

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
تخصص تنظيمات إدارية وسياسية  
إعداد الطالبة  
بالهاني دليلة  
عنوان المذكرة

## دور التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة دراسة حالة بلدية تقرت

نوقشت وأجيزت علنا يوم 2015/06/03  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ مساعد (أ)	مسلم بابا عربي
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	مجدوب عبد المؤمن
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ مساعد (أ)	ربوح ياسين

الموسم الجامعي 201/2014

# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنهاء وانجاز هذا البحث

وبكل امتنان وشكر أقدم أسمى معاني التقدير والاحترام

إلى من مدي لي يد العون في انجاز هذا العمل

وما قدم لي من نصائح وإرشادات قيمة

أستاذي: "الدكتور عبد المؤمن مجذوب"

وأقدم بالشكر إلى كامل أساتذة قسم العلوم السياسية

الذين ساعدوني في الوصول إلى هذه المرحلة

الطالبة: بالهاني دليلة

تعتبر التنمية من بين المفاهيم التي لقيت اهتماما كبيرا عبر الوقت في مختلف دول العالم ، والتنمية هي الزيادة المحسوسة في الإنتاج والخدمات الشاملة والمتكاملة والمرتبطة بحركة المجتمع تأثيرا وتأثرا مستخدمة في ذلك الأساليب العلمية الحديثة في التكنولوجيا والتنظيم والإدارة والتي تتمثل في إدخال الرقمنة الالكترونية في مجال الإدارة ، كما تحتل مكانة بارزة وأهمية كبيرة في عالمنا المعاصر وخاصة من جانب المهتمين بالدراسات البحثية في معالجة هذا المفهوم سواء من قبل دول العالم الثالث أو الدول المتقدمة لان للإدارة المحلية أهمية كبيرة في تنفيذ التنمية وذلك باعتبارها إدارة تهدف إلى التنفيذ والتخطيط وتسعى إلى التطور في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية.

و يعد التخطيط الوظيفية الأساسية لسياسة العامة للدولة لأنه يعمل على ربط العلاقة بين العاملين داخل الإدارة كما يساعد الرؤساء على اتخاذ القرارات وتوجيه الصالح العام ، كما يشجع على المشاركة من طرف العاملين في عملية اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى هذا ظهرت عدة نظريات تناولت موضوع التنمية وخاصة موضوع التنمية الإدارية.

لذلك نجد التنمية الإدارية بأنها عملية حضارية وهي شاملة وتركز على قدرات ذاتية راسخة ومتطورة ومن هذا أصبحت التنمية الإدارية من بين المتغيرات الضرورية لأي إدارة تسعى إلى التميز لتحقيق تنمية شاملة ، كما تهتم التنمية الإدارية بالقيادات الإدارية لأنها تعتبر الركيزة الأساسية في إحداث عملية التنمية داخل الإدارة وذلك من خلال تحسين كفاءتهم وقدراتهم وتشجيعهم على تلبية حاجات المواطن من أجل تحقيق تنمية شاملة وبالتالي فهي تعتبر القاعدة التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها وبهذا يمكن اعتبارها أيضا الجهاز المسؤول على النجاح الإداري.

ولتحقيق تنمية إدارية وجب على الإدارة ان تقوم بإدخال بعض الوسائل الحديثة التي تمكن من تسهيل العمليات داخل الإدارة والعمل على تدريب القيادات الإدارية إضافة إلى ذلك الجهود المبذولة من جميع أفراد المجتمع كما أنها تهدف إلى توفير الحياة الكريمة للفرد لذلك تتطلب تفاعله معها والعمل على إنجاحها .فالفرد وان كان هدفا للتنمية إلا انه وسيلة وأداة لتحقيق هذه التنمية الشاملة والمستدامة التي تأخذ في الاعتبار حاجيات كل من الجيلين الحالي والمستقبلي.

### أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع لأن التنمية الإدارية المحلية من أهم المواضيع الحديثة والتي تشغل الكثير من الاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين سواء كان في الدول النامية أو الدول المتقدمة كما أن التنمية الإدارية تعتبر جزء لا يتجزأ من التنمية الشاملة.

1. من الناحية العملية: القيام بدراسة التنمية الإدارية ومدى تأثيرها على تحقيق التنمية الشاملة في الجانب المحلي.

2. من الناحية العلمية: فنجد انه من خلال دراستنا لموضوع التنمية ومختلف مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية وبادراك مختلف الوسائل والأساليب الحديثة للإدارة للوصول إلى تنمية شاملة .

### أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية: وهي تكمن في إبراز دور الإدارة المحلية في تحقيق تنمية إدارية من اجل الوصول إلى التنمية الشاملة في المجتمع إضافة إلى ذلك وجود دراسات تطبيقية أو ميدانية قليلة في هذا المجال .

الأسباب الذاتية: لأنه هذا الموضوع قابل للدراسة وان للإدارة أهمية كبيرة في المجتمع ولا بد من إبرازها من خلال دراستي لهذا الموضوع إضافة إلى حب الاستطلاع على هذا النوع من البحوث والدراسات للمساهمة في إثراء البحث والدراسة في هذا المجال الى جانب التخصص في ذلك .

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. أهمية التنمية الإدارية ومعرفة أهم التحديات التي تواجهها .
2. تحديد الدور التي تقوم به التنمية الإدارية المحلية للوصول إلى تنمية شاملة داخل المجتمع وتطوير مختلف الإدارات .
3. معرفة آراء الموظفين داخل الإدارة المحلية اتجاه التنمية الإدارية المحلية من اجل تحقيق التنمية الشاملة

### إشكالية الموضوع:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم التنمية الإدارية المحلية في تحقيق تنمية شاملة على مستوى بلدية تقرت ؟.

والتي تتفرع من الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم التنمية الإدارية المحلية والتنمية الشاملة ؟ وما هي أهم المعوقات التي تقف أمامها ؟.

2. ما هو اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة ؟.
3. ما هي اتجاهات الموظفين نحو التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة؟

### الفرضيات:

1. كلما كانت التنمية الإدارية المحلية فعالة كلما أدت إلى تحقيق التنمية الشاملة داخل المجتمع وهو ما ويؤدي إلى تطوره وتنميته لكن هناك عدة معوقات سياسية واجتماعية واقتصادية تقف أمامها.
2. لا تكون هناك تنمية شاملة فعالة ما لم يكن هناك تنمية إدارية محلية فعالة داخل الإدارة
3. تحتاج التنمية الإدارية إلى تطوير وتنمية قيادة إدارية قادرة على خلق تنمية شاملة داخل الإدارة ويعود هذا إلى اتجاهات الموظفين ببلدية تقرت.

### حدود الدراسة:

#### الحد المكاني:

لقد أجريت الدراسة الميدانية في بلدية تقرت وذلك باعتبارها المكان المناسب للدراسة.

#### الحد الزمني :

تمثلت الدراسة في الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية ما بين 04 مايو 2015 إلى غاية 15 ماي 2015.

### المناهج و الاقترابات:

لكي يستطيع الباحث أن يدرس مشكلة بحث ما يستلزم منه القيام بالدراسة العلمية واستخدام خطوات علمية دقيقة من اجل ضبطه والتوصل إلى معلومات دقيقة ومن بين هذه الخطوات نجد عدة مناهج والتي تعتبر الطريقة التي سيتبعها في مواجهة المشكل وموضوع الدراسة ومن بين هذه المناهج نجد ما يلي:

المنهج الوصفي: هو وصف الباحث لواقع الظاهرة التي يريد ها كما هي تماما وصفا دقيقا معتمدا على ما يجمعه من معلومات دقيقة على الظاهرة<sup>1</sup> وسوف يتم استخدام هذا المنهج في وصف موضوع التنمية الإدارية و التنمية الشاملة .

منهج دراسة الحالة: هو عبارة عن منهجا متميزا يقوم أساسا على الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية لصفقتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها هذا المنهج<sup>2</sup>. وهذا المنهج سوف نستخدمه في دراسة حالة بلدية تقرت ومعرفة مدى تنميتها إداريا من اجل تحقيق تنمية مستدامة وشاملة .

<sup>1</sup> هند عبد العزيز الربيعة، منهج البحث الوصفي الوثائقي، دار الإمام للنشر، 2013، ص 96.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 88.

المنهج التحليلي: والذي يتمثل في تحليل النتائج التي سوف نصل إليها من خلال دراستي التطبيقية أو الميدانية .

كما سوف نستعمل مجموعة من الاقتربات المتمثلة فيما يلي:  
الاقترب المؤسسي والقانوني والذي سوف نستعمله في دراسة بعض القوانين الموضوعية من طرف الدولة واهتمامها عصرة الإدارة المحلية وتطورها من أجل تقديم خدمات للمواطن بصفة سريعة وبدون تعقيد

اقترب النظم ل" دافيد أستون: في تبيين مخرجات و مدخلات العملية التعليمية، المخرجات المتمثلة في نوعية القيادات الإدارية المتعلمة والمكونة في الإدارة المحلية ودورها في تحريك عجلة التنمية الإدارية بصفة خاصة والتنمية الشاملة بصفة عامة.

### الكلمات المفتاحية

التنمية- التنمية الإدارية- التنمية المحلية - التنمية الشاملة -الرقمنة.  
أدبيات الدراسة:

1. نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل ،رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر -3- ، 2010/2011.ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ان عملية تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية لها دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارات المحلية ،وكذلك علاقتها الوثيقة بالموارد البشرية ،فالإدارة بمعداتها وأجهزتها لا معنى لها إلا بوجود رأس مال بشري كفاء متمكن علميا وعمليا في الأداء في انجاز عالي المستوى وجودة في مخرجاتها الخدمائية والإدارية.
2. جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية في الجزائر،رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة بن يوسف بن خده،الجزائر،2007.ومن النتائج التي تم التوصل إليها ان التنمية الإدارية الفعالة لا بد أن تكون قائمة على خطة تنموية إستراتيجية محددة الأهداف ودقيقة التصور، مراعية للبيئة الإدارية ومواكبة للمستجدات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، قادرة على صياغة القيم الحضارية الجديدة التي تسمح باستثمار وتوظيف المبادئ والنظريات الإدارية، وترجمتها إلى سلوك إداري يلاءم ظروف المجتمع الجزائري ويستوعب ثرواته، حتى يستطيع هذا الجهد التنموي أن يكون مكملا ومتفاعلا مع النسق الكلي المتمثل في تحقيق التنمية الشاملة .

3. بن مرسلي رفيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق 2011/2001 مذكرة ماجستير في العلوم سياسية والعلاقات الدولية،جامعة مولود معمري-تيزي

وزو -، ديسمبر 2011. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الإدارة الإلكترونية ليست بديل للإدارة الجيدة وإنما هي وسيلة لدعم الأداء الإداري للدولة بمختلف الوسائل والأساليب الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق التنمية الإدارية.

### خطة الدراسة :

تم تقسيم خطة الدراسة إلى ثلاثة فصول الأول الإطار النظري للتنمية الإدارية المحلية والتنمية الشاملة يتضمن هذا الفصل مبحثين المبحث الأول ماهية التنمية الإدارية المحلية المبحث الثاني: ماهية التنمية الشاملة.

الفصل الثاني اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة ويتضمن مبحثين المبحث الأول عوامل التنمية الإدارية المحلية و المبحث الثاني يضم علاقة التنمية الإدارية المحلية بالتنمية الأخرى. أما الفصل الثالث اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية تقرت ويضم مبحثين المبحث الأول التعريف بلدية تقرت والمبحث الثاني تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

### صعوبات الدراسة:

1. الفترة القصيرة التي تمت فيها الدراسة.
2. تلقي صعوبة في الحصول على المعلومات من مكان الدراسة الميدانية.

الإطار المفاهيمي

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي

للتنمية الإدارية المحلية والتنمية الشاملة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

---

تمهيد :

تعتبر التنمية الإدارية من بين المواضيع التي دخلت على الإدارة حديثاً وهي عبارة عن عملية هادفة ومنظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور وتتطابق مع الأهداف التنموية الشاملة ومن بين هذه الوسائل الحديثة نجد عصرنة الإدارة المحلية ودخول هذه الإدارة بما يسمى عالم الرقمنة الالكترونية لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث يحتوي على عدد من المطالب ، المبحث الأول والذي يخص مفهوم التنمية الإدارية المحلية والمبحث الثاني ماهية التنمية الشاملة.

### المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية المحلية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب والتي تتمثل في تعريف التنمية الإدارية مع ذكر خصائصها أما المطلب الثاني والذي يتمثل في أسس التنمية الإدارية وأهدافها أما في ما يخص المطلب الثالث تم ذكر عناصر التنمية الإدارية ومعوقاتها.

### المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية وخصائصها.

#### أولاً: تعريف التنمية الإدارية:

تعددت مفاهيم التنمية الإدارية وذلك لأنها تعتبر من أهم المفاهيم المستحدثة داخل الإدارة المحلية والتي شغلت الكثير من الباحثين والعلماء سواء كان في الدول النامية أو المتقدمة ومنها نجد مجموعة من المصطلحات والدلالات مستمدة من مجال استخدامها وقبل التطرق إلي تعريف التنمية الإدارية يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم التنمية بشكل عام وإلى مفهوم التنمية المحلية.

تعريف التنمية: لغة: يقال نما المال وغيره، ينمي نمياً ونماءً، أي زاد وكثر فالنماء هو الزيادة وأنميت بالهمزة: أنما الله انماءً<sup>1</sup> ويقال نماه الله، ويقال: ونماه والتنمية لغة أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر وفي المال يعني زاد وكثر<sup>1</sup>.

التنمية اصطلاحاً: التنمية هي الزيادة المحسوسة في الإنتاج والخدمات شاملة ومتكاملة ومترابطة بحركة المجتمع تأثيراً وتأثراً مستخدمة الأساليب العلمية الحديثة في التكنولوجيا والتنظيم و الإدارة.<sup>2</sup> تعريف التنمية الإدارية المحلية: توجد تعريفات عدة للتنمية الإدارية المحلية وذلك حسب الباحثين والعلماء حيث نجد كل واحد منهم يعرفها برأيه.

- **تعريف التنمية المحلية:** وهي العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وحضارياً من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق (دراسة حالة الجزائر 2001/2011)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة ملود معمرى تيزي وزو، 2011، ص15.

<sup>2</sup> - محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط7، 2010، ص32.

<sup>3</sup> - مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011، ص61.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

كما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها ثمرة انجاز يهدف إلى تحسين ظروف عيش السكان القاطنين في فضاء معين وذلك بكيفية مستدامة وعلى المستويات المؤسساتية أو الجغرافية أو الثقافية.<sup>1</sup>

ويعرف **احمد فؤاد شريف** التنمية الإدارية بأنها عملية تغيير موجه ومنظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية ، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية الاقتصادية وذلك عن طريق توفير مجموعة معينة من الخدمات تشمل التدريب والبحوث والاستثمارات وغيرها من الخدمات الفنية.<sup>2</sup>

ويعرفها **ابشر الطيب** بأنها الجهد الهادف لتطوير وتنمية القدرات الإدارية في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ المشروعات الإنمائية بالقدر الذي تصبح فيه إدارة التنمية ذات كفاءة وفعالية متميزة في تحديد الأهداف واختيار البدائل، ورصد الأسبقيات اللازمة للخطط والبرامج الإنمائية ووضعها على ضوء نظم متكاملة موضع التنفيذ الفعلي.<sup>3</sup>

\_ كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المدربين من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية.<sup>4</sup>

\_ وفي تعريف آخر للتنمية الإدارية وهي تطبيق موسع لمعارف العلوم السلوكية للتطوير المخطط له وتعزيز إستراتيجية المنظمة وهيكلها وعملياتها من اجل تحسين تأثير المنظمة الإدارية.<sup>5</sup>

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن التنمية الإدارية هي عبارة عن وسيلة مهمة تمكن من خلالها تغيير وزيادة معرفة القيادات العاملة وزيادة مهارتها وإدخال ممارسات على الجهاز الإداري مما يجعل المنظمة تواكب مختلف التطورات.

<sup>1</sup> - خالد غرابسة ، **مكانة الوالي في التنظيم الإداري وفق قانون الولاية 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة 2010-2013)** ،مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 ،ص26.

<sup>2</sup> \_ خيري خليل الجميلي ، **التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)** ، الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث ، 1998 ، ص 27

<sup>3</sup> بشير بلوغ ،**الضرورة الاستراتيجية للتنمية الإدارية كأساس للتنمية الشاملة**،موقع العلوم القانونية ،تاريخ النشر 14،فبراير 2013،ص11 [www.marocdroitK.com](http://www.marocdroitK.com)

<sup>4</sup> - محمود عطا محمد مسيل الشريف ،**التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية** ، مذكرة ماجستير في التربية ،جامعة الزقازق،2010،ص18.

<sup>5</sup> - باسم الحميري ،**التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات** ،الأردن:دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع ،2012،ص19.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

أما فيما يخص تعريف التنمية الإدارية المحلية: وهي تلك العملية التي يتم بمقتضاها المجتمع المحلي من تحديد حاجاته وأهدافه وذلك من خلال تطوير السلوك الإداري داخل الإدارة المحلية وتطوير وتنمية.

القدرات الإدارية في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ المشروعات الإنمائية ووضع الهياكل التنظيمية الملائمة لضبط حركة الحياة داخل المجتمع.  
الرقمنة الالكترونية: <sup>1</sup>

تعتبر التنمية الإدارية المحلية الطريقة المنظمة لإحداث التغيير الضروري لجهة ما أو مؤسسة ما وذلك عن طريق إدخال وسائل وأساليب حديثة للعمل الإداري وهي ما تعرف بعصرنة الإدارة المحلية والتي أصبحت تواكب التطورات الحاصلة داخل الإدارة، ولقد تميزت الجزائر سنة 2014 بتسريع مسار عصرنة الإدارة العمومية من خلال اتخاذ السلطات العمومية لمجموعة من الإجراءات تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وضمان خدمة عمومية ذات نوعية، وتأتي هذه الإجراءات تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى جعل أداء الإدارة العمومية يتميز بالفعالية والشفافية بغرض تمكين المواطن من خدمة عمومية معاصرة ذات جودة ونوعية و حصوله على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب.

وقد سمحت هذه التدابير بـ عصرنة الخدمات التي يباشرتها عدة قطاعات مثل الداخلية والتي تمثلت في إلغاء عملية المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية <sup>2</sup>، وتقليص مدة منح شهادة الجنسية وصحيفة السوابق العائلية ورقمنة سجلات الحالة المدنية وإنشاء السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية، والجماعات المحلية والعدل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة فضلا عن إجراءات التخفيف في سحب الوثائق الإدارية، ويسمح هذا السجل الوطني الذي أصبح معمولا به منذ شهر فيفري 2014، باستصدار كل وثائق الحالة المدنية لاسيما شهادة الميلاد الخاصة رقم 12 من كافة بلديات الوطن والملحقات الموصولة بها عن طريق الشباك الوحيد وكذا الأمر بالنسبة للقنصليات في الخارج.  
من جهة أخرى، تم الشروع في عملية تصحيح الأخطاء الواردة في السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية ومن المرتقب أن تنتهي هذه العملية قبل 31 ديسمبر 2014. كما تم تخفيض عدد الوثائق

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية 2014، سنة عصرنة الإدارة العمومية والقضاء على البيروقراطية، الثلاثاء 1 ديسمبر 2014،

www.aps.dz

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، مرسوم التنفيذي رقم 363.14 مؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 2014 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

الإدارية من 29 إلى 14 وثيقة وتقليص آجال استخراجها لاسيما جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية، الوثيقتان اللتان مددت صلاحيتهما إلى 10 سنوات.

تم تحسين القانون المتعلق بسندات ووثائق السفر وتكييفه مع التطور التكنولوجي لتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالحصول على جواز السفر البيومتري.

وفي ذات السياق يعكف قطاع الداخلية على إعداد السجل الوطني الآلي لرخص السياقة والمخالفات المرورية وإنشاء سجل وطني آلي لترقيم المركبات وإنجاز نظام تسيير إلكتروني للملفات الإدارية والأرشيف وتوسيع وتطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية. ومن بين المشاريع التي تم إطلاقها خلال هذه السنة، إعداد مرسوم تنفيذي يمنع الإدارات العمومية من اشتراط وثائق مصادق عليها بالبلديات بحيث ستدخل حيز التنفيذ في 2015.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص التنمية الإدارية المحلية:

للتنمية الإدارية المحلية عدة خصائص نذكرها كالآتي:<sup>2</sup>

- الصفة الرسمية: ويقصد بها الإطار القانوني التنظيمي الذي يؤطر العملية فيمنحها الشرعية أو المصادقية الضرورية وعليه فان التنمية الإدارية يجب أن تتبع من جهات معينة للدولة، لان الإدارة يميزها الطابع الرسمي لا يمكن تحديث أجهزتها وتطوير نمط العمل فيها دون موافقة توجيه الحكومة حتى تتلام مع برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة.
- الشمولية: وهي خاصية أساسية يجب أن تتصف بها الجهود المبذولة ضمن وظيفة التنمية الإدارية الهادفة التي تحقق التنمية الفعالة فيها، وتستلزم النظرة الشمولية في التنمية الإدارية على أساس تطوير الأجزاء والعناصر والأنشطة والفعاليات الجزئية كأنظمة فرعية ضمن النظام العام والهيكل الوظيفي لعملية التنمية الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية.
- الاستمرارية: وهي تتبع من موضوع التنمية الإدارية نفسها، والتي تتمثل في تطوير الإدارة والوسائل والطرائق والأساليب لتفعيل أشكال وحلقات التنمية الأخرى وبما أن هذه العمليات مستمرة فانه عملية التنمية تتصف بالاستمرارية.
- التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية: وذلك باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، مرجع سابق الذكر، ص 19.

<sup>2</sup> - جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص 46، 47، 48.

<sup>3</sup> - رفيق بن مرسل، المرجع السابق الذكر، ص 31.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

---

- الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات، بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنياً، باعتبارها مدخلاً تمهيدياً لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعد على القيام بواجبها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - رفيق بن مرسل، المرجع السابق الذكر، ص31.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

### المطلب الثاني: أسس التنمية الإدارية المحلية وأهدافها.

تقوم التنمية الإدارية المحلية على مجموعة من الأسس كما تسعى إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية وتمثل هذه الأسس والأهداف كالأتي:

#### أولاً: أسس التنمية الإدارية المحلية:

والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين بما يساعد على تحديد المرشحين القادرين على تولي المناصب القيادية الإدارية المحلية الأعلى.
2. التخطيط الاستراتيجي لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والمناصب الإدارية المرتقية.
3. التنبؤ للتغيرات المرتقية في الهيكل التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار أسس وقواعد الترقية المعمول بها في المنظمة لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والكفاءات الإدارية المحلية.

#### ثانياً: أهداف التنمية الإدارية المحلية:

- للتنمية الإدارية المحلية عدة أهداف و التي تتلخص كالأتي:<sup>2</sup>
- 1 تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات الإدارية المحلية كماً ونوعاً لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة والناجمة من عمليات التوسع في الأنشطة المنظمة.
  - 2 تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية المحلية الحالية لتسليح لتولي مهام المناصب الإدارية المحلية.
  - 3 رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة .
  - 4 دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.<sup>3</sup>
  - 5 النهوض بالموارد البشرية وزيادة مهاراتها ونشاطها داخل الإدارة وفق خطط وبرامج محددة.<sup>4</sup>
  - 6 توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور بما يساهم في رفع كفاءته في محاربة العصر، ومواكبة القدرة الإدارية المتفوقة للدول المتقدمة.<sup>5</sup>
  - 7 تطوير وترشيد التشريعات واللوائح والسياسات الحاكمة للعمل الإداري والمنظمة للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل تطويعها لخدمة الأهداف القومية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> خيرة قوبع تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ، الظهرة مستغانم ،

رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة أبي بكر بالقائد الجزائر ،2011،ص32

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص22.

