

إشكالية إدارة الكفاءات وواقعها بالإدارة المحلية لولاية تلمسان

عبد السلام بندي عبد الله

[بروفيسور، بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان]

[[a\\_bendiabdellah@yahoo.fr](mailto:a_bendiabdellah@yahoo.fr)]

محمد سحنوني

[أستاذ مؤقت بجامعة تلمسان]

[[elnhari\\_05@yahoo.fr](mailto:elnhari_05@yahoo.fr)]

ملخص

إشكالية إدارة الكفاءات و واقعها بالإدارة المحلية لولاية تلمسان

تغير منطق وظيفة إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، و ظهرت الحاجة إلى التسيير الفعال لهذا المورد في إطار التوجهات العالمية الجديدة، بحيث أصبحت الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع ( *Un référentiel*) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات والإدارات، فالإدارة المحلية كغيرها من الإدارات لازالت تحاول النهوض بقطاعها لكونه ذوا أهمية بالغة من أجل خدمة وأداء أحسن وفي هذه الدراسة سنحاول الوقوف على حال الإطارات والكفاءة البشرية بالإدارة معالجين إشكالية إدارة الكفاءات و واقعها بالإدارة المحلية لولاية تلمسان.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، إدارة الكفاءات، الإدارة المحلية.

**Résumé**

*Dans le cadre des nouvelles orientations internationales, la logique de la fonction ressource humaine a connu de profonds changements. Concentré traditionnellement sur la gestion du personnel, cette fonction s'est concentrée – ces dernières décennies – plus sur la gestion des compétences. Aujourd'hui, la compétence s'impose comme un référentiel principal pour l'analyse des postes et la conception de la structure organisationnelle des entreprises et des*

*organisations publiques. Comme toute autre organisation, et afin d'améliorer sa performance et la qualité de ses services, l'administration locale en Algérie, tente encore de développer ces fonction. Ce papier traite de la situation des cadres et des compétences dans l'administration. La problématique adoptée porte sur la réalité de la gestion des compétences dans les administrations locales de la Wilaya de Tlemcen.*

**Mots clés : compétences, gestion des compétences, administrations locales,**

#### مقدمة

تغير منطق وظيفة إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وذلك كنتيجة للعولمة التي دفعت المؤسسات إلى التركيز على الإبداع والابتكار من أجل مواجهة المنافسة العالمية وضمان الاستمرارية والبقاء، إن التغيير في دور ومفهوم المورد البشري في المؤسسات، وظهور الحاجة إلى التسيير الفعال لهذا المورد في إطار التوجهات العالمية الجديدة، جعل الإدارات والمؤسسات تعيد النظر في طرق تعاملها مع أفرادها بالمنظمة، ففي فرنسا مثلاً خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات، وأصبح الحديث عن الكفاءة هو الحديث عن أحد الموارد غير الملموسة التي تميز مؤسسات العصر.

فالكفاءة هي التي تصنع التفوق والفارق، وفي المثل الأجنبي يقال: " **C'est la compétence qui fait la différence** "، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Un référentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات والإدارات.

