

مقدمة :

سنتناول من خلال هذا الفصل، وفي مبحثين موضوع التكوين الإداري كعنصر استراتيجي نحو عصرنة الإدارة العمومية، ضمن التحديات التي تواجهها كل دولة حسب أهدافها وخصوصياتها، وكذا المواصفات الحديثة، للموظف العمومي كفاعل في عملية التغيير. و يخصص المبحث الأول لعصرنة الإدارة العمومية، كمفهوم اقتصادي و الى أسباب بروزها كرهان عمومي ، تبعا للتحديات المختلفة أما المبحث الثاني فسيخصص لدراسة التكوين الإداري و دور القيادة كمفهوم استراتيجي في تنمية كفاءات الموظفين، و تغيير سلوكهم و أداءهم .

المبحث الأول: في عصرنة الإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية وسيلة لتنفيذ سياسات الحكومة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إلا أنه، ومع تعاظم مهام الدولة وتعقدتها من جهة ولظهور العولمة من جهة أخرى، أصبحت الدول عاجزة نسبيا عن التكفل بهذه السياسات، وخاصة على ضوء التطور السريع واللامتناهي للمطالب الاقتصادية والاجتماعية كما و نوعا . و هكذا، فإن الإجماع استقر إلى ضرورة قيام الحكومات بالإصلاحات الجذرية ، و أصبح الحديث لا يقتصر على دور الدول في إطار المفهوم الكلاسيكي، بل على الجانب العملي والواقعي والتمثل في المنطق الاقتصادي القائم على أساس النجاعة والفعالية في تسيير الشؤون العمومية، وخاصة أمام تراجع وتقهرق الموارد المالية، لاسيما الجبائية منها، ومن هذا المنطق أصبح لزاما على الدول أن تعيد النظر في تسيير شؤونها، محاولة لإرضاء مطالب اجتماعية واقتصادية صادرة من المواطنين (زبناء) ومن القطاع الاقتصادي (المؤسسات).

المطلب الأول: العصرنة كرهان عمومي

إن التفسيرات التي أعطيت لسياسات عصرنة الإدارة العمومية متعددة، فأولاها تلك التي تبرز البعد الليبرالي أو النيوليبرالي والتي تشكل الإطار المهيمن في تحليل سياسات عصرنة الإدارة العمومية. وهكذا فإن الرهانات الاقتصادية والمالية كانت من العوامل المفسرة لهذه السياسات، خاصة وأنه يجب أن نذكر هنا بالتقهرق الاقتصادي في السبعينات، حيث تراجعت

الموارد المالية مما نتج عنه اختلال في التوازنات المالية والزيادة المستمرة للنفقات العمومية ونسبة العجز والاستدانة.

و كانت هذه العوامل إذن وراء تساؤلات الحكومات بخصوص النفقات العمومية وحول شرعية استعمالها.

وتختلف الرهانات حسب درجة النمو الاقتصادي، فرهانات الدول المتقدمة تختلف عن تلك الموجودة في الدول المتخلفة، إلا أن كلا الصنفين من الدول توجد في وضعية مشابهة، حيث يستحب استعمال عبارة "الزمن العالمي" ، الذي سيستفاد منه على أنه مجموعة من المعايير والعراقيل والتحديات القائمة في إطار استراتيجيات دولية، تكون ما يسمى بالعمولة، والتي تؤثر تأثيرا من الأعلى إلى الأسفل على الدول، وخاصة تلك السائرة في طريق النمو.

أما من الناحية السفلى، أي على الصعيد الداخلي، فهناك عدة ظواهر وعوامل تؤثر على الدول وهي:

- الظهور المتزايد للأحداث والوقائع المحلية.
- الجهوية كتنظيم إداري.
- الأزمات المختلفة (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)
- المطالب تجاه الدولة، في ظروف غياب أو ضعف محاسبة السلطة العمومية أو تسيير المرافق العمومية.

- ظهور أشكال جديدة للسلطة، بواسطة ظهور "سلطات مضادة"، قائمة على تنظيمات قريبة من السوق، الشركات المتعددة الجنسيات، الأسواق الموازية، المافيا... الخ. ويمكن من ذلك أن نستنتج مدى ضخامة الإصلاحات والتغيرات التي يجب على الدول أن تقوم بها على ضوء هذه التحديات.

وتختلف التحديات من بلد لآخر، حسب الاختيارات الاستراتيجية السياسية والاقتصادية وغيرها.

- بعض التحديات على مستوى الدول المتخلفة:

- استكمال مسار تكوين الدول،

- استكمال الوحدة الوطنية والاندماج الاقتصادي والاجتماعي،
- مشكل التخلف،
- مخلفات الاستعمار (على الصعيدين الإداري والإقليمي)،
- الاختيارات الإيديولوجية التي تبنتها،
- حل مشاكل اجتماعية واقتصادية متزايدة كالفقر والتعليم والصحة... الخ.
- التحديات على مستوى الدول المتقدمة :
- مواجهة أزمة البطالة.
- صعوبات الاندماج السياسي والاقتصادي والاجتماعي ضمن الاتحاد الأوربي، مما يفرض وجود مرفق عمومي أوربي.
- صعوبة مواجهة التكاليف الاجتماعية والعمومية إزاء تناقص الموارد العمومية.
- إشكالية الاستخلاف في الوظيفة العمومية نتيجة لتقاعد الموظفين، في مجتمعات تتميز بأنها هرمة.
- المنافسة الاقتصادية الشرسة من بعض الدول كالصين، مما يفرض على الإدارات الأوربية أن تتموقع من أجل التصدي ورد الفعل.
- التصدي و مواجهة لمشكل هجرة الافارقة و الاسيويين نحو أوروبا هذا بالإضافة إلى عدة تحديات أخرى.

