جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

دور المورد البشري في تفعيل أداء الجماعات المحلية بالجزائر

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في شعبة العلوم السياسية

تخصّص: إدارة وجماعات محلية

إعداد الباحثة: منال نجعي

تحت إشراف الدكتور: عبد الحميد فرج

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
الهادي دوش	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
عبد الحميد فرج	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
حفيضة معمر	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
خالد بقاص	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مناقشا
عبد الفتاح حلواجي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مناقشا
سمير كيم	أستاذ	جامعة تبسة	مناقشا
عائشة يدر	أستاذ محاضر-أ-	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

دور المورد البشري في تفعيل أداء الجماعات المحلية بالجزائر

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في شعبة العلوم السياسية

تخصّص: إدارة وجماعات محلية

إعداد الباحثة: منال نجعي

تحت إشراف الدكتور: عبد الحميد فرج

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
الهادي دوش	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
عبد الحميد فرج	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
حفيضة معمر	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
خالد بقاص	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مناقشا
عبد الفتاح حلواجي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	مناقشا
سمير كيم	أستاذ	جامعة تبسة	مناقشا
عائشة يدر	أستاذ محاضر-أ-	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

بسم الله الرحمان الرحيم

مُلخص الدراسة:

تَهدف هذِه الدراسة إلى إبراز دور العُنصر البشري سواء كان مُعين أو منتخب في التفعيل من وتيرة الأداء المُقدم من طرف الجماعات المحلية، كونُه يُعتبر المورد الإستراتيجي والمُحرك الأساسي داخلها، وهذا راجع إلى القُدرات والمعارف التي يتمتع بها بِمَا تتماشى مع مُتطلبات الوظيفة التي تُسند لهُ.

يُعد هذا المورد الفاعل الأول المتحكم في بيئة العمل الداخلية والخارجية للجماعات المحلية والمُساهم الأول في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، المُتمثلة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، الرفع من وتيرة أداء المجالس المحلية، تحسين القُدرات المالية لها بِما يَضمن إحلال الإستقرار المالي والرفع من وتيرة الإقتصاد المحلي. إضافة إلى تطوير البُنية التكنولوجية والمعلوماتية داخل قطاع الجماعات بما يتماشى مع مُتطلبات التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، مِن أجل تحقيق هذه الأهداف بشكل فَعَال تبنت الدولة الجزائرية سياسية تكوينية للزيادة من مستوى الأداء المُقدم من طرف المورد البشري بِما يَضمن تحقيق الأهداف المرجو الوصول لها.

ما يُمكن ملاحظته في عملية تحليل المُعطيات التي تم الإعتماد عليها في الإجابة عن إشكالية الدراسة المُتمثلة في الدور الذي يلعبهُ المورد البشري في تفعيل أداء الجماعات المحلية، وإستناداً على إستخدام أداة تحليل المضمون والمقترب القانوني، نستنتج أن المورد البشري يُشكل الركيزة الأساسية في تسيير الجماعات المحلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المُسطرة لها، لذا أولت الدولة الجزائرية إهتمام خاص بهذا المورد، من خلال السعي إلى تطويره وتنميته بما يخدم الأداء المقدم من قبل الجماعات المحلية.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري؛ الجماعات المحلية؛ الأداء؛ سياسة التكوين.

Abstract:

This study investigates the role of the human capital, whether appointed or elected, in termes of activating the pace of the performance provided by the local communities, being considered the strategic resource and the main proponent within them, and this is due to the capacities and knowledge it enjoys in line with the requirements of the job assigned to it.

This resource is the first effective factor in control of the endogenous and exogenous work environment of local communities and the first contributor in the achievement of its strategic objectives, consisting in, mainly, improving the quality of services provided to citizens, enhancing the pace of the performance of local councils, improving their financial capabilities, ensuring financial stability and increasing the pace of the local economy. In addition to developing the information technology infrastructure within the community sector in line with the requirements of the technological development in the world. In order to achieve these goals effectively, the Algerian State has adopted a training policy to optimize the level of performance provided by the human element in order to ensure the achievement of the goals it seeks to achieve.

What can be observed through the process of analyzing data, relied upon in this study, is a content and legal approach analysis based method. In conclusion, the human resource is the fundamental pillar in the management of local communities and the achievement of their strategic objectives. Thus, the Algerian State has paid a particular interest to this resource by seeking constantly to develop and enhance it, in order to serve the performance of local communities.

Keywords: Human resource; local communities, performance, training policy

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴾

سورة القصص، الآية 14.

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد الله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً، وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الوالدين الكرمين حفظهما الله وأدمهما نور لدربي

إبتذت الرحلة بطموح وإنتهت بنجاح الحمد الله

الشكر والعرفان

الحمد الله الذي منحني الإرادة والصبر في متابعة مشاوري الدراسي وتقديم هذه الإضافة في مسيرتي العلمية ومن هذا المنبر أتقدم بالشكر إلى:

مشرفي وأستاذي الدكتور فرج عبد الحميد الذي أشرف على هذا العمل وأتاح من وقته وأرشدني بتوجهاته السامية فكان لي الملاذ بعد الله سبحانه وتعالي في إخراج هذا العمل في صورته الحالية

أستاذتي الدكتوره معمر حفيضة على إشرافها ومتابعتها وتوجهاتها القيمة التي زادت من قيمة هذا العمل

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم قبول مناقشة هذا العمل العلمي المتواضع ونسأل الله سبحانه أن يبقيهم نبراسًا للعلم ومنارة للمعرفة.

مُقدمة

مُقدمة:

يُعد نظام اللامركزية مِن ضِمن الأنظِمة المُهِمة الذي يتم الإعتماد عليهِ مِن قبل العديد من الدُول المُتقدمة، لما يحمِلهُ من أثار إيجابية في تسيير الشؤون المحلية وإزاحة قدر من المسؤولية على الأجهزة المركزية وتخويلها إلى الجهات المحلية تتكفل بتسيير شؤون المُواطنين عبر هيئات مُعتمدة من قبل الدولة والمُتمثلة في كل من البلدية والولاية، ومتابعة كافة مُتطلبات الشعب سواء من ناحية الشق الإجتماعي، الإقتصادي أو السياسي. على غرار باقي الدُول تَبنت الجزائر هذا النظام في تسيير الشؤون المحلية لكن المُلاحظ وجود بعض المشاكل على مستوى التسيير ، لتدارك هذا الوضع تم إدخال بعض الإصلاحات على مستوى قاعدة اللامركزية تهدف للرفع من الأداء المطلوب للجماعات المحلية، عبر إدخال مجموعة من التعديلات على مستوى القوانين المُسيرة لها وذلك بإصدار قانوني البلدية 11-10 والولاية 12-07، حيثُ تم التركيز على الأهمية التي يلعبها المورد البشري في الرفع من الأداء المطلوب في التسيير العام للجماعات المحلية وأهمية التكامل والإندماج بين مُختلف أصناف المورد البشري(الرئيس، الأمين العام، الوالي، أعضاء المجالس المحلية المنتخبة، الموظفين في السلك الإداري) في التفعيل من وتيرة أداء الجماعات المحلية.

يُعد الإستثمار في المورد البشري مِن ضِمن الأليات المُهمة للإرتقاء بالأداء المطلوب ومُواجهة التحدِيات التي تفرِضُها بِيئَةُ العمل، كونهُ يُشكل الركيزة الأساسية للتنمية في شتى الأصعدة، وتُعد عملية التكوين مِن ضِمن أهم الوسائل التي تبنتها الدولة لتنمية المورد البشري ولما يَمتلكهُ مِنْ مكانة هَامة إِحتل الصَدَارة في مُختلف دُول العالم، سواء المتقدمة أو النامية كونهُ يُعد العنصر الأساسي في إنجاح السياسات والبرامج التنموية لما يحمله من أثار إيجابية داعمة للمورد البشري في تسيير أعماله، ونظراً للأهمية التي تحضى بها عملية التكوين كَرس المُشرع الجزائري مَجمُوعة من القوانين الضَابِطة والمُنظِمة لمتابعة سير هذه البرامج.

إضافة إلى هذاَ يُساهم المورد البشري المُكون والمُؤهل في التفعيل من التوجهات الإستراتيجية للجماعات المحلية وتقوية أدائها في شتى المجالات سواء من ناحية التمثيل السياسي أو الرفع من الأداء التنموي والإرتقاء بعملية التسيير المالي بما يساهم في نجاح أداء الجماعات المحلية.

- **أهمية الدراسة:**

تَستَمِدُ هذه الدراسة أهميتها من أهمية المَوضُوع بحد ذاته كَونُه يَحمل أهمية عِلمية وعَملية، بإعتبار أن الجماعات المحلية تُعد الركيزة الأساسية في الدولة التي تعمل على إيصال مطَالب الشعب إلى السلطة العلياَ وهي الأقرب لتلبية إحتياجاتهم ومُتَطلباتهم في كافة المجالات. من أجل تَحقيِق هذه المَطالب لابُد مِن وجُود مَورد بشرِي مُؤَهل بإعتباره يُمثل المحور الأساسي في التفعيل من وتيرة أداء الجماعات المحلية، حيث يتم الإستِثمَار في هذَا المورد بما ينعكس على الأداء العام للجماعات المحلية، هذا عَبر إقتراح ومُعالجة ومُتابعة المشَاريع التنمَوية والتحسِين من مستوى العمل المُقدم والرفع من مستوى الأداء التمثيلي للمجالس المحلية المُنتخبة والعمل على مُتابعة الخُطَط الإستراتيجية للتفعِيل مِن التوجُهات الإستراتيجية للجماعات المحلية مِن أَجل الرفَع من وتِيرة الأداء المطلوب.

- **أهداف الدراسة:**

تَهدُف هذِه الدِراسةُ إلى إبرَاز أَهمية العُنصر البشري ودَورهُ في تفعيل وتِيرة عمل الجماعات المحلية في الجزائر، من خلال مُعالجة وتتَبَع المؤَشرات المُعتمدة لقياس أداء الجماعات المحلية، والدور الذي يلعبه المورد البشري سواء كان مُعين أو مُنتخب وعلى هذا الأساس سيَتِم تنَاول هذِه الدِراسة مِنْ خِلال تسليط الضوء على:

_ تحديد الإطار المفاهيمي للمورد البشري والجماعات المحلية وتوضيح مفهوم الأداء.
_ التعرف على السِياسة التي تبنتها الدولةُ للتحسِين من أَداء المورد البشري والمُتَمثِلة في إدراج برامج تكوينية.
_ معرفة المؤُشرات التِي يمكن من خلالها قياس مُستوى الأداء المُقدم في الجماعات المحلية.
_ إبراز أهمية الإستثمار في المورد البشري بمُختلف أَصنَافِه سَواء مُعين أو منتخب أو الكادر الوظيفي بالإرتقاء بالأداء المَطلُوب للجماعات المحلية.
_ إبرَاز كفائَة المورد البشري وتأثيرها على جَانب التسيِير المَالي للجماعات المحلية بمَا يَضمن إحلال الإستقرار المالي والزيادة من وتِيرة الإقتصاد المَحَلي.
_ إبراز الأهمية التي يلعبُها المورد البشري في التفعيل من التوجهات الإستراتيجية للجماعات المحلية سَواء من ناحية تطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية في قطاع الجماعات المحلية أو من ناحية تفعيل الأداء التَنموي، أو من نَاحِية تَحسِين الأداء التمثيلي للمجالس المحلية المُنتخبة.

➢ **الدراسات السابقة:**

التَرَاكُمِية في البحث العلمِي التي تَتميز بَها الحقُول المَعرِفية تستَدعِي مِنا تنَاول وتَحلِيل مُختَلف الأبحاث التي شملت موضوع الدراسة مَحل البحِث، والإستفادة منها والإنطلاق من نُقطة نِهَاية كُل دِراسة وإثراء النقائِص والتعقِيب حَولها مِن أجل سَد الفجَوات البحثِية، من خلال مُتابعة وقرأة عديد من الدراسات في موضوع الجماعات المحلية المُلاَحظ أنه تم تناول هذا الموضُوع بشكل كبير في العديد من الأصعدة والمجَالات كُلاً حَسبَ وِجهَة نظَر الباحِث الذي أَجرى الدراسة، في هذا الإطار تم تَوجِيه درَاستي كباحِثة في ميدان الإدارة والجماعات المحلية إلى تسليط الضوء عَلى الدور الذي يَلعبُه المورد البشري في التفعيل من وتيرة أداء الجماعات المحلية، كونه يُشكل مورد مُهم لايخلو أهمية عن الموارد الأخرى ويُمثل حجر الأساس في الإرتقاء أو عدم الإرتقاء بالأداء المُقدم مِن قبل الجمَاعات المحلية، ومن أجل معالجة هذا

الموضوع تم الإعتماد على العديد من الدراسات المُختلفة سواء التي تناولت الجماعات المحلية أو المورد البشري كما هو موضح على النحو التالي:

1) أطروحة الدُكتوراه المقدمة من طرف الباحِثة هادية بن مهدي تحت عنوان: "**دور الجماعات الإقليمية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر**" .تم مناقشتها في الموسم الدراسي 2021/2020. عالجت الإشكالية التالي: **ما مدى فعالية الجماعات الإقليمية في تحقيق تنمية محلية مستدامة في الجزائر؟** خَلصَت حسب رأي الباحثة بأنه من أجل تحقيق تنمية مُستدامة لابد من تفعيل أليات الحكم الراشد، ومن أجل التعمق أكثر في هذه الدراسة تناول موضوعي شِق مِنْ مُحتوها خُصِصَ لمعالجة الدور الذي يلعبُه المورد البشري التابع للجماعات المحلية في التفعيل من وتِيرة الأداء التنموي لها.

2) أطروحة الدكتوراه المُقدمة من طرف الباحث حاج مِيهوب سيدي موسى عقيلة تحت عنوان: "**تقييم سياسة إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة 2011-2018**" .تم مناقشتها في السنة الجامعية 2021/2020، إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: **ما مدى فعالية سياسة إصلاح الجماعات المحلية التي تبنتها الجزائر خلال الفترة المُمتدة من 2011-2018؟** تناولت هذه الإشكالية سياسات الإصلاح التي تبنتها الدولة من ضمنها عملية التكوين، هذه النقطة تم التركيز عليها ومناقشتها بشكل مُعمق في موضوع دراستي من أجل التعرف على المزايا التي تندرج تحت هذه العملية للتفعيل من وتيرة أداء المورد البشري بما يفعل من الأداء العام للجماعات المحلية.

3) رسالة الماجستير المُقدمة من طرف الباحث قروق كريم تحت عنوان: "**التكوين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي للجماعات المحلية دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر200-2010**" .تم مناقشتها في 2013/2012، تم فيها معالجة الإشكالية التالية: **إلى أي مدى يمكن أن تؤثر عملية التكوين الإداري المتواصل على كفاءة الأداء المقدم من طرف الموظفين على مستوى الجماعات المحلية؟** خلصَت هذه الدِراسة إلى ضَرُورة إعادة صِيَاغة المنظُومة التشريعِية المُتعلقة بمجال التكوين وإصدار قوانين ضابطة وصارمة تتناسب مع تطوير إمكانيات

المورد البشري مع ضرورة التركيز على علاقة التكوين بمسألة ترقية الموظف وتخصيص ميزانية مالية تتناسب مع هذه العملية وإنطلاقاً من هذا تناولت دِراسَتي شق مِن هذا الموضوع خُصص لسياسات التكوين المتبعة من قبل الدولة وتأثيرها على أداء المورد البشري في الجماعات المحلية سواء كانت هذه البرامج على المستوى المحلي أو الدُولي.

- **أسباب إختيار موضوع الدراسة:**

تُوجد هنَاك جُملة من الأسباب التي دفعت لإختيار موضوع الدراسة المُعنون: "دور المورد البشري في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2011-2023" .حيث نُمَيز بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية كما هو موضح على النحو التالي:

1) **الأسباب الذاتية:** تتمثل أسباب إختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

_ التخصص الأكاديمي في دراسة الجماعات المحلية في طَور الدُكتوراه.

_ الإهتمَام والميُول الشخصِي إلى كل ماهو مُتَعلق بالأليات المعتمدة من قبل الدولة للزيادة من تفعيل أداء الجماعات المحلية، ومُواكبتها للتطور الحاصل في هذا القطاع مقارنة مع الدول الأخرى التي خطت خُطُوات مُعتبرة في الإرتقاء بمستوى عمل الجماعات المحلية.

2) **أسباب موضوعية:** تتلخص أبرز الأسباب الموضُوعية فيما يلي:

_ أهمية الجماعات المحلية ومكانتها على مُستوى الدولة.

_ يُعد موضوع الدرَاسة بمُرتكزيه الإثنين الجماعات المحلية والمورد البشري مَوضوع يحمل أهمية عِلمِية ويَخلق فُرص إضافية في هذا المجال.

_ الإعتقاد الشخصي أن البَحث فِي مِثل هذِه المواضِيع تُشكل إضافة في الرقي بمستوى الأداء وتقديم توصِيات وإقتراحَات يُمكن الإعتمَاد عليهَا مِن طرف الدَولة للرفع من مستوى أداء الجماعات المحلية.

_ دراسة أهمية وضع الدولة لبرامج تكوينية بِما تزيد من التفعيل من وتيرة أداء المورد البشري ومايحمله من إنعكاس على أداء الجماعات المحلية.

- **إشكالية الدراسة:**

في إطار دراسة موضوع: "**دور المورد البشري في التفعيل من أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2011-2023**". وفي ظل التَركيز على الأهمية التي يلعبها المورد البشري في التفعيل من وتيرة الأداء سواء كان معين أو منتخب أو الجهاز البيروقراطي نطرح الإشكالية التالية:

مَامَدى مُساهمة المَورد البشَرِي في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر؟

إن البحث في هذه الإشكالية يستدعي طرح التساؤلات التالية:

_ ماذا نقصد بالمورد البشري في الجماعات المحلية؟

_ ماهي السياسات المتبعة من قبل الدولة للتحسين من أداء المورد البشري في الجماعات المحلية؟

_ ماهو دور المورد البشري في التفعيل من التوجهات الإستراتيجية للجماعات المحلية؟

- **فرضية الدراسة:**

تندرج تحت الإشكالية المطروحة الفرضية التالية:

_ تطوير أداء الجماعات المحلية يتطلب وجود عُنصر بشري ذُو مُستوى عالي من الكفاءة والخِبرة، بإعتبار أنه كلما زاد الإهتمام بالمستوى التعليمي كلما إرتفع الأداء المُقدم مِنْ طرف المورد البشري.

_ الكفاءة العلمية والعملية للمورد البشري المسير للجماعات المحلية تنعكس على الأداء العام المقدم من طرف الجماعات المحلية

- **المناهج والإقترابات المُعتمدة في الدراسة:**

مِنْ أَجل الإجابة على التساؤلات المَطرُوحة تم البحث في موضوع الدِراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي، المقترب القانوني، المُقترب النظمي لدافيد إستون ، الإقتراب المؤسسي كما هو موضح:

1) المنهج الوصفي:

_ يهتم بجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد مشكلة البحث.

_ تحديد مشكلة البحث وذلك بصياغتها بسؤال او أكثر.

_ وضع الفرضيات للدراسة التي تتضمن حلول مبدئية يضعها الباحث لجمع معلومات عنها ويختبر صحتها.

_ تحديد المسلمات والبديهيات اللازمة للدراسة.

تم الإستعانة بالمنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال إعطاء نظرة عامة حول الجماعات المحلية والمورد البشري المُكلف بتسييرها وتحليل الوظائف والصلاحيات المُسندة له وإنعكاسها على الأداء العام للجماعات المحلية.

2) الإقتراب القانُونِي:

يركز هذا الإقتراب على دراسة الظواهر السياسية بناءاً على الجوانب القانونية، أي مدى تطابق هذه الظواهر مع الضوابط والقواعد القانونية، يُعتبر مِن ضمن المداخل التقليدية التي يعتمد عليها في دراسة الظواهر السياسية.

تم الإستعانة به في دراسة التشريعات والقوانين المُدرجة مِنْ قبل الدولة المُختصة بمتابعة المورد البشري في الجماعات المحلية، مِن خلال توضيح الصلاحيات والحقوق والواجبات وما إلى غير ذلك من المواضيع التي تخص المورد البشري، سواء من ناحية تحسين المستوى من خلال وضع القوانين التي تنظم عملية التكوين والتدريب التي تبنتها الدولة، ومن ناحية التسيير الإداري عبر توضيح صلاحيات الأمين العام بِما يَتناسب والمنصب المُوكل لهُ، ومن ناحية التمثيل وضع ترسانة من النصوص الضابطة والمسيرة لأداء أعضاء المجالس المحلية ورئيس البلدية والوالي بما يخول لهم أداء مهامهم على أحسن وجه.

3) المقترب النظمي دافيد إستون:

يُعد الإقتراب الأول في دراسة النظم السياسية يهتم بدراسة الصَلاحيات المَمنُوحة للجِهات الحكومية ومدى تطابق أنشطتها مع القواعد القانونية المُنظمة والضابطة لها، يغلب على هذا الإقتراب الوصف حيث يدرس الظاهرة من خلال المعيار القانوني تناول الحقوق والواجبات والصلاحيات وإعطاء وصف للإجراءات القانونية المُتبعة، تم الإعتماد عليه مِن خلال دراسة الصلاحيات لكل مِن الرئيس والأمين العام وأعضاء المجالس المحلية المُنتخبة في تسيير شؤون الجماعات المحلية من خلال تَناول القواعد القانونية التي تحكم وتُنظم سير عمل العنصر البشري داخل الجماعات المحلية بِما ينعكس على الأداء المقدم والإرتقاء بمستوى الخدمات المحلية من طرف الجماعات المحلية.

تم إستخدامهُ في مُعالجة وتوضيح تأثير المُدخلات المتمثلة في المورد البشري المتكون في شتى المجالات سواء من الناحية السياسية أو العلمية في التحسين من الأداء المقدم من طرف الجماعات المحلية وهذه المخرجات تكون عبر تحسين الأداء التمثيلي للمجالس المحلية والتفعيل من وتيرة الأداء التنموي وتقوية الإقتصاد المحلي.

4) الإقتراب المؤسسي:

يهتم هذا الإقتراب في دراسة البعد المؤسسي لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة.

-يهتم بتحليل الظاهرة السياسية بشكل عميق و من مختلف الجوانب.

-تصنيف وظائف المؤسسة.

-الاهتمام بالتحليل القيمي للمؤسسات.

-الاهتمام بالجانب الرسمي و غير الرسمي للمؤسسات.

-غلبة الطابع المؤسسي القانوني.

تم الإستعانة به في هذه الدراسة لمعالجة مؤسسات الدولة، والمتمثلة في كل من البلدية والولاية وإعطاء دراسة معمقة ودقيقة حول وضعية هذه المؤسسات سواء على مستوى التسيير الداخلي أو الخارجي لها.

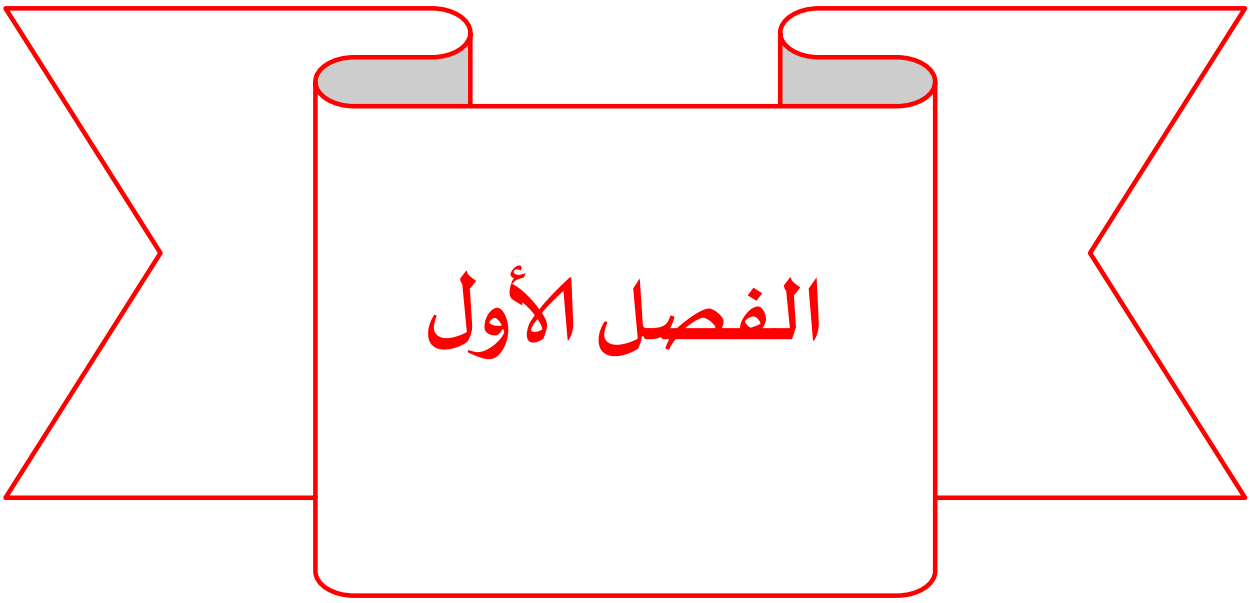
- **هيكل الدراسة:**

لِمُعالجة هذا المَوضُوع تَم تقسِيم الدِرَاسة إلى ثلاث فصُول على النَحو التالي:

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي والنظري للدراسة شمل أربع مبَاحِث المبحث الأول خُصِصَ للتَميز والتعريِف بالمُصطلحات التالية المورد البشري، تنمية الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، بينما تناول المبحث الثاني المداخِل النظرية المُعتمدة في دِرَاسة الموارِد البشرِية والمبحث الثالث شمل الإطَار العَام للجمَاعات المحلِية، والمبحث الرابع تناول معايِير ومُؤَشِرات قياس الأداء على مستوى الجماعات المحلية.

الفصل الثاني: سياسة التكوين وتأثيرها على أداء المورد البشري في الجماعات المحلية تَضمن هذا الفصل قراءة لواقع السِيَاسَةُ التكوينِية التي تَبنتهَا الدولةُ لتكوين المورد البشرِي وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثَلاث مباحِث، تم تناول فيها الإطار العام لعملِية التكوين والإستراتيجية التي إنتهجتها الدولة في مُتابعة تكوين المورد البشري هذا ماتناوله كل من المبحث الأول والثاني، بينما تناول المبحث الثالث التعَاون الوطنيِ والدُولي في مجال تكوين مُستخدمي الجماعات المحلية.

الفصل الثالث: المورد البشري ودوره في تفعيل التوجهات الإستراتيجية للجماعات المحلية، تم فيه الإعتِماد على أربع مبَاحِث تنَاول المبحَث الأول تطوِير البُنية المَعلُوماتية والتكنولوجية لقِطاع الجماعات المحلية، بينما المَبحث الثاني تنَاول دَور المورد البشري في التفعيل من الأداء التنموي، المبحث الثالث تناول دور المورد البشري في التسيير المالي وممارسة الرقابة المالية لترشيد نفقات الجماعات المحلية بينما المبحث الرابع تم فيه تناول تأثير العامل البشري في ظاهرة إنسداد المجالس المنتخبة.


الفصل الأول

تمهيد:

تُعد الجمَاعات المحلِية النَواة الأولى في تَسيير الشُؤون المَحلية للدولة، بإعتبارها أداة مُهمة تربط بين السلطة الحاكمة والشعب، حيُث تُعد بمثابة المُتحكم في مُتابعة مُتطلبات المُواطنين، من أجل تجسيد أداء الجماعات المحلية بشكل فعَال لابد منْ توفرهَا على مورد بشرِي ذُو مستوى عالي من الكفاءة لإعتباره يُشكل حَجر الأسَاس في التفعيل مِن مستوى الأداء المطلُوب، على هذا الأساس وكبداية لدِراسة موضوع دور المورد البشري في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر سيتناول هذا الفصل البناء المفاهيمي لكل من المورد البشري والنظريات المُفسرة لهُ والإطار العام للجماعات المحلية، وتوضيح مفهوم الأداء وفقاً للنقاط التالية:

المبحث الأول: البناء المفاهيمي للموارد البشرية

المبحث الثاني: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإطار العام للجماعات المحلية في الجزائر

المبحث الرابع: معايير ومؤشرات قياس الأداء على مستوى الجماعات المحلية

المبحث الأول: البناء المفاهيمي للموارد البشرية

مَوجةُ التغيرات التي شهدتها البيئة المُحيطة بالإدارات والمُؤسسات في شتى مجَالاتها؛ السياسية، الإقتصادية، والإجتماعية في السنوات الأخيرة، جَعلت مِنها تَهتم بمَا تَمتلكهُ من ثروة بَشرية قادرة على تحقيق التنمية، مِن خلال إعداد مورد بشري مُكون في شتى المجالات الإدارية وتنمية قُدراتهم في ظِل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي وظهور ما يسمى بإدارة المعرفة ساهم على تحسين طُرق العمل[1]، وفيما يلي سيتم التطرق بشكل مُفَصَل إلى مفهُوم كل من المورد البشري، إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم المورد البشري

يُعتبر **جون كوموتز** أول مَن قدم صِيَاغة لمُصْطلح الموارِد البشَرية من خلال كتابه: "**توزيع الثروة 1893**" .إذْ يُمثل قِسم الموارد البشرية جُزاءً أساسياً في تَسير أعمال أي مؤسسة أو إدارة، حيثُ يُعد العنصر البشري من الموارد الأساسية التي تَعتمد عليها الإدارات والمُؤسسات، إذْ يَتوقف نجَاح أي منها على ما تمتلكهُ من قُدرات بشرية ذَات مستوى عالٍ منْ التعلم والوعي والتَمكن لمُجابهة التغيرات التي تطرأ عليها.

تعددت التعاريف المُفسرة لمفهوم الموارد البشرية من بينها: "**المورد البشري كل فئات الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، تجاهاتهم وطموحاتهم، إضافة إلى هذا يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية**"[2].إستناداً إلى ما ورد في التعريف فإن المورد البشري يشكل جميع فئات العُمال المُكلفين بأداء وَظائف مُحددة في جميع الأصعدة التنظيمية والإدارية وعنصر أساسي في سير العمل.

---

[1] فروق كريم، "**التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر2000.2010**". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3 ،2012-2013، ص6.

[2] مليكة عرعور، "**أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها**".مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة مُحَّد خضير بسكرة، العدد2، مجلد 11، نوفمبر2011، ص3.

حسن إبراهيم بلوط عرف المورد البشري على أنه: "**يتمثل المورد البشري في مجموعات الأفراد المُشاركة في رسم أَهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسة**"[1]. تُقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات: المَوارد الإحترافية، الموارد الإشرافية، الموارد القيادية، الإنجازات العالمية وباقي الموارد المُشاركة.

إضافة إلى هذا تُعرف على أنها: "**مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في إطار زماني محدد ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، تجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية إضافة إلى مساراتهم الوظيفية**" .

من خلال التطرق إلى مجموعة التعاريف المُوضِحة للمورد البشري يتضح أنها تُشكل: "**مجموعات الأفراد الذين يسهمون بأساليب فعالة في تنمية المجتمع من خلال إستلامهم لمسؤوليات مختلفة، والقيام بأداء أعمالِهم على أحسن وجه**" .إذن نستنتج أن المورد البشري يمثل مجموعة من الكفاءات تستخدم لتحقيق أهداف مُعينة، ويعتبر هذا المورد العُنصر المُهم في رسم خارطة الطريق المُنَظِمة والمُسيرة للأعمال وتحقيق الأهداف والغايات المرجو الوصول لها وتبرز أهميتها في رَفع كفاءة وقدرات الإدارة؛ ويتم تنظيم وتسيير هذا المورد من خلال قسم الموارد البشرية الذي يشمل 6 مهام رئيسية لابد من الإعتماد عليها للقيادة وتتمثل في:

1) تخطيط الموارد البشرية: وتندرج تحت هذه المُهمة عدة عناصر:

- توضيح عدد الأشخاص المَطلوبين لوظيفة مُعينة.
- ضَمَان إمتلاك المؤسسة للأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة[2].

[1] غنية بوروح، "**إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية –المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة**". (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مُحَّد خضير بسكرة، 2013/2012، ص30.

[2] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد، "**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**". عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص76.

2) **التحلِيل والتصميم الوظيفي:** وضع الهيكل التنظيمي وبيان تسلسل الصلاحيات والمسؤوليات
3) **التعين والإختيار:** يتم وضَع أُسس تتطابق مع الكفاءات ومُوصفات الوظيفة المراد شغلها داخل المؤسسة.
4) **التدريب والتطوير:** يَتم عبر الإعتماد على برامج مُحددة لتطوير الكفاءات وتنمية القُدرات الشَخصية[1].
5) **إدارة الأداء:** من خِلال تقيم الأداء الذي يندرج تحته تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
6) **المكافئات والأجور:** تَكُون إما تعويضات مادية أو مُكافأت عادلة منصفة لقيمة الموظف.

ويتم تعين الموظفين عبر عدة مراحل على النحو التالي:

1) **التعين:** يشمل وظيفتين أساسيتين التخطيط للتعين، والترويج لفرص العمل.
2) **الإختيار:** في هذه المرحلة يتم فرز طَلبات التعِين والإجراءات الإدارية لما قبل التوظيف وتقديم عرض العمل.
3) **إدارة ومتابعة الأداء:** تَضم تشكيلة واسعة من المهام نَذكر من ضِمنها إجراءات الإلتحاق بالعمل، فترة التجربة، تقييم وإدارة الأداء.
4) **إعداد وتدريب المُوظفين:** تتمثل هذه المرحلة في الإجراءات المَعمول بِهَا لِضَم المُوظف والتدريب على المستويين الداخلي والخارجي، وتخطيط التعاقب الوظيفي.

تقوم عملية تسيير الموارد البشرية على عدد من المبادئ كما هو مبين على النحو التالي:

1) **مبدأ الإختيار العلمي:** من بين المبادئ المُهمة في إختيار الموظفين، يساعد الموظف على تحَمل المسؤولية في أداء عَمله بشكل شخصِي.
2) **مبدأ تطوير المُوظفين:** مبدأ توجيهي يعمل على توفير فُرص متساوية لتطوير إمكانيات المُوظف، مِن خلال مبدأ أن جميع الموظفين يمتلِكُون إمكانيات مُتساوية يُمكن تطويرها

[1] طلال صالح الحياطات، "**إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل**" .المجلة العربية للنشر العلمي، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح – الأردن، العدد41، أذار 2022، ص.ص.644-647.

لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة عبر التدريب، التطوير، التعليم، يساعد هذا على تلبية الإحتياجات المُتزايدة وتحسين تطور الموظف والزيادة من مستوى فعاليتهِ.

3) **مبدأ العمل والإدارة والتعاون:** يُساعد على تعزيز العلاقات الوِدية وخلق جو من الثِقة المتبادلة بين الإدارة والعمال لتحقيق مصالح مُشتركة.

4) **مبدأ المكافأة العادلة والمكافأة على أساس الحوافز:** لابد مِن أن تكُون أنظمة الأجور تخضع لإستراتيجيات قانونية عادلة ومنصفة، من بين الطرق لتطوير معدلات الأجور:

- تقييم العمل.
- سياسات الدفع والتي تأخذ في عين الإعتبار الأقدمية والجدارة في الزيادات.

أَما فيمَا يَخُص مبدأ المكافأة القائم على أَساس الحوافز يعتمد على أدَاء الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

5) **مبدأ المشاركة:** يُعتبر من المبادئ المُهمة التي تواجه مُشكلة في عملية التنفيذ، إذ تتطلب مُشاركة جميع المستويات في عملية صنع القرار[1].

6) **مبدأ الإلتزام:** من ضمن الجوانب الرئيسية التي يَسعى قِسم الموارد البشرية للتعامل معها الأمن الوظيفي الذي يَعمل على وَضع التدابير وفق أُطر صَحِيحة لضمَان توافق مستويات التوظيف مع إحتياجات الإدارة.

7) **مبدأ الإختصاص:** الكفاءة تعد من بين المبادئ المُهمة في تطوير ونمُو المؤسسات بحيث يعمل قسم الموارد البشرية على الحفاظ على كفاءة القوى العاملة من خلال توفير فرص التدريب والتوجيه في عملية تحسين مستوى الموظفين[2].

---

[1]Useful 10 principles of human resource management(HRM),updated apr 17/2022 Viewing History، 2022.12.12
From the website
https://higherstudy.org/principles-of-human-resource-management-hrm-pdf/

[2]written by CFI Team.Human Resource Management.updated december 1.2022 From the website
https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/human-resource-management/

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

HRM وهو الرمز الذي يُشار به إلى إدارة الموارد البشرية وهي مُمَارسة توظيف وإدارة موظفي المؤَسسات، وتُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، كونها تَحتل مكانة هامة في تطور الإدارات وتنظِيم علاقات العَمل التي تضمن حقوق العاملين[1] تنوعت تعريفات الباحثين لموضُوع إدارة الموارد البشرية نذكر من ضمنها:

عرفها د. مصطفى نجيب شاويش: "**تمثل النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة**" .

عرفها بلانجر BELANGER: "**تُمثل مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري من خلال تزويد مُنظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية**"[2].

تعريف محمد فالح صالح: "**إدارة الموارد البشرية تُشكل العملية التي يتم من خلالها توفير إحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، عبر تدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية**" .

محمد عثمان إسماعيل: "**تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الإستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة من أجل المُساعدة في تحقيق أهدافها**"[3].وتقوم إدارة الموارد البشرية على جملة من الأهداف وتنقسم إلى أربع مجموعات رئيسية على النحو التالي:

---

[1] فيروز بوزورين،"**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف**". (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017، ص20.

[2] سميحة ناصر خلف، "**مفهوم إدارة الموارد البشرية**" .أخر تحديث 21 .8:21 ديسمبر 2018,تاريخ الحصول على المعلومة2022/6/8، من الموقع الإلكتروني

Mawdoo3.com

[3] كمال تيميزار،"**دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة**". (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، محمد خضير بسكرة، 2013-2014، ص21.

1) **الأهداف المجتمعية:** تشمل كَافة التدَابير المُطبقة للتكفل بإحتياجات المُوظفين، القضَايَا القانونية، تكافئ الفرص ونظَام الأجور.
2) **الأهداف التنظيمية:** كافة الإجراءات التي تُساعد على ضَمان كفاءة المُؤسسة من تدريب وتعيين لمهام معينة للموظفين.
3) **الأهداف الوظيفية:** تشمل المبادئ التوجيهية التي تساعد على الحفاظ على أداء الموارد البشرية بشكل صحيح داخل الإدارة.
4) **الأهداف الشخصية:** كل الوسائل المُتبعة لدعم الأهداف الشخصية للمُوظف كإتاحة الفرص للتعليم والتطوير الوظيفي[1].

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية:

تُشكل تنمية الموارد البشرية مَجموعة من المهَام المُسطرة لإعطاء المُوظفين قيمة كبيرة من المهارات والمعرفة لتلبية إحتياجات الحاضر والمستقبل وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية تحسين النظام، التخطيط والتحليل الذاتي.

تُعرف تنمية الموارد البشريةHRD: "**بأنها مجموعة من الأنشطة المُنتهجة والمخططة من قبل المنظمة بدافع تزويد أعضائها بفرص تعلم المهارات للازمة لتلبية مُتطلبات العمل على المستوى القريب والبعيد**" .إضافة إلى تعريف ريتشارد سواسون: "**تعد تنمية الموارد البشرية بمثابة عملية لتطوير وإطلاق العنان للخبرات البشرية مِن خلال التدريب والتطوير، وتطوير المنظمة لغرض تحسين الأداء**"[2]. إذْ تَنطلق تنمية الموارد البشرية وفق رُؤية واضِحة لتطوير المُوظفين عبر إتباع أنشطة التدريب على مستوى المُؤسَسة من قِبل فريق تنمية الموارد البشرية، تهدف إلى تحسين التعلم والأداء

[1] Wesley chai.skaun sutner.human resource management (HRM),2022/06/08 https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM
[2]Jon M,W erner .randy L,desimone.human resource davelopment 6 e.sixth.edition 6 publisher./erin joyner.printedin in the united states of america.p6.

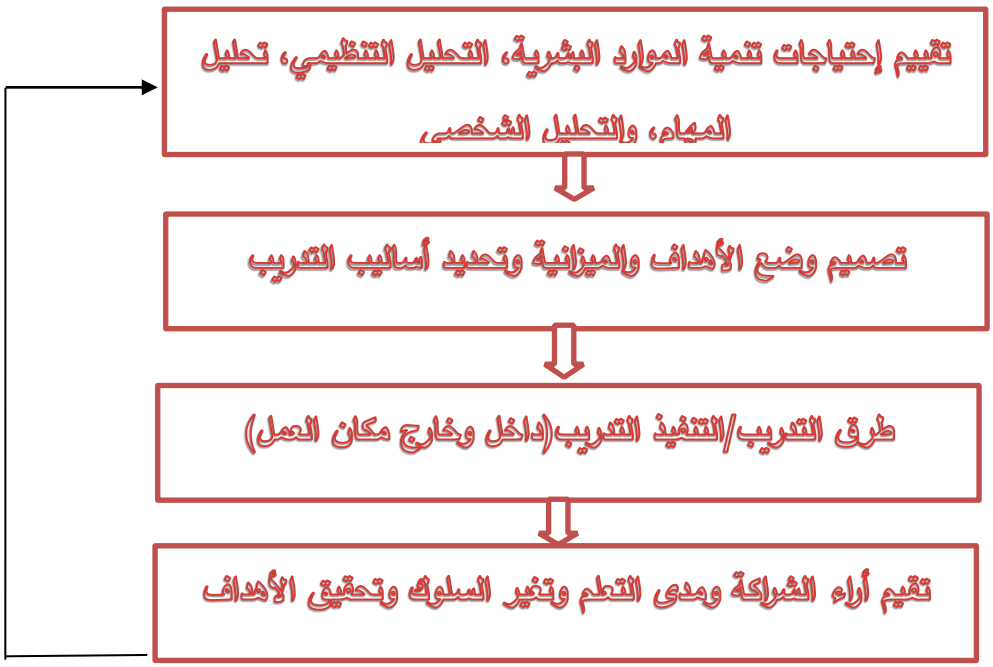
على المُستويين المؤسسي والفردي وذلك بتأطير الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية للموظف[1].

تَعمل مُختلف المؤسسات على تَعليم وتطوير وتدريب مُوظفيها كجزء أسَاسيٍ مِن الإستراتيجية التنظيمية التي تنتهجها؛ كمثال توضِحي قدَمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD أن المُنظمات الأمريكية أنفقت ما يقارب 134.1 مليار دولار على تعليم الموظفين وتطويرهم عام2008، وما يعادل 125.9 مليار دولار لسنة2009، على هذا الأساس تُعتبر عملية التطوير حجر الأساس في تفعيل التنمية حيث أشار **Ongori Nzonzo** أن التدريب يَنقل المعرِفة والمهَارات ويُحسن من مستوى الأداء الوظِيفي ويُعزز العمل الجماعي وتتضمن عملية تنمية الموارد البشرية أربع مراحل مُهمة لتحسين الأداء:

1) **تقييم إحتياجات تنمية الموارد البشرية:** وهذا يساعدنا في معرفة المشاكل وطرق مُعالجتها.
2) **التصميم:** من خلال وضع بَرامج سواء كانت للتدريب أو التطوير وذلك بإختيار الأهداف المُحددة ووضع الخطة وتحديد مؤطر البرنامج وطريقة إجراءه.
3) **التدريب/التنفيذ:** يكون التدريب إما داخل العمل أو خارج العمل.
4) **التقييم:** أي النتيجة النهائية ويُساعد في تقييم ما إذاَ كان البرنامج المُسطر حقق الأهداف المرجوة أو لا، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف[2] وفيما يلي سيتم عرض شكل يوضح عملية تنمية الموارد البشرية:

[1]ONLINE COUNSELIGE PROGRAMME,Human Resource Management (HRM)VS Development(HRD),degrees 2022/12/24.
https://onlinecounselingprograms.com/online-counseling-degrees/online-masters-in-human-resources/hrm-vs-hrd/
[2]Faeq hamad.Abedb mahidy alhalboosi.human resource davelopment.presentation.september2018 p10

شكل رقم1: يوضح عملية تنمية الموارد البشرية:



Source: Faeq hamad.Abedb mahidy alhalboosi.human resource davelopment.p10

ومن الأساليب المعتمدة في تسيير الموارد البشرية يوجد أسلوبين:

1) أسلوب تنمية العاملين(العمال): ويقصد به الخبرة التي يَكتسِبهَا الفرد في مُمَارسته للعمل عن طريق عدة أساليب نذكر من ضمنها:

- **التدريب داخل مكان العمل:** وهو الأكثر شيوعاً حيث يُوضح للعامل كيفية أداء العمل ويكون هذا التدريب إما عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق عامل قديم[1].
- **التدريب خارج مكان العمل:** يَكون إما في المؤسسة أو مراكز التكوين خارجها ويأخذ عدة صور، إما عن طريق المُحاضرة أو عن طريق التدريب المهني وهناك عدد من الأساليب الأخرى.
- **تقييم فعالية التدريب:** خطوة في غاية الأهمية حيث تُوضح مدى نجاعة البرامج وإظهار نقاط القوة والضُعف والعمل على تقييم هذه البرامج أعطى كيرك باتر أربع معايير للتقييم:

[1] مُحَمَّد علي جعلوك، **"القادة هل يولدون؟...أم يصنعون"** .لبنان: موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، 1999، ص170.

_ **ردود الأفعال:** رد فعل المُشتركين في برنامج التدريب.

_ **التعلم:** المبادئ والمفاهيم التي تم تعلمها.

_ **السلوك:** يقاس به مدى التغير في سلوك الفرد في مجال العمل.

_ **النتائج:** حصاد البرامج التدريبية، هذا المعيار يُمثل الإختبار النهائي لفاعلية التدريب[1].

2) أساليب تنمية المديرين:

- **أساليب التنمية في مكان العمل:** وتأخذ عدة أشكال التنمية عن طريق الرئيس المباشر وهذا ما تم التطرق له في النقاط السابقة، ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخدمة في مواجهة المشاكل ونجاح هذه الطريقة ينطلق من كفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مرؤوسيه بالإضافة إلى إسناد مهام خاصة كأن يأخذ منصب رئيسه لفترة وجيزة بصفة مؤقته[2].
- **أساليب التنمية خارج مكان العمل:** هناك العديد من الأساليب وتكون هذه البرامج إما في مراكز للتنمية تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارِجية، تتميز هذه البرامج بتوفير الخبرة والكفاءة في تصميم البرامج وتوفير مديرين ذو مستوى عالي من الكفاءة[3].

---

[1] هشام بوكفوس،"**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية مؤسسة سوناريك**". (رسالة ماجستير)،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005-2007، ص.ص،82.93.

[2] مُحَمَّد سعيد سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**".بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 1993، ص223.

[3] هشام بوكفوس، مرجع سابق الذكر، ص92.