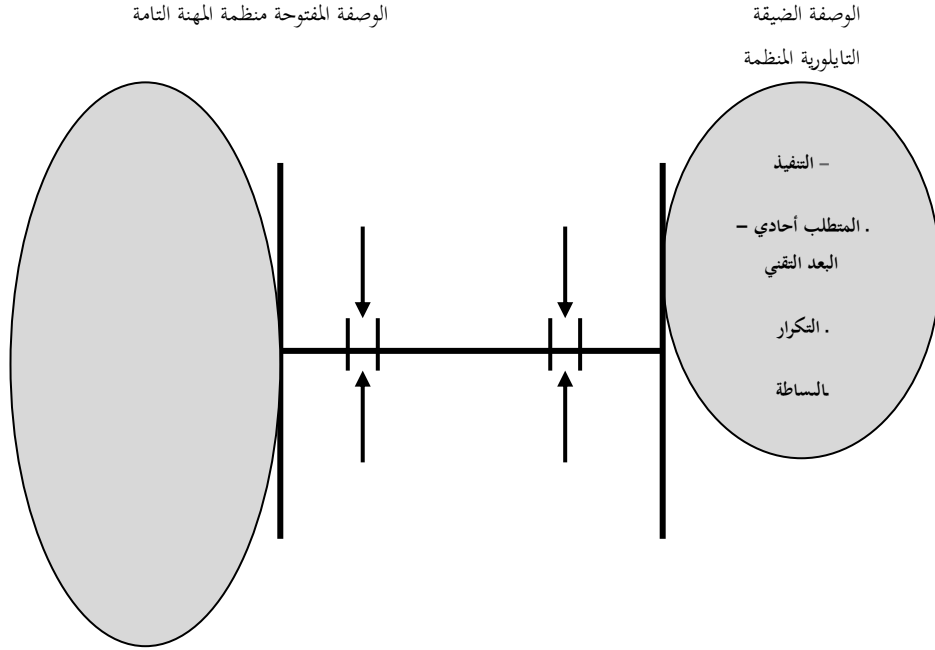
فالإدارة المحلية وبطابعها العمومي نجدتها تحاول النهوض بقطاعها لكونه ذوا أهمية بالغة من أجل تقديم أحسن خدمة، بحيث تحتل الإدارة المحلية مكانة واسعة، وماتزال تتسع مهامها لكونها كائناً يؤثر ويتأثر، فالحديث عن تحسين الخدمة العمومية يتطلب تسيير فعال للكفاءات البشرية التي تقدم هذه الخدمات فلا يمكن الحديث عن جودة الخدمات المقدمة دون الاهتمام بالكادر البشري أي الكفاءات، وهذا ما دفعنا لمعالجة إشكالية حقيقية انطلقاً من دراسة حالة لولاية تلمسان.

وفي هذه الدراسة سنحاول الوقوف على حال الإطارات والكفاءة البشرية بالإدارة المحلية لولاية تلمسان انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها والمتعلقة بطريقة إدارتها للموارد البشرية خاصة الكفاءات انطلاقا من الإشكال التالي:

كيف يمكن تقييم واقع تسيير الكفاءات بالإدارة المحلية وهل الإدارة المحلية قادرة على المحافظة على موردها البشري في ظل ظروف الراهنة؟

تحديد مفهوم الكفاءة

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة، باعتباره مفهوم معقد، بحيث تعددت التعاريف في هذا المجال، لكن نذكر التعريف المشهور لـ "لوبوتيرف" (le Gry Boterf)، حيث يربط أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، وهو ما سنوضحه من خلال الشكل (01) الموالي:



**Source :** Gry le Boterf. (2002), Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation, p65

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن تعريف الكفاءة يتطور تبعا لزالق (curseur) ينتقل بينهما:

- قطب ظروف العمل المتميزة بالتركرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحر في للأوامر، والتعليمات، والوصفة الضيقة،
  - قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، والوصفة المفتوحة.
- على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل، وخصائص المنظمات، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية، أما إذا تواجد الزالق في القطب الثاني فهذا يعني أنّ تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية والتفاعلية، بمعنى الإجابة على السؤالين: " معرفة ماذا نعمل؟ " و " متى؟ "؛ فعلى المورد الكفاء أن يعرف كيف يتصرف قبل (للاستباق)، أثناء (للتقليل قدر المستطاع من فترة المشاهدة)، وبعد الأزمات (لاستخلاص العبر والدروس)؟، أن يتحلى بروح المبادرة والإقدام، أن يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، باختصار يمكننا القول بأنّ الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التايلورية الضيقة.
- إذن مفهوم الكفاءة متغير حسب وضعيات العمل، ويعتمد على استعمال المعارف والمهارات وكيفية التصرف لمواجهة مشاكل أوظروف معينة .

### 1. إعداد مواصفات الكفاءات: "L'élaboration de profils de compétences":

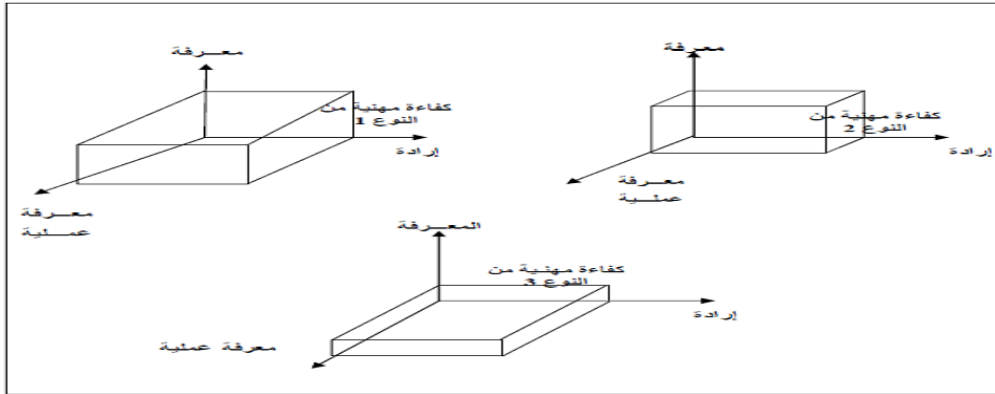
يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة (من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من ويمكن القول أنه، (l'analyse de compétence) الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها"