المطلب الثاني : العصرنة من أجل خدمة عمومية ذات جودة وبأقل تكلفة

- من أجل عصرنة الإدارة العمومية، التكفل بانشغالات المرتفقين (الزبائن) وتأمين أفضل الخدمات وبأقل تكلفة، مما ينتج عنه اقتصاد في نفقات الدولة والوصول إلى تنمية ومضاعفة الازدهار الجماعي.
- ومن هذا المنطلق فإن مختلف مخططات العصرنة تتضمن إجراءات عملية، تهدف إلى تحسين نشاط الإدارة العمومية، وذلك بالاعتماد على شركاء جدد وتكنولوجيات جديدة.

كما تتطلب العصرنة الانسجام في البرامج الحكومية، ووضع حد لمصادر تبذير الموارد، وهذا مما يمكن من الوصول إلى مرونة على مستوى الإدارة العمومية وخاصة فيما يتعلق بتقليص الهياكل وحصر المهام ومساءلة المسيرين والمسؤولين عن النتائج والأهداف المسطرة لهم مسبقا. كما تقتضي العصرنة التخطيط لاحتياجات المواطنين بشكل منسجم وعملي. إن العصرنة باعتبارها عملا دائما ومتواصلا، تهدف كما سبقت الإشارة إليه إلى ضمان خدمة عمومية ذات جودة وبأقل تكلفة وإلى تحديث إطار العلاقات مع القطاع الخاص، والتخفيف من الهياكل الإدارية.

الفرع الأول : جودة الخدمات العمومية

إن العصرنة تقتضي رفع التحديات المختلفة التي تواجهها مختلف الدول، وهكذا سلكت هذه الأخيرة عدة مسالك، تتمثل خاصة في اللامركزية، كأسلوب إداري للتسيير، وتحمل المسؤولية عن النتائج المحققة.

ومن أجل الاستجابة لمطالب المواطن فإن العديد من الحكومات تضمن عملية الوصول إلى الخدمات وجودتها، وذلك سعيا وراء تسهيل معيشة المواطن، عن طريق تبسيط مختلف الخدمات التي تقدمها الوزارات والهيئات الإدارية.

وضمن هذا الإطار فإن العديد من الدول لجأت إلى إنشاء الشباك الوحيد لدى المواطنين والمؤسسات، والذي يتضمن تقديم خدمات مدمجة⁽¹⁾، **Services intégrés**، تتمثل في جملة واسعة من المعلومات والخدمات، وذلك من مكان واحد، أو من خط هاتفي واحد، أو من موقع إترنت واحد أيضا.

مع العلم أن المواطنين والمؤسسات يحتفظون في حقهم باللجوء إلى ما يناسبهم من الطرق المذكورة، وهكذا فإنه بإمكان أي مواطن في كندا، على سبيل المثال أن يحصل على خدمات عديدة انطلاقا من الشباك الوحيد، مثل تغيير العنوان، الحصول على رخصة صيد، أو دفع غرامة ما.

(1) الشباك الوحيد، (خدمة الكيبك)-كندا.

و في سياق استغلال الإمكانيات المتاحة بواسطة الوسائل الجديدة للإعلام والاتصال، فإن العديد من الدول تعمل على إرساء حكومات وإدارات إلكترونية، وذلك سعياً وراء إتاحة الخدمة العمومية في كل وقت، ودون انتقال المواطنين إلى الإدارات وانتظار دورهم من أجل الحصول على وثيقة أو خدمة ما.

ومن جهة أخرى فإن العصرنة تستوجب أن تكون الخدمات العمومية مؤداة في إطار الشفافية، وذلك بأن تقدم لهم الإدارة وتطلعهم بكل القرارات العمومية، وعن الشؤون ذات المنفعة العامة.

كما أن استعمال وسائل الاتصال الحديثة يمكن من تقليل التكاليف العمومية على المكلفين بالضرية وتحسين جودتها، وهذا مما يتطلب موظفين أكفاء للتكفل بهذا الجانب من حيث الجودة والفعالية والديمومة⁽¹⁾. لذلك تتخذ الدول و الحكومات تدابير في إطار التكوين الكمي والكيفي لأعوانها بمختلف درجاتهم وتخصصاتهم، لتحسين مستوايهم في مجال الإعلام الآلي.

الفرع الثاني : عصرنة إطار العلاقات مع القطاع الخاص

لا تقف العصرنة عند تحسين الخدمات العمومية، بل تتعدى هذا الإطار من أجل تأسيس علاقات جديدة مع القطاع الخاص، وفي هذا الإطار تقتضي العصرنة إنشاء شراكة بين القطاعين، العام والخاص، حيث يقوم الطرفان بإبرام عقود⁽²⁾ طويلة الأمد من أجل تصور وإنجاز واستغلال مشاريع إدارية عمومية.

وهكذا فإن الشراكة تتميز بالخصائص التالية:

- النص على الاشتراك في المخاطر بين الطرفين.

- تدقيق التكاليف والمواعيد المحددة من أجل إنجاز العمليات المعينة.

(1) Bachir MAZOUZ ; Daniel Maltais " Les Etats et les sociétés civiles se transforment ... publics de l'avenir"- Revue IDARA- N° 27-2004.

(2) M.C. Belmihoub", les institutions de l'économie à l'épreuve de la gouvernance" ، In revue IDARA-N° 30-2005-p33.

