيف الهلالي، التدبير العمومي ومفاهيم أخرى، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، العدد السادس، أبريل 2020، ص: 10

[2] Mariam Al-lmhiri: management of skills in public administration, dissertation for obtaining the diploma of advanced higher education, DEA, at the faculty of law london 2017, p: 27

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

ومنهم من قال إنه ينطوي على كلمة من الفرنسية القديمة اللاتينية في الأصل قريبة من فعل (maneggiare) بالإيطالية التي تعني (التعامل، القيادة) وعلى ما يبدو كان هذا المصطلح في طي النسيان لمدة طويلة في اللغة الفرنسية، لكن في نهاية المطاف قبل رسميا من الأكاديمية الفرنسية في عام 1973[1].

إن التدبير العمومي يجمع بين المتطلبات العامة للكفاءات التي تتوفر عليها مؤسسات القطاع الخاص وشروط القطاع العام من قبيل احترام الخدمة العمومية وحسن استخدام الأموال العامة والشفافية...، فضرورة احترام العناصر والشروط السابقة هو الذي دفع هذا الفكر التدبيري الجديد يظهر خلافا لما كانت عليه الإدارة التقليدية[2].

وبعد انفتاح الإدارة على محيطها الاقتصادي وما يتطلبه ذلك من تقنيات حديثة ظهر مفهوم التدبير العمومي الحديث بفرضيته الرئيسية، وهي موجة الإصلاح والمزيد من التوجه نحو السوق في القطاع العام، الذي سيؤدي إلى المزيد من الفعالية من حيث التكلفة بالنسبة للحكومات، دون أن يكون لها آثار سلبية ينعكس على غيرها من الاعتبارات والأهداف[3].

كما أن التدبير العمومي الحديث، بالمقارنة مع غيره من نظريات التدبير الأخرى، هو أكثر توجها نحو الإنتاجية والكفاءة عن طريق تحسين تدبير الموازنة العامة[4]. وهو يتحقق من خلال تطبيق المنافسة، كما هو معروف في القطاع الخاص، لمنظمات في القطاع العام، مع التركيز على المبادئ الاقتصادية والقيادة، فالتدبير العمومي الحديث يتناول المستفيدين من الخدمات العامة مثل الزبائن[5]. ويشمل جميع الأساليب والتقنيات الحديثة ويتم تطبيقها على المنظمات المسؤولة عن إدارة الخدمات العمومية، وذلك نتيجة تزايد التدخل الحكومي في الاقتصاد وتحت ضغط متزايد من المرتفقين ودافعي الضرائب، وهذه الدوافع ذات أهمية بالغة في تحديث الخدمات العمومية[6]

إن التدبير العمومي الحديث أصبح سوقا تتلاقى فيه القضايا السياسية والاقتصادية المهمة، وأنماط من المنتجات الجديدة[7]، وفي الواقع فالتدبير العمومي الحديث يقع على مسافة قريبة جدا من إدارة القطاع الخاص.

إن نشأة التدبير العمومي الحديث كنهج جديد يفرض نفسه على إدارات الدولة، تزامنت مع أزمة مشروعية القطاع العام في الدول الغربية وفي هذا الاتجاه، يمكن القول إن وظيفته كانت تنطوي على طابع البحث عن هذه المشروعية المفقودة.

من أجل ذلك، يقترح التدبير العمومي نظاما جديدا يقوم على خطاب الفعالية التي تؤسس عقلانية عمل الإدارة، وتقوي رأسمال مشروعيتها، ويمكن القول إن التدبير العمومي برز كحل لمواجهة أزمة المشروعية هذه، فبعد أن أسست مشروعيتها على خطاب ومفهوم السلطة العامة ثم بعد ذلك المرفق العام، فإن الإدارة أصبحت تبحث عن خطاب جديد ألا وهو خطاب العقلانية الذي

---

[1] Mariam Al-lmhiri, op. cit., p. 28.

[2] Jean-François Auby, "Public management", éd. Dalloz-Sirey, 1996, summary on the site www.prioministre.com

[3] www.en.wikipedia.org/wiki/new-public-management.