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات لكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
  - وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.
- وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:
- ✓ **بطاقة الكفاءات المهنية:** " الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة

مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث "Patrimoine" الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط معك للحظة اهتمام في المؤسسة"، وتظهر بطاقة الكفاءات المهنية في الشكل التالي:

## الشكل 2. بطاقات الكفاءات المهنية للمؤسسة



Pièrre- Xavier Meschi, op cit, p 14. .

المصدر :

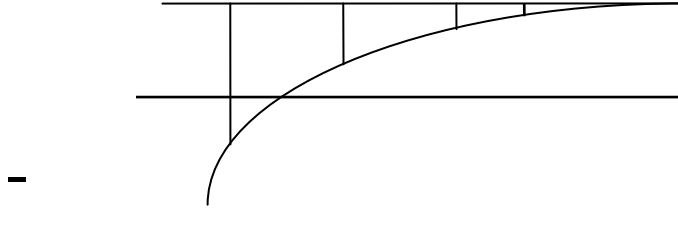
✓ **المقابلة** " :تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها " ، حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

أيضا لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات، مما يسمح له بتزجتها إلى كفاءات، كما أن هي جباي ركن محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

2. تقادم الموارد والكفاءات وصعوبة تقليدها.

يحدث أن تتهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير، وإذا استمرت الحال فإن مواردها وكفاءاتها ستتعرض للتقادم، ويمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

## الشكل 3. تقادم الموارد والكفاءات



**Source:** J.L ARREGLE .(1996), «Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, p. 30

يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن، وذلك من خلال تأكلها شيئاً فشيئاً، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، وتحول دون إمكانية تطورها .

قصد الحياة على ميزة تنافسية أكثر قوة، تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد، التي أدت إلى هذه الميزة، وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم (L'ambiguïté causal)، «الذي يعني وجود غموض، أو عدم وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الكفاءات والموارد»، ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

وهناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي:

- 1) أنها ضمنية، أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكّن من التدليل عليها؛
  - 2) تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد؛
  - 3) خصوصيتها.
3. مفهوم تسيير الكفاءات:

يعرف تسيير الكفاءات بأنه خلق التوليفة بين المهارات وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع البيئة المتطورة. كما يعرف بأنه نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الفجوات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرنامج التوظيف، ويركز على ما تحتاجه المؤسسة خلال كل مرحلة. بحيث تم الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها، وتحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتكثيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات تكون وسيلة ومركز مثالي لهذا التكيف، وهو ما يوضحها الشكل:

الشكل 4. الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، صولح سماح. (2010)، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات

الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع. جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 55

بحيث جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتم مبنية على ما تتوفر عليه المؤسسة أو الإدارة من كفاءات وعليه سنحاول الوقوف على واقع الكفاءات بالإدارة المحلية لولاية تلمسان انطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من الإدارة المعنية وذلك بعد أخذ موافقة مدير الإدارة المحلية لولاية تلمسان.

#### 4. الكفاءات البشرية في الإدارة المحلية لولاية تلمسان لسنة 2013

تحتل الإدارة المحلية مكانة واسعة ما تزال تتسع مهامها لكونها كائناً يؤثر ويتأثر فإنها معرضة للشلل والروتين والانحراف عن الغرض والدخول في بوتقة البيروقراطية إذا لم تتخذ المواقف والإجراءات الضرورية لمواجهةتها.

