

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية

فرع: العلوم السياسية

تخصص: إدارة وحكامة محلية



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): عمر وناس

تحت عنوان

الجماعات المحلية في الجزائر بين الإصلاح القانوني

وإصلاح الذهنيات البشرية

- دراسة حالة بلدية المسيلة 2018 -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/ بلعسل محمد	اسم ولقب الأستاذ(ة):
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د/ برادشة فريد	اسم ولقب الأستاذ(ة):
مناقشا	جامعة المسيلة	د/ دومي نور الدين	اسم ولقب الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة على والسلام على أشرف المسلمين سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه والتابعين إلى يوم الدين، أما بعد:

أشكر الله عز وجل الذي أعانني ووفقني على إنهاء هذا البحث

إلى بلدي الجزائر.

والتي سوف يتغير حالها بإذن الله وهذا من خلال مجهود أبنائها.

ويقتضي مني جانب الشكر والاعتراف بالفضل أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان

إلى الأستاذ: "د. برادشة فريد" الذي قدم

إلي الكثير من خلال تقديم النصح والتوجيه حيث أنه درسي سنتين

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة العلوم السياسية.

وإلى كل من أعانني ووقف إلى جانبي من قريب أو بعيد

في اتمام هذا البحث.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أبي رحمه الله
وأمي أطال الله في عمرها وإخوتي.
إلى جميع الأصدقاء الذين درست معهم طيلة السنين
لنيل شهادة الماستر

وإلى كل من أعرفه من قريب أو من بعيد.

وإلى من دعمني ووقف بجاني في اتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله التوفيق
والسعادة والخير والفلاح.

مقدمة

مقدمة:

لقد زاد الاهتمام بموضوع الإدارة المحلية وهذا في ظل ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وذلك أن الإدارة المحلية تهدف إلى إدارة شؤون المجتمع والدولة وفي اتجاه توسيع مشاركة المواطنين في الحكم المحلي وتحقيق التنمية، حيث تتميز الإدارة المحلية بقربها من المواطن ونابعة من بيئته، ومن خلال وجود تلك المتغيرات التي أدت إلى التأثير على الإدارة المحلية من خلال القيام بمهامها الأساسية في تلبية احتياجات المواطنين وبروز جميع الفواعل المحلية كالمجتمع المدني والقطاع الخاص والتوجه نحو الديمقراطية التشاركية، ومن هنا فإن حتمية اصلاح وتطوير الإدارة المحلة يعتبر من أولويات الدولة، ونجد أن اصلاح الإدارة المحلية في الجزائر قد لقي اهتمام واسع من طرف الدولة وهذا لتتماشى مع التحولات والتطورات الطائرة والتكيف معها ويتم ذلك عن طريق اصلاح شامل لتلك القوانين التي تتضمن الإدارة المحلية بصفة خاصة التي أدت بصورة مباشرة انعكاسها على تنمية المورد البشري بصورة ايجابية أو سلبية من خلال الترسيبات الناتجة عن تلك الاصلاحات دون مراعاة أهمية المورد البشري الذي يعتبر أهم المواد الاستراتيجية التي يعول عليها في الغدارة الحديثة ذلك لأهميته و قدرته على التحكم في كل الموارد المتوفرة ومن هنا فإننا نجد الدولة الجزائرية قد أولت اهتمام بالقوى البشرية وقد سعت من أجل تنمية المورد البشري من خلال تلك القوانين والمراسيم المنظمة التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء وخدمات ذات جودة عالية على مستوى الإدارة المحلية للمواطنين على مستوى الإقليم المحلي.

أولاً: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبيرة من الناحية العلمية ومن الناحية العملية. أهمية علمية: تتمثل الأهمية العلمية لموضوع الدراسة في التعرف على أهم الإصلاحات القانونية التي مست الإدارة المحلية وذلك في مستوياتها (البلدية/ الولاية). وكذلك التعرف على الاستراتيجية التي تتخذها الدولة الجزائرية في تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال القوانين والمراسيم المنظمة التي تهدف إلى تنمية المورد البشري عن طريق (التدريب/ التحفيز/ تقييم الاداء).

أهمية عملية: من خلال انعكاسات الإصلاح القانوني على تنمية البشري وتأثره بتلك الإصلاحات التي اكتسب من خلالها المورد البشري العديد من الايجابيات وفي نفس الوقت بعض السلبيات ويرجع هذا لعدم دراسة تلك القوانين وعدم ارتباطها بتنمية المورد البشري ونسيان جميع المؤثرات المحيطة به (البيئة المحيطة)، حيث أصبح هناك دور فعال للمورد البشري خاصة في الإدارة الحديثة وهذا من خلال ما يميزه من مؤهلات تجعله يقوم بدور ايجابي في ظل تلك الإصلاحات

ثانياً: أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي

- التعرف على أهم الإصلاحات القانونية التي مست الإدارة المحلية وعلى مستوياتها (البلدية/ الولاية) داخل الدولة الجزائرية.
- التعرف على كيفية تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية، وكيفية الاعتماد على أساليب التنمية التي تتمثل في (التدريب/ التحفيز/ تقييم الأداء).
- الانعكاسات التي يمكن أن تنتج من خلال علاقة تلك الإصلاحات وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

لقد وقع اختياري لهذا الموضوع لسببين أحدهما ذاتي والآخر موضوعي:

الأسباب الذاتية: تتمثل في الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والرغبة في تسليط الضوء على أهمية انعكاسات تلك الإصلاحات القانونية على تنمية المورد البشري ونتاج ذهنية لذلك المورد تحدد انطلاقا من تأثير تلك الإصلاحات، ومن بين الأسباب الذاتية أنني موظف داخل الإدارة المحلية وأحببت أن أوضح تلك الرواسب التي تتجم عن الإصلاحات دون مراعاة أهمية تأثيرات البيئة المحيطة بالمورد البشري فكان لابد من الاهتمام بالمورد البشري وذلك لأنه يعتبر أساس الإدارة المحلية.

الأسباب الموضوعية: الأهمية البالغة التي يحظى بها موضوع انعكاسات الإصلاح القانوني على تنمية البشري ونتائجه، والتعرف على أهم القوانين التي تهدف إلى تنمية المورد البشري، وكذلك التعرف على واقع انعكاسات الإصلاح على تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية.

رابعا: الإشكالية

بناءً على ما تقدم من خلال موضوع البحث نرى أن موضوع انعكاس القانوني على تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية يحتل مركزا مهما في الدولة وهذا من أجل تطوير الغدارة المحلية برفع قدرتها واصلاح نظمها وعليه فالإشكالية المطروحة هنا:

كيف انعكس الإصلاح القانوني في الجزائر على عملية تنمية الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية (دراسة حالة بلدية المسيلة)؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى عدة أسئلة:

• ما هو مفهوم الإدارة المحلية؟ وما هو مفهوم الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري؟

• ما هو واقع الإصلاح القانوني وانعكاسه على تنمية المورد البشري وأهم نتائجه؟

- هل ساهم الاصلاح القانوني في الإدارة المحلية عبر إنتاج مورد بشري يتميز بمواصفات جيدة أم العكس هو الذي حدث ؟

خامسا: الفرضيات

- يعتبر الاصلاح القانوني أساس تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية.
- ينعكس الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري ويكون نتيجته ايجابي أو سلبي يؤثر على انتاج ذهنية ذلك المورد داخل الإدارة المحلية.
- كلما كان هناك اصلاح قانوني للإدارة المحلية تتناول فيه الاهتمام البالغ بالعناصر المحيطة بالمورد البشري أدى بصورة مباشرة إلى الحصول على مورد بشري يتميز بالدقة والكفاءة العالية في الأداء.

سادسا: الإطار المنهجي

من المناهج المستخدمة التي اقتضتها طبيعة الموضوع:

- **المنهج التاريخي:** يبرز هذا المنهج من خلال الحصول على المعرفة عن طريق الماضي، فالباحث لابد له أحيانا من الرجوع إلى الماضي من أجل دراسة الوقائع والحوادث، وبرز هذا المنهج من خلال دراستنا للتطور التاريخي للبلدية المسيلة.
- **المنهج الوصفي:** هو منهج يقوم أساسا على وصف الظاهر من محل الدراسة، يعني يتتبع الموضوع والوقوف على ادنى جزئياته وتفاصيله والتعبير عنه كما وكيفا.
- **منهج دراسة الحالة:** وهو منهج يهتم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعي، والتعمق أكثر بدراسة كل ما يتعلق بهذه الوحدة، ويأتي هذا المنهج لخدم موضوعنا من خلال دراستنا الميدانية لبلدية المسيلة نموذجا، وهذا في موضوع انعكاس الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية بالجزائر.

سابعاً: اقترايات او نظريات الدراسة

- الإقتراب القانوني: يبرز هذا المقترح في دراستنا من خلال التطرق إلى النظام القانوني وجميع ما يحتويه من قوانين ومراسيم للإدارة المحلية الجزائرية والتعرف عليها من خلال المراحل التي مر بها.

- الإقتراب المؤسسي: يبرز من خلال التركيز على تحليل الظواهر الاجتماعية، واستخدمنا هذا المقترح من خلال تناول مستويات الإدارة المحلية الجزائرية وخاصة في الدراسة الميدانية.

ثامناً: صعوبات الدراسة

لقد تلقيت عدة صعوبات وهي كالتالي:

. قلة المراجع خاصة في مجال الاصلاح القانوني للإدارة المحلية وانعكاساتها على تنمية المورد البشري.

. ضيق الوقت ومع مزاولة العمل في شبابيك الحالة المدنية لبلدية المسيلة، الذي أثر سلباً على انجازي لهذه الدراسة وعدم منحي اجازة تمكني من العمل براحة وهدوء.

. صعوبة الحصول على جميع الاحصاءات والبيانات خاصة المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث يعتبر مكتب تسيير الموارد البشرية عبارة عن علبة سوداء ولن تتمكن من الحصول على شيء مهما كانت صفتك، وهذا بتوصيات من طرف الأمين العام ورئيس البلدية.

تاسعاً: أدبيات الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومن هذه الادبيات نجد:

. كتاب الدكتور محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، 2013، حيث نجد أنه تناول فيه شرح لقانون البلدية رقم (10-11) وقانون الولاية (07-12) وفيه شرح مفصل لأحكام هذين القانونين.

. الدراسة التي قدمتها جديدي عتيقة بعنوان الإدارات الجماعية المحلية في الجزائر -بلدية
بسكرة نموذجاً- والتي جاء فيها دراسة مقارنة لسلسلة الاصلاحات القانونية منذ سنة
1967-2011.

. كذلك دراسة عبد الحفيظ حرحوز، الإدارة المحلية في الجزائر بين اشكالات الواقع
ومتطلبات الاصلاح، وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
والعلاقات الدولية (كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة)، والذي تناول فيها واقع
الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء مضامين القانون (10-11) و أهم الاصلاحات
المحلية في الجزائر من خلال الخلفيات والدوافع.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

من أجل دراسة موضوع انعكاسات الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري
داخل الإدارة المحلية الجزائرية - دراسة حالة بلدية المسيلة- تم الاعتماد على الإطار
المنهجي للدراسة والمكون من مقدمة وثلاث فصول وخاتمة.

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة ويضم مبحثين، المبحث الأول
يضم مفهوم الإدارة المحلية والذي يضم ثلاث مطالب وهي: تعريف الإدارة المحلية
ومقوماتها وأهدافها والإدارة المحلية في الجزائر ومستوياتها، والمبحث الثاني يضم مفهوم
الاصلاح القانوني وتنمية المورد البشري والذي يضم ثلاث مطالب وهي: تعريف
الاصلاح القانوني وتعريف تنمية المورد البشري والعلاقة الناتجة بينهما.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان واقع انعكاس الاصلاح القانوني على تنمية المورد
البشري في الإدارة المحلية الجزائرية والذي تضمن مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى
الاصلاحات القانونية التي مست الإدارة المحلية وبدوره يضم ثلاث مطالب وهي:
الاصلاح القانوني للإدارة المحلية سنة 1967م وسنة 1990م وفي ظل اصلاحات
والتعديلات الجديدة، أما المبحث الثاني فقد ضم تنمية المورد البشري والذي تضمن ثلاث
مطالب تتمثل فيما يلي: تدريب المورد البشري وتقييم أدائه وتحفيزه.

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان تأثير انعكاس الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية - بلدية المسيلة نموذجا- وهو عبارة عن فصل لدراسة ميدانية تضمنت دراسة حالة والتي تتمثل في بلدية المسيلة، حيث تضمن مبحثين، المبحث الأول ضم نبذة عن التطور التاريخي عن بلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي وضم ثلاث مطالب وهي: لمحة تاريخية عن تطور التاريخي لبلدية المسيلة والموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي، والمبحث الثاني يضم منهجية و أدوات الدراسة والمجال الزمني والمكاني للدراسة وتحليل النتائج والاستنتاجات.

وفي النهاية خاتمة الدراسة والتوصيات المقترحة، التي ستكون عبارة عن وصفة للعلاج الذي يستهدف كل المعوقات والمشاكل التي تتعرض لها فكرة الجماعات المحلية في الجزائر.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية شكلا من أشكال التنظيم الإداري الذي تعتمد عليه غالبية الدول، ويمكن من خلاله التمييز بين نظامين رئيسيين للتنظيم الإداري، النظام المركزي والنظام اللامركزي الذي يعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين مجلس محلي منتخب، وتعتبر الإدارة المحلية صورة من صور اللامركزية والتي تساهم في تخفيف العبء عن الدولة باعتبارها أنها أكثر احتكاكا وإدراكا للحاجات المحلية على المستوى المحلي ويمكن من خلالها الوصول إلى جميع مناطق الدولة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية.