[4] www.iupmanagementpublic.forumactif.com/management-public-les-grands-themes-f19/definition-du-management-public-t145.htm

[5] www.iupmanagementpublic.forumactif.com

[6] Jean-François Auby, "Public management", éd. Dalloz-Sirey, 1996, summary on the site www.prioministre.com

[7] Viriato-Santo, Pierre-Eric Verrier, op. cit., p. 14.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

جاء به التدبير العمومي الحديث، وفي ظل هذا المناخ إذن ستجد الإدارة نفسها، وبصفة تلقائية متأثرة بالمفاهيم الجديدة للفعالية والمردودية.

فالسمات التقليدية التي كانت من خلالها الإدارة بعيدة كل البعد عن الفعالية، ستترك المكان بصفة تدريجية، إلى الفكرة القائلة بأن الإدارة هي ملزمة، شأنها في ذلك شأن المقاولات الخاصة، للبحث عن الفعالية وعقلنة طرق عملها من خلال التجاوب مع التقنيات الحديثة للتنظيم واتخاذ القرار.

ولتحقيق هذا الهدف نجد أن التفكير، لم يعد ينصب فقط على شرعية العمل الإداري والترسانة القانونية والمسطرية التي تخص التسيير، وإنما بدا الاهتمام ينصب أو يمتد إلى كيف يمكن الاستفادة من تجربة القطاع الخاص في هذا المجال.

فالتدبير العمومي الحديث هو "علم محكم ومعقلن وفعال" ينطوي على مجموعة من المفاهيم التي يمكن أن تلعب دورا هاما في عقلنة التدبير الإداري، مثل (الفعالية، التخطيط، إدارة بالأهداف، الجودة، التدقيق...). فهو لا يعتبر فقط وصفة علاجية لعيوب البيروقراطية، بل يقدم نفسه كخيار جديد ومختلف قابل لتعويض النظام القديم وليس إصلاحه. إن منطق التدبير لا يتوافق مطلقا مع المنطق القانوني، فهو أولا وقبل كل شيء منطق مادي وواقعي يتمحور حول العمل Action، ويتلخص في التنظيم الفعال للأشخاص على ضوء إستراتيجية معدة وعلى أساس هدف يجب بلوغه[1].

وبالرغم من المصاعب التي يثيرها تطبيق التدبير العمومي الحديث بتقنياته وآلياته التي جاء بها من المنظمات الخاصة، فإن هذا الأسلوب يبقى الأكثر نجاعة، نظرا لكونه ينصب مباشرة على تحقيق الأهداف المرسومة.

إن وتيرة التحولات المجتمعية سريعة جدا، والأحداث متلاحقة بصفة عالية، والكل يهدف إلى التغيير نحو الأفضل والأحسن، لذا فالإدارة العمومية لتواكب هذا التطور السريع يجب أن تعمل على إدخال تقنيات تدبيرية حديثة لتدارك مواطن الخلل لديها.

ثانيا: فوائد التدبير العمومي الحديث

هناك العديد من الفوائد التي تنشأ من خلال اعتماد التدبير العمومي الحديث ومن أبرزها ما يلي:

– التدبير العمومي الحديث يطور ويضفي نوعا من الحداثة على العمل العمومي، رغم أن تقنياته تعود للقطاع الخاص الذي يهدف إلى الربح، فالقطاع العام بتطبيقه لمختلف التقنيات التدبيرية الحديثة فهو سيبقى على هدفه الأساسي وهو المصلحة العامة وجودة خدماته.

– يفضي الاهتمام بالعنصر البشري، إلى نوع من الحياد والمساواة، لأن التدبير العمومي الحديث لا يعتمد في تأهيله للموارد البشرية على العقلانية القانونية الكلاسيكية فقط، بل يعتمد العقلانية العلمية الإدارية كذلك، وهذا التوجه سيعمل إلى حد بعيد على تحسين صورة القطاع العام[2]، وذلك من خلال الاهتمام ب:

– الكفاءات القيادية داخل المنظمة.

---

[1] حليمة الهادف: "التحديث الإداري بالمغرب واقع وآفاق "رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، كلية الحقوق الرباط أكدال 2002-2003، ص: 58

[2] National colloquium "public management and prospective places" Tangier April 21 and 22, 2006 Faculty of Law of glasgow.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

- الحد من التبذير والاقتصاد في مختلف النفقات المالية العمومية.
- مسايرة الركب التكنولوجي والعلمي لبلوغ المفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية.
- التسريع بوتيرة التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة.
- تنظيم العمل داخل المرفق العمومي من خلال تدبير الوقت.
- دعم الرقابة والتدقيق الفعال.
- تفعيل المنظومة التواصلية داخليا وخارجيا للمرفق العمومي.
- دعم الشفافية وأخلاقيات المرفق العمومي.
- جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين.
- دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- التخطيط الفعال لبلوغ سياسات عامة هادفة.

