

عصرنة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بالدول النامية  
**Modernization the human resources function in public institutions and administrations in developing countries**

نضيرة دوبابي\*، جامعة الجزائر3، doubabi.nadira@univ-alger3.dz  
بوطالب براهيم، المدرسة الوطنية للإدارة، brahmiboutaleb@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/11/30

تاريخ الاستلام: 2024/10/03

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل التي حالت دون تمكن العديد من المؤسسات والإدارات العمومية في الدول النامية من تطوير وظائف إدارة مواردها البشرية، بالرغم من تنفيذها لعدة مشاريع ضمن مبادرات الإصلاح والعصرنة. من جهة أخرى، تقترح الدراسة الأدوات التي يمكن أن تعزز عصرنة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، بما يمكنها من خلق القيمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ يركز التوجه على تبني المناهج العمومي الحديث، خاصة ما تعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطبيق نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة وهو النهج الذي يضع الفرد في مركز الاهتمام المؤسسي ويجعل الكفاءة محورا أساسيا لممارسات إدارة الموارد البشرية.

**كلمات مفتاحية:** تسيير الموارد البشرية، تسيير استراتيجي للموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة، كفاءة.

**تصنيف JEL:** M100، M120، M190.

**Abstract:**

The study aims to analyze the factors that have not allowed many public institutions and administrations in developing countries to develop their human resources, despite the implementation of many projects within reform and modernization initiatives.

On the other hand, the study proposes tools and best practices that can enhance the modernization of human resource management in these institutions, enabling them to create value and achieve their strategic objectives. This is based on the adoption of the new public management, particularly with regard to strategic human resource management and the application of the competency-based human resource management approach, which places the individual at the center of institutional attention and makes competency a core focus of human resource management practices.

**Key words:** Human resources management, Strategic human resources management, competency-based human resource management, Competency.

**Jel Classification Codes:** M100, M120, M190.

## مقدمة:

يعتبر المورد البشري من المحركات الأساسية لأي تنظيم، حيث أنه من المهم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وبالتالي فإن الحصول على الكفاءات، تطويرها والحفاظة عليها، رغبة في بلوغ النجاح في الأداء الفردي والجماعي وتحقيق أهداف التنظيم، كلها عناصر تصب في صلب اهتمامات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهي الفلسفة التي تنطبق على القطاعين الخاص والعام على حد سواء؛ غير أن الدراسات أثبتت أن التنظيمات التابعة للقطاع العمومي تجد صعوبة في تمكين الموارد البشرية من أداء دورها الاستراتيجي، حيث أشار تقرير منظمة الأمم المتحدة حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالإدارات العمومية (2005) إلى أن مديريات الموارد البشرية لا تزال تلعب دورا تقليديا، بيروقراطيا وتفاعليا وتظل حبيسة نشاطات روتينية تتعلق بالتوظيف والأجور وليس لها تأثير حقيقي على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتسيير التنظيم والموظفين.

إن هذا التشخيص يستدعي من المؤسسات والإدارات العمومية بذل مجهود أكبر فيما يتعلق باعتماد أدوات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أن أساس وجود الإدارات العمومية وصورتها، خاصة في ظل ما تواجهه من تحديات، يحتم عليها خوض رهانات الإصلاح والعصرنة.

يمكن الاستشهاد بتجارب لإدارات عمومية بعدة دول متطورة نجحت في تطبيق نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة والاستفادة من أساليب الإدارة المطبقة بالقطاع الخاص، وفي مقابل ذلك من الضروري النظر في عوامل فشل بعض برامج إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية ببعض الدول النامية.

وعليه تركز الدراسة إلى تحليل مجموعة من العوامل التي لم تسمح لعدد من الإدارات العمومية بالدول النامية من تطوير مواردها البشرية، بالرغم من مشاريع الإصلاح العديدة التي تمت مباشرتها وبالرغم من عديد الدراسات والخبرات التي تم إنجازها من طرف مكاتب دراسات وطنية و(أكثرها) أجنبية وما ترتب عن ذلك من نفقات دون جدوى.

تحاول الدراسة إذا الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن رفع تحديات إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية

## بالمؤسسات والإدارات العمومية؟

للإجابة على إشكالية البحث، تنطلق الدراسة من كون أدوات تسيير الموارد البشرية صالحة للتطبيق بالقطاعين الخاص والعمومي على حد سواء، وهذا ما يوفره المناهج العمومي الحديث، وبالتالي فإن مشاريع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية يمكن أن تعتمد نهج الإصلاح المطبق بالقطاع الخاص، خاصة فيما يتعلق بالأدوات وأحسن الممارسات التي أثبتت نجاحها وفعاليتها.

