

تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة

العمومية الجزائرية دراسة استكشافية

*La conduite de compétences et de leur rôle dans la
modernisation de la fonction publique algérienne
étude exploratoire*

د. خالد فرّاح، جامعة أم البواقي - الجزائر

Le résumé:

La stratégie objectifs à adopter dans le domaine de la gestion générale des ressources humaines, gestion des compétences, en particulier, principalement liés à des décisions à long terme prises au niveau des services centraux de réaliser sa vision et de la mission dans un effort unifié, globale et intégrée en compte les avantages de l'organisation et ses objectifs, clairement défini de nombreuses institutions dans le monde contemporain dans l'investissement en ressources humaines et se appuie sur la logique de l'efficacité que la vraie richesse qui devrait être exploitée pour atteindre l'efficacité, et donc la révision des méthodes actuelles de gestion des ressources humaines, en particulier la conduite de compétences dans le secteur de la fonction publique, est devenue une nécessité urgente pour atteindre effort de modernisation.

ملخص :

إنّ اعتماد إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف في مجال إدارة الموارد البشرية عموماً، وتسيير الكفاءات خصوصاً، يرتبط أساساً بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارات المركزية لتحقيق رؤيتها، ورسالتها في مسعى موحد وشامل ومتكامل يراعي مزايا المؤسسة وأهدافها فالعديد من المؤسسات في عالمنا المعاصر ضمن استراتيجياتها الاستثمار في المورد البشري تعتمد على منطق الكفاءة باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفاعلية، وعليه فإن إعادة النظر في الأساليب الحالية لتسيير الموارد البشرية لاسيما تسيير الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومية، أصبح ضرورة ملحة من أجل تحقيق مسعى العصرنة.

الكلمات المفتاحية: الوظيفة العمومية
تسيير الكفاءات البشرية

مقدمة:

لا تزال الوظيفة العمومية الجزائرية تعاني من مظاهر البيروقراطية والتباطؤ والجمود في العمل بالإضافة إلى غياب النظرة المستقبلية في التسيير التي تسمح بمواكبة تلك البيئة المتغيرة، وعليه فإن إعادة النظر في الأساليب الحالية لتسيير الموارد البشرية لاسيما تسيير الكفاءات أصبح ضرورة ملحة من أجل تحقيق مسعى العصرنة.

وتستند الدراسة أهميتها في كونها تبرز مكانة تسيير الكفاءات في النهوض بالمؤسسات، كما توضح دور المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح، فاهتمام المؤسسات بهذا المورد، وإدارته وفق أساليب علمية ومنهجية تعتبر أمراً في غاية الأهمية، إذا ما أرادت النمو والاستمرار والتقدم وزيادة كفاءة العاملين.

وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو التركيز على قطاع الوظيفة العمومية بحكم حجمه، وأهميته وفي تحقيق أهداف الدولة، واختيار مقر ولاية بسكرة لتشخيص واكتشاف واقع تسيير الكفاءات فيها والبحث في كيفية تدارك الضعف الإداري المتعلق بتسيير المورد البشري في هذا القطاع الحساس.

ومن هذا المنطلق كانت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما هي علاقة تسيير الكفاءات بعصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية؟

وتنبثق تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما طبيعة الوظيفة العمومية الجزائرية، وكيف يتم تنظيمها؟
- ما مفهوم الكفاءة وما أنواعها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة؟ وما هو مفهوم تسيير الكفاءة؟
- كيف يمكن لتسيير الكفاءات أن تكون رهاناً حاسماً لعصرنة الوظيفة العمومية؟
- ما واقع تسيير الكفاءات في مقر ولاية بسكرة كنموذجاً استكشافياً؟

وللاجابة على الإشكالية الرئيسية، وتساؤلاتها الفرعية قسّت الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية الوظيفة العمومية؛

المحور الثاني: مفهوم الكفاءات البشرية؛

المحور الثالث: تسيير الكفاءات البشرية؛

المحور الرابع: رهانات عصرنة الوظيفة العمومية في إطار تسيير الكفاءات؛

المحور الخامس: واقع تسيير الكفاءات في مقر ولاية بسكرة.

أولاً: ماهية الوظيفة العمومية

برزت الوظيفة العمومية في العصر الحديث بشكل قوّي، واحتلت مكانة لم تحتلها من قبل خاصة بعد أن تغيّر موقف الدولة من موقف الحياد إلى موقف التدخل، الأمر الذي زاد من حجم الأعباء الملقاة على عاتقها.

