



# جامعة قاصدي مرباح ورقلة



## كلية الحقوق و العلوم السياسية

### قسم العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : تنظيمات إدارية و سياسية

### دور تكوين الإداريين العموميين في تحقيق التنمية المحلية

دراسة حالة مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية CFA - ورقلة

إشراف : د / مجدوب عبد المؤمن

من إعداد : ديب نور الدين

#### لجنة المناقشة:

- الدكتور : د / حجاج أستاذ محاضر (أ) - جامعة ورقلة - رئيسا

- الدكتور : د / كافي عبد الوهاب أستاذ محاضر (أ) - جامعة ورقلة - مناقش

- الدكتور : د / مجدوب عبد المؤمن أستاذ محاضر (أ) - جامعة ورقلة - مشرف

السنة الجامعية: 2013 / 2014



# جامعة قاصدي مرباح ورقلة



## كلية الحقوق و العلوم السياسية

### قسم العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : تنظيمات إدارية و سياسية

بعنوان:

**دور تكوين الإداريين في التنمية  
المحلية للوصول إلى تنمية ومستدامة**  
دراسة حالة مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة  
( CFA سابقا )

تحت إشراف الأستاذ:

- د. مجدوب عبد المؤمن

من إعداد الطالب:

- ذيب نور الدين

السنة الجامعية: 2013 / 2014

# إهداء

بأنامل تحيطه وبقلم أعياه التعب و الأرق ولا يقوى على الحراك يتكئ على قطرات حبر مملوءة بالحزن و الفرح في آن واحد حزن يشوبه الفراق بعد التجمع وفرح لبزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي و الذي هو بالنسبة لي يوم ميلادي أتطلع فيه لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفاؤل و الأمل المشرق .

إهدائي هنا ليس لتخرجي فقط بل هي فرص تقتنص وثمرات تقطف عندما تكون يانعة وها أنا أقف لأقطف إحدى هذه الثمرات التي أتيت لي وهي تخرجي في انتظار قطف المزيد بإذن الله لعلي في هذه الكلمات البسيطة و الحروف التي تتمايل بتمايل أناملي العاجزة عن تكملة هذا الإهداء هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها وعمق في توسيع مداركي العلمية و العقلية لكل من ملم أحزاني بين فترة و أخرى لكل من أشعري بأني لست وحيدا في مجتمع مختلف .

الى الذي علمني بأنه عندما تطفأ الأنوار لا بدا من إضاءة الشمعة ولا نلعن الظلام ، إليكم أبعث أرق تحية و أعذب سنفونية سمعتها و أرددها بأني أحببتكم من كل قلبي ، سيقف قلبي هنا برهة ليستقر بين أنظاركم ما كتبت هذه المفردات لعلها تكون خير معينة حتى تتذكروني يوما ما ، محيكم الصيغة أخرى الى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها .

إلى والدي العزيزة أدامها الله لي والى والدي تغمده الله برحمته إلى إخوتي رعاهم الله ، صابر ، مبروك والى أخي الأصغر عبد القادر و إلى أختي العزيزة فاطمة الزهراء ( بيبة ) .

إلى الأصدقاء رفقاء الدرب كل باسمه و إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد ، و إلى كل طلبة سنة الثانية ماستر علوم سياسية تخصص تنظيمات إدارية دفعة 2013 / 2014 و إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله التوفيق و السداد و الخير و الفلاح .

ديب نور الدين

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل .

انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم : « من لم يشكر الناس لم يشكر الله » ، أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ، وأخص بالذكر الأستاذ المحترم المشرف : مجدوب عبد المؤمن الذي كان لي معلماً و أعانني بعد الله على رسم خطاي في هذه المذكرة و الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة .

ولا يفوتني إلا أن أشكر كل من ساهم في هذا العمل المتواضع و أعاهدكم أنني سوف أعمل و ألتزم بكل انتقاداتهم وتوجيهاتهم المقدمة لي .  
كما أتقدم بالشكر الجزيل الى عمال المكتبات على مستوى تقرت و ورقلة ، مركز تكوين الموظفين الجماعات المحلية (CFA) وكذا عمال المكتبة و أخص بالذكر كل من بن جرو رابح ورمضاني محمد الطاهر و صيد عبد الرحمان .

ديب نور الدين

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد ، ولا مجال اليوم للحديث عن أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط و البرامج و القيام بالأفعال ومن تم تحقيق التنمية الشاملة و المستدامة على مستوى المؤسسات أو مستوى الدول و الحكومات ، وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته ، وكما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال "" الإنسان قبل المشروع "" ومادام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية و الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها و الرفع من أدائها باستمرار ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة و الاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب و المفاجآت .

إن النقاش لم يعد منصبا على الإجابة على السؤال "" لماذا نكون ؟ "" بقدر ما هو موجه نحو الإجابة على السؤال "" كيف نكون ؟ "" ، في هذه المذكرة نحاول الإشارة إلى دور تكوين الموظفين كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد البشرية على مستوى التنمية المحلية للوصول إلى تنمية شاملة و مستدامة . و التنمية المحلية كعملية هي بحاجة إلى إدارة ذات كفاءة عالية تضمن نجاحها وتحقيق أهدافها ، وعلى اعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي أداء الفعاليات و الأنشطة و التي تتم في التخطيط و التنظيم و التطوير و القيادة وهي الإدارة المعنية بتكوين الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية في الأداء ، وعليه فإن نجاح إدارة التنمية المحلية مرهون بمدى فعالية التكوين داخل المؤسسات و الإدارات المعنية بالتنمية المحلية وتحديد مدى قيام المؤسسات المتخصصة في تكوين اطارات الادارة العامة بدورها في رفع قدراتهم المعرفية والمهاراتية العملية في أداء وظيفة الخدمة العامة .

## أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع تكوين الموظفين على مستوى التنمية المحلية أهمية كبيرة على مستوى التنظيم السياسي و الإداري ، فعند تتبع أهمية المورد البشري عبر كل الدراسات السابقة نجد أن معظمها يركز على ضرورة تنمية العنصر البشري .

## 1 - من الناحية العلمية :

- إيجاد آليات و أطر مناسبة تساعد المؤسسات و الإدارات العمومية على تفعيل التنمية المحلية .
- إيجاد العلاقة بين التكوين و التنمية المحلية .
- كذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تستند وجودها من كونها تحاول أن تضع موضوع البحث العلمي موضوعا على قدر كبير من الأهمية على مستوى التنمية المحلية للوصول إلى تنمية شاملة و مستدامة .

## 2 - من الناحية العملية :

- إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من مساهمتها العملية ، حيث يتوقع أن إلمام المسؤولين المحليين بأهمية إدارة الموارد البشرية بصفة عامة و التكوين بصفة خاصة في تفعيل التنمية المحلية .

### أسباب اختيار الموضوع:

تعترى الباحث جملة من الأسباب تجعله يفضل موضوعا على آخر قد تكون هذه الأسباب موضوعية تدخل في إطار البحث العلمي أو ذاتية تتعلق بالباحث في حد ذاته .

#### 1 - أسباب ذاتية :

- الفضول لمعرفة أطر و آليات تكوين موظفي الجماعات المحلية على مستوى التنمية المحلية و لمعرفة أسلوب تعثر التنمية المحلية .

- وكذا الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية .

#### 2 - أسباب موضوعية :

- كون الموضوع ضمن تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ويهم طلبة التنظيمات السياسية و الإدارية فكانت الرغبة في الدراسة .

- الرغبة في التزود بالمعرفة و تنمية الملكات الفكرية و القدرات العقلية و التدريب على عملية البحث حيث يتسنى للباحث الخوض في أبحاث ذات أهمية أكبر و كذلك زيادة القدرة العملية على التحليل السوسيو تنظيمي .

- نظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية وبخاصة الإدارة المحلية مثل البلديات و الولايات مما أثر سلبا على تنمية الإدارة ، و بالتالي تحقيق التنمية المحلية .

- لفت انتباه المسؤولين المحليين لموضوع تكوين الموارد البشرية و أهميته القصوى في تفعيل التنمية المحلية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة الشغل الشاغل للمسؤول و المواطن على حد سواء .

### أهداف الدراسة :

إن الهدف الأهم من هذه الدراسة هو تقديم تفسير علمي أكاديمي لإبراز العلاقة بين التكوين و التنمية المحلية وصولا إلى تنمية شاملة ومستدامة وتقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال ما يلي :

- التطرق إلى تأثير عملية تكوين موظفي الجماعات المحلية على الإدارة المحلية .

- توضيح كيفية تكوين المورد البشري و كيفية تأثيره على مردود الموظفين و كذلك النتائج التي توصل إليها الموظف بعد تكوينه و أثارها على المؤسسة ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال المزاوجة بين

الدراسة النظرية و التطبيقية حول الموضوع ، وهذا يتوقف على مدى تحكم الباحث في المرحج

المستخدم في الدراسة وكذا الأدوات المنهجية المستعملة في الحصول على المعلومات .

## أدبيات الدراسة :

- دراسة " بلحنش فريد " بعنوان التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية ( الوزارات ) 1966-1996 حيث تناول التكوين المتواصل الموجه أساسا للعمال و الموظفين الذين هم في حالة خدمة ، وأعتبر التكوين من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات ( الخاصة ، والمؤسسات العامة ) لتحقيق الاستفادة من الموارد البشرية حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين العنصر البشري وذلك بالحسين في قدرات ومهارات الأفراد ، وخلص إلى أن المنظمات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي التي أعطت لتكوين أفرادها أهمية قصوى و أدركت أن انجاز الأهداف يتوقف على العناصر المدربة و أيقنت أن التكوين أصبح أداة جوهرية في تسيير وتنمية الموارد البشرية .

- دراسة " دحال هجيرة " بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية حيث اعتبرت أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في التنمية كما أشارت بأن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح لهم برفع مستوى أداءهم واكتسابهم لخبرات جديدة حيث عاجلت موضوع التكوين من خلال إيجابتها على الإشكالية التالية : ما مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

## إشكالية الدراسة :

انطلاقا من تحديد أطر و أهمية التكوين الموظفين على مستوى التنمية المحلية نخلص إلى طرح الإشكالية

التالية :

« ما هو مفهوم التكوين و إلى أي مدى يساهم في فعالية أداء الموظفين انطلاقا من التنمية

المحلية وصولا إلى تنمية شاملة و مستدامة ؟ »

وللإجابة على هذه الإشكالية تستدعي مجموعة من التساؤلات الفرعية :

1. ما هو مفهوم التكوين ؟
2. ما هو تأثير التكوين في زيادة أداء الموظفين ؟
3. ما هو مفهوم التنمية المحلية ؟
4. ما هي علاقة التكوين بالتنمية المحلية ؟
5. ما هي علاقة التنمية المحلية بالتنمية الشاملة و المستدامة ؟

## الفرضيات :

هناك علاقة تناسبية بين تكوين الموظفين الإدارات العمومية و تفعيل التنمية المحلية .

كما تتفرع عنها فرضيات جزئية مؤقتة للأسئلة الفرعية التي أفرزتها المشكلة الرئيسية للدراسة ، وهي كالآتي :

- 1 -العنصر البشري يعتبر أساسي في التنمية المحلية .

- 2 - الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم.
- 3 - يساهم التكوين في توفير فرص اكتساب الموظف لخبرات ومهارات تزيد من قدرة الإدارة التنافسية .
- 4 - تحقيق تنمية محلية يساهم في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة .

#### حدود الدراسة :

**الحدود الزمانية للدراسة :** وهي الفترة الممتدة من 21 أبريل 2014 الى غاية 16 ماي 2014  
**الحدود المكانية للدراسة :** حيث تمت هاته الدراسة في مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية الكائن مقره بولاية ورقلة .

#### **مناهج و أدوات الدراسة :**

تستدعي مختلف الدراسات الأكاديمية مجموعة من المناهج و الأدوات إلا أن تحديدها يتم وفق طبيعة وصياغة الاشكالية و الفرضيات ، و الدراسة التي نحن بصدد تقديمها استدعت استعمال المناهج التالية :

#### **أ - المنهج الوصفي:**

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعد طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي للوصول إلى أهداف محددة لوضعية اجتماعية معينة ، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات معينة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

#### **ب - منهج دراسة حالة :**

هو منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة فردا كان أم مؤسسة أم نظاما اجتماعيا بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة .  
اعتمدنا منهج دراسة حالة لجمع المعلومات حول المركز المراد دراسته وهو مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ولاية ورقلة CFA مركز التكوين الإداري ، حيث نتناول الأطر و آليات تكوين الموظفين على مستوى المركز وكيفية مساهمة هذا الأخير في تكوين المورد البشري و التنمية المحلية .

#### تقنيات الدراسة :

#### **1-المقابلة :**

تعتبر المقابلة من الأدوات الرسمية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية و المؤسسات وقد عرفها أنجلش " المقابلة بأنها محادثة موجهة للحصول على أنواع المعلومات لاستخدامها في



البحث العلمي ، أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه التشخيص و العلاج " ، للإشارة أنني استخدمت المقابلة المباشرة مع الموظفين داخل المركز لجمع و الاستعانة بها في موضوع دراستنا .

## 2-الملاحظة :

باعتبار الملاحظة من بين أدوات جمع البيانات في الدراسات المسحية ، بما أن هذه الدراسة تدخل في هذا الإطار حرص الباحث أثناء زيارة مكاتب المركز على ملاحظة سلوكيات وتصرفات الموظفين أثناء تأدية عملهم و التي استطاع من خلالها الإجابة على بعض التساؤلات التي كانت تدور في ذهن الباحث حول موضوع الدراسة .

## خطة الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة ولتغطية فرضيات الدراسة تم اعتماد ثلاثة فصول تم تقسيمها إلى :

- **الفصل الأول :** تناولنا فيه نظرة عامة حول التكوين بالتطرق الى مفهوم التكوين بصفة عامة وتبيان أهم مبادئه و دراسة أهدافه هذا في المبحث الأول ، ثم التطرق الى دراسة الإجراءات و الأساليب و الأنواع و البرامج كمبحث ثاني من خلال آليات و أساليب التكوين .
- **الفصل الثاني :** تطرقنا فيه إلى التنمية المحلية الإدارية ثم تناولنا فيه مفهوم الإدارة المحلية ، ومقوماتها بدراسة أهم مراحل تطورها في الجزائر كمبحث أول ، ثم التطرق الى دراسة مفهوم التنمية المحلية ، وخصائصها والتطور التاريخي لها هذا كمبحث ثاني ، ثم دراسة علاقة التكوين الإداري بالتنمية المحلية الإدارية كمبحث ثالث .
- **الفصل الثالث :** تناولنا فيه دراسة حول مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة عن طريق التعريف بالمركز وهياكله التنظيمية وكذا شروط الدخول إليه كمبحث أول ، و التي أردنا من خلالها تناول جوانب التكوين والمهام التي يتولاها المركز وأخيرا تقييم المجال الدراسي لتكوين الموظفين للإدارة العمومية .

# الفصل الأول

الإطار النظري حول التكوين

## مقدمة الفصل:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية ، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة .

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها وازدهارها.

وسنطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول ماهية التكوين وفي المبحث الثاني إجراءات وأساليب وأنواع التكوين وفي المبحث الثالث برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

## المبحث الأول: ماهية تكوين الإداريين

تتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه .

## المطلب الأول : مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

يعرفه " زكي محمد هاشم " التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسب مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل <sup>1</sup> .

كما يعرفه " أحمد طاطار " هو العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر <sup>2</sup> .

كما يعرفه " لانفار " بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر تطورههم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني <sup>3</sup> .

أما " سكيولي " يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة <sup>4</sup> .

كما يرى " لوفر " أن التكوين حق لكل عامل، يخص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني <sup>5</sup> .

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف استنتاجي للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يمكن القول أن هذا التعريف يشمل على الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

1. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متبعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ

<sup>1</sup> - زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت 1989 ص 255 .

<sup>2</sup> - أحمد طاطار. الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر ص88 .

<sup>3</sup> - عمر سالم الرزق ، برنامج العملية التدريبية لتدريب المديرين ، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 - ص8 .

<sup>4</sup> - LAKANER sekioli, **gestion du personnel, des éditions d'organisation 3<sup>ème</sup> édition, canada** - 1990-p292-293 .

<sup>5</sup> - André petit-purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3<sup>ème</sup> impression, 1984 paris .Edition . P140 .

2. أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
  3. أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
  4. أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فلأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
- علاقة مصطلح التكوين بمصطلحات أخرى<sup>6</sup>:

**1- الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

**2- إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

**3- التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

**4- التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

**5- التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، وبهذه الطريقة سواء كان جديداً أو قديماً.

<sup>6</sup> - كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير 2002 تاريخ الإطلاع 2006.02.20 ص ص 29،30.

و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط<sup>7</sup>.

6-الرسكلة : وهي عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل .

### المطلب الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ بما يتماشى و مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ<sup>8</sup> :

- يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

1. من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

2. ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها ؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

- استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

- تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة .

- واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية ، ورفع مستوى المكونين.

- يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات

والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنيفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتمثل في<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> - محمد خيرى، علم النفس الصناعي و تطبيقاته المحلية، بيروت، 1980. ص452.

310 ، 312 . ص ص - محمد جمال برعى، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة<sup>8</sup>

1. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.
2. متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.
3. ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.
4. ضرورة الممارسة العملية للمتكون ، لكي يكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم ، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشاهمة لما هو موجود في مكان العمل.
5. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.
6. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

### المطلب الثالث: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس<sup>10</sup>.

---

- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991 ، صص 260. 262.<sup>9</sup>

- كمال طايطي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، مرجع سابق ص 34.<sup>10</sup>



الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها<sup>11</sup>. ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

### الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأمط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

### الأهداف الفنية

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأنها تكون العامل على طريقة الإنتاج المثلى .

ثانياً: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

ثالثاً: المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

---

<sup>11</sup> – Jaques soyer, **fonction 2<sup>ème</sup> formation 2<sup>ème</sup> édition les éditions d'organisation, paris**  
1996 P202

## الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية

الأهداف الاقتصادية : والمتمثلة في :

أولاً: زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .

ثانياً: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثاً: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: بتداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

الأهداف الاجتماعية : وتضم رفع معنويات الأفراد واكتسابهم القدر المناسب من المهارات الذي يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي. و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي<sup>12</sup> :

1. تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
  2. إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق .
  3. الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
  4. فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .
- كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

و من نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني: آليات و إجراءات التكوين

- عادل حسن ، إدارة الأفراد في الصناعة ، دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية ، ص ص 189-190 .<sup>12</sup>

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

### المطلب الأول: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

1. إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد
2. إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة ، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
3. استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي
4. إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين ، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي .
5. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، و حتى يكون التكوين فعال و يفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات .

### المطلب الثاني : أساليب التكوين

يقوم المتكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد<sup>13</sup>.

### الفرع الأول: التكوين العملي

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا ، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

### الفرع الثاني: تمثيل الأدوار

يقوم المتكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكويني على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

### الفرع الثالث: دراسة الحالات

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريف الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملية.

### الفرع الرابع: البريد الوارد<sup>14</sup>

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطائه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف

<sup>13</sup> - كمال طاطاي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، مرجع سابق ، ص ص 56-58 .

<sup>14</sup> - كمال طاطاي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، مرجع سابق ، ص ص 58-61 .

يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية ، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

### الفرع الخامس: الوقائع الحرجة

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة ، وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة .

### الفرع السادس: المباريات الإدارية

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ،ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات ، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا ) حل أو اتخاذ قرارات ينشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى ، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات .

### الفرع السابع: المناقشة الجماعية

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة ، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع .

## الفرع الثامن: تكوين الحساسية

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

## الفرع التاسع: نمذجة السلوك<sup>15</sup>

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

## الفرع العاشر: العصف الذهني

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

## الفرع الحادي عشر: المكونون

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية ، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي :

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.
2. القدرة على الاستماع للدارسين.
3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
4. القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

### المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط و التغيرات المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل<sup>16</sup>.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

### الفواع الأول: التكوين حسب مرحلة التوظيف

#### أولاً: توجيه الموظف الجديد

- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية المركزية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص ص 319-368 .<sup>16</sup>

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- ◀ الترحيب بالقادمين الجدد.
- ◀ تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- ◀ تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

### ثانياً : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ومكوناً و ماهراً هو الآخر.

### ثالثاً: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسؤولوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### رابعاً: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد



هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

### خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة ، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبيه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

### الفرع الثاني: التكوين حسب نوع الوظيفة<sup>17</sup>

#### أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة ، الصيانة ، التشغيل ،... إلخ ، ومثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIO" ، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ، و يتحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

#### ثانيا: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ،وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

#### ثالثا: التكوين الإداري

---

17 - العيشي بلعيد، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ،  
دورة 2002 ، ص 28.

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

### الفرع الثالث: التكوين حسب المكان

#### أولاً: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

#### ثانياً: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1. مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.
2. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

لقد ميز المرسوم 96 - 92 بين ثلاثة أنواع من برامج التكوين تكوين متخصص، تحسين المستوى، وتجديد المعلومات ، مع أننا نلاحظ أن المشرع يستعمل مرارا مصطلح " تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم"، و فرق بين تكوين الموظفين من جهة، وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وكأتهما ليسا بعملية تكوين من جهة أخرى .وعليه ووفقا لهذا التصنيف، فإننا سنتناول أنواع برامج التكوين كبرامج للتكوين المتخصص من جهة، وبرامج لتحسين المستوى وتجديد المعلومات لكونهما يخضعان تقريبا لنفس الأحكام من جهة أخرى، على أننا نستعمل مصطلح " تكوين" بالنسبة لبرامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، عكس المشرع الذي يستعمل مصطلح " تكوين" للدلالة على التكوين المتخصص فقط.

**1- برامج التكوين المتخصص :** إن التكوين المتخصص، هو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى من طرف مترشحين غير موظفين، أو يسمح بالترقية إلى سلك أعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، وتحضيرهم كذلك للامتحانات والمسابقات المهنية وعليه فإن التكوين المتخصص يهدف إلى تكوين أفراد للالتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة كالقطاع الشبه الطبي مثلا وقطاع التعليم... الخ، حيث أن هذا التكوين يجعل المترشح متخصصا في الوظيفة التي سيقوم بها، وعادة ما تكلف بمهمة هذا التكوين مدارس ومعاهد متخصصة مثل معاهد التكوين الشبه الطبي، معاهد تكوين الأساتذة، المدرسة الوطنية للإدارة... الخ. ويتوج المتكون هنا بشهادة دولة تسمح له بالالتحاق بمنصب عمومي لأول مرة . كما يخص التكوين المتخصص الموظفين الموجودين في حالة الخدمة بقصد ترقيةهم إلى رتب أو أسلاك أعلى وتحضيرهم للامتحانات والمسابقات المهنية، وهذا ما سنركز عليه فيما يلي:

أ - شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص<sup>19</sup>: إن المقصود بشروط الالتحاق بالتكوين المتخصص، تلك الشروط الواجب توفرها حتى يمكن له الاستفادة من حق التكوين .وقد اشترط المرسوم 96 - 92 المشار إليه سابق في المستخدمين المترشحين لمزاولة دورة تكوينية ما يلي:

-صفة الموظف :لقد بينا فيما سبق أن الموظف هو ذلك العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية ، وعلى المترشح للتكوين أن يتميز بصفة الموظف، بمعنى أن يكون مثبثا في منصب عمل بمؤسسة أو إدارة عمومية، وهذا طبعا باستثناء المترشحين لتكوين أولي للالتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة، ؛ والذي لا يستوجب أن يكون موظفا

-أن لا يكون قد استفاد خلال حياته المهنية من دورة تكوين متخصص :حتى يستفيد الموظف من التكوين المتخصص يجب أن لا يكون قد استفاد منه قبل ذلك، فلا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا من دورة واحدة في التكوين المتخصص .