<sup>3</sup> نوال بوكعباش ،تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في العلوم سياسية

والعلاقات الدولية جامعة الجزائر - 3، 2011، ص32.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص32.

<sup>5</sup> نور طاهر الاقراع ،التنمية الإدارية ، تاريخ النشر الجمعة 16 غشت 2013 ، الموقع الالكتروني [www.marodroit.com](http://www.marodroit.com)

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

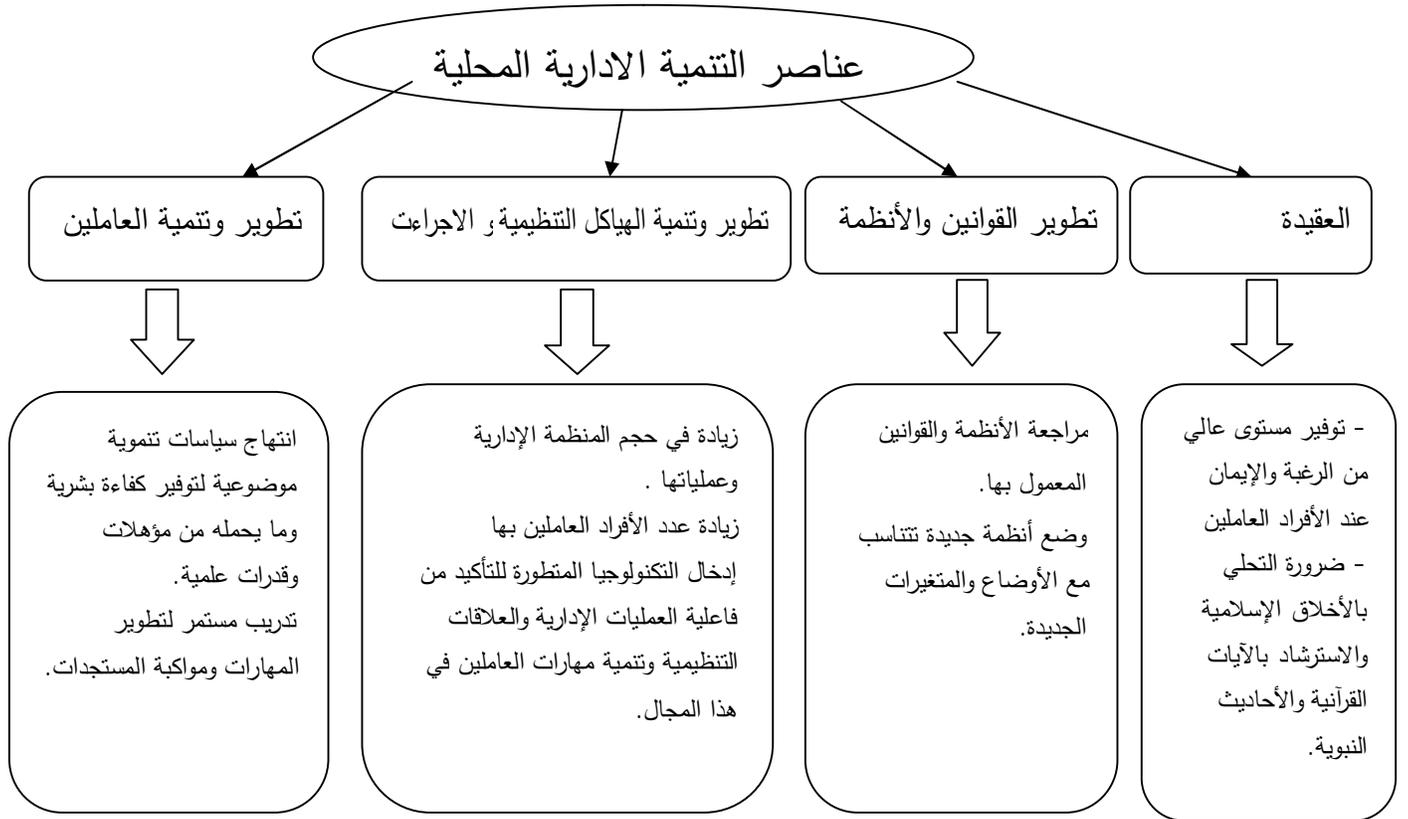
8. التقليص من التكلفة وترشيد النفقات<sup>1</sup> وذلك من خلال إدخال الرقمنة الالكترونية على الجهاز الإداري.

المطلب الثالث: عناصر التنمية الإدارية المحلية ومعوقاتها.

ان التنمية الإدارية المحلية لديها عدة عناصر وعدة معوقات تقف أمامها لكي تتحقق داخل الإدارة والتي تتمثل في مايلي:

**أولا: عناصر التنمية الإدارية المحلية:**

ان لتحقيق تنمية إدارية ناجحة يتطلب توفير العناصر الإدارية التالية:<sup>2</sup>



المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> نوال بوكعباش، مرجع سابق الذكر، ص32

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس. التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 82.81.80.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

### ثانيا : معوقات التنمية الإدارية المحلية:

هناك عدة معوقات للتنمية الإدارية المحلية فمنها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفكرية والتكنولوجية والتنظيمية والتي توقف سير العملية التنموية الشاملة بشكل عام والإدارية بشكل خاص ومنها نذكر المعوقات التالية:<sup>1</sup>

- (1) عدم تفويض السلطات الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال، والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية المحلية والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.
- (2) الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات الأمر الذي يتطلب توفر أعداد كبيرة من الموظفين.
- (3) مشاكل القيادات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين العشوائي القائم على أسس اجتماعية لا علمية وما يصاحب ذلك من قصور في التخطيط وانخراط القيادات الإدارية المحلية في أعمال روتينية بعيدة عن وظائف الإدارة العليا .
- (4) انعدام التنسيق والتوجيه في الأجهزة الإدارية خاصة في تسيير العمليات الإدارية.
- (5) عدم وجود الوعي والإدراك الكامل بمفهوم عملية التنمية الإدارية .
- (6) عدم توفر الموارد المادية وهذه مشكلة تواجه كل الأبعاد التنموية إضافة إلى نقص الواضح في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية.
- (7) انخفاض مستويات الدخل وهذا يترتب عليه انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع كفاءتهم وفعاليتهم إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي.
- (8) عدم توفير أساليب عمل حديثة وتنظيمات عصرية وموارد بشرية ملائمة والابتعاد عن الوسائل التقليدية والمعقدة والعمل على إدخال العنصر التكنولوجي لنجاح العملية التنموية.
- (9) عدم توفير الاستقرار السياسي وذلك لاعتباره عنصر مهم وغيابه يعتبر عائقا أمام التنمية فالقرارات الاستثمارية والمالية وبرامج التنمية يتطلب نجاحها ضرورة توافر هذا العنصر.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 34.33.

### المبحث الثالث: ماهية التنمية الشاملة:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب والتي تتمثل في المطلب الأول تعريف التنمية الشاملة وخصائصها والمطلب الثاني أبعاد التنمية الشاملة أما فيما يخص المطلب الثالث مقومات التنمية الشاملة ومعوقاتها.

#### المطلب الأول: تعريف التنمية الشاملة:

يمكننا تحديد مفهوم التنمية الشاملة على أنها: (عملية تحول تاريخي متعدد الأبعاد، يمس الهياكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما يتناول الثقافة الوطنية، وهو مدفوع بقوى داخلية، وليس مجرد استجابة لرغبات قوى خارجية، وهو يجري في إطار مؤسسات سياسية تحظى بالقبول العام وتسمح باستمرار التنمية، ويؤي معظم أفراد المجتمع في هذه العملية إحياء وتجديداً وتواصلًا مع القيم الأساسية للثقافة الوطنية)<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها تعني إلى جانب معالجة الفقر إلى توفير فرص العمل ومحو الأمية وتحقيق العدالة في توزيع الثروة القومية وضمان الحرية في التعبير عن الرأي والمشاركة في صنع القرار. فهي عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى إطلاق طاقة إنتاجية ذاتية يتحقق بموجبها تزايد منتظما في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية يؤكد الارتباط بين الجهد والمكافأة ويعمق متطلبات المشاركة ويضمن توفير الاحتياجات الأساسية ويوفر ضمان الأمن والاستقرار الفردي والاجتماعي والقومي.<sup>2</sup>

والتنمية الشاملة كما يعرفها علي خليفة الكواري هي عملية مجتمعية ذاتية موجهة وفقا لإرادة وطنية متقلة من اجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغييرات سياسية واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق تصاعد داعم لقدرة المجتمع المعنى وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه.<sup>3</sup>

وبهذا فان التنمية الشاملة هي عبارة عن عملية تغيير جذري في مختلف الهياكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الإدارية وذلك من اجل تحقيق تزايد منتظم في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع من اجل توفير الاستقرار والأمن الفردي والقومي.

<sup>1</sup> ناجي عبد النور، تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، الجزائر: جامعة عنابة، د.ت.ن، ص 03.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، المرجع السابق الذكر، ص 54.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 55.

### المطلب الثاني: أهداف التنمية الشاملة

#### أهداف التنمية الشاملة :

للتنمية الإدارية عدة أهداف والتي تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

#### الأهداف الاقتصادية:

1. زيادة إنتاجية العمل.
2. تغيير الأهمية النسبية للقطاعات الرئيسية في لاقتصاد الوطني أي الاهتمام بقطاع الخدمات .
3. تنمية القدرة المحلية على توليد التكنولوجيا وتوطينها واستخدامها بالرغم من التوجيه الحالي نحو عولمة الاقتصاد.
4. محاربة الفقر وتراجع حدوده وحدته.

#### الأهداف الاجتماعية:

1. تحسين مستويات التعليم والصحة والرفاهية عموماً لكافة المواطنين.
2. زيادة الاهتمام بالطبقة المتوسطة والطبقة العاملة.
3. زيادة نسبة الخبراء والفنيين والعلماء في القوة العاملة.
4. تزايد مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي وفي مجالات الحياة العامة.

#### الأهداف السياسية:

العمل على ظهور دولة قوية زائد مجتمع قوي لكي يتمتع جهاز الدولة بالاستقلال النسبي في تنفيذ السياسات وصنعها أما في ما يخص المجتمع القوي وهو المجتمع الذي يتمتع أفراداه بالحرية في القيام بنشاطاته الخاصة والعامة في إطار قواعد عامة.

#### المطلب الثالث: أبعاد التنمية الشاملة

لقد تعدد جوانب وأبعاد عملية التنمية الشاملة وذلك لأنها تعبير حضري يتناول كافة المجتمع ومن بين هذه الأبعاد نجد ما يلي:<sup>2</sup>

- التنمية الروحية: تمثل التنمية الروحية محور الارتكاز الذي تتمحور حوله كافة أبعاد التنمية الأخرى وهي تركز على الجانب الديني والخلقي وذلك من خلال التمسك بالقيم الدينية والأخلاقية ونشرها وترسيخها .

وتعني التنمية الروحية توفير البعد العقائدي أو الإيديولوجي للتنمية والذي يضمن حرية الفرد وحركته واختياراته وتوفير التنمية الروحية للمجتمع والتعاون على البر والتقوى.

