الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد
INLUCC

UNDP
شعوب متمكنة
أمم صامدة

برنامج تعزيز الحوكمة الديمقراطية والمساءلة العمومية في تونس

دليل التصرف في الموارد البشرية في القطاع العام
طبق مبادئ ومعايير مدونة
سلوك وأخلاقيات العون العمومي

بدعم من

KOICA
Korea International
Cooperation Agency

guide GRH.indd 1 12/2/2018 9:01:04 PM

توطئة

في إطار تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، وبالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي و بدعم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد تمت صياغة برنامج تعزيز الحوكمة الديمقراطية والمساءلة العمومية في تونس

ويمثل هذا البرنامج آلية وطنية قوية تهدف إلى تعزيز قدرات ونجاعة و الدور التنسيقي للهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، الإطار القانوني والمؤسساتي لمكافحة الفساد ,آليات المساءلة للمراكز النموذجية ل (4)قطاعات(البلديات، الديوانة، قوات الأمن، الداخلي والصحة).

من خلال تركيز جزر النزاهة على المستوى القطاعي، يطور برنامج "تعزيز الحوكمة الديمقراطية والمساءلة العمومية في تونس "، عملاً جماعياً بالشراكة مع الوزارات والهياكل العمومية المعنية قصد التقليص من مخاطر الفساد وتعزيز ثقة المواطنين.

وقد وقعت صياغة هذا الدليل بالشراكة مع مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة للمساهمة في نشر مبادئ ومقتضيات مدونة سلوك الأعوان العمومين وادراج هذه القيم صلب سياسة الموارد البشرية لهذه الهياكل العمومية. كما يمثل الدليل آلية للتحسيس والتكوين لفائدة خلايا الحوكمة للوزارات والهياكل العمومية.

تم اعداد هذا الدليل من قبل الخبير احمد جعفر.

guide GRH.indd 1 12/2/2018 9:01:05 PM

الفهرس

الجزء الأول: تقديم عام.....4

الفقرة الأولى: أهداف الدليل.....4

الفقرة الثانية: المرجعية القانونية.....4

الفقرة الثالثة: الفئاتالمعنية بتطبيق الدليل 4

الفقرة الرابعة: تطبيق الدليل.....5

الفقرة الخامسة: منهجية الإعداد.....5

الفقرة السادسة: محتوى الدليل.....5

الجزء الثاني: المبادئ العامة للتصرف في الموارد البشرية وفقا لمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي 7

القسم الأول: تقديم الموارد البشرية بالقطاع العام.....7

الفقرة الأولى: الهيكلة 7

الفقرة الثانية: الإطار الحالي لإدارة الموارد البشرية.....7

الفقرة الثالثة: واقع الموارد البشرية 7

القسم الثاني: الاتجاهات الحديثة للتصرف في الموارد البشرية.....8

الفقرة الأولى: تحديث المرافق العامة وترسيخ أسس التصرف الإداري الحديث.....8

الفقرة الثانية: عناصر التصرف الحديث في الموارد لبشرية.....9

القسمالثالث: الشروط الأولية لتطبيق مبادئ وقيم مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.....9

الفقرة الأولى: الانتداب وفق الكفاءة وتكافؤ الفرص.....9

الفقرة الثانية: التأجير العادل والمنصف.....10

الفقرة الثالثة: التوصيف الوظيفي وتحليل الوظائف.....11

الفقرة الرابعة: الحركية والتداول على المناصب الأكثر عرضة للفساد.....11

الفقرة الخامسة: منظومة تقييم الأداء.....11

القسم الرابع: بيئة العمل المحفزة للمنظومة السلوكية.....13

الفقرة الأولى: القدوة الحسنة والتزام الإدارة العليا.....13

الفقرة الثانية: وضع نظام حوافز مرتبط بتطبيق مدونة السلوك.....13

الفقرة الثالثة: ترسيخ ثقافة الانتماء للقطاع العام.....14

الفقرة الرابعة: العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.....14

القسم الخامس: آليات تنمية الثقافة السلوكية وتطبيق مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.....15

الفقرة الأولى: الإطار الهيكلي.....15

الفقرة الثانية: التدريب والتكوين في مجال السلوكيات.....15

guide GRH.indd 2 12/2/2018 9:01:05 PM

أ- التكوين الأساسي.....16
ب- التكوين للرفع من القدرات والمهارات.....16
ج- التكوين عن بعد أو التعلم الالكتروني.....16
الفقرة الثالثة:سياسة الاتصال والتواصل.....16
الفقرة الرابعة: متابعة قيام الأعوان بالتصاريح بالمصالح والمكاسب.....17
الفقرة الخامسة: مسك سجل الهدايا.....17
الخاتمة: 18
المراجع: 19

guide GRH.indd 3 12/2/2018 9:01:05 PM

الجزء الأول: تقديم عام

الفقرة الأولى: أهداف الدليل

إن إعداد مدونة سلوك وصياغتها في شكل وثيقة رسمية واطلاع الأعوان العموميين عليها ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة يعتمدها الهيكل المعني ضمن استراتيجية متكاملة قصد تحسين الأداء والنهوض بخدماته من خلال التزام موارده البشرية بجملة من القيم والمبادئ التي يكون لها أثرإيجابي على صورة المِؤسّسة، غير أنّ مطالبة الأعوان بالسلوك القويم يستدعي توفير بيئةعمل محفّزعلى تطبيق المبادئ والقيم السلوكية.

واعتباراإلىأهمية المنظومة القيمية في القطاع العام لارتباطها بالمصلحة العامة وبجوهر وجود الهياكل والمؤسسات العمومية، فإن مدونة السلوك يجب أن تحاط بجملة من الإجراءات المصاحبة وأن تندرج في إطار منظومة متكاملة للتصرف في الموارد البشرية حتى تحقق الغاية المرجوة من وضعها وتعميمها.

وفي هذا الإطار يهدف هذا الدليل إلى ضبط معايير وأساليب التصرف في الموارد البشرية في القطاع العام بما يضمن تفعيل مبادئ مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي المصادق عليها بمقتضى الأمر عدد 4030 لسنة 2014.

الفقرة الثانية: المرجعية القانونية

تعتبر الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد التي صادقت عليها تونس سنة 2008 الإطار المرجعي على المستوى الدولي وكذلك الوطني في مجال ضبط السياسة الخاصة بمكافحة الفساد خاصة بمناسبة تعرّضها إلىالأخلاقيات ومدونات السلوك كآلية من الآليات الوقائية حيث تعرضت الاتفاقية ضمن المادة السابعة منها إلى جملة من المبادئ والمعايير التي يتعين أن تقوم عليها سياسة التصرف في الموارد البشرية في القطاع العام.

ويخضع التصرففي أعوان القطاع العام إلى الأنظمة القانونية التالية:

- بالنسبة لأعوان الوظيفة العمومية العاملين لدى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية الإدارية:القانون عدد 112 لسنة 1983 المؤرخ في 12 ديسمبر 1983 المتعلق بضبط النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تممته.

- بالنسبة لأعوان المؤسسات والمنشآت العمومية: القانونعدد 78 لسنة 1985 المؤرخ في 5 أوت 1985 المتعلق بضبط النّظام الأساسي العام لأعوان الدّواوين والمؤسّسات العموميّة ذات الصّبغة الصّناعيّة والتّجاريّة والشّركات الّتي تمتلك الدّولة أو الجماعات العموميّة المحليّة رأس مالها بصفة مباشرة وكليّا وعلى جميع النّصوص الّتي نقّحته أو تمّمته.

- بالنسبة لأعوان قوات الأمن الداخلي: القانون عدد 70 لسنة 1982 المؤرخ في 6 اوت 1982 المتعلق بالنظام الأساسي العام لأعوان قوات الأمن الداخلي.

- بالنسبة لأعوان الديوانة: القانون عدد 46 لسنة 1995 المؤرخ في 15 ماي 1995 المتعلق بالنظام الأساسي العام لأعوان الديوانة.

تعود مجمل هذه القوانين إلى الثمانينات من القرن الماضي ولم تعد مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال التصرف في الموارد البشرية وتحديث القطاع العام وعلى الرغم من تضمنها لبعض المبادئ القيمية المرتبطة بالنزاهة واستقامة العون العمومي غير أنها تظل غير كافية ولا تستجيب لمتطلبات المرحلة وللاتجاهات الحديثة في مجال التصرف في الموارد البشرية.

الفقرة الثالثة: الفئات المعنية بتطبيق الدليل

باعتبار الصبغة العمومية لمدونة السلوك من حيث انطباقها على جميع أعوان القطاع العام، فإنهذا الدليل موجه إلى كافة الفئات والأعوان الخاضعين لمدونة السلوك.

