



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية
الموسومة بـ :

الدافعية والتعبئة في إدارة الجماعات المحلية بلدية المشرية أنموذجا

إشراف الدكتور :

– خداوي محمد

إعداد الطالبة:

■ تواتي سناء

لجنة المناقشة

الأستاذ: باعوني أحمد..... رئيسا

الدكتور: خداوي محمد مشرفا ومقررا

الأستاذ: مخلوف أحمد..... مناقشا

السنة الجامعية: 1438-1439هـ/2017-2018م

دعاء

. سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم .

. اللهم آتي نفسي تقواها وزكها أنت خير من زكاها ، أنت وليها ومولاها، اللهم

إني أعوذ بك من علم لا ينفع ، وقلب لا يخشع ونفس لا تشبع ، ودعوة لا

يستجاب لها .

. اللهم إني أعوذ بك من شر ما علمت وشر ما لم أعلم ، اللهم إني أعوذ بك من

زوال نعمتك ، وتحول عافيتك ، وفاجعة نقمتك ، وجميع سخطك .

. اللهم إني أسألك الفوز عند اللقاء والصبر عند القضاء ومنازل الشهادة وعيش

السعداء ، والنصر على الأعداء ومرافقة الأنبياء .

شكر و عرفان

. الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا البحث، ووفقنا

في إنجازه ، فلا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل خداوي

محمد الذي أشرف على هذا العمل، وأتاح لنا الفرصة للتطرق لهذا الموضوع، والذي

لم ييخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته .

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة .

. كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة الدكتور الطاهر

مولاي .

. والحمد لله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات .

إهداء

الحمد لله تعالى وكفى والصلاة و السلام على النبي المصطفى و على آله و صحبه الكرام .أما بعد :
أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصاني بهما ربي فقال "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي
ارحمهما كما ربياني صغيرا"

. إلى أعظم امرأة بين نساء الكون إلى التي أهدتني الوصل دون خصام إلى من ربتي وسقتني من
حنانها إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي إلى التي تفرح لفرحي وتحزن لحزني، إلى التي ترعرت
بين أحضانها بعطفها وحنانها إلى التي رافقتني بدعائها أمي ثم أمي ،أمي الغالية سترة
إلى من تحمل واحتمل إلى قلب لم يبد الملل إلى من كافح صابرا واجتاز الصعاب لأن أرى النور ساطعا

إلى من أفنى عمره كداكي أنام ملئ جفوني امنا أبي الغالي الشيخ شفاه الله

. إلى نجوم التي تنير سمائي ، إلى من شاركوني رحم أمي .

. إليكم أخواتي :

عزة، بشرى

. و إلى مصدر سعادتني و سروري، أخي الغالي أحمد اوسامة.

إلى من تعب معي في إنجاز مذكرتي ووقف معي لآخر لحظة في اتمامها وداد، نجاة ،سهام

إلى كل الأصدقاء والاحبة في الدراسة أسماء، نادية، أحلام ،نسمة

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة إلى كل دفعة ماستر 2018/2019

إلى جميع الأهل دون إستثناء

خطة البحث

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

المبحث الأول: الجماعات المحلية

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية

المطلب الثاني: الجماعات المحلية وفق منظور مقارن

المطلب الثالث: التمويل المحلي للجماعات المحلية

المبحث الثاني: إدارة الجماعات المحلية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة المحلية

المطلب الثالث: مقومات إدارة الجماعات المحلية:

المبحث الثالث: الموارد البشرية في الجماعات المحلية

المطلب الأول: موظفو الجماعات المحلية.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المحليات

المطلب الثالث : العلاقة العامة في المجتمع المحلي

الفصل الثاني : الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية والدافعية والتعبئة.

المبحث الأول: الدافعية والتعبئة.

المطلب الأول: ماهية الدافعية والتعبئة.

المطلب الثاني: المصطلحات المشابهة للدافعية والتعبئة.

المطلب الثالث: أهمية الدافعية والتعبئة على مستوى الجماعات المحلية.

المبحث الثاني: الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية

المطلب الأول: ماهية الإصلاح الإداري

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية.

المطلب الثالث: أثر الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية على الموارد البشرية.

المبحث الثالث: دور الدافعية والتعبئة على المستوى الجماعات المحلية

المطلب الأول: آثار تقييم الأداء على مستوى الجماعات المحلية.

المطلب الثاني: الدوافع والتحفيزات على مستوى الجماعات المحلية .

المطلب الثالث: الاستقرار الوظيفي على مستوى الجماعات المحلية.

الفصل الثالث: دراسة حالة على بلدية المشرية

المبحث الأول: بلدية المشرية

المطلب الأول: تعريف بلدية المشرية

لمطلب الثاني مصالح بلدية المشرية

المطلب الثالث: التمويل المحلي لبلدية المشرية

المبحث الثاني: الموارد البشري على مستوى البلدية.

المطلب الأول: هيكل الموارد البشرية مقر البلدية:

المطلب الثاني: الدوافع والتحفيزات لموظفي البلدية.

المطلب الثالث: المرافق الأساسية لبلدية المشرية وخصائصها

المبحث الثالث: عصنة إدارة الجماعات المحلية:

المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية المشرية.

المطلب الثاني: قسم الحالة المدنية

المطلب الثالث: إلغاء التصديق في ظل عملية الإصلاح الإداري.

المطلب الرابع: إجراءات مقابلة مع رئيس مصلحة الحالة المدنية ومهندس الإعلام الآلي.

الخاتمة.

قائمة المراجع.

ملاحق .

مقدمة

أضحت الإدارات العمومية تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري الذي أصبح لزاما الإهتمام به وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به أداء وظيفي ذو جودة عالية، لأن الإهتمام بالسلوك الإنساني يمثل الخطوة الأولى التي تركز عليها الإدارة العمومية ، وبالأخص الإدارة المحلية.

تعد أهمية العنصر البشري محدد أساسي لرفع كفاءته ومهارته ، وبالتالي فإن رغبة الفرد في العمل يعكس بالضرورة مستوى أدائه الوظيفي، وبدون أي شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه إدارة الجماعات المحلية تنحصر في كيفية إثارة رغبة المورد البشري وتوجيهه وهنا تكمن أهمية دافعيته و تعبئته في توجيه السلوك الذي ينتج عنه تحقيق الأداء المطلوب، فإدارة الجماعات المحلية تسعى دائما لتحقيق المناخ الوظيفي الملائم، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية و إمكاناتها المادية، والو استطاعت إدارة الجماعات المحلية التحكم والسيطرة في إمكاناتها المادية، فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية، وتتحدد دافعية وتعبئة الموارد البشرية بتفاعل عاملين أساسيين وهما:

*قدرة العنصر البشري على الأداء الوظيفي

*رغبة العنصر البشري في الأداء الوظيفي

والتمييز بين هذين العاملين مهم، إذ على أساسه تحد الإجراءات التي تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي للموظف، فإذا كانت مشكلة القدرة تحل بتكوين وتدريب الموظفين وزيادة مهاراتهم، فإن مشكلة العمل تواجهها إدارة الجماعات المحلية باستخدام أساليب وأنظمة أخرى لإدارة هذا السلوك على أسس علمية وذلك عن طريق إستخدام الخطط التشجيعية و المتمثلة في الحوافز التي تعكس الدافعية والتعبئة لدى العنصر البشري، ومن هنا تظهر مشكلة جديدة وهي تحديد حاجات الموظفين باختيار الحوافز الملائمة التي من شأنها ترفع مستوى الأداء، وبما أن حاجات الإنسان كثيرة ودرجة الإشباع فيها تختلف

من إنسان لآخر، فإن كان هناك حافظ يثير موظف قد لا يثير آخر، وعليه نجد الحوافز المادية أكثر إنتشارا وإستخداما من طرف الإدارات المحلية، كما أنه لا يجب إهمال الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية، إضافة إلى الإصلاح الإداري الذي يعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية والأنظمة والإجراءات إلا أنها فكرة شمولية ترتبط بكلية الجهاز الإداري، فالبرغم من تعدد المفاهيم المرادفة للإصلاح الإداري، إلا أنها تستهدف جميعا إحداث تغيير وتطوير في إدارة الجماعات المحلية، للتواكب مع المتغيرات التي أفرزتها العولمة، فكلما طورت الدولة نمط الإدارة برز الإصلاح، وكون العالم يعيش ثورة تقنية في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أدى إلى ظهور أساليب وطرق تقنيات جديدة في كل المجالات وخصوصا إدارة الجماعات المحلية التي أصبحت مجبرة على التكيف مع الظروف الراهنة، والعمل وفق إستراتيجية جديدة للنهوض بالإقتصاد المحلي وتمتين الموارد وبالأخص الموارد البشرية الخاصة بالجماعات المحلية، وتشجيعها وبالتالي أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية بالاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال الخدمات الإدارية وهذا ما يطلق عليها بالإدارة الإلكترونية، بهدف زيادة كفاءة عمل إدارة الجماعات المحلية وتفعيل إستخدام التقنية لخدمة المواطن ولجميع المستفيدين منها من أجل ضمان فعالية واستمرارية النشاطات التي تتكفل بها الإدارة المحلية لتعبئة الموارد المحلية كإستراتيجية التمويل المحلي والإستغلال الأمثل للموارد تناولنا موضوعنا من خلال بناء الإشكالية : إرتأينا حصرها بشكل دقيق وذلك بصياغتها كالتالي:

كيف نثمن المورد البشري في إدارة الجماعات المحلية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ماذا نقصد بإدارة الجماعات المحلية ؟

❖ ماهو دور الدافعية والتعبئة في التأثير على سلوك العنصر البشري ؟

❖ كيف يؤثر الإصلاح الإداري وعصرنة الإدارة المحلية على الموظف ؟

فرضيات الدراسة:

✓ هناك علاقة بين الدافعية والتعبئة في تهمين المورد البشري

✓ الدافعية والتعبئة تبرز من خلال عملية الإصلاح الإداري وعصرنة الإدارة المحلية

✓ الدافعية والتعبئة تظهر في صور التحفيز والترقيات وغيرها من خطط تشجيعية

1/ منهج الدراسة: تركز كل دراسة على منهج علمي ، يساعد الباحث من ضبط معلوماته وترتيبها،

ومن المناهج التي تم اعتمادها ونذكر منها :

✓ المنهج الوصفي التحليلي: فهو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل

الوصول إلى أهداف معينة، كما يساهم هذا المنهج في استعمال أدوات جمع المعلومات ونذكر منها

المقابلة و التي تم الإعتماد عليها، وتتمثل في مجموعة من الأسئلة المطروحة التي يتمكن الباحث من

خلالها على الحصول على معلومات

✓ منهج دراسة حالة: هو منهج يقوم على جمع البيانات المتعلقة بالبحث بهدف الإحاطة بها ومعرفة أهم

العوامل المؤثرة فيها وتحديد طبيعة العلاقات بين أجزائها ،ويتجلى إعتماده من خلال اختيار بلدية

المشرية كحالة أريد بها الدراسة وإسقاط للجانب النظري والوجه التطبيقي له

2/ أما الإقتربات تتجلى في:

✓ -الإقتراب الوظيفي: ويتجلى في دراسة الوظيفة التي يؤديها المورد البشري داخل إدارة الجماعات

المحلية و الكشف عن مدى تأثير الدافعية و التعبئة في تغير الأداء و التعامل الإداري

✓ -الإقتراب القانوني: ويتجلى تطبيقه في التطرق إلى الجوانب القانونية خصوصا في ما يتعلق بقانون

البلدية بإعتبار أن موضوع البحث يتناول إدارة الجماعات المحلية

✓ الإقتراب المؤسساتي: وهو يولي أهمية للبعد المؤسسي لدراسة الظواهر السياسية ويربط كل ذلك ببقية الأوضاع الاقتصادية والثقافية التي توجد بها المؤسسة، حيث اعتمدت عليه لأنه يهتم بالإدارة المحلية من جانبها المؤسسي و كذلك من خلال دراسة بلدية المشرية

3/ أسباب إختيار الموضوع:

✓ الأسباب الذاتية: تتمثل في الميول والفضول الشخصي لهذا الموضوع وهو الدافعية التعبئة بإدارة الجماعات المحلية، والاهتمام بالموارد البشري باعتباره الخلية الأساسية في إدارة الجماعات المحلية

✓ الأسباب الموضوعية: يعد المورد البشري موردا هاما يجب استثماره وتوفير الشروط و الظروف الملائمة من أجل إستغلال الأمتل ، ومن و جملة الشروط و الظروف نجد أن الدافعية و التعبئة التي تترجم على شكل تحفيزات بمختلف أنواعها تساعد على تثمين العنصر البشري ولذلك يستلزم:

✓ - معرفة إذا ما كان هناك نقاط مشتركو بين الدافعية و التعبئة و نظام التحفيزات في إدارة الجماعات المحلية

✓ - معرفة مدى اهتمام إدارة الجماعات المحلية بدافعية و تعبئة موظفيها

✓ - أهمية الدافعية والتعبئة في تحقيق الرضا الوظيفي

4/ أهداف الدراسة:

✓ إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

✓ - التعرف على مفهوم إدارة الجماعات المحلية

✓ - التعرف على مفهوم الدافعية و التعبئة

✓ - اكتشاف تأثير الدافعية و التعبئة على سلوك الموظفين

✓ - معرفة العلاقة بين الدافعية و التعبئة وعملية الإصلاح الذي يخص الموارد البشرية و الإدارة

الالكترونية

5/ أهمية الدراسة:

✓ يعتبر موضوع الدافعية والتعبئة من المواضيع الهامة التي تتجدد أهميتها باستمرار وذلك كونها تؤثر

على العديد من الظواهر أهمها العنصر البشري في إدارة الجماعات المحلية

✓ - الدافعية و التعبئة تعتبر من بين الحوافز و الأساليب التي لا يجب التغاضي عنها من قبل

المسيرين داخل إدارة الجماعات المحلية، لأن تجاهل هذا الجانب ينجر عنه نتائج سلبية تنعكس عن

نفسية الموظف

✓ - الاهتمام بدراسة الدافعية و التعبئة تفرضها لرغبة في التعرف على أساليبها، التي قد تؤدي إلى تثمين

العنصر البشري في إدارة الجماعات المحلية

6/دراسات سابقة: ونذكر منها:

✓ دراسة بعنوان: الإدارة المحلية، للدكتور صفوان المبيضين، تناولت الإدارة المحلية بعرض ماهيتها وكل

العناصر الأساسية فيها التي تتشابه مع دراسة موضوعي بالاستفادة بكل العناصر التي تخدم موضوع

البحث

✓ دراسة بعنوان: إدارة الموارد البشرية، للدكتور محمد عبد العليم وآخرون ، تضمنت الدراسة عرض

مفصل لإدارة الموارد البشرية وتمت الاستفادة منها أما فيما يخص الاختلاف ما بين الدراسات السابقة

والدراسة الخاصة بي: تتمثل في عدم تعرضهم إلى الدراسة الميدانية ركزوا فقط على الجانب النظري،

كما لا أنكر استفادتي مع جميع الدراسات السابقة المشابهة لموضوعي

7/ صعوبات الدراسة: أي باحث يقوم بدراسة موضوع ما إلا وتواجهه صعوبات ومن بينها:

✓ * ضيق الوقت الممنوح لدراسة الموضوع



- ✓ * تعذر الوصول إلى بعض المعلومات خصوصا بما يتعلق بالدراسة الميدانية
- ✓ * قلة الدراسات المتعلقة بالدافعية والتعبئة
- ✓ * صعوبة الحصول على بعض الأرقام في ما يتعلق بالميزانية في البلدية

8/ تقسيمات الدراسة:

لإثبات صحة الفرضية من عدمها ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، بداية من المقدمة يتضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي لمفهوم الجماعات المحلية ، الجماعات المحلية وفق منظور مقارن والتمويل المحلي للجماعات المحلية ثم تطرقنا إلى إدارة الجماعات المحلية والموارد البشرية في المحليات، أما بخصوص الفصل الثاني تم تقسيمه وفق ثلاثة مباحث ينطوي وفق الإصلاح الإداري والإدارة الإلكترونية، دور الدافعية والتعبئة على مستوى الجماعات المحلية، أما بالنسبة للفصل الثالث تمحور حول الدراسة الميدانية لبلدية المشرية وفي الأخير الخاتمة

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي

إن الجماعات المحلية جزء لا يتجزأ من الدولة، فهي تعبر عن نظام اللامركزية التي تقوم على أساس توزيع السلطات الإدارية في الدولة، ما بين الإدارة المركزية والوحدات المحلية التي تتمتع باستقلالها

في كيانها وتمويلها، كما تستقل بصلاحيات تعمل من خلالها على تسيير مصالحها المحلية، واختلفت مفاهيم الجماعات المحلية من دولة إلى أخرى، فهناك من يطلق عليها تسمية الوحدات المحلية، الهيئات المحلية وذلك وفقا للنظم المختلفة ويطلق على الجماعات المحلية في الجزائر باسم «الولاية والبلدية». إضافة إلى الإدارة المحلية التي تعتبر أسلوب التسيير للوحدات المحلية، والمقومات التي تميزها عن الإدارة المركزية، وفي هذا السياق لابد من الحديث عن المورد البشري الذي يعتبر الأداة الفعالة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجماعات المحلية في تسيير مصالحها، من خلال الخطط والبرامج المسطرة التي تعمل على تحقيقها من خلال الموظفين، كما يجدر الإشارة إلى العلاقات القائمة بين السكان داخل المجتمع المحلي. وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

1. تلعب الجماعات المحلية دور أساسيا في النهوض بأعباء التنمية الشاملة على مستوى أقاليمها، وتعتمد في ذلك على مواردها الخاصة، بالإضافة إلى مساعدات الدولة عن طريق تخصيصات الميزانية العامة، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الجماعات المحلية في المنظور المقارن والتمويل المحلي لها

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية

2. تعد الجماعات المحلية وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالي المالي.¹

3. تعرف أيضا:

انطلاقا من كونها أشخاص اعتبارية لها استقلالها المالي والإداري ولها مجالسها المنتخبة التي تتولى إدارة شؤونها، وذمة مالية مستقلة عن الحكومة، بالإضافة إلى لها اختصاصات أصيلة حولها المشرع ومن ثم فان الهيئات المحلية تستقل بنشاطها الإداري وموظفيها المحليين وميزانيتها المالية.²

4. وتعرف بالوحدات المحلية:

5. كونها مساحة محددة من إقليم الدولة التي يقوم النظام المحلي بتقسيمها، سواءا كانت قرية أو مدينة صغيرة أو كبيرة أو مجموعة من المدن أو القرى، ويعتبر كل من النطاق الجغرافي والبشري والنطاق الوظيفي أهم المقومات التي تقوم عليها الوحدات المحلية

6. ويرون آخرون:

1 لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر (مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية و

التسيير، جامعة محمد خيضر : بسكرة، العدد 07، 2005) ص 02

2 عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة (الأردن: الدار العلمية للنشر والتوزيع 2002) ص 432

انها وحدات أهلية مستقلة لها مصادرها وإيراداتها الذاتية، وتمثل حلقة الوصل بين الحكومة والمواطن وتلعب الدور الأبرز والأهم في المجالات التنموية وتقدم خدمات البنية التحتية للمجتمعات المحلية .

- بينما يرى بعض الباحثين:

إن الوحدة المحلية عبارة عن منطقة معينة لها سكان يقيمون فيها مع تنظيم مسموح به وهيئات حاكمة وشخصية قانونية مستقلة، وسلطة تقدم خدمات عامة، مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعلية وذلك من أجل جباية إيراداتها

- يرون آخرون أن الوحدات المحلية:

أنها مناطق محددة تمارس نشاطها بواسطة هيئات منتخبة من سكانها، تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية

- في تعريف آخر:

تمثل أصغر وحدة محلية إدارية تعطي الصورة عن الدولة والسكان، يقوم بإدارتها مجلس منتخب يخطط وينفذ المشاريع والبرامج التنموية والاقتصادية والاجتماعية .¹

- ويطلق على الجماعات المحلية في الجزائر: " الولاية البلدية "

- تعريف الولاية:

« جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتنشأ بموجب قانون ».²

«أنها جماعة عمومية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تشكل مقاطعة إدارية

للدولة، وتنشأ بموجب القانون ».³

1 صفوان المبيضي، الإدارة المحلية (عمان : دار البازوري للنشر و التوزيع 2014) ص 19

2 حسين مصطفى حسين الإدارة المحلية المقاربة (الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعة للنشر والتوزيع)، 1982 ص

157

3 لخضر مرغاد، مرجع سابق، ص 02

- كما تعرف الجماعات المحلية على أنها:
- الولاية : جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية
- جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي
- البلدية: هي الجماعة الإقليمية السياسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.¹
- وتعرف البلدية حسب القانون 90-09 :
- بأنها الجماعة الإقليمية والأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوجد بموجب القانون وهي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²
- عرفها القانون 11 - 10:
- جماعة إقليمية قاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون
- البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة الوطنية وتشكل في إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.³
- تعتبر الولاية مؤسسة سياسية تدير من طرف ممثلين منتخبين من المواطنين فهي مجهزة بمجلس ولائي له سلطة التقرير تبعا للاختصاصات المخولة اليه، وإذ تمثل الولاية جماعة سياسة ذات صبغة لامركزية، غير أنها تتشكل أساسا لتمثيل مصالح الحكومة المركزية، أما البلدية، فإذا يتم اصدقها أو إلغائها بمرسوم، فإنها تعتبر هي الخلية الأساسية في تنظيم وتشكيل القاعدة النموذجية للهيكلة الإداري

1 عمار بوضياف، التنظيم الإداري (الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2014، ط2) ص 141

2 القانون البلدي، رقم 09/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990

3 الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخة في 22 ماي 2011، العدد 37

اللامركزي، بالاعتراف بالبلدية على أنها شخص معنوي عام ، و الذي يعني الاعتراف بوجود كيان قانوني مستقل بمواطنيه، وبأجهزته الإدارية و المالية و موارده البشرية ، وتتمتع بأهلية قانونية وأخرى للتقاضي ونائب يعبر عن إرادتها في المجلس البلدي ¹.