كما أن الموظف الذي رسب في الامتحان النهائي في دورة التكوين المتخصص، لا يجوز له المشاركة في دورة أخرى إلا بعد مرور سنتين من تاريخ الرسوب، غير أنه يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين بعد اقتراح لجنة الامتحان النهائي أن تقدم ترخيصا استثنائيا فيما يتعلق بهذا الشرط للموظف المعني لتقييمه البيداغوجي أثناء سير دورة التكوين ، كأن يكون جديا ومهتما وموظبا مثلا وأن هناك ظروفًا عرقلت تكوينه ظروف صحية، اجتماعية... الخ ، فهنا تقترح لجنة الامتحان النهائي والتي عادة ما تضم المكونين في المعاهد المتخصصة في التكوين بإعطاء فرصة ثانية لهذا الموظف للنجاح في الدورة التكوينية، غير أن القرار الأخير يرجع للسلطة التي لها صلاحية التعيين بالموافقة أو الرفض لظروف تتعلق بما كنفص الميزانية مثلا وضرورة التحاق الموظف بمنصبه لضرورات المصلحة العامة... الخ؛

-شروط تتعلق بالسلك أو الرتبة المرشح للالتحاق بها :بالإضافة إلى الشروط السالفة الذكر، فإن الموظف الذي سوف يتكون من أجل الالتحاق بمنصب أعلى في السلم الإداري، أي التكوين من أجل الترقية في السلك أو الرتبة ، فإنه يخضع للشروط الواجب توفرها للالتحاق بالمنصب الجديد، وتختلف هذه الشروط حسب

19 - العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 34 .

السلك أو الرتبة المرشح للإلتحاق بها، وتتعلق أساسا برتبة الموظف من جهة، وأقدميته في المنصب من جهة أخرى، إضافة طبعا إلى شروط أخرى تفرض نفسها، وذلك حسب التكوين المراد إنجازه.

## ب - حقوق الموظف أثناء مدة التكوين المتخصص<sup>20</sup>:

يعتبر الموظف الذي يخضع لدورة تكوينية في تكوين متخصص في حالة انتداب، حيث يسمح المشرع للموظف أن يستفيد من الانتداب من أجل المشاركة في دورة تكوينية تتجاوز ستة (6) أشهر تتم على يد المؤسسة المستخدمة أو توافق عليها ، وبالتالي يكون الموظف أثناء فترة التكوين في حالة انتداب قانونية، ويعتبر في حكم عمل فعلي، وبالتالي يستفيد من حقوق تضمنها له الإدارة التي تنتمي إليها منها :

- تكفل الإدارة أو المؤسسة العمومية بمصاريف التكوين وذلك إذا لم يكن يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية لمؤسسة التكوين العمومية المستقبلية ، على أن يكون ذلك في مدة أقصاها ثلاثة (3) سنوات؛

- دفع المرتب القاعدي والتعويضات : حيث يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين ما يلي:  
المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية ( الأقدمية ) والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج، وذلك في حدود سنتين، والمرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطة برتبهم الأصلية فقط خلال السنة الثالثة؛

- إعادة إدماج الموظف بعد التكوين في مؤسسته الأصلية على أساس نتائج التكوين، سواء في منصبه الأصلي أو في المنصب الذي رقي إليه.

ج - **تتويج الموظف الخاضع لتكوين متخصص** : يقصد بتتويج الموظف هنا، النتيجة الحتمية التي يجب أن تظهر بعد عملية التكوين، أي الجزء المنتظر بعد القيام بدورة تكوين، وهذا الجزء يكون سواءا من طرف مؤسسة التكوين أو المؤسسة الأصلية استنادا لنتائج التكوين المتخصص وذلك كما يلي:

- **تتويج الموظف من طرف مؤسسة التكوين** : إن الهدف الأساسي للإلتحاق بمؤسسات التكوين هو حصول المتكون على شهادة في التخصص الذي كونه فيه، وكذلك الشأن بالنسبة للموظف الذي يسعى للمشاركة في

<sup>20</sup> - العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 56 .

دورات التكوين المتخصص من أجل حصوله على شهادة تمكنه من التطور والتقدم في مساره المهني ، وقد أُلزم مرسوم 96 - 92 المشار إليه سابقا مؤسسات التكوين أن تقدم شهادة تكوين للمرشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص . أما بالنسبة للمرشحين الذين شاركوا في دورة تكوين غير أنهم لم ينجحوا في متابعتها أو في الامتحان النهائي، فيمكن فصلهم في أي وقت من مرحلة التكوين سواء عن طريق قرار تأديبي بالنسبة للمرشحين الذين لم يتابعوا التكوين حسب النظام الداخلي لمؤسسة التكوين، أو بعد النتائج النهائية التي تبين رسوبه، وهنا لا يحصل على أية شهادة . غير أنه يمكن لمجلس المكونين كما بينا سابقا، أن يتخذ قرارا بالسماح لهذا المكون بإعادة مدة التكوين كلها أو جزء منها، غير أن قراره يبقى متعلقا بموافقة الإدارة التي ينتمي إليها المكون<sup>21</sup> .

-تتويج المكون من طرف مؤسسته الأصلية : إن الإدارة سمحت للموظف بالمشاركة في دورة تكوين متخصص لإعطائه الفرصة للتقدم والترقية، وبعدها يتكون الموظف، فإنه ومهما كانت نتيجة التكوين، سوف يلتحق بمؤسسته الأصلية، وهنا يتوقف نتيجته حسب النتائج المحصل عليها أثناء أو بعد التكوين .

ففي حالة انقطاع الموظف عن التكوين المتخصص أو طرده أو رسوبه، يعاد إدماج الموظف من جديد في سلكه أو رتبته الأصلية ، وبالتالي يكون الموظف قد حرم نفسه من فرصة الترقية والتطور التي وفرتها له الإدارة، بمعنى أن الموظف الذي فشل في دورة تكوين متخصص لتوليه منصب أعلى، يعاد إدماجه في منصبه الأول كأنه لم يشارك في أي عملية تكوين، ولا يحق له المشاركة في دورة تكوين إلا بعد مرور سنتين كما بينا ذلك سابقا.

أما في حالة نجاح الموظف في الدورة التكوينية للتكوين المتخصص، فإنه سيحصل على شهادة دولة من طرف مؤسسة التكوين كما رأينا، ويستفيد من ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة ، وبعد ترقية الموظف يتم تعيينه بصفة متربص في السلك أو الرتبة الجديدة<sup>3</sup> ، حيث يتم انتداب هذا الموظف من سلكه ورتبته الأصلية إلى المنصب الجديد لقضاء فترة تجريبية .

- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية ،بيروت، 1991، ص 36 . 21.

## 2- برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات <sup>22</sup>:

تحسين المستوى وتجديد المعلومات، فتحسين المستوى يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، أما تجديد المعلومات فإنه يرمي إلى التكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها وتتميز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بقصر مدتها نظرا لكونها إستعجالية وتخص مجالاً محدداً ، حيث أن المرسوم 96-92 المشار إليه سابقاً بين المدد المحددة لدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فحددها كحد أقصى بثلاث سنوات، وأجاز أن تكون هذه الدورات في شكل متناوب أو متوصل، وذلك طبقاً للنظام الداخلي والتنظيمات التي تحكم مؤسسات التكوين وإمكاناتها، وبين هذا المرسوم أن هناك ثلاث أنواع من دورات التكوين بحسب المدة هي :

-دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها؛

-دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها؛

-دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.

ما يلاحظ هنا أن المرسوم التنفيذي 96 - 92 المشار إليه سابقاً حدد المدد بنفس الطريقة والشكل بالنسبة لدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما حدد أقصاها بثلاث ( 3 ) سنوات، بمعنى أنه يمكن أن تكون مدة التكوين المتخصص تساوي مدة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وهذا غير منطقي وإلا لما فرق بين التكوين المتخصص من جهة وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من جهة أخرى، حيث لا يمكن مثلاً أن تكون فترة ثلاث ( 3 ) سنوات كحد أقصى كافية لحصول الموظف على شهادة دولة في التكوين طويل المدى ليسانس مثلاً، كما أن مدة تحسين المستوى وتجديد المعلومات يمكن تحديدها بالتفاوض بين الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية والمؤسسة المكونة حسب احتياجات الإدارة أو المؤسسة العمومية وإمكانات ونقاط ضعف المتكون، غير أن مدة دورات التكوين المتخصص الذي يتوج بشهادة دولة من طرف المؤسسة المكونة ثم بترقية الموظف يتم تحديدها وفقاً للتنظيم الداخلي الخاص بمؤسسات

التكوين، حيث أن هذا التنظيم هو الذي يحدد المدة الخاصة بكل تخصص كما يحدد أيضا البرنامج وساعات التدريس ولا يمكن للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية التقليل من ذلك .

أ - شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات : إن شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي تلك الواجب توفرها في الموظف حتى يستفيد من هذا الحق، وقد اشتركت دورات التكوين المتخصص وتجديد المعلومات وتحسين المستوى في بعض الشروط الواجب توفرها للاستفادة من هذا الحق غير أنه توجد نقاط اختلاف نظرا لاختلاف طبيعة كل منها وذلك فيما يلي <sup>23</sup> :

- بالنسبة لصفة الموظف : تعتبر صفة الموظف ضرورية لاستفادة فرد معين من دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات مثل دورة التكوين المتخصص، حيث لا يمكن لأي شخص أن يستفيد من هذا الحق ما لم يكن موظفا . والأكثر من ذلك، فإن التكوين المتخصص يمكن أن يجري للمرشح للوظيفة لأول مرة، بينما تحسين المستوى وتجديد المعلومات يستفيد منه فقط الموظف الذي يكون قد أدى مدة معينة في خدمة الإدارة.

- أن لا يكون قد استفادة من دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات في نفس السلك أو الرتبة : ويختلف هذا الشرط عنه في دورات التكوين المتخصص، كون الموظف هنا يستطيع أن يستفيد خلال حياته المهنية من عدة دورات لتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وقد تكون مرة واحدة بالنسبة للموظف في سلكه أو الرتبة التي ينتمي إليها ، بمعنى أن للموظف حق الاستفادة من دورة واحدة من دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات في كل رتبة أو السلك وجد فيه ولا يمكن له أن يستفيد من دورة أخرى إلا إذا غير السلك أو الرتبة.

كما يمكن للموظف الذي رسب في دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات أن يشارك في دورة أخرى بعد مرور سنتين من تاريخ رسوبه في هذه الدورة، كما يمكن الترخيص للموظف الذي رسب في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات بإعادة الدورة كلها أو جزء منها وذلك بعد اقتراح لجنة الامتحان النهائي وموافقة الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، وذلك نظرا لتقييمه الإيجابي خلال فترة تحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>3</sup> ، وذلك بنفس الطريقة التي رأيناها في دورات التكوين المتخصص؛

---

<sup>23</sup> - العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 121 .



- بالنسبة للشروط المتعلقة بالسلك أو الرتبة المرشح إليها: إن الموظف الذي استفاد من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات لا يمكن له الالتحاق بمنصب أو رتبة أعلى من التي هو موجود فيها، إذ لا يستفيد من ترقية في الرتبة. حيث أن القوانين السابقة لم تمنح أي إمتياز أو ترقية للموظف الذي تحصل على شهادة نجاح بعد دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، غير أن المرسوم التنفيذي 96 - 92 سابقا حفز الموظف في هذا المجال وأعطى له فرصة الترقية في الدرجة كما سوف نرى ذلك. وبالتالي لا يمكن أن يخضع الموظف إلى شرط يتعلق بالرتبة الجديدة باعتباره يبقى في نفس الرتبة.

- شروط متعلقة بدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات نفسها: إن القوانين الخاصة بمعاهد التكوين تشترط مستوى دراسي معين للاستفادة من دورات التكوين المتخصص، إلا أنها لا تشترط أي مستوى تعليمي للاستفادة من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، حيث وكلما رأت الإدارة أن هناك ضرورة لتحسين مستوى موظفيها وتجديد معلوماتهم، تتجه إلى المؤسسات التكوينية مثل المدرسة الوطنية للإدارة، معاهد التكوين الإداري المتخصصة بالتكوين المهني ومراكز التكوين المهني... الخ وتناقش معها محتوى التكوين دون أن ترفض هذه المؤسسات أي مستوى للمترشحين، غير أن المؤسسات التكوينية عادة ما تطلب من الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية تحديد مستوى الموظفين المراد تحسين مستواهم وذلك بغرض اختيار البرنامج الذي يتماشى ومستواهم، وإذا لاحظت المؤسسة المكونة أن هناك اختلافا متباينا في مستوى .

الموظفين المراد تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم يمكن لها تشكيل أفواج حسب المستويات كما أن للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية حرية التدخل في تحديد مدة وبرنامج دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات باعتبارها الأدرى بنقاط ضعف موظفيها من جهة، ومن جهة أخرى فإن مؤسسة التكوين لا تمنح شهادة دولة بعد انتهاء دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، ولا تفرض عليها برامج محددة أو مدة محددة، غير أن المتكون يبقى خاضعا للنظام الداخلي للمؤسسة المكونة من حيث مواقيت الدخول . والخروج والنظام التأديبي والسير البيداغوجي وما إلى ذلك .

ب - حقوق الموظف أثناء دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>24</sup>: يتمتع الموظف أثناء ممارسة لدورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات بحقوق قانونية باعتباره في حالة خدمة فعلية، حيث حدد المرسوم 96 - 92 المشار إليه سابقا حقوق الموظف الذي يخضع لدورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات مثله مثل الموظف الذي هو في دورة تكوين متخصص منها:

-تكفل الإدارة بمصاريف دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات باعتبارها تسهر على تطوير وإثراء معلومات موظفيها ويقصد بمصاريف الدورة كل المصاريف المتعلقة بها والتي تسهل القيام بها شأنها في ذلك شأن مصاريف التكوين المتخصص المبينة سابقا؛

-دفع المرتب القاعدي والتعويضات، حيث أن للموظف الذي يكون في دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات الحق في الاستفادة من المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبته، ويفقد العلاوات المرتبطة بالمر دودية والإنتاجية وذلك دون شرط السنة الثالثة الذي يقضي حذف التعويضات المرتبطة بالرتبة المبين سابقا، وذلك باعتبار أن مدة دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات لا يمكن أن تصل إلى مدة ثلاث ( 3 ) سنوات.

-حق إعادة الإدماج :بعد نهاية دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، يعود الموظف إلى المنصب الذي كان موجودا فيه وفي الرتبة التي كان فيها ويستفيد من الحقوق المقرر له قانونا.

### ج -تتويج الموظف الخاضع لدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات :

إن دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي الأخرى تتوج بامتيازات تقدم للمتكون، غير أنه يجب أن تكون دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لدى مؤسسات عمومية تابعة للدولة أو أي مؤسسة تكوين أخرى معتمدة طبقا للتنظيم المعمول به الخاص بالأسلاك والرتب وعليه وبعد انتهاء دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات .

<sup>24</sup> - العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 103 .

يتم تنويع المتكون من طرف المؤسسة المكونة ثم من طرف المؤسسة الأصلية المستخدمة كما يلي:

-تنويع المتكون من طرف المؤسسة المكونة :يختلف هدف الالتحاق بدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات عن هدف التكوين المتخصص، فهدف التكوين المتخصص هو تزويد الموظف بشهادة تسمح له بالترقية فيالرتبة وتولي منصبا جديدا، غير أن هدف دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هو تكييف الموظف مع متطلبات منصبه الجديد وإثراء وتعميق قدراته ومكاسبه للالتحاق بالتطورات التكنولوجية الجديدة التي طرأت على محيط المؤسسة، غير أن المشرع الجزائري سمح أن يمنح الموظف شهادة متابعة دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات توضع في ملفه الإداري، ونص على أن تسلم المؤسسة المكونة للموظف الذي شارك في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات بشهادة التمرين ، أي شهادة نجاح .وتسلم هذه الشهادة بعد نجاح المتكون في الامتحان النهائي المخصص لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، أما المترشحين الذين رسبوا في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات فيخضعون لنفس الإجراءات التي يخضع لها الراسبون في دورة تكوين متخصص 25 .

-تنويع المتكون من طرف مؤسسته الأصلية :لقد سمح المشرع بأن يتوج الموظف الذي نجح في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويتم تنويجه بحسب النتائج المحصل عليها ووفق نفس الإجراءات التي رأيناها في دورة التكوين المتخصص، حيث أن تحسين المستوى وتجديد المعلومات يسمح للموظف باكتساب معارف جديدة تسمح له بالقيام بمهامه بطريقة سهلة وبسيطة، وبالتالي ضمان حسن سير الإدارة، فإذا لم يتمكن الموظف من متابعة دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات ورسب في الامتحان النهائي فسوف يعاد إدماجه في منصبه، ولا يمكن له المشاركة في دورة أخرى إلا بعد مرور سنتين، على أنه يمكن للإدارة بعد اقتراح مجلس المكونين أو لجنة الامتحان النهائي أن تسمح له باستدراك ما فاتته من تكوين كإعادة بعض المواد . أما في حالة نجاح الموظف في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات فسوف يتوج على النحو التالي :

- بالنسبة للدورات قصيرة المدى: إن الدورات القصيرة المدى هي تلك الدورات التي لا تتجاوز مدتها ستة أشهر، حيث وبالنسبة للموظفين الذين شاركوا في دورة تحسين المستوى وتحديد المعلومات ونجحوا فيها، لهم الحق في الاستفادة من الامتيازات التالية:

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار في حدود المناصب المالية المتوفرة ووفقا للشروط المنصوص عليها للترقية إلى المنصب كالأقدمية؛

- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار بمدة تساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر واحد؛

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني، وفي هذه الحالة يبقى اقتراح الموظف للترقية مجرد اقتراح فقط لا يلزم الإدارة بترقيته، بل لابد من موافقة الإدارة ولجنة الموظفين كما بينا ذلك سابقا.

- بالنسبة للدورات المتوسطة المدى<sup>26</sup>: يقصد بدورات تحسين المستوى وتحديد المعلومات متوسطة المدى، تلك التي تزيد مدتها عن ستة أشهر ولا تتجاوز سنة واحدة، حيث وبالإضافة إلى الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها الموظف نظرا لمشاركته في هذه الدورات القصيرة المدى يستطيع أن يتحصل على امتيازات من نوع آخر وأكثر إغراء فيما يخص الدورات المتوسطة المدى وتتمثل فيما يلي:

- منح درجة إضافية في الأقدمية؛

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار؛

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني؛

- تخفيض الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار تساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

---

<sup>26</sup> - العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 114 .

وعليه، فإنه يمكن القول بأن الامتيازات التي يستفيد منها الموظف في هذا المجال هي نفسها في الدورة القصيرة المدى والمتوسطة المدى، فقط تختلف عنها في كون أن الموظف يضاف له حقا آخر هو حصوله على درجة إضافية في الأقدمية مباشرة فيما يخص الدورة المتوسطة المدى.

-بالنسبة للدورات طويلة المدى :أما الدورات طويلة المدى والتي تتجاوز مدتها سنة واحدة في حدود ثلاث سنوات فلم يتم التعرض إليها .وعليه فإنه ومن مقارنة مضمون المادة 14 مع مضمون المادة 27 من المرسوم 96 - 92 المشار إليه سابقا، يمكن استنتاج أن دورات تحسين المستوى وتحديد المعلومات لا يمكن أن تتجاوز مدتها سنة، وإذا تجاوزت هذه المدة دخلت في وضعية تكوين متخصص والذي يتوج بطريقة أخرى كما رأينا ذلك، بمعنى آخر أيضا أن التكوين المتخصص لا يمكن أن تقل مدته عن سنة في حدود ثلاث سنوات، أي أن دورات تحسين المستوى وتحديد المعلومات هي دورات قصيرة ومتوسطة المدى فقط، في حين أن دورات التكوين المتخصص هي دورات طويلة المدى، وهذا الأمر لم يشر إليه صراحة في المرسوم 96-92 السالف الذكر.

كما أن المرسوم التنفيذي 96 - 92 السالف الذكر أوجب على كل مؤسسة أو إدارة عمومية على إنشاء لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوين متخصص أو دورة تحسين المستوى وتحديد المعلومات، وفي هذا الإطار تعد اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية، وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين وتتكون هذه اللجنة من :

-السلطة المخول لها صلاحية التعيين، رئيسا؛

-عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة بإزاء السلك أو الرتبة المعينة بالتكوين، عضوا؛

-مسؤول تسير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء، عضوا.

كما يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته.

ويجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتحديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل

عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين المتخصص أو تحسين المستوى وتحديد المعلومات .وعلى الإدارة المعنية أن تعلم المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين عن أسباب رفض ترشيحهم وبممكنهم عند الاقتضاء تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة أيام (10) قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات لدى لجنة خاصة .

## خلاصة الفصل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية.

فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر أن علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

# الفصل الثاني

التنمية المحلية الإدارية



## مقدمة الفصل :

الدولة فدور الماضي، في عليه كانت عما الحالي العصر في الدولة وظيفة تطورت لقد والمحافظة الأفراد تصرفات على الرقابة أو الضار الفعل منع حد عند يعد يقف لم الحديثة الشاملة التنمية خطط لتنفيذ اطلعت حيث إيجابيا، أصبح دورها وإنما العام، النظام على الإدارة جانب إلى المحلية الإدارة وتشكل. والعدل الكفاية في آماله وتحقيق المجتمع لتطوير والذي الحديثة للدولة التنظيم الإداري عليه يبني الذي العامة الإدارة أساليب أحد المركزية يقتضي اللامركزية الذي مبدأ على تقوم حيث المنشودة، الشاملة التنمية تحقيق لها يضمن المركزية الإدارة وبين بينها والواجبات السلطات توزيع.

المحلية، الجماعات مستوى على العامل البشري الموارد أهمية لنا يتبين هنا ومن الدولة قوة يحدد وبالتالي المحلي، الأساسي لبرامج التنمية على المستوى المحرك باعتباره هذا ومن .المرجوة الأهداف تحقيق من الذي يمكن بالقدر ممتلكاتها ويصون سيادتها ويضمن المحلية الجماعات على مستوى البشرية الموارد تنظيم الفصل هذا في سيتناول المنطلق، خاص بشكل الدراسة موضوع باعتبارها والولاية عام، بشكل

## المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية

### المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية و أسس تطبيقها<sup>27</sup>

تحتل دراسة أنظمة الإدارة المحلية مكانا هاما وبارزا لدى الباحثين، لما لها من دور كبير في الحفاظ على توازن الدولة وضمن أداؤها لواجباتها على مستوى كافة أقاليمها .وسيتم التطرق إلى نظام الإدارة المحلية في الجزائر باعتباره الإطار العام للدراسة، من خلال إبراز مفهومها وتطورها في الجزائر، وأسسها ومقوماتها، ثم التطرق إلى نظام الولاية في نظام الإدارة المحلية الجزائرية باعتباره الإطار الخاص بالدراسة.

