

إدارة الكفاءات كخيار استراتيجي لعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر
*Competency management as a strategic option for modernizing local administration
 In Algeria*

جليد ياسين

Djellid yassine

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، djellid.yassine@univ-alger3.dz

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5305-6853>

تاريخ النشر : 2026.01.01

تاريخ القبول : 2025.10.08

تاريخ الاستلام : 2025.09.11

مستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الكفاءات في دعم مسار عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر، من خلال تحليل علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، وتتناول الدراسة أهمية تبني ممارسات إدارة الكفاءات في تهيئة البيئة الداخلية للإدارة المحلية للانخراط الفعال في مسار الرقمنة، بما يساهم في تحديث الهياكل الإدارية وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن. كما تستعرض أهم محددات ومتطلبات نجاح هذا التحول، مع أبرز العوائق المرتبطة به في السياق الجزائري. خلصت الدراسة، أن تحقيق عصرنة فعالة للإدارة المحلية يرتبط بشكل وثيق بقدرتها على صياغة استراتيجيات واضحة لتعبئة واستثمار الكفاءات البشرية بما تمتلكه من خبرات ومعارف وقدرات ابتكارية، باعتبارها الأساس لإنجاح مشروع العصرنة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات؛ إدارة محلية؛ رقمنة؛ عصرنة.

تصنيف JEL: M12 ; M53 ; H79 ; O33.

Abstract: This study aims to highlight the strategic role of competency management in supporting administrative and organizational reform of local government in Algeria. It analyzes the relationship between competency management and improving institutional performance, as well as the ability to adapt to the requirements of digital transformation. The study examines the importance of adopting competency-based practices in preparing the internal environment of local administrations for effective engagement in the digital transformation process, which contributes to modernizing administrative structures and improving the quality of public services provided to citizens. The study also reviews the key determinants and requirements for the success of this transformation, while addressing the most significant obstacles related to the Algerian context. The study concludes that effective modernization of local administration is closely linked to its ability to formulate clear strategies for mobilizing and investing in human competencies, as they are the foundation for the success of the modernization project and achieving sustainable development goals.

Keywords: Competency management; Local administration; Digitization; Modernization.

JEL Classification Codes: M12 ; M53 ; H79 ; O33.

المؤلف المرسل : جليد ياسين، djellid.yacine@gmail.com

1. مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم، تحديات متزايدة في بيئة معقد، فقد أصبح نجاحها واستمراريتها مرتبطا بقدرتها على الاستثمار في مواردها البشرية وتنمية ما تملكه من كفاءات. فالتنافس لم يعد قائما فقط على ما توفره المؤسسات من وسائل مادية وتقنية، بل على ما تتمتع به من رأس مال بشري نوعي يمكن اعتماده كأساس للإبداع والتجديد، ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية. في هذا السياق، يبرز مفهوم إدارة الكفاءات كخيار استراتيجي تتبناه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ودعم قدرتها على التكيف مع تغيرات بيئتها، وإذا كانت هذه المقاربة قد أدرجت ضمن التوجهات الأساسية في القطاع الخاص، فإنها أصبحت ضرورة أيضا في القطاع العام، خصوصا على مستوى الإدارة العمومية التي تحتاج إلى تجاوز أوجه القصور في الأنماط التقليدية لإدارة الموارد البشرية. على هذا الأساس، بدأت العديد من الدول في إعادة النظر في أنماط تنظيم وتسيير إداراتها العمومية، من خلال إدماج منطق الكفاءات كخيار لإحداث نقلة نوعية في أساليب العمل العمومي، واستجابة للتحولات المرتبطة بالرقمنة، والحوكمة.

الجزائر، التي تنخرط بدورها في هذا المسار الإصلاحي، تجد نفسها أمام تحديات متعددة تتصل بضرورة عصرنة إدارتها المحلية باعتبارها نقطة تماس يومي بين الدولة والمواطن، وحلقة أساسية في تنفيذ السياسات العمومية، فالبليات والمؤسسات المحلية مطالبة اليوم بتجاوز محدودية مواردها وتقادم أساليب تسييرها من خلال تبني مقاربة إدارية حديثة تجعل من الكفاءة عاملاً مباشراً لتحسين الأداء وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يتناول هذا المقال بالدراسة والتحليل موضوع إدارة الكفاءات، باعتبارها مدخلا استراتيجيا لعصرنة الإدارة المحلية وتحسين أدائها، من خلال السؤال الجوهرى الموالي:

كيف يمكن تبني إدارة الكفاءات كخيار استراتيجي لعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر؟

يندرج ضمن السؤال الجوهرى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس النظرية لمقاربة إدارة الكفاءات؟
 - ما هي أبرز جهود الجزائر لتأطير كفاءات الإدارة المحلية، وما التحديات المرتبطة بذلك؟
 - كيف يمكن ربط التحول الرقمي بتبني مقاربة إدارة الكفاءات في السياق الجزائري؟
- للإجابة على السؤال الجوهرى، تنطلق الدراسة من افتراض: أن إدارة الكفاءات بتركيزها على المورد البشرى تسهم مباشرة في تحسين أداء الإدارة المحلية، وأن التحول إلى إدارة الكفاءات هو شرط لنجاح برامج التحول الرقمي في الإدارة المحلية الجزائرية. في هذا الإطار، تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على موضوع استراتيجي يمس جوهر فعالية الإدارة المحلية في الجزائر، وهو توظيف إدارة الكفاءات كمدخل أساسي لعصرنة الإدارة المحلية وتحسين أدائها، ففي ظل التحولات الرقمية وتزايد متطلبات التنمية، أصبحت الكفاءات البشرية ذات المهارات العالية المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف التنموية وضمان استدامة الخدمات العمومية. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور إدارة الكفاءات كخيار استراتيجي لعصرنة الإدارة المحلية، من خلال توضيح الأسس النظرية، وتحليل واقع وتحديات الإدارة المحلية في الجزائر، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الكفاءات والتحول الرقمي في السياق الجزائري. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، مع الاستعانة بشكل جزئي بالمنهج المقارن بهدف موازنة التجارب الدولية مع الخصوصية الجزائرية.

يعرف مجال إدارة الكفاءات تطورا معرفيا ملحوظا، نتيجة لأعمال علمية سابقة، من بينها دراسة (Santos, et al., 2023) التي تعد من الإسهامات العلمية الهامة التي تناولت إدارة الكفاءات بوصفها آلية استراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف في بيئة العمل شديدة التغير، حيث خلصت، أن المؤسسات التي تعتمد نهجا شموليا لإدارة الكفاءات، يتجاوز التخطيط الوظيفي التقليدي ليشمل الإبداع والقدرة على التكيف، تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها وضمان بناء مرونة تنظيمية تمكنها من

مواجهة التغيرات التكنولوجية. وفي سياق متصل، فقد توسعت دراسة (Edelmann, Mergel, & Lampoltshammer, 2023) في تحليل العلاقة بين إدارة الكفاءات والتحول الرقمي، مؤكدة أن نجاح تطبيقها يتطلب تعزيز القدرات القيادية والتنظيمية. أما دراسة (Klepić, 2022) فقد أظهرت أن التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الكفاءات يتطلب إعادة هندسة الأدوار وتغيير الثقافة التنظيمية بشكل أساسي، مؤكدة أن غياب ذلك يعيق نجاح التحول الاستراتيجي المرغوب.

