

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

شعبة : العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي و إداري)

بـعـنـوان:

دور التدريب في تحقيق التنمية المحلية في المناطق الحدودية  
دراسة حالة بلدية البرمة

إعداد الطالب إشراف الأستاذ

عبد الكامل خرفيا / عبد الوهاب كافي

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة العلمية إسم و لقب الأستاذ	الصفة
د / سمير بارة	رئيسا
أ/ عبد الوهاب كافي	مشرفا و مقررا
د / عبد المجيد رمضان	مناقشا

نوقشت و أجيّزت يوم 2019/06/27

السنة الجامعية: 2018 / 2019 م

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

شعبة : العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي و إداري)

بـعـنـوان:

دور التدريب في تحقيق التنمية المحلية في المناطق الحدودية  
دراسة حالة بلدية البرمة

إشراف الأستاذ

إعداد الطالب

أ/ عبد الوهاب كافي

عبد الكامل خرفي

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية إسم و لقب الأستاذ
رئيسا	د / سمير بارة
مشرفا و مقررا	أ/ عبد الوهاب كافي
مناقشا	د / عبد المجيد رمضان

نوقشت و أجزيت يوم 2019/06/27

السنة الجامعية: 2019 / 2018 م

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي أهدي ثمرة عملي وجهدي على نور قرة عيني إلى القلب الدافق حنانا  
والصدر العامر أمنا ، وإلى أول كلمة نطق بها لساني ، وإلى أول كلمة نطق بها لساني ، إلى من  
تمدني بالقوة وتبعث فيها الأمل فأبتسم وأنا في عز البكاء ، أُمي الغالية حفظها الله وأطال في  
عمرها .

إلى قدوتي في الحياة الذي علمني الصمود.

إلى من يجعلني أحب الخير للغير لأكون في قمة الهدوء.

إلى الذي سال عرقه طويلا و لا يزال أيضا من أجل تعليمي و تربيتي، و كان لي السند القوي  
الذي ارتكز عليه واحتميت به أبي العزيز و الغالي حفظه الله و أطال في عمره.

أهديها إلى روح زوجتي وأولادي.

أهديها إلى إخوتي كل واحد بإسمه .

إلى كل أصدقائيدون استثناء

إلى من شاركتني عناء انجاز هذه المذكرة

إلى أساتذتي الكرام .

# شكر وعرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي بفضله تتم الصالحات على ما منحني إياه من قدرة على إتمام هذه المذكرة ، كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الذي ساعدني كثيرا في إعدادها من خلال متابعته لمذكرتي طيلة فترة إعدادها .

كما لا أنسى شكري وعرفاني للأساتذة الذين درست على أيديهم دون استثناء وإلى كل من ساندني وساعدني في هذه المذكرة وإلى موظفي مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية و شكري الخاص لأعضاء لجنة المناقشة

## ملخص الدراسة :

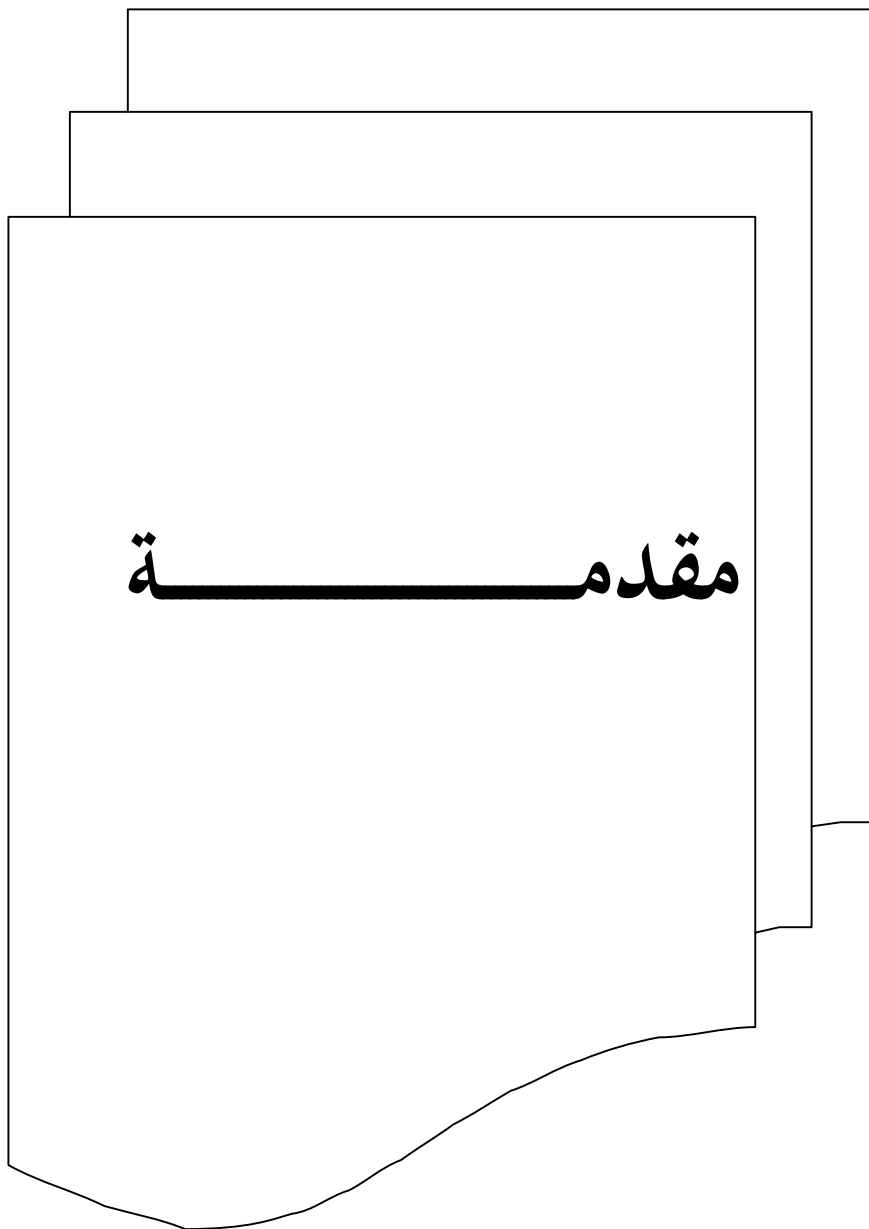
تناولت الدراسة دور التدريب في تحقيق التنمية المحلية في المناطق الحدودية فالتدريب يعتبر من الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية ومهم في كل الإدارات وهو بمثابة آلية تساهم في تحقيق التنمية المحلية على مستوى الإدارة المحلية وذلك من خلال دراسة برامج التنمية المحلية ، فالعناية بالموارد البشرية على مستوى المنظمة العمومية لاسيما التدريب يؤدي إلى التمكن من إنجاز المشاريع التنموية في شتي مجالات التنمية على المستوى المحلي للبلديات الحدودية من خلال اقتراح وتنفيذ ومتابعة بعض المشاريع التنموية ، وكأحد فواعل التنمية المحلية فتحقيق التنمية المحلية يتطلب حشد جهود جميع الفواعل المساهمة في التنمية المحلية والتي من بينها موظفي البلديات مستخدمين ومنتخبين محليين.

**الكلمات المفتاحية :** التدريب ، التنمية المحلية ، الإدارة المحلية ، المناطق الحدودية ،بلدية البرمة،الإستراتيجية ، الموظف .

## Summary:

This study has studied the role of human training in the local development in the countryside areas since the training is an important element in human source management. It is a tool used at the local administration level. The human training means empowering the local employers with ways of suggesting treating the developing projects. Thus, taking human sources management into considerations by the public administration especially training helps to create supervise and apply successful projects for the local development in the countryside municipalities. In other words, all employers either local workers, administrators and people representatives are concerned with the local development. To achieve its objectives, the study adopts the analytic, the descriptive and the case study methods. It used a questionnaire with the members of municipality council of

Keywords: training, local development, local administration, countryside areas, municipality of burmah, the strategy, employee.



تواجه المنظمات عدت تحديات وذلك نتيجة للتطور السريع في المجال التكنولوجي، مما استلزم الاهتمام بالموارد البشري على مستوى هذه المنظمات فهو يعتبر المحرك الأساسي لأي مشروع تنموي مهما كانت طبيعته وذلك من خلال عملية التدريب حيث أصبح حتمية ضرورية على المؤسسات والإدارات من أجل تنمية قدرات موظفيها وتحسين أدائهم داخل المنظمة وباعتبار أن التدريب عنصر مهم في أي عملية تنموية نتيجة للتغيرات والتطورات الحاصلة على مختلف المجالات مما يتطلب من الموظف الخضوع إلى عملية تدريبية من خلال البرنامج التدريبي الذي يخضع له وبما أن تدريب الموظف يساهم بشكل أو بآخر في عملية التنمية المحلية على مستوى الإدارة المحلية (البلدية) باعتباره إليه لتحقيق التنمية المحلية من خلال المهارات والمعارف والسلوكيات التي يكتسبها أو يتلقاها الموظف أثناء تدريبه وتكوينه.

فالاهتمام بالموارد البشري أصبح كأحد مفاتيح التنمية الشاملة عبر كامل التراب الوطني ، وبما أن التنمية المحلية أصبحت جزءا من عملية التنمية على المستوى الوطني وعليه من الضروري الاهتمام بتنمية المناطق الحدودية التي تعتبر جزء من التراب الوطني باعتبارها من المناطق المحرومة والتي تعاني من تأخر في مجالات التنمية ، حيث يمثل كل جزء من أجزاء التراب الوطني بما فيها المناطق الحدودية ، عنصرا من عناصر تراثنا الوطني .وعلى الاعتراف بحق كل جزء في النمو والازدهار وذلك ، في إطار إستراتيجية شاملة ومضبوطة . حسب نص القانون رقم 10-02 المؤرخ في 29 يونيو 2010 والذي يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم 2030 .

## 1- أهمية البحث :

لموضوع الدراسة أهمية كبيرة سواء من الناحية العلمية أو العملية ، باعتبار أن العنصر البشري له دور كبير في تحقيق التنمية المحلية على مستوى الإدارة المحلية. **الأهمية العلمية :** تكمن في إبراز الآلية التي تمكن الإدارة المحلية البلدية من تحقيق التنمية المحلية على مستوى المناطق الحدودية . **الأهمية العملية :** تتجلى الأهمية العملية من هذه الدراسة في ضرورة قيام الإدارة المحلية بتدريب موظفيها من خلال برامج التدريب لفائدة المنتخبين المحليين ومستخدمي البلديات وذلك من أجل الرفع في أدائهم .

## 2- أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى مايلي :

-التطرق إلى مفهوم التدريب وإبراز برامج وإستراتيجيات الخاصة بالتنمية المحلية في هذه المناطق الحدودية .



- إبراز العلاقة بين تدريب الموظفين على مستوى البلدية والتنمية المحلية .
- إبراز أهم المشاريع والإنجازات التي عرفتھا المنطقة الحدودية البرمة , وأهم المعوقات أو المشاكل التي تعترض تحقيق هذه المشاريع.
- مبررات اختيار الموضوع :لأي باحث أسباب تجعله يميل إلى موضوع البحث العلمي ، ويمكن تحديد الأسباب من خلال .

### 3- مبررات اختيار الموضوع :

- أسباب علمية : التطرق إلى دراسة التنمية المحلية في المناطق الحدودية
- أسباب ذاتية : الإطلاع على هذه المنطقة الحدودية باعتبارھا محاذية للحدود ولھا ميزات تميزھا عن المناطق الأخرى وهي بحاجة ماسة إلى تنمية المحلية على مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

### 4 - الدراسات السابقة :

- ديب نور الدين ، مذكرة ماستر بعنوان ، دور تكوين الإداريين العموميين في تحقيق التنمية المحلية - دراسة حالة مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية CFA ورقلة ، جامعة ورقلة ، سنة 2014/2013 .
- الإشكالية : مافهوم التكوين وإلى أي مدى يساهم في فاعلية أداء الموظفين انطلاقا من التنمية المحلية وصولا إلى تنمية شاملة ومستدامة .
- أما فيما يخص الفرضيات التي تناولها في بحثه :
- الفرضية الرئيسية :**

هناك علاقة تناسبية بين تكوين الموظفين الإدارات العمومية وتفعيل التنمية المحلية .  
كما تتفرع عنها عدة فرضيات جزئية مؤقتة للأسئلة الفرعية التي أفرزتها المشكلة الرئيسية للدراسة ، وهي مايلي :

- 1- العنصر البشري يعتبر أساسي في التنمية المحلية .
  - 2 -الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يرفع 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 .
- وفي ما يخص النتائج التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة ، أن العنصر البشري هو الأخر يشكل ركيزة أساسية لإدارة فعالة للتنمية المحلية بل يعتبر وسيلة وأساس التنمية المحلية في أن واحد عن طريق تكوينه وتجديد معلوماته .

- عيادي عبد الكريم، مذكرة دكتوراه، اثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر - دراسة حالة بلدية ورقلة - جامعة ورقلة ، سنة 2016/2015. وإشكالية بحثه كالتالي :

ما هو واقع تكوين المنتخبين المحليين في الإدارة الإقليمية الجزائرية ؟ وماهي انعكاسات التكوين على أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر ؟  
أما في ما يخص الفرضيات التي تطرق إليها .

الفرضية الأولى : المساهمة في توفير تكوين نوعي للمنتخبين المحليين يستجيب لتغيرات المجتمعية و المدخلات البيئية في ترقية أداء الجماعات الإقليمية بالجزائر .

الفرضية الثانية : انتهاج سياسة تكوين ناجعة تشمل كافة المنتخبين المحليين - أي جميع أعضاء المجالس الشعبية البلدية و الولائية - يمكن من تحقيق الديمقراطية المحلية و العمل على معالجة مكامن القصور في أداء المنتخبين .

نتائج الدراسة التوصل إليها فمن خلال تحليل نتائج الاستبيان توصل الباحث إلى عدة نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية .

من خلال الدراسة التطبيقية لواقع تكوين المنتخبين المحليين ببلدية ورقلة توصلنا إلى أن التكوين الموجه للمنتخبين المحليين عامل مهم ورئيسي في ترقية أداء الإدارة الإقليمية ، ويساهم في رفع مستواهم وتجديد معلوماتهم ويمكنهم من إدراك أفضل وأعمق من للمدخلات البيئية المستجدة للمواطنين .

-وجود عدة اختلالات تعيق السير الحسن لهيئات المجلس الشعبي البلدي لبلدية ورقلة بسبب نقص التكوين الذي يجب أن يشمل كل المنتخبين المحليين .

-محمد محمد طاهر ججاج، مذكرة دكتوراه بعنوان، تحليل اثر تعليم وتدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية ،

ولقد صاغ مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- 1- ما صعوبات تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في سوريا ؟
  - 2- ماهي الفجوات التي يعاني منها سوق العمل في سورية فيما يتعلق بالعنصر البشري في ظل الانفتاح والتطور الاقتصادي ؟
  - 3- ما هو أثر تعليم وتدريب الموارد البشرية في مؤشرات عملية التنمية الاقتصادية ؟
- وفرضيات بحثه الذي أعتمد عليها في هذا البحث :يرى البحث يقوم على فرضيتين رئيسيتين هما :

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعليم الموارد البشرية وعملية التنمية الاقتصادية سورية ، ويتفرع عنها :
- 1- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعليم الموارد البشرية والنتائج القومي الإجمالي في سورية .
- 2- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعلم الموارد البشرية والدخل القومي في سورية .
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعليم الموارد البشرية ومعدل البطالة في المجتمع السوري .
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وعملية التنمية الاقتصادية في سورية ، ويتفرع عنها :
- 1- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والنتائج القومي الإجمالية في سورية .
- 2- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والدخل القومي في سورية .
- وبالنسبة لنتائج الدراسة المتوصل إليها من طرف الباحث فنذكر بعض النتائج المرتبطة بالجانب النظري ومن بينها :
- 1- تدني نسب الإنفاق على البحث العلمي في سورية مقارنة بالمدن المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية التي بلغت فيها نسبت الإنفاق على البحث العلمي 2.7 %، وفي السويد التي بلغت نسبة 3.7% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2000-2005 في حين أن هذه النسبة لم تتجاوز 0.2% في سورية خلال الفترة نفسها .
- 2- ضعف الاهتمام بتدريب الموارد البشرية والذي يتمثل بتدني نسبة الإنفاق عليه ، التي لم تتجاوز 5% من الاعتمادات الجارية و الاستثمارية في الموازنة العامة للدولة خلال سنوات الخطة الخماسية العاشرة ، بالإضافة الى عدم وجود خطط لتدريب الموارد البشرية
- 3- تعاني سورية في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من بعض الصعوبات المرتبطة بتنمية العنصر البشري ، كضعف محتوى المناهج وتخلف طرق التدريس وضعف مستوى أداء القائمين عن التعليم والتدريب ...وغير ذلك ، ومن بعض الفجوات في سوق العمل المرتبطة بالعنصر البشري كالعرض الكبير من العمالة مقابل محدودية الطلب عليها وعدم ملائمة مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات سوق العمل ... وغير ذلك ، مما يشير الى وجود خلل واضح بين حاجة الاقتصاد في ظل التطورات

الحاصلة في المجتمع من القوى البشرية العاملة المؤهلة و المدربة بشكل جيد وبين مخرجات مؤسسات التعليمية التي لا تلبي احتياجاته ومتطلباته.

ومن بين النتائج التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة المرتبطة بالجانب التحليلي الإحصائي لأن زيادة الإنفاق على التعليم تؤدي إلى زيادة ملحوظة في الناتج القومي في سورية

- بينت الدراسة أن زيادة الإنفاق على التعليم تؤدي إلى زيادة ملحوظة في الدخل القومي في سورية

- بينت الدراسة أن الإنفاق على التعليم تؤدي إلى تغيير معدل البطالة لحملة الشهادات الابتدائية.....الخ

- علاء الدين سكساف ،مذكرة ماستر ، بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016/2017 .

والإشكالية التي تطرق لها في هذه الدراسة :

ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

وبالنسبة للفرضيات الدراسة اعتمد على الفرضيات التالية :

-الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية .

وتتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأثر والتعيين وتحسين أداء الموارد البشرية .

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإحتياجات التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية .

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية.

وقد توصل من خلال هذه الدراسة فالنتائج النظرية :

-التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

- للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات سواء الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة .

- من بين أهداف تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على نقاط القوة والضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافئات تشجيعية وخلافه.

- يتم تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها.

وبالنسبة للنتائج الميدانية :

وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية ، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية ، وأضعفها في البرامج التدريبية في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.

- وجود الأثر والتعيين في مجمع سونلغاز وقد عبر المبحثون عن ذلك بالموافقة على العبارات الأولى والثالثة والرابعة ومن أبرز مظاهر الأثر والتعيين أنهم راضون على العمل الذي يقومون به وان العمل الذين يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية بالرغم من أنهم محايدون فيما يخص أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي يعملون معه عادل.

- حساني حسين و طرشي محمد ، أي دور لتامين في المساهمة في تنمية المناطق الحدودية، الملتقى الدولي الاول حول تنمية و تطوير المناطق الحدودية: واقع و افاق يومي 16/17/ نوفمبر 2017، واشكالية الدراسة تم طرحها كالتالي: كيف يمكن لقطاع التامين ان يساهم في تنمية المناطق الحدودية من خلال مرافقة الفاعلين بتوفير الضمانات الكافية لهم من مختلف المخاطر؟ وماهية تجربة الجزائر في المجال حيث ركزت على قطاع التامين .

#### 5- إشكالية البحث : انطلاقا مما سبق ارتأيت طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يساهم التدريب في تحقيق التنمية المحلية في المناطق الحدودية الجزائرية؟ وما واقع ذلك في بلدية البرمة ؟

#### التساؤلات الفرعية :

وسأحاول أن أذلل هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- مامفهوم كل من التدريب والتنمية المحلية ؟
- ماأثر برامج التدريب على أداء الموظفين؟
- ما العلاقة الرابطة بين التدريب والتنمية المحلية ؟
- كيف يؤثر تدريب الموظفين في تحسين مستوى التنمية في بلدية البرمة ؟

#### 6- حدود الاشكالية :

- الحدود المكانية :ستتطرق في هذه البحث الى موضوع مهم يساعد على تحقيق التنمية على مستوى البلديات الحدودية واتخذنا بلدية البرمة عينة للبحث .
- الحدود الزمانية : دراسة افاق التنمية المحلية واتخاذ وظيفة التدريب عنصر مهم في سبيل تحقيق ذلك ، بداية من 2012 إلى 2019.

#### 7- الفرضيات : تكمن فرضيات البحث في مايلي :

- كلما تلقى الموظف دورات تدريبية كلما تحسن أدائه الوظيفي ؟

- تنوع البرامج التدريبية يرفع من أداء الموظفين داخل المنظمة مما ينعكس إيجابيا على التنمية المحلية ؟

- برامج التدريب ووسائل تمويل كافية لتحقيق تنمية محلية منشودة ؟  
- كلما قام موظفو البلدية بتنفيذ ومتابعة سياسات التنمية المحلية ، كلما تمكنا من تحقيق التنمية المحلية وتحقيق متطلبات المجتمع المحلي .

**8 - مناهج الدراسة :** استخدمنا لهذه الدراسة مجموعة من المناهج والأدوات وتتمثل في مايلي

- المنهج التحليلي: فهذا المنهج يساعدنا في الدراسة على مستوى البلدية محل البحث، وتحديد مفهومها ومستوياتها المختلفة ، واعتمدنا على هذا المنهج من خلال التطرق إلى تحليل واقع التدريب وعلاقته بالتنمية المحلية بشكل عام والتنمية في المناطق الحدودية بشكل خاص واهم الاستراتيجيات والآليات في سبيل تحقيقها .

- **منهج دراسة حالة :** استخدمنا لهذا المنهج من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري في الواقع فدراسة موضوع التدريب ودوره في تحقيق التنمية المحلية في المناطق الحدودية لزم علينا دراسة حالة من خلال اختيار العينة المتمثلة في بلدية البرمة الحدودية لفهم متغيرات الدراسة .

- **المنهج الإحصائي:** هو عبارة عن استخدام الطرق الرقمية و الرياضية في معالجة و تحليل البيانات و إعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها و يتم ذلك عبر عدة مراحل :

أ - جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع

ب - عرض هذه البيانات بشكل منظم و تمثيلها بالطرق الممكنة .

ج - تحليل البيانات .

د - تفسير البيانات من خلال تفسير ما تعنيه الأرقام المجمعة من النتائج .

- الاقتراب المؤسسي القانوني : وذلك من خلال تعريفها للبلدية من خلال قانون البلدية الأخير.

أما عن أدوات البحث المساعدة : فقد تم استخدام كل من الاستبيان طرح بعض الأسئلة المختلفة وبالمقاربة ببعض أفراد عينة البحث .

**9 - مصطلحات البحث :**

- التدريب: يعتبر التدريب هو تلك الأساليب والطرق التي يتلقاها الفرد أو الموظف من أجل تحسين وتطوير سلوكه مما ينعكس إيجابيا على المنظمة فالتدريب يزود الأفراد بالمهارات اللازمة .

- التنمية المحلية : تطوير العنصر البشري ماديا وثقافيا هو شرط أساسي لكل تنمية حقيقية من خلال الوعي المستمر لدى المجتمعات المحلية حول واقع إمكاناتها وقدراتها الذاتية ونقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بها، كي تصبح هذه المجتمعات أكثر قدرة على تحديد احتياجاتها وعلى وضع خطط العمل الملائمة لزيادة قدراتها الإنتاجية وتحسين مستوياتها المعيشية وشروط حياتها بصفة عامة .

- الإدارة المحلية : ترى الأمم المتحدة أن الإدارة المحلية نظام من نظم الإدارة العامة ، وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة . وهي بذلك تحث على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية الى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع ادوار الوظيفة وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي .

**10 - صعوبات البحث :** يواجه الباحث في بحثه العلمي جملة من الصعوبات والعراقيل وفي هذا البحث واجهتنا مجموعة من الصعوبات تكمن في صعوبة جمع المعلومات وبعد المنطقة الحدودية بلدية البرمة باعتبارها عينة الدراسة وصعوبة التواصل مع موظفي البلدية.

### **11- خطة البحث :**

الفصل الأول : تناول فيه الإطار النظري للدراسة بعنوان مدخل مفاهيمي حول التدريب من خلال ثلاث مباحث فالمبحث الأول تطرقنا إلى ماهية التدريب ، وفي المبحث الثاني تنظيم عملية التدريب وفي ما يخص المبحث الثالث تناولنا فيه مراحل العملية التدريبية .

الفصل الثاني : بعنوان الإطار النظري للتنمية المحلية ، في المبحث الأول تحدثنا عن مفهوم التنمية المحلية وأهميتها وأهدافها أما المبحث الثاني فكان بعنوان مجالات وأبعاد التنمية المحلية ، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى واقع التنمية المحلية في المناطق الحدودية.

الفصل الثالث : ومن خلال هذا الفصل قمنا بدراسة دور التدريب في تحقيق التنمية المحلية في المنطقة الحدودية البرمة فتطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عن البلدية و الهيكل التنظيمي لها وفي المبحث الثاني أبرزنا الانجازات والثروات ووضعية بعض المشاريع التنموية في المنطقة ، وفي الأخير قمنا بتحليل نتائج الدراسة في المبحث الثالث .

# الفصل الأول :

مدخل مفاهيمي حول التدريب



## المبحث الأول: ماهية التدريب

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب للأفراد على مستوى المنظمة الذين تم اختيارهم ، وذلك من أجل الرفع في أداء وكفاءة الموظفين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات والطرق والأساليب المختلفة بالنسبة للأفراد الذين تم تدريبهم عن طريق المشرفين على عملية التدريب من خلال مراحل العملية التدريبية والذي ينعكس بدوره بالإيجاب على المنظمة ، فوظيفة التدريب تعتبر عملية جوهرية في إعداد المورد البشري داخل المنظمة فهو بمثابة الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة .

## المطلب الأول: مفهوم التدريب :

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، فقد عرفه إلهيتي بأنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية وتستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل. التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مؤهلة للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

وقد عرفته أحد اللجان الأمم المتحدة التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية باختصار يكسب المعرفة وينمي المهارات " ويمكن القول أن التدريب: "هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء بكفاءة وفعالية ".  
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نذكر مايلي:

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستجدات في طرق وأساليب الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم ومهاراتهم الفنية والإدارية.

- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة ، يجعل العملية التدريبية لازمة على لمصاحبة التغييرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة<sup>1</sup>.

1- عبد الرزاق بن حليلة ، **التدريب و التنمية الادارية، مقر ولاية مسيلة، نموذجا** ، مذكرة الماستر اكايمي في

العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف مسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2016/2017، ص 9،

-التغير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ومن ثم ما يقع في سلوكهم الإنتاجي والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

من ما سبق يمكن استخلاص مايلي<sup>1</sup>:

1 - إن التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد المنظمة.

2 - إنه لاكتساب الفعالية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

3 - إنه محاولة لتفسير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

4 - إن التطوير يجب أن يتم بأسلوب مخطط سواء على مستوى المنظمة أو الدولة.

