

القسم الأول

عمليات (أو استراتيجيات) تنمية الموارد البشرية

يتمحور القسم الأول من هذا الكتاب حول عمليات تنمية الموارد البشرية، والتي تطورت بطريقة تطبيقية وتدرجية، في سياق التحول الذي عرفته المؤسسة الصناعية الكبرى، وما أفرزته من طرق جديدة للتنظيم والممارسة العملية، والمثال اللافت للنظر، هو تزايد أهمية تنمية وإدارة أو تسيير الموارد البشرية التي تعتبر في صيورتها التاريخية استجابة لمختلف التساؤلات التي واجهت مسؤولي المؤسسات المختلفة.

ولمة أدلة وافية تؤكد أن تاريخ إدارة الموارد البشرية، وطرقها، وتمثلاتها، وتسؤلاتها، ترتبط على نحو لا ينفصم بالتاريخ الاقتصادي. ويمكن تقسيم تطور هذه الإدارة إلى أربعة مراحل أساسية، هي:

1. ميلاد إدارة (وظيفة) الأفراد (1914 – 1945) ، من حيث:

أ/ أنها بمفهومها المتداول لم تكن إدارة الأفراد موجودة قبل 1914.

ب/ الظروف التي أدت إلى ظهور إدارة الأفراد، وفي نفس الوقت دفعت إلى التفكير فيها كتنخصص علمي مستقل، تعود إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى (تحول النظم الاقتصادية في نفس الوقت).

ج/ تنظيم إدارة الأفراد (الموارد البشرية حالياً) حول قطبين: أحدهما نظري، والآخر نظامي وقانوني. فالقطب النظري ارتبط بميلاد الرأسمالية الحديثة، التي قادت إلى ظهور المؤسسة الصناعية الكبرى، وكذلك ببداية التأسيس النظري لإدارة الأفراد على يد كل من مايو ، فايول وفير وغيرهم. ولقد تدعم هذا التأسيس بما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية والإسهامات اللاحقة.

2. تطور إدارة الأفراد (1945 – 1975): حيث استندت عملية تطور إدارة الأفراد إلى الأسس النظرية التي صاغها المنظرون الأوائل، إلى جانب الانتشار الواسع للمحقوق الاجتماعية، وكذا تدخل الدولة.

3. من إدارة الأفراد إلى إدارة وتسيير الموارد البشرية (1975 - 1990): وترتبط هذه المرحلة بالاختراكية في تسيير الموارد البشرية.
4. شكوك، وتساؤلات حول إدارة الموارد البشرية منذ (1990): حيث أعادت عمليات التحديث والتغيير وضع إدارة الموارد البشرية محل تساؤل في سياق أزمات ثلاث: أزمة الشرعية؛ أزمة الفعالية؛ أزمة التضامن.

من هذا المنطلق خصصنا هذا القسم لتناول جملة من الموضوعات أو العمليات التي دأب المتخصصون على دراستها، وخاصة تلك المتعلقة بمهارة الموارد البشرية، المداخل النظرية، مجموعة عمليات هي أساسية في تنمية الموارد البشرية كالتوصيف والاختيار والترقية المهنية والأداء وما إلى ذلك؛ إلى جانب جملة من التحديات التي تواجه الموارد البشرية كتدخلات التكنولوجيا والعولمة. وهذا ما ستم معالجته ضمن الفصول الموالية.

الفصل الأول

ماهية إدارة وتنمية الموارد البشرية

أولا/ ماهية الإدارة

ثانيا/ ماهية الموارد البشرية

ثالثا/ أهم سمات نمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العربية

رابعا/ أهم سمات نمط إدارة الموارد البشرية في الجزائر

الفصل الأول

ماهية إدارة وتنمية الموارد البشرية

أولا/ ماهية الإدارة وتعريفها:

قد يتساءل متسائل: لماذا نستهل الحديث عن الإدارة، خصوصا وأن موضوعنا هو تنمية الموارد البشرية، فما هي العلاقة بين المجالين، يا تُرى؟ والجواب يبدو في غاية البساطة، وهو أن أية تنمية للموارد البشرية والعمليات المختلفة المرتبطة بها لا تتحقق إلا في ظل إدارة رشيدة للموارد سواء كانت مادية أو بشرية. فمن عادة الإنسان أنه يسعى دائما إلى خلق وتكوين مؤسسات أو منظمات أو تنظيمات لينتمي إليها؛ والإدارة هي المسيل الأمثل لتحقيق الأهداف التي أُقيمت من أجلها هذه المؤسسات أو المنظمات. وعليه فإن الإدارة هي عملية PROCESS ضرورية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق أهدافهم من جهة، وأهداف التنظيم من جهة أخرى. ومن ثم فهي (أي الإدارة) ليست وظيفة مصطنعة مفروضة على الأنشطة الخاصة بالإنسان، وإنما تمس مباشرة حياته اليومية؛ إذ أنها تُعنى بتفسير السياسات وترجمتها إلى إجراءات وتعليمات محددة وإلى أعمال تنفيذية. كما أنها تعني لدى البعض تلك الإجراءات الخاصة بإدارة المكاتب، أو الأعمال المكتبية في المؤسسة.

وفي مدلولها اللغوي، تعني الإدارة أداء تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد. أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: AD و MINSTRARE، وتعني أداء خدمة للآخرين (إبراهيم المليحي، 1997، 63).

ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة MANAGEMENT، وذلك للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم.

1- تعريف الإدارة:

لقد عرفت الإدارة محاولات تعريفية كثيرة ولعل أهمها:

• تعريف "دونالد كلو DONALD CLOUGH" الذي يعتبرها: "فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".

• ومن جهته يعرفها "دالتون ماكفرلاند DALTON MACFERLAND"، بأنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق الأفراد".

• ويعرفها صلاح الدين جوهر على أنها: "عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن".

• كما يعرفها أحمد مصطفى خاطر بأنها: "أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع".

• وقد جاء تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية للإدارة بأنها: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".

• كما يعرفها البعض بأنها: "النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع، لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف" (المليحي، 1997، 64-66).

وكل هذه التعاريف للإدارة تتفق على أنها (أي الإدارة) توجه الناس المشتركين معا في عمل، للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت. بمعنى آخر أنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة، والوصول إلى النتيجة المرجوة بتكاليف جهود الآخرين بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة، وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه.

وبصورة خاصة في مجال اهتمامنا، فإن إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة تعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توصيف

وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني... الخ (معجم مصطلحات القوى العاملة، 1984، 138).

ويقى أن نشير إلى أن أي نوع من أنواع النشاط الإنساني (إدارة) يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي: الأفراد (الموارد البشرية)، المال والمهمات.

ومن خلال هذه التعاريف وغيرها، يمكننا استخلاص أهم خصائص الإدارة في التالي:

1. أنها ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الأفراد، فهي تتميز بالطابع الإنساني.
2. أنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد وتعاونهم وتنظيم جهودهم، لأن الموارد البشرية هي العنصر الفعال في النشاط وهي التي تسيطر على استخدام المال والمهمات.
3. أنها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة.
4. أنها تعتبر عملية، وكما هو معروف فإن مفهوم عملية تشير إلى الطبيعة الديناميكية للإدارة.

5. أنها في جوهرها تعتمد على الصياغة العلمية للقرارات.

6. أنها ترتبط بالمنظمة، والمنظمة لا توجد في فراغ، ولذا ترتبط الإدارة بظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

هذا وتجدر الإشارة إلى الجدل الذي عرفته الإدارة حول كونها علم أم فن، حيث اختلفت آراء علماء الإدارة في ذلك. فمنهم من يعتبرها علماً، ومنهم من يعتبرها فناً. وكل فريق يقدم مبرراته في ذلك.

يستند فريق العلماء الذي يعتبر الإدارة علم، على ما تحتويه من نظريات علمية، ومبادئ تطبيقية، تدرس في كليات ومعاهد متخصصة. كما أنها قد أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. أما الفريق الثاني والذي يعتبر الإدارة فن فيدل ذلك باعتباره

هناك فروقاً جوهرية بين العلم والفن، إذ يقوم العلم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين علمية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين. أما الفن فيستند إلى المهارة في الأداء، أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهذا يعني أن الفن يركز إلى حد كبير على المواهب الفردية، والاستعدادات والميلكات الفطرية للإبداع في نشاط معين. شرطة أن تصقل بالعلم والتدريب والمران.

الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يكسب. والواقع يزخر بالكثير من الأمثلة لمديرين ناجحين دون التحاقهم بالجامعات أو المعاهد المتخصصة. وصفوة القول أن الإدارة هي علم يتطلب مهارة وفن في الممارسة والتطبيق؛ أو هي فن يحتاج إلى إطار علمي ينقله ويسدّد خطاه. إنهما علم وفن في آن واحد.

2- أنواع الإدارة:

إن النشاط الإنساني واسع للغاية ومتشعب بحيث يصعب حصره في مجال معين، لذلك فقد تعددت الإدارة تبعاً لذلك، وفيما يلي سنعرض لأهم أنواع الإدارة وتحديد مجال نشاط كل منها. وهي كما يلي:

2-1/ الإدارة العامة: وإذا كنا قد عرفنا الإدارة، فإن إضافة كلمة "العامة" إليها يضيف عليها صفة أخرى تميزها عن غيرها من الإدارات، لتعني "حكومية". وبهذا يقصد بالإدارة العامة مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وتبنيها لأداء الخدمات العامة. وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى ذلك إلى توسيعها في الخدمات التي يؤديها الموظفين. وحينما تكون الإدارة مختصة بالخدمات العامة في الدولة بصفة شاملة أي أنها تغطي كامل التراب الوطني فهي إدارة مركزية. أما إذا كانت مختصة بخدمات معينة في مقاطعات أو أجزاء من الدولة فهي إدارة محلية.