فالتدبير العمومي الحديث أصبح سوقا حقيقيا تتلاقى فيه قضايا سياسية واقتصادية مهمة[1] وأصبح كذلك كشكل جديد من أشكال ممارسة الديمقراطية والحكامة.

عموما فالتدبير العمومي الحديث يتوفر على مجموعة من التقنيات التي تعمل على تأهيل الإدارة والدفع بعجلة التنمية الشاملة، حيث يعتمد الفعالية والاستعمال العقلاني للموارد المتاحة، فهو يتمحور حول الأهداف الواجب بلوغها، كإكراه له يجب بلوغه. فما هي وسائله؟ وما هي مجالاته والتقنيات التي يستخدمها لتحقيق أهدافه؟

المحور الثاني: وسائل التدبير العمومي الحديث

انطلاقا من الأهمية المتزايدة التي أصبحت تكتسيها الإدارة في مسلسل التنمية المستدامة، وكذا الوعي الشامل بالحاجة الكبرى لإعادة الاعتبار للإدارة العمومية من طرف أغلبية الدول من خلال تحديث الآليات التدبيرية لمواكبة العولمة والتنافسية، فالإدارة العمومية لكي تؤدي دورها بشكل فعال يجب مضاعفة الاهتمام أكثر بمكوناتها ووسائلها، لذا فالتدبير العمومي الحديث يقوم على أسس ذات أهمية بالغة، وفي مقدمتها الموارد البشرية كعامل أساسي للتنمية الشاملة وليس فقط الإدارية.

وعليه، فتوفر عنصر بشري مؤهل وكفء، سيساهم بدوره في خلق نوع من الانسجام والتواصل بين الإدارة وذاتها، من خلال التنسيق الإداري وبين الإدارة والمرتفقين من خلال علاقة تواصلية هادفة، ومن ضمن الوسائل التدبيرية الأساسية كذلك نجد حسن تدبير المالية العمومية وإحاطتها بكافة الضمانات لحمايتها من الفساد والتبذير، وبالتالي الارتقاء بهذا التدبير إلى مواصفات الترشيد والفعالية والشفافية.

[1] Viriato-Santo, Pierre-Eric Verrier, op. cit., p. 23.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

ولضمان فعالية الوسائل السالفة الذكر لا بد من صحة القرارات السياسية العامة من خلال حسن تدبير السياسات العامة، وفق مناهج حديثة تعتمد دراسة حاجيات ومتطلبات المجتمع ككل، من خلال تحديد أولوياته وحسن تلبيتها وفق عملية رسم السياسات العامة، وصولا إلى تقييم هذه السياسات لمعرفة ما إذا حققت نتائجها أم لا.

الفقرة الأولى: التدبير الحديث للعنصر البشري

يمكن تعريف تدبير الموارد البشرية على أنه مجموعة من التدابير والأنشطة التي ترمي إلى الحصول على الموارد وتطويرها والحفاظ عليها، وهي موارد تحتاجها أي منظمة عمل لتحقيق أهدافها[1].

فالتدبير الحديث للموارد البشرية هو فرصة حقيقية لتحسين أداء التدبير العمومي بما يتناسب مع حاجيات الموظفين لأن السير الجيد للمرفق العمومي يتوقف على قيمة أفراده ودرجة تحفيزهم[2] والأساس هو وضع إستراتيجية شاملة للرفع من قدرات هذه الموارد وطرق تدبيرها والحرص أيضا على الملاءمة بين المهام والكفاءات وتحفيزها وتحسين ظروف عملها، فما هي إذن السبل الحديثة لتدبير الكفاءات الإستراتيجية؟ وما هي أهم نظريات التحفيز الحديث؟

أولا: التدبير الحديث للكفاءات

إن التعامل مع الكفاءات وتدبيرها بشكل معقلن ودائم صار من أولويات الإدارة المعاصرة والتدبير الحديث، لذا فالعنصر البشري بصفة عامة يعتبر وسيلة وغاية كل تغيير وتقدم وتحديث من أجل الأفضل، لذلك فإن تطوير الأفراد وتنميتهم من المقومات الأساسية لتحقيق تنمية منشودة[3].

