



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

تيسمسيلت

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية



# دور التكوين في تحسين أداء المجالس الشعبية البلدية

دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجاء

2018/2017

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة و جماعات محلية

إشراف الأستاذ:

قوق علي

إعداد:

كاسل عبد القادر

ملوك أمين

لجنة المناقشة

رئيسا	بوشماخ أسامة	الأستاذ
مناقشا	غانس محمد	الأستاذ
مشرفا	قوق علي	الأستاذ

(2018/2017م)

# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لو يشكر الناس لو يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

وبعد نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانوني وهجوني على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح وإكمال الدراسة الجامعية والبحث. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ: فوق علي.

الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيذائه حقه بسببه الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن. والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل.

إلى كل أساتذة معهد العلوم القانونية والإدارية

وبالخصوص قسم العلوم السياسية

والى كل من ساعدنا في مشوارنا الدراسي

# إهداء

إلى من علمني النجاح والصبر  
في مواجهة الصعاب  
والتعب من عطفه وحذنه.. أبي  
وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها  
من علمتني وعانته الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه  
وعندما تكسوني المصوم أسرح في بحر حنانها ليخففني من الآمي .. أمي  
كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل الأصدقاء  
وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً  
إلى أساتذتي  
إلى زملائي وزميلاتي  
إلى الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين  
إلى كل من علمني حرفاً  
أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى  
عز وجل أن يجد القبول والنجاح

محمد القادر

# اهداء

أهدي ثمرة هذا البحث إلى سدي في الحياة: والدي الكريمين،

أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي الأعماء.

إلى كل من تجاوز بي أمية العرف، وأمية الثقافة: أساتذتي الأفاضل،

وإلى كل زملاء مشواري الدراسي.

إلى كل من كان عوناً لي في هذا البحث ولو بقسط يسير.

امين

مَدِينَةُ

يعتبر التكوين ذو مركزية فعالة انه بمثابة الدافعية التي تعطي المؤسسة قوة في تدشين خريبتها الاستراتيجية لتحقيق السلوك والمهارة المطلوبة والفاعلية التي يقدمها التكوين من المهارات والمعارف والقدرات تؤدي الى الرفع من قيمه المؤسسة، وبالتالي يصبح التكوين هو الفاعل الاول في بناء المؤسسة بالنظر عن نشاطها، من هنا اصبحت كل المؤسسات تقوم بالبرامج التكوينية التي تحاول من خلالها بناء عضو يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، فاذا عدنا الى الواقع سوف نجد ان التكوين يقوم على مجموعة من المبادئ والمعايير التي أصبحت تطبق في الرفع من الفاعلية لأداء أعضاء المجالس المنتخبة، وتقوم بهذه البرامج التكوينية تقريبا كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، بدورات تسمح بتطوير الجوانب العملية والتطبيقية والتنظيمية والسلوكية والخبرات والمهارات والفاعلية، التي تنعكس على انتاج مؤسسة البلدية ووظائفها، من هنا نرى ان التكوين بات الآليات المهمة التي تقوم على تفعيل الأنساق والهياكل المؤسساتية التي تنعكس على الجوانب الإدارية والتنظيمية ، وبالتالي إذا عدنا إلى موضوع الدراسة وهي المجالس البلدية سوف نجد ان جميع البلديات تقوم بدورات تكوينية تحاول من خلالها الرفع من الأداء والممارسة لأعضاء المجالس الشعبية، خاصة في الآونة الأخيرة التي عرفت تفعيل مجموعه من الأنشطة الجديدة وخصوصا الحكومة الإلكترونية التي باتت تعرفها البلديات التي أصبحت تقوم به المجالس البلدية في جميع الأنشطة التي فرضتها العولمة.

وبالتالي فان ما تقوم به مجالس الشعبي البلدي من تكوين أعضائها حتى يكتسبوا المهارات التي تؤدي الى الرفع من قدرات البلدية في فاعلية التطوير، والتي تضمن سياسات التنمية نتيجة برامج التكوين للأعضاء فان تكوينهم يكون له انعكاس على جميع الأصعدة داخل البلدية، لأن المجالس البلدية لها دور كبير في التخطيط الحضري وتنمية البنية التحتية للمجتمع المحلي، فان التكوين يمنح الفاعلية التي تنعكس فيما بعد على تحقيق الأهداف المنشودة منه، ومنح الكفاءات والقدرات للأعضاء في التفاعل مع محيطهم نتيجة الخبرات التكوينية التي تؤدي الى تفعيل المجالس البلدية في القيام بالدور المنوط بها على أكمل وجه، وبالتالي فان التكوين يمنح اهدافا وخطط عملية



لتحسين أداء أعضاء المجلس في القيام بأدوارهم وتحقيق الأهداف الرئيسية لمهامهم ومسؤولياتهم، فاذا عدنا الى المجالس البلدية وقيامها بالتكوين الصحيح سوف تؤدي الى تحديد الصلاحيات والخطوط التي يقوم الأعضاء بترجمتها على الواقع شريطة أن يكون التكوين فعالاً، ويفهم من خلالها الأعضاء على ان المجالس البلدية لصالح المواطن وليس لمصلحتهم الشخصية، ويعمل بتطبيق البرامج التكوينية كما هي في حدود الصلاحيات والقوانين التي تمنح السلطة لكل مجلس على حدى في إطار تنظيم تحدده البلدية، فان اليوم يغلب على جميع المجالس التخصص الذي يؤدي الى وضع خطط يمنحها التكوين حتى تحقق ما تصبوا اليه المجالس لمؤسسة البلدية، فان تحسين أداء وفعالية المجالس لا يمكن ان تحقق مهامها الا في السياق الذي يمنح التكوين لتشكيل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة والعمل بالطرق الحديثة في تسيير البلدية ، والتي تتطلب الانفتاح والتجديد المستمر للآليات والادوات إذ تمنح اكتساب المهارات التي يساهم فيها التكوين بصورة كبيرة في تصحيح ثقافة العمل المؤسسي، الذي يمنح المجالس البلدية الفعالية بالتوازي مع المتغيرات والمستجدات التي تعرفها الحداثة والتحديث السريع التي تعرفه كل المؤسسات في تلبية استجابات التنمية وقدرتهم على الابداع وتحسين الطرق المبتكرة ، وتطويرها والعمل على تشجيع الدورات التكوينية واشرك الجمهور في الرفع من فعالية أعضاء المجلس الشعبي بفتح النشاطات والتفاعلات بين الأعضاء والمواطنين بعقد الاجتماعات وإشراكهم فيها، فإن البرامج التكوينية للأعضاء تسمح بتوفير قدرات عملية، إذا التزم فيها المجلس الشعبي برسم تلك الخطوات المنهجية التي تعتمد بشكل كبير على تقبل المجتمع المحلي فالواقع ايضا يساهم بشكل او باخر في تفعيل أداء المجالس البلدية التي تشجع الأعضاء على العمل بكل قدراتهم لتحقيق الاطر النظرية التي يتعلموها في التكوين ، ومن هنا نطرح الاشكالية التالية:

أهمية الدراسة:



انطلاقاً من الأهمية التي يتميز بها التكوين في أي مجال فإنه أصبح من أهم الآليات والاستراتيجيات التي يعتمد عليها المشرع الجزائري في تحسين المجالس الشعبية المحلية التي تحتاج إلى خطط وبرامج عمل تتحدد من خلال الدورات التكوينية والمشاريع العلمية التطبيقية التي تعطي صورة لجميع أعضاء المجلس ورئيس المجلس الشعبي الذين يشاركون مهامهم في إطار ما تشكله لديهم أهمية التكوين في الرفع من قدراتهم وتحسين أداء عملهم ومهامهم، وخصوصاً أن البرامج التكوينية تستلزم التماسي مع الوضع الراهن والمتسارع بالمقارنة مع الدول التي عرفت تقدماً كبيراً في هذا المجال، كما أن أهمية التكوين تستلزم أعضاء المجلس الشعبي البلدي حتى يتمكنوا من مسيرة النظريات والقوانين المتراكمة خصوصاً في ظل الحوكمة الإلكترونية واللامركزية التي باتت تتمتع بها البلديات في أداء مهامها ومسؤولياتها، وتوسع صلاحيتها في مجال التنمية بمختلف أنواعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمالية... الخ.

**الأهمية العملية:** وهي إبراز أهم الآليات التي تقوم بها كل من الدولة والولاية من أجل تحسين أداء المجالس الشعبية البلدية وذلك عن طريق التكوين من أجل تحقيق تنمية محلية باستعمال مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة في ذلك .

**الأهمية العلمية:** وتتمثل في إثراء الدراسات المتعلقة بتكوين المجالس الشعبية البلدية من جهة ودراسة هذا الموضوع في القانون الجديد من جهة أخرى.

### الإشكالية:

يعتبر التساؤل بمثابة المحدد الأساسي لمسيرة البحث فهي تشير إلى النقاط المراد التعرض إليها في الدراسة فكانت تساؤلاتنا كالتالي:

إلى أي مدى تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء المجالس الشعبية البلدية؟



التساؤلات الفرعية:

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء المجالس البلدية؟
- ما هي الصعوبات التي يواجهها أعضاء المجالس البلدية في تطبيق برامج التكوين؟
- وما مدى فعالية التكوين في تحسين عمل أعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجام؟

الفرضية:

- البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء أعضاء المجالس الشعبية البلدية.

الفرضيات الفرعية :

تخضع الدراسة لمجموعة من الفرضيات الفرعية التي كانت كالاتي:

- مساهمة البرامج التكوينية في الرفع من مهارات وقدرات أعضاء المجالس الشعبية البلدية وإعطائهم دفعة في تطبيقها في وظائفهم.
- تؤثر البرامج التكوينية إيجاباً على الرفع من مهارات وقدرات أعضاء المجالس الشعبية البلدية .

أسباب الدراسة:

تعتبر الأسباب الحقيقية التي قادتنا الى التعرض الى البحث في هذا الموضوع منقسمة الى قسمين كالتالي:

الأسباب الذاتية:



إن الذاتية لا يمكن لأي باحث التجرد منها فهي الفاعل الاول في اختيار الباحث وعليه كانت الاسباب

الذاتية كالتالي:

- الميولات السبب الاول والدافع الى اختيار الموضوع حيث أن أي باحث لا يمكنه أن يتغاضى في دراسة اي موضوع دون الرابط الذاتي الذي يشكل لديه ميولا لاختيار المتلائم مع رغبته.
- قلة الدراسة واستحداث برامج التكوين وتطورها في المجالس الشعبية.
- ملائمة الموضوع مع التخصص ومع مشروع تخرجنا للحصول على شهادة الماستر.
- تخصصنا في هذا المجال بحكم عملنا في البلدية بعد تخرجنا من شهادة الليسانس في إطار عقود ماق بل التشغيل

الاسباب الموضوعية:

- هناك مجموعة من الدوافع التي شكلت لدينا اسباب موضوعية بغية الامام بجانب التكوين للمجالس الشعبية وهي:
- التعرف على مدى فعالية التكوين في تطوير عمل المجالس البلدية.
  - الامام بمفرزات التكوين في تفعيل برامج التكوين بالنسبة لرئيس البلدية وأعضاء المجلس الشعبي البلدي.
  - مدى ملائمة برامج التكوين في الرفع من أداء الأعضاء في أداء مهامهم
  - تحسين ظروف العمل بالاعتماد على الجوانب المعرفية المتحصل عليها اثناء التكوين.
  - تفعيل مهام الأعضاء بالنسبة لاعتماد رئيس البلدية على برامج التكوين في مجال تحسين أداء عمل البلدية في مجال التنمية المحلية بكل اشكالها .

أهداف الدراسة:



لقد قادتنا الى هذه الدراسة مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي :

- التعرف على اهم المستجدات الجديدة في مجال البرامج التكوينية التي وضعتها الدولة لتحسين أداء المجالس الشعبية البلدية
- محاولة التعرف على التطورات التي اضافتها البرامج لرئيس المجلس الشعبي واعضائه
- محاولة التعرف على مدى ملائمة برامج التكوين لأعضاء المجالس الشعبية البلدية
- الكشف عن الاختلالات التي يعاني منها برنامج التكوين
- التعرف على مدى القدرات والمهارات التي اكتسبها أعضاء المجلس من التكوين وبرامجه.
- الكشف عن الصورة التي حملها أعضاء المجلس الشعبي عن التكوين وما تحتوي عيه الدورات التكوينية
- التعرف على مصداقية التكوين بالنسبة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجام
- الامام بمدى التوافق بين رؤية أعضاء المجلس الشعبي البلدي وتطبيق ما قرره البرامج التكوينية من المهام والمسؤوليات على ارض الواقع.

#### المنهجية المتبعة في الدراسة:

لا بد من الاشارة إلى أهم الخطوات المنهجية التي قمنا على أساسها بالدراسة وعليه يمكن وضع الخطوات

المنهجية على النحو التالي:

#### المنهج:

لا يمكن في البحوث المتعلقة بالدراسات التطبيقية في مختلف العلوم الا التركيز على اختيار المنهج الملائم لأنه الطريقة التي يسلكها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الاجابة على الاسئلة والاستفسارات التي يثيرها

موضوع الباحث والاجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة<sup>(1)</sup>، كما أنه يعتبر من الجوانب المنهجية المهمة في التحليل، وبالتالي يخضع الباحث الى عدة اعتبارات تفرضها طبيعة الموضوع وعليه وجدنا انفسنا مجبرين على الخضوع للمناهج التالية :

- 1- **المنهج الوصفي التحليلي** قصد التعرف على دور التكوين في تحسين أداء المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجام ، وبالتالي فان طبيعة الموضوع وضعتنا أمام حتمية الوصف والتحليل للمعطيات المجمعة من الدراسة الميدانية والاستطلاعات التي قمنا بها مع أعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- 2- **منهج دراسة حالة** : وهو المنهج الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردًا أو مؤسسة أو نظامًا اجتماعياً، ووظف هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال معرفة مدى فعالية التكوين في تحسين أداء المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجام .
- 3- **المنهج التاريخي**: يستخدم هذا المنهج للحصول على أنواع من المعرفة بشأن الماضي قصد دراسة وتحليل بعض المشكلات الإنسانية والاجتماعية، وتم اعتماده في هذه الدراسة عن طريق دراسة تاريخ المنطقة المراد إجراء تطبيق البحث فيها .

#### التقنيات المستعملة:

تخضع مثل هذه الدراسات الى الادوات اللازمة لجمع المعطيات التي تمكننا من توفير اكبر قدر من التوضيح حول الظاهرة المدروسة فكانت التقنيات كالآتي:

1- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، (مصر، مكتبة نضضة الشرق، 1987)، ص77.



## المقابلة:

وهي مجموعة من الاسئلة التي يقوم بالباحث بكتابتها بغرض الكشف عن الحقائق المتعلقة بالدراسة ويعرفها أبو النيل: بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث<sup>(1)</sup>. وهي أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك<sup>(2)</sup>، وقد قادتنا المقابلة الى جمع المعطيات الكيفية بغرض وصفها وتحليلها للوصول الى المعلومات المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجام من خلال المعطيات والبيانات التي نحصل عليها.

## الملاحظة:

تعد الملاحظة من المراحل المهمة التي يرصد من خلالها الباحث مجموعة من المعطيات والابمءات المتعلقة بالدراسة و السلوكات والممارسات التي يمكننا ملاحظتها ومدى تطابقها مع ما يصرحون به أعضاء المجلس الشعبي البلدي حول البرامج التكوينية ومدى التزامهم بما خضعوا له في التكوين وعليه لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن الملاحظة لأنه يستخدمها منذ اللحظة الاولى الى غاية اتمام الدراسة.

## مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث المجتمعي الكلي او الاصلي وبالتالي يقع على عاتق الباحث اختيار مجتمعه بعناية، ولقد كان مجتمع بحثنا محددًا "بأعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجام" الذي قمنا من خلالها باختيار مجموعة من الأعضاء بأسلوب العينة الاحتمالية التي كانت قصدية لان العينة هي جزء من مجتمع البحث الذي يكون أصليا يختارها الباحث حتى تمثله تمثيلا صحيحا وعليه قمنا باختيار "10 أعضاء" كان من ضمنهم رئيس البلدية والنائب

1- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، (فلسطين، مطبعة أبناء الجراح، 2010)، ص 16.

2- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، المرجع نفسه، ص 16.

الاول والنائب الثاني باعتبارهم الحلقة الاله في الدراسة لإجراء المقابلة معهم بغية الحصول على البيانات والمعطيات المطلوبة حول التكوين ومدى فعالية البرامج التكوينية في أدائهم داخل البلدية.

### الاطار الزمني للدراسة:

### الاطار المكاني:

لقد اجرينا الدراسة من خلال أعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية لرجام ولاية تيسمسيلت

### الاطار الزمني:

لقد بدانا الدراسة في الموسم الدراسي 2017 / 2018 .

وقد قمنا بالدراسة الميدانية منذ 2018 / 02 / 28 الى غاية بداية شهر ماي والتي أجرينا خلالها الدراسة

الميدانية بتقديم المقابلات لعينة الدراسة .

### صعوبات الدراسة:

لقد اعترضتنا بعض الصعوبات المتعلقة بإنجاز هذه الدراسة منها:

- قلة الدراسات حول تكوين أعضاء المجلس الشعبي .
- صعوبة التواصل مع أعضاء المجلس وعدم اعطائنا إجابات دقيقة حول التكوين .
- ضيق الوقت لإنجاز مثل هذه البحوث حول تكوين أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

### الدراسات السابقة :



إن للدراسات السابقة من الأهمية ما يكفي لكي يهتم بها أي باحث وذلك أنها تساعده في توفير الكثير من المعلومات ابتداءً من الإطار النظري مروراً بمنهج الدراسة ووقفاً عند مختلف الصعوبات التي اعترضتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه ، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلق حقيقي لدراسات أخرى .

- 1- لوصيف الأخضر ، مدى فعالية المجالس المحلية في تحقيق التنمية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، علوم القانونية تخصص قانون إداري معمق ، 2016/2017 .
- 2- مربي نور الدين ، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين دراسة ميدانية بإدارة بلدية الجلفة ، مذكرة ماستر ، جامعة الجلفة ، 2016/2017 .
- 3- بن التريكي جموعي ، المجلس الشعبي البلدي في ظل القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ، مذكرة ماستر علوم سياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 / 2015.
- 4- طوريل عمار ، التكوين الإداري في الوظيفة العامة ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013،2014 .

الفصل الأول

التكويرين



## تمهيد

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب، ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التي تطلبت بروز التكوين الذي يعتبر أحد المصطلحات الحديثة وهو أسلوب يختلف مفهومه من مجتمع لآخر، إلا أن أساليبه وطرقه تقوم نجاعتها بشكل كبير بالأهداف والاسس والمبادئ التي تقوم عليها برامج ودوراته التكوينية التي تساهم في تشكيل المهارات والقدرات للأفراد ولكن يرتبط التكوين في غالب الأحيان بالطبيعة أو البيئة التي يقام فيها، ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولاً وأخيراً على عاتق الإدارة العليا في أي مؤسسة حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها.

## المبحث الأول:

## ماهية التكوين والاهمية والأهداف

من خلال هذا المبحث نريد ان نقدم لمحة شاملة حولة ماهية التكوين الذي يكتنفه الغموض من حيث التعريف وطريقته والمميزات العديدة التي يقوم عليها التكوين من حيث الاهمية والأهداف.

### المطلب الاول:

#### تحديد المفاهيم الأساسية للتكوين

أ : تعريف التكوين: لغة : كون الشيء أي أوجده و أنشئه و أخرجه من العدم إلى الوجود<sup>(1)</sup>.

ب : تعريف التكوين اصطلاحا:

يعتبر مصطلح التكوين حديث نسبيا الا انه لا يذهب بعيدا عن مضمون المفهوم المستعمل سابقا، حيث

يستعمل كثيرا في الجزائر و دول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمه للمصطلح الفرنسي **formation**

فقد عرفه "الهيبي" على أنه إداريه وتطبيقية مرتبطة بحالة الاستمرارية وتستهدف اجراء تعبير مهاري معرفيوسلوكي

خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي لا يتمكن من المتطلبات عمله او ادائه العمل والسلوك بشكل افضلوهناك

من يرى ان التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التعبير الى شيء احسن او تطويرمجموعه من

المهارات والقدرات والافكار الشخصية او مجموعة من الأشخاص<sup>(2)</sup>

كما عرفه **william f. clueck** بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل

قدراته وتنمية مهاراته بغية تغيير اتجاهاته بهدف تطويرها بما يحقق اهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>.

التكوين نظام من الفاعلين والبرامج والادوات التي تعمل على احداث تغيير في البنية المعرفية كتب عنها

تغيير في طريقه العمل.

1- فؤاد اكرام و السبباني، منجد الطلاب، ( دار المشرق: بيروت ، دون سنة ) ، ص 662.

2- محمد على عبد الوهاب ،اداره الافراد (مصر: مكتبة عين شمس ، 1990) ، ص 266.

3- عادل حسن، اداره الافراد والعلاقات الإنسانية (مصر : مؤسسه شباب الجامعة، 1998)، ص 318

ويعرفه **pierre casse** بأن التكوين هو العملية التي تهدف الى تنمية القدرات ومهارات الافراد المهنية والتقنية او السلوكية من اجل زيادة كفاءة وفعالية في اطار تنفيذ المهام والادوار المتعلقة بوظائفهم الحالية او المستقبلية ووسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية وضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسهيل الموارد البشرية، الشيء الذي يسمع بتطور المؤسسة، وذلك يعتبر للعاملين واجباحتيشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهما المسؤولين، فهو عملية مستمرة من اجل تجديد المعلومات<sup>(1)</sup>، كما يعرف ايضا بانه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحضير الأعضاء لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق اهداف المنظمة من جهة، وتحقيق اهدافهم الشخصية من جهة اخرى، دون ان ننسى اداء الوظائف الحالية والمستقبلية<sup>(2)</sup>، وهناك من يرى ان التكوين مفهوم المركب يتكون من عدة عناصر يعني التغيير الى شيء احسن او تطوير مجموعه من المهارات والقدرات والافكار لشخص او مجموعه من الاشخاص.

كما يعرف ويلاحظ من هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية ولم يوضح ما هو المقصود بالتكوين، كما انه نص على التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط في حين يشير الواقع الى ان التدريب قد يتضمن تعديل المعارف والقدرات فقط، والمعلومات والاتصالات هذا بالإضافة الى ان الهدف او الغاية المنشودة في هذا التدريب لمعرفة "عبد الباقي": بانه نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعه من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الافراد في عملهم.

1- عبد الكريم بو حفص، تكوين الاستراتيجي للموارد الاجتماعية ( الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2010 )، ص 236 .  
2- سيد محمد جابالرب، اداره الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، (مصر : ذكر دار النشر)، ص 336.

أما "سيد محمد جاد الرب" فقد عرف التكوين: بأنه يهتم أساساً بتزويد الافراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة، التي تساهم في تحسين الأداء او التدريب ويساعد الافراد نحو التصحيح الاخطاء في مجال اعمالهم ووظائفهم<sup>(1)</sup>.

وهناك من يعرف التكوين بانهم مجموعه الأنشطة القادرة على وضع الافراد والجماعات في حالة ضمان الأداء لأعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من اجل السير الجيد للمنظمة.

وهناك من يعرف التكوين بأنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف في المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمى اليه من جهة ثانية.

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

يعرف التكوين كذلك مجموعة النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الافراد للتعديل ايجابيا في سيرتهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم.

أما "محمد قاسم القربوتي": فيقول ان التكوين هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينه وكذلك زيادة وعي المكونين بأهداف المؤسسة التي يعملون لها وبرسالته<sup>(2)</sup>.

ويعرفه آخرون بأنه عملية تعديل ايجابي له اتجاهات خاصه تتناول سلوكيات الفرد المهنية او الوظيفة وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقص والاتجاهات الصالحة للعمل وإدارة الانماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة

1- سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق، ص 336.

2- محمد قاسم القربوتي، ادارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في اداره شئون العاملين في القطاعين العام والخاص،(الأردن : دار الشروق، 1990 ) ، ص 50 .

انتاجه، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذلك في الجودة وفي الوقت المستغرق<sup>(1)</sup>.

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف اجرائي للتكوين بأنه عملية الحاق الموظفين بدوره تكوينيه داخل المؤسسة وخارجها لزيادة معارفهم ومعلوماتهم التي يترتب عنها تحقيق قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق اهدافهم واهداف مؤسستهم .

### المطلب الثاني:

#### أهميه التكوين

تبرز أهمية التكوين في ضرورة حصول الموظف او العامل أو المستخدم من طرف الادارة المحلية على تكوين لتطوير قدراته ولسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب منه، فهو عملية انسانيه تمكن العامل من قابلية التطور المستمر الذي يتعرض له في العمل و من التكيف السريع مع عملية التجديد في حالة انتقال العامل من عمله الى عمل آخر<sup>(2)</sup>.

وتكمن أهمية التكوين في رجوع الصدى الذي يظهر على ثلاثة مستويات كالآتي:

#### أهميه التكوين بالنسبة للعامل:

- توسيع وزيادة فرص للترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الاخطار والانحراف واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة الحالية والمستقبلية.

1- محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية ( مصر : عالم الكتب ، 1993 ) ، ص 6.

2- عامر خضير الكبيسي ، التدريب الاداري والامني : رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين ، ( الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2010 )، ص18.

- زيادة الفهم بالقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بالعمل.
- التخفيض والتخفيف من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعده الافراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- فرض القيم الإيجابية واخلاقيات الوظيفة واجتناب العادات السلبية .
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصلحة خاصة.

- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الافراد.

- تطوير الدافعية والتحفيز للأداء.

#### أهميه التكوين بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر التكوين من المواضيع الهامه التي تركز عليها المؤسسات حيث تكمن اهميته بالنسبة للمؤسسة في

ما يلي:

- يساهم التكوين في تجديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>
- معالج القصور والخلل الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدل الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يؤثر على المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي .
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أداءها والتعامل معها وتقليل الاتلاف.

1 - احمد الخطيب ، الحقائق التكوينية، (الأردن : دار المستقبل ، 1997)، ص 25 .

- المساعدة على الانفتاح على العالم الخارجي.

- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- المساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية<sup>(1)</sup>.

**أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:**

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد.

- تطوير امكانيات الافراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقات بين الادارة والافراد العاملين بها.

- المساهمة في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين في ما بينهم و بين الموظفين والرؤساء<sup>(2)</sup>.

**أهميه التكوين بالنسبة للمجتمع:**

إن تكوين الموظفين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشامل للمجتمعات على اختلافها وهو

استثمار تموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء من خلال التكوين، ويمكن المحافظة

على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات

المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية

والسياسية باعتبار الموظفين افراد في المجتمع ككل وفي المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت<sup>(3)</sup> للمساهمة في التنمية

الاجتماعية.