**1-تعريف الإدارة المحلية :** إن الإدارة المحلية، اصطلاح يستعمله معظم الفقهاء للدلالة على اللامركزية الإقليمية، باعتباره أسلوب من أساليب التنظيم الإداري المنتهج من قبل مختلف الدول، وقد استلهم هذا المصطلح في الأصل من الفقه الفرنسي.

ويضمن هذا الأسلوب توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية أخرى، تكون في معظم الأحيان منتخبة، وإذا كان التركيز الإداري أقرب إلى النظام المركزي منه إلى نظام اللامركزية كما سنبين ذلك لاحقا، فإن الإدارة المحلية تعد شكلا من أشكال الأنظمة اللامركزية، فضمن هذا

---

<sup>27</sup> - مصطفى زايد، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر ، مرجع سابق، ص 56 .

النظام، تتمتع الوحدات المحلية بحق المبادرة، فضلا عن تمتعها بالشخصية القانونية التي تضفي عليها الصفة القانونية وما تشمله من حقوق وواجبات.

ويتميز هذا النظام بدرجة من المشاركة للوحدات المحلية بواسطة انتخاب ممثليها، غير أن الوحدة المحلية تظل خاضعة لدرجة من الوصاية أو الرقابة من لدن السلطة المركزية، وذلك ابتغاء تحقيق درجة من العدالة في توزيع التنمية المحلية، وحتى لا تتعدى الوحدات الإدارية المحلية الصلاحيات القانونية المخولة لها.

ويجد نهج الإدارة المحلية اليوم، تطبيقا له في فرنسا والكثير من الدول التي تبنته وخاصة معظم الدول العربية التي نصت على هذا الاصطلاح في دساتيرها، ومنها الجزائر، المملكة المغربية، قطر، المملكة العربية السعودية، الأردن، اليمن وغيرها أما الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية، فقد استقر بهما الرأي على تعريف الإدارة المحلية بالارتكاز على ما يلي<sup>28</sup> :

—تقسيم جغرافي سياسي لدولة موحدة بسيطة، ودون مستوى الولاية أو الجمهورية أو المقاطعة في الدول الفيدرالية المركبة؛

—وجود هيآت منتجة من أهل الوحدة المحلية، إما بانتخاب يشمل جميع أعضائها أو يحتوي على أكثر منهم، وإما مختارة محليا من قبل الإدارة المركزية، بهدف إدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية، وتكون لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة وأجهزتها المحلية الخاصة بها؛

—رقابة أو وصاية من السلطة المركزية التي تتولى الإشراف على هذه الهيآت المحلية.

ويجمع الفقهاء على أن الإدارة المحلية لا تختص بالعمل التشريعي، ذلك أن المجالس المحلية في الدول الفيدرالية أو الدول الموحدة ليس لها في كل الأحوال اختصاصا تشريعي أصيلا أو وظيفة تشريعية أو قضائية أصيلة، فهي ليست حكومات ولايات أو دويلات داخل الدولة. غير أنه يسمح عادة في معظم الدول للمجالس المحلية ممارسة اختصاصات تشريعية محدودة تخول لها بموجب التفويض، مما قد تمكنها من فرض بعض الضرائب

والرسوم المحلية من أجل دعم التمويل المحلي<sup>29</sup> . وتكمن قوة الإدارة المحلية الحقيقية في اعتمادها على مواردها الذاتية<sup>30</sup> .

ويمكن أيضا تعريف الإدارة المحلية بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تنفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة وإدارة المرافق القومية، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير المرافق المحلية بكفاءة لتحقيق الأهداف المشروعة<sup>31</sup> .

وعرفها كذلك الكاتب البريطاني كرام موديو بأنها: "مجلس منتخب تتمركز فيه سلطات الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين وسكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكتملا لأجهزة الدولة ويستنتج من التعريفين السابقين مدى أهمية الإدارة المحلية ودورها في إدارة الخدمات الأساسية، إذ بات من المستحيل على أية دولة إدارة جميع الخدمات التي توفر لأفراد الشعب انطلاقا من العاصمة . وعليه أصبح من الضروري بما كان أن تقوم الدولة بتوثيق التعاون بين الجهود الحكومية والجهود الشعبية المحلية في أداء الخدمات التي يحتاج إليها المواطنون ونشير هنا إلى أن استعمال مصطلح إدارة محلية أشمل من استعمال مصطلح "جماعات محلية"، حيث يشير اصطلاح "الجماعات المحلية" إلى نظام الإدارة المحلية المطبق في الجزائر، وتتمثل عادة في البلدية والولاية التي تسند إليها الوظيفة الإدارية المتعلقة بإشباع الحاجات المحلية، وهي هيآت مستقلة نسبيا عن السلطة المركزية والتي تتطلب أن يتولى تسييرها ممثلو أصحاب المصلحة من سكان الإقليم، لأنهم أدري من غيرهم بالحاجات المحلية المتجددة بحكم معاشتهم للقضايا اليومية<sup>32</sup> .

**2-أسس النظام المطبق على الإدارة المحلية:** تشتمل أسس النظام المطبق على الإدارة المحلية على مجموعة من العناصر تتمثل في الشخصية المعنوية ومفهومي المركزية واللامركزية الإدارية .

29 - خالد سمارة الزغبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها، القاهرة، 1984، ص 44 .

30 - مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجيات، مطبعة الإشعاع الفرية، الإسكندرية، 1987، ص ص 20 - 21 .

31 - عبد القادر الشخلي، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، 1983، ص 141 .

32 - شيهوب مسعود، أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 17 .

**2-1- الشخصية المعنوية:** إن الشخص المعنوي أو الاعتباري، هو كائن له أجهزة خاصة تعمل أو تتصرف باسمها، كما أنه تترتب لديها ذمة مالية وحقوقا والتزامات وبالتالي فإقرار المشرع للشخصية المعنوية بالنسبة للوحدات الإدارية اللامركزية يمنحها هذه الصفة، إذ أنها على مستوى البلدية ممنوحة للبلدية وليس للمجلس الشعبي البلدي، كما أنها على مستوى الولاية، ممنوحة للولاية وليس للمجلس الشعبي الولايتي، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات والإدارات العمومية التي أنيطت بها الشخصية المعنوية<sup>33</sup>، وتعتبر الشخصية المعنوية الممنوحة للوحدات الإدارية المحلية ذات طبيعة عامة، مما يجعل القرارات الصادرة عنها إدارية، يتم اللجوء بشأنها إلى القضاء الإداري في الدول التي تتبنى العمل بالقضاء المزدوج على غرار الجزائر<sup>34</sup>. ولعل أهم أشخاص القانون العام هي الدولة، ثم تأتي بعد ذلك فروعها الإقليمية مثل الولاية والبلدية في الجزائر ومؤسساتها العامة.

ومن المسلم به لدى الباحثين، أن الخاصية الأساسية التي تمنحها الشخصية المعنوية لمختلف الجماعات المحلية تكمن في حق القيام بتعيين مسئوليتها وحق حيازة ذمة مالية، وذلك علاوة عن تلك المترتبة عن شخصية هذه الجماعات مثل حق المقاضاة، حيازة اسم أو إقليم وغيرها وإذا كان اختصاص الشخص الإقليمي محددًا مكانياً، فإن اختصاص المؤسسة العامة مقيد بالغرض الذي وجدت من أجله، وينجر عن منح الشخصية المعنوية للجماعات المحلية نتائج هامة هي :

- أن تكون لها ذمة مالية مستقلة؛

- أن يكون لها حق التقاضي، كمدع أو مدعى عليه؛

- أن يكون لها جهازا إداريا؛

- أن تكون أهلا لاكتساب الحقوق وتحمل الواجبات.

33 - محمد الأمين ولد شيخنا، مقومات النظام الإداري الموريتاني، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 74

34 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 7 من قانون الإجراءات المدنية، الصادر بموجب الأمر رقم 66 - 154 المؤرخ في 8 جوان 1966 المعدل والمتمم .

كما يمكن تعريف الشخصية المعنوية بأنها " كل مجموعة من الأشخاص تستهدف غرضا مشتركا، أو مجموعة من الأموال ترصد لمدة زمنية محددة لتحقيق غرض معين بحيث تكون هذه المجموعة من الأشخاص مستقلة عن العناصر المالية للشخصية المعنوية، بمعنى أن تكون لها أهلية قانونية لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، بحيث تكون لهذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الذاتية الفردية لأعضاء المجموعة<sup>35</sup> .

ولقد عرفت أيضا بأنها مجموعات من الأشخاص والأموال لها أهدافها ومصالحها، يمكنها القيام بنشاط مستقل أي متميز عن الأفراد الذين يكونون هذه المجموعات، كأن يتعلق الأمر من بين العديد منها بالدولة، البلديات، الشركات التجارية... الخ .

أما في الجزائر، فإن القانون المدني لاسيما في المادة 50 منه، أجمع بأن نتائج الاعتراف بالشخصية المعنوية فيما يلي :

- ذمة مالية؛

- أهلية في الحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقررها القانون؛

- موطن : وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها؛

- نائب يعبر عن إرادتها؛

- حق التقاضي .

ويحدد المشرع الجزائري الأشخاص المعنويين في المادة 49 من القانون المدني في صنفين كبيرين هما :

-الدولة، الولاية، البلدية، المؤسسات والدواوين العامة؛

-المؤسسات الاشتراكية، التعاونيات والجمعيات، وكل مجموعة يمنحها القانون شخصية اعتبارية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أنه لم تمنح الشخصية الاعتبارية لكل التقسيمات الإقليمية، فالدائرة لا تعتبر شخصا معنويا لأنها لا تكتسب بذمة مالية ولا بجهاز تقريري مستقل، فهي بذلك لا تشكل سوى مجرد تقسيم إداري شأها في ذلك شأن المنطقة، التي ليس لديها شخصية قانونية، فهي لا تعدو أن تكون سوى مجرد مصالح إدارية لا تحوز على أي استقلال عضوي أو وظيفي كونها ترتبط مباشرة بالسلطة المركزية، وحتى الوزارة لا يمكنها أيضا أن تتمتع بشخصية اعتبارية خاصة، ذلك أنه لا يمكن الفصل بينها وبين الشخصية القانونية للدولة التي يعمل باسمها الوزير، فتتضمن الدولة إلى وزارات يصب في مبدأ عدم التركيز وليس في مبدأ اللامركزية .

وعليه فإن فكرة الشخصية المعنوية لها فوائد حمة من الناحية القانونية، فهي من جهة تضمن ديمومة الدولة لأنه وحتى تمارس هذه الأخيرة مهامها وتشبع رغبات أفرادها تحتاج إلى إنشاء هيآت إقليمية محلية أحيانا، ومصالحية أو فنية أحيانا أخرى ، لتكون بمثابة يد تساعد على القيام بمثل هذه المهمة، هذا فضلا على أن فكرة الشخصية المعنوية تعد بمثابة وسيلة وتقنية قانونية تمكن الدولة من توزيع الاختصاص بين هذه الهيآت المستقلة، وعلى أساسها تثبت الشخصية القانونية لتجمعات الأشخاص والأموال.

وبالتالي تعتبر الشخصية المعنوية أساسا تقوم عليها الجماعات المحلية بالجزائر، وتطبيقا لهذه الفكرة، تفصل أعمال الشخص المعنوي عن أعمال الشخص الطبيعي المشرف على تسييره، فيتصرف الوالي باسم الولاية، ورئيس البلدية باسم البلدية... الخ.

## 2-2-أساليب التنظيم الإداري:

على عكس ما كان سائدا في عهد الدولة القديمة التي كان ينحصر نشاطها في الوظائف التقليدية حماية الحدود، صيانة الأمن الداخلي، تحصيل الضرائب... الخ، فإن الدولة الحديثة لم تعد قادرة، انطلاقا من أجهزتها المركزية في العاصمة، على الاضطلاع بكل واجباتها المتعددة، وعليه قامت بإنشاء إدارات وهيآت محلية يتولى المواطنون من خلالها المشاركة في أداء الخدمة العامة في نطاق الإقليم الذي يعيشون فيه.

ففي الحالة الأولى، يأخذ التنظيم طابعا مركزيا، أما في الحالة الثانية فإنه يكتسي صورة اللامركزية فالمركزية واللامركزية يمثلان صورتين للتنظيم الإداري في الدولة الحديثة على غرار الجزائر<sup>36</sup>. وتجتهد كل دولة بهدف الوصول إلى أفضل الأسس والمبررات وأدق القواعد والأساليب الفنية والقانونية لتحديد نطاق أو درجة كل من نظام وأسلوب المركزية الإدارية ومجال ودرجة أسلوب ونظام اللامركزية الإدارية، آخذة بالاعتبار ظروفها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التاريخية والثقافية التي تتحكم فيها.

**2-2-1- المركزية الإدارية:** يقصد بالمركزية الإدارية قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة وهم الوزراء دون مشاركة من هيآت أخرى، فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة. وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة.

ففي ضوء النظام المركزي تباشر السلطة المركزية الشؤون الوطنية والمحلية عن طريق ممثلها في العاصمة، فهي إذن تقوم على استقطاب السلطات الإدارية وتجميعها في يد شخص واحد أو هيئة واحدة الذي يضمن الإشراف المباشر والكامل للشؤون الوطنية والمحلية.

ومن المفهوم السابق، نستنتج أن النظام المركزي يقوم على دعامين أساسيتين هما<sup>37</sup>:

- **تركز السلطة الإدارية بين أيدي الإدارة المركزية:** فطالما استأثرت الإدارة المركزية في العاصمة بكل السلطات المخولة لها إداريا، فإنه يترتب على ذلك تجريد أعوان الإدارة في مختلف الأجهزة والنواحي من سلطة القرار والتفرد به، وهذا لا يعني أن يقوم الوزير المختص بكل صغيرة وكبيرة في إقليم الدولة، لأن هذا الأمر من المحال تحقيقه في الواقع العملي، بل القصد من ذلك أن يتولى الإشراف والهيمنة على معاونيه هما اختلفت مستوياتهم، سواء وجدوا في العاصمة أو في بقية أجزاء الإقليم.

- **خضوع موظفي الحكومة المركزية لنظام السلم الإداري والسلطة الرئاسية:** ويقصد بالسلطة الرئاسية، مجموعة من الاختصاصات يتمتع بها كل رئيس في مواجهة مرؤوسيه من شأنها أن تجعل هؤلاء يرتبطون به برابطة التبعية والخضوع. حيث وطالما كانت مجموع الوحدات الإدارية والمرافق مرتبطة أشد الارتباط بالإدارة

<sup>36</sup> - ناصر لباد، القانون الإداري، الجزء الأول: التنظيم الإداري، مطبعة ولاية قلمة، الطبعة الثالثي 2001، ص ص 54 - 55.

<sup>37</sup> - د.عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، دون سنة نشر، ص 66.



المركزية وخاضعة لقرارها وسلطتها، فإن هذا الخضوع والسلطة يتجسد في سلم إداري يعلوه الوزير الذي يملك سلطة التعيين ويحتل فيه الموظف مرتبة المرؤوس أو التابع، وهذه السلطة الرئاسية من شأنها أن تمنح للرئيس هيمنة تامة على أعمال المرؤوس، فيكون له حق المصادقة عليها أو إلغاؤها أو تعديلها أو استبدالها دون أن يكون للمرؤوس حق الاعتراض، كما يملك الرئيس الإداري أي الوزير سلطة إدارية على الشخص المرؤوس أو الموظف تبدأ بتعيينه وتتواصل طوال مساره الوظيفي لتمس سلطات أخرى كالنقل والترقية والتأديب، وهو ما يجعل في النهاية المرؤوس خاضعا في شخصه وأعماله للرئيس الإداري.

وبالتالي تعتبر المركزية بمثابة الأصل، وأن اللامركزية هي الاستثناء، وتهدف المركزية إلى احتكار السلطة الإدارية من قبل الدولة التي تتولى ذلك بطريقتين:

**2-2-1-1-التركيز الإداري** : يسميه البعض بالتركيز المطلق أو المركزية الوحشية، ويقصد به أن تتركز السلطة الإدارية في جزئياتها وعمومياتها في يد الوزراء في العاصمة، حيث يجرد كل ممثلي الأقاليم والهيئات من سلطة القرار ويتحتم عليه الرجوع للوزير المختص في كل شأن من شؤون الأقاليم أو المرافق. وعليه فإن التركيز الإداري يتمثل في حصر السلطات بشكل مطلق في المركز، ويعني التوحيد والتركيز أو التركيز حول نقطة مركزية معينة المركز وعدم التشتت والتجزئة<sup>38</sup>، ولا شك أن الأخذ بهذا النمط من التنظيم والأسلوب الإداري من شأنه أن يحدث حالة من الاختناق

نتيجة تراكم الملفات وانتظار الحسم فيها من قبل الوزير المعني، وما ستأخذه هذه العمليات من وقت طويل مما سينعكس سلبا على الجمهور المعني بالخدمة.

**2-2-1-2-عدم التركيز الإداري** : يسمى كذلك بالأسلوب المركزي البسيط، ومفاده أن بعض الموظفين الحكوميين سواء كانوا في العاصمة أم في أقاليم الدولة الأخرى، تحول إليهم اختصاصات خاصة تمكنهم من إصدار قرارات نهائية في بعض المسائل دون الحاجة للرجوع إلى وزراءهم المعنيين، ولقد ظهر هذا النموذج في الأصل في فرنسا بهدف تخفيف حدة النظام المركزي دون المساس بوحدة الدولة وتبقي الإدارة المركزية في هذه الحالة على إدارة الشؤون الموجودة في العاصمة، في حين تلجأ إلى تفويض بعض الصلاحيات إلى رؤساء

<sup>38</sup> - عادل حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1973، ص 06.

مصالحها المتواجدين في الأقاليم، والتي غالبا ما تؤثر فيها بواسطة الموظف الذي تختاره في الوحدة المحلية مثل الولاية في الجزائر، والمحافظون مثلا في مصر أما في الجزائر فعدم التركيز الإداري بوصفه نمط إدارة وتعبير عن السلطة، يجد أساسا حقيقيا له على مستوى الولاية رغم أنه متواجد باحتشام على مستوى الدائرة غير أن تفويض بعض الصلاحيات لهؤلاء الموظفين للبحث في الشؤون المختصة فيها، لا يعني استقلالهم عن السلطة المركزية، بل يقومون بذلك تحت السلطة الرئاسية للوزير الذي تبقى جميع القرارات الهامة من اختصاصه.

وبجدر الذكر بأنه لا يمكن تطبيق أحد الأسلوبين التركيز وعدم التركيز على حدة دون أن يؤدي ذلك إلى نتائج سيئة وبطء إداري، وعليه فالغالب هو المزج بين الأسلوبين بما يخدم حسن الأداء الإداري والنجاعة والسرعة في معالجة الملفات والقضايا المطروحة ، ، ومهما نمت وازدادت الاختصاصات الممارسة في إطار هذا النموذج، فإنه لن يرقى إلى مستوى اللامركزية التي تبقى صورة مختلفة عن عدم التركيز الإداري، هذا الأخير الذي تربطه علاقة نسبية بالمركزية التي يستمد منها وجوده ونطاقه أو مداه، حيث أن هذا الأسلوب من التنظيم الإداري لا يخرج عن كونه تفويض اختصاص، أي أن الوزير فوض أحد مرؤوسيه للقيام ببعض الصلاحيات المنوطة به تخفيفا من أعباء السلطة المركزية ومنعاً لاختناقها.

**2-2-2- اللامركزية الإدارية :** إذا كان عدم التركيز الإداري مبني على مبدأ الامتثال المخفف بضرورة منح الثقة لمن هم أدنى الذين يعهد إليهم بممارسة بعض الصلاحيات، فإن اللامركزية تنبني على مبدأ الحرية، حرية السلطات القيادية في جماعة محلية مستقلة عن سلطة الدولة، بأن تسوي حسب ما تراه " قضايا محلية " محددة من قبل القانون بوسائلها الخاصة، دون أن تكون خاضعة للسلطة الرئاسية لجهاز إداري للدولة، التي لا يمكنها أن تتخلى كلية عما تقوم به السلطات اللامركزية، بحيث تمارس عليها رقابة كانت تسمى إلى غاية " 1982 بالوصاية."

وتشير اللامركزية إلى كونها نظام يقوم ويستند على أساس تفتيت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية الحكومة وبين هيآت ووحدات إدارية أخرى مستقلة من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والجماعات لضمان وحدة الدولة السياسية والدستورية والوطنية والإدارية ولضمان نجاح عملية التنسيق بين رسم السياسة العامة للمخططات الوطنية وبين عملية تنفيذها

وإنجازها<sup>39</sup>، كما تعرف اللامركزية أيضا على أنها طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الدولة الموحدة، تتضمن توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات وجماعات محلية تباشر اختصاصاتها في هذا المجال تحت رقابة السلطة المركزية وقد سعت الجزائر منذ نيلها الاستقلال إلى تشييد هياكل تضمن بلوغ الأهداف المتوخاة بكل نجاعة في منأى عن عيوب وثقل المركزية، فتبنت بذلك نهج اللامركزية الإدارية كقاعدة للتكفل بالتنمية في كنف مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، والسماح للجماهير من الاضطلاع بالصلاحيات والمهام، وفي إطار توزيع عقلائي ومنطقي للمسؤوليات، وعليه فقد شكلت الجماعات المحلية ممثلة في كل من البلدية والولاية أهم وحدتين أنيطتا بتحقيق الأهداف المرسومة للتنمية الوطنية، وبذلك أصبحتا تشكلان أهم مظهر من مظاهر اللامركزية في النظام الإداري الجزائري، كما أن المجلسين الشعبيين على مستوى الوحدتين البلدية والولاية يجسدان بحق، بوصفهما جهازين منتجين، الأسلوب اللامركزي الذي تتجلى فيه القيم الديمقراطية والسياسية<sup>40</sup>، ولعل الالتباس قد يثور بين اللامركزية وعدم التركيز الإداري خاصة وأن كليهما يعد أسلوبا من أساليب الوظيفة الإدارية، لذلك يتعين علينا إبراز الاختلاف بين النظامين لتتضح بشكل أكثر وبصورة أعمق فكرة اللامركزية .

إن عدم التركيز الإداري يشكل صورة من صور النظام المركزي كما رأينا ذلك، يخول بمقتضاه ممثل السلطة المركزية صلاحية القيام ببعض الأعمال وإصدار القرارات بتفويض منها، وهذا الأسلوب المتطور والمرن لفكرة المركزية تم اعتماده عندما ثبت أنه من المتعذر عمليا تطبيق النظام المركزي بالصورة المطلقة التي رأيناها المركزية المتوحشة كما أطلق عليها لذلك تعين على الإدارة المركزية تفويض ونقل جزء من صلاحياتها إلى ممثليها المنتشرين في كل الإقليم .

و إذا كان ممثلو السلطة المركزية يتمتعون بشيء من الاستقلالية فيفصلون في بعض القضايا دون الرجوع للسلطة المركزية، فإن هذا الاستقلال إنما هو استقلال عارض فرضته عوامل فنية ومنطقية يمكن حصرها في صعوبة تحكم السلطة المركزية في كل صغيرة وكبيرة تحدث في كل جزء من أجزاء الأقاليم، كما أن ممثل لسلطة المركزية يمارس مهامه تحت إشراف ورقابة الوزير بحكم السلطة الرئاسية التي تخوله ممارسة صلاحيات على أشخاص الموظفين وأعمالهم، وهذا خلافا لاستقلال الوحدات الإدارية المحلية الذي هو استقلال أصيل لا

<sup>39</sup> - عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، مرجع سابق، ص156 .