فالاهتمام بالكفاءات يعد جزءا أساسيا في إعداد إستراتيجية شاملة للتدبير العمومي، فالتدبير الحديث للكفاءات يعتمد على سبل تعتمد أصلا في المقاولات الخاصة وذلك وفق إستراتيجية حديثة معقلنة فما هي إذن هذه السبل وإستراتيجية تدبير الكفاءات؟

ثانيا: سبل تدبير الكفاءات

يعمل المسؤول على الموارد البشرية داخل المنظمة على تشخيص وتجميع الكفاءات المتطلبة مهنيا داخل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تشخيص وتجميع كل الكفاءات التي يتوفر عليها مختلف المستخدمين وذلك قصد الوصول إلى أحسن معادلة، ما بين احتياجات المنظمة (مهن ووظائف المنظمة) وموارد المنظمة (العنصر البشري)، فهذا المستوى يعد المرحلة الأولى في مقاربة الكفاءات

---

[1] Laurent Bélanger, "Human Resources Management", 2nd ed., Management – Macin, Quebec, 2015, p. 13.

[2] Avier Doublet, B, D PB, "Practical guide to the management of public organizations", Ed. SEFI, France, 2000, p. 177.

[3] نادية تازيط"دور العنصر البشري في التنمية الإدارية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام 97/96 كلية الحقوق أكدال الرباط ص 6 – 7.

A public eating place has at least three reasons for including the skills assessment in its approach:
1- to optimize the training plan
2- to anticipate career paths and select potential
3- to empower agents

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

الشاملة وكما يتضح فإن هذه المقاربة تتسم بالوصف والتوصيف لما هو موجود، فلا يمكن تصور نجاح أي تنظيم إداري أو مشروع خاص دون الاستعمال الأمثل للموارد البشرية[1].

فتدبير الكفاءات داخل أي منظمة ينطلق من تحليل البيئة الخاصة بالمنظمة ورصد الاختلالات الوظيفية والتغيرات المتعلقة بالتقنيات وكما يقول ميشيل روسي: "معرفة الوسط الإنساني الذي تتم فيه العملية الإدارية شرط ضروري لتكيفها مع الواقع وضمان نجاحها"[2] إضافة إلى ذلك يجب ترتيب الرهانات والتحديات وبعد ذلك تأتي مرحلة تحديد الكفاءات المطلوب توفرها داخل المنظمة وذلك من خلال الجواب على:

- ما هي الكفاءات الضرورية لإنجاح المشروع؟
- ما هي الكفاءات الجديدة المطلوب توافرها لمواجهة المتغيرات البيئية والتقنية؟
- ما هي الكفاءات الضرورية لحل الاختلالات المرصودة.

لذا فتدبير الكفاءات يقتضي في بدايته تنمية هذه الكفاءات قصد تحسين أدائها داخل فرق عمل، وبعد ذلك ينشغل المدير بمعالجة الفارق ما بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة حيث يمكن القول إنه يدبر الحلول الضرورية وذلك من خلال.

- إعادة الهيكلة والتنظيم مع توزيع مهام جديدة لدى المناصب القديمة وخلق مراكز عمل جديدة ونقل وانتقال داخلي[3].
- البحث عن كفاءات جديدة ذات مواصفات معينة[4].
- الحد من المناهج التقليدية للتكوين كالتداريب العقيمة والبعثات العديمة الجدوى والبحث عن مناهج جديدة وحديثة للتكوين واستيعاب معارف عملية.

هذا بخصوص تدبير الكفاءات الفردية، لكن ما يلاحظ، أن كفاءات الفرد لا يمكنها أن تبقى منعزلة عن كفاءات المحيط المهني للمنظمة ككل. فتعقد المشاكل داخل المنظمة تجعل من الضروري اللجوء إلى العمل الجماعي أو العمل من خلال الشبكات، حيث أن السرعة التي تتحول وتنمو بها المعارف والكفاءات ترجح أكثر فأكثر للتفكير الجماعي ومن ثم بدأ الاهتمام والتفكير فيما يسمى بالكفاءات في مجموعات العمل (compétences des collectifs de travail).

