

مدخل مقترح لتحديث تسيير الموارد البشرية من منظور الكفاءة الوظيفية:

مستشفى قطاع عام أنموذجا

**A proposal for the modernization of human resources management from the perspective of competence function: with reference to a public hospital****Une approche proposée pour moderniser la gestion des ressources humaines du point de vue de la compétence fonctionnelle : l'hôpital public comme modèle**محمد بوشريبة<sup>1</sup>، محمد الصالح قريشي<sup>2\*</sup>، محمد دهان<sup>3</sup>

تاريخ النشر: 2020/07/01

تاريخ القبول: 2020/01/08

تاريخ الإرسال: 2019/10/21

**ملخص:** تتناول الدراسة واحدا من مداخل تطوير تسيير الموارد البشرية والمتمثل في إدارة الكفاءات، هذا الأخير الذي يعد أسلوبا حديثا يواكب تطور الوظائف والكفاءات في المؤسسة؛ وسيكون تركيزنا على صياغة نموذج لإدارة الكفاءات بشكل يسهل تنفيذه في مؤسسة استشفائية عمومية. ومن أجل ذلك فقد اعتمدنا على إطار منهجي ارتكز على المنهجين الوصفي ودراسة الحالة مستعينين بالوثائق الرسمية والمقابلات كمصادر للمعلومة. وقد خلصت الدراسة إلى تقديم طريقة إعداد وتطبيق نموذج إدارة الكفاءات في مستشفى عمومي، والذي سوف يكون له انعكاسا إيجابيا على عصنة التسيير في هذا المرفق العمومي من خلال رفع كفاءة الموظفين لأجل تقديم أجود الخدمات.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الوظيفية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الكفاءات، مستشفى عمومي.

**Abstract:** The study examines one of the approaches to the development of human resources management, namely; the management of competencies. This modern approach emerged with the development of functions and competencies in organizations. Our focus will be on formulating a competency management model that can be implemented in a public hospital.

To achieve this goal, we have relied on a methodological framework based on the descriptive and case studies methods, using official documents and interviews as tools of information collection. The study provided a method of preparing and applying the competency management model in a public hospital. This will have a positive impact on the modernization of management in this public facility by raising the efficiency of staff to provide the best services.

**Keywords:** functional competence, HRM, management competencies, public hospital.

**Résumé:** L'étude traite l'une des approches du développement de la gestion des ressources humaines, à savoir la gestion des compétences. Cette dernière étant une approche moderne apparue avec le développement des fonctions et des compétences dans les organisations. Notre objectif est de formuler un modèle de gestion des compétences facile à mettre en œuvre dans un hôpital public. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes appuyés sur un cadre méthodologique basé sur la description et l'étude de cas, et en utilisant des documents officiels et des entretiens comme outils de collecte des données. En conclusion, l'étude a fourni une méthode de préparation et d'application d'un modèle de gestion des compétences dans un hôpital public, qui aura un impact positif sur la modernisation de la gestion de cet établissement public tout en augmentant l'efficacité du personnel et fournir les meilleurs services.

**Mots-clés:** compétence fonctionnelle, GRH, gestion des compétences, hôpital public.

<sup>1</sup>Mohamed BOUCHERIBA, Constantine2- Abdelhamid MEHRI university, Algeria, [mohamed.boucheriba@univ-constantine2.dz](mailto:mohamed.boucheriba@univ-constantine2.dz)

<sup>2</sup>Mohamed Salah KORICHI, Constantine2- Abdelhamid MEHRI university, Algeria, [mohamed.korichi@univ-constantine2.dz](mailto:mohamed.korichi@univ-constantine2.dz)

<sup>3</sup>Mohamed DEHANE, Constantine2- Abdelhamid MEHRI university, Algeria, [mohammed.dehane@univ-constantine2.dz](mailto:mohammed.dehane@univ-constantine2.dz)

يشهد عالمنا اليوم تحولات اقتصادية سريعة امتدت أثارها بصورة شاملة إلى مختلف حياة المجتمع بما فيها عالم المؤسسة، مشكلة معالم الاقتصاد العالمي الجديد المبني على الاطلاع والمعرفة (Foray, 2000, pp. 6-9).

هذه التحديات دفعت الكثيرين، من باحثين وحتى أرباب العمل إلى إعادة النظر في تلك الأنظمة التسييرية التي سادت فترة الثمانينات وما قبلها، والبحث عن أخرى حديثة، سمّتها المرونة وسهولة التكيف مع سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة؛ أنظمة تسيير قد تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والأنظمة المدججة لكن تركز بالدرجة الأولى على مقاربات جديدة في كيفية إدارة الموارد البشرية، لاستقطابها ثم تأهيلها وتحفيزها وجعلها قادرة على التكيف والمساهمة في الرفع من قدرات المؤسسة التنافسية.

هذا، ويبرز نموذج إدارة الكفاءات كواحد من تلك المقاربات الإدارية الحديثة في تسيير الموارد البشرية، والذي يعمل على تحديد وجذب واستقطاب مختلف الكفاءات البشرية لتوظيفها، والاستثمار فيها وخاصة التمكين لها. هذا النموذج الذي أعتد في بداية التسعينات من القرن الماضي في القطاع الخاص في الدول الغربية، انتقل الاهتمام به إلى القطاع العمومي في تلك الدول.

#### -إشكالية الدراسة-

تواجه المؤسسات الخدمية في القطاع العمومي وفي مقدمتها المؤسسات الاستشفائية، أكبر التحديات في طريق عصرنة خدماتها، هذا التحدي يتمثل في الخصوصية التنظيمية التي تميز هذا القطاع، كضمان الأجر واستقرار الوظيفة، والإجراءات البيروقراطية التفصيلية، والحد من هامش الحرية للمسؤولين، وتقسيم الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية فقط (الدبلوم) دون دراسة تحليلية لحقيقة خصائصها والكفاءات المطلوبة لأدائها. ولأن حجر الزاوية في طريق تصحيح المسار أو إعادة بناء قدرات اقتصاد دولة أو قطاع أو مؤسسة يتمثل في مستوى كفاءة الموارد البشرية، فإنه من الأجدر أن تتجه المؤسسات الاستشفائية في الجزائر والساعية لعصرنة خدماتها، إلى اعتماد نموذج لإدارة كفاءاتها والذي سيكون بمثابة أداة لعصرنة وتحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية للرفع من قدرات الموظفين وتعظيم إسهاماتهم.

بناء عليه، فإن الباحثين حددوا إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف نؤسس لنموذج في إدارة الكفاءات لتحديث تسيير الموارد البشرية وعصرنة مؤسسات القطاع العمومي؟

للإجابة عن هذه الإشكالية استدعي منا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة عمومية "مستشفى عمومي نموذجاً" من أجل إعداد نموذج خاص بتسيير الكفاءات واختبار مدى فعاليته على فئة المرضى.

ويستند الباحثون إلى افتراض أساس مؤداه:

## ف- يتيح نموذج إدارة الكفاءات الأدوات الكفيلة بتنفيذ قرارات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

### -أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة، إلى تلبية حاجة القطاع العمومي لإحداث تغييرات جوهرية لعصرنته، وإكسابه درجة عالية من المرونة للرفع من مستواه وتمكين الدولة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، وذلك من خلال اقتراح نموذج لتطوير تسيير الموارد البشرية وفق منظور نماذج إدارة الكفاءات.