<sup>1</sup> مصطفى عبد الله الكفري، التنمية الشاملة والتنمية البشرية، العدد 816، الحوار المتمدن، 2004/04/26، 9:32، ص 2 و1

www.ahwar.org

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، مرجع سابق الذكر، ص 62

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

- التنمية الذاتية: وتعني الاعتماد على قوة العمل المحلية والمواد الخام الأولية المتوفرة في البيئة وعمليات الإنتاج والمعرفة المحلية وتطويرها وفقا للتكنولوجيا المستوردة وتتطلب هذه التنمية جهودا اكبر لتنمية الموارد وتبادل المعلومات بين المواطنين والمسؤولين لتحقيق المشاركة لإيجاد الحل النفسي المناسب ولتحفيز المواطنين على العمل مع بعضهم البعض وتحقيق الاقتناع ، كما تضمن هذه التنمية إعلاء قيمة الاعتماد على الذات والاستقلال في التفكير والتسليم بان العصر الحاضر هو عصر التبادل المعرفي وتبادل الخبرات<sup>1</sup> .
- التنمية النفسية: وهي تعني تنمية طموحات المواطنين بالصورة التي تدفعهم نحو التطلع نحو المستقبل والسعي لتحقيق حياة أفضل وهي تعد احد الأبعاد الأساسية للتنمية الشاملة لأنه واقعا لا يمكن تحقيق أي انجاز ما لم تكن هناك طموحات دافعة إليه وهذا الحافز النفسي اعتبرته النظريات الأولى للتنمية احد المحركات الأساسية لعملية التنمية الشاملة.
- التنمية الإدارية والتشريعية: وهي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات النفس والتصورات القانونية لضبط حركة الحياة.
- كما تعد التطور الشامل للجهاز الإداري للدولة لرفع مستوى قدراته الإدارية لتمكينه من القيام بوظائف الدولة بشكل عام وبوظائف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في كافة المجالات الأخرى كما تمثل التنمية الإدارية احد الأبعاد الرئيسة للتنمية الشاملة وهي مازالت كما يقول إبراهيم سعد الدين المدخل الضروري لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة.
- التنمية البيئية: لقد احتلت التنمية البيئية مكانة هامة في إطار التنمية الشاملة ، باعتبار ان البيئة تمثل أهم عناصر التنمية ولان وقاية هواء البيئة من أي استخدام ضار لثرواتها الكامنة مسؤوليتنا نحن اتجاه الأجيال القادمة واتجاه أنفسنا لوقايتها من الإحساس بالاغتراب والخوف الدائم من الخطر لان ممارسة الإنسان الخاطئة تؤدي إلى افتقار الحياة على سطح الأرض مما أحدثت اختلال في الموازين الدقيقة للطبيعة.
- فالتنمية البيئية تعني استغلال العدد الضخم من السكان في الإنتاج لتصبح القوى العاملة المحلية اقل تكلفة وأكثر فائدة من استيراد التكنولوجيا المتطورة جدا في عمليات الزراعة والبناء ولا يعني هذا رفض لتكنولوجيا الحديثة.
- التنمية العلمية والبحثية والتكنولوجية: فالتنمية التكنولوجية هي الجهود المبذولة لإتاحة معلومات أو معرفة جديدة يمكن استخدامها بكفاءة في العمليات الإنتاجية ولها تأثير ملحوظ على التكلفة وعلى نوعية المنتج وكمية الإنتاج وجودته، وتعد التكنولوجيا الثمرة الرعية لتقدم العلم والمعرفة

محمد منير حجاب ، مرجع السابق الذكر، ص 65، 66،

## الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المحلية والتنمية الشاملة

والبحث العلمي ولهذا فهي تعتبر احد المكونات الإنتاجية مثلها مثل المواد الخام ورأس المال والعمالة والمكون الرئيسي للتنمية الشاملة ولا يمكن تحقيقها في أي مجتمع مادام الضعف في القدرة التكنولوجية قائما ولهذا فلا بد من تنمية هذه القدرة بتشجيع البحث وتطوير والابتكار والإبداع محليا

- التنمية البشرية تعرف التنمية البشرية طبقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية الصادرة في عن البرامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنها عملية توسيع اختيارات الناس وتعد تنمية الإنسان هي جوهر التنمية الشاملة لأنه لا يمكن تحقيق أبعاد التنمية الأخرى بمعزل عن الإنسان ولعل هذا ما يؤكد شمولية عملية التنمية فالإنسان هو المحور في كل هذه الأبعاد سواء في الريف أو الحضر وسواء كان طفلا أو رجلا أو امرأة، وفي مختلف القطاعات ينبغي البدء بتطوير الإنسان وتحسين الخصائص السكانية بما يكفل تحقيق الحيوية والتجديد في الجسم الاجتماعي وبما ينعكس على كفاءة الإنتاج وعدالة التوزيع .

- التنمية الاجتماعية: تعرف هذه التنمية بأنها عبارة عن تغيير اجتماعي يلحق بالبناء الاجتماعي للمجتمع وظائفه بغرض إشباع الحاجات الاجتماعية الأخرى ومن زاوية أخرى فان التنمية الاجتماعية هي تغيير الأوضاع الاجتماعية القديمة التي لم تعد تساير الروح العصر بطرق ديمقراطية تهدف إلى بناء اجتماعية جديدة تنبثق عنه علاقات جديدة وقيم مستحدثة ويسمح للأفراد بتحقيق أكبر قدر ممكن من إشباع المطالب والحاجات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، مرجع سابق الذكر، ص ص من 75 إلى 78

### خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما سبق ان التنمية الإدارية المحلية هي عبارة عن خطة هادفة ومنظمة من اجل التغيير الجذري في مختلف اللوائح والقوانين، بالإضافة إلى التغيير في الهياكل الإدارية والسلوك الإداري من خلال تطوير التنظيمات الإدارية ورفع مستوى القدرة الإدارية داخل الإدارة وكل هذا من اجل الوصول إلى تنمية شاملة على مستوى الإدارة المحلية وفي كامل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها لان التنمية الشاملة تعد بمثابة التطور الشامل والمستديم للجهاز الإداري للدولة لهذا نجد ان التنمية الإدارية تعتبر بعد من أبعاد التنمية الشاملة ونجاح في تحقيق هذه التنمية لن يكون ممكنا إلى من خلال المؤسسات والمنظمات الإدارية التي تكون قادرة ومسؤولة على تحقيق التماسق والترابط الاجتماعي والنسق الإداري وقادرة على إجراء التغييرات الضرورية وتوفي الشروط الضرورية من اجل تحقيق مختلف الأهداف.

# الفصل الثاني :اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

### تمهيد

تعتبر التنمية الإدارية جزء أساسي من خطط التنمية ومحور فعال وبعد رئيسي من خطط التنمية الشاملة لأي بلد من بلدان الدول النامية وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الخطط لان التخطيط يعتبر بمثابة العملية المتكاملة التي تعتمد عليها القيادات الإدارية في عمليات اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات كما تعتمد عليه في عملية الإصلاح الإداري في مختلف الأجهزة والهيكل الإدارية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة وبالتنبؤ ما سوف يحدث في المستقبل ومحاولة إصلاح مختلف المشاكل التي من الممكن ان تتعرض لها الإدارة في المستقبل وهذا ما يشجع على تحقيق التنمية الشاملة في مختلف القطاعات لان التنمية الإدارية تعتبر جزء أساسيا من عملية التنمية الشاملة

## الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

### المبحث الأول: عوامل التنمية الإدارية المحلية:

أن من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق تنمية إدارية محلية للوصول إلى التنمية الشاملة نجد أولها التخطيط الذي يعتبر احد المكونات الأساسية للعملية الإدارية كما يعتبر من أهم الوظائف التي تستخدمها الإدارة وذلك لما له من أهمية في تحقيق التنمية الإدارية للوصول إلى التنمية الشاملة كما نجد أيضا من بين العوامل القيادة الإدارية والتي تعد أساس قيام التنمية الإدارية لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

### المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية:

قبل التطرق إلي تعريف التخطيط الاستراتيجي لبد من تعريف التخطيط والذي يعرف بأنه «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيديّة السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي أقيت على عاتق الدولة جسيمة جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية<sup>1</sup>.

أما فيما يخص تعريف التخطيط الاستراتيجي فهو العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي<sup>2</sup>.

كما انه يعد عملية شاملة يتم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض المتطلبات الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد احمد إسماعيل ، مفهوم التخطيط وأهميته ،المنتدى العربي لإدارة التنمية البشرية ، 2012/10 ، 04:23

<http://www.hrdiscussion.com>

<sup>2</sup> احمد السعيد التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان) ،

مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية الدولية (U.K). د ت ن ص18

<sup>3</sup> خديجة منصور ابوزقية ، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة ، (بحث مقدم للمؤتمر

العرب الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء الأردن 12/10 مايو 2011 ، ص 02.

## الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

ومن أهمية التخطيط انه يساعد على تحديد الاتجاه لأنه مبني على أهداف سبق لك ان حددتها ، كما انه يقوم بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها لكي يزيد من الكفاءة والفاعلية داخل الإدارة ويضمن وجود الرقابة والمتابعة المستمرة أفي تسيير الأعمال وتحقيق التوازن بين الموارد الاحتياجات والكشف عن الحقائق ليساعد على توجيه كافة الموارد المتاحة البشرية والمادية<sup>2</sup>.

ومن أهمية أيضا نجد انه يساعد على تقويم كفاءة وفاعلية المديرين بين الإدارات المختلفة ويعطيهم نوع من الثقة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف الإصلاح الإداري وأهدافه:

**تعريف الإصلاح الإداري:** وهو تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة<sup>4</sup>.  
ومن بين أهدافه نجد انه<sup>5</sup>:

1. يعزز الشفافية والنزاهة في أعمال الإدارة العامة.
2. تطوير الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.
3. زيادة كفاءة وفعالية أجهزة الإدارة العامة.
4. تحديث الإطار التشريعي المنظم لأعمال الإدارة العامة.
5. رفع قدرات العنصر البشري العامل بالأجهزة الحكومية.
6. اكتساب ثقة المواطن في أجهزة الإدارة العامة.
7. تحسين كفاءة إدارة الأصول العامة وزيادة كفاءة الإنفاق العام.

<sup>1</sup> يوسف مزهر يحي عباس ، المرجع السابق الذكر.

<sup>2</sup> باسم محمد الحميري ، مرجع السابق الذكر ، ص20

<sup>3</sup> احمد السعيد ، مرجع السابق الذكر ، ص23.

<sup>4</sup> سلمان سلامة ، الإصلاح الإداري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ص10 <http://sa.ae/409be>

<sup>5</sup> اشرف العربي ، للإصلاح الإداري في مصر (تحديات الوضع الراهن ، مصر:وزارة التخطيط والمتابعة للإصلاح الإداري سبتمبر 2014 ، ص18

## الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

### المطلب الثالث: القيادة الإدارية للتنمية الإدارية المحلية:

تعتبر القيادة الإدارية المحور الأساسي الذي ترتكز عليه المنظمة الإدارية لأنها تعد المسير الرئيسي لمختلف البرامج والمشاريع والخطط داخل الإدارة المحلية لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالقيادة الإدارية وأهميتها وخصائصها وأنماطها.

فهناك عدة تعاريف للقيادة الإدارية حيث تعرف بأنها فن تنسيق الأشخاص، ورفع روحهم المعنوية إلى أهداف معينة<sup>1</sup>

وعرفها بلوز هاو **How Boles** بأنها عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فرق من الأفراد للعمل تجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة<sup>2</sup>

عرفها تيد اوردار **Tid Ordwayteu** بأنها ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها<sup>3</sup>

ومن أهمية القيادة الإدارية في تسيير العمل داخل الإدارة وهذه الأهمية هي: <sup>4</sup>

- ان القيادة تجعل العلاقة قائمة بين العاملين والرؤساء على قدر كبير من التفاهم المتبادل والإقناع والاقتناع، كما أنها ترفع من معنويات العاملين فيزدادون حماسا وتعاوننا وتحملا لأعباء العمل عن رضاء والاختيار وتحسين من عملية اتخاذ القرار وتضع الأمور في مكانها الصحيح كما أنها لديها القدرة بان تصل إلى أفضل أنواع الحلول والمشاكل المطروحة.

وهناك عدة خصائص للقيادة الإدارية والتي تتمثل على النحو التالي:<sup>5</sup>

1. القيادة تعتبر نشاطا وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية.
2. القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نح هدف واحد ومشارك تسعى الجماعة إلى تحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لاعن طريق الأمر والفرص.
3. القيادة تعاون ويجب على القائد ان يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .

<sup>1</sup> فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات (دراسة مسحية علة القيادات الأمنية في المن العام وقوات الأمن الخاصة في المملكة العربية السعودية) ،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003، ص06.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، اتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسير، 2008، ص61.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 61.

<sup>4</sup> محمد محمد عبده إمام، مرجع سابق الذكر ، ص285.

<sup>5</sup> محمد حسين العجمي، المرجع السابق الذكر ، ص 67.

## الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

4. القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد ان يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

### المبحث الثاني: علاقة التنمية الإدارية المحلية بالتنمية الأخرى :

للتنمية الإدارية عدة اتجاهات فمنها اتجاهات اجتماعية وثقافية واتجاهات اقتصادية لذلك نجد انه كلما ازدادت حجم المشاريع التنموية والوظائف التي تقوم بها الدولة والإدارة المحلية أصبحت لدينا ما يسمى بالتنمية الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: العلاقة بين التنمية الإدارية المحلية والتنمية الاقتصادية.

قبل الدخول في بحث العلاقات بين التنمية الإدارية والاقتصادية لابد من تعريف التنمية الاقتصادية وهي كما عرفها خالد عبد الوهاب هي: مجموعة الوسائل المرسومة الرامية إلا زيادة كمية العناصر المنتجة.

كما تعتبر السياسات والإجراءات الوطنية المتعمدة (المخططة) المتمثلة في إحداث تغيرات جذرية هي هياكل وبنيان المجتمع وتحقيق زيادة سريعة دائمة في متوسطة دخل الفرد الحقيقي بحيث يستفيد منها جميع أفراد المجتمع .

ومن هنا تكمن العلاقة بين التنمية الإدارية والاقتصادية من خلال ما يلي :

1. إن زيادة حجم المشاريع التنموية والخطط الاقتصادية يتطلب ضرورة إعادة النظر في التنظيمات الداخلية وطرق بنائها وضرورة مراعاة الهياكل التنظيمية والخرائط التنظيمية وكل ما يتعلق بالتنظيم للمتطلبات المستجدة اللازمة لتحقيق التنمية.

2. إن زيادة حجم الوظائف التي تقوم بها الدولة يتطلب ضرورة وجود أجهزة إدارية ومواد بشرية قادرة على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

3. إن التنمية الاقتصادية والإدارية الناجحة لا يمكن تحقيقها دون توفر مستويات تكنولوجية عالية.

4. أن كافة التنظيمات الإدارية وفعاليتها من حيث ما تقدمه من سلع يتطلب ضرورة توفير المهارات والكفاءات الجيدة.

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، نفس المرجع السابق ، ص ص 76.75 .

## الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

### المطلب الثاني : علاقة التنمية الإدارية المحلية بالتنمية الاجتماعية<sup>1</sup>.

يعد الإنسان هو محور العملية التنموية وهو القاسم المشترك لكل مجالات التنمية وهو هدف للتنمية الاقتصادية وغايتها لأنه لا يمكن تحقيق تنمية إدارية دون تنمية الإنسان باعتباره المورد الرئيسي لكافة المؤسسات الإدارية. ويتضح دور التنمية الاجتماعية من خلال مساهماتها في التنمية الموارد البشرية والإدارية وهذه المساهمات تتضح من خلال:

1. ضمان حقوق الأفراد والالتزام بتحقيق الاحتياجات الأساسية وهذا يتضمن العمل على إشباع حاجات الأفراد التعليمية والصحية و الاجتماعية وتنمية روح المسؤولية وروح الولاء والانتماء .
2. تطوير القوى الإنتاجية ويتضمن ذلك تطوير الجوانب التنظيمية من أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية إضافة إلى تنمية الموارد البشرية من حيث مهاراتهم وقدراتهم ومشاكلهم في كل العمليات الإدارية خاصة عمليات اتخاذ القرار.
3. الإبداع الحضاري إلى ضرورة تشجيع حرية التفكير والتجديد وتنمية روح الابتكار والمغامرة والتحديث المستمر في النظام التربوي والعمل على زيادة الوعي الثقافي وتطوير الفكر الاجتماعي. ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن التنمية الاجتماعية من شأنها حماية العنصر البشري وتنميته صحيا وتعليميا وتوفير الحماية الاجتماعية وتحقيق الاستقرار النفسي وهذا ينعكس بدوره على تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

### المطلب الثالث:العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية السياسية:

تعتبر التنمية السياسية ضرورة سياسية وثقافية واجتماعية وإدارية لأي مجتمع ودولة وهي تأتي بقرار شكلي وفني أو إداري بل يسبقها توفير البيئة الحاضنة السليمة لتكوين التنمية السياسية وتوفير متطلبات سواء كانت مادية أو معنوية ،فالتنمية السياسية هي جزء من مكونات المجتمع وأنماطه وتفكيره لذلك لا يمكن ان تقام تقيية سياسية في ظل وجود قضايا متصلة مع بعضها البعض وإصلاح القطاع العام بتنمية إدارية حديثة ومرنة وواقعية وتنطلق رؤيتها من الداخل وكذلك يسبق التنمية السياسية تعميق مفاهيم العدالة وتكافؤ الفرص مابين أفراد المجتمع واعتماد الكفاءة كمييار للوظيفة العامة ومكافحة الفساد ومحاربتة بشكل مؤسسي وإصلاح وتطوير الفضاء وتنمية اقتصادية شاملة قائمة ومنطلقة من الحوارات الأفقية التي تقيمها مؤسسات الدولة مع كافة القطاعات الاجتماعية وشرائح المجتمع المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق الذكر، ص ص 77.76 .

<sup>2</sup> محمد ابو سماقة، في فهم العلاقة ما بين التنمية الإدارية والتنمية السياسية، العدد رقم 17201 ،مجلة الدستور، 2015/06/07

## الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

وبهذا نجد ان هذا الحديث يقودنا إلى مسألة مهمة تتعلق جوانب الإعلام والثقافة وهما من القضايا والملفات المفتوحة على الصعيد الوطني ، وبالإعلام نستطيع ان ننتج القنوات الصحيحة والأدوات المناسبة لمؤسسة عمليات الإصلاح الاقتصادي والتنمية الإدارية وكل ما يرتبط بهما من تأثيرات مباشرة على المجتمع وفق مسيرة حياته واهتماماته وتطلعاته لذلك فان الأدوات الثقافية والإعلامية في المجتمع والدولة مطلوب منها ان تحمل مفاهيم التغيير والتغير النوعي في فلسفة التنمية الإدارية الشاملة بما يخدم أهداف الدولة وسيادتها وقضاياها، فمسألة تطوير الثقافة ومؤسسات الإعلام التي تعنى بالخطاب الإعلامي ضرورة حتمية تسبق عملية التنمية الإدارية وتشكل الأرضية المناسبة للتنمية السياسية، ويتبع ذلك عمليات إصلاح القضاء وتطوير التعليم ومكافحة الفساد فكل تلك المكونات هي من روح التنمية الإدارية وما يتصل بها من تنمية اجتماعية واقتصادية. الناس تنتظر باهتمام إلى عملية التنمية الإدارية وإصلاح القطاع العام وتحسين مستوى الأداء الحكومي لان كل ذلك يتعلق وكما قلنا بحركة الإيقاع اليومي للمجتمع ومن خلالها يستطيع الإنسان ان يتلمس الطريق الصحيح نحو المستقبل ، ومن هنا يمكننا ان نضع الاضاءات المناسبة لفهم العلاقة ما بين التنمية الإدارية والتنمية السياسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد ابو سماقة، في فهم العلاقة ما بين التنمية الإدارية والتنمية السياسية، العدد رقم 17201، مجلة الدستور، 2015/06/07

## الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة

---

### خلاصة الفصل :

ومن هنا نستنتج ان التنمية الإدارية تعتبر جزءا لا يتجزأ من التنمية الشاملة والمستدامة ،لأنه كلما كانت التنمية الإدارية داخل الإدارة تمارس بشكل فعال كلما أدى ذلك إلى تحقيق التنمية الشاملة في مختلف المجالات، وذلك من خلال حسن التخطيط الشامل لمختلف الأجهزة من طرف القيادات الإدارية داخل الإدارة ومن اجل تسيير العمل وتوفير الأمن والاستقرار بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين ومحاولة كسب رضا المواطنين في تقديم لهم الخدمات بشكل سريع ومنظم.

الجانب الطيفي

الفصل الثالث :اثر التنمية الإدارية

المحلية على بلدية تقرت

تمهيد:

يعتبر الجزء التطبيقي المرحلة المكملة للجانب النظري حيث يتم إسقاط كل ما هو نظري على الجانب التطبيقي لان منه ننطلق في صحة الفرضيات من نفيها معتمدين في ذلك على الأدوات الإحصائية الملائمة التي تتمثل في الاستبيان ،حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين نتطرق في المبحث الأول إلى إعطاء لمحة عن بلدية نقرت ،أما في المبحث الثاني سوف نتطرق عرض وتحليل الاستبيان وتفسير نتائجه ففي المطلب الأول سوف نتطرق إلى تحليل نتائج الاستبيان والمطلب الثاني سوف نقوم بتفسير نتائج الاستبيان.

### المبحث الأول: تقديم بلدية تقرت.

يرجع تاريخ تقرت وضواحيها إلى القرن الرابع ميلادي في عهد ملكة نوميديا الوطنية, بعد دخول الإسلام إلى ارض الوطن الجزائر على يد الفاتح العظيم عقبة ابن نافع, وصل الإسلام إلى منطقة تقرت مع التجار المسلمين, حيث كانت مدينة تقرت استراحة وطريق عبور القوافل التجار وحجاج بيت الله الحرام القدمين من المغرب والشمال الجزائري, وتعتبر مدينة تقرت جزء من إقليم وادي ريغ الذي سماه ياقوت الحموي في معجم البلدان الزاب الصغير وتنقسم هذه المدينة إلى عدة بلديات ومن بينها بلدية تقرت التي نشأت في شهر ديسمبر 1959 وهي تعتبر من أقدم بلديات ولاية ورقلة وأهمها, وهي تعتبر همزة وصل بين الشمال والجنوب نظرا لموقعها الإستراتيجي.

### المطلب الأول: التعريف ببلدية تقرت :

#### تعريف البلدية:

هي الخلية الأساسية في تنظيم البلد فهي قريبة من المواطنين في حياتهم الاجتماعية بحيث يشكل القاعدة النموذجية للهيكل الإداري .

وهي الجماعات القاعدية الأساسية ومكان تجسيد اللامركزية وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب قانون البلدية ولها إقليم.

#### تعريف بلدية تقرت :

أنشئت بلدية تقرت سنة 1959م وهي تعتبر م أقدم بلديات ولاية ورقلة وأهمها تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 212 كلم يقطنها 47979 نسمة تقع بلدية تقرت في الجنوب الشرقي شمال ولاية ورقلة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, وتبعد عن مقر الولاية 160كلم, عن العاصمة بـ 620 كم وهي تنتمي إداريا حيث يقدر ارتفاعها عن سطح الأرض بـ 70م كما تحتوي البلدية على معالم تاريخية مثل مقبرة سلاطين بني جلاب, الزاوية الهاشمية, المسجد العتيق.

#### حدود بلدية تقرت :

يحدها شمالا بلدية الزاوية العابدية بـ 10 كلم, وجنوبا بلدية النزلة بـ 6 كلم, وشرقا بلديتي النزلة وتبسبت 8كلم, وغربا بلديتي العالية ومسعد كما تبعد عن مقر الدائرة 1كلم وتبعد عن مقر الولاية بـ 160كلم وتبعد عن محكمة تقرت حوالي 3كلم.

(مقابلة مع السيد قادري عبد الرزاق, مصلحة التنظيم ببلدية تقرت, 8ماي 2015)

أ- الموقع الجغرافي للبلدية :

تقع بلدية تقرت غرب منطقة وادي ريغ الذي يقع بالجنوب الشرقي من القطر الجزائري يحدها من:

1. الشمال إقليم الزيبان بسكرة.
2. الجنوب إقليم وادمية ورقلة.
3. الغرب بني ميزاب.
4. الجنوب بلدية النزلة.
5. الشرق إقليم سوف.

ب- التعداد السكاني:

العدد الإجمالي للسكان 47979، 38877 تقطن بالبلدية، 910، يقطنون خارجها.  
الكثافة السكانية للبلدية 227/كلم.  
المساكن:

-تجمع سكاني واحد يحتوي على 47883 نسمة.

-السكنات المتباعدة والمتناثرة(الشبه حضارية):منطقة فلاحية ألعانات تحتوي على 96 مواطن

ج- تضم بلدية تقرت عدة أحياء وهي:

1. حي بعلوش.
2. حي البهجة.
3. حي سيدي بوعزيز.
4. حي سيدي عبد السلام.
5. حي الزهراء.
6. حي الرياض حي خزان الماء.
7. حي مستاوة.
8. حي المستقبل.
9. حي النخيل.
10. حي خميستي.
11. حي الرمال 1.
12. حي الرمال 2.
13. حي الرمال 3.