يشكل أيضا توجه المؤسسات والإدارات العمومية نحو التفكير الاستراتيجي دورا حاسما في نجاح مشاريع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية، حيث يعزز التسيير الاستراتيجي القدرة على تحليل تحديات واحتياجات الموارد البشرية بصورة شاملة، مما يمكن من تحديد الأهداف والأولويات بشكل أكثر فاعلية، وبالتالي، يمكن للتسيير الاستراتيجي أن يوجه اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحسين وتطوير وظيفة الموارد البشرية.

تفترض الدراسة أن اعتماد نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة يشكل ركيزة أساسية في مشاريع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

لابد من الإشارة إلى أن الدراسة تسعى إلى المساهمة في مسعى إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات العمومية (هدف استراتيجي)، وهي تهدف بالخصوص إلى تحقيق ما يلي (أهداف عامة):

- اقتراح حزمة من الإجراءات تمكن مدير/ مديرة الموارد البشرية بالإدارات العمومية من خلق القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم؛

- تقديم نماذج لقيادة التغيير قصد ضمان نجاح مشاريع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات العمومية.
- اعتمد البحث على عدة دراسات تتعلق ببعض تطبيقات المناهج العمومي الحديث، تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالإدارات العمومية بصفة عامة، أهمها:
- دراسات دايف إيلرتش (ULRICH, 2007) الذي قدم أبحاثاً رائدة في مجال تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى إبرازه لأدوار وكفاءات مديري/ مديريات الموارد البشرية وكيف يمكنها المساهمة في خلق القيمة وتحقيق أهداف التنظيم؛ المؤلف الذي يتضمن المبادئ الأساسية هو "Human resource champions"، منشور سنة 2007.
- دراسة الباحثين لمير ومارتال (LEMIRE & MARTEL, 2007) حول المقاربة النسقية لتسيير الموارد البشرية، وهو مرجع يوفر قراءات واقعية لتسيير الموارد البشرية بالإدارات العمومية وتحديات تطويرها وعصرنتها.
- دراسة الباحث بولا سرينيفا (SRINIVAS, 2018) الذي قدم الأدبيات المختلفة المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته في الرفع من أداء التنظيم.
- دراسة أبو قحف (أبو قحف، 2013) التي تناقش العقبات التي تواجه الإدارات العمومية في الدول العربية، وتستعرض قضايا التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية ومقاومة التغيير.
- بناء على ذلك، تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين:
- التحديات التي تواجه تطوير وظيفة الموارد البشرية؛
- أولويات إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية.

## 2. التحديات التي تواجه تطوير وظيفة الموارد البشرية

ثمة مجموعة من العوامل التي لم تسمح لعدة إدارات عمومية بالدول النامية من تطوير وظيفة الموارد البشرية، وفيما يلي أهم المعوقات التي حالت دون تجسيد مبادرات إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية:

### أ- قصور النظرة الاستراتيجية:

يتمثل المشكل الأساسي أمام تجسيد مبادرات إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات العمومية في عدم اعتماد التسيير الاستراتيجي، ويتعلق الأمر بعدم الالتزام بمنظومة وأدوات الإدارة الاستراتيجية في تدبير وتسيير المؤسسات، بل يتعلق الأمر أحياناً بغياب النظرة الاستراتيجية وعدم وجود رؤية واضحة تترجم إرادة قوية للإصلاح والعصرنة.

في هذا المجال، يمكن الاستدلال بعدة دراسات حول الإصلاحات الإدارية والتي أظهرت تحديات تتعلق بغياب رؤية استراتيجية واضحة، فقد أشار نيلسون (دراسة حالة في جنوب إفريقيا) إلى أن غياب الاستراتيجيات طويلة المدى أدى إلى وجود مشاريع غير مستدامة تفتقد إلى التنسيق (NELSON, 2016)، كما ذكر ريتشاردسون وباركر (دراسة حالة في الهند) أن العديد من الإدارات العمومية تفتقد إلى التخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تعطل مبادرات الإصلاح والعصرنة بعد فترة قصيرة من انطلاقها (RICHARDSON & PARKER, 2018).

في الجزائر تعاني العديد من الإدارات والمؤسسات العمومية من غياب رؤية استراتيجية واضحة في مجال تسيير الموارد البشرية، كما أن المشاريع الإصلاحية غالباً ما تفتقر إلى استراتيجيات طويلة الأجل، مما يؤدي إلى عدم استدامة هذه المشاريع وعدم تحقيق أهدافها، كما أكد تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي لسنة 2018 أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن متكاملًا مع جهود الإصلاح الإداري، مما تسبب في ضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

**ب- التشخيص الخاطئ لوضعية إدارة الموارد البشرية:**

كلما كان التشخيص موضوعيا ودقيقا باستخدام الأدوات العلمية المتاحة، كلما كانت الانطلاقة سليمة باتجاه تجسيد مشروع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية، وإن أكثر ما يعيق مشاريع الإصلاح هي البدايات الخاطئة، فإذا كانت البدايات خاطئة فإن النتائج المترتبة تكون بالضرورة خاطئة؛ هذا ما يعرف في أدوات الإدارة الاستراتيجية بالتشخيص الخاطئ أو بالتشخيص الناقص أو التشخيص غير المطابق للحقيقة،

قد يكون التشخيص خاطئا أو غير مطابق للحقيقة نظرا لخلل على مستوى الخبرة (أو الخبراء) المكلفة بالتشخيص، وهي مهمة تقوم بها أحيانا مكاتب دراسات لا تطلع على القوانين والأنظمة المسيرة للمؤسسة، أو لا تكلف نفسها عناء استيعاب وفهم تنظيمها، محيط عملها ومتطلبات زبائنها.