### -أهمية الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة ذات أهمية كبيرة لكونها ستمثل مرجعا إضافيا ضمن مجال إدارة الموارد البشرية والذي نطمح من خلاله تحسيس المديرين وتبصيرهم بأهمية إدارة الكفاءات كنموذج حديث لتطوير وظائف الموارد البشرية الذي سوف ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي الرفع من جودة الخدمات العمومية المقدمة.

### -حدود الدراسة

تتجه هذه الدراسة نحو تحقيق هدف عملي ميداني بإعداد نموذج لإدارة الكفاءات يتوافق مع قانون الوظيفة العمومية ليتم تطبيقه على مستشفى عمومي. وقد غطت الدراسة الميدانية المجال الزمني من يوليو إلى أكتوبر 2018 بإشراك مختلف الفاعلين من أطباء وممرضين ومديرين، والذي تم اختباره (أي النموذج) على مجموعة من الممرضين العاملين بمصلحة الاستعجال.

### - الدراسات السابقة

دراسة (مسغوني، 2013) المعنونة بـ "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والكبيرة في الجزائر". رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير - جامعة ورقلة - حيث عالجت الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟" بحيث حاولت الباحثة من خلال الاستبيان دراسة واقع تسيير الكفاءات وربطها بالأداء المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت إلى أن مصدر الميزة التنافسية تكمن في مدى امتلاكها لمخزون الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية مع أهمية اعتماد سياسات التدريب والتحفيز وأنظمة التعويضات التي تسمح بكسب الكفاءات وتنميتها والتعامل معهم كشركاء في المؤسسة بدل اعتبارهم كأجراء. كما أظهرت أن أسلوب تسيير الكفاءات يعتبر

أهم وأحدث المداخل الإستراتيجية لثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأداء التنافسي المتميز.

دراسة (مقدود، 2016) المعنونة بـ "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، -رسالة دكتوراه في علوم التسيير -جامعة بومرداس- حيث عالجت الباحثة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل إداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية؟ قامت الباحثة بتسليط الضوء على كيفية بناء أسلوب إداري منهجي قائم على الكفاءات، وذلك باقتراح أسلوب الإدارة بالكفاءات كنموذج للتسيير الاستراتيجي يمكن المنظمة من مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد على الأسواق العالمية والاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار والاستغلال الفعال للمورد البشري وطاقاته الكامنة، وإبراز المحددات التنظيمية التي تساهم في إنجاحه، بالإضافة إلى تقديم الأبعاد الإدارية المطبقة عند انتهاجه.

باستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة يحتاج إلى توفير بيئة تنظيمية تعكس بعض المحددات كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات ونمط القيادة؛ كما تم التأكيد من خلال تحليل نتائج الاستبيان التي أجرتها الباحثة على أنه توجد علاقة بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقه لمزايا تنافسية.

دراسة (قرواط، 2018) المعنونة بـ " أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر- " مقال بمجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة مسيلة العدد 4- وقد عالج الباحث الإشكالية التالية: ما مدى أهمية الكفاءات البشرية في الإدارة المحلية وكيف يتم تطويرها؟ وما هي جهودات تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر؟ سلطت الدراسة عن كيفية تطوير الكفاءات وجعلها في موقع الصدارة في سلم الخطط التنموية المتعاقبة في الجزائر حيث أشار إلى أنه رغم الاهتمام الذي حظيت به تنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة في الإدارات المحلية لكن التحسيد على أرض الواقع لا يزال ضعيفا بسبب قلة أصحاب الخبرة والكفاءات ويقترح: الاستثمار في المورد البشري كأهم استثمار والذي يشكل المفتاح الرئيسي للتركيب الفعالة لاستخدام أمثل للموارد المتاحة، وحل إشكالية التمويل الذي يعتبر الشرط الأساسي لنجاح البلديات في أداء أدوارها، بالإضافة إلى تحسين مستوى الإداريين على مستوى الجماعات المحلية ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم، عن طريق تنظيم فترات تربية والتكوين المستمر، ومنح الأولوية في التوظيف لذوي الكفاءات.

دراسة (غيشي، 2018) المعنونة بـ " تطوير نموذج لتسيير الكفاءات " مقال بمجلة اقتصاد المال والأعمال -جامعة ميله العدد 8- . هدفت توضيح آثار التسيير السلبي للكفاءات وما يمكن أن يولده من هروب للعقول المفكرة وزيادة خسائر المنظمة في كل من جوانب التكلفة والمعرفة المتراكمة لدى العقل المتسرب. إذ يرى الباحث من خلال ذكر 22 نموذجا (مع التعريف باسم النموذج وأساس عمله، الشركة المصنعة وموقعها الالكتروني) أن نمذجة الكفاءات، وإنشاء أنظمة من أجل إدارتها أصبح موضوع شائع الاستعمال في المنظمات التي تطمح لخلق ميزة تنافسية في السوق على اعتبار أن تسيير الكفاءات أصبح يستقطب اهتمام كل من المؤسسات الخاصة و العمومية، فهو يسمح بجذب اليد العاملة الماهرة و الكفاءة، كما يمكن من تحديد الرجل المناسب للمكان المناسب.

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تعددت اتجاهاتها البحثية في تسيير الكفاءات والتي تناولت بعض جوانب موضوعنا على حدى، فكانت في مجملها تهدف إلى بيان واقع الكفاءات في المؤسسات من حيث ماهيتها وسيورة إدارتها من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التطوير، التعويض والتقييم...)، في حين هدفت أخرى إلى بيان العلاقة بين تنمية الكفاءات ودعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي أو الخاص، بالإضافة إلى بعض النماذج التي اعتمدها شركات عالمية دون توضيح لطريقة بنائها كيفية تطبيقها (مثل Skills gap managementsystem) . بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف عملي ميداني بإعداد نموذج لتسيير الكفاءات وفق خطة منهجية شاملة تتوافق مع المبادئ الأساسية للوظيفة العمومية واختباره في مستشفى عمومي حتى يتسنى لنا تعميمه في المؤسسات الجزائرية الخاضعة لقانون الوظيفة العمومية وذلك بإدخال مبدأ الكفاءة (عوض المؤهل العلمي فقط) كمتعم لمبدئي الرتبة (Grade) التي تعتبر ملكية الموظف، والعمل (l'emploi) الذي يعتبر ملكية الإدارة التي لها حق التعيين.

## 1- إطار نظري تعريفي بالكفاءة

في هذا الجزء من الدراسة، نحاول تقديم فكرة عن الكفاءة لكن بطريقة غير معتادة في البحوث في حقل تسيير الموارد البشرية وإدارة الأعمال.

### 1-1- الكفاءة: قصة وعبرة

بداية من سنة 1993 قامت مؤسسة عمومية لإنتاج العتاد الفلاحي (في الجزائر) بتسريح الكثير من العمال لاعتبارات اقتصادية، وكان من بينهم ذوو الخبرة الطويلة والمهارة العالية.