### المطلب الثاني : أهمية التدريب والحاجة إليه

من الممكن فهم الحاجة إلى التدريب بكل أفضل في ضوء الظروف التالية التي قد

تؤثر على المؤسسة والعاملين فيها وتجعلهم أكثر حاجة للتدريب<sup>2</sup> :

1- جعلت الاختراعات التكنولوجية السريعة الحاجة ماسة للأفراد لتحديث مهاراتهم ومعارفهم في مكان العمل .

2- عمل الأفراد في مجالات عمل متعددة وقد تكون أحيانا بعيدة عن مجال التخصص للفرد.

3- التغيير في نمط القيادة.

4- عدم وجود تطبيق عملي في الجامعات لبعض التخصصات.

5- عدم وجود إجراءات اختيار عملية مناسبة.

6- التطور المهني.

7- تحقيق الإنتاجية والدافعية القصوى.

8- جعل العمل أكثر تحدي وأهمية.

9- التطوير الذاتي.

10 - زيادة دافعية العاملين.

11 - تحسين المناخ التنظيمي.

12 - تجنب الاندثار أو الزوال.

13 - مساعدة المؤسسة على تحقيق احتياجات القوى البشرية المستقبلية.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حليلة ، مرجع سابق، ص 10

<sup>2</sup> مصرا، إستراتيجية التغير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ،(ترجمة حيدر محمد العمري)، ط 1 ، الاردن :عالم

كتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011، ص129.

14- مسايرة الوقت والزمان.

15- جسر الهوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة.

16- البقاء والنمو المؤسسي والوطني.

كما يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة ، ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية في العملية الإنتاجية .ولذلك فغن نشاط التدريب يلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ( Wendell 1974).

ويلاحظ أن أهداف التدريب ماهي إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة ، وذلك باعتبار أن عملية التدريب هي النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. ولا شك أن ذلك يساهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، فكما ذكرنا من قبل ، إن الربط بين الأداء الوظيفي والأهداف الإستراتيجية هو احد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في الوقت الحالي."

### المطلب الثالث: أهداف التدريب .

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن بصفة عامة تحديد أهم عملية التدريب كمايلي (مصطفى1974):<sup>1</sup>

- تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير القدرة المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها
- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة .
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة . وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والرؤساء ، وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.

وإذا تعمقنا في أهمية التدريب في المجتمعات المعاصرة نجد أن التدريب له أن له أهدافا خاصة ، وأهدافا عامة ،يعمل على تحقيقها والأهداف الخاصة هي تلك الأهداف التي يحددها القائمون عندما يشرعون في تنظيمه كتدريب العاملين الجدد للإلمام بمتطلبات العمل.

<sup>1</sup>- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، دم ، دت ، ص ص ، 284 ، 285.

وأما الأهداف العامة للتدريب، فهي العامل المشترك لكل أنواع التدريب، ويمكن أن نعرضها فيما يلي<sup>1</sup> :

1- معاونة الدارس على اكتساب معارف جديدة ومهارات متعلقة بعمله خصوصا في النواحي التطبيقية.

2- المعاونة في رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج وجودته سواء أكان على النطاق الفردي أم الجماعي .

3- رفع الروح المعنوية للفرد عند شعوره بالتفوق وإتقانه العمل وحبه له.

4- اكتشاف كفاءات مختلفة، ومساعدة الدارس على اكتشاف مواهبه، ومهارته وإمكاناته وقدراته .

5- مساعدة الدارس على أداء عمله بطريقة أفضل، وبأقل جهد ممكن .

6- الإقلال في الأخطاء وعدم ضياع الوقت والجهد والنفقات.

7- إشاعة روح الإقلال بين الأفراد العاملين بسبب تدريبهم على العمل الفريق وتقدير مزاياه).

8- على تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو عملهم وإكسابهم قيما ايجابية جديدة له. وما يجدر الإشارة إليه هو ضرورة الإقلال من استعمال الحوافز وبصفة خاصة - المادية - منها كعامل جذب للأفراد للإقبال على التدريب .

وبالإضافة إلى ماسبق فهناك أهداف للتدريب الحديث نرى ضرورة عرضها - في هذا المجال - لأهميتها وهي :

أ- تنمية الأفراد العاملين في مجالات أعمالهم المعينين بها والمهام الموكلة إليهم، تنمية متكاملة شاملة سواء أكانت من الناحية العلمية او العملية في مختلف المجالات والاتجاهات والمستويات المتصلة بأعمالهم .

ب- تغيير اتجاهات وسلوك الأفراد المدربين وخاصة التي تتصل بأعمالهم وبالإفراد الآخرين، سواء أكانت في مجال العمل أم خارج مجاله .

ج- ازدياد الكفاية الإنتاجية في الأفراد عن طريق الاهتمام بدراسة النواحي النظرية والتطبيق العملي السليم لها، والتعرض للمواقف والظروف المختلفة التي تواجههم أثناء أداء عملهم، ونقهم مشكلات العمل ومقوماته، والتدريب على مواجهتها والتصدي لها.

<sup>1</sup> - محمد علي خضر ، الإشراف و التقويم في طريقة العمل مع الجماعات ، منشورات ألقا ، 1996 ، ص ص 194 ،

د- المشاركة الفعالة في نشر الوعي التدريبي ،وأهمية التدريب في التطوير بين الأفراد العاملين في المجتمع.

هـ- الاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بعمليات التطوير، بحيث يساير التطور العلمي والاكتشافات الحديثة في مجالاتها، وتنظيم الإفادة منها، وحسن استخدامها واستغلالها لصالح المجتمع وأفراده .

و- تمكين الأفراد من مسايرة ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الحديث فضلا عن الإلمام بالطرق والوسائل والأساليب الحديثة المستخدمة في مجالات التدريب بمختلف أنشطته ومستوياته .

ز- تعميق الوعي السياسي والقومي ، وتنمية المهارات الإنسانية والمهنية لدى الأفراد بتدريبهم على المجالات الإنسانية لأهميتها في مجال الإدارة الحديثة ،تدريباً يحقق أداء أدوارهم في المجالات الإنسانية والسياسية والقومية في المجتمع على الوجه الأكمل مع تزويدهم بنواحي المعرفة ،وتطورات المواقف المختلفة سواء منها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبالقضايا والأحداث الهامة المتعلقة بمجتمعهم الذي يعيشون فيه.

#### **المطلب الرابع: الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات المتشابهة .**

تبدو بعض المصطلحات تابعة للتدريب إلا أن المتمعن والمدقق يجد فروق يمكن أن نذكرها :

#### **أولاً:التدريب والتعليم .**

قد يرى البعض أن التمييز بين التدريب والتعليم أمر قليل الأهمية ،ولكن هناك فرق بينهما . فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ،أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً . فنقوم مثلاً بتدريب عمال البناء (على كيفية رص قطع الطوب ) وعمال إصلاح التليفزيونات ، وعمال الآلات الكاتبة ، وموظفي الاستقبال في المستشفيات .وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها ،ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة ،ويمكن أيضاً تحليلها ببسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها(One Best Way).فالتدريب هو تطبيق المعرفة ، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم .

أما التعلم فهو على العكس ، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم ، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة . فالتعلم هو فهم المعرفة وتفسيرها ، فهولاً يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن

يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض ، ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة<sup>1</sup>.

### ثانياً: التكوين والتدريب.

اشتقت كلمة التكوين من الفعل (كون) FORMER ذات المصدر اللاتيني ، ولغويا يعني أحدث الشيء أي أوجده ، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين ، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن ان التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>2</sup>.

### ثالثاً : التأهيل والتدريب

يتمثل مصطلح التأهيل في تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي وأداء أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية ويختلف التأهيل عن التدريب كونه يركز على عمليات التأقلم والتكيف في العمل بينما التدريب يتركز حول الأداء .

### رابعاً : التدريب وتنمية الأفراد:

حاول البعض تمييز عملية التدريب عن عملية تنمية الأفراد، وذلك بالقول أن التدريب يشمل المستوى التنفيذي فقط وانه ينصب على العمليات الفنية المتصلة بالالات وانه يستهدف توفير معلومات خاصة بالوظيفة فقط وانه يتم عن المدى القصير ، بينما توجه تنمية الأفراد والمسؤولين عن الإدارة ، وينصب عن المفاهيم والمبادئ النظرية وتستهدف توفير معلومات عامة وتتم في المدى الطويل .

من الواضح أن هذا التمييز يستهدف تضيق نطاق التدريب من حيث يقتصر على التدريب المهني ، وإحلال اصطلاح تنمية الأفراد محل إصلاح التدريب بالنسبة لشاغلي الوظيفة الإشرافية في الإداريين ، وبدون إغفال الفرق بين تدريب الأفراد وتنمية الأفراد فإنه يتعذر قبول التمييز المقدم<sup>3</sup>.

1- محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ، ص، 183.

2- لوزي ياسين دور التكوين الإداري في تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية - دراسة حالة بلدية أنقوسة - ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية : جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2015/2016 ، ص 2 .

3- عبد الرزاق بن حليلة ، نفس المرجع السابق ، ص ، 13 .

## المبحث الثاني : تنظيم عملية التدريب

### المطلب الأول :أنواع التدريب

#### أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

#### 1- توجيه الموظف الجديد Orientation

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال ، الترحيب بالقدامين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع ، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة ، وغيرها من الطرق . وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي<sup>1</sup>:

1- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع ، والخريطة التنظيمية لها.

1- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.

2- ملابس العمل.

3- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون وآلات التصوير .

4- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.

5- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها

6- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.

7- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.

8- موقع المشروع والإدارات والأقسام.

9- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج

10- الإجازات والأعياد.

11- الترقيات والحوافز.

1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، د م : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2001 ، ص ص ،

12- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

## 2- التدريب أثناء العمل: On the job training<sup>1</sup>:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب . حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمبتدئين بالتعقد ، الأمر الذي لا يخفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

## 3- التدريب بغرض تحديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا أنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك . وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

## 4- التدريب 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 سينقل إليها . وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف . ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد أعمال الإنتاج الى وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

## 5- التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الخروج على المعاش . وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة انه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش ، يتم تدريبيه على البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 325 ، 326



## أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

### 1- التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ، في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلها أعمال الكهرباء ، والنجارة ، والميكانيكا ، والصيانة، والتشغيل ، واللحام ، والسمكرة ، وغيرها. وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني ، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية )، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم

### 2- التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية<sup>1</sup> والمهنية . وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، والمشتريات ، والمبيعات ، وهندسة الإنتاج ، وهندسة الصيانة . والمعارف والمهارات هنا لا تتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تتركز على حل المشاكل المختلفة ، وتصميم ، التخطيط لها ، ومتابعتها ، واتخاذ القرار فيها.

### 3- التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) ، او الوسطى ، او العليا.وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، وتنظيم، ورقابة ، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل ، والتنسيق ، والاتصال.

### أنواع التدريب حسب مكانها<sup>2</sup>:

يتخذ التدريب من حيث مكان التدريب شكلين رئيسيين هما :

#### 1- التدريب داخل المنظمة :وهو كل البرامج التدريبية التي يشترك فيها مجموعة من

الموظفين الحاليين ويكون المدرب هنا في الأغلب لأعم احد المسؤولين في المنظمة وتظهر

الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات التالية :

أ - نقص في الموظفين المدربين على وظيفة ما .

ب - تنقلات الموظفين .

ج - إدخال وسائل وطرق جديدة في العمل .

وإن كان هذا التدريب يتميز بأنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها إلا أنه يعاب عليه

انحصاره في حدود خبرات وتجارب العاملين بالمنظمة .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، صص ، 326 ، 327 .

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، د م ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009 ، ص ص ، 401 ،

**2 - التدريب خارج المنظمة :** ويعني انقطاع الموظف عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المتخصصة ولكن ليس في منظمته التي يعمل بها ويتيح هذا النوع من التدريب الفرصة للموظفين للالتقاء بإفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم وتجاربهم إلا أنه يعاب عليه أن رقابة المنظمة عليه تكاد تكون معدومة .

هذا وتتوقف المفاضلة بين هذين من النوعين من التدريب على عوامل كثيرة منها:

1 - مدى توافر الإمكانيات الداخلية للتدريب.

2 - مدى توافر عوامل الرقابة على الدارسين في الأجهزة والمراكز التدريبية الخارجية .

3- مدى مناسبة موضوعات التدريب بالأجهزة الخارجية لاحتياجات المنظمة

### التدريبية.المطلب الثاني : أساليب التدريب

وأهم هذه الأساليب هي<sup>1</sup>:

**1- أسلوب النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة ، وكذلك بين المتدربين أنفسهم ، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات .

**2- أسلوب دراسة الحالات :** أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في ان المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة ، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين علنالتحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة ، وذلك عنطريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسبابالتي أدت إلى خلق المشكلةوالنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو آخر من طرق الحل البديلة .

**3- طريقة لعب الأدوار (RolePlaying):**وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور اخر يلعب دور المرؤوس ، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس .

بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء.

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 201 ، ص ص ، 258 ، 259.

ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل ، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي العمل ، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا ، إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض .

4- **المباريات الإدارية:** يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله ، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأوار ، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة ، وينمي هذا التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة أو اتخاذ القرارات . وبالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط المؤسسة ، وتطبق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية ، ويجب اختيار النتائج بعد كل معالجة ولهذه الطريقة عدة مزايا:

- تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة .
- محاولة المراحل المختلفة لأخذ القرار .
- مقارنة مختلف البدائل (الاختبارات) <sup>1</sup> .
- إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة .

5- **التمرير على الأعمال:** ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى ، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنوعها ، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلة الهرمية، وتكمن هذه الطريقة من فهم أ للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة ، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة ، وأن يعملون بكفاءة.

6- **المحاضرات:**<sup>2</sup> تعتبر المحاضرة الطريقة التقليدية في التدريب ، وفيها تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد ، كما تزداد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المدربين ، وتزداد فاعلية هذه الطريقة في التدريب إذا ما صاحبها استخدام وسائل إيضاح كالرسم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وغيرها هذا

<sup>1</sup> - نوري منير المرجع السابق، ص ، 260 .

2- طاهر محمود الكلاله ، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، ط1 ، الأردن : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص ص 65 ، 66 .

إلى جانب الاستعانة بالقراءات الإضافية الحرة ، بما يكفل زيادة فاعلية المحاضر للتوسع في النقاط التي أثارها المحاضر .

وتمتاز المحاضرات بقلّة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين أن يستمعوا للمحاضرة في وقت واحد ، كما أنها تمكن من تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف ، بالإضافة إلى أن هذه المعلومات عادة تكون غير منتقاة من مصادر علمية موثوق بها.

وهناك عدة طرق للتدريب<sup>1</sup>:

**1- التوجيه:** والمقصود من التوجيه هو تعريف الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها والهدف التي أنشئت من أجله وتعمل على تحقيقه ، وكذلك معرفته للمرافق والأقسام التي تتكون منها ، وكذا تعريفه بحقوقه وواجباته ومسئوليّاته تجاه عمله الجديد ، وغالبا ما يتسلم الموظف الجديد دليل عمل (Manual) يحتوي على كل البيانات المعرفة لجهة العمل ، والقواعد واللوائح والقوانين والنظم ، كما يشمل التوجيه أيضا تعريفه وتقديمه للموظفين زملائه - أي العاملين بمكان عمله ، وبمعنى آخر معرفة الموظف الجديد بأعراض وفلسفة وسياسة وإمكانية الجهة التي تعمل بها (البشرية منها والمادية).

**2- تدريب الرؤساء للمرؤوسين:** ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء مرؤوسيهم بتطوير أنفسهم إما :

أ- تزويدهم بالمطبوعات الحديثة وتكليفهم بواجبات خاصة تختلف عن أعمالهم المعتادة وإبداء استعدادهم للرد على استفساراتهم .

ب- تكييف الرؤساء مرؤوسيهم القدامى بتعلم غيرهم من الموظفين الأحدث.

ت- تنقل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر .

**3- إعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية:** ويشترك الموظفون في هذه البرامج والحلقات الدراسية التي تعد طبقا لخصائصهم العلمية ، وتعد هذه البرامج والحلقات غالبا خارج الجهاز الذي يعملون فيه.

**4- التدريب عن طريق الاستشارة:** ويكون ذلك بتوفير عدد المستشارين في مختلف التخصصات بهدف مساعدة الموظفين فيما يواجههم من مواقف وصعوبات والوصول إلى الرأي الصواب ويمكن القول بأن هناك عيبا في هذا الأسلوب الا وهو أنه توجد الحرية للموظف للتوجه للمستشارين للحصول على توجيهاتهم ومناقشتهم فيما يواجهه ، بمعنى أنه غير ملزم للرجوع إليهم ، اللهم إلا إذا كان هناك إلزام بحكم القانون ، وبطبيعة الحال تعتبر

<sup>1</sup> محمد علي خضر، المرجع السابق، ص ص ، 211 ، 212.

الاستشارة مناوعا من أعمال السلطة الاستشارية لان الموظف اضطر إلى الاستشارة وهو مجبر عليها وبالتالي لا تصيح الاستشارة في هذه الحالة تدريبا .

**5- أسلوب المحاضرات والمناقشات :** وهذا الأسلوب يتميز بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية بالقدر اذي يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذي يؤذونه ويقومون به أو يرشحون له ، وتكون المناقشات في مثل هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حتى يشعر الدارسون بأنهم يشاركون في المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم أن يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به ونشير هنا على أهمية المشاركة ودورها الفعال في تحقيق أهداف التدريب حيث كل ما هو مفروض على الإنسان مرفوض منه ، ولو أبدى تقبله في الظاهر .

**6- أسلوب المؤتمرات :** وهذا الأسلوب يتيح الفرصة للموظفين على مختلف مستوياتهم للاجتماع مع رؤسائهم - وهذا بطبيعة الحال - يشعروهم بقيمتهم وذاتيتهم وذلك من أجل مناقشة مشكلات العمل وما يواجههم من صعوبات فيما يسند إليهم من مسؤوليات ومهام وهذا علاوة على ميزة أخرى وهي أن المؤتمرات تنمي المسؤولية الجماعية ، وهذا يكون دافعا لكل فرد لبذل مزيد من الجهد والعمل الجاد مما يؤدي بدوره إلى نجاح المشروع ، وتحقيق الأهداف المبتغاة ، ويعتمد نجاح المؤتمرات على الأسلوب الذي يلتزم به الرئيس بالنسبة لتوجيه وسير المناقشة وتوجيه تفاعل الحاضرين فكلما كان توجيه المناقشة سليما وصحيحا وراعى عدم المساس بمشاعر الحاضرين والمشاركين في النقاش كلما تمكن من تحقيق أفضل النتائج.

**7- أسلوب البحوث :** ويعتمد هذا الأسلوب على الموظفين الذين يتمتعون بالقدرة على أجزاء البحوث والدراسات سواء كانت دراسات فردية أو دراسات جماعية يشترك في إجرائها عدد من الموظفين يجمعهم التعاون وتقدير المسؤولية ولديهم الكفاءة الكافية من أجل التوصل إلى نتائج عملية يعتمد بها في مجال العمل ، ومن خصائص مثل هذه الدراسات أنها ميدانية بمعنى أنه يتفرع لها فرد أو أكثر لبحث معين على الطبيعة وفي مكان العمل بهدف التوصل إلى نتائج معينة لها مردود لصالح العمل وبصفة خاصة في الحالات التي يتماثل فيها العمل وتتحد فيها ظروف والملابسات وبذلك يمكن التعرف بكل يسر على مواطن الضعف والتوصل إلى العلاج بأقصر الطرق وبأقل جهد وأقل تكلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-محمد علي خضر، المرجع نفسه، ص ، 213.

### المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على المستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بمايلي<sup>1</sup> :

**1- إدارة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولية بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسئولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

**2- مدراء الوحدات الإدارية :** يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسئولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق به وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

**3- المشرفون :** يكون المشرف مسئولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسئولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية.

<sup>1</sup>-علاء الدينسكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،(مذكرة ماستر في علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإقتصاديةوالتجارية وعلوم التسيير)، 2016/ 2017 ، صص 19، 20 .

### المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية .

للقيام بوظيفة التدريب على مستوى أي منظمة هناك مراحل تمر بها العملية التدريبية

#### المطلب الأول :تحديد الاحتياجات التدريبية :

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب، والتي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التدريب تحقق الهدف منها بشكل كبير، وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها:

مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويلاحظ من التعريف السابق أنه برغم أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في تخطيط نشاط التدريب، إلا أنها ترتبط ارتباطا وثيقا ببقية الأنشطة الأخرى في مجال تنمية الموارد البشرية، فمثلا عملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف على التنبؤ بالاحتياجات من العمالة (كما ونوعا) يجب أن تترجم في احتياجات تدريبية تتمثل في المهارات والمعارف والقدرات التي يجب تنميتها في العاملين. وتكتسب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية خاصة عند تخطيط نشاط التدريب وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup> :

- تحقيق أهداف نشاط التدريب: إن الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أهداف عملية التدريب والذي يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- زيادة دافعية العاملين: إن التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين من التدريب يساعد على زيادة دافعية العمل للعمل، وغالبا ما تتوافر لدى العاملين الرغبة الصادقة في أداء الوظائف بشكل متميز، ومن ثم فإن مهمة المنظمة في هذه الحالة هي توفير الفرصة المناسبة للعاملين لتنمية قدراتهم الوظيفية من خلال احتياجات تدريبية حقيقية .

- تقييم أداء نشاط التدريب: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم نتائج عملية التدريب ، ذلك لأن نشاط التدريب نشاط اقتصادي يهدف على تحقيق نتائج محددة مقابل ما تم إنفاقه من مخصصات مالية لهذا النشاط.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد ، المرجع السابق، ص ص 297 ، 298

## المطلب الثاني : تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقا لكلا من (عبد الرحمان، 2010، السيد، 2007، الزيايدي، 2006) تتمثل في<sup>1</sup> :

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>2</sup>.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن ، البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد.
- إعداد مواد التدريب (للمدرسين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشره عن البرامج.
- استقطاب المدرسين المناسبين.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- تحديد مكان التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

## المطلب الثالث :تنفيذ البرنامج التدريبي .

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التدريبي التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج ، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين ، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي ، أو قد تكون البرنامج قد صممت من قبل جهة أخرى ، ويطلب المنسق أو المشرف تنفيذه ، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة غدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا ، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم .

<sup>1</sup>- رامز عزي وآخرون ، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ، مجلة جامعة الأزهر، المجلد : 13 ، العدد : 1، غزة ، 2011 . على الرابط : <http://www.alazhar.edu.ps/journall> .23/human-sciences.asptypeno



لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها :

- أ - تحديد الوقت المناسب للتنفيذ البرنامج.
- ب - موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- ج - يجب ان يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها ، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين.
- د- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها.
- هـ- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي : يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها.

**1- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة :** ويعرف هذا بالتدريب الداخلي ، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج ، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ ، لكن مايعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة .

**2- تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة :** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة ، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة<sup>1</sup> .

### **المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريبي**

تعد هذه المهمة من المهام الضرورية الملازمة لعملية التدريب، والتي سنتناولها بشيء من التفصيل في هذا الدليل، والتي سيتم من خلالها التركيز على مستويات التدريب من حيث مفهوم كل مستوى ، أدوات القياس وكيف يمكن تطبيق كل أداة .

إن جميع المدربين ومدراء التدريب يريدون أن يكونوا موضع ثقة من مدرائهم ويريدون من مدرائهم أن يقولوا لهم إننا معكم ، فعندما تكون موضع ثقة فإن الكثير من الأشياء الايجابية تحدث مثلاً:

1-هالقموسى و وسيلة هول ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة-

(مذكرة ماستر في علوم التسيير - جامعة أكلى محند أو الحاج البويرة )، 2015/ 2014 ، ص ص 19 ، 20،

- يتم الموافقة على الموازنة الخاصة بالتدريب.
  - الاحتفاظ بالوظيفة لطاقتك العمل التدريبي .
  - تحسين نوعية التدريب المقدم.
  - يستمع المدراء لنصائح مدراء التدريب.
  - السيطرة على المواقف.
  - كمدرب تدريب تنام وأنت مرتاح مستمتع بحياتك وتقل حدة توترك
- أسباب التقييم<sup>1</sup> :

- معرفة إلى أي مدى حقق البرنامج التدريبي أهدافه ؟
- كيف أسهم التدريب في تطوير طاقم العمل؟
- كيف أسهم التدريب في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها؟
- إلى أي مدى طبق المتدربون ما تعلموه؟
- ماهي العوامل الداخلية والخارجية التي منعت المتدرب من تطبيق ما تعلمه؟
- المساعدة على اتخاذ قرارات بإعادة برنامج التدريب لمجموعة أخرى أم إيقاف التدريب؟.
- مساعدة غدارة التدريب في تحديد برامج المستقبلية وطريقة تصميمها.
- تبرير وجود ميزانية التدريب.

قياس مدى فعالية وأثر برنامج التدريب ، من خلال استخدام الأسئلة المفتاحية التالية<sup>2</sup>:

1. لأي مدى كان مضمون التدريب ينسجم مع احتياجات المشاركين ؟
2. هل المدرب الذي أعطى التدريب كان أفضل الخيارات ؟
3. هل استعمل المدرب أكثر الطرق فعالية لإشراك المدربين وجذب اهتمامهم ؟
4. هل مكان التدريب مرضي جدا ؟
5. ماجدوى وقيمة التدريب بالنسبة للمشاركين ؟
6. هل مساعدات التدريب التي استخدمت أسهمت في تسهيل التدريب ؟
7. هل عملية التنسيق لبرامج التدريب فعالة ؟
8. ما الذي يمكننا القيام به بشكل أفضل لتحسين برامج التدريب ؟
9. كيف أثر التدريب على أداء المتدربين ؟
10. كيف أثر التدريب على مجمل عمل المؤسسة ؟
11. ماهي تكلفة التدريب قياسا لكل متدرب ؟ تحليلك ؟

<sup>1</sup> - نادبة سعد ، دليل تقييم برامج التدريب ، 2012 ، ص ص ، 29 ، 30 . على الرابط :

<https://www.slideshare.net>

<sup>2</sup> - نادبة سعد ، نفس المرجع . ص ، 30 .

إن التحليل الجيد لهذه الأسئلة سيعطي معلومات عن فاعلية البرنامج التدريبي ونتائجه على المتدربين وعلى المؤسسة المنظمة للتدريب ، كما أنه يساعد في إيجاد طرق فعالة لتحسين نوعية برامج التدريب.

### خلاصة واستنتاجات :

للتدريب أهمية كبيرة ، بالنسبة للفرد أو المنظمة فكل المهارات والسلوكات والمعارف التي يكتسبها الفرد بفضل الدورات التدريبية التي تلقاها ، من خلال طرق التدريب المختلفة سواء المؤتمرات أو اللقاءات وغيرها فهذه الطرق تمكن المتدرب من تلقي المعلومات الهائلة التي يحتاجها بفضل مهارات ملقي هذه المحاضرات بثتى الطرق ، فكل هذا يمكن من رفع أداء الموظف التي تلقي تدريب بكل كفاءة و فاعلية الشيء الذي ينعكس على المنظمة بالإيجاب وذلك لبلوغها أهدافها المرجوة التي تسعى أي منظمة لتحقيقها .