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإدارة المحلية وهي مختلفة ومتنوعة نظرا لتعدد وجهات نظر المفكرين والباحثين في هذا المجال نجد اتجاهين رئيسيين نوضحهما كما يلي:

الاتجاه الإنجليزي: يعرفها على أنها: "مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية ويكون مسؤولا سياسيا أمام الناخبين المحليين ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة"⁽¹⁾، وفي هذا نجد على أنها "ذلك الجزء من الحكومة الذي يختص أساسا بالموضوعات التي تهم سكان منطقة معينة بالإضافة إلى المسائل التي يرى البرلمان ملاءمة إدارتها بواسطة سلطات منتخبة تكمل الحكومة المركزية"⁽²⁾.

¹ - محمد الديد داموني، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، د ط، مصر، دار النهضة العربية، 2008، ص 27.

² - بوكراع طليحة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة وحكومة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص 32.

الإتجاه الفرنسي: وعلى رأسه الأستاذ لوبادير الذي عرفها على أنها: "إصلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها. وتتطلع بتصريف شؤونها المحلية بشرط توفير عناصرها وعدم خضوع هذه الهيئات لرقابة صارمة من جانب السلطات المركزية".⁽¹⁾

وهناك من يعرفها "أنها سلطة إصدار القرارات الادارية لأعضاء غير موظفي السلطة المركزية، والذين لا يلتزمون بواجب الخضوع الرئاسي بل غالباً ما يكون نسختين من المواطنين المعنيين".²

ومن هنا يتضح لنا أن الادارة المحلية في الاتجاه الفرنسي تدير شؤونها بنفسها، وكذلك تخضع لرقابة ولكنها مخففة بشروط توفر عناصرها وأنها تختص في الجانب الإداري. ومن التعاريف التي تناولت الادارة المحلية نجد:

عرفها كمال آغا على أنها " نظام يهتم بالتوزي المحلي لاختصاصات كل وزارة من خلال فروعها في أقاليم الدولة المختلفة، والهدف هنا هو تسهيل توفير الخدمات وتقديمها إلى المواطنين".³

وهناك من عرفها على أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد إليها تحت رقابة هذه السلطة.⁴

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الإدارة المحلية من زاوية سياسية تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها التمكين من المشاركة في صنع القرار.

ومن هنا فهو يجسد مبدأ المشاركة السياسية الذي يهدف للحصول إلى الديمقراطية المحلية.

¹ - عيسو آمنة، الحكامة المحلية واصلاح الإدارة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص 20.

² - بوكراع طليحة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 253..

⁴ - حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 01.

وتلخص من خلال عرض التعاريف السابقة إلى تعريف الإدارة المحلية بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية حيث تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، فضلا عن إدارة المرافق القومية في البلاد وان تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة، فهي تعني باختصار توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما من شأنه تمكين هذه الأخيرة من غدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانونا".¹

¹ _ بوكراع طليحة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية وأهدافها

الفرع الأول: مقومات الإدارة المحلية

أولاً: تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية

قبل الحديث عن هذا العنصر لابد من تعريف الشخصية المعنوية أو الاعتبارية وهي مجموعة أشخاص (أفراد) أو مجموعة أموال (أشياء) تتكاتف وتتعاون أو ترصد لتحقيق غرض و هدف مشروع بموجب اكتساب الشخصية القانونية، ويقصد بالشخصية القانونية " القدرة أو المكنة على اكتساب الحقوق والتحمل بالالتزامات".¹

ومن هنا فوجود إدارة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية تنوب عن المركز يؤدي إلى تحقيق الأعباء والمهام الملقاة على عاتق الإدارة المركزية، إضافة إلى تحقيق الكفاية الإدارية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأقل تكلفة وأسرع الطرق²، وهذا من شأنه يعطي نمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يمكنها والقيام باختصاصاتها ومحاولة إيجاد حلول كفيلة لتنمية تلك الأقاليم خاصة في تموين المشاريع الخاصة بالتنمية التحتية لتلك الأقاليم.

ثانياً: قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

يرتكز نظام الإدارة المحلية على وجود وحدات إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية، ضمن نطاق جغرافي معين إقليم الدولة، وعلى أن تقوم هذه الوحدات الإدارية بالإشراف على المرافق المحلية الإقليمية ومباشرتها بدلا من الحكومة المركزية. فجوهر الإدارة المحلية أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يعيشوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم، فلا يكفي أن يعترف المشرع بالشخصية المعنوية فقط وإنما يجب أن يشرف على هذه المصالح المحلية من يهتمهم الأمر بأنفسهم.

¹ _ محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2015، ص 09.

² _ وضاح ربيعة، دور الحكم الجيد في تحسين أداء الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيل، 2016/2017، ص 25.

وفي حالة عدم استطاعة جميع أبناء البلاد أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم ومن ثم أكان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إدارة الشخص المعنوي العام الإقليمي.¹

ثالثا: تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية

يمكن القول أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتي تضمن أنها تسيير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة، ومن المعروف أنه يوجد نص قانوني يبين اختصاصات وصلاحيات الإدارة المحلية ومن خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية التي يتم فيها رقابة السلطة المركزية.²

الفرع الثاني: أهداف الإدارة المحلية

أولا: الأهداف السياسية

تحقق الإدارة المحلية مفهوم الديمقراطية على المستوى المحلي وترسيخ المبدأ الديمقراطي في أذهان المواطنين من خلال تجسيد حكم الشعب لنفسه بنفسه وما الديمقراطية المحلية إلا خطوة على طريق الديمقراطية على المستوى الوطني الديمقراطية السياسية، فهي تتيح للمواطنين التعبير عن إرادتهم بشأن من يحكمهم على المستوى المحلي وهي التعبير عن رغبة المواطنين، وفيها تربية سياسية لهم كناخبين ومرشحين وصولا إلى التمثيل السياسي مستقبلا.

¹ _ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2007، ص 288.

² _ وضاح ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانيا: الأهداف الإدارية والاقتصادية

إن تحقيق كفاءة الإدارة أحد الأهداف الهامة التي تسعى إليها أي نظام للإدارة المحلية، فتلعب كفاءة الإدارة دورا فعالا وأساسيا في إدارة المحليات للخدمات المختلفة وكذا في أداء الوظائف العامة التي يتطلع لها المجلس المحلي للكفاءة لتحقيق الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأيسر السبل ولأكبر عدد منهم.¹

ثالثا: الأهداف الإجتماعية

. دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية بطريقة تحول طاقاتهم إلى أعمال يأخذ كل مجتمع لنفسه وجودا ذاتيا يقصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراده.
. تعتبر الإدارة المحلية وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية وذلك من اجل تحقيق التجاوب المطلوب بين الجهاز المركزي الحاكم وباقي القطاعات الشعبية.
. تكفل مقررا من العدالة في توزيع الضرائب العامة لأن كل إقليم سيحصل على ما يحتاجه لمواجهة المصالح المحلية فلا تطغى مرافق العاصمة على مرافق الأقاليم، كما هو الشأن لو أخذنا بالمركزية الإدارية.²

وكذلك هناك العديد من الأهداف من بينها:

. القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة حيث تؤدي الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية ولا يخضعون لرقابة وإشراف المشرفين.

. لها حق فرص تجربة نظم اقتصادية وإدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث إمكانية تعميمها، في ضوء النتائج في دائرة الدول المتسعة.³

¹ _ وضاح ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² _ المنظمة العربية لتنمية الإدارية، المؤتمر العربي حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، ص 280.

³ _ وضاح ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الثالث: الإدارة المحلية في الجزائر و مستوياتها

الفرع الاول: مدخل تمهيدي عن واقع الإدارة المحلية في الجزائر

ورثت الجزائر تركة متقلبة بعد الاستقلال وخاصة بعد مغادرة الفرنسيين والمستوطنين تمثلت في انعدام الإطارات الجزائرية القادرة على إدارة الشؤون الإدارية وتسيير شؤون الدولة مما أوقع البلديات في حالة خطيرة جدا، بالإضافة لذلك فإن البلديات المختلفة عانت عجز مالي كبير تمثل في تناقص خطير في الموارد المالية م زيادة كبيرة في النفقات نتيجة الواجبات الاجتماعية المفروضة على البلديات وخاصة المساعدات التي كانت تمنحها البلديات للمواطنين الذين تضرروا بسبب حرب التحرير وأدى ذلك بالدولة إلى أن تتدخل وتنظيم دورات تدريبية خاصة وملتقيات لصالح موظفي البلدية الجدد الذين كان لجهودهم وحسن نواياهم الدور المشكور في مكافحة التخلف الإداري.¹

الفرع الثاني: مستويات الإدارة المحلية الجزائرية:

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسية هي الولاية الدائرة البلدية، حيث تشكل الولاية من عدد من الدوائر من عدد من البلديات و الولاية لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية بل هي مجرد قسم وفرع إداري ومساعد للولاية الهدف منه تقريب الإدارة والخدمات للمواطنين، وتدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بواسطة مرسوم ومصالح إدارية.

أولا: البلدية:

هي وحدة إدارية أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، وقد راعها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية كما يلي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتتحدث بموجب قانون".²

¹ _ جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص 49.

² _ قانون الولاية 12 . 07، رئاسة الجمهورية، الجزائر، 2012، ص 05.

- وتتوفر البلدية على ثلاث هيئات:

1. **المجلس الشعبي البلدي**: هو المؤسسة المنتخبة في البلدية وتحقق الديمقراطية على المستوى المحلي و تكرر مبدأ الاختيار للشعب، على أساس أن الانتخابات المحلية عنصر أساسي من عناصر الديمقراطية المحلية، كما يعتبر المجلس هيئة مداولات علنية على المستوى البلدي، يمكن للمواطن حضور الجلسات والاطلاع على محاضر المداولات أو أخذ نسخة منها، وينتخب المجلس لمدة 05 سنوات من قبل الناخبين في البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر ويختلف عدد أعضاء المجلس بحسب التعداد السكاني.¹

2. **رئيس المجلس الشعبي البلدي**: يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أهم هيئة في تسيير البلدية نظرا لحساسية منصبه وكونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية يعين من خلال الاقتراع العام السري.

القائمة التي تتال أغلبية المقاعد يكون الرئيس على رأس القائمة وبعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب من 02 إلى 06 نواب، حيث عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وتدم مدة عهدة الرئاسة 05 سنوات وتنتهي مهام الرئيس عند توافر أحد الأسباب التالية: الاستقالة، الإقالة، الوفاة، وقد خصص المشرع صلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي تختلف باختلاف وصفه كممثل للدولة من جهة وباعتبارها هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي وممثلا للبلدية من جهة أخرى.²

3. **الأمين العام**: هو الهيئة الثالثة في البلدية وكذلك يعتبر الأمين العام من المناصب العليا للبلدية، طبقا للمادة 117 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 وهو المدير الفعلي للبلدية، وحسب بعض المختصين يشكل الركيزة الأساسية للمجلس الشعبي البلدي

¹ _ بوكراع طليحة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² _ عزيز محمد الطاهر، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، 2010، ص 30.

والمساعد الأساسي لرئيس البلدية، وهو الوسيط بين الهيئة المنتخبة وباقي مصالح البلدية الإدارية التقنية.¹

ثانياً: الولاية: تعتبر الولاية كوحدة إدارية لامركزية تتوفر فيها مقومات اللامركزية الإدارية وهي تتمثل في السلطة الوصية على البلدية، تم إنشاء الولاية بصدور ميثاق في 26 مارس 1969م، تبعه قانون الولاية بالأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 أبريل 1969م، حيث اعتبر الولاية كوحدة تصل بين الدولة والبلديات فهي لا تعد خلية لامركزية فحسب بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس نشاط الإدارات المركزية.²

وتتمتع الولاية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتقوم بنشاطات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية تحت رقابة السلطة المركزية ويتولى إدارة الولاية كل من الوالي والمجلس الشعبي الولائي، وطبقا للمادة الثانية من قانون الولاية فإن هذه الأخيرة تتألف من هئتين اثنتين هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي.³

1 . المجلس الشعبي الولائي: هو الجهاز التداولي ينشأ عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري، ويتم تحديد عدد أعضاء هذا المجلس ما بين 35 و 55 عضوا حسب عدد السكان القاطنين بإقليم الولاية وذلك طبقا للمادة 82 من القانون العضوي رقم 12 المتعلق بنظام الانتخابات وحسب قانون الولاية رقم 07/12 فإن المجلس الشعبي الولائي يعقد 04 دورات عادية كل سنة وتبلغ مدة كل دورة 15 يوم م وجود دورات غير عادية في حالات خاصة ولكل مجلس شعبي ولائي رئيس يقوم ببعض المهام التنفيذية.⁴

2 . الوالي: طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89-44 بتاريخ 10 أبريل 1989م والمرسوم التنفيذي رقم 230/90 المؤرخ في 25 جويلية 1990م المتعلق بالتعيين في الوظائف العليا للإدارة المحلية فإنه يهد اختصاص تعيين الوالي إلى رئيس الجمهورية بموجب مرسوم

¹ _ عزيز محمد الطاهر، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، 2010، ص 30.

