

جامعة المسيلة

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة بعنوان

القيادة الإدارية وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر

دراسة حالة بلدية المسيلة (2010-2014)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: إدارة وحكامة محلية

تحت إشراف الاستاذ:

من اعداد الطالب :

لمياء بطاط أ. عبد الرزاق جعفري

السنة الجامعية

2013-2014

مقدمة :

يمثل البعد الإنساني لكافة أنواع المنظمات عنصرا هاما في حياة المنظمات، مما يتطلب الاهتمام بدراسة العنصر البشري فيها بما يمكن من فهم الدور الحيوي الذي يقوم به وفهم سلوكه و أنشطته التي تتم في إطار هذه المنظمات، كما أن ذلك يعد خطوة بارزة لتحسين أداء المنظمات، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة وبالنمط القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته ومقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء .

يرتكز على العنصر ومن هذه المؤسسات المؤسسة الجزائرية التي فرضت عليها التغيرات تبني تفكير بشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، و ذلك من خلال القيادة الإدارية كعملية جوهرية من العملية الإدارية، إلا أن فعاليتها ترتبط بالقدرة الإدارية، فالقائد قد يحفز الآخرين نحو الأداء، ولكنه لن يتجه بهم الاتجاه الصحيح إلا إذا كان لديه معرفة إدارية واضحة بفنون التخطيط و التنسيق والرقابة، فالمؤسسة الجزائرية لم تعد بحاجة إلى أن تدار فقط بل أكثر من ذلك أن تقاد من أجل البقاء و النمو وهذا ما يعطي للمديرين دورا في تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر تحقيق التنمية من أهمها .

ولقد احتل موضوع التنمية بصفة عامة والتنمية المحلية بصفة خاصة مكانة ودرجة كبيرة من البحث لدى علماء الاقتصاد والدراسات الاجتماعية والسياسية، وقد تم العودة إلى التنمية على المستوى المحلي لما لها من أهمية فهي تعد منطلق نحو التنمية الوطنية والشاملة .

ومن بين التنظيمات الإدارية التي تحتاج إلى قيادة فعالة لتحقيق التنمية إدارة البلدية التي تعتبر جوهر الحكم المحلي وهيئة القاعدية الموجودة بالدولة، فالبلدية هي نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة أهمها تحقيق التنمية المحلية فهي تعتبر القاعدة الأساسية للتنمية المحلية، ونجاح إدارة البلدية في مجال التنمية المحلية يتطلب ضمان استقرارها وعدم انسدادها مما يعطل شؤون المواطنين، وذلك ما أدى إلى إعادة النظر في قانون البلدية لتعزيز دورها في إدارة الشؤون المحلية خاصة في مجال تنفيذ المشاريع التنموية، وبالتالي إدارة البلدية تتشكل من رؤساء المجالس الشعبية البلدية وهم القادة الذين يقومون بتوجيه ورقابة الموظفين والأعمال لتحقيق الأهداف العامة للبلدية والموظفين بالإدارة وهم المرؤوسين الذين يقومون بأعمالهم ووظائفهم تحت إشراف رؤساء البلديات .

وفي ظل التحولات الجديدة التي تشهدها الجزائر وما تطرحه من تحديات مختلفة من سياسية حول الديمقراطية وتجربة التعددية السياسية والديمقراطية المحلية على وجه الخصوص، وتحديات اقتصادية حول دور الجماعات المحلية في تسهيل نشاط المتعاملين الاقتصاديين، وتحديات تكنولوجية تدور حول أنظمة اتصالية ومعلوماتية قوية، وتكييف الهياكل والأفراد عليها، وتحديات اجتماعية وحضارية وثقافية تتعلق بالعلاقة بين الإدارة والمواطنين، وتحديات قانونية تتعلق بإعادة النظر في المنظومة القانونية، وتحديات مفاهيمية تتعلق بمفاهيم الحكم الراشد والتنمية المستدامة ومدى استجابة الإدارة لها، فكل هذه الأوضاع وما تطرحه من تحديات ترغم البلدية على إعادة النظر في الأساليب التقليدية في تسييرها وقيادتها ومحاولة¹ اعتماد أساليب حديثة تركز على مفاهيم الفعالية الملائمة .

(1) -المسعود عينة، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010، ص1

فهذه الدراسة هي محاولة لكشف دور قيادة إدارة البلدية والمتمثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي والمجلس الشعبي البلدي والأمين العام، وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في البلدية مقتصرة في دراسة بلدية المسيلة كنموذج.

أهمية الموضوع :

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في البلدية إلى العوامل التالية:

تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها ، ولهذا صارت القيادة الإدارية الفعالة من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة ومن بينها البلدية التي تعتبر القاعدة الأساسية في تحقيق التنمية على المستوى المحلي .

يعتبر موضوع القيادة والتنمية المحلية ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة.

يقوم القادة الإداريون بدور هام في المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد بفعل المنافسة الحادة.

الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة القيادة الإدارية، وخاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا وفرنسا أين نجد مراكز بحثية وتدريبية في القيادة، وهو ما جعل هذه الدول تملك مؤسسات قوية فاعلة نتيجة لامتلاكها نخبة قيادية كفاءة ونزاهة، في المقابل نجد

الحاجة ماسة في المؤسسات الجزائرية ومن بينها البلدية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق التنمية فيها

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن جزءا كبيرا من الضعف الذي تعاني منه الدول النامية ومن بينها الجزائر في المجالات الإدارية أساسا يرجع إلى ضعف القيادة الإدارية وعدم فاعليتها في المؤسسات وغياب الرؤى الإستراتيجية المستقبلية، فمن ضمن الأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع :

الأسباب الذاتية :

- وتشمل الاهتمام والقناعة الشخصية بموضوع القيادة الإدارية .
- ارتباط موضوع الدراسة القيادة الإدارية والتنمية المحلية بمجال تخصصنا.
- التعرف على واقع القيادة في البلدية وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في البلدية، والتعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في البلدية وتحقيق التنمية المحلية، وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الجزائرية ومنها البلدية.

الأسباب الموضوعية :

- تعود أسباب اختيار الموضوع إلى:
- كونه من الموضوعات الهامة في حقل العلوم الإدارية
 - المؤسسات اليوم ومن بينها البلدية تعيش أزمة تخلف في غياب النماذج القيادية القادرة على أن تقود وتتطور وتؤثر على اتخاذ قرارات عقلانية من أجل تحقيق التنمية المحلية.

- فقدان الاستشعار لمسؤولية القيادة والتنافس على المناصب حتى أصبحنا نسير بمقولة "الرجل غير المناسب في المكان المناسب".

- ظهور مفاهيم إدارية وسياسية جديدة تتطلب إعادة النظر في طريقة التسيير وكيفية اختيار قياداتها التي تتلاءم والمتطلبات الداخلية والخارجية .

- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات، والوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة ، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها. -مشكلة التنمية التي تعاني منها ولاية المسيلة رغم ما تتوفر عليه من موارد تحتاج إلى الاستغلال الأمثل وبالرغم من المشاريع والبرامج المرصدة نجد تخلف تنموي في معظم المجالات.

الدراسات السابقة :

يرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة من شأنها أن تزود الباحث برؤية واقعية ومنهجية حول موضوع دراسته ، الأمر الذي يتيح له الفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها بالتراث النظري السابق وعلى هذا الأساس فإننا نحاول التطرق لإبراز الدراسات النظرية والميدانية ذات الارتباط الوثيق بموضوع دراستنا وبالأحرى ذات الارتباط بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والتنمية المحلية وقيادة إدارة البلدية ودورها في تحقيق التنمية المحلية ومن أهمها :

دراسة سميرة صالحى "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك " والتي لخصت فيها أهمية القيادة الإدارية باعتبارها عملية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب حيث تنبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة، وهناك اختلافات واضحة وملموسة في مستويات في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى، وتتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد .

دراسة الصالح جيلح "أثر ثر القيادة على أداء العاملين -دراسة حالة صيدال -"والذي تناول موضوع القيادة وذلك بالتطرق إلى موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية ثم عرض النظريات المفسرة لها وأهم السمات التي تساعد القائد في التأثير في العمال ثم قام بتحليل دور القيادة الإدارية في المنظمة واستند في الدراسة الميدانية الى نوعين من الاستبيان أحدهما موجه إلى القيادة الإدارية والآخر إلى العمال ولكنه لم يعط الحيز الكافي للمقارنة بينهما، فالباحث حاول إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العمال في المنظمة، وتوصل إلى أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية توافر سمات معينة للتأثير في العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وأن لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين، وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين .

دراسة عينة المسعود "القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية -دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة -"، وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن قيادة رئيس المجلس الشعبي البلدي أساس من أسس حياة إدارة البلدية، وأن لقيادة رئيس المجلس الشعبي البلدي قدرة وقوة

في إطار القانون، وتنمية وصناعة القادة تستند على مرتكز هام وهو اعتبار مدى التنمية محورا استراتيجيا في رؤية البلدية الناجحة وخططها ومستقبلها، وأداة أساسية لتحقيق الأهداف المرسومة، وآلية من آليات التحسن المستمر للأداة وللتطوير المتنامي للممارسات إذ أن الإنسان هو محورها الأساسي .

دراسة عزيز محمد الطاهر "آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية" و الذي طرحت إشكالية رئيسية : ما مدى نجاعة الآليات القانونية التي حددها المشرع لتفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية؟ وخلصت إلى أن مشكلة ضعف الكفاءة لا تقتصر فقط على المنتخبين بل يمتد إلى الموظفين المعينين ، كما يتضح التناقض من ناحية وضع البلدية كهيئة مستقلة بين النص والممارسة ، كما أن الرقابة الحزبية غائبة وغير فعالة ،وان استقلال المجالس المحلية يبقى مجرد إطار نظري مادام أن جميع مشاريع التنمية المحلية تعد وفق مخططات وبرامج تشترك في كونها معدة من طرف السلطة المركزية وتشرف على تمويلها وهذا في غياب استقلال مالي حقيقي .

دراسة الصالح ساكري "المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية" رسالة ماجستير ،والتي درست ثلاث بلديات من ولاية باتنة ميدانيا ،حيث حاول الباحث تشخيص العوامل التنظيمية للتنظيم البيروقراطي التي تقف عائقا أمام العمليات التنظيمية في أدائها لوظائفها مما يؤثر بدورها على فعالية الجماعات المحلية في تحقيق أهدافها مع التركيز على دراسة بعض بلديات ولاية باتنة ،وقد توصل الباحث إلى أن المعوقات التنظيمية لعملية اللامركزية الإدارية بالجماعة المحلية ومنها وجود تشتت بالإجراءات والتعقيدات الإدارية في أعمال الجماعات المحلية ،وانخفاض المستوى التعليمي والخبراتي لمسؤولي المصالح بالجماعة المحلية الذي أدى في أغلب الأحيان إلى عدم القدرة على تحديد احتياجات الجماعة المحلية من الموارد المتاحة لها وضعف الصلاحيات التنموية لمجالس الإدارة المحلية وعدم وجود كوادر متخصصة ،كما أن عدم مشاركة مسؤولي المصالح في عملية اتخاذ القرارات ووجود انفراد بالقرارات

أدى في الكثير من الأحيان إلى اختيار البديل الأسوأ ، كما أن للتنظيم البيروقراطي للجماعات المحلية وظائف عكسية تعمل على الحد من فعاليتها .

إشكالية الدراسة :

على الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، فهي تعتبر عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف الموضوعية ، فهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الإدارية الناجحة مصدر لنجاح المنظمة لكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف المنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة ، فالعديد من الدراسات تعتبر أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، وعليه فإنه ومع الأوضاع الحالية تكتنف قيادة إدارة البلدية الحالية بعض التساؤلات ، حيث أن سلوك الرئيس الناجح والفعال يحفز العاملين على تحقيق الأهداف الإدارية المرسومة وعلى نقيضه قيادة الرئيس الضعيفة فمن الملاحظ أن ضعف الدور الذي تقوم به قيادة إدارة البلدية وعدم قدرته على حل المشكلات الإدارية أثناء حدوثها نتيجة لضعفه وعدم كفاءته ، وغياب المسؤولية تنعكس على مردودية إدارة البلدية وعدم تحقيق التنمية المحلية ، فواقع التنمية المحلية في الجزائر يتسم بالاختلال والبعد عن تحقيق الأهداف المرجوة وذلك ناتج عن عدم التوازن بين الأدوار والمهام المسندة إلى البلدية وبين الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية التي تتوفر عليها وذلك راجع إلى غياب قيادة إدارية وفاعلة ، مما دفعنا إلى إجراء هذه الدراسة للبحث حول فقدان القيادة الناجعة لقيادة إدارة بلدية في المسيلة واقتراح حلول يمكن أن تساعد في تحقيق التحسين المستمر في أداء البلدية و تحقيق التنمية المحلية ومنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإشكالية العامة الآتية:

ما دور قيادة إدارة البلدية في التنمية المحلية ببلدية المسيلة من خلال إعداد مخططات التنمية وتجسيدها ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية العامة عدة تساؤلات فرعية :

ماهو الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية الفعالة؟

ماهو الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع للتنمية المحلية ؟

ماهي مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية المسيلة ؟

فرضيات الدراسة:

. كلما اختلفت توجهات الباحثين و القادة تعددت مفاهيم القيادة الإدارية .

. كلما اختلفت الاتجاهات الدارسة والمهتمة بالتنمية المحلية تغيرت المفاهيم المتعلقة بالتنمية المحلية.

. تساهم قيادة إدارة البلدية والمتمثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي، المجلس الشعبي البلدي، والأمين

العام في تحقيق التنمية المحلية ببلدية المسيلة .

منهج الدراسة : لقد استخدم في هذه الدراسة عدة مناهج

المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا

دقيقا، فهو المنهج الأكثر ملاءمة لوصف وتحليل المشكلة المطروحة، والإلمام بمختلف جوانبها النظرية

، وتم اعتماده في الجانب النظري من الدراسة .

وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة ، خلال مرحلة **منهج دراسة الحالة:**

من مراحل تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، وذلك قصد الوصول إلى تعميمات

(، وتم استخدامه في الجانب التطبيقي من ²متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها)

الدراسة مبرزين دور القيادة الإدارية في البلدية المتمثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي والمجلس الشعبي

البلدي والأمين العام لبلدية المسيلة .

(2) محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي، (الجزائر: ديوان المطبوعات، 1997)، ص47.

وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر للبيانات تتمثل في:

. المسح المكتبي .

. الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

. المقابلة والملاحظة في الجانب التطبيقي .

مجال الدراسة :

الحدود البشرية: تقتصر على قيادة إدارة البلدية والمتمثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي والمجلس الشعبي

البلدي والأمين العام في بلدية المسيلة .

الحدود المكانية: يقتصر المجال المكاني للدراسة على بلدية المسيلة .

الحدود الزمنية: و تبدأ من عام 2010 إلى يومنا هذا.

الحدود العلمية: تقتصر على المتغيرات الأساسية والمتمثلة في: القيادة الإدارية، إدارة البلدية، التنمية المحلية.

هيكل الدراسة :

بغية بحث ودراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة

فصول :

يهتم الفصل الأول بدراسة القيادة الإدارية حيث يتناول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، وأماطها

وتطرقنا إلى نظريات القيادة الإدارية وفعالية القيادة في التنظيم الإداري.

في حين تناول الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان دور القيادة الإدارية في البلدية في التنمية المحلية في

الجزائر حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم التنمية المحلية، والتنمية المحلية في الجزائر ودور الجماعات المحلية في

تحقيقها ، ثم تطرقنا إلى مساهمة قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية.

أما الفصل الثالث فقمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع فخصصناه لدراسة

بلدية المسيلة لمعرفة واقع القيادة الإدارية فيها ودورها في تحقيق التنمية المحلية .

لنصل في الأخير إلى التوصل إلى عدة نتائج لهذه الدراسة، وتقديم عدة توصيات

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين و الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمات على اختلاف أنواعها ، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف المطلوبة باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها .

وأهميتها، ومختلف وتتطلب معالجة موضوع القيادة الإدارية تحديد المفهوم الذي يعطيه الفكر الإداري لها التفسيرات التي حاولت بعض النظريات إعطاءها للقيادة الفعالة والناجحة، وتحديد وظائف ومهارات القائد الإداري الضرورية واللازمة للنجاح في القيادة في ظل البيئة الحالية للمنظمات.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة الإدارية والمفاهيم المشابهة لها

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة والباحثين فتعددت بذلك الآراء والبحوث للوقوف على مفهومها وطبيعتها وأبعادها.

1-تعريف القيادة الإدارية

تعريف القيادة :

لغة: يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني وأيضاً إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم وهو المرافق للفعل اللاتيني " archein " من الفعل " leadership فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو Leader ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد agere يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه .

أما في اللغة العربية فحسب لسان العرب لابن منظور فإن القيادة من قاد يقود قود مشتقة من فالقائد يعتبر كدليل أو القود وضدها السوق، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها ،³مرشد و هو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين .)

(3).سميرة صالحى، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية منشورة) ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص16.

اصطلاحاً : يعرف البعض القيادة بأنها : "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك وفقاً لهذا التعريف نرى أن القيادة الناجحة تعمل على تحريك⁽⁴⁾، بتحفيزهم على العمل باختيارهم." (على المدى البعيد. الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم والقيادة في أبسط معانيها هي: "قدرة القائد على التأثير وإقناع الآخرين بالقيام بعمل ما ، وفي هذا الجانب نشير إلى أن القائد هو الشخص أو العضو الذي يمارس أعمال ومهام التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة" ، تكمن أهمية هذا التعريف في تحديد الوظائف الرئيسية للقائد والمتمثلة في الوظائف الأساسية للإدارة (5)).

القيادة : "هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". (6)

"النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون o.tead القيادة عند أوردي تيد لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ."

بأنها: "عملية تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم b.bass يعرفها المفكر باس وتوجيهها في الاتجاه المرغوب ."

ويعرفها جولياموسكي: "القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة ."

يعرفها ليتزر : "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة."

(4). هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية . (عمان :المعهد العالمي للفكر الإسلامي ،2003)،ص52 .

(5). جميل أحمد الجويد ، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية الفترة(2005-2010) . (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2011، ص17.

(6). كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة . (دار الفكر للنشر والتوزيع ،1995)، ص ص 163، 164 .

(7). نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية . (عمان :دار الثقافة،،2006) ، ص89 .

"هي مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في wolman القيادة كما عرفها ولما
الآخرين أمرا ناجحا ."
أما ليكرت فيعرف القيادة بأنها : "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة ،توجيههم وإرشادهم لنيل
تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ."
(8) ويعرفها كونتز و ادونيل بأنها : "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين."
محمد رفيق الطيب يعرف القيادة بأنها : "عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق
الأهداف المرجوة ،وطريقة هذا التأثير تختلف اختلافا كبيرا من مسؤول لآخر تبعا لفلسفته القيادية ومدى
رغبته في تفويض السلطة."
محمد قاسم القريوتي يرى أن القيادة هي : "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين وجعلهم يقبلون قيادته
طوعية و دونما التزام قانوني و ذلك لاعترا فهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن
(9) آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد."
يرى عمار عوابدي : "أن القيادة تتجسد في الطاقة والقدرة التنظيمية الناتجة عن التفاعل التلقائي الرضائي
بين شخص تتوفر فيه سمات ومقومات قيادية استثنائية ومتميزة مع مجموعة الأفراد التابعين المترابطين
والمتوحدين في ظل منظمة معينة حول هدف أو أهداف محددة يراد تحقيقها في ظل مجموعة من المواقف
(10) والظروف والاعتبارات الاجتماعية والإنسانية والتنظيمية ."

القيادة الإدارية:

(8) . سميرة صالحى، المرجع السابق الذكر، ص18.

(9). المسعود عينة، المرجع السابق الذكر، ص18.

(10). عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية. (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، ص246.

إن مصطلح القيادة الإدارية هو مصطلح مركب من القيادة والإدارة لذلك سنحاول تعريف

الإدارة باختصار :

يشير ارنست ديل إلى أن الإدارة هي: "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين ."

فالإدارة بمعناها الواسع هي: "تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف التنظيم الإداري ."

القيادة الإدارية حسب آلن هي: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال ."

تعرفها الأستاذة سيكلر هيدسون بأنها: "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق

أهداف التنظيم الإداري ."

كما يعرفها ففنز و برشوس بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير التي تعمل على

توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية ."

يعرفها عبد الكريم درويش بقوله هي: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة

يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق

هدف بذاته."

القيادة الإدارية: مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير، والتي تشكل من خلال

التفاعل بين القائد، المرؤوسين، الموقف، ويقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف

(¹¹المطلوبة".)

ومن هذا التعريف تتضح عناصر القيادة الإدارية تتمثل في:

1. القائد الإداري: ويعتبر أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، (¹²)

(¹¹) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة. (جدة: ندامة، 1981)، ص581.

(¹²) جمال الدين لعويسات . مبادئ الإدارة. (الجزائر: دار هومة، 2005)، ص212.

2. الجماعة (المرووسين): هي مجموعة من الأفراد ذات خصائص معينة، وعلى درجة كبيرة من التجانس والتمائل في الطموحات، المشاعر، الاتجاهات، الدوافع، الميول، القيم والأهداف، وتقوم باختيار عضو منها لمزاولة مسؤولية القيادة عن رغبة واقتناع.

3. قوة التأثير: يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير⁽، و من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي: ¹³ سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها)
- التأثير القائم على المكافأة: ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق⁽ ¹⁴ أهداف الجماعة والمنظمة.

- التأثير القائم على الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم.
- التأثير القائم على أسس مرجعية: وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم.
يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع التأثير القائم على الخبرة: -
بها، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يدعون له دون الحاجة إلى الإقناع من جانبه.

(13) البديري طارق عبد الحميد. أساسيات علم إدارة القيادة. (عمان، دار الفكر، 2002)، ص 152.

(¹⁴ نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص 99، 100.

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات - التأثير القائم على المعلومات: التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطبعا معينا وتقود¹⁵ إلى استنتاجات في اتجاه ما.

-التأثير القائم على الإعجاب الشخصي: يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم.

-التأثير القائم على الشرعية: يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي للقائد.

-التأثير القائم على التمكين: يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة.⁽¹⁶⁾

4. تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة: يعني الهدف التوحد حول الوسائل والغايات المرغوب الوصول إليها، مما

يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها؛ ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.⁽¹⁷⁾

(15) أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989)، ص 176.

(16) أحمد سيد مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، (دم: دن، 2000)، ص 267.

(17) نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص 94-95.

5. الموقف أو الظرف: ويقصد بالموقف المحددات والمتغيرات الظرفية التي تتفاعل بمستويات ودرجات متباينة مع طبيعة القائد والجماعة. (18)

2- تمييز القيادة عن بعض المفاهيم المشابهة :

يتداخل مصطلح "القائد" مع العديد من المصطلحات المجاورة له نذكر منها على سبيل المثال: الرئيس ، المدير،المسير ، الزعيم... وغيرها .

1-الرئيس (le president) :

الرئاسة هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم (19).رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم " عناصر كل من القيادة والرئاسة متشابهة وأن الاختلاف بينهما لا يتعدى علاقة كل من القائد والرئيس بالجماعة التي يشرف عليها وهذا يؤكد أن المفهومين ليسا منفصلين تماما فيمكن للرؤساء أن يصبحوا قادة إذا ما استطاعوا كسب ثقة مرؤوسيهـم . (20)

2-المدير (le directeur):

الإداري هو كل شخص له مكتب في سلم إداري داخل التنظيم،وإذا احتل أعلى سلطة في الإدارة اصطلح عليه تسمية "المدير"،فالمدير هو ذلك المسؤول عن تحقيق نتائج منظمته سواء كانت

(18) كلالدة ظاهر. القيادة الإدارية . (عمان :دار زهران ،1997)، ص21.

(19). المرجع نفسه،ص24.

(20). كريمة لعربي، دور القيادة في التغيير التنظيمي -دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية 1989-2010،(مذكرة ماجستير في العلوم

السياسية

والعلاقات الدولية فير منشورة)،جامعة الجزائر" دالي إبراهيم"،2010،ص 43 .

مؤسسة ، شركة ، وزارة ... الخ ، فالجانب الرسمي من لوائح ونظم وسلطة مقننة هي التي تميز المدير عن القائد إلى جانب هذا يهتم المدير بتحقيق الفعالية بينما يسعى القائد إلى بلوغ الجودة .(21)

3-المسير le gestionnaire :

يعرف المسير على أنه: الشخص الذي يقوم بمراقبة المهام والأعمال وتنظيمها ، وبالتالي فجوهر الاختلاف بين وظيفة المسير ووظيفة المدير تكمن في أن وظيفة المسير تكون في كافة إدارات المنظمة وأقسامها ، بينما تختلف عن القائد في كونها تكتفي بتحقيق الملائمة عكس القيادة التي تبلغ الجودة.

الزعيم :

تعرف الزعامة بأنها :مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطة رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.(22) ، تعتبر الزعامة نوع قيادي فريد من نوعه حيث يحظى الزعيم بالثقة العمياء من المجموعة التي يقودها و يتفانى الأتباع في خدمته ومساندته في جميع المواقف .(23)

ثانيا :أهمية القيادة الإدارية

إن موضوع القيادة يعد من المواضيع الأساسية والرئيسية في الحياة نظرا لما تلعبه من دور كبير في عملية التنمية بصفة عامة والتنمية المحلية بصفة خاصة ، وتعود هذه الأهمية أساسا إلى صناعة القرار لأنه لا قرار بدون قيادة التي تتولى عملية التوجيه وتحمل مسؤولية الأفراد في المجتمع ،وبناء على ذلك فان غالبية الكتاب والمفكرين يؤمنون اليوم بأهمية الإنسان القائد وذلك لما يترتب عليه من مسؤولية إعداد

(21). كريمة لعراي ، المرجع السابق الذكر ، ص44.

(22). سميرة صالح ، المرجع السابق الذكر ، ص18.

(23). كريمة لعراي ، المرجع السابق الذكر ، ص44

وتدريب الإطارات البشرية والإدارية والمحلية وأيضاً دورها في تحقيق الأهداف المسطرة وتحويلها إلى نتائج (24 ملموسة.)

وتكمن أهمية القادة الإدارية في أنها تحقق فعاليتها في التنظيم الإداري وفق توجيهها وترشيدها لجهود العاملين لتحقيق الأهداف المحددة مع المحافظة على معنوياتهم وتحقيق رضاهم عن أعمالهم فهي (25 شرط أساسي من شروط نجاح أي تنظيم إداري.)

أضف إلى ذلك أن القيادة تعد في الأساس جوهر العملية الإدارية والقلب المحرك للكيان الإداري وأيضاً مفتاح الإدارة بل إن البعض يعتبر القيادة الإدارية هي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي (، كما تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين 26 تنظيم إداري) ، فالحاجة إلى تصميم برامج 27 العناصر الإنتاجية الأخرى والتي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود) تدريب مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيأتها الإدارية المختلفة أصبحت (28 ضرورة.)

هي: جوانب عدة في تتمثل القيادة أهمية أن كنعان ذكر وقد

عملية تحفيز رؤوسيه، وفي على قدرته في يتمثل الجانب هذا في القائد وأهمية التنظيمي: دور الجانب -1 ذلك. ومتابعة المسؤوليات وتوجيه جهودهم، وتحديد العاملين نشاطات تنسيق

(24). جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص23.

(25). المسعود عينة، المرجع السابق الذكر، ص22.

(26). نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص111.

(27). كامل المغربي وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص164 .

(28). جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص22.

الإنسانية العلاقات إقامة في المجال هذا في دور القائد ويزر : الإدارية العملية في الإنساني 2- الجانب المنظمة مصلحة ويهم يهمهم ما مناقشة في المتبادل، وإشراكهم التفاهم على مرؤوسيه مبنية وبين بينه بآرائهم والاهتمام

اجتماعية بعوامل القيادية لمهامه ممارسته في يتأثر فالقائد :الإدارية العملية في الاجتماعي الجانب-3 هذه تقدير على القائد قدرة مدى في هنا القيادة أهمية ، وتحقق خارجها من أو داخل المنظمة من سواء المنظمة. أهداف تحقيق في فعاليته يحدد ذلك لأن في اعتباره وأخذها العوامل

وإقناعهم للعاملين الأهداف وشرح توضيح من خلال التنظيم بأهداف الخاص الجانب 4- أهداف ظل تعدد في خاصة ، العاملين وأهداف التنظيم أهداف بين الموازنة تحقيق بتحقيقها، وكذلك (29) الواحد. التنظيم

ثالثاً- مهام ومهارات القائد.

أولاً :مهام القائد الإداري :وتنقسم مهام القائد الإداري إلى شقين

1- المهام الرسمية للقائد الإداري: وتكمن حسب الدكتور عبد الغفار حنفي في:

- التخطيط :له أهمية كبيرة في تحديد الأهداف وتحقيق الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الأهداف في مدة زمنية معينة.

-التنظيم : حيث يضع أسس تقييم العمل ويحدد الوظائف للإدارات المختلفة للمنظمة ،ويوزع العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم ،وإجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع يضمن للقائد سير المنظمة الصحيح من أجل تحقيق الأهداف .

(29). أحمد بن يحيى محمد القحطاني ،سبل تحسين فعالية القيادة الميدانية بمراكز حرس الحدود (دراسة على العاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير)،(مذكرة ماجستير في العلوم الشرطة غير منشورة)،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،2006،ص14.

-التنسيق: إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الفعالية والكفاءة، والعمل على تذليل الصعوبات التي تقف في وجه النشاط الإداري، وإبراز أهداف المنظمة بصفة دائمة أمام العاملين فيها .

- الاتصالات: يربط شبكة الاتصالات المتعددة بين فروع وأقسام المنظمة بالقيادة وذلك حتى يضمن عمله المستمر بمجريات الأمور، والعمل على إيجاد اتصالات سريعة ومنتظمة في المنظمات دور هام في³⁰قيم القائد الإداري.

- الرقابة: على القائد متابعة العمل للتأكد من سيره وفق الخطة الموضوعية وأن يمارس الرقابة باعتبارها الوسيلة

³¹للعقاب والجزاء وأداة للإصلاح والتقييم لتنمية أصحاب القدرات وحفز ذوي الكفاءات.