الإدارة الجزائرية وكغيرها من البلدان تعطي أهمية كبيرة لهذا الجهاز قصد تقويته ومقاومته للروتين والبيروقراطية وهو ما يفسر الإصلاحات الاقتصادية والسياسية التي جاء بها دستور 1989 والتي تبعتها إصلاحات إدارية تهدف إلى إعطاء وجه جديد للإدارة الجزائرية، من بينها المشروع الذي هو فيه الدراسة والمتعلق بالقانون العام للتوظيف العمومي، هذا القانون يقترح بعض الحلول القادرة على إدخال بعض العناصر الفعالة والتوظيف على التوظيف العمومي الجزائري، وتمكنه من تلبية المتطلبات التي تقتضيها الإدارة الحديثة من أجل الإطلاع أكثر على وضعية الإدارة المحلية الجزائرية وخاصة منها إدارة الموارد البشرية، التي يجب أن تهتم بالكفاءات، نأخذ حالة التسيير بولاية تلمسان من خلال:

## 1- طرق ووسائل إدارة الموارد البشرية

## 2- تنظيم إدارة الموارد البشرية بالولاية

إن عملية التوظيف والترقية وكذا التكوين لا يمكن أن تشكل في حد ذاتها الوظائف التامة لإدارة الموارد البشرية بحيث يجب كذلك أن تستعمل وبصفة أكثر إنسانية انطلاقا من وضع حيز التطبيق أحسن الظروف المتعلقة أساسا بالعمل وبالعلاقات الاجتماعية وكذا استعمال مختلف الطرق التي يتم بموجبها تسيير الحياة المهنية للفرد انطلاقا من تقييم قدراته ووصولاً إلى الوسائل التي من خلالها تقوم عملية التسيير.

فالغايات المختلفة للإدارة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية يمكن ترتيبها وتعريفها حسب الأهداف المنتظرة وحتى نصل إلى تحقيق هذه الأهداف فإنه من الواجب أن نعمل على إعداد مختلف عناصر وأساليب التسيير التي تمكننا من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي تقدير الكفاءات ومن خلال.

## ✓ تحليل قوة العمل للموارد البشرية: لسنة 2013 لولاية تلمسان

تحصلنا عن إهمال معطيات من مصلحة المستخدمين لولاية تلمسان بعد أخذ الموافقة من مدير الإدارة

## المحلية لولاية تلمسان:

عن طريق تحليل قوة العمل للموارد البشرية المتوفرة بالولاية نصل إلى تحديد المستويات العمل الملائمة والإشراف على تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الأساليب العلمية الناجحة، هذا التحليل ينطلق من دراسة معدل التأطير توزيع وتقسيم الموارد المتوفرة دراسة معدل تدفق الموظفين داخل وخارج الإدارة الذي يقيس حركة الدخول والخروج للأفراد بالولاية

## ✓ الأقدمية بالإدارة المحلية:

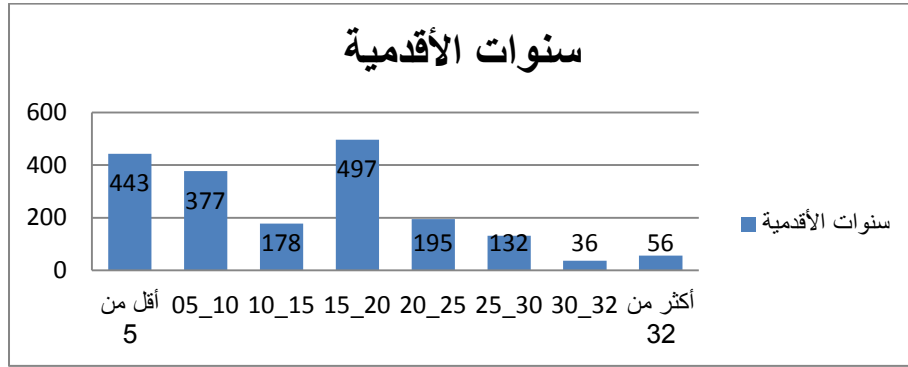
الجدول التالي يوضح الأقدمية المتعلقة بالإطارات بالإدارة المحلية والتي لها تأثير كبير على سلوكيات وكفاءة الأفراد:

سنوات الأقدمية	الكلبي رئيسي	متصرف مستشار	متصرف	متصرف إعلام آلي	مهندس مدنية	مهندس معمارية
-------------------	-----------------	-----------------	-------	-----------------------	----------------	------------------



3	18	70	43		6	443	أقل من 5
16	57	9	41		2	377	05_10
3	31		4		3	178	10_15
	1		4		35	497	15_20
			11	2	9	195	20_25
			7	4	8	132	25_30
			2	1	1	36	30_32