في السياق العربي، تباينت الاتجاهات البحثية بين من تعامل مع الكفاءات كمدخل لتحسين الأداء العام في المؤسسات الحكومية، كما في دراسة (الدليحي، 2020)، وبين من ركز على التحديات التنظيمية والثقافية المرتبطة بتطبيق إدارة الكفاءات في الإدارة العامة (الحسن، 2021). وفي الجزائر، فقد تناولت بعض بحوث مثل دراسة (طوايبي، 2021) ودراسة (يحيوي، 2023) دور إدارة الكفاءات في الإدارة العمومية الجزائرية، مشيرة إلى وجود فجوة كبيرة بين السياسات المعلنة والممارسات التطبيقية. من خلال استعراض هذه الدراسات، يظهر أن حقل إدارة الكفاءات ما يزال في مرحلة التطور في السياقات العربية والجزائرية، خصوصا مسألة الربط بين إدارة الكفاءات وعصرنة الإدارة المحلية والتحول الرقمي، وهو ما يسعى هذا المقال لمعالجته.

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات

1.1. الأبعاد النظرية لمفهوم الكفاءة

يعد مفهوم الكفاءة من المفاهيم المحورية في أدبيات إدارة المؤسسات، لما له من أثر بالغ في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي في البيئة العمل الراهنة، وقد عرف هذا المفهوم تطورا لافتا، حيث انتقل من مقاربة تقليدية تركز على المهارات الثابتة إلى منظور ديناميكي شامل يضم الأبعاد السياقية والتفاعلية. فحسب (Boterf, 2018, p. 57)، الكفاءة "ليست مجرد حالة مكتسبة مسبقا، بل هي القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد المعرفية والعملية والسلوكية لمواجهة وضعيات مهنية تتطلب استجابات ملائمة وفعالة". ينسجم هذا التصور مع رؤية (Mulder, 2017) الذي أبرز الطابع المركب والمتغير للكفاءة باعتبارها نتاجا لتفاعل الفرد مع بيئته المهنية المعقدة، مما يجعلها أداة قابلة للتطوير وإعادة التشكيل باستمرار. وتأكيدا لهذا البعد التفاعلي، تعرف الكفاءة حسب (Zarifian, 2021, p. 59) على أنها "القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية ضمن مواقف غير نمطية". وهو ما يبرز أهمية الاستقلالية والابتكار كقيم مكونة للمفهوم الحديث للكفاءة، حيث يعكس هذا المفهوم الأبعاد الديناميكية التي تميز الكفاءة عن المفاهيم التقليدية المرتبطة بها. إضافة لذلك، قدمت دراسة (Tzafilkou, Perifanou, & Economides, 2022) بعدا إضافيا، من خلال التأكيد على أهمية تطوير الكفاءة في مواجهة التحولات الرقمية السريعة، مشيرة إلى أن الكفاءة تتطلب من الأفراد ليس فقط امتلاك المهارات التقنية، بل القدرة على استخدامها بذكاء في مواقف تتسم بالغموض والتغيير المستمر، وقد أبرزت أنه في ظل التحولات الرقمية، يصبح من الضروري أن يتمكن الأفراد من تفعيل المهارات التقنية في سياقات مهنية تتطلب استجابة مرنة ودقيقة. وفي السياق نفسه، أشار (Draganidis & Mentzas, 2006) إلى أن الكفاءة لا تُختزل في امتلاك المعرفة أو المهارات فقط، بل تشمل القدرة على تفعيل هذه الموارد بذكاء في السياقات الواقعية، من خلال مكونات مترابطة: المعارف النظرية (Savoir)، المعارف التطبيقية (Savoir-faire)، والمعارف السلوكية (Savoir-être). وبالتالي، فإن الفاعلية المهنية لا تتحقق بمجرد امتلاك هذه الموارد، بل تتطلب القدرة على التوفيق بينها وتكييفها لتحقيق الأهداف المحددة، كما أن الربط بين المعرفة النظرية والتطبيقية والسلوكية يعكس الطبيعة المعقدة للكفاءة التي تتطلب توافقا بين مختلف الأبعاد الفردية والتنظيمية.

من جهة أخرى، ترتبط الكفاءة ارتباطا مباشرا بالتعلم المستمر، مما يمنحها طابعا تراكميا يساهم في تحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد، فكلما ارتبطت الكفاءة بتجارب عملية وتجارب تعلم فردي، فإنها تصبح أكثر قوة ومرونة. في هذا السياق، أكد (Gonzalez, Lopez-Paredes, Poza, & Acebes, 2021) على أهمية استثمار الكفاءة في تيسير عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، حيث يتم استخدامها ليس فقط لتحسين الأداء الفردي، بل لتوجيه استراتيجيات العمل الجماعي، ما يدعم

قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الحديثة. وفي السياق التنظيمي، تبرز الكفاءة كمؤشر على الرشد المؤسسي في استغلال الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ تعد من مقومات استدامة الأداء في المؤسسات التي تواجه بيئات متغيرة وتحديات متسارعة، كما هو الحال في الإدارة المحلية

2.2. مفهوم إدارة الكفاءات

تعد إدارة الكفاءات من المفاهيم الحيوية في الإدارة الحديثة للموارد البشرية، حيث تعرف بأنها "عملية تحديد، وتطوير، والحفاظ على الكفاءات الأساسية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية". (Roy Basu & Ray, 2025, p. 102)، كما تعرف بأنها مقارنة منظمة تدمج التدريب، والتوجيه، والإرشاد لضمان التطوير المستمر لقدرات الموظفين بما يخدم نجاح المؤسسة (Sesugh, 2022). هذا التعريف يبرز الأبعاد التكاملية التي تجمع بين تنمية الفرد وتحقيق التوافق مع الأهداف التنظيمية. وفي السياق ذاته، تعرف (Loufrani-Fedidda & Bénédicte, 2021, p. 508) إدارة الكفاءات بأنها "عملية ديناميكية تهدف إلى مواءمة المهارات الفردية والجماعية مع الاحتياجات الاستراتيجية المتغيرة للمؤسسة"، وهو ما يعكس بوضوح أهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

من تحليل هذه التعاريف، يتضح أن إدارة الكفاءات لم تعد نشاطا تقنيا محدودا، بل تحولت إلى مقارنة إستراتيجية شاملة تتجاوز الحدود التقليدية لإدارة الموارد البشرية، فهي تشمل على بعد ديناميكي يسمح للمؤسسة بالتكيف المستمر مع التغيرات الداخلية والخارجية، مع ربط القدرات الفردية بالاحتياجات الجماعية، وتعزيز البعد التشاركي بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة. كما أن إدارة الكفاءات تضع وظيفة الموارد البشرية في قلب صنع القرار الاستراتيجي، بما يجعلها فاعلا محوريا في تحقيق الميزة التنافسية. وهو ما يتوافق مع (Klepić, 2022) الذي أظهر أن إدارة الكفاءات تركز على تحديد، وقياس، وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين بطريقة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، مشيرا إلى العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات وتحقيق التميز المؤسسي. عليه، فإدارة الكفاءات تعد من المقاربات الجوهرية في الإدارة الحديثة للموارد البشرية، كونها تدعم التكامل بين المورد البشري والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تعمل على تحقيق مستويات أعلى من المواءمة بين القدرات الداخلية والطموحات المستقبلية. من خلال دمج تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي العام، وبالنسبة سيظهر توافق أكبر بين السياسات والبرامج ذات الصلة بالموارد البشري والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