2- المهام غير الرسمية للقائد الإداري :وتكمن في

-الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي :يجب على القائد الإداري أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنظمة وأن يجري معهم اتصالات غير رسمية حتى يتعرف على مشاكلهم واشتراكهم في وضع الحلول لها ،ومن ثمة كسر الحاجز بين القائد والتابعين.

-تطبيق الأسلوب الديمقراطي : يتجلى هذا الأسلوب في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واهتمامه بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي معا يزيد من الإحساس بالانتماء للمنظمة وذلك³² بتعويض المرؤوسين لبعض الاختصاصات .

(30) . سعيدة بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ،(مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية غير منشورة)

، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص61

(31) .سعيدة بلهادي ،المرجع السابق الذكر ، ص،62.

(32) المرجع نفسه،ص63.

ثانياً-المهارات القيادية.

تتوقف مدى قدرة القائد على إنجاز أهدافه وتحقيق الكفاءة والفعالية في أعماله على مدى توافر

المهارات اللازمة لإنجاز الوظائف والأدوار الإدارية،فيمكن استعراضها من واقع إسهامات "روبرت

كاتز"على النحو الآتي:

-**المهارات الفنية أو التقنية:**تعني المقدرة على استخدام المعرفة الفنية وتطبيقها في تنفيذ العمل،والإلمام

بالجوانب الفنية والأساليب والإجراءات،الآلات حسب نطاق التخصص يؤدي إلى معرفة كيفية التعامل

مع الأشياء المادية،وتدخل المدير لعلاج المشاكل الفنية التي تظهر في العمل،ويمكن تنمية هذه المهارة عن

طريق التعلم والبرامج التدريبية الرسمية،أو اكتسابها عن طريق الخبرة.

-**المهارات السلوكية الإنسانية:** وترتبط هذه المهارات بفن أصول التعامل الإنساني،حيث يتوجب على

القائد التحلي بالمهارات التالية:القدرة على بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع كل الأفراد ،القدرة

على الاتصال إمكانية تحريك الدوافع للعمل،وتنمية المهارات والعدالة مع المرؤوسين،المشاركة في اتخاذ

القرارات وتفويض السلطة لخلق أجواء التعاون والتنسيق بما يحقق المصالح المشتركة للأفراد والتنظيم.

-**المهارات الإدراكية (الفكرية أو المعرفية):** حيث يستطيع من خلال هذه المهارات تحديد وتشخيص

المشكلات بدقة واستخلاص النتائج وتفسيرها،والقدرة على التنبؤ واستشراف العلاقات المتبادلة بين

التنظيم والبيئة بطريقة تحقق أهداف المنظمة،وذلك ما يساعد القائد على وضع الاستراتيجيات

والسياسات وتحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة والبيئة في ضوء طبيعة الموقف.

- **المهارات الشخصية:**هي القدرات أو الصفات التي من خلالها يستطيع اجتذاب الغير وتطويعهم

واحترامهم لشخصيته،مما يتطلب الشخصية القوية والتوازن النفسي،والقدرة على حوز الثقة.

- المهارات السياسية: وهي قدرة القائد إلى النظر للتنظيم كجزء من المجتمع، ومدى تقديره لصالح العام، والسياسة العامة لدولة.
- المهارات الإدارية: وتعني قدرة القائد على التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة، وتحقيق الموازنة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجيات الأفراد .
- إدارة الوقت: تعتبر القدرة على إدارة الوقت من العوامل المحددة للمدير الفعال ، وتزداد أهمية إدارة الوقت للمدير كلما ارتفع في السلم الإداري، وذلك نتيجة لزيادة الأعباء والمهام المسؤول عنها وتباعا لحجم المشاكل التي يتعامل معها وتشعبها، وزيادة حجم اتصالاته مع كل من الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة. (33).

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية.

يعبر النمط القيادي عن مجموعة التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، والتي يسعى عن طريقها لتحقيق عملية التوافق بين مقومات وجوده ومتطلبات البناء التنظيمي والاجتماعي، وتترك أثارها المباشرة وغير المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا وإيجابا.

أولا: أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي

1- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

(33) بشار يزيد الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. (عمان: دار الراية، 2008)، ص 253.

وهي نوع من القيادة التي تقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي، التصرف والتعصب للقرارات الفردية مستخدمة في هذا الإطار الإيجار والتخويف، كما أن التخطيط والتنظيم يبرمج من قبل المدير دون الرجوع للأعضاء، ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم، ويمكن تلخيص ملامح القائد الإداري الاستبدادي وسلوكه فيما يلي:

-مركزية القيادة والسلطة فالقائد واضع القرارات متحمل مسؤوليتها.

-اعتماد القائد بشكل متزايد على أساليب التحفيز السلبي سواء بالمنع من الحوافز الايجابية كالترقية، أو تسليط الحوافز السلبية كالحصم من الأجر أو الفصل.

³⁴-تقليل الاتصال بين الأعضاء كلما أمكن، وغياب الاهتمام بتطوير العاملين .

-اعتماد القائد الإداري على إدارة الأفراد والحصول على الأهداف من خلال صلاحيات سلطة المركز الوظيفي وعلاقاته ومسؤولياته المحددة بموجب التنظيم الرسمي.

إن المنظمات التي تسير وفق هذا النمط يكون هدفها منصب في الأساس على الناحية التنظيمية بالحصول على أكبر كفاية إنتاجية وأوفر ربحية، من خلال الامتثال الصارم والحازم للقوانين والنظم التسييرية.

و توجد أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، و سنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية و الخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي

(34) . طارق عبد الحميد البدري. الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. (عمان : دار الفكر، 2001)، ص121.

، و يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة يجعله قاسيا و صارما معهم
(³⁵التفاصيل).

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارت الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، و هو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع و إن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم .

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع (³⁶لديهم بما يريد).

-مزايا القيادة الأوتوقراطية :من أهم مزايا هذا النمط:

- فعالية القيادة الاستبدادية في التعامل مع مواقف الأزمات والظروف الطارئة التي تهدد سلامة العاملين والتنظيم ويحول الفوضى إلى نظام ويحافظ على معايير محددة لأداء.

- ملائمة القيادة الاستبدادية في التعامل مع بعض النماذج من العاملين والتي تحتاج إلى الرقابة والمتابعة اللصيقة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تنفيذ المهام، إحكام السلطة، انتظام العمل وزيادة الإنتاج.

-مآخذ القيادة الأوتوقراطية: بالرغم من أن هذا النمط يكون ناجحا في بعض الحالات إلا أن له مساوئ أهمها:

(³⁵) نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص 155.

(³⁶) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، المرجع السابق الذكر، ص 525 .

- غياب أسلوب المشاركة في مختلف العمليات والوظائف القيادية يؤدي إلى صعوبة لدى القائد ذاته في التكفل بجميع الوظائف والأهداف وتعطيل قدرات العاملين الإبداعية.

-انصاف الجماعة العاملة تحت إشراف القيادة الأوتوقراطية بانخفاض الروح المعنوية، ضعف التماسك الجماعي، ارتفاع الشكاوى بين الأفراد، دوران العمل ، الغياب ، ضعف قنوات الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها.

(37- ارتباط سير العمل وانضباط الأفراد بوجود القائد والعكس يحدث في حالة غيابه.)

2- القيادة الديمقراطية.

يتصف هذا النمط بتنمية وتعميق العلاقات الإنسانية، وتقدير العاملين من الناحية الشخصية والإقرار بأهميتهم ودورهم في العمل، وفتح قنوات المشاركة ووسائلها أمام العمال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والتأثير عن طريق السمات الشخصية والمهارات والخبرات.

-مزايا القيادة الديمقراطية. من أهم مزايا هذا النمط:

- تحسين مستوى العلاقات الإنسانية حيث يشجع مناخ الاحترام والتعاون.

-ارتفاع مستوى التماسك والتكامل الاجتماعي.

-ارتفاع مستوى الأداء نتيجة المشاركة في اتخاذ القرار.

-تنمية مهارات العاملين مما يؤدي إلى تنمية روح الابتكار، وكثرت الاتصالات.

مآخذ القيادة الديمقراطية: بالرغم من مزايا هذا النمط إلا أن له مآخذ منها:

-يرى ماكجريجور أن المشاركة التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية تشكل مظهرا من مظاهر تنازل القائد على مسؤولياته.

- كما أن هذا الأسلوب قد يستغله البعض نظرا للتسامح والتساهل فيصبح الأعضاء غير متعاونين، وكما تكون آثار عكسية على الإنتاجية بسبب الاهتمام بالمرؤوسين، واحتمال ظهور الفوضى، بحيث يصبح كل عضو له الحق في إبداء رأيه.

محدودية فعالية القيادة الديمقراطية في المواقف الاستثنائية الطارئة التي تتطلب الصرامة، الحزم، السرعة في (38) اتخاذ القرارات، لذلك فإن فعالية هذا النمط يرتبط غالبا بالأوضاع المستقرة.

3- القيادة الحرة: (الفوضوية، المطلقة)

هذه القيادة تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور فيكون للموظفين الحق في أداء الأعمال وفقا للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل، ويقتصر دور القائد على تحديد أهداف العمل وتحديد السياسات العامة للمنظمة والتنسيق والتوجيه بين أعضائها ووحداتها المتعددة وتوفير كافة الإمكانيات الواجبة للتنفيذ، وتتركز على عدة خصائص:

- العمل بسياسة الباب المفتوح في الاتصالات: بمعنى أن القائد يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا للموظفين وسهل لهم سبل الاتصال به.

-إبداع وتنمية القدرات: أي زيادة إمكانياتهم وفق إعطائهم الحرية في ممارسة أعمالهم الوظيفية.

-تفويض السلطة لموظفيه على أكبر قدر ممكن: لان ذلك يعطي لموظفيه المزيد من الاستقلال في ممارسة أعمالهم

-عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا.

- إعطاء أكبر قدر من الحرية للأفراد العاملين

مزايا القيادة الحرة:

قدراتهم . في قائدهم بثقة شعورهم بمجرد أقصى جهودهم يبذل العاملون قيام-

الحلول وإيجاد ودراساتها مواجهة المشاكل ظل في الخبرة اكتساب من وتمكينهم الصغرى القيادات تأهيل-

. لها المناسبة

. العاملين لدى والابتكار المبادرة روح - تشجيع

و الشخصي تحقيق الإبداع و المستقل بالفكر المساهمة و التقدم على الأفراد تشجيع إلى - يؤدي

العمل في الاستقلال طريق عن الخبرة على الحصول

عالية. وعملية عقلية مستويات ذوى أفراد مع القائد يتعامل عندما الأسلوب هذا ينجح - قد

مآخذ القيادة الحرة:

- هذا النمط يؤدي إلى ضعف التنسيق مما يزيد في تضارب الأعمال وإهدار الجهود .

- يولد لدى العاملين الشعور بضعف القائد الحاضر الغائب وعدم الثقة به وبالتالي التمرد مما يؤثر سلبا

على العمل ويؤخر تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات والفوضى وعدم الاستقرار الإداري ...

- ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحصار سبل الاتصالات بينهم .

- نقص التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة

(³⁹المطلوبة).

ثانيا :أنماط القيادة حسب سلطتها : تنقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين

(³⁹). المسعود عينة، المرجع السابق الذكر، ص34.

1- القيادة الرسمية :

يعرف وليام سكوت القائد الرسمي بأنه : "ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمؤسسة ."

فالقيادة الرسمية : القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي و علاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي ، وتمثل الوظيفة الرئيسية للقيادة الرسمية في ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ،بالإضافة إلى اتخاذ القرارات والتفويض ،وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل:حجم المنظمة وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تفويض الصلاحيات والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي :وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ، ووحدات معاونة وعلى رأس هذه الوحدات (40) قائد يتولى إدارة شؤونها.)

2- القيادة غير الرسمية

ولا منتخب غير شخصا هنا القائد الرسمي،ويكون غير التنظيم إطار في تتم التي القيادة وهي أن الإدارة حوله، وعلى والالتفاف الجماعة طرف من الاتفاق عليه جرى الإدارة،وإنما طرف من معين عملية وتسهيل رسائلها تمرير من اجل وذلك استعدادهم لا لجذبهم وتسعى الأشخاص هؤلاء تعرف (41) القادة .) هؤلاء عبر الاتصال

(40). نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين ، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2009، ص53.

(41). احمد زرقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، دراسة حالة سونلغاز، المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة ، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2007، ص34.

ويسعى القائد غير الرسمي إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف
(⁴² المناسبة للتعبير عن آرائها).

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية:

لقد اختلفت النظريات في تحديد أهم الطرق والسمات المتوفرة للقيادة الإداريين، واستغلال
المواقف من أجل البحث عن تحديد مميزات القيادة الإدارية، فهناك من ركز على السمات وآخر على
الموقف، كما تم التركيز على التفاعل والمار والهدف، إضافة إلى العلاقات الإنسانية والتحفيز المادي
وغيرها من العوامل .

فكل مفكر أو جماعة من المفكرين والباحثين ركزت على جانب معين تراه فعالا لتحديد القيادة الإدارية
، وتحقيق أهدافها، ومن أهم النظريات التي تناولت القيادة الإدارية هي :

أولا: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة.

تنتمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، وتفترض أن القيادة تقوم على مجموعة
من خصائص يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة، وقد
سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى، ومن أبرز
النظريات :

(⁴²). نور الدين عسلي، المرجع السابق الذكر، ص 54 .

1 . نظرية الرجل العظيم.

والتي تنطلق من افتراض أن مقدرة الفرد للوصول للقيادة مرتبط بمدى توافره على مجموعة من المهارات والسمات، المواهب، القدرات، الخبرات الموروثة والاستثنائية التي يولد بها القائد ولا يمكن نقلها إلى الآخرين، حيث تسمح له بإحداث كل أشكال التغيير الاجتماعي في حياة المجتمعات وإدارة المشكلات بصرف النظر عن الظروف والمواقف، ومن أنصار هذا الاتجاه "موزامدر"

1.1. تقييم نظرية الرجل العظيم. تعرضت لجملة من الانتقادات منها:

- إخفاقها في إيجاد نموذج ونمط ثابت لصفات القيادة وقياس مدى فعاليتها، وتحديد مدى ضرورتها لكفاءة القيادة.

- تفسير القيادة في ضوء بعض الصفات الموروثة يعد تفسير غير كافي في إطار إغفال تفاعلها مع

(⁴³ المحددات والعوامل الأخرى كالجماعة والموقف).

هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به التنبؤ بمن سيصبح قائدا.

تبنى منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى، القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظام، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة (⁴⁴العظام أن يكونوا مثل آبائهم).

(⁴³) عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 218.

(⁴⁴) عبد الغفار حنفي، المرجع السابق الذكر، ص 218، 219.

إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى قدمت إجابة مختلفة، تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقادة بغض النظر عن خلفيتهم الوراثية.

2. نظرية السمات القيادية.

يعني مصطلح السمات كتلة خصائص، مواصفات ومهارات شخصية خاصة بالقائد، والتي تشكل شرطاً ضرورياً ومدخلاً مهماً في اختيار، وتقييم القائد ومدى نجاعة أسلوبه، وركزت نظرية السمات اهتمامها على دراسة مجموعة السمات الكائنة فعلاً في القيادة، والتي تجعل الفرد مؤثراً مقارنةً بغيره من الأفراد،⁴⁵ حيث كلما زادت نسبة السمات ودرجة فعاليتها زاد احتمال النجاح في الدور القيادي.

1.2. تقييم نظرية السمات: على الرغم من أهمية الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه، ودورها في تفسير

القيادة إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد، ولعل أبرز المآخذ التي وجهت لها:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.

- استناد نظرية السمات في تفسير ظاهرة القيادة إلى شخصية القائد فقط، كشرط فعال لممارسة القيادة يتضمن قصور في إقصاء دور وتأثير العوامل الأخرى.

- صعوبة إمكانية تحديد العلاقة السببية بين السمات والقيادة.

- الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة وغير

⁴⁶ القادة مثل الطموح، العدل والذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة.

عجز نظرية السمات عن إثبات وجود علاقة بين خصائص القائد وفعالية القيادة قد دفع البحث

في مجال القيادة إلى الانتقال من التركيز على شخص القائد إلى دراسة سلوكه القيادي، وهو ما يعرف

بمدخل سلوك القائد.

(45) عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة. (مصر: المطبعة العربية الحديثة، 1976)، ص 94.

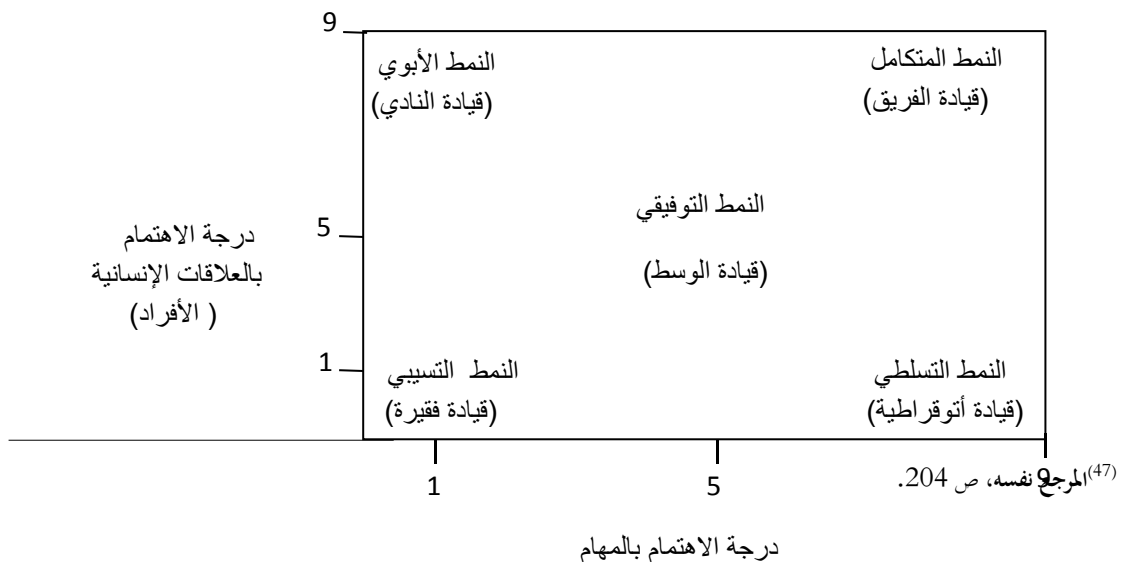
(46) حسن حريم وآخرون. السلوك التنظيمي. (ط3، عمان: دار الحامد، 2009)، ص 202.

ثانيا: نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة الإدارية (النظريات السلوكية).

وكان لرواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية تأثير كبير في جذب الباحثين والمفكرين وتحولهم إلى البحث عن السلوكيات الممارسة والمتميزة للقيادة، انطلاقا من افتراض أن فعالية القيادة محددة بمتغيرات سلوكية للقائد، بمعنى أن المتغير المحدد لفعالية القيادة سيتشكل من الأنشطة والفعاليات التي يؤديها القائد والمتمثلة إجمالا في الأسلوب أو النمط القيادي، فالقيادة وفق النظريات⁽⁴⁷⁾ السلوكية سلوك متعلم يكتسب).

- الشبكة الإدارية "لبلاك وموتون": اقترح "بلاك وموتون" تصورا يشغل فيه الاهتمام بالعمل (تنظيم بنية العمل)، والاهتمام بالعلاقات (التقدير) مكانة مركزية، حيث افتراضا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجات مختلفة ينتج عددا من أنماط القيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال مصفوفة ذات بعدين يشغل فيها الاهتمام بالعمل المحور الأفقي والاهتمام بالعلاقات (الأفراد) المحور العمودي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قسما كل محور إلى تسعة مستويات، ولكنهما اقتصرنا في دراستهما على ثلاثة مستويات فقط، وهي الاهتمام المنخفض (1)، المتوسط (5)، المرتفع (9)، وتشكل النقطة التي يلتقي فيها المحوران نمط القيادة السائد لدى القائد، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الشبكة الإدارية "لبلاك وموتون"



جمال الدين لعويسات. مرجع سابق، ص:122. المصدر:

نلاحظ من الشكل السابق أنه توجد خمسة أنماط قيادية تتمثل في:

1. النمط الأتوقراطي المتسلط(9-1): هذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، إذ أن شعاره الإنتاج فقط، أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج.
2. النمط الاجتماعي الأبوي أو قيادة النادي(1-9): يعطي هذا النمط أولوية لجو العمل ولا يولي اهتمام كبير للإنتاج بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، وهو يعتبر نفسه كالأخ الأكبر للجماعة التي تشكل أسرة واحدة، كما يعتقد أن رضا الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
3. النمط التسيبي أو القيادة الضعيفة(1-1): هذا النمط يهتم بشكل قليل بكل من الأفراد والإنتاج، بل ذلك الاهتمام يكون في حده الأدنى، وهذا القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها.
4. النمط التوفيقى أو الحل الأوسط(5-5): يحاول هذا القائد أن يوازن بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين(العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل من الأفراد و العمل مما يجعل أداء العاملين ورضاهم في المستوى الوسط.
5. النمط المتكامل أو قيادة الفريق(9-9): يدعم القائد الالتزام الحقيقي للعاملين لإنجاز الأهداف ويخلق جو من الثقة ويشجع المبادرة ويبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات.⁴⁸

- تقييم الشبكة الإدارية:

⁴⁸ جمال الدين لعويسات . المرجع السابق الذكر ، ص123.

لقد أشار "بلاك وموتون" إلى أن الوضع الأمثل للقيادة هو النمط (9-9)، حيث يكون اهتمام القائد عالياً بالعمل والعلاقات الإنسانية، إلا أنهما لم يقدموا دليلاً واضحاً يبين إمكانية حدوث هذا، كما أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بالنجاح في القيادة، بالإضافة إلى إهمال المواقف التي قد تدفع إلى نمط (9-9) قيادي مختلف.⁴⁹

ثالثاً: نظريات المدخل الموقف في تفسير القيادة.

لقد دفع فشل دراسات سمات القائد وأنماط سلوك القيادة في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة، عدداً من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية هي أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناءً على شخصية القائد وسلوكه، بل كذلك على متغيرات الموقف أي الظروف المحيطة مثل: نوعية المرؤوسين، خصائص المنظمة مقدار السلطة الممنوحة للقائد، فالنظريات الموقفية اهتمت بمتغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إلا أنها اختلفت في نوع وعدد المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الاعتبار، لذا ظهرت عدة اتجاهات أهمها:

النظرية الموقفية لفيدلر:

قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة والذي أكد فيه على أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، وترى النظرية أن على القائد أن يعمل على تغيير الموقف ليتناسب مع نمطه وتتوقف مواءمة الموقف للنمط على ثلاث عوامل أساسية: علاقة القائد

(49) أحمد ماهر. السلوك التنظيمي. (الإسكندرية: الدار الجامعية، دت)، ص 311، 312.

بالموظفين، هيكله المهام، درجة قوة المنصب، ويرى فيدلر أنه متى توافرت هذه العوامل فإن المواقف تكون ملائمة للقائد.

نظرية المسار والهدف :

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هوس في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين وتقوم الفكرة الرئيسية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي: توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه، إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف، العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين، ولقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة: السلوك التوجيهي، السلوك المساند، السلوك المشارك، السلوك (50) الانجازي .

نظرية هيرسي وبلانشد (نظرية دور الحياة):

تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين وبناء على ذلك فان فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض هذه النظرية أن هناك أربعة مراحل لنضج الموظفين تتطلب كل منها إتباع القائد السلوك المناسب لكل مرحلة: المرحلة الأولى و يكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل ويتبع القائد أسلوب الأمر و الإجبار _توجيه عال مساندة منخفضة، أما المرحلة الثانية فيكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته ويتبع القائد أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه _توجيه عال مساندة عالية، المرحلة الثالثة يكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه ويتبع القائد أسلوب المشاركة والدعم _توجيه

(50). عبيد عبد الله بن بجير السبيعي، الأدوار القيادية لمدير التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط منشورة)، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص44

منخفض مساندة عالية، والمرحلة الرابعة يكون فيه المرؤوس قادرا على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية

(⁵¹) ويتبع القائد أسلوب التفويض _توجيه منخفض مساندة منخفضة .)

رابعا: نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة.

منها في تحديدها لماهية تلك السمات والعناصر الموقفية ومدى أهمية ودور كل منها في ظهور القيادة، ولعل من أهم

(⁵²) اتجاهات هذا المدخل : النظريات التفاعلية، التبادلية والثائية .)

أولا- النظرية التفاعلية في القيادة :

يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات

الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها

(1960) أن القيادة تنشأ من خلال GIBB Cecil والعوامل الموقفية والبيئة، ويرى سيسيل جيب

عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء وتكون معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر

(⁵³) قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.)

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (02) : نموذج القيادة التفاعلية

المكان: البيئة الخلية

- الظروف الاجتماعية

- الظروف الاقتصادية

- الظروف السياسية

خصائص القائد

- السمات

- الشخصية

- القيم- الخبرة

- دافعية الإنجاز

(⁵¹). المرجع نفسه ،ص44

(⁵²). الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيد

منشورة (جامعة الجزائر، 2006، ص 70

(⁵³) محمود سيد أبو النيل .، علم النفس الصناعي، (بيروت: دار النهضة العربية، 85

خصائص المرؤوسين

القيادة

خصائص الموقف

المصدر: محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: دن، 1993 ، ص 238 .

نلاحظ من الشكل أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة، إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيرا في نجاحها.

* تقييم النظرية التفاعلية:

أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه الآتي:

- حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي : القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها .

- تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة ، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف .

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز⁵⁴ بالتقلب والتغير السريع .

ثانيا- النظرية التبادلية:

تعتبر النظرية التبادلية امتدادا للنظرية التفاعلية، وقد ظهرت بشكل واضح في أعمال ادوين (1978) الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن Edwin Hollander هولاندر فيرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز Jacobs علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، أما والتقدير والمكافأة نظير خدماته ومساهماته من أجل تحقيق أهدافها، أما دور القائد فيتركز بصفة أساسية

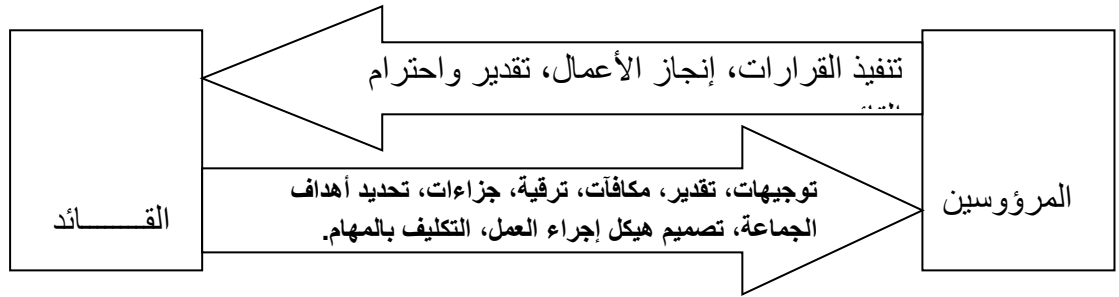
(54). أحمد سيد مصطفى. المرجع السابق الذكر ، ص 260 - 261.

على حث أعضاء الجماعة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام المكافآت والجزاءات بمختلف أشكالها، وعلى هذا فالقيادة حسبه تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، وبدون هذه العلاقة لن تتحقق القيادة الإدارية.

أنه على ضوء التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون Peter BLAU ويرى بيتر بلو إسهام القائد ومعاونته لهم، وعلى ذلك يستفيد القائد من دعم الجماعة له، كما تستفيد من توجيهات⁵⁵ القائد الجيدة.

والشكل التالي: يوضح نموذج القيادة التبادلية وعناصر التبادل التي قد يتم بين القائد ومرؤوسيه.

شكل رقم (03): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت: دار النهضة العربية، 1985، ص 632.

من الشكل أن هناك تبادل بين القائد والمرؤوسين، وهو ما يبين أن القيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من ثلاث عناصر وهي: القائد، المرؤوسين وعناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون في الاتجاهين، حيث بدونها لن ينجح القائد في التأثير في مرؤوسيه، وإن كان تأثير القائد أكبر بفعل العناصر التي يقدمها لجماعة المرؤوسين، إلا أن ذلك لا يلغي الدور الهام لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم .

(55) محمد أبو الفضل عبد الشافي. المرجع السابق الذكر ، ص 24.

* تقييم النظرية التبادلية:

إن أهم ما يميز النظرية التبادلية أنها تعتبر أن القائد والمرؤوسين لا يختلفون كثيرا، فلا يوجد فاصل بين دور كل منهما، مادام كل منهما يأخذ ويعطي، لكن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية والأعمال التبادلية التي تحدث من أجل تحقيق الاستقرار في المنظمة، إلا أنه عند مواجهة مواقف جديدة تتطلب من (، كما أن النظرية التبادلية تتعامل مع المرؤوسين كجماعة متجانسة، وهذا ما⁵⁶ القائد المبادأة بالتغيير) يناقض الواقع، حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى اختلاف علاقاتهم مع القائد.

George GREEN: ثالثا- نظرية القيادة الثنائية لجورج قرين

نظرية القيادة الثنائية تركز على العلاقة بين القائد وكل مرؤوس لذا سميت بنظرية الترابط الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي (، وتعود إلى جورج قرين⁵⁷ الرأسي) علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، إلا أن قرين يجمل هذه العلاقات في نوعين فقط هما: العلاقات المتبادلة داخل- الجماعة، العلاقات المتبادلة خارج- الجماعة.

* تقييم النظرية الثنائية في القيادة:

أكدت الدراسات صحة نظرية القيادة الثنائية لقرين، حيث وجد أن هناك علاقة بين نوع العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس ونتائج عمل هذا الأخير، كما وجد أنه انطلاقا من هذه العلاقة يمكن التنبؤ بدوران العمل، الترقية، الأجور... الخ، لفترة زمنية مقبلة، كما لفتت الاهتمام إلى أهمية تدريب⁵⁸ القادة الإداريين في ميدان العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات مع المرؤوسين).

(56). راوية حسن. السلوك في المنظمات. (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2001)، ص 277.

(57). الصالح جيلح، المرجع السابق الذكر، ص 72.

