

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم
قسم العلوم السياسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

نظرية دافعية الانجاز في تحقيق التنمية المحلية في الجماعات
المحلية في الجزائر

إشراف الاستاذ :

فريد ابرادشة

إعداد الطلبة:

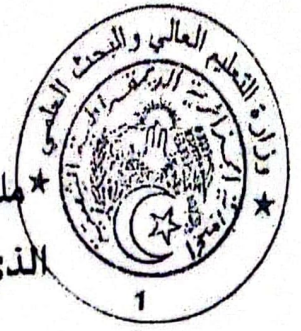
- ياسين ملياني

- موسى بن مختار

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
زكرياء حريزي	أستاذ	رئيسا
فريد ابرادشة	أستاذ	مشرفا ومقررا
حسام الدين بوعيسي	أستاذ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد (م): بن خيتار، طالب، أستاذ باحث
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 01008101 والصادرة بتاريخ: 2017/02/02
المسجل (ة) بكلية / معهد: البحر والعلوم والبحوث
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: تحليل دوائية الإجازة في حقبة النهضة الجليلية في
الجماعات الرحلية في الجزائر
أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ:

توقيع المعني (ة)



نظروا وصدقوا على توقيع
السيد (ة): 2024 جوان 9
المسجلة في: 26
رئيس: م. ش. ش. ش.
و بتفويض منه ضابط الع

حسوان شوزيسه



ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
السيد(ة): حليمة ياسين الصفة: طالب، أستاذ، بالبحث
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20101909 والصادرة بتاريخ 2017/02/02
المسجل (ة) بكلية / معهد الحقوق والدار قسم المساحة
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: تطوير زاوية الإجازة في تحقيق التنمية الحلية في
الجامعات الحلية في الجزائر
أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ:

توقيع المعني (ة)



نظرو صدق على توقيع
السيدة (ة) حليمة ياسين
المسجلة في: 2024 جوان 09
رئيس: م. ش. ب. وبتفويض منه ضابط الحالة المدنية.

حواش فوزية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة النمل، الآية 19

" كُنْ عَالِمًا، فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَكُنْ مُتَعَلِّمًا فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَأُحِبِّ الْعُلَمَاءَ

فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَلَا تَبْغِضْهُمْ "

شكر و عرفان

أولاً الشكر لله الواحد الأحد صاحب الفضل كله و صاحب الأمر كله، الحمد لله الذي وفقنا
وأعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نشكر أستاذنا المشرف الأستاذ الدكتور: ابرادشة فريد الذي قبل الاشراف على هذا العمل
وعلى تنسيقه معنا، كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الجزيل الى الدكتور حريزي زكرياء الذي
كان له الفضل في اختيارنا لهذا الموضوع .

فجعلها الله في ميزان حسناتهما وحسناتنا

. أمين .

ثم نتقدم بالشكر الخالص للأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا في توجيهنا و مساعدتنا في إنجاز
هذه المذكرة .

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الجماعات المحلية رابطة الوصل أو نقطة الالتقاء بين الدولة (هياكلها الادارية) والمواطن إذ تعتبر الملاذ الأول والأخير له رغبة منه في تحقيق متطلباته الحياتية، حتى أن تطور الجماعات المحلية ارتبط بتطور الاحتياجات اليومية للمواطن .

وتعدّ التنمية المحلية ركيزة أساسية لتحقيق التقدم والازدهار على المستوى الوطني. وتلعب الجماعات المحلية دورًا محوريًا في هذا المجال، من خلال مشاركة أفرادها في تحديد احتياجاتهم وتنفيذ المشاريع التنموية التي تليها، فموضوع التنمية المحلية يشكل تحديًا كبيرًا للجماعات المحلية والمتمثلة في البلدية والولاية عبر التراب الوطني، إذ أنها إحدى المطالب التي تسعى لتحقيقها .

وشهد المسار التنموي بالجزائر عدة تحولات ارتبطت جميعها بمحاولة السلطة تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية لدى المواطن، وقد ارتبط مسعاها في إعادة النظر في الجهاز الإداري والسياسي لتجاوز الأزمات .

ومع لجوء المنظمات الى استغلال النظريات المفسرة للسلوك الانساني والعمل على إحراز أكبر قدر من الانتاجية، تحقيقا لأهداف انسانية شخصية وخدمة للمرفق، سارت الجماعات المحلية على نفس النهج بدراسة تأثير هذه النظريات على أدائها من خلال أداء موردها البشري على اعتبار أن تحقيق التنمية مرتبط بسعي الأفراد إلى تحقيقها .

وارتبطت نظرية دافعية الانجاز الى وقت قريب باهتمام الكثير من الباحثين في محاولة لتجسيد أفكارها في جميع القطاعات، ورغم قلة محاولات ربطها بالتنمية المحلية والجماعات المحلية إلا أنها وعلى قلتها كانت نتائجها مباشرة.



وقد جاءت محاولتنا هذه لدراسة الموضوع بغرض اثراء المكتبة الجامعية من جهة وتقديم اقتراحات للقائمين على تسيير الجماعات المحلية قد يؤخذ ببعضها من جهة ثانية، وعليه كان موضوع بحثنا موسوما بـ:

نظرية دافعية الانجاز في تحقيق التنمية المحلية في الجماعات المحلية في الجزائر.

• أهمية الموضوع:

ارتباط موضوع البحث بواقعا المعاش وسعي الدولة للتخفيف من معاناة المواطن ، بوضع الخطط والبرامج لتمكين الجماعات المحلية من تحقيق التنمية محليا وانعكاس ذلك على التنمية وطنيا دفعنا لدراسته ، اضافة الى تشعب الموضوع الذي يتطلب التطرق للكثير من المواضيع المرتبطة بالشأن المحلي وهو ما يحقق شغفنا بتحقيق الاحاطة بموضوع تخصصنا(الادارة المحلية).

• أسباب اختيار الموضوع :

لكل بحث مبرراته، ولأن موضوع البحث مرتبط بالباحث الذي بقدر ما يحاول إضفاء الموضوعية على بحثه، إلا أنه يتأثر بذاتيته وتفضيلاته وميولاته، وهو ما يجعل مبررات كل بحث إما موضوعية أو ذاتية.

1- الأسباب الموضوعية : نختصرها فيما يلي:

- المكانة التي تحتلها الجماعات المحلية كجهاز اداري قريب من المواطن وحاجتنا للإحاطة بمواضيع التخصص (مواضيع الجماعات المحلية)
- ندرة الدراسات التي تعالج موضوع دافعية الانجاز وارتباطها بموضوعي التنمية المحلية والجماعات المحلية وأهم الصعوبات التي تعترضها .



2- الأسباب الذاتية : نختصرها فيما يلي :

- الميل الشخصي الى دراسة كل ما يتعلق بالإدارة المحلية سعيا منا ولو بالقليل في بلورة تصورات قد تساهم في تطوير الجماعات المحلية.
- كون موضوع التنمية المحلية يرتبط من جهة بتخصصنا الجماعات المحلية وبعملنا في الإدارة من جهة أخرى .

• أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- الاحاطة بموضوع الجماعات المحلية كطلاب في التخصص.
- لفت انتباه الجهاز الاداري للجماعات المحلية الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري.
- ابراز مساهمة موظفي الجماعات المحلية في الدفع بعجلة التنمية المحلية.
- تقديم اقتراحات للقائمين على تسيير الجماعات المحلية لتحسين أداء المرفق العام من خلال تطبيق بعض نظريات دافعية الانجاز.

• إشكالية الدراسة:

نظرية دافعية الإنجاز أحد أهم النظريات التي حرص الباحثون على تطبيقها في المنظمات لتركيزها على دراسة سلوك الموظف وطرق تحفيزه للمشاركة في تجسيد أهدافها، فهي تفترض أنّ الأفراد لديهم حاجة فطرية لتحقيق الإنجازات، وأنهم يسعون جاهدين للنجاح في المهام الموكلة لهم، وفي سبيل تحقيق التنمية المحلية سارت الجماعات المحلية على نفس النهج بلجوتها الى استغلال نظرية دافعية الانجاز ونظريات أخرى مفسرة للسلوك الانساني، ومن خلال ما سبق يكمن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تلعب نظرية دافعية الانجاز دورا في تحقيق التنمية المحلية لدى

الجماعات المحلية في الجزائر؟



وتتدرج تحت إشكاليتنا مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في ما يلي :

- فيما تتمثل كل من: نظرية دافعية الانجاز، التنمية و المحلية، الجماعات المحلية؟
- ماهي الرؤية الاستراتيجية التي يجب أن يتبناها أصحاب القرار في الجماعات المحلية بهدف التمكين الحقيقي لدافعية الانجاز لدى موردها البشري لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر؟
- كيف يؤثر الإصلاح الإداري وعصرنة الإدارة المحلية على الدفع بأداء المورد البشري نحو تحقيق التنمية المحلية ؟
- ماهي المتطلبات الحقيقية لتطبيق نظرية دافعية الانجاز على موظفي الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات المحلية بالجزائر؟

• فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- أصحاب القرار في الجماعات المحلية هم من يرسون لقاعدة التمكين الحقيقي لدافعية الانجاز من خلال تبني استراتيجية تأخذ على عاتقها فكرة تكوين الأفراد ، ووضع نظام حوافز يستجيب لمتطلبات وطموحات العاملين.
- تبرز الدافعية من خلال عملية الإصلاح الإداري وعصرنة الإدارة المحلية، ومن خلال التحفيز والترقيات و الخطط التشجيعية.
- توجد علاقة تأثير وتأثر بين دافعية الانجاز وتحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات في الجزائر، فالتحفيز والدفع بالموظف نحو تحقيق أهداف الجماعات المحلية هو ممارسة إدارية للمسؤولين للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم، فأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين يعد عاملا محفزا يدفعهم لتقديم الأفضل وبالتالي رفع الانتاجية لديهم.
- هناك علاقة بين دافعية الانجاز وأداء المورد البشري لدى الجماعات المحلية.



• أدبيات الدراسة (الدراسات السابقة):

فيما يلي سنحاول عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرا من متغيرات الموضوع من مختلف الزوايا والجوانب، والتي من بينها:

➤ رشاد أحمد عبد اللطيف ، كتاب التنمية المحلية مكتبة طريق العلم، الطبعة 1 ، مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، 2011 : ركز مؤلف الكتاب على موضوع التنمية المحلية حيث بحث في الفرق بين متطلبات التنمية في المجتمع الريفي والمجتمع الحضري، وأهم ما توصل اليه الكاتب من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة اشراك المواطن في تحقيق التنمية المحلية .

➤ عبد الرحمان توفيق ، الدافعية و حوافز العمل، الطبعة 1 ، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، 2011: أهم ما توصل اليه الكاتب من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة توفر بعض المهارات السلوكية لدى صاحب العمل ومنها على الخصوص كيفية تحفيز العاملين و ادارة جماعات العمل و تصميم الوظائف.

➤ سعدية أولاد المختار، الآليات الجديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020) : تم التركيز خلال هذه الأطروحة على الرقابة المالية على ميزانية الجماعات المحلية من خلال عرض مكونات الموازنة العامة و إجراءات إعدادها و تنفيذها، مصادر تمويلها و المهام الموكلة لها ، دراسة حالة ميزانية بلدية المنيعه و أثر الرقابة عليها .

➤ اليامنة قوارح ، دور عصرنه الجماعات المحلية في تحسين أداء المورد البشري ، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020): أهم ما توصل اليه الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في تطوير البلديات ، من خلال تكثيف الدورات التكوينية لتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم للحصول والحرص على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا دون اغفال الحالة الاجتماعية

للموظفين ولا يكون ذلك الا بدراسة جادة للأجور والمكافآت والحوافز للموارد البشرية، وتوفير ظروف عمل مناسبة .

➤ ليلي صوالحي، التخطيط الاستراتيجي المحلي كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،جامعة باتنة 01 ، الجزائر، 2018): ذكرت الباحثة الى أنها خلصت الى تحديد مجموعة من الحلول المقترحة من أجل تفعيل تجسيد التخطيط الاستراتيجي المحلي في الجزائر، من بينها تطوير القدرات الفنية والإدارية للإداريين والمنتخبين، مكافحة الفساد الإداري في تسيير الجماعات المحلية، إعادة النظر في ميكانيزمات التمويل المحلي، توفر مجتمع مدني فعال والاعتماد على المقاربة التشاركية.

قمنا باختيار الكتب والدراسات ورسائل التخرج التي تم ذكرها كدراسات سابقة لموضوع بحثنا بكثير من الحرص، على أن يشمل حرصنا تنوع المواضيع بما يخدم كل مباحث و فصول موضوعنا ، فمن خلال قراءة متأنية لما جاء في الدراسات السابقة التي قمنا بذكرها وحصر لأهم النقاط التي ركزت عليها كل دراسة نجد بأنها ركزت على متغير أو متغيرين اثنين من متغيرات موضوعنا ولا نجد دراسة واحدة منها تطرقت للمتغيرات مشتركة معا(نظرية الدافعية . التنمية المحلية . الجماعات المحلية)، كما لاحظنا أيضا بأن موضوع تأثير نظرية الدافعية على الأداء لم يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين في العلوم السياسية بقدر ما حظي به من طرف الباحثين في علم الاجتماع ، وانطلاقا من كل ما سبق ذكره رأينا بأن يكون موضوع بحثنا مكملا للدراسات السابقة من جهة ومختلفا عنها من جهة أخرى ،وذلك بدراسة تأثير وتأثر المتغيرات السالفة الذكر مع بعضها البعض وذلك من خلال بحث تأثير نظرية دافعية الانجاز على تحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات المحلية بالجزائر .

• الإطار الزمني و المكاني للدراسة:

1-المجال المكاني: الجماعات المحلية (البلدية والولاية في الجزائر)

2-المجال الزمني : 2011 . 2024.

• تفصيل الدراسة:

من أجل بلوغ مقاصد البحث، قسمت الدراسة إلى مقدمة، خاتمة و ثلاث فصول.

بداية من الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للدراسة" تناولنا فيه ثلاث مباحث الأول دافعية الانجاز ، والمبحث الثاني بخصوص التنمية المحلية، أما المبحث الثالث ف جاء كتقديم نظري للجماعات المحلية ودورها التتموي وفقا لقانوني البلدية والولاية.

بينما الفصل الثاني عنوانه: " سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية"، عالجتنا فيه مجموعة من العناصر التي قسمت إلى مبحثين، أولهما سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر (آليات سياسية ادارية، آليات اقتصادية مالية، آليات اجتماعية)، والمبحث الثاني تناولنا فيه الدافعية على مستوى الجماعات المحلية من جانب تقييم الأداء لموظفي الجماعات المحلية وآثاره، والاستقرار الوظيفي لهم.

وبالنسبة لـ "الفصل الثالث" جاء عبارة عن دراسة تطبيقية لنظرية ماسلو على موظف الجماعات المحلية ، تحت مسمى " الدافعية كخيار لتحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات المحلية"، وأدرجتنا فيه مبحثين، أولها نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو وهو مبحث نظري بخصوص هذه النظرية، بينما المبحث الثاني عبارة عن تطبيق لنظرية ماسلو على موظفي الجماعات المحلية باعتبارها من النظريات المفسرة لدافعية الانجاز .

• المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة دراسة الموضوع تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر من الأساليب الذي يركز على المعلومات الكافية والدقيقة من أصل الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية انطلاقا من المعطيات الفعلية للظاهرة.

• صعوبات الدراسة:

في كل بحث علمي مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون اتمام الأعمال البحثية على أكمل وجه، ولعل منها:

➤ قلة المراجع المتخصصة في موضوع تطبيق نظرية دافعية الانجاز في الجماعات المحلية (الكتب العلمية)، كما أن بعض المراجع تناولت جوانب من الموضوع دون بقية الجوانب حيث أن موضوع نظرية دافعية الانجاز حظي بالكثير من الاهتمام خصوصا بمواضيع التعلم لكنه بالمقابل وقفنا على مدى ندرة الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة:

❖ المبحث الأول: نظرية دافعية الانجاز.

❖ المبحث الثاني: التنمية المحلية.

❖ المبحث الثالث: الجماعات المحلي

تمهيد:

يكتسي موضوع الجماعات المحلية أهمية كبيرة نظرا لارتباطه بحجم الأعمال الموكلة لها فلا تكاد تجد موضوعا يهم سيرورة الحياة اليومية للموطن إلا و تجد له ارتباطا وثيقا بأدائها ، هذا الأداء الذي تختلف فيه آراء المواطنين وفقا لمدى استجابته لمتطلباتهم ، ويعمل أصحاب القرار في هذا الشأن على الدفع بعجلة التنمية من خلال استغلال النظريات و الأبحاث المتعلقة بالدافعية والانجاز، ولاستعراض الموضوع خصصنا الفصل الأول للجانب النظري تطرقنا خلاله في ثلاثة مباحث الى:

- نظرية دافعية الانجاز: تعريفها ومكوناتها، صفات صفات ذوي دافعية الانجاز العالية ومسؤولية الادارة في دفع العاملين، وأهم النظريات المفسرة لها.
- التنمية المحلية : تعريفها ،أبعادها، مجالاتها و خصائصها.
- الجماعات المحلية : أهميتها، خصائصها وأهدافها، والدور التتموي للجماعات المحلية وفقا لقانوني البلدية و الولاية .

المبحث الأول : نظرية دافعية الانجاز

للدوافع والتحفيزات أهمية كبيرة في حياة الموظف العملية ، فالتحفيز أمر ضروري في العمل بحيث أنه الطريقة التي تخفف على الموظفين مشقة عملهم وتدفعهم إلى تقديم الأفضل و قد خصصنا هذا المبحث للتعريف بالدافعية و مكوناتها ، وصفات صفات ذوي دافعية الانجاز العالية ومسؤولية الادارة في دفع العاملين، و أهم النظريات المفسرة لها.

المطلب الأول: تعريف دافعية الانجاز ومكوناتها

الدافعية: كلمة الدافعية مشتقة من الكلمة اللاتينية **Movere** والتي تعني يدفع أو يحرك وتشير إلى القوة المحركة للسلوك والتي تمده بالطاقة¹، ومنه يستخدم مصطلح الدافعية للدلالة على العلاقة بين الفرد والمحيط، فهي المحرك الرئيسي والموجه للسلوك والنشاط الانساني والذي يمده بالطاقة وبالتالي دوام استمرارية نشاط السلوك الذي يوصله لتحقيق أهدافه.

وهناك من يفرق بين مصطلح الدافعية والدافع حيث ذكر **أتكنسون** أن الدافع هو الاستعداد لبذل جهد وفي حال بداية تحقيق هذا الاستعداد فهذا يكون الدافعية، إنما يرى الكثير من العلماء أنه لا فرق بين المصطلحين .

وللدافعية عدة تعريفات من أهمها:²

عرفها **يونج (P.T.Young)** بأنها: "حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين."

¹ ينظر: عبد اللطيف محمد خليفة ، الدافعية للإنجاز ، دط ، مصر: دار غريب، 2000، ص68

² عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع نفسه ، ص 69

في حين عرفها ماسلو (A.H.Maslow) بأنها: "خاصية ثابتة، ومستمرة، ومركبة، وعامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي".

يعرفها هب (Hebb) بأنها: "أثر لحديتين حسيين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك، ووظيفة التيقظ والاستشارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة".¹

فالدافع يكون على مستوى الشعور كأن الفرد يدرك دافعه ليبذل الجهد والاستمرار فيه وهو تحقيق النجاح.²

ومن خلال هذا نتوصل لتعريف دافعية الانجاز فهي الدافع الذي يوجه ويدفع الفرد للقيام بسلوك يتجاوز من خلاله العقبات والتحديات التي تواجهه، بالإضافة إلى الرغبة في النجاح والوصول للأهداف والغايات المحددة، فتكون بهذا مجموعة من القوى أو أهداف معينة تحرك الفرد لإشباع رغبته في النجاح .

الدافع للإنجاز هو: "الحافز للسعي إلى النجاح أو تحقيق نهاية مرغوبة، أو للتغلب على العوائق أو الانتهاء بسرعة من أداء الأعمال الصعبة على خير وجه"³.

وهو دافع مركب ويتمثل في حرص الفرد على إنجاز المهام التي يراها الآخرون صعبة والتغلب على العقبات والتفوق على الذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم⁴، وبالتالي دافعية الانجاز هي معيار للنجاز والامتياز أو الفشل.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق الذكر ، ص 69

² فتحي الزيات ، سيكولوجية التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي، ط2، مصر: دار النشر للجامعات، 2004، ص452

³ هشام بن فروج -محمد بوفاتح، دافعية الإنجاز وعلاقتها بفاعلية الذات لدى تلاميذ السنة الأولى ثانوي بمدينة الأغواط، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر : جامعة الأغواط ، العدد 28، مارس 2017 ، ص130

⁴ فتحي الزيات ، مرجع سابق الذكر ، ص 455

ومن أوائل الذين اهتموا بهذه النظرية هنري موراي H.Murray الذي استعمل هذا المصطلح في وقت مبكر، ومنه استكمل ماك ليكلاند MC.Clelland وزملاؤه هذه البحوث بالاستعانة ببعض الاختبارات، فتوصلوا إلى نظرية مفسرة لدافعية الانجاز.

ولدافعية الانجاز أهمية كبيرة تتمثل في :

- توجيه السلوك وعمليات الإدراك نحو الأفضل
- السعي نحو الاتقان في العمل، والحث على النجاح بغية البقاء في مستوى معين من الامتياز.
- تحديد الأهداف والغايات لتحقيقها والوصول لها.
- رفع مستوى اداء الفرد ونتاجيته في مختلف المجالات والانشطة التي يواجهها يرى يرى أوزيل أن لدافعية الانجاز ثلاث مكونات على الأقل هي¹:
- **الدافع المعرفي:** وهذا الدافع يعني أن الحاجات والرغبات المراد اشباعها بالنسبة له تتمثل في المعرفة والفهم والتطور معرفيا، وهذا الجانب تكمن سعادتهم في اكتشاف معلومات ومعارف جديدة والعمل بتقنيات مستحدثة.
- **تكريس الذات:** هي رغبة الموظف في تحقيق السمعة والصيت الحسن وهذا بالتزامه بالقوانين العامة، وبها يحرز مكانة هامة في المجتمع.
- **دافع الانتماء:** حاجته في تكوين علاقات اجتماعية ، وتحقيق حاجته في التقبل من طرف الآخرين، وبالتالي الحصول على التقدير في بيئة عمله.