والشكل التالي يوضح أهميه التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة<sup>(4)</sup>.

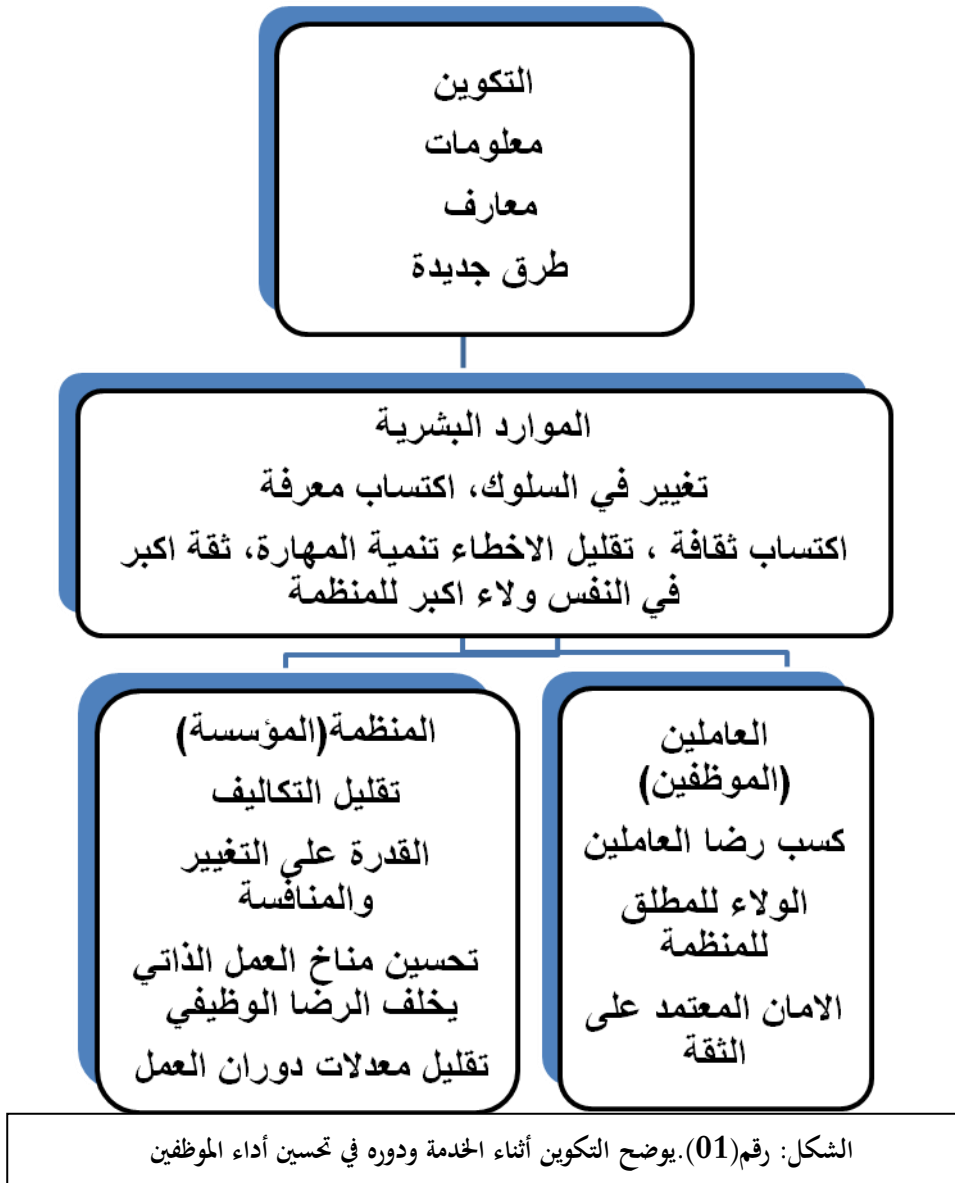
1- عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق، ص 19 .

2- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية ، ( الأردن : دار وائل للنشر، 2007 ) ، ص 110 .

3- حمزاوي محمد، حسين سعيد، تحسين الادارة والترتيب، ( عمان : دار الصفاء للنشر 2004 )، ص 104 .

4- حمزاوي محمد، المرجع نفسه، ص 105 .

الشكل: رقم(01).



الشكل: رقم(01). يوضح التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين

حسب الشكل رقم 1 نلاحظ أن عملية التكوين لها أهمية كبير بالنسبة للموظفين والمؤسس والمؤسسة حيث تمثل

اهميته في كسب رضا الموظفين وخلق روح العمل لديهم والولاء لمؤسستهم وثقتهم بها .

أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة فيتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من

خلال تكوينهم ومتابعتهم حيث يؤدي التكوين المستمر الى سرعه أداء المهام.



## المطلب الثالث:

## أهداف التكوين

- أهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج والمكان والزمان والمكونين والمؤسسة وبذلك فهي عديدة ويصعب الفصل بينها والاكتفاء ببعضها ويمكن حصر الأهداف في ما يلي:
- رفع مستوى الأداء الفردي عن طريق اكتساب المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
  - تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمكون نفسه، فيما يتعلق بترقيته او زيادة أجره او لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحواجز المهمة للفرد وتحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
  - يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
  - تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لعمله و أهميته والاثار النفسية والاجتماعية المتصلة به، وكذلك التغيير في سلوكه او تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفه عامه.
  - معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.
  - إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الادارية العليا في المؤسسة<sup>(1)</sup>.
  - سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا في المعلوم وما يجب ان يؤديه<sup>(2)</sup>.
  - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي<sup>(3)</sup>.
  - يهدف التكوين الى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم عندما يكون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم الى العمل بكامل قدراتهم.

1- عبد العزيز بن سعيد، احمد الاسري، " نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الامنيين"، (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2009)، ص2.

2- سفران علي منصور الشمrani، "تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية" (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007)، ص16.

3- الخطيب رداح، الخطيب احمد، التدريب الفعال، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2006)، ص287.

- يهدف التكوين الى تأقلم العمال او الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمال والوظائف المنوطة بهم (1).

### المبحث الثاني:

#### أنواع التكوين وطرقه والاسس المتبعة

نحاول التطرق في هذا المبحث الى الصورة النوعية للتكوين مع الطرق والأساليب التي يعمل وفقها، وإكسابه للقدرات والمهارات التي تنعكس على المكونين وتوصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين الى مجموعة الاسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين مع النتائج المستهدفة منه ومن اهم هذه الأنواع والطرق والاسس ما يلي:

#### المطلب الاول:

#### أنواع التكوين

إن اختيار عمل التكوين صعب وذلك لتنوعه، لهذا يمكن اعتماد طريقه واحده فقط في جميع أنواع التكوين تتباين في الأسلوب والهدف، فمنها المواقف التكوينية المحددة وهذا ما أدى الى تنوع التكوين، فنجده كالآتي:

#### 1 - أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف.

أ - التكوين لتوجيه العامل الجديد: يحتاج العامل الجديد الى مجموعة من المعلومات والمعطيات المباشرة في عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها العامل الجديد في الايام الاولى من عمله على أدائه وتوجهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

1- الداوي الشيخ، "تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية"، مجلة الباحث، قاصدي مرياح، ورقة، العدد6، (2008)، ص12.

ب - التكوين أثناء العمل : التكوين أثناء العمل هو الذي يتحصل عليه العمال أثناء مزاوله العمل من رؤسائه في المؤسسة ويتم ذلك بالتوجيه الدائم من الرؤساء الى المرؤوسين أثناء ذلك (1).

ج - التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة : حينما تتقدم المعارف والمهارات لدى العاملين وبالخصوص حينما تكون هنالك أساليب عمل وتكنولوجيا وانظمة جديدة يلزم الامر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال تدخل نظم المعلومات الحديثة وانظمة الاعلام الالي بأعمال تمكنهم من أداء العمل باستخدام الانظمة الحديثة .

## 2 - التكوين حسب المضمون :

أ - التكوين المتخصص: هو ذلك التكوين الذي يقوي وظائف عمومية للوهلة الاولى او الالتحاق بسلك او رتبة او وظيفة عليا بالنسبة للعاملين الموجودين في وضعية خدمة او ايضا للتحضير للامتحانات والمسابقات (2).

ب - التكوين لتحسين المستوى: تحسين المستوى هو ذلك الذي يهدف الى رفع وتحسين الكفاءة المهنية للعامل واعطائها الطابع المهني وضبطها في اطارها العملي (3).

ج - تجديد المعلومات: يقصد بتجديد المعلومات التكيف مع وظيفة جديدة نظرا الى تطور الوسائل والتقنيات والتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها (4).

1- صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، (مصر ، الدار الجامعية ، 1999)، ص214.

2- امين الساعاتي، ادارة الموارد البشرية، (مصر، دار الفكر العربي ، 1998)، ص113.

3- صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص212.

4- المرسوم التنفيذي، رقم 92 /96 المؤرخ في 14 شوال 1416 هـ الموافق ل 03 مارس 1996، المتضمن تحسين المستوى وتجديد المعلومات ( الجريدة الرسمية ، عدد 16 /1996).

### 3 - التكوين حسب الوظائف: يمكن تقسيم التكوين حسب أنواع الوظائف الى:

أ - التكوين المهني والفني: يمثل هذا النوع من التكوين فئة العمال الذين ينتمون الى المستويات التنفيذية التشغيلية، فهو يهتم بتنمية المهارات الفنية واليدوية والميكانيكية للعمال، اذ يهدف الى اكساب العمال مهارات ومعارف لأداء العمال مهنة معينة ويرتبط بمجموعة من الاعمال المهنية والحرفية والتي تتطلب مهارات محددة وتأصيلا يدويا.

ب - التكوين التخصصي: يشمل هذا التكوين المهارات المخصصة لمزاولة مهنة او عمل مخصص اذ يعمل على تحسين وتزويد العمال بالمعارف والمهارات التقنية لمواجهة التغيرات العملية وحل مشاكل العمل ويشمل هذا التكوين فئة الاداريين في المستويات العليا فهو يتضمن جوانب واسعة حول المجالات السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبية والتخطيطية وغيرها.

فالتكوين الاداري يسعى الى تنمية المعارف والخبرات حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية وهذا النوع سمي بالتنمية الإدارية<sup>(1)</sup>.

### 4 - أنواع التكوين حسب المكان:

أ - التكوين داخل المؤسسة: أي ان الموظف يتلقى تكوينا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من اجل تحسين ادائه وهذه فائدة لصالح الموظف المكون ولصالح المؤسسة<sup>(2)</sup>، وقد ترغب المؤسسة بعقد برامجها داخليا سواء

1- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 226.

2 - بن سلامة زهية، "أسباب تراجع العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع وتنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2007)، ص8.

بمكونين داخل المؤسسة او خارجها، وبالتالي يكون عمل المؤسسة بتصميم البرامج او دعوة المكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها<sup>(1)</sup>.

### ب - التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات احيانا نشاطاتها التكوينية خارج المؤسسة وذلك لضمان الأساليب والوسائل العالية التي تحتاجها احيانا الجودة، ويمكن ان تستعين المؤسسة بشركات خاصة او برامج حكومية ويتنافسون حول سيورة البرامج التكوينية<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني:

#### طرق التكوين

من خلال رؤيتنا لأهداف التكوين التي تختلف من مؤسسه الى اخرى وحسب البيئة التي تحيط بالمؤسسة فإننا نجد هناك العديد من الطرق المستعملة في عمليه التكوين ، فأسلوبه هو الذي يمنح الحياه للبرامج التدريبية او يؤدي الى فشله،ومن بين الطرق نذكر مايلي:

**طرق المحاضرات:**تعتمد على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل مباشر في مواجهه المكونين وتتمثل المحاضرة في عمليه الاتصال من جانب واحد فقط هو المكون ويصل اليه المكونين دون ان يشاركوا في النقاش وتتسم المحاضرة بالتنظيم لتلقى الافكار الترابط والتجانس والسهولة والمرونة ليكون استقبال الافراد جيدا.

1- احمد ماهر، المرجع السابق ، ص228 .

2- زكي شحاذه واخرون، اداره الموارد البشرية، (الأردن ، دار الصفاء ، 2000)، ص 68 .

## المؤتمرات:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء الرسميين لدراسة موضوع معين له اهمية بكافه الاخطاء وتعتبر هذه الوسيلة تابعه لتكوين رجال الإدارة العليا بصفه خاصه حيث استعراض التجارب المختلفه للأعضاء<sup>(1)</sup>

## الندوات:

الندوة تنظم على اساسي يتبادل عدد من المختصين طرق موضوع محدد الجوانب في ذات الوقت الذي يتشارك فيه المكونون النقاش وتبادل الرأي من جانب كافه الأعضاء.

## تقمص الادوار:

تقمص الأدوار يقوم فيه المتكون بتمثيل شخصيه معينه في وقت تمثيل ولكن من خلال تقمص الدور واتجاهاته حول الموضوع الذي هو محل نقاش، وبعد اقامه الدور تتم مناقشه ما يجري بين الدارسين والمكون وتوضح الاتجاهات التي سادت التكوين في تعليم العلاقات الإنسانية و أساليب الاشراف والقيادة<sup>(2)</sup>.

## مناقشة الحالات:

ترتكز على اشراك المكونين في العملية التكوينية اشراكا فعالا افتقدته طريقة المحاضرة اذا لم تقدم لهم مشكلة ويطلب الى كافه الجماعة تحليلها والوصول الى حل ملائم و الهدف الأساسي أسلوب المناقشة في هذه الحالات وليس التوصل الى حل للمشكلة، بقدر ما هو تكوين العمال على التحليل والتفكير المنظم.

1- مهدي حسن رويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي ، ( الأردن ، مكتبة الأقصى، 1983) ، ص 138 ، 139.

2- مهدي حسن رويلف ، المرجع نفسه، ص 141.

## المباريات الإدارية:

يعتمد أسلوب المباريات الادارية في خلق موقف تكويني يشبه الى حد ما مواقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيها المدراء جماعة المكونين الى مجموعات صغيرة وكل جماعة تمثل ادارة الفصل، فتعطي للمتكونين في بداية المباريات تعليمات محددة و في الاخير هي نهاية المباراة تبدأ المناقشة حول صلاحيات الأساليب المستعملة ويتدخل أعضاء هيئة التكوين الارشاد والتوجيه.

## تكوين الحساسية:

يهدف التكوين الى زيادة الحساسية وتنمية بعض الجوانب الشخصية للعمال، حتى يصبح أكثر تأثير داخل الجماعة، ويهدف الى الكشف عن نواحي القصور لدى العامل وتنمية معرفته واحساسه بنفسه ويدرك تفعيل آراء الآخرين<sup>(1)</sup>.

## تنمية السلوك:

تعتمد تنمية السلوك على نظريه التعلم بالملاحظة والتقليد، حيث يرغبون بالاقتداء بنموذج معين، وتشمل هذه الطريقة على مهارات إدارية، مثل تصميم وتوزيع المهام على المرؤوسين، تفويض السلطة وطلب آراء معينة وتقديم النصح. يصاحب هذا الأسلوب استخدام الافلام او شرائط الفيديو في عرض الأداء بعد ذلك يقوم المتدرب بتقليد الأداء والمهارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية.

## المطلب الثالث:

1- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 346.

## أسس التكوين

أولاً: التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس كمالي لفترة معينة: ليس التكوين أمراً كمالي تلجأ إليه الإدارة أو تصرف عنه اختيارها ولكن التكوين نشاط ضروري بعد اختيار العامل للشغل عمل معين، بالإعداد والتهيئة وتهدف عملياته الإعداد إلى تعريف العامل بالعمل المسند إليه ووضع العامل اتجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة.

ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية وتنفيذ برامج إعداد العمال وتهيئتهم للعمل الجديد ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وإداره المؤسسة وبعض المؤسسات الاجتماعية نظام يطلق عليه الرعاية وتعد برامج تكوين العاملين بصفه عامه اذا طرأت التعديلات على انظمه العمل واجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهه هذه التعديلات الجديدة وأخيرا تعد البرامج التكوينية للعاملين الحاليين، أنها تكشف ظواهر عن تغيير في العادات والسلوكيات مثل كثرة الغياب ارتفاع دورة العمل او سوء العلاقات بين العاملين او سوء معاملتهم للمتعاملين مع المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ثانياً: التكوين نظام متكامل: يقصد بان التكوين ذو نظام متكامل لان هناك تكامل وترايط في العمل التكويني، ليس نشاطات عشوائية، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه الى فراغ من جانب آخر ويمكن إيضاح التكامل في نظام التكوين كالآتي:

## 1- التكامل والتجانس و التفاعل الاجتماعي:

من بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي:

1 - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 213.



- العمال المطلوب تكوينهم.
- الخبرات و المعارف و المعلومات المطلوب اكسابها للمكونين.
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين مسؤولين آخرين.
- المشكل التي تعاني منه المؤسسة.

## 2- التكامل في الأنشطة التكوينية:

يتمثل التكامل في الأنشطة التكوينية في ما يلي:

- توصيف وتحليل العمل و الاجراءات.
- توصيف وتحليل الاوضاع الانماط التنظيمية والإدارية.
- توصيل وتحليل سلوك العمل وتقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات احتياجات التكوينية.
- تصميم البرامج التكوينية وتجهيز المعدات المساعدات التكوينية.
- اعداد المكونين وتنفيذ البرامج التكوينية.
- متابعة وتقييم النشاط التكويني (1)

## 3- التكامل في نتائج التكوين:

ينبغي ان يتوقف قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج هي:

1- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص215.

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمكونين.
- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين المتفوقين<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: التكوين نشاط متغير و متجدد:

يقصد به أن التكوين نشاط متغير ومتجدد يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتحدد في قوالب وإنما يجب ان يتصف بالتغيير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته والوظائف التي يشغلها المتكونون تتغير هي الأخرى، لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وهي تقنيات العمل، وكذلك تصبح ادارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.

### رابعا: التكوين نشاط إداري وفني:

يعتبر التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنه وضع الأهداف والسياسات وإعداد الخطط والبرامج وتوفير الموارد المادية والبشرية واخيرا توفر الرقابة المستمرة، ويعتبر التكوين عملا فنيا يحتاج الى خبرات متخصصة أهمها خبرة تخصصية في تحديد الحاجيات التكوينية واعداد المناهج والموارد التكوينية والخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها<sup>(2)</sup>.

### خامسا: التكوين له مقوماته الادارية والتنظيمية :

يستند التكوين الى مقومات إدارية وتنظيمية اهمها:

- 1- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص216.
- 2- صلاح عبد الباقي، المرجع نفسه، ص217.

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والانشطة.
- توافر المعدات والامكانيات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر القيادات والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العامل على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التكوين على تلك الامور التي تخرج عن طاقة الرئيس او القائد الاداري.
- توافر الاطار التنظيمي الصحيح لكي يستند اليه التكوين والأساس ان التكوين لا يكفي لإصلاح عيوب واخطاء التنظيم.
- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين حيث لا يجب النظر الى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عملية الاختيار والتعيين الأساسي للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.
- توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يتمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقه وموضوعيه.
- توفر نظام الحوافز المادية والمعنوية ويربط بين التقدم الوظيفي لمزايا واشكال التقديم المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحيه الأداء الوظيفي من ناحيه أخرى، ومن هنا يبرز دور التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم يدركون على أنه وسيله للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة وبذلك يتحقق التكوين الجدي ويقبل عليه المتكون بقناعة وتحفز<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث:

#### مبادئ التكوين وخطواته وتقييمه

1- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص218.

تعتبر مبادئ التكوين ذات أهمية كبيرة أثناء التكوين، حيث تعطى لها أولوية كبيرة حتى تضمن نجاح التكوين ويتطلب القيام بالبرامج التكوينية أن يكون هناك تخطيط ودراسة من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، إذا باعتبار التكوين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، فهو عملية تمر بعدد من الخطوات والمراحل المتتابعة والمتكاملة ومتداخلة كل واحدة تعتمد على الأخرى.

### المطلب الأول:

### مبادئ التكوين

لقد توصلت الدراسات والأبحاث الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية، لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: (1)

#### أولاً: الفروق الفردية:

هناك العديد من الفروق الفردية التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التكوينية، إن بعض العمال يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض العمال يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعه تقبلهم أنواع المعايير من التكوين ، فتوجد فروق فردية بين العمال، من حيث خلفيتهم السابقة وتعلمهم وميولهم الشخصية، ولذلك لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية (2)

#### ثانياً: علاقه التكوين بتحليل الوظائف:

1- محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، (مصر، مكتبة القاهرة الحديثة، 1973)، ص 310-312.

2- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 233.

تحليل الوظائف وتوصيفها يجب ان يشير الى المعرفة والخبرة والحصول عليها من كل عمل، والغرض منها هو الحصول على معلومات بطريقه نظامية ومرتبة وتتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء وتحديد واجبات الوظيفة، وبالتالي يمكن أن يحدد الحاجات التكوينية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: الدافعية:

كلما كان الدافع قويا لدالعمالكلما ساعد ذلك على سرعه التقدم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وذلك يمكن ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون، أي وسيله لزيادة الدخل والترقية وإضفاء التقدير للعامل، ولا شك أن الدافعاالأقوى، لدى العاملالجديد أكثر من العامل القديم، الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تكوينه<sup>(2)</sup>.

### رابعا: المشاركة الفعالة:

إن المشاركة الفعالة من قبل المتكون في العملية التكوينية، يمكن أن تؤدي الى زيادة اهتمامهم، وذلك أن معظم البرامج التكوينية تحاول أن تحث المتكونين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم، وبشكل عام يمكن القول أن البرامج التكوينية تحاول ان تتجنب استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية بتركيز هذه البرامج على التعاون المشترك والمشاركة المستمرة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتكونين.

### خامسا: اختيار المتكونين:

1- عبد الفتاح دويدار ، أصول العلم للتخصص وتطبيقاته، (بيروت ، دار النهضة العربية)، ص204.

2 - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص233.

إن عملية اختيار المتكويين عملية مهمة ودقيقة، بالرغم أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عدد البرامج التكوينية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتكوين وتكون لهم ميول وشواهد لمثل هذا التكوين، ويجب معرفه كيفية اختيار المتكون المناسب للبرامج التكوينية، كما يجب أيضا اختيار المجموعات المتجانسة من المتكويين في البرامج المناسبة بأغراض تحقيق الأهداف الموجودة من التكوين<sup>(1)</sup>.

#### سادسا : اختيار المتكويين :

يتوقف نجاح وفعالية البرامج التكوينية على اهتمام وقدرات وكفاءة المتكويين وعلى، الرغم من أن هناك أسباب لضم بعض المدراء والمشرفين الى جانب التكوين، إلا أن اختيارهم يجب أن يكون بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءتهم يجب استعادتهم، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المؤسسة، لأنهم يمكن أن يخلقوا جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.

#### سابعا: تكوين المتكويين:

لا تقتصر عملية التكوين عن العمال الذين تم اختيارهم بعناية، بل تشمل أيضا تكوين المتكويين أولئك الذين يصبحون مكويين ومحاولة اكسابهم بمعارف ومهارات وقدرات حديثة، لمواكبة أي تطور يحدث في البيئة التي تتم فيها دائما بعدم الاستقرار، ولا شك أن كثيرا من البرامج التكوينية قد فشلت بسبب الاعتقاد أن أي شخص قادر على العمل بشكل جيد، ويمكن أن يقوم بتعليمه أو تكوينه، إلا أن ذلك ليس دائما صحيحا، فقد يكون العامل ممتازا ولكنه لا يستطيع تكوين غيره على العمل، وإذا أردنا أن يصبح هذا الشخص مكونا فلا بد من القيام بتكوينه أو إعداده جيدا ليصبح مكونا ناجحا<sup>(2)</sup>.

#### ثامنا: أساليب التكوين:

1- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 228.

2- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 107.

إن أسلوب التكوين يجب أن يكون مناسباً لنوع التكوين ويكون ملائماً للمتكونين وفي الوقت المناسب، مثل المحاضرة للعمال الجدد، وهناك عدة وسائل كالمخرايط والرسومات والمجسمات (1).

### تاسعا: مبادئ التعلم:

يؤكد معظم الكتاب والمؤلفين على أهمية تضمين مبادئ التعلم الملائمة والقابلة للتطبيق في أي برنامج تكويني حتى يكون أكثر فعالية، ومن المبادئ الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار هي:

- أهمية الانتباه والتركيز أثناء التكوين ومنع الالهاء والانشغال بأي شيء آخر.
- يجب أن يخطط للتكوين ليبدأ من السهل إلى الصعب، ومن المعلومات الواضحة إلى المجهولة ببطء ثم الزيادة تدريجياً.
- تطبيق ونقل ما تعلمه العامل إلى الواقع الفعلي، مما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه وفيما تعلمه العامل أثناء البرنامج التكويني ولذلك هناك ثلاثة طرق يمكن تطبيق ما تعلم العامل من خلالها:

**التطبيق الكلي لما تعلمه العامل:** أي تطبيق جميع أجزاء ومحتويات العمل الذي تكون عليه العامل .

**التطبيق الجزئي:** ويتم بتقسيم العمل إلى أجزاء ومحاولة تطبيق كل جزء بشكل منفصل عن الجزء الآخر .

**تقسيم العمل إلى أجزاء:** تطبيق كل جزء بالتعاقب وبصورة تدريجية في المرحلة الأولى يكون التطبيق لجزء ومن ثم يتجزأ من العمل ومنه لثلاثة أجزاء.

### المطلب الثاني:

### خطوات التكوين

### أولاً: جمع وتحليل المعلومات:

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص232.

في المؤسسات الحديثة والمتطورة تعتبر المعلومات بمثابة الأساس، الذي تبنى عليه أي خطة بمختلف جوانبها، فأول خطة يقوم بها المسؤول عن التكوين لإعداد خطة سليمة تفي بالاحتياجات المطلوبة، وذلك على ضوء الطلب المتوقع وحدود الامكانيات المتاحة والتي تتناسب مع ظروف المؤسسة هي جمع المعلومات وتحليلها .

## 1- مسؤولية التكوين:

إن المسؤول عن التكوين قد يكون عضواً أو أعضاء من الجهاز الإداري في المؤسسة، فأشكال التنظيم المسؤولة عن التكوين تتعدد وتتنوع وتختلف الجهة المسؤولة عن التكوين باختلاف ظروف المؤسسة، وقد نجد في بعض المؤسسات أن المسؤول عن التكوين هم الرؤساء المباشرين الذين يقومون بتكوين مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل<sup>(1)</sup>.

