

## شرطيات تمكين الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية في الجزائر

### *The Conditions of Human Resource Empowerment within the Local Algerian Administration*



طالب الدكتوراه/ عبد الحميد حامدي<sup>2,1</sup>

<sup>1</sup> جامعة بسكرة، (الجزائر)

<sup>2</sup> المؤلف المرسل: abdelhamidhamdi2014@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/03/30 تاريخ القبول للنشر: 2020/05/08 تاريخ النشر: 2020/09/28



مراجعة الهقال: اللغة العربية: د. / لزهة كرشو (جامعة الوادي) اللغة الإنجليزية: د. / محمد أكرم عربات (جامعة سطيف 2)

#### ملخص:

يكتسب التنظيم الإداري بُعده الاستراتيجي من خلال تجميع قدراته الممكنة وتدويرها بالشكل المطلوب، وفي العادة ما يتأسس هذا البُعد من خلال الاهتمام البالغ بالعنصر البشري فيه، كفاعل أساسي مؤثر في حركية هذا التنظيم وقيمه المضافة، لذلك تأتي هذه الدراسة لتتباحث في الميكانيزمات الحيوية، والتي تؤدي الى تفعيل المورد البشري داخل المنظومة الإدارية في الجزائر، لتنتقل من الحيز التنظيمي الروتيني، الى الحيز الحركي الذي يُفضي الى تقديم خدمات عمومية، ترتقي بمستوى تطلعات المواطنين.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ التأهيل؛ المورد البشري؛ الإدارة المحلية.

#### **Abstract:**

*The administrative organization acquires its strategic dimension by combining its potential capabilities and using them in the appropriate way. This dimension is usually based on the great interest in the human element in it as a key factor influencing the dynamics of this organization and its added values. Therefore, this study comes to discuss the vital mechanisms that lead to the activating of the human resource within the administrative system in Algeria, to move from the routine organizational sphere to the dynamic one that leads to the provision of public services that meet the aspirations of citizens.*

**Key words:** Empowerment; Rehabilitation; Human Resource; Local Administration.

#### مقدمة:

في ظل المراهنة الوظيفية على امتلاك متغيرات الجذب والتموقع الاستراتيجي، فإن مسألة جاهزية التنظيم في تجميع وتدوير مقدراته القيمة المختلفة أمر حتمي ومطلوب بقوة، فضلا على كونه حيزا عمليا

تدار فيه الأعمال والوظائف، بطرق تختزل الوقت والتكلفة كالتزام تنظيمي وقانوني لتأدية الخطط والبرامج الكلية، لذلك تسعى كل التنظيمات الوظيفية اليوم في ظل قوى المراهنة والتنافسية العملية الى توفير بيئة داخلية لها، تسمح بمباشرة تطبيق استراتيجيات الأعمال والوظائف، وفقا للأهداف المسطرة على المستوى الهرمي أو الأفقي فيها.

في السياق ذاته تأتي الفعالية التنظيمية للمنظومات الإدارية من حركية وفعالية القيم العامة لها، سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية أو حتى تكنولوجية، لأن التموقع الجيد لأي تنظيم إداري يُرتبها بالمقدرات الغير مستغلة، ناهيك عن وجود متغيرات الهدر والتماطل الوظيفي في الإدراك للمسؤولية الإدارية أو الاجتماعية، خاصة بالنسبة للوحدات التي تقدم الخدمات العمومية بشكل مستمر، لهذا يتم التركيز على الموارد البشرية العاملة كرهان حقيقي ومصدر أساسي من مصادر تفعيل القيم المضافة للتنظيمات الإدارية، إذا ما تم تحضيرها وتمكينها وتعزيزها بالآليات التي تستطيع من خلالها بناء مستقبل آمن، يكون فيه تنظيمه الإداري معبرا حقيقيا عن المطالب المختلفة.

بات الاحتكام لمعايير الكفاءة والجودة والفعالية في الإدارة الجزائرية أمرا حتميا وضروريا للانتقال نحو إدارة متجانسة مع المستجدات والتغييرات الحاصلة في البيئة الكلية لها، بحيث تواكب تطلعات المواطن بالدرجة الأكبر في تقديم خدمة عمومية ذات أثر على الحياة العامة، ولأن الانتقال نحو هذا الحال يتطلب فعلا وضع منتسبي الإدارة المحلية الجزائرية في قلب المسؤولية الاجتماعية للعمل الإداري، ومنه التمكين لهم في إدارة الشأن المحلي من منطلق إبراز القدرات العالية للأداء، والتعاون الإداري في صناعة قرارات تنموية رشيدة، تساهم في تقديم مخرجات تلقى انتشارا واسعا في الاواسط المختلفة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتتباحث في زوايا التمكين البشري داخل الجماعات المحلية في الجزائر، من حيث كون الموارد البشرية هي المحور الرئيس في معادلة التنمية المحلية القائمة على أسس الرشادة في القرار، والكفاءة في الأداء والجودة في انتاج الخدمات، ومنه سوف يتم معالجة هذه الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف نؤسس لتمكين المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه، فإن الباحث سيحاول توسيع التحليل من خلال الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتمكين البشري؟
- ما غايات الادارة المحلية في الجزائر؟
- ما علاقة التمكين البشري بالإدارة المحلية الجزائرية؟
- وفي ذات السياق سيتم اختبار الفرضيات التالية:
- الموارد البشرية أصل ثابت ضمن أصول التنظيم.
- الإدارة المحلية تحتاج دائما للمورد البشري الكفوء.

- تمكين القوى العاملة معيار لتعزيز أداء الجماعات المحلية في الجزائر.  
وتأسيسا على ما سبق، سيتم الاستناد على خطة منهجية تحوي العناصر التالية:  
المبحث الأول: قراءة في الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية.  
المبحث الثاني: العلاقة الارتباطية بين الإدارة المحلية والقوى العاملة.  
المبحث الثالث: مأسسة عمليات التمكين داخل الإدارة المحلية في الجزائر.  
المبحث الرابع: مظاهر تعزيز فرص تمكين الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية الجزائرية.  
جاء هذا المقال معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي المساعد على توصيف متغيرات الظواهر الارتباطية، وتحليلها تحليلا علميا موضوعيا، ومن خلال تقديم قراءات مناسبة أيضا للعلاقة فيما بين الشرطيات التي يجب توافرها أثناء البحث في عمليات التمكين البشري، مع تقديم خدمات عمومية ذات جودة داخل الإدارة المحلية في الجزائر.

## المبحث الأول

### قراءة في الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية

تواجه المنظمات المختلفة صعوبات جمّة في تشكيل أعمالها وتجسيد أهدافها الكلية، وتأتي الصعوبة هنا من التغييرات المتسارعة والمطروحة في البيئة الكلية للتنظيم، وعلى هذا الأساس يعتبر المناخ التنظيمي المحقّز متغيرا أساسيا في تدليل الصعوبات والعقبات التي تحدث، وذلك من خلال البناء المتكامل في العلاقات المختلفة بين العاملين بكل مستوياتهم، مع توافر المرونة والحيوية في أداء الأعمال والأنشطة اليومية، ما يخلق شبكية فعالة من العمل المستمر، الذي تواجه به المنظمة كل الخيارات الوظيفية المتاحة، بحيث لا تكون في سياق هذه الديناميكية عرضة للتغييرات البيئية الممكنة والغير مرغوبة، فضلا على وجود مسارات عملية واضحة الاتجاه في مسائل التخطيط الاستراتيجي، والبناء التكاملي بين كل المستويات الوظيفية الثابتة، وعليه سيكون هذا المبحث في سياق النقاش القائم حول جدوى وجود الموارد البشرية ضمن الاستراتيجيات الكلية للتنظيم.