المطلب الثاني: الجماعات المحلية وفق منظور مقارن

- تختلف أساليب تنظيم الإدارة المحلية ومستوياتها من دولة الى أخرى باختلاف الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية لكل دولة، فنجد نظام الإدارة المحلية إما قائم على نظام المقاطعات وإما على نظام المحافظات، كما نجده قائم على نظام الولايات

(1) نظام المقاطعات:

- يمثله التنظيم الإنجليزي حيث مر نظام الإدارة المحلية في بريطانيا، في العقود الماضية بعدة محاولات لتطويرها وكانت محاولات التغيير شديدة في بريطانيا ، إذ كانت الإدارة المحلية فيها وحتى 1934 تتكون من مناطق إدارية محلية، كالمقاطعات و المراكز (الحضرية و الريفية) ، والأحياء (كبيرة و صغيرة) واتجهت بريطانيا سنة 1944 نحو إنشاء نظام للمناطق كمشروع مستقبلي للنظام المحلي ، كما فعلت بعض الدول الأوروبية بعد الحرب العالمية التالية ، لحل مشكلات الإدارة المحلية وفي 1972 جاء نظام الإدارة المحلية , *gouvernement local* ، ليبدأ تطبيقه في إنجلترا في 1974 وفي ويلز و أيرلندا الشمالية 1972 وفي اسكتلندا 1973.²

وبموجب القانون المحلي النافذ حاليا فان بريطانيا مقسمة الى ثلاثة مستويات، وهذه الأخيرة تمثل:

المقاطعات والمراكز، الأبرشيات

1كواشي عتيقة، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة، 2010/2011) ص 89
2كاهي مبروك، مقارنة بين النظامين الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا (مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية الحقوق والعلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص: تنظيمات سياسية إدارية ،جامعة الجزائر ، 207/206) ص 25

- المقاطعات:

-تعتبر المقاطعات البريطانية أكبر الوحدات المحلية في النظام البريطاني وقد استحدث قانون 1972

التفرقة بين المقاطعات، حيث ميز في نوعين:

-المقاطعات الحضرية وعددها ستة (6) مقاطعات

-المقاطعات غير الحضرية وعددها تسعة وتلانون (39) مقاطعة

تقلص عدد المقاطعات في ظل القانون الجديد كما كان عليه في السابق حيث كان عددها 45

مقاطعة و79 مدينة شبيهة بالمقاطعة، وقد تم تقليص إلى هذه الصورة عن طريق الإدماج المباشر.

2-المراكز:

تقسم كل مقاطعة بريطانية الى مجموعة مراكز , ويعتبر المركز المستوى الإداري الثاني في النظام

المحلي, ويتميز هذا النظام بوجود نوعين من المراكز المحلية

- المراكز الحضرية وعددها 36 مركزا

- المراكز الغير حضرية وعددها 296 مركزا

وقد رأى المشرع البريطاني أن يكون عدد المراكز 332 مركزا حضريا وريفيا بعد ما كان عددها في

ظل القانون السابق 1086 مركزا وبلدية، وترتب على هذا التعديل زيادة في المساحة الجغرافية للمراكز

وزيادة حجمها السكاني

3-الأبرشيات:

بالإضافة إلى الوحدات المحلية السابقة نجد الأبرشيات كانت في الأصل وحدات ريفية وتمثل السلطات

التقريرية فيها بالجمعية العمومية أي من جميع سكان الأبرشية وقد حددها قانون 1992 قيام الأبرشيات

في المقاطعة الريفية مع إجازة إحداث أبرشيات في المناطق الحضرية، حيث لا يزيد عدد سكان الأبرشيات في النظام البريطاني عن 300 نسمة، بينما يصل عدد الأبرشيات إلى 1250 أبرشية تقريبا.¹

(2) نظام المحافظات:

أ- المحافظات

تضم الجمهورية الفرنسية 96 محافظة تحتوي كل منها في المتوسط على 426 بلدية، إلا أن هناك تفاوتاً كبيراً في الواقع، هناك محافظات بها 900 بلدية بينما تضم المحافظات الأخرى 106 بلدية وللحافظة الفرنسية صنفين رئيسيين هما:

1- وحدة اللامركزية تتمتع بالشخصية المعنوية يقوم على إدارتها مجلس المحافظات

2- وحدة إدارية لامركزية يتولى شؤونها بهذه الصفة المحافظ

ب- البلدية:

تعتبر البلديات القاعدة الأساسية للامركزية الإدارية في النظام الفرنسي، لأنها تعبر عن بناء اجتماعي واقتصادي وتاريخي، فيما تعتبر المحافظات على عكس من ذلك أقسام إدارية حددها المشرع الفرنسي يقوم النظام الفرنسي على ركنين أساسيين هما:

-وحدة النمط

-الشخصية المعنوية.¹

1جديدي عتيقة، إدارة الجماعات المحلية بالجزائر (مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: سياسة عامة و إدارة محلية، جامعة محمد خيضر : بسكرة،2012/2013) ص 31

3) نظام الجماعات المحلية:

تأخذ معظم الدول على اختلاف أنظمتها السياسية بنظام الجماعات المحلية حيث أصبح من مظاهر الدولة الحديثة وقد أخذت معظم الدول تتبع أسلوب اللامركزية المرفقية الإقليمية، ممثلة في الإدارة المحلية «البلدية والولاية» باعتبارهما الهيئة اللامركزية الإدارية، فمع ازدياد وظائف ومهام السلطة المركزية استندت مهمة إدارة المرافق المحلية إلى سلطات محلية منتخبة تمثلت في «الولاية والبلدية» وما يطلق عليه في الجزائر بالجماعات المحلية، تعتبر هذه الأخيرة شخصيات معنوية تمثيلية أو مصالح اللامركزية كالمديريات القطاعية التي تكفل تسيير و تطوير قطاع معين كالبناء و السكن، الصحة، التعلم، الأشغال العمومية، الفلاحة و البيئة، كما ان هذه المصالح امتداد للسلطة المركزية على المستوى المحلي .

تعد الولاية هذه وصل بين الحاجات والمصالح والمقتضيات المنجزة على مصالح الدولة كمثل واحتياجات المصلحة العامة في الدولة والبلدية عبارة عن جهاز تخطيطي له صلاحيات تنفيذية للمشروعات التنموية، كما انه أداة تحريك المجتمع بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية الي تساعد المواطنين على استثمار مواردهم وطاقاتهم للمشاركة في العملية التنموية.²

كما تعتبر جماعة إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها إختصاصات سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة ومن تم تكون البلدية وحدة لامركزية تتمتع بكل المقومات التي تتطلبها مهمتها، وهي ليست وحدة لامركزية فقط يكون نشاطها إمتداد لنشاط البلدية ليلتقي

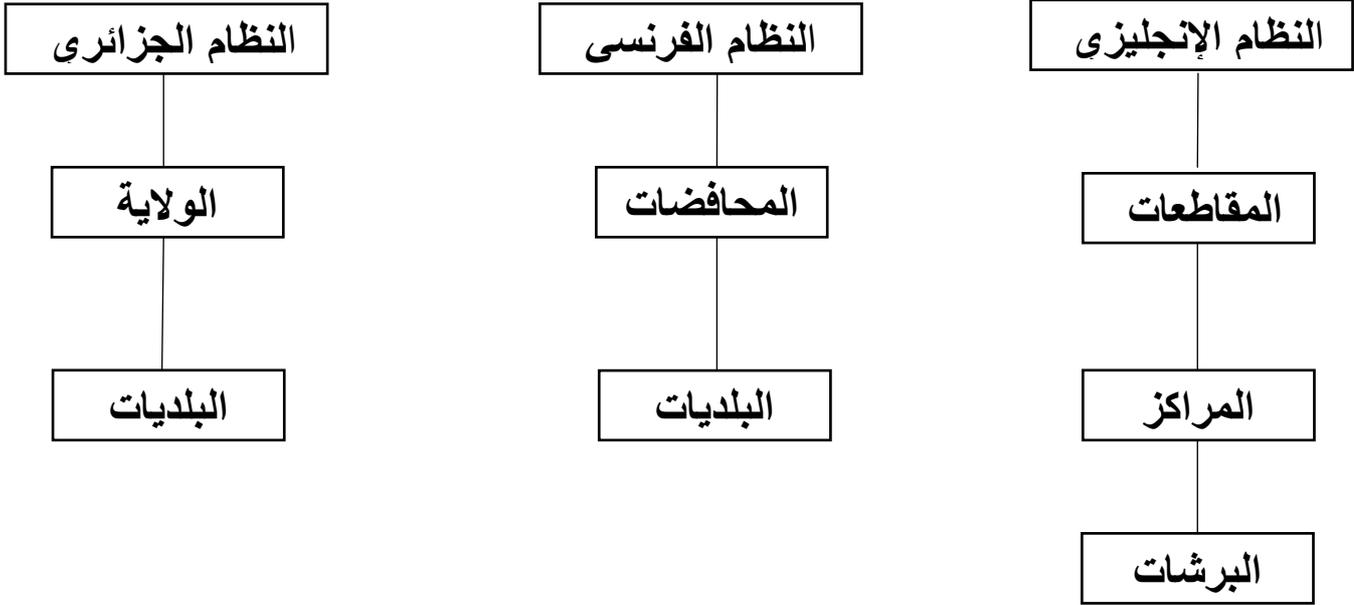
1خلفاوي نسيم، السياسة العمرانية المحلية في الجزائر(مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية،

تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة الطاهر مولاي : سعيدة، 2016/2017) ص 45

2عمار بوضياف، القانون الإداري (الجزائر ديوان المطبوعات الجامعة للنشر و التوزيع 2005) ص 252

بنشاط الدولة، بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس نشاط إدارات السلطة المركزية بحيث تؤدي خدماتها للمواطنين على أكمل وجه.¹

مخطط رقم: 01 يمثل إدارة الجماعات المحلية في نظم مختلفة



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

المطلب الثالث: التمويل المحلي للجماعات المحلية

تقوم المجالس المحلية بتقديم العديد من الخدمات المحلية التمويل المحلي للجماعات المحلية يتقدم العديد من الخدمات المحلية الهامة التي تتطلب الكثير من الأموال، وتوفير هذه الأخيرة تقتضي من مجالس المحلية العمل بشكل جاد لتطوير مواردها الذاتية والاعتماد عليها وكذلك اعتمادها على مصادر التمويل الخارجية وعليه يجب معرفة أهمية التمويل المحلي بالنسبة للجماعات المحلية.

مفهوم التمويل المحلي: ويمثل

1 صالح فؤاد، القانون الإداري الجزائري (بيروت: دار الكتاب للنشر والتوزيع، 1983، ط1) ص 235

التمويل المحلي لغة: بأنه الإمداد بالمال

التمويل المحلي اصطلاحاً: أنه مجموعة من الأعمال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع

ويعرف أيضاً: يعني احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من الموارد النقدية وتحدد سبل جمعها

وإستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بمشاريعهم¹.

ويمثل مفهوم التمويل المحلي: أنه كل الموارد المالية المتاحة التي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة

لتمويل التنمية المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات التنمية عبر الزمن وتعظيم استقلالية المحليات

في الحكومة المركزية في تحقيق تنميتها المنشودة.²

أنواع الموارد المالية المحلية:

تختلف الموارد المحلية تبعاً لاختلاف الدول في إطار جعل الحكم أكثر قرباً من الناس، والإدراك المتناهي

الأهمية مشاركة الجماعات المحلية والتسليم بأهمية توفير الموارد المالية لها بما يسمح لها بتأديته أدوارها

لتنفيذ الاختصاصات الموكولة إليها وإشباع حاجات المواطن ومن بين هذه الموارد :

1/ الضرائب المحلية: تعرف الضريبة عموماً بأنها :

مبلغ من المال تستقطعه الدولة جبراً وبدون مقابل لتمويل احتياجاتها، وتفرض على الممولين ذوي

الشخصية المعنوية والطبيعية تبعاً لمقدراتهم التكاليفية، وبناءً عليه فإن الضريبة المحلية:

هي فريضة مالية تتقاضاها إحدى الهيئات العامة المحلية على سبيل الإلزام ضمن الوحدة الإدارية التي

تمثلها دون النظر إلى مقابل معين، وغايتها تحقيق منفعة عامة، وتعتبر الضرائب المحلية من المصادر

الهامة والأساسية للتمويل وهي عدة أنواع منها:

1 عبيد أحمد الحيجاوي، مصادر التمويل (مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2001) ص 11

2 عبد المطالب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001) ص

ضرائب العقارات، ضرائب المواشي، وضرائب المحلات العمومية، ضرائب المبيعات المحلية، وعلى الأغلب تترك عملية تحصيل الضرائب المحلية إلى السلطة المركزية كونها أكثر مقدرة على إدارتها رغم أن البعض يرى عكس ذلك ويطلب بأن يترك أمر التحصيل والإدارة للمجالس المحلية نفسها

2/ الرسوم المحلية: يمكن تعريف الرسم بشكل عام بأنه :

مبلغ من المال يدفعه المنتفعون الى الدولة مقابل خدمة معينة تقدمها إليهم، والرسم المحلي هو ما يتقاضاه الشخص العام الممثل للوحدة الإدارية المحلية نظير أداء خدمة معينة تعود بالنفع على دافع الرسم بالذات وإن كانت تغلبت على هذه الخدمة صفة النفع العام. ولعل من أهم الرسوم في هذا المجال: رسوم الذبائح والسلاخة ورسوم جمع النفايات، رسوم الملاهي العمومية.¹

3/ إيرادات الأملاك العامة للمجالس المحلية:

تأتي أهمية الأملاك من كونها تلعب أدواراً أساسية في تمويل الجماعات المحلية، فهي وسيلة مهمة لتنمية الموارد الذاتية المالية الى جانب الإيرادات الأخرى كالضرائب والرسوم، إضافة الى انه كلما ازداد حجم أملاك الجماعة المحلية وتنوعت أصنافها كلما استغل ذلك في خلق استثمارات عمومية وإنشاء البنيات التحتية والمرافق العمومية المحلية، وذلك عن طريق مساهمتها بأرصدها العقارية، فهي تلعب دوراً تنموياً مهماً.²

4/ القروض: وهي بشكل عام عبارة عن: عقد دين تدين بموجبه الدولة مبالغ من النقود ومن أفراد أو مصارف أو هيئات محلية أو دولية مع التعهد بوفاء القرض وفوائده للدائنين في التاريخ المحدد لتسديد وفقاً لشروط العقد

1 أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ط2) ص 156

2 زيد الخير ميلود، الاستقلال المالي للجماعات المحلية في الجزائر، ملتقى حول تحديات الجماعات المحلية و تطوير

أساليب تمويلها، جامعة يحي فارس : المدينة، العدد الرابع ص 06

إن التعهد بوفاء القرض هو الصفة الغالبة التي يتميز بها عن سائر إيرادات الإدارة المحلية، فهو وجد على أساس تعاقدى بين المجلس المحلي وبين القرضين، ويتعهد المجلس برده مع فوائده في أجل محدد. بينما الإيرادات الأخرى كالضرائب والرسوم لا ترد لدافعها، ولذلك يفضل ان يكون القرض من النوع المنتج وهو الذي ينفق على مشروع استثماري يأتي بإيراد ويسد أصل الدين مع الفوائد المترتبة عليه ونتيجة لتمتع المجالس المحلية بأهلية التعاقد فيحق لها إبرام القروض التي تستخدم غالبا لتمويل مشاريعها الرأسمالية والمشاريع ذات التكلفة الكبيرة كشق الطرق وإنشاء المستشفيات والمدارس وغيرها من الاستثمارات الهامة.¹

5/ إعانات الحكومية:

غالبا ما تضطر الدولة إلى منح مساعدات مالية إلى الهيئات العمومية و الوحدات المحلية و الهيئات الخاصة في بعض الأحيان و ذلك دون أن تحصل الدولة على مقابل أي بدون أن تلزم المستفيدين برد هذه المساعدات لا نقديا و لا عينييا و تسمى هذه المساعدات المالية الموجهة لتغطية نفقات التنمية المحلية بالإعانات و تؤدي هذه الأخيرة أهدافا اقتصادية و أخرى اجتماعية تتمثل في تعميم الرخاء في مختلف مناطق الدولة و الدابة الفوارق بين المناطق الفقيرة و النائية و المناطق الغنية , إن إعانات الحكومية غالبا ما تتضمن شروطا تقيد حرية و استقلال مجالس المحلية إذ أنها توجب في الكثير من الأحيان خضوع إدارة محلية عند إنفاقها إعانات حكومية و رقابة مالية و حسابية من الهيئات المركزية.²

6/ التبرعات:

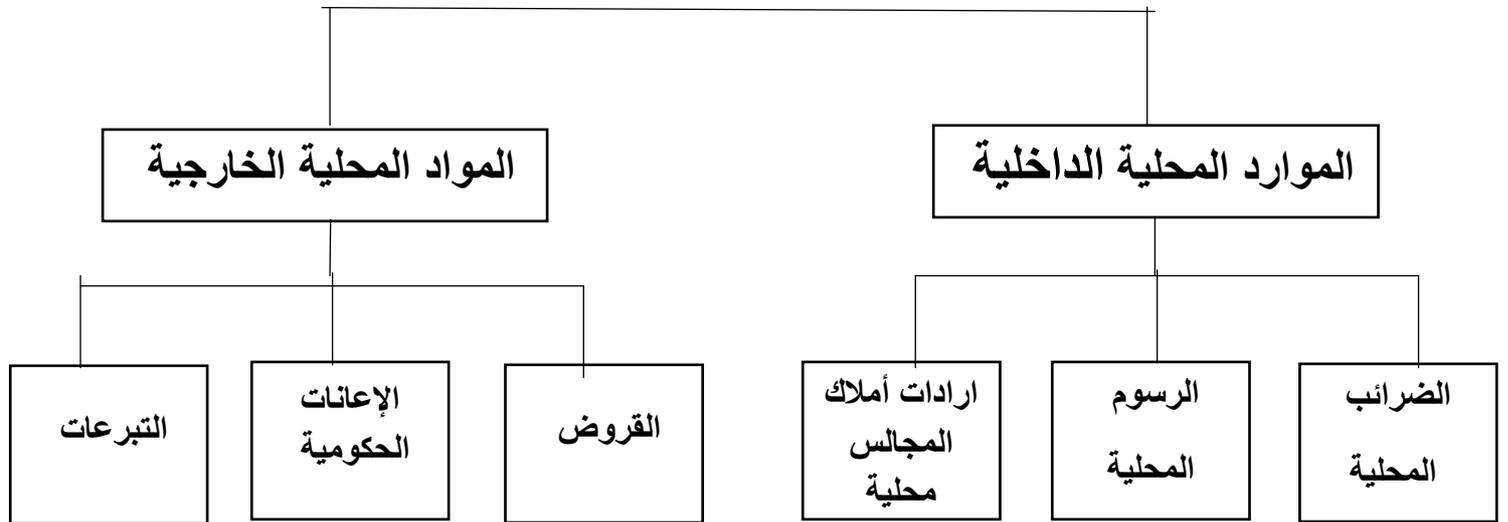
¹أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 157

²ينيم محمد، المالية و التنمية المحلية (محاضرات في المالية و التنمية المحلية تخصص تسيير و إدارة الجماعات المحلية) السنة الثانية ماستر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،غير منشورة) 2017/12/11 على الساعة 08.00

وهي المبالغ النقدية أو العينية أو التوصيات أو الهيئات التي يشرع بها الموظفون للهيئات. ورغم أثرها المحدود إلا إن لها قيمة معنوية عالية تدل على مواطنة صالحة ترسخ من مفاهيم المشاركة والتعاون بين السكان المحليين والمجالس المحلية التي تمثلهم فتزيد من الانسجام والرغبة بمزيد من العمل الجاد والمثمر.¹

مخطط رقم: 02 يمثل أقسام التمويل المحلي

اقسام التمويل المحلي



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

المبحث الثاني: إدارة الجماعات المحلية

نورد في هذا المبحث مفهوم الإدارة المحلية إضافة إلى مبادئ إدارة الجماعات المحلية ومقومتها وهذا سيتم توضيحه من خلال المطالب.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

1غازي سلطان فلاح القبلان، تنمية المجتمع المحلي (عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015، ط1) ص 94

سوف تقدم مجموعة من التعريفات باعتبار الإدارة المحلية نمط من أنماط التنظيم الإداري مرتبطا أساسا باللامركزية الإدارية باعتبار أنها توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات منتخبة محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف السلطة المركزية ورقابتها، حيث أن هناك عدة اتجاهات عرفت الإدارة المحلية حسب مفهومها وذلك لتعدد المفكرين ومنهم:

- **عرفها الفقيه الفرنسي والين waline** بأنه : نقل السلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعينين.