## 2- ثورة المعلومات والتكوين:

لقد أصبحنا نعيش في عصر التكنولوجيا والمعلومات والتحديات وأصبحت عملية إعداد البيانات والمعلومات أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، وهذا راجع لتعدد البيئة وكثرة المتغيرات الاقتصادية والسياسية، الأسواق، المنافسين وغيرهم، مما يتطلب من المؤسسة العمل على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تحسين عملها الإداري وقدرتها التنافسية وضمان بقائها .

ويكمن تعريف نظام المعلومات والموارد البشرية، بأنه ذلك النظام الذي يختص بجمع وتحليل البيانات ومعلومات تخطيط ومراقبة جهود وأداء العاملين وأجورهم وحوافزهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم<sup>(2)</sup> .

## ثانياً : تحديد الاحتياجات التكوينية

1- صلاح عبد الباقي، مرجع نفسه، ص 113 - 114.

2- سعيد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر العمليات للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، (مصر، الدار الجامعية، 1999)، ص 257.



تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات العمال، لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق بيئة العمال المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة.

إن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية تكسب أهمية بالغة في تصميم البرامج التكوينية، وتتجلى أهميتها من خلال التأكيد على المبادئ التالية :

- تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية ضروري، لمعرفة العمال الذين يحتاجون الى التكوين ونوع المهارات والمعارف التي يجب أن يزودوا بها .
- تجمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التكوينية وتحلل وفق منهجية علمية ودقيقة، حيث تستخدم فيها طرق وأساليب متنوعة، وفقا لأسس ومعايير موضوعية تستند الى حقائق علمية.
- خفض النفقات والتكاليف من خلال تحقيق اهداف التطوير والتنمية بصورة شاملة ، كما تساعد على رفع معدل الكفاءة، والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها<sup>(1)</sup> .

### ثالثا : تصميم البرنامج التكويني :

على ضوء وجمع تحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التكوينية، يتم الشروع في تصميم البرنامج التكويني

(2) .

### 1 - تحديد اهداف البرنامج :

- 1- أحمد الخطيب ، رابح الخطيب ، مرجع سابق، ص 3.
- 2- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27.

إن أهداف البرنامج التكويني عبارة عن نتائج يجري تصميمها وقرارها مقدما ، وعلى ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية يتم توضيح ومعرفة الأهداف المطلوب تحقيقها (1)

## 2- تحديد المهارات المستهدفة:

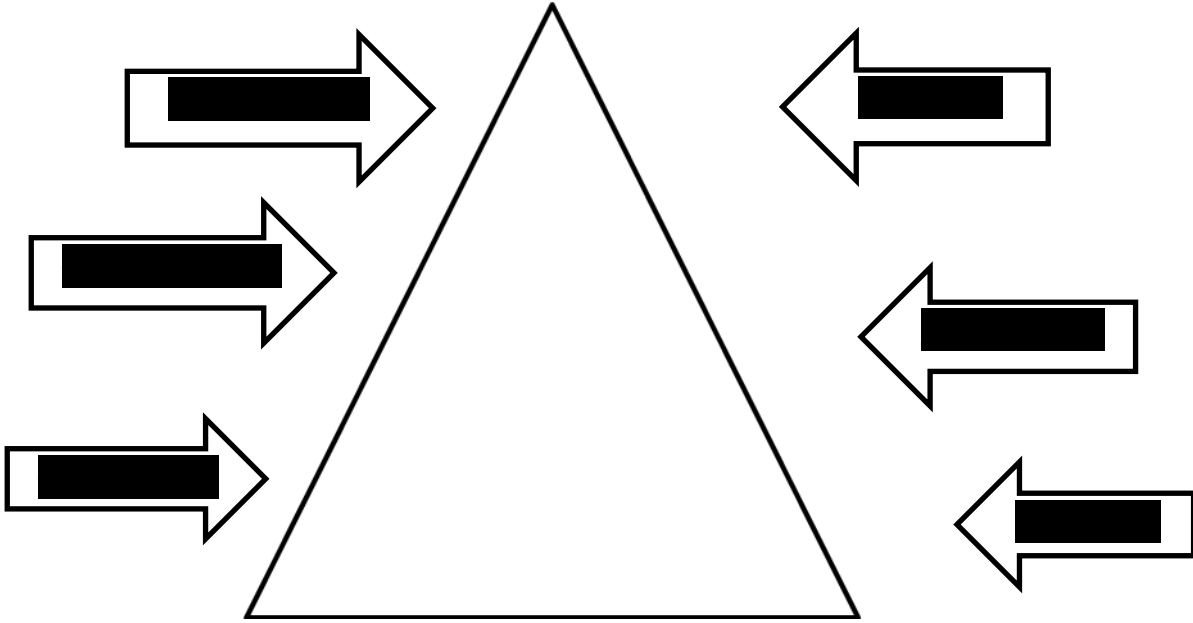
إن الخطوة الثانية هي تحديد نوع من المهارة التي سيكون عليها، ومن الضروري تصنيف المهارات الفكرية، المهارات الانسانية والمهارات الفنية (2)، ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الآتي:

أنواع المهارات حسب المستويات الإدارية: (3) الشكل التالي يوضح ذلك:

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، 238.

2- احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ( عمان ، دار مجدلاوي، 1996 )، ص39.

3- احمد القطامين، المرجع نفسه، ص 39.



الشكل رقم 02 : يوضح أنواع المهارات في المستويات الإدارية المختلفة

### 3- وضع المنهج التكويني :

يقصد بالمنهج التكويني الموضوعات أو المواد ومفرداتها، التي ستدرس أو يكون عليها المتكئون ويتم

تحديدها على ضوء الاحتياجات التكوينية.

### 4- اختيار أسلوب التكوين :

إن اختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدد من المعايير، التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار

أفضل أسلوب حسب الظروف.

### 5- اختيار المكونين :

يوجد أربع أنواع من المكونين، هناك المكون المحاضر والمكون القائد والمكون التطبيقي والمكون النفسي<sup>(1)</sup>.

### 6- تحديد مكان التكوين : إن تحديد المكان الذي يتم فيه التكوين يتوقف على نوع التكوين.

1- احمد القطامين، المرجع السابق، ص 39

## 7- تحديد فترة التكوين :

لكل برنامج تكويني فترة زمنية خاصة لتنفيذه، فلا توجد فترة زمنية نموذجية صالحة لكل البرامج التكوينية.

## 8- توفير مستلزمات البرنامج التكويني:

تنطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم، أي جميع المستلزمات الضرورية.

## 9- تحديد كلفة البرنامج التكويني

تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التكويني، حيث يقوم المشرفين على وضع ميزانية التكوين<sup>(1)</sup>.

## رابعا : تنفيذ البرامج التكوينية :

بعد جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني، تأتي هذه المرحلة التي يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، وفي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التكويني إلى حيز الواقع، وهي مرحلة تنفيذ البرنامج أو البرامج التكوينية، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة وهي :

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج

- ترتيب مكان وقاعات التكوين

- المتابعة اليومية لسير البرنامج<sup>(1)</sup>.

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 239.

## خامسا : تقييم البرامج التكوينية

إن تقييم البرامج التكوينية يهدف الى مايلي :

- معرفة الاخطاء والثغرات التي حدثت خلال المرحلة السابقة وذلك من اجل اعداد البرامج التكوينية وتخطيطه وتنفيذه .

- اعطاء صورة واضحة على مدى إفادة المتكويين من التكوين .

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المكويين في قيامهم بعملية التكوين ونقل المادة التكوينية للمتكويين (2).

## المطلب الثالث:

## تقييم التكوين

## أولا : ردة فعل المشتركين في برنامج التكوين:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى العمال الذين تلقوا برنامج التكوين كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء، تحتوي على أسئلة لمدى شعور العامل من البرنامج، وأي الجوانب أكثر إفادة وأيها أكثر صعوبة ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه (3).

## ثانيا : سلوك العامل في العمل:

1- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 49.

2 - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 251.

3- محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، ( بيروت ، دار العرب، 1993 )، ص 202.

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك العامل في العمل وتقييم هذا التغيير، ويمكن هنا أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للعامل أو زملاء العامل أو مرؤوسيه المباشرين أو العامل نفسه أو أي أشخاص آخرين لهم الفقه بسلوك العامل في العمل، تمكنهم من قياس التغيير فيه، ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التكوين، وينصح الكثير من خبراء التكوين والباحثين السلوكيين باستخدام هذا المعيار لارتباطه بأداء العامل في العمل من ناحية، ولقياسه لأثر التكوين على سلوك العمل للعمال من ناحية أخرى.

### ثالثا : نواتج الأداء التنظيمي:

لا تقاس فاعلية التكوين هنا بأثرها على أداء العامل، ولكن بأثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة وكمية الانتاج وجودته وقيمة المبيعات والربحية ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوي تعتبر أمثلة للمقاييس التي هي معيار نواتج الأداء التنظيمي، وواضح إن هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة، فهو يمثل الاختيار النهائي لفاعلية التكوين<sup>(1)</sup>.

1- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 203-205.

## خلاصة:

للتكوين أهمية بالغة في الدراسات الحديثة، حيث أصبحت كل المؤسسات والمنظمات تستخدمه في الرفع من أداء أعضائها وعاملها، وهذا باستحداث الطرق والأساليب التي تمكنهم من زيادة قدراتهم الابداعية والمهارات المكتسبة عبر تفعيل كل الامكانيات والسبل التي يحتاجها الأفراد، قصد تطوير عملهم بإجراء الدورات والبرامج التكوينية التي بينت نجاحها من خلال النتائج التي تقوم به في زيادة النواتج والابداع التي أثمرت بنجاعة في تطوير المؤسسات التي تخصص لأفرادها تكوينا .

# الفصل الثاني

المجلس الشعبي البلدي



## تمهيد:

تعتبر المجالس البلدية ذات أهمية كبيرة اليوم، نتيجة تركيز الدولة عليها خصوصا في ظل القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، والذي أعطى صلاحيات واسعة لهذه السلطة، التي يمثلها رئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير البلدية ويكون تشكيله بطريقة الانتخاب من طرف سكان البلدية ويتراوح أعضائه حسب نسمة سكانها ويقوم بمهام ومسؤوليات متعددة حسب القانون الذي يخوله ذلك، من مناقشة ووضع ميزانية البلدية والاهتمام ومراقبة المشاريع التنموية والتعمير والتهيئة والمحافظة على النظافة العمومية وتنمية النشاطات الثقافية والرياضية، واتخاذ التدابير الوقائية من الازمات، كما يمكنه استحداث ما يراه مناسبا من اللجان التي تعينه في أداء مهامه، بالإضافة الى اللجان التي الدائمة التي يقرها أثناء عمله، ويجتمع أربع مرات في السنة في دورات عادية يعد خلالها المخطط التنموي للبلدية ويعد ميزانية البلدية ويصادق عليها، كما يعتبر الهيئة الأكثر قربا للمواطن في تسيير البلدية كأداة للممارسة الديمقراطية وتفعيلا للسلطة اللامركزية، واستحداث ما يراه مناسبا لتحسين ظروف المواطنين من خلال المصلحات التي يتكون منها .

## المبحث الاول:

## تشكيل المجلس الشعبي البلدي

لقد تطرقنا في هذا المبحث الى مؤسسة البلدية كتنظيم عبر التعريف به وتشكل المجلس الشعبي البلدي من خلال التشكل الذي يضمن تسيير عمل البلدية .

## المطلب الاول:

## تعريف مؤسسة البلدية

تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل ، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبر عنهما ، كما تعكس برامجها وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على المستوى الإقليمي ،ومن ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتطلعاته وآماله واحتياجاته<sup>(1)</sup>.

لقد شكلت الدساتير المتتالية عدة تصنيفات للبلدية بداية من دستور سنة 1963 الدستور 1976 الى 1989 وصولا إلى دستور سنة 1996 ، حيث اعطت هذه الدساتير أهمية بالغة للبلدية كمؤسسة مركزية في تسيير المقاطعات المحلية.

فالبلدية جماعة محلية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وهي مكلفة بالتصرف في الشؤون البلدية . و تجدر الاشارة إلى أن البلدية بالإضافة لكونها جماعة محلية لامركزية، هي أيضا دائرة ترابية إدارية للدولة

1- عكوشي عبد القادر، "التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية العفرون" ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، 2004/2005)، ص58.

تمارس فيها بعض التخصصات الراجعة بالنظر للدولة .تساهم البلدية وفقا لتوجهات المخطط الوطني للتنمية في النهوض بالمنطقة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا (1).

ويمكن تعريفها من الجانب القانوني والسياسي بأنها: "تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليميا، وبأنها وحدة إدارية" (2)، وعرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في 17 أفريل 1990 التعلق بقانون البلدية : (( البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)). وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: " البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية" (3)

القانون البلدي الأخير 10/11 المؤرخ في : 2011/06/22 على غرار النصوص السابقة (الامر 24/67 والقانون 08/90) نص على ان البلدية جماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر البلدية قاعدة اللامركزية ولها وجود قانوني(شخصية معنوية مستقلة عن الدولة) بمفهوم المادة 49 من القانون المدني الجزائرية (4) وتقوم البلدية في مهامها على مستوى البعد التقليدي على نوعين:

أولا: بكونها تعبر عن سلطة و إمداد الدولة من خلال تسيير المصالح العامة.

وثانيا: بكونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير المصالح والأعمال والنشاطات المحلية.

وفيما يخص مهامها التقليدية المتعلقة بالمصلحة العامة للدولة، فإنها تقوم على مايلي:

1- التنظيم البلدي والهياكل البلدية، الاطلاع: 2018/4/6، انظر الرابط:

[http://www.cfad.tn/ar/pdf/organisation\\_commune.pdf](http://www.cfad.tn/ar/pdf/organisation_commune.pdf)

2 -L'ahsenSERIAk, **l'organisation et le fonctionnement de la commune**,

ENAG/Editions, Algérie, 1998, p. 05

3- عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، (الجزائر ، جسور للنشر و التوزيع، 2013) ، ص 128 .

4- المادة: 11/10، من القانون المتعلق بالبلدية.

-الحالة المدنية.

-تعميم القوانين والنظام.

-تنظيم الانتخابات.

-الإحصاء لفائدة واجب الخدمة الوطنية.

-المصادقة على الوثائق.

-السهر على الأمن والنظام العام والهدوء على المستوى الإقليمي<sup>(1)</sup>.

وبالتالي جعل التشريع الجزائري من البلدية المحرك الأساسي للتنمية المحلية، حيث توسعت مجالات تدخلها وصلاحياتها بشكل كبير، كما هو مبين في المواد من 84 إلى 118 من القانون 91 الذي يبين الحقل الواسع لتدخلها<sup>(2)</sup>.

وهناك من يعرفها بأنها عبارة عن شخص حكومي له حق التصرف بالأموال المنقولة وغير المنقولة، وهي مكلفة بالأعمال العمرانية والصحية وتأمين الحاجات المدنية في المدن والقصبات. وقيامها بإنشاء المنتزهات والساحات والمذابح والمجاري وإنارة البلدية وخصوصا أسواقها وشوارعها .

أما الأعمال الصحية، فتشمل الخدمات المتعلقة بالحاجات المدنية مثل إنشاء الأسواق البلدية وتجهيزها إضافة إلى تأمين النظافة العامة<sup>(3)</sup>.

1 - عكوشي عبد القادر ، مرجع سابق، ص58

2 -J.Hekamcha, « le processus de développement économique par les collectivités locales », Revue IDARA , volume 05, N° 1, 1995 , P12.

<sup>3</sup> - لير عبد القادر ، «الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية: دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار» ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2013/2014)، ص 53 .

## ثانيا: الوصاية الإدارية في قانون البلدية الجديد (القانون 10/11)

يجب التمييز بين نوعين من الرقابة المسلطة على البلدية وهي:

## 1 - الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تمارسها أجهزة خارج السلطة التنفيذية وتنوع هاته الرقابة كالتالي:

**1-1 الرقابة التشريعية:** كون المجلس الشعبي الوطني له وظيفة أساسية هي سن القوانين لكن له كذلك صلاحية الرقابة بتشكيل لجان للتحقيق في أية قضية ذات أهمية وطنية ويشكل اللجان من بين أعضائه وعمل هذه الصنف من الرقابة تضمنه القانون 04/80 المؤرخ في : 2008/03/01 المتضمن ممارسة وظيفة الرقابة من طرف المجلس الشعبي الوطني<sup>(1)</sup>.

**2-1 الرقابة القضائية:** وهي من أهم أنواع الرقابة الخارجية وأكثرها فاعلية وتضمنتها المواد من 156 وما بعدها من الدستور. ويراقب القضاء الأعمال الإدارية الصادرة عن البلدية بواسطة الدعاوي التي يمكن أن ترفع كدعوى الإلغاء أو التعويض ، وهناك الشكاوي التي يمكن أن تحركها النيابة في حالة ارتكاب أحد الأعضاء لجريمة وكذا بإمكان المواطن تقديم شكوى في حالة التعسف في حقه، وتدعم دور القضاء بإنشاء مجلس الدولة بموجب القانون العضوي 03/98<sup>(2)</sup>

**3-1 الرقابة السياسية:** أصبح من حق كل حزب الرقابة أثناء الانتخابات وبعدها، في حدود ما يسمح به القانون وفي طار منظم من خلال الممثلين الذين يعينهم.

<sup>1</sup> - خليفي عبد الرحمن، "مظاهر الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية في ظل قوانين الإدارة المحلية الجديدة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول الوصاية الإدارية، (الجزائر، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016)، ص 10.

<sup>2</sup> - خليفي عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص 12.

2 - الرقابة الداخلية على البلدية<sup>(1)</sup>

وتسمى بالرقابة الذاتية وتتخذ صور إما على الأشخاص وإما على الهيئة ذاتها وإما على أعمال المجلس الشعبي البلدي وتتخذ صورتين إما رقابة رئاسية أو وصائية .

**2-1-1- الرقابة على الأشخاص:** وتتمارس إما على الأشخاص المعيّنين أو المنتخبين بالمجلس الشعبي البلدي كالآتي :

**2-1-1-1- الرقابة على المعيّنين:** وهي إحدى صور الرقابة الرئاسية والتي تتمارس على موظفي البلديات أي كانت درجات مسؤولياتهم .

**2-1-2- الرقابة على المنتخبين:** تخضع أعمال المنتخبين وتصرفاتهم لرقابة وصائية تتمارس على المنتخبين أنفسهم كما تتمارس على الهيئة البلدية وفق ماتضمنه الأمر 76 - 85 المؤرخ في 23/10/76 المتضمن النظام التأديبي لأعضاء المجلس الشعبي البلدي بالإقالة الحكومية ولإيقاف والإقصاء<sup>(2)</sup>.

**2-1-3- الرقابة على الهيئة:** مظهر هذه الرقابة التي تمارسه السلطة الوصائية على المجلس الشعبي البلدي كهيئة تتمثل في إمكانية حله إذا توافرت الشروط المنصوص عليها في المادة 46 من القانون البلدي، مع ملاحظة ان هذا الاجراء كان منصوص عليه في المادة 34 من القانون البلدي السابق(08/90) تضمنت المواد من 56 إلى 60 صور الرقابة الإدارية التي تتمارس من طرف الوالي على أعمال المجلس الشعبي البلدي وتتخذ شكلين :

1- خليفي عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 13-17 .

2 المواد 40 /43 /44 من القانون العضوي 11 /10 المتعلق بقانون البلدية .

**2-1-3-1. التصديق (المصادقة):** وتكون المصادقة بشكل ضمني أو صريح حسب القرارات المعروضة أو المداولات التي يتخذها المجلس وأعضاءه للتصديق على ما يصدر الا في الحالات الاستثنائية التي يشترط فيها مصادقة الجهة الوصية.

**2-1-3-2. رقابة الإلغاء (البطلان):** وتنقسم الى قسمين البطلان المطلق والنسبي والالغاء إجراء يمكن بمقتضاه لجهة الوصايا أن تزيل قرارا صادر عن المجالس الشعبية لمخالفتها للقانون أو لمساسها بمصلحة عامة

### المطلب الثاني:

#### تعريف المجلس الشعبي البلدي

وفقا للمادة 12 وقصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوّاري المذكور في المادة 11، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية، التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم، ويتم تنظيم هذا الإطار طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما (1).

يعرف " المجلس بشكل عام على أنه " جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازا استشاريا أو تشريعيا، لا تتخذ القرارات في المسائل التي تدخل في اختصاصاتها"<sup>(2)</sup>، وهو "الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية للبلدية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية، كما يعتبر أقدر الأجهزة للتعبير عن المطالب المحلية (3).

1- الأمانة العامة للحكومة، قانون الجماعات الاقليمية المتعلق ب (قانون رقم 11-10 مؤرخ في مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011، يتعلق بالبلدية، الصادر 2012، ص6.

2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية انجليزي فرنسي عربي، لبنان ، مكتبة لبنان للنشر، 1982، ص276.

3- حسين مصطفى حسين. الإدارة المحلية المقارنة، (الجزائر، المطبوعات الجامعية، 1982 ) ، ص24.

فتعريف المجلس الشعبي البلدي: هو هيئة منتخبة من طرف سكان البلدية لمدة 5 سنوات لتسيير شؤون المواطنين في البلدية<sup>(1)</sup>، المجلس الشعبي البلدي في الجزائر هو مجلس بلدي للمداولة والمراقبة على مستوى كل بلدية في الجزائر طبقا للمادة 159 من الدستور والقانون 90/09 المتعلق بالبلدية<sup>(2)</sup> والقانون 10/11، كما يعرف " المجلس الشعبي البلدي من الناحية القانونية على أنه " الجهاز المنتخب في البلدية ويمثل السلطة الأساسية فيها ويختلف عدد أعضاء الجهاز الشعبي البلدي تبعا للكثافة السكانية للبلدية<sup>(3)</sup>.

كما تنص المادة ( 84 ) من قانون البلدية المؤرخ في 07 أفريل 1990 على ما يلي: يشكل المجلس الشعبي البلدي إطار التعبير عن الديمقراطية محليا ويمثل قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية. هكذا يلاحظ أن المجلس الشعبي البلدي في نظر القانون يمثل الجهاز الأساسي في البلدية، بمعنى أنه السلطة الرئيسية التي تدير البلدية، حيث جاء هذا كمحاولة من الدولة الجزائرية، لتجسيد سياسة اللامركزية الإدارية و تفعيل مشاركة المواطنين في إدارة و تسيير شؤونهما محلية<sup>(4)</sup>.

ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية<sup>(5)</sup>.

1- المجلس الشعبي البلدي، منتديات بوابة الونشريس، النشر: 2013/12/17، تاريخ الاطلاع: 2018/5/4، انظر الرابط:

<https://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php?t=94442>

2- المجلس الشعبي البلدي(الجزائر)، موقع ويكيبيديا، تاريخ الصدور: فبراير 2016، تاريخ الاطلاع : 2018/5/4، انظر الرابط:

<https://ar.wikipedia.org>

3- المادة ( 81 ) منقانونالانتخابات، رقم 89.13، المؤرخ في 9 اوت 1989.

4- محمد خشمون، " مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية: دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية- قسنطينة "، (أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والتنمية، 2010/2011)، ص 148.

5- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص 362.



## المطلب الثالث:

## تشكيل المجلس الشعبي

إن الهدف الأساسي من إنشاء الدولة للمجالس الشعبية البلدية، هو محاولة تجسيد لمبادئ الديمقراطية في الحكم وتطبيق لسياسة اللامركزية الإدارية و تفعيل مشاركة المواطنين أو الأفراد المحليين للبلدية، من خلال ممثلهم في هذه المجالس، لإدارة مختلف الشؤون المحلية للبلدية وتنميتها في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والحضرية والعمرانية و الثقافية والبيئية<sup>(1)</sup>.

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدة أعضاء منتخبين أي الناجحين من القوائم المترشحة، بحيث يتم نجاح عدد من أعضاء القائمة تناسبا مع عدد الأصوات التي تحصلت عليها، واعتمد المشرع الجزائري على معيار التعداد السكاني للبلديات لتحديد عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي<sup>(2)</sup>، الذي يتشكل بالاقتراع وتدوم عهده مدة خمس سنوات قابلة للتتمديد او الانتهاء وفق الاليات القانونية المتعلقة بقانون البلدية التي يكفلها المشرع الجزائري.

المجلس المحلي أو المجلس الشعبي المحلي هو جهاز مكون من مجموعة من الأفراد توكل إليهم مسؤولية وضع السياسات المحلية وتولي مسؤوليات الإشراف عن تنفيذها، فهو بذلك سلطة تقرير في الاختصاصات التي يتولاها، فيتداول في الشؤون التي تدخل في نطاق هذه الاختصاصات، كما يُعرف أيضاً على أنه مجموعة من الأفراد الذين يتولون مسؤوليات معينة في إدارة شؤون المجتمعات المحلية بروح الجماعة<sup>(3)</sup>.

1 محمد خشمون، مرجع سابق، ص 148-149.

2- المادة 79 من القانون العضوي رقم 12-1 المؤرخ في 2012/02/12، المتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 01 الصادرة في 14 جانفي 2012.

3- إسماعيل فريجات، "مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري"، (الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013/2014)، ص 63.

فالمجلس الشعبي البلدي وفقا لما ينص عليه القانون الجزائري، يمثل حلقة الوصل بين الأفراد المحليين وبين الدولة، وهذا ما جعله من أكثر الأجهزة حساسية وأهمية التي تتخذها الدولة، لإشراك الأفراد أو المواطنين المحليين في جهود التنمية المحلية، بمختلف أبعادها ففي المجال الاقتصادي والتخطيط، مثلا تنص المادة (86) من قانون البلدية المؤرخ في 07 أبريل 1990، في فصل التهيئة والتنمية المحلية<sup>(1)</sup> يتراوح أسلوب تشكيله في الفقه المقارن بين حالات ثلاث، فيأخذ بالانتخاب المباشر أو الجمع بينه و التعيين أو اعتماد التعيين كطريقة وحيدة في ذلك<sup>(2)</sup> وبالتالي فان تشكل المجلس الشعبي يقوم على الية الانتخاب التي تسمح بتعيين الممثل الذي له صلاحيات التصرف والتسيير للبلدية ويتحمل المسؤولية الكاملة في تنفيذ القرارات والقوانين وعليه فان المجلس الشعبي البلدي هو جهاز مداولة منتخب، يمثل الجناح الشعبي في السلطة التنفيذية، ينتخب من قبل سكان البلدية ومن بينهم، بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر، لمدة (05) خمس سنوات بنظام التمثيل النسبي، يكون تشكيله العددي لكل مجلس بحسب تعداد سكان البلدية وبموجب المادة (79) من القانون العضوي (01/12) المتعلق بنظام الانتخاب، الذي ادخل تعديلا على عدد أعضائه وذلك برفعها<sup>(3)</sup>، فيما يخص النظام المهجين المعتمد في توزيع المقاعد وتحديد النتائج الانتخابية، فلقد وُحِدَ المشرع فيه بين كل المجالس وسوّى بين الانتخابات المحلية التي تعتبر انتخابات إدارية من حيث والانتخابات الوطنية طبيعتها، بحيث ضَمَّنَ طريقة التوزيع في المادة 62 من قانون (89-13) التي سرعان ما عدلت بموجب القانون (90-06) تجدر الإشارة هنا إلى أن المشرع قد أرسى هذا النظام للمجالس المنتخبة رغبة منه في الاحتفاظ بسيطرة حزب السلطة عليها<sup>(4)</sup>.