وباعتبار إدراجإصلاح منظومة التصرف في الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية الوطنية للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، فإنه يمكن للأطراف المكلفة بمتابعة تنفيذ خطة العمل المرتبطة بالاستراتيجية الاستئناس بهذا الدليل لضبط الإجراءات العملية التي من شأنها إرساء بيئة عمل محفزة لترسيخ المنظومة القيمية داخل مختلف الهياكل والمؤسسات العمومية.

guide GRH.indd 4 12/2/2018 9:01:05 PM

وحيث نص الدستور في فصله 130 على أن « تسهم هيئة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في سياسات الحوكمة الرشيدة ومنع الفساد ومكافحته ومتابعة تنفيذها ونشر ثقافتها وتعزز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة»، فإنّهيتبين أن إرادة السلطة التأسيسية الأصلية اتجهت إلىتكليف الهيئة بالمساهمة في ضبط السياسات العامة المتعلقة بالحوكمة الرشيدة وكذلك متابعة تنفيذ تلك السياسات، وعليه يكون التنسيق بين الهيئة ومصالح الحوكمة برئاسة الحكومة أحسن خيار للإيفاء بتطبيق الرؤية الدستورية لهذا الموضوع.

الفقرة الرابعة: تطبيق الدليل

تبعا لتعلق مضمون هذا الدليل بالتصرف في الموارد البشرية في القطاع العام وارتباط هذا الموضوع بأنظمة قانونية وترتيبية تشرف عليها إدارات وهياكل متخصصة فإن تطبيق ما ورد به من أحكام يرجع بالنظر بحسب فئة الأعوان المعنية إلى الجهة الإدارية التي تشرف عليها.

فالنسبة لأعوان الوظيفة العمومية فإن مراجعة المنظومة التشريعية والترتيبية بما يكفل إيجاد الأطر الكفيلة بتطبيق المبادئ الواردة بمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي يرجع بالنظر إلى الهيئة العامة للوظيفة العمومية في إطار مسار تشاركي مع القائمين على هذا الدليل أي بتشريك مصالح الحوكمة وهيئة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في إطار مقاربة حوكمة التصرف في الموارد البشرية.

وهو نفس التمشي بالنسبة لأعوان المنشآت العمومية الذين يتطلب إخضاعهم لمبادئ وقواعد هذا الدليل مراجعة الأطر التشريعية والترتيبية الخاصة بهم من خلال قيام وحدة متابعة تنظيم المؤسسات والمنشآت العمومية بذلك.

أما بالنسبة لباقي الأعوان الذين يخضعون إلى أنظمة خاصة على غرار أعوان قوات الأمن الداخلي وكذلك أعوان الديوانة فإن وزارات الإشراف معنية بمراجعة نظمها وتراتيبها بما يكفل تطبيق أحكام هذا الدليل.

الفقرة الخامسة:محتوى الدليل

لقد تضمن هذا الدليل جملة من المحاور تتعلق أساسا ب:

- تشخيص واقع التصرف في الموارد البشرية في القطاع العام.
- مبادئ التصرف في الموارد البشرية وفقالمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.
- بيئة العمل المحفزة لتطبيق مبادئ مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.
- آليات ترسيخ المنظومة القيمية والإجراءات العملية لتركيزها.

الفقرة السادسة : منهجية إعداد الدليل

تم الاعتماد ضمن هذا الدليل على جملة من الدراسات والتقارير حول إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في تونس، كما تم الرجوع إلى بعضالتجارب المقارنة بالإضافة إلى تقارير ودراسات المنظمات المتخصصة على غرار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وكذلك منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

وتم كذلك الاعتماد على التجربة في مجال المشاركة في الندوات والملتقيات ذات العلاقة بإصلاح الوظيفة العمومية والحوكمة. وتم الاستئناس بملاحظات ومقترحات مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة من خلال جلسات النقاش وكذلك مقترحات التطوير.

ويتفرد هذا الدليل باعتماده على مقاربات متنوعة ومختلفة تم الاستئناس بها عند صياغته حيث، إضافة إلى المعطيات القانونية والترتيبية وسياسات الإصلاح الإداري وتحديث المرافق العامة والحوكمة الرشيدة، تم أيضا الرجوع إلى الكتابات والوثائق المتخصصة في مجال علم النفس الإداري وبيئة العمل والتي تهتم بالجوانب الذاتية والنفسية للموظف بما يضفي الصبغة العملية على مضمونه ويوفر هذا الدليل بذلك مرجعا توجيهيا يتم الاهتداء به لضمان ترسيخ منظومة قيمية فعلية لا فقط مجرد إعلانات ومبادئ مثالية يتم تدوينها في وثائق رسمية فحسب.

الفقرة الخامسة: نطاق الانطباق

تجدر الإشارة في هذا السياق إلىأن تنوع الأنظمة القانونية وكذلك الخصوصية القطاعية لكل صنف من أصناف الأعوان الخاضعين لمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي يفرض أنيتضمن هذا الدليل المبادئ التوجيهية التي يمكن أن تستخدم في كل القطاعات وتطبيقها وفقا لخصوصية كل فئة من الأعوان.

guide GRH.indd 5 12/2/2018 9:01:05 PM

وأما بخصوص أهم مضامين مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي فهي تقوم أساسا على:

- النزاهة.
- الحياد.
- المساءلة.
- الشفافية.
- النجاعة.
- العلاقات داخل المحيط المهني.
- العلاقات خارج المحيط المهني.
- التصرف في حالات تضارب المصالح.
- الهدايا.
- الإبلاغ عن الفساد.

guide GRH.indd 6 12/2/2018 9:01:05 PM

الجزء الثاني: المبادئ العامة للتصرف في الموارد البشرية وفقالمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.

القسم الأول: تقديم الموارد البشرية بالقطاع العام

الفقرة الأولى: الهيكلة

أصدر المعهد الوطني للإحصاء سنة 2018 دراسة حول خصائص أعوان الوظيفة العمومية في تونس لسنوات 2012-2016 وتضمّنت إشارة إلى تطور عدد الموظفين وأجورهم خلال هذه الفترة[1]. وقد بيّنت هذه الدراسة بالخصوص،والتي اقتصرت على الأعوان الذين يتولى المركز الوطني للإعلامية إدارة النظم الخاصة بهم عبر منظومة إنصاف، التطور الحاصل في عدد الأعوان (بلغ هذا العدد 632310 موفّى سنة 2016) وتضاعف العدد في بعض الأسلاك، كما بيّنت النتائج أن 93% من أعوان الوظيفة العمومية يتقاضون أجرا شهريا خاما أقل من 1300 د.

سنة 0216 مقابل 5.05% سنة 2015.

الفقرة الثانية: الإطار الحالي للتصرف في الموارد البشرية

يقوم التصرف في الموارد البشرية على إدارة شؤون الموظفين من خلال تطبيق الإجراءات الواردة بالأنظمة الأساسية العامة من خلال منظومة للتصرف في الأعوان في قطاع الوظيفة العمومية (إنصاف) بالأساس. وتسمح هذه المنظومة بتسجيل كافة الإجراءات المرتبطة بالمسار المهني للعون في الوظيفة العمومية منذ انتدابه إلى نهاية حياته الإدارية.

الفقرة الثالثة: واقع الموارد البشرية

يشكو واقع التصرف في الموارد البشرية بالإدارة التونسية من غياب اعتماد الأساليب الحديثة التي تقوم على التوصيف الوظيفي والتدريب القائم على الكفاءات وهي آليات تم اعتمادها في القطاع الخاص وبدأ تطبيقها والعمل بها في القطاع العام في البلدان التي انخرطت في منظومة التصرف الحديث في الموارد البشرية من خلال مزيد من الاستقلالية لفائدة المتصرفين العموميين، اعتماد الخصال القيادية والتسيير المبنى على النتائج أكثر منه اعتماد الوسائل.