كما أن بعض الإدارات لا تلتزم الصدق فيما تخصصه من رد على استفسار التشخيص الذاتي أو التقييم عند بداية مهمة التدقيق، أو تمتنع عن تقديم وثائق وتقارير من شأنها أن تسمح بتقريب الصورة الحقيقية للخبراء.

يمكن أن تكون التقارير ناقصة أيضا نظرا لقصور الرؤية اتجاه محاور الإصلاح، كأن تقوم الإدارة العمومية بتطوير نظام معلومات لتسيير الموارد البشرية دون أن تقوم بإعداد مسبق لمرجعية الوظائف والكفاءات، أو كأن تقوم بتطوير عنصر من عناصر منظومة الموارد البشرية دون أن تتكفل بالتكوين وغيرها من الوضعيات التي تؤدي بالتبعية إلى فشل مشاريع الإصلاح والعصرنة؛ يمكن أن يتسبب نقص الاعتمادات المالية أيضا في مثل هذه الوضعيات.

في هذا المجال، وثقت دراسة في البرازيل قدمها الباحث " باربوسا " أن التشخيص غير الدقيق لحاجات الموارد البشرية قاد إلى تبني سياسات غير فعالة وأشار إلى أن معظم التقييمات الأولية اعتمدت على بيانات قديمة وغير موثوقة، مما أثر سلبا على جهود تحسين الأداء الوظيفي (BARBAROSA, 2017).

بالنسبة للوضع في الجزائر، تشير الدراسات إلى أن بعض مبادرات إصلاح الموارد البشرية تستند إلى تشخيصات غير دقيقة للواقع الإداري، حيث تعتمد بعض الجهات على بيانات قديمة أو غير مكتملة، مما يؤدي إلى تنفيذ سياسات غير ملائمة؛ وبالفعل، ناقش تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي لسنة 2018 مجموعة من العوائق التي تواجه الإصلاح الإداري في الجزائر، كما أشار إلى دور البيانات غير المكتملة والقديمة في التأثير على القرارات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية (م و إ، 2018).

**ج- ضعف الكفاءة وعدم التطبيق الفعال لأدوات تسيير الموارد البشرية وأفضل الممارسات:**

تشير الدراسات إلى أن ضعف الكفاءة وغياب التأهيل له أثر مباشر في فشل مشاريع الإصلاح، حيث لم يتمكن الموظفون من تفعيل أدوات التسيير الحديثة؛ وتظهر دراسة أجرتها الباحثة كيم أن ضعف كفاءة موظفي الموارد البشرية ينعكس على فعالية الإصلاحات المطبقة، حيث لوحظ (دراسة حالة الفلبين) نقص التكوين حول الأدوات الحديثة، مما أدى إلى ضعف الأداء (KIM, 2020).

ولقد سجلت الدراسة نقص كفاءات الأفراد العاملين بمديرية الموارد البشرية، بالإضافة إلى عزوفهم عن العمل بمديرية الدعم (كمديرية الموارد البشرية، مديرية الوسائل وغيرها)، نظرا لاعتقادهم بأنها لا تمتلك مؤهلات الإنتاج والإبداع وخلق القيمة. ضف إلى ذلك، عدم استفادة الإدارة العمومية من الكفاءات التنظيمية التي تعتبر خزان معرفي للمؤسسات التي تتبنى الحكم الراشد، كذلك الخبرات والكفاءات التي أثبتت فعاليتها في تنظيمات أخرى وهذا ما يوفره خصوصا المناجحت العمومي الحديث.

**د- تجاهل مقاومة التغيير:**

أشارت الدراسات إلى أن فشل بعض مشاريع الإصلاح، بما فيها مشاريع إصلاح الموارد البشرية، يعود إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين، حيث أن تجاهل المسؤولين تقديم شروحات كافية لأهداف الإصلاح وإطلاع الموظفين بمضمونها، كلها عوامل تسهل مقاومة قوية، كما أن تجاهل مقاومة التغيير يؤدي إلى تعثر المبادرات بشكل ملحوظ في القطاعات الحكومية.