- يمكن النص في العقود على إشراك القطاع الخاص من أجل تمويل العمليات التي هي إلى حد الآن ممولة من طرف القطاع العام.
 - ينحصر مجال العقود في مشاريع إنجاز الهياكل القاعدية أو تحسينها.
 - يمكن لهذه العقود أن تتضمن تقديم خدمات للمواطنين.
 - تمكن هذه العقود من تقليل الاعتماد على التمويل العمومي وتوزيع المخاطر.
- و في مجال الصفقات العمومية، فإن الكثير من الدول تعمل على التنسيق في هذا المجال، من حيث إبرامها مع مؤسسات القطاع الخاص، وذلك قصد التحكم في التكاليف وبالتالي تخفيض النفقات العامة⁽¹⁾ مما ينجر عنه احترام التكاليف الضريبية للمواطن (تخفيف العبء الضريبي).
- وعلى صعيد عقلنة التسيير العقاري، ينبغي على الحكومات أن تقوم بعملية التنازل عن العقارات الغير الضرورية للمهام العمومية وبالتالي تحقيق أموال إضافية للميزانية العمومية.
- مع العلم أن هذه العملية تمكّن من اقتصاد الكثير من المال، وذلك مثلا في كندا (الكبك)، حيث مكنت هذه العمليات من تخفيض التكاليف العمومية التي تدفعها الدولة للشركة العقارية للكبك، مقابل تسيير الحضيرة العقارية الحكومية.

الفرع الثالث : التخفيف من الهياكل الإدارية

- من أجل أن تكون دائمة وفعالة، فإن العصرنة يجب أن تشمل الهياكل، أي أساليب التنظيم بشكل تدريجي من اجل ضمان الخدمات العمومية.
- وهكذا، وفي هذا الإطار، فإنه ينبغي اللجوء إلى ما يلي :
- إرساء ثقافة التقييم المتواصل للهيئات التابعة للقطاع العام.
 - تجميع أو ضم العديد من الهياكل في هيكل واحد.
 - إنشاء الوكالات من أجل تحسين الخدمات العمومية.
- ويهدف هذا أيضا إلى تقريب الخدمات العمومية من المواطنين وتحقيق اقتصاد في الميزانية العمومية، ناتج عن تقليل التكاليف والنفقات العمومية، وذلك خصوصا بتخفيض عدد الوزارات والهيئات المركزية.

(1) N.BOUZIDI. (gouvernance et développement économique ;une introduction débat)in revue IDARA. N° 30 -2005- P112.

ومن جهة أخرى، فإن العصرنة تستوجب القيام بعملية متواصلة لإعادة تقييم البرامج من أجل تعديلها وتصحيحها في الوقت اللازم، قصد الوصول إلى تحقيق الاقتصاد في النفقات والتحكم في التكاليف وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث : تخطيط الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية العاملة في الإدارة العمومية، الأداة الفاعلة والاستراتيجية في عملية العصرنة، حيث يعتبر الموظفون ثروة للحكومة، وهكذا تظهر أهمية تخطيط العنصر البشري في عملية تقديم الخدمة العمومية على الشكل الأمثل، سواء من حيث الجودة والتكاليف. لذلك، فإنه يتعين ضمن منظور تخطيط الموارد البشرية في القطاع العمومي، إلى ضرورة القيام بضمان الاستمرارية للخدمة العمومية ونقل المعارف والمهارات من طرف الموظفين الذين يغادرون الإدارة بسبب التقاعد. وبصفة عامة فإن استراتيجية الحكومة في مجال تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي تتمحور حول ما يلي :

- دعم المسيرين في القطاع العمومي.
- إعطاء الأهمية للموظفين.
- تخطيط اليد العاملة وتسيير الكفاءات.
- إعادة النظر في وظيفة الموارد البشرية.
- تنمية الشراكة الداخلية والخارجية.
- تحديد الإطار المعياري.

و بغرض التخطيط الجيد للموارد البشرية في مجال الخدمة العمومية وتسهيل تكييفها فإن عمل الحكومة يجب أن ينصب حول الاتجاهات الآتية:

الفرع الأول : تكييف حركة الموظفين حسب الاحتياجات للخدمات العمومية.

وفي هذا الإطار فإنه ينبغي على الحكومة أن تعمل على مستوى المحاور الآتية:

- المعرفة الدقيقة للاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال الموظفين، مما يتطلب من الدوائر الوزارية العمل وفق خطط متعددة السنوات يستحسن أن يكون مدته ثلاث سنوات.

- تعمل الحكومات على تحديد الأهداف الواقعية في مجال أداء الموظفين، وتكييفها من أجل تقليص حجم أي تخفيض عدد الإدارات والهيئات، مما ينجم عنه تحقيق اقتصاد يتمثل في الفعالية في مجال الخدمة العمومية .

- تكييف أداء الموظفين بواسطة تحسين التكوين⁽¹⁾، وعلى هذا الأساس فإن الحكومات تتخذ الإجراءات العملية قصد تكوينهم وتنمية مهارات المسؤولين، مما يؤدي إلى تنمية الوظيفة العمومية وتحسين الخدمة العمومية⁽²⁾ تكييف تسيير الموظفين تبعاً للاحتياجات، يتطلب احترام الحكومة للاتفاقيات الجماعية للعمل في قطاع الوظيفة العمومية⁽³⁾، وبالتالي العمل على اتخاذ الإجراءات الملائمة من أجل تحقيق هذا التكييف.

- عصرنة إطار تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، خاصة فيما يتعلق بآلية تنظيم وإجراء المسابقات.

كما أن تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يمكن من معرفة الخصوصيات الحالية للمستخدمين الحاليين، ومن إدراك أثر ونائج خروج العديد من الموظفين من أجل التقاعد على الخدمة العمومية، وهكذا فإن التسيير التقديري للموظفين⁽⁴⁾ يصبح ذا أهمية قصوى في إطار عصرنة الدولة، حيث تصبح الوزارات والهيئات العمومية ملزمة بالتخطيط العقلاني للموظفين ولاسيما تحديد الاحتياجات الكمية لفترة متوسطة هي في الغالب ثلاث سنوات، أما في المرحلة الثانية، فينبغي عليها تحديد المهارات المطلوبة لشغل المناصب وتحديد الاحتياجات النوعية.