وقد عرفت عديد الدول هذه النقلة النوعية في التعامل مع القطاع العام ومع موارده البشرية وقامت بإدراج عدة إصلاحات هيكلية وجوهرية تتعلق بكيفية التصرف في الأعوان وبضبط الحاجيات الحقيقية ونذكر من بين هذه الدول كندا وأستراليا وسنغافورة وغيرها من دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

وقد تعرّضت المادة السابعة من الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد للمبادئ العامة للتصرف في الموارد البشرية، حيث نصّت هذه المادة على:

1»- تسعى كل دولة طرف، حيثما اقتضى الأمر ووفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، إلى اعتماد وترسيخ وتدعيم نظم لتوظيف المستخدمين المدنيين، وغيرهم من الموظفين العموميين غير المنتخبين عند الاقتضاء، واستخدامهم واستبقائهم وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد تتسم بأنها:

(أ) تقوم على مبادئ الكفاءة والشفافية والمعايير الموضوعية، مثل الجدارة والإنصاف والأهلية؛

(ب) تشتمل على إجراءات مناسبة لاختيار وتدريب أفراد لتولي المناصب العمومية التي تعتبر عرضة للفساد بصفة خاصة وضمان تناوبهم على المناصب عند الاقتضاء؛

(ج) تشجع على تقديم أجور كافية ووضع جداول أجور منصفة، مع مراعاة مستوى النمو الاقتصادي للدولة الطرف المعنية؛

(د) تشجع على وضع برامج تعليمية وتدريبية لتمكين أولئك الموظفين من الوفاء بمتطلبات الأداء الصحيح والمشرف والسليم للوظائف العمومية وتوفر لهم التدريب المتخصص والمناسب من أجل إذكاء وعيهم بمخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم. ويجوز أن تشير هذه البرامج إلى مدونات أو معايير سلوكية في المجالات التي تنطبق عليها.»

1. خصائصأعوانالوظيفة العمومية وأجورهملسنوات 2012-2016 ويمكن الرجوع إلى هذه الدراسة عبر الموقع الالكتروني للمعهد الوطني للإحصاء www.sni.nt

guide GRH.indd 7 12/2/2018 9:01:06 PM

وفي تون فيتميز الواقع الحالي للتصرف في الموارد البشرية ب:

- تضخم كتلة الأجور وارتفاع عدد الأعوان.

- سوء توزيع الأعوان.

- غياب بطاقات الوصف الوظيفي.

- غياب تصرف تقديري حقيقي للموارد البشرية.

- غياب تقييم حقيقي للأداء.

- غياب ارتباط التأجير بمستوى الأداء.

- غياب مبادئ العدل والإنصاف في التعامل مع الموارد البشرية سواء من حيث الامتيازات العينية أو وسائل العمل.

- تواجد شبهات فساد حول الانتداب في الوظيفة العمومية.2

وتجعل هذه المعطيات من البيئة الإدارية بيئة غير محفزة لتطبيق منظومة قيمية مثلما تم التنصيص عليه ضمن مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.

القسم الثاني: الاتجاهات الحديثة للتصرف في الموارد البشرية

الفقرة الأولى: تحديث المرافق العامة وترسيخ أسس التصرف الإداري الحديث

يعتبر تحديث الإدارة العمومية خلال العشرين سنة الماضية واحدا من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في البحوث الإدارية، فقد هيمن فكر التصرف الإداري الحديث على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، حيث تم تطبيق هذا الفكر خاصة في كل من المملكة المتحدة، نيوزلندا، استراليا، هولندا، السويد، والولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

وتؤكّد عملية الإصلاح الإداري وفقاً لمفهوم التصرف الإداري الحديث على جوانب كالمراقبة والتحكم في التكاليف المالية والشفافية المالية واللامركزية الإدارية والاعتناء بالمتعاملين مع المرفق العام والتركيز على آلية السوق وإيجاد معايير محددة للأداء.

ويتبنّى المناصرون لفكر التصرف الإداري الحديث كإطار للإصلاح الإداري الجدال القائل أن القطاع الحكومي أصبح أكثر تضخماً وأقل فاعلية وأن الكفاءة، الإنتاجية والجودة والمسائلة يمكن الرفع من مستواها في منظمات القطاع الحكومي.

كل هذه الخطوات الهادفة إلى ترسيخ أسس التخليق والشفافية في الإدارة والساعية إلى المساهمة في تحديثها وجعلها إدارة تتّسم بالقرب والحكم الرشيد تم تكريسها في الدستور التونسي ضمن الفصل 15 منه عندما نصّ على أنّ «الإدارة العمومية في خدمة المواطن والصالح العام، تنظّم وتعمل وفق مبادئ الحياد والمساواة واستمرارية المرفق العام، ووفق قواعد الشفافية والنزاهة والنجاعة والمساءلة.»

ولذلك يعتبر خيار تحديث الإدارة من الخيارات المهمة الذي يكفل توفير إدارة في خدمة الصالح العام ويكون المواطن شغلها الشاغل، على أن هذا التوجهيجب أن يصحبه مسارلإرساء أخلاقيات إدارية ناجعة ومحاربة كل أشكال الفساد.

لقد أصبحت هناك حاجة ملحة لإدارة النزاهة في القطاع العام نظرا للتغيرات التي شهدتها الحكومات والمجتمعات في السنوات الأخيرة فالإصلاحات التي عرفها القطاع العام ضمن مفهوم «التصرف العمومي الحديث» فرضت وسائل تسيير حديثة للإدارة العمومية لمواكبة التطورات التي شهدها القطاع الخاص وذلك بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وضمان جودتها. ولكن هذا التحول في إدارة المرافق العامة تصاحبه عديد المخاوف حول الانعكاسات السلبية لمثل هذه التوجهات على قيم ومبادئ القطاع العمومي التي تخرج عن نطاق التصرف في القطاع الخاص .

ولذلك فإن وضع إطار جيد ومتوازن لإدارة النزاهة والأخلاقيات في القطاع العام من شأنه أن يجنّب الوقوع في إشكاليات من قبيل عدم احترام المبادئ والقواعد التي تحكم المرفق العام.

إضافة إلى التغييرات الداخلية التي شهدتها الإدارة العمومية، هناك أيضا تغييرات هامة على مستوى المجتمع. فقد أصبح المواطنأكثر استنارة وتطلبا وأقل تسامحا فيما يتعلق بانتهاكات النزاهة، ولا سيما الفساد.

2. تقرير الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد لسنة 2016

guide GRH.indd 8 12/2/2018 9:01:06 PM

الفقرة الثانية:عناصر التصرف الحديث في الموارد البشرية

لقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وجذب واستقطاب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وتنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في مستوى كلّ هيكل.

تعتبر الموارد البشرية، المتمثلة في العاملين بكلّ هيكل من مختلف الفئات والمستويات والتخصّصات، الدعامة الحقيقية التي يستند إليها الهيكلوالإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها وهي مصدر الفكر والتطور، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للهيكل، ومن المعلوم أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيكلّ هيكلهو السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة.

وقد تمّ تبني عناصر حديثة للتصرف في الموارد البشرية في القطاع العام تقوم خاصة على:

1.الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

بدأ الحديث عن إدارة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية منذ السبعينات وبنسق أسرع في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي وذلك جرّاء سعي المنظمات إلى التنافسية والكفاءة. وقد ظهر هذا المفهوم أولا في القطاع الخاص المجبر على البحث عن الكفاءة والتنافسية، ولكن تدريجيا أصبح هناك حديث عن إدارة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي نظرا لانفتاح هذا الأخير على ممارسات القطاع الخاص وخاصّة من خلال عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وبالتالي ضرورة الاستئناس بطرق التصرف المعتمدة في القطاع الخاص لتحقيق النجاعة. ولئن تعددت التعريفات لهذا المفهوم إلا أن القاسم المشترك بينها هو تحقيق الكفاءة والفاعلية والمحافظة على القدرة التنافسية. ومن بين هذه التعريفات نخصّ بالذكر التعريف التالي:»»تتمثل الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في كل القرارات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموظفين في كل المستويات والمتوجهة نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة»[3].

2-إدارة التغيير والتحول

تمثل إدارة الموارد البشرية الفعالة في المنظمة الدافع والضامن الأساسي لكل مسار تغيير تنتهجه المنظمة ويعتبر حسن الاتصال والتواصل عنصرا أساسيا في مسار التغيير وذلك على المستوى الداخلي والخارجي على حد السواء. في مرحلة أولى، لابد من دراسة مشاكل الموظفين عن قرب وذلك بصفة فردية ومعرفة مطالبهم بصفة متواصلة، فالموظفين هم العمود الفقري لكل مسار تغيير داخل الوظيفة ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم قبل وبعد كل مرحلة تغيير يمكّن من معرفة درجة مشاركتهم في مسارات التغيير. ومن المتعارف عليه أن كل مسار تغيير داخل المنظمة يجابه مقاومة داخلية بالأساس،ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تتدخل بشكل فعال من خلال الحوار والاستماع والتشريك والتفاوضوإعطاء قيمة للسلوكيات الجديدة والاعتراف بمجهودات الموظفين نحو التغيير وهي كلها آليات لإرساء وإنجاح التوجهات الجديدة.

القسم الثالث: الشروط الأولية لتطبيق مبادئ وقيم مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي

تعتبر الأحكام الواردة بالمادة السابعة من الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد الحد الأدنى لإيجاد أرضية ملائمة لتطبيق مبادئ وقواعد مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي.