وللعلمية التدريبية مراحل تمر بها والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة أولى و بعدها تصميم البرنامج التدريبي وتليها مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي وصولا إلى مرحلة تقييم البرنامج التدريبي فالتدريب عنصر مهم في أي منظمة فهو يساهم في تطوير أداء الأفراد من خلال مراعاة احتياجات الموظف لكي يتمكن من أداء مهامه بكل كفاءة وفعالية داخل المنظمة.

# الفصل الثاني:

الإطار النظري للتنمية المحلية

تهتم معظم الدول والمجتمعات بالتنمية المحلية، مركزة في ذلك على كل الأبعاد والمجالات ومختلف الجوانب متجاوزة الاعتماد على جانب واحد في التنمية، فأصبحت شاملة لمختلف المجالات والبيادين الإجتماعية والأقتصادية والسياسية والثقافية والإدارية ولتحقيق تنمية شاملة ومستدامة ، وقد أنتهجت الحومة خطط وبرامج وإستراتيجيات التي تعد عاملا مهما في تحقيق التنمية المحلية على مختلف ترابها الوطني ، ورغم هذه الجهود التي بذلتها الدولة ، إلا أن التدريب ألية ضرورية لتحقيق التنمية المحلية على المستوى البلدية فمن خلال الدورات التدريبية يمكن أن يساهم الموظف في تحقيق ذلك باعتبار التدريب الية من الاليات التي تمكن منتخبي ومستخدمي البلديات القيام بدورها التنموي على ما يرام .

### **المبحث الأول : مفهوم التنمية المحلية وأهميتها وأهدافها .**

#### **المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية :**

قبل التطرق إلى مفهوم التنمية المحلية لابد من الإشارة إلى تعريف التنمية التي لها لا عدت تعريفات :

- على المستوى اللغوي : ورد في لسان العرب ، نَمَى ، النماء ، الزيادة ، نما ينمو ، زاد وكثر ، ونميت الشيء أي رفعته .

إذن في الأصل اللغوي : تعني الكلمة الزيادة والكثرة والارتفاع والإشباع .

أما التنمية فتوحي بمعنى فاعلي إرادي يعكس نمو الذي تتم زيادته تلقائيا بغض النظر عن أي جهد خارجي مساعد في عملية الزيادة والرفعة ، والريح والإشباع ن أما على المستوى الاصطلاحي فوردت عدة تعريفات :

التنمية بمفهومها العادي ك هي مجموعة البرامج والسياسات الاقتصادية لأي مجتمع ، هي تحول أي مجتمع من مرحلة التخلف على مرحلة التحضر ، من مرحلة الندرة على مرحلة الوفرة ن ومن مرحلة الفقر على مرحلة الغنى .ا تعني تبادلات في القيم ، والحوافز والموقف من العمل ن والتنظيم وتحسين مستواه وارتقاء القدرة الإنتاجية .

ماالذي نعنيه بالتنمية هناك المفهوم الضيق المتداول أحيانا ببعده التقليدي ، والذي يقصد منه التنمية الاقتصادية . يقابله المفهوم الواسع ، الذي يستند إلى فكرة التنمية الإنسانية ببعدها الشامل ، وكذا الحال بالنسبة لفكرة الحكم الراشد او الحكم الصالح أو الجيد أو الرشيد والذي شاع استخدامه في السنوات الأخيرة ، فالمفهوم الضيق ، والذي تفضل ادبيات البنك الدولي استخدامه ، يعتمد على فكرة الإدارة الرشيدة بدلالة النمو الاقتصادي<sup>1</sup> .

1- ناجي عبد النور ، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة ، د م ، مديرية النشر لجامعة عنابة ،

عندما يتم التطرق الى التنمية ، في حين أن المفهوم الواسع يرتفع غلى مستوى السياسة ، فيعالج مسألة الحكم والعلاقة بين عامة الناس والإدارة الحاكمة ، بما يدخل في ذلك مسألة الشرعية والمشاركة والتمثيل والمساءلة إضافة غلى الإدارة العامة الرشيدة باعتبارها مكونات للحاكمية الراشدة ( تقرير التنمية الإنسانية العربية )<sup>1</sup> .

وأيضاً هناك من عرفها بأنها : عملية عمدية وإرادية لإحداث تغييرات هيكلية في الأبنية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع ما أو لدولة ما ، كما أنها عملية مستمرة تعمل على نقل المجتمع وأفراده وقاعدته المادية من مستوى ما إلى مستويات أعلى بشكل متصل وعل جميع المستويات .

وتعرف أيضاً على أنها عمليات مخططة وموجهة تحدث تغييراً في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف أفراده من خلال مواجهة مشكلات المجتمع ، وإزالة العقبات وتحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات والطاقات ، بما يحقق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة لأفراده . بينما هناك من يشير إليها على أنها " عملية التحول الإرادي الواعي للوضع في المجتمع ن بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، من حالة التخلف إلى حالة التقدم"<sup>2</sup> .

أما فيما يخص تعريف التنمية المحلية : هناك عدة تعريفات للتنمية المحلية نذكر منها: يعرفها محي الدين صابر الذي يعتبرها مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي واقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية وان يكون ذلك الوعي قائماً على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعاً في كل المستويات عملياً وإدارياً .

وهناك من يعرفها بأنها حركة تهدف إلى تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع في مجمله على أساس المشاركة الايجابية لهذا المجتمع وبناء على مبادرة المجتمع أن أمكن ذلك ، فإذا لم تظهر المبادرة تلقائياً تكون الاستعانة بالوسائل المنهجية لبعثها واستئثارها بطريقة تضمن لنا استجابة حماسية فعالة لهذه الحركة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - ناجي عبد النور ، مرجع سابق ، ص ، 66 .

<sup>2</sup> - أحمد محيي خلف صقر خلف صقر ، المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية

المجتمع المحلي والعالمي ، دار التعليم الجامعي ، وكالة الأهرام للتوزيع ، د ت ، ص ، 23 .

<sup>3</sup> - ناجي عبد النور ، مرجع سابق ، ص ص، 72، 73 .

و يرى الدكتور فاروق زكي في كتابه تنمية المجتمع في الدول النامية ، بأن التنمية المحلية هي: ( تلك العمليات التي توجد بين الجهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية ، لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية ، وتحقيقا لتكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي ، وتقوم هذه العمليات على مستوى عاملين أساسيين هما : مساهمة الأهالي انفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة المتبادلة بين عناصر المجتمع ، وجعل هذه العناصر أكثر فعالية).

إن الفكرة الأساسية التي يدور حولها هذا التعريف ، تنحصر في تركيز عملية التنمية المحلية على مشاركة أفراد الجماعة الإقليمية في حد ذاتها ن انطلاقا من الحكم على أي تنمية محلية بالفشل إذا ما أقيمت على عناصر بشرية غريبة على ذلك الإقليم المعني ، مما لا يسمح بخلق طاقات بشرية محركة للنشاط التنموي المحلي ، ذلك أن إصلاح وتطوير المجموعات الإقليمية في جوهره ، لن يكون غلا بالاعتماد على طاقاتها الذاتية المتمثلة في الأفراد الذين يعيشون على مستوى إقليمها .

أما الأستاذ (ثردنهام) ينظر للتنمية المحلية على أنها : نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع ، وتنمية قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجه الذاتي لشؤونه ، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق

النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصبح ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهالي .

معنى ذلك أن التنمية المحلية تتحكم فيها أربعة عناصر هامة تتمثل في : ضرورة وجود برنامج مخطط يتضمن حصر لمجمل احتياجات الأفراد، فسح المجال للمشاركة الجماهيرية في إنجاز مشاريع التنمية المحلية من حيث الاهتمام بالحلول الذاتية<sup>(2)</sup> التي يقدمها هؤلاء لعدة مشاكل قد تظهر ، ضرورة توفير مساعدات فنية وإعانات مالية تقدمها السلطات المركزية لتلك المجموعات المحلية كدعمها بالآلات والأموال ، وأخيرا الالتزام على تحقيق تكامل حقيقي بين مختلف قطاعات النشاط المختلفة كالقطاع الاقتصادي ، الاجتماعي ، الثقافي .. الخ وهذا العنصر الاخير يعتبر ذا اهمية بالغة بالنظر الى أنه من الخطأ تصور المشكلات التي تظهر على المستوى المحلي بصفة منفردة بل ان التداخل وعلاقة التأثير المتبادل فيما بينهما ، يجعل حلها في إطار كلي أليق وأجدي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، الجزائر : دار الأمة ، 2014 ، ص ص ، 17 ، 18 .



تعريف آخر : تعرف التنمية المحلية عموماً بأنها : العملية التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية ن للارتقاء بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً ن اجتماعياً وثقافياً ن من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية ، في مستوى من مستويات الغدارة المحلية .

انطلاقاً من التعريف يمكن القول بان التنمية المحلية هي :

- عملية متكاملة ومتوازنة غير قابلة للتجزئة .
- عملية تتطلب إرادة جماعية شعبية تسهم في تخليص كا مواطن من التخلف والمرض .
- عملية موجهة ومعتمدة وواعية تستهدف اقاليم الدولة ، وليست عشوائية او تلقائية .
- عملية تفاعل حركي مستمر ومتجدد<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : أهمية التنمية المحلية .

تتجلى أهمية التنمية المحلية من خلال عدة نقاط وأهمها :

- تقوم برامج تنمية المجتمع المحلي بتوفير الوسائل لسد الثغرات او إقامة المعابر بين التخصصات المختلفة المساهمة في برامج التنمية القومية .
- تحقق تنمية المجتمع المحلي التكامل بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية على مستوى المحلي ن والحد من العزلة لبعض المجتمعات للاستفادة من نتائج برامج التنمية القومية .
- في معظم الدول النامية يمكن أن تساهم التنمية المحلية في دعم التنمية القومية عن طريق التمهيد لبرامج التنمية القومية والحد من المعوقات التي تقف أمام هذه البرامج .
- توفر برامج التنمية المحلية وسائل لاتصال بين المحليات والتخطيط القومي ن مما يسمح بالثأثير المتبادل ، وهذا من شأنه أن يسمح بتعبئة الرأي المساند للتنمية القومية .
- تساهم برامج التنمية المحلية في مواجهة بعض المشكلات المحلية ن مما يجعل الموارد القومية أكثر قدرة على مواجهة مشكلات جديدة ن أو بمعنى آخر أن التنمية المحلية ترفع جزءاً من العبء عن كاهل الدولة .
- توفر برامج المناخ الملائم لتنفيذ برامج التنمية القومية بما يسمح بالتوافق الإيجابي للتغيير الاجتماعي المقصود الذي يهدف غليه برامج التنمية بصفة عامة ، وتعتبر هذه الأمور من التسهيلات الأساسية لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجتمع .

1- عبد الناصر براني ، يونس شعيب ، " استمارة الوقف ودوره في تمويل التنمية المحلية - حالة الصناديق الوقفية لدولة الكويت " ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني ، الحوكمة والتنمية المحلية ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعريبيج ، 2015 ، ص 6 .

- تجارب المحليات في التنمية تزيد من وضوح الرؤية الواقعية لما يتناسب مع احتياجات ومعطيات المجتمع، وهذا يمهد للتخطيط الواقعي للتنمية على المستوى القومي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : أهداف التنمية المحلية .

ترمي التنمية المحلية إلى تحقيق مجموعة مترابطة من الأغراض التي تساهم في تطوير المجتمعات المحلية في كافة مناطق الدولة . ويتسم الهدف العام من التنمية المحلية بالشمولية وتعدد الأبعاد الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية والبيئية وغيرها ويمكن تلخيص أهم أهداف التنمية المحلية فيمايلي :

- **إشباع الحاجات الأساسية للأفراد** : إن إشباع الحاجات الأساسية للأفراد هو مطلب شعبي كما هو واجب على الدولة لتحقيق استقرار أفرادها وإزالة الفوارق الاجتماعية بين المواطنين داخل المجتمع المحلي لتلبية احتياجاتهم الأساسية العلاج والأمن والسكن واللباس والمأكل والتعليم والعمل وتسعى التنمية في هذه الحالة إلى توفيرها أو التخفيف من حدتها ، كانتشار الأوبئة ، وانتشار الأمية والبطالة ، والفقر وكلها تعد شرط أساسي لتحسين حاجيات الأفراد الأساسية والحقيقية داخل المجتمع مع توفر إمكانية التطلع لما هو أفضل .

- **تحقيق الذات وتأكيد الشعور بالانتماء للإنسانية** : لقد انتشرت في وقتنا الراهن سلوكيات تسود مختلف المجتمعات ذات نمط مادي ، وهذا بلا شك يؤدي إلى إختلاف طبيعة تقدير الذات وأشكال التعبير عنها من مجتمع محلي إلى آخر، وأضحى الرفاه الإقتصادي المادي الوجه المحدد لهذا الشعور بإحترام الآخرين وهذا لطبيعة المادة السائدة فأصبحت مؤشر للمكانة إجتماعية .

والحقيقة أن المكانة تأتي مما يضيفه الفرد لمجتمعه المحلي والوطني لذا تحقيق الذات تكون بالعمل الذي يشعر بالأعزاز والانتماء للمجتمع المحلي والولاء للإنسانية ويشعر الفرد أنه في كيان يحترم وتؤخذ في الحسبان التعامل معه من جانب المسؤولين،و أن تحرس هذه القيم على حمايته والاعتراف بإنسانيته في مواجهة المجتمع .

- **تقليل التفاوت بين الأفراد**: تعيش معظم البلدان النامية في تمييز وتفاوت كبير بين أفراد مجتمعاتها هذا التفاوت الذي أساسه نصيب الفرد من الدخل والثروة وإستحوذ فئة قليلة عليها وهذه المظاهر تمتد إلى مجتمعات المحلية الصغيرة، فتكونه فئة برجوازية محلية أماما هذه الشريحة الكبيرة من المجتمع، ينشأ التفاوت وتشعرو أغلبية من المجتمع بعدم العدالة<sup>2</sup> الإجتماعية مما يولد في المجتمع طبقات مختلفة، فيما تزداد طلبات فيئات لأغنياء في طلب

<sup>1</sup>- عبد الناصر براني، يونس شعيب، **مرجع سابق**، ص ص 6 ، 7 .

<sup>2</sup>- محسن يخلف، **دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية**، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة :كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2013/2014 ، ص ص 45 ، 46 .

سلع الكمالية وهناء تلجىء الدولة إلى إستيراد بعض مستلزمات كمالية والتي تؤثر على ميزان المدفوعات ، مما تقلل المشاركة الفعلية التي تدعم التنمية المحلية ونقص التماسك الإجتماعي.

إن تقليل التفاوت في توزيع الدخول والثروات يعد من الأهداف العامة التي يجب أن تسعى التنمية المحلية إلى تحقيقها بوسيلة أو أخرى.

- **بناء الأساس المادي للتقدم:** أن البناء أساس المادي مهم لأي تنمية توريد التقدم الحقيقي فمعظم الدول المستقلة تعتمد على بناء قاعدة أساسية واسعة للهيكل الإنتاجي ، فالتنمية المحلية تكون فعلية حينما تركز على خلفية أساس المادي للتقدم والإنطلاق الحقيقية لتوسيع القطاعات الاجتماعية و الإقتصادية .

إن بناء القاعدة الواسعة للهيكل الإنتاج ماهية إلا بداية طريق للتنمية المحلية الهادفة وبعدها تختار اتجها تبعا لإستراتيجية التنمية الإقتصادية والاجتماعية التي يؤاخذها المجتمع طبقا لأولوياته التنموية وحاجاته الاجتماعية .

- **زيادة الدخل المحلي:** إن زيادة الدخل سواء الدخل المحلي والوطني جد مهم لأي تنمية ويعد عصب التنمية ومحركها الأساسي تلك المداخل التي يتم على أساسها برمجة مشاريع وإقامة خطط ولذلك فأن الدخل المحلي مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توفر رؤوس الأموال والكفاءات التي تساهم بدورها بتحقيق نسبة أعلى للزيادة في الدخل الحقيقي المحلي ،تسعى جهود الدول النامية للإيجاد توازن حقيقي بين معدل النمو الديمغرافي وزيادة الدخل المحلي .

- **الرفع من المستوى المعيشة:** أن رفع من المستوى المعيشة هدف ومطلب كل تنمية، وتعمل التنمية المحلية على تحقيقه لكافة أفراد المجتمع المحلي من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية، فزيادة الدخل القومي والمحلي تصاحب التغيرات الحاصلة في هيكل الزيادة السكانية وتنظيمها وتحكم في المواليد لتتلاءم والمعدل المناسب الذي يحققه رفع مستوى المعيشة والمعاداة تقتضي كلما كان مستوى المعيشة منخفض كلما كان في المقابل معدل نصيب الفرد من الدخل القومي أو الدخل الفردي أو الأخر منخفض ،لذلك من الأهداف العامة للتنمية المحلية تحسن والرفع من المستوى المعيشة .

- **إتحاحة الحرية والقدرة على الإختيار:** أن التنمية المحلية تسعى للبلوغ التحرر من قهر الظروف البيئية والثقافة للإنسان والتحرر من العادات والتقاليد والمعتقدات التي تقف عائقا في سبل التنمية والقدرة على تجاوز العوائق الفكرية والإنسانية لتحقيق حياة أفضل ويتحرر من ذهنيات ضيقة محلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محسن يخلف ، مرجع سابق ، ص ص ، 47 ، 48 .

## المبحث الثاني: مجالات وأبعاد التنمية المحلية ومعوقاتها

### المطلب الأول : مجالات التنمية المحلية

بالنسبة لمجالات التنمية المحلية فهي متعددة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر في المجالات التالية :

#### أ- التنمية الاقتصادية :

وفي هذا المجال للتنمية الاقتصادية جاءت لتعبر عن اهتمام الاقتصاديين و السياسيين و من لهم صلة مباشرة لعملية التخطيط الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق الزيادة في النمو و الإنتاج وتطوير الوسائل المساعدة لتحسين ذلك، كما أنها تهدف إلى تحقيق غاياتها الحقيقية و المتمثلة في رفاهية الإنسان ماديا عن طريق تحسين دخل الفرد و تحسين مستواه المعيشي ، كما ان هذا النوع من التنمية و التي تهدف أساسا إلى وضع مخططات يكون الغرض منها تطوير الوضعية الاقتصادية للمجموعة المحلية سواء كانت في الجانب الصناعي او الزراعي و حتى المنشآت القاعدية بما يسمح لاحقا بتوازن يمكنها من توفير منتجات اقتصادية تلبى بها حاجات أفرادها ،ومن ثم فقد جاءت التنمية الاقتصادية بمطروحات مختلفة لتكون سبيلا سهلا و مبنيا على الأسس المنطقية و المنهجية العلمية من اجل إسعاد الإنسان و تحقيق رخاؤه المادي.

#### ب- التنمية الاجتماعية :

وهو مجال تنموي يسعى للاهتمام بتنمية الجانب الاجتماعي لإفراد الاقليم الواحد وتتمثل هذه التنمية في توفير وسائل التنمية الاجتماعية كالخدمات الصحية ،العلمية ،الصحية و الثقافية ...الخ

إذن فالتنمية الاجتماعية سواء كانت في المجتمعات الحضرية أم المحلية تشكل الهدف العام للراقي بالكل الاجتماعي ،وذلك يأتي لما يرمي إليه المخططون للتنمية الاجتماعية لتحقيق عملية النهوض و تطوير المجتمع عبر التأهيل العام لأفراده و صقل مهاراتهم المختلفة لرفع مستوى كفاءة العمل و استغلال طاقات المجتمع استغلالا امثل ،كل هذا يؤدي إلى استقرار المجتمع و ذلك لشعوره بان حاجته مشبعة أو يتم إشباع حاجته تدريجيا وفقا لعملية منطقية يتبعها المخططون و المنفذون لمشاريع وبرامج التنمية الاجتماعية التي يفترض أنها تصب في تحقيق<sup>1</sup> أهداف المجتمع من خلال توفير الخدمات التي يحتاجها ، و على الرغم من

1- جميل أحمد الجويد ، مسار تنمية الإدارة المحلية ومعوقاتها في الجمهورية اليمنية ،(مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية . جامعة الجزائر :كلية العلوم السياسية والإعلام ) ، 2004 ، ص 44.

كون التنمية الاجتماعية مرتبطة بالعنصر الإنساني و الخدمات المتنوعة المقدمة إليه (تعليم، صحة، إسكان وخدمات أخرى متعددة كالهاتف والكهرباء .. الخ) من الأهمية التركيز على كل ما يعيق مسالة إجراء واستكمال هذه الخدمات و توفيرها ،وذلك حتى تحقق هذه الخدمات الهدف من إنشائها مع الاهتمام بمشاركة الأفراد وأصحاب المصلحة الحقيقية من هذه الخدمات في التفكير و الإعداد لها و تنفيذها ومتابعتها وتويعها.

**ج - التنمية السياسية :** تهدف إلى تنمية النظام السياسي القائم في دولة ما على اعتبار أن التنمية السياسية تمثل استجابة النظام التحديات بناء الدولة و الأمة و المشاركة في توزيع الأدوار،ولا تكون التنمية السياسية إلا من خلال تحقيق استقرار النظام السياسي ،وهذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر فيه الشكل أو الأخذ بأشكال المشاركة الشعبية الجماهيرية و المتمثلة في حق المواطنين في اختيار من اختار من يمثلونهم لتولي السلطة كاختبار النخب الحاكمة او اختيار أعضاء البرلمان و المجالس التشريعية أو المحلية .. الخ،و من خلال المشاركة السياسية يلعب المواطن دورا كبيرا في دعم مسيرة التنمية السياسية .

#### د - التنمية البشرية:

حسب تقرير هيئة الأمم المتحدة للتنمية البشرية لعام 1990 فان الأغلبية ترى بتوسيع خيارات الناس و تكمن هذه الخيارات الأساسية في جميع مستويات التنمية ،وهي انه على الإنسان أن يحيا حياة جيدة وصحية و أن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم ، فإذا لم تكن هذه الخيارات متاحة فستظل هناك فرص أخرى كثيرة يتعذر الحصول عليها.

كما يشير تقرير التنمية البشرية لعام 1993 إلى ان التنمية البشرية هي تنمية الناس من اجل الناس بواسطة الناس وتنمية الناس تعني استثمار قدرات البشر سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخالق ،و التنمية من اجل الناس تعني كفالة توزيع ثمار النمو الاقتصادي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جميل أحمد جويد ، مرجع سابق ، ص ص 44 ، 45.

الذي يحققونه توزيعاً واسع النطاق وعادلاً، أما التنمية بواسطة الناس فتعني إعطاء كل أمراً فرصة المشاركة فيها.

#### هـ- التنمية الإدارية :

وكما ذكرنا مسبقاً بأن التنمية هي تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطورها في كافة نواحي الحياة ومنها لنواحي الإدارية وحتى في المجال الإداري فهي تمثل مجموعة من العمليات و الإجراءات المخططة سلفاً يستعمل فيها بعض الأساليب الفنية كالتمرين و التوجيه وتقديم المساعدات المادية كالأموال و المعنوية كالأستثمارات من أجل رفع مرد ودية العمل الإداري وجعله مؤهلاً لإدارة التنمية وعلى هذا فإن التنمية الإدارية هي (تلك الجهود التي تبذل لتحقيق رفع الكفاية وفعالية الأجهزة الإدارية وزيادة قدرتها على العمل الإيجابي المنتج بما يمكنها من إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل تكلفة ممكنة)،وعليه فإن تحقيق التنمية الإدارية الفعلية مرهون بتواجد قيادة إدارية فعالة لها القدرة على بث روح النشاط الحيوي في جوانب التنظيم ومستوياته كما يغرس في الأفراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة و مترابطة تسعى على تحقيق الأهداف والتطلع إلى المزيد من العطاء والانجازات كما أن مفهوم التنمية الإدارية يرتبط أكثر بالتنمية وتطوير القدرات البشرية في الغدارة لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية العلمية وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى ما في التنمية الاقتصادية .

وكان مفهوم التنمية الإدارية قد ظهر مسير لغيره من المفاهيم التي ظهرت في أدبيات العلوم الاجتماعية كالتنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : أبعاد التنمية المحلية .

**1- البعد الاقتصادي :** تراعي التنمية المحلية البعد الإقتصادي من أجل تنمية الإقليم المحلي إقتصادياً وذلك عن طريق البحث عن القطاع أو القطاعات الإقتصادية التي يمكن أن تتميز بها المنطقة ، سواء عن طريق النشاط الزراعي أ الصناعي أو الحرفي ، ولهذا نجد أن المنطقة التي تحدد مميزات مسبقاً تكون قادرة على النهوض بالنشاط الإقتصادي المناسب لها من أجل توفير فائض القيمة عن طريق المنتجات المحققة بالإضافة إلى ذلك يمكن لها أن تدمج أفراد المجتمع الباحثين عن فرص العمل في النشاط الإقتصادي ، ولهذا تصبح التنمية المحلية تحقق البعد الاقتصادي عن طريق إمتصاص البطالة من

<sup>1</sup> - جميل أحمد الجويد ، مرجع سابق، ص ، 46 .

جهة وعن طريق توفير المنتوجات الاقتصادية التي تتميز بها المنطقة من جهة أخرى سواء الإستهلاك المحلي أو للتوزيع إلى الأقاليم الأخرى ، وكذلك تعتمد التنمية المحلية على بناء هياكل القاعدة المحلية من الطرقات والمستشفيات ومدارس .. الخ . هذه الهياكل القاعدة بالاضافة إلى كونها تسمح بدمج طالبي العمل فإنها تمهد الطريق نحو الجو المناسب لأفراد المجتمع القاطنين بذلك الإقليم ، وتستقطب أصحاب رؤوس الأموال المتواجدين في الأقاليم الأخرى من أجل الإستثمار بهذه المنطقة<sup>1</sup>.

**2- البعد الاجتماعي :** يركز البعد الاجتماعي للتنمية المحلية على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية و هدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية ، و مكافحة الفقر و توفير الخدمات الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع ، بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال الشعوب في اتخاذ القرار بكل شفافية ، و لهذا نجد ان البعد الاجتماعي للتنمية المحلية يمثل حيز الزاوية لان توفير الحياة الاجتماعية المتطورة من شأنها ان تدمج كل طاقات المجتمع لتطوير الثروة وزيادة القيمة المضافة ، و عليه نجد ان تسخير التنمية المحلية في خدمة المجتمع يمكنها أن تقدم لنا مجتمع يتصف بالنبل و ينبذ الجريمة و محبا لوطنه و منطقتة ، و هناك ميادين أخرى تشمل التنمية المحلية لها علاقة وطيدة بالبعد الاجتماعي مثل التعليم و الصحة و الامن.... الخ . كل اهتمامات التنمية المحلية بهذه الجوانب له اثره المباشر على شرائح المجتمع ايجابا او سلبا<sup>2</sup>.

