الندوة الإقليمية للإدارة المعاصرة في الدول العربية

التقرير الخاص عن مجموعة العمل الثانيه: إدارة الموارد البشرية

ضم المشاركون في مجموعة العمل الثانية و التي بحثت موضوع إدارة الموارد البشرية ممثلون من كل من: دولة الامارات العربية المتحدة، لبنان، المغرب، مصر و الأردن و اليمن.

تناولت هذه المجموعة موضوع الشفافية والنزاهة و المساءلة في ضوء ادارة الموارد البشرية في القطاع العام و استعانت بالأسئلة الارشادية التي أعدها منظمو هذه الندوة في تحديد محاور النقاش.
واتفق المشاركون على التركيز على أربعة محاور في معالجة موضوع ادارة الموارد البشرية وهي :

1. عرض و تحليل للنظم السائدة والسياسات المتبعة لتعزيز الشفافية والنزاهة في ادارة الموارد البشرية.
2. عرض لمبادرات الاصلاح المطبقة حديثا في ادارة الموارد البشرية في بعض البلدان العربية و تحديد القيود أو العوائق التي اعترضتها والنتائج الإيجابية لهذه البرامج.
3. وضع التوصيات لتعزيز النزاهة و الشفافية والمساءلة في ضوء التحليل والنقاش الذي دار بين المشاركين في هذه المجموعة.
4. اقتراح بعض الآليات لمتابعة هذه التوصيات على الصعيد الوطني و الاقليمي وكذلك آليات لضمان استمرار التواصل بين المشاركين في المجموعة الثانية واستمرار الحوار و تبادل الخبرات.

واختتم النقاش بتحديد الخطوات التي سيتخذها كل مشارك بعد المغادرة للاستفادة من المعلومات والنقاشات التي تناولتها هذه الندوة وكيفية نشر هذه المعرفة وتطبيقها في محاور العمل داخل المؤسسات الممثلة هنا.

أولا: عرض للوضع السائد في الدول العربية و الكشف عن سياسات الموارد البشرية:

استعرض الحاضرون النظم المتبعة والسياسات القائمة والمنظمة لإدارة الموارد البشرية في عدد من البلدان العربية. وأجمعوا على وجود تفاوت كبير بين القوانين والتطبيق بما يستوجب اعادة النظر في بعض هذه القوانين والوقوف عند أسباب عدم تطبيقها. كما بدى جليا أن هناك تشابه كبير لإنعكاسات عدم تطبيق نصوص القوانين في عدد من البلدان العربية و اعتماد نظم لإدارة الموارد البشرية لا تتناسب مع التغيير القائم على صعيد التكنولوجيا و الانفتاح الاقتصادي واحتياجات اسواق العمل لمواكبة هذا التطور. واشار المشاركون أيضا الى نقص في رصد الموازنات الازمة لدعم تطوير الموارد البشرية وغياب نظام الحوافز وقياس الأداء وتدني الأجور وعدم المساواة بين الرجل و المرأة في فرص العمل و الترقية على أنها من العوامل الأساسية الناتجة عن نقص في الشفافية و النزاهة و غياب المساءلة. كما اكد المشاركون على أن غياب الخطط التدريبية الاستراتيجية المرتبطة بحاجة سوق العمل و عدم وجود نظام ادارة متطور قد شكل نقطة أساسية من نقاط الوضع السائد و الذي من شأنه ان يسبب خللا في عملية التوظيف و اختيار الكافاءات المناسبة. هذا بالاضافه الى عدة نقاط تمت مناقشتها مثل:

- تفاوت النظم في البلدان العربية كوجود نظام مهني في المغرب العربي و نظام الخدمة المريح في المشرق العربي
- غياب دور الادارة المحلية و المجالس المحلية في تعزيز دور المواطن في وضع القرار لتعزيز الشفافية.
- عدم وضوح أهداف المؤسسة لدى الموظف مما ينتج عنه عدم امكانيته تحقيق هذه الأهداف.
- بيئة و ثقافة العمل التي تلعب الدور الكبير في تعزيز الشفافية أو انعدامها.
- مشكلة الادارة " الهرمة" و التوظيف المؤقت و الذي يصبح مع مرور الوقت دائم.
- نظرة المواطن العدائية لموظف الدولة و موقع القوة الذي يسيطر على نهج الموظف الناتج عن العقلية الموروثة من عهد الاستعمار الاجنبي.
- غياب الآليات التي من الممكن ان يلجأ اليها الموظف في حال تعرضه على ظلم وظيفي

- وأخيرا عدم وجود وصف وظيفي أو خريطة عمل من شأنها ان تساعد الموظف على أداء عمله بكفاءة و اضافة الى غياب اللوائح المدونة للسلوك المهني.

ثانيا: تجارب الإصلاح في نظم إدارة الموارد البشرية في العالم العربي:

اعتمدت جلسة النقاش على تبادل الخبرات في مجال تجارب الاصلاح والتي اتبعت في الدول العربية بهدف تشجيع الشفافية و النزاهة و المساءلة من خلال محاور مختلفة و قد تم الاستطلاع على كل تجربة بصورة مفردة و بشكل مفصل، كتجربة كل من اليمن و دولة الامارات و مصر و لبنان و الأردن و المغرب. على سبيل المثال في اليمن استهدف مشروع التحديث الإداري (2002 – 2005) للحد من التضخم الاداري الذي يطال المؤسسات الحكومية و قد نتج عنه مقاومة بعض الموظفين الذين نالهم التحديث في هذا المشروع. أما تجربة دبي فتمتاز في برنامج اعداد القادة والذي يهدف الى تطوير مهارات الادارة واعداد قادة على مستوى عالي من الأداء و شغل المناصب القيادية. اما في لبنان فقد قامت في عام 1992 أول محاولة للإصلاح الاداري تحت شعار " ادارة صغيرة فاعلة و مرنه" لحقتها وضع استراتيجية للإصلاح الاداري و تنفيذ الحكومة الالكترونية. و اهم نتائج هذه الاصلاحات هي تأسيس مؤسسة عامة للتدريب والتي تهدف الى تقديم تدريب مهني للموظفين داخل المؤسسات الحكومية من أجل تطوير الأداء و رفع الكفاءة الانتاجية و قد أدت هذه الاصلاحات الى تعزيز شفافية الأداء و المصداقية في العمل.

أما تجربة الأردن فتضمنت اعداد برنامج تطوير القطاع العام (2002 – 2014 م) اذ انشات لجنة وطنية مهامها وضع سياسات عامة لنظام متطور يشمل اعادة هيكلة الوزارات ووضع نظام لادراة الموارد البشرية القائم على اللامركزية . و من التحديات التي واجهها هذا البرنامج هو تخفيض عدد الموظفين والذي أدى الى مقاومة عدد كبير منهم ضد هذا البرنامج و فقدان الالتزام من الهيئات التنفيذية لسياسات الاصلاح. أما في المغرب فقد أُسس برنامج تحديث القطاعات العامة ووضع استراتيجية عمل لتحقيق مبدأ الادارة في خدمة المواطن. وقد تم تحديد محاور للاصلاح من خلال مناظرة حول الاصلاح الاداري شارك فيها القطاع العام و الخاص لتحقيق عدة أهداف منها دعم النزاهة في سياسة الترقية وملائمة المنصب للمؤهلات و تأهيل و تمكين الطاقات البشرية. بالاضافة الى تأسيس شبكة للموارد البشرية للتشاور وطرح الاشكاليات قبل

وضع أي قرار. وامتازت تجربة مصر في اعتماد منهجية جديدة لرفع اداء الجهاز الاداري في الدولة و تعديل قانون نظام الدولة لمواكبة مشاريع التطور القائمة. أما على الصعيد الاقليمي فهناك تجربة الجامعة العربية و منظمة المرأة العربية بالتحديد لتطبيق قانون المجموعة القانونية العربية (2004 – 2006) و الذي يبحث مراجعة قوانين الدول الأعضاء بهدف اصلاح أوضاع المرأة من خلال الاصلاح القانوني.