واستناداً إلى هذا التحديد فإن الإدارة العامة تباشر تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع. ومن نتائج ارتباط الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة، أن الإداري مطالب دائماً بمراعاة مدى ارتباط عمله والنتائج الناجمة عنه بالأهداف العامة المقررة في زمان معين ومجتمع معين. وفي حقيقة الأمر، فإن الدول الحديثة أصبحت تنعت اليوم بأنها دولة المؤسسات أو دولة الإدارة ADMINISTRATIVE STATE والتي تهدف إلى تأمين رفاهية المواطنين مهما كان وضعهم الاجتماعي. ولهذا فمن اللازم أن يقوم بإنجاز المهام الكبيرة الملقاة على عاتق الإدارة العامة أفراد على درجة عالية من المهارة والثقافة، بحيث اقتنع المختصون في مجال الإدارة خصوصاً بأن الدولة لا تساوي إلا ما يساويه الموظف العام. وعليه إذا كان كل إصلاح حكومي يستوجب البدء بإصلاح الجهاز الإداري في الدولة، فإن الخطوة الملحة التي لا بد من الشروع بها

في إصلاح الإدارة العامة يجب أن تُكرس للموظف العام. ويترتب على هذه الحقيقة ثلاثة اعتبارات هامة، يتعين على العاملين بالإدارة — أي موظفي الدولة — مراعاتها والحرص عليها:

الاعتبار الأول: ويتمثل في الحاسة السياسية وهي التي تهدي موظفي الدولة إلى تسوخي الغايات السياسية لأعمالهم ونشاطاتهم، والحرص الدائم على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة. وانعدام هذه الخاصية المهمة يؤدي لا محالة إلى التعارض بين القرارات (السليمة المتخذة) والسياسة العامة للدولة.

الاعتبار الثاني: وهو الصالح العام الذي يعني أن الموظف العام لا يعمل لحسابه الخاص وإنما يتوخى المصلحة العامة. إذ لا يخفى على أحد أن الوظيفة التي يشغلها الموظف في مثل هذه الإدارة إنما تمثل إرادة الدولة. وإرادة الدولة تتجلى في خدمة الصالح العام أي مصلحة المجتمع ككل أو أكبر فئة اجتماعية يعينها القرار.

الاعتبار الثالث: ويتمثل في العلاقات العامة الحسنة، وذلك على اعتبار أن الموظف العام وبخاصة في الأجهزة التنفيذية يعتبر بمثابة همزة الوصل بين الحكومة والشعب؛ إنه بمثابة سفير الطرف الأول لدى الطرف الأخير. إذ أنه على عاتقهم تقع مهمة توصيل الأفكار والسياسات والخطط ومحتويات البرامج وتوجيهات الحكومة للشعب. وبالمقابل توصيل آراء ورغبات الشعب للحكومة. بكلمة أخرى، إنهم الأليات الأمانة للاتصال بشقيه: الهابط والصاعد، وهنا تبدو مهمة صفار الموظفين (في المستويات الدنيا) أكثر أهمية وخطورة.

2 — 2 / إدارة الأعمال: وهي ذلك النوع من الإدارة الذي يهتم بإدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص المادف إلى تحقيق الربح، وبهذا فهي تركز اهتمامها على التنظيم والإدارة في المجال الاقتصادي. وتسعى إلى تحقيق الربح المادي، وذلك عكس الإدارة العامة. ولغلك فإننا نجد مثل هذه الإدارة لا تولي عناية كبيرة للقيم الأخلاقية العامة، بقدر اهتمامها بالربح المادي بشئى الوسائل، حيث أن الغاية لديها قد تبرر الوسيلة. ونظرا لهذه الخاصية فإن إدارة الأعمال تعمل بمبدئي المنافسة والمرونة في سياساتها.

2 — 3 / إدارة القطاع العام: وهي تلك المؤسسات العامة التي تهتم بإدارة شؤون الدولة الاقتصادية. بمعنى آخر، هي عبارة عن مشروع اقتصادي عام (أي تابع للقطاع العام) له شخصية

معوية تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن تلك المتبعة بالإدارة العامة. فهي تتمتع بميزات مالية (مرونة رأس المال، الحرية في التعاقد، التحرر من الروتين الحكومي في التعامل)، وقسط كبير من التحرر والاستقلال يسمح لها بالحركة والعمل بأساليب مشابهة لتلك التي تتبع في إدارة الأعمال. والجدير بالذكر، أن القطاع العلم كمفهوم اجتماعي يحمل أبعادا فلسفية واجتماعية اشتراكية. وليس معنى هذا أنه لا توجد إنلوة للقطاع العام في الأنظمة غير الاشتراكية.

2- 4/ إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: وهي تلك الإدارات التي تهم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة، ولا تسعى لتحقيق الربح. ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات علمة، وإنما يهتم بفتة خاصة من المواطنين؛ كما أنه يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه مداخله إلى رعاية المنخرطين فيه أو أسرهم.

2- 5/ الإدارة الدولية: وتأخذ مثل هذه الإدارات صفة الدولية، لأنها لا تتبع في موائيقها السياسات الخاصة للدول التي تتواجد بها، وإنما تهدف إلى خدمة المجتمع العالمي بأسره أو جزء منه. ومن أمثلة هذه التي لها صفة الدولية نذكر: الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها، منظمة الصحة العالمية، منظمة التجارة العالمية، منظمة الوحدة الأفريقية، منظمة المؤتمر الإسلامي، جامعة الدول العربية... الخ. كما لا يفوتنا أن نشير إلى إدارة الشركات المتعددة الجنسية والتي من جهتها تصف بخاصية العالمية، إلا أنها تختلف في أهدافها في كونها تسعى إلى الربح تبعا للمبادئ التي تحكم اقتصاد السوق. وتهم الإدارة الدولية بالدرجة الأولى بالتعامل مع المشكلات والموضوعات التي تثيرها عملية اختيار العاملين الدوليين وترقيتهم، ومكافأهم ونقلهم والاستغناء عنهم، وروحهم المعنوية واتصالهم وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع دولي خاص. ولعل أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة الدولية هي تلك المسائل المتصلة بالجانب الثقافي حيث كثيرا ما يحدث تعارض بين ثقافة العاملين والدول التي يعملون بها. كما تثار بمحدة أمام الإدارة الدولية مشكلة الولاء الوظيفي، فالموظف الدولي يعمل ببيئة دولية مقابل أجر معين لتحقيق أهداف دولية محددة، لكنه في ذات الوقت هو ينتمي إلى دولة يشعر نحوها بالانتماء والولاء، وقد يحدث أن تعارض الأهداف في الحالتين، ويجد العامل نفسه في حيرة من أمره. كما لا يفوتنا أن نشير إلى مشكلة أخرى تصادف الإدارة الدولية وهي تلك المتعلقة بمسألة الحصانة الدبلوماسية، والتي