وبعد توقف الإنتاج لمدة أسبوع بفعل تعرض آلة رئيسية لعطل، حاول المهندسون إصلاحه لمرات دون جدوى، مما اضطر المدير إلى الاستعانة بالتقني الذي كان يشغل تلك الآلة قبل تسريحه. وفعلا، بعد المعاينة قام بإصلاح الجزء

التألف في وقت وجيز. وبما أن فاتورة الخدمة كانت باهظة الثمن، استفسر المدير عن ذلك، فقال التقني: هذا أجر كفاءتي في اكتشاف العطب وإصلاحه وتركيب الجزء التألف بطريقة صحيحة ومقبولة.

ماذا نستنتج من القصة؟ إن حيازة المعارف واستخدامها بالكيفية المطلوبة لها عوائد كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو للمؤسسة. وعلى عكس كل الموارد الأخرى التي تُهتلك بالاستعمال المتكرر، فإن قيمة كفاءة المورد البشري تزداد كلما عمل أكثر وتتعاضد أكثر فأكثر كلما استخدم كل ما عرف في أدائه لعمله.

لكن ما هو معلوم لدينا، أنه يوجد في جميع الوظائف، مهنيون يتميزون بأداء أفضل من غيرهم بالرغم من أن لديهم نفس المؤهلات، ولنتذكر ذلك التقني الذي تعرفنا عليه، فمن المرجح أنه أظهر لنا معرفة متعمق فيها ومهارات فنية وسلوكية متميزة جعلتنا نحكم بكفاءته في مجال اختصاصه. وهذا سبب أساسي ومقنع يجعلنا نفاضل بين هذا المهني وذاك لتلبية حاجات ملحة.

## 1-2- الكفاءة: ديناميكية ظهورها ومفهومها

نحاول إبراز ديناميكية ظهور الكفاءة من خلال مهنة الطبيب؛ هذه المهنة التي يُحدد هدفها في تقديم مجموعة من الخدمات، هذه الأخيرة التي يجب أن تتجسد من خلال نتائج حقيقة ولمموسة تعود بالمنفعة على هذا المريض (يُشفى من مرضه). ولتحقيق هذه النتيجة، على الطبيب تنفيذ جملة من الأنشطة المهنية وفق المعايير الواجب إتباعها لإنجاز العلاج، لذلك فهو مدعو لأن يتصرف بطريقة مقبولة وصحيحة. كيف ذلك؟

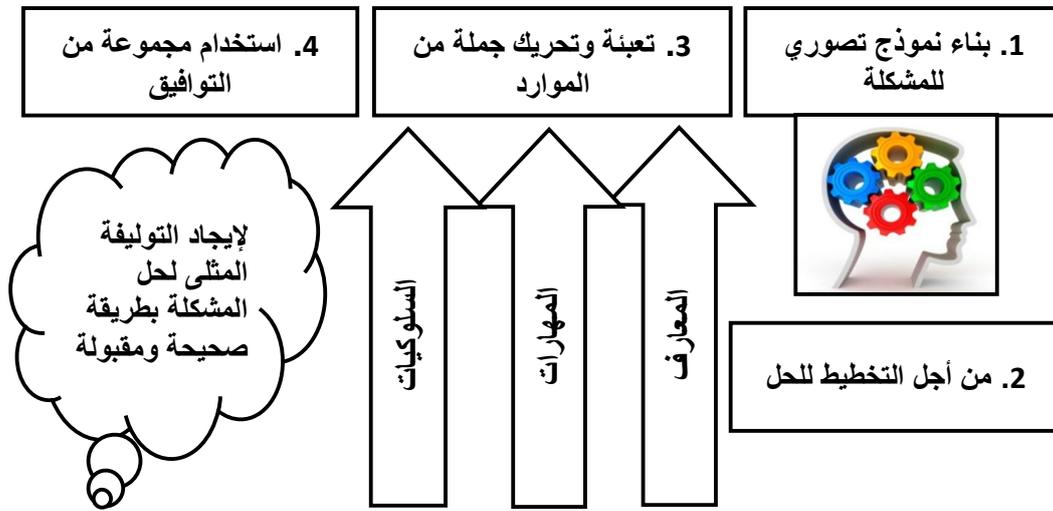
- بتحليله للحالة المرضية من أجل بناء نموذج التصوري representation model؛
- انطلاقاً من هذا النموذج، يقوم بوضع خطة لإنجاز تصرفه (أي معالجة المريض)؛
- باستدعاء وتعبئة موارد الخاصة، بالإضافة إلى ما يتوفر عليه محيطه من:

- المعارف (knowledge): وهي معارف عامة أو مهنية يتم اكتسابها من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي...

- المهارات (know-how, skills) التحكم في الأدوات والمناهج الخاصة بنشاط عمله والتي لن تتحقق إلا بترجمة معارفه إلى واقع عملي لاكتساب التجربة؛

- السلوكيات (knowing how to be): وتتعلق بالاستعدادات التي يُظهرها أثناء تأديته لعمله كالتفاعل والتواصل مع المريض وأقربائه.

الشكل-1-: ديناميكية ظهور الكفاءة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

وعليه نخلص إلى ان الكفاءة هي: قدرة الشخص على تعبئة وتحريك موارده (المعرفية، المهارية والسلوكية) المكتسبة سلفا والتي يتوفر عليها محيطه، ليختار من بينها التوليفة التي يعتبرها مثالية لحالات العمل التي تعترضه، ليقوم بترجمتها إلى واقع عملي يتوافق مع الأداء المطلوب للحكم عليها (Durand, 2000).

1-3- خصائص الكفاءة

من خلال ما جاء في العنصر السابق نستنتج بأن:

- الكفاءة تُكتسب: فلا أحد يولد كفاء بالفطرة بل يصبح كذلك بالتعلم (النظري والميداني)، (Dietrich, Le Management de compétences, 2008, p. 37)
- للكفاءة غاية عملية: أي لن يكون لها معنى دون حصول تصرف معين وفق الاهداف المنتظرة (Dejoux, 2005, p. 71).
- للكفاءة صبغة افتراضية: لا نجزم بكفاءة الشخص إلا إذا أحسن فعلا التصرف وحصل على اعتراف؛
- للكفاءة توليفة مُكوّنة من الموارد المعرفية، والشخص بإدراكه للموقف يقوم بتعبئتها في آن واحد؛
- الكفاءة ليست الدبلوم، قد يكون الشخص مؤهل لكنه غير كفاء لعدم قدرته على توظيف معارفه للأداء (Cohen, 2006, pp. 131-132).

وعليه فإنه ما يمكن استخلاصه هو ان الكفاءة تتغذى على المعارف وتنمو بالعمل، أي أن كفاءة الفرد تمثل المحرك

لأدائه المتميز، أما وقود ذاك المحرك فهي مختلف معارفه. مثل السيارة (الأداء) تحتاج إلى محرك (الكفاءة)، هذا المحرك يحتاج بدوره إلى وقود (المعارف العلمية، العملية والسلوكية) يُشغله.