1- محمد خشمون، مرجع سابق، ص 148.

2- خالد علي سمارة، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها: دراسة مقارنة، (مصر، مطبعة أطلس، 1984)، ص 88.

3- إسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص 65.

4- عبد المؤمن عبد الوهاب، "النظام الانتخابي في التجربة الدستورية الجزائرية مقارنة حول المشاركة و المنافسة السياسية في النظام السياسي الجزائري"، (الجزائر، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة آية الحقوق، 2006/2007)، ص 82-83.

ويعد النظام الانتخابي الوسيلة السياسية والإدارية والقانونية، التي يتولى الشعب بموجبها اختيار ممثليه وطنيا ومحليا، عن طريق الاقتراع السري والمباشر، والذي ينبغي أن يجرى في ظل احترام حريات الأفراد والجماعات، دون أي ضغط أو إكراه، وقد كرس المشرع الجزائري الانتخاب كوسيلة وحيدة في تكوين أعضاء المجالس الشعبية المحلية<sup>(1)</sup>، من هنا نرى ان نظام الاقتراع يعد الالية الوحيدة المعترف بها في تشكيل المجلس الشعبي البلدي.

### المبحث الثاني:

#### الاليات القانونية لتكوين المجلس الشعبي البلدي وتسييره.

تطرقنا في هذا المبحث للجوانب المتعلقة بالانتخابات وكيفية سيرها في تحديد تشكل المجلس الشعبي البلدي وشروط الانتخاب، التي تعتبر ممثلا حقيقيا في اعطاء الشرعية لأعضاء المجلس الشعبي، حيث تمثل العملية الانتخابية المرحلة الرئيسية في مصداقية وشرعية الاقتراع .

### المطلب الاول:

#### الشروط القانونية للناخب والمترشح

أ - شروط الناخب : ان الية الانتخاب مرهونة بالشروط التي يلزم توفرها في الناخب حتي تكون له الحق في الاقتراع في الانتخابات الشعبية البلدية، وبالتالي وجبتوفرشروط نصت عليها المواد (3) (4) (5) من القانون العضوي(01/12) في مايلي:

وفق المادة 03: يعد ناخبا كل جزائري وجزائرية بلغ من العمر ثماني عشرة(18)سنة كاملة يوم الاقتراع وكان متمتعا بحقوقه المدنية والسياسية ولم يوجد في إحدى حالات فقدان الأهلية المحددة في التشريع المعمول به.

1- اسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص66

ووفق المادة 4: لا يصوت إلا من كان مسجلا في قائمة الناخب بالبلدية التي بها إقامته بمفهوم المادة 36 من القانون المدني. اذا فما يسمح به القانون للناخب بتوفر الجنسية الجزائرية التي لم يفصل فيها المشرع بين الاصلية والمكتسبة وان يكون الناخب مسجلا في الحالة المدنية علاوة على ذلك ان يكون يوم الاقتراع بالغا سن الثامنة عشر.

وفقا للمادة: 05: حسب هذه المادة التي تحدد شروط الناخب في ظل ما يتمتع به من الحقوق المدنية والسياسية وعليه فاذا سلك سلوكا أثناء الثورة التحريرية مضاد لصالح الوطن التي تؤدي به الى الاقصاء الكلي او حكم عليه في جنائية ولم يرد اعتبار وحكم عليه بعقوبة الحبس في الجرح التي يحكم فيها بالحرمان او يكون أشهر إفلاسه ولم يرد اعتباره او يكون من المحجوز والمهجور عليه<sup>(1)</sup> وما ورد في مادة الجرح بنصوص المواد(09) و(09 مكرر) و(14) من قانون العقوبات، التي تنتهي بانتهاء مسببه، لأنه حرمان مؤقت ، واخير ان لا يكون الناخب فاقد الأهلية كالمجنون او المعتوه والسفيه.

ب - شروط المترشح: ان اكتساب الشروط التي يجب ان تتوفر في المترشح حتى يكون اهلا للعضوية في المجلس الشعبي البلدي وهي الشروط القانونية كالتالي:

1- أن تتوفر فيه شروط الناخب كما جاءت بها المادة (03)

السابقة الذكر، بالإضافة إلى اشتراط تسجيله بالدائرة الانتخابية التي سيترشح بها.

2- السن القانونية ( 23 ) سنة كاملة يوم الاقتراع، مما يوسع من المشاركة من جهة ويضفي طابع التشبيب داخل المجالس.

3 - أن يكون ذا جنسية جزائرية: فهو شرط يتعلق بالمواطنة إلا أن المادة ( 03 ) تحتويه أصلا.

1- المادة 05: من القانون العضوي ، المتعلق بالانتخابات، المصدر الجريدة الرسمية، العدد الاول ، 14 جانفي 2012.

4- أن يثبت أداء أو الإعفاء من الخدمة الوطنية، يعني في وضعية تجعله يمارس مهامه باستمرار مما يسهم في استقرار المجلس، كما توضح وبجلاء الوفاء بالالتزام تجاه الوطن.

5- أن لا يكون محكوماً بحكم نهائي بسبب تهديد النظام العام أو الإخلال به.

6- أن لا يكون محكوم عليه في الجنايات أو الجنح، بموجب المادة (05) من هذا القانون، ولم يرد اعتباره<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني:

#### العملية الانتخابية

ونقصد بالعملية الانتخابية جميع المراحل التي تمر بها الانتخابات، الى غاية اعلان تشكل المجلس الشعبي البلدي، ويمكن تقسيمها الى مجموعة من الاجراءات والعمليات التي تسري وفقها مجموعة القوانين التي تبين وقت انعقاد الانتخابات، من يحق له ممارسة حق الاقتراع، كيفية تحديد الدوائر الانتخابية كما يشمل أيضا العملية الانتخابية، بدءا من التسجيل الأول للمقترعين ومرورا بالدعاية الانتخابية حتى فرز الأصوات<sup>(2)</sup>التالي:

**أولاً: القائمة الانتخابية:** الانتخاب هو الوسيلة أو الطريقة التي بموجبها يختار المواطنون الأشخاص الذين يسندون إليهم مهام ممارسة السيادة أو الحكم نيابة عنهم، سواء على مستوى سياسي، مثل الانتخابات الرئاسية والتشريعية أو على مستوى إداري<sup>(3)</sup>، وتعتبر القائمة الانتخابية ذات أهمية بالغة، لذلك قام المشرع الجزائري بإحاطتها بحماية لضمان شفافية العملية الانتخابية وسيرها بمصداقية في اعطاء الحق للمترشح والناخب في آن واحد وتكون القائمة معمولة وفق إجراءات قانونية قائمة على مراجعتها السنوية عن لجنة ادارية مكونة من قاض ورئيس المجلس الشعبي البلدي وممثل عن الوالي.

1- اسماعيل فريجات، مرجع سبق ذكره، ص 67

2- فيصل شطناوي، محاضرات في الديمقراطية. (الأردن، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع)، ص.180.

3- الأمين شريط : الوجيز في القانون الدستوري والمؤسسات الجزائرية(الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002)، ص 212.

وتخضع القائمة الانتخابية للرقابة من طرف المواطنين وذلك برفع دعوة الى رئيس اللجنة الادارية اذا رأى شطب اسمه او اهماله دون مبرر قانوني ويمكن لأي ممثل من الاحزاب الاطلاع على القائمة او ناخب يرغب في الاطلاع عليها.

**ثانيا: التصويت:** تتم عملية التصويت وفق المرسوم الرئاسي الذي يتحدد في الغالب قبل ثلاثة اشهر ويوجه الى الهيئة الانتخابية ويدوم يوما واحدا ولكن قد يتعدى ذلك في الظروف الاستثنائية، وتتميز الانتخابات البلدية بأنواع من الاقتراع في حدود ما تسمح به اجراءات القانون وينقسم كالتالي:

**1- التصويت العام:** الاقتراع العام المباشر يعني أن كل مواطن له الحق في التصويت لتفويض ممثليه، برسم ولاية محددة زمنيا، ويضبط القانون شروط تجديدها والآجال التي يتم فيها ذلك. وليكون الاقتراع عاما ومباشرا لا بد أن يكون لكل المواطنين الحق في التصويت وفي الترشح، مع أن ذلك طبعاً يخضع لمقتضيات قانونية محددة، فالحقوق الانتخابية تكون أحيانا محددة بسن معينة، أو الأهلية المدنية، أو سلامة الذمة الجنائية<sup>(1)</sup>. فهو يقوم على توسيع العملية الانتخابية وفق الشروط السابقة حتى تشمل عملية التصويت الاغلبية الساحقة لأفراد البلدية.

**2 - التصويت السري:** ويكون هذا الاقتراع ضمانا لراي الناخب وكفالة لحرية وابعاده عن الضغوط التي يمكن ان تؤثر عليه وذلك باستعمال الظرف والمعزل اثناء اجراء عملية التصويت.

**3 - التصويت المباشر:** يعد نظام الانتخاب المباشر نتيجة منطقية للأخذ بنظرية السيادة الشعبية، إذ يتيح لغالبية الأفراد انتخاب الحكام بأنفسهم فانه يزيد من اهتمام الشعب بالأمور العامة و يشعره بمسؤوليته و يرفع

1- الاقتراع العام المباشر، موقع الجزيرة نت، النشر: 2015/12/31، تاريخ الاطلاع: 2018/3/5، انظر الرابط:

<http://www.aljazeera.net>

مداركه، لذلك يعد نظام التصويت المباشر الأقرب إلى الديمقراطية<sup>(1)</sup>، ويهدف إلى تصويت كل الشرائح الشعبية دون أي مانع تجسيدا للديمقراطية دون ان تعارض التصويت أي سلبيات تؤثر على العملية الانتخابية.

#### 4 - التصويت الشخصي: أي ان الاقتراع يمكن في ممارسة أي فرد تصويته بنفسه ولكن يمكن لأي

شخص اتخاذ نظام التصويت بالوكالة.

#### 5 - التصويت بالوكالة<sup>(2)</sup>: يمكن للناخب أن يصوت بالوكالة إذا كان: مريضا موجودا بالمستشفى أو

يعالج في المنزل، أو مصابا بعطب كبير أو عاجزا، عاملا أو مستخدما يعمل خارج ولاية إقامته أو في تنقل وملازما مكان عمله يوم الاقتراع، طالبا جامعيًا أو طالبا في طور التكوين يدرس خارج ولاية إقامته، أو موجودا مؤقتا في الخارج، عضوا في الجيش الشعبي الوطني و الأمن الوطني و الحماية المدنية أو موظفا في الجمارك الجزائرية و مصالح السجون و ملزما مكان عمله يوم الاقتراع ويمارس الناخبون المقيمون في الخارج حقهم في التصويت بالوكالة في الانتخابات الشعبية البلدية و الولاية<sup>(3)</sup>.

**ثالثا: الفرز:** إن عملية الفرز هي عملية انتقاء وترتيب اوراق التصويت وتسجيلها باعتبارها العملية الاخطر نتيجة لما يحدث فيها من التجاوزات والتزوير ، ولم يؤسس حق اللجان في تلقي نسخة مطابقة عن محاضر فرز الأصوات إلا سنة 2002 ، حيث أجبر المشرّع اللجان بمناسبة إجراء الانتخابات التشريعية و المحلية التعددية الثانية الانتخابية البلدية والولاية المكلفة بجمع الأصوات وإحصاءها ، وكذلك مكاتب التصويت على تسليم نسخ مطابقة للأصل عن محاضر الفرز التي تعدّ اللجنة الولاية المستقلة تقريرا حولها إلى اللجنة الوطنية المستقلة، وهو في

1- محمود عاطف البنا : الوسيط في النظم السياسية ، (مصر، دار الفكر العربي ، 1994 )، ص314.

2- المواد من 53 إلى 64 من القانون العضوي رقم 16-10 المؤرخ في 22 ذو القعدة عام 1437 الموافق 25 أوت سنة 2016 والمتعلق بنظام الانتخابات.

3- "الانتخاب حق، واجب و فعل حضاري"، موقع انتخابات الجزائر ، الاطلاع: 2018/4/5: انظر الرابط:

[/http://cip.dz/election2017](http://cip.dz/election2017)

الحقيقة أمر من الإيجابية بما يسمح بتفادي أي محاولة للتزوير أو التحريف ويمكن القول بشأنه أن النظام الجزائري يتميز في هذا الشأن بالذات بحرية كبيرة قد لا نجد لها نظيرا حتى في الديمقراطيات العريقة<sup>(1)</sup>.

وعليه قام المشرع الجزائري بوضع العديد من الاجراءات والتعديلات للرقابة عليها حيث يجب أن يتولى عملية الفرز أشخاص معينين تحت رقابة شعبية<sup>(2)</sup>، وعليه فإن حدوث أي اختراق أو تجاوز في نظام الفرز يؤدي الى رفعه الى الجهات المعنية منعا لتفاهم العملية وترفع الطعون الى المحكمة المختصة اقليميا وتكون على نوعين الطعون الادارية والطعون القضائية، وقد نصت المادة 205 على ان خطف صندوق الانتخاب قبل الفرز بعقوبة تتراوح من خمس سنوات الى عشرة، كما أن دخول المكاتب بالسلاح حسب المادة 201 فقد تصل الى عشرين سنة سجنا، كما شدد المشرع على الاوراق التي يتم فرزها حتى بالنسبة لأعضاء مكاتب التصويت او أي عون مكلف بحراستها بقوة تصل الى عشر سنوات.

**رابعا: النتائج:** تأتي النتائج حسب عدد الاحزاب المرشح بعد الفرز يعلن عن الفائز بالأغلبية التي تعطي له الحق في تسيير المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة الى الاجراءات التي يعمل خلالها، بما هو مقرر بخصوص الانتخابات التشريعية، وتجدد الإشارة إلى أن عملية توزيع المقاعد تتم مباشرة بعد انتهاء العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات، التي حصلت عليه كل قائمة مع تطبيق مبدأ الأغلبية<sup>(3)</sup>، التي يعلن عنها بعد فرز النتائج.

### المطلب الثالث:

#### تسيير المجلس الشعبي البلدي

1- عبد المؤمن عبد الوهاب، "النظام الانتخابي في التجربة الدستورية الجزائرية مقارنة حول المشاركة و المنافسة السياسية في النظام السياسي الجزائري"، (الجزائر، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة آلية الحقوق، 2006/2007)، ص152 .  
2- محمد الصغير بعلي، القانون الاداري: التنظيم الإداري، (الجزائر، دار العلوم للنشر، 2002)، ص126 .  
3 - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص139



تسيير مختلف أعمال المجلس الشعبي البلدي من خلال عقد دورات، تجري من خلالها مداولات، كما تلعب اللجان المتخصصة دورا كبيرا في حسن سير أعمال المجلس.

**الدورات :** يعقد المجلس الشعبي البلدي أربع دورات عادية في السنة مرة كل ثلاث أشهر (ويمكنه أن يعقد دورات استشارية بطلب من الوالي أو من ثلثي الأعضاء أو من رئيسه ويقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي، بتوجيه الاستدعاءات إلى أعضاء المجلس كتابيا وإلى مقر سكناهم، مرفوقة بجدول الأعمال قبل عشر أيام من موعد الاجتماع ويمكن تخفيض هذه المدة في حالة الاستعجال و يدون الرئيس هذه المداولات في سجل مداولات البلدية، كما يجب أن ينشر أو أن يعلق جدول الأعمال على قاعة المداولات<sup>(1)</sup>.

ويتم تحديد تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس من قبل رئيس المجلس البلدي بالتشاور مع الهيئة التنفيذية و يبدأ المجلس المداولات حين يحضر الجلسات أغلبية الأعضاء وذلك بإرسال الاستدعاء إليهم كتابيا إلى مقر سكناهم مرفقة بجدول الأعمال بواسطة ظرف محمول قبل عشرة أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة<sup>(2)</sup>، ولا يمكن لاجتماع المجلس الشعبي البلدي أن يصح إلا إذا أستاذى النصاب القانوني أي حضور الأغلبية وإذا لم يتحقق هذا الشرط، بعد استدعائين متتاليين بفارق ثلاثة أيام على الأقل، بينهما تكون المداولة الثالثة صحيحة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين للمجلس الشعبي البلدي.

### المداولات:

كما سبقت الإشارة، تمارس المجالس الشعبية البلدية الاختصاصات المخولة لها بموجب القانون في دورات تعقدها لهذا الغرض، باستخدام أساليب الإدارة المعروفة و تؤخذ القرارات بعد عملية بحث وتقصي وجمع المعلومات

1- محمد خشمون، المرجع السابق، ص 156

2- المواد: 19، 21 من القانون : 10/11 المتعلق بالبلدية.

، ويعتبر المجلس الشعبي البلدي الهيئة الرسمية المكلفة بالمداولات في البلدية<sup>(1)</sup>، التي من المفروض فيها اشراك المواطنين ولكن جل المداولات لأغلبية المجالس الشعبية تكون مغلقة والتي يتحجج عليها أعضاء ورؤساء المجالس، بأن مداولاتهم مسائل سرية وتتعلق بفحص حالات المنتخبين أو بمسائل مرتبطة بالأمن، وهذا ما يتعارض مع مبدأ تأطير التشاور المحلي وتعزيز الديمقراطية المحلية وكذلك مبدأ تقريب الإدارة من المواطن<sup>(2)</sup>.

والأصل في هذه المداولات هو العلنية، وهذا حتى يتمكن المواطنون من حضور جلسات المجلس ومتابعتها ومناقشة أعمالها وهذا بهدف تطبيق وتجسيد لمبدأ الرقابة الشعبية، التي لا يمكن أن تتم إلا بتمكين سكان البلدية من مراقبة ومتابعة منتخبهم وحثهم على القيام بواجباتهم والوفاء بالتزاماتهم تجاه المواطنين وهو ما أشارت إليه المادة 19 من قانون البلدية لسنة 1990 تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية ويمكن أن يقرر المداولة في جلسة مغلقة في الحالتين التاليتين :

-فحص حالات المنتخبين الانضباطية.

-فحص المسائل المرتبطة بالأمن والمحافظة على النظام العمومي<sup>(3)</sup>.

يتداول المجلس الشعبي البلدي في الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصاته، باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا القانون، تتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي الحاضرين أو الممثلين عند التصويت. وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجح.

1- محمد خشمون، المرجع نفسه، ص 156-157.

2- لعبادي إسماعيل، *أثر التعددية الحزبية على البلدية في الجزائر*، (الجزائر)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم الحقوق / 2004 / 2005 )، ص 37.

3- محمد خشمون، مرجع سابق، ص 157، 158.

تحرر المداوالات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة إقليميا وتوقع هذه المداوالات وجوبا أثناء الجلسة من جميع الأعضاء الحاضرين أو الممثلين عند التصويت ويودع رئيس المجلس الشعبي البلدي في أجل ثمانية (8) أيام لدى الوالي مقابل وصل بالاستلام.

لا تنفذ إلا بعد المصادقة عليها من الوالي، المداوالات المتضمنة ما يأتي:

- الميزانيات والحسابات،
- قبول الهبات والوصايا الأجنبية،
- التنازل عن الأملاك العقارية البلدية<sup>(1)</sup>.

#### اللجان:

إن تشابك المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تواجهها إدارة البلدية، والمتمثلة أساسا في المجلس الشعبي البلدي، تجعل من المواجهة الفردية لها أمرا في غاية الصعوبة، مهما كانت درجة كفاءة الشخص الموكل له مواجهتها بالحلول اللازمة وهذا ما جعل قيام لجان عمل ضرورة ملحة، تستدعي تضافر جهود مجموعة من الأعضاء، لتولي مهمة معينة وتنقسم اللجان عموما إلى نوعين حسب طبيعتها لجان دائمة ولجان مؤقتة، اللجان

1- نظام المداوالات ، موقع وزارة الداخلية ، تاريخ الاطلاع : 2018/4/5، انظر الرابط: <http://www.interieur.gov.dz>

الدائمة هي تلك اللجان التي تمتاز بطابع الاستمرار، بالرغم من التحيز الذي يقع على أعضائها أما اللجان المؤقتة أو الخاصة، هي لجان تعين من أجل القيام بمهمة معينة وينتهي عمل اللجنة بانتهاء المهمة التي أوكلت إليها<sup>(1)</sup>.

**اللجان الدائمة:** وتكمن اللجان الدائمة حسب المواد التي يكفلها القانون المتعلق بالبلدية وخاصة

القانون 10-11 الذي نص على اللجان الآتية:

- الاقتصاد والمالية والاستثمار.

- الصحة والنظافة وحماية البيئة.

- تهيئة الإقليم والصناعات التقليدية والتعمير والسياحة.

- الري والفلاحة.

- الجانب الاجتماعي والثقافي الرياضي والشباب<sup>(2)</sup>.

كما بين المادة 32 من القانون المتعلق بالبلدية من طريقة تشكيل اللجان المتعلقة بالبلدي وعليه حرص المشرع في المادة 35 من القانون 10-11 على ضرورة مراعاة التركيبة السياسية للمجلس البلدي، عند تشكيله اللجان الدائمة أو اللجان الخاصة، وهذا بهدف المحافظة على استقرار المجلس البلدي من جهة وتعميم مبدأ المشاركة من جهة أخرى، والتداول علمستوى هياكل المجلس الشعبي البلدي<sup>(3)</sup>. ولكن عدد اللجان تختلف في البلديات حسب ما تحتله تركيبتها السكانية.

1- محمد خشمون، مرجع سابق، ص 158

2- المادة: 31 الفقرة 1 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية.

3- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص 3.

اللجان المؤقتة: أتاححت المادة 33 و المادة 34 من قانون البلدية<sup>(1)</sup> للمجلس الشعبي البلدي تشكيل لجان مؤقتة

تناسب مع الاجراءات التي يسعى الى انفاذاها المجلس الشعبي البلدي وفق محددات تكمن كالتالي:

- تشكيل اللجان المؤقتة بناء على مداولات المجلس الشعبي او باقتراح من الرئيس للمجلس البلدي.
- الزامية المصادقة على المداولة المتعلقة بتشكيل اللجنة
- تحديد موضوع اللجنة وتاريخ حلها وفق لما قدمت حولها المداولات.

### المبحث الثالث:

#### المجلس الشعبي البلدي بين الصلاحيات والاختصاصات

يتميز المجلس الشعبي البلدي بمجموعة من الصلاحيات والاختصاصات التي تطرقنا لها في هذا المبحث، باعتبارها جهاز تنفيذي على المستوى المحلي، يحاول ضمان التنمية المحلية من خلالها، بالإضافة إلى هذا فقد تطرقنا الى رئيس المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته وطرق إنهاء مهامه، باعتبار العنصر الرئيسي في المجلس الشعبي البلدي.

### المطلب الاول:

#### صلاحيات المجلس الشعبي

يتمتع المجلس الشعبي البلدي بعدة اختصاصات وصلاحيات تشمل كل عمل ذي طابع أو منفعة عامة في النطاق البلدي، و للمجلس أن يعرب عن توصياته في حل المواضيع ذات المصلحة البلدية"، ويكون ذلك من

1- المادة : 33 و34 من القانون : 11-10 المتعلق بالبلدية.

خلال مداولاته التي يعقدها، كما يساهم بصفة خاصة إلى جانب الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والثقافية وكذا الأمن<sup>(1)</sup>.

يمارس المجلس معظم هذه الصلاحيات بصورة فعلية عن طريق لجانه الدائمة أو الخاصة<sup>(2)</sup>، فالمجلس الشعبي البلدي هو محور البلدية الذي تدور حوله الحياة العامة في البلدية، وهو ممثل أبناء المنطقة المحلية والساكنة الأولى على حسن سير الشؤون المحلية، لذلك فإن المشرع في قانون البلدية الجديد قد وسع نوعا ما من اختصاصات، فالمتمعن في نصوص قانون البلدية يجد اختصاصات المجلس قد جاءت مطلقة وعمامة، كما وردت متناثرة على أطراف المنظومة التشريعية والتنظيمية المختلفة<sup>(3)</sup>

ونظرا للصلاحيات والاختصاصات التي يتمتع بها المجلس الشعبي البلدي سوف نقوم بوضع العديد من النقاط الرئيسية التي يعمل على توفيرها المجلس بصورة دائمة وكانت كالتالي:

**التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز:** وتندرج تحته عدة صلاحيات منها:

**إعداد المخططات العمرانية والتنمية:** لقد أعطية للمجالس صلاحية إعداد المخططات التنموية والعمرانية على الصعيد المحلي وهذه المخططات هي:

أ/ **المخطط التوجيهي للتهيئة العمرانية:** ويتم بمقتضاها هذا المخطط تحديد المناطق والتجمعات السكانية والتجهيزات العمومية لاستقبال الجمهور والمناطق الأزمة حمايتها وضبط المرجعية للمخطط شغل الأراضي وتقسيم البلدية بموجب هذا المخطط للأراضي إلى ثلاث قطاعات تتمثل في الاقتطاعات المعمرة والقطاعات المبرجة للتعمر

1- عشاب لطيفة، "النظام القانوني للبلدية في الجزائر(الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2012/2013)، ص 24.

2- عمر صدوق، دروس في الهيئات المحلية المقارنة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية)، ص 104.

3- بوعمران عادل، البلدية في التشريع الجزائري، (الجزائر: دار الفدى للنشر والتوزيع، 2010)، ص 78.

وقطاعات التعمير المستقبلية في 20 سنة<sup>(1)</sup>، وأن تعطي الأولوية لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي، و تسهر كذلك على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة<sup>(2)</sup>.

### ب/ مخطط شغل الأراضي:

ويتم تحضيره ورسمه من قبل رئيس البلدية على ضوء المخطط التوجيهي لتهيئة العمرانية ليحال على المجلس للمصادقة له وبمقتضى هذا المخطط يتم مايلي:

- التحديد المفصل للمناطق المعنية باستعمال الأراضي وتحديد حقوق البناء.
- تحديد الكمية الدنيا والقصى من البناء المسموح به المعبر عنها بالمتر المربع.
- ضبط القاعد المتعلقة بالمظهر الخارجي للبلديات وتحديد الارتفاعات العامة
- تحديد الإحياء والشوارع النصب والمواقع التذكارية.
- تحديد الأراضي الفلاحية الواجب حمايتها.
- إعطاء رخص البناء وهدم الأبنية المتداعية التي يخشى خطر سقوطها أو المضرة بالصحة العامة ومراقبة الأراضي المكشوفة والإنشاءات وإقامة الأسوار حولها<sup>(3)</sup>.