المبحث الثاني: المدَاخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

تُشكل الموارد البشريةHRM في السنوات الأخيرة أهمية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية في شتى المجالات والقطاعات نتِيجة للتغيرات في الظُروف الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية والتكنولوجية في جل المجتمعات؛ في ظل هذِه التغيرات إعتمدت الموارد البشرية إستراتيجيات ونظريات ذات فَعِالية لإدارة شؤُون المُوظفين وتحقيق أعلى قدر من النجاح وفيما يلي سيتم تناول المداخل النظرية المُفسرة للموارد البشرية.

المطلب الأول: المدخل الكلاسيكي في دراسة الموارد البشرية

يُعد الإستثمار في رأس المال البشري ذو مزايا كبيرة في تلبية إحتياجات الإدارة، على إعتبار أن هناك علاقة واضحة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية، طبقاً لنظرية **ماسلو** في التسلسل الهرمي للإحتياجات أعطت تقسيم للإحتياجات الإنسانية بإعتبارها المُحرك الأساسي للسلوك الإنساني، تقُوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ على النحو التالي:

1) لكل فرد إحتياجات لها تأثير على سُلوكه الخارجي الأمر الذي يَفرض على الفرد في الرَغبة في البحث عن إشباع حاجاته وهذه الحاجات تنعكس على سُلوكه.

2) يتم ترتيب الحاجات في هذا الهرم بداية بالحاجات الأساسية إلى الحاجات البدائية إنتقالاً إلى حاجات سامية أساسية[1].

3) يبدأ الإنسان بإشباع حاجاته الأساسية الفسيولوجية من ثَمَ الإنتقال إلى الحاجات الأمنية والإجتماعية وصولاً إلى حاجات التقدير وتحقيق الذات.

4) عدم إشباع الذات لفترة طويلة يؤدي إلى الوُلوج إلى إستعمال وسائل دفاعية كرُدود فعل لمُواجهة حدة هذا التوتر[2].

---

[1] أندرو سيزلاكي، مارك جي والاس، **"السلوك التنظيمي والأداء"**. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991، ص94.

[2] زهير بغول، سعد الدين عطوي، **"الدفاعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لإبراهيم ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكلين"**. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الصادرة عن جامعة قسنطينة2، العدد10، المجلد 1، جوان 2017، ص.ص 12.13.

إستناداً إلى ماتم الإعتماد عليه في هذه النظرية، المُلاحظ أن هناك زيادة وإرتفاع في مُستويات التحفيز الذاتي والتوجه نحو الهدف لتحقيق القُبول الإجتماعي والذاتي، وهناك صِلة تربط بين أهداف المُوظفين والمُدراء في نفس الوقت؛ نتيجة لهذا التفاعل تتطابق أهداف الأفراد مع الأهداف التنظيمية الكبرى للإدارة وأن نجاح المُوظفين ينعكس على نجاح المديرين[1]، ويشمل هذا المدخل على مجموعة من النظريات كما هو موضح:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية:

المُؤسس الأول لهذه النظرية "**فريديرك وينسلو تايلور1940/ 189Fredric.w.taylor**".

ركزت هذه النظرية على الكفاءة الفردية والإنتاجية، ألف **تايلور** سنة1911 كتابه: "**مبادئ الإدارة العلمية**" .وضع فيه المبادئ العلمية لممارسة الإدارة، هذه النظرية غالباً مايُشار إليها بإسم **Taylorism** تهدف إلى زيادة الإنتاجية داخل قطاع العمل من خلال زيادة كفاءة وإنتاجية الفرد، ركز **تايلور** في موضُوعِه على المَهام الرُوتينية المتكررة وأولى لها أهمية عن المهام المُعقدة، درس كُل مهمة بعناية لجعلها أكثر كفاءة وأتضح أنهُ من المُمكن أتممة هذه الأنشطة بإدخال التكنولوجية.

أولى **تايلور** أهمية للوقت لتجديد الكفاءات وتقليل الجُهد الضائِع بتخصيص المُعدات التكنولوجية لمُساعدة الفرد على أداء مهامهِ، إضافة إلى هذا إعتماد نظام المُكافئة والعقاب لتحسين الممارسة الفعالة للعمل، ودراسة الحركة من خلال التصوير وإستخدام الكاميرا للحصُول على أدلة مُرتبطة بكيفية إنجاز العمل[2]، وتقوم هذه النظرية على أربع مبادئ:

[1] DR lars Bjork.classical theory-human resource frame 2015.
https://gcdisthinkingoutloud.wordpress.com/classical-theory-human-resource-frame/

[2] Jason gordon.scientific management theory_explained.B/the Business profesor.updated at october 5th2022
2022/11/07
https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/what-is-scientific-management-theory

1) العمل على إستخدام الأساليب العلمية وتوحيد أفضل طريقة للقيام بالعمل.

2) التخصص وتحسين العمل: تعين العمال في الوظائف على أساس الكفاءة بدلاً من التعين العشوائي أي إعتماد تقسيم واضح للمهام والمسؤوليات[1].

3) مُراقبة أداء العُامل وتخصِيص إعطاء أجور عالية للموظفين ذو الأداء الأفضل.

4) العمل على تقسيم الأعمال بشكل صحِيح بين المديرين والعاملين، إسناد مُهمة التخطيط والتدريب للمديرين وتنفيذ العمال إلى ماتم تدريبهم على القيام به[2].

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية:

العالم الفرنسي "**هنري فايول henry fayol**". مِنْ أوائل الباحثين الذين ساهموا في تطوير علم الإدارة من خِلال بلورة عدد من المبادئ العامة في نظرية الإدارة؛ تميزت دراسات **فايول** بوضع مجموعة من المبادئ لتنظيم العمل الإداري على مستوى الطاقم المؤسسي ولم يقتصر على مستوى الموارد البشرية فقط، يعتمد منظور **فايول** على أن الوظيفة الإدارية شاملة لجميع نواحي المؤسسة الإدارية، قدم في كتابه: "**الإدارة الصناعية العامة**" .عدد من المبادئ الإدارية وبَيَن الضَرُورة المُلِحة لإمتلاك المدير القُدرة الإدارية إضافة إلى المهارات الأخرى لضمان الأداء والخدمة الجيدة للإدارة ووضع عدد من المُواصفات التي يجب أن تتوفر في المدير نذكر من بينها[3]:

[1] Indeed editorial team.what are frederuck taylor s principles of scientific management?updated drcember 29/2020/2022/11/07
https://www.indeed.com/career-advice/career-development/frederick-taylor-principles-of-scientific-management

[2] Master class.understanding taylorism:the history of scientific management theory.last updated jun 7/20112022/11/07
https://www.indeed.com/career-advice/career-development/frederick-taylor-principles-of-scientific-management

[3] علي سعدون علوان، "**الفصل الثالث تطور الفكر التنظيمي**". مارس 2020، تمت المشاهدة 22 ديسمبر 2023، من الموقع الإلكتروني
https://www.researchgate.net/publication/339782665_alfsl_althalth_-_ttwr_alfkr_altnzymy_llmnzmt

1) **خصائص جسدية:** التمتع بالصحة الجيدة والنشاط.
2) **خصائص عقلية:** إمتلاك كم من المعرفة والقدرة على التحكم والفهم والتكيف.
3) **خصائص أخلاقية:** مِنْ ضِمن هذه الخصائص الأخلاق والكرامة والتحلي بروح المسؤولية.
4) **ثقافة عامة:** من خلال الإطلاع على الأمور العامة المُتعلقة بجانب الوظيفية المختص فيها.
5) **معرفة خاصة في العمل:** من الناحية الإدارية والفنية وما إلى غير ذلك من الأمور التكتيكية.
6) **التجربة والخبرة**[1].

أكد هنري على أن القُدرات الإدارية للمُدير تزداد أهميتها كُلما صعد في السُلم الوظيفي ركزت هذه النظرية على تَقيم العمل، إضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل الإدارات، قدم فايول14مبدأ لتجسيد الأعمال الإدارية نذكر من ضمنها: تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية المقصود هنا سلطة إصدار الأوامر وقدرة المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر والإلتزام بالقواعد التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر، وحدة الأمر يعني تلقي الأوامر من رئيس واحد، ووحدة التوجِيه أي إدارة النشاطات الإدارية وفق هدف واحد وخُطة إدارية واحدة يُديرها مسؤول مختص؛ بالإضافة إلى خضُوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ومبدأ المكافأة والتعويض ومركزية السلطة أي الأوامر تُوضع من طرف المديرين بالإضافة إلى تدرج السُلطة من خلال إتباع الهرم التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل والعمل على تنظيم وإدارة وَوضع كل شئ في مكانه، سواء من الناحية المادية أو البشرية والمُساواة في المُعاملة وإحلال الإستقرار الوظيفي والعمل على مبدأ رُوح الفريق والتعاون[2].

تبعاً إلى مانصت عليه هذه الدراسة نُلاحظ وجود تشابه كبير بينها وبين نظرية الإدارة العلمية من خلال تركيز كلاهما على عدد من الخصائص نذكر من بينها العمل، الضبط والإشراف إلا أنه يوجد هناك بعض الفروق بين أفكار **تايلور وفايول:**

[1] علي سعدون علوان، مرجع سابق الذكر.
[2] بودوح غنية، مرجع سابق الذكر، ص51.

تايلور أولى إهتمام للأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، بينما فايول أولى إهتمام للإطار العام دون التعمق في التفاصيل هذا يُعطي تكامل لأفكار كِلاهما بإعتبارهِماُ يركِزان على الكفاءة في المشاريع.

فايول إهتم بالجانب الجسمي، العقلي، الإنسجام والمرونة للمدراء لكي تكون لهم القدرة على تكيف مبادئهم في شتى المواقف، أما تايلور أكد على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقتها المنشودة[1].

ثالثاً: النظرية البيروقراطية:

إبان التغيرات التي شهدتها الفترة المُمتدة من نهاية القرن 19 إلى بداية القرن20 في شتى المجالات السياسية، الإقتصادية والإجتماعية في العالم ترتب عنها ظُهور مُجتمعات حديثة وحركة كبيرة في المجال الإقتصادي، إضافة إلى تطور المهام الإدارية الذي نتَج عنه ظُهور النموذج البيروقراطي "**لماكس فيبر Max veber**". الذي يُعد من أبرز علماء الإجتماع الذين إهتمُوا بدراسة التنظيمات، ميزَ مَاكس فيبر في مؤلفاته بين عدة أنواع لشرعية السلطة وهي:

1) **السلطة التقليدية:** وَضح فِيها طريقة التسيير وأن المُسير منْ يمتَلك السُلطة بالمكانة الإجتماعية التي ورثها، أي أن هذه السلطة تؤسس على العلاقات الشخصية والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع.
2) **السلطة الكارزماتية:** التي تتعلق بالشخصية والسِمات والخصائص الفردية للشخص الحاكم.
3) **السلطة العقلانية:** أولى فايبر إهتمام كبير لهذه السلطة بإعتبارها المثالية في طريقة التنظيم ولا تتعامل مع الصفات الشخصية للفرد وإنما تركز على القواعد والإجراءات الرسمية في التنظيم[2].

برَزت النظرية البيروقراطية في أول ظُهور لهَا في ألمانيا أوائل القرن 19، أصبح هذا النمُوذج من ضِمن أكثر النماذج الشائعة تتميز بالتنظيم التسلسلي والبعد العقلاني، يُعتبر فيبر

---

[1] بودوح غنية، مرجع سابق الذكر، ص52.

[2] حفصي عميروش، "**العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية:دراسة نظرية**". المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، الصادرة عن المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، العدد1، المجلد5، 2018، ص41.

من بين الأوائل من حيث إضافة البعد السُوسيولجي للبيروقراطية من خلال تصَوراته لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، يتسم النموذج البيروقراطي بمجموعة من السمات جعلته من بين التنظيمات الأكثر كفاءة في تحقيق الأهداف على النحو التالي:

1) التقسيم وتوزيع الوظائف وثق قوانين وقواعد مضبُوطة تُوضح لكل مُوظف مهامه في مجال إختصاصه بحيث يدرِك العامل أن هذه المهام من الواجبات الرسمية التي يجب عليه الإلتزام بها.

2) العمل على وضع نظام رسمي ثابت يشمل مجموعة من القواعد والقوانين تدير وتُنظم وتصدر الأوامر للمُوظفين من أجل تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة.

3) طريقة التوظيف تتم وثق معايير موضوعية بحيث يعين المُوظف عن طريق السلطة العليا بإجراء إختبارات خاصة.

4) الخضوع إلى معايير ذات طابع رسمي بعيداً عن الإعتبارات الشخصية[1].

المطلب الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية

رَكزت حركة العلاقات الإنسانية على دراسة وتحليل سُلوك الأفراد من خلال ما يسمى بديناميكية الجماعة "**Group dynamics**". ساهم رُواد هذه الحركة في تحسين أداء الخدمات داخل الإدارات والمُؤسسات من خلال التعاون بين المديرين ومن ضمن رواد هذه الحركة: "**هوجو مانتشربرج Hugo Munsterberg 1863-1916**". ألماني له عدة كتابات نذكر من بينها كتاب تفسير العلاقة بين الإدارة والسلوك الإنساني، "**وكير تلوين 189-1947 Kurt lewin**". قدم بعض الكتابات بتوسع عن سلوك الجماعة**Group behaviour**، "**وتشستر بارناد Chester Barnard 1886**-1961". ترأس إحدى المؤسسات في الولايات المتحدة **New jersey**، يعتبر برنارد المنظمة بمثابة نظام تعاوني**cooperative system** تتشكل من ثلاث عناصر مهمة: الإستعداد للتعاون، وجود هدف مُشترك، الإتصال في حال غياب أي من هذه العناصر ينعكس هذا على الأداء التنظيمي إضافة على ذلك يرى أن

[1] مفتاح حرشاو،"**تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر . دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة**". (رسالة ماجستير)، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015، ص.ص.23.24.

للمرؤوسين الحق في قبُول السلطة أو رفضها وهذا ما يعرف اليوم بنظرية القبول **Theory Acceptance**.

عرف ديفنز العلاقات الإنسانية: "**أنها مجال للتطبيق الإداري، وهي تكامل الأفراد نحو موقف العمل بطريقة تحفزهم للعمل مع بعضهم البعض بإنتاجية عالية وبتعاون ورضا إقتصادي سيكولوجي وإجتماع**" .

تعريف **Saltonstall**: "**هي دراسة الأفراد أثناء العمل، وليس الأفراد مُنفصلين وإنما كأعضاء في مجموعات أو كأعضاء في مشروعات ذات أهداف إقتصادية**"[1]. من خلال هذا يتبين لنا أن العلاقات الإنسانية من بين المداخل المُفسرة لعملية التفاعل بين العُمال والإدارات هذا التفاعل مربوط بمدى الخدَمات المُتوفرة والحوافز.

من خلال الدراسات التي أجرها "**إلتون مايو EltonL Mayo**" في الولايات المتحدة الأمريكية التي ركزت في مجملها على مستوى الرضا الوظيفي لكونهِ من متطلبات رفع مستوى الإنتاجية، هذه الدراسات كانت من أسبَاب ظُهور مدخل العلاقات الإنسانية بقيادة المُفكر "**مايو Mayo**". وفيها تحول الإهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلاً من العلاقات المادية، بينت هذه الدراسات أن هُناك عوامل غير العوامل المادية لها تأثير على الجانب الإنتاجي، الأمر الذي دفعهم إلى توجيه الإهتمام نحو الأفراد من خلال سلسلة من التجارب تبين أنهُ يتم تحديد نسبة العمل المُنجز داخل المؤسسة تبعاً للظرُوف الإجتماعية للمورد البشري وليس تبعاً للقدرات الفيزيائية للفرد، وأن تخصيص وتجزئة المهام ليس الشكل الوحيد للعمل؛ نلاحظ أن حركة العلاقات الإنسانية أولت أهمية لبعدين أساسيين البعد النفسي، البعد الإجتماعي.

1) **البعد النفسي:** وهو ما يترتب عنه العدِيد من المَواقف والسُلوكيات التي تحمل تأثير كبير يفوق نسبة تأثير العوامل المادية.

[1] منال عبد الحميد عبد المجيد،"**العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي دراسة إستطلاعية تحليلية في شركة إبن ماجد العامة**". المعهد التقني، البصرة، إستمارة إستبيان، ص5.

2) البعد الإجتماعي: يُعد من أهم العوامل المُؤثرة على مستوى الإنتاجية من خلال علاقات تفاعل الفرد داخل الجماعات التي لها تأثير ودور أساسي في توجيه سلوكه[1].

أحدثت دراسات "**مايو Mayo**". تغيراً كلياً لرؤية الفرد كونهُ مخلوق إجتماعي وعاطفي وليس مجرد ألة ميكانيكية، يَتوضح من خِلال ماتم مُعالجته في أفكار كل من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية أن الأولى أولت إهتمام للمبادئ المُوحدة في تنظيم سلسلة القيادة والسلطة، إلى جانب ذلك ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير رسمي وتَرتَبَ على تَوَجُهات المدرستين ظهور نظرية **x** و **y** الجامعة لمبادئ الحركتين وظهور نظرية **Z** من خلال التجارب الإدارية اليابانية[2].

المطلب الثالث: مدخل الموارد البشرية

يُعد مِن المدَاخل الحديثة في إدارة الأفراد إنتشر إستخدامه مع بداية الستينيات من القرن 20 ركزَ على دراسة سُلوك الفرد بإعتباره مورد رئيسي، إهتم بدراسة الحاجات اللازمة لتطوير وتنمية المورد البشري بإعتباره الأداة الأساسية والمهمة في مُخطط هذه الدراسة، يقوم هذا المدخل على إعتبار أن الفرد يُشكل إستثمار ناجح إذَا تم إدارتُه وتنميته بشكِل جيد، وأنه لابد من وضع سياسات وبرامج لإشباع الحاجات اللازمة لهُ وتهيئة البيئة المُناسبة للعمل، والنقطة الأساسية التي ينطلق منها خلق القدرة التنافسية بإعتبار المورد البشري هو الركيزة الأساسية والمورد الرئيسي للتنظيم[3]. يقُوم هذا المدخل على جملة من المبادئ نذكر من بينها:

1) الإيمان بالفروق الفردية بين الأشخاص.

2) السلوك الإنساني هو نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به.

---

[1] ولاء غضيبات،"**دور الموارد البشرية في حركة العلاقات الإنسانية**". تاريخ النشر25 سبتمبر 2022 ، تاريخ الإطلاع 22/11/2022 من الموقع https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D9%85%D

[2] ومان مُحَّد توفيق،"**تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيوتقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة**". (أطروحة دكتوراه)، جامعة مُحَّد خضير بسكرة، 2015 2016، ص38.

[3] منير بن دريدي، "**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة**". (ماجستير)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص70.

3) وصف السلوك الإنساني بأنه هادف يعمل على دفع ضرر أو كسب منفعة[1].

يظُم مَدخل الموارد البشرية نظرية رأس المال البشري، تبلورت هذه النظرية نتيجة عديد الدراسات والمُساهمات من قبل المُفكرين ترجع جذورها إلى القرن 18 أين شكلت محوراً رئيسياً في عملية التنمية بكونها من أهم مُدخلات العملية الإنتاجية، يفترض بعض الدارسين أن هذه النظرية برزت في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من بينهم كتابات: "روبرت شولو 1957 **Robert Solow**" .".مينسر جاكوب 1958 **Mincer jacob**". "جاري بيكر 1956 **Garry becher**" .وغيرهم من الباحثين[2] ومن بين إسهامات المفكرين في نظرية رأس المال البشري :

1) نموذج مينسر: له فضل في تطوير هذه النظرية من خلال قيامه بعملية قياس المنفعة والتكلفة للإستثمار في التدريب ووضع مجموعة من الأهداف، تحديد حجم الموارد المعتمدة للتدريب وتحديد مستوى المنفعة الناتجة عن تحديد التكلفة، ونتج عن هذا عدة إستنتاجات نذكر منها:

- كلما زاد مستوى دوران العامل كلما إرتفعت تكلفة الإستثمار في التدريب.
- كلما إرتفعت المستويات التعليمية للفرد كلما إزدادت إحتمالية حصوله على مزيد من التدريب في العمل[3].

2) تيودور شولتز T,W Schultz : إعتبَر أن الإستثمار في الرأس المال البشري يُحقق نمو كبير للمجتمعات وركز على التعليم بإعتباره مدخل رئِيسي لتنمية الموارد البشرية وقدم فرضيات بخصوص هذا الشأن:

---

[1] غنية بودوح، مرجع سابق الذكر، ص60.

[2] بلقاسم شيلي، نورة قنيفة،"**رأس المال البشري ...كمدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية**". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم لبواقي، الصادرة عن جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 1، المجلد7، مارس2020، ص243.

[3] بلقاسم شيلي، نورة قنيفة، نفس المرجع، ص244.

- لا يرجع النمو الإقتصادي إلى المدخلات المادية، إنما يرجع أساساً إلى المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- يرجع التفسير في الإختلاف في الإيرادات وفقاً لإختلاف مقدار رأس المال البشري.

3) **جاري بيكر Garry becker**: إهتم بدراسة مختلف أشكال الإستثمار من تعليم ورعاية ركزت جل دراساته على التدريب وأعطى نوعين للتدريب التدريب العام والتدريب المتخصص[1].

يشكل رأس المال البشري مخططاً لإستثمار الأفراد في أنفسهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية، تقوم هذه النظرية على أساس أن التعليم هو وسيلة حتمية لزيادة الإنتاجية وأن كفاءة وفعالية الموظفين تزداد بزيادة مستوى المخزون المعرفي، طبقاً إلى ماقدمه "**بابالولا Babalola**". الإستثمار في رأس المال البشري مبني على ثلاث وجهات نظر:

- لابد من نقل معرفة الأجيال السابقة إلى الأجيال الجديدة.
- تدريب الجيل الجديد على طُرق الإستثمار في المعرفة الموجودة لإستخدامها في تطوير الخدمات الإجتماعية المختلفة.
- تشجيع الجيل الجديد لإكتشاف مناهج جديدة لتحقيق إحتياجات المجتمع[2].

بالإضافة إلى هذا يشكل رأس المال البشري القيمة الإقتصادية غير المَلمُوسة لخبرة الموظَف ومهارته من خلال التعليم، التدريب والذكاء كما تفترض هذه النظرية أن الإنسان له القدرة على زيادة إنتاجه من خلال زيادة التعليم والتدريب على المهارات يتم التعامل مع رأس المال البشري كمصدر متجدد للإنتاجية يتم الزيادة في تنميته على أمل زيادة الإبتكار[3].

---

[1] حسن راوية، "**مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**". الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص70.

[2] Shanaz taha.the underpinning theories of human resource management course:advance human resource management prepared.university of kurdistan.hawler.january2020.p10.

[3] Sean ross.what is the human capital theory and how is it used?.updated march24.2021. Watched25 2011/11/ https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp

الإستثمار الكافي في الأفراد يؤدي إلى النمو الإقتصادي، تبرز أهمية رأس المال البشري أنه ضروري لزيادة الإنتاجية بطرق متعددة، من بينها عملية التعليم التي تشكل إستثمار في المهارات التي تنتج عنها زيادة في مستوى الإنتاجية، زيادة رصيد رأس المال الفكري للفرد مما يعزز في المساهمة في النمو الإقتصادي وتراكم المعرفة العلمية يساهم في بلورة تصاميم أفكار جديدة[1].

[1] Article by wallstreetmojo.human capital، Editorial team ،2022/11/25 Wallstreetmojo.com/human-capital

المبحث الثالث: الإطار العام للجماعات المحلية في الجزائر

تُعد البلدية والولاية من الأجهزة الإدارية التي يَتجسد فيها مبدأ للامركزية؛ وتُعد اللامركزية الإدارية* أسلوب من أسَاليب التنظيم الإداري وضرُورة حتمية لتخفِيف العبئ على الإدارة المركزية، عبر توزيع الصلاحيات الإدارية في الدولة بين السلطة المركزية وهيئات مُستقلة عنها قانونياً تعمل تحت إشراف ورقابة السُلطة المركزية، ويُعد هذا النظام من أنجح أساليب التنظيم الإداري الذي تعتمد عليه أغلب الدول[1]، تشمل اللامركزي صورتين اللامركزية الإقليمية*– اللامركزية المرفقية*، ومن أجل التعمق أكثر في فهم نظام الجماعات المحلية في الجزائر سيتم التطرق إلى مفهومها والهياكل المُنظمة لها على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية

يُطلق على الجماعات المحلية باللامركزية الإقليمية نسبةً إلى الإقليم الجغرافي الذي تَندرج فيه وبالإدارة المحلية كون نشاطها يَتمتع بالمحلية ولتميزها عن الإدارة المركزية، كما سميت بالحكم المحلي كونها تتمتع بالإستقلال عن السلطة المركزية[2]، تتجسد الجماعات المحلية في النظام الجزائري بالبلدية والولاية كونهمَا يُمثلان وَسيلتان للتنظيم المحلي وإشراك المواطنين في

***عرف أندري رو andre roux اللامركزية:** "تعد بمثابة عملية لتحويل الصلاحيات والسلطات من الدولة إلى أشخاص معنويين محليين من جماعات إقليمية أو هيئات عمومية، على أن تتمتع بمستوى من الإستقلالية" .إذن تعد اللامركزية بمثابة طريقة لتوزيع وتنظيم الوظيفة الإدارية للدولة بين السلطات المركزية والسلطات اللامركزية مستقلة بشكل نسبي وتخضع لرقابة السلطة المركزية.

[1] سعدي أسماء، يخلف نسيم،**"نجاعة الجماعات المحلية ودورها في تجسيد اللامركزية الإدارية"**. مجلة ضياء للدراسات القانونية، الصادرة عن مركز جامعة البيض، العدد 2، المجلد 3، 2021، ص5-6.

***اللامركزية الإقليمية:** "وهي من ضمن صور اللامركزية حيث تتميز بالشخصية المعنوية وإستقلالها في تسير الشؤون العامة لجزء من إقليم الدولة وتستند لها تنظيم وتوزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية منتخبة تخضع لرقابة وإشراف الحكومة المركزية" .

***اللامركزية المرفقية:** "وتشكل الصورة الثانية للامركزية حيث تتمثل في منح الشخصية المعنوية لمرفق عام أو مرافق عامة وإدارة شؤونه من دون تدخل السلطة المركزية لكن بممارسة رقابة قانونية، إضافة إلى هذا منحه الشخصية المعنوية المستقلة لتخويله من التصرف في كافة النشاطات بأسلوب مستقل عن السلطة المركزية تحت صفة الرقابة والإشراف" .

[2] مسعود شيهوب، **"أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر"**. **الجزائر**: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 1986، ص5.

تسير شُؤونهم المحلية عبر مَجَالس مُنتخبة[1]. في هذا المطلب سيتم تناول مفهوم الجماعات المحلية من خلال عدة نواحي:

أولاً: المفهوم الإجتماعي للجماعات المحلية:

الجماعات المحلية حسب عُلماء علم الإجتماع تَقُوم على أساس رُوح الإنتماء(أي عاطفة الإنتماء إلى هذه الجماعة والإقليم المكاني)، من الناحية العِلمية هي عبارة عن مجموعة مكانية تتحول وفق النشاطات المُمارسة فيهَا مِن حيز صَغير إلى تجمع كبير؛ أما من الناحية النظرية فهي تُعبر عن روابط إقليمية بواسطة الأفراد تُشكل نوع من التنظيم لسَير المصَالح العامة للفرد يُركز المفهوم الإجتماعي للجماعات المحلية على الشعب والإقليم إضافة إلى رُوح التضامن بين أفراد الوحدة[2].

ثانياً: المفهوم القانوني للجماعات المحلية:

تبعاً إلى ما تم تناولهُ فِي الشق الإجتماعي للجماعات المحلية بكَونها تُشكل وحدة عضوية ذات مصالح مُشتركة تُتَرجم على المُستوى القانوني بالشخصية المعنوية (حيث يشمل كل تنظيم قانوني أصل إجتماعي)، الجماعات المحلية من الناحية القانونية من صُنع السلطة العامة إذْ تتولى ضبط مجال نشاطاتها وتُنظيم عملها من الناحية القانونية، تمَتعها بالشخصية القانونية يعطِي لها حق من السُلطة المنشئة أن تَكون فاعِل قانوني لها حقوق وواجبات في نطاق إختصاصها تضمن لها مُختلف الإحتياجات.

تُعتبر الجماعات المحلية كائنات قانونية بسبب تمتعها بالصِفة القانونية حيث تُعد شخص من أشخاص القانون العام وتَستمد وجودها من قوة وجود الدولة، في هذا الشأن هناك إختلاف في التسميات هناك من يُفضل إستخدام الجماعات الإقليمية عن تسمية الجماعات المحلية كون الأولى تمثل التسمية القانونية والدستورية، طبقاً إلى ما نصت عليه المادة16 من دستور 1996:

---

[1] عبد الحق فيدمة، **"ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة"**. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة سعد دحلب البليدة، العدد 1،المجلد2 ،2012، ص2.

[2] عثمان بن شويخ، **"الجماعات الإقليمية أي مفهوم وأي إختصاص؟"**. مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، الصادرة عن جامعة الجيلالي لياس سيدي بلعباس، العدد1، المجلد6، سبتمبر2016، ص.ص.6.7.

"**الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية هي الجماعة القاعدية**"[1].أما التسمية الثانية فهي تُمثل الشق السياسي أكثر منه قانونياً أستخدم هذا المصطلح بشكل كبير في الخطِابَات السياسية وخطابات رؤساء الأحزاب[2].

شهدت الجماعات المحلية ثلاث محطات مُتعلقة بالنظام التشريعي لها، بداية من قانون البلدية1967 الصادر وثق الأمر رقم (24/67) للبلدية، والأمر (38/69)المتعلق بالولاية، يعتبر الأمر رقم 24/67 من أول القوانين المُنظمة لعمل الجماعات المحلية بعد الإنفصال على المنظومة الفرنسية، تم فيه الرفع من مكانة البلدية وإعتبارها النواة الأولى في بناء النظام السياسي في الجزائر، في هذا القانون تم تنظيم البلدية وفق ثلاث هيئات: المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس التنفيذي البلدي، المجلس التنفيذي البلدي، أما بالنسبة للأمر 38/69 المختص بالولاية يعد القانون الثاني المنظم للتنظيم الولائي في الجزائر وفق مبادئ الثورة ومساهمة المواطنين في تسيير الأمور الخاص بيهم[3].

أما في ظل التعددية الحزبية، تم إصدار قانوني البلدية والولاية رقم 08/90 و 09/90، حيث تم في القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية منح صلاحيات واسعة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، بإعتباره ممثلا للشعب والدولة وإعطاء المُواطنين الحق في الرقابة وحضور الجلسات؛ إلا أن هذا القانون شهد بعض الإختلالات تتمثل في عدم دقة ووضوح طريقة تعين رئيس المجلس الشعبي البلدي، أما بالنسبة للقانون رقم 09/90 الخاص بالولاية خول هذا القانون صلاحيات واسعة للمجلس الشعبي الولائي وفقا إلى مانصته المواد 55 إلى 88 أنهُ يبقى جهة إستشارية فحسب نظرا لثقل الوصاية والتقييد بالقوانين.

أما بالنسبة للقوانين الجديدة تمثلت في القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية، والقانون 07/12 الخاص بالولاية، عزز القانون رقم10/11 من صلاحيات المجالس المنتخبة، وإعتبر

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996، الجريدة الرسمية، العدد76، الصادرة بتاريخ 8 ديسمبر1996.

[2] عثمان بن شويخ، مرجع سابق الذكر، ص8-9.

[3] أحمد بوضياف، "**الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية**". الجزائر: دار الخلدونية، 2012، ص350.

الجماعات المحلية مورد أساسي في التنمية، جاء هذا القانون لإصلاح النواقص التي تم ملاحظتها في القانون السابق 08/90[1].

ثالثاً: المفهوم الدستوري للجماعات المحلية:

تَستمد الجماعات المحلية الإعتراف بكيان وجودها من الدستُور تبعاً للتنظيم الإداري والإقليمي للبلاد وطبيعة النُظم السياسية التي قامت عليها دساتيرها، والمفهوم الدستوري للجماعات الإقليمية في النظام الجزائري طبقاً إلى ما ورد في نص المادة 8 من دستور 1963 برز مصطلح إقليمي: "**يتولى الدفاع عن إقليم الجمهورية**". بالإضافة إلى: "**تتكون الجمهورية من مجموعة إدارية يحدد القانون أهدافها وإختصاصاتها، البلدية هي المجموعة الإقليمية الإدارية الإقتصادية والإجتماعية القاعدية**".[2]يَتضِح من خلال هذا أن الدستور حدد مفهوم البلدية على أنها مجموعة إقليمية إدارية ودمج بين صفتها الإقليمية ومهمتها الإدارية.

وضح دستور 1976 مكان الولاية إلى جانب البلدية في إقليم الدولة من خلال نص المادة 36: "**المجموعة الإقليمية هي الولاية والبلدية**" .في دستور 1989 كان المؤسس الدستوري دقيقاً نوعاً ما في توضيح المصطلح وهذا ما جاء في المادة الأولى: "**الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية وهي وحدة لا تتجزأ**" .في هذا الدستور تم تبني الديمقراطية المحلية بشكل صريح بإعتبار أن البلدية والولاية يمثلان الجماعات المحلية بإعتبارهما يستحوذان على أهمية كبيرة في التسيير المحلي للدولة؛ أما في دستور 1996 تم الإبقاء على نفس المكانة التي تستحوذ عليها الجماعات المحلية، أما في مشروع التعديل الدستوري لسنة 2016 تم الإبقاء على مكانة البلدية والولاية بإعتبارهما وحدة إقليمية مهمة بحيث وضح الفصل الثالث في المادة 114 على إنفتاح الجماعات المحلية على المحيط الخارجي ومعالجة القضايا المتعلقة بالشعب وتشجيع الديمقراطية[3].

---

[1] عمار بوضياف، "**شرح قانون البلدية**". الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012، ص114.

[2] إسماعيل فريجات، "**النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر**". مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد 1، مجلد 7، 2016، ص4.

[3] إسماعيل فريجات، نفس المرجع، ص4.

يهدف تطبيق نظام الجماعات المحلية إلى عدد من الأهداف مِن ضِمنها تجسيد الديمقراطية والمُشاركة في الحكم، السعي إلى تحقيق عدالة التوزيع في المستحقات المالية بين أقاليم الدولة وإحترام الخصوصيات المحلية والنهوض على مستوى كافة الأقاليم[1].

المطلب الثاني: هياكل التنظيم المحلي في الجزائر (البلدية والولاية)

تَتخذ الجزائر نظام اللامركزية في تنظيمها الإداري من خلال توزيع الوظيفة الإدارية بين الهيئات المُنتخبة والسلطة المركزية، تُعتبر المجالس المحلية المُنتخبة مِن ضِمن أليات تجسيد الديمقراطية[2] وفقاً إلى ما نصت عليه المادة 09 من قانون الولاية رقم 12-07: "**للولاية إسم وإقليم ومقر رئيسي ويتحدد الإسم والمقر الرئيسي للولاية بموجب مرسوم رئاسي**"[3].

أولاً: الولاية في التنظيم المحلي في الجزائر:

تُعد الولاية من أهم الهيئات المحلية في الجزائر ووسيلة لتجسيد السياسات والقرارات العُمومية للدولة تتمتع بالإستقلال المالي والشخصية المعنوية، حسب المشرع الجزائري تُعرف الولاية على أنها: "**الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضاً الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل هذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية، التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتحدث بموجب القانون**" .تتشكل الولاية عبر هيئتين المجلس الشعبي الولائي والوالي[4]، وتمر عملية إنشاء الولاية عبر ثلاث مراحل أساسية:

1) مرحلة التقرير: في هذه المَرحلة يَتِم وَضع النوَاة والفكرة الأساسية من قِبل السلطات العُمومية لإنشاء الولاية بَعد إجراء عَديد الإجتماعات والمُداولات للخروج بقرار التأسيس والإنشاء.

---

[1] إسماعيل فريجات، مرجع سابق الذكر، ص4.

[2] كريمة درقاوة، مُحَّد بوجانة، "**أليات الولاية لتحقيق التنمية المحلية في التشريع الجزائري**". مجلة الحقوق والحريات، الصادرة عن جامعة مُحَّد خضير بسكرة، العدد 1، المجلد9، 2021، ص4.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 ، المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 29 فبراير2012.

[4] مُحَّد نايلي، "**الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر**". مجلة البحوث السياسية والإدارية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد2، المجلد6، 2017، ص4.

2) **مرحلة التحضير:** يتم هنا توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية وفق أُطر قانونية من أجل تنفيذ هذا القرار المُتعلق بإنشاء الولاية.

3) **مرحلة التنفيذ:** هنا تُجسد أعمال كِلتا المَرحلتين على أرض الواقع في الدخول حيز عملية التنفيذ من خلال المُتابعة والرقابة المُستمرة للوصول للإطار النهائي للولاية[1].

عرفت الولاية ثلاث قوانين لها منذ الإستقلال:

1) **الأمر رقم 69-38:** يُعتبر أول نص تشريعي خاص بالولاية تم الإعتماد فيه على تنظيم الولايات التي أثبتت في خدمة البلاد، حيث تُعد الولاية الوسيط بين البلدية والسلطة المركزية كونها تُشكل محور إتصال بينهما؛ عرفت الولاية حسب مواد الفصل الأول من الأمر رقم 69-38: "**الولاية هي جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية وإستقلال مالي، ولها إختصاصات سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية وهي تكون أيضاً منطقة إدارية للدولة**" .

2) **قانون رقم90-09:** في هذا القانون حافظ المُشرع الجزائري على نفس المعنى كون الولاية تمثل جهة اللامركزية.

3) **قانون رقم 12-07:** قدم هذا القانون أحكام عامة في المادة الأولى: "**الولاية هي الجماعة الإقليمية وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة...شعارها هو بالشعب وللشعب وتحدث بموجب القانون**".[2] على مستوى هذا القانون أبقى المُشرع على الإزدواجية التي تتمتع بِهَا الولاية بالجمع بين اللامركزية وعدم التركيز الإداري من خلال وصف الولاية بالجماعة الإقليمية اللامركزية هنا نلاحظ صفة التركيز، وصفة عَدم التركيز عبر أن الولاية تُكلف بصفتها الدائرة الإدارية بالأعمال غير الُممَركزة للدولة[3].

---

[1] كريمة درقاوة، مُحَمَّد بوجانة، مرجع سابق الذكر، ص5.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 07-12: المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق21 فبراير 2012 ، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 7 ربيع الثاني 1433 الموافق 29 فبراير 2012.

[3] مريم بن عباس، "**دور الجماعات الإقليمية في حفظ النظام العام في الجزائر**". (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1-الحاج لخضر، 2021/2020، ص.ص58-61.

ثانياً: البلدية في التنظيم المحلي في الجزائر:

نظراً للمكانة الهامة التي تستحوذ عليها البلدية في التنظيم الإداري تُعتبر القاعدة الأولى للامركزية في الدولة ونواة لتجسيد الديمقراطية ومُشاركة المُواطنين في تنظيم أمُورهم وتسير شؤونهم وإسماع أصوَاتهم عبر مُنتخبين مُمثلين في المجلس الشعبي البلدي، الذي من خلاله يُعبر الشعب عن إرادته وتفعيل مبدأ المشاركة السياسية بمشاركة المُواطن في تسير شؤونه المحلية، وَضع المُشرع الجزائري الإنتخابات كوسيلة فعالة لإشراك المواطنين في توصيل صوتهم ومُمارسة السلطة على إعتبار الإنتخابات من سيم النظام الديمقراطي[1].

تُعد الإنتخابات البلدية ألية قانُونية لإشراك المُواطن في تسيير الشؤون المحلية ووسيلة لضمَان تحقيق الديمقراطية، نظراً للدور المُهم الذي تلعبه في تحقيق التمثيل السياسي لكافة أفراد المجتمع تعرف المُشاركة السياسية حسب داود الباز: **"تُمثل الحق الذي يمنح للأفراد المُساهمة والمشاركة في حكم أنفسهم، وهذا عبر ما يمارسونه في الحياة العملية من خلال الإشتراك في الإنتخابات المختلفة و الإستفتاءات المتنوعة، إضافة إلى هذا حق الترشح لعضوية الهيئات والمجالس المنتخبة، وبصفة عامة المُشاركة في إتخاذ القرارات التي تصدرها الأجهزة والسلطات الحكومية"** .إذن تعد مُشاركة المُواطن في تسيير الشؤون المحلية عن طريق الحق في الإنتخاب من بين السياسات الرشيدة لتجسيد الديمقراطية وشرط لقيام اللامركزية المحلية، وفقاً إلى ماقدمهُ الفقيه جون ريفرو – jon rivero: **"أنه لا يمكن لنظام اللامركزية أن يخرج إلى الوجود إلا عبر إستقلال السلطة التي تُمثله عن الحكومة المركزية وهذا بالأخذ بأسلوب الإنتخاب من الناحية العملية بدلاً من التعين".**[2]المقصُود هنا أنه لتجسيد اللامركزية في التسيير الإداري المحلي لابد من الإستقلال عن السلطة المركزية من خلال تجسيد مبدأ الديمقراطية ومُمَارسة الإنتخابات للمُشاركة في التمثيل السياسي للمُواطنين كونها تُمثل نواة لبناء الديمقراطية المحلية ووسيلة لإيصال صوت الشعب وإشراكه في صناعة القرار هنا خطت الجزائر خطوات ثابتة في إرساء الديمقراطية على المستوى المحلي.

---

[1] سامي الوافي، **"تطبيقات مبدأ المشاركة في المجلس الشعبي البلدي"**. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية. الصادرة عن مركز الحكمة الجزائر، العدد7، مجلد5، 2016/08/05، ص3.

[2] سامي الوافي، نفس المرجع، ص4.

ثالثاً: الشروط الموضوعية والشكلية لعضوية المجالس المحلية المنتخبة

قبل التطرق للشروط الموضوعية والشكلية لعضوية المجالس المنتخبة لابد أن نعرف ماذا نقصد بالمجلس؟ إذْ يعرف المجلس على أنه: "**إجتماع عدد من الأفراد تنظمهم مصلحة واحدة أو عمل واحد يدعون لتداول الرأي وإصدار القرارات والقيام بمهمة معينة**" .هذا التعريف يُوضح لنا المصالح المشترَكة التي يتم الإجتماع من أجلها والعمل المشترك في إتخاذ القرارات ويُعرف المجلس الشعبي البلدي أنه: "**الجهاز المنتخب في البلدية ويمثل السلطة الأساسية فيها ويختلف عدد أعضاء الجهاز الشعبي البلدي تبعاً للكثافة السكانية للبلدية**" .أما من الناحية القانونية يُمثل المجلس الجهاز الأساسي للبلدية ويُجسد اللامركزية الإدارية عن طريق إدخال الشعب في تسيير الشؤون المحلية، والهدف من إنشاءه تجسيد مبدأ الديمقراطية في الحكم بمشاركة المُواطنين عن طريق مُمَثليهم في هذا المجلس بإعتباره حلقة وصل بين الشعب والسلطة العليا[1].

إعتمد المشرع الجزائري النهج الديمقراطي في تشكيل المجالس الشعبية البلدية وقدم جُملة من الشروط الموضُوعية والشكلية في قانون الإنتخاب وقانون البلدية لطريقة الترشح ضمن القوائم الإنتخابية، ضبط سيرورة العملية الإنتخابية من بداية العملية التحضرية وصولاً إلى إعلان النتائج النهائية، وبَيَن الحقوق والوجبات للعضو المنُتخب، بالإضافة إلى هذا تم توضيح الشُروط الموضُوعية والشكلية للمجالس البلدية والولائية في قانون الإنتخابات[2].

1) أن يستوفي الشروط المنصوص عليها في المادة 3 من هذا القانون العضوي ويكون مُسجلاً في الدائرة الإنتخابية التي يترشح فيها.

2) أن يكون بالغاً ثلاثاً وعشرين سنة على الأقل يوم الإقتراع.

3) أن يكون ذا جنسية جزائرية.

4) أن يثبت أداءه الخدمة الوطنية أو إعفاءه منها.

---

[1] مُحَمَّد خشمون،"**مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية(دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)**". (أطروحة دكتوراه)، جامعة منتوري قسنطينة2011/2010، ص147-148.

[2] هدى نويوه،"**الرقابة الإدارية على البلدية في القانون الجزائري**". (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، 2019/2018، ص13.

5) ألا يكون محكوماً عليه بحكم نهائي لإرتكاب جناية أو جنحة سالبة للحرية ولم يرد إعتباره بإستثناء الجنح غير العمدية[1].

يُعين مُتصَدر القائمة التي تحصل على أغلبية الأصوات رئيساً للمجلس الشعبي البلدي وهذا حسب ما نصت عليه المادة 65 من قانون البلدية 11/10 ووضَحت أنه إذا تم تساوي الأصوات في العملية الإنتخابية يُعين المترشح الأصغر سناً رئيساً، وتكون العملية الإنتخابية سرية ويتم إعلان المترشح الفائز الذي حصل على الأغلبية المطلقة من الأصوات، وفي حال لم يتم الحصول من قبل أي مترشح على الأغلبية المطلقة يتم إجراء دورة ثانية في غضون 48 ساعة الموالية ويتم الإعلان عن الفائز الحاصل على الأغلبية المطلقة[2].

تحدد عهدة أعضاء المجلس الشعبي البلدي 5 سنوات وثق الإقتراع النسبي على القائمة عدد المقاعد المتوفرة يُترجم عدد الأعضاء المنتسبين إليه، ويكون هناك إختلاف من بلدية إلى أخرى على إختلاف عدد سكانها وحدد 13 عضو كحد أدنى و43 عضو كحد أقصى، وفيما يلي جدول يوضح توزيع المقاعد حسب نسبة عدد السكان:

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 50 25 ذي القعدة عام1437 28 أغسط2016.

[2] عز الدين كرباطو،"**النظام القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي على ضوء القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22**". (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي2012/2011، ص16.

جدول رقم 1: يوضح عدد المقاعد حسب نسبة السكان في البلدية

عدد سكان البلدية	عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي
أقل من 10.000 نسمة	12 عضو
من 10.000 إلى 20.000 نسمة	15 عضو
من 20.001 إلى 50.000 نسمة	19 عضو
من 50.001 إلى 100.000 نسمة	23 عضو
من 100.00 إلى 200.000 نسمة	33 عضو
أكثر من 200.000 نسمة	43 عضو

المصدر: مريم بن عباس، "**دور الجماعات الإقليمية في حفظ النظام العام في الجزائر**". (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1-الحاج لخضر، 2021/2020، ص32.

يتم إجتماع أعضاء هذا المجلس كل شهرين في فترة لا تفوق 5 أيام في دورات عادية وأخرى غير عادية عن طريق 3/2 أعضاءه بطلب من رئيسه ودورات إجبارية إستثنائية وتتم في حالة ظروف إستثنائية[1].