¹ حنان أمجوج، دور التغيير التنظيمي في تحسين دافعية الانجاز لدى الأطباء -دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الفكرون،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس والعمل وتنظيم الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014-2015، ص 66

المطلب الثاني: صفات ذوي دافعية الانجاز العالية ومسؤولية الادارة في دفع العاملين لذلك:

1- خصائص الافراد ذوي الدافعية العالية/ المنخفضة للإنجاز:

من خلال الدراسات السابقة في هذا المجال تم وضع مجموعة من الصفات التي تميز الأفراد ذوي دافعية الانجاز العالية بأنهم:

- حسب إدوارد .ج. موراي: " أنهم أميل إلى الثقة بالنفس وتفضيل المسؤولية الفردية،... تراهم نشطين في مناشط الكلية والبيئة، يتخبرون الخبراء لا الأصدقاء ليشاركوا معهم في الأعمال، ويقاومون الضغط الاجتماعي الخارجي، ويستمتعون بالمخاطرة المعتدلة في المواقف التي تتوقف على قدراتهم الخاصة لا على الحظ الصرف..."¹
 - الحرص الشديد على وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق.
 - السعي لضمان نجاحهم قدر الامكان ، والابتعاد على الفشل.
 - وضع خطط بعيدة المدى تشكل لهم منظورا مستقبليا لوظائفهم خاصة وحياتهم عموما.
 - الغرض والهدف الأسمى عندهم النجاح من أجل النجاح، فلا يسهل تحفيزهم بالجوائز والمكافآت وغيرها.
 - الطموح والمثابرة والعزيمة والاصرار على العمل .
 - الرغبة في القيام بأداء أفضل والشعور بالتميز .
 - خوض التحديات ذات المخاطر المقبولة ، مضمونة النجاح مع تقبل للفشل .
- وهذا على عكس الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة ، حيث أن من صفاتهم:
- التراجع، وتثبيط النفس عند أول عقبة، والشعور الدائم بالملل.

¹ إدوارد ج.موراي ، الدافعية والانفعال، (ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، مراجعة محمد عثمان نجاتي) ، ط1 ، مصر: دار الشروق ، 1988م ، ص 196

- الاستسلام للفشل دون النظر في الأسباب والبحث عن الحلول.
- البحث عن الأعمال البسيطة التي لا تكلفهم أي جهد ولا وقت.
- الشعور باستصغار للذات مقارنة بأشخاص آخرين .
- لا يتحلون بالإصرار والمثابرة وحب العمل .
- الرغبة في البقاء في نفس المكان دون السعي للتغيير من أنفسهم وأعمالهم.
- لهم أهداف قصيرة المدى تتمثل في انهاء الأعمال و فقط.

2-الدوافع والتحفيزات التي تجعل العاملين من ذوي الدافعية العالية للإنجاز:

للدوافع والتحفيزات أهمية كبيرة في حياة الموظف العملية ، فالتحفيز أمر ضروري في العمل بحيث أنه الطريقة التي تخفف على الموظفين مشقة عملهم وتدفعهم إلى تقديم الأفضل. حيث أن الحافز هو ممارسة يقوم بها المسؤول الإداري بغية التأثير على الموظفين وتفعيل وتحريك رغباتهم وزيادة ورفع عزيمتهم، فيكون بهذا استعدادا أكبر للقيام بالجهد والمثابرة للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق انجازات مميزة، وكذا تحقيق المستوى المرغوب فيه للمؤسسة العمومية وكذا الوصول للرضا الوظيفي.

وهذا ما نجده في كتاب الإدارة والأعمال : "إنما يجب علينا أولاً تقديم الفرق بين الدافع **Motive** و الحافز **Incentive** ، فدوافع العمل هي العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز... إنما الحافز هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل...، فالتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم."¹

¹ صالح مهدي محسن العامري- طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال ، ط2، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 490-491

وتتقسم الحوافز إلى نوعين اثنين هما:¹

- **الحوافز المادية:** و تتمثل في تقديم تحفيزات واشباع نقدي مادي، وهذا عن طريق زيادات في الأجر وعلاوات دورية، والمكافآت في الأعياد وغيرها.... ويعتبر من أهم الحوافز كون النقود تساعد على قضاء كل ضروريات الحياة.
- **الحوافز المعنوية:** وهي الحوافز غير المادية تشبع حاجات ورغبات الموظف النفسية والذاتية: نحو الترقيات، الاحترام والتقدير، تشجيع ومشاركة الافراد والتفاعل معهم ، والمعاملات الحسنة ... وهذا يجعل بيئة العمل مستقرة على الدوام.
- ومنه الإدارة هي المسؤولة في خلق التحفيزات التي ترفع من دافعية الانجاز، فتشبع حاجاتهم ومنه ترفع مستوى الطموح والمثابرة لدى العاملين، فأسلوب الادارة في التعامل مع الموظفين يحفزهم ويدفعهم لتقديم الأفضل وبالتالي رفع الانتاجية لديهم.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لدافعية الانجاز

ومن أهم النظريات المفسرة لدافعية الانجاز مايلي:

1- نظرية ماكلياند:

يعرف ماكلياند دافعية الانجاز أنها: "استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عنه نوع من الإشباع ، وذلك

¹ ينظر:

- نور الهدى بوخاتم- قنونة بوعلي ، الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون- تيارت، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم المكتبات والمعلومات، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، الجزائر ، 2020-2021، ص37

- الهواري بن لحسن- بلقايد ابراهيم، أثر الحوافز على أداء العاملين -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة ، مجلد 10، العدد3، 2019، ص585

في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز¹، أي أنها نظام من العلاقات التي يسعى من خلالها الفرد للوصول للتميز، ويبني نظريته على مبدأ السعادة أو المتعة أثناء الحاجة للإنجاز.

ويذكر علي أحمد عبد الرحمان عياصرة رغم تركيز النظرية على الإنجاز إلا أنها ترى هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الافراد وبدرجة متفاوتة، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين:

1. الحاجة إلى الانجاز: حاجة الفرد للقيام بعمله والنجاح فيه، والخوض الدائم في المهام ذات الصعوبة المقبولة.

2. الحاجة إلى القوة وهناك من جعلها تحت اسم الحاجة إلى السلطة وهذا راجع لرغبة الفرد في التحكم والسيطرة وقيادة الآخرين.

3. الحاجة إلى الانتماء وهي اجتماعية بالدرجة الأولى حيث أنها ترجع لرغبة الفرد في تكوين علاقات اجتماعية في بيئة العمل.

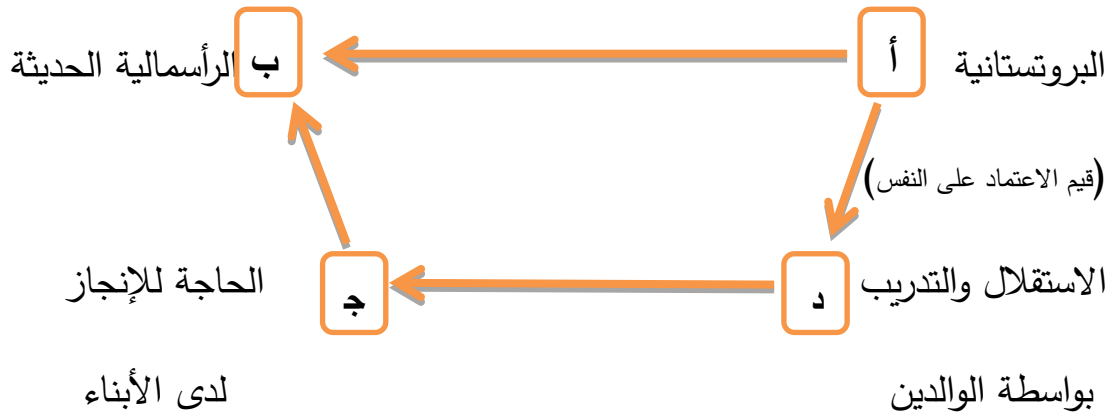
يرى ماكلياند في نظريته أنه في حالة توفر الظروف الملائمة سوف يقوم الأفراد بالقيام بالمهام التي تم تحديدها.

كما دعم ماكلياند نظريته بفكرة العلاقة بين النمو الاقتصادي ومستوى الانجاز في المجتمعات، حيث أنه يرى أن النمو الاقتصادي لأي أمة يعتمد بشكل أولي على أداء العاملين لمهامهم،" حيث يعتمد المجتمع وتقدمه على عدد الأفراد الذين ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة مع تحمل المسؤولية والاستقلالية في الأداء"²

¹ فتحي الزيات ، مرجع سابق الذكر، ص472

² عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سابق الذكر ، ص ص110-111

كما جعل للدين علاقة بالنمو الاقتصادي أيضا حيث يرى في هذا الجانب أن القيم الإنسانية الدينية والأخلاق المعتقدات الدينية التي يتبعها العاملون تتحكم في التنشئة الاجتماعية لهم، وبالتالي القيام بالأعمال ودافعية الانجاز تكون عالية لديهم، ومنه يزهر المجتمع وكذا الاقتصاد، وقد قدم ماكلياند مثلا عن أن النظام الرأسمالي في دول البروتستانت يبدو ناجحا أكثر من الدول الأخرى وفسر هذا على أنه راجع للقيم الدينية التي يتشبع منها الأفراد وقدم مخططا له:



الشكل 1: يبين علاقة الدين وأساليب تنشئة الأبناء بالحاجة للإنجاز¹

ويبين ماكلياند في شرح هذا المخطط أنه: "البروتستانت يؤكدون بشكل واضح على الانجاز والمخاطرة والعمل الصعب في تنشئة الأبناء، مما ترتب عليه ارتفاع مستويات الدافعية للإنجاز وبالتالي زيادة انتاج ونمو الاقتصاد في هذه الدول"²

2- نظرية اتكنسون Atkinson Theory :

اتكنسون وهو من زملاء ماكلياند ومن أهم المطورين لنظرية دافعية الانجاز معه، إلا أنه كانت له مجموعة من الأفكار، حيث أن نظرية اتكنسون تختلف عن السابقة في

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق الذكر، ص 111

² عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع نفسه، ص 112

أنه كان أكثر حرصا على المعالجة التجريبية للمتغيرات، وأسسها على ضوء نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي.

كما درس دافعية الانجاز المبنية على أساس المخاطرة، وأشار إلى أنها تحكمها أربعة عوامل هي:

4. **خصال الفرد:** وهذا الجانب فيه عاملان، الأول الأشخاص الذين ترتفع لديهم دافعية الانجاز مقارنة بانخفاض درجة الخوف من الفشل والعكس صحيح، حيث أن العامل الثاني يخص الأشخاص الذين يرتفع لديهم الخوف من الفشل مقارنة بانخفاض درجة دافعية الانجاز، فبهذا نستنتج أن النوع الأول هم من الموظفين ذوي دافعية الانجاز العالية حيث أن الدافع الذي يحركهم هو العمل والجد والمثابرة دون الخوف من فشلهم أو نجاحهم، إنما النوع الثاني هم من ذوي دافعية الانجاز المنخفضة فالدافع الذي يسير سلوكهم هو الخوف من الفشل فتقل لديهم الحاجة للانجاز.

5. **خصائص المهمة والعمل المراد انجازه:** وفي هذا الجانب عاملان أيضا هما:

1- **احتمالية النجاح:** ويقصد به "الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص"¹

2- **الباعث للنجاح في المهمة:** وهذا العامل يتعلق بصعوبة وسهولة المهمة المراد انجازها، فهو يرى أنه كلما زادت صعوبة المهمة يرتفع هذا الباعث فهناك متعة عظيمة عند النجاح في مهام صعبة، حيث أن الأعمال والمهام السهلة يكون فيها الباعث للنجاح منخفضا لاستسهال الموظف لها وكذا شعوره بالرضا بنسبة قليلة بعد انجاز المهمة.

3- **نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو:**² وهو ما سوف نتطرق له بالتفصيل في المبحث الأول من الفصل الثالث.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سابق الذكر، ص 116

² ينظر : الفصل الثالث ، المبحث الأول، ص 89

المبحث الثاني: مفهوم التنمية المحلية

التنمية هي عملية تغيير نحو الأفضل، يتم من خلالها تحسين ظروف المجتمعات من مستوى منخفض نحو المستوى الأفضل في جميع النواحي الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية والتكنولوجية، وقد خصصنا هذا المبحث للتعريف بالتنمية المحلية، وأبعادها، مجالاتها وخصائصها.

المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية وأهم أهدافها

تعتبر التنمية من أكثر المصطلحات المتداولة في الدول النامية حيث أنها تسعى من خلالها للانتقال من كل مظاهر التخلف إلى مستوى أرقى و تصل نوعا ما إلى بعض المراحل المتقدمة، والتنمية مصطلح واسع المعالم ويصعب وضع حدود ضابطة له ، قبل التطرق لمصطلح التنمية المحلية يجب أن نحاول وضع مفهوم بسيط لمصطلح التنمية، فنجد أن من أهم التعريفات التي سلطت الضوء على مفهوم التنمية هو ما جاء في تعريف الأمم المتحدة للتنمية بأنها: " عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق التي تستخدم من أجل توحيد الجهود الأهالي والسلطات العامة بهدف تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في المجتمعات القومية والمحلية، والعمل على الخروج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك بشكل إيجابي في الحياة القومية وتسهم في التقدم العام للبلاد"¹

ركزت على اشراك المواطن في هذه العملية وأنه من العوامل الهامة في عملية التنمية، إلا أنه ليس الطرف الوحيد في هذه العملية، حيث أن الجهات الرسمية والتي

¹ عبد الناصر بوعروري-حسام الدين شويته ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر-دراسة حالة بلدية تيكستار ولاية برج بوعريج-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص الحوكمة المحلية والتنمية السياسية والاقتصادية ، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، الجزائر ، 2014-2015، ص 17

أشار إليها بمصطلح السلطات هي العامل الثاني الذي تتكاثف جهوده والمواطنين لتحقيق التنمية والنمو والرقي بالمجتمعات، والوصول للتغيير الإيجابي المطلوب.

يعرفها **عاطف السيد** بقوله: "التنمية زيادة محسوسة في الإنتاج والخدمات شاملة ومتكاملة ومرتبطة بحركة المجتمع، تأثيرا و تأثيرا مستخدمة الأساليب العلمية الحديثة في التكنولوجيا والتنظيم والإدارة."¹

تعريف **علي غربي**: "التنمية هي عملية معقدة وشاملة تضم جوانب اقتصادية، سياسية، ثقافية مع عدم إهمال الجوانب النفسية والبيولوجية، وذلك لفهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى والدوافع التي تربط الأفراد وما يقومون به من علاقات وما يترتب عن ذلك من أنظمة تداخل تفاعلاتها وتأثيراتها في جوانب المجتمع المختلفة."² وبالتالي هي عملية تغيير عميق لكل الهياكل في المجتمع.

وبهذا ندرك أن التنمية هي عملية تغيير نحو الأفضل، فنتقل عن طريقها المجتمعات من مستوى منخفض نحو الأفضل في كل النواحي الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية والتكنولوجية...، ومن خلال هنا نفصل بين التنمية والنمو الاقتصادي حيث أن التنمية تشمل كل التوجهات في المجتمع وكل ما يخص حياة المواطنين واحتياجاتهم على غرار النمو الاقتصادي، أي أن التنمية أعم وأكثر شمولاً.

ومنه التنمية المحلية هي عبارة عن: "مجموع العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تطوير المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمجموعة المحلية"³.

¹ الزوهير رجاج ، التنمية المحلية في الجزائر- واقف وآفاق ، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الجزائر ، 2012-2013، ص 4.

² عبد الناصر بوعرووي-حسام الدين شويح ، مرجع سابق الذكر ، ص 18

³ عمار علوني ، التنمية المحلية: الأهداف والسياسات مقارنة نظرية، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، الجزائر : جامعة سطيف 1، المجلد 2، العدد 1، جوان 2019، ص 65

فالعلاقة هنا تشاركية بين الفرد والمجتمع وكل الأجهزة التي بالإمكان أن تساعد في رقيه.

عرفها **José Arocena** بأنها: "تجنيد السكان لأجل تحسين المحيط الذي يعيشون فيه مع توفير قنوات دعم تنمي عمل الفاعلين المحليين وتضافر جهودهم لخدمة المجتمع المحلي".¹

وتعريف الأمم المتحدة للتنمية المحلية: "هي العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها في الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر ممكن"²

كما عرف **محي الدين صابر** التنمية المحلية على أنها: "مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة"³

ومنه المقصود **بالتنمية المحلية**: "مدى تأثير مشروعات وبرامج التنمية على المجال الجغرافي الأصغر الذي يعيش فيه السكان، سواء كانت تلك المشروعات والبرامج ذات طابع قومي أو ذات طابع إقليمي مثل مشروعات البنية التحتية أو الخدمات بمختلف

¹ علواني عمار-يوسف قريشي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف، العدد 10، 2010، ص 186.

² سمير عبد الوهاب، التنمية الريفية والمحلية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 200.

³ كمال التابعي، تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، مصر: دار المعارف، 1993، ص 23

أشكالها، يتم هذا الاهتمام في هذا المجال بالمرجات المحلية والآثار الثانوية للمشروعات والبرامج التنموية التي تعتبر في غاية الأهمية للوسط المحلي.¹

ومن الأهداف التي تسعى التنمية المحلية لتحقيقها:²

➤ شمول مناطق الدولة المختلفة بالمشاريع التنموية يضمن تحقيق العدالة فيها، والحيلولة دون تركزها في العاصمة أو في مناطق الجذب السكاني.

➤ عدم الإخلال في التركيبة وتوزيعها بين أقاليم الدولة، والحد من الهجرات الداخلية من الريف إلى المناطق الحضرية.

➤ زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية مما يساعد على نقل المجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.

➤ تسريع عملية التنمية الشاملة وازدياد حرص المواطن على المحافظة على المشروعات التي ساهم في تخطيطها وانجازها.

➤ ازدياد القدرات المحلية للهيئات المحلية مما يساهم في تعزيز قيامها بواجباتها وتدعيم استقلاليتها.

➤ تنمية قدرات القيادات المحلية للإسهام في تنمية المجتمع.

➤ تطوير الخدمات والنشاطات والمشروعات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية والعمل على نقلها من الحالة التقليدية إلى الحداثة.

➤ توفير المناخ الملائم الذي يمكن السكان في المجتمعات المحلية من الإبداع، والاعتماد على الذات دون الاعتماد الكلي على الدولة وانتظار مشروعاتها.

¹ حسين بشير محمد، التنمية المحلية- مفهوم والخيارات-، مجلة الوسط الاقتصادي، السودان، 2010، ص: 1.

² أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الأردن : دار وائل للنشر، 2010، ص ص: 139-140.

➤ جذب الصناعات والنشاطات الاقتصادية المختلفة لمناطق المجتمعات المحلية بتوفير التسهيلات الممكنة مما يساهم في تطوير تلك المناطق وبتيح لأبنائها مزيدا من فرص العمل.

➤ تعزيز روح العمل الاجتماعي وربط جهود الشعب مع جهود الحكومة للنهوض بالبلاد اقتصاديا، اجتماعيا وثقافيا.

➤ توفير العيش الكريم للمواطنين.

➤ الوصول لمرحلة معينة من المرونة والاستدامة في الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المحلية

للتنمية أبعاد مختلفة تتمثل في :

1- البعد الاقتصادي: ويقصد بها الانتقال بالنسبة للوضع الاقتصادي نحو الأفضل، وهذا بالقيام والنهوض بكل الأنشطة الاقتصادية في المجتمع، ومثلا يمكن أن نقول أن التنمية تتجسد في فكرة الانتقال من الجانب اليدوي نحو الآلي في الصناعات، تطوير الأسواق الداخلية والخارجية، زيادة الانتاج، بناء الهياكل القاعدية، توفير مناصب الشغل بغرض الحد من مشكل البطالة واستغلال أبر عدد من المواطنين كيد عاملة ايجابية كأعضاء فاعلين في المجتمع المدني...، مما ينعكس بالضرورة ايجابا على كل الأبعاد الأخرى وخاصة ما يتعلق بالأفراد وحاجياتهم اليومية الحياتية.

2- البعد السياسي: و تتجسد هذه التنمية في "تنشئة الشباب والمجتمع ككل وتهيئته للمشاركة السياسية الفعالة في الحياة العامة"¹، وهذا يمكن المواطنين من التعرف على حقوقهم وواجباتهم داخل المجتمع و منه يلتزم بكل المسؤوليات المسندة له، وكذا يساعد

¹ مسيكة براج، الجماعات المحلية في الجزائر بين متطلبات التنمية وآلياتها - دراسة حالة ولاية الجلفة 2014-2016، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016-2017)، ص 32.

على تحقيق التنمية السياسية والتي من خلالها تصل المجتمعات للشفافية وتتخذ الديمقراطية كمبدأ راسخ، وبالتالي تعزز الثقة والمصادقية والاستقلالية بين الأجيال، والأهم تجسيد مبادئ الحكم الراشد.

وهذا البعد يتعلق بالبعد السابق أيضا فلا اقتصاد دون تنمية سياسية متقدمة ومستدامة والأهم قوية مبنية على أسس متينة .

من أبرز أهداف التنمية السياسية:¹

- تحقيق المواطنة.
- ترسيخ التكامل السياسي وتوثيق العلاقة بين أفراد المجتمع لتجنب التصادم.
- تدعيم قدرة الحكومة المركزية على التغلغل داخل إقليم دولتها.
- زيادة كفاءة الحكومة المركزية والهيئات المحلية فيما يخص بتوزيع المنافع على الأفراد.
- زيادة معدلات المشاركة في الحياة السياسية.
- إضفاء الشرعية على السلطة السياسية من خلال إسنادها للدستور.

ويشترط في هذا البعد أن " يتضمن البعد السياسي للتنمية التحرر من التبعية الاقتصادية الى جانب التبعية الاستعمارية المباشرة فإذا كان الواقع قد فرض على البلدان النامية الاستعانة بالموارد الأجنبية من رأس المال والتكنولوجيا، إلا ان هذه المصادر يجب أن تكون مكملة للإمكانيات الداخلية الذاتية بحيث لا تقود الى السيطرة على اقتصادات البلدان النامية" ²

¹ عبد الناصر بوعروري-حسام الدين شويخ ، مرجع سابق الذكر ، ص32

² مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية- نظريات وسياسات وموضوعات، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص133

3- **البعد الاجتماعي:** "يركز البعد الاجتماعي للتنمية على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي"¹، وهذا بغية تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في تحسين مستوى العيش للأفراد، ووضع برامج هادفة لاستغلال العنصر البشري و استغلال طاقته، توفير كل الخدمات العمومية للمواطن ، احداث تغيير في البنية العقلية من أفكار وتوقعات وتوجهات دون أن ننسى الجانب النفسي للمواطن باعتباره العنصر الفعال في كل هذه العملية، فيقول **مدحت القريشي:** "أما جوانب البعد الاجتماعي للتنمية فتتمثل في تغييرات في الهياكل الاجتماعية واتجاهات السكان والمؤسسات القومية وتقليل الفوارق في الدخول واجتثاث الفقر المطلق"².