² _ بوكراع طليحة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ _ بوكراع طليحة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ _ قانون رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفراير 2012، الجزائر، 2012، المواد (50/12).

رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية وقد حددت المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 230/90 المؤرخ في 25 جويلية 1990م الأشخاص المؤهلين في منصب الوالي وهم الكتاب العاميين للولايات ورؤساء الدوائر، ويتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص حيث يمثل هيئة تنفيذية للمجلس الولائي ويمارس سلطات أخرى كممثل للدولة.¹

¹ _ عبدالعزيز بوتفليقة، مرجع سبق ذكره، المواد (126/102).

المبحث الثاني: مفهوم الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري

تمهيد:

لقد اتفق معظم الفقهاء في القانون والسياسة وعلم الاجتماع والنفوس ... وغيرهم على أن برامج الإصلاح لابد أن تستند على محورين أو متغيرين أساسيين حتى نستطيع الجزم بنجاح عملية الإصلاح، وهذان المتغيران هما، الإصلاح القانوني التشريعي الذي تصدره السلطات الرسمية في الدولة، ممثلة في مؤسساتها التنفيذية والتشريعية والقضائية، ثم الإصلاح الذهني والبشري والذي يعتبر الأصعب في هذه المعادلة لأنه يتطرق إلى النفسيات والسلوكيات البشرية، والتي تركز أساساً على عامل المتغير الأخلاقي الذي من الصعوبة بمكان على باحث أن يقيسه أو أن يحدد درجة وجوده في المجتمع من عدمه، وعموماً سوف نتطرق في المطلبين المواليين إلى هذه المسألة وبالتفصيل.

المطلب الأول: تعريف الإصلاح القانوني

1. الإصلاح لغة: أصلح الشيء بعد فساده وأقامه.

فالإصلاح نقيض الإفساد وقد حث القرآن الكريم على عمل الصالحات فأمر بالإصلاح ونهي عن الإفساد قال تعالى " وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ " ¹.

أما على مستوى النشاط الإداري العام في الأنظمة الوضعية فإن الإصلاح أمر مطلوب في كل وقت لأن الفساد وارد في كل وقت، ونجد أن جميع الأنظمة تتجه إلى تأليف الهيئات واللجان وإقامة المؤتمرات والمحاضرات والندوات المحلية والدولية من أجل مكافحة الفساد في أداء الإدارات والمؤسسات العامة، واقتراح الأساليب والوسائل المؤدية إلى إصلاحها. ²

¹ _ سورة الأعراف، الآية (56).

² _ غازي محمد فريج: الإصلاح الإداري، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية، 2014، ص 12.

ومن هنا سعت أغلبية الدول إلى تشريع قوانين خاصة بالإدارة العامة والتي تقوم بإصلاحها وتغييرها من وقت لآخر حسب متطلبات العصر ووجب إيجاد إصلاح قانوني خاص بالجماعات المحلية.

2. تعريف الإصلاح القانوني: اصطلاحاً: هو عملية تتمثل في دراسة القوانين الموجودة بالفعل، والدعوة إلى إجراء تغييرات في الأنظمة القانونية وتنفيذها عادة بهدف إلى تعزيز العدالة أو الكفاءة.

ويرتبط بهذا المصطلح ارتباطاً وثيقاً بهيئات إصلاح القوانين أو لجان القوانين والتي تمثل المؤسسات التي نشأت بهدف تسهيل عملية إصلاح القوانين، وتضطلع هيئات إصلاح القوانين بمهمة إجراء الأبحاث واقتراح السبل التي يمكن من خلالها تبسيط وتحديث القوانين، وتعد العديد من هيئات إصلاح القوانين بمثابة شركات قانونية.

كذلك يمكن أن تشمل أنشطة إصلاح القوانين إداد وطرح القضايا من أجل تغيير القانون العام والضغط السياسي الذي يمارس الموظفون الحكوميون في سبيل تغيير التشريعات، وإجراء الأبحاث أو الكتابات التي تساعد في إنشاء قاعدة تجريبية لأنشطة إصلاح القوانين الأخرى.

وتتمثل الطرق الأربعة الرئيسية بإصلاح القوانين في إلغاء (إبطال) القانون وإنشاء قوانين جديدة والدمج بين القوانين (تغيير القانون الحالي) ووضع القوانين.

- يستخدم تعبير إصلاح القوانين " ليحمل عدداً من المعاني " وبعض هذه المعاني توشك أن تصل للدرجة التي يمكننا القول عندها أنها تتعارض كلياً مع بعضها البعض.

- في قانون إصلاح القوانين لعام 1975م، يشمل التعبير " إصلاح"، الخاص بالقانون أو فرع من فروع، تطويره وتدوينه (ويشمل ذلك على وجه الخصوص تبسيطه وتحديثه) والتنقيح بين التشريعات الأساسية وبالتالي يلزم تفسير الكلمات المتشابهة وفقاً لذلك.¹

¹ PDF _ نصوص منشورة برخصة المشاع الإبداعي، يوم 10 فبراير 2018.

المطلب الثاني: تعريف إصلاح و تنمية المورد البشري

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من أبرز المواضيع التي اكتسبت أهمية كبيرة لدى الباحثين على مستوى الأكاديمي أو على مستوى المنظمات باختلافها، فقد تم التطرق إلى هذا الموضوع بإسهاب وذلك لإدراك أهمية العنصر البشري في أي عملية تنمية والمنظمة الخاصة، وسنحاول تقديم مجموعة من التعاريف:

. " تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك والقدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل".¹

. تعريف التنمية البشرية وفقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية على أنها عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد، ومن حيث المبدأ تمكن هذه الاختيارات بلا حدود كما أنها تتغير مع الوقت، وأهم هذه الاختيارات أن يحيا الأفراد حياة طويلة خالية من العلل و إن يتعلموا، وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا.²

. يقصد بتنمية الموارد البشرية مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديد لتحقيق مستويات الأداء المطلوب للبناء والحفاظ على القدرة التنافسية.

أما تنمية الموارد البشرية من منظور إداري فقد عبر عنه علي السلمي على " أنها العملية المتكاملة المخططة موضعيا والقائمة على المعلومات صحيحة والصادقة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتضمنة لظروف وقواعد

¹ _ عبد العزيز بن صقر، تنمية الموارد البشرية والمتطلبات المستدامة للأمن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 2006، ص 03.

² _ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الأردن، دار الميسرة، 2003، ص 72.

وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".¹

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا لما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".²

من خلال عرض التعاريف نخلص إلى أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن استغلال طاقات الموارد البشرية العاملة في المنظمة استغلالا يخدم توجهات وأهداف المنظمة وذلك باستخدام أساليب موضوعية قائمة على أسس علمية.

يقول ميشال كروزي إننا لا نستطيع أن نغير المجتمع بمراسيم، ولذلك فإنّ الاخلاق تعتبر أكثر من ضرورة للوصول الى تحقيق التنمية المستدامة، لأننا باختصار لو وضعنا كل قوانين العالم في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية، ثم جندنا نصف الشعب كقوات ضبط عمومي، فإنّ عدم اصلاح المتغير الاخلاقي للبشر سوف يؤدي الى فشل كل تلك البرامج الاصلاحية.

¹ _ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة، 2011، ص 255.

² _ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية محلية واقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ص 275.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية

لقد شهدت الإدارة المحلية الجزائرية العديد من الإصلاحات القانونية وهذا من أجل النهوض وتطوير الأقاليم التي تقوم عليها، حيث نجد أن الدولة أولت اهتماما واسعا في إصلاح نظام الجماعات المحلية من خلال إعادة الصياغة القانونية ليكون أكثر توافقا وانسجاما مع عمل المجالس المحلية، إلا أن النظر إلى الواقع العملي لسير هذه الجماعات يكشف عن عجزها عن تحقيق ما هو مطلوب منها والذب يبين لنا أن تطوير الإدارة المحلية لا يقتصر على القوانين وإنما يرتبط ارتباطا وثيقا بالمورد البشري.

فالإدارة العامة في الجزائر تعاني من انتشار الفساد الإداري الذي يرتبط بالمورد البشري داخل الإدارة المحلية فنجد عدة ممارسات من طرف الموظف والتي تتمثل في المحاباة والمحسوبية والتعسف والرشوة وتبذير الموارد.

كل هذه الأعراض كان لها المورد البشري في إضعاف الروح المدنية وأبعدت القدرات¹، بالإضافة إلى أن المورد البشري يعاني كذلك من ضعف في التكوين والتدريب وغياب تام للتحفيز وتقييم أدائه وذلك أننا نجد أن الإدارة المحلية تفقد لموظفين يمتازون بكفاءة وجودة عالية وبهذا وجب على المشرع الجزائري إيجاد نصوص وقوانين تتلاءم وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية بغية تسيير جيد وتطوير الإدارة المحلية وذلك وفق قوانين ومعايير تمكن من الوصول إلى استراتيجية من أجل تحديث الإدارة المحلية والحصول على جملة من القوانين والتشريعات التي تهدف أساسا إلى تنمية المورد البشري والقضاء على جميع المعوقات التي تعترض الموظف داخل الإدارة المحلية والوصول إلى تدريب جيد ومنح الموظف جميع حقوقه والتي تتمثل في التحفيز كذلك تقييمه ورقابته من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.²

¹ _ فريجات إسماعيل، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص إداري، جامعة قلمة، 2013/2014.

² _ محمد المجني، الإدارة المحلية والتنمية، الدار البيضاء.

وبهذا فإنه توجد علاقة وطيدة بين الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية وهذا لارتباطهما حيث أن تنفيذ تلك الإصلاحات القانونية لا تتم إلا عن طريق أو باحتوائها على تنمية المورد البشري والذي يتمثل في ذلك الموظف العام داخل الإدارة المحلية.

خلاصة و استنتاجات

تناولنا في الفصل الأول مبحثين: المبحث الأول مفهوم الإدارة المحلية حيث تناولنا فيه تعريف الإدارة المحلية بصفة عامة وتعريف الإدارة المحلية في الجزائر وكذلك مقومات الإدارة المحلية وأهدافها وصولاً إلى مستوياتها.

أما في المبحث الثاني فقد تناولنا مفهوم الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية، حيث تناولنا تعريف كلا من المصطلح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية وكذلك تبيان العلاقة بينهما.

انطلاقاً مما سبق ذكره في هذا الفصل تم الوصول إلى:

. إن موضوع الإدارة المحلية شهد العديد من التعريفات بين الباحثين والمفكرين، إلا أنهم يمكن القول أن الإدارة المحلية على أنها تنظيم يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة والهيئات الإدارية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي تحت رقابة هذه السلطة.

. ونجد أن هناك الكثير من الباحثين والمفكرين الذين سعوا في إصلاح القوانين المتعلقة بتنظيم الإدارة المحلية وتغيير القوانين وجعلها ملائمة للتطورات التي شهدتها الأقاليم في ظل البحث عن تطوير وتنمية هذه الأقاليم.

. كما سعت المنظمات والإدارات العامة إلى تنمية مواردها البشرية وهذا كون المورد البشري فاعل أساسي في تسيير الإدارة المحلية وسبب من أسباب نموها وتحقيق أهداف المنظمة وذلك للوصول إلى تلبية حاجيات الأفراد والمواطنين دخل تلك الأقاليم.

الفصل الثاني:

واقع الاصلاح القانوني وتنمية الموارد
البشرية في الادارة المحلية الجزائرية

تمهيد:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تعتمد نظام الإدارة المحلية أو الجماعات المحلية وهو مصطلح مرادف لنظام الإدارة المحلية والتي تتمثل في الولاية والبلدية ومن خلال هاتين المؤسستين تسند الإدارة المركزية + الوظائف الإدارية على المستوى المحلي. وتجد أن المشرع الجزائري قد أعطى اهتمام واسع للإدارة المحلية وذلك لقرئها من المواطنين وخاصة البلدية بصفة خاصة والولاية بصفة عامة وفي هذا الفصل سنتناول أهم الإصلاحات القانونية التي مست الإدارة المحلية، بهدف الوصول إلى تقديم أداء جيد يمكن من قضاء حاجيات المواطنين بأسهل الطرق.

المبحث الأول: أهم الإصلاحات القانونية التي مست الإدارة المحلية (البلدية / الولاية)
المطلب الأول: الإصلاح القانوني للإدارة المحلية في الجزائر سنة 1967م:

تم إصدار قانون البلدية وبعد ذلك مباشرة تبعه إنشاء قانون الولاية بإصدار الأمر 38/68 المؤرخ في 28 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية وانتخابات المجالس الشعبية الولائية المتضمنة في نفس العام وبعدها أوكلت مهام جديدة للولاية والبلدية ومنحت صلاحيات لمسؤوليهم في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، وكانت إجراءات موفقة جاءت لتعزز هذا الإصلاح وشملت ما يلي:

1- إدخال ميزانية جديدة للولايات والبلديات التي أدت إلى وضع نظام مالي ومحاسبي.

2- إنشاء صندوق جماعي للجماعات المحلية يتمثل دوره الأساسي في مساعدة الجماعات المحلية.

3- خلق نظام من أجل توزيع عادل للأموال يمكن بواسطتها أن تستفيد الجماعات المحلية الفقيرة أن تستفيد من موارد غير جبائية.