(58) 275 ص. راوية حسن. المرجع السابق الذكر، ص 275.

الحديث المدخل في الإدارية القيادة خامسا: نظريات

التي السريعة التغيرات لمواكبة وذلك الإدارية، القيادة في جديدة نماذج مؤخرا الإداري الفكر شهد

المدخل: هذا نظريات أهم المؤسسات ومن لمختلف العمل بيئة تشهدا

التحويلية القيادة نظرية أولا:

القيادة "بيرنز" ويعرف الإداري، الفكر في الحديثة المفاهيم من التحويلية القيادة مفهوم يعد وتجاوز المستويات أعلى إلى والنضج التحفيز إلى يؤدي والمرؤوسين القادة بين تفاعل أنها على التحويلية باس "الذي إسهامات" خلال من القيادة نظرية طورت العامة، وقد المصلحة إلى الشخصية المصالح التحويلية هي للقيادة عناصر ثلاث تضمن الذي السلوك عوامل لقياس ومقاييس نماذج لها وضع أطلق رابعا مكونا باس" أضاف" (1990) عام وفي بالفرد، والاهتمام الإبداعي، التشجيع الكاريزما، . المستوحاة الدافعية اسم: عليه

المثل إلى اللجوء خلال من للعاملين عالية حافزيه تقديم على التحويلية القيادة نظرية جوهر ويرتكز واحترامهم ثقتهم من يزيد مما جديدة بطرق المشاكل في التفكير على وحثهم الأخلاقية، والقيم الحسن إشراك على بقدرته التحويلي القائد منهم، ويتميز يتوقع مما أكثر لانجاز الدافعية لديهم فتتوافر لقائدهم، ويجعلهم للمؤسسة المستقبلية الرؤية ويستشرف وأهدافها، المؤسسة رسالة في ينغمسون وجعلهم المرؤوسين تحقيقها . في يرغبون

واسعا مدا تغطي لأنها الوضوح إلى تفتقر التحويلية القيادة نظرية أن إلى الإشارة تجدر الأخير في القيادة حدود بوضوح التحديد يصعب مما الثقة وبناء والتغيير للتحفيز تدعو رؤية مستقبلية على يشتمل (59)تعلمه. يمكن سلوك وليست شخصية سمات أنها على للقيادة أنها تنظر كما التحويلية،

الكاريزماتية: القيادة نظرية. ثانيا:

هاوس، الكاريزماتية التي نشرها القيادة نظرية ظهور التحويلية، القيادة نظرية ظهور مع تزامن المتبادلة، الفردية الجاذبية أشكال من شكل تمثل والتي للقائد فردية خاصة الكاريزما أن تفترض حيث نظريته في هاوس مرؤوسيه، ويشير سلوك على القائد تأثير نجاح من يزيد مما والإعجاب القبول تثير والتي ويتصرفون استثنائية قدرات خصائص أو يملكون أشخاص هم الكاريزماتية الصفات ذوي القادة أن إلى عند الكاريزماتية الخصائص هذه مرؤوسيه، وتشمل في خاصة كاريزماتية تأثيرات ذات فريدة بطرق بالقيم قوي شعور وعلى النفس في الثقة الآخرين، في التأثير في القوية الرغبة القائد، سيطرة هاوس: (60)الذاتية. (الأخلاقية

العاطفية بالعناصر الاهتمام من المزيد بإعطاء هاوس عمل من "باس" وسع (1985) عام وفي وتعد واحدة، متصلة سلسلة التحويلية والقيادة الكاريزماتية القيادة أن أكد لكنه والأصول الكاريزماتية، . التحويلية للقيادة كافي ليس ولكن شرطا ضروريا الكاريزما

سوى دراسات تجر لم أنه إلا الحديثة القيادة أدبيات في الكاريزماتية القيادة أفكار شيوع من الرغم وعلى إساءة بإمكانية الخاصة الانتقادات من العديد أثرت كما محدد، بشكل وتأثيرها معناها لاختبار قليلة لقيادته. الكاريزماتي القائد استخدام

(59). شاهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، (مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية غير منشورة)، 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ص55،56.

(60). المرجع نفسه ، ص56

الفريق : قيادة نظرية ثالثا:

أكبر إنتاجية إلى تؤدي لأنها التنظيمية الفرق استخدام إلى ضرورة الباحثون توصل فقد ذات ومنتجات خدمات على والحصول المشكلات وحل واتخاذ القرارات للموارد فعالية أكثر واستخدام الفريق بناء مهمة إليه توكل الذي القائد دور في تغيير عليه إحداث ترتب مما ، الإبداع وزيادة جودة أعضائه. حاجات وإشباع المؤسسة خلاله أهداف من يتحقق الذي والفعال المنسجم الأولى تتعلق للقائد وظيفتين جوهريتين على المتماسكة العمل فرق بدراسة قاموا الذين العلماء اتفق وقد الفريق بتطوير فتتعلق أما الثانية ، تنفيذ مهامه على للفريق القائد مساعدة يستدعي الذي الفريق بأداء الفريق. أعضاء بين العلاقات صيانة على القائد دأب بذلك ونقصد جديدا ولا بعدا تعد أنها إلا وفعاليتها، الحقيقية التنظيمية الفرق على بشدة ركزت الفريق قيادة نظرية إن الظروف التي إيجاد سبل يتعلم أن القائد من تتطلب النظرية هذه أن إلى بالإضافة كثيرة، بحوث تدعمها⁶¹ والتطور. (بالنمو له السماح خلال من الفريق تفوق تدعم

(61). شاهيناز دريوش، المرجع السابق الذكر ،ص57،58.

المبحث الرابع: فاعلية القيادة في التنظيم الإداري

أولا: تعريف القيادة الإدارية الفعالة :

"المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة اليه من تعرف فاعلية القيادة الإدارية حسب ردين بأنها :
خلال الجماعة التي يقودها ."

ويعرفها بيلوس : "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة اليه من خلال الجماعة التي يقودها ولا يقتصر الأمر على انجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه تلك المنظمة "، ففاعلية القيادة الإدارية تشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها وذلك⁽⁶²⁾ بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في انجازها.

(62). سميرة صالحى، المرجع السابق الذكر، ص 53.

القيادة فعالية لتقييم أساسيين معيارين الوظيفي والرضا الجماعية إنتاجية مستوى عاشور صقر أحمد ويعتبر ترتبط، فإنها المنظمة أهداف تحقق التي القائد جهود بمثابة هي القيادة فعالية أن، وحيث⁶³الإدارية) لدوره ممارسته أثناء يتخذها القائد التي والقرارات والإجراءات والأساليب بالسياسات وبشدة في الشاملة للموقف الرؤية رسم على القيادة قدرة خلال من تتحقق أن يمكن القيادة⁶⁴القيادي) من القيادة تمكن عند تلك المنظمة، وكذلك في للأتباع الرؤية هذه إيصال على القيادة وقدرة المنظمة، عند فعالة القيادة ، وتعتبر العليا للقيادة وآمالهم احتياجاتهم ومشاعرهم وتوضيح بأفرادها الاهتمام أهداف نحو طاقاتهم والإبداع، وتوجيه الابتكار نحو ودفعهم للآخرين، تحقيق الإلهام على القدرة امتلاكها⁶⁵العالية.) ومعنوياتهم رضاهم على المحافظة معينه، مع

ثانيا- المتغيرات المؤثرة في فاعلية القيادة :

إن نجاح القيادة يعني بكل بساطة قدرتها على المواءمة والتوفيق بين المتغيرات التالية في اتجاه المهمة التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا :متغيرات القادة

القائد إنسان يتعرض كغيره من الناس إلى تقلبات بيولوجية ونفسية نتيجة تفاعلاته مع بيئة تؤثر فيه ويمكن حصرها فيما يلي :القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم ، مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه ،الميل و التفضيلات الشخصية للقائد اتجاه ظروف

(63) أحمد فارس بوعمامة .المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي ،دراسة حلة سونلغاز -قسنطينة ،(مذكرة ماجستير في علم

اجتماع غير منشورة) ، جامعة منتوري قسنطينة ،2010،ص52

(64) . أحمد بن يحيى محمد القحطاني ،المرجع السابق الذكر، ص 29.

(65) . المرجع نفسه ،ص30 .

مهارته الموقف ،درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة،مستوى
(⁶⁶القيادية(خبراته)).

. والأتباع المرؤوسين متغيرات : ثانيا

إن المرؤوسين والأتباع هم الوسيلة التي يتمكن من خلالها القائد من أداء مهامه ، كما أن
العوامل التي تؤثر في القادة ومهامهم من شأنها أن تؤثر في التابعين (المرؤوسين) الأمر الذي قد يؤثر في
الأداء الكلي للمنظمة بأكملها ، ومن العوامل التي يمكنها أن تؤثر في المرؤوسين والأتباع نجد :
مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين ،مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي
تؤثر عليهم ، مدى تقبلهم لمعايشة الغموض ، مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها
النسبية ، ومدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة ،درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم وتوقعاتهم عن
دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

الموقف متغيرات :ثالثا:

القيادة على يحتم الذي الموقف على التأثير في به يستهان لا أثر المختلفة وعناصرها للبيئة إن
النمط خصائص: يلي فيما الموقف في المؤثرة العوامل نجمل أن معه، ويمكن التكيف أجل من الاستعداد
في التشتت الجغرافي ودرجة فيها، العمل وحدات وحجم المنظمة، ثقافة حيث من السائد التنظيمي
العمل فعالية الهدف ،مستوى تحقيق من للتأكد السائد الرقابة نظام في الأحكام ودرجة المنظمة، الأجزاء

(⁶⁶). الاخضر صياحي ،نمط القيادة الادارية وعلاقته بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحصنة بالمسيلة
(مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة) ،جامعة المسيلة ،2010،ص 32.

النسبية و المختلفة، الأهمية المواقف في القرارات لاتخاذ المتاحة الزمنية المنظمة، الحدود في الجماعي بالموقف. المرتبطة والأهداف المشاكل تعطي التي الأولويات

بها: القيام القيادة تنوي التي المهمة طبيعة : رابعا

أن ويمكن المهمة، هذه ويسر صعوبة مدى باختلاف تختلف بالقيادة المنوطة المهمة ونجاح تنفيذ إن وأبعاد محتوى تتعد والتابعين، درجة للقائد الهدف وضوح فيما يلي: درجة الموقف في المؤثرة العوامل نجمل الأهداف مع المشترك الهدف اتساق مدى الموقف، الهدف لظروف ملاءمة درجة المشترك، الهدف وللتابعين. للقائد الشخصية

والمعلومة الزمن متغير : خامساً

وقيل المنظمة، موارد من مورد كأهم واعتبرته الزمن بعامل الحديثة الدراسات أغلب اهتمت لقد الزمني المتغير هذا تراعي أن الواعية القيادة فعلى وبالتالي ملاحظته، يمكن لا الذي المورد أنه عنه⁶⁷ القيادة. (فعالية في يؤثر ومازال كان وأصبح الذي المعلوماتي،

ثالثا: معوقات القيادة الإدارية :

هناك العديد من المعوقات التي تقف وتعرقل مهمة القيادة الإدارية ويمكن الإشارة إلى بعض هذه

المعوقات المختلفة التي تواجه القادة في أداء مهمتهم الإدارية منها:

المعوقات النفسية: وتتمثل في النقاط الأساسية التالية

- عدم تطبيق القيادة الإدارية للأساليب الكمية في إصدار القرارات الإدارية .

⁶⁸- تجديد القيادة في العمل مما يعدم الولاء والاطمئنان داخل المنظمة.)

- تردد وإحجام القيادة الإدارية على أداء مهامهم وتخوفهم من اتخاذ القرارات.

(67). الأخصر صياحي، المرجع السابق الذكر، ص33.

(68). مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص92.

- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.

- ترك القيادات الإدارية الكفاءة الناجحة للعمل الحكومي بحثاً عن مغريات مادية أو اجتماعية أفضل خارج دراسة القرارات بدون اتخاذ في التعجل أو الأشخاص أو الأشياء على الحكم في سواء بلادها. -التعجل وتدقيق.

في تنميتها. رغبته وعدم معرفته وعلمه خبرته ،وقلة به المحيطة -ضعف إحساس القائد بالمشكلات

وأهدافهم. الأفراد برغبات الاهتمام دون والاهتمام بها وأهدافه رغبات القائد -تقديم

للقائد. النفسي والاطمئنان الوظيفي الاستقرار ضعف -

نفس ،وفي مادياً مكلفة الأجنبية والخبرة: الأجنبية والاستشارات الخبرات على القيادات اعتماد -

فعالية في مدى المؤثرة المحلية بالبيئة إمامها لعدم المحلية، مشاكلنا أبعاد الخبرات الأجنبية لا تدرك الوقت

(⁶⁹سُتخذ.) التي القرارات

المعوقات السياسية:ومن أهم المشاكل السياسية التي تواجه القيادات الإدارية ما يلي

- فشل السياسات العامة تنعكس على عمل القيادات الإدارية .

- عدم استقرار النظام السياسي أفقد التنظيمات الإدارية استقرارها واستمرارها .

- انعكاسات الانقسامات السياسية التي تحيط بالأجهزة الإدارية وقياداتها.

-المركزية الشديدة في مجال صنع السياسات العامة خاصة إذا تعلق الأمر بالإدارة وبالتالي تخلق بيروقراطية

شديدة

(⁷⁰تنعكس ذلك على فئة القيادة الإدارية .)

(⁶⁹). أحمد بن يحيى محمد القحطاني ،المرجع السابق الذكر، ص 43،

(⁷⁰).عينة المسعود ،المرجع السابق الذكر ،ص41.

-المعوقات الاجتماعية الحضارية :ومن أهمها مايلي

- المواريث الاجتماعية المختلفة التي ظهرت نتيجة للسيطرة الاستعمارية على بعض الدول في عهود الاحتلال .
- الوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية طائفية ومذهبية وعروشية .
- الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي غالبا ما يكون سببه الانحراف مما يؤدي إلى تبدل قرارات القيادات الإدارية من قرارات تخدم المصالح العامة إلى قرارات على حسابها .
- الطبقة والتفاوت في المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمعات وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية وعلى خلفية القيادات الإدارية ومدى تفهمها للأهداف العامة لمجموعة المواطنين .
- شيوع بعض الأمراض والانحرافات الإدارية مثل المحسوبية ،والرشوة ،والاختلاس ... وغيرها والتي تؤثر⁽⁷¹⁾ ذهنيا وعقليا على المواطنين كافة بما فيها القادة .

المعوقات الإدارية :لقد تعددت المشاكل التي تعترض القيادة الإدارية في مختلف المنظمات وهي على

النحو التالي

- التخطيط غير السليم الذي يترتب عليه عدم وضوح الأهداف لخطط التنمية .
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من طرف القادة .
- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية تسبب ضغط على القيادات الرسمية مما يعيق قراراتها .
- التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية .
- انتشار مظاهر البيروقراطية المترهلة التي يترتب عليها مشاكل وعقبات تواجه القيادات الإدارية .

(71). نواف كنعان ،المرجع السابق الذكر،ص 458.

- التمسك بالمركزية الشديدة داخل التنظيم الإداري وعدم إشراك مرؤوسيه في ممارسة مهامهم .

72- عدم الاستقرار الإداري وفقدان الأمن الوظيفي.)

خلاصة الفصل :

لقد شغلت القيادة الإدارية بال معظم الباحثين من داخل المؤسسات وخارجها نظرا لأهميتها ومكانتها في عالم المنظمات، واحتلت القيادة الفعالة أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر لأنها تمثل أحد المرتكزات الأساسية لكفاية الإدارة وإنتاجيتها، فهي بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام ومحور أساسي في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، فإسهامها الفعال والمؤثر يسير بالتنظيم نحو تقديم إستراتيجية تتسم بالوضوح وتراعي البيئة ومتطلباتها مما ينعكس إيجابا على المنظمة بكافة فاعليها المؤثرين، وقد بينت الدراسات أن فعالية القائد تكمن في درجة وعيه لحاجات مؤسسته وتوصيف خبراته وقدرته على التعامل مع المتغيرات المتجددة، فالقائد المعاصر يضع نصب أعينه البيئة الخارجية والداخلية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية ومراعاة لهذه التغيرات ينجح في قيادة المنظمة ويضمن تحقيق الأهداف المرسومة، فالقيادة هي نتيجة مزيج من المهوبة والتعلم والإعداد الهادف الذي يصل من خلال التجربة والممارسة الفعلية.

(72). المسعود عينة، المرجع السابق الذكر، ص42، 43.

تمهيد:

إن التنمية المحلية هي غاية ووسيلة لكل تنمية حقيقية في نفس الوقت، فهي الضمان لتوزيع عادل لجهود التنمية وعائداتها على المستوى الوطني وكذلك ضمان لتلبية حاجيات المواطنين الفعلية، وتلاقيا للتنمية المحلية اهتماما متزايدا، سواء من قبل الدول المتقدمة أو النامية غير أن متطلبات العصر جعلت من التنمية قضية ملحة خاصة في الدول النامية، خاصة بعد أن تزايد وعيشوه هذا البلد انبض وضرورة تغيير الأوضاع المختلفة والناجمة عن عوامل متعددة أصبحت معرقة للتنمية. وهذا الاهتمام يتباين من دولة لأخرى حسب تطور مؤسساتها الاجتماعية من جهة، وحجم الموارد الطبيعية، والاقتصادية والمالية القابلة للاستغلال في إقامة مشاريع تنموية أو تلك التي يمكن تسخيرها لذلك، وباعتبارها عملية إرادية، وجماعية، تهدف إلى تحقيق منفعة عمومية فهم من صميم مهام السلطات العمومية عموما والإدارة المحلية خاصة، منحى صياغة سياسة عمومية، وتجنيد الموارد المالية ورسم الإطار التشريعي لها، وتعد البلدية القاعدة الأساسية للإدارة المحلية لكونها تعتبر نقطة المشاركة الأول للمواطن المحلي في إدارة وتسيير الشؤون المحلية .

وحتى تتمكن من تحديد الملامح العامة لسياسة التنمية المحلية في الجزائر، ودور قيادة إدارة البلدية في تحقيقها سوف نتطرق في هذا الفصل لمجموعة عناصر: مفهوم التنمية المحلية عموما وننتبع المسار التاريخي له ومن ثم نتطرق لصلاحيات الجماعات المحلية في التنمية المحلية، وفي الأخير نتطرق لدور قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية واهم معوقاتهما، إضافة إلى أهم السبل لتفعيل دورها في تحقيق التنمية المحلية .

المبحث الأول: مفهوم التنمية المحلية :

لقد حظي مفهوم التنمية المحلية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين وفق اتجاهات مختلفة، لما له من أهمية كبيرة في كيان المجتمع والدولة، والتي تسعى لتحقيق التنمية المحلية للوصول إلى تنمية وطنية شاملة .

أولاً: تعريف التنمية المحلية :

1- تعريف التنمية :

لغة: التنمية لغة مشتقة من المصدر نما، ينمو، نمو ويقال نما الشيء أي زاد وكبر، وأتميتا الشيء أي جعلته ينمو، أي أنها تدل على الزيادة كما وكيفا. (73)

ومنا للاحية اللغوية أيضاً يختلف المقصود بمفهوم التنمية عن غيرهما المصطلحات مثل النمو، فمثلاً في القاموس العربي يقيما التفرقة بين المصطلحين، فالنمو " يعرف بالزيادة النسبية الحقيقية في الناتج القومي في سنة معينة مقارنة بالسنة السابقة، فنمو الشيء يعني زيادته وتغيره إلى الأفضل"، أما تنمية الشيء فتعني وجود فعلية ودل بالنمو، أي أنه فيها عنصر التعدد والفعالية وبالتالي فإن العملية تشتمل على النمو وعلى التغيير .

كما يمكن التفرقة بين التنمية والتغيير، فالتغيير هو التحول الذي يقع عليه من منظم وعلاقات وتفاعلات نتيجة التشريعات كقاعدة جديدة تهد في إلى ضبط السلوك وكننا جلتغيير فرعي معيناً وجانب من جوانب البيئة الطبيعية أو الاجتماعية .

(73). نادية بلعربي، دور البلدية في التنمية المحلية في ظل القانون الجديد، (مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص18.

كما تختلف دلالة مصطلح التنمية عن مصطلح التطور الذي يعنيها الانتقال من حالة أوطور إلآخر. (74)

اصطلاحا:

التنمية هي: "عملية تغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع وفق توجهات عامة لتحقيق أهداف محددة تسعى أساسا لرفع مستوى معيشة السكان في كافة الجوانب، بمعنى أن أية تنمية يقصد بها معيشة السكان في كافة الجوانب ."

علي غربي يعرف التنمية على أنها: "عملية معقدة و شاملة تضم جوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية مع عدم إهمال الجوانب النفسية والبيولوجية وذلك لفهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى والدوافع التي تربط الأفراد وما يقومون به من علاقات وما يترتب على ذلك من أنظمة تتداخل تفاعلاتها وتأثيراتها في جوانب المجتمع المختلفة"، من خلال هذا التعريف يتبين أنها تتضمن بعدين رئيسيين هما الشمولية والتكامل.

التنمية في مفهومها العام تعرف بأنها: "عمليات مخططة وموجهة تحدث تغييرا في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف أفراده من خلال مواجهة مشكلاته و إزالة العقبات وتحقيق الاستغلال المثل للإمكانيات والطاقات لتحقيق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة للأفراد"، ويتضمن هذا التعريف عناصر أساسية حيث تعتمد التنمية على عملية التخطيط وكذلك التركيز على الجانب الاقتصادي من خلال

(74). خيضر خنفري، تمويل التنمية المحلية في الجزائر، واقع وأفاق، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة)، جامعة الجزائر 3

استغلال الإمكانيات والطاقات استغلالا امثل وذلك بغرض الوصول إلى تحقيق الرخاء و الرفاه للمجتمع. (75)

يعرفها محمد شفيق بأنها: "عملية مخططة و موجهة تحدث تغييرا في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف أفراده، من خلال مجابهة وإزالة العقبات عن طريق الاستغلال الأمثل بغية تحقيق التقدم والرفاهية." (76)

بينما يرى الدكتور إكرام عبد النبي أن التنمية هي: "العملية المخططة لتقدم المجتمع بكل أبعاده اقتصادية كانت أم اجتماعية أم ثقافية أم سياسية، والتي تعتمد أكبر اعتماد على جهود المواطنين و الدولة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمعات المحلية والكبيرة والمساهمة في تقدمها بأكبر قدر مستطاع"، هذا التعريف يحدد الجوانب الأساسية للتنمية والمتمثلة في: أن التنمية يجب أن تكون جزءا من سياسة المجتمع، وهي أيضا عملية تغيير مستمرة وشاملة لكافة مجالات الحياة حيث تتطلب المشاركة لجميع فئات المجتمع في تنفيذ مشاريعها. (77)

2-تعريف التنمية المحلية:

أ. تعريف

المحلية تعني: "المجالا لترابيا الأقرب للسكان والإطار الجغرافيا لأصغر الذي تعيش فيه جماعة من السكان، هذا الإطار الجغرافيه كئنا نيكو نالوحدات المحلية الناتجة عن التقطيع الإداري، كالجماعات المحلية والدوائر والمقاطعات والبلديات، والذي يمكن أن يلايع طيا هتما ما كبير للخصوصيات الجغرافية (البشرية، .

الطبيعية). "ويمكن تعريفها المحلي حسب جلالا اقتصادي ناري بيكور : "هو فضاء توجد فيه رابطة

(75). جميل أحمد الجويد، المرجع السابق ذكره، ص 6.

(76). أحد حمزة فعمور، الأحزاب السياسية والتنمية المحلية في الجزائر، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص38.

(77). جميل أحمد الجويد، المرجع السابق ذكره، ص 7.

اجتماعية مكثفة (علاقاتنا لأشخاصو تاريخوممارساتثقافية...) (تسمح بإظهار إرادة للتعايش، وبالتالي إعداداستراتيجيةاجتماعية للتنمية. "(78)

والمجتمعالمحلي هو: "جماعةمنالناستعيشفيقعةجغرافيةمعينةوتزاولنشاطات اقتصاديةوسياسيةذاتصلحةمشتركة، ولهاتنظيماجتماعيوإداري، كماأنلهاقيما ومصالحوشعوراوأهدافامتبادلة، ومنأهمشروطتكوينالمجتمعالمحليوجودالأهدافالمشتركةالتييسعأبناءهذا المجتمعلتحقيقها. "(79)

ب- التنمية المحلية:

نظرا لأهمية موضوع التنمية المحلية فقد حظي هذا المفهوم باهتمام الباحثين والمتخصصين وبذلك كانت هناك العديد من التعريفات كل تعريف يركز على زاوية معينة حسب وجهة نظر معينة واضحة، ونذكر من بين التعريفات ما يلي :

التنمية المحلية هي: "عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية ، وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي والحكومي وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل

أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات المحلية في الدولة. "، تم التركيز في

هذا التعريف على التغيير الذي تحدثها السياسات العامة المحلية الموضوع من طرف القيادات المحلية

في إطار موازنة بين الأهداف والموارد ومشاركة شعبية فعالة قصد تحقيق

(78). عيسى بدة، مالية البلدية وانعكاساتها على التنمية المحلية دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية المسيلة (2001-2007)، (مذكرة

ماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2008، ص 55.

(79). العزة بنت محمد محمود، تقييم دور المرأة الموريتانية في التنمية المحلية تشخيص تعاونية الجمعيونية، (رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا

المعمقة غير منشورة)، جامعة المولى إسماعيل، مكناس، 2005، ص 40.

مستوى معيشي مرتفع لأفراد المجتمع المحلي. (80)

يرى الدكتور أحمد رشيد أن التنمية المحلية هي: "دور السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير مقصود ومرغوب فيه في المجتمعات المحلية تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في تلك المجتمعات بتحسين نظام توزيع الدخل".، فالتنمية لا تقتصر على الجانب الاقتصادي دون سواه أي أنها تمتد إلى الجانب الاجتماعي بما يعني ترشيد السلوك وترسيخ القيم لدى المواطنين ومحاربة التقاليد السيئة التي تقف حجر عثرة أمام التقدم في كافة مجالات الحياة .

يرى الأستاذ آرثر دونهام Arthur dynham بأن التنمية المحلية: "ما هي إلا نشاط منتظم لغرض تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤونه ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والتوجيه الذاتي للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهلية"، من خلال هذا التعريف يبين لنا الأستاذ آرثر دونهام بأن التنمية المحلية تتحكم فيها عناصر تتمثل في: ضرورة وجود برنامج مخطط يشمل على حصر كافة احتياجات الأفراد، كما يفسح المجال للمشاركة الجماهيرية، ضرورة توفير مساعدات فنية وإعانات مالية تقدمها السلطات المركزية لتلك المجموعة المحلية، توفير الأموال التي لها دور في عملية دعم التمويل المحلي. (81)

أما سليمان نولد حامد ونفيرى

أن: مفهوم التنمية المحلية يقوم على عنصرين رئيسيين هما: المشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، والالتفات إلى

مشاركة السكان في جميع الجهود المبذولة لتحسين

(80). صفاء عثمان، دور اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية: دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة، (مذكرة ماستر في العلوم

السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسة العامة والإدارة العامة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 25

(81). جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص 10.

مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها معتمد على مبادراتهم الذاتية، وتوفير مختلف

الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع الاعتماد على النفس والمشاركة. (82)

تعريف محيا الدين صابر الذي يعتبرها ": مفهوم محدد يثأ أسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة يقوم معلماً

وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم معلماً على إحداث تغيير

حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية وأن يكون

ذلك الوعاء معلماً أساساً للمشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعاً في كلاً من المستويات التعليمية وإدا

ريا " (83)

يرى الدكتور **فاروق زكي** بان التنمية المحلية : "هي تلك العمليات التي توحد جهود الأهالي وجهود

السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق

تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي وتقدم هذه

العمليات على عاملين أساسيين هما مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم

وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمتبادلة

بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية . "، يتناول هذا التعريف فكرة أساسية تنحصر في

تركيز عملية التنمية المحلية على أساس مشاركة أفراد الجماعة المحلية في حد ذاتها انطلاقاً من كون التنمية

قد تؤدي إلى الفشل إذا ما تمت على عناصر بشرية لا تنتمي إلى ذلك الإقليم المعني ، الأمر الذي لا

يسمح بخلق إطارات بشرية محركة للنشاط التنموي المحلي ، ذلك أن إصلاح وتطوير الجماعات المحلية في

(82). العلمي بن عطالله ، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة ، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية

تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية غير منشورة) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012، ص90.

(83). عبد النور ناجي ، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) لتحقيق التنمية الشاملة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول

التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر : واقع وتحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف : كلية العلوم القانونية والإدارية، 16-

17 ديسمبر 2008 ، ص5.

جوهرها لن تكون إلا بالاعتماد على طاقاتها الذاتية المتمثلة في الأفراد الذين يقطنون على مستوى إقليمها. (84)

ويمكن تعريف التنمية المحلية عدلاً بأنها: "العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون والفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وحضارياً من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في مستوياتها الإدارية المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة."، نميز في هذا التعريفاً للتنمية المحلية عملية التشارك بين المجتمع المحلي والحكومة المركزية قصد رفع المستوى المعيشي للمنطقة. (85)

ولتوفر هذه التنمية يجب توافر عدة عناصر مترابطة ومتكاملة، تتمثل هذه العناصر في :

- تجسيد لامركزية إدارية ومالية: تجسيد اللامركزية الإدارية يشكّل المجال

الحقيقي لترقية ممارسة الحريات العامة وبالتالى الوصول لالديمقراطية، في حين أن اللامركزية المالية تعد كنتيجة لتطبيق اللامركزية الإدارية.

- تفعيل المشاركة الشعبية. إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم

يعتبر أحد القواعد الأساسية لنجاح التنمية المحلية، ويتحقق هذا المبدأ عن طريق إشراك أكبر قدر ممكن من المواطنين من أصحاب الـ

خصص وذوي الكفاءات والفنيين الفاعلين في المجتمع في إدارة التنمية المحلية، وإيجاد الآليات الكفيلة بضمان هذا المشاركة

بحيث يتم تحفيز المواطنين على المشاركة في التنمية المحلية، عن طريق تقديم الماديو المعنوي له، وتذكيره بأنهم عنصر مهم. (86)

وتقوم التنمية المحلية على عدة مقومات تتمثل أساساً في :

(84) جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص 11.