يفترض أن يتمتع بها الموظف الدولي في البلاد المختلفة التي يعمل بها. وكما هو معروف أن الحصانة الدبلوماسية تقوم عادة على أساس المعاملة بالمثل بين حكومة وأخرى؛ وفي حالة الإدارة الدولية فإن العلاقة تصبح بين دولة وهيئة دولية (المليحي، 1997، 73-93).

كما سبق نصل إلى حقيقة مؤداها أن الإدارة كنوع من أنواع النشاط الإنساني أصبح يعود لها الفضل في تحقيق الانتصارات الهائلة التي حققتها البشرية، كما أنها السبب في الإخفاق في تحقيق الأهداف. فالسياسات الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، كما يمكن إنقاذ السياسات الضعيفة بواسطة إدارة كفأة. إن الإدارة ذات الكفاءة العالية والتنظيم الجيد تلعب دورا حيويا في دعم التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين جهود الأعداد الهائلة من الخبراء والإداريين والفنيين والعاملين لبلوغ الأهداف المسطرة. فالإدارة هي ليست نتاجا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولكنها هي المحدثة للتنمية إذا كانت فعالة وسليمة. والإدارة السليمة والفعالة المحدثة للتنمية هي تلك التي تعني بكل مواردها وتطبق السياسات التي يضعها خبراءها بكل عزم وحزم.

ثانيا/ ماهية الموارد البشرية:

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد فيما يلي:

1- الأرض

2- المباني

3- رأس مال

4- التكنولوجيا

5- الأفراد.

وهناك من الخبراء والمهتمين من يحددها في ثلاثة عناصر، وهي: الأفراد، المال والمهمات. ومهما تعددت العناصر عند هذا القريب أو ذلك، يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها، تتكون من أصول مادية وموارد بشرية. والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام، هو التالي: أي العناصر يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة؟ هل هي الأرض، أم المباني أم رأس المال أم التكنولوجيا؟ ولاشك أن كل هذه الأصول المادية للمؤسسة تمثل أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة؛ لكن في الوقت الراهن يبدو إجماع المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة،

واعتبارها أكثر الأصول أهمية. حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر. فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد بنجاحه بناء على كفاءة وفعالية وفعالية مواردها البشرية؛ ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية، وهذا لسبب بديهي وبسيط، أن أي شيء آخر يعتمد اعتمادا كاملا على كيفية أداء هذه المهمة (الأفراد) بكفاءة. وأمام هذه الحقيقة تطرح مجموعة من الأسئلة، من أهمها: ما هي إدارة الموارد البشرية؟ وما هي السياسات والممارسات الفعالة للموارد البشرية؟ ما هي الإدارة البشرية الناجحة؟.. الخ. والتي كلها تدخل ضمن تحديد الماهية.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة. والموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثا، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائدا، أو القوى العاملة. ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات. ويصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

ولقد اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد. وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض كل من المفهومين عليها قد عرفت تغيرات جوهرية؛ وسنعود إليها بتفصيل أكثر.

وكما سبق معنا، فإن الإدارة عموما هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة. وتتحدد مجموعة الوظائف التي تباشرها الإدارة (أية إدارة) في:

• تحديد الأهداف المرجوة.

• التخطيط.

• التنظيم.

• التوجيه.

• تدبير الموارد.

• الرقابة (المتابعة).

• تقييم الأداء.

وكل هذه الوظائف تتطلب اتخاذ القرارات الملائمة.

وهذا يعني أن الإدارة (أية إدارة) تباشر المهمات التالية:

1. تحدد الأهداف... وهي النتائج التي يرغب الوصول إليها.
2. تخطط... أي تحدد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلباته.
3. تنظم... أي توزع الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات.
4. توجه... أي ترشد القائمين بالعمل لكي يتم حسب الخطة.
5. تدبر الموارد... أي توفر المستلزمات المادية والبشرية لكي يمكن تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف.

6. تراقب (تتابع)... أي تتأكد مما يتم تنفيذه وبأنه مطابق للخطة.

7. تقييم الأداء... أي تحكم على جودة ما يتم تنفيذه.