والاقتطاع الإجباري من مداخيل التسيير بمبلغ يخصص لتغطية التجهيز والاستثمار للبلديات والولايات والمغزى من هذا الإصلاح هو الاستقلالية في المجال المالي.¹
أجريت تعديلات في عدد من البلديات على التوالي في سنتين 1969/1971، حيث وفي سنة 1963م حيث ورثت الجزائر إدارة لم تكن قادرة على التأقلم مع مضمون الجديد بعد الثورة التحريرية، ما استدعى إلى تخصيص عدد البلديات من 1535 إلى 676 بلدية أما في سنة 1971، فقد تم إجراء تصحيح طفيف لهذه البلديات حيث استحدثت خمسة عشر (15) بلدية، مما رفع عددها الإجمالي إلى 691 بلدية، وبالمقابل ومع التعديل الجديد تبين للمشروع أنه من الملائم تتويج ذلك بإعادة النظر في عدد بيانات جميع ولايات الوطن.

¹ _ قانون الولاية 69 . 38.

لذلك تم رفع عدد الولايات من 16 ولاية إلى 31 ولاية، في حين انتقل عدد الدوائر من 31 إلى 160 دائرة.¹

كما نص دستور الجزائر الصادر بموجب الأمر رقم 97/76 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، على أن المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية، وأن البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والاجتماعية والثقافية القاعدية كما جعل من اتخاذ أي تنظيم إقليمي وتقسيم إداري للبلاد من اختصاص القانون.²

وبذلك قد توافق نص ميثاق الصادر في 05 جويلية 1976 الذي نص على طبيعة النظام الإداري الذي انتهجته الجزائر، حيث نص على أن الدولة الجزائرية قد اتخذت من اللامركزية أساساً لتطويرها وتنظيمها ووسيلة تنزيل العراقيل الإدارية وتوسعي لجعل غاية أعمال الأجهزة التنفيذية، تحقيق الفعالية وتقريب الإدارة من المواطن وتمكين الجماهير من المشاركة الشعبية من حل مشكلها بنفسها.³

وأخر نظاماً للتقسيمات الإدارية هو ذلك الذي صدر عام 1984م، إذ تضمن تقسيم البلاد إلى 48 ولاية وكل ولاية مقسمة إلى دوائر يبلغ عددها الإجمالي 585 دائرة وكل دائرة مقسمة إلى بلديات بلغ عددها الإجمالي 1541 بلدية.⁴

المطلب الثاني: الإصلاح القانوني للإدارة المحلية الجزائرية سنة 1990

الملاحظ في هذه المرحلة أنها تميزت بحضورها لمبادئ وأحكام جديدة أرساها دستور 1989م ومن بينها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد التعددية الحزبية والذي أدى إلى مرحلة التحول الديمقراطي الذي شهدته الجزائر بداية من التسعينات واعتبر البلدية أو المجلس البلدي قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسير الشؤون العمومية

¹ _ جديدي عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² _ المادة 36 من دستور 1976 الصادر بموجب الأمر 76-97 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976.

³ _ المرسوم رقم 57/76 المؤرخ في 05 جويلية 1976 المتضمن إصدار الميثاق الوطني، الطباعة الشعبية للجيش الوطني الجزائري، 1976 ص 59.

⁴ _ القانون رقم 09/84 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلاد، المرخ في 04/02/1984، الجريدة الرسمية للجمهورية رقم (06).

بالاعتماد على مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخابات التعددي وتحاشيا مع هذا الاصلاح جاء القانون البلدي رقم (08/1990) وقانون الولاية رقم (09/1990) ليحدد مسار جديد في التنظيم الإداري المحلي.¹

حيث يرى أن الولاية أكبر من وحدة إدارية بعد الوزارة وتتألف من دوائر وبلديات حسب ما جاء في نظام التقسيمات الإدارية، وتتمتع كل من الولاية والبلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

عرفت المادة الأولى من القانون 09/90 المتعلق بقانون الولاية بأن الولاية " جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".²

كما عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"³. بينما عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها " الجماعة الإقليمية والإدارة والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية".

وتشكل الدائر وسيط إداري بين البلديات والولاية ولا تمثل لا هيئة ولا جماعة محلية إدارية بل هي مجرد قسم أو فرع إداري تابع ومساعد للولاية الهدف من وجودها. تدار الدائرة من طرف رئيس يعين بواسطة مرسوم، ويعد تابع ومساعد للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة.

وتجدر الإشارة في عام 1997 قد دعمت الخريطة الجزائرية الإدارية للجزائر بنظام إقليمي جديد هو نظام المحافظة الذي طبق في العاصمة في 1997/07/31 غير أن هذا النظام سرعان ما تراجع دستوريا.⁴

¹ _ جديدي عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² _ المادة رقم (01) من القانون رقم 09/90 المتعلق بالولاية المؤرخ في 17/04/1990، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم (15).

³ _ المادة رقم (01) من قانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية رقم 08/90 المؤرخ في 07/04/1990.

⁴ _ عمار بوضياف، الوحيد في القانون الإداري، ط2، الجزائر، النشر والتوزيع، 2007، ص 243.

وتعتبر الولاية مؤسسة سياسية تسير من طرف ممثلين منتخبين من المواطنين فهي مجهزة بمجلس ولائي وتتمثل بذلك الولاية جماعة سياسية ذات صبغة لامركزية غير أنها تتشكل أساسا لصالح الحكومة المركزية، فهي وحدة إدارية تراثية للدولة ويؤكد حقيقة ذلك بتعيين الوالي الذي يتم من طرف رئيس الجمهورية، ويخضع لإشراف وزير الداخلية.¹

أما البلدية فإنه يتم إحداثها وإلغائها بمرسوم وتعتبر هي الأصل والأساسية في تنظيم وتشكيل القاعدة النموذجية للهيكل التنظيمي الإداري اللامركزي باعتراف بالبلدية على أنها شخص معنوي عام، والذي يعترف بوجود كيان قانوني مستقل بمواطنيه وأجهزته وذمته المالية وموارده البشرية ويتمتع بأهلية قانوني للتقاضي ونائب يعبر عن إرادتها يتمثل في المجلس البلدي.

ويمكن القول أن هذا القانون يتضمن مجموعة من النقاط الإيجابية تسمح بدعم التنمية الاقتصادية على المستوى الجهوي، وذلك من خلال تمكين البلديات من خلق مؤسسات اقتصادية في العديد من القطاعات مثل الفلاحة والصناعة والخدمات.

هذا يهدف إلى استفادة المجالس الشعبية من القدرات التي تتوفر عليها كل بلدية حسب طبيعتها وموقعها الجغرافي.

. تعرف البلدية في قانون 10/11 المؤرخ في 2011/07/22 المتعلق بقانون البلدية " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية وتحديث بموجب القانون"²

. كما أضافت المادة الثانية " أن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"³

¹ _ جديدي عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² _ المادة رقم (01) من قانون 10/11 المؤرخ في 2011/07/03 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم (37).

³ _ المادة رقم (02) نفس المرجع.

فالمشرع عرف البلدية " بأنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وأضفى عليها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما جعل منها الإطار المؤسسي لمشاركة المواطنين في التسيير".

وتعتبر البلدية حسب المادة الثانية أنها المكان الذي تكون فيه الممارسة الصحيحة للمواطنة باعتبار أن البلدية تشكل الإطار المؤسسي للممارسة الديمقراطية المحلية.¹

المطلب الثالث: الإدارة المحلية الجزائرية في ظل الإصلاحات و التعديلات الجديدة 11 .

10

من أجل مسايرة التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، وانطلاقا من دور المجالس المحلية بصفقتها الفاعل الأول في تحسين الرامج التنموية انطلقت الدولة في الإصلاحات وذلك وفق التحديات التي تواجهها الجماعات المحلية وهذا من خلال الانتقال إلى مرحلة جديدة تدعمها الديمقراطية التشاركية.

أولا البلدية: في التشريع الجديد 10/11:

من أجل تدارك النفاص خلال السنوات الأخيرة من خلال تطبيق القانون 08/90 المؤرخ في 07 أبريل 1990، ونتيجة لعجز هذا الأخير من إزالة التوترات وحل المشاكل الناجمة عن التعددية الحزبية، أدخلت مجموعة من التعديلات على النص القانوني الذي يسيّر المجلس الشعبي البلدي والتي تهدف إلى تعزيز طاقات البلدية في اتخاذ القرارات وتسيير الموارد البشرية وذلك قصد إبراز كفاءات وأجيال جديدة من القيادات من نساء وشباب لديه قوة اقتراح لتسيير بلديته ولقد استغرق إعداد القانون البلدي رقم 10/11 خمس سنوات كاملة، فنص هذا القانون الذي يحتوي على 220 مادة يأتي ليحل محل القانون 08/90 وهذا من أجل التحولات التي عرفتها البلاد حيث أنه أصبح لا يليق ولا يستجيب لتلك التحولات والتعديلات التي تواجهها الجماعات المحلية ولم يعد بإمكانه معالجة الاختلالات

¹ _ جديدي عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

والمشاكل الجديدة الناجمة، خاصة عن التعددية الحزبية، بالإضافة إلى ظهور متطلبات مشروع مختلفة متعلقة بالعصرنة الشاملة التي تستدعي استجابات من نمط جديد.¹ إن قانون البلدية الجديد جاء إلى إدخال تصحيحات قصد تحقيق التوازنات الضرورية لتأسيس تسيير منسجم للبلدية ويرجع هذا إلى محدودية قانون البلدية السابق 08/90، وعدم القدرة على تحليل وتفكيك التوترات.

مما أدى إلى عدم تسوية المشاكل ذات النمط الجديد المتولد خاصة عن التعددية كبروز جماعات ومصالح تحاول الاستحواذ على هيئات البلدية لصالحها عن طريق لعبة التحالفات وهو ما ساهم في زعزعة واستقرار رئيس البلدية واللجوء السريع وغير المؤسس إلى سحب الثقة وإلى وجود حالات انسداد.²

ومن بين أهداف ظهور هذا القانون تعزيز مبدأ حرية المجالس المحلية البلدية في المبادرة التي يمكنها توفير مداخل للبلديات ومنح حق التصرف في ميزانيات ومخططات التنمية المحلية بالإضافة إلى تعزيز دورها في الاختيارات التنموية المحلية من خلال التأكد على رأيها ومواقفها بشأن بعض أنواع المشاريع التي تقام على إقليم البلديات، فترقية دور ومكانة المجالس المحلية بصفقتها الفاعل الأول في تجسيد التنمية المحلية وضمان الاستمرارية وفعالية المرفق المحلي، وشمل ضرورة استدراك المواطن في اتخاذ القرارات من خلال تمكينه من حضور الجمعيات العامة للمجالس البلدية على وجه التحديد القدرة على انشاء مؤسسات بمعايير اقتصادية حقيقية تسمح بتوفير موارد مستدامة للبلديات تسمح لها بتغطية جزء مهم من التزاماتها الاجتماعية والمشاركة بفعالية في جهد التنمية الوطنية.³

¹ _ جديدي عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² _ عبير غمري، إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2010/2011، 97.

³ _ جديدي عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ثانياً الولاية: في التشريع الجديد 07/12.

نتيجة العوامل والظروف التي أثرت في نظام الهيئات المحلية والمؤسسة الولائية بصورة خاصة نظراً للاختلالات الحاصلة بالنظام الولائي وإدراكاً من الدولة بضرورة إصلاح هذا النظام وترشيده لصالح الدولة والمواطن، لجأت الدولة إلى عدة تدابير وإصلاحات لتفعيل دور الولاية تماشياً مع المستجدات والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتكييف النصوص القانونية المحلية حسب ما تمليه هذه الظروف.

ولصدور قانون الولاية رقم 07/12 عدة عوامل حيث تجد أن المشرع الجزائري بعد إصدار قانون البلدية اتجه إلى شراء المؤسسة الولائية بقانون مماثل وهو قانون 07/12¹، ومن بين هذه العوام ما يلي:

1- تأكل المجموعة القانونية الخاصة بالولاية لسنة 1969-1990 وظهور العديد من التغيرات والنقائص.

2- أثر الأزمة الوطنية التي عاشتها الجزائر خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي تأثيرات سياسية وخطيرة على نظام المؤسسة الولائية.

3- تطبيق نظام التعددية السياسية في نظام مجالس الهيئات المحلية إلى حدوث بعض الاختلالات والانسدادات، الأمر الذي أدى إلى الأضرار بمبادئ حسن وقيادة الهيئات الولائية.²

وكان لظهور هذا القانون العديد من الأهداف أهمها، أنه قانون يؤسس إلى أرضية لبناء نظام لامركزي في الجزائر خلال السنوات المقبلة ترجمة لتوصيات اللجنة الوطنية لإصلاح هيكل الدولة ومساعي الحكومة لتنسيق رسم السياسات العمومية وترشيد القرار على المستوى المحلي فهو يهدف إلى تمكين الولاية.

¹ _ رئيس الجمهورية، قانون الجماعات الإقليمية، قانون رقم 07/12 مؤرخ في 21 فبراير 2010 يتعلق بالولاية، رئاسة الجمهورية، ص 09.

² _ جديدي عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

من القيام بدورها على أكمل وجه في مجال التنمية باعتبارها فضاء للتضامن والتنسيق الوطني بشكل يكون مكملا للبلدية ويقدم خدمة عمومية جوارية وقد ورد قانون الولاية في خمسة أبواب تناول الأول تنظيم الولاية والثاني تسيير المجلس الشعبي الولائي ونظام المداولات وصلاحيات الولاية، أما الباب الثالث فقد خصص للوالي وسلطاته وقراراته في حين تطرق الباب الرابع إلى إدارة الولاية وتنظيمها ومسئوليتها وأملاكها وتناول الباب الخامس ميزانية الولاية وضبطها ومراقبة وتطهير الحسابات.

وكذلك قانون الولاية 07/12 يهدف إلى تكيف هذه الاجهزة الأخيرة ودورها في ممارسة السيادة الوطنية في إطار وحدة الدولة وجعلها مكانا للتنسيق النشاط القطاعي المشترك والموحد للمبادرة المحلية.¹

وتعرف الولاية حسب قانون 07/12: فقد جاء في نص المادة الأولى منه على اعتبارها الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الإدارية غير الممركزة للدولة تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ لسياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

تساهم الولاية مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن.

وتتدخل في كل مجالات الاختصاصات المخولة لها بموجب القانون شعارها بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب قانون.²

كما نصت المادة(02): من القانون 07/12 على أن يوجد على مستوى الولاية هيئات هما المجلس الشعبي الولائي والوالي³، الأول منتخب والثاني معين وهما من اهم الهيئات المسيرة للولاية.

¹ _ عبيد غمري، الاصلاحات الإدارة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 271.

² _ رئيس الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 07/12 المؤرخ في 2012/03/21 المتعلق بالولاية، مرجع سابق، ص ص 09-08.

³ _ بوكراع صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المبحث الثاني: تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية.

المطلب الأول: تدريب المورد البشري

للتدريب أهمية كبيرة في تنمية وتطوير الأفراد داخل المنظمة وذلك لأن التدريب يمنح الموظفين جميع المستجدات وكذلك الميزات التي يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد.

وسرعان ما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي ولهذا سنتطرق إلى تعريف التدريب الإداري، أهميته، أنواعه.

أولاً: تعريف التدريب: هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.¹ ومن هنا فالتدريب هو الطريقة المثلى لإيجاد فرد يقوم بأداء مهام داخل الإدارة حيث يجب علينا البحث في التدريب الإداري.

حيث يقصد بالتدريب الإداري " التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات".²

ثانياً: أهمية التدريب:

وللتدريب الإداري أهمية كبيرة حيث نجده يؤدي إلى تطور ونماء المنظمات، كما أن تركيز الاهتمام على التنمية أو الانتاجية دون النظر والأخذ بمبدأ التدريب هو جهد ضائع مردود وقتي.

والتدريب يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية الانتاج وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد.

¹ _ بوكراع صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² _ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعة، 2007، ص 97.

يحسن التدريب خدمات المنشأة ويعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على إنتاجه فيدفعها إلى مكافئته.¹

ثالثاً: أساليب التدريب الشائعة

1. المحاضرات: تعتبر المحاضرة الطريقة التقليدية في التدريب، وفيها تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، كما تزداد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدرسين وتزداد فاعلية هذه الطريقة في التدريب إذا ما صاحبها استخدام وسائل إيضاح كالرسوم والصور والخرائط والأفلام، بالإضافة إلى القراءات الإضافية الحرة بما يكفل زيادة فاعلية المحاضر للتوسع في النقاط التي آثرها الحاضر.²
2. دراسة الحالات: تتمثل في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه منظمة من المنظمات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكلة موضع الدراسة وتصنع الحالة المتدربين في محيط الواقع العلمي لمشكلة أو مشاكل معينة وتدفعهم بمساعدة المدرب (المشرف) على التدريب إلى التفكير العميق في جوانبها واستعراض وجهات النظر المختلفة في إطار من التلاحم الفكري للمتدربين مع واقع خبراتهم العلمية.
3. الندوات والمناقشات: يشترك في النقاش مجموعة من المتدربين للبحث موضوع معين على مستوى عال عادة، وله جوانب متعددة ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، وإعداد تقرير عنه.
4. المباريات الإدارية: المباراة الإدارية هي ممارسة نشاط يماثل النشاط الطبيعي وفيه يعيش المتدرب هذا النشاط سواء في جانب المعلومات أو المهارات أو أساليب التفكير.

¹ _ بوكراع صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² _ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، دار عالم الثقافة، 2008، ص 65.

5. تمثيل الأدوار: يعرف تمثيل الأدوار على أنه أسلوب تمثيلي للسلوك الإنساني المتداخل والذي يمثل سلوكا حقيقيا في موقف مصطنع، فهو أسلوب تلقائي حيث أن المشتركين فيه يمثلون تجربة دون أن يكون الدور مكتوب لهم.¹

رابعا: وضعية التدريب داخل الإدارة المحلية الجزائرية

يمكن القول أن الجزائر ورثت عن الاستعمار تخلفا كبيرا في شتى المجالات وخاصة مواردها البشرية حيث كانت تعاني الأمية وقلة الاطارات الجزائرية فبعد مغادرة الاطارات من المعمرين الذين كانوا يحتلون مناصب حساسة في الإدارة الجزائرية شهدت فراغا كبيرا، فقامت الدولة الجزائرية بسد هذا الفراغ دون مراعاة شروط الخبرة والتكوين مما انعكس سلبا على الإدارة المحلية الجزائرية والتي تعبر عن واقعها فكان أهم ما ميزها:²

- المعاناة من ندرة التأطير ومن انعدام التوازن في المستخدمين.
- التذبذب الحاصل في الحياة المهنية للموظفين.
- المبالغة في إنشاء المؤسسات العمومية والهيكل الإدارية وتضخيمها.
- غياب سياسة محكمة في مجال التكوين والإتقان وتحسين مستوى المعارف المهنية.
- عدم انسجام التركيبة البشرية لتعداد مستخدمي قطاع العمومي.
- غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسة العامة للإدارة المحلية.
- الاعتماد على الحلول المعدة مسبقا، وتقبل كل ما هو جديد دون مراجعة وتحديد..
- بطء حركة القوانين والتشريعات، وغياب المعايير العلمية دون مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعة والعالمية والإدارية.
- التهرب من المسؤولية وانتشار أساليب الاتكال.
- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة المحلية الجزائرية.

¹ _ طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² _ سعيد مقدم، محاضرة حول الوظيفة العمومية الجزائرية الواقع والتطور المدرسة الوطنية للإدارة، 2009، ص 46.

- ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه.¹

إن عملية تدريب الموظف العام في الجزائر لا تختلف عن غيرها من بلدان العالم الثالث خاصة كل دول العالم الثالث قد عانت من الاستعمار وما نتج عنه من آثار سياسية خاصة في التنمية الإدارية التي عانت منها الدول العربية والجزائر على وجه الخصوص، ومن هنا أصبح على الجزائر أن تخرج من دائرة التبعية الإدارية ومحاولة وضع سياسة عامة تمس جميع الميادين ومن ذلك التدريب.

ويمكن القول أن واقع التدريب والتكوين الإداري في الجزائر امتاز بالخصائص التالية:

- الانعدام التام لمخططات التكوين على مستوى البلديات 95 % من موظفي البلديات لم يستفيدوا من أي تكوين في حياتهم المهنية.
- يجمع الخبراء على أن الوظيفة العمومية في الجزائر لا تمتلك نظام لتسيير حياة مهنية للموظفين ولا سياسة تكوينية قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة.
- عدم وجود مخططات التكوين، قصير، متوسط وطويل المدى.
- عدم كفاية علاقات التنسيق بين قطاعات التكوين والقطاعات المستعملة.
- الاستعمال الرديء للوسائل الموجهة للتكوين والتدريب الإداري دون العودة الحقيقية للاستثمار.²
- وقد مر التكوين الإداري في الجزائر بمحطات من الناحية القانونية، ويمكن إبراز أهم هذه المحطات فيما يلي:

1- أمر رقم 66 المؤرخ في 13 صفر عام 1386 الموافق لـ 02 جوان 1966:

الذي يعتبر أو قانون يتضمن القانون الأساسي للموظفين.

2- مرسوم رقم 53-69 المؤرخ في 12 ماي 1969: المتضمن التدابير

المتخصصة لتسيير التكوين للموظفين وقد عمل هذا المرسوم على:

- تجديد أهداف التكوين أثناء الخدمة.

¹ _ بوكراع صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² _ عز الدين عبدو، عملية الموظف العام في الجزائر، رسالة ماجستير في القانون، 2002، ص 56.

- تحديد طرق تنظيمية.

- كما حدد الجزاءات المترتبة عنه.

3- القانون الأساسي للعامل والمراسيم المرفقة له: القانون الأساسي من الناحية

الشكلية خصص لعملية التكوين المتواصل فصلا كاملا متضمنا تسعة مواد.

وقد تبعه مرسوم المتعلق بتنظيم التكوين المهني سنة 1982 وكذلك القانون الأساسي

النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية إلى ظهور الإطار القانوني الجديد في

ظل الإصلاحات السياسية والاقتصادية.

4- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 2006/06/03: يوضح بأن للموظف

الحق في التكوين وتحسين مستوى الترقية خلال حياته المهنية.

5- القانون الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات

والإدارات العمومية¹.2008.

المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري

أ. تعريف تقييم أداء المورد البشري:

يعتبر تقييم أداء الأفراد أو العاملين هو " عبارة عن تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من

صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية، أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط

القوة و الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية أنه أيضا كضمان أساسي

لتحقيق فعالية المنظمة"².

ويمكن القول أن أيضا هو عمل خطة لتحسين أدائه وتعريف وتحديد الفرد بكيفية أدائه

لوظيفته، وعندما يتم تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة وجيدة فإنه لا يوضح مستوى

الأداء الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر على مستوى الفرد وتطلعاته المستقبلية.

ب. أهمية تقييم الأداء:

¹ _ بوكراع صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² _ مؤيد سالم سعيد - عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر،

2002، ص 102.

تبدي المنظمات أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء فمن خلالها يمكن للمنظمة: أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وإن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في سلامة تأييد موقفها لو تظلم أحد العاملين من القرارات التي تطل ترقية أو إنهاء خدماته.

- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أما المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- أن معرفة مستوى الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه اتباع الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

- الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وانظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

ج. أهداف تقييم الأداء: تبرز أهداف تقييم الأداء على مستوى كل من المنظمة والمديرين والمرؤوسين.

1) على مستوى المنظمة: خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية.

- النصوص بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب.

- تقديم برامج وأساليب إدارية للموارد البشرية، لأن عملية التقييم تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمين في هذه الإدارة.

2) على مستوى المديرين: إن قيام المديرين و المشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه " ممتاز " أو " وسط " أو " ضعيف " ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير

أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العامل في أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعاون بين المدير والموظفين.¹
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

(3) على مستوى المرؤوسين (العاملين):

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المتناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.²

المطلب الثالث: تحفيز المورد البشري

1. مفهوم التحفيز: تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويتعرض هذا التعريف أن الأجر المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما للمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى التعويض يزيد عن الأجر.

¹ _ وفاء بحاش - جاهل آسيا، التدريب كأداة لتنمية الموارد البشرية دراسة حالة: الإدارة العامة لولاية المسيلة، جامعة المسيلة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، 2008/2009، ص 18.

² _ بحاش وفاء - جاهل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 19.

" الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة".

كما يعرفها البعض الآخر " بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوة الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".¹

ويعرفها الدكتور على السلمي بقوله " إنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه".

ويعرفها الدكتور عاطف محمد عبيد " أنها الأساليب المستخدمة تحت العاملين على العمل المثمر".

ويعرفها ديموك " إنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم".

2. أهمية تحفيز المورد البشري:

للحوافز دور كبير في زيادة رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به داخل المنظمة مما يخلق لديهم رغبة في أداء العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وقد أدركت إدارة الأفراد هذا الجانب، وتتمثل أهمية تحفيز الموظفين فيما يلي:

- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الإمكان.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- تقليل كلف الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والموارد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز.²

¹ _ بحاش وفاء- جاهل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² _ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

3. أهداف تحفيز المورد البشري:

- تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام العناصر الانتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين.
- تحقيق الأهداف المعنوية فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.
- زيادة اهتمام الموظفين بالوسائل وإمكانيات المنظمة والحفاظ عليها.
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الأداء.¹

¹ _ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 117.

خلاصة واستنتاجات:

في الفصل الثاني تم التطرق إلى واقع الاصلاح القانوني وتنمية المورد البشري في الإدارة المحلية حيث تم عرض جميع التعديلات القانونية التي مست الجماعات المحلية وعلى مستوى البلدية والولاية وكذلك التطرق إلى كيفية تنمية الفرد (الموظف) داخل الإدارة المحلية وما يمكن استخلاصه.

إن المشرع الجزائري أولى اهتمام كبير بالإدارة المحلية وعلى جميع مستوياتها (البلدية و الولاية) وذلك من خلال تلك الاصلاحات القانونية التي جاء بها وذلك ابتداء من سنة 1967م حيث تم اصدار أول قانون لتعديل وتنظيم الغدارة المحلية وصولا إلى آخر تعديلات و التي تتمثل في القانونين (10/11) الخاص بالبلدية وقانون (07/12) الخاص بالولاية.