وفي إطار التكوين فإنه يعتبر استثماراً حقيقياً يجب الاعتماد عليه، كعنصر فعال في عصرنة الإدارة العمومية، وخاصة فيما يخص استعمال التكنولوجيات الحديثة والعمل بها من

(1) Site Internet : www.cspes-efpc.gc.ca (visité le 05-08-2006)

(2) A.RAHMANI " la gestion du potentiel humain dans la conduite du changement " ; In Revue IDARA -N° 25-p 200

(3) في كندا يجري العمل بالاتفاقيات الجماعية للعمل في الوظيفة العمومية

(4) Revue Echanges- N° spécial (Modernisation -2006-2008)- p 43 Ministère des finances-France .

طرف الموظفين ، حيث ينبغي تأهيلهم على الاستجابة لاحتياجات المواطنين الأخرى ، أي غير تلك التي وظفوا لأجلها في بداية مسارهم المهني .

وعليه فإن الجهود يجب أن توجه نحو تكوين الموظفين في القطاعات الإدارية التي تعرف نقصا أو أزمات في تأدية الخدمات العمومية على الوجه الأصح.

وفي ه ذا المضمون ، عمدت بعض الدول إلى إحداث صناديق للتكوين والتنمية في الإدارة ، تغير ميزانيتها من سنة لأخرى حسب الاحتياج ، مثلما هو الحال في مخطط العصرنة في كندا ، وكذا إنشاء مراكز تكوين إطارات الوظيفة العمومية في مجال القيادة ، مهمتها توفير برامج تنمية الكفاءات الإدارية وضمان مخططات الاستخلاف .

وفي مجال تنظيم العمل، فتجدر الإشارة إلى ضرورة إشراك التنظيمات النقابية والجمعيات في هذا الإطار، وهذا هدف أساسي تسعى إليه الحكومات. كما ينبغي على سائر الموظفين اعتبار عصرنة الإدارة العمومية كمكسب لهم وفي صالحهم، مما يتطلب من الحكومة القيام بجملة ترقية وإعلام هيكلية حول التحولات الجارية .

الفرع الثاني: ضمان الاستخلاف ونقل المعارف :

وهكذا ينبغي العمل والتخطيط من أجل استخلاف الموظفين المحالين على التقاعد ، سواء من الناحية الكمية والكيفية ، وعليه فإنه يصبح لزاما نقل المعارف والمهارات من هؤلاء نحو الموظفين الجدد .

وفي هذا الإطار عمدت بعض الدول في إطار عصرنه الوظيفة العمومية ⁽¹⁾ ، إلى عملية توظيف الطلبة الجامعيين ، ضمن شراكة بين الحكومة والجامعات ، تهدف إلى ترقية

(1) : مثل نموذج مخطط العصرنة في كندا (قانون تحديث الوظيفة العمومية)

الوظيفة العمومية كمستخدم ممتاز ،وموجب توظيفهم تسند إليهم مباشرة مهمة تسيير وقيادة مشاريع محفزة ، يظهر من خلالها كفاءتهم العملية ويتحملون فيها مسؤولياتهم الأولية .

كما تحضر عملية استخلاف المسيرين من خلال تكوين احتياطي لمرشحين مؤهلين ، وتكوين المستخدمين المرقيين إلى صنف المؤطرين والعمل على إعداد مخطط للمسار الوظيفي وتنمية المسيرين .

كما أظهرت تجارب بعض الدول أن الإدارات العمومية تعتبر النموذج الأكثر ملائمة من أجل ضمان انتقال الخبرات ضمن دواليها ، حيث أن كل دائرة وزارية مدعوة لتحديد إستراتيجية نقل المعارف والخبرات من اجل ضمان ديمومة مهامها ونجاحها ، وجودة الخدمات الموجهة نحو المرتفقين.

ومن جهة أخرى ، لجأت دول أخرى إلى إشراك الموظفين المحليين على التقاعد ، بواسطة مشاركتهم في نشاطات الاشراف ومرافقة الموظفين الجدد في تأدية مهامهم ، بصفة دقيقة ومنتظمة

المطلب الرابع : دور الإبداع في العصرنة :

إن تعامل الإدارة وفق معايير النجاح والفعالية يتطلب منها إن تجند كل طاقاتها و إشراك الفاعلين التنظيميين بصفة دائمة ، وتحرير كافة طاقاتها وإمكانياتها النفسية ، وكذا الالتزام الجماعي من أجل التحول المنشود .

ومن هذا المنطلق ، فإنه يجب إن يتمحور التغيير من أجل العصرنة ، حول الأشخاص الذين يعيشون داخل المنظمات العمومية ، من حيث سلوكياتهم نحو هذا التغيير .

كما أن نجاح هذه العملية يتركز حول قدرات الموظفين العموميين من حيث قيادتهم للتحويلات الجارية والقيام بالإبداعات في الميدان الإداري⁽¹⁾ حسب تصوراتهم المختلفة ، حيث يتطلب من الموظفين في هذا المجال ، أن يكونوا ذوي ثقة بأنفسهم ، أقوياء في التصرف والتنشيط ، وذوي كفاءة من أجل تفويض اختصاصاتهم ، و مستعدين من أجل إنشاء وتوفير فضاءات المسؤولية والتحرر المهني . كما يجب أن يتحلوا ببعد النظر والكفاءات الإبداعية والمؤهلات المطلوبة للقيام بمسؤولياتهم .

الفرع الأول : قدرة الإدارة العمومية على التحفيز و الابداع:

هناك عاملين مؤثرين في عملية الإبداع في الإدارة العمومية ، يمكن التعرض لهما كما يلي:

- الطبيعة القانونية للإدارة العمومية ، تجعل منها متنافية مع الإبداع ، و حيث أن تكييف أي منظمة مهما كانت مع محيطها يعتبر عسيرا و ذا مخاطر ، أضف إلى ذلك أن منطق تنفيذ توجيهات الوصاية يجعل منها عديمة التحول و التغيير ، إلا إذا كان هذا الأخير مدعوما من طرف السلطة السياسية ، و كما يرى ماكس و بير ، فإن منطق البيروقراطية هو الطاعة و ليس التصور ، و من جهة اخرى فإن التغيير يجب أن يكون من أعلى إلى أسفل ، و هذا ما يجعل من الموظف عديم المبادرة ، مقيدا بالانضباط و الطاعة و التقى بي . وهكذا فإن هيمنة القاعدة القانونية في الإدارة العمومية لا تترك مجالا للإبداع لدى الموظف العمومي والذي يبقى محتفظا بسياسته وسلوكاته الروتينية ، بل و يؤدي به ذلك الى حد إظهار نوع من العداوة تجاه التغيير .

كما يكون حجم الإدارة العمومية و تعقدها أحيانا عائقا أمام نمو روح المفاولة لدى

(1) Site internet : www.enap.uquebec.ca (visité le 13-08-2008)

الموظف الذي يصعب عليه كثيرا إقناع رؤسائه بجدوى مشاريعه الإبداعية ، كما يجد نفسه المسؤول الوحيد لتحمل مسؤولية هذه المشاريع في حالة فشلها .

الفرع الثاني: ضرورة الإبداع في الإدارات العمومية :

و في هذا المضمار يمكن القول أن الموظف لا يمكنه البقاء في محيط جامد تنحصر مهمته في التنفيذ مما يستوجب من الإدارة العمومية توفير مناخ عمل يحفز على الإبداع .
فهناك أولا العولمة و تدويل الاقتصاد ، الذين يؤثران على الإدارة العمومية التي يجب أن يكون نشاطها مرنا باستمرار من أجل مساندة و مرافقة الفاعلين الاقتصاديين في مساهم التنافسي، ثم هناك ثانيا التطور الأسي **exponentiel** للموارد التكنولوجية المتمثلة في الإعلام الآلي ووسائل الاتصال الحديثة ، و التي توفر فرصا متزايدة و متنامية للإبداع و تحسين السلع و الخدمات.

كما أن ارتفاع المستوى الثقافي و التعليمي و الإعلامي للمواطن جعل منه "زبونا" دائم المطالب تجاه الإدارات العمومية و هذا ما يجعل من هذه الأخيرة مدعوة لتركيز جهودها دائما نحو الخدمة الدائمة و الجيدة نحو مرتفقيها .

و في نطاق مسؤولية الإدارة العمومية في (إنتاج) فاعلين مبدعين ، فإن فعالية و نجاعة الإدارة العمومية رهينة حتما بمدى كفاءة هياكلها في تجنيد طاقاتها و إبداعها و ذكائها الجماعي في آن واحد وهكذا ، فإن الموظف العمومي ، ن ظرا للطبيعة القانونية لعلاقته مع الدولة كمستخدم و ملتزم بطاعتها و تنفيذ أوامرها ، يجد نفسه في وضعية لا تسمح له بالمغامرة و المخاطر ، و الانقياد كمقاول ، الشيء الذي يفرض على الإدارة العمومية آن تشجع موظفيها على الإبداع و السلوك المقاوالاتي ، نحو جعلهم قادة للمشاريع و بأقل التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية .

و من هذا المنظور ، يتعين على الإدارة العمومية لأجل تشجيع دينامية الإبداع و تحفيز ثقافة الجودة ، أن تتصور الآليات الكفيلة بترقية الإبداع الفردي و الجماعي .

لأجل ذلك يمكن ذكر العوامل الآتية :

- الاهتمام بالطاقات المبدعة و تمكين الموظفين من العمل داخل محيط ذو قابلية للمخاطر، و من الخروج من الإجراءات البيروقراطية المميزة لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية .
 - منح مكافآت و جوائز للإعتراف للموظفين المبدعين الذين يساهمون في نجاعة و فاعلية العمل الإداري .
 - عدم التقليل من شأن الموظفين الذين يفشلون في عملية إبداعية ، حيث أن هذا الفشل يعتبر جزءا كاملا من ه ذه العملية الإبداعية ، و كذا العمل على تشجيع التجارب النموذجية قصد التقليل من نفقات التجريب الإبداعي .
 - تشجيع التجارب المشتركة و الاشتراك الجماعي للموظفين ضمن فضاءات البحث و التفكير في إطار حلقات إبداعية .
 - توفير الوسائل البشرية و التكنولوجية اللازمة لأداء العمل الإبداعي و تحسينه،
 - توفير مناخ يتميز بالثقة و الشفافية و الاعتراف بالمجهود .
- و باعتبار الإدارة العمومية مجتمعا مصغرا له عاداته و تقاليده ، فإن التغيير ، سواء من حيث الهياكل أو نماذج التفكير ، يجب أن ينبع من داخلها ، و ذلك اعتبارا من أن ه ذا التغيير هو ثقافة .

و من اجل نجاح عملية التغيير ، ينبغي على المسيرين العموميين تفهم الآليات

و التفاعلات السائدة بين الأشخاص و الوضعيات التي هم مدعوون للتعامل معها .
كما يستوجب على الإدارة العمومية اكتشاف الكفاءات الإدارية المبدعة و تطويرها بواسطة مؤسسات التكوين المتخصصة ، قصد تأهيلها لتحضير و قيادة عملية التغيير المتواصلة ضمن المنظور الاجتماعي و الثقافي الذين ينشطون فيه .