وتأسيساً على هذا التعريف للإدارة، فإن إدارة الموارد البشرية وكتحصيل حاصل، هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية؛ وعليه فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التالي:

أم - تحديد الأهداف المرجوة في مجال الموارد البشرية بالنسبة للمهام التالية:

- تخطيط الموارد البشرية
- تنظيم شؤون الموارد البشرية.
- توجيه أعمال وشؤون الموارد البشرية.
- تدبير الموارد اللازمة لمباشرة الموارد البشرية.
- الرقابة (ومتابعة) شؤون الموارد البشرية.
- تقييم الأداء في مجال شؤون الموارد البشرية.

2- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

1- صفة القدرة على أداء الأعمال Ability

2- صفة الرغبة في أداء الأعمال Motive

والصفتان متلازمتان ومفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، ولا غنى للواحدة عن الأخرى. كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغباتها في أداء العمل.

ومن ثم نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والمهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة (في تنظيم محدد) ورغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أسس مستقر ومستمر نسبياً.

والسائد أن التخطيط بشرى إلى أمور استشرافية (مستقبلية)، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات وتتخذ من الضمانات ما تراه ضرورياً، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قادمة (علي السلمي، 97، 147)؛ وستطرق لاحقاً لهذه المسألة بتفصيل أكثر.

3- مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية:

ليس تخطيط الموارد البشرية هدفاً في حد ذاته، ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. إن هدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة.

- □ منتجة Productive. بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنتاج) المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.

- □ مستقرة Stable. بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن، (أي تكون نسبة الدائرين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن) وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها أقل.

- □ فعالة Effective. بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

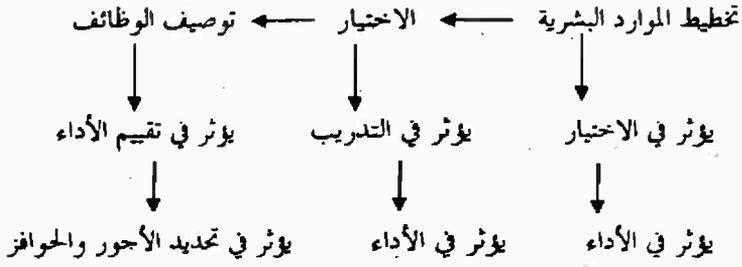
ولكي تتحقق هذه الصفات، يجب أن تخطط عملية متكاملة لتنمية تلك الصفات والخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، ولا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني والآمال، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.

كما تقدم، نعتقد أن العناصر الأساسية في تنمية الموارد البشرية تنحصر فيما يلي:

- رفع وتحسين القدرة في الأداء / "الإنتاجية".
- رفع وتحسين الجودة / "الفعالية".
- تحقيق الانتماء / "الاستقرار".

وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال وضع خطة تنمية متكاملة في عناصرها أو عملياتها ومن بين هذه العناصر أو العمليات التي تساعد في تحقيق ما سبق نشر إلى: الاستقطاب، التعيين، الاختيار، التدريب، الحفز، تقييم الأداء، القيادة الإشرافية، وغير ذلك من العمليات المختلفة التي سنعود إليها بالتفصيل لاحقاً. حقيقة الأمر، أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية (ديناميكية وفعالة) مستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها من استمرار المؤسسة؛ ولهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة، وعلى أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة. إذ أن كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري، لأن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس النتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة. والشكل التالي يوضح تكامل عمليات تنمية الموارد البشرية (بربر، 00، 46)،

شكل يوضح تكامل عمليات تنمية الموارد البشرية



بناء على ما تقدم، يبدو أن تحقيق هيكل أهداف المؤسسة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها وللبينة التي تعمل في إطارها، وتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الموارد البشرية في هياكلها التنظيمية، الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحمين وتطوير أداء الموارد البشرية فيها وبالتالي الأداء العام للهيكل التنظيمية. وعليه فإن وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية، هي بمثابة السبيل نحو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد أو القوى البشرية. ويبقى في النهاية أن تساءل: من يكون المسؤول الأول عن الاستخدام الأمثل لهذه القوى؟ وتحدد الإجابة في أن المسؤول الأساسي هو الرئيس المباشر، ومن خلاله تتضح أهمية القيادة، الاتصالات والدافعية... وذلك لوضع نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية. وتتكامل مع هذه المواصفات مجموعة من السياسات الرئيسية التي تحدد أسس التعامل مع الموارد البشرية وحقوقهم وواجباتهم ومداخل التعامل معهم. وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة في علاقة دائرية، تحقق الانسجام والتوازن بين الطرفين.

ثالثاً/ أهم سمات نمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العربية (الجزائر):

لا يزال الطابع التقليدي يسود المؤسسة العربية، ولا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية. وتمثل عائقاً كبيراً أمام التغييرات التي أصابت الأنظمة الأخرى.