1 - مفهوم الوظيفة العمومية: إنّ تعبير الوظيفة العمومية من المصطلحات حديثة الاستعمال حيث يقابلها بالفرنسية اصطلاح "*la fonction publique*" وبالانجليزية اصطلاح الخدمة المدنية "*Civil Service*" ومن الصعب تقديم تعريف شامل ودقيق لها، لأنّ قوانينها وأنظمتها في أغلبية لدول لم تقدّم تعريفاً واضحاً، أنّ لها مفهوماً معروفين في مجال القانون الإداري هما (جيش، 1986، ص.ص 7-22):

أ - المفهوم الموضوعي: يشير إلى أنّ الوظيفة العمومية هي: "مجموعة الاختصاصات القانونية التي يمارسها الموظف للمصالح العام، والتي لا يتصرف فيها تصرفاً شخصياً؛ أي أنّها: "مجموع الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يقوم بها شخص مختص، ودائم في الإدارة مستهدفاً المصلحة العامة".

هذا المفهوم يركّز على ما تقوم به الإدارة من أعمال، ومهام بواسطة موظفيها الذين تتوفر فيهم صفات معينة.

ب - المفهوم الشكلي: يشير في وصف الوظيفة العمومية إلى: "كل الأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة، ولهذا فإنّه يركز على النظام القانوني الذي يطبق على هؤلاء الأفراد، وبذلك فهو يعطي أهمية كبرى للنظام القانوني الذي يخضع له هؤلاء الأفراد".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنّ الوظيفة العمومية عبارة عن أداة يتمّ بواسطتها تولى الإدارة العامة تنفيذ السياسة العامة المرسومة من قبل الدولة في نطاق المصلحة العامة، كما تصبو إلى تقديم الخدمات للجمهور وتسيير المرافق العامة، كما تتمتع بالسلطة العامة؛ أي أنّ لقراراتها صفة الإلزام، ووجوب التنفيذ تحت طائلة مساءلة المخالفين ومعاقبتهم، كذلك تحكم الوظيفة العمومية تشريعات وأنظمة يستوجب تعديلها والغاءها.

2- مفهوم الموظف العام: إن تحديد مفهوم دقيق للوظيفية العمومية، يستدعي ضرورة الوقوف على مفهوم الموظف العام باعتباره صاحب الحق والواجب في مضامينها، فهو إنسان صانع الدولة والجماعة، وعليه سيتم توضيح مفهومه من جانب الفقه، التشريع، والقضاء على النحو التالي:

أ- التعريف الفقهي: عرفه "M.waline" على أنه: "كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ويساهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة، ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الإداري" (بوضيف، 1986، ص.13)، أما "A.plantey" بأنه: "شخص يساهم بصورة دائمة في تنفيذ مرفق إداري عام بطريقة مستمرة" (شنطاوي، 2003، ص.13) أما "Anbrebe laubadér" فعرف الموظفين العموميين بأنهم: "عمال المرافق العامة التي تدير الهيئات العامة، والذين يشغلون وظائف دائمة داخلية في قدرات هذه المرافق"، كما عرفهم "Berthel" بأنهم: "الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في وظائف محدّدة، ويساهمون بطريقة مستمرة في إدارة مشروع عام" (شنطاوي، 2003، ص.13).

ب- التعريف التشريعي: لقد مؤ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية، بين ثلاث فئات من الأعوان العموميين:

*** الموظفين:** نصت المادة 04 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على أنه: "يعتبر موظفًا كل عون عين في وظيفة عمومية وتثبت في رتبته في السلم الإداري".

*** الأعوان المتعاقدين:** وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم في وظيفة عمومية، وتثبيتهم في المناصب، وتعيينهم يتم وفقًا لاتفاق تعاقد إداري يخضع للقانون العام، وإجراءات خاصة كما يحق إنهاء الرابطة أو تمديد لها من امتيازات السلطة العامة، كما أن عمل الموظف المتعاقد لا يتصف بالدوام لأن علاقته بالإدارة تنقطع بانتهاء مدة العقد أو فسخه أو بالاستقالة.

*** الأعوان المؤقتين:** وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسة أو الإدارة وقتيًا، وهذا للاستعانة بخبراته ومهاراته نظرًا لما يتمتع به من فنّيات واختصاصات، ويمكن اعتبارهم من المستشارين أو المكلفين بمهمة، وتنتهي علاقته بالإدارة أو المؤسسة المستخدمة بانتهاء المدة، ما لم يحدّد تعيينه (المادة 25 من الأمر رقم 03/06).

ج- التعريف القضائي: عرف مجلس الدولة الفرنسي الموظف العمومي على أنه: " الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة ضمن إطار الوظائف الخاصة بمرفق عام، واشترط مجلس الدولة الفرنسي أن يكون المرفق العام إدارياً أما المرافق الصناعية التجارية فمستخدموها يخضعون للقانون الخاص (سنة، 2005، ص.28).