بالنسبة للولاية كل دائرة إنتخابية تُمثل بعضو واحد على الأقل بناءاً على ما ورد في المادة 58 من قانون الولاية 12-07 فإن المجلس الشعبي الولائي يجتمع تحت رئاسة المنتخب الأكبر سناً، قصد إنتخاب وتنصيب رئيسه خلال الثمانية أيام التي تلي إعلان نتائج الإنتخابات[2] وبينت المادة59 كيفية إختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي على أنه يتم إختيار الرئيس من بين أعضاء القائمة المتحصلة على الأغلبية المطلقة من المقاعد، وفي حال لم تتحصل أي قائمة على الأغلبية المُطلقة من المقاعد تقدم القائمتين الحائزتين على 35 % من المقاعد مرشح إذا لم تحصل أي قائمة على 35% على الأقل تقدم كل قائمة مترشح عنها يتم الإنتخاب في سرية، ويتم الإعلان عن الرئيس المتحصل على الأغلبية المُطلقة من الأصوات، يتم اللجوء إلى

[1] مريم بن عباس، مرجع سابق الذكر، ص31-32.

[2] عمار بريق، حنان بن زعبي،"**المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي الولائي في الجزائر**". مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية. الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد7، المجلد2، 2017، ص4.

دورة ثانية بين المترشحين في المرتبة الأولى والثانية وإذا تم تساوي الأصوات هنا يعين الفائز المترشح الأكبر سنا وتتم عملية التنصيب في مقر الولاية بحضور الوالي وأعضاء المجلس الشعبي الولائي والمجلس الشعبي البلدي وأعضاء البرلمان خلال جلسة علنية[1].والجدول الموالي يوضح توزيع المقاعد حسب عدد السكان:

جدول رقم2: توزيع مقاعد المجلس الشعبي الولائي حسب عدد السكان

عدد السكان	عدد أعضاء المجلس الشعبي الولائي
الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250000 نسمة	35 عضواً
الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250000و650000نسمة	39 عضواً
الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين650001و950000 نسمة	43 عضواً
الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين950001و1150000 نسمة	47 عضواً
الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين1150001و1250000نسمة	51 عضواً
الولايات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق1250000 نسمة	55 عضواً

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المرجع عمار بريق، "**المجلس الشعبي الولائي في الجزائر–التشكيلة والصلاحيات–**"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد18، مجلد7، 2015،ص4.

[1] عمار بريق، "**المجلس الشعبي الولائي في الجزائر–التشكيلة والصلاحيات–**". مجلة دراسات وأبحاث، الصادرة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد18، المجلد7، 2015،ص3-4.

رابعاً: صلاحيات وإختصاصات المجالس المحلية المنتخبة:

تُعد المجالس المحلية المنتخبة ألية لتجسيد الديمقراطية كون الدولة تفوض بعض من صلاحياتها إلى هيئات إدارية بغرض تسهيل وصول المواطن إلى توصيل مطالبه إلى الإدارة وتعد هذه الهيئات (الجماعات المحلية) جزء لا يتجزء من إقليم الدولة؛ وضح قانون البلدية رقم 10/11 صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في مواده وأنه مخول بالحفاظ على الأمن العام في نطاق إقليميه، يتمتع بالعديد من الصفات ووفقاً إلى ما ورد في المادة 94 من قانون البلدية أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يكلف بالحفاظ على الأمن العام للمواطنين وممتلكاتهم إضافة إلى حماية التراث التاريخي وإحترام التعليمات المتعلقة بالتعمير والسكن وغيرها من الأمور المتعلقة براحة المواطن وتنمية الموارد المحلية للنهوض بوتيرة التنمية[1].

من ناحية تطبيق القانون يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي ضابط للحالة المدنية حسب ما نصت عليه المادة 86 من قانون البلدية: "**يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية، وبهذه الصفة فهو يكلف على الخصوص بالسهر على إحترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما**" .إضافة إلى أنه مُكلف تبعاً لرقابة المجلس بممارسة سلطات الشرطة الإدارية من خلال تحسين النظام العام والحفاظ على الأمن والراحة العمومية[2].

الملاحظ أنه في القوانين السابقة للبلدية والولاية سنة1967/1969 بروز طابع التخطيط المركزي من الدولة بشكل كبير وإشراك الجماعات المحلية في التسيير، لكن بخضوع تام من قبل الإدارة المركزية، ومع مُرور الوقت وإستحداث تعديلات على مستوى القوانين المُنظمة لعمل الجماعات المحلية تمكنت من إفتاك حيز كبير من التسيير الذاتي في المشاريع التنموية، حيث أعطى المشرع الجزائري للبلدية الحق في عملية وضع المخططات التنموية للمجالس المحلية المنتخبة بالإضافة إلى الحق في المشاركة بالمبادرات التنموية في حدود قدراتها[3].

---

[1] جمال دوبي بونوة،"**صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري**". مجلة القانون، الصادرة عن جامعة غليزان، العدد6، جوان 2016، ص13-14.

[2] عبد الله لخضر حمينة، حليم لعروسي،"**صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر وتونس–نموذجاً**". مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد1، المجلد7، أفريل2022، ص13.

[3] عثمان شويخ ، مرجع سابق الذكر، ص7-10.

المبحث الرابع: معايير ومؤشرات قياس الأداء على مستوى الجماعات المحلية

تُعد مؤشرات قياس الأداء من ضِمن الأدوات المُهمة في قياس جودة الأداء المُقدم من طرف الجماعات المحلية، وتُصنف هذه المُؤشرات إلى عدد من المستويات؛ وفيما يلي سيتم عرض مفهوم الأداء ومؤشرات قياس الأداء والمُستويات المُعتمد في تصنيف مؤشرات الأداء ومؤشرات قياس الأداء على مستوى الجماعات المحلية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء –مؤشرات قياس الأداء

يَتكون مُصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين الفَعَالية والكفاءة، يُستخدم في شتى المجالات سواء السياسية، الإقتصادية والإجتماعية...نظراً لأهميته يُساهم بشكل كبير في تطوير عمل الإدارات وتنفيذ المَهام وتحقيق النجَاح مِن خلال المبادئ والمُقومات والمؤشرات التي يستند عليها، ويتم تحديد فاعلية الأداء عبر مدى تجسيد القوانين والأنظمة المَعمول بها داخل العمل، ومدى التحكم في الوظائف المطلُوبة، أما في الإدارات المُعاصرة توسعت معايير الأداء ومؤشرات قياسه فيما يلي سيتم تناول مفهوم الأداء ومؤشرات قياس الأداء[1].

أولا: مفهوم الأداء:

يُعرف الأداء من الناحية اللغوية: **"نتائج كل جهد معين يبذله فرد معين"** .ويعرف على أنه: **"هو قيام العامل بتنفيذ أعماله ومسؤولياته التي يكلف بها من طرف الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويمثل النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها"**[2].يعد الأداء عِبارة عن سُلوك يَتِم من خلاله إحداث نَتِيجة إذ يُعبر عن إنتاجية الفرد لإنجاز عمل مُكلف بهِ.

[1] Daniel maltais. Performance et gestion de la performance. Le dictionnaire encyclopedique de l administration publique la reference pour comprendre l action publique 2012 p2.

[2] شعيب معزوز، عمران أحمد حكيم، **"مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"**. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، الصادرة عن جامعة الجزائر3، العدد1، المجلد20 ، 2021، ص12.

عرف أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس الأداء: "**يُمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات...ويتم إستخدامهُ لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، إضافة إلى هذا يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغير والتطوير، ولإجراء تغيرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف**"[1].يُوضح هذا التعريف أن الأداء يُعتبر أداة للقياس وللحكم على مَدى فعالية الجماعات والأفراد والمُنظمات ويُعد وسيلة لتقييم الأعمال المطلوبة، وبشكل أكثر وضوح يُعبر الأداء عن سلوك الفرد الذي ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: مؤشرات الأداء:

مُؤشِرَات الأداء الرَئِيسة تُعد بمثابة نقاط محورية ومفاتيح مُهمة في نجاح عمل أي مؤسسة، يَستند عليها المديرون كطريق مُساعدة لمَعرفة سَير أداء العمل، وهي التي تعكس عوامل النجاح الأساسية داخلهُ من خلال الهيكل العام الذي تُقدمه، حيثُ تَكون عِبارة عن خرائط وتقارير تعمل على التزويد بالمعلومات المُهمة، تتصف هذه المؤشرات بالرؤية العامة حول الوضعية الإدارية والنتائج النهائية التي تطمح للوصل إليها، وكيفية التعامل مع القضايا والمشاكل التي يمكن أن تتعرض لها.

يعرف مؤشر الأداء على أنه: "**هو عبارة عن معلومة تسمح لمُتعامل سواء كان فرداً أو جملة من الأفراد بقيادة الإجراءات التنظيمية من أجل الوصول إلى الأهداف أو تقييم نتائج معينة**"[2].

تُعرف المؤشرات الرئيسية للأداء: "**الطريقة والوسيلة التي تمنح إلى مختلف المديرين والمسيرين نظرة دقيقة عن العمليات والأنشطة التي تَقوم بها تنظيماتهم، ومدى تحقيقها للأهداف**

[1] بوقطف محمود، "**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور–خنشلة**". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مُحَّد حضير بسكرة،2014/2013،ص57-58.

[2] عماد كساب، "**مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق(نماذج عملية)**". المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، الصادرة عن المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، العدد 16، المجلد5، يناير 2021، ص12.

المسطرة؛ إذْ تعد بمثابة الإختبار الذي يقُوم به المراقبون والمحللون، وكل من له سلطة أو مصلحة في معرفة مستوى نشاط المنظمة"[1].

تُوجد هناك قاعدة في عملية قياس الأداء تقول: "**ما تستطيع قياسه تستطيع تعديله، وتطويره والتحكم فيه**" .إذاً تبرز أهمية مُؤشرات الأداء كونها تُمثل أداة مُهمة لتحديد مدى نجاح الأهداف الإستراتيجية المُسطرة في الإدارات إن كل ما يتم قياسه فعلا يتم بالتالي تطويره ، ومن ضمن الفوائد المهمة لمؤشرات الأداء نذكر:

1) السرعة.
2) التركيز على الإجراءات الأساسية.
3) أداء متعدد الأبعاد.
4) سد الفراغ في الأداء.
5) السرية والقابلية للمُقارنة[2].

[1] عماد كساب، نفس المرجع، ص13.
[2] عماد كساب، نفس المرجع، ص14.

المطلب الثاني: المستويات المعتمدة في تصنيف مؤشرات الأداء

تُعد مُؤشِرات الأداء الرئيسية من ضِمن المُؤشرات المُهمة في قِياس الأداء، تُستخدم في قياس النتائج من خلالها يتم طرح الحُلول لتحسين الأداء العام وتفعيل إتخاذ القرارات بشكل دقيق ومدروس، في هذا الشأن سيتم التطرق إلى ثلاث مستويات رئيسية من مؤشرات الأداء[1].

1) **مؤشرات الأداء الإستراتيجية على مستوى أعلى:** تحمل هذه المؤشرات طابع إستراتيجي تُعد من ضِمن المُؤشرات التي تُؤثر على مستوى الأداء، في هذا الشأن سنتناول تأثير المؤشرات على أداء العمل الحكومي بالتركيز على تأثير هذه المؤشرات على أداء عمل البلدية على النحو التالي:

- مستوى رضا المواطنين حول الخدمات المقدمة.
- نسبة المساهمة في الأنشطة الإقتصادية وتقوية الإستثمار المحلي.
- معدل الفقر والبطالة والمستوى التعليمي.
- مستوى الأمن الإجتماعي...إلخ[2].

2) **مؤشرات الأداء الوسطى:** تهدف هذه المُؤشرات في تحقيق أهداف البلدية بالرجوع إلى مُعالجة المشاكل في وقتها، وتساهم في التحسين من مستوى الأداء، تتم عملية وضع وإختيار هذه المؤشرات بشكل دقيق مقارنةً مع المستويات الأخرى (المستوى الإستراتيجي – المستوى التشغيلي)، كونها تقف على الفهم العميق والدقيق للتطلعات التي تسعى لها البلدية

---

[1] مُحَمَّد خطاب، "**مؤشرات الأداء الرئيسية kpls: ماهي أهميتها، أنواعها، أمثلة عليها، كيفية إنشائها**" أسود البزنس، شهدت في 2023/1/1،من الموقع الإلكتروني
https://www.business4lions.com/%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/

[2] ناصر الدين ظافر،" **مؤشرات الأداء الرئيسية للبلدية**". 12 ماي 2017 تمت المشاهدة في 2023/10/12 من الموقع الإلكتروني
https://albuthi.com/blog/1214

إضافة إلى هذا تُحلل العوامل المؤثرة على أداء عمل البلدية وصياغة هذه العوامل إلى مؤشرات لتحقيق الأهداف المطلوبة وتوضيح جوانب الضعف وصياغة الحلول اللازمة، ويتم تتبع هذه المؤشرات إما يومياً أو أسبوعياً أو على مدار الساعة الأمر الذي بدوره يُساهم في إتخاذ القرارات العاجِلة لتحسين الوضع المطلوب، وتُوجد هناك جملة كبيرة من هذه المؤشرات تؤثر على وتيرة أداء عمل البلدية ولها دور كبير في الربط بين الأهداف المُحققة وأهداف المستوى الإستراتيجي وفيما يلي نذكر بعض مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى البلدية لمراقبة وتتبع أدائها:

- معدل نسبة إنفاق البلدية من الميزانية السنوية المخصصة لها.
- مستوى الدعم الحكومي المخصص للبلدية.
- مؤشر مستوى جودة المشاريع المعتمدة وأليات تتبع تطور إنجازها.
- كفاءة الخدمات البلدية في العديد من المستويات (خدمة رفع النفايات –المواصلات العامة– المرافق الترفيهية–نجاعة برامج الإسكان الحكومي–المياه–مياه الصرف الصحي...وما إلى ذلك).
- مؤشر قياس أداء الموارد البشرية: من خلال هذا المؤشر يُمكِن تحليل كفاءة المُوظفين ومستوى الأداء ومتابعة الغيابات وإنتاجية الموظف ونسبة مشاركة المُوظف في ترقية الأداء الوظيفي إلى الأفضل، إضافة إلى معالجة جودة التوظيف والإبتكار وتكاليف الموظفين[1].

تُعتبر هذه المؤشرات الأكثر أهمية من ناحية التزويد بالمعلومات والنتائج الأولية للقياس على المستوى القريب والمتوسط والبعيد لتحسين الوضع من أحسن إلى أحسن والإرتقاء بالخدمات المقدمة.

[1] إليك قياس أداء الموارد البشرية التي لا يمكن الإستغناء عنها شهدت في 2023/10/12 من الموقع الإلكتروني
https://minthr.com/ar/blog/%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9/

3) المؤشرات التشغيلية: تُستخدم في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية تقيس نشاط البلدية، لها تأثير غير شامل تؤثر على مَنظور محدد من مناظير الأداء، مِن ضِمن الأمثلة حول هذه المؤشرات المدة الزمنية لإنشاء المشاريع (المدة المستغرقة في إنجاز كل مشروع على حده) إضافة إلى تكلفة كل مشروع، عدد العملاء المُعتمدين في تسيير أنشطة البلدية كل على حسب النشاط (كل نشاط على حدا)[1]، مؤشر عدد المُواطنين المُساهمين والمشاركين في نظام الإقتراحات البلدية، ويوجد هناك العديد من المؤشرات وفقاً للأنشطة المُنتهَجة من قبل البلدية وحساب وتجميع هذه المؤشرات يكون ذو مستوى دقيق وجودة عالية كونها تؤثر على جودة المؤشرات الأخرى وأداء البلدية[2].

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء الجماعات المحلية

لقياس جودة العمل المقدم من قبل الجماعات المحلية تم وضع العديد من المُؤشرات نذكر من ضمنها المؤشرات التالية:

أولاً: مؤشر الحكامة والشفافية:

يُعد مِن ضِمن المُؤشرات المُهمة في قياس أداء الجماعات المحلية، من خِلال المُساهمة في الحد من الفساد بمختلف أشكاله والنهوض بالوتيرة التنموية، وتعزيز ثقة الشعب في التعامل مع مُؤسسات الدولة، وتجسيد الثقة بين الرئيس والمرؤسين ونشر الديمقراطية والمساءلة؛ ويعد إطار مُهم في تدفق المعلومات والوصول لها وإستشارة المواطنين في إتخاذ القرارات[3].

على مستوى الجانب المالي للجماعات المحلية تُساهم الشفافية في نزاهة الصفقات العمومية، ووضوح قواعد توزيع الإختصاص حيث تُوزع الإيرادات والنفقات بشكل دقيق على

---

[1] مُحَمَّد خطاب، مرجع سابق الذكر.

[2] ناصر الدين ظافر، "**مؤشرات الأداء الرئيسية للبلدية** "12. ماي 2017 تمت المشاهدة في 2023/10/12 من الموقع الإلكتروني https://albuthi.com/blog/1214

[3] سعاد عبير، "**الشفافية والمشاركة على ضوء أحكام القانون 12-07 المتضمن قانون الولاية**". مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد7، جوان 2013، 28-29.

مُستوى كل الجهات من الخزينة إلى الولاية والبلدية وشفافية العلاقة بينهم، إضافة إلى إحلال الرقابة الخارجية، ومن أجل تفعيل هذا المبدأ على مستوى الجماعات المحلية هناك العديد من الأليات وسيتم التطرق لها وفقاً إلى ماورد في قانوني الولاية والبلدية على النحو التالي:

من خلال قانون البلدية 10/11 نصت المادة 26 أن مُداولات المجلس الشعبي البلدي تكون مفتوحة أمام المواطنين لمُناقشة المسَاءل المُتعلقة بإقليم الولاية، وتُعد هذه العلنِية في المُداولات من ضِمن مؤشرات الشفافية والوضوح، لكن مَاتجدر الإشارة إليه أن المجلس الشعبي البلدي يعقد جلسات سرية بحُضور أعضاءه فقط لمعالجة قضية تأديبية تخص أحد أعضاء المجلس أو في حالة الجلسات التي تخص المحافظة على النظام العام.

من مظاهر تجسيد الشفافية على مستوى البلدية إعطاء الحق للمواطنين من رؤية مستخرج مُداولات المجالس المنتخبة والإطلاع على الوثائق الإدارية طبقاً إلى مانصت عليه المادة 14 من قانون البلدية10/11، بالإضافة إلى مساهمة الإعلام الذي يمثل أهم معايير تطبيق الشفافية في إشراك المُواطنين في الحياة الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن، وهذا مايوضحه نص المادتين 22-11 من نفس القانون من خلال إتاحة كافة المعلُومات للمواطنين وإستشارتهم في المسائل المحلية تجسيداً لتطبيق مبدأ الشفافية؛ كما أشار المرسوم التنفيذي 105/13 المتعلق بالنظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي على نشر نتائج المداولات على مستوى البلدية وملاحقها في مدة 8 أيام من دخول المداولة إطار التنفيذ بإستثناء مداولات الجلسات المغلقة، كذلك يمكن نشرها عبر الوسائل الإلكترونية[1].

يحتل مؤشر الحكامة والشفافية على مستوى الولاية مكانة هامة، حيث يُساهم في تحسين العلاقة بين المواطنين والأجهزة الرسمية وتسير الأنشطة الإدارية، ويتجلى تطبيق هذا المبدأ من خلال عدد من النصوص القانونية من قانون الولاية 07/12 على مستوى كل من المادة18 التي تضمنت مشاركة الشعب في النقاشات، والمادة26 أشارت إلى علنية جلسات المجلس

[1] جهيدة زكاش،"**الحوكمة المحلية مدخل لتدبير الشأن المحلي وترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر: بحث في مضامين البناء والتمكين**". مجلة السياسية العالمية، الصادرة عن جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد1، المجلد6، 2022/5/6، ص208.

الشعبي الولائي، والمادة32 من نفس القانون أشارت إلى إمكانية حصول المواطنين على نسخة من محضر مداولات المجلس الشعبي بالإضافة إلى أهمية الإعلان عن النتائج النهائية المتعلقة بإنتخاب رئيس المجلس الولائي عبر مقر الولاية والبلديات التابعة لها وهذا ماتم الإشارة إليه في المادة 60 من نفس القانون من أجل تكريس مبدأ الشفافية[1].

ثانياً: مؤشر جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة:

يُساهم هذا المؤشر في قياس مستوى الخدمات الحكومية الرقمية المقدمة من قبل البلدية يقوم على جملة من المعايير تساهم في تقديم الخدمات المُتكاملة عبر توفير البيانات اللازمة من الجهات الحكومية إلى المتعامل، كمثال على هذا إحتلت السعودية المرتبة الأولى في توفير الخدمات الرقمية الحكومية، وهذا ما صرحت به لجنة الأمم المتحدة الإقتصادية والإجتماعية لغربي أسيا "**الإسكوا**" التابعة لمنظمة الأمم المتحدة وفي تصريح أدلى به المهندس أحمد بن محمد الصويان محافظ هيئة الحكومة الرقمية أن هذا التحول من ضمن أهداف رؤية المملكة 2030[2]، يشمل المؤشر ثلاث ركائز أسياسية توفير الخدمة، الإستخدام الدقيق للخدمات ونسبة الرضا عليها، الوصول إلى جميع فئات المجتمع[3]، ويساهم هذا المؤشر في ترقية الخدمات المحلية ووسيلة للرفع من مستوى الأداء وألية لتقريب الإدارة من المواطن عبر توفير كافة

---

[1] جهيدة ركاش، نفس المرجع، ص212.

[2] العربية، السعودية الأولى في المنطقة في توفير الخدمات الرقمية وتطورها، 24 فيري 2023، شهدت في 2023/10/12 من الموقع الإلكتروني
https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2022/02/24/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B3%D8%B7-%D9%88%D8%B4%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A3%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9

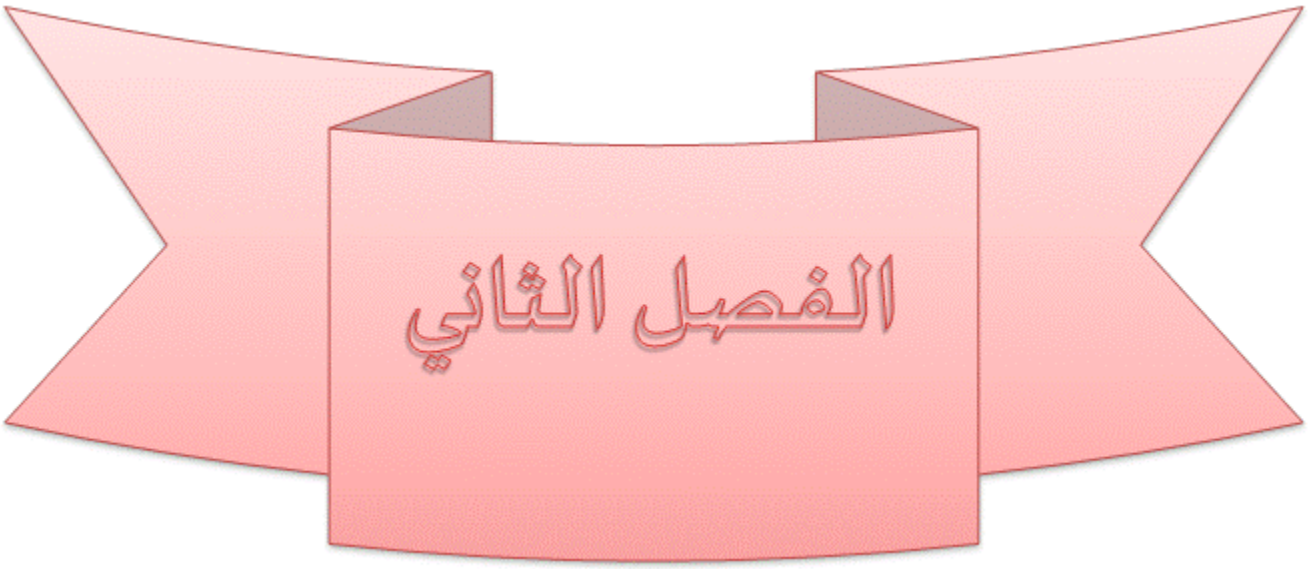
[3] تبينة حكيم، "**تطبيقات مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر–قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية**". مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد3، المجلد5، سبتمبر 2020، ص537.

الوسائل والتسهيلات لتقديم الخدمات وبتفعيل هذا المؤشر يتم الخروج من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة[1].

[1] نبيل حليلو، شوقي مرابط، "**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات البلدية في الجزائر (دراسة على عينة من مواطني بلديات الوادي)**". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الصادرة عن جامعة محمد خضير بسكرة، العدد28، المجلد7، 2018/08/18، ص169.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال النِقاط التي تناولها هذا الفصل من إطار مفاهيمي ونظري لدراسة كل من المورد البشري والجماعات المحلية والأداء، المُلاحظ أن المورد البشري يشكل عنصر وأداة مهمة تتحكم في تسيير الجماعات المحلية لما يحمله من أهمية بالغة في فعالية أو عدم فعالية أداء الجماعات المحلية، على إعتباره المحور الأساسي المُسير لها والمتحكم في إدارة شؤون الدولة على المستوى المحلي، ويتكون المورد البشري المسير للجماعات المحلية من مورد منتخب يتمثل في الرئيس وأعضاء المجالس المحلية المنتخبة بالإضافة إلى هذا الكادر الوظيفي ومعين يتمثل في الأمين العام على مستوى البلدية والوالي على مستوى الولاية، كل منهم تُخَول لهم أداء مهام محددة وأن تظافر الجهود بين هذه العناصر يُساهم في التفعيل من وتيرة أداء الجماعات المحلية في الجزائر.


الفصل الثاني

تمهيد:

تَنمية المورد البشري تُعد مِن أهم البرَامج التي تَهدف إلى الرَفع منْ قُدرة الطاقة البشرية بكونهَا تُمثل وَسيلة تعليمية، تَكوينية، فنية وسُلوكية، مع بزُوز التكنولُوجيَا والعولمة وتعقد الوظائف في العصر الحديث بَات من الضروري إتباع سياسات تنموية للموارد البشرية لمُتابعة المُوظفين من وقت إلتحاقِهم بالعمل إلى وقت الإنتهاء من واجبهم المهني، يُشكل كل من التكوين وتطوير المسار الوظيفي وسِيلتين مُهمتين لتنمية المورد البشري، ومن ضِمن المسائل المُهمة التي تولي لها الدولة أهمية بالغة كونهُ يُشكل الدعَامة الأساسية في تحسين أداء الموظفين، الجزائر على غرار باقي الدول أَولتْ أهمية بالغة لمسألة تكوين المورد البشري في الجماعات المحلية، للزيادة من الأداء المُقدم وتحقيق الأهداف المرجو الوصول لهَا، ونظراً لأهمية التكوين أولى المُشرع الجزائري نصوص تنظيمية لمُتابعة سَير هذه العملية من البداية حتى النهاية وفيما يلي سيتم تناول النقاط التالية المُتعلقة بسياسة التكوين وتأثيرها على أداء المورد البشري في الجماعات المحلية:

المبحث الأول: الإطار العام لتكوين المورد البشري

المبحث الثاني: إستراتيجية تكوين المورد البشري في الجماعات المحلية في الجزائر

المبحث الثالث: تعزيز التعاون الوطني والدولي في مجال تكوين مستخدمي الجماعات المحلية

المبحث الأول: الإطار العام لتكوين المورد البشري

إثر التغيرات التي مَسَتْ البِناء التنظيمي لعمل الإدارات والمُؤسَسات، والإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، أضحَى التكوين يُشكل مطلباً أساسياً لمُواكبة هذه المستجدات بإعتباره أداة مهمة لتهيئة المُوظف وتكوين إطارات قادرة على مُواكبة التغيرات الحاصِلة والرفع من وتيرة الأداء،[1] لذا يُعد التكوين بمثابة عملية ديناميكية تهدف إلى إدخال أساليب وخبرات ومهارات للموظفين لإستغلال قُدراتهم والزيادة من مستوى الكفاءة، وفيما يلي سيتم تناول مفهوم التكوين والأهداف والمبادئ التي يَرْتَكز عليها.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

في الوقت الراهن لم يعد التكوين مُقتصر على تَنمية المورد البشري في مجَال العمل فحسب، وإنما أصبح يُشكل أداة تقنية لبَرمَجة وتسيير الإستثمار فيه لمُواكبة المُستجدات، ويعد من أهم الوسائل التي يَتِم اللجوء لهَا مِن قِبل المُؤسَسات لتحقِيق أعلى قدر من النجاح، كونهُ يُشكل محور أساسي للتنمية البشرية، ومَدخل مُهم في تحسين أداء المورد البشري وفيما يلي مجموعة من التعريفات المُوضحة لمفهوم التكوين[2].

يُعد التكوين بمثابة مجموعة الطرق والوسائل التي تعمل على صقل المعارف والإمكانيات الذهنية من أجل تقلد منصب العمل[3]، ولقد عرفت الأمم المتحدة التكوين سنة 1944 على أنه: **"يعتبر بمثابة عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المختصة بالعمل وتعلمها، وهو نشاط يهدف إلى نقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، بحيث يتولى المدربون بالمساعدة على نقل المعرفة وتطوير المهارات"** .

---

[1] جاب الله سيد مُحَمَّد، **"إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية "**. الطبعة2، مصر: مؤسسة الجوهرة للتجليد الفني، 2015، ص 380.

[2] جاب الله سيد مُحَمَّد، نفس المرجع، ص495.

[3] مُحَمَّد حافظ حجازي، **"إدارة الموارد البشرية"**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2008، ص 20.

تعريف المنظمة العربية للثقافة والعلوم: "**يشكل التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة التي ندربها، حيث يتم فيه تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم وإتجهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل منصبهم بكفاءة وإنتاجية عالية**"[1]. من خلال التعريفين يَتبين أن التكوين عبارة عن تبادل المعارف وبمَثابة نشاط لنقل المعرِفة، ويتَرتب عليهِ إحداث تَغيراتْ على مستوى المُستفيدين من عملية التكوين.

أيضاً يُعرف التكوين على أنه: "**يعتبر التكوين عبارة عن خطة إستراتيجية للإستثمار في الأفراد من أجل الرفع من قيمة ووتيرة الأداءالمقدم، وتكيفه مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها**" . أي أنه عملية مُخططة ومُنظمة تسْتهدف حَث العُمال ودفعهم نحو تَنمية معارفهم وصقل مواهبهم وملكاتهم الفكرية من أجل تحقيق المصْلحة المُشتركة بين المُنظمة وأعضائها بشكل أفضل، ويُعرف أيضاً أنه: "**تزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء المطلوب وتصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم أو عند تغير الوظيفة والترقية**" .يُوضح هذا التعريف أن التكوين يُعد بمثابة وسِيلة للتغير في سُلوكات الأفراد للأحسن وإدخال أساليب وطُرق مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف تماماً على ما كان عليه سابقاً.

عرفه الهَتيمي التكوين هو: "**جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية من أجل الإبقاء على متطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل**"[2].

زكي محمود هاشم: "**تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخَبارات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل**"[3]. يوضح هذا التعريف الربط

---

[1] حسيبة عمارة، "**تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر(دراسة حالة بعض بلديات ولاية الجزائر: الدويرة بابا حسن الدوارية والعاشور 2008/2017)**". (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2018/2017، ص52.

[2] شراف عقون، "**سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة ولاية ميلة**". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، 65.

[3] محمود زكي هاشم، "**إدارة الموارد البشرية**". الكويت: جامعة الكويت، 1989، ص 250.

بين عملية التكوين والأداء الوظيفي كون التكوين يمثل دور المؤثر في زيادة كفاءة ومردودية العمال سواء على المدى القريب أو البعيد.

محمد جمال برعي يُعرف التكوين على أنه: "**التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخَبارات والمهارات والتصرفات بين كافة الطبقات العاملة إذْ يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها**"[1]. يُعد هذا التعريف من التعاريف المُهمة كَونُه أدخل عنصر الإستمرارية في إكتساب الخبرات والمهارات ويشمل كافة العاملين في شتى المستويات، أيضاً يعرف التكوين: "**هو طريقة تعلم تضمن إكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد، أو إتجاهات لزيادة وتحسين الأداء**"[2]. يُوضح هذا التعريف أن التكوين يعد بمثابة عملية لإعداد الموظف والرفع من مستوى أدائه.

تعددت وتنوعت التعاريف المُفسرة لمفهوم التكوين إلا أنها تتمحور في توجه واحد ألا وهو إكتساب المَهارات والمعَارف للعاملين، والتركيز على نقل المعرفة والخَبرات من المكون إلى المتكون من أجل تحسين المستوى وتحقيق الأهداف[3]، وما يُمكن إستخلاصه منها أن التكوين يُعد بمثابة أداة للتنمية وتطوير القدرات ومُواكبة التطورات التي يشهدها العالم في شتى الأصعدة، ووسيلة لإكتساب المعارف للرفع من مستوى الأداء، وطريقة وأُسلوب لتطوير الرصيد المعرفي والإستثمار في المورد البشري، كونه يُشكل نشاط يهدف إلى الرفع من كفاءة هذا المورد والزيادة من قيمة أدائه على إعتباره يعد خياراً إستراتيجياً لإستثمار وإدارة وتنمية رأس المال البشري.

---

[1] مُحَمَّد جمال برعي، "**التخطيط للتدريب في مجالات التنمية**" . القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968، ص 296.

[2] أمنة بلحاجي،"**التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري**". مجلة التنمية البشرية، الصادرة عن جامعة وهران 2، العدد11، 2019/03/28، ص145.

[3] سعاد عبيدة، سهام قوجيل،"**أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية–دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية**".مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، الصادرة عن جامعة مُحَمَّد خضير بسكرة، العدد2، المجلد14، 2020/06/6، ص496.

من أجل نجاح عملية التكوين وتحقيق الأهداف المرجوة لابد من توفر جملة من الشروط والمبادئ التي ترتكز عليها هذه العملية:

1) **الرغبة:** تعد شرط أسَاسي ومُهم في نجاح البرَامج التكوينية ،على إعتبار أن رَغبة المُتلقي في التعليم وتلقي الدورات التكوينية أمر أساسي في إكتساب المعرفة والخبرة بشكل أفضل.
2) **تناسب التكوين مع إحتياجَات المُتكونين:** وهذا عبر تنسيق البرامج التكوينية مع إحتياجات الفرد التعليمية، (أي هناك تفاوت في قدرات التعلم لذا لابد من تنسيق البرامج التكوينية مع قدرات المتلقي الفكرية والتماشي معها خطوة بخطوة وصولاً إلى القمة).
3) **أن يكون التكوين مخطط:** قبل التفكير في إدراج عملية التكوين لابد من تبني خُطة عمل مدروسة ومُنظمة لمَا سَيتِم التطرق لهُ في هذه الدورات، والأهداف المرجو الوصول لها وتلقينها للمُتكون مع الأخذ بعين الإعتبار إختيار المكان المُناسب للقيام بهذه العملية الأمر الذي يلعب دور أساسي في نجاح هذا المخطط[1].

[1] كريم فروق،"**التكوين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر**". (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص33-34.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

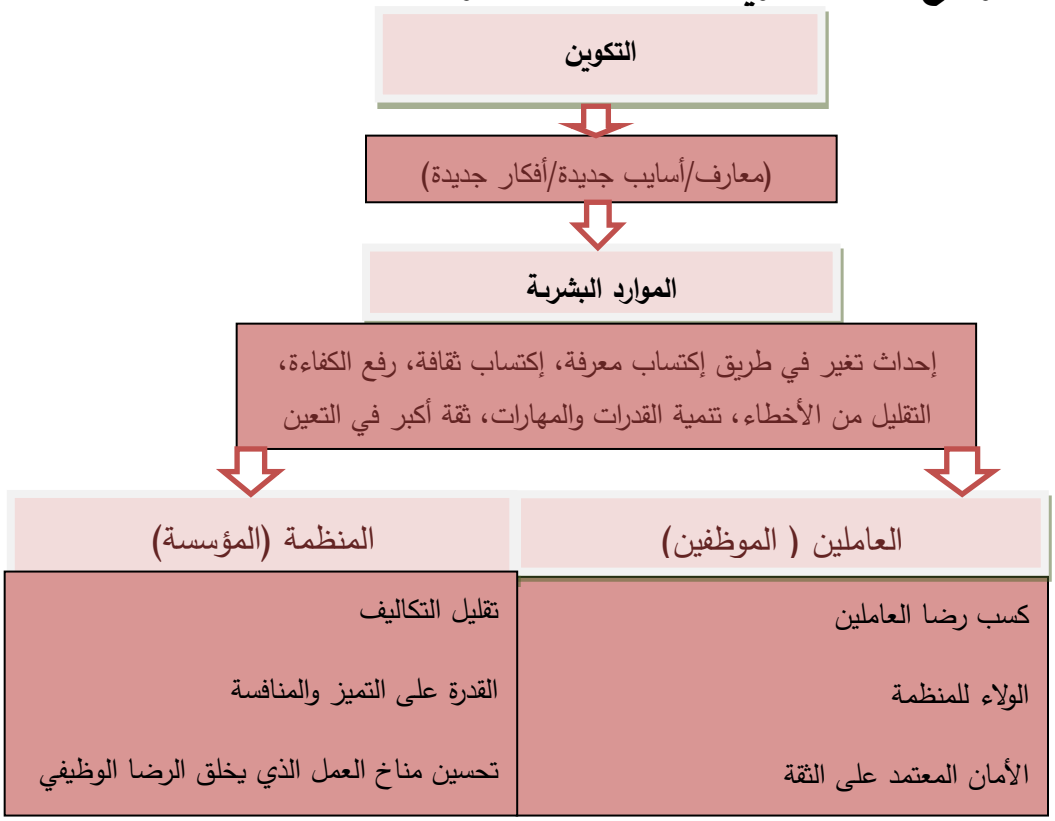
يُشكل التكوين أداة أساسية في الرَفع من قيمة المورد البشري والزيادة في وتيرة عَملهِ، حيث تَكمن أهميتهُ في تحسين المعارف التي يَتطلبها العمل في كافة المُستويات، والمُساعدة في الربط بين أهداف الإدارة والفرد بإعتبارها أهداف مُكمله لبعضها، إضافة إلى هذا يُساهم في تحصيل المعارف وتوظيفها في إتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين مهارات الإتصال[1].

إضافة إلى هذا تُساهم البرامج التكوينية في الرفع من قيمة الأداء الجماعي والفردي والمؤسسي، من حيث الجودة ومرونة التسيير وإتاحة الفرص لتعلم وتحسين المهارات، مما ينتج عنه الرضا الوظيفي والتقدم داخل الإدارات، ومن ناحية أخرى يعزز من قدرات الموظف من فهم السياسة العامة لمكان العمل وتحسين مستوى الخدمة المُقدمة وتجديد المعلومات وتحديثها بما يتلائم مع البيئة المحيطة بالعمل، والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمؤسسة[2].

[1] الطاهر بودبرة ، حمودي نور الهدى، **"دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2"**. ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي :المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، 11/10/9 فيفري 2016، ص65.

[2] الطاهر بودبرة ، حمودي نور الهدى، نفس المرجع، ص65.

الشكل رقم2: يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: محمود بوقطف،"**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة**" .(رسالة ماجستير)، في علم إجتماع تخصص تنظيم وعمل.

مِنْ خِلال ما تم تناوله في النقاط السابقة يتضح أن عملية التكوين تستحوذ على أهمية بالغة سواء للفرد أو المؤسسة المنتمي لها، من خلال المُساهمة في الرفع من مستوى الأداء المطلوب الذي يَنتج عنه تطوير الخدمَات المُقدمة والتقليل من الأخطاء المُتكرِرة من قبل الموظفين، والمساهمة في دمج أهداف المُوظف والمؤسسة المنتمي إليها بهدف واحد ألا وهو الوصُول إلى مستوى أعلى من الخدمات المُقدمة، أيضاً يُساهم في إستيعاب الموظفين لمهاهم

الوظيفية وتنمية الأداء وتوفير فرص الترقية[1]، من أجل نجاح العملية التكوينية لابد من توفر بعض الشروط والمعايير لطريقة إنتقاء المُوظف والمؤطر على النحو التالي:

1) لابد من إجراء دراسة دقيقة في عملية إختيار المُدرب والمُوظف المَعنيِ بالتكوين.
2) العمل على وضع مُخطط للتكوين المحلي والخارجي (إختيار الموقع التكويني).
3) صياغة البرامج التكوينية المواكبة للتطور والعصرنة[2].

تشمل عملية التكوين جملة من الأهداف وهذا حسب تصنيف جورج أوديورن، تصنف إلى أهداف عادية، أهداف حل المشاكل، أوهداف إبتكارية على النحو التالي:

1) الأهداف العادية: وهي جملة من الأهداف الروتينية يسعى التكوين إلى تحقيقها نذكر من ضمنها:

- عملية تكوين العُمال الجدد.
- إعداد البرامج التكوينية التذكرية بهدف التأكد من معلُومات المُوظفين.
- التكوين على تطبيق أساليب جديدة تشمل الرؤساء ومشرفي العمل[3].

2) الأهداف الإدارية: ويعنى هذا الهدف بالرفع من كفاءة العمل الإداري ومن بين هذه الأهداف:

- تجسيد المُرونة والإستقرار في عملية التنظيم، المقصود بالإستقرار القدرة على توفير المهارات لشغل مناصب عُليا، أما المُرونَة فهي القدرة على مواجهة التغيرات المتوقعة.
- تحقيق مبدأ الرجل المُناسب في المكان المناسب وذلك من خلال إكتشاف وتنمية الكفاءات[1].

---

[1] وردة بوريس، نجاة سامي هادف، دليلة بدران، "**إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية –المتطلبات والتحديات–**". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية– بحوث ودراسات–، الصادرة عن جامعة البليدة2، العدد 1، المجلد9، 2022/5/4، ص41.

[2] عقيلة حاج ميهوب سيدي موسى، مرجع سابق الذكر، ص5-6.

[3] حسيبة عمارة، مرجع سابق الذكر، ص31-32.

3) **الأهداف الفنية:** تتجسد في جملة من الأهداف حيث تُؤدي البرامج التكوينية إلى:

- التخفيف من مستوى الأخطاء التي يُمكن أن يقع فيها العامل.
- العمل على حل المشاكل التي تقع على مستوى العمل والتخفيف منها، حيث يُساهم التكوين في التخفيف من معدل تكرار هذه المشاكل[2].

تناول الباحث أحمد ماهر أهداف التكوين في ثلاث نقاط:

1) **حسب محتوى ونوع التكوين:** يشمل مجموعة من الأهداف توفير المعرفة وتوسيع قدرات المتكونين بهدف تنمية المهارات، إضافة إلى العمل على تهيئته للدخول في تقبل ظروف وأراء جديدة.
2) **حسب مستوى ودرجة وكثافة التكوين:** عبر إعطاء لمحة عامة حول البرَامج التكوينية والأداء الواجب الوصُول له.
3) **حسب الفترة التي يغطيها التكوين:** أي وضع أهداف طويلة وقصيرة المدى من أجل تغطية الإحتياجَات التكوينية.

من خلال مَاتم الإشارة إليه من قبل بعض الباحثين لابد من وضع الأهداف التكوينية في صورة محددة لها علاقة مع أهداف الوظيفة التي ينتسب لها المُتكون، في هذا الشأن تم وضع ثلاث أهداف تركز عنها العملية التكوينية كالتالي:

1) تنمية المهارات.
2) نقل المعلومات.
3) تعديل الإتجاهات[3].

---

[1] حسيبة عمارة، مرجع سابق الذكر، ص31.

[2] حسيبة عمارة، مرجع سابق الذكر، ص32.

[3] فوزية شيباني، **"دور البرامج التكوينية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بجودة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي"**، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص30.

المطلب الثالث: مرتكزات ومراحل عملية التكوين

يَرتكز تنسيق التكوين على تَحديد الإحتياجات وتنفيذ الأعمال مِن خِلال العمل على تزويد الإدارات والمؤسسات بمختلف الوسائل اللازمة سواء الفردية أو التنظيمية (وسائل مالية، بشرية، أدوات)، بهدف تحقيق الإنجازات المرجوة من الفرد (معرفة التعامل، تثمين الجهود الفردية، تطوير المعرفة)، أما بالنسبَة للجوانب التنظيمية فهي تُركز على (تثمين العمل الجماعي وإكتساب الكفاءات). وتكون مُخرجات هذا التكوين عبارة عن تقييم لإدخال بعض الإصلاحات إذا إستوجبَ الأمر، هذا التكوين يتأثر بتأثيرات المُحيط الداخلي والخارجي وينصب إهتمامه بشكل رئيسي على تكيف إمكانيات المُوظف الفكرية والعضلية مع المتطلبات التي يحتمها عليه المنصب[1].

تمر عملية التكوين بمجموعة من الخطوات بداية من تحديد الإحتياجات التكوينية وصولاً إلى مرحلة التقييم وهي على النحو التالي:

1) **تحديد الإحتياجات التكوينية:** تُعتبر هذه المرحلة من ضمن المراحل الأساسية في إعداد برامج التكوين إذْ تلجئ المؤسسات لهذه العملية عند ظهور مؤشرات تدعو إلى مساهمة العملية التكوينية في حل بعض المشاكل أو رفع الكفاءة في مجالات مُعينة يوجد هناك عدد من الأساليب لمعرفة الإحتياجات التكوينية نذكر من بينها[2]:

- تقييم الأداء.
- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية.
- التحليل التنظيمي: ويشمل ثلاث جوانب[3]:

[1] الطاهر بودبرة، حمودي نور الهدى، مرجع سابق الذكر ص10.
[2] شراف عقون، مرجع سابق الذكر، 67.
[3] شراف عقون، مرجع سابق الذكر،60.

_ **تحليل العمل:** من خلال دراسة تفاصيل الوظيفة وهل يوجد هناك إمكانية لتطويرها وماهي الأدوات والإمكانيات الجديدة المستخدمة.

_ **تحليل التنظيم:** وهذا يساعد في الكشف على العديد من المشاكل التنظيمية كمثال على هذا مدى كفاءة الموارد البشرية والمادية إضافة إلى ما مدى وجود قنوات إتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

_ **تحليل الفرد:** أي دراسة الموظف في جملة من النواحي:

✓ **الإختبارات:** وتجرى بهدف معرفة كفاءة المُوظف من ضِمنِها إختبار الذكاء وإختبارات القدرات ويستفاد مِنها لمعرفة الحاجات التكوينية والمساعدة في تصميم برامج التكوين لمعالجة هذه الحاجات.

✓ **المقابلات والإستقصاءات:** تفيد في مَعرفة نقاط القُوة والضعف ووضع برامج تكوينية لها.

تنتهي هذه المرحلة بتحديد أهداف عملية التكوين والتي تتجسد في النتائج المرجو الوصول إليها من خلال هذا التكوين.

2) تصميم البرامج التكوينية: بعد دراسة وتحديد الإحتياجات التكوينية نضع هذه البرامج التكوينية التي تشمل عدة عناصر:

- بيان التكوين وموضوعه.
- بيان طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المُكونيين ومعايير التقييم.
- تعين المُشرفين على البرامج التكوينية ومكان التكوين خارجي أو داخلي وتخصيص ميزانية التكوين[1].