فنجاح أي منظمة سواء كانت خاصة أو عامة يتوقف الأمر عن مدى نجاحها في تدبير كفاءاتها لأنه بقدر ما تكون البيئة العامة للمنظمة غير مستقرة بقدر ما تكون هذه المنظمة بحاجة إلى إستراتيجية فعالة في اختيار الكفاءات التي تحتاجها.

---

[1] لحسن بلقاسمي:"الإدارة العمومية المغربية بين محاولات الإصلاح وضرورة التغيير "أطروحة لنيل الدكتوراه كلية الحقوق أكدال الرباط 2001-2002 ص 152.

[2] M. Rousset : » Réflexion sur quelques aspects de l'évolution du système administratif au Maroc « « RJPEM »; ed faculté de droit rabat n° I, 1976 p .157

[3] عبد الحق عقلة:"دراسات في علم التدبير الجزء الثاني مرجع سابق، ص 165.

[4] It is the level of competence of the agent his aptitudes which will mainly make possible the evolution of a position. A Doublet: practical guide of public organizations, op. cit., p. 178.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

الفقرة الثانية: اختيار الكفاءات الإستراتيجية

إن اختيار الكفاءات الإستراتيجية عن طريق مقاربة شاملة للكفاءات، يمكن المنظمة من مقاومة بيئة اقتصادية واجتماعية متقلبة وغير مستقرة، (كما أن هذه المقاربة تهدف إلى تنمية الذكاء الجماعي) فالمنظمة التي تقوم بالتدبير من خلال الكفاءات le management par les compétences، تفرز قيما عالية في مجال سياسة تدبير الموارد البشرية خصوصا تطوير وتنمية الكفاءات لكل المستخدمين بصفة عادلة وبدون إقصاء لأي فئة من العمال[1]، فتدبير الكفاءات يتهيكل حول الكفاءات الإستراتيجية الفردية للمنظمة.

أولا: الكفاءات الإستراتيجية الفردية

إن الكفاءات الإستراتيجية الفردية هي التي تؤمن للمستخدم قابلية لاستخدام طيلة حياته، حيث أن هذه الكفاءات الإستراتيجية الفردية التي يحتفظ بها، يمكنها تجاوز الإطار الضيق للاستخدام الظرفي أو الاستخدام داخل المنظمة، بعبارة أخرى هي الكفاءات الإستراتيجية التي تتقاطع أيضا مع المهام الخارجية للمنظمة.

حاليا تميل المنظمات على إسناد مسؤولية تنمية وتطوير الكفاءات الفردية إلى المجتمع والدولة[2]، لكن المجهودات والإصلاحات المستقبلية قد تجعل الفرد نفسه والمنظمة هما المسؤولان معا عن قابلية الاستخدام.

ثانيا: الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة

إن الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة تتمحور حول ثلاثة أنواع[3]:

- الكفاءات العامة Macro compétences
- الكفاءات الجماعية Compétences collectives
- الكفاءات النائمة Compétences dormantes

فبداخل أي منظمة يوجد قسم أو مديرية للموارد البشرية، فهذه الأخيرة عليها اعتماد الاختيارات الضرورية التي تلزم المنظمة على المدى الطويل، فهناك تفعيل لمقاربة التدبير من خلال الكفاءات وتتجاوز المنطق البسيط الذي يهدف إلى تقليص الفوارق ما بين الكفاءات اللازمة على المدى القريب[4]. وهنا يجب التركيز على الكفاءات التي بوجودها أو انعدامها تؤثر على سير عمل المنظمة، وحيث الاستثمار في الكفاءات يمكن المنظمة من الحفاظ على ما يسمى بالامتياز التنافسي على المدى الطويل.