- **وعرفها الكاتب جون شرك Jon cherokee**: بأنها ذلك الجزء من الدولة الذي يخص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة إضافة إلى الأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية.

كما عرفت بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت الرقابة وإشراف الحكومة المركزية

كما تم تعريفها : فرع من فروع الإدارة العامة للدولة تهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم معرفة ممثلين عن المجتمع المحلي.

- **بالإضافة إلى أنها**: تتمثل في قيام وحدة محلية بإدارة نفسها وتصريف شؤونها الخاصة.¹
- **وعرفت أيضا** : توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها.²

- **عرفها فؤاد العطار**: توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة رقابتها.³

1فؤاد بن غضبان ،التنمية المحلية(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ط1) ص 63

2فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 64

3فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري(القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع،1955) ص 176

- **وأيضاً:** أنها نقل بعض السلطات الإدارية من الحكومة المركزية إلى هيئات محلية لتتولى إدارة الشؤون المحلية تحت رقابة الحكومة المركزية.
- **والإدارة المحلية:** هي توزيع للوظيفة بين السلطة المركزية وهيئات محلية منتخبة تعمل تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.
- **تعرف الإدارة المحلية على أنها :** هيئة من المواطنين ذات شخصية معنوية تضطلع بواجب تزويد المجتمع بالخدمات التي يحتاجونها.
- **إضافة إلى ان الإدارة المحلية :** هي أسلوب من أساليب الإدارة حيث يقسم بموجب هذا الأسلوب إقليم الدولة إلى وحدات محلية يشرف على إدارة كل منها مجلس ممثل الإدارة العامة لسكان تلك الوحدات، وتستقل هذه المجالس بمراد مالية ذاتية وترتبط بعلاقات يحددها القانون.
- **ويعرفها الزغبى:** بأنها أسلوب الإدارة بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية إعتبارية وتمثلها مجالس منتخبة من أبنائها.¹
- **وعرفت أيضاً:** بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري الذي ينصب عل توزيع الاختصاصات بين السلطة المركزية وبين الهيئات أو المجالس منتخبة ومستقلة عن السلطة المركزي، ولكنها تباشر إختصاصاتها في هذا الشأن تحت إشراف ورقابة الدولية المتمثلة في سلطتها المركزية.
- **وعرفها الدكتور سليمان محمد الطماوي:** على أنها توزيع الوظائف الإدارية من الحكومة المركزية وبين الهيئات محلية أو المصلحية مستقلة بحيث تكون هذه الأخيرة ممارسة لوظائفها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.²

1غازي سلطان فلاح القبلان، مرجع سابق، ص 30

2مختار العصماني، دور الإدارة المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد الأول، 2014، ص 122

• تعتبر الإدارة المحلية: بأنها حكم السكان المحليين أنفسهم و يقيمون من بينهم ممثلون يقومون على مصالحهم ويدعون شؤونهم

وكذلك تعرف الإدارة المحلية في هذا الجانب : أنها وسيلة جوهرية من وسائل تنمية المجتمع وهو في الوقت نفسه هدف أصيل، وجود مثل هذه الإدارة هو قمة في التنظيم لتلك المشاركة المحلية لأنها تجمع إليها جانب تقدير الحاجة المحلية وإدارتها لها، ووعيا للأسباب التنظيمية والتنفيذية للإمكانات العلمية التي تحقق بها المطالب فيظل وجودها.¹

• عرفت الإدارة المحلية في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي مع بدورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية التي أدركت حاجاتها للتضامن وتظاهر الجهود لإشباع إحتياجاتها.²

• إن المتبع لتطور نظام الإدارة المحلية في مصر، يجد أن المجالس المحلية فيما قبل سنة 1960 سارت على أسلوب تقليدي يجمع بين العناصر المنتخبة والعناصر المعنية، ثم صدر القانون رقم 124 سنة 1960 فأضاف عنصر جديدا هو عنصر الاختيار، حيث ضم إلى التشكيل أعضاء مختارون، الذي نص على أن : يكون لكل وحدة من وحدات الإدارة المحلية مجلس محلي من أعضاء منتخبين إنتخابا مباشرا، وأن يكون نصف عدد الأعضاء على الأقل من العمال والفلاحين.³

• تركز اللامركزية الإقليمية أو الإدارة المحلية على الاختصاص الإقليمي، حيث تباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها أي الشؤون المحلية في نطاق حيز جغرافي معين ، كما هو الشأن بالنسبة

1محمد محمود الطعمنة، البحث في نظم الإدارة المحلية، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 2003

2لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، تخصص: إقتصاد و إدارة أعمال خاصة، جامعة وهران ، 2013) ص 31

3 محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005) ص 397

لوحدة الإدارة المحلية (البلدية والولاية) وإلا كانت قراراتها وأعمالها مشوبة بعيب الإختصاص الإقليمي، مما يعرضها للإلغاء في حالة الطعن فيها.¹

- ومن المفاهيم القريبة من مفهوم الحكم المحلي، هناك من يرى بأن مصطلح الحكم المحلي و الإدارة المحلية مترادفان أي أنهما يعبران عن أسلوب واحد للتنظيم الإداري و هو أسلوب اللامركزية الإدارية الإقليمية ، ويتجه البعض الآخر إلى أن المصطلحين، وإن كان يعبران عن أسلوب واحد للتنظيم الإداري إلا أنهما غير مترادفين إذ يعبر كل منهما عن نظام معين متميز عن النظام الآخر بخصائص و تسميات مختلفة ذلك أن الحكم المحلي يتحقق في حالة الإعتراف للمجالس المحلية بسلطات واسعة خاصة فيما يتعلق بالخدمات ذات الطابع المحلي وذلك في الدول التي يكون الأصل فيها منح هذه المجالس الإختصاص بالمسائل المحلية كأصل عام، أما الإدارة المحلية فإنها تتحقق في حالة ما إذا كان إختصاص المجالس المحلية محدودا وليس من الجائز لها أن تمارس إختصاصات أخرى دون الرجوع أولا إلى السلطة المركزية أو إستصدار قانون بذلك، كما يذهب رأي آخر في ذات الاتجاه إلى أن اللامركزية الإقليمية تكون حكما محليا في حالة إختيار أعضاء المجالس المحلية كلية بالإنتخاب المباشر من قبل الجمهور المحلي بينما تكون إدارة محلية، إذا تم إختيار هؤلاء الأعضاء بالتقسيم أو بالجمع بين التعيين أو الإنتخاب.

وعليه فإن الفرق بين النظامين أو الأسلوبين فارق في الطبيعة والجوهر ومن ثم ينبغي إستبعاد اصطلاح الحكم المحلي في نظام اللامركزية الإدارية والإكتفاء باصطلاح الإدارة المحلية للتعبير عن اللامركزية الإدارية والإقليمية.

1 محمد الصغير بعلي، القانون الإداري الجزائري (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2014) ص 39

والخلاصة أن النظام الحكم المحلي يقابل نظام اللامركزية السياسية وهو نظام لايتواجد إلا في الدولة الاتحادية والتي تحولت إلى دولة موحدة أو بسيطة، أما نظام إدارة المحلية فإنه يقابل أحد أنواع أو صور اللامركزية الإدارية وهي اللامركزية الإقليمية التي تتواجد بجانب صورة اللامركزية المحلية أو المرفقية.¹

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة المحلية

تتميز الجماعات المحلية بمجموعة من المبادئ التي تعظم إستقلاليتها عن السلطات المركزية، و هذا لا يمنع من وجود رقابة الحكومة المركزية عليها

1/ وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح القومية:

- أشار الفقيه الفرنسي ديلوباير **DILOPAYES** : عندما ذكر أن الهيئات المحلية لا تستطيع مباشرة أعمالها إلا إذا توفرت لها شؤون محلية خاصة بها وقد أجرى الفقهاء تميزا في هذا المجال : بين النشاط الإداري للدولة المتعلق بالمرافق العامة القومية و هي التي يعم نفعها على جميع المواطنين في الدولة على قدر المساواة ،ثم النشاط المتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي، التي تعود أهميتها على مواطني جهة محلية أكثر من غيرهم ،وأنه من الطبيعي أن تعترف بوجود مصالح محلية خاصة بالإدارة المحلية ما دما قد اعترفنا لها بالشخصية المعنوية التي يميزها عن الإدارة المركزية ، فهناك بعض المسائل التي لاتهم جميع المواطنين في الدولة ،بقدر ما تهم قسما منهم من جهة معينة منها ،نتيجة ترابط المصالح الاجتماعية و الاقتصادية .

2/ وجود وصفات مستقلة تمثل مصالح محلية:

¹سليمانى هندون، الوجيز في القانون الإداري (الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2017) ص 50

- يتركز نظام الإدارة المحلية بالدرجة على وجود وحدات إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية معنوية ضمن نطاق جغرافي معين من إقليم الدولة، وتعتبر هذه الوحدات المستقلة من الأشخاص منسئبها وممئبها وإبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو حل الإشكالات الناجمة عن قيامها بنشاطاتها، فاعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلا للإلزام والالتزام، وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية لما تمنحه من حقوق وما تفرضه من إلتزامات، وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد من الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها.¹

3/تمتعها بالشخصية المعنوية:

- يقصد بها مجموعة من الأشخاص أو الأموال اعترف لها القانون بالشخصية القانونية تمكينا لها من تحقيق الغرض الذي أنشئت من اجله و يترتب على ذلك أن يكون للشخص المعنوي أهلية قانونية تمكنه من إكتساب الحقوق و تحمل الإلتزامات، مستقلا في ذلك عن الأشخاص و العناصر المالية المكونة له.²
- الشخصية المعنوية هي مجموعة الأشخاص أو الأموال ترصد لمدة زمنية محددة لتحقيق غرض معين، بحيث تكون لهذه المجموعة أهلية قانونية لاكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات، ولهم مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الفردية الذاتية لأفراد المجموعة.³

4/الاستقلال الإداري: يتيح الإستقلال الإداري للجماعات المحلية من خلال الإعتراف لها بالشخصية

المعنوية، ويختلف علماء الإدارة في هذا الصدد وفق اتجاهين:

1خالد سماره الزغبى، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،1993، ط3) ص

2 هاني علي الطهراوي، القانون الإداري (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،2006، ط1) ص 122

3 عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع،2000، ط1) ص166

- يرى أصحاب الاتجاه الأول: إن إنتخاب أعضاء المجالس المحلية شرطا ضروريا لوجود نظام الإدارة المحلية ولاستقلالهم من جهة أخرى ويسند أصحاب هذا الاتجاه إلى حجتين:
 - 1- الإنتخاب هو الحد الأدنى اللازم لقيام نظام اللامركزية يتنافى مع طبيعة النظام اللامركزي.
 - 2- لما كانت اللامركزية الإقليمية تطبيقا لمبدأ الديمقراطية ولما كان هذا المبدأ يستلزم اللجوء إلى الإنتخاب لإختيار ممثلي الشعب، لذلك كان الإنتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكون المجالس المحلية.
- يرى أصحاب الاتجاه الثاني: أنه ليس ثمة ما يمنع من قيام السلطة المركزية بتعيين أعضاء المجالس المحلية دون أي تؤدي ذلك إلى إهدار إستقلال المجالس وذلك من خلال:
 - 1- أن تتوافر لأعضاء المجالس المحلية ضمانات، تكفل لهم الإستقلال في مواجهة الحكومة المركزية
 - 2- أن تراعي الحكومة المركزية في تعيين هؤلاء الأعضاء ضرورة وجود رابط حقيقية بين هؤلاء الأعضاء المعينين وتمثل المصالح المحلية ،واستندوا بالحجج التالية:
- المجتمع المحلي غير مهياً بطبيعة لتطبيق نظام اختيار أعضاء المجالس المحلية بطريقة الإنتخاب، وذلك بسبب ضعف المستوى التعليمي للناخبين ، وسيادة النظام القبلي أو العشائري على المستوى المحلي.
- اختيار أعضاء المجالس المحلية بطريقة الإنتخاب، لا يؤدي عادة إلى إنتقاء الأكفاء إداريا.
- الإنتخاب ليس ضمانا لاستقلال أعضاء المجالس المحلية فقد يتحقق هذا الاستقلال دون أخذ بذلك الأسلوب فالأعضاء يتمتعون باستقلالهم عن الحكومة المركزية.¹
- وتتمتع هذه الاستقلالية بعدة مزايا نذكر منها:
- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة في تعدد وظائفها.

1صفوان المبيضين، مرجع سابق، ص 38

- تجنب التباطئ وتحقيق الإسراع في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.
- تفهم أكثر و تكفل أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية.
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسير شؤونه العمومية والمحلية.¹

5/مبررات الرقابة التي تمارسها الحكومة المركزية على سلطتها المحلية :

تهدف السلطة المركزية عموما من وراء غايتها للإدارة المحلية الى تحقق الغايات التالية:

- ضمان بقاء الدولة كيانا إداريا وسياسيا موحدًا لأن عدم وجود قيود على إستقلال الإدارة المحلية وجعله استقلالا مطلقا يشكل إخلال لوحدة الدولة ويهددها بالتجزئة والتفكك.
- ضمان اتساق سياسة الوحدات المحلية مع السياسة العامة للدولة.
- ضمان تحقيق مستوى مناسب من الأداء للهيئات المحلية يحقق درجة عالية من التكامل والإنسجام في إدارة برامج التنمية المختلفة على مستوى المحلي والقومي.
- اكتشاف نقاط الضعف والقوة في نظام الإدارة المحلية والعمل على تلاقي الأخطاء، والحث على الإيجابيات مما يساعد في تطوير هذا النظام وتحسينه.
- حماية المواطن من التعسف الذي قد ينجم عن سوء أداء السلطة الإدارية على المستوى المحلي.²

المطلب الثالث: مقومات إدارة الجماعات المحلية:

سنتناول في هذا المقام أهداف الإدارة المحلية التي تمكن من تقليص الروتين وتحسين رغبات المواطن وتأهيل القيادات المحلية إضافة الى مهامها وأهميتها.

1/أهداف الإدارة المحلية: للإدارة المحلية مجموعة من الأهداف نذكر من بينها:

1لمير عبد القادر، مرجع سابق، ص 44

2أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 172

• الأهداف السياسية : تتمثل في :

- تحقيق المشاركة بين السكان المحليين والسلطة المركزية.
- إرساء قواعد الديمقراطية وإحترام الرأي من خلال الترشح أو حق الانتخابات.
- إبراز قيادات محلية قادرة على العمل والإدارة الكفؤة في ممارسة أعمالها.

• الأهداف الإدارية : تتمثل في :

- العمل المشترك بين الإدارة المحلية والحكومة المركزية ووضع الخطط التنموية المناسبة التي تحقق مطالب واحتياجات المواطنين من خلال إقامة مشروعات هادفة.
- زيادة قدرة الموظفين وتنمية الإبداع لديهم بما يشمل سرعة إنجاز المعاملات بكفاءة والحد من الروتين واكتسابهم خبرة عملية كبيرة.

• الأهداف التنموية والاقتصادية : تتمثل في:

- إشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات ورسم الخطط تنفيذها.
- العمل على توفير تمويل محلي من أجل سد كلفة المشروعات والأعمال المحلية.
- العمل على ترشيد الوقت والإنفاق وتحسين إنجازات العمل.
- الإدارة المحلية هي وسيلة التنمية التي تقوم على إنجاز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.¹

• الأهداف الاجتماعية : تتمثل في :

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجاتهم وألويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها إقتصاديا و إجتماعيا.
- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإرادته و رغبته في المشاركة بإدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

1غازي سلطان فلاح الفيلان، مرجع سابق، ص 81

- إحساس الأفراد بإنتمائاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة

الحديثة عليهم بعد توسعها بالتنظيمات الحديثة.¹

- 2/ مهام الإدارة المحلية : لعل أهم المهام والواجبات التي تلعبها الإدارة المحلية في خدمة

مجتمعاتها المحلية تكمن فيما يلي :

• **دور الخدمي والإنتاجي:** ويقصد بي الدور الخدمي والإنتاجي في المشروعات الأساسية والضرورية

لإشباع حاجات السكان ،مثل إنشاء الطرق والأرصفة والحدائق وتوفير المياه والكهرباء ومخططات

تنظيم المواقع والأراضي وخدمات النظافة وغيرها، أما الدور الإنتاجي فيتمثل في المشروعات التي

يمكن أن تدر دخلا على المجالس المحلية، مثل إقامة المشروعات الاقتصادية و خاصة الصغيرة

منها المتوسطة ، و دعم الصناعات الحرفية الصغيرة و التوسع فيها، و العمل على تأمين خدمات

النقل العام داخل المجالس المحلية و بينها و بين المجالس المحلية المتقاربة، و ذلك على شكل

إستثمارات و إقامة المشروعات الإسكانية لخدمة أبناء المنطقة المحلية ،و إنشاء الأسواق التجارية ،

ومواقف مركبات و غيرها من الإنشاءات التي يتم تأجيرها للمعنيين ،بحيث تدير دخلا ثانيا للمجالس

لتعزيز قدرتها المالية ، والمساعدة في إيجاد و تطوير أنواع جديدة من النشاط الزراعي و الصناعي

تستغل فيها إمكانات المنطقة المحلية إستغلالا أفضل وعقلاني.

• **الدور البيئي:** إن التقدم التكنولوجي وما يرافقه من ازدياد في حجم النشاط الصناعي ،وزيادة في حجم

الاستهلاك الناجم عن تزايد السكان ،و تحسن مستواهم المعيشي ، وما ينجم عن ذلك كله من نفايات

صناعية حضرية يعتبر تهديدا للبيئة و سببا في تلوثها ،وتعتبر المحافظة على البيئة ونظافتها وحسن

تنظيمها من أهم الأدوار التي يتوجب على الإدارة المحلية النهوض بها.² حفاظا على الحياة السلمية

1سكينة عاشوري، الاتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية(مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، تخصص: قانون إداري، جامعة محمد خيضر: بسكرة،2013/2014) ص 33

² فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 70

،وتقع أهمية جمع النفايات والتخلص منها على عاتق المجالس المحلية والتخلص منها بشكل سريع و بطرق فنية تضمن التقليل من مخاطرها، و كذلك مكافحة الآفات الضارة بالقضاء على أسباب وجودها و تكاثرها، و إختيار المناطق المناسبة و تنظيمها و التوسع في موضوع تشجير المناطق المحلية، و إنشاء الحدائق الخضراء ،و الإشراف على محطات المحروقات، ومراقبة الضجيج ومنع زيادته لئلا يضر من أثر سلبي على الحس العام للسكان ونفسياتهم،و العمل كذلك وعلى نشر الوعي البيئي لدى السكان بشتى الطرق الممكنة.

الدور الإداري و السياسي: يتمثل هذا الدور في توفير الخدمة للمواطنين أينما يتواجدون والحد من الروتين والتسويق والمماثلة في إتخاذ الإجراءات وإشراك السكان في تخطيط المشروعات وتنفيذها، وتدريبهم على العمل الانتخابي وتوعيتهم لممارسة الحوار البناء و تفهم وجهة النظر المتعارضة، والحد من الصراعات والاضطرابات التي تخل بمبدأ التعاون وتعرقل تحقيق الأهداف.¹

3/ أهمية الإدارة المحلية : تكتسي الإدارة المحلية أهمية كبيرة نوجزها في النقاط التالية :

- إنها نظام يسمح بالمحافظة على القيم التقليدية الموروثة بالمجتمع سواء كانت قيم إجتماعية، ثقافية أو حضارية.
- إن الإدارة المحلية في نظر العديد من المهتمين بها والتي تكون على علم تام بالظروف
- والحقائق المحلية تساعد من ناحية على تجنب الأخطاء التي تقع من الإدارة المركزية، وتخفف من تركيز السلطة.

¹فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 71

- تظهر الأهمية العلمية والتقنية لنظام الإدارة المحلية، من حيث توسيع نشاط الدولة وتدخلها في مختلف الميادين، لذلك كان لابد من إيجاد صبغة لتقسيم الوظائف على المستوى المحلي مع احتفاظ السلطة المركزية بالتقرير عن الشؤون ذات البعد القومي.¹
- كما أنها تتميز أيضا بأهمية على الصعيد السياسي، الإجتماعي و الاقتصادي.

أهمية السياسة: ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

- 1 - تربية الناخبين هم ينتخبون أعضاء مجالسهم المحلية تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية وانتخاب ممثلهم في البرلمان.
- 2 - تربية المرشحين تربية سياسة وتدريبهم على قيادة وتحمل المسؤولية على المستوى الوطني فالعضو الذي يحق نجاحا على المستوى الإقليمي غالبا ما كون قياديا بارزا ويحقق نجاحا مميذا في الانتخابات السياسية أو المواقع القيادية العليا التي من الممكن أن يشغلها.
- 3 - إشراك المواطنين من خلال تمكينهم من إختيار ممثلهم في المجالس المحلية وإدارة شؤون وحداتهم المحلية مما ينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.
- 4 تضييق الفجوة بين المواطنين والأنظمة الحاكمة، تلك الفجوة التي كان يشعر بها الأفراد في ظل النظام المركزي الذي كان يسود في عهد الإستعمارو في ظل الحكومات المستبدة، إن اللامركزية الإقليمية كفيلة بإزالة عوامل الشك والريبة من أدهان الأفراد اتجاه الحكومات، فالأشخاص اللذين

1 جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر (الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع، 2014) ص 34

يتولون إدارة الشؤون المحلية هم من أبناء الوحدة المحلية ومنتخبون على الأقل في غالبيتهم من قبل المواطنين أنفسهم ولذا فإن قراراتهم وتصرفاتهم تلقى عادة القبول من المواطن.¹

• **الأهمية الإدارية:** تتلخص الأهمية الإدارية فيما يلي:

1 - تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين وذلك من خلال تقليل المراسلات والمخاطبات وضرورة أخذ موافقة السلطات المركزية بشأن كل كبيرة وصغيرة.