كما أن للتنمية عدة أبعاد أخرى من بينها : (**البعد الثقافي، البعد البيئي، البعد الحضاري، البعد الدولي**)

المطلب الثالث:مجالات التنمية المحلية

وفيما يخص مجالات التنمية المحلية فهي متعددة فنذكر منها:³

1- **التنمية الاقتصادية:** يقصد بها "عملية تحسين وتنظيم استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بهدف زيادة الإنتاج الكلي من السلع والخدمات بمعدل أسرع من معدل الزيادة في السكان بهدف تحقيق زيادة متوسطة في دخل الفرد الحقيقي.

2- **التنمية الاجتماعية:** وهو مجال تنموي يسعى للاهتمام بتنمية الجانب الاجتماعي لأفراد الإقليم الواحد، حيث أن جوهر هذا المفهوم هو العنصر الإنساني للتركيز على قواعد مشاركة الفرد في التفكير وإعداد وتنفيذ البرامج الرامية للنهوض به وبالاهتمام وخلق

¹ عبد الناصر بوعروري-حسام الدين شويخ ، مرجع سابق الذكر، ص 20

² مدحت القريشي، مرجع سابق الذكر، ص ص 132-133

³ خيضر خنفري ، تمويل التنمية المحلية في الجزائر-واقع وآفاق، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص فرع التحليل الاقتصادي ، جامعة الجزائر3،الجزائر، الجزائر) 2011، ص ص: 20-22

الثقة في فعالية برامج التنمية الاجتماعية والتي تنحصر أساسا في الخدمات العامة والخدمات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم والإسكان والضمان الاجتماع التي يمكن جمعها في عملية الاستثمار في الموارد البشرية.

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

4- التنمية السياسية: تهدف إلى تنمية النظام السياسي القائم في دولة ما على اعتبار أن التنمية السياسية تمثل استجابة للنظام السياسي للتغيرات في البيئة المجتمعية والدولية، لاسيما استجابة النظام لتحديات بناء الدولة والأمة والمشاركة وتوزيع الأدوار، ولا تكون التنمية السياسية إلا من خلال تحقيق استقرار النظام السياسي، وهذا الأخير لا يتم إلا إذا توافر فيه الشكل أو الأخذ بأشكال المشاركة الشعبية الجماهيرية والمتمثلة في حق المواطنين في اختيار من يمثلونهم لتولي السلطة كاختيار النخب الحاكمة أو اختيار أعضاء البرلمان والمجالس التشريعية أو المحلية...

المبحث الثالث: مفهوم الجماعات المحلية

إن طبيعة الظروف المحيطة بالمجتمع أصبحت تفرض على الجماعات المحلية أن تتولى عدة وظائف ترتبط أساسا بتلبية حاجيات المواطن من خلال انتهاج مخطط تنموي يضمن ذلك ، وقد خصصنا هذا المبحث للتعريف بالجماعات المحلية و أهميتها و أهدافها و الدور التنموي للجماعات المحلية وفقا لقانوني البلدية و الولاية.

المطلب الأول: الجماعات المحلية ، أهميتها، وأهدافها

الجماعات المحلية هي هياكل إدارية مستقلة عن إدارة الدولة تتكفل بكل شؤون المواطنين ضمن حدود جغرافية محددة ووفق صلاحيات محددة قانونا، وتنقسم لمستويين هما البلدية والولاية، حيث يحدد الدستور في المادة 16 أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، وأن البلدية هي الجماعة القاعدية.¹

فتعرف الجماعات المحلية أنها "تعد وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".²

ويمكن أن نذكر أنها : " وحدات إدارية محلية تتكون من مجالس منتخبة، لها استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية لتتمكن من تحقيق الأهداف التي نشأت من

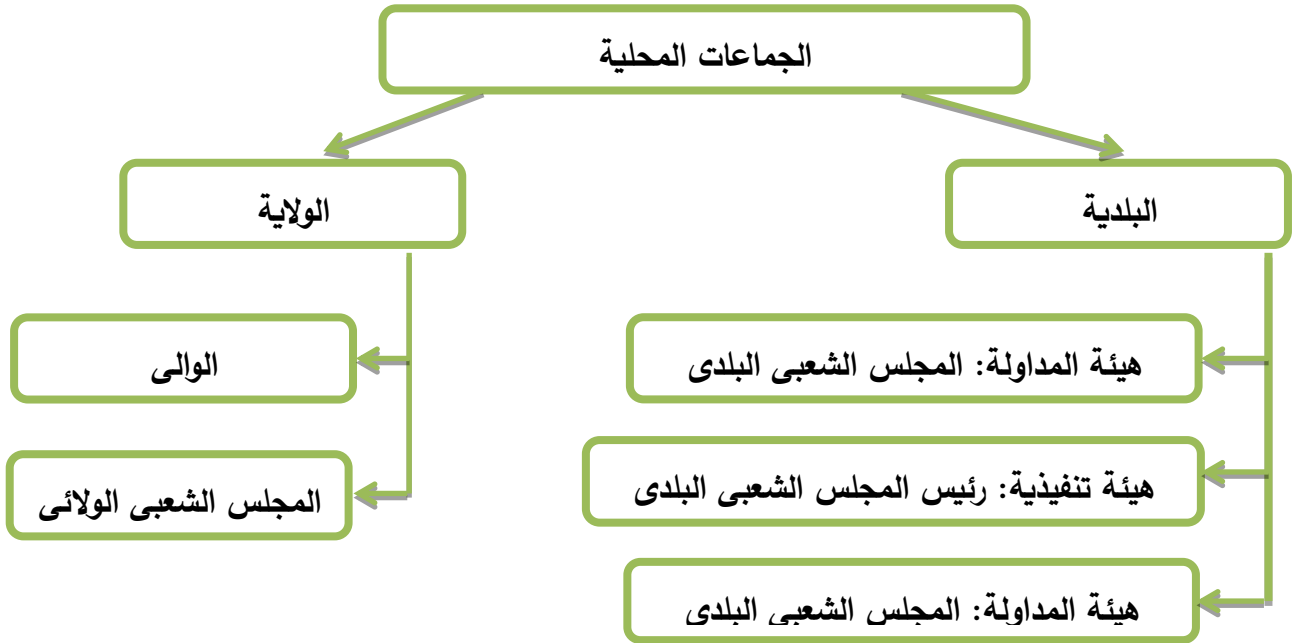
¹ الدستور الجزائري لسنة 1996، الجريدة الرسمية رقم : 76 المؤرخة في 8 ديسمبر 1996 المعدل بالقانون 02-03 المؤرخ في 10 أبريل 2010/ وبالقانون 08-19 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 / وبالقانون 16-01 المؤرخ في 6 مارس 2016 ، ص 4

² لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة ، العدد7، 2005، ص:230.

أجلها مع بقاء حق المراقبة للسلطة المركزية.¹

ويمكن تبين مكونات الجماعات المحلية بالمخطط التالي حسب قانون 10/11 و قانون

07/12²:



الشكل: من اعداد الباحثين بالاعتماد على قانون 10/11 و قانون 07/12 المتعلقين بالبلدية والولاية.

البلدية: هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري - وحسب قانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية في مواده (1-2-3) فيعرفها بأنها " الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية

¹ مهديّة بن طيبة - سفيان خروبي ، دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية - دراسة حالة لبلدية العفرون البلدية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، الجزائر: المركز الجامعي ايليزي ، العدد الأول ، 2016 ، ص 77

² ينظر: - قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، المؤرخة في 29 فيفري 2012، المادة 2، ص 9

- قانون 10/11، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 03 جويلية 2011، المادة 15، ص 8

والاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون، وللبلدية إقليم واسم ومركز يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية.¹

والتعديلات الأخيرة للقانون السابق 90-08 المعدل عليه بالقانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان سنة 2011، تعرف البلدية في مادته الأولى بأن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون²

الولاية: "هي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزة للدولة."³

المطلب الثاني: خصائص نظام الجماعات المحلية

تتميز الجماعات المحلية بخصائص متعددة وتتمثل فيما يلي:⁴

- العمل على اجتذاب الكوادر القيادية بإيجاد أسلوب موضوعي قادر على اختيارها ومكافأتها.
- القدرة على إدارة ورسم استراتيجيات بعيدة المدى لمختلف الأنشطة والقطاعات.
- توفير متطلبات العمل اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها.
- المساهمة في بناء قاعدة وطنية قادرة على تنمية القدرة الذاتية .
- التأكيد على تكثيف أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بشكل ايجابي

¹قانون 08/90، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 07 أبريل 1990، الجريدة الرسمية، العدد 15، المؤرخة في 11 أبريل 1990، ص 488

²قانون 10/11، المتعلق بالبلدية، المادة الأولى، مرجع سابق الذكر، ص 7

³قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة الأولى، مرجع سابق الذكر، ص ص 8-9 .

⁴ جيلالي الحبيب، مساهمة الجباية المحلية في تمويل ميزانية الجماعات المحلية بالجزائر- دراسة حالة بلديات ولاية تلمسان للفترة 2015-2017، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 12، العدد1، 2022، ص ص 349-350

➤ العمل على استيعاب فلسفة التنمية من قبل أفراد المجتمع التي تقع مهمات إدارتها على عاتقهم.

نص الدستور الجزائري على الاستقلالية للجماعات المحلية ، والتي تعد من الهيئات الإدارية اللامركزية من ناحية الشخصية المعنوية والذمة المالية والتي تعني الاستقلالية المالية والإدارية في التسيير عن الحكومة المركزية مع بقاء الرقابة على الفساد والتبذير ... فلا يمكن أن تكون استقلالية مطلقة ضمن نطاق وحدة الدولة فتكون تحت رقابة او وصاية الوحدة المركزية، وبالتالي يمكن أن نحدد أهم خصائص الجماعات المحلية وهي :

أ- **الاستقلالية الإدارية للجماعات المحلية:** والتي يقصد بها الاعتراف بالشخصية المعنوية المذكورة في المادة الأولى من القانون 10/11 و 07/12 ، وهو أن تكون في إطار الإدارة اللامركزية حيث من خلالها تتمتع هذه الجماعات المحلية (البلدية والولاية) بالحق في اتخاذ القرارات اللازمة وتتمتع بكل السلطة على الأجهزة التابعة لها بحيث توزع الوظائف والمهام الإدارية إنما بالضرورة تكون تحت رقابة السلطة المركزية.

ب- **الاستقلالية المالية للجماعات المحلية:** تتمثل الاستقلالية المالية في أنه للجماعات المحلية موارد مالية خاصة بها، وهي التي تتحكم في مصدرها وكيفية جمعها، وفي استعمال هذه الموارد.

1- **بالنسبة للبلدية:** في المادة 169 من قانون 10/11 البلدية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة بها، وهي مسؤولة أيضا عن تعبئة مواردها. ونصت المادة 170 على الموارد الميزانية والمالية للبلدية بصفة خاصة مما يأتي:¹

❖ حصيلة الجباية .

❖ مداخيل ممتلكاتها.

¹قانون 10/11، المتعلق بالبلدية، المادة 169-170، مرجع سابق الذكر، ص 23

- ❖ مداخيل أملاك البلدية .
 - ❖ الإعانات والمخصصات .
 - ❖ ناتج الهبات والوصايا - القروض .
 - ❖ ناتج مقابل الخدمات الخاصة التي تؤديها البلدية .
 - ❖ ناتج حق الامتياز للفضاءات العمومية بما فيها الفضاءات الاشهارية .
 - ❖ الناتج المحصل مقابل مختلف الخدمات.
- 2- بالنسبة للولاية: وتنص المادة 3 من قانون الولاية على أنه تتوفر الولاية بصفقتها الجماعية الإقليمية اللامركزية على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال والبرامج المصادق عليها ولا سيما المتعلقة ب: ¹

- ❖ التنمية المحلية ومساعدة البلديات
- ❖ تغطية أعباء تسييرها
- ❖ المحافظة على أملاكها وترقيتها

المطلب الثالث: الدور التنموي للجماعات المحلية وفقا لقانوني البلدية والولاية

• الدور التنموي للبلدية في ضوء القانون 10/11:

البلدية من الهيئات التي تتدرج ضمن الإدارة المركزية، وهذا ما ذكرناه سابقا في تعريف البلدية، من المهام التي نص عليها القانون 10/11 المتعلق بالبلدية في المواد 107، 108، 122، 123 و 124 هي: ²

1- المجال الاقتصادي:

➤ تشجيع ترقية الحركة الجمعوية.

¹ قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 3، مرجع سابق الذكر، ص9

² قانون 10/11، المتعلق بالبلدية، المادة 107، 108، 122، 123، 124، مرجع سابق الذكر، ص ص 17-19

- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- كما تتولى قضية التنمية الاقتصادية حسب المادة 111 من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية حيث تنص على "يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي، لهذا يتخذ كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته"¹ ومن بين الأعمال التنموية التي تقوم بها البلدية في المجال الاقتصادي² :
 - ❖ خلق مبادرات بإنشاء مشروعات والبحث عن تطوير الأنشطة الاقتصادية .
 - ❖ تطوير المجال السياحي.
 - ❖ تخصيص رأس مال على شكل استثمارات تسند إلى صناديق الجماعات المحلية للاستثمار في المجالات الاقتصادية.

2- المجال العمراني والاسكان:

- إعداد البرامج السنوية برامجه السنوية والمتعددة السنوات، ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها تماشياً مع صلاحياته، في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية.
- المشاركة في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تتولى البلدية" متابعة تطور وتوسيع النسيج العمراني والحرص على تطبيق المخطط الرئيسي التوجيهي للتهيئة العمرانية، والمناطق الأثرية والمحافظة على الطابع المعماري للمنطقة من حيث التزويد بوسائل التعمير وتشجيع كل إجراء من شأنه تطوير الاستثمارات

¹ قانون 10/11، المتعلق بالبلدية، المادة 111، مرجع سابق الذكر ، ص 17

² حاج أمر محند، معوقات التنمية المحلية في الجزائر وآليات تفعيلها 2010-2014 دراسة حالة: بلدية فناية المائث بولاية بجاية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر ، 2014-2015)، ص ص 24-25

الاقتصادية¹، فتم المحافظة على المواقع الطبيعية والأثرية وهذا عائد لقيمتها الجمالية والتاريخية.

- انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي، وهذا حسب المقاييس المتعارف عليها وطنيا وفق الخرائط المدرسية الموضوعة مسبقا، وهذا ما يدفع لتحسين وترقية التعليم والتشجيع على الوصول لما يسمى جودة من خلال خلق فضاءات دراسية مساعدة للمتعلمين.
- انجاز وتسيير المطاعم المدرسية وتوفير النقل للتلاميذ.
- انجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسليية، وتطويرها.
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.

4-المجال الاجتماعي والثقافي:

❖ السكان :

- إحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.
- تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما ب:
- تهيئة المساحات الخضراء.
- ووضع العتاد الحضري.
- المساهمة في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.
- ❖ الصحة/ النظافة: حفظ الصحة والنظافة العمومية لاسيما في مجالات:
- توزيع المياه الصالحة للشرب.

¹ حاج أمير محند ، مرجع سابق الذكر ، ص 22

- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة .
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور .
- صيانة طرقات البلدية.
- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها
- ❖ **الفئات المحرومة:** وهذا يكون بحماية وترقية هذه الفئة في الحياة الاجتماعية وتلبية كل متطلبات الحياة لهم ليعيشوا عيشة كريمة فتكون بـ:
- حصر الفئات المحرومة أو الهشة أو المعوزة والتكفل بها ، ولاسيما ذوي الاحتياجات الخاصة.

- حماية المجاهدين وذوي الحقوق وترقيتهم الاجتماعية.
- حماية المسنين وترقيتهم اجتماعيا.
- حماية الأطفال والمراهقين¹.

• الدور التنموي للولاية في ضوء القانون 07/12:

وفي المادة الأولى من القانون 07/12، المتعلق بالولاية، أنها هي الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة و ذكرت مهامها بأنها: " تشكل بهذه الصفة - هيئة إدارية لامركزية- فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين"² ومن هذا نجد أن هذا القانون

¹ حاج أمير محند ، مرجع سابق الذكر، ص 26

² قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 1، مرجع سابق الذكر، ص 8

وضع الصلاحيات والطرق التي تسعى من خلالها الولاية لتحقيق التنمية المستدامة في إقليمها الخاص .

1- المجال الاقتصادي:

"إن طبيعة الظروف الاقتصادية أصبح يفرض على الجماعات المحلية أن تتولى عدة وظائف اقتصادية تقوم من خلالها المساهمة الفعلية في عملية الإنعاش الاقتصادي المحلي، فالمجلس الشعبي الولائي دور هام وأساسي في مجال دعم كل أنواع الاستثمارات"¹

حيث أنه في المادة 80 من القانون 07 / 12 من قانون الولاية تنص على: "يعد المجلس الشعبي الولائي مخططا للتنمية على المدى المتوسط يبين الأهداف والبرامج والوسائل المعبأة من الدولة في إطار مشاريع الدولة والبرامج البلدية للتنمية، ويعتمد هذا المخطط كإطار للترقية والعمل من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية".²

- القيام بدراسات واحصائيات متعلقة بالولاية من حيث النتائج المتحصل عليها في كل القطاعات ونسب التقدم في انجاز المشاريع ...
- تحديد المناطق الصناعية واعادة تأهيلها ، سهولة الاستفادة من عقار اقتصادي.³
- يصادق على مخطط الولاية من أجل ضمان التنمية الاقتصادية.
- تشجيع وترقية الاستثمارات الاقتصادية على مستوى الولاية

¹ محمد علي، مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص قانون الإدارة المحلية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012)، ص 136

² قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 80، مرجع سابق الذكر، ص 17

³ قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 82، المرجع نفسه، ص 17

- تدعيم البلديات في مجال تطبيق برامج الإسكان، إذ يساهم في إحداث وخلق المؤسسات وشركات البناء العقاري ويشجع تنمية الحركة التعاونية في ميدان السكن ويشارك في ترقية برامج السكن المخصص للإيجار، ويعمل على تشجيع الاستثمار.¹
- يدعم الاستثمار السياحي وتنسيق عمل البلديات من أجل ترقية هذا القطاع فيعمل على تنشيط الاقتصاد.
- ويقوم بإنشاء وإدارة الصناعات الصغيرة، وتشجيع الخواص على الاستثمار وإنشاء المؤسسات.²

➤ التصويت على الميزانيات وإدارة أملاك الولاية والصفقات.³

➤ ترقية الابداع في القطاعات الاقتصادية.⁴

2- **المجال العمراني:** في المادة 84 من القانون 07/12 المجلس الشعبي الولائي يقوم ب:⁵

- يضع حيز التنفيذ كل عمل في مجال حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي .
- يشجع أعمال الوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية .وبهذه الصفة و يبادر بكل الأعمال لمحاربة مخاطر الفيضانات والجفاف .
- يتخذ كل الإجراءات الرامية إلى إنجاز أشغال تهيئة وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدود إقليمه.

¹ فريدة مزياي، دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 6، الملتقى الدولي الخامس حول: "دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية"، المنعقد يومي 03/04 ماي من طرف مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، بالتنسيق مع جمعية هانس صيدل، ص 60

² محمد علي ، مرجع سابق الذكر، ص 136

³ محمد علي ، المرجع نفسه، ص 138

⁴ قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 83، مرجع سابق الذكر، ص 17

⁵ قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 83، المرجع نفسه، ص 17

- بالنسبة للتجهيزات في قطاع التربية والتكوين المهني:
- تتولى الولاية في إطار المعايير الوطنية وتطبيقا للخريطة المدرسية والتكوينية، إنجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني وتتكفل بصيانتها والمحافظة عليها وكذا تجديد تجهيزاتها المدرسية على حساب الميزانية غير المركزية للدولة المسجلة في حسابها¹.
- إنجاز برامج السكن، وتجديدها مع الحفاظ على الطابع المعماري والقضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربتة².
- كما يقوم المجلس الشعبي الولائي وبالتنسيق مع المصالح المعنية بحماية الأملاك الغابية في مجال تشجير التربة وإصلاحها³.
- 3- المجال الاجتماعي والثقافي:**⁴
- إنجاز التجهيزات الصحة المتعلقة بمجال الصحة العمومية وكل الهياكل المكلفة بمراقبة وحفظ الصحة في المؤسسات المستقبلية للجمهور وفي المواد الاستهلاكية ، وتطبيق كل تدابير الوقاية الصحية .
- القيام بكل الأعمال المتعلقة بتنظيم الاسعاف والكوارث والآفات الطبيعية والوقاية من الأوبئة ومكافحتها.
- تنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديموغرافي (حماية الأم والطفل - مساعدة الطفولة - مساعدة المسنين وذوي الاحتياجات الخاصة - التكفل بالمشردين والمختلين عقليا).

¹ قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 92، مرجع سابق الذكر، ص 18

² قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 100-101، المرجع نفسه، ص 18

³ حاج أمر أمحمد، مرجع سابق الذكر، ص 32

⁴ قانون 07/12، المتعلق بالولاية، المادة 93-94-95-97-98، مرجع سابق الذكر، ص 18

- انشاء كل الهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية والخاصة بالشباب وحماية التراث التاريخي والحفاظ عليه، بالتشاور مع البلديات وكل الهيئات الأخرى المكلفة بترقية هذه النشاطات أو الجمعيات التي تنشط في هذا الميدان.
- تقديم المساعدة والمساهمة في كل برامج النشاطات الرياضية والثقافية والخاصة بالشباب.
- حماية وترقية التراث الثقافي والفني والتاريخي والحفاظ عليه بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة وبالتنسيق مع البلديات وكل هيئة وجمعية معنية.

الفصل الثاني

سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور
نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية:

- ❖ المبحث الأول: سبل و آليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر.
- ❖ المبحث الثاني: الدافعية على مستوى الجماعات المحلية.

الفصل الثاني: سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

سعى أصحاب القرار في الجماعات المحلية على مدى سنوات الى تحسين ظروف الحياة لدى المواطن الجزائري من خلال رسم مخططات تنموية تنوعت واختلفت باختلاف الوضع الداخلي وما يحيط به اقليميا وعالميا، وانتهجوا لتحقيق ذلك الكثير من السبل لتفعيل التنمية المحلية.