مقابلة مع السيد قادري عبد الرزاق ،مصلحة التنظيم ببلدية تقرت ،8ماي 2015

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية تقرت

13. حي الأمير عبد القادر الشمالي.

14. حي الأمير عبد القادر الجنوبي.

15. حي لقار .

### د - منشآت البلدية :

يضم إقليم البلدية عدة منشآت في مختلف القطاعات تربيوي، خدماتي، صناعي وتجاري وصحي .

(1) القطاع التربيوي: يوجد على مستوى البلدية عدة منشآت وعدة مؤسسات تربيوية تتنوع على حساب

المستويات كما يلي:

1- التعليم الابتدائي: 17 ابتدائية.

2- التعليم الإكمالي: 08 متوسطات.

3- التعليم الثانوي : ثانوية واحد.

4- التعليم العالي : ملحقة التكوين المتواصل.

5- المساجد : 17 مسجد.

(2) القطاع الخدماتي: تتوفر بالبلدية عدة منشآت خدماتية في مختلف المجالات .

1- مجال المواصلات: تضم البلدية محطة قطار واحدة، محطة النقل للمسافرين (70 حافلة نقل

المسافرين خطوط داخلية بين البلديات، 50 حافلة نقل مسافرين خطوط بين الولايات) ومركز

للحجز للنقل الجوي (طائرة واحدة) كما تحتوي على 160 سيارة نقل حضري. كما يوجد مطار

واحد ببلدية النزلة.

2- مجال الاتصال: يوجد بإقليم البلدية وكالتين للبريد، وكالتين للهواتف النقالة.

(3) القطاع الصناعي: يوجد بالمدينة منطقة صناعية واحدة، نسبة نشاطها 40% من إجمالي نشاط البلدية.

(4) القطاع الصحي: يوجد بالبلدية مستشفى مدني واحد عدد الأطباء 83 عام و17 متخصص و21 طبيب

أسنان ،صيدلي واحد بالإضافة إلى مركز ولادة واحد والمستوصفات 03، الصيدليات 28 صيدلية.

مقابلة مع السيد قادري عبد الرزاق ،مصلحة التنظيم ببلدية تقرت ،8ماي 2015.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت :

ويتمثل المخطط العام للبلدية في مايلي:

1. رئيس المجلس الشعبي البلدي: وهو المشرف الأول على جميع مصالح ويعين من طرف الشعب ومن مهامه تنفيذ القرارات، تمثيل البلدية في جميع أعمالها الإدارية كما يحرس على تطبيق القوانين والنصوص الواردة.
  2. الأمين العام: وهو بمثابة العمود الفقري والعنصر الحيوي في الأعمال داخل البلدية تحت إشراف الرئيس ومن مهامه: الإشراف والتنسيق والتنظيم والرقابة.
  3. مصالح البلدية: فهناك عدة مصالح واتي تتمثل في: مصلحة الكتابة العامة والتي تعمل على التنسيق بين مختلف مصالح البلدية وهي تتضمن عدة مكاتب: مكتب كتابة المجلس ومكتب البريد والأرشيف ومكتب تنسيق وتنشيط وتسيير المصالح والمصلحة الثانية مصلحة التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية ومن مهامها الإتمام بالفئات المعوزة وقضايا الشباب وهي تضم المكاتب التالية: مكتب التنظيم والشؤون العامة، فرع التنظيم والمنازعات، فرع الإحصاء والانتخابات ومن مهامه تسجيل وشطب المواطنين في القوائم الانتخابية، حفظ السجلات.
- ومن بين المصالح نجد أيضا مصلحة المستخدمين والتي تتكون من مكتبين مكتب الموارد البشرية ومكتب فرع لتسيير المستخدمين، مصلحة العمران والمتابعة التقنية والتي تعد من أهم المصالح وذلك لأنها تباشر أعمالها على صعيد الإدارة بالإضافة إلى مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية وهي تشرف على تسيير هذا المكتب حيث تقوم بالتنسيق بين أعمال مكاتب المصلحة.

مقابلة مع السيد قادري عبد الرزاق، مصلحة التنظيم ببلدية تقرت، 8ماي 2015

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل أسئلة الاستبيان

عينة الدراسة: لقد اعتمدنا على مجموعة من الموظفين في بلدية تفرت وهي تتمثل في 31 موظف والذي تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة كبيرة من الموظفين وهذا ما شجعنا على القيام بالدراسة في تلك البلدية معتمدة في ذلك على أداة الدراسة وهي الاستبيان.

- **الاستبيان<sup>1</sup>:** وهو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بالحقائق.
- الاستبيان أو الاستقصاء هو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.
- مجموعة من الأسئلة في موضوع ما، توجه إلى عدد من الناس لاستطلاع آرائهم والحصول على معلومات تخدم الباحث في حل المشكلة.

الجدول رقم 01 حسب متغير الجنس:

الفئات	لتكرارات	النسبة %
ذكور	10	32%
إناث	21	68%
المجموع	31	100%

من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور حيث تمثل نسبة الإناث 68 أما نسبة الذكور فهي 32 وهذا ما يدل على أن الإناث تفوق نسبة الذكور داخل الإدارة .

<sup>1</sup> وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 16.13 أكتوبر 2003.

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

### الجدول رقم 2 حسب متغير السن:

النسبة %	لتكرارات	الفئات
03%	1	من 18 الى 20 سنة
26%	08	من 25 الى 30 سنة
48%	15	من 31 الى 40 سنة
23%	07	من 41 الى 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
100%	31	المجموع

من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و 40 سنة هي أكبر نسبة والتي تمثل 48% وهذا ما يؤثر على التنمية الإدارية بشكل كبير من خلال خبراتهم داخل الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة في التنمية أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 20 سنة فهي نسبة قليلة جدا والتي تمثل 3% أما فيما يخص الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 30 سنة فهي نسبة متوسطة والتي تمثل 26% والفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة هي فئة معدومة.

### جدول رقم 3: حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	لتكرارات	الاحتمالات
....	...	ابتدائي
3%	1	متوسط
35%	11	ثانوي
61%	19	جامعي
100%	31	المجموع

من إعداد الطالبة.

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن معظم الموظفين لهم مستوى جامعي والتي تمثل نسبتهم 61% وهذا ما يشجع بشكل كبير على التنمية داخل الإدارة أما فيما يخص المستوى الثانوي فهي نسبة متوسطة والتي تمثل 35% أما المستوى المتوسط فهو نسبة قليلة جدا والتي تمثل 3% أما المستوى الابتدائي فهو منعدم وهذا ما يساعد الإدارة على التطور ومواكبة العصرنة الجديدة.

الجدول رقم 04: حسب متغير المستوى الاجتماعي :

الفئات	لتكرارات	النسبة %
عالي	....	....
متوسط	22	71%
متواضع	09	29%
المجموع	31	100%

من إعداد الطالبة.

نجد أن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى اجتماعي متوسط هي أعلى نسبة والتي تمثل 71% أما الموظفين الذين لديهم مستوى اجتماعي متواضع وهي نسبة دون المتوسط والتي تقدر بـ 29% أما فيما يخص المستوى الاجتماعي العالي فهي منعدمة وهذا ما يدل على أن معظم الموظفين ليس لديهم مشاريع خارج إطار العمل.

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

المطلب الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان:

الجدول رقم 05 يوضح القيادة الإدارية للتنمية الإدارية

الاحتمالات	السؤال الأول		السؤال الثاني		السؤال الثالث		السؤال الرابع		السؤال الخامس		السؤال السادس	
	تكرار	النسبة	لتكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	27	%87	11	35.4 %8	04	%13	09	%29	16	%52	22	%71
لا	04	%13	18	58.0 %6	25	%81	15	%48	06	%19	06	%19
لا ادري	....	....	02	6.45 %	02	%6	07	%23	09	%29	03	%10
المجموع	31	100 %	31	100 %	31	100 %	31	%100	31	%100	31	100 %

من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول فيما يخص السؤال الأول هل عملت الأجهزة الالكترونية على تنمية المهارات وتطوير قدرات القيادات الإدارية فنجد أن معظم الموظفين لجأوا بنعم والتي تمثل نسبتهم %87 وهذا ما يدل على أن الأجهزة الالكترونية لديها عامل مهم جدا داخل الإدارة ونسبة الموظفين الذين لجأوا بلا هي نسبة ضعيفة جدا والتي تمثل %13 أما نسبة لا أدري فهي منعدمة تماما.

-أما فيما يخص السؤال الثاني هل تتوفر الإدارة على الكفاءات الإدارية المتخصصة في شتى فروع العمل داخل الإدارة فنجد أن نسبة الذين لجأوا بنعم هي 35 % وهي نسبة فوق المتوسط ونسبة الذين لجأوا بلا هي نسبة %58 وهي نسبة عالية أما نسبة الذين لجأوا بلا أدري هي نسبة ضعيفة جدا والتي تقدر بـ %6 .

-نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة على السؤال الثالث المتمثلة في هل يوجد مراكز لتدريب القيادات والعاملين لتسهيل العمل بالأجهزة الالكترونية نجد أن نسبة الموظفين الذين لجأوا بلا هي أعلى نسبة والتي تقدر بنسبة %81 وهذا ما يدل على أن الإدارة لا تتوفر على مراكز تدريب خاصة للموظفين في مجال الأجهزة الالكترونية أما نسبة الذين لجأوا بنعم هي نسبة ضعيفة والتي تقدر بـ %13 أما الموظفين الذين لجأوا بلا أدري هي نسبة ضعيفة جدا وتقدر بـ %6.

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

-أما عن السؤال الرابع هل يتم اختيار القيادات الإدارية على أساس خبراتهم الفنية فنجد أن نسبة الإجابة بلا تمثل اعلي نسبة والتي تقدر بـ48% أما نسبة الإجابة بنعم فهي تقدر بـ29% وهي نسبة متوسطة أما نسبة الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة وهي تقدر بـ23% وهذا ما يدل على أنه لا يتم اختيار القيادات على أساس خبراتهم الفنية الطويلة داخل الإدارة.

-وفيما يخص السؤال الخامس فنجد أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ نعم هي نسبة عالية وذلك لأن المدير لديه دور كبير في حسم الخلافات في المواقف الصعبة داخل الإدارة ونسبة الذين أجابوا بلا هي نسبة 19% وهي نسبة دون المتوسط أما فيما يخص الإجابة بلا أدري هي نسبة تقدر بـ 29% وهي نسبة متوسطة .

وفي السؤال السادس نجد أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم هي نسبة مرتفعة جدا وتقدر بـ71% وهذا يعني أنه يوجد تخصصات معينة داخل الإدارة لتسهيل الأجهزة الالكترونية في حين أن الإجابة بلا تمثل نسبة ضعيفة وتقدر بـ 19% أما الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 10% .

الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

الجدول رقم 06 يوضح التخطيط للتنمية الإدارية:

المجموع	لا ادري	لا	نعم	الأسئلة /الاحتمالات	
31	07	15	9	التكرار	السؤال الأول
%100	%23	%48	%29	النسبة%	
31	...	3	28	التكرار	السؤال الثاني
%100	....	%10	%90	النسبة%	
31	1	....	30	التكرار	السؤال الثالث
%100	%3	....	%97	النسبة%	
31	1	...	30	التكرار	السؤال الرابع
%100	%3	...	%97	النسبة%	
31	2	....	29	التكرار	السؤال الخامس
%100	%6	....	%94	النسبة%	
31	4	19	8	التكرار	السؤال السادس
%100	%13	%61	%26	النسبة%	
31	1	5	25	التكرار	السؤال السابع
%100	%3	%16	%81	النسبة%	
31	4	1	26	التكرار	السؤال الثامن
%100	%13	%3	%84	النسبة%	
31	3	2	26	التكرار	السؤال التاسع
%100	%10	%6	%84	النسبة%	

من إعداد الطالبة.