### المطلب الأول: الضرورة الوظيفية للمورد البشري

إن المحافظة على التوازن بين الموارد المتاحة والحاجات الأساسية تأتي من خلال ضبط الترتيبات الأساسية لكل مرحلة تنظيمية تمر بها المنظمة، ويكون منطلق هذه الترتيبات وضع سلم تراتبي من القوى التنظيمية بحسب درجة تأثير وأهمية كل معطى، حتى يكون هناك تحديد استراتيجي لكل الأنشطة والأعمال التي سوف يتم المباشرة في تجسيدها، "ولعل من التوازنات الوظيفية أثناء ضبط سلم الترتيبات هو ضرورة أن يتركز نشاط المنظمات وأهدافها، التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل استراتيجي، وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل، والسير قدما لتطويره" (الجلابي، 2013، صفحة 26)، ومرتكز هذا السياق يتمحور في التأكيد على موقع الموارد البشرية في تحديد التوازنات الوظيفية، وتفعيل الأنشطة والأعمال بالشكل الأمثل، وهو ما يعطي الخيارات الموضوعية للتنظيم في تبني البدائل

المناسبة لكل مرحلة استراتيجية، أو صرف النظر على المسار الذي سيؤدي الى زيادة التكاليف المختلفة، أو هدر القوى العاملة دون احتساب التوقعات البيئية الحادة، والتي بالضرورة سيتم مواجهتها باستمرار. وبسبب التحديات المتسارعة في البيئة الكلية للتنظيمات الوظيفية، يجري التفكير بجدية لدى المنظمات في ضرورة تملك موارد بشرية كفؤة قادرة على استيعاب التحولات المختلفة مهما كانت سرعة انتشارها، ولا ترتفع في ذات السياق بصعوبة الاندماج مع تلك التحولات مهما كانت أحجامها وطبيعتها، ناهيك عن فهم التحديات وتحويلها الى فرص وبدائل نجاح، وهنا يتم اكتساب ميكانزمات الحيوية والاستمرارية نحو التميز الوظيفي، بحيث يكون المورد البشري هنا رأس مال حيوي واستراتيجي تمتلكه المنظمة، وتحقق به أهدافها كمركز عمليات التغيير والانتشار، واستيعاب الاعمال والوظائف، وبالتالي السير نحو تحقيق الأهداف الكلية، "وعليه يصبح الغرض الأساسي من امتلاك رؤوس أموال بشرية، هو التوجه نحو الابتكار، سواء في صورة منتجات أو خدمات أو تحسين مخرجات الأعمال" (سليم، 2010، صفحة 105)، شريطة وجود ما يحقق التميز والتنافس بين الموارد البشرية كعناصر حفز وظيفي، للارتقاء بالسلوك البشري، ضمن الاستراتيجيات الكلية لتجسيد الأهداف التنظيمية.

وسعى مع قيمة الأهداف المراد تحقيقها في نهاية المطاف، تلعب الموارد البشرية دائما دورا بارزا ومهما في نجاح أو فشل تحقيق كل الغايات الممكنة، باعتبارها موارد يتأسس عليها موقع التنظيم بين جموع التنظيمات المتواجدة ضمن المنظومة التنافسية، "ان هذه الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في الأداء بشكل جاد وملتزم، بحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم، وتزيد من فرص الاستفادة والفاعلية لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة" (مدحت و ياسمين، 2017، صفحة 220)، وهو الأمر الذي يؤكد على أن هذه الموارد هي موارد استراتيجية مهمة، بالنسبة لأي عملية موجهة في إطار دعم وتحقيق أهداف التنظيم، لذلك أصبح ينظر لهذه الموارد على أنها رأس مال بشري Human Capital تتعدى قيمته في كونها عنصرا ثانويا من عناصر التنظيم، أو في كونه لا يعد محور العمليات الانتخابية مهما اختلفت، انها في كل الأحوال مرتكز التطوير المستمر، ومحور تنظيمي هام لا يمكن الاستغناء عليه في كل العمليات التي تختص بها التنظيمات المختلفة، وهذا ما يشكل الجدوى الحقيقية من وراء تامين القوى البشرية العاملة.

### المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الفعالة

في السياق الدال على الأوزان القيمية للموارد البشرية ضمن العملية التنظيمية المستمرة، لا يمكن الدوس على العلاقات الارتباطية الموجودة بين المورد البشري الحيوي كفاعل من جهة، وقيم العمل الأخرى المرتبطة بمخرجات الأنشطة والاستراتيجيات المطروحة للاستهلاك من جهة ثانية، وفي هذا الحد إشارة واضحة لمدى تأثير المورد البشري على علاقات العمل والقيمة السوقية للتنظيم، بالنظر لزاوية التنافسية التي تطرحها البيئة الخارجية، وبالاستناد على أهمية الكفاءات البشرية التي تستقطبها المنظمة، وتعمل على تطويرها لتجنب المآلات السلبية للتحديات الممكنة والمطروحة.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا السياق الارتباطي بين قيمة الموارد البشرية ومخرجات الخدمة التنظيمية المعروضة للاستهلاك المادي وغير المادي، هو ذلك البعد الاستراتيجي المتصق بجموع الموارد البشرية المتوافرة لأي تنظيم، بحيث يكون الحصول عليها وتدويرها وتأهيلها والتمكين لها آليات أساسية للوصول لنواتج أكثر دعماً لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومفتاحاً للتحويل نحو المناخ التنظيمي الأكثر انسجاماً مع حركية تلك الموارد البشرية، وهو ناتج عملي يعزز من أهميتها الاستراتيجية ضمن التحولات الكلية للبيئة التنظيمية، وبالتالي يمكن التأكيد على أن:

- الموارد البشرية أصل استراتيجي من أصول التنظيم المختلفة.
- الموارد البشرية موارد خلاقية للقيم المضافة، وداعمة للمركز السوقي للمنظمات الناجحة.
- يتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الكيفيات السليمة لاستغلال مواردها البشرية (بوراس ، 2019 ، صفحة 23).

- تعد الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات المختلفة آلية لليقظة الاستراتيجية.
  - الموارد البشرية الكفوة ترتبط بالرأس المال الفكري المصاحب للميزة التنافسية للمنظمة.
  - رهان التنظيم الحديث يكمن كذلك في الحفاظ على نوعية الموارد البشرية المتوافرة.
  - القوى العاملة في مختلف التنظيمات هي محور تحقيق الكفايات الإنتاجية.
- وبالتأكيد سيكون الواقع التنظيمي شاهداً على حيوية وتفاعلية الموارد البشرية من حيث كونها مركزاً للنجاح المستقبلي للتنظيم الواحد، باعتبار أن من وراء هذا الإدراك سيتم إنتاج فلسفة وظيفية جديدة للنجاح المستمر، تتأسس وفق هذه الفلسفة كل الإدراكات الحقيقية والمؤثرة فعلاً في انتقال التنظيم من الشبكية التقليدية في إدارة الوظائف والعلاقات، إلى شبكية تطوير مستمرة تدار بواسطة كفاءات بشرية مندمجة مع باقي الموارد التنظيمية المتوافرة، وعلى هذا الأساس تبقى نوعية المواقع الوظيفية لكل القوى البشرية وتأثيراتها الحقيقية، وكذا ما تحتويه من مهارات وسلوكيات سوية، وارتباطاتها بالعطاء الداخلي والخارجي لبيئة العمل، يبعث باليقين على أن أهمية وجود الموارد البشرية تتأسس وفقاً للاستراتيجيات الوظيفية المضبوطة، بحيث تمثل الهندسة الحقيقية لكل الإدراكات والمراهنات الممكنة التي من خلالها تنتج الحيوية الفعلية المرجوة لسلوكات ومهارات كل الموارد البشرية العاملة ضمن شبكية الأعمال والوظائف.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات الفعالة لعمل الموارد البشرية

ترتكز خطة عمل الموارد البشرية في أي تنظيم حول تامين مجموعة من الاستراتيجيات الحيوية، لعل أبرزها الاستراتيجيات التالية:

#### أ- استراتيجية التخطيط المستقبلي للأعمال:

انطلاقاً من كون التخطيط Planning كما عرفه فريدمان Friedmann "هو طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية، من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة، قصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها" (بوراس ، 2019 ، صفحة 63). وهنا يرتبط هذا

التخطيط بمدى معرفة الموارد البشرية المتوفرة للتحديات الحقيقية التي قد تواجه التنظيم، وبالتالي الاستعداد لها يكون دائما بوضع خطط استراتيجية محددة المعالم، تحمل دلالات النجاح الكلية، وفقا للخارطة الزمنية الموضوعية لذات الغرض، ومتجانسة مع كفاءات القوى العاملة وقيمها الثابتة، التي تؤلف في الأخير رؤيا حقيقية للتغيير التنظيمي، ما يعطي دائما تلك الدلالات القيمة على أن عصب التفكير لدى التنظيم الواحد مركزه دائما في استقطاب القوى العاملة، واستجلاب الفكر الاستراتيجي المعرفي، الذي يمكن من تبني مفاهيم الإدراك المستقبلي للاحتياجات الضرورية للأعمال والوظائف.

#### ب- استراتيجية الربط بالتنمية المستدامة:

من خلال اعتبار أن "التنمية المستدامة هي التنمية المستمرة والعادلة والمتوازنة والمتكاملة، والتي تراعي البعد البيئي في مشروعاتها" (مدحت و ياسمين، 2017، صفحة 83)، وهنا تكون الموارد البشرية هي المسؤولة عن التجسيد الفعلي لمحتوى دلالات التنمية المستدامة Sustainable Development وفي جميع الاتجاهات مهما كانت نوعيتها وتفضيلاتها وأولوياتها، من خلال الرؤية الموضوعية المتزنة للاستغلال العقلاني للموجودات التنظيمية، وربطها بشكل دائم مع الاستراتيجيات المستقبلية للبرامج التنظيمية، تماشيا وإصلاح ما افسدته عملية التنمية التي تستنزف الموجودات، بما فيها استنزاف القوى العاملة وجهودها، بحيث تتكسر ثقافة الضبط الوظيفي، ليصبح البُعد البشري هنا هو البُعد الأصيل الذي تتشكل معه أهداف التنمية المستدامة، ومربوط بشكل متوازي مع بقية الأبعاد البيئية الأخرى التي تختص بها التنمية المستدامة.

#### ج- استراتيجية الارتباط بمكونات بيئة التنظيم الداخلية:

وهو اتجاه يشير في دلالاته على أن محور التحول من النمط التقليدي في الأداء، نحو النمط الاستراتيجي الحديث في إنتاج القيم المضافة، لابد أن يرتكز على قوة الكفاءات البشرية وتعظيمها للمنفعة، وارتبائها على دعم المركز التنافسي للتنظيم، من حيث البقاء والاستمرارية كفلسفة عمل متعدد الأهداف، وتقوية مكونات البيئة الداخلية بالشكل المطلوب الذي لا يعرّي شبكية التواصل والتناسق والتوافق الداخلي، بالنظر للاستحقاقات الخارجية المبنية على التنافسية الوظيفية، ومحاكاة نماذج النجاح الموجودة تبعا لحركية بيئة التنظيم الخارجي، انه من الأهمية البالغة هنا تقوية أركان التنظيم الداخلي وجعله ضمن محاور المسؤوليات المتعددة للموارد البشرية.

#### د- استراتيجية إنتاج المعرفة:

من خلال تدويرها وتصديرها على اعتبار أن المعرفة Knowledge هي الادراكات الحسية والكلية للفرد وبما يحيط به من حركية للمكونات البيئية، وعلى أساس هذه المعرفة يكون المورد البشري أمام تحدي جديد يكمن في استقطاب المعلومات والتكنولوجيات المتوفرة في البيئة الخارجية، ثم الاستناد عليها كمرتكز تنظيمي جديد واستغلالها بما يحقق تنوعا في الميزة التنافسية، بحيث تمثل الموارد البشرية هنا مصدرا لإنتاج وتوليد المعرفة التنظيمية، وبالتالي المساهمة في تحريك الاقتصاد المعرفي، بما يسهم في إنتاج المعرفة الذكية وجعلها مركزا للاستقطاب الدائم، وجوهر فلسفة التنظيم في توزيع المهام وتقسم

الأعمال، حتى ترث الموارد البشرية سلوكا جوهريا يستند على البحث عن المعرفة واستغلالها بشكل أمثل يتعكس على الأداء العام.

## المبحث الثاني

### العلاقة الارتباطية بين الادارة المحلية والقوى العاملة

تلعب التوافقات الوظيفية داخل التنظيم الإداري دورا مهما في مسألة تقوية العلاقات الرسمية والغير رسمية بين فواعل الإدارة الكلية، لهذا يأتي هذا المبحث ليناقدش منظورات العلاقة الارتباطية التبادلية بين التنظيم الإداري الجزائري وجموع القوى البشرية العاملة فيه.

#### المطلب الأول: توصيفات قانونية للإدارة المحلية في الجزائر

تخضع العلاقة التعاقدية بين عناصر المنظومة الإدارية من حيث التخطيط، والاشراف والرقابة ثم التنفيذ، الى ميكانيزمات التأثير والتأثر ضمن السياق الوظيفي، الذي يركز على التكامل البنيوي بين جميع عناصر الإدارة، وعلى هذا الأساس تبني الإدارة المحلية في الجزائر منطلقاتها العملية بالاستناد على حدود التكامل الوظيفي بين مكونات الإدارة من جهة، ودلالات التأثير والتأثر المتبادلة في تلك الحدود الكلية، وهو ما يشير صراحة الى أن عناصر الإدارة المحلية في الجزائر والمتمثلة في المقدرات المالية والقوى العاملة والوسائل والمعدات التقنية والتكنولوجية هي التي تتأسس وفقها جميع البرامج والخطط المعدة للتجسيد في أرض الواقع، وبالتالي ينشأ الافتراض العام في المخيال الإداري الجزائري بالارتكاز على مدلولات وارتباطات تلك العناصر مجتمعة ضمن حدود التأثير والتأثر المتبادلة، ما يدفع نحو تحقيق اهداف الإدارة المحلية على وجه التخصيص.

يتضح في الكثير من ادبيات الإدارة العامة Public Administration أن الإدارة المحلية تمثل وجهها تشاركيا معاونا للإدارة المركزية، التي لم تعد قادرة على استيعاب الاضطراب الحاصل داخل حدودها، وخاصة في المجال الاجتماعي والاقتصادي، ناهيك على التحديات المطروحة أمام التنظيمات على اختلافها، وعليه جاءت الإدارة المحلية في الجزائر لتتجسد معها هذه الفكرة التنظيمية الجديدة كأسلوب للحكم المحلي Local Government، الذي يتناسب والاحتياجات المجتمعية في كل الأقاليم والمناطق داخل الجزائر. وهنا عبّر دستور الجزائر لسنة 2016 صراحة على مجموعة مدلولات توصيفية وقانونية للإدارة المحلية، فجاءت بعض موادها الناظمة لتؤكد على ما يلي (القانون العضوي 01-16، 2016، صفحة 08):

المادة 15 منه: تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي، والفصل بين السلطات، والعدالة الاجتماعية، المجلس المنتخب في الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن ارادته، ويراقب عمل السلطات العمومية.

أما المادة 16 من نفس الدستور فقد أقرت أن:

الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية لها،

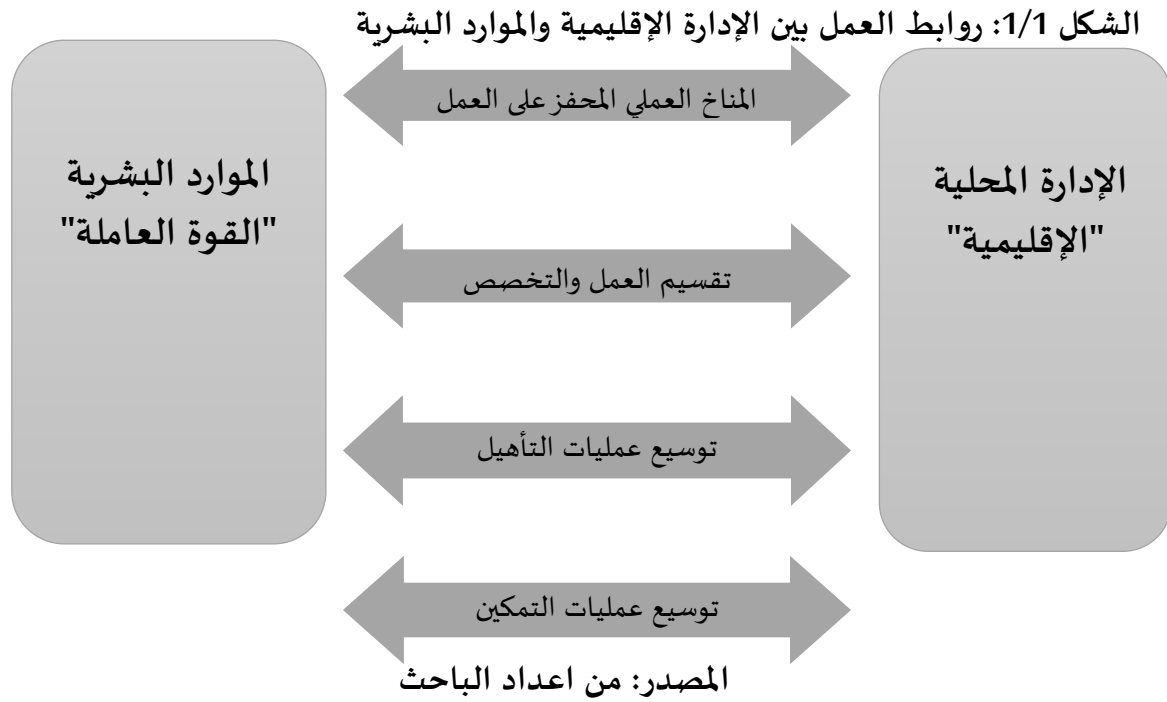
في حين أقرت المادة 17 من ذات الدستور على أنه:

يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

### المطلب الثاني: شبكية عمل الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية

لقد جاءت الإدارة المحلية لتكون مصدرا لطمأنة المجتمع، وميزانه في ضبط العدالة الاجتماعية والاحتكام للقوانين، وكيفما كان الحال داخل هذا المجتمع فإن قوة الطمأنة لديه تنبثق من وجود قوى عاملة في قلب الإدارة المحلية، وتكون قادرة على استيعاب التحديات البيئية، والتناغم مع المتطلبات الجماهيرية، وتجسيدها للبرامج المجتمعية المشروعة بكل الطرق القانونية المتاحة. وتأسيسا لما سبق يمكننا التأكيد على أن فقدان هذه الثقة حول مخرجات الإدارة المحلية مرتبط بصورة مباشرة مع جملة السلوكات والمهارات والكفاءات التي أبدتها القوى العاملة في الإدارات المحلية، قصد مواجهة المطالب الشعبية المطروحة أمامها، وعلى هذا الأساس يأتي الارتباط بين الجماعة المحلية وموارد البشرية العاملة انطلاقا من الشبكة البنائية والوظيفية للارتباطات الكلية بين الحدين، لتغطي هذه الشبكية كل الرؤى الواضحة التي من خلالها يتم فهم الارتباط الوثيق بين أوعية الإدارة المحلية، والمتمثلة في مختلف الإدارات والاقسام الموجودة، مع الحركة القانونية للوظائف والاعمال المعدة للإنجاز من قبل جموع الموارد البشرية العاملة فيها.

إن الغاية من وجود هذه الشبكية في الاطار البنائي الوظيفي للإدارة المحلية هو تحقيق التنمية المحلية، بشكل يضمن توسعة رضا وقبول المواطنين حول الخدمة المحلية المقدمة لهم، لهذا ترفع الجماعات المحلية شعار "تطوير الموجود وإيجاد المفقود" (جمال الدين، 2010، صفحة 27)، بالارتكاز على نوعية القوى العاملة لديها، قصد تثمين الاعمال والخدمات، والبحث عن خارطة أعمال جديدة أكثر استجابة لمقتضيات التحول الحاصل في بيئة الاعمال الكلية، بحيث تفتح المجال أمامهم بالطرق القانونية المتاحة، للمساهمة في تجسيد وتبسيط الإجراءات والتعاملات الإدارية، وتقديمها في صورة تليق بمستوى جهود وامكانيات الجماعات المحلية التي تشتغل فيها، من هذا الطرح يمثل الشكل التالي التجانس الوظيفي والبنائي بين الجماعة الإقليمية والموارد البشرية ضمن منظومة العمل للجماعات المحلية.



لعل القصد من وراء تراكم السياسات الحكومية داخل المجتمعات الوطنية هو في النهاية طرح عملي مرتبط بقدرة الأجهزة الحكومية على التعبير السلطوي لمقاصد هذه السياسات المختلفة، ولأنه في العادة ما يشار للفعل الحكومي لتجسيد تلك الإرادة التنموية بأنه محصور فقط في الإدارة العامة، وما تحويه من موارد بشرية تلقى عليها مهمة أساسية وهي تنفيذ تلك البرامج والخطط التنموية على أرض الواقع، كحد من حدود العلاقة الارتباطية ما بين البذل الحكومي والكفاءة البشرية العاملة، وهو ما يمكن الاستناد عليه في كفاءة البرامج المعدة والمطروحة للتنفيذ، ووصولها لعمق المشاكل المجتمعية، لاسيما في وقت الأهمية الاستراتيجية في امتلاك موارد بشرية وفقا لمدلولاتها الجامعة، لما تتوفر عليه دولة أو منظمة ما من هذه العناصر البشرية، والتي يجب أن تمتاز بالكفاءة والفعالية للتجسيد الفعلي والجيد لكل المخرجات الحكومية، خاصة على مستوى التجمعات الجهوية والمحلية القاعدية، ضمن متطلبات تحقيق الأهداف المجتمعية المرتكزة أساسا على الإدارة المحلية والقوى البشرية الفعالة.

ناهيك عن عمق المقاصد التنظيمية من وراء انجاز مختلف السياسات العمومية الرامية لتطوير الحياة داخل المجتمع، وهو ما يمكن الاستناد عليه لمعرفة مختلف الأدوار الحقيقية التي يجب أن تتوافر عليها الفواعل المجتمعية على اختلافها، وأهمها على الإطلاق القوى البشرية العاملة في مختلف المراكز القانونية الوظيفية، باعتبارها الوعاء التنظيمي الأوسع الذي يعطي للإدارة العامة مدلولاتها الجوهرية، في التعبير عن القصد الحقيقي من وراء تجسيد برامج واستراتيجيات البذل الحكومي، وربطها بقوالب السياسات العمومية الممكنة للتطبيق.

### المطلب الثالث: كفاءات الإدارة الجزائرية ومسألة الاقتصاد المعرفي

مكمن الارتباط بين منظومة الإدارة العامة في الجزائر وقواها البشرية العاملة، ينطلق من مظهر عام في كون الحكومة الوطنية لم تعد قادرة على مباشرة العمليات التنموية لوحدها، بل هي في حاجة ماسة الى عناصر مجتمعية موازية ومساعدة على التجسيد التنموي لمخرجاتها المتنوعة على كثرتها. ولهذا "حاجة المؤسسات الى أصحاب المواهب الذين يتمتعون بالأفكار والقدرات الخلاقة ملحة في عصر اقتصاد المعرفة Knowledge Economy" (لوي، 2018، صفحة 77)، بوصف هذا الاقتصاد الجديد هو ذلك الاقتصاد القائم على السرعة في الأداء، والتدوير المعلوماتي الذي يساعد على انتاج وتسويق السلع والخدمات، بخلاف ما هو معمول به في الاقتصاديات التقليدية المعروفة، وهنا كان لزاما على الإدارة المحلية في الجزائر أن تتعايش بالضرورة مع هذا الاقتصاد الجديد، وتنتقل من منظومة استهلاك البرامج التنموية واستراد الخطط والأنماط العملية الجاهزة، الى منظومة استقطاب استراتيجي، وتدوير موضوعي، وإدراك وقائع الحال بشكل منطقي، ثم الى إنتاج تنموي وخدماتي، تلعب فيه الموارد البشرية المحلية الدور البارز في عمليات الانتقال التنموي، كدلالة بنيوية على الارتباط الاستراتيجي بين البندل الحكومي والكفاءات الجزائرية داخل مختلف الإدارات العمومية وخاصة على المستوى المحلي. وعليه يمكن أن نستنتج منطلقين أساسيين من هذا الارتباط هما:

#### أ- مسألة الاقدام والمبادأة:

تتأسس كفاءة الإدارة المحلية في الجزائر من خلال توافر القوى العاملة بالشكل المطلوب، والتي يجب أن تبدي استعدادها الفعلي لتحويل المشاكل المجتمعية الى نجاحات فعلية، وفقا للتجانس الآلي بين ثلاثية الإدارة المركزية والإدارة المحلية والقاعدة الشعبية، وهذا ما يعطي الانطباع حول صحة مسألة تفاعل المورد البشري الجزائري مع حركية الاعمال الإدارية من جهة، والتغييرات الحاصلة داخل المجتمع ككل، وهي صورة جلية وكفيلة بوصف هذا التفاعل هو الحقيقة الثابتة التي يجب أن ترتكز عليها كفاءة التنظيم الإداري في الجزائري.

إجرائيا هذه المسألة مرتبطة بوضوح القوانين الناظمة للإدارة الإقليمية، من حيث خارطة الأعمال والإجراءات الجزائية التي تحمي المنتسب للإدارة، وبالتالي توافر هذه المتغيرات أو غيابها من شأنها الحكم الفعلي على درجات جدوى الاقدام ومبادأة القوى العاملة من عدمها، ومن حيث كون كل الإجراءات هي التي تحدد المسار الواضح لعمل الموارد البشرية، وبالتالي تنتهي ضمنها متغيرات الاقدام والمبادأة والمبادرة والأنشطة العملية.