2 - على خلاف الأمر في النظام المركزي حيث نجد وحدة الأنماط والأساليب الإدارية في العمل فإن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يؤدي إلى المرونة والتنوع في إستخدام أساليب الإدارة، إذ يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل التي يتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها وحاجات مواطنها.

3- إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يسهل عادة عملية الإصلاح الإداري، ذلك أن أجهزة الوحدات المحلية تكون محدودة وبسيطة بخلاف الأمر في الأجهزة المركزية الضخمة.

4- يساهم نظام الإدارة المحلية في التخفيف من الأعباء الملقاة على السلطات المركزية، حيث تتولى المجالس المحلية إدارة الأنشطة المحلية بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية للتفرغ للمسائل ذات

الأهمية القومية

• **الأهمية الاقتصادية :** تتمثل فيما يلي :

1- توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها مما يساهم في تخفيف العبء عن المصادر الدولية التقليدية وتخصيص تلك

المصادر للمشروعات القومية.

1محمد علي الخلايلية، الإدارة المحلية، (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013، ط2) ص 61

2- تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم إحتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها ،فالمجالس المحلية أقدر عادة من السلطة المركزية على إقتراح أو إقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدات المحلية.¹

3- تبسيط الإقتصاد الوطني كنتيجة لتبسيط الإقتصاد على المستوى المحلي.

• الأهمية الاجتماعية : تبرز فيما يلي :

1- إثارة إهتمام المواطن وتحفيزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية لان المواطن سيشعر بأنه يشارك

بفعالية من خلال ممثليه في المجلس المحلي في الإدارة مصالحه اليومية وهذا من شأنه أن

يفجر الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان المحليين

2- يساهم نظام الإدارة المحلية إذا ما وصلت المجتمعات المحلية من خلال الممارسة إلى درجة

من الوعي الثقافي والسياسي في تحول الولاء من ولاء الأسرة والعشيرة إلى الولاء للوطن

والمصلحة العامة.

3- خلق الشعور لدى المواطنين بعدالة الضرائب التي تفرض عليهم لمعرفةهم بأن حصيلتها ستدفع

لإنشاء مشاريع محلية يتم الإستفادة منها بصورة مباشرة.²

4- اهتم الكثير من الباحثين حسب كل تخصصه بالإدارة المحلية أشد الإهتمام ،فعلماء الاجتماع

اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي ،كما أن الإدارة المحلية

تقوم على فكرة تقييم العمل وهو ما يجعلها موضوع إهتمام هذه الفئة من الباحثين ، كما يمكن

النظر إليها أيضا من زاوية سياسية على إعتبار أن المجالس المحلية تمثل القاعدة اللامركزية

تمكن المنتخبون على مستوى المحلي من المشاركة في صناعة القرار مما يجسد فعلا فكرة

الديمقراطية ،أيضا إهتم علماء الإدارة بهذا النوع من الإدارة نظرا لما تشكله من أهمية كبرى في

¹ محمد علي الخلايلة- مرجع سابق، ص62

² محمد علي الخلايلية، مرجع سابق، ص 62

نظرية التنظيم فلا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على الإدارة

المحلية.¹

المبحث الثالث: الموارد البشرية في الجماعات المحلية

تعتبر الموارد البشرية أهم الركائز التي تعتمد عليها الجماعات المحلية، في تطويرها وسنتطرق في هذا المبحث إلى موظفو الجماعات المحلية وإدارة الموارد البشرية، وأضفنا تناول العلاقات العامة على المستوى المحلي بالنظر إلى الأهمية التي تكتسيها كحلقة وصل بين تلك الموارد وساكنين المنطقة.

المطلب الأول: موظفو الجماعات المحلية.

قبل التطرق إلى موظفو الجماعات المحلية لابد الإشارة إلى مفهوم الموظف العام:

فبالرغم من كثرة التشريعات التي تتناول الموظف العام لم يضع تعريفا جامعاً يحدد بموجبه المقصود بالموظف العام

1. فبالنسبة إلى التشريع الفرنسي يعرف الموظف على أنه :

ذلك الشخص الذي يتم تعيينه في وظيفة دائمة وبصفة مستمرة ويتم ترسيمه في درجة من درجات

التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية، أو في الهيئات العامة التابعة للدولة.²

• والقضاء الفرنسي: عرف الموظف العام بأنه :

¹بسمة عولمي ، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع: عنابة،

ص 258

²سليم جديري، سلطة تأديب الموظف العام(الجزائر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2011) ص16

الشخص الذي يشغل وظيفة دائمة داخل ضمن مجموعات من الوظائف التي تتناسب في ترتيبها مع تسلسل الدرجات التي تقلدها طبقا لقواعد الترقية

• أما بالنسبة للفقهاء الفرنسي عرفة على أنه :

الشخص الذي يشغل وظيفة دائمة في الكدرات الدائمة لضمان التسيير المنتظم للمرافق العامة

وعرفه أيضا : كل مواطن تحت أي تسمية كانت، يتلقى بحرية من التشريع السلطة التي يمارسها بطريفة دائمة في القيام بأعمال سلطة عامة أو في المساهمة بواسطة خدمات يدوية أو عقلية في إدارة المصالح الجماعية

2. وبخصوص التشريع الجزائري عرف الموظف العام :

هو كل شخص يكون في خدمة مرفق عام تديره الدولة

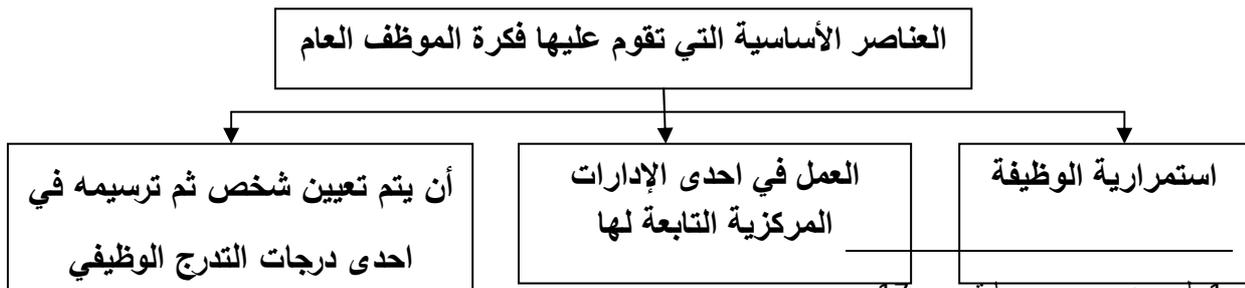
• و القضاء الجزائري عرفه :

لم يكون هناك تعريفا قضائيا للموظف نظرا لازدواجية القضاء الجزائري وقد أصيغ على العمال المؤقتين أيضا صفة الموظفين حيث أنه رأى ليس من العدالة التميز بين العامل الدائم والعامل المؤقت.¹

كما يعرف الموظف العام على أنه :

هو من يشغل إحدى الوظائف سواء كانت دائمة أو مؤقتة في الهيكل التنظيمي للوظائف العامة.²

مخطط رقم:03 العناصر الأساسية التي تقوم عليها فكرة الموظف العام



1سليم جديري، مرجع سابق، ص 17

2ماجد راغب الحلو، القانون الإداري (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2004) ص 163

المصدر: كمال رحماوي، تأديب الموظف العام ، (الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، ط3، 2006)، ص 24.

وعلى المشرع تنظيم الوظيفة العامة وفق القانون واضحة أحكامه وسهولة تطبيقه ،وذلك يتوفر الأسس التي تحدد بدقة ووضوح أوضاع الموظفين و مراكزهم الوظيفية وكيفية حسم مشاكلهم مند لحظة إنخراطهم في سلك الوظيفة وطوال حياتهم الوظيفية و إلى إنتهاء العلاقة الوظيفية بالدولة.¹

• الموظفون في الجماعات المحلية :

ونقصد بهم العنصر البشري المسخر لأداء الخدمة أو متابعة تنفيذ المشاريع، و من أجل ضمان كفاءتهم و فاعليتهم، لابد من الأخذ في الإعتبار مايلي :

- إتباع الأسس العلمية السليمة في توظيف العاملين في مجالس المحلية، بحيث يتم وضع شروط مواصفات الوظائف المطلوبة و الإعلان عنها ، و تسليم الطلبات و دراستها ،و إجراء المسابقات بين المرشحين لهذه الوظائف لضمان إختيارالموظف المناسب في العمل المناسب.

- الإهتمام بتدريب العاملين في المجالس المحلية ، ورفع كفاءاتهم بإتباع الأساليب الفنية و العلمية الحديثة.

- الحرص على تحسين ظروف العمل في المجالس المحلية و توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يضمن رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية، وزيادة ولائهم لعملهم مما يكون له الأثر الفاعل لتحسين المستوى و الأداء و تحقيق الأهداف المرسومة.²

• رئيس المجلس المحلي وأعضائه:

1سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع،1990) ص60

2 سليم ، جديري، مرجع سابق، ص 17

وهم ممثلوا والسكان المحليين في مناطقهم الذين يعتبرون من القيادات المحلية التي يتوجب عليها رسم السياسات المحلية وتنفيذ الخطط و البرامج و تعبئة السكان لضمان حسن مشاركتهم و تعاونهم حتى يتسنى لهم النجاح في أداء هذا الدور يفترض فيهم مايلي :

- انتخاب السكان في المناطق المحلية للرئيس و الأعضاء انتخاب مباشر شريطة أن تتوخى القوانين المنظمة لشؤون الإدارة المحلية توافر مستوى معقول من التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية فيهم يحققون كفاءة يضمن النجاح في أعمالهم .

- العمل على الرفع من مستوى كفاءة أعضاء المجالس المحلية عن طريق الندوات او الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة المحلية و الموضوعات الأخرى ذات العلاقة.¹

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المحليات

1- اختلفت التعاريف حول إدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف وجهات النظر بين كتابها ومؤلفها، وفيما يلي سوف نورد أهم هذه التعريفات:

«مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى المنظمة للحصول على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية»².

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:

«عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها»¹.

1فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 66

2سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(الأردن : دارالفكر الجامعي للنشر والتوزيع،2011، ط1)

- وتعرف أيضا :

أولاً: هي عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية

ثانياً: هي إستخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتعويض وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين.

ثالثاً: هي جزء من الإدارة تعتني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم

رابعاً: هو إجتذاب وإستقطاب القوى ذات الكفاءات وتميئتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد.²

- كما وردت تعريفات أخرى لبعض المفكرين:

تعريف سبانس Spanse :

إن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة الموظفين بحيث يمكن الحصول على أكبر قدر ممكن من إمكانيات الأفراد وطاقاتهم وقدراتهم لما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة بما يحقق أفضل المزايا وأعظم النتائج

• **تعريف ستول stole :**

عرف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية و تحمل قيم و أخلاقيات تلك البيئة، و كما تتأثر بمعطيات البيئة فإنها تؤثر فيها و تتفاعل معها.³

1سعاد نائف البرطوني، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2007، ط3) ص 17

2عبد العزيزعلي حسن،الإدارة المتميزة للموارد البشرية (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009) ص 14

3سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة (مصر: مكتبة شقيري للنشر و التوزيع، 2013) ص253

ويعرفها الدكتور عبد العليم: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات للمؤسسة هم من أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم.¹

• الموارد البشرية الأساسية في المحليات:

1- تشمل المواد البشرية الأفراد العاملين بديوان كل وحدة محلية في مختلف التخصصات و الذين يقومون في مجموعهم بأداء المهام المنوطة بهم بكل وحدة محلية و ذلك لصالح خدمة المجتمع المحلي و الوفاء بمطالبه

2- كما تشمل الموارد البشرية عناصر أداء الخدمات على كافة المستويات الذين يؤدون الخدمة للمجتمع في كافة المجالات مثل : الإسكان و الصحة، التعليم، التموين ، إلى غيرها من المجالات و كذلك العاملين في الوحدات الإنتاجية التابعة للوحدة المحلية .

3- إضافة إلى أعضاء المجالس المحلية الذين يمارسون إتحاد القرارات على مختلف المستويات و متابعة تنفيذها بما يضمن أداء المهام بالطريقة التي تحقق الوفاء بمطالب المحلية في إطار الخطة الإقليمية و الخطة القومية هذه الموارد تشكل التمثيل السياسي .

4- كما يدخل ضمن الموارد البشرية المطلوبة تنميتها في المحليات العمالة الفنية والمهنية التي تعمل بالقطاع الخاص التي تربط ارتباطا وثيقا و تؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءة أداء الخدمات في المجالات المختلفة وتلبية إحتياجات المجتمع المحلي.²

المطلب الثالث : العلاقة العامة في المجتمع المحلي

1 عبد العليم وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2010، ط1) ص 09
2 منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2012، ط1) ص 152

إن قيام علاقة بين الإدارة والمجتمع المحلي عملية ضرورية يجب أن تسعى إلى تحقيقها جميع المنظمات، لأنها تؤدي جميع نشاطاتها ضمن إطاره، في هذا الصدد سوف نتطرق إلى مفهوم العلاقات العامة و مفهوم المجتمع المحلي تم إلى أهمية و أهدافه .

• مفهوم العلاقات العامة :

ظهر مصطلح العلاقات العامة قرابة نهاية القرن التاسع عشر (ق19) و شاع إستخدامه من شبيوة رجال الاتصال، إلا أنه يستخدم لوصف مجموعة متنوعة واسعة من النشاطات .

• عرفها قاموس وبستر: **webster's new collegiate dictionary**

العلاقات العامة هي مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو إتحاد أو حكومة أو في أي تنظيم في البناء الإجتماعي من أجل خلق علاقة جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها .

• عرفها شريستان **christian** :

بأنها الجهود التي تبذل للتأثير على الجهود ،عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى تكون لديها فكرة صحيحة عن المنظمة فيساندونها في أزماتها و يشجعونها في نشاطها .

• وعرها بلو مفيد **bloomefield** :

يرى أن العلاقات العامة هو فن التأثير على الآخرين لسلوك نفس الطرق الذي يتبعه.¹

• عرفها كانفيلد: **canfielde**

1حسن عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2004، ط4) ص120

أنها فلسفة الإدارة ووظيفتها معبرا عنها بالسياسات و الأعمال التي تخدم مصالح الجمهور و الاتصال به لضمان الفهم و السمعة الحسنة .

• عرفها روبنسون **robancen** :

وضع تعريفا للعلاقات العامة ركز فيها على وظائفها :

- قياس و تقويم و تفسير إتجاهات الجماهير المختلفة ذات الصلة بالمنظمة .
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الخاصة بزيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة و مستفيديها .

• وتعرف العلاقات العامة :

بأنها تنشط العمليات الاتصالية و خلق الثقة بين شخص أو منظمة أو أشخاص آخرين، أو المجتمع كله من خلال نشر المعلومات التي تفسر و تشرح ،وتتمية علاقات متبادلة و دراسة ردود الفعل و تقويمها

• و تعرف العلاقات العامة :

أنها فن أو العلم الذي يستهدف تنمية الفهم المتبادل و الثقة المتبادلة

• وعرفت أيضا :

هي الجهود التي يبذلها فريق ما للإقامة العلاقات الطيبة و استمرارها بين أعضائه ،و بين مختلف قطاعات الرأي العام.¹

• عرفها القاموس أكسفورد **xesford**:

هي الفن القائم على أسس علمية ليحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة داخل المنطقة و خارجها . لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم و المعايير الاجتماعية و القوانين و الأخلاق العامة للمجتمع .

1عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع،1993)

كما أنها العلاقات العامة تكون بين الإدارة و بين موظفيها من جهة ،و بين سائر المنتفعين من خدماتها من جهة ثانية.¹

• تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية :

هي الوظيفة المستمرة و المخططة للإدارة و التي تسعى بها المنظمات باختلاف أنواعها و أوجه نشاطاتها إلى كسب التفاهم و التعاطف و تأييد الجماهير الداخلية و الخارجية و الحفاظ على استمراره .

• يعرفها هارلو harlo:

وظيفة إدارية مميزة تساعد على خلق و بناء و رسم وبناء الاتصال الفعال و الفهم المتبادل و الموافقة و التعاون المشترك بين المنظمة و أعضائها المنتفعين منها، وحل المشكلات التي تواجه الإدارة و إمدادها بيان مستمر من المعلومات و البيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام .²

• كما عرفت العلاقات العامة :

1/العلاقات العامة هي فن حصول على رضا الجمهور وتقنيته وتأييده الوصول إلى ذلك عن

طريق الاتصال و التفسير الكافيين

2/ هي فن مسايرة الناس و مجاراتهم .

1عبد الرزاق محمد، الهندسة البشرية والعلاقات العامة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ط1) ص 40

2عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، 2001)

3/ العلاقات العامة مصطلح للتغيير عن شتى الخدمات التي تستهدف الاتصال بالجمهور و تقوية الروابط بين المؤسسة و المجتمع .

4/ العلاقات العامة طريقة لتحليل و لقياس الرأي العام لتوصيل رأي الجمهور لمؤسسات من ناحية، أو لتوصيل الرأي المسؤولين في المؤسسات ، ومن ناحية أخرى هي عملية مستمرة تهدف إلى كسب رأي الجمهور و الإلقاء عليه .

5 /يعرف ريكس هارلو rex harlw : بأنها فن و علم يستند في أسس علم الإجتماع الإنساني و يسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة ، وإنما في حياتهم الجماعية .

6/ العلاقات العامة عبارة عن مظاهر النشاط المتصلة بتفسير وتحسين الصلة أو العلاقة بين هيئة ما سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية إعتبارية أو ذات صفة فردية ، أي يملكها فرد واحد، و بين جمهور له ارتباط أو اتصال هذه الهيئة.¹

• كما تعرف أيضا :

بأنها الجهود الإدارية و المخططة و المستمرة لبناء و صيانة و تدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة ما و جمهورها

• وعرفها مجال علم المكتبات و المعلومات وفق ما يلي :

- العلاقات العامة نشاط حيوي من نشاطات إدارة المكتبات و مراكز المعلومات لا يمكن الاستغناء عنه في الوقت الحاضر

- العلاقات العامة نشاط الهادف أن يسعى بالأساس إلى بناء علاقة طيبة متوازنة تقوم على الثقة و الرضا

1غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 1996) ص

• أما سكوت وآلن walin skot عرف العلاقات العامة :

أنها جهد مخطط للتأثير في الرأي العام من خلال الأداء الناجح و الاتصالات ذات الاتجاهين.¹
*تحتاج الجماعات المحلية إلى دعم مجتمعها المحلي من خلال المساهمات التي والتسهيلات التي تقدمها له، التي من شأنها أن تطور وتدعم علاقتها وتزيد من تعاونها للوصول إلى مستويات أفضل.

(II) مفهوم المجتمع المحلي:

يعتبر المجتمع المحلي من أكثر المفاهيم والمصطلحات التي تعددت فيها التعريفات ونعرض منها ما يلي:

- عبارة عن جمع متفاعل من الناس

- يعيشون في بقعة واحدة

- لهم ولاءات ومعارف ومعتقدات ورغبات وميول ومشكلات متشاركة

- يشعرون على أنهم جزء من بعضهم البعض

- بينما يعرفهم معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية بأنه: مجموعة من الناس الذين يقيمون غالبا على

رقعة من الأرض وتربطهم علاقات دائمة نسبيا وليست من النوع العارض المؤقت، ولهم نشاط منظم وفق

قواعد وأساليب وأنماط متعارف عليها، وتسود بينهم روح جماعية تشعرهم بأن كل منهم ينتمي لهذا

المجتمع

- ويرى البعض أن المجتمع المحلي هو:

عبارة عن مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة أو بيئة معينة محدودة النطاق، كاجتماع أهل القرية

أو القبيلة أو أحياء المدينة، وهذا اللفظ يطلق على المجتمعات القبلية والرعية كما يطلق على

1رحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005، ط1) ص229

المجتمعات المتحضرة وليس ما يمنع أن يكون المجتمع المحلي جزء من مجتمع أكبر وأوسع نطاقا أي أن هناك مجتمعات محلية داخل مجتمعات محلية أخرى.¹

- كما يعرف بأنه:

مجموعة من الناس يقيمون في منطقة جغرافية محددة ويشتركون معا في الأنشطة السياسية والإقتصادية ويكونون فيما بينهم وحدة إجتماعية ذات حكم ذاتي تسودها قيم عامة ويشعرون بالإنتماء نحوها وبالرغم من أن المجتمع المحلي يشكل وحدة جغرافية محلية ويوفر لسكانه السلع والخدمات ، فليس من الضروري أن يتحدد بحدود قانونية كما هو الحال بالنسبة للمدينة وليس بالضرورة أن يمثل كيانا سياسيا مستقلا

- كما يعرف أيضا :

- مجموعة من الأفراد يعيشون في مكان له معالمه الجغرافية المميزة ويساهمون مساهمة فعالة في أوجه نشاط المجتمع المحلي المختلفة ولتضم العلاقات بينهم نظما إجتماعية محددة وأساسية.²

وهناك من يرى:

إن المجتمع المحلي هو مصطلح يشير إلى بناء إجتماعي يتسم بعلاقات ونظم لها طابع خاص مثل التشابه في التكوين وقوة العلاقات والقيم المحلية من حيث الحكم، ومن حيث الخصائص الإجتماعية والإقتصادية فقد يحمل بعضها الطابع الزراعي وبعضها الطابع الصناعي والسياحي أو التجاري.³

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 10

² منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 11

³غازي صلاح القبلان، مرجع سابق، ص 131

ويعرفه روبرت برك R-Park:

بقوله أن المجتمع المحلي في أوسع معاني المفهوم يشير إلى دلالات وإرتباطات مكانته الجغرافية

ويعرفه معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية : المجتمع المحلي بأنه مجموعة من الناس الذين يقومون عادة على رقعة معينة من الأرض وتربطهم علاقات دائمة نسبيا وليست من النوع العارض المؤقت ، لهم نشاطاتهم وقواعدهم وأساليب وأنماط متعارف عليها وتسود بينهم حمية تشعرهم بأن كل منهم ينتمي لهذا المجتمع

ويعرفه مردوك Mardouk : أن مصطلح المجتمع المحلي يتضمن غالبية الجماعات التي تقيم إقامة مشتركة وتربط بينها علاقات المواجهة المباشرة.