[1] شراف عقون، مرجع سابق الذكر، 67.

3) **تنفيذ البرامج التكوينية:** تَشمل وضع جدول لبرنامج التكوين وتجهيز المكان ومُتابعة المكونين.

4) **تقييم البرامج التكوينية:** تُعد مرحلة مُهمة سواء للموظف أو المؤسسة بإقتراح معايير لتحسين من مستوى التكوين بالإضافة إلى إستفادة الموظف من التغيرات المُراد الوصُول لها في العملية التكوينية وتعد عملية التقييم أمر ضروري ومهم لضمان كفاءة الفرد وتدعيم ثقتهم[1].

[1] شراف عقون، مرجع سابق الذكر، 67.

المبحث الثاني: إستراتيجية تكوين المورد البشري في الجماعات المحلية في الجزائر.

الجزائر عَلى غِرار باقي الدول أولتْ أَهمية بالغة لتكوين إطارَاتها من مُستخدمي الجماعات المحلية بهدف التفعيل من مستوى أداء العُنصر البشري الذي يُعد الرَكيزة الأساسية في نجاح المخططات والبرامج المسطرة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى البرامج التكوينية المُعتمدة لموظفي الجماعات المحلية والأطر القانونية المنظِمة لعملية التكوين.

المطلب الأول : تكوين المورد البشري في الجماعات المحلية

يُعتبر نجاح السياسات التنموية على المستوى المحلي مرهون بما هو متوفر من كفاءات قيادية على مستوى الهيئات المحلية لتنفيذ مُختلف القرارات التنموية، سواء كانت هذه القرارات من طرف المُعين أو المنتخب، على إعتبار أنه تُوجد هناك علاقة تأثير وتأثر بين الطرفين؛ في هذا الشأن إعتمدت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إستراتيجية تكوينية لمُواكبة سياستها الإصلاحية والرفع من قيمة خدماتها في الفترة مابين 2019/2015 تمحورت في العديد من النقاط المهمة نذكر من ضمنها:

1) **إلزامية الإعتماد على التكوين التحضيري والقاعدي:** حيث يُتِيح للمُوظف إكتساب الخبَارات والمعارف لمُساعدته في أداء مهامه، وتكون هذه العملية منذ إلتحاق المُوظف بمنصبه.

2) **تكوين الإطارات:** بالنظر إلى أهداف الدولة في تنمية وتحسين الخدمة العمومية للتعزيز من الدور الريادي للجماعات المحلية، لابد من الإهتمام بتكوين الإطارات من فئة المُوظفين بكونها تُشكل محور مهم للنجاح[1].

[1] يونس قرواط، "**أهمية الكفاءة البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية–عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر**". مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد2، المجلد2، 2018، ص10.

3) الإنفتاح على القطاعات المكونة: هذا يعزز من كفاءات الموظفين من خلال إستفادتهم من نتائج الدراسات والبحوث التي تقوم بهَا هذه القطاعات، في هذا الشأن تم توقيع على جملة من الإتفاقيات مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التكوين والتعليم المهنيين ومؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم3: جدول يوضح الجهات المعنية بمسألة التكوين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	وزارة التكوين والتعليم المهنيين	مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى
_ جامعة الجزائر 1و3. _ جامعة البليدة 2. _ جامعة المسيلة. _ جامعة التكوين المتواصل.	_ المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين. _ الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته. _ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.	_ المعهد العالي لتسير التخطيط. _ معهد الإقتصاد الجمركي والجباية. _ مركز تطوير الطاقات المتجددة.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات المرجع يونس قرواط، "أهمية الكفاءة البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية–عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد2، المجلد2، 2018، ص11.

4) الإستفادة من التجارب الغربية: شهدت أنماط التسيير تطورات كبيرة على المستوى الدولي ومن أجل الإستفادة من هذه التجارب تم التوقيع على العديد من الإتفاقيات مع عدد من الدُول من بينها دول الإتحاد الأوروبي (هولندا، إسبانيا، فرنسا)[1].

5) إتباع سياسة التكوين عن بعد: على إعتبار أن البلدية تُمثل قاعدة اللامركزية في التسيير المحلي كان لابد من تحسين أداء العنصر البشري، من خلال إجراء برامج تكوينية لتطوير

[1] يونس قرواط، مرجع سابق الذكر، ص11.

وترقية مهارات المنتخبين والموظفين فيها وهذا من خلال إخضاعهم إلى برامج تكوينية من أجل توسيع نطاق المعرفة بمجال المهام والصلاحيات الموكلة لهم، ويتم هذا عبر مجموعة من الأساليب على النحو التالي:

- **المحاضرة:** لها قدر كبير في التأثير على المستمعين، وهي عبارة عن أسلوب إلقاء يعتمد عليه المُحاضر في إيصال أراءه إلى مُستمعيه.
- **المناقشة:** مثل هذه الأساليب تُساعد على نشر روح العمل الجماعي وإحترام أراء الغير وتفاعل هذه الأراء والأفكار بين مجموعة من الأفراد بخصوص موضوع معين.
- **الندوة:** يتم فيها تسليط الضوء على مشكلة معينة أي موضوع واحد يتم تناوله عبر عدة محاور من طرف مُتخصيصين، ويتم النقاش فيه وإبداء وجهات النظر لكل مناقش على حدى[1].
- **العصف الذهني:** وهو عبارة عن إستراتيجية تعليمية تَهتم بشكل كبير على التفكير الجماعي وإبراز مناقشات بين مجموعات من أجل الوصول إلى حلول وأفكار لمُشكلة موضوع الدراسة في فترة زمنية محددة[2].
- **دراسة الحالة:** وتكون عبر إجراء دراسة لحالة معينة من طَرف القائد وتكون هذه الدراسة إما طويلة أو قصيرة ويتم فيها توزيع المكونين إلى مجموعات، وتتميز بالمرونة والواقعية وبشكل أكثر وضوح هي مشكلة تكون إما إفتراضية أو واقعية تقدم إلى المتدرب ليقوم بقرأتها وتحليلها ومن ثم مناقشتها للخروج بنتائج بشأنها[3].

---

[1] محمود جمال الكافي، **"الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"**. القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2007، ص174.

[2] مليكة زوالي،**"أهمية العصف الذهني كإستراتيجية تعليمية في تطوير التفكير الإبتكاري لدى متعلمي السنة ثانية تعليم متوسط في مادة علوم الطبيعة والحياة "**. المجلة الجزائرية للطفولة والتربية.الصادرة عن جامعة البليدة2 لونيسي علي، العدد1,المجلد:2, 2014,ص10.

[3] كنزة مخلوفي، الحبيب ثايني،**"الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر"**. مجلة التنظيم والعمل، الصادرة عن جامعة معسكر، العدد3، المجلد6، 2017، ص6.

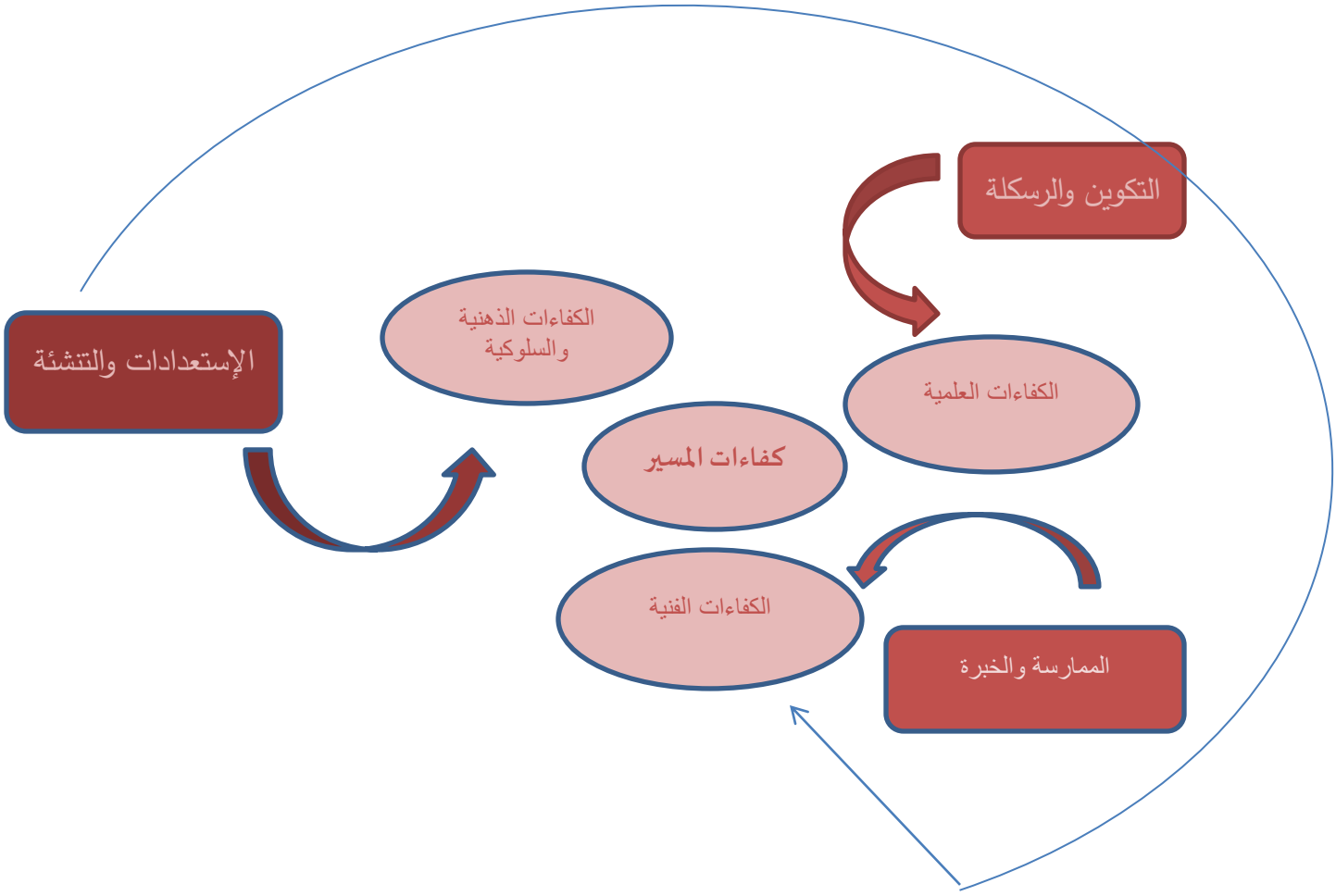
- **المحاكاة:** يُستخدم هذا الأسلوب في تدريب الأفراد المكونين على مجموعة من المهارات التقنية عبر جو تدريبي قريب من الواقع ووفق شروط وظروف مُلائمة، يساعد هذا الأسلوب على تطبيق النظريات والمبادئ بشكل عملي[1].
- **الزيارات الميدانية:** وهي من ضِمن أليات التكوين المُهِمة حيث تُتيح للمتكونين فرصة للإستطلاع والتعلم وِثق أساليب واقعية (على أرض الواقع) عبر جولات خارجية تكون خارج نطاق التكوين الأساسي[2].

من أجل تحقيق أعلى قدر من النجاح في الدورات التكوينية لابد من توفر برامج تكوينية ذات مستوى عالي سواء من ناحية المجالات التي سيتم التطرق لها في هذه العملية أو من ناحية الكادر الوظيفي المؤطر لهذه العملية، والشكل الموالي يوضح الكفاءات التي يجب توفرها في مسير عملية التكوين.

[1] أبو شيخة، نادر أحمد،"**إدارة الموارد البشرية**". عمان: دار الصفاء للنشر، 2000، ص 300.

[2] نذير حاجي، درويش جمال،"**أثر تكوين المنتخبين المحليين على الأداء التنموي للبلديات في الجزائر**". مجلة صوت القانون، الصادرة عن جامعة خميس مليانة، العدد3، المجلد7، 2021/5/28، ص10 .

الشكل رقم3: الكفاءات الواجب توفرها في المُسير



المصدر: زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس: تسيير المؤسسات، جامعة8 ماي 1945 قالمة، موجه سنة ثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم إقتصادية وعلوم تجارية، كلية الإقتصاد والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم التسيير2019/2018، ص20.

المطلب الثاني: الأطر القانونية المنظمة لعملية التكوين في قطاع الجماعات المحلية في الجزائر.

تم إصدار العديد من اللوائح التنظيمية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والمديرية العامة للوظيفة الإدارية والإصلاح الإداري، تنظم وتُسير البرامج التكوينية، سواء كان تكوين خارجي أو داخلي كونه يُمثل حق من حقوق الموظف، حيث نصت المادة 38 من الأمر 06-03 أنه: **"للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"**[1].تم إنشاء المعاهد والمدارس لمزاولة هذه الدورات إضافة إلى فتح مراكز وطنية لتكوين مُوظفي الجماعات المحلية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 95-58 في الجزائر، ورقلة، بشار، وهران إضافة إلى زيادة مركزين في كل من قسنطينة والجلفة[2].

وحسب ماورد في نص المادة 104 من الأمر 06-03 المؤرخ في 16 جويلية 2016[*] الموضح للقانون الأساسي للوظيف العمومي، أن الإدارات مُلزمة بالعمل على تنظيم دورات تكوينية لموظفيها بهدف التحسين من المستوى، وأن التكوين يُعد أسلوب للترقية المهنية من أجل تولي مهام جديدة، والمادة105 وضحت شروط التكوين وطرق تنظيمه والواجبات والحقوق المترتبة على الموظف[3].

أما المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المُتعلق بقانون الموظفين المُنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، بين أن الموظفين في الأسلاك التي يحكمها هذا القانون

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ بتاريخ 19 جماد الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر 16 يونيو 2006.

[2] جهيدة ركاش، مياسة أودية، مرجع سابق الذكر، ص9.

[*] **أنظر المادة رقم المادة 104 من الأمر 06-03 المؤرخ في 16 جويلية 2016**: "يتعين على الإدارات تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهليه لمهام جديدة" .

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ بتاريخ 19 جماد الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر 16 يونيو 2006.

معنيين بعملية التكوين التحضيري بصفتهم متربصين وعليه فهم مُلزمون باستكمال تربصهم التجريبي لمدة سنة واحدة ومن ثم تتم عملية الترسيم[1].

بين المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المُتعلق بالقانون الأساسي لمُوظفي الجماعات المحلية الإطار القانوني للموظف، وأن العَملية التكوينية هي حق وواجب على كل مُوظف وخول لها تنظيم دورات تكوينية لتحسين المستوى والترقية المهنية، من أجل التحضير لولوج مهام جديدة مع إلزامية الموظفين بالمشاركة وإتمام هذه العملية التكوينية وهذه المبادرة تكون إما بطلب من الموظف أو من طرف الإدارة[2].

وفقاً لقانون البلدية 11-10 تم وضع القانون الأساسي للمُنتخب المحلي والتركيز على تكوين المنتخبين المَحليين من أجل الرفع من قدراتهم وكفاءتهم في مُمَارسة المهام المخولة لهم عبر إلزامية إجراء دورات تكوينية لتحسين المستوى، وهذا ما نصت عليه المادة 39 من قانون البلدية*، وأتاح لهم مختلف السُبل لمزاولة العملية التكوينية وأعطى لهم رُخص بالغياب عن ممارسة وظيفتهم في فترة الإلتحاق بالدورات التكوينية حيث يعد الإستدعاء لمزاولة أشغال الدورات التكوينية للمنتخب مُبرراً لغيابهم، من خلال هذه العملية يتم التحسين من المستوى العلمي والقدرات العملية للزيادة من وتيرة الأداء والإرتقاء بالعمل، نظراً للأهمية البالغة للتكوين كونه يشكل أداة إستراتيجية للرفع من كفاءة المورد البشري[3].

---

[1] جهيدة ركاش، مياسة أودية، مرجع سابق الذكر، ص9.

[2] جهيدة ركاش، مياسة أودية، مرجع سابق الذكر، ص9

*أنظر المادة رقم 38 من قانون البلدية 11-10 :"يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه" .

[3] حسيبة عمارة، مرجع سابق الذكر، ص90-93.

المطلب الثالث: البرامج التكوينية المعتمدة في المجالس المحلية المنتخبة

تُعتبر القيادة الإدارية والسياسية الناجِحة، مِن ضِمن العناصر المُهمة في تسيير وتنظيم المهام على مستوى الجماعات المحلية، وهذا ما يعكس قرارات الدولة في تخصيص ميزانية مُعتبرة من أجل تدريب وتكوين المُوظف والمنتخب المحلي، لمَا لهُ من دور كبير في الرفع من وتيرة عمل الجماعات المحلية.

على إعتبار أن المجالس المحلية تتشكل عن طريق الإنتخاب لا يتم الأخذ بعين الإعتبار المستوى التعليمي والخبرة والكفاءة، وهذا راجع إلى تأثير الدعاية الإنتخابية على سير عملية الإنتخابات وما ينتج عنه من تدني في مستوى الجهاز الإداري، أي أن من تُسند لهم عملية التسيير ليس لديهم خلفية بشأن التقنيات والقواعد العلمية للعمل الإداري، لهذا يُساهم التكوين في تنمية كفاءة المُنتخبين من أجعل الإستثمار في كفاءتهم في توليد مشاريع ناجحة للتنمية من خلال طرح أفكارهم في المُداولات التي تجرى فيما بينهم كون الرشَادة في التسيير تعكس نتائج إيجابية وواقعية ملموسة، والشكل الموالي يوضح مزيا التكوين في تحسين أداء المُوظف ومعالجة نقاط الضعف ودوره في تعزيز عَملية الإبتكار وتعزيز جهة العمل المنتسب لها.

شكل رقم4: مزيا تكوين موظفي الجماعات المحلية

تحسين أداء الموظف

من خلال عملية التكوين يتلقى المكون برامج تكوينية لزيادة بناء الثقة والقدرة والكفاءة في التعامل مع بيئة العمل الداخلية والخارجية المحيطة به.

معالجة نقاط الضعف

وهذا عبر تطوير المهارات والقدرات المطلوبة في المورد البشري المكون وتوسيع قاعدة المعرفة له وسد فجوات الضعف الموجودة وتعويضها بنقاط قوة.

الإبتكار

عندما يتلقى المورد البشري دورات تكوينية ثابتة ينتج عنه الزيادة في قيمة المهارات وتعزيز إبداعهم وتساعد هذه البرامج التكوينية في الزيادة والرفع من القدرات الإبداعية للمورد البشري لمواجهة تحديات العمل.

تعزيز الملف الشخصي للموظف والإدارة العامل بها

تكوين الموظف ليس جيد للموظفين فقط بل ينعكس على أداء الإدارة التابع لها.

الدورات والبرامج التكوينية المتكررة من ضمن الطرق الجديدة لتطوير أداء الإدارات الجديدة

المصدر: جون باريز، "**أدوات إدارة الموارد البشرية، مجوعة أدوات مجلس أوروبا**". مركز الخبرة للحكم الرشيد، أوروبا، 2022، ص77.

في سنة 2008 تم إبرام إتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل ووزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، لتكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية وتبدأ هذه العملية التكوينية مع بداية عُهدة المنتخبين يتم فيها إرساء القواعد الأساسية في التسيير والتركيز في عملية

التدريب على، السياسات العامة، التخطيط الإقليمي، الإتصالات، التمويل، الضرائب، إدارة الموارد البشرية، إدارة المشاريع الإقتصادية وغيرها من المواضيع ذات الأهمية[1].

في 2014 تم تخصيص دورات تكوينية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية لفائدة رؤساء المجالس الشعبية البلدية والولائية والمستخدمين، لتحسين جودة الأداء والإلمام بمختلف ركائز التسيير المحلي، وتثمين أداء المنتخبين وتحقيق التنمية المحلية، ضمن هذه الدورات رؤساء المجالس الشعبية لي1541 بلدية، والهدف منها الإرتقاء بالمستوى المعرفي وترشيد دائرة المعارف العلمية والعمَلية طيلة مَسيرتهم المهنية من أجل التسيير والقيادة الجيدة على المستوى المحلي، بالإضافة إلى دورة سنة 2018 التي إستهدفت رؤساء المجالس الشعبية المنتخبون في إنتخابات 2017 وتناولت هذه الدورة عدد من المقاييس نذكر من ضمنها تسيير الموارد البشرية، الديمقراطية التشاركية، التضامن مابين البلديات وغيرها... أما بالنسبة للتكوين الخاص بمستخدمي البلديات تضمنت عدد من المحاور من ضمنها الإعلام الألي من خلال برمجة دورات تكوينية تهدف إلى تدعيم كفاءة مهندسي الإعلام الألي في الإدارة المحلية بغرض تطوير وعصرنة الإدارة، إضافة إلى التكوين في مجال الحالة المدنية والمكلفين بالإستقبال والتوجيه على مستوى الإدارة الإقليمية حيث تم إجراء دورات تكوينية لفائدة المكلفين بالحالة المدنية بين سنتي 2015-2016 لحوالي1541 رئيس مكتب على مستوى البلديات، وفي 2014 تم إجراء دورات تكوينية لفائدة 930 عون مكلف بالإستقبال والتوجيه في كل من مجال الإتصال والإعلام الألي وتنظيم وتسيير البلديات.

أما بخصوص تكوين المتصرفين مابين سنة 2017 و2018 تم إجراء دورة تكوينية شملت 416 مُتصرف بلدي (من الموظفين حديثاً)، ومن ضمن أهداف هذه الدورة التعريف بالمحيط المهني وإرساء المعارف والمبادئ العامة المسيرة للوظيفة إستمرت هذه الدورات فترة 35 يوم، شملت عديد الميادين المالية العمومية والمحلية، القانون العقاري وقانون الأملاك الوطنية تسيير الموارد البشرية وغيرها...، تم إجراء معظم هذه الدورات في مراكز مخصصة

[1] نذير حاجي، درويش جمال، مرجع سابق الذكر، ص13-14.

لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية على مستوى كل من ولاية ورقلة، قسنطينة، الجلفة، المدرسة الوطنية للإدارة، وهران بشار[1].

من أجل نجاح عملية التكوين المُؤَطرة من قبل قطاع الجماعات المحلية تم الإعتماد على خطة إستراتيجية لتدعيم التأطير البشري للفترة مابين 2016-2019 كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم4: جدول يوضح تدعيم التأطير البشري للجماعات المحلية

هدف أساسي إستراتيجي : تدعيم التأطير البشري للفترة 2016-2019				
الهدف الفرعي	**النشاط**	**الخطوات / الأنشطة الجزئية**	**تاريخ الإستحقاق**	**ملاحظة**
توسيع شبكة التكوين	إنشاء المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة	صدور مرسوم إنشاء المدرسة	جويلية 2018	تم
		تنظيم مسابقة الإلتحاق بالمدرسة	فيفري2019	تم
		فترة تكوين أول دفعة	04 سداسيات	تم
		تخرج أول دفعة وإلتحاق المتخرجين بمختلف الهيئات	/	مبرمج
		دورة تكوينية بالتعاون مع معهد الإحصاء والتخطيط	2016	250 موظف
			2017	235 موظف
			2018	155 موظف

[1] راشدة موساوي،"**إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والتحديات –دراسة حالة بلدية بسكرة**". (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020-2021 ، ص206-207.

	إبرام إتفاقيات تكوين مع دول أجنبية ومعاهد وجامعات داخل الجزائر	دورات تكوينية بجمهورية الصين الشعبية	2016	83 موظف
			2017	87 موظف
			2018	83 موظف
	إنشاء مركزين جديدين لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم تيارت وعنابة	مركز تيارت	قيد التحضير	
		مركز عنابة		
إنتهاج سياسة تكوين شاملة	ترسيخ ثقافة التكوين القاعدي والتحضري للموظفين الجدد.	تكوين تحضيري للرتب المنتمية للإدارة الإقليمية	2016	450 موظف
			2017	248 موظف
			2018	1440 موظف
		تكوين المتصرفين حديثي التعيين	2017	626 موظف
	التكوين الإلكتروني عن بعد لإستيعاب العدد الهائل للمكونين والتخلص من الإكتظاظ ومشكل الوقت.	عملية في بدايتها 2018		
	التنسيق مع المصالح المركزية والمحلية فيما يخص إحتياجات	عملية مستمرة		

	التكوين.	
	النقائص التي أفرزتها عمليات التكوين السابقة والتوصيات الناتجة عن مختلف مهام التفتيش والرقابة التي تقوم بها مصالح الوزارة.	عملية دورية

المصدر:راشدة موساوي،"**إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والتحديات –دراسة حالة بلدية بسكرة**".(أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020-2021 ، ص206-207.

المبحث الثالث: تعزيز التعاون الوطني والدولي في مجال تكوين مُستخدمي الجماعات المحلية

أحدثت عملية التكوين على مستوى الجماعات المحلية نقلة نوعية في التحسين من أداء المورد البشري داخلها، لذا أولت الدولة الجزائرية أهمية بالغة لها من خلال متبعتها سواء على المستوى الوطني أو الدولي وفيما يلي سيتم التطرق لهذه النقاط بالتفصيل.

المطلب الأول: التعاون والتنسيق المحلي مع المؤسسات والهيئات الوطنية

في إطار سعي الدولة إلى تعزيز مكانة المورد البشري والرفع من قدراته والإرتقاء بأداء الجماعات المحلية، تم إنشاء مجموعة من المُؤسسات والمراكز التكوينية المُختصة في متابعة سَير هذه البرامج المُسطر من قبل الوزارة، بالمشاركة مع المراكز والمُؤَسسات المحلية، وذلك عبر إستحداث مجموعة من المراكز التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والمدرسة العليا للإدارة، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الأحزاب السياسية في مُواكبة سير هذه العملية وتأثيرها على الرفع من وتيرة أداء المورد البشري، وفيما يلي سيتم التفصيل في الدور الذي تلعبه كل هيئة في متابعة سير البرامج التكوينية ونجاحها[1].

أولاً: المدرسة الوطنية للإدارة:

تُعد المدرسة الوطنية للإدارة مِن ضِمن الجهات المُختصة في تكوين الإطارات على مستوى الدولة، تم إستحداثها سنة 1964 من خلال المرسوم رقم 64-155، تخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-419، تنتهج سياسة تكوينية قائمة على أساس الرفع مِن مستوى كفاءة وأداء المورد البشري في الأمور التسييرية والإدارية المُتعلقة بشؤون الدولة والتسيير المحلي، تقوم على أساس إستحداث إطارات لتلبية إحتياجات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية من

[1] لامية رحال، **"ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية"**. (أطروحة كتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2021/2020، ص183.

مورد بشري ذو مستوى عالي من الكفاءة، عبر تنظيم دورات للتحسين من المستوى وتفعيل الأداء ونشاطات ودراسات في المجال الإداري والإستشارة والتدقيق[1]؛ تقوم هذه المدرسة على مجموعة من المحاور الرئيسية على النحو التالي:

1) **المحور الأول:** التكوين القاعدي، التكوين قصير المدى، الأبحاث العُليا المختصة.

2) **المحور الثاني:** العمل على مُواكبة تطوير مجال التنمية الإدارية وهذا عبر ما يُجسده مركز الوثائق والبحوث الإدارية.

3) **المحور الثالث:** يتمثل في مديرية التكوين، مجلس الإدارة، ومجلس الدراسات[2].

ومن خلال ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المنظم والمُسير لأعمال المدرسة الوطنية للإدارة يُسند لها مجموعة من المهام على النحو التالي:

1) ضمان تكوين نظري وتطبيقي لكوادر وإطارات الدولة بما يفعل من أداء المورد البشري.
2) تحسين وتجديد المعارف لمُستخدمي الإدارات العمومية.
3) التطوير في مجال البحث والنشاطات لفائدة موظفي الإدارات والمؤسسات.
4) ضمان جاهزية الموظفين لتقلد وظائف عليا في الدولة، وسد العجز الذي يشهده الجانب الإداري التقني[3].

مع تولي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة الإقليمية الوصاية على هذه المدرسة، تم الإستفادة من تكوين 834 موظف تابع للإدارة المحلية في 2004، إضافة إلى بَرْمجة دورات تكونية في الخارج لصالح 20 إطار في فرنسا في مجال التنمية المحلية، وشهدت سنة 2006 دورات تكوينية لإطارات في مجال الضمان الإجتماعي، والمُلاحظ أنه منذ سنة 2006 تم تركيز توجهات هذه المدرسة على الإحتياجات التي تتطلبها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة

[1] لامية رحال، مرجع سابق الذكر، ص183.
[2] لامية رحال، مرجع سابق الذكر، ص130.
[3] لامية رحال، مرجع سابق الذكر، ص134.

العمرانية في مجال المالية، الإقتصاد، المراقبة والمساءلة ما يميز هذه المدرسة تركيز عملية التكوين فيها على الجوانب التنظيمية والنظرية من قبل خبراء ومُختصين في الميدان وأساتذة جامعيين، وفي 2008 تم إرسال بعثة مكونة من 40 متكون إلى فرنسا في ميدان التنمية المحلية[1].

شهدت سنة 2014 تزايد كبير في الإهتمام في مجال التكوين من قبل المدرسة حيث تم إبرام إتفاقية مع الصندوق المشترك للجماعات المحلية، وإستفادة 379 مُوظف من دورات تكوينية وتكوين 240 متخصص في الصفقات العمومية على مستوى البلديات، وفي 2015 نُضمت دورات تكوينية لصالح 1541 من نفس الصنف، إضافة إلى هذا نضمت دورات تكوينية لفائدة رؤساء المجالس الشعبية وهذا داخل ضمن سياسة الدولة في تثمين المورد البشري لتقلد المهام وثق كفاءة عالية[2].

ثانياً: المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة:

تم إنشاء هذه المدرسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-164 المؤرخ في 17 جوان 2018، تختص في التكوين في مجال التسيير التقني الحضري والبيئي للجماعات المحلية عبر تنظيميها لدورات تكوينية للإطارات المنتسبين لأقسام التسيير التقني والحضري، وتحسين المستوى لموظفي الجماعات المحلية، شهدت هذه المدرسة تخرج أول دفعة لها سنة 2022 بحصيلة 145 متخرج في رتبة مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري و133 في درجة مفتش رئيسي للإدارة الإقليمية[3]. ومن الأهداف التي تسعى هذه المدرسة إلى تجسيدها ما يلي:

---

[1] حسيبة عمارة، مرجع سابق الذكر، ص137.

[2] عماره حسيبة، مرجع سابق الذكر، ص139.

[3] الموارد البشرية : رافعة العصرنة المحلية 27 يوليو 2022 شهدت 2024/30/1 وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية https://feteindependance.interieur.gov.dz/2022/06/27/1112/

1) إجراء دورات تكوينية في ميدان التسيير التقني والحضري.
2) العمل على الرفع من المعارف التقنية لموظفي القطاع بالإعتماد على البرامج التكوينية في مجال التسيير التقني والحضري.
3) إجراء عمليات التكوين التحضري لشغل منصب أو لعمليات ما قبل الترقية.
4) إجراء عمليات التقييم لنشاطات التكوين وتأثيرها على الأداء المهني للموظف.

تركز هذه المدرسة على ثلاث مُستويات:

1) التخطيط الإقليمي والإدارة.
2) التنمية الإجتماعية والإقتصادية والثقافية.
3) التحسين من المستوى المعيشي للمواطنين وتحقيق التطور والرفاه الإجتماعي [1].

ثالثاً: المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية:

في ظل تطبيق سياسة الدولة للرفع من وتيرة أداء المورد البشري للجماعات المحلية، تم إنشاء عدد من المراكز التكوينية المُختصة في متابعة سير هذه البرامج بشكل خاص، وتتمثل في كل من بشار، الجلفة، قسنطينة، ورقلة، وهران، والجدول الموالي يوضح الطاقة الإستعابية والبيداغوجية لكل مركز:

[1] المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة عبد المجيد مزيان –تلمسان شهدت يوم 2024/1/30من الموقع الإلكتروني
https://www.a-onec.com/2020/09/eniv.dz.html

جدول رقم5: جدول يوضح الطاقات الإستيعابية للمراكز المخصصة للتكوين

المركز	الطاقة البيداغوجية	طاقة الإستيعاب
بشار	450	200
الجلفة	1000	280
قسنطينة	710	160
ورقلة	200	100
وهران	400	250
المجموع	2760	990

المصدر: الموقع الإلكتروني

https://gloriousalgeria.dz/Ar/Achievements/show/118

شهدت ولايات الشرق في 27 نوفمبر 2022، دورات تكوينية لرؤساء المجالس الشعبية شملت هذه الدورات المجال الصحي بغية التحسين من وتيرة الخدمات المقدمة للمواطنين والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالقطاع الصحي، تم التركيز في هذه البرامج على تزويد رؤساء المجالس المحلية بمختلف الوسائل والأليات للرفع من مُستوى الأداء وترقية الخدمات المقدمة للقطاع الصحي[1]، بالإضافة إلى الجانب الصحي تم التركيز على الجانب الحضري من ناحية النظافة وتسيير النُفايات حيث نظم المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية في قسنطينة دورة تكوينية لصالح 81 عامل وعون نظافة في مجال تقنيات تسيير النفايات في بلدية قسنطينة لمدة أربع أيام من 4 إلى7 ديسمبر 2022.

[1] الإذاعة الجزائرية، إنطلاق الدورات التكوينية ل" الأمبار" بولايات الشرق2022/11/27، شهدت 15أكتوبر2023 من الموقع الإلكتروني https://news.radioalgerie.dz/ar/node/17898

إنطلقت في مركز التكوين في بشار الدورات التكوينية للإدارة الإقليمية الدفعة 10 التي شملت 65 موظف من مختلف الأسلاك للرفع من مستوى قدراتهم (دورة تكونية خاصة بالتكوين التحضيري للإدارة الإقليمية دفعة10)، أيضاً شهد المركز إنطلاق دورة تكونية لفائدة 68 موظف من موظفي المديرية الجهوية للخزينة الخاصة بالولايات: برج باجي مختار تيممون بني عباس في 22 ماي 2022[1].

وفيما يلي سيتم تناول بعض الجداول الإحصائية للدورات التكوينية التي أجريت في المراكز التكوينية لكل من ورقلة، وهران، الجلفة.

[1] دحمان جمال ،الشروق اليوم، بشار إنطلاق الدورات التكوينية لفائدة 55 موظف22 ماي 2022 شهدت يوم 2023/12/31 من الموقع الإلكتروني https://elcharkelyoum.dz/2022/05/22/%D8%A8%D8%B4%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%86%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A9-55/

جدول رقم6: حصيلة دورات التكوين(حسب الولايات) بمركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم وقلة 2020/2015.

الرقم	الولايات	عدد المتكونين						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
1	ورقلة	254	162	60	233	75	22	806
2	الوادي	119	7	29	45	19	7	226
3	بسكرة	34	4	75	84	37	11	245
4	غرداية	39	14	9	49	62	20	193
5	إيليزي	16	21	10	27	2	7	83
6	تمنراست	12	18	0	16	22	0	68
7	سطيف	0	2	0	9	0	0	11
8	المسيلة	56	0	0	0	0	0	56
9	سوق أهراس	0	3	0	0	0	0	3
10	برج بوعريريج	0	1	0	0	0	0	1
11	ميلة	5	17	1	1	1	1	26
12	سكيكدة	0	9	12	3	0	0	24
13	قسنطينة	0	0	0	2	0	0	20
14	تبسة	0	12	3	46	19	0	80
15	أم البواقي	0	2	7	31	2	0	42
16	خنشلة	0	1	7	6	5	1	20
17	الطارف	0	0	0	1	0	0	1
18	البويرة	0	0	0	1	0	0	1
19	أدرار	1	0	0	0	0	0	1
20	تندوف	0	0	0	1	0	0	1

المصدر: راشدة مساوي،"**إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات –دراسة حالة بلدية بسكرة**" .(أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021/2020، ص215.

جدول رقم7: حصيلة دورات تكوين المتصرفين الإقليميين بمركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بوهران

الرقم	الولايات المعنية	عدد البلديات	عدد الأفواج	فترة التكوين	طبيعة التكوين		المجموع
					½ داخلي	داخلي	
1	وهران–معسكر – تلمسان	44 بلدية	3	من2019/01/2 إلى2019/02/07 من2019/02/24 إلى2019/03/07	18	36	54
2	عين تموشنت– غليزان–تيارت–سيدي بلعباس–مستغانم	44 بلدية	3	من2019/02/10 إلى2019/02/21 من2019/03/10 إلى2019/03/21	09	43	52
3	عين تموشنت– وهران–معسكر – تلمسان–غليزان– تيارت–سيدي بلعباس–مستغانم	44 بلدية	3	من2019/10/12 إلى2019/11/21 من2019/11/10 إلى2019/11/21	07	42	40
4	عين تموشنت– وهران–معسكر – تلمسان–غليزان– تيارت–سيدي بلعباس–مستغانم	44 بلدية	03	من2017/10/27 إلى2019/12/06 من2019/11/23 إلى2019/12/06			49
5	عين تموشنت– وهران–معسكر – تلمسان–غليزان– تيارت–سيدي بلعباس–مستغانم	43 بلدية	03	من 2019/1/15 إلى2019/12/26 من2020/01/18 إلى2020/01/30	11	38	49
المجموع			15		54	199	253

المصدر: راشدة مساوي،"**إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات –دراسة حالة بلدية بسكرة**" .(أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021/2020، ص209.

الجدول رقم8: حصيلة دورات التكوين بمركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بالجلفة 201

الرقم	المستفيدين	العدد الإجمالي	الفترة	النمط
1	الدورة التكوينية الخاصة بموظفي ولاية الجلفة: متصرف–أمين أرشيف–كاتب–تقني في الإعلام الألي	121	من2019/01/06 إلى2019/01/10	تعاقدي
2	الدورة التكوينية الخاصة بالأمناء العامين المتعلقة بالمناجمنت العمومي ومهام الأمين العام للدائرة	26	من 2019/01/06 إلى2019/01/10	وزاري
3	الدورة التكوينية الخاصة بموظفي الإدارة الإقليمية بالجلفة–متصرف	96	من2019/01/20 إلى2019/01/24	تعاقدي
4	الدورة التكوينية الخاصة بالأمناء العامين المتعلقة بتنشيط المجموعات	26	من 2019/01/20 إلى 2019/01/24	وزاري
5	الدورة التكوينية الخاصة بالتكوين الحضري والتكوين ما قبل الترقية والأسلاك المشتركة	34	من 2019/01/20 إلى2019/01/24	تعاقدي
6	الإمتحانات الخاصة للدورة التكوينية الخاصة بالتكوين الحضري والتكوين ما قبل الترقية والأسلاك المشتركة	31	من 2019/02/10 إلى2019/02/14	تعاقدي
7	الدورة التكوينية الخاصة بالأمناء العامين المتعلقة بالأزمات والنزاعات	26	من 2019/02/10 إلى2019/02/14	وزاري
8	الدورة التكوينية الخاصة بالأمناء العامين المتعلقة بالجباية المحلية	26	من 2019/03/03 إلى2019/03/07	وزاري
9	الدورة التكوينية الخاصة بالأمناء العامين المتعلقة بالتخطيط ومتابعة المشاريع	26	من2019/03/17 إلى2019/03/21	وزاري
10	الدورة التكوينية الخاصة بموظفي الولاية والبلدية المكلفين بربط المدارس بالأقمار الصناعية (الفوج الأول)	21	من 2019/04/14 إلى2019/04/15	تعاقدي
11	الدورة التكوينية الخاصة بموظفي الولاية والبلدية المكلفين بربط المدارس بالأقمار الصناعية (الفوج الثاني)	22	من 2019/04/16 إلى2019/04/17	تعاقدي
12	الدورة التكوينية الخاصة بموظفي الولاية والبلدية المكلفين بربط المدارس بالأقمار الصناعية (الفوج الثالث)	24	من2019/04/21 إلى2019/04/22	تعاقدي
13	الدورة التكوينية الخاصة بموظفي الولاية والبلدية المكلفين بربط المدارس بالأقمار الصناعية(الفوج الرابع)	23	من 2019/04/23 إلى2019/04/24	تعاقدي
14	الدورة التكوينية الخاصة بإحصاء السكنات والسكن 2020(الفوج الأول)	26	من 2019/04/21 إلى2019/04/30	تعاقدي
15	الدورة التكوينية الخاصة بإحصاء السكنات والسكن 2020(الفوج الثاني والثالث)	52	من 2019/05/02 إلى 2019/05/11	تعاقدي
16	الدورة التكوينية الخاصة بإحصاء السكنات والسكن 2020(الفوج الرابع)	19	من 2019/05/26 إلى 2019/06/03	تعاقدي
17	الدورة التكوينية الخاصة بإطارات الإدارة المركزية في مجال تسير المشاريع	15	من2019/11/24 إلى 2019/11/28	وزاري
18	الدورة التكوينية الخاصة بالإطارات المكلفين بملف الطاقات المتجددة على حسب مستوى الولايات في مجال الطاقات المتجددة	66	من 2019/12/21 إلى2019/12/23	وزاري
19	الدورة التكوينية الخاصة بإطارات الجماعات المحلية المكلفين بملف الطاقات المتجددة في مجال تسيير المشاريع	49	من 2019/12/24 إلى2019/12/28	وزاري

المصدر: راشدة مساوي،"**إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات –دراسة حالة بلدية بسكرة**" .(أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021/2020، ص209.

المطلب الثاني: تكوين المورد البشري في الأحزاب السياسية

حسب ما ورد في المفهوم الليبيرالي والماركسي لمفهوم الحزب يُنظر للحزب السياسي على أنه: "**حامل ومعبر إيديولوجي للتعبير عن فكرة مثالية لدى مجموعة من الناس والدفاع عنها**" .سادت هذه النظرة في منتصف القرن 16 وكان هناك نزاع بين مفهومان للحزب الأول الحزب يعبر عن أفكار والأخر يستند على مقولة الحزب الطبقة[1].

عرف جورج بوردو G.Burdeau الحزب السياسي: "**كل تجمع يتأسس من مجموعة من الأفراد يَتَحدون حول الإيمان بفكرة أو أفكار سياسية ويتداعون لنصرتها عبر حشد المواطنين حولها للفوز بالسلطة أو التأثير على قراراتها** " .يشير هذا التعريف أن الحزب يقوم على مجموعة من الأفكار يطمح للوصول إلى تحقيقها عبر مجموعة أفراد من خلال حركية مُنظمة وإتصال مع المواطنين وممثلي الأحزاب والملاحظ أن جورج بوردود هنا ركز على الجانب الإيديولوجي، ويعد المورد البشري من ضمن أهم الأسس التي يقوم عليها العمل الحزبي من خلال أصنافه الثلاث مناضلون، ناخبون، مؤيدون ويشكل هذا الثلاثي دورة حياة الحزب وبقائه[2].

وضح صامويل هنتغنتون عدة شروط لضمان قيام الحزب وخلوده على النحو التالي التعقيد، الحكم الذاتي، التكيف واللحمة، تقوم الأحزاب السياسية على العديد من الأدوار المهمة وتشكل الوسيط بين الدولة والطبقة المجتمعية يسند لها مهمة التأهيل السياسي إضافة إلى رفع مطالب الشعب ومصالحه وطرحها ومعالجتها من قبل الدولة؛ تضطلع الأحزاب السياسية بممارسة الوظيفة التمثيلية عبر تأطير مترشحيها من خلال توفير علاقة تنسيق وإتصال بين النائب وناخبه[3].

---

[1] حلواجي عبد الفتاح ،"**التمثيل السياسي كنمط للحكم وأزماته: دراسة فكرية مستقبلية**". (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، /2022، ص102.

[2] حلواجي عبد الفتاح، نفس المرجع، ص104.

[3] سميرة بادة، مرجع سابق الذكر، ص91.

تُشكل الأحزاب النواة الأولى للتنشئة السياسية تنسد لها مهمة التجنيد السياسي عبر عملية تنشئة الكفاءات السياسية المؤهلة لتولي المراكز القيادية في الدولة، تسند لها وظيفة التكوين الإجتماعي والسياسي للأعضاء التابعين لها عبر متابعة توجهاتهم الإيديولوجية والسياسية بما يخدم أهداف ومبادئ الحزب، وبذلك فهي تعد مدارس لتكوين النخب السياسية والإطارات في الدولة[1]، تقوم وفق مبادئ وأفكار أساسية تهدف للتعبير عن مطالب أفراد المجتمع ونقل توجهاتهم من خلال عملية الإتصال، التمثيل وتجميع المصالح، تساهم هذه الوظائف في تجنيد الكوادر القيادية ورسم البرامج والسياسات الوطنية للدولة[2].

تسعى الأحزاب السياسية إلى تكوين مناضليها بإعتبارهم يجسدون الأداة الأساسية في مشروعهم السياسي من خلال تمثيلهم والرفع من مكانة الحزب وقوته في الساحة السياسية، ويتم هذا عبر متابعتهم بشكل دقيق والرفع من كفائتهم وتزويدهم بالأفكار السياسية التي تخدم الدولة والمواطن على حد سواء إضافة إلى ترسيخ القيم الثقافية والسير على مسار تطبيق سياسية الحكم الراشد بما يحمله من مبادئ تنموية وإصلاحية[3].

يتم تأطير المنتخبين من قبل الحزب السياسي عبر متابعتهم وهيكلتهم عبر مجموعات تضم منتخبين منتسبين إلى حزب واحد الذي بدوره يؤدي إلى إحداث نوع من التماسك بين الأعضاء، وتكمن المهمة الرئيسية للأحزاب السياسية في تكوين منتخبيها عبر إقامة أيام تكوينية وندوات، يعتمد في هذه العمليات التكوينية على الإطارات التابعين له عبر اللقاءات والتوجيهات وتقديم الإستشارات[4]، إضافة إلى هذا تعمل الأحزاب على إقامة دورات تكوينية في الخارج على سبيل الذكر إستفادة حزب الأرندي من دورة تكوينية في المعهد الديمقراطي الأمريكي في 2014

---

[1] فريدة مزياني، "**المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري**". (أطروحة دكتوراه)، دولة في القانون، جامعة قسنطينة 2005، ص75.

[2] أسامة الغزالي حرب، "**الأحزاب السياسية في العالم الثالث**". **الكويت**: سلسلة كتب ثقافة شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب عالم المعرفة، 1978، ص160.

[3] يوسفي فايزة، "**عن تفعيل أداء المنتخب المحلي على ضوء الإصلاحات السياسية الجزائرية**". المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، الصادرة عن جامعة عبد الرحمان بيرة ببجاية، العدد1، المجلد7، 2013، ص218.

[4] مُحَمَّد أحمد إسماعيل، مرجع سابق الذكر، ص888.

لمدة أسبوع شملت هذه الدورة دراسة حول الحمالات الإنتخابية والخطابات السياسية إضافة إلى أحزاب أخرى[1].

سعت الدولة إلى تبني سياسة تكوينية للرفع من مستوى الأداء للمنتخبين المنبثقين من القوائم الحرة بما ينعكس بالتأثير الإيجابي في أداء مهامهم وتدارك المشاكل التي تنجر عن ضعف الخبرة السياسية[2]، وما يمكن ملاحظته في السابق أن القوانين المتعلقة بالإنتخابات لم تقم بتحديد المستوى العلمي للترشح للإنتخابات بالرغم من سعيها إلى تبني إصلاحات وهذا بدوره يقود إلى إلزامية تكوين المنتخبين وهذا ما ورد في قانون البلدية رقم 11-10-[3].