ثالثا: التوصيات لتعزيز النزاهة و الشفافية والمساءلة في ادارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه من أهم المواضيع التي تمت مناقشتها في الجلسة لوضع الحلول والتوصيات للحد من الخلل الموجود في نظم ادارة الموارد البشرية في الدول العربية. و من أهم هذه التوصيات: مشاركة المجتمع المدني في آليات مراقبة أداء الحكومة وتفعيل دورها للقيام بهذا الدور ومحاولة تطبيق القوانين المتعلقة بالمجالس المحلية المنتخبة ووضع الموازنات ودعم الموارد البشرية فيها. كما تم التأكيد على ضرورة انشاء مكاتب استشارية لتشجيع الراغبين في الابلاغ عن حالة فساد أو استخدام وسيلة الخط الساخن في حالة عدم رغبتهم في الافصاح عن اسماؤهم. كما شملت التوصيات البنود التالية:

- وضع نظم لإدارة الموارد البشرية تستند الى أفضل الممارسات الدولية و تبادل الخبرات في المنطقة العربية.
- ايجاد نظم العمل بما يحقق تطوير أداء و كفاءة الموظف
- وضع آلية لمشاركة الموظفين في عملية التطوير
- إدماج وحدة تكوينية للتحسيس ومحاربة الرشوة في معاهد التدريب
- اعتماد قانون للتصريح عن الممتلكات ومتابعته عن طرف وكالة مستقلة.
- تشجيع تأسيس Ombudsman للنظر في شكاوي التمييز عامة و شكاوي التمييز ضد المرأة خاصة.
- العمل على تضييق الفجوة بين الرجال و النساء في مجال الالتحاق بالوظيفه عامة.
- إعادة هيكلة الوزارات و الأخذ بنظم الادارة الحديثة في اعداد الهياكل التنظيمية.
- تشجيع البلدان العربية على الاقبال على برامج التطوير و الاصلاح الاداري.

و لضمان متابعة هذه التوصيات على المستوى الوطني و الاقليمي فقد اقترح المشاركون في هذه الجلسة على ضرورة تكوين هيئة تحت اشراف الحكومة المسؤولة تضم ممثلين من الوزارات المختلفة و هيئات المجتمع المدني للاشراف على برنامج تطوير الادارة و الاهداف الموضوعة على النطاق الوطني. أما بالنسبة للنطاق الاقليمي فقد تم التوصل الى أهمية انشاء شبكة اقليمية لمتابعة التوصيات تدار من قبل نقاط اتصال عملية و مطالبة الدول ان تصادق على اتفاقية محاربة الفساد.

ولضمان استمرار التواصل فقد اقترحت المجموعة المشاركة عقد ورش عمل سنويا مختصة بهذه الندوة و ربط جميع المشاركين بشبكة من المراسلة الالكترونية لتبادل الخبرات و المعلومات و البدء بتوزيع الدراسات والتقارير وادارة النقاش حولها.

واجابة على السؤال الأخير حول الخطوات التي سيقمون بها كل مشارك بعد العودة الى وطنه فقد تراوحت الاقتراحات بين نقل التوصيات والمعلومة المكتسبة الى مجال العمل و رفع التقارير حولها، الى الترويج الى فكرة الندوة في سائر المحافل الاكاديمية و المؤسسات العامة و توفير الدراسات و التقارير حول أهمية الشفافية و النزاهة و المساءلة و أخيرا نشر مخرجات هذه الندوة في وسائل الاعلام و الصحافة.