ومع تنوع الدراسات حول سلوك وأداء الموظف في الادارة في كبرى جامعات العالم ومحاولة الجهاز الاداري تطبيق أهم مخرجات هذه الدراسات على المنظمات، سلكت الجماعات المحلية نفس المسلك بتطبيق بعض نظريات الدافعية على عنصرها البشري بغية تحقيق التنمية المحلية ، وانطلاقا من هذا كله خصصنا الفصل الثاني لاستعراض:

- سبل و آليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر.
- الدافعية على مستوى الجماعات المحلية .

المبحث الأول: سبل وآليات تفعيل دور الجماعات المحلية في الجزائر

تعددت السبل التي انتهجتها الجزائر لتحقيق الانمية المحلية بتعدد الآليات التي استخدمتها في ذلك، حيث أعتمدت على تجارب الدول الناجحة في هذا المجال مع مراعاة خصوصية الوضع الداخلي، وقد خصصنا هذا المبحث للتطرق الى سبل وآليات تفعيل دور الجماعات المحلية في الجزائر.

المطلب الأول: الآليات السياسية والادارية:

1-اصلاح الادارة المحلية:

تعتبر عملية اصلاح الادارة المحلية أهم محاور اصلاح الجهاز الإداري للدولة وذلك بإعادة الاعتبار للجماعات المحلية ، وينبغي هنا أن يقوم هذا الاصلاح على اعادة توزيع الوظائف التنموية بين الادارة المركزية ووحداتها اللامركزية متمثلة في الجماعات المحلية كونها المرفق الأقرب للمواطن، وهو ما يتيح له الاندماج في صنع السياسات العامة المحلية، وتضمن الدولة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرار المحلي، هذا الاصلاح ينبغي أن يكون جزء من العملية التنموية.

تعرف عملية اصلاح الادارة المحلية على انها "الجهد السياسي والاقتصادي والاداري والاجتماعي والثقافي الهادف الى توفير المجالس المحلية درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافها"¹

• أسباب اصلاح الادارة المحلية: من أهم أسباب الاصلاح الاداري :

- عجز الجهاز الاداري المحلي الحالي على الوفاء بالمتطلبات الحياتية للمواطن .
- تأخر استجابة الجهاز الاداري المحلي في الفترات السابقة لمتطلبات التغيير الهيكلية والوظيفية.

¹ حاج أمر أمحمد، مرجع سابق الذكر، ص 57

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- عدم قدرة الجهاز الاداري المحلي الحالي تنفيذ محاور السياسة التنموية المحلية لأسباب مختلفة منها على الخصوص أنها سياسة مفروضة من الادارة المركزية من جهة وضعف كفاءة المورد البشري المنفذ لها من جهة أخرى.
- صعوبة التوافق بين التركيبة البشرية للمجالس المحلية المنتخبة أثرت سلبا على تجسيد القرارات الادارية.
- مسايرة التغيير الحاصل في الادارة على المستوى العالمي خصوصا مع بروز مصطلحات جديدة تهتم بالتسيير كالديمقراطية التشاركية و التغيير التنظيمي وتدخل هيئات دولية في تسيير المنظمات.
- عدم العمل بالخطط التنموية التي تضمن تحقيق أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد ذات جدوى اقتصادية.
- غياب التواصل بين الادارات المحلية فيما بينها من جهة، وبينها وبين الادارة المركزية من جهة أخرى أثر بشكل سلبي على سيرورة العملية التنموية .
- غياب رؤيا واضحة للمسؤولين المحليين تجاه التسيير الفعال للإدارة المحلية.
- اعتماد المجالس المحلية على المساعدات الحكومية والقروض وسوء استخدامها لمواردها المحلية.
- ازدياد الأعباء الناتجة عن النمو الديموغرافي والتوسع العمراني .
- تزايد مظاهر الفساد الاداري على مستوى الجماعات المحلية.
- عدم الاهتمام بالمورد البشري كأحد أهم موارد الجماعات المحلية.

• أهداف الإصلاح الإداري المحلي :

- الانتقال من الادارة المحلية إلى الحوكمة المحلية وهذا أحد أهم أهداف الاصلاح الاداري، فالحوكمة المحلية هي عملية صنع القرار المحلي بمشاركة فعالة للمواطنين

يضمن خلالها الجهاز الاداري الشرعية والشفافية والمساءلة وهي أحد أنجع أساليب مكافحة الفساد.

- تعزيز المشاركة الشعبية من خلال اشراك المواطن في تسيير الشأن المحلي.
- زيادة جهود الادارة المحلية في احداث تنمية محلية تستجيب للمتطلبات الحياتية للمواطن.
- زيادة الموارد المالية الذاتية (خلق الثروة).
- رفع مستوى أداء المورد البشري للجماعات المحلية والذي من شأنه أن يسهم في تحقيق التنمية المحلية .
- ترسيخ مبدأ التعاون بين الادارات المحلية والادارة المركزية.

• متطلبات الاصلاح الاداري:

- 1- **العنصر البشري** باعتباره أهم مورد من موارد الجماعات المحلية وذلك بتحديد نوعية الموظفين المتاحين واستقطاب كفاءات من شأنها دعم خطط الاصلاح.
- 2- **المورد المالي** كون حجم المخصصات المالية مرتبط بحجم عملية الاصلاح ذاتها.
- 3- **التنظيم الاداري**: يرتبط أداء المرفق العام بالهيكل والتنظيم الاداريين وهذا يتطلب اعداد خطط لإعادة هيكلة الادارة المحلية وتنظيم سيرها وتحديد مهام الموظفين.
- 4- **التواصل الاداري**: تكتسي عملية التواصل بين الادارات المحلية والادارة المركزية أهمية بالغة في تجسيد الخطط التنموية، وهي بالتالي عملية تحتاج إلى تنظيم يتمشى والتطور الرقمي .
- 5- **العملية التشريعية**: لا يمكن للعمليات الأربعة سابقة الذكر أن تكتسب القوة والنفوذ إلا من خلال قوانين تنظيمية تقن سبل تجسيد هذه العمليات .
- 6- **استمرارية عملية الاصلاح**: ينبغي أن تكون عملية الاصلاح عملية مستمرة تهدف إلى التحسين المستمر .

2- عصنة الادارة المحلية:

"نتيجة للتطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية، شهد العالم تحالفا بين التكنولوجيا، المعلومات والاتصال، أدى إلى بروز جيل جديد من المفاهيم بدءا من مفهوم نظم المعلومات الإدارية، مرورا بمفاهيم أخرى كالتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية، فالحكومة الالكترونية، انتهاء بالمفهوم الأشمل ألا وهو الإدارة الالكترونية.¹" ويعتبر القطاع الحكومي من أول القطاعات التي تأثرت بهذا التحالف والذي نقصد به تحالف المعلومات والاتصالات والوسائط، بعد أن أصبح التغيير ضروريا لحكومات بيروقراطية ظهرت عيوبها بسبب كثرة التعقيدات الإدارية.

فالإدارة الإلكترونية هي نظام جديد مختلف عن الإدارة التقليدية كونه يقوم على آليات مختلفة تماما، تستجيب لكل متطلبات العصر والتطورات التكنولوجية الحديثة، وهي اختصار للعولمة وثورة الأنترنت...

يعرفها "عمار بوحوش على أنها"شكل من أشكال المعاملات التي يمكن أن تتم الكترونيا بين جهتين حكوميتين مع بعضها البعض، أو بين المواطن وجهة حكومية على أي مستوى كمصلحة الأحوال المدنية، أو وحدات الادارة المحلية والحكم المحلي أو مصلحة الضرائب، ليدفع فاتورة الكهرباء او الماء أو انهاء اجراءات معاش أو يستخرج شهادة ميلاد أو حتى ليدلي بصوته في الانتخابات او غير ذلك من اشكال التعامل الاخرى".²

¹ سمية بومروان، الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية -دراسة مقارنة، ط1، السعودية:

مكتبة القانون والاقتصاد ، 2014م، ص 8

² حاج أمير أمحمد، مرجع سابق الذكر ، ص 62

• متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية:

سبق وأن ذكرنا بأن الجماعات المحلية الأقرب إلى المواطن باعتبار مرافقها ملجأ للحصول على خدماته الحياتية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمكن الحكم عليه كتوجه للحكومات إذا لم يستفد منه المواطن من خلال القضاء على التعقيدات البيروقراطية.

وتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب مجموعة من الأساسيات نذكر منها:

1- الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي : يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية الى استراتيجية وطنية تتبنى هذا المطلب على أن يعتبر هذا الخيار حتمية لا يمكن التراجع عنها، ونقصد بهذا أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير جملة من عوامل النجاح بداية من هيئة اشرافية يعهد إليها اعداد هذه الاستراتيجية مرورا برصد مخصصات مالية كافية وكفاءات متخصصة وصولا إلى رزنامة مرتبطة بإطار زمني معين.

2- توعية المواطن بثقافة الإدارة الإلكترونية: يحتاج التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية فهما لواقع وقيم وسلوكيات ومتطلبات المجتمع، للحكم على استعداد هذا المجتمع إلى التغيير، وينبغي في هذا الشأن أن تؤخذ هذه المعايير بعين الاعتبار في إعداد الاستراتيجية الوطنية.

3- تطوير نظم التعليم والتدريب كأحد وسائل التغيير: إن اختيار الكفاءات المتوفرة واستقطاب بعضها الآخر يحتاج إلى برنامج تعليمي وتدريبى يكفل التجسيد الصحيح والفعال للإدارة الإلكترونية، فرغم اشتراط التخصص لدى هذه الكفاءات إلا أنها تحتاج إلى تدريبها في مواضيع ذات صلة(المهارات التحليلية، مهارة إدارة المعلومات، المهارات الفنية، مهارة إدارة البرامج والخطط، مهارة الاتصال ومهارة إدارة المشاريع) وفقا للرزنامة المسطرة.

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

4- الإطار القانوني: يتطلب تجسيد الإدارة الالكترونية استصدار القوانين التي من شأنها تحديد الأنظمة، الإجراءات، العمليات والأنشطة المرتبطة بها والتي تكفل إعطاء العملية الصبغة القانونية مع ضرورة الحرص على أن تشمل أمن المعلومات والحفاظ على سريتها وخصوصيات الأفراد والجماعات.

• تحول الجماعات المحلية نحو الإدارة الإلكترونية الدوافع والمبررات :

إن تجسيد مطلب الإدارة الالكترونية أملتة جملة من الدوافع والمبررات، البعض منها مرتبط بعوامل داخلية أهمها تزايد المتطلبات الحياتية للمواطن والمجتمع، والبعض الآخر ارتبط بعوامل خارجية أفرزها التطور المتسارع في كل المجالات، ونستعرض فيما يلي أهم الأسباب والدوافع :

- عجز النظام الإداري التقليدي عن تلبية حاجيات المجتمع المتنامية.
- حاجة الدولة إلى رصد مقدراتها من خلال ربط الاتصال بين أجهزتها وهيئاتها خصوصا مع وفرة المعلومات والتقنيات التي سهلت التواصل بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والإدارات، وبين الإدارات فيما بينها من جهة أخرى.
- حاجة الجماعات المحلية لتلبية الطلبات المتزايدة للمواطن على الخدمات الإدارية.
- تحسين الخدمات الإدارية المقدمة في ظل عدم رضا المواطن الذي يطالب بتسهيل التعاملات الإدارية والاسراع في انجازها.
- حاجة الجهاز الإداري إلى التنسيق بين مختلف الهيئات.
- دافع الزمن باعتباره موردا رئيسيا انتبعت إليه المجتمعات المتطورة .
- سهولة الوصول إلى المعلومة وحسن إدارتها خصوصا في عالم من يملك فيه المعلومة يملك القوة.

المطلب الثاني: الآليات الاقتصادية والمالية

1- تشجيع الاستثمار وترقيته:

تباينت واختلفت تعريفات الاستثمار بتعدد مجالاته ونذكر البعض من هذه المفاهيم: الاستثمار قصد به أنه "التعامل بالأموال أو استخدامها من أجل الحصول على الأرباح، وتحمل المخاطر لغرض الحصول على عوائد مستقبلا".¹ "هو تلك الوسائل المادية والقيم غير المادية ذات المبالغ الضخمة، التي اشترتها أو أنشأتها المؤسسة ليس من أجل بيعها بل لاستخدامها في نشاطها لمدة طويلة".² فالاستثمار في أغلب التعريفات يقصد به توظيف الأموال الخاصة بغية تحقيق عائد مالي أكبر، وقد يكون هذا العائد المالي من نفس نوع الأموال كسيولة مالية من سندات وأسهم في الشركات، أو عوائد ملموسة كالأراض والأبنية وكل أنواع العقارات، وسائل... وغيرها.

تشجيع الاستثمار من أهم الآليات التي تقوم عليها التنمية المحلية والبرامج التنموية أساسها الاستثمار، وكباقي الدور مرت الجزائر بعدة وضعيات حرجة في فترة التسعينات حيث كانت الأزمة الاقتصادية والمالية في أوجها، وبالتخطيط ووضع استراتيجيات تنموية محددة خرجت من هذه الأزمة ومن أهم الخطط التنموية التي وضعتها ترقية وتشجيع الاستثمار محليا ودوليا، من بين أهم الأهداف التي وضعتها الدولة الجزائرية لتحقيقها بترقية وتشجيع الاستثمار ما يلي:³

¹ حاج عمر أمحمد، مرجع سابق الذكر، ص 74

² محمد اريا الله، السياسة المالية ودورها في تفعيل الاستثمار-حالة الجزائر، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الجزائر، 2010-2011)، ص 35

³ زين منصوري، واقع وآفاق سياسة الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، العدد 2، رقم 2، 2005، ص ص 147-148

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- توفير بنك معلومات خاص بالاستثمارات.
 - احترام كل الضمانات والاتفاقيات الموقعة مه كل الدول أو الهيئات سواء محليا أو دوليا.
 - انجاز سوق مالية مفتوحة لرأس المال وبعث البنوك والهيئات المالية الخاصة بالاستثمار.
 - الاعفاءات الضريبية لبعض الاستثمارات التنموية.
 - العمل بنظام الحوافز.
 - ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات بتوفير السلع المختلفة وتنويع الانتاج مع مراعاة الجودة بالضرورة.
 - دعم الشباب المستثمرين وتسهيل مراحل الاستثمار بالنسبة لهم من اجراءات ادارية خاصة بتسجيل مشاريعهم.
 - تنمية العلاقات مع كل الهيئات التي لها علاقة بمجال الاستثمار من بنوك و تأمينات وكذا مصلحة الضرائب.
 - وضع استراتيجيات تنموية لترقية مجال الاستثمار .
- ويمكن للجماعات المحلية العمل على الاستثمار من خلال¹:
- تزويد الاستثمارات بالكهرباء والمياه...
 - شق الطرق و اصلاحها من أجل تسهيل المواصلات .
 - دعم الاستثمارات المحلية بكل ما يمكن تقديمه من تجهيزات وضروريات تساعد على زيادة الانتاجية.

¹ عبدالسلام عبد اللاوي- أمال بوبكر، دور الجماعات المحلية في دعم الاستثمار المحلي وخلق الثرة وتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية JEF، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص ص 96-97

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- دعم القطاع الفلاحي من خلال : دعم تربية المواشي ، توفير الأطباء البيطريين لمكافحة كل انواع الأوبئة الحيوانية، استصلاح الأراضي .
- دعم دور المقاولاتية خاصة وأن هذه الفكرة أصبحت نشطة في الجامعات الجزائرية.
- تشجيع الفئة الشبابية على المبادرة وانشاء مؤسسات مصغرة - وهذا معمول به حاليا مع المؤسسات الناشئة المدعمة من الدولة للطلبة أصحاب الأفكار والمبدعين في تخصصاتهم، بالإضافة إلى تشجيع أصحاب براءة الاختراع من أجل الوصول للجودة.
- دعم النشاطات الحرفية .
- توفير القروض اللازمة لأصحاب المشاريع.

2- الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص:

في البداية يجب أن نوضح مفهوم كل من القطاع العام وكذا الخاص وهي كالتالي:

القطاع العام: ويمثل كل الهيئات والأجهزة في قطاع الأعمال التابعة للدولة أو الحكومة والتي لها كامل السيطرة عليها، فتقوم بإنتاج السلع لتقديمها للمواطن بأسعار إدارية موضوعة من طرف مختصين في الحكومة.

القطاع الخاص: وهو " ذلك الجزء من الاقتصاد غير الخاضع للسيطرة الحكومية ويدار وفقا -للاعتبارات الربحية المالية"¹ وبالتالي هو القطاع الذي تديره شركات الأفراد وشركات الأموال أي هو قطاع مملوك للخواص من رجال أعمال ويكون برؤوس مالية ضخمة وهو جزء من الاقتصاد الوطني وتتنوع المؤسسات في هذا القطاع حسب النشاط الممارس.

¹ ياسمين نوري ، مكانة القطاع الخاص المنتج في ظل السياسات التنموية في الجزائر: بين الخطاب الرسمي والواقع الميداني (1962-2012)،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،تخصص التنظيم والسياسات العامة، جامعة مولود معمري- تيزي وزو: الجزائر ، 2014-2015)، ص 22

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

وللقطاع الخاص دور في تحقيق التنمية الاقتصادية وهذا عن طريق وضع عدد من الاجراءات التي تستهدف تحقيق أهداف أو صور معينة من التنمية، وهذا يتم وفق مراحل وخطوات اجرائية منظمة .

ويعتبر القطاع الخاص من أهم الآليات التي تحقق التنمية المحلية، وهذا راجع للدور الفعال الذي يقوم به في المجال الاقتصادي من حد للبطالة بتوفير مناصب الشغل وتوفير لكل السلع ورفع الانتاجية المحلية وترقيتها...، حيث أن آدم سميث - فيلسوف واقتصادي انجليزي- يرى أن القطاع الخاص هو المسؤول على الدور التنموي الاقتصادي مقارنة بالقطاع العام حيث أن هذا الأخير لا يهدف لتحقيق الربح بالدرجة الأولى إنما تقديم خدمات و سلع للمواطن أي المجتمع ، ومنه أشار سميث إلى " أن النشاط الاقتصادي يجب أن يتم عن طريق القطاع الخاص ، وأن الدور الرئيسي للدولة يقتصر على الأمن والدفاع والعدالة، وأن ممارسة الأفراد للنشاط الاقتصادي بدافع المصلحة الذاتية ، وفي سعيهم وراء ذلك تتحقق المصلحة العامة بشكل أفضل كما لو كان الشخص ينوي عمل ذلك بالفعل"¹، أي أنه خلف النجاح في القطاع الخاص نجاح بالضرورة في الاقتصاد العام للدولة، وله مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها منها:²

- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التنافس وكذا مستويات الأداء.
- الفعالية في اتخاذ القرارات.

¹ عبد القادر بسلع، مساهمة القطاع الخاص في تفعيل البورصة- مع الاشارة إلى حالة الجزائر- ، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص النقود والمالية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009- 2010)، ص 56

² ينظر:

- سفيان بن عبد العزيز،"دعم وتطوير القطاع الخاص كآلية لترقية التجارة الخارجية الجزائرية خارج المحروقات"، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجزائر: جامعة بشار، العدد 61 - 62 ، شتاء وربيع 2013 ، ص ص 174-175

- حاج أعمر محند، مرجع سابق الذكر، ص ص 73-74

- خليل خميس ، مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية في الجزائر، مجلة الباحث ، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، العدد9 ، 2011، ص ص 205-206

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- التقليل من هيمنة واحتكار المؤسسات العمومية بفرض المنافسة لتحسين نوعية الخدمات وتطوير الإدارة والتسيير والاستفادة من الشراكة الأجنبية.
- تخفيض العجز في ميزانية الدولة.
- خلق بيئة أكثر ملاءمة للاقتصاد وجلب رؤوس الأموال الخاصة الوطنية والأجنبية.
- رفع الكفاءة والفعالية في المؤسسات الاقتصادية .
- الاستغلال الأمثل للموارد النادرة والعادلة في توزيعها بسبب المنافسة بين القطاع العام والخاص.
- استحداث وتوفير مناصب شغل في الأمد الطويل للحد من مشكلة البطالة خاصة للفئة الفعالة من الأشخاص ذوي دافعية الانجاز العالية.
- فرض مبدأ التخصص وترقية التجارة الخارجية من خلال التنوع في المنتجات.
- جلب التكنولوجيا العصرية واستخدام الرقمنة والآلات التكنولوجية المربحة للوقت والجهد.
- التخطيط لرفع جودة الانتاج المحلي وهذا بتشجيع العلاقات والروابط المشتركة بين القطاع العام والخاص.
- تعزيز وترقية العمال وفق مبدأ التحفيز لزيادة انتاجيتهم وفعاليتهم وكذا تحسين جودة عملهم.
- وعلى الدولة محاولة تمويل الشركات الناشئة والاستفادة من المواهب الشبابية في تحقيق التنمية الاقتصادية لما لهم من اطلاع على التكنولوجيات الحديثة ومتطلبات العصر.
- زيادة المشاريع التنموية وتوسيع مجالات التنمية والاستثمار الأجنبي.
- فتح المجال للقطاع الخاص للدخول في النشاطات التي تخلت عنها الدولة والتي لا ترغب فيها.

3- حوكمة الجباية المحلية:

نجد أن تمويل ميزانية الجماعات المحلية يختلف من حيث مصدر داخلي أو خارجي وتعتبر الجباية أحد المصادر الداخلية الممولة للجماعات المحلية، إذ "تعتبر الجباية المصدر الأساسي لتمويل المشاريع التنموية في الجماعات المحلية حيث تمثل نسبة 90 % من موارد ميزانيتها".¹ وهذا راجع لمردوديتها الكبيرة فهي عبارة عن "الضرائب والرسوم المستحقة لفائدة الجماعات المحلية وهيئاتها بطرق مباشرة أو غير مباشرة، أو تلك التي يرجع حق استخلاصها بواسطة إدارتها الجبائية مباشرة لدى الملمزمين بأدائها أو تلك المحولة لفائدتها من طرف الدولة".²

وتعرف الجباية أنها: "اقتطاع مالي تقوم به الدولة إجباريا من ثروة الأشخاص دون مقابل وذلك بغرض تحقيق نفع عام، أما الجباية المحلية التي تعد من أهم الموارد المالية المحلية تعتبر مورد الجماعات المحلية (البلدية والولاية) ، وتقسم الجباية حسب التصنيف الاقتصادي إلى ضريبة على الدخل وضريبة على الإنفاق وضريبة على رأس المال، أما من حيث التصنيف الإداري فتصنف إلى ضرائب مباشرة وضرائب غير مباشرة".³

بالنظر للبلديات فإنها تعرف عجزا ماليا مما يعيق المشاريع التنموية المتبناة من طرفها وبالتالي فإن حوكمة الجباية المحلية من أهم الآليات التي يجب اتخاذها من أجل تحسين ميزانية الجماعات المحلية.