<sup>40</sup> - مكلل بوزيان ، الاتجاهات القانونية الجديدة للإدارة المحلية في الجزائر في ظل نظام التعددية السياسية ، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، إدارة الجزائر ، 1999 ، ص ص 42 - 43 .

تستطيع السلطة المركزية أن تنقص منه أو أن ترفض تبعية الهيئة المحلية لها بحكم تمتع هذه الأخيرة بالشخصية المعنوية، وتبعاً لذلك فإنه لا تربط مسيري الجماعات المحلية والسلطة المركزية رابطة التبعية أو السلطة الرئاسية مثلما هو الشأن عند تطبيق نظام عدم التركيز الإداري، وإنما تربطهم بها فكرة الرقابة الوصائية كما بينا ذلك سابقاً. غير أن التركيز الإداري كما يرى البعض قد يكون خطوة في سبيل اللامركزية الإدارية، وربما تحدث الدولة هيئات عدم التركيز لتكون بمثابة همزة وصل بين الهيئة المستقلة ذات الطابع المحلي وجهة وصائية مثلما هو الأمر عندنا في نظام الدائرة. وعليه فإن التفرقة من الناحية التقنية بين عدم التركيز واللامركزية يبنى على التفرقة بين السلطة الرئاسية والوصاية أو رقابة المشروعية كما اصطلح على تسميتها في قانون 2 مارس 1982 المتعلق باللامركزية .

### المطلب الثاني : مقومات الإدارة المحلية

يستفاد من تعريف اللامركزية التي تعتبر أساس للإدارة المحلية بأنها تقوم على ثلاثة عناصر :

- وجود مصالح محلية؛

-وجود مجالس أو هيآت تستقل بإدارة هذه المصالح المحلية؛

-توافر الرقابة الإدارية من جانب السلطة التنفيذية.

**3-1-وجود مصالح محلية :** إن الركن الأول لقيام النظام اللامركزي هو أن تكون هناك مصالح وحاجيات خاصة لبعض المناطق المحلية، ومفاده هو الاعتراف بأن هناك مصالح إقليمية متميزة، ومن الضروري بما كان أن يترك الأشراف عليها للمسؤولين المحليين، حتى يفسح المجال أمام الحكومة المركزية للتفرغ للشؤون التي تعني المجموعة الوطنية برمتها مثل مرافق الأمن، القضاء والمواصلات بين جميع أنحاء الإقليم... الخ أما المرافق المحلية، فتضطلع بمصالح مثل الصحة، التعليم، توزيع المياه، الإنارة والنظافة والمنتزهات والمكتبات وغيرها، وذلك أن السلطات المحلية هي أقدر على إشباعها لأنها تعني الجماعة المحلية مباشرة.

ونشير إلى أن الفقه وجد صعوبة كبيرة في ترشيح معيار فاصل بين المهام الوطنية والمهام المحلية، فقيل أنه متى اتصلت المهام بإقليم واحد كنا أمام شؤون محلية كشؤون المواصلات والسكن وغيرها، ومتى كانت تخص مجموع المواطنين وكل المناطق فهي شأن من شؤون السلطة المركزية، ونتيجة هذا التنوع برز على المستوى الفقهي مصطلح الشؤون البلدية والشؤون الإقليمية والشؤون الوطنية<sup>41</sup>.

**3-2- وجود مصالح أو هيآت تستقل بإدارة هذه المصالح المحلية:** ويقصد بهذا الركن أن هذه الهيآت المحلية والمصلحية استقلت عن السلطة المركزية، وهذا الاستقلال يمكنها من حق اتخاذ القرار وتسيير شؤونها بيدها دون تدخل من الجهاز المركزي. ويقتضي توافر هذا الركن الاعتراف للوحدة الإدارية المحلية بالشخصية المعنوية، وبالتالي فوجود مصالح أو مجالس محلية يناط بها تمثيل الوحدات المحلية بمثابة حجز الزاوية لاستقلال مصالحها في إدارة وإشباع حاجيات المواطنين المحلية، وهي في ذلك لا تخضع للسلطة الرئاسية، وإنما تخضع لمبدأ الوصاية الإدارية أو كما يعرف برقابة المشروعية.

**3-3- توافر الرقابة الإدارية من جانب السلطة التنفيذية:** لقد سبق وبيننا أن اللامركزية الإدارية تمثل صورة من صور الإدارة الذاتية، إذ إنها تمكن الإدارة المحلية من تسيير شؤونها بنفسها دون حاجة للرجوع للسلطة المركزية، وإذا كان الشخص المعنوي اللامركزي يتمتع بصلاحيات أصيلة يمارسها بعيدا عن السلطة المركزية بحيث تتوزع الوظيفة الإدارية بين الشخص المعنوي العام الأساسي أي الدولة والأشخاص العامة المعنوية الأخرى كالجماعات المحلية، فإن هذا الاستقلال لا يصل إلى حد الانفصال المطلق وإلى إعدام كل علاقة بين هذه الأشخاص والدولة، بل تظل العلاقة قائمة بين الهيئة المستقلة والدولة بموجب نظام الوصاية الإدارية أو رقابة المشروعية.

وتشير الوصاية الإدارية إلى مجموع السلطات التي يقررها القانون لسلطة عليا على الأشخاص الهيآت اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة، ومن هنا فإن نظام الوصاية أداة قانونية بموجبها نضمن وحدة الدولة وذلك بإقامة علاقة قانونية دائمة ومستمرة بين الأجهزة المستقلة والسلطة المركزية، كما أن نظام الوصاية يكفل للهيآت المستقلة حقها في اتخاذ القرار بالكيفية والحدود التي رسمها القانون ولقد ذهب بعض

الفقهاء إلى تكييف الرقابة الإدارية أو الوصائية على أنها رقابة مشروعية فحسب، بمعنى أن تحديد مجال هذه الرقابة وأهدافها ووسائلها وإجراءاتها والسلطات التي تتكفل بها لا بد أن يتم بواسطة القوانين والتشريعات المتعلقة بالنظام الإداري في الدولة، ولا سيما تلك التي تنشأ وتنظم الهيآت والوحدات الإدارية اللامركزية مثل القوانين المنظمة للجماعات المحلية في الجزائر) قانون الولاية وقانون البلدية، والقوانين المتعلقة بإنشاء وطرق تسيير المؤسسات العمومية في بلادنا. (فالقاعدة إذن أنه لا وصاية إلا بنص تحدد بموجبه على سبيل الحصر السلطات المركزية المخولة إليها صلاحية الرقابة، وقد حصرت هذه السلطة في الجزائر في رئيس الجمهورية، الوزراء، والولاة فقط وعليه، فإن الرقابة أو الوصاية الإدارية تنصب إما على المجالس المحلية اللامركزية، بحيث يتم إيقافها وحلها عند الاقتضاء، أو بإقامة رقابة على أعضاء هذه المجالس والتي تخولها تعيينهم في الحالات الاستثنائية أو مساءلتهم عما يرتكبونه من مخالفات خلال مباشرتهم لاختصاصاتهم، وأخيرا إخضاع أعمال المجلس للرقابة والذي هو أكثر أنواع الرقابة استعمالا، وينصب على مدى شرعية أو عدم شرعية الأعمال التي يقوم بها المجلس، ومن مظاهر الرقابة هذه إما إقرار الأعمال أو إلغاؤها والحل محل هذه المجالس في أداؤها .

### المطلب الثالث : تطور الإدارة المحلية في الجزائر

يمكن أن نميز بين مرحلتين متميزتين للتطور التاريخي للتنظيم الإداري المحلي في الجزائر هما:

مرحلة ما قبل استقلال الجزائر ومرحلة ما بعد استقلال الجزائر، وذلك كما يلي<sup>42</sup>:

**أولا : الإدارة المحلية في الجزائر قبل الاستقلال (1671 - 1830 ) :** فضلا عن التنظيم المركزي الذي عرف بدولة الدايات الذي اتسم به العهد التركي أين كان يرأس الدولة ما يسمى "بالداي"، فقد وجد تنظيم إقليمي آخر، حيث قسمت الجزائر بموجبه إلى ثلاثة أقاليم هي : بايلك الشرق، بايلك التيطري، وبايلك الغرب، حيث يشرف على كل منها جهاز إداري شكل على نمط التنظيم القائم بالإدارة المركزية يترأسه "الآغا"، وكان يتكون من دواوين يشرف عليها قادة إداريون يعاونهم بعض الكتبة وقد قسم الإقليم من الناحية الإدارية إلى تقسيمات تعرف " بالأوطان"، وكل وطن يديره رئيس يسمى "قايد"، كما تمثلت الوحدة المحلية

<sup>42</sup> - مكلل بوزيان ، الاتجاهات القانونية الجديدة للإدارة المحلية في الجزائر في ظل نظام التعددية السياسية ،مرجع سابق ، ص 47 .

الأساسية في القبيلة التي يرأسها" شيخ "يعمل على مساعدة" القايد<sup>43</sup> كما كانت وصاية البايات تمارس على الرجال أكثر منه على الأقاليم، ذلك أنها كانت ذات طبيعة جبائية محضّة، مما تعين عليها أن تتكيف مع طبيعة الجماعات الرحل من القبائل الخاضعة وبفعل انتهاج نظام مركزي متشدد، فقد تميزت الإدارة اللامركزية المحلية في العهد التركي بالضعف، كما أعوزها التنظيم الإداري الرشيد، حيث أثقلت كاهلها وصاية إدارية شديدة انصبت على جميع الأجهزة الإدارية القائمة آنذاك . وخير مثال على ذلك إنفراد الداى بإصدار القرارات السياسية في شكل أمر أو مرسوم يعرف "بالظهير"، له قوة اللوائح والقوانين القائمة في النظم الإدارية الحديثة، حيث يصبح هذا الظهير واجب التطبيق. بمجرد إعلانه على الجمهور في المحافل والجوامع والأسواق العامة<sup>44</sup> وعليه يتضح أن إدارة الدايات كانت أقرب إلى الإدارة العسكرية منها إلى الإدارة المدنية، فلم تعتن بخدمة المواطنين أو العمل على رفاهيتهم، بل اتجهت عنايتها إلى خدمة الداى ومعاونته من الحكام والعسكريين ولقد اعتبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل الفرنسيين عام 1830 أرض عداء محتلة تخضع للحكم العسكري، وكان يمثل السلطة الفرنسيون عن طريق الحاكم العام الذي يتبع وزير الحربية و يعاونه مجلس استشاري من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية كل في دائرة اختصاصه .وقد قسمت الجزائر إلى ثلاثة مناطق في إدارتها، فكانت هناك مناطق "إدارة مدنية" تتبع نفس النظم الفرنسية، وتطبق في المناطق التي يكون فيها الأوروبيون أغلبية، ومناطق تطبق فيها "إدارة مختلطة" وذلك في الأماكن التي يسكنها أوروبيون وفيها أقلية ضئيلة من الجزائريين، على أن يخضع الأوروبي للنظام المدني والوطني للنظام العسكري، ومناطق أخرى تطبق فيها "إدارة عسكرية" وهي المناطق التي لا يسكنها سوى العنصر الوطني ولكي تسهل الإدارة الفرنسية وسائل الاتصال بين الحكام والمحكومين، أوجدت نظاما جديدا عرف "بالمكاتب العربية" لتكون حلقة اتصال بين الإدارة الفرنسية والجزائريين، وتتكون هذه المكاتب من ضابط وقاض لديه دراية كافية بتقاليد البلد، واثنين من الكتاب أحدهما فرنسي والآخر جزائري .وتتولى هذه المكاتب تحصيل الضرائب وفض المنازعات والقيام بالمراقبة السياسية للسكان وإنتاج المواد الضرورية لتموين الجيش الفرنسي<sup>45</sup>

<sup>43</sup> - خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، الطبعة الثانية، دون دار نشر، الجزائر، 1976، ص،

<sup>44</sup> - أحمد مطاطة، العدالة الجزائرية تحت حكم الدايات، وزارة العدل الجزائرية، الجزائر، 1971، ص، 41 .

<sup>45</sup> - جعفر أنس قاسم ، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1978 ، ص ص 41 - 42 .

وبعد قيام الجمهور الثانية في فرنسا بشهر واحد، أي في مارس 1848 صدر قانون الضم الذي يجعل من الجزائر جزءا من الأراضي الفرنسية، وقسمت الجزائر إلى ثلاثة ولايات هي: الجزائر، قسنطينة، ووهران ويرأس كل منها وال ومجلس على النحو الذي كان سادا في فرنسا ولها نفس الاختصاصات أيضا كما قسمت الولايات بعد ذلك إلى بلديات وهي على ثلاثة أنواع :

**البلديات كاملة الاختصاص** : وتنتشر في شمال الجزائر عموما حيث يتركز المستوطنون، وتقتصر مجالسها على العنصر الأوروبي وتمارس نفس الاختصاصات التي تمارسها في فرنسا .

**البلديات المختلطة** : الوطنيين والآخر من المستوطنين، ويكون نصف أعضاء المجالس من الأوروبيين والنصف الآخر من السكان الأصليين، ولا يتم انتخاب الرئيس بل يعين من الأوروبيين.

**البلديات الأهلية** : وكانت توجد في الجنوب حيث أغلب السكان من المواطنين، أو في المناطق الشمالية الريفية أيضا، وكانت كلها تخضع للإدارة العسكرية ويديرها موظف مدني أو عسكري ويساعده مجلس بلدي يتشكل من رؤساء الجماعات الموجودة.

وقد استمر هذا الوضع إلى غاية 1956 ، حيث ألغي نظام البلديات المختلطة، وطبق على البلديات الجزائرية القانون المطبق على البلديات في فرنسا مع بعض التحفظات . إلا أنه ونظرا لاندلاع الثورة الجزائرية في أول نوفمبر 1954 وانتشارها في كل أرجاء الوطن، فإن هذا التنظيم البلدي لم يستمر لفترة طويلة لأنه لا يحقق لفرنسا مصلحتها الإستعمارية، لهذا ظهرت تنظيمات جديدة تقوم على القمع وإخماد نار الثورة وهي:

ويتولى تسيير هذه الأقسام ، (S.A.U) والأقسام الإدارية الحضرية (S.A.S) الأقسام الإدارية المختصة

العسكريون الفرنسيون وبسلطات واسعة جدا . وقد مارست الأقسام الإدارية المختصة أشنع صور الإدارة المحلية التي عرفتھا الجزائر، حيث كان يقسم كل قسم إداري إلى خمسة مكاتب، وكل مكتب متخصص في عمل معين، ومن أخطر هذه المكاتب كان المكتب الثاني المختص التعذيب، والخامس المختص بالمسائل



السيكولوجية والنفسية، وقد كان لهذه المكاتب أسوء الآثار على الموظفين الجزائريين .وعليه، فلقد تعطل عمل المجالس البلدية تماما وأصبح عملها عسكريا يقتصر على قمع الثورة الجزائرية.

هذا وجدير بالذكر أنه إذا كان هناك خلطا كبيرا بالنسبة للبلديات، فإن الأمر لم يكن كذلك بالنسبة للولايات حيث كانت تخضع للنظام الخاص بالولايات الفرنسية، حيث يوجد على رأس كل ولاية وال يعين بمرسوم كما هو الحال في فرنسا، كما يوجد أيضا مجلسا عاما يتشكل من أعضاء فرنسيين ومسلمين، كما يتفرع عن المجلس لجنة الولاية .ويلاحظ أنه وحتى عام 1955 كانت هناك ثلاثة ولايات هي الجزائر، وهران، وقسنطينة، ثم قامت بعد ذلك سلطات الاحتلال بمضاعفة عدد الولايات والبلديات وزودتها بمجالس الشعب للتداول في شؤون الولاية والبلدية، حيث وفي نهاية عام 1955 أنشئت ولاية بون عنابة حاليا وذلك على جزء من ولاية قسنطينة، وفي عام 1956 قسم الشمال الجزائري إلى 12 ولاية، وفي عام 1959 وبتاريخ 07 ديسمبر أنشئت ولاية سعيدة، وقد استمر هذا الوضع حتى الاستقلال في 05 جويلية 1962.

كما أن قيادة الثورة أعطت مثالا حيا في أهمية الإدارة المحلية، حيث قامت بتقسيم الجزائر إلى عدة ولايات، كما قامت الحكومة المؤقتة آنذاك بإنشاء وتطوير الأجهزة الإدارية خاصة المتعلقة بالخدمات المستشفيات و المدارس كما نظمت تنظيما محكما للمواصلات البرية والمراسلات البريدية، علاوة على تكفلها بضمان التموين خاصة بالنسبة للمناطق المحاصرة من قبل الاستعمار .وبالتالي ساهمت قيادة الثورة آنذاك ممثلة في الحكومة المؤقتة في إرساء صرح إدارة الجزائر المستقلة، حيث أفلحت في إنشاء وتنظيم الأجهزة المركزية والمحلية مع ضمان التنسيق والاحترام الكامل للصلاحيات وعهدت بالأشراف عليها إلى قيادات وطنية كوفئ ونزيهة، ولقد استفادت لإنجاح ذلك من نجاعة الأجهزة الإدارية للتخطيط التي وفقت في تنظيمها وتنسيق ودعم الاتصال بينها ، وعليه فإن نجاح عمل قيادة الثورة والحكومة المؤقتة في شتى نواحي التنظيم، الإداري منه والعسكري، والمركزي منه والمحلي، أنجز عنه بالضرورة زعزعة دعائم الإدارة الفرنسية في الجزائر وأدى إلى انتصار الثورة التحريرية.

ثانيا : الإدارة المحلية في الجزائر بعد الاستقلال<sup>47</sup> : شهد التنظيم الإداري عقب حصول الجزائر على استقلالها الوطني في سنة 1962 أزمة خانقة على غرار أغلب المؤسسات الأخرى، ويعود السبب في ذلك كما أشرنا

47 - جعفر أنس قاسم ، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، مرجع سابق ، ص 32 .

إليه سابقا إلى إفراغ هذا القطاع من محتواه البشري، بفعل مغادرة الفرنسيين ونزوح الإطارات إلى بلدهم الأم من جهة، وانعدام الإطارات الجزائرية القادرة على ضمان استمرارية المرفق العمومي، سواء في البلديات أو على مستوى الولايات التي كانت تسمى العمالات من جهة أخرى. وللحيلولة دون حدوث فراغ إداري وخيم العواقب، فقد عملت السلطة آنذاك إلى اتخاذ القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 المشار إليه سابقا، والذي تضمن من خلاله تمديد سريان التشريع المعمول به آنذاك ما لم يمس بالسيادة الوطنية إلى حين إجراء إصلاح شامل للإدارة المحلية.

وقد مرت الإدارة المحلية الجزائرية منذ الاستقلال بتطورات متعددة، تميزت بمدى علاقتها بالوضع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وللإحاطة بمختلف أوجه التطور الذي ميز الإدارة المحلية في الجزائر منذ الاستقلال، سيتم التطرق تباعا إلى الجانب المتعلق بالتأسيس القانوني لنظام الإدارة المحلية ثم إلى مظاهره التطبيقية والمؤسسية.

**-التأسيس القانوني:** يجب على التنظيم الإداري أولا أن يستجيب للأهداف التي تمكنه من تحمل كافة الانشغالات التي أكدت عليها مختلف النصوص الرسمية للدولة الجزائرية المستقلة. وتتلخص اختيارات الجزائر في مجال التنظيم الإداري في مصطلح "اللامركزية"، حيث أكد ميثاق الجزائر على أن "الاختيار الاشتراكي وسير التسيير الذاتي المنسجم وضرورة إعطاء سلطات حقيقية للمجماعات المحلية، يقتضي إصلاحا إداريا جذريا، يكون الهدف منه جعل البلدية أساسا للتنظيم السياسي الاقتصادي والاجتماعي للبلاد فالأمر إذا كان هو الحال عليه في الكثير من الدول الفتية، يتعلق بالقيام بإصلاحات محلية من شأنها أن تسمح للحكومة بتقريب عملها من المواطن وتعزيز مشاركة هذا الأخير في التشييد الوطني. وفي هذا الصدد، فقد (1973 إصلاح أو إعادة النظر في الحدود الإقليمية للمجماعات - تقرر في إطار المخطط الرباعي الأول 1970) المحلية اللامركزية وذلك بصفة خاصة على أسس اقتصادية، ولكن هذا الاهتمام ليس جديدا، بل ظهر من قبل في ميثاق البلدية لسنة 1967، وبعده في ميثاق الولاية لسنة 1969 ولقد نص ميثاق البلدية على أن الدولة قد عمدت في سنة 1963 إلى ضرورة إعادة التقسيم الإقليمي الذي، خفف بصورة محسوسة من أعباء تسيير البلديات وأقامت

لهذه الأخيرة أساسا ماليا وبشرياً أكثر نفعاً<sup>48</sup> وبالتالي إجراء إصلاح ومراجعة معمقة لكل النظام الإقليمي للبلاد .

كما نص ميثاق الولاية لسنة 1969 على أن التنظيم الجديد للولاية وهو مرحلة هامة في وضع المنشآت اللامركزية يمثل نقطة انطلاق لجميع الأعمال المباشرة من أجل إعادة التهيئة الإجمالية للحدود الترابية لجماعاتنا المحلية، وإن تهيئة هذا الحدود الترابية الجديدة التي يجب أن تؤدي إلى إحداث جماعات أخرى وبالخصوص إلى إحداث ولايات أخرى، يكون أساسها اعتبار جميع العناصر الاجتماعية والاقتصادية بمثابة موضوع دراسات خاصة لمواجهة إعداد الخريطة الجديدة للولايات والبلديات<sup>49</sup> ، ولهذا الغرض فلقد نص المشرع في هذا النص على إنشاء لجنة مؤقتة من جميع ممثلي الهيآت المعنية، وبموازات ذلك حدد لها رزنامة لإنجاز مهامها على مرحلتين : المرحلة الأولى ينصب عملها فيها على المستوى البلدي ويشمل الأعمال الرامية إلى تجسيم آفاق تهيئة حدود الولايات التي كان يتعين تحديدها في مرحلة أولى قبل 1971، أما المرحلة الثانية فتمتد إلى سنة 1973، ويهدف عمل اللجنة خلالها إلى إعداد وإنشاء خريطة ترابية للولايات ، وعليه وتطبيقاً لما سبق ذكره، فقد أجريت تعديلات في عدد البلديات على التوالي في سنتي 1963 و 1971 حيث وفي سنة 1963 ورثت الجزائر بنيات إدارية لم تكن قادرة على التأقلم مع المضمون الجديد لما بعد الثورة التحريرية، مما استدعى تخفيض عدد البلديات من 1535 إلى 676 بلدية، أما في سنة 1971 فقد تم إجراء تصحيح طفيف لعدد البلديات، حيث استحدثت خمسة عشرة ( 15 ) بلدية، مما رفع عددها الإجمالي إلى 691 بلدية وبالمقابل، وعقب التدعيم الحاصل في مجال الإصلاح الإداري الذي مس المجال المحاسبي، المالي، القوانين الجديدة للعمال، الخ...، تعين للمشرع أنه من الملائم تنويع ذلك بإعادة النظر في عدد بنيات جميع ولايات الوطن، لذلك تم رفع عدد الولايات من 16 إلى 31 ولاية، في حين انتقل عدد الدوائر من 91 إلى 160 دائرة.