(85) صفاء عثمان، المرجع السابق الذكر، ص 25.

(86) نادية بلعربي، المرجع السابق الذكر، ص 23، 24.

المقومات المالية: حيثاً نجاها هيئاتاً محلية في

أداء واجبها والنهوض بالأعباء الملقاة على عاتقها من ناحية توفير الخدمات للمواطنين يتوقف

لحد كبير على حجم مواردها المالية، وللموارد المالية المحلية شروط معينة لا بد من توافرها، وأهم هذه الشروط

هي: محلية المورد، ذاتية المورد، سهولة تسيير المورد، وتنقسم موارد تمويل الإدارة المحلية إلى قسمين رئيسيين: هما

الموارد المحلية الذاتية وهي تلك الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية الأصلية والمضافة على الضرائب

والرسوم القومية إضافة إلى الموارد الخاصة والناتجة عن تشغيل واستثمار المرافق المحلية المختلفة، أما الموارد

الخارجية فهي الناتجة عن المساعدات المالية التي تقدمها الدولة لوحداتها المحلية لدعم ميزانيتها إضافة إلى

(⁸⁷ والقروض، والهبات، والتبرعات)

. تسيير هذه الموارد يتطلب وجود إدارة مالية على المستوى المحلي تتولى تنظيم حركة الأموال وهذا بالرقابة المالية المستمرة

المقومات البشرية: فالعنصر البشري هو الذي يفكر في كيفية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، وهو الذي

يدير التمويلاً للآزماء لإقامة المشروعات، كما أنهم هو الذي ينفذ هذه المشروعات، ويتابعها ويعيد

النظر فيما يقابلهم من مشكلات توزيع الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب.

المقومات التنظيمية: تتمثل المقومات التنظيمية في وجود نظام للإدارة المحلية الجوار إدارة مركزية مهمته

إدارة المرافق المحلية وتنظيم الشؤون المحلية. (88)

3- الإطار التاريخي لظهور مفهوم التنمية المحلية:

لقد أطلق على عملية تنمية المناطق الريفية والمحلية في عام 1944 مصطلح تنمية المجتمع

، حيث أكدت سكرتارية اللجنة الاستشارية لتعليم الجماهير في إفريقيا ضرورة الأخذ بتنمية المجتمع

⁸⁷ حياة بن اسماعين، وسيلة السبتي، التمويل المحلي للتنمية المحلية: نماذج من اقتصاديات الدول النامية، مداخلة في الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر و الدول النامية-، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و محبر العلوم الاقتصادية و التسيير، يومي 21 و 22 نوفمبر 2006م، ص 21.

(88). خيضر خنفري، المرجع السابق الذكر، ص 25، 26.

،واعبارها نقطة، البداية في السياسة العامة ،من جهة أخرى أوصى مؤتمر كامبريدج في عام 1948،
بضرورة تنمية المجتمع المحلي لتحسين أحواله وظروفه المعيشية ككل ،اعتمادا على المشاركة الشعبية المحلية
لأبناء هذا المجتمع ،وفي عام 1954 أوصى مؤتمر أشردج ASHRIDGE الذي عقد لمناقشة
المشكلات الإدارية في المستعمرات البريطانية بضرورة تنمية المجتمع المحلي، كما ساهم في تحديد مدلول لها
،وعلى مستوى الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة تم التركيز على مفهوم تنمية المجتمع كوسيلة لرفع
المستوى المعيشة ،وتهئية أسباب الرقي الاجتماعي المحلي ،من خلال مشاركة المجتمع الايجابية ومبادراته
الذاتية ،علاوة على الجهود الحكومية ،وقد تزامن مع مفهوم تنمية المجتمع مفهوم التنمية المحلية الذي ركز
على الجانب الاقتصادي وزيادة الإنتاج الزراعي ،دون اهتمام بالجوانب الأخرى كالخدمات الاجتماعية
التي تتمثل في التعليم ، الصحة ،الإسكان ،... حيث أنه وفقا لما أشار إليه البنك الدولي في منتصف
السبعينيات كان أكثر من 80% من سكان الريف لا يحصلون على الخدمات الاجتماعية المناسبة خاصة
في المجالات المذكورة مقارنة بالمدن ،نتيجة هذا الوضع برز مفهوم التنمية الريفية المتكاملة الذي عبر عنها
البنك الدولي عام 1975 ،عندما ذكر أن التنمية الريفية عملية متكاملة أو إستراتيجية شاملة تستهدف
تطوير الحياة

الاقتصادية والاجتماعية لفقراء الريف⁽⁸⁹⁾،

ظهر مفهوم التنمية المحلية في الوسط الريف لعلو وجهها لخصوص ،كرد فعلنا لأخطار الاقتصادية والاجتماعية و

الديمغرافية التي كانت تواجهها المناطق الفقيرة الناتجة عن التحولات

⁽⁸⁹⁾ حسين عبد القادر ،الحكم الراشد وإشكالية التنمية المحلية في الجزائر، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير

منشورة)

،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ،2012، ص 47.

الاقتصادية وتطور الأقطاب بالصناعية والحضرية، حيث قامت مختلف الفواعل المحلية من داخل هذه المناطق

علت تقديم مفهوم جديد للتنمية المحلية قائم بصفة أساسية على النمو الاقتصادي والتهيئة المخططة. (90)

ولما كان مفهوم التنمية الريفية المتكاملة يركز فقط على المناطق الريفية دون ربطها بتنمية المناطق الحضرية فقد برز مفهوم التنمية المحلية حيث أصبحت التنمية هنا تتجه إلى الوحدات المحلية سواء كانت ريفية أو حضرية .

من هنا أصبحت التنمية المحلية تعرف بأنها عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية (ريفية أو حضرية) من خلال القيادات المحلية القادرة على استغلال الموارد المحلية، وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية، والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي، وصولاً إلى رفع مستوى معيشة المواطن المحلي ودمج جميع الوحدات المحلية في الدولة. (91)

ثانياً: خصائص وأهداف التنمية المحلية :

1- خصائص التنمية المحلية : تتصف التنمية المحلية بعدة سمات من أبرزها

- التنمية المحلية عملية فرعية وليست حالة عرضية عابرة، فهي عملية تفاعل ديناميكي مستمر ومتجدد.
- التنمية المحلية عملية موجهة ومتعددة وواعية تستهدف الأقاليم الفرعية من الوطن، و عملية إرادية ومخططة. (92)

- إن كون التنمية المحلية عملية إرادية وواعية تتطلب إرادة جماعية شعبية، هي إرادة التفكير والتخلص من التخلف.

(90) . حكيم يجاوي، دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية دراسة مقارنة بين بلديتي وولايي ورقلة وغرداية 2007-2011، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011، ص80.

(91) -حسين عبد القادر، المرجع السابق الذكر، ص47

(92) عبد السلام عبد اللاوي، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية-دراسة ميدانية لولايي المسيلة وبرج بوعربريج، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص55.

- إن التنمية بصفة عامة عملية متكاملة وغير قابلة للتجزئة، والتكامل يعني أن تسير التنمية في جميع القطاعات والمستويات بطريقة متوازنة. (93)

- أهداف التنمية المحلية:

التنمية المحلية هي التي تبني وتعد برامجها على أساس التخطيط العلمي والواعي الهادف إلى إشباع الاحتياجات الأساسية للسكان ذات المنفعة العامة، وتحسين ظروفهم وإطار معيشتهم ومن أهم أهدافها:

- حشد وتثمين الموارد البشرية والطبيعية والأموال المحلية وترشيد استعمالها .
- دعم الأنشطة الاقتصادية المنتجة للثروات :صناعة ،زراعة ،خدمات .
- التخفيف من الفوارق التنموية بين الأقاليم والولايات وداخل الإقليم الواحد.
- ترقية الأنشطة الاقتصادية الملائمة لكل إقليم من خلال مراعاة الخصوصية التي تميز كل جهة.
- إدخال واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف الميادين الإنتاجية والخدمية.
- تنمية التهيئة الحضرية عن طريق تشجيع الاستثمار العمومي والخاص، الوطني والأجنبي. (94)
- وضع سياسة اقتصادية جوارية وتفعيلها لتتوافق معها مختلف النشاطات القطاعية الاقتصادية والاجتماعية .
- إقحام المواطنين في تحديد الاحتياجات وإشراكهم في الأعمال المراد القيام بها .
- تحسين ظروف وإطار حياة المواطنين بتطوير مراكز الحياة وترقية نوعية الخدمات الجوارية وتحسين فاعلية البرامج والأجهزة الاجتماعية لضمان الاستقرار الاجتماعي وتثبيت السكان بالأخص في المناطق الريفية .

(93). خالد غرابسة، مكانة الوالي في التنظيم الإداري وفق قانون الولاية 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة)، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة)، جامعة قاصدي مزاب، ورقلة، 2012، 2013، ص25.

(94). نور الدين يوسف، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، دراسة تقييمية للفترة 2000-2008 مع دراسة حالة ولاية البويرة، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص50

-ضمان العدالة في الاستفادة من المرافق والخدمات الأساسية.

-مكافحة الفقر والإقصاء والفوارق الاجتماعية والتهميش ودعم الفئات الضعيفة والمهمشة وإدماجها في

المجتمع .

-القضاء على البناء غير اللائق عبر توسيع برامج السكن الاجتماعي الموجه للفئات الضعيفة

الدخل .(95)

ثالثا -العوامل المؤثرة في التنمية المحلية :

هناك عوامل منفردة تؤثر في عملية التنمية المحلية يمكن حصرها فيما يلي :

أولاً:عامل البيئة :

يعتبر من العوامل الرئيسية في عملية التأثير على عملية التنمية المحلية على اعتبار أن على البيئة التي تقام

عليها التنمية المحلية لغرض الأخذ كافة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وحتى التكنولوجية

والدينية بشكل عام وما تضمه من عناصر مترابطة ذات علاقات تأثير على التنمية المحلية وهي :

1-الموقع الجغرافي:

يعني الحيز والموقع الجغرافي الذي يقع فيه أفراد المجتمع المحلي والمتمثل في القرية ،المدينة ،والبلدية ...،التي

تشكل أماكن محددة نطاقها وفقا لنصوص تنظيمية وتتضمن الأماكن ومختلف المرافق الضرورية لحياة الفرد

لكل من الموجبات العمومية والمراكز الصحية، والمدارس ،المواصلات وغيرها من المرافق العامة للدولة .(96)

2-السكان :

(95). خالد غرابسة ،المرجع السابق الذكر ،ص ص 27،28.

(96).جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر،ص13.

ويعتبر هذا العامل عنصراً رئيسياً لوجود المجتمع المحلي، فهو يعد نواة المجتمع ومن غير المعقول تصور جماعة محلية ذات نطاق خالية من الأفراد، إن المجتمع المحلي مرتبط بوجود مجموعة أفراد يربط بينهم علاقات اجتماعية تأخذ في الغالب طابعاً تكاملياً

3- الدين والعادات والتقاليد :

هذا العامل له دور وتأثير ملموس على أحوال الأفراد وموقفهم واتجاهاتهم من عملية التنمية المحلية، فقد تكون العادات مواقف إيجابية تؤيد أي مبادرة، ويعتبر ذلك نجاحاً للمسار المحلي، كما يمكن أن تكون عوامل مضادة ورافضة لكل المسار مما يؤدي إلى فشل التنمية المحلية .

ثانياً: الفاعلون

يقصد بالفاعلين في المقام الأول القيادات المحلية التي تقع عليها مسؤولية قيادة التنمية المحلية مع التمييز بين القيادات المحلية المنتخبة وأخرى منسوبة من السلطة المركزية، ويتضح دور القيادات المحلية المنتخبة الذين تقع على عاتقهم المسؤولية الكبيرة في تنمية الإقليم الذي اختاره أفرادهم في مرحلتين :
- من خلال اختيار الأجهزة و القيادات الإدارية اللازمة للتنفيذ والتأكد من توافر الإمكانيات و الموارد المطلوبة لإتمام الخطة و إنجازها و تشجيع الجهود الذاتية والمثالية المستمرة للتنفيذ وإعلام المواطنين بما يتم إنجازه أول بأول .

- وكذلك من خلال دور القيادة في التقييم، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس وتقدير حجم ما تم إنجازه من أهداف لتشغيل خطة التنمية المحلية.(97)

(97) جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص 13، 14.

المبحث الثاني: التنمية المحلية في الجزائر

أولاً: التطور التاريخي للتنمية المحلية في الجزائر:

عرفت التنمية المحلية في الجزائر مرحلتين تاريخيتين :

المرحلة الأولى: وهي الفترة الممتدة من 1962 إلى 1980

وتتميز بتباعد مخطط مركزي، وعرفت بعدة مخططات يستفاد منها محليا، تنجز وتسير من طرف الجماعات المحلية، فالبرامج الخاصة و

جهت إلى المناطق التي كانت تعاني من نقص فيقوى الإنتاج، ومن معدّل بطالة مرتفع، ومن

نزوح ريفي، وتتم هذا البرنامج في شكل تدخّل تنقيطية تمهد في التصحيح التوازني إجراء البرامج الاقتصادية ذات البعد الوطني.

أما خلال المخطط الرباعي الأول 1970-1973:

فكانت محاولة لتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار الإنمائي للولاية يتمحور في الولاية، باعتبارهم ممثلين للسلطة المركزية

علم المستوى المحلي، أما المخطط الرباعي الثاني 1974-1977 فجاء بما أصبح يعرف بالمخططات البلدية

للتنمية (PCD) وهي مخططات تقترح

وتنجز وتسير من طرف البلدية ولكن تمركزيا، ويعتبر وسيلة فيفيد البلدية لتفعيل توجهاتها الجديدة في التخطيط، غير أنها تجلب

لا حظة أن الولاية لها الصلاحية الكاملة في تحديد محتوى المخططات وكذا تعديله، ولم يقلل للبلدية تسوية إحصاء احتياجاتها، وتهد

دفع هذا البرنامج إلى التخفيف من الفوارق الملاحظة في مجال المنشآت

القاعدية، التجهيزات العمومية والتصنيعية بمختلف مناطق البلاد كما تميزت هذه المرحلة بصدور قانون البلدية والولاية سنة

1967 و 1969 على الترتيب من منطقتي تصحيح آثار السلبية للتخطيط المركزي بإشراك الجماعات المحلية في

عملية التنمية⁽⁹⁸⁾، غير أنه عملياً يمكنملا حظة التواجد الشبه كلي للدولة المركزية في جميع الميادين، وأخذ القرار التنموي بتر كزفيدفاعلو احد وهو الدولة فيمقما بلحصر المبادرات الخاصة بالجماعات المحلية والقطاع الخاص في حدودها الدنيا، ومنجهة ثانية فإن المنطقا لقطاع عمل التخطيط المركزي يفضل المجالا لوطنيعلغيرهمنا مجالات المحلية، مما يجعلنا لجماعات المحلية أعوان تنفيذ لقرارات تتخذ مركزيا، غاليا ما كانت غير متوافقة مع الخصوصيات المحلية.

المرحلة

الثانية بعد سنة 1980: (مرحلة ميزها تغيير الدستور وبداية الانفتاح جعلنا اقتصاد السوق)، انطلقت بتوجهها تجديد مستا لمجالا لاقتصاديوالمؤسساتي، حيث عرفت تحويلها لكثيرة من الدولة إلى الجماعات المحلية عبر سلسلة من 19 مرسوم صدرت سنة 1981 خصت المجالا لاقتصادية والاجتماعية، رافقت ذلك تشجيع خلق مؤسسات محلية، وإعادة هيكلة وتشكيل للشركات الوطنية، والمزارع الفلاحية العمومية.

هذه المرحلة التي سماها أحد الباحثين مرحلة التراجع عن الاشتراكية التي تعدت تقدماً للسياسة الجديدة في التنمية المحلية تعطي دوراً أكبر

للجماعات المحلية والقطاع الخاص، إلجان بظهور فاعلين جدد، وتفضل مشاركة أو سعل لجماعات المحلية في التنمية المحلية فيمق ابلاتل تخيلالتدريجيللدولة عنالمؤسسالاتعمومية وكذا عنالجماعات المحلية بتقليص إعاقتها المالية، وأمامندرة الموارد المالية بفع لا لأزمة المالية التي عرفتتها الجزائر منذ منتصفلكالعشرية وتطبيقبرناجالتعديل الهيكلي

، كلها عوامل سرعتها لتوجهها لجدديا للتنمية المحلية بالجزائر والتمنسماتها الأساسية تعدد المؤسساتاتوالأجهزة والفاعلين فيال تنمية المحلية.⁽⁹⁹⁾

ثانيا: دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية

(98) عبد السلام لعياضي، التنمية المحلية والفوارق المحلية في إقليم شلغوم العيد: الفاعلون والبرامج، (مذكرة ماجستير في التهيئة العمرانية غير منشورة)، جامعة منتوري بقسنطينة، 2008، ص 11، 12.

(99) عبد السلام لعياضي، المرجع السابق الذكر، ص 14.

1-تعريف الإدارة المحلية :

"هو نقلا لصلاحيات إدارية من المركز إلى الهيئات المحلية في الأقاليم مع احتفاظ المركز بدور رقابي ملموس على الهيئات المحلية، وفعالية الإدارة تظهر بشكل واضح في ظل اللامركزية الإدارية، حيث تمكننا إلى سراع تنفيذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق الأهداف المرسومة". (100)

تعريف الفقيه الفرنسي والين **waline** للإدارة المحلية : "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعينين". (101)

عرفها الكاتب البريطاني كرامودي (Modiegrame) "

أنها مجلس منتخب تتركز فيها الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة"

عرفها الشيخي بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة وتقوم على فكرة توزيع

النشاطات الواجبات المركزية والمحلية، وذلك لغرضاً لتفريغها وللرسم السياسة العامة

للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأنتمكننا لأجهزة محلية في تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيقاً أغراضها المشروعة". (102)

وتتميز الإدارة المحلية بالخصائص الآتية :

- وجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية .

- إنشاء هيئات محلية منتخبة مهمتها إنجاز تلك المصالح .

(100) زيد منير عبوي، محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. (الأردن: دار الشروق، 2006)، ص43.

(101) عائشة بن طالب، الإصلاحات الإدارية في قانون البلدية رقم 11-10 دراسة حالة بلدية الجلفة، (مذكرة ماستر في العلوم

السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص19، 20.

(102) صفاء عثمان، المرجع السابق الذكر، ص10.

-إشراف الحكومة المركزية على أعمال تلك الهيئات . (103)

و طبقا للنظام الإداري المعمول به في الجزائر، تتمثل الجماعات المحلية في مؤسساتين هما الولاية والبلدية:

1-الولاية:

عرفها المشرع في المادة الأولى من قانون رقم "07-12" مؤرخ في 21 فيفري 2011

المتعلق بالولاية: الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي

أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل هذا الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية

التضامنية والتشاورية بينا لجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم

والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين

، وتتدخل في كل مجال لا اختصاص المخولة لها بموجب القانون . شعارها هو بالشعب وللشعب . وتحدث بموجب قانون .

صلاحيات الولاية في التنمية المحلية

تعتبر الولاية فاعل أساسي في التنمية المحلية ومن تحديد دورها من خلال عدة عناصر يمكن إجمالها في :

في مجال التهيئة العمرانية والتجهيز والهيكلة الأساسية : حيث تقوم الولاية بتحديد مخطط التهيئة

العمرانية للولاية ورسم النسيج العمراني ومراقبة تنفيذه .

في المجال الثقافي والسياحي: تسعى الولاية بموجب مخططها إلى إنشاء مرافق ثقافية وتقديم دعمها

ومساعدتها لهذه المرافقة ، كما تتولى ترقية التراث الثقافي بالمنطقة بالتنسيق مع البلديات . (104)

الاختصاصات المتعلقة بالمجال الاقتصادي :

حيث تتمثل في تقرير مجال الاستثمار وتحديد حجم النفقات الواجب تخصيصها للرفع من حجم الاستثمارات المحلية، إضافة إلى

صادقة على المخطط التنموي للولاية في المجال الاقتصادي، وكذا تشجيع المبادرات الهادفة للترقية.

(103) عائشة بن طالب، المرجع السابق الذكر، ص21.

(104) حسين عبد القادر، المرجع السابق الذكر، ص172.

أما الاختصاصات فيما لم يدان للفلاحي: تتمثل في المبادرة

إلتجسيد كالأعمال الترابية إالحماية وتوسيع الأراضي الفلاحية، ترقية الأراضي الفلاحية، وكذا تشجيع

تدابير الوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية واتخاذ كافة الإجراءات ضد أخطار الفيضانات والجفاف والمبادرة

إلإنجاز أشغال التهيئة، بالإضافة إلتنمية الأملاك الغابية وحمايتها، وتطوير الريو مساعداً للبلديات تقنياً ومالياً.

الاختصاصات المختلفة ذات الطابع الاجتماعي والسياحي: تتمثل في ترقية التشغيل والتشاور مع المجالس الشعبية البلدية والمت

عاملين لاقتصاديين، وكذا إنجاز الهياكل للصحة المتجوزة لقدرات البلدية والمساهمة في النشاطات الاجتماعية الهادفة، المبادر

ة إلى أعمال الوقاية من الأوبئة، بالإضافة لإنشاء المنشآت الثقافية والرياضية والترفيهية بالتنسيق مع الفواعل المحلية.

اختصاصات تقيم جهازها كالاتر بوية: تتمثل في اختصاصات إنجاز وصيانة مؤسسات التعليم الثانوي والتقني والت

كوين المهنية تطبيقاً للخارطة المدرسية والتكوين على المستوى الوطني. (105)

2- البلدية.

عرف القانون رقم 11/10 المتعلق بالبلدية بموجب المادة الأولى لمنهأً البلدية "البلدية هي الجماعة الإقليمية

القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب قانون

"، وتعتبر من خلال المادة الثانية من نفس القانون "

بأن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكاناً لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية

" (106).

(105) حكيم بجاوي، المرجع السابق الذكر، ص 56.

(106) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10/11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية

عدد 37، الصادرة في 03/07/2011، ص 07.

فمن خلال هذه المادة نجد بأن المشرع عير سيقاعدة أن البلدية مركزاً أساسياً لممارسة الديمقراطية بمشاركة المواطنين في تسيير شؤونها العامة مومية بنفسه عبر المجلس المحلي المنتخب⁽¹⁰⁷⁾، وتتمثل أهم صلاحياتها في:

فيمجالتهيئة الاقليموالتنمية المستدامة والتخطيط: تشاركالبلدية فيالإجراءالمتعلقة بعمليةالتهيئة العمرانية، والاسهرعلما لمحافظة عدلانظافة العمومية والطرقومعالجة المياهالقذرة وتوزيعالمياهالصالحة للشربومكافحة ناقلات الأمراض المعدية كمايعود لها حماية التربة والثروة المائية.⁽¹⁰⁸⁾

فيالمجالالاجتماعي: تقومالبلدية بانجازمؤسسالاتالتعليمالأساسي طبقا للمقاييسوالمطلبات الوطنية، وصيانة هذه المؤسسات، كما تعمل على توفير النقل للمدرسين في المناطق المعزولة، وتعمل على تشجيع وترقية النشاطات التعليمية والمدرسية بكلالانجازالمتاحة، كما تتكفل بانجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج وصيانتها، وتقدم في حدود إمكانياتها المساعدة لصيانة كلالهياكلوالأجهزة المكلفة بالشبيبة والثقافة والرياضة والترفيه، كما تعمل على انجاز وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها، وفي مجال السكن تتكفل البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية.

فيالمجالالاقتصادي: يوكللبلدية القيام بكمبادرة او عمل منشآت تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي، وكذا تشجيع المتعاملين في هذا المجال.⁽¹⁰⁹⁾

برامج التنمية المحلية :

تعتبر البرامج التنموية المحلية وسيلة أساسية في تطبيق السياسة التنموية المحلية المنتهجة في ميدان التجهيز وتلبية الاحتياجات المختلفة للمواطنين، ويتم تجسيدها من خلال برامج تنموية تتمثل أساسا في :

⁽¹⁰⁷⁾ علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية 10/11. (الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2011)، ص 87.

⁽¹⁰⁸⁾ عتيقة جديدي، ادارة الجماعات المحلية في الجزائر - بلدية بسكرة نموذجا -، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة

عامة وإدارة محلية غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 135، 136.

⁽¹⁰⁹⁾ عتيقة جديدي، المرجع السابق الذكر، ص 137.

-برامج التجهيز :حسب ما قضت بالمادة05 من المرسوم رقم 380/81هناك نوعين من المخططات تقوم بها الجماعات المحلية في مجال التنمية احدهما بلدي يتم على مستوى البلدية، والآخر قطاعي على مستوى الولاية .

1-البرنامج البلدي للتنمية (PCD) :

هو عبارة عن مخطط شامل في التنمية ويهدف إلى النهوض بالتنمية المحلية وتلبية الحاجات الضرورية للمواطن، ودعم القاعدة الاقتصادية، ويشمل قطاعات تمس الحياة اليومية للمواطنين، إضافة إلى التجهيزات الفلاحية والقاعدية وتجهيزات الانجاز والتجهيزات التجارية، وتسجيل المخطط البلدي للتنمية يكون باسم الوالي بينما يتولى رئيس البلدية السهر على تنفيذه .

2-البرنامج القطاعي غير الممركز للتنمية (PSD) :

هو مخطط ذو طابع وطني حيث تدخل ضمنه كل استثمارات الولاية والمؤسسات العمومية التي تكون وصية عليها ، ويتم تسجيل هذا المخطط باسم الوالي والذي يسهر على تنفيذه، والمخطط القطاعي للولاية يعكس في المدى المتوسط البرامج والوسائل والأهداف المحددة بصفة تعاقدية بين الدولة والجماعات المحلية قصد ضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للولاية .

-البرامج المرافقة والمدعمة للإصلاحات الاقتصادية:

هي برامج تنموية جاءت في إطار الإصلاحات المتخذة من طرف الدولة في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، والتي مست كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و الثقافية، وهذه البرامج تستجيب لوضعيات معينة فهي بذلك ترمي إلى التكفل بتلك الوضعيات لتجاوزها، ومن أهم هذه البرامج:

1-برنامج الإنعاش الاقتصادي، 2001-2004

برنامج بادر به رئيس الجمهورية يمتد على أربع سنوات بغلاف مالي قدره 525 مليار دج منها 114 مليار للتنمية المحلية، يتمحور حول الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات والأنشطة الزراعية المنتجة وغيرها، وإلى تعزيز المرافق العمومية في ميدان المنشآت القاعدية وتحسين ظروف المعيشة والتنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية إضافة إلى التكفل بالجوانب البيئية للتنمية .

2- البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009):

يهدف هذا البرنامج إلى تثبيت الانجازات المحققة في الفترة السابقة (2001-2004) وإلى وضع الشروط المناسبة لنمو مستديم مولد للرفاه الاجتماعي بتوفيره لموارد معتبرة من جهة ومن جهة أخرى يساعد على تحسين مستوى معيشة السكان بتنمية البنية التحتية للبلاد، لاسيما شبكات النقل الأشغال العمومية والري والفلاحة والتنمية الريفية، يبلغ حجمه الاستثماري 9000 مليار دج خصص 1908.5 مليار دج للبرامج المحلية . (110)

3- الصناديق الخاصة :

تهدف هذه الصناديق إلى التكفل بالعجز في ميدان التجهيزات عبر ولايات الوطن المتخلفة بالمقارنة مع ولايات أخرى في إطار محاربة الفوارق الجهوية أهمها :

- الصندوق الخاص بتنمية مناطق الجنوب: الذي يهدف إلى التكفل بالعجز في ميدان التجهيزات

الأساسية بالمناطق الجنوبية بالوطن لتجاوز التخلف الذي تعانيه في هذا المجال مقارنة بالمناطق الشمالية، يشمل هذا الصندوق 13 ولاية تتضمن 258 بلدية، وتتمثل البرامج المرشحة للتمويل من الصندوق في عملية إعادة تنشيط الواحات، مشاريع الاستصلاح المكثف، وخاصة مشاريع تكثيف شبكات المنشآت

(110) . نور الدين يوسف، المرجع السابق الذكر، ص50، 51

القاعدية والاتصالات بالإضافة إلى حماية وتثمين الأوساط الطبيعية للحيوانات والنباتات والأملاك الأثرية والتاريخية .

-برنامج لولايات الهضاب العليا: الذي يضم 19 ولاية ويهدف إلى إعادة التوازن الجهوي وتوفير شروط استقرار النشاطات وبعث التشغيل من خلال التكفل بالعجز في ميدان التجهيزات الأساسية. (111)

المبحث الثالث : دور القيادة في تحقيق التنمية المحلية في البلدية بالجزائر

(111). نور الدين يوسف، المرجع السابق الذكر، ص52، 53.

أولاً: واقع القيادة الإدارية في الجزائر

إن القيادة في النظام البيروقراطي الجزائري ارتبطت بالنظام السياسي من خلال علاقة الحزب بالدولة وتطبيق المادة 120 التي تنص على منح المراكز القيادية فقط للمناضلين في الحزب وذلك قبل التعددية، واستمر الوضع في سلوك وتصرف القادة مما جعل الجهاز البيروقراطي يوصف بأوصاف سلبية⁽¹¹²⁾. تؤثر على مكانتها وعلاقتها مع المواطنين)

1. مظاهر سلوك القادة في الإدارة العامة (مظاهر السلوك الإداري).

إن قوة الإدارة العامة تكمن في سلوك قادتها، وإن مظاهر السلوك الإداري في جهاز الإدارة العامة غلب عليه الطابع السلبي أكثر من الإيجابي.

المظاهر الايجابية.

الإدارة تتولى مهمة تنفيذ مبادئ السياسة العامة، وهي في ذلك لا تقتصر على شخص المدير لوحده بل تشمل جميع العاملين معه، وهنا تبرز أهمية القيادة وإيجابياتها في القدرة على تعبئة الطاقات المادية والبشرية وتوجيهها لخدمة المرفق العام، وتحقيق النفع العام، ويعتبر المدير هو المحرك الفعلي للوسائل والأفعال البشرية وموجهها لها في اتجاه تحقيق الأهداف، وللوصول إلى ذلك على المدير أن يضمن تعاون الآخرين، وفي تحقيق أهدافه عليه أن يقوم بدور القائد في الأمر والتوجيه، و الدور الأكبر الذي ينبغي أن يلتزم به المدير هو التنمية المستمرة للكفاءات والطاقات الإدارية، لذلك فإن أهم مظاهر السلوك الايجابي: -تقديم الخدمات للمواطنين، التكفل بمهمة التنمية في مختلف المجالات، توفير الأمن والنظام داخل المجتمع.