ويمكن التعبير عن مفهوم المجتمع المحلي بأنه : إرتباطا بشريا قائم على الإدارة الطبيعية، تقوم العلاقات الشخصية فيه على القرابة والصداقة والجوار، كما تؤدي هذه العلاقات وظيفتها من خلال التضامن والعادات الشعبية والسنن والدين، مفهوم المجتمع المحلي على هذا الأساس من التضامن التقليدي والترابط القائم على الإدارة الطبيعية بين أفرادها هو ما يميزه عن مفهوم المجتمع بما يمثله من إدارة تعاقدية لتسود علاقات أفرادها.¹

- أهمية وأهداف العلاقات العامة للمجتمع المحلي:

تكمن أهمية وأهداف العلاقات العامة بالمجتمع المحلي في سر توازنها بين الإدارة والمجتمع.

الأهمية:

¹لباز نسيمة، السوق السياسي المحلي في الجزائر (مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة الطاهر مولاي: سعيدة، 2013/2017) ص 66

إن قيام العلاقات بين الإدارة والمجتمع المحلي عملية ضرورية يجب أن تسعى إلى تحقيقها جميع المنشآت والمؤسسات لأنها تؤدي جميع نشاطاتها ضمن وفق إمكانياتها في النجاح التي تحدد بمقدار نشاطها وتكيفها معه، حيث أنها تحتاج إلى دعمه وتأييده في سبيل أن تستمر وتتقدم علما بأنه يجب أن تتحمل كامل مسؤوليتها الإجتماعية ، تعتبر من أهم مورد دعم علاقة الإدارة بالمجتمع هي المسؤولية الاجتماعية ، التي تعتبر من أهم مداخل العلاقات العامة الجديدة في المجتمع ،حيث أن موضوع المسؤولية الاجتماعية يعتبر من المواضيع الحساسة في علاقة المنشأة بالمجتمع ومن أهم الأمثلة على المسؤوليات الاجتماعية تتمثل في توظيف الأقليات ،مساعدة تعليم الأبناء و المنظمة، مشاريع التحكم في التلوث ،تدريب المحتاجين على أعمال بسيطة، بناء مساكن لمحدودي الدخل . إن تحرير العلاقات القائمة بين الإدارة و مجتمعها هو الإهتمام بالبيئة من حيث المساهمة في الحفاظ على نقائها و سلامتها

- الأهداف :

- تحتاج المنظمات إلى كسب تأييد الجماعات وأفراد المجتمع المحلي حتى تتمكن في الإستمرار في نشاطها ،وكسب التأييد هو الهدف العام الذي تتدرج منه مجموعة من الأهداف وتتمثل أهمها فيما يلي:
- إعلام المجتمع المحلي بسياسة المنظمة وعملياتها ومشاركاتها ويجب أن يتضمن هذا توضيحا لعدد العاملين فيها، والأجور التي تدفع لهم الضرائب التي تدفعها، وكيف تنظر المنظمة إلى مستوياتها تجاه المجتمع ومقدار ما تسهم به للارتقاء بالحياة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
- معرفة موقف المجتمع المحلي من المنظمة وما يقوله عن سياستها وعملياتها.
- العناية بإبراز المنظمة وأنظمتها والرد على الانتقادات ، والإجابة عن الشكاوى وتصحيح المعلومات الخاطئة التي قد تعلق بأذهان أفراد المجتمع المحلي.
- المشاركة في الخدمات العامة، والعناية بالهيئات العلمية والثقافية والاهتمام بالمرافق العامة ورعاية الشباب وتشجيع المشروعات الثقافية والترفيهية.

- تنظيم دراسات عن المواد الحقيقية في المجتمع وعن الحاجات الفعلية للمواطنين.¹
- التعرف على اتجاهات الرأي العام والعمل على تنميته حتى يصبح واعيا ومستقرا و يمتلك دعامة أساسية يعتمد عليها المجتمع المحلي.
- تقديم خدمات إنسانية لمجموع المواطنين مثل الإسهام في تقديم الخدمات الصحية مع ملاحظة أن المجتمع المحلي يمكنه أن يكون سببا في نجاح عمل المنظمة أو فشله إذا أساء المسؤولين في المنظمة بتقدير شكل ومضمون هذه العلاقات وتأثيراتها الآنية والمستقبلية.
- التعاون مع مختلف المنظمات الموجودة داخل المجتمع المحلي، وكذلك مختلف الهيئات المحلية والمعاهد والجماعات في تطوير البرامج الشفافية المقدمة للأفراد والمجتمع برمته وكذلك لتعزيز التعاون والتفاهم المشترك معها.
- تطوير فهم أفضل للقضايا الاقتصادية والمحلية والتنمية من خلال الإشراف على البرامج والفعاليات المتعلقة بذلك.
- دعم ومساندة أفراد المجتمع ماديا ومعنويا كجزء من المسؤولية الاجتماعية.²

¹ بن زيان نوال، إدارة العلاقات العامة في الإدارة المحلية في الجزائر (مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير وإدارة

الجماعات المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي: سعيدة، 2016/2017) ص 103

² بن زيان نوال، مرجع سابق، ص 104

وفي الأخير على القول أن الجماعات المحلية بمختلف مفاهيمها تعبر عن اللامركزية الإدارية، وذلك من خلال توزيع السلطات والصلاحيات فيما بينها وبين الإدارة المركزية، بغية التخفيف من أعباء السلطة المركزية.

كما أن إدارة الجماعات المحلية تتمتع باستقلالها في منحها بعض الصلاحيات المخولة لها سمح لها بتسيير شؤونها على المستوى المحلي، من خلال موظفيها الذين يعتبرون همزة وصل في نقل انشغالات وتطلعات السكان المحليين ولن يتأتى هذا إلا من خلال العلاقات العامة داخل المجتمعات وهذا ما يبرز عن أهمية العنصر البشري داخل الإدارة المحلية.

الفصل الثاني :

الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية

والدافعية والتعبئة

يعتبر الإصلاح الإداري هدف مشروع تسعى إلى تحقيقه كل منظمة بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، ومن بين أنواع الإصلاح نجد الإصلاح الإداري الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة، إلا أن تحقيقه بشكل أصعب التحديات التي تواجه مختلف الإدارات، ونخص بالذكر إدارة الجماعات المحلية، وذلك كونه يمس العديد من الجوانب منها الجانب السلوكي المتعلق بالموارد البشرية، الجانب القانوني والأنظمة والإجراءات، والهياكل التنظيمية وغيرها، وباعتبار أن المورد البشري يمتلك طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تعمل إدارة الجماعات المحلية توفير احتياجات ورغبات موظفيها، والاهتمام بالعنصر البشري بتعبئة وتحفيزه يساهم بشكل ايجابي في تحسين الأداء وذلك بفضل استخدام سياسات الإصلاح، وبما أن العالم يشهد ثورة تقنية أصبح من الضروري عصرنه الإدارة المحلية وتفعيل نظام المعلومات أدى إلى التغيير التدريجي في الأنشطة العادية إلى إجراءات إلكترونية تخدم المواطن وتسهل على الموظفين تقديم الإجراءات

المبحث الأول: الدافعية والتعبئة

إن الدافعية وتعبئة الموارد البشرية يعتمد بالضرورة على نوع التحفيزات المقدمة للموظفين مما يجعلهم مميزون في أداء وظائفهم من خلال عملية التقييم على مستوى الأداء.

المطلب الأول: ماهية الدافعية والتعبئة.

حاز موضوع الدافعية على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال عدة كعلم النفس الصناعي، علم الاجتماع وكذا علم الإدارة على اعتبارها القاعدة المتينة لإرساء نظم تسيير سليمة. يحاول البعض من الباحثين

مثل أتكسون: « Atekson »، التمييز بين مفهوم الدافع « motine »، ومفهوم الدافعية « Motivation »، على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهود أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، أما ف حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني " الدافعية"، باعتبارها عملية نشطة، وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين، فإنه لا يوجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما، ويستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، وبداية تشير إلى أن كلمة "دافعية" « Motivation »، لها جذورها في الكلمة اللاتينية « Movere »، والتي تعني يدفع أو يحرك « To Move »¹.

وتعرض فيم يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون:

عرفها يونج **young** بأنها: عبارة عن حالة استثارة وتوفر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2000)، ص 70

وعرفها ماسلو **Maslow**: بأنها خاصية ثابتة ومستمرة ، ومتغيرة ومركبة ، وعامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي.

وعرفها ستانس **Stants**: بأنها تشريط انفعالي لمنبهات محددة ومركبة، يوجهها مصدر التدعيم.

وعرفها كاجان **Kagan**: بأنها عبارة عن تمثيلات معرفية لأهداف مرغوبة أو مفضلة، تنظم بشكل متدرج يشبه تمثيل المفاهيم بشكل عام.

وعرف هب **Hebb**: الدافعية بأنها: أثر لحدثين حنين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ، ووظيفة التيقظ أو الاستشارة، التي تمد الفرد بطاقة الحركة.¹

ويعرف الدافع على أنه حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معتبر للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتمادا على قوة الدافع.

وعرفت الدافعية أيضا على أساس أنها مجموعة الرغبات والحاجات وأية قوى متشابهة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة وتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تنشط السلوك للإنساني أو تحافظ عليه بمستوى معتبر أو توجهه وجهة معينة.

وعرفت أيضا: بأنها طاقة جسمية ومعنوية داخلية محركة لسلوك الفرد، متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية، هذه الطاقة تنبها الحوافز، إنها حالة داخلية تنشط وتشن وتتحرك وتقود وتوجه السلوك نحو الأهداف، والدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الشخص وتوجه سلوكه.

وينظر إلى الدافعية على أنها: مجموعة المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين يؤدي بالنهاية إلى إشباع رغباتهم ويفسر تصرفاتهم.²

عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع سابق، ص 72.

2 عون مفيد عبد الله، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013)، ص 08.

وتعتبر الدافعية هي القوة المحركة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة المهمة لأداء عمله، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات العمل.

ويعرفها ميلفن Milfine: بأنها مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا الكل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات ويمكن القول أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل في إشباع حاجة الفرد.¹

الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى أو بوجهة معينة.²

ويعرفها الدكتور مصطفى نجيب: هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معتبر أو توجيهه وجهة معينة وبعبارة أخرى فإن هو كل ما يتعلق بتلك القوى التي تحافظ أو تعتبر اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما.

كما تعرف الدكتورة سعاد نايف الرطوني: الدافعية Motivation: هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الشخص وتوجه سلوكه.

ويعرفها الدكتور على محمد رابعة: بأنه مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد ويحدد سلوكه نحو عمل معتبر، وتعتبر الدوافع والحاجات هي المحرك الرئيسي في السلوك الإنساني.

1 أنظر الموقع: Kenana.online.com ، على الساعة 18:00، يوم 17-03-2018.

2 أنظر الموقع: Anshrnw.com، على الساعة 23:35، يوم 17-03-2018.

كما يعرفها محمد سعيد سلطان: على أن الدافعية تعود إلى الكلمة اللاتينية « Motiver »، أي يحرك ويدفع ثم اتسعت لنتمحوور حول رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، وعليه فهو يمثل عامل هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوكه، وكتعريف أدق: " هي القوة التي تحرك وتسير الفرد من أجل تأدية العمل أي قوة داخلية تحافظ أو تعتبر اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.

تعد آليات تعبئة الموارد البشرية من بين الوسائل الحديثة التي يستعملها مسيرو الموارد البشرية من أجل حشد وكسب رضا المستخدمين ودفعهم إلى تبني سلوكيات العمل والتي تتماشى مع أهداف الجماعات المحلية.

يعتبر مفهوم تعبئة الموارد البشرية مصطلح حديث الاستعمال ومن الناحية اللغوية يستمد مصطلح التعبئة أصوله سواء في اللغة العربية أو اللغات الغربية من المجال العسكري ويقصد به عموما حشد واستنفار الجنود واستجماع القوى لمواجهة العدو.¹

ومن بين آليات تعبئة الموارد البشرية:

- آليات استقطاب وتنمية الكفاءات:

استقطاب وتنمية الكفاءات، مثل الاختبار والتوظيف والتدريب والتكوين للمهني فسياسة الاستقطاب والتوظيف يجب أن يمكن إدارة الجماعات المحلية من اختبار عمالة تتميز بقدرات عالية وتمتلك قدرة على التجديد ومواجهة التحديات ، كما أن جهود تطور الكفاءات عن طريق التكوين والتدريب وغيرها من آليات تطوير المهارات تلعب دورا هاما في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين.

- آليات تنظم العمل وتقسيم المسؤوليات:

¹ محمد لعبوبي، آليات تعبئة الموارد البشرية، ندوة الأفاق الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم القانونية، جامعة ، زهة ، المغرب، 2015.

يقتصر نشر روح التعبئة داخل المنظمات الانتقال من الأساليب التقليدية في تنظيم العمل والتي تبنى على الضبط والمراقبة، إلى أشكال جديدة تعطي للموظفين حرية أكبر في التحرك وتخلق مناخا ملائما للإبداع والتطور.¹

وتعتبر تعبئة الموارد البشرية عملية حشد داخل المجتمع من أجل تنفيذ مشروعات أو غرس القيم الاجتماعية وغيرها لتنمية المجتمع والموارد، وهو عملية استثمار للموارد البشري لكافة الأفراد داخل المنظمة ولضمان الاستمرارية.²

يرتكز مفهوم تعبئة الموارد على حشد وتجميع الموارد العينة والبشرية والنقدية المتاحة داخل المجتمع، في الإطار الذي تحكمه اللوائح والقوانين الموضوعة، من أجل تنفيذ مشروعات تهدف إلى تنمية المجتمع.

- أسس تعبئة الموارد البشرية:

تبنى تعبئة الموارد البشرية على مجموعة من الأسس نستأنس ببعض منها فيما يلي:

- * المشاركة مع المجتمع.
- * المسؤولية بين القاطنين على عملية التعبئة وأفراد المجتمع في نجاح أو فشل جهود التعبئة .
- * تعبئة الموارد البشرية والمادية للحفاظ على خطوات التنمية داخل المجتمع اللامركزية في اتخاذ القرارات.

* الاحترام المتبادل لوجهات النظر المختلفة بين القائمين على عملة التعبئة والمواطنين.

* التأثير الإيجابي طويل المدى على المجتمع وأفراده وليس التأثير المؤقت.³

المطلب الثاني: المصطلحات المشابهة للدافعية والتعبئة.

1محمد لعويبي، مرجع سابق

2أنظر الموقع: eggpt.worlded.org، على الساعة 00:50، يوم 18-03-2018.

3 أنظر الموقع: Kenana.online.com، على الساعة 01:47، يوم 18-03-2018.

يرتبط مفهوم الدافعية والتعبئة على مستوى الجماعات المحلية بجملة من المصطلحات المشابهة لها وتمكن في الحوافز التي تعتبر من أحد أسباب الدافعية والتعبئة للموارد البشري إضافة إلى الأداء الوظيفي والتعبير والترقيات ونظام المكافآت كلها تساهم في عملية الدافعية والتعبئة للعنصر البشري.

1. مفهوم التحفيز:

هو كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال الوظيفة فهو كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه لوظيفته.¹

كما هو ممارسة إدارية للمدير أو الرئيس الإداري للتأثير في الموظفين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص الرئيس الغرض منه تعبئة الموظفين وجعلهم أكثر جاهزية لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات.

كما يعرف التحفيز على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث الموظفين وتشجيعهم من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

وتعرف سياسة التحفيز بالسياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات، ويشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور، بمقدار المكافآت والطريقة المتبعة في منحها، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس لتصورات المنظمة ونظرتها لأفرادها.²

- أنواع الحوافز: وتتمثل في نوعين وهما:

1صالح مهدي محسن، الإدارة والأعمال (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ط1)، ص 459.

2طارق شريف يونس، المصطلحات للعلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط1)، ص 04.

أ. الحوافز المادية: تتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت وذلك أن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، بالإضافة إلى ذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة ويتمثل في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، ونظام الأجور المتبع له الأثر البالغ في تحفيز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار داخل الوظيفة.

ب. الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل ومن الحوافز المعنوية:

- التقدير والاحترام: كثير من المنظمات تتعامل مع الموظف على أنه آلة يجب أن ينصاع للأوامر ويعمل كل ما يطلب منه مقابل الأجر الذي يأخذه، لا يستطيع الموظف أن يناقش قرارا أو يبدي اعتراضا أو يطرح فكرة، وبالتالي إذا أحس بعدم التقدير والاحترام بما يقوم به من عمل فستختبر المنظمة جهده.

وبالتالي التحفيز قد يكون ماديا أو معنويا، والمنظمة التي تجمع بين التحفيز المعنوي والمادي

تعرف متى تنفذ وكيف تدرس الحاجات والدوافع المختلفة لموظفيها وتضع خطتها في هذا المجال.¹

2. مفهوم التغيير التنظيمي:

1عون مفيد عبد الله، مرجع سابق، ص37.

لم يتفق العلماء المختصون على تعريف واحد للتغيير سواء كانوا علماء إدارة أو اجتماع أو نفس أو تربية أو سياسة، أو غيرهم، إلا أن هناك نقاط التقاء في مفاهيم التغيير، وفيما يلي سنذكر بعضا من التعاريف التي أعطيت للتغيير:

التعريف (01): التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.

التعريف (02): هو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمال للبعض وإحباط للبعض آخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.

التعريف (03): يعرف هولت D.Holt، التغيير بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو السلوك التنظيمي وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز.¹

- أهداف التغيير التنظيمي:

سننظر إلى أهم الأهداف التي تسعى برامج التغيير التنظيمي إلى بلوغها:

* زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها من خلال العمل على تحقيق الموائمة بين أوضاعها وظروفها الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.

* تغيير سلوكيات الأفراد لموظفين لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي.

¹تيتشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية (مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015)، ص 68.

* إدخال التقنيات الحديثة في المنظمة بطريقة سليمة يقبلها للأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

* مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم على إحداث التغيير والتطور المطلوب .

* تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

* الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وتحقيق رضا المواطنين والمجتمع.¹

ويعتبر التغيير الإداري بأنه الأسلوب الإداري الذي بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة كما يحدث التغيير بمبادرة من إدارة المنظمة، فهو يمثل خيارا استراتيجيا معلنا عنه وواضحا، يحدث حسب رنانة محددة ويعبر عن حالة المنظمة. وتكمن أهمية الموارد البشرية في إحداث التغيير على التسيير البشري، فالسلوك الفردي يمثل مؤشرا لنجاح

التغيير المراد القيام به، فإذا كان سهلا للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه أما إذا كان معرقل ومقاوما له ولتنفيذه فهناك خطورة لفشله، فأهمية المورد البشري في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها، وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يبديه هذا المورد أثناء القيام بعملية التغيير.²

3. تقييم الأداء:

يقصد بتقسيم الأداء قياس مدى قيام الموظفين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور، كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان

¹تيشات سلوى، مرجع سابق، ص60.

²رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في نشر التغيير في المؤسسات(رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013-2014)، ص 140.

أساسي لتحقيق الفاعلية، كما يعرف بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف تقييم المنجزات الأفراد، كما يعني تقييم أداء الموظف تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة الوصول لتحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ويقصد به كذلك دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.

أهمية تقييم الأداء: نستخلصها في النقاط الآتية:

- التأكد من المعاملة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة نظم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.¹

4. ترقية الموظفين:

تعتبر الترقية بمثابة حافز لتعبئة الموارد البشرية وتعني أن يشغل الموظف العام وظيفة أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها حتى ولو لم يترتب على ذلك في الراتب، فهي تنصرف أساسا إلى الموظف في درجة مالية أعلى من درجة داخل السلم الإداري وإن لم يصاحب ذلك نفع مادي، ومن أنواعها:

- الترقية بالأقدمية: تمتاز هذه الصورة بأنها تتم بطريقة آلية إذ يرقى الموظف الأقدم من الدرجة الدنيا إلى الدرجة الأعلى التي تلو ثم من يليه وهكذا، وتقطع هذه الصورة على الإدارة كل سبل للتعسف والحباية.

¹بابا ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010)، ص 60.