ومن أهم السبل التي يمكن اتخاذها لإصلاح الجباية المحلية مايلي:

¹ وافية فروخي، آليات تدخل الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة وسبل تفعيلها راسة ميدانية على بلدية الدويرة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر: جامعة المسيلة ، العدد 5، 2018، ص 95

² أسماء ريغي- كمال زيتوني ، سبل تفعيل مساهمة الجباية المحلية في تمويل ميزانية الجماعات المحلية - دراسة حالة البلديات الكبرى لولاية برج بوعرييج خلال الفترة 2015-2020 ،مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية ،

الجزائر: جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، المجلد 9، العدد 1، جوان 2022، ص 967

³ نصر الدين بن مسعود- محمد بوقناديل - احمد صادق زاوي، "الجباية المحلية ودورها في دفع عجلة التنمية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر: جامعة البليدة 2، العدد الأول، جوان 2012 ص 57.

❖ **مكافحة كل أنواع الغش والتهرب الضريبي:** وهذه الآلية تتم عن طريق العديد من المراحل والتي لا تقتصر على مكافحة ومجابهة الغش فقط إنما البحث في أسبابه ووضع خطط لكيفية الحد منه، ومعالجته نهائيا.¹

❖ **تحسين النظام الضريبي:** الذي يعتبر أول سبب في التهرب الضريبي حيث أن صعوبة فهم الاجراءات الادارية لتحصيل الضرائب من أول العوامل المساعدة على ظاهرة التهرب، حيث أن تبسيط الاجراءات الادارية ووضع نظام فعال للضرائب يكون ممنهجا وموضحا بشكل مبسط وعادلا ، وفق مبدأ الشفافية قد يحد من التهرب الضريبي.

❖ **تحسين وتفعيل الجهاز الاداري الضريبي :**

➤ تحسين الوضع المادي ورفع المستوى المعيشي لموظفي الإدارة الضريبية للحد من الفساد الإداري والمالي، مع ضرورة تحفيز المكلفين بهذا الجهاز.

➤ ضرورة استقطاب موظفين ذوي كفاءة في المجال الضريبي والعمل على تكوينهم في هذا الإطار.

➤ الاسراع في رقمنة الادارة الضريبية كجزء من رقمنة الادارة المحلية، مع ضرورة توفير كل ما يخص التكنولوجيا الحديثة وهذا للحد من ظاهرة التهرب والغش الضريبي.

❖ **ربط جسور التعاون بين الجهاز الإداري الضريبي والمكلفون بالتحصيل الضريبي:** من شأن الرقمنة التقليل من الهوة بين عمل الجهاز الإداري للإدارة المحلية وعمل المكلفون بالتحصيل الضريبي من خلال التقليل من حجم الأخطاء والمحاباة التي قد يلجأ إليها البعض بمسح الديون خلال الفترة السابقة .

¹ ينظر:

- اشكانية عجز ميزانية البلديات، دراسة تطبيقية لبلديات: جيلالي بن عمار، سيد علي ملال، قرطوفة بولاية تيارت، أحمد بلجيلالي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009-2010)، ص 211

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- ❖ **تفعيل الرقابة الجبائية:** العمل على تفعيل الرقابة الجبائية الجوارية من خلال تكليف أعوان الرقابة بمجابهة كل أشكال التهرب الضريبي (حملات مراقبة فجائية، الاستعانة بقانون يشدد العقوبات والغرامات على التهرب الضريبي...)
- ❖ **إشراك البلدية والولاية في إعداد نظام الجباية:** عدم استقلالية الضريبة التي يقوم عليها النظام الجبائي الحالي كونها خاضعة للجهاز المركزي، فإن المجالس المحلية يقتصر دورها على توقع المبلغ الإجمالي للضريبة المحلية .
- ❖ **الابتعاد عن التوزيع التمييزي لحصيلة الجباية:** التوقف عن الأخذ بأسلوب تقسيم الضريبة الواحدة بمعدلات متفاوتة بين خزينة الدولة وميزانيات الجماعات المحلية والصناديق الخاصة.
- ❖ **إعادة النظر في مبدأ توزيع الضرائب:** تخصص الدولة الضرائب غير المنتجة للجماعات المحلية بينما تختص المصالح المركزية بالضرائب المنتجة، وهذا ما يحتم على الدولة تخصيص اعانات دورية لتغطية عجز الجماعات المحلية وهذا يتطلب إعادة النظر في هذا الاجراء من خلال تخصيص بعض الضرائب المنتجة للجماعات المحلية مقابل التوقف عن منح الاعانات وهو إجراء تكلفته واحدة إلا أنه يزيد من استقلالية الجماعات المحلية .
- ❖ **الرسم على النشاط المهني المتعلق بنقل المحروقات عبر القنوات:** قبل سنة 1995 كانت الدولة تقوم بتخصيص مبالغ للبلديات الواقعة في جنوب الوطن التي تمر عبر ترابها أنابيب نقل المحروقات ، وبعد هذا التاريخ تم تخصيص مبالغ للبلديات الواقعة في الشمال والتي تمر عبرها هذه الأنابيب وهي مبالغ لم تجتهد هذه البلديات في تحصيلها، وهو ما يتطلب تعميم هذه الاعانات على جميع بلديات الوطن.
- ❖ **الرسم على القيمة المضافة للسلع المستوردة:** تستفيد البلديات التي تقوم الجمارك بتحصيل الضرائب على أراضيها من نسبة 06% (الموائى - المطارات - الحدود البرية)

بينما لا تحصل البلديات التي يقيم بها المستورد من هذا الرسم وهو ما يتوجب اعادة النظر في هذا التوزيع .

- ❖ **ترشيد النفقات المحلية:** يعتبر اعداد الموازنة المحلية من أهم المحاور التي يجب أن توليها الإدارة المحلية العناية الكاملة، فتسييرها والتحكم في النفقات دون الاخلال بمبدأ تقديم الخدمة العمومية ينبغي أن يكون أهم أهداف المسيرين المحليين.
- ❖ **الاجراءات التنظيمية والقانونية:** ضرورة اعداد إطار تنظيمي وقانوني تتحدد فيه المهام وشروط ممارستها ومجال تدخلها، يضمن الاستقلالية المالية والادارية للجماعات المحلية.

المطلب الثالث: الآليات الاجتماعية

1- اشراك المواطن:

رغم أن المنظمات تعتبر الموارد المالية والمادية من أسباب نجاحها إلا أن المورد البشري أضحي أهم مورد تسعى المنظمات إلى استقطابه بغية تحقيق النجاعة. المواطن حسب قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية أنه: "عضو في أي دولة له حقوق وامتيازات يكفلها دستور تلك الدولة ويتساوى فيها جميع الأشخاص، وكذلك الحال بالنسبة للواجبات"¹، ومنه ندرك أن المواطن هو فرد من أفراد المجتمع يتمتع بكل الحقوق التي تقدمها له الدولة التي ينتمي لها و عليه العديد من الواجبات اتجاهها. وبما أن جوهر الحكامة المحلية هو المواطن وكيفية جعله عضوا فعالا في مجتمعه، أصبحت فكرة إشراك المواطن في تدبير كل شؤونه من أكثر الأفكار تداولا في الادارات

¹ علاء الدين يوسف، الثقافة الديمقراطية والحكامة المحلية: دراسة مقارنة في الدول المغاربية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الحوكمة والتنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020-2021)، ص

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

المحلية خاصة بعد أن أصبحت هذه المشاركة محورا مهما في الجماعات المحلية ومن خلالها يستطيع الاهتمام بأغلب الجوانب التي تهتمه والتي يسعى من خلالها لبلوغ أهدافه. ومن خلال هذا نصت المادة 13 من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية على:" يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية، ان يستعين بصفة استشارية بكل شخصية محلية وكل خبير او كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونيا، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم او طبيعة نشاطاتهم"¹، وهي مادة الهدف منها تكريس مبدأ مشاركة المواطن في تسيير الشؤون المحلية.

• دوافع اشراك المواطن في مجالات التنمية:

- ومن هنا نجد أنه للمواطن دور في العملية التنموية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:²
- تعزيز مبدأ الشفافية وهذا كون المواطن هو العضو الفعال في عملية اتخاذ القرار وتجسيده.
 - تقييم كل المشاريع التنموية والخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية مباشرة، في سبيل تحسين جودتها وتحقيق المصلحة العامة للمجتمع.
 - توطيد العلاقات الإدارية بين موظفي الجماعات المحلية والمواطنين.
 - التشجيع على فكرة المواطنة الفعالة الفاعلة.
 - تعزيز الحس المدني لدى المواطنين.

¹قانون 10/11، المتعلق بالبلدية، المادة 13 ، مرجع سابق الذكر، ص8

²علاء الدين يوسف، مرجع سابق الذكر، ص 136

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

• أدوات إشراك المواطن:

مشاركة المواطن تأخذ عدة أشكال وتختلف حسب توجهاتهم والمشاريع التنموية المطروحة من طرف الجماعات المحلية، ومن أهم الأدوات التي يتم من خلالها إشراك المواطن في عملية اتخاذ القرار مايلي:¹



* تتخذ الجماعات المحلية والمواطنون قرارات تشاركية حول بعض المسائل والرهانات المتعلقة بالسياسات والتصرف المحليين، حيث أن صوتهم لا يبقى فقط استشاريا بل يصبح ملزما، أي الاحترام والالتزام بالاختيارات المعبر عنها من طرف المواطنين.
وتحينا آلية القرار المشترك على آليات الديمقراطية المباشرة مثل: الاستفتاء المحلي.

* تجري الجماعات المحلية حوارا مع المواطنين فيتم إعلامهم بمشروع أو بقرار يجب اتخاذه ويمكنهم اقتراح أفكار وإبلاغ أصواتهم.
* وبالتالي إدماج المواطنين الفاعلين في المجتمع المحلي بشكل مباشر.

* تقوم الجماعات المحلية بإخبار المواطنين حول مشاريع محددة وتطلب منهم آراءهم بصورة مسبقة.
* ويجد المواطنون أنفسهم في موقع الملاحظين غير أن الجماعات المحلية يمكنها توجيه خياراتها وقراراتها وفقا للآراء والملاحظات التي يعبرون عنها.

2- اشراك منظمات المجتمع المدني:

تم تداول مصطلح المجتمع المدني خلال الفترة التي تلت انهيار الثنائية القطبية وبرز ظاهرة العولمة، شأنه شأن بعض المصطلحات الأخرى، ومع مرور الوقت تم تداوله في الكثير من المواقف إذ لم يبق حكرا على النخبة.

¹ علاء الدين يوسف، مرجع سابق الذكر، ص 137

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

عرفه عبد الحميد الأنصاري المجتمع المدني بأنه: "المجتمع الذي تتعدد فيه التنظيمات التطوعية التي تشمل النقابات والاتحادات والروابط والأندية وجماعات المصالح وغيرها"¹

يعرف المجتمع المدني حسب مركز دراسات الوحدة العربية خلال الندوة التي أقيمت حول مؤسسات المجتمع المدني عام 1992 أنها: "المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة، منها أغراض سياسية كالمشاركة في صنع القرار على المستوى المحلي أو الوطني، مثل الأحزاب السياسية، ومنها أغراض نقابية كالدفاع عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الكتاب والمتقنين والجمعيات الثقافية التي تهدف الى نشر الوعي الثقافي، ومنها أغراض اجتماعية للإسهام في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية".

وأهم تعريف هو تعريف محمد قنديل في كتاب حيث يقول أن: المجتمع المدني هو مجموعة التنظيمات التطوعية المستقلة ذاتيا التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة هي غير ربحية تسعى إلى تحقيق منافع او مصالح للمجتمع ككل او بعض فئاته المهمشة او لتحقيق مصالح افرادها ملتزمة بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والإدارة السامية للاختلافات والتسامح وقبول الآخر.²

• دور منظمات المجتمع المدني في مجالات التنمية:

تتجلى بعض أدوار المجتمع المدني في مجال التنمية المحلية في:

➤ نشر الوعي بين أفراد المجتمع و لفت انتباه أفراده الى القضايا ذات الاهتمام المشترك

¹ حسن عبد الحميد الأنصاري، الشورى وأثرها في الديمقراطية، مصر: دار الفكر العربي، 1996، ص 50

² أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، 2008،

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- الاهتمام بالقضايا المرتبطة بحماية البيئة والعمل على توعية المجتمع بأهميتها .
- مرافقة التجارب الناجحة في مجال التنمية المحلية و تعزيز تواجدها في الميدان من خلال ابراز أدوارها ومساهمتها الفعالة في الجانب التنموي .
- تأطير المبادرات الرامية الى اشراك أطراف المجتمع في التنمية المحلية والتنسيق بين أصحاب المبادرات بغية توحيد الرؤى بين أصحاب الاهتمام المشترك.
- تنوع تخصصات منظمات المجتمع المدني و تعدد اهتماماتها من شأنها خلق جو من التنافس الايجابي يدعم التنمية في مختلف أبعادها .
- ارتكاز الجماعات المحلية على منظمات المجتمع المدني التي تنشط في الميدان خصوصا تلك التي تنشط في الجوانب التي تزداد حولها مطالب المواطنين، كمثال على ذلك مساهمة منظمات المجتمع المدني في مساعدة الفقراء و ايصال المطالب الى المسؤولين .
- تنظيم لقاءات و ندوات و حوارات تتعلق بكل الجوانب التي تهم الجانب التنموي ، دون أن ننسى دورها في الجانب الاعلامي التنسيقي .
- تقديم مقترحات لأصحاب القرار وصانعي السياسة العامة تشمل حولا لمعضلات تواجه المجتمع .
- المساهمة في مجال التربية والتعليم من خلال تنظيم دروس دعم وتقوية للتلاميذ ودورات للمراجعة المنظمة (دعم المدرسة)، ناهيك عن انشاء دور الحضانة للأطفال وتأطير المدارس القرآنية .
- المساهمة في محاربة الجريمة في الأحياء من خلال العمل الجوارى والتركيز على دعم قيم المجتمع.
- المساهمة في الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة ومحاولة ادماجهم في المجتمع والتكفل بحاجياتهم .

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- عمل منظمات المجتمع المدني في مجال الترابط المجتمعي و المساعدة في توعية المواطن بالتحديات التي يواجهها المجتمع و كيفية التصدي لكل محاولات زعزعة استقراره.
- أهمية الرقابة التي تمارسها منظمات المجتمع المدني على أداء الجماعات المحلية.

المبحث الثاني: الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

سبق و أن ذكرنا بأن الجماعات المحلية حذت حذو المنظمات الادارية في تطبيق النظرية التي اهتمت بسلوك و أداء الموظفين و قد خصصنا هذا المبحث للتطرق الى الدافعية على مستوى الجماعات المحلية .

المطلب الأول: آثار تقييم الأداء على مستوى الجماعات المحلية:

مفهوم الأداء حسب معجم المصطلحات الاجتماعية لأحمد بدوي أن " الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب"¹، ويتم قياس هذا الأداء من خلال مجموعة من العوامل أهمها الكم والكيف بالنسبة للعمل في مقابل الوقت المستغرق للقيام به.

يرى **Gilbert Thomas** أنه " لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما السلوك فهو ما يبقى من أثر ونتاج او نتائج، بينما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز معا."²

والأداء الوظيفي في المتعارف هو الجهد المبذول من طرف الفرد في سبيل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا خلال مدة زمنية محددة، ويكون هذا الجهد قابلا للقياس والملاحظة، حيث أنه يجب أن يلاحظ الأثر الناتج عن هذا الأداء، وهذا القياس هو النظام الذي يتبع في معرفة كفاءة وفعالية الموظفين ، ويعرف تقييم الأداء على أنه : "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ط2، لبنان: مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 310
² بكر بوزيدي- فريد سعداوي، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، مجلة التكامل الاقتصادي ، الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار ، المجلد 11، العدد 3، مارس

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى¹، كما يتم من خلال عملية تقييم أداء الموظفين تثمين جهودهم وتقديرها وهذا اعتمادا على بعض المحددات التي تقاس بها مدى كفاءتهم وفعاليتهم وانجازهم لأعمالهم وجودة هذا الانجاز بعد الانتهاء منه.

المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 بخصوص تحديد كفاءات تقييم الموظف²: يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه.

• معايير تقييم الأداء لموظفي الجماعات المحلية :

تتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المعايير والمحددات، وقد شرعها القانون الجزائري في المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 حيث أنها نصت على أن التقييم يركز على مجموعة من المعايير الموضوعية التي تهدف إلى تقدير³:

1- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية: وهذا من خلال :

- الأمانة وعدم التحيز
- تنفيذ المهام الموكلة له
- الالتزام بالتوقيت والانضباط

¹ زينب خير، تقييم الأداء كأداة لتثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية- دراسة حالة بلدية تسامرت - برج بوعرييج 2013-2014، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014)، ص 55

² المرسوم التنفيذي رقم 19-165، يحدد كفاءات تقييم الموظف، المؤرخ في 27 ماي 2019، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 9 ماي 2019، المادة 2، ص 8

³ المرسوم التنفيذي رقم 19-165، المادة 5، المرجع نفسه، ص 8

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

- السلوك المحترم والمسؤول
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

2-الكفاءة المهنية: من خلال:

- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والاجراءات ذات الصلة
- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل
- قدرات التعبير الكتابية والشفهية
- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار

3-الفعالية والمردودية: من خلال:

- تحقيق الأهداف المحددة
- الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها

4-كيفية الخدمة: من خلال:

- روح العمل الجماعي
- القدرة على التواصل
- روح المبادرة والديناميكية.
- أهداف تقييم أداء موظفي الجماعات

حسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 يهدف تقييم الموظف إلى¹:

- الترقية في الدرجات.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 19-165، المادة 14، مرجع سابق الذكر، ص 9

- الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى .
 - صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء
 - منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.
- ويؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعيين في مناصب عليا وكذا الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى.

كما يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة.

المطلب الثاني: الاستقرار الوظيفي لدى الجماعات المحلية:

ترتبط فكرة الاستقرار الوظيفي للموظف بالرضا الوظيفي له ، فبالضرورة لا يمكن لأي موظف لا يشعر بالرضا والراحة والحرية في عمله أن يستقر فيه، إذ دائما ما يحاول تغييره، أو ينقص من فاعليته في العمل ، وتزداد ظاهرة التغيب عن العمل عنده، وبالتالي عدم الولاء للمؤسسة أو المنظمة التي يعمل لديها، وهذا ما ذكر في نظرية هرم الحاجات لماسلو (حاجات الأمان).

يعرف الاستقرار الوظيفي أنه: " قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها، بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة"¹

وعرف أيضا أنه: " الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده

¹ حمزة عزوي - العقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، الجزائر: جامعة تامنغست، مجلد 10 ، العدد 2، 2018، ص 81

الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة. " 1

ويتم هذا الاستقرار المهني نتيجة لـ:

- العلاقة الجيدة بين الموظف ومرضيه وكذا المواطن.
 - الشعور بالرضا من ناحية ما يقدمه من معارف وخدمات للمجتمع.
 - اشباع الحاجيات المتعددة التي يرغب بها .
 - وجود الحوافز المادية (من علاوات ورفع للأجور ...) ومعنوية (من ترقيات و شكر وثناء واحساس بالانتماء للجماعة ...).
 - التجديد الدائم في العمل وطرق القيام بالمهام.
- عوامل الاستقرار الوظيفي: من أهم هذه العوامل نذكر:

1- العوامل الشخصية: والتي يمكن اعتبارها مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية المتعلقة بالموظف مباشرة، فالعوامل النفسية من الممكن أن تتمثل في الشعور بالرضا وهذا لزيادة الولاء والعمل بكفاءة وفعالية، والانتماء لجماعة الموظفين الذين يعمل معهم، إضافة لشعوره بالراحة وتوفر الجو الجيد والمناسب للعمل بعيدا عن الضغوطات الممارسة عليهم.

كما أن الموظف يتطلع لأن يحقق له العمل مستقبلا أفضل، فالإحساس بالتقدم في الجانب الشخصي بفضل الوظيفة يزيد من رغبة الموظف في الاستقرار في وظيفته حيث أنها لبت له كل حاجاته.

وبالنسبة للعوامل الاجتماعية نرى أن العلاقات والحياة الاجتماعية التي يعيشها الموظف داخل المنظمة وخارجها تؤثر على استقراره الوظيفي ، حيث أن عامل التقدم في

¹ جاسم رحيم عذاري- مجبل دواي اسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، العلوم الاقتصادية، العراق : جامعة البصرة، المجلد 9، العدد33 ، 2013، ص142

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

العمر، مدة الخدمة، المستوى الثقافي، الجنس وكذا المسؤوليات التابعة للفرد في إطار حياته الاجتماعية... كلها عوامل تساعد أو تعرقل الاستقرار الوظيفي.

2- **العوامل المادية:** يؤثر الأجر على الاستقرار الوظيفي للموظف، فكلما زاد أجره مقارنة بالعمل الجاد والمميز الذي يقوم به زادت ثقته في المنظمة التي يعمل بها حيث أنه يدرك مدى عدالتها وأنها تعطي لكل ذي حق حقه، فالرضا الوظيفي مرتبط أشد الارتباط بالأجر ويعد من أكثر العوامل التي ترفع منه، فالدخل المادي هو السبيل للموظف بأن يعيش عيشة كريمة، إضافة للأجر نجد أنه لبعض الحوافز المادية مثل: المكافآت والعلاوات، الهدايا... التي تكون نتيجة لأداء مهامه على أكمل وجه، أو نجاحه وتفوقه في القيام بالأعمال المكلف بها، حيث أن هذه الحوافز المادية تزيد من كفاءة ودافعية الانجاز لدى الموظف.

3- **العوامل الادارية التنظيمية:** وهو من أكثر العوامل تأثيرا على الاستقرار الوظيفي للموظف حيث أن البناءات الداخلية التنظيمية للمؤسسات تعتبر من اهم المتغيرات التي تؤثر على استقراره، ونذكر من هذه المتغيرات:

- مدى ارتباط المهام التي يقوم بها بتخصصه وتنوعها للابتعاد عن الروتين
- الابداع في انجاز المهام حيث أن هذا يساعد على تجديد حيوية ونشاط الموظف وتنمية قدراته الفكرية وتزيد من تميزه مقارنة بالموظفين الآخرين وبالتالي اشباع بعض الحاجات التي أهمها حاجة التقدير وتحقيق الذات.
- الوسائل التكنولوجية حيث أن استعمال الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة يغير من التنظيم الاداري ويغير بعض المهام الموكلة للموظف أي تكون الوظيفة عبارة عن تجديد دائم له ولأفكاره ومهاراته.

