

## الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ضوء القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

خالد سرباح

باحث دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس -

## مقدمة

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها. فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية وخذ على سبيل المثال، الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لإمكانات المنظمة العنان، مما يؤدي إلى أفضل النتائج للمنظمة.

لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون أفراد، هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير فما دام هناك عمل، وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، ويطلق على الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة الموارد البشرية.

ويهدف البحث إلى التعريف بالاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وتوضيح كيفية استخدامها لإدارة تنمية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ومساعدته في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة وذلك من خلال تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين للوصول لمفهوم الجودة الشاملة.

وتلخصت مشكلة البحث في أن هنالك عدم اهتمام من السلطات العليا لإعداد الكوادر البشرية وتأهيلها والاحتفاظ بها وتمكينها للإسهام في العمل بكفاءة ومهنية واقتدار وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم عبر رسم السياسات والمسارات الوظيفية للعاملين لخدمة أهداف الإدارة الإستراتيجية، في ظل عدم رضا المواطن، مما أوجب استخدام استراتيجيات لإدارة تنميه الموارد البشرية تتناسق مع الأهداف الإستراتيجية للإدارة.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية ما مدى استجابة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

03/06 لمتطلبات التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية في الجزائر.

## المبحث الأول: الإدارة التشاركية

لمصطلح المشاركة في مجال التسيير الإداري دلالات عديدة، منها دعوة مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية والعمل معا على الوصول إلى انجح الحلول الممكنة لها، كأسلوب فعال للنشاط، ودعامة لاستمرارية النشاط الإداري.

وقد أولت العديد من البلدان، ومنها الجزائر، أهمية بالغة لهذا المبدأ فنصت عليه في دساتيرها، بإقرار لكل عامل الحق في المشاركة بواسطة ممثليه في التحديد الجماعي لشروط العمل، وكذا في تسيير المؤسسات العمومية وفقا قواعد خاصة وكيفيات محدودة.

وللوقوف على مكانة مبدأ المشاركة في تسيير الموارد البشرية طبقا للنصوص السارية المفعول في المنظومة الجزائرية، سنتطرق تبعا إلى:

## المطلب الأول: مبدأ المشاركة في النظام القانوني الجزائري

## الفرع الأول: مبدأ المشاركة في النظام القانوني الجزائري

جاء في ديباجة الدستور الجزائري لعام 1989 المعدل والمتمم في استفتاء 28 نوفمبر 1996 بأنه، من حق كل جزائري وجزائرية، المشاركة في تسيير الشؤون العمومية، وهو المبدأ الذي تحكمه حاليا في منظومتنا الإدارية، نصوص تتماشى ومنطق الوظيفة العمومية لعام 1966<sup>1</sup>، وذلك بالرغم من صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية لعام 1985، المستنبطة أحكامه من فلسفة القانون الأساسي العام للعامل الصادر عام 1978، السابق الإشارة إليهما.<sup>2</sup>

فإذا كان مبدأ المشاركة، يشترط من السلطات المختصة، استشارة الهيئات والأجهزة التمثيلية المعينة، فإن العمل بهذا المبدأ ظل منحصرًا في قطاع الوظيفة العمومية، في إشراك الموظفين في تحضير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي الخاص بالمسار المهني للموظفين، كالنظر في المسائل التأديبية، أو النظر في بعض الحالات كطلبات الاستيداع la disponibilité أو الانتداب le détachement أوفي غيرها من المسائل التنظيمية الأخرى. كإعداد مخطط تسيير الموارد البشرية

<sup>1</sup> أحكام المرسوم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966.

<sup>2</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص.355.

المحدث بالمرسوم رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1996.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تقدير مبدأ المشاركة

لقد عرف مبدأ المشاركة في العديد من البلدان المتطورة تطورا معتبرا تجاوز ميدان الاستشارة البسيطة في إطار التنظيمات المؤسساتية إلى التشاور، فالحوار والتشاور يعتبر من التحديات التي يتعين مواجهتها على الصعيد الداخلي للمؤسسة، لتسوية المشاكل البشرية والمادية المستجدة.