3.2. هدف إدارة الكفاءات من منظور استراتيجي

أصبحت إدارة الكفاءات من أبرز المرتكزات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، بحكم ما توفره من إطار شامل لتحقيق القيمة المضافة عبر تحسين أداء الأفراد ومواءمة قدراتهم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فهي لا تكتفي بتحديد الكفاءات وتطويرها فحسب، بل تعنى أيضا بربطها بسياق الأداء التنظيمي وإنشاء القيمة. في هذا السياق، يرى (Benayoune, 2024) أن تبني إدارة الكفاءات تركز على تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات الحالية والمستقبلية، وتوجيه جهود الاستقطاب نحو الأفراد القادرين على إنشاء القيمة وتحقيق الأهداف المخططة، كما تساعد هذه المقاربة على تحسين توزيع الكفاءات البشرية داخل المنظمة، وضمان توافقها مع متطلبات الوظائف، إلى جانب ترقية آليات تقييم الأداء، وبناء نظم تحفيزية تراعي الخصوصية المهنية وتدعم الولاء الوظيفي. من جانب آخر، يؤكد (Boterf, 2018) أن الكفاءة لا تقاس فقط بامتلاك المعرفة، بل من خلال القدرة على تعبئة الموارد، وتنسيقها، وتحويلها بمرونة لتتلاءم مع السياق المهني، بما يضمن أداءً فعالاً. فالكفاءة الحقيقية، حسب، تقتضي تمكنا من أدوات التفكير والتنفيذ في الوقت ذاته، مما يضفي على العنصر البشري صفة "الفاعلية التحويلية"، أي التحول الحقيقي للكفاءات إلى قدرات مؤثرة. في نفس السياق، تشير دراسة (Van den Heuvel, Demerouti)

(Bakker, & Schaufeli, 2022) إلى أن إدارة الكفاءات تهدف إلى عدد من الغايات المحورية، منها: تحديد الكفاءات المتوفرة والمطلوبة، معالجة فجوة الكفاءة، ضمان توافق الكفاءات مع متطلبات تميز المؤسسة، وتعزيز التلاؤم بين الكفاءات التنظيمية والأهداف الإستراتيجية. كما تبرز هذه الدراسات أهمية إدارة الكفاءات في تقليل الاعتماد على السوق الخارجية لجذب المهارات، من خلال دعم الإبداع الداخلي وتطوير رأس المال البشري القائم. إضافة لذلك، فالكفاءات البشرية تعد من الموارد غير الملموسة التي يصعب تقليدها، مما يجعلها مصدرا استراتيجيا للميزة التنافسية، ويرسخ قيمتها كعنصر فريد في بناء التميز المؤسسي (Barney, Wright, & Ketchen, 2001, p. 629).

الجدير بالذكر، أن الكفاءات بوصفها تفاعلا بين المعرفة والمهارة والسلوك لا تكون فعالة إلا حين تترجم إلى قدرات تنظيمية قابلة للتفعيل والتطوير (Zhang, Chen, Li, & Li, 2023)، فإدارة الكفاءات لا تقتصر على تحديد السمات والمهارات الفردية والجماعية المرغوبة فحسب، بل تشمل أيضا كيفية تحويل هذه العناصر إلى قدرات تنظيمية ديناميكية قادرة على توليد الأداء المتميز. من هذا المنظور فإن الحديث عن الكفاءات لا ينفصل عن القدرات، بحكم أن هذه الأخيرة تشكل الامتداد العملي للكفاءات على مستوى الأداء التنظيمي، فالمؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تمثل شبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وهو ما يعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، و لكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فعالة أن تركز على تطوير مجموعة متميزة من القدرات التي تتفرد بها، لتشكل لها ميزات تساهم في تحقيق أداء متميز عن المنافسين، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

- أن تساهم القدرات في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها أو أن تكون تكلفتها مرتفعة.
- أن تتيح للمؤسسة استخدام أساليب واتجاهات متنوعة لتحقيق أهدافها.

4.2. إدارة الكفاءات: خيار استراتيجي للتميز

إن متطلبات تحقيق التميز للمؤسسات أصبحت اليوم أكثر ارتباطا بالقدرة على إدارة واستثمار الموارد المعرفية والبشرية، بدلا من التركيز على الأصول المادية، فمع تزايد تعقد الأسواق وتحول المنافسة من نمطها التقليدي القائم على السعر إلى تنافس مبنى على المعرفة والابتكار، أصبح لزاما على المؤسسات أن تعتمد نهجا استراتيجيا يقوم على تطوير كفاءاتها الأساسية باعتبارها مصدر انشاء القيمة وتحقيق التميز المستدام (Santos, et al., 2023). في هذا السياق، تشير دراسة (Zhang & Wang, 2023)، أن المؤسسات القادرة على إدارة كفاءاتها بشكل استراتيجي، ودمجها في عمليات اتخاذ القرار، تحقق أداء أعلى من منافسها، بفضل قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. وهذا يتجاوز مجرد امتلاك المعرفة إلى تحويلها لقدرة تنظيمية ديناميكية توظف لابتكار حلول متقدمة وتقديم قيمة مضافة. بذلك، يصبح التميز ليس مجرد غاية، بل نتيجة طبيعية لممارسات استراتيجية تضع الكفاءات في صميم كل من التخطيط والتنفيذ. وفق هذا المنظور ستتخلى المؤسسات على النماذج الإدارية التقليدية التي تعتمد على هياكل جامدة، لتبنى نماذج أكثر مرونة تركز على تنمية العلاقات التفاعلية والمهارات الفردية، ما يجعل إدارة الكفاءات خيارا مؤسسا لثقافة التميز. إضافة لذلك، يفرض التحول الرقمي السريع على المؤسسات إعادة هيكلة تنظيمها الداخلي واعتماد مقاربة إدارة الكفاءات لتمكين التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية، فقد أظهرت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تعتمد تحولات رقمية مدعومة بمنهجية إدارة الكفاءات، تتمكن من تحسين قدرتها على توقع الاتجاهات المستقبلية للبيئة واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية، من خلال تفاعل الكفاءة الرقمية مع الكفاءة البشرية خصوصا على مستوى القيادة، لتكون محركا لنجاح التحول الرقمي، واتخاذ قرارات مبتكرة تكون أساس تحقيق التميز المؤسسي (Lee, Kim, & Kang, 2023). الجدير بالذكر، أن

هذا التميز لا يتحقق فقط عبر التكنولوجيا، بل كذلك من خلال البناء التدريجي للقدرات الداخلية وصياغة أنماط قيادة جديدة، فالمؤسسات المتميزة هي تلك التي لا تكتفي بإدماج التكنولوجيات الحديثة، بل تعيد تصميم عملياتها ونماذجها التنظيمية لتتوافق مع هذه التكنولوجيات، فتنشئ بذلك أنظمة إنتاج مرنة تعتمد على مشاركة المعرفة بدلا من مركزيتها، وتتيح التمكين الذاتي بدلا من الرقابة المباشرة. هنا يتضح أن إدارة الكفاءات تمثل بعدا تكامليا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، خصوصا حين ينظر إليها كعملية مستمرة لتكوين المهارات، وتعزيز قدرات الأفراد، وتحقيق التوافق بين هذه القدرات والأهداف التنظيمية.

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول أن إدارة الكفاءات تكتسب أهمية مضاعفة بالنسبة للمؤسسات العمومية، وعلى وجه الخصوص الإدارة المحلية، باعتبارها خط التماس الأول مع المواطن والأكثر احتكاكا باحتياجاته المتجددة، فتبني مقاربة قائمة على إدارة الكفاءات يتيح للإدارة المحلية تجاوز منطق التسيير التقليدي القائم على الإجراءات الثابتة، نحو نماذج أكثر مرونة تركز على تنمية القدرات، وتعزيز التمكين، وبناء ثقافة تنظيمية أساسها التعلم والتحسين المستمر.