3- أنظمة الوظيفة العمومية: يتجاذب العالم المعاصر تياران مختلفان في تنظيم الوظيفة العمومية أحدهما تأخذ به الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، سويسرا، فلندا والبرازيل، ويسمى **نظام الوظيفة العمومية ذا البنية المفتوحة**، والآخر تأخذ به اغلب دول أوربا الغربية كفرنسا وانجلترا وبلجيكا والامانيا وإيطاليا واسبانيا والسويد والنرويج واليابان وكافة الدول العربية، ويسمى هذا النظام **نظام الوظيفة العمومية ذا البنية المغلقة**.

أ - نظام الوظيفة العمومية المفتوح: يقوم النظام على مفهوم الوظيفة التي يشغلها الفرد باعتبارها مجموعة محدّدة من الواجبات والمسؤوليات بغض النظر عن شاغلها الذي يجب أن تتوفر فيه شروط تشغيل الوظيفة. طبعاً، وعليه يعبر الأمريكيون عن الوظائف العمومية بأنها مجموعة من الأعمال المتخصّصة تتم وفقاً للقانون الذي يحكم الوظيفة العمومية، والخاصة على السواء.

وذلك أن استقلال الموظفين العموميين بقانون خاص بهم وبحقوق وواجبات متميزة تختلف عن باقي العمال، يعتبر بنظرهم امتيازاً خطيراً وتعدّياً على الحقوق الفردية والمساواة والحرية، وهنا يتجسد طبعاً الاتجاه الأمريكي الكبير نحو القضاء على كافة أشكال التمييز بين العمال، وإرساء قواعد المساواة في الحقوق والواجبات.

ب - نظام الوظيفة العمومية المغلق: يركز على مفهوم " المسار المهني أو المستقبل الوظيفي" الذي يرتبط بمبدأ ديمومة الوظيفة، حيث أن الوظيفة تولّف كيأناً قائماً بذاته، وعالماً ميّداً وسلماً خاصاً في المجتمع، كما تخضع لقانون خاص، ولها ميزاتها وتراثها وتقاليدها وتتمتع بامتيازات خاصة بها لا نجد لها مثيلاً في القطاع الخاص، وذلك باعتبارهم عمال الدولة ينفذون رغباتها وأوامرها ويؤلّفون جزءاً لا يتجزأ من بنيانها الإداري (طلعت، 2003، ص.268).

ثانياً: مفهوم الكفاءات البشرية

1 - الفعالية والكفاءة: إن مفهوم الكفاءات عموماً يعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق فعالية المؤسسة، لذلك هناك من لا يفرق بين مصطلح الكفاءة والفعالية ويعتبرهما شيء واحد، إلا أن هناك فرق بين المصطلحين يتجلى فيما يلي:

أ - الفعالية: تعرّف على أنها: "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعّالة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب" (Pertti,2003,P.5) ؛ أي أنها "تجعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعّال، ويشترط لفظ الفعالية ضرورة إنجاز الأعمال بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح" (Pemartin,1999,P.36).

ب - الكفاءة: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف (علمية، عملية، سلوكية) يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن" (Loyino,2003,P6) ؛ كما رُفِّها "D.collqr dyn" على أنها: "استطاعات معروفة للقيام بعمل معيّن في ظل ظروف محدّدة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً" (حمدي، 2005، ص.ص 27-28)، أي أنها: "القدرة على التعبئة لجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محدّدة، من أجل تحقيق النتائج المحدّدة مسبقاً" (Meignant,2000,P.110).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسّدة في الميدان بغية تحقيق هدف معيّن.

ج - عوامل ظهور الكفاءة: يرجع ظهور مفهوم الكفاءة إلى أربعة عوامل رئيسية هي:

- تواجد المؤسسة في سوق يتميّز بالتطور والتغير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع المنتجات والخدمات أدت إلى اشتعال المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج، وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا تطور أساليب الإدارة كطريقة التمكين التي تقتضي منح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين فكل هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة، وضرورة تنميتها باعتماد طرق تصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

- تطور الأساليب التنظيمية، فبعد اختفاء التنظيم الكمي للعمل لـ: "تايلور" الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة، أصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة مورداً متقدماً ينبغي التعامل معه بحذر، وبذلك

تم الإنتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد، فمثلاً اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الإستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، كما تحوّل التركيز من المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديداً كفاءتهم.

- اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات التي يهتم بالتنبؤ وتخطيط الكفاءات، والمناصب التي تشكّل ضرورة لعمل المؤسسة، وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات (Yerain,2003,P.107).