المطلب الثالث: الدورات التكوينية في ظل برنامج دعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية

كابدال-CapDel أو ما يطلق عليه بتسمية: "**برنامج دعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية**" .يشمل المُصطلح ثلاث كلمات، (Cap) والتي تُمثل إختصار لكلمة Capaciter، و(De) وهي إختصار لكلمة Developpement، و(L) والتي تعنيLocal من خلال دمج هذه الإختصارات تتكون لدينا الصياغة الموالية تطوير القدرات المحلية، وهذه الجملة تتماشى وتسمية البرنامج "**برنامج دعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية**" . يهدف هذا البرنامج إلى تحسين كفاءة وفعالية قدرات المُمثلين المَحليين عبر برَامج تكوينية مُقدمة من طرف خُبراء في التنمية المحلية.

يُعد برنامج كابدال من بين البرامج المُهمة التي تحمل التي أبعاد تنموية كبرى، يقوم وفق ركيزة دعم وعصرنة الإدارة للإستراتيجيات القطاعية خارج قطاع المحروقات، تهدف هذه الركيزة

---

[1] عمارة حسيبة، مرجع سابق الذكر، ص155.

[2] عبد الرزاق حسن، "**الأحزاب السياسية وإشكاليات الدور والوظائف في النظم السياسية المقارنة**". مجلة الدراسات والبحوث القانونية، الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد 2، المجلد7، 2022/06/20، ص304.

[3] عمار بوضياف، "**الوظيفة العامة في التشريع الجزائري (دراسة في ظل الأمر06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة بإجتهادات مجلس الدولة**. **الجزائر**: جسور للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص112.

إلى إستحداث مناصب شغل دائمة؛ أما الركيزة الثانية تتمحور حول تطوِير قُدرات الفاعلين المحليين بهدف الحصُول على خدمات عمومية ذات جودة عالية وتعزيز التنمية المحلية.

تم تجسيد برنامج دعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية على مستوى 8 بلديات نموذجية؛ بلدية بابار(خنشلة)، بلدية جميلة(سطيف)، بلدية جانت(إليزي)، بلدية تيميمون(أدرار)، بلدية مسعد(الجلفة)،بلدية الخروب(قسنطينة)، بلدية الغزوات(تلمسان)، بلدية أولاد عبد القادر(الشلف)[1]، يضم هذا البرنامج أربع محاور مُهمة على النحو التالي:

1) مشاركة المواطنين وتجسيد الديمقراطية التشاركية.

2) التخطيط الإستراتيجي، والتنمية المحلية الإقتصادية.

3) تحسين خدمات المرفق العام.

4) تسيير المخاطر الكبرى على المستوى المحلي.

تم إطلاق برنامج كابدال مِنْ طرف الحكُومة الجزائرية في 2017، وتم الإشراف على متابعته وتنفيذه وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بمشاركة برنامج الأمم المتحدة للتنمية ومفوضية الإتحاد الأوروبي في الجزائر، إمتد هذا البرنامج إلى ثلاث سنوات من 2017 إلى 2020، تم تخصيص تمويل مُشترك له حيث بلغت ميزانيته حوالي 10 مليون يورو من خلال مساهمة الحكومة الجزائرية ب2.5 مليون يورو، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية 170 ألف يورو، الإتحاد الأوروبي ب7.7 مليون يورو، يُعد هذا البرنامج من ضمن المبادرات الهادفة لتفعيل دور الجماعات المحلية، وتم إسناد لكل طرف من الأطراف المُشاركين دور محدد على النحو التالي:

[1] سامية شويخي، خلود كلاش،"**برنامج كابدال Cap Del لدعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية دراسة حالة بلدية الغزوات –تلمسان النموذجية**" .المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية ، الصادرة عن جامعة الجزائر3، العدد14 جوان 2020، ص230.

1) **وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:** يُسند إليها من طرف الحكومة بتنفيذ الإصلاحات التي تمس قطاع الجماعات المحلية من حيث التنمية المحلية والحكامة.

2) **وزارة الشؤون الخارجية:** تعد بمثابة شريك يزود الجماعات المحلية ببرامج ناجحة من العالم في ميدان التنمية المحلية والإستفادة منها في بناء نموذج جزائري ناجح.

3) **الإتحاد الأوروبي:** يُعد بمثابة أداة للحكامة الراشدة من خلال تجارب الدول الأعضاء فيه وكذا دعمه المالي.

4) **برنامج الأمم المتحدة للتنمية:** يُساهم في خبرته في مجال دعم التنمية المحلية في جميع دول العالم[1].

خلال شهر من إنطلاق برنامج كابدال تم تنظيم ورشات للبلديات النمُوذجية من قبل السلطات المحلية، ووزارة الداخلية والجماعات المحلية، والدعم المقدم من طرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية في الفترة الممتدة ما بين 2017/2/22 و2017/4/8، تمحور موضوع هذه الورشات حول التعريف بالبرنامج وسبل تكيفه مع واقع البلديات، ومن ثم الاعلان عن الديناميكية التشاركية.

تم من خلال هذا المُخطط تكوين عدد كبير من الإطارات في الجماعات المحلية والمجالس المحلية بغية تفعيل قدراتهم من أجل تجسيد الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية، والمساهمة في تمكين رؤساء المجالس المحلية مِن خلال التعرف على الإقليم الوطني بشكل دقيق عبر النتائج المُتحصل عليها من عملية التشخيص الإقليمي التي تم وضعها من قبل خبراء في هذا المجال.

[1] سمير كيم،"**دور برنامج كابدال في دعم التنمية الإقتصادية المحلية: القطاع السياحي المحلي ببلدية الجميلة**". مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة غرداية، العدد2،المجلد14،2022/12/15،ص826.

شملت الدورات الأولى من هذا البرنامج موضوع الحكامة التشاركية وإمتدت على مدار 5 أيام بإشراف مُدربين جزائريين مختصين في مجال: "**الحكامة التشاركية**" .و: "**التخطيط الإستراتيجي البلدي**" . تم تكوينهم من قبل خُبراء إيطاليين وكنديين، سعت هذه البرامج إلى تطوير قُدرات الفاعلين المحليين سواء مُنتخبين أو مُعينين في ترسيخ ثقافة الحكامة التشاركية، وعلى غير المعتاد تم تكوين مختلف الفاعلين تحت طاولة واحدة من أجل تناول قضايا التخطيط الإستراتيجي المحلي والتدريب على العمل التشاركي.

شهدت سنة 2017 تكوين 90 إطار من الجماعات المحلية في إطار برنامج كابدال، وفي السنة الموالية تم تكوين 225 رئيس مجلس شعبي بلدي، وتمت متابعة المنتخبين المحليين في المجالس الشعبية البلدية من أجل تعزيز قدراتهم في المُشاركة مع الشعب في مجال التنمية وتقوية الثقة بين المواطن والجهات المحلية[1].

من 22 أفريل إلى 3 ماي 2018 تم إقامة دورات تكوينية في بلدية الغزوات من قبل خبراء دوليين من طرف مجمع كندي "Niska–Global Shift institute" وشبكة الجماعات الإيطالية " Felcos–UMBRIA" لفائدة إطارات من وزارة الداخلية والجماعات المحلية وإطارات ومنتخبو بلديات كابدال النموذجية شملت هذه الدورات جانب التخطيط الإستراتيجي البلدي حول طرق إعداد المخطط البلدي للتنمية وكيفية إمتداده من جيل إلى أخر، إضافة إلى مجال الحكامة التشاركية والتنمية المحلية المستدامة وهذه كانت النواة الأولى للإنطلاق.

تم في 2019 تكوين كوادر من البلديات في مجال التخطيط الإستراتيجي البلدي في الجزائر عبر تكفلهم بمتابعة البلديات في تنفيذ المخططات التنموية لسنتي 2020/2019 وتمت عملية التفعيل والتنشيط من قبل:

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، برنامج كابدال تكوين 480 إطار من الجماعات المحلية على المستوى الوطني،4 ديسمبر 2022،شهدت في 2023/2/14، من الموقع الإلكتروني
https://www.aps.dz/ar/regions/135596-480

1) مختصين وخبراء من المجمع الكندي Niska-Global shit institute.

2) خبراء من المعهد العالي للتسيير والتخطيط.

3) خبراء من الوكالة الوطنية لتهيئة الأقاليم.

4) إطارات من وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

عبر ما صرح به مدير التكوين بوزارة الداخلية والجماعات المحلية نور الدين بن نعيجة يوم الأحد 4 ديسمبر 2022، أن برنامج كابدال الخاص بتطوير كفاءات الفاعلين في التنمية المحلية تم من خلاله تكوين480 إطار من قطاع الجماعات المحلية وأعضاء المجالس البلدية على مستوى التراب الوطني[1].

[1] وكالة الأنباء نفس المرجع
https://www.aps.dz/ar/regions/135596-480

المطلب الرابع: إتفاقية الشراكة بين الأكاديمية الصينية للحوكمة ووزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

في إطار التعاون الدُولي والإستفادة من التجارب الدولية في ميدان التكوين على مستوى الجماعات المحلية، تم التوقيع على إتفاقية عمل مشترك بين الجزائر والصين في 12 نوفمبر 2023 بين الأكاديمية الصينية الوطنية للحوكمة ووزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بحضور إطارات من وزارة الداخلية والسفير الصيني بالجزائر، تم في هذا البرنامج التركيز على إجراء دورات تكوينية لإطارات من الجماعات المحلية عبر ورشات تتناول مواضيع ذو إهتمام مشترك بين الطرفين تتعلق بمجال التنمية المحلية والمُدن الذكية والحكامة الإلكترونية.

إستفادة 160 إطار في قطاع الجماعات المحلية من مُتابعة عدة دورات تكوينية على مستوى الأكاديمية الصينة للحوكمة، 420 تم تكوينهم في الجزائر من قبل أساتذة من نفس الأكاديمية، إضافة إلى هذا تم برمجة عدة ندوات عبر تقنية التحاضر عن بعد في مجال:

1) دور السلطات المحلية في مكافحة جائحة كوفيد19 التجربة الصينية.

2) تحديد المخاطر الكبرى في العصر الجديد.

3) الممارسة والإبتكار في الحوكمة الحضرية[1].

إستفاد إطارات من موظفي الجماعات المحلية لولاية أدرار من دورات تكوينية في مجال: "**الإستراتيجيات التنموية للمدن وإدارتها وتخطيطها**" .يندرج هذا البرنامج ضمن إتفاقية الشراكة الصينية الجزائرية ما بين الأكاديمية الصينية للحوكمة والمديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، في 14 جويلية 2015

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، توقيع أتفاق برنامج العمل المشترك بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وأكاديمية الصين الوطنية للحوكمة لسنة 2024، 2 نوفمبر 2023، تم الزيارة في 2023/11/19، من الموقع الإلكتروني https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/

تم تأطير هذا البرنامج من قبل خبراء وتفعيله، عبر تفعيل أنشطة في كل من الجزائر والصين تم تكوين إطارات في وزارة الداخلية في بكين في ميدان: "**الإستراتيجيات التنموية للمدن وإداراتها وتخطيطها**" .و : "**القيادة الإستراتيجية وبناء السياسات العامة**" .ما يميز هذا البرنامج الحركية النشطة بين الصين والجزائر ومتابعة الإحتياجات التكوينية عبر مُقاربة التنقل والمُعاينة في المكان من أجل ممارسة التكوين حسب الإحتياجات والإنشغالات المطروحة في المكان حيث تم إقامة زيارات لمجموعة من الولايات تلمسان، الوادي، عنابة، ورقلة، وهران، أدرار، إضافة إلى هذا إلتحق 130إطار من موظفي الجماعات المحلية بمقر الأكاديمية في بكين يضم وفد من الإطارات والولاة والولات المنتدبين، شملت أهداف هذا البرنامج إقامة دورات لإدماج المشاركين في المهارات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي إضافة إلى تفعيل قدرات التفكر الإستراتيجي في تسيير المدن[1].

شملت هذه الإتفاقية مجال الرفع من بناء قُدرات الموارد البشرية، وخلق منصة تفاعل وتبادل في قدرات الحوكمة بين البلدين (تبادل المعرفة في مجال الحوكمة العالمية وتناول القضايا الأساسية حول التنمية أيضاً صياغة نظام تدريب وطني في مجال الحكم)، وشمل هذا المنتدى ثلاث محاور أساسية على النحو التالي:

1) التوجهات العالمية في بناء قدرات الحوكمة.
2) مساهمة مدارس الإدارة العامة في تحسين كفاءة وفاعلية المورد البشري عبر مساهمة البحث العلمي والإستشارة في صناعة القرارات من قبل المسؤولين.
3) الإستفادة من الأنشطة المعتمدة في هذه الشراكة والتعاون الدولي في ميدان بناء قدرات الحوكمة.

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، "**إستراتيجية تنمية المدن وإدارتها وتخطيطها**"، **محور دورة تكوينية بأدرار**". وكالة الأنباء الجزائرية،14 أكتوبر 2018، تم الإطلاع بتاريخ 2023/11/19، من الموقع الإلكتروني
https://www.aps.dz/ar/regions/61328-2018-10-14-14-45-21

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال النقاط التي تم تناولها في هذا الفصل حول سياسة التكوين وتأثيرها على أداء المورد البشري في الجماعات المحلية، الملاحظ أن عملية تكوين المورد البشري في الجماعات المحلية تقوم على سلسلة من المبادئ والأليات المُنظمة لها، وتختلف طريقة وأُسلوب التكوين بإختلاف العُنصر المُكون، ويتم التحضير لهذه العملية بطريقة منظمة ودقيقة تهدف إلى الترقية من مستوى المورد البشري مرحلة بمرحلة بأسلوب متحكم فيه، ونُلاحظ أن الجزائر أولت أهمية بالغة لتكوين موظفي الجماعات المحلية حيث إستفادت مُعظم بلديات الوطن من تكوين مُستخدميها في شتى الميادين الأمر الذي بدوره ينعكس على وتيرة أداء المورد البشري، وتعد مسألة تكوين المنتخب من بين المساءل المُهمة لضمان السير الحسن لأداء الجماعات المحلية من خلال تنظيم العديد من الدورات التكوينية في شتى الميادين: التسيير المالي للجماعات المحلية، الصفقات العمومية، ما إلى غير ذلك من الأمور المتعلقة بتنظيم الشأن المحلي وسجلت هذه العملية نتيجة معتبرة في التحسين من مستوى أداء المورد البشري الذي بدوره ينعكس على أداء الجماعات المحلية.

الفصل الثالث

تمهيد:

تُواجه الجماعات المحلية العديد من التحديات، سواء على مُستوى الجانب المالي من ناحية مسألة التمويل، أو على مستوى التسيير الداخلي لها من قبل المورد البشري بما يحُول دون تحقيق الأداء المطلُوب منها، ولمُواجهة هذه المشاكل تم وضع أهداف إستراتيجية لتوجُهات الجماعات المحلية للتحسين من مستوى الأداء بِمَا يَخدم المُواطن والدولة على حد سواء، وكما تم التطرق له في الفصل السابق تم إتباع سياسة تكوينية للتحسين من أداء المورد البشري بإعتباره يُمثل الأداة الأساسي في التفعيل من أدائها، في هذا الفصل سيتم تناول الدور الذي يلعبه المورد البشري في تفعيل التوجهات الإستراتيجية، مِن خِلال معالجة تأثير العامل البشريِ في ظاهرة إنسداد المجالس المحلية المُنتخبة بالإضافة إلى الدور الذي يلعبهُ في التسيير المالي بما يساهم في ترشيد النفقات، وتحسين البُنية المعلوماتية والتكنولوجية على مستوى الجماعات المحلية والتفعيل من الأداء التنموي وهذا ماسيتم مناقشته في النقاط التالية:

المبحث الأول: تطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية في قطاع الجماعات المحلية في الجزائر.

المبحث الثاني: دور المورد البشري في تفعيل الأداء التنموي.

المبحث الثالث: دور المورد البشري في التسيير المالي ومُمارسة الرقابة المالية لترشيد نفقات الجماعات المحلية.

المبحث الرابع: تأثير العامل البشري في ظاهرة إنسداد المجالس المُنتخبة.

المبحث الأول: تطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية في قطاع الجماعات المحلية في الجزائر

تَسعى الجزائر إلى تحقيق الرؤى الاستراتيجية للتفعيل من أداء الجماعات المحلية، مِن خلال تطوير عمل المورد البشري وربطه بالجانب المعرفي والتكنولوجي لتحسين الخدمات وتطوير الوظائف الإدارية، عبر تحسين جودة الخدمات ودقتها وتطوير البُنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات للمواطنين، وتبرز أهمية إستخدامها في إعتبارها تُمثل وسيلة لمُكافحة الفساد الإداري وتعزيز المساءلة والشفافية[1]، وفيما يلي سيتم تناول دور التكنولوجيا في تنمية الكفاءات البشرية، وأهمية وأثر تطبيقها على أداء المُوظفين، ودورها في تفعيل المشاركة المجتمعية.

المطلب الأول: دور التكنولوجيا في تنمية الكفاءات البشرية على مستوى البلدية

الإنتشار السريع للتكنولوجيا أحدث تَغْيِر كبير في طبيعة عمل القطاعات الحكومية حيثُ تَغير نَمط العمل الإداري، مِنْ النمط التقليدي إلى إدخال الرَقمنة في تسيير الأعمال الإدارية وتبسيط المُعاملات للشعب، عَبر قنوات للتواصُل والإتصال بَين السُلطات المحلية والمُواطنين على إعتبارها وسيلة لحل مشاكل المُجتمع وتحقيق التنمية[2]. كون التكنولوجيا تَرتبط بِعَالم المعرفة، وتهدف إلى تطبيق هذه المعارف عبر مختلف الميادين، للزيادة من القدرات الإنتاجية للمورد البشري في مجال عمله[3]؛ على إعتبار أن نجاح العمل الإداري والتسييري داخل المؤسسات الحكومية يرتبط بمدى توفر الإمكانيات التكنولوجيا الحديثة، حيث يتم الإعتماد عليها

---

[1] وليد عبدلي،"**تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي في الإدارة المحلية–دراسة ميدانية بلدية المعذر ولاية باتنة–**". (أطروحة دكتوراه)،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة،2018/2017، ص167.

[2] طه حسين نوي،"**التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر**". (أطروحة دكتوراه)،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة الجزائر3، 2011/2010، ص106.

[3] مُحَمَّد مُحَمَّد الهادي، "**نحو تطوير مصادر المعلومات الأكترونية العربية لمواجهة التحدي الحضاري**". القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1997، ص15.

في جانب التخطيط الإداري في مرحلة رسم الأهداف، كونها تُساهم في توفير المعلومات اللازمة ومُعالجتها بتقنية عالية، وهذا مايساهم في ترشيد القرارات من قبل المُسير[1].

مِن أجل إقامة حُكومة إلكترونية، لابد مِن وجُود حَوكمة إلكترونية* تستند على نظام إلكتروني وجُملة من المؤشرات والمعايير نذكر من ضمنها: سيادة القانون وجعله القاعدة الأساسية، توفير خُطط إستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف، إضافة إلى الشفافية والنزاهة واللامركزية في إتخاذ القرارات والمُساواة، الكفاءة والفعالية التي تعمل على الإستغلال الأمثل للكوادر البشرية؛ يتم الإعتماد على الحوكمة الإلكترونية لتطوير أداء المورد البشري داخل البلديات عبر تحسين الكفاءات والإستفادة من مزيا التكنولوجيا، لتمكين أداء الموظفين لمهامهم وتستند حوكمة الموارد البشرية على جملة من المبادئ: كالشفافية، الوضوح والمساءلة، في هذا الصدد يتم التأكد من جاهزية العنصر البشري من ناحية الكفاءة والأخلاق والإمكانيات المُتاحة لديه التي تعكس بدورها جودة الخدمات المُقدمة من طرف البلدية، وتُعد الحوكمة الإلكترونية مِن بين الأليات المُعتمدة في تعزيز المشاريع والمُخططات التنموية لما تحمله مِن أليات تتحكم في كفاءة تعامل المورد البشري في تقديم المعلومات والخدمات في البلدية، عن طريق العمل على تسهيل المُعاملات والخدمات، وتَكمُن أهمية إستخدام المورد البشري لمعايير الحوكمة الإلكترونية في البلديات في:

1) العمل على بناء ميزة تنافسية لكل بلدية مِن خِلال تطوير خدمات البلدية وحماية إستثماراتها.

2) نشر الوعي في إستخدام التكنولوجيا في مجال تقديم الخدمات.

---

[1] موسى اللوزي، "**التنظيم وإجراءات العمل**". الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص61.

*__الحوكمة الإلكترونية__: "تتمثل في سلسلة من العمليات والإجراءات تعمل وفق بإطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمستندات الرسمية وغير رسمية بين الحكومة والمواطن ومن أجل تأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير ألية لإسترجاعها بالإعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات".

3) المساعدة في الحماية والمُحافظة على معلومات البلدية[1].

مِن أجل نجاح عمل أي بلدية لابد من تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية وتفعيل الحوكمة الرشيدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لتحسين الأداء الوظيفي وتقوية صناعة القرارات مع الإحتفاظ بالرقابة من قبل السلطات المركزية، بالإضافة إلى توفر مورد بشري ذو مستوى عالي من الكفاءة وبنية تكنولوجية متطورة لتطوير أدائها وتأدية وظائفها المتمثلة في التخطيط، الرقابة وإتخاذ القرارات على مستوى عالي، ويتم توظيف التكنولوجيا في الوظائف الإدارية على النحو التالي[2].

1) على مستوى الرقابة الإدارية: من أجل نجاح العمل الرقابي لابد من توفر وسائل تُساعد على توفير البيانات ومُعالجتها وتحويلها إلى الإدارة، مِمَا يؤدي إلى تفعيل دور الأداء الرقابي والزيادة من فاعليته في حل المشاكل ووضع حُلول بديلة.

2) على مستوى التخطيط الإداري: يحتاج العمل الإداري إلى ضرورة إستخدام البيانات والمعلومات، من أجل تحديد الأهداف ومُعالجتها على مستوى عالي بشكل مُمَنهج ودقيق ماينعكس على ترشيد القرارات وتأديتها بموضُوعية.

3) في إطار إتخاذ القرارات: تعمل التكنولوجيا على توليد بيئة إدارية ذات مستوى عالي من الخدمات لما تؤديه من دور مهم في تغير النمط التقليدي للإدارة المحلية، وإستحداث أسلوب إداري يتماشى مع التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية، عبر تحسين الخدمات بما يخدم إحتياجات الإدارة المحلية وتعزيز الشفافية والقضاء على البيروقراطية ومُكافحة الفساد وإختصار الوقت والمسافات[3].

---

[1] عمر إبراهيم، عبد الحميد الشبلي، "**الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير الموارد البشرية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية**". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الصادرة عن مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية، العدد2، المجلد4، ص9-10.

[2] وليد عبدلي، مرجع سابق الذكر، ص167.

[3] وليد عبدلي، مرجع سابق الذكر، ص180.

المطلب الثاني: أهمية وأثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي الجماعات المحلية

تجسيداً إلى تطوير عمل الحكُومة الهادف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية تعمل على عصرنة وتطوير المرافق المحلية بإعتبارها ذات إتصال مباشر بالشعب، هذا مادفع للسعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية، من خلال إقامة مجموعة من المُخططات العَملياتية لتوفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين؛ ونذكر مِن ضِمن تطبيق صور العمل الإداري الإلكتروني على مستوى بلديات الجزائر:

1) مشروع المواطن الإلكتروني وإنشاء موقع خاص بوزارة الداخلية والجماعات المحلية[1].

2) رقمنة مصلحة الحالة المدنية: ويندرج ضمن مُخطط الدولة الرامي إلى عصرنة المرفق العمومي ورقمنة البلديات والقضاء على البيروقراطية، وتَمكين المواطن مِن إجراء مُعاملاته بطريقة إلكترونية، من أجل الدخول في عصر الرقمنة والقضاء على الإدارة التقليدية، هذا ماجاء به المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015 المُتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.

3) إستخراج الوثائق البيومترية الإلكترونية: "**جواز السفر البيومتري، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ورخصة السياقة والبطاقة الرمدية**". لكل مُواطن يحوز على جواز سفر بيومتري الحق في إستخراج بطاقة التعريف عن طريق الإنترنيت، هذا حسب ماورد في التعليمية الوزارية رقم 875 المؤرخة في 29 سبتمبر 2016، أما فيما يخص البطاقة الرمادية تم العمل على

[1] العربي عطية،"**أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية –دراسة ميدانية في جامعة ورقلة**". مجلة الباحث، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد10، 2012، ص5.

وضع قاعدة بيانات وطنية لتمكين المواطن من الحصُول عليها عبر خدمة الإنترنيت إضافة إلى هذا تم إصدار أول رخصة سياقة بيومترية في 11 أفريل 2018[1].

يُساهم توظيف تكنولوجيا المعلومات* بشكل جيد الجهات اللامركزية في التخفيف من شدة المركزية الإدارية والسياسية، ويعمل على إتاحة الفرص لمُشاركة المُواطنين وإبداء أرائهم في صنع وتنفيذ السياسات العامة على المستوى المحلي، مِما يؤدي إلى تعزيز المُشاركة الإجتماعية؛ إضافة إلى هذا تساهم بشكل كبير في مُواجهة التحديات التي تلحق البلديات حيث تعمل على تحسين الكفاءات الداخلية وجمع البيانات الأولية بخصُوص الوضعية الداخلية والخارجية المحيطة بالبلديات، وتحويلها إلى معلومات لمساعدة صانعي القرار في إتخاذ قرارات مدروسة حول المشاريع التي سيتم إنجازها، لذا تعتمد على تحسين كفاءة ومهارات العمال لضمان خدمات أفضل للمجتمع.[2]

إضافة إلى هذا تُساهم كفاءة المورد البشري وقدرته على التحكم في إستخدام التكنولوجيا في تسهيل سير العمليات بين الأقسام، وإتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة ويلعب التكوين دور مُهم في مواكبة متطلبات عمل الإدارة الإلكترونية، من خلال تكوين الكوادر البشرية في ميدان تقنيات الإلكترونية والنُظم المعلوماتية وطريقة التعامل معها، حيثُ تهدف هذه البرامج إلى الرفع من مُستوى الأداء التقني مع متطلبات المنصب المشغول[3]، إضافة إلى هذا يُساهم إستخدام التكنولوجيا في البلديات في تسهيل العديد من الإجراءات نذكر من ضمنها:

---

[1] نوال معزوزي،"**واقع التحول الرقمي في البلدية المظاهر والمعوقات**". مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن المركز الجامعي علي كافي تندوف، العدد 1، المجلد 05، 2023/06/7، ص50-52.

***تكنولوجيا المعلومات**: "وتعني تطبيق التقنيات الحديثة في إبتكار المعلومات أو تخزينها أو التعامل معها أو التواصل بها أيضاً هي عبارة عن الوسائل أو الألات أو الأجهزة التي تساعد على جمع واحده من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهو التطورات والتغيرات المحيطة بهم وإستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات" .

[2] العلمي بن عطاء الله،"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في رفع كفاءة الإدارة المحلية:دراسة في تطبيقات النموذج الجزائري والتونسي**". (أطروحة دكتوراه)،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مُحَّد خضير بسكرة،2018 /2019، ص168.

[3] أمينة عديد، "**عصرنة تكوين الموارد البشرية مواكبة لمتطلبات عمل الإدارة الإلكترونية**". الملتقى الوطني الإفتراضي دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية،3جانفي2023،ص145.

1) توفير خدمة البريد الإلكتروني وشبكات الأعمال التي تربط بين دوائر الحكومات المختلفة.

2) الحضور إلى الإجتماعات عبر شبكة الإنترنيت بواسطة قنوات تواصل عبر نطاق خارجي الذي من شأنه يؤدي إلى زيادة تدفق المعلومات وإستخدام أساليب إدارية جديدة[1].

3) تقديم المعلومات حول الإمكانيات الجغرافية والموارد والأماكن السياحية في الوحدات المحلية.

4) العمل على تنمية الوعي السياسي للمواطن المحلي عبر توفير الدعم والمساندة الشعبية[2].

5) العمل على تحسين وترقية الخدمات المُقدمة، وهذا عبر مقاييس مضبوطة محددة عبر أنظمة معلوماتية تعمل على التقليل والحد من التجاوزات أثناء تقديم الخدمات.

6) الإستغناء على المعاملات الورقية وإستبداله بالمكتب الإلكتروني[3].

[1] أية إبراهيم، عيسى المصلح،"**أثر تكنولوجيا المعلومات ودقتها في أداء البلديات**". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الصادرة عن مركز الأبرار للدراسات الأبحاث الإنسانية، العدد8، المجلد4 ،2023/03/1، ص10.

[2] عبد العظيم بن الصغير، العلمي بن عطاءالله،"**أثر توظيف تكنولوجيا الإعلام والإتصال على أداء الإدارة المحلية في الجزائر:دراسة ميدانية في مجموعة من البلديات الجزائرية**". مجلة دفاتر السياسة والقانون، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد19، جوان2018، ص6.

[3] عائشة خوخاوي،"**الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية:دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات**". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة البليدة2، العدد1، المجلد1،2022/06/11،ص19.

المطلب الثالث: دور التكنولوجيا في تفعيل المشاركة المجتمعية السياسية

يُمَكِن إستخدام التكنولوجيا مِن المشاركة المجتمعية* في الأنشطة السياسية عبر الإنخراط في عملية صنع القرار والسياسات العامة، من خلال تشجيع الأفراد غير المتفاعلين والنشطين سياسياً في المشاركة في إبداء أرائهم في المسائل السياسية بالمشاركة الإلكترونية*، عبر توفير منصات لتنظيم عمليات التواصل بين السياسين والمُواطنين ومنظمات المجتمع المدني الذي بدوره يعكس أفكار المواطنين وأرائهم حول القضايا العامة المطروحة في البلاد؛ تُعتبر المشاركة الإلكترونية بمثابة أداة تربط بين الشعب والطبقة السياسية وصناع السياسات، تسعى إلى تجسيد جملة من الأهداف من ضمنها تمكين مُشاركة المواطنين من خلال توفير المعلومات وسهولة الوصول إليها، وجعلها مُتاحة لكافة الشعب سواء المقيمين في المناطق المعزولة أو المواطنين ذوي الإحتياجات الخاصة[1]، تشمل المشاركة الإلكترونية ثلاث مستويات على النحو التالي:

1) **المعلومات الإلكترونية:** يتم توفير المعلومات عبر شبكة الإنترنيت، وهي وسيلة تتعلق بقضايا المواطنة (المواطنون هم المستهلكون للمعلومات التي يتم طرحها من قبل الحكومة).

2) **التشاور الإلكتروني:** في هذا المستوى يتم الإستعانة بإستشارة المُواطنين من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تقديم التغذية الرجعية، تشكل الحكومة المحور الأساسي في وضع القضايا وطرح الأسئلة ومن ثم دعوة المُواطنين لإبداء أرائهم.

---

*المشاركة المجتمعية: "هي فعل جماعي موجه نحو التنمية المجتمعية يشارك فيه أفراد المجتمع في إحداث تغيرات في الحياة المجتمعية، عبر المشاركة في تحديد الأهداف والأولويات والموارد ووضع خطط العمل المناسب وتنفيذها وتقويمها" .

*المشاركة الإلكترونية ويقصد بها: "إستخدام التكنولوجيا لدعم المشاركة والتفاعل بين مختلف أصحاب المصالح والحكومات" .

[1] وليد عبدلي، مرجع سابق الذكر، ص155.

3) **المشاركة النشطة للمواطنين:** أي مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، يتطلب هذا المستوى تحديد وتشكيل السياسة، حيث يضمن مُشاركة المواطنين في وضع جدول الأعمال لكن يبقى القرار النهائي مسؤولية الحكومة[1].

تُعبر هذه المستويات الثلاث على المُشاركة السياسية، من خلال إشراك المواطنين في النشاط السياسي، الذي يمثل مطالبهم في التأثير على القرارات السياسية والسياسات العامة تهدف هذه المشاركة إلى الإستثمار في رأس المال الإجتماعي في صنع السياسات، عبر أراء مواطنين منحدرين من بيئات إجتماعية مختلفة، من بين الأدوات المُهمة للوصول إلى المشاركة السياسية: توفير شبكة معلومات، إنشاء شبكات إجتماعية والعمل على التنسيق والإتصال بين مختلف الفئات الإجتماعية[2]. في إطار العمل تعد وسيلة لتبادل المعلومات من خلال تفعيل أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل إقامة المؤتمرات عبر تقنية الفيديو، البريد الإلكتروني، منتدى المناقشة عبر الإنترنيت، هذه الوسائل تتلائم مع إشراك المُواطنين في البرامج السياسية المطروحة[3]. ومن ضِمن الأدوات المساهمة في تفعيل المشاركة السياسية نذكر:

1) **منتديات النقاش:** خلال إستطلاعات رأي(أي حول القضايا حيث يُمكن المستخدمون من طرح القضايا وفتح حلاقات النقاش).

2) **إستطلاعات الرأي:** من خلال صبر أراء المُواطنين حول قضية معينة من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات[4].

---

[1]Kamil demirhan,kemal oktem, "**electronic partipation in the policy making process A case 5study"** ,international journal of e Business and e Covernmet studies,vol3,no1,2011,p6

[2]وليد عبدلي، مرجع سابق الذكر، ص155.

[3] Emad Abu-shanab ,Raya Al-Dalou,"Am Empirical study of E-participation levels in .Jordan",internaonal journal of information systemis and social change,vol7,issuc1,1/2016,p68

[4]نوال مغزيلي،"**دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إرساء ممارسة جديدة للمشاركة السياسية: المشاركة الإلكترونية**". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمة، الصادرة عن جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد13، 2018/7،ص759-760.

3) **المدونات:** تستخدم كميزة لإيصال رسالة وطرح قضية تحتاج إلى النقاش وتلقي التعليقات من قبل المستخدمين والتفاعل معها، وتُعنى بنشر الوعي السياسي إضافة إلى تنشيط الثقافة الجماهرية[1].

تعمل تكنولوجيا المعلومات على تجسيد الديمقراطية الإلكترونية من خلال:

1) **أنظمة الإقتراع الإلكتروني:** عبارة عن أنظمة تستخدم لتسهيل عملية الإنتخاب من قبل المواطنين، تعمل وثق منظومة أمنية تسمح للناخب بالتصويت مرة واحد.

2) **النشاطات السياسية عبر الإنترنيت:** ويتم هذا عبر إنشاء مجموعات إلكترونية تشجع على نشر أجندات الأحزاب وتجسيد العلاقات السياسية بين المواطن والحكومة.

3) **الشفافية والثقة الإلكترونية:** تُعَبِر هذه الخطوة على سعي الدولة إلى تجسيد ثقة المواطن بها، عبر نشرها للوثائق الحكومية التي لاتحمل أي ضرر لكلا الطرفين، هذه الخطوة تساعد في الحد من الفساد الإداري عبر وضع سجل المعلومات أمام المُواطنين.

4) **المشاركة الديمقراطية الإلكترونية*:** من خلال الأخذ بأراء المواطنين ونشر إستطلاع رأي إلكتروني حول القرارات الحكومية قبل إتخاذها، وتمر عبر عدة مستويات مستوى المعلومات الإلكترونية والإستشارة الإلكترونية وصولاً إلى مرحلة المشاركة النشطة[2].

---

[1] نوال مغريلي،"**تأثير الشبكة العنكبوتية على التنشئة السياسية للأفراد:من التنشئة السياسية التقليدية إلى التنشئة السياسية الإلكترونية**". مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية–قسنطينة الجزائر–، الصادرة عن جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، العدد2، المجلد3، 2019/3/3، ص749.

***المشاركة الديمقراطية الإلكترونية:** "إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المناقشات السياسية وعمليات صنع القرار، وتشكل ناتج التكامل بين التكنولوجيا والقيم الديمقراطية، وهي تشكل شكل من أشكال التفاعل بين الشعب والحكومة، يتم فيه إشراك المواطنين في المناقشات والتصويت وإتخاذ القرارات من خلال تقنيات المعلومات".

[2] نزيهة عمران، "**الديمقراطية الرقمية نحو تعزيز المشاركة من خلال تكنولوجيا المعلومات**". مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد2، المجلد13 ،2022/9، ص345.

المبحث الثاني: دور المورد البشري في تفعيل الأداء التنموي

شَهدت العديد من دُول العالم تَسابق كبِير في وضع المُخططات التنموية التي تهدف بالنهوض بالبنية التحتية الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع؛ الجزائر على غِرار باقي الدول شهدت حركية مُعتبرة في هذا الشأن منذ الإستقلال تَبنت العديد من السياسات التنموية بإختلاف الظرُوف المُصاحبة لكل مرحلة للوصول إلى تحقيق تنمية محلية مُستدامة، تعد الجماعات المحلية مِن ضِمن الفواعل الأساسية في تحقيق التنمية المحلية، عبر تفعيلها لمبادئ الحكم الراشد، وفيما يلي سيتم مناقشة دور العنصر البشري في الرفع من وتيرة الأداء التنموي.

المطلب الأول: المورد البشري وتأثيره على الأداء التنموي

يُمثل العنصر البشري الركِيزة الأسَاسِية في إدارة العملية التنموية على المُستوى المحلي التي تهدف إلى تحقيق إقتصاد وطني مُستقل عن الهيمنة الخارجية، في هذا الشأن تُركز جُل إقتصاديات العالم على تفعيل دور المورد البشري من أجل الإستفادة مِنه، وتعزيز كُل الظُروف لدعم إمكانيتِه في كل المجالات، قبل الشروع في مُعالجة الدور الذي يلعبه المورد البشري في الرفع من مستوى التنمية المحلية، لابد من توضيح مفهوم التنمية المحلية أولاً ومِنْ ثَمَ توضيح تأثير الجهاز البيروقراطي على الأداء التنموي ومن ثم تأثير المُشاركة المجتمعية على الأداء التنموي[1].

أولاً: مفهوم التنمية المحلية

يَتجسد مفهوم التنمية المحلية في تنمية المُجتمع المحلي بهدف الإرتقاء بالمستوى المعيشي، وتهيئة الظروف اللازمة للنهوض بالمجتمع وتجسيد التنمية على أرض الواقع[2] تُعرف التنمية المحلية على أنها: "**مجموعة السِياسات والبرامج التي تقوم عبر توجهات عامة من أجل إحداث**

---

[1] صابر بن معتوق،"**الحكم الراشد كآلية لتفعيل دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية بمناطق الظل دراسة حالة بلدية دائرة الحمادية ولاية برج بوعريريج**". مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، الصادرة عن جامعة الوادي، من قبل العدد1، المجلد8،31مارس2023، ص6.

[2] مُحَمَّد عبد الوهاب سمير، "**الحكم المحلي والتنمية المحلية**". القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص19.

تغيرات مطلوبة ومرغوبة في المجتمعات المحلية للرفع من مستوى المعيشة وتحسين نظام توزيع الدخول"[1].

أيضاً تعرف على أنها عبارة عن إستراتيجية لتنمية المجتمع تقوم على أساس الربط بين الموارد المحلية والبيئة الخارجية، وهنا المقصود أن عملية تنمية المجتمع تكُون عبر إستغلال الموارد الذاتية المُتاحة والموارد البشرية، بإعتبار أن المورد البشري من أهم المُقومات الأساسية في تحقيق التنمية مع مراعاة توطيد مبدأ العدالة بين أفراد المجتمع[2].إضافة إلى هذا تعرف على أنها تكامل وتظافر الجهود الحكومية مع الجهود المحلية من أجل التحسين من المستوى الإقتصادي، الثقافي، والإجتماعي للمجتمع المحلي[3].

من خلال ماورد في هذه التعريفات يتبين أن التنمية المحلية هي عبارة عن إستراتيجيات يتم من خلالها تحديد إحتياجات المجتمع والموارد المُتاحة فيه، والعمل على إستغلالها وفقاً للأولويات بهدف الإرتقاء بالمستوى المعيشي، والنهوض بالمجتمع المحلي وتنميته، والشكل الموالي يُوضح مؤشرات التنمية:

[1] صابر بن معتوق، مرجع سابق الذكر، ص6.

[2] رشيدة بوجحفة، رضا بن التومي، "**الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمناطق الظل في الجزائر بلدية سيدي مُحَمَّد بن علي ولاية غليزان وبلدية أولاد دراج ولاية المسيلة–دراسة حالة–**".مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، الصادرة عن جامعة عبد الحميد بن بديس مستغانم، لعدد1، المجلد7، جوان 2023، ص148.

[3] رشاد أحمد عبد اللطيف، "**أساليب التخطيط للتنمية**". مصر: المكتبة الجامعية، 2002، ص21.

شكل رقم 5: مؤشرات التنمية المستدامة

المصدر: أسماء سلامي، "**دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر**". مجلة الشريعة والإقتصاد، الصادرة عن جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة، العدد10، مجلد5، 2016، ص15.

تَستَنِد التنمية المحلية على جُملة من المبادئ والمرتكزات، تتمثل في إستغلال الموارد المحلية بشكل مُنظم وإدخال أسلوب المُشاركة والتخطيط الإيجابي عبر التنسيق والإنسجام بين مُختلف القطاعات، تهدف إلى تحقيق جُملة من الأهداف، سواء على مستوى الميادين الإقتصادية، الإجتماعية أو الثقافية، والتعزيز من مبدأ المشاركة في صناعة القرار والإستغلال العقلاني للموارد المتاحة[1]، ومن ضِمن المؤشرات الأساسية التي تقوم عليها التنمية المحلية نذكر:

1) **الإنصاف:** من خلال التوزيع العادل لثروات المُجتمع على المواطنين.
2) **حسن الإدارة والمساءلة:** مِن خِلال خُضوع المديرين والمسؤولين إلى مبادئ الشفافية والحوار والرقابة والمسؤولية.
3) **التمكين:** عبر تقوية أشكال المُشاركة وتوسيع قدرات المواطنين وإمكانياتهم[2].

تقوم التنمية المحلية على جملة من المبادئ على النحو التالي:

1) **مبدأ الشمول:** المقصود أن تشمل عملية التنمية المحلية جميع الجوانب سواء الإقتصادية السياسية، الإجتماعية وثقافية، من أجل تحقيق العدالة الإجتماعية وتكافئ الفُرص لكل المُواطنين.
2) **مبدأ التكامل:** الهدف مِن العملية التنموية إدخال تغير في المجتمع نحو الأفضل وهذا يتطلب الدمج بين الجوانب المادية والبشرية.
3) **مبدأ التوازن:** لكل مُجتمع سِمات خاصة به لذا يهدف مبدأ التوازن إلى الإهتمام بالتنمية حسب حاجة كل مجتمع.

---

[1] أسماء سلامي، رياض بوريش،"**دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر**". مجلة الشريعة والإقتصاد، الصادرة عن جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة، العدد10، المجلد5 ،2016، ص424.

[2] فاطمة الزهراء عوعاري، عبد القادر عيتاوي،"**الدور الوقائي لأدوات التهيئة والتعميرفي القانون الجزائري**". مجلة التعمير والبناء، الصادرة عن جامعة إبن خلدون تيارت، العدد2، المجلد2، ديسمبر2018، ص12.

4) مبدأ التنسيق: يهتم هذا المبدأ بإحلال مبدأ التعاون بين كافة الأجهزة في المجتمع[1].

يُشكل التخطيط دور محوري في البناء التنموي، عبر وضع الخُطط وتصوريها وإستغلال الموارد المتاحة وتركيز على تفعيل العنصر البشري، هذه النقاط المُصاحبة لعملية التخطيط الإستراتيجي تعد بمثابة النقاط المحورية في عملية التنمية[2]؛ على سبيل المثال نذكر التجربة الماليزية في ميدان الإدارة المحلية إذ تعد نموذج يقتدى به حيث إعتمدت الجهات اللامركزية على مُقوماتها الذاتية في فرض مُتطلباتها ورؤيتها للتنمية والوسائل التي تعمل عليها، إضافة إلى هذا تشكل مرونة وفاعلية اللامركزية السياسية دور مهم لإبداء كل إقليم قرارته الخاصة في بناء الإقتصادي والإجتماعي بتفويض من السلطة المركزية، أيضا القوانين والدساتير دعمت من إستقرارية التحول نحو اللامركزية والتعزيز من صلاحيات ودور هذه الأجهزة، حيث تحول هذا الدور من تقديم خدمات رُوتينية إلى أجهزة تساهم في وضع المخططات وتنفيذها، إضافة إلى التركيز على جانب التنمية البشرية من أجل تعزيز القدرات وأخلاقيات العمل داخل هذه الأجهزة وكذا الحرص على مكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه[3]، وفي النقطة الموالية سيتم تناول تأثير الجهاز البيروقراطي على الأداء التنموي.

---

[1] نعيمة زعرور، وفاء رايس، وسيلة السبتي،**"التنمية المحلية والمشاركة الشعبية"**. رماح للبحوث والدراسات، الصادرة عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن، العدد30، أفريل 2019، ص5.

[2] حسن علي، رند طاهر شكري، **"دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا"**. (رسالة ماجستير)،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين،2021، ص67-68.

[3] أحمد زهوان فرغلي، **"فعالية دور الإدارة المحلية في السياسات العامة دراسة مقارنة"**. مجلة دراسات، الصادرة عن جامعة القاهرة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، العدد2، المجلد20، أفريل2019،ص12.

ثانياً: تأثير الجهاز البيروقراطي في الجماعات المحلية على الأداء التنموي

يعد الجهاز الإداري*مِن ضِمن الفواعل الأساسية التي تُسند إليه عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة وتعد البيروقراطية* من بين الأساليب التنظيمية لضمان السير الحسن لهذا الجهاز من خلال الدور الذي يلعبه البيروقراطيون في صياغة وتنفيذ المُخططات التنموية[1].

يعكس الجهاز البيروقراطي القيم الثقافية والسياسية للمجتمع، يُعد بمثابة أداة تعكس عملية التنمية السياسية، كونه من ضمن الأجهزة المُهمة في النظام السياسي، تعتبر القرارات الصادرة عنه بمثابة تقييم لمدى فاعلية هذا الجهاز في تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف التنموية[2]. حيث تُسند إلى الموظفين مُهمة القيام بالمهام الإدارية والتكفل بمساعدة المجلس البلدي في العديد المهام سواء من ناحية التخطيط أو الإنجاز أو الرقابة، على مستوى مجال التهيئة العمرانية مِن ضمن المصالح المُؤثرة، مصلحة التعمير والبناء والصفقات العمومية والمشاريع الكبرى، لذا لابد من توفير إطارات ذات كفاءة عالية في تسيير هذه المصالح ودمج علاقة العمل بين الكادر الوظيفي والمنتخبين[3].

يشكل الكادر الوظيفي في البلدية المُكون من المُهندسين والتقنين الأساس في عملية التسيير الإداري، لكن ما يمكن ملاحظته في الواقع أن نسبة هذه الكفاءات مُنخفضة بشكل كبير

***الجهاز الإداري**: "يعد الجهاز الإداري، جهاز للدولة تتجسد وظيفته الرئيسية في تنفيذ السياسات العامة المطبقة على أرض الواقع حيث يأخذ على عاتقه مهمة تحويل السياسة العامة من حالتها الإعلانية كقرار إلى حالتها التنفيذية".

***البيروقراطية**:"ماكس ويبر العالم الألماني وهو أول عالم إستخدم البيروقراطية كوسيلة لتطوير المجتمعات وتنظيمها، حيث درس النظام البيروقراطي على أنه جزء من النظام الإجتماعي وتوصل إلى أن أي نظام إجتماعي سيكون نظاماً بيروقراطياً ".

[1] هجيرة أوبعيش،"**بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق**". المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، الصادرة عن المدرسة العليا للعلوم السياسية، العدد1،المجلد6، 2019/05/9،ص4.

[2] بومدين طاشمة،"**التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي**". ملتقى الباحثين السياسيين العرب ،22 نوفمبر2019،شهدت في 2023/19/08.

https://arabprf.com/?p=1978

[3] فاطمة الزهراء عوعاري، عبد القادر عيتاوي، مرجع سابق الذكر، ص12.

الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تراجع دور البلدية في إتخاذ القرارات وصياغة السياسات سواء المتعلقة بالتسيير الإداري داخل البلدية أو السياسات المعنية بالمُحيط الخارجي كتلك المتعلقة بمجال تهيئة إقليم الدولة، من ضمن المصالح ذات التأثير المباشر على مجال تهيئة إقليم الدولة مصلحة التعمير والبناء، مصلحة الصفقات العمومية والمشاريع الكبرى التي لها تأثير على المجال الشكلي والتقني والجمالي على المستوى المحلي، من أجل السير الحسن لهذه المصالح عملت الدولة على إقامة سياسات للرفع من مستوى الموظف في هذه المصالح من خلال عملية التكوين وإقامة تربصات[1].

يُعد إشراك العنصر البشري في التسيير المحلي من بين عوامل النجاح لمختلف البرامج والسياسات التنموية، من خلال إبداء أرائهم فيما يخص مشاريع التهيئة العمرانية، هذا ما أشار إليه قانون البلدية حول إشراك المواطنين في التسيير المحلي من خلال المشاركة في إجتماعات اللجان التي تكونها المجلس المنتخب، وتبعاً إلى ماورد في نص المادة 11 من قانون البلدية "**يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم وإستشاراتهم حول الخيارات وأولويات التهيئة والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون**"[2]. يُوضح نص المادة بأنه لابد من وجوب إستشارة المُواطنين عند الشروع في إنجاز مخططات وبرامج التهيئة العمرانية، وتقييم عملية الشروع في تنظيم هذه الإستشارة عبر تشكيل مُمَثلين لتوصيل صوت الشعب، تُسند هذه المهمة إلى منظمات المجتمع المدني*التي تعمل على المساهمة في الإشراف على هذه المشاريع، تشكل هذه المنظمات أداة للتنمية من خلال بحثها لإحتياجات وأهداف المجتمع مع مراعاة تطبيق القانون في إيصال صوت الشعب[3].

---

[1] مُحَمَّد مزاري، "**سياسات التهيئة العمرانية في الجزائر ودور البلدية في التسيير الحضري**". (أطروحة دكتوراه)،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2022/2021،ص111-112.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يوليو 2011، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادر بتاريخ أول شعبان 1432 الموافق 3 يوليو 2011.

*المجتمع المدني: "يعبر عن تجمع الأفراد في تشكيلات مختلفة تجمعهم مصلحة مشتركة، يكون هذا التجمع مدنياً يعتمد على مبدأ التطوع والإستقلال عن مؤسسات الدولة".

[3] مُحَمَّد مزاري، مرجع سابق الذكر، ص112.

ثالثاً: المشاركة المجتمعية وتأثيرها على الأداء التنموي

تعاني العديد من الدول النامية مشاكل في عملية التنمية وهذا يرجع إلى عدم إشراك أفراد المجتمع في وضع ومناقشة المخططات التنموية، من أجل تجاوز هذه المشكلة لابد من وضع سياسات تُساهم في النهوض بالمستوى التنموي في شتى المجالات، من ضمن هذه الحلول المشاركة الشعبية عبر إشراك كافة أفراد المجتمع في الرؤى التنموية والعمل من أجل الصالح العام[1]، كونها تُمثل القاعدة لعملية التنمية التي تقود إلى الوصول إلى رأس الهرم من خلال الربط بين جهود المواطنين المحليين والجهات المركزية (الحكومة)، هذا يعد من ضمن النقاط المُهمة في تحقيق ونجاح سير السياسات والخطط التنموية.

تتمثل أهمية المشاركة الشعبية في التنمية المحلية في تحديد السكان أنفسهم لإحتياجاتهم بما يسمح للحكومة بالأخذ بعين الإعتبار هذه المطالب، وتوفيرها ووضع برامج لتنفيذها، إضافة إلى هذا يُساهم في خلق روح الإيجابية عبر تتبع المواطنين للبرامج التي تمس احتياجاتهم[2]، وتعمل المشاركة على تدعيم التعاون بين أفراد المجتمع والحكومة عبر ممارسة الديمقراطية وتعزيز العلاقة بين الهيئات المحلية والمواطنين مما ينعكس على تطور المجتمع[3]، من ضمن أليات المشاركة الشعبية في التنمية المحلية نذكر:

1) **أسلوب المشاركة المباشرة:** يتجسد هذا الأسلوب في عدة أشكال كطريقة الإستثناء حول مسألة معينة تخص الشأن التنموي بإستشارة أفراد الشعب من خلال المقابلات والإجتماعات، إقامة إستبيان حول قضية معينة لصبر أراء المجتمع.

---

[1] نعيمة زعرور، وفاء رايس، وسيلة السبتي، مرجع سابق الذكر، ص11.

[2] أحمد مصطفى خاطر، **"المجتمع المحلي الإتجاهات المعاصرة"**. الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 200، ص230.

[3] فريد القيق صبح، **"دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة الخطط التنموية الإستراتيجية للمدن الفلسطينية كدراسة حالة"**. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، الصادرة عن جامعة فلسطين، العدد8، المجلد1، جانفي2015، ص6.

2) أسلوب المشاركة غير المباشرة: يكون عبر تكليف أشخاص محددين من جهات معينة[1].

المطلب الثاني: البرامج والمخططات التنموية(المخطط البلدي للتنمية/المخطط الولائي للتنمية)

أَرجعت العديد مِن الدراسات إنخفاض مُستوى النمو التنموية في الكثير من الدول النامية في حصر التنمية في المجال الإقتصادي، دون الرجُوع إلى إحداث تغيرات على مستوى البنيان الإجتماعي والسياسي للمجتمع، الذي بدوره يؤدي إلى فشل العديد من السياسات التنموية؛[2] لكن مع ظهور الحكم الراشد تغيرت وتطورت الرؤى إلى مفهوم التنمية التي كانت تقتصر على التركيز على الجانب الإقتصادي وإهمال الجوانب الأخرى، إلى إدخال تغيرات والتركيز على جانب التنمية البشرية، ثم الإنتقال إلى التنمية البشرية المستدامة. بمفهوم أخر أي الإنتقال من الإستثمار في الرأسمال البشري إلى رأس المال الإجتماعي، ومن ثم الإنتقال إلى التنمية الإنسانية الشاملة[3]، فيما يلي سيتم تناول كل من المخطط البلدي والولائي للتنمية.

أولاً: المخطط البلدي للتنمية

يُسند إلى البلدية إعداد المخططات التنموية ورفعها إلى الولاية، عبر رسم التوجُهات الكبرى لمشروع التنمية ومن ثم مُناقشتها والمُصاقة عليها، ومراقبة عملها عبر لجان ذات خبرة خاصة لدراسة وتحديد ومُتابعة سير هذه المشاريع، يشمل هذا المخطط عديد القطاعات الطاقة الفلاحة والري، التخزين والتوزيع، البنية التحتية الإقتصادية والإدارية، التعليم والتكوين، البنية التحتية الإجتماعية والثقافية.

---

[1] عاشور قياتي، "**دور المشاركة الشعبية في التنمية المحلية**". مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، الصادرة عن مركز جيل البحث العلمي، دار المنظومة، العدد1، أكتوبر2017، ص77.

[2] أسيا بلخير، "**إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي –بين النظرية والتطبيق–(الجزائر نموذجاً2000/2007م–1421/1428هـ)**".(رسالة ماجستير)،كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة –الجزائر–، 2009، ص 75-76.

[3] راوية توفيق، "**الحكم الراشد والتنمية في إفريقيا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد**". مصر: معهد البحوث والدراسات الإفريقية، 2005، ص62.

يتولى المجلس الشعبي البلدي الشروع في تحضير المخطط البلدي للتنمية* الذي يُعد بمثابة أداة لتكريس مبدأ اللامركزية على مستوى الجماعات المحلية، حيث يختص بدعم القاعدة الإقتصادية وسد حاجات المواطنين، بإعتباره يُمثل أداة للعمل على سياسة التهيئة العمرانية وأداة للتخطيط الإقليمي على المستوى المحلي[1].

يُساهم المخطط البلدي للتنمية في تقليل الفوارق التنموية بين بلديات الوطن، عن طريق ميزانية التجهيز التي خصَصَتها الدولة على مستوى البلديات، من أجل تفعيل الوتيرة الإقتصادية والإجتماعية للبلديات، يتم تخصيص غلاف مالي لكل ولاية عن طريق ترتيب الإحتياجات الأساسية لكل منطقة، ومن ضمن المهام والأهداف التي يسعى إليها هذا المخطط.

1) العمل على تهيئة الظروف المعيشية الحسنة لأفراد الوطن.
2) تدارك النقائص التي يُعاني منها المواطنين، إعتماد اللامركزية في التخطيط(أي عمل البلديات على إعداد وتنفيذ المخططات التنموية).
3) عدالة التوزيع في الإستثمارات المحلية وهذه السياسة تهدف إلى نزع الفوارق والإختلالات بين البلديات وإعطاء كل منها حُظوظ متساوية في التنمية.
4) تشجيع المبادرات المحلية من خلال البحث عن حلول للمشاكل التي تعاني منها البلديات[2].

يقوم المخطط البلدي على جملة من المبادئ نذكر من بينها:

1) **مبدأ لامركزية التخطيط:** عبر دور المجلس البلدي في وضع البرامج التنموية إعتماداً على المُؤَهلات والمُوارد المتاحة في كل بلدية، بإعتبارها الهيئة الأقرب لتوصيل صوت الشعب

*المخطط البلدي للتنمية :"يشكل مجموع الوسائل القانونية والمالية التي تخول للبلدية بتقدير وتجسيد سياستها التنموية والإجتماعية والإقتصادية والثقافية".

[1] أمال حديدان، إبتسام ميلاد حديدان، زاهية فرج علي المنفي، مؤتمر إدارة السياسات التنموية في ليبيا-المسارات والمجالات المحور: **"المجالس البلدية ودورها في إدارة صنع تنمة المجتمع الإجتماعية والإقتصادية كسياسة عامة"**. ديسمبر2022، جامعة الإقتصاد والتجارة زياتين، 29/28 ديسمبر2022، ص7.

[2] أمال حديدان، إبتسام ميلاد حديدان، زاهية فرج علي المنفي، نفس المرجع، ص7.

وإنشغالاتهم، هذا مانصت عليه المادة 107* من قانون البلدية رقم 10/11.

2) **مبدأ المشاركة الشعبية:** تمثل هذه المجالس قاعدة لمشاركة المواطن في الشؤون العمومية ومساهمتهم في وضع وتنفيذ السياسات التنموية من خلال الديمقراطية التشاركية*، التي تسمح لهم في إبداء أراءهم في المشاريع التنموية.

3) **مبدأ شمولية التخطيط:** تعمل البلديات على إعداد مخططات تنموية على مستوى إقليم كل بلدية.

4) **مبدأ إستقلالية الإعداد والتنفيذ:** حيث تسند مهمة إختيار المخطط البلدي للتنمية إلى المجلس الشعبي البلدي[1].

ثانياً: المخطط الولائي للتنمية

تَضمن الفصل الرابع من قانون الولاية مختلف الصلاحيات والإختصاصات التي مُنحت إلى المجلس الشعبي الولائي سواء كانت ذات طابع إقتصادي، إجتماعي أو ثقافي على حسب قدرات وخصوصيات وميزانية كل ولاية، أشارت المادة 78* من قانون الولاية إلى مساهمة المجلس الولائي في إعداد مخطط تهيئة إقليم الولاية[2]. يتولى المجلس الشعبي الولائي المُساهمة في إعداد مخطط تهيئة إقليم الولاية وتقديم الملاحظات والإقتراحات حول المشاريع التنموية

---

*أنظر المادة 107من قانون البلدية رقم10-11 : "يكون إختيار العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي" .

* **مفهوم الديمقراطية التشاركية** حسب تعريف الباحث يحي البواني: "عرض مؤسساتي للمشاركة، موجه للمواطنين، يركز على إشراكهم بطريقة غير مباشرة في مناقشة الإختيارات الجماعية، تستهدف ضمان رقابة فعلية للمواطن، وصيانة مشاركته في إتخاذ القرارات، ضمن المجالات التي تعنيه مباشرة وتمس حياته اليومية عبر توسل ترسانة من الإجراءات العملية" .

[1] مُحَمَّد البرج، **"النظام القانوني للمخطط البلدي للتنمية"**.مجلة الدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة عمار الثلجي الأغواط، العدد1، المجلد9، 2023، ص161-162.

*أنظر المادة 78 من قانون الولاية رقم07-12: "يساهم المجلس الشعبي الولائي في إعداد مخطط تهيئة إقليم الولاية ويراقب تطبيقه طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها ويعلمه الوالي بالنشاطات المحلية أو الجهوية أو الوطنية الخاصة بتهيئة الإقليم ويتداول قبل المصادقة على كل أداة مقررة في هذا المجال لها إنعكاسات على مخطط تهيئة إقليم الولاية".

[2] سعاد بن سرية، **"مساهمة الولاية في التنمية المحلية على ضوء قانون الولاية"**.مداخلة في ملتقى وطني كتاب أعمال الملتقى الوطني الإفتراضي دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية، جامعة مُحَمَّد بوقرة بومرداس –الجزائر 3 جانفي 2022 ص215.

والشروع والمُساهمة في إعداد خطط التنمية على المدى القريب، المتوسط والبعيد، يتم إنشاء بنك معلومات على مستوى كل ولاية يشمل جميع الدراسات والإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالولاية، تتولى كل ولاية إعداد جدول سنوي يحمل النتائج ومعدلات النمو المُتحصل عليها على مستوى كل قطاع[1].

من خلال مانصت عليه المادة 82* من قانون الولاية يُسند إلى المجلس الشعبي الولائي تحديد المناطق الصِناعية التي يتم إنشاء المشاريع عليها وتأهيلها، إضافة إلى تسهيل الإجراءات للإستفادة من العقار الإقتصادي وتشجيع الإستثمار على المستوى الولائي.

من أجل تفعيل أداء المخططات الولائية بشكل أكثر فاعلية لابد من مساهمة المُواطنين في تحديد هذه المخططات ومتابعتها، في هذا الشأن نصت المادة 15 من دستور2016 : "**تشجع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية**" .وهذا أمر جِد مُهم نظراً إلى ما يترتب عليه من مشاركة فعالة لمختلف فئات الشعب لوضع تصوراتهم حول ترقية مُجتمعاتهم[2].

[1] زايد بن عيسى، سهام العيداني، "**دور المجلس الشعبي الولائي في تحقيق التنمية المحلية**". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد4، المجلد15، 2022/12/28، ص731.

*[**أنظر المادة 82** "في إطار المخطط المذكور في المادة 80 أعلاه، يقوم المجلس الشعبي الولائي بمايلي:-تحديد المناطق الصناعية التي سيتم إنشاؤها ويساهم في إعداد تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط في إطار البرامج الوطنية لإعادة التأهيل ويبدئ رأيه في ذلك -يسهل إستفادة المتعاملين من العقار الإقتصادي-يسهل ويشجع تمويل الإستثمارات في الولاية-يسهل في إنعاش نشاطات المؤسسات العمومية المتواجدة بالولاية بإتخاذ كل التدابير الضرورية" .

[2] زهرة سعيود،"**تفعيل دور المخطط الولائي في تحقيق التنمية المحلية**". مجلة الفكر القانوني والسياسي، الصادرة عن جامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد1، المجلد7، 2023/05/15، ص167.

المطلب الثالث: المجالس المحلية ودورها في صياغة البرامج التنموية

تُشكل المجالس المحلية دور مهم في تحقيق التنمية على المستوى المحلي، وفق تبني نمط المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد لتحقيق أعلى قدر من الإندماج والشراكة لرفع المستوى المعيشي، تتولى المجالس المحلية الإهتمام بمصالح المُواطنين ومُعالجة مشاكلهم وفق الإلتزام بمبدأ الشفافية والعمل على تطوير هذه المجتمعات، من خلال المشاريع التنموية التي تَسد حاجات أفراد المجتمع، وهُنا يقع على عاتقها سد حاجِيَات السُكان في المناطق الجغرافية المحددة لهم وتزويدهم بالتجهيزات الأولية[1]، في هذا الشأن سيتم تناول دور كل من المجلس الشعبي البلدي والولائي في صياغة البرامج التنموية:

أولاً: دور المجلس الشعبي البلدي في صياغة البرامج التنموية

يُخول للبلديات الحق في التنمية الإقتصادية والإجتماعية على المستوى المحلي عبر تجسيد الديمقراطية بإشراك المواطنين بالمشاركة في صنع القرار التنموي المحلي، من خلال التواصل مع الهيئات المنتخبة بإقامة مداولات، بالإضافة إلى المشاركة عبر أليااتها الخاصة وصنع المنشأت القاعدية، وصياغة الأهداف وتنشيط الحركة التنموية والإقتصادية على المستوى الإقليمي، بالإضافة إلى التمويل المالي على إعتبار أن التنمية الإقتصادية تُعد من ضِمن المهام والمشاريع على مستوى الجماعات المحلية[2].

يتكفل المجلس الشعبي البلدي بإعداد المُخطط التوجيهي للتهيئة العمرانية، عبر المُداولات التي تحدد الأوجه العامة للصورة الإجمالية لمخطط التنمية، وطرق إشراك الهيئات

---

[1] إبتسام ميلاد حديدان، أمال ميلاد حديدان،زاهية فرج علي المنفي، مرجع سابق الذكر، ص7.

[2] بن عثمان شويخ، "**حقوق وحريات الجماعات المحلية في الجزائر مقارنة بفرنسا**". (أطروحة دكتوراه)،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبوبكر بلقايد–تلمسان–،2018/2017،ص181.

العامة والإدارات العمومية في إعداد هذا المخطط، ومن ثم ترفع هذه المداولات إلى الوالي لإصدار القرار[1]، وتعد هذه المداولات بمثابة حيز لممارسة الديمقراطية التشاركية.

أشارت المادة 122 من قانون البلدية 10/11 إلى الصلاحيات التي منحت للمجلس الشعبي البلدي لخدمة أفراد المجتمع في شتى المجالات، سواء من ناحية الرعاية الإجتماعية،الثقافة والسياحة، حيث يُسند إلى المجلس الشعبي البلدي مهمة إنجاز المؤسسات التعليمية وصيانتها وتجهيزها، وترقية وتطوير المناطق الحضارية والإهتمام بالفئات المعوزة وتقديم الرعاية الإجتماعية لهم[2].

بالنسبة لمجال السِياحة تم إدراج مخططات للتهيئة السياحية، بإعتبار القطاع السياحي من أهم القطاعات التي تُساهم في إمتصاص البطالة وترقية المناطق الحضارية، إضافة إلى المُساهمة في تطوير نشاطات القطاعات الأخرى، كالصناعات التقليدية والفندقة والمرافق الترفيهية، والمنتجعات السياحية والتعريف بالتراث الحضاري والثقافي للمنطقة والرفع من وتيرة التنمية الوطنية عبر جلب المستثمرين من داخل وخارج الوطن وترقية الإستثمار[3].

حسب مانصت عليه المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 86/7 المؤرخ في2007/03/11 الذي وضح تنظيم مخطط التهيئة السياحية عبر التنسيق مع المجالس المحلية الشعبية ومختلف الجمعيات والهيئات العمومية، أعطى المشرع الجزائري للمجالس المحلية البلدية الحق في تطوير الأنشطة الإقتصادية، عبر تشجيع المتعاملين الإقتصاديين لترقية المجال السياحي للولاية والمحافظة على المناطق السياحية، إضافة إلى تشجيع

---

[1] فاطمة الزهراء عوعاري، عبد القادر عيتاوي، مرجع سابق الذكر، ص12.

[2] مريم شيبة،"**دور المجالس المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بالجزائردراسة حالة ولاية بومرداس2012/2017**" .(أطروحة دكتوراه)،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2020/2019،ص191.

[3] عايدة مصطفاوي،"**التنظيم القانوني للعقار السياحي في الجزائر**". مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة البليدة2 ونيسي علي، العدد6، 2014، ص149.

المستثمرين في مجال السياحة وتقديم الدعم لهم والإشتراك في تطوير البنية التحية لمجال الإستثمار في السياحة لكل ولاية حسب الإمكانيات المتاحة[1].

ثانياً: دور المجلس الشعبي الولائي في صياغة البرامج التنموية

وضح المشرع الجزائري في نص المادة77* من قانون الولاية يَتمثل دور المجلس الشعبي الولائي في عملية التنمية بالإشراف والمتابعة على الخطط التنموية، بالإضافة إلى الجهود المبذُولة في ترقية وتطوير الإستثمارات على مستوى الولاية، حيث تُسند له مُهمة الإستشارة في العديد من الأعمال الإستثمارية، تحضير مسودات وخطط حول السياسات الإقتصادية للرقي بالولاية، إضافة إلى تنفيذ وإعداد الميزانية اللازمة للتجهيز والإستثمار، هذا مانصت عليه المادة

---

[1] مريم شيبة، مرجع سابق الذكر، ص191.

*المادة77 من قانون الولاية : "يمارس المجلس الشعبي الولائي إختصاصات في إطار الصلاحيات المخولة للولاية بموجب القوانين والتنظيمات ويتداول في مجال:

- الصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة.
- السياحة.
- الإعلام والإتصال.
- التربية والتعليم العالي والتكوين.
- الشباب والرياضة والتشغيل.
- السكن والتعمير وتهيئة إقليم الولاية.
- الفلاحة والري والغابات.
- التجارة والأسعار والنقل.
- الهياكل القاعدية والإقتصادية.
- التضامن مابين البلديات لفائدة البلديات المحتاجة والتي يجب ترقيتها.
- التراث الثقافي المادي والغير المادي والتاريخي.
- حماية البيئة.
- التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

ترقية المؤهلات النوعية المحلية"

الأولى من قانون الولاية على أن الولاية تساهم في تهيئة إقليم الولاية وترقيته عبر الإختصاصات المخولة لها[1].

يتولى الوالي تهيئة إقليم الولاية عبر وضع خُطط ومشاريع تهدف إلى تعزيز التنمية وتحسين الإطار المعيشي وتقديم الخدمات الإجتماعية للمُواطن، حيثُ يتولى المبادرة في إقتراح وإعداد جملة من المخططات التنموية ومتابعتها وتعين لجان للعمل على متابعة مشروع مخطط تهيئة الإقليم تحت إشراف الوالي[2].

[1] سعاد بن سرية، **"مساهمة الولاية في التنمية المحلية على ضوء قانون الولاية"**. مداخلة في ملتقى وطني ،كتاب أعمال الملتقى الوطني الإفتراضي دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية جامعة مُحَّد بوقرة بومرداس الجزائر3 جانفي 2022، ص215.

[2] مريم بن عباس، مرجع سابق الذكر، ص173.

المبحث الثالث: دور المورد البشري في التسيير المالي وممارسة الرقابة المالية لترشيد نفقات الجماعات المحلية

عَلى غرار المورد البشري يُعتبر المورد المالي من ضِمن الموارد المُهمة في تفعيل عمل الجماعات المحلية، إذْ يُشكل محور أَساسي يقُوم عليه هذا القطاع، من أجل التحكم الجيد وإدارته بكفاءة لابد من توفر طاقم بشري ذُو مستوى عالي من الخِبرة لمُتابعة سير المُعاملات المالية وفق الأهداف المُسطرة لها من قبل الدولة بمَا يخدم شُؤونهاَ العامة والشؤون المحلية للمُواطن، يُعد المورد البشري المعيار الأساسي في متابعة هذه المهام. وفي النقاط التالية سيتم تناول المورد البشري المُكلف بصياغة ميزانية الجماعات المحلية ودور الرقابة المالية في ترشيد نفقات الجماعات المحلية.

المطلب الأول: المورد البشري المُكلف بصياغة ميزانية الجماعات المحلية

تتم مُتابعة تسيير الشؤون المالية للجماعات المحلية منْ خِلال طاقم بشري مُؤَهل في متابعة التنظيم المالي وحماية المال العام بما يُفعل مِن وتِيرة الأداء المُقدم من طرفها، إذْ يختص بِمُتابعة كافة المرَاحل، مِنْ المرحلة الأولى لوَضع المِيزانية وصُلاً إلى أخر مَرحلة وهي مرحلة التنفيذ وسيتم تناولها وفقاً للنقاط التالية.

أولاً: رئيس المجلس الشعبي:

مِن خلال ما ورد في نص المادة81 من قانون البلدية رقم 11-10، يُسند إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي صِفة الأمر بالصرف * تبعاً للصلاحيات التي خَولهَا لهُ القانون كونهُ يشكل النواة الأولى والمُشرف الأول على إدارة البلدية ومُتابعة الشؤون المالية والإشراف على المِيزانية والصَفقات العُمومية وتوفير الكَادر البشري المُؤهل وِفق القواعد التنظيمية والتشريعية

*الأمر بالصرف: "المادة 23 من قانون 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية يعتبر الأمر بالصرف كل شخص مؤهل لإثبات دين حق لهيئة عمومية وتصفيته والأمر بتحصيله، ولإنشاء دين على هذه الهيئة وتصفيته والأمر بدفعه، والأمر بالصرف بالنسبة للبلدية هو رئيس المجلس الشعبي البلدي".

بداية من دِراسة وإقتراح المنصب المالي وتحديد الأسلاك المطلوبة تبعاً إلى ماهو مُعتمد عليه في مُخَطط التوظيف، وهذا ماتضمنتهُ المادة 82 من قانون البلدية التي وَضَحت الإختصاصات التي تُسند إلى رئيس البلدية، من خلال الإشراف على التسيير الوظيفي لمستخدمي البلدية عبر مُمارسة السلطة السِلمِية عليهم، ويتولى مُهِمة المُحافظة على تسيير الشؤون المالية للبلدية كون الجانب المالي يَنعكس على قُدرة البلدية في التفعيل من أدائها من خلال مواردها الذاتية المُستقلة حيث تُسند إلى رئيس البلدية بصفته الأمر بالصرف إدارة المداخيل وصرف النفقات ومُتابعة التسيير المالي داخل البلدية من خلال:

1) مُراقبة ومُتابعة سير وضعية المصَالح والمُؤسسات والمرَافق البلدية.
2) مُتابعة إتخاذ التدابِير المُتعلقة بشَبكة طُرق البلدية.
3) تتبع وضعِية الأملاك العقارية المَملوكة والمنقولة للبلدية.
4) إبرام ومُراقبة المناقصات والفَعَالِية في تنفيذها.
5) العمل على إقتراح المُبادرات التنموية للزيادة من تطوير مداخيل البلدية.

حسبَ مَاورد في نص المواد 157-158-159 من قانُون البلدية تَمتَلك البلدية أَموال عقارية وتُسند مهمة المحَافظة عليها وتسييرِها إلى رئيس البلدية، وفقاً للإجراءات التنظيمية المَعمُول بها في التشريع الجزائري، ومِن المهام التي يتولى تسيرها رئيس البلدية إبرام الصفقات العمومية ومُتابعة الإجراءات المُتعلِقة بهَا بداية من إختيار المُتعاقد وتنفيذ الصفقة والإستلام حيثُ يُسند لهُ مُهمة إختيار المُتعاقدين، وهذا مانصت عليه المواد76-47-111 من قانون الصفقات العُمُومية كونه يُمثل الجِهة المُختَصة في الموَافقة على الصَفقات ومن ثم إعطاء شارة الإنطلاق في تنفيذ هذه الصفقات، وفي حَال لم يَتم تنفيذ هذه الصَفقة في مدة شهر يَتعين عليه إعادة رفع هذه الصفقة مرة أخرى، أما بالنسبة لعملية الإستلام فهي إعتراف البلدية بالأشغال

والخدمات المُقدمة بعد التحقق من مؤهلاتها النوعية والكمية حسب ماتم الإتفاق عليه في الصفقة[1].

أما من ناحية الإشراف على ميزانية البلدية فهو يَتولى مُتابعة صَرف المِيزانية المُخصَصَة مِن قبل الدولة للبرامج المُعتمدة للبلدية وتسيير ومُتابعة إيرادات البلدية، عبر تسديد النفقات والمُصادقة عَليها ومُتابعة سَير المصَالح المالية وتطوير المالية، من خلال إعداد الميزانية وتنفيذها إضافة إلى هذا يتولى مُهمة وضع التقارير في الحالات المستعجلة عبر إعتماد النفقات الطارئة بإستشارة أعضاء المجلس[2].

في مجال إعداد الميزانية يتولى إصدار الرُسوم والكشوفَات والأداءَات إلى قابض البلدية وتقديم التقارير حول الحِسابات المُتعلقة بالسنة المالية، عبر وضع الحِساب الإداري في مجلس المحاسبة وإعتماد جدول توزيع الرُسوم بعد مناقشته في المداولات والمصادقة عليه، تقديم تقرير حول الحِسابات المالية عند نهاية كل سنة مالية للمجلس من أجل المُناقشة والمراقبة والمصادقة عليها، إذن من خلال ماورد في نص المادتين 15-23 من القانون 90-21، فإن رئيس البلدية يُخول لهُ الإشراف على الميزانية وتنفيذها وهذا مايسمى بالمرحلة الإدارية في متابعة الميزانية، أما نص المواد 16-21 من القانون ذاته حصَرت مَهامهُ في تنفيذ الميزانية بالإثبات وتصفية الإيرادات بإعتبار رئيس البلدية المسؤول الأول في ترقية الإقليم وجذب الإستثمار، فإن رئيسها يُمثل الجِهة الأولى في تفعيل الإستثمارات عبر وضعهِ للإجراءات التي تحفز وتزيد من فَعَالية النشاطات الإقتصادية وحفظ الوعاء العقاري للبلدية والسهر على الحفاظ وحماية مُمتلكات المستثمرين، إضافة إلى تسهيل الإجراءات لهم في إستفادتهم من المعلومات الإقتصادية بما يتماشى وخدمة مشاريعهم وتهيئة البنية التحتية لإستقطاب المستثمرين بشكل أكبر والحد من

[1] صليحة مليابي، **"ممارسة رئيس المجلس الشعبي البلدي لصلاحياته كأمر بالصرف"**. مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، الصادرة عن مركز جامعة أفلو، العدد1، المجلد4، 2020، ص53.

[2] صليحة مليابي، نفس المرجع، ص54.

البيروقراطية وتسهيل الإجراءات لتجسيد المشاريع التنموية بما ترجع على ميزانية البلدية والتنمية المحلية بشكل فعال[1].

ثانياً: الأمين العام:

حسب ماورد في الأمر رقم 67-24 في المادة 246* أن رئيس البلدية هو من يتولى إقتراح مشروع الميزانية وتحضيرها ويتم التصويت عليها من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي وأيضاً المادة 152 من القانون 90-08* أعطى صلاحيات للمجلس الشعبي البلدي بالتصويت على الميزانية بإقتراح من رئيس المجلس ومع صدور قانون البلدية رقم 11-10 تم سحب صلاحيات إعداد الميزانية من الرئيس وتحويلها إلى الأمين العام وهذا مانصت عليه المادة180 * في الفقرة الأولى بأن الأمين العام تحت سلطة الرئيس يقوم بإعداد الميزانية[2].

ثالثاً: أمين الخزينة:

حسب مانصت عليه المادة 54 من المرسوم التنفيذي 91-313 يُعتبر أمين الخزينة المحاسب الرئيسي لميزانية البلدية يتمتع بصفة محاسب عمومي*، موظف عمومي، موظف بالخزينة له دور مُزدوج يقوم بمتابعة الإيرادات والنفقات التابعة للجماعات المحلية بالإضافة إلى دورهِ الرقابِي عبر مُتابعته مداخيل البلدية والنفقات التي يأمر الرئيس بصرفها كونه تُسند له

---

[1] عبد المالك خمومو، **"دور رئيس المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التنمية المحلية"**. المجلة الأكاديمية للأبحاث القانونية، الصادرة عن جامعة عبد الرحمان ميره ببجاية، العدد1، المجلد12، 2021، ص600.

*أنظر المادة رقم **246 من الأمر رقم 67-24**: "يقترح الرئيس ميزانية البلدية ويجرى التصويت عليها من قبل المجلس الشعبي البلدي".

*أنظر المادة رقم **152 من القانون 90-08** : "يصوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية البلدية بإقتراح من رئيسه وتضبط وفقاً للشروط المنوص عليها في القانون".

*أنظر المادة رقم **180 من قانون البلدية رقم 10-11**: "يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، إعداد مشروع الميزانية، يقدم رئيس المجلس البلدي مشروع الميزانية أمام المجلس للمصادقة عليه".

[2] عبد المالك حمومو، مرجع سابق الذكر،ص603.

***المحاسب العمومي** "كل شخص يعين قانوناً للقيام بالعمليات الخاصة بأموال الدولة سواء تعلق الأمر بتحصيل الإيرادات أو بدفع النفقات، كما يعتبر محاسباً عمومياً كذلك كل من يكلف قانوناً بمسك الحسابات الخاصة بالأموال العمومية أو حراستها".

عملية تحصيل الإيرادات وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها، وهو مُلزم بتحصيل إيرادات البلدية والهِيبات وإصدار الإعلانات ومُتابعة المَدِينِين المتأخرين في التسديد.

حسب ما ورد في نص المادة 36 من القانون 90-21[1] يعمل أمين الخزينة على التحقق من شرعية النفقات قبل دفعها ووضع حساب التسيير، إبتداءً من 31 مارس وإيداعه إلى كتابة الضبط للغرفة الإقليمية لمجلس المُحاسبة قبل 30 جوان، يخول لهُ العديد من المسؤوليات بصفته مُوظف عُمومي له مسؤولية جزائية ومدنية، وبصفته مُحاسب عمومي لهُ مسؤولية مالية ومن خلال المادة 40 من القانون 90-21 يتمتع بمسؤولية تضامنيةُ مع الأعضاء الخاضعين لسلطته، يقوم بتسيير العمليات المُحاسبية حيث تُسند له متابعة عدة وثائق محاسبية كما هو موضح على النحو التالي:

1) **دفتر مداخيل الصندوق T1:** يُسجل فيه الأمين إيرادات البلدية والرسوم والضرائب الجبائية يسلم هذا الأخير بإعتباره وصل للمُخَالصَة ويُقسم إلى عدة أعمدة يحتوي على المبالغ والحسابات المُحصَلة.
2) **دفتر مداخيل البنك T2:** يحتوي هذا الدفتر على نفس بيانات دفتر مداخيل الصُندوق يتم فيه تسجيل التحصيلات المُنفذة من خلال الشِيكات البنكية لخزينة البلدية، لا يسلم هذا الوصل لصاحب الشيك إلا بعد التحصيل الفعلي للمبلغ.

[1] أنظر المادة رقم 36 من القانون 90-21 يجب على المحاسب العمومي قبل قبوله لأية نفقة أن يحقق مما يلي :

- مطابقة العملية مع القوانين و الأنظمة المعمول بها .
- صفة الأمر بالصرف أو المفوض له
- شرعية عمليات تصفية النفقات .
- توفر الاعتمادات .
- أن الديون لم تسقط أجالها أو أنها محل معارضة .
- تأشيرات عملية المراقبة التي نصت عليها القوانين و الأنظمة المعمول بها .
- الصحة القانونية للمكسب الإبرائي .

3) **دفتر إيرادات الحساب الجاري البريدي T3:** يتم في هذا الدفتر تسجيل جميع الإيرادات عبر حساب مفتوح بإسم أمين الخزينة.
4) **دفتر العمليات المختلفة T4:** يتم عبر هذا الدفتر تسجيل الإعانات والإيرادات المنقولة من أمين الخزينة الولائية ومُختلف العمليات الداخلية كإقتطاع الضرائِب دَفع رواتب المُستخدمين إقتطاعات الضمان الإجتماعي[1].
5) **دفتر نفقات الحساب الجاري البريدي T6:** ينقسم هذا الدفتر إلى قِسمين القسم الأول يحتوي على جميع النفقات والشيكات المفتُوحة بإسم أمين الخزينة، أما القسم الثاني يتم فيه تسجيل حركات الأموال للحساب الجاري لأمين الخزينة.
6) **دفتر مسودة الصندوق:** يحتوي على قسمين القسم الأول يُدَوِن فيه أمين الخزينة العمليات اليومية من إيرادات ونفقات وحركة الأموال، بينمَا القسم الثاني يشمل العمليات اليومية للخزينة.
7) **دفتر اليومية T8:** يتم فيه تسجيل كافة مجاميع الدفاتر اليومية T1.T2.T3.T4.T6 .
8) **دفتر الرسم العقاري وغرامة التأخر H9**
9) **الدفتر الكبير H10:** يعالج كافة الحسابات التي تمت معالجتها في H8ويحتوي على الرصيد الشهري لكل حساب[2].

[1] فضيل بن خالدي، "**مهام وصلاحيات أمين الخزينة البلدي وأهم العمليات المحاسبية التي يقوم بها**". دفاتر، الصادرة عن جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، العدد1، المجلد18،جوان2022، ص649.

[2] فضيل بن خالدي، نفس المرجع، ص649.

المطلب الثاني: تقييم مهام الأعضاء المُكلفين بتسيير الشؤون المالية للبلدية

المُلاحظ أنهُ مِنْ خِلال القوانين التي عرفتها البلدية في الجزائر مِنْ أول قانون لها إلى الوقت الحالي، أعطى المُشرع الجزائري الحق للمُنتخبين المَحليين في إدارة كافة الشؤون المُتعلقة بالبلدية وإدارة التسيير المالي لها، ومُتابعة سير الميزانية وما يقابله هذا من إغفال لدور الأمين العام فِي مُمَارسة مَهامه، لكن مع صُدور قانون البلدية 11-10 أخذت الأمور مُنْحَنى أخر عبر مُشاركة الأمين العام في تنظيم الأمور المالية للبلدية، وأن هَذِه المُهمة لَم تَعد تُسند إلى المُنتخبِين فَحَسبْ وهذا من خلال مانصت عليه المادة 180 سَابِقة الذكر: "**يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، إعداد مشروع الميزانية**" .أيضاً في نص المادة 16 في الفقرة الرابعة مِنْ المرسُوم التنفيذي رقم 16-320 المُتعلق بالأحكام الخَاصةُ بالأمين العام لكن ما يُمكن مُلاحظته من الناحية السطيحة تناقض النصوص القانونية، حيث أنه من خلال ما ورد في المادة26 من الأمر رقم 90-21 المُتعلق بقانون المحاسبة العمومية الذي يبن أن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو الذي يتمتع بصفة الأمر بالصرف وبذلك يكون قانونيا هو المؤهل في متابعة التسيير المالي للبلدية، أيضا نص المادة81 من قانون البلدية 11-10 رئيس البلدية هو الأمر بالصرف، المُلاحظ هنا وجود تناقض في توزيع الصلاحيات والمهام حيث أنه يُسند تحضير المشروع المالي للبلدية للأمين العام ومن ناحية أخرى يَتَحمل الرئيس نتائج هذا القرار، لكن مع القراءة الدقيقة إلى ماورد في نص المادة 180 في قانون البلدية يتبين أن مُهمة التحضيرات التي تم منحها إلى الأمين العام ليست مُوضحة بصفة مُطلقة إنما تخضع لسُلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي لذا يُفسر أن تولي الأمين العام سُلطة مُتابعة القرارات المالية إنما هي تعود لعدة أسباب إما من أجل تخفيف الأعباء على رئيس المجلس الشعبي البلدي أو السبب الثاني الذي نشهده في واقعنا للأسف وهو من مُخلفات النظام الإنتخابي وغياب الخِبرة في التسيير الإداري لأغلبية الرؤساء، هذا ما سبب خلل فِي مُتابعة الشؤون المالية وإسناد مُهمة مُتابعة الشُؤون المَالية للأمين العام للتخفيف مِنْ مُستوى حدة هذا الوضع

إضافة إلى مَحدُودِية المُستوى العملي للأعضاء المنتخبين[1]، لذا تم تفسير إسناد هذه المهمة للأمين لعدة إعتبارات :

- يُعتبر الأمين العام أعلى مُوظف فِي السلك الإداري إذْ يُعد منصبه وظيفة عليا في الدولة.
- المؤهل العلمي الذي يحضى به الأمين العام.
- الخبرة التي يتمتع بها الأمين العام[2].

مِنْ خِلال النقاط التي تم تناولها في دور أمين الخزينة في متابعة سير ميزانية البلدية نلاحظ الدور المهم الذي يحضى به في تنفيذ المِيزانية، من خلال الإدارة الجيدة والدقيقة للمال العام داخِلها عبر تتبع نَفقَاتِها وَتثمِين مُمتلكاتِها وتحصيل الإيرادات داخلها، فالمهام المَمنُوحة للأمين الخزينة خولتهُ أن يَكُون مِن ضِمن الأعوان المُكلفين مِنْ قبل الدولة بالسهر على تَثمِين موارد البلدية والحفاظ عليها[3]، إضَافة إلى هذا تُسند لهُ مُهمة الرقابة والحفاظ على المال العام داخلها كل هذه الصلاحيات مَنحها لهُ المُشرع الجزائري ووضحهَا عبر نصوص القوانين التي تنظم عمل هذا المنصب.

[1] جلول بن سيدرة، "**عن دور المنتخبين في عملية التحضير لمشروع القرار المالي للبلدية بين النص القانوني وواقع تشكيلة المجالس المنتخبة البلدية في الجزائر**". مجلة الأداب والعلوم الإجتماعية، الصادرة عن جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 2، مجلد17، 2020، ص183.

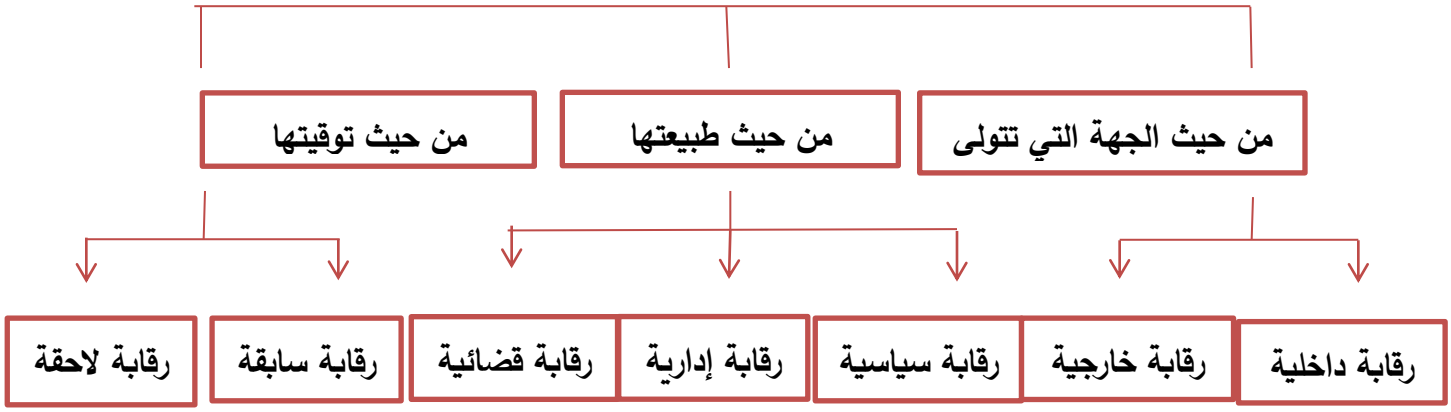
[2] جلول بن سيدرة، نفس المرجع، ص184.

[3] فضيل بن خالدي، مرجع سابق الذكر، ص 647.

المطلب الثالث: الرقابة المالية من قبل المورد البشري ودورها في ترشيد نفقات الجماعات المحلية

الرقابة على مِيزانية الجماعات المحلية من ضِمن أهم الأعمال التي يقوم بها المورد البشري، من خلال مُتابعته ومُراجعته وتدقيقه للحسابات والخُطط والبرامج المتبعة في تَسيير الشؤون المالية، والوقوف على معالجة المشاكل للزيادة من فعالية الأداء المالي لها؛ وتأخذ هذه الرقابة عدة أشكال والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم6: أنواع الرقابة في تنفيذ الميزانية



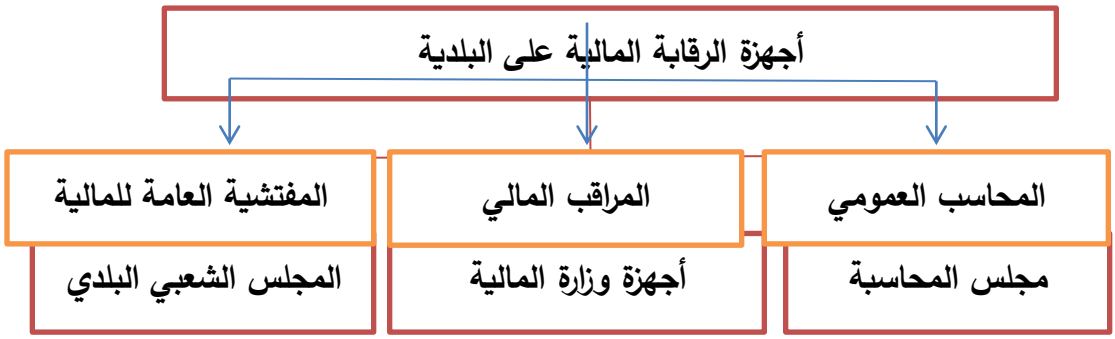
المصدر: جقيدل يحي، أحمد بوجلال، "**الرقابة المالية على تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية**". مجلة دراسات التنمية الإقتصادية، العدد8، المجلد4، ص140.