وبالرغم من إقرار مبدأ المشاركة في الممارسة العملية، بشقيه الاستشاري consultation والتشاور la concertation، فإن سلطة القرار التي تتمتع بها الإدارة لم تتأثر كثيرا، ولا ندري أين يكمن الخلل؟ في نوعية المشاركة وفعاليتها، أوفي تشكيلة الهيئات والأجهزة الاستشارية القائمة حاليا على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، أوفي نقص في التقاليد والممارسة، أي في نظام المشاركة المتبع ككل؟

### المطلب الثاني: الهيئات والتنظيمات النقابية المعنية بالمشاركة في التسيير

#### الفرع الأول: الأجهزة الاستشارية المعنية بالمشاركة بالتسيير

حددت أحكام المرسوم رقم 10/84 المؤرخ في 14/01/1984 الهيئات والأجهزة الاستشارية للمستخدمين، المتواجدة على أكثر من مستوى تنظيمي، وطني وإقليمي، ومجال عملها وتتمثل هذه اللجان فيما يلي:

أولا: اللجان المتساوية الأعضاء La commission paritaire

ثانيا: لجان الطعن Les commission de recours

ثالثا: لجان تقنية Les commissions techniques

رابعا: المجلس الأعلى للتوظيف العمومية، Le conseil supérieur de la fonction publique<sup>4</sup> وهي اللجان والهيكل التي تتمتع بصفة التمثيل، وتتوفر على هامش من الصلاحيات، كما سيأتي بيان ذلك أدناه، ومن أهمها السهر على احترام الضمانات الأساسية للموظفين التي نص عليها المؤسس الجزائري.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 356.

<sup>4</sup> سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 358.

## أولاً - اللجان المتساوية الأعضاء:

توجد على مستوى الوظيفة العمومية لجان متساوية الأعضاء تضطلع أساساً بصلاحيات المشاركة والمساهمة في تسيير الحياة المهنية للموظفين، كشكل من أشكال الضمانات المقررة للموظفين، ومنها ممارسة سلطة التأديب، أين تكون استشارتها ضرورية عندما يتعلق الأمر باتخاذ تدابير من شأنها أن ترتب جزاءات جسيمة ضد الموظفين موضوع المتابعة التأديبية إلى جانب إحداث قنوات أخرى للطعن.<sup>5</sup>

## ثانياً - لجان الطعن:

بغرض توفير أكبر الضمانات الممكنة للموظفين، وحمايتهم من تعسف الإدارة المستخدمة، أنشأ المشرع لجاناً للطعن بالمرسوم رقم 10/84 تمارس صلاحياتها على مستوى الإدارة المركزية والمحلية وبتشكيلة نوعية، وقد أكدت المادة 65 من ق.و.ع.ج على ضرورة إنشاء لجنة للطعن لدى كل وزير وكل والي وكذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات والإدارات العمومية.

## ثالثاً - اللجان التقنية:

وتنشأ هذه اللجان التقنية وفقاً لأحكام المادة 71 من ق.و.ع.ج لدى كافة المؤسسات والإدارات العمومية.

- تتشكل هذه اللجان من عدد متساو من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين.

- يرأس هذه اللجان السلطة الموضوعية على مستواها.

- والجدير بالذكر أن ممثلي الإدارة لدى اللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية، يتم تعيينهم من الهيئة التي لها سلطة التعيين (م 72 ق.و.ع.ج)

## رابعاً - المجلس الأعلى للوظيفة العمومية:

نص المشرع الجزائري في المادة 55 من ق.و.ع.ج على إنشاء مجلس أعلى للوظيفة العمومية كهيئة استشارية.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> كمال رحماوي، الضمانات التأديبية في قانون الوظيفة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1991، ص.125.  
<sup>6</sup> علماً بأن المشرع الجزائري أهمل النص نهائياً على المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وأهميته في القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات لعام 1985، ولا في المرسوم 10/84 السالف الذكر، في مسعى منه إلى تكريس فلسفة عالم الشغل الموحد، والقضاء على خصوصية قطاع الوظيفة العمومية، بعد أن كان القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966 قد نص عليه، كأعلى هيئة استشارية للوظيفة العمومية. واعتباراً لأهميته ودوره في المشاركة في تحديد السياسة العامة للوظيفة العمومية، أنيطت رئاسته وفقاً للمادة 12 من 133/66 لرئيس الحكومة أو

### صلاحيات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

- بالرجوع إلى أحكام المادة 59 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لعام 2006 يكلف المجلس أساسا، بالنظر في كافة المسائل ذات الطابع العام التي تعني الموظفين والوظيفة العمومية عموما:

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية، تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم .

- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.

- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية

- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

- يستشار في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.

### الفرع الثاني: التنظيمات النقابية المعنية بالمشاركة بالتسيير المهني للموظفين

ظلت ممارسة الحق النقابي في قطاع الوظيفة العمومية محتشمة، حيث لم يكن يلجأ إليه إلا نادرا لعدم صدور النصوص المتعلقة بكيفيات ممارسته، فالمنطق السائد في هذه المرحلة، هو أن الحق النقابي غير محبذ في هذا القطاع، من ذلك ما عبر عنه العميد هوريو، بأنه لا ينبغي قيام صراع طبقي في داخل الهرم التسلسلي الإداري ومن ثم لا ينبغي إقامة نقابات للموظفين.