- الترقية بأسلوب الامتياز: بموجب هذا الأسلوب لا يرقى الموظف إلا إذا اجتهد وتفاني في عمله بحيث لو شغل منصب وظيفي وتنافس عليه موظف قديم وآخر كفاء يفضل الكفاء رغم حداثة، ومن شأن هذا الأسلوب أن يحفز كل موظف على بذل أقصى جهد وأن يكشف عن مواهبه وابتكاراته عسى أن يرقى ويقدم في الترقية عن غيره.¹

5. المكافآت والعلاوات:

إن مرتب الموظف لا يمكن أن يبقى ثابتا بعد تعيينه لأن الموظف حتى ولو لم يحصل على مؤهلات أعلى أثناء الوظيفة فإنه يكتسب خبرات جديدة تفيد العمل الوظيفي كما أنه من ناحية أخرى تزداد أعباءه الشخصية خلال مراحل حياته، لذلك فإن مرتبات الموظفين تزداد باستمرار، إما زيادة دورية مطردة وإما زيادات استثنائية بفعل الترقيات إضافة إلى بعض المكافآت الاستثنائية التي يحصل عليها بعض الموظفين المتميزين، وهي ثلاثة أنواع: علاوات دورية، وعلاوات تشجيعية، وأخرى إضافية.

أولاً- العلاوات الدورية: وهي التي يمنحها القانون للموظفين بصفة دورية كل فترة وتكون متساوية طبقا للمبلغ المحدد لها بحسب الدرجة المالية للوظيفة، أو ما يسمى بنهاية المربوط المالي للوظيفة، فإذا وصل الموظف لنهاية المربوط المالي للوظيفة، فإنه لا يستحق علاوة دورية إلى أن يرقى لدرجة مالية أعلى فيستبعد حقه في اقتضاء العلاوة الدورية وبقيمة مالية أعلى.

ثانياً- العلاوات التشجيعية: وتمنح العلاوة التشجيعية للموظف المتميز جدا، كم أنها لا تمنح للموظفين الموجودين في قمة الهرم الوظيفي وهم شاغلوا الدرجة الممتازة، لا يجوز منحهم هذه العلاوة التشجيعية، و النوع الآخر من العلاوة التشجيعية تمنح للموظفين المتميزين علميا وهم الذين يحصلون أثناء خدمتهم على درجات علمية أعلى من مستوى الدرجة الجامعية الأولى وذلك وفقا للقواعد والإجراءات القانونية.

1عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري (الإسكندرية: منشأة المعارف للشر والتوزيع، 2004، ط2)، ص 249.

ثالثاً - العلاوات الإضافية: وتمنح العلاوة الإضافية بصفة أو قيمة العلاوة المقررة لدرجة الوظيفة، بشرط ألا يجاوز أجره بهذه العلاوة الربط المالي الثابت المقرر لدرجة الوظيفة الأعلى مباشرة.¹

المكافآت :

وتعتبر المكافآت من بين الحوافز المادية التي تمنح للموظفين داخل إدارة الجماعات المحلية وترتبط بتقديم أو تحسين أو دقة الأداء للموظفين الذين يستحقونها تشجيعاً لهم وقدوة لغيرهم حتى يفوزوا بها هم أيضاً، وهناك مكافآت التشجيعية الناتجة بسبب الجهود والخدمات وتتميز هذه المكافآت عما سبقها بأنها لا تتطلب إصدار قرار عام يضع ضوابط وشروط منحها لعدد من الموظفين، وإنما هي مكافآت لا تتطلب وضع ضوابط أو شروط مسبقة، فهي تمنح لهذا الموظف أو ذلك أي أو عدد محدود وسبب منحها إما لأداء الموظف لخدمات ممتازة، وإما لأنه قام بأعمال أو بحوث أو باقتراحات بجمع بينهما تستهدف تحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء.²

وتؤدي الترقية إلى تحسين مركز الموظف من الناحيتين الأدبية والمالية، فمن الناحية الأدبية يترتب عليها أن يصعد الموظف إدارياً إلى مستوى أعلى من مستويات السلم الإداري مع ما يترتب على ذلك من تغير في نوع الوظيفة ومدى انطوائها على بعض المهام الرئيسية أما من الناحية المالية تؤدي إلى زيادة راتب الموظف.

شروط الترقية: نوجزها فيما يلي:

- أن تكون الترقية للدرجة التالية مباشرة للجهة التي يشغلها الموظف، وذلك حتى يتدرج الموظف في ممارسة مهام الوظائف، واكتساب الخبرات، وتحمل المسؤوليات ولكي لا تجابي الإدارة بعض الموظفين وتلحقهم بأعلى المستويات دون تدرج أو استحقاق.

1محمد رفعت عبد الوهاب، القانون الإداري، (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 264.

2محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 245.

- أن تكون الترقية لوظيفة شاغرة أي خالية، وهذا ما تمليه قواعد التنظيم الإداري السليم، فليس من المقبول أن يرقى الموظف إلى وظيفة لا يزال يشغلها موظف آخر يتولى أمرها.
- أن تكون ترقية الموظف لوظيفة من ذات مجموعة الوظائف النوعية التي تدرج فيها وظيفته وحتى لا يرقى الموظف إلى وظيفة مغايرة لنوع تخصصه الوظيفي.
- أن تتوفر في الموظف المراد ترقيته شروط شغل الوظيفة، فنظام الموظفين السليم يضع لكل وظيفة شروطا يلزم توافرها في شاغلها حتى يحسن القيام بأعمالها، ويجب التأكد قبل الترقية من توافر شروط شغل الوظيفة في الموظف الذي يتولاها بعد الترقية.
- أن يختار الموظف بنجاح التدريب الذي تتيحه له الإدارة التي يعمل بها وذلك نظر لما للتدريب من أهمية في تحديد معلومات الموظف وزيادة معرفية العلمية والعملية بالشؤون المتصلة بوظيفته، أو بالوظيفة التي يعد للقيام بأعبائها بعد الترقية.¹

المطلب الثالث: أهمية الدافعية والتعبئة على مستوى الجماعات المحلية.

يبرز في هذا المقام أهمية الدافعية والتعبئة من خلال أهمية الموارد البشرية في إدارة الجماعات المحلية وأهدافها بحيث يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الجماعات المحلية.

أهمية تسيير الموارد البشرية: حيث يمكن الاستفادة من الموارد البشرية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، ساهمت الدافعية والتعبئة على أن كل من أهداف الجماعات المحلية وحاجات الموظفين يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما وذلك من خلال:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم وتمييزهم يمكن أن يحققوا أهداف إدارة الجماعات المحلية.

¹ ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 222.

- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
 - لا بد أن تهيئ بيئة العمل وتشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها.
 - برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموظفين وأهداف إدارة الجماعات المحلية من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.¹
- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:** إن الإستراتيجية هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المنظمة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها ولقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المنظمات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكون نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى على المدى الطويل، هذا استجابة للتغيرات المتجددة في البيئة وبالصلة المباشرة للموارد البشرية.²
- إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة، قادرة على العمل وراغبة فيه، وهي نشاط إداري متعلق بالأعداد والكفاءة المحددة لتحقيق الاستفادة منها، ويرتكز تسيير الموارد البشرية على وضع إستراتيجية لتسيير وإدارة أفرادها كونهم عناصر مهمة من خلال خلق روح الاعتماد بين العاملين أو الموظفين وجعلهم يتعاونون أكثر مع مستجدات الحياة المهنية لرفع المستوى، دراسة مناصب العمل وتطويرها إلى الاهتمام بكل مراحل المسار المهني للموظف منذ توظيفه إلى خروجه من المنظمة.³

أهداف إدارة الموارد البشرية: نذكر منها:

- 1 لعوية عمر، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري: قسنطينة، 2006)، ص 58.
- 2 عفون شرف، سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري: قسنطينة، 2006)، ص 13.
- 3 ممتري غزلان، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير) (التخصص- الكلية)، جامعة الجزائر، 2010)، ص 74.

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز؛ ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المنظمة بالتزاماتها القانونية بالعمل.
 - تنفيذ والحفاظ على الاستمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية.
 - المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
 - توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
 - التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى تضمن ألا تقف من هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
 - توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المنظمة.
 - القيام بدور المشرف على القيم والمعايير في إدارة الجماعات المحلية.¹
- كما يمكن النظر إلى أهداف الموارد البشرية انطلاقاً من وجود هدف عام وهدف خاص:
1. الهدف العام لإدارة الموارد البشرية: أن الهدف الأساسي والعام بالدرجة الأولى هو تحقيق التوازن للإدارة وهذا من خلال تطوير الأفراد من خلال الدافعية والتعبئة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2. الهدف الخاص لإدارة الموارد البشرية: وتحمل في طياتها مجموعة من الأهداف:

أ. الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية:

¹إباري كشوان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2016، ط1)، ص12.

- الاجتماعية: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق تلبية رغبات العاملين وهذا وفقا لكفاءتهم وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد وبالتالي التطور للمجتمع.
 - التنظيمية: تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.
 - الوظيفية: تتمثل الأهداف الوظيفية من خلال تحقيق أهداف المجتمع من خلال رفاهية الموارد البشرية، وأيضا من خلال تنفيذها لوظائفها التنفيذية والاستشارية.
- ب. الأهداف الشمولية:
- يوفر السلامة والصحة المهنية، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية.
 - المحافظة على التوازن بين الأشخاص والوظائف المتاحة المراد التقدم إليها أي التوازن بين الفرص والموارد البشرية المتاحة.
 - توفير أحسن التكنولوجيا للموظفين من أجل تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
 - الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، ويكون عن طريق إجراءات فترات تكوينية، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة التي تتماشى مع تطور المنظمة (الإدارة المحلية).¹

دافعية الفرد إلى العمل:

1الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية، (مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2001)، ص05.

تشير النظرية التي جاء بها فيكتور فروم " « Victor Vroom » «، والتي أطلق عليها نظرية التوقع أن الدافعية إلى العمل لدى الفرد يتولد إذ اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة فوفقا للنظرية فالأفراد يعيشون على الأقل حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة ، فالموظف مثلا يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجاز، إما بالحصول على مكافأة مادية أو بترقيته لذا فسلوك الأداء لدى الموظف تسبقه دائما عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع، واتخاذ القرار معين للقيام بعمل معين لتحكم فيه أساسا المنافع المتوقعة الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل وعليه فنظرية التوقع تتضمن ثلاث عوامل أساسية تتحكم في الدافعية:

* العزم « l'espérance »: ويشير إلى العلاقة بين المجهود المبذول والنتيجة، أو الجهد الذي يبذله الموظف لإنجاز عمل لتحقيق هدف أما النتيجة فهي المكافأة التي يسعى الفرد للحصول عليها، فإذا كان الموظف يعتقد أن العلاقة ضعيفة بين الجهد المبذول والنتيجة المرغوبة فإن الدافع إلى العمل نقل.

* التوقع « l'espoir »، ويشير إلى العلاقة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة التي يحصل عليها فإذا رجعنا إلى المثل السابق، ما طبيعة النتيجة المرغوبة للفرد في حالة بذله للمجهود وتحقيقه للأداء المرتفع، هل سيحصل على المكافأة المادية أم على الترقية، فإذا تيقن الموظف أن النتيجة المرغوبة لديه لا يتحقق من خلال زيادته للمجهود وإنما تتحقق عبر نتيجة أخرى لا يرغبها فإنه يفقد إلى الدافع لأن يعمل أكثر لأنه يعلم مسبقا أنه لا توجد علاقة بين المكافأة والنتيجة المرغوبة ويقف الدافع إلى العمل¹.

* قوة الجذب « la valence »: تعني درجة إلاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد وفعالية المكافآت

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك الاجتماعي (مجلة الباحث، جامعة منتوري، قسنطينة،

في إشباع هذه الحاجات ، فالموظفون لديهم تفضيلات غير مماثلة للمكافآت أي أن القيمة المعطاة للمكافآت تختلف من فرد إلى آخر، فإذا كان الموظف ينتظر المكافأة على أساس الترقية للمجهود الذي يبذله ويتم مكافأته بزيادة في الأجر، فإن هذه المكافأة ليست لها قيمة عكس الموظف الذي يهدف من خلال الجهد المبذول إلى مكافأة في زيادة الأجر، والتي تصبح هنا ذات قيمة بالنسبة له.¹

المبحث الثاني: الإصلاح الإداري والإدارة الإلكترونية

تعرض في هذا المقام ماهية الغصلاح الإداري الذي يعتبر فيه المورد المدخل الأساسي لنجاحه وذلك من خلال تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، وتحسين الإجراءات الإدارية عن طريق الإدارة الإلكترونية ويتبين في الأخير أثر كل من هما على العنصر البشري.

المطلب الأول: ماهية الإصلاح الإداري.

إن الإصلاح الإداري ليس بالأبنية الضخمة ولا بكثرة المؤسسات والدورات التدريبية للموظفين بل في الإصلاح ما بين الإدارة وعلاقتها بالأفراد سواء بالعاملين بها أو المستفيدين منها.

1. مفهوم الإصلاح الإداري:

هو عملية شاملة متكاملة ومستمرة يمهد لها قرار سياسي، ويعبر عنها يخطط مرحلية متواصلة تتناول النصوص القانونية والهيكلية التنظيمية وجميع الطاقات والإمكانات والموارد البشرية والمادية، من أجل وضع حد للفساد المالي وعدم الكفاية والمحسوبية في إدارات الدولة ومؤسسات القطاع العام والبلديات.²

ويقتره الأستاذ الدكتور "أحمد رشيد": بالنظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرحلي لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير ملموسة من ولقع التغيير وآثاره.

1 عبد الفتاح بوخمم، مرجع سابق، ص 146.

2 طارق المجذوب، الإدارة العامة (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، 2003، ط1)، ص 857.

بينما يعرفه الدكتور " محمد فؤاد مهنا " على أنه التنظيم العلمي للجهاز الإداري في الدولة من حيث تكوينه ومن حيث سير العمل فيه، بحيث تكون أهم عناصر هذا التنظيم العلمي رسم السياسة العامة الرشيدة التي يقوم عليها بناء الإصلاح الإداري كله والإصلاح الإداري في اعتقاد الدكتور "صافي إمام موسى" بأنه سلوك يكاد أن يكون غريزيا تمارسه الإدارة الحكومية بالضرورة لتحافظ على بقائها وتوجد مبررات ديمومتها.¹

وعرف بأنه: جهد هادف لتنمية وتجديد الفكرة الإدارية في بناء وتنمية وتطوير الهياكل والنظم والمهارات لمقابلة الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعرف أيضا وفقا للتعريف التالية:

- بأنه عبارة عن تحسن الجوانب الإنسانية التي تهدف إلى زيادة كفاءة وإنتاجية الجهاز الحكومي.
- ويتم تعريفه بأنه إصلاح وتقويم وتحسين للأوضاع الراهنة وربطها بطموحات مستقبلية لتحسينها وتطويرها بالاعتماد على المنظور المستقبلي للجهاز والمحافظة على الأصل وتطوير والقصد منه تحسين مستوى مخرجات الجهاز الإداري استهداف لخدمة المواطن، وتماشيا مع الأهداف القومية.
- ويعبر عن التحسن المعتمد والمستمر للأداء التشغيلي للقطاع الحكومي .
- كما يعني أنه الجهودات الهادف إلى تحقيق تغيرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة يهدف لتحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز وفي أدائه وفي اتجاهات العاملين في منظماته.

1زيد بن محمد الرمانى، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري (المملكة العربية السعودية: دار الصمعي للنشر والتوزيع ،2004، ط1)، ص 38.

عرفت الأمم المتحدة الإصلاح الإداري: بأنه الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على نظام إداري ما من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته بهدف تطوير لتحقيق أهداف تنموية.¹

يعتبر الإصلاح الإداري عملية إدارية مهمة تلجأ إليها المنظمات لإحداث إصلاحات في هيكلها التنظيمي وتطوير اللوائح والنظم التي يسير عليها العمل الإداري والتنظيمي، إضافة إلى تنمية وتطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين، من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق التنمية الإدارية الشاملة، إن برامج الإصلاح الإداري لا يمكن أن تكال بالنجاح إذا لم يتم التخطيط لها بأسلوب علمي ودقيق، ويكون وفق مبادئ ومعايير محددة ، إضافة إلى وجود رقابة دائمة وصارمة يتبع كافة خطوات تنفيذ الخطط الإصلاحية الموضوعة، كما أنه يوجد شرط أساسي وضروري من أجل نجاح برامج الإصلاح وهو تهيئة الأفراد العاملين في المنظمة لتقبل هذه الإصلاحات باعتباره القوة المحركة له.²

يعتبر الإصلاح الإداري مجموعة الإجراءات المتخذة لتعالج مجموعة الانحرافات السلوكية في المجتمع أو في قطاعات الدولة ومؤسساتها وخروجها على المسار الإداري السليم، بغض النظر عن كون هذه الانحرافات في مجال الأفراد، الإدارة، المنظمات وتتخذ هذه الإجراءات من قبل الحكومات أو لاتجاه أفراد المجتمع الذين يشكلون أفراد المجتمع بكل عيناته.³

1 فيصل بن معيض آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير (الرياض: مركز الدراسات والبحوث للنشر والتوزيع، 2008)، ص 39.

2 حواطي آمال، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية (مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، العدد 01، 2006)، ص 921.

3 أنظر الموقع: www.ar-nour.com/index.php ، على الساعة 23:36، يوم 2018/03/16.

وينظر إليه على أنه: جهد سياسي وإداري اقتصادي واجتماعي وثقافي، وإداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، وتحقيق لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه.¹

الجدول رقم 01: أوجه التشابه بين مصطلحي الإصلاح والتغيير.

الإصلاح	التغيير
الإصلاح يميل لأن يكون قصديا ومرادا واصطناعيا ويمكن التأثير فيه	يميل أن يكون ذاتي الحركة، ذاتي التكيف، مستقل لا تنتبأ به.
إصلاح يميل لأن يكون خلال مرحلة زمنية محددة ويتميز بالخصوصية وأنه بالإمكان تحديد هويته وكنيته.	التغيير يميل لأن يكون مستمرا لا يتوقف وشاملا ومجهول المصدر ويتم بصورة تدريجية.
الإصلاح يميل إلى التركيز على الصراع وعوامل الاختلاف.	التغيير يميل لأن يركز على الانفاق الجماعي في الرأي ثم القبول به.
الإصلاح يميل لأن ينجم عن الأزمات ويهدد القيم ويفقد الحيوية وعدم المرونة.	التغيير يميل إلى تعدد الأسباب عادة ولا يمكن تقاديه.

المصدر: فيصل بن نعيض آل سمير، مرجع سابق، ص44.

2. معوقات الإصلاح الإداري: تنقسم معوقات الإصلاح الإداري إلى نوعين:

النوع الأول: عوامل خارجية تتمثل:

- القيم الاجتماعية والثقافية.
- تردد القيادات السياسية في تطبيق خطط الإصلاح.
- عدم تفعيل الأجهزة في إدارة الإصلاح.

1 سامي محمود أحمد، مداخل الإصلاح الإداري (لندن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011)، ص 30.

النوع الثاني: عوامل داخلية:

- عدم حماس القيادات الإدارية لخطط الإصلاح.
 - نقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية الإصلاح.
 - تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة الصعوبة في الإصلاح.¹
3. خصائص الإصلاح الإداري: يتمثل فيما يلي:

- 1- المراجعة الدورية للهياكل الإدارية وللخرائط التنظيمية ومحاولة جعلها معبرة عن الواقع ومنسجمة مع نصوص القوانين وتقليل الفجوات بين الإدارات والأقسام.
 - 2- التركيز على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية ووضع النماذج وإصدار الأدلة التوضيحية والإرشادية التي تسهل إنجاز المعاملات للمواطنين.
 - 3- البدء بمعالجة المشاكل القائمة وإيجاد الحلول المناسبة لها في العمل ومعرفة الخطوات الزائدة لتقصير الوقت اللازم لأداء العمل .
 - 4- اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومعرفة المنحرفين والمفسدين وإحالتهم للجهات الإدارية والقضائية والأمنية لمحاسبتهم ومعاقبتهم.²
4. مداخل الإصلاح الإداري:

- 1- المدخل الشمولي: يرى البعض أن استخدام منهج مدخل النظم يمكن الوصول لتحقيق المنهج الشامل للإصلاح الإداري، ومدخل النظم المفتوح() يعني بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، فاستمرار عمل التنظيم وفاعليته يعتمد ويتوقف بشكل كبير على استمرار حصوله على المدخلات سواء كانت مادية أو بشرية من البيئة المحيطة.

1سامي محمود أحمد ، مرجع، سابق، ص34.

2فيصل بن معيض آل سمير، مرجع سابق، ص66.

2- الإصلاح الجزئي: يركز على إتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلة التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات، ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف من بينها:

أ. الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراساتها وتحليلها.

ب. تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.

ج. التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.

د. المتابعة وقيم النتائج التغير.¹

5. شروط تحقيق الإصلاح الإداري: يجب توافر شروط لتحقيق الإصلاح الإداري هي:

- الديمومة والاستمرار: إن العملية الإصلاحية ينبغي ألا تقتصر على التدابير الآنية أو الظرفية بل يجب أن تكون عمل دؤوب متواصل، وعملية ناشطة مستمرة .