انطلاقاً من المعطيات تحصلنا على المضع التكراري الذي يوضح توزيع العمال على سنوات الأقدمية لكن ما يهمنا هو توزيع الإطارات كالمصرفين والمتصرفين الرئيسيين والمستشارين والتقنيين كالمهندسين



فيما يتعلق بخمس سنوات نجد نسبة 11% بالنسبة للإطارات من المجموع الكلي وهذا يدل على نسبة قليلة فيما يخص التأطير ودلالة على أن نسبة التوظيف فيما يخص التأطير ضعيفة أما بالنسبة للإطارات التي تجاوزت 32 سنة أقدمية فهم في الغالب المسؤولين وهذا يوحي بأن الإدارة المحلية تثن الأقدمية لا الكفاءة وجل هذه الإطارات ستحال للتقاعد وهذا من شأنه أن يطرح فجوة معرفية خاصة وأن نقل الكفاءات والمعارف داخل الإدارة شبه منعدم بحكم المناجمت الكلاسيكي القائم على الإجراءات لا الإبداع.

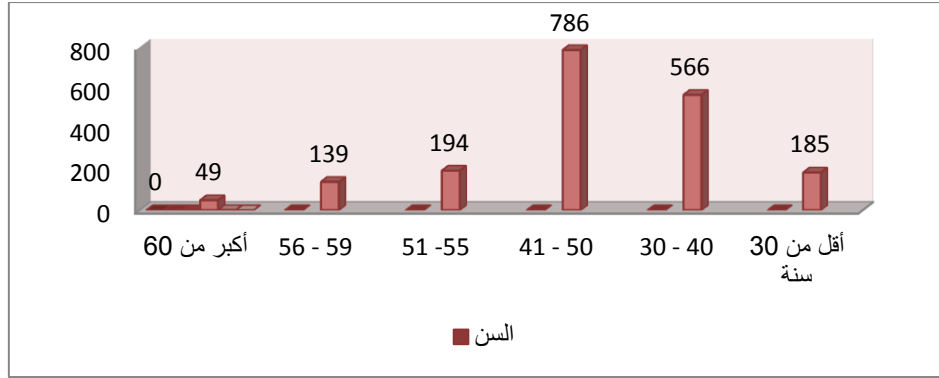
كما نلاحظ أن النسبة الغالبة والتي لها خبرة هي التي تمتلك خبرة تفوق 20 سنة كعمال تنفيذ بما في ذلك العمال المهنيين وعمال خارج الصنف بالإضافة إلى أن التوظيف في الغالب يكون لعمال التنفيذ أكثر منه للإطارات أو بعض التقنيين كالمهندسين المعماريين والهندسة المدنية وحتى الإعلام الآلي.

✓ الأعمار بالإدارة المحلية: يوضح الجدول التالي الفئة العمرية للموظفين بالإدارة:

السن	أقل من 30 سنة	30 - 40	41 - 50	51 - 59	أكبر من 60
العدد	185	566	786	194	49

إن

الاعتماد على تحليل هرم الأعمار يساهم معرفة نوعية المورد البشري، باعتبار أن السن له الأثر الكبير على سلوكيات الفرد المهنية، نتحصل على المصطلح التكراري التالي الذي يبين هرم الأعمار:



يمكن أن نحلل هرم الأعمار، انطلاقاً من الشكل التالي:

**الإطارات :** نجد أن الفئة المرتفعة من الإطارات ما بين 41 إلى 50، ومن المهم أن نشير إلى أن حوالي 70 إطار تجاوز الخمسينات، وهذا يطرح إشكال للإدارة بحكم اقتراب حصول هذه الإطارات على التقاعد وبالتالي خسارة رأسمال بشري قد يؤثر على سير الإدارة، لذلك يجب عليها أن تفكر في خطة من أجل سد هذه الفجوة التي قد تخسر من خلالها كفاءات .

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ما بين 51- 60 مرتفعة وهذا يمكن اعتباره إيجابياً إذا طرحنا فكرة التراكم المعرفي، والتجميع للخبرة التي تعتبر أحد أهم العوامل المشكلة للكفاءة، لكن هذه الفكرة قد تطرح إشكالية خطر الروتين وغياب روح الإبداع والابتكار .

✓ دوران العمل:

في إطار تسيير الموارد البشرية يجب على الإدارة تحديد سياساتها ل (Turn-over) بالنسبة إلى موظفيها.