كما نص دستور الجزائر الصادر بموجب الأمر رقم 76-97 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 ، على أن المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية، وأن البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية القاعدية، كما جعل من اتخاذ أي تنظيم إقليمي وتقسيم إداري للبلاد من اختصاص القانون<sup>50</sup>

48 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 67 - 24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية .

49 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 69 - 38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية .

50 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 36 من دستور 1976 الصادر بموجب الأمر 76 - 36 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 .

ويكون بذلك قد توافق مع ما نص عليه المشرع في الميثاق الصادر في 05 جويلية 1976 الذي بين في بابه الثاني، النقطة الخامسة من المحور الثاني، على طبيعة النظام الإداري الذي انتهجته الجزائر، حيث نص على أن الدولة الجزائرية قد اتخذت من اللامركزية أساسا لتطويرها وتنظيمها، ووسيلة تزيل العراقيل الإدارية وتسعى لجعل غاية أعمال الأجهزة التنفيذية القادمة، تحقيق الفعالية وتقريب الإدارة من المواطن وتمكين الجماهير الشعبية من حل مشاكلها بنفسها. غير أن المشرع ربط هذه الأهداف بضرورة إجراء إصلاح إداري يأخذ بعين الاعتبار واقع المجتمع ومتطلبات التنمية ومقتضيات العصر، ويكون ذلك باعتماد أساليب إدارية حديثة وتخطيط محكم. كما يفصل المشرع هنا في مفهوم سياسة اللامركزية، حيث جعلها تركز على توزيع متزن للصلاحيات والمهام حسب تقييم منطقي للمسؤولية في إطار وحدة الدولة، حيث يعهد للسلطة المركزية بمهام التصور والتخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة وتنشيط الأجهزة القاعدية، والفصل في القضايا ذات الأهمية الوطنية<sup>51</sup>، وعليه فمضمون اللامركزية حسب المشرع هنا، يستهدف منح الجماعات المحلية كل الوسائل والمسؤولية التي تؤهلها للقيام بنفسها بمهام تنمية المنطقة التابعة لها، مما يجعلها محركا قويا لعملية التنمية في البلاد، وهو ما جعله يقرن بينها وبين مضمون الديمقراطية، حيث جعل لزاما توسيعه ودعمه على الدوام.

وفي سنة 1984 صدر القانون رقم 84 - 09 الذي يستهدف تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات والبلديات طبقا لمبادئ اللامركزية ولا تتركز كل ولاية وكل بلدية، ثم ملاءمة القاعدة الإقليمية مع أهداف تنمية البلاد وترقية السكان الذين يعيشون فيها، وينجم الإطار الإقليمي المشار إليه هنا عن:

-إنشاء ولايات جديدة منبثقة عن دمج جزئين أو عدة أجزاء من ولايات أو عن تقسيم ولاية واحدة؛

-إعادة تهيئة الحدود الإقليمية الحالية لبعض الولايات؛

-إنشاء بلديات جديدة منبثقة عن تقسيم بلدية موجودة ودمج جزئين أو عدة أجزاء من البلديات.

---

51 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 76-57 المؤرخ في 05 جويلية 1976 المتضمن إصدار الميثاق الوطني، الطباعة الشعبية للجيش الجزائري، 1976، ص 59.

وعليه، ووفقا لهذا الأجزاء أصبح التنظيم الإقليمي الجديد للبلاد يتكون من ثمانية وأربعين ( 48 ) ولاية وألف وخمسمائة وأربعين ( 1540 ) بلدية<sup>52</sup> أما الميثاق الوطني الصادر في 1986 ، فلم يتعد عن مضمون الميثاق الوطني الصادر في 1976 ، خاصة فيما يتعلق بتصوره أو نظرتة للتنظيم الإداري المحلي .

ويعتبر صدور دستور 1989 في 23 فيفري 1989 نقلة نوعية في نظام الإدارة المحلية بالجزائر، حيث أقر في المادة 40 منه مبدأ التعددية الحزبية وحق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي، مما عجل بإصدار قانونين جديدين للبلدية والولاية بدءا من سنة 1990 .

- **على المستوى التطبيقي والمؤسسي:** لقد اضطرت الدولة عقب الاستقلال إلى الحلول محل البلديات والولايات قصد إمداد الجماعات المحلية بالتجهيزات الاجتماعية الأساسية وتحقيق المرافق المحلية الضرورية، بهدف تحسين المستوى المعيشي للسكان وتأمين الحاجات الحيوية لهم، علاوة على إصلاح وضع البلديات التي كانت مثقلة الكاهل بالديون المتراكمة منذ مغادرة الأوربيين لها، ومن جانب آخر، كان لزاما على الدولة في مجال الإصلاح الإقليمي للبلاد أن تعتمد إلى إعادة تقسيم الولايات والبلديات، مما مكن من تخفيف محسوس لأعباء تسيير هذه الوحدات الإقليمية<sup>53</sup> وعلى الرغم من أن هذه التدابير التي أملت لها الاعتبارات العملية والحرص على حسن التسيير الإداري والمالي والتي لم تترتب عنها إلا آثارا محدودة، إلا أنها كانت ضرورية بما كان للتمهيد وتهيئة التنظيم الكلي والشامل لأجهزة الإدارة المحلية اتجاها آفاق تحولات عميقة وجذرية والذي كان يهدف إلى قطع الصلة بآثار النظام الاستعماري الذي كان قائما بالجماعات المحلية الجزائرية ونظرا للطابع الخاص لنموذج اللامركزية الإدارية الذي كان يتعين اعتماده في الجزائر قصد إنجاز تطبيق النظام الاشتراكي الكفيل ببعث وترقية المساهمة المباشرة الايجابية والدائمة للجماعات المحلية، بما يكرس مبدأ الديمقراطية الاشتراكية في جوانبها السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، ومبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، فإنه بات لزاما على الدولة أن تعنى بإصدار النصوص القانونية الكفيلة بإرساء وتعزيز دور الجماعات المحلية لتمكينها من خدمة المجتمع في كنف المساواة والاضطلاع بدورها الكبير في بناء الدولة الجزائرية وتجسيد اختياراتها العقائدية والسياسية والاقتصادية . ومن أجل ذلك، بادرت السلطات العليا آنذاك كما بينا ذلك سابقا، إلى إصدار قانوني البلدية والولاية مقترنان بالميثاق الذي يحكم كلا منهما، وكان ذلك على التوالي بموجب الأمر

52 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 84 - 09 المؤرخ في 4 فبراير 1984 يعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد .

53 - جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، مرجع سابق، ص49 .

رقم 67 - 24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 بالنسبة للبلدية، والأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969 بشأن الولاية المشار إليهما سابقا، ويعتبر هذين التشريعين العمود الفقري لتنظيم الإدارة المحلية في الجزائر.

غير أنه وبعد صدور دستور 1989 ، تم إجراء تغييرات على القوانين التي تحكم الجماعات المحلية في الجزائر نتيجة للإصلاحات السياسية والاقتصادية والتغيرات الكبيرة في الأوضاع الداخلية والخارجية وعليه، فإن كلا من البلدية والولاية يشكلان الجماعات المحلية في الجزائر.

## المبحث الثاني : التنمية المحلية

لقد فرضت قضية التنمية نفسها على الفكر العالمي، اعتبارا من النصف الثاني من القرن العشرين نتيجة لما أصاب العالم، عقب الحرب العالمية الثانية من تغيرات عميقة، كان أهمها تزايد حركات الاستقلال الوطني من ناحية وتزايد حركة المد الإشتراكي من ناحية أخرى، ونتيجة لهذه التغيرات بدأت قضايا التخطيط الوطني والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في بعدها الوطني والمحلي، والتنمية الحضرية وتنمية المجتمع الريفي وغيرها تطرح على مستوى واسع أمام دوائر الفكر الاجتماعي بوجه عام والعلم السوسيولوجي بوجه خاص، الأمر الذي دفع بالكثير من الهيئات العالمية، كحكومات الدول، وعلماء الاجتماع والخدمة الاجتماعية.

## المطلب الأول : مفهوم التنمية المحلية

**مفهوم التنمية :** تعتبر التنمية التغير الموجه الذي تلعب فيه الإرادة الواعية دورا جوهريا، وهي تغير اجتماعي إرادي ومقصود، للانتقال بالمجتمع من الحال الذي هو عليه فعلا إلى حال أحسن ينبغي أن يكون عليها وهي

التغير الاجتماعي المنظم والموجه "التنمية هي التغير الاجتماعي الذي تقوم من خلاله أفكار جديدة في النسق الاجتماعي بهدف تطوير أحوال الناس وتوفير الخير الاجتماعي لهم<sup>54</sup> .

أ- / مفهوم التنمية المحلية: إن التنمية المحلية هي صميم البحث عن كيفية تطوير الأجزاء الأكثر تخلفا في أقاليم لدولة، والتنمية المحلية تتعلق بظاهرة تنامي التمدين وظاهرة تريف المدن وظهور المجتمعات المحلية ( المدن الصناعية ) وليس فقط بالأرياف ، ويعتبر الريف أكثر المناطق تخلفا، من هنا فإن التنمية المحلية تنطبق وتلتقي مع مفهوم التنمية الريفية التي ينظر إليها البنك الدولي في إحدى تقاريره المنشورة على أنها " عملية متكاملة أو إستراتيجية شاملة تستهدف تطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية لفقراء الريف، وذلك بزيادة الإنتاج الزراعي وإنشاء صناعات ريفية توفر فرص عمل جديدة وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية ووسائل الاتصال والإسكان فالتنمية المحلية بهذا المعنى، تغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي، بواسطة جملة من السياسات العامة والبرامج الحكومية، تكون للأجهزة المركزية والمحلية للدولة دور فعال في مجال التصميم والإعداد والإشراف على تنفيذ سياسات التنمية المحلية، ويقصد بالسياسات العامة للتنمية المحلية، مجموعة الأهداف العامة الملائمة لتحقيق التنمية الفعالة، وهذا يشمل وضع الخطط والبرامج وتصميم وتشغيل الأشكال الإدارية والتنظيمية الكفأة والمناسبة لإحداث تنمية محلية غير أن هذه الخطط والبرامج تتأثر في كثير من الحالات بالعوامل الاجتماعية والسياسية لمنطقة ما، أكثر مما تتأثر بالتحليل المحلي، والأبعاد المكانية لإقليم معين، فالمعطيات الواقعية تؤكد أن المنخرطين والمندمجين في النسق السياسي والإداري، وكذا ذوي النفوذ والأغنياء، هم المستفيدين الأوائل من أية برامج إنمائية، وإعانات مالية وهذا يعني ثمة انفصالا كاملا بين المحتوى العلمي للسياسات الجهوية للتنمية المحلية، التي تستهدف بالتحديد الجماعات الأكثر فقرا، وبين تنفيذ هذه السياسات بالتنمية المحلية ترمي في حقيقة الأمر، إلى القضاء على التهميش للإنسان العادي الذي هو صاحب المصلحة في العملية التنموية، فهي تعمل على تحويل أفراد المجتمع المحلي بإتجاه الأفعال الإيجابية للتنمية، ورفع درجة الوعي الاجتماعي والاقتصادي عندهم، وهو ما يستوجب قيادة محلية رشيدة ذات كفاءة علمية وتكوين سياسي، بحيث تتمكن من دفع المجتمع المحلي بأسلوب علمي وواقعي نحو المشاركة الجماعية أهداف التنمية المنشودة<sup>55</sup> .

54 - عبد الهادي جوهرى، أحمد رأفت عبد الجواد، عبد المنعم بدر، دراسات في التنمية الاجتماعية مدخل إسلامي، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، ص ص 7-8-9 .

55 - إسماعيل قيرة، علي غربي، سيسيولوجية التنمية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 112 .

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للتنمية المحلية بالجزائر

أ - أسس التنمية المحلية في الجزائر في الحقبة الاشتراكية 1962 - 1988 : لقد شهدت الجزائر الخيار الإشتراكي كنمط أول للتنمية، يهدف بالدرجة الأولى إلى بناء الاقتصاد الوطني وتطويره، وإحداث تغيير اجتماعي شامل لمصلحة القاعدة العريضة من الشعب، وقد اعتمد هذا النمط الأحادية الحزبية وأسلوب التخطيط كمدخل رئيسي للتنمية وقد تميز هذا النسق من التنمية، بالدور المميز للدولة في رسم وتوجيه النشاطات الاقتصادية والتنسيق بين قطاعاتها المختلفة، ونهوض القطاع العام بالدور الرائد والقيادي في إنجاز مخططات التنمية، غير أنه سرعان ما أفضت ممارسات وتطبيقات هذا الخيار، إلى أزمة حادة في البلاد، كانت حوادث 5 أكتوبر 1988 ومختلف الحوادث التي أعقبتها فيما بعد مظهرا من مظاهره، الشيء الذي طرح ضرورة التحول عن الإيديولوجية الاشتراكية ومختلف آلياتها لصالح الخيار التنموي الليبرالي وفيما يلي استعراض وجيز لأسس التنمية في الجزائر، في ظل الخيار الاشتراكي، لقد نظرت مختلف موثيق الجزائر المستقلة إلى التنمية المحلية ضمن الرؤية الوطنية للتنمية، التي تنبثق من الأهداف الإستراتيجية لثورة التحرير الكبرى، وقد أرسى دعائمها أول بيان لها في أول نوفمبر 1954 الذي أعلن بأن الكفاح الذي يخوضه أصحاب نداء أول نوفمبر 1954م هو من أجل الاستقلال بواسطة إقامة الدولة الجزائرية الديمقراطية والاجتماعية في دائرة المبادئ الإسلامية<sup>56</sup>.

و قد سار ميثاق الصومام إلى هذا الهدف، بنقده فلسفة ومواقف الحزب الشيوعي الجزائري، إلى جانب فقد موقف وسلوكات قادة الأحزاب الوطنية الأخرى دون التحديد بوضوح المضمون الإيديولوجي للثورة التحريرية وخلال مسيرة السبع سنوات من الكفاح تحقق الهدف المسطر في الميثاقين السابقين المتمثل في الاستقلال السياسي بجلاء المستعمر من الأرض الجزائرية، وفي هذه اللحظة الحرجة من تاريخ الجزائر جاء ميثاق طرابلس منها بأن "انتهاء الثورة المسلحة لا يعني نهاية المعركة، بل المعركة يجب أن تتواصل وتتعمق وتتوسع لبناء الدولة والمجتمع أو ما سمي ب "الثورة في ميدان الدولة والمجتمع"، ولقد اعتمد في ذلك على الإشتراكية

<sup>56</sup> - عبد الله شريط، مع الفكر السياسي الحديث والمجهود الإيديولوجي في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984 ص 150.



كمرجع لاستلهم كافة الأسس وأساليب البناء والتنمية، على اعتقاد أنها المناسبة والفعالة، وتعبّر عن مضمون الثورة التحريرية وإرادة جماهيرها العاملة المتطلعة إلى تحقيق التنمية الشاملة والسريعة، كما أن اختيار الإشتراكية، يفرضه منطق الصراع بين الجزائر وفرنسا الشيء الذي جعل التنمية دالة عن هذا الإطار الإيديولوجي، وقد حددت أسسها في الميدان السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي وفق مبادئ هذا الخيار ومن أهمها:

1-الأحادية الحزبية: تكاد تكون ظاهرة انتشار الأحادية الحزبية في الدول الحديثة الاستقلال ظاهرة عامة، إذ ينظر إليها على أنها أداة لبناء الوحدة الوطنية ودعم التنمية الشاملة، بعدما أثبتت عملية التحرير والكفاح، جدوى وفعالية الجبهة الموحدة في تعبئة الأشخاص والمجموعات في فترة ما قبل الاستقلال وفي حالة الجزائر، فإن جبهة التحرير الوطني، كانت قبل الاستقلال التنظيم الثوري الذي جمع تيارات مختلفة الحركة الوطنية، الذي استطاع أن يوفر إطارا وقنوات العمل تتحد داخله كافة الفئات ضد الحكم الاستعماري<sup>57</sup>، استطاعت هذه الوحدة والعمل أن يثمر باستقلال الجزائر، وقد سارت البلاد على مسلك الأحادية الحزبية الذي يعود ميلادها إلى أول دستور جزائري الصادر في 10 سبتمبر 1963 م، وقد نصت المادة 23 منه على أن "جبهة التحرير الوطني هو الحزب الوحيد الطائفي في الجزائر"، وظهر حزب جبهة التحرير الوطني في الجزائر المستقلة، عقب دورة المجلس الوطني للثورة الجزائرية المنعقدة بين 27 ماي و07 جوان لعام 1962، وكان جدول أعمالها يتمحور حول تحويل الجبهة إلى حزب<sup>58</sup>، وانتخاب مكتب سياسي له، الذي يتولى إعداد مشروع الدستور في جويلية من 1963 م، وطرح للمناقشة على ندوات جهوية وندوة وطنية لإطارات الحزب في الجزائر، هذه الأخيرة وافقت عليه في 31 جويلية من نفس السنة وعلى إثر ذلك قدمه 05 نواب كاقترح مشروع دستور على المجلس التأسيسي الذي إنبثق عن طريق الانتخاب، كما نصت عليه دورة المجلس الوطني للثورة، وقد وافق المجلس على هذا الدستور بتاريخ 29 أوت 1963، وعرض على الشعب للاستفتاء في 08 سبتمبر 1963م، وتم إصداره في العاشر من الشهر نفسه، وبذلك ظهر أول دستور للبلاد، يؤكد التفوق الفعلي

شهادة لنيل مقدمة مذكرة سوسيولوجية بالجزائر، دراسة البلدية الشعبية المجالس تشكيل، "الله خرف بن - الطاهر<sup>57</sup>، 60 ص منشورة، غير، 1985 الجزائر جامعة الدولية، والعلاقات العلوم السياسية معهد الماجستير،

للأحادية ويدعمها بالشكل الذي يعطيها الشرعية والقوة الدستورية، غير أن الواقع السياسي الجزائري عشية الاستقلال، لا ينطبق تماما على المثالية السياسية التي كان يطمح إليها الدستور، إذ نجد تشكيلات سياسية متباينة ومفاجدة آنذاك، وكذلك مواقف لشخصيات وطنية كلها تعبر عن رؤى سياسية مخالفة ل طرح الأحادية الحزبية، بالشكل الذي طرح والوقت الذي أعلن فيه فالحزب الشيوعي الجزائري الذي تم منعه في 25 نوفمبر 1962 باسم مبدأ الأحادية الحزبية كان يعتقد أن وضع الحزب الواحد سابق لأوانه، ويفضل صيغة الجبهة الواحدة للقوات المناضلة<sup>59</sup> فالحزب الشيوعي لم يكن ضد فكرة الحزب الواحد ولكنه فضل في المرحلة الأولى تجميع كل القوات الديمقراطية حول برنامج طرابلس ومن هذه الجبهة تنبثق القوى الاجتماعية والسياسية الأكثر ملائمة، لتشييد الحزب الواحد الطلائعي، وعن حزب الثورة الاشتراكية الذي تم منعه في 30 أوت 1963 كان يرفض مبدأ الحزب الواحد ذاته، ولم يكن مؤيدا للتعددية الحزبية من النوع الغربي، بل كان يرى ضرورة تجميع كل القوى الحية والواعية للبلاد ضمن حزب ممثل يكون قاعدة للديمقراطية .

هذا الأخير هو مظهر معبر لنقائص جبهة التحرير الوطني، و لم يكن يتقبل أن حزبا يمكن له أن يطالب بالاحتكار، إلا إذا كان أداة لمصلحة الجماهير الشعبية الواسعة، أما لاحقا فقد نصت المادة 95 من الدستور 22 نوفمبر عام 1976 ، على أن جبهة التحرير الوطني هو الحزب الوحيد في البلاد ، ويشكل الطليعة المكونة من المواطنين الأكثر وعيا، إن هذا الإقرار الدستوري بتفرد حزب جبهة التحرير الوطني بالساحة السياسية جاء كدعامة تعطى للشعب، من أجل صهر كافة القوى الفكرية والثورية والعملية فيه فهو انعكاس عضوي للوحدة الثورية يعبر عن إرادة الشعب الشاملة رسالته كحزب وحيد في البلاد هي أن يتعلم ويعلم ويوضح بكل الوسائل، ما يعنيه التطور والتنمية والاستقلال بمفهومه الشامل غير البنية الاجتماعية عشية الاستقلال، وفي السنوات الأولى منه، لا تحتوي على النخبة الكافية لتأطير الحزب من أجل القيام بهذه المهمة والنهوض بها، الشيء الذي جعل الحزب تتصدره طليعة تنقصها الخبرة، وتؤطر قاعدته فئة لا تملك من فنون التسيير والتأطير، إلا حماس الثورة و بطولات أحداثها ومعاركها شأنه في ذلك، شأن جهاز الإدارة الذي وجد نفسه يتخبط في مشاكل عدة منها، انعدام الإطارات اللازمة والقادرة على تسيير البلاد ، ووجود فراغ رهيب

---

القانونية للعلوم الجزائرية المجلة . هذا يومنا إلى 1962 سنة منذ الجزائر في الحزبي الوضع الغوثي ، - مكاشنة<sup>59</sup>

في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية من ناحية والنقص الملحوظ في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد ذلك الفراغ من ناحية أخرى، ويرجع ذلك أساسا إلى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية للمعمرين على حساب السكان الأصليين في التوظيف<sup>60</sup>، للترعة العنصرية والاستعمارية لهذا الجهاز الإداري الذي أنشأ لخدمة مصالح الاستعمار، فإذا كانت مشكلة ندرة المستخدمين في القطاعات الغير السيادية، كالتعليم والصحة.. الخ.

قد حلت عن طريق جلب أساتذة وأطباء وغيرهم من أجل تعليم وخدمة أبناء وأفراد المجتمع، في إطار التبادل والتعاون، فإن المشكلة في الجهاز الإداري والحزبي، لم يكن لها من مخرج سوى فتح باب التوظيف والتأطير على مصريه، لجمع من يحسن الكتابة والقراءة من الجزائريين، على أساس أن اعتماد الحل المعتمد في القطاعات الأخرى يتنافى والسيادة الوطنية ومضمون الاستقلال، ومن جهة أخرى فإن اللجوء إلى جلب المتخصصين الأجانب، لا يخلو من مخاطر حتى في قطاعات غير سيادية، في دولة لم تعرف بعد وجهتها السياسية الواضحة، إن عدم تهيئة جبهة التحرير الوطني قبيل الاستقلال للأوضاع الجديدة، التي تلت خروج المستعمر كان عقبة في وجه التنمية والتحويلات التي يتطلبها الوضع الجديد ووقعت التحويلات والتغيرات خاصة في الأقاليم المحلية بعيدة عن النظام ومنطق التفكير، الشيء الذي إنعكس سلبا على الريف والتنمية فيه، ويعود السبب في عدم فحوض الحزب بمهمته، في توجيه التنمية ومراقبتها كاملة، لعدة أسباب من أهمها:

- فإذا كانت جبهة التحرير الوطني، قد تمكنت من تعبئة كافة الطبقات الاجتماعية لهدف الاستقلال، فإن الحزب في الاستقلال عجز على تحويلها إلى طبقة واحدة ذات مصلحة واحدة.

-الضعف الإيديولوجي للحزب، الذي أكدته مؤتمر طرابلس بمقولته: "حق وجود أي حزب يكمن في إيديولوجيته"، وبعدها ورغم التصريحات الرسمية بأن عقيدة الحزب هي الاشتراكية فإنه لم يتمكن من تأدية مهمته السياسية على أحسن وجه، كما أن نشاطه الإيديولوجي يكاد ينعدم.

