

التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية

- دراسة ممارسات دولية -

أ. د. علي عبد الله

أ. بوطويل رقية

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03

ملخص:

تمثل الموارد البشرية الكفاءة قوة دافعة للمؤسسات، فهي من تصنع الفارق الذي يؤدي إلى التميز والريادة، لذا أصبح الحصول على تركيبة بشرية تتمتع بالمرونة والديناميكية وقادرة على تحقيق الأداء المتميز على جميع مستويات المؤسسة، ضرورة ملحة في ظل بيئة أعمال تتميز بالعديد من التغيرات والتحويلات السريعة. من هنا برز التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات الذي يركز على كفاءات شاغل الوظيفة أكثر من تركيزه على مواصفات الوظيفة كبديل للتوظيف التقليدي وما يشوبه من قصور. جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمناقشة التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية، والاتجاهات العامة لتطويره من خلال استطلاع الخبرات والممارسات الدولية للتوظيف في الوظيفة العمومية لكل من استراليا وسلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، الكفاءات، التوظيف القائم على أساس الكفاءات، الوظيفة العمومية، الاختبارات القائمة على أساس الاختبارات.

Résumé :

Aujourd'hui, l'orientation vers le recrutement basé sur les compétences, se concentre sur le titulaire plus que sa concentration sur la fonction elle-même à fin de remplacer le recrutement traditionnel, et cela à travers l'utilisation d'une gamme méthodique de sélection des ressources humaines capables: d'exploiter ses compétences de façon appropriée, la coordination et le savoir comment choisir les éléments de base d'après ses ressources, s'adaptent aux exigences de l'emploi dans

les différentes situations afin d'atteindre des performances exceptionnelles. Cette étude vise à essayer de traiter les méthodes de détection des candidats les plus compétents pour occuper un poste dans la fonction publics en Australie, Oman, l'Algérie.

Mots clés: recrutement, compétences, le recrutement base sur les compétences, sélection basé sur les compétences, la fonction publique.

مقدمة :

اعتمدت المؤسسات في البداية على بعض البحوث التي توجه جهودها نحو التركيز على الموارد المالية، المادية، التكنولوجية، من أجل تحقيق التميز والريادة، إلا أن سهولة اقتناء هذه الموارد خاصة مع سياسة الانفتاح على العالم أفقدتها ميزتها، ما أدى إلى بروز بحوث أخرى تتوجه نحو تركيز الجهود على الموارد البشرية لما تملكه من كفاءات وما تتمتع به من دوافع للعمل، فاعتبرت المورد الرئيسي لتحقيق التميز، أما الموارد الأخرى فما هي إلا عناصر مساعدة لا غير.

ركزت إدارة الموارد البشرية ولفترة طويلة على مفهوم الوظيفة كأساس لممارساتها المختلفة، لكن وبالنظر إلى بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقد، التغير وعدم التأكد، أصبحت كل المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عمومية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، في مرحلة النمو أو التطور، تشترك في أنها تسعى للوصول إلى تحقيق التميز في أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها، من خلال التركيز على كفاءات شاغل الوظيفة.

بناء على ما سبق ظهر مفهوم جديد في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم الكفاءات، هذا الأخير أصبح الأساس الذي تعتمد عليه مختلف ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية. وبالتالي تم الانتقال من النموذج التقليدي لهذه الإدارة والذي يركز على الوظيفة إلى النموذج الحديث القائم على أساس الكفاءات والذي يركز على مجموعة المعارف، المهارات، الاستعدادات، السمات التي تتوفرها في المورد البشري تضمن له الأداء المتميز، الذي ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

من خلال هذه الدراسة سنحاول معالجة إشكالية التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية وإمكانية الوصول إليه، وذلك عن طريق توضيح أهمية اعتماد مفهوم الكفاءات في عملية التوظيف، كونها تشكل حجر الأساس لباقي عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وجزء لا يتجزأ من استراتيجيتها.

I. التوظيف القائم على أساس الكفاءات

أصبحت الموارد البشرية تلعب دورا متزايد الأهمية في النجاح أو الفشل النهائي للمؤسسة في بيئة ذات قدرة تنافسية عالية تتميز بسرعة التغيير، فهي المصدر الرئيسي للأداء المتميز. لذا فاحد أهم أشكال التنافس بين المؤسسات يتمثل في القدرة على توظيف الموارد البشرية الكفأة والمحافظة عليها، ومن هنا برزت ضرورة بذل جهد اكبر لتطوير وتحسين اساليب وتقنيات التوظيف للحصول على العدد المناسب مع الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب بالمؤسسة، لخلق القيمة للمؤسسة ونجاح المؤسسة حاضرا ومستقبلا¹.

1.1. الخلفية التاريخية لعملية التوظيف

استخدمت سياسات وعمليات التوظيف منذ القدم، وتطورت بتطور مقاربات ومناهج الفكر الإداري. ففي المجتمعات البدائية التي طغت عليها الفوضى، المصالح الفردية والخاصة، الفساد...، والتي تقوم على نظام يفتقد إلى المؤسسية ويقوم على الاسلاب والغنائم، اعتمد التوظيف على استعمال العنف والترهيب للعبيد، بعض القطع النقدية أو الابتزاز بالسجن للجنود، أما الصناع والحرفيون فقد كانوا يوظفون بناء على مهاراتهم مقابل أجر الكفاف². أما المجتمعات الإقطاعية فكانت تستند إلى العشائرية، والجهوية والمحسوبية في التوظيف. استمر الوضع على هذا الحال إلى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، الذي تميز آنذاك بزيادة الاعتماد على الآلات، والاهتمام بالكفاءة الإنتاجية، فكان هناك تركيز على كفاءة العمليات والإجراءات وأهمية تطبيق اللوائح

والقوانين³، فالانصياع الحرفي للتراتب الفنية والقانونية أدى إلى ظهور نموذج الإدارة بالقوانين أو ما يسمى أيضا بالنموذج التقليدي. واعتماد هذا النموذج جعل عملية التوظيف مبنية على أساس الوظيفة نفسها، وذلك من خلال تحليل وتوصيف الوظائف (وصف أنشطة، مهام، مسؤوليات، ومتطلبات الوظيفة)، والتركيز على الخبرة، الشهادات العلمية، والكفاءات الفنية كمؤشر لمدى ملائمة المترشح للوظيفة وقدرته على إنجاز المهام⁴. فطبقا لهذا النموذج كان المورد البشري يعتبر يد عاملة تقوم بمهام وأعمال محددة سلفا طبقا للوصف الوظيفي، وربما كان هذا بسبب عدم وجود مشكلة في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة في البداية، كما أن المستويات المطلوبة كانت متواضعة لا تتطلب بذل جهد للبحث عنها وجذبها أو التعامل معها، خاصة في ظل غياب التنافس بين المؤسسات لتوظيف الموارد البشرية ذات المعارف المتميزة نتيجة الاستقرار النسبي والنمو المتواصل في كثير من المؤسسات.

لكن مع بداية العقد الثاني من القرن العشرين بدء التوظيف يأخذ منحى آخر، ففي ظل التغيرات والتحديات العالمية التي تواجه المؤسسة، أصبحت أنشطة ومهام الوظيفة تتغير بصورة سريعة ومتلاحقة، فكان السبيل لاستيعاب التطورات والتحولات هو اعتماد نموذج الكفاءات الذي يقوم على تحويل التركيز من انتقاء المورد البشري ذو التخصص الضيق ليعمل في وظائف ثابتة ومحددة⁵ إلى التركيز على مهارات، معارف، سمات، سلوكيات المورد البشري التي تأهله لشغل الوظيفة، والتي يمكن استخدامها بشكل مرن من أجل تحقيق الأداء المتميز وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها. فالتوظيف القائم على أساس نهج الكفاءات يسعى لتكوين أعضاء في المنظمة بدل من الحصول على أيدي عاملة، فيتم توظيف الموارد البشرية القادرة على تحمل المسؤولية، المبادرة، التصرف، اتخاذ القرار، المشاركة، ...، التعلم المستمر وتطوير وتنويع كفاءاتها، بناء على الحاجة الحالية والمستقبلية للمؤسسة، من أجل التأثير في البيئة ومواجهة وضعية الغد غير معروفة المعالم في بيئة معقدة ومضطربة⁶.

يرجع التطبيق الفعلي للتوظيف القائم على أساس الكفاءات إلى (Mc Clelland) في سنة 1971، عندما لجأت إليه الخارجية الأمريكية لمساعدتها في حل مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، فقد كانت هذه الاختبارات دقيقة ومعقدة لم يجتزمها سوى أصحاب التحصيل العلمي العالي، إلا أنه بعد سنوات من استخدامهم في هذه الوظيفة اثبتوا عدم كفاءتهم لتحقيق مهامها، كما أن أدائهم الفعلي لم يكن بالمستوى المطلوب. وعليه طرحت الإشكالية التالية: إن لم تكن الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء المتميز قبل التعيين، فكيف يمكن إذن أن نتعرف على ذلك ؟ ولحل هذه المشكلة طلب (Mc Clelland) قائمة بأسماء الموظفين ذوي الأداء المتميز وقائمة بأسماء الموظفين ذوي الأداء المنخفض أو العادي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبار القبول)، ثم بدء دراسته الميدانية للتعرف على الكفاءات المشتركة التي يتمتع بها ذوي الأداء المتميز ولا يتمتع بها الموظفون الآخرون، وبذلك استتبقت قائمة الكفاءات التي تميز المتميزين عن الباقين والتي اطلق عليها فيما بعد "نموذج الكفاءات"، وتوسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبيين الكفاءات وتطبيق نماذج الكفاءات.⁷

2.1. الانتقال من التوظيف التقليدي إلى التوظيف القائم على أساس الكفاءات

يعتبر كل من (PENROSE)، (RUMELT)، (WERNEFELT)، (BARNEY)، (COLLIS) أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الأداء المتميز للمنظمة. فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير. وعليه هناك إجماع من طرف هؤلاء الباحثين على أن الموارد البشرية مصدر للنجاح حالياً ومستقبلاً.⁸

تعد كفاءات الموارد البشرية سواء كانت فردية أو جماعية، سطحية أو خفية، واحد من أهم العناصر المكونة لكفاءات المؤسسة، لذا يعد التوظيف القائم على أساس الكفاءات جزءاً أساسياً لتوفير المورد البشري القادر على استخدام موارده والتنسيق بينها بطريقة مناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين لإنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح.

يرى كل من (P. Laurent et F. Bouard) أن عملية التوظيف هي جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والسمات الشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، واختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة، إذن فالتوظيف يهدف للحصول على اليد العاملة الملائمة، النادرة، صعبة التقليد والاستبدال، وإلا لن تكون هناك أهمية للاستقطاب والاختيار. وفي الحالة العكسية نكون أمام عملية سد للفراغات وليس توظيف⁹.

أما (Boyatzis) فيرى التوظيف القائم على أساس الكفاءات، بأنه عملية البحث للحصول على الخصائص الفردية التي تشكل العلاقة السببية للأداء المتميز في الوظيفة، ومثلها في المعارف والمهارات، السمات الشخصية، الدوافع، الاستعدادات، السلوكيات، الدور الاجتماعي، صورة الذات.. الخ وبالتالي لا بد من إعداد اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، سواء كانت سطحية أو خفية.

إن الانتقال من الاعتماد على الوظيفة كأساس لعملية التوظيف إلى الاعتماد على الكفاءات كأساس له¹⁰، سيمكن المؤسسة من أن تكون مرنة وقادرة على مواكبة التغيرات السريعة التي تواجهها، ومن ثم تحقيق استراتيجيتها وأهدافها، لذا لا بد أن تختار المورد البشري القادر على الأداء والتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة¹¹، من خلال قيامه بمهام متنوعة وتحمله لمسؤوليات جديدة وذلك بحسب ما تتطلبه الضرورة وما يحدث من المتغيرات في البيئة المحيطة.

يتضح مما سبق أن التوظيف القائم على أساس الكفاءات يرتبط بشقين، الأول يتمثل في مزيج المعارف والمهارات والاستعدادات، والثاني يتمثل في الأداء، فإذا تم تحريك المزيج بطريقة مناسبة انعكس ذلك على تحقيق التميز والنجاح في الأداء، حيث أن الكفاءات تكون ذات اثر فعال على أداء الموظف. وبناء على هذا سيتم توضيح أهم نقاط الاختلاف بين التوظيف التقليدي والتوظيف القائم على أساس الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): المقارنة بين التوظيف التقليدي والتوظيف القائم على

أساس الكفاءات

التوظيف القائم على أساس الكفاءات	التوظيف التقليدي
يقوم على أساس الكفاءات، حيث يعتمد على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.	يقوم على أساس الوظيفة، حيث يعتمد على الوصف والتحليل الوظيفي.
يعتمد على المرونة في مزج واستخدام المعارف، المهارات، والاستعدادات لتحقيق الأداء المتميز، والتكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة.	يعتمد على التخصص الضيق لتحقيق الأداء المطلوبة أو العادي، من خلال الالتزام بتأدية أنشطة ومهام المحددة سلفاً.
الوظيفة تتميز بالمرونة والديناميكية، فهي تتغير بصورة سريعة ومتلاحقة.	الوظيفة تتصف بالجمود والاستاتيكية.
التركيز على الكفاءات التي تعبر عن توليفة أو مزيج من المعارف، المهارات والاستعدادات، التي يتم استخدامها في الوقت المناسب والمكان المناسب، لتحقيق الأداء المتميز. (نشير هنا الى ان هذه الكفاءات من الصعب اكتسابها بالتدريب والتعليم)	التركيز على الشهادات، المؤهلات العلمية الخبرات لتحقيق التوافق مع الأداء الوظيفي.
الاهتمام بفلسفة المبادرة، التأزر، التصرف، فهو يسعى لتكوين أعضاء في المؤسسة.	الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين، فهو يسعى لتكوين موظفين في المؤسسة.
أساليب الاختيار والتقييم، تعتمد على الوصول الى الكفاءات الكامنة في المترشح، المرتبطة بتحقيق الأداء المتميز.	أساليب الاختيار والتقييم، تعتمد على مواضيع دراسية، مواضيع الثقافة العامة، والكفاءات الفنية.