لذلك قامت العديد من الإدارات العمومية بإنشاء معاهد عمومية للإبداع و الامتياز، مهمتها تحسين المستوى لفائدة الإطارات من ذوي الخبرة الإبداعية ، من اجل إعدادهم كزعماء إداريين و رواد للتغيير ، و تنظيم جولات دراسية للاستفادة من تجارب الإدارات الأجنبية في مجال الإبداع .

كما قامت العديد من الدول بإحداث وزارات أو هيئات تنحصر مهمتها في إعداد و متابعة سياسة العصرنة او تحديث القطاع العمومي (1)

المبحث الثاني: في التكوين الإداري .

لقد أصبح التكوين في الإدارات المعاصرة ، وسيلة ممتازة تهدف إلى عصرنة تسيير و تثمين الموارد البشرية، و ممرا من أجل تكييف المؤهلات مع التطورات و المهام و التحديات التي تواجه الوظيفة العمومية ، و أصبح التكوين الإداري عاملا استراتيجيا يهدف إلى تجديد الوظيفة العمومية.

وهكذا أصبح التكوين ، كغيره في المنظمة الاقتصادية الخاصة عاملا من عوامل تسيير الموارد البشرية في القطاع الحكومي ، يهدف إلى تثمين كفاءة الموظفين و الرفع من إنتاجيتهم و التغيير من سلوكهم و أدائهم.

(1) أنشئت في المغرب وزارة لتحديث القطاعات العمومية .

وضمن هذا المبحث سنتطرق إلى هيمنة التكوين المتواصل في المطلب الأول.
أما المطلب الثاني، فيتطرق إلى تكوين الموظف في مجال القيادة **leadership**.

المطلب الأول: نحو هيمنة التكوين المتواصل

لقد شكل التكوين الإداري الأولي الجزء الأكبر والمهم في التكوين العام للموظف العمومي، وذلك إلى غاية السبعينات، حيث تفتنت الدول إلى ضرورة تبني التكوين المتواصل لمواكبة ومواجهة التحديات التي بدأت تظهر منذ ذلك الحين نظرا لتفاقم دور الحكومات في التعديل الاقتصادي والاجتماعي من جهة، وفي الرفع من تنافسيتها على المستوى الخارجي.

الفرع الأول: في التكوين الأولي والمتواصل

وإذا كان دور التكوين الأولي **Formation initiale** ينحصر في مجموع المعارف التي يكتسبها الموظف قبل ترسيمه في المنصب ⁽¹⁾، فإن التكوين المتواصل يعتبر لاحقا لذلك، ويعتبر محورا من محاور التسيير التقديري للكفاءات والمناصب، قصد تكييف الموظفين العموميين مع المهام المتجددة والمعقدة والتحديات التي تواجه الإدارة العمومية، ومتطلبا من أجل التكيف مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، ووسيلة من أجل الترقية الاجتماعية للموظف.

كما تعرف أيضا على أنها "صناعة موظفين قادرين على التكيف الدائم. وهكذا، أصبحت الدول تهتم بالتكوين المتواصل وتعتبره وسيلة لجعل الوظيفة العمومية منظمة دائمة التعلم تستثمر في هذا التكوين لصالح مستخدميها، سواء بواسطة التكوين الفردي أو الجماعي، وتشجع على كافة أنواع التكوين المتواصل، من أجل تأهيل الموظفين على رفع التحديات التي تواجههم.

ومن هذا المنطلق، فإنه أصبح لزاما على مؤسسات التكوين الإداري أن تكتسب مصداقيتها وتبرز فعاليتها في مدى نجاعتها المتعلقة بتكوين الموظفين تكويننا متواصلًا، يتواءم مع مهام الإدارة المتجددة والدائمة التعقد في آن واحد.

(1) Revue Cereq- N° 184-Mars 2002- p3.

أضف إلى ذلك أن الموظف العمومي الحديث، ليس ذلك الذي تنحصر مهامه في التصرف "الجامد" للأموال والوسائل العمومية، بل ذلك الذي يقوم بمهام الرقابة في التسيير، والمسوق للنشاط العمومي والسياسيات العمومية، إضافة إلى دوره على مستوى المناجحت والممثل في القيادة والتنشيط والاتصال، ليتحول تدريجيا إلى المسير المنظر (1)

Gestionnaire visionnaire . وتقتضي سياسة التكوين الإداري المتواصل، التعاون الفعال والوثيق بين الإدارات ومؤسسات التكوين من اجل توظيفها للمهارات والمعارف المكتسبة من طرف الموظف على المستوى الإداري العملي.

الفرع الثاني: أهمية التكوين المتواصل

ونظرا لأهمية التكوين المتواصل في إطار وظيفة تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي، فقد نصت التشريعات المنظمة للوظيفة العمومية على اعتباره حقا وواجبا على الموظف، فهو حق للموظف من جهة وواجب على الإدارة المستخدمة من جهة أخرى، ولهذا الغرض تخصص الإدارة المستخدمة اعتمادات معتبرة ومتزايدة ضمن ميزانيتها العمومية، من أجل ضمان التكوين المستمر لأعوامها، لما في ذلك من أثر على عصرنة الخدمات العمومية. ولقد أولتها الكثير من الدول تنظيما خاصا، حيث يعرفها المرسوم الفرنسي الصادر في هذا الشأن بكونها " تلك التي تمكن المعنيين بها من ممارسة المهام المنوطة بهم في أحسن الظروف من الفعالية، قصد تلبية حاجات المنتفعين، و يجب عليها أن تساهم في حركة الموظفين وخلق شروط مساواة فعلية بين الجنسين للإلتحاق بمختلف الوظائف والمجالات".

المطلب الثاني: تكوين الموظف في مجال القيادة

يكون الموظفون من أجل العمل ضمن محيط خاص هو الإدارة والمرفق العام، وهم ملزمون من أجل تلبية حاجيات فئة من الزبائن، ضمن بيئة متغيرة ودائمة التعقيد.