3. دور إدارة الكفاءات في عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر

1.3. واقع الإدارة المحلية الجزائرية والحاجة إلى تنمية الكفاءات

تعد الإدارة المحلية أحد الأركان الأساسية في بنية الدولة الحديثة، بوصفها الأداة الأقرب إلى المواطن لتجسيد السياسات العمومية وتقديم الخدمات العامة، وقد اختلفت تسمياتها، فوصفت باللامركزية الإقليمية، والجماعات المحلية، والحكم المحلي، غير أن مصطلح "الإدارة المحلية" يظل الأكثر دقة، لكونه يجسد الوظيفة الإدارية المنقولة من المركز إلى هيئات محلية منتخبة، دون امتداد إلى الوظائف التشريعية أو القضائية. وتعرف الإدارة المحلية كجزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، ويهدف وجودها إلى تحسين فعالية أداء الدولة عبر نقل بعض الصلاحيات إلى المستويات المحلية، مع ضمان التنسيق والتكامل بين المستويات المختلفة، لكن دورها لا تقتصر على تخفيف الضغط عن المركز، بل تشمل تعزيز الديمقراطية التشاركية، والاستجابة الفعالة للخصوصيات المحلية (UN-Habitat, 2020, p. 33).

في الجزائر، ورغم التعديلات المتتالية على الإطار القانوني والتنظيمي للجماعات المحلية، إلا أن الواقع يكشف عن فجوة ملموسة بين الأهداف المعلنة والأداء الفعلي، فالعديد من البلديات والولايات ما تزال تعاني من محدودية في الموارد البشرية المؤهلة، وتفتقر إلى آليات تقييم ومرافقة فعالة لتطوير الكفاءات داخل أجهزتها الإدارية (يحياوي، 2023، صفحة 281)، هذا الوضع لا يرتبط فقط بعدد الموظفين، بل بنوعية القدرات المتاحة ومدى ملاءمتها لمتطلبات التسيير المحلي الحديث، حيث يعد ضعف الكفاءات داخل الإدارة المحلية من أبرز العوائق أمام تنفيذ السياسات العمومية على المستوى القاعدي، إذ يؤدي إلى ضعف في الأداء، وبطء في الاستجابة، وتردد في اتخاذ القرار (OECD-c, 2023, p. 30)، في المقابل، فإن الاستثمار في تطوير الكفاءات ومسارات الحياة المهنية للعاملين له أثرا إيجابيا ملموسا في أداء هذه الإدارة، ويعزز قدرتها على التجاوب مع التحولات البيئية والتكنولوجية (Tammubua, Warokka, & Aqmar, 2025). من هذا المنطلق، فإن الحاجة إلى تنمية الكفاءات في الإدارة المحلية أصبحت ضرورة إستراتيجية ترتبط بتحسين الأداء، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستجدة، سواء المتعلقة بالتحول الرقمي، أو بارتفاع توقعات المواطن من الإدارة. وهو ما أكدت عليه دراسة (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2022, p. 845) حين أشارت أن الكفاءات المؤسسية تعد اليوم أهم مصادر القيمة في القطاع العام، بشرط إدماجها ضمن رؤية متكاملة تشمل التوظيف، التدريب وإعادة التنظيم. وتقييم الأداء. وعليه، فإن إدارة الكفاءات هي مدخل حيوي لعصرنة الإدارة المحلية، بالنظر إلى قدرتها على تعبئة الموارد والقدرات البشرية، ومواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية، وتمكين الجماعات المحلية من بناء مرونة تنظيمية واستباقية في التسيير. بما يضمن انتقالا فعليا نحو إدارة محلية أكثر كفاءة، وذات قدرة على التنمية المستدامة.

2.3. جهود تنمية الكفاءات في الإدارة المحلية الجزائرية

عرفت الإدارة المحلية في الجزائر خلال العقد الأخير عدة تحولات في توجهاتها الإستراتيجية، خصوصاً ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية وتأهيل الكفاءات، تماشياً مع الرؤية العامة للدولة التي تقر بأن فعالية الإصلاح الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية تمر عبر تحسين أداء المورد البشري، باعتباره الفاعل الرئيسي في تفعيل السياسات العمومية على المستوى القاعدي. في هذا الإطار، شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، في تبني برامج تهدف إلى تحديث التسيير العمومي المحلي من خلال دعم القدرات وتعزيز كفاءات الموظفين، من بين أبرزها استراتيجية التكوين القاعدي والتحصيري التي تم اعتمادها خلال الفترة 2015-2019، والتي ركزت على ضرورة مرافقة الفاعل المحلي منذ بداية ممارسته للوظيفة، بما يرسخ لديه ثقافة المرفق العام، ويضمن اندماجه السلس في بيئة العمل (MICLAT, 2019, p. 9)، حيث دعم هذا التوجه من خلال تطوير برامج تكوينية تستهدف الإطارات العليا، لكونهم يشكلون الحلقة المفصلية في تنفيذ السياسات الإصلاحية ومرافقة التحولات المؤسسية، وإذا كان التكوين الداخلي أساس هذا التوجه، فإن فعاليته مرتبطة بالانفتاح على المؤسسات الأكاديمية والبحثية. في هذا السياق، سعت الوزارة الوصية إلى تعزيز الشراكة بين الإدارة المحلية مع مؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني، حيث تم ادماج تخصصات حديثة متعلقة بإدارة الموارد البشرية والإدارة الرقمية في برامج التكوين، من أجل الاستفادة من الخبرات الأكاديمية والبحوث التطبيقية، وهو ما يبرز أهمية العلاقة الارتباطية بين الجامعة والإدارة في بناء رأس مال بشري قادر على التجاوب مع التحديات المعقدة في المجال العمومي. وفي هذا الإطار تؤكد دراسة (قرواط، 2018، صفحة 40)، أن هذه الشراكة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمراكز الأكاديمية ساهمت في توفير خبرات داعمة لتحديث أساليب التسيير المحلي، خصوصاً ما ارتبط بالتحول الرقمي واستعمال تكنولوجيا المعلومات، كما مكن من إدماج التكوين عن بعد كحل مرن يسمح بتوسيع قاعدة المستفيدين. وهو ما يتوافق مع توصيات المنظمات الدولية بالتحول إلى الإدارة الرقمية وبناء ما يسمى بالمنظمات التعليمية (OECD-a, 2023, p. 401).

