

تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية -دراسة حالة ولاية بومرداس-

Human competences development in local communists- A case study province of Boumerdès-

ط.د. قلال عبد القادر*¹، د. مقدود وهيبية²

¹ جامعة بومرداس، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، a.guellal@univ-boumerdes.dz

² جامعة بومرداس، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، o.megdoud@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2023/06/06

تاريخ القبول: 2023/05/13

تاريخ الاستلام: 2023/03/04

ملخص:

يعالج هذا المقال موضوع تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية على ضوء قانون الوظيفة العمومية الجزائري، من خلال محاولة إبراز الآليات المتاحة لاستقطاب وتنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية، ولإثراء البحث قمنا بدراسة تطبيقية بالجماعات المحلية لولاية بومرداس المتمثلة في مديرية الإدارة المحلية للتعرف على واقع تنمية الكفاءات البشرية وكذا الأهمية التي توليها الجماعات المحلية في الاستثمار في الموارد البشرية. توصلنا من خلال نتائج الدراسة أن تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية تبقى ضعيفة و لم تحض بالأهمية اللازمة وهذا راجع لنقص برامج التكوين و سياسة التوظيف و الأنظمة التعويضية غير المحفزة لاستقطاب الكفاءات مقارنة بالقطاعات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: تنمية كفاءات؛ موارد بشرية؛ جماعات محلية.

تصنيف JEL: M12، M53، H79.

Abstract:

This article deals with the development of competencies in local communities, by trying to highlight the available mechanisms for attracting and developing human competencies in local communities. We carried out an applied study in the local communities in Boumerdès, represented by the Directorate of Local Administration, to identify the reality of developing human competencies. The results of the study are that the development of competencies in the local communities remains weak and has not received the necessary importance due to the lack of training and employment and compensatory systems that are not motivating to attract competencies compared to other sectors.

Keywords: competency development; human resources; local communities.

Jel Classification Codes: : M12, M53, H79.

I. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في التنمية المحلية سواء في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر و مسايرة التطورات الحاصلة في كل ميادين الحياة ، وتسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى تنمية المورد البشري وتوفير الوظائف ومناصب العمل و تنمية القدرات الفكرية والمعرفية له، من أجل تحسين أداء المنظمة والوصول للأهداف المسطرة بفاعلية وفعالية، ولا يمكن تحقيق هذا النجاح بتوفير الموارد المالية والتجهيزات فقط بل يتعداه إلى قدرة المنظمة في جذب المورد البشري الكفاء وتنمية مهاراته وقدراته، و الاستثمار في هذا المورد يعتبر هو الاستثمار الحقيقي والمريح للمنظمة، لما يميزه من قابلية التطور والتكيف مع المستجدات على عكس الموارد المالية والمادية.

إن واقع الجماعات المحلية يستوجب الاعتماد على كفاءة الموارد البشرية كعامل رئيسي في ترقية الخدمة العمومية، وتحسين أداء المرافق العمومية وتحقيق الرضا لدى المرتفقين، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في أساليب التسيير الكلاسيكية للموارد البشرية في الإدارات العمومية، والعمل على صياغة استراتيجية محلية تعيد للموارد البشرية مكانتها وأهميتها، وهذا من خلال انتقاء الوظائف والمناصب وفق معايير الكفاءة، وإرساء سياسة واضحة ومستمرة للتكوين بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في أنظمة التسيير المعاصرة القائمة على المعرفة والتكنولوجيات الحديثة.

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

هل تسعى الجماعات المحلية لتنمية الكفاءات البشرية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات:

- ما هو مفهوم الكفاءات؟
 - ما هي أساليب تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية ؟
 - ما هو واقع تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية ؟
- و يمكن الإجابة عن الإشكالية من خلال الفرضية التالية:
- جاء قانون الوظيفة العمومية رقم 03-06 بأساليب مكنت الجماعات المحلية من تنمية الكفاءات البشرية من خلال برامج التكوين والترقية والانظمة التعويضي.

وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية سنقوم بتقسيم الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات.

المحور الثاني: تنمية الكفاءات في ظل قانون الوظيفة العمومية الجزائرية.

المحور الثالث: واقع تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية دراسة حالة ولاية بومرداس .

- و قبل بناء هذا المقال قمنا بالاطلاع على مجموع من الدراسات التي لها صلة بالموضوع، وأهم هذه الدراسات هي :
- تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، حمود حيمر، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2018/2017 ، قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية ؟ ، بحيث تناول المفاهيم ذات الصلة بتنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية، أما دراسة حالة فقد اعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع من خلال المعاينة وجمع وتحليل البيانات الإحصائية، أضفى إلى أن تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين أدائها الوظيفي للمنظمة من خلال برامج تنمية الكفاءات يجب أن تتناسب مع الغاية منها .

• إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، سلامة أمينة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 2015/2014، قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: " كيف يمكن بناء نظام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية يساعد على إنتاج الكفاءات وما تأثيره على تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة ؟"، ركزت الباحثة على تحليل نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وإنتاج الكفاءات وأثره على تحقيق فعالية المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المؤسسات العمومية الجزائرية بالموارد البشري وذلك بمنحه كل المحفزات من أجر وتحسين ظروف العمل المناسبة والمحفزة وتنمية المعارف حتى يساهم في إنتاج الكفاءات.

• أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، مقدود وهيبية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016/2015، تناولت الباحثة في دراستها الإشكالية التالية: " ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل إداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية؟" تطرقت الباحثة إلى مفهوم الكفاءات وأساليب الاهتمام بها وتطويرها وأهميتها كمورد أساسي تركز عليها المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، وقد خلصت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالكفاءات يضمن خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إنتاج الكفاءات المتميزة وتنمية وتثمين الرأس المال البشري، وقد أثبتت نتائج الجانب التطبيقي العلاقة قوية وطرديّة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية من طرف مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

• بعد استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أنها تناولت موضوع الكفاءات في المنظمات الاقتصادية سواء في القطاع الخاص أو العمومي، فقد تم التطرق في مجملهم إلى دور الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري وإشكالية تنمية الكفاءات، و دور الكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمنظمة في بيئتها الاقتصادية، في حين ما يميز دراستنا هو تركيزها على أساليب تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية في ظل أحكام قانون الوظيفة العمومية الجزائرية.

II. الإطار المفاهيمي للكفاءات

II-1 تعريف الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه وتباين من حيث التصور والمجالات والنطاقات المطبقة، وقد تطور هذا المفهوم كثيرا في السنوات الأخيرة حيث بات من الصعب حصر تعريف مشترك، إلا أنه يمكن القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل، فلا يكن التطرق للكفاءة إلا في إطار عملي، نستعرض في ما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالكفاءة والتي نهدف من خلالها إلى الوصول إلى مفهوم تقريبي للكفاءة.

تعدد التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة حسب "Cécile Dejoux" راجع إلى أن الكفاءة مرتبطة بالفرد، ونجد أن الباحثين في هذا المجال يركزون في شرحها على مستوى الفرد كونه مصدر للكفاءات، فالجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR قد عرفتها على أنها استخدام القدرات في وضعية عمل محددة بهدف الوصول إلى أداء أحسن في نشاط معين (Dejoux, 2003, p. 67).

أما بالنسبة للباحثين M.Parlier و P.Gilbet، فإن الكفاءة مرتبطة بالهدف المراد الوصول إليه، ومتعلقة بوضع أو سياق محدد مسبقا، فعرفها على أنها مزيج بين المعارف والقدرات والسلوكيات المنظمة قصد الوصول لهدف محدد في وضعية عمل محددة (Le Boterf, 2000, p. 45)، وبالنسبة لوكادان (LoicCadin) فقد عرف

الكفاءة على أنها حصيلة المزج بين معارف علمية ومهارات عملية ، استعدادات وممارسات ، بهدف تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف ولا تظهر الكفاءة إلا مع تنفيذ العمل .

من خلال التعاريف السابقة نعرف الكفاءة على أنها مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات المتراكمة في الفرد ، توجه قصد تحقيق هدف محدد في سياق عملي معين.

II-2 عوامل ظهور الكفاءة

يعود بروز مفهوم الكفاءة في بيئة أعمال المنظمات إلى عدة عوامل منها داخلية وأخرى خارجية ، نلخصها فيما يلي(خالدي، 2014، صفحة 312):

- موقع المنظمة في بيئة الأعمال المتسمة بالتطور والتغير السريع والمستمر من تزايد طلبات العملاء في توزيع المنتجات والخدمات أدت إلى تفاقم المنافسة ، خاصة في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، مما انعكس بصفة مباشرة على سلاسل الإنتاج وطبيعة العمل في حد ذاتها، إضافة إلى تطور أساليب الإدارة كطريقة التمكين التي تقتضي منح العمال صلاحيات وحرريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المسؤولين ، وبالتالي فكل هذه التغيرات ساعدت على ظهور مفهوم الكفاءة وإضافته ضمن قاموس الإدارة؛

- تطور الأساليب الإدارية، فبعد الانتقادات الموجهة للتيارات الإدارية الكلاسيكية التي نادت بنظرية الإنسان كآلة وما لاقته من الإخفاقات التسييرية، أصبحت المنظمة تولي اهتماما كبيرا للمورد البشري وتعامل معه كبقية الموارد المشكلة لنشاطها، وبذلك تم الانتقال من الأساليب التقليدية للإدارة للتكيف مع التسيير الجديد، فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية من توظيف العمال قصد تلبية احتياجات المنظمة إلى البحث وتوظيف المهارات لأداء عمل ما، كما تحول التركيز من المناصب في عملية السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءتهم ومهاراتهم؛

- اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات التي يهتم بالتنبؤ وتخطيط الكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة، وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات؛

II-3 تصنيف الكفاءات

إن تعدد خصائص وصفات الكفاءة ساهم بشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة، نذكر منها:

II-3-1 الكفاءات الفردية:

هي مجموعة المعارف الفردية والمهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء جيد و خلق الميزة التنافسية للمنظمة(Dejoux, 2003, p. 141)، كما يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي تظهر في العمل، فهي توظف المعارف والمهارات المتراكمة في الفرد من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة(مصنوعة ، 2012، صفحة 7).

II-3-2 الكفاءة الجماعية:

المنظمة كمجموعة أفراد مهيكلة وذات أهداف، فإن تحديد الكفاءات يستدعي عدم الاهتمام بالكفاءات الفردية فقط، بل أيضا بالكفاءات الجماعية من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحفيز هذه المواهب وتوظيفها لتحسين الأداء بشكل مستمر. إن الكفاءة الجماعية هي إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق والتي تتضمن جانبان، جانب باطني يتمثل في تشارك المعارف، وجانب ظاهر يمتثل في العروض الجماعية (مقدود، 2015، صفحة 38).

II-3-3 الكفاءة الاستراتيجية:

الكفاءات الاستراتيجية ما هي إلا تحديد الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبهذا فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، وبالتالي فللكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نادر، لأنها تترجم قدرة المنظمة على إيجاد توليفة مناسبة للحصول على ميزة تنافسية و بصفة عامة تساهم في تحقيق أداء المنظمة. (مقدود، 2015، صفحة 39)

II-4 أهمية الكفاءات:

تعتبر الكفاءة من المفاهيم الهامة في الإدارة المعاصرة لما تحققة من مزايا للمنظمة ، حيث توصلنا إلى أعلى مستوى من النجاح في الأداء الكلي لها، ونبرز أهميتها أكثر وفق ما يلي (مقدود، 2015، صفحة 44):

- تعد الكفاءات دعامة اساسية في تصميم استراتيجيات المنظمات المعاصرة ، لما له من تأثير ايجابي على وظائف المنظمة و منه تحسين الأداء الكلي؛
- دور الكفاءات البشرية في المنظمة الذي يمنحها أكثر رشاقة في التكيف مع بيئة الاعمال المخاطة بالأزمات والتطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي دفع بالمنظمات بالاعتماد على الكفاءات والمهارات المتراكمة في المورد البشري وجعلها الرأسمال الحقيقي، ومصدرها الأساسي في خلق التميز والريادة بين المنظمات المنافسة؛
- إن المنظمات التي تولي أهمية بالغة لتنمية الموارد البشرية خاصة في مجال تطوير الكفاءات، يعود عليها بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ)، لذا فإن المنظمات الحديثة تتوجه صوب الاستثمار في هذا المجال؛
- الكفاءات تعتبر أداة هامة تسمح للمنظمة بالتمتع بميزة تنافسية كبيرة في بيئة الأعمال، وكنتيجة تكسب المنظمة رضا الزبائن والعملاء و جودة في السلع والخدمات؛
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من موارد شخصية (معارف، مهارات... الخ)، وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم و إدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحتها أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها ، باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت.

III. تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية

تعتبر الجماعات المحلية من الإدارات العمومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة على المستوى المحلي ، من خلال تطوير الجانب الاقتصادي والاجتماعي والمساهمة في تحسين الإطار المعيشي للمواطن و تقديم خدمات عمومية ذات جودة، ولا يمكن للجماعات المحلية الوصول لتحقيق الأداء الفعال في إدارة مرافقها العمومية إلا إذا اهتمت بتطوير الموارد البشرية و تنمية الكفاءات فيها.

III-1- تعريف الجماعات المحلية:

عرف المشرع الجزائري من خلال المادة 17 من دستور سنة 2020، على ان الجماعات المحلية هي البلديّة والولاية.(دستور الدولة الجزائرية، 2020، صفحة 09)

كذلك الجماعات المحلية هي عبارة عن منطقة جغرافية ، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، ولهذا الاعتبار تعددت تسمياتها، فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، وسميت كذلك بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ، ولأنّ نشاطها محلي وليس وطني سميت بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة، ويطلق عليها بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية، غير أنّها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية، وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان (فيدمة، 2012، صفحة 120).

III-2- إثراء مخزون الكفاءات في الجماعات المحلية:

يتم تحديد احتياجات الجماعات المحلية من الكفاءات من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وبمجرد التعرف عليهما، تبدأ إجراءات توفرها، وذلك بتفعيل عملية الحصول على الموارد البشرية ذوي مهارات وقدرات معينة بغرض الحصول على هذه الكفاءات المطلوبة ، أو من خلال تطوير و تنمية ما تملكه من مخزون كفاءات (مقدود، 2015، صفحة 124)، ويمكن إبراز أهم أساليب إثراء مخزون الكفاءات في الجماعات المحلية في ما يلي :

III-2-1- استقطاب الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية:

يمكن إبراز هذا العنصر في ما يلي:

III-2-1-1- التوظيف بمبدأ الكفاءة:

يعتبر التوظيف ما أهم آليات استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، و يهدف إلى تغطية العجز في الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب أفضل المترشحين من أصحاب الكفاءات والمؤهلات الضرورية لتولي المنصب المراد شغله، و التوظيف بهذا المعنى هو العملية التي يتم من خلالها البحث عن الأفراد المناسبين لشغل وظيفة أو منصب عمل شاغر في مؤسسة أو إدارة عمومية، أين يتولى القائمين بهذه المهمة ببذل جهود، ووفق إجراءات قانونية مرسومة، قصد استقطاب موارد بشرية ذات مؤهلات وكفاءات محددة مسبقا، وذلك باختيار الأنسب من بين المترشحين للوظيفة، ليتم قبوله وتعيينه بصفة مؤقتة في المنصب الشاغر، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية لمدة زمنية محددة(العامري، 2017، صفحة 119).

تم عملية التوظيف في الإدارات العمومية بعد المصادقة على المخطط السنوي للموارد البشرية من طرف مصالح مفتشية التوظيف العمومي، تتم إجراءات التوظيف حسب الطرق المحددة في القانون رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن قانون الوظيفة العمومية، و التعليمات الوزارية رقم 8605 المؤرخة في 06 نوفمبر 1991 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي، من خلال المسابقة على أساس الاختبار أو لملسابقة على أساس الشهادات والفحص المهني، وكذلك اعتمادا على التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة (الأمر الرئاسي رقم 06-03، 2006، صفحة 9).

يعتبر مبدأ الكفاءة في الوظيفة العمومية من المبادئ الأساسية التي تضمن للإدارات العمومية اختيار أفضل الموظفين القادرين على شغل المناصب و الوظائف الشاغرة و تحمل المسؤولية في تسيير المصالح والمرافق العمومية ، على اعتبار ان هذا المبدأ يجعل من الكفاءة معيارا لتوظيف الأفراد، وعلى غرار مبدأ المساواة في التوظيف المحدد في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية الذي يمنح حق تكافؤ الفرص بين جميع المترشحين للمنصب الوظيفي الشاغر، أضاف المشرع الجزائري مبدأ الكفاءة المتضمن مجموعة من المعايير والشروط الواجب توفرها في المترشح لتولي وظيفة عمومية في الإدارات العمومية الجزائرية ومن بينها الشروط المتعلقة بضرورة توفر الكفاءة والمؤهلات العلمية والخبرة المهنية. (الأمر الرئاسي رقم 06-03، 2006، الصفحات 8-9)

III -2-1-2 حركة الموظفين حسب مبدأ الكفاءة:

تساهم عملية حركة الموظفين داخل الإدارات العمومية في الاستقطاب الداخلي للكفاءات من خلال نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى أو من مصلحة إلى أخرى، وتتبع الإدارة هذه السياسة لخلق التوازن في الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية (الكفاءة) ، ويجب أن تتوفر الإدارات العمومية على معلومات كافية عن الموظفين الشاغرين للوظائف الذين تتوفر لديهم المهارات والقدرات، بحيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الوظائف في المنظمة من القدرات والمهارات، ثم الرجوع إلى مخزون الكفاءات في الجماعات المحلية للبحث عن الموظفين الذين تتوفر فيهم تلك الكفاءات والمهارات، ليتم إجراء نقل الموظف لهذه الوظيفة (الشرعة و غالب، 2015، صفحة 145).

تتميز عمليات نقل الموظفين باعتبارها مصدر داخلي هام لاستقطاب الكفاءات بعدة مزايا نذكر منها:

- المعرفة المسبقة لمستوى الكفاءات والمهارات والسلوكيات للموظفين المترشحين للوظائف الشاغرة، بإجراء عملية تقييم الأداء التي تقوم بها الإدارات العمومية للموظفين المنتمين لها (الشرعة و غالب، 2015، صفحة 147)؛
- يتمتع الموظف المستقطب بسهولة كبير في التكيف مع الوظيفة الجديدة باعتباره مطلع على المحيط الداخلي للإدارة وله دراية بالثقافة التنظيمية السائدة فيها؛
- الاستقطاب الداخلي يزيد من الرضا الوظيفي والحماس والتحفيز للموظفين ، وبالتالي زيادة في الولاء للإدارة أو المؤسسة العمومية المنتمي لها؛
- ترشيد نفقات الموظفين؛ بحيث عملية الاستقطاب الداخلي للكفاءات ليس لها أثر مالي على موازنة الإدارة العمومية ، على عكس التوظيف الذي يتطلب مناصب مالية جديدة.

الأمر رقم 06-03 بخصوص التكوين، ولاسيما في المادة 38 منه هو تكريس الحق القانوني للموظف في التكوين وتحسين المستوى خلال المسار المهني ، وإلزام الإدارة العمومية بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة منتظمة، قصد تنمية الكفاءات والمهارات و ضمان تحسين المستوى المعرفي والعلمي للموظف وتأهيله لمهام جديدة ، وهذا ما نصت عليه المادة 104 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. ولقد أوجب المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المؤسسات والإدارات العمومية بضرورة إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف والمعلومات (المرسوم التنفيذي رقم 96-92، 1996، صفحة 6)، في هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات التي تحضر للإلتحاق بالوظائف العمومية ، أو التكيف مع منصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الاولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض وجاء المرسوم السالف الذكر بثلاث أتماط من التكوين نوجزها فيما يلي (المرسوم التنفيذي رقم 96-92، 1996، صفحة 6):

● التكوين المتخصص:

التكوين المتخصص هو التكوين الموجه لشاغل وظيفة عمومية للمرة الأولى أو الموظفين الموجودين في وضعية خدمة مرشحين للالتحاق بوظيفة ، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية القدرات والمهارات العلمية والعملية والسلوكية للموظف العمومي بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال الإدارية التي ستوكل إليه .

● تحسين المستوى:

ويقصد بتحسين المستوى على أنه التكوين الذي يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها ، من خلال تزويد الموظفين الذين هم في الخدمة بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من التكيف معها ، بهدف محاولة تقويم سلوكهم نحو الأحسن، وبهذا تطور الإدارة العمومية كفاءات موظفيها.

● تجديد المعلومات:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تكييف الموظف العمومي مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات والتكنولوجيات، أو للتغيرات الجوهرية في تنظيم عمله أو مهامه ويتم ذلك بتزويد الموظف المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل و اطلاعه على الوسائل والتقنيات الحديثة، ونتيجة لإضافة المعلومات والمهارات الجديدة للمتكون فإن هذا النوع من التكوين يؤدي إلى تطوير القدرات المعرفية والكفاءات لدى الموظف، وبالتالي تحسن أدائه الفردي و الجماعي.

ب - الترقية بمبدأ الكفاءة:

تعتبر الترقية إحدى العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية وعلى معدلات تدفقها من و إلى المنظمة المعينة، بحيث كل فرد عندما يلتحق بوظيفة أو عمل معين فإنه في الغالب يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته وكذلك الشعور بالأمان في المستقبل، أضف إلى ذلك إلى أنه بمرور الوقت ومع تزايد مدة الخدمة من المفترض أن الموظف سيكتسب

كفاءات و خبرات ومهارات جديدة نتيجة لممارسته للعمل الذي يقوم به، وبالتالي فإنه يتوقع أن هذه التراكمات المعرفية سوف تساعده على الحصول على منصب أو وظيفة أعلى داخل المنظمة(مصطفى، 1994، صفحة 357).
والترقية حافز لتشجيع العاملين والموظفين داخل المنظمة على تحسين مستواهم ورفع درجات كفاءاتهم في أداء الوظائف والأعمال الموكلة لهم، لذا يجب أن تكون سياسة الترقية واضحة وفعالة وأكثر تأثير في الموارد البشرية، يتجسد ذلك من خلال ربطها بالكفاءات والأداء، بمعنى أن الموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة والقيام بعمله على أفضل وجه وغيرها من الصفات هو الأجدر بالترقية، ولهذا يجب خلق ثقافة تجعل الأفراد يتقبلون ويعون أهمية ربطها بكفاءاتهم، ما يجعلهم يتنافسون فيما بينهم للوصول للكفاءات التي تقدم للمنظمة قيمة إضافية من أجل ترقيةهم، هذا الأسلوب في الترقية يسمح بالمحافظة على الأفراد الأكفاء وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل والتوجه للجهات المنافسة، كما أنه محفز لذوي الكفاءات الخارجية للعمل بالمنظمة.(مقدود، 2015، صفحة 129)

• الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة، انتقال الموظف من وظيفة لمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة الى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ، ويكون برتبة معينة وتتم في هذه الاخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم المسؤوليات، وهناك عدة طرق تنتهجها الإدارات للترقية تختلف في أساليبها لكنها لا تخرج عن معايير أساسية من أهمها (صيلع، 2022، صفحة 99):

- الترقية على أساس الشهادة؛

- الترقية عن طريق التكوين المتخصص؛

- الترقية عن طريق الامتحان المهني.

• الترقية في الدرجة:

نص المشرع الجزائري في المادة 106 من الأمر 03 - 06 المتعلق بقانون الوظيفة العمومية، أن الترقية في الدرجة هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم، من خلال نص المادة السالفة الذكر يتضح بأن الترقية في الدرجة هي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة من ذات الرتبة بعد توفر شروط المعنية تبعا لتنقيط السلطة المختصة بالتعيين ، وبالتالي الترقية في الدرجة هي مجرد تقدم آلي في درجات الرتبة الواحدة مع الزيادة في الراتب، أي أن الموظف يبقى يمارس نفس الأعمال والمسؤوليات التي كان يمارسها قبل الترقية(صيلع، 2022، صفحة 96).

ت- الأنظمة التعويضية:

تعتبر الباحثة(Cécile Dejoux) الأنظمة التعويضية من العناصر الأساسية لتطوير وتنمية كفاءات العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي و منح وامتيازات مالية أخرى منذ دخوله إلى المنظمة إلى غاية انتهاء علاقته بها على شكل راتب تقاعدي، فهي عبارة عن حوافز مالية مقابل

تقدم مستوى عالي من الأداء في عمله، بعد أن كانت أنظمة التعويضات ترتبط بالوظيفة أصبحت ترتبط بالكفاءات وتطورها، خاصة مع تغيير صيغ العمل التي أصبحت أكثر مرونة (Dejoux, 2003, p. 129)، وتلعب الأنظمة التعويضية دورا هاماً في تنمية الكفاءات البشرية على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، فهي وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتجاجات أساسية لمعيشته وضمأن وجوده، أو احتياجات للأمان والاندماج الاجتماعي أو باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقدير الموظف من طرف المنظمة التي يشتغل بها، أما على مستوى المنظمة فإن الأجر له أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية (الشرعة و غالب، 2015، صفحة 276):

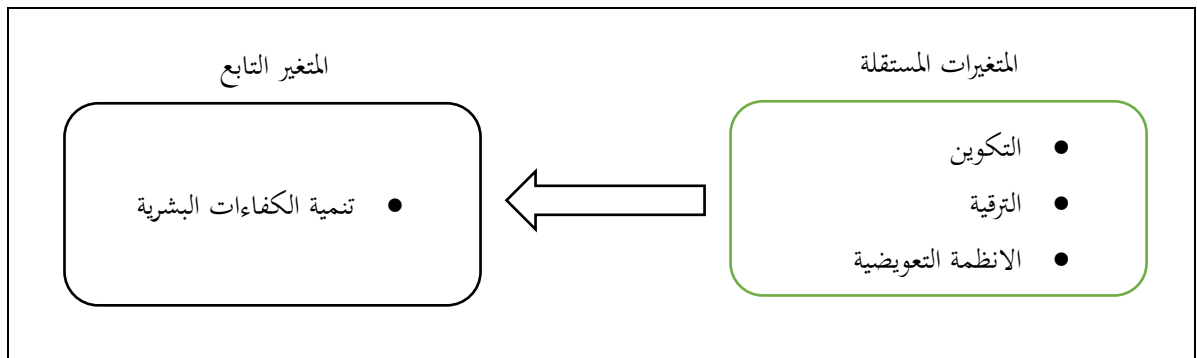
- الأجر هو وسيلة المنظمة لاستقطاب الكفاءات البشري المناسب للعمل بها؛
 - الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها؛
 - الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين .
- والملاحظ أن المشرع الجزائري من خلال الإصلاحات التي جاء بها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر، أعاد الاعتبار للكفاءات وأصحاب الشهادات بإعادة تصنيفهم في سلم الأجر كما يلي :
- الشبكة الاستدلالية لشاغلي الوظائف العليا في الدولة؛ والشبكة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في الدولة؛
 - تصنيف خاص بالموظفين الدائمين؛ و تصنيف خاص بالأعوان المتعاقدين.