وتنطبق هذه الشروط الأولية في مساري الانتداب والترقية وفيإقرارنظام تأجير عادل ومنصف.

الفقرة الأولى: الانتداب وفق الكفاءة وتكافؤ الفرص

إن الانتداب كمرحلة أولى لاختيار العنصر البشري يعتبر من أهم المراحل التي يجب أن توليها الإدارة أهمية بالغة ويجب أن تضمن هذه المرحلة خاصّة:

- حسن اختيار الكفاءات البشرية.
- ضمان اختيار أفراد يتمتعون بالنزاهة.

فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين تقدّر الإدارة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجيهات مناسبة للمهام المزمع تكليفهم بها.

3 Gestion des RH : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, janvier 2004, volume 2, n°1, pages 74-93, https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca

guide GRH.indd 9 12/2/2018 9:01:06 PM

ولابدّ في هذه المرحلة من أن تكون الإجراءات موضوعية وشفافة وقد سبق الإعلان عنها ونشرها ويجب أن يشرف على عملية الانتداب هيكل أو لجان محايدة بعيدة عن شبهات تضارب المصالح والفساد لأنّ الاعتماد على القرابة والصداقة والمحسوبية أوإغفال الأسس العلمية والموضوعية سيؤدي حتما إلى مناخ من العمل سيئ وغير عادل.[4]

وقد أورد تقرير الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد لسنة 2016 وجود عدة شبهات فساد في مسألة الانتدابات بالقطاع العام وخاصة بالمؤسسات والمنشآت العمومية[5]ومن ذلك شبهات فساد كبيرة تتصل بالمناظرات الخارجية خاصة بغرض انتداب أشخاص مقرّبين من سلطة اتخاذ القرار دون اعتماد معايير الكفاءة والجدارة.

إن التقليص من مخاطر الفساد في مستوى الانتداب يستدعي اعتماد إجراءات لامادية ومعايير تقييم تقلّص قدر الإمكان من السلطة التقديرية لأعضاء لجنة المناظرة مع ضمان التنوع والتناوب على عضوية لجان المناظرات وعدم اقتصارها على هيكل أو جهة إدارية معينة، بل لابد أن تضمن تركيبة اللجنة تنوع الاختصاصات وملاءمتها مع خصوصية الفئة المعنية بالانتداب.

ولضمان تطبيق مبادئ وقيم مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي فإنه لابد من:

- إدراج مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي ضمن المواد التي تخضع للتناظر وذلك بمراجعة النصوص الترتيبية التي تنظم المناظرات وكيفية اجتيازها في القطاع العام.

- إدراج مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي ومبادئها ضمن المناقشات التي تجريها لجان المناظرة.

- تشريك أحد المختصين في السلوك ضمن تركيبة لجان المناظرات للبحث عن أشخاص تتوفر فيهم خصال النزاهة والأمانة.

- إدراج تقييم سلوك العون العمومي أثناء فترة التربص وقبل الترسيم حتى يتم التأكد من استجابته لمقتضيات مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي.

وبالنسبة للمهن التي تكون أكثر عرضة للفساد أو التي تسمح بممارسة سلطة تقديرية هامة فلابد من إجراء أبحاث أولية معمّقة حول سمعة المترشح ونزاهته ويمكن الاستئناس بالسجل العدلي وكذلك بالماضي المهني بما يساعد على حسن اختيار المترشح.

من الواضح اليوم أنّ الدرجة العلمية أو الكفاءة المهنية ليست وحدها كافية لاختيار أفضل الأشخاص، بل إنّ معايير الاستقامة والسلوك أصبحت من المعايير المهمة لضمان إدارةنزيهة،وعلى هذا الأساس، يمكن أن يتم إدراج تقييم سلوك العون العمومي أثناء فترة التربص وقبل الترسيم حتى يتم التأكد من استجابته للمنظومة القيمية الخاصة بالقطاع العام.

الفقرة الثانية: التأجير العادل والمنصف

إن سياسة الأجور المعتمدة حاليا في القطاع العام لا تستجيب كلّيّاإلى معايير الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد من حيث الإنصاف والعدالة، فهذه الأجور تُحدّد على أساس الشهادة العلمية والأقدمية وبالتالي يُلاحظ غياب معايير تتعلق بطبيعة العمل ومسؤولياته ومتطلّبات إشغاله.

كما يُلاحظ وجود تمايز كبير في المنح المسندة لمختلف أعوان القطاع العام إضافة إلى تعقّد تركيبة الأجور واختلال مكوّناتها وعدم مراعاتها للتطورات الاجتماعية والاقتصادية فالبعض منها يعود إلى عشرات السنين.[6]

وقد أكّدالمختصّون فيهذا الإطار إلى أنّ الأجر ومكمّلاته يجب أن يوفر حدّ النزاهة بمعنى أن يوفر مناعة مفترضة ضد مغريات الفساد. «»فالمستويات الدنيا والوسطى ستدفعها الحاجة للانخراط في ممارسات الفساد لتكملة النقص في الدخل من الوظيفة، والمستويات الأعلى ستتضافر الحاجة مع زيادة المغريات والفرص في الانخراط في الفساد بحكم ارتفاع حجم ونطاق السلطة والصلاحية التي تباشرها هذه المستويات وأهمية القرارات التي تتخذها»[7].

4 يجب وضع منظومة تقطع مع الممارسات التي توصلت لها الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في تقريرها السنوي لسنة 2016

5 تقرير اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد لسنة 2016 الصفحة 198 وما بعده.

6 منحة الأجر الوحيد والمنحة العائلية.

7 أحمد صقر عاشور، تعليق على مشروع قانون الخدمة المدينة بمصر، مجلة الأهرام المصرية.

guide GRH.indd 10 12/2/2018 9:01:06 PM

فالأجر ينظر إليه الموظف باعتبارهالوسيلة التي تمكّنه من إشباع حاجاته من خلال مقارنته مع ما يحصل عليه زملائه بنفس الإدارة أوإدارات متشابهة أو مع ما يتوافق مع طبيعة العمل وحجم المسؤولية. لذلك كلّ ما غابت المعايير الموضوعية والعلمية في التأجير، كلّ ما دفع ذلك بالموظف إلى الشعور باللامبالاة وغاب بالتالي تطبيق المعايير والقيم السلوكية الواردة بمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي.

لذلك يتّجه إعادة هيكلة الأجور وبناءها باعتماد المبادئ والمعايير التالية:

- **المقدرة الشرائية.**
- **معدل الأجور في القطاعات المماثلة أو القطاعات المنافسة.**
- **بيان الفرق بوضوح وشفافية للأجور المسندة للوظائف المختلفة.**
- **المساواة في الأجور في حالة تساوي العمل والمهام.**
- **وضع معايير عادلة للتفرقة بين الاختلافات في القدرات والأداء الفردي.**

غير أنه لابد من الإشارة إلى أن وضع منظومة أجور عادلة ومنصفة تستدعي تطبيق آليات التصرف الحديث في الموارد البشرية والتي تعتمد على التوصيف الوظيفي ومنظومة لتقييم الأداء.

الفقرة الثالثة: التوصيف الوظيفي و تحليل الوظائف

يتمثل التوصيف الوظيفي في تحديد متطلبات ممارسة وظيفة معينة وهذا يستدعي أولا وقبل كل شيء أن يكون القطاع العام منظّما ومهيكلا بطريقة علمية بحيث يتضمّن تقسيما وقائمة في المهن التي يشغلها أعوان القطاع العام.

وتكمن أهمية التوصيف الوظيفي وتحديد متطلبات كل وظيفة في ضبط الأجر المقابل وكذلك في حسن اختيار الأشخاص لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب كما يضمن عملية التقييم الموضوعي ووضع المقاييس الواضحة عند الإعلان عن الانتداب ويُستخدم كمقياس عند القيام بعملية تقييم أداء الأفراد لمعرفة مدى استجابتهم لمتطلبات الوظيفة.

ويكون التوصيف الوظيفي أساسا ومرجعا في تخطيط التدريب ومعرفة الاحتياجات الحقيقية لتطوير مهارات العاملين بالمؤسسة.

توفر عملية التوصيف الوظيفي بما توفره من وضوح في المسؤوليات وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة عنصرا إيجابيا في تحسين مناخ العمل بين الأفراد وبالتالي تساهم في تحقيق القيم السلوكية الواردة بمدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي.