- إعطاء الأولوية لبناء الدولة على حساب الحزب، و قد أفرزت هذه الأولوية نمو بيروقراطية إدارة ترفض في كثير من الأحيان تدخل الحزب في أشغالها، وذلك راجع إلى مرتبته الثانوية بالمقارنة بها، رغم ما كان لخيار

---

<sup>60</sup> - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981، الجزائر، ص 47.

الأحادية الحزبية في ظل الإيديولوجية الاشتراكية، من أثر على الإدارة عموماً وتنظيم الإدارة المحلية وقد أدى نمو البيروقراطية، إلى تدخلها في تسيير الاقتصاد، الذي جعلت منه اقتصاد بيروقراطي، أكثر منه اقتصاد تتحكم فيه الآليات الاقتصادية، ويعتبر التخطيط الموجه أحد أهم سماته الرئيسية.

2- الاقتصاد المخطط (الموجه) : يعتبر الاقتصاد المخطط ركيزة تنظيمية لسير عملية التنمية الشاملة في فترة ما قبل الإصلاحات وأداة الدولة لتحقيق أهداف الاشتراكية ؛ وقد شرعت الجزائر في اعتمادها هذا الأسلوب سنة 1967 بتطبيق أول مخطط ثلاثي الذي تبعته سلسلة من المخططات الأخرى<sup>61</sup>، وأثناء الاستقلال مباشرة، عرفت الجزائر مرحلة التسيير الذاتي وهو التنظيم الذي إمتد إلى حوالي سنة 1965، وقد شمل كافة الأملاك الشاغرة التي إحتلها العمال بخروج المعمرين، ولقد لجأ المشرع إلى إصدار مجموعة من النصوص المتعلقة بهذه الأملاك الشاغرة، ويرجع السبب في تدخل الدولة بهذه القوانين، كون أن هذه الأملاك تعتبر رأس مال راكد، لا يؤدي وظيفته التنموية، خاصة في فترة تحتاج البلاد إلى العمل على النهوض وبناء ما خربه المستعمر.

وذلك راجع إلى كلتا الحالتين التي وجدت عليها هذه الأملاك، فهي إما متوقفة تماماً على الاستغلال وشل النشاط بها، أو مستغلة بشكل غير كافي في شتى مظاهره استغلال جزئي، تقليص المستخدمين.. الخ، من خلال مبادرة العمال بطريقة تلقائية لإدارتها بإمكانياتهم التسييرية المتواضعة.

إن صياغة الدولة لمجموعة من النصوص القانونية المنظمة لهذه المرحلة، بقصد استغلالها وتوظيفها في التنمية لم تكن ناجمة عن خيار إيديولوجي واضح المعالم مسبقاً، بقدر ما كانت أمراً واقعاً أملت ظروف تلك المرحلة ، فتجربة التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية، إنما كرس توجهاً سياسياً فيما بعد تمثل في الإيديولوجية الاشتراكية، إلا أنه وكما نصت المادة 01 من المرسوم رقم 63- 95 المتعلقة بتنظيم و تسيير المؤسسة المسيرة ذاتياً، عن إمكانية إلحاق بعض المؤسسات أو أماكن الاستغلال ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي، وتسييرها بقرار من رئيس الحكومة، فتح المجال للقطاع العام أن يظهر بقوة وذلك لكثافة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، الذي فرضته المعطيات الموضوعية والمتمثلة في:

الجزائر الأول، الجزائر ، الجزء في مسارها تنظيم وإعادة التنمية تخطيط ، سياسة بهلول وحسن بلقاسم محمد- 61 ص 42. 1999. الجامعية المطبوعات ديوان:

-الوضعية الاقتصادية المتدهورة في البلاد، وخاصة في الأقاليم المحلية عشية الاستقلال، وذلك راجع إلى الطابع العسكري الذي طغى على السياسة الاستعمارية اتجاه الريف الجزائري، إذ لم يعمد المستعمر إلى إنشاء مشاريع اقتصادية تكون البنية الأساسية التي يتنفس منها الاقتصاد الريفي.

-انتشار بطالة سافرة في صفوف أفراد المجتمع، التي بلغت في المدن 990.000 عاطل، وفي الأرياف حوالي مليون عاطل زيادة على بطالة مقنعة كبيرة، الشيء الذي حرك سلوك المحجرة في نفوس الأفراد وقد بلغت نسبتها في المناطق الجبلية الكثيفة خمسة مهاجرين مقابل كل عشرة أشخاص، أي بمعدل 50 % من مجموع سكان الريف، مقابل مهاجر واحد في كل سبعة أشخاص في المدن، أي بنسبة 14 % من مجموع سكان المدن وكانت خلفية السياسة العسكرية في الريف، تهدف إلى القضاء على المقاومة والنضال الذي أبدته البوادي والأرياف في وجهه، عكس سكان المدن الذين استطاع المعمرين بعدما تكاثروا عددهم وتنوعت وصاروا يتمتعون بالسلطة والأمن أن يفرضوا نمطا معيناً من الحياة في المدينة؛ وجعل سكان المدن المحتكين بهم يميلون إلى الرغد في العيش، وبعدها بسطت الدولة يدها على القاعدة الواسعة والعريضة للاقتصاد الوطني شرعت في اعتماد سياسة المخططات الاقتصادية الوطنية، وقد كان هدف الدولة الأساسي في إتباع سياسة المخططات، هو بلوغ أهداف اجتماعية في المقام الأول، ثم تحدد بعد ذلك مختلف الأهداف الأخرى، ولتحقيقها تقوم بتنظيم إطار خاص بالإنجاز والتنسيق والتسيير والإشراف، على مخطط التنمية، وقد شرعت الجزائر إبتداء من المخطط الثالث 1967، 1969 في إستراتيجية التصنيع باعتباره محرك الاقتصاد من جانبيين، فهو يزود سوق العمل بآلات صناعية إنتاجية ويستقبل منتوجات العمل الأخرى، وخاصة المنتوجات الزراعية، ليحولها إلى صناعة غذائية<sup>62</sup> وهذه أهم البرامج التنمية التي عرفتها الجزائر في الحقبة الاشتراكية مع المبالغ المخصصة لها :

-المخطط الثلاثي الأول 5.4 مليار دج أي بنسبة 56.6 % من مجموع مستثماته.

-المخطط الثلاثي الثاني:وقد خصص له 20.8 مليار دج، أي بنسبة 56.6 % من مجموع مستثماته.

-المخطط الرباعي الأول : وقد خصص له 74.2 مليار دج ،أي بنسبة 61.4 % من مجموع استثماراته.

<sup>62</sup> - مصطفى الأشرف، الجزائر الأمة والمجتمع، ترجمة حنفي بن عيسى ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1983 ، ص 37 .

-المخطط الرباعي الثاني :وقد خصص له 122 مليار دج ،أي بنسبة % 34.8 من مجموع مستثمراته.

-المخطط الخماسي :وقد خصص له 85.5 مليار دج ،أي بنسبة % 23.5 من مجموع استثماراته .

و قد كانت سيولة الربيع البترولي، والدعم السياسي للكتلة الشرقية والتعاون معها كافي لتمويل القطاع الصناعي بهذه المبالغ الباهظة، غير أن منتج القطاع لم يرق إحلال الواردات الوطنية وذلك راجع إلى عدة صعوبات أهمها :

-صعوبة نقل التكنولوجيا، التي تستوجب هي الأخرى مصاريف مكلفة واستثمارات واسعة.

-اليد العاملة الفنية الغير الكافية ،إذ معظم العمال من أصول ريفية، نزحوا إلى المدن الصناعية واستقروا بوظيفة فيها.

-ضيق السوق الوطنية.

كل هذه العوامل لم تسمح بظهور صناعة وطنية رائدة ،بقدر ما نمت بموازاتها بيروقراطية الدولة ذات الطابع البرجوازي الطفيلي<sup>63</sup> .

ب- أسس التنمية المحلية بعد التحول عن الاشتراكية ( التنمية بعد دستور 23 فيفري 1988 ) : لقد استطاع النظام السياسي أن يجعل من التنمية موضوعا استهلاكيا ذا وظيفتين وذا مردودية عالية وقوية في تثبيت أركانه؛ فبينما انتهج الأسس السابقة الذكر بمبررات تنموية تتطلبها وضعية البلاد بعد الاستقلال، فإنه في نفس الوقت يحاول أن يستعرض إنجازاته التنموية لدعم أركانه وكسب الشرعية، ولهذا نجد كافة الشخصيات السياسية في الجزائر، لاتستطيع أن تعمل وتنجز مسؤولياتها في الظل، وبدون تغطية القنوات الإعلامية، وفي مقدمتها التلفزة لمختلف المشاريع التنموية، غير أن عقم الأسس السابقة الذكر أسس الإشتراكية في قيادة البلاد وإغراقها في أزمة حادة، جعلت النظام السياسي يقتنع بضرورة تغيير أسس العمل، مبررا هذا التغيير على أنه أنجع في التسيير وأضمن للتنمية، وقد بدأت رسميا حملة الانتقاد لدعائم النظام السياسي السابق، في الخطاب

، 1978-1986 والصلب ، الحديد قطاع دراسة ضوء على الجزائر في الصناعية التنموية لعويسات، الدين - جمال<sup>63</sup>

الذي ألقاه رئيس الجمهورية أمام مكاتب التنسيق الولائية، والذي وجه فيه انتقادات لاذعة للحزب الوحيد، والحكومة المركزية عن تقصيرهما في أداء مهامهما، وعن التسيب الذي طبع تصرفات الإطارات.

وقد أعقب رئيس الجمهورية هذا الخطاب عقب حوادث 05 أكتوبر 1988، بخطاب 10 أكتوبر من نفس السنة واعد فيه بإصلاحات سياسية كبيرة ستعرض على الشعب للإستفتاء عليها وكان الخيار الذي وضع أمام القيادة السياسية غداة حوادث 05 أكتوبر 1988 إنصب على تغيير التوجه القائم خاصة مع إهيار المعسكر الشرقي، واستبداله بخيار ذو محتوى سياسي واقتصادي يتمثل في:

- المحتوى السياسي، ويتضمن التعددية الحزبية والديمقراطية كوسيلة للوصول إلى السلطة والمشاركة في عملية تسيير التنمية.

- محتوى اقتصادي، وهو طريق اقتصاد السوق، الذي هو قاعدة من قواعد التطور الاقتصادي حيث أقدمت الجزائر مثل باقي دول العالم الثالث ودول الشرق، على إصلاحات اقتصادية بغرض تنمية فعاليتها التسييرية، وضمان النمو الكافي وتعتبر الانشغالات التالية مصدر هذه الإصلاحات ومحورها والمتمثلة في:

- الإرادة في استبدال الاقتصاد المركزي المخطط والبيروقراطي الموجه؛ باقتصاد السوق الذي يتحكم فيه بالدرجة الأولى قانون العرض والطلب.

- البحث عن استقلالية أكثر في تسيير المؤسسات العمومية.

- الإرادة في الخصخصة بأقل التكاليف.

- البحث عن تحرير الأسعار، التجارة الخارجية، والمبادلات بدون تكاليف اجتماعية حادة، غير أن إشكالية المديونية الخارجية لب الأزمة الاقتصادية في الجزائر، جعلت من عملية الإصلاحات عملية معقدة ومطروحة أمام إحتمالين هما :

إما الانتقال من النمط التسييري السابق، إلى الإصلاحات دفعة واحدة، بجذرية وشمولية وهذه الخطوة لا تخلو من خطورة، وإما التحول إليها عن طريق التدرج وهنا تطرح أمامنا عملية ترتيب أولويات العمل

والمراحل، وقد اختارت الجزائر خيار التدرج في تحقيق التحول الاقتصادي، من خلال جملة من الخطوات والمراحل المتسلسلة التي شرعت في تطبيقها منذ بداية الثمانينات والمتمثلة فيما يلي:

-إعادة الهيكلة

-استقلالية المؤسسات

- عملية الخوصصة<sup>64</sup>.

### المطلب الثالث : خصائص التنمية المحلية

تصف بعدة سمات من أبرزها :

-أن التنمية المحلية عملية فرعية وليست حالة عرضية عابرة، فهي عملية تفاعل حركي ديناميكي مستمر ومتجدد، إذ أنها تقتضي حركة مستمرة في الجسد الاجتماعي، بأعضائه وأبنيته المتنوعة بغية إشباع الحاجات والمطالب المتجددة للجماعة السياسية، ومن أجل الاقتراب من القيم والمثل العليا لتلك الجماعة.

-التنمية المحلية عملية موجهة ومتعمدة وواعية تستهدف الأقاليم الفرعية من الوطن، وهذا يعني أنها ليست عشوائية أو تلقائية بل هي عملية إرادية مخططة، ويقصد بالتخطيط هنا التدبر والنظر للمستقبل، وتحديد القدرات الذاتية بموضوعية والسعي نحو تحقيق أهداف الجماعة السياسية بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة.

-إن كون التنمية المحلية عملية إرادية واعية تتطلب إرادة جماعية شعبية، هي إرادة التفكير والتخلص من التخلف وهذا يقتضي وعي وشعور بالتخلف والرغبة في التخلص منه من قبل المجتمع المدني ككل المحلي والوطني.

---

<sup>64</sup> - جعفري بلقاسم، التنمية المحلية في ضل الإصلاحات السياسية والاقتصادية، دراسة حالة ولاية برج بوعرييج 1988- 2000، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام، غير منشورة، 2003، ص ص 42-48.



- إن التنمية بصفة عامة عملية متكاملة وغير قابلة للتجزئة، والتكامل يعني أن تسير التنمية في جميع القطاعات والمستويات بطريقة متوازنة، وتبعاً لذلك يكون من المستحيل تنمية الصناعة مثلاً دون التعليم أو حل مشكلات المدينة دون اهتمام مماثل بمشكلات الريف، وأساس مفهوم التكامل، أن المجتمع يشكل كلا عضويًا واحدًا، وهنا تقوم فكرة التكامل والشمول بدور أساسي في تأكيد الاعتماد المتبادل بين جميع أوجه النشاط والتكامل في التنمية.

### المبحث الثالث : علاقة التكوين الإداري بالتنمية المحلية الإدارية

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، كما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بأن "الإنسان قبل المشروع وما دام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت<sup>65</sup>.

ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسة عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتنمو. وبناء على ما تقدم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسة إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر، لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة. كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها.

<sup>65</sup> - جمال الدين لعويسات، التنمية الصناعية في الجزائر، مرجع سابق، ص 36.

**1- لماذا التكوين :** في الحقيقة إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق امكانيات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التآكل بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن من جهة ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح .

**2- التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة :** إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها، مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم مهندسون، إداريون، إطارات مسيرة، إطارات، تقنيون، أعوان،...، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فإنه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة . والمؤسسة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وما هي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟ وعلى ماذا يمكن الاعتماد للصمود أمام المنافسة .

**3- المؤسسة مركز تكوين :** كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والتكنولوجية NTIC والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال الرقمية وظهور أنظمة التحكم في تقنيات

الإنتاج أكثر تعقداً وأكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي؛ المنافسة الشرسة؛ تطور الفكر الإداري؛ ظهور مهن جديدة وزوال مهن أخرى؛ تزايد الاهتمام والتركيز على المعرفة والتعلم؛ تغير مستمر في نظم الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة وظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير وتنوع أدوار الجنسين<sup>66</sup>.

**4- التكوين استثمار:** لقد أسيء فهم التكوين وضاق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية. كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب،... ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومدخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضاً بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

**5- التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية وتحفيزها:** يهتم المسيرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فإن إظهار الكفاءات وتممينها يتطلب جهداً إضافياً في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن.

**6- التكوين: نظرة نظامية:** إذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظامية فإن فهمنا وإدراكنا للعملية سيتيسر كما أن حظوظ نجاح التكوين ستتضاعف، ويصبح بالإمكان إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبلية، أثناء والبعديّة لأفعال التكوين، من أجل أننا نصل في الأخير إلى تجسيد الأهداف الموضوعة مسبقاً من التكوين بفعالية وكفاءة. وتبعاً لهذا يصبح بالإمكان إجراء مقارنة بين الأهداف والإنجازات، ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها إذا اقتضى الأمر، وإعادة النظر في الإمكانيات المادية والبشرية **Feed-back** وفي الأهداف ذاتها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على أصل المصطلحين الادارة المحلية والتنمية المحلية وعلى نشأتهما وتطورهما وواقعهما عربيا ووطنيا أي في الجزائر، وللتذكير فان المصطلحين ذو نشأة غربية، ظهرها حديثا مع الثورة الفرنسية والثورة الصناعية في أوربا، وشهدا رواجا كبيرا بعد الحرب العالمية الثانية في إطار الحرب الباردة من خلال توظيفهما من قبل الليبرالية أو ما عرف بالرأسمالية الغربية، أما عربيا فان المصطلحين تأخرا في الظهور وبالتالي تأخرا في التكريس، لكون المنطقة العربية تعاني من نقص في الممارسات الديمقراطية، فالجزائر كنموذج لم تعرف الانفتاح إلى في أواخر الثمانينيات وذلك عبر القوانين والدستور، أما الحديث عن الانفتاح الفعلي عبر الممارسة فلم يأتي إلا في أواخر التسعينات وبداية الألفية الجديدة، عبر استتباب الأمن من خلال برامج الوثام المدني والمصالحة الوطنية التي باشرتها الدولة سنة 1999 وكذا من خلال التشجيع والمساهمة في إشراك المواطن في شؤون الحكم ولو محليا.

# الفصل الثالث

الإطار التطبيقي حول مركز تكوين مستخدمي

الجماعات المحلية ورقلة

# سابقا)CFA)

## مقدمة الفصل :

لقد تأثرت الإدارة الجزائرية تأثرا عميقا بخروج المستعمرين من الجزائر و أصبحت هيكلا بلا روح ، مما أستدعى بالسلطات بالتفكير في ملئ هذا الفراغ بإنشاء مراكز لسد العجز الذي تعاني منه الإدارة ، فأنشأت مراكز للتكوين الإداري على المستوى الوطني لتكوين الإطارات و أعوان التحكم و التنفيذ .

لعبت هذه المركز دورا كبيرا في تأطير مختلف الإدارات على مستوى الجمهورية ، وبعد سد العجز الفادح من الإطارات ، ارتأت السلطات المعنية تكييف هذه المراكز مع المستجدات و الظروف الجديدة التي عرفتها الإدارة الجزائرية تماشيا مع الإصلاحات الشاملة التي انطلقت منذ سنة 1990 .

وبذلك تم إنشاء المركز الوطني لتكوين ورسكلة إطارات الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم و تحديد معلوماتهم ، حيث شرعت هذه المراكز في تطبيق و تجسيد البرامج الموكلة لها ، من رسكله ، و تكوين و كذا التكفل بإجراءات مسابقات التوظيف بمختلف أنماطه ، إضافة إلى ذلك فقد اسند لها التكوين بعد الترقية ، و

التكوين التحضيري ، وكذا احتضانه لكثير من الملقيات الوطنية و الجهوية و المحلية مع التكفل اللوجستيكي التام .

### المبحث الأول : نظرة عامة حول مركز التكوين الإداري

إن الجزائر غداة الاستقلال وجدت نفسها أمام فراغ إداري ، ولتفادي السلبيات الناتجة عن هذه الوضعية كان لزاما عليها سد الفراغ في أقرب الآجال وإعادة تنشيط الهياكل الإدارية على كل المستويات و أخذ التكوين أهمية ذات أبعاد وطنية ، وكان إنشاء مراكز التكوين الإداري إحدى التدابير الكفيلة بتلبية حاجيات البلاد في هذا الميدان .

### المطلب الأول : نشأة مركز التكوين الإداري

عرفت تجربة إنشاء مراكز التكوين الإداري على مستوى الجزائر ، وهران ، وقسنطينة نجاحا ملموسا مما أدى إلى إنشاء مراكز أخرى ، إن مراكز التكوين الإداري هي مؤسسات عامة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ويمارس وزير الداخلية ، المديرية العامة للتكوين و التعاون والإصلاح الإداري سلطة الوصاية عليها وهذه المراكز مكلفة بتكوين موظفي الإدارات و المؤسسات العامة إلى جانب تنظيم الامتحانات و المسابقات و الفروع التحضيرية لها في إطار القانون الساري به العمل ، و تكلف المراكز الملحقة بتلبية رغبات الإدارات المحلية من إطارات التحكم و التنفيذ .

تم إنشاء المركز الإداري بورقلة بمقتضى المرسوم رقم 66-247 المؤرخ في 11 أوت 1966 ، تكفل مركز التكوين بورقلة كبقية المراكز الأخرى بتكوين و تأطير الموظفين الوسطيين الذي كان يقع على عاتقهم أداء وظائف التطبيق و التنفيذ على مستوى الإدارات المركزية المحلية ، اختصت كل المراكز بادئ بدء بتكوين إداري عام إلا أن هذا التخصص توسع و شمل قطاعات أخرى كالمالية و العمل و البريد و المواصلات و الصحة ، اذ تطور هذا المركز و أصبح يسمى بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ( حاليا ) بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 95-59 المؤرخ في : 18 فيفري 1995 وهو مؤسسة عمومية .

يقع المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية في شارع سري الحواس بجوار الولاية بمساحة تقدر بـ : 9227م.

## المطلب الثاني : الهيكل الإداري و البيداغوجي للمركز<sup>67</sup>

يدير كل تكوين مدير ، يساعده مدير الدراسات و كاتب عام يكلف مدير الدراسات و التدريبات بتطبيق البرامج و تنظيم الامتحانات و المسابقات و التدريبات و الفترات التكوينية ، يشرف الكاتب العام على وسائل الإدارة العامة و يساعد المدير أيضا مديروا المراكز الملحقة وهم يشرفون على التسيير الإداري و البيداغوجي في

<sup>67</sup> - وثائق خاصة بالمركز ، نشأة مركز التكوين الإداري ، 2011 ، ص 06 .

المراكز التي يديرونها ، كما يوجد لدى كل مركز مجلس إدارة يضم المدير العام للتكوين و التعاون و الإصلاح الإداري أو ممثلوهم .

حيث يسير المركز بهياكل وهيئات هي <sup>68</sup> :

**1- الهياكل :** تتشكل الهياكل المركزية زيادة على المديرية العامة من مديرتين وسبع مصالح هي :

**1 1** مديرية الدراسات و التربصات و تشمل :

- مصلحة الامتحانات و المسابقات .

- مصلحة البرمجة و الدراسات .

- مصلحة التوثيق و الوسائل البيداغوجية .

**1 2** مديرية الإدارة و الوسائل و تشمل :

- مصلحة المستخدمين و النشاط الاجتماعي .

- مصلحة المحاسبة و الميزانية .

- مصلحة الوسائل العامة .

- مصلحة المقتصدية .

**2 - الهيئات :**

**1 2** - مجلس الإداري : يتكون من أهم ممثلي الإدارات ذات العلاقة بالتكوين بالإضافة إلى ممثلي الأساتذة و

مستخدمي الإدارة .

**2 2** - مجلس البيداغوجي : يتكون من ممثلي الأساتذة ومسؤولي مصالح مديرية الدراسات و التربصات ،

يرأسه أستاذ من بين أقدم الأساتذة .