(112) عمار بوحوش المرجع السابق الذكر، ص 236.

- إن مظاهر سلوك القادة والمرؤوسين في الإدارة العامة بالجزائر هي امتداد للمصدر التاريخي للإدارة الجزائرية وارتباطها بالنخبة الأولى التي استمرت في تسيير المصالح العمومي عقب الاستقلال مباشرة، هذا ما جعلها تتميز بالحرفية.

- إن هناك جهود معتبرة من قبل الإدارة المركزية بخصوص محاربة ما يسمى بالبيروقراطية وتعديل الهيكل التنظيمي، كما أن الإدارة العليا اهتمت بعدة قضايا كالأجور، الحوافز، الترقية.

2. المظاهر السلبية: ومن المظاهر السلبية المتصلة بالسلوك القيادي وتنفيذ القرارات:

- التهرب من المسؤولية والتي تؤثر على القرارات مما يعرقل سير المؤسسة، وتترك آثار سلبية على المواطنين.

- قلة التماسك بين جماعات العمل، وانتشار الصراع داخل وحدات الإدارة، وانتشار أساليب الانتكال في أوساط الموظفين والتهرب من الواجبات، وقلة التعاون بين الرئيس والمرؤوس من جانب و بين المرؤوسين (113) من جانب آخر.

- يمتاز القائد الإداري في المنظمة بعدم الإنصات والسكوت، حتى تجده يؤمن بمبدأ "التكلم من أجل التكلم فقط" والمجادلة للبحث عن النفوذ.

- القيادة المتسلطة في بعض الأحيان، أي الإيمان بسياسة "أمر طبق" لا غير، وممارسة أسلوب الشدة في المعاملة.

- عدم معرفة واستيعاب المهمة التي أوكلت إليه، حيث نجده يتجاهل مهمته السامية والمتمثلة في إحداث التغيير، لان القيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير .

- تخصص وإبداع القائد الجزائري في الانحرافات السلبية مثل: الغدر، واستغلال النفوذ، إساءة استغلال الوظيفة، أخذ فوائد بصفة غير قانونية، التصريح الكاذب بالممتلكات، عدم الإبلاغ والتستر عن الجرائم في

المنظمة، الاحترافية في ممارسة أنواع الرشاوى حيث يؤكد السيد جيلالي حجاج رئيس الجمعية الجزائرية

لمكافحة الرشوة: "...إن الجزائر بلغت القمة في الآونة الأخيرة في انتشار الفساد الإداري

(¹¹⁴والرشوة...").

-احتكار الخبرات الفنية: إن أمراض الجهاز البيروقراطي في الجزائر أوصلتها إلى بناء ثقافة سلبية تمثلت في

احتكار الخبرات الفنية ومنه بدأ الصراع بين القديم والحديث، ومن مظاهر ذلك حجب المعلومات عن

الموظفين الجدد وعدم إشراكهم، وهذا ما يقلل من فعالية القادة وتأثير قراراتها، بالإضافة إلى مركزية

(¹¹⁵السلطة).

-استغلال النفوذ: إذ أن القادة يسعون لتحقيق مصلحة ذاتية وتقديم المصلحة الشخصية على المصلحة

العامة.

- هجرة الكفاءات الإدارية: لعدة أسباب منها الوساطة في التوظيف، وتقديم أهل الثقة قبل أهل الخبرة

(¹¹⁶في تولى المناصب القيادية وفي الترقية ومنح الحوافز).

-عدم إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ السياسات: مما ينعكس ذلك على الموظفين فيجعلهم

أقل دراية وفهما لكيفية تطبيق الخطط والسياسات .

-لامبالاة وتقاعس القائد الإداري الجزائري: حيث نجده لا يبدي اهتماما بالعمل ولا بنتائجه ولا

بالعاملين ويركز اهتمامه على مصالحه الذاتية المباشرة .

(114). المسعود عينة، المرجع السابق الذكر، ص 81

(115)عمار بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 237.

(116)سعيد مقدم. "أخلاقيات الوظيفة العمومية"، مجلة الإدارة، مجلد 7، العدد 1، الجزائر، 1991، ص 13.

- امتياز القائد الإداري الجزائري بعدم احترامه مواعيد العمل: الحضور متأخرا صباحا والخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي. (117)

ثانيا: مساهمة قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية في البلدية

تعتبر البلدية نقطة المشاركة الأول للمواطن المحلي في إدارة وتسيير شؤونه، وهذا الكونها الجماعة الإقليمية

القاعدية الأمر الذي يكسبها مكانة هامة لدى المواطنين، وبمآ أن الهدف

الأساسي من تبني النظام المركزي هو تجسيد الديمقراطية عن طريق مشاركة مواطني البلدية أنفسهم في تسيير

شؤونهم، فإن ذلك لا يعنيا مكانية إشراكهم كلهم في هذا المهام، لذلك وضع المشرع آليات المناسبة لمشاركة

المواطنين في صنع القرار المحلي، ويكون ذلك إما بواسطة منتخبين أو بوظيفة صاغر إقرارا لقراراتهم المواطنين، أو

موظفين يتمتعون بمؤهلات تعليمية، تمكنهم من إشراف على تطبيق هذه القرارات وتوجيهها علما بأوضاع الواقع

من خلال تسيير مصالح البلدية. (118)

أولا- المجلس الشعبي البلدي :

يمكن القول أن المجالس المحلية المنتخبة هي هيئة تداولية أساسية في تسيير وإدارة الجماعات المحلية، و

المجالس المحلية تعتبر المرأة العاكسة لنظام الإدارة المحلية من خلال استهدافها لضرورة تمثيلا لطوائف المختلفة.

وتعرف علما أنها " هيئات إدارية منتخبة في محيط معين، من قبل المواطنين فيه، للقيام

بمهمة الإدارة المحلية لمجالس التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والقيام بدور الإشراف والرقابة عل أداء مرافق

ومكاتب أجهزة وقطاعات الدولة " التنفيذية المختلفة " (119)

(117). المسعود عينة، المرجع السابق الذكر ص 82.

(118). نادية بلعربي، المرجع السابق الذكر ص 7.

(119). حكيم بجاوي، المرجع السابق الذكر، ص 116

لقد أولم المشرع الجزائري بللمجلس الشعبي البلدي أهمية كبيرة، وهذا منذ صدور أول قانون للبلدية سنة 1967، وفي الفقرة الأولى

من المادة 15 من قانون البلدية الجديد. 10/11 يعتبر المجلس الشعبي البلدي

هو الجهاز التداولي للبلدية، وهو بذلك يمثل لإدارة الأساسية في تسيير البلدية⁽¹²⁰⁾

، ويتم انتخاب المجلس الشعبي البلدي بمن طرف السكان عن طريق الاقتراع العام، السري والمباشر، لمدة خمس

سنوات، وتبرز أهمية النظام الانتخابي وعلاقته بالتنمية المحلية، من كونها لآ خيرة تدار من طرف السكان المحليين ولا تفرض من قو

ق، لأن المواطنين المحليين هم أدرب بالحاجات المحلية التي تشكلها ولو يهتم في ذات الميتوفر في هؤلآء المديرين المحليين الكفاءة اللازمة لا يمكن

نت تحقيقاً هؤءا للتنمية المحلية،⁽¹²¹⁾، وتعتبر الكثافة السكانية للبلدية هي المعيار الذي بموجب هيتحدد عدد أعضاء المجلس الش

عيب لكل بلدية، وهذا العدد حدده المشرع بحد أدنى 13 عضواً بالنسبة للبلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة

وبحد أقصى يمثلي 43 عضواً بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 1 200.00 نسمة⁽¹²²⁾، يمارس المجلس

الشعبي البلدي عمله عن طريق عقد دورات ، عددها أربع دورات عادية في السنة ، واحدة كل ثلاثة

أشهر ، كما تعقد جلسات المجلس غير العادية كلما اقتضت شؤون البلدية وذلك بطلب من رئيس

المجلس الشعبي البلدي ، ثلث أعضاء المجلس ، الوالي .

وتتشكل في مستوى المجلس وفي بداية كل عهدة انتخابية جديدة لجان بلدية عن طريق مداولة ، بشرط أن

تتضمن تركيبة اللجان تمثيلاً نسبياً يعكس المكونات السياسية داخل المجلس الشعبي البلدي الذي فازت

في الانتخابات⁽¹²³⁾ هدفها دراسة القضايا المرتبطة بالشؤون المحلية التي هم سكان إقليم البلدية بحيث

تتشكل من الأعضاء المنتخبين فقط، وتنقسم اللجان البلدية إلى لجان دائمة تتمثل في لجنة الاقتصاد

⁽¹²⁰⁾ .نادية بلعربي ، المرجع السابق الذكر، ص7.

⁽¹²¹⁾ .محمد الطاهر غزير، آليات تفعيل البلدية في إدارة التنمية في الجزائر ،(مذكرة ماجستير في الحقوق غير منشورة)، جامعة قاصدي

مرياح ورقلة ، 2011 ، ص12.

⁽¹²²⁾ .نادية بلعربي ، المرجع السابق الذكر ، ص7

⁽¹²³⁾ المواد 24، 25، 26 من القانون المتعلق بالبلدية ، المرجع السابق الذكر .

والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير، لجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية، ولجان مؤقتة تعنى بمهام خاصة ومحددة في الزمن يحددها المجلس كلجان التحقيق في قضية ما على مستوى تراب وهيئات البلدية، كما يرأس اللجان منتخب يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي.⁽¹²⁴⁾

مهام المجلس الشعبي البلدي :

في المجال

الاقتصادي: يعهد للمجلس الشعبي البلدي اتخاذ كل ما يراه مناسبا لتحقيق دفعة نوعية في العجلة الاقتصادية بغية

تحقيق الأهداف التالية: خلق مناخ مشغل، إشباع الحاجات العامة، وضع قواعد اقتصادية حديثة، تطوير قدرات الاندماج للاق
تصاد الوطني، وفي هذا الصدد يقوم المجلس بعدة مهام تتمثل أساساً في:

- تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برامجها التنموية: حيث أن المشرع أعطى للمجلس الشعبي البلدي

اختصاصا عاما يتمثل في القيام بالتدابير اللازمة لضمان نمو الاقتصاد.

- كما يسهر المجلس الشعبي على تطوير السياحة بتنمية المناطق و إبراز المؤهلات السياحية، كما يخصص المجلس

رأس المال كشكل استثماراتي من سنادها المصنود بالمساهمة للجماعات المحلية.¹²⁵

يعد التصويت على الميزانية والمصادقة على الحساب الإداري، ويتمتع بصلاحيات الرقابة على بعض العمليات الإدارية، ويسهر على الرقابة اللاحقة على تنفيذ الميزانية.

يتولى المجلس الشعبي في هذا المجال

التنشيط الاجتماعي عن طريق إنشاء المدارس الأساسية صياتها، إنجاز المطاعم المدرسية والسهر على توفير وسائل النقل للتلاميذ، ولللمجلس

إدارة المرافق الخاصة بالسينما والفنون القيام بالمهام الثقافية ذات الصالح العام، بالإضافة إلى الترقية للمواقع السياحية والترفيهية، و

(124). حكيم بجاوي، المرجع السابق الذكر، ص 54.

(125). نادية بلعربي، المرجع السابق الذكر، ص 39.

قوموا مجلس بصيانة المساجد وإنشاء المدارس القرآنية، وفي مجال الصحة العمومية، يقوم

المجلس الشعبي البلدي بمحافظة علما الصحة، والنظافة العمومية. (126)

يضطلع المجلس الشعبي البلدي كالمها المتعلقة بالتهيئة والتعمير والهياكل القاعدية في حدود إقليمها وصلاحيات محددة بالمخطط الوطني للتهيئة والتعمير، والمخطط الولائي للتهيئة، كما يتولى رسم النسيج العمراني ويحتمل المجلس الشعبي البلدي مسؤولية حماية التراث العمراني

، تهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكة التابعة لاختصاصاتها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها. (127)

ثانيا: رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي بحسب المادة 65 من قانون البلدية 10/11 وفق الشروط التالية :

أن يكون متصدرا للقائمة الفائزة بأغلبية أصوات الناخبين؛ وفي حصول قائمتين أو أكثر على نفس عدد الأصوات، يُعلن رئيساً بالمجالس

الشعبية البلدي، المرشح أو المرشحة الأصغر سناً ممن ينال أعضاء، بعد اختيار رئيس

المجلس الشعبي البلدي ممن ينال أعضاء المجلس ويتم تنصيبه خلال 13 يوم الموالية لإعلان نتائج الانتخابات وتو بممرور 5

سنوات لتعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي ينتهيمهامه، وقد تنتهيمهامه في الحال التالية: بالاستقالة صراحة من منصبه أو ض

منيا عن طريق تخليه عن منصبه، أو بالوفاة، أو الإقصاء وذلك بعد توقيف نتيجة لصدور حكم قضائي، إدا ته جزائيا، أو سحب

الثقة منه (128)، وتمثل أهم صلاحياته في :

1- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفتهممثلا للبلدية:

يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي اختصاصات تارة بوصفه رئيسا للهيئة التنفيذية للمجلس

وتارة أخرى بوصفه ممثلا للبلدية: فصلاحيات رئيس البلدية بوصفه رئيسا للهيئة التنفيذية للمجلس تتمثل في أنه

(126). نادية بلعري، المرجع السابق الذكر، ص43.

(127). محمد علي. مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري، (مذكرة ماجستير في قانون الإدارة المحلية غير منشورة)، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2011، ص178، 179.

(128). نادية بلعري، المرجع السابق الذكر، ص9

يتولر رئاسة المجلس الشعبي البلدي بحيث يقو مبا استدعاء هو يعرض عليه

المسائل الخاضعة لاختصاصه، وطر د أي شخص غير منتخبا للمجلس قام بالإخلاق بحسن سير الجلسة، ويحضر رئيس المجلس

الشعبي البلدي المجلساتو ينظمها وهذا ما نصت عليها المادة 30 من القانون البلدي.

أما صلاحيات رئيس البلدية بوصفهم ممثلا للبلدية تتمثل في

أنه: يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية، وكذلك جميع المراسيم التشريعي

، والتظاهر الرسمية، كما يمثل البلدية أمام المجالها للقضايا المختصة. (129)

يقوم رئيس البلدية بإعداد ميزانية البلدية واقتراحها على المجلس

لمناقشتها والتصويت عليها ثم القيام بمتابعة تنفيذها، كما يعتبر رئيس البلدية هو الأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية

يتكفل لرئيسه وتحت مراقبة المجلس

الشعبي البلدي مما يلي: إبرام عقود اقتناء الأملاك ومعاملات الصفقات والإيجارات والهبات الوصايا، القيام بمناقصات تشغيل البلدي

ية ومراقبة حسن تنفيذها،

ممارسة كالحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية والمحافظة عليها، اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدي

مدية، اتخاذ المبادرات لتطوير مداخيل البلدية.

الإشراف السلمية لموظفي البلدية: يخضع موظفي البلدية للسلطة الرئاسية لرئيس البلدية. (130)

2- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة:

بما أن الرئيس يعتبر ممثلا للدولة علم مستو بالبلدية، فإن المشرع منحها سلطات كثيرة وواضحة.

(129). لطيفة عشاب، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، (مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري غير منشورة)، جامعة قاصدي

مرباح ورقلة، 2013، ص 46.

(130). المرجع نفسه، ص 47

-يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى الإقليم.

-يتمتع رئيس المجلس بصفة ضابط الحالة المدنية، ويجوز له أن يفوض إمضائه إلى المندوبين البلديين والى

كل موظف بلدي ويبلغ النائب العام بذلك .

-يتمتع رئيس المجلس بصفة ضابط الشرطة القضائية .

-يتولى عملية التصديق على الوثائق ويجوز له تفويض إمضائه للمندوبين البلديين .

-يتولى كل الاحتياطات لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية .

-في حالة الخطر الجسيم يأمر رئيس المجلس بتنفيذ كل تدابير الأمن التي يستجوبها وضع البلدية وظروفها.

-اتخاذ كل القرارات المتعلقة بهدم الجدران والعمارات الآيلة للسقوط طبقا للتشريع والتنظيم الجاري بمهام

العمل .

يعهد رئيس المجلس اتخاذ كل الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام والصحة العمومية .

-يناط برئيس المجلس حماية التراث التاريخي والثقافي والسهر على احترام المقاييس في السكن والتعمير

والنظافة .

-يسلم رئيس المجلس رخص البناء والتجزئة طبقا للتشريع والتنظيم العقاريين .(131)

ثالثا - الأمين العام للبلدية :

أهمما جاء بمقتضى قانون البلدية الجديد أنها دخلت ضمننا لأجهزة المسيرة للبلدية شخصية الأمين العام.

الأمين العام هو : الهيئة الثالثة للبلدية ويمثل هيئة تسيير إدارية في نطاق الدولة والجماعات المحلية

وبمأنا المشرع قانون البلدية ليحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية بالأحاطة بالتنظيم، فإن المرسوم التنفيذي

(131). عائشة بن طالب، المرجع السابق الذكر، ص 34.

26/91 حدد كيفية تعيينه، قانون البلدية الجديد يعتبر أن إدارة البلدية هيئة ينظمها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس

الشعبية البلدي، وذلك لتعزيز المكانة الأمين العام للبلدية، وتدعيما للمركز القانوني للأمين العام. (132)

مهام الأمين العام : بعد تعيين الأمين العام للبلدية يتولى تحت سلطة رئيس المجلس الشعبية البلدي، المهام التالية:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبية البلدي.

- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية.

- ضمان تنفيذ القرارات المتعلقة بتطبيق الماد ولا المتضمنة الهيكل التنظيمي وتسيير المستخدم منصوص عليها.

- إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليها في المادة 68 من نفس القانون.

- يتلقا التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس

الشعبية البلدية قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة؛ بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.

- لها اقتراحات تصريف إداري لمساعدة المندوب البلدي.

- كما يتولى إعداد مشروع ميزانية البلدية وعرضها على المجلس الشعبية البلدية للمصادقة عليها.

-

وبممارسة السلطة السلمية علموظفيا البلدية، بالإضافة إلى تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيقية

ها ورقابتها .

تظهر أهمية وظيفة الأمين العام للبلدية، خاصة وقت تجديد المجالس الشعبية البلدية، بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريرا المسؤ

ولا للإدارة البلدية، فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة والمصالح البلدية. (133)

(132). محمد علي، المرجع السابق الذكر، ص 112.

(133). نادية بلعربي، المرجع السابق الذكر، ص 13، 14.

ثالثاً: معيقات قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية

المعيقات الاقتصادية: تتركز في الجوانب التالية

- عدم استغلال الموارد البشرية والاقتصادية والطبيعية بشكل جيد .
- عدم وجود خطط تنموية متوازنة على المستوى المحلي .
- انخفاض نسبة الاستثمار في عملية التنمية وارتفاع نسبة البطالة .
- اختلال التوازن في عمليات التنمية المحلية .

-المعيقات المالية: وتتمثل في

- عدم كفاية الموارد المالية والمحلية وغياب الحرية في التصرف فيما هو متاح من هذه الموارد : فالمشاكل التي تواجهها القيادة والتنمية المحلية تكمن في عدم وجود سياسة مالية مستقرة وواضحة، والتي تساهم في إعانة الوحدة المحلية ماليًا على مزاولة اختصاصاتها. (134)

معيقات إدارية: وتتمثل في

- تعقد الإجراءات وتفشي الروتين، والبطء الشديد في إصدار القرارات .
- انتشار اللامبالاة والسلبية، وسيطرة العوامال الشخصية على علاقات العمل الرسمية.
- صعوبة التنسيق بينا الوحدة الإدارية الجديدة والأجهزة التقليدية القائمة.
- نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة
- والمدرية والقادرة على تحمل مسؤولية التنمية المحلية في المجتمعات المحلية، ويعود ذلك بالأساس لعدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي تلد الدور الفعّال في عملية التنمية المحلية .
- سوء إدارة المنشآت وعدم كفاءة الجهاز الحكومي .

(134). جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص 184.

- سوء توزيع الاختصاصات وخاصة الفنية في بعض القطاعات .
- عدم تطبيقاً ساليا لإدارة الحديثة في كافة القطاعات .
- ضعفاً لأداة التنفيذية وسوء إدارتها لبعض الوحدات الحكومية وبخاصة الوحدات المحلية .
- عدم واقعية الأهداف معرف شعاعات ترانة تتعلق بها .
- تسرب العمالة الماهرة من كثير من القطاعات لإنتاجية الأساسية .
- الافتقار للجدية وإرادة الإصلاح .
- عدم وجود سياسات فعالة لاستخدام وتوزيع القوالب البشرية طبقاً لاحتياجات التنمية المحلية الفعلية .
- عدم التخطيط الجيد لمشاريع التنمية المحلية بما يتماشى والحاجيات الأساسية للمجتمع المحلي .
- الفساد الإداري على المستوى المحلي : يعتبر الفساد الإداري من أهم المشكلات التي تواجه القيادة

والتنمية المحلية

- الإهدار والعبث باستخدام الموارد .
- سوء اختيار الجهة المنفذة لمشاريع التنمية (135)
- توتر العلاقة بين القيادة المحلية والأفراد، مما يفقدها القدرة على إقناعهم وتوجيههم
- لمشاركة الدولة في مشروعات التنمية المحلية في المجتمع .
- وجود بعض القيادات المتسلطة أو الدكتاتورية التي تحدد كثيرًا من دور الأفراد في المشاركة .
- عدم قدرة القيادة المحلية على تنوع المواطنين وحثهم وتجنيدهم للمشاركة بفاعلية في إنجاز التنمية المحلية .
- عدم تنفيذ القيادة المحلية لوعودها، مما يزيد في عدم ثقة الأفراد المحليين فيها وتجاهل (كالمبادرة تقوم بها .

اهتمام القيادات المحلية بتحقيق مصالحها، أكثر من اهتمامها بالمصلحة العامة للأفراد المحليين. (136)

- ضعفا لصلاحيات التنمية لمجالس الإدارة المحلية، حيث نجد تنفيذ القرارات التنموية الصادرة عن هذا المجالس يحتاج إلى موافقة الحكومة المركزية فمجالس المحلية لا تستطيع كثير من الأحيان تنفيذ القرارات بسبب ضعف إمكانياتها المالية والإدارية.

- الرقابة الشديدة التي تمارسها الحكومة المركزية على أعمال المجالس المحلية ومجالس

التنمية الإقليمية أدت إلى إضعاف دور الوحدة المحلية والإقليمية في مجال الإبداع والإنتاج والمشاركة الحقيقية في مجال التنمية الإقليمية.

- التبعية المالية من خلال ارتباط برامج التنمية بالإعانات، عدم فعالية مشاركة المواطنين في التسيير المحلي. (137)

المعوقات السياسية: تتميز معظم المجتمعات المحلية بخصائص سياسية تعيق عملية التنمية المحلية، ومن أهمها نذكر

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

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

- سيطرة العلاقات التقليدية والقبلية على عملية اتخاذ القرارات السياسية بشأن مشاريع التنمية المحلية.

- تمركز القوة السياسية في المجتمعات المحلية في أيدي جماعات تبعينها، ومن ثم لا تتوزع السلطة توزيعاً عادلاً بين الجماعات السياسية المحلية، فالسلطة تحتكر من قبل جماعة واحدة في معظم الأحيان.

(136). محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة، (دكتوراه علوم

تخصص علم اجتماع التنمية غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 129.

(137). محمد علي، المرجع السابق الذكر، ص 178.

ضعف المشاركة السياسية وضعف مستوى الثقافة السياسية لدى أبناء المجتمعات المحلية، فغيا بالوعي السياسي والمشاركة السياسية لأفراد المجتمع المحليتي حول إشكال الفرصة لتنفرد الصفوة الحاكمة باتخاذ القرارات.

- الانسداد الحاصل في معظم المجالس المحلية المنتخبة نتيجة الصراعات الحزبية الضيقة، وضعف القوانين والتشريعات المنظمة لسير عملها هذا المجالس، أفضل عدم ثقة المجتمع المحلي في هذا المجالس (138)

المعوقات اجتماعية: تتمثل المعوقات الاجتماعية في الآتي:

- النظام الاجتماعي السائدة، والعادات، والتقاليد، والقيم الموروثة، التي تقف عتبة دون تحقيق التنمية المحلية. (139)

- التنظيم الديني: يمكن أن يكون عائقا كبيرا يصعب تخطيه، خاصة إذا تعارضت بعض مبادئه مع السياسات التنموية المتبعة في المجتمع المحلي.

- الصراع على السلطة داخل المجتمع المحلي: بين السلطة التقليدية وبين

الإدارة القائمة على تنفيذ وتخطيط مشروعات التنمية المحلية، مما يؤدي بالظهور نوع من

النزاع والشقاق الذي يجعلهم محيدون عن أهداف الرئيس

الذي يفترض أن يكون تنمية للمجتمع المحلي وتحسين الحالة المعيشية لأفراده، وترقية نوعية حياتهم. (140)

ضعف المشاركة الشعبية: السبب الرئيسي والعائق الحقيقي الذي يحال دون نجاح مشروعات التنمية المحلية في معظم هذه المجتمعات، ه وأنها لم تكن تستجيب بصفة مباشرة لمطالب الأفراد المحليين وهذا ما جعلها تلقي مقاومة شديدة عند تنفيذها.

رابعا: سبل تفعيل دور قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية

(138). العلمي بن عطا الله، المرجع السابق الذكر، ص 106.

(139). المرجع نفسه، ص 108.

(140). محمد خشمون، المرجع السابق الذكر، ص 115.

- الاعتماد على الكفاءات الموجودة بالبلدية لتسيير عملية التنمية.
- إعادة الاعتبار لثقافة العمال لجماعيو الإبداع وهذا بضرورة توحيد كالاتجاهات لتحقيق التنمية المحلية.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب الكفاءات الموجودة في البلدية بدلتوجهها نحو القطاع الخاص. (141)
- ضرورة إعطاء السلطات اللازمة للقيام بالتحديات المحلية لممارسة اختصاصاتهم ومسؤولياتهم بكفاءة
- تحقيقاً للمركزية الإدارية وذلك لكي يتوثق التنمية المحلية ثم اعلانها للمجتمع المحلي .
- تبنيا استراتيجية جادة من قبل الحكومة تهدف إلى معالجة ضعفاً لاجور والمرتبات للموظفين .
- ضرورة التصدي لكافة صور ومظاهر الفساد المالي والإداري.
- ضرورة تفعيل ادوار الجهات الرقابية بضرورة المتابعة لأعمال وأنشطة الوحدات المحلية
- وإجراء التقويم العلميل للبرامج والمشاريع الإنمائية والتأكد من تحققها في الوحدات الإدارية المحلية وفقاً للخطط المرسومة لها .

- ضرورة توفير بيئة محلية تدعم مناخ العمل الإداري وذلك برفع معنويات العاملين
- عن طريق الاهتمام بالبرضاء الوظيفيلد بالعاملين في الوحدات الإدارية المحلية . (142)
- الاهتمام بالتكوين والتدريب بالبراءات المستمرة لفائدة موظفيو منتخبيا لجماعة المحلية .
- إنشاء معاهد متخصصة لتدريب وتكوين أعضاء المجالس المحلية بصفة مستمرة قصد
- تحسين أدائهم ورفع كفاءيتهم مما يزيد من إمكانية التكفلاً لفضلاً لانشغالها المحلية وتطور التنمية المحلية .
- تزويد الجماعات المحلية عن طريق توظيف إطارات تجماعية متخصصة في مختلف
- المصالح لتولي المناصب النوعية بالجماعات المحلية قصد تطوير وتنمية عمال لجماعة المحلية ومنه تحقيق تنمية محلية حقيقية .

(141). نادية بلعري ، المرجع السابق الذكر ، ص 59.

(142). جميل أحمد الجويد ، المرجع السابق الذكر ، ص 430، 431..

- تطبيق قواعد الجدارة والاستحقاق بدلاً لولاء الشخصيو العشائرية والمحسوبة في

التعيين بالمناصب العليا للجماعات المحلية. (143)

- يجب على البلدية أن تلجأ إلى الاستثمار المنتج للثروة وإيجاد الضمانات لاستقطاب المستثمرين وبذلك خلق موارد

جديدة للبلدية، إضافة إلى تطوير وزيادة الأوعية المكونة للموارد المالية للوحدات المحلية.

- تفعيل دور الجهات الوصية في الرقابة على البلدية، بشرط أن لا تمس هذه الرقابة بمبدأ الاستقلالية.

- على المشرع أن يحدد بدقة آلية إشراك أطراف البشريّة للبلدية في التنمية المحلية. (144)

(143). الصالح ساكري، المعوقات التنظيمية واثرها على فعالية الجماعات المحلية دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات (باتنة

،فسليس، عين توتة) نموذجاً (مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة
،2008، ص286.

(144). نادية بلعربي، المرجع السابق الذكر، ص59،60.

خلاصة الفصل :

تعتبر التنمية المحلية قاعدة لتحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات، ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التنمية المحلية كمصطلح يجمع بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية فهي منصميمها الجماعات المحلية منحى صياغة سياسة عمومية، وتجنيد الموارد المالية ورسم الإطار التشريعي لها، وذلك بإتباع منهج علمي قصد تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها العدالة الاجتماعية، والمشاركة الشعبية وتحقيق التكامل بين المناطق، كما أنها تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها وتفرقها عن أنواع التنمية الأخرى، فهي تهتم بكل ما يخص المجال المحلي ولا تضطلع إلى المستوى الوطني .

وتعد البلدية القاعدة الأساسية للإدارة المحلية كونها تعتبر نقطة المشاركة الأولى للمواطن المحلي في إدارة وتسيير الشؤون المحلية، لذا سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تدعيم البلدية وجعلها أداة لتحقيق التنمية المحلية باعتبارها أقرب إلى معرفة الحاجات المحلية والأقدر على تجسيدها وتنفيذها بحكم اتصالها المباشر مع المصالح المحلية، وذلك بالاعتماد على قيادتها الإدارية والمنتخبة، فهي تشكل ركيزة أساسية لإدارة التنمية المحلية .

تمهيد :

بعد تعرضنا بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع القيادة الإدارية، والتنمية المحلية، ودور قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية بصفة عامة، و ذلك من خلال الفصلين النظريين السابقين، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ بلدية المسيلة نموذجاً ودراسة حالة، لندعم به فرضياتنا.

