



جامعة غرداية  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## أثر تكوين المنتخب المحلي في نجاعة التسيير و التنمية المحلية دراسة حالة كل من بلديات ( غرداية - بنورة - العطف )

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي و إداري

نوقشت يوم الإثنين: 24 جوان 2019

إشراف الأستاذة:

د.صوالحي ليلي

إعداد الطالبين:

بن عافو علي

التومي يوسف

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	د. بن عطاء الله العلمي
مشرفا و مقرا	جامعة غرداية	د.صوالحي ليلي
مناقشا	جامعة غرداية	د.جيدور حاج بشير

السنة الجامعية 2019/2018



جامعة غرداية  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## أثر تكوين المنتخب المحلي في نجاعة التسيير و التنمية المحلية

دراسة حالة كل من بلديات ( غرداية - بنورة - العطف )

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي و إداري

نوقشت يوم الإثنين: 24 جوان 2019

إشراف الأستاذة:

د.صوالحي ليلي

إعداد الطالبين:

بن عافو علي

التومي يوسف

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	د. بن عطاء الله العلمي
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	د.صوالحي ليلي
مناقشا	جامعة غرداية	د.جيدور حاج بشير

السنة الجامعية 2019/2018



# الإهداء

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾

إلى كل روح عزيزة فقدناها، نسأل الله لها الجنة.

إلى والدينا الكرام ، وإلى كل إخواننا وأخواتنا.

إلى كل من عائلة بن عافو و عائلة التومي.

وإلى كل أصدقائنا الأحباء والأعزاء .

إلى مجتمعنا ووطننا الحبيب الجزائر، وإلى كل من يحمل حبا للعلم والتعلم.

إلى كل من أمدنا بالروح المعنوية وساعدنا في هذا المشوار من قريب أو من بعيد وإلى كل من هم قريبون

إلى قلوبنا وإلى كل أساتذتنا الكرام.

## شكر و تقدير

نحمد الله على منه و فضله على أن أتمننا هذا العمل، ونشكره تعالى على أن أعاننا لبلوغ هذه المرتبة من العلم و إننا لنسأل منه القبول و احتساب أجره عنده و نصلي و نسلم على خير البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله و صحبه و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

و بعد: نتقدم بجزيل الشكر و العرفان و أخلص عبارات التقدير و الاحترام و عظيم الإمتان لأستاذتنا الدكتورة صوالحي ليلى على ما بذلته من جهد و إرشاد و توجيه خلال مراحل إعداد هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن ننوه بالجهد المبذول من طرف الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة في قراءتها و تصحيحها فنشكر سعيهم و مجهودهم، و مما لاشك فيه أن ملاحظاتهم ستكون موضع اهتمامنا و ستثري مذكرتنا و تخرجها في أحسن حلة.

كما نجدد شكرنا إلى مدير جامعة غرداية، و إلى عميد كلية الحقوق و العلوم السياسية و خاصة إلى إلى رئيس و أساتذة قسم العلوم السياسية الذين أخذوا بأيدينا لبلوغ هذه الدرجة و كأول دفعة في تخصص العلوم السياسية في جامعة غرداية.

و أخيرا نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا و وقف معنا، سواء بفكره و جهده، أساتذة مربين مرشدين أصدقاء في مختلف مراحل الحياة، و فاء لجهودهم، فلهم منا أصدق التحايا القلبية و أسمى الدعوات بتيسير أمورهم دنيا و أخرى.

بن عافو علي و التومي يوسف

## ملخص الدراسة:

عالجت هذه الدراسة نجاعة تسيير المجالس المنتخبة ودورها في التنمية المحلية من خلال تكوين المنتخبين المحليين، وهذا انطلاقا من فائدة التكوين التي تعود على تلك المجالس على المستوى المحلي وقد تزايد الاهتمام بالتكوين بالنظر للظروف السائدة التي تواجهها الجماعات الإقليمية الممثلة في البلدية والولاية وضرورة تكيفها مع المدخلات البيئية ، حيث خصصنا أو ركزنا في بحثنا هذا على المنتخب المحلي البلدي فقط، و للوصول لنتائج مرضية بعد التكوين يجب التنوع في مختلف أشكال التكوين وتحسين المستوى و التجديد المستمر والدوري في المعلومات المقدمة للمنتخبين المحليين وهذا انطلاقا من قاعدة تحديد الاحتياجات التكوينية ، وكذا العمل بالتنسيق مع السلطات المركزية ومختلف المؤسسات التكوينية في صياغة البرامج التكوينية التي تزيد في فعالية المنتخبين المحليين و تضمن السير الحسن للتنمية المحلية و إتباع مختلف الوسائل و المحددات الكفيلة لترقية الأداء العام للبلدية . ولقد قمنا بتوزيع (15) استبيان على المنتخبين المحليين لبلديات غرداية بنورة والعطف، وبعد عملية تحليل الاستبيانات توصلنا إلى أن التكوين الذي خضع له المنتخبين كانت له نتائج إيجابية على العموم من خلال وضوح رؤية المنتخبين لمهامهم و فهمهم بشكل أوضح للسياسات العامة للإدارة العامة و للإدارة المحلية خصوصا.

## الكلمات المفتاحية:

التكوين ، المنتخبين المحليين ، البلدية ، الأداء ، التسيير، التنمية المحلية.

**Abstract:**

This study examined the efficiency of the functioning of the elected councils and their role in local development through the formation of the local elected officials. This is due to the positive impact of the composition of the councils at the local level. Besides, the importance of training which has increased due to the prevailing conditions faced by the regional groups represented in the municipality and the state in addition to the need to adapt them to environmental inputs in which we have focused in our research on the local team only. In an attempt to reach a satisfactory results, the composition must be diversified in various forms of training and improve the level and continuous and periodic update in the information provided to the local teams. This goes along with the base of identifying the formative needs, as well as working in coordination with the central authorities and the various training institutions in the formulation of training programs that increase the efficiency of the local elected officials. 15 questionnaires have been delivered to the local elected municipalities in Ghardaia, Bounoura and El-Atteuf. The findings depict that the composition of the candidates had positive results on the whole through the clear vision of the elected officials and their understanding of public policies of public administration and local administration in particular.

**Keywords:**

Formation, local elected officials, municipality, performance, governance, local development.



# مقدمة



إن تكوين المنتخب المحلي يعتبر من أهم العمليات التي تجعل المجالس المنتخبة تواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في البلدية، وتمكن المنتخبين من اكتساب مؤهلات علمية ومعارف جديدة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالتنمية المحلية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للمنتخبين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم ، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية حتى تتمكن البلدية من تنمية إطاراتها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للمنتخبين تمكنهم من تحسين مستواهم الفني والمهاراتي مما يؤهلهم للتعامل باحترافية وكفاءة مع مطالب المواطنين من أجل الوصول إلى الهدف الأسمى لهم وهو وهو التسيير الكفاء والناجع لشؤون البلدية وتحقيق الهدف منه وهو إيجاد تنمية حقيقية حيث تعتبر الجزائر من بين الدول التي لا زالت تعاني في هذا المجال، و في هذا الإطار قمنا بتحديد التصورات التي يجب أن يركز عليها دور منتخبي المجالس المحلية في عملية بعث التنمية المحلية الشاملة و التي تقوم أساسا على تعزيز تدعيم اللامركزية التي لا يمكن الوصول من دونها إلى نمو دائم و راقى خاصة على مستوى الولاية أو البلدية بتعزيز سبل داعمة للتنمية و من أهم هذه الآليات دور الموارد البشرية و المالية في تحقيق التسيير و التنظيم الجيد للمنتخبين المحليين والعمل على تنمية الموارد البشرية و ترقية دور المنتخبين المحليين من خلال الاعتماد على تكوينهم في مختلف المواضيع ومنها:

- تسيير الموارد البشرية والمناجمنت العملياتي.

- المالية المحلية.

- الصفقات العمومية والمنازعات الإدارية.

- الحالة المدنية وتنقل الأشخاص.

- برامج التنمية المحلية والتضامن ما بين البلديات.

## 1 - أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع تكوين المنتخب المحلي وتأثيره على نجاعة التسيير والتنمية المحلية واحدا من أهم المواضيع التي تستدعي البحث لما له من تأثير على كفاءة المنتخبين و أدائهم في ظل طبيعة نشاط البلدية الذي يستدعي تكوين منتخبها باستمرار - دون التطرق إلى المنتخبين المحليين في الولاية- وكذلك في ظل التطورات السريعة والمستمرة في المجال التكنولوجي و البيئي وبذلك وجوب مسايرة هاته التطورات، وهو ما يستدعي أن يكون المنتخبين المحليين على مستوى عال من التكوين والكفاءة واختيار موضوعنا هذا كانت له أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نجلها فيما يلي:

### الأسباب الذاتية :

- اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا الشخصية في الإطلاع عليه.

- طبيعة عمل الباحث كموظف ببلدية العطف أدت إلى رغبته في التطلع والتعمق في الموضوع.

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه " تنظيمات سياسية وإدارية " وخاصة وأن التكوين يعتبر من

بين موضوعات هذا التخصص.

## الأسباب الموضوعية:

- ضعف الاهتمام بتطوير وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بالدول النامية ومنها الجزائر وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على تكوين المنتخبين ببلديات غرداية بنورة والعطف وذلك لمسايرة التغيرات و التطورات في المجال الإداري ومدى تأثير عملية التكوين على أدائهم الوظيفي.
- قلة الدراسات المتعلقة بتكوين المنتخبين المحليين كأهم أداة في المستوى المحلي والتي تسعى لتحقيق التنمية المحلية .

## 2 - أهمية الموضوع:

- تكمّن أهمية هذا البحث في الكشف عن مدى تكوين المنتخب المحلي وأثره على نجاعة التسيير الأمثل للمرفق العام ببلديات غرداية بنورة والعطف وكيفية إكسابه مهارات وقدرات ومعارف في مجال التسيير قصد الإعداد والتخطيط الجيد لتحقيق التنمية المحلية.
- والتكوين يهدف لتمكين المنتخبين المحليين من التكيف مع متطلبات المواطنين بمختلف مجالات التنمية المحلية.

## 3 - أهداف الموضوع:

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمهام المنتخب المحلي.
- العمل على الرفع من أداء المنتخبين المحليين وزيادة وعيهم واهتمامهم بالشأن العام مما يمكنهم من اتخاذ أفضل للقرار على المستوى المحلي بما يستجيب و انشغالات البيئة الداخلية.
- إثراء الجانب المعرفي للطالب الجامعي.

## 4 - الدراسات السابقة:

من خلال البحث حول موضوع تكوين المنتخب المحلي تبين للباحثين أنه موضوع له عدت دراسات و أبحاث سابقة من قبل باحثين مختصين في هذا المجال، حيث اطلع الباحثين على بعضها و اوجزوها فيما يلي:

- الدراسة التي قام بها الطالب "عيادي عبد الكريم" من جامعة ورقلة سنة 2016 كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية بعنوان: "أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر-دراسة حالة بلدية ورقلة"<sup>1</sup> و التي تهدف إلى دراسة ترقية أداء الإدارة الإقليمية من خلال هندسة تكوين المنتخبين المحليين لتدعيم السياسات العمومية ضمن المقاربة التشاركية، وهذا انطلاقا من أهمية التكوين وتحوله من مسألة فرعية إلى مسألة رئيسية و إستراتيجية في المنظمات على المستويين الدولي و المحلي.

- الدراسة التي قام بها الطالب "محمد خشمون" من جامعة قسنطينة سنة 2011 كرسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع بعنوان: "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية ، دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة"<sup>2</sup> و التي تهدف أساسا للكشف عن المدى الحقيقي لمشاركة المجالس الشعبية البلدية للدولة في إحداث التنمية المحلية، على مستوى البلديات، وظل الوصاية الإدارية التي يفرضها القانون البلدي لسنة(1990)، وفي ظل التمويل المالي المركزي للمخططات البلدية للتنمية(P.C.D)، بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير الخلافات و الصراعات الواردة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي الواحد، على نجاح هذا المجلس في مشاركته بالشكل المطلوب.

<sup>1</sup> عبد الكريم عيادي. " أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر-دراسة حالة بلدية ورقلة" ( رسالة ماجستير في العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2015/2016).

<sup>2</sup> محمد خشمون. "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية" ( رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية 2010/2011).

- الدراسة التي قام بها الطالب "محسن يخلف" من جامعة بسكرة سنة 2014 كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية بعنوان: " دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة حالة ولاية بسكرة"<sup>1</sup> و التي تهدف إلى إبراز المهام التي تضطلع بها الولاية في الجزائر و تحديد مجمل الصلاحيات المنوطة بها و هذا في ظل التعديلات التي شهدتها قانون الولاية و ذلك للنهوض بمستوى الوحدات المحلية، و هذا بهدف تحقيق التنمية المحلية.

- الدراسة التي قامت بها الطالبة " زكلال يمينة" من جامعة بسكرة سنة 2013 كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان: " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة "<sup>2</sup> و التي تهدف إلى التعرف عن أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي، كما تهدف أيضا إلى تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.

أما الدراسة الحالية سوف يحاول فيها الباحثين إبراز علاقة تكوين المنتخب المحلي بالتسيير و التنمية المحلية بالتطرق إلى عدة متغيرات منها التكوين و هو الأساس في رفع مستوى الأداء و التأهيل في المؤسسات، وكذلك موضوع المنتخبين المحليين في المجالس المحلية المنتخبة الذين يعتبرون الحلقة الأهم التي من خلالها تتجسد الديمقراطية التشاركية و قد ركزت دراستنا على كل من بلديات غرداية، بنورة والعطف كونها أيضا المجال المناسب لتفعيل المشاركة السياسية و فرصة للتسيير المحلي أمام الظروف السائدة محليا، وهذا كله للرفع من أداء الإدارة الإقليمية، و تحقيق فعالية المجالس المنتخبة.

<sup>1</sup> يخلف محسن. " دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية" ( مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014).

<sup>2</sup> يمينة زكلال، " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة " (مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013).

5- مجال الدراسة:

- يقتصر بحثنا من الناحية الموضوعية على دراسة الإطار النظري للمنتخب المحلي و التنمية المحلية و كذا للتكوين.

- و للتخصص و التعمق أكثر في البحث، فقد اقتصرت الدراسة على الأعضاء المنتخبين على مستوى المجالس المحلية المنتخبة لكل من بلديات غرداية، بنورة و العطف الخاضعين لقانون الجماعات الإقليمية و النصوص و المراسيم التنظيمية ذات الصلة باللامركزية الإدارية، ويمكن حصرهم من خلال ما يلي:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية العطف

- نواب و بعض أعضاء المجالس الشعبية المحلية للبلديات الثلاث(غرداية، بنورة، العطف).

- أما بالنسبة للمجال الزمني للبحث فإن الدراسة واكبت الفترة الانتخابية للمجالس المنتخبة التي بدأت عهدتهم النيابية شهر ديسمبر من سنة 2017 إلى غاية سنة 2022.

6 - إشكالية الدراسة :

أولت الجهات الوصية ممثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية اهتماما بتكوين المنتخبين المحليين فهم يعتبرون كمورد بشري يعد مكسبا هاما للرقى والدفع بالتنمية المحلية، وللتسيير الأحسن للموارد المحلية والتكيف مع التحولات الطارئة على الإدارة المحلية، و يتم تكوينهم سواء داخل البلدية أو خارجها لتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتطوير مهاراتهم وكل هذا لتفعيل دور الجماعات المحلية وترقية أدائها و تحقيق التنمية المحلية.

وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر تكوين المنتخب المحلي على التسيير والتنمية المحلية في كل من بلديات غرداية بنورة و

العطف؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما هو مفهوم كل من المنتخب المحلي والتنمية المحلية؟

السؤال الفرعي الثاني: ماهي علاقة تكوين المنتخب المحلي بالتنمية المحلية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما هو تأثير تكوين المنتخب المحلي على تسيير البلدية؟

و للإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث إقترحنا الفرضيات التالية:

#### 7 - الفرضية الرئيسية:

- هناك أثر واضح لتكوين المنتخب المحلي على نجاعة التسيير والتنمية المحلية.

#### الفرضيات الفرعية:

- التكوين المستمر للمنتخب المحلي يؤدي إلى تحسين أدائه.

- يظهر أثر التكوينات التي يتلقاها المنتخب المحلي بشكل جلي في التنمية المحلية.

- يساهم تكوين المنتخب المحلي في التسيير الأمثل للموارد المحلية

#### 8 - مناهج و اقترابات الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع فإن دراستنا تستدعي الإستعانة بمجموعة من المناهج و الإقترابات من بينها:

**منهج دراسة الحالة:** وهو منهج يتجه لجمع البيانات العلمية لمجموعة ما ويقوم بالتعمق في دراستها وقد تمثل في بحثنا من خلال دراسة تكوين المنتخبين المحليين لهيئة محلية هامة تتمثل في المجالس المحلية المنتخبة بلديات غرداية بنورة والعطف.

**المنهج الوصفي التحليلي :** و الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها و أبعادها في إطار معين حيث ستم دراسة مهام و صلاحيات و كذا طبيعة التكوين الذي استفاد منه المنتخبين المحليين في كل من بلديات غرداية بنورة و العطف.

بالإضافة إلى الإقتراب المؤسسي و الذي يعتبر المؤسسة كوحدة أساسية للتحليل و كذا التعمق في تحليل وظائفها و هذا ما حاولنا التركيز عليه في دراستنا حول البلديات التي اخترناها كحالات لدراسة اثر تكوين المنتخبين المحليين فيها على التسيير و التنمية المحلية.

**9- طريقة جمع البيانات:** لقد اعتمدنا في إنجاز هذه المذكرة على الكتب و مذكرات التخرج و مقالات في مجلات علمية و ملتقيات دراسية، و كذا الاستفادة من بعض الجرائد الرسمية، بالإضافة إلى الإستعانة باستمارات الإستبيان و التي تم توزيعها على عدد من المنتخبين المحليين لكل من بلديات غرداية بنورة و العطف من أجل الحصول على معلومات مرتبطة بواقع التنمية المحلية في تلك البلديات.

**10- تبرير الخطة:** لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه قمنا بتقسيمه إلى فصلين :

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للدراسة و تم التطرق فيه من خلال مبحثين، يتعلق الأول بالإطار المفاهيمي للإدارة المحلية و المنتخب المحلي و مختلف المفاهيم ذات الصلة، و في الثاني مفهوم التنمية المحلية و التسيير.



**الفصل الثاني:** تحت عنوان دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة العطف، حيث تم دراسته من خلال التطرق في المبحث الأول للتكوين و لمختلف جوانبه من أهمية و أهداف و أنواع و أساليب، و في المبحث الثاني تطرقنا إلى علاقة تكوين المنتخب المحلي في البلديات التي وزع فيه الاستبيان (غرداية بنورة و العطف) بالتنمية المحلية وقدمنا فيه عرض عام للبلديات المعنية ثم تحليل نتائج الاستبيان.

**11- صعوبات الدراسة:** لا نستطيع الجزم بخلو أي بحث من الصعوبات و لو بعراقيل طفيفة قد تعرض الباحث لموضوع معين فيعذر عن بعض النقائص أو قلة المعلومات المتوفرة عن موضوع بحثه، ومن هذا يمكن أن نحصر بعض العراقيل كالاتي:

- الإضرابات المتكررة و الأوضاع السياسية التي تمر بها البلاد .
- ضيق الوقت.
- نقص المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع في مكتبة الكلية.
- عدم إسترجاع إستبيان من عند عضو منتخب محلي.
- غياب بعض النواب لعدة أيام عن مكاتبهم مما أخر عملية جمع الإستبيانات.
- نقص المعلومات حول موضوع التكوين بموقع وزارة الداخلية.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للمنتخب

المحلي و التنمية المحلية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمنتخب المحلي و التنمية المحلية

يحتل المنتخب المحلي في الآونة الأخيرة الاهتمام الأوسع من طرف المجتمع المدني إذ أنه ممثله لدى الحكومة و المستمع الأول إلى انشغالاته وأنه أيضا الساعي و المسؤول الأول إلى تحقيق التنمية على المستوى المحلي، كما جاء في المادة 11 من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية: " تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي و التسيير الجوّاري"، و لهذا فإن المجتمع المدني يطمح دائما في أن يكون من يمثله في المجالس المنتخبة المحلية من له المؤهلات اللازمة لتولي المسؤولية و مواجهة التحديات و الأزمات الراهنة التي قد يعجز على مواجهتها من ليس له القدرات و التكوين و التأهيل اللازم لهذه الفترة الأخيرة التي تواجهها البلاد.

فسنتناول في هذا الفصل الأول مبحثين بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم المنتخب المحلي، أما في المبحث الثاني تناولنا فيه مفهوم التنمية المحلية.