إلى جانب ذلك، اتجهت الجزائر بهدف دعم قدرات جماعاتها المحلية إلى الانفتاح على التجارب الأجنبية ودعم المنظمات الدولية، من خلال التعاون مع هيئات دولية، مثل الاتحاد الأوروبي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في هذا السياق يبرز برنامج CapDel (الديمقراطية التشاركية والتنمية المحلية)، الذي أطلق بدعم من الاتحاد الأوروبي وبإشراف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث يعد هذا البرنامج من أبرز المبادرات التي استهدفت تنمية قدرات الإدارة المحلية وتكوين القيادات المحلية بالجزائر، وفق أفضل الممارسات العالمية في التخطيط المحلي، التسيير التشاركي، والحوكمة. في إطار مرحلته الثانية، قام البرنامج بتمويل 29 مشروعاً محلياً في الجزائر موزعاً على عدة ولايات، بمبلغ إجمالي قدره 133.5 مليون دينار، أي ما يعادل حوالي 1.038 مليون دولار (EU Neighbours South, 2021)، وهو ما يعكس الرغبة في تمكين الفاعلين المحليين من الموارد الضرورية لتنفيذ مشاريع تنموية ملموسة. هذه البرامج لم تقتصر على التمويل فقط، بل رافقتها أيضاً برامج تدريبية ومرافقة تقنية، هدفت إلى نشر ثقافة التنمية التشاركية وتطوير الكفاءات المحلية، وهو ما يعني التوجه للعمل بتوصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بضرورة إدماج مقارنة إدارات الكفاءات في السياسات العمومية لتعزيز الفعالية والشفافية (OECD-a, 2023)، وكذلك تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2022) التي أشارت إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري المحلي من خلال التكوين الموجه والتأهيل المستمر، يشكل مدخلاً حيوياً لتعزيز قدرات الحكومات المحلية في الاستجابة لتطلعات المواطن، وتحقيق التنمية المستدامة من الأسفل إلى الأعلى. من جهة أخرى، فإن تحديث نظم التكوين في الإدارة المحلية لا يقتصر فقط على تطوير المحتوى، بل يشمل أيضاً تحسين طرق التقييم، وربط نتائج التكوين بأداء الموظفين على أرض الواقع. وفي هذا السياق، تؤكد دراسة (Tammubua, 2025) Warokka, & Aqmar، على أهمية اعتماد نماذج قائمة على الكفاءة (Competency-based frameworks) التي تمكن من ربط برامج التكوين بالأهداف الإستراتيجية لكل وحدة إدارية، وتسمح بتتبع أثر التكوين بشكل موضوعي ولملموس.

وعليه، فإن الاتجاه نحو بناء كفاءات مهنية محلية لا يمكن أن ينفصل عن رؤية إستراتيجية متكاملة تشمل إعادة تنظيم الوظائف، مراجعة مسارات الترقية، وتحفيز الإبداع الفردي والجماعي، بما ينسجم مع التحولات الحاصلة في طبيعة العمل العمومي، وهو ما يعني أن التحول نحو إدارة الكفاءات لا يتحقق فقط بالتكوين، بل بإعادة تصميم كلي للنظام الإداري، ليصبح محفزا على الأداء والابتكار. نخلص مما سبق، إن جهود تطوير الكفاءات في الإدارة المحلية بالجزائر تسير بنسق متصاعد، يجمع بين الإصلاحات الوطنية والدعم الدولي، غير أن استدامة هذه الجهود وفعاليتها مرتبطة بقدرة الإدارة المحلية على تقليص الفجوة بين البرامج النظرية والتطبيق العملي، وقدرتها على مواجهة مجموعة من التحديات المؤسسية والتنظيمية والثقافية.

3.3. تحديات التحول إلى إدارة الكفاءات بالإدارة المحلية الجزائرية

رغم الجهود التنموية التي بذلتها الدولة الجزائرية لبناء نموذج إداري فعال قادر على تنفيذ السياسات العمومية، فإن واقع الإدارة المحلية لا يزال يواجه معوقات بنيوية تعرقل التحول المنشود، فقد أكلت مهام التنفيذ إلى الإدارة المحلية التي تشكل فرعا حيويا من الإدارة العامة، من خلال هياكل الولاية والبلدية، وهو ما جعلها أداة تنفيذ للسلطة المركزية أكثر من كونها فاعلا مستقلا في صنع التنمية المحلية، هذا ما أدى إلى ما وصفها بالتنمية المدارة مركزيا، حيث تبقى الهياكل المحلية محدودة الفعالية بسبب ضعف سلطتها التقريرية وارتباطها الوثيق بالتوجهات المركزية.

من الإشكالات الجوهرية التي تعيق التحول إلى إدارة الكفاءات بالإدارة المحلية في الجزائر، هو الاعتماد المفرط على المركز في تمويل السياسات المحلية، ما يقيد قدرات الجماعات المحلية على المبادرة أو الاستثمار في تطوير مواردها الذاتية، كما أن التخصيصات المالية، رغم ما يعلن من مؤشرات موضوعية، كثيرا ما تتأثر بشبكات النفوذ المحلي والقرارات غير المبنية على معايير الكفاءة أو الأداء (عينة و صافا، 2025، صفحة 701).

فضلا عن ذلك، تعاني الجماعات المحلية من ضعف في التأطير البشري المؤهل، حيث لا تزال تلجأ إلى آليات "التوظيف الاجتماعي" بدافع امتصاص البطالة، أكثر من استهداف الكفاءات الملائمة للمهام المعقدة التي تفرضها الإدارة الحديثة. من جهة أخرى، تشكل الثقافة التنظيمية السائدة عائقا بنيويا أمام التحول نحو نماذج إدارة الكفاءات، فالممارسات الإدارية لا تزال تُخضع الجماعات المحلية لمنطق الوصاية الإدارية والبنية البيروقراطية الصارمة، رغم الحماية القانونية لاستقلاليتها (إبرادشة، 2020، صفحة 350)، حيث يلاحظ غياب ثقافة المبادرة، وضعف التحفيز للتعليم التنظيمي أو الابتكار الإداري. وفي هذا السياق، تشير دراسة (Fellague, 2020, p. 66) إلى أن غياب ثقافة الكفاءة داخل الإدارات العمومية يؤدي إلى ما يعرف بـ "الجمود المؤسسي"، أي الركون إلى الأساليب التقليدية وعدم القدرة على التكيف مع متطلبات العصرنة والتغيير.

أما من حيث التسيير، فإن المنظومة الإدارية المحلية لا تزال تفتقر إلى مقومات الحوكمة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية، ومتابعة الأداء، وتوظيف أدوات التحليل والتخطيط، فالاختلال في سير الجماعات المحلية يعود بدرجة كبيرة لغياب توجه استراتيجي لتثمين القدرات المحلية وتوظيفها ضمن منظور تنموي، كما أن غياب التمكين التنظيمي للعاملين وحرمانهم من فرص تطوير الذات والتقدم المهني يعد من أبرز العوامل التي تعيق تكوين قدرات مؤسسية مرنة وقابلة للتطوير.

انطلاقا من هذا التشخيص، تتضح ملامح التحدي الهيكلي الذي يواجهه مشروع التحول نحو إدارة الكفاءات بالإدارة المحلية الجزائرية، فهذا التحول لا يمكن أن يختزل في إجراءات ظرفية أو مبادرات تدريبية منفصلة، بل هو تغيير عميق في البنية المؤسسية ذاتها، وفي الثقافة التنظيمية التي تحكم علاقة الدولة بمؤسساتها المحلية، فالإدارة المحلية في الجزائر، وهي تواجه رهانات التنمية وتحقيق الفعالية، مطالبة بإعادة تموضعها ضمن رؤية تقوم على بناء القدرات، والانتقال من منطق التنفيذ الصارم إلى منطق المبادرة الإستراتيجية، مع ما يتطلبه ذلك من تطوير الإطار التشريعي، وتحديث الهياكل، وتنمية كفاءة المورد البشري باعتباره المحور الأساسي لأي تحول مؤسسي مستدام.

4.3. التحول الرقمي وتأهيل الكفاءات: مقومات عصنة الإدارة المحلية في الجزائر

1.4.3. التحول الرقمي بالإدارة المحلية الجزائرية: إن التحول إلى إدارة الكفاءات في الجماعات المحلية لم يعد مجرد خيار تنظيمي جديد، بل أصبح ركيزة إستراتيجية لعصنة الإدارة العمومية تندرج ضمن سياق واسع يعرف بـ"الإدارة العامة الجديدة"، تبنته العديد من الدول بهدف تعزيز كفاءة القطاع العام، هذا التوجه العالمي انعكس بشكل مباشر على طبيعة الإدارة العامة، خاصة على مستوى الجماعات المحلية، التي لم تعد فيها الإدارة الإلكترونية مجرد خيار تكنولوجي، بل تحولت إلى ضرورة إستراتيجية قصوى لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.