2- تعريف الكفاءات البشرية: عرّفت المجموعة المهنية الفرنسية "LE MEDEF" الكفاءة المهنية بأنها: "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدّد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني التي يعطي له صفة القبول (Yerain,2003,P.108) كما عرّفها "TARONDEAU" بأنها: " قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معيّن، تستعمل بأعمال مقصودة وعالية وتكون ثرية بالتعلم" (خان،2004، ص 36). ، كما عرّفت على أنّها: " مجموعة المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، بمراعاة أولوية التطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء" (مزهودة، 2006، ص.13).

من التعاريف السابقة ندرك وجود غموض لا يزال يحيط بمفهوم الكفاءة البشرية رغم المدة الزمنية الطويلة نسبياً التي بدأ فيها استعمال هذا المفهوم في ميدان التسيير والاقتصاد، غير أنّ "DURANT" يرى أنّ هذين العنصرين لا يكفيان لتشكيل الكفاءة بل يجب أن تتوفر الإرادة التي يعبر عنها بالمعرفة الكينونية التي تعرّف على أنّها: " قدرة المؤسسة على إدارة وتنسيق مواردها لإنجاز مجموعة من العمليات ليس بالمعارف والمعلومات فحسب، بل أيضاً بالعوامل الناجمة عن التعلم المعرفة العلمية، والمواقف والمعرفة الكينونية، وهو ما يجعلها صعبة التفسير" (مفتاح، 2004، ص.21) ، كما يوجد تعريف شامل للكفاءات أورده كل من "Gilbert" و"Parlier" والمتمثل في: " مجموع المعارف، والقدرات العلمية، والسلوكيات الموجّهة لتحقيق هدف معيّن في أنماط معروفة أو معطاة" (يحضية،2005، ص.141).

وعليه فإن مفهوم الكفاءة إنتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم والاستجابة السريعة لمؤثرات المحيط المتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف العلمية، والمهارات العملية النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين.

وتركز الكفاءة بمفهومها على مجالات أساسية هي: (الخبرة التقنية، القدرة على العمل، القدرة على الإبداع والخلق، القدرة التدريبية، القدرة على تحقيق الفعالية الشخصية، القدرة الاتصالية والعلاقية، القدرة على تجسيد الثقافة وقيم المؤسسة، المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة).

3- أنواع الكفاءات البشرية: وتنوع إلى:

أ - الكفاءات الفردية: اعتبر "Usinor sacile" الكفاءة الفردية بأنها: "المهارة العلمية الآنية والقصيرة الأجل" (بوقلقول، 2006، ص. 207)، أما "Boyalzis" يرى بأنها: "مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأف، والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية، القدرة الذاتية... الخ" (بوجمل، 2004، ص. 2)، وقد عرفها "lou von birendok" على أنها: "السمات والقدرة الداخلية للفرد والقدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة" (رحيم، 2006، ص. 4).

إنّ المفهوم الفردي تشكل المعارف الداخلية لكل عامل، والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أنّ هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملاً فعلياً، ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة.

ب - الكفاءات الجماعية: تعتبر أحد مجالات اهتمام المؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديدها من خلال مؤشرات الاتصال الفعّال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، ويوفر المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، ومؤشر التعليم الجماعي من خلال توفير وسائل ضرورية للتطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج.

ج - الكفاءات التنظيمية: ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها حيث أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث يكون هناك مركزية في اتخاذ القرار ورسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلائم مؤسسات تعمل في محيط غير مستقر، والتميز بالمرونة واللامركزية (بوسعد، 2006 ص 208).

د - الكفاءات الإستراتيجية: إنّ مفهوم الكفاءة عموماً يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فلى المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي، إلا إذا كانت

متغيراً ضرورياً لتكليف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطاً بقدرتها على استغلال، وتنمية الموارد الداخلية الأصلية، فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل من الكفاءات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة (بوزيد، 2012، ص. 72).

ثالثاً: تسيير الكفاءات البشرية

1 - مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها: يعرف تسيير الكفاءات البشرية على أنه: " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية تركز أساساً على استقطاب، وتطوير الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين؛ أي أنها: " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده وتكيفه مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"، كما يعرف أيضاً على أنه: " مجموع الأنشطة تستخدم لتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد". (موساوي، 2007، ص. 2018).

من هنا يمكن إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات فهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل دعم تنافسية المؤسسة.

ويهدف تسيير الكفاءات البشرية إلى:

-وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجياتها.

- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تناسب نظام التحفيز.

- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.

-زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج (بوزيان، 2004، ص. 249).

2- المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية: ويتّـمّ باتّـباع الخطوات التالية:

أ - **تخطيط الكفاءات:** وتكون من خلال تخطيط الاحتياجات المستقبلية في المؤسسة نتيجة وجود فجوة تحاول المؤسسة ستّـها، من خلال وصف المناصب التّي تكشف عن المعارف العملية والسلوكات اللازمة لها.

ب - **اكتساب الكفاءات:** يتضمن كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى.

جـ - **تنمية الكفاءات:** وتشير إلى أنّ كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنّه: العمليات التّي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية والسلوكات.

د - **استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة للّـي يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تقيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية؟، والّـي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معيّنة، والّـي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

رابعاً: رهانات عصرنة الوظيفة العمومية في إطار تسيير الكفاءات

1 - **الاعتماد على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛** أي التجسيد العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، حيث حدد الخبراء أدوات تحلّل الوظائف في المؤسسة من منظور نوعي، وتتمثل في:

أ - **مدونات الوظائف النموذجية:** وهي لغة مشتركة ووسيلة اتصال فيما يتعلق بالوظائف بين الأطراف الفاعلة من مسيري الموارد البشرية، الشركاء الاجتماعيين والموظفين، وتصف الأنشطة الحالية والمستقبلية قصد اتخاذ القرارات المناسبة للسياسات المتبعة لتسيير الموارد البشرية وبتحديد مسارات الحركية ما بين هذه الوظائف، ويتم إعداد مدونة الوظائف النموذجية من خلال المراحل التالية:

* **جمع المعلومات اللازمة لإعداد المدونة؛** أي تحديد قوائم الأقرباء التّي تزودنا بالمعلومات حول سن الموظفين، والأقدمية، الجنس والمؤهلات المهنية.... الخ، و تعد هذه المعلومات مهمة جداً لإحصاء وتصنيف مناصب العمل.

*** تحديد الوظائف النموذجية:** أي إحصاء المناصب الموجودة في المؤسسة التي تعكس كيفية تقسيم العمل.

*** إعداد تسمية ملائمة مع محتوى الوظيفة النموذجية:** أي إعداد هوية مهنية جديدة، ويجب أن تكون هذه التسميات ذات معنى ومصادقية.

*** اقتراح تعاريف مناسبة:** أي وضع الحدود الملائمة للوظيفة النموذجية التي تفصلها وتبها عن غيرها.

*** تصديق المدونة:** أي التأكد من مدى صحة المدونة قصد الموافقة على إمكانية استغلالها عمليا.

وعليه يمكن القول بأن مدونة الوظائف النموذجية تعتبر بمثابة عامل تغير في المؤسسة، يدفع المسؤولين إلى إدراك مدى الضغوط، والعوائق التي تخلقها الحواجز التنظيمية في بنية المؤسسة.

ب - النظام المرجعي للوظائف النموذجية والكفاءات:

*** النظام المرجعي للوظائف النموذجية:** يتمثل في وصف تحليلي على أساس محاور تحدّد قائمة الوظائف النموذجية على أساس الاحتياجات المتطلبة للوظيفة من خلال المعارف المعارف العلمية، المعارف السلوكية.

*** النظام المرجعي للكفاءات:** يتضمن تحديد المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية التي على الموظف تعبئتها، فالنظام المرجعي للكفاءات يتم إعداده انطلاقا من النظام المرجعي للوظائف النموذجية.

ج - مراحل وضع آلية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الوظيفة العمومية: يتم وضع آلية لتسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال ثلاثة مراحل:

أ - المرحلة الأولى: تتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من الموارد البشرية على المدى المتوسط، وذلك بتقييم تطور المهام والكفاءات، وتحديد نوعيتها لمساعدة البطاقة المهنية و الوظائف النموذجية.

ب - المرحلة الثانية: ويتم فيها مقارنة الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة المعنية في المدى المتوسط مع الموارد البشرية المتاحة، ثم القيام بتحديد التعديلات والتصحيحات الواجب القيام بها مع وضع رزمانة لها.

ج- المرحلة الثالثة: تتم مباشرة التعديلات باستعمال مختلف وسائل تنمية الكفاءات (التوظيف التكوين، الترقية، ...)، وذلك من خلال وضع مخططات فردية وجماعية لتسيير الحياة المهنية (أبو النصر، 2008، ص.56):

2- التركيز على التكوين كآلية فعالة لتنمية الكفاءات: يعد أحد النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها المؤسسات في الوقت الحاضر باعتباره أحد مدخلات التنمية، لأنه يؤثر على مدى فعاليتها ومستويات إنجازها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية في البيئة التي تنشط فيها.