**1- البعد البيئي :** ان تدهور الوضع البيئي على المستوى العالمي ممثلا بالاحتباس الحراري و فقدان طبقة الازون و نقص

المساحات الخضراء و اتساع نطاق التصحر و ما الى ذلك من مشاكل البيئة التي تتعدى الحدود الجغرافية للدول و الدعوة إلى دمج البعد البيئي في التخطيط الانمائي لدول العالم ، و على اثر ذلك عقدت الأمم المتحدة مؤتمر حول البيئة و التنمية في ريو دي جانيرو بالبرازيل سنة 1992، و من أهداف المؤتمر الرئيسية الدعوة إلى دمج الاهتمامات الاقتصادية و الاجتماعية و من أهم المسائل التي تطرق لها المؤتمر هي وضع و تقييد استراتيجيات و إجراءات لتحقيق تنمية مستدامة<sup>3</sup>.

1- أحمد غربي ، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر ، مجلة البحوث والدراسات العلمية ، العدد رقم 04

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، 2010 ، ص ، 48 .

<sup>2</sup>- أحمد غربي ، نفس المرجع ، ص ص 48،49.

<sup>3</sup>- أحمد غربي ، نفس المرجع ، ص 49 .

### المطلب الثالث : معوقات التنمية المحلية .

هناك عدت معوقات للتنمية المحلية<sup>1</sup>:

- 1 - القيادات المحلية (المحافظون ، ورؤساء المراكز والمدن والأحياء والقرى ورؤساء وأعضاء المجالس الشعبية المحلية ، وممثلي المجتمع المدني ) التي لا تتمتع بالكفاءة والقدرة على استيعاب العمل الجماعي على المستوى القانوني وعلى مستوى القدرة على تدبير شؤون المجتمع ، مما يؤدي غلى تبذير الإمكانيات المادية والمعنوية .
  - 2 - الإفراط في السلطة المطلقة لرئيس المجلس المنتخب أو الإداري ، إن المسؤوليات والسلطات المناطة بالبلديات وبمؤسسات الحكم المحلي لا تتناسب والموارد المالية المخصصة لها مما يجعل هذه البلديات غير قادرة على تحقيق آمال مواطنيها .
  - 3 - النمو السريع للمدن و عجز السلطات المحلية على الوفاء بطلب الخدمات المتزايدة أدى في بعض البلدان إلى تقليص دور البلديات والسلطات المحلية وعلى إنشاء مؤسسات شبه حكومية تابعة ضمنيا للحكومة المركزية .
  - 4- رهن أمور شؤون الجماعة بيد السلطة الوصية التي تستغل تلك الوصاية لتسخير موارد الجماعة في أمور لا علاقة لها بالعمل الجماعي.
- بالرغم من أن التنمية المحلية تعد من أهم الأساليب والسياسات والاستراتيجيات التي يعتمد عليها في حل المشاكل المتعلقة بالمجتمعات المحلية وكوسيلة لتحقيق التكامل بين الأقاليم الحضرية والريفية كغرض منها للوصول الى التنمية الشاملة والمتوازنة ، إلا أن حتى المحيط الذي تنشط فيه التنمية المحلية يجعلها تعاني من بعض المعوقات ، والتي منها نجد:

#### 1. العراقيل الاقتصادية: تمثل في<sup>2</sup>:

- قلة ومحدودية توفر وتواجد الموارد الطبيعية لكثير من البلديات.
- العزلة وعدم كفاية الهياكل القاعدية المساعدة على التنمية.
- غياب الاستقلالية المالية في التسيير.
- اختلال التوازن ما بين الموارد والنفقات حيث تعاني الجماعات المحلية من عدم كفاية الموارد المالية ، وعدم انسجام هذه الأخيرة مع النفقات التي تعرف ارتفاعا مستمرا و متسارعا فتعدد وتنوع صلاحيات الجماعات المحلية ونخص بالذكر هنا البلديات ومساهمتها في كل الميادين يثقل كاهلها بالنفقات التي ينبغي ضمانها لكي تضمن استمرارية تسيير مصالحها.

<sup>1</sup> - ناجي عبد النور ، مرجع السابق، ص ، 77

<sup>2</sup> - زكية أكلى ، فريدة كافي ، التنمية المحلية في الجزائر قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق ، مجلة

اقتصاديات المال والإعمال، 2017، ص ص 106،107 .



- الزيادة في مصاريف التسيير العام والمصاريف على الأملاك العقارية والمنقولة .  
- عدم التقدير لبعض النفقات لزيادات استهلاك الكهرباء ومن ثم زيادة مصاريف الإنارة العمومية والتي شكلت ديونا معتبرة .

- تحمل البلدية لبعض المصاريف والتي هي من صلاحيات وزارة معينة.  
- النمو الديمغرافي وزيادة عدد السكان.  
- عدم قدرة أجهزة الجباية في تحصيل الموارد المالية نظرا للتهرب الجبائي من جهة ونقص الكفاءة من جهة أخرى إلى جانب وجود ثغرات في التشريع الضريبي أصبحت تفوق فعالية الضريبة كأداة كفيلة لتمويل الميزانية.

## 2- العراقيل الاجتماعية: تتمثل في<sup>1</sup>:

- من اشد المعوقات فتكا بالتنمية المحلية نجد مشكل الفقر الذي هو أساس لكثير من المعضلات الصحية والاجتماعية والأزمات النفسية والأخلاقية.  
- ضعف العلاقة بين الإدارة والمواطن.  
- الانفجار السكاني وتداعياته على الموارد الطبيعية ناهيك عن التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية.

- تأخر البيئة الاجتماعية المتمثلة في نقص ومحدودية التعليم والتكوين ، أي نقص المهارات التقنية والإدارية على المستوى المحلي.

## 3- العراقيل السياسية:

- سيطرة المركزية التي تعيق التقدم واستغلال نقاط القوة في المحليات والأقاليم واستقطاب فرص البيئة الخارجية.

- غياب اللامركزية وخاصة الإدارية ينفي أهمية ودور التنمية المحلية ويلغي وجودها من الأصل حيث أن هذا الجانب السياسي - اللامركزية هام لأنه يحقق الديمقراطية والشورى بشكل فاعل كما يحقق التوازن بين الأهداف القومية والمحلية ويعطي الفرصة لوجود الخدمات المتكاملة ويؤدي أيضا الى إقحام القاعدة الشعبية وترقية إحساس المواطن بالهموم الوطنية وليس التركيز فقط على المطالب المحلية بل المشاركة الفعالة فيها.

- غياب حقوق الإنسان في كثير من الأقطار منها المرأة السياسية.  
- غياب المفهوم الحقيقي للحكم الصالح الذي يعبر عن المعنى الحقيقي للحقوق الفردية والجماعية والذي يسمح باستعادة المعنى الحقيقي للديمقراطية ويزيد من قيمة ومصداقية القانون ويخلق الشفافية والاحترام بين الأفراد والمؤسسات والأجهزة القانونية والتشريعية.

<sup>1</sup> - زكية أكلى ، فريدة كافي ، مرجع سابق ، ص ص 107، 108

#### 4- العراقيل الإدارية<sup>1</sup>: تتمثل في :

- عدم التجسيد الفعلي للمركزية والديمقراطية المحلية ، وذلك أن استقلالية الجماعات المحلية تبقى متفاوتة ، بحيث كلما كانت البلدية قادرة على تمويل مشاريعها ذاتيا كالبلديات الكبرى كلما كانت أكثر استقلالية ، بينما البلديات غير القادرة على التمويل الذاتي لمشاريعها فهي تبقى دائما تابعة للمركز .

- عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي ، لإضافة الى محدودية وتدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين .

- سوء تسيير الموارد البشرية وهو ما أدى الى توزيع غير منطقي للمستخدمين مقارنة بالوظائف بسبب النقص الكبير في التأطير المحلي ، وهذا النقص في الكفاءات انعكس سلبا على تحقيق التنمية المحلية ، وبالتالي الانحراف عن الاستغلال الأمثل للأغلفة المالية الخاصة بالمشاريع الممنوحة من طرف الدولة للبلديات .

- النقص النوعي : على الرغم من حملة التوظيف الجماعي بعد الاستقلال ، إلا أن الافتقار إلى الموظفين المؤهلين بقي مطروحا باستمرار ، ذلك أن التوظيف الذي تم خاصة في السنوات الأولى لم يراع شروط الكفاءة بقدر ما راعى سد الفراغ السائد ، وأدت هذه الوضعية إلى أزمة حقيقية في التوظيف ، فبقدر ما أُرهِق هذا التضخم الكمي الميزانيات ، بقدر ما كانت ولازالت الجماعات المحلية في حاجة الى موظفين مؤهلين للقيام باختصاصاتها التي تطورت باستمرار ، والتي تتطلب في بعضها وخاصة التقنية منها مؤهلات عالية . فالتكوين و التأطير على المستوى المحلي يعاني إهمالا كبيرا إما بسبب قلة الدورات التكوينية والأيام الدراسي من جهة وعدم الانضباط في تحسين برامج الترقية من جهة أخرى .

من خلال ما سبق يمكن القول أن معوقات التنمية المحلية كثيرة وجد متشعبة يصعب حصرها ، لارتباطها بمختلف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... هذا بالإضافة إلى تغييرها وتجديدها باستمرار عبر الزمن وتأثرها بالظروف الدولية التي أصبحت فيها العولمة تفرض نمودجا تنمويا واحدا وشاملا لكافة الدول محاولة بذلك إقصاء كل الخصوصيات والثقافات المحلية بسبب هيمنتها على الاقتصاد العالمي .

<sup>1</sup>- زكية أكلى ، فريدة كافي ، مرجع سابق ، ص 108 .

### المبحث الثالث :واقع المناطق الحدودية

#### المطلب الأول: نظرة حول المناطق الحدودية

حدد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم لأفاق 2030 تسع 9 مناطق حدودية وهي :الساحل الشرقي - التل الشرقي - التل الغربي - الهضاب العليا،شرق - الهضاب العليا ، غرب - الجنوب ، الشرق - الجنوب الكبير ، شرق - الجنوب الكبير - الجنوب غرب .  
تشمل المناطق الحدودية ما يأتي<sup>1</sup> :

- 12 ولاية .
- 03 ولايات منتدبة .
- 57 بلدية .
- 07 دول مجاورة .
- مساحة تقدر ب 1323395 كم<sup>2</sup> أي يعادل 42 % من المساحة الإجمالية للوطن .
- 892062 نسمة أي 3% من إجمال عدد سكان الوطن .
- خط حدودي يبلغ 6343 كم ويتوزع على النحو الآتي :
- 1601 كم مع المغرب .
- 1376 كم مع مالي .
- 982 كم مع ليبيا .
- 965 كم مع تونس .
- 463 كم مع موريتانيا .
- 42 كم مع الصحراء الغربية .
- المناطق التسع 9 والولايات 12 والبلديات السبعة وخمسون 57 الحدودية :
- الساحل الشرقي : الطارف - 08/24 : بوقوس - عين العسل - الزيتونة  
بوحجار - عين الكرمة - العيون  
السوارخ - رمل السوق .
- التل الشرقي :سوق أهراس - 05/26 : عين الزانة - الحدادة - لخضارة -  
أولاد مومن - سيدي فرج.
- التل الغربي : تلمسان - 07/54 : السواني - باب العسة - مغنية - بني بوسعيد -  
البويهي - مسيردة.
- الهضاب العليا : شرق تبسة - 10/28 : بئر العاتر - نقرين - الكويف - بكارية -

<sup>1</sup>- لملتقى الوطني حول المناطق الحدودية على الرابط [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) .

- الونزة - أم علي - عين الزرقاء - المريج - الحويجبات - صفصاف الوسرة .
- الهضاب العليا : غرب النعامة - 30/03 : عين بن خليل - سفيسيفة - جنين بورزق قصدير .
- الجنوب - شرق الوادي - 03/30 : طالب العربي - دوار الماء - بني قشة .
- ورقلة - 01/21 : البرمة .
- الجنوب الكبير - شرق إليزي - 04/06 : إليزي - جانت - دبداب - إن أمناس .
- تمنراست - 03/10 : إن قزام - تازروق - تين زاتين .
- الجنوب الكبير - أدرار - 03/28 : رقان - برج باجي مختار - تيمياوين .
- تندوف - 02/02 : تندون - أم العسل .
- الجنوب - غرب - بشار - 07/21 : بوقايس - موغل - مريجة - تبلبله - عرق فراج - قنادسة - بني ونيف .

## المطلب الثاني : المناطق الحدودية بين نقاط القوة والضعف والفرص

### والتحديات

#### نقاط الضعف<sup>1</sup> :

- ضعف الكثافة السكانية.
- شبه غياب النشاط الصناعي.
- إمكانات فلاحية قليلة ويد عاملة غير مؤهلة.
- مخازن مياه جوفية ضعيفة التجدد.
- مرافق الإيواء السياحية محدودة.
- تراث مادي ولا مادي قليل التثمين.
- شبكة التجمعات السكنية غير متوازنة.
- ضعف تطور التكنولوجيات الحديثة.
- التبعية المطلقة للشمال من حيث التموين في المنتجات واسعة الاستهلاك.
- ضعف مستوى المبادلات.
- قطيعة مؤسساتية و إدارية.
- الهوة الكبيرة في التتمية ، و التباينات الإقليمية الشديدة.

#### نقاط القوة :

<sup>1</sup> - الملتقى الوطني حول المناطق الحدودية ، نفس المرجع السابق .

- إمكانيات منجمية، سياحية، شمسية، هوائية، أراضي، المراعي، ثروة حيوانية، مياه جوفية، المهارات المحلية.
- قوة بشرية شابة ، اقتصاد المعرفة.
- تبادلات تجارية عريقة ما بين المناطق الحدودية.
- تشابه اجتماعي وثقافي مع دول الجوار.
- استمرارية في نفس التضاريس.
- تشابه إجتماعي ولغوي.
- نشاط رعوي رئيسي.
- علاقات التبادل مورثة.
- مياه جوفية وموارد عابرة للحدود.

#### الفرص :

- مشاريع اندماج الطريق العابر للصحراء : الألياف البصرية ، أنبوب الغاز ، تحويل المياه عين صالح - تمرسات
- خلق تجمعات سكنية جديدة .
- استغلال مياه الجوفية عابرة للحدود.
- تنمية وتطوير القطاع الرعوي و فروعه.
- إمكانات من الموارد المحلية لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الصناعية المصغرة.
- السياحة الصحراوية فرصة لتثمينها وتثمينها.
- تطور البادلات التجارية عبر الحدود الصحراوية.
- إنشاء قواعد لوجستية كبيرة و ملاحقها.
- إنشاء مراكز التبادل الحر.
- مشاريع ضخمة اندماجية : الطريق عابر الصحراء أنابيب الغاز ، الألياف البصرية.
- الإرادة و الإجراءات السياسية (التعاون ، المذكرات ، لجنة الحدود الثنائية.

#### التهديدات :

- نقص المياه الجوفية السطحية في أوقات الجفاف.
- إنخفاض المستوى نتيجة الاستغلال الكثيف.
- زحف الرمال ، الفياضانات ، خطر الجراد ، المخاطر الإشعاعية.
- غياب الأمن ( الهجرة الغير شرعية ، الآفات الإجتماعية ، الأمراض).
- إستخراج غير قانوني للمعادن الثمينة - انعدام الأمن.

### المطلب الثالث : الحاجة الى تنمية المناطق الحدودية ، الأسباب والأهداف

ظلت المناطق الحدودية على هامش التنمية مقارنة بباقي المناطق الداخلية والمركزية للوطن ، وهو ما جعلها في تفاوت جهوي فادح لاتخطئه العين في حين أنها العمق الحقيقي للوطن ، فالتفاوت الفادح كان نتيجة فئات مشاريع الاستثمار التي قدمت لمناطق الحدود من قبل الحكومات المتعاقبة جعل منها أرضا مواتا لم تجد من يحييها ، طاردة للسكان ، الأدهان والطاقت، بل أنها أصبحت عبارة عن قنابل موقوتة جاهزة للانفجار سيما في ظل التهديدات الأمنية الحالية والظروف الاقتصادية الصعبة لأهالي تلك المناطق . وقد أفاد الدكتور كمال لعروسي خلال الندوة الحوارية الثالثة بمركز الدراسات الاستراتيجية والدبلوماسية أن القوى الاستعمارية عامة والولايات المتحدة المتحدة خاصة تتصارع وتتنافس على حماية مصالحها التجارية في العالم من خلال مجالات نفوذها واحاطتها أحيانا بفزاعة الإرهاب . كما أن بعض الأطراف - حسب الكاتب - توجج بؤر التوتر في المناطق الحدودية بمختلف أنحاء العالم كلما استشعرت تهديدا لمصالحها الاقتصادية ومسالكتها التجارية الدولية .ومن هنا أصبح لزاما على الجزائر التحرك السريع لتنمية وتطوير المناطق الحدودية مع جميع دول الجوار وذلك للأسباب الآتي ذكرها<sup>1</sup> :

- ✓ الغياب شبه الكلي لمشاريع التنمية الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية على مستوى المناطق الحدودية، وهو ساهم كثيرا في نقشي ظاهرة التهريب على مستوى الحدود .
- ✓ عدم توفر الهياكل القاعدية والبنى التحتية لسكان المناطق الحدودية دفع بهم إلى النزوح نحو المدن وزيادة المطالب الاجتماعية.
- ✓ غياب التوازن بين المدن الساحلية و المناطق الحدودية من ناحية ضخ المبالغ المالية في إطارات مخططات التنمية المحلية وكذا المرافق الحيوية ، جعل من سكان هذه المناطق مواطنون من الدرجة الثانية فيما يخص وطنية الانتماء ومواطنة الفعل والأداء، وبالتالي لجوء الأغلبية منهم إلى القيام بأعمال غير قانونية وتضر كثيرا بالاقتصاد الوطني.
- ✓ التنامي الكبير لظاهرة الإرهاب الإيديولوجي المدار و الموجه من أطراف خارجية بغية مصالح تجارية واقتصادية على مستوى الدول العربية ، وبالتالي سهولة استقطاب أهالي المناطق الحدودية بمبالغ مالية معتبرة مع تعبتهم ضد أوطانهم وأهاليهم.
- ✓ الحملة الممنهجة والمغرضة من طرف بعض وسائل الإعلام والتي تخطط فيها بين الإرهاب والتهريب ، حيث أصبح ينظر لقاطني المناطق الحدودية على أنهم ارهبيين

<sup>1</sup> عادل زيراوي، عبد المالك بلعشي ،صندوق الزكاة كبديل لتمويل التنمية في المناطق الحدودية في ظل إنهيار أسعار البترول ، الملتقى الدولي الأول حول تنمية وتطوير المناطق الحدودية واقع وافاق ، جامعة محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس، 2016، ص ص ، 3 ، 4.

باعتبارهم مهريين ، وهو ما شكل تشويها كبيرا للظاهرة واتهاما صريحا لشريحة عريضة من المجتمع ابتدعت لنفسها طريقة عيش خاصة في ظل التجاهل شبه الكلي للسلطات المركزية ✓ عدم استقرار الوضع السياسي على المستوى الاقليمي ( ليبيا ، مالي ... ) وضبابية استقرار الوضع المستقبلي بغية التعامل الأمثل معه .

✓ أزمة الثقة الموجودة بين أعوان وإطارات الوحدات الأمنية المنتشرة على كامل الشريط الحدودي ، ينظر رجل الأمن للمواطن بالمنطقة الحدودية على أنه مصدر تهديد لأمن واستقرار الوطن نتيجة أعماله غير المشروعة واللامسؤولة . في حين يتعامل قاطني هذه المناطق رجال الأمن .

على أساس أنهم التهديد المباشر لمصدر عيشهم الخاص نتيجة ظروفهم الخاصة . نتيجة كل هذه الأسباب وأخرى والتي قد يُنظر إليها على أنها مشاكل ، وجب على السلطات الوصية مسابقة الزمن في وضع خطط تشغيلية ، تكتيكية واستراتيجية لتنمية وتطوير المناطق الحدودية ، وذلك بتخطيط شامل ومتكامل لمجموعة العناصر المتداخلة لتحقيق أكبر عدد من الأهداف لهاته العملية ، عن طريق التكفل بأكبر قدر ممكن من الاحتياجات الاجتماعية ، الاقتصادية والعمرانية للمناطق الحدودية . ويمكن إيجاز أهم الأهداف المرجوة من تنمية المناطق الحدودية في مايلى<sup>1</sup> :

- تحسين المستوى البيئي والمعيشي لقاطني المناطق الحدودية .
  - الحفاظ على النسيج الاجتماعي والطابع العمراني لهذه المناطق .
  - إنجاز شبكة للاتصالات والمواصلات من أجل ربط المناطق الحدودية فيما بينها وكذا بالمدن الداخلية .
  - تحقيق نوع من التوازن الاقتصادي والاجتماعي بين جميع ولايات الوطن خاصة من ناحية تمويل خطط التنمية المحلية.
  - إنجاز الهياكل القاعدية بالمناطق الحدودية من طرقات ، مصانع ، مستشفيات ، مدارس ... أمام هاجس الإمكانيات المالية المحدودة من ناحية ومشكل التأطير من جهة أخرى .
  - محاولة معالجة مشكل الفقر والبطالة الذي أصبح يؤرّق كثيرا سكان المناطق الحدودية وسبب خروجهم عن قوانين الجمهورية .
- بناء جدار فاصل بين التهديدات الخارجية و أمن واستقرار البلاد الداخلي عن طريق الاهتمام أكثر بالمناطق الحدودية و تامين دور السكان المحليين في صناعة القرار داخل الوطن.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص ص 4، 5.

### المطلب الرابع : إستراتيجية تنمية المناطق الحدودية

تعتمد عملية تنمية المناطق الحدودية على الكثير من المقاربات والصيغ للمحافظة على سكان هذه المناطق من النزوح أو الاعتماد على بعض الأعمال التي من شأنها أن توفر لهم مدا خيل غير قانونية تضر باقتصاد البلد كالتهرب ، وتجارة المخدرات... الخ، ونذكر من بين هذه الاستراتيجيات :

- إستراتيجية التنمية الزراعية في المناطق الحدودية التي يمكن أن تمثل مدخلا مهما لتنمية المناطق لتحسين المستوى المعيشي وزيادة مداخيل المزارعين ، من خلال إشراك النظام البنكي في عملية التمويل ، وكذا نظام التأمين في الحماية من مختلف الأخطار الزراعية . وبالاعتماد على القطاع الزراعي لتنمية المناطق الحدودية يمكن المساهمة في تنمية فعلية خاصة وأن الزراعة اليوم بإمكانها أن تؤمن فرص عمل ووسيلة لتثبيت الفرد بأرضه.

- إستراتيجية التنمية الصناعية ، من خلال خطط وبرامج تستجيب لأولويات المتفق عليها عبر مسارات بحث واستشراف بين قوى المجتمع . وتلعب السياسة الصناعية دورا أساسيا في التنمية بحيث يمكن للدولة أن تقوم بتشجيع إقامة الصناعات في هذه المناطق الحدودية . ولابد للسياسة الصناعية التركيز على تحقيق التنمية المتوازنة بين مختلف المناطق ، وفي هذا الصدد تعتبر الصناعات الصغيرة أكثر ملائمة لظروف المناطق الحدودية ، فهي تخلق فرص عمالة مما يتناسب مع فنون الإنتاج البسيطة خاصة في البلدان التي تنقل إلى رؤوس الأموال ، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد نسبيا على اليد العاملة وتعتبر كعامل لتنشيط هذه الأخيرة .

تتميز هذه المؤسسات بأن لها القدرة على التفاعل بمرونة وسهولة مع متغيرات الاستثمار ، أي التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات الاستثمار ، أي التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته ، وسهولة الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان<sup>1</sup>.

- إعداد إستراتيجية وطنية في مجال تهيئة إقليم المناطق الحدودية (المخطط الوطني لتهيئة الإقليم) .

تقوم هذه الإستراتيجية على<sup>2</sup> :-

دعم التجهيزات والمرافق بالمناطق الحدودية.

1- حسين حساني ، محمد طرشي ، أي دور للتأمين في المساهمة في تنمية المناطق الحدودية ؟، مداخلة خلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول تنمية وتطوير المناطق الحدودية : واقع وأفاق ، جامعة محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، 2016 ، ص ص ، 4 ، 5 .

2- الملتقى الوطني حول المناطق الحدودية ، نفس المرجع السابق .



2 دعم نشاطات اقتصادية.

3 دعم فك العزلة وتسهيل التنقل بالمناطق الحدودية.

4 دعم تنمية العلاقات العابرة للحدود.

كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى :

تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية بهذه المناطق وتحسين ظروف سكانها .  
تعزيز تلاحم التراب الوطني.

مراقبة المناطق الحساسة لاسيما في سياق تدفقات الهجرة والنشاطات غير الشرعية.

ترقية انفتاح الإقليم على المغرب العربي وإفريقيا جنوب الصحراء في ظروف جيدة.

- تنمية المناطق الحدودية والمشاركة المجتمعية<sup>1</sup> :

يمثل أحد الأهداف الرئيسية من وراء استراتيجية حوكمة الحدود في إضفاء الطابع المؤسسي على التعاون الحدودي، لذلك فهي متجذرة في أجندة التنمية الإفريقية .ويتمثل الهدف الإستراتيجي للركيزة 5 في تحويل الحدود والأراضي والحدود إلى عناصر محفزة للسلام والاستقرار والنمو والتكامل الاجتماعي - الاقتصادي والسياسي للقارة .ويتمثل الرهان في إشراك مختلف الدول الأعضاء في الإتحاد الإفريقي في إطار تحرك جماعي نحو النمو الاقتصادي والتنمية في المناطق الحدودية بمشاركة كاملة من المجتمعات الحدودية .

- تنمية الأراضي الحدودية : في مناطق كثيرة من أفريقيا ، أولتى المناطق الحدودية اهتماما سياسيا واقتصاديا أقل مقارنة بالمناطق الأخرى ، وهي حقيقة أضرت بشدة تطورها وبالأمن الإنساني لمجتمعات الحدود .وقد تم استثمار موارد عامة شحيحة في أماكن أخرى ، وكانت سبل المشاركة السياسية ضيقة وتم إهمال الطلبات على الخدمات القاعدية .في حين أن المجتمعات الحدودية لا تزال مهمشة في كثير من الأحيان ، تلتزم الحكومات في العديد من المناطق بتعزيز الحوكمة في الأراضي الحدودية من خلال اللامركزية السياسية ، كما بات تطوير الأراضي الحدودية والتعاون الحدودي حقيقة واقعة في العديد من المناطق.

- المشاركة المجتمعية : يتطلب تطوير الأراضي الحدودية وجود وكالة عامة حاسمة ، والتمسك بمبدأ التفويض ، ويقوم على المشاركة الكاملة للمجتمعات الحدودية من خلال ممثلهم المختلفين : المسؤولون المنتخبون محليا ، والسلطات الإدارية المحلية ، والزعماء التقليديون والدينيون ، والجمعيات المهنية ، والحركات النسوية ، والمنظمات الشبانية ومجموعات المصالح الاقتصادية مثل المزارعين والرعاة والتجار ، الخ وتهدف المشاركة المجتمعية إلى إدخال تغيير نموذجي حيث لا ينظر إلى المجتمعات المحلية و أصحاب

<sup>1</sup>-مسودة استراتيجية الإتحاد الإفريقي بشأن حوكمة الحدود ، أديس أبابا ، 2017 ، ص ، 29 .