### 3. أولويات إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية:

تحاول الدراسة تسليط الضوء على أهم مقومات إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات والمؤسسات العمومية، مع الاعتراف بأن العناصر الأخرى (كالتنظيم واعتماد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية وغيرها) لا تقل أهمية عن غيرها. يتعلق الأمر أساساً باعتماد ما يلي:

– التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛

– نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة.

### 1.3 التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

التسيير الاستراتيجي هو منظومة تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتجسيد رؤيتها المستقبلية وتحقيق أهدافها عن طريق حشد الطاقات والموارد اللازمة؛ تنطلق المنظومة من تشخيص الوضع الحالي، إعداد الخطة الاستراتيجية، ثم التنفيذ والمتابعة (MARCHESNAY, 2004, p. 85).

ولقد ترتب على اعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية اهتمام الباحثين والمهنيين بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يعرف على أنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية، بهدف تحسين الأداء وتنمية ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والمرونة والتميز (DESSLER, 2013, p. 68)، وهو قائم على الأسس التالية:

– تشخيص دقيق لوظيفة الموارد البشرية.

– تحديد أهداف الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية التنظيم،

– معرفة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية،

يُعدّ التشخيص مرحلة أساسية من مراحل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو منهجية ضرورية للكشف عن الوضعية الحقيقية لإدارة الموارد البشرية، لاسيما ما تعلق بنقاط القوة، مواطن الضعف، الفرص والتهديدات. بهذا الشكل يمكن معرفة أين تتواجد الموارد البشرية (الكفاءات) حالياً، إلى أين تتجه إدارة الموارد البشرية والتنظيم ككل، وماهي الاحتياجات المستقبلية، وهذا ما يسمح بالتعرف على الأولويات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واكتساب القدرة على إيجاد حلول مناسبة لها ومعرفة كيفية تحقيقها.

يمكن أن يتم التشخيص باستخدام عدة أدوات ومناهج، منها نموذج سووت (SWOT) أو نموذج (S'7)، فهما نموذجان يقدمان صورة شاملة عن مستوى نضج الإدارة في المجالات المتعلقة خاصة بالتنظيم وإدارة الموارد البشرية، استكشاف مقومات إدارة الموارد البشرية واختلالاتها، بالإضافة إلى اقتراح مبادئ تطويرها وعصرنتها.

يعتبر نموذج سووت (SWOT) من بين أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدم لتحليل عناصر القوة، عناصر الضعف، الفرص والتهديدات ووضعها قيد الدراسة والتحليل (DESSLER, 2013, p. 71).

الشكل 1: تحليل SWOT



المصدر: (DESSLER, 2013, p. 71)

كما يعتبر نموذج ماكيتزي (7'S) من أكثر النماذج فعالية في تحليل أداء التنظيمات ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث يقدم النموذج المحاور التي يجب أن يتكفل بها التنظيم لتحقيق النجاح في تحقيق أهدافها التنموية (بما فيها الموارد البشرية والكفاءات)، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: عناصر صلبة تتمثل في الاستراتيجية، الهيكل والنظم وعناصر لينة تتمثل في القيم المشتركة، الأسلوب (نمط الإدارة)، الأفراد (الموظفين) والكفاءات.

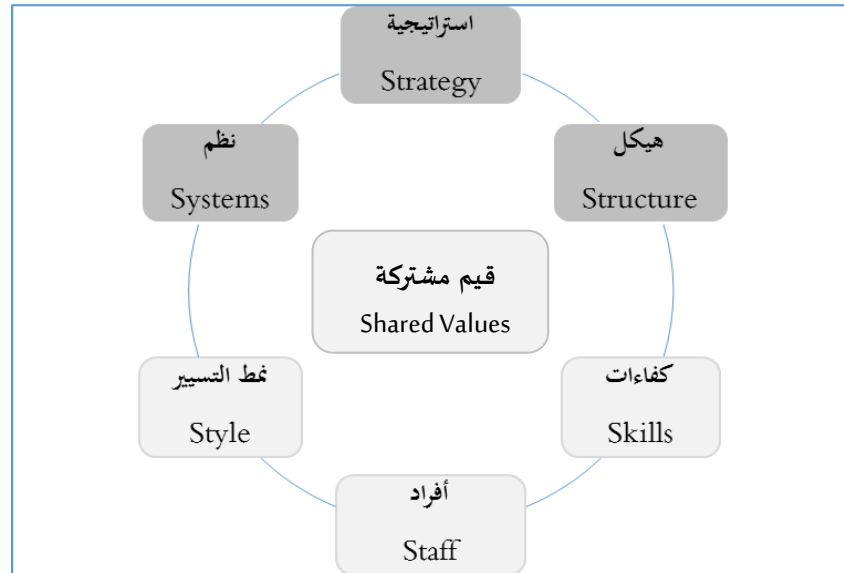
#### أ- عناصر صلبة (Hard):

- الاستراتيجية: تعني وضع خارطة طريق مبنية على تصور واضح للقيم والمهام والأهداف الاستراتيجية، تسمح للتنظيم بتتبع درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبلوغ الميزة التنافسية من خلال استخدام مؤشرات لقياس الأداء.
  - الهيكل: العلاقات التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومهام كل الأفراد والمديرين (الهيكل) داخل التنظيم.
  - النظم: مجموع المهام والأنشطة والإجراءات التي يشارك الموظفون في أدائها وتنفيذها من أجل تحقيق المهام المنوطة بمناصب العمل.
- ب- عناصر لينة (Soft):

- القيم المشتركة: القيم والمبادئ التي يتقاسمها ويشارك فيها ويؤمن بها الموظفون داخل التنظيم، وهي تعبر عن الأفكار التي تعمل الإدارة على نشرها بين أفراد الفريق لاسيما المبتدئين منهم.
- الأسلوب (نمط الإدارة): النهج الذي يسير عليه التنظيم وفلسفته التنظيمية التي تعكس القيم والمبادئ والمهام والأهداف التي يرغب في تجسيدها وتحقيقها.
- الأفراد: الإحاطة بكل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم وتعدادهم وحرصهم ومحفزاتهم، بما يسمح للتنظيم بتنفيذ استراتيجيته بنجاح.
- الكفاءات: المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتوفر عليها الموظفون (كفاءات فردية) والتنظيم (كفاءات جماعية)، التي تساعد على تحقيق النجاح الفردية والجماعية وبلوغ أهداف التنظيم.

لا بد من الإشارة إلى أن نموذج ماكيتزي لا يعترف بتشخيص مكونات الموارد البشرية بمعزل عن الوظائف الأخرى، حيث وجب توفر تناغم وانسجام بين العناصر الملموسة (الصلبة) والعناصر غير الملموسة (اللينة) المكونة للتنظيم والتي تشكل أساس نموذج (7'S) (H WATERMAN JR, J PETERS, & R PHILLIPS, 1980, pp. 17-25).

الشكل 2: نموذج ماكيتزي (7'S)



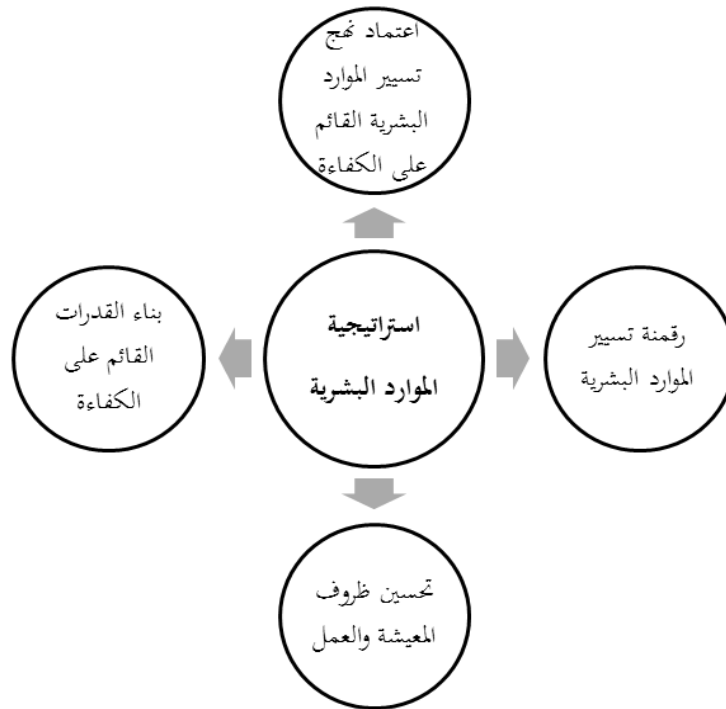
المصدر: (H. Waterman JR, J. Peters & R. Phillips, 1980)

يسمح نموذج ماكيتزي بإجراء تشخيص شامل للتنظيم بتحليل ركائزه السبع، ويترتب عن ذلك اقتراح ميادين الإصلاح والعصرنة من خلال تحسين وضع كل ركيزة والتنسيق بينها وللوصول إلى النجاعة.

يسمح التشخيص بإعداد خطة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، تعتبر بمثابة خارطة طريق للتكفل بكل المحاور التي وجب إصلاحها، تطويرها أو دعمها.

يوضح الشكل التالي المحاور التي يمكن لمديرية الموارد البشرية أن تركز عليها في بناء خطتها الاستراتيجية، مع الإشارة طبعا إلى أن الخطة الاستراتيجية الحقيقية يجب أن تنطلق من تشخيص حقيقي للواقع وتحديد للمستقبل الذي نرغب الوصول إليه.

الشكل 3: معالم الخطة الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية (نموذج)



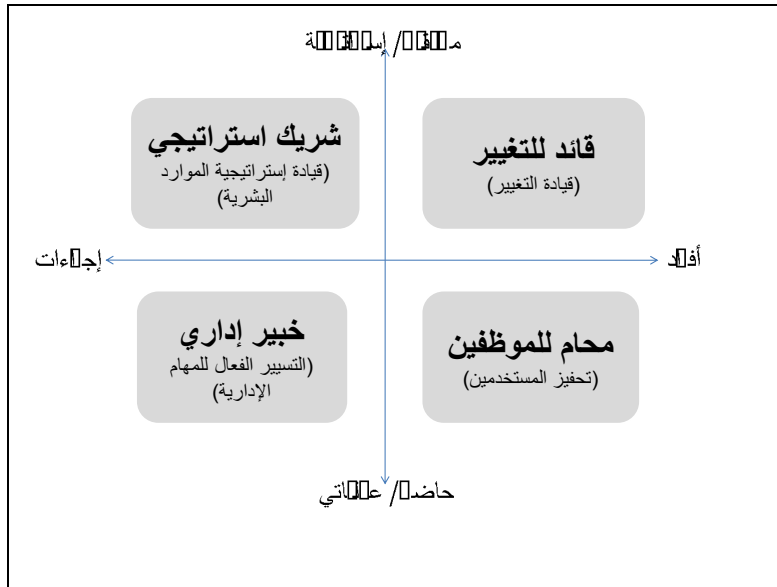
المصدر: من إعداد الباحثين

### 2.3 التكفل بالأدوار الحيوية لمدير(ة) الموارد البشرية:

في هذا الإطار، قدم الخبير دايف إيلرتش (Dave ULRICH)، سنة 2006، نموذجاً مبسطاً يوضح أدوار (مهام) مدير أو مديرية الموارد البشرية في أي تنظيم، وهي الأدوار التي تسمح له بخلق القيمة التي تعتبر مبرر وجوده، ويتعلق الأمر بالأدوار التالية:

- خبير إداري،
- شريك استراتيجي،
- قائد للتغيير،
- محام للموظفين.

## الشكل 4: أدوار مدير الموارد البشرية



المصدر: (ULRICH, 2007)

أ- مدير الموارد البشرية كخبير إداري: يقوم مدير الموارد البشرية بالإشراف على الأداء الفعال للوظائف الإدارية المتعلقة بتسيير الموظفين (تخطيط، توظيف، تسيير المسار المهني.. وغيرها)، وما يترتب عن ذلك من التزام بالضوابط والإجراءات التي تحكم تسيير المستخدمين بالإدارات العمومية، لاسيما ما تعلق بتطبيق أحكام الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وكذا القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم كل قطاع.

ب- مدير الموارد البشرية كشريك استراتيجي: يعني التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال المشاركة في إعداد استراتيجيات التنظيم أو من خلال ضمان الانسجام بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية التنظيم، وهو ما يتجلى من خلال الممارسات المختلفة لوظيفة الموارد البشرية (توظيف، تعيين، تقييم الكفاءات، تدريب، تحفيز، تسيير الأداء.. وغيرها)، ويعكس هذا الدور الرؤية المستقبلية (الاستراتيجية) لمدير الموارد البشرية، حيث تشير تعريفات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى ضرورة ترابط أنشطة الموارد البشرية فيما بينها وتوافقها مع الخيارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى انسجام استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية التنظيم.

ج- مدير الموارد البشرية كمحام للموظفين: يعكس هذا الدور النشاط العملي لمدير الموارد البشرية الموجه نحو الأشخاص، أي أن مدير الموارد البشرية هو ذلك القائد الذي يسخر نفسه لخدمة الآخرين فيلتف حوله الموظفون للاستماع إليهم والتكفل بانشغالهم وشحن طاقتهم، فهو يضمن التزامهم من جهة وتحفيزهم من جهة أخرى، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم.

د- مدير الموارد البشرية قائد للتغيير: يظهر هذا الدور من خلال التوجه والتفكير المستقبلي الذي يجب أن يتحلى به مدير الموارد البشرية، فهو مطالب بتوفير وخلق ثقافة وجو يسمح بأن يكون الابتكار والتغيير ممكنا داخل التنظيم، كما يقوم بمرافقة الموظفين

لتمكينهم من استيعاب واحتضان التغيير، عن طريق تفضيل أسلوب المشاركة، الإعلام، التحسيس والتكوين... وغيرها من العناصر التي تدرج في إطار قيادة التغيير (ULRICH, 2007, pp. 53- 188).

### 3.3 نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة:

نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة هو مقارنة لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور، إعداد ومراقبة استراتيجيات، سياسات ووظائف الموارد البشرية، فهي تهدف إلى التوفيق بين الكفاءات المتاحة حاليا والكفاءات التي يحتاجها التنظيم مستقبلا، وهي الكفاءات التي تسمح له بتحقيق نظريته المستقبلية (GILBERT, 2006, p. 17).