#### أولا - مفهوم النقابة:

ذلك التنظيم الذي يمثل مصالح العاملين تجاه الهيئة المستخدمة والاهتمام بقضاياهم المتمثلة في الأجور وساعات العمل وغالبا ما يشارك العاملون في إدارة النقابة.<sup>7</sup>

#### ثانيا - الغرض من الانخراط في النقابة:

تحقيق العدالة الاجتماعية.

الوزير المكلف بالوظيفة العمومية، غير أن هذه الهيئة الاستشارية الهامة، لم يكتب لها أن ترى النور طيلة مراحل بناء الوظيفة العمومية الجزائرية 2006/1966.

<sup>7</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 282.

تحقيق المساواة في الاستخدام.

ثالثا- أساس الحق النقابي للموظفين وتطبيقاته في الجزائر:

1: من حيث المبدأ

- يعود الاعتراف بالحق النقابي لأعوان الدولة في الجزائر، إلى القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الصادر بالأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 حيث نصت المادة 21 منه على ما يلي<sup>8</sup>:

- يمارس الموظفون الحق النقابي، طبقا للشروط المنصوص عليها السارية المفعول بهذا الصدد وتمت دسترته، من ذلك ما نص عليه المؤسس الجزائري في المادة 41 من الدستور 1989 المعدل والمتمم المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، على أن حريات التعبير وإنشاء الجمعيات والاجتماع مضمونة.

#### المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية

الحكومة الكترونية وتعرف بالانجليزية E-governments هي نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية الانترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموما ووضع المعلومة في متناول الأفراد، وذلك لخلق علاقة شفافة معهم تتصف بالسرعة والدقة وتهدف للارتقاء بجودة الأداء، ويعتقد أن أول استخدام لمصطلح " الحكومة الالكترونية" قد ورد في خطاب الرئيس الأمريكي بيل كلينتون عام 1992.

#### المطلب الأول: مدلول الإدارة الالكترونية

##### الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية

لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الحكومة الالكترونية نظرا للأبعاد التقنية والإدارية والتجارية والاجتماعية التي تتداخل معها، غير أن هناك عدة تعريفات لهذا المصطلح قالت به غير جهة دولية ففي العام 2002، عرفت الأمم المتحدة الحكومة الالكترونية بأنها "استخدام الانترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين".

<sup>8</sup> الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966، الجريدة الرسمية الجزائرية عدد 46.

كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD هذا المصطلح على النحو التالي : " الحكومة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصوصا الانترنت للوصول إلى حكومات أفضل ."

وعرفها بعض الباحثين بأنها وسيلة لتحسين القطاع العام , كما عرفها آخرون بأنها وسيلة لتحقيق الإصلاح وتغيير العمليات والهيكلية والثقافة الحكومية.

كما قال غيرهم بأن الحكومة الالكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية.<sup>9</sup>

### الفرع الثاني: نطاق استعمالها

حققت الحكومة الالكترونية انتشارا واسعا بين حكومات العالم، فقد ورد في تقرير الأمم المتحدة عام 2001، الذي تضمن تلخيصا لنشاط الحكومة الالكترونية حول العالم أن هناك مواقع الكترونية تستخدم لتوفير المعلومات والخدمات تخص 190 دولة أي ما نسبته 89.8 % من الدول الأعضاء في المنظمة الدولية.<sup>10</sup>

### المطلب الثاني: آثار الإدارة الالكترونية

#### الفرع الأول: تغيير في الإجراءات الحكومية

تحدث تحويلا في الإجراءات الحكومية، ومثال ذلك، توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبتكلفة أقل، وبذلك يستفيد المواطن من هذا الإجراء كعميل، كما تستفيد الحكومة نفسها من خلال خفض التكلفة والمصاريف، فحكومات الولايات المتحدة الأميركية خفضت ما يقرب من 70%، من التكلفة وذلك بالتحول إلى الخدمة الالكترونية، مقارنة بتكلفة تقديم نفس الخدمة عن طريق المعاملات المباشرة أو التقليدية (ومثاله، انخفضت تكلفة تسجيل السيارات، في ولاية ألاسكا من 7.75 دولار إلى 0.91 دولار فقط، كما انخفضت تكلفة تجديد الرخص في ولاية أريزونا من 7 دولارات إلى دولارين، أما في الدول النامية، فقد وفرت حكومة البرازيل مبلغ عشرة ملايين دولار سنويا عندما سدد احد عشر مليون برازيلي ضريبة الدخل الكترونيا).<sup>11</sup>

<sup>9</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013، ص.177.

<sup>10</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، المرجع نفسه، ص 178.

<sup>11</sup> المرجع والموضع نفسه.