#### ب- في مسألة نقل القرار:

قوة العلاقة بين الإدارة المحلية في الجزائر والقوى البشرية العاملة يجب أن ترتبط بشكل مباشر بعمليات التمكين الوظيفية، والتناسق بين نوعية المهارات ومجالات العمل، باعتبار أن عمليات نقل الصلاحيات وتفويضات المرفق العام تشكل مصدر قلق بالنسبة للعلاقة بين المركزية واللامركزية. وفي

غالب الأحيان من تطرح هذه المسألة وتتمحور حولها مجموعة إشكاليات ذات الصلة بالكفايات السليمة والقانونية لنقل وتفويض الأعمال وتشكيل القرارات الوظيفية. عمليا يمكن الحكم على قوة وفعالية هذه المسألة من خلال تحريك مشروعية عمليات التمكين، من منطلق أن الإدارة المحلية في الجزائر تحتاج فيها القوى العاملة الى تامين الكفاءات، بالشكل الذي يعطي جدوى حقيقية لعمليات الشراكة في صنع القرارات التنظيمية.

### المبحث الثالث

#### مأسسة عمليات التمكين داخل الإدارة المحلية في الجزائر

بات من الضروري تقديم مسار موضوعي جديد لحركة الأداء، وإنتاج القيم داخل الإدارة المحلية في الجزائر، بوصف هذا المسار على أنه توجهها حيويًا يعزز من قدرات الإدارة الكلية، ويمكن للموارد البشرية الكفؤة من تقديم الإضافات اللازمة نحو الرفع من جاهزية التنظيم الإداري في الجزائر، ومنه جاء هذا المبحث وفقا لذات السياق.

#### المطلب الأول: القواعد الأساسية للتمكين في الإدارة المحلية الجزائرية

يشاع داخل أسوار الإدارات الحكومية والغير الحكومية خاصة في دول العالم الثالث توجهها تنظيميا سلبيا يعيق عمليات التحديث التنظيمي، ويجعل من النشاط الإداري عبارة عن اجترار لسلوك روتيني يتعود عليه الفرد العامل وبياسر معه مهامه ووظائفه، هذا التوجه السلبي المحصور في مسألة التركيز الإداري قد بات يمثل مرضا تنظيميا يلتصق ببيوميات الادارة المحلية، هذا المرض يتصف يحقق اضرابا في وتيرة تجسيد مختلف الضمانات الممنوحة للمجتمع، ويهدد الكيانات المحلية من خلال جعلها هياكل قاعدية بلا جدوى، ناهيك عن مسائل السخط الجماهيري عليها، والأعباء التي تتمحور حولها باعتبارها حيزا لصرف الاعتمادات المالية من قبل الإدارة المركزية.

تظهر الإدارة المحلية على أنها عملية توزيع الوظائف الإدارية والمهام الاشرافية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة، من مجموع سكان الوحدة الإقليمية، والتي يعطي لها سلطة البث والتصرف في المسائل ذات الاختصاص بمصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية (جمال، 2014، صفحة 34)، إدراكا من السلطة المركزية بضرورة صيانة ومرافقة المصالح المجتمعية، غير أن الذي يعطي لهذه الإدارة المحلية جدواها الحقيقي في توزيع الوظائف والمسائل ذات الطابع اللامركزي، هو التقيد التام بما تحتويه البرامج والخطط من أهداف وغايات تنموية، وهنا نكون أمام بناء حركي غير متناهي من الفعل ورد الفعل، الذي يؤسس الى عمليات الإدارة والاستقطاب، ورد الفعل سواء بالإيجاب او بالرفض.

لعل مسألة التأسيس لقواعد محلية جادة في إدارة الفعل التنموي المحلي في الجزائر يجب أن ترتبط بثلاثة آليات محددة وهي:

### أ- آلية المصلحة المجتمعية **Community Interest**:

من خلال الإخراج النهائي لمدلولات السياسات العمومية على أنها تعبير حقيقي لما يختلج المجتمع من احتياجات وادراكات وطنية، بات من الطبيعي أن يكون هذا الإخراج في مستوى القيمة المصلحية التي يريدها المجتمع، ويجب أن تتحقق فعلا.

### ب- آلية التمكين الإداري **Administrative Empowerment**:

بوصفها عملية لتأهيل القوى العاملة، ومنحها حق المشاركة في ادارة القرارات المختلفة في الواقع، ما يعطي للإدارة المركزية كل الأريحية في تقسيم الاعمال وتخصيصها، وتفويضها للمرفق العام، كصورة من صور الديمقراطية التشاركية، والهدف هنا يتمشى وتخفيف الأعباء عن الإدارة المركزية، ليصل الى جوهر العمل الإداري المرتكز على تدريب وتطوير وتأهيل القوى العاملة في مختلف الإدارات اللامركزية المنتشرة، وهنا يصبح متغير التمكين الإداري فاعل أساسي في النقلات الاستراتيجية التي يحظى بها المورد البشري داخل التنظيم الإداري الجزائري.

### ج- آلية التخصيص المادي **Physical allocation**:

سواء في وفرة القدرات المالية الكافية المخصصة لمختلف الخطط والبرامج، أو من حيث المعدات التقنية والتكنولوجية التي تساعد على الارتقاء بالأداء التنظيمي، وعليه بوجود هذه الآلية المهمة فإن القوى البشرية العاملة سوف تتمكن من مباشرة تجسيد البرامج المختلفة، تبعا للتخصيصات المالية المحددة والمخصصة لكل فعل تنموي يراد من بعده التحقيق والنجاح.

ولعل الدلالات الدستورية التي عبرت على أهمية الجماعات الإقليمية في التنظيم المحلي الجزائري -لاسيما المادتين 15 و 16 من التعديل الدستوري لسنة 2016- تؤكد تماما على المكانة الهامة والاستراتيجية للتنظيم الإداري المحلي، لما تمثله من وعاء تشاركي يجمع بين مكونات المجتمع على مستوى كلي وجزئي وبين الفواعل الرسمية المركزية، غير أن هذا السياق الهيكلي والتنظيمي يحيلنا نحو جوهر الآلية الضامنة لتعزيز ذلك الوعاء التشاركي، الذي يكون مآله في الأخير بمثابة الحاضن الأساسي للثقة المتبادلة بين فواعل الدولة مركزيا ومحليا، ان الآلية الضامنة هنا هو وجود قوى بشرية عاملة بكفاءة وفعالية تستطيع تجسيد محتوى الأدوار المنوطة، لكونها تمثل الوسيلة والأداة الهامة التي يتوقف عليها نجاح أي جهد تنموي أو فشله (جمال، 2014، صفحة 34)، وبالتالي الحديث هنا مرتبط بقدرات القوى البشرية وما تحتويه من مهارات وسلوكات تمكنها من فهم المشكلات المحلية، والتقدير الجيد للإمكانيات المتاحة، وترجمة البرامج والسياسات على أرض الواقع، ما يجعل إنتاجية القوى البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى تحقيق الأهداف وفقا للخطط والاستراتيجيات المرسومة في بادئ الأمر.

### المطلب الثاني: دلالات التمكين البشري في التشكيلات الإدارية

إن التطور العلمي والتكنولوجي أدى الى تغيرات عميقة في طرق العمل والتسيير، وتعميق فهم ديناميكية التنظيمات (بوفلجة، 2016، صفحة 21)، فضلا على الاحتياجات الضرورية للعاملين بهذه التنظيمات، وتهيئة الظروف العامة الذي تبنى وفقها الأنشطة والأعمال على مستوى الإدارات المحلية،

وإذا ما رأينا في الوعاء المحلي للإدارة الرسمية في الجزائر خاصة المحلية منها، سنجد أنه أمر مرتبط كذلك بنوعية مخرجات العملية التنموية، بوصفها حالة تطابق بين البذل الحكومي والاحتياج المحلي، لهذا تكون الموارد البشرية العاملة في الإدارات المحلية بحاجة دوماً لدعائم الحفز والتمكين، للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات على مستواها العملي، بل إن عمليات التمكين الواسعة يجب أن تؤسس لها منظومة قرارات وقوانين جادة، تعطي فعلاً المدلولات الحقيقية للكفاءات والمهارات التي تمتلكها تلك القوى، وتأهيلها بشكل مستمر ما يسمح بما يلي:

- التخفيف الحقيقي من الضغط المفروض على الإدارات المركزية في التخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ حول مختلف البرامج والخطط التنموية.
- الارتكاز المستمر على الكفاءات البشرية في الإدارات المحلية نظراً لتحقيقها مستويات مرضية من النجاح في حدود اختصاصها ونطاقها العملي.
- بناء الثقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بحيث تتناغم مع انسيابية القرارات المطروحة، وتأهيل القوى البشرية العاملة لمواجهة التحديات البيئية الموجودة.
- بناء ودعم القدرات والمهارات داخل الإدارات المحلية، وجعلها مركزاً للنجاح التنموي.
- التأسيس الحقيقي لصنع الكفاءات البشرية داخل الإدارة المحلية الجزائرية، وبالتالي إعطاء القيمة الحقيقية من وراء وجود لامركزية إدارية ومحلية.