يمكن أيضا وصف هذا النهج بمجموع الإجراءات التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الوضعيات الحالية والمستقبلية للتنظيم من أجل ضمان استباقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتتطلب هذه المقاربة معرفة دقيقة للوضعية الحالية سواء ما تعلق بالموارد المتاحة أو الاحتياجات، وكذا تقدير المتاحات والاحتياجات المستقبلية (UNESCO, p. 15).

يتعلق الأمر إذن بـ:

- مقارنة كمية ونوعية في نفس الوقت للموارد البشرية، حيث تقع الكفاءة في صلب كل نشاطات وظيفة الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التقييم، التكوين، التحفيز، تسيير المسار المهني، النجاعة.. وغيرها، حيث أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة لا على أساس الشهادة، كما أن التحفيز والترقية وتسيير المسار المهني تقوم على أساس الكفاءة لا على أساس الأقدمية أو المحسوبية أو غيرها من الاعتبارات الأخرى.

- منظومة تعليمية وجب تكريسها في ذهنية الموظفين وفي ثقافة التنظيم وإدراجها في إطار مقارنة لتسيير المشاريع، قائمة على أسس سليمة ومبنية على تشخيص صادق ووفي للواقع ومعرفة دقيقة للموارد الحالية والاحتياجات المستقبلية.

من جهة أخرى، لابد من الإقرار بما يطرحه نظام تسيير الموارد البشرية بالإدارات العمومية من صعوبات في تطبيق نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة، نظرا لكونه قائما في فلسفته على الرتبة والشهادة لا على الكفاءة، وبالتالي فإن المبادرات التي تضمنتها بعض أحكام القانون العام للوظيفة العمومية ونصوصه التطبيقية (كالمرسوم التنفيذي رقم 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظفين) قد تعطي مؤشرات إيجابية لتطبيق هذا النهج، غير أن الأمر يتطلب جرأة أكبر لتحسيد هذا التوجه بداية باعتماد مرجعية الوظائف والكفاءات بكل الإدارات العمومية، بالإضافة إلى الأدوات التقليدية لتسيير الموارد البشرية (دليل الإجراءات، جدول القيادة، نظام المعلومات.. وغيرها).

تعتمد مرجعية الوظائف والكفاءات على تحليل الوظائف من خلال جمع كل المعلومات عن الوظائف المتوفرة (أو التي وجب إحداثها)، بغرض التعرف على أوصاف الوظائف ومواصفاتها والكفاءات الواجب توفرها للالتحاق بها.

تقوم مرجعية الوظائف والكفاءات، أساس النهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، على أربعة أسس أو ركائز أساسية

هي:

أ- **مرجعية الوظائف:** يتم فيها جرد كل مناصب العمل وترميزها (لمتطلبات نظام المعلومات)، كما يتم تجميعها غالبا على ثلاث عائلات مهنية هي عائلة الدعم، العائلة التقنية وعائلة المناجمنت، ويسمح هذا التصنيف بأخذ فكرة عن الوظائف الأساسية للتنظيم، كما يمثل مجالا لتوضيح حركة الموظفين داخل العائلات الوظيفية ويضمن شفافية في تسيير مساراتهم المهنية.

ب- مرجعية الكفاءات: يتم فيها جرد كل الكفاءات المرتبطة بمناصب العمل داخل التنظيم مع ترميزها وتجميعها غالباً في ثلاث عائلات هي كفاءات الدعم، كفاءات تقنية وكفاءات المناجمت.

ج- قاموس الكفاءات: يُخصص قاموس الكفاءات تعريفاً لكل كفاءة، مع تقسيمها إلى أربعة مستويات (اعتماداً على مصفوفة بلوم المعدلة) بالشكل التالي:

- المستوى أول: المعرفة،

- المستوى الثاني: الفهم،

- المستوى الثالث: التطبيق

- المستوى الرابع: الخبرة.

د- الأوصاف الوظيفية: تمثل الأوصاف الوظيفية آخر مرحلة من مشروع إعداد مرجعية الوظائف والكفاءات، حيث أن كل منصب عمل يقابله وصف وظيفي يعتبر صورة حقيقية لما يجب أن يقوم به صاحب المنصب من مهام ونشاطات وما يجب أن يتوفر عليه من كفاءات (معرفة، مهارات وسلوكيات).

#### 4. خاتمة:

تحدد مستويات أداء التنظيمات بنوعية الموارد البشرية المتاحة، فما يصنع الفارق بين التنظيم الناجح والتنظيم الفاشل هو طريقة إدارته لموارده البشرية التي تعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم .

ولما تعلق الأمر بالمؤسسات والإدارات العمومية، وجب الإقرار بأن ما يبرر وجودها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى اعتمادها على مبادئ المناجمت العمومي الحديث، لاسيما عن طريق اعتماد أدوات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكذا نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة.