المصلحة المحليين في المنطقة الحدودية من جانب الدولة على أنهم جزء من المشكلة، ولكن كجزء من حل لحوكمة الحدود غير الفعالة والتحديات المرتبطة بالأقليم والأراضي الحدودية تعد المجتمعات المحلية في خضم هذه المشاكل، بوصفهم ضحايا في الغالب، ويمكنها بسهولة العثور على علاج لمشاكلها إذا تم إشراكها بشكل إيجابي وموضوعي. فهي أصحاب المصلحة الرئيسيين في الحوار الحدودي وحوكمة الأمن عبر الحدود، تماشياً مع الميثاق الإفريقي حول قيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، وميثاق الإفريقي بشأن قيم ومبادئ اللامركزية والحكم المحلي والتنمية المحلية، يتطلب إشراك المجتمع المحلي مشاورات قوية وإجراءات متأنية من الدول ووكالاتها في السعي لبناء علاقات مؤسسية طويلة الأجل تقوم على المنفعة المتبادلة مع المجتمعات الحدودية قصد تعزيز حوكمة الحدود.

ينبغي أن يتمثل الهدف النهائي من وراء مشاركة المجتمع المحلي في تعزيز وبناء القدرات الوطنية والمحلية قصد حوكمة مناطقها والتصدي بشكل أفضل للتهديدات من خلال تحسين الطاقات والقدرة على الصمود.

تعتبر هذه الإستراتيجية أولوية مشاركة المجتمع وكذلك زيادة الخدمات العامة في المناطق الحدودية مرتكزا لتحقيق الحوكمة الفعالة للحدود في أفريقيا.

### خلاصة واستنتاجات :

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج أن التنمية المحلية ضرورية لأي مجتمع من أجل توفير متطلبات أفراده المختلفة وبالتالي تسعى الدولة لتحقيقها في شتى مجالات التنمية المختلفة ، وهناك العديد من البرامج والآليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في مختلف مناطق الوطن دون استثناء ، ولتحقيق التنمية المحلية يتطلب الاعتماد على مجموعة من السياسات والإستراتيجيات لتحسين المستوى المعيشي وتوفير المرافق الضرورية للسكان وغيرها من ضروريات الحياة والخروج من دائرة التخلف والاهتمام بالبنية التحتية خاصة في المناطق الحدودية المعزولة كما أن للفواعل دور كبير في تحقيق التنمية المحلية خاصة القيادة المحلية أو ما يسمى بالمنتخبين المحليين كما أن المشاركة المجتمعية دور في التنمية في تساهم في التنمية المحلية والمتمثلة في المجتمع المدني فهو يعتبر فاعلا أساسيا في التنمية المحلية.

الفصل الثالث :

التدريب والتنمية في

بلدية البرمة

لتحقيق التنمية في المناطق الحدودية ، لزم وجود بعض الحلول ولقد اقترحت الدولة بعض الاستراتيجيات الوطنية من خلال خطط وبرامج لتنمية هذه المناطق وباعتبار التدريب الية لتحقيق التنمية المحلية ، سنقوم في هذا الفصل بدراسة حالة بلدية البرمة الحدودية من خلال معرفة مدى دور وتطبيق التدريب على مستوى الادارة المحلية والتي هي البلدية معتمدين في ذلك على مايلي :

في المبحث الأول : تقيم وتعريف البلدية أما المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض المشاريع التنموية في المنطقة والمبحث الثالث تطرقنا إلى عرض نتائج الاستبيان ...إلخ .

### **المبحث الأول:تقديم عام عن بلدية البرمة**

#### **المطلب الاول:بطاقة فنية عن بلدية البرمة**

قبل التطرق إلى بلدية البرمة سوف نتطرق إلى تعريف البلدية حسب القانون الجديد للبلدية : فعرفها قانون البلدية رقم 11 - 10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية في المادة الأولى : البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة .وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة . وتحت بموجب قانون .

المادة 2 : البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية<sup>1</sup> .

#### **تعريف البلدية البرمة :البطاقة التقنية للبلدية**

تسمية البلدية : البرمة

تاريخ الإنشاء : 1984/01/01

موقع البلدية بالنسبة لمقر الولاية : شرق الولاية.

المسافة بين مقر البلدية ومقر الدائرة :420كلم.

مساحة البلدية : 47261 كلم<sup>2</sup>

حدود البلدية : تقع بلدية البرمة في الجنوب الشرقي للولاية فيما يسمى بالعرق الشرقي

الكبير وهي تبعد عن مقر الولاية ب:420كلم ، يحدها من :

الشمال : ولاية الوادي.

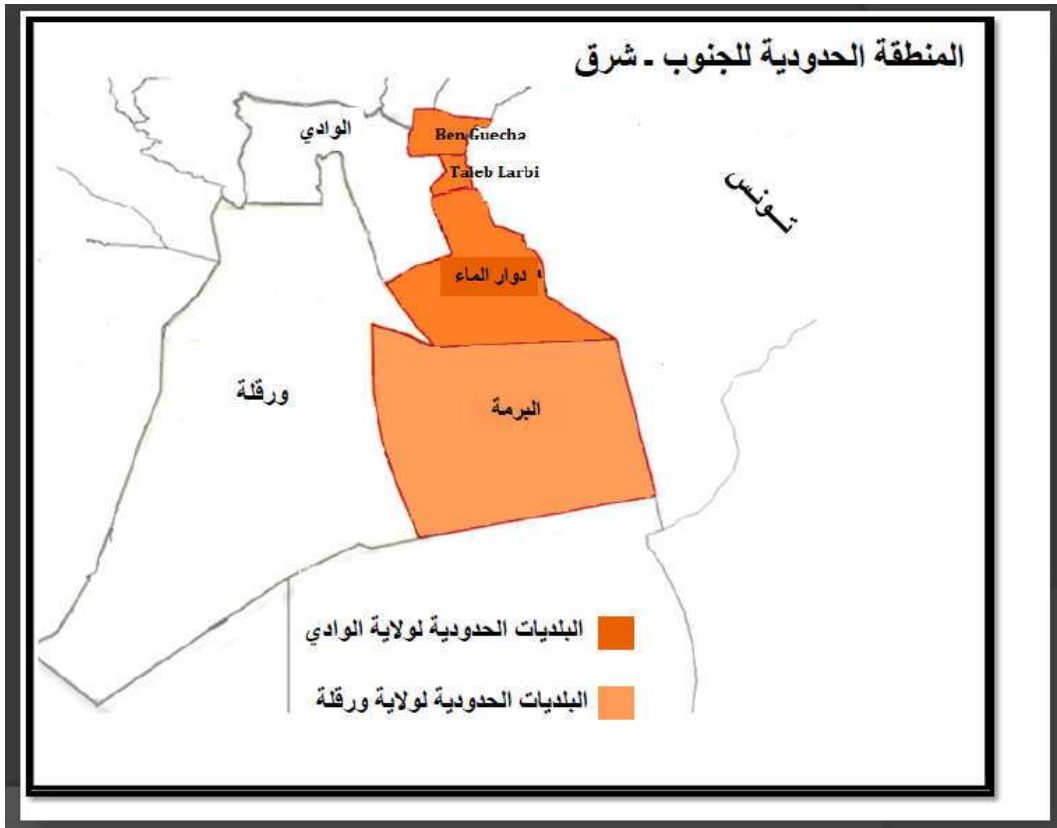
الغرب : بلدية حاسي مسعود.

الشرق : الجمهورية التونسية بشرط حدودي يصل إلى 174.2 .

الجنوب : ولاية إليزي (الدباب)

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 37 .

عدد السكان خلال سنة 2017: 6300 نسمة . وويعتبر النصف منهم بدو رحل يزاولون تربية المواشي والإبل .  
اما فيما يخص عدد سكان خلال سنة 2019 يقدر ب 6300 نسمة.  
التقسيم الاداري لبلدية البرمة :إن هذه البلدية التي تبعد عن مقر الولاية بأكثر من 400 كلم أتت بعد التقسيم الإداري لسنة 1985 ، وترقت بعدها إلى دائرة إدارية سنة 1991<sup>1</sup> .



الشكل رقم: 01 -خريطة بلدية البرمة الحدودية.

<sup>1</sup> - المصدر :مصالح بلدية البرمة .

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البرمة**  
**التنظيم الهيكلي لبلدية البرمة :**

**الكـ تـا بـة العـامـة**

**1- مصلحة الإدارة والتنظيم والشؤون الاجتماعية**

مكتب الإدارة العامة

- أمانة المجلس

- المستخدمين

- الأرشيف

مكتب التنظيم

- الحالة المدنية

- الانتخابات

- الخدمة الوطنية

- المنازعات

مكتب الشؤون الاجتماعية

- الفلاحة و الوقاية

- التشغيل و التكوين

- والتمهين

**2- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية والوسائل العامة**

مكتب المالية والتجهيز

- المحاسبة

- متابعة المشاريع

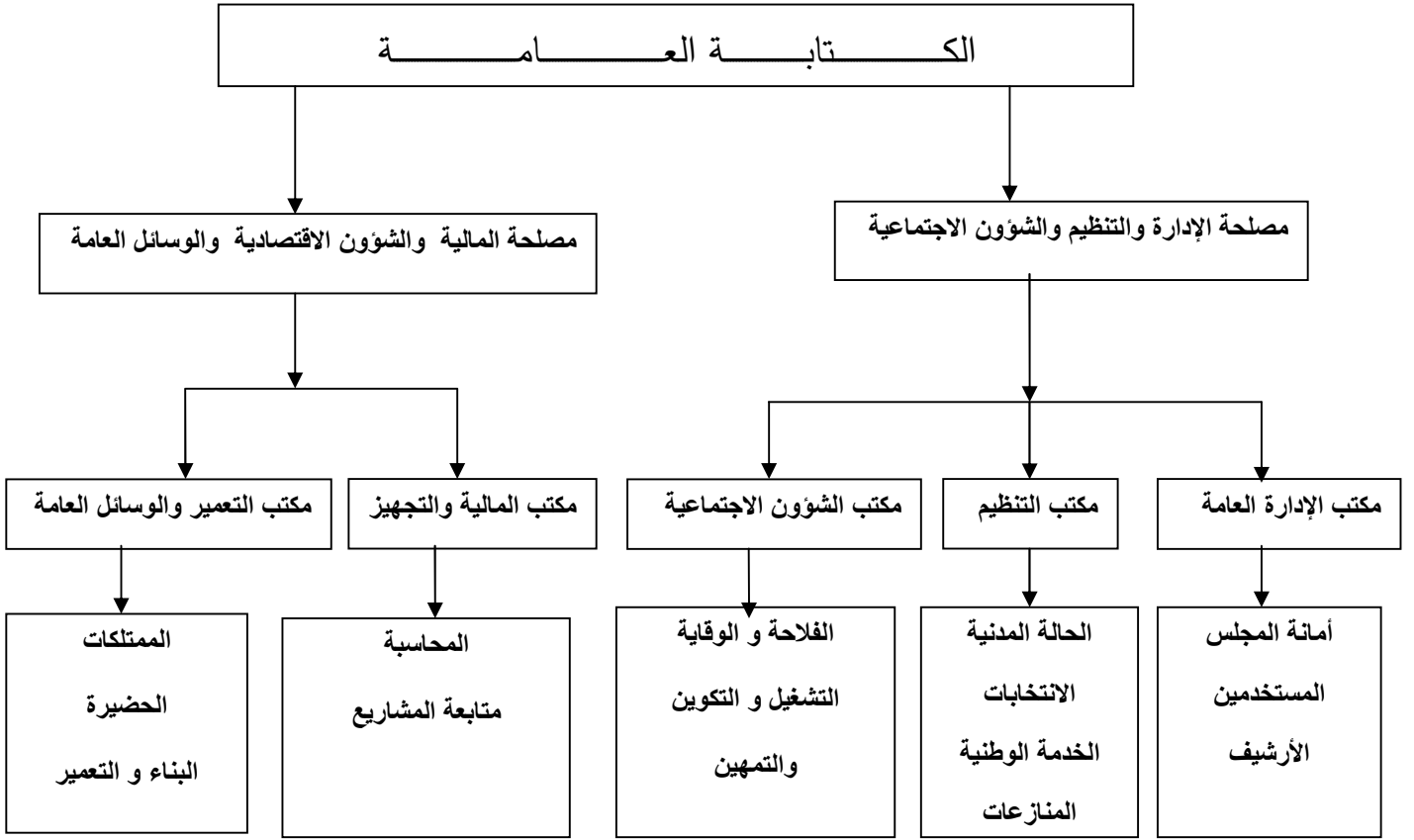
مكتب التعمير والوسائل العامة

- الممتلكات

- الحضيرة

- البناء و التعمير

## الهيكل التنظيمي لبلدية البرمة



الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لبلدية البرمة.



## المبحث الثاني: أهم الانجازات والثروات وضعية بعض المشاريع التنموية على مستوى بلدية البرمة

### المطلب الأول: أهم المؤسسات العمومية والثروات على مستوى بلدية البرمة

- المؤسسات العمومية على مستوى البرمة<sup>1</sup>:
- المدارس الابتدائية 03(عمر بن الخطاب ن الزنايقة ن غرد البائل )
- ثانوية الشهيد بوغزالة محمد الصالح.
- متوسطة بن حمدة علي.
- مقر الدائرة + مقر البلدية + فرع بلدية بالزنايقة.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرمة + قاعة العلاج بالزنايقة.
- اتصالات الجزائر البرمة
- مركز التكوين المهني والتمهين بالبرمة.
- الوحدة الثانوية بالبرمة.
- الأقسام الفرعية (السكن ، الأشغال العمومية ، الجزائرية للمياه ) .
- السكن الريفي : 600 حصة - السكن الهش 50 سكن .
- تحتل البلدية المرتبة الاولى في تربية الابل على مستوى الولاية حيث تملك حوالي 300 راس ابل بالاضافة الى الاغنام والرمال الذهبية خالصة العرق الشرقي الكبير .
- كما تملك البلدية اكبر الحقول في البترول مثل حوض بركين ، حقل بئر الرباعة، حقل غرد لخروف ، حقل البرمة ، حقل البائل..الخ

### المطلب الثاني: وضعية بعض المشاريع التنموية لبلدية البرمة

تتمثل وضعية بعض المشاريع التنموية في مايلي<sup>2</sup>:

#### 1- البنيات والتجهيزات الإدارية :

- في سنة 2013 تم تكملة إنجاز مقر البلدية بالغللاف المالي المخصص قدره : 44,000,000.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 38,961,030.25 وباقي الانجاز المالي 5,138,969.75 .
- إنجاز صور ومركز حراسة لمقر البلدية الجديد بالغللاف المالي المخصص قدره 12,000,000.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 10,805,862.58 وباقي الإنجاز المالي هو 1,194,137,42 .

<sup>1</sup>-مصالح بلدية البرمة ، مرجع سابق .

<sup>2</sup>-مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية ، الدليل الاحصائي 2018 ولاية ورقلة .

- وفي سنة 2015 دراسة ومتابعة انجاز ملحق إداري بغرد البائل بالغلغاف المالي المخصص قدره : 3,490,152.59 وباقي الانجاز المالي 3,490,152.59 و تم استلام الدراسة .
- وفي سنة 2019 ترميم دار الضيافة بالغلغاف المالي المخصص قدره : 8,000,000.00 وباقي الانجاز المالي هو 8,000,000.00 في الإعلان  
**2- الطرق :**
- في سنة 2011 تهيئة الطريق المزدوج شطر الرابع بالغلغاف مالي المخصص قدره : 3,483,110.00 وباقي الانجاز المالي هو 3,483,110.00 تم استلام المشروع .
- وفي سنة 2013 انجاز الطريق الرابط بين البرمة والزنايقة بالغلغاف المالي المخصص قدره 150,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 150,000,000.00 - تم استلام المشروع .
- وفي سنة 2014 تهيئة أمام المقهى والمطعم ومحطة المسافرين بالغلغاف المالي المخصص 12,000,000.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 11,755,380.49 وباقي الانجاز المالي هو 244,619.51 - تم استلام المشروع .
- 2015 متابعة وانجاز حزام اخضر بالغلغاف المالي المخصص قدره 33,000,000.00 وباقي الانجاز المالي هو 33,000,000.00 - في طور الانطلاق .
- 2017 تهيئة حضرية على جوانب الطريق المزدوج من مفترق الطرق رقم 02 الى حضيرة البلدية ش 2. بالغلغاف المالي المخصص 11,000,000.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 10,957,520.00 وباقي الانجاز المالي 42,480.00 - استلام المشروع .
- تعبئة وتزفيت الساحة المحادية الى الطريق المؤدي الى الشواشين بالغلغاف المالي المخصص 12,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 12,000,000.00 - تحضير دفتر الشروط .
- 3- الشبكات المختلفة :**
- 2016 ترميم وصيانة ومتابعة شبكة الانارة العمومية بالبرمة والزنايقة بالغلغاف المالي المخصص 4,023,86.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 4,015,417.00 وباقي الانجاز المالي 8,443.00 - تم استلام المشروع.
- 2017 دراسة ومتابعة انجاز محطة ضخ مياه الصرف الصحي بالبرمة بالغلغاف المالي المخصص 88,000,000.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 87,097,815.00 وباقي الانجاز المالي 902,185.00 - تم استلام المشروع.

- 2018 إيصال الماء إلى جهة النخيل بالبرمة بالغلاف المالي المخصص 60 قدره 8,000,00.00 والغلاف المالي المخصص 100 قدره 4.000,000.00 وباقي الانجاز المالي 12,000,000.00 - منتهية .
- 2019 تكملة إيصال شبكة المياه الصالحة للشرب بحي الريفى بالغلاف المالي المخصص قدره 11,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 11,000,000.00 - فى الإعلان .
- 3 - التجهيزات المدرسية والثقافية والرياضية :**
- 2011 دراسة تكييف لمشروع انجاز مجمع دراسي A1 بالغلاف المالي المخصص قدره 1,500,000.00 وباقي الانجاز المالي 1,500,000.00 - تم استلام المشروع .
- 2017-2017 تكسية ملعب ماتيكو بالعشب الاصطناعي بالزنايقة بالغلاف المالي المخصص قدره 8,500,000.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 8,480,237.50 وباقي الانجاز المالي 19,762.50 - تم استلام المشروع .
- 4 - التجهيزات الصحية والاجتماعية:**
- 2011 دراسة انجاز قاعة علاج بالشواشين بالغلاف المالي المخصص قدره 554036112 وباقي الانجاز المالي 554036112 - فى طور الانجاز .
- 2013 انجاز بئر مائي بالكسكاسة بالغلاف المالي المخصص قدره 1200000000 وباقي الانجاز المالي 1200000000 - للإعلان .
- 2015 - اقتناء وتركيب الطاقة الشمسية لبئر بن زعرة الرعوي بالغلاف المالي المخصص قدره 1,894,000.00 وباقي الانجاز المالي 1,894,000.00 - منتهية .
- 2018 ربط محطة تحلية المياه بالخران المائي بالزنايقة بالغلاف المالي المخصص 60 قدره 7,505,872.33 والغلاف المالي المخصص 100 قدره 4,400,000.00 وباقي الانجاز المالي 11,905,872.33 - أسندت العملية .
- 2018 اقتناء خيم للبدو الرحل بالغلاف المالي المخصص 1000000000 وباقي الانجاز المالي 1000000000 - منتهية .
- 2019 انجاز بئر مائي بقرية الزنايقة بالغلاف المالي المخصص قدره 18,000,000.00 وباقي الانجاز 18,000,000.00 - للإعلان .
- 2019 ربط المنازل بشبكة الصرف الصحي بالبرمة بالغلاف المالي المخصص قدره 7,000,000.00 والغلاف المالي المخصص قدره 7,000,000.00 - فى الاعلان .

- 2019 ايصال الكهرباء منخفض التوتر إلى 80 مسكن ريفي محادي لمقر التكوين المهني بالبرمة بالغلاف المالي المخصص قدره 9,200,000.00 وباقي الانجاز المالي 9,200,000.00 - في طور الانطلاق .
- 4 - التوزيع - النقل - المواصلات :**
- 2011 اقتناء شاحن على عجلات سعة حوالي 3 م 3 بالغلاف المالي المخصص قدره 12,000,000.00 وباقي الانجاز المالي,000,000.00 دج - منتهية .
- 2012 اقتناء سيارة رباعية الدفع بالغلاف المالي المخصص قدره 10,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 100000000 وباقي الانجاز المالي 10,000,000.00 - تم الاقتناء .
- 2014 اقتناء حافلة ذو 50 مقعد بالغلاف المالي المخصص قدره 21,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 21,000,000.00 - للإعلان .
- 2017 اقتناء شاحنة مصاصة بالغلاف المالي المخصص 21,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 21,000,000.00 - للالتزام .
- 2019 اقتناء سيارة نفعية 2\*4 للبلدية بالغلاف المالي المخصص قدره 12,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 12,000,000.00 - تحضير دفتر الشروط
- 5 التعمير والإسكان :**
- 2011 دراسة وانجاز سكنات إدارية بالغلاف المالي المخصص قدره 58,334,323.80 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 2,003,661.04 وباقي الانجاز المالي 56,330,662.76 - في طور الانجاز .
- 2012 انجاز صور + مركز حراسة للبئر المائي بالشواشين بالغلاف المالي المخصص قدره 4,100,000.00 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 4,008,453.12 وباقي الانجاز المالي 91,546.88 - منتهية .
- 2014 دراسة ومسح طيوغرافي لعقارات البلدية بالغلاف المالي قدره 5,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 5,000,000.00 - في طور الدراسة .
- 2015 دراسة ومتابعة وانجاز فرع بلدي بالزنايقة بالغلاف المالي المخصص قدره 6,225,000.01 والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 274,999,99 وباقي الانجاز المالي 5,950,000.02 - قيد الدراسة .
- 2015 دراسة محيطات فلاحية بالغلاف المالي قدره 1,320,000.00 وباقي الانجاز المالي 1,320,000.00 - منتهية .

- 2016 دراسة محيط فلاحي بغرد الباقل بالغلاف المالي المخصص قدره 1,261,500.00 وباقي الانجاز المالي 1,261,500.00 - منتهية .
- 2017 ترميم سكنات وظيفية بالغلاف المالي المخصص قدره 6,000,000.00 دج والمبلغ المستهلك لسنة 2019 هو 4,986,314.20 وباقي الانجاز المالي 1,013,685.80 - تم استلام المشروع .
- 2018 انجاز موقف حافلات ببئر احمد شبه محطة بالغلاف المالي المخصص 2,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 2,000,000.00 - للالتزام .
- 2019 مخطط شغل الاراضي رقم 4 بالغلاف المالي المخصص 3,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 3,000,000.00 - تحضير دفتر الشروط .
- 2019 مخطط شغل الاراضي رقم 4 بالغلاف المالي المخصص قدره 3,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 3,000,000.00 - تحضير دفتر الشروط .
- 2019 انجاز مخبأ لمحول كهربائي بغر الباقل قدره 3,000,000.00 وباقي الانجاز المالي 3,000,000.00 - تحضير دفتر الشروط .

**المبحث الثالث: واقع التدريب في بلدية البرمة واهم معوقات التنمية المحلية فيها .**

#### **المطلب الأول: تحليل النتائج الدراسة**

في هذه الدراسة قمنا باختيار البلدية الحدودية البرمة كعينة للدراسة فهي بحدود تونس ، وقد قصدنا في هذه الدراسة عينة تتمثل في المنتخبين المحليين ومستخدمي البلديات من خلال توزيع استمارة الاستبيان وبمقابلتهم.