في الجزائر، تأثرت الإدارة المحلية بهذا التحول، حيث سعت الدولة منذ بداية الألفية الثالثة إلى إدماج الرقمنة ضمن مشاريعها الوطنية لعصنة القطاع العام، ويعد مشروع "البلدية الإلكترونية" الذي شرع في تنفيذه عبر مراحل منذ سنة 2005، أحد أبرز التطبيقات الملموسة للتوجه نحو رقمنة الإدارة المحلية بالجزائر، ومن بين أهم الركائز الأساسية التي بنيت عليها استراتيجيات لاحقة لعصنة الإدارة في إطلاق مخطط وطني لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي (2025-2026) في إطار رؤية "الجزائر الرقمية 2030"، التي تهدف إلى تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والنجاعة والمرونة في تقديم الخدمة العمومية. تبرز الأرقام الرسمية طموح هذا المخطط، حيث تم تسجيل أكثر من 500 مشروع رقمي سيتم تجسيده بين سنين 2025-2026، وأن 75% من هذه المشاريع متعلقة بتحسين الخدمة العمومية (بن مولود، 2024).

ترجم هذا التوجه إلى إنجازات ملموسة، شملت عدة مجالات حيوية، منها رقمنة سجلات الحالة المدنية، حيث تمكنت الإدارة من رقمنة أكثر من 100 مليون عقد في السجل الوطني للحالة المدنية، مما أدى إلى اقتصاد قرابة 80 مليون ورقة كانت تستهلك سنويا. هذه الجهود أسفرت عن أن 80% من خدمات المرفق العام أصبحت تقدم الكترونيا وعن بعد، خصوصا تلك المقدمة من مصالح الجماعات المحلية، وهو ما سمح بتقليص الإجراءات البيروقراطية، وتبسيط العلاقة مع المواطن (واج، 2023). أما على مستوى الإدارة الداخلية، فقد تم استكمال عملية رقمنة جميع الوثائق المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على المستويين المركزي والمحلي، برقمته ما يزيد عن 25.7 مليون وثيقة وتوزيعها على 735 ألف ملف إلكتروني (واج، 2024). كما دعم هذا التوجه بتبني أنظمة حديثة للإدارة كنظام المساعدة على اتخاذ القرار (BI system power)، الأمر الذي يوضح سعي الإدارة الجزائرية إلى تطوير قدراتها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات التسيير الحديث. في هذا السياق، يشير تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (2022)، أن الجزائر قفزت بـ 42 مرتبة في مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية عالميا خلال الفترة ما بين 2020-2022، مما يعكس الإرادة السياسية الواضحة في هذا المجال (UN, 2022, p. 41)، لكن، لتقييم وضع الجزائر في مسار التحول الرقمي وعصنة الإدارة، من المفيد الاعتماد على المؤشرات الدولية المعتمدة، أهمها مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (RGDI)، الصادر عن الأمم المتحدة. حيث يتكون هذا المؤشر من ثلاث أبعاد رئيسية هي: مؤشر الخدمات الإلكترونية (OSI)، مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII)، ومؤشر رأس المال البشري (HCI). يوضح الجدول 1 الوضع النسبي للجزائر مقارنة بالمتوسط العالمي والإقليمي.

الجدول 01. موقع الجزائر في مؤشر الحكومة الإلكترونية (EGDI) لسنة 2022

البلد	قيمة OSI	قيمة HCI	قيمة TII	EGDI (2022)
الجزائر	0.3743	0.6956	0.6133	0.5611
تونس	0.6031	0.6911	0.6646	0.6530
المغرب	0.4721	0.6350	0.6676	0.5915
دول الدخل المرتفع	0.7542	0.8917	0.7617	0.8025
المتوسط العالمي	0.5554	0.6770	0.5995	0.6100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (UN, 2022, p. 63).

يتضح من الجدول 01، أن الجزائر تسجل قيمة (0.5611) في مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI) أقل من المتوسط العالمي (0.610)، ومتأخرة عن بلدان الجوار (تونس والمغرب). ورغم تحقيق مؤشرات جيدة نسبيا في البنية التحتية للاتصالات (TII=0.6133)، وامتلاك مستوى مقبول في رأس المال البشري (HCI=0.6956)، فإن ضعف الخدمات الإلكترونية (OSI=0.3743) يحد من فعاليتها في التحول الرقمي، هذا التباين يعكس فجوة بين الإمكانيات المتاحة وبين مردودية الإدارة المحلية في مجال تقديم الخدمات للمواطنين رقميا رغم الجهود التي تبذلها الجزائر في هذا السياق، مما يؤكد الحاجة إلى إعادة توجيه السياسات نحو إدارة الكفاءات لضمان استغلال أمثل للبنية التحتية ورأس المال البشري المتاح.

2.4.3. تأهيل الكفاءات كمحدد لنجاح التحول الرقمي في الإدارة المحلية بالجزائر : إن أي تحول تقني لا يمكن أن يكتمل أو يستمر في تحقيق أهدافه دون توفر بنية تحتية رقمية مناسبة، والأهم من ذلك، كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على إدارة التغيير ومواكبة التحولات التكنولوجية، فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد مشروع تقني يعتمد على توفير الأجهزة والبرامج، بل هي مقاربة مؤسسية شاملة تتطلب في المقام الأول إعادة بناء ثقافة إدارية جديدة، يكون فيها المورد البشري هو المحور الأساسي للتحول. حيث تشير تقارير منظمة التعاون والتنمية (OECD-b, 2023)، أن أحد المحددات الرئيسية لنجاح الإدارة الإلكترونية يتمثل في امتلاك الإدارات المحلية لرأس مال بشري مؤهل. وهو ما أكدت عليه دراسة (Edelmann, Mergel, & Lampoltshammer, 2023) التي أبرزت أن التحول الرقمي لا ينجح إلا بوجود كفاءات إدارية قادرة على إدارة التغيير التنظيمي وتوظيف التكنولوجيا بفعالية في سياق العمل اليومي. هذا الأمر يبرز تحديا حقيقيا في السياق الجزائري الذي لا يزال يشهد تفاوتات في مستويات التأهيل الرقمي بين البلديات، حيث لم تتعد نسبة الأعوان المدربين على استعمال المنصات الرقمية 35% في البلديات الريفية، مقارنة بـ 68% في البلديات الحضرية الكبرى (يعيش و بهلول، 2021)، إضافة لذلك، تؤكد دراسة (Moulai & Mezaour, 2023) أن 68% من الموظفين في الجماعات المحلية الجزائرية يفتقرون إلى التكوين الكافي في تقنيات الرقمنة، وهو ما يمثل عائقا أمام استغلال الإمكانيات الحقيقية للتحول الرقمي. ويمكن تفسير هذه الفجوة ليس فقط بنقص الميزانيات المخصصة للتكوين، بل أيضا بجمود المناهج التكوينية وعدم مواكبتها للمتطلبات الرقمية المتسارعة، وهو ما يستدعي إعادة نظر شاملة في استراتيجيات تنمية الكفاءات.

على الصعيد المؤسسي، شهدت الجزائر تقدما ملموسا في تطوير الأطر القانونية والتنظيمية التي تؤطر التحول الرقمي، من خلال صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية (الجريدة الرسمية، 2020، صفحة 4)، وإطلاق استراتيجية وطنية للبيانات المفتوحة، ومع ذلك، تبقى إكراهات بنيوية تحد من الأثر الفعلي لهذا التحول، أهمها ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق، وتضارب الصلاحيات بين الهيئات المركزية والمحلية، وضعف آليات التقييم والمتابعة. في هذا الصدد، يشير (Moulai & Mezaour, 2023) إلى أن مشاريع الرقمنة تحتاج إلى مرافقة تنظيمية دائمة ومقاربة حوكمة تشاركية، في حين تؤكد دراسة (يحياوي، 2023) أن ضعف التنسيق بين الهيئات المركزية والمحلية يعد من التحديات الكبرى التي تواجه مشروع التحول الرقمي بالإدارة المحلية في الجزائر.