أولاً: الطاقم المكلف بتطبيق الرقابة الداخلية للشؤون المالية للجماعات المحلية

تخضع الرقابة على الميزانية إلى مجموعة من الإجراءات، وتتم مُمَارسة هذه الرقابة من قبل مورد بشري خاضع لعملية تكوينية وتدريبية في مجَال الرَقابة على الشؤون المَالية، وتكون هذه الرقابة داخلية تُمارس داخل الإدارة من طرف الأجهزة التابعة لها (المراقب المالي، لجنة الصفقات العمومية، المحاسب العمومي)، متابعة دفاتر الحساب ومستندات الصرف ومدى مُطابقتها لبنود الميزانية تُعْرف هذه الرقابة بالرقابة الداخلية، من أجل الحفاظ على المال العام

من الفساد وتسيير الشؤون المالية الخاصةُ بالبلدية بشكل إيجابي بمَا تُعود عليها في تحسين مستوى أدائها المالي ثم وضع أليات رَقابية لِمُتابعة هذه المهمة، وتتم عملية الرقابة عَبرة مجموعة من الأجهزة مؤطرة بمورد بشري ذُو كفاءة عالية مِن التسيير والشكل الموالي يوضح الأجهزة التي تتولى عملية الرقابة.

شكل رقم 7: أجهزة الرقابة المالية على البلدية



المصدر: قويد عياش، يوسف لزرق، "**دور المراقب المالي في الرقابة على نفقات الجماعات المحلية – دراسة حالة بلدية بوسعادة ولاية المسيلة الجزائر**–"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي،عدد4، ص122.

I. المراقب المالي:

يتولى المراقب المالي* الرقابة القبلية للنفقات منذ بداية تنفيذ المِيزانية حيثُ تهدف هذِه الرقابة للتأكد مِنْ مدى مُطابقة هذه النفقات مع اللوائح التنظيمية المُنظمة لها، ومِنْ ضِمن الصلاحيات التي تخول لهُ التأشير على بطاقة الإلتزام التي يتم إعدادها من قبل الأمر بالصرف، وبالتالي هذه الرقابة تهدف إلى مُتابعة مدى مشروعية العمليات المالية لتفادي المشاكل التي يُمكن أن تحصل بسبب سوء التسيير من قبل الأمر بالصرف وهذا من خلال تقييد صلاحياتهم المالية، وحسب المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 1992/11/14 المُخصص للرقابة السابقة للنفقات، فإن الرقابة المالية المُسبقة إقتصرت على المؤسسات العمومية وميزانية الدولة والولايات بإستثناء البلديات، لكن مع صُدور المرسوم التنفيذي رقم

*المراقب المالي: "عون يعين من قبل وزير المالية من موظفي الوزارة تابع لوزارة المالية يعين من أجل مراقبة النفقات العمومية في الميزانية العامة للدولة من خلال التحقق من مشروعية العمليات التي يقوم بها الأمر بالصرف قبل الإلتزام بالنفقة بصفة نهائية" .

09-374 المؤرخ في 2009/11/16 المعدل والمُتمم للمرسوم سابق الذكر، تم إدراج الرقابة على ميزانية البلديات في ضمن هذه الرقابة وهذا من خلال مانصت عليه المادة الثانية من المرسوم بتوسيع الرقابة المُسبقة لتشمل البلديات عبر رُزنامة تُحدد من طرف وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير المالية، ومن ثم صدُور قرار وزاري يُنظم ويُحدد رُزنامة تنفيذ هذه الرقابة على البلدية[1].

II. رقابة أعضاء المجلس الشعبي البلدي:

في إطار تجسيد العمل الرقابي على ميزانية البلدية تتم عملية الرقابة بعد الإنتهاء من طرح الميزانية من قبل الأمين العام، حيث يتم عرضها على أعضاء المجلس البلدي ودراسة بُنودها بشكل مُفصل ودقيق قبل الشُروع في الإعتماد عليها، كونه لابد من تصويت أعضاء المجلس البلدي، وهذا الأمر الذي لهُ أهمية بالغة في سير أعمال هذه الميزانية والشروع في تنفيذها، هذا عبر مُوافقة الأعضاء حتى يستطيع الرئيس الشروع في تنفيذ هذه الميزانية قبل بداية السنة المالية وتتجسد رقابة المجلس الشعبي البلدي في عدة نقاط نذكر من ضمنها:

1) الرقابة السابقة وهذا من خلال عملية التصويت على الميزانية قبل سنة التنفيذ من خلال مناقشة ما تتضمنه بنود هذه الميزانية وتُعد هذه الرقابة بمثابة رقابة تخطيطية.
2) إلتزام رئيس البلدية بتقديم ومُناقشة المعلومات المتعلقة بالميزانية وذلك لتفادي الأخطاء.
3) يختص المجلس البلدي برقابة عبر متابعة العمليات المالية من قبل الأمر بالصرف إضافة إلى هذا يُسند له تشكيل لجان تحقيق والمُطالبة بتسليم تقارير دورية من قبل الأمر بالصرف[2].

طبقاً إلى مانص عليه الدستور الجزائري تُمارس المجالس الشعبية الرقابة بمختلف أشكالها على أعمال الهيئة التنفيذية، والملاحظ هنا أن المشرع الجزائري أعطى مكانة كبيرة

[1] بلال عوالي، "**حوكمة الجماعات المحلية كآلية لتفعيل الرقابة المالية القبلية على النفقات العمومية**"، (**أطروحة دكتوراه**)". علوم إقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2018/2017، ص 100.

[2] فضيل بن خالدي، مرجع سابق الذكر، ص 649.

لرقابة المجالس الشعبية وهذا راجع إلى علاقتها المباشرة بتسيير الشؤون العامة والشؤون المالية بشكل خاص، من خلال الأهمية البالغة التي تحظى بها تم التطرق إلى رقابة المجالس الشعبية قبل التطرق إلى ذكر رقابة مجلس المحاسبة بإعتباره يُمثل أعلى هيئة رقابية، وهذا الأمر يعكس الأهمية البالغة التي تَتمتع بها رقابة المجالس الشعبية، تتم الرقابة من خلال الهيئتين التي يتكون منها التنفيذية والأعضاء حيث تتولى الأولى بالتقديم والتخطيط والتجهيز للميزانية وإعداد الحساب الإداري وتنفيذ الميزانية بينما تختص الهيئة الثانية بمناقشة البنود التي تُسير الميزانية والتصويت على الحساب الإداري والميزانية.

III. المفتشية العامة للمالية:

تُعد بمثابة رقابة تَحقِيقِية تُطبق من قبل مفتشين للمالية عبر وحدات مُستقلة ومن خلال المرسوم التنفيذي رقم 08-272 المؤرخ في 6 سبتمبر 2008 ،تم التعزيز من صلاحيات هذه المفتشية حيث تتم عملية الرقابة عبر برنامج سنوي يُحدد من طرف وزير المالية وتتم هذه الرقابة من خلال زيارات مُحددة حيث تتناول محورين على النحو التالي:

1) الرقابة على التسيير المالي والمحاسبي: عبر رقابة المصالح والهيئات.
2) التقويم المالي والإقتصادي: يختص بالرقابة والتحقق من صِحة المُحَاسبة وإنتظامها وتشمل دراسة التقديرات الفِعلية للتسيير ومدى نجاعته، يتم إجراء هذه الرقابة بصفة مفاجئة دون إشعار أو من خلال الإشعار وتختص هذه الرقابة بمهمة تقييم الأداء لسير الميزانية ومدى التقدم المالي إضافة إلى تقييم سير المصالح المُختصة بالشؤون المالية، تهدف هذه الرقابة إلى التحقق من معرفة مدى مطابقة سير البرَامج والشؤون المالية للأحكام القانونية والتنظيمية والتحقق من صِحة الحسابات وسير المِيزانية وفاعلية الهياكل المُختصة بتطبيقها إضافة إلى رقابة النفقات حول الصفقات العمومية من قبل البلدية ومستوى الإنجازات المحققة وتعبئة الموارد ومدى تطابق النفقات مع الأهداف المحددة، تتم هذه الرقابة وفق عدة

مراحل بداية من المرحلة التحضيرية من خلال إعداد ملاحظات وتقسيم المهام ومن ثم مرحلة تنفيذ المهمة وصولاً إلى مرحلة إعداد التقرير.

IV. مجلس المحاسبة:

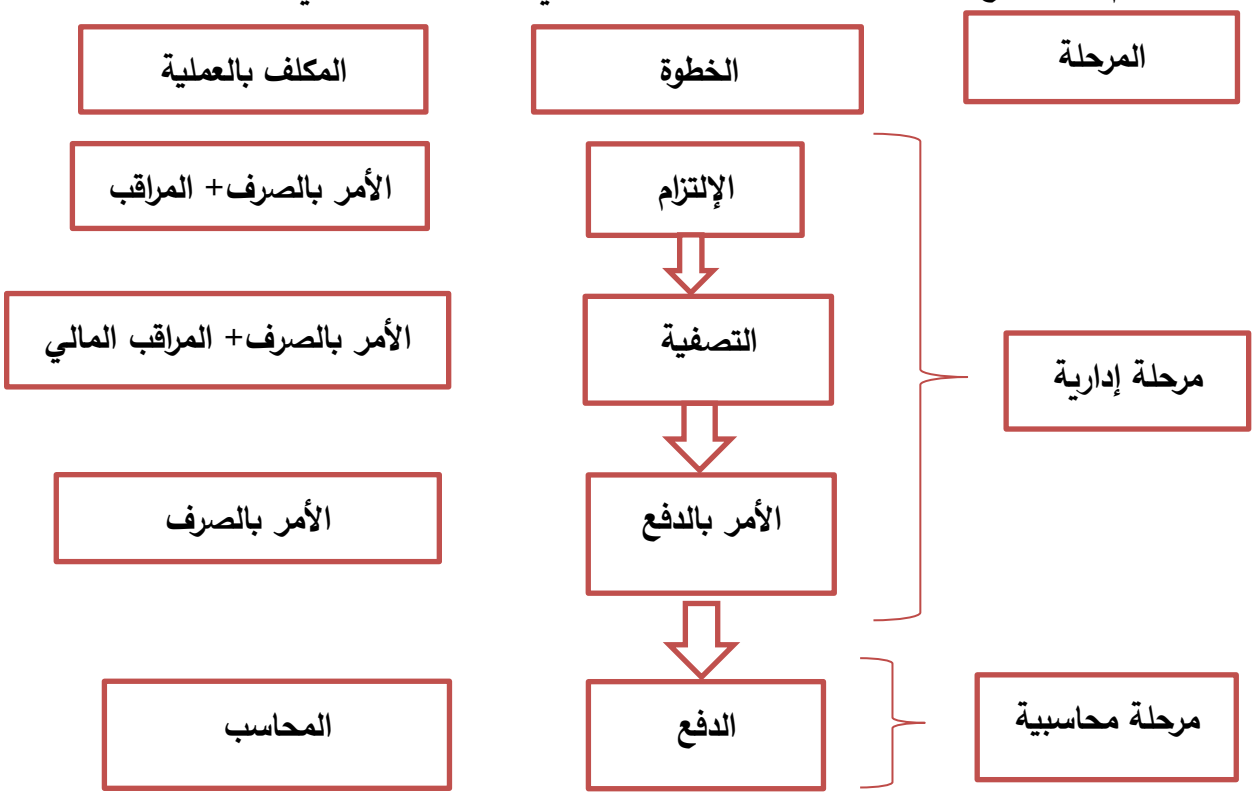
يُكلف مجلس المحاسبة بمُمَارسة الرقابة اللاحقة على الشؤون المالية المسيرة للجماعات المحلية، حيثُ يُمارس رقابة لاحقة إما تكون إدارية من خلال التسيير أو مُراقبة نشاط المحاسبين العمومين ومدى الإنضباط في تسير الميزانية، من ناحية الرقابة الإدارية يقوم مجلس المُحاسبة بمراقبة التسيير لكل من الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي عبر تقييم الموارد والوسائل المُسخرة لهم في ممارسة مهامهم، ويختص بالتدقيق في مدى فعالية وكفاءة المورد البشري المُكلف بالرقابة الداخلية ومُتابعة سَير المِنح والإعانات المُقدمة للجماعات المحلية ومدى إستعمالها في الأشغال المطلوبة، أما من جهة تطبيق الرقابة على المحاسبين العمومين يتم التدقيق والتأكد من مدى صحة المُعاملات المالية ومدى تماشيها مع الأحكام التنظيمية والقانونية المُطبقة، أما من جهة رقابة الإنضباط في تسير الميزانية يختص برقابة الطاقم الإداري المُسير للعمليات المالية حيث أوجب المشرع الجزائري وجوب إقامة رقابة في مجال المال العام هذا ماورد في نص المادة 87 من قانون مجلس المُحاسبة[1].

[1] نور الدين سعيدي، "**مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر–دراسة حالة بلديات ولاية باتنة–**". (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة مُحَّد خضير بسكرة، 2021/2020، ص172.

المطلب الرابع: تقييم العمل الرقابي للتسيير المالي في الجماعات المحلية

مِنْ خِلال دراسة المهَام والصلاحيات المَمنُوحة للأعوان المُكلفين بوضع وتنفيذ ومُراقبة الميزانية المُلاحظ وجود علاقة عمل تشاركي وأسلوب تكامل في العمل بشكل مترابط يُنظم طريقة سير الأعمال المالية للجماعات المحلية، والشكل الموالي يوضح المراحل المشتركة بين المُراقب المالي والمحاسب العمومي والأمر بالصرف في مراحل سير تنفيذ الميزانية.

الشكل رقم 8: يوضح المراحل المشتركة بين المراقب المالي والمحاسب العمومي والأمر بالصرف



المصدر: نور الدين سعيدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر–دراسة حالة بلديات ولاية باتنة–، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2021/2020، ص172.

ما يُمكن ملاحظته من خلال هذا المخطط أن الأمر بالصرف والمراقب المالي يشتركان في المرحلة الأولى ألا وهي النفقة بالإضافة إلى التصفية، وعملية الأمر بالصرف ينفرد بها

الأمر بالصرف بينما يخول للمحاسب العمومي عملية الدفع بعد التأكد من صحة النفقة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى تقيم عملية الرقابة على مالية الجماعات المحلية.

I. المراقب المالي:

من خلال المُهمة الرَقابية التي تُسند للمراقب المالي كونهُ يُمارس رَقابة سابقة على الجماعات المحلية بالخصوص في المرحلة الأولى من عملية صَرف النفقات بهدف تفعيل أعمال هذه الميزانية بطريقة قانونية تحتكم للقواعد التنظيمية المَعمُول بها في التسيير المالي للجماعات المحلية، تتم هذه الرقابة عبرَ وَضع تأشيرة المُراقب المالي في بِطاقة الإلتزام، إلا أنه الملاحظ في العديد من الحالات يتم وضع تأشيرة القبُول بشكل إجباري الأمر الذي بدوره يَنعكس بشكل سلبي على مَحدودية الدور الذي يمارسهُ وَيحد من مستوى فعاليته حيث أنه في حال عدم وضع التأشيرة تكون سُلطتهُ مُقيدة وفق ضوابط وشروط، وهذا مِن خلال مانصت عليه المادة 7 من المرسوم التنفيذي 09-374، أنه يجب عليه رفع مذكرة الرفض للوالي أو لرئيس البلدية وإرسال تقرير إلى الوزير المُكلف بالميزانية الذي بدوره يعيد النظر في مسألة الرفض النهائي كل هذه الأمور تُوضح القيود والضوابط وتوضح عدم فعالية العمل الرقابي للمراقب المالي، ومن ناحية أخرى أن للأمر بالصرف الحق في تجاوز قرار رفض المُراقب المالي من خلال التغاضي عبرَ الرفض النهائي وتحمل المسؤولية الكاملة من طرف الأمر بالصرف هذا ماتم توضيحه في نص المادة 12 من المرسوم التنفيذي 09-374 وهذا التغاضي يُشكل إهمال وعدم إحترام قرار المُراقب المالي.

II. المحاسب العمومي:

مِن خلال المُمارَسة الميدانية للمحاسب العمومي في عملية الرقابة في تنفيذ مِيزانية الجماعات المحلية، وبإعتباره عون على غرار المراقب المالي أثناء أداء مهامه تثار مسؤوليته الجزائية والمدنية، ففي بعض الحالات يتم رفض النفقة التي قدمها المراقب المالي لعدم شرعيتها بحكم تفشي ظاهرة الفساد المالي في الأونة الأخيرة ومن خلال كثرة القواعد التنظيمية والقانونية

التي يسر عليها المُحاسب العمومي، يتِم رفض التأشيرة في كثير من الحالات ومن خلال جهل رؤساء البلديات للقوانين التي تُنظم سير الميزانية يتم اللجوء إلى الطرق غير الشرعية في الحصُول على هذه التأشيرة ومن ضمن الأسباب التي تَحد من كفاءة وفعالية رقابة المحاسب العمُومي عدم تَمتعه بالإستقلال المالي كون مصَارفهِ مرهونة بمُساعدات البلدية التي يمارس فيها عمله الرقابي.

III. مجلس المحاسبة:

مِن ضِمن النتائج التي تنتج عليها رقابة مجلس المحاسبة خلال الرقابة على تسيير الشؤون المالية للجماعات المحلية يقوم بإصدار تقارير تشمل التقييمات والمُعاينات والمُلاحظات يتم إرسالها إلى مسؤولي الجماعات المحلية، أيضاً يقُوم بضبط التقييم الختامي ووضع التوصيات والحلول وتقديمها إلى المصالح المُختصة من أجل التحسين من مستوى أداء الجهات الرقابية، ويستوجب على المسؤولين في الجماعات المحلية الذين تم إرسال إليهم نتائج الرقابة النهائية أن يتم إيصالها إلى المجالس المُنتخبة في مدة شهرين كأقصى حد، وهذا من خلال مانصت عليه المادة 19 من الأمر 10-02 وتهدف هذه الرقابة إلى عدة أهداف نذكر من ضمنها هدفين مهمين:

1) نجاعة التسيير للوسائل المادية والبشرية التي تحكم سير الشؤون المالية بما يحقق أداء أفضل.
2) إحلال مبدأ النزاهة والشفافية وإجبارية وضع الحسابات التي تسير الشؤون المحلية.

لكن مايشهده الواقع مخالف إلى ماهو منصوص عليه، إضافة إلى هذا يُسند إلى مجلس المحاسبة القيام بعملية دورية لمراجعة الحسابات الإدارية المقدمة من قبل الأمر بالصرف ومراقبة أعمال المحاسبين العموميين، إضافة إلى العمل على تقييم فعالية التسيير المالي لقطاع الجماعات المحلية وتوجيه أعمال الرقابة الخارجية والداخلية، ومتابعة سيرها وتنفيذها إلى جانب

هذا يعد ويقترح التوصيات بعد دراسة الأوضاع المالية لسير الجماعات المحلية ويتم إرسالها إلى رئيس الجمهورية من أجل الإطلاع عليها.

المبحث الرابع: تأثير العامل البشري في ظاهرة إنسداد المجالس المنتخبة

تَتَمتع المجَالس المحلِية المُنتخبة فِي الجزائر بِصلاحيات وَاسعة تشمل جَميع المجَالات سواء السِيَاسية، الإقتصَادية، والثقَافية وتَضطلع بِمُتابعة الشؤون المحلِية، لكن يُوجد هُناك مشكل ظَاهرة الإنسداد التي تحدث داخِل هذه المجالس يحُول دُون تحصيل النتائج المرجو الوصُول لها وهذا ماسنتطرق له في النقاط التالية أسباب الإنسداد والحلول المُقترحة للحد من هذه الظاهرة وتحسِين الأداء التمثيلي للمجالس المحلية المنتخبة.

المطلب الأول: ظاهرة إنسداد المجالس المحلية المُنتخبة

يُشكل إنسداد المجَالس المحلية*عِبئ كَبِير على الدولة في تسيير شؤونها المحلية من حيث تعطيل مصالح المُواطنين والمشاريع التنموية وهذا الإنسداد يأخذ عِدة أشكال، إما بسحب الثِقة وعزُوف أعضاء المجَالس المحلية حضُور المُناقشات والمُداولات أو رفض المُصادقة على أعمال المجلس المُبرمَجة، وفيما يلي سيتم تناول مجموعة من الأسباب لظاهرة إنسداد المجالس المحلية المنتخبة:

أولاً: غياب الثقافة السياسية:

حسب رأي الدكتور "مسعود شيهوب" تَرجع أسبَاب هذه الظاهرة إلى تدنِي الأساليب المُعتمدة في إختيار الأعضَاء والتركيبَة العشائرية، حيث أن جُل هذه التحالفات مِبنية على المصالح الحزبية الضيقة، التي تدور في مُجملها وبحَسبه حول تقاسم المناصِب والمسؤولية على مستوى المجلس، وعلى عَكس مانصت عليه المواد 26-17-16 من قانون البلدية 10/11 يشهد التسيير داخل هذه المجالس تَعسُف من قِبل الرئيس في إدارة ومُتابعة الشؤُون

*إنسداد المجالس المحلية: "وضع متأزم ينتج عن غياب قنوات التواصل والحوار بين أعضاء المجالس المنتخبة الأمر الذي ينتج عنه توقف الإجتماعات والأنشطة ومداولات المجلس ويخلق حالة من الفراغ في تسيير الشؤون المحلية" .

المحلية، وعدم الأخذ بعين الإعتبار القرارات الصادرة عن جلسات المُداولات التي يعقِدها المجلس الذي بدوره يؤدي إلى نشوب ظاهرة الإنسداد داخل المجالس المحلية المُنتخبة.

بالعودة إلى النظر في الأهداف التي أُنشأت لها المجالس المحلية التي تتميز بطابعها السياسي وتمثيلها للشعب ومُتابعة إحتِياجَاتهم وإحلال التنمية بشتى مجَالاتها للإرتقاء بالدولة هذا النوع في الأفكار والثقافات والأراء يهدف إلى توحيد القرارات وإيصال صوت كافة الشعب عند إتخاذ كافة القرارات اللازمة، لكن ما يُمكن مُلاحظته أن عدم التطابق في الإيديولوجيات والأهداف ومسألة تنوع الإنتماءات إلى تيارات سياسية مختلفة وغير مُتوافقة في السير حول برنامج مُوحد حال دون نجاح الهدف الذي أنشأت له هذه المجالس، الأمر الذي يؤدي إلى بروز إنسداد المجالس بحُكم البُنية الإجتماعية التي تحكم المُجتمع كونه لحد الأن لم تصل إلى درجة الفعالية للازمة لتدارك هذا المشكل، وبالتالي المُلاحظ أن هذه الصِراعات لم تعد تَقتصر على الجانب السياسي فحسب وإنما تشهد شكل عصَبيَات قَبلية كل واحد منه يَسعى إلى الوصُول إلى السُلطة للسيطرة على الإمتيازات والمشاريع المُسطرة من قبل الدولة، لذا ما يمكن ملاحظتهُ وبالرغم من تشكل هذه المجالس على أساس قانوني يحمل طابع تنظيمي مضبوط إلا أن العصبية والقبلية هي من تُسيطر على التسيير، من خلال التدخل في شتى المجالات سواء سياسية، إجتماعية، إقتصادية وثقافية أو في طبيعة تَشكيل الأحزاب التي تُبنى على أهداف قبلية وعشائرية تهدف إلى الوصول إلى السلطة من أجل تحقيق مصَالحها، تستمد هذه العصبية قوتها من العُمق التاريخي والإجتماعي للمجتمع وهذا ما يؤدي إلى الإنعكاس بشكل سلبِي على أداء المجالس ونشُوب الصِراعات والخِلافات دَاخِلها وما يَنتج عنه عَملية سحب الثقة سواء من رئيس المجلس الولائي أو البلدي أو الإنسحاب أو الإستقالة نتِيجة للعلاقات الشخصية بين أعضاء الطبقة المُسيطرة داخل المجلس وإنفرادها بإتخاذ القرارات وعدم الإهتمام لأراء الأعضاء الأخرين[1].

[1] سمير بوعيسي، "**مشاكل المجالس المنتخبة في الجزائر وأسباب إنسدادها**". المجلة الجزائرية للسياسات العامة، الصادرة عن جامعة الجزائر 3، العدد5، أكتوبر 2014، ص38.

أيضاً من ضِمن الأسباب التي تُؤدي إلى إنسداد المجالس المحلية السُوق السياسي[1] هذه الظاهرة المنتشرة في الوقت الحالي من بيع وشراء للقوائم الأمر الذي ينتج عنهُ الفساد السياسي في ظل غيَاب القوانين الردعية لمُواجهة تفشي هذه الظاهرة، التي تنعكس على أداء المجالس أيضاً عدم التشبع بالثقافة السياسية والحُرية في عملية سير الإنتخابات يزيد من حِدتها، بالإضافة إلى هذا السياسة المعمول بها في توزيع اللجان التي تشهد تحكم وتسيير وتعين وفق مصالح شخصية، على سبيل الذكر من ضِمن اللجان المُهمة التي يتم التنازع عنها لجنة الإقتصاد والمالية والإستشارة كون المجال المالي هو العصب الأساسي في تسيير الصفقات العمومية وإستغلاله في تحقيق المصالح الشخصية.

أيضاً من بين أسبَاب هذا الإنسداد الصِراعات والخِلفات الحاصِلة بين رؤساء البلديات وأعضاء المجالس المحلية المنتخبة في عملية تسيير الشؤون المحلية، فِيما نُلاحظ عجز البعض الأخر من الرؤساء وعدم فعالية الأداء المطلوب منهم بسب غياب المؤهل العلمي والخبرة السياسية[2].

المُلاحظ في العديد من البلديات بُرُوز إحتجاجات ومُحاكمات لرؤساء المجالس الأمر الذي بدوره ينعكس على مصلحة المواطن وتعطيل عمل البلديات بما لا يصب في الصالح العام، على سبيل الذكر ماشهدته ولاية الجلفة كعينة لحالة الإنسداد ماحصل في بلدية دار الشيوخ والصراع الذي شهده أعضاء المجلس ورئيس المجلس من خلال العطلة المرضية التي أخذها الرئيس لمدة 4 أشهر الأمر الذي بدوره نتج عنهُ إتقاف الأعضاء على سحب الثقة منه لكن مع عودة الرئيس تم إفشال هذا المخطط، ولتفادي مثل هذه الحالات أدخلت الدولة إصلاحات في القانون المُتعلق بالبلدية، وما نلاحظه في المادة 54 أدخلت نوع من المُرونة في سير المُداولات داخل المجلس من خلال شرط الأغلبية البسيطة بالإضافة إلى أن وزارة الداخلية

[1] **السوق السياسي**: "المجال التي تتم فيه عملية تبادل أصوات الناخبين مقابل وعود كون الحقل السياسي أصبح يشكل فضاء لتبادل الولاءات السياسية حيث يعتبر سوق للترشيحات السياسية وتبادل المنافع السياسية والمادية" .

[2] فدوى بوعشرية، **"أثر إنسداد المجالس المحلية المنتخبة على التنمية المحليةفي الجزائر"**. مجلة ضياء للدراسات القانونية، الصادرة عن مركز جامعة البيض، العدد2، المجلد3، 2021، ص209-210.

والجماعات المحلية دعت الولاة إلى العمل بالقانون العضوي لنظام الإنتخابات في المادة رقم 80 من أجل حل النزاعات التي تشهدها المجالس[1].

ثانياً: النظام الإنتخابي المعمول به:

من ضِمن الظواهر التي تُؤدي إلى الإنسداد، النظم الإنتخابية من خِلال تطبيق نظام التمثيل النسبي الذي يعرف على أنه: "**هو النظام الذي توزع فيه المقاعد المخصصة للدائرة الإنتخابية وفق النسب التي تحصلت عليها كل قائمة، أيضاً هو إعطاء كل حزب أو مجموعة تمثل رأياً أو إتجاهاً معيناً مجموعة من المقاعد تتناسب مع قوته العددية**"[2]، حيث أن هذا النظام لا يصلح مع أسلُوب الإنتخاب بطريقة فردية وإنما تصلح على مستوى الإنتخاب بالقوائم، نُلاحظه أن المادة 61 من قانون 89-13 نصت على أن إنتخاب المجالس الشعبية البلدية تكون عبر التمثيل النسبي بإعتباره يمثل أكثر عدالة وإنصاف إلا أنه يعود بالتأثير السلبي على أداء المجالس وإستقرارها[3] وأن هذا النظام لا يشمل كُل الإتجاهات السياسية في المجالس المنتخبة إنما يمثل أقليات وهو بذلك يعطي مقاعد الأقلية والأغلبية في وقت واحد وهذا التمثيل يبقى نسبي، ومن ضمن الإنعكاسات التي تنتج عن هذا الإنسداد مايلي:

1) **من ناحية المجال التنموي:** أنه هناك فشل في مستوى التسيير على إعتبار أن أي مشروع مُقرر إنجازه يجب أن يَتِم التداول فيه بين أعضاء المجلس وهذه الخِلفات تحُول دون الخُروج بنتائج المطلُوبة، وبالتالي تشهد هذه المشاريع تَجميد إضافة إلى هذا إنعدام التهيئة الحضرية.

---

[1] سمير بوعيسي، مرجع سابق الذكر، ص39.

[2] العبد الله صالح الحسين، " **الإنتخابات كأسلوب ديمقراطي لتداول السلطة**". مصر: دار الكتاب القانونية، 2016، ص139.

[3] نجلاء بوشامي، "**المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون البلدية 90-08أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق**". (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص53.

2) **المجال الإجتماعي:** المُلاحظ أن المُواطن هو المتضرر الأول من الإنسداد الذي يحدث حيث أنه بمُجرد الوصُول إلى السُلطة تنشب حالة من الصراعات داخلها تحول دون تطبيق الوعود للمواطنين وتسبيق المصلحة الخاصة على العامة.
3) **المجال السياسي:** نشُوب أزمة الثِقة بين المُواطن في قرارات الدولة بسبب عدم تلبية إحتياجاتهم للازمة وتعليق مصالحهم، ما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين الدولة والشعب وأن ظاهرة الإنسداد تتسبب في إنعدام الثقة لدا المواطن (الثقة السياسية)[1].

تعتبر مسألة نشر الوعي السياسي مسألة بالغة الأهمية في مُعالجة مشكل إنسداد المجالس المحلية، ومن ضمن الأليات المُهمة في الحد من هذه المشاكل السياسية التي تعاني منها الدولة، تكون من خلال الدور الذي تلعبه الدولة والنخب السياسية في نشر الوعي إضافة إلى المُؤسسات التعلِيمية والتعبِيئة الإعلامية الهادفة إلى ترسيخ الثقافة السياسية.

المطلب الثاني: الأليات المُعتمدة في معالجة الإنسداد والتحسين من الأداء التمثيلي للمجالس المحلية المنتخبة

في ظِل التحدِيَات الكبِيرة التي تشْهدها الجماعات المحلية مِن إنسداد على مستوى المجالس المحلية المُنتخبة، أضحى من الضروري إتخاذ التدابير والأليات اللازمَةُ للحد من هذه الظاهرة التي تحول دون تحقيق الأهداف التي تقوم عليها هذه المجالس، وتعد الديمقراطية التشاركية من ضمن الأليات المعتمدة للحد من هذه الظاهرة، ومن بين المبادئ الرئيسية في إحلال التنمية على المستوى المحلي، عبر إشراك المواطنين في تسيير الشؤون المحلية وتعرف الديمقراطية التشاركية على أنها: "**الديمقراطية التشاركية عمق الديمقراطية التمثيلية**" .والمعنى هنا أنها لاتقتصر على الإنتخابات فحسب وإنما تتعدى ذلك إلى توفِير الأليات لجميع المُواطنين والفاعلين في المجتمع على نحو متساوي في عملية إتخاذ القرارات، ورسم السِياسات ومُتابعتها

[1] مزهور الصادق، "**أزمة السكن في ضوء المجال الحضري دراسة تطبيقية على مدينة قسنطينة**".الجزائر: دار النور الهادف، 1995، ص14.

وإحلال مبدأ المساءلة والمحاسبة للمنتخبين[1]، وتُعد البلدية النواة الأولى في ترسيخ هذه الديمقراطية تعمل هذه المُقارَبةُ على ملئ الثغرات التي خلفتها العملية الإنتخابية وإحلال حقوق المواطنين السِياسِية التي تهدر كون حقُوقِه السِيَاسِيةُ موسمية تتزامن مع الحمالات الإنتخابية وغير مُستقرة، في هذا الشأن خَصص المُشرع الجزائري في قانون البلدية11-10 باباً بعنوان: "**مشاركة المواطنين في تسير الشؤون البلدية**" .أشار فيه إلى الأليات التي تَحكم الديمقراطية التشاركية[2].

يُتِيح تجسِيد مبدأ المُشاركة إلى بروز فواعل أخرى في تسيير الشأن المحلي لتجنب وضعِية الإنسداد التي قد تلحق بالمجالس المنتخبة جراء الخِلافات والصِراعات التي تشهدها التي يَنتُج عنها إهمال مصالح المُواطنين، ولتجنب هذه العراقِيل شرع المُشرع الجزائري مُشاركة أطراف أخرى فاعلة في تسيير الشؤون المحلية طبقاً إلى ماورد في قانوني الولاية12-07 والبلدية 11-10، في نطاق مايُطلق عليه فواعل الديمقراطية التشاركية المتمثلة في المواطن المجتمع المدني والقطاع الخاص، قبل الشروع في مُناقشة مُساهمة هذه الفواعل لابد من الإشارة إلى مَجمُوعة من التحدِيَات التي تُواجِهُهَا كما هو مُوضح:

1) نقص الوعي وعدم دراية المُواطِن والمُنتَخب بالأهمية التي يَحمِلها تطبيق مقاربة الديمقراطية التشاركية وهذا راجع إلى حداثة هذه المقاربة وضعف المشاركة.

2) على إعتبار أن المجتمع المدني من أهم الفواعل في مقاربة الديمقراطية التشاركية يواجه العديد من العراقيل على المستوى التنظيمي تحول دون ممارسته مهامه وتجسيد دوره.

3) سيطرة العلاقات الشخصية والروابط التقليدية في إتخاذ القرارات على مستوى المجالس المحلية الأمر الذي بدوره يضعف من مستوى المناخ الديمقراطي وفيما يلي سيتم التفصيل في الفواعل التي تقوم عليها الديمقراطية التشاركية:

[1] فدوى بوعشرية، مرجع سابق الذكر، ص210.

[2] فدوى بوعشرية، مرجع سابق الذكر، ص211.

- **المواطن:** في هذه المقاربة لا يقتصر دور الموطن على عملية التصويت فحسب وإنما يتعدى ذلك ليشمل مشاركته في تسيير الشؤون المحلية كونه يمثل فاعل مهم في وضع وصياغة القرارات، عبر التأثير على صانعي القرار ولو بطريقة غير مباشرة من خلال الرقابة والمحاسبة للمسؤولين في صناعة القرارات، هذا الأسلوب أو هذه الطريقة تفتح الباب لإحلال مبدأ المحاسبة والمساءلة في سير أعمال المجالس المحلية مما يزيد من مستوى الشفافية والنزاهة في أداء الأعمال المطلوبة وصياغة القرارات بما يخدم مصالح المواطن بالدرجة الأولى[1]، ولو أن تطبيق هذا المبدأ شهد نوع من الصعوبات تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، إلا أن المشرع الجزائري أعطى ونظم طرق ووسائل لتدارك هذه المشاكل في قانوني البلدية والولاية السابق الذكر والمرسوم التنفيذي رقم 16-190، والمرسوم التنفيذي 13-105، الذي يوضح النظام الداخلي للمجلس الشعبي البلدي والمرسوم التنفيذي 13-217 الذي يشمل النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي، والتي تتلخص في الإستشارة المحلية حيث نصت عليه المادة 97 من قانون الولاية12-07 والمادة11-10 التي أكدت على أهمية الإستشارة المحلية لخبراء التهيئة والتنمية وإدارة الشؤون المحلية وأنه لابد على المجالس المحلية إستشارة مختص في المساءل المتعلقة بمناقشة التي تحصل داخل المجالس واللجان، حيث يساهم تطبيق هذه الإستشارة في إتخاذ القرارات الصائبة ومُتابعة المشاريع وتوجيهها بما يخدم مصالح المواطنين وليس التشكيلات الحزبية التي تتكون منها المجالس المحلية إلا أنه وللأسف هذه الإستشارة لا يتم الولوج لها إلا بموافقة رئيس المجلس وهي أمر غير ألزامي، وحضور جلسات المجالس المحلية المنتخبة للإطلاع على المداولات والقرارات التي تصدر على المجالس المحلية وتقديم العرض السنوي لأعمال المجالس المحلية أمام المواطنين[2].

[1] فايزة عمايدية، "**الديمقراطية التشاركية كآلية لتجنب الإنسداد السياسي للمجالس المحلية المنتخبة في الجزائر**". مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد2، المجلد11، سبتمبر 2020، ص228.

[2] فايزة عمايدية ، نفس المرجع، ص229.

- **المجتمع المدني:** إلى جانب الموطن والقطاع الخاص يُعد المجتمع المدني من ضمن الفواعل المهمة في تحقيق الديمقراطية التشاركية، بحكم المكانة الهامة التي يحضى بها في إدارة الشؤون المحلية ودوره البارز في الوقوف في مكافحة الفساد ومتابعة التسيير المحلي في حال إنسداد المجالس المحلية، حيث كرس المشرع الجزائري الدور المهم الذي يحضى به المجتمع المدني في إحلال التنمية المحلية ودوره في التفعيل من أداء المجالس المحلية وإضفاء الشفافية والديمقراطية وتعميق العلاقة بين المنتخب والمواطن عبر تأطيره لمشاركة المواطن في وضع وتنفيذ ومراقبة ومراجعة المخططات التنموية التي تصدر من قبل الإدارة المركزية ومن ضمن أهم المظاهر التي تبرز أهمية المجتمع المدني وتأثيره على أداء المجالس المحلية المنتخبة لصلاحياتها المبادرات المحلية، الإستشارة المحلية والعمل التطوعي[1].
- **القطاع الخاص:** تبرز أهمية هذا القطاع في تسير المرافق العامة مع فشل القطاع العام في الإلمام بالمتطلبات التي يفرضها الواقع المعاش اليوم، والتطور على المستوى الإداري في مستوى جودة الخدمات المُقدمة، لذا يشكل القطاع الخاص فاعل مهم إلى جانب المواطن والمجتمع المدني في تجسيد الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي، والمُساهمة في التنمية ويعمل على التخفيف من الأضرار الناتجة عن إنسداد المجالس المحلية والحفاظ على وتيرة إستمرارية العمل كون هذا العمل التشاركي نابع من الإرادة الذاتية الحرة وليس مفروض من قبل الدولة، ولا يحتكم للولاءات الحزبية وإنما يركز في مهامه بالدور المهم الذي تجسده الفواعل الإجتماعية في الإرتقاء والتفعيل من أداء الجهات المحلية في تسيير الشؤون المحلية[2].

تساهم الديمقراطية التشاركية في الحد من ظاهرة الإنسداد السياسي للمجالس المحلية المنتخبة، كونها تمنح الفرصة لكافة الفواعل في المجتمع سواء مواطن أو مجتمع مدني أو قطاع

[1] فايزة عمايدية، "**المجتمع المدني كآلية لتفعيل دور المجالس المحلية المنتخبة في ظل قانون البلدية11-10 وقانون الولاية12-07**". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الصادرة عن جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد1، المجلد7، مارس2020،ص 19.

[2] فايزة عمايدية، نفس المرجع، ص20.

خاص في رسم السياسات، والمُساهمة في صياغة القرارات ومُراقبة ومتابعة الممثلين عبر المجالس المحلية في العمل المحلي[1].

تتحقق رؤية الجماعات المحلية في تجسيد توجهاتها الإستراتيجية للرفع من مستوى أدائها عبر معالجة المشاكل التي تعاني منها المجالس المنتخبة، وللحد من هذه المشاكل لابد من تطبيق نظام التمثيل النسبي العقلاني في توزيع المقاعد داخلها للمحافظة على الإستقرار وتفعيل وتقوية أداء التسيير اللامركزي. ويعد هذا النظام من بين الأنظمة المناسبة في توزيع المقاعد في المجالس المحلية، كذلك يشكل نوع من الدمج بين نظام الأغلبية ونظام التمثيل النسبي، من خلال هذا النظام يكون هناك دمج لجميع التوجهات السياسية، ويحافظ على الإستقرار بما يساهم من تفعيل وتيرة الأداء المقدم من طرف المجالس المحلية والقضاء على مشكل الإنسداد عبر إحتوائه على تشكيلة سياسية مستقرة تسند لها تسيير الشؤون المحلية[2].

أيضاً من ضمن الأساليب القانونية للحد من ظاهرة الإنسداد إعتمدت الجزائر على مجموعة من القوانين وجملة من التعديلات للقوانين المختصة بمتابعة شؤون الجماعات المحلية، التي كان الهدف منها حسب المشرع الجزائري حل المشاكل التي تحصل داخل المجالس المحلية من فساد وإنسداد داخلها، وبالرغم من هذه القوانين إلا أنه لم تحقق الهدف المرجو الوصول له، لكن الملاحظ أن هناك مجموعة من التعديلات التي تم طرحها في القانون العضوي للإنتخاب10/16 تم فيه إلغاء المادة 80 من القانون01/12 وإستخلافها بالمادة65 من قانون البلدية10/11 نصت هذه المادة على أن الفائز هو المترشح الذي يتربع على رأس القائمة المتحصلة على أغلبية الأصوات هذه الخطوة تساهم في الحد من حالات الإنسداد وأيضاً القانون العضوي 10/16 تم فيه إقامة هيئة مختصة بمراقبة جميع مراحل الإنتخابات[3].

---

[1] فايزة عمايدية، مرجع سابق الذكر، ص232.

[2] فايزة يوسفي، **"تطبيق نظام التمثيل النسبي العقلاني: حتمية للقضاء على إنسداد المجالس المحليةفي الجزائر"**. المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، الصادرة عن جامعة عبد الرحمان ميرة ببجاية، العدد3، المجلد10، 2019، ص538.

[3] فدوى بوعشرية، **"أثر إنسداد المجالس المحلية المنتخبة على التنمية المحلية في الجزائر"**. مجلة ضياء للدراسات القانونية، الصادرة عن مركز جامعة البيض، العدد 2، المجلد 3، 2021، ص212.

خلاصة الفصل الثالث:

بناءً على ماتم تناولهُ في هذا الفصل يُعد العنصر البشري مورداً إستراتيجياً هاماً ذُو قيمة كبيرة من ناحية الإبداع والإبتكار مِمَا يجعله يتمتع بمكانة مهمة في التفعيل من وتيرة التوجهات الإستراتيجية للجماعات المحلية، سواء على مستوى الشق التنموي بمساهمته في الزيادة من وتيرة الأداء التنموي للجماعات المحلية، أو من ناحية الأداء التمثيلي وذلك بالرفع من وتيرة التمثيل السياسي للمجالس المحلية، وكذلك في التحكم في إستخدام التكنولوجيا بما يخدم المواطن، أيضاً يلعب المورد البشري دور مهم في التسيير المالي للجماعات المحلية و نُلاحظ أن المشرع الجزائري وضَع قواعد تنظِيمية تحكم وتضبُط سير هذه العملية، من خلال وَضع لوائِح تنظيمِية تُوضح المهام المُسندة لكل عون في تسيير الميزانية، بالإضافة إلى التميز بين الجهات الرقابية كل حسب الإختصاصات الممنُوحة لها وتوزيع الوظائف المطلوب أدائها بالإضافة إلى تخصيص جهات رقابية لمُتابعة التجاوزات والمشاكل التي يُمكن أن تحدث ومعالجتها قبل وقوع الضرر، وبهذه المتابعة التي يتولها الطاقم الوظيفي المُسير للجماعات المحلية يَضمن السير الحسن للشؤون المالية داخلها بما يزيد من وتيرة الأداء المقدم من طرف الجماعات المحلية، إذنْ ما يمكن ملاحظته أن الأهمية الكبيرة التي يحضى بها المورد البشري جعلت منه الأداة الأساسية التي تساهم في نجاح أو فشل أداء الجماعات المحلية.

الخاتمة

تُشكل الجماعات المحلية النواة الأولى في تسيير الشؤون المحلية للمواطنين، كونها تربط بين السلطة والشعب وتعمل على رفع المطالب الشعبية إلى المراكز العليا في الدولة إضافة إلى مُساهمتها في تقديم الخدمات في شتى الأصعدة سواء الإجتماعية، الإقتصادية، الثقافية... والرفع من وتيرة الأداء التنموي، في هذا الشأن أولت الدولة أهمية كبيرة لها وللمورد البشري الذي يسيرها للإرتقاء بالأداء المطلوب.

تتم مُتابعة أداء الجماعات المحلية من خلال تتبع المؤشرات وقياس وتقييم الأداء بشكل دوري.عبر النتائج المُتحَصل علَيها، ويُعبر عَلى هَذا الأداء مِن خِلال مُستويين، تحقيق النتائِج التي تَم العَمل عَليهَا، وَتقيِيم وَتيرة العَمل التي تقود إلى النجاح وكون أن عملية تسيير الجماعات المحلية لا تكون عبر اللوائح القانونية والمراسيم التنظيمية فحسب، وَإنما لابد مِن الإندماج والإنسجام بين البيئة الداخلية والخارِجيَة المُحيطة بها وبينما مَاتَضعُه القَوانِين للوصول إلى نتائج أكثر دِقة.

يَتِم التعبِير عن نَجاَح أَو فَشَل الدَولةُ في حَل مَشاكل مُواطنيها، مِن خِلال تَوفيرها للمستلزمات الأساسية التي يَتطلَبُها الشَعب، تَتِم مُتابعة هذه العَملِية عبر هيئتي الجماعات المحلية المُتمثلة في الولاية والبلدية التي تعمل على تَلبِية كَافَة إحتِيَاجَات الشَعب الإقتصادية الإجتماعِية، السِيَاسية والثَقافِية في كَافة المجَالات، مِن خلال مورد بشري مُؤهل بإعتباره يحتل مكانة هامة دَاخِلها ويُمثل العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف المُسطرة لهَا، كَونُه يُشكل القاعِدة الأَسَاسية التي يَتوقَف عليها نجاح أو فشل أداء الجماعات المحلية، ويتم تأهيل هذا المورد لأداء مَهامه بصِفة إحترافية عبر عملية التكوين التي تَضْمن الرفع مِنْ مستوى الأداء المُقدم مِن طرفِه.

تُعد عَملية التكوين بِمَثابة وَسِيلة لتطوير القُدرَات والكفاءَات البشَرية، وإكتساب المَعرِفَة بِمَا يُساهم فِي خَلقْ مَورد بشَرِي مُؤَهل فِي كافة الجوَانب والإستفادةُ منهُ فِي الرفع مِنْ مُستوى الأداء المُقدم فِي العمل، وتُعد هذهِ العَملِية مِن ضِمن الإستراتيجيات التي تَبنتها الدَولةُ للإرتقاء

بالأداء المطلُوب في الجماعات المحلية، وتدارك النقائِص التي تَنتج عنْ غياب المستوى التعليمي المُلاحظ في أعضَاء المجَالس المَحلية، وإدخال مُكتسبات معرِفيَة جَدِيدة، حيث تركز هذه العملية على ثَلاث أهداف رَئِيسية تَنمية المَهارات ونَقل المَعلُومَات وتَعدِيل الإتجاهات.