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية و المنتخب المحلي

تعتبر الجماعات الإقليمية بمثابة الهيئات الأساسية للتنظيم الإداري للدولة، كما أن الهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة، حيث تعمل هذه الوحدات المحلية على إدارة شؤون المواطنين المحليين على مستوى الإقليم، في حدود اختصاصاتها التي حددها الدستور، و كذلك في كل المجالات خاصة مجال التنمية المحلية الذي يعتبر أساس تقدم و رقي المجتمع المحلي، و بالتالي تحسين حياة الأفراد و تحقيق مطالبهم، بحيث تعتبر هذه الوحدات أقطاب قاعدية تدفع عجلة التنمية، و محرك لمختلف النشاطات، و ذلك بتفعيل دور المنتخب المحلي.

## المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية و المنتخب المحلي

إن الجماعات المحلية هي إحدى الأساليب الإدارية الساعية لتسيير الأقاليم المحلية، إذ تعطي للمنتخب المحلي الفرصة لتسيير شؤون الإقليم المحلي، وكذلك تسمح للمواطنين المحليين في المشاركة في تسيير شؤونهم بأنفسهم من خلال اختيار من يمثلهم في المجالس المحلية المنتخبة و تفاعلهم مع تلك المجالس في تسيير الشأن المحلي.

**الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية** إذا كانت الإدارة بصفة عامة، هي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها، و هي تستمد قوتها و صلابتها من قوة وصلابة الدولة، فإن الإدارة المحلية هي مجال تزاوج التنظيم المركزي و اللامركزي من جهة، و من جهة أخرى فضاء يلتقي فيه عمل الموظف الإداري و المواطن لتحقيق التنمية المحلية<sup>1</sup>.

و في مفهوم آخر تشير إلى مجموع نظم الجماعات المحلية الإدارية، أيا كانت درجة ذاتيتها أو خضوعها للدولة وذات المصطلح كان مكرسا رسميا في نصوص الدستور الجزائري، للإشارة إلى الوحدات المحلية بدءا من البلدية و الولاية، كذا نصوص من الدستور المصري، إلا أن بعض المؤلفين ألحقوا به تعبير ( اللامركزية الإدارية)، للإشارة للجماعات المحلية الإدارية، فهي تعتبر من الفروع الرئيسية للإدارة العامة التي تنازلت عن جزء من مسؤولياتها الإدارية للهيئات المحلية المنتخبة حيث تنوب عنها بانجاز أعمالها تحت مراقبتها و إشرافها، و هكذا ازدادت أهمية الإدارات المحلية ضمن بيئاتها الجغرافية لإرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين و تقديم الخدمات الأساسية للسكان و المساهمة في تحقيق متطلباتهم و حل مشكلاتهم و القيام بالمشاريع الإنتاجية التي تسهم في تنمية مجتمعاتهم المحلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شويح بن عثمان، "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية- دراسة حالة البلدية" (مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2010/2011)، ص 62.

<sup>2</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط1، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص 17.

كما يعرفها الفقيه الفرنسي، اندريه دولوبادير (Andrie de l'aubader) أنها اصطلاح وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها و أن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها، و هذا يوضح دون تدخل أي جهة من الجهات أي أنها مستقلة في تصريف شؤونها و ينصب هذا التعريف في الأساس، على تولي الوحدة الإدارية إدارة شؤونها بنفسها، ولا يتعرض لأبعد من ذلك<sup>1</sup>.

و عرفها جورج بلير: أية منظمة لها سكان، يقيمون في منطقة جغرافية معينة، مع تنظيم مسموح به و هيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة، و سلطة تقدم خدمات عامة، أو حكومة معينة، مع درجة كبيرة من الاستقلال، بما في ذلك سلطة قانونية، وفعالية في جزء على الأقل من إيراداتها<sup>2</sup>.

أما التعريف الإجرائي كما يراه الباحثان للإدارة المحلية، هي عبارة عن صورة مصغرة للدولة، و وحدة إدارية تدير شؤونها بنفسها و لها شخصية قانونية مستقلة و هيئة حاكمة و تنظيم و نظام إداري لا مركزي، و يناط لها ممارسة بعض مهام و وظائف السلطات المركزية بواسطة إشراك أجهزتها في أداء بعض الوظائف وتقديم الخدمات لمواطني الأقاليم المحلية.

**الفرع الثاني: تعريف المنتخب المحلي** يعتبر المجلس الشعبي البلدي هو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر و السري من طرف جميع الناخبين بالبلدية، و يتألف من 9 إلى 39 حسب عدد سكان البلدية<sup>3</sup>.

كما أنه ينظر للمجلس المنتخب المحلي على أنه وحدة من وحدات الإدارة المحلية، وهو هيئة مداولة تتكون من مجموع الأعضاء المنتخبين من طرف مواطني الإقليم بوصفه ممثلاً للإدارة الشعبية يشرف على إدارة و تنفيذ السياسات المتعلقة بالإقليم، كما تعد عضوية المجالس المحلية المنتخبة القاعدة الأساس في الإدارة المحلية، البلدية و الولاية. و ذلك للوظيفة المزدوجة التي يقوم بها المنتخب المحلي فهو من ناحية

<sup>1</sup> ياسين عبد الرزاق سماعيل، "الإدارة المحلية و متطلبات التنمية" (رسالة ماجستير في قانون إدارة عامة، قسم الحقوق، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2012/2013)، صص 15-17.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 17.

<sup>3</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري- التنظيم الإداري، النشاط الإداري، عناية: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2004، ص 135.

يعبر عن مشاركة المواطنين في الحكم، تجسيدا لمبدأ اللامركزية، وهو من جهة أخرى يقوم بخدمة عمومية في إدارات عمومية هي الجماعات المحلية، وبهذه الصفة يمكن إدراجه ضمن الإطار العام لأعوان الدولة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس و المقومات، باعتبارها أسلوبا إداريا بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، و عليه فإنها تقوم على العديد من المقومات تتمثل فيما يلي:

**أولاً- تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية:** إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، فإذا ما اغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها ما زالت مرتبطة بالإدارة المركزية لذا فإن هذا الطابع هو الذي يميزها و يمنحها الصفة القانونية، و ما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها و بوجود مصالح محلية خاصة بها.

وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئها و ممثليها، و إبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو حل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فاعتبرت تلك النشاطات و كأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلا للإلزام و الإلتزام، و أصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق و ما تفرضه من التزامات و هذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها.

**ثانيا- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:** إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية، فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها و لما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهمة

<sup>1</sup> عبد الكريم عيادي، "أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الاقليمية في الجزائر-دراسة حالة بلدية ورقلة" (رسالة ماجستير في العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2015/2016) ص 39.

بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، و من ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي<sup>1</sup>.

فجوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها. لاشك أن الفقهاء قد انقسموا في آرائهم إلى فريقين: الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب، و حجتهم بذلك هو تكريس معنى استقلال المجالس المحلية، و الأمر الآخر هو تلائم نظام الانتخاب مع مبدأ الديمقراطية الذي يؤيد الأخذ بنظام الانتخاب.

و هناك فريق آخر يرى أن مسألة الانتخاب في حالة تطبيق نظام اللامركزية المحلية لا يعتبر شرطاً لازماً و يمكن أن يتم ذلك من خلال التعيين. و نحن نرى أن هذا الرأي بكل مبرراته قد يمثل خرقاً للهدف السياسي للإدارة المحلية بشكل عام، حيث يسلب الجانب الاستقلالي و حرية اختيار المجتمعات المحلية و يبقياها في دائرة القاصر غير القادر على إفرار قيادات محلية تمثله و تتوب عنه كحالة أساسية من حالات الديمقراطية الواجب تعزيزها في نهج الإدارة المحلية.

**ثالثاً - تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية:**

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، و لكنها احتفظت بحق الرقابة و الإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة و المصلحة العامة للدولة، و من المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين به اختصاصات و صلاحيات الإدارة المحلية و من خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية و الكيفية التي يتم فيها رقابة السلطة المركزية، و يرى حسن عواضة " أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمانية، "نظم الإدارة المحلية- المفهوم و الفلسفة و الأهداف" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العربي الأول حول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة -سلطنة عمان، 18-20 أوت 2003)، ص ص.9-10.

حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية و تمس جوهر اللامركزية نفسه<sup>1</sup>.

فالرقابة إذا تكون ضمن الفلسفة الأساسية التي ينص عليها مبدأ اللامركزية الإدارية و أن لا يخرج عن ذلك المفهوم حتى تبقى الإدارة المحلية متمتعة باستقلاليتها.

و إذا كانت الرقابة و الإشراف و التعاون ركنا من أركان وجود نظام للإدارة المحلية و مقوماتها حسبما اتفق عليه الباحثين، فإن هناك مجموعة من الأهداف تتوخاها الحكومة المركزية لمنفعة و خدمة المواطنين من أهمها:

1- تأكيد الوحدة السياسية و الإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من النظام العام للدولة و أجهزتها.

2- التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين و الأنظمة التي تصدرها الحكومة المركزية، إضافة إلى أن قرارات المجالس المحلية تكون موافقة و مطابقة لهذه القوانين و الأنظمة، و ذلك حماية للجميع، الحكومة المركزية و الإدارة المحلية و المواطنين.

3- التأكيد على أن الإدارة المحلية تقوم بواجباتها و وظائفها في نطاق الحد الأدنى المطلوب و بدرجة من الكفاءة و الفاعلية، و ذلك من خلال اطلاع الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية التي تعتبر مؤشرا أساسيا من مؤشرات أدائها العام.

4- ضمان حسن سير الخدمات المحلية و قيام الإدارة المحلية بتأديتها بكفاءة و فاعلية، و وضع معيار لنوع و مستوى الخدمات المطلوب تقديمها للسكان و بتعاون وثيق بين الإدارة المركزية و الإدارة المحلية، بما يكفل لهما اكتشاف نقاط الضعف و تعديلها للأحسن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمانة، نفس المرجع السابق، ص ص. 10-11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 11.



## المطلب الثالث: شروط تشكيل المجالس الشعبية البلدية

يتم تشكيل المجالس الشعبية البلدية عن طريق الانتخاب ، و هذا من أجل تكريس الديمقراطية ، خاصة مع تأكيد المشرع الجزائري على أسلوب الانتخاب وتكريسه دستوريا وقانونيا ، إلا أن قانون البلدية الحالي اكتفى بالنص على أنّ المجلس الشعبي البلدي هو مجلس منتخب ، دون التطرق لشروط الانتخاب وإجراءات العملية الانتخابية، عكس ما ذهب إليه قانون 67-24 الذين خصص له باب كامل بمسمى " النظام الانتخابي " مما يحيلنا إلى قانون الانتخابات للبحث عن كيفية تشكيل تلك المجالس .

ولاكتساب العضوية بالمجلس البلدي بالجزائر يجب توافر الشروط التالية في المترشح وهي تلك المنصوص عليها بالقانون العضوي رقم 12-01 ، فلكل مواطن الحق في الترشح لعضوية المجالس البلدية ، فلم يعط قانون البلدية ولا قانون الانتخاب الأولوية لأي فئة من فئات المجتمع على الأخرى ، تطبيقا للمبدأ الدستوري " مبدأ المساواة بين المواطنين فيتقلد المهام في الدولة " و هو عكس ما ساد في المرحلة الاشتراكية ، حيث كانت الأولوية معترف بها رسمي الفئة العمال والفلاحين فنصت المادة 08 من دستور 1976 على " ..تتكون الأغلبية ضمن المجالس الشعبية المنتخبة من العمال والفلاحين " ، حيث كان يعهد للقسم عملية ترشيح الأعضاء المتمتعين بالشروط السياسية والإيديولوجية المطلوبة من نزاهة وكفاءة والتزام ، باعتبارها الممثل الشرعي لحزب جبهة التحرير الوطني وهو الحزب الحاكم محليا ووطنيا ، فنصت المادة 09 من دستور 1976 على " يجب أن تتوفر في ممثلي الشعب مقاييس الكفاءة والنزاهة والالتزام، يتنافى تمثيل الشعب مع الثراء أو امتلاك مصالح مالية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صليحة ملياني ، فتحة بوساق، "المستوى الثقافي للمنتخب البلدي وأثره على التنمية المحلية" ( ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية -البلديات نموذجاً- ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قلمة، 2016)، ص ص. 60-61.

فإرادة المشرع واضحة في إيجاد سلطة محلية منتخبة من قبل أفراد المنطقة وتكون في نفس الوقت من أفراد المنطقة ، و ينعكس مبدأ المساواة في الشروط الواجب توافرها في المرشّح لعضوية المجلس الشعبي البلدي التي تنقسم إلى قسمين شروط إيجابية وأخرى سلبية.

**أولاً- الشروط الإيجابية:** هذه الشروط نظمتها عدة مواد منها المادة 79 من قانون الانتخابات 16-10

بمناسبة الترشح لانتخابات المجالس البلدية ، وهي تنقسم إلى شروط موضوعية وأخرى شكلية نوردتها فيما يلي:

**أ -الشروط الموضوعية للترشح لعضوية المجلس الشعبي البلدي:** هي تلك الشروط المرتبطة بشخص المنتخب ، حيث يشترط فيه بلوغ 23 سنة كاملة يوم الاقتراع ، كانت 25 سنة في ظل القانون 97-07 ، هذا بالإضافة لعدة شروط يجب توفرها تم النص عليها صراحة في التشريع ، وهي شروط الناخب فيجب أن يكون المترشح ناخبا و أن يكون جزائري الجنسية ، سواء كانت جنسيته أصلية أو مضى على اكتسابه لها 05 سنوات كاملة ، وأن يكون متمتعا بالحقوق الوطنية (المدنية والسياسية).

محكوما عليه بحكم نهائي بسبب تهديد النظام العام والإخلال به.

**ب - الشروط الشكلية للترشح لعضوية المجلس الشعبي البلدي :** من الشروط المطلوبة للترشح لعضوية المجلس الشعبي البلدي شرط تسوية الوضعية اتجاهها لخدمة الوطنية ، وهو شرط ضروري للتحقق من مصداقية المرشح ، كما يجب على المرشح تقديم ملف ترشحه ضمن قائمة انتخابية تتضمن عدد يساوي عدد المقاعد المطلوب شغلها و عددا من المستخلفين لا يقل عن 30% من عدد المقاعد المطلوب شغلها طبقا للمادة 71 من قانون الانتخابات<sup>1</sup>.

و في حالة لم تكن قائمة الترشح تحت رعاية حزب أو عدة أحزاب سياسية ينبغي أن تدعم على الأقل بتوقيع 04 % من ناخبي الدائرة الانتخابية المعنية ، على ألا يقل هذا العدد عن 150 ناخبا وألا يزيد عن 1000 ناخب ، ولا يمكن لأي ناخب أن يوقع على أكثر من قائمة ، وإلا تعرض للعقوبات المحددة في المادة

<sup>1</sup> صليحة ملياني ، نفس المرجع السابق، ص 61.

73 من قانون الانتخابات ، بالإضافة لعدم التسجيل في نفس قائمة الترشح لأكثر من مترشحين اثنين ينتميان إلى نفس العائلة ، سواء بالقرابة أو المصاهرة حتى الدرجة الثانية حسب المادة 77 من قانون الانتخابات ، وهذا كي لا تتحول هذه المجالس إلى مجالس عائلية ، وما قد ينجر عليه من احتمال سيطرة روح العائلة وروابط القرابة على أعمال المجلس.

**ثانيا- الشروط السلبية:** وهي الشروط والحالات التي ينبغي عدم توفرها بالمرشح لعضوية المجلس الشعبي البلدي ، وتتمثل في حالة عدم القابلية للانتخاب وحالة التنافي، ورد ذكرهما بالمادة 44 من قانون الولاية الحالي دون التطرق لهما في قانون البلدية.

إذن من خلال التطرق لشروط الترشح بالمجالس البلدية نجد أن المشرع لم يتطرق لعنصر المستوى الدراسي أو الثقافي للمترشح للمجالس البلدية وهو خطأ كبير يرتكبه المشرع الجزائري في حق المجالس البلدية وفي حق الشعب الجزائري ككل.

فإن كان عذر عدم إدراج شرط المستوي العلمي وثقافي في قانون 1967 هو عذر مقبول لعدم توافر الكفاءات الجزائرية المتعلمة والمثقفة ذلك الوقت لكون الجزائر حديثة الاستقلال ، وإن كنا نقبل عذره على مريض في قانون 1990 كونه قانون جاء نتيجة أوضاع سياسية واجتماعية استثنائية مرت بها البلاد آنذاك<sup>1</sup>.

لكن اليوم الجزائر تتمتع بموارد بشرية كبيرة والطبقة المتعلمة يمكن أن تتجاوز 70 % والمتخرجون من الجامعات الجزائرية كل سنة بالآلاف ، هنا المشرع أخطأ حين لم يدخل هذا الشرط ضمن قانون البلدية لسنة 2011 وأيضا لم يضمنه في قانون الانتخابات لسنة 2012 أو قانون الانتخابات لسنة 2016 ، ولسنا ندري كيف تطالب السلطات العليا بالبلاد من المجالس المحلية خاصة البلدية منها أن تحقق التنمية وترفع من

<sup>1</sup> صليحة ملياني ، نفس المرجع السابق ، ص 61.

مستوي تلك البلديات وهي لم تضمن وصول الكفاءات لمكانها الصحيح فكيف ننتظر من بلدية أن تخلق موارد محلية والمنتخبين المحليين بها تم اختيارهم بناء على العروضية أو حسابات خاصة وليس على أساس الكفاءة<sup>1</sup>. و يتغير عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب تغير عدد سكان البلدية الناتج عن عملية الإحصاء العام للسكان و الإسكان الأخير، و ضمن الشروط الآتية:

الجدول رقم(01) عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب عدد السكان

عدد سكان البلدية	عدد الأعضاء
يقل عن 10.000 نسمة	13 عضو
بين 10.000 و 20.000 نسمة	15 عضو
بين 20.001 و 50.000 نسمة	19 عضو
بين 50.001 و 100.000 نسمة	23 عضو
بين 100.001 و 200.000 نسمة	33 عضو
يساوي 200.001 أو يفوقه <sup>2</sup>	43 عضو

المصدر: الجريدة الرسمية (بتصرف)

### المطلب الرابع: مهام و صلاحيات المنتخب المحلي

يمارس المنتخب المحلي البلدي صلاحياته طبقا للمبادئ المحددة في المادتين 3و4 من القانون 11/10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية، و اللتان تنصان على ما يلي: "تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون و تساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا

<sup>1</sup> صليحة ملياني، نفس المرجع السابق، ص62.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة: 80، القانون الخاص بالانتخابات، العدد: 50، 27 أوت 2017.

الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن و تحسينه"، يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء و المهام المخولة لها قانونا في كل الميادين"، و تتغير صلاحيات المنتخب المحلي حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية السائدة في الدولة، وقد عدل قانون البلدية لسنة (1990) ليلتئم طبيعة الاختيارات و التوجهات السياسية و الاقتصادية التي تريد الدولة الجزائرية انتهاجها بعد دستور (1989) و قد حدد القانون 10/11 المتعلق بالبلدية مهام المنتخب المحلي في ممارسة صلاحياته في المجالات التالية:

**أولاً- التهيئة و التنمية:** من مهام و صلاحيات المنتخب المحلي إعداد برامج السنوية و المتعددة السنوات لمدة عهده و يصادق عليها و يسهر على تنفيذها، تماشياً مع الصلاحيات المخولة له قانوناً، و كذلك المشاركة في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم و التنمية المستدامة.

وفي إطار إقامة المشاريع التي تندرج تحت البرامج القطاعية للتنمية المقامة على إقليم البلدية يقوم بإبداء الرأي المسبق فيها و السهر على حماية الأراضي الفلاحية و المساحات الخضراء، و كذلك يتخذ كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار و تزييته، و المساهمة أيضا في حماية التربة و الموارد المائية و السهر على الاستغلال الافضل لهما<sup>1</sup>.

**ثانياً- التعمير و الهياكل القاعدية و التجهيز:** في هذا المجال يقوم المنتخب المحلي بالمهام الآتية:

- 1- الموافقة على انشاء أي مشروع يحتمل الإضرار بالبيئة و الصحة العمومية على إقليم البلدية.
- 2- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي و قواعد استعمالها.
- 3- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء.
- 4- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.
- 5- السهر على المحافظة و حماية الأملاك العقارية الثقافية و الحماية و الحفاظ على الانسجام الهندسي

<sup>1</sup> أنظر المواد ( من 107 إلى 112 ) من قانون البلدية (10/11) المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان سنة 2011.

للتجمعات السكنية.

6- السهر على الوعاء العقاري و منح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية و الاستثمار

الاقتصادي، و الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة.

7- القيام بإعداد الأعمال المتعلقة بأعمال تهيئة الهياكل القاعدية و الأجهزة الخاصة بالشبكات التابعة

لممتلكاتها و بكل العمليات الخاصة بتسييرها و صيانتها.

8- المساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.

9- توفير الشروط التحفيزية للترقية العقارية، و المساهمة في ترقية برامج السكن، و تشجيع الجمعيات

السكانية التي تهدف إلى حماية و صيانة و ترميم المباني و الأحياء.

10- تسمية كافة التجهيزات الجماعية و التجمعات السكنية و الطرق و المنشآت المتواجدة داخل إقليم البلدية.

11- التحضير و الاحتفال بالأعياد الوطنية و إحياء ذكرى الأحداث التاريخية لاسيما تلك المخددة للثورة التحريرية<sup>1</sup>.

**ثالثا- نشاطات البلدية في مجال التربية و الحماية الاجتماعية و الرياضة و الشباب و الثقافة و التسلية**

**و السياحة:** في هذا المجال تتخذ البلدية كافة الإجراءات قصد:

1- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية و ضمان صيانتها.

2- إنجاز و تسيير المطاعم المدرسية و السهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ و التأكد من ذلك.

3- اتخاذ عند الاقتضاء، و في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح

الطفولة الصغرى و الرياض و حدائق الأطفال و التعليم التحضيري و التعليم الثقافي و الفني.

5- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية و الشباب و الثقافة

و التسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة.

6- تقديم مساعدتها للهياكل و الأجهزة المكلفة بالشباب و الثقافة و الرياضة و التسلية.

<sup>1</sup> أنظر المواد ( من 113 إلى 121 ) من قانون البلدية (10/11).

- 7- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتثقيف الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها.
- 8- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.
- 9- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- 10- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.
- 11- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.
- 12- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة<sup>1</sup>.
- رابعاً- النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية:** تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع و التنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية و لاسيما في مجالات:
- 1- توزيع المياه الصالحة للشرب، و صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- 3- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.
- 4- مكافحة نواقل الأمراض المتنتقة.
- 5- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- 6- صيانة طرق البلدية.
- تتكفل أيضا البلدية بتهيئة المساحات الخضراء و وضع العتاد الحضري، وصيانة فضاءات الترفيه و الشواطئ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أنظر المادة ( 122 ) من قانون البلدية (10/11).

<sup>2</sup> أنظر المواد ( 123 - 124 ) من قانون البلدية (10/11).

و كما تقوم اختصاصات المجلس الشعبي البلدي على أساس المداولات المبنية على المشورة و اتخاذ القرارات التي تسفر على أعمال المداولات، و لاشك أن هذه الطريقة تمثل أسلوب الإدارة الديمقراطية و التي من أهم مبادئها عدم إصدار القرارات إلا بعد البحث و الاستقصاء و جمع البيانات و المشاركة في الرأي و التداول و التسيير المشترك.

و لكي تكون القرارات التي يتخذها المجلس صحيحة و متفقة مع القوانين و اللوائح و الأحكام المعمول بها أن تجري بشأنها المداولات، أما إذا كانت هذه القرارات غير مشروعة فتعتبر باطلة بحكم القانون.

كما يقوم المجلس الشعبي البلدي بإجراء مداولات تسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل مرقم و مؤشر عليه من طرف رئيس المحكمة الواقع بدائرتها مقر البلدية و يوقعه الأعضاء الحاضرين بالمداولة. و يتداول المجلس الشعبي البلدي في المواضيع الداخلة في اختصاصه. و يمكن للوالي ان يقوم بإلغاء المداولة بقرار معلل شهر ابتداء من تاريخ إيداع محضر المداولة لدى الولاية.

و يحق لأي شخص أن يطعن في مداولات المجلس الشعبي البلدي أمام الجهة القضائية المختصة، و بدون شك فإن الجهة القضائية هنا هي الغرفة الإدارية لدى المجلس طبقا لنص المادة 07 من قانون الإجراءات المدنية<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: مفهوم التنمية المحلية

إلى غاية السبعينات من القرن العشرين كان مفهوم التنمية مرادفا لمعنى النمو خاصة في جانبه الاقتصادي، لكن اتضح أن التخلف لا يرجع إلى الضعف في الجانب الاقتصادي و الاستثماري بل يرجع لعدة عوامل غير اقتصادية و ذو أهمية في التنمية يتقدمها الجانب الاجتماعي الذي له صلة بالعدالة و التوزيع والجانب السياسي المرتبط بالحريات وديمقراطية نظام الحكم و كذلك الجانب الثقافي، و إن إتباع التنمية المحلية كأسلوب للعمل يقتضي استيعاب مفهومها من خلال التطرق لتعريفها و مختلف مجالاتها و خصائصها و أهدافها و كذلك الوقوف على نشأتها، فمن المسلم به أن التنمية هي التحريك العلمي المخطط

<sup>1</sup> حسين فريجة، "الرشادة الإدارية و دورها في تنمية الإدارة المحلية"، مجلة الإجهاد القضائي، العدد 2009، 06، ص ص. 92-93.



لمجموعة من العمليات الإجتماعية و الإقتصادية لتحقيق التغير المستهدف من أجل الإنتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف ونشأة التنمية المحلية

تعتبر التنمية المحلية إحدى العمليات التي تعتمد عليها المجتمعات بهدف تدعيم القدرة الذاتية للمجتمع، و كذا تحقيق أهداف محلية و قومية، كما أن التنمية المحلية تحتاج إلى تكثيف الجهود من قبل الحكومة و المواطنين على حد سواء للنهوض بالمجتمع المحلي، و من هنا نقدم بعض التعريفات للتنمية المحلية و تحديد أهم المجالات الأساسية لها.

**الفرع الأول: تعريف التنمية المحلية للتنمية المحلية** عدة تعريفات قدمت من طرف باحثين و مفكرين وقد استقينا منها مايلي:

- **لغة:** هي النمو أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى آخر و في جانب المال تعني زاد و كثر، و في اللغة الانجليزية، يأتي المصطلح (Développement) من الفعل (To Développe)، بمعنى يوسع، يوضع، ينمي، ينشئ... إلخ، كما أن مصطلح (Développement) يرمز في اللغة الانجليزية إلى التغير الجذري في النظام القائم و استبداله بنظام آخر أكثر كفاءة و قدرة على تحقيق الأهداف وفق رؤية المخطط الاقتصادي.
- **اصطلاحاً:** التنمية هي العملية التي بمقتضاها يجري الانتقال من حالة التخلف إلى التقدم، و يصاحب ذلك العديد من التغيرات الجذرية و الجوهرية في البنيان الاقتصادي.<sup>2</sup>

هناك عدة تعريفات للتنمية المحلية نذكر بعضها و منها تعريف الدكتور **محي الدين صابر:**

" مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي و الاقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير

<sup>1</sup> مريم أحمد مصطفى ، التنمية بين النظرية و واقع العالم الثالث، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص5.

<sup>2</sup> - يمينة طالي، " الدور التنموي للجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية البيض " ( مذكرة ماستر في السياسات العامة و التنمية، قسم العلوم السياسية، جامعة سعيادة، السنة الجامعية 2015/2016)، ص38.

و العمل و الحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية به، إن لم يكن ذلك الوعي قائماً أو بتنظيمه إن كان، ثم بالمشاركة في التفكير الإعداد و التنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في المستويات الممكنة عمليا و إداريا<sup>1</sup>.

و هي أيضا العمليات التي تتصافر فيها جهود الأهالي مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمجتمعات المحلية، و للعمل على تكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم و تمكينها من الإسهام كامل في التقدم القومي.

و كذلك هي العمليات و النشاطات الوظيفية و التي تهدف إلى النهوض في كافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي، كما تعرف بأنها دعم سلوك الأفراد و صقل مهاراتهم حتى يتمكنوا من تطوير أنفسهم، مما ينعكس ايجابيا على مجتمعهم و يؤدي إلى نموه في العديد من القطاعات المحلية المؤسسية و التعليمية و غيرها<sup>2</sup>.

و هناك من يعرفها بأنها حركة تهدف إلى تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع في مجمله على أساس المشاركة الإيجابية لهذا المجتمع و بناء على مبادرة المجتمع أن أمكن ذلك، فإذا لم تظهر المبادرة تلقائيا تكون الاستعانة بالوسائل المنهجية لبعثها و استنارتها بطريقة تضمن لنا استجابة حماسية فعالة لهذه الحركة<sup>3</sup>.

ويقصد بها أيضا كافة العمليات المتعددة الأبعاد و التي تضمن إجراءات و تغييرات جذرية في الهياكل الاجتماعية، الاقتصادية، السلوكية، الثقافية و كذلك النظم السياسية و الإدارية جنبا إلى جنب مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي و تحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي و محاربة البطالة، الفقر و الحرمان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كمال التابعي، تغريب العالم الثالث - دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، القاهرة، دار المعارف، 1993، ص.ص. 28-29.

<sup>2</sup> فوزي بوجمعة، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية-دراسة حالة بلدية بسكرة" (مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2016/2017)، ص.ص. 29.

<sup>3</sup> عبد الله رايح سرير، "المجالس المنتخبة كأداة للتنمية المحلية"، مجلة المفكر، 7، 2011، ص.ص. 83.

<sup>4</sup> يوبا عساسي، "دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية" (مذكرة ماستر في القانون الإدارة، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014)، ص.ص. 7.

و يرى الدكتور فاروق زكي في كتابة تنمية المجتمع في الدول النامية، أن التنمية المحلية هي تلك العمليات التي توحد بين جهد الأهالي و جهد السلطات الحكومية، لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمجتمعات المحلية، و تحقيقا لتكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة، بحيث تقوم هذه العمليات على عاملين أساسيين:

1- مساهمة المواطنين (الأهالي) أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم.

2- توفير ما يلزم من الخدمات الفنية و غيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة و المساعدة الذاتية و

المتبادلة بين عناصر المجتمع و جعل هذه العناصر أكثر فعالية<sup>1</sup>.

و هناك تعريفا آخر يشير إلى أن التنمية المحلية هي: "عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات المحدة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام و استغلال الموارد المحلية و إقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية و الاستفادة من الدعم المادي و المعنوي الحكومي، وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية و دمج جميع الوحدات في الدولة"<sup>2</sup>.

أما التنمية المحلية في وجهة نظر الباحثين فهي عبارة عن تلك الجهود المبذولة من كلا الطرفين الدولة من خلال المجالس المنتخبة و من المواطنين الذين تحمل لهم المسؤولية أيضا، سعيا للنهوض معا لإحداث التنمية على المستوى المحلي في عدة مجالات أو ميادين منها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و لتحسين الظروف المعيشية في ظروف مفعمة بالفعالية.

### الفرع الثاني: نشأة و تطور التنمية المحلية

لم يكن مصطلح التنمية المحلية يذكر في الأدبيات الاقتصادية، فالمنظرون الاقتصاديون كانوا يركزون أبحاثهم و دراساتهم على النمو الاقتصادي و التنمية الاقتصادية بشكل عام، لكن منذ ستينات القرن الماضي بدأت تظهر البوادر الأولى للاهتمام بالتنمية المحلية، من خلال تنامي اهتمام الدول بالتسيير على المستوى

<sup>1</sup> شويح بن عثمان، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> عبد المجيد عبد المطلب، التمويل المحلي و التنمية المحلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 13.

المحلي كبديل، و كرفض لنظام التسيير الموحد على المستوى المركزي الذي كان يسيطر على غالبية اقتصاديات دول العالم.

لقد مر مصطلح التنمية المحلية بمرحلتين أساسيتين هما: مرحلة النضال ثم مرحلة الاعتراف المتعددة الأشكال، حيث عرفت فترة العشرينات العديد من المشاريع التي اهتمت بتطوير المناطق الريفية، فظهر مصطلح تنمية المجتمع ثم التنمية الريفية ثم التنمية الريفية المتكاملة، و كان أول ظهور فعلي لمصطلح التنمية المحلية في بداية الستينات من القرن الماضي، و تحديدا في فرنسا كرد فعل لقرارات الدولة التي أرادت أن تجعل من إعداد التراب أولوية وطنية، وكان الهدف من هذه القرارات هو القضاء على الفوارق الجهوية بين العاصمة و الضواحي و حتى داخل العاصمة نفسها، وبداية من الثمانينات أخذ مصطلح التنمية المحلية يحوز القبول، و كسب تدريجيا اعترافا من طرف مختلف الهيئات الحكومية و المؤسسات و الجمعيات، منها مندوبية مراقبة التراب و العمل الجهوي (DATAR) الفرنسية التي أقرت في مخطط (1984-1988) التنمية المحلية كنمط من أنماط التنمية<sup>1</sup>.

و تذكر بعض الكتابات أن الاستخدام الأول لمفهوم تنمية المجتمع المحلي يعود إلى سنة 1944 وذلك عندما رأت اللجنة الاستشارية لتعليم الجماهير في إفريقيا ضرورة الأخذ بتنمية المجتمع المحلي واعتبارها نقطة البداية في سياسة الحكومة، وفي هذا السياق ألقى في المؤتمر الصيفي الذي عقده مكتب المستعمرات البريطانية كامبردج في إنجلترا عام 1954 لمناقشة موضوع التنمية وأوصي المؤتمر بضرورة تنمية المجتمع المحلي، غير أن الانتشار الكبير لبرامج التنمية المحلية لم تنهياً ظروفه الحقيقية إلا في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحررت الدولة التي كانت خاضعة للاستعمار وتحصلت على استقلالها حوالي منتصف الخمسينيات، ومن هنا فقط بدأت العديد من الدول النامية التي تبينت لديها فكرة التنمية المحلية من خلال الجهود الذاتية للمواطنين.

<sup>1</sup> يمينة طالي، مرجع سابق، ص39.

ولقد بدأت تتضح للجميع أهمية التنمية المحلية وفعاليتها منذ هذه الفترة وقد نالت اهتماما خاصا من هيئة الأمم المتحدة التي بدأت بدراسة أساليب التنمية المحلية كضرورة لمسايرة ومواكبة التحولات والتحديات التي فرضتها العولمة ، هذا التغيير لا بد أن يتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الإدارة من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية، وإقناع المواطنين بالمشاركة الشعبية، والاستفادة من جميع الطاقات وفي الحقيقة أن الإدارة المحلية أو إدارة الموارد البشرية المحلية تواجه تحديات في ظل هذا التغيير "مرحلة المعرفة" و التي تكافئ رأس المال البشري و الذي بات ميزة تنافسية، وعليه فإن تحقيق تنمية محلية شاملة يتطلب تنمية بشرية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص و أهداف التنمية المحلية

تتميز التنمية المحلية بمجموعة من الخصائص والأهداف نذكر منها مايلي:

**الفرع الأول: خصائص التنمية المحلية:** من بين خصائص التنمية المحلية ما يلي:

**(1) هادفة:** أي أنها لها مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها و تتوقف أهداف عملية التنمية على المدخلات و الإمكانيات المتاحة للقيام بتلك العملية، حيث لا ينبغي تحديد أهداف تفوق هذه المدخلات، و تلك الإمكانيات و إلا فإن هذه الأهداف لن تتحقق.

**(2) علمية:** أي أنها تقوم على أسس علمية مدروسة و عمليات تخطيط فائقة الدقة، و دراسات و بحوث جدوى متقنة يتحدد على ضوءها مدخلات و عملية التنمية، و من ثم المخرجات أو النواتج المتوقع بلوغها.

**(3) نظامية:** و تتم بشكل نظامي دقيق في جهات و مؤسسات متخصصة فكل عملية تنمية تكون بمثابة منظومة مكونة من ثلاث محاور: المدخلات، و العمليات، و المخرجات، و نظم المدخلات كافة متطلبات

<sup>1</sup> يوبا عساسي ، مرجع سابق، ص ص.17-18.

التنمية من الموارد الطبيعية، و الموارد البشرية و التمويل...و غيرها. وز تشمل العمليات كافة الإجراءات المرتبطة بتنفيذ خطط التنمية أما المخرجات فتضم النواتج و الأهداف التي أمكن بلوغها أو تحقيقها<sup>1</sup>.

**(4) إيجابية:** فهي بمثابة تحسين و تطوير للشيء ينتقل به من طور أقل إلى طور أرقى، أو من جيد إلى أجد، و ليس من المنطق أن تكون التنمية سلبية، فعمليات التنمية الصناعية التي تتجاهل مبدأ توازن عناصر البيئة، و تقوم على الاستخدام الجائر لبعض موارد البيئة الطبيعية، تكون نتائجها بالضرورة سلبية على بيئة الفرد الطبيعية و الاجتماعية.

**(5) مستمرة:** إن مدخلات التنمية متغيرة و من ثم فإن ذلك يستلزم استمرار مراحل تلك التنمية لمواكبة تلك المتغيرات، كما أن احتياجات و متطلبات أفراد المجتمع في تغير مستمر، مما ينعكس على تغيير و أهداف التنمية، و من ثم استمرارية مراحل التنمية رغبة الإنسان الدائمة في بلوغ ما هو أفضل فكلما ارتقى درجة تطلع إلى درجات أعلى<sup>2</sup>.

**(6) الشمولية و التكامل:** و يقصد بالشمولية، شمول التنمية على كل قطاعات المجتمع الجغرافية و السكانية، بحيث تحقق العدالة، و تكافؤ الفرص، و إرضاء لكل المواطنين فلا يصح أن تستفيد فئة من المجتمع بعائد برامج التنمية، بينما يحرم الآخرون وقد يكونون من الفئات الفقيرة الأقل قوة و تأثيرا في المجتمع و هم أصحاب الحق في التنمية. و يعني التكامل كذلك التكافل بين الجهود الأهلية و الحكومية و مشاركة جميع فئات المواطنين رجالا و نساء و أغنياء و فقراء، و متعلمين و غير متعلمين، و العمل بروح الفريق بين جميع العاملين في حقل التنمية سواء أكانوا رسميين أم شعبيين<sup>3</sup>.

**(7) مراعاة أن تكون برامج التنمية قائمة على أساس إشباع مطالب و حاجات الإنسان الأساسية، المتمثلة في حاجاته البيولوجية، و حاجاته النفسية، و حاجاته الاجتماعية و الاقتصادية و يتم ذلك من خلال النظم و**

<sup>1</sup> ماهر اسماعيل صبري، صلاح الدين محمد توفيق، التنوير التكنولوجي و تحديث التعلم، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 74-75.

<sup>2</sup> كمال بودانة، "أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية" (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014)، ص ص 75-76.

<sup>3</sup> حسن عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية - اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص 75.

المؤسسات الاجتماعية التي تقوم في المجتمع و ما يصادفها من قيم و معايير تحدد نوع العلاقات التي تسود بين أفراد المجتمع.

**(8) مبدأ تحديد الاحتياجات:** توضع الخطة العامة للدولة على أساس المعرفة التامة باحتياجات المجتمع عامة أما المجتمعات المحلية فتختلف فيما بينها في احتياجاتها حيث يكون لكل منها خصوصياته الثقافية، ولا بد أن توضع هذه البرامج و المشروعات في ضوء هذه الخصوصيات، و يعلم كل مجتمع من المجتمعات احتياجاته الملحة و الأكثر إلحاحا، حيث يقوم التخطيط و التنمية على المستوى المحلي على أساس هذه المعرفة.

**(9) التوازن و التنسيق:** ينبغي مراعاة توازن مشروعات برامج التنمية المختلفة، و يعني ذلك الاهتمام بجوانب التنمية حسب حاجة المجتمع، فكل مجتمع احتياجات تفرض وزنا خاصا لكل جانب منها، فمثلا المجتمعات الفقيرة تمثل قضايا التنمية الاقتصادية فيها وزنا أكبر على ما سواها، مما يجعل تنمية الموارد الإنتاجية هي الأساس، و القضايا الأخرى تعد فروعاً منها، و في مجتمعات أخرى غنية مثل دول البترول، حيث يحقق الدخل فائضا يكون للخدمات الصحية و الإسكانية و الاجتماعية شأن أكبر<sup>1</sup>.

و ينبغي مراعاة التنسيق بين مشروعات و برامج التنمية المختلفة، و يهدف التنسيق إلى توفير جو يسمح بتعاون جميع الأجهزة القائمة على خدمة المجتمع، و تضافر جهودها، بحيث لا تصبح مشروعات و برامج التنمية، متكررة أو متناقصة أو متداخلة مما يبعثر الجهود، و يزيد من تكاليف الخدمات، و يعمل على تشتيت ولاءات المواطنين في المجتمع الواحد، مما يقلل الحماس للعمل الجماعي، مما يكون له أثر على فشل مجهود التنمية.

**(10) المبدأ الديمقراطي:** يعتبر جوهر أي برنامج للتنمية أو مشروع، أي أن لا تفرض مشروعات التنمية فرضا على أفراد المجتمع المحلي و إنما لابد و أن تتبع من داخله، و بتعبير آخر نتبع من القاعدة متجهة إلى القمة و هو أمر ضروري حتى يمكن أن يشارك فيها أعضاء المجتمع بإرادتهم و باختيارهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كمال بودانة، مرجع سابق، ص ص76-77.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 77.