والتي لا محالة تتأثر بنمط الإدارة السائد.. من ذلك مثلا، التقدم الذي تحقق في مجالات الإدارة الأخرى، كالتحول إلى مفاهيم وأساليب تسويقية أكثر تقدما وتحجرا، أو التوسع في استخدام المعلوماتية بدرجة كبيرة؛ ولكن ما دمنا لم نطور أساليب إدارة الموارد البشرية، فإن ذلك يصبح عائقا في وجه أي تغيير. وتحدد أهم السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية عربيا في النقاط التالية:

1. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في منظمة الأعمال العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.
2. تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام أو نائب للمدير التنفيذي مثلا.
3. انحصار نظم أو لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية... (تنفيذنا للأنظمة والقوانين الصادرة من الدول بالدرجة الأولى)، والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات (أيضا استرشادا بالأنظمة الصادرة من الدولة).
4. غلبة الجانب الإجرائي (التنفيذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية (والتي تسمى في معظم الحالات "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة الأفراد") وافتقار الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.
5. انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف (استكمال إجراءات التعيين والتعاقد)، وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجراءات وما إلى ذلك.
6. في الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة (دول الخليج تحديدا)، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة، وتنفيذ تعليمات إدارات الجوازات والجنسية.
7. يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التحزؤ والانفصالية، بحيث لا توجد هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها. ومن أبرز الأمثلة عدم

العناية بتحليل نتائج قياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب أو الاختيار، أو الاعتماد عليها بطريقة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

8. تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في امتيحاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ومن النادر وجود منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لحمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً.

9. لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية (في المتوسط) تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوافر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.

10. لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دوايات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق. وتنبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف (أو مكاتب الاستقدام)، وتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

11. تفتقر كثير من منظمات الأعمال العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة وفي مقدمتها:

- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.
- بطاقات توصيف الوظائف.
- نظم تقييم الوظائف.
- نظم تحديد الرواتب.
- سياسات واضحة ومدروسة.

ومن ثم يغلب على إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.

12. لا تعنى كثير من منظمات الأعمال العربية باستثمار فترة الاختبار (غالباً تحدد بما يعادل ثلاثة أشهر من التحاق الفرد بالمنظمة) لتكون فترة إعادة وتهيئة للفرد والكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل. وفي معظم الأحيان لا يلقي الفرد حديث التعيين

بالمنظمة خلال فترة الاختبار أي توجه أو إشراف مخطط، بل عادة يعهد به إلى موظف قدم ليتولى "تشغيله" أو "إشغاله".

13. تمثل في نظم فيلس كفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكالية وعدم الموضوعية، الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا ترتب عليه في العادة نتائج ذات بال.

14. تنحصر أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلاها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال.

15. يسود في منظمات الأعمال بالدول العربية المستوردة للعمالمة نظام للموارد البشرية يتصف بالثنائية حيث يوجد نظام متميز يخص العاملين من المواطنين، ونظام آخر يقل عنه يطبق على باقي الجنسيات رغم شغلهم لذات الوظائف. وتسبب هذه التفرقة في المعاملة انعكاسات غير إيجابية على مستويات الأداء وإنتاجية المورد البشري.

ونظرا لهذه الخصائص السلبية تبقى أهم أولويات تحديث الإدارة العربية هي تطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية، وذلك فيما يخص المفاهيم التي تركز عليها، والنظم التي تعتمدها، والأساليب والآليات التي تستخدمها (علي السلمي، 97، 15-18).

رابعا/ أهم سمات الإدارة الجزائرية: استيعابا لتلك السمات التي سبقت الإشارة إليها بالنسبة للإدارة العربية والتي تشترك في الكثير منها مع الإدارة الجزائرية، سنحاول التركيز على بعض السمات المستمدة من واقع الإدارة الجزائرية، ويمكن حصر أهمها فيما يلي: (مجلة الأمن/ ع 4 ص 140-178).

• تضخم عدد العاملين في الإدارة العامة وحمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في إسناد دور رئيسي له في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بحيث أصبح قصور وضعف الإمكانيات التقنية والبشرية لهذا الجهاز تقف حائلا دون قدرته على النهوض بكفاءة بالمهام المتوقعة به.

• انتشار ظاهرة التمييز البشري، بحيث تبدو من الأسباب الرئيسية لعجز رقصور الإدارة، وتعد بمثابة القاسم المشترك بين إدارات الدول النامية على حد سواء — ولو نسبيا. فلقد

أصبحنا نلاحظ انتشار أنواع معينة من السلوك بين الموظفين العاملين بالإدارة العامة خصوصا، كعدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات وإهمال العمل والتأخر بالوظيفة والانتهازية والميل إلى استغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، والانحراف بالسلطة واستخدامها في غير مجالها، وتشويه القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها، وهذا من شأنه الإساءة والضرر بالمواطنين والمصلحة العامة على حد سواء. ومما لاشك فيه أن استفحال هذه الظاهرة المرضية الخطيرة في إدارتنا سيعرض الموظف العام — لا محالة — إلى نقد شديد من قبل المواطنين وأجهزة الرقابة المختلفة، كما أنه سيؤدي إلى فقدان ثقة المواطنين بالدور الفعال والحيوي الذي يجب أن تلعبه أجهزة الإدارة العامة في عملية التطوير الاقتصادي والاجتماعي المنشود بهدف اللحاق بركب العولمة.

● **قلق العاملين بالإدارة العامة على مستقبلهم الوظيفي**، حيث يسود بين العاملين بالإدارة العامة القلق على مستقبلهم الوظيفي وذلك نظرا لتدني الوضع الاجتماعي والمادي للموظف. يمثل هذه الإدارة دون سواها؛ إذ أن مثل هذا الوضع من شأنه أن يؤثر سلبا على حسن سير المرافق العامة وعلى هبة الدولة (نظرا للامبالاة التي تغطي على سلوك الموظف). ومما يزيد من تفاقم هذا الوضع هو استمرار مشاكل الوظيفة العامة والموظف العام، بحيث أصبحت تعدد من أخطر المشاكل في هذا العصر.