كذلك عرفت الإدارة المحلية الجزائرية العديد من التعديلات على مستوى تنمية المورد البشري وذلك لأجل الحصول على موظف يمكن تلك الإدارات من تقديم خدمات بطريقة منظمة تهدف إلى تحسين وتطوير تلك الأقاليم البعيدة عن الإدارة المركزية وهذا من خلال تدريب وتقديم دورات تدريبية للموظفين مع تقييم للأداء وخلق تلك الرقابة البعيدة والقبلية من أجل قيام الموظف بدوره على أكمل وجه مع تفجير المورد البشري ومنحه جميع حقوقه.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية تبين ثقافة العمل للمورد البشري

داخل الإدارة المحلية

– بلدية المسيلة نموذجا –

المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيم

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة

مرت على بلدية المسيلة عدة حقبة تاريخية حيث تركت كل حقبة بصمتها ونذكر منها:

- الحقبة الرومانية: حيث أنشأت النواة الأولى بالقرب من منطقة " بشيلقا" الذي تبعد حاليا

3 كلم من مقر البلدية وسميت المدينة بزابي جوستتيانا (يعني مدينة مصب المياه أو

سيل المياه) لكن المدينة تعرف معمارا كبيرا لكونها مدينة ذات طابع فلاحي نظرا

لخصوبة أرضها، وأقام الرومان سدا ونظاما لتوزيع المياه وقد دمرت هذه المدينة في

سنة 740 هـ

- الفترة الفاطمية: أعاد الفاطميون بناء المدينة في عام 935م على مسافة 3 كلم من

الموقع الأثري بجوستتيانا.

- الفترة الحمادية: عندما انفرد جعفر بن حماد بحكم ذاتي سنة 5101م عن العاصمة

الحمادية (قلعة بني حماد) قام بإنشاء النواة الأولى للمدينة حلا الية والمسماة حاليا بحي

الجعافرة نسبة إليه وبعدها توسع هذا الحي في الضفة الشرقية داوك القصب فظهرت

أحياء رأس الحارة، حزبة اليس، الشتاوة، وكان يتوسط هذه الاحيم عاركر تجاري يومي

يدعى الشماس) موقع مسجد بلال حاليا(، حيث تميز النسيج العمرى نابالبساطة واحترام

الملكيات والواجهات الصماء التي تتماشى مع القيم كما عرف المجال الحضارى بنشأة

الحارة.

- الفترة المرابطية: عرفت مدينة المسيلة توسعا معماريا كبيرا في هذه الفترة بوجود

مركزا عليما ومركز عبور تجاري إلى أن دمرت من طرف الهلاليين سنة 1350م.

- فترة الأتراك: أي الفترة الممتدة بين 1350م إلى 1500م وعرفت هذه الحقبة بقدوم

سيدي محمد بن عبدالله المغربي من مدينة وجدة حيث استقر في المدينة وشرع في إعادة

بناء المدينة وسميت مدينة سيدي بوجملين.

- مرحلة الاستعمار الفرنسي: دخل الاستعمار الفرنسي سنة 1840 حيث تميزت هذه

المرحلة الممتدة بين 1840م إلى 1940م بظهور بعض المنشآت نذكر منها ثكنة عسكرية

على الضفة الغربية لواد القصب وهي الظهرة الاستعماري ومقر إقامة الحكم والكنيسة وقسم الشرطة والبريد والمحكمة.

كما أنشأت حي العرقوب الذي أقام فيه اليهود وبعض المعمرين وحي الكوش للتجار وبعض الأعيان.

- فترة ما بعد الاستقلال: عرفت المدينة تغيرات جوهرية حيث في الفترة الأولى سنة 1961-1974م، تم إنشاء حي 380 مسكنا و 500 مسكنا على أثر الزلزال الذي ضرب المدينة في سنة 1965م ثم أنشأت التجزئة (حي الشواف) الذي صممه المهندس زولان. أما في الفترة الممتدة 1974-1987م فأهم ما ميز هذه المرحلة هو ترقية المسيلة من مقر دائرة إلى ولاية، وفي سنة 1977 تم إعداد أول مخطط توجيهي، وفي سنة 1992 تم إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير تبعته عدة دراسات أخرى.¹

تعتبر بلدية المسيلة ذات تاريخ عريق فهي مدينة قديمة النشأة حيث يعرفها ابن حوقل من خلال صورة الأرض الصادر في بيروت في الصفحة (ص 85) على أنها مدينة محدثة استحدثها على بن الأندلسي أحد خدام آل عبيد الله وعبيدهم، وعليها صور حصنين من طوب ولها واحد يقال له واد السهر فيه ماء عقيم منبسط على وجه الأرض، وليس بالعميق ولهم كروم وأخية كثيرة تزيد على كفايتهم وحاجاتهم.

كما يعرفها الإدريسي على أنها مدينة عامرة في بسيط من الأرض، ولها مزارع ممتدة أكثر مما يحتاج إليها أهلها وعلى نهر فيه ماء منبسط على وجه الأرض وليس بالعميق وهو عذب، إن تعريف الإدريسي لبلدية المسيلة يؤكد الشيخ مبارك المليي نقلا عند عبدالله الكري بأن مدينة المسيلة جليلة في بساط من الأرض عليها سوران ولها أسواق وحمامات وحولها بساتين كثيرة ويوجد عندهم القطن ويقبلها موضع يعرف بالقباب فيه قباب من البنيان.

¹ - أرشيف مصالح بلدية المسيلة

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والإداري ولمصادر الاقتصادية لبلدية المسيلة

أ. الموقع الجغرافي: تقع بلدية المسيلة في الجهة الشمالية الغربية لحوض شط الحضنة، حيث يحدها من الناحية الشمالية جبال الحضنة ومن الناحية الجنوبية شط الحضنة، وهي نقطة تقاطع لكل من الطريق الوطني رقم 40 والطريق الوطني رقم 45 والمجرى المائي (واد القصب)، من أهم الأسباب التي عجلت مدينة المسيلة تتشأ وتتطور عبر مراحل مختلفة من الزمن

تقدر مساحة المسيلة بـ 252 كلم²، يشغله حوالي 156647 نسمة حسب تعداد 2008 م أي بمعدل 620 نسمة/كلم².

ب. الموقع الإداري: تقع بلدية المسيلة في أقصى الحدود الشمالية لولاية المسيلة حيث يحدها:

- من الشمال: ولاية البرج (بلدية العش).
- من الجنوب: بلدية أولاد ماضي.
- من الشرق: بلدية المطارفة + السوامع.
- من الغرب: بلدية أولاد منصور.

ج. المصادر الاقتصادية: تتمثل في العناصر التالية:

الفلاحة: يضم قطاع الفلاحة أراضي خصبة واسعة تقدر بـ 25250 هكتار تمثل 58.2% من المساحة الاجمالية للبلدية منها 29% تغطي المساحة الفلاحية المستغلة، والباقي من المساحة موجه إلى الرعي.

رغم المساحة الهامة التي تستحوذ عليها قطاع الفلاحة فإن المردود الفلاحي ضعيف جدا للأسباب التالية:

- الطرق المستعملة أغليبتها تقليدي.
- عدم وجود الحافز المادي والوسائل الحديثة.¹

¹ - أرشيف مصالح بلدية المسيلة

الصناعة: معظم الوحدات الموجودة بالمنطقة الصناعية ومنطقة النشاطات جنوب المدينة محاذية لطريق بوسعادة، هذه المنطقة تلعب دورا هاما في تقليص حدة البطالة بالولاية. يمثل قطاع الصناعة مع الأشغال العمومية والبناء 43.3% من مجموع مناصب الشغل. **الخدمات:** يستحوذ قطاع الخدمات على النسبة الأكبر من مناصب الشغل تقدر بـ 58.3% من مجموع المشتغلين، ويتوسع هذا القطاع بتوسع المرافق المختلفة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

1- الأمانة العامة: تتكون من مصلحتين¹

أ. المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس والتي تتكون من 03 مكاتب:

- مكتب تسيير شؤون المجلس.

- مكتب المصالح المشتركة.

- مكتب تسيير الأرشيف والاعلام واللوازم المكتبية.

وهي مصلحة استحدثت في إطار الهيكل التنظيمي للبلدية المصادق عليه بالمدولة رقم 46 المؤرخة في 27 جوان 2009.

- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

- تحرير محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي.

- تدوين المداولات وتسجيل القرارات والمقررات.

- يتولى المهام الإدارية الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي.

- الاستقبال والرد على عرائض وشكاوي المواطنين.

- تسجيل البريد الصادر والوارد.

- الهاتف، الأمر بمهمة.

ب. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- متابعة القضايا والمنازعات أمام المحاكم والمجلس القضائي.

¹ - أرشيف مصالح بلدية المسيلة

- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها.

2- مديرية الإدارة والمالية:

أ. مصلحة الميزانية والعمليات المالية:

ومن مهامها إعداد الميزانية الأولية والاضافية، الحساب الإداري، الاحصائيات المالية، أجور العمال، تحرير الفاتورات وكل أعمال المحاسبة بالتسيير.

ب. مصلحة ممتلكات البلدية:

- متابعة حالة أملاك البلدية من (عقود إيجار، الأسواق والمذابح ... إلخ).

- تحصيل الرسوم (الماء، الإيجار، الحفلات، الأشغال والترميم).

ج. مصلحة تسيير الموظفين: وتتبع مختلف وضعيات المستخدمين الإداريين والتقنيين وإحصاء الاحتياجات من المستخدمين، ووضع جدول فئات العمال ومتابعة مختلف الترقيات (الدرجة، الرتبة) لكل فئات العمل والموظفين، التكوين والتأهيل، إعداد ملفات التقاعد، استخراج شهادة التوظيف، إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

3- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية:

أ. مصلحة التنظيم والشؤون العامة: ومن مهامها

- ترتيب سجلات المواليد، الزواج، الوفيات، إحصاء الحالة المدنية والحفاظ على السجلات، تسليم وثائق الحالة المدنية.

- ترتيب البطاقات والقوائم الانتخابية، الخدمة الوطنية، العمليات الإدارية المتعلقة بالتسجيل في الحج.

ب. مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتهتم بملف الشبكة الاجتماعية والحماية

الاجتماعية، الاعانات الاجتماعية (معوقين، مسنين، ذوي الأمراض المزمنة)، وتنظيم التظاهرات الرياضية.

4- مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة:

أ. مصلحة الصيانة العامة: تهتم بالإدارة العمومية، صيانة الإشارات الضوئية وجميع عمليات التنظيف.

ب. مصلحة الوسائل العامة: الاهتمام بالعتاد الخاص بالبلدية والاشرف على قتل الحيوانات المتشردة وغسل الطريق وتطهيرها، تنشيط وتوعية ومراقبة فرق التنظيف وعمليات رفع القاذورات عبر الأحياء والتجمعات السكنية.

ج. مصلحة البيئة والصحة: تلقي شكاوى المواطنين في مجال التعمير والبناء.

5- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير:

أ. مصلحة الصفقات: إحصاء مشاريع البلدية والتنسيق بين المصالح التقنية والبلدية.

ب. مصلحة المتابعة: متابعة المشاريع والتهيئة العمرانية والبناء ومشاريع الري والأشغال العمومية.

ج. مصلحة التعمير: السهر على احترام قواعد التهيئة و التعمير وإعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء (رخصة البناء، الهدم، المطابقة ... إلخ).

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

من المتفق عليه أنه لا بد من كل دراسة تهدف إلى الوصول إلى نتائج وحقائق معينة، من إتباع منهج واضح وملائم والسير على خطاه خطوة خطوة، والذي من خلاله يتم معالجة المشكلة محل البحث واختيار فرضيات الدراسة والبحث، وهذا بحسب طبيعته، موضوع الدراسة والبحث الذي يقوم به الباحث كما قد يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج عملية وموثوقة.

وعند محاولة تطرقنا لمعرفة واقع الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الغدارة المحلية، بصفة عامة في بلدية المسيلة وتنمية المورد البشري ومحاولة التغلغل في نسية الموظف وما مدى تأثيره بالإصلاح على جميع المستويات وهذا بهدف الوصول إلى موظف يقوم بأداء واجبه من أجل تقديم أداء جيد يمكن المواطنين من خلاله قضاء حاجاتهم بطريقة سريعة وجيدة.

وبناء عليه تم الاعتماد وإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية وهو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة" وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

¹ . عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 86

وكذلك استعملنا منهج التحليل الاحصائي ويستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات المستهدفة.

• فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاصلاح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري بطريقة إيجابية أو سلبية.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاصلاح القانوني مما ينعكس على تنمية المورد البشري وتطوير ذهنيته.

المطلب الثاني: المجال الزمني والمكاني للدراسة وأدواتها

1-المجال الزمني والمكاني للدراسة:

- المجال المكاني للدراسة: فهي دراسة حالة على مقر بلدية المسيلة ولاية المسيلة.
- المجال الزمني للدراسة: دامت مدة الدراسة مدة شهر وتحديا من شهر مارس من عام 2018، حيث خصص للقيام بدراسة استطلاعية وذلك بالاطلاع على بعض الوثائق وأخذ المعلومات العامة عن المنظمة وتعرفنا على مختلف المصالح والأقسام بها وقمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة من الموظفين المحليين.

2-أدوات الدراسة:

بغرض إتمام عمليات البحث ثم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

- الاستمارة (الاستبيان): تعتبر استمارة الاستبيان (الاستقصاء) أداة هامة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة وتطلب الإجابة عليها من قبل المستقصين ويستحسن اللجوء إلى

هذه الأداة في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم مما يسمح لهم بفهم الأسئلة المطروحة دون تدخل من الباحث.