### المطلب الثالث: التمكين البشري والتنمية المحلية

لقد برزت ظاهرة تمكين العاملين في الإدارة المحلية الجزائرية نتيجة لقصور التنمية المحلية، وتوسع دوائر الرفض الجماهيري وسخطهم حول نهايات برامج السياسات العمومية، وبالتالي أدى هذا الحال إلى انكشاف قصور الآليات التقليدية التي كانت تمارس بها الحكومة مهامها التنموية، بحيث تختزل في كون الدولة كانت هي المركز الأوحده لمباشرة الفعل التنموي المحلي، فجاءت اللامركزية Decentralization بمختلف أشكالها لتعبر عن حالات تخفيف العبء المركزي وتفويض جانب من الصلاحيات والقرارات للإدارات المحلية، كشريك استراتيجي يجسد الشخصية المركزية للدولة، فكانت عمليات التمكين واجهة تنموية تغطي الاحتياجات المجتمعية، ودالة على ذلك المظهر الذي تم التأسيس من خلاله لبناء قدرات الإدارة المحلية الجزائرية.

يرى محجوب Mahdjoub أن التمكين يعني انتقال قوة صنع القرارات من قمة الهرم التنظيمي إلى مواقع الممارسة الفعلية (محجوب، 2003، صفحة 55)، وفي هذا التعريف إشارة صريحة إلى أن الممارسة الفعلية داخل حدود الدولة الواحدة لا تكون بمعزل عن الإدارات المحلية، كونها المكان الحقيقي الذي يجسد إرادة الحكومات في جعل اللامركزية ظاهرة تنموية في تقريب الإدارة من المواطن، وجعل هذا المواطن في قلب الاهتمام السلطوي، إدراكاً من المركز بضرورة وجود الجماعات الإقليمية المحلية وتأثيرها الكبير في ترجمة البرامج إلى وقائع في الممارسة والتوزيع والتطبيق، بوصف هذه المسألة نطاقاً عملياً تبرز فيه التوازنات المجتمعية المختلفة بالنظر للفعل والسلوك الرسمي الذي يراد من خلاله

تحويل البدائل الى تصورات تخدم المجتمع بصفة عامة، ليكون العامل الأساس في عملية التحول هو نقل الصلاحيات المركزية الى الوحدات اللامركزية في حدود المطلوب، وبالأشكال التي تناسب ونوعية القوى العاملة في ذات الميدان، بحيث لا يجب أن يتطلب هذا الأمر الكثير من التفكير المركزي حتى لا يؤدي الى عزل متغير التمكين وتحويله الى سلوك تنظيمي غير مرغوب فيه مركزيا، وبالتالي نجاح أو فشل هذه العملية يتوقف على مرتكزين أساسيين وهما:

- القصد الرسمي في تفويض الصلاحيات ذات الارتباط المحلي الاستعجالي والواسع، من خلال وجود ذلك الإذعان الحقيقي في صرف مسألة التمكين الوظيفي من الجهة المركزية أو العليا الى النطاق المحلي حول مسائل التنمية المحلية بالخصوص.

- وجود قوى بشرية كفؤة، مستعدة لتحمل مسؤوليات التفويض والسهر على انجاحها، بحيث تكون مسألة التمكين الوظيفي عملية ذات قبول واسع من قبل الوحدات اللامركزية، التي يجب أن تتوفر فيها كل مرتكزات الكفاءة والفعالية لتحقيق الجدوى المطلوبة.

في هذا الصدد أصبح وجود رجل إدارة محلية فعال أمر لا مناص منه، من خلال البحث عن اشخاص لهم استعدادات خاصة، يكتسبون صفات ذاتية واجتماعية تعطيهم حق اعتلاء منصب القيادة المحلية، فرئيس المجلس الشعبي الولائي أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، لا يمكنه أن يكون قائدا إداريا فعالا إلا إذا كانت له القدرة المطلوبة في استقصاء مشاكل مواطني منطقته ومن ثمة حلها (جمال، 2014، صفحة 163)، ومنطوق هذه القيادة المحلية تتأسس معها مدلولات التمكين الاستراتيجية، التي يجب أن تتوافر في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث يباشر هذا المورد البشري مهامه من موقع قوة تنظيمية تعطيه الأريحية في تجسيد مآلات السياسات المحلية بالشكل المطلوب، في صورة تعزز الدلالات القانونية والموضوعية من وراء وجود الجماعات المحلية، وارتباطها في النهاية بالخدمة العمومية Public Service التي يجب أن يتلقاها الفرد الجزائري كما أرادها فعلا.

وإنه من المهم جدا أن تنضاف لكل هذه التجاذبات في مسألة التأسيس الجاد لعمليات التمكين التنظيمي داخل الإدارات الجزائرية، معايير البناء الموضوعي لنقل وانتقال التفويض المرفقي، والتخصص في القرارات المحلية ذات الطبيعة الحيوية، والارتكاز هنا يذهب دائما نحو تعزيز الإطار القانوني الذي يحمي كل الأطراف المحلية، وتبنى عليه الشراكة بين القمة المركزية والقاعدة القطاعية أو الإقليمية باتجاه خلق تلك الإرادة السياسية والاجتماعية التي تدعم تأسيس عملية التمكين لكل القوى العاملة، خدمة لسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الأحكام بحكم الدراية الكافية بوقائع الأحداث المحلية، ناهيك عن القضاء على البطء في الإجراءات الموجودة بين الكيان المحلي ومختلف الشرائح المجتمعية، إضافة الى أن مسألة التمكين تعطي للموظف الجزائري الفرصة للاستفادة من التجارب الميدانية عبر التدريب وتطوير سلوكياته الوظيفية، الشيء الذي يدفع نحو تكوين فلسفة عملية إيجابية وفعالة لمنظومة تقسيم العمل والتخصص، وتفويض المهام لقوى الإدارة المحلية الجزائرية، كلما جاءت الحاجة الى توسيع الصلاحيات للعامل المحلي.

## المبحث الرابع

### مظاهر تعزيز فرص تمكين الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية الجزائرية

يسعى هذا المبحث الى تبين وقائع التمكين البشري داخل الإدارة المحلية في الجزائر، وأهمية ذلك على تخفيف الأعباء المركزية، وتحسين الخدمات العمومية بشكل نهائي.

#### المطلب الأول: دعائم التمكين الإداري في الجزائر

إن الوصول الى الاستقرار الاجتماعي والمؤسسي، وتوفير الخدمات العمومية، هو هدف الدولة والجماعات المحلية لتوفير شروط الرفاهية الاجتماعية (العربي، 2020، صفحة 137)، ولعل الغاية النهائية من وراء الهدف هو وجود الثبات في خط العمل الذي يربط بين الحكومة المركزية مع الإدارة العامة، سواء كانت إقليمية او محلية، ومع المواطن كأخر محطة تسوّق لها مخرجات السياسات العمومية المعدّة سلفا، وعلى هذا الأساس يمكن فهم السلوك التنموي للإدارة المحلية الجزائرية باعتبار أن التدخل في تجسيد العملية التنموية يأتي بربط هذا السلوك مع القرارات المركزية التي تنضوي في هذا الاتجاه، ثم من خلال ردة فعل الساكنة تكون قياسات الفعل ورد الفعل إزاء تفضيلات السياسات المجتمعية، فيما اذا كانت تعبر فعلا عن تلك الجودة في تقديم الخدمات العمومية من عدمها.