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

-نلاحظ من خلال الجدول فيما يخص السؤال الأول فأن نسبة الموظفين الذين لجأوا بلا وهي 48 % وهي تمثل أعلى وهذا يعني أنه لا يوجد خطط محكمة داخل الإدارة كما نجد أن الموظفين الذين لجأوا بنعم وهي نسبة متوسطة وهي تقدر بـ 29%، أما في الإجابة ب لا ادري وهي نسبة قليلة وتقدر بـ 23%.  
-وعن السؤال الثاني فنجد معظم الموظفين لجأوا بنعم وهي نسبة 90% وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا يعني أن معظمهم يرون بأن عملية التخطيط ضرورية بالنسبة لهم.

-نرى في السؤال الثالث أن أغلبية الموظفين لجأوا بنعم وقد النسبة بـ 97% وهي نسبة عالية جدا ، فيما يخص الإجابة بلا فهي نسبة ضعيفة جدا أما الإجابة بلا أدري فنحنها نسبة قليلة جدا وتقدر بـ 3% وهذا يعني أن الموظفين يحتاجون لعملية التخطيط وذلك من أجل توفير لهم الأمن النفسي.

-وفي السؤال الرابع فنجد أن معظم الموظفين لجأوا بنعم وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا ما يدل على أنه عملية التخطيط تعمل على تنمية مهارات وقدرات المدربين أثناء وضع البرامج وهناك نسبة ضعيفة من الموظفين الذين لا يدرون على ذلك وهي نسبة تقدر بـ 3%.

-ونجد السؤال الخامس أن عدد كبير من الموظفين الذين لجأوا بنعم وتمثل نسبتهم 94% وهذا يعني أن عملية التخطيط تساعد المدربين على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

-وفي الإجابة على السؤال السادس فنجد أن أغلب الموظفين لجأوا بلا وهي نسبة تقدر بـ 61% و أما في الإجابة بنعم فهي نسبة قليلة وهذا يدل على أن نسبة قليلة من الموظفين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات التي توضع داخل الإدارة أما في الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة.

-ويوضح السؤال السابع أن 81% من الموظفين الذين لجأوا بنعم أن عملية التخطيط تعمل على تحقيق الانسجام بين الأفراد أثناء العمل داخل الإدارة أما في الإجابة بلا فهي نسبة قليلة وتقدر بـ 16% وفيما يخص الإجابة بلا أدري فهي 3%.

-ومن خلال الإجابة على السؤال الثامن فنجد أن نسبة 84% من الموظفين الذين لجأوا بنعم أما في الإجابة بلا فهي 3% وهي نسبة ضعيفة جدا وعن الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة وتقدر بـ 13% وهذا ما يدل على أن عملية التخطيط تساعد في توفير القدرات المؤهلة داخل الإدارة.

-ومن خلال الإجابة على السؤال التاسع فنرى أن معظم الموظفين لجأوا بنعم وهي نسبة تقدر بـ 84% وهي نسبة عالية جدا وذلك لأنه كلما كانت هناك عمليات تخطيط جيدة كلما كانت هناك رقابة داخلية وخارجية للإدارة أما في الإجابة بلا فهي نسبة ضعيفة جدا وتقدر بـ 6% أما في الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة وتقدر بـ 3%.

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

الجدول رقم 07 يوضح اثر التنمية الإدارية:

المجموع	لا ادري	لا	نعم	الأسئلة /الاحتمالات	
31	303	19	09	التكرار	السؤال الأول
%100	%10	%61	%29	النسبة %	
31	01	07	23	التكرار	السؤال الثاني
%100	%3	%23	%74	النسبة %	
31	01	04	26	التكرار	السؤال الثالث
%100	%3	%13	%84	النسبة %	
31	01	05	25	التكرار	السؤال الرابع
%100	%3	%16	%81	النسبة %	
31	05	16	10	التكرار	السؤال الخامس
%100	%16	%52	%32	النسبة %	
31	04	09	18	التكرار	السؤال السادس
%100	%13	%29	%58	النسبة %	
31	...	05	26	التكرار	السؤال السابع
%100	....	%16	%84	النسبة %	
31	05	12	14	التكرار	السؤال الثامن
%100	%16	%39	%45	النسبة %	
31	07	10	14	التكرار	السؤال التاسع
%100	%23	%32	%45	النسبة %	

من إعداد الطالبة.

-نلاحظ من خلال الجدول في الإجابة على السؤال الأول فنجد أن أغلب الموظفين لجأوا بلا وهي نسبة تقدر بـ61% أما في الإجابة بنعم فنجد نسبتها 29% وهي نسبة دون المتوسط وفي الإجابة بلا أدري

## الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية نقرت

تقدر النسبة بـ10% وهي نسبة ضعيفة وهذا يعني أن الإدارة لا تتوفر على أساليب عمل جديدة لتسيير العمل داخل الإدارة.

-وفيما يخص السؤال الثاني فإننا نجد أن أغلب الموظفين لجأوا بنعم وهي نسبة تقدر بـ74% وهي نسبة عالية وهذا يعني أن الأجهزة الالكترونية استطاعت أن تقضي على الروتين داخل الإدارة.

-وفي الإجابة على السؤال الثالث فنرى أن معظم الموظفين لجأوا بنعم وهي نسبة تقدر بـ84% وفي الإجابة بلا فهي نسبة قليلة أما فيما يخص الإجابة بلا أدري فنجدها تقدر بـ3% وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا ما يدل على أن إلغاء المصادقة على الوثائق سهل من العمل داخل الإدارة .

-وفي السؤال الرابع فنجد أن الوسائل الحديثة استطاعت أن تقضي على الضغط من طرف المواطنين وذلك لأن معظم الموظفين لجأوا بنعم وهي نسبة تقدر بـ81% وهي نسبة مرتفعة جدا إضافة إلى نسبة الإجابة بلا وهي نسبة ضعيفة وهي تقدر بـ16% وفيما يخص الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة جدا وتقدر بـ3%.

-نلاحظ من خلال السؤال الخامس أن نسبة الموظفين الذين لجأوا بلا هي نسبة عالية وتقدر بـ52% أما في الإجابة بنعم فهي نسبة متوسطة وتساوي 32% وهذا يعني أن هناك بديل للأجهزة الالكترونية التي تستخدم في استخراج الوثائق عند تعطيل إحداها .

-ومن خلال الإجابة على السؤال السادس نرى أنه لا يوجد تنسيق بين الإدارات الخارجية في تسيير العمليات الإدارية بشكل كبير لأنه وجدنا نسبة متوسطة من الموظفين الذين لجأوا بلا وهي تقدر بـ58% والإجابة بنعم تقدر بـ29% وهي نسبة دون المتوسط كما أن الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة وتقدر بـ13%.

-أما في الإجابة على السؤال السابع فنجد أن نسبة عالية من الموظفين الذين لجأوا بنعم وهي تقدر بـ84% وهذا يعني أن الرقمنة استطاعت أن تسهل العمل داخل الإدارة لتلبية حاجيات المواطنين .

-وفي السؤال الثامن فهنا نسبة قليلة من الموظفين الذين يرو أنه تم تحديث القوانين واللوائح داخل الإدارة وهي نسبة تقدر بـ45% وهنا من يرى أنه لم يتم تحديثها وهي نسبة فوق المتوسط وتقدر بـ39% أما فيما يخص الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة وهي تقدر بـ16% .

-وفي الإجابة على السؤال التاسع فنجد أن نسبة 45% الذين لجأوا بنعم و32% لجأوا بلا أما في الإجابة بلا أدري فهي نسبة ضعيفة وتقدر بـ23% وهذا يعني أن الأجهزة الالكترونية استطاعت أن تقلص من التكاليف المادية داخل الإدارة.

### المطلب الثاني: استنتاج وتفسير نتائج الاستبيان:

نستنتج بعد تحليل أسئلة الاستبيان حسب اتجاهات الموظفين نحو التنمية الإدارية المحلية وأثرها على التنمية الشاملة والمستدامة، كانت الإجابة تختلف من موظف إلى آخر لكن معظم الإجابات كانت توجي بوجود تنمية إدارية على مستوى الإدارة المحلية وخاصة من خلال كفاءتهم وقدراتهم في مجال الإدارة، وان الأجهزة الالكترونية لقد أضفت على الإدارة نوع من التحسن بإضافة إلى تطوير في العمل والخدمات التي تقدم إلى الموظفين من خلال تسهيل وسرعة العمل كما تقوم على تنمية مهارات وتطوير قدرات الموظفين وهذا ما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنمية المستدامة والشاملة لكن رغم المشاكل والعجز الذي تعاني منه الإدارات الجزائرية إلى أنها بدأت تسير في مرحلة النمو والتطور والدخول في مرحلة تسمى الرقمنة الالكترونية داخل الإدارات كما أن التخطيط داخل الإدارة يعتبر عنصرا فعال وأساسي في تحقيق التنمية الإدارية و أنه يساعد المديرين والموظفين في مزاولة العمل بشكل جيد .

### الخاتمة:

وفي الأخير نستنتج إلى أن التنمية الإدارية المحلية من المفاهيم الحديثة التي دخلت على الإدارة والتي هي عبارة عن عمليات بناء مختلف الهياكل الإدارية وتطويرها والتحديث فيها وهذا ما يؤدي إلى الارتقاء بالإدارة في كامل المجالات وهذا ما توصلنا إليه من خلال الإجابة على الفرضيات والتي توصلنا إلى أن التنمية الإدارية المحلية هي جزء لا يتجزأ من التنمية الشاملة والمستدامة لأن كلما كانت هناك تنمية إدارية على المستوى المحلي والقومي والوطني أداء ذلك إلى تطور المجتمع وتنميته .

لكن هناك عدة معوقات مازالت إلى حد اليوم تقف أمام تحقيق التنمية الإدارية داخل الإدارات من أجل الوصول إلى تنمية شاملة ومستدامة رغم دخولها في مجال عصرنة الإدارة المحلية وما يسمى الرقمنة الالكترونية ومن بين هذه المعوقات عدم وجود قيادات إدارية متخصصة في شتى المجالات لتسيير العمل داخل الإدارة بالإضافة إلى عدم وجود خطط محكمة داخل الإدارة لتسهيل العمل، لأن كلما كانت هناك عمليات تخطيط كلما كانت هناك رقابة جيدة ومن بين المعوقات أيضا نجد ضعف مشاركة كامل العاملين في عملية اتخاذ القرار لأن الموظف يعتبر الأداة الأساسية في عملية التنمية الإدارية ، كما أنه لا يوجد مراكز خاصة لتدريب تلك القيادات الإدارية في مجال الرقمنة الالكترونية لمحاولة تدارك العجز وحل المشاكل التي من الممكن أن يقع فيها احد الموظفين داخل الإدارة .

ومن خلال الإجابة على الفرضية الثالثة نجد ان التنمية الإدارية المحلية تحتاج إلى قيادات ذات كفاءة عالية ومهارة جيدة من أجل مواكبة مختلف التطورات الحاصلة داخل الإدارة من الوصول إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة على المستوى المحلي والوطني والقومي. لقد توصلنا من خلال الاستنتاج إلى النتائج التالية :

1. أن الأجهزة الالكترونية تعمل على تنمية المهارات وتطوير قدرات القيادات الإدارية.
2. أن الإدارة ليس لها كفاءات إدارية متخصصة في شتى الأعمال وانه مازال ينقصها الكفاءات الإدارية
3. لا تتوفر الإدارة على مراكز لتدريب القيادات والعاملين لتسهيل العمل بالأجهزة الالكترونية.
4. أنه لا يتم اختيار القيادات الإدارية على خبرتهم الطويلة داخل الإدارة.
5. وجود اطارت خاصة داخل الإدارة لتسيير العمل بالأجهزة الالكترونية.
6. يقوم المدير في بعض الأحيان في حسم الخلافات داخل الإدارة في المواقف الصعبة.
7. أنه لا يوجد خطط محكمة داخل الإدارة لتسيير العمل الإداري.
8. أن عملية التخطيط تعتبر ضرورية رغم عدم وجود خطط محكمة أن الموظفين يرون أن عملية التخطيط تساعد المديرين على اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحقيق الأهداف داخل الإدارة كما توفر للعاملين الأمن النفسي وتنمي مهاراتهم وتطور قدراتهم عند وضع البرامج ، بالإضافة إلى توفير

## الخاتمة

القدرات المؤهلة في الجهاز الإداري ، كما يساعد التخطيط على الانسجام بين الموظفين أثناء العمل .