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول يتضح أن التوظيف القائم على أساس الكفاءات لا يقبل بالوقوف على المعدلات النمطية للأداء، وإنما يسعى للوصول إلى موارد بشرية كفأة، مرنة، ملتزمة، قادرة على استيعاب ومواكبة مجمل التغيرات والتحويلات والتوقعات المستقبلية التي تطرأ على بيئة أعمال المؤسسة والتكيف معها¹². فلفترة طويلة كان التوظيف التقليدي يعتمد على وصف الوظيفة والتأهيل، ويعتمد على اختبارات كانت ناجحة في فترة زمنية معينة نتيجة استقرار البيئة آنذاك، لكن في ظل عدم التأكد، الديناميكية، وسرعة المتغيرات البيئية، أصبحت هذه الاختبارات غير كافية، فقد فشلت أعلى تجارب الاختيار وفق النهج التقليدي في الوصول لتحقيق النتائج المرجوة منه، كما أنها فشلت في إيجاد العلاقة بين أساليب وتقنيات الاختيار والأداء المتميز. لذلك كان لابد من إعادة بناء هذه العملية على أساس الكفاءات نتيجة لمجموعة المزايا التي توفرها والمتمثلة في:

- التوظيف القائم على أساس الكفاءات موجه بالنتائج. فهو يجعل من السهل التركيز على النتائج المتوقعة، والتنبؤ بقدرة المترشح على تحقيق التميز في الأداء الوظيفي، ويكون أقل اهتمام بالمستوى التعليمي، سنوات الخبرة... الخ، التي لها اتصال ضعيف مع النتائج القابلة للتحقيق¹³.
- يؤدي إلى الابتعاد عن مختلف أنواع التمييز، فهو يشجع على توضيح نتائج العمل المطلوب وإيجاد الأفراد الذين يستطيعون تحقيق تلك النتائج بغض النظر عن العمر أو الجنس أو النوع أو الاتجاهات السياسية والخلفيات الدينية، وغير ذلك من الاعتبارات التي لها تأثير ضئيل على قدرة المترشح للأداء¹⁴.
- يهدف إلى تصميم وتحديد العمليات التي تؤدي إلى تحديد الكفاءات الحاسمة للتميز في الأداء الوظيفي، من حيث القدرة، المعرفة، المهارات، الاستعدادات، السمات الشخصية، والتناسب الثقافي¹⁵. فالممارسات على أساس الكفاءات تكون جد فعالة للتعامل مع المواقف المختلفة.
- يتيح درجة عالية من العدالة والمزيد من الشفافية، حيث أن عملية توضيح النتائج القابلة للتحقيق والقياس والتي يتوقع أنها تساهم في الأداء المتميز، وقيام عملية الاختيار بناء عليها، سيجعل هذه الأخيرة

أكثر فعالية، مما يقلل من قيمة الفاقد الملموس وغير الملموس، لأنه يهدف إلى التنبؤ الصحيح بإمكانية نجاح وتميز المترشح في أداء الوظيفة الشاغرة حالياً ومستقبلاً¹⁶.

➤ تدعيم قدرة المؤسسة التنافسية لاستقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أداء متميز، فاعتماد المؤسسة على الاتجاه الذي يدل على الالتزام بضمان تطوير كفاءات مواردها البشرية على الصعيدين الشخصي والمهني والمحافظة على قدرتهم على الأداء، سيساهم في توجه الكفاءات البشرية الخارجية - سواء من سوق العمل أو من بعض المنظمات الأخرى التي تتشابه معها في نفس النشاط- نحو التوظيف بها¹⁷. فالكفاءات البشرية تجذب الكفاءات البشرية.

➤ الاختيار على أساس الكفاءات، يؤدي إلى اختيار المترشحين القادرين على الانتقال بين الوظائف وتنفيذ المهام المرتبطة بشغل الوظيفة الحالية، يتمتعون بالمرونة من خلال قدرتهم على التكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية المتغيرة¹⁸.

➤ يوفر الدقة في تقييم كفاءات المترشحين للوظيفة، خاصة تلك الذي يصعب اكتسابها بجهود التدريب، التعليم والتنمية في المؤسسة¹⁹.

➤ يساهم في تفادي كل المتناقضات والصراعات التي تواجه عملية الاختيار، من خلال قيام المؤسسة بتوحيد المبادئ، التوجيهيات، وطرق التحليل للتعامل مع النتائج التنبؤية لكل دور أو وظيفة لتسهيل قرار الاختيار²⁰.

➤ يشجع التوظيف القائم على أساس الكفاءات، الموارد البشرية على تنمية وتطوير كفاءاتها بصفة مستمرة سواء كان ذلك بطريقة رسمية من خلال المشاركة في برامج تكوينية أو بطريقة غير رسمية بالاعتماد على التكوين، التنمية والتعلم الذاتي للمحافظة على الأداء المتميز في جميع المواقف والحالات التي تواجهها، للمحافظة على مكانتها داخل المؤسسة.

3.I. مراحل وإجراءات التوظيف القائم على أساس الكفاءات

يعد الانتقال من المقاربة أو النهج التقليدي للتوظيف إلى التوظيف القائم على أساس الكفاءات، خطوة أساسية يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين

قدرتها على التنبؤ بالأداء الوظيفي المتميز للمتشحين المحتملين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراحل الأساسية.

قبل البدء بعملية الاستقطاب القائمة على أساس الكفاءات لا بد لإدارة الموارد البشرية، القيام بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، التي تسعى من خلالها في مجال التوظيف إلى التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة وعلى مستوى الوظائف في آن واحد. فنتيجة لضعف منهج الوصف الوظيفي في تحديد الروابط الاستدلالية بين متطلبات الوظيفة والمعارف والمهارات والاستعدادات التي يفترض أنها تلبى هذه المتطلبات، بالإضافة إلى ضعف معالجة الفروق الفردية الحاسمة التي تخلق الأداء المتميز وتوضح الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة للترشح والحصول على الوظيفة²¹. تم التوجه نحو اعتماد نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الذي يوفر رؤية استباقية تسعى المؤسسة من خلالها إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضرا ومستقبلا²²، فحسب (F. Kerlan) لم يوجد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من أجل الإلغاء التام لعدم التأكد، أو تفادي التهديدات، وإنما وجد من أجل إظهار فضاءات التنقل والتغييرات المحتملة واللعب على الديناميكية²³، فهو تسيير استباقي وقائي لكفاءات الموارد البشرية، الوظائف، القيود التي تفرضها البيئة، بالإضافة إلى الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. فمن خلال عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتم عملية وضع بطاقات مواصفات الكفاءات (البطاقة المرجعية للكفاءات) المتكونة من حزمة من الكفاءات المشتقة من الرؤية والمهام والأهداف الاستراتيجية، القيم الثقافية والسياسات والأخلاق، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، الموارد المتاحة... الخ، من أجل معرفة طبيعة الموارد البشرية القادرة على تحقيق الأداء المتميز والمطلوب توظيفها²⁴. فعلى المستوى العلمي، هذه البطاقة تمثل حجر الزاوية في عملية توظيف الموارد البشرية الكفاءة والحصول عليها أو ترقيتها، أو تنقلها داخليا²⁵، لذا لا بد أن تكون هذه البطاقات ملائمة، وواضحة، مرنة، خاضعة للتحيين، تركز على الكفاءات المرتبطة بالأداء المتميز في الوظيفة أو عائلة الوظائف أو المواقف²⁶. ومن أبرز التقنيات التي أثبتت فعاليتها في وضع بطاقة مواصفات الكفاءات، وتحديد الكفاءات المرتبطة بالأداء، نجد طريقة الحدث السلوكي²⁷.