### ج/ مجال التهيئة والتنمية:

1- منتدى الاوراس القانوني، صلاحيات البلدية، تاريخ النشر: 13 نوفمبر 2009، الساعة: 18:02، الاطلاع: 2018/4/4 الساعة: 20:13،  
انظر الرابط: <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t369-topic>  
2- المادة: 116-117 من القانون: 10/11، المتعلق بالبلدية.  
3- منتدى الاوراس القانوني، مرجع سابق.

يقوم المجلس الشعبي البلدي بإعداد برامج التنمية السنوية والمتعددة السنوات، تماشياً مع عهده الانتخابية، بما معناه وضع خارطة طريق تنموية مستقبلية موافقة لعهدة المجلس، يُصادق عليها ويحرص على تنفيذها في إطار القانون والمخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم و المخططات التوجيهية القطاعية.

تعد من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي للتنمية ويشارك في إجراءات إعداد تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة و تنفيذها أيضاً.

أوجب القانون خضوع إقامة أي مشروع استثماري، أو تجهيز قطاعي إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي، خاصة فيما تعلق بحماية الأراضي الفلاحية والأضرار بالبيئة، مع تكليفه بالسهر على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء على مستوى الإقليم، كما تسعى البلدية على الاستغلال الأمثل للتربة والموارد المائية وتسهر على حمايتهما أيضاً، في انتصار للبيئة وتحقيقاً للتنمية المستدامة (1).

#### د/ المجال الاجتماعي والثقافي:

للمجلس حق المبادرة بإتباع كل ما أعطى المشرع بموجب المادة 89 من القانون البلدي 90 إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة و التشغيل و السكن، ويمكن اختصار مجمل الوظائف التي تختص بها البلدية في هذا المجال في النقاط التالية:

1- فريجات اسماعيل، مرجع سابق، ص 115



- تقدم البلدية الحماية الاجتماعية للطبقات الهشة لا سيما في مجال الصحة والنظافة والسكن وترقية الاماكن العمومية وتنشيط الحركات الجمعوية حتى تستطيع توفير الحماية الاجتماعية الفاعلة<sup>1</sup>.
- تتدخل البلدية بالمساهمة في انجاز منشآت وهياكل جوارية موجهة للأنشطة الرياضية والشباب والثقافة والتسلية، قصد تهيئة بيئة صالحة للشباب وتمكنهم من تنمية قدراتهم وصقل مواهبهم، وإبعادهم عن الآفات والظواهر السلبية، يمكن أن تستفيد بموجبها بمساهمة من الدولة، والبلدية مطالبة بتقديم مساعدتها لهذه الهياكل والأجهزة المكلفة بذلك (2).
- إلزام البلدية بإنجاز مراكز صحية وقاعات للعلاج وصيانتها وذلك في حدود قدراتها المالية.
- كما تم إلزام البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرنامج المسطر في الخريطة المدرسية، وصيانة هذه المؤسسات، واتخاذ كل إجراء من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي.
- أما في مجال السكن فتكلف البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية، وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري<sup>(3)</sup>.

تقديم الخدمات العامة :حيث يكلف المجلس البلدي بتوفير الخدمات الأساسية مثل إيصال الكهرباء

والماء وقنوات الصرف الصحية صيانة المدارس وتهيئة المقابر.

القيام بحملات التنظيف والإشراف على الحدائق والغابات.

قبول الهبات والتبرعات وإعادة الحقوق لأصحابها وإقرار الصفقات الخاصة بالبلدية.

1- انظر المادة: 192 / 9 / 11 من القانون: (10/11) المتعلق بالبلدية.

2 - فريجات اسماعيل، المرجع السابق، ص 117 .

3- بلحيلالي أحمد، 'إشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تطبيقية لبلديات :جيلالي بن عمار، سيدي علي ملال، قرطوفة بولاية تيارت'، (الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية في إطار مدرسة الدكتوراه، فرع تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2009 / 2010 )، ص 55.

مساعدة الحماية المدنية بجميع الوسائل المساعدة لها على مزاولة نشاطها، إضافة إلى تسيير وضبط الجنائز والمقابر<sup>(1)</sup>، وخصص لها القانون (09/90) عدة مواد مثل إمكانية إقامة المشاريع الضرورية خاصة في المجال الصناعي والتجاري الذي يشرف عليها في التسيير والتطور الذي نصت عليه المادة 115، بأن المجلس الشعبي هو المسؤول عن ضمان الثروات والوسائل المخصصة بالتنمية المحلية وتجهيز البلدية وتحقيق التطور وفقا لخطوات التنمية الوطنية.

### ه/ المجال المالي:

يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية، سواء الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية، أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعني وتتم المصادقة على الإعتمادات المالية مادة بمادة وباب باب<sup>2</sup>. وغني عن الذكر أن الدولة هي من تدعم البلديات ماليا، وما يلاحظ في المدة الأخيرة أن عددا كبيرا من البلديات تعاني من ظاهرة الديون، مما فرض على الدولة ضرورة التدخل من أجل التكفل بهذا الملف، حيث بادرت وزارة الداخلية إلى إحصاء البلديات وجردها ديونها حسب طبيعتها ومعرفة المؤسسات صاحبة هذه المستحقات<sup>(3)</sup>، ويصوت المجلس الشعبي البلدي وفي إطار القانون على الرسوم والأتاوى المسموح للبلدية بتحصيلها، لتمويل ميزانيتها ذلك من خلال نص المادة (02/ 168) من قانون البلدية، وتُسجل أن الدولة هي التي تدعم البلديات، بل هي المورد الرئيسي لأغلبها وهو ما رهن استقلالها.

### ي/ المجال الاقتصادي:

تُعد البلدية هي المحرك الأول للاقتصاد المحلي، وذات أهمية قصوى في خلق الثروة ومناصب الشغل، في إطار برنامجها التنموي والسياسة العامة للدولة حسب خصوصية إمكانياتها (فلاحية، صناعية، سياحية ..) تعمل

1- لمير عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص55

2- انظر المادة: (180)، (181)، (182) من القانون (10/11) المتعلق بقانون البلدية.

3- بلجيلالي أحمد، المرجع السابق، ص55

على ترقيتها وتشجيع كل مبادرة أو عملية في هذا الجانب<sup>(1)</sup>، الذي يسمح بتوسيع المجال الاقتصادي في توفير الشروط الضرورية في توفير التأهيل والتوسع الاقتصادي الذي يقدم أكبر قدر من المصاريف لخزينة البلدية، من هنا يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي، وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين وترقية الجانب السياحي في البلدية وتشجيع المتعاملين في هذا المجال، وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية<sup>(2)</sup>، التي تقوم من خلال بإنشاء مجال يسمح لها ببناء ميزانية مالية تسمح بتوفير دخل خارج الاطار الذي تقدمه الدولة، فالبلدية الأكثر ترقية وتوفيرا للمرافق هي في الغالب التي تعتمد على المدخول الاقتصادي الذي يوفر لها الكثير من السيولة المالية لتوسيع مشاريع في محيطها.

نشير في الأخير إلى أن الصلاحيات الموكلة للمجلس هي كثيرة ومتشعبة ولا تعد، وهي في معظمها التزامات واجبة التنفيذ، وبالمقابل فإن البلدية تتولى القيام بها حسب إمكانياتها المالية الذاتية وحجم المساعدات التي تقدمها لها المصالح التقنية للدولة، كما يستشف من المادة 111 والمادة -184 من القانون البلدي 90/08<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني:

#### رئيس المجلس الشعبي البلدي

أولا: تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي: لقد حدد قانون البلدية شروط تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي بموجب المادة 48 منه وتمثل هذه الشروط في الآتي:

- 1- فريجات إسماعيل، مرجع سابق، ص 118 .
- 2- بلجيلالي أحمد، مرجع سابق ، ص 56 .
- 3- بلجيلالي أحمد، المرجع السابق ، ص 56

أن يكون ضمن القائمة الفائزة وأغلبية المقاعد داخل المجلس، بالإضافة الى أنه يحظى بثقة أعضاء قائمته، بمعنى أن يعين من طرفهم سواء عن طريق انتخاب غير مباشر وسري أو يزكى علنيا، في حالة حصول قائمتين أو أكثر على نفس عدد المقاعد، يشترط أن يكون الرئيس أكبر المترشحين سنا، غير أن هذا المعيار قد تم التراجع عنه في الانتخابات المحلية الأخيرة، بحيث تم الاعتماد على معيار مجموع الأصوات التي تحصلت عليها القائمة دون النظر لعامل السن، وعليه فإن انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي يكون على مرحلتين الأولى عن طريق الاقتراع العام والمباشر السري من طرف المواطنين والمرحلة الثانية عن طريق الاقتراع غير المباشر من طرف أعضاء القائمة الفائزة<sup>(1)</sup>، والمعمول به في الحياة السياسية أنه غالبا ما يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي هو متصدر القائمة الفائزة وقد عدّلت اللجنة القانونية والإدارية بالغرفة البرلمانية السفلى المادة 83 من مشروع قانون الانتخابات والمتعلقة بكيفية انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي والتي جاءت متناقضة مع نص المادة 65 من قانون البلدية المصادق عليه في الدورة الماضية، وتنص المادة الجديدة على انتخاب رئيس البلدية من بين أعضاء القائمة الحائزة على أغلبية المقاعد وهو ما يعني العودة إلى الإجراء المعمول به في قانون البلدية قبل التعديل<sup>(2)</sup>، كإجراء توفيقى .

### ثانيا: اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أهم هيئة في تسيير البلدية فهو يعتبر رئيس الجهاز التنفيذي للبلدية، كما انه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية<sup>(3)</sup>. و يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بعدة اختصاصات بعضها باعتباره ممثلاً للبلدية وبعضها باعتباره ممثلاً للدولة، ومن هنا نلاحظ الازدواجية الوظيفية التي يباشرها.

1- شويح بن عثمان، " دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية: دراسة حالة البلدية"، (الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: قانون عام، 2010/2011)، ص 29.

2- انتخاب رئيس البلدية من القائمة الحائزة على أغلبية الأصوات، 2011 - 09 - 27، الاطلاع: 2018/4/6، انظر الرابط:

<https://www.djazairess.com/alahrar/25196>

3- أمل المرشدي، الصلاحيات القانونية لرئيس المجلس الشعبي البلدي، موقع المحامون العرب: استشارات قانونية، تاريخ النشر: 2017 / 1 / 7،

الاطلاع: 2018/4/3، انظر الرابط: <https://www.mohamah.net>

ثالثا: صلاحيات رئيس البلدية باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس: يتولى رئيس المجلس الشعبي باعتباره كهيئة تنفيذية مجموعة من الاجراءات والقوانين التي تنص المادة(68) من قانون البلدية (1) على أنه " لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية و صفة ضابط الشرطة القضائية وتكمن بعضها كالآتي:

أ - اعلان جلسات المجلس: فهو من يحدد زمن الجلسات ويقوم باستدعاء الأعضاء و انفاذ ما تسمح به .

ب - تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي: والسهر تطبيق الاجراءات المتعلقة به

ج - تنصيب لجان البلدية: والإشراف على حسن سيرها.

د - إعداد ميزانية البلدية: فهو المنفذ الذي يمكن ان يقوم بالتحضير والاعداد ما تتطلبها ميزانية البلدية.

رابعا: اختصاصات رئيس المجلس الشعبي باعتباره ممثلاً للدولة

لقد وردت صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلاً للدولة، في الكثير من النصوص القانونية، مثل قانون الانتخابات وقانون الحالة المدنية وغيرها من القوانين الأخرى فباستثناء الحالة المدنية والاختصاصات المتعلقة بالتصديق على الوثائق فإن اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي بوصفه سلطة لعدم التركيز الإداري، هي اختصاصات حصرية يمارسها وحده بعيدا عن أي مشاركة من أعضاء المجلس أو نوابه (2) وتتمثل أهم هذه الاختصاصات فيما يلي:

أ - يتمتع رئيس البلدية بصفة ضابط الحالة المدنية: ومن ثم فإنه يعود أمر إضفاء الطابع الرسمي على عقود الحالة المدنية، ويجوز له أن يفوض هذا الاختصاص إلى نوابه أو إلى احد الإداريين على أن يبلغ النائب العام والوالي بذلك.

1- المادة : 68 من القانون المتعلق بالبلدية.

2- محمد خشمون، مرجع سابق، ص 169 .

ب- يتمتع رئيس البلدية بصفة ضابط الشرطة القضائية: ومن ثم فإنه يعود صلاحية مباشرة التحقيق في الجرائم التي تقع في حدود إقليم البلدية والشكاوي التي ترفع إليه.

ج- المصادقة على الوثائق: يباشر رئيس البلدية باعتباره ممثلاً للدولة عملية التصديق على الوثائق، ويجوز له نقل هذا الاختصاص لأحد نوابه أو للمصالح الإدارية، وعادة ما ينقله إلى رئيس مصلحة الحالة المدنية.

د - تطبيق القوانين : السهر على انفاذ القوانين والاجراءات التي تلزم البلدية في حدود الصلاحيات والاقليم الذي تشمله البلدية<sup>(1)</sup>.

هـ - المحافظة على النظام العام: يقوم رئيس البلدية بالحفاظ على سريان القوانين والتشريعات التي تشمل الحفاظ على الامن العام باتخاذ الاجراءات التي من شأنها تدعيم الوقاية والسلامة للأملاك وإخطار الوالي بأي ظرف تمر به البلدية.

خامسا: صلاحيات رئيس البلدية باعتباره ممثلاً للبلدية: يتولى رئيس البلدية باعتباره ممثلاً للبلدية طبقاً للمادة 60 من قانون البلدية الصلاحيات التالية:

- يمثل البلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات والأعمال المدنية والإدارية وفقاً للشروط المنصوص عليها في التنظيمات

- إدارة شؤون موظفي البلدية، حيث يعمل على توظيف عمال البلدية وتعيينهم وفقاً للشروط المنصوص عليها في التنظيمات المعمول بها؛

- الاعتناء والمحافظة على المحفوظات والأرشيف<sup>(1)</sup>.

1- أمل المرشدي، موقع المحامون العرب ، مرجع سابق .

المحافظة على أموال البلدية والمحافظة على حقوقها: فيقوم رئيس (م.ش.ب) تحت مراقبة المجلس على مايلي:

- تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق ومتابعة تطور مالية البلدية.
- إجراء عقود اقتناء الأملاك وعقود بيعها وقبول الهبات والوصايا والصفقات أو الإيجارات.
- إبرام المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.
- اتخاذ كل القرارات المرفقة للتقادم والإسقاط
- رفع الدعاوى لدى القضاء باسم البلدية ولفائدتها.
- المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية.
- توظيف عمال البلدية وتعيينهم وتسييرهم وفقا للشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالطرق البلدية.
- السهر على صيانة المحفوظات<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث:

#### إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي

لإنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي يتم الاستناد للإحكام الواردة في قانون البلدية يمكن حصر حالات إنهاء المهام في سببين هما:

<sup>1</sup>- أمل المرشدي، المرجع السابق.

<sup>2</sup>- محمد خشمون، مرجع سابق، ص 171 .

## 1 - الطرق العادية: وتتمثل في الحالات التالية:

أ/ **نهاية العهدة:** ويقصد بها نهاية مدة 05 سنوات المقررة قانونا وبالتالى فإن مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي تنتهي بعد إجراء الانتخابات التالية للعهددة النيابية و في غضون 08 أيام، أي إلى غاية تنصيب المجلس الشعبي البلدي الجديد، غير أنه استثناء، فإن العهدة النيابية لرئيس المجلس الشعبي البلدي وباقي الأعضاء قد تمتد تلقائيا حسبما تضمنته الفقرة الثالثة من المادة 75 من الأمر 07/97، المتضمن القانون العضوي المتعلقة بالانتخابات، وكذا في حالة تطبيق التدابير المنصوص عليها في الدستور<sup>(1)</sup>.

ب/ **الوفاة:** تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي في حالة وفاته ويتم تعويضه بمنخب من قائمته طبقا لأحكام المادة 51 من القانون، المتعلق بالبلدية وذلك في غضون شهر من وفاته، ويقوم أعضاء قائمة الرئيس المتوفى بانتخاب رئيس جديد للمجلس الشعبي البلدي وفقا للكيفيات المحددة في المادة 48 من قانون البلدية<sup>2</sup>.

ج/ **الاستقالة:** تتم الاستقالة من طرف رئيس المجلس الشعبي عن طريق ترك منصبه بشكل ارادي وكتابة استقالته واخطار الوالي بها ولكن استقالته تكون سارية المفعول بعدها بشهر أي يلتزم الرئيس بمهامه حتى تمضي هذه الفترة وهو ما حدده القانون ولا يسمح له القانون بالانقطاع عن أداء مهامه .

## 2- الطرق غير العادية: وتتمثل في الحالات التالية:

أ/ **سحب الثقة:** وتتم مهمة سحب الثقة في الزام رئيس المجلس الشعبي وفق القانون بالتنحي وذلك بالقيام بتضافر ثلثي أعضاء المجلس في الاتفاق على نزع الرئيس من منصبه.

1- شويح بن عثمان، مرجع سابق، ص 21 .

2- شويح بن عثمان ، مرجع نفسه، ص 32



ب / الإقصاء: الإقصاء إجراء تأديبي وعقابي يقترن بعقوبة جزائية تؤدي إلى إسقاط كلي للعضوية، الأمر الذي يجعل من بقاء المنتخب في المجلس البلدي يتعارض مع مصداقيته كهيئة منتخبة<sup>1</sup> ولذلك فإن صدور يكون بموجب المادة التي تحتم تطبيق القرار الصادر حيث تنص المادة 44 من قانون 11-10 الذي تقضي بموجبها حق الإقصاء في حق رئيس البلدية أو أي عضو في المجلس الشعبي البلدي ويتخل الوالي لإنفاذ القرار.

### خلاصة :

يعتبر المجلس الشعبي البلدي بتشكيلته العضوية الجهاز التنفيذي على المستوى المحلي، لما له من الصلاحيات والاختصاصات في تسيير البلدية، ويعتبر رئيس البلدية العنصر الأكثر سلطة باعتباره المحدد الأساسي لكيفية تسيير البلدية، خصوصا في ظل التعديلات الجديدة للقانون المتعلق بالبلدية 10/11 الذي يتضمن العديد من الصلاحيات التي تعرف توسعا مع مرور الوقت، نظرا لما تخضع له المجالس المحلية من أهمية للدولة، فهي المعطى الحقيقي في تطور أي دولة تساهم في تسيير مقاطعاتها وبلدياتها وفق الحكم الراشد الذي أصبح يشرك جميع الشرائح والمواطنين في تسيير بلدياتهم .

1- عمار بوضياف : شرح قانون البلدية، (الجزائر : جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012)، ص 194.

# الفصل التطبيقي

دور التكوين في تحسين

أداء أعضاء المجلس الشعبي لبلدية لرجاء

## تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل الى جوانب عدة حول دراستنا التطبيقية لأعضاء المجلس الشعبي البلدي، وقمنا بإعطاء لمحة عن بلدية لرجام من حيث إطارها الجغرافي والبشري ونظامها الهيكلي، الذي يشكل جميع المصلحات وخصوصا مع استحداث المصلحات المتأخرة مثل المصلحة البيومترية التي عرفتها البلدية، كدليل على تفعيل الدولة للحكومة الالكترونية، التي أسهمت في تطوير مصلحة الحالة المدنية وغيرها من المصلحات، ولكن بالنظر الى دراستنا حول التكوين ودوره في تحسين أداء المجالس الشعبية البلدية، فانه عموما من خلال المبحوثين الأعضاء يسهم في تشكيل نوعا من المهارات والقدرات وتعريفهم بأهم القوانين وكيفية العمل ورغم ذلك فانه ما يزال يحتوى على العديد من النقائص رغم برامجه التكوينية التي أقرها انها تمثل عمل وتسيير البلدية بصورة شاملة غالبا، بتعرضها لجميع الطرق التي تسيير بها البلدية من مالية عامة وتسيير الموارد البشرية والتنمية والتعمير وغيرها .

## المبحث الاول:

## الاطار الجغرافي والعمري والهيكلي لبلدية لرجام

يمثل هذا الجانب تعريف بلدية لرجام من تشكيلها واطارها الطبيعي والجغرافي ونظامها الهيكلي بالإضافة

الى المعايير الشخصية للمبجوثين

## المطلب الاول:

## الاطار الجغرافي والبشري

## أولا: الاطار الجغرافي

"تقع بلدية لرجام شمال غرب ولاية تيسمسيلت ارتقت إلى دائرة سنة 1985 بعد التقسيم الإداري. تضم أربع بلديات وهي: الملعب، سيدي العنتري، تملاحت، لرجام، وهذه الأخيرة تقدر مساحتها ب (266 كلم<sup>2</sup>) أي (26600 هكتار)، وهذا يعادل 8.44% من مساحة الولاية (هذه المساحة جملها غطاء نباتي بنسبة 52.63%) وهي تحتل المرتبة الثانية بعد بلدية ثنية الحد تم تحديدها تبعا لقرار ولائي رقم 86/215 مؤرخ في 1986/04/20 ويحدها"<sup>(1)</sup> :

من الشمال : الأربعاء، الأزهرية.

من الغرب : أولاد بن عبد القادر(ولاية الشلف)، الرمكة (ولاية غليزان).

من الجنوب : سيدي العنتري، الملعب.

من الشرق : برج بونعامة، تملاحت<sup>(2)</sup>.

1- ارشيف بلدية لرجام، المصنف الأول، 2001، ص02.

2- موقع ويكيبيديا، نشر: في ديسمبر 2017، الاطلاع: 2018/5/5، انظر الرابط: <https://ar.wikipedia.org>

وتقع بلدية لرجام فلكيا على خط طول (1، 30) و(1، 70) شرقا، ودائرة العرض (35، 66)

و(36) شمالا.

وبما أن موقعها ضمن كتلة الونشريس الضخمة المنتمية إلى سلسلة الاطلس التلي جعلتها خاضعة للنطاق البيوموناخي شبه الجاف الرطب، المعتدل شتاءً والحار الجاف صيفا، حيث ترتفع درجة الحرارة لتبلغ متوسطها (27.70 م) صيفا وتنخفض شتاءً إلى (8.10 م)، أما عن التساقطات فتتلقى كمية من الأمطار تتراوح ما بين (500 ملم-600 ملم) سنويا، تهب على المدينة رياح معتدلة من الجهة الشمالية الغربية، ورياح السيروكو من الجهة الجنوبية المحملة بالغبار.<sup>1</sup>

### ثانيا: الاطار العمراني

نشأت مدينة لرجام في بطن منطقة منخفضة منبسطة تحيط بها مجموعة من العوائق الطبيعية المحددة لنموها العمراني، فهي محاصرة بوادي المالح و تملاحت من معظم جهاتها، اللذان يشكلان واد لرجام عند التقائهما الذي يبعد عن مركز المدينة بـ 2 كلم، إلى جانب ذلك الانحدارات الشديدة وخصوصا من الجهة الجنوبية، هذه العوائق الطبيعية فرضت قيودا صارمة على اتجاهات النمو العمراني لمدينة لرجام وعملت له اتجاهين:

✓ شكل رواق باتجاه الشمال على طول الطريق الولائي رقم 02

✓ شكل نصف دائري على طول الطريق الوطني رقم 19<sup>2</sup>

تتكون بلدية لرجام من مركز المدينة الذي يحيط به مجموعة من القرى التي تشكل ما يسمى

"الدوار" والمجمعات الثانوية، هذه الأخيرة تتمثل في: العبايس، أولاد عائشة، غزلية، الشهيد أعمار.

1 وثائق محافظة الغابات لبلدية لرجام المصنف الرابع، 2011، ص 13

2- بلغازي محمد، "امتداد الثقافة القبلية ضمن الحقل الحدائلي الانتخابي: دراسة التغير الثقافي - دراسة ميدانية لبلدية لرجام"، (الجزائر: رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجبالي اليابس، 2015/2016)، ص 49.

أما عن القرى فنجد ثلاث أنواع:

#### أ- قرى تحيط بالمدينة:

زغاريش، أولاد الحاج من الجنوب: الشعبة، العش، الدكان من الغرب: الكرامة

#### ب - قرى معمورة:

أولاد بوعلي، المعامرية، الحوابي، الدوادوة، القواسم، العمامرة، أولاد علي، السحانين وهي قرى متواجدة بها عدد هائل من السكان.

#### ج - قرى مهجورة تماما بسبب الوضع الأمني بالمنطقة:

كرامة العرعار، خوادم ولاد محمد، أولاد بوزيان، أولاد المبان، الجواهررة، الشراير، الصرامدة، الهبابلة، المقاشيش، القلابيج، التشوالب، البكاكش<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الثاني:

1 - أرشيف بلدية لرجام، المصنف الأول، 2001، ص02

## الهيكل التنظيمي لبلدية لرجام

أولاً: الهياكل الادارية لبلدية لرجام:

تحتوي بلدية لرجام على مصالح ولكل مصلحة مكاتب وهي موزعة كالآتي:

### 1 - مصلحة التنظيم و الحالة المدنية و الشؤون العامة والمنازعات: وتتكفل بـ:

- مكتب التنظيم العام والحالة المدنية .
- مكتب الحالة المدنية والرقمنة.
- مكتب النشاط الاجتماعي.
- مكتب الانتخابات وتنقلات الأشخاص.
- مكتب المنازعات.

### 2 - مصلحة التعمير والتنمية المحلية: وتتكفل بـ:

- مكتب البيئة ونظافة المحيط والمياه
- مكتب التعمير والشبكات المختلفة
- مكتب التخطيط والتنمية المحلية<sup>(1)</sup>.

### 3 - مصلحة الوسائل العامة والمالية: وتتكفل بـ:

1 - أرشيف بلدية لرجام، المصنف الثالث، 2015، ص07.