وقد تم الاعتماد على تقنية المقابلة، حيث أجريت مقابلات مع رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام لبلدية المسيلة، ومدراء المديرية المكونة لبلدية المسيلة والمتمثلة في: مديرية الإدارة والمالية، مديرية الصفقات والتهيئة والتعمير ومديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية .

المبحث الأول: التعريف ببلدية المسيلة

أولاً: التعريف ببلدية المسيلة

بلدية المسيلة كانت عبارة عن تجمع سكني شبه ريفي تمتلئه الاحياء القديمة مثل الكراغلة، العرقوب ، الجعافرة وحي الكوش ، وكلها متواجدة على ضفتي الوادي (وادي القصب)، وبعد زلزال 1965 وظهر ما يعرف باسم حي المنكوبين مثل حي 300 مسكن و ، وحي 500 مسكن .

ومع بداية السبعينات بدأت المدينة تتوسع في الاتجاه الغربي وشهدت تطورا ملحوظا وتمثل ذلك في ظهور المنطقة الصناعية ، ومع مطلع الثمانينات بدأ التوسع الحضري يأخذ أشكال السكن الاجتماعي وظهر بعض المرافق مثل : الجامعة والمركب الرياضي .

ثانياً: موقع بلدية المسيلة

تقع بلدية المسيلة في وسط التراب الوطني وفي الشمال الشرقي للولاية ، يحدها من الشمال بلدية العش (ولاية برج بوعرييج)، ومن الجنوب بلدية أولاد ماضي ، بلدية الشلال ، بلدية خطوطي سد الجير ، ومن الغرب بلدية أولاد منصور ، أما من الشرق فيحدها بلدية المطارفة وبلدية السوامع ، ترتفع على مساحة قدرها 252 كلم²، يقدر عدد سكانها حسب إحصاء 2013 بـ 200000 نسمة ، وتعتبر بلدية المسيلة مقر للولاية كما تحيط بها مجموعة من القرى والمداشر (بوخميسة ، مزير ، مويلحة ، قرفالة) .⁽¹⁴⁵⁾ تحتوي البلدية على مقر وسط المدينة كمقر للبلدية ، بالإضافة إلى سبع (7) فروع إدارية .

⁽¹⁴⁵⁾ .زكرياء هلاي ، "بلدية المسيلة بين الأصالة والمعاصرة" ، مدينة المسيلة... تاريخ ورجال (نشرة بلدية المسيلة)، العدد 01، جويلية

ثالثا: التعريف بمقر البلدية :

يقع مقر بلدية المسيلة في وسط المدينة، يحدها شمالا حي الكوش، وجنوبا حي العرقوب العتيق، أما شرقا فيحدها وادي المسيلة وحي الجعافرة، ومن الغرب الطريق الوطني رقم 45، تم تأسيسها في عهد الثورة التحريرية في 1958، وذلك كل ما هو متوافر من معلومات في مقر بلدية المسيلة . يقدر العاملين على مستوى بلدية المسيلة ب 866 عامل، ويتوزع على بشكل عام على ثلاث فئات مهنية حسب الأتي :

الإطارات : يبلغ عددها 24.

عمال التحكم : ويبلغ عددهم 36

(¹⁴⁶ عمال التنفيذ: ويبلغ عددهم 806).

رابعا : الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

تخضع بلدية المسيلة وعلى غرار كل بلديات الوطن لهيكله وزارية تتمثل في :

1. يتأسس البلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي (انظر المادة 77 من قانون البلدية 2011).

2، الأمانة العامة : وهي أعلى المصالح ومنها تنبثق المصالح المتبقية ، يسير الامانة العامة أمين عام والذي تم

تعيينه حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 26/91، المؤرخ في 02 فيفري 1991

المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات ، وتقوم هذه الأخيرة بالإشراف

(146) . حسب تصريحات رئيس مصلحة تسيير الموظفين ببلدية المسيلة .

الإداري والكلبي على تسيير البلدية ، وفيها المتابعات الكاملة لمداولات وقرارات المجلس الشعبي البلدي

وهي تتكون من مصلحتين:

-مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس .

(147)-مصلحة المنازعات والشؤون القانونية)

مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية :تتكون من مصلحتين تتمثل في :

مصلحة التنظيم والشؤون العامة :ويقوم بالاهتمام بالشؤون العامة للبلدية ،السهر على تنظيم الامور

الداخلية للبلدية .

مصلحة الشؤون الاجتماعية

مديرية الإدارة والمالية :وتتكون من ثلاثة مصالح :

مصلحة الميزانية والعمليات المالية

مصلحة ممتلكات البلدية:تتكون من :

مصلحة تسيير الموظفين :ويتكلف بتسيير المستخدمين الدائمين و المؤقتين ،متابعة الحياة المهنية للعامل

،متابعة الحياة اليومية للعمال ،وتتكون من مكنتين :مكتب تسيير الموظفين ،ومكتب الحركة والتعداد

-مديرية الصفقات والمتابعة التعمير :تتكون من ثلاثة مصالح تتمثل في :

مصلحة الصفقات ،مصلحة المتابعة ، مصلحة التعمير .

(147)قرار رقم 93،يتضمن تحديد المناصب العليا للإدارة البلدية والهيكلة التنظيمي لها ،مصلحة تسيير الموظفين ،بلدية المسيلة،ص 1

مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة :تتكون عدة مصالح تتمثل في :مصلحة الصيانة العامة
(¹⁴⁸،مصلحة النظافة والمساحات الخضراء ،مصلحة الوسائل العامة ،مصلحة البيئة والصحة .)

المبحث الثاني :عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض بيانات الدراسة ومحاولة تحليلها:

إن تصريحات قيادة إدارة البلدية و مدراء المديريات المكونة للبلدية (الإدارة والمالية ، الصفقات والتهيئة والتعمير التنظيم والشؤون الاجتماعية)من خلال المقابلات التي تم إجرائها أثبتت أن طرق تعيين قيادة إدارة البلدية وصلاحياتها تختلف من قائد لآخر:يعين رئيس البلدية وأعضاء المجلس الشعبي البلدي بطريقة ،فالانتخاب يمثل الآلية الأنسب لتجسيد صلاحياته حسب ما ذكر في قانون البلدية الانتخاب،و ديمقراطية الإدارة المحلية وتعيين الأمين العام وصلاحياته حسب ما جاء به القانون.

فالبلدية تعتمد في إطار ممارسة صلاحياتها على فئتين من المسيرين وهم:المنتخبون والموظفين والذين يشكلون الإطار البشري الفاعل في إدارة التنمية المحلية ،فالبلدية تتميز عن غيرها من المؤسسات الإدارية في كونها تتكون من جهاز إداري يتم تعيينه بطرق التوظيف العادي (التوظيف المباشر ،المسابقة ...) ،ويخضعون إلى قانونهم الخاص الذي يضمن استقطاب الكفاءات وتوظيفها في المصالح المختلفة لتحقيق

(، فمدير مديرية الإدارة والمالية¹⁴⁹ الفعالية في تسيير هذه المصالح والمساهمة في إدارة التنمية بصفة خاصة)
بلدية المسيلة تم تعيينه بإنهاء مهام السابق وتعيينه مكلفاً لأنه الأنسب للمنصب باعتباره يحمل شهادة
جامعية في هذا المجال ، ومر بمناصب في المصالح الثلاثة للمديرية ، وله كافة الصلاحيات في المديرية إلا
(، أما¹⁵⁰ ماخص مجال الصرف (صرف النفقات) فهي من اختصاص رئيس المجلس الشعبي البلدي)
مدير مديرية الصفقات والتهيئة والتعمير فيعين حسب الكفاءة والخبرة المهنية ، ويجب أن يكون حاملاً
(،¹⁵¹ لشهادة مهندس دولة فما فوق ليتحصل على كامل حقوقه)
أما صلاحياته في التسيير فتحدد حسب ما هو مكتوب في القرار المتخذ من رئيس المجلس الشعبي
(¹⁵² البلدي من صلاحيات .)
ومدير مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية عين بمنشور وزاري من طرف الوالي بعد التكوين الإداري
(¹⁵³ (1985)، وصلاحياته تتمثل في تنشيط مصالح المديرية .)
بالإضافة إلى هيئة المداولة أو المجلس الشعبي البلدي الذي يتكون بطرق الاقتراع أو الانتخاب العام
(¹⁵⁴ مهمته إصدار قرارات تهم الشؤون المحلية للمواطنين على رأسها كل ما يتعلق بالتنمية المحلية .)
ويجب وضع شروط موضوعية واضحة ومحددة لاختيار القيادة الإدارية والمنتخبة ، بحيث تتوفر لدى هذه
القيادة القدرة على العمل وتفهم طبيعة المنظمة (البلدية محل الدراسة مثلاً) التي يعمل فيها القائد والقدرة

(149) محمد الطاهر غزير ، المرجع السابق الذكر ، ص 11 .

(150) . مقابلة مع مدير مديرية الإدارة والمالية لبلدية المسيلة ، في 26 أوت 2014 ، من 11:00-12:00

(151) . مقابلة مع مدير الصفقات والتهيئة والتعمير لبلدية المسيلة ، 27 أوت 2014 ، من 13:30-14:30

(152) . مقابلة مع مدير الصفقات والتهيئة والتعمير لبلدية المسيلة ، المرجع السابقة الذكر

(153) . مقابلة مع مدير مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية ، في 26 أوت 2014 ، من 14:00-15:00

(154) . محمد الطاهر غزير ، المرجع السابق الذكر ، ص 11 .

على إقناع المواطنين، والتواجد معهم في مواقع العمل، ولها القدرة على تفهم الظروف الجديدة والمعاصرة (155، كما لا بد أن تتوفر في القيادة عامل الخبرة والتكوين المسبق)

وتتعدد معايير القيادة الإدارية الفاعلة وتختلف من قائد إلى آخر، وهذا ما تم ملاحظته من خلال تصريحات القيادة، لقد أجاب رئيس المجلس الشعبي البلدي عن أن أهم المعايير الضرورية لأي قائد إداري فعال تتمثل في : النزاهة، والنظافة، وروح المبادرة، الجدية، والصرامة، أما الأمين العام فقد رأى أنها تطبيق القانون والجرأة في تطبيق القانون وذكر قوة النفوذ التي تضغط على القائد الإداري في منصبه لتحقيق مصالح معينة لشخص معين، إضافة إلى معايير القائد الفعال مثل المبادرة وتحمل المسؤولية ... أما مدراء المديرية فكانت إجاباتهم تختلف عن ذلك : فقد صرح المدير المكلف بالإدارة والمالية بأنها : قوة شخصية القائد، الانضباط، احترام الوقت، كما صرح بأن الأشخاص الناجحين هم الذين يتخذون قراراتهم بسرعة ويتراجعون عنها ببطء، والعكس من ذلك فالأشخاص غير الناجحين هم (156 يتخذون قراراتهم ببطء ويتراجعون عنها بسرعة).

أما مدير مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير فيرى أن معايير القائد الفعال تتمثل في : المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية، القدرة على التواصل مع مختلف الأطراف سواء الموظف أو المنتخب أو المواطن، الإلمام (157 بمهام دور المتدخلين في المدينة الرغبة والقدرة على أداء مهامه).

وقد اختلف مدير مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية عن ذلك فقد رأى أن من أهم معايير القائد (158 الإداري الفعال تتمثل في : أن يكون إنسانيا، رؤوفا، عطوفا، يسمع الناس).

(155). جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص 296 .

(156). مقابلة مع مدير مديرية الإدارة والمالية لبلدية المسيلة، المرجع السابق الذكر.

(157) مقابلة مع مدير الصفقات والتهيئة والتعمير لبلدية المسيلة، المرجع السابق الذكر .

(158) مقابلة مع مدير مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية، المرجع السابق الذكر .

فالقيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية إنسانية، لا تعبر عن مجرد علاقات رسمية، إنما هي علاقة تفاعل بين القائد والأفراد العاملين، كون طوعية مما يجعل مشاركتهم أكثر فاعلية .

يرى رئيس المجلس الشعبي البلدي أن البلدية لا تستقطب مورد بشري كفى ومؤهل ، وتنظم دورات تدريب لتكوين موظفيها وتحسين مستوى أدائهم ،ففي حالة عدم استقطاب موارد بشرية مؤهلة وكفاءة ،ونقص الإطارات المؤهلة ينتج عنه سوء التسيير الإداري وهو ما يؤدي إلى انعدام تجسيد اللوائح والبرامج على أكمل وجه،وضياع لممتلكات وموارد الوحدة المحلية ،كما أن غياب الإطارات المؤهلة في المجلس الشعبي البلدي يؤدي إلى عدم تجسيد وتنفيذ البرامج والمخططات التنموية، مما يساهم في عدم نهوض بالعملية التنموية في البلدية ،في حين أن الأمين العام يرى أن البلدية تستقطب مورد بشري كفى ومؤهل ،ولا تنظم دورات تدريب لتكوين موظفيها وتحسين مستوى أدائهم لكن عدم إدراك أو إهمال العملية التدريب في البلدية قد يؤدي إلى انخفاض قدرتهم على التحكم في تسيير إدارة البلدية ،مما يؤثر سلبا على إمكانية حل الكثير من انشغالات مواطني الوحدة المحلية .

وبالإضافة إلى تدريب عمال البلدية يجب تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية فالتكوين يعتبر عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز والمثمر ،ولأن يكون أكثر معرفة واستعدادا وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه،فهو استثمار هام ومطلوب وضروري للعنصر البشري الذي يمثل الثروة الحقيقية للتنظيم ،

فالعنصر البشري أساس أي عمل يراد له النجاح ،فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها ،وعليه فإن أي هيئة ومهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تصل إلى تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالمؤهلات البشرية والمهنية التي تمكنها من أداء مهامها بصفة فعالة .¹⁵⁹

¹⁵⁹.صوالحي ليلي ،دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية،(مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية غير منشورة)،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،ص113

وديناميكية إصلاح الإدارة المحلية تتوقف إلى حد كبير على تحديث وسائل التسيير وعلى الموارد البشرية ناهيك عن تحسين الكفاءات ، إذ تتوقف فعالية المؤسسات إلى حد بعيد إلى على فعالية إطاراتها لما يتمتع بها هؤلاء من سلطة تنظيمية في ميادين الاتصال ، المشاركة ، التوجيه والتكوين ، وهي أكثر الفئات المهنية قدرة على التكيف والتغير ، كما أنها أكثرها مساهمة في توجيه هذا التغير ، وبالتالي تصبح عمليات (160) التكوين ، الرسكلة والتحسين ضرورية .

إن جهود قيادة إدارة قيادة البلدية ، ومدراء مديريات المكونة للبلدية في قيادة و إدارة وتسيير البلدية و تحقيق التنمية ودورها غي عملية التغير لا يتم عادة بصورة تلقائية بل يصطدم بجملة من المعوقات ، فمن بين العوامل التي ساهمت في عدم تحقيق النمو والتقدم في المؤسسات والمنظمات ومن بينها البلدية أنها تعاني من كثير من المشاكل والعوائق والتي تعيق تحقيق التقدم المرغوب ، سواء تعلق الأمر بالأجهزة الإدارية والتنظيمية ، او بمشكلات خاصة بالبيئة التي توجد بها المنظمة أو طبيعة المجتمع المحلي أو المنطقة المراد تنميتها أو فيما يتعلق بوضع القيادات الإدارية وإطاراتها ، وهذا ما يساهم في عجز القيادة الإدارية عن القيام بدورها القيادي ، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل التغير والتطور المستمر ، و تتنوع المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية وتختلف بينهم :

رئيس المجلس الشعبي البلدي بأن أهم المعوقات التي تواجهه هي : قانون الصفقات العمومية لطول الإدارية التي يقرها الأمر الذي يعيق تقدم المشاريع ، البيروقراطية ، تداخل بعض الاجراءات السياسات .

كما أقر بأن رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يتمتع بالصلاحيات الكافية لإدارة البلدية، وأن الصلاحيات التي يمنحها قانون البلدية الحالي غير كافية لان يشارك المجلس الشعبي البلدي بشكل فعال في إدارة (161). وتسيير شؤون التنمية المحلية في البلدية)

أما عن معيقات مدرء مديريات بلدية المسيلة تتمثل في :معيقات مدير مديرية الإدارة والمالية (162). هي :ضعف التنسيق بين الهيئات المختلفة)

ومعيقات مدير مديرية الصفقات والتهيئة والتعمير تمثلت في :أن المرحلة الانتقالية من مجلس إلى مجلس في البلدية يسبب التعثر في العمل إلى حين تنصيب وتعيين الأعضاء ، وفهم التغيرات التي يحدثها المجلس الجديد يؤدي إلى تباطؤ في الأداء والعمل ،أما من جانب المشاريع وبحكم أن لديها ارتباط مباشر مع المواطن ، فيكون هناك تعثر وركود لبعض المشاريع بسبب التدخلات داخل النسيج الحضري وانشغالات ومطالب وتطلعات المواطن ،مما يؤدي إلى تقييد دراسات المشاريع لعدم وجود مقترحات المواطن ضمنها ،فالمدلة الزمنية بين تقديم الشكوى او المقترح و البت في القضية تأخذ من وقت المشروع .

وتتمثل معيقات مدير مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية هي :عدم تكوين الموظفين ووضعهم في مكان غير مكاثم الصحيح وفي غير اختصاصهم، وقدم اقتراح ضرورة اختيار ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

لا يوجد إطار مرجعي متفق عليه لمفهوم التنمية المحلية فهي مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي يخص مناطق محددة، ومعرفة قيادة إدارة البلدية لمفهوم التنمية المحلية يساهم بشكل كبير في قيام هذه القيادة بدورها في مجال التنمية المحلية.

(161). مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ،المرجع السابق الذكر

(162).مقابلة مع مدير الإدارة والمالية ،المرجع السابق الذكر

وتختلف مفاهيم التنمية المحلية من فائد إلى آخر في بلدية المسيلة :فالتنمية المحلية عند الرئيس المجلس الشعبي البلدي هي :تقديم الخدمة للمواطن بصفة عامة،ومصادر تمويلها تتمثل في مداخيل مركزية ،إضافة⁽¹⁶³⁾ إلى مداخيل الجباية والضرائب ومداخيل العقارات ...).

فهي "عملية تغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع وفق توجهات عامة لتحقيق أهداف محددة تسعى أساسا لرفع مستوى معيشة السكان في كافة الجوانب ،بمعنى أن أية تنمية يقصد بها معيشة السكان في كافة الجوانب ."(164)

أما التنمية المحلية عند الأمين العام للبلدية هي :مدى التكفل بانشغالات المواطنين من توفير مياه ،وتوفير مختلف الشبكات والمرافق والنظافة ...،أي تقديم الخدمات العامة المختلفة للمواطنين .

ومصادر تمويلها حسب الأمين العام :الميزانية البلدية، صندوق الجماعات المحلية، والبرامج القطاعية pcd... البلدية

والتنمية المحلية عند مدير مديرية الإدارة والمالية:مجموع أنشطة ومشاريع (برنامج عام) مقترحة من طرف المجلس الشعبي البلدي ويسجلها تسند إلى الإداريين لتطبيقها لتسيير البلدية.

ويرى مدير مديرية الصفقات والتهيئة والتعمير لا تعبر عن انجاز مشاريع التنمية على مستوى الهياكل القاعدية ورفع انشغالات المواطنين ورغباتهم في جميع القطاعات بل تشمل مستويات أخرى كالمستوى البيئي والمستوى الثقافي والفكري ،فلا يمكن فصلها على مستوياتها ،فهي تشمل كل القطاعات والمسير والمنتخب يعرف كيف يستغل الواقع والقدرات الكامنة للوحدة المحلية ،ويعرف كيف يحققها ويطورها بالتنسيق المباشر وتفعيل دور الهيئات الأخرى.

(163) .مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ،المرجع السابق الذكر

(164) نادية بلعربي ،المرجع السابق الذكر ،ص18

فالتنمية المحلية تعد عملية مجتمعية متعددة السياسات ومتكاملة الأهداف والوسائل، وتعكس العديد من مزايا وخصائص التنمية الشاملة، ومن خلالها يبرز دور القيادة كمثل رسمي للمجتمع المحلي وكذا (165)الدولة .

وتحقيق التنمية المحلية لا يمكن أن يتجسد إلا بتوفر عنصر التمويل، فالتنمية المحلية بحاجة ماسة إلى التمويل، فلنكي تتحقق التنمية المحلية معدلات مرتفعة وبأفضل صورة فإنها بحاجة إلى الموارد المادية بشكل مستمر ومتزايد ومتجدد ولا بد من البحث عن أفضل السبل لتعبئة تلك الموارد للوصول إلى هيكل التمويل المحلي الأمثل والذي يحقق أهداف التنمية المحلية بفعالية وكفاءة، وهذا من أهم مهام القائد الإداري الفعال .

لكن ورغم أن مصادر التمويل تبدو كثيرة إلا أن الواقع أثبت غير ذلك، فالجباية يمكن أن تعد قليلة وضعيفة لعدة أسباب منها: احتكار الدولة للسلطة الجبائية، كثرة الإعفاءات، التهرب الضريبي . والبرامج القطاعية البلدية أداة فعالة للتخطيط الإقليمي على المستوى المحلي، وتولد موارد تمويل و رغم أن مادية هامة للسلطات المحلية إلا أنه بعد تقسيمها على كل البلديات لا يبقى لكل منها إلا مبالغ ضئيلة (166)لا تفي بالحاجة الحقيقية، إضافة إلى الأسعار المنخفضة لتأجير الأملاك .

من واقع تصريحات قيادة إدارة البلدية، ومدراء مديريات بلدية المسيلة يظهر لنا أن النمط الديمقراطي هو نمط المعتمد في قيادة إدارة البلدية وتحقيق التنمية المحلية، والذي يعتمد على: المشاركة في صنع القرار، والتفويض .

(165). ليندة نصيب، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، (أطروحة دكتوراه علوم في تسيير وتنمية الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري فسنطينة، 2009، ص 62 .

(166). خيضر خنفري، المرجع السابق الذكر، 240.

المشاركة في صنع القرار :يقصد بها دعوة القائد لمؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها،الشيء الذي يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة ،ويخلق الثقة لديهم ،ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضتهم لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار .

التفويض هو :نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على انجازها ،فكبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري فرض عليه تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه ،الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ،والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة ،فوجود تفويض يعبر عن وجود ثقة بين القائد الإداري والمرؤوسين .

فقد صرح رئيس المجلس الشعبي البلدي بأن :نمط قيادة رئيس المجلس الشعبي البلدي في إدارة البلدية هو النمط الديمقراطي ،إضافة إلى أنه يشارك مرؤوسيه في عملية صنع القرارات وذلك بطرح المشكلة أو القضية أمام المرؤوسين ، واتخاذ القرار بالإجماع ،كما أنه ذكر أنه يقوم بتفويض جزء من اختصاصاته¹⁶⁷ وصلاحياته لمؤوسيه .

الأمين العام فقد رفض التصريح بنمط القيادة المعتمد لديه في إدارة البلدية وشؤونها ، وصرح بأنه :يشارك مرؤوسيه في عملية صنع القرارات وذلك بكونه يقترح الحلول ، كما أنه يقوم بتفويض بعض من اختصاصاته لمؤوسيه.¹⁶⁸

وبخصوص طريقة تعامل الأمين العام مع مرؤوسيه فقد أجاب بكونها :رسمية ،ويستند على الإقناع الشخصي أو السلطة القانونية الرسمية على حسب الظروف المحيطة والحالة التي يكون فيها .

(167).مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ،المرجع السابق الذكر

(168).مقابلة مع الأمين العام ،المرجع السابق الذكر

ترتبط القيادة وممارسة السلطة الرسمية المستمدة من القوانين واللوائح داخل التنظيم الإداري، وعليه يقصد بها الامتيازات القانونية التي أسندت مهام تطبيقها إلى الرؤساء الإداريين كل حسب موقعه في سلم التدرج الإداري داخل الوحدة الإدارية .

فالقائد الإداري يكون ذلك الموظف الذي يتمتع بسلطة إصدار الأوامر والنواهي إلى مجموعة التابعين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وإلا تعرضوا للمساءلة وتوقيع الجزاءات المناسبة عليهم، وهذا ما دعمه ماكس فيبر في نظريته حول التنظيم البيروقراطي المثالي، فهي سلطة ليست ذات طابع شخصي لمن (169) يمارسونها وإنما هي سلطة موضوعية مصدرها الوظيفة التي يشغلها الشخص من حقه الأمر والجزاء

أما مدراء مديريات بلدية المسيلة فقد صرح كل منهم بأن النمط المعتمد لديهم في تسيير إدارة البلدية هو النمط الديمقراطي، و بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وعدم اللجوء إلى عملية التفويض لان الوظيفة التي يشغلونها لا تسمح بالتفويض بل مجرد التكليف ، وتتنوع طريقة التعامل مع المرؤوسين حسب الحالة التي هم بصددتها.

فالقيادة تهدف إلى تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما تحفيز العاملين عن طريق السلطة الرسمية أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال التأثير والاستمالة، ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين على أن تبدأ أولاً باستخدام وسيلة التأثير والاستمالة فإن لم تفلح فلا مفر من استعمال (170) السلطة الرسمية .

كما أن وسائل جمع المعلومات تتنوع من مدير إلى آخر، ومن حالة إلى أخرى .

فمن تصريح قيادة إدارة بلدية المسيلة ومدراء المديريات المكونة لها أن نمط القيادة هو النمط الديمقراطي لكن واقع بلدية المسيلة يشير إلى أن النمط المعتمد هو النمط الأوتوقراطي .

(169). ليندة نصيب، المرجع السابق الذكر، ص22.

(170). المرجع نفسه، ص24.

ويمثل المجلس الشعبي البلدي الوحدة الأساسية للحكم والإدارة في الجزائر، ويشكل الوسيط بين الإدارة المركزية والمواطن خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمة العمومية و تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتعتبر النواة الرئيسية للتنمية المحلية والتنمية الشاملة وهذا بقربها من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون (171) المواطنين وتحسين مستوى وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية والبيئية .

ويعتمد تشكيل المجلس الشعبي البلدي على مبدأ الانتخاب، وذلك من خلال اعتماد الكثافة السكانية في تحديد عدد الأعضاء، وتحديد مدة العضوية بخمس سنوات أما شروط الترشح للعضوية فإنها لشروط الكفاءة والمؤهلات العلمية .

المجلس الشعبي البلدي يتحمل أعباء كبيرة في عملية التنمية المحلية من خلال قيامه بإعداد الخطط الإنمائية، مما يثبت الدور الهام الذي له في العملية التنموية، فهي تمثل أحسن المعايير لقياس كفاءة المنتخبين المحليين، وقدرتهم على التعامل مع الظروف المختلفة التي قد تواجه هذه المخططات .

لقد اكتسبت المجالس الشعبية في الجزائر تجربة هامة في تحمل المسؤولية والمشاركة في التخطيط و التسيير، وعززت محتواها في تسيير شؤون المواطن وأهلها لتكون ترجمة واقعية لتحقيق تجسيد مبدأ اللامركزية، وذلك بحكم احتكاكها اليومي بالمواطن وحيوية المهام التي تضطلع بها، وتعد همزة وصل وأداة ربط بين الجهاز الإداري والمواطن .

فالقانون الجزائري وبالرغم من اعترافه بالشخصية المعنوية للبلدية، وحق المواطنين في إدارة شؤونهم، إلا أنها في الوقت نفسه تعد هيئة تنفيذية تابعة للولاية ثم الدولة. فالهدف من تمكين المجلس الشعبي البلدي من إعداد مخطط البلدية للتنمية محاولة جاءت لتكريس اللامركزية من خلال الممارسة الميدانية، فيجب عليه

تحقيق الانسجام والتوازن بين ما يملكه من طاقات وإمكانات بشرية ومادية ومختلف الحاجيات المتعلقة
(172) بالتنمية المحلية .

يتكون المجلس الشعبي البلدي في بلدية المسيلة من ثلاثة وثلاثون عضوا منتخبا (33).

وحسب قيادة إدارة البلدية ومدراء مديريات المكونة لبلدية المسيلة أن من يقوم بالدور الأساسي في وضع
خطة التنمية المحلية ببلدية المسيلة : هو المجلس الشعبي البلدي، و تقوم عملية التخطيط للتنمية المحلية على
مستوى بلدية المسيلة على أسس علمية وقانونية وجغرافية .

فتحقيق التنمية المحلية يتطلب تطبيق سياسة عمومية مبنية على أسس علمية ومنهجية، فالتخطيط أداة
أو، التنظيمية ، فعالة تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال المقومات التي تملكها سواء المالية
البشرية .

فعدم دقة التخطيط وسلاسته يعد من أهم مثبتات التنمية المحلية فغالبا ما يكون لمواجهة ظروف طارئة
وليس مبني على رؤية إستراتيجية مستقبلية بعيدة المدى ، فمعظم الخطط المرسومة لا تقبل التغيير مما يساهم
ذلك في عدم ملاءمتها وتكيفها مع الظروف الطارئة والتغير المستمر لمتطلبات المجتمع ، كما أن جمود القوانين
تساهم في عدم اتخاذ القرارات خوفا من التعرض للعقوبة ، أو العزل من الوظيفة ، بالإضافة إلى ذلك تشبث
المدراء والرؤساء بأفكارهم وقراراتهم حتى ولو ثبتت لديهم أنها غير صالحة تجنبا لعد رؤية التابعين لقصور
رؤيتهم وعدم صلاحيتها .

عملية مخططة و موجهة تحدث تغييرا في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف " يعرفها محمد شفيق بأنها :
(173)" من خلال مجابهة وإزالة العقبات عن طريق الاستغلال الأمثل بغية تحقيق التقدم والرفاهية . أفراده ،

(172). ليندة نصيب، المرجع السابق الذكر، ص7

(173). أحمد حمزة قعمور، المرجع السابق الذكر، ص38.

الهيئات التي تمارس الرقابة او الوصاية على المجلس الشعبي البلدي عند إدارته لشؤون التنمية فمن بين المحلية :هي الدائرة و الولاية ،تمارس الرقابة على المجلس الشعبي البلدي بكل أنواعها :على الأعمال وعلى الأعضاء، وعلى المجلس بصفته هيئة .