عليه، فإن غياب هذه المقاربة المتكاملة يفرض جزئيا المقاومة المؤسسية للتغيير، حيث لا يزال التوجه نحو الرقمنة ينظر إليه كإجراء تقني فقط، وليس كتحويل شامل يتطلب تعديل هياكل السلطة وعلاقات العمل. من جهة أخرى، تبرز أهمية رقمنة الإدارة المحلية في دعم مقومات الحوكمة الإلكترونية (e-Governance)، التي تعد بدورها أداة أساسية لتحقيق مبادئ الحوكمة المحلية الرشيدة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين علاقة المواطن بالإدارة، حيث مثل مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر نموذجا واعدا ساهم في تجاوز مظاهر الجمود التي كانت سائدة بفعل البيروقراطية والوصاية المركزية، الأمر الذي أتاح إمكانية تبني المقاربة القائمة على الكفاءة، حيث أصبح للموارد البشرية المؤهلة دور محوري في تنفيذ المهام الجديدة للإدارة الرقمية، خاصة في مجالات تحليل البيانات، وضمان أمن المعلومات، وإدارة التغيير.

في هذا الإطار، تشير الدراسات إلى أن رقمنة العلاقة بين المواطن والبلدية، من خلال منصات تفاعلية، ساعد في تعزيز الثقة بين الطرفين بنسبة تصل إلى 23% في الدول النامية التي اعتمدت هذا التوجه (Valle, Bugayao, Malang, & Malang, 2024)، وهو ما يمثل مؤشرا مهما يمكن للجزائر أن تستفيد منه في تعزيز حوكمة الجماعات المحلية. في هذا السياق، يبرز مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI) الذي تعتمده الأمم المتحدة كأداة كمية هامة لتقييم مدى انفتاح الحكومات على اشراك المواطنين في صياغة السياسات العمومية عبر الوسائط الرقمية، حيث يرتبط هذا المؤشر بالحوكمة التشاركية. وفي السياق الجزائري، يكتسي هذا المؤشر أهمية خاصة بحكم قياسه درجة الاستعداد المؤسسي والثقافي للانتقال إلى إدارة عصرية قائمة على اشراك الفاعلين المحليين والمواطنين في اتخاذ القرار. قيم الجزائر المتعلق بهذا المؤشر نوضحها في الجدول 2.

الجدول 02. موقع الجزائر في مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI)

المؤشر	الجزائر	دول الدخل المرتفع	المتوسط العالمي
EPI (المشاركة الإلكترونية)	0.3220	0.7413	0.5085

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (UN, 2022).

يتضح من الجدول 2، أن الجزائر تسجل قيمة (0.3220) في مؤشر المشاركة الإلكترونية، وهو مستوى يقل بوضوح عن المتوسط العالمي (0.5085)، ويتعد بشكل أكبر عن أداء الدول ذات الدخل المرتفع (0.7413)، هذه الفجوة تظهر قصورا في الجانب التكنولوجي، وتكشف أيضا محدودية في تفعيل آليات الشفافية والمساءلة عبر الفضاء الرقمي، الأمر الذي يحد من قدرة الجماعات المحلية على إشراك المواطنين في صياغة السياسات العمومية، ويعكس الحاجة الملحة إلى تطوير الكفاءات الرقمية وتعزيز ممارسات الحوكمة التشاركية لتحقيق تحول إداري مستدام. عليه.

يمكن القول، أن عصنة الإدارة المحلية عبر التحول الرقمي يجب أن لا تقتصر فقط على استبدال الإجراءات الورقية بأنظمة معلوماتية، بل تشمل إعادة صياغة العلاقة بين المواطن والدولة على أسس جديدة قائمة على الشفافية، الفعالية، والمساءلة. كما أن نجاح هذه المسيرة الإصلاحية يتوقف على إرادة سياسية حقيقية تضع الكفاءات البشرية في صلب عملية التغيير، وتبنى استراتيجية متكاملة تضمن التنسيق بين مختلف المتدخلين، وتفعّل آليات المتابعة والتقييم، لتحقيق عصنة مستدامة لا تكون مجرد شعار، بل واقعا ملموسا يخدم الصالح العام.

4. خاتمة

تعد إدارة الكفاءات مدخلا استراتيجيا هاما في مسار عصنة الإدارة المحلية، باعتبارها المحرك الأساسي لتحقيق الأداء المؤسسي والتكيف مع متطلبات بيئة متغيرة. وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل الأطر النظرية والممارسات الميدانية في السياق الجزائري، بهدف إبراز أهمية تبني مقاربة إدارة الكفاءات كخيار استراتيجي لعصنة الإدارة المحلية. لقد أوضح التحليل أن عملية العصنة تتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا الحديثة، لتصبح رهانا على كيفية إعادة صياغة دور الجماعات المحلية في عملية التنمية، وفق منظور قائم على الاستثمار في رأس المال البشري والمعرفة التنظيمية. خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المحورية التي تؤكد على العلاقة التكاملية بين إدارة الكفاءات ونجاح مسار العصنة، نوجزها في النقاط التالية:

- عائق المركزية: التبعية المفرطة للجماعات المحلية للسلطة المركزية في قرارات التوظيف والتأهيل تقيد قدرتها على استقطاب وتنمية الكفاءات، الأمر ينعكس سلباً على جودة أدائها.
- التحول نحو الحوكمة التشاركية: تحقيق الأهداف السامية للعصنة، مثل تعزيز الحوكمة التشاركية والحوكمة الرشيدة، يتطلب وجود إطار عمل متكامل يربط بين أهداف التنمية المحلية، وإدارة الكفاءات، والتحول الرقمي.

- الكفاءات كشرط للعصرنة : غياب مقارنة إستراتيجية لإدارة الكفاءات بالإدارة المحلية في الجزائر، يمثل تحديا بنويا يحد من القدرة على الانخراط الكامل في مسار التحول الرقمي، وهو ما يفسر الفجوة بين أداء الجزائر والمتوسط العالمي في مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI) لعام 2022.
- بناء على هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:
- تفعيل اللامركزية الإدارية والمالية لمنح الإدارة المحلية صلاحيات أوسع في إدارة مواردها البشرية، مما يمكنها من استقطاب وتنمية الكفاءات بما يتوافق مع خصوصيتها واحتياجاتها المحلية.
- إرساء إطار وطني متكامل لإدارة الكفاءات داخل الإدارة المحلية المحلية، يحدد بوضوح المعايير والآليات، بما يضمن انسجام الممارسات بين البلديات الحضرية والريفية.
- الاستثمار الاستراتيجي في تكوين المورد البشري عبر برامج تدريب مستمرة وموجهة نحو تطوير المهارات الرقمية، والإدارة الإستراتيجية، والقيادة الإدارية.
- تفعيل آليات الحوكمة التشاركية عبر المنصات الرقمية، لتشجيع مشاركة المواطنين في صياغة السياسات المحلية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية.
- إن القيمة المضافة لهذه المقاربة تكمن في أنها تضع الكفاءات في صلب أي مشروع إصلاحي يهدف إلى عصرنة الإدارة المحلية، باعتبارها رأس المال الأهم في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. من هذا المنظور، فإن تعميق البحث في آليات قياس الكفاءات، وتقييم أثرها على الأداء المؤسسي، يظل مجالا خصبا للدراسات المستقبلية، خاصة في السياق الجزائري الذي يشهد ديناميكية إصلاحية ملحوظة.