• مظاهر الاستقرار الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية:

1- الراحة النفسية والانسجام والتماسك مع جماعات العمل: والتي يمكن القول أنها شعور فيحس الفرد فيه بالسعادة الداخلية و السكينة والطمأنينة، وينتج عن استقراره النفسي والجسدي في المجتمع الداخلي للمنظمة والمجتمع الخارجي في حياته اليومية، حيث أن هذه الراحة النفسية تتجسد في الموظف في المنظمة التي يعمل بها من خلال عدم شعوره بالضغوطات في عمله، عدم الخوف من المعاقبة أي التعرض للعقوبات التأديبية، التأنيب والكلام المستفز الدائم من طرف المسؤول المباشر عنه، فكل هذه التصرفات تجعل الحالة النفسية للموظف سيئة وبالتالي تنعكس سلبا على المنظمة وعلى الجماعة ككل فيصبح غير مستقر وظيفيا ويختلق الحجج التي تبعده عن عمله مثل التغيب ، التمارض، التعطيل في العمل والتأخيرات فيه.

فالراحة النفسية تجعل من الموظف انسانا فعالا يقدم كل ما يملك من وقت وقدرات لوظيفته وبالتالي الولاء التام للمنظمة، بالإضافة إلى طرحه لهذه الطاقة الايجابية بين زملائه والابتعاد عن كل أحاسيس الفشل والاحباط والتفكير المفرط في المستقبل، والتسامح والعفو مما يخلق جوا من الانسجام والتماسك بين الموظفين بحيث أنه لا يتولد بينهم أي شعور بالحق أو الضغينة والرغبة في الانتقام فيسود جو من الألفة والتوافق بينهم.

2- قلة الشكاوى: والتي تكون غالبا بين الموظف والمسؤول ، حيث أن الاحساس الذي يتولد لدى الموظف في حال أنه ظلم، يدفعه مباشرة للإكثار من الشكاوي والتي تعبر عن عدم قبوله لهذا الوضع الحالي وسخطه عليه، وهذه الشكاوي بانتشارها تخلق جوا سلبيا بين الجماعة وتزعزع استقرارها واستقرار موظفيها .

3- المواظبة في العمل: تعتبر من أكثر مؤشرات الرضا الوظيفي للموظف؛ حيث أن الحضور الدائم والمستمر مع الابتعاد عن كل من التأخر في موعد الدوام والخروج المبكر

الفصل الثاني سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على مستوى الجماعات المحلية

قبل نهاية الفترة المخصصة للعمل، أو القيام بالإضراب ، كلها عوامل تدل على الاستقرار الوظيفي للموظف.

4- الشعور بالأمان الوظيفي: وهذا العامل جعله أبراهم ماسلو في المرتبة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية وهذا راجع للأولوية التي يريدها الموظف في حياته، فالحاجة للأمان هي شعور داخلي دائم يتم من خلال¹:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- تجنب المخاطر غير المتوقعة.
- حماية الوظيفة أي عدم الخوف من فكرة الطرد أو العقوبات

¹ نوال بورحلة ، الاستقرار المهني لدى موظفي الجماعات المحلية- دراسة ميدانية ببلدية حجاج مستغانم ، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر، 2019-2020)، ص 62

الفصل الثالث

الدافعية كخيار لتحقيق التنمية

المحلية لدى الجماعات المحلية:

❖ المبحث الاول: نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو

❖ المبحث الثاني: تطبيق نظرية الدافعية على موظفي الجماعات

المحلية (نظرية ماسلو)

الفصل الثالث: الدافعية كخيار لتحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات المحلية.

قدم ابراهام ماسلو نظرية سلم الحاجات التي درست كل ما يخص الدافعية الإنسانية حيث حاول صياغة نسق يظهر من خلاله الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني أو ما جعلها تحت مسمى الحاجات، ويرى أن الحاجات الإنسانية تتنظم في تدرج هرمي من حيث الأولوية أو شدة التأثير.

وقد تطرقنا في هذا الفصل الى نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو (Maslow) هذا الجزء من البحث الذي تعمدنا تأخير الحديث عنه الى الفصل الثالث لاختياره كنظرية يمكن تطبيقها على موظفي الجماعات المحلية ، وقد خصصنا هذا الفصل للتطرق الى :

- نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو
- تطبيق نظرية الدافعية على موظفي الجماعات المحلية (نظرية ماسلو)

المبحث الأول: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو (Maslow)

وقد سميت هذه النظرية بعدة تسميات أهمها (نظرية سلم الحاجات ، نظرية الدافعية الإنسانية ونظرية التدرج الهرمي لماسلو)، وهذا لشهرتها في مجال علم النفس وكذا كونها من أقدم النظريات المفسرة للسلوك الانساني والتي سعت لتفسير حاجات الفرد.

المطلب الأول : نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو (Maslow)

صاغ عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو نظرية مميزة في إطار علم النفس، والمتعلقة بالدافعية الشخصية للفرد، قدم في هذه النظرية كل ما يخص الدافعية الإنسانية حيث حاول صياغة نسق يظهر من خلاله الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني أو ما جعلها تحت مسمى الحاجات، ويرى أن الحاجات الإنسانية تنتظم في تدرج هرمي من حيث الأولوية أو شدة التأثير.

ومنه يرى أن تدرج الحاجات الإنسانية يكون بشكل تصاعدي من حاجات ابتدائية إلى حاجات ثانوية إلى أخرى معقدة، ويركز اعتقاده هذا على أن الحاجات العليا لا يمكن متابعتها في الوقت الذي توجد فيه حاجات أدنى منها لم يتم إشباعها بعد.¹

فيقسم هذه الحاجات لخمسة درجات وهي :

- ❖ **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات المتعلقة ببقاء وبعمل الوظيفة البشرية، كالأكل من جوع وعطش، وكذا الملابس والنوم...
- ❖ **حاجات الأمان:** وهذا تجنبنا لكل أنواع الآلام ومنها الحاجة للحماية ضد الأخطار والتهديد...

¹ جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو "MASLOW" للحاجات - دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر: جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 7، ص 117

❖ **الحاجات الاجتماعية:** وفي بعض الدراسات أطلق عليها حاجات الانتماء والحب، يعني أنها تعني للحب والصدقة والانتماء إلى جماعة، أي كل ما يتعلق بالأحاسيس الانسانية واشباع الشعور والرغبة لتكوين علاقات قوية بين الأفراد.

❖ **حاجات التقدير:** وهي كتأكيد للذات ولمكانتها، كالحاجة للاحترام من طرف الآخرين كتعزيز للهوية وتأكيد للمكانة التي يحتلها وهي رغبة متبادلة بين الأفراد، والثقة.

❖ **حاجات تحقيق الذات:** وهي تفوق مرحلة تأكيد الذات وتقديرها، وهي تمثل حاجة الفرد لإثبات وجوده.

ومن هذا التصنيف الهرمي للحاجات " يتضح أن الحاجات تنتظم وفقا لأهميتها بالنسبة للفرد، وأن مقدرته على إشباع الحاجة ذات المستوى الأرقى تتوقف على مدى نجاحه في إشباع حاجاته الأساسية، أي ذات المستوى الأدنى أو الأقل وعادة ما يكون هذا الإشباع إشباعاً جزئياً أكثر منه إشباعاً كلياً، فالإشباع الجزئي حالة سوية يتعلم معظم الأشخاص ضرورة التكيف معها".¹

الشكل: هرم ماسلو في ترتيب الحاجات الانسانية للفرد.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

¹ رشا محمد على مبروك ، الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو (دراسة مقارنة بين الكيف والمبصر) ، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة بورسعيد ، العدد 10، يونيو 2011، ص 64

ومن هنا نفهم رؤية ماسلو أن الفرد له دافعية لتحقيق بعض الاحتياجات والتي تتفاوت فيما بينها في الأهمية أو بالأحرى الأسبقية في الاشباع، ومن المستوى الأول وهو أبسط مستوى يمكن أن نفهم أن الرغبة في البقاء يعني البقاء أحياء من أول الحاجات التي يتحقق بها هذا المستوى فيتم الاشباع ومنه نمر للمستوى الثاني والثالث فالرابع لنصل لأعلى مستوى وهو ما يطلق عليه مستوى النمو وهذا لاختلافه عن بقية المستويات في أنه ليس حاجة مفقودة يدفع الفرد لتحقيقها

غالبًا ما يصعب الوصول للمستوى الأخير وهذا راجع للتجارب الحياتية، عدم الاستقرار والأمان سواء البدني أو المعنوي، والاحتياج الدائم في ظل الظروف اليومية التي يمر بها الإنسان، وشعور الخوف والقلق الذي أصبح مرضًا خطيرًا في المجتمعات، بالإضافة لكل المعوقات التي تواجه الفرد في عمله من تمييز أو فقد للوظيفة أو تعب أو فشل في الانجاز...

ومن المهم أن نطرح فكرة أن هرم ماسلو قد تم وضع بعض التعديلات ضمنه ليشمل الاحتياجات المعرفية والجمالية، ثم احتياجات التفوق والسمو ويمكن طرح التقسيم الجديد كمايلي:¹

❖ **الاحتياجات البيولوجية والفيزيولوجية:** الهواء، الغذاء، الشراب، المأوى، الدفاع، النوم...

❖ **احتياجات السلامة والأمن والأمان:** الحماية من قوى الطبيعة مثل الرياح والبرد والأمطار وضوء الشمس، إلخ. وما قد تؤدي إليه تلك القوى من دمار وأذى، والأمن، والنظام، والقانون، والاستقرار، والتحرر من الخوف...

¹ طه عبد الباقي الطوخي، نظرة على هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، مجلة النفس المطمئنة، مصر: الجمعية العالمية الإسلامية للصحة النفسية، العدد 124 سبتمبر، 2017، ص7

- ❖ **احتياجات الحب والانتماء:** الصداقة، عاطفة الأخذ والعطاء، والحب، والانتساب: العائلة، الأصدقاء، العمل...
- ❖ **احتياجات احترام/ تقدير الذات:** الإنجاز، الإتقان، الاستقلال، المركز، الهيمنة، السيطرة الذاتية، احترام الذات، واحترام الآخرين، المسؤولية الإدارية...
- ❖ **الاحتياجات المعرفية:** المعرفة والفهم، حب الاستطلاع، الاستكشاف، الاحتياج للمعنى، والقدرة على التنبؤ...
- ❖ **الاحتياجات الجمالية:** البحث عن الجمال وتقديره، والتوازن...
- ❖ **احتياجات تحقيق الذات:** إدراك الإمكانيات والقدرات والمهارات الشخصية الكامنة والتحقق منها، والسعي للنمو الشخصي...
- ❖ **احتياجات التفوق والسمو:** مساعدة الآخرين والوصول لتحقيق الذات
- ❖ **تحقيق الذات.**

المطلب الثاني: قواعد تنمية الدافعية لدى موظفي الجماعات المحلية :

من خلال ما سبق نستنتج أنه بالإمكان تنمية الدافعية لدى موظف الجماعات المحلية من خلال قيام أصحاب القرار باتخاذ جملة من الاجراءات نوجزها في النقاط التالية:

1. **تحديد الاحتياجات الحقيقية لكل موظف:** ينبغي أن يعمل أصحاب القرار على تحديد الاحتياجات الحقيقية لكل موظف ومساعدته في تحقيقها .
2. **تحقيق التوافق الوظيفي:** ينبغي أن يستفيد المرفق العام من كفاءة الموظف في تخصصه ، فمن غير الممكن تكليف متخصص في البرمجيات بمهام تتعلق بتسيير ملفات أو استخراج وثائق، في حين يكلف موظف آخر لا يحوز أي شهادة بمهام البرمجة لمجرد أنه مارسها لسنوات .

- 3 . وضع أهداف قابلة للتحقيق: قد يقوم الموظف العام برفع التحدي عند قيامه بأداء مهام صعبة يتحدى من خلالها الكثير من الصعوبات، لكن من الواجب أن لا يتكرر الوضع في كل مرة بل يجب أن يكلف بمهام ذات أهداف قابلة للتحقيق .
- 4 . تحقيق العدالة: يجب مراعاة العدالة بين الموظفين من خلال تقسيم أعباء العمل و الجهد المبذول .
- 5 . اختلاف المكافأة: المكافأة التي ترضي موظف قد لا ترضي موظف آخر ، و على أصحاب القرار معرفة المكافأة التي يحتاجها كل موظف .
- 6 . المكافأة مقابل الأداء: مكافأة الموظف ينبغي أن ترتبط بأدائه للمهام التي أوكلت له ، أما اذا ارتبطت بأشياء أخرى غير ذلك فإنها لا تحقق الغرض من تقديمها بل قد تحقق الدافعية لموظف و تؤثر سلبا على أداء موظفين آخرين ، فالمكافأة يجب أن تعادل مجهود الموظف و نتائج الأداء .
- 7 . تحديد معايير تقديم المكافأة : ينبغي للموظفين أن يتعرفوا على الأداء و السلوك المطلوبين لتقديم المكافأة وهو اجراء ينمي الدافعية لدى الكثير من أصحاب الكفاءات .
- 8 . الدافعية المتقطعة: ينبغي أن يعمل أصحاب القرار على تقديم المكافأة على فترات متقطعة لأن تقديمها بشكل مبالغ فيه قد يفقدها الغرض الذي خصصت من أجله.

المبحث الثاني: تطبيق نظرية الدافعية على موظفي الجماعات المحلية (نظرية ماسلو)

ارتأينا من خلال استعراضنا لكل ما تعلق بالانتمية المحلية و الجماعات المحلية و نظرية الدافعية أن نقوم بتطبيق نظرية ماسلو على واقع موظفي الجماعات المحلية مع التدرج في السلم حاجياتهم و دور اصحاب القرار في مساعدة هؤلاء على اشباع رغباتهم .

المطلب الأول : تطبيق نظرية "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين

لطالما مثلت ظاهرة التغير المستمر في العمل الاداري هاجسا لأصحاب القرار المطالبين في كل مرة بالتفكير في مواكبة هذا التغير بإجراء التعديلات المناسبة التي تضمن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

وأمام حتمية هذا الانتقال، أولى أصحاب القرار اهتمامهم المناسب بالموارد البشري دون إهمال المرفق العمومي كهيكل، من خلال ادراكهم بأن الانتقال السلس يحتاج الى مورد بشري كفاء توكل له مهام غير تقليدية بمعنى آخر أنها مهام جديدة غير تلك التي مارسها لسنوات عديدة، لذا كان التوجه الى تكوين الموظفين لأداء هذه المهام وفقا لبرنامج تدريبي يساعد في تعزيز وتسريع وتيرة اندماجهم في هذه المهام و التي قد تكون مشابهة لمهامهم السابقة مع اختلاف الأدوات والامكانيات و ظروف العمل .

ويحتاج أصحاب القرار في هذه المرحلة إلى إزالة كل التساؤلات التي تحيط بالموظف نتيجة التغيرات التي تحدثنا عنها سابقا من أجل إدماجه في عملية تجسيد الانتقال وتفعيل الآليات والدوافع. قد تكون بعض الدوافع غير معلنة لكن بعضها الآخر يتم إعلانه و إقراره في الاطار القانوني لخطة الانتقال .

وقد رأينا أن الكثير من المبررات التي يسوقها أصحاب القرار لتجسيد فكرة الانتقال مثل تقليل الجهد و الوقت وإضفاء المزيد من الشفافية و العدالة لا تهم كثيرا الموظف العمومي بقدر ما تهم المواطن صاحب الحاجة ، لذلك ارتأينا تطبيق نظرية ماسلو على

واقع موظفي الجماعات المحلية مع التدرج في السلم الذي أقره العالم ابراهام ماسلو من قاعدة الهرم الى قمته .

1. الاحتياجات الفسيولوجية:

اعتبر ماسلو أن الحاجة للطعام والسكن والماء أول الاحتياجات وأهمها للكائن البشري، لذلك فإن موظف الجماعات المحلية في الوقت الراهن ومن خلال دراستنا لا يصنع الاستثناء حيث يكافح هو الآخر من أجل تلبية هذه الحاجات خاصة في ظل ارتفاع القدرة الشرائية وانخفاض الدخل الذي لا يمكنه توفير الاحتياجات الفسيولوجية التي تحدث عنها ماسلو، رغم أن مراجعة سلم الأجور خلال السنتين الأخيرتين وضعت الوضعية المادية للموظف العمومي من بين أهم أولوياتها من خلال رفع الأجر القاعدي وزيادة في الأجور على مدى السنتين الماليتين 2023 و2024 ليتراوح مبلغ الزيادة سنويا ما بين 4500 دينار جزائري إلى 8500 دينار حسب الرتب، وهو ما يجعل الزيادات التي أقرت خلال السنوات الثلاثة 2022، 2023، 2024، تصل إلى نسبة 47%¹، وهي نسبة لا يمكنها أن تغير الشيء الكثير في واقع موظف الجماعات المحلية نظرا لأنها أتت بعد سنوات عديدة لم يراجع فيها سلم الأجور، وما صاحب هذه الفترة من تدهور للوضع المعيشي للأسر، وهي الفترة ذاتها التي تراجع فيها معدل اشباع الحاجات الفسيولوجية (الغذاء. الماء والسكن) إلى أدنى مستوياته، وإليكم أهم الأسباب التي أدت هذا التراجع.

1 - ارتفاع نسبة عدد أفراد العائلة (الإعالة) : تمثل نسبة الإعالة نسبة الكبار في السن (أي الذين يبلغون 65 فما فوق لكل موظف جزائري) إضافة إلى الصغار الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة إلى السكان الذين هم في سن العمل (أي بين 15 - 64 سنة) يعتبر المجتمع الجزائري من المجتمعات التي يرتفع فيها معدل الأفراد الذين يقوم رب الأسرة بإعالتهم من الشباب أقل من 15 سنة و العجزة الذين يفوق سنهم 65 سنة ما

¹ زيادة رواتب المتقاعدين في الجزائر ، تمت الزيارة يوم 22 أفريل 2024، الساعة 18.50 ، متوفر على:

<https://rawateb.org/algeria/salary/62764462e628627631/salaries-increase-algeria>

يلزم الموظف الجزائري بإعالتهم وتوفير حاجياتهم الفيسيولوجية وقد بلغ معدل الإعالة 15.4 (60 سنة فأكثر) و 49.8 (الأقل من 15 سنة) لكل موظف جزائري سنة 2018 وهي آخر إحصائية صادرة عن الديوان الوطني للإحصائيات (النشرة رقم 49 نشرت سنة 2021) وهو رقم مرتفع.¹

ب . انخفاض معدل مساهمة المرأة في القوى العاملة : رغم أن معدل مساهمة المرأة في القوى العاملة بقي لسنوات عديدة يراوح مكانه إلا أنه بدأ بالارتفاع بسبب عمليات التوظيف خلال السنوات الأخيرة وكذا عملية ادماج موظفي عقود ما قبل التشغيل والتي تمثل فيه المرأة النسبة الأكبر، إلا أن هذا الارتفاع لم يرق الى المعدل المأمول حيث يعيل الرجل الكثير من الأسر الجزائرية.

ت . انخفاض القدرة الشرائية : عرفت القدرة الشرائية للموطن الجزائري أدنى مستوياتها خلال السنوات الماضية، وأثرت الضائقة المالية على الموظف بصورة أكثر بسبب الأجر الضعيف وعدم امكانية ممارسته لمهام إضافية بسبب مواقيت العمل في الإدارة العمومية، وقد تضاعف سعر المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع مقابل بقاء الأجر عند مستوياته لمدة طويلة .

ومع ارتفاع سعر الوقود في الجزائر وارتفاع نسب التضخم وانخفاض قيمة الدينار الجزائري خلال العشر سنوات الأخيرة وما قبله من ارتفاع في أسعار جميع المواد الاستهلاكية التي زادت الأعباء على الموظف.

ث . أزمة السكن : رغم كثرة المشاريع التي تم انجازها في اطار السكن، إلا أن الموظف العمومي يجد نفسه في وضعية تحتاج الى الكثير من التفسيرات، فلا هو من المعنيين بالاستفادة من السكن الاجتماعي بسبب اشتراط أن يكون طالب هذا النوع من السكن يقل أجره عن 24000 دينار جزائري (الموظف العمومي يزيد أجره بدنانير قليلة عن هذا

¹ الديوان الوطني للإحصائيات ، الجزائر بالأرقام نتائج 2016-2018 ، النشرة رقم 49، الجزائر ،2021، ص 6

الحد) ليجد نفسه مقصى من قوائم المستفيدين، فلا هو من أصحاب الدخل المرتفع الذين بإمكانهم الاستفادة من الصيغ الأخرى للسكن بسبب أجره الذي لا يكفي لتسديد الدفعات، أو الاقتراض من البنوك بفوائد مرتفعة، ولا هو من المعدمين الذين تساعد الدولة في الحصول على السكنات الاجتماعية. هذه الوضعية تجعل حلم حصول الموظف الجزائري على السكن بعيد المنال.

من خلال ما سبق ذكره ومراعاة لواقع موظف الجماعات المحلية، نجد الكثير منهم يلجأ الى طرق أخرى لزيادة الدخل ومنها على الخصوص:

أ. العمل الاضافي: يلجأ الموظف العمومي إلى امتهان أعمال أخرى بغرض زيادة الدخل بمجرد انتهاء ساعات العمل الرسمية، حيث يحصل على أجر اضافي يوصف بالجد حيث أن كفاءة هؤلاء خصوصا في الجوانب الادارية وفي المهن المتخصصة تجعلهم محل طلب من المؤسسات الخاصة ومن الأفراد، ويجد الموظف العمومي نفسه وقد بذل جهده وطاقته في العمل الاضافي لساعات متأخرة من الليل ثم يأتي صباحا للعمل بالمرفق العمومي مرهقا غير قادر على العمل، وهي وضعية تساهم في تدني خدمات المرفق العام و عدم رضا المواطن عنها .

ب. التسرب الوظيفي: بعد أن يمارس الموظف العمومي مهامه إضافية لدى جهات أخرى و نتيجة لكفاءته و إتقانه للعمل يعرض عليه أصحاب العمل البديل أجور مرتفعة مقابل ترك العمل العمومي، والحصول على وظيفة أخرى، بهذه الطريقة تقوم القطاعات الأخرى محليا أو في دول أخرى باستقطاب الكفاءات، وهو ما يؤثر سلبا على المرفق العمومي الذي يفقد الكثير من قوته بفقدانه لكفاءاته.