● **عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي**، فمن الناحية الميدية يجب على الموظف أن يكرس جميع وقت عمله لخدمة الإدارة العامة؛ لكن يبدو أن عددا كبيرا من الموظفين لا يتقيدون بالدوام الرسمي. والأدهى من ذلك أن بعضهم لا يتقيدون إلا بمواعيد الحضور والانصراف، بحيث لا يحضرون إلا بضع ساعات قليلة في مكاتبهم الإدارية لإثبات دوامهم. وهناك من الموظفين من يجمع مع عمله في الإدارة عملا إضافيا في القطاع الخاص أو في المهنة الحرة (وقد انتشرت مؤخرا هذه الظاهرة بصورة مخيفة). ويجدهم خلال الساعات القليلة التي يقضونها بالإدارة لا يبذلون كل طاقتهم، لأن كل اهتمامهم منصب على مسؤولياتهم الخاصة (التي تنتظرهم) والتي تبدو في رأيهم أكثر أهمية من غيرها. كما قد تتجسد مظاهر عدم الالتزام بلجوء بعض الموظفين إلى التهرب من مسؤولياتهم بأساليب متعددة كالتأخر أو التغيب بدون عذر شرعي عن الحضور إلى مكان العمل، أو الخروج أثناء أوقات الدوام الرسمي لقضاء مصالحهم

الخاصة غير مبالين بالمسؤولية المادية والأدبية الملقاة على عاتقهم. وفي كثير من الأحيان يغلب على عدم التزام الموظف الطابع المعنوي، إذ نجد قابعا وراء مكتبه خلال فترة الدوام الرسمي إلا أنه لا ينجز أي عمل، وهذا سلوك من شأنه أن يؤدي إلى تراكم معاملات المواطنين وتأخير أعمالهم وعدم إنجازها. وهذا ما يعرف باسم الانسحاب النفسي من العمل، والذي يترتب عليه فيما بعد تدني مهارات الموظف ومعلوماته وتدني مستوى إنتاجيته وعدم بلوغها مستوى الأداء القبول^٥. وفي بعض الأحيان قد يقضي الموظف وقت عمله الرسمي في قراءة الصحف والمجلات أو استقبال الضيوف وتبادل الأحاديث الشخصية معهم دون مراعاة لقيمة الوقت المخصص للعمل وأهميته بالنسبة لنجاح العملية الإدارية المتلازمة بالعملية الاقتصادية والاجتماعية. والحقيقة أنه باحترام الوقت وحسن استغلاله يمكن التمييز بين المجتمعات وتصنيفها إلى متقدمة أو غيرها وبين الإدارات وترتيبها بين متطورة أو متخلفة.

• عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية، من الناحية المبدئية تخضع الوظائف العامة إلى إجراءات تنظيمية مستمدة من الدستور والقوانين والأنظمة الخاصة لأي بلد، وعليه فإن الموظف خلال قيامه بعمله الوظيفي يعتبر مسؤولا على احترام الشرعية القانونية من حيث قواعد الاختصاص وقواعد الإجراءات الشكلية. فبالنسبة للبعد الأول، يتصرف الموظف بناء على السلطات التي تخول له بموجب النصوص التي تحدد اختصاصاته، فهو مطالب بعدم تجاوزه حدود اختصاصاته. كما يتوجب عليه من الناحية الأخرى احترام قواعد الإجراءات الشكلية، فهو لا يستطيع ممارسة سلطاته في اتخاذ القرارات دون الإجراءات الشكلية المحددة في نصوص قانونية أو تنظيمية مثل إجراءات التحقيق المسبقة في حالة اتخاذ بعض القرارات، أو الاستشارة القبلية، أو الإنذارات التي تسبق اتخاذ قرارات هامة في حياة المواطن، إلى غير ذلك من الإجراءات الشكلية التي تخضع للقانون. وإن كان بعض الموظفين لا يلتزمون بالشرعية القانونية بحجة أن اللوائح الإدارية تعد بيروقراطية، مفهوماها السيئ (الفهم الشائع للبيروقراطية)، فإن ذلك قد انعقد القانون احترامه، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الخارجين عن حكم القانون والمبددين لأموال الدولة ومشروعاتها العامة. والحقيقة أن الخلل لا يكمن في مدى الالتزام بالشرعية القانونية، وإنما في ذلك

^٥ للمزيد من الإثراء، أنظر مجلة الأمن ع 4 ذو الحجة 1411 هـ، ص ص 141-178.

الجمود الفكري والتطبيق الحرفي للنصوص، دون محاولة إصلاح الأمور بالعمل على تعديل القوانين لتماشى مع المستحدثات.