**11) اكتشاف و تدريب القيادة الشعبية المحلية و تشجيعها و ذلك لأن التنمية لا يمكن أن تتحقق من خلال القيادات المهنية المأجورة وحدها، و كذا تفعيل دور النساء و الشباب في برامج التنمية، و ذلك عن طريق برامج التربية الأساسية و تعليم الكبار و نوادي الشباب و أجهزة رعاية الأمومة و الطفولة و الجمعيات و الأندية النسائية.**

**12) مبدأ الإعتماد على الموارد المحلية:** سواء المادية منها أو البشرية، فاستعمال الموارد المألوفة في صورة جديدة أسهل على المجتمع من استعمال موارد جديدة أو من خارج المجتمع، و ينطبق هذا أيضا على الموارد البشرية.

**13) يجب أن تدعم الجهود الذاتية** بجهود حكومية فعالة و التوصل إلى أحسن استخدام ممكن للتنظيمات التطوعية على مستوى المجتمعات المحلية، أو المجتمعات الوسيطة و توظيفها في خدمة أهداف التنمية.

**14) لا تستطيع المجتمعات المحلية وحدها مواجهة كل مشكلاتها، الأمر الذي يقتضي وجود خطة للتنمية المتوازنة على المستوى القومي، مما ييسر التقدم الاقتصادي و الاجتماعي على المستوى المحلي.**<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: أهداف التنمية المحلية** لقد أصبحت التنمية عملية حيوية لتحريك المجتمعات النامية و النهوض بها وإشباع إحتياجات المجتمع فهي لا تهتم بجانب واحد فقط كالجانب الاقتصادي او الاجتماعي أو السياسي و إنما تشتمل كل جوانب الحياة على اختلاف صورها و أشكالها لتحقيق الغايات التي تسعى إليها<sup>2</sup>، و من بين أهم أهداف التنمية المحلية ما يلي:

1. تشجيع المشاركة الشعبية و المبادرات الفردية و الجماعية من مختلف المناطق في المجالات التنموية بكافة أبعادها و مستوياتها المحلية.
2. جذب الإستثمارات الوطنية و الخارجية اللازمة للتنمية المحلية من خلال التنسيق و الإتصالات مع الجهات المعنية و تعريفها بالفرص و الإحتياجات المحلية

<sup>1</sup> كمال بودانة، نفس المرجع السابق، ص 77-78.

<sup>2</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف، التنمية المحلية، ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2011، ص78.



3. توفير الخدمات العامة الأساسية في مختلف المناطق التي يشملها إقليم الدولة، و يتضمن ذلك كافة أنواع الخدمات الصحية و التعليمية و الثقافية و غيرها<sup>1</sup>.
4. شمول مناطق الدولة المختلفة بالمشاريع التنموية يضمن تحقيق العدالة فيها، و الحيلولة دون تمركزها في العاصمة أو في مراكز الجذب السكاني<sup>2</sup>.
5. تسريع عملية التنمية الشاملة و ازدياد حرص المواطن على المحافظة على المشروعات التي ساهم في إنجازها.
6. تنمية قدرات القيادات المحلية للإسهام في تنمية المجتمع.
7. توفير المناخ الملائم الذي يمكن السكان في المجتمعات المحلية من الإبداع، و الاعتماد على الذات، دون الاعتماد الكلي على الدولة و انتظار مشروعاتها<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مجالات و نظريات التنمية المحلية

بدأ تطور مفهوم التنمية المحلية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث اهتمت معظم الدول النامية بالمجتمعات المحلية و رأت فيها بأنها الوسيلة و الأداة الفعالة المساعدة و المحققة للتنمية الشاملة على المستوى الوطني، وقد طرحت المواقف التاريخية بعض المناهج التنموية بعد ثورة التحرير مباشرة تعد من منطلقات النظرية التنموية في الجزائر وهي: برنامج طرابلس 1962، ميثاق الجزائر 1964.<sup>4</sup>

#### الفرع الأول: مجالات التنمية المحلية: هناك عدة مجالات للتنمية المحلية و لعل ابرزها ما يلي:

**أولاً- التنمية الاقتصادية:** إن غاية التنمية هي رفاهية الإنسان ماديا عن طريق تحسين دخل الفرد و تحسين مستواه المعيشي، كما أن هذا النوع من التنمية و التي تهدف أساسا إلى وضع مخططات يكون الغرض منها تطوير الوضعية الاقتصادية للمجموعة المحلية سواء كانت في الجانب الصناعي أو الزراعي و حتى المنشآت القاعدية بما يسمح لاحقا بتوازن يمكنها من توفير منتجات اقتصادية تلبي بها حاجات أفرادها و من

<sup>1</sup> نائل عبد الحفيظ العوامل، إدارة التنمية-الأسس، النظريات، التطبيقات العملية-، ط1، عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع، 2010، ص 155-156.

<sup>2</sup> خيضر خنفري، "تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع و آفاق" (أطروحة دكتوراه في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2010/2011)، ص 28.

<sup>3</sup> خيضر خنفري، المرجع السابق، ص 28.

<sup>4</sup> محمد بالرابح، آفاق التنمية في الجزائر، وهران: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 46.

ثم فقد جاءت التنمية الاقتصادية بطروحات مختلفة مبنية على الأسس المنهجية العلمية من أجل إسعاد و تحقيق رخاء الإنسان<sup>1</sup>.

**ثانيا- التنمية الثقافية :** ظهر مفهوم التنمية الثقافية لأول مرة من خلال المؤتمر الدولي الذي عقدته منظمة اليونسكو في البندقية بإيطاليا سنة 1970، و التنمية الثقافية من المنظور الإسلامي هي ذات أفق واسع ، وبعد إنساني وافق حضاري ورؤية شمولية للمجتمعات كافة ، وليس فحسب إلى مجتمع مخصوص ، وحتى إن كان المجتمع الإسلامي ، والتنمية الثقافية مفهوم مبتكر من مفاهيم العمل الاجتماعي في مدلولاته الشاملة التي تتسع لشتى مناشط الحياة الإنسانية والتي تشمل مختلف مناحي الجهد البشري ، اقترن ظهوره بحركة اليقظة الفكرية الحديثة ، وتبلور بصورة واضحة مع تطور رؤية المجتمع الدولي إلى رسالة الثقافة في الحياة ودورها في بناء المجتمعات المعاصرة ، حتى صار هذا المفهوم اليوم ، من قواعد تقدم الشعوب ، ومن ثوابت السياسات الاجتماعية والثقافية في الدول التي تجعل من التنمية ، هدفا رئيسيا من الأهداف الوطنية التي تعمل من أجل تحقيقها والتنمية الثقافية هي المعادل الموضوعي لتنمية المجتمع ثقافيا ، ولتنمية الثقافة اجتماعيا واقتصاديا، لتكون الثقافة عنصرا فاعلا في تطوير آليات النمو ، ولتدعيم لمجهودات التي تسخر للنهوض بمستويات الحياة ، ولترقية الإنسان ، وللرفع من قدراته ولتحسين أوضاعه وتفعيل إسهامه في تقدم المجتمع<sup>2</sup>.

**ثالثا- التنمية الاجتماعية:** مجال تنموي اجتماعي يركز خدمة الحاجات الانسانية للفرد و المجتمع و هو محور اهتمام التنمية الاجتماعية و التي لا تختلف كثيرا عن تلك الخاصة بالتنمية البشرية فكلها تركز على التغلب على الفقر و التخفيف من حدته و الوفاء بالحاجات الانسانية الأساسية وأن الفرد هو الغاية النهائية

<sup>1</sup> محسن بخلف، "دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية" (مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014)، ص52.

<sup>2</sup> كمال بوقرة ، خلدون بايع راسو، "التنمية المحلية أبعادها ومؤشراتها" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية -البلديات نموذجاً-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قلمة، 08-09 نوفمبر 2016)، ص266.

من وراء هذه التنمية فالغرض من هذه الاستراتيجيات العمل على تنمية قدرات و طاقات الأفراد و تحقيق التوازن الاجتماعي<sup>1</sup>.

**رابعاً- التنمية السياسية:** التنمية السياسية هي قدرة النظام على التعامل مع بيئته الداخلية و الخارجية، حيث أنها تهدف إلى تنمية النظام السياسي القائم في دولة ما على اعتبار أن التنمية السياسية تمثل استجابة للنظام السياسي للتغيرات في البيئة المجتمعية و الدولية، و لاسيما استجابة النظام لتحديات بناء الدولة و الأمة و المشاركة و توزيع الأدوار، و لا تكون التنمية السياسية إلا من خلال تحقيق استقرار النظام السياسي، و لا يتم هذا إلا إذا توافر فيه المشاركة الشعبية الجماهيرية و المتمثلة في حق المواطنين في اختيار من يمثلونهم في مختلف المجالس سواء التشريعية أو المحلية... إلخ<sup>2</sup>.

**خامساً- التنمية الإدارية:** ترتبط التنمية الإدارية بتواجد قيادة إدارية فعالة لها القدرة على بث روح النشاط الحيوي في جوانب التنظيم ومستوياته كما يغرس في الأفراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة ومترابطة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطلع إلى مزيد من العطاء والانجازات كما أن مفهوم التنمية الإدارية يرتبط أكثر بالتنمية وتطوير القدرات البشرية في الإدارة لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية العلمية وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى ما في التنمية الاقتصادية<sup>3</sup>.

**الفرع الثاني: نظريات التنمية المحلية:** إن إشكالية التنمية المحلية تعود إلى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طرحت كأحد البدائل للنموذج الاقتصادي الكلاسيكي الذي كان سائداً، حيث أن الواقع بين أن هناك

<sup>1</sup> أحمد عبد الفتاح ناجي، التخطيط للتنمية في الدول النامية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2011، ص 135.

<sup>2</sup> محسن بخلف ، مرجع سابق، ص ص. 52-53.

<sup>3</sup> كمال بوقرة ، مرجع سابق، ص 266.

تناقضات بين تنمية الدولة من جهة و تنمية المناطق من جهة أخرى، مما أدى إلى بروز توجهات و أفكار جديدة<sup>1</sup>، و نظريات و لعل من بينها:

أولاً- نظرية أقطاب النمو: يعتبر "F.Perroux" السباق في شرح ما يعرف بنظرية مراكز أو أقطاب النمو، ( التي اعتمدها فيما بعد "Hirschman" كأساس لنظرية النمو غير المتوازن)، و إن كان الكثير من الباحثين ينسبون هذه النظرية إلى نظريات التوطن الصناعي. فصاحبها يرى أن التنمية الصناعية لا تحدث في كل مكان و دفعة واحدة، بل تحدث في نقاط معينة أو أقطاب تنموية تحتوي على عدة قوى اقتصادية جاذبة و طاردة بدرجات متفاوتة من النمو، و بالتالي تنتشر تأثيراتها في الجهات المجاورة عبر قنوات لتمس مختلف جوانب الاقتصاد الوطني، كما أن "Boudeville" 1957، عرف قطب النمو الإقليمي بأنه مجموعة من الصناعات التوسعية الواقعة في منطقة حضرية، و التي تؤدي إلى ظهور تنمية اقتصادية شاملة في مجال إقليمها<sup>2</sup>.

ثانياً- نظرية القاعدة الاقتصادية: هذه النظرية تعتمد على فكرة المبادرات كأساس لتنمية المناطق، فحسب هذه النظرية أن مستوى الإنتاج و التشغيل لأي منطقة يعتمد على مدى قدرتها على التصدير و الذي يتحدد بدوره حسب الطلب الخارجي و في هذا المجال يقول كلود لكور " النمو الحضري يتحدد بإنشاء مناصب شغل و الذي يخلق مداخل، هذه المداخل تأتي من خلال النشاطات المتميزة" هذه النشاطات تؤدي للتصدير الذي يؤمن مداخل من الخارج. هذه المداخل تسمح بتوفير إشباع مختلف الحاجيات المحلية و كذا توسع النمو.

تقسم هذه النظرية الأنشطة الاقتصادية داخل المنطقة إلى نشاطات قاعدية و داخلية:

أ- النشاطات القاعدية: هي النشاطات التي تغطي القطاعات المصدرة و التي تساهم في خلق مناصب شغل و جلب مداخل من الخارج.

<sup>1</sup> محسن بخلف، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> سيد أحمد كبدالي، "أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية" (أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2012/2013)، ص 65-66.

ب- النشاطات الداخلية: هي الأنشطة الموجهة لتلبية الحاجيات الداخلية للمنطقة، و بالتالي فالتكامل بين هذه الأنشطة يساهم في تطوير المنطقة و بالتالي تطوير البلد بأكمله<sup>1</sup>.

ثالثا- نظرية التنمية من تحت: هذه النظرية تركز على فكرة تنظيم الاقتصاد من طرف أعضاء المجموعات المحلية لصالحها، ظهرت هذه النظرية في بداية السبعينات و قد تميزت هذه الفترة بعدة تحولات مست الاقتصاد العالمي أهمها ارتفاع أسعار الطاقة (البترو... ) و تكاليف النقل و انخفاض المالية العمومية مما طرح أفكار جديدة و بدائل تمثلت في البحث عن تنمية تتطلق من الأسفل نحو الأعلى خصوصا بعد التحولات التي مست المجتمعات و اهتمامها أكثر بالجوانب الاجتماعية و البيئية و مطالبة المجتمعات المحلية بمساهمة أكبر في القرارات التي تمس حياتهم.

حيث يقول جون لويس قويقو حسب هذه النظرية التنمية المحلية بأنها " تعبير عن تضامن محلي، هذا التضامن يخلق علاقات اجتماعية جديدة و يظهر إرادة سكان منطقة معينة لتثمين الثروات المحلية و الذي يخلق بدوره تنمية اقتصادية".

هذا التعريف يعطي فكرة عن مكونات التنمية المحلية حسب هذه النظرية و هي:

- الجانب الثقافي الذي يظهر من خلال التضامن بين مختلف أعضاء المنطقة و الذي يقوم أمام كل التحديات التي تواجهها المنطقة.

- الجانب الاقتصادي و المتمثل في استغلال الثروات المحلية للمنطقة من طرف أبناءها<sup>2</sup>.

رابعا- نظرية المقاطعة الصناعية: تقوم هذه النظرية على فكرة أن تركز مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME في منطقة واحدة سوف يعود عليها بالنفع حيث سيؤدي إلى:

- تخفيض تكلفة النقل سواء عند الشراء أو عند البيع.

<sup>1</sup> فوزي بوجعة، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية" (مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2016/2017)، ص ص.31-32.

<sup>2</sup> خيضر خنفر، مرجع سابق، ص ص.14-15.

- الاستفادة من يد عاملة مؤهلة و قريبة.
- تسهيل تحويل المعارف و المعلومات بين المؤسسات.
- إن مميزات المقاطعة الصناعية تتمثل في:
- تركز مجموعة كبيرة من مؤسسات PME متخصصة في نشاط معين ( الألبسة، الأحذية، الآلات، الخياطة، الطرز،...).
- قيام تضامن و تعاون بين هذه المؤسسات.
- قدرة إنتاج مرنة و مسابرة للطلب المتزايد.
- مساعدة السلطات الإدارية لهذا التجمع لما يقدمه من فوائد للمنطقة.
- إن قيام مثل هذه التجمعات الصناعية سيسمح بتبادل المعلومات نظرا للتقارب في مكان واحد فالعمال و الإطارات و الرؤساء و الحراس و زوجاتهم ستتاح لهم الفرصة للتكلم و التقارب و بالتالي إمكانية القيام بمبادرات و خلق روابط محلية بينهم تشعرهم بالانتماء إلى حيز معين<sup>1</sup>.
- خامسا- نظرية الوسط المجدد:** هذه النظرية ظهرت نتاج بحث قام به مجموعة من الباحثين الأوروبيين حول الوسط المجدد(GREMI) و التي يرأسها "فيليب أيدلو"، و التي تعتبر الإقليم هو الوسط المجدد و المنشئ لكل الأنشطة، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن التنمية المحلية هي نتاج تطور متسلسل و متجدد على إقليم معين، أي أن التنمية لا يمكن أن تحدث إلا بوجود وسط، هذا الوسط هو الإقليم الذي فيه عناصر و عوامل قادرة على استيعاب مختلف المعارف و التأقلم مع مختلف المتغيرات و هذا من خلال التراكمات التاريخية التي توجد داخل الوسط، و في هذا الإطار يقول دينيس مايلات " إن الوسط- الإقليم- يضم مجموعة متكاملة من أدوات الإنتاج و ثقافة تقنية و عناصر تساعد المؤسسة على المعرفة و التنظيم و

<sup>1</sup> خيضر حنغري، نفس المرجع السابق ، ص ص.15-16.

استعمال التكنولوجيات و دخول السوق و بذلك فالوسط يقدم كوسيلة للاستيعاب و الفهم و الحركة المتواصلة". و بذلك يعتبر الوسط ( الإقليم ) حسب هذه النظرية المكان الأفضل للتطور و إحداث التنمية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: معوقات التنمية المحلية

تواجه التنمية المحلية عدة مشاكل و معوقات تحول دون تحقيق أهدافها و هذه المعوقات قد تختلف من منطقة لأخرى و من زمن لآخر، ويكون السبب في هذه المعوقات العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية لكل مجتمع. فمثلا منذ استقلال الجزائر إلى يومنا الحاضر اختلفت معوقات التنمية المحلية باختلاف المراحل التي مرت بها الجزائر. وقد صنف الباحثين عدة تصنيفات للمعوقات، إلا أننا وجدنا أن معظمهم يرجعون أهم المعوقات التي تعترض التنمية المحلية إلى العوامل التالية:

**أولاً- العوامل النفسية:** ترتبط هذه العوامل أساسا بقبول التجديدات أو رفضها الشيء الذي يرجع إلى مسائل نفسية، تتمثل في إدراك الجديد وطريقة النظر إلى القديم، فكثيرا ما لاقت مشروعات التنمية المحلية، سواء في المناطق الحضرية أو الريفية أو الصحراوية الكثير من الاعتراض و المقاومة من طرف الأفراد، نتيجة لظهور اتجاهات نفسية بينهم تتمثل في عدم ثقتهم في الأجهزة الحكومية التي تشرف على إنجاز المشروعات، و ذلك لاعتقادهم أن الحكومة لا تهتم بمصلحة المواطنين بقدر ما تهتم بتحصيل الضرائب و تجنيد الشباب إجباريا كما أن عدم تحقيق النتائج المرجوة من المشروعات التنموية في المجتمع المحلي أو تأخرها، يولد إحساسا أو شعورا بعدم الرضا لدى السكان، مما يزيد من فقدانهم للثقة في الهيئات الحكومية المشرفة و تقاعسهم عن المساهمة مرة أخرى في تلك المشروعات، فالعوامل النفسية جد مهمة في تحقيق و إنجاح التنمية المحلية، لذا يجب أخذها بغير الاعتبار عند القيام بأي مشروع تنموي لأنها من الممكن أن تشكل عائقا كبيرا في وجه تنمية المجتمع المحلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خيضر خنفرى، نفس المرجع السابق ، ص 16.

<sup>2</sup> محمد خشمون، مرجع سابق، ص 116-117.

ثانيا- **معوقات ثقافية:** تعتبر المعوقات الثقافية في المجتمعات المحلية من بين أهم التحديات التي تواجهها هذه المجتمعات- بما فيها من متناقضات ثقافية- أثناء مسيرة التنمية، و غالبا ما يعزى فشل معظم المشروعات في المجتمعات المحلية إلى جهل الباحثين لثقافة المجتمع فيها، لأن المشروع الذي يصلح في مجتمع ما، ليس بالضرورة يصلح لمجتمع آخر يختلف عنه، خاصة إذا كانت هذه المشروعات مستوردة من مجتمعات مختلفة في مستواها وثقافتها و ظروفها<sup>1</sup>.

ثالثا- **أزمة المشاركة الشبانية في صنع القرار المحلي:** إن مشاركة جميع أقطاب المجتمع في العملية السياسية تعد من أسس مشروعية الأنظمة المعاصرة بما تعنيه من ازدياد المساهمة الشعبية فيها ، سواء من حيث العدد أو من حيث مدى اتساع مجالات هذه المساهمة وديمومتها ووجود الإطار المؤسسي الذي ينظم هذه المشاركة، و تظهر صور هذه المشاركة من خلال تلك الجهود المبذولة من أجل التأثير على القرارات الحكومية و صنع السياسات العامة و سلوك المواطنين المنظم ضمن اللعبة الديمقراطية كالترشح و الاقتراع و تنظيم المظاهرات و تقديم الاحتجاجات ، والضغط على السلطة و استعمال الوسائل التكنولوجية في إسماع الرأي والمشاركة و يمكن تبيان أزمة المشاركة في الجزائر خصوصا من خلال إقصاء شريحة النساء و الشباب ، الذي لا يمكن القول بأن هناك عزوف له عن السياسة ، لأن كلمة العزوف تعبر عن إطلاق حكم مسبق ، فحتى و إن لم يريد الشباب الاهتمام بها ، فهي قد فرضت نفسها عليه لا سيما مع تسارع الأحداث في العالم عامة و في الوطن العربي و الجزائر بصفة خاصة ، بل يمكن القول أن هناك إقصاء او تهيمش لهذه الفئة المهمة جدا من المجتمع الجزائري سواء من طرف الاحزاب السياسية التي لم تستقطبهم أو من طرف السلطة ومراكز اتخاذ القرار، فالشباب ما زال بعيد عن الاحزاب السياسية حتى و إن رفعت بعضها شعارات التشبيب و التي تبقى بالنسبة لهم ضمن نوعية الخطاب الخشبي و المجرد و الشعارات الرنانة التي ترفعها هذه الأحزاب لأنها هي نفسها تغيب فيها اللعبة الديمقراطية التي أساسها مبدأ التداول على السلطة ،

<sup>1</sup>العلمي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية-دراسة حالة ولاية ورقلة" (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2011/2012)، ص 105.