ت. استغلال الوظيفة لمصالحه الشخصية: إن انخفاض أجور الموظفين العموميين أثر بشكل كبير على أداء المرفق العام بسبب زيادة احتياجاتهم واحتياجات أسرهم، فلجأ البعض منهم الى تقديم خدمات الى طالبها بمقابل مادي، هذه الخدمات هي من صلب عملهم في المرفق العام الا أن الموظف العمومي يقوم بتسريع الاجراءات والقيام بها دون

تدخل المواطن الذي يجدها جاهزة في وقت قصير مقابل تقديم هدايا أو رشاوى ، وقد وجد البعض من الموظفين العموميين في هذا موردا اضافيا لزيادة الدخل، والبعض منهم أصبح يزيد في التعقيدات الادارية أمام المواطن لدفعه الى العمل بهذه الطريقة، في غياب آلية لمحاربة هذه الاعمال المسيئة للمرفق العام.

ث . التقاعد النسبي، التقاعد المسبق، التقاعد دون شرط السن: قبل تعديل القانون المتعلق بالتقاعد والذي جاء ليُلغى التقاعد المسبق، التقاعد دون شرط السن والذي اعتبره الكثير من أكبر عوامل فقدان الكفاءات في الوظيف العمومي حيث تعتبر سنة 2016 (السنة الأخيرة لاعتماد التقاعد النسبي) السنة التي قُصم فيها ظهر هيئات الوظيف العمومي من خلال خروج الكثير من الموظفين للتقاعد أغلبهم من الكفاءات التي تركت فراغا رهيبا في المرافق العمومية وأثرت بشكل كبير على أدائها، حيث غادر الكثير من أصحاب هذه الكفاءات ووظائفهم في سن الخمسين أو يزيد قليلا وهم في أوج عطائهم لتتاح لهم فرص مزاولة ووظائف أخرى في قطاعات خاصة أو القيام بأعمالهم الخاصة .

وتؤكد الدلائل أن أعداد هذه الفئة كبيرة جدا، خصوصا وأن سنهم ووضعهم الصحي لا يزالان يسمحان لهم بمزاولة العمل. ولعل هذا ما يفسر الارتفاع الذي سجله القطاع الخاص في اليد العاملة، والذي بلغ 241000 موظفا مقارنة بأفريل، 2017 ليصل بذلك إلى 6 857 000 موظفا وهو ما يعادل 63.1 من المئة من إجمالي اليد العاملة¹.

إن تغيير هؤلاء الموظفين المتقاعدين، بأخرين جدد تنقصهم الخبرة والتجربة في العمل الإداري. سيؤدي لا محالة إلى مضاعفة تدني أداء هذه الإدارات لفترة طويلة، والتي في الأصل كان أداؤها ضعيفا

¹ نصيرة سمارة- نجية حمدي ، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين: 2016-2017، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر ، المجلد 5، العدد 2، ص 219

2 - الموظف الجزائري و الاحتياجات الأمنية :

حسب ما جاء في نظرية ماسلو فإن إشباع الحاجات الفسيولوجية الى حد ما، يعقبه التطلع لإشباع حاجات أخرى أطلق عليها (الحاجات الأمنية) ومن خلال استعراضنا لمدى تحقيق الموظف العمومي لحاجاته الفسيولوجية لمسنا مدى اتساع الفارق بين الواقع والمأمول، والموظف العمومي يجد نفسه رغم عدم اشباع الحاجات الفسيولوجية شديد الاهتمام بأمنه من خلال حاجته للحفاظ على أمن أسرته وممتلكاته .

أ - أمن الموظف على نفسه وعائلته وممتلكاته : مرت الجزائر بأزمة أمنية (العشرية السوداء) فقدت خلالها الكثير من أبنائها حيث استهدفت الجماعات الإرهابية خيرة أبناء هذا الوطن، وكغيره من القطاعات كان قطاع الجماعات المحلية الأكثر استهدافا من آلة الإرهاب لأسباب يطول الحديث عنها، ونتيجة لذلك فقد كان الهدف الأول والرئيس للموظف العمومي هو الحفاظ على حياته، حيث أرغم على معاودة ترتيب حاجياته والتي احتلت فيها الحاجيات الأمنية الخيار الأول .

خلفت العشرية السوداء تشتتا للأسر وتزايدا في عدد الأيتام ، ونزوحا لكثير من السكان نحو المدن الكبيرة، هذا الوضع أفرز وضعاً أمنياً متدهورا داخل هذه المدن تفتت فيه الجريمة بشتى أنواعها، تصدت لها الأجهزة الأمنية وبقيت تأثيراتها عالقة في ذاكرة المجتمع إلى الآن، وكمتابعة للوضعية اليكم الحصيلة السنوية للأمن الوطني الجزائري، خلال سنة 2023 نجد:¹

- في مجال الشرطة القضائية سجلت مصالح الأمن 376417 قضية ،عالجت منها مصالح الشرطة القضائية هي 291249 قدرت ب 77,37 بالمئة عدد الأشخاص

¹ نزبهة سعودي ، الحصيلة السنوية لنشاطات المصالح العملياتية للأمن الوطني لسنة 2023 ، تمت الزيارة يوم 22 أفريل 2024، الساعة 18.00 ، متوفر على:

<https://barakanews.dz/posts/hthh-alhsyl-alsnoy-lnshatat-almsh-alaamyaty-llamn-alotny-lsn-2023>

المشتبه بهم في هذه القضية بلغ 363856 شخص مشتبه به أما عدد الضحايا الذي انجر عن هذه القضايا 232537 ضحية.

• فيما يخص مخالفة تشريع المخدرات 126471، عدد المتورطين فيها 146309 أشخاص بنسبة 34,40 بالمئة من مجموع الجرائم المسجلة .

• المساس بالأشخاص سجلت 86254 قضية بنسبة 23%، في حين المساس بالملكات 99852 قضية أي بنسبة 26 بالمئة.

• الجرائم السيبرانية تم تسجيل 5136 خلال سنة 2023 أي بنسبة 1,36 بالمئة.

• تم إخضاع 1516922 إلى مراقبة و فحص، على إثرها تم توجيه 22846 شخص مشتبه به أمام الجهات المختصة

• بخصوص مكافحة عصابات الأحياء و الجريمة المنظمة

• مكافحة عصابات الأحياء بالوسط الحضري 151 قضية، المتورطون 1000 شخصاً، تم تقديمهم أمام الجهات القضائية، منهم 716 تم إيداعهم الحبس المؤقت، و 52 تم وضعهم تحت الرقابة القضائية.

• سجلت الشرطة القضائية زيادة في القضايا المتعلقة بالجريمة المنظمة إذ تم معالجة 26192 قضية، كما وضعت المديرية العامة للأمن الوطني مصالح جديدة خلال سنة 2023 لمكافحة هذا النوع من الجرائم.

• عدد قضايا جرائم تهريب المهاجرين المسجلة 149 قضية، عدد المتورطين 606 شخصاً تم تقديمهم أمام الجهات القضائية.

• بخصوص جرائم سرقة المركبات عدد المركبات المسروقة: 1402 مركبة، المتورطون 600 شخصاً، المركبات المسترجعة 3 مركبة.

ب . أمن الموظف الصحي : مع ازدياد الوعي الصحي والثقافة الغذائية، خصوصاً بعد جائحة كورونا، عمد أفراد المجتمع الى تغيير سلوكياتهم و عاداتهم حفاظاً على حياتهم و حياة أسرهم، و بات الاهتمام بالمنظومة الصحية ضرورة ملحة أملت زيادة المخاطر من

تفشي الأمراض الخطيرة حيث أثبتت جائحة كورونا التي اجتاحت العالم هشاشة منظومتنا الصحية وصعوبة التعامل مع الأزمات الصحية، ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال إلا أن مخلفاتها أثرت بشكل كبير على جميع القطاعات، حيث ازدادت الحاجة الى تأمين الأدوية وزيادة عدد الهياكل الاستشفائية والرفع من عدد الأسرة إضافة الى دعم المورد البشري وتكوينه في مجال التصدي للأزمات.

ويجد موظفو الجماعات المحلية أنفسهم في كل أزمة في صدارة أعضاء الجهاز الذي يوكل اليه متابعة ومجابهة أعراضها، فقد كان لهم الفضل في مرافقة منتسبي القطاع الصحي قبل وأثناء وبعد الجائحة التي فقد القطاع خلالها الكثير من أفراد وأفراد أسرهم حيث أن ضرورة الخدمة وملازمة أماكن العمل التي فرضتها الأزمة من متابعة وتدخل وتقديم بيانات.... أدت الى اصابات كثيرة بين أفرادها وفقدان الكثير منهم .

والمتمعن في ظروف عمل موظفي الجماعات المحلية يدرك حجم المعاناة التي يعيشها هؤلاء لأسباب مختلفة، إضافة لصعوبة وضعهم المعيشي مثلما ذكرنا سابقا فإن تردي الوضعي الصحي وغياب الرعاية الصحية أثر سلبا على أدائهم المهني، فمعاناة الموظف تزداد مع كل عارض صحي يصيبه أو يصيب أحد أفراد أسرته حيث يعاني من التنقلات الكثيرة إلى المدن الكبرى أين يجد الرعاية الأفضل مما ينتج عن تنقلاته الكثير من المشاق ويخسر خلالها الكثير من الأموال ناهيك عن تأثير هذه الوضعية على نفسيته ونفسية أعضاء أسرته، إن تأثير هذه الوضعية على نفسيته وتأثير تخلي الإدارة عنه في هذه الظروف وغياب تكفل جاد بوضعيته من طرف مصالح الجماعات المحلية يجعل منه موظف محطم النفسية لا يمكنه تقديم الاضافة في المرفق العام ومن غير الممكن انتظار الكثير من أدائه الوظيفي .

ت - الأمن والاستقرار الوظيفي:

عرف التون مايو على انه إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله والراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حرته وأمنه الصناعي و ترقيته¹.

وتسعى المنظمات اليوم الى الحفاظ على موردها البشري إذ يعد استقرار الموظف في المنظمة عاملا محفزا لأدائه ويلعب دورا كبيرا في فعالية أداء المنظمة أيضا .

ومن الأسباب المؤثرة على الأمن والاستقرار الوظيفي:

➤ عدم استقرار الموظف في وظيفة دائمة يخلق شعورا بالقلق و اهتزازا في نفسيته فإحساسه بوضع حد لمستقبله داخل هذه المنظمة في أي لحظة قد يؤثر في أدائه الذي ينعكس سلبا على أداء المنظمة.

➤ عدم وضع قيود للسلطة التي قد تستغل هذا الوضع لاتخاذ إجراءات تعسفية ضد الموظف العمومي كتحويله بعيدا عن مقر سكنه الذي يجد نفسه يضيع الكثير من وقته في وسائل النقل لمبررات مختلفة ، نتيجة استغلال أصحاب القرار لتسيير المرفق العام تحت ذريعة ضرورة الخدمة لنقل الموظف دون أن يكون له حق الاعتراض .

➤ فصل الموظف لعدم الثقة أو ما يطلق عليه الفصل من غير الطريق التأديبي المنصوص عليه في المواد من 163 الى 176 من الأمر رقم 06-03 م هو ما يشكل تهديدا لاستقرار المسار المهني للموظف، وبينما يقتصر تطبيق هذا الاجراء على كبار الموظفين دون سواهم ، أجاز المشرع في الجزائر تطبيقه على جميع الموظفين دون تحديد صريح للوضعيات التي يلجأ فيها لتطبيق هذا الاجراء ودون أن تلزم بتحديد الأسباب في قرار الفصل وهذا ما يشعر الموظف العمومي بعدم الاستقرار.²

¹ التون مايو، المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية، (ترجمة مبارك ادريس)، مصر: دار الفكر العربية، ص 8.
² الأمر 06-03 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة

الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 16 يوليو 2012، المادة 163-176، ص ص : 15-16

➤ التغيير المستمر للقيادات الادارية على مستوى الادارة المركزية أو على مستوى الأجهزة الادارية وما يصاحبه من تغييرات سواء على مستوى الموظفين أو على طريقة العمل و الأداء الذي يختلف باختلاف التوجيهات و التعليمات التي يقرها المسؤول المعين حديثا، وهو ما يخلق عدم استقرار داخل المرفق العام يؤثر على استقرار الموظف أيضا.

3 - موظفو الجماعات المحلية والاحتياجات الاجتماعية :

تبدأ احتياجات الحب، الانتماء والعطف في الظهور بمجرد ما تُشبع الاحتياجات التي سبق ذكرها (الفيسيولوجية والأمنية) حيث يرغب الموظف في الزواج وتكوين أسرة، وموظف الجماعات المحلية قد يتأخر نوعا ما لظهور هذه الاحتياجات بسبب وضعه المادي فإشباع هذه الحاجات مكلف مقارنة بالأجر الذي يتقاضاه والذي لا يمكنه أن يحقق له ذلك.

وقد عرفت السنوات السابقة انخفاضا كبيرا في معدل الزواج، وارتفع بالمقابل سن المقبلين على الزواج من الجنسين وهو ما ينبئ بتأخر التفكير في بناء الأسرة .
وتشير آخر الإحصاءات إلى أن عدد الزواجات لسنة 2016 عرفت تراجعا هاما، حيث سجلت مصالح الحالة المدنية 356000 حالة، وهو ما يعادل انخفاضا بنسبة 3.4%، ما يعادل تراجعا ب 12 000 زواج مقارنة بسنة 2015 وبذلك عرف المعدل الخام للزواجات انخفاضا معتبرا، حيث تراجع من 9.24% العام 2015 إلى 8.73% عام 2016¹.

توضح الأرقام أيضا إلى أن متوسط عمر الزواج الأول، يُقدّر بحوالي 35 سنة للذكور والإناث، بينما كان 30 سنة للذكور و 26 سنة للإناث سنة 1992 في حين كان 23 سنة للذكور و 18 سنة بالنسبة للإناث سنة 1966، ما ضاعف أعداد العزاب في الجزائر.²

¹ نصيرة سمارة- نجية حمدي، مرجع سابق الذكر ، ص 226

² نصيرة سمارة- نجية حمدي ، المرجع نفسه، ص 226

ولعل السبب الرئيسي لهذا الواقع هو التكاليف الباهظة للزواج، التي قد تُكَلَّف مبلغا ماليا قد يتجاوز 500 000 دينار جزائري على أقل تقدير ويزداد هذا المبلغ من منطقة لأخرى ومن أسرة لأخرى.

ويدخر الموظف الجزائري تكاليف الزواج مع حرمان نفسه من أبسط الضروريات وقد يجد نفسه عاجزا عن بلوغ هدفه مع مرور السنوات ، وقد يلجأ في الأخير الى التخلي عن فكرة الزواج أو اللجوء الى طرق أخرى سبق ذكرها كالععمل بعد الدوام وخلال العطل أو استغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب غير مستحقة، أو التحول نحو وظيفة أخرى بأجر مرتفع يكفل له تحقيق احتياجاته .

مما سبق ذكره ونتيجة لذلك يجد الموظف العمومي نفسه متخليا عن أهم أهدافه ومنها فكرة الزواج، ويتأكد من أن الوظيفة التي لم تكفل له هذا الهدف لا تستحق أن يبذل من أجلها كل ما يملك، وقد يتحمل المرفق العام نتائج هذه الفكرة بأداء وظيفي متدني.

4 - موظفو الجماعات المحلية و احتياجات التقدير :

بعد أن يحقق الموظف الاحتياجات الثلاث السابقة بنسب متفاوتة ، تأتي الرغبة في تحقيق احتياجات أخرى أطلق عليها ماسلو "احتياجات التقدير" والتي تنقسم الى قسمين:
القسم الأول: الرغبة في امتلاك القوة، الإنجاز، المقدرة، الثقة في مواجهة الآخرين، الرغبة في الاستقلالية والحرية.

القسم الثاني : الرغبة في الشهرة، المكانة، الاعتراف، الانتباه والأهمية أو التقدير.

الموظف الجزائري كان وإلى وقت قريب يحظى بتقدير وتبجيل و احترام بين أفراد الشعب، ومع التحولات الكثيرة خارجيا وداخليا تغيرت نظرة المجتمع اليه وتراجعت مكانته لصالح أصحاب المال والأعمال وأصحاب النفوذ، وأثر ذلك على أداء الموظف العمومي وأداء المرفق العام حيث أصبح لا يجد ذلك التقدير الذي لطالما تمتع من خلاله بامتيازات لتتغير معها نظرته الى وظيفته التي كانت مصدرا مهما في تحقيق المكانة التي وصل

اليها الى وظيفة لم تعد تحقق له شيئاً، ليجد نفسه يفكر في تحقيق حاجاته للتقدير من خلال البحث عن طرق أخرى بعيدا عن الوظيفة .

5 - موظفو الجماعات المحلية و احتياجات تحقيق الذات :

في تفسيره للنظرية وضع ماسلو احتياجات تحقيق الذات في قمة الهرم وتظهر هذه الاحتياجات كمحصلة لتحقيق الاحتياجات الأربعة السابقة، فتحقيق الذات عند الموظف العمومي مرتبط بما يقدمه للمرفق ومدى حاجة المرفق لخدماته، فالموظف قد يحقق رضاه التام عن نفسه لمجرد أن يعترف له بأن لا غنى عنه في سير المرفق وقد يتحقق له الرضا من خلال تقدير خدماته سواء من رؤسائه في العمل أو من أفراد المجتمع، ويقترن كل هذا بكفاءة الموظف واتقانه للعمل .

المطلب الثاني : دور الجماعات المحلية في تحقيق الدافعية على موظفيها

يرى ماسلو أنّ الفرد يسعى إلى تحقيق حاجاته بالتدرّج، حيث أنه لا يفكر في إشباع حاجات درجة معينة ما لم تكن حاجات المستوى الذي قبله مشبعة تماما ورغم أن الكثير من العوامل تقف حجر عثرة أمام تحقيق الموظف للكثير من الحاجات، وارتقاء الموظف في سلم الحاجات يجب أن يمر بتحقيق كافة حاجياته في الدرج الأول من الهرم.

إن التطبيق الصحيح لهذه النظرية على موظفي الجماعات المحلية يمكن من خلاله استخلاص الكثير من النتائج الايجابية التي نحتسبها في خانة الموظف وخانة المرفق العام، فتنطبقها بمرافقة من أصحاب القرار قد يجعل منها آلية تدفع بالموظف الى تقديم أقصى ما يمكن تقديمه وذلك بالحرص على القيام بالإجراءات الضرورية المرافقة لكل حاجة من حاجياته.

1. خلال محاولة الموظف تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية: ينبغي على أصحاب القرار مرافقة الموظف لتحقيق حاجياته المرتبطة بالطعام والماء والسكن و ذلك بتخصيص مشاريع سكنية أو سكنات وظيفية للموظفين تحفظ استقرارهم واستقرار أسرهم وتزيد من

ولاء الموظف للمرفق العام، كما يمكن للدولة تقديم اعانات لهذه الفئة من خلال انشاء صناديق تتكفل بتمويل المشاريع .

2 - الموظف الجزائري و الاحتياجات الأمنية : تتكفل الدول بهذا الجانب وقد سنت عدة قوانين تحمي الموظف أثناء تأدية عمله خلال السنتين الأخيرتين، كما قللت من شأن الرسائل المجهولة وألغت القوانين التي تجرم الموظف من خلال ما تضمنتها لتعليمية الرئاسية 2021/02 التي ميزت بين أعمال التسيير وبين الأفعال العمدية، وهي حماية إضافية تزيد من الاستقرار النفسي والمهني للموظف العمومي .

3 - موظفو الجماعات المحلية والاحتياجات الاجتماعية : ينبغي أن تنشأ وتعمل على مستوى كل هيئة محلية وكل مرفق عام لجان للخدمات الاجتماعية تقدم مساعدات لزواج الموظف والتكفل بصحته وصحة أسرته، وهي اجراء تم تجسيدها منذ مدة وقد لقيت استحسان الموظفين، حيث يعود تسيير هذه اللجان الى موظفين منتخبين من طرف زملائهم .

4 - موظفو الجماعات المحلية واحتياجات التقدير وتحقيق الذات: الموظف الذي تتم مساعدته في تحقيق الاحتياجات السابقة يجد نفسه مضطرا لتقديم الولاء وواجب رد الجميل للمرفق العام من خلال حرصه على جودة عمله و تسخير كفاءته لازدهار المرفق العام ورقيه .

خاتمة

وكخاتمة لبحثنا الذي تطرقنا فيه إلى " نظرية دافعية الانجاز في تحقيق التنمية المحلية في الجماعات المحلية في الجزائر"، والذي حاولنا خلاله فك بعض من الغموض الذي اكتنف دور موظفي الجماعات المحلية في سبيل تحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات المحلية في الجزائر، وامكانية تطبيق بعض نظريات الدافعية على موظفي الجماعات المحلية لتحسين أدائهم والاضطلاع بمهام تتعلق بتحقيق أهداف التنمية المحلية، والاجابة عن اشكالية البحث "كيف يمكن أن تلعب نظرية دافعية الانجاز دورا في تحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات الحلية في الجزائر ؟"، جاءت نتائجها كمحصلة استعراضنا لأهم الخطوات التي يجب على أصحاب القرار تجسيدها وفق خطة تشمل كل موارد الجماعات المحلية دون اغفال مورد الزمن، وقد كان تركيزنا على الدور المحوري الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية وكيفية الدفع به لتحقيق ذلك، ومما سبق فقد توصلنا من خلال البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

تواجه التنمية المحلية الكثير من المعوقات، تتمثل في عراقيل سياسية، اقتصادية، مالية، إدارية وتنظيمية والتي يمكن طرحها في النقاط التالية:

➤ غياب التجسيد الفعلي لمبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، يصاحبه البطء الشديد في إصدار الأوامر والقرارات.

➤ عدم وضع معايير موضوعية لانتقاء والمرشحين للمجالس المحلية المنتخبة مما أدى إلى ربط ترشح مواطنين في إطار الأحزاب السياسية لجملة من العوامل المتحكمة فيها العروشية والجهوية على حساب الكفاءة والاستحقاق، وبالتالي غياب واضح للديموقراطية الحقيقية .

➤ الانفراد بالحكم مع مشكلة الصراع حول السلطة.