- مكتب تسيير الموارد البشرية: ويعتبر من أهم المكاتب في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة به والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية
- يشرف على تسييره رئيس مكتب معين وإن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييره لمتابعة جميع العمليات المخولة للمكتب إنجازها.
- مهام مكتب تسيير المواد البشرية: بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، تتحدد مهام مكتب تسيير الموارد البشرية فيما يلي:
- القيام بتعيين المستخدمين الإداريين و التقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسة. الوظيفي وتسيير
- متابعة المسار الوظيفي للموظف من بداية إلى غاية التقاعد
- تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:
- إنجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد
- إنجاز قرارات الترسيم
- إنجاز مقررات الترقية في الدرجة
- إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى
- إنجاز مقررات التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية
- الإجازات و العقوبات
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين
- إنجاز ملفات التقاعد
- إنجاز حصيلة الشغل للموظفين



- استقبال البريد ودراسته و الرد على ما يستوجب ذلك<sup>(1)</sup>

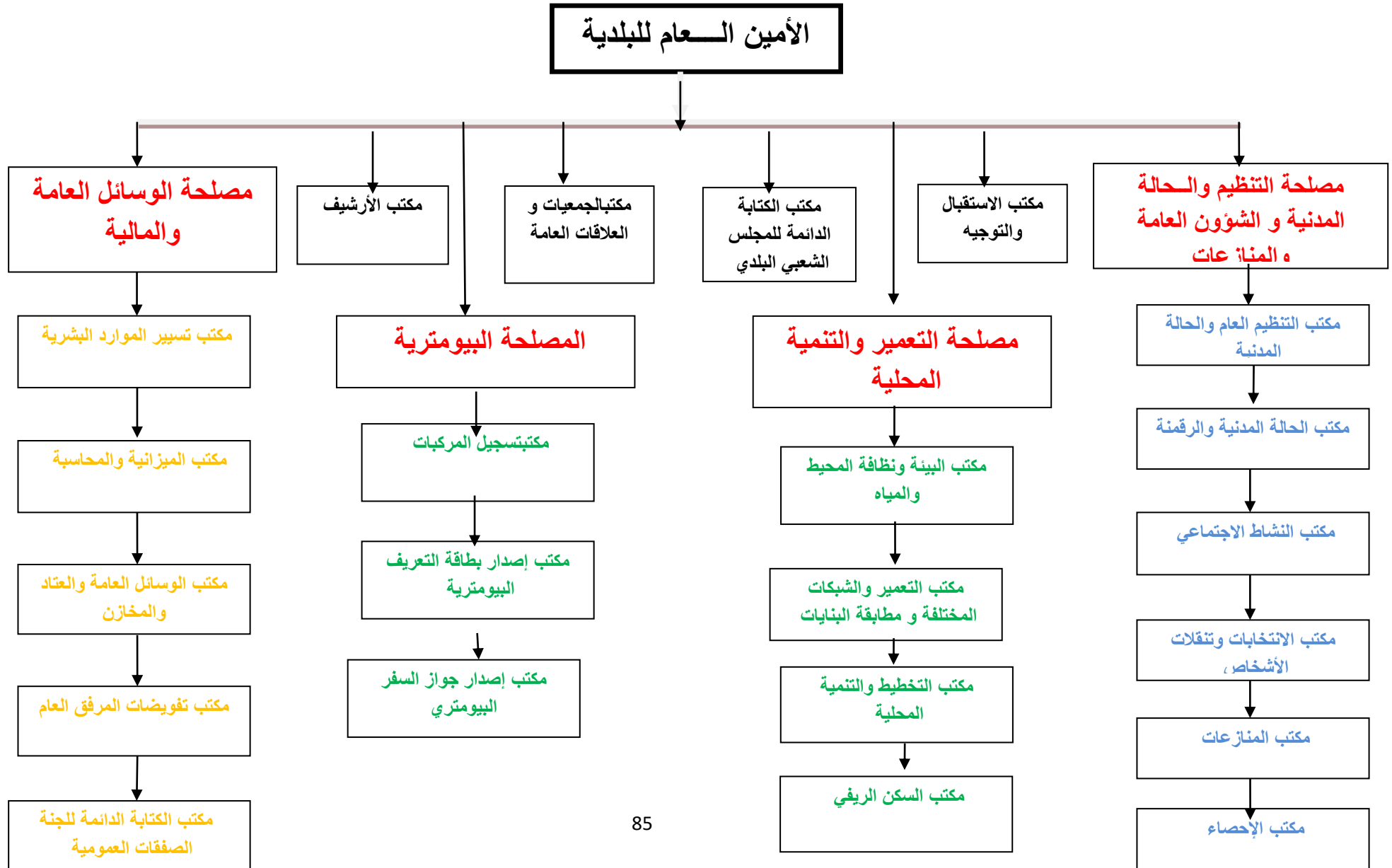
4- مكتب الاستقبال و التوجيه

5- مكتب الكتابة الدائمة للمجلس الشعبي البلدي

---

1 - أرشيف بلدية لرجام، المصنف الثالث، 2015، ص 09-11.

ثانيا: مخطط الهيكل التنظيمي لبلدية لرجام (1)



## المطلب الثالث:

المعايير الشخصية لأعضاء المجلس الشعبي لبلدية لرجام<sup>(1)</sup>

## جدول رقم: 01 معايير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
90	09	ذكر
10	01	انثى
%100	10	المجموع

تمثل نسبة أعضاء مجلس بلدية لرجام من حيث عنصر الجنس 90 % ذكور ويعود ذلك الى ثقافة المجتمع وانغلاقه بالنسبة للجنس الاخر حيث كانت نسبتهم 10% ويتضح حجم الفراق رغم فرض الدولة على كل الاحزاب اشراك الاناث

## جدول رقم: 02 معايير السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السن
30	3	اقل من 40 سنة
60	6	من 40 الى 55 سنة
10	1	أكثر من 55 سنة
%100	10	المجموع

رغم ما تؤكد عليه الدولة من الدعم للشباب الا نسبتهم تمثل 30 % اما هيمنت المرحلة العمرية للكهول التي تكتسح المجلس الشعبي البلدي 60 % اما نسبة الأكثر من 55 سنة فقد كانت اقل انخفاضاً بـ 10 %.

- المقابلة رقم: 1 المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي 1.

جدول رقم: 03 المستوى التعليمي<sup>(1)</sup>

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المستوى التعليمي
10	1	ابتدائي
30	3	متوسط
40	4	ثانوي
20	2	جامعي
%100	10	المجموع

من خلال الجدول ندرك الفارق بين نسبتين وباقي النسب حيث تكتسح المجلس الشعبي لبلدية لرجام الفئة المتوسطة الثقافة من خلال المستوى المتوسط الذي يمثل 30 % و الثانوي بنسبة 40 % فيما يأتي المستوى الجامعي في المرتبة الثالثة بنسبة 20 % الذي يكون من المفروض هو المهيمن على مجالس البلدية اما الابتدائي فلا يمثل الا 10 % حيث اسبحت هذه الفئة في الآونة الاخيرة محدودة جدا.

جدول رقم 04 عدد العهديات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة عدد العهديات
70	7	العهد الاولي
30	3	أكثر من عهدة
%100	10	المجموع

تعتبر العهديات المتكررة بمثابة الخبرة التي تعطي تحسينا لأداء الأعضاء وتعتبر بمثابة ثقة ولكن رغم ذلك فهي لاتمثل سوى 30% من نسبة الأعضاء بالمقارنة مع الأعضاء الجدد الذين مثلوا 70% وهذا راجع الى فوز حزب جديد ازاح جميع الأعضاء السابقين .

- المقابلة رقم: 1 المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي .1

جدول رقم: 05 الانتماء الحزبي<sup>(1)</sup>

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الانتماء الحزبي
20	2	جبهة التحرير الوطني
60	6	التجمع الوطني الديمقراطي
10	1	حركة مجتمع السلم
10	1	حزب المستقبل
%100	10	المجموع

تعتبر هذه النسبة معبرة نظرا عن التشكيلة البلدية فتعتبر نسبة الحزب الفائزة في الانتخابات التجمع الوطني الديمقراطي هي الاعلى بنسبة 60 % مما يجعلها تهيمن على المجلس الشعبي لتأتي بعد ذلك جبهة التحرير الوطني بنسبة 20 % لتاتي الاحزاب الاخرى ممثلة في حركة مجتمع السلم وجبهة المستقبل بسبة 10 % .

### المبحث الثاني:

#### التكوين ومدى فعاليته لأداء أعضاء المجلس الشعبي لبلدية لرجام

لقد تناولنا في هذا المبحث اهم ما يتعلق به التكوين من خلال البرامج التكوينية التي خضع لها أعضاء المجلس الشعبي لبلدية لرجام ومدى فعالية هذه البرامج في تحسين ادائهم ومهاراتهم وبالخصوص رئيس المجلس

- المقابلة رقم: 1 المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي .1

الشعبي الذي يعتبر اهم عنصر في التكوين نظرا للمهام المنوطة به والذي يعتبر المسير الحقيقي للبلدية، للصلاحيات التي يتميز بها.

### المطلب الاول:

#### وزارة الداخلية ودورها في تفعيل برامج التكوين لأعضاء المجلس الشعبي البلدي

تنظم وزارة الداخلية والجماعات المحلية، 03 دورات تكوينية لرؤساء المجالس الشعبية البلدية، حيث ستجري الدورة الأولى ابتداء من 11 مارس وإلى غاية 10 ماي ، على مستوى مراكز التكوين لستة ولايات ويتعلق الأمر، بالجزائر العاصمة، وهران، ورقلة، باتنة، سطيف ومستغانم، وتخص 506 منتخب. وبالعاصمة، سيعطي الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ، إشارة انطلاق دورة تكوينية لفائدة رؤساء المجالس الشعبية البلدية، يؤطرها مجموعة من الإطارات والخبراء الممارسين بالإدارات المحلية<sup>(1)</sup> حيث يصرح رئيس المجلس الشعبي البلدي بقوله لقد قامت الوزارة بمجهود كبير في استحداث البرامج التكوين لتكوين المنتخبين هذه السنة ونحن نرى انها مبادرة تثنى تحسين ادائنا لأننا تعرفنا على العديد من المكتسبات بحكم عهدتنا الأولى<sup>(2)</sup>.

يحلينا هذا الى ان تفعيل التكوين اصبح ضروريا بالنسبة لأعضاء المجالس الشعبية المحلية في التطورات الحاصلة اذ ان المشرع الجزائري لم يكرس حق المنتخب المحلي في التكوين بموجب أحكام قانوني البلدية والولاية لسنة 1990 ، لكن نظمت ووزارة الداخلية والجماعات المحلية دورة تكوينية سنة 2007 لصالح رؤساء المجالس الشعبية البلدية، غير أنها ليست معممة على جميع المنتخبين المحليين، بحيث تم اقضاء رؤساء المجالس الشعبية الولائية من

1- زهراء، الشروع في تكوين رؤساء البلديات والمنتخبين بمختلف الولايات، موقع جرائس ، نشر في الشعب يوم 15 - 11 - 2014، الاطلاع: 2018/4/12، انظر الرابط: <https://www.djazairiss.com/echchaab/41346>

- المقابلة رقم: 2 المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي 2

هذا التكوين<sup>(1)</sup>. لتعود الى تفعيل هذا التكوين لقول النائب الثاني: "التكوين فيه فائدة كبيرة لكن الوزارة تأخرت حتى السنوات الاخيرة ابتداء من 2011 لتضمن للأعضاء التكوين بالنظر الى دورهم في البلدية"<sup>(2)</sup>.

وتأتي هذه الدورة التكوينية التي تحتضنها المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر العاصمة، تجسيدا لاستراتيجية القطاع الرامية إلى إصلاح الجماعات الإقليمية، بهدف تثمين دور المنتخبين المحليين وتعميق معارفهم وإطلاعهم على أهم المهام الموكلة لهم بالشكل الذي يسمح بتعزيز النجاعة والفعالية في تسيير الشؤون المحلية<sup>(3)</sup> التي تعرف اهتماما كبيرا من طرف وزارة الداخلية التي فعلت استراتيجية التكوين ورافقها ببرامج يمكن من خلالها تحسين الأداء داخل المجالس الشعبية المحلية.

ما يلاحظ أن المشرع الجزائري حاول تدارك هذه المسألة، بموجب قانون البلدية لسنة 2011 لما نص أنه: "يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى البلدي المنظمة لصالحه"، لكن لم ينظم ذلك في قانون الولاية، وكذا لم ينشئ أية جهة للتكفل بهذا التكوين لهذا تخضع الدورات التكوينية المقررة في قانون البلدية للسلطة التقديرية لوزارة الداخلية، وكذا لم يتطرق الى عدد الدورات التكوينية المقررة له خلال عهده الانتخابية المحلية ولا للجهة المكلفة بتحمل النفقات المالية خلال تكوينه، وهذا ما ينقص من فعالية أداء المنتخب المحلي<sup>(4)</sup> وبالتالي فان الوزارة قد فرضت هذا التكوين بموجب القانون 10/11 المتعلق بالبلدية، كمحاولة لإضفاء نوعا من الاستقلالية للجماعات المحلية بتكوين الأعضاء حتى يتمكنوا من الامام بمهامهم وتحسين أدائهم أمام محاولة الدولة اعطاء السلطة اللامركزية للمجالس البلدية .

1- يوسف فايزة، "تأثير النظام الانتخابي الجزائري في تسيير الجماعات والإقليمية(الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة ، 2016 )، ص220 .

2- المقابلة رقم: 02 المتعلقة بالنائب الثاني للمجلس الشعبي البلدي.

3- زهران، ، موقع جرابيس ، مرجع سابق.

4- أنظر المادة 39 من قانون رقم 10.11 ،مرجع سابق، ص. 4.

وتسعى الوزارة الوصية، من خلال هذه الدورات التكوينية إلى محو الممارسات السلبية من قاموس "أعضاء المجلس البلدية ورؤسائه"، وإمدادهم بمختلف المعارف الكفيلة بترقية أداءهم في التسيير، على اعتبار أنهم يمثلون الجهاز التنفيذي على المستوى المحلي، ويعدون قريين جدا من المواطن، ولذا يتعين عليهم الإنصات جيدا إلى انشغالاته ومطالبه والعمل على تحقيقها مع مراعاة المصلحة العمومية<sup>(1)</sup> حيث يقول رئيس المجلس " لقد كانت برامج التكوين حول الجوانب الأساسية للبلدية من تسيير وتنظيم في مختلف الشؤون وكانت مهمة جدا "ومن هنا ندرك هذه الدورات التكوينية تمس عديد الإشكاليات المرتبطة بتسيير وتنظيم الموارد البشرية للبلدية والتسيير المالي والمحاسبة ومخططات البلدية للتنمية وكذا الصفقات العمومية والتعمير والحالة المدنية. وسيكون هذا الموعد بالنسبة للمشاركين "فضاء للمناقشة" حول تطوير كفاءات المنتخبين بخصوص الحكم الراشد والتسيير الجيد للشؤون المحلية عبر مختلف المصالح لفائدة المواطن وتهيئة الفضاءات العمومية وكذا تسيير التجهيزات العمومية<sup>(2)</sup>. التي باتت تعرف تحسنا في مختلف البلديات، كما أن الدورات التكوينية التي ستكون مسيرة محليا من طرف الأمين العام للولاية أيضا آخر المستجدات في المجال التشريعي والتعمير والتنمية المحلية والمحاسبة والحماية والتحكم في الموارد المالية المحلية وتسيير الكفاءات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكذا التهيئة العمرانية والسياسة العمومية. ويكتسي تسيير البلدية في الوقت الراهن أهمية قصوى، سيما مع تامين الموارد وقدرات كل منطقة،<sup>(3)</sup> وقد تأخر المشرع الجزائري في إقرار التكوين لأعضاء المجالس الشعبية البلدية، لكن نظيره الفرنسي قد نظم مسألة تكوين المنتخب المحلي فلم يترك مجال لمختلف التأويلات، بحيث نص على انشاء مجلس وطني مهمته تكوين المنتخبين يتكون من شخصيات مؤهلة،<sup>(4)</sup> مع أننا من خلال المستوى التعليمي لأعضاء المجلس، نجد أن نسبته محصورة بين المتوسط والثانوي وهو ما

1- زهاء، ، موقع جرائس ، المرجع السابق.

2- حليلة هلاي، بدوي ينقل خطة الداخلية لرؤساء البلديات ، موقع جرائس نشر : 2018/03/10، الاطلاع: 2018/5/4، انظر

الرابط: <https://www.djazairiss.com/elbilad/280682>

3- حليلة هلاي، بدوي ينقل خطة الداخلية لرؤساء البلديات ، مرجع نفسه.

4- يوسف فايزة، مرجع سابق، ص 304 .



يتطلب التكوين والزام كل عضو يتغيب عنه بالعقوبات حتى تتحسن وضعية البلديات ومجالسها المحلية ويهدف هذا التكوين الى تثمين دور المنتخب المحلي في التنظيم الإداري وكذا في الاستثمار المحلي بالإضافة الى تقديم توضيحات حول كيفية تحصيل الجباية المحلية ، جدير بالذكر أن إطار الاستراتيجية التكوينية لفائدة المنتخبين المحليين التي تشرف عليها الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية والمنبثقة من برنامج فخامة رئيس الجمهورية، بهدف بلوغ نجاعة وفعالية في التسيير بما يحقق تنمية شاملة ومستدامة ،حتى يتسنى استحداث بلدية عصرية، مرقمنة، اقتصادية، خلاقة للثروة، تثن ممتلكاتها وتبني استراتيجيتها التنموية على هذه المقومات<sup>(1)</sup>: التي تحسن الظروف للمواطن وترفع من أداء الأعضاء في تأدية مهامهم ومسؤولياتهم.

### المطلب الثاني:

#### مضمون البرامج التكوينية حسب رئيس المجلس الشعبي البلدي:

لقد شكلت برامج التكوين صفة شاملة لجميع الجوانب التي من شأنها الرفع من أداء المجالس المحلية وعليه نستطيع القول ان محتوى البرامج متكامل الى حد كبير ولذلك نجد الكثير من النقاط التي يحتوي عليها التكوين متناسقة وقد كانت حسب رئيس المجلس الشعبي بما صرح به :«تمحور التكوين حول نقاط من شأنها تحقيق تسيير حسن للبلدية وتجلت عملية التكوين في المقاييس التي تطرقنا لها كالتالي: تنظيم وتسيير البلدية ، الحالة المدنية وتنقل

1- انطلاق الدورة التكوينية الخاصة بالمنتخبين المحليين رؤساء المجالس الشعبية البلدية من 11 مارس الى 10 ماي 2018، موقع ولاية معسكر، الاطلاع: 2018/5/4، انظر الرابط: <http://wilayamascara.dz/29/index.php/en/news/463-11-10-2018>

الاشخاص، الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، تسيير المخاطر والوقاية منها، المنازعات، تسيير الموارد البشرية والوظيفية العمومية المالية المحلية»<sup>(1)</sup>، ويمكننا من خلال هذا تقديمها كالتالي:

### أولا الاتصال:

بالنظر إلى طبيعة الدور الذي يقوم به رئيس المجلس الشعبي البلدي بحكم المسؤولية الملقاة على عاتقه و الصلاحيات التي يتمتع بها ، فإن تفاعله الإيجابي مع المجتمع الذي يعيش فيه و مع أعضاء الفريق الذي يعمل معه، يصبح من صميم مهامه اليومية . ولا شك أن نجاحه في القيام بتلك المهام يتوقف إلى حد كبير على مدى تحكمه في مهارات الاتصال وقدرته على توظيفها، بالشكل الذي يساعد على تحسين صورته باستمرار، في محيطه المهني والاجتماعي.و إذا كان الاتصال حاجة إنسانية و لا يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يستغني عنه في حياته الاجتماعية فإن حاجته إلى التواصل في حياته المهنية أكبر، لأنه لا يتواصل مع غيره أثناء العمل ضمن ضرورات القيام بالمهمة الموكلة إليه فحسب و لكن لأنه أيضا يتبادل مع أعضاء فريق العمل و باستمرار مختلف الرسائل الذاتية الايجابية منها و السلبية و بدون شك أن تلك الرسائل تلعب دورا في ضبط التفاعل و توازن العلاقات ضمن فريق العمل وبالتالي مساعدته على بلوغ الأهداف المسطرة.<sup>(2)</sup>

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي الناجح هو ذلك الذي يملك القدرة على تسويق صورة إيجابية عن ذاته ولا شك أن تلك القدرة تتدعم وتكبر كلما تمكن من معرفة ذاته بشكل صحيح و كلما زاد سعيه لمعرفة الآخر الذي يتواصل معه في مختلف المواقف اليومية و لعله من الأهمية بمكان قبل التطرق لمعرفة الذات و معرفة الآخرين

1- المقابلة رقم 1: المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي ، يوم 20/5/2018، الساعة 14:47

2- دليل برنامج التكوين، الموضوع الأول ، معرفة الذات والآخر، الحجم الساعي : 06 ساعات، الحقبة البيداغوجية لتكوين أعضاء المجلس الشعبي

البلدي. 11 مارس الى 10 ماي 2018، ص1

بالنقاش أن نقف عند مفهوم الاتصال لتعريفه وتحديد عناصره و مكوناته و طرقه و مهاراته إلى جانب أطره العامة و أهم معوقاته<sup>(1)</sup> .

ثانيا: الحالة المدنية: لقد ركزت البرامج التكوينية على الحالة المدنية، لأنها تعتبر بمثابة المشاغل اليومية لحياة المواطنين لأنها تهتم بهم في حياتهم الاجتماعية من خلال الزواج والوفاة والولادة وغيرها وبالتالي فان البرامج التكوينية اعطت لها أهمية من خلال التعرض للنقاط التالية

تنظيم الحالة المدنية، القواعد المشتركة لمختلف وثائق الحالة المدنية، الدفتر العائلي و بطاقات الحالة المدنية، الحالة المدنية في القانون الدولي التي قدمت بالنسبة لأعضاء المجالس المحلية .

ويعود التركيز على الحالة المدنية في البرامج التكوينية من خلال تقارير التفتيش والمعاينة التي ضبطت عدة أخطاء مادية، قانونية نتجت عنها منازعات أمام الجهات القضائية أرجعت لعدة أسباب منها تعيين أعوان غير مؤهلين وبدون تكوين وفي أغلب الأحيان مؤقتين، إهمال كلى لحفظ السجلات ..الخ. لذا يتوجب على رؤساء البلديات إعطاء أهمية قصوى لهذه المصلحة وتحسين تسييرها ولا يتم ذلك إلا بالمعرفة الحقيقية للنصوص القانونية وتعيين موظفين أكفاء من بين المتكويين في الاختصاص وفقا للشروط وتشديد الرقابة على المصلحة وأعمال الأعوان، حتى تقل الأخطاء والنزاعات لتحسن الخدمات<sup>(2)</sup>. كما أن تكوين أعضاء المجالس البلدية في ما يتعلق بالحالة المدنية يعود الى احتياجات المواطن لهذه المصلحة طيلة حياته وهي من اهم المهام التي يتعين على رئيس المجلس الشعبي الاهتمام بها.

### ثالثا: المالية المحلية:

1- دليل برنامج التكوين، الموضوع الأول، المرجع نفسه، ص1

2 - دليل برنامج التكوين المتعلق بالحالة المدنية، انظر الحقبة البيداغوجية لتكوين اعضاء المجالس الشعبية البلدية، 11مارس الى 10ماي 2018، ص1.

يتعلق هذا التكوين برؤساء المجالس الشعبية البلدية والمتعلق بالمالية المحلية بصفة عامة، خاصة تقنيات تسيير الميزانية المحلية و تقنيات تامين و تنمية الممتلكات التابعة للبلدية، هذه الأخيرة بصفتها جماعة محلية قاعدية يجب عليها أن تتكفل بمهام الخدمة العمومية ، وأن تلبي الحاجة الأساسية للمواطنين المقيمين في إقليمها، لذلك لها نفقات واجبة الدفع، فينبغي عليها أن تزود بموارد مالية وأن تطورها من أجل تغطية نفقاتها و كل ذلك حسب ما يخوله لها القانون.

- تعتبر ميزانية البلدية كشف توقعات خاص بالنفقات و الإيرادات السنوية للبلدية و هي أيضا جدول ترخيص و تسيير يسمح بالسير الأفضل للمصالح البلدية – المادة 149 من القانون 90-08. و منه الميزانية:
- عمالاً سياسياً من خلال تسطير برامج (تمثل جدول التوقعات بنفقات و إيرادات البلدية السنوية) أمراً بالإذن والإدارة يمكن من حسن سير مصالح البلدية.
  - عمل منظم لأنها تخضع لقانون البلدية والنصوص المكملة له زيادة على أنها تخضع في دوريتها وتقديمها وإعدادها والتصويت عليها وتنفيذها لأحكام شرعية وتنظيمية<sup>(1)</sup>.
  - عمل تقديري حيث ينبغي على البلدية قبل كل شيء أن تقوم بإعداد برنامج تقديري (مستقبلي) أي معرفة الموارد والنفقات.
  - عمل ترخيصي حيث أن المجلس الشعبي البلدي يبت في مسائل النفقات والإيرادات ويقضي بما يراه مناسباً أي يرخص بذلك، إضافة إلى الميزانية، فان البلدية عن طريق رئيس المجلس الشعبي البلدي مجبرة على تامين ممتلكاتها و السهر على الرفع من إيراداتها مع العمل على خلق جو ملائم لكل سبل الاستثمار المنتج الذي بوسعه زيادة الموارد المالية لصالح خزينة البلدية<sup>(2)</sup>.

1- دليل التكوين المتعلق بالمالية المحلية: تقنيات الميزانية، تقنيات تامين الممتلكات، انظر الحقيبة البيداغوجية لتكوين أعضاء المجالس الشعبية البلدية، 11 مارس الى 10 ماي 2018، ص 4- 5.

2- دليل التكوين المتعلق بالمالية المحلية، مرجع سابق، ص 5.

## رابعاً: تسيير الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوظائف و البرامج التي تسعى إلى تحسين أداء الفرد والمؤسسة، كما تعتبر أهم ما تملكه البلدية لأنها أكثر العوامل تأثيراً في نجاح وتحقيق أهداف المجالس البلدية وزيادة وإشباع حاجات الأفراد والمواطنين ، كما تحدد المهارات المطلوبة التي تحتاجها البلدية من اجل تحقيق الميزة الابداعية والتفوق. وتقوم بتفعيل سياستها وتخطيطها .

بالإضافة أن إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال فبدون الموارد البشرية لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن البلدية من تحقيق أهدافها ورسائلها التي تتعلق بجانب الموارد البشرية تعلقاً كبيراً . حيث كانت الموارد البشرية من الركائز التي قامت عليها البرامج التكوينية فهي نوع من التخطيط وتحقيق الأهداف .

**خامساً: الصحة والنظافة العمومية:** تهدف هذه البرامج في هذا المجال الى ابراز مجموعة من النقاط واعطاء صورة حول تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية في مجال النظافة و الصحة العموميتين وقد اشتمل البرامج التكوينية على النقاط التالية بحصر أهم المشاكل المتعلقة بالنظافة والصحة العمومية والتلوث البيئي في:

- معرفة مؤشرات حالة النظافة و الصحة.
- معرفة التشريعات والتنظيمات المتعلقة بحماية البيئة و الصحة العمومية.
- تحديد مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي، كما أن برنامج التكوين الذي يتعين من خلاله على رؤساء المجالس الشعبية البلدية معرفة النصوص القانونية المتعلقة بحماية البيئة والحفاظ على الصحة العمومية ولاسيما في النقاط التي ترمي الى الأهداف المسطرة في مجال الصحة الى حماية حياة الانسان من الأمراض والأخطار وتحسين ظروف المعيشة والعمل لاسيما عن طريق ما يأتي:

- تطوير الوقاية.