فعمل البلدية يرتبط بمؤسسات وأجهزة تابعة للدولة تمارس الرقابة الإدارية والمالية على عمل البلديات ،هذا بالرغم من تمتع البلدية بشخصية معنوية واستقلال مالي باعتبارها قاعدة اللامركزية ،إلا أن هذه الرقابة تبقى نسبية و خاضعة لرقابة تمس أعضاء المجلس الشعبي البلدي ،وأعمال البلدية والتي تتعلق بإبطال المداولات من طرف الوالي والمجلس الشعبي البلدي كهيئة فكل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي تخضع سلطة الوالي المعين من قبل رئيس الجمهورية ،وهذا الأخير يحق له إلغاء أي قرار بلدي ويمكن أن يحل محل رئيس المجلس الشعبي البلدي واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام في (174 إقليم البلدية)

يستدعي منطق اللامركزية الحقيقية أن تكون شبكة وخطوط الرقابة على المحليات غير مكثفة وغير مباشرة بما يسمح للمحليات بممارسة القدر الملائم من الاستقلالية في صنع القرار المحلي ،وتهدف الرقابة المركزية إلى تحقيق عدة أهداف لعل من أهمها :التأكد من تنفيذ كل المجالس المحلية للمهام الموكلة إليها ،وأنها تؤدي خدماتها لأفراد دون تمييز بينهم ،وأن المرافق المحلية تؤدي الخدمات وبالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

ضمان وحدة الدولة السياسية والإدارية من خلال وضع القيود على استقلال السلطات المحلية خوفا من أن يؤدي استقلالها التام إلى تفتيت وحدة الدولة السياسية والإدارية .

التأكد من استخدام الإعانات المركزية استخداما أمثل .

إضافة إلى ضمان حصول المواطن المحلي على حد أدنى من الخدمات التي تؤديها السلطات المحلية على صعيد الدولة حتى لا يتفاوت مستوى المعيشة من مستوى محلي إلى آخر .
ضمان مشروعية أعمال السلطات المحلية التي تضطلع بفرض الضرائب والرسوم المحلية ووضع القوانين واللوائح بما يضمن الحيولة دون التدخل في حريات الأفراد، بما يضمن التزام السلطات المحلية بحدود⁽¹⁷⁵⁾ اختصاصاتها .

كما أن تعدد الجهات الرقابية يؤكد الدور المحوري للحكومة المركزية في إدارة الشؤون المحلية سواء من حيث سلطتها في تحديد وتجميع الاختصاصات المحلية ، أو في التحكم في الدور النهائي فيما تقوم به الوحدات المحلية من حيث إعداد الخطة وإعداد الموازنة أو كونها الحكم النهائي في النزاعات التي تحدث بين جميع المجالس الشعبية المحلية وبين رؤساء المجالس .

فالعلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية يجب أن تقوم على الثقة والمؤازرة والتعاون والتكامل وهذا يتطلب الاهتمام بما يلي:

مساعدة الإدارة المحلية من قبل الحكومة المركزية في الأمور المختلفة مثل دراسة خطط التنمية وربطها بالخطط القومية الشاملة ، ومشاركتها في دراسة تنمية مواردها المحلية والمشاركة في تنفيذ المشروعات التي لا تقوى الإدارة المحلية وحدها على إنجازها .

ضرورة التخفيف من حدة الرقابة المركزية المفروضة على المجالس المحلية وأن تقتصر على الحالات الخاصة بالتصديق على قرارات المجالس المحلية أو عدم الموافقة عليها ، وأن تحدد مدة زمنية للمصادقة عليها بحيث⁽¹⁷⁶⁾ تعتبر هذه القرارات نافذة بانتهاء تلك المدة المحددة .

(175) جميل أحمد الجويد ، المرجع السابق الذكر ، ص 108

(176) . المرجع نفسه ، ص 111، 112

كما أن هناك توافق بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي والرئيس وفيما بين الأعضاء داخل المجلس الشعبي البلدي حول الرؤية نحو تحقيق التنمية المحلية.

ومن أسباب الاختلاف بين الأعضاء حسب رئيس المجلس الشعبي البلدي: الانتماء الحزبي، المصلحة (177) الشخصية، إضافة إلى القبلية أو العشائرية.

الصراع الحزبي داخل المجالس المنتخبة والذي أدى إلى تعطيل المشاريع التنموية وبسبب تجريد الاجتماعات والمداومات (سحب الثقة، عدم المصادقة على المداومات...).

فالتعددية داخل المجالس المنتخبة كانت شكلية متحيزة ومضرة بمصلحة المواطنين المحليين، فالنظام الحزبي الجزائري لم يستطع القيام بوظائفه على المستوى المحلي، سواء كان ذلك من حيث التجنيد وتقديم مرشحين يتمتعون بمؤهلات وخبرة وتجربة، أو من حيث التعاون والشاركة، إذ طغت الصراعات الحزبية على مستوى المجالس البلدية مما أصر سلبا على آدائها الخدماتي.

كما تمارس الأحزاب السياسية ضغطا على مناضليها المنتخبين في المجالس المحلية، وبالتالي ينشغل المنتخبون المحليين في محاولات مرهقة للتوفيق بين الالتزامات الإدارية للبلدية، ويكون ذلك على حساب (178) الجهد الذي كان من المفروض أن يدخر في التفكير لتخفيض حالات البؤس ومشاكل بلديته.

أما في خصوص تقييم رئيس المجلس الشعبي البلدي لأداء الأعضاء فقد أجاب بأنه يطمح للمزيد... أما الأمين العام فقد رأى أن أداء أعضاء المجلس الشعبي البلدي: أداء فعال، وأن عدم تأدية أعضاء المجلس الشعبي البلدي لدورهم بصورة مرضية يعود إلى عدم التناسق بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

(177). مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي، المرجع السابق الذكر.

(178) ليلي صولحي، المرجع السابق الذكر، ص 107.

واتفق رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام بأنه : لا يمكن أن تؤدي كثرة الخلافات بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي إلى هيمنة موظفي الدولة أو زيادة دورهم في تسيير وإدارة شؤون التنمية المحلية بالبلدية فهناك توافق بين المجلس والإدارة .

التحديات التنموية ببلدية المسيلة كانت حسب رئيس المجلس الشعبي البلدي: توفير المياه بنسبة 100% ، توفير النظافة ، الإنارة ، الصرف الصحي ، مساحات خضراء ، وأهم القطاعات التي لها أولوية عند صياغة الخطط والبرامج التنموية هي: الإنارة والنظافة ، المياه، والتطهير، والمشاريع الأكثر تمويلا من طرف الولاية في المخطط البلدي للتنمية هي مشاريع الخدمة العمومية والأشغال العمومية.

ويتم توزيع المشاريع التنموية في بلدية المسيلة حسب: الحاجيات والاحتياجات للمواطنين، ومدى توفر الموارد المالية، وعلى حسب الأولوية وخلق توازن بين الحضر والريف.

فمشروعات التنمية المحلية التي يتم تنفيذها قد تتنوع حسب المجتمعات والأقاليم واحتياجاتها فقد تكون هذه المشروعات المطلوب تنفيذها تتمثل في :

تغيير لوائح أو قوانين بحيث تتوافق واحتياجات المشروعات المطلوب تنفيذها وقد تكون مشروعات تعليم أكاديمي كبناء المعاهد أو الجامعات ...

إنشاء مرافق خدمية للمواطنين تتمثل في بناء مستشفيات صحية أو عمل محطات كهربائية أو مائية .

وقد تكون مشروعات تحسين الأداء للعاملين ورفع قدراتهم الإدارية.

ومن هنا تأتي أهمية اختيار القيادات الإدارية وأيضا انتخاب القيادات المحلية لتقوم بالدور المناطة من

(¹⁷⁹ أجل تحقيق التنمية المحلية وفقا للسياسة العامة .)

الجهاز الرقابي الذي يتولى متابعة المشاريع التنموية وطبيعة الخدمات التي تقدمها البلدية: المصلحة التقنية، إضافة إلى رؤساء الأقسام: الري، الأشغال العمومية والفلاحة، البناء والتعمير. فالمراقبة شرط حيوي لفاعلية القيادة والتنمية المحلية وعملية إدارية متعلقة بالقيادة الإدارية كمفهوم وعملية، وعليه عند إنجاز المشاريع المتعلقة بالتنمية لا بد من التركيز على عامل المراقبة لضمان السير الحسن (180) للمشاريع، وكذا تسليمها في وقتها ومطابقتها للمواصفات الأساسية والمتفق عليها.) ينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة لتنفيذ خطة التنمية المحلية والتحقق من كفاءة الانجاز للمشاريع التنموية، ومن هنا يتعين على القيادات المحلية العمل على المتابعة المستمرة وبصفة متواصلة مراحل تنفيذ المشروعات البرامج المحلية وذلك من أجل معرفة خطوات الانجاز وأيضاً الكشف عن العقبات والمشاكل التي تواجه العمل، وإيجاد الحلول اللازمة لها، وبما يحقق إنجاز المشروع والخطة، وفي هذا الجانب لا بد وجود وتوفير مركز معلومات مناسب على مستوى الوحدة المحلية يقوم بعملية المتابعة، ويتولى أيضاً عمل تقارير عن وضعية الإنجاز والعمل في المشروع، وإرسال هذه التقارير إلى الجهات المعنية في وحدات (181) الجهاز الإداري.)

و اقترح بعض التعديلات التي يرى أنه يجب إدخالها على القانون البلدي الحالي تتمثل في : منح رئيس البلدية تقديم سندات الطلب خاصة في الأمور الاستعجالية ،إلغاء المراقب المالي (هيئة رقابية) . أما أهم المعوقات التي تواجه المجلس الشعبي البلدي: ضعف التنسيق مع الهيئات الأخرى ،المشاكل التقنية ،الميزانية غير الكافية .

(180) ليندة نصيب ،المرجع السابق الذكر ،ص283.

(181) .جميل أحمد الجويد ،المرجع السابق الذكر ،ص301.

إن التحدي الذي يواجه البلدية هو ترفيتها إلى مستوى المؤسسة العصرية القادرة على تقديم الخدمات¹⁸² وتسريع معاملات المواطنين، والتواصل المباشر مع المواطنين¹⁸².

وهم اقتراحات رئيس المجلس الشعبي البلدي كانت الضمير المهني الحي في تحمل المسؤولية، أما في خصوص النظرة المستقبلية لدور المجلس الشعبي البلدي ومحصلة التجربة التنموية ببلدية المسيلة فكانت تحسين الخدمة العمومية والتنمية بجميع جوانبها .

أهم مقترحات الأمين العام لرفع مستوى مشاركة المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التنمية المحلية ترجع إلى الإرادة ونية المنتخبين، أما مقترحاته للنهوض بالعملية التنموية ببلدية المسيلة هي ترتيب الأولويات الضرورية في التنمية ومتابعتها .

أما اقتراحات مدير مديرية الصفقات والتهيئة والتعمير لرفع مستوى مشاركة المجلس الشعبي البلدي فهي: المجلس يجب أن تكون لديه الرغبة والقدرة (الإرادة، حب العمل، التضحية والفهم للدور المنوط به)، إضافة إلى انه يجب أن يكون متناغما ومتجانسا ولديه تصور عن ماهو دور البلدية، ويجب أن يكون لديه معطيات أو إحصاءات دقيقة لاحتياجات الحالية والمستقبلية لكل القطاعات، يجب تحديد¹⁸³ معايير لتحديد الأولويات بالتنسيق مع الهيئات الأخرى، تفعيل دور اللجان

فاللجان في الجزائر ذات طبيعة استشارية، فلا يمكن لهذه اللجان أن تتدخل بنفسها في معالجة القضايا التي تدخل في دائرة اختصاصها إلا إذا طلب منها المجلس ذلك .

إن التقارير التي ترسلها إلى المجلس الشعبي البلدي تعتبر مجرد آراء واقتراحات فقط ولا يلزم المجلس بها، إذ يمكن أثناء المناقشة العامة رفض اقتراحات اللجنة واعتماد صيغة أخرى إذا حازت على موافقة أغلبية أعضاء المجلس .

¹⁸². ناجي عبد النور، المرجع السابق الذكر، ص2

¹⁸³. مقابلة مع مدير مديرية الصفقات والتهيئة والتعمير، المرجع السابق الذكر

لا يمكن لهذه اللجان أن تستعين بأعضاء من خارج المجلس بغرض طلب الإستشارة الفنية إلا بموافقة أعضاء المجلس البلدي .

كما أن هذه اللجان لا يمكن أن تقوم بحق بالدور الاستشاري بشكل فعال نظر لانعدام الكفاءة والتخصص الذي يمكنها من تقديم إضافة للمجلس المنتخب ، وكثيرا ما يستعين الأعضاء المنتخبين بالكاتب العام ومساعديه في عملهم دون أن يشكل ذلك حضور رسمي في هذا اللجان لتصبح اللجنة في حد ذاتها تطلب الاستشارة من هيئة أخرى -ولو بصفة غير رسمية - لتختفي معها أحد أهم مبادئ الاستشارة والمتمثلة في فعالية ممارسة التأثير على صاحب السلطة في القرار ، وهو ما يؤثر سلبا فعالية المجلس المنتخب في إدارة التنمية المحلية ، ويصبح معه تدخل السلطة المركزية بشتى أنواع الرقابة أمر حتمي⁽¹⁸⁴⁾ لا مفر منه في ظل عجز البلدية عن تفعيل دورها والمشاركة في التنمية بمختلف صورها.

واقترحاته للنهوض بالعملية التنموية ببلدية المسيلة تتمثل في:

يجب أن يكون هناك تصور شامل لمطالب واحتياجات البلدية حسب بيئتها وطبيعتها وتقاليدها وأعرافها.

يجب تفعيل دور كل الهيئات لتحقيق التنمية وإقناعها بمطالب وانشغالات البلدية والدفاع عن هذه المطالب ، مدعمة إياها بالدراسات و الأرقام .⁽¹⁸⁵⁾

أما مدير مديرية الإدارة والمالية فيرى أنه يجب زيادة الاجتماعات الدورية للمجلس الشعبي البلدي ، وللنهوض بالعملية التنموية يجب زيادة الاستثمارات في بلدية المسيلة.

فالاستثمارات المحلية أحد الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية المحلية ، وهذا ما نص عليه القانون 93-12 الخاص بالاستثمار ، الذي أعطى أهمية خاصة للاستثمار المحلي لما يقدمه تراكم للثروات وتوفير لمناصب

(184) . محمد الطاهر غزير ، المرجع السابق الذكر ، ص ص 40 ، 41 .

(185) .مقابلة مع مدير مديرية الصفقات والتهيئة والتعمير ، المرجع السابق الذكر

شغل ومستويات معيشية محسنة في المجتمعات المحلية ،لذا يجب على القيادة الإدارية أن تهنيء البيئة
(186)والمناخ الملائمين لاستقطاب رؤوس الأموال سواء كانت عامة أو خاصة .

أما مدير مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية فقد قدم اقتراح ضرورة اختيار ووضع الرجل المناسب في
المكان المناسب.

فدور قيادة إدارة البلدية في مجال التنمية المحلية يرتبط بمدى توفرها على خصائص قيادية تمكنها من
الوعي الحقيقي بمفهوم التنمية المحلية الذي لا يرتبط بمجال الخدمات والمرافق العامة ،بل يتعداه إلى الفهم
الجدي للعمليات والوظائف الإدارية بدءا بحسن التخطيط الذي يعتمد على تحديد الاحتياجات ورسم
الأهداف (187).

فالتنمية المحلية عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية وذلك
من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة
الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي والحكومي وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد
الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات المحلية في الدولة(188)، كما لا بد من حسن التنظيم والتنسيق بين
مختلف الإدارات ،إضافة إلى ضرورة حضور عامل الرقابة سواء أثناء رسم خطط و برامج التنمية المحلية
أو أثناء المتابعة و التنفيذ .

فالقيادة الكفأة و الفاعلة هي التي تستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاريع التنمية المحلية واختيار البديل
(189) المناسب الذي يضمن تنمية محلية ترتبط بالاحتياجات الحقيقية للسكان المحليين)

(186). خيضر خنفرى، المرجع السابق الذكر، ص 248.

(187). ليندة نصيب ،المرجع السابق الذكر، ص 284.

(188). صفاء عثمان ،المرجع السابق الذكر، ص 25.

(189). ليندة نصيب ،المرجع السابق الذكر، ص 285.

فلا يمكن أن تتحقق تنمية محلية دون أن تكون هنالك قيادة محلية ناجحة وفعالة فعالة، فالتنمية المحلية عملية تتطلب توافر إرادة التغيير، فهي تقوم على أساس التخطيط الذي يهدف إلى التعرف على احتياجات المواطن المحلي، ويتم ذلك عن طريق توفير وتحقيق المطالب الأساسية للمواطن، وذلك يستحيل من دون توافر قيادة محلية تستوعب عملية التنمية بكل اعتباراتها.

فالقيادة المحلية تعتبر من العوامل التي تملك القدرة على بلورة إرادة التنمية، والوعي التنموي كما تستطيع هذه القيادة على أن تعمل على تكتل المجتمع المحلي حولها في عملية التنمية المحلية، على اعتبار أن التنمية المحلية هي مسؤولية جماعية تشارك فيها الأجهزة الرسمية والشعبية على جميع المستويات المركزية¹⁹⁰ والمحلية تحقيقاً لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

فالقيادة المحلية هي: القناة الرئيسية لتوصيل مطالب المجتمع المحلي ومشاكله التي يعاني منها، ويستطيع القائد المحلي أن يؤثر على المواطنين وأن يكسب ثقتهم ومشاركتهم الايجابية في صنع وتنفيذ برامج التنمية المحلية التي تهدف إلى تنميتهم ورفع مستوى معيشتهم اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. فالقيادة المحلية تمارس دوراً مهماً في عملية التنمية المحلية من خلال تحديد المطالب والمشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي، البدائل والحلول الممكن اختيارها وترجمة الخطط والسياسيات إلى أفعال وأعمال¹⁹¹ ملموسة على أرض الواقع.

(190) جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص 265، 266.

(191) جميل أحمد الجويد، المرجع السابق الذكر، ص 266.

المبحث الثالث: واقع التنمية المحلية في ظل القيادة الحالية بلدية المسيلة

لا يمكن أن تتطور البلدية إلا بتطور مشاريعها باعتبارها تتماشى ومخططات التنمية المحلية، ومن

أهم نماذج المشاريع المنجزة من قبل بلدية المسيلة :

جدول رقم (01):

السنة	المشاريع المنجزة	المبلغ المالي	مدة الانجاز
2010	تهيئة حضرية عبر البلدية (تهيئة شوارع جنان الكبير - المسيلة)	16459560,00	05 أشهر

50 يوماً	8339175,00	صيانة وتوسيع الإنارة العمومية عبر البلدية
03 أشهر	17061608,00	صفقة تسوية للعمليات :تجديد مقطع من قناة الصرف الصحي للتجزئة الترابية الوحدة رقم 02-تجديد قنوات الصرف الصحي بحي لاروكاد المقابل لمفتق الطرق - انجاز قنوات صرف المياه القذرة والأمطار عبر بلدية المسيلة - تجديد قنوات الصرف الصحي بشارع فرعي بحي الكوش - تجديد قنوات صرف المياه القذرة عبر مدينة المسيلة .
شهرين ونصف	00,26237250	تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة (الطريق الرابط بين ط .و.60والقطب الجامعي على مسافة 03 كلم)
45 يوماً	8665394,00	تهيئة الطرقات والارصفة حي المويلحة
150 يوماً	6029829,00	انجاز وتجديد شبكة الصرف الصحي عبر البلدية -الكوش-وسط المدينة -الزاهر -الوحدة HLM(الأحياء رقم 02عبر المدينة)
15 يوماً	217793,80	تجديد وانجاز قناة المياه الصالحة للشرب لحي طريق البرج .
10 أيام	148356,001	ربط مقر مديرية الادارة المحلية لولاية المسيلة بشبكة المياه الصالحة للشرب
45 يوماً	5118750,00	انجاز الطرقات بطبقتين عبر مداشر المدينة
60 يوماً	2812662,45	تجديد وانجاز قناة المياه الصالحة للشرب بحي 200مسكن
—	1497783,99	انجاز شبكة المياه الصالحة للشرب بمدرسة لاروكاد الجديدة

—	123548,49	ربط شبكة الماء الصالح للشرب 112 مسكن	
11 شهرا	1032501,43	دراسة ومتابعة انجاز مرفق عمومي اداري بحجى 05 جويلية بالمسيلة	
شهر	5971680,00	تهيئة شوارع طريق البرج بالخرسانة المزفتة - جنان بوديعة	
شهرين	18399880,00	اقتناء أربعة (04) الشاحنات الدكاكة	
شهر ونصف	1650975,30	تهيئة المراكز الصحية (المولحة)	
07 أيام	895050,00	تهيئة مساحات خضراء عبر المدينة	
—	56160,00	المراقبة المخبرية / تهيئة حضرية تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة من ملتقى الطرق الأمن الحضري الأول إلى جسر ووسط المدينة	
—	56160,00	المراقبة المخبرية / تهيئة حضرية تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة من ملتقى الطرق الأمن الولائي إلى السوق المغطاة	
—	355000,00	متابعة مشروع تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة الطريق الرابط بين ط.و.60 والقطب الجامعي على مسافة 03 كلم	
—	280800,00	المراقبة المخبرية / تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة الطريق الرابط بين ط.و.60 والقطب الجامعي على مسافة 03 كلم.	
—	5489172,00	تهيئة وصيانة المقابر عبر المدينة (انجاز السور الخارجي لمقبرة الاشياخ . تكملة)	2011

60 يوما	1649910,60	انجاز جدار للمقبرتين المسيحية واليهودية
30 يوما	4089150,00	انجاز وتجديد الصرف الصحي ل12 مسكن
30 يوما	490231,40	انجاز وتجديد شبكة الصرف الصحي عبر البلدية (ربط العمارات لوكالة التشغيل بقناة الصرف الصحي)
15 يوما	287820,00	انجاز وتجديد شبكة الصرف الصحي عبر البلدية (انجاز بالوعات مياه الأمطار على مستوى السكة الحديدية)
إلى نهاية الموسم الدراسي	92672,00	خدمات النقل المدرسي خط غزال - ثانوية إبراهيم بن الأغلب التميمي
إلى نهاية الموسم الدراسي	311688,00	خدمات النقل المدرسي خط بوخميسة الجنوبية - متوسطة محمد الأمين بوضريسة
إلى نهاية الموسم الدراسي	165672,00	خدمات النقل المدرسي خط بوخميسة الوسطى - ثانوية المقري
سنة	1,87 د ج / كلغ الواحد	إلزام بخدمة رفع القمامة المنزلية منطقة رقم 03
سنة	2,22 د ج / كلغ الواحد	إلزام بخدمة رفع القمامة المنزلية منطقة رقم 04

60 يوما	4089150,00	انجاز وتحديد شبكة الصرف الصحي عبر أحياء بلدية المسيلة :حي الثقافة -317-154-206-924 مسكن	
75 يوما	6028425,00	تهيئة حضرية عبر المدينة: تهيئة الارصفة لوسط المدينة	
شهرين	13905567,00	انجاز الطرقات بطبقتين ومداشر وقرى البلدية (مزرير-غزال -الطلبة)	
شهرين	10863450,00	انجاز الطرقات بطبقتين ومداشر وقرى البلدية (بوخميسة الجنوبية)	
03 أشهر	10913175,00	تهيئة حضرية عبر المدينة : تهيئة حي الكوش (تكملة)	
04 أشهر	34263450,00	تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة	
سنة	30000000,00	معالجة النفايات المنزلية و ما شابهها	
04 أشهر	27659385,00	دراسة وتوسيع وتحديد الإنارة العمومية : من نصب محمد بوضياف	
شهرين	8283600,00	انجاز شبكة المياه الصالحة للشرب (البراج وذراع بن رباح والمنطقة الجديدة	
45 يوما	9585511,65	صيانة المدارس الابتدائية	
70 يوم	315900,00	دراسة ومتابعة انجاز تحديد شبكة الصرف الصحي لمنطقة	2012
70 يوم	141570	البخاتة -نوارة بلدية المسيلة	

شهر	6499116,00	تجديد وانجاز قنوات المياه الصالحة للشرب للتجزئة الترابية 4,5,6	
03 أشهر	430326,00	متابعة وانجاز مركز الحجاز	
شهرين	245200,00	متابعة انجاز الطرقات بطبقتين عبر مداشر وقرى البلدية	
15 يوم	96583,50	دراسة ومتابعة انجاز شبكة الصرف الصحي لحي المشتلة	
شهر	81454,55	بلدية المسيلة	
شهر واحد	1184800,00	دراسة ومتابعة توسيع وتجديد الانارة العمومية للمحورين	
3 اشهر	184800,00	الرئيسيين	
20 يوم	152883,00	تجديد وانجاز قنوات المياه الصالحة للشرب الجزء الاوسط من التجزئة رقم 02 طريق ذراع الحاجة	
04 أشهر	510120,00	متابعة تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة حصة رقم 01	
شهرين	269100,00	متابعة تعبيد الطرقات بالخرسانة المزفتة حصة رقم 02	
—	7600000,00	تهيئة الشوارع الفرعية بحي وعوالم المدني جهة شرقية	2013
—	13334499,00	انجاز وتعبيد الطرقات بحي بو خميسة	
—	4936000,00	تجديد قنوات الصرف الصحي بحي 70 مسكن	

—	3798766,00	انجاز بالوعات الأمطار بحي النهضة 300 مسكن
—	993873,83	انجاز أشغال شبكة المياه الصالحة للشرب بحي 56 مسكن
	1184800,00	صيانة وتحديد الإنارة العمومية بالمحورين الرئيسين بالمسيلة
	1100000,00	انجاز مكتب مدير بمدرسة سالمي سليم مويلحة الشمالية
	6029422.73	تهيئة غرف تبديل الملابس بالملاعب البلدي
	1000000,00	ترميم المركز الثقافي إبراهيم الهادي بحي طريق البرج
	6200000,00	تهيئة الساحة المجاورة لمتوسطة ابن الهيثم
	918830,00	انجاز مكتب مدير بمدرسة سالمي موسى أولاد سلامة
	1043203,82	انجاز الحجابة للمدارس الابتدائية: مدرسة ذراع بن رباح ،شليب ربي العيد أولاد بديرة ،بوخميسة الجنوبية عمروش ،إبراهيم مزربير
	1044022,82	انجاز الحجابة للمدارس الابتدائية: أول نوفمبر 54، 17 أكتوبر 1961، حي 346، حجاب لهول لاروكاد
	1561950,00	جلب ووضع الكراسي في الاماكن العمومية عبر البلدية: ساحة أول نوفمبر، سينما الافراح، الساحة المقابلة لمكتبة البلدية، الساحة المقابلة لثانوية المقرري
	2527641,80	تهيئة حي الدواوة
	500526,00	انجاز نجارة الالمنيوم لبلدية المسيلة

2892240,00	اتمام وتهيئة الشوارع بحي 42,86 مسكن
7657000,00	انجاز وتجهيز بئر استخلافي بمزيرير
6660000,00	حفر وتجهيز بئر عميق استخلافي بجناب بلدية المسيلة
2829000,00	انجاز وتحديد شبكة الصرف الصحي لحي 608 مسكن
7126000,00	انجاز شبكة المياه الصالحة للشرب 317 مسكن
29283000,00	انجاز مرفق عمومي إداري بحي 05 جويلية بلدية المسيلة
28409000,00	انجاز مرفق عمومي اداري بمخطط شغل الارض رقم 1 بالمسيلة
5623000.00	إعادة وتأهيل المساحات الخضراء لواجهة اشبيليا القديمة الجهة الغربية
5907798,00	توسيع وتحديد الانارة العمومية عبر البلدية
27659034,00	دراسة وتوسيع وتحديد الإنارة العمومية من نصب محمد بوضياف إلى مقر الأمن الولائي
15000,00	انجاز شبكة الغاز الطبيعي عبر المدينة
30000,00	انجاز شبكة غاز طبيعي مسجد السنة لاروكاد

من انجاز الباحث بناء على المعلومات المقدمة من:

مكتب المتابعة، مشاريع بلدية المسيلة بين 2010-2012، بلدية المسيلة، ص 01-10،

ومكتب مدير الإدارة والمالية، حصيلة نشاطات مديرية الإدارة والمالية لبلدية المسيلة خلال 2013

، بلدية المسيلة

إن الدور الفعلي للقيادة يتجسد من خلال إسهامها في وضع وصياغة خطط وبرامج التنمية المحلية بصفتها الأكثر ارتباطا ومعرفة لواقع واحتياجات الوحدة المحلية، ومن خلال ملاحظة أهم نماذج مشاريع التنمية المحلية المنجزة على مستوى بلدية المسيلة تحتل مشاريع قطاع الخدمة العمومية والأشغال العمومية :

من توفير المياه الصالحة للشرب نظرا لما تعرفه من تسربات مما يستدعي التدخل لإمداد الأحياء بالمياه الصالحة للشرب لسد احتياجات المواطنين لذلك دعمت البلدية بعدد من العمليات ووصلت إلى تغطية نسبة كبيرة من احتياجات المواطنين للمياه الصالحة للشرب عبر البلدية، وأنجاز قنوات الصرف الصحي، أو إصلاحها والتي تعتبر من أهم الشبكات التي تهتم بها بلدية المسيلة والتي تعرف عدة مشاكل نظرا لقدمها، وتعاني في الكثير من الأحيان من الانسدادات مما يتسبب في الكثير من الأمراض المتنقلة عبر المياه، وتعبيد الطرقات ، والتربية والذي يعتبر قطاعا حيويا تولى له الدولة الجزائرية عناية واهتماما كبيرين و نظرا للدور الذي يلعبه في تكوين الأجيال الصاعدة ، والتهيئة العمرانية، والكهرباء والغاز والإدارة العمومية الأولوية في الخطة التنموية لبلدية المسيلة .

فمازالت بلدية المسيلة في مرحلة البنية التحتية، ولم تنتقل إلى الاحتياجات المتطورة والحالية، حيث يساهم قطاع البنية التحتية في: توفير شروط ازدهار النشاطات الإنتاجية بما يقدمه لها من وفورات خارجية تقلل من التكاليف وتزيد من الأرباح يساهم في تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان التي تساعدهم على الاستقرار وتخفف من حجم الهجرة نحو المدن تلعب دوراً أساسياً في تزويد القطاعات الأخرى بالإطارات ولليد العاملة المدربة والفنية المؤهلة (التربية والتعليم وتكوين).

تقريب الخدمات والمرافق الضرورية من المواطن، ربط مختلف جهات القطر وفك العزلة عن بعضها (192) البعض).