في إطَار مُتابعة سَير البَرَامِج التكوينية تم إصَدار مَجموعة من القوانين المُنَظِمة لَهَذِه العمَليَةُ، سَواء مِنْ ناحية التكوِين الداخلي أو الخارِجي وإنشاء المرَاكِز والجِهَات المُعتمدة فِي مُتابعة سَيرها والمتمثِلة في المَدرسَة الوَطنِية للإدارة والمَدرسة الوَطنِية لمُهندسِي المَدِينة، المَراكِز المُختصَة فِي تَكوين مُستخدمي الجمَاعات المحلية في كُل مِن جِلفة، بَشار، قُسنطينة وهران ورقلة، إضافة إلى الدور الذي تَلعبُه الأحزَابْ السِيَاسية فِي مُتابعة سَير هذِه العَملِية كَونُها تُشكل النَواة الأُولى للَتنشِئة السِيَاسِية، وتعمل على تزويد أعضاء المجالس المحلية المُنتخبة بالأفكار السياسية التي تساهم في إدارة الجماعات المحلية بِمستوى إحترافي.

إضَافة إلى هذا إعتمدت الدَولة إقامَة دَوراتْ تَكوِينية فِي إطار بَرنَامِج دَعم قُدرَات الفَاعِلِين فِي التَنمِية المَحَلِية، وتَم مِنْ خِلالِه تأطِير عَدد كَبِير مِنْ الإطَارَات التَابعة للجماعات المحلية، في مَيدان تَجسِيد الدِيمقرَاطِية التشارُكية وَالمُسَاهمة فِي الرَفع مِنْ مُستوى الأداء المُقدم مِن قِبل رؤساء المَجالس المَحلية، شَملت هذِه الدَوَرة العدِيد مِن الميَادِين، أَيضاَ سَاهَمتْ الإتفاقية المُوقَعة بَين الأكادِيمية الصِينِية للحَوكمة وَوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية فِي إقامة دَوراتْ تكوينية للإطارات التابعة للجماعات المحلية فِي مَيدان التنميةُ المَحلِية وَالمُدن الذَكِية والحكَامة الإلكترونية، حيثُ إستفاد مِنْ هذَا البرنَامج أزيد من160إطَار عَلى مُستوى الجماعات المحلية، وما مَيَزَ هذَا البرنَامِج الحَركِية التي شَهدَتها الجزَائِر والصِين عَبر المُعاَينةُ والتنقل فِي المكَان لِمُمَارسَة عَملية التكوِين وَإستدراك النقائِص المُسَجلة، تَم بَرمَجت أَهداف هذا البرنَامج في نَقل المَهَارات الإدارية والتخطِيط الإستراتيجي وتفعيل قُدرات التفكير الإستراتيجي في تَسيِر المُدن تَضَمنتِ هذهِ الإتفاقية الرفع مِن القُدراتْ البشرِية وإقامة مِنصة للتفاعل بين قُدرات الحَوكمة بَين البلَدين.

تَم بَرمجة أَهداف إِستراتيجية تَحمل توجُهات هامَة في التحسين من الأداء العام للجماعات المحلية بما يَعُود بالنفع على الشعب والدولة على حد سواء، وكما تم التطرق له سابقا تم إقامة برامج تكوينية للتحسين من أداء المورد البشري وماتحمله هذه العملِية مِن إستحداث مورد بشري مؤهل قادر على مُواجهة المشاكل.

من بين الأهداف المُبرمجة لتطوير من الأداء التنموي للجماعات المحلية، تم منح المجالس المحلية الحق في إعداد المشاريع التنموية ومُتابعتها، وهذا حسب مانَصت عَليهِ المواد القانونية من قانون البلدية 11-10 ،حيث تشكل دور محوري في تحقيق التنمية على المستوى المحلي من خلال متابعة إنشغالات المُواطنين ومتطلباتهم والإشراف على الخُطط التنموية كون المجالس المحلية هي الركيزة الأساسية لتنفيذ إستراتيجية التنمية الوطنية.

أيضاً مِن ضِمن الخطط الإستراتيجية للتفعيل من أداء الجماعات المحلية إدخال التكنولوجيا في متابعة سير أعمال الجماعات المحلية، من خلال الدور الذي تلعبه في التفعيل من مستوى المشاركة المجتمعية على المستوى الوطني، بِما يُساهم في إنخراط الشعب فيِ المُساهمة في صُنع القرار على مستوى الدولة.

يُعد المورد البشري الركِيزة الأساسية في التفعيل من الأداء المالي للجماعات المحلية بإعتبار أن المورد المالي لا يَخلو أهمية على المورد البشري، ويشكل محور مُهم في إدارة الجماعات المحلية، وَمن أجل التسيير الحسن لهذا المورد لابد من توفير طاقم بشري مُؤهل وَمُكون في متابعة الشؤون المالية.

بعد تناولناَ لِمُختلف الجَوانِب المَفاهيمية والنظرية لكل من الجماعات المحلية والموارد البشرية والنظريات المفسرة لها، ومؤشرات الأداء والسياسة التكوينية التي تبنتها الدولة للإرتقاء بالمورد البشري، والتوجهات الإستراتيجية التي تسعى الجماعات المحلية إلى تحقيقها، يتبن لنَا الأهمية البالِغَة التيِ يَحضَى بها المورد البشري في تسير الجماعات المحلية وبناءاَ على ماتقدم يُمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- يُعد المورد البشري في الجماعات المحلية الرَكِيزَةُ الأساسية التي تسعى الدولة إلى تطويرها وتنميتها بِمَا يَخدُم الأداء العام المُقدم من قبل الجماعات المحلية.
- لابد من تجميع البيانات بشكل مُستمر حَول مُؤشِرَات الأداء الرئِيسية الأَمر الذِي يُساَهم في تحقيق الأَهداف المسطرة، هذه التقارير تُساهم في إتِخاذ القرارات مِن قِبل المُسيرين بشكل مدروس.
- أَعطى المُشرع الجزائري للبلدية الحَق في عَملية وَضع المُخططات التنموية للمجالس المحلية المُنتخبة، بالإضافة إلى الحق في المشاركة بالمبادرات التنموية في حدود قُدراتها نذكر من ضمنها، وضع الخطط ودراسة المشاريع ذات الطابع التنموي، أما فيما يخص الولاية فإن المجلس الشعبي الولائي يَختص بوضع البرَامج التنموية وطرح هَذِه البرامَج في إطار السياسات العمومية، الإجتماعية والإقتصادية، إضافة إلى ذلك العمل على إعداد المُخططات الخاصة بالتنمية ومُناقشتها وتشجيع الإستثمار، من خلال تشجيع السياحة والمحافظة على المقومات السياحية في المنطقة والإستثمار فيها والعمل على خلق أليات للتشاور مع المتعاملين الإقتصادين لترقية الإستثمار المحلي، بالنسبة للمجلس الشعبي البلدي إستناداً إلى ورد في المواد (149-155-156) له الحق في تشجيع الإستثمارات وإتخاذ التدابير اللازمة وإنشاء مشاريع تساهم في زيادة وتطوير الإستثمار بما يُخول للجماعات المحلية المساهمة في إنعاش الإقتصاد المحلي.
- العمل على إعتماد السياسات المركزية في وضع المُخططات الكبرى لعملية تسير التنمية على مستوى التراب الوطني ينتج عنه مخلفات كبيرة تُساهم في إختلال إقليم الدولة الأمر الذي يؤدي إلى ظهور المناطق المُهمشة والمعزُولة وعدم تكافئ الفرص بين البلديات وأفراد الشعب الواحد في توفير أبسط ضَرُوريات الحياة، ومِنْ أجل تَجنب مِثل هذه المُخلفات كان لابد من الإعتماد على إعادة وضع سياسات تنموية إنطلاقاَ مِنْ الأسفل وإشراك المُجتمع المحلي والفاعلين في وضع المُخططات والمشاريع التنموية بما يتناسب مع إحتياجات كل بلدية وصولًا إلى التنمية على المستوى الوطني، ولتفادي الوقوع في حرمان بعض البلديات

من الحق في الإستفادة من المشاريع التنموية بحكم عدم توفرها على الهياكل اللازمَة للحياة الكريمة تبنت الدولة الجزائرية العمل على مبادئ الحكم الراشد كَونُه يُمثل اللبُنة الأساسية للتنمية في شتى الميادين سواء الإجتماعية الإقتصادية والسياسية.

- مِنْ خِلال النِقاط التي تَم تَناولها فِي الطاقم المُكلف بصِيَاغة وتنفيذ ومُراقبة الميزانية نُلاحظ وجُود عَلاقة تَرابُط بَين مُختلف الأطرَاف، والعمل وفق نمط تشَاركي ينُظم الأعمال المالية للجماعات المحلية بداية مِنْ مَرحلة الصِيَاغة وصُولاً إلى مرحلة التنفيذ. وهذا النمط من العمل يساهم في عملية تطوير وتحسين الأداء المالي داخلها.
- ما يمكن ملاحظته أن القانون 11-10 تضمنت مواده العديد من الأساليب والأليات التي تهدف إلى الرفع من وتيرة أداء الجماعات المحلية إلا أن تجسيده على أرض الواقع يوحي بعدم تنفيذ مانصت عليه مواده بشكل سليم، كونه لايوجد توافق في الإمكانيات المحلية والأدوار المُسندة للجهات المنتخبة في الجماعات المحلية والموارد المالية المتاحة، وعدم تخصيص شروط للمنتخب المحلي في هذا القانون، الأمر الذي ينتج عنه عدم توفر الخبرة والكفاءة والمؤهل العلمي في بعض المنتخبين الذي بدوره ينعكس على الأداء المقدم من قبل الرئيس والأعضاء.
- على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة لتحسين الأداء التمثيلي للمنتخب المحلي من خلال إدخال عملية إصلاح على المستوى القانوني وما إلى غير ذلك، إلا أنه لم يتم الوصول إلى الهدف المرجو الوصول إليه، وهذا راجع إلى جملة من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة نذكر من ضمنها، عدم التوازن بين الإختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية والدور الموكل إليها تطبيقه، حيث أن المشرع الجزائر خول للجماعات المحلية العديد من الصلاحيات التي تصب في خدمة المواطن في مقابل هذه الصلاحيات لابد من توفير موارد مالية كبيرة لمتابعة تحقيق هذه المتطلبات، لكن مايشهده الواقع أنه يوجد هناك عجز كبير على مستوى الميزانية المحلية لمتابعة هذه النشاطات من خلال نقص الموارد المالية المتاحة، الذي يقابله الزيادة من مستوى الخدمات العمومية دون توفر

التمويل الكافي، ماينعكس بالسلب على أداء الجماعات المحلية بسبب عدم التوازن بين المستوى المالي ومستوى الخدمات الواجب توفيرها للمواطن كون المورد المالي يشكل العصب الأساسي للنشاط الإقتصادي ومن ضمن المصادر التي تساهم في إستقلالها؛ والملاحظ أنه لافائدة من إقامة مجالس محلية تحمل صلاحيات هامة دون توفير مورد مالي يجسد هذه الصلاحيات على أرض الواقع.

- العمل على إعتماد نظام مراقبة بَعدية للنتائج المُتحصل عليها في الدورات التكوينية بهدف تقييم نسبة الأداء المقدم وتقييم مستوى نجاح أو فشل هذه الدورات، ويكون هذا من خلال قياس نسبة الأداء المقدمة من طرف الموظف من تخطيه لعملية التكوين.
- إعتماد معيار الكفاءة والمستوى العلمي في تولي المناصب على مستوى المجالس المحلية المنتخبة
- لابد من إعتماد الحوكمة الإلكترونية في مختلف أقسام ومصالح الجماعات المحلية للزيادة من كفاءة الموظف الأمر الذي يترتب عليه إختصار الوقت في إنجاز المعاملات والحد من مِن التعقيدات الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: القوانين:

1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ بتاريخ 19 جماد الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر 16 يونيو 2006.
2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يوليو 2011، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادر بتاريخ أول شعبان 1432 الموافق 3 يوليو 2011.

3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 07-12: المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق21 فبراير 2012 ، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 7 ربيع الثاني 1433 الموافق 29 فبراير 2012.
4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد50، 25 ذي القعدة عام1437 28 أغست2016.

ثانياً: الكتب:

1) أبو شيخة، نادر أحمد، **"إدارة الموارد البشرية"** .عمان: دار الصفاء للنشر، 2000.

2) أحمد مصطفى خاطر،**"المجتمع المحلي الإتجاهات المعاصرة"**. الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000.

3) برعي محمد جمال، **"التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"**. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968.

4) بوضياف أحمد، **"الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية"**. الجزائر:دار الخلدونية،2012.

5) بوضياف عمار،"**الوظيفة العامة في التشريع الجزائري (دراسة في ظل الأمر06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة بإجتهادات مجلس الدولة)**"، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع،2015.

6) بوضياف عمار، "**شرح قانون البلدية**" .الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012.

7) جاب الله سيد محمد، "**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**". الطبعة2، مصر: مؤسسة الجوهرة للتجليد الفني،2015.

8) جعلوك محمد علي، "**القادة هل يولدون؟...أم يصنعون**" . لبنان: موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، 1999.

9) حجازي محمد حافظ، "**إدارة الموارد البشرية**".الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،2008.

10) حرب أسامة الغزالي،"**الأحزاب السياسية في العالم الثالث**"، الكويت: سلسلة كتب ثقافة شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب عالم المعرفة،1978.

11) راوية توفيق،"**الحكم الراشد والتنمية في إفريقا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد**". مصر: معهد البحوث والدراسات الإفريقية، 2005.

12) راوية حسن، "**مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**". الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.

13) رشاد أحمد عبد اللطيف، "**أساليب التخطيط للتنمية**". مصر: المكتبة الجامعية، 2002.

14) سلطان محمد سعيد،"**إدارة الموارد البشرية**"،بيروت:الدار الجامعية للطباعة والنشر،1993.

15) سيزلاكي أندرو، مارك جي والاس، "**السلوك التنظيمي والأداء**".ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991.

16) شيهوب مسعود، "**أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر**". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 1986.

17) العبد الله صالح الحسين، "**الإنتخابات كأسلوب ديمقراطي لتداول السلطة**". مصر: دار الكتاب القانونية، 2016.

18) العزاوي نجم عبد الله، عباس حسن جواد، "**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**". عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

19) القزبوني محمد فاهم، "**مقدمة في الإدارة العامة**"، عمان: دار وائل للنشر، 2006.

20) الكافي محمود جمال، "**الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**".القاهرة: الدار الثقافية للنشر،2007.

21) اللوزي موسى، "**التنظيم وإجراءات العمل**". الطبعة2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

22) مبارك صلاح، "**المحاسبة الحكومية مدخل معاصر**"، مصر:جامعة الإسكندرية،1995.

23) محمد أحمد إسماعيل، "**الديمقراطية ودور القوى النشطة في الساحات السياسية المختلفة**". مصر: المكتب الجامعي الحديث ،2010.

24) محمد عبد الوهاب سمير، "**الحكم المحلي والتنمية المحلية**". القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2008.

25) محمد محمد الهادي، "**نحو تطوير مصادر المعلومات الأكترونية العربية لمواجهة التحدي الحضاري**". القاهرة: المكتبة الأكاديمية،1997.

26) محمود زكي هاشم، "**إدارة الموارد البشرية**". الكويت: جامعة الكويت، 1989.

27) مزهور الصادق، "**أزمة السكن في ضوء المجال الحضري دراسة تطبيقية على مدينة قسنطينة**". الجزائر: دار النور الهادف،1995.

28) الهيتي نوزاد عبد الرحمان، منجد عبد اللطيف الخشاني، "**المدخل الحديث في إقتصاديات المالية العامة**"، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع،2006.

ثالثاً: أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير:

أ. أطروحات الدكتوراه:

1) بن عباس مريم، "**دور الجماعات الإقليمية في حفظ النظام العام في الجزائر**"، (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1-الحاج لخضر، 2021/2020.

2) بن عثمان شويخ، "**حقوق وحريات الجماعات المحلية في الجزائر مقارنة بفرنسا**"، (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبوبكر بلقايد-تلمسان-2018/2017،

3) بن عطاء الله العلمي،"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في رفع كفاءة الإدارة المحلية:دراسة في تطبيقات النموذج الجزائري والتونسي**"، (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير بسكرة،2018 /2019.

4) بوزورين فيروز، "**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف**"، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2016.

5) حال لاميه، "**ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية**"، (أطروحة كتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3، 2021/2020.

6) حلواجي عبد الفتاح ،"**التمثيل السياسي كنمط للحكم وأزماته: دراسة فكرية مستقبلية**"، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2022.

7) خشمون محمد ، "**مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية(دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)**"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة منتوري قسنطينة2011/2010.

8) سعيدي نور الدين، "**مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر–دراسة حالة بلديات ولاية باتنة–**"، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2021/2020.

9) شيبة مريم، "**دور المجالس المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بالجزائردراسة حالة ولاية بومرداس2017/2012**"، (أطروحة دكتوراه)،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2020/2019.

10) صبيحة محمدي زوجة راحم،" **تسيير الموارد المالية المحلية في الجزائر – واقع وأفاق–** "،(أطروحة دكتوراه)، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012.

11) عبدلي وليد، "**تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي في الإدارة المحلية–دراسة ميدانية بلدية المعذر ولاية باتنة–**".(أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة،2018/2017.

12) مزاري محمد، "**سياسات التهيئة العمرانية في الجزائر ودور البلدية في التسيير الحضري**"، (أطروحة دكتوراه)،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة الجزائر3، 2022/2021.

13) مزياني فريدة،" **المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري** "، (أطروحة دكتوراه)، دولة في القانون، جامعة قسنطينة 2005.

14) نوي طه حسين، "**التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر**"، (أطروحة دكتوراه)،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2010.

15) نويوه هدى، "**الرقابة الإدارية على البلدية في القانون الجزائري**"، (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، 2019/2018.

16) ومان محمد توفيق، "**تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيوتقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة**"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015 2016.

ب.<u>رسائل الماجستير:</u>

1) بلخير أسيا، "**إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي –بين النظرية والتطبيق– (الجزائر نموذجاً2007/2000م–1428/1421هـ)**"، (رسالة ماجستير)،كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة –الجزائر–، 2009.

2) بن دريدي منير، "**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة** "، (ماجستير)، جامعة منتوري، قسنطينة.

3) بوشامي نجلاء، "**المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون البلدية 90–08أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق**"، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2006–2007.

4) بوقطف محمود، "**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور–خنشلة**"، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد حضير بسكرة،2014/2013.

5) بوكفوس هشام، "**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصاية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية مؤسسة سوناريك**"، (رسالة ماجستير)،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005–2007.

6) تيميزار كمال ، "**دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة**"، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، محمد خضير بسكرة، 2013–2014.

7) حرشاو مفتاح ، "**تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر . دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة**"، (رسالة ماجستير)، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية.

8) حسن علي، رند طاهر شكري، "**دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا**".(رسالة ماجستير)،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين،2021.

9) شراف عقون، "**سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة ولاية ميلة**"، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.

10) شيباني فوزية، "**دور البرامج التكوينية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بجودة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي**"، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.

11) عمارة حسيبة، "**تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر(دراسة حالة بعض بلديات ولاية الجزائر: الدويرة بابا حسن الدوارية والعاشور 2017/2008)**"، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2018/2017.

12) كرباطو عز الدين، "**النظام القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي على ضوء القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22**"، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي2012/2011.

13) كريم فروق، "**التكوين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر**"، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.

رابعاً: المقالات والملتقيات:

أ. المقالات:

1) إبراهيم أية، المصالح عيسى، "**أثر تكنولوجيا المعلومات ودقتها في أداء البلديات**"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. العدد8، المجلد4 ،2023/03/1.

2) أوبعيش هجيرة، "**بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق**". المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، الصادرة عن المدرسة العليا للعلوم السياسية، العدد1،المجلد6، 2019/05/9.

3) البرج محمد، "**النظام القانوني للمخطط البلدي للتنمية**". مجلة الدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة عمار الثلجي الأغواط، العدد1، المجلد9، 2023.

4) بريق عمار، "**المجلس الشعبي الولائي في الجزائر–التشكيلة والصلاحيات–**". مجلة دراسات وأبحاث، الصادرة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد18، المجلد7، 2015.

5) بريق عمار، بن زعبي حنان، "**المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي الولائي في الجزائر**". مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية. الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد7، المجلد2، 2017.

6) بغول زهير، سعد الدين عطوي، "**الدفاعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لإبراهيم ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكلين**". مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الصادرة عن جامعة قسنطينة2، العدد10، المجلد 1، جوان 2017.

7) بلحاجي أمنة، "**التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري**". مجلة التنمية البشرية، الصادرة عن جامعة وهران 2، العدد11، 2019/03/28.

8) بن الصغير عبد العظيم، بن عطاء الله العلمي، "**أثر توظيف تكنولوجيا الإعلام والإتصال على أداء الإدارة المحلية في الجزائر:دراسة ميدانية في مجموعة من البلديات الجزائرية**".مجلة دفاتر السياسة والقانون، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد19، جوان2018.

9) بن خالدي فضيل، "**مهام وصلاحيات أمين الخزينة البلدي وأهم العمليات المحاسبية التي يقوم بها**"، دفاتر، العدد1، المجلد18،جوان2022.

10) بن سيدرة جلول، "**عن دور المنتخبين في عملية التحضير لمشروع القرار المالي للبلدية بين النص القانوني وواقع تشكيلة المجالس المنتخبة البلدية في الجزائر**". مجلة الأداب والعلوم الإجتماعية، الصادرة عن جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 2، المجلد17، 2020.

11) بن شويخ عثمان، "**الجماعات الإقليمية أي مفهوم وأي إختصاص؟**". مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، الصادرة عن جامعة الجيلالي لياس سيدي بلعباس العدد1، المجلد6، سبتمبر2016.

12) بن عيسى زايد، العيداني سهام، "**دور المجلس الشعبي الولائي في تحقيق التنمية المحلية**". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد4، المجلد15، 2022/12/28.

13) بن معتوق صابر،"**الحكم الراشد كألية لتفعيل دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية بمناطق الظل دراسة حالة بلدية دائرة الحمادية ولاية برج بوعريريج**". مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة،الصادرة عن جامعة الوادي،العدد1، المجلد31،8مارس2023.

14) بوجحفة رشيدة، رضا بن التومي، "**الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمناطق الظل في الجزائر بلدية سيدي محمد بن علي ولاية غليزان وبلدية أولاد دراج ولاية المسيلة-دراسة حالة-**". مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، الصادرة عن جامعة عبد الحميد بن بديس مستغانم، العدد1، المجلد7، جوان 2023.

15) بوريس وردة، هادف نجاة سامي، بدران دليلة، "**إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية -المتطلبات والتحديات-**". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، الصادرة عن جامعة البليدة2، العدد 1، المجلد9، 2022/5/4.

16) بوعشرية فدوى، "**أثر إنسداد المجالس المحلية المنتخبة على التنمية المحلية في الجزائر**"، مجلة ضياء للدراسات القانونية، الصادرة عن مركز جامعة البيض، العدد2، المجلد3، 2021.

17) بوعيسي سمير، "**مشاكل المجالس المنتخبة في الجزائر وأسباب إنسدادها**"، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، الصادرة عن جامعة الجزائر3، العدد5، أكتوبر 2014.

18) بونوة دوبي جمال، "**صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري**".مجلة القانون، الصادرة عن جامعة غليزان، العدد6، جوان 2016.

19) تبينة حكيم، "**تطبيقات مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر-قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية**"، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد3، المجلد5، سبتمبر 2020.

20) حاجي نذير، درويش جمال، "**أثر تكوين المنتخبين المحليين على الأداء التنموي للبلديات في الجزائر**"، مجلة صوت القانون، الصادرة عن جامعة خميس مليانة، العدد3، المجلد7، 2021/5/28.

21) حليلو نبيل، مرابط شوقي، "**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات البلدية في الجزائر (دراسة على عينة من مواطني بلديات الوادي)**". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الصادرة عن جامعة محمد خضير بسكرة، العدد28، المجلد7، 2018/08/18.

22) حمينة عبد الله لخضر، لعروسي حليم، "**صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر وتونس-نموذجاً**". مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد1، المجلد7، أفريل2022.

23) الحياطات طلال صالح، "**إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل**". المجلة العربية للنشر العلمي، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح – الأردن، العدد41، أذار 2022.

24) خمومو عبد المالك، "**دور رئيس المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التنمية المحلية**"،المجلة الأكاديمية للأبحاث القانونية، العدد1، المجلد12، 2021.

25) خوخاوي عائشة ،"**الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية:دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات**". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة البليدة2، العدد1، المجلد1،2022/06/11.

26) درقاوة كريمة، بوجانة محمد، "**أليات الولاية لتحقيق التنمية المحلية في التشريع الجزائري**".مجلة الحقوق والحريات، الصادرة عن جامعة محمد خضير بسكرة، العدد 1، المجلد9، 2021.

27) ركاش جهيدة، "**الحوكمة المحلية مدخل لتدبير الشأن المحلي وترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر: بحث في مضامين البناء والتمكين**"، مجلة السياسية العالمية، الصادرة عن جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد1، المجلد6، 2022/5/6.

28) زعرور نعيمة، رايس وفاء، وسيلة السبتي،"**التنمية المحلية والمشاركة الشعبية**" .رماح للبحوث والدراسات، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن، العدد30، أفريل 2019.

29) زوالي مليكة،"**أهمية العصف الذهني كإستراتيجية تعليمية في تطوير التفكير الإبتكاري لدى متعلمي السنة ثانية تعليم متوسط في مادة علوم الطبيعة والحياة**". المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، الصادرة عن جامعة البليدة2 لونيسي علي، العدد1، المجلد2، 2014.

30) سعاد عبير، "**الشفافية والمشاركة على ضوء أحكام القانون 12-07 المتضمن قانون الولاية**"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد7، جوان 2013.

31) سعدي أسماء، يخلف نسيم،"**نجاعة الجماعات المحلية ودورها في تجسيد اللامركزية الإدارية**". مجلة ضياء للدراسات القانونية، الصادرة عن مركز جامعة البيض، العدد 2، المجلد 3، 2021.

32) سلامي أسماء، بوريش رياض،"**دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر**" .مجلة الشريعة والإقتصاد، الصادرة عن جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة، العدد10، المجلد5 ،2016.

33) شويخي سامية، كلاش خلود، "**برنامج كابدال Cap Del لدعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية دراسة حالة بلدية الغزوات –تلمسان النموذجية**". المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، الصادرة عن جامعة الجزائر3، العدد14 جوان 2020.

34) شيلي بلقاسم، نورة قنيفة،"**رأس المال البشري ...كمدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية**". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم لبواقي، الصادرة عن جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 1، المجلد7، مارس2020.

35) صبح فريد القيق، "**دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة الخطط التنموية الإستراتيجية للمدن الفلسطينية كدراسة حالة**". مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، الصادرة عن جامعة فلسطين، العدد8، المجلد1، جانفي2015.

36) عبد الرزاق حسن، "**الأحزاب السياسية وإشكاليات الدور والوظائف في النظم السياسية المقارنة**". مجلة الدراسات والبحوث القانونية، الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد 2، المجلد7، 2022/06/20.

37) عبيدة سعاد، قوجيل سهام، "**أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية–دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية**". مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، الصادرة عن جامعة محمد خضير بسكرة، العدد2، المجلد14، 2020/06/6.

38) عرعور مليكة، "**أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها**". مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة محمد خضير بسكرة، العدد2، المجلد 11، نوفمبر2011.

39) عطية العربي،"**أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية –دراسة ميدانية في جامعة ورقلة**". مجلة الباحث، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد10، 2012.

40) عمايدية فايزة ، "**المجتمع المدني كألية لتفعيل دور المجالس المحلية المنتخبة في ظل قانون البلدية11–10 وقانون الولاية12–07**"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد1، المجلد7، مارس2020.

41) عمايدية فايزة،"**الديمقراطية التشاركية كألية لتجنب الإنسداد السياسي للمجالس المحلية المنتخبة في الجزائر**"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد2، المجلد11، سبتمبر 2020.

42) عمر إبراهيم، الشبلي عبد الحميد، "**الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير الموارد البشرية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية**"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الصادرة عن مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية، العدد2، المجلد4.

43) عمران نزيهة،"**الديمقراطية الرقمية نحو تعزيز المشاركة من خلال تكنولوجيا المعلومات**". مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد2، المجلد13 ،2022/9.

44) عميروش حفصي، "**العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية:دراسة نظرية**". المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، الصادرة عن المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية العدد1، المجلد5، 2018.

45) عوعاري فاطمة الزهراء ، عبد القادر عيتاوي،"**الدور الوقائي لأدوات التهيئة والتعميرفي القانون الجزائري**". مجلة التعمير والبناء، الصادرة عن جامعة إبن خلدون تيارت، العدد2، المجلد2، ديسمبر 2018.

46) فرغلي أحمد زهوان، "**فعالية دور الإدارة المحلية في السياسات العامة دراسة مقارنة**".مجلة دراسات، تصدر عن جامعة القاهرة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، العدد2، المجلد20، أفريل2019.

47) فريجات إسماعيل، "**النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر**" ,.مجلة العلوم القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة الوادي، العدد 1، المجلد 7، 2016.

48) فيديمة عبد الحق،"**ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة**". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة سعد دحلب البليدة، العدد1، المجلد2 ،2012.

49) قرواط يونس، "**أهمية الكفاءة البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية-عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر**". مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، الصادرة عن جامعة المسيلة، العدد:2، المجلد2، 2018.

50) قياتي عاشور، "**دور المشاركة الشعبية في التنمية المحلية**". مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، الصادرة عن مركز جيل البحث العلمي دار المنظومة، العدد1، أكتوبر 2017.

51) كساب عماد، "**مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق(نماذج عملية)**". المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، الصادرة عن المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، العدد 16، المجلد5، يناير 2021.

52) كيم سمير، "**دور برنامج كابدال في دعم التنمية الإقتصادية المحلية: القطاع السياحي المحلي ببلدية الجميلة**". مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة غرداية،العدد2،المجلد14،2022/12/15.

53) مخلوفي كنزة، ثايني الحبيب، "**الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر**"، مجلة التنظيم والعمل، الصادرة عن جامعة معسكر، العدد:3، المجلد6، 2017.

54) مصطفاوي عايدة،"**التنظيم القانوني للعقار السياحي في الجزائر**" .مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة البليدة2 ونيسي علي، العدد6، 2014.

55) معزوز شعيب، عمران أحمد حكيم، "**مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية**"، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، الصادرة عن جامعة الجزائر3، العدد1، المجلد20 ، 2021.

56) معزوزي نوال، "**واقع التحول الرقمي في البلدية المظاهر والمعوقات**". مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن المركز الجامعي علي كافي تندوف، العدد1،المجلد 05،2023/06/7.

57) مغزيلي نوال،"**تأثير الشبكة العنكبوتية على التنشئة السياسية للأفراد:من التنشئة السياسية التقليدية إلى التنشئة السياسية الإلكترونية**". مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية–قسنطينة الجزائر–، الصادرة عن جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، العدد2، المجلد3، 2019/3/3.

58) مغزيلي نوال،"**دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إرساء ممارسة جديدة للمشاركة السياسية: المشاركة الإلكترونية**". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، الصادرة عن جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد13، 2018/7.

59) ملياني صليحة، "**ممارسة رئيس المجلس الشعبي البلدي لصلاحياته كأمر بالصرف**"، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، الصادرة عن مركز جامعة أفلو، العدد1، المجلد4، 2020.

60) نايلي محمد، "**الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر**". مجلة البحوث السياسية والإدارية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد2، المجلد6، 2017.

61) الوافي سامي، "**تطبيقات مبدأ المشاركة في المجلس الشعبي البلدي**". مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية،الصادرة عن مركز الحكمة الجزائر،العدد7،المجلد5، 2016/08/05.

62) يوسفي فايزة، "**عن تفعيل أداء المنتخب المحلي على ضوء الإصلاحات السياسية الجزائرية**". المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، الصادرة عن جامعة عبد الرحمان بيرة ببجاية، العدد1، المجلد7، 2013.

ب.ملتقيات:

1) بن سرية سعاد، "**مساهمة الولاية في التنمية المحلية على ضوء قانون الولاية**". مداخلة في ملتقى وطني، كتاب أعمال الملتقى الوطني الإفتراضي دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية، جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر3 جانفي 2022.

2) بن سرية سعاد، "**مساهمة الولاية في التنمية المحلية على ضوء قانون الولاية**". مداخلة في ملتقى وطني كتاب أعمال الملتقى الوطني الإفتراضي، دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية، جامعة محمد بوقرة بومرداس –الجزائر 3 جانفي 2022.

3) بودبرة الطاهر، حمودي نور الهدى، "**دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة:دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2**". ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي:المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، 11/10/9 فيفري 2016.

4) حديدان أمال، حديدان إبتسام ميلاد، فرج علي المنفي زاهية، مؤتمر إدارة السياسات التنموية في ليبيا–المسارات والمجالات المحور: "**المجالس البلدية ودورها في إدارة صنع تنمة المجتمع الإجتماعية والإقتصادية كسياسة عامة**". ديسمبر2022، جامعة الإقتصاد والتجارة زياتين، 29/28 ديسمبر2022.

5) عباسي سهام، سايم حميداني،"**إصلاح القانون الإنتخابي كألية لتحسين أداء الإدارة المحلية –المجالس الشعبية البلدية في الجزائر نموذجاً–**"، المؤتمر العلمي الدولي السابع المشترك في مستجدات العلوم الإدارية والإقتصادية ودورها في تحسين أداء المؤسسات، 3–2018/07/5.

6) عديد أمنة،"**عصرنة تكوين الموارد البشرية مواكبة لمتطلبات عمل الإدارة الإلكترونية**". الملتقى الوطني الإفتراضي دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية،3جانفي2023.

خامسا: مواقع إلكترونية:

1) بومدين طاشمة، "**التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي**"، ملتقى الباحثين السياسيين العرب ،22 نوفمبر2019،شهدت في 2023/19/08.
https://arabprf.com/?p=1978

2) وكالة الأنباء الجزائرية، "**إستراتيجية تنمية المدن وإدارتها وتخطيطها**"، **محور دورة تكوينية بأدرار**"، وكالة الأنباء الجزائرية،14 أكتوبر 2018، تم الإطلاع بتاريخ 2023/11/19، من الموقع الإلكتروني

https://www.aps.dz/ar/regions/61328-2018-10-14-14-45-21

3) وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، "**توقيع أتفاق برنامج العمل المشترك بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وأكاديمية الصين الوطنية للحوكمة لسنة 2024**". 2 نوفمبر 2023، تم الزيارة في 2023/11/19، من الموقع الإلكتروني

https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/

4) وكالة الأنباء الجزائرية، "**برنامج كابدال تكوين 480 إطار من الجماعات المحلية على المستوى الوطني**". ديسمبر 2022،شهدت في 2023/2/14، من الموقع الإلكتروني

https://www.aps.dz/ar/regions/135596-480

5) دحمان جمال، الشروق اليوم، "**بشار إنطلاق الدورات التكوينية لفائدة 55 موظف22**". ماي 2022 شهدت يوم 2023/12/31 من الموقع الإلكتروني

https://elcharkelyoum.dz/2022/05/22/%D8%A8%D8%B4%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%86%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A9-55

6) محمد خطاب، "**مؤشرات الأداء الرئيسية kpls: ماهي أهميتها، أنواعها، أمثلة عليها، كيفية إنشائها**"، أسود البزنس، شهدت في 2023/1/1،من الموقع الإلكتروني.
https://www.business4lions.com/%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-

%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-
%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%
D8%A9/

7) ناصر الدين ظافر،"**مؤشرات الأداء الرئيسية للبلدية**".12 ماي 2017 تمت المشاهدة في 2023/10/12 من الموقع الإلكتروني

https://albuthi.com/blog/1214

8) إليك قياس أداء الموارد البشرية التي لا يمكن الإستغناء عنها شهدت في 2023/10/12 من الموقع الإلكتروني.

https://minthr.com/ar/blog/%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D
8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-
%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-
%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-
%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9/

9) العربية، "**السعودية الأولى في المنطقة في توفير الخدمات الرقمية وتطورها**". 24 فيري 2023، شهدت في 2023/10/12 من الموقع الإلكتروني

https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2022/02/24/%D8%A7%D9
%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89-
%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%82-
%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B3%D8%B7-
%D9%88%D8%B4%D9%85%D8%A7%D9%84-
%D8%A3%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A7-
%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%81%D9%8A%D8%B1-

%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-
%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9

10) الموارد البشرية : رافعة العصرنة المحلية 27 يوليو 2022 شهدت 2024/30/1 وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية
https://feteindependance.interieur.gov.dz/2022/06/27/1112/

11) المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة عبد المجيد مزيان –تلمسان شهدت يوم 2024/1/30من الموقع الإلكتروني
https://www.a-onec.com/2020/09/eniv.dz.html

12) الإذاعة الجزائرية، "**إنطلاق الدورات التكوينية ل" الأمیار" بولايات الشرق**".
2022/11/27، شهدت 15أكتوبر 2023 من الموقع الإلكتروني

https://news.radioalgerie.dz/ar/node/17898

13) قسنطينة...تكوين لفائدة مستخدمي الجماعات المحلية 5 ديسمبر 2022 شهدت 15 أكتوبر 2023 من الموقع الإلكتروني

https://assifa.dz/%D9%82%D8%B3%D9%86%D8%B7%D9%8A%D9%
86%D8%A9-%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86-
%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A9-
%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D9%85%D9%8A-
%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9/

14) محمد بكري عبد العليم، "**حركة العلاقات الإنسانية.مبادئ إدارة الأعمال**"، تاريخ النشر 2018/05/29,تاريخ الإطلاع/23/11 ص79,83.من الموقع الإلكتروني

Almerja.com/reading.php?id

15) ولاء غضيبات ، "**دور الموارد البشرية في حركة العلاقات الإنسانية**"، تاريخ النشر 25 سبتمبر 2022 ، تاريخ الإطلاع 22/11/2022 ،من الموقع الإلكتروني

https://gloriousalgeria.dz/Ar/Achievements/show/118/%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A-%D9%84%D9%83%D8%B3%D8%A8-%D8%B1%D9%87%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%B9%D8%A9/

16) سميحة ناصر خلف، "**مفهوم إدارة الموارد البشرية**". أخر تحديث 8:21 .21 ديسمبر 2018,تاريخ الحصول على المعلومة2022/6/8، من الموقع الإلكتروني

Mawdoo3.com

17) سامي سعد، "**دحماني :برنامج كابدال جاء بنمطية جديدة في تسيير الشأن العام المحلي**". الموعد اليومي يومية وطنية إخبارية شاملة 2022/12/06 شهدت في 2023/31/12

18) Useful 10 principles of human resource management(HRM),updated apr17/2022.12.12

https://higherstudy.org/principles-of-human-resource-management-hrm-pdf/

19) written by CFI Team.Human Resource Management.updated december.2022
https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/human-resource-management/

20) Useful 10 principles of human resource management(HRM),updated apr 17/2022 Viewing History ، 2022.12.12From the website
https://higherstudy.org/principles-of-human-resource-management-hrm-pdf/

21) written by CFI Team.Human Resource Management.updated december 1.2022 From the website
https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/human-resource-management/

22) Wesley chai.skaun sutner.human resource management (HRM),2022/06/08
https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM

23) ONLINE COUNSELIGE PROGRAMME,Human Resource Management (HRM)VS Development(HRD),degrees 2022/12/24.
https://onlinecounselingprograms.com/online-counseling-degrees/online-masters-in-human-resources/hrm-vs-hrd/

24) DR lars Bjork.classical theory-human resource frame 2015.
https://gcdisthinkingoutloud.wordpress.com/classical-theory-human-resource-frame/

25) Jason gordon.scientific management theory_explained.B/the Business profesor.updated at october 5th2022
2022/11/07

https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/what-is-scientific-management-theory

26) Indeed editorial team.what are frederuck taylor s principles of scientific management?updated drcember 29/2020/2022/11/07
https://www.indeed.com/career-advice/career-development/frederick-taylor-principles-of-scientific-management

27) Master class.understanding taylorism:the history of scientific management theory.last updated jun 7/20112022/11/07
https://www.indeed.com/career-advice/career-development/frederick-taylor-principles-of-scientific-management

28) Sean ross.what is the human capital theory and how is it used?.updated march24.2021. Watched25 2011/11/
https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp

سادساً: مراجع أجنبية:

1) Jon M,W erner .randy L,desimone.human resource davelopment 6 e.sixth.edition 6
publisher./erin joyner.printedin in the united states of america.p6.

2) Faeq hamad.Abedb mahidy alhalboosi.human resource davelopment.presentation.september2018 p10

3) Shanaz taha.the underpinning theories of human resource management course:advance human resource management prepared.university of kurdistan.hawler.january2020.p10.

4) Daniel maltais. Performance et gestion de la performance. Le dictionnaire encyclopedique de l administration publique la reference pour comprendre l action publique 2012 p2.

5) Kamil demirhan,kemal oktem, "**electronic partipation in the policy making process A case study"** ,international journal of e Business and e Covernmet studies,vol3,no1,2011,p65

6) Emad Abu-shanab ,Raya Al-Dalou,"Am Empirical study of E-participation levels in Jordan",internaonal journal of information systemis and social change,vol7,issuc1,1/2016,p68.

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم 1	شكل يوضح عملية تنمية الموارد البشرية	19
شكل رقم 2	الشكل يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	61
شكل رقم 3	الكفاءات الواجب توفرها في المُسير	71
شكل رقم 4	مزيا تكوين موظفي الجماعات المحلية	75
شكل رقم 5	مؤشرات التنمية المستدامة	111
شكل رقم 6	أنواع الرقابة في تنفيذ الميزانية	133
شكل رقم 7	أجهزة الرقابة المالية على البلدية	134
شكل رقم 8	شكل يوضح المراحل المشتركة بين المراقب المالي والمحاسب العمومي والأمر بالصرف	138

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 1	جدول يوضح عدد المقاعد حسب نسبة السكان في البلدية	41
جدول رقم 2	توزيع مقاعد المجلس الشعبي الولائي حسب عدد السكان	42
جدول رقم 3	جدول يوضح الجهات المعنية بمسألة التكوين	68
جدول رقم 4	جدول يوضح تدعيم التأطير البشري للجماعات المحلية	77
جدول رقم 5	جدول يوضح الطاقات الإستيعابية للمراكز المخصصة للتكوين	84
جدول رقم 6	حصيلة دورات التكوين(حسب الولايات) بمركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم وقلة 2020/2015.	86
جدول رقم 7	حصيلة دورات تكوين المتصرفين الإقليميين بمركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بوهران	87
جدول رقم 8	حصيلة دورات التكوين بمركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بالجلفة 2019	88

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
ملخص	
إهداء	
شكر	
مقدمة	1
الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي والنظري للدراسة	
تمهيد	11
المبحث الأول: البناء المفاهيمي للموارد البشرية	12
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية	12
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية	16
المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية	17
المبحث الثاني: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية	21
المطلب الأول: المدخل الكلاسِيكي في دراسة الموارد البشرية	21
المطلب الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية	26
المطلب الثالث: مدخل الموارد البشرية	28
المبحث الثالث: الإطار العام للجماعات المحلية في الجزائر	31
المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية	31
المطلب الثاني: هياكل التنظيم المحلي في الجزائر (البلدية–الولاية)	35
المبحث الرابع: معايير ومؤشرات قياس الأداء على مستوى الجماعات المحلية	44
المطلب الأول: مفهوم الأداء–مؤشرات قياس الأداء	44
المطلب الثاني: المستويات المعتمدة في تصنيف مؤشرات الأداء	47
المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء الجماعات المحلية	49
خلاصة الفصل	53

الفصل الثاني: سياسة التكوين وتأثيرها على أداء المورد البشري في الجماعات المحلية	
تمهيد	55
المبحث الأول: الإطار العام لتكوين المورد البشري	56
المطلب الأول: مفهوم التكوين	56
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين	60
المطلب الثالث: مرتكزات ومراحل عملية التكوين	64
المبحث الثاني: إستراتيجية تكوين المورد البشري في الجماعات المحلية في الجزائر	67
المطلب الأول: تكوين المورد البشري في الجماعات المحلية	67
المطلب الثاني: الأطر القانونية المنظمة لعملية التكوين في قطاع الجماعات المحلية في الجزائر	72
المطلب الثالث: البرامج التكوينية المعتمدة في المجالس المحلية	74
المبحث الثالث: تعزيز التعاون الوطني والدولي في مجال تكوين مستخدمي الجماعات المحلية	80
المطلب الأول: التعاون والتنسيق المحلي مع المؤسسات والهيئات المحلية	80
المطلب الثاني: تكوين المورد البشري في الأحزاب السياسية	89
المطلب الثالث: البرامج التكوينية في ظل برنامج دعم قدرات الفاعلين في التنمية المحلية	91
المطلب الرابع: إتفاقية الشراكة بين الأكاديمية الصينية للحوكمة ووزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية	96
خلاصة الفصل	98
الفصل الثالث: المورد البشري ودوره في تفعيل التوجهات الإستراتيجية للجماعات المحلية	
تمهيد	99

المبحث الأول: تطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية في قطاع الجماعات المحلية	100
المطلب الأول: دور التكنولوجيا في تنمية الكفاءات البشرية على مستوى البلدية	100
المطلب الثاني: أهمية وأثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي الجماعات المحلية	103
المطلب الثالث: دور التكنولوجيا في تفعيل المشاركة المجتمعية السياسية	106
المبحث الثاني: دور المورد البشري في تفعيل الأداء التنموي	109
المطلب الأول: المورد البشري وتأثيره على الأداء التنموي	109
المطلب الثاني: البرامج والمخططات التنموية المخطط البلدي للتنمية–المخطط الولائي للتنمية	117
المطلب الثالث: المجالس المحلية ودورها في صياغة البرامج التنموية	121
المبحث الثالث: دور المورد البشري في التسيير المالي وممارسة الرقابة المالية لترشيد نفقات الجماعات	125
المطلب الأول: المورد البشري المُكلف بصياغة ميزانية الجماعات المحلية	125
المطلب الثاني: تقييم مهام الأعضاء المُكلفين بتسيير الشؤون المالية للبلدية	131
المطلب الثالث: الرقابة المالية من قبل المورد البشري ودورها في ترشيد نفقات الجماعات المحلية	133
المطلب الرابع: تقييم العمل الرقابي للتسيير المالي في الجماعات المحلية	138
المبحث الرابع: تأثير العامل البشري في ظاهرة إنسداد المجالس المنتخبة	142
المطلب الأول: ظاهرة إنسداد المجالس المحلية المُنتخبة	142
المطلب الثاني: الأليات المُعتمدة في معالجة الإنسداد والتحسين من الأداء التمثيلي للمجالس المحلية المنتخبة	146

خلاصة الفصل	151
الخاتمة	153
قائمة المراجع	160
فهرس الأشكال	184
فهرس الجداول	186
فهرس المحتويات	189