5. قائمة المصادر والمراجع

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Benayoune, A. (2024). Competency-Based Framework Development and Implementation: Current and Future Perspectives. *Information Management and Business Review*, 16(3), 606-615.
- Boterf, G. I. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence: Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Paris: Éditions Eyrolles.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency-based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Edelmann, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. (2023). Competences That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study. *Administrative Sciences*, 13(2), n44.
- EU Neighbours South. (2021, December 15). *29 local development community projects benefit from EU funds – CapDel program. EU Neighbours*. Retrieved from South.euneighbours.eu: <https://south.euneighbours.eu/news/algeria-29-local-development-community-projects-benefit-eu-funds/>
- Fellague, M. (2020). The role of organizational culture in commitment to implement Total Quality Management: Case study of Algerian public companies. Economics. *Innovative and Economics Research Journal*, 8(2), 55-68.
- Gonzalez, j. M., Lopez-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and Development of an Organizational Competence. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15-24.
- Klepić, I. (2022). The influence of human resources competency management on the business success of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo / Our Economy*, 68(4), 12-27.

- Lee, J., Kim, Y., & Kang, J. (2023). Preparation for Digital Transformation: A Case and Empirical Findings of South Korean Multinational Corporations. *Journal of Global Business and Trade*, 19(01), 57-74.
- Loufrani-Fedidda, S., & Bénédicte, A. (2021). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises(SMEs): Literature review and research agenda. *The International Journal*, 43(2), 507-523.
- MICLAT. (2019). *Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association*. Récupéré sur Ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (BMWi): https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Downloads/Twinning/Ausschreibungen-offen/20191218-algerien-1.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Moulai, k., & Mezaour, S. (2023). E-administration implementation in Algeria: Issues and Challenges. *La qualité des services à l'ère de la transformation numérique et de l'administration électronique dans les institutions algériennes : enjeux et défis* (pp. 1-28). Ghardaïa: Université de Ghardaïa.
- Mulder, M. L. (2017). *Competence-based vocational and professional education: Bridging the worlds of work and education*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- OECD-a. (2023). *Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*. OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
- OECD-b. (2023). *OECD Digital Government Index2023*. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html
- OECD-c. (2023). *Public employment and management*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- Roy Basu, A., & Ray, S. (2025). *Competency Based Human Resource Management: A Practitioner's Handbook*. New Delhi: Routledge India.
- Santos, J. V., Sigahi, T. F., Rampasso, I. S., Moraes, G. H., Ávila, L. V., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2023). Adoption of competence management practices by industries in Brazil: Drivers and challenges. *Personnel Review*, 53(6), 1459-1478.
- Sesugh, E. H. (2022). Employee Competency Management Initiative: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(01), EM-2022-2834-2843.
- Tammubua, M. H., Warokka, A., & Aqmar, A. Z. (2025). Unlocking public service potential: The impact of competency and career development on local government performance in emerging economies. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 08(3), 2614-2628.
- Tzafilkou, K., Perifanou, M., & Economides, A. A. (2022). Development and validation of students' digital competence scale (SDiCoS). *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1), n38.
- UN. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). Retrieved from <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Report%20without%20annexes.pdf>
- UNDP, U. N. (2022). *Final Evaluation CAPDEL*. UNDP. Retrieved from <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8605>
- UN-Habitat. (2020). *World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization*. Nairobi: UN-Habitat. Retrieved from https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/wcr_2020_report.pdf
- Valle, j., Bugayao, C., Malang, B., & Malang, J. (2024). Impact of E-Government Technologies on Citizen Engagement and Service Delivery: A Case Study of Local Government Units in Caloocan. *International Journal of Multidisciplinary: A Scholarly Research Review*, 5(11), 4577-4591.
- Van den Heuvel, S., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2022). The role of competencies in enhancing public sector performance: A multi-case study of European public administrations. *Public Management Review*, 24(6), 823-845.
- Zarifian, P. (2021). *Le modèle de la compétence*. Paris: Liaisons.

- Zhang, J., Chen, Y., Li, Q., & Li, Y. (2023). A review of dynamic capabilities evolution-based on organisational routines, entrepreneurship and improvisational capabilities perspectives. *Journal of Business Research*, 168, n114214.
- Zhang, L., & Wang, Y. (2023). The Impact of Competency Management on Organizational Resilience: Evidence from Chinese Enterprises. *Sustainability*, 17(9), n4118.
- الجريدة الرسمية. (28 جويلية، 2020). مرسوم تنفيذي رقم 194-20 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية. تاريخ الاسترداد 08 14 2025، من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 43: <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2020/A2020043.pdf>
- تمام شوقي يعيش، وسمية بهلول. (2021). استراتيجية التحول الرقمي نحو نظام البلدية الالكترونية في الجزائر بين محدودية الامكانيات و عقبة التحديات. *مجلة المفكر*, 16 (01)، 61-83.
- سامي عبد الله الحسن. (2021). تحديات ادارة الكفاءات في الادارة الحكومية الاردنية. *مجلة العلوم الادارية، الجامعة الاردنية*, 44 (01)، 112-138.
- سليم طوايبي. (2021). تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية. *مجاميع المعرفة*, 7 (1)، 353-372.
- عبد الله يوسف الدليحي. (2020). ادارة الكفاءات في القطاع العام: تحديات وافاق التطوير. *مجلة العلوم الادارية العربية*, 15 (2)، 87-110.
- عمر يحيىوي. (2023). تحديات الادارة المحلية في الجزائر وافاق الاصلاح ضوء التجارب الدولية. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*, 8 (01)، 266-283.
- فريد ابرادشة. (2020). الوظيفة الاقتصادية الجديدة للجماعات المحلية في الجزائر في ضوء التشريعات المحلية المعاصرة: جدلية الانتقال من اللامركزية الادارية إلى اللامركزية الاقتصادية. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 6 (02)، 334-352.
- محمد عينة، و يمينه صافا. (2025). دور اصلاح الجماعات المحلية في ترسيخ الحكم الراشد في الجزائر. *مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية*, 11 (01)، 709-719.
- مريم بن مولود. (2024, 12 25). بن مولود: تسجيل اكثر من 500 مشروع في اطار تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. مقال صحفي. تاريخ الاسترداد 08 14 2025، من جريدة الاتحاد الجزائرية: <https://www.elitihadcom.dz/%D8%A8%D9%86-%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84-%D9%85%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AF-%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84-%D8%A3%D8%B2%D9%8A%D8%AF-%D9%85%D9%86-500-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%AA%D9%86/>
- واج. (13 05 2023). ازيد من 80% من خدمات المرفق العام أصبحت متاحة الكترونيا. تاريخ الاسترداد 08 20 2025، من وكالة الانباء الجزائرية: <https://www.aps.dz/ar/algerie/143495-80>
- وأج. (13 07 2024). استكمال رقمنة الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 08 20 2025، من وكالة الانباء الجزائرية: <https://www.aps.dz/ar/algerie/165060-2024-07-13-19-01-37>
- يونس قرواط. (2018). أهمية الكفاءات البشرية و تطويرها في الادارة المحلية- عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*, 2 (2)، 29-43.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

جليد ياسين. (2026). إدارة الكفاءات كخيار استراتيجي لعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر. *مجلة الاقتصاد الجديد*. المجلد 17 / العدد 01-

2026