أ- تعريف التكوين: يعرف التكوين على أنه: " التكوين عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم، ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه"؛ أي أنه: " عملية نظامية تغير سلوك العاملين باتجاه التنمية، وتطوير أهداف المؤسسة حاليًا ومستقبليًا"، فالتكوين: "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين خبرات ومهارات يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل وتحسين قدراتهم على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة (الهبيشي، 2000، ص.203).
لقد أثبتت بعض التجارب أن تكلفة التكوين لا تكون أعلى من عوائده، كما أثبتت أن القادة الأكفاء لا يتوافرون على النمو التلقائي فقط، نتيجة الدور الكبير للتدريب المخطط، وجهود المؤسسات نحو تنمية القيادات الإدارية. وقد زاد الاهتمام بالتكوين خلال السنوات الأخيرة إلى درجة أن بعض المؤسسات فتحت مراكز تكوين خاصة بها، حيث أصبح ضروريًا لتحسين قدرات المهيئين على الإدارة وتحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وحل المشكلات باستخدام أسلوب علمي في اتخاذ القرارات (يحضية، 2005، ص.223).

ب- مراحل عملية التكوين:

*** مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:** إن المهمة الأساسية لعملية التكوين هي توفير برامج تكوينية لتقية كفاءات الأفراد بالإضافة إلى توفير كل الأساليب التي تتعلق برفع أداء الفرد والمؤسسة، ولضمان ذلك يتم تخطيط مجموعة من الأنشطة تبعًا عن الاحتياجات الحقيقية التي تراعي المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويتم ذلك على ثلاث مستويات:

- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية: يجب على الإدارة التسييرية أن تقوم بتحليل أهداف المؤسسة، ومواردها وخططها لبلوغ هذه الأهداف، وكذا مدى فعالية

الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيقها، حيث أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى اتجاهات وأولويات مواقع التكوين.

- **تحليل المناصب والوظائف:** إن تحليل الوظيفة أو العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة، حيث يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة وأخذ رأي المشرف في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، ومن ثم تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات واختيار الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب لأداء هذا العمل على أحسن وجه.

- **تحليل احتياجات الفرد:** في هذه الخطوة يركز التحليل على الموظف وليس العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، ودراسة قدرته الحالية والقدرات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في مجال عمله.

* **تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:** يقصد به تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية مع مراعاة بعض العوامل منها: الأهداف والخطط - الفئة المستهدفة - أساليب التكوين - مدة التكوين - اختيار المدربين - تنفيذ البرنامج التكويني - إعداد الميزانية.

- **تقييم البرنامج التكويني:** يعرف بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف، كما تقاس كفاءة المكونين ومدى التغيير الذي نجح في إحداثه فيهم، بتنفيذ العمل التكويني (الهبشي، 2000، ص. 209).

خامسا: واقع تسيير الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية

ستحاول الباحثة الوقوف على واقع سياسات استقدام وتنمية الموارد البشرية المستخدمة في مديرية الإدارة المحلية بولاية بسكرة.

1- التسيير التنبؤي والتوقعي للموظفين:

أ - **إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية بسكرة 2014:** ويتم إعداد طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126، يتكون من 13 جدولاً ملحقاً لكل عمليات التسيير التي تقوم بها الولاية، ويعتبر وسيلة رقابية بيد المصالح المؤهلة لإجراء عمليات الرقابة على نشاط المصالح المختصة لتسيير الموارد البشرية بالولاية.

ب - مراحل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية بسكرة 2014: الشطر الأول؛ ويعتبر الجزء هو المجدد للتسيير التوقي للموارد البشرية، ويضم الجداول من 1 إلى 9، ويتم إعداده اعتماداً على ما تتضمنه القائمة الاسمية التعدادية للموظفين إلى غاية 2014/12/31 وكان حصيلة العمل للسنة 2014، وتم المصادقة عليه كما هو منصوص عليه في أحكام المرسوم 126/95 من طرف مديرية الإدارة المحلية بالاشتراك مع مفتشية الوظيفة العمومية في أجل أقصاه شهراً واحداً ابتداء من تاريخ إبلاغ مدونة المناصب المالية.

الشطر الثاني؛ يتم إنشاؤه بعد انتهاء السنة المالية، وبداية السنة التالية، ويضم الجداول من 8 إلى 13، ويعتبر ملخص لنشاط تسيير الموارد البشرية بالولاية، ويتم المصادقة عليه كما هو منصوص في أحكام المرسوم 95-129 من طرف مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة بالاشتراك مع مفتشية الوظيفة العمومية.

ج - تقييم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية بسكرة 2014: من خلال دراسة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية بسكرة، نجد أن مديرية الإدارة المحلية ممثلة من مصلحة المستخدمين لا تتمتع بالحياة اللازمة في وضع تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يتم تحديد المناصب الجديدة المفتوحة من طرف وزارة الداخلية في العاصمة وعلى المصلحة أن تعد الشطر الأول من المخطط السنوي وفق طريقة آلية تحددها القوانين المعمول بها.

2- التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات

أ - الإطار التنظيمي للتكوين: يعتبر التكوين حقاً من حقوق الموظف حيث ألزمت كل المؤسسات والإدارات العمومية القيام به بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين، ففي ولاية بسكرة لاحظت الباحثة أنها لا تقوم بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وقد أكد لنا رئيس مصلحة المستخدمين بالولاية على العجز المسجل من جانب تكوين الموارد البشرية، حيث تتولى تسطيرها وبرمجتها وزارة الداخلية ومع على الولاية سوى تنفيذها فقط وفق ما هو محدد في مضمون الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كما أكد لنا أيضاً أنه رغم التوظيفات الخارجية لكل سنة التي تضمن تدفقات خارجية للموارد البشرية، وما تحتويه من مؤهلات ثانوية جديدة، إلا أن هناك عجزاً كبيراً على مستوى بعض المصالح في استعمال بعض الأساليب الحديثة في التسيير مثل

الإعلام، العملية البيومترية،.... الخ، غير أنَّ ذات الوزارة لم تسطر قط برامج لتحسين المستوى وتقيد المعلومات من أجل حسن استعمال أجهزة الإعلام الآلي والبرامج المتخصصة، وهو عجز كبير لاحظناه عبر مختلف مصالح الولاية، وأكّد أن قرار التكوين من صلاحيات الوزارة الوصية، وهذه الأخيرة تسطر سنوياً برامج لتحسين مستوى موظفي الوظائف السامية للدولة والإطارات بشكل عام، ويستفيد منها بعض موظفي الولاية، وفعلاً سجلنا قيام وزير الداخلية والجماعات المحلية في شهر فيفري سنة 2012 بالإشراف على افتتاح أيام تكوينية لفائدة رؤساء الدوائر بالمدرسة الوطنية للإدارة.

ب - تطوّر المسار المهني: لقد كفل المشرع الجزائري عملية تطوير وتنظيم المسار المهني للموظفين وفق ما هو محدّد في قوانين الوظيفة العمومية، والقوانين الخاصة بالأسلاك والرتب حيث يخضع لها كافة الموظّفين دون تمييز تطبيقاً لمبدأ المساواة بين الموظفين وحسب رئيس مصلحة المستخدمين، فإنّ هناك تعاوناً بين المصلحة والموظفين في تنظيم وتطوير حياتهم المهنية تحت إشراف ومتابعة مفتشية الوظيفة العمومية، وفي ظل الاحترام الصارم للقوانين المعمول بها.

3- الآليات التي يوفّر ها القانون الأساسي العام لتطبيق تسيير الكفاءات:

أ - القانون الأساسي يوفّر آليات لتحليل الوظائف: إنّ التوظيف أهم ما يتضمّنه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ويظهر بمخططات تقديرية (الجدول 3 و 4 و 5)، ويعتبر التوظيف النشاط الأساسي الذي يأخذ من وقت وجهه المصلحة الكثير، حيث تقوم الولاية بتبليغ وزارة الداخلية كافة المعلومات حول وضعية مستخدميها عند بداية كل سنة مالية قصد تحديد احتياجاتها الفعلية وإمدادها بها، عن طريق إرسال يتضمّن قائمة إسمية مفصلة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وحصيلة الشغل، إضافة إلى حصيلة النشاط خلال السنة الماضية وبإطلاعنا على الإرسال رقم 121 الذي قام به والي ولاية بسكرة في 27 جانفي 2013، والذي قدّمه إلى مصالح وزارة الداخلية خلص في نهاية الإرسال إلى تحديد احتياجات الولاية من المناصب الولاية بعنوان سنة 2013 وهي: 02 منصب مالي (متصرف إداري)، 08 منصب مالي مساعد إداري رئيسي، 01 منصب مالي مهندس دولة، 01 منصب مالي عامل مهني، 02 منصب مالي مساعد طبّاخ.

ب-القانون الأساسي يوفّر آلية لتقييم الكفاءات: لقد عرفت قوانين الوظيفة العمومية المعمول بها مصطلح التقييط، ولم يرد مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العمومية سنة 1990، ومضمون الوظيفة العمومية 2006، وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية، فإنّ صلاحية التقييط تعود للجهة التي لها الحق في التعيين بناء على اقتراح من الرئيس السلمي للموظف، أما في حالة الانتداب فينقط الموظف من طرف الإدارة المنتدب إليها، ويمكن أن نميز ثلاثة أنواع من التقييم على مستوى ولاية بسكرة.