وبالتالي، وجب على الإدارات العمومية أن تتحلى بالإرادة والاستمرارية في مباشرة مشروع إصلاح وعصرنة مواردها البشرية، بناءً على تشخيص دقيق يسمح لها بصياغة خارطة طريق تتكفل بالإصلاحات على مستويات عدة (استراتيجية، تنظيمية، أسلوب ونمط التسيير، الأفراد والكفاءات.. وغيرها)، ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي واعتماد نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة وتطوير نظام المعلومات من بين الأولويات التي ركزت عليها التجارب الناجحة في الدول التي باشرت عملية عصرنة وإصلاح وظائف إدارة الموارد البشرية.

ولقد أبرزت الدراسة أن ضمان نجاح مشاريع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المقومات أهمها:

- السياسة: التي تعني توفر الإرادة والدعم السياسيين لمشروع الإصلاح،

- الأفراد: أي الكفاءة في تسيير المشروع،

- النسق والإجراءات: التي تعتبر دفتر شروط أداء المهام ومعياري قياس النجاح والأداء؛ بالإضافة إلى،

- الشراكة: التي تسمح بتطبيق أحسن الممارسات المتوفرة بالقطاعات الأخرى العمومية منها والخاصة.

كما أن مصالح الوظيفة العمومية مطالبة بتحضير الانتقال من منطق الشهادة والرتبة إلى منطق الكفاءة عن طريق استكمال إعدادات منهجية عمل موحدة لإعدادات مرجعية الوظائف والكفاءات بالإدارات العمومية، بالإضافة إلى إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تتماشى مع نهج تسيير الموارد البشرية القائم على الكفاءة ولكن أيضا عن طريق الإعلام، التحسيس والتكوين لضمان مشاركة الموظفين في مشروع الإصلاح والعصرنة، وصولا إلى تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

لا بد من الإشارة، في الأخير، إلى ضرورة التكفل بمسألة مقاومة التغيير في إطار تسيير مشروع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية، فقيادة التغيير تعتبر عاملا أساسيا لنجاح أو فشل أي مشروع، علما أن مقاومة التغيير وفق ما تشير إليه الدراسات تتسبب في فشل أكثر من ثلث استراتيجيات تطوير التنظيمات الكبرى، وأن المبادرات المدعومة باستراتيجية قيادة التغيير تتضاعف فرص نجاحها مقارنة بغيرها.

وعلى هذا الأساس وجب اعتبار مشروع إصلاح وعصرنة الموارد البشرية عملية "تعليمية" تنطوي على كثير من الإعلام والتحسيس والتكوين لضمان انخراط ومشاركة أكبر قدر ممكن من الأفراد، التفاهم حول المشروع وإقناعهم بأن الكل (التنظيم، الأفراد، الشريك الاجتماعي، الزبائن، الأطراف ذات الصلة) معني بهذا المشروع.

## 5. قائمة المراجع:

- حسين بن سليم. (2015). القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع. جامعة بسكرة: غير منشورة.
- ع أبو قحف. (2013). الإدارة العامة في العالم العربي: التحديات والإصلاحات. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ناصر أحمد أبو شيخة. (2013). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. (2018). تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. الجزائر.

- BARBAROSA, L. (2017). *Misdiagnosis in HR Management: The Brazilian Experience*. Journal of Human Resource Management, pp. 455- 470.
- CUMMINGS, S., BRIDGMAN, T., & G BROWN, K. (2016). *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Human relations, 69.
- DESSLER, G. (2013). *Human resource management*. Pearson.
- GILBERT, P. (2006). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. La Découverte.
- H WATERMAN JR, R., J PETERS, T., & R PHILLIPS, J. (1980). *Structure is not organization*. Business Horizons.
- Jean-Marie Perreti. (2020). *Gestion des ressources humaines* (éd. 23ème édition). Vuibert.
- KIM, H. (2020). *HRM practices in developing countries: A case of the Philippines*. Public Personnel Management, pp. 443- 461.
- LEMIRE, L., & MARTEL, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines- le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Presse de l'université de Québec.
- MARCHESNAY, M. (2004). *Management stratégique*. Les éditions de Ladreg.

- NELSON, R. (2016). *Public sector reform in developing countries*. London: Routledge.
- PROSCI. (2020).
- RICHARDSON, T., & PARKER, S. (2018). *Strategic planning in public sector: The case of India*. International Journal of Public Administration, pp. 788-805.
- ROBINSON, M. (2015). *From old public administration to the new public service- Implications for public sector reform In developing countries*. Singapore: Global centre for public service excellence.
- SRINIVAS, P. (2018). Review on Strategic Management of Human Resources. *Review on Strategic Management of Human Resources*, International Journal of Scientific Research in Science and Technology, pp. 383-390.
- ULRICH, D. (2007). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- UNESCO. (s.d.). *Concepts de la gestion des ressources humaines et planification prévisionnelle*.