IV. الطريقة والأدوات المستخدمة للدراسة:

سنتناول في هذا القسم الأدوات والإجراءات المستخدمة في الدراسة.

IV-1 نموذج الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في المتغيرات المستقلة التكوين و الترقية والأنظمة التعويضية والمتغير التابع تنمية الكفاءات وهذه العلاقة موضحة في الشكل التالي :

الشكل 1: يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

IV-2-مجتمع وعينة الدراسة:

IV-2-1-مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة من الأفراد أو العنصر التي ينصب عليهم دراسة معينة، و في بحثنا هذا أردنا أن يكون مجتمع الدراسة هو الجماعات المحلية في الجزائر بشقيه الولايات و البلديات.

IV-2-2-عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث، يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، تم اختيارنا لعينة الدراسة متمثلة في مديرية الإدارة المحلية المتواجدة في ولاية بومرداس والمديريات الفرعية والدوائر الإدارية التابعة لها.

IV-3-أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، من خلال إجراء لقاء مباشر مع أحد إطارات ولاية بومرداس الممثل في رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية، قصد الحصول على معلومات تخص موضوع الدراسة، حيث تم إعداد أسئلة المقابلة بمنهجية تتلاءم مع احتياجات الدراسة، شملت المقابلة على ثلاث محاور لدراسة مدى مساهمة كل من دورات التكوين والعمليات الترقية والانظمة التعويضية في تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية لولاية بومرداس. كما دعمنا دراستنا بعملية مسحية للوثائق المقدمة والبيانات المحصل عليها من الحصائل السنوية لتسيير الموارد البشرية، بهدف إثراء الدراسة والبحث عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

V. النتائج ومناقشتها:

V-1-بنية الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس:

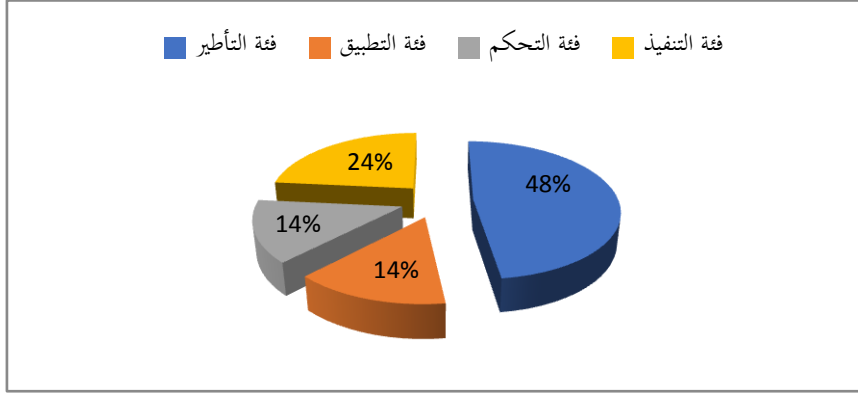
الجدول التالي يوضح بنية الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس خلال فترة الدراسة من 2019 إلى 2021 ، موزعة حسب الفئات :

الجدول 1: بنية الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس 2019-2021

المتوسط		2021		2020		2019		الفئات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
47.61%	331	50.33%	379	48.50%	339	44%	275	فئة التأطير (جامعي)
14.44%	99	14.34%	107	14.74%	103	14.24%	89	فئة التطبيق (بكالوريا)
14.51%	100	13.28%	100	14.74%	103	15.52%	97	فئة التحكم (ثانوي)
23.33%	160	22.05%	166	22.03%	154	25.92%	162	فئة التنفيذ(متوسط)
		100%	752	100%	699	100%	623	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على حصيلة النشاطات لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس لسنوات 2019-2021. و يمكن توضيح هذه الفئات في الشكل التالي:

الشكل 1: توزيع الموظفين حسب الفئات في مديرية الإدارة المحلية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على حصيلة النشاطات لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس لسنوات 2019-2021. نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن المجموع العام للموظفين في تزايد مستمر من سنة إلى آخر ، وفي سنة 2019 قدر عدد الموظفين ب 623 موظف و سنة 2020 ب 699 موظف و سنة 2021 ب 752 موظف، ويفسر هذا التزايد في عدد الموظفين بتنفيذ عمليات التوظيف السنوية المدرجة في المخطط التقديري للموارد البشرية الذي يسمح للإدارة المحلية بتغطية النقص المسجل في الموارد البشرية على مستوى المصالح والمكاتب التابعة لها ، هذا من جهة ومن جهة أخرى يفسر بتنفيذ السياسة العامة للدولة الرامية لتقليل معدل البطالة على المستوى المحلي.

وبالاعتماد على توزيع الموظفين المبين في الشكل رقم 01، نلاحظ أن أكبر فئة هي فئة التأطير بمتوسط سنوي 331 موظف و بنسبة 47.61%، ونلاحظ أن هذه الفئة في تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة من 2019 إلى 2021، ثم تأتي بعدها فئة التنفيذ بنسبة 23.33% وتليها فئة التحكم بنسبة 14.51% و في الأخير فئة التطبيق بنسبة 14.24%، وهذا يبين التركيز الكبير لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس على الموارد البشرية من فئة التأطير الحاملين للشهادات الجامعية في تسيير مصالحها و المرافق العمومية التابعة لها من مديريات ودوائر إدارية .

أما بخصوص الارتفاع المستمر لعدد الموظفين في فئة التأطير خلال سنوات الدراسة بصفة منتظمة فله دلالة واضحة على استغلال مديرية الإدارة المحلية لعمليات التوظيف والتكوين والترقية في استقطاب الموظفين حاملي الشهادات الجامعية من تقني ين وإداريين يتمتعون بكفاءات ومعارف تمكنهم من شغل وظائف عليا ومناصب نوعية على مستوى الجماعات المحلية.

V-2- برامج التكوين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس:

تتم عمليات التكوين في الإدارة المحلية لولاية بومرداس في إطار مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات بهدف تحسين المستوى وتحديث المعارف والمعلومات، حسب الاحتياجات المسجلة و المخصصات المالية المرصودة لهذا الغرض، والجدول التالي يوضح برامج التكوين المنفذة خلال فترة الدراسة من 2019 إلى 2021 :

الجدول 2: دورات التكوين في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس 2019-2021

الفئات	برنامج 2019		برنامج 2020		برنامج 2021		المجموع
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
فئة التأطير	50%	23	0%	1	11%	24	41%
فئة التطبيق	45%	21	33%	7	78%	29	50%
فئة التحكم	5%	2	67%	1	11%	5	9%
فئة التنفيذ	0%	0	0%	0	0%	0	0%
المجموع	100%	46	100%	9	100%	58	100%

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على حصيلة النشاطات لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس لسنوات 2019-2021. نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن عدد العمليات المبرمجة خلال سنة 2019 شملت مجموع 46 موظف موزعين حسب الفئات، نسبة 50% لفئة التأطير، 45% لفئة التطبيق و 4% لفئة التنفيذ، وفي سنة 2020 تم تكوين 3 موظفين فقط موظف من فئة التطبيق و اثنان من فئة التحكم أم بخصوص سنة 2021 فتم التكفل بتكوين 9 موظفين ، موظف من فئة التأطير و سبع موظفين من التطبيق و موظف واحد من فئة التحكم، ويفسر هذا التراجع في عدد الموظفين المعنيين بعم الهات التكوين خلال فترة الدراسة إلى نقص دورات لتكوين بسبب تراجع إعانة المالية الممنوحة من طرف ميزانية الدولة الموجه للجماعات المحلية المخصصة لبرامج التكوين وتحسين المستوى.

و نلاحظ كذلك من خلال توزيع الموظفين المكونين حسب الفئات المبين في الجدول رقم 02 نجد في سنة 2019 الحصة الأكبر من فئة التأطير بعدد 23 منهم 8 إطارات منتمون إلى رتبة أمناء عامون للدوائر استفادوا من دورة تكوينية لتحسين المستوى وتحديد المعلومات و 15 موظف آخر من دورات تكوين تحضيرية قبل الترقية، و ما يمكن استخلاصه أن الفئة المستهدفة من دورات التكوين خلال فترة الدراسة هي فئة التأطير والممثلة في ا لأمناء العامين للدوائر ورؤساء المصالح وشاغلي الوظائف العليا، هدف منها تنمية القدرات المعرفية والكفاءات، بحيث تمكنهم من إدارة وظائفهم بكل فعالية وكفاءة.

V-3- عمليات الترقية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس:

تنفذ عمليات الترقية في الإدارة المحلية لولاية بومرداس في إطار المخطط التقديري لتسيير الموارد البشرية، فبعد المصادقة على المخطط التقديري من طرف مصالح الوظيف العمومية، تشرع مديرية الإدارة المحلية في ترقية الموظفين الذين يستوفون الشروط المطلوبة، والجدول التالي يوضح عمليات الترقية المبرمجة خلال فترة الدراسة من 2019 إلى 2021 :

الجدول 3: عمليات الترقية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس 2019-2021

سنة 2019	سنة 2020	سنة 2021	المجموع
1	6	5	12
1	1	0	2
2	2	0	4
0	0	0	0
4	9	5	18

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على حصيلة النشاطات لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس لسنوات 2019-2021.

تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية بومرداس-

الملاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن الموظفين المعينين بالترقية ضئيل جدا مقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين الناشطين، خلال سنة 2019 بلغ عدد الموظفين المعينين بالترقية 46 موظف من إجمالي 623 موظف، أي بنسبة لا تتجاوز 7 %، أما سنة 2020 فبلغ عدد الترقيات 06 منها 03 ترقيات اختيارية و 6 ترقيات على أساس الشهادة من مجموع 699 موظف أي بنسبة 1 %، وبخصوص سنة 2021 بلغت عدد الترقيات إلى 5 موظفين، كلها ترقيات اختيارية من مجموع 752 موظف أي بنسبة 0.6 %، و ما يمكن الخروج به من عرض هذه الإحصائيات إلى النقص الكبير في عمليات الترقية في مديرية الإدارة المحلية والفروع التابعة لها، و يمكن تفسير نقص عمليات الترقية خلال فترة الدراسة إلى النقاط التالية :

- تجميد عمليات الترقية راجع لنقص المناصب المالية بسبب سياسة ترشيد النفقات العمومية المتبعة من طرف الحكومة
- تخصيص المناصب المالية الشاغرة الناتجة عن الإحالة على التقاعد والاستقالة لصالح عمليات إدماج حاملي الشهادات الجامعية، و هذا الإجراء كان له أثر كبير على نقص عمليات الترقية سواء اختيارية أو على أساس الامتحان المهني؛
- وبالاعتماد على توزيع الموظفين حسب الفئات المذكور في الجدول رقم 03 نلاحظ أن فئة التأطير استفادت من عمليات ترقية شملت 12 إطار خلال سنوات الدراسة 2019 إلى 2021 وهي أكبر حصة من الترقيات مقارنة مع الفئات الأخرى، وهذا رغم الظروف الاستثنائية التي شهدتها قطاع الوظيفة العمومية من نقص في المناصب المالية .

V-4- الأنظمة التعويضية لموظفي مديرية الإدارة المحلية :

يخضع موظفي مديرية الإدارة المحلية إلى الأنظمة التعويضية المحددة في المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، ويستفيدوا من منح وتعويضات مختلفة من فئة إلى أخرى كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول 4: الأنظمة التعويضية لموظفي مديرية الإدارة المحلية

منحة المردودية	التعويضات	الرقم الاستدلالي	
30% من الأجر الأساسي	50% من الأجر الأساسي	713-498	فئة التأطير
30% من الأجر الأساسي	35% من الأجر الأساسي	453-418	فئة التطبيق
30% من الأجر الأساسي	35% من الأجر الأساسي	379-348	فئة التحكم
30% من الأجر الأساسي	35% من الأجر الأساسي	315-200	فئة التنفيذ

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على حصيلة النشاطات لمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس لسنوات 2019 -2021 نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 المتعلق بالأنظمة التعويضية لموظفي مديرية الإدارة المحلية تفاوت في الأرقام الاستدلالية و المنح و التعويضات من فئة إلى آخر، و نسجل تناقص مستمر كما اتجهنا نحو الفئات السفلى في الجدول، فنجد فئة التأطير الخاصة بحاملي الشهادات الجامعية محصورة في مجال الشبكة الاستدلالية تراوح بين 498 و 713 نقطة و نسبة 50 % من الأجر الأساسي كتعويضات شهرية بالإضافة إلى 40 % منحة مردودية و في فئة التطبيق الشبكة الاستدلالية تتراوح بين 418 نقطة و 453 و 40 % كتعويضات شهرية وكذلك فئة التحكم محصورة بين 348 و 37 نقطة و 40% تعويضات شهرية و في الأخير فئة التنفيذ من 200 نقطة إلى 315 نقطة و 40 % كتعويضات شهرية .

نستخلص أن المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الرواتب، منح الأفضلية في الرواتب والمنح والتعويضات لفئة التأطير المتمثلة في الموظفين حاملي الشهادات الجامعية مقارنة بالموظفين المتمين إلى فئات أخرى.

V-5- تحليل نتائج المقابلة

V-5-1- وصف المقابلة:

تم إجراء المقابلة بتاريخ 20 فيفري 2023، من الساعة الواحدة ونصف بعد الزوال إلى غاية الثالثة، وكان مكان المقابلة في مكتب رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية (السيد تيسمبال الطاهر) بمديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، و كان موضوع المناقشة منحصر حول تنمية الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، وبعد النقاش مع هذا المسؤول واستعراض موضوع المقابلة والمحددات الرئيسية، كانت أجوبته حول الموضوع كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم 04 : نموذج استمارة المقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية

المحور	الفقرة	الإجابة
التكوين	هل الدورات التكوينية المبرمجة في مديرية الإدارة المحلية كافية لتحسين مستوى الموظفين؟	عدد دورات التكوين غير كافية بسبب نقص الميزانية المخصصة لذلك
	هل تقوم مديرية الإدارة المحلية بدورات التكوينية بصفة مستمرة ومنتظمة ؟	دورات التكوين غير منتظمة ، فكل دورات التكوين تكون مبرمجة من طرف الوزارة مرة واحدة خلال سنة، وفي بعض الحالات تعدى سنتين او اكثر
	هل الدورات التكوينية المبرمجة تحدف لتنمية الكفاءات ؟	المقاييس المبرمجة في دورات التكوين تعد حسب الاحتياجات المعبر عنها من طرف مدير الموارد البشرية وبالتشاور مع المدراء الآخرين، وتكون في غالب الأحيان لمعالجة ضعف أداء الموظفين و تحدف لتحسين المستوى وتنمية المعارف.
	هل تنفذ برامج التكوين بطرق حديثة ؟	تعتمد مديرية الإدارة المحلية في دورات التكوين على مراكز تابعة للدولة او الخواص، وتسهر على الاستعانة بالأساليب الحديثة في التكوين مثلا : تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ، الاستعانة بخبراء أجانب.
	هل يتم تقييم دورات التكوين ؟	يتم تقييم دورات التكوين بالاستعانة بنتائج استبيان المقدم للمكونين حول آرائهم بخصوص البرامج المقدمة، طرق تقديم البرامج من طرف الموظين، مراكز التكوين ، التقنيات المستعملة في التكوين.
	هل يتم تقييم الموظف على أساس المعلومات والمعارف المكتسبة عند نهاية التكوين ؟	في نهاية دورات التكوين يخضع الموظف للتقييم و اختبار مستواه حول المعارف و المعلومات المكتسبة طيلة فترة التكوين.
الترقية	هل تساهم الترقية في تنمية الكفاءات على مستوى إدارتكم ؟	نعم عملية الترقية لها انعكاس كبير على تنمية الكفاءات في الإدارة، فمعايير الترقية للموظف خلال مساره المهني يشترط الأقدمية و تقييم مستوى أدائه وكفاءته في تنفيذ المهام الموكلة.
	عدد الترقيات كافية لتنمية الكفاءات ؟	المناصب المالية الممنوحة من طرف الوزارة لترقية إطارات الجماعات المحلية غير كافية مقارنة مع عدد الموظفين الناشطين.
الأنظمة	هل تساهم الأنظمة التعويضية في تنمية الكفاءات ؟	نظام الترقية المعمول به حاليا في الإدارة المحلية يشترط تقييم الموظف من طرف المسؤول المباشر، هذا الإجراء يجعل الموظفون يتنافسون فيما بينهم في تحسين ادائهم وتنمية كفاءتهم من أجل ترقيةهم.
	هل تساهم الأنظمة التعويضية في تنمية الكفاءات ؟	يستفيد الإطارات الشاغلين للوظائف والمناصب العليا من منح

تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية بومرداس-

وتعويضات اضافية تساعدهم في تلبية حاجاتهم و البقاء في وظائفهم و تنمية كفاءتهم.	الكفاءات ؟	التعويضية
نعم الانظمة التعويضية تميز بين حاملي الشهادات العليا وشاغلي الوظائف و المناصب العليا بالمقارنة مع الموظفين، وذلك بمنحهم تعويضات وتعويضات مالية خاصة بالمهام الموكلة إليهم.	هل الأنظمة التعويضية المطبقة تراعي مبدأ الكفاءة ؟	
الفارق بين الانظمة التعويضية المطبقة في الإدارة المحلية وما هو مطبق في القطاعات الاخرى نتج عنه هجرة عدة إطارات وكفاءات سواء نحو السوق الداخلية للعمل او خارج الوطن.	هل تساهم الأنظمة التعويضية في استقطاب الكفاءات ؟	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد نتائج المقابلة

V-5-2- عرض نتائج المقابلة:

من خلال الإجابات التي قدمها رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، يمكن استنتاج

النتائج التالية:

-مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية.

أظهرت نتائج المقابلة أن عملية التكوين في الجماعات المحلية تساهم في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية سواء كانت برامج تحسين المستوى او تجديد المعارف و المعلومات، كذلك توصلنا إلى اعتماد الجماعات المحلية على الأساليب الحديثة في التكوين بهدف تحسين أداء الموارد البشرية و تنمية معارفهم و كفاءاتهم، كما أظهرت الإجابات ان استمرارية دورات التكوين في الجماعات المحلية تابع بصفة مباشرة لتوفر الموارد المالية الممنوحة من الوزارة الوصية.

-مدى مساهمة الترقية في تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية

أظهرت نتائج المقابلة أن عمليات الترقية في الجماعات المحلية سواء كانت ترقية في الرتبة او الدرجة تدعم تنمية الكفاءات البشرية، إلا أنها تبقى غير كافية بالنظر لعدد عمليات الترقية مقارنة بعدد الموظفين والإطارات الناشطين في الجماعات المحلية، فقد أظهرت الدراسة أن مناصب الترقية تمنح من الوزارة الوصية وبالتالي فهناك عدم استقلالية الجماعات المحلية في توفير مناصب مالية لترقية موظفيها حسب الكفاءات الفعلية لهم.

-مدى مساهمة الأنظمة التعويضية في تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية

أظهرت نتائج المقابلة أن الانظمة التعويضية المطبقة في الجماعات المحلية يمنح الأفضلية للإطارات و شاغلي الوظائف و المناصب العليا وبالتالي لها دور في تنمية كفاءاتهم، كما أظهرت أن الانظمة التعويضية المطبقة في الجماعات المحلية غير محفزة في الحفاظ على الكفاءات، ونستنتج كذلك ان هناك هجرة الكوادر والكفاءات البشرية من الجماعات المحلية نحو القطاعات الأكثر جاذبية والتي تضمن حوافر مالية ومادية أكبر.

VI. الخلاصة:

تعتبر الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية المورد الرئيسي للاستمرار في تقديم الخدمة العمومية على المستوى المحلي و تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة و الإدارة المثلى للموارد المتاحة، وتعد تنمية الكفاءات البشرية من أهم العمليات التي تساهم في تحسن مستوى الموظف العمومي من ناحية إثراء الرصيد المعرفي واكتساب كفاءات و مهارات جديدة في ظل التطورات التكنولوجية و المعلوماتية، وبالتالي أضحت تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية ضرورة قصوى تستدعيها الظروف المحيطة بها والتحديات القائمة في المجتمع.