حتى و إن صنفنا بعضها ضمن التيار الديمقراطي ، إضافة الى ضعف عملية الاتصال بينهما لأن أغلبية الأحزاب ما تزال تستعمل وسائل الاتصال التقليدية التي لم تعد تستقطب الشباب<sup>1</sup>.

رابعاً- معوقات إدارية: لقد تعددت العوائق الإدارية و انتشرت منها اللامبالاة و تفشي الروتين و نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة و المدربة القادرة على تولي المسؤولية و المساهمة في التنمية المحلية وذلك كله راجع لعدم الاهتمام بالموارد البشري الفعال في عملية التنمية المحلية.

ويذكر "محمد شفيق" أهم معوقات التنمية من الناحية الإدارية و هي كالتالي:

- 1- سوء إدارة المنشآت و عدم كفاءة الجهاز الحكومي.
- 2- سوء توزيع الاختصاصات و خاصة الفنية في بعض القطاعات.
- 3- ضعف الأداة التنفيذية و سوء إدارتها لبعض الوحدات الحكومية و بخاصة الوحدات المحلية.
- 4- عدم واقعية الأهداف مع رفع شعارات رنانة تتعلق بها.
- 5- تراخي الجهات الإدارية و ضعف سلطاتها مما أدى إلى انتشار رقة الفساد، و ارتفاع الأسعار بشكل فاحش.
- 6- تسرب العمالة الماهرة من كثير من القطاعات الإنتاجية الأساسية.
- 7- عدم وجود سياسات فعالة لاستخدام و توزيع القوى البشرية طبقا لاحتياجات التنمية المحلية الفعلية في المجتمع المحلي.
- 8- عدم التخطيط الجيد لمشاريع التنمية المحلية بما يتماشى و الحاجيات الأساسية للمجتمع المحلي<sup>2</sup>.

خامساً- معوقات سياسية: في كل مجتمع محلي ميزاته و خصوصياته السياسية التي تساهم في إعاقة التنمية المحلية منها ما يلي:

- 1- تفتقر الكثير من المجتمعات المحلية إلى المناخ الديمقراطي السليم مع ضعف المشاركة السياسية من قبل

<sup>1</sup> شوقي بوهلول، "رهانات التنمية المستدامة في البلدية - قراءة ضمن قانون البلدية 10/11" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية-البلديات نموذجاً، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة ، 08-09 نوفمبر 2016)، ص ص. 180-181.

<sup>2</sup> العلمي بن عطاء الله، مرجع سابق، ص ص 105 - 106.

أفرادها، بسبب ضعف مستوى أعضاء المجالس المنتخبة المساهمة في إدارة مقاليد التنمية المحلية.

2- سيطرة العلاقات و الروابط التقليدية و القبلية على عملية اتخاذ القرارات السياسية بشأن برمجة المشاريع التنموية المحلية.

3- تمركز القوة السياسية في المجتمعات المحلية في أيدي جماعات بعينها، غير موزعة توزيعاً عادلاً بين الجماعات السياسية المحلية (و تكون قبلية في معظم الأحيان).

4- الانسداد الحاصل في معظم المجالس المحلية المنتخبة نتيجة الصراعات الحزبية الضيقة، و ضعف القوانين و التشريعات المنظمة لسير عمل هذه المجالس.

5- الإيمان بإيديولوجية تنموية كمصدر للأهداف السياسية الأساسية.

6- الاعتماد إلى درجة كبيرة على القطاع السياسي لتحقيق الأهداف المرجوة في المجتمع.

7- عدم الاستقرار السياسي.

8- عدم وجود توازن في نمو المؤسسات السياسية، وتميز البيروقراطية من بين هذه المؤسسات بالنضوج.

9- ضعف المشاركة السياسية و ضعف مستوى الثقافة السياسية<sup>1</sup>.

سادسا- معوقات اجتماعية: تتمثل المعوقات الاجتماعية في المجتمعات المحلية، في النظم الاجتماعية السائدة، و العادات، و التقاليد، و القيم الموروثة، التي تقف عقبة دون تحقيق التنمية المحلية، فقد يعوق نظام الملكية السائد في مجتمع معين برامج و مشروعات التنمية المحلية، كما يعتبر نظام القرابة من النظم الاجتماعية التي تعيق جهودات التنمية المحلية، فالالتزامات المتبادلة بين الأقارب يعتبر معوقاً من معوقات التنمية في المجتمعات المحلية التي تمثل فيها هذه الالتزامات أهمية كبيرة، كما توجد فئات في معظم

<sup>1</sup> العلمي بن عطاء الله، نفس المرجع السابق، ص 106-107.

المجتمعات المحلية ترغب في المحافظة على القديم، و تقف عقبة أمام ما هو جديد، فهم يخشون من تهديد هذه التنمية لمصالحهم، و ما يصاحب ذلك من قضاء على ما يتمتعون به من حقوق و امتيازات<sup>1</sup>.

**سابعاً- العامل الديموغرافي:** يمثل النمو المتزايد للسكان، أحد أهم العوائق التي تقف في طريق التنمية الشاملة للمجتمعات النامية- لاسيما على المستوى المحلي- فعدد السكان المتزايد يؤثر سلبا على بروز أثر زيادة الإنتاج و الدخل و ذلك بسبب الحاجيات المتجددة التي تتولد عن هذه الزيادة و التي يصعب تلبيتها، خاصة إذا صاحبها قلة الموارد المحلية، و لا يمكن التغلب على هذه المشكلة، إلا من خلال إتباع سياسة توعية المواطنين، لحثهم على تحديد النسل أو على الأقل تنظيمه، بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهد لرفع الإنتاج و خلق مناصب عمل جديدة، تستطيع استيعاب هذا النمو المتجدد للسكان الذي أصبح يشكل عبئا كبيرا على معظم الدول المتخلفة، التي تسعى إلى تحقيق التنمية المحلية الناجحة، التي تساعد في الوصول إلى التنمية الشاملة<sup>2</sup>.

**ثامناً- التحويلات و أثرها على التنمية المحلية:** التحويلات هي الأموال التي يحولها العمال المهاجرون للأسرة و الأصدقاء في الوطن، و هي تمثل الرابطة الأشد جلاء بين الهجرة و التنمية المحلية، إن 3% فقط من سكان العالم أي ما يقارب 200 مليون نسمة هاجروا لبلدان أخرى، لذلك فإن الهجرة لا يمكن أن تحل محل التنمية المحلية، و خلق وظائف إلا في البلدان متناهية الصغر.

**تاسعاً- تغيير المناخ و أثره على التنمية المحلية:** يتسبب تغير المناخ في تقاوم التحديات الماثلة أمام التنمية و النمو، و يتسبب في إلحاق الضرر بالفعل بالبلدان النامية عن طريق طرح تهديدات جديدة، و زيادة التهديدات القديمة سوءاً، و تحويل اتجاه الموارد عن برنامج التنمية، و زيادة صعوبة الإفلات من الفقر.

و البلدان النامية هي الأكثر تعرضاً للخطر من تغير المناخ، حيث يقدر لها أن تتحمل ما يقارب من 80% من آثار تغير المناخ، ذلك أن احتراقاً قدره درجتان مؤويتان سيؤدي إلى أدنى حد من الخسائر في

<sup>1</sup> العلمي بن عطاء الله، نفس المرجع السابق ، ص 108.

<sup>2</sup> محمد خشمون، مرجع سابق، ص ص.114-115.

البلدان مرتفعة الدخل، و إلى خسارة في إجمالي الناتج المحلي العالمي تبلغ في المتوسط 1%، لكنه يمكن أن يسفر عن انخفاض دائم بمقدار 4-5% في الدخل السنوي للفرد في إفريقيا و جنوب آسيا، و هذه الخسائر سببها في المقام الأول تأثير تغير المناخ على الزراعة، أحد أهم القطاعات بالنسبة لاقتصاديات إفريقيا و جنوب آسيا على حد سواء<sup>1</sup>.

**المطلب الخامس: مفهوم التسيير** يعتبر التسيير أنه تلك العمليات و الأنشطة التي يمارسها كل شخص وضع تحت تصرفه موارد معينة و يطلب منه تحقيق أهداف معينة، ومنه نتطرق إلى تعريف التسيير و المسير و مستويات المسيرين.

**الفرع الأول: تعريف التسيير:** للتسيير أو باللغة الأجنبية ( Management ) عدة تعريفات وقد لقي عدة صعوبات للتوصل لتعريف محدد، و نستند إلى بعضها بالتطرق إلى تعريفات بعض الباحثين و منهم ما يلي:

يرى تايلور ( Taylor 1943) أن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق و أرخص التكاليف...ولذلك يجب على المسيرين تقبل المسؤولية كاملة في التخطيط و التنظيم و الإشراف على العمل.

و يقول هنري فايول: "التسيير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب".

أما بريش ( Brech 1963) فيعرف التسيير على أنه عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية على التخطيط الاقتصادي و التنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد، و هذه المسؤولية تتضمن:

أ- القدرة على الحكم و اتخاذ القرارات في تحديد الخطط و تطوير الإجراءات و جمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء و متابعته الدورية و مقارنته بالخطط الموضوعية.

ب- توجيهه و تكامله و تحفيزه و إشرافه على الأفراد الذين يكونون المنظمة و ينفذون أعمالها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>العلمي بن عطاء الله، مرجع سابق، ص ص 109- 111.

<sup>2</sup>نحاة بزاید، مرجع سابق، ص ص 21- 22.

و يعرف أيضا بأنه عماية تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة و من جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع و الخدمات و غيرها من المنافع إبتداءا من الموارد المادية و البشرية المتاحة.

و هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات و صياغة الأهداف و تجميع الموارد المطلوبة و استخدامها بكفاءة و فعالية لتحقيق استقرار المؤسسة و نموها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة<sup>1</sup>. أما ما يراه الباحثان من خلال التعاريف السابقة أن التسيير هو التمكن أو السيطرة على عمليات التخطيط و التنظيم و الإشراف على العمل لتحقيق أهداف أي منظمة و القدرة على توجيه و تنسيق العاملين لتنفيذ برامج المنظمة بكفاءة و فاعلية من طرف شخص مخول له سلطة القيادة، و هو - أي التسيير - علم و فن في آن واحد.

**الفرع الثاني: تعريف المسير:** للمسير عدة تعريفات تختلف من باحث لآخر انتقينا منها ما يلي :

يعرف **علي محمد عبد الوهاب** المسير على أنه الشخص الذي يراقب الأعمال و المهام، و هو الذي ينظمها، أو بتعبير آخر هو الذي ينظم أعمال الناس، و هذا يعني مجهودات العمال، و طاقاتهم و تجاربهم، و دوافعهم و علاقاتهم، و خبراتهم كلها تستغل، و توجه، و تراقب من أجل إنجاز الأعمال<sup>2</sup>.

يعرف **محمد الرفيق الطيب** المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط، منشط، و مراقب، و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. و عليه يعتبر المسير من الناحية الأصولية، مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين. و لا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات. و إلا فإنه يفقد صفته كمسير، و يتحول علميا إلى منفذ فحسب<sup>3</sup>.

أما تعريف الباحثين للمسير أنه القائم بأعمال و إنجازات المنظمة من خلال تنسيق و توجيه جهود الآخرين لبلوغ الغرض المنشود الذي تسعى لتحقيقه المنظمة.

<sup>1</sup> منير نوري، التسيير العملي و الإتصالات الإدارية- المفاهيم و التطبيقات ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، صص 10-11.

<sup>2</sup> نجاة بزاید، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 27.

الفرع الثالث: مستويات المسيرين: للمسيرين مستويات مختلفة حددها محمد رفيق الطيب في ثلاث مستويات و

هم: المسيرون القاعديون، و الأواسط (الإدارة الوسطى)، و الإدارة العليا و نوضحها فيما يلي:

أولاً- المسيرون القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين، و على استعمال الموارد في أدنى المستويات،

و يجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبراتهم و مهاراتهم التقنية. حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء.

أما مهمتهم، فتمثل في التأكيد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم و الكيف و

التوقيت. و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد.

ثانياً- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المسيرين و القاعديين من جهة و الإدارة

العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال الموارد و مراقبتها، للتأكد من حسن سير التنظيم.

يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، و حضور الاجتماعات، و إجراء الاتصالات، و تأمين الحصول على

المعلومات الضرورية، و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح و الإيضاح.

ثالثاً- الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، و يقومون برسم المسار العام للمنشأة

أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط، و رسم السياسات العامة، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، و التأكيد

من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجاة بزاید، مرجع سابق، ص 26.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تضمنه الفصل حاول الباحثان التطرق إلى أهم التعريفات الخاصة بالإدارة و كذلك تعريف المنتخب المحلي و ذكر مقومات الإدارة المحلية و التطرق إلى شروط انتخاب المنتخب المحلي منها الإيجابية و منها السلبية التي جاءت في قانون الانتخابات وكذلك تطرقنا إلى مهام و صلاحيات المنتخب المحلي. ثم تطرقا بعدها إلى التنمية المحلية من خلال تعريفها و ذكر مجالاتها و سرد خصائصها و أهدافها و توضيح نشأتها و تطورها و كذا عرض أهم نظرياتها و التي تسعى - أي التنمية- إلى تحقيق المتطلبات الأساسية و إشباع حاجات و رغبات المجتمع، باستغلال الموارد الداخلية و تطويرها من أجل تحقيق التنمية الذاتية. كما تسعى التنمية المحلية بأن تحقق مشاريع إنمائية بهدف استغلالها للنمو بالنسبة للبنى التحتية و الرفاهية الاجتماعية و لكي تحقق هذا يجب أن يكون هناك تناسق و تشارك بين الأفراد في الإدارات المختلفة و الهياكل و البرامج التنموية، و قد تتسبب معوقات و عراقيل في السير الحسن لعملية التنمية حيث قاما بجرد بعض تلك العراقيل و المعوقات ثم تطرقا إلى مفهوم التسيير من خلال تعريف التسيير و كذلك تعريف المسير و ذكر مستويات المسيرين. و يعد هذا الفصل إطارا نظريا لكل من الإدارة المحلية و التنمية المحلية و الذي يعد تمهيدا للفصل الثاني حيث سنتطرق فيه لدور المنتخبين المحليين في عملية التسيير و التنمية المحلية في كل من بلديات غرداية، بنورة و العطف.

## الفصل الثاني

دور تكوين المنتخب المحلي في

التسيير والتنمية المحلية في بلديات

غرداية بنورة العطف



## الفصل الثاني: دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في

### بلديات غرداية بنورة والعطف

يلعب التكوين أثناء العهدة الانتخابية للمنتخبين المحليين دورا أساسيا في زيادة فاعلية أعمال المجالس المنتخبة من خلال تحسين مهارات وقدرات المنتخبين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للبلدية أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين المنتخبين أثناء عهدتهم ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف الجهات الوصية إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها التسيير الأمثل للتنمية المحلية، ولكي يتم بلوغ هذه الأهداف لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء المنتخبين، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها و متابعتها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث سيتم تناول تكوين المنتخب المحلي في المبحث الأول و والذي بدوره قسمناه إلى عدة مطالب تعرضنا خلالها إلى تعريف التكوين وأهدافه وأهميته وأنواعه و أساليبه، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى أثر تكوين المنتخب المحلي على التنمية المحلية.

### المبحث الأول: تكوين المنتخب المحلي

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحالي وعليه يمكننا ان نقول على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم وأدائهم الوظيفي بصفة عامة، في الحاضر

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

والمستقبل ، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقا لإجراءات منظمة ومخطط لها، من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة.

### المطلب الأول: تعريف التكوين

أعطت المؤسسات للتكوين أهمية كبيرة، لما يعود بالفائدة لها خاصة في الظروف الراهنة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، أو الثقافية، و كذلك في ظل التطور التكنولوجي، و لما يؤثر أيضا على أهدافها و سياساتها المنتهجة، و قد اختلف الباحثين في تعريف التكوين و انتقينا من بين التعاريف ما يلي:

يعرف **بوفلجة غياث التكوين** أنه "تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن، كما أشار إلى أن كلمة التكوين بدأت تأخذ معنى أشمل وأوسع، وانتقلت من الإهتمام باقتناء مهارات نفسية وحركية، إلى الإهتمام بتطوير وتغيير الإتجاهات الإجتماعية والعاطفية المعقدة وذلك نتيجة تعقد الحياة المهنية وتعدد متطلباتها".

يعتبر **أحمد طوطار التكوين** من أهم المحاور التي يهتم بها ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنصرا هاما في العملية الإنتاجية . كما أن ضرورة تطوير وتحسين أداء القوى العاملة في الوقت الراهن، أمر يفرضه العقد المبرم و المحيط الاقتصادي الذي هو في اتساع وتطور دائمين، ولن نبالغ إذا قلنا إن تطور هذا الجانب الهام في المؤسسة لا يتحقق إلا بواسطة التكوين وفق انجح البرامج التي توصل إليها علم تسيير الموارد البشرية، و هكذا يمكن الاستفادة من هذه الطاقات المتجددة بعد إخضاعها لفترة تكوينية شاملة من جميع النواحي الاجتماعية والنفسية والمهنية. و التكوين الجيد يمكن من ضمان السير الحسن لكل مصالح المؤسسة لأن كفاءة المؤسسة بصفة عامة تتوقف على كفاءة وفعالية إدارة العنصر البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجاة بزايد ، "التكوين و استراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك" (رسالة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران سانيا، السنة الجامعية 2010/2011)، ص87.

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

ويعرف صلاح عبد الباقي التكوين على أنه "تشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".

وينتقد معها الباحث محمد مسلم في أن التكوين هو "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية و الاستمرارية كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي تحديد الهدف، تحديد الوسائل، وتحديد المنهج"<sup>1</sup>.

و يعرفه سيد أحمد الطعاني على أنه "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرائق أداء سلوك و اتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم و طاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية"، و يضيف بأنه " الجهد المنظم و المخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، و تحسين و تطوير مهاراتها و تغيير سلوكها بشكل إيجابي بناء، و هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته، و رفع كفايته الإنتاجية، و يعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية"<sup>2</sup>.

اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التكوين بأنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتجديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية: المعارف، المهارات، الاتجاهات من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نجاة بزاید، "التكوين و استراتيجیة تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك" (رسالة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران سانیا، السنة الجامعیة 2010/2011)، ص 88.

<sup>2</sup> عبد الكرم عیادی، " أثر تكوين المنتخبین المحليین في ترقية أداء الإدارة الاقليمية في الجزائر-دراسة حالة بلدية ورقلة" ( رسالة ماجستير في العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، السنة الجامعیة 2015/2016)، ص 15.

<sup>3</sup> نجاة بزاید، مرجع سابق، ص 89.

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

كما يعرف علي محمد عبد الوهاب التكوين أنه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير .

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية :

- 1- أوضح ان التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم , أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ .
- 2- يبين التعريف أن التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- 3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه أما الثاني فيهتم بموضوع التعلم .
- 4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة ويجب أن يكون له هدف دقيق و محدد وواضح إذ أن التكوين هو وسيلة وليس غاية في حد ذاتها.
- 5- أوضح التعريف أن التكوين عملية واقعية بحيث توضح برامج التكوين وفق احتياجات واقعية ويجب أن يكون هدفه دقيقا .

و للاعتبارات السابقة يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف أكثرها شمولاً لجميع جوانب العملية التكوينية<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف التكوين أنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الإتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الإجتماعي - المهني من جهة، و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نجاة بزايد، نفس المرجع السابق ، ص ص. 86-87.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 37.