إن نسبة مرتفعة من (Turn-over) لا تعني بالضرورة تكلفة كبيرة للمؤسسة لأسباب التالية:

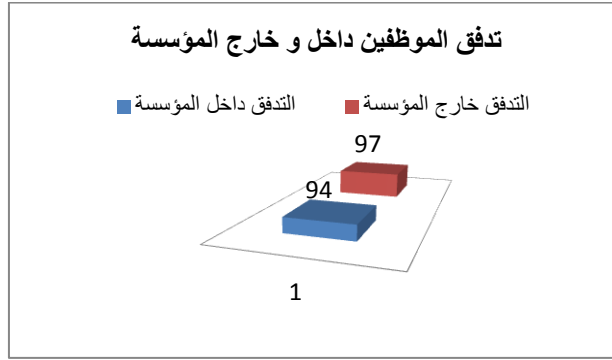
- توزيع الكفاءات حسب الاحتياجات بدلالة المناصب.

التدفق العام داخل المؤسسة هو مجموع تدفق داخل الإدارة من وحدة إلى وحدة، مضافا إليها لتدفق من المؤسسة إلى المحيط الخارجي.

يوضح الجدول التالي سياسة واستعدادات هذا النظام:

التدفق خارج المؤسسة	التدفق داخل المؤسسة	نوع التدفق
97	94	عدد العمال

من خلال الجدول نتحصل على الشكل التالي:



التدفق داخل المؤسسة يتمثل في عملية نقل من منصب ل منصب أو من مصلحة لمصلحة أو عملية ترقية لكن بالرغم من ذلك من الأسس التي يبني عليها تبقى غير واضحة لاسيما في مجال الترقيات فعلى أي أساس تتمهل أساس الشهادة أم الأقدمية لاسيما وأن من خلال إطلاعنا وجدنا أغلب الحائزين على المناصب بحكم الأقدمية لا الشهادة.

أما تدفق خارج الإدارة نجد استقالات توفى الغالب أصحاب الشهادات سواء التقنيين كالمهندسين والمتصرفين والمتصرفين الرئيسيين الحاصلين على الليسانس والماجستير وذلك بحكم ظروف العمل التي تتعلق بالأجر والروتين وعدم الحصول على امتيازات كال ترقيات مثلا وهذا يعني قوة جذب الإطارات للإدارة المحلية تبقى ضعيفة وبالتالي يحدث تسرب كبير للكفاءات و المهارات التي يمكن أن تحدث الفارق خاصة في التسيير الحديث.

✓ التكوين بالإدارة المحلية:

التكوين بالإدارة المحلية في الحقيقة غير مستغل كما ينبغي بحيث خلال عملية التوظيف، فالفرد لا يتلقى أي تكوين فيزاو عمله مباشرة بالمصلحة المعنية وهذا إشكال أي أن الموظف سيتلقى صعوبات كبيرة من أجل التأقلم في بيئة العمل بالإضافة لنقص في المعارف التي يحتاجها داخل وظيفته، فالموظف سيتعلم من خلال وضعيات العمل وقد يستغرق وقت خاصة وأن بيئة العمل غير مهيكلة لاسيما نقلا لمعارف والكفاءات داخل بيئة العمل. لكن الإدارة عندما يكون امتحان مهني أي داخلي فالإدارة تقوم بالتكوين لمن إن تقلل صنف آخر و الجدول التالي يوضح ذلك و الخاص بسنة 2013:

الرتبة	عدد المترشحين	مبلغ الوحدة	المبلغ الإجمالي
متصرف	5	90.000.00	450.000.00
وثائقي أمين المحفوظات	1	90.000.00	90.000.00
محاسب رئيسي	1	60.000.00	60.000.00
محاسب إداري	1	60.000.00	60.000.00
ملحق	12	60.000.00	720.000.00
عون إدارة	7	60.000.00	420.000.00
عون مكتب	1	60.000.00	60.000.00
المجموع	28		

ميزانية  
الخاصة  
الذين نحوا  
المهني  
أشهر و  
يوضح:  
ملاحظتنا  
الميزانية

يبيّن الجدول التكوين بالأفراد في الامتحان ومدتها ستة الشكّل من خلال نجد أن

صغيرة والتكوين لا يعدوا أن يكون بيداغوجي أكثر منه عملي بحيث يكون في مراكز التكوين من طرف أساتذة.