- توفير العلاج الذي يتماشى وحاجيات السكان.
- أسبقية الحماية لمجموعات السكان المعرضة للأخطار.
- تعميم ممارسة التربية البدنية والرياضية والتسلية.
- التربية الصحية. (المادة 03 من ق 85-05 المتعلق بحماية الصحة و ترقيتها)<sup>(1)</sup>.

#### سادسا: مجال التعمير:

في هذه المهمة، فإن رئيس المجلس الشعبي البلدي له دور هام لكن لا يمكن أدائه إلا إذا شارك في إعداد وتطبيق أدوات التعمير ورقابة تعليماتها انطلاقا من استشارة واسعة لمساعديه ، وعند استعماله للصلاحيات التي تخولها له النصوص القانونية في ميدان التعمير، يساهم رئيس المجلس الشعبي البلدي في تكريس دولة القانون، فهو الأول والأخير الذي يوقع كل الأعمال القانونية الإدارية للتعمير. التعرف على نقاط القوى ونقاط الضعف للإقليم البلدي، ذلك أن الأمر يتعلق التفكير في ما سيقع مستقبلا على الأقل في فترة (10) عشرة سنوات التكفل بالمظاهر البيئية للبلدية ليكون منسجم مع القوانين التي تنظم هذا الميدان وطنيا وعالميا، فالمشرع يلح على ذلك من خلال قوانين عديدة<sup>(2)</sup> ، وبالتالي فإن هذا يعطي رئيس المجلس حول دوره في مجال التعمير من خلال الرهانات الثلاثة التي يمنحها له الرهان القانوني ورهان التنمية الاستراتيجية والرهان البيئي، وتتعلق مهمة التعمير بالعمل على تنظيم الإقليم البلدي وتسيير نموه بـ:

- السهر على إعداد و تطبيق أدوات التعمير.
- تكيف وسائل التعمير طبقا الرهانات المتعددة للتهيئة و التنمية المحلية .

#### المطلب الثالث:

1- دليل برنامج التكوين المتعلق بالصحة والنظافة العمومية، المرجع السابق، ص 41-42.  
2- دليل برنامج التكوين المتعلق بالتعمير، المرجع نفسه، ص 6-7-8.

## مدى فعالية البرامج التكوينية في الرفع من أداء رئيس المجلس الشعبي البلدي

ان مايشكل التكوين بالنسبة للمجالس المنتخبة يشكل أهمية بالغة في تفعيل السياسة التنموية المحلية وعليه فان الرفع من الأداء الذي هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة او المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>(1)</sup> وخصوصا ان تكوين أعضاء المجالس المحلية يشغل حيزا كبير من الأهمية التي تركز عليه الدولة بتوفير الاطارات والكفاءات التي تسهم في تكوينهم ولذلك نجد رئيس البلدية يصرح بهذا الصدد بقوله: "كل عناصر التكوين مهمة ولها قيمة كبيرة بالنسبة الينا لأننا اطلعنا على الكثير من البرامج والمحتويات والقوانين التي لم نكن نعرفها لأنها غامضة والكل ينظر الى التكوين من خلال ذلك الا ان التكوين ايضا يزيد معلومتنا من خلال الاحتكاك برؤساء مجالس لهم خبرة في هذا المجال ونحن قد استفدنا كثيرا في هذا التكوين خصوصا في جانب تسيير الموارد البشرية"<sup>(2)</sup>، إن قول رئيس المجلس يحيلنا الى أن التكوين له فعالية في اعطاء صورة فعالة للرفع من الأداء وتحسين استراتيجية العمل من طرفه نظرا لما يكتسيه التكوين ببرامجه من الارهاصات الاولى للتسيير الحسن والرفع من أداء البلدية عموما، وإذا عدنا الى قوله فهو يجعل التكوين نموذجا فعالا ايضا من جانب الاحتكاك بأصحاب العهديات المتعددة، وبالتالي فان الخبرة تكون عنصرا فاعلا بالنسبة للتكوين فهي تعرف الكثير من أعضاء المجالس ببعضهم لإحداث تلاقح بين افكارهم وتبادل الاستشارات التي تعطي إمام بالعمل خصوصا للأعضاء الجدد حيث يعد الامام بتسيير البلدية ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة كل عضو بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له برامج التكوين في مدى فعاليتها والرفع من الأداء من

1- حمداوي عمر، احمد بخوش، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - العدد 08، (جوان 2012): ص 150.

2- المقابلة رقم: 1، المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي.

خلال المستوى الذي تحقق من النماذج التكوينية التي تقدمها، وما تقدمه من قيمة مضافة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي.

بالفعل فإن الفعالية المهمة للتكوين تعتبر في اعطائها أولويات للجوانب المهمة خصيصا التعريف بالقوانين والتشريعات التي تمكن من التعريف ولو نسبيا للرئيس المعني بالمجلس الشعبي بمهامه وصلاحياته القانونية، لأن أغلب الأعضاء وفي غالب الاحيان يكونون جدد، وبالتالي فإن التكوين يعد أمرا ضروريا ليساهم في الرفع من أداء المجالس البلدية وتعزيز دعائم التسيير الرشيد بإحداث نقلة نوعية على مستوى العنصر البشري الذي يقود عملية التنمية المحلية، وهذا يتأتى من خلال تحسين مستوي تأهيل قدرات المنتخبين وتكوينهم بشكل دوري، ليتسنى لهم القيام بالمهام الإدارية، كما تساهم جهود وزارة الداخلية في إصلاح منظومة القيم الإدارية للعنصر البشري وتنمية أخلاقيات المنتخبين المحليين بما يضمن تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين<sup>(1)</sup>، حيث يقول رئيس المجلس ان "فعالية التكوين ومدى اعطاء المعلومات نتيجة لما نخضع له اثناء التكوين من طرف تعيين الوزارة اساندة ودكارة لهم رصيد معرفي كبير في مجال تسيير البلدية والاهتمام بانشغالات المواطن وتحسين علاقته مع البلدية والتواصل مع الافراد وبالخصوص القانون البلدي الذي كان لي فيه فائدة كبيرة من خلال التعرض لجميع الهياكل والتنظيمات البلدية من تعمير وتسيير وتهيئة ونظافة وحتى كيفية الاتصال وغيرها من المعارف التي اكتسبتها من البرامج التكوينية"<sup>(2)</sup>.

فالوزارة تحمل على عاتقها هذه المهمة من خلال إشراك المؤسسات الجامعية والمعاهد المتخصصة في تكوين وتدريب المنتخبين وزيادة معارفهم في مجال التسيير، كما نصت عليه المادة 39 من قانون الجماعات الاقليمية الصادر سنة 2012 على التزام المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبط بالتسيير البلدي

1- محمد لبوخ، المنتخبون الجدد أمام رهان تجسيد إصلاحات الدولة، موقع الجمهورية الالكتروني، تاريخ الاطلاع: 2018 /5/5، انظر الربط:

<https://www.eldjournhouria.dz/article.php?Art=11919>

2- المقابلة رقم: 01، المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي.



فالاستثمار في رأس المال البشري هو محور العملية الاصلاحية<sup>(1)</sup>. ولذلك نجد ان البرامج التكوينية حسب جميع الأعضاء ورئيس المجلس قد صرحوا ان تسيير الموارد البشرية يعتبر العنصر المهم ولذلك اصبحت الدولة تركز عليه في اطار التكوين والبرامج التي تقدمها الجهات المعنية او الوصية على التكوين.

### المبحث الثالث:

#### عوائق التكوين ومدى فعالية تطبيق برامجه على الواقع

إن أي تكوين يتعلق تفعيله بالجوانب الشخصية للمكونين ومؤهلاتهم العلمية، بالإضافة الى الجو العام الذي يساعد تطبيق المهارات والمعلومات المكتسبة خصوصا تكوين أعضاء المجلس الشعبي الذي تحصره مجموعة من العوائق المختلفة كما سنتطرق لها.

#### المطلب الاول:

#### عوائق البرامج التكوينية حسب أعضاء المجلس الشعبي البلدي

بالرغم من التكوين وتفعيل البرامج التكوينية عبر التعديلات التي حدثت من قبل وزارة الداخلية في تفعيلها لتحسين أداء الأعضاء المنتخبين إلا أن الكثير منها لم تجسد على أرض الواقع لأسباب عديدة، منها الخلافات التي

1-محمد لبوخ ، المنتخبون الجدد أمام رهان تجسيد إصلاحات الدولة، مرجع سابق.

نشبت بين أعضاء المجالس المنتخبة ورؤساء البلديات حول كيفية تسيير الشؤون المحلية، وعجز عدد آخر لرؤساء البلديات في أداء هذه المهمة كونهم غير مؤهلين بسبب مستواهم العلمي المحدود، بالإضافة إلى نقص العقار الذي أبقى العديد من المشاريع حييسة الأدرج، الأمر الذي عصف بأحلام المواطنين الذين لم يلمسوا لحد الآن الكثير من التغييرات ببلدياتهم<sup>(1)</sup>، حيث نرى ان العامل الاول في انسداد عمل المجالس الشعبية وعمل أعضاء البلدية مرهون بتفعيل القانون، ولكن بالعودة الى القانون المتعلق بالبلدية نجد ان المشرع لم يلم بالعديد من الثغرات التي لاتزال تؤخر تفعيل البرامج التكوينية، وحيث يصرح رئيس المجلس الشعبي قائلاً: "لتفعيل البرامج التي يكون فيها تكوين يلزم رفع العديد من القيود غلق العديد من الثغرات القانونية التي تعرفها البلدية في علاقتها من الجهات الوصية كالوالي والسلطات المركزية وغيرها ومن أهم المشاكل المتوارثة من العهدة السابقة"<sup>(2)</sup>، من هنا ندرك أن قانون 10/11 المتعلق بالبلدية جاء فيه توسيع صلاحيات المجلس الشعبي البلدي، إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك إذ أنها لا تتمتع بأي سلطة تقريرية وذلك ما يظهر من خلال الوصاية الإدارية فرئيس المجلس الشعبي البلدي لا يقوم بتنفيذ أي مشروع إلا بعد مصادقة الوالي عليها ويحيلنا هذا الى العقبات التي حالت دون تمكنهم من تحقيق المشاريع ببلديتهم وتجسيد المطالب الأساسية للمواطنين، التي تكونوا عليها بالإضافة أن أهم عائق هو تراكم المشاكل الموروثة من العهدة السابقة التي لم تسمح للتنمية بالظهور بشكل لائق، فضلاً عن تأخر انطلاق المشاريع المبرمجة بسبب ثقل الإجراءات القانونية وتأخر استلام الميزانية الخاصة من الولاية.<sup>(3)</sup> وبالتالي يصبح تطبيق البرامج غاية في الصعوبة مع تراكم هذه العوائق.

ورغم التكوين الذي قام به أعضاء المجلس الشعبي الا انهم يرون أن هذه البرامج من الصعب تطبيقها على أكمل وجه، نظرا للصعوبات التي تواجهها البلدية نتيجة التشابك والتعقيد الذي يتميز به تسيير البلدية، ولذلك

1- زهية. ش، الانسداد، الخلافات وضعف المستوى عوائق التنمية بالبلديات، موقع المساء الالكتروني، نشر في: 2014/11/2، الاطلاع:

https://www.el-massa.com، 2018/5/5، انظر الرابط:

2- المقابلة رقم: 1، المتعلقة برئيس المجلس الشعبي البلدي .

3- زهية. ش، موقع المساء الالكتروني، المرجع السابق .

نجد النائب الثاني يصرح لنا بقوله: "هناك عوائق كبيرة تواجهنا في العمل بالرغم من تطلعنا لتحسين ظروف عمل البلدية وتحسين أداءها وسوف اقدم لكم مجموعة من العوائق التي لا تنتهي أول شيء ان البلدية مقيدة في عملها من الناحية القانونية، بالرغم من التعديلات والصلاحيات التي ضمنها القانون 10/11 خلال السنوات الاخيرة خصوصا انه جعل لها السلطة اللامركزية، ولكن في حقيقة الامر هي مازال تخضع للمركزية نتيجة عدم استقلاليتها في الكثير من القرارات والمشاريع التي تتخذها وخصوصا أمام سلطة الوالي في المصادقة على ما نتخذه"<sup>(1)</sup> ان قوله يجعلنا ان التكوين وبراجه ليس له ملائمة مع حقيقة الواقع نتيجة الصعوبات والزام المجالس واعضائها بما يكون راجع للسلطة المركزية خصوصا كما صرح اغلبية الأعضاء انهم مقيدون في تنفيذ مهامهم من الناحية القانونية وخضوعهم للسلطة المركزية بالرغم من التعديلات القانونية الاخيرة وعليه إن التكوين يجب ان يلتزم في براجه بتحسين الوضعية القانونية حتى يستطيع رئيس المجلس الشعبي تنفيذ ما يراه يتطلب ذلك وتنزيهه عن اي سلطة وصية مع تفعيل الرقابة وليس تقييده قانونيا وعدم تفعيل الرقابة.

لاتزال البلديات تعاني رغم تكوين أعضاء المجلس الشعبي البلدي رغم ترشيد الميزانية واعطائها أهمية كبيرة في التكوين حيث يصرح احد الأعضاء: "لقد ركز التكوين كثيرا على المالية المحلية واعطائنا لمحة كبيرة عليها الا ان برامج التكوين لم تتطرق الى العوائق التي نعاني منها في هذا الجانب خصوصا بلديتنا التي ليس لها أي دخل او استثمار او مشاريع ذاتية باستثناء الاغلفة المالية التي تقدمها الدولة والصندوق المشترك للجمعات المحلية"<sup>(2)</sup>.

إن هذا الجانب أثبت أن البرامج التكوينية تسري وفق نموذج يميل الى المثالية وغائب عن الواقع الذي أصبحت فيه المالية المحلية المصدر الاهم في تسيير البلديات، وعليه فان البلديات لاتزال تعاني من التبعية في جميع التجهيزات بالرغم ان التمويل الذاتي الذي يعتبر مصدر رئيسي في مجال التجهيز المحلي حيث أصبح لا يغطي

1- المقابلة رقم: 2 المتعلقة بالنائب الثاني، اجريتها 2018/5/28 الساعة 15:12.

2- المقابلة: رقم 4، المتعلقة بأحد الأعضاء، 2018/5/30 الساعة 11:30.

سوى نسبة 70 بالمائة على الأكثر في تمويل الاستثمار العمومي، حيث أن العجز السنوي الذي تشهده الكثير من البلديات راجع إلى الديون المتراكمة من السنوات الماضية ولذلك كان على البرامج التكوينية اقتراح حلول لمشكلة المالية المحلية وليس اعطاء نماذج للتسيير خاضعة للجوانب النظرية وعدم الامام باحتياجات الأعضاء الى حلول لمشكلة الكثير من البلديات في عدم قدرتها على التسيير الذاتي، كذا عبئ المهام الموكلة لأعضاء المجلس الشعبي التي تفوق امكانياتها المتاحة في اطار تمويل المشاريع وهو ما يؤدي لعدم التوازن بين الوسائل والمهام . لذا فإن تحقيق التنمية لا يمكن أن يحصل إلا إذا توفرت موارد متاحة خاصة بالموارد الجبائية التي يستطيع من خلالها فتح المجال لتفعيل سبل الأداء وتحسين عمل أعضاء المجلس الشعبي البلدي حيث صرح النائب الثالث بقوله: " نحن نعاني في مجال تنفيذ المشاريع نتيجة ضعف الميزانية نظرا لعدم وجود الدخل الذاتي وفقر البلدية لعدم وجود أي استثمار الا الاعانات التي تقدمها الدولة فكثير من المشاريع رفضتها البلدية لعدم القدرة على توفير الموارد المالية مثلا شراء العقار لإنجاز السكنات"<sup>(1)</sup>، إن تفعيل عمل البلدية بتكوين أعضاء المجلس البلدي يلزم تفعيل الجوانب الواقعية التي يسري فيها برنامج التكوين، فنحن نعلم أن غالبية العوائق بالدرجة الاولى فقر البلديات، وهذا بالإحصائيات التي تقدمها وزارة الداخلية التي اقرت ان عديد البلديات التي تعاني عجزا ماليا على المستوى الوطني، بلغ حوالي 900، ما يمثل 12 من المائة من إجمالي بلديات الوطن. أما البلديات الغنية فلم تتجاوز 3 بالمائة، ما يمثل حوالي 153 بلدية، أما البقية المتمثلة في 233 بلدية فهي متوسطة الدخل، وبالتالي فإن الوضع سيزداد سوءا بالنسبة للبلديات الفقيرة التي تعرقل سير المشاريع بالرغم تكوين الأعضاء وامدادهم بصورة حول عملهم .

### المطلب الثاني:

مدى تفعيل البرامج التكوينية ودورها في الرفع من أداء أعضاء المجلس الشعبي البلدي

1- المقابلة: رقم 3 المتلقية بالنائب الثاني، 29/5/2018 الساعة 10:44.

إن الإشكالية التي تقع فيها البرامج التكوينية متعلقة بالتوقيت او الزمان الذي كان عائقا بالنسبة لأعضاء المجلس الشعبي حيث ان منهم من يرفض التكوين بهذه الصيغة التي تتطلب استقلالية كبيرة بالنسبة اليهم وخصوصا اذا كان التكوين جهوي فهو يتطلب جهد أكبر من طرف العضو او الرئيس الذي يكون مجبرا على حضور التكوين بالإضافة الى الوقت فان الحجم الساعي غير ملائم من خلال التقطعات بين كل برنامج الذي يشمل كل اسبوع حيث يستمر من 11 مارس الى غاية 10 ماي 2018 والذي يُتناول فيه العديد من المقاييس، خصوصا أن تفعيل البرامج التكوينية تلقى صعوبة بالنسبة الى الأعضاء، وأن اغلب الأعضاء ليس لديهم مستوى معرفي يؤهلهم الى الامام ببرامج التكوين وتفعيلها، وبالرغم من كل هذه التكوينات، فان البرامج تهيئ الرؤساء الجدد والأعضاء واعطاء صورة عن عملهم رغم النقائص، حيث يقول احد الأعضاء: "البرامج التكوينية افادتنا في كيفية التواصل مع المواطن وخصوصا تحسين الادارة التي عرفتها البلدية من خلال تكوين الأعضاء بالإمام بمهامهم"<sup>(1)</sup>، ومن هنا نرى ان تفعيل البرامج التكوينية قد انعكست صورته على تحسن الادارة والعلاقة بين المواطن والبلدية وتختلف الآراء بين أعضاء المجلس في تحسين التكوين لقدراتهم وتعريفهم بمهامهم حيث يقول عضو آخر: التكوين لم يقدم للبلدية شيء مادام الامر معرقل من طرف السلطة المركزية التي تتعامل مع البلدية كتتابع وليست مستقلة وفي ظل غياب المالية المحلية وعجز الميزانية<sup>(2)</sup>.

1- المقابلة رقم 4، المتعلقة بأحد الاعضاء في المجلس الشعبي البلدي

2- المقابلة رقم: 10، متعلقة بأحد اعضاء المجلس الشعبي البلدي

وبالرغم من التكوين الذي يتتبع على اشهر ورغم ما يحتويه من البرامج، إلا أنه لا يزال لم يعطي تفعيله على الواقع نظرا لهيمنة السلطة المركزية ولارتباط أغلب البلديات بالتمويل المركزي وتنفيذ البرامج كما هي دون تفعيل لبرامج التكوين، ولذلك نجد أحد الأعضاء يصرح لنا قائلا: "انا لذي أكثر من عهدة في البلدية فالتكوين لن يكون له أهمية بالرغم من المعلومات والمهارات التي اكتسبناها فالواقع بخلاف جميع البرامج لان المشكلة ليس في التكوين، بل هي مرتبطة بمشاكل متوارثة تعيق كل تفعيل لهذه البرامج التكوينية نحن نعاني من العروضية ونفوذ حتى من خارج السلطات المعنية<sup>(1)</sup> "، إن هذا القول يعطينا صورة عن المشكلة الأساسية التي يلمح اليها هذا العضو، إنها بالفعل الصورة التي تعكس حقيقة الواقع، فكثير من البرامج تصطدم بهذا الاشكال ليس في بلديتنا بل في جميع البلديات التي تراهن في عمل أعضائها على الانتماءات القبلية وأصحاب النفوذ خصوصا في المشاريع التي ترى أنها تعود بالمنفعة على انتماءاتها.

والحكومة الالكترونية هي وسيلة لتحسين الأداء للبلدية ليصبح أعضائها أكثر كفاءة وفاعلية ، والحكومة الالكترونية تؤدي الى زيادة الشفافية والفعالية في ادارة البلدية، وعلية فان اعتماد الحكومة الالكترونية يشكل عملية تغيير من شأنها أن تساعد على توسيع مجالات المواطنين ورجال الاعمال للمشاركة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة وتوفر إمكانية اشراك المواطنين والمجتمع المدني في مناقشة السياسات من والتكنولوجيا والتطبيقات الحديثة وايضا خلال الحوار المباشر، ودعم اتخاذ القرارات ، وصياغة السياسات بشكل متفهم أكثر للمواطنين واحتياجاتهم<sup>(2)</sup>. والتي من شأنها أن تعزز المصداقية، وقد كان للبرامج التكوينية حسب الأعضاء ان هذا الجانب له دور كبير اليوم في الرفع من أداء العمل في تسيير البلدية حيث يصرح أحد الأعضاء: " منذ تطبيق البرامج التقنية

1- المقابلة رقم 5: المتلفة بأحد الاعضاء في المجلس الشعبي البلدي

2- مريم خالص حسين ، الحكومة الالكترونية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص441

قلت الاخطاء والمشاكل وهذا يرجع الى تفعيل سياسة الدولة من خلال تكوين أعضاء المجلس الشعبي، الذي ساهموا بشكل كبير في تحسين الأداء في هذا الجانب خصوصا في المرحلة 2016-2012<sup>(1)</sup>.

وليس من السهل تفعيل كل البرامج المعلوماتية في ظل التأخر الذي تعاني منه البلديات في هذا الجانب خصوصا لضعف الأعضاء من الناحية العلمية، وحيث أن في المعايير الشخصية نجد مستواهم العلمي محصور بين المتوسط والثانوي، وهو دليل على صعوبة إمامهم بالحوكمة الالكترونية في ظل برامج التكوين، ولكن رغم ذلك فإن العديد من الأعضاء يرو أن الحوكمة أمر ضروري وخصوصا مع محاولة الدولة اعطاء دفعة لرقمنة المجتمعات المحلية وتحسين أداء المجالس المحلية بالخصوص في هذا المجال حيث يصرح رئيس البلدية بقوله: "التقنية التكنولوجية أمر ضروري وكانت من ضمن برامج التكوين ونحن ندعم هذا الجانب من خلال المصلحة البيومترية واستخراج الوثائق من مصلحة الحالة المدنية وغيرها من الوثائق المتعلقة بجميع المصالح البلدية"<sup>(2)</sup>، وبالرجوع الى مدى تفعيل ذلك في الواقع فإن جميع المصلحات في البلدية فعلت هذا الجانب من الخدمة المنشأة حديثا في استخراج جميع الوثائق كملفات البطاقة الرمادية للسيارات وجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية، أما بالنسبة لعصرنة وسائل التسيير فإن بلدية لرجام فعلت برامج معلوماتية واصبحت تطبقها في جميع المكاتب من أجل زيادة فعالية ومردودية هذه المصالح، في حين ان برامج التكوين من خلال تركيزها حسب أعضاء المجلس الشعبي حيث يقول احد الأعضاء: "أن تكوين الأعضاء في هذا الجانب من المعلوماتية يعطي لهم تحفيزا في تفعيل سبل ادراجه ودعمه في تسيير البلدية وتحسين ادائهم بأسرع الطرق التي تخدم مصالح المواطنين وتسيير البلدية معا" إن هذا القول يميلنا الى أن برامج التكوين تريد تدارك الكثير من الخطوات في ظل الراهن، الذي يتطلب تفعيل هذه العملية، لأنها أصبحت جزءاً من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية. وبالنسبة للأجهزة الحكومية يُستتبع توصيل المعلومات والخدمات إدارة قنوات متعدد للنقل والتوصيل. وعلى الرغم، من استمرار توصيل

1- المقابلة رقم 7، المتعلق بأحد أعضاء المجلس الشعبي

2- المقابلة رقم: 1، المتعلق برئيس المجلس الشعبي البلدي.

المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام الهاتف ، الفاكس أو الطرق اليدوية ، إلا أن الهدف الأعم هو تحسين جودة الخدمات وتوفيرها . ولا شك أن الخدمات المباشرة لها ميزة فريدة تتمثل في سهولة النفاذ إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانيات الربط مع الشبكات المتاحة<sup>(1)</sup> التي تسهل جميع الاعمال التي تقدمها وتقرّب المواطن بالبلدية وتجعل الثقة بين المجتمع المدني والدولة اذا كانت تسير جميع مصالح البلدية بهذه الطريقة وعلى غرار هذا فان مصلحة البلدية خصوصا الحالة المدنية فعلت هذا وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل والسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية، و تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة، والسعي لتمديد العملية إلى كافة الوثائق .و كانت أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية في ولاية باتنة بتاريخ 04 مارس 2010 ، و أصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثوان على مستوى الشباك الالكتروني<sup>(2)</sup>، ولكن بالرغم من البرامج التي تدعم هذا الاطار في التكوينات التي يخضع لها أعضاء المجالس، فان الحوكمة الالكترونية كانت نتيجة الضغوط الخارجية خاصة في الحالة المدنية وليست من إرادة الدولة في تحسين أداء المجالس المحلية وتفعيلها.

### المطلب الثالث :

#### تقييم دور التكوين وبرامجه في تحسين أداء المجلس الشعبي البلدي

تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة، والتكوين يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد، وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل

1- سحر قدوري الرفاعي، "الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (الجزائر ، جامعة حسبية بن بوعللي بالشلف، 2004). ص 309-310.

2- إلياس شاهد، الحاج عرابة، "تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية (الجزائر جامعة الوادي، 2016)، ص133.



متطلبات وظيفته، وبالتالي فان تقييم البرامج التكوينية لا يمكن الامام بدورها في تحسن الأداء، الا من التنامي الذي يظهر على تحسن مستوى الأعضاء المجلس الشعبي البلدي .