فلا يمكن لنشاط أو عمل أن يتم بنجاح إلا إذا تم التخطيط له على أساس علمي سليم ولكي تتأكد المنظمة الإدارية من توفير الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين والأعوان في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب والقادرين على القيام بالمهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية فلابد لها من تخطيط للموارد البشرية، وتتكون هذه العملية من خمس خطوات أساسية تتمثل في:

---

[1] عبد الحق عقلة:"دراسات في علم التدبير"ج2 مرجع سابق ص 165.
[2] علي السليمي:"إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية"مكتبة غريب القاهرة 1985 ص 180.
[3] عبد الحق عقلة:"دراسات في علم التدبير العمومي ج1 مرجع سابق ص 166.
[4] علي السليمي إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية مرجع سابق، ص 187

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

- تحديد نوعيات الموظفين المطلوبين للعمل في المنظمة.
- تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية
- التنبؤ بعروض العمل الداخلية التي يمكن أن توفرها الإدارة والعروض الخارجية التي يجب البحث عنها خارج الإدارة.
- تحديد الفائض أو العجز في الموظفين وسبل معالجته.
- البحث المستمر عن أفضل الأساليب لاختيار هذه الموارد واستخدامها ومراقبتها لتحقيق أهداف الإدارة.

وفي نفس الوقت يتطلب قيام الإدارة بتحقيق أهداف العنصر البشري المتنوعة المتعددة من خلال التعرف على حاجات ورغبات الموظفين والعمل على إشباعها، مما يولد لديهم الحافز على المزيد من العطاء والمثابرة[1].

ثالثا: تدبير السياسات العامة

قد أدركت الحكومات على تباين أنظمتها السياسية واتجاهاتها الفكرية، أنها بحاجة إلى دعم ومساندة شعوبها لما تتخذه من قرارات وما تقوم به من أعمال متنوعة في جميع الظروف والأوقات. وحتى يتحقق لها ذلك، فإنها أخذت تسعى إلى حل مشاكلهم بالاستجابة لمطالبهم المتنوعة من خلال مجموعة من البرامج والخطط[2]، والهادفة إلى تحقيق جملة من المنافع وتخفيف المعاناة عن الغالبية منهم.

إن ما يميز السياسات العامة هو شمولية نتائجها لشرائح واسعة من المجتمع إن لم يكن المجتمع كله، مما يحتم الاهتمام بصياغتها بشكل يؤدي إلى زيادة فرص نجاحها وتحقيق المنافع المتوقعة عند تنفيذها وتقليل احتمالات فشلها إلى أقل نسبة ممكنة.

فالسياسات العامة تسهر على صياغتها جهات رسمية تتمثل في السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية إضافة إلى جهات غير رسمية وهي الجماعات الضاغطة والأحزاب السياسية والرأي العام[3]. وهنا لن نتعرض للأطراف المتدخلة في صناعة السياسات العامة بقدر ما سنعمل على معرفة طرق تدبيرها، وذلك بوضع أولويات السياسات العامة كخطوة أولى، والتحكم في عمليات رسمها إضافة إلى النقطة الأخيرة والمهمة وهي تقييم السياسات العامة. فما مدى نجاعة هذه الوسائل في تدبير السياسات العامة؟

[1] نادية زبير: القيادات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية المغرب نموذجا ص 258.

[2] هذه الخطط والبرامج هي التي يطلق عليها بالسياسات العامة

[3] أندرسون جيمس"صنع السياسات العامة"ترجمة عامر الكيسي، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2018 ص: 23.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

خاتمة

لقد عرفت الدولة تطورا كبيرا في نظم تدبيرها ابتداء من النظام الكلاسيكي ووصولا إلى التدبير الحديث، هذا الأخير الذي جاء بمجموعة من المستجدات التي أحدثت نقلة نوعية في تدبير الدولة، وفي نفس الوقت وضعت آليات لرقابة هذا التدبير، والذي يمكن اعتبارها عاملا أساسيا من أجل تجويد التدبير العمومي والدفع به نحو الأمام من أجل تحقيق التنمية بكامل شعابها، إلا أنه في نفس الوقت على الرغم من كل ما قيل فإن هذه الآليات لا تطبق بالكيفية المطلوبة وهذا يعود إلى طبيعة العقلية التي تسود داخل دهاليز مختلف المؤسسات المعنية، الشيء الذي يستلزم إرادة قوية وجريئة من أجل تفعيل مختلف الآليات حتى نكون أمام تطبيق حقيقي لمبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة المنصوص عليه في الوثيقة الدستورية.

© المؤلفون. مرخص بموجب Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) — يُسمح بإعادة الاستخدام غير التجاري مع نسبة المصدر
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/