### الفرع الثاني: تطوير نطاق الحكم

أما الأثر الثاني للحكومة الالكترونية فيتمثل بتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين الموظفين والدولة في إدارة الشؤون العامة. ( ومثاله أدى اعتماد نظام الانتخاب الالكتروني، في ولاية أريزونا، إلى إشراك عدد من الناخبين يوازي ستة أضعاف المعدل العادي، وذلك في الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي.

كما استخدمت هيئة الانتخابات الحرة في جنوب إفريقيا نظم معلومات الإدارة الالكترونية وجمع وتدقيق وتسجيل 18 مليون بطاقة انتخاب عام 1999).

### المبحث الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتطوير إدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول: إدارة المعرفة من أجل تفعيل إدارة الموارد البشرية

إدارة المعرفة هي الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية.

تسهم إدارة المعرفة في إعادة تصميم وهندسة فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

تبدأ هذه الرؤية من اعتبار إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة ومصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة واعتبارها أيضا راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة وكذا رائدة التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة .

تساؤلات تنيرها الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

كيف تقنع الإدارة العربية بالتحويل عن المنهج التقليدي والأخذ بالرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وكيف ترتب أولويات التوجيهات الأساسية للرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية ؟ كيف يمكن تطبيق كل توجيه من التوجيهات السابقة ؟

تلك الأسئلة المحورية تبحث عن إجابات شافية وعملية، والإجابة لا تأتي من فراغ.



فالعالم من حولنا في تحول مستمر، وتتسارع المتغيرات وتتشابك تأثيراتها على كافة مجالات الحياة، أنتجت المتغيرات هيكلًا جديدًا من المفاهيم والأفكار الإدارية ولذا بات لزامًا على المديرين العرب إتباع مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة.<sup>12</sup>

### الفرع الثاني: المتطلبات المعرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة

- المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بخصائص وتوجهات ومحددات سلوك الموارد البشرية في مواقع العمل والأداء بالمنظمات المعاصرة.
- المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية.
- توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد البشرية المنظمة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف.
- معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمة وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير على قدرة المنظمة في تكوين وتفعيل واستثمار طاقات مواردها البشرية.
- معرفة القواعد والأعراف والمعايير السائدة في المناخ المحيط وتأثيراتها على فعاليات المنظمة في تعاملها مع مواردها البشرية.
- معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية المتوقعة / المحتملة).
- معرفة أنشطة وفعاليات وعماليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية وأثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية.
- معرفة نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتقويمه لها.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 355.

<sup>13</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص. 353.

## المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

### الفرع الأول: الأساس الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة، وتعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف الى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنظمة.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الايجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.

تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبه المجتمع، وتعمل على تطوير استراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات.

تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدرتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية.

الفرع الثاني: مقارنة بين النظام القديم والحديث لإدارة الموارد البشرية<sup>14</sup>

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان ومعارفه	تهتم بالبناء المادي للإنسان
تركز على الأداء الفكري والذهني	تركز على الأداء الآلي للمهام
تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه
تطبيق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تطبق مفهوم التمكين
تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء
تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات	تركز على استخدام الحوافز المادية والمالية
تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية
تعمل على تنمية العمل الجماعي	تركز على قدرات الفرد
تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه

## الخاتمة

يتضح مما سبق، بأن اعتماد مبدأ الإدارة الاستشارية في نظامنا الإداري، تقليد منتشر نسبيا، وكثيرا ما يسمح عند العمل به، بإنارة مفيدة لعمل الإدارة المركزية وقراراتها، إلا أن الأجهزة الاستشارية، التي تم وضعها خلال السنوات الأخيرة، أي منذ صدور (مراسيم 1984)، اتسمت بنوع من العشوائية في غياب تمثيل جماعي حقيقي للمعنيين بالأمر ولنظام صارم لمراقبة عمل السلطات التنفيذية .

فبالرغم من إقرار مبدأ المشاركة في التسيير في منظومتنا القانونية والإدارية، فإن الممارسة العملية والفعالة، لا تزال تظهر نقصا كبيرا بحيث لم تترجمه النصوص التطبيقية في الواقع، مما يحتاج في اعتقادنا إلى عناية خاصة من قبل السلطات العمومية بمناسبة إعداد النصوص التطبيقية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يجعل دور الهيئات الاستشارية، من المحاور الأساسية للضمانات المقررة للموظفين المؤمنين على مصالح الدولة.

كما يجب تفعيل وتطوير التخطيط الاستراتيجي وهورافد مهم من روافد تنمية الموارد البشرية، باعتباره حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات، وتحدي الصعوبات وتحقيق

<sup>14</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص357.

المهام والغايات الطويلة الأجل باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة وفق طرق تستفيد من الإمكانيات المتاحة وانطلاق فكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

وفيما يخص التوصيات المقترحة نسجل ما يلي:

تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار.

توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر.