

تكوين الجماعات المحلية و رهان تحسين الخدمة العمومية المحلية في الجزائر

أ: سرير رابح عبد الله

جامعة الجزائر 03

seghierab@yahoo.fr

أ: حمادو سليمة *

جامعة الجزائر 03

hamadousalima@yahoo.com

تاريخ إرسال المقال: 2022-07-14 تاريخ قبول المقال: 2022-11-15 تاريخ نشر المقال: 2023-01-31

الملخص: يعتبر المورد البشري في الوقت الحالي أحد الركائز و العوامل المهمة في تحقيق التنمية، فهو الرأسمال الحقيقي للإدارة و الثروة التي لا يمكن أن نستبدلها بعوامل أخرى، و لا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية، و عليه بات تكوين هذا العنصر المهم حقيقة واجب التعامل معها من مختلف أطراف الدولة و الجماعات المحلية حتى يقوم بأداء مهامه على أكمل وجهن لاسيما على المستوى المحلي باعتبارها الانطلاقة الأساسية لأي تنمية، فهي أقرب وحدة للمواطن، حيث أصبحت للإدارة المحلية احتياجات تكوينية معينة انطلاقا من احتياجات معينة انطلاقا من حاجة أفرادها إلى تحسين مستواهم وتجديد معارفهم حتى تصبح لهذه الإدارة المحلية قوى عاملة و كوادر بشرية مؤهلة لتقديم الخدمة لمواطنيها، وكل هذا لا يتأتى إلا عن طريق تكوين جيد و مستمر للمورد البشري المحلي في ظل تغيرات سريعة إذ لابد من مسانيرة هذه التطورات العلمية و التكنولوجية .

الكلمات المفتاحية: تكوين الموارد البشرية، الخدمة العمومية، الجماعات المحلية.

Abstract : The human resource is currently considered one of the important pillars and factors in achieving development, as it is the real capital of management and wealth especially at the local level, as it is the basic starting point for any development, and the closest unit to the citizen. As the local administration has certain training needs based on specific needs based on the need of its members to improve their level and renew their knowledge so that this local administration has manpower and human cadres qualified to provide service to its citizens, and all this can only be achieved through good and continuous training of the local human resource In light of rapid changes, it is necessary to keep pace with these scientific and technological developments.

KEY WORDS: human resource, training, public service, local groups

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظومة الإدارية عامة و في الإدارة المحلية خاصة، باعتمادها على تقويم فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية و الاهتمام بها من خلال مختلف الاستراتيجيات التي تركز على التخطيط و التكوين و التحفيز و الرقابة، حيث تعتمد تطبيقات تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية على مجموعة عوامل و طرق تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية و المقصود بإدارة الموارد البشرية هنا هو تسيير الموارد البشرية و تعني " الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع ثم رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمة المشروع و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم".

فقد عرف قطاع الجماعات المحلية تحولات كبرى وضعته أمام تحديات عديدة و حتمية التكيف مع المستجدات الراهنة منها تطور حاجيات المواطن في مجال الخدمات الإدارية لاسيما ما تعلق منها بالولوج إلى ميدان الإدارة الالكترونية و مختلف التكنولوجيات الحديثة بالإضافة إلى الحاجة إلى تنمية محلية تتماشى و تطلعات و متطلبات المواطن المتزايدة السياسية و الاقتصادية للدولة التي تتوجه نحو إشراك الجماعات المحلية في تحصيل مداخيل إضافية لميزانياتها و التخلي عن الاعتماد على الإعانات التي تقدمها الدولة، عبر خلق أكبر عدد ممكن من المشاريع الاستثمارية. و هو ما وضع الإدارة المحلية أمام ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة و كفئة قادرة على مواجهة هذه التحديات و مساندة التطورات الحاصلة من خلال إعادة النظر في سياسات التكوين و التوظيف، إعادة هيكلة التنظيم الإداري و إعادة النظر في بعض الوظائف و المناصب و استحداث أخرى جديدة، إضافة إلى تبني تكنولوجيات الإعلام و الاتصال. في خضم هاته التحديات، راهنت الجماعات المحلية على تكوين المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي للإدارة و أي تنمية كانت بغية إرضاء مواطنيها و خدمتهم في أحسن حال.

لمعالجة هذا الموضوع في هذا المقال ارتأينا طرح الإشكالية التالية:
إلى أي مدى يساهم تكوين الجماعات المحلية في تحسين الخدمة العمومية المحلية؟
للإجابة على هاته الإشكالية سيدور المقال حول مجموعة من العناصر التي من شأنها توضيح الموضوع.

2. التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية بين طموح النصوص القانونية و واقع الميدان :

1-2 التكوين الإداري: المفهوم و الأهداف: من أجل توضيح معنى التكوين لابد من استعراض مجموعة من التعاريف التي حاولت إعطاء فكرة واضحة و محددة عنه، غير أن إيجاد تعريف دقيق للتكوين يصطدم في الواقع بوجود استعمال العديد من المصطلحات و المفاهيم المشابهة له في المعنى و المتداخلة معه في المفهوم و التي لا

يمكن تمييزها و فصلها عنه بسهولة، حيث عرفه جمال الدين المرسي على أنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة المهارات"¹ أما عن وضعي عقيلي فعرفه على أنه " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق وتحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم و بالتالي كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل"² أما بيجول Marie Dominique Pujol فعرته بأنه " العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد وبناء و تطور الكفاءات في المؤسسة"³ في هذا الشأن، يكتسي التكوين الإداري أهمية قصوى نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تنمية مكتسبات الموظف و تحفيزه، كما يساهم في الرفع من فعالية و تنافسية المنظمة و المساهمة في أداء المهام الموكلة إليها بما يسمح لها ترقية الخدمة المقدمة، فالتكوين الإداري بهذا المفهوم يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية المعارف المهارات و الكفاءات داخل المنظمة بالشكل الذي يضمن تحسين أسلوب أدائهم؛
 - رفع مستوى انتاجية و تنافسية و فعالية المنظمة في مواجهة المنظمات و المؤسسات الأخرى، كما يساهم التكوين في تحسين الخدمة العمومية المقدمة من مختلف المرافق العمومية ؛
 - تحسين فعالية أساليب العمل و ذلك عبر إتقان التقنيات الحديثة التي من شأنها تحقيق السرعة و الفعالية في الأداء؛⁴
 - تحسين نمط الاتصال داخل المؤسسة الواحدة.⁵
- و عليه، فإن التكوين هو عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية و فنية و ذهنية، بمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه، و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع ككل.⁶

¹ د. لحبيب بلية بن مجد، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن. دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2018، ص.106.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص.233.

³ حسن الحلبي، تدريب الموظف"، منشورات كويبات، لبنان، ط2، 1982، ص 25؛

⁴ شير عبد الحميد الكلوب، التكنولوجيا في عملية التعليم و التعلم، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 67،

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية"، دار الجامعية، القاهرة، 2004، ص.365.

⁶ علي مجد عبد الوهاب، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص.18.

2-2 الإطار القانوني المنظم للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية:

عرف التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية ثلاثة قوانين منذ الاستقلال إلى يومنا هذا:

الأمر رقم 66-133 : لقد تميزت سنة 1966 بالإعداد للانطلاق في مخططات التنمية 1967 (المخطط الثلاثي الأول 1967-1969) في إطار إستراتيجية تنمية تهدف إلى إنشاء قاعدة لهضبة⁷ اقتصادية واجتماعية وثقافية وهو ما يتطلب أيدي عاملة مؤهلة وإدارة في مستوى التحديات المطروحة، وكان ذلك نتيجة لتبني السلطة في الجزائر الخيار الاشتراكي.⁸

و في هذا الصدد نجد أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قد نص في مادته 22 على أن: تتخذ الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى أعلاه، التدابير اللازمة لضمان تكوين المرشحين لوظيفة عمومية، و كذلك تحسين معارف الموظفين العاملين وترقيتهم.

بحسب مفهوم هذا الأمر فإن الدولة و الجماعات المحلية و الهيئات العمومية ملزمة بضمان التكوين للموظف الجديد و تحسين معارف الموظف القديم، فقد وضع هذا الأمر كقاعدة عامة، المبدأ الذي تتحمل بموجبه الدولة تكوين الموظفين من خلال اتخاذ الإجراءات الضرورية الكفيلة بضمان ذلك