يبقى أن نُوه بأن كفاءة الفرد، ستبقى عملياً غير مكتملة ومبتورة عن الواقع إلا بتوفر عاملين إضافيين لمعارفه ومهاراته وسلوكياته، وهما: الرغبة والقدرة حتى يجعل منها ممارسة فعلية تظهر في ميدان العمل (Le Boterf, 2004, pp. 70-76). لذلك فإن الكفاءة تتكون دائماً من خلال محصلة لثلاثة عوامل مجتمعة يشترك فيها كل من العامل ومؤسسته، وهي على التوالي: (Masson & Parlier, 2004, pp. 29-31)

1. أن يمتلك الفرد مجموعة من الموارد المعرفية الداخلية (الشخصية) والخارجية (البيئة) تؤه (الشخصية) والخارجية (البيئة) الداخلية (الشخصية) والخارجية (البيئة) له لأن يتصرف عن دراية وعلم أثناء مواجهته للمواقف التي تعترضه؛
2. أن يوافق على تسخيرها لوجود محفزات تخلق عنده رغبة ملحة تدفعه للعمل؛
3. أن يُوفر له ظروف عمل موثية تعينه على إنجاز تصرفه عن قدرة واستطاعة.

## 1-4-الكفاءة والكفاءات

للكفاءة تصنيفات تعددت تبعاً لمداخل دراستها وعمليات تنظيمها داخل المؤسسة وذلك من أجل التسيير الفعال لها (Dejoux, 2005).

إن اعتماد المؤسسة على الكفاءات الفردية فقط قد يعرضها للخطر، لأنهم في حال ما تركها موظفوها فقدت المؤسسة جزءاً من تنافسيتها، لذا عليها تبني تنظيمياً يساعد على تفاعلها. فالكفاءة الفردية مهما كان موقعها تحتاج دائماً لأن تتعاون وتتآزر مع كفاءات أخرى ذات اختصاصات متنوعة حتى تخلق من تكاملها قيمة مضافة، وهو ما يُسمى بالكفاءات الجماعية (إنَّ كفاءة الجراح مثلاً في إنجاز عملياته الجراحية، هي محصلة لتعاون وتآزر مختلف الكفاءات الفردية الموجودة في غرفة العمليات وخارجها والمطبقة فعلياً بتناسق خاص في ميدان العمل). فإذا ما أصبحت تلك الكفاءات في تفاعلها وتكاملها تمثل ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات، نقول إذن هي كفاءات إستراتيجية لأنها فريدة وناذرة، ثمينة وذات قيمة، لا يمكن إحلالها، تقليدها ولا حتى استنساخها.

## 2-نموذج إدارة الكفاءات

نموذج إدارة الكفاءات حقل معرفي حديث ذو توجه عملي ميداني، تطور نتيجة خبرات عدد من المهتمين

والممارسين في إدارة الموارد البشرية. الهدف من استخدامه، تحسين أداء الأفراد في مواقع العمل بإحداث ما يسمى بالمطابقة بين الوظائف والكفاءات (adequacy jobs/skills).

## 2-1- خطوات تطبيق نموذج إدارة الكفاءات

انطلاقاً من مبدأ الكفاءة وتعريفها تتكون السيرورة العملية لإدارة الكفاءات مركزة في ذلك على طرق منهجية، وتصورات عملية وأدوات تسييرية مستعينة بوسائل النموذج التنبؤي للوظائف والكفاءات الذي شاع استخدامه فترة الثمانينات، غايته تحسين وتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية. (Detrich & Dejoux, 2005, pp. 105-107) يتطلب إعداد السيرورة، الكفاءات وتنفيذها، تبني رؤية مستقبلية لتطور الوظائف والكفاءات مع وجوب التقييد بثلاثة مراحل يتبع الخطوات التسعة التي لخصناها كالآتي:

### الشكل 2-: خطوات يجب إتباعها لإدخال نموذج تسيير الكفاءات في المؤسسات.

5	4	3	2	1	تحديد وتشخيص الكفاءات المطلوبة عن كل عمل
إعداد معايير لقياس مستوى الكفاءة المطلوبة وتحديد درجتها	إعداد مرجع للكفاءات المطلوبة عن كل عمل، يحتوي على قائمة ترتيبية للكفاءات الضرورية لأداء الأعمال	إعداد بطاقة وصفية مفصلة عن كل عمل بحيث تحتوي على كل البيانات المطلوبة من اسم العمل موقعه، ماذا يؤدي شاعله ومسؤولياته، وكفاءاته... فهو يركز على المضمون	تحليل العمل وإعداد وصف لمتطلباته كالجوانب والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة وتحديد الحد الأدنى المقبول من الكفاءات اللازمة للأداء السليم	تحديد وتعريف المقصود من الكفاءة للاتفاق عليه واعتماده ليكون منطلق تشخيص كفاءات العمل، لأن ما لا يمكن تعريفه لا يمكن قياسه	
7	6	9	8	تقييم وتشخيص كفاءة الأفراد	تحديد مستوى تطابق الكفاءات
إعداد سلم لتقييم الكفاءات الفردية والجماعية	تصميم لوح للقيادة يلخص مستويات الكفاءة يسمح بتقييم الكفاءات الفردية والجماعية	إعداد مخطط عمل لإجراء التصحيحات الضرورية أو التعديلات المناسبة لتضيق فجوة الكفاءات (في حالة الضعف وتتميتها) (في حالة القوة)	مقارنة وتحليل الفرق بين كفاءات الأفراد (ك.أ) وكفاءات العمل المطلوبة (ك.ج) لتشخيص الفجوة بينهما: تطابق تام: (ك.أ) = (ك.ع)		

المصدر: إعداد الباحثين.

نموذج إدارة الكفاءات يُشدد على التحليل الدقيق والصارم لمستويات الكفاءة الحالية والمرغوبة مستقبلاً، ويحدد أسباب فجوة الكفاءة بين ما هو مطلوب (أي كفاءات العمل التي تقابل المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للتحرك

بغية التمكن من الانجاز الصحيح للمهام) وما هو موجود (أي كفاءات الشخص التي تقابل المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد فعليا، ويكون قادر على تنفيذها في حالة الحاجة لها وحسن إدارتها) لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لذلك.

وانطلاقاً من مبدأ الكفاءة (خلافاً لمبدأ المنصب) وتحليل أبعادها (من معارف ومهارات واستعدادات) تتكون السيرة العملية لنموذج إدارة الكفاءات مرتكزة في ذلك على طرق منهجية شاملة، مستعنيين بوسائل النموذج التنبؤي للوظائف والكفاءات GPEC، بحيث يُستعمل هذا النموذج كآلية للتسيير الفردي (الشخصي) عوض التسيير الجماعي الذي رافقه التحول من تسيير المهام (أي ما يجب على الفرد تنفيذه)، مروراً بتسيير المناصب (أي بتحديد مكونات المهنة المرتبطة بمجموعة من الأفراد) إلى التسيير المبني على أساس الكفاءة (أي ما يملكه الأفراد فعلاً من معارف و مهارات وسلوكيات وتنسيق وتعاون لتحديد أفضل ما يقدمه كل فرد أو جماعة تحقيقاً للأهداف المنتظرة "le savoir agir":

#### أولاً: التحضير لمشروع سيرورة الكفاءات من خلال

- التزام الإدارة العليا وتدعيمها للمشروع ( لأن التزام المديرين سيمثل قيمة رمزية لانخراط العاملين سواء في مرحلة الانطلاقة أو بعدها)؛
- التكامل بين سيرورة الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة (بتحديد الأهداف طويلة الأجل لاختيار طريقة العمل الأنسب ثم تخصيص الموارد الكفيلة ببلوغ تلك الأهداف)؛
- تنصيب هيئة لقيادة سيرورة الكفاءات لإعطائها مصداقية للتطبيق (بتوضيح مبادئها ونشر آلياتها حتى تجعل منها حقيقة واقعية قابلة للتنفيذ)؛
- إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة من اعتقادات واتجاهات وقيم حتى يكتب لها النجاح.