✓ إذن لا توجد أهمية للعملية التكوينية داخل الإدارة المحلية وهذا يعتبر إشكال كبير يعني الاستثمار في الرأس مال البشر

متصرف رئيسي	متصرف	مهندس إعلام آلي	مهندس مدنية	مهندس معمارية	وثائقي
-------------	-------	-----------------	-------------	---------------	--------

المشكل للكفاءات شبه منعدم وبالتالي لا نتوقع أداء جيد يتماشى ومتطلبات الإدارة الحديثة التي يجب أن تتأقلم مع البيئة المتسارعة والمتغيرة.

✓ إشكالية تسر بالكفاءات داخل الإدارة المحلية خلال ثلاث سنوات الأخيرة: وهي كالتالي

2	2	3	21	8	4	الاستقلالات
			3		1	عزل

نلاحظ من خلال الجدول أربع استقلالات للمتصرفين الرئيسيين وفي الغالب المتحصلين على شهادة الماجستير وثمانية متصرفين منهم أصحاب شهادات بحيث ينتقلون لإدارات أخرى سواء ذات توجه اقتصادي أو إدارات بيئة عملها بما امتيازات أحسن خاصة من ناحية الأجر والتكوين والتحفيز، لاسيما وأن أصحاب الشهادات يفترض أن تكون لهم طريقة تعامل وطريقة اهتمام خاصة لأنهم مشروع مسؤولين يسهرون على خدمة المجتمع.

أما بالنسبة للمهندسين فنلاحظ استقلالات عددها كبير جدا بحكم أن الطلب عليهم فيسوق العمل كبيرة وبيئة الإدارة المحلية روتينية لا تجعلهم يتلاءموا معها لأن طبيعة عملهم مبني على البرمجة والإبداع بالإضافة إلى الأجر الذي لا يتماشى وطموحهم فيتوجهون للقطاعات الخاصة لاسيما الاقتصادية والإدارات التي توفر امتيازات أحسن.

بالإضافة للتحويلات إلى إدارات ومؤسسات أخرى وكانت كالتالي: تحويل 07 متصرفين إلى إدارات أخرى وحوالي ستة مهندسين وهذا له دلالة على أن بيئة العمل غير محفزة وغير جاذبة للإطارات.

#### خاتمة

ما يمكن قوله في نهاية هذا البحث أن الرهان الحقيقي لأية إدارة يتمثل في كفاءاتها مهما يكن مصدرها، فاستغلال مورد معين قد يجعلها أكثر كفاءة بحيث النظرة الحديثة المبنية على الموارد تضع الكفاءات والمهارات في مركز اهتمامها من خلال قدرتها على أداء أحسن خدمة للمجتمع. فتحسين الخدمة العمومية مرهون بالموارد البشري الذي يقوم بتقديم هذه الخدمة.

في التالي نخلص إلى أن نظرة الإدارة المحلية للكفاءة لازالت فيطورها البدائي والتقليدي القائم على مبدأ الثقة والولاء الشخصي، الامتثال للقانون والإجراءات التنظيمية والبيروقراطية، تقوم كذلك على مبدأ التخصص المفرط وتقسيم العمل، بالإضافة إلى هذا كله اعتمادها سياسة أجره تثن الأقدمية ولا تثن القدرة على مواجهة الواقع المتغير، أي القدرة على الخلق والإبداع وهذا الطرح والفهم قد يكون عائقا أما متنامية وتطوير الكفاءة وسبب لتسرب وخروج الكفاءات من الإدارة المحلية باحثين عن بيئة مناسبة تمنحهم أكثر حرية لاستغلال قدراتهم فالإدارة المحلية غارقة في المناجنت العمومي الذي يحد من حرية التصرف والإبتكار فعلى القائمين على الإدارة المحلية التفكير في نموذج جديد يضمن الحفاظ على الكفاءات وتكون لديه قوة جذب للمورد البشري المبدع والمبتكر من خلال توفير عناصر ومتطلبات الإدارة الحديثة.

#### فهرس المراجع والكتب

حمداوي وسيلة. (2002)، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية. المطبعة الجهوية قسنطينة، ص 02.

حسن رحيم. (2005)، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة. ص 182.

مناصرة رشيد. (2012)، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2، ص 194.

واعر وسيلة، بنسالم أمال (2012)، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد

البشرية وتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 04.

Ingénierie et évaluation des compétences, edition (2002) . **Gry le Boterf**  
.d'organisation .p63

Tous compétents !: Le management des .(2006), **Lou Van Beirendonck**  
56-p53. compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique

**Pierre- Xavier MESCHI**, Le concept de compétence en stratégie :  
Perspectives et