(1) س، مقدم (مكانة الموارد البشرية.على ضوء الصفات الواجب توفرها في المسير والموظف عموما) - مجلة إدارة - رقم 27، 2004.

ومن هذا المنطلق، فإن الاستراتيجية الحديثة للتكوين الإداري تركز على القيادة، والتي أصبحت شرطا من شروط نجاح أي إصلاح سواء على مستوى المنظمة الخاصة أم العمومية، وكما يصفها أحد الباحثين في علم الإدارة، فإنها تعتبر محركا للتغيير والتنمية⁽¹⁾، وحيث أن الموظف القائد أصبح ذا أهمية أكثر من المسير أو المدير، بل عاملا رئيسيا في عملية الإبداع وإصلاح الإدارة العمومية.

كما أن الكفاءة في القيادة تكتسب بواسطة المعارف والتجارب المهنية، فإن الموظف القائد هو الذي بإمكانه أن يجيب في أي لحظة، عن أسباب وأهداف نشاطه ومبادراته. ومن جهة أخرى فإن هذه المعارف والتجارب، يمكن اكتسابها إما عن طريق التكوين النظري أو الممارسة، وهكذا فإنه أصبح لزاما على الهيئات والحكومات المعنية أن تقوم بتوفير كافة الشروط الضرورية لبروز ميزة القيادة على كافة مستويات المسؤولية وفي كافة المصالح. كما أن القيادة عمل ونشاط جماعي، فإن المنظمات التي تتجهج مبدأ الانفراد في النشاط واتخاذ القرار محكوم عليها بالفشل، لذلك ينبغي نشر ثقافة العمل وفق القيادة الجماعية، وعليه فإن الموظف القائد من صفاته أيضا الخضوع والطاعة إلى الغير ولا يجب أن يكون دائما أمرا ومديرا.

وعلى صعيد آخر، فإن القيادة تتعدى ذلك لتصبح على مستوى المصالح والمؤسسات والدوائر الوزارية، فهي إذن إمكانية للتطوير والتنمية والخدمة قصد إنجاح الإصلاحات المؤسساتية على مستوى الدولة.

الفرع الأول : مراحل التكوين في القيادة

يكون تكوين الموظفين في مجال القيادة سواء التكوين الأولي أو خلال الوظيفة، أو خلال ممارسة القيادة.

أ - خلال التكوين الأولي : ويتم خلال برمجة مقاييس خاصة في مجال القيادة لصالح المستفيدين، وذلك مع مراعاة مستويات مسؤولياتهم، كما لا يجب أن

(1) Simon Mamosi LÉLO. (La formation des fonctionnaires et le développement des capacités de leadership en Afrique) Revue IDARA-N° 27- 2004.P83.

تكون هذه المقاييس مبرمجة خلال السنة الأخيرة فقط، بل طوال مدة التكوين، مع جعلها محل تقييم دائم عن طريق الاختيارات خاصة.

ب - خلال ممارسة الوظيفة : ويتم ذلك بواسطة دورات تكوينية قصيرة المدى، غالبا على شكل ملتقيات تنظمها مؤسسات خاصة⁽¹⁾ ، هذا التكوين ينمي باستمرار كفاءة الموظفين وخاصة المسيرين منهم.

ت - خلال ممارسة القيادة ذاتها: ويحدث ذلك عندما يقوم شخص بشغل وظيفة قيادية دون أن يكون ممارسا لها بصفة فعلية، مما يؤدي إلى معاناة من يعملون في دائرته وتحت سلطته من جهة، وكذلك المؤسسة التي يشرف عليها من جهة ثانية، وذلك من خلال النتائج الضعيفة التي تتوصل إليها هذه الأخيرة.

وفي هذا الجانب ينبغي على هؤلاء أن يقوموا بتحسين وتطوير كفاءاتهم في مجال القيادة قصد الوصول إلى تأهيل واختصاص نوعي يمكنهم من التسيير واتخاذ القرار والاعتناء بالشؤون العامة.

الفرع الثاني : القيادة كوسيلة للحكامة.

أصبحت القيادة عنصرا أساسيا للحكامة العمومية المثلى وأصبحت محل اهتمام العديد من الدول ، حيث أن الدور الاستراتيجي للمسيرين العموميين هو حل المشاكل ومواجهة الصعوبات المطروحة في بيئة خاصة.

و القول أن القطاع العمومي في حاجة إلى ميزة القيادة، ما هو إلا مرادف لضرورة وجود أشخاص قادرين على ترقية المتغيرات المؤسساتية لفائدة المواطنين.

و على العموم ، تتمثل الاتجاهات العامة لتنمية القيادة في عدد من الدول العالم، كدول OCDE على سبيل المثال، على النحو التالي:

- إعداد استراتيجيات شاملة: هناك بعض الدول الأوربية، المملكة المتحدة على سبيل المثال قامت بإعداد استراتيجيات في هذا الشأن، تتمثل في تكوين الإطارات المسيرين، كما

(1) على سبيل المثال برنامج تنمية القيادة في القطاع العمومي برنامج NEPAD/ www.CAFRAD.org

قامت النرويج بتجديد مخططها الاستراتيجي للقيادة في الوظيف العمومي وذلك تحسبا للأهمية المتزايدة لتطور الخدمات العمومية.

- إحداه مؤسسات جديدة لتكوين المسيرين : وكان ذلك مثلا في بعض الدول

كالسويد والولايات المتحدة، من أجل معرفة وتكوين المسيرين المستقبليين في القطاع العمومي، وفي السويد تم إحداه المجلس الوطني للجودة والتنمية، وانحصرت مهمته الرئيسية في تشخيص المسيرين الاحتماليين.