الفقرة الرابعة: الحركية والتداول على المناصب الأكثر عرضة للفساد

تبعا لما ورد بالاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد وخاصة المادة السابعة منها فإن المهن الأكثر عرضة للفساد، والتي تخضع إلى تحديد مسبق، تتطلب اتّباع إجراءات خاصة في التصرف في الموارد البشرية حيث يجب إجراء حركية على هذه الوظائف بصفة مستمرة حتى لا تنشأ علاقات محاباة بين شاغليها والمتعاملين مع هذه الوظائف. فعلى سبيل المثال، ورد بدليل النزاهة الخاص بالقطاع الديواني ضرورة القيام بالتدوير الوظيفي وعدم السماح للموظفين بالبقاء في مناصبهم لفترات طويلة من الزمن غير أن هذه المنهجية يجب أن تكون مبنية على معايير موضوعية مدروسة بطريقة تشاركية وأن لا تشوبها شبهة المحاباة والمحسوبية.

كما يتجه العمل على عدم جعل السلطة التقديرية وسلطة القرار بيد فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد بل على العكس من ذلك العمل على تشريك عدة أفراد في اتخاذ القرارات.

ويمكن مثلا عند تعيين أشخاص للقيام بإجراءات الحجز والتفتيش الاعتماد على عمليات قرعة وعدم تعيين نفس الأشخاص لنفس المهام بصفة مستمرة.

الفقرة الخامسة: منظومة تقييم الأداء

يُقصد بتقييم الأداء النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العون العمومي وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها بالإضافة إلى سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات.

ويتميّز النظام الحالي في القطاع العام بغياب نظام تقييم أداء علمي يتوفّر على عناصر موضوعية فأغلب المعايير المعتمدة تتّسم بعدم الدقة نظرا لغياب توصيف دقيق للمهام.

guide GRH.indd 11 12/2/2018 9:01:07 PM

وتكمن أهمية وضع منظومة عادلة وقائمة على مقاييس ومعايير موضوعية مستندة إلى النتائج التي حققها العون في مهامه لتقييم الأداء في كونها تساهم في خلق إحساس بالعدالة بين مختلف الأعوان كما تكون منطلقا لوضع منظومة تحفيز تتسم بالشفافية إضافة إلى توفير أرضية ملائمة لتخطيط المسار المهني لكل الأعوان.

ولعل من أهم النتائج التي يمكن استثمارها من خلال منظومة تقييم أداء عادلة وشفافة يمكن أن نذكر:

- عدالة الحوافز،
- عدالة نظام الترقيات،
- ضبط الاحتياجات من التكوين وتطوير المهارات.
- المساعدة فيتخطيط المسار المهني.

ولعل أفضل الطرق في تقييم الأداء التي يمكن الاعتماد عليها لتوفير كل شروط النجاح لعملية التقييم هي طريقة التقييم 360 درجة التي تستند إلى الحصول على المعلومات من مصادر متعددة تشرك الرئيس والمرؤوس والزميل والمتعامل مع المرفق العام وبالتالي تدخل أطراف أخرى غير الرئيس المباشر في عملية التقييم حتى يشعر الموظف بالعدل وعدم الظلم أو الحيف لاعتبارات شخصية وغير موضوعية.

ولضمان فاعلية المبادئ الواردة بمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي والالتزام بها وتطبيقها يتعين أن تدرج قيم العمل في القطاع العام ضمن عملية تقييم الأداء.

وبذلك تصبح مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي وثيقة هامة في سياسة التصرف في الموارد البشرية في القطاع العام وتجعلها وثيقة ديناميكية متحركة بحسب التطورات الحاصلة على مستوى أهداف وسياسات تحديث المرافق العامة.

كما أنّ إدراج المبادئ والقيم السلوكية ضمن منظومة تقييم الأداء تجعل من الموظف الممتثل لأحكامها قدوة حسنة وبالتالي مساهما فاعلا في تغيير السلوكيات داخل الإدارة.

ولضمان أوفر حظوظ النجاح لعملية تقييم الأداء يتعيّن أن يتمّ مسبقا تحديد أهداف واضحة للموظفين ثم قيس أدائهم بشكل موضوعي ويجبأن يتم التقييم بصفة دورية ومستمرة وأن يُسمح للموظف بمناقشة تقييم أدائه وكذلك بطرح الإشكاليات التي تعترضه وأن توضع الخطط بصفة مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.

كما يجب أن تسمح منظومة التقييم للموظف أن يشارك في وضع أهداف المؤسسة وضبط التصورات الكفيلة بتحقيقها. والتقييم كغيره من المهام يحتاج تدريبا وتكوينا متخصصا لكل من يقوم بهذه العملية للابتعاد عن الانطباعية والمزاجية وجعل العملية قائمة على أسس ثابتة وعلمية.

وتمكّن عملية التقييم من تكريس أحد المبادئ الواردة بمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي وهي إرساء ثقافة المساءلة في القطاع العام.

الأمثلة والآليات العملية:

1- مراجعة الأنظمة الأساسية العامة لإدراج المبادئ والقيم المرتبطة بحوكمة الموارد البشرية.

2- إعداد أدلة إجرائية تخص التصرف في الموارد البشرية وتعميمها على كل الهياكل وإدارات الشؤون الإدارية.

3- توحيد الإجراءات الترتيبية الخاصة بالمناظرات الخارجية بجميع المؤسسات العمومية مع اعتماد الشفافية.

4- إدراج الأخلاقيات والسلوك ضمن المواد الأساسية بكل المناظرات الخاصة بالدخول إلى القطاع العام

5- نشر الهياكل التنظيمية لكل المؤسسات والمنشآت العمومية بالرائد الرسمي وبمواقع الواب لهذه المؤسسات.

6- اعتماد التناظر حول الخطط الشاغرة ووضع منظومة ترتيبية تخص هذه المسالة.

7- إعادة النظر في مقاييس إسناد جائزة العامل المثالي.

8- ملائمة الهياكل التنظيمية للإدارات مع مهامها الحقيقية.

guide GRH.indd 12 12/2/2018 9:01:07 PM

القسم الرابع: بيئة العمل المحفزة للمنظومة السلوكية

تُعتبر البيئة التي يعمل فيها الأعوان العموميين محددا أساسيا ورئيسيا في مدى التزامهم بمبادئ وقواعد مدونة السلوك فكلما توفرت في هذه البيئة العوامل الموضوعية والشفافية والحوافز المادية والمعنوية كلما زاد اقتناعالأعوان بأهمية السلوك القويم.

الفقرة الأولى: القدوة الحسنة والتزام الإدارة العليا

قد تُرفع الشعارات التي تدّعي تبنى ثقافة إدارية قائمة على مكافحة الفساد وعلى السلوك القويم والملتزم بقواعد ومبادئ مدونة السلوك إلاأن واقع الممارسة الإدارية قد يبين لمختلف العاملين بأي مؤسسة عمومية أنالإدارة العليا لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات،حيث يُعيَّن الأشخاص في المناصب العليا لا على أساس الكفاءة والجدارة وإنما على أساس الولاء والمحسوبية وتسند الترقيات والحوافز لمن لهم علاقات خاصة بالرؤساء في العمل كما أن عديد الممارسات المخلة بالواجبات السلوكية لا يتم تتبّعها ومعاقبة مرتكبيها.

وقد يتم التسويق لصورة خاطئة عن واقع الممارسة الإدارية لدى وسائل الإعلام، فيخلق هذا شعورابالإحباط لدى كافة الأعوان ويدفعهم إلى عدم تبنّي سلوك قويم وثقافة إيجابية. لذلك يُعتبر تبنّي القيادة العليا وكبار المسؤولين في الهيكل المعني لمنظومة القيم والسلوك وحرصهم على تطبيقها ومتابعةمدى التزام الأعوان الراجعين لهم بالنظر بها من أوكد الشروط والممهّدات لخلق بيئة عمل إدارية محفّزة لتطبيق مدونة السلوك،فهذه الممارسات هي المحدّد الرئيسيلثقافة المؤسسة وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبّق.

إنّ تغيير سلوكيات الأعوان وجعلها متطابقة مع ما ورد ضمن مدونة السلوك من مبادئ وقيم يستدعي وجود قيادات إدارية ملتزمة بالقيم والمبادئ السلوكية، وهو ما نصّت عليه مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي في المحور الثالث من الباب الثاني عندما أشارت إلى ضرورة أن يكون الرئيس في العمل مثالا يُحتذى به من قبل مرؤوسيه.

ويمكن أن يتجلّى التزام القيادة الإدارية العليا من خلال:

- خطة اتصالية واضحة عبر إعلان معايير وقيم المؤسسة أو المصلحة أو الإدارة العامة التي تشرف على تسييرها.
- المبادرة بإمضاء مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي ودعوة بقية الموظفين للقيام بذلك في نفس الوقت.
- عقد حلقات نقاش حول بعض الإشكاليات المرتبطة بتأويل مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي.
- الإشراف على منظومة الأخلاقيات بصورة مباشرة كإدارة لجان الأخلاقيات ومتابعة نتائجها.
- مكافأة الملتزمين بمدونة سلوك وأخلاقيات العون العموميوتكريمهم.
- معاقبة المخالفين لمدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي.
- توفير الموارد البشرية والمادية المرتبطة بتطبيق منظومة الأخلاقيات.