➤ الخلافات الشخصية والحزبية والقبلية بين أعضاء المجالس المحلية وتعطيل المصلحة العامة وتجميد الاجتماعات والمداولات والتي تؤدي الى (سحب الثقة، عدم المصادقة على المداولات، تجميد المجالس وحل بعضها

- جهل الكثير من موظفي الجماعات المحلية لقواعد التحصيل الجبائي وأصول مراجعة الحسابات والتشريعات الضريبية .
- غياب دور المواطنين في انجاز والقيام بالأنشطة التنموية، مع غياب دور العمل الجماعي .
- تضرر الكثير من الجماعات المحلية الحالية من التقسيم الإداري الحالي، حيث لا يمكن المقارنة بين البلديات أو بين الولايات من حيث الحجم والبنى التحتية والامكانيات خصوصا الطبيعية منها وتدره الثروات الطبيعية من أموال، بالمقابل تعاني الكثير من نقص كبير في مصادر التمويل المحلية الداخلية من خلال شح الضرائب والرسوم الجبائية.
- انحصار الأوعية العقارية في الكثير من الجماعات المحلية خصوصا في المدن الكبيرة والتعدي على الأراضي الفلاحية.
- مشكل التحولات الاقتصادية وما يترتب عنه من سياسات اقتصادية تعود بآثار مباشرة وغير مباشرة على وضعية أفراد المجتمع المحلي كارتفاع معدلات الفقر وتدني مستوى المعيشة والبطالة والتضخم السكاني غير الرشيد و تدهور الأحوال المعيشية في المناطق العشوائية وتزايد الطلب على الموارد والخدمات الصحية والاجتماعية وما ينجم عنه من تدهور لقاعدة الموارد الطبيعية واستمرار استنزافها لدعم أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالية مما يزيد في نضوب قاعدة الموارد الطبيعية وإعاقة تحقيق التنمية المحلية المستدامة.
- المديونية وكثرة النفقات المحلية، اضافة الى تفشي ظاهرة التهرب الضريبي .
- افتقاد أصحاب القرار في الجماعات المحلية للثقافة التنظيمية .
- افتقاد الكثير من الجماعات المحلية لمقار لائقة تسهم في تسهيل أداء المرفق لمهامه حيث أن البعض منها لم تجد من بديل سوى وضع بعض مصالحها خارج المقر الرئيسي.
- الرقابة على المجلس المحلية حيث تخضع كل قراراته لسلطة الوالي وله كامل الحق في إلغاء أي قرار .

➤ صعوبة التصديق على المداولات الخاصة بالميزانية والحسابات العمومية، مع احتمالية إلغائها.

➤ العجز في الكفاءة الإدارية المؤهلة والمدربة على تحمل المسؤولية ضمن عمليات التنمية، أي غياب الخبرة والكفاءة اللازمتين، أدى الى استفحال كل مظاهر الفساد الاداري من وساطة ومحسوبية ...

➤ غياب أو تغييب دور الاعلام والاتصال المحليين الذي يضمن التواصل الفعال، ; ويدعم الفعل التنموي وفيما يلي نستعرض أهم أدوار الإعلام في التنمية المحلية (التعريف بالمنجزات التنموية، وإعلام الرأي العام المحلي بالاجراءات المتخذة محليا كالخدمات الإلكترونية، واعتماد المشاريع التنموية، التعريف بالفرص الاستثمارية، وتحفيز النمو، مرافقة المجالس المحلية)

وخلال الشق الثاني من دراستنا وأثناء محاولتنا تطبيق نظرة ماسلو على موظفي الجماعات المحلية في الجزائر وقفنا على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية للجماعات المحلية والاستثمار أيضا في الدراسات التي اهتمت بنظرية الدافعية، وهذا من خلال ما وقفنا عليه من نتائج جاءت لتجيب على اشكالية بحثنا ،وتوصلنا الى حصر بعض منها والتي نوجزها في النقاط التالية:

❖ للدوافع والتحفيزات أهمية كبيرة في حياة الموظف العملية، فالتحفيز أمر ضروري في العمل بحيث أنه الطريقة التي تخفف على الموظفين مشقة عملهم وتدفعهم إلى تقديم الأفضل؛

❖ دور صاحب القرار في الدفع بالموظف نحو تحقيق أهداف المرفق محوري من خلال تحريك رغباته وزيادة ورفع عزمته ليكون بهذا أكثر استعدادا لمضاعفة الجهد بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة ؛

- ❖ بعض الموظفين يقومون بأداء مهامهم دون الحاجة الى تحفيز، يملكون طاقة ايجابية وكفاءات، الغرض والهدف الأسمى عندهم النجاح من أجل النجاح، فلا يسهل تحفيزهم بالجوائز والمكافآت وغيرها؛
- ❖ ينبغي أن يركز أصحاب القرار قبل تحفيز الموظفين على تحسين بيئة العمل التي قد تكون أحد أهم وسائل تحقيق الولاء الوظيفي ؛
- ❖ التحفيز هو ممارسة إدارية للمسؤول للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم، وقد يكون أسلوب الادارة في التعامل مع الموظفين عاملا محفزا يدفعهم لتقديم الأفضل وبالتالي رفع الانتاجية لديهم؛
- ❖ قد يكون التواصل الجيد بين الموظف والمسؤول من العوامل التي تدفع الموظف الى تقديم الجهد المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ؛
- ❖ الهدف من التغيير في الجماعات المحلية هو التحسين، وينطوي على الكثير من التحديات، و ينبغي هنا ترك هامش من خلاله نتقبل الفشل؛
- ❖ تأثير قيم المجتمع (القيم الانسانية والأخلاق والمعتقدات الدينية...) التي يتبعها العاملون تتحكم في التنشئة الاجتماعية لهم، ويتجلى ذلك عند قيام الموظف بالأعمال دون الحاجة الى تحفيزات أخرى، فدافعيته الانجاز هنا مرتبطة بقيم مجتمعه التي تدعو لإتقان العمل والأمانة والصدق في أدائه؛
- ❖ تدرج الحاجات الإنسانية حسب ماسلو يكون بشكل تصاعدي من حاجات ابتدائية إلى حاجات ثانوية إلى أخرى معقدة، ويركز اعتقاده هذا على أنّ الحاجات العليا لا يمكن متابعتها في الوقت الذي توجد فيه حاجات أدنى منها لم يتم إشباعها بعد؛
- ❖ الحاجات تنتظم وفقا لأهميتها بالنسبة للموظف، وأن مقدرته على إشباع الحاجة ذات المستوى الأرقى تتوقف على مدى نجاحه في إشباع حاجاته الأساسية، أي ذات

- المستوى الأدنى أو الأقل وعادة ما يكون هذا الإشباع إشباعاً جزئياً أكثر منه إشباعاً كلياً، فالإشباع الجزئي حالة سوية يتعلم معظم الأشخاص ضرورة التكيف معها؛
- ❖ غالباً ما يصعب الوصول للمستوى الأخير من الحاجات في هرم ماسلو وهذا حسب التجارب الحياتية، عدم الاستقرار والأمان، وتنوع الاحتياجات وتغيرها وتكرارها في ظل الظروف اليومية التي يمر بها الانسان، وشعور الخوف والقلق الذي أصبح مرضاً خطيراً في المجتمعات، بالإضافة لكل المعوقات التي تواجه الفرد في عمله من تمييز أو فقد للوظيفة أو تعب أو فشل في الانجاز ... ؛
 - ❖ ينبغي العمل على زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية مما يساعد على نقل المجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة؛
 - ❖ السعي إلى جذب الصناعات والنشاطات الاقتصادية المختلفة لمناطق المجتمعات المحلية بتوفير التسهيلات الممكنة مما يساهم في تطوير تلك المناطق ويتيح لأبنائها مزيداً من فرص العمل ؛
 - ❖ الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي، وهذا يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في: تحسين مستوى العيش للأفراد، ووضع برامج هادفة لاستغلال العنصر البشري و استغلال طاقته، توفير كل الخدمات العمومية للمواطن، احداث تغيير في البنية العقلية من أفكار وتوقعات وتوجهات ؛
- لنصل أخيراً الى وجوب الأخذ باستراتيجية محلية تستجيب لمتطلبات التنمية المحلية بسواعد و أفكار محلية تأخذ بالحسبان الموارد والتكاليف والوقت وهي عوامل اذا ما تم الأخذ بها ستحقق الأهداف المرسومة، وقد تخفف شيئاً ما من ارتباط الجماعات المحلية بالمصالح المركزية التي وجدت في ضعف التسيير لدى الجماعات المحلية مبرراً للتدخل وفرض المزيد من القيود الادارية والرقابية، وقد يكون الاهتمام بالموارد البشري أحد أهم الحلول وذلك بتوظيف واستقطاب الكفاءات وتحسين مستوى موظفي الجماعات المحلية بتنظيم دورات

تكوينية تدريبية تحقق التحسين المستمر لقدراتهم الادارية التسييرية التنظيمية، على أن يتم ذلك بالتوازي مع خطط تمس الهياكل التنظيمية و الأطر القانونية للتسيير المحلي .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

❖ القوانين:

1. الدستور الجزائري لسنة 1996، الجريدة الرسمية رقم : 76 المؤرخة في 8 ديسمبر 1996 المعدل بالقانون 02- 03 المؤرخ في 10 أبريل 2010/ وبالقانون 08-19 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 / وبالقانون 01-16 المؤرخ في 6 مارس 2016
2. المرسوم التنفيذي رقم 19-165 ،يحدد كفاءات تقييم الموظف، المؤرخ في 27 ماي 2019، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 9 ماي 2019
3. الأمر 06- 03 ، يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 16 يوليو 2012،
4. القانون 08/90، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 07 أبريل 1990، الجريدة الرسمية، العدد 15، المؤرخة في 11 أبريل 1990
5. القانون 07/12، المتعلق بالولاية، المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، العدد 12، المؤرخة في 29 فيفري 2012.
6. القانون 10/11، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 03 جويلية 2011.

ثانياً: المراجع:

أ. المراجع العربية والمترجمة:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ط2، لبنان: مكتبة لبنان، بيروت، 1982
2. إدوارد ج. موراي ، الدافعية والانفعال، (ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، مراجعة محمد عثمان نجاتي) ، ط1 ، مصر: دار الشروق ، 1988م

3. أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، 2008
4. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الأردن: دار وائل للنشر، 2010
5. حسن عبد الحميد الأنصاري، الشورى وأثرها في الديمقراطية، مصر: دار الفكر العربي، 1996،
6. الديوان الوطني للإحصائيات، الجزائر بالأرقام نتائج 2016-2018، النشرة رقم 49، الجزائر، 2021
7. رشاد أحمد عبد اللطيف، كتاب التنمية المحلية مكتبة طريق العلم، الطبعة 1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2011
8. سمية بومروان، الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية - دراسة مقارنة، ط1، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014م
9. سمير عبد الوهاب، التنمية الريفية والمحلية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008
10. صالح مهدي محسن العامري- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
11. عبد الرحمان توفيق، الدافعية و حوافز العمل، الطبعة 1، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، 2011.
12. عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، ط1، مصر: دار غريب، 2000.
13. فتحي الزيات، سيكولوجية التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي، ط2، مصر: دار النشر للجامعات، 2004.
14. كمال التابعي، تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، مصر: دار المعارف، 1993.

15. مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية- نظريات وسياسات وموضوعات، ط1، الأردن:

دار وائل للنشر ، 2007

ب. الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. أحمد بلجيلالي، اشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تطبيقية لبلديات: جيلالي بن

عمار، سيد علي ملال، قرطوفة بولاية تيارت، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009-2010)،

2. حاج أعمار محند، معوقات التنمية المحلية في الجزائر وآليات تفعيلها 2010-2014

دراسة حالة: بلدية فناية المائث بولاية بجاية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر،

تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر ، 2014-

2015)،

3. حنان أمجوج، دور التغيير التنظيمي في تحسين دافعية الانجاز لدى الأطباء -دراسة

ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الفكرون، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الماستر، تخصص علم النفس والعمل وتنظيم الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم

البواقي ، 2014-2015.

4. خيضر خنفري ، تمويل التنمية المحلية في الجزائر-واقع وآفاق، (أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه ، تخصص فرع التحليل الاقتصادي ، جامعة الجزائر3، الجزائر، الجزائر)

2011

5. الزوهير رجراج، التنمية المحلية في الجزائر- واقف وآفاق، (أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الجزائر ، 2012-

2013

6. زينب خير، تقييم الأداء كأداة لتثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية- دراسة حالة بلدية تسامرت -برج بوعريريج 2013-2014، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014)،
7. عبد القادر بسلع، مساهمة القطاع الخاص في تفعيل البورصة- مع الإشارة إلى حالة الجزائر-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص النقود والمالية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009- 2010)،
8. عبد الناصر بوعروري-حسام الدين شويتح ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر-دراسة حالة بلدية تيكستار ولاية برج بوعريريج-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص الحوكمة المحلية والتنمية السياسية والاقتصادية ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر ، 2014-2015.
9. علاء الدين يوسف، الثقافة الديمقراطية والحكامه المحلية: دراسة مقارنة في الدول المغاربية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الحوكمة والتنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020-2021)،
10. محمد اريا الله، السياسة المالية ودورها في تفعيل الاستثمار-حالة الجزائر، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الجزائر ، 2010-2011)
11. محمد علي، مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص قانون الإدارة المحلية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012)،
12. مسيكة براج، الجماعات المحلية في الجزائر بين متطلبات التنمية وآلياتها- دراسة حالة ولاية الجلفة 2014-2016-،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة،الجزائر، 2016-2017)

13. مهديّة بن طيبة - سفيان خروبي ، دور الجماعات المحليّة في دعم التنمية المحليّة - دراسة حالة لبلدية العفرون البلديّة، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، الجزائر: المركز الجامعي ايليزي ، العدد الأول ، 2016

14. نوال بورحلة ، الاستقرار المهني لدى موظفي الجماعات المحليّة - دراسة ميدانية ببلدية حجاج مستغانم ، (أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر، 2019-2020)،

15. نور الهدى بوخاتم ، قنونة بوعلي ، الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزيّة مجمع كارمان جامعة ابن خلدون - تيارت، (أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم المكتبات والمعلومات، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، الجزائر ، 2020-2021

16. ياسمين نوري ، مكانة القطاع الخاص المنتج في ظل السياسات التنمويّة في الجزائر: بين الخطاب الرسمي والواقع الميداني (1962-2012) ، (أطروحة مقدّمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التنظيم والسياسات العامّة ، جامعة مولود معمري - تيزي وزو: الجزائر ، 2014-2015)،

المجالات:

1. أسماء ريغي - كمال زيتوني ، سبل تفعيل مساهمة الجباية المحليّة في تمويل ميزانية الجماعات المحليّة - دراسة حالة البلديات الكبرى لولاية برج بوعريّج خلال الفترة 2015-2020 ،مجلة الدراسات الماليّة المحاسبية والإدارية ، الجزائر: جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، المجلد 9، العدد 1، جوان 2022

2. بكر بوزيدي - فريد سعداوي، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الإدارة المحليّة لولاية الأغواط، مجلة التكامل الاقتصادي ، الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار ، المجلد 11، العدد 3، مارس 2023

3. جاسم رحيم عذاري- مجبل دواي اسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، العلوم الاقتصادية، العراق : جامعة البصرة، المجلد 9، العدد33 ، 2013
4. جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو "MASLOW"للحاجات - دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،الجزائر: جامعة الوادي، المجلد 1، العدد7
5. جيلالي الحبيب، مساهمة الجباية المحلية في تمويل ميزانية الجماعات المحلية بالجزائر- دراسة حالة بلديات ولاية تلمسان للفترة 2015-2017، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، المجلد 12، العدد1، 2022
6. حسين بشير محمد، التنمية المحلية-مفهوم والخيارات-، مجلة الوسط الاقتصادي، السودان، 2010
7. حمزة عزوي - العقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية ،الجزائر: جامعة تامنغست، مجلد 10 ، العدد 2، 2018
8. خليل خميس ، مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية في الجزائر، مجلة الباحث ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد9 ، 2011،
9. رشا محمد على مبروك ، الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو (دراسة مقارنة بين الكفيف والمبصر) ، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة بورسعيد ، العدد 10، يونيو 2011،
10. زين منصوري ، واقع وآفاق سياسة الاستثمار في الجزائر ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، العدد2 ، رقم 2، 2005
11. سفيان بن عبد العزيز،"دعم وتطوير القطاع الخاص كآلية لترقية التجارة الخارجية الجزائرية خارج المحروقات "، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجزائر: جامعة بشار، العدد 61 - 62 ، شتاء وربيع 2013

12. طه عبد الباقي الطوخي، نظرة على هرم ماسلو للحاجات الإنسانية ، مجلة النفس المطمئنة، مصر: الجمعية العالمية الإسلامية لصحة النفسية، العدد 124 ، سبتمبر 2017
13. عبدالسلام عبد اللاوي- أمال بوبكر، دور الجماعات المحلية في دعم الاستثمار المحلي وخلق الثرة وتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية JEF، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2020،
14. عمار علواني -يوسف قريشي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 10، 2010
15. عمار علوني، التنمية المحلية: الأهداف والسياسات مقارنة نظرية، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، جوان 2019.
16. لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة ، العدد 7، 2005
17. نصر الدين بن مسعود- محمد بوقناديل - احمد صادق زاوي، "الجباية المحلية ودورها في دفع عجلة التنمية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر: جامعة البليلة 2، العدد الأول، جوان 2012
18. نصيرة سمارة- نجية حمدي ، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين: 2016- 2017، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر ، المجلد 5، العدد 2.
19. هشام بن فروج -محمد بوفاتح، دافعية الإنجاز وعلاقتها بفاعلية الذات لدى تلاميذ السنة الأولى ثانوي بمدينة الأغواط، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر : جامعة الأغواط ، العدد 28، مارس 2017

20. هوارى بن لحسن- بلقايد ابراهيم، أثر الحوافز على أداء العاملين -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة ، مجلد 10، العدد3، 2019

21. وافية فروخي، آليات تدخل الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة وسبل تفعيلها راسة ميدانية على بلدية الدويرة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر: جامعة المسيلة ، العدد 5، 2018

الملتقيات:

1. فريدة مزياني ، دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار ، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 6، الملتقى الدولي الخامس حول:"دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية"، المنعقد يومي 04/03 ماي من طرف مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، بالتنسيق مع جمعية هانس صيدل.

المواقع الإلكترونية:

1. نزيهة سعودي ، الحصيلة السنوية لنشاطات المصالح العملياتية للأمن الوطني لسنة 2023 ، تمت الزيارة يوم 22 أفريل 2024، الساعة 18.00 ، متوفر على:

<https://barakanews.dz/posts/hthh-alhsyl-alsnoy-lnshatat-alsalh-alaamyaty-llamn-alotny-lsn-2023>

2. زيادة رواتب المتقاعدين في الجزائر ، تمت الزيارة يوم 22 أفريل 2024، الساعة 18.50 ، متوفر على:

1. <https://rawateb.org/algeria/salary/62764462e628627631/salari-es-increase-algeria>

الفهارس

فهرس الموضوعات:

مقدمة: أ-ح

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول : نظرية دافعية الانجاز 11

المطلب الأول: تعريف دافعية الانجاز و مكوناتها 11

المطلب الثاني: صفات ذوي دافعية الانجاز العالية والمنخفضة 14

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لدافعية الانجاز 16

المبحث الثاني: التنمية المحلية 20

المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية وأهم أهدافها 20

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المحلية 24

المطلب الثالث:مجالات التنمية المحلية 26

المبحث الثالث: مفهوم الجماعات المحلية 28

المطلب الأول: الجماعات المحلية ، أهميتها ، خصائصها وأهدافها 28

المطلب الثاني: خصائص نظام الجماعات المحلية 30

المطلب الثالث: الدور التنموي للجماعات المحلية وفقا لقانوني البلدية و الولاية 32

الفصل الثاني: سبل وآليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ودور نظرية الدافعية على

مستوى الجماعات المحلية

المبحث الأول:سبل و آليات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر. 42

المطلب الأول: الآليات السياسية الإدارية. 42

- المطلب الثاني: الآليات الاقتصادية المالية.....48
- المطلب الثالث: الآليات الاجتماعية.....56
- المبحث الثاني: الدافعية على مستوى الجماعات المحلية.....62
- المطلب الأول: آثار تقييم الأداء لموظفي الجماعات المحلية.....62
- المطلب الثاني: الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية.....65

الفصل الثالث: الدافعية كخيار لتحقيق التنمية المحلية لدى الجماعات المحلية

- المبحث الأول: نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو.....72
- المطلب الأول: نظرية هرم الحاجات لابراهيم ماسلو.....72
- المطلب الثاني: قواعد تنمية الدافعية لدى موظفي الجماعات المحلية.....75
- المبحث الثاني: تطبيق نظرية الدافعية على موظفي الجماعات المحلية(نظرية ماسلو). 77
- المطلب الأول : تطبيق نظرية ماسلو على موظفي الجماعات المحلية.....77
- المطلب الثاني: دور الجماعات المحلية في تحقيق الدافعية على موظفيها.....88
- خاتمة:.....91

قائمة المصادر والمراجع.....

فهرس المحتويات.....

ملخص الدراسة

ملخص:

رغم اختلاف الأنظمة السياسية وتعدد الأجناس والثقافات والديانات إلا أن هذا كله لم يغير شيئاً من فكرة أن الإدارة المحلية ركيزة أساسية في الجهاز الإداري وأن الخلط بين النظامين المركزي واللامركزي أحد أهم الحلول التي توصل إليها أصحاب القرار لتقريب الإدارة من المواطن و ضمان اشراكه في القرارات التي تمس واقعه المعاش، فمشاركته في تقديم مقترحات تؤخذ بعين الاعتبار في صناعة السياسة العامة جزء من تفعيل دوره في الحياة السياسية بإشراكه في إدارة شؤونه، وتفكير أصحاب القرار في تطوير أداء الجماعات المحلية قادم الى دراسة سلوك الموظفين العموميين ومدى استجابتهم لبرامج التطوير المنتهجة ومنها على الخصوص التطوير التنظيمي الذي يشمل الهياكل وخطط العمل وألياته وصولاً الى تطوير أداء الموارد البشري بمساهمة علماء الاجتماع من خلال تطبيق نظرية الدافعية التي أتت بثمارها كوسيلة من وسائل التحسين المستمر .

✚ Summary :

Despite the differences in political systems, diversity of races, cultures, and religions, all of this has not changed the idea that local administration is a fundamental pillar in the administrative system. The fusion between centralized and decentralized systems is one of the main solutions that decision-makers have reached to bring administration closer to the citizens and ensure their involvement in decisions affecting their lives. Their participation in proposing suggestions that are taken into account in shaping public policy is part of activating their role in political life by involving them in managing their affairs. Decision-makers thinking about developing the performance of local communities have led them to study the behavior of public employees and their responsiveness to the adopted development programs, particularly organizational development, which includes structures, action plans, mechanisms, and further development of human resources performance by the contribution of sociologists through the application of motivation theory that has proven to be a means of continuous improvement.