#### ثانياً: تحديد الكفاءات المقيمة من خلال

- إعداد مرجع للوظائف (المهن) référentiel des emplois الذي يعتبر أداة لتدوين الوظائف الجوهرية على شكل قائمة ترتيبية لتحضير و إعداد بطاقة وصفية لمتطلباتها والكشف عن الكفاءات و تحديدها باستخدام التسلسل المنطقي للتحليل والتوصيف الدقيق للوظائف؛
- رسم خريطة للوظائف cartographie des emplois لإعطاء نظرة شاملة عن الوظائف النوعية لكل عائلة مهنية من حيث موقعها و مستواها و مدى تقارب الكفاءات فيها، و تحديد المسارات المهنية و توقع تطورها؛
- إعداد مرجع للكفاءات référentiel de compétences وهي قائمة مكتوبة على شكل وثيقة بالكفاءات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة والتي يمكن الرجوع إليها لتحديد الكفاءات المرغوبة و

تقييمها لارتباطها بثنائية (نشاط\_ كفاءات) التي حلت مكان ثنائية (منصب\_ أهلية)، ثم إعداد البطاقة المهنية التي سيتم على أساسها المقارنة بين الكفاءات المطلوبة *compétences requises* والكفاءات الفعلية *compétences acquises* ومن ثم استخراج النموذج المقترح الذي هو عبارة عن مصفوفة لتقييم الكفاءات الفردية والجماعية بصفة آلية (الاستعانة بالإعلام الآلي) لتحديد نقاط القوة أو الضعف لثمينها أو لمعالجتها.

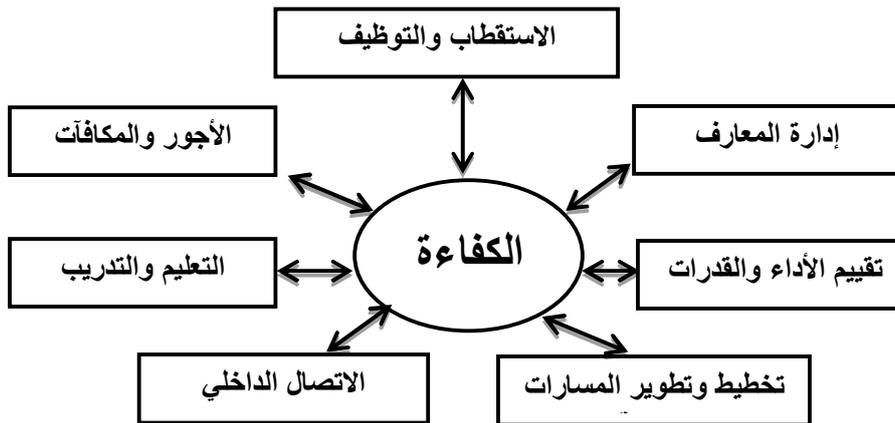
## 2-2- علاقة نموذج الكفاءات بتسيير الموارد البشرية

يمثل موضوع الكفاءات ميزة تنافسية حرجة للمؤسسات ونقطة ارتكاز أساسية لتسيير الموارد البشرية الناجحة. وقد أيدت هذا الاتجاه الكثير من الدراسات التي ظهرت بداية التسعينات وما بعدها، فاعتبرته دليل مُرشد للتدرج القيمي للأفراد خاصة بعد إدراك معظم المؤسسات حقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية وتحديد سياساتها من كونها عامل كلفة إلى عامل نجاح عند اعتمادها مبدأ الكفاءة كأساس للتسيير، مما جعلها تُركز أكثر على متابعة معارف ومهارات الأفراد وتتبع خبراتهم المتقدمة بغرض جذبها واستقطابها (من خارج المؤسسة) أو إعادة تقييمها وتنميتها (من داخل المؤسسة) لزيادة وإثراء مخزون المؤسسة من الكفاءات، فانعكس ذلك على تبني ممارسات جديدة لإدارتها، إذ أنه ليس من المعقول أن يجري استقطاب وتسيير موارد بشرية ذات الكفاءات العالية في إدارة تسيير وفق الأساليب التقليدية.

وقد لخص بيرندونك (Beirendonck, 2004, p. 30) العلاقة بين نموذج الكفاءات وتسيير الموارد البشرية في

الشكل الآتي:

### الشكل 3-3: الكفاءة محور تدور حوله جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: (Beirendonck, 2004, p. 30)

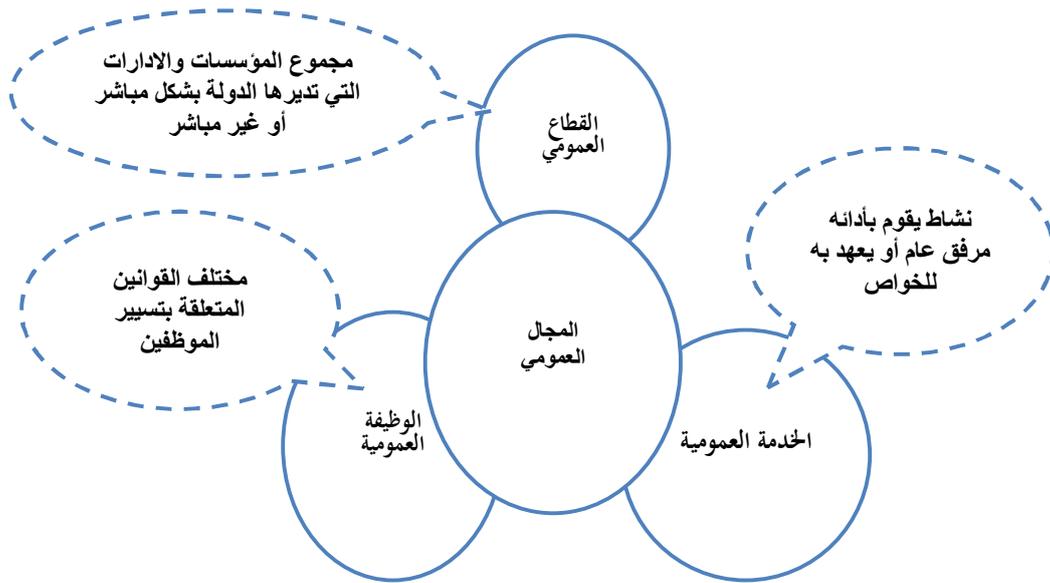
## 2-3- إدارة الكفاءات، محور أساس بالنسبة للمؤسسات العمومية

من سمات مجتمعنا المعاصر: التطور والتغير، وهي قاعدة لا يمكن أن تترك القطاع العمومي دون مواكبتها وإلا فقد

من فعاليته وتنافسيته في تقديم أفضل الخدمات العمومية وأجودها، وبالتالي التأثير على سمعته وقيمته بنظر زبائنه - المواطنين-والدليل، ما تشهده مؤسساته اليوم من منافسة القطاع الخاص حتى على خدماتها الإستراتيجية -الصحية، التعليمية، الاتصالية وغيرها- مما يتطلب إحداث مرونة أكبر للإطار القانوني المسيّر للموظفين. (Bartoli, 2005, p. 52)

الشكل الآتي يبين الهيكل التنظيمية للمجال العمومي.

#### الشكل -4- : هيكل المجال العمومي



المصدر: من إعداد الباحثين

المقاربة القانونية المسيّرة للحياة المهنية للموظفين جعلت القطاع العمومي يقوم على الإدارة التقليدية للموارد البشرية التي تركز أساساً على الطابع الشمولي للنموذج البيروقراطي بتطبيقها الصارم للقواعد القانونية واللوائح التنظيمية بعيداً عن أي اعتبارات شخصية، مما حدّ من مبادرات واستقلالية الرؤساء ومرؤوسيه في حرية التصرف. على هذا الأساس انحصرت دورها بتنفيذ القرارات ومسك السجلات ومتابعة ملفات الموظفين لتحسينها دورياً دون الاهتمام بنجاحة وفعالية الأداء.

لكن، من أجل مواكبة التطورات وتلبية الاحتياجات يستدعي من الدول بناء سياسات للانتقال من إدارة عمومية مغلقة مكرزة إدارياً مقيدة للحريات إلى إدارة مُتفتحة، مرنة وفعالة، تُشجّع المبادرات وتُسيّج الكفاءات وتُحسّن القدرات بالاستفادة من نموذج إدارة الكفاءات.

#### 2-4- علاقة نموذج إدارة الكفاءة بالتسيير العمومي الحديث (NPM)

أمام متطلبات الحداثة والعصرنة المفروضة على القطاع العمومي منذ 1990 عرف نموذج إدارة الكفاءات أولى خطواته في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة كوسيلة لإرساء قاعدة إدارية حديثة، مرنة، جاذبة لأفضل الكفاءات البشرية وتممينها والمراهنة عليها لتقديم أفضل الخدمات العمومية وأجودها، مما ساهم في نجاعة الدولة ككل كمحرك للتنمية الشاملة. هذا ولقد ارتبط ظهور النموذج بالإصلاحات التي انتهجتها المملكة المتحدة بداية من 1980 بزعامة رئيسة حكومتها تاتشر Thatcher بغرض تجديد القطاع العمومي وتطوير طريقة تسييره بمقارنته بالطرق والأساليب التي أثبتت نجاعتها في القطاع الخاص للاستفادة منها، وذلك من خلال التخفيف من ثقل الإجراءات القانونية والقواعد التطبيقية لها لتحقيق هدفين أساسيين: "المردودية ورضا المواطنين بالارتكاز على خمس مبادئ أساسية (Huteau, 2006, p. 14).

- تطبيق مبدأ الإدارة بالنتائج؛

- تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل قطاع؛

- تحليل احتياجات وتطلعات المواطنين لتلبية رغباتهم الضرورية،

- مناولة و/ أو خصخصة الأنشطة غير الإستراتيجية؛

- تطبيق مبدأ المحاسبة التحليلية.

إن من بين الدول المتقدمة التي اعتمدت هذا الأسلوب كنقطة مفصلية في تاريخها لعصرنة قطاعها العمومي، نجد فرنسا وبلجيكا التي قامت بإصلاحات شاملة تمهيدا لاعتماد نموذج إدارة الكفاءات، بغرض ترشيد النفقات المخصصة لمختلف القطاعات العمومية؛ حيث سنت فرنسا القانون العضوي المتعلق بالقوانين المالية (Ministère de la fonction publique Française, 2006) الرغبة منها في تغيير ثقافة إدارة الموظفين من علاقة قائمة على الرقابة والتنفيذ الحزني للوائح والقوانين إلى علاقة تعاونية، تشاركية لتحقيق النتائج المسطرة اعتمادا على مبدأ المهمة في تسيير الميزانية. ويرجع ذلك لأهمية الدور الذي سيلعبه مدير البرنامج (على رأس كل برنامج يختار الوزير المختص مديرا له) في تحسين أداء التسيير العمومي من خلال إعطائه المزيد من المسؤوليات والاستقلالية اللازمة لإدارة الموارد الممنوحة له من أجل تحقيق الأهداف التي أقرها البرلمان، والتي سيُسأل عنها من خلال مؤشرات قياس ملموسة وبتقرير سنوي منه عن مستوى الأداء.

أما بالنسبة لبلجيكا، وعملا بمبدأ ترشيد الخدمة العمومية وتحسين جودتها، اعتمدت الحكومة الجديدة برنامجا إصلاحيا لاستعادة ثقة المواطنين وتبسيط الإجراءات، أطلقت عليه " خطة كوبرنيك"؛ وقد أطلق اسم كوبرنيك على الخطة الإصلاحية للإدارة البلجيكية تيمنا برائد علم الفلك البولوني Nicolas Copernic الذي أحدث نقلة نوعية في علم

الفلك الحديث حيث قال إن الأرض تدور حول الشمس وليس العكس (أي أنه أحدث تغييراً شاملاً على الدهنيات التي كانت سائدة). وقد جعلت " خطة كبرنيك " من الموظف محور منطلقاتها بأن توفر لهم بيئة عمل أفضل، وتطوير حياتهم المهنية انطلاقاً من مبدأ أساسي مفاده " أن للمواطن مكانة جوهرية داخل الدولة، ومن حقه الاستفادة من خدمات عالية الجودة "

### 3- أدوات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الإطار المنهجي أو ما يعرف بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يغطي كل من المنهج العلمي المستخدم، إلى جانب أدوات الدراسة المعتمدة في الحصول على المعلومات والبيانات.

- المنهج المستخدم: تم الاعتماد أساساً على المنهج الوصفي في الجانب الذي غطى الإطار المفاهيمي لموضوعي الكفاءة وإدارة الكفاءات، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع والمصادر، كما اعتمد نفس المنهج في الجانب التطبيقي لكن من خلال توظيف أسلوبين:

- الأسلوب التحليلي: تم اعتماده لتفسير ونقد لمختلف النتائج المتوصل إليها.
- أسلوب دراسة الحالة: من خلال أخذنا لمستشفى عمومي كحالة دراسية.

- أدوات الدراسة: جاء اعتمادنا في دراستنا على عدة مصادر للمعلومة من أبرزها المقابلات غير المقننة مع عدد مستخدمي المؤسسات الاستشفائية إلى جانب الوثائق الرسمية المتمثلة في القوانين والتشريعات.