يعتبر محمد علي عبد الوهاب عملية التكوين أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات وتعريف هذه العملية تتعدد وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهة نظر مختلفة ويقصد بالتكوين هو عملية تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين بطريقة تسيير وتسهيل بلوغ الأهداف فإذا جرى التكوين بكيفية مناسبة فإن ذلك يكون لاكتساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكياتهم لصالح المنظمة التي يعملون فيها أو هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد مهارات وقدرات لبلوغ أهداف محددة.<sup>1</sup>

ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و 105 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي على أنه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية لتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.<sup>2</sup>

أما تعريف الباحثين للتكوين فهو عملية إكساب الفرد معارف و مهارات تمكنه من تقليد مناصب و تحسين أداءه و تطويره لبلوغ الأهداف التي ترمي إليها المنظمة أو المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية و أهداف التكوين

تعطي المؤسسات للتكوين أهمية كبيرة لأجل تحقيق أهدافها المسطرة، و قبل بدأ أي عملية تكوينية تنظر أولا إلى أهدافها، تلك الأهداف توضع توجه المؤسسة و بالتالي يتضح لها احتياجاتها من التكوين.

<sup>1</sup> نجاة بزايد، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> جمال الدين مهناة، "دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين - حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلي الجديد" (مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، جامعة الجلفة، السنة الجامعية 2016/2017)، ص 14-15 .

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

**الفرع الأول: أهمية التكوين:** يحتل التكوين مكانة هامة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، وهذا يؤدي بلا شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

ويبين هذا بأن تكوين الموظفين يعتبر استثمارا ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

كما تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة.

و للأهمية البالغة للتكوين ألزم المشرع الجزائري المنتخب المحلي خاصة منه البلدي على حضور الدورات التكوينية كما هو مبين في المادة 39 من القانون البلدية (10/11) في فرعه الثالث المخصص للقانون الأساسي للمنتخب البلدي:

المادة 38: يجب على المستخدمين منح مستخدمهم، الأعضاء في مجلس شعبي بلدي، الوقت الضروري لممارسة عهدتهم الانتخابية.

يعتبر الاستدعاء لأشغال المجلس و دورات التكوين المنظمة لصالح المنتخبين مبررا للغيب.  
مع مراعاة أحكام المادة 76 من هذا القانون، يدفع المستخدم أجر المنتخب غير الدائم مقابل الوقت المخصص لأداء العهدة، و لا يمكن أن يشكل التوقف عن العمل المنصوص عليه في هذه المادة سببا لفسخ عقد العمل من طرف المستخدم.

يستفيد المنتخب من الحقوق المرتبطة بمساره المهني طوال كل الفترة المخصصة لعهدته الانتخابية.

<sup>1</sup> محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014)، ص 19.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 39: يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين و تحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي

المنظمة لصالحه<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين للموظفين ضرورة ملحة و لازمة أهمها ما يلي:

1- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته و تحفيزه بالطرق المناسبة و الممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين و تعزيز رضاهم عن المؤسسة و شعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع.

2- التكوين يحسن أداء الفرد، و ينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، و في أقصر وقت.

3- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

4- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك

العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.

5- يحسن التكوين خدمات المؤسسة و طريقة تقديمها، مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة و عملائها.

6- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل و المؤسسة.

7- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة و فعالية .

8- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

9- يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات و تحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات

المختلفة في البيئة<sup>2</sup>.

كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين بالنسبة للأفراد و المؤسسة و المجتمع

أولاً- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد: للتكوين أهمية أيضا بالنسبة للفرد أحصى منها الباحثين ما يلي:

<sup>1</sup> المادتين ( 38 و 39 ) من قانون البلدية (10/11).

<sup>2</sup> محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص ص. 19-20.

- 1- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
  - 2- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
  - 3- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
  - 4- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية.
  - 5- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل و العلاقات.
  - 6- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
  - 7- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
  - 8- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
  - 9- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب العادات السلبية.
  - 10- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد و  
استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
  - 11- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
  - 12- تطوير الدافعية، التحفيز، للأداء.
  - 13- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة<sup>1</sup>.
- ثانيا- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة: إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في :
- 1- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
  - 2- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
  - 3- إشاعة ثقافة الحوار و التفاهم و المصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> محمود بوقطف، نفس المرجع السابق، ص ص.20-21.



4- الحفاظ على المعدات و الأجهزة و حسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل و الإلتلاف.

5- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة .

6- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

7- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

8- المساعدة في فعاليات الاتصالات و الاستشارات الداخلية.

ثالثا أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

2- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

3- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

4- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

5- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: أهداف التكوين: يسعى التكوين الذي يتم إجراءه للمنتخبين المحليين لتحقيق مجموعة من

الأهداف التي تعد بمثابة القاعدة الأساسية لمزاولة مهامهم النيابية ولا شك أنه عند إعداد أي برنامج تكويني

هي تحديد أهدافه بدقة، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم المتكويين بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في

ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

وتتمثل أهداف التكوين فيما يلي :

1- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم عندما

يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم طرف إدارة مؤسساتهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 21.

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

- 2- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنطوية .
- 3- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة .
- 4- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل, وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.
- 5- دفع البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار و البقاء<sup>1</sup>.
- 6- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- 7- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
- 8- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- 9- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، و أهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه، و كذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- 10- معالجة مشاكل العمل الحالية و المستقبلية.
- 11- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة.
- 12- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه المنتخب فعليا وما يجب أن يؤديه.
- 13- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي و التكنولوجي.
- 14- تحسين نوعية الخدمات.
- 15- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.
- 16- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.

<sup>1</sup> الأمين بوشليق، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار" (مذكرة ماستر في اقتصاد و تسيير بترولي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2014-2015)، ص 4.

- 17- زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.
  - 18- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.
  - 19- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.
  - 20- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.
  - 21- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي و التظلمات.
  - 22- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.
  - 23- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة و المتعلقة بالمهام و الوظائف المنوطة بهم<sup>1</sup>.
- و لتحقيق هذه الأهداف يجب تقييم البرامج التكوينية الموجهة للمنتخبين المحليين للوقوف على مدى تلبيتها للتحديات الراهنة و المطالب الاجتماعية المتغيرة في إطار علاقتها بالمحيط، فقد أصبح معدي هذه البرامج مطالبون بتوفير معلومات مفيدة لمتخذي القرار، وذلك بغية دراسة النتائج المترتبة عنه لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بجدوى هذه البرامج و تحديد مدى تحقيقها للأهداف المتوخاة منها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : أنواع و أساليب التكوين

هناك العديد من الأنواع والأساليب التكوينية الموجهة للمنتخبين بالبلدية، فما عليها سوى تحديد واختيار النوع الأنسب للتكوين المناسب حسب طبيعة نشاط المنتخبين المراد تكوينهم وغالبا ما يتم تكوينهم خارج البلدية من طرف وزارة الداخلية.

**الفرع الأول: أنواع التكوين:** توجد أكثر من طريقة للتكوين على البلدية أن تختار أحسنها لأداء أهدافها و

بأقل تكاليف ومن هذه الطرق ما يتم داخل البلدية ومنها ما يتم خارجها:

<sup>1</sup> محمود بوقطف، مرجع سابق، ص ص. 24-26.

<sup>2</sup> بوعبد الله حسن، فاني نبيلة، شبكة لحسن بوعبد الله للتقييم المنطومي لبرامج التكوين، سطيف: منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية،

**أولاً- التكوين الداخلي:** و يعني تقديم المعلومات والارشادات اللازمة للمنتخبين للتحكم في العمل أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للبلدية والتي هو معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين. و يكون التكوين تحت إشراف هيئة أو جهة داخلية، ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في المركز.

**ثانياً- التكوين الخارجي:** و هو التكوين خارج المؤسسة وهو يتفرع إلى عدة امكانيات مثل المحاضرات، التطبيقات العلمية، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية اكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل ، و يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل اذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما إستخلافهم بعمال مؤقتين، وهذا ليس سهلا دائما إذ قد تجد المؤسسة صعوبات في استخدام عمال مؤهلين كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة اذا كان مكان التكوين بعيدا عن<sup>1</sup>

المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والايواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون ان يكون عائد التكوين مضمونا. ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو إذا كان يفتقر إلى أهداف محددة و واضحة أو إذا لم يتم التخطيط له في غياب اهتمام الإدارة العليا بالتكوين إذ التكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم ارتفاع تكاليفه<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: أساليب التكوين:** يتم التكوين بأساليب متنوعة ومختلفة مثل:

**أولاً . أسلوب المحاضرة:** وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة ، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة

<sup>1</sup> زبيدة بن علي، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية مؤسسة تيندال بالمسيلة- نموذجاً" (رسالة ماستر في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2013-2014)، صص 31-32.

<sup>2</sup> زبيدة بن علي، نفس المرجع السابق، صص 31-32.

للتطبيق و الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد

لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل

فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار .

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي :

1- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في

نقل المعلومات إلى المتكويين.

2- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.

3- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

4- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكويين لا تجد طريقها إلى المكون.<sup>1</sup>

**ثانيا - أسلوب المؤتمرات:** هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء و

تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب و الخبرات المختلفة

للأعضاء.<sup>2</sup>

**ثالثا - أسلوب الندوات و المناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء

ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون

بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل

والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع

لآراء الغير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود بوقطف، مرجع سابق، ص ص.42-43.

<sup>2</sup> زبيدة بن علي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> محمود بوقطف ، مرجع سابق، ص 43.

رابعا - أسلوب المناقشات الجماعية: عندما يريد المناقش أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول، و يمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، و على أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا من 04 إلى 06 أشخاص و يلعب المكون دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: علاقة تكوين المنتخب المحلي في كل من بلديات غرداية بنورة و العطف بالتنمية المحلية

سنتعرض في هذا المبحث إلى التنظيم الإداري لولاية غرداية وبلديات غرداية بنورة والعطف في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سيكون لدراسة وتحليل نتائج الإستبيان المقدم للمنتخبين المحليين في كل من بلديات غرداية بنورة و العطف حول علاقة تكوين المنتخب المحلي بالتسيير و التنمية المحلية.

#### المطلب الأول: التنظيم الإداري لكل من بلدية غرداية بنورة و العطف

تقع ولاية غرداية شمالي صحراء الجزائر، ومقر الولاية مدينة غرداية تبعد بـ 600 كلم جنوب العاصمة الجزائر، مساحتها الإجمالية تقدر بـ 86105 كلم<sup>2</sup>، امتدادها من الشمال إلى الجنوب 450 كلم، ومن الشرق إلى الغرب من 200 إلى 250 كلم ترتفع عن مستوى سطح البحر بـ 486 م. ولاية غرداية مقسمة إداريا إلى 13 بلدية، و 09 دوائر.

<sup>1</sup> زبيدة بن علي، مرجع سابق، ص 30.

1- بلدية غرداية: تأسست سنة 1053م، و هي عاصمة الولاية يحدها شمالا بلدية بريان، و غربا بلدية

ضاية بن ضحوة، شرقا بلدية بنورة، جنوبا بلدية العطف، مساحتها تقدر بـ 306 كم<sup>2</sup>، و بلغ عدد سكانها سنة

2008 حوالي 93,423 نسمة .

2- بلدية بنورة: تأسست سنة 1046م، مساحتها تقدر بـ 810 كم<sup>2</sup>، بلغ تعدادها السكاني سنة 2012 حوالي

74,000 نسمة بكثافة سكانية تقدر بـ 32/كم<sup>2</sup>، يحدها شمالا بلدية بريان، جنوبا و شرقا بلدية العطف، غربا بلدية

غرداية.

3- بلدية العطف: أولى قصور وادي ميزاب، تأسست سنة 1012م، مساحتها تقدر بـ 750 كم<sup>2</sup>، بلغ تعدادها السكاني

سنة 2008 حوالي 14,752 نسمة بكثافة سكانية تقدر بـ: 19,66/كم<sup>2</sup>، يحدها شمالا بلدية بريان، جنوبا بلدية

متليلي، شرقا بلدية زلفانة، غربا بلدية بنورة<sup>1</sup>.

و يمثل الجدول الموالي التنظيم الإداري لعدد الأعضاء المنتخبين لكل بلدية حسب عدد السكان و عدد الأعضاء

الذين أجروا التكوين:

<sup>1</sup> ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، تاريخ الزيارة : 2019/05/31، على الرابط التالي:

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9\\_%D8%BA%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%8A%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%BA%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%8A%D8%A9)

الجدول رقم (02) التنظيم الإداري لعدد الأعضاء المنتخبين لكل بلدية

عدد الأعضاء المنتخبين الذين أجروا التكوين	عدد الأعضاء المنتخبين ضمن المجالس الشعبية البلدية	عدد السكان	البلدية	ولاية غرداية
07	23	93,423	غرداية	
03	19	74,000	بنورة	
05	15	14,752	العطف	

المصدر: ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، (بتصرف)

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث و المتمثل في المنتخبين المحليين لكل من بلديات غرداية، بنورة و العطف تم الحصول على كم مقبول من المعطيات ، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي أجريت على مجتمع البحث ببلديات: غرداية، بنورة، العطف . " حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها. سنحاول في هذا المطلب وصف عينة الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان المقدم إلى المنتخبين المحليين في البلديات السالفة الذكر.

وصف عينة الدراسة

أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس و الجدول التالي يوضح ذلك :



جدول رقم: 01

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
92.9 %	13	الذكور
7.1 %	1	الإناث
100 %	14	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) إلى غالبية أفراد العينة كانت ذكور حيث بلغت نسبة الذكور(92.9 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغت نسبة الإناث ( 7.1 %) من مجموع عينة الدراسة و بالتالي هذا يعكس واقع القوى البشرية بالمجالس المحلية المنتخبة لمجتمع الدراسة. ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم:02

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
7.1	01	25 – 35 سنة
35.7	05	36 – 46 سنة
57.1	08	أكثر من 46 سنة
100	14	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة التي يزيد عمرها عن 46 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 57.1 % و عدد أفرادها هو 08 ، أما نسبة أفراد العينة ( 36-46 سنة) فقد بلغت 35.7 % و تمثل عدد أفرادها 05، أما الفئة ( 25-35 سنة) و التي عدد أفرادها 01 فتتمثل نسبتها بـ

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

7.1%، و بالتالي يمكن القول أن المجالس المحلية لبلديات عينة الدراسة تتميز بانخفاض محسوس لنسبة

الشباب و ارتفاع ملحوظ لنسبة الكهول لما يميز هذه الفئة العمرية

ثالثا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم:03

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	دون تعليم
7.1	01	متوسط
35.7	05	ثانوي
57.1	08	جامعي
%100	14	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أنه لا يوجد أفراد دون مستوى تعليمي، أما الأفراد الذين لديهم مستوى

متوسط وعددهم 01 بنسبة 7.1 % ، أما الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي ويبلغ عددهم 05 بنسبة تصل

إلى 35.7%، في حين بلغت نسبة الجامعيين إلى 57.1 % بعدد وصل إلى 08 أفراد من مجموع العينة

مما يبين المستوى المقبول الذي وصلت إليه هذه المجالس المنتخبة لهذه البلديات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: "التكوين المستمر للمنتخب المحلي يؤدي إلى تحسين أدائه"

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

1 - ماهي الوسائل التي تساعد على الإطلاع على ما هو جديد في مجال عملك في المجلس

النسبة المئوية%	التكرار	
35.7	5	عن طريق البرامج التكوينية
50.0	7	عن طريق الإجتهد الشخصي
7.1	1	عن طريق الزملاء
7.1	1	عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي
100	14	المجموع

تبين نتائج الجدول أن نصف أفراد مجتمع البحث و عددهم 7 منتخبين بنسبة مئوية قدرت بـ 50%

كانت الوسائل التي ساعدتهم على الإطلاع على الجديد في مجال عملهم عبارة عن إجتهد شخصي، فيما

ذهب 5 أفراد وبنسبة 35.7% على أن البرامج التكوينية قد ساعدتهم على الإطلاع على ما هو جديد في

مجال عملهم، ويبقى فرد واحد بنسبة 7.1% عن طريق الزملاء، وفرد واحد أيضا بنسبة 7.1% عن طريق

وسائل التواصل الاجتماعي. مما يبين أن للمجهود الشخصي أثر واضح على الإطلاع على كل ما هو جديد

في مجال العمل، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر بـ: 0.86 .

2 - هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت

النسبة المئوية%	التكرار	
85.7	12	مرضية
14.3	2	غير مرضية
100	14	المجموع

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

أكد 12 فردا من مجتمع البحث وبنسبة 85.7% أن المعارف المكتسبة من التكوين الذي تلقوه كانت مرضية لهم، فيما أشار 2 منهم وبنسبة 14.3% أن النتائج لم تكن مرضية بالنسبة إليهم، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.36.

3 - إذا كانت المشاركة بناء على طلبك ما هي الأسباب التي دفعتك

النسبة المئوية%	التكرار	
35.7	5	تحسين المستوى المهني
64.3	9	تجديد المعارف والمهارات
100	14	المجموع

إن تجديد المعارف والمهارات كانت من أهم الأسباب التي دفعت 64.3% من المنتخبين إلى المشاركة في التكوين، فيما أشار 35.7% منهم إلى أن تحسين المستوى المهني هو ما دفعهم للمشاركة في التكوين، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.49

4 - هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائك

النسبة المئوية%	التكرار	
78.6	11	دائما
14.3	2	أحيانا
7.1	1	نادرا
100	14	المجموع

أكد أغلبية المنتخبين إلى أن التكوين دائما ما يؤدي إلى الرفع من أدائهم وهذا بنسبة 78.6% في حين ان 14.3% منهم يرون ان التكوين أحيانا ما كان يؤدي إلى الرفع من أدائهم، وتبقى نسبة 7.1% منهم يرون

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

انه من النادر أن التكوين يؤدي إلى الرفع من الأداء، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر

ب: 0.61

5 - زادت دافعية العمل عندك بعد تلقيك التكوين بشكل

النسبة المئوية%	التكرار	
42.9	6	كبير
57.1	8	متوسط
100	14	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 57.1% زادت دافعية العمل عندهم بعد تلقيهم التكوين بشكل متوسط، بينما

42.9% زادت دافعية العمل عندهم بشكل كبير، ومنه يتبين أهمية التكوين في زيادة دافعية العمل لدى

المنتخبين، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.51

6 - بعد تلقيك للتكوين أصبحت تتقن عمالك بنسبة

النسبة المئوية%	التكرار	
35.7	5	كبيرة
64.3	9	متوسطة
100	14	المجموع

بينت النتائج أن نسبة 64.3% من المنتخبين أصبحوا يتقنون عملهم بنسبة متوسطة، في حين أن 35.7%

من المنتخبين أصبحوا يتقنون عملهم بنسبة كبيرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.49

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

7 - البرامج التكوينية التي تلقيتها زادت من اهتمامك بالبحث عن برامج تكوينية أخرى

النسبة المئوية%	التكرار	
85.7	12	نعم
14.3	2	لا
100	14	

أكدت النتائج أن نسبة المهتمين بالبحث عن برامج تكوينية أخرى بعد تلقيهم للتكوين بلغت 85.7% و النسبة

المتبقية أكدت عكس ذلك، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.36

8 - هل ساهم التكوين الذي تلقيته في زيادة مهاراتك الفنية و الاتصالية

النسبة المئوية%	التكرار	
57.1	8	نعم
42.9	6	أحيانا
100	14	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 57.1% أكدوا أن التكوين زاد في مهاراتهم الفنية و الاتصالية، و نسبة 42.9%

يرون أن التكوين أحيانا ما كان يساهم في زيادة مهاراتهم الفنية و الاتصالية. وهذا ما يبين لنا أهمية التكوين

في زيادة مختلف المهارات الفنية و الاتصالية، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.102

9 - هل تلمس فرقا واضحا لمستواكم التكويني في بداية العهدة النيابية و مستواكم التكويني اليوم

النسبة المئوية%	التكرار	
35.7	5	نعم
64.3	9	نوعا ما
100	14	المجموع

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

تبين أن 64.3% من المنتخبين لمسوا فرقا طفيفا في مستواهم التكويني من بداية العهدة النيابية و نسبة 35.7% لاحظوا أن هناك فرقا واضحا في مستواهم التكويني اليوم، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.99

10- إلى أي مدى تسهر الهيئة المنتخبة على تقديم برامج تكوينية ذات جودة تنعكس إيجابا على مردودية المنتخب المحلي

النسبة المئوية%	التكرار	
7.1	1	إلى حد كبير
35.7	5	إلى حد قصير
57.1	8	إلى حد متوسط
100	14	المجموع

بينت النتائج أن 57.1% من المنتخبين يرون أن الهيئة المنتخبة قدمت برامج تكوينية للمنتخب المحلي إلى حد متوسط، فيما ذهب 35.7% منهم إلى أن الهيئة المنتخبة لم تكن في مستوى تقديم برامج تكوينية ذات جودة تنعكس إيجابا على مردودية المنتخب المحلي، أما 7.1% رأوا أن الهيئة المنتخبة ذهبت الى حد كبير في تقديم برامج تكوينية ذات جودة تنعكس إيجابا على مردودية المنتخب المحلي، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.65

### النتائج المتعلقة بالفرضيتين الثانية و الثالثة:

الفرضية الثانية: يظهر أثر التكوينات التي يتلقاها المنتخب المحلي بشكل جلي في التنمية المحلية.