إن عملية التوظيف القائمة على أساس الكفاءات تعتمد بشكل كبير على مخرجات عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وتحديد بطاقة مواصفات الكفاءات، فهي مرحلة تمهيدية وقاعدة أساسية لعملية التوظيف ككل.

تبدء عملية الاستقطاب القائم على أساس الكفاءات بتحديد وتقييم واستخدام المصادر التي توفر انسب المترشحين، هذه المصادر قد تكون الداخلية تتمثل في اكتشاف كفاءات الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة في مختلف المستويات والإدارات والأقسام وكذا في مختلف الفروع والمناطق أو الخارجية من خلال البحث عن كفاءات معينة تتوفر في الموارد البشرية المتواجدة بخارج المؤسسة، مستعينة في ذلك بمراكز الاستشارة، الإعلانات، الجامعات والكليات والمعاهد، التقدم المباشر للمنظمة، توصيات الموظفين في المنظمة، النقبات العمالية... الخ. أو مصادر أخرى معترف بفعاليتها كتحديد المصادر التاريخية (أو السابقة) لأفضل الكفاءات أو مصادر مشابهة لها، رصد المصادر التي يعتمد عليها الشركاء والمنافسين، ترشيحات يقترحها الموظفين المتميزين. فالهدف الرئيسي في الاستقطاب القائم على أساس الكفاءات هو تشجيع فقط المترشحين المؤهلين للتعبير عن رغباتهم في العمل.

بعد الانتهاء من مرحلة استقطاب المترشحين المحتملين، يتم الانتقال إلى مرحلة الاختيار والتعيين القائمة على أساس الكفاءات، وهنا يتم التركيز على الاهتمام على من ينجز المهام والأدوار المرتبطة بالوظيفة، وعليه يتم إعداد نموذج الاختيار انطلاقا من المكونات الرئيسية للأداء، والتي تمثل معظم الاختلافات بين الأداء العادي والمتميز²⁸، من خلال الاعتماد على معايير موضوعية، منهجية، ومنضبطة، ولعل أكثر الأساليب شيوعا للتطبيق هو إجراء مجموعة من الاختبارات والمقابلات المنتقاة بعناية للعلم المسبق بانها تساهم بشكل كبير في اكتشاف الكفاءات ذات الدلالة للحصول على أداء متميز في الوظيفة²⁹ والتوصل إلى القرار المناسب، فالكفاءات هي المعيار الأساسي لتضييق مجال المترشحين، والجدير بالذكر هنا أن بعض الكفاءات تبقى خارج نموذج الاختيار بسبب إمكانية التحكم فيها نسبيا، من خلال الاعتماد على التدريب والتعليم والتنمية في تطويرها³⁰.

إن الاعتماد على أفضل الطرق القادرة على اختبار المترشحين، واختيار من يحقق قيمة مضافة للمؤسسة³¹، فالاختيار على أساس الكفاءات يستخدم للتنبؤ بالأداء الوظيفي للمترشحين المحتملين، وعليه لتقييم كل البيانات التي تم جمعها حول الكفاءات طوال العملية، لابد من توفير مبادئ توجيهية موحدة وواضحة لكل المقيمين، حول أوصاف الكفاءات، نتائج تصنيف كفاءات كل مترشح مقابل كل كفاءة من الكفاءات المطلوبة³². ووضع هذه المبادئ يكون قبل البدء في عملية التقييم، من أجل توفير وسائل شفافة وفعالة للفصل بين المترشحين وتحريك قرارات التوظيف بعيدا عن العملية التي يقودها الحدس الكلاسيكي، لذا لا بد من مناقشة معلومات كل مترشح بالتفصيل من أجل تدعيم كل الكفاءات التي يجري النظر فيها أو العكس. ليتم بعد ذلك تحويل حجم ونوعية المؤشرات إلى درجات، وبناء على الدرجات التي حققها المترشحون يتم اتخاذ قرار التعيين الذي يتمثل إما في القبول أو الرفض.

II. واقع التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية

تعتمد عملية التوظيف في الوظيفة العمومية على مجموعة من العمليات، الأساليب والإجراءات للكشف عن كفاءات المترشحين، والتنبؤ بنسبة نجاح كل مترشح في الوظيفة الشاغرة، والتي تختلف من حيث تطبيقها من بلد إلى آخر سواء كانت الوظيفة العمومية تعتمد على نفس البنية أو لا.

1.II. الوظيفة العمومية ومميزاتها

إن الوظيفة العمومية والمفاهيم التي تقوم عليها تختلف باختلاف الإيديولوجيات، فلسفة نظام الحكم، أو اختلاف الظروف السياسية والإدارية والتاريخية الخاصة بكل دولة. إن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قدر من التماثل في موقع ومعالم الوظيفة العمومية ومكانتها في بنية الكيان التنظيمي للدولة.

تعني الوظيفة العمومية (أو الخدمة المدنية، التوظيف العمومي) بمفهومها الواسع، مجموعة الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العمومية من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة

العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفين العموميين³³.

يراد بالوظيفة العمومية بناء على معناها الشكلي، مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها، وبناء على معناها الموضوعي، فهي تعبر عن مجموعة من المهام والاختصاصات التي يقوم بها شخص معين، إذا توفرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة³⁴.

بالرغم من اختلاف المعنيين في تعريف الوظيفة العمومية، إلا أن هذا لا يعني وجود تعارض بينهما، فالتعريف الراجح هو الذي يجمع بينهما، أي بين الجانب الإداري والقانوني.

تجدر الإشارة إلى أن تنظيم الوظيفة العمومية ينحصر في نظاميين أساسيين، الأول ذو بنية مفتوحة ويعتبر الوظيفة العمومية كنظام للتشغيل، يعتمد على العلاقة التعاقدية بين الموظف والإدارة المستخدمة نتيجة عدم وجود فرق بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الخاص لذا فكل الموظفين يخضعون للقانون العام، يلتزم بمبدأ التأقيت، له قابلية للتحويل وللتدفق المستمر بين باقي القطاعات الأخرى، يعتمد على المرونة في تسيير الموظفين. أما الثاني فهو ذو بنية مغلقة، يعتبر الوظيفة العمومية كنظام مهنة دائمة، يعتمد على علاقة تنظيمية قانونية أساسية، يخضع الموظفين فيها لقانون خاص ومستقل بها، تتسم بصفة الدوام والاستقرار حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوفر فيهم الشروط لتقلدها، ويظلون يتدرجون في مدارجها ويربطون حياتهم بها ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم³⁵.