- التأطير البيداغوجي : يتوفر المركز على أساتذة مؤطرين لهم من الخبرة ما يؤهلهم لأداء مهم التكوين

وهم :

\* أساتذة المركز الدائمين : لهم شهادات عليا في مختلف التخصصات القانونية و الإدارية و التقنيّة ، لهم خبرة

واسعة في مجال التكوين و أغلبهم متعاملين مع المعاهد و المراكز الجامعية .

\* الأساتذة المعاونين : خبراء و مسيرين من مختلف القطاعات الإدارية و الاقتصادية .

<sup>68</sup> - تقرير تربص ميداني : رمضان محمد الطاهر ، المركز الوطني للتكوين ورسكلة مستخدمي الجماعات المحلية ، ورقة في 26 أفريل 2012 .



– الهياكل المادية : لتحقيق غايته و أهدافه المتمثلة في التكوين ، يسخر المركز أحدث الوسائل المادية و التقنية الضرورية لضمان السير الحسن لعملية التكوين و تتمثل هذه الهياكل في :

– قاعات الدراسة : للمركز تسعة (09) قاعات بيداغوجية بسعة 30 مقعد مجهز بالوسائل الحديثة الضرورية ، التكييف و التدفئة .

–قاعدة الإعلام الآلي : المركز مجهز بقاعتين للإعلام الآلي مجهزة بأحدث الأجهزة وموصولة بشبكة الانترنت .

قاعة للسكرتارية و الآلة الراقنة .

– قاعة المحاضرات و الندوات : بها 320 مقعد مجهز بالأجهزة الضرورية و أجهزة التكييف<sup>69</sup> .

– المكتبة : بها قاعة مطالعة تتسع لأكثر من 50 مطالع وبها أكثر من 1000 كتاب من مختلف العناوين و المواضيع .

– المطعم : به أزيد من 120 مقعد ويقوم بخدمات في المستوى .

– الداخلية : مجهز تجهيزا كاملا ومكيفة تتسع لـ 125 سرير ، جناح به 22 سرير مجهزة بتجهيزات ريفية المستوى .

### المطلب الثالث : شروط الدخول ونظام الدراسات

في إطار سياسة الدولة الرامية إلى تدعيم و إرساء ثقافة التكوين بكافة مجالاته و الخاص بالعمال و الموظفين أعطت لهذه المؤسسات أولوية في عقد اتفاقيات لتكوين موظفيها و تحديد معلومااتهم و تطويرها ، هذه الاتفاقيات التي ترمها المؤسسة المعنية بالتكوين بالدرجة الأولى مع مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية لها

<sup>69</sup> – تقرير تربص ميداني : رمضاني محمد الطاهر ، المركز الوطني للتكوين ورسكلة مستخدمي الجماعات المحلية ، ورقة في 26 أفريل 2012 .

غايات و أهداف سامية ، حيث أن عملية الالتحاق بالمركز يكون بناءا على محضر النجاح النهائي المقدم من طرف المؤسسة المعنية بالتكوين إلى مركز تكوين مستخدمي الإدارة و الذي يبين فيه عدد الناجحين في كل الأصناف و تكلفة التكوين و الشروط النظامية و البيداغوجية للتكوين ، حيث تتمثل هذه الأصناف في رتبة ملحق رئيسي للإدارة للحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في كافة مجالاته ، رتبة ملحق للإدارة للذين درسوا سنتين في الجامعة ، رتبة عون إدارة رئيسي للحاصلين على شهادة البكالوريا ، رتبة عون إدارة للحاصلين على شهادة السنة الثالثة ثانوي كاملة<sup>70</sup> .

**مسابقة الدخول :** تتضمن مسابقة الدخول إلى المركز :

**1- لكل الفروع :** اختبار كتابي في اللغة الوطنية تتضمن دراسة النص و أسئلة باللغتين العربية و الفرنسية ( المدة 04 ساعات – المعامل 04 ) .

**2- بالنسبة لسلمي 11 و 09** اختبار شفهي في الثقافة العامة يدوم 15 دقيقة .

تدوم الدراسة سنتين بالنسبة لسلم 11 و 09 و 06 سنة واحدة بالنسبة لسلم 04 ( كتاب الآلة الرافعة ) .

**ثانيا : نظام الدراسات :** يتكون ملف المترشحين من :

- طلب المشاركة في المسابقة .
- شهادة الميلاد أو شهادة الحالة المدنية .
- شهادة الجنسية .
- شهادة طبية تثبت أن المعني بالأمر سليم من كل عاهة لا تتماشى و الوظيفة التي يمارسها .
- نسخة طبق الأصل من الشهادة المدرسية المطلوبة أو قرار التعيين أو الترقية بالنسبة للموظفين .
- نسخة طبق الأصل عند الحاجة من شهادة العضوية في جبهة التحرير الوطني أو جيش التحرير الوطني .
- بالنسبة للمترشحين الموظفين شهادة من إدارتهم الأصلية تسمح لهم صراحة بالمشاركة في المسابقة ومتابعة دراستهم في حالة نجاحهم .
- صور شمسية و ظرفان بطابع بريدي يحملان عنوان المترشح يمكن طلب معلومات إضافية لدى مختلف مراكز التكوين الإداري .

مراكز التكوين و التحضير بالمراسلة : إن هذا المركز يمد مساعده لكل المترشحين الراغبين في تحضير مسابقات الدخول ، وهو مكلف أيضا بتهيئة القواعد البيداغوجية لمراكز التكوين الإداري .

## المبحث الثاني : آليات التكوين بالمركز

وفقا لحقائق البلاد ، يعتمد التكوين على التعليم المتخصص وعلى التدريبات التطبيقية والرحلات الدراسية ، وكان نظام التكفل بالطلبة على نوعين إما داخلي أو خارجي حسب اختيار الطالب ، وأثناء تكوينهم في المركز يتقاضى الطالب شبه راتب في السنة الأولى وراتب كامل في السنة الثانية<sup>71</sup> ، ويستفيد الطالب من عطلتين الأولى موسمية و الثانية سنوية ، ان الطلبة الذين يتم قبولهم في المركز ملزمون بخدمة الإدارة لمدة 07 سنوات<sup>72</sup> .

## المطلب الأول : مراحل عملية التكوين بالمركز

### أولا : كفيات فتح دورة التكوين

يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في مختلف الرتب بقرار أو مقرر من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين ، وينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر لا سيما :

- الرتبة أو الرتب المعنية .
- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية .
- مدة دورة التكوين .
- الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين .

71 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر رقم 71-78 المؤرخ في : 03 ديسمبر 1971 المحدد لشروط تقديم المنح .

72 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 71-287 المؤرخ في : 03 ديسمبر 1971 .

- تاريخ بداية التكوين .

- المؤسسة الكلفة بالتكوين .

- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين .

تبلغ نسخة من القرار أو المقرر وكذا نسخة من الاتفاقية المبرمة مع المؤسسة العمومية للتكوين للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية ، حسب الحالة ، خلال أجل عشرة ( 10 ) أيام من تاريخ التوقيع .

ينبغي على المصالح المعنية للوظيفة العمومية ابتداء رأي بالمطابقة خلال مدة أقصاها عشرة ( 10 ) أيام ابتداء من تاريخ الاستلام .

يعلم الموظفون الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة ، بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي وأية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء .

### ثانيا : كفاءات تنظيم التكوين <sup>73</sup>

يمكن تنظيم التكوين قبل الترقية في الرتب المعنية بشكل متواصل أو تناوبي ويتضمن دروس نظرية وتطبيقية.

تحدد مدة التكوين قبل الترقية في الرتب كما يلي :

- تسعة (09) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتبتي متصرف ووثائقي أمين محفوظات .
- ستة (06) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتب ملحق إدارة ، عون إدارة ، كاتب مديرية ، كاتب مديرية رئيسي ، محاسب إداري ، محاسب إداري رئيسي ، تقني سامي في الإعلام الآلي ، معاون تقني في الإعلام الآلي ، تقني سامي في المخبر و الصيانة و معاون تقني في المخبر و الصيانة .
- ينتدب الموظفون المعنيون بالتكوين المتواصل لدى مؤسسة التكوين طبقا للتنظيم المعمول به ، ويخضعون خلال هذه الفترة إلى النظام الداخلي للمؤسسة التكوينية .

### ثالثا : المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين

يضمن التكوين للمؤسسات العمومية التالية :

---

73 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، تعليمة رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 المحدد لكفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة .

- بالنسبة لرتبتي متصرف وملحق إدارة :
- جامعة التكوين المتواصل .
- كليات الحقوق للجامعات .
- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية .
- المعهد العالي للتسيير و التخطيط .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير ( رتبة ملحق إدارة فحسب ) .
- المراكز الوطنية للتكوين وتحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية ( رتبة ملحق إدارة فحسب ) .
- بالنسبة لرتبتي وثائقي أمين محفوظات ومساعد وثائقي أمين محفظات :
- أقسام علم اقتصاد المكتبات للجامعات .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير ( رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات فحسب ) .
- بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإعلام الآلي :
- المدرسة الوطنية العليا في الإعلام الآلي .
- أقسام الإعلام الآلي بالكليات .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير .
- بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإحصاء :
- المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي .
- كليات العلوم الاقتصادية و التجارية .
- جامعة التكوين المتواصل .
- بالنسبة لرتبتي تقني سامي ومعاون تقني في المخبر و الصيانة :
- الكليات التي تضمن التعليم في التخصص .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني .
- مراكز التكوين المهني و التمهين التي تضمن التعليم في التخصص .
- بالنسبة لرتب عون إدارة ، كاتب مديرية ، كاتب مديرية رئيسي ، معاون تقني في الإعلام الآلي ومعاون تقني في الإحصاء <sup>74</sup> :
- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني و التسيير .
- مراكز التكوين المهني و المهين ( باستثناء رتبة كاتب مديرية رئيسي ) .

74 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، تعليمة رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 المحدد لكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة .

## – بالنسبة لرتبتي محاسب و محاسب إداري رئيسي :

- كليات العلوم الاقتصادية و التجارية ( رتبة محاسب إداري رئيسي ) .
- جامعة التكوين المتواصل .
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير .
- المراكز الوطنية للتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية .

## رابعا : شروط إجراء التكوين<sup>75</sup>

توضح الشروط و الكيفيات العملية لإجراء و تنظيم التكوين بموجب اتفاقية بين الإدارة المستخدمة و المؤسسة العمومية للتكوين المعنية .

يضمن تأطير و متابعة الموظفين خلال التكوين من طرف سلك التعليم لمؤسسات التكوين و / أو الإطار الموهلة للمؤسسات و الإدارات العمومية .

## خامسا : برامج و تقييم التكوين

يلحق محتوى برامج التكوين المقررة للموظفين التابعين لمختلف الرتب المعنية بهذه التعليمات .

إن محتوى هذه البرامج أعد على سبيل التبيان ، يمكن أن يكون موضوع إثراء محتمل من طرف السلك البيداغوجي للمؤسسات بضمان التكوين ، و يتم التقييم البيداغوجي حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة خلال دورة التكوين .

يعد الموظفون المترشحون للترقية إلى رتبة متصرف و وراثقي أمين محفوظات مذكرة دراسة و بحث حول موضوع يتعلق لاسيما بتنظيم و مهام و نشاطات و تسيير الإدارة بصفة عامة .

---

75 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، تعليمة رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 ، المحدد لكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة .

يتم اختيار موضوع المذكورة من طرف مشرف من بين سلك التعليم الذي يضمن كذلك متابعة إعدادة ، يعد الموظفون المترشحون للترقية إلى رتب ملحق إدارة ، عون إدارة ، كاتب مديرية ، كاتب مديرية رئيسي ، محاسب إداري ، محاسب إداري رئيسي ، تقني سامي في الإعلام الآلي ، معاون تقني في الإعلام الآلي ، تقني سامي في الإحصاء ، معاون تقني في الإحصاء ، مساعد وثائقي أمين محفوظات ، تقني سامي في المخبر و الصيانة ومعاون تقني في المخبر و الصيانة ، تقرير نهاية تكوين حول موضوع يتعلق لاسيما بتنظيم ومهام ونشاطات وتسيير الإدارة المستخدمة . عند نهاية التكوين ومهما كانت الرتبة المعنية ، يتم تقييم نهاية تنويح دورة التكوين على أساس معدل عام يحسب كالتالي :

- معدل المراقبة البيداغوجية المسمرة لمجموع الوحدات المدرسية تحسب من 0 الى 20 ، المعامل 1 .
- معدل مذكرة الدراسة و البحث أو تقرير نهاية التكوين حسب الحلة ، يحسب من 0 إلى 20 ، المعامل 1 .

يعلن الموظفون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20 ناجحين نهائيا من طرف لجنة ، تتكون من :

- السلطة المخول لها صلاحية التعيين أو ممثليها .
- مدير مؤسسة التكوين أو ممثله .
- ممثل أو ممثلين عن المكونين .

يرقى ويعين الموظفون الذين تابعوا التكوين بنجاح في الرتب المقصودة .

تبلغ نسخة من محضر النجاح النهائي المعد من طرف اللجنة المذكورة أعلاه إلى مصالح الوظيفة العمومية المختصة في آجال ثمانية (08) أيام من تاريخ التوقيع عليه .

ينبغي على المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية و مسؤولي

المؤسسات العمومية للتكوين

**المطلب الثاني : المهام التي تولها المركز**

المهام التي تولها المركز حاليا بعد تحويله من مركز التكوين الإداري<sup>76</sup> ، المحدد لقواعد إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم وتنظيم هذه المراكز وعملها ، وتمثل مهمة المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم فيما يأتي انطلاقا من برنامج عام تحدده السلطة الوصية فيما يلي :

1- التكوين<sup>77</sup> : تكوين ورسكلة وتحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية ، وفقا لبرنامج وزارة الداخلية ، في العديد من المواضيع المتعلقة بتسيير الجماعات المحلية في الجانبين النظري و التطبيقي ( الميزانية ، التحليل المالي ، الصفقات العمومية ، التسيير الإداري ، التسيير والتنظيم ، التوثيق و الأرشفة ، التسيير العام ، العمران و العقار و المنازعات ، الحالة المدنية، تسيير الموارد البشرية ..الخ).

2- التكوين الاتفاقي<sup>78</sup> : مع جميع المؤسسات والإدارات العمومية ذات الطابع الإداري و الاقتصادي في عدة اختصاصات وحسب الطلب :

- تكوين كل فروع الأسلاك المشتركة .
  - تكوين كل فروع أسلاك البلديات .
  - مالية ومحاسبة .
  - تسيير موارد بشرية .
  - العلوم الإدارية و القانونية .
  - الإعلام الآلي .
- 3-تنظيم ملتقيات وندوات وأيام دراسية<sup>79</sup> : لمختلف القطاعات وحسب الطلب .
- 4-تنظيم الامتحانات المهنية ومسابقات التوظيف .
- 5-نشاطات مختلفة : يمكن للمركز أن يقدم خدمات تتمثل في :

---

76 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم : 94-450 المؤرخ في 19 ديسمبر 1994 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الوطنية للتكوين .

77 - مقابلة مع السيد بن جرو رابع . رئيس مصلحة البرمجة و الدراسات ، ورقلة ، 16 جوان 2014 .

78 - مقابلة مع السيد صيد عبد الرحمان . رئيس مصلحة المستخدمين ، ورقلة ، 20 جوان 2014 .

79 - مقابلة مع السيد رضاني محمد الطاهر . موظف بمصلحة الأبحاث و الوثائق ، ورقلة ، 17 جوان 2014 .



- توزيع دروس ونشريات أثناء فترة التكوين .
- تنظيم رحلات دراسية ذات طابع تكويني ، ثقافي ، سياحي .
- في نهاية كل دورة تكوينية تسلم للمتربين شهادات :
- شهادة نجاح : لتكوين طويل المدى .
- شهادة متابعة تكوين : لكل فترة رسكلة وتحسين المستوى .

### المطلب الثالث : تقييم المجال الدراسي للتكوين لموظفي الإدارة العمومية

تم الدراسة في السنة الأولى كجدع مشترك وبأقي التخصص في السنة الثانية حسب ترتيب المعدلات ( مقياس المعدلات ) ، في السنة الثانية يدخل المتربص إحدى التخصصات المذكورة سالفاً ، وبعدها يلتحق بفترة تربصية حسب اختصاصه بالإدارة تدوم ثلاثة أشهر خلال العطلة الصيفية ( تكوين متواصل خلال 03 أشهر الأخيرة للتخرج ) ، في خلال هذه الفترة التربصية يقدم تقريراً مفصلاً عن هذه الفترة ( على ما تم تطبيقه في الإدارة ) ، ثم بعد ذلك يناقش هذه المذكرة وتجمع كل نقاطه بالإضافة إلى التقرير ويضاف إلى معدل التخرج و امتحان نهائي كتابي .

يتم اختبار المتربص كتابياً وشفوياً بالنسبة للمتكون الجديد وذلك لإظهار شخصية المتربص الإدارية حتى ينقط عليها ، وكانت تعتمد هذه الظاهرة كأساس للتوظيف .

معدل النجاح يجب أن يفوق 10 من 20 ، أما في حالة عدم تحصيله على العلامة 10 فإما أن يعيد السنة أو يتزل في السلم وذلك باستشارة المتربص ، مثال يؤخذ في الحسبان سلوك المتربص في تقدير العلامة النهائية وبذلك تتاح له فرصة الاختيار إما إعادة السنة أو إنزاله لرتبة سفلى ) ، كما يؤخذ في الحسبان كذلك حالات سلوك المتربص و الغياب ... الخ .

الجدول رقم 01 : حوصلة إحصائيات المسابقات و الامتحانات المهنية لسنتي (2012 – 2013)

الجدول التالي هو عبارة عن حوصلة إحصائيات الخاصة بالامتحانات المهنية و مسابقات التوظيف الخاصة بسنتي 2012 و 2013 على التوالي كما هو موضح في التالي :

الرقم	طبيعة التكوين	عدد المترشحين		عدد المؤسسات المعنية		الولايات		الملاحظات
		2013	2012	2013	2012	2013	2012	
01	الأسلاك المشتركة	1434	1396	46	70	12	11	
02	أسلاك الإدارة الإقليمية	1050	5141	42	179	24	23	
	المجموع	2484	6537	88	249	36	34	

ملاحظة : الولايات التي تم التعامل معها في إطار إجراء التكوين هي كالتالي :

ورقلة - الوادي - ايليزي - تمارست - بسكرة - غرداية - سطيف - أم البواقي - الطارف - سكيكدة - خنشلة - ميله - جيجل - سوق أهراس .

### تحليل جدول إحصائيات المسابقات و الامتحانات المهنية لسنة 2012 - 2013

يعبر هذا الجدول عن حوصلة إحصائيات موثقة لمسابقات و الامتحانات المهنية لسنة 2012 مع الإشارة بأن خانة الملاحظات هي الولايات التي يتعامل معها المركز و التي تدرج طبيعتها ضمن إطار :

أولا : الأسلاك المشتركة<sup>80</sup> : حيث بلغ عدد المترشحين 1396 متشح لكل 46 مؤسسة معنية بالتكوين في سنة 2012 ووصل العدد إلى 1434 لكل 70 مؤسسة في 2013 بالنسبة للأسلاك المشتركة ، و طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية و كما نصت عليه المادة الثانية من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه فإن الأسلاك المشتركة المعنيون في هذا الأخير هم المنتمون إلى الشعب التالية :

-الإدارة العامة

-الترجمة - الترجمة الفورية

<sup>80</sup>- Site web : <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?p=1053318226> 12/05/2014 09:22h.

-الإعلام الآلي

-الإحصائيات

-الوثائق والمحفوظات

كما أننا نعتبر الشعبة الأكثر انتشارا وتوسعا في المؤسسات التي ذكرناها وهي شعبة الإدارة العامة والتي تضم حوالي 15 رتبة أدناها عون مكتب المرتب في الصنف 05 الرقم الاستدلالي 288 إلى رتبة متصرف مستشار المرتب في الصنف 16 الرقم الاستدلالي الأدنى 713 .

ثانيا : أسلاك الإدارة الإقليمية<sup>81</sup> : بلغ عدد المترشحين 5141 مترشح لكل 179 مؤسسة معنية بالتكوين في سنة 2012 مع انخفاض ملحوظ في العدد ليصل إلى 1050 لكل 42 مؤسسة في 2013 بالنسبة للأسلاك الإدارية الإقليمية ، ويكون الموظفون الذين ينتمون إلى أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية في الخدمة لدى البلديات والولايات وكذا المؤسسات العمومية التابعة لهما .  
يمكن أن يستدعوا للعمل لدى الإدارة المركزية و المصالح غير المركزية للوزارة المكلفة بالجماعات الإقليمية .

تعتبر أسلاكها في إدارة الجماعات الإقليمية ، الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية :

- الإدارة العامة .
- الترجمة - الترجمة الفورية.
- الوثائق و المحفوظات .
- الإعلام الآلي .
- الإحصائيات .
- التسيير التقني و الحضري .
- النظافة و النقاوة العمومية و البيئة .
- الاجتماعية - الثقافية و التربوية و الرياضية .

الجدول رقم 02 : حوصلة إحصائيات التكوين لسنتي (2012 - 2013) :

---

81 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 53 من الجريدة الرسمية ، الصادرة : 28 سبتمبر 2011 .

الجدول التالي هو عبارة عن حوصلة إحصائيات الخاصة بالتكوين لسنتي 2012 و 2013 كما هو موضح في التالي :

الرقم	طبيعة التكوين	عدد المتربصين		عدد المؤسسات المعنية		الولايات		الملاحظات
		2013	2012	2013	2012	2013	2012	
01	تكوين ما قبل الترقية	69	25	19	13			
02	تكوين تحضيرى	452	602	08	65	12	14	
03	تحسين المستوى وتحديد المعلومات	179	334	03	03			
	المجموع	631	961	30	68	12	14	

**ملاحظة :** الولايات التي تم التعامل معها في إطار إجراء التكوين هي كالتالي : ورقلة - الوادي - ايليزي - تمنراست - بسكرة - غرداية - سطيف - أم البواقي - الطارف - سكيكدة - خنشلة - ميلة - جيجل - سوق أهراس .

### تحليل الجدول إحصائيات التكوين لسنتي ( 2012 - 2013 ) :

الجدول التالي هو عبارة عن حوصلة أو إحصائية موثقة خاصة بطبيعة التكوين النظامي لسنتي ( 2012 - 2013 ) للولايات التي يتعامل معها المركز و التي تندرج طبيعتها ضمن الإطار الآتي :

**أولا : تكوين ما قبل الترقية :** حيث يتجسد هذا النمط من التكوين للموظفين الذين تتم ترقيتهم من رتبة إلى رتبة أعلى منها ، حيث بلغ عدد المتربصين فيه 69 متربص موزعين على 19 مؤسسة معنية بالتكوين هذا في سنة 2012 مع انخفاض في عدد المتربصين ليصبح 25 متربص موزعين على مستوى 13 مؤسسة لسنة 2013، ومن بين إيجابيات المرسوم التنفيذي 08-04 المتضمن القانون الأساسي للأسلاك المشتركة هو فكرة التكوين قبل الترقية ، حيث يتم رفع مستوى الموظف المتكون بصفة جيدة متى وفرت له أسباب اكتساب المعرفة ، و من بينها التكوين عن قرب و أقصد تحت إشراف مجموعة من الأساتذة المتخصصين ، و في مراكز تكوين متخصصة ، و الانطلاقة كانت جيدة حسب ما لاحظناه في أرض الواقع و بشهادة المتكويين أنفسهم ، إلا أنه قد تم تحويل هذه الفئة مؤخرا للتكوين عن بعد على مستوى جامعات التكوين المتواصل .