9. أن عدد قليل من الموظفين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة .
10. التخطيط يعتبر عنصرا فعال في عملية الرقابة الداخلية والخارجية للإدارة.
11. أن الإدارة توفر أساليب عمل جديدة تساعد على العمل بشكل جيد وسريع.
12. الأجهزة الالكترونية استطاعت أن تقضي على الروتين القديم داخل الإدارة ، كما استطاعت أن تقضي على الضغط من طرف المواطنين وعلى التقليل من التكاليف المادية داخل الإدارة.
13. إلغاء المصادقة على الوثائق أدى إلى تسهيل العمل على العاملين داخل الإدارة.
14. عدم وجود أجهزة إدارية بديلة التي تستخدم في استخراج الوثائق عند ما يتعطل أحدها.
15. أن الإدارة تعمل على التنسيق في تسيير الأعمال بين مختلف الإدارات الخارجية لكن ليس بشكل كبير .
16. أن الرقمنة الالكترونية استطاعت أن تسهل العمل داخل الإدارة.

### التوصيات:

1. يجب على الإدارة أن تقوم بوضع خطط داخل الإدارة لمسايرة العمل .
2. يجب اختيار القيادات الإدارية على أساس الخبرات والمهارات الطويلة.
3. يجب على الدولة أن تقوم بفتح مراكز تعمل فيها على تدريب القيادات الإدارية.

ملاحق





ملحق رقم (2): بطاقة التعريف الوطنية الالكترونية

جامعة قاصدي مرياح ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
تخصص تنظيمات إدارية وسياسية

# استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج سنة ثانية ماستر بعنوان التنمية الإدارية المحلية وأثرها على التنمية الشاملة والمستدامة ننقدم بطرح هذه الاستبيان من أجل معرفة مدى نجاح التنمية الإدارية في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة نرجو منكم ان تجيبنا على هذه الأسئلة بغرض إعداد بحث علمي.

## معلومات شخصية:

- الجنس : ذكر  أنثى
- السن : من 20 إلى 25
- من 26 إلى 30
- من 31 إلى 40
- من 41 إلى 50
- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسطي  ثانوي  جامعي
- المستوى الاجتماعي : عالي  متوسط  متدني

المحور الأول: القيادة الإدارية للتنمية الإدارية			
لا ادري	لا	نعم	
			01 هل عملت الأجهزة الالكترونية على تنمية المهارات وتطوير قدرات القيادات الإدارية
			02 هل تتوفر الإدارة على الكفاءات الإدارية المتخصصة في شتى فروع العمل الإداري داخل الإدارة
			03 هل يوجد مراكز لتدريب القيادات والعاملين لتسهيل العمل بالأجهزة الالكترونية .
			04 هل يتم اختيار القيادات الإدارية على أساس خبراتهم الفنية الطويلة
			05 هل يقوم المدير على حسم الخلافات في المواقف الصعبة داخل الإدارة.
			06 هل يوجد إطارات خاصة داخل الإدارة لتسيير تلك الأجهزة الالكترونية
المحور الثاني: التخطيط للتنمية الإدارية.			
لا ادري	لا	نعم	
			01 هل هناك خطط محكمة لتسير العمل الإداري.
			02 هل عملية التخطيط ضرورية بالنسبة لك داخل الإدارة
			03 يساعد التخطيط على توفير الأمن النفسي للعاملين
			04 لتخطيط ينمي مهارات وقدرات المديرين أثناء وضع البرامج
			05 يساعد التخطيط المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف
			06 يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات المعمول بها داخل الإدارة
			07 يعمل التخطيط على الانسجام بين الأفراد أثناء العمل داخل الإدارة

			يوفر التخطيط القدرات المؤهلة في الجهاز الإداري داخل الإدارة	08
			يساعد التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.	09
لا ادري	لا	نعم	<b>المحور الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية</b>	
			هل توفر الإدارة أساليب عمل جديدة تساعد على العمل بشكل جيد	01
			هل استطاعت الأجهزة الالكترونية ان تقضي على الروتين القديم داخل الإدارة	02
			إلغاء المصادقة على بعض الوثائق سهل على العاملين العمل داخل الإدارة	03
			استطاعت الوسائل الحديثة ان تقضي على الضغط من طرف المواطنين	04
			هل هناك بديل للأجهزة الإدارية التي تستخدم في استخراج الوثائق عند تعطيل احدها	05
			هل هناك تنسيق بين الإدارات الخارجية في تسيير العمليات الإدارية	06
			هل استطاعت الرقمنة الالكترونية ان تسهل العمل داخل الإدارة لتلبية حاجيات المواطنين	07
			هل تم تحديث القوانين واللوائح ذات الصلة بالعمل الإداري	08
			هل استطاعت الأجهزة الالكترونية ان تقلص من التكاليف المادية داخل الإدارة	09

قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية والأجنبية:

1. إمام محمد محمد عبده، أصول علم الإدارة العامة (في ضوء الشريعة الإسلامية)، الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2012.
2. الحميري باسم، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، عمان: دار حامد لنشر والتوزيع، 2010.
3. الرماني زيد بن محمد، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، الرياض: دار الصميعي للنشر والتوزيع، 2004.
4. الربيعة هند عبد العزيز، منهج البحث الوصفي الوثائقي، دار الإمام للنشر، 2013.
5. العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
6. اللوزي موسى، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، عمان: دار وابل للنشر، 2000.
7. النجار فريد راغب، التنمية الإدارية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
8. حجاب محمد منير، الإعلام والتنمية الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 7، 2010.
9. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
10. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
11. مندور عصام عمر، التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتغير الهيكلي في الدول العربية، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011.

ب- المذكرات:

12. السعيد احمد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية (U.K)، دت ن.
13. الشريف محمود عطا محمد مسيل، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة الزقازق، 2010.
14. الفر جاني عبد الفتاح احمد علي، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني (دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة)، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008.
15. العربي اشرف، رؤية للإصلاح الإداري في مصر (تحديات الوضع الراهن)، مصر: وزارة التخطيط والمتابعة للإصلاح الإداري، سبتمبر 2014.

16. الششري فهد بن ناصر بن عبد العزيز ،اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات (دراسة مسحية علة القيادات الأمنية في المن العام وقوات الأمن الخاصة في المملكة العربية السعودية) ،بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003
17. بن مرسل رقيق،الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية دراسة حالة الجزائر 2011/2001) ،تيزي وزو :جامعة مولود معمري ،2001.
18. بوكعباش نوال ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل ،(رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية) ، جامعة الجزائر\_3\_ ،2011/2010.
19. ركاش جهيدة ، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية في الجزائر ، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع التنظيمات السياسية و الإدارية) ، الجزائر ، جامعة بن يوسف بن خده ، 2007 – 2008
20. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي ،أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2006
21. سلمان سلامة ،الإصلاح الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، د ت ن.
22. غرايسة خالد ، مكانة الوالي في التنظيم الإداري وفق قانون الولاية 07/12 وعلاقته بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة 2010-2013) مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية والعلاقات الدولية ،ورقلة :جامعة قاصدي مرباح ،2013.
23. قوبع خيرة ،تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ، الظهرة \_مستغانم\_ ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،الجزائر :جامعة أبي بكر بالقائد ، 2011.
24. مشري محمد الناصر ،دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة) ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،سطيف :جامعة فرحات عباس ، 2011 .
- القوانين والمراسيم:**
25. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية، مرسوم التنفيذي رقم 363.14 مؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق ل 15 ديسمبر سنة 2014 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية

**المؤتمرات:**

26. ابوزقية خديجة منصور ، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة (بحث مقدم للمؤتمر العرب الدولي لضمان جودة التعليم العالي ،الأردن :جامعة الزرقاء 12/10مايو 2011
27. وفيق حلمي الأغا ، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ،دمشق ،الجمهورية العربية السورية ،16.13 أكتوبر 2003.

**المواقع الالكترونية**

28. الأقرع نور الطاهر ،التنمية الإدارية ،المغرب: موقع العلوم القانونية المجلة القانونية [www.amrocdroi.com](http://www.amrocdroi.com)
29. بشير بليغ ،الضرورة الإستراتيجية للتنمية الإدارية كأساس للتنمية الشاملة،موقع العلوم القانونية ،تاريخ النشر 14،فبراير 3013 [www.marocdroitK.com](http://www.marocdroitK.com)
30. مصطفى عبد الله الكفري،التنمية الشاملة والتنمية البشرية ،العدد 816 ،الحوار المتمدن 9:32 [www.ahwar.org](http://www.ahwar.org) . 2004/04/26
31. إسماعيل محمد احمد ،مفهوم التخطيط وأهميته ،المنتدى العربي لإدارة التنمية البشرية ، 04:23 ، 12012/10 <http://www.hrdiscussion.com>
32. وكالة الأنباء الجزائرية ،2014سنة عصرنة الإدارة العمومية والقضاء على البيروقراطية ،الثلاثاء 1ديسمبر 2014 [abarifi.zordpress.com](http://abarifi.zordpress.com)
33. ابو سماقة محمد ، في فهم العلاقة ما بين التنمية الإدارية والتنمية السياسية،العدد رقم 17201 ،مجلة الدستور، 2015/06/07 [www.addustour.com](http://www.addustour.com)

## فهرس الجداول

الصفءة	الموضوع	جدول
28	يوضح متغير الجنس	01
29	يوضح متغير السن	02
29	يوضح متغير المستوى التعليمي	03
30	يوضح متغير المستوى الاجتماعي	04
31	يوضح القيادة الإدارية للتنمية الإدارية	05
33	يوضح التخطيط للتنمية الإدارية	06
35	يوضح اثر التنمية الإدارية	07

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	شكر وعرفان	
02	مقدمة	أ - ج
03	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية الإدارية المحلية والتنمية الشاملة</b>	01
04	تمهيد	01
05	<b>المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية المحلية.</b>	2
06	المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية المحلية وخصائصها.	2 - 6
07	المطلب الثاني: أسس التنمية الإدارية المحلية وأهدافها	7
08	المطلب الثالث: عناصر التنمية الإدارية المحلية ومعوقاتها.	8 - 9
09	<b>المبحث الثالث: ماهية التنمية الشاملة.</b>	10
10	المطلب الأول: تعريف التنمية الشاملة وأهدافها.	10
11	المطلب الثاني: أهداف التنمية الشاملة.	11
12	المطلب الثالث: أبعاد التنمية الشاملة.	11-13
13	خلاصة الفصل	14
14	<b>الفصل الثاني: اثر التنمية الإدارية المحلية في تحقيق التنمية الشاملة.</b>	15
19	تمهيد	15
20	<b>المبحث الأول: عوامل التنمية الإدارية المحلية.</b>	16
21	المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي	16-17
22	المطلب الثاني: تعريف الإصلاح الإداري وأهدافه.	17
23	المطلب الثالث: القيادة الإدارية للتنمية الإدارية المحلية.	18
24	<b>المبحث الثالث: علاقة التنمية الإدارية المحلية بالتنمية الأخرى.</b>	19
25	المطلب الأول: علاقة التنمية الإدارية المحلية بالتنمية الاجتماعية والثقافية	19
26	المطلب الثاني: علاقة التنمية الإدارية المحلية بالتنمية الاقتصادية.	20
27	المطلب الثالث: علاقة التنمية الإدارية بالتنمية السياسية	20-21
28	خلاصة الفصل	22

الصفحة	الموضوع	الرقم
23	الفصل الثالث: اثر التنمية الإدارية المحلية على بلدية تقرت	29
24	تمهيد	32
24	المبحث الأول: تقديم بلدية تقرت.	33
26-24	المطلب الأول: التعريف ببلدية تقرت.	34
27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت	35
28	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.	36
36-28	المطلب الأول: تحليل أسئلة الاستبيان	37
37	المطلب الثاني: تفسير نتائج الاستبيان.	38
36-38	الخاتمة	39
	الملاحق	40
	قائمة المراجع	41
	فهرس الجداول	42
	فهرس المحتويات	43
	الملخص	44