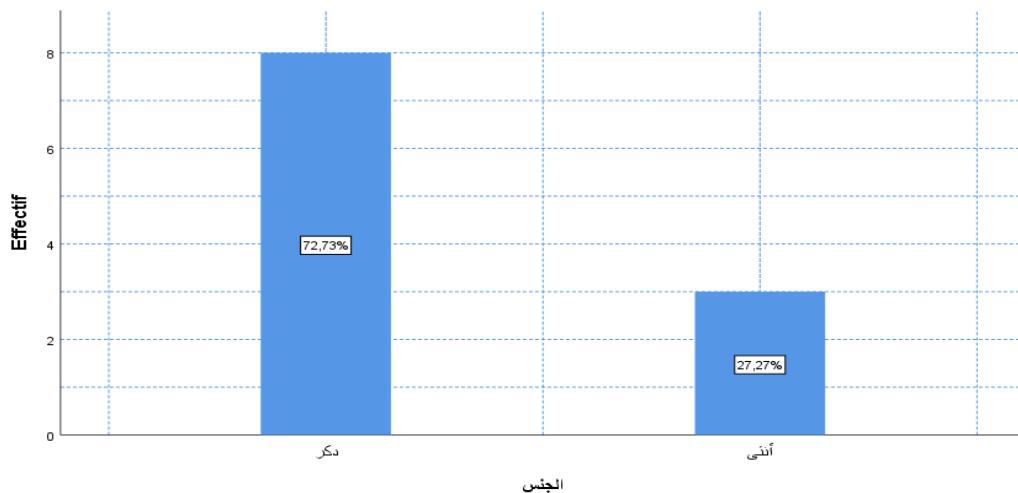
**المحور الأول : البيانات الشخصية :**

1- الجنس :

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
72,2%	08	نكر
27,3%	03	أنثى
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spssv25.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور والتي تقدر نسبتهم 72,2% أكثر من عدد الإناث والذي تقدر نسبتهم 27,3% ، وقد يرجع هذا إلى طبيعة سكان المنطقة والشكل التالي يوضح ذلك :

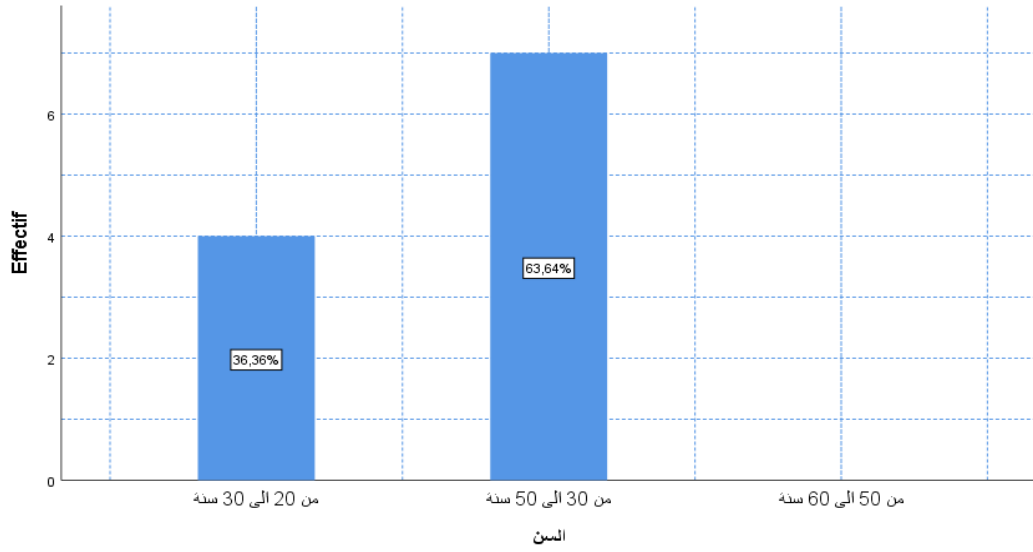


2- السن :

النسبة المئوية %	التكرار	السن
36,4%	04	من 20 إلى 30
63,6%	07	من 30 إلى 50
00%	00	من 50 إلى 60
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 50 سنة ما نسبته 63,6% أما بالنسبة لباقي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 بنسبة 36,4% وقد يرجع هذا إلى الموظفين تحصل على مناصب العمل في سن اقل من 30 سنة والشكل التالي يوضح ذلك :

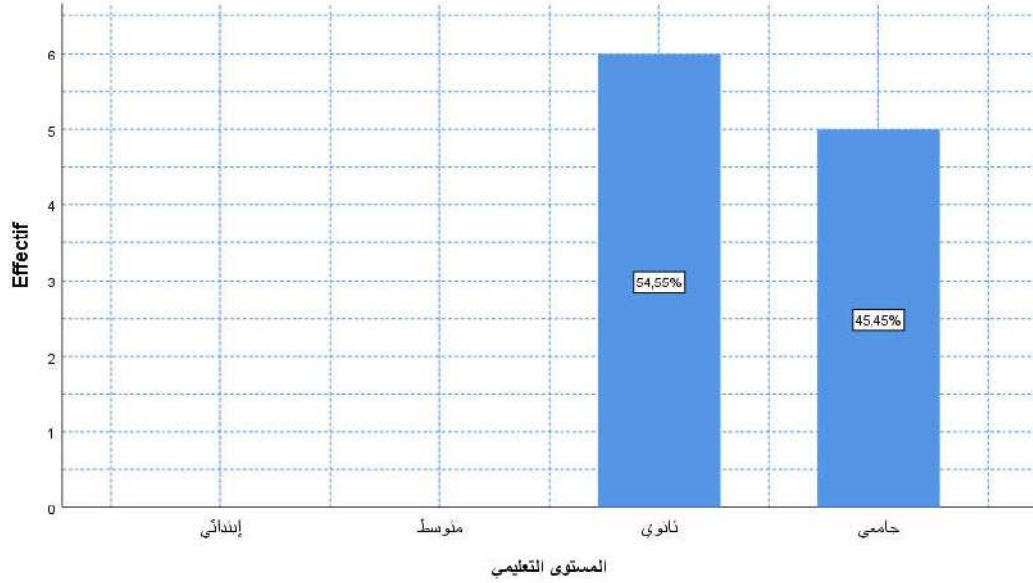


### 3- المستوى التعليمي :

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
00%	00	متوسط
54,5%	06	ثانوي
45,5%	05	جامعي
		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول نلاحظ أن مانسبته 54,5% لديهم مستوى ثانوي وأما فيما يخص الذين لديهم مستوى جامعي تقدر نسبتهم 45,5% من عينة الدراسة وعليه لاختنا أن معظم الأفراد لديهم مستوى دراسي والشكل التالي يوضح ذلك :

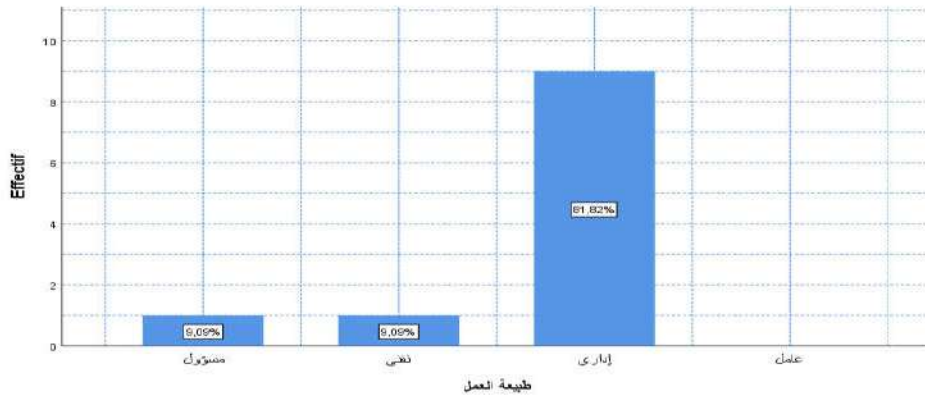


4- طبيعة العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العمل
9,1%	01	مسؤول
9,1%	01	تقني
81,8%	09	إداري
00%	00	عامل
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

نلاحظ من الجدول أن أغلب موظفي البلدية إداريين وتقدر نسبتهم بـ 81,8% أما التقنيين فكانت نسبتهم 9,1% وقد يرجع ذلك أن احتياجات المنظمة من الموظفين إداريين والشكل التالي يوضح ذلك :



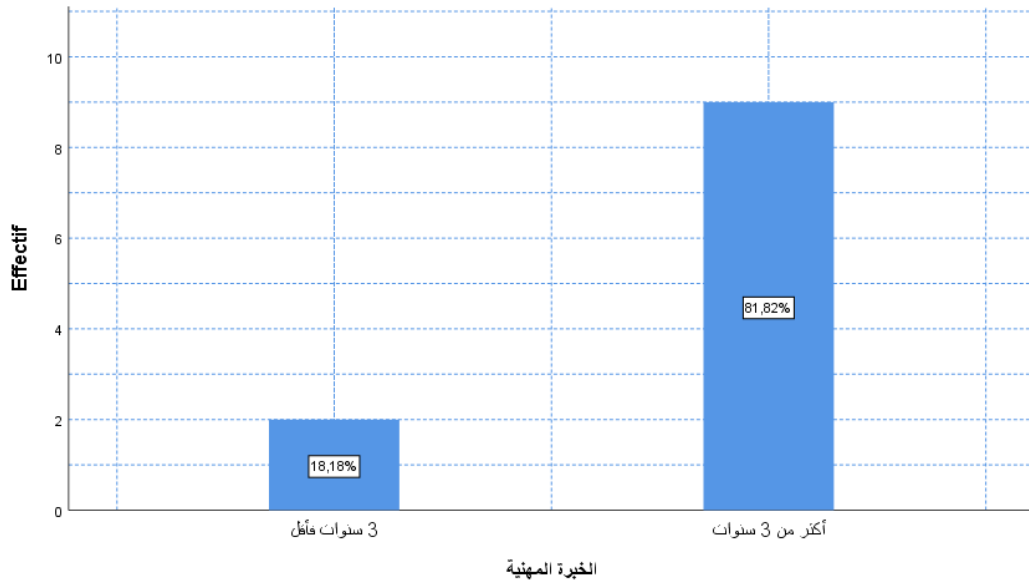


5- الخبرة المهنية :

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
18,2%	02	3 سنوات فأقل
81,8%	09	أكثر من 3 سنوات
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

يتضح من الجدول أن ما نسبته 81,8% تتجاوز خبرتهم المهنية في المنصب أكثر من 3 سنوات بينما باقي أفراد عينة الدراسة تقدر نسبتهم بـ 18,2% خبرتهم المهنية أقل من 3 سنوات وقد يرجع ذلك أن معظم الموظفين لديهم أقدمية في البلدية والشكل التالي يوضح ذلك :

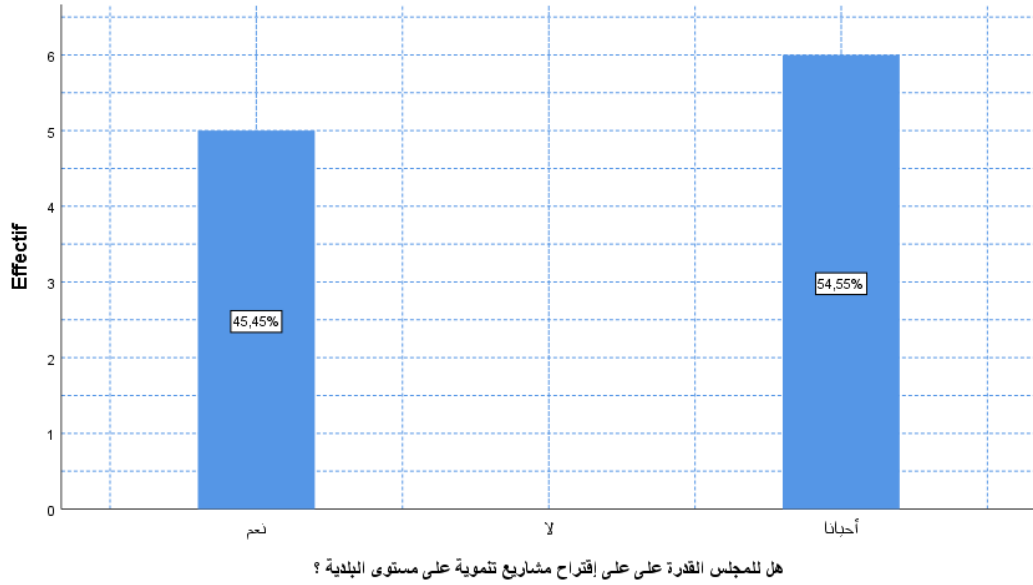


المحور الثاني: المنتخبين المحليين ومستخدمي البلديات

6- هل للمجلس القدرة على إقتراح مشاريع تنموية على مستوى البلدية ؟

النسبة المئوية %	التكرار	المتغيرات
45,5%	05	نعم
00%	00	لا
54,5%	06	أحيانا
100%	11	المجموع

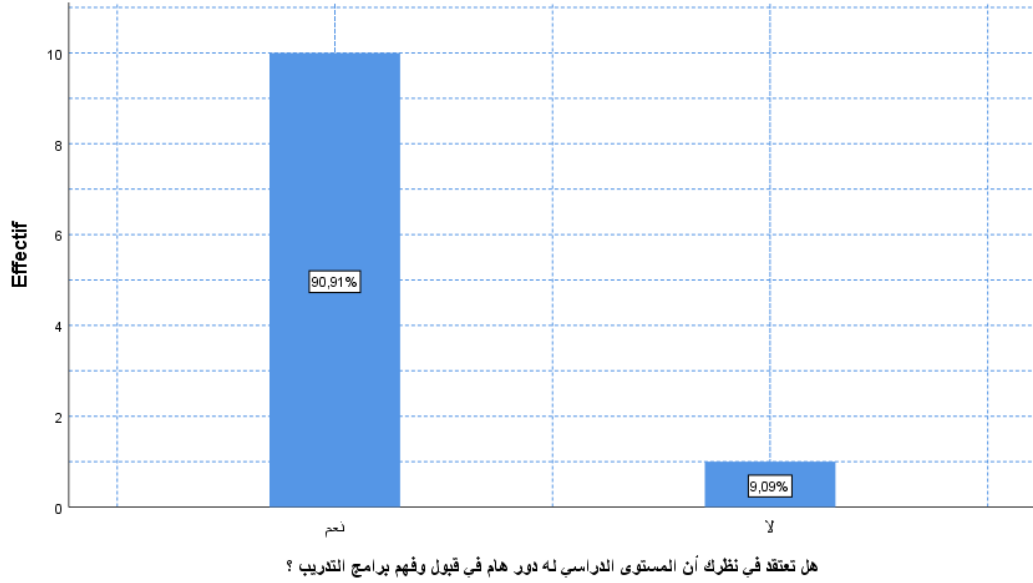
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25. من الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين والتي تقدر نسبتهم بـ 54,5% لديهم أحيانا القدرة على اقتراح مشاريع تنموية على مستوى البلدية في حين أن مايعادل نسبة 45,5% من الموظفين لهم فعلا القدرة على اقتراح المشاريع التنموية على مستوى البلدية وقد يرجع ذلك الحاجة الماسة إلى التنمية المحلية على مستوى المنطقة ككل والشكل التالي يوضح ذلك :



7- هل تعتقد في نظرك أن المستوى الدراسي له دور هام في قبول وفهم برامج التدريب ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	90,9 %
لا	01	9,1 %
المجموع	11	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25. من الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من الموظفين والذي تقدر نسبتهم 90,9% يعتقدون أن المستوى الدراسي له دور هام في قبول وفهم برامج التدريب أما الذين يرون عكس ذلك نسبتهم قليلة تكاد تنعدم وهي 9,1% وقد يرجع ذلك أن أفراد عينة الدراسة على دراية بأهمية المستوى الدراسي والشكل التالي يوضح ذلك :

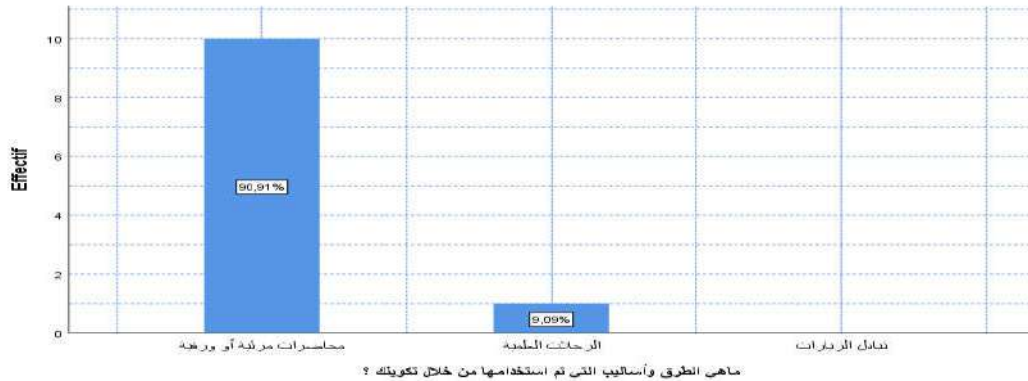


8- ماهي الطرق وأساليب التي التي تم استخدامها من خلال تدريبك ( تكوينك ) ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
محاضرات مرئية أو ورقية	10	90,9 %
الرحلات العلمية	01	9,1 %
المجموع	11	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين والذين هم عينة الدراسة تلقوا تدريبهم وتكوينهم من خلال محاضرات مرئية وورقية وتقدر نسبتهم المئوية بـ 90,9 % بينما باقي الموظفين تلقوا تدريباتهم وتكوينهم من خلال الرحلات العلمية والذي تقدر نسبتهم بـ 9,1 % و يرجع ذلك أن مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتجديد معلوماتهم وتحسين مستواهم بورقلة مرتبط بالإدارة المحلية ومن بينها البلدية والشكل التالي يوضح ذلك :

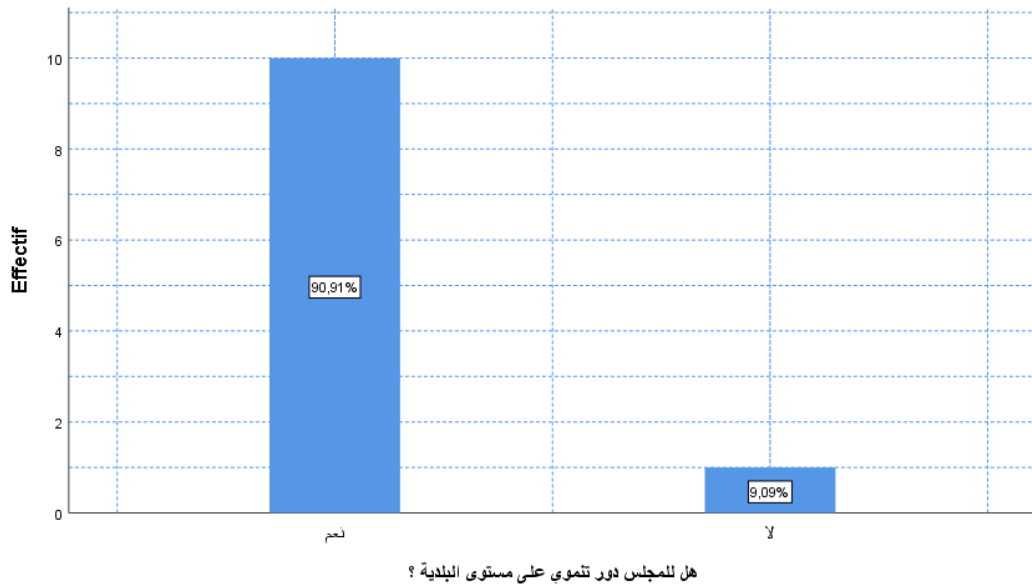


9- هل للمجلس دور تنموي على مستوى البلدية؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	90,9 %
لا	01	9,1 %
المجموع	11	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الموظفين وتقدر نسبتهم بـ 90,9 % لديهم دور تنموي على مستوى البلدية وبينما باقي الموظفين ونسبتهم لا تتعدى 9,1 % ليس لديهم دور تنموي على مستوى البلدية وقد يرجع ذلك أن أغلبية الموظفين على دراية بفواعل التنمية المحلية والشكل التالي يوضح ذلك :



10- ما هو عدد المشاريع الذي شاركت في إنجازها؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
لم أشارك أي مشروع	02	18,2 %
شاركت في مشروع	04	36,4 %
شاركت في مشروعين	00	00 %
شاركت في أكثر من مشروعين	05	45,5 %
المجموع	11	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من خلال الجدول نلاحظ أغلبية الموظفين شاركوا في مشاريع وتقدر نسبتهم بـ 81,9% أما الذين شاركوا في مشروع واحد فقط فتقدر نسبتهم بـ 36,4% بينما الذين شاركوا في أكثر من مشروع تقدر نسبتهم بـ 45,5% والشكل التالي يوضح ذلك :

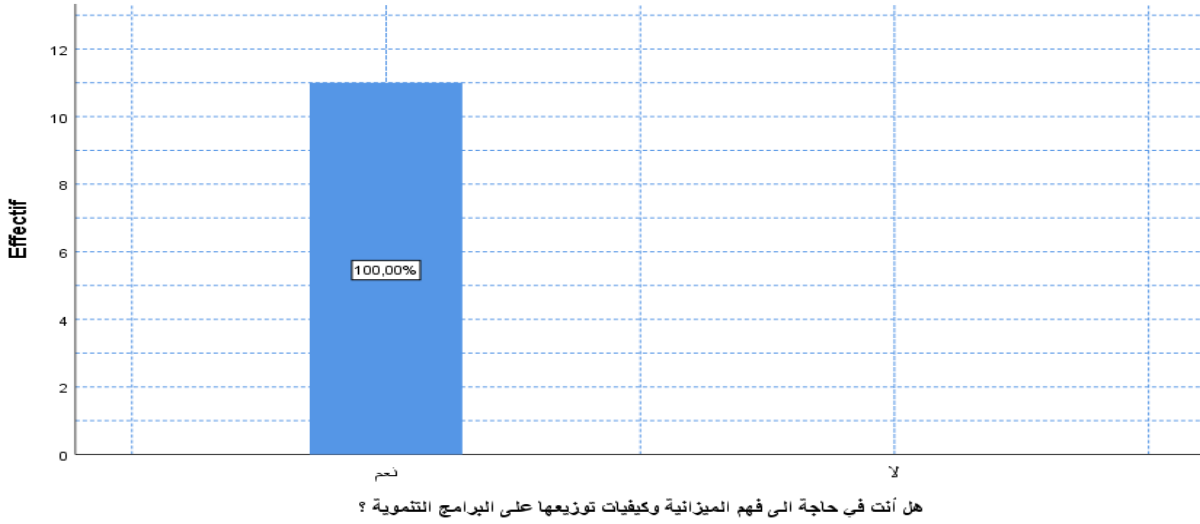


11- هل أنت في حاجة إلى فهم الميزانية وكيفية توزيعها على البرامج التنموية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	100%
لا	00	00%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين والذين يمثلون عينة الدراسة هم يرغبون وبخاصة ماسة إلى فهم الميزانية وكيفية توزيعها على البرامج التنموية وتقدر نسبتهم 100% والشكل التالي يوضح ذلك :

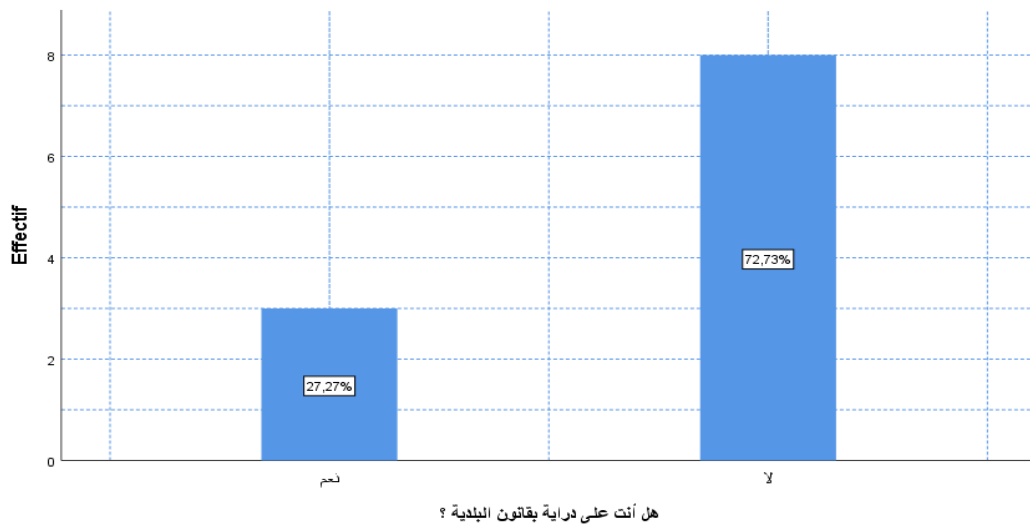


## 12- هل أنت على دراية بقانون البلدية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	03	27,3%
لا	08	72,3%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

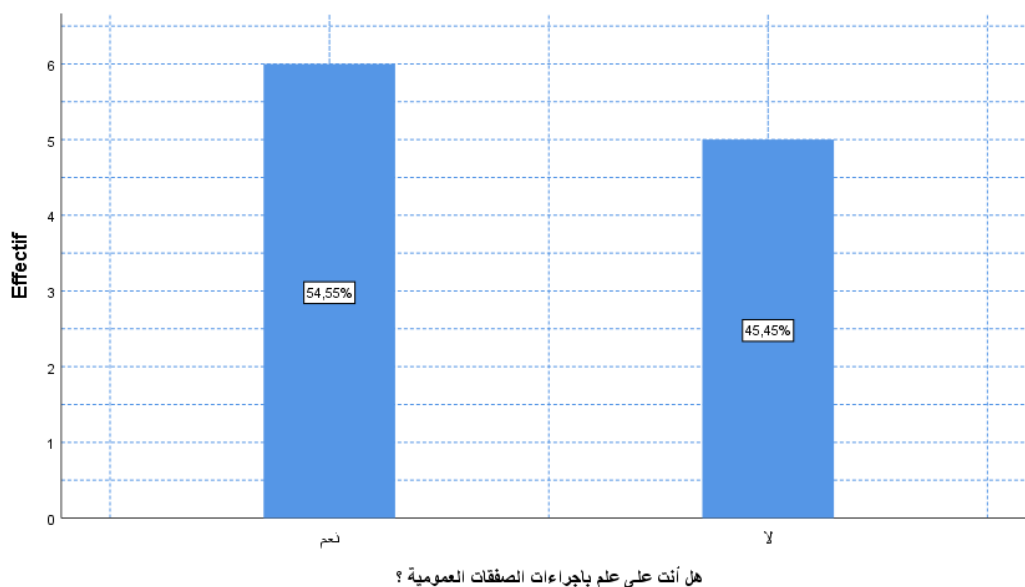
من الجدول يتضح لنا معظم أفراد عينة الدراسة هم ليسوا على دراية بقانون البلدية وتقدر نسبتهم بـ 27,3% وقد يرجع هذا إلى إطلاع كل موظف واهتماماته أو تكوينه والشكل التالي يوضح ذلك :



13- هل أنت على علم بإجراءات الصفقات العمومية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	54,5%
لا	05	45,5%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.  
من الجدول يتبين لنا أن معظم الموظفين على علم بإجراءات الصفقات العمومية وتقدر نسبتهم بـ 54,5% أما الباقي الذين ليس لديهم علم بإجراءات الصفقات العمومية وتقدر نسبتهم بـ 45,5% والشكل التالي يوضح ذلك :

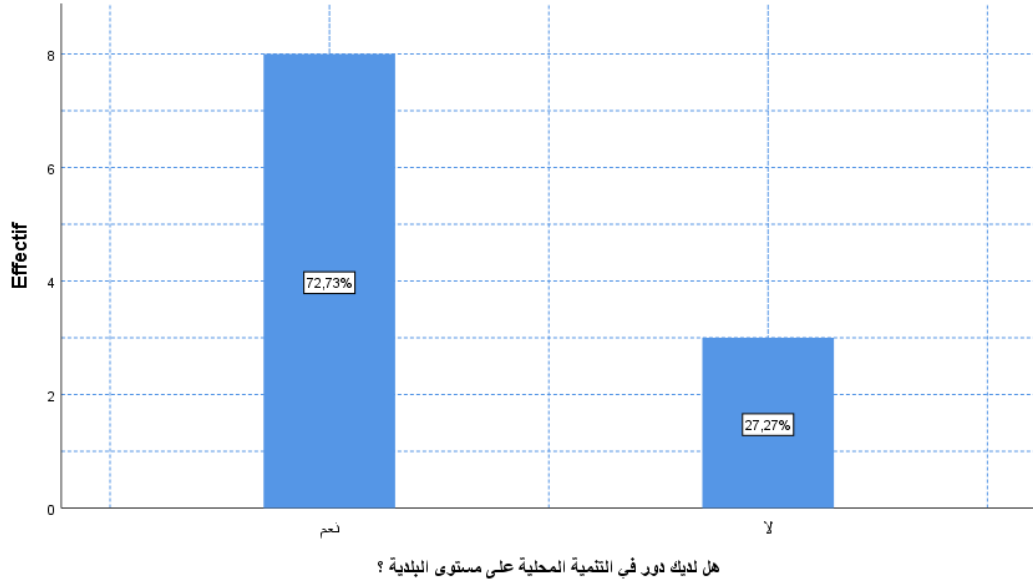


14- هل لديك دور في التنمية المحلية على مستوى البلدية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	72,7%
لا	03	27,3%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.  
نلاحظ من الجدول أن معظم الموظفين لديهم دور في التنمية المحلية على مستوى التنمية المحلية وتقدر نسبتهم بـ 72,7% في حين أن الموظفين الذين ليس لديهم دور في التنمية

المحلية على مستوى البلدية تقدر بسببتهم بـ 27,3% وقد يرجع ذلك إلى درجة مساهمة كل موظف في التنمية والشكل التالي يوضح ذلك :

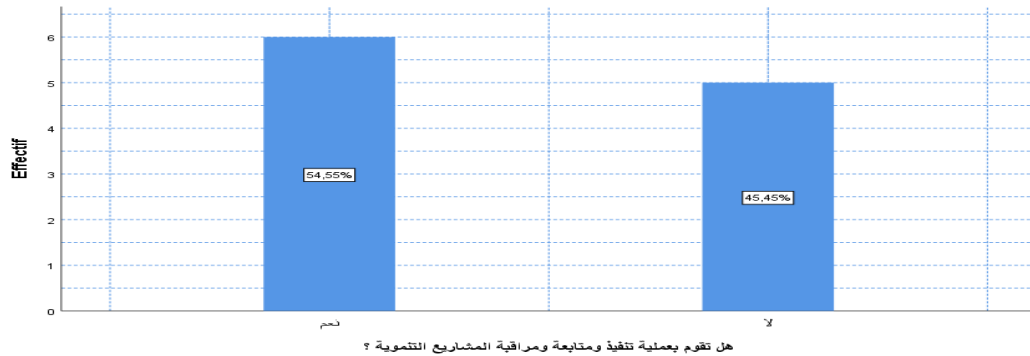


15- هل تقوم بعملية تنفيذ ومتابعة ومراقبة المشاريع التنموية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	54,5%
لا	05	45,6%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول نلاحظ أن مانسبته 54,5% من الموظفين منهم من يتابع ومنهم من ينفذ ومنهم من يراقب المشاريع التنموية أما باقي الأفراد الموظفين الذين لا يقومون بعملية تنفيذ ومتابعة ومراقبة المشاريع التنموية فتقدر نسبتهم المئوية بـ 45,6% والشكل التالي يوضح ذلك :