### 4- نتائج الدراسة وتحليلها: نموذج مقترح لإدارة الكفاءات في مستشفى عمومي

نقدم في هذا الجزء من المقال مُحصلة ما توصلنا إليه بخصوص مقترح لنموذج إدارة الكفاءات، هذا الأخير الذي قمنا باختباره في مستشفى عمومي.

### 4-1- حتمية التحول إلى إدارة أكثر حداثة للموارد البشرية

التحول السريع في التقنية الطبية وتطور أشكال الأمراض الجديدة والمستعصية التي تتطلب رعاية صحية نوعية وبدون أخطاء، يفرض على مستشفى عمومي تبني نظرة حديثة لإدارة موارده البشرية بغية تطوير مضامين الاعمال وتنمية الكفاءات المرتبطة بأنشطته من خلال تكييف مختلف الاجراءات القانونية والتنظيمية لقانون الوظيفة العمومية (أي مختلف القوانين والقواعد التنظيمية المتعلقة بتسيير الموظفين العموميين من أجل المصلحة العامة....، فوفقاً للمعيار القانوني، تشمل

جانين أساسيين هما: الموظفون العموميون الذين يخضعون لمختلف النصوص التشريعية؛ والقوانين التي تنظم حياتهم المهنية).

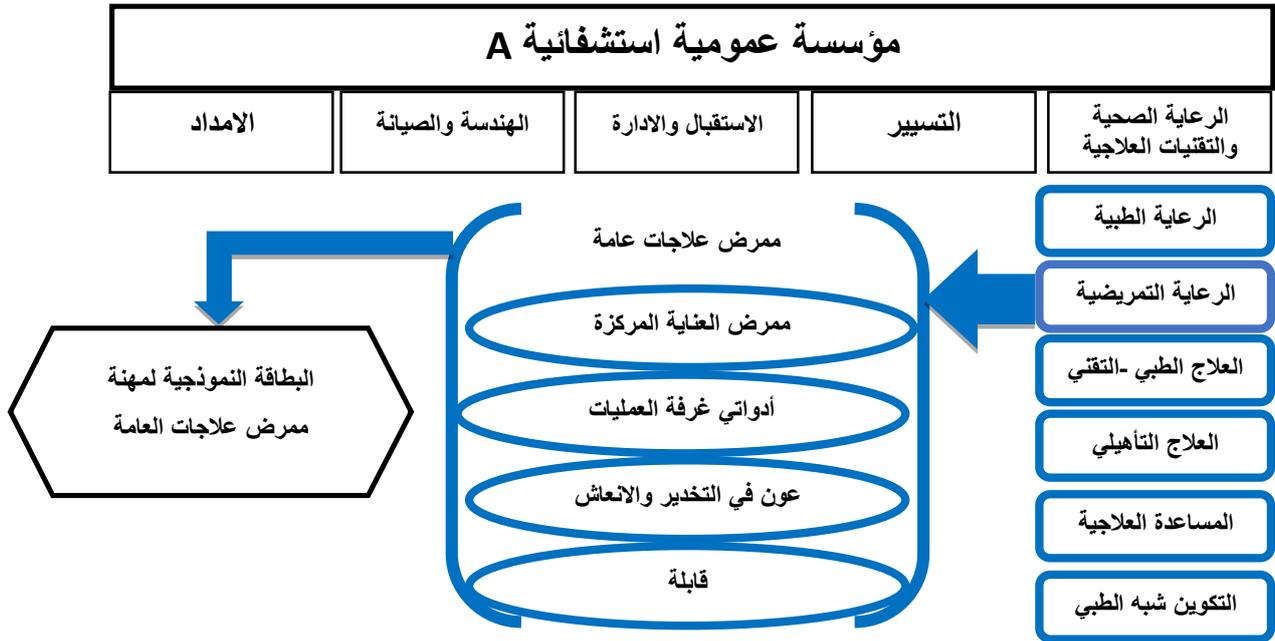
#### 4-2- النموذج المقترح

بدا لنا جليا أن نموذج إدارة الكفاءات الذي اعتمده في مستشفى عمومي، سيفي بالغرض لما يحتويه من معلومات شاملة وواضحة عن الأنشطة الممارسة فعلا بناء على دليل المهن ومرجع للكفاءات المطلوب تقييمها، مما سيُمكّن المستشفى من تحسين فعاليته التي ستعكس على كفاءة أدائه العام. هذا، ويتطلب إعداد سيرورة الكفاءات ثلاثة مراحل متتالية:

#### المرحلة الأولى

تحليل الأعمال الحالية وتوصيفها لتكوين ما يسمى بـ " فهرسة (دليل، مدونة) للمهن " directory of business الموجودة فعلا في المستشفى، وذلك لإعطاء صورة واضحة عن مواقعها في الهيكل التنظيمي وعن كيفية أداءها فعليا من أجل إنجاز مرجع للكفاءات المطلوبة عن كل عمل reference skills، واستنباط بطاقات وصفها تمهيدا لتقييمها. هذا، ولقد تم تقسيم مجموع المهن الممارسة فعلا في خمس (05) عائلات مهنية (الرعاية الصحية، الرعاية التمريضية، التسيير، الاستقبال والادارة، الهندسة والصيانة، الامداد) على أساس مبدأ التقارب، التجانس والتكامل. كل عائلة مهنية (أخذنا كمثال الرعاية التمريضية) متكونة من عائلات مهنية فرعية (أخذنا كمثال العائلة المهنية الفرعية: الرعاية التمريضية)، لكل عائلة مهنية فرعية عدة مهن أو وظائف (أخذنا كمثال مهنة ممرض علاجات عامة). الشكل الآتي يوضح هذا التسلسل:

الشكل-5-: الطريقة المنهجية لإعداد دليل المهن الممارسة فعلا في المستشفى العمومي



البطاقة المهنية النموذجية المعتمدة في المستشفى

بطاقة مهنية رقم: بهدف التبسيط، يمكن للمستشفالا اعتماد على الترميز الابددي والرقمي: رمز لكل عائلة مهنية مثل (1-5)، رمز لكل عائلة فرعية مثل (أ،ب،ت)، ورمز للمهنة نفسها مثل (01-99) لحوسبة بياناتها مستقبلا في الإعلام الألي.												
الارتباط المهني:	اسم المهنة:											
التقابل القانوني: السلك / الرتبة.	تعريف المهنة: تعريف موجز بمهام المهنة.											
شروط وإجراءات ممارسة المهنة: الشهادة، نوع التدريب، التجارب...	الأنشطة: توصيف شامل ومختصر للأنشطة الرئيسية التي تحتويها المهنة.											
مستوى الكفاءة المطلوبة	الكفاءات: المعارف، المهارات، الاستعدادات، السلوكيات المعينة لإنجاز تلك الأنشطة.											
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">4 م</td> <td style="padding: 5px;">3 م</td> <td style="padding: 5px;">2 م</td> <td style="padding: 5px;">1 م</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	4 م	3 م	2 م	1 م					↔			
4 م	3 م	2 م	1 م									
اتجاه تطور شاغل المهنة: نظام المسارات المهنية في المدين المتوسط والطويل.												

المصدر: من إعداد الباحثين.