الثابت في معادلة التنمية في الجزائر هو الجهاز الإداري الذي تُلقى على عاتقه المسؤوليات في إنجاح التفضيلات الحكومية، بالاستناد على مجموع القوى العاملة باختلاف مستوياتها الإدارية والجغرافية، وبالاعتماد أيضا على أنماط التسيير الموجودة والمطروحة في خضم الممارسة التنموية كالتسيير العمومي الجديد أو المركزية واللامركزية، وما يأتي فيهم من ظواهر عملية مرتبطة بالتفويض والنقل والتحديث والمعرفة، فضلا عن التفكير الاستراتيجي والكفاءات الممارسة للوظائف والأنشطة على مستوى محلي، لهذا تكون جاهزية الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية واستيعابها لكل التحولات والتحديات البيئية أمرا يستدعي تمكين هذه القوى البشرية من مسؤوليات العمل الفعلي، وصلاحيات التسيير الحكيم للمرفق العام المحلي، لترجمة أهداف التنمية على أرض الواقع، والتعبير صراحة على قيمة التمكين المحلي المصاحب للتسيير اللامركزي، لهذا فالذهاب لعملية تمكين رصينة داخل الإدارات المحلية الجزائرية لابد أن يركز على ثلاثة دعائم هامة وهي:

أ- المرافقة الحكومية المستمرة للجماعات المحلية في مختلف الأنشطة والوظائف، وارتباط هذه المرافقة بدعم وحفز القوى العاملة خاصة القيادات الكفؤة منها، وتوسيع دوائر الدعم لتصل الى حد الاشراف العام على المسؤوليات الوظيفية داخل الكيانات المحلية.

ب- عملية تسليم واستلام صلاحيات تسيير المرفق العام المحلي لابد أن ترتبط بحماية قانونية جادة، تبيّن صلاحيات وحدود التفويض، وترجم عمليات التمكين بشكل موضوعي، ومعها يكون استلام المسؤوليات بناء على ارتكازات قانونية ثابتة.

ج- الموظفون مطالبون دائما بالتقيد أثناء الخدمة بالاستقامة الكاملة تجاه المواطنين ومستعملي المرافق العمومية (سعيد، 2010، صفحة 329)، ضد كل أشكال التعسف في ممارسة الواجبات الوظيفية مهما كانت.

### المطلب الثاني: التمكين البشري وتحسين مجالات التدخل للجماعات الإقليمية في الجزائر

تاريخيا عرفت الإدارة المحلية في الجزائر عديد التطورات المرتبطة بالتحديث التنظيمي والمشكلات التنموية، خاصة في السنوات العشرة الأخيرة أين كانت محطة تجاذبات وتغييرات على المستوى البنيوي الوظيفي، أو فيما يخص ارتباطها بردة فعل المجتمع حول الخدمات المقدمة ميدانيا، وغير بعيد عن ذلك نجد أن فهم أصل المشكلات ضمن علاقة الإدارة بالمواطن مرتبطة بقصور عملية التمكين وتفويض الصلاحيات المحدودة من جهة، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية من جهة أخرى، وبالتالي لا تؤدي عملية تمكين القوى البشرية داخل الإدارات المحلية جدواها القانونية والتنظيمية، بالنظر للارتكاز القائم على تقييد هذا التفويض، والشح في المقدرات المتوفرة للجماعات الإقليمية إذا ما تم ربطها بالمطالب الجماهيرية المتصاعدة، ان جوهر التمكين هنا جاء ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، الذي يركز على التوجيه وإعطاء التعليمات بصورة مباشرة، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الإفادة من الانسان (محمد، 2018، صفحة 27).

يأتي ارتباط مجالات تمكين القوى العاملة التي تتحكم في تسيير الإدارات المحلية في الجزائر، من خلال معرفة مجالات تدخل البلدية في التهيئة العمران والمنشآت القاعدية والمرافق الاجتماعية، والتعليم والصحة والاستثمارات الاقتصادية، أما حدود تدخل الولاية فيكون عادة في الفلاحة والري، والتجهيزات والمنشآت الاقتصادية، والتكوين المهني والأنشطة الاجتماعية والسكن وغيرها (غويني، 2016، الصفحات 29-30)، وكلها ميادين تنموية مرتبطة بالمواقع الوظيفية للقوى البشرية العامة على المستوى المحلي، ولقد كانت عمليات التمكين في الإدارات المحلية الجزائرية حتى بداية الألفية الجديدة ترتبط بحيز ضيق من تفويض صلاحيات المرافق العمومية، ومقيدة بمركزية مالية ومادية جعلت من مباشرة تجسيد التنمية المحلية أمرا في غاية التعقيد، ووسعت معها درجات تدمير المواطنين حول البرامج التنموية المتخذة.

### المطلب الثالث: دلالات اصلاح الجماعات المحلية وارتباطها بالتمكين البشري

لعل ما يجب يشكل ذلك الوجه الحقيقي والايجابي المرتجى من عملية التمكين الفعلي للموارد البشرية داخل الإدارة المحلية في الجزائر، وجعلها عملية ذات جدوى حقيقية ترفع من الأداء التنظيمي العام، وتحسن من صورة العلاقة بين الإدارة والمواطن الجزائري، هو ضرورة معالجة الاختلالات الهيكلية والبنوية التي تتميز بها منظومة الجماعات المحلية في الجزائر بشكلها الحالي وفقا للمظاهر الفعلية التالية:

#### أ- مظهر الإصلاحات القانونية:

رغم الترسنة القانونية النازمة للعمل والنشاط داخل المؤسسات المحلية، إلا أن الجزائر ما تزال تعاني الاختلالات في محتوى قوانين الجماعات المحلية التي كُتلت القوى العاملة فيها، وجعلتها رهينة بيد السلطات المركزية، ووسعت دوائر الرفض الجماهيري لمخرجات العملية التنموية، وبالتالي وجب العمل

على ضبط القوانين التي تخدم المجتمع وترعى مصالحه، وتجعل من يدير الخدمات العمومية المحلية في ارياحية تامة، يحميه القانون من جهة، ويحدد مسؤولياته دون أي ضغط.

#### ب- مظهر تحديث اللامركزية المرفقية:

والغاية هنا هو التخفيف من التركيز الإداري باستمرار، والبطء في تقديم الخدمات المرفقية، على اعتبار أن الخدمة هنا تعني نشاط أو انجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر (Philip, 2009, p. 21)، ومقصود هذه الغاية أن تكون مرتبطة باستقلالية جوهرية تعطي للجماعات المحلية النظر في ترتيب الاحتياجات المجتمعية ذات الأولوية، من خلال تامين الموارد المختلفة داخل الإقليم الواحد، وربطه بحرية التصرف العقلانية للمنتخبين المحليين، والاستثمار في الوعاء الجبائي والمرفقي بالشكل الذي يعزز من صلاحيات المسؤول المحلي، ويضمن تحقيق العدالة الاجتماعية، ومساهمة المواطن في تدبير الشؤون التنموية، وحماية المرافق المحلية من كل تلف.

#### ج- مظهر اصلاح الوظيفة العمومية:

يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية والعامية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات (مدحت و ياسمين، 2017، صفحة 82)، وهنا واقع الحال يؤكد على أن هذه المخرجات في العادة ما تشوبها أعطاب بنيوية وعملية، تمثل حالة عجز في وظائف الإدارات العمومية على المستوى المحلي، وهو حال يؤسس لمنهجية ضرورية لإصلاح عام في بنية وهيكله الوظيفة العمومية، من حيث جعل هذه الوظيفة مجالاً لإبداع الكفاءات الجزائرية في نطاق منظومة الوظيفة العامة، وربط تولي المناصب المحلية لأهل الأقاليم من حيث تبني منطق الدراية، والمعرفة المسبقة بحال الاحتياجات المجتمعية تحت طائلة نطاق التخصص والانتماء.

#### د- مظهر الانخراط في التنمية المستدامة:

يشير البعد الاجتماعي للإنساني للتنمية المستدامة الى السعي من اجل الاستقرار البشري للمجتمع، من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية وتحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية (مدحت و ياسمين، 2017، صفحة 82)، وعلى هذا الأساس تتضمن عمليات الاندماج في هذا الاستقرار المجتمعي ضرورة وضع الكفاءات الوظيفية للجماعات المحلية الجزائرية في قلب هذه التحديات المختلفة، وجعل كل الموارد البشرية العاملة في مجال الإدارات المحلية محور هذا الانتقال من التنمية المحلية النمطية الى تنمية محلية تحتوي في ثناياها على الفكر التنموي المستديم، حتى لا يتم هدر الإمكانيات والوسائل المتاحة، ومن ثمة توسيع الأخطار من مستوى محلي الى مستوى وطني، والحال هنا سيؤدي حتما بالضرر على حقوق الأجيال القادمة في العيش الكريم، وانهاك الموارد البشرية العاملة في مختلف الإدارات الإقليمية، التي ستصبح في عين الاعصار المجتمعي، ما دامت لا تملك حق اتخاذ القرارات ولا تخفيف العبء على الإدارات المركزية.