ثانيا : تكوين تحضيري<sup>82</sup> : هذا النمط من التكوين مخصص للإداريين الناجحين لأول مرة في مسابقات التوظيف حيث تمنح لهم فرصة لاكتساب مهارات وخبرات إدارية عامة تسمح لهم بولوج عالم الإدارة ، هذا الصنف شهد دخول حوالي 452 متربص موزعين على مستوى 08 مؤسسات هذا في سنة 2012 مع زيادة تقدر بـ 602 متربص موزعين على 65 مؤسسة معنية بالتكوين في سنة 2013، وهذا طبقا لما حدده القانون الخاص بهذا النوع من التكوين .

ثالثا : التكوين التكميلي : يعنى هذا النوع من التكوين بالنسبة للموظفين الذين نجحوا في الترقية إلى رتبة أعلى و يلزمهم تكوين بغرض الترقية في هاته الرتبة من أجل تحسين و تجديد معلوماتهم ، فطبيعة الإدارة المحلية ومتطلباتها المعاصرة يوجب عليها العناية الكاملة و المطلقة بالعنصر البشري و تكوينه من أجل ضمان السير الحسن للأعمال الإدارية ، حيث بلغ عدد المتربصين في هذا النوع من التكوين 179 متربص في سنة 2012 و 334 متربص في سنة 2013 موزعين على مستوى 03 مؤسسات معنية بالتكوين .

خلاصة القول : يمكن اعتبار أنماط التكوين الثلاثة ( التكوين ما قبل الترقية ، التكوين التحضيري ، التكوين التكميلي أو الرسكلة ) ذات أهمية كبيرة في تأهيل الموظفين وإكسابهم لمهارات تتلاءم و الوظيفة التي يمارسونها .

خلاصة الفصل :

---

82 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، التعليم رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009 تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

في الأخير لقد حاولنا تجسيد جل العناصر التي تم التطرق إليها في الشق النظري من الدراسة و المتعلقة بعملية التكوين و تصميم البرنامج المنوط به من حيث تحديد الأهداف الكلية و الأهداف الجزئية للمركز كما تدرج هذه العملية ضمن التسيير التقديري للموارد البشرية لهدف تنميتها و تسييرها بفاعلية و المحافظة على مواردها المتاحة محاولة بذلك الوصول إلى يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية .

الأختام

بعد دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع التكوين ودور في التنمية المحلية حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها وظيفة الموارد البشرية وهي وظيفة التكوين ,وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها :

- أن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات ووظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي احتياجات من اليد العاملة و كما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها الموظف .

- كما يساهم التكوين في رفع مستوى الموظف الذي يترتب عنه ترقية في الرتبة مقابل الزيادة في الأجر ، وللتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا ووقتا ، وللتكوين تأثير على تقييم الموظفين ففي إطار تكوين الموظفين يمكن أن يسمح هذا النشاط في تحديد الحاجيات لكل موظف .

كما أن نجاح المؤسسة و انطلاق عملية التنمية المحلية الوطنية تتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات و التغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو الديناميكي للمؤسسة ، حيث أدركت هذه الأخيرة أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال وأن تكوين الموظفين استثمار منتج وليس جامد .

كما أكدت الدراسة لهذا الموضوع أن التنمية المحلية هي تفاعل كل من الحكومة و المجتمع المحلي لتلبية حاجياته من خلال التفعيل الجيد للموظف في الدارة المحلية ولكن ما تأكد حقا من الدراسة أن أغلبية المشاريع التنموية على مستوى الولاية في ما يخص التنمية المحلية لم ترق بعد للمستوى المطلوب وهذا راجع الى ضعف أداء الموظفين في المؤسسات العمومية من جهة ، و تأخرها في إنجاز المشاريع التنموية من جهة ثانية أي ( علاقة خصائص الأفراد بطبيعة العمل الوظيفية ) .

## **1-الاستنتاجات :**

استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي :

- بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعد في العمل مثل : تدريب الفرد على استخدام التقنيات الحديثة الخاصة بتكنولوجيات الإعلام و الاتصال .

- التأخير الكبير في معالجة المشكلات التي تعترض إدارة المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية في تسييرهم للمسار المهني للموظفين ، الذي يؤثر في الأخير على مردودية الموظفين داخل المؤسسات و الإدارات وذلك بسبب المركزية المفرطة التي تفرضها المديرية العامة للوظيفة العمومي على المفتشيات الولائية للوظيفة العمومي .



- يجب على كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة مثل : تصميم برنامج يساعد على إدارة شؤون الموظفين .
- يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة وتسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين ، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة .
- عدم التطبيق الجيد لما جاء القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من أنشطة لإدارة الموارد البشرية وخاصة في ما يتعلق بالتخطيط و تكوين وتحسين مستوى الموظفين ، ما يؤثر سلبا على المؤسسات والإدارات العمومية.
- عدم كفاءة إدارة المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية في إتمام إجراءات عملية التوظيف في الوقت القانوني المحدد مما يفوت الفرصة على أغلب المؤسسات و الإدارات العمومية من سد العجز الذي تعاني منه في اليد العاملة من حيث الكم و النوع .
- الاستغلال الأمثل لكل الموارد و الطاقات الموجودة بمختلف بلديات الولاية بصفة ناجحة دون إسراف تبعا لمتطلبات التنمية المحلية التي تعتمد أساسا على الموارد المحلية للوصول إلى تنمية شاملة و مستدامة .
- تعزيز ثقافة التخطيط عبر تقوية قدرات الجماعات المحلية حتى تجسد مخططاتها في أرض الواقع وترمج مشاريعها على المدى المتوسط وتمكنها من استعمال أفضل للموارد .
- تفعيل دور الإدارة المحلية من خلال هيكلية الإدارة التي يجب أن تتوفر على تنظيم محكم ونظام معلوماتي وآليات تدبير حديثة بالإضافة إلى تحديث الموارد البشرية وذلك من خلال ورشات تهم آليات التوظيف حتى تمارس الكفاءات الحالية المهام المنوطة بها في أحسن الظروف .
- تحقيق مزيد من الشفافية في مجال التنمية المحلية حتى يتوسع مفهوم التنمية إلى تنمية شاملة ومستدامة .
- تعزيز مفهوم الشراكة بين الدولة و الجماعات المحلية و القطاع الخاص و المجتمع المدني وذلك للمساهمة في إرساء تنمية شاملة ومستدامة .

## 2-نتائج الدراسة :

- إن نجاح التنمية المحلية على المستوى المحلي بدءا بالبلدية و الولاية يتطلب ذلك اتخاذ كافة الإجراءات و التدابير اللازمة وصولا إلى تنمية شاملة ومستدامة ، نقترح بعض التوصيات :
- الأخذ بتجارب الدول الأوروبية في التنمية المحلية تزيد من وضوح الرؤية الواقعية مما يتناسب مع احتياجات و معطيات المجتمع وهذا يمهد للتخطيط الواقعي للتنمية على المستوى القومي .
- توفر المناخ الملائم لتنفيذ برامج التنمية بما يسمح بالتوافق بالايجابي للتغير الاجتماعي المقصود الذي تهدف إليه برامج التنمية بصفة عامة .

- تفاعل العمليات أو المعالجة : ويقصد بالعمليات مراحل التكوين أو النشاط التكويني وتتضمن تحديد الاحتياج من التكوين بالنوعية والكمية على مستوى المؤسسة أو المهنة أو الفرد نفسه ، حصر الإمكانيات التكوينية ، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها .
- إنشاء قنوات اتصال ملائمة مزدوجة بين الحكومة و الجماهير .

وفي الأخير لا نرغم أننا قد أحطنا بكل جوانب الموضوع وأنا ألماننا بكل تفاصيله،إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري أو بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من الهيئات المعنية،ورغم ذلك فإننا نعتبر هذا البحث محاولة نرجو أن تكون ثمرة جهود مثمرة سواء لقطاع الإدارة بصفة عامة و مختلف أسلاك الجماعات المحلية بصفة خاصة أو للطلبة من خلال الاستفادة منه في بحوثهم ومذكراتهم المستقبلية .

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 01 -الجندي مصطفى ، الإدارة المحلية وإستراتيجيتها . مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 1987 .
- 02 -الرزق عمر سالم ، برنامج العملية التدريبيه لتدريب المدربين . منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس،1989.
- 03 -الزغبي خالد سمارة ، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها . القاهرة ، 1984 .
- 04 -إسماعيل خميس السيد ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية.ط2،الجزائر،1976.
- 05 -الشيخلي عبد القادر ، نظرية الإدارة المحلية و التجربة الأردنية . المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، عمان 1983 .
- 06 -الأشرف مصطفى ، الجزائر الأمة و المجتمع ، ترجمة حنفي بن عيسى ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1983 .
- 07 -برعي محمد جمال ،التخطيط للتدريب في مجالات التنمية.مكتبة القاهرة الحديثة،بدون سنة نشر.
- 08 -بلقاسم محمد ، حسن بهلول ، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر . الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .
- 09 -بوسعير سعيد ، النظام السياسي الجزائري . الطبعة الأولى ، دار الهدى ، الجزائر ، 1993 .
- 10 -بوضياف عمار ، الوجيز في القانون الإداري . دار الريحانة ، الجزائر ، بدون سنة النشر .
- 11 -سجوهري عبد الهادي ، أحمد رأفت عبد الجواد ، عبد المنعم بدر ، دراسات في التنمية الاجتماعية . مدخل إسلامي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة .
- 12 -حسن عادل ،إدارة الأفراد في الصناعة. دار الطباعة المصرية،الإسكندرية ،1971.
- 13 -حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة. ديوان المطبوعات الجامعية،ط2، الجزائر،1982.
- 14 -حمدي عادل ، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية ( دراسة مقارنة ) . دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 1973 .
- 15 -حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية ،بيروت،1991.

- 16 - خيري محمد ، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية. بيروت ، 1980 .
- 17 - زايد مصطفى ، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر. 1962-1980.
- 18 - سعيدان علي ، بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1981.
- 19 - شريط عبد الله ، الفكر السياسي الحديث و المجهود الايديولوجي في الجزائر . المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 .
- 20 - شيهوب مسعود ، أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية و الولاية في الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 .
- 21 - طاطار أحمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون سنة نشر.
- 22 - عبد الله فوزي ، الحكم المحلي والإدارة المحلية. جامعة الإمارات العربية المتحدة ، دبي ، 1983.
- 23 - عوابدي عمار ، دروس في القانون الإداري . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 .
- 24 - قاسم جعفر أنس ، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1978 .
- 25 - قيرة إسماعيل ، غربي علي ، سيسولوجيا التنمية الجزائرية . ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001 .
- 26 - لباد ناصر ، القانون الإداري . الجزء الأول ، التنظيم الإداري ، م طبعة ولاية قلمة ، ط 2 ، بدون سنة نشر .
- 27 - لعويسات جمال الدين ، التنمية الصناعية في الجزائر على ضوء دراسة قطاع الحديد و الصلب . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1978 - 1986 .
- 28 - ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية المركزية . الإسكندرية ، 1995 .
- 29 - مطاطلة احمد ، العدالة الجزائرية تحت حكم الدايات . وزارة العدل الجزائرية ، الجزائر ، 1971.
- 30 - هاشم زكي محمد ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت ، 1989.

#### ب- الرسائل الجامعية:

- 31 - بلعيد العيشي ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، فروع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، دورة 2002 .

32 بن خرف الله طاهر ، تشكيل المجالس الشعبية البلدية للجزائر . دراسة سييسولوجيا ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 1985 ، غير منشورة .

33 جعفري بلقاسم ، التنمية المحلية في ظل الإصلاحات السياسية و الاقتصادية دراسة حالة ولاية برج بوعرييج ، 1988 – 2000 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسة و الإعلام ، غير منشورة ، 2003 .

34 ولد شيخنا محمد الأمين ، مقومات النظام الإداري الموريتاني. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.

#### ت- المنشورات و المجلات :

35 بوزيان مكلل ، الاتجاهات القانونية الجديدة للإدارة المحلية في الجزائر في ظل نظام التعددية السياسية . مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، إدارة الجزائر، 1999-2000 .

36 لغوتي مكاشمة ، الوضع الحزبي في الجزائر مند سنة 1962 إلى يومنا هذا . المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية و السياسية ، جامعة الجزائر ، معهد الحقوق و العلوم الإدارية ، العدد 28 ، سبتمبر 1990 .

#### ث-المقابلات :

37 مقابلة مع السيد ( بن جرو رابح) . رئيس مصلحة البرمجة و الدراسات ، ورقلة في : 16 جوان 2014 .

38 مقابلة مع السيد ( صيد عبد الرحمان) . رئيس مصلحة المستخدمين ، ورقلة في : 20 جوان 2014 .

39 مقابلة مع السيد ( رمضان محمد الطاهر) . موظف بمصلحة الأبحاث و الوثائق ، ورقلة في : 17 جوان 2014 .

#### ج-الوثائق و القوانين :

- 40 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 76 – 57 المؤرخ في 05 جويلية 1976 المتضمن إصدار الميثاق الوطني ، الطباعة الشعبية لجيش الجزائري ، 1976 .
- 41 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم : 94-450 المؤرخ في 19 ديسمبر 1994 المجد لقواعد إنشاء المراكز الوطنية التكوين .
- 42 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 84 – 09 المؤرخ في 04 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد .
- 43 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 36 من دستور 1976 الصادر بموجب الأمر 76 – 36 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 .
- 44 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 07 من قانون الإجراءات المدنية ، الصادرة بموجب الأمر رقم 66 – 154 المؤرخ في 08 جوان 1966 ، المعدل و المتمم .
- 45 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر رقم 67 – 24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية .
- 46 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر رقم 69 – 38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية .

#### د-المراجع باللغة الأجنبية :

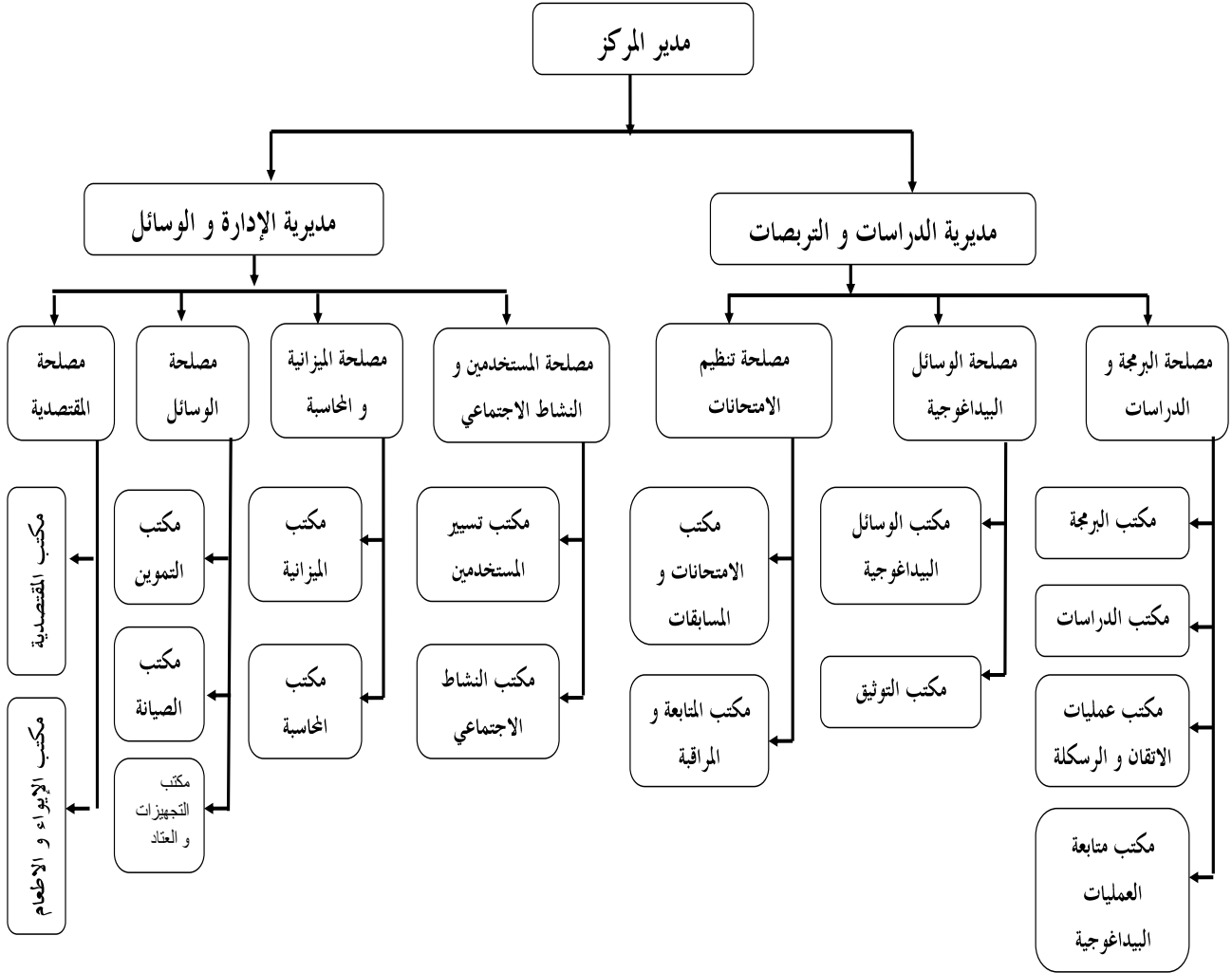
- 47- Lakaders sekioli : gestion des personnel , les éditions d'organisation , 3eme éditions , canada 1990 .
- 48- André petit-purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3ème impression, paris 1984 .

#### Les Sites Internet

- 49- [http:// www.joradp.dz](http://www.joradp.dz) . 22/05/2014 08:22h  
<http://www.mouwazaf-dz.com/t7037-topic> 23/05/2014

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمركز مستخدمي الجماعات المحلية و تحسن المستوى - ورقة





# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	حوصلة إحصائيات المسابقات و الامتحانات المهنية لسنتي (2012 – 2013)	01
66	حوصلة إحصائيات التكوين لسنتي (2012 – 2013)	02

	الإهداء.....
	شكر و تقدير.....
أ-ث	المقدمة العامة.....
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري حول التكوين</b>
	تمهيد:.....
2	المبحث الأول: ماهية تكوين الموظفين ( الإداريين ).....
3	المطلب الأول: مفهوم التكوين.....
3	المطلب الثاني: مبادئ التكوين.....
5	المطلب الثالث: أهداف التكوين.....
6	المبحث الثاني: آليات و أساليب التكوين.....
8	المطلب الأول: إجراءات التكوين.....
8	المطلب الثاني: أساليب التكوين.....
8	المطلب الثالث: أنواع التكويني.....
10	المطلب الرابع: برامج التكوين.....
13	خلاصة الفصل.....
23	<b>الفصل الثاني: التنمية المحلية الإدارية</b>
	تمهيد:.....
25	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية.....
26	

26	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية و أسس تطبيقها .....
34	المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية.....
35	المطلب الثالث: تطور الإدارة المحلية في الجزائر .....
42	المبحث الثاني: التنمية المحلية .....
42	المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية .....
43	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتنمية المحلية بالجزائر .....
50	المطلب الثالث: خصائص التنمية المحلية .....
53	المبحث الثالث: علاقة التكوين الإداري بالتنمية المحلية الإدارية .....
	..... خلاصة الفصل
55	<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي حول مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية CFA ورقلة</b>
56	تمهيد:.....
56	المبحث الأول: نظرة عامة حول مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة .....
56	المطلب الأول: نشأة مركز التكوين الإداري .....
58	المطلب الثاني: الهيكل الإداري و البيداغوجي التنظيمي .....
59	المطلب الثالث: شروط الدخول ونظام الدراسات .....
63	المبحث الثاني: آليات التكوين بالمركز .....
64	المطلب الأول: مراحل عملية التكوين بالمركز .....
68	المطلب الثاني: المهام التي تولهاها المركز .....
	المطلب الثالث: تقييم المجال الدراسي للتكوين لموظفي الإدارة العمومية .....

	..... خلاصة الفصل
70	
73	..... الخاتمة العامة
77	..... المصادر و المراجع
78	..... قائمة الجداول
88	..... الملاحق
90	..... الفهرس
	..... الملخص

## الملخص :

تهدف الدراسة لاختبار علاقة تفعيل التكوين وعلى مستوى التنمية المحلية نظرا لما حظي به كل من المفهومين من اهتمام كبير في الخطاب التنموي السياسي خلال العقود القليلة الأخيرة وخاصة في البلدان النامية ، حيث أردنا تسليط الضوء على مدى مساهمة دور التكوين في تفعيل التنمية المحلية وذلك من خلال دراسة واقع البرامج التنموية في تنفيذ تلك المشاريع التنموية ، حيث أثبتت الوقائع و النتائج المتوصل إليها أن التطبيق الجيد و الاهتمام اللازم بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة و بالتكوين بصفة خاصة في المؤسسات و الإدارات العمومية حيث يؤدي إلى تفعيل وتيرة انجاز المشاريع التنموية على المستوى المحلي للوصول إلى تنمية شاملة ومستدامة .

حيث أن الإطار البشري هو الأخر يشكل ركيزة أساسية لإدارة فعالة للتنمية المحلية بل يعتبر وسيلة وأساس التنمية المحلية في آن واحد عن طريق تكوينه وتجديد معلوماته ، وهو ما يحتم على المشرع وضع قواعد لتنظيمه بما يسمح للعنصر البشري التكفل بالحاجيات المحلية .

الكلمات المفتاحية : التكوين ، إدارة الموظف ، الإدارة المحلية ، التنمية المحلية ، التنمية الشاملة و المستدامة .

## **Résumé :**

L'objectif de cette étude est de vérifier la relation entre l'influence de la formation aux niveau de Développement Local , car ces deux dernières conceptions ont reçu beaucoup d'attention et du soin dans le discours de la politique de développement pendant les dernières décennies, surtout dans les pays en voie du développement, tout au long de cette étude, nous voulons être lumière sur la contribution de la formation a deus la développement local, et pour réaliser les projets du développement à travers l'étude de la réalité des programmes du développement l'accès à un développement global et durable .

Le code de la commune algérien doit garantir une large participation de la communauté locale et l'autonomie dans l'administration locale , et se sont les principes fondamentaux pour l'activation de la gestion du développement locale .

En conséquence , nous avons examiné l'efficacité des mécanismes juridiques et réglementaire de la gestion du développement local en Algérie .

## **Les mots clés :**

La formation, La formation l'administration et l'employer , l'administrative Local , Le développement Local , Le développement globales et durables .

## **Summary:**

The objective of this study is to verify the relationship between the influence of training to local development level as the last two designs have received much attention and care in the discourse of development policy over recent decades especially in developing countries, throughout this study, we want to be light on the contribution of the training deus local development, and to carry out projects of development through the study of reality programs development access to a comprehensive and sustainable development.

The code of the Algerian town must ensure wide participation of the local community and autonomy in local government, and are themselves the basic principles for enabling the management of local development.

Accordingly, we examined the effectiveness of legal and regulatory mechanisms for the management of local development in Algeria.

### **Key,words:**

Training, training administration and use, the administrative Local, Local Development, the comprehensive and sustainable development.