بالإضافة إلى ما سبق، يجب إدراك أن كل المؤسسات والإدارات العمومية، أصبحت في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى بناء القدرات المؤسسية وقدرات الموارد البشرية. فمحور أدائها هو ما يتحلى به المورد البشري من معارف، ومهارات، واستعدادات لخلق القيمة الذي تسعى إليه

الوظيفة العمومية. وهذا ما جعلها أمام أهم تحدي، وهو كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية اللازمة التي تلبي حاجات الوظيفة العمومية وتحقيق أهدافها؟ فنظرا لاختلاف مجال نشاط، الخدمة المقدمة للجمهور، بالإضافة إلى الخصوصية التي تتمتع بها كل مؤسسة وإدارة عمومية، أصبح من الضروري فسح المجال أمام هذه الأخيرة، لوضع معايير اختيار خاصة بها، تمكنها من تحقيق الأداء المتميز، والابتعاد عن الطرق التقليدية والمعايير النمطية. وفي ما يلي سنتطرق الى ممارسات توظيف في الوظيفة العمومية لدول مختلف، لتحديد الاتجاهات العامة للتوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية.

II.2. الممارسات الدولية للتوظيف في الوظيفة العمومية

اتجهت الدول الانجلوسكسونية في أواخر القرن التاسع عشر نحو إنشاء أجهزة مركزية مستقلة ومحيدة، تقوم على تنظيم شؤون التوظيف وتتولى أمور شغل الوظائف العمومية عن طريق إجراء مسابقات وامتحانات علنية تتم وفق مبدأ الكفاءة. حيث تقضي قوانين الوظيفة العمومية في اغلب الدول بأن يكون التوظيف في الوظيفة العمومية مبني على تكافؤ الفرص والتنافس القائم على أساس الكفاءة كأفضل وسيلة للتقييم والكشف عن صلاحية المترشح ومقدرته على النجاح في الوظيفة العمومية. سنقوم في هذا الجزء من الدراسة باستطلاع ممارسات وخبرات التوظيف لكل من الجزائر، سلطنة عمان، وأستراليا.

في الجزائر يعتمد التوظيف على مبادئ الكفاءة، العدالة، وتكافؤ الفرص، وفي ظلها تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية، فهي حرة في اختيار أسلوب التقدير المناسب لإعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية، بناء على المناصب المالية المتوفرة، وتقديمه للمصادقة من قبل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية³⁶.

يتم الإعلان عن المسابقات المفتوحة، شروط الترشح إلى الوظيفة الشاغرة، ونمط التوظيف (على أساس الشهادة، الاختبار، الفحص المهني، أو التوظيف المباشر) عن طريق النشر على الموقع الإلكتروني للسلطة المكلفة بالوظيفة

العمومية³⁷، وفي الصحف المكتوبة (يومية وطنية باللغة العربية وأخرى باللغة الفرنسية)، بالإضافة إلى الاستعانة بالملصقات أو أي وسيلة أخرى ملائمة.

تودع ملفات الترشح على مستوى الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، وبعد انتهاء فترة الإيداع، يتم الشروع في الفرز الأولي الذي ينتج عنه القائمة الاسمية للمترشحين المقبولين والمرفوضين للمشاركة في المسابقات والامتحانات بناء على استفتاء الملف للشروط القانونية الأساسية المطلوبة في المترشح. ويتم بعد ذلك إعلام واستدعاء المترشحين المقبولين لإجراء الامتحانات والمسابقات.

على مستوى الوظيفة العمومية الجزائرية، يوجد أربعة أنماط من التوظيف وهي: التوظيف المباشر للمترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصصا محدد بصراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة لدى مؤسسات مؤهلة وذلك بقصد الالتحاق بالوظيفة العمومية. أما التوظيف القائم على أساس المسابقات فلإدارة أو المؤسسة العمومية حرية اختيار نوع المسابقة الذي تعتمد عليه في اختيار المترشحين، وهنا نجد منها من تختار التوظيف على أساس الشهادة الذي يعتمد بالدرجة الأولى على دراسة ملف المترشح وتقييمه، بالإضافة إلى إجراء مقابلة شفوية يتم التركيز من خلالها على القدرة التحليلية والتواصلية للمترشح من خلال التطرق لمواضيع عامة - تكون حصة المقابلة 3 نقاط من أصل 20 نقطة - بعد استكمال التقييم وبناء على مجموع النقاط الذي تحصل عليه كل مترشح، يتم الاختيار حسب درجة الاستحقاق. كما أن هناك من تختار التوظيف على أساس الاختبارات الذي يعتمد على إجراء اختبارات كتابية فقط، والتي تتناول مواضيع الساعة، ثقافة عامة، مواضيع دراسية، يتم إعدادها من طرف هيئة مختصة، لتحديد المفاضلة بين المترشحين على أساس نتيجة الاختبار التي تثبت صلاحية الناجح لتولي مهام الوظيفة الشاغرة.

كما تخضع بعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الأفواج (ب)، (ج)، (د)، حسب المادة 08 من الأمر رقم 03/06³⁸ إلى التوظيف على أساس الفحوص أو الاختبارات المهنية للتحقق من قدرة المترشح على الممارسة الفعلية للمهام، تشرف على هذا النمط لجنة مختصة مؤهلة قانونا، تعتمد في عملية التقييم على سلم ومقاييس موضوعية للانتقاء.

المتتبع لمسار إجراءات وعمليات التوظيف في الوظيفة العمومية في الجزائر، يجد أنها تتم وفق النهج التقليد للتوظيف، كونها تعتمد على تنفيذ الإجراءات وفق القوانين واللوائح المنظمة وعدم مخالفتها، تتقيد بالشهادات والخبرة، تكون الاختبارات والمقابلات فيها مرتبطة بالمعارف الأكاديمية والعامية، ولا ترتبط بالكفاءات اللازمة لتحقيق نتائج الوظيفة، القدرة على التنبؤ بقدرة المترشح على النجاح الوظيفي تبقى قيد التهميش، بالإضافة مركزية عملية الاختيار، كل هذه الإشكاليات وأخرى، تعتبر حاجز أمام الوصول إلى الكفاءات. وهذا ما سيدفعنا لدراسة ممارسات التوظيف في وظيفة عمومية لبلد عربي آخر، وهو سلطنة عمان التي أجرت إصلاحات عديدة في هذا المجال، ونقف على ما أسفرت عليه هذه التجربة.