كما تحاول بلدية المسيلة خلق توازن بين المناطق الريفية والمناطق الحضرية من حيث توزيع المشاريع التنموية، إلا أنها لم تصل تحقيق ذلك بعد، فالمناطق الريفية في بلدية المسيلة على غرار المناطق الريفية في ولاية المسيلة تعاني تخلفا والتي تمثل إحدى العقبات الأساسية التي تعترض طريق تحقيق التنمية في هذه المنطقة، فتخلف الريف ينبثق عنه الحرمان من الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يؤدي إلى الحرمان من الموارد الاقتصادية، وإلى التوزيع غير العادل للإنتاج، وبطالة ليد العاملة الريفية، ومن هنا فمشكلة تخلف الريف تعد من الأسباب التي تقف في طريق تحقيق (193) التقدم والرفاهية).

كما أن العديد من المشاريع المنجزة في بلدية المسيلة غير منجزة وفقا للمعايير أو كما هو مخطط لها، مما أدى إلى ضعف بنيتها وانهارها كالطرق التي تصدعت وعمتها الحفر وأنابيب تصريف المياه التي تصدعت أو انسدت، وأنابيب مياه الشرب التي ثقت مما أدى إلى انقطاع المياه عن بعض الأحياء، ورغم عدم مرور مدة طويلة على إنجاز هذه المشاريع، وذلك راجع إلى ضعف الموارد المالية والبشرية لبلدية المسيلة فبلدية المسيلة تعاني من قلة الإطارات والتي يبلغ عددها 24، أو سوء اختيار من

(192) أحمد شرفي، "التجربة التنموية المحلية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد: جامعة دمشق، العدد 40، 2009،
(تاريخ الاطلاع 25-05-2013)، [http://sciencesjuridiques.blogspot.com/2009/05/blog-]، html.post_31، ص 10، 11

(193) توفيق تمار، رياض طالبي، التنمية الريفية المستدامة وواقع المرأة الريفية دراسة حالة البلديات الريفية لشمال ولاية المسيلة، مداخلة في الملتقى الدولي حول نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير يومي 22، 23 نوفمبر، 2011، ص 517.

ينجزها، مع الملاحظ أن المشاريع المخطط لها على مستوى بلدية المسيلة والتي لم تنجز أكثر بكثير من
ونذكر منها بعض المشاريع : المشاريع التنموية المنجزة

الجدول رقم (02):

المشروع	المبلغ المالي للمشروع	تاريخ المشروع
ترميم فروع البلدية	1467351.37	2009
تهيئة الملعب البلدي الشهيد أحمد خلفة	414530,41	2008
تجهيز المطعم المدرسي مدرسة حجاب لهول لاروكاد	9513200	2009
بناء مجمع مدرسي حي 1000 مسكن	9091739	2005
انجاز 03 أقسام دراسية بمدرسة أبو الخير الاشيلي .	150785.52	2009
دراسة وانجاز قسمين بمدرسة عمرون المختار	11013120	2009
صيانة وترميم المدارس	11670738.60	2007

2010	3000000.00	تهيئة ساحات لعب الأطفال عبر البلدية
2005	52953968	بناء 150 مسكن ريفي

المصدر من إعداد الباحث بناء المعلومات المقدمة من :

مصلحة الميزانية والعمليات الإدارية ، كشف الباقي للإنجازات - قسم التجهيز ، بلدية المسيلة ، ص ص

9-1

فتحديد الاحتياجات الحقيقية من طرف القيادة ومحاولة التقليل من حدتها ، وترجمتها إلى مشاريع

تنموية يؤدي بالضرورة إلى فاعلية الدور المنوط بالقيادة في مجال التنمية المحلية ، والتي تتطلب توفير الوسائل

المادية والبشرية لإدارتها ، وهو ما يعني أن تكون برامج التنمية المحلية نابعة من واقع الوحدة لا من السلطة

المركزية ، وأن تكون شاملة ومتكاملة ، وقائمة على الاعتماد الذاتي وليس التمويل المركزي وهذا مالا نراه

في بلدية المسيلة لضعف مواردها الذاتية واعتمادها على السلطة المركزية في تمويل مشاريعها ، حيث تبلغ

مساهمة السلطة المركزية من

مستخدمي البلدية (إضافة إلى ارتفاع مصاريف المستخدمين من ميزانية البلدية ، % 40-50

الدائمين والمؤقتين) فقد بلغت في 2013 مبلغ مالي قدره 380014233.36 د ج أي ما يعادل

، فعدد عمال بلدية المسيلة الإجمالي يبلغ 866 عامل ، فالتوظيف لم يراع الكفاءة بقدر ¹⁹⁴ (46% نسبة

ماراعى سد الفراغ مما أرهق ميزانية البلدية ، ومنه الارتفاع في نفقات التسيير ، وارتفاع أسعار المواد

والسلع .

(194). مقابلة مع مدير الإدارة والمالية ، المرجع السابق الذكر

فعلاقة القيادة المحلية بالتنمية المحلية هي علاقة عضوية تتأثر وتتوثر ببعضها البعض، على اعتبار أنه لا يمكن أن تتحقق تنمية محلية دون أن يكون هناك قيادة محلية فاعلة وناجحة في الوقت نفسه، وانطلاقاً من هذا التكامل بين التنمية المحلية والقيادة فإن مفهوم التنمية المحلية يعكس الخصائص والأبعاد الأساسية للتنمية الشاملة، فالقيادة المحلية تتحمل أعباء كبيرة في عملية التنمية المحلية من خلال قيامها برسم الخطط (195) التنموية وتنفيذها، وكذا اعداد وتدريب القوى العاملة البشرية.

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل دور القيادة بلدية المسيلة في تحقيق التنمية المحلية، فتم التعريف ببلدية المسيلة، إضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي، كما تم التطرق إلى واقع التنمية المحلية في بلدية المسيلة من خلال المشاريع التنموية فيها، إضافة إلى التطرق لأهم المعلومات المتحصل عليها من البلدية لاختبار الفرضيات البحث لمناقشة إثباتها من عدمها.

وقد تم إثبات من خلالها أن مفاهيم القيادة الإدارية والتنمية المحلية تتحدد وفقا للقائد الإداري وتوجهاته كما أن نمط قيادة إدارة البلدية هو النمط الأوتوقراطي وهو النمط السائد في إدارة بلدية المسيلة ، و مدى إسهامات قيادة البلدية في تحقيق التنمية المحلية .

الخاتمة

تمثل القيادة الإدارية المحور الأساسي الذي تركز عليه النشاطات و الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري .

وتعد التنمية المحلية جزءا لا يتجزأ من التنمية الشاملة ، التي تحتاج إلى المشاركة في دفع عجلتها فهي تشكل نوعا من التقسيم الإقليمي الهادف للتخصص والتغطية الهادفة لمجتمع أو من خلال منطقة معينة و بث الفعالية أثناء رسم وتنفيذ مشاريع والبرامج التنموية ، ففاعلية الجهاز الإداري للسلطة المحلية في الدولة وقدرته على تحقيق الأهداف المناطة به يعتمد كليا على القيادة الفاعلة والكفاءة القادرة على تطوير الهياكل التنظيمية للإدارة المحلية ، وتحقيق التنمية المحلية ، فتعيين أشخاص لوظائف قيادية دون امتلاكهم للحد الأدنى من المؤهلات العلمية أو الخبرة التدريبية أو الميدانية التي تتطلبها مسؤوليات وأعباء وظائفهم .
ينعكس سلبا على مسار التنمية المحلية بصفة خاصة والتنمية الشاملة بصفة عامة .

وتمثل البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن ووضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص القاطنين بها ، وتحسين وضعياتهم الاجتماعية والاقتصادية ، وترقية المحيط الذين يعيشون فيه، والاهتمام بالبلديات يعتبر من الضروريات لرفع المستوى في كافة المجالات ، وقد تم التركيز على الإصلاحات في هذه الوحدة المحلية فكانت آخر هذه الإصلاحات قانون رقم 10-11 .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج التي تمثل حصيلة الدراسة النظرية و التطبيقية للدراسة ، فمن الجانب النظري توصلنا إلى :

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية ، ففاعلية ونجاح الإدارة يرتبط بنجاح وفعالية القيادة الإدارية .
نظرا لما يتسم به القائد الإداري من سمات شخصية وقدرات ومهارات .
التنمية المحلية تتم بتطوير المجتمع المحلي في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

إن نجاح سياسات وبرامج التنمية المحلية قائم على توفر القيادة الفاعلة والكفاءة، والتخطيط السليم، وعلى توفر الموارد المالية الكافية .

رغم الاستقلالية التي يتمتع بها المجالس المنتخبة إلا أن هناك العديد من صور التبعية المطلقة للسلطة المركزية الشيء الذي يقيد اختيارات المنتخبين المحليين ويقلص من صلاحيتهم داخل الإقليم، مما يؤدي إلى تقليص دورهم في دفع عجلة التنمية المحلية .

إن إعداد وتنفيذ مخططات التنمية المحلية تعد من أهم المعايير لقياس كفاءة المنتخبين المحليين وقدرتهم على التعامل مع الظروف المختلفة التي قد تواجه هذه المخططات .

أما من الجانب التطبيقي فتوصلت الدراسة إلى أن :

هناك تقارب بين النظرية الموقفية مع النتائج الميدانية المتعلقة بسمات القيادة، والذي يتعلق بالخصائص و السمات الشخصية والعامية للقيادي وبخصائص ترتبط بالموقف القيادي .

ضعف العضو المنتخب في بلدية المسيلة من حيث الكفاءة التي تعتبر العامل الأساسي في تحقيق التنمية المحلية

تدرك القيادة في بلدية المسيلة أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها لكنها لا تزال تتبع بعض أساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما هو موجود في أذهان متخذي القرار والتنفيذ.

عدم وجود سلطات كافية لصلاحيات المجلس الشعبي البلدي في المسيلة .

تضخم حجم العمالة في بلدية المسيلة، وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية،

ويضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه هدرا لموارد البلدية .

عدم إدراك قادة إدارة البلدية لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر أصبحت سمته الأساسية التغيير المستمر.

بطء حركة القوانين والتشريعات.

غياب الرقابة الفعالة في بلدية المسيلة علة الموظفين: مما أدى الى تفشي البيروقراطية وبعض الظواهر السلبية كالغيابات غير القانونية ،...

تعاني بلدية المسيلة من مشكل سوء تقدير مجاميع الإيرادات والنفقات في الميزانية لعدم استخدام أساليب إحصائية ورياضية دقيقة ، إضافة إلى عدم قدرة ميزانية بلدية المسيلة على تغطية النفقات المتزايدة المرتبطة بالتسيير والتجهيز وعليه تلجأ إلى موارد التمويل الخارجي مما يقلص من درجة استقلاليتها المالية ، والذي يؤثر على مدى استقلالية البلدية في العمل وإمكانية مبادراتها في التخطيط وبالتالي تحقيق التنمية المحلية ، وقد تم توضيح ذلك في مذكرة تخرج نور مجيد بعنوان "ميزانية التسيير والتجهيز في البلدية دراسة حالة "بلدية المسيلة" .

إن النتائج التي خلصنا إليها في هذا الدراسة أعطت لنا صورة شاملة عن القيادة الإدارية من حيث مفهومها وعناصرها تفسيرها ،بالإضافة إلى السمات التي يجب توافرها في القائد الإداري الفعال ، كما أن الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة سمحت لنا بإسقاط المعلومات النظرية على حالة بلدية المسيلة وهو ما مكنا من تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة الإدارية في بلدية المسيلة وتحقيق فعاليتها في التنمية المحلية ،والتي نلخصها فيما يلي :

- يجب إعادة النظر في بعض النصوص القانونية وتكييفها حتى تواكب التطورات الحديثة .

- يجب تعديل قوانين الترشح للمستوى المحلي واشتراط المستوى التعليمي ،حتى نضمن مسيرين على

مستوى عال من الكفاءة بالإضافة برمجة دورات تكوينية دائمة ومستمرة لهؤلاء المسؤولين خصوصا في

مجال طرق التسيير الحديثة، وهذا ما يضمن مشاركة نوعية في تسيير الشؤون المحلية ولا يتعارض مع منطق الديمقراطية التشاركية التي تجسد خلفيتها المرجعية في الدستور، إضافة إلى مراعاة عامل الكفاءة والجدارة والاستحقاق لشغل المناصب القيادية .

. على القيادة التمتع بسمات القيادة الفعالة والقدرة على إنجاز المهام، والأخذ بزمام المبادرة والتحرك السريع وحسن التصرف وتحقيق التنمية المحلية .

القدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها، وحل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة، خلال عملية التغيير لبعض الأطراف، وفك التحالفات المقاومة للإصلاح، وكسر حدة المقاومة من قبل العناصر التي تبدي مقاومة للتغيير أو استمالة هذه العناصر، فهذه مهام تعتبر القيادة مؤهلة للقيام بها مما لا يتاح لغيرها من الأطراف

. ضرورة وعي وإدراك قيادة إدارة بلدية المسيلة الإمكانيات الداخلية التي تساهم في تحقيق التنمية المحلية، وفهمها لمختلف الاستراتيجيات التنموية بغية انتقاء النموذج الأصح الذي يتلاءم مع خصوصيتها .

- الحد من تدخل الدولة في شؤون البلديات بحيث يتم تحديد اختصاصاتها تحديدا دقيقا وواضحا .
- حتى تستطيع البلدية القيام بواجبها، والممثل أولا في تقديم خدمة عمومية للمواطنين فإنها مطالبة بالاهتمام بمواردها البشرية، وهذا بتوظيف إطارات جامعية متخصصة، بالإضافة إلى التكوين المتواصل لمختلف العاملين ليكونوا في مستوى المهام الموكلة لهم كما يجب الاهتمام بانشغالهم وتحفيزهم لإعطاء مردودية عالية في العمل .

- ضرورة تنمية القدرة على التعامل مع ثورة المعلومات وتقنياتها، فالتكنولوجيا تعتبر أداة مهمة تستخدمها الإدارة العصرية في تسيير شؤونها، ولذا يجب على المسؤولين المحليين الاهتمام بهذا العنصر، وهذا بتعميم استعمال أجهزة الإعلام الآلي واقتناء برامج معلوماتية تطبق في جميع الوظائف وهذا

من أجل زيادة فعالية و مردودية هذه المصالح، كما أن اتخاذ قرارات سليمة يتطلب توفر معلومات دقيقة وأنية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات ووضع إستراتيجية للتنمية محلية فاعلة .

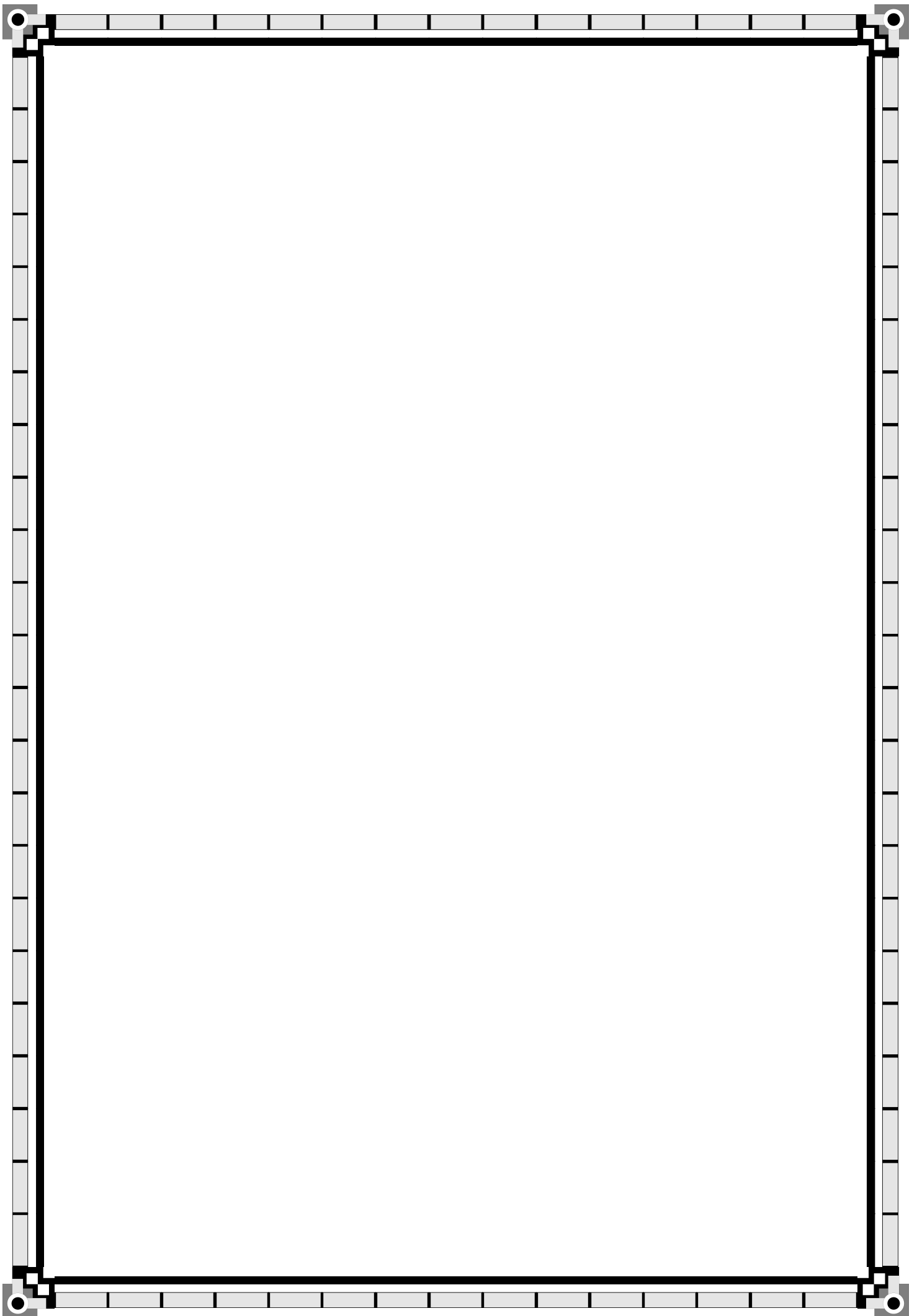
-دعم أجهزة التخطيط بالكوادر الفنية القادرة على وضع الخطط المحلية والإقليمية ، وتوفير العناصر المدربة على سرعة جمع المعلومات ،والحقائق التي تمكن القيادة من دراسة موارد البلدية وإمكانياتها وثروتاتها ،وتحديد مشاكلها واحتياجاتها ،وترجمة ذلك إلى مشاريع التنمية المحلية .

-ضرورة إعطاء السلطات اللازمة للقيادة المحلية لممارسة اختصاصاتها ومسؤولياتها بكفاية ،وذلك لكي تؤتي التنمية المحلية بنتائجها على المجتمع المحلي .

- ضرورة وضع سياسة عامة للتنمية المحلية تراعى الظروف والأوضاع الحالية لكل وحدة محلية، والتفاوت القائم بين البلديات بعضها البعض، وكذلك بين الريف والحضر.

- ضرورة التأكد من الحاجة الفعلية للمشروعات وتوفير مصادر تمويلها قبل البدء في تنفيذها، مع الالتزام التام بالتخطيط العلمي المسبق، وإجراء الدراسات الفنية والاقتصادية، ووضع البرامج الزمنية اللازمة للتنفيذ، وإسناد إنشاء هذه المشروعات إلى الشركات القادرة على تنفيذها بالمواصفات الفنية المطلوبة وفي المواعيد المحددة لالتهاء منه.

-توسيع صلاحيات المجالس المنتخبة في الأقاليم،خصوصا في جوانب الجباية المحلية ،لكي تصبح قادرة بشكل فعلي على تنفيذ مهماتها التنموية بنجاح.،وهنا تبرز حتمية تحديد جهاز تمويل التنمية المحلية من خلال تبني إستراتيجية إصلاح كافة عناصر جهاز تمويل التنمية المحلية.



فهرس المحتويات

المحتويات	
	شكر وعرهان
	الاهداء
	فهرس الأشكال والجداول
	فهرس المحتويات
08	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري والمعرفي لموضوع القيادة الادارية	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.
19	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية والمفاهيم المشابهة لها
25	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.
27	المطلب الثالث: مهام ومهارات القيادة الإدارية
30	المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية .
30	المطلب الأول : أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي
34	المطلب الثاني: أنماط القيادة الادارية حسب سلطتها

36	المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.
36	المطلب الأول : نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة
38	المطلب الثاني :نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة
40	المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة
42	المطلب الرابع :نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة
46	المطلب الخامس:نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث
49	المبحث الرابع :فعالية القيادة الإدارية في التنظيم الإداري
49	المطلب الأول :تعريف القيادة الإدارية الفعالة
50	المطلب الثاني:المتغيرات المؤثرة في فاعلية القيادة الإدارية
51	المطلب الثالث :معوقات القيادة الإدارية الفعالة
54	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني :دور القيادة الإدارية في البلدية في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر
56	تمهيد
57	المبحث الأول: مفهوم التنمية المحلية
57	المطلب الاول : تعريف التنمية المحلية وتطورها التاريخي
59	المطلب الثاني: خصائص وأهداف التنمية المحلية
66	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في التنمية المحلية
68	المبحث الثاني: التنمية المحلية في الجزائر

68	المطلب الأول: التطور التاريخي للتنمية المحلية في الجزائر
69	المطلب الثاني: دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية
76	المبحث الثالث: دور قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر
76	المطلب الأول: واقع القيادة الإدارية في الجزائر
78	المطلب الثاني: مساهمة قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية
79	المطلب الثالث: معايير قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية
85	المطلب الرابع: سبل تفعيل قيادة إدارة البلدية في تحقيق التنمية المحلية
90	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: إسهامات القيادة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية المسيلة
92	تمهيد
93	المبحث الأول: التعريف ببلدية المسيلة
93	المطلب الأول: التعريف ببلدية المسيلة
94	المطلب الثاني: موقع بلدية المسيلة
94	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة
96	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
115	المبحث الثالث: واقع التنمية المحلية في ظل القيادة الحالية ببلدية المسيلة
126	خلاصة الفصل.
127	الخاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
115	نماذج من المشاريع التنموية المنجزة في بلدية المسيلة	01
123	لمشاريع التي لم تنجز ببلدية المسيلة	02

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	الشبكة الإدارية " لبلالك وموتون	01
43	نموذج القيادة التفاعلية	02
45	نموذج القيادة التبادلية	03

الكتب:

1. أبو النيل محمود سيد. علم النفس الصناعي، بيروت: دار النهضة العربية، 1985.
2. أبو العزم عطية مصطفى كامل ، مقدمة في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية. دم: دن، 2000.
4. أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989.
5. البدري طارق عبد الحميد ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر، 2001.
6. _____ . أساسيات علم إدارة القيادة. عمان: دار الفكر، 2002.
7. بوحوش عمار. الاتجاهات الحديثة في الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
8. بعلي محمد. تنظيم القطاع العام في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دت.
9. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الراية، 2008.
10. درويش عبد الكريم. أصول الإدارة العامة. مصر: المطبعة العربية الحديثة، 1976.
11. حسن راوية، السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2001.
12. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
13. حسين حريم وآخرون ، السلوك التنظيمي. ط3، عمان: دار الحامد، 2009.
14. الطالب هشام، دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية. عمان: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2003.
15. كلالدة ظاهرة. القيادة الإدارية. عمان: دار زهران، 1997.
16. كنعان نواف سالم. القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2006.
17. لعويسات جمال الدين. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة، 2005.
18. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية، دت.

19. محمد إسماعيل بلال. مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 1999.
20. المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة. دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
21. عبوي زيد منير، حريز محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. الاردن: دار الشروق، 2006.
22. العديلي محمد ناصر، إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: دن، 1993
23. عوابدي عمار، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
24. علاقي مدني عبد القادر. الإدارة. جدة: تامة، 1981.
25. عشي علاء الدين، شرح قانون البلدية 10/11. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2011 ، ص 87.
26. محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي. الجزائر: ديوان المطبوعات، 1997
- المجلات والدوريات:**
27. سعيد مقدم، "أخلاقيات الوظيفة العمومية". مجلة الإدارة، مجلد7، العدد 1، الجزائر، 1991.
28. زكرياء هلاي، "بلدية المسيلة بين الأصالة والمعاصرة"، مدينة المسيلة... تاريخ ورجال (نشرية بلدية المسيلة)، العدد 01، جويلية 2012
- الرسائل والبحوث الجامعية:**
29. بدة عيسى، مالية البلدية وانعكاساتها على التنمية المحلية دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية المسيلة (2001-2007). مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر 2008،
30. بوعمامة أحمد فارس. المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي. دراسة حلة سونلغاز - قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
31. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008.

32. بلعري نادية ، دور البلدية في التنمية المحلية في ظل القانون الجديد، مذكرة ماستر في الحقوق
تخصص قانون إداري غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
33. بن طالب عائشة، الإصلاحات الإدارية في قانون البلدية رقم 11-10 دراسة حالة بلدية
الجللفة. مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري غير منشورة، جامعة
قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
34. بن عطالله العلمي، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة.
مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية غير منشورة،
جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 .
35. جديدي عتيقة، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر -بلدية بسكرة نموذجا -، مذكرة ماستر في
العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،
2013.
36. الجويد جميل أحمد، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية في
الجمهورية اليمنية الفترة(2005-2010) . أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية غير
منشورة، جامعة الجزائر، 2011.
37. جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة
ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
38. دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية
لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مذكرة ماجستير في تسيير الموارد
البشرية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة
،2011.
39. زرقة احمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء ،دراسة حالة سونلغاز ،المديرية
الجهوية للتوزيع بالمدينة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، جامعة الجزائر
،2007.

40. يوسف نور الدين، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلي، دراسة تقييمية للفترة 2000-2008 مع دراسة حالة ولاية البويرة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
41. لعياضي عبد السلام، التنمية المحلية والفوارق المحلية في إقليم شلغوم العيد: الفاعلون والبرامج. مذكرة ماجستير في التهيئة العمرانية غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، 2008.
42. لعراي كريمة، دور القيادة في التغيير التنظيمي - دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية 1989-2010. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة، جامعة الجزائر "دالي إبراهيم"، 2010.
43. نصيب ليندة، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير وتنمية الموارد البشرية غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
44. عبد القادر حسين، الحكم الراشد وإشكالية التنمية المحلية في الجزائر. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2012.
45. علي محمد. مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري. مذكرة ماجستير في قانون الإدارة المحلية غير منشورة، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2011.
46. محمود العزة بنت محمد، تقييم دور المرأة الموريتانية في التنمية المحلية تشيخ تعاونية الجعيرينية. رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة غير منشورة، جامعة المولى إسماعيل، مكناس، 2005.
47. يوسف نور الدين، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، دراسة تقييمية للفترة 2000-2008 مع دراسة حالة ولاية البويرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
48. يحياوي حكيم، دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية دراسة مقارنة بين بلديتي وولايتي ورقلة وغرداية 2007-2011. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011.

49. ساكري الصالح، المعوقات التنظيمية واثرها على فعالية الجماعات المحلية دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات (باتنة، فسديس، عين توتة) نموذجاً. مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
50. السبيعي عبيد عبد الله بن بختير، الأدوار القيادية لمدير التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1430هـ.
51. عبد اللاوي عبد السلام، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية-دراسة ميدانية لولايتي المسيلة و برج بوعريريج. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
52. عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010.
53. عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009.
54. عشاب لطيفة، النظام القانوني للبلدية في الجزائر. مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
55. عثمان صفاء، دور اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية: دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة. مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسة العامة والإدارة العامة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
56. صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
57. صوالحي ليلي، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

58. صياحي الاخضر، نمط القيادة الادارية وعلاقته بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2010.

59. القحطاني أحمد بن يحيى محمد، سبل تحسين فعالية القيادة الميدانية بمراكز حرس الحدود (دراسة على العاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير) . مذكرة ماجستير في العلوم الشرطة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006

60. قعمور أحد حمزة، الأحزاب السياسية والتنمية المحلية في الجزائر. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

61. خنفري خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر، واقع وأفاق. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010.

62. خشمون محمد، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة. دكتوراه علوم تخصص علم اجتماع التنمية غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.

63. غزير محمد الطاهر، آليات تفعيل البلدية في إدارة التنمية في الجزائر. مذكرة ماجستير في الحقوق غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.

64. غرايسة خالد، مكانة الوالي في التنظيم الإداري وفق قانون الولاية 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة). مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

الملتقيات

65. بن اسماعين حياة، السبتي وسيلة، التمويل المحلي للتنمية المحلية: نماذج من اقتصاديات الدول النامية، مداخلة في الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر و الدول النامية-. جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، يومي 21 و 22 نوفمبر 2006.

66. ناجي عبد النور، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) لتحقيق التنمية الشاملة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف: كلية العلوم القانونية والإدارية، 16-17 ديسمبر 2008.

67. تمار توفيق ، طالبي رياض ، التنمية الريفية المستدامة وواقع المرأة الريفية دراسة حالة البلديات الريفية لشمال ولاية المسيلة ،مداخلة في الملتقى الدولي حول نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ،جامعة ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير يومي 22،23 نوفمبر، 2011.

القوانين :

68. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 11/10 المؤرخ في 22/06/2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية. العدد 37، الصادرة في 03/07/2011.

المقابلات:

69. -مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية المسيلة ، في 21 أوت 2014 ، من 11:30-13:00

70. -مقابلة مع الامين العام لبلدية المسيلة ، في 24 أوت 2014، من 10:00-11:45.

71. مقابلة مع مدير مديرية الادارة والمالية لبلدية المسيلة ، في 26 أوت 2014، من 11:00-12:00

72. - مقابلة مع مدير مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية ، في 26 أوت 2014 ، من 14:00-15:00

73. - مقابلة مع مدير الصفقات والتهيئة والتعمير لبلدية المسيلة ، 27 أوت 2014، من 13:30-14:30

المواقع الالكترونية

74. أحمد شريفي ، "تجربة التنمية المحلية في الجزائر" ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية

الاقتصاد :جامعة دمشق ،العدد 40، 2009، (تاريخ الاطلاع 25-05-2013)،

[http://sciencesjuridiques.blogspot.com/2009/05/blog-
post_31.html](http://sciencesjuridiques.blogspot.com/2009/05/blog-post_31.html)