* **تنقيط المتربصين**؛ حيث ينقط المتربصون من طرف الرئيس السلمي المباشر، وتتجز وثيقة التقييط تحت عنوان "ملخص نهاية التربص"، حيث يمنح للمتربص تقديرا فقط على أدائه أثناء فترة التربص دون وجود نقطة.

* **تنقيط الموظّفين**؛ تؤرّع استمارة التقييط كل سنة على كافة الرؤساء بمقر الولاية، الدوائر والمجلس الشعبي الولائي لتقييط الموظّفين، وتتم العملية وفق ما يلي: تمنح نقطة الموظف من طرف الرئيس المباشر المؤهل قانونا تتراوح بين (00-20) نقطة كل سنة.

خاتمة: إنّ تسيير الكفاءات بشكل فعّال يقتضي العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي تقوم عليها إدارة الكفاءات، والمتمثلة أساسا في التسيير التقديري للوظائف، والكفاءات من خلال التحليل الدقيق للمهام، والمهن وتقييم تطورها، وتحديد نوعية الكفاءات الضرورية لها باستعمال مدوّات وبطاقات الوظائف النموذجية والاعتماد على النظام المرجعي للكفاءات.

وإذا كانت الوظيفة العمومية الجزائرية اعتمدت نظاما جديدا قائما على سياسة توقعية وتقديرية تتمثّل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والتي يعتبر بمثابة انطلاقة مهمة لمسار الإصلاحات في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، إلا أنه لم يرق إلى منطق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وهذا ما لاحظته في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في ولاية بسكرة، حيث لمسنا عدم كفاية ذلك المخطط في تحقيق الفعاليّة اللاّزمة، كونه لا يترك مكانا كافيا لمنطق الكفاءة، ولا يسمح بمعرفة موارد وحاجيات الولاية من الكفاءات بصفة دقيقة، وبقي يعتمد على معطيات عددية بحتة.

فإذا أردت النجاح في إدخال هذه الأساليب الحديثة فلا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه عملية التطبيق لتسيير الكفاءات في الوظيفة العمومية من الناحية التنظيمية، الهيكلية، وحتى التسييرية ثم محاولة استغلال أهم المكاسب التي سنتها القوانين

الأساسية التي تسمح بتطبيق تسيير الكفاءات في هذا القطاع، و يجب أن تتكفل الدولة بالتكوين باعتباره الأداة الكفيلة لعصنة الوظيفة العمومية من خلال إلزام المؤسسات والإدارات العمومية على تنظيم دورات تكوين، وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بصفة دائمة ومستمرة بغية التحسين المستمر للمؤهلات المهنية للموظفين، والتكيف الدائم لمعارفهم مع تطور مهام مختلف الوظائف العمومية بما يتماشى وتطور المجتمع.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2008). *الإدارة العلمية التدريبية: النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الفجر للتوزيع.
- الهبيشي، خالد عبر الرحيم. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار وائل للنشر.
- بوقلقول، الهادي. (2004/03/10). *الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة*. قدم في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة.
- بوضياف، أحمد. (1986). *الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- بوزيد، نذير. (2012). *دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية*. ماجستير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.
- بوزيان، عثمان. (2004/03/15). *إقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات*. قدم في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة، ورقلة.
- بوجمل، أحمد. (2004/03/10). *تسيير الموارد البشرية*. قدم في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة.
- بوسعد، زكية. (2005). *أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية*. ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- جيش، فوزي. (1986). *الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين*. بيروت: د.ن.
- مزهودة، عبد المالك. (2006). *التسيير الاستراتيجي للمؤسسات*. مجلة الباحث، العدد 04،
- موساوي، وهيبه. (2004). *تسيير وتنمية الكفاءات*. مجلة الإقتصاد المناجمت، العدد 03،

- مفتاح، صالح.(2004/03/10). *إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات*. قدم في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة.
- يحضية، سملاي.(2005). *أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة*. دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- رحيم، حسين.(2006/11/17). *التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات*. قدم في ملتقى وطني حول تنمية المؤسسات، الجزائر.
- شنتاوي، خطار.(2003). *الوجيز في قانون الإدارة*. الأردن: دار وائل للنشر.
- خان، أحلام.(2004). *تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية*. ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Pertti,J.M.(2003).*dictionnaire de ressources humaines*.Paris :librairie unibert.
- Pemartin,daniel.(1999).*gérer par les compétences au comment réussir autrenmend soiele (EMS)*.Paris :édition organisation.
- Meignant,M.(2000).*Ressources ces humaines :déployer la stratégie*. Paris :édition organisation.
- Yerain,Y.(2003).*le management des connaissances et des compétences e*