تسهر وزارة الوظيفة العمومية العمانية على تطبيق ومتابعة قانون الوظيفة العمومية الذي صدر بموجب مرسوم سلطاني سنة 2004، والذي يؤكد على الالتزام التام بمبدأ الكفاءة في عملية التوظيف، وذلك بتطبيق مبدأ التنافس كشرط أساسي لتقييم واختيار المترشحين.

تلتزم المؤسسات والإدارات العمومية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف اليومية المحلية، الموقع الإلكتروني، رسائل نصية قصيرة³⁹، حيث يتضمن الإعلان توصيفا كاملا للوظيفة، المتطلبات الخاصة بها، تواريخ وأماكن إجراء الاختبارات والمقابلات، وشروط التعيين. وتستند أولوية تعيين المترشحين للوظائف على مجموع الدرجات المكتسبة.

تعتمد الوزارة على نظام التوظيف المركزي⁴⁰، الذي صمم خصيصا ليقدم خدمات الاستقطاب، الاختيار والتعيين في قطاع الوظيفة العمومية، حيث يتم من خلال هذا النظام المعالجة الإلكترونية لجميع إجراءات وعمليات التوظيف، بدء من تلقي طلبات المترشحين ووصولاً إلى الاختيار بينهم، حتى تكون المنافسة عادلة، شفافة، وبعيدة كل البعد عن المحسوبية.

يتم تقديم طلبات الترشح عن طريق الموقع الإلكتروني أو الرسائل النصية القصيرة، فيقوم النظام بمطابقة فورية لبيانات المترشح وشروط الوظيفة المعلن عنها، وبالتالي تحديد الموافقة والأهلية فورا. وبناء على هذه

الموافقة يتقدم المترشح إلى الوزارة مرفق بطلب التوظيف والوثائق اللازمة، ويتحصل على تأكيد انتقاله إلى مرحلة الاختبارات.

تدار وتراقب الاختبارات مركزيا من قبل وزارة الوظيفة العمومية، وبطريقة مؤتمتة بالكامل. فقد أصبحت الاختبارات باعتبارها جزء من هذا النظام المحوسب، تجري في بيئة موحدة الظروف من حيث التوقيت والتعليمات وقواعد إجراء الاختبارات، إذ تقوم الوزارة بتوفير مختبرات وقاعات مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي التي تكون مرتبطة ببنوك للأسئلة تضم حوالي 30 الف سؤال ذات الاختيار من متعدد، تم إعدادها من قبل مختصين أكاديميين (تخضع الأسئلة إلى تجديد في كل مرة). وعليه يقوم المترشح بإجراء الاختبارات المحددة في مجالات الثقافة العامة، المواضيع الدراسية، والقدرات المعرفية، آليا أين يتم اختيار عدد متساوي من الأسئلة لكل مترشح تلقائيا من قبل النظام، حسب طبيعة الوظيفة والمؤهل أو الاختصاص المطلوب، وبمستوى متقارب لكل مترشح لنفس الوظيفة، وفق مدة زمنية محددة. نشير هنا إلى أن تصحيح الاختبارات يتم بصفة آلية وفورية، ويمكن للمترشح التعرف على النتائج التي تحصل عليها فور الانتهاء من الاختبار وقبل عرض نتائج جميع المترشحين لنفس الوظيفة، لمعرفة الأهلية لمرحلة التقييم اللاحقة، في شاشات العرض داخل وخارج قاعات الاختبارات المخصصة لهذا الغرض⁴¹.

وفي الأخير يتم تكوين لجنة المقابلة التي تشترط الوزارة أن يكون أعضاؤها ممن سبق لهم المشاركة في حلقات العمل التدريبية التي يجريها معهد الإدارة العامة. وغالبا ما تركز المقابلات على المتطلبات العامة للوظيفة، تقييم شخصية المترشح، كما يمكن لأي عضو في اللجنة طرح أي سؤال يراه مناسب. بعد الانتهاء من المقابلة، يتم احتساب نتيجة التقييم الإجمالي (المكونة من اختبارات ومقابلات)، ومن ثم إخطار المترشحين بنتائج التقييم. حيث يرتب المترشحون وفق إجمالي النقاط المحصل عليها.

رغم الجهد المبذول من طرف وزارة الوظيفة العمومية لسلطنة عمان، من أجل جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية، ولتفادي كل التلاعبات التي قد تمسها، قامت الوزارة بالاستثمار في مجال التوظيف،

لكسب الوقت والجهد والمال من خلال اعتمادها على نظام التوظيف المركزي، لكن ورغم ذلك نجد أن عملية التوظيف في الوظيفة العمومية بسلطنة عمان مازالت تعاني من مجموعة من الإشكاليات تمنعها من الوصول إلى الكفاءات، والسبب الرئيسي في ذلك أنها رغم إقرارها بمبدأ الكفاءة إلا أنها تتبع النهج التقليدي المعتمد على التنفيذ الصارم للإجراءات القانونية، اختبارات أكاديمية ومقابلات عامة غير مبنية. وبالتالي، فمسابقات الدخول إلى الوظيفة العمومية العمانية وأساليب التقييم، هي الأخرى ليست قائمة على أساس الكفاءات لا تمكن من التنبؤ بالنجاح الوظيفي للمرشح، لأنها لم تركز على الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز.

بعد التعرف على ممارسات وعمليات التوظيف في الوظيفة العمومية لكل من الجزائر، وسلطنة عمان، سنتطرق الآن إلى ممارسات التوظيف في الوظيفة العمومية لأستراليا، وسبب اختيار هذا البلد، هو العمل المتميز الذي تقوم به هيئة الوظيفة العمومية، فالنموذج الذي تعتمده يعد من بين النماذج القريبة لعملية التوظيف على أساس الكفاءات.

يتضمن قانون الوظيفة العمومية لأستراليا الصادر في سنة 1999، مجموعة من المواد المتعلقة بالتوظيف وقيم الوظيفة العمومية التي تقضي بان يكون مبني على أساس الكفاءات، وذلك من خلال عملية تقييم المترشحين ركن أساسي لاتخاذ قرارات التوظيف التي تعتمد على : مدى ملائمة المترشح ومؤهلاته للوظيفة، ومدى قدرة المترشح على تحقيق النتائج المتعلقة بمهام الوظيفة⁴².