المرحلة الثانية:

تشخيص وتقييم الكفاءات الفردية والجماعية باستخدام ما يسمى بـ " شبكة الكفاءات الفردية والجماعية" (Lazzari, 2009) انطلاقاً من البطاقات الوصفية المعدة لهذا الغرض والتي تُحدد فيها مستوى الكفاءة المطلوبة (معارف ومهارات وسلوكيات) لإنجاز المهام ثم مقارنتها بالكفاءات الحقيقية للموظف (المرض) بعد مقابلات التقييم. النموذج الآتي يوضح كيفية استعمال هذه الشبكة (أو المصفوفة) التي تعتبر الأداة الأساسية لإدارة الكفاءات لما تقدمه من مساعدة كبيرة في تطوير سياسات الموارد البشرية والاستجابة للاحتياجات الخاصة بكل مصلحة خدمية:

شكل -6-: كيفية عمل مصفوفة (شبكة) الكفاءات الفردية والجماعية.

	مستوى جيد	مستوى مقبول	مستوى متوسط	مستوى ضعيف	
	△	□	●	○	
كفاءة 6	△	□	●	○	موظف A
كفاءة 5	△	□	●	○	موظف B
كفاءة 4	△	□	●	○	موظف C
كفاءة 3	△	□	●	○	موظف D
كفاءة 2	△	□	●	○	موظف E
كفاءة 1	△	□	●	○	

المصدر: من إعداد الباحثين.

القراءة الأفقية للشبكة تسمح لنا بقياس درجة تعدد كفاءات الموارد البشرية، فمثلاً الموظف E يسجل ضعفاً في تعدد كفاءاته (الكفاءة 1، 4، 5 غير مُحققة)؛

أما القراءة العمودية للشبكة تسمح لنا باكتشاف وتحديد درجة الخطورة لمجال معين من الكفاءة، فمثلاً الكفاءة 6 تعتبر نقطة ضعف فريق العمل خاصة بالنسبة للموظفين الأربعة: B، C، D، E.

## المرحلة الثالثة

وضع خطط عمل لتطوير أو معالجة الأسباب التي أدت إلى ضعف كفاءة بعض المهنيين. مما يتطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإعادة التوازن من خلال التكوين وتحسين المستوى أو بتطوير المسارات المهنية إذا كانت النتيجة إيجابية.

## خاتمة

لقد أصبحت الكفاءة من أهم القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على تسيير الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات لإظهار تميزها، وهي اليوم تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة لمؤسسات القطاع العمومي لما ستواجهها هي الأخرى من تحديات قد تؤثر بشكل أو بآخر على تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، مما يفرض عليها استخدام وسائل وآليات إدارة الكفاءات التي أثبتت نجاعتها في الدول التي تبنتها مثل المملكة المتحدة، فرنسا وبلجيكا للتعريف بأعمالها اليوم وغداً، واعتماد معاييرها الحديثة لإعادة تقييم المؤهلات.

## - الرد على فرضية الدراسة:

نتيجة لما يوفره نموذج إدارة الكفاءات من أدوات تخدم قرارات إدارة الموارد البشرية، فإن العلاقة الارتباطية التي أصبحت تجمع بينهما جعلت من مبدأ الكفاءة محور تدور حوله جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية بناء على أسلوب منهجي متكامل يُحدد متطلبات الوظائف من ناحية المعارف الأساسية والمهارات والسلوكيات، وهو ما يجعلنا نؤكد فرضية الدراسة القائلة: يتيح نموذج إدارة الكفاءات الأدوات الكفيلة بتفعيل قرارات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وعليه، فإنه يتعين على الحكومات والإدارات العمومية اتخاذ التدابير الآتية:

1. تحديث النظام العام للوظيفة العمومية بتطوير قواعده القانونية لتجاوز المنطق البيروقراطي وتعويضه بمنطق إداري مرن يُشجّع المبادرات ويُثمن الكفاءات؛
2. إضفاء الطابع الاحترافي على إدارة الموارد البشرية للانتقال بها من تطبيق القوانين فقط إلى تسيير يأخذ بالاعتبار كفاءة الموظفين وأدائهم؛
3. تطبيق مفهوم لامركزية إدارة الموارد البشرية لتمكين رؤساء المصالح من التسيير الفعلي لمرووسيتهم؛
4. تغيير طريقة التوظيف بتحديث محتوى الاختبارات لاختيار أفضل المترشحين على أساس كفاءاتهم وليس على أساس مؤهلاتهم فقط؛

5. التخلي عن نظام التنقيط وتعويضه بالمقابلات السنوية للتقييم وجعلها عنصرا أساسيا لتخطيط المسارات المهنية للموظفين؛
6. العمل على تشجيع الحراك الداخلي لتفادي ركود الكفاءات وتقادم المعارف؛
7. جعل التكوين والتدريب أداة لاكتساب الكفاءات ولتمكين الموظفين؛
8. ربط مكافأة الموظفين على أساس كفاءاتهم وأدائهم وليس على أساس أقدميتهم فقط.

### قائمة المراجع

1. Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques. Paris: Ed. Dunod.
2. Beirendonck, L. (2004). Toutes compétences. Bruxelles: Ed. De Boeck.
3. Cohen, A. (2006). Toutes la fonction ressources humaines. Paris: Ed. Dunod.
4. Dejoux, C. (2005). Les compétences au coeur de l'entreprise. Paris: Ed. E-Théque.
5. Detrich, A., & Dejoux, C. (2005). Management par les compétences, le cas Manpower. Paris: Ed. Pearson.
6. Dietrich, A. (2005). Le Management de compétences. Paris: Ed. Vuibert.
7. Dietrich, A. (2008). Le Management de compétences. Paris: Ed. Vuibert.
8. Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion, pp. 84-102.
9. Foray, D. (2000). L'économie dz la connaissance. Paris: La Decouverte.
10. Huteau, S. (2006). Le management Public territorial. Paris: Ed. Papyrus.
11. Lazzari, M. (2009, 18 Janvier). Mode de réalisation des grilles de compétences. Consulté le Février 23, 2012, sur [www.abdias-conseil.com](http://www.abdias-conseil.com): [www.abdias-conseil.com](http://www.abdias-conseil.com)
12. Le Boterf, G. (2004). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris: Ed. D'Organisation.
13. Masson, A., & Parlier, M. (2004). Les démarches Compétences. Paris: Ed. ANACT.
14. Ministère de la fonction publique Française. (2006). L'OLF & GRH. Paris: Ministère de la fonction publique Française. Consulté le Novembre 25, 2019, sur [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)
15. القانون الأساسي للتوظيف العمومية. (جويلية 15, 2006). الأمر الرئاسي رقم 06/03: المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية. الجزائر: الجريدة الرسمية. تاريخ الاسترداد 25 فيفري 2018، من [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
16. عبد العالي غيشي. (2018). تطوير نموذج لتسيير الكفاءات. مجلة اقتصاد المال والأعمال (العدد 8).

17. وهيبة مقدود. (2016). أسلوب الإدارة بالكفاءات كنوجه جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة : دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امجد بوقرة بومرداس.

18. يونس قرواط. (2018). أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية: عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي(العدد 4).