الفقرة الثانية: وضع نظام حوافز مرتبط بتطبيق مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي

يمكن القول بالرجوع إلى مختلف التعريفات التي قدّمها الباحثون والمختصون في هذا المجال بأنها تتّفق جميعا على أنّ التحفيز من أهم وظائف عملية التصرف في الموارد البشرية وهي تهدف بالأساس إلى التأثير في سلوك الأفراد وتوجيهها[8].

ومن هذا المنطلق توظّف الحوافز لخلق الرغبة لدى الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية كما يمكن توظيفها للتحكم في سلوك الأعوان العموميين من خلال تعزيز السلوك القويم وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى الإدارة العمومية إلى ترسيخها وتطبيقها.

ولا تقتصر الحوافز على المكافآت المادية رغم أهمّيتها، بل هي مزيج من الحوافز المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة، الفردية والجماعية.

وترتبط الحوافز المعنوية مباشرة بالعمل مثل التصميم الجيد للوظائف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحيث تتلاءم المهام المسندة إليه مع مستواه العلمي ويشعر بإشباع رغباته المعنوية في قيامه بالعمل الذي يناسبه.

8 أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية - دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الادارية،1997، ص 50.

guide GRH.indd 13 12/2/2018 9:01:07 PM

كما يمكن وضع نظام لتكريم الموظفين الملتزمين بقواعد ومبادئ مدونة السلوك من خلال تعليق صورهم في بهو الإدارات لخلق جوّ من التنافس النزيه في الالتزام بالقيم السلوكية.

كما قد ترتبط الحوافز ببيئة العمل من خلال توفير ظروف العمل اللائقة وتمكين الموظفين من المشاركة في أخذ القرارات الهامة ذات العلاقة بسير المؤسسة ومستقبلها.

ويجب أن يكون نظاما الحوافز عادلا وشفافا ليؤثر في سلوكيات الأفراد، وتبعا لذلك سيسهم نظام الحوافز الفعال في ترسيخ الشعور لدى الأعوان العموميين باهتمام مؤسستهم بهم وحرصها على تكريم المتميز وصاحب السلوك القويم.

الفقرة الثالثة: ترسيخ ثقافة الانتماء للقطاع العام

تستدعي تنمية ثقافة الانتماء توفير كل الظروف الملائمة للأعوان العموميين عبر تغيير نمط التسيير التقليدي القائم على العلاقات العمودية وتعويضه بأساليب عصرية قائمة على روح الفريق والعمل الجماعي. وفي هذا الخصوص، يجب العمل على مزيد التوعية بأهمية القطاع العام من خلال تثمين دوره المتمثل في خدمة الصالح العام بإعلاء شأن القائمين عليه من خلال كل الوسائل المادية والمعنوية وجعله تنافسيّا مع القطاع الخاص في مجال الأجور والحوافز.

إن تعزيز ثقافة الانتماء للقطاع العام تحثّ الأعوان العموميين على بذل قصارى جهدهم في أداء المهام المناطة بعهدتهم وترفع معنوياتهم فيمتنعون عن أعمال الفساد من تلقاء أنفسهم عن طريق الرقابة الذاتية والرغبة في ردّ الجميل للهيكل التي وفّر لهم كل الظروف الملائمة للعيش الكريم واللائق.

ومن أهم المجالات التي يمكن للإدارة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز ثقافة الانتماء يمكن أن نذكر:

- تعزيز الإحاطة الاجتماعية بالأعوان من خلال مزيد من الحوافز التشجيعية المرتبطة بحسن الأداء.

- تحقيق العدالة الوظيفية بين مختلف أعوان القطاع العام في جميع المراحل والمستويات المرتبطةبالمسار المهني للعون العمومي.

الفقرة الرابعة: العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل

تعتبر العلاقات الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة عاملا مهمّا في توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الأفراد على الإبداع في العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة، لذلك تعمل كبرى المنظمات والشركات العالمية على خلق نوادي وأنشطة تساعد على تجاوز ضغوطات العمل وتسمح بإقامة علاقات إنسانية ودّية بين مختلف الأفرادوالهدف من ذلك هو ترسيخ قيم وثقافة المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد وإشراك كافة الأعوان في وضع أهداف وسياسات المؤسسة التي ينتمون إليها.

تؤدي العلاقات الجيدة في محيط العمل مثلما أشارت إلى ذلك مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي إلى زيادة وتحفيز الموظفين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وتطوير أساليبه.

وتؤدي بيئة العمل المتميزة بعلاقات إنسانية ودية إلىترسيخ:

- حسن السلوك وسلامة النية في التعامل،

- التقدير المتبادل،

- الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين،

- تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم.

هذا وقد أكّدت مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي على مجموع القيم السابق الإشارة اليها عندما نصّت ضمن الباب الثاني منها على:

- احترام الرؤساء دون السعي لاسترضائهم لكسب أي معاملة تفضيلية.

- التعاون مع الرؤساء وإفادتهم بالنصائح والخبرة والإعراض عن تعمد المغالطة وعرقلة نشاطهم.

- التعاون مع الزملاء بإفادتهم بالآراء والنصائح ومساعدتهم على إيجاد حلول لمشكلاتهم.

- تجنب التشكيك في كفاءة الزملاء.

guide GRH.indd 14 12/2/2018 9:01:07 PM

- التصرف بلباقة واحترام الزملاء.

- احترام الزملاء والامتناع عن سوء استعمال معلومات تخص حياتهم الشخصية لغاية الإضرار.

ويمكن ترجمة بيئة العمل الإنسانية في تنظيم المحاضرات والملتقيات والأنشطة الاجتماعية وبعث بعض النوادي داخل الهيكل المعني،ومن شأن ذلك التقليص من الضغوطات النفسية وحالات التشاحن والحقد والحسد وذلك من خلال توفير بيئة للعمل الجماعي والرفع من الشعور بالانتماء للمؤسسة وترسيخ قيم الأمانة والتعاون عبر التواصل بين الزملاء باستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أنّ كل ما سبق الإشارة إليه من شروط أولية وبيئة ومناخ العمل الإداري هدفه تحقيق الرضا الوظيفي للأعوان العموميين ويقصد به الرضا الذي يستمده العون من طبيعة مهامه ومن طبيعة علاقاته مع زملائه في العمل وكذلك طبيعة علاقته برؤسائه في العمل.

وقد بيّنت الدراسات أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يُعتبر ذلك في الأغلب محدّدا لمدى فاعلية الأداء، فإذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي يستهدفها الهيكل المعنيعندما يقوم برفع الأجور أو بوضع برنامج للمكافآت والحوافز.

كذلك عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويقل التزامه بقواعد ومبادئ مدونة السلوك منخلال غياب الانضباط في العمل والتأخر والغياب وتعطيل العمل.

ومهما يكن من أمر فإن تطبيق مبادئ مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي يستدعي جملة من الآليات والإجراءات لترسيخ السلوك القويم.

القسم الخامس: آليات تنمية الثقافة السلوكية وتطبيق مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي

الفقرة الأولى: الإطار الهيكلي

إنّإيلاء مسألة الأخلاقيات الأهمية التي تستحقها ليتم تفعيل ما ورد بمدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي من قيم ومبادئ يستدعي تحديد هيكل مختص مكلف بملف الأخلاقيات.

ولئن أشار الأمر الحكومي عدد 1158 لسنة 2016 مؤرخ في 12 أوت 2016 المتعلق بإحداث خلايا الحوكمة وضبط مشمولاتها على تكليف خلايا الحوكمة خاصة بنشر ثقافة الحوكمة والشفافية وقيم النزاهة وحسن التصرف والسهر على احترام مدونات السلوك والأخلاقيات المهنية وحسن تطبيق أدلة الإجراءات وإبداء الرأي في برامج التكوين وتعزيز قدرات الأعوان العموميين وخاصة في مجال الحوكمة والوقاية من الفساد، فإن تكليف جهة تتمتع بالاستقلالية الوظيفية تعنى بمتابعة تطبيق المدونة وإعداد الأدلة التفسيرية والقيام بالدراسات المرتبطة بتوفير أحسن الظروف لتوفير بيئة محفزة على الالتزام بمدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي من شأنه أن يساهم في مزيد من النجاعة بخصوص تطبيق المبادئ والقيم السلوكية.