يتحمل رؤساء المؤسسات والإدارات العمومية المسؤولية في تطوير إجراءات الاختيار العادلة والشفافة، فعملية التوظيف في الوظيفة العمومية تحضى بأهمية بالغة، إذ نجد هيئة الوظيفة العمومية تعرض الأدوات التي تساعد رؤساء المؤسسات والإدارات العمومية في عملية التوظيف، ومن هذه الأدوات نجد: حقيبة الإلتقان التي تتضمن تعليمات حول افضل الأساليب التي يحسن استعمالها في التوظيف (وتشمل نموذج لتخطيط مشروع الاستقطاب، شرح لبعض المفاهيم الخاطئة، بعض الأسئلة السلوكية المعدة للاستخدام في المقابلة، دليل إرشادي لأخذ الملاحظات والتقييم أثناء المقابلة...الخ)، كتيب

إرشادات خاص بجذب المترشحين للوظيفة العامة، حلقات تدريبية ترمي إلى تمكين الموظفين في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين.⁴³

تقوم المؤسسات والإدارات الحكومية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وبوجه عام تمر عملية التوظيف بالإعلان في جريدة أسبوعية على الأقل، كما يجوز لها الإعلان في المواقع الرسمية، بغرض استقطاب المترشحين الأكثر كفاءة⁴⁴. لذلك يتضمن الإعلان كل المعلومات اللازمة للتوظيف والمتمثلة في اسم الوظيفة الشاغرة، المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة، توضيح على وجه الخصوص وليس العموم المعارف، المهارات والخبرات التي تتعلق مباشرة بالمقدرة على الأداء المهام، التوقعات المستقبلية للمؤسسة، معايير التعيين وطرق الاختيار، هذه الأخيرة لا بد أن تكون مركزة وواضحة وتتيح سهولة فهم المطلوب، ما يمكن المترشح من إعداد طلب توظيف يتوافق مع معايير الاختيار.⁴⁵

بعد ذلك تأتي عملية مراجعة الطلبات وقبول المترشحين بناء على المعايير التي تم الإعلان عنها. هذه العملية تقوم بها لجنة الاختيار، وينتج عنها قائمة مبدئية تعبر عن جميع المترشحين المؤهلين لاستكمال إجراءات التقييم اللاحقة المتمثلة في المقابلة الشخصية، التي تعد من أكثر أدوات التقييم شيوعاً في أستراليا، يتم التركيز فيها على جميع المعلومات ذات الصلة بالمهارات والقدرات والاستعدادات التي يمتلكها المترشح ومدى أهليته لتلبية المعايير المحددة للوظيفة وقدرته على تحقيق النتائج بمستوى الأداء المطلوب.⁴⁶

إن قانون الوظيفة العمومية يمنح المؤسسات والإدارات العمومية المرونة والاستقلالية في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بعملية التوظيف، لتكون أكثر فعالية في اختيار أفضل الوسائل لتلبية احتياجات التوظيف الخاصة بها. لذلك تسعى لجنة الاختيار لجمع المعلومات عن طريق تطبيق أدوات التقييم الإضافية الملائمة، والتي تتضمن مراكز التقييم، الاختبارات النفسية، اختبارات تحليل المواقف، اختبارات القدرة التقنية... الخ. ونشير هنا إلى معظم المؤسسات العمومية لا تملك وحدات مختصة في إعداد الاختبارات ولا تملك أدوات التقييم، لذلك يتم الاعتماد في غالب الأحيان على التعاقد مع شركات

مختصة في تطوير ونشر وتوزيع وتطبيق مثل هذه الأدوات، وتبقى لجنة الاختيار هي المسؤولة في المقام الأول عن جميع قرارات الاختيار من خلال إشرافها على التطبيق وتأكيدا من سلامة النتائج. وفي الأخير تقوم اللجنة بأعداد قائمة مرتبة بناء على الكفاءة والاستحقاق لتوضيح مدى مناسبة المترشح للوظيفة، بما يمكن من تعيين المترشح المناسب للوظيفة.

3.III. الاتجاهات العامة لتطوير عملية التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية

من واقع الممارسات الدولية التي تم التطرق إليها من خلال هذا العمل، نجد أن عملية التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية تعاني من مجموعة من المعوقات، السلبية والمشاكل. فغياب الدراسات والأبحاث حول سوق العمل ومختلف مصادر الاستقطاب التي توفر تشكيلات متنوعة ومتعددة من الكفاءات، بالإضافة إلى مظاهر التمييز، التحيز، محاولة استتساخ الناتجة عن رغبة في توظيف موارد بشرية بنفس المواصفات دائما، وكذا الاعتماد على مقابلات شخصية مستعجلة، غير مبنية، لا تقوم على أسس موضوعية، ظهور الاعتبارات الشخصية عند المفاضلة، الاعتماد على الشهادة والخبرة، كأساس للاختيار، ...، نقص مهنية أعضاء لجنة التحكيم، غياب الشفافية. كل هذه التحديات وأخرى اذا لم يتم التغلب عليها، من شأنها أن تفرغ هذه العملية من محتواها وتفقد ميزتها المتمثلة في تزويد مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية بموارد بشرية كفاءة.

أصبح من الضروري لمواجهة الرهانات والتحديات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية التوجه نحو اعتماد الكفاءات كأساس لعملية التوظيف والتخلي تدريجيا على كل الممارسات والعمليات المعتمدة على النهج التقليدي للتوظيف في الوظيفة العمومية عامة والوظيفة العمومية الجزائرية خاصة، وذلك من خلال :

➤ دراسة مصادر تواجد الكفاءات والتركيز على نوعية المتاحة منها في مختلف المصادر. وتشجيع إمكانية التوجه نحو التعاقد الخارجي لإسناد بعض العمليات كالاستقطاب، أو عمليات الاختبار والتقييم إلى مؤسسات مختصة وخبرة في المجال.

➤ إعداد بطاقة مواصفات الكفاءات التي تحدد المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق أداء وظيفي متميز، وجعل الشهادات أو المؤهل كمرم أولي للمشاركة في مختلف مسابقات التوظيف المفتوحة، لاختيار المترشح الكفاء. وبالتالي لا بد من التخلي عن المركزية في عملية التوظيف، والابتعاد عن وصفة المعايير الموحدة، الثابتة والعامّة لاختيار فهي حاجز في وجه تطبيق التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية.

➤ من الضروري إبلاغ أعضاء لجنة التحكيم بمواصفات ومرجعيات الكفاءات المتعلقة بالأداء المتميز، بالإضافة إلى تصميم مسابقات واختبارات تمكن اللجنة من التأكد من توفر المواصفات المطلوبة في المترشح لشغل الوظيفة، كون المسابقات تهدف للتحقق من معارف، مهارات، استعدادات ومواصفات التي يمتلكها المترشح، ومدى مرونته في استخدامها في الوقت الصحيح وبالشكل الصحيح، تبعاً للمواقف التي يتعرض لها.

➤ الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك بتوفير خدمات متكاملة للاستقطاب الإلكتروني، تقلص عدد المترشحين للمقابلات أو الاختبارات النهائية، وتساعد استكمال الإجراءات في وقتها المحدد.

➤ تحقيق التوازن الأمثل في اختيار وتشكيل أعضاء لجنة التحكيم، حيث لا يمكن اكتشاف الكفاءات الكامنة في المترشح والمرتبطة بالأداء المتميز، إذا لم يكن أعضاء اللجنة على مستوى عالي من الكفاءة والموضوعية والمهنية، باعتبارهم أحد أهم العناصر المؤثرة في عملية الاختيار. وهذا ما يستدعي تدريبهم وتأهيلهم على مختلف الأساليب المعتمدة في الاختيار، لكي يكونوا قادرين على التحكم في مؤشرات الأداء، اختيار نوع الاختبارات والمقابلات المناسب وتطوير شبكة تحليلها.