الفرضية الثالثة: يساهم تكوين المنتخب المحلي في التسيير الأمثل للموارد المحلية.

1 - هل شاركت في برنامج التكوين

النسبة المئوية%	التكرار	
14.3	2	بناء على طلبك
85.7	12	من الجهات الوصية
100	14	المجموع

يتضح من خلال النتائج أن 85.7% من المنتخبين تم تكوينهم بناء على توصيات وقوانين من الجهات الوصية، فيما أن 14.3% شاركوا في التكوين بناء على طلبهم، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.36

2 - هل التكوين الذي تلقته كان

النسبة المئوية%	التكرار	
7.1	1	داخل البلدية
92.9	13	خارج البلدية
100	14	المجموع

أكد 92.9% من المنتخبين ان التكوين الذي تلقوه كان خارج البلدية، أما 7.1% فقد تم تكوينهم داخل

البلدية، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.26

3 - هل التكوين كان قصير المدى أم متوسط المدى

النسبة المئوية%	التكرار	
42.9	6	قصير المدى
57.1	8	متوسط المدى
100	14	المجموع



## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

تشير النتائج أن 57.1% من المنتخبين يرون ان التكوين كان متوسط المدى، فيما رأى البقية أن التكوين

كان قصير المدى، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر بـ: 0.51

4 - هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب المنصب

النسبة المئوية%	التكرار	
64.3	9	نعم
35.7	5	لا
100	14	المجموع

تدل النتائج المبينة في الجدول أن 64.3% قالو أن الأسلوب التكويني كان على حسب المنصب، فيما يرى

35.7% عكس ذلك، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر بـ: 0.49

5 - هل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة

النسبة المئوية%	التكرار	
64.3	9	مفيد
28.6	4	نوعا ما
7.1	1	غير مفيد
100	14	المجموع

أكد 64.3% من المنتخبين أن التنوع في أساليب التكوين في كل دورة كان مفيدا لهم، فيما رأى 28.6%

أن التنوع في أساليب التكوين كان مفيدا نوعا ما، و 7.1% لم يروا أن هناك فائدة في تنوع أساليب التكوين،

وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر بـ: 0.64

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

### 6 - كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توليك المنصب

النسبة المئوية%	التكرار	
78.6	11	دورة واحدة
21.4	3	ثلاثة دورات
100	14	المجموع

أشار 78.6% من المنتخبين أنهم تلقوا دورة تكوينية واحدة منذ توليهم المنصب، فيما تلقى 21.4% منهم

ثلاث دورات تكوينية منذ توليهم المنصب، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.42

### 7 - هل تعتقد أن مدة التكوين كافية لتحقيق الهدف

النسبة المئوية%	التكرار	
21.4	3	نعم
78.6	11	لا
100	14	المجموع

يرى 21.4% من المنتخبين أن مدة التكوين الذي خضعوا له كانت كافية، فيما النسبة الأكبر و المتمثلة في

78.6% يرون أن مدة التكوين لم تكن كافية لهم، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر

ب: 0.42

### 8 - هل كان التكوين الذي تلقيته مناسباً لطبيعة منصبك

النسبة المئوية%	التكرار	
7.1	1	إلى حد كبير
92.9	13	إلى حد ما
100	14	المجموع

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

نلاحظ من خلال الجدول أن 92.9% من المنتخبين رأوا أن التكوين الذي تلقوه كان مناسباً لطبيعة منصبهم

إلى حد ما، فيما رأى 7.1% أنه كان مناسباً إلى حد كبير، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي

تقدر ب: 0.26

### 9 - هل كان لبرنامج التكوين دوراً في زيادة تكييفك في منصب عملك

النسبة المئوية%	التكرار	
78.6	11	نعم
21.4	3	لا
100	14	المجموع

أشار 78.6% بأنه كان هناك دوراً أكيداً لبرنامج التكوين في زيادة تكييفهم في منصب عملهم، أما 21.4%

لم يلاحظوا دوراً للتكوين في زيادة تكييفهم في منصب عملهم، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي

تقدر ب: 0.42

### 10 - هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء المنتخب

النسبة المئوية%	التكرار	
64.3	9	نعم
7.1	1	لا
28.6	4	أحياناً
100	14	المجموع

أشارت نسبة 64.3% من المنتخبين إلى أن البرامج التكوينية كانت موافقة مع الاحتياجات التكوينية في

الرفع من أداء المنتخب المحلي، لكن 7.1% قالوا أنها لم تكن موافقة، فيما يبقى 28.6% يرون أن البرامج

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

التكوينية أحيانا ما كانت موافقة مع الإحتياجات التكوينية في الرفع من أداء المنتخب المحلي، وهذا ما تعكسه

قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.92

11 - إذا تم استدعاؤك لبرامج تكوينية لاحقة و طلب منك تقديم مقترحات لمواضيع فما هي هذه المقترحات

النسبة المئوية%	التكرار	
21.4	3	تكوين حسب التخصص
14.3	2	إثراء التنظيم الإداري
7.1	1	التخطيط الاستراتيجي
7.1	1	أساليب الخطاب والتعامل
21.4	3	قانون الصفقات العمومية
28.6	4	ميزانية البلدية
100	14	المجموع

قدم سؤال للمنتخبين حول أنه إذا تم استدعائهم لبرامج تكوينية لاحقة فماذا سيقتروحون فيها من مواضيع

للتكوين فيها، نسبة 21.4% رأو بأن التكوين يجب أن يكون حسب تخصص كل منتخب، أما 14.3%

أشاروا إلى إثراء التنظيم الإداري أكثر، ونسبة 7.1% ذهبت للتخطيط الإستراتيجي ومثلها اقترحت أساليب

الخطاب والتعامل، وأشارت 21.4% إلى اقتراح التكوين في قانون الصفقات العمومية، فيما تبقت نسبة

28.6% حيث اقترحت التكوين في موضوع ميزانية البلدية، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي

تقدر ب: 2.04

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

12- هل قمت بدعوة زملائك في المجلس الذين لم يحضروا برامج تكوينية لحضورها مستقبلا

النسبة المئوية%	التكرار	
78.6	11	نعم
21.4	3	لا
100	14	المجموع

يتضح من الجدول أن 78.6% من المنتخبين أشاروا إلى زملائهم في المجلس والذين لم يحضروا برامج تكوينية على أن يحضروها مستقبلا، أما 21.4% فلم يكلفوا أنفسهم عناء تقديم الدعوة لزملائهم لحضور هذه الدورات مستقبلا، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.42

13 - هل اكتسبت رضا المواطن بعد خضوعك للتكوين

النسبة المئوية%	التكرار	
42.9	6	نعم
57.1	8	أحيانا
100	14	المجموع

من خلال الجدول نرى أن نسبة 42.9% من المنتخبين أحسوا بأنهم إكتسبوا رضا المواطنين بعد خضوعهم للتكوين، أما 57.1% قالوا بأنه يمكن أنهم اكتسبوا رضا المواطن بعد خضوعهم للتكوين، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 1.02

14- إلى أي مدى ينعكس تكوينكم في فنون التواصل مع الجماهير على حسن تجاوبكم مع استفسارات واحتياجات المواطن

النسبة المئوية%	التكرار	
57.1	8	إلى حد كبير
42.9	6	إلى حد متوسط
100	14	المجموع

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

أشار 57.1% إلى أن مدى تكوينهم في فنون التواصل مع الجماهير انعكس إلى حد كبير على حسن

تجاوبهم مع استفسارات واحتياجات المواطن، وانعكس هذا إلى حد متوسط بالنسبة 42.9%، وهذا ما

تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 1.02

15 - إلى أي مدى يساهم التكوين في خلق بيئة إبداعية تساعد على تقديم أحسن خدمة عمومية للمواطن.

النسبة المئوية%	التكرار	
64.3	9	إلى حد كبير
35.7	5	إلى حد متوسط
100	14	المجموع

يرى 64.3% من المنتخبين بأن التكوين ساهم إلى حد كبير في خلق بيئة إبداعية تساعد على تقديم أحسن

خدمة عمومية للمواطن، وبنسبة 35.7% رأوا أن التكوين ساهم بنسبة متوسطة في خلق بيئة إبداعية تساعد

على تقديم أحسن خدمة عمومية للمواطن، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.99

16- هل ساهمت برامج التكوين في إضفاء جو من الثقة بين المنتخب والمواطن

النسبة المئوية%	التكرار	
42.9	6	نعم
57.1	8	أحيانا
100	14	المجموع

تبين لنا من الجدول أن 42.9% رأوا أن برامج التكوين ساهمت في إضفاء جو من الثقة بين المنتخب

والمواطن، أما 57.1% فيرون أنه أحيانا ما ساهمت برامج التكوين في إضفاء جو من الثقة بين المنتخب

والمواطن، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 1.02

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

17- هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية و تطوير مهاراتهم و معارفك

النسبة المئوية%	التكرار	
64.3	9	نعم
7.1	1	لا
28.6	4	نوعا ما
100	14	المجموع

يرى 64.3% من المنتخبين أن البرامج التكوينية ساهمت بتنمية و تطوير مهاراتهم و معارفهم، والعكس

تماما لنسبة 7.1 %، أما 28.6% يرون أن هناك نوعا ما في مساهمة البرامج التكوينية بتنمية و تطوير

مهاراتهم و معارفهم، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.92

18- هل برامج التكوين التي شاركت فيها كانت مواكبة للتطورات في المجال الإداري

النسبة المئوية%	التكرار	
49.2	6	إلى حد ما
57.1	8	لا
100	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول بأن 57.1% من المنتخبين يرون أنه لم تكن هناك مواكبة للتطورات في المجال

الإداري بالبرامج التكوينية التي شاركوا فيها، أما 42.9% يرون أن البرامج التكوينية التي شاركوا فيها كانت

مواكبة للتطورات في المجال الإداري إلى حد ما، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.51

19 - هل ساهم التكوين الذي تلقينته في تحسين علاقتك بالمواطن

النسبة المئوية%	التكرار	
64.3	9	نعم
35.7	5	أحيانا
100	14	المجموع

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

نلاحظ في الجدول أن 64.3% من المنتخبين أكدوا على أن التكوين الذي تلقوه قد ساهم في تحسين علاقتهم

بالمواطنين، فيما رأى الآخرون وهم يمثلون نسبة 35.7% أنه أحيانا ما كان يساهم التكوين الذي تلقوه في

تحسين علاقتهم بالمواطن، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.99

20 - هل كانت هناك زيادة في المشاريع التنموية بعد خضوعكم للتكوين

النسبة المئوية%	التكرار	
28.6	4	نعم
42.9	6	لا
28.6	4	أحيانا
100	14	المجموع

أوضح 42.9% من المنتخبين أنه لم تكن هناك زيادة في المشاريع التنموية بعد خضوعهم للتكوين، فيما

أشار 28.6% منهم إلى زيادة المشاريع التنموية بعد التكوين وبنفس النسبة أيضا لخيار أحيانا ، وهذا ما

تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.78

21 - إلى أي مدى ساهمت البرامج التكوينية في إضفاء الشفافية على البرامج التنموية المقدمة لمختلف

الشرائح الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرار	
42.9	6	إلى حد كبير
21.4	3	إلى حد قصير
35.7	5	إلى حد متوسط
100	14	المجموع

مما يتضح في الجدول أن نسبة 42.9% من المنتخبين يرون أن البرامج التكوينية ساهمت في إضفاء

الشفافية على البرامج التنموية المقدمة لمختلف الشرائح الاجتماعية، في حين يرى 35.7% منهم أن



## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

المساهمة كانت متوسطة، ويبقى 21.4% منهم يعتبرونها شبه منعدمة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف

المعياري التي تقدر ب: 0.91

22 - هل تحسنت الأوضاع التنموية التي تمس حياة المواطن اليومية بعد تلقىكم تكويننا في هذا المجال

النسبة المئوية%	التكرار	
35.7	5	نعم
21.4	3	لا
42.9	6	نوعا ما
100	14	المجموع

نرى من خلال الجدول أن 35.7% يقولون أن الأوضاع التنموية التي تمس حياة المواطن اليومية تحسنت بعد تلقىهم تكويننا في هذا المجال، ويرى 42.9% منهم أنها تحسنت نوعا ما، لكن 21.4% رأوا أنه لم يكن

هناك تحسن في الأوضاع، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.91

23 - هل تلمس رد فعل إيجابي من طرف المواطنين تجاه الخدمات التنموية المقدمة له

النسبة المئوية%	التكرار	
100	14	نعم

يبين لنا الجدول من خلال المنتخبين أنه كانت هناك ردة فعل إيجابية من طرف المواطنين تجاه الخدمات

التنموية المقدمة لهم، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.0

24 - إلى أي مدى يجد المواطن تجاوب الإدارة مع انشغالاته التنموية من ناحية تطوير وسائل وخلايا

الاستماع

النسبة المئوية%	التكرار	
21.4	3	إلى حد كبير
21.4	3	إلى حد قصير
57.1	8	إلى حد متوسط
100	14	المجموع

## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

يرى 21.4% من المنتخبين أن هناك تجاوب كبير للإدارة مع انشغالات المواطنين التنموية من ناحية

تطوير وسائل وخلايا الاستماع، وبنفس النسبة للعكس، أما 57.1% فيرون أن التجاوب متوسط مع

إنشغالات المواطنين التنموية من ناحية تطوير وسائل وخلايا الاستماع، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف

المعياري التي تقدر ب: 0.84

25 - هل تواكب البلدية التطور التكنولوجي والانفتاح على وسائل التواصل الاجتماعي في علاقتها

بانشغالات المواطن التنموية

النسبة المئوية%	التكرار	
57.1	8	نعم
42.9	6	أحيانا
100	14	المجموع

يتضح من الجدول وعلى قول 57.1% من المنتخبين أن البلدية قد واكبت التطور التكنولوجي والانفتاح

على وسائل التواصل الاجتماعي في علاقتها بانشغالات المواطن التنموية، فيما ذهب 42.9% منهم إلى أنه

أحيانا ما كانت البلدية تواكب التطور التكنولوجي والانفتاح على وسائل التواصل الاجتماعي في علاقتها

بانشغالات المواطن التنموية، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 1.02

26 - هل يواكب المنتخب المحلي التطور التكنولوجي في الإدارة الجزائرية من حيث رقمنة العمليات

الإدارية وانعكاسها الإيجابي على واقع التنمية المحلية

النسبة المئوية%	التكرار	
35.7	5	نعم
14.3	2	لا
50.0	7	أحيانا
100	14	المجموع

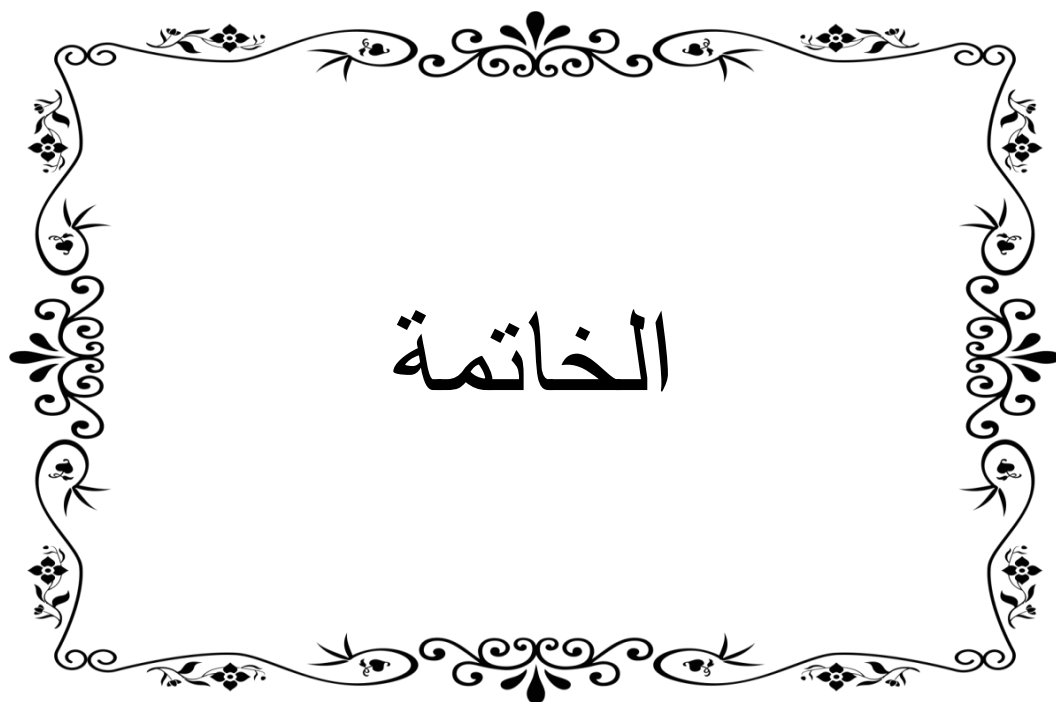
## الفصل الثاني دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف

أشار نصف المنتخبين المحليين إلى أن المنتخب المحلي أحيانا ما كان يواكب التطور التكنولوجي في الإدارة الجزائرية من حيث رقمنة العمليات الإدارية وانعكاسها الإيجابي على واقع التنمية المحلية، في حين أشارت نسبة 35.7 % إلى أن المنتخب استطاع مواكبة التطور التكنولوجي في الإدارة الجزائرية، فيما رأى 14.3 % أن المنتخب لم يستطع مواكبة التطور التكنولوجي في الإدارة الجزائرية من حيث رقمنة العمليات الإدارية وانعكاسها الإيجابي على واقع التنمية المحلية، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب: 0.94.

و من خلال تحليل إجابات الإستبيانات استنتجنا أن هناك تحسنا في أداء المنتخبين المحليين بعد التكوين ظهر من خلال تحسن أدائه و تنمية و تطوير مهاراته و معارفه و مواكبته للتطور التكنولوجي و مساهمته في إضفاء الشفافية على البرامج التنموية المقدمة لمختلف الشرائح الإجتماعية و أيضا التحسن الملحوظ في العلاقة المنتخب المحلي و المواطن الذي خلق بيئة إبداعية ساعدت في تقديم خدمة عمومية أحسن رغم مرور سنتين من فترتهم النيابية فقط، و رغم عدم تكوين جميع أعضاء المجلس، و مدة التكوين القصيرة و لدورة واحدة فقط، فقد إقترح المنتخبون زيادة عدد الدورات التكوينية بالإضافة إلى التركيز على مواضيع هامة بالنسبة لهم كميزانية البلدية و قانون الصفقات العمومية، التنظيم الإداري، التخطيط الإستراتيجي و أساليب الخطاب والتواصل.

### خلاصة الفصل:

لقد أصبح حسن تسيير الموارد في البلديات يعطي دفعا كبيرا للتنمية المحلية والتي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمامات المجالس المحلية المنتخبة وهذا التسيير الجيد يتطلب تكويننا أفضل للمنتخب يطلع فيه على العديد من القوانين المسيرة لمصالح الجماعات الإقليمية وتسيير الموارد البشرية والمالية العامة، حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات وكذا الرهانات التي ستواجههم طوال عهدهم الانتخابية، كما يهدف إلى تعريفهم بصلاحياتهم وسلطاتهم وتعزيز قدراتهم التسييرية والقيادية على المستوى المحلي حيث أصبح تكوين المنتخبين أثناء عهدهم ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها طرف الجهات و الوصية إذا أردت تحسين نوعية خدماتها و الإرتقاء بها إلى مستوى يضمن لها التسيير الأمثل للتنمية المحلية و لكي يتم بلوغ هذه الأهداف لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء المنتخبين و التنوع في البرامج التكوينية المقدمة لهم فمن خلال إجابات الإستبيان لاحظنا أن هناك نقص في البرامج التكوينية و عدم تعميم التكوين على كل أعضاء المجالس المنتخبة، وأيضا كان هناك اهتمام بتكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية ونوابهم دون بقية أعضاء المجلس في حين كان من المفروض أن يشملهم التكوين هم أيضا، ومما استخلصناه أيضا من الإستبيان أنه لوحظ تحسن في التواصل بين المنتخبين و المواطن وكذلك طلب المنتخبين برامج تكوينية أخرى خاصة في عدة مجالات منها: تسيير ميزانية البلدية، المالية العامة، الجباية المحلية، التخطيط الإستراتيجي.