فيمكن مثلا تعيين مستشارين في مجال الأخلاقيات والنزاهة يتمتعون بالاستقلالية عن الهياكل العمومية التي يسدون فيها الاستشارة، ويمكن تكليف هذه الشبكة من المختصين يمكن تكليفها بإعداد تقارير سنوية ترفع إلى الهيكل المختص بمجال السلوكيات فيقوم بتجميعها وإصدار تقرير سنوي موحّد يتضمن أهم الإشكاليات والظواهر المنتشرة في الإدارة العمومية ويقدم المقترحات العملية لتجاوزها.

- **إحداث هيئة أخلاقيات في إطار مراجعة الأنظمة الأساسية العامة الخاصة بالوظيفة العمومية والمنشآت العمومية.**
- **تمكين هذه الهيئات من استقلالية وظيفية وتركيبة متنوعة وذات علاقة بمجال الأخلاقيات.**
- **تكليف هذه الهيئات بمتابعة الإشكاليات المرتبطة بالسلوك والأخلاقيات.**
- **إعداد الدراسات والأدلة ذات العلاقة بالأخلاقيات.**
- **تكليف مصالح الحوكمة بالكتابة القارة لهيئة الأخلاقيات.**

الفقرة الثانية: التدريب والتكوين

إنّ التدريب والتكوين في مجال السلوكيات يعتبر من أهم وسائل التصرف في الموارد البشرية المستخدمة في مجال ترسيخ القيم السلوكية فلا معنى لوثيقة مكتوبة مهما كان دقة محتواها إن لم تكن محل تدريب ونقاش وتحديث مستمر. فقد تصدرت مسألة الأخلاقيات اهتمامات الباحثين والدارسين في السنوات التسعين وتم إدراجها ضمن محاور التكوين الموجهة للمختصين في مجال الإدارة العمومية.

guide GRH.indd 15 12/2/2018 9:01:08 PM

وقد اختلفت التوجّهات[9] في كيفية تدريس هذه المادة فمنها تخصيص مادة مستقلة تعنى بالأخلاقيات تجمع بين التدريس النظري ودراسة الحالات التطبيقية ومنها إدراج مسألة الأخلاقيات ضمن مواد أخرى مثل التصرف في الموارد البشرية أو الحوكمة وغيرها من المواد ذات العلاقة بتحديث المرافق العامة.

وبالإضافة إلى التكوين الأساسي، يُعتمد التكوين المستمر وتطوير المهارات كآلية من آليات تطوير المنظومة السلوكية كما يتم الاستفادة من تطور الوسائل التكنولوجية لترسيخ القيم والمبادئ السلوكية.

وتجدر الإشارة إلى تنوّع الخيارات المعتمدة في مدى إلزامية التكوين في مجال الأخلاقيات[10]، في هذا المجال إلى تكوين اختياري وإجباري في بعض الدول مثل استراليا وكوريا الجنوبية خاصة بالنسبة للمنتدبين الجدد.

أ- التكوين الأساسي:

قبل التحاق بعض الموظفين العموميين بالعمل فإنهم يتلقون تكوينا تطبيقيا بإحدى المدارس المتخصصة على غرار المدرسة الوطنية للإدارة والمدرسة الوطنية للديوانة ومدارس الأمن الوطني وتعتبر هذه المرحلة مهمة في ترسيخ قيم ومبادئ المرفق العام وترسيخ المنظومة السلوكية والقيمية قبل المباشرة الفعلية للعمل.

لذلك يكون من المجدي نظرا لأهمية هذه المادة:

- إدراج الأخلاقيات كمادة مستقلة في برامج التكوين الأساسي بمدارس التكوين المتخصصة.
- إعداد سند بيداغوجي خاص بمادة الأخلاقيات.
- تكليف لجنة مشتركة تجمع جامعيين ومختصين في الحوكمة وكذلك مختصين في القانون ومختصين في علم النفس وغيرها من الاختصاصات ذات العلاقة بهدف توحيد مناهج التكوين.
- إعداد وثيقة مرجعية موحدة يمكن أن يتم استثمارها من قبل كل المدارس التكوينية.

ب- التكوين للرفع من المهارات

إنّ تمكين الأعوان العموميين من فهم مضمون المدونة والتشبع بالقيم والقواعد السلوكية الواردة بها يستدعي تمكينهم من المشاركة في الندوات والملتقيات ذات العلاقة إضافة إلى الدورات التدريبية من أجل الرفع من مهاراتهم في الخصوص.

وليكون التدريب مجديا وفعّالا يتعين ضبط الحاجيات التكوينية بحسب معايير موضوعية وتحديد المهن الأكثر عرضة للفساد وتخصيصها بالنصيب الأوفر من ميزانية التكوين كما يجب أن يكون التدريب في هذا المجال متطابقا مع دليل تكوين معدّ مسبقا لهذا الغرض.

ج- التكوين عن بعد أو التعلم الالكتروني

لتمكين أكبر عدد ممكن من الأعوان العموميين من المشاركة في البرامج التدريبية يكون من المجدي وضع برامج خاصة بالأخلاقيات وتمكين المشاركين من شهادات مشاركة يتم اعتمادها عند تقييم العون العمومي.

ويمكن الشروع في تجارب نموذجية والتدرج نحو جعلها إجبارية بالنسبة لبعض المهن مع تطوير محتوى هذه البرامج وملائمتها لطبيعة الفئة المعنية بالتكوين.

الفقرة الثالثة: سياسة الاتصال والتواصل

ليكون موضوع الأخلاقيات موضوعا ديناميكيا مرتبطا بالواقع العملي والممارسة الفعلية يجب تبني طرق اتصال تعتمد على الشفافية والتشاركية وذلك من خلال:

9 .0002, EDCO'l ed syap sed serusem sel ; cilbup ecivres el snad euqihté'l recrofneR
10 Renforcer l'éthique dans le service public ; les mesures des pays de l'OCDE ,2000.

guide GRH.indd 16 12/2/2018 9:01:08 PM

- التعريف بالمبادئ والقيم السلوكية الواردة بمدونة سلوك العون العمومي لفائدة مستخدمي المرافق العامة حتى يكونوا مساهمين وشركاء في مراقبة مدى التزام الأعوان العموميين بأحكامها.

- إعداد ملصقات مبسطة وواضحة تتضمن أهم القواعد والمبادئ الواردة بمدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي،

- تعليق الملصقات في بهو الإدارات وخاصة منها تلك التي تسدي خدمات مباشرة لمستخدمي المرفق العام،

- تعليق ملخّصات واضحة للقواعد السلوكية بمكاتب الموظفين.

ويمكن للإدارة في المجال استغلال التكنولوجيات الحديثة باعتماد المنظومات الالكترونية الداخليةوذلك عبر:

- التذكير ببعض القيم في المناسبات المرتبطة بها مثل (الهدايا في رأس السنة الإدارية)

- بعض التوجيهات المتعلقة بالتصرف في حالات تضارب المصالح.

- بعض الملخصات الموجزة لمضمون مدونة سلوكوأخلاقيات العون العمومي.

ويتم إرسال هذه الوثائق عبر منظومة انترانت الإدارة إلى كافة الأعوان بطريقة عصرية مبسطة في شكل صور أو فيديوهات والغاية من ذلك إدراج موضوع السلوكيات ضمن العمل اليومي للموظف وجعله محل نقاش بين الأعوان العموميين.

ولتكون الطرق الاتصالية ناجعة يجب اعتماد التواصل مع الفضاء الخارجي ومختلف المتعاملين مع المرفق العمومي وكذلك التواصل الداخلي باعتماد:

- منظومة إبلاغ عن التجاوزات التي يلاحظها الأعوان العموميين لمدونة السلوك.

- منظومة إرشاد لتمكين الأعوان العموميين من مختلف المعلومات المحيّنة والمرتبطة بمدونة السلوك.

الفقرة الرابعة: متابعة التصاريح بالمصالح والمكاسب

تبعا لما نصّت عليه مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي من ضرورة قيام بعض الأصناف التي أخضعها القانون إلى واجب التصريح بمكاسبها ومصالحها، وحسب ما تضمّنه القانون عدد 46 لسنة 2018 المتعلق بالتصريح بالمكاسب والمصالح ومكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح، فإن القيام بهذا الواجب هو التزام قانوني وكذلك واجب سلوكي يكرّس مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة.

وتبعا لذلك يقتضي التصرف في الموارد البشرية طبق مبادئ وقواعد مدونة سلوك العون العمومي تكليف خلية الحوكمة بكل إدارة أو مؤسسة بها أعوانيخضعون لهذا الواجببمسك سجلّ يتضمّن قائمة الأعوان المطالبين باحترام هذا الواجب كما تتولى خليّة الحوكمة التنسيق مع هيئة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد لمتابعة إتمام الإجراءات الخاصة بهذا الواجب، كما توفّر خليّة الحوكمة الاستشارة والنصح في المجال وتعمل على توفير الأدلّة المبسّطة والموجزة حول واجب التصريح.