ومن خلال قول الباحثين وجدنا ان تقييم تحسن الأداء وعلاقته بالبرامج التكوينية يكون بالدرجة الاولى مقرونا بتحسن ظروف المواطن، فلا يمكن أن نقول أن البرامج لها دور كبير ما يقرر الافراد والمجتمع المحلي الاقرار بذلك حيث يصرح أحد الأعضاء بقوله: "البرامج التكوينية صحيح أنها مفيدة، ولكن لا يمكن أن نعترف بنجاحها الا بتحسين ظروف المواطن ونجاحها مربوط بهذا الجانب ونحن دائما نركز على المواطن في تكويناتنا"<sup>(1)</sup>، وبالتالي يصبح المواطن هو الحكم على نجاعة التكوين بالنسبة لأعضاء المجلس الشعبي خصوصا في المجالات التي تكون لها علاقة مباشرة بالمواطن كمصلحة الحالة المدنية والتهيئة والتعمير والنظافة وغيرها من النشاطات التي يكون في تسييرها رؤساء وأعضاء المجلس الشعبي وبالنظر الى هذا فان احد الأعضاء يقيم لنا التكوين ويقارن بين التكوين الولائي والجهوي بقوله: " التكوين الولائي الذي اقمناه في ولايتنا غير مؤهل بشكل كبير في مختلف برامجها ولكن التكوين الجهوي فانه ناجح جدا من خلال الاحتكاك بمختلف الولايات وبرامجها كانت فعالة وأكثر عمقا "<sup>(2)</sup>، فان التكوين الأكثر فعالية هو الذي يكون وطني او جهوي ولذلك فعلت وزارة الداخلية هذه التكوينات التي الزمت بها جميع المجالس الشعبية البلدية نظرا للأهمية التي بات يعرفها تكوين الافراد وتسعى هذه البرامج الى تفعيل الناحية التطبيقية العملية بالنسبة لأعضاء المجالس كالتالي:

**تنفيذ الأهداف الموضوعية من قبل الدولة:** ونعني بذلك دراسة وزارة الداخلية مدى قدرة الأعضاء على تحقيق الأهداف المرسومة من خلال تقييم قدراتهم في التكوين وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع

1- مقابلة رقم : 08 متعلق بأحد أعضاء المجلس الشعبي

2- المقابلة رقم : 07 متعلق بتصريح احد أعضاء المجلس الشعبي

مجالات النشاطات، وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها من البرامج التكوينية وتنفيذها على أرض الواقع .

**التأكد من كفاءة الأداء داخل البلدية:** والقصد من التكوين هو التأكد من قيام أعضاء مجالس البلدية بممارسة مهامها وتنفيذ أهداف التكوين بأعلى درجة من الكفاءة لان التكوين يعتبر رقابة غير مباشرة على عمل الأعضاء بإعطائهم توجيهات وحلول حول العراقيل التي يواجهونها.

**تحديد مراكز المسؤولية:** ونقصد بذلك القيام بتعريف المسؤولين الأعضاء في المجلس، خصوصا الجدد بمهامهم وعلى ضوء هذا التحليل تحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات، لاتخاذ ما يلزم من القرارات التصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية في تنفيذ مهامهم بصورة صحيحة، من خلال نتائج البرامج التكوينية وتوصياتها.

**تحديد مواطن الضعف والخلل:** يمكن التكوين الأعضاء من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الاجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التكوين. والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والاجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

**التأكيد من كفاءة الخطط الموضوعة والموازنات التخطيطية:** يعطي التكوين ببرامج المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات الغير الصحيحة، وبالتالي فان الأداء لابد من أن يؤدي الى نتائج إيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة والمهارة بالنسبة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي والتي يشكلها التكوين لديهم.

## خلاصة:

رغم ما تحتوي عليه البرامج التكوينية والدعم الذي لقيته منذ التعديلات الأخيرة التي مست قانون البلدية، بتكوين الأعضاء المنتخبين للمجالس البلدية، إلا أن التكوين ما يزال يعاني من عوائق خارجة عن نطاق التكوين، وهي متعلقة بالجانب القانوني من التقييد والتحكم من السلطة المركزية دون إعطاء كامل الصلاحيات، كما يعتبر الجانب المالي أحد العوائق التي تعاني منها البلدية، بالإضافة الى كل هذا فان البيئة تفرض على التكوين ان يراعي هذه المشاكل الواقعية وليس النظرية التي اصبحت معروفة في جميع البرامج والدورات التكوينية .

خاتمة

يعتبر التكوين ذو أبعاد فاعلة اليوم لجميع المؤسسات بكل اشكالها وأنواعها ولذلك تحاول الدولة الجزائرية تفعيل ذلك من خلال تأكيدها على التكوين لجميع المجالس المحلية المنتخبة التي باتت الورقة الاولى للتطور والرفع من امكانات الدولة ولذلك فقد افرد القانون 10/11 المتعلق بالبلدية رؤساء المجالس الشعبية البلدية واعضاءهم بالتكوين حيث تبين لنا ان التكوين يكون على فترات مع المامه بجميع الجوانب التي من شأنها تطوير المهارات والقدرات بالنسبة لأعضاء المجالس المحلية وبالرجوع الى دور التكوين في تحسين أداء المجالس المحلية للبلدية، فانه يعطي نظرة شاملة للأعضاء حول مهامهم ومسؤولياتهم بالإضافة الى ذلك فانه يعرف الأعضاء بجميع المجالات التي من شأنها ان تساهم في تقدم أداء البلدية وتحسين مستوى علاقتها مع المواطن وبالتالي فان فاعلية التكوين قد تسهم في رفع الأداء، ومن خلال هذه الدراسة فقد توصلنا الى بعض النتائج:

- يساهم التكوين في تعريف أعضاء المجلس الشعبي البلدي بأهم الاعمال الموكلة إليهم.
- تحسين قدرات الأعضاء من الناحية التقنية والوظيفية
- اعطاء مهارات ومكتسبات جديدة من شأنها الرفع من ادائهم داخل المجالس البلدية
- توضيح العديد من القوانين والغموض التشريعي ووضع اقتراحات بخصوصها خصوصا في الميزانيات والصلاحيات بالنسبة لرؤساء المجالس الشعبية البلدية.
- هناك نقائص في التكوين بالخصوص مع عدم توقيت مناسب .
- وجود العديد من الثغرات القانونية التي تعيق تطبيق برامج التكوين.
- عدم اشمال برامج التكوين على منظر شامل ومعرفة تامة بالواقع.
- تقييد سلطة أعضاء المجلس الشعبي البلدي يحتم عدم تطبيق البرامج التكوينية .
- فقر البلديات يحتم فشل البرامج التكوينية .

- ضعف المستوى الثقافي والعلمي للأعضاء المجالس الشعبية يحتم عدم تحسن أداء المجالس البلدية.

### التوصيات:

من خلال دراستنا نقدم بعض التوصيات:

- اعطاء الاستقلالية لأعضاء المجالس البلدية وتكوينهم تكوينا جيدا يسهم هذا في تحسين ادائهم وقدراتهم واخراجها الى أرض الواقع.
- تشجيع البرامج التكوينية التطبيقية بالنسبة لأعضاء المجالس البلدية.
- تشجيع الطبقة المثقفة على تمثيل البلديات مما يسهل تكوينهم .
- تحسين البرامج التكوينية وتوفير الاطارات المتخصصة في تكوين أعضاء المجالس المنتخبة.

الملاحق

## المقابلة

هذه مقابلة من اجل انجاز

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية حول موضوع:

"فعالية التكوين في تحسين أداء المجالس البلدية "

أسئلة الدراسة:

- (1) هل لك عهديات سابقة؟ اذا كانت الاجابة بنعم
- (2) هل هناك تحسن في البرامج التكوينية والأداء ؟
- (3) هل قمت باجراء تكوين في المراكز التابعة لوزارة الداخلية ؟
- (4) حول ماذا كانت هذه التكوينات ؟
- (5) ما هي اهم العناصر التي تركزون عليها في عملية التكوين؟
- (6) هل تم تطبيق ما تكونت فيه على ارض الواقع ؟
- (7) ماهي النقائص التي ترونها في البرامج التكوينية حسب تجربتكم الميدانية في العمل؟
- (8) هل تعتبر خدمة المواطن وتحسين ظروفه الاجتماعية اهم ما تركزن عليه في التكوين ؟
- (9) هل تساهم برامج التكوين في تفعيل ودعم أساليب عمل المجلس من خلال الحوكمة الالكترونية ؟



قائمة

المصادر والمراجع

I - المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1) الخطيب احمد ، الحقائق التكوينية، الاردن عمان، دار المستقبل ط1، 1997
- 2) القطامين احمد ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، الاردن، عمان، دون طبعة، 1996.
- 3) الساعاتي أمين ، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر القاهرة، دون طبعة، 1998.
- 4) شريط الأمين ، الوجيز في القانون الدستوري والمؤسسات الجزائرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 5) بو عمران عادل، البلدية في التشريع الجزائري ،دار الفدى للنشر والتوزيع ،عين مليلة 2010 .
- 6) حسين مصطفى حسين .الإدارة المحلية المقارنة .الطبعة 2. المطبوعات الجامعية :الجزائر، 1982.
- 7) حمزاوي محمد، حسين سعيد، تحسين الادارة والترتيب، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2004.
- 8) سمارة خالد علي ،تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها :دراسة مقارنة، مطبعة أطلس، القاهرة ،مصر، دون طبعة، 1984.
- 9) رداح الخطيب ، الخطيب احمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن، 2006.
- 10) شحاذه زكي واخرون، اداره الموارد البشرية، الاردن ، دار الصفاء، ط1، 2000
- 11) الجرجاوي زياد بن علي بن محمود ، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة ابناء الجراح، غزة فلسطين، الطبعة الثانية، 2010.
- 12) المصري سعيد ، التنظيم والادارة: مدخل معاصر العمليات للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، دون طبعة، 1999
- 13) محمد عباس سهيلة ، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، ط3، 2007.
- 14) جاب الرب سيد محمد ، اداره الموارد البشرية مدخلا لاستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية ذكر دار النشر مصر 1999
- 15) عبد الباقي صلاح ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر الاسكندرية، دون طبعة، 1999.
- 16) حسن عادل ، اداره الافراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسه شباب الجامعة، مصر، الإسكندرية، د ط، 1998

- (17) الكبيسي عامر خضير ، التدريب الاداري والامني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، ط1، 2010.
- (18) دويدار عبد الفتاح ، اصول العلم للتخصص وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- (19) بو حفص عبد الكريم، تكوين الاستراتيجي للموارد الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعه، 2010 .
- (20) بوضياف عمار: شرح قانون البلدية ، جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر، الطبعة الاولى، 2012.
- (21) بوضياف عمار ، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة،الجزائر، 2013
- (22) صدوق عمر ،دروس في الهيئات المحلية المقارنة ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،دون سنة نشر.
- (23) اكرام فؤاد ، السيتاني، منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، لبنان، دون سنة ، ط 3، دون سنة.
- (24) شطناوي فيصل ، محاضرات في الديمقراطية. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- (25) عبد الوهاب محمد على ،اداره الافراد ،مكتبة عين شمس القاهرة، مصر ، د ط ، 1990.
- (26) مرعي محمد جمال ، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، د ط، 1993
- (27) عبد الكريم محمد الغريب ، البحث العلمي لتصميم المنهج والاجراءات، مكتبة نخضة الشرق، مصر القاهرة، دون طبعة، 1987.
- (28) برعي محمد جمال ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، د ط، 1973.
- (29) سلطان محمد سعيد ، ادارة الموارد البشرية، دار العرب، لبنان، بيروت، د ط، 1993
- (30) القريوني محمد قاسم ، اداره الافراد :المرشد العلميفي تطبيق الأساليب العلمية في اداره شئون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان ،الاردن، ط 1، 1990.
- (31) بعلي محمد الصغير ،القانون الإداري: التنظيم الإداري،دار العلوم للنشر،عنابة،دون طبعة، 2002 .
- (32) البنا محمود عاطف ، الوسيط في النظم السياسية. دار الفكر العربي ،مصر ، الطبعة الثانية، 1994.
- (33) روبلف مهدي حسن ،اداره الافراد في منظور كمي، الاردن،عمان، مكتبه الاقصى، ط 1، 1983

#### ب- المجلات والمقالات:

- (01) شاهد إلياس ، الحاج عرابية، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية - عدد 03، جامعة الوادي، 2016.
- (02) عمر حمداوي ، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة، العدد 08 ، جوان 2012 .

- (03) الرفاعي سحر قدوري ، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها :مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر. العدد السابع، 2014.
- (04) حسين مريم خالص ، الحكومة الالكترونية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
- (05) . الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد6، 2008.

ج - الأطروحات و الرسائل الجامعية:

أ- / الأطروحات :

- (01) بن سعيد عبد العزيز ، احمد الأسري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأميين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- (02) خشمون محمد ، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية: دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية- قسنطينة أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والتنمية، 2010/2011.
- (03) يوسف فيزة، تأثير النظام الانتخابي الجزائري في تسيير الجماعات الإقليمية، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة ،بجاية، 2016.

ب- / الرسائل :

- (01). الشمrani سفران علي منصور ، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007.
- (02). بلجيلالي أحمد ، إشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تطبيقية لبلديات :جيلالي بن عمار، سيدي علي ملال قرطوفة بولاية تيارت، اشراف: شعيب بغداد، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية في إطار مدرسة الدكتوراه، فرع تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2009/2010.
- (03) بلغازي محمد ، امتداد الثقافة القبلية ضمن الحقل الحداثي الانتخابي: (دراسة اللاتغير الثقافي دراسة ميدانية لبلدية لرجام)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجيلالي اليابس، 2015/2016.
- (04) بن سلامة زهية، اسباب تراجع العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع وتنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2007.

- 05) لعبادي اسماعيل، أثر التعددية الحزبية على البلدية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم الحقوق 2004 / 2005.
- 06) لمير عبد القادر، "الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية: دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2013/2014
- 07) عبد الوهاب عبد المؤمن ، النظام الانتخابي في التجربة الدستورية الجزائرية مقارنة حول المشاركة و المنافسة السياسية في النظام السياسي الجزائري، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة آية الحقوق، 2006/2007.
- 08) عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية العفرون ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، 2004/2005.
- 09). فريجات إسماعيل ، مكانة الجماعات المحلية في النظام الاداري الجزائري، اشراف : فاروق خلف، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013/2014.
- 10). شويح بن عثمان، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية: دراسة حالة البلدية، اشراف: عزوي عبد الرحمن، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: قانون عام، 2010/2011.

### ج- / المذكرات :

- 01). عشاب لطيفة، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

### د- الملتقيات:

- 01) خليف عبد الرحمن، مظاهر الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية في ظل قوانين الإدارة المحلية الجديدة في الجزائر ، الملتقى الدولي حول: الوصاية الادارية، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 10 ماي 2016.

### و - الوثائق الرسمية :

#### 01- النصوص القانونية

- 01) المادة: 11/10، من القانون المتعلق بالبلدية
- 02) المرسوم التنفيذي، رقم 96 / 92 المؤرخ في 14 شوال 1416 هـ الموافق لـ 03 مارس 1996 المتضمن تحسين المستوى وتحديد المعلومات ( ج ، ر عدد 16 / 1996).
- 03) المادة 40 من القانون العضوي 10/11 المتعلق بالبلدية

## قائمة المصادر والمراجع

- (04) المادة : 68 من القانون المتعلق بالبلدية.
- (05) المادة 44/43 من القانون العضوي 10 /11 المتعلق بقانون البلدية
- (06) المادة: 116- 117 من القانون: 10 /11، المتعلق بالبلدية.
- (07) المادة: 192 /9 /11 من القانون: (10/11) المتعلق بالبلدية.
- (08) الامانة العامة للحكومة، قانون الجماعات الاقليمية المتعلق ب (قانون رقم 11-10 مؤرخ في مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، الصادر 2012 المادة: (180)، (181)، (182) من القانون (10/11) المتعلق بقانون البلدية.
- (09) المادة : 31 الفقرة 1 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية.
- (10) المادة : 33 و34 من القانون : 10-11 المتعلق بالبلدية.
- (11) المادة ( 81 ) منقانونالانتخابات، رقم 89.13، المؤرخ في 9 اوت 1989.
- (12) المواد من 53 إلى 64 من القانون العضوي رقم 16-10 المؤرخ في 22 ذو القعدة عام 1437 الموافق 25 أوت سنة 2016 والمتعلق بنظام الانتخابات
- (13) المادة 79 منالقانونالعضوي رقم 12.1 المؤرخ في 12/02/2012، المتعلق بنظام الإنتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 01 الصادرة في 14 جانفي 2012.
- (14) المادة 03 من القانون العضوي 12.01، المتعلق بالانتخابات، المصدر الجريدة الرسمية، العدد الاول ، 14 جانفي 2012.
- (15) المادة 04 من القانون العضوي 12.01، المتعلق بالانتخابات، المصدر الجريدة الرسمية، العدد الاول ، 14 جانفي 2012.
- (16) المادة 05: من القانون العضوي ، المتعلق بالانتخابات، المصدر الجريدة الرسمية، العدد الاول ، 14 جانفي 2012.

## 02- السجلات والوثائق:

- (01) وثائق محافظة الغابات لبلدية لرجام المصنف الرابع، 2011.
- (02) ارشيف بلدية لرجام، المصنف الأول، 2001.
- (03) دليل برنامج التكوين، الموضوع الأول ، معرفة الذات والآخر، الحجم الساعي : 06 ساعات، الحقيبة البيداغوجية لتكوين أعضاء المجلس الشعبي البلدي، 11 مارس 2018 /10 مارس 2018.
- (04) دليل برنامج التكوين المتعلق بالحالة المدنية، انظر الحقيبة البيداغوجية لتكوين أعضاء المجالس الشعبية البلدية، 11 مارس 2018 /10 مارس 2018.
- (05) دليل برنامج التكوين المتعلق بالمالية المحلية: تقنيات الميزانية، تقنيات تميم الممتلكات، انظر الحقيبة البيداغوجية لتكوين أعضاء المجالس الشعبية البلدية. 11 مارس 2018 /10 مارس 2018

هـ - المواقع الالكترونية:

- (01) المجلس الشعبي البلدي، منتديات بوابة الونشريس، تاريخ الاطلاع: 2018/5/4، انظر الرابط:  
<https://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php?t=94442>
- (02) المجلس الشعبي البلدي(الجزائر)، موقع ويكيبيديا، تاريخ الصدور: فبراير 2016، تاريخ الاطلاع :  
 2018/5/4، انظر الرابط: <https://ar.wikipedia.org>
- (03) الاقتراع العام المباشر، موقع الجزيرة نت، النشر: 2015/12/31، تاريخ الاطلاع:  
 2018/3/5، انظر الرابط: <http://www.aljazeera.net>
- (04) الإنتخاب حق، واجب و فعل حضاري"، موقع انتخابات الجزائر ، الاطلاع: 2018/4/5:  
 انظر الرابط: [/http://cip.dz/election2017](http://cip.dz/election2017)
- (05) نظام المداولات ، موقع وزارة الداخلية ، تاريخ الاطلاع : 2018/4/5، انظر الرابط:  
<http://www.interieur.gov.dz>
- (06) منتدى الاوراس القانوني، صلاحيات البلدية، تاريخ النشر: 13 نوفمبر 2009، الساعة:  
 18:02، الاطلاع: 2018/4/4 الساعة: 20:13، انظر الرابط:  
<http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t369-topic>
- (07) انتخاب رئيس البلدية من القائمة الحائزة على أغلبية الأصوات ، 2011 - 09 - 27،  
 الاطلاع : 2018/4/6، انظر الرابط:  
<https://www.djazairess.com/alahrar/25196>
- (08) أمل المرشدي، الصلاحيات القانونية لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، موقع المحامون العرب:  
 استشارات قانونية، تاريخ النشر: 7 / 1 / 2017، الاطلاع: 2018/4/3، انظر الرابط:  
<https://www.mohamah.net>
- (09) موقع ويكيبيديا، نشر: في ديسمبر 2017، الاطلاع: 2018/5/5، انظر الرابط:  
<https://ar.wikipedia.org>
- (10) زهراء، الشروع في تكوين رؤساء البلديات والمنتخبين بمختلف الولايات، موقع جرايرس ، شر  
 في الشعب يوم 15 - 11 - 2014، الاطلاع: 2018/4/12، انظر  
 الرابط: <https://www.djazairess.com/echchaab/41346>
- (11) حليلة هلاي، بدوي ينقل خطة الداخلية لرؤساء البلديات ، موقع جرايرس نشر :  
 2018/03/10، الاطلاع: 2018/5/4، انظر  
 الرابط: <https://www.djazairess.com/elbilad/280682>

- (12) انطلاق الدورة التكوينية الخاصة بالمنتخبين المحليين رؤساء المجالس الشعبية البلدية من 11 مارس الى 10 ماي 2018، موقع ولاية معسكر، الاطلاع: 2018/5/4، انظر الرابط:  
<http://wilayamascara.dz/29/index.php/en/news/463-11-10-2018>
- (13) محمد لبوخ ، المنتخبون الجدد أمام رهان تجسيد إصلاحات الدولة، موقع الجمهورية الالكتروني، تاريخ الاطلاع: 2018 /5/5، انظر الرابط  
[https://www.eldjournhouria.dz/article.php?Art=11919:](https://www.eldjournhouria.dz/article.php?Art=11919)
- (14) زهية. ش، الانسداد، الخلافات وضعف المستوى عوائق التنمية بالبلديات، موقع المساء الالكتروني، نشر في: 2014/11/2، الاطلاع: 2018/5/5، انظر الرابط:  
<https://www.el-massa.com>
- (15) التنظيم البلدي والهياكل البلدية، انظر الرابط:  
[http://www.cfad.tn/ar/pdf/organisation\\_commune.pdf](http://www.cfad.tn/ar/pdf/organisation_commune.pdf)

## II - المراجع باللغة الاجنبية:

- 01) Hekamcha, « le processus de développement économique par les collectivités locales », Revue IDARA , volume 05, N° 1, 1995 .
- 02)SERIAk L'ahsen, l'organisation et le fonctionnement de la commune, ENAG/Editions, Algérie, 1998.



## ملخص:

من خلال دراستنا لموضوع التكوين ودوره في تحسين أداء أعضاء المجالس المحلية، تبين لنا أن له دور كبير في إعطاء دفعة كبيرة في تسيير البلدية، عبر المهارات والقدرات التي يمنحها لأعضاء المجلس الشعبي، وبالخصوص إذا كانت برامج مرفوقة بنوع من الأساليب الأكثر نجاعة في تفعيل طرقه على الواقع، فقد أجرينا دراستنا مع أعضاء مجلس بلدية لرجام، التي تبين لنا أن التكوين كان له فاعلية في تحسين أدائهم بإكسابهم مجموعة من المهارات رغم النقائص التي يعاني منها التكوين بالإضافة إلى برامج التي تعرف تطورا وأكثر مساهمة في تحسين الأداء داخل المجلس الشعبي البلدي.

## Résumé:

Grâce à notre étude de la composition et de son rôle dans l'amélioration des performances des membres des conseils municipaux, nous avons constaté qu'elle a un rôle important à jouer dans le fonctionnement de la municipalité grâce aux compétences et aux capacités des membres de l'Assemblée populaire. En effet, nous avons mené une étude avec les membres de la municipalité de Lardjam qui nous a montré que la formation a permis d'améliorer leurs performances en leur apportant des compétences malgré les lacunes de la formation, en plus de ses programmes de développement et d'amélioration des performances.

# الفهرس

شكر وعرفان	
اهداء	
اهداء	
أ-ي	مقدمة
الفصل الاول: التكوين	
12	تمهيد
13	المبحث الاول: ماهية التكوين وأهميته وأهدافه
13	المطلب الاول: تحديد المفاهيم الأساسية للتكوين
16	المطلب الثاني: أهمية التكوين
20	المطلب الثالث: أهداف التكوين
21	المبحث الثاني: أنواع التكوين وطرقه والاسس المتبعة
21	المطلب الاول: أنواع التكوين
24	المطلب الثاني: طرق التكوين
27	المطلب الثالث: اسس التكوين
31	المبحث الثالث: مبادئ التكوين وخطواته وتقييمه
31	المطلب الاول: مبادئ التكوين
35	المطلب الثاني: خطوات التكوين

40	المطلب الثالث : تقييم التكوين
42	خلاصة
الفصل الثاني: المجلس الشعبي البلدي	
44	تمهيد
45	المبحث الاول: ماهية المجلس الشعبي البلدي
45	المطلب الاول: تعريف مؤسسة البلدية
50	المطلب الثاني : تعريف المجلس الشعبي البلدي
52	المطلب الثالث: تشكيل المجلس الشعبي
54	المبحث الثاني: الاليات القانونية لتكوين المجلس الشعبي البلدي وتسييره.
54	المطلب الاول: الشروط القانونية للناخب والمترشح
56	المطلب الثاني: العملية الانتخابية
60	المطلب الثالث: تسيير المجلس الشعبي البلدي
64	المبحث الثالث: المجلس الشعبي البلدي بين الصلاحيات والاختصاصات
65	المطلب الاول: صلاحيات المجلس الشعبي
71	المطلب الثاني: رئيس المجلس الشعبي البلدي
75	المطلب الثالث: إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي
77	خلاصة
الفصل التطبيقي: دور التكوين في تفعيل عمل المجلس الشعبي لبلدية لرجام	
79	تمهيد

80	المبحث الاول: الاطار الجغرافي والعمراني والهيكلي لبلدية لرجام
80	المطلب الاول: الاطار الجغرافي والبشري
83	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية لرجام
87	المطلب الثالث: المعايير الشخصية لأعضاء المجلس الشعبي لبلدية لرجام
90	المبحث الثاني: التكوين ومدى فعاليته لأداء أعضاء المجلس الشعبي لبلدية لرجام
90	المطلب الاول: وزارة الداخلية ودورها في تفعيل برامج التكوين لأعضاء المجلس الشعبي البلدي
94	المطلب الثاني: مضمون البرامج التكوينية حسب رئيس المجلس الشعبي البلدي
99	المطلب الثالث: مدى فعالية البرامج التكوينية في الرفع من أداء رئيس المجلس الشعبي البلدي
102	المبحث الثالث: عوائق التكوين ومدى فعالية تطبيق برامجه على الواقع
102	المطلب الاول: عوائق البرامج التكوينية حسب أعضاء المجلس الشعبي
105	المطلب الثاني: مدى تفعيل البرامج التكوينية ودورها في الرفع من أداء أعضاء المجلس الشعبي
109	المطلب الثالث: تقييم دور التكوين وبرامجه في تحسين أداء المجلس الشعبي البلدي
112	خلاصة
114	خاتمة
117	الملاحق
119	قائمة المصادر والمراجع
126	ملخص
	الفهرس