● انعدام الطاعة التسلسلية، من التعارف عليه أنه ووفقا لمبدأ التسلسل الهرمي أو الرتبوي le PRINCIPE De la HIERARCHIE يتوجب على أي موظف إطاعة أوامر رؤسائه، والتي لا تتعارض مع القوانين. غير أن ما يسود بين الموظفين في مختلف مستوياتهم هو عدم الاكتراث لأوامر رؤسائهم وذلك لأن شغل الوظائف الإدارية — بالنسبة لعدد معتبر — لا يتم بناء على أسس قانونية وموضوعية، وإنما يخضع لاعتبارات كثيرة. ومن شأن مثل هذا الوضع خلق سوء توتر وصرعات هامشية بين الرؤساء والمرؤوسين، مما ينعكس بسلبياته الخطيرة على حسن سير المرافق العامة وعلى مصالح المواطنين. والحقيقة أن إحساس المرؤوس بالاستهانة بالأوامر التي يوجهها رؤسائه ومحاولة التلمص من إطاعة تلك الأوامر، هو بمثابة أداة هدم في التنظيم الإداري؛ ومظهرا من مظاهر تخلف الجهاز الإداري يجب تجاوزه، بل إنه مرض خطير ينبغي علاجه.

● عدم التزام الموظف بالترهة والاستقامة، إن التزام الموظف بالترهة يعني ضرورة معاملته لجميع المواطنين بشكل متساو وعادل، وعدم محاباة شخص أو مجموعة مسا على شخص أو مجموعة أخرى. غير أن ما هو سائد في إدارتنا العامة يبدو عكس ذلك تماما، إذ أن الموظف لم يستطع تمثل فكرة الصالح العام والتمتع بالحاسة السياسية، واعتبار الوظيفة التي يشغلها هي تكليف مفروض عليه لخدمة جميع المواطنين؛ بل على النقيض من ذلك، فهو يتوهم أن الوظيفة العامة هي مجموعة من السلطات يزعم ويختال بها. وما ساهم في تكريس هذا الفهم الخاطئ جهل بعض الموظفين ووصولهم إلى الوظيفة بطرق غير موضوعية، الأمر الذي جعلهم يستعملون سلطاتهم هذه لكيد المواطنين والتحايل عليهم، وبأن ما يقدمونه لهم من خدمات هو مجرد منحة ومنة منهم وفضل. ويبدو أن الإدارة العامة قد فشلت في نقل الصورة الصحيحة التي يتبين من خلالها كون الموظف العام خادما للشعب وليس سيدها له. ومما فاقم هذه المشكلة وزاد من آثارها السية ذلك الغموض والإطالة في الإجراءات والنظم والتعليمات إلى الحد الذي أصبح فيه المواطن يعتقد أن الموظف يستطيع أن يمنح أو يمنع، وأن ينفذ أو يوحد ذلك. ونتيجة لذلك فقد وجد المواطن (البسيط) نفسه مرغما على اتباع وسائل التملق والاستعطاف والمحسوية، بل تعدى ذلك باستعماله بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى الموظف وإقناعه بإنجاز العمل الإداري

بالسرعة المطلوبة، دون تباطؤ أو عرقلة. التزام الموظف بالتحرد والاستقامة فيبدو من خلال سلوكه الذي يتعامل به مع المواطنين بعيدا عن الاعتبارات الشخصية أو الأسرية أو الطائفية أو العرقية أو السياسية... الخ. والحاصل أن البعض من العاملين بالإدارة العامة نظرا لتدني أجورهم وعدم تمثلهم للصالح العام وانعدام الرقابة الإدارية والقضائية، قد صاروا يجيزون لأنفسهم قبول الهدايا والإكراميات وحتى تورطهم في مختلف أشكال الرشوة مما قد يؤدي إلى شراء ضمير الموظف بشكل فعلي، وهذه هي الكارثة الحقيقية. وذلك لأن ظاهرة الرشوة تتجاوز آثارها وسلباتها سلوك الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يمارسونها لتشمل المجتمع بكل قطاعاته؛ بحيث أنها تضعف من فاعلية المشاريع الاقتصادية، كما أنها تحدث خللا خطيرا في القيم والمثل الاجتماعية، في حين أنها تصيب أجهزة الدولة بالشلل وتحد من فاعليتها في تحقيق الأهداف الطموحة لخطط الدولة الاقتصادية والاجتماعية.

● **الإهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة،** إن عدم التزام الموظف الحكومي بالمحافظة على كرامة وشرف الوظيفة يبدو من خلال استغلال المنصب لقضاء المصالح الشخصية (فالكثير من المسؤولين في الإدارة العامة سواء كانت عسكرية أو مدنية يكلفون عددا من مرؤوسيهم لمتابعة مشاريعهم الخاصة)، وأيضا في التدني الملموس في الأخلاقيات واستشراء صور الفساد الإداري.

ولتجاوز هذه الأزمة الإدارية التي استشرت في الإدارة العامة خصوصا، يجب تفعيل آليات الرقابة والمتابعة والضغط والعقاب والسهر على ممارسة عملها في شفافية، كما يجب على الدولة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة للأفراد العاملين بالسهر على تسوير حد أدنى من القيم والفضائل الاجتماعية، وذلك عن طريق زيادة أجورهم بشكل دائم على نحو يتناسب وتكاليف المعيشة وتخفيض نسب الضرائب التي يدفعونها عن أجورهم، وتوسيع نطاق الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية للموظفين، ومن جهة أخرى لا بد من بذل جهود تربوية تشمل الموظفين أنفسهم لتوعيتهم بأهمية الصالح العام، كما يتوجب القيام بحملة توعية شاملة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة لإبراز تلك المساوئ وكيفية محاربتها من طرف الجميع. وهنا لا بد للقيادة السياسية من تجسيد العلاج الشافي والسهر على التزام الجميع بتطبيق كل ما ييسن من قرارات في هذا الشأن.