الفقرة الخامسة: منظومة التصرّف في الهدايا

أوجبت مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي على الأعوان العموميين الامتناع عن قبول هدايا تؤثر على نزاهتهم وحيادهم وهو مبدأ سلوكي عام يتم تطبيقه طبقالما وردبالقانون عدد 46 لسنة 2018 المتعلق بالتصريح بالمكاسب والمصالح ومكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح،حيث أكّد هذا القانون على المبدأ السلوكي القائم على الامتناع عن قبول الهدايا التي تؤثر في موضوعية العون وتمسّ من مصداقيته.

ولتفعيل الأحكام القانونية ذات العلاقة بموضوع الهدايا يمكن وضع سجلّ خاصّ بكل إدارة أو هيكل عمومي وتكليف خلايا الحوكمة بمتابعة احترام المقتضيات الخاصة بهذا المبدأ، كما يتعيّن إعداد ومضات تحسيسية وتوجيهها عبر المنظومات الالكترونية الداخلية للأعوان المعرّضين أكثر من غيرهم لإغراءات الهدايا،وخاصّة أولئك منهم الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع المزوّدين والمكلّفينبإسداء الخدمات العمومية بصفة مباشرة.

guide GRH.indd 17 12/2/2018 9:01:08 PM

الخاتمة

إن نجاح أي عملية إصلاح أو تطوير، وخاصة عندما يتعلق الأمر بتغيير السلوكيات وثقافة التسيير، يرتبط شديد الارتباط بحسن إدارة الموارد البشرية، فأي عملية تغيير لا ينخرط فيها العنصر البشري تبقى مجرد وثائق ودراسات نظرية لا تغير من واقع الحياة العملية شيئا وهذا ما ذهب إليه بالقول مدير عام منظمة التنمية البشرية أحمد صقر عاشور حينما ما قال:

«النظم والنصوص القانونية لا تضمن ولا تصنع كفاءة أو فاعلية أو إبداعا، وإنما يصنعها القيادات والبشر إذا أحسن إدارتهم من خلال الأهداف والمهام المسندة إليهم، ومن خلال منحهم السلطات الكافية وتمكينهم من تحقيقها ومساءلتهم عنها وتحفيزهم إيجابا أو سلبا عن انجازهم لها»[11]

ومهما يكن من أمر الإجراءات والمبادئ الواردة ضمن هذا الدليل فإنّ تطبيقها لابد أن يخضع إلى عملية تقييم ومتابعة متواصلة من أجل تطويرها ومواكبتها لتطورات البيئة القانونية وبيئة العمل الخاضعة بطبيعتها إلى التطور بحكم العوامل السياسية والتكنولوجية.

11 احمد صقر عاشور، تعليق على مشروع قانون الخدمة المدنية. مرجع سابق.
xpsa.413274/QsweN/ge.gro.marha.www//:ptth

guide GRH.indd 18 12/2/2018 9:01:08 PM

المراجع

المراجعباللغة العربية:

- المسحالوطنيحولنظرةالمواطن إلى الأمنوالحرياتوالحوكمةالمحلية 2014.

-بيان مجلس التعاون الجمركي حول الإدارة الرشيدة والنزاهة في الجمارك (بيان أروشا)

- المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية، القدرة التنافسية ومناخ الأعمال 2014

- وزارة تطوير القطاع العامبالأردن، برنامج عمل الوزارة للأعوام (2016-2020).

- مجلة الاهرام المصرية xpsa.413274/QsweN/ge.gro.marha.www//:ptth

- أحمد صقر عاشور تنمية المهارات القيادية والسلوكية دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.

المراجعباللغة الفرنسية:

-Anissa Ben Hassine et Hadj Nekka, La gestion des compétences dans les administrations publiques tunisiennes : contenu et enjeux pour leur gestion des ressources humaines ,14 université de printemps de l audit social, Oran,2012,algerie.

- Anissa Ben Hassine, Olfa Zeribi et Salma Baouab. « Un profil tiraillé entre des compétences bureaucratiques versus managériales pour les gestionnaires publics tunisiens »

http://id.erudit.org/iderudit/1011416ar

- Inam Karimov, Le rôle de la transparence dans la lutte contre la corruption à travers l'expérience du conseil de l'Europe. Droit, Université Panthéon- Sorbonne- Paris 2013.

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique.

Revue internationale des relations de travail, janvier 2004,volume 2,n 1pages 74-93https://oraprdnt.uqtr. - uquebec.ca

-Renforcer l'éthique dans le service public Les mesures des pays de l'OCDE, OCDE 2000.

المراجعباللغة الانجليزية :

-Public sector standards in human resource management, public sector commission, government of Western Australia. www.publicsector.wa.gov.australia.

-Manual for Training of Trainers, Eecve Training Management and Training Delivery Techniques. Training of trainers' course of Sierra Leone and Liberia Civil Service Training Centre , Ghana. 2013.

- Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation. OECD conférence center, Paris-France, May 2009.Global Forum on Public Gouvernance.

- Human Resources Management and Development Policy Manual, Government of Lesotho.

- Ethics for the Prevention of Corruption in Turkey, AcademicResearches On Public Ethics,VOLUME 1,First Edition: November 2009 / Ankara Turkey.

- Human Resource Management And Public Sector Reforms: Trends And Origins Of A New Approach,originally published by IPEA in June 2002 as number 888 of the series Texto para Discussão. Brasília, January 2015.

guide GRH.indd 19 12/2/2018 9:01:08 PM

يعقد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شراكات مع مختلف الشعوب وعلى جميع مستويات المجتمع من أجل تعزيز قدراتها لمواجهة الأزمات والتكيف معها، ويدفع النمو ويعمل على استدامته بهدف تحسين جودة الحياة للجميع.

نحن نعمل فيما يقارب 170 بلداً وإقليماً على توفير منظور عالمي ورؤية محلية ثاقبة لدعم الجهود الرامية لتمكين الشعوب وبناء أمم صامدة.

guide GRH.indd 20 12/2/2018 9:01:08 PM

يعقد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شراكات مع مختلف الشعوب وعلى جميع مستويات المجتمع من أجل تعزيز قدراتها لمواجهة الأزمات والتكيف معها، ويدفع النمو ويعمل على استدامته بهدف تحسين جودة الحياة للجميع. نحن نعمل فيما يقارب 170 بلداً وإقليماً على توفير منظور عالمي ورؤية محلية ثاقبة لدعم الجهود الرامية لتمكين الشعوب وبناء أمم صامدة.

في إطار تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، وبالشراكة مع برنامج الامم المتحدة الانمائي والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، تمت صياغة برنامج "تعزيز الحوكمة الديمقراطية والمساءلة العمومية في تونس"، بدعم الوكالة الكورية للتعاون الدولي.

ويمثل هذا البرنامج آلية وطنية قوية تهدف إلى تعزيز قدرات ونجاعة و الدور التنسيقي للهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، الإطار القانوني والمؤسساتي لمكافحة الفساد آليات المساءلة للمراكز النموذجية ل)4(قطاعات (البلديات، الديوانة، قوات الأمن الداخلي والصحة).

من خلال تركيز جزر النزاهة على المستوى القطاعي، يطور برنامج "تعزيز الحوكمة الديمقراطية والمساءلة العمومية في تونس "، عملاً جماعياً بالشراكة مع الوزارات والهياكل العمومية المعنية قصد التقليص من مخاطر الفساد وتعزيز ثقة المواطنين.

وقد وقعت صياغة هذا الدليل بالشراكة مع مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة للمساهمة في نشر مبادئ ومقتضيات مدونة سلوك الأعوان العمومين وادراج هذه القيم صلب سياسة الموارد البشرية لهذه الهياكل العمومية.

كما يمثل الدليل آلية للتحسيس والتكوين لفائدة خلايا الحوكمة للوزارات والهياكل العمومية.

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد
INLUCC

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد
71 شارع الطيب مهيري
بلفيدير - 1002 تونس
+216 71 840 401
+216 71 840 390
contact@inlucc.tn
inlucc/
https://twitter.com/inlucctn

مصالح الحوكمة برئاسة الحكومة
ساحة الحكومة
القصبة، 1020 تونس

UNDP
شعوب متمكنة
أمم صامدة

برنامج ألأمم المتحدة الإنمائي
شارع بحيرة ويندرمير
عمارة بريستيج برج أ
ضفاف البحيرة تونس1053
(+216) 36 011680
http://www.tn.undp.org/
@PNUD.Tunsie
@UNDPinTUNISIA