الخاتمة

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة " أثر تكوين المنتخب المحلي في نجاعة التسيير و التنمية المحلية " بأن للتكوين أهمية بالغة في تحسين وتطوير أداء المنتخبين المحليين وتظهر هذه الأهمية في ضمان التنمية المحلية باعتبارها بعدا أساسيا في التنمية المستدامة و في تلبية احتياجات المواطنين وضمان استقرارها وتواصلها اقتصاديا واجتماعيا في دعم خطط العمل والبرامج المحلية لتخفيف من حدة الفقر والبطالة وتعزيز الدخل الفردي المحلي وتنظيم المساعدات المالية والبشرية لتطوير خطة شاملة لبناء المؤسسات والنهوض بالمجتمع المحلي مع ضرورة الدعم التوعوي لشرح أهداف التنمية المحلية، كما تسعى التنمية المحلية بأن تحقق مشاريع إنمائية بهدف استغلالها للنمو بالنسبة للبنى التحتية و الرفاهية الاجتماعية و لكي تحقق هذا يجب أن يكون هناك تناسق و تشارك بين الأفراد في الإدارات المختلفة و الهياكل و البرامج التنموية، ومن خلال نتائج الإستبيان اتضح لنا أن التكوين الذي خضع له المنتخبين كانت له نتائج إيجابية على العموم من خلال وضوح رؤية المنتخبين لمهامهم و فهمهم بشكل أوضح للسياسات العامة للإدارة العامة و للإدارة المحلية خصوصا.

ومن خلال دور المنتخبين المحليين في التسيير والتنمية المحلية و لإيجاد تنمية محلية تلبية تطلعات المواطنين فمن الواجب:

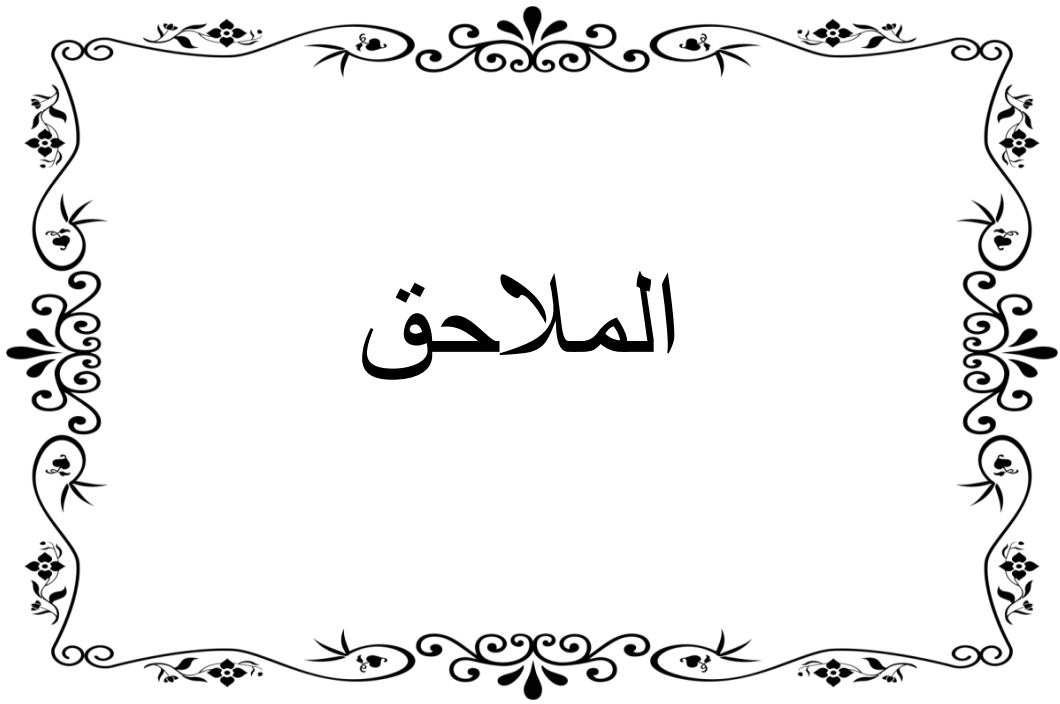
- التقرب من المواطن والتعرف أكثر على تطلعاته وحاجياته وذلك بتكثيف سياسة الاتصال والإشراك في صناعة القرار المحلي.

- منح الجماعات المحلية إمكانيات حقيقية لاستعمال قدراتها في ترقية الواقع المعيشي للمواطنين.

- المساهمة في ترقية وتطوير أساليب التنمية المبني على أسس ومبادئ الحكم الرشيد المحلي وذلك

بضمان الشفافية في اتخاذ القرارات.

- جعل الجماعات المحلية وبالخصوص البلديات عبارة عن مؤسسات تعكس رغبات المواطنين لتحقيق الهدف المشترك وهو التنمية المحلية في جميع المستويات والميادين.
- المساهمة المحلية بتدعيم المجتمع المدني وتطوير المناطق النائية من دون الاعتماد على الإعانات المقدمة من طرف الدولة، وهذا ما تعتبر أهم ميزة في التنمية المحلية.
- تطوير أساليب التسيير الإداري المحلي وعصرنتها .
- تعزيز الأجهزة الفنية المحلية ومدتها بالخبرات اللازمة .
- زيادة عدد الدورات التكوينية للمنتخبين و تعميمها على كل أعضاء المجالس المنتخبة.
- و أخيرا فإنه لاشك أنه كان هناك جهدا في إتمام هذا البحث الذي لا بد أنه لا يخلو من النقائص بسبب تعذر تناول كل شيء بالتفصيل، لكن يمكن أن يكون لبنة تضاف إلى البحوث التي سبقت في هذا الموضوع و كتمهيد لمواضيع و عناوين يمكن أن تكون آفاقا لدراسات مستقبلية نذكر منها:
- المهارات الإتصالية التي تعتبر عملية هامة للمنتخبين المحليين حيث يتوقف نجاح عملهم إلى حد كبير على مدى تحكمهم فيها و قدرتهم على توظيفها.
- تكوين المنتخبين المحليين في المجالات التالية: المالية العامة و الصفقات العمومية، وتسيير ميزانية البلدية، والحماية المحلية، التخطيط الاستراتيجي.
- دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير الأمثل للموارد المحلية.
- التكوين و استراتيجيات تسيير الحماية المحلية.
- دور التكوين في ترشيد النفقات العمومية.



الملاحق





جامعة غرداية  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
تخصص تنظيم سياسي و إداري



## إستمارة إستبيان

حول موضوع:

### أثر تكوين المنتخب المحلي في نجاعة التسيير و التنمية المحلية

دراسة ميدانية - بلدية غرداية- بلدية بنورة - بلدية العطف

تحت إشراف الأستاذة:

- صوالحي ليلي

من إعداد الطالبين:

بن عافو علي

التومي يوسف

سيدي الكريم يشرفنا أن نقدم بين أيديكم هذا الاستبيان والمتعلق بمشروع بحث لنيل شهادة الماستر في التنظيم السياسي والإداري، إذ يحتوي هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة حول موضوع بحثنا المشار إليه أعلاه، لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عنها بكل صدق وموضوعية، ولتكونوا متأكدين بأن المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يطلع عليها أي طرف بخلاف الباحثين من أجل استخدامها لأغراض الدراسة العلمية فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم على انجاح هذه الدراسة و متمنين لكم دوام التوفيق.

السنة الجامعية 2019/2018

\* الرجاء أن تضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة

- الجنس : ذكر  أنثى

- السن : 25-35 سنة  من 36-46 سنة  أكثر من 46 سنة

- المستوى التعليمي : دون تعليم  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

1- هل شاركت في برنامج تكويني أثناء الخدمة : نعم  لا

2- في حالة عدم استفادتك من أي تكوين، ماهي أسباب عدم الاستفادة:

أسباب شخصية  - الإدارة غير مشجعة لهذه التكوينات

غياب الحافز للمشاركة في التكوين  - لا جدوى من هذه التكوينات

أسباب أخرى:.....

3- هل شاركت في برنامج التكوين بناء على طلبك  من الجهات الوصية

إجابات أخرى:.....

4- هل التكوين الذي تلقته كان : داخل البلدية  خارج البلدية  خارج الوطن

5- هل التكوين كان : قصير المدى  متوسط المدى  طويل المدى

6- ماهي الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ماهو جديد في مجال عملك في المجلس:

عن طريق البرامج التكوينية  عن طريق الاجتهاد الشخصي  عن طريق الزملاء

عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي

7- هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب المنصب : نعم  لا

8- هل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة : مفيد  نوعا ما  غير مفيد

9- كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توليك المنصب:.....

10- هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية و تطوير مهاراتك و معارفك : نعم  لا  نوعا ما

11- هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت : مرضية  غير مرضية

12- هل تعتقد أن مدة التكوين كافية لتحقيق الهدف منه : نعم  لا

13- هل كان التكوين الذي تلقيته مناسباً لطبيعة منصبك : إلى حد كبير  إلى حد ما  لم يكن مناسباً

14- إذا كانت مشاركتك بناء على طلبك ماهي الأسباب التي دفعتك :

تحسين المستوى المهني  تجديد المعارف و المهارات

- 15- هل برامج التكوين التي شاركت فيها كانت مواكبة للتطورات في المجال الإداري :  
 إلى حد كبير  إلى حد ما  لا
- 16- هل كان لبرنامج التكوين دورا في زيادة تكييفك في منصب عملك : نعم  لا
- 17- هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائك : دائما  أحيانا  نادرا
- 18- هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء المنتخب : نعم  لا  أحيانا
- 19- زادت دافعية العمل عندك بعد تلقيك التكوين بشكل : كبير  متوسط  ضعيف
- 20- بعد تلقيك للتكوين أصبحت تتقن عملك بنسبة : كبيرة  متوسطة  ضعيفة
- 21- البرامج التكوينية التي تلقيتها زادت من اهتمامك بالبحث عن برامج تكوينية أخرى : نعم  لا
- 22- إذا تم استدعاؤك لبرامج تكوينية لاحقة و طلب منك تقديم مقترحات لمواضيع فما هي هذه المقترحات :  
 .....  
 .....  
 .....
- 23- هل قمت بدعوة زملائك في المجلس الذين لم يحضروا برامج تكوينية لحضورها مستقبلا : نعم  لا
- 24- هل ساهم التكوين الذي تلقيته في تحسين علاقتك بالمواطن : نعم  لا  أحيانا
- 25- هل ساهم التكوين الذي تلقيته في زيادة مهاراتك الفنية و الاتصالية : نعم  لا  أحيانا
- 26- هل اكتسبت رضا المواطن بعد خضوعك للتكوين : نعم  لا  أحيانا
- 27- هل كانت هناك زيادة في المشاريع التنموية بعد خضوعكم للتكوين : نعم  لا  أحيانا
- 28- إلى أي مدى ساهمت البرامج التكوينية في إضفاء الشفافية على البرامج التنموية المقدمة لمختلف الشرائح الاجتماعية  
 إلى حد كبير  إلى حد قصير  إلى حد متوسط
- 29- هل تحسنت الأوضاع التنموية التي تمس حياة المواطن اليومية بعد تلقيكم تكويننا في هذا المجال :  
 نعم  لا  نوعا ما
- 30- هل تلمس رد فعل إيجابي من طرف المواطنين تجاه الخدمات التنموية المقدمة له : نعم  لا
- 31- إلى أي مدى يجد المواطن تجاوب الإدارة مع انشغالاته التنموية من ناحية تطوير وسائل وخلايا الاستماع :

إلى حد كبير  إلى حد قصير  إلى حد متوسط

32- هل توابك البلدية التطور التكنولوجي والانفتاح على وسائل التواصل الاجتماعي في علاقتها بانشغالات المواطن التتموية:

نعم  لا  أحيانا

33- إلى أي مدى ينعكس تكوينكم في فنون التواصل مع الجماهير على حسن تجاوبكم مع استفسارات واحتياجات المواطن

اليومية: إلى حد كبير  إلى حد قصير  إلى حد متوسط

34- هل تلمس فرقا واضحا لمستواكم التكويني في بداية العهدة النيابية و مستواكم التكويني اليوم:

نعم  لا  نوعا ما

35- إلى أي مدى يساهم التكوين في خلق بيئة إبداعية تساعد على تقديم أحسن خدمة عمومية للمواطن:

إلى حد كبير  إلى حد قصير  إلى حد متوسط

36- هل يوابك المنتخب المحلي التطور التكنولوجي في الإدارة الجزائرية من حيث رقمنة العمليات الإدارية وانعكاسها

الإيجابي على واقع التنمية المحلية: نعم  لا  أحيانا

37- إلى أي مدى تسهر الهيئة المنتخبة على تقديم برامج تكوينية ذات جودة تنعكس إيجابا على مردودية المنتخب المحلي:

إلى حد كبير  إلى حد قصير  إلى حد متوسط

38- هل ساهمت برامج التكوين في إضفاء جو من الثقة بين المنتخب والمواطن:

نعم  لا  أحيانا

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

قائمة المصادر  
و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- كتب:

- 1- أحمد مصطفى مريم ، التنمية بين النظرية و واقع العالم الثالث، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 2- بالرايح محمد ، آفاق التنمية في الجزائر، وهران: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 3- بعلي محمدالصغير ، القانون الإداري - التنظيم الإداري، النشاط الإداري، عنابة: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2004.
- 4- بوحفص عبد الكريم ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 5- التابعي كمال . تغريب العالم الثالث - دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية . القاهرة: دار المعارف، 1993.
- 6- رشوان حسن عبد الحميد أحمد ، التنمية -اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009.
- 7- صبري ماهر اسماعيل ، محمد توفيق صلاح الدين ، التنوير التكنولوجي و تحديث التعلم، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- 8- الطيب محمد رفيق ، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 9- عبد اللطيف رشاد أحمد، التنمية المحلية، ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2011.

10- عبد المطلب عبد المجيد . التمويل المحلي و التنمية المحلية . الإسكندرية : الدار الجامعية، 2001.

11- العوامله نائل عبد الحفيظ ، إدارة التنمية-الأسس، النظريات، التطبيقات العملية-، ط1، عمان،

الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع، 2010.

12- لحسن بوعبد الله ، ناني نبيلة، شبكة لحسن بوعبد الله للتقييم المنظومي لبرامج التكوين، سطيف:

منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، 2010.

13- المعاني أيمن عودة ، الإدارة المحلية، ط1، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010.

14- ناجي أحمد عبد الفتاح ، التخطيط للتنمية في الدول النامية، الاسكندرية: المكتب الجامعي

الحديث، 2011.

15- نوري منير ، التسيير العملي و الإتصالات الإدارية- المفاهيم و التطبيقات ، الجزائر: ديوان

المطبوعات الجامعية، 2015.

- الرسائل الجامعية:

أطروحات الدكتوراه:

1- بزايد نجاه ، "التكوين و استراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك" (رسالة

دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران سانيا، السنة الجامعية

2010/2011).

2- خشمون محمد. "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية" (رسالة دكتوراه في علم اجتماع

التنمية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية 2010/2011).

3- خنفري خيضر. "تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع و آفاق" (أطروحة دكتوراه في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011).

4- كبدالي سيد أحمد. "أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية" (أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2012/2013).

#### مذكرات ماجستير:

1- بن عثمان شويح. "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية- دراسة حالة البلدية" (رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2010/2011).

2- بن عطاء الله العلمي. "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية-دراسة حالة ولاية ورقلة" (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2011/2012).

3- بودانة كمال. "أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية" (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014).

4- بوقطف محمود. "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014).

5- سماعيلي ياسين عبد الرزاق. "الإدارة المحلية و متطلبات التنمية" (رسالة ماجستير في قانون إدارة عامة، قسم الحقوق، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2012/2013).



6- عيادي عبد الكريم. " أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الادارة الاقليمية في الجزائر-دراسة حالة بلدية ورقلة" ( رسالة ماجستير في العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2015/2016).

مذكرات الماستر:

1- بن عليّة زبيدة ، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة- نموذجاً" (رسالة ماستر في تنمية الموارد البشرية. قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2013-2014).

2- بوجمعة فوزي. "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية-دراسة حالة بلدية بسكرة" (مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2016/2017).

3- بوشليق الأمين. "دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار" (مذكرة ماستر في اقتصاد و تسيير بنزولي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2014-2015).

4- طالبي يمينة . "الدور التنموي للجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية البيض" (مذكرة ماستر في السياسات العامة و التنمية، قسم العلوم السياسية، جامعة سعيدة، السنة الجامعية 2015/2016).

5- عساسي يوبا. "دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية" (مذكرة ماستر في القانون الإدارة، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014).

6- مهنانة جمال الدين. "دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين - حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلي الجديد" (مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية،

جامعة الجلفة، السنة الجامعية 2016/2017).

7- يخلف محسن. "دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية" ( مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014).

- الدوريات و المقالات:

1- سرير عبد الله رابح ، "المجالس المنتخبة كأداة للتنمية المحلية"، مجلة المفكر، العدد السابع، 2011.

2- فريجة حسين ، " الرشادة الإدارية و دورها في تنمية الإدارة المحلية " ، مجلة الإجتهد القضائي، العدد

السادس ، 2009.

الملتقيات العلمية:

1 - بوقرة كمال ، بايع راسو خلدون. " التنمية المحلية أبعادها ومؤشراتها". ورقة بحث قدمت في الملتقى

الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية -البلديات

نموذجاً ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قالمة، 08-09 نوفمبر. 2016

2- الطعامنة محمد محمود. "نظم الإدارة المحلية- المفهوم و الفلسفة و الأهداف". ورقة بحث قدمت في الملتقى

العربي الأول حول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، صلالة ،سلطنة عمان، 18-20 أوت . 2003

3- ملياني صليحة ، بوساق فتيحة. "المستوى الثقافي للمنتخب البلدي وأثره على التنمية المحلية" . ورقة

بحث قدمت في الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية

المحلية -البلديات نموذجاً ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قالمة، 08-09

نوفمبر. 2016

4- فؤاد سعد سعود. " محاضرات في مقياس مدخل للإدارة و التسيير الرياضي"، جامعة المسيلة.

- القوانين و المراسيم:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الخاص بالانتخابات، العدد: 50، 27 أوت 2017.

2- قانون البلدية (10/11) المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان سنة 2011.

- المواقع الإلكترونية:

1- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، ولاية غرداية، تاريخ الزيارة : 2019/05/31، على الرابط التالي:

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9\\_%D8%BA%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%8A%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%BA%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%8A%D8%A9)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	الجدول رقم ( 01 ) عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب عدد السكان	01
63	الجدول رقم ( 02 ) جدول توضيحي للتنظيم الإداري	02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87	إستمارة الإستبيان	01

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الإهداء	-
2	شكر وتقدير	-
3	ملخص الدراسة باللغة العربية	-
4	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية	-
5	مقدمة	9 - 1
6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمنتخب المحلي والتنمية المحلية	11
7	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية والمنتخب المحلي	11
8	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية والمنتخب المحلي	12
9	الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية	12
10	الفرع الثاني: تعريف المنتخب المحلي	13
11	المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية	14
12	المطلب الثالث: شروط تشكيل المجالس الشعبية البلدية	17
13	المطلب الرابع: مهام و صلاحيات المنتخب المحلي	20
14	المبحث الثاني : مفهوم التنمية المحلية	24
15	المطلب الأول: تعريف ونشأة التنمية المحلية	25
16	الفرع الأول: تعريف التنمية المحلية	25
17	الفرع الثاني: نشأة وتطور التنمية المحلية	27
18	المطلب الثاني: خصائص وأهداف التنمية المحلية	29
19	الفرع الأول: خصائص التنمية المحلية	29
20	الفرع الثاني: أهداف التنمية المحلية	32
21	المطلب الثالث: مجالات ونظريات التنمية المحلية	33
22	الفرع الأول: مجالات التنمية المحلية	33
23	الفرع الثاني: نظريات التنمية المحلية	35
24	المطلب الرابع: معوقات التنمية المحلية	39
25	المطلب الخامس: مفهوم التسيير	44
26	الفرع الأول: تعريف التسيير	44

45	الفرع الثاني: تعريف المسير	27
46	الفرع الثالث: مستويات المسيرين	28
49	الفصل الثاني: دور تكوين المنتخب المحلي في التسيير والتنمية المحلية في بلديات غرداية بنورة والعطف	29
49	المبحث الأول: تكوين المنتخب المحلي	30
50	المطلب الأول: تعريف التكوين	31
53	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين	32
54	الفرع الأول: أهمية التكوين	33
57	الفرع الثاني: أهداف التكوين	34
59	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التكوين	35
59	الفرع الأول: أنواع التكوين	36
60	الفرع الثاني: أساليب التكوين	37
61	المبحث الثاني : علاقة تكوين المنتخب المحلي في كل بلديات غرداية بنورة والعطف بالتنمية المحلية	38
62	المطلب الأول: التنظيم الإداري لكل من بلديات غرداية بنورة والعطف	39
64	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج الإستبيان	40
86	الخاتمة	41
89	الملاحق	42
94	قائمة المصادر و المراجع	43
100	فهرس الجداول	44
100	فهرس الملاحق	45
101	فهرس المحتويات	46