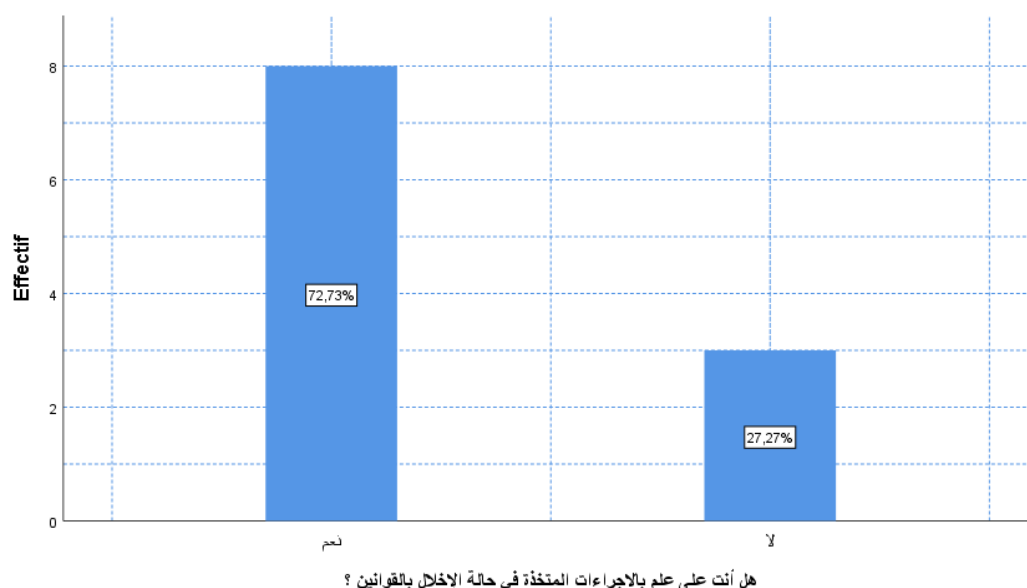


16- هل أنت على علم بالإجراءات المتخذة في حالة الإخلال بالقوانين ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	72,7%
لا	03	27,3%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين لديهم علم بالإجراءات المتخذة في حالة الإخلال بالقوانين وتقدر نسبتهم بـ 72,7% أما باقي الموظفين الذين ليس على علم بالإجراءات المتخذة في حالة الإخلال بالقوانين وتقدر نسبتهم بـ 27,3% وقد يرجع ذلك للموظف في حد ذاته فهناك من يطلع على القوانين وهناك من لا يطلع على القوانين والشكل التالي يوضح ذلك :



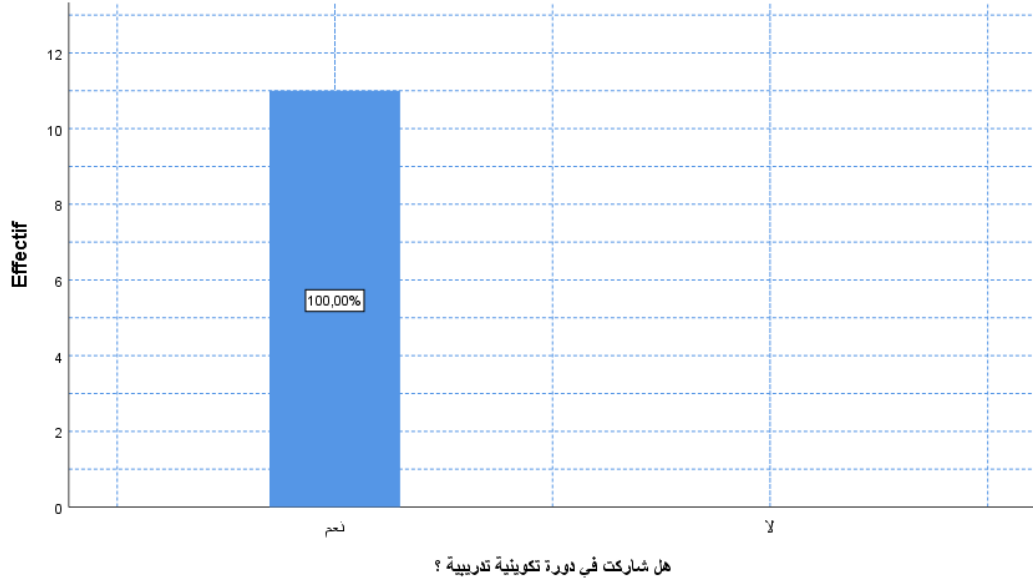
المحور الثالث : واقع التدريب (التكوين) .

17- هل شاركت في دورة تكوينية تدريبية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	100%
لا	00	00%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

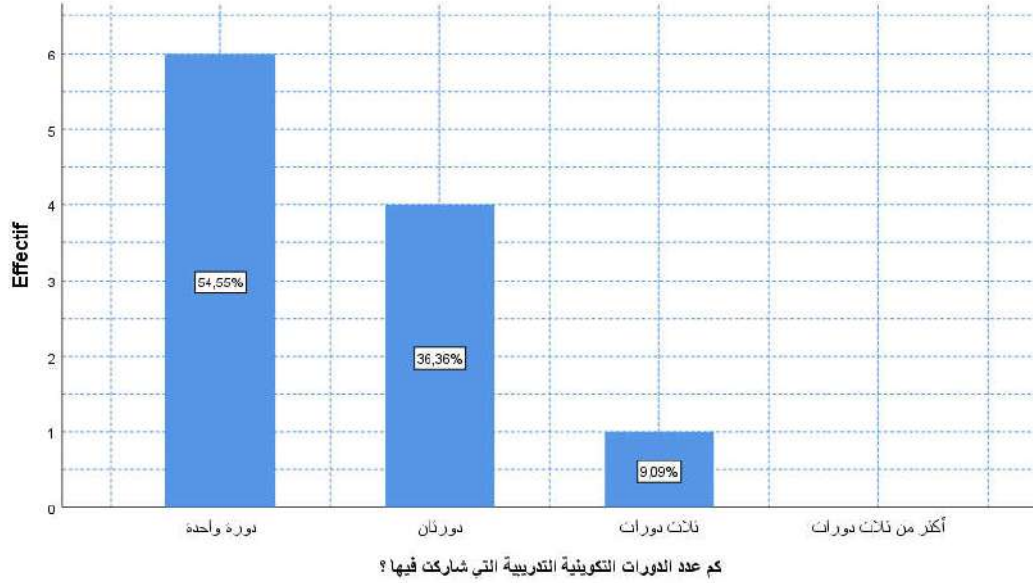
من الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين خضع لدورات تكوينية وتقدر نسبتهم بـ 100% فترسيم الموظف في منصب عمله يتطلب تكوين بالرغم من أنها غير كافية فهم بحاجة إلى رسكلة وإلى دورات تدريبية وتكوينية والشكل التالي يوضح ذلك :



18- كم عدد الدورات التكوينية التدريبية التي شاركت فيها ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
دورة واحدة	06	54,5%
دورتان	04	36,4%
ثلاث دورات	01	9,1%
أكثر من ثلاث دورات	00	00%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25. من الجدول يتضح أن أغلبية الموظفين قامو بدورة تكوينية تدريبية واحدة وتقدر نسبتهم بـ 54,5% في حين الذين تلقى ودورتان تدريبيتان تقدر نسبتهم بـ 36,4% وفرد واحد قام بثلاث دورات تدريبية وتكوينية وتقدر نسبته بـ 9,1% والشكل التالي يوضح ذلك :

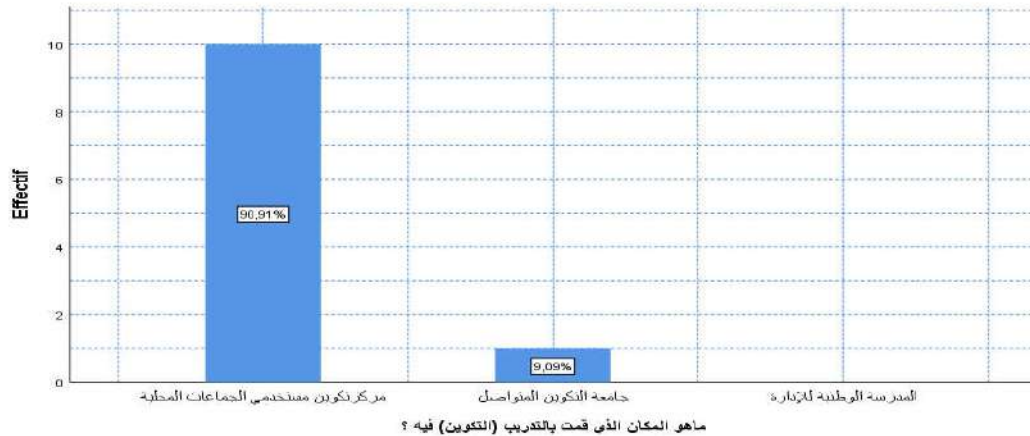


19- ماهو المكان الذي قمت بالتدريب (التكوين) فيه ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية	10	90,9%
جامعة التكوين المتواصل	01	9,1%
المدرسة الوطنية للإدارة	00	00%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من خلال الجدول يتضح أن معظم المبحوثين خضع للتكوين على مستوى مركزتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم بورقلة وتقدر نسبتهم بـ 90,9% أما الذين قامو بالتكوين على مستوى جامعة التكوين المتواصل فنجد واحد فقط مانسبته 9,1% ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

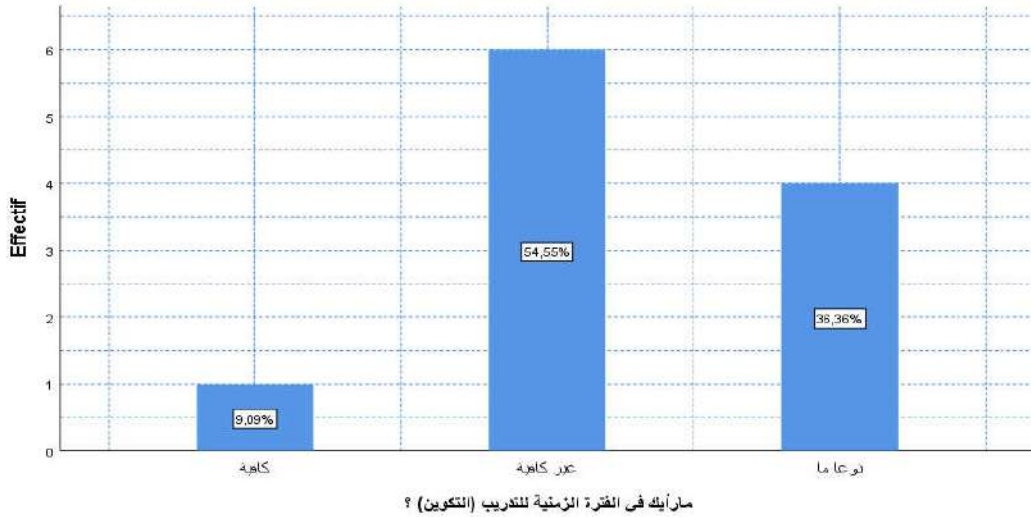


20- ما رأيك في الفترة الزمنية للتدريب (التكوين) فيه ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
كافية	01	9,1%
غير كافية	06	54,5%
نوعا ما	04	36,4%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من خلال الجدول يتضح لنا أننا معظم أراء الموظفين حول الفترة الزمنية للتدريب غير كافية وتقدر نسبتهم بـ 54,5% أما الموظفين الذين يرون أنها نوعا ما فنسبتهم تقدر بـ 36,4% في حين الذين يرونها كافية تقدر نسبتهم بـ 9,1% وقد يرجع ذلك إلى برنامج التدريب أو التكوين الذي تلقاه الموظف والشكل التالي يوضح ذلك :

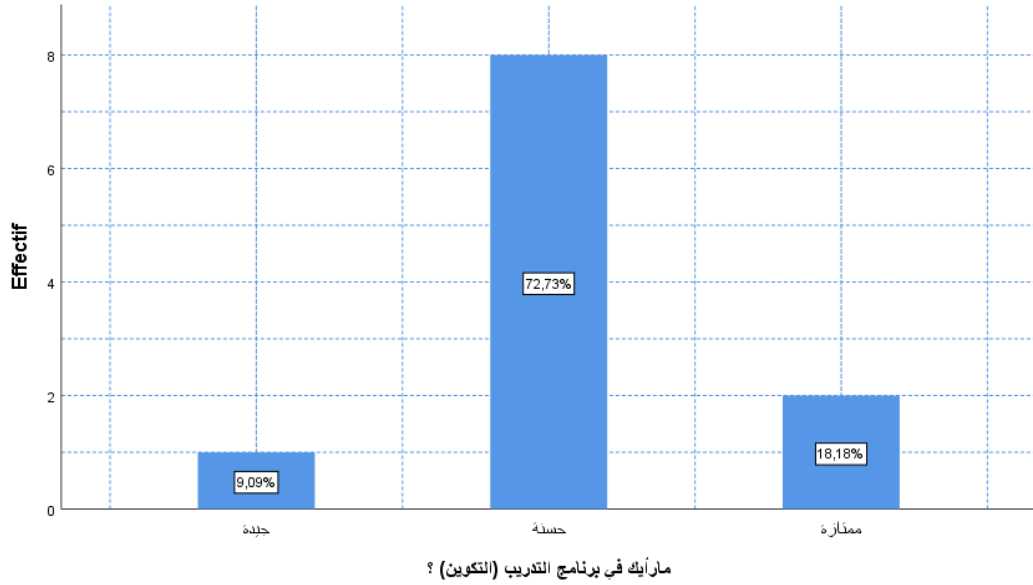


21- ما رأيك في برنامج التدريب (التكوين)؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	01	9,1%
حسنة	08	72,7%
ممتازة	02	18,2%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

م الجدول يتضح أن معظم الموظفين يرون أن برامج التدريب أو التكوين حسنة وتقدر نسبتهم بـ 72,7% والذين يرون أن برامج التدريب ممتازة تقدر نسبتهم بـ 18,2% في باقي الموظفين الذين يرون أن برامج التدريب أو التكوين جيدة تقدر نسبتهم بـ 9,1% وقد يرجع ذلك إلى إقتناع كل موظف بالبرنامج التدريبي الذي تلقاه أثناء تدريبه والشكل التالي يوضح ذلك :



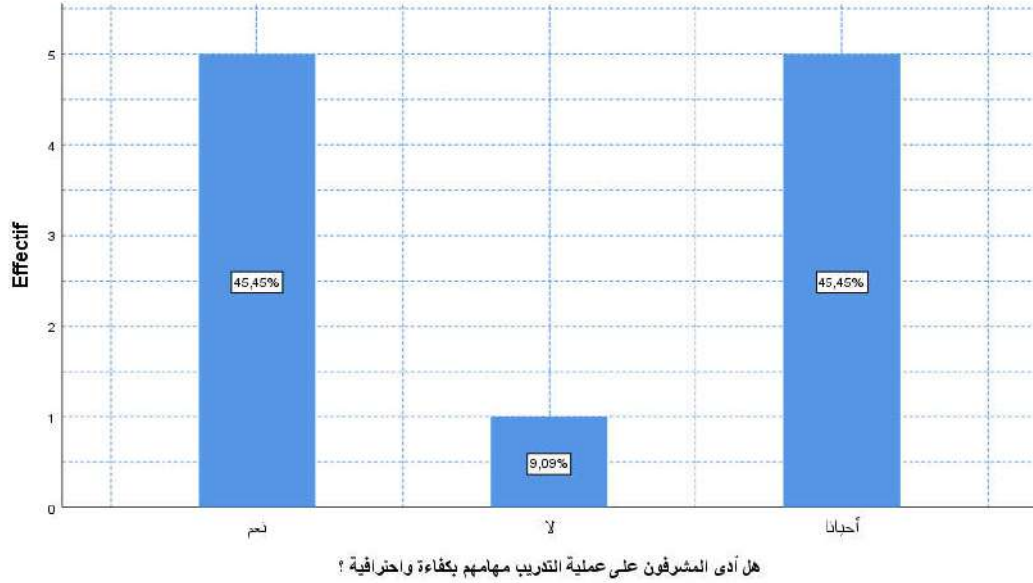
22- هل أدى المشرفون على عملية التدريب مهامهم بكفاءة واحترافية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	45,5%
لا	01	9,1%
أحيانا	5	45,5%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من خلال الجدول نلاحظ أن بعض الموظفين يرى أن المشرفون يؤدون مهامهم بكفاءة واحترافية ونسبتهم 45,5% في حين يرى البعض الآخر أن المشرفون على عملية التدريب نوعا ما يؤدون مهامهم بكفاءة واحترافية ونسبتهم 45,5% ومنهم كذلك من يرى أن المشرفون لا يؤدون مهامهم بكفاءة واحترافية ونسبتهم 9,1% والشكل التالي يوضح ذلك :

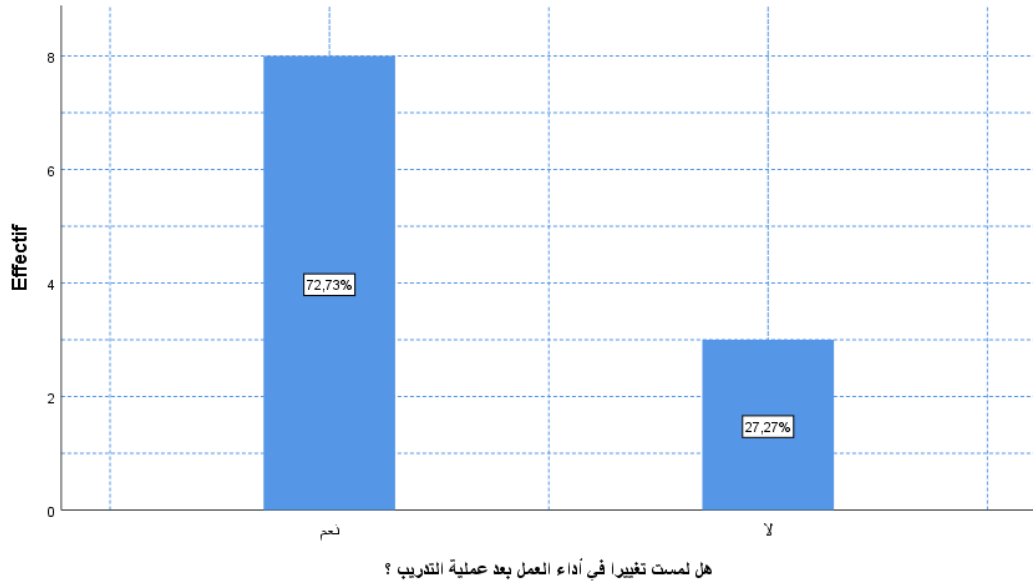
المحور الرابع : تقييم عملية التدريب (التكوين)



### 23- لمست تغييرا في أداء العمل بعد عملية التدريب ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	72,7%
لا	03	27,3%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.  
 من الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين لمسو تغييرا في أداء عملهم بعد عملية التدريب وكانت نسبتهم 72,7% بينما باقي الموظفين وكانت نسبتهم 27,3% لم يلمسو تغييرا في أداء عملهم وتقدر نسبتهم بـ 27,3% وقد يرجع ذلك إلى طرق التدريب والتكوين ولبرامج التدريب والتكوين والشكل التالي يوضح ذلك :

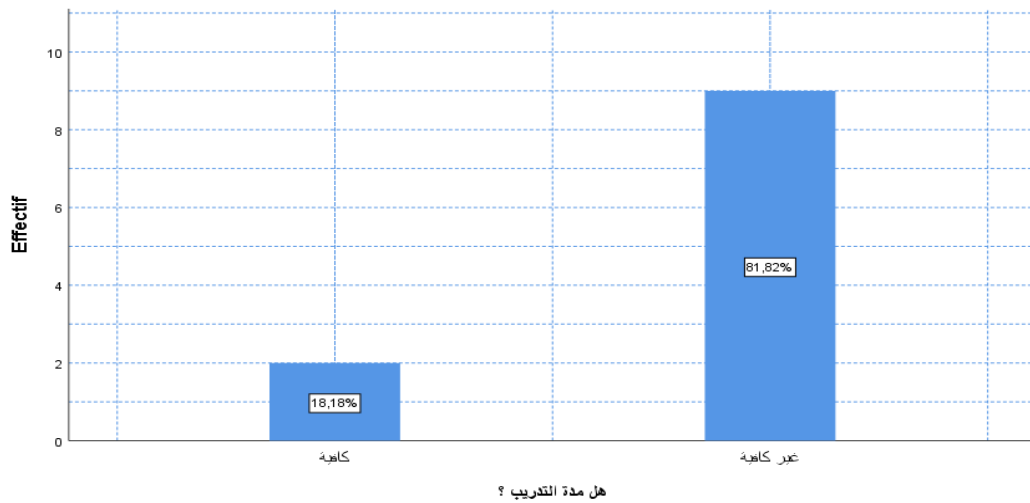


24- هل مدة التدريب كافية ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
كافية	02	18,2%
غير كافية	09	81,8%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين يرون أن مدة التدريب غير كافية والتي تقدر نسبتهم بـ 81,8% بينما باقي الموظفين وتقدر نسبتهم بـ 18,2% أن مدة التدريب غير كافية وقد يرجع ذلك إلى غياب الدورات التكوينية بشكل دوري والشكل التالي يوضح ذلك :

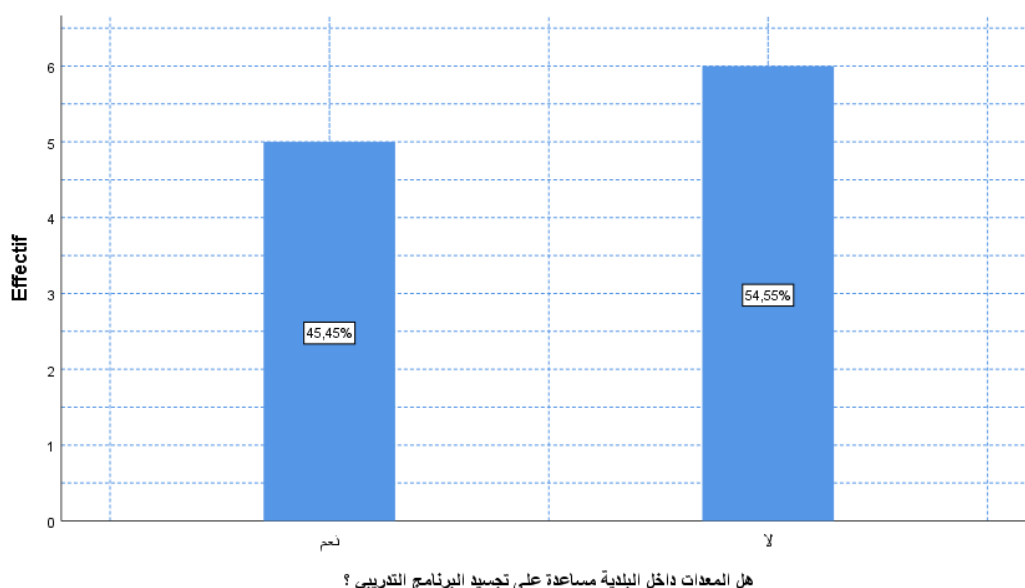


25- هل المعدات داخل البلدية مساعدة على تجسيد البرنامج التدريبي ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	45,5%
لا	06	54,5%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.

من الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين يرون أن المعدات داخل البلدية لاتساعد في تجسيد البرنامج التدريبي وتقدر نسبتهم بـ 45,5% بينما باقي الموظفين يرون أن المعدات داخل البلدية تساعد في تجسيد البرنامج التدريبي وتقدر نسبتهم بـ 54,5% والشكل التالي يوضح ذلك :



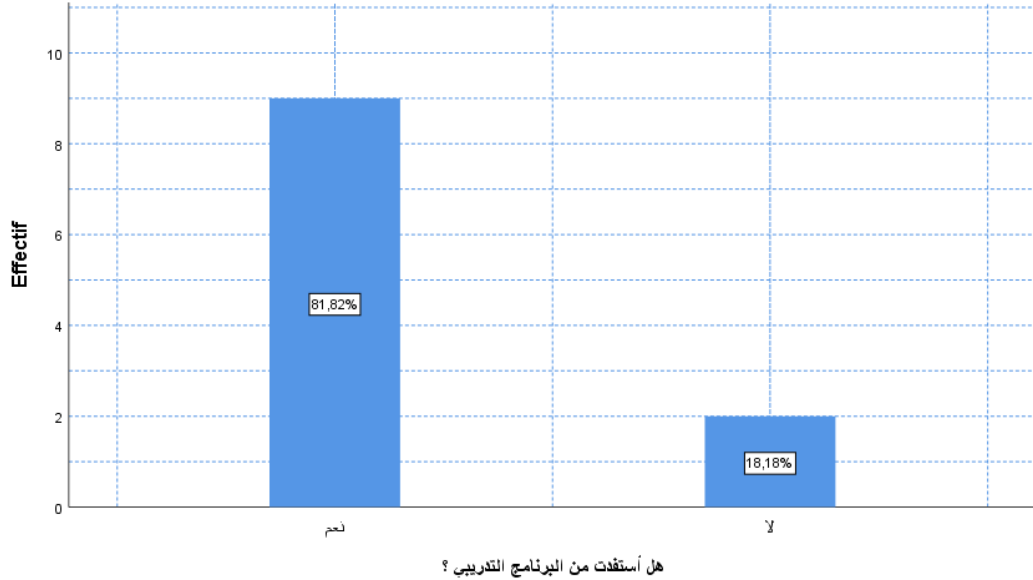
26- هل استقدت من البرنامج التدريبي ؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	09	81,9%
لا	02	18,2%
المجموع	11	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25.



من الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين استفادوا من البرنامج التدريبي وتقدر نسبتهم بـ 81,9% أما باقي الموظفين وتقدر نسبتهم بـ 18,2% لم يستفيد من البرنامج التدريبي وقد يعود إلى أهمية البرنامج التدريبي الذي تلقوه الموظفين والشكل التالي يوضح ذلك :



#### المحور الخامس : الأسئلة المفتوحة :

بعد إتمام الأسئلة المغلقة ، تطرقنا إلى طرح بعض الأسئلة المفتوحة وتتمثل في مايلي :

- 1- ماهي الميادين أو المقاييس التي ترغب التدريب التكوين فيها ؟  
من خلال إطلاعنا على مختلف الإجابات وتحليلها تبين أن الكثير منهم يرغبون في التكوين الإداري وفي مجال المورد البشري وهذا لاينفي رغبة البعض في معرفة إجراءات الصفقات العمومية والتكوين في الجانب السياسي .
- 2- ماهي التحديات التي تواجهك في أداء عملك ؟  
يرى معظم الموظفين أن أهم التحديات التي تواجههم في أداء عملهم العزلة وبدرجة اقل وجود البروقراطية وغياب التحفيز .
- 3- ماهي أفضل السبل المساعدة في ارتقاء وتحسين مستوى أدائك ؟  
وفي ما يخص أفضل السبل المساعدة في ارتقاء وتحسين مستوى الأداء هي التبادل والزيارات لكسب خبرات أكثر .