- ربط التكوين الحالي للمسيرين بتنمية القيادة: وقد تبنت هذا الجانب العديد من

الدول، ومنها فلندا، التي أعدت برنامجا جديدا لتنمية القيادة، يتضمن جانبا مجددا للتكوين في التسيير العمومي.

الفرع الثالث : استراتيجية تنمية المسيرين المستقبليين

وعلى العموم يمكن القول بأن الاستراتيجيات في هذا الشأن تختلف باختلاف الدول، نظرا لخصوصيتها ومميزاتها المؤسسية والتنظيمية، غير أنه تجدر الملاحظة على وجود اتجاهات مشتركة وشاملة لتنمية المسيرين المستقبليين يمكن حوصلتها كالتالي :

تحديد مواصفات مهارات المسيرين المستقبليين: حيث ينبغي في خطوة أولى تحديد

المهارات التي يجب أن يتحلى بها هؤلاء، وهكذا يتم الانطلاق من مبدأ أن المهارات المطلوبة من هؤلاء المسيرين يمكن أن تختلف عن تلك المطلوبة من المسيرين الحاليين فيما يخص المسؤوليات والكفاءات والأدوار، وهذا ما يؤدي إلى توقع الأشكال التي يمكن أن يتخذها المرفق العمومي في المستقبل وكذا التحديات الواجب مجابتهها، قصد معرفة وتكوين مسيرين متكيفين مع المحيط المستقبلي.

- معرفة وانتقاء المسيرين المستقبليين : وهذه تعتبر ثاني مرحلة حيث ينبغي الأخذ بين

اختيارين ، إما اختيار هؤلاء من خارج القطاع العمومي، أو تكوينهم ضمن هذا

الأخير، وإذا تم اختيار الأول فيجب الإجابة عن كيفية توظيف المرشحين المثاليين

والموهوبين بشكل تنافسي مع باقي القطاعات.

- تشجيع الاستشارات والتكوين : وتتمثل هذه مرحلة في التكوين المتواصل، حيث يتم

إحداه مؤسسة خاصة بتكوين المسيرين. وتعتمد بعض البلدان مبدأ القيادة بإدراجه

في برامج الدراسة وإحداث دورات تكوينية جديدة لمستخدمي ومسيري الإدارات العليا.

- العمل على أن تكون تنمية القيادة عملية دائمة : وذلك نظرا إلى أن تكوين الإطارات المسيرة يستغرق وقتا طويلا.

و عليه ينبغي قصد تكوين الموظفين السامين، إعداد برنامج تكويني ثري يعكس منظور الإدارة بشكل عام، كما يتطلب نجاح برامج تنمية القيادة أن يقوم المسيرون الحاليون بتخصيص قسط كافي من وقتهم من أجل تكوين المسيرين المستقبليين. و بالموازات مع الجوانب الإيجابية فيها، فإن العديد من استراتيجيات تنمية القيادة عبر بعض البلدان، كانت محل اكتشاف عدة نقائص.

وهكذا، فقد يحدث من خلال عملية التكوين، أن تحرف مجموعة من المسيرين ليحققوا أغراضهم الشخصية، عوضا عن المصلحة الوطنية مما يؤدي إلى الاضمحلال، حيث يظهر هؤلاء بعض الانسداد تجاه التغييرات الكبرى لمجتمعهم.

و هنا تظهر إشكالية البحث عن فئة من المسيرين أكثر تكيفا وتمثيلا، وكذا العمل على تصحيح مسار أولئك الذين بدأت تظهر عليهم بوادر الانحراف.

وفي جهة أخرى، فإن مقاربات البلدان المختلفة للقيادة مرهونة بنوع التحديات والمشاكل التي تواجهها، ومن ثم، فإن الاستراتيجيات المنتهجة في هذا الشأن ينبغي أن تؤسس على تشخيص هذه التحديات وعلى الخصوصيات الحالية لثقافة القطاع العمومي، وعليه، فإن أي عملية تنمية للقيادة متبعة دون تشخيص ودون استراتيجية قد تكون غير فعالة.

وأخيرا، فإن كل استراتيجية للقيادة أدت إلى نتائج حسنة، تفرض حدوث تغير ثقافي، مع العلم أن هذا الأخير يتطلب وقتا طويلا لحدوثه فإنه يكون محل مواجهة ومقاومة متعددة الأوجه، وعليه فإنه ينبغي معرفة نتائج الاستراتيجيات السابقة في مجال القيادة ومدى التغير الذي أحدثته على المستوى السلوكي، حتى تتمكن الدول من تشخيص المشاكل الحالية وإعداد الاستراتيجيات المناسبة والفعالة.

خاتمة :

إن عصرنة الإدارة العمومية التي تعتبر تحديا على عاتق جميع الدول ، هي في الواقع ثورة إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق التمي و التنافسية في تقديم الخدمات العمومية من منظور الجودة الشاملة .

و لما كان التكوين عنصرا فعالا و حاسما من بين وسائل تحقيق هذه العصرنة ، فإن مفهومه تعدى الإطار التقليدي ، ليصبح مرادفا لتنمية و تطوير الكفاءات وفق مفهوم القيادة ، ليتحول الموظف العمومي إلى مبدع و مبتكر ، ينشط ضمن فضاء حركي غير جامد و مفتوح غير مغلق ، يعتمد على المشاركة لا على السلطة ، و على العمل على حل أسباب المشاكل و ليس من اجل النتائج .

و يمكن القول حينئذ أن التكوين الإداري، بالإضافة إلى هدف التغيير المرتقب على مستوى الإدارة العمومية، فإنه يهدف إلى إحداث تغيير فكري و سلوك لدى الموظف العمومي، قصد أداء مهامه بصفة دائمة، نحو التحسين المستمر.