مما سبق يمكن القول أن عملية التوظيف القائم على أساس الكفاءات تتطلب وجود رغبة صادقة من طرف كل الأطراف الفاعلين في

قطاع الوظيفة العمومية للتخلي عن النهج التقليدي للتوظيف والبدء في تحسين الأساليب والتقنيات المعتمدة في ممارسات التوظيف.

خاتمة :

برزت ضرورة التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات الذي يركز على شاغل الوظيفة كبديل للتوظيف التقليدي الذي يعتمد على الوظيفة وما يشوبه من قصور. حيث يعد التوظيف القائم على أساس الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في إدارة الموارد البشرية، خاصة وان أساليب التقييم والاختيار التقليدية لم تتمكن من التنبؤ بالأداء الوظيفي المتميز للمترشح، في ظل زيادة التنافس بين المؤسسات الخاصة والعمومية على الموارد البشرية الكفاء القادرة على تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها. فلقد اصبح هناك اتجاه متزايد لكثير من الدول نحو تطبيق التوظيف القائم على أساس الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومية على غرار القطاع الخاص، وذلك من خلال سعيها المتواصل لتوفير الموارد المادية، المالية، والبشرية الضرورية لتحسين أساليب وتقنيات التقييم والاختيار التي تمكن من اختيار الموارد البشرية القادرة على تشغيل كفاءاتها بالطريقة المناسبة للتكيف متطلبات الوظيفة ضمن حالات مختلفة، قصد تحقيق الأداء الوظيفي المتميز وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الإحالات والتهميش:

¹Hadj Nekka: Le DRH de demain et la création de valeur, revue Management & Avenir, n° 4, 2005, p139

² L.Sekiou et autre, Gestion des ressources humaines, de boeck, Belgique, 2004, 2^{ème}ed, p 229

³ع.السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2007، ص ص15 - 16

⁴ S.Horton et autre : competency management in the public sector (European variation on a them), NLD ISOpres, amsterdam, 2002, p3

⁵ع.و. عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، عمان، 2005، ط1، ص 301

⁶ A. Cohen, A.Soulier : Manager par les compétences, Wolters Kluwer France, 2004, pp15-16

⁷ Pour plus d'information voir, D.C. Mc Clelland: Testing for Competence rather than for Intelligence, *American Psychologist*, vol1, 1973

⁸ Hadj Nekka: op.cit, p143

⁹ P. Laurent, F. Bouard : économie d'entreprise, Tome1, les édifions d'organisation, paris, 1997, P309.

¹⁰ M. Armstrong : Ahand book of human resourceee management practice, kogan page publishers, london,2006, 10th ed, p413

¹¹ G. Shermon : Competency Based HRM(A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres), Tata McGraw-Hill Education, India, 2004, p205

¹² R.Wood et T.Payene : Competency-based recruitment and selection, Johnwily et sons LTD, England,1998, p22

¹³ D.Dubois et W.Rothwell : competency-based human resource management (discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers, Nicholas brealy publishing, USA, 2004, first ed, p108

¹⁴ Pour plus d'information voir: G. Roberts :recruitment and selection: a competency approach, CIPD publishing, London, 1997, p p 42-55

¹⁵ S.Newell : op.cit., p121

¹⁶ D.Dubois et W.Rothwell : op.cit

¹⁷ - موساوي زهية، خالد خديجة: نظرية الموارد ولتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09/08 مارس 2005، ص 175

¹⁸ V.M.Catano et autres : recruitment and selection in Canada, cengage learning, Canada, 2009, 4théd, p p 150-151

¹⁹ B.Gupta : competency framework for human resources management, PVT.LTD, New Delhi, 2011, p22

- ²⁰ S.R.Kandula : competency-based human resource management, PHI learning private limited, Delhi, 2013, p261
- ²¹ C.E.Bethell-fox : competency-based recruitment and selection, junral pengurusan awam, jilid2, bilangan1, 2003, p11
- ²² D. Hindley, P. Aparisi : GPEC et PSE(anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise), Editions Eyrolles, France, p14
- ²³ F. Kerlan : Guide pour la GPEC, Editions Eyrolles, France, 2012, p19
- ²⁴ B.Gupta :op.cit, p18
- ²⁵ A.Barkatoolah : valider les acquis et les compétences en entreprise, éditions INSEP consulting, Paris, 2000, p39
- ²⁶ V.M.Catano et autres :op.cit, p152
- ²⁷ Pour plus d'information voir : D.C. Mc Clelland : identifying competencies with behavioral event interviews, amirican psychological society, vol9, N°5, September 1998
- ²⁸ C.E.Bethell-fox : op.cit, p16
- ²⁹ D.Dubois et W.Rothwell : op.cit, 105
- ³⁰ C.E.Bethell-fox : op.cit
- ³¹ <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/McClelland.html>, le08/08/2014, à13^H:30
- ³² S.R.Kandula , op.cit S.R.Kandula
- ³³ T. Essaid, droit de la fonction publique, édition distribution Houma, Alger, 2003, p11
- ³⁴ ا.ع.ص.جلبي: نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2008، ص23
- ³⁵ C.Huzard : l'adaptation de la gestion des ressources humaines au nouveau contexte de la fonction publique territorial, diplôme de l'institut d'études politique, filière service public, université Lyon2, 2005-2006, p4
- ³⁶ التعلیمية رقم13 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، المؤرخة في 29 جوان 2004، المتضمنة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
- ³⁷ المنشور رقم03، المؤرخ في 09 ماي 2007، م ع وع المتعلقة بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الأنترنت
- ³⁸ المادة08 من الأمر رقم03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، الصادرة في 16 جويلية 2006
- ³⁹ ترسل من طرف الهيئة العامة لسجل القوى العاملة المؤسسة سنة 2011، فوزارة الوظيفة العمومية تتعامل مع هذه الهيئة لتوفير خدمات شاملة للباحثين عن العمل المسجلين بها، هؤلاء يكونون على علب بالإعلان قبل صدوره في الصحف حتى يتمكنوا من الاطلاع على تفاصيل الوظائف والاستعداد لها، كما انهم يقدمون طلبهم عن طريق رسائل نصية قصيرة مرفقة بالرقم التعريفي أو رقم تسجيله في الهيئة
- ⁴⁰ <http://www.alintibaha.net/index.php>, le01/06/2014, à22^H:45
- ⁴¹ http://www.mocs.gov.om/MOCS_Site/jobseeker.aspx, le01/06/2014, à22^H:45

⁴²<http://www.comlaw.gov.au/details/c2013c00310>, le01/06/2014, à22^H:45

⁴³<https://resources.apsc.gov.au/myaps/home.html>, le28/05/2014, à15^H:18

⁴⁴http://apsjobs.gov.au/data/assets/pdf_file/0019/7615/recruitment.guideline.pdf, le20/03/2014, à14^H:30

⁴⁵ http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/6379/crackingthecode.pdf, le25/05/2014, à10^H:16

⁴⁶ <https://resources.apsc.gov.au/myaps/home.html>, le28/05/2014, à15^H:18