- **السجلات والوثائق:** هي مجموع الوثائق التي تحصلنا عليها من طرف مصلحة المستخدمين بالبلدية، وتعتبر الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، وقد ساعدتنا في الحصول على بعض البيانات التي لها صلة بالموضوع، فكانت تخص عدد الموظفين بالبلدية، الهيكل التنظيمي للبلدية.
- **الملاحظة:** تعتمد الملاحظة العلمية على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان أو المختبر العلمي، وتقوم على ملاحظة وتسجيل وتجميعها، لاستخلاص المؤشرات منها.

3- تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

ثم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة قصدية من الموظفين المحليين الدائمين. وقد تم اختيار 20 موظف من عدد الموظفين الدائمين بالبلدية وقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على هذه العينة من الموظفين، وقد تم استرجاع جميعها وبإجابات كاملة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل نتائج الاستبيان والتي من خلالها سنتطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة المتعلق بتأثير انعكاس الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري وهذا من خلال التعرض لمعرفة واقع الاصلاح القانوني وكذلك معرفة انعكاس هذا الاصلاح سواء بطريقة إيجابية أو سلبية و التأثير على ذهنية المورد البشري.

1- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

تحليل الجداول

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	
45,0	9	ذكر
55,0	11	أنثى
100,0	20	المجموع

يتجلى من خلال الجدول رقم (1): أن عدد الذكور يقارب عدد الإناث ويوضح هذا الجدول سياسة الدولة في توظيف عنصر النساء والذي خلق ايجابيات وسلبيات في وقت واحد إلا أنه يمكن في بعض أو الكثير من الحالات أن يكون مردود النساء في العمل أفضل من الرجال وهذا لعدة أسباب سنتطرق إليها.

جدول رقم: (2) توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	
15%	3	من 25 إلى 30 سنة
30%	6	31-35
25%	5	36-40
30%	6	41 فما فوق
100,0%	20	المجموع

يتجلى من خلال الجدول رقم (2) المتعلق بسن أفراد عينة الدراسة: حيث نرى أن معدل السن بالنسبة للموظفين هو في سن الشباب وهذا من خلال الجدول والنسبة المشاركة إليها، حيث نجد أن الفئة (31-35) تمثل نسبة 30% وكذلك نجد أن الفئة (41- فما فوق) تمثل نسبة 30% وهذا من منطلق اختيار فئة ذات خبرة في المؤسسة.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	
30%	6	أعزب
70%	14	متزوج
100,0%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بالحالة العائلية: أن نسبة 70% من موظفي البلدية متزوجون في حين أن نسبة 30% غير متزوجين.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	
50	10	ثانوي
50	10	جامعي
100,0	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه: أنه بالنسبة للمستوى التعليمي فإنه ينحصر بين (ثانوي / جامعي) وهذا يرجع إلى صيغة التوظيف، حيث تعتمد البلدية في معظم مصالحتها على أعوان الإدارة والذي يمكن توظيفهم بمستوى السنة الثالثة ثانوي.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.

النسبة	التكرار	
65,0	13	عون إداري
20,0	4	ملحق
15,0	3	متصرف
100,0	20	المجموع

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	
65,0	13	عون إداري
20,0	4	ملحق
15,0	3	متصرف
100,0	20	المجموع

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المسافة عن مكان العمل.

النسبة	التكرار	
30,0	6	قريب عن مكان العمل
70,0	14	بعيد عن مكان العمل
100,0	20	المجموع

من خلال قراءة الجدول يتضح لنا أن هناك سوء في توزيع الموظفين، حيث نجد أن معظم الموظفين يبعدون عن مكان عملهم بنسبة 70%.

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الشعور بأن البلدية جزء منك.

النسبة	التكرار	
50,0	10	نعم
50,0	10	لا
100,0	20	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول يتضح لنا: أن هناك تساوي في الشعور بأن البلدية جزء من الموظف وهذا يرجع إلى طبيعة وعقلية الموظف واحساسه وشعوره، حيث استنتجنا أن هناك من يحب البلدية وهناك من لا يحبها.

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الشعور أنك جزء لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للبلدية.

النسبة	التكرار	
50,0	10	نعم
50,0	10	لا
100,0	20	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول فإنه يمكن القول أن هذا السؤال يحدد من شعور الموظف من خلال طبيعة علاقاته مع مسؤولي البلدية.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الفخر بالانتماء إلى البلدية بالمقارنة بمؤسسات أخرى.

النسبة	التكرار	
40,0	8	نعم
60,0	12	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول: الملاحظ ان هناك نسبة 60% لا يفتخرون بالانتماء إلى البلدية بالمقارنة بمؤسسات أخرى وهذا يرجع إلى جميع الرواسب التي ترسخت في ذهن الموظف داخل البلدية.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في تغيير مكان العمل والمصلحة.

النسبة	التكرار	
60,0	12	نعم
40,0	8	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول: يتبين لنا أن اغلبية الفئة المدروسة ترغب في تغيير مكان العمل والمصلحة ويعود إلى عدة أسباب مادية ومعنوية أهمها: الأجر الزهيد والعمل الكثير والمتعب ومختلف التعاملات بين الموظف والمسؤول من جهة والموظف والمواطنين من جهة اخرى.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب صعوبة التأقلم ضمن محيط العمل.

النسبة	التكرار	
35,0	7	نعم
65,0	13	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول: يتبين أن أغلبية الموظفين وبنسبة 65% لا يعانون من صعوبة التأقلم ضمن محيط العمل وهذا يرجع إلى المستوى العلمي والتربوي الذي يتصف به جل الموظفين.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في البقاء في البلدية.

النسبة	التكرار	
20,0	4	نعم
80,0	16	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن اغلبية الموظفين لا يرغبون البقاء في البلدية ويرجع هذا إلى الكثير من الأسباب سنحاول التطرق إليها في خلاصة الموضوع.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب صورة البلدية لدى الموظف قبل الالتحاق.

النسبة	التكرار	
35,0	7	نعم
65,0	13	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية الموظفين لم يكونوا على دراية بماهية التوظيف في مؤسسة البلدية وأنهم التحقوا من أجل العمل لكسب قوتهم اليومي.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الحرص على تطبيق توجيهات وأوامر المسؤولين.

النسبة	التكرار	
90,0	18	نعم
10,0	2	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول: نلاحظ أن أغلبية الموظفين وبنسبة 90% يحرصون على تطبيق توجيهات وأوامر المسؤولين.

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الاهتمام بأهداف المسؤولين.

النسبة	التكرار	
80,0	16	نعم
20,0	4	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول: يتضح لنا أن أغلبية الموظفين وبنسبة 80% يهتمون بأهداف المسؤولين المسطرة من قبل إدارة البلدية.

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب احترام توجيهات وآراء المسؤولين المرتبطة بالعمل.

النسبة	التكرار	
85,0	17	نعم
15,0	3	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول: يمكن القول أن نسبة 85% من الموظفين يحترمون توجيهات وآراء المسؤولين المرتبطة بالعمل وكما قلت يرجع هذا إلى أن جل الموظفين ذو مستوى علمي جيد.

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب إلزامية تجاوز الموظف للقوانين من أجل استخراج وثائق المعارف الشخصية.

التكرار	النسبة	
12	60,0	نعم
8	40,0	لا
20	100,0	المجموع

من خلال الجدول: يتضح لنا بعض الممارسات السلبية، حيث نرى أن نسبة 60% من الموظفين ينسلخون عن إلزامية تجاوز القوانين من أجل استخراج وثائق المعارف الشخصية.

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب إلزامية الالتزام بجميع القوانين العمل.

التكرار	النسبة	
12	60,0	نعم
8	40,0	لا
20	100,0	المجموع

من خلال الجدول: يتضح لنا أنه حسب إلزامية الإلتزام بجميع قوانين العمل نجد أن هناك 60% من الموظفين متقاربة حيث نلاحظ التناقض.

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الدورات التكوينية في كل مرحلة.

النسبة	التكرار	
5,0	1	نعم
95,0	19	لا
100,0	20	المجموع

من خلا الجدول: يتضح لنا أن أغلبية موظفي البلدية لم يستفيدوا من دورات تكوينية في كل مرحلة، الشيء الذي أدى إلى بعض الظواهر السلبية ومنها، عدم الاطلاع على جميع القوانين والتصادم مع المواطنين في بعض الحالات.

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الحصول على التحفيزات في وقتها.

النسبة	التكرار	
5,0	1	نعم
95,0	19	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن جميع الموظفين لم يستفيدوا من الحصول على جميع التحفيزات المادية والمعنوية في وقتها الشيء الذي أثر سلبا على فعالية الموظفين.

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب تلبية الأجر لجميع متطلبات الحياة.

النسبة	التكرار	
5,0	1	نعم
95,0	19	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف داخل البلدية لا يلبي جميع متطلبات الحياة ما أثر سلبا على مردوده أثناء تأدية مهامه.

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالضغط من طرف المسؤول المباشر.

النسبة	التكرار	
55,0	11	نعم
45,0	9	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول: يتضح لنا أن هناك نسبة 55% تعاني من الضغط من طرف المسؤول المباشر وهذا نتيجة العمل الكثير.

جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المسؤولين بحل مشاكل عمل الموظف.

النسبة	التكرار	
5,0	1	نعم
95,0	19	لا
100,0	20	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن مسؤولي البلدية لا يهتمون بحل المشاكل التي تواجه الموظفين أثناء تأدية مهامهم الشيء الذي أثر سلبا على الموظف بصفة مباشرة كل هذه الأسباب والتي استخلصناها، أدت إلى ترسيخ بعض الرواسب لدى الموظف، سوف نتكلم عليها في خلاصة الدراسة.

الخلاصة والاستنتاجات:

قمنا في هذا الفصل بدراسة انعكاس الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لبلدية المسيلة، حيث وزعت استمارة استبيان على عينة مختارة من الموظفين وأثناء الدراسة في هذا الفصل قمنا بإبراز أهم العناصر التي تضمنتها المناقشة المنهجية للدراسة المنهجية.

واعتمادا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة من الموظفين، بالإضافة إلى الملاحظة فقد توصلنا إلى:

- أن المورد البشري يعاني من نقص في التنمية وذلك لعدم استفادته من أساليب التنمية وبعتماد على الاستبيان فإننا نجد.

أن أغلبية الموظفين لم يستفيدوا من دورات تكوينية وهذا ما خلق لهم بعض المشاكل مثل، عدم التعرف على بعض الوثائق وعدم استطاعت الموظف من انجاز بعض المعاملات.

كذلك نقص الفادح في الأجر الشهري الذي يستفيد منه الموظف وحسب نتائج الاستبيان فإنه غير كافي تماما مما أدى بالموظف إلى الرشوة في بعض الحالات. وكذلك عدم استفادة الموظف من حقوقه والتي تتمثل بصفة رئيسية في التحفيز الذي أدى إلى غياب الولاء التام والانضباط والتقييد بالقوانين العامة للمؤسسة.

الخاتمة

عالجنا في هذه الدراسة انعكاسات الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية، ويمكن القول أن جميع الاصلاحات التي كانت تظغى على الإدارة المحلية هي اصلاحات تهتم بالشكل أي بالإطار العام بالمؤسسة سواء بالبلدية أو الولاية دون الاهتمام بأصل العملية فالبرغم بوجود قاعدة قانونية تهدف إلى الاصلاح بصفة عامة وإلى تنمية المورد البشري بصفة خاصة وذلك من اجل تحسين أداءه والقيام بواجبه بصورة فعالة وكفاءة في الاداء، حيث أدى عدم استفادة ذلك المورد من أساليب التنمية التي يتضمنها الاصلاح القانوني رغم وجود آليات لذلك، وذلك بسبب مفتعل من اجل ارساء فكر متخلف لدى المورد البشري يهدف إلى البقاء في دائرة التخلف وذلك على مستوى الإدارة المحلية وهذا ما أدى للحصول على مستوى للمورد البشري التي أصبحت تتميز بعدة صفات أغلبها سلبية ولهذا لعدم اهتمام الجانب القانوني بالبيئة المحيطة بالمورد البشري وتأثره بها، حيث أدى النقص في التدريب وعدم تلبية الأجر الشهري الذي يتقاضاه المورد لقضاء حاجياته وعدم الاستفادة من التحفيز الذي يتمثل في الترقية والدرجة إلى ترسبات أثرت على المردود العام للمورد البشري.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الجزائر سعت لإصلاح إدارتها المحلية وذلك عن طريق جميع القوانين المتعلقة بالإدارة المحلية.

- بين المشرع الجزائري كيفية تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية وتنظيم هذه العملية من خلال جميع المراسلات الشارحة والمفسرة.

- أن انعكاس الاصلاح القانوني على تنمية المورد البشري ظهر بصورة جلية وبين عدم اهتمام الجانب القانوني بتنمية المورد البشري.

- تميز المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية وهذا بعد تأثره بالبيئة المحيطة بعدة رواسب استطعت الحصول عليها من خلال نتائج الاستبيان تمثلت فيما يلي:

- غياب الثقافة التنظيمية التي يكتسبها من المنظمة.
 - عدم احترام مواعيد العمل وغياب الرضا التام للمورد البشري داخل المؤسسة.
 - عدم احترام القوانين المعمول بها وغياب الانضباط والولاء للمنظمة.
 - غياب عنصر المشاركة لأفراد المؤسسة من أجل تقديم أداء جيد.
- و بناءا على ما تقدم تم اقتراح مجموعة من التوصيات من شأنها رفع مستوى المورد البشري في سبيل تحقيق تطور حقيقي في الإدارة المحلية:
1. رفع المستوى الثقافي للمورد البشري داخل الإدارة المحلية، فالتخلف الثقافي يعد حاجزا رئيسيا للممارسة الفعلية للاختصاصات.
 2. حل جميع المشاكل المرتبطة بالمورد البشري داخل الإدارة المحلية، وخاصة في علاقته بالمواطن والمسؤول، وهذا لأن المورد البشري يعتبر أداة تنفيذية في مجال التنظيم الإداري المحلي وميدان التنمية.
 3. مضاعفة دورات التكوين من أجل الزيادة في الكفاءة والدقة العالية، وحصول جميع موظفي الإدارة المحلية على التكوين بصورة حتمية.
 4. تحسين أجور المورد البشري والاهتمام بالجانب المادي له وهذا لما أصبح يشكل أهم رافعة للتحفيز، وحصوله على جميع حقوقه في الوقت المناسب (الترقية/ الدرجة).

الملاحق

بيانات شخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر: 22-18 سنة 27-23 سنة 28 فما فوق
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- الرتبة المهنية: عون مهني عون حفظ البيانات عون إداري
- ملحق إداري متصرف
- 6- الأقدمية: سنة
- 7- السكن: قريب من مكان العمل بعيد من مكان العمل

الثقافة التنظيمية للمورد البشري داخل الإدارة

يرجى التكرم بوضع علامة (X) على الخانة التي ترى أنها تعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

رقم	الفقرات	نعم	لا
01	هل تشعر بأن البلدية جزء منك؟		
02	هل تشعر بأنك جزء لا يمكن الإستغناء عنه بالنسبة للبلدية؟		
03	هل انتمائك للبلدية يعتبر فخرا بالنسبة إليك مقارنة مع مؤسسات أخرى؟		
04	هل ترغب في تغيير مكان عملك والمصلحة التي تنتمي إليها؟		
05	هل تواجه صعوبة في التأقلم مع الأشخاص الذين تتعامل معهم في محيط عملك؟		
06	هل تبقى في البلدية، لو وجدت عملا آخر في مؤسسة بنفس الرتبة المهنية ونفس الأجر؟		
07	قبل أن تلتحق بالبلدية، هل كانت لديك نفس الصورة التي تحملها الآن حول البلدية كمكان للعمل؟		

الولاء والالتزام التنظيمي:

يرجى التكرم بوضع علامة (X) على الخانة التي ترى أنها تعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

1. هل تحرص على تطبيق توجهات وأوامر المسؤولين في العمل؟ نعم لا
2. هل تهتم بالأهداف التي يسعى مسيرو البلدية إلى تحقيقها؟ نعم لا
3. هل تحترم توجهات وآراء المسؤولين المرتبطة بأمر عملك؟ نعم لا
4. كيف تستقبل من تعرفهم شخصيا؟ على مستوى الشباك لخروج إليهم في قاعة الإنتظار
استقبالهم داخل المصلحة
5. هل أنت مجبر على تجاوز بعض متطلبات استخراج الوثائق لمعارفك الشخصية؟ نعم لا
6. هل ترى بأنه يجب الالتزام بجميع القوانين البلدية في العمل؟ نعم لا

درجة الرضا واحترام فلسفة العمل لدى الموظف:

يرجى التكرم بوضع علامة (X) على الخانة التي ترى أنها تعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

- 1) هل تستفيد من دورات تكوينية كل مدة؟ نعم لا
- 2) هل تحصل على جميع التحفيزات من (درجة وترقيات) في وقتها؟ نعم لا
- 3) هل يلبي الأجر الذي تتقاضاه جميع متطلباتك؟ نعم لا
- 4) هل تشعر بممارسة ضغط في العمل من طرف المسؤول المباشر؟ نعم لا
- 5) هل يهتم المسؤولون في البلدية بحل المشاكل المرتبطة بعملك؟ نعم لا

جدول التوزيع الإلكتروني

spss

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
Valid ذكر	9	45,0	45,0
أنثى	11	55,0	55,0
المجموع	20	100,0	100,0

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 27,00	1	5,0	5,0	5,0
28,00	2	10,0	10,0	15,0
30,00	4	20,0	20,0	35,0
35,00	2	10,0	10,0	45,0
36,00	2	10,0	10,0	55,0
37,00	1	5,0	5,0	60,0
40,00	2	10,0	10,0	70,0
44,00	1	5,0	5,0	75,0
45,00	3	15,0	15,0	90,0
46,00	1	5,0	5,0	95,0
50,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

ثلاث فئات 1 من 25-30 الفئة 02- من 30-35 الفئة 03 من 35-40 الفئة 04 من 40 فما فوق

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	6	30,0	30,0	30,0
متزوج	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

مستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	10	50,0	50,0	50,0
اجمعي	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الرتبة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون اداري	13	65,0	65,0	65,0
ملحق	4	20,0	20,0	85,0
كتصرف	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	5,0	5,0	5,0
3,00	5	25,0	25,0	30,0
4,00	1	5,0	5,0	35,0
5,00	1	5,0	5,0	40,0
6,00	3	15,0	15,0	55,0
9,00	2	10,0	10,0	65,0
20,00	2	10,0	10,0	75,0
21,00	2	10,0	10,0	85,0
23,00	1	5,0	5,0	90,0
24,00	1	5,0	5,0	95,0
30,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

saken

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قريب عن مكان العمل	6	30,0	30,0	30,0
بعيد عن مكان العمل	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الشعور بان البلدية جزء منك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	10	50,0	50,0	50,0
لا	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الشعور بانك جزء لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للبلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	10	50,0	50,0	50,0
لا	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الفخر بالانتماء الى البلدية بالمقارنة بمؤسسات اخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	8	40,0	40,0	40,0
لا	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الرغبة في تغيير مكان العمل والمصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	60,0	60,0	60,0
لا	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

صعوبة التأقلم ضمن محيط العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	7	35,0	35,0	35,0
لا	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الرغبة في البقاء في البلدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	4	20,0	20,0	20,0
لا	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

صورة البلدية لدى الموظف قبل الالتحاق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	7	35,0	35,0	35,0
لا	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الحرص على تطبيق توجيهها واوامر المسؤولين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	90,0	90,0	90,0
لا	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الاهتمام بأهداف المسؤولين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	16	80,0	80,0	80,0
لا	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

احترام توجيهات واءاء المسؤولين المرتبطة بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	85,0	85,0	85,0
لا	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الزامية تجاوز الموظف للقوانين من اجل استخراج وثائق المعارف الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	60,0	60,0	60,0
لا	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الزامية الالتزام بجميع القوانين العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	60,0	60,0	60,0
لا	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الاستفادة من الدورات التكوينية في كل مرحلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	1	5,0	5,0	5,0
لا	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الحصول على التحفيز في وقتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	1	5,0	5,0	5,0
لا	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

تلبية الاجر لجميع متطلبات الحياة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	1	5,0	5,0	5,0
لا	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الشعور بالضغط من طرف المسؤول المباشر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	11	55,0	55,0	55,0
لا	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

اهتمام المسؤولين بحل مشاكل عمل الموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	1	5,0	5,0	5,0
لا	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- (1) القرآن الكريم
- (2) جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.
- (3) حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- (4) طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، دار عالم الثقافة، 2008.
- (5) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
- (6) عز الدين عبدو، عملية الموظف العام في الجزائر، رسالة ماجستير في القانون، 2002.
- (7) عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (8) عمار بوضياف، الوحيد في القانون الإداري، ط2، الجزائر، النشر والتوزيع، 2007.
- (9) غازي محمد فريج: الإصلاح الإداري، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية، 2014.
- (10) محمد الديد داموني، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، دط، مصر، دار النهضة العربية، 2008.
- (11) محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2015.
- (12) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الأردن، دار الميسرة، 2003.
- (13) مؤيد سالم سعيد - عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر، 2002.
- (14) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة، 2011.
- (15) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

ثانيا المقالات:

- 1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي حول الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 2) PDF نصوص منشورة برخصة المشاع الإبداعي، يوم 10 فبراير 2018.
- 3) عبد العزيز بن صقر، تنمية الموارد البشرية والمتطلبات المستدامة للأمن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجا، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 2006.
- 4) نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية محلية واقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع.
- 5) محمد المجني، الإدارة المحلية والتنمية، الدار البيضاء.
- 6) سعيد مقدم، محاضرة حول الوظيفة العمومية الجزائرية الواقع والتطور المدرسة الوطنية للإدارة، 2009.

ثالثا: الأعمال غير منشورة (المذكرات)

- 1) بحاش وفاء - جاهل آسيا، التدريب كأداة لتنميين الموارد البشرية دراسة حالة: الإدارة العامة لولاية المسيلة، جامعة المسيلة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، 2009/2008.
- 2) بوكراع صليحة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة وحكامه محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2014/2013.
- 3) جديدي عتيقة، ادارة الجماعات المحلية في الجزائر - بلدية بسكرة نموذجا- مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة بسكرة، 2013/2012.

- 4) ربيعة وضاح، دور الحكم الجيد في تحسين أداء الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيل، 2017/2016.
- 5) عبير غمري، إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2010.
- 6) عزيز محمد الطاهر، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، 2010.
- 7) عيسو آمنة، الحكامة المحلية واصلاح الإدارة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2017/2016.
- 8) فريجات إسماعيل، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص إداري، جامعة قالمة، 2014/2013.

رابعاً: الدساتير والقوانين

1- الدساتير:

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1989 المؤرخ في 1989/02/23، الجريدة الرسمية، العدد 09، الصادر 1989/03/01.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1963.
- 3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1976.
- 4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996.
- 5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 2016.

2- القوانين:

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 90-08، المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية، قانون 90-09 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادر في 1990.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 11-10، المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 31، الصادر في جويلية 2011.
- 3) عبد العزيز بوتفليقة، قانون الجامعات الإقليمية: قانون رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيبرابر 2012، الجزائر، 2012.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر.
	الإهداء.
1	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
9	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية.
9	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية.
12	المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية وأهدافها.
15	المطلب الثالث: الإدارة المحلية في الجزائر ومستوياتها.
19	المبحث الثاني: مفهوم الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري.
19	المطلب الأول: تعريف الإصلاح القانوني.
21	المطلب الثاني: تعريف إصلاح وتنمية المورد البشري.
23	المطلب الثالث: العلاقة بين الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية.
الفصل الثاني: واقع الإصلاح القانوني وتنمية الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية	
28	المبحث الأول: أهم الإصلاحات القانونية التي مست الإدارة المحلية (البلدية/ الولاية).
28	المطلب الأول: الإصلاح القانوني للإدارة المحلية في الجزائر سنة 1967.
29	المطلب الثاني: الإصلاح القانوني للإدارة المحلية الجزائرية سنة 1990.
32	المطلب الثالث: الإدارة المحلية الجزائرية في ظل الإصلاحات والتعديلات الجديدة.
36	المبحث الثاني: تنمية المورد البشري داخل الإدارة المحلية الجزائرية.
36	المطلب الأول: تدريب المورد البشري.
40	المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري.
42	المطلب الثالث: تحفيز المورد البشري.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية تبين ثقافة العمل للمورد البشري داخل الإدارة المحلية	
- بلدية المسيلة نموذجا -	
47	المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي.
47	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة.
49	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والإداري والمصادر الاقتصادية لبلدية المسيلة.

50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة.
53	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدوات الدراسة.
53	المطلب الأول: منهج الدراسة.
54	المطلب الثاني: المجال الزمني والمكاني للدراسة وأدواتها.
56	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
67	الخاتمة.
79-70	الملاحق.
84-81	قائمة المراجع.
86	فهرس المحتويات.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	جدول رقم(1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
57	جدول رقم(2): توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
57	جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	03
58	جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
58	جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.	05
58	جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	06
59	جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المسافة عن مكان العمل.	07
59	جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الشعور بأن البلدية جزء منك.	08
59	جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الشعور أنك جزء لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للبلدية.	09
60	جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الفخر بالانتماء إلى البلدية بالمقارنة بمؤسسات أخرى.	10
60	جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في تغيير مكان العمل والمصلحة.	11
61	جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب صعوبة التأقلم ضمن محيط العمل.	12
61	جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في البقاء في البلدية.	13
61	جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب صورة البلدية لدى الموظف قبل الالتحاق.	14
62	جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الحرص على تطبيق توجيهات وأوامر المسؤولين.	15
62	جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الاهتمام بأهداف المسؤولين.	16
62	جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب احترام توجيهات وآراء المسؤولين المرتبطة بالعمل.	17
63	جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب إلزامية تجاوز الموظف للقوانين من أجل استخراج وثائق المعارف الشخصية.	18
63	جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب إلزامية الالتزام بجميع القوانين العمل.	19
64	جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الدورات التكوينية في كل مرحلة.	20
64	جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الحصول على التحفيزات في وقتها.	21
64	جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب تلبية الأجر لجميع متطلبات الحياة.	22
65	جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالضغط من طرف المسؤول المباشر.	23
65	جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المسؤولين بحل مشاكل عمل الموظف.	24