#### هـ- مظهر الاستثمار في المورد البشري:

من خلال استخدام النماذج الناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية في قطاع الجماعات المحلية، تتحدد بموجها أدوار الجهات العاملة في هذا المجال (غويبي، 2016، صفحة 56)، غير أن ما يعتري تدوير الموارد العاملة في مجال الإدارات المحلية الجزائرية هو اعتبار أن هذه الموارد أقل أهمية من بقية الموارد التقنية والمادية، وهو ما يفسر غياب الاهتمام الكافي بها إذا ما تم مقارنتها مع ما تحتاجه من حد مطلوب من الضروريات المهنية، وبالتالي وجود إهمال وظيفي في دعم وتعزيز مكانة الكفاءات البشرية الكفؤة، وتحديثها تبعا لمقتضيات التطور الإداري والوظيفي في البيئة الكلية للتنظيم العام، وهنا منطوق الحال يجب أن يؤسس وفقا لثمين قيمة القوى العاملة من حيث التكوين والتدريب والتفويض ونظام محدث للأجور والحوافز، فالموظف الجزائري يحتاج دوما لظروف عمل جيدة، حتى يعطي لأهداف السياسة العمومية جدواها الحقيقية، ويعزز من فرص دعم الثقة بين ثلاثية الإدارة المركزية والإدارة المحلية والمجتمع بكل مكوناته.

#### و- مظهر الارتقاء بالخدمة العمومية:

تؤدي الخدمات المختلفة داخل حدود الدولة الوطنية لتعبر عن منطوق التفاعل المجتمعي المربوط بالمطالب والاحتياجات والترجمة الفعلية لها، ومنه تمثل هذه الخدمات منتج غير مادي نتيجة نشاط انتاجي، وهي مرتبطة أيضا بسلعة ولا يمكن تخزينها، أي أن هناك تزامن بين عملية انتاجها واستهلاكها (Belton, 2008, p. 435)، ويبدو أن واقع الحال في الجزائر يعطي دلالات واضحة على مخرجات الخدمات العمومية الموجهة للمجتمع، من حيث نوعيتها وقيمتها وتأثيراتها المختلفة على سير الحياة العامة، ومنها وقائع الحال على مستوى شبكية الإدارات المحلية، من حيث كونها وسيطا بين الإدارة المركزية والمواطنين، هذه الدلالات في مجموعها لا تعبر عن المآلات الحقيقية من وراء وجود ضرورة للخدمات العمومية، ولا تمثل بشكل عام حيزا يبرز وفرة الكفاءات والمهارات الجزائرية فيها، وعليه وجب الانتقال الى ميكانزمات أكثر حداثة في مجال تحديث الخدمة العمومية داخل الأقاليم المحلية، تكون فيها الكفاءات والقوى العاملة العاملة في قلب الاهتمام المجتمعي للارتقاء بهذه الخدمات نحو تقوية العلاقة بين الإدارة والمواطن، ومنه ترسيخ الترابط بين مختلف القوى التفاعلية في المجال الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، لتبنى القواعد الإقليمية المحلية في الجزائر على أساس خدمة عمومية تلقى قبول من قبل المواطنين، ومحل رضى وانتماء من طرف جموع القوى البشرية العاملة.

#### ز- مظهر مكافحة الفساد الاداري:

بالرغم من تعدد التصريحات الرسمية في الجزائر عن حجم استشراء الفساد الإداري داخل المنظومة الإدارية، إلا أن كل المحاولات الرديعية بالقانون وبال ممارسات لم تعطي النتائج المطلوبة بشكل واضح، وهو ما يفسر دلالات الارتباط التي تتمحور حول علل القصور في أداء الأعمال والأنشطة على النحو المطلوب، وبموجب هذه الظاهرة السلبية التي شوهدت مقاصد السياسة العامة في الجزائر، يجب أن تعاد صياغة منظومة الردع القانوني بالشكل الذي يعزز

من الشفافية في تجسيد البرامج المختلفة، والقضاء على التعسف في استعمال واستغلال المناصب الوظيفية، مروراً بالرقابة المسامرة والصرامة على تفويضات المرفق العام، وصون حدود هذا التفويض في إطار تقوية وحماية الجماعات المحلية من كل أشكال الفساد الإداري.

### الخاتمة:

في خضم هذه الدراسة تم التأكيد على متغيرات محورية في مسألة دعم القيم المختلفة للموارد البشرية العاملة في الإدارة الجزائرية، التي لاحظنا أنها ترتبط وترتهن بالمواقع الوظيفية لها من حيث فعاليتها المجتمعية، وتأديتها لكافة أدوارها بالشكل المطلوب، وبالاستناد على شروطيات تنظيمية واقعية تنطلق من واقع الحال سواء كان مرتكزا على انسيابية العلاقة بين المركزية واللامركزية، أو على الترجمة الفعلية لمختلف البرامج والسياسيات العمومية، وهو سياق تم التفسير من خلاله تلك العلاقة السببية التي تنشأ دائما بين مكونات الإدارة المحلية كمركز رسمي ومحوري وسيط، مع الإدارة المركزية باعتبارها صاحبة التفويض والنقل الوظيفي، كمحاولة لفهم الغاية من وراء توسيع فرص المشاركة في صناعة القرار الرسمي على المستوى المحلي.

تجدر الإشارة أخيرا على أن مقومات التمكين البشري داخل الإدارة الجزائرية تتأسس على مدى الجدية في عملية التسليم واستلام الصلاحيات ومراكز القرار، من حيث كون وجود الإرادة المركزية الداعمة لتأهيل القوى العاملة داخل الإدارات المحلية هي منطلق هذا التمكين، ووجود جاهزية كافية عند هذه الموارد البشرية لترجمتها ميدانيا بحسب مواقعها التنظيمية الموجودة فيها.

وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

- 1- من الواضح أن قضايا التفويض والتمكين في الإدارات العمومية المختلفة يجب أن تحظى بالأولوية في التطوير التنظيمي، لما لها من تخفيف العبء على الإدارة المركزية.
- 2- إن منظومة الإدارة المحلية في الجزائر تعترضها اختلالات هيكلية على مستوى مراكز القرار المحلية، ما يطرح تساؤلات حول جدوى الهياكل التنظيمية الإدارية المختلفة.
- 3- يساهم التمكين الحقيقي للموارد البشرية داخل الإدارات المحلية في ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية، بحيث تنعكس هذه الثقافة في تقوية العلاقة بين الدولة والمواطن.
- 4- يؤدي الارتكاز الحقيقي على كل الشروط المذكورة سلفا في دعم القوى البشرية العاملة في الإدارة المحلية الجزائرية مسارا داعما لتكوين وإنتاج قادة إداريين جدد.
- 5- الإدارة المحلية في الجزائر دائما ما تحتاج في سيرورة أعمالها إلى ترجمة كل المطالب المجتمعية، وبالتالي ضرورة وجود موارد بشرية ذات الأهلية الكاملة لهذا الغرض.
- 6- تتعزز منظومة الإدارة في الجزائر بوجود خرائط ناظمة لانسيابية القرارات، والوضوح في توزيع الصلاحيات، وثبات القوى البشرية العاملة فيها في مواقعها القانونية، بما يضمن التقليل من السخط الجماهيري وعدم رضاهم عن مخرجات السياسات العامة المعدة للتطبيق.

## مراجع المقال:

- 1- BIBLIOGRAPHY\ 1 1036 \f 1036 Beltone, A. (2008). *Dictionnaire des sciences économiques*. 2, 435. Paris: Armand colin.
- 2- Philip, K. (2009). *Marketing management* (Vol. 13). Paris: Pearson education.
- 3- ابراهيم عباس الحلابي. (2013). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 4- أبو النصر مدحت، ومدحت محمد ياسمين. (2017). التنمية المستدامة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 5- أحمد عبد السلام سليم. (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- 6- الدغيبلي زياد محمد. (2018). التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7- العربي غويبي. (2016). إصلاح الإدارة المحلية كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي مع الإشارة لحالة الجزائر. الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- 8- بسمان فيصل محجوب. (2003). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 9- تشنغويو ليو. (2018). فن إدارة المؤسسات. (شادي محمود، المترجمون) بكين: تنجل الشعبية للنشر.
- 10- حجام العربي. (2020). الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات العمومية. الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- 11- زيدان جمال. (2014). إدارة التنمية المحلية في الجزائر. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر.
- 12- غيات بوفلجة. (2016). مبادئ التسيير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 13- فايزة بوراس. (2019). إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 14- مغوفل جمال الدين. (2010). التنمية المحلية البلدية والولاية. الجزائر: دار الخلدونية.
- 15- مقدم سعيد. (2010). الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 16- القانون العضوي 01-16. (2016). المؤرخ في 6 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري. الجزائر.