ليأتي بعد ذلك مباشرة المرسوم المحدد للأحكام المطبقة على الموظفين المتمرنين و ليوضح ما جاء في المادة 22 سابقا و هو المرسوم رقم 66-151 المؤرخ في 02 جوان 1966⁹ الذي ألزم في المادة 07 منه المستفيدين من التكوين أن يبقوا لزوما في خدمة الإدارة طيلة مدة مساوية ل 03 سنوات عن كل سنة من التكوين على أن لا يقل مجموع المدة الكلية سنتين و لا يتجاوز 10 سنوات أو نصف هذه المدة عن كل سنة من التكوين إذا تم استبعادهم في نهاية التكوين، و إلا فإنهم ملزمون برد المرتبات التي تلقوها أثناء تكوينهم، و هو نفس الأمر الذي يطبق على طلاب المدارس الذين يتكفونون للالتحاق بأحد أسلاك الوظيفة العمومية لأول مرة

من خلال المرسوم رقم 85-59 : لقد جاءت أحكام في محاولة لإيجاد الوحدة المفقودة في الأنظمة و القوانين المطبقة على " جميع العمال في مختلف مجالات النشاط و بالتالي استدراك ما فشل في تحقيقه الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام

⁸ République Algérienne Démocratique et Populaire, Promulgation de la Constitution de 1963 J.O n° 64 du 10 septembre 1963, P.889.

⁹ ، المرسوم رقم 66-151 المؤرخ في 08 جوان 1966 يحدد الأحكام المطبقة على الموظفين المتمرنين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، ص.577.

لوظيفة العمومية بسبب عدم صدور المرسوم الذي يحدد شروط سريان أحكام هذا الأمر على عمال القطاعات التجارية والصناعية

بمعنى صدر هذا النص في ظل التباين السائد بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الاقتصادي حيث حاول وضع الأسس والقواعد العامة التي يقوم عليها بهدف توحيد الأنظمة والقوانين التي تحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون إليه حيث سمي هذا القانون ب " القانون الأساسي العام للعامل " و الذي يعكس الإيديولوجية الاشتراكية السائدة آنذاك التي تنزع نحو إقامة نوع من المساواة بين جميع العمال عن طريق توحيد الأنظمة والقواعد المطبقة عليهم أما بخصوص الأحكام المتعلقة بالتكوين، فإن هذا الأخير تعرض بداية إلى التكوين باعتباره حقا من الحقوق المكفولة قانونا، إذ جاء في المادة 16 منه ما يلي: " يتمتع العمال في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما بالحق فيما يأتي خاصة التكوين و تحسين المستوى "

كما حدد هذا المرسوم مجموعة الأعمال و الالتزامات التي تقع على عاتق الإدارة لضمان هذا الحق، إذ نصت المادة 52 منه على ما يلي:

" عملا بأحكام المادة 172 من القانون 78- 12 المؤرخ في 05 أوت 1978 يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين، أن تقوم بما يلي:

- تتولى أعمال التكوين و تحيين المستوى و تجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما و ذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية
- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم و الجهود التي يبذلونها؛
- تنجز أو تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية"¹⁰

غير أن هذا المرسوم و على الرغم مما جاء فيه من اهتمام بالتكوين فقد سجل عدة نقائص تتعلق بما يلي:

- لم يعط الحق للموظف في الاحالة على الاستيداع أو الاستفادة من عطل من أجل متابعة دورات تكوينية؛
- اقتصر المبادرة في التكوين على الإدارة و أغفل حصول ذلك من طرف الموظفين، مما من شأنه أن يقضي على رغبة الموظفين في تحسين مستواهم؛
- لم يأخذ بعين الاعتبار التكوين لتحضير المسابقات و الامتحانات المهنية و حتى التكوين المتواصل و ترك أمر ذلك للإدارة

¹⁰ القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 32، 08 أوت 1978.

من خلال الأمر رقم 03-06 : اعتبارا من سنة 1986 و هي سنة التحضير لاستقلالية المؤسسات الاقتصادية و دخول الجزائر مرحلة جديدة تتطلب تطوير علاقات العمل سواء في القطاع الخاص أو العام بنوعيه الوظيفة الإدارية و الوظيفة الاقتصادية، كان لابد من إعادة النظر في القانون الأساسي العام للعامل الذي لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها و نتيجة ذلك عرفت سنة 1990 صدور نصوص قانونية عديدة متعلقة بعالم الشغل منها على الخصوص القانون رقم 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب¹¹ و القانون 90-90 && المتعلق بعلاقات العمل على أساس مبدأ التعاقد أي اعتماد الاتفاقيات الجماعية للعمل في مجال علاقات العمل.

أما فيما يخص التكوين فقد تطرق الأمر رقم 03-06 باعتبار التكوين حقا من حقوق الموظف في الباب الثاني المعنون ب : الضمانات و حقوق الموظف و واجباته ، إذ نص في مادته 38 على أن " للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " حيث قرن المشرع الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " حيث قرن المشرع الحق في التكوين بالحق في الترقية كما تضمن الأمر رقم 03-06¹² ضمانات و امتيازات لصالح الموظف المستفيد من دورة التكوين حملتها كل من المادتين 129 و 208 فيما يخص محافظة الموظف على المرتب و حقوقه في الترقية والأقدمية و غيرها من الحقوق، أما فيما يخص تنظيم التكوين في المؤسسات و الإدارات العمومية فقد نصت المادة 111 على ضرورة تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية بالاعتماد على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى، و أحالت كليات تطبيق ذلك للتنظيم.

من خلال قانون البلدية 10-11 المؤرخ في 03 جويلية 2011: إذ تنص المادة 131 من هذا القانون على ما يلي: " يستفيد مستخدمو المصالح و المؤسسات البلدية من التكوين و تحسين المستوى طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما"¹³، في هذا الإطار ، منح هذا القانون صلاحيات واسعة للأمين العام للبلدية من أجل إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية و تنظيم عمليات التكوين لفائدة مستخدمي البلدية وفقا لاحتياجات كل بلدية،

¹¹ القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06 المؤرخة في 07 فيفري 1990، ص.231.

¹² أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 46، المؤرخة في 16 جويلية 2006، ص 03 .

¹³ القانون 10-11 المؤرخ في أول شعبان 1432 الموافق 03 جويلية 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 37 ، ص 20.

في هذا الصدد يمكن للبلديات المبادرة بتنظيم دورات تكوين لفائدة مستخدميها، غير أن المشكل المطروح هو مدى قدرة هذه البلديات على تغطية أعبائها، إذ يمكن للبلديات الغنية تنظيم دورات تكوين في حين لا تستطيع البلديات ذات القدرات المالية المحدودة ضمان ذلك لمستخدميها.

3. واقع تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية و رهان تحسين الخدمة العمومية:

1-3 الوضعية العامة لتسيير الموارد البشرية في الجزائر:

لقد مرت الجزائر بمرحلة انتقالية من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق و من عهد الحزب الواحد إلى التعددية الحزبية فالمتبع لوضعية الإدارة المحلية الجزائرية يرى بأنها مازالت تسير بأنماط قديمة مما عرقل عملية التنمية الوطنية على اعتبار أن أي نهوض و تطور لا يمكن تحقيقه بدون إدارة محلية (البلدية و الولاية) فعالة، لقرىها من المواطن و درايتها بمتطلباته و مصالحه، فبقيت الإدارة المحلية الجزائرية منعزلة لعقود مضت عن التطورات الحاصلة في العالم ضيعت على الجزائر الكثير من فرص الاستثمار و الشراكة مع الخارج، و بالتالي فرص الإقلاع الاقتصادي باعتبار الإدارة المحرك الأساسي في الإدارة العصرية أصبح تسيير الموارد البشرية فيها يعتمد على أدوات التخطيط و البرمجة من خلال تحديد الأهداف و انتقاء أدوات التنبؤ و التقييم، كما أصبحت تهتم بالبعد الإنساني و الاجتماعي للموظف باعتباره المحرك الأساسي للإدارة عكس ما كانت عليه وظيفة المستخدمين في الماضي التي كانت تأخذ بعين الاعتبار فقط الاعتبارات ذات الطابع الإداري و القانوني فاستطاعت الإدارة العصرية أن تحقق الفعالية و أن تحسن مردودية موظفيها من خلال مختلف أنواع التحفيز و التكوين و أنماط التقييم و الآن أصبح علم المناجمنت يدرس في جل الجامعات و المعاهد الحكومية لنتائجه المذهلة.¹⁴

في حين يبقى الوظيف العمومي في الجزائر بعيدا كل البعد عن هذه التغيرات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، معتمدا على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح آفاقا لحياة مهنية جديدة مما أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل، كما أن استمرار الوضع على حاله يهدد بشل جميع التطلعات التنموية في الإدارة المحلية.

فالمتمعن في قانوني البلدية (القانون رقم 11-10 المؤرخ في 03 جويلية 2011 المتعلق بالبلدية) و الولاية (القانون 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية¹⁵) يعرف أنهما مجموعتان تجسدان اللامركزية بامتلاكهما الشخصية المعنوية و

¹⁴ www.politics.dz.com الوظيف العمومي و تسيير الموارد البشرية

¹⁵ القانون 12-07 المؤرخ في 07 ربيع الثاني 1433 الموافق 29 فيفراير 2012 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 12

الاستقلالية المالية مما يعني امتلاك الموظفين لهما لنظام خاص، في حين يتمتع موظفو البلديات بنظام خاص تجسيدا لنظام اللامركزية، بينما ينطبق على موظفي الولاية باقي نظام الإدارة العمومية.

و لعل أهم ما يميز تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر ما يلي:

- نقص حاد في الموارد المالية لتسييرها بصفة عادية بحيث كتلة الأجور تمثل نسبة مرتفعة من ميزانيات التسيير للبلديات؛
- نسبة التأطير منخفضة جدا في معظم بلديات الوطن، للانعدام التام لمخططات التكوين على مستوى البلديات و نسبة كبيرة من موظفي البلديات لم يستفيدوا من أي تكوين طيلة حياتهم المهنية حيث وصلت إلى 75%؛¹⁶
- غياب الآليات لتحويل أو نقل الموظفين بين البلديات و هذا لغياب جهاز يتولى تسيير حركة المستخدمين في البلديات؛
- ازداد عدد الموظفين مقابل انخفاض نسبة التأطير (التاهيل)؛
- يجمع الخبراء على أن الوظيفة العمومية في الجزائر لا تملك نظاما لتسيير الحياة المهنية للموظفين و لا سياسة تكوينية قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة؛
- يغلب على نمط العمل في الوظيف العمومي الروتين و هذا لغياب المحفزات و كذا غياب الأهداف ، فالبروفيسور أحمد رحماني يرى أن الإجابة على السؤال التالي كفيل برفع مستوى التحفيز لدى الموظفين:¹⁷

Comment traduire les missions en objectif de façon à donner un sens au travail ?

- كيف يمكن ترجمة المهام إلى أهداف بحيث يصبح هناك معنى للعمل؟
- هجرة الكفاءات من القطاع العام بسبب قلة الحوافز فهذه الظاهرة السلبية أصبحت بمثابة كابوس يخيف كل مؤسسة فالمؤسسات تقوى أو تضعف نتيجة للنوعية في الإطار التي تلتزم برسالتها الإنسانية و خدماتها الجليلة للمجتمع.¹⁸
- من خلال ما عرضناه يتضح جليا الوضعية العامة لتسيير الموارد البشرية في الجزائر و التي تتسم بنقطتين سلبيتين بارزتين وهما:
- ضعف وظيفة تسيير الموارد البشرية؛

¹⁶ مرجع سابق www.politics.dz.com

¹⁷ RAHMANI Ahmed « quelle politique de formation pour la formation pour la fonction publique », revue IDARA, vol.6, N°01.Alger, 1996, P.12.

¹⁸ لامية رحال، مباركة سواكري " ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية باتنة "، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر، المجلد 21، العدد 02، ديسمبر 2022، ص.597.

- تهميش وظيفة التكوين و هذا بسبب غياب تحديد احتياجات التكوين.

3-2 طبيعة المورد البشري على المستوى المحلي:

يعتبر أداء موظفي الإدارة المحلية مرتبطا ارتباطا كليا بمدى انفتاح الإدارة المحلية و مرؤوسيتها على قبول فكرة التغيير و التطوير و تحديث المعلومات التي بنيت عليها الإدارة المحلية، فما كان يصلح في الإدارة المحلية في السنوات الماضية لا يصلح اليوم و لا يخدم أي طرف أو شريك للإدارة المحلية، كون أن معطيات العالم الخارجي في تغير مستمر و متزايد، و هذا ما يستدعي ضرورة تحديث كل ماله علاقة بمختلف جوانب الإدارة و خاصة العنصر البشري فيها على أساس أنه وقودها الحيوي الذي لا يمكن لها من دونه الاستمرار مهما حصلت من تطورات تكنولوجية.¹⁹

فالعنصر البشري يعمل على إنجاح التنمية المحلية التي تعتبر الهدف الرئيسي لنظام الإدارة المحلية، فهي كغيرها من المجالات و الميادين الأخرى عرفت تطورات سريعة لتصبح إدارة عصرية تتميز بالفعالية و الجودة العالية في الأداء

من هنا نتساءل عن طبيعة المورد البشري على المستوى المحلي في الجزائر؟

لقد أحدث رحيل الفرنسيين شغورا كبيرا على مستوى الوظائف الإدارية الجزائرية، باعتبار أن الوظيفة الإدارية في الفترة الاستعمارية كانت حكرا على الفرنسيين و لإجراء اضطراري عمدت الدولة إلى سياسة سد الفراغ بتوظيف كل من يحسن الكتابة و القراءة،²⁰ مما أدى إلى انعدام الكفاءات العلمية من جهة، و هيمنة الحزب الواحد على السلطة و بالتالي على كل الهيئات الإدارية بما فيها الإدارة المحلية و بالتالي ابتعدت عن الأهداف الأساسية التي وضعت من أجلها من جهة أخرى.

و مرورا بتشريع تنظيم الإدارة المحلية عام 1990 الذي تزامن مع بداية انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق، و كذا التحول نحو التعددية السياسية القائمة على التعددية الحزبية، غير أن الديمقراطية التي اختارتها الدولة آنذاك كانت ضرورة حتمية لامتناع غضب الشعب و لم تكن نتيجة نضج النظام و استعداده لذلك ما يعني أن المظهر البيروقراطي لا يزال متجسدا في الإدارة المحلية (الروتين الإداري، المحسوبية، الوساطة و الرشوة).²¹

من خلال القوانين السابقة المنظمة للجماعات المحلية في الجزائر يتضح لنا ما يلي:

¹⁹ عدم حميدة، عبد الكريم هشام، " التنمية الإدارية و أهمية اليقظة التكنولوجية في تدريب و تكوين الموظفين المحليين"، مجلة الفكر، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص. 257.

²⁰ مقطف خيرة، " تطبيق نظام اللامركزية في الجزائر من 1967 إلى يومنا"، دراسة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، 2022، ص. 62.

²¹ حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العلمية، ط 1، بيروت: دار الجيل للنشر و التوزيع و الطباعة، 1982، ص. 45.

عدم وجود رؤية منسجمة بين الإدارة و المنتخبين : إن اختيار المنتخبين يتم عن طريق الأحزاب السياسية التي يفترض أن تضع معايير معينة لذلك إلا أن عدم وجود تلك المعايير يعني عدم الاطلاع على تقنيات تسيير المجالس في حين تقتضي الفعالية الإدارية الدراية بكافة متطلبات العمل، و مع عدم وجود رقابة فنية إدارية تنحرف الإدارة عن أهدافها.

عدم الاهتمام بدور القيادة الإدارية: بحيث تعتبر القيادة الإدارية هي قطب الرحى في فعالية الإدارية و يعتبر الأمين العام قيادة إدارية عليا في البلدية في مقابل قيادة أخرى ممثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي مما يؤدي إلى نوع من الازدواجية التي من شأنها التأثير على فعالية الإدارة بالإضافة إلى كل هذا توجد عوامل أخرى ساهمت هي الأخرى في جمود المورد البشري على المستوى المحلي و بالتالي عرقلة رشادة التسيير. بعد عرض واقع تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية و كذا طبيعة المورد البشري فيها اتضح لنا جليا أهمية و دور التكوين في ترقية و فعالية المورد البشري و زيادة أداءه و بالتالي تحسين و ترقية الخدمة العمومية المحلية.

فيا ترى ما أهمية و أثر التكوين في تحسين الخدمة العمومية المحلية ؟

4. رهان التكوين في تحسين الخدمة العمومية المحلية:

1-4 المفهوم العام لتحسين الخدمة العمومية المحلية: إن اصطلاح الخدمة العمومية المحلية يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات و المؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة و كذا طرق عملها بهدف إدارتها على نحو أفضل، و يكون ذلك باستعمال آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام، سواء فيما يخص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسساتية قوية و تطبيق اللامركزية أو توزيع الصلاحيات و إدارة الموارد البشرية و إضافة إلى استعمال أنظمة الاتصالات و المعلومات.²²

كما تعرف وفق القانون الإداري الفرنسي بأنها " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة و الاستمرارية و التكيف لتحقيق الصالح العام.²³ و من ثمة فإن تعريف الخدمة العمومية مبني على منظورين أساسيين: كعملية و نظام.

2-4 أثر و أهمية التكوين في تحسين الخدمة العمومية المحلية: لا يكاد يختلف اثنان على أن تحقيق أي إدارة محلية لأهدافها مرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة مواردها البشرية و مضاعفة و تراكم الخبرات و إضافة مهارات جديدة لمواكبة التطورات و التغييرات

²² دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، منشور صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ط01،

يونيو 2009، ص 03. الموقع الإلكتروني www.undp.org

²³ المرسي السيد حجازي، " اقتصاديات المشروعات العامة- النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.30.

المتسارعة فلم يعد يقتصر دور الإدارة المحلية على تقديم الخدمات و تلبية الاحتياجات للمواطنين فقط ، بل أصبح عليها تقديم الخدمات في أحسن أشكالها و في وقتها أصبح تكوين الموظفين على المستوى المحلي يلعب دورا هاما و له أثر بارز في تحسين جودة الخدمة المقدمة، من جهة، و له أثر أو انعكاس ايجابي على الموظف في حد ذاته و المجتمع بشكل عام (الموظف) من جهة أخرى

● أثر التكوين على الموظف (المكون):

- اكتساب الموظف لمهارات و قدرات و سلوكيات تتناسب مع الوسائل الالكترونية الحديثة خاصة مع التطور التكنولوجي و زيادة المعارف و المهارات الخاصة بها مما يجعل الموظف متمكن من استخدام مختلف الآليات و التطبيقات الالكترونية بحيث يتعامل معها بسهولة ودقة مما يساهم في أداء الأعمال الموكلة إليه بكل نجاعة و كفاءة و بالتالي تحسين في نوعية الخدمات المقدمة للمواطن؛

- تحسين أداء الموظف و جعله قادرا على الاستجابة السريعة للتغيرات و مواكبة التطورات؛

- يساهم في تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين خاصة في تعاملهم المباشر مع المواطنين من حسن استقبال و توجيه مما يضفي الراحة و الثقة لديه؛

- يساهم في تخفيض حوادث العمل لدى الموظفين (الأخطاء و التكرار)؛

- يؤدي إلى تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة لدى الموظفين؛

- يسمح بتقليل الضعف لدى الموظفين و يوفر لهم الفرص للترقية و التميز؛

- يساعد الموظفين في تحسين قدراتهم و حل مشاكلهم في العمل؛

- يطور الدافعية للأداء ، إذ يساعد في تحفيز الموظفين في تطوير أدائهم؛

- اكتساب الموظف لخبرات جديدة تأهله للارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر في العمل و بالتالي البحث عن شغل مناصب قيادية؛

- تطوير العلاقات الإنسانية بين الموظفين فيما بينهم داخل الإدارة مهما كانت مستوياتهم؛²⁴

- توطيد العلاقة بين الإدارة و الموظفين من خلال تعميق روح الانتماء لديهم.

● أثر التكوين على الخدمة المقدمة للمواطن:

في الحقيقة هناك ترابطا وثيقا بين الأثر الذي يحده التكوين لدى موظفي الإدارة المحلية لانعكاسه بطريقة مباشرة على الخدمة المقدمة للمواطنين لأنه أحد المحاور الهامة و رهانا حاسما للإدارة المحلية، بحيث يسمح لها بالارتقاء لمستوى المهام الملقاة على عاتقها وفقا للمتطلبات التي تفرضها إفرزات البيئة المحلية و الوطنية، فهي مطالبة بما يلي:

²⁴ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. مدخل الأهداف"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999 ، ص.139.

- تقديم خدمات ذات جودة لمواطنيها فالجودة كهدف أساسي تسعى إليه المرافق المحلية قصد تحسين خدماتها؛
- تحقيق الفعالية في تقديمها للخدمة المحلية (الزمن-الثمن)ج
- تحقيق التنمية المحلية ؛
- تحسين جودة المرافق العمومية المحلية؛
- مواكبة الإدارة المحلية للتطورات و المستجدات التكنولوجية و مواكبة العصرية؛
- تقوية القيادة التنظيمية للموظفين في مجال التأطير للجماعات المحلية؛
- تنمية القدرة على التأقلم مع التغيرات و تطور المهن و الوظائف المحلية؛
- اكتساب القدرة على تبني و تنفيذ و مواكبة و إنجاح الإصلاحات و المشاريع و السياسات العامة، وكذا مسابرة التحولات على المستويين الوطني و الدولي؛
- تحديث المرافق العمومية المحلية؛
- ضمان تحقيق الحكامة الجيدة على المستوى الجيدة على المستوى المحلي؛
- تدعيم القدرات المهنية للموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية
- من خلال عرض أهم الآثار و الدور الذي يلعبه التكوين سواء على الموظف أو الخدمة المقدمة من قبل الجماعات محلية، يتضح لنا أن كل هذه النقاط تصب في خدمة المواطن بالدرجة الأولى، وبالتالي تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطن و توظيفها فأهمية التكوين في تحسين الخدمة العمومية المحلية يظهر من خلال التسيير الأحسن للإدارة المحلية أو المرفق المحلي و التكيف مع التغيرات الحالية و المستقبلية خاصة في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع و تطوير قدراتها البشرية بما يتماشى و هذا التطور، إذ أصبحت تهتم بالتكوين كأولوية قصوى و إيماننا منها أن المورد البشري هو الرأس مال الحقيقي لأي منظمة كانت باعتبارها الأصول الذكية(الموارد البشرية عالية التأهيل و التعلم) الذي يجب المراهنة عليه في تحقيق التنمية المحلية، وذلك عبر :
- الجودة كهدف أساسي للمرافق العمومية المحلية (خدمة ذات جودة)
- الفعالية من خلال تقديم خدمة بأقصى سرعة ممكنة و بأقل التكاليف

5. الخاتمة:

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد و لا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط و البرامج و من ثمة تحقيق التنمية الشاملة، و على هذا الأساس يعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، كما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بأن الإنسان قبل المشروع و L'Homme avant le projet و مادام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية و

الاهتمام به، وباعتبار الإدارة المحلية النواة الأساسية والقاعدة الأولى في تجسيد التنمية أضحي لزاما عليها الاهتمام بموردها البشري، بوضع برامج للتدريب و التكوين لفائدة موظفيها و مستخدميها و رفع مستوى كفاءتهم التكنولوجية و الإدارية من أجل عصرنتها بما يكفل خدمة ذات جودة و فعالية.

6. قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981؛
- 2- حسن الحلبي، تدريب الموظف"، منشورات كويدات، لبنان، ط2، 1982؛
- 3- شير عبد الحميد الكلوب، التكنولوجيا في عملية التعليم و التعلم، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1999؛
- 4- المرسي السيد حجازي، " اقتصاديات المشروعات العامة- النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.30؛
- 5- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية"، دار الجامعية، القاهرة، 2004؛
- 6- حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العلمية، ط 1، بيروت: دار الجيل للنشر و التوزيع و الطباعة، 1982، ص.45.
- 7- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. مدخل الأهداف"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص.139؛
- 8- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص.233.
- 9- لحبيب بلية بن محمد، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن. دار الراهية للنشر و التوزيع، 2018، ص.106.

المقالات:

- 10- لامية رجال، مباركة سواكري " ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية باتنة"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجزائر، المجلد 21، العدد 02، ديسمبر 2022، ص.597.
- 11- عدوم حميدة، عبد الكريم هشام، " التنمية الإدارية و أهمية اليقظة التكنولوجية في تدريب و تكوين الموظفين المحليين"، مجلة الفكر، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص.257.
- 12- 11 مقطف خيرة، " تطبيق نظام اللامركزية في الجزائر من 1967 إلى يومنا"، دراسة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، 2022، ص.62.
- 13- 1 دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، منشور صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ط01، يونيو 2009، ص 03. الموقع الإلكتروني www.undp.org
- 14- www.politics.dz.com الوظيف العمومي و تسيير الموارد البشرية
- 15- RAHMANI Ahmed « quelle politique de formation pour la formation pour la fonction publique », revue IDARA, vol.6, N°01.Alger, 1996, P.12.

- 1- République Algérienne Démocratique et Populaire, Promulgation de la Constitution de 1963 J.O n° 64 du 10 septembre 1963, P.889.
- 2- 1 أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 46، المؤرخة في 16 جويلية 2006، ص 03 .
- 3- القانون رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 32، 08 أوت 1978 .
- 4- القانون رقم 02-90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06 المؤرخة في 07 فيفري 1990، ص.231.
- 5- القانون 10-11 المؤرخ في أول شعبان 1432 الموافق 03 جويلية 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 37 .
- 6- القانون 07-12 المؤرخ في 07 ربيع الثاني 1433 الموافق 29 فيفراير 2012 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 12.
- 7- المرسوم رقم 151-66 المؤرخ في 08 جوان 1966 يحدد الأحكام المطبقة على الموظفين المتمنين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، ص.577.