النتائج:

توصلنا لجملة من النتائج التي نوجزها فيما يلي :

-تقوم الجماعات المحلية بدورات تكوينية بهدف تنمية الموارد البشرية،ولكن تبقى غير كافية بالنظر لعدد الموظفين الناشطين فيها
-ضعف الأنظمة التعويضية لموظفي الجماعات المحلية لا يساعد بشكل أساسي على تنمية الكفاءات على عكس ما هو موجود في القطاعات الأخرى؛

-غياب نظرة إستراتيجية واضحة لتنمية الكفاءات البشرية، فأساليب تسيير الموارد البشرية المعمول بها لا تتمتع بالمرونة اللازمة التي تساعد على تنمية المورد البشري، فنجد مدير الموارد البشرية مقيد بتطبيق المناشير والتعليمات الواردة من المصالح المركزية و كذا المناصب المالية الممنوحة له حسب الوضعية المالية لكل جماعة محلية؛

-نقص المرونة في عملية تنمية الموارد البشرية في الجماعات المحلية، بحيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تراعي المتغيرات البيئية المحيطة بها بل هي عملية إدارية بحقتضبطها التعليمات والقوانين؛

-إدارة الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية تعتمد بشكل كبير على تطبيق السياسة العامة للدولة ، وهذا ما يتجسد بشكل واضح في منح المناصب المالية من طرف السلطة المركزية بالإضافة إلى مركزية القرارات والتعليمات.

التوصيات:

استخلصنا من خلال هذه الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل في:

-إدراج تنمية الكفاءات البشرية ضمن استراتيجيات الجماعات المحلية ، على اعتبار المورد البشري العنصر الأساسي في تحسين الأداء المنظمة العمومية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة؛

-السهر على التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية و تنمية كفاءاتهم ، من خلال تنظيم دورات تكوين و تجديد المعلومات و المعارف؛

- إعادة النظر في معايير التوظيف في الجماعات المحلية نحو إدراج أساس الكفاءة والجدارة في عمليات التوظيف؛

-تكييف الأنظمة التعويضية المطبقة في الجماعات المحلية مع تلك المطبقة في القطاعات الأخرى، والعمل على تقليل الفوارق في الرواتب والمنح بهدف تقليل هجرة الكفاءات من الجماعات المحلية؛

-منح حرية أكبر للجماعات المحلية في تحديد إجراءات الترقية، من حيث عدد المناصب المالية الموجهة للترقية لكونها أدرى بما لديها من فجوات في مخزون كفاءتها، بإدراج عامل الكفاءة في الترقية.

VII. المراجع :

• المراجع العربية:

• المؤلفات :

عطا الله الشرعة، و محمود سنجق غالب. (2015). إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الدار المنهجية.

مصطفى كمال مصطفى. (1994). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع.

• الأطروحات:

وهيبية مقدود. (2015). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة ، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. جامعة بومرداس.

أحمد زرقة . (2012). التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3.

ياسر مرزوقي. (2018). دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3.

• المقالات:

أعينة سلامة ، جمال الهواري ، و عبدالمجيد الزين. (2016). واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسة العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الإجتماعية. مجلة العلوم الاقتصادية، 12(13).

لمسعود صيلع. (2022). الترقية في الوظيفة العمومية في الجزائر. مجلة المفاهيم، 5(1).

عبدالحق فيدمة. (2012). ماهية الجماعات المحلية و التنمية المحلية المستدامة. مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، 1(1).

فراح خالدي. (2014). تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية.

كمال منصور، و سماح صويلح. (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (العدد السابع).

• المداخلات :

أحمد مصنوعة . (2012). الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع العلمي وآفاق التطوير - تجارب الدول- . الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي .

• القوانين والمراسيم:

دستور الدولة الجزائرية. (2020). المادة 07. الجريدة الرسمية رقم 82 المؤرخة في 20 ديسمبر 2020.

الأمر الرئاسي رقم 06-03. (2006). المتعلق بالقانوني الاساسي العام للوظيفة العمومية . الجريدة الرسمية رقم 46 المؤرخة في 16 جويلية 2006.

المرسوم التنفيذي رقم 96-92. (1996). المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم. الجريدة الرسمية رقم 16 المؤرخة في 03 مارس 1996.

المراجع الأجنبية

- Dejoux, C. (2003). les compétences au coeurs de l'entreprise. paris: Edition d'organisation.
- Le Boterf, G. (2000). construire des compétences individuelles et collectives. Edition d'organisation.

References translated from arabic :

1. AtallahAl-Sharaa, and Mahmoud SanjakGhalib. (2015). Human Resource Management Modern Trends and Challenges of the Third Millennium (First Edition Edition). Amman: The methodological house.
2. Mustafa Kamal Mustafa. (1994). Human Resource Management. Cairo: The Arab Company for Publishing and Distribution.
3. WahibaMagdoud. (2015). Competent management method as a new management approach to achieve competitive advantages in the organization, a case study of mobile phone companies in Algeria. Boumerdes University.
4. Ahmed Zarqa. (2012). Training in Algerian public administration, a memorandum for obtaining a master's degree in political science and international relations, specializing in human resource management. Algeria University
5. Yasser Marzouki. (2018). The role of competency management in enhancing the competitive advantage of the Algerian pharmaceutical industries, a case study of the Saidal complex, a thesis submitted for a doctorate degree in management sciences. University of Algiers3.
6. AminaSalama, Jamal Al-Hawari, and Abdul-Majid Al-Zein. (2016). The reality of managing and building competencies in the public institution and its impact on achieving social effectiveness. Journal of Economic Sciences, 12(13).
7. Al-Masoud is bald. (2022). Promotion in the public office in Algeria. Concepts Journal, 5(1).
8. Abdul HaqFaidma. (2012). What are local communities and sustainable local development? Management and Development Journal for Research and Studies, 1 (1).
9. Farah Khalidi. (2014). Competency management and its role in knowledge management in Algerian institutions. Humanities Journal.
10. Kamal Mansour, and SamahSweileh. (2010). Competency management: conceptual framework and major areas. Journal of economic and administrative research (the seventh issue).
11. Ahmed made. (2012). The Seventh International Forum on the Insurance Industry, Scientific Reality and Development Prospects - Countries' Experiences -. Chlef: Hassiba Ben Bouali University.
12. The constitution of the Algerian state. (2020). Article 07. Official Gazette No. 82 of December 20, 2020.
13. Presidential Order No. 06-03. (2006). Relating to the general basic law of the public office. Official Gazette No. 46 of July 16, 2006.
14. Executive Decree No. 96-92. (1996). related to staff formation, improving their levels and updating their information. Official Gazette No. 16 of March 03, 1996.