المقابلة:

يعتبر تكوين عنصر مهم بأي عضو منتخب خاصة في مجال الصفقات العمومية وإدارة الموارد البشرية وقانون البلدية، بصفة دورية على مستوى مراكز التكوين فهو يسمح لنا في مشاركة وتجسيد المشاريع التنموية على مستوى البلدية فكلما كان عضو المنتخب على دراية بقانون الصفقات العمومية وقانون البلدية تمكن من مشاركة في المشاريع باعتباره فاعل من فواعل التنمية المحلية ومن بين المشاريع التي شاركت فيها ، شبكة الصرف الصحي ، محطات تحلية للمياه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: معوقات التنمية المحلية على مستوى بلدية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم المعوقات التي تعيق التنمية المحلية من خلال المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي السابق الذي أكد أن بلدية البرمة تعاني من عدة مشاكل تنموية والذي يرجع إلى بعد المنطقة بالرغم من الإنجازات التي حققها خلال عهده الانتخابية ولقد طرح العديد من المعوقات وتتجلى أهم المعوقات فيما يلي<sup>2</sup>:

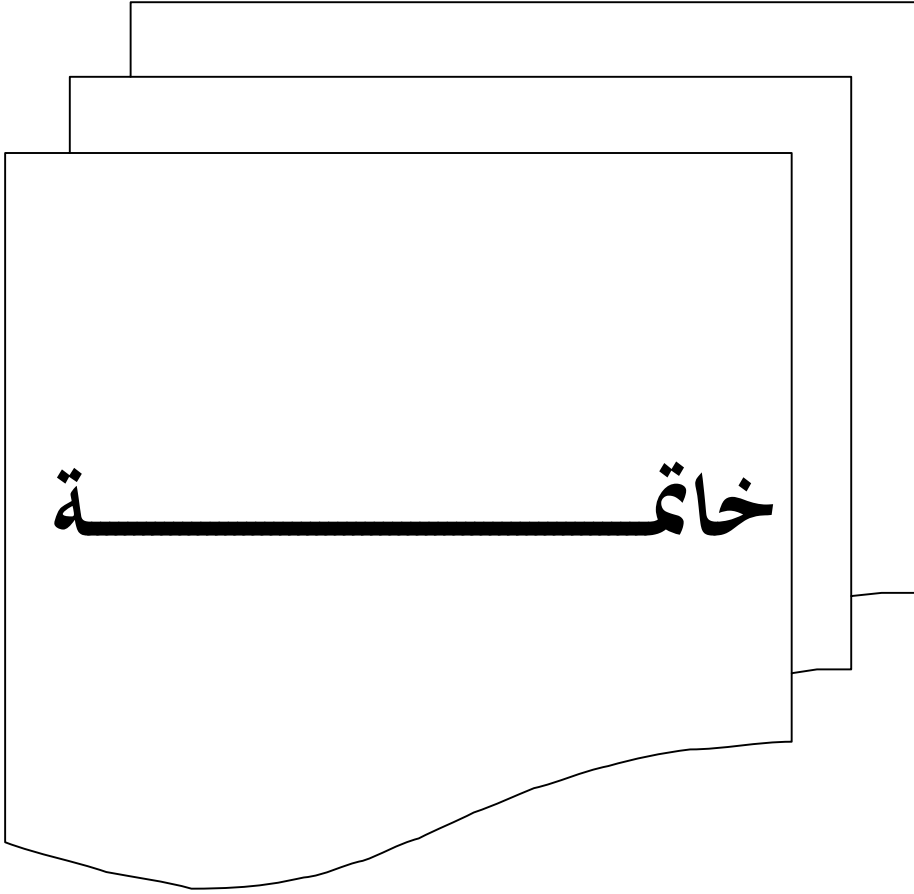
- غياب الإمكانيات المادية التي تساعد في تحقيق التنمية المحلية .
- غياب قابضة الضرائب والمراقبة المالي والمصالح التقنية كمصلحة الري، مصلحة التجهيزات العمومية، مصلحة الفلاحة والغابات.
- غياب المقاولين من أجل إنجاز المشاريع وذلك راجع لبعدها عن المنطقة و الطريق غير معبد وتكاليف الباهظة للبناء .
- غياب خزينة على مستوى البلدية.
- قلة البرامج التنموية على مستوى البلدية .
- صعوبة الوصول إلى البلدية نظرا لمشاكل الطريق .
- شح المساحة وقسوة الطبيعة .
- عدم وجود إمكانيات البناء وارتفاع أسعارها باستثناء الاسمنت .

1- شوشاني محمد زويم ، عضو منتخب ومكلف بالشؤون الاجتماعية ، الرويسات ، في 19 جوان 2019 على الساعة 13:06 .

2- قدوري عبد القادر ، رئيس المجلس الشعبي البلدي السابق العهدة الانتخابية ديسمبر 2012 أكتوبر 2017 ، الرويسات ، 19 جوان على الساعة 13:20 .

## خلاصة و استنتاجات

من خلال دراسة الحالة تطرقنا إلى البطاقة الفنية و التقنية للبلدية الحدودية البرمة من خلال إبراز موقعها و حدودها الجغرافية و كذا إلى بداية اعتمادها كبلدية مستقلة عن بلدية حاسي مسعود من خلال التقسيم الإداري سنة 1985 كما قمنا بإظهار و أهمية التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق التنمية المحلية على مستوى بلدية البرمة الحدودية الوحيدة على مستوى إقليم ولاية ورقلة بالإضافة إلى إبراز أهم الانجازات و وضعية بعض المشاريع التنموية على مستوى تراب البلدية وأهم المعوقات التي تقف حاجزا أمام تنمية المنطقة الحدودية البرمة ولقد استنتجنا من خلال الاستبيان والمقابلة ان للتدريب دور كبير ومهم في تحقيق التنمية المحلية خاصة أعضاء المجلس الشعبي البلدي بالرغم من قلة الدورات التدريبية أو التكوينية فالتدريب يساهم بشكل أو باخر بتزويد موظفي بالمعلومات التي تساعدهم من تحقيق عملهم بكل كفاءة وفاعلية فبرامج التدريب أو التكوين تمكن الموظف من معرفة القوانين والمواد في مختلف المواد كالصفقات العمومية والموارد البشرية والتحرير الإداري وبرامج الإعلام الآلي وغيرها .



## الخاتمة

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن التدريب له دور كبير في تحقيق التنمية المحلية على مستوى الإدارة المحلية ، فهو بمثابة الآلية التي تساعد فواعل التنمية المحلية على مستوى البلدية بشكل أو بآخر في تحقيق التنمية المحلية في مختلف مجالاتها سواء المجال الاقتصادي ، المجال السياسي فالاهتمام بتنمية المناطق الحدودية ضروري ويتطلب ذلك إعداد البرامج التنموية المخصصة للمناطق الحدودية ، باعتبارها جزء لا يتجزأ من التراب الوطني كباقي البلديات الأخرى عبر مختلف الوطن ، وبالرغم من وجود معوقات تحد من تحقيق التنمية إلا أن هناك العديد من الاستراتيجيات والامكانيات التي تساهم في تحقيق التنمية البلدية الحدودية وذلك من خلال الاهتمام بالجانب الزراعي والصناعي والسياحي في تلك المناطق الحدودية .

و من أهم التوصيات التي يمكن أن تعتمد عليها بلدية البرمة في تحقيق التنمية المحلية مايلي :

- الاهتمام بالموارد البشري و ذلك من خلال الدورات التدريبية أو التكوينية المتكررة و كذا الرفع من معنويات الموظف على مستوى بلدية البرمة ، من خلال توفير المرافق .
- المشاركة الشعبية التي تساهم في التنمية المحلية في المناطق الحدودية كالجمعيات و أعيان البلدة و مشاركة المواطن بصفة عامة في تسيير شؤون البلدية .
- جلب الكفاءات للبلدية الحدودية من أجل الاستفادة من طاقاتها إمكانياتها المختلفة.
- توفير مناخ مناسب للموظفين من توفير سكنات وظيفية والمساحات الخضراء وكل المرافق الضرورية .

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق وعلوم السياسية

قسم : علوم سياسية وعلاقات دولية

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية : تخصص تنظيم سياسي وإداري ، نتقدم إليك (ي) بهذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة مدى دور التدريب أ و التكوين في تحقيق التنمية المحلية في البلدية الحدودية البرمة .

الرجاء من سيادتكم الالتزام للإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في

الخانة المناسبة وستكون المعلومات المستخدمة من أجل أغراض البحث العلمي :

إشراف الاستاذ :

إعداد الطالب :

كافي عبد الوهاب

خرفي عبد الكامل

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : من (20-30)  من (30-50)  من (50-60)
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي
- جامعي
- 4- طبيعة العمل : مسؤول  تقني  إداري
- عامل
- 5- الخبرة المهنية: 3 سنوات  أو أكثر

المحور الثاني: المنتخبين المحليين ومستخدمي البلديات

المنتخبين المحليين ( المجلس الشعبي البلدي )

- 6- هل للمجلس قدرة على اقتراح مشاريع تنموية على مستوى البلدية ؟
- نعم  لا  أحيانا  إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

7- هل تعتقد في نظرك أن المستوى الدراسي له دور هام في قبول وفهم برامج التدريب

(التكوين) ؟ نعم  لا 

8- ماهي الطرق وأساليب التدريب التي تم استخدامها من خلال تكوينك ؟ محاضرات مرئية

أو ورقية  الرحلات العلمية  تبادل الزيارات 9- هل للمجلس دور تنموي على مستوى البلدية ؟ نعم  لا 

10- ماهو عدد المشاريع الذي شاركت في إنجازها ؟ (المتداولة. المنجزة. المقترحة )

1  2  أكثر

11- هل أنت في حاجة إلى فهم الميزانية وكيفية توزيعها على البرامج التنموية؟

نعم  لا

12- هل أنت على دراية بقانون البلدية؟ نعم  لا

هل أنت على علم بإجراءات الصفقات العمومية؟ نعم  لا

- مستخدمي البلديات

13- هل لديك دور في التنمية المحلية على مستوى البلدية؟ نعم  لا

14- هل تقوم بعملية تنفيذ ومتابعة ومراقبة المشاريع التنموية؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة بلا

لماذا؟

15- هل أنت على علم بالإجراءات المتخذة في حالة الإخلال بالقوانين؟ نعم  لا

المح  ثالث : واقع التدريب (التكوين) .

16- هل شاركت في دورة تكوينية تدريبية؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة بلا

لماذا؟

17- كم عدد الدورات التكوينية التدريبية التي شاركت فيها؟ 1  2  3

أكثر

18- ماهو المكان الذي قمت بالتدريب ( التكوين ) فيه ؟ :

- مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم؟

- جامعة التكوين المتواصل

- المدرسة الوطنية للإدارة

19- مارايك في الفترة الزمنية للتدريب (التكوين)؟:

كافية  غير كافية  نوعا ما

- 20 مارأيك في برنامج التدريب (التكوين)؟

جيدة  حسنة  ممتازة

21- هل أدى المشرفون على عملية التدريب مهامهم بكفاءة واحترافية؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الرابع : تقييم عملية التدريب (التكوين)

22- هل لمست تغييرا في أداء العمل بعد عملية التدريب؟

نعم  لا



هل مدة التدريب ؟

- 23 كافية  غير كافية   
42- هل المعدات داخل البلدية مساعدة على تجسيد البرنامج التدريبي؟

نعم  لا   
25- هل استعدت من البرنامج التدريبي ؟ نعم  لا

المحور الخامس : الأسئلة المفتوحة :

ماهي الميادين أو المقاييس التي ترغب التدريب ( التكوين ) فيها ؟

.....  
.....

ماهي التحديات التي تواجهك في أداء عملك أو وظيفتك ؟

.....  
.....

ماهي أفضل السبل المساعدة في ارتقاء وتحسين مستوى أدائك داخل ؟

.....  
.....

الملحق رقم : 2 البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	8	72,7	72,7	72,7
	أنثى	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	4	36,4	36,4	36,4
	من 30 الى 50 سنة	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

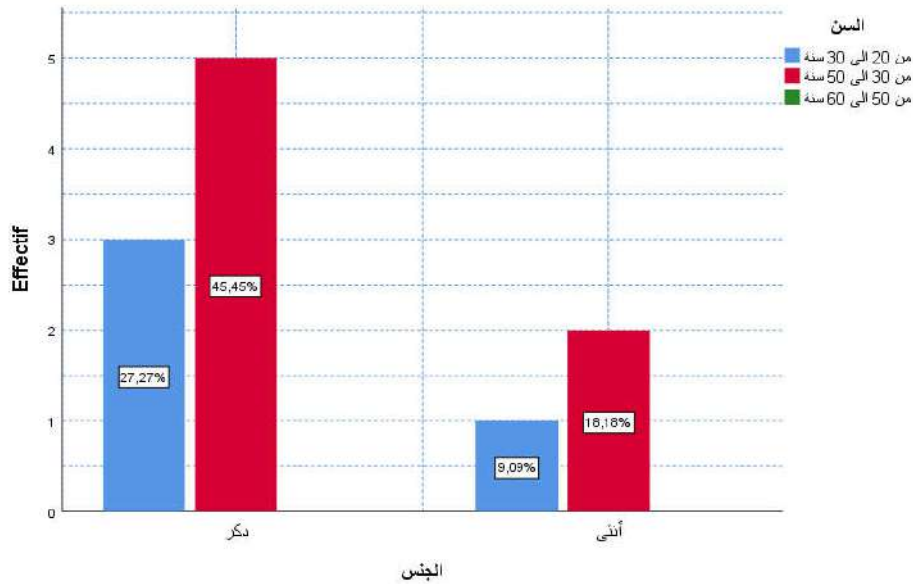
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	54,5	54,5	54,5
	جامعي	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

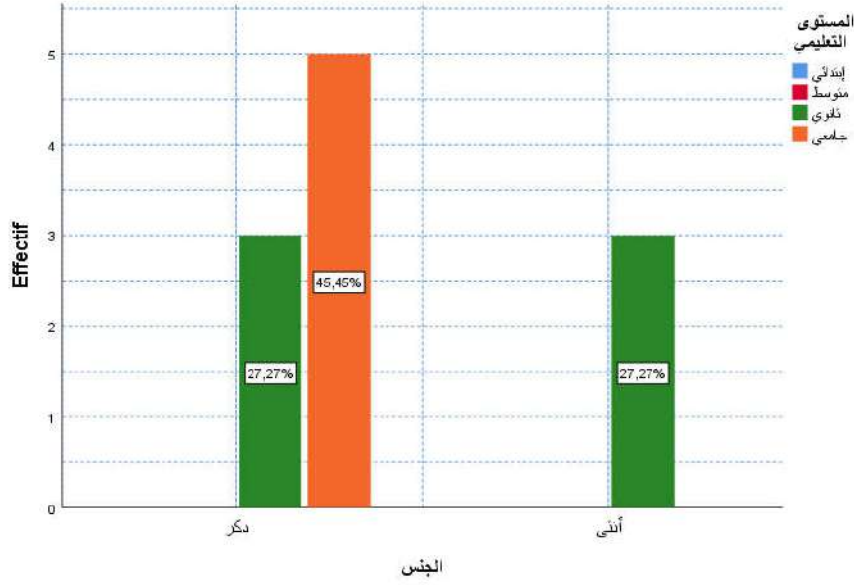
## طبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤول	1	9,1	9,1	9,1
	تقني	1	9,1	9,1	18,2
	إداري	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

## الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3 سنوات فأقل	2	18,2	18,2	18,2
	أكثر من 3 سنوات	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	





### الملحق رقم:3 المنتخبين المحليين ومستخدمي البلديات

هل للمجلس القدرة على جلب اقتراح مشاريع تنموية على مستوى البلدية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	نعم	5	45,5	45,5	45,5
	أحيانا	6	54,5	54,5	100,0
	<b>Total</b>	11	100,0	100,0	

هل تعتقد في نظرك أن المستوى الدراسي له دور هام في قبول وفهم برامج التدريب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	نعم	10	90,9	90,9	90,9
	لا	1	9,1	9,1	100,0
Total		11	100,0	100,0	

ماهي الطرق وأساليب التي تم استخدامها من خلال تكوينك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	محاضرات مرئية أو ورقية	10	90,9	90,9	90,9
	الرحلات العلمية	1	9,1	9,1	100,0
Total		11	100,0	100,0	

هل للمجلس دور تنموي على مستوى البلدية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	نعم	10	90,9	90,9	90,9
	لا	1	9,1	9,1	100,0
Total		11	100,0	100,0	

ماهو عدد المشاريع الذي شاركت في إنجازها ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	لم أشارك أي مشروع	2	18,2	18,2	18,2
	شاركت في مشروع	4	36,4	36,4	54,5
	شاركت في أكثر من مشروعين	5	45,5	45,5	100,0
Total		11	100,0	100,0	

هل أنت في حاجة الى فهم الميزانية وكيفية توزيعها على البرامج التنموية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	نعم	11	100,0	100,0	100,0

هل أنت على دراية بقانون البلدية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentageva lide	Pourcentagecu mulé
Valide	نعم	3	27,3	27,3	27,3
	لا	8	72,7	72,7	100,0
Total		11	100,0	100,0	

هل أنت على علم بإجراءات الصفقات العمومية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	6	54,5	54,5	54,5
	لا	5	45,5	45,5	100,0
Total		11	100,0	100,0	

هل لديك دور في التنمية المحلية على مستوى البلدية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	8	72,7	72,7	72,7
	لا	3	27,3	27,3	100,0
Total		11	100,0	100,0	

هل تقوم بعملية تنفيذ ومتابعة ومراقبة المشاريع التنموية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	6	54,5	54,5	54,5
	لا	5	45,5	45,5	100,0
Total		11	100,0	100,0	

هل أنت على علم بالإجراءات المتخذة في حالة الإخلال بالقوانين ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	8	72,7	72,7	72,7
	لا	3	27,3	27,3	100,0
Total		11	100,0	100,0	

الملحق رقم:4 واقع التدريب (التكوين)

هل شاركت في دورة تكوينية تدريبية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	11	100,0	100,0	100,0

كم عدد الدورات التكوينية التدريبية التي شاركت فيها ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	دورة واحدة	6	54,5	54,5	54,5
	دورتان	4	36,4	36,4	90,9
	ثلاث دورات	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

ماهو المكان الذي قمت بالتدريب (التكوين) فيه ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	مركزتكوين مستخدمى الجماعات المحلية	10	90,9	90,9	90,9
	جامعة التكوين المتواصل	1	9,1	9,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

مارأيك في الفترة الزمنية للتدريب (التكوين) ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	كافية	1	9,1	9,1	9,1
	غير كافية	6	54,5	54,5	63,6
	نوعا ما	4	36,4	36,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

مارأيك في برنامج التدريب (التكوين) ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	جيدة	1	9,1	9,1	9,1
	حسنة	8	72,7	72,7	81,8
	ممتازة	2	18,2	18,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

هل أدى المشرفون على عملية التدريب مهامهم بكفاءة واحترافية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	5	45,5	45,5	45,5
	لا	1	9,1	9,1	54,5
	أحيانا	5	45,5	45,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

الملحق رقم : 5 تقييم عملية التدريب (التكوين)

هل لمست تغييرا في أداء العمل بعد عملية التدريب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	8	72,7	72,7	72,7
	لا	3	27,3	27,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

هل مدة التدريب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	كافية	2	18,2	18,2	18,2
	غير كافية	9	81,8	81,8	100,0
	<b>Total</b>	11	100,0	100,0	

هل المعدات داخل البلدية مساعدة على تجسيد البرنامج التدريبي ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	نعم	5	45,5	45,5	45,5
	لا	6	54,5	54,5	100,0
	<b>Total</b>	11	100,0	100,0	



# قائمة المراجع



قائمة المراجع :

الوثائق الرسمية:

1. قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 37 ، 3 يوليو 2011 .

الكتب :

2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الطبعة 5، 2001.
3. أحمد محيي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والإقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي ، دار التعليم الجامعي ، وكالة الاهرام للتوزيع
4. جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع 2014 .
5. محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009/2008.
6. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، 2003.
7. محمد علي خضر ، الإشراف و التقويم في طريقة العمل مع الجماعات ، منشورات ELGA ، 1996.
8. طاهر محمود الكلالدة ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008.
9. مصرا، ترجمة حيدر محمد العمري ، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، ط 1 ، الأردن ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، 2011.
10. ناجي مختار، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة ، مديرية النشر لجامعة عنابه، 2010
11. نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، 2014.
12. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، 2002.
- حيدر محمد العمري ، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، ط 1 ، الأردن ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، 2011.

المجلات و التقارير :

13. أحمد غربي ، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية ، العدد 4 ، جامعة المدية ، 2010 .

14. براني عبد الناصر, يونس شعيب, استثمار الوقف ودوره في تمويل التنمية المحلية حالة الصناديق الوقفية لدولة الكويت, الحوكمة و التنمية المحلية ، الملتقى الدولي الثاني ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعرييج ، يومي :08/07 ديسمبر 2015.
13. زكية اوكلی ، فريدة كافي ، التنمية المحلية في الجزائر قراءة للنهوض بالمقومات و تجاوز العوائق ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، 2017 .
14. حساني حسين ، طرشي محمد، أي دور للتأمين في المساهمة في تنمية المناطق الحدودية؟، تنمية وتطوير المناطق الحدودية : واقع وأفاق، الملتقى الدولي الأول ، جامعة محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، يومي :16-17 نوفمبر 2016.
15. رامز عزمي بدير و آخرون ، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، المجلد 13 ، العدد 01 ، جامعة الأزهر غزة ، 2011.
- المذكرات :
16. جميل أحمد الجويد ، مسار تنمية الإدارة المحلية و معوقاتهما في الجمهورية اليمنية ( دراسة تحليلية عن وضعية الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية " 2000/1990 " ) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2004.
17. هبول وسيلة ، موسي هالة ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محن داو الحاج البويرة ، 2014/2015 .
18. لوزي ياسين، دور التكوين الإداري في تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية دراسة حالة بلدية أنقوسة 2013 – 2016 ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص تنظيم سياسي وإداري ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016/2015 .
19. محسن يخلف ، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية بسكرة ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسة عامة وإدارة إقليمية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013.
20. عبد الرزاق بن حليلة ، التدريب و التنمية الإدارية مقر ولاية المسيلة نموذجا ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة و حكامه محلية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017/2016.

21. علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة  
ماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة  
،2017/2016.

المقابلات :

22 .شوشاني محمد زويم ، عضو منتخب ومكلف بالشؤون الاجتماعية ، الرويسات ،  
في 19 جوان 2019 على الساعة :13:06

23 .قدوري عبد القادر ، رئيس المجلس الشعبي البلدي السابق العهدة  
الانتخابية ديسمبر 2012 اكتوبر 2017 ، الرويسات ، 19 جوان على الساعة  
. 13:20 .

المواقع الالكترونية:

24 وزارة الداخلية والجماعات المحلية ،الملتقى الوطني حول المناطق الحدودية ، على  
الرابط : [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) ، تاريخ الاطلاع 2019/06/09 .

25 .مسودة إستراتيجية الاتحاد الإفريقي بشأن حوكمة الحدود : [www.peaceau.org](http://www.peaceau.org) ،  
تاريخ الاطلاع 2019/06/09.

26 نادية سعد ، دليل تقييم برامج التدريب ، على الرابط: [https://www.slide](https://www.slide.shore.net)  
[www.shore.net](http://www.shore.net). تاريخ الاطلاع 2016/06/9.

فهرس الأشكال  
والجدول  
والرسوم والخرائط

فهرس الجداول

جدول رقم 2	الهيكمل التنظيمي لبلدية البرمة	ص 58
------------	--------------------------------	------

فهرس الرسوم والخرائط

شكل رقم 1	خريطة عن بلدية البرمة	ص 56
-----------	-----------------------	------



فهرس

الملاحق

فهرس الملاحق

ص 89 - 91	الاستبيان	الملحق رقم 1
ص 91 - 93	البيانات الشخصية	الملحق رقم 2
ص 93 - 95	المنتخبين المحليين ومستخدمي البلديات	الملحق رقم 3
ص 95 - 96	واقع التدريب (التكوين)	الملحق رقم 4
ص 96 - 97	تقييم عملية التدريب (التكوين)	الملحق رقم 5

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداء
	ملخص البحث
9 -2	مقدمة
10	الفصل الأول:مدخل مفاهيمي حول التدريب
11	المبحث الأول : ماهية التدريب
12 -11	المطلب الأول : مفهوم التدريب
13 -12	المطلب الثاني :أهمية التدريب والحاجة إليه
15 -13	المطلب الثالث :أهداف التدريب
16 -15	المطلب الرابع :الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات المتشابهة
17	المبحث الثاني : تنظيم عملية التدريب
20 -17	المطلب الأول :أنواع التدريب
23 -20	المطلب الثاني :أساليب التدريب
24	المطلب الثالث :مسؤوليات التدريب
25	المبحث الثالث :مراحل العملية التدريبية
25	المطلب الأول :تحديد الإحتياجات التدريبية
26	المطلب الثاني :تصميم البرنامج التدريبي
27 -26	المطلب الثالث :تنفيذ البرنامج التدريبي
29 -27	المطلب الرابع :تقييم البرنامج التدريبي
31	الفصل الثاني : الإطار النظري للتنمية المحلية
32	المبحث الأول: مفهوم التنمية المحلية وأهميتها وأهدافها
35 -32	المطلب الأول : تعريف التنمية المحلية
36 -35	المطلب الثاني :أهمية التنمية المحلية
37 -36	المطلب الثالث :أهداف التنمية المحلية
38	المبحث الثاني :مجالات وأبعاد التنمية المحلية ومعوقاتها
40 -38	المطلب الأول : مجالات التنمية المحلية
41 - 40	المطلب الثاني : أبعاد التنمية المحلية
44 -42	المطلب الثالث : معوقات التنمية المحلية



45	المبحث الثالث : واقع المناطق الحدودية
46 - 45	المطلب الأول : نضرة حول المناطق الحدودية
47 -46	المطلب الثاني :المناطق الحدودية بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
49-48	المطلب الثالث : الحاجة إلى تنمية المناطق الحدودية الأسباب والأهداف
52-50	المطلب الرابع: استراتيجيات تنمية المناطق الحدودية
54	الفصل الثالث:التدريب والتنمية في بلدية البرمة
55	المبحث الأول : تقديم عام حول البلدية البرمة
56 -55	المطلب الأول: بطاقة فنية عن بلدية البرمة
58 -57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البرمة
59	المبحث الثاني: أهم الانجازات والثروات ووضعية بعض المشاريع التنموية على مستوى بلدية البرمة
59	المطلب الأول: أهم المؤسسات العمومية والثرواتعلى مستوى البلدية البرمة
63 -59	المطلب الثاني: وضعية بعض المشاريع التنموية على مستوى بلدية البرمة
63	المبحث الثالث: واقع التدريب في بلدية البرمة ومعوقات التنمية المحلية
84 -63	المطلب الأول تحليل نتائج الدراسة
84	المطلب الثاني: معوقات التنمية المحلية على مستوى بلدية البرمة
86	الخاتمة
97-88	الملاحق
101 -98	قائمة المراجع
103-102	فهرس الأشكال والجداول و الرسوم و الخرائط
105-104	فهرس الملاحق
107-106	فهرس العام