- فصل المصالح العامة عن الخاصة: أن الفصل بين ما هو عام وما هو خاص في إدارة مؤسسات الدولة هو أمر أساسي في تحقيق الإصلاح الإداري بحيث لا تغطي المصالح الخاصة عن المصالح العامة.

- المحاسبة والمساءلة: ينبغي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب والمحاسبة وفقا لأحكام النصوص القانونية والتنظيمية النافذة.

- تطبيق مبدأ الشفافية في العمل الإداري: استبعاد أساليب التعنيم التي ترمي إلى إضفاء المعلومات عن المواطنين وبعض الموظفين لغايات مشبوهة تخدم الفساد وتغطي المرتكبين - مع الإشارة هنا إلى أنه قد

¹بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ط1)، ص 368.

يستثنى من تطبيق هذا المبدأ أحيانا بعض المعاملات التي ينبغي إحاطتها بالتربية لضرورات المصلحة العامة.¹

6. أهمية الإصلاح الإداري: تتجلى في النقاط التالية:

- تحسين مستوى الإطارات المكلفة بالإصلاح.
- تطوير منظومة الإصلاح بدوام الاستجابة لمتطلبات الإدارة الحديثة.
- البحث في الاستعمال الأنجع لوسائل وآليات الإصلاح الإداري.
- ترقية وسائل الإصلاح وتقنيات جديدة تكفل تحقيق الأهداف.

7. أهداف الإصلاح الإداري: يعمل الإصلاح الإداري على تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات أهمها:

- معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصال أسباب المفساد، وتحسين مستوى الموارد وتحقيق مزيد من الفعالية الإنتاجية مع احترام الاعتبارات الإنسانية .
- إعادة تنظيم الجهاز الإداري في صيغة جديدة تسحب للأدوار الجديدة تكيف مع التحولات الداخلية والخارجية لمحيط الدولة، مما يحسن مستوى الأداء في الجهاز الإداري وزيادة درجة الفعالية بإدخال تقنيات جديدة في التسيير على غرار التسيير التقليدي للموارد البشرية.
- تطور وتحسين الخدمة العمومية من خلال تخطيط تنمية الموارد البشرية وتدريبها وصقل مهاراتها نظريا وعلميا، مع التركيز على حسن انتقاء العنصر البشري وبأهليته وإعداده وتدريبه والعناية به.²

1غازي محمد قريج، الإصلاح الإداري (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، 2014، ط1)، ص 382.

2حاكمي حمزة، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص، السياسات العامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة دكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2015)، ص 54.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية.

إن النظرة العميقة لتحول الإدارات التقليدية إلى إدارات الكترونية تكشف على أنها في عمقها نقلة نوعية في أساليب العمل والتنظيم الإداري وتنمية الموارد البشرية والتغلب على مشكلات الروتين والتخلف الإداري والمحسوبية وغيرها من السلبيات التي تعانيها كثير من المنظمات التقليدية.

I- تعريف الإدارة الالكترونية: تعددت التعريفات ومن بينها:

الإدارة الالكترونية عبارة عن تضييق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت بهدف إيصال الخدمات للمواطن وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفاعلية.

وعرفت بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات، خاصة تطبيقات الانترنت المبنية على شبكة المواقع الالكترونية، لدعم وتعزيز حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها الحكومة المحلية، إضافة إلى تقديم الخدمة لقطاع الأعمال والدوائر الحكومية المختلفة بشفافية وكفاءة عاليتين بما يحقق العدالة والمساواة.

كما عرفت بأنها مرادف لعمليات تبسط الإجراءات الحكومية وتسيير النظام البيروقراطي، أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل.¹

إضافة إلى أن الإدارة الالكترونية عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشآت الحكومية، الذي يتبين من هذا التعريف أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو استخدام نظم شبكة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات

¹بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري (الإسكندرية: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2016، ط1)، ص 22.

الأعمال الالكترونية، كما أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الالكترونية هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء.

وينظر إليها على أنها عبارة عن مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى وتقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في الإدارة وبينها وبين الأطراف الخارجية بما تساعد على اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.¹

ويقصد بالإدارة الالكترونية استخدام جميع الأساليب الإدارية التي تعمل على نجاح خطة الأعمال الالكترونية الخاصة بالمشروع وتحقيق أهدافها وكذلك استخدام الوسائل والأنظمة والبرامج التكنولوجية الملائمة لإدارة المشروع بشكل الكتروني.²

وعرفها نجم عبود نجم على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن الإدارة الالكترونية تعتمد أساساً على استخدام مزيج من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية وذلك بهدف تحسين أدائها.

1- فوائد الإدارة الالكترونية: تتجلى فيما يلي:

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

1عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، 2015، ط1)، ص40.

2محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية (الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ط1)، ص 04.

- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا يؤثر إيجاباً على المنظمة.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيصها كالاتي:

* تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.

* تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل.

* إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.

* تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

* الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.

* الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.¹

* اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات ، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آلي دون

انتظار.

* التوجه نحو شفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين

الموردين...الخ.

* تخفيف حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.²

* تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

* تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

* تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

* توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

1موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومؤسسات التعليم العالي (مجلة الباحث،

كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، 2011)، ص 89.

2عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص:

الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009)، ص 15.

* التعلم المستمر وبناء المعرفة.¹

3- خصائص الإدارة الالكترونية: ويمكن حصرها في النقاط التالية:

* يمكن مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تقيد في عملها بزمن معين.

* لا تقوم الإدارة الالكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، و لا تعرف التسلسل الوظيفي

المعمول به في دوائر الإدارة الالكترونية التقليدية.

* الإدارة الالكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف

أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها

وسائل الحفظ الآمنة.

* في ظل عدم اعتماد الإدارة الالكترونية على الحفظ الورقي للوثائق والملفات واعتمادها على

تحميلها على شبكتها وحفظها الكترونياً، فإن حفظ هذه الوثائق وأيضاً تعديلها واسترجاعها يكون أمراً

سهلاً وسريعاً ومتاحاً بشكل دائم.

* لا تحتاج الإدارة الالكترونية إلى الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر، وبخاصة إذا كان هذا

السفر بين الدول.

* الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث

والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعني الإدارة على تقديم

كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل العوائق التي كانت موجودة في ظل الإدارات

التقليدية.

* في ظل الإدارة الالكترونية تتيح المكاتبات والمراسلات والرد عليها أمراً سهلاً ميسوراً وسريعاً

وفعالاً بفعل وجود البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية المعتمد عليها.¹

¹فداء حامد، الإدارة الالكترونية (الأردن: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ط1)، ص 85.

4- أهمية الإدارة الإلكترونية: نعرضها كآتي:

أ. تردي مستوى الخدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.

ب. حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم ، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر، من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خطط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

ج. في ظل الإدارة الإلكترونية يتم توفير فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتها في حالة التصدير ومعرفة أيضا أهم وأجود منتجاتها في حالة الاستيراد لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيار بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز مواطئ قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طرق العزلة المحلية والإقليمية.

د. تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، يفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدّها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها.

هـ. وتختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع

البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى.¹

5- مزايا الإدارة الالكترونية: ولها مزايا عدة ، نذكر من بينها:

- سريع الإنجاز: فإنجاز المعاملة الكترونيا لا يستغرق إلا دقائق معدودات ، مما توفر الوقت للانتقال إلى الإدارة المعنية، والبحث عن الموظف المختص، وقيامه بالتحقق من توافر الشروط المطلوبة وإنجاز المعاملة يدويا.

- زيادة الإتقان: فالإنجاز الالكتروني للخدمة أكثر ثقة واتقانا من الإنجاز اليدوي ويخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية.

- تبسيط الإجراءات: فمن خلال الإدارة الالكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية بمعناها البغيض، فبإمكان موظف واحد إنهاء المعاملة الإدارية المطلوبة وتوفير الخدمات لصاحبها دون الرجوع إلى رؤسائه أو زملائه في العمل، وذلك بالرجوع إلى قاعدة البيانات المعدة سلفا في إدارته، التي تعتبر بمثابة تفويض للموظف لاتخاذ القرار.²

6- معوقات الإدارة الالكترونية:

- الخوف من التغيير.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- غياب التشريعات المناسبة.
- نقص الاعتمادات المالية.
- قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.

1بدر محمد السيد الفزاز، مرجع سابق، ص47.

2طارق المجذوب، مرجع سابق، ص913..

- عدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة.

- معوقات انتشار الانترنت مثل التكلفة العالية.¹

II- إدارة الكترونية أم حكومة الكترونية:

في سبيل التوافق بين مفهوم الحكومة الالكترونية والخدمات التي تقدمها إدارات الدولة رأي الدكتور "عبد الفتاح بيومي" أن تعبير الإدارة الالكترونية هو مصطلح الأقرب لتحقيق ذلك التوافق، على أساس أن المراد ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة الكترونية، وإنما المقصود إدارة الأصور بطريقة الكترونية سواء على المستوى الحكومي أو الأهلي وتعني الإدارة الالكترونية من وجهة نظره تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتصل بتقديم الخدمات لجمهور المتعاملين معها، أو فيما بينها بطريقة سهلة ميسرة من خلال استخدام تقنية المعلومات وتطور الاتصالات في أداء مهام كل منهما، ويبدو من مطالعة رأي الدكتور تسليمه بعدم التطابق بين مفهوم الإدارة الالكترونية والمعنى الدستوري والقانوني للحكومة، وهو ما يبدو واضحاً في اختياره لمفهوم الإدارة الالكترونية، بأنه مفهوم يتسع ليشمل كل عمل الكتروني سواء قامت به الحكومة أو القطاع الخاص، ويدعو إلى التخلي عن المفاهيم التقليدية، ومن بينها الحكومة حسب النص الدستوري أو القانوني يدعو أن ضرورات التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات التي تفرض ذلك.²

وهناك من يرى أن البديل الأنسب للمصطلح الحكومة الالكترونية هو الإدارة الالكترونية وفقاً لما

يلي:

1أنظر الموقع: <http://www.ar.wikipedia.org/> على الساعة 12:55 بتاريخ 2018/03/16.

2داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الالكترونية (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، 2007)، ص84.

- قدرة الإدارات والقطاعات الحكومية المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات الحكومية بوسائل الكترونية للأفراد أو المؤسسات الأعمال أو الجهات والإدارات الحكومية ذاتها في إطار من الشفافية والوضوح.
- تحقيق أفضل الخدمات للمواطنين والاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات الحكومية من خلال تطبيق الوسائل والطرق الالكترونية ذات الكفاءة والفاعلية.
- تعتبر الحكومة الالكترونية قيام المؤسسات الحكومية المحلية بتقديم خدمات عبر أدوات ووسائل الكترونية وتحتوي هذه الوسائل الالكترونية على خطوط الاتصال هاتف أو فاكس، الانترنت .
- أي شكل من أشكال المعاملات التي يمكن أن يتم الكترونيا بين أي جهتين حكوميتين أو مجموعة من جهات حكومة بعضها البعض، أو بين المواطنين أو الجهة حكومية على أي مستوى كمصلحة الأحوال المدنية أو وحدات الإدارة المحلية.
- لابد من إيجاد تغير آخر بديل لمصطلح الحكومة الالكترونية يمكن من خلاله أن يتم الجمع بين مفهوم الحكومة الالكترونية وأعمال القطاع الخاص الالكترونية ويرون أن مصطلح الإدارة الالكترونية يمكن اعتماده كأنسب تعبير بديل لمصطلح الحكومة الالكترونية، وهو يتسع ليشمل كافة الأعمال الحكومية والقطاع الخاص التي تحولت إلى شكل الالكتروني¹.

III- الإدارة الالكتروني في بعض الدول: شملت مايلي:

الإدارة الالكترونية في هولندا:

يترتب على الأخذ بنظام الإدارة الالكترونية في هولندا مجموع من الآثار تمثلت في أن الموظف العام الذي يعمل في نطاق الخدم العام ليس في حاج للرجوع للرؤساء إنما يرجع إلى قاعدة البيانات الموجود في

1أحمد شعبان علي جلودة، المناقصة العام في ظل الحكومة الالكترونية (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2015، ط1)، ص 30.

جهة عملها، وتعد قاعدة البيانات بمثابة تفويض مسبق للموظف بأن تتخذ قراره في شأن الخدمة العامة التي تتعلق بالمستفيدين، هذا فضلا عن التسهيلات على المنتفعين ذاتهم، ولذي أصبح في غير حاجة لمراجعة جميع الموظفين حسب مراحل إنهاء المستند أو المعاملة الخاصة بأي منهم، فموظف واحد يمكنه إنهاء المعاملة دون مشاركة الآخرين.

الإدارة الإلكترونية في إنجلترا: تمثلت كالاتي:

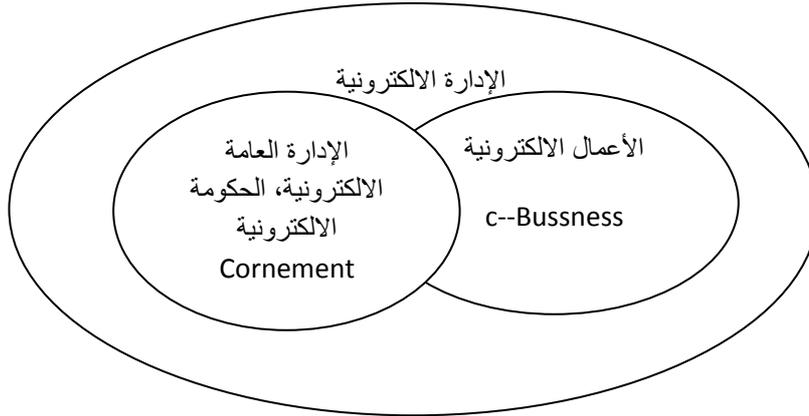
الحكومة الحالية أصبحت مقتنعة بأن تقنية عصر المعلومات ستكون أداء أساسية لخطط بعيد المدى لتحديث الاقتصاد بوجه عام والخدمات العامة بوجه خاص، وبدأت في تبني إستراتيجيات تتعلق بالتجارة الإلكترونية وشملت الخطط المذكورة ضرورة أن تتحول الإدارة البريطانية إلى الحكومة الإلكترونية.

الإدارة لالكترونية في الهند:

سارعت الهند بإدخال الإدارة الالكترونية على مستوى الدولة والولايات والمستوى المحلية، وبرز أصحاب القرار في الهند التحول إلى الإدارة الالكترونية بأنها تكلف أقل وتؤدي خدمات أفضل، وتقلل المزيد هدر الموارد، فضلا عن تحقيق الشفافية والتخلص من الفساد، وتوفير إمكانيات للقضاء على أفقر في المناطق الريفية هناك، وتكفل مستقبلا للمواطن الهندي، سيما وأن هذه الإدارة تضمن فرصا متساوية للوصول إلى الخدمات الحكومية.¹

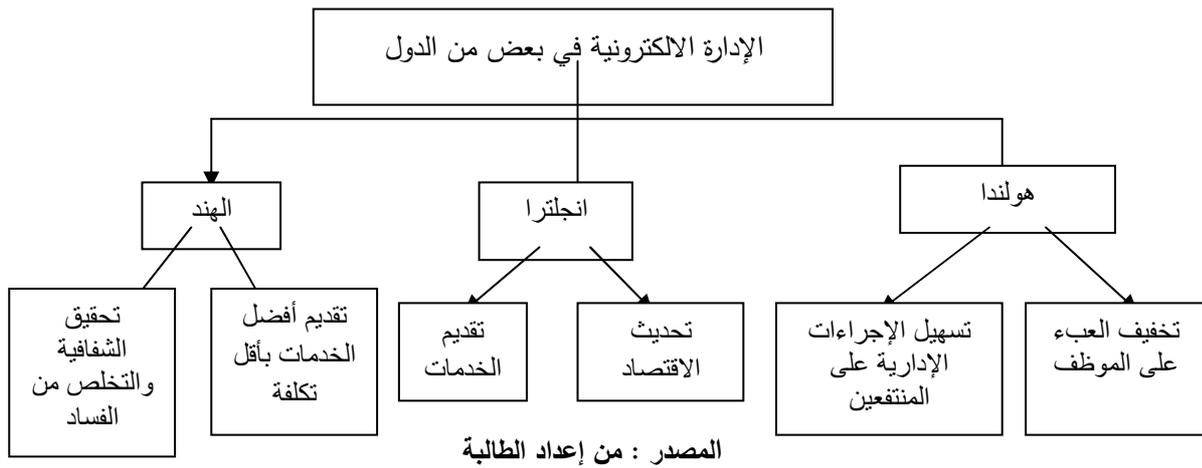
شكل رقم 01: أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية

1عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني (الإسكندرية: دار الفكر الامعي للنشر والتوزيع، 2004)، ص 31.



المصدر: عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 14.

مخطط رقم 04: يوضح الإدارة الالكترونية في بعض الدول



المطلب الثالث: أثر الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية على الموارد البشرية.

يرتبط الإصلاح الإداري على دافعية وتعبئة العنصر البشري من خلال التغيير الذي يطرأ على الأداء الوظيفي، إضافة إلى الدور الذي لعبته الإدارة الالكترونية في تحسين وتسهيل الإجراءات الإدارية وهذا ما سنوضحه من خلال المطلب.

أثر الإصلاح الإداري:

وذلك من العمل على زيادة التخصص الوظيفي بغية لرفع مستوى المهارات، لذا كان عليها الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على استمرار نشاطه في المستقبل حيث تعتبر الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى التي تكون أي تنظيم وتساعد على الحركية والتطور وأصبح المورد البشري أهم العناصر في المنظمة، وتبرز جملة من السلوكيات والأخلاقيات التي على الموظفين التحلي بها في إدارة الجماعات المحلية وهي:

- 1- **احترام مواعيد العمل:** إذ تعني امتثال أوامر العمل والقوانين التي تنظم المهام، والأنشطة الإدارية والتي من أهمها احترام مواعيد العمل.
- 2- **العلاقة مع المواطنين:** بمعنى أنه ينبغي على الموظف معاملة المستفيدين باحترام ومراعاة مشاعرهم ومعاملتهم معاملة إنسانية دون الماس بالكرامة.
- 3- **روح المباشرة:** يقصد بها تلك الإدارة القوية لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تعترضه في عمله، كما عليه أن يتمتع بروح المبادرة أي المساهمة بالاقتراحات والتدابير لفائدة الإدارة.
- 4- **الأخلاق المهنية:** هناك جانب مهم أيضا في سلوك الموظفين وهو التمتع بالأخلاق المهنية.¹

كما يساهم الإصلاح في تحسن مستويات الأداء في الجهاز الإداري، ترشيد الإنفاق والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين، تحقيق

1حاکمي حمزة، مرجع سابق، ص63.

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتقوية وكذلك التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصول المنظومات الإلكترونية.¹

لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مثل حفظ سجلات الموظفين مقبولاً أو كافياً لإدارة الموارد البشرية في ظل التحفيز والتحديات التي تواجه المنظمات من تقدم تكنولوجيا وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، كلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاماً على وظائف الإدارة الموارد البشرية الحديثة أن تواكب مراحل التطور، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تطوير الموارد البشرية، من هنا تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصراً من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها.²

الأداء البشري الإلكتروني:

قد لا تكفي الحكومة أو الإدارة الإلكترونية بتقديم المعلومات عبر موقعها على الانترنت أو إتاحة إمكانية البحث في موقعها، وإنما تكون أكثر تفاعلاً مع المواطنين وتتبادل معهم المعلومات، فتقوم بدور المرسل والمستقبل، وقد يسمح الموقع بإمكانية طبع النماذج بدل من الحصول عليها من الإدارة ليقوم المواطن باستفتاء بياناتها وإعادتها للإدارة بإرسالها عبر شبكة المعلومات، فيب مرحلة أكثر تقدماً من مراحل الحكومة الإلكترونية.³

أهمية وأهداف الحكومة الإلكترونية: ونجملها في النقاط التالية:

* تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية.

1 آمال حواطي، مرجع سابق، ص 923.

2 رشا خبضر وحيد الداني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية، جامعة الشرق الأوسط)، ص 26.

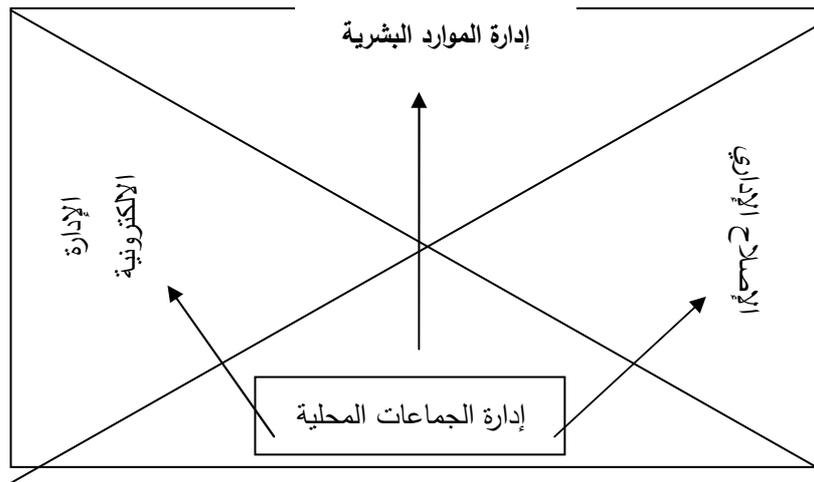
3 صفوان المبيضين، مرجع سابق، ص 23.

- * تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- * تحقيق رفع في معدلات الأداء.
- * تسهيل أداء الوظائف الإدارية.
- * تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- * اكتساب الموارد البشرية قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.
- * تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- * تحسين جودة توفر المعلومات.
- * تحسين الخدمات المقدمة من قبل المواطنين.
- * زيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم.

ويقصد بإدارة الموارد البشرية الكترونيا استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية

وتطبيقها من أجل تقييم الأداء ولأغراض إدارية أخرى.¹

شكل 02: يوضح التفاعل داخل إدارة الجماعات المحلية.



المصدر : من إعداد الباحثة

¹يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية: غزة، 2009)، ص 77.

أثر الإدارة الالكترونية:

يتجلى أثر الإدارة الالكترونية من خلال العنصر البشري المؤهل حتى يتم نجاح تطبيق نظام الإدارة الالكترونية إلى إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على العمل في هذا المجال، وهذا يقتضي من الإدارات المختلفة إدخال التغيير والتطوير على العنصر البشري بها حتى يتمكن من إدارة المشروع بشكل فعال، ويلاحظ أن نظام الإدارة الالكترونية وما ينطوي عليه من تقنية المعلومات الجديدة كثيرا ما يرهب أولئك الذين لا علم لهم به ولم يألفوه، وغالبا ما يحاول الموظفون التقليديون مقاومة ما يجهلون بدل من المحاولة تعلمه والتجاوب معه، لذلك ينبغي إقناع من يمكن إقناعه منهم واستبعاد أولئك الذين يقفون خفية في سبيل التطور الذي فرض نفسه ليحل مكانهم من يستطيعون تنفيذه ولا شك في أهمية القيادة كعنصر أساسي يتولى المبادرة لتحويل الحكومة التقليدية إلى حكومة الكترونية تتمكن من تغيير نمط تقديم الخدمات إلى المواطن، وليس من اللازم أن تكون هذه القيادة هي القيادة الرسمية المضطعة بدور الرئاسة السياسية أو الإدارية في الدولة، وإنما المهم أن تتمكن هذه القيادة من إقناع الآخرين وجعلهم يشتركون معها في السعي إلى تحقيق نظام الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية.¹

تمثل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مجموع الهياكل والقرارات والعلاقات الالكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، من حيث الاختيار والتوظيف الالكتروني، حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً عبر الانترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الانترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة ودفع الأجور والرواتب من خلال المصارف الالكترونية.

كما يمكن للإدارة الالكترونية من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات

بشكل مبسط ومباشر وسريع.²

1صفوان المبييضين، الحكومة الالكترونية (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ط1)، ص26.

2أنظر الموقع: <http://www.alaraly.co.uk/2602FcF3> على الساعة 16.02 بتاريخ 2018/03/17.

الموظف في الإدارة الإلكترونية:

نجد أن الموظف في نطاق الإدارة الإلكترونية، يشغل تخصصات دقيقة، فهناك فئة مشغلي الحاسب الآل، وينحصر دورهم في إدخال البيانات واستخراجها وبعض المهام البسيطة التي تتعلق بالأعمال الإدارية التي يتم إنجازها عن طريق الحاسب الآلي وهناك فئة المبرمجين، وأولئك يختصون بوضع البرامج المعلوماتية التي تسيّر نشاط الحاسب في مجال عمل الإدارة الإلكترونية.

وهناك موظفو الشبكات، وهؤلاء مختصين بصيانة شبكات الحاسب الآلي وإصلاح الأعمال الخاصة بهذه الشبكات الإلكترونية، وضمن مجموعة موظفي الشبكات هناك فئة تختص بتأمين وحماية نظم المعلومات والشبكات ضد محاولات الاختراق والسرقة والإتلاف والتدمير.

ونخلص مما سبق أن ظهور الإدارة الإلكترونية أي إلى استحداث شروط جديدة للتعيين في الوظيفة العامة، وظهور فئة جديدة متمثلة في موظفي تقنية المعلومات، وهم موظفو الخدمة العامة الذي يتصلون بالجمهور مباشرة في أداء مهامهم الوظيفية ومتطلباتها.¹

التحديات التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. تتمثل فيما يلي:

- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.
- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية على العملاء.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة.
- تأمين المعلومات.

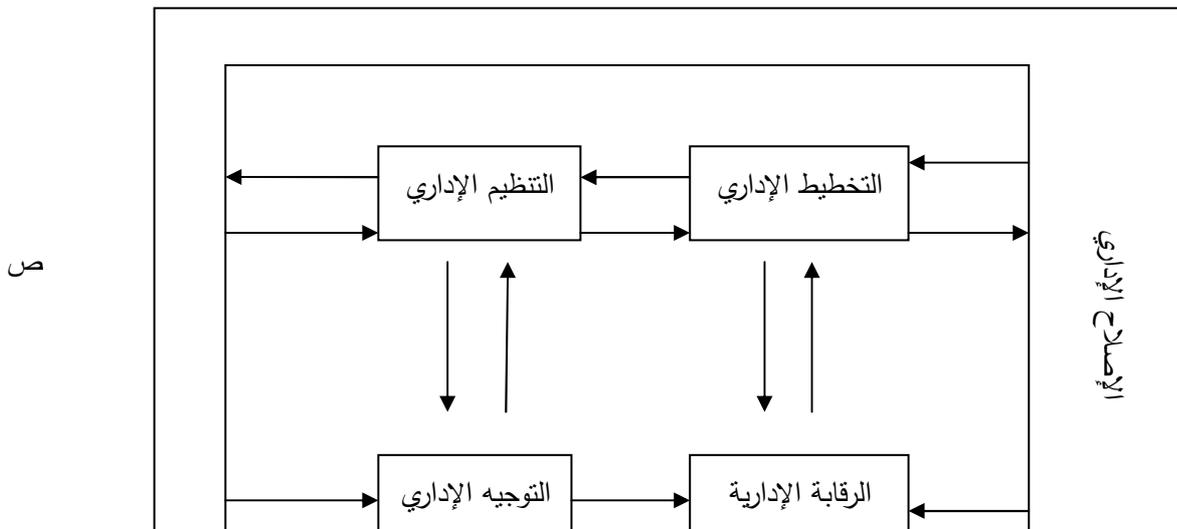
المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.

1 عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 87.

- إدارة الأفراد بفاعلية أكثر مثل عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور .
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية وتحسين الخدمة المقدمة لهم .
- تسهيل التعاون والتدريب ولتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.¹
- إضافة إلى تثمين الموارد البشرية باعتبار العنصر محرك أساسي للتنمية .
- إعداد وتنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية تتسم بالشمولية والفاعلية .
- إعداد وتنفيذ برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في الإدارات لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء قدرات الأجهزة الإدارية.
- العمل على إيجاد جهاز إداري كفؤ قادر على الارتقاء بفاعليته التنظيمية والبشرية ومنتفح على مختلف التجارب العالمية.
- الاستفادة من الخبرات العالية من الدول ذات الظروف المتشابهة.²

مخطط رقم 05: يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالعملية الإدارية.



الإصلاح الإداري

المصدر: فيصل بن معيض، مرجع سابق، ص 49.

المبحث الثالث: دور الدافعية والتعبئة على المستوى الجماعات المحلية.

إن الحديث عن أهمية الدافعية والتعبئة للموارد البشرية على مستوى إدارة الجماعات المحلية يقودنا إلى التعرض إلى آثار تقييم الأداء والتحفيزات إضافة إلى الرضا الوظيفي داخل إدارة الجماعات المحلية.

المطلب الأول: آثار تقييم الأداء على مستوى الجماعات المحلية.

* نتعرض في هذا المطلب إلى أهداف تقييم الأداء وعناصره والآثار المترتبة عن تقييم الموارد البشرية في الجماعات المحلية:

- تستهدف عملية تقييم الأداء الموظفين تحقيق أهداف بعضها إدارية وبعضها سلوكية، وتتمثل الأهداف الإدارية في أحقية الموظف في الحصول على الامتيازات التي تقترب بأدائه الوظيفي من ترقيات وعلاوات وتدريب وغيرها، كما تشمل الأهداف السلوكية في مقدرة الموظف على التفاعل مع بيئة العمل، وتقبله النفسي لمهام ومسؤوليات وظيفة في إطار تحقيق العدالة بين الموظفين على أساس انتهاج الأسلوب العلمي لتقييم أدائهم بعيدا عن العمومية والعفوية.¹

كما أن الغرض من تقديم أداء الموظفين تركز على ما يلي:

- يساهم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
- يساعد إدارة الجماعات المحلية في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة .
- يساعد في عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.
- يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين من خلال تحديد مواطن الضعف في أدائهم من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية.

1نواف كنعان، القانون الإداري (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ب.س، ط1) ص 91.

- يمكن من تقديم معلومات للموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك لتحسينه إلى الأفضل.¹

* سلوكيات الموارد البشرية في الجماعات المحلية: ويتمثل فيما يلي:

1. احترام القانون: الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة أو اللوائح

والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.

2. الحيادية: وهي التعرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية وتقديم الخدمات والتوضيح بالجودة

نفسها للحكومات والمواطنين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.

3. النزاهة: بما أن خدمة المواطن ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة العامة، فإنه يتعين على الموظف

أن يسعى إلى الحفاظ على ثقة المواطنين وتعزيزها والتأكيد على أهمية نزاهة الإدارة الحكومية، والعمل

على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع، بأن يستخدم سلطاته ومنصبه أو يسمح باستخدامها بطريقة غير

سليمة، وأن يغلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية .

4. الاجتهاد: يتعين على الموظف أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه، وأن يسعى

لتحقيق أعلى مستويات الإدارة سواء المحلية أو المركزية في تقديم الخدمة للمواطنين، وأن يتقيد بالعدالة

الإجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الإدارية، وأن يقدم النصيحة المناسبة وأن يتجنب السلوك الذي

يتم عن الإهمال.

5. الاقتصاد والفعالية: ينبغي على الموظف العام عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تسديد المال

العام أو إساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة، وأن يدير كل أشكال الموارد العامة كالموارد

1زاوي حورية، دور نظام معلومات، الموارد البشرية في تقييم الأداء (مجلة العلوم الإنسانية، بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010)، ص 13.

البشرية والمادية والمعنوية بطريقة تؤد إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.¹

* **تعبئة الموارد البشرية:** تشمل مجموعة من الآليات والإجراءات نذكر منها:

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.
- أن تتسم عملية الاستقطاب والتعبئة بالشفافية والنزاهة
- الالتزام بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمترشحين في حالة شغل الوظائف والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.²

* **أهمية تقييم الأداء:** يعد تقييم الأداء الوظيفي سلسلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة وأداء الموظفين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة ونلخص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل فرد على ما يستحقه من ترقية ومكافأة وعلاوة .
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الجنسية والروح المعنوية الدافعة للعمل.

1 بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل (الأردن: دار مسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ط1) ص 196.

2 ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009)، ص79.

- يؤدي شعور الموظفين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، على الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود الموظفين.
- ترتبط تقييم الأداء بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين.
- يساعد تقييم الأداء على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يمكن للتقييم أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية المتميزة.
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ترتبط عملية التقييم للأداء بجذب الموارد البشرية الجيدة، وخلق الدافعية لدى الموظفين، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية.¹
- * **أهداف تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء حجر الزاوية لنشاطات إدارة الموارد البشرية، بحيث أن هناك علاقة وثيقة بين تقييم أداء الموظفين ونشاطات أخرى لإدارة الموارد البشرية
- يسمح للخاضع لعملية التقييم بالتعرف على كيفية رسم مساره المهني داخل المنظمة (إدارة الجماعات المحلية).
- يدفع المواطنين إلى الالتزام بأداء المهام المسندة إليهم.
- يزيد من روح المسؤولية لديهم.
- يسمح بتوفر معلومات مرتدة أو تغذية عكسية عن الأداء.
- دمج حاجت المستخدمين مع أهداف المنظمة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع الوظيفة التي يؤديها الموظفون.

1شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009)، ص 89.

- إبراز صعوبة تأدية المهام.
- وضع قاعدة برامج تسيير الموارد البشرية.
- تبرير بعض القرارات الفردية (التحويل ، التوقيف، التصريح...)¹
- * عناصر تقييم الأداء الوظيفي و مستوياته: تتمثل فيما يلي:
- مدى تقيده بأوقات الدوام الرسمي وانتظامه في عمله الوظيفي .
- الثقافي في الإبداع والابتكار في العمل، ومساهمته في تقديم الاقتراحات والدراسات لتطوير العمل.
- الرغبة في الإطلاع على الأعمال والمهام الأخرى بصورة عامة والإحاطة بالتشريعات والأساليب المطبقة فيها.
- مدى تقبل الأفكار والآراء الجديدة أو المخالفة لأفكاره وآرائه وقدرته على مناقشتها بدون تعصب.
- شخصيته وكفايته وقدره الذاتية وطريقة الإقناع الآخرين بها وهل هي بالحسنى أو بالرفض.
- سلوكه مع رؤسائه و مرؤوسيه وزملائه علاقة بهم وطريقة تعامله معهم أما فيما يتعلق بمستويات أو مراتب تقييم الأداء للموظف العام فهناك من يأخذ بالتقدير الثلاثي: " ممتاز - جيد - ضعيف" وهناك من يأخذ بالتقدير الخماسي (جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف) وهناك من يأخذ بالتقدير الخماسي (ممتاز -جيد جدا جيد، متوسط، ضيف.
- * الآثار المترتبة عن تقييم الأداء: يترتب على تقرير تقييم الأداء مجموعة من الآثار والنتائج هي:
- إذ تبين التقدير الوارد في تقرير الأداء السنوي لأي موظف بدرجة متوسط فيلفت نظر خطيا، ومطلب منه معالجة مظاهر تقصيره وتحسين مستوى أدائه.

1دحمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر (0مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2011-2012)، ص 89.

- إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي بدرجة ضعيف لسنة واحدة أو بتقدير متوسط من سنتين متتاليتين، فتحجب عنه زيادة سنة واحدة.
- إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي بدرجة ضعيف وفي السنة السابقة مباشرة بتقدير متوسط فتحجب عنه الزيادة السنوية لمدة سنتين.
- إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي بتقدير ضعيف لسنتين متتاليتين تنهي خدمته بقرار من المرجع المختص.¹

كما أن هناك عناصر وأغراض للتقييم أيضا تتمثل في:

- عن التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه:
- * أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية.

* معايير الأداء: أي معيار الذي يعبر عن أداء جيد أو ضعيفا.

* مواعيد التقييم: والتي قد تكون مرة في السنة أو مواعيد أخرى.

* الأطراف التي تنفذ نظام التقييم: من يقوم بتقييم الفرد ويحلل النتائج.

* إجراءات نتائج التقييم واستخدامها: وهذا يرتبط بأغراض التقييم.

- أغراض تقييم الأداء: أي الأغراض التي تستخدم فيها نتائجه ويمكن استعمال نتائج التقييم للأغراض التالية:

الأغراض الإدارية: تستخدم نتائج تقييم الأداء في العديد من المجالات الإدارية المختلفة، حيث أن الكثير من القرارات الإدارية تستند إلى معلومات عن الأداء في فترات سابقة لهذه القرارات؛ إذ يتم على ضوء نتائج التقييم اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، وبذلك تصبح الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي

1محمد علي الخلايلية، القانون الإداري (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012)، ص84.

استفادة إدارية ويلحظ أن أكثر الاستخدامات شيوعاً هي: الترقية وإمكانية الحصول على تدريب للموظف، والقرارات المتعلقة بالرواتب، وقرارات إنهاء الخدمة قرارات النقل.

الأغراض التحفيزية: عندما تقوم المنظمة بربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي ببعض المكافآت المادية والمعنوية، تجعل من تقييم الأداء عملية ذات أهمية بالغة لدى الرئيس والمرؤوسين على حد سواء، فإتباع هذا الأسلوب تكون نتائج تقييم الأداء مرتبطة بإحدى أهم الوظائف إدارة الموارد البشرية.¹

(8) معوقات تتعلق بالإدارة ونظام التقييم: قد يستعمل تقييم الأداء في حل مشاكل معينة كإعادة صياغة الأهداف وتعديلها أو في توزيع الحوافز أو في الترقية، في تدريب وتطوير الموظفين ويمكن حصر أهم هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:

- عدم وجود معايير وعناصر محددة وموضوعية لقياس الأداء تتفق مع طبيعة النشاط والأهداف ونوعية الوظائف: فوجود ضوابط عامة تكلفها القواعد والإجراءات القانونية التي تملئها السلطات المختصة، والتي تركز على المقومات الأساسية للعمل وترجمتها معدلات أداء تتصف بالموضوعية والقبالية للقياس، وتجعل نظام التقييم أكثر عدالة ودقة.

- صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم: يمثل الوقت الذي تتطلبه عملية تقييم الأداء عنصراً هاماً بالنسبة للمشرفين الذين يتصرفون دائماً بالاشتغال وبحبهم الشديد لاستغلال الوقت لصالحهم، فإذا كانت عملية التقييم تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها ويفضلون عدم المشاركة في أدائها، أما إذا شاركوا فيقومون بتأديتها بطريقة تتصف بعدم الاهتمام وبالسرعة وبعدم التركيز، لذلك على الإدارة أن تتأكد من أن عملية التقييم لا تتطلب وقتاً طويلاً، وبالتالي تعمل على إجرائها مرة أو مرتين

1 عز الدين هموم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008)، ص 139.

في السنة أو أكثر حسب الغرض من عملية التقييم، لعل ذلك يدفع بالمشرفين بأدائها للتحقق نتائج تقييم مرضية.

- عدم كفاية التغذية العكسية للموظف: إن تصميم نظام تقييم الأداء الذي يسمح بتقييم أداء الموظف ومناقشة نتائج تقييمه بصفة مستمرة يتطلب وضع نظام تقييم فعال يسمح بتزويد الموظف بمعلومات مرتدة عن أدائه، كما يؤكد رأي الباحث "لاثام" « Latham »، الذي يقول بأن وضع الأهداف والتغذية العكسية يمثل العناصر الرئيسية لمعظم نظريات الدافعية، وعليه يقترح أنه لا يكفي إجراء تقييم للموظف وإرسال هذا التقييم لشؤون المستخدمين، وإنما يجب إجراء مقابلات تقييم مجدولة يمكن للمشرف والمرؤسين التنافس في نقاط الضعف والقوة ووضع أهداف ليتحسن الأداء.¹

(9) معايير الأسلوب الفعال في تسيير الأداء: بحيث يفترض في تسيير الأداء أن يقدم:

* وسيلة لتنسيق العمل بحيث تسيير أهداف وغايات كل من المنظمة ، والوحدات والموظفين في نفس الاتجاه.

* طريقة للتعرف على المشكلات ضمن العمليات التي تحول دون كون المنظمة أكثر فعالية.

* طريقة لتوفيق مشكلات الأداء لمساعدة المنظمة على التقيد بالقوانين والأنظمة ولتنشيط همة الموظفين عن إقامة دعاوى قانونية تنطوي على التلاعب والإزعاج، وباستخدام هذا التوثيق كدليل عند اللزوم.

* المعلومات اللازمة للخروج بقرارات حول كل من الترقيات، واستراتيجيات تطوير الموظفين.

* معلومات تساعد المدراء والمشرفين على الحيلولة دون حدوث المشكلات وعلى مساعدة الأفراد على تادية عملهم، وتنسيق العمل، ونقل المعلومات لرؤسائهم في العمل بطريقة كاملة .

1سيد أحمد ندير ، نظام تقييم أداء الموارد البشرية، (مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الجزائر 03، 2013/2012)، ص90

- * وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يقعون تحت إشراف نفس الرئيس المباشر.
- * طريقة تمكن المديرين من العمل مع المرؤوسين للتعرف على المواطن التي تظهر فيها المشكلات وتحديد أسبابها، وعمل اللازم لعلاجها وإنهائها.
- * وسيلة لتخطيط فعاليات لتطوير وتدريب الموظف.¹

المطلب الثاني: الدافعية و التعبئة على مستوى الجماعات المحلية .

- تشمل الدوافع والتحفيزات على مستوى إدارة الجماعات المحلية في عدة أشكال قد تكون على شكل حوافز مادية أو معنوية وسنوضح أهميتها وأهدافها على موظفي المحليات:
- من بين أشكال الحوافز التي تؤدي إلى دافعية وتعبئة العنصر البشري داخل الإدارة المحلية الترقية التي تعتبر انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى من حيث المهام والمسؤولية، ومن ثم يحصل على زيادة في راتبه الأصلي أو تقرر رواتب خاصة لدرجات الترقية وتتطور الترقية إما بالأقدمية كما وضعنا سالفاً، وهناك نظام الترقية بالاختيار أن يكون للرئيس الإداري حق اختيار من يراه صالحاً للترقية وفق سلطته التقديرية ويتم الاختيار على أساس القدرة والكفاءة والجدارة في أداء العمل الإداري.²
- فعالية نظام الحوافز: تتحقق فعالية نظام الحوافز في إدارة الجماعات المحلية من خلال تأثيره على توجيه سلوك الموظفين ولا يختلف نظام الحوافز عن غيره في المنظمات الأخرى ومن أهمها:
- تحديد أهداف نظام الحوافز سواء كانت في زيادة عدد الوحدات أو في نوعية مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين الخدمات مثلاً.
 - الحافز حق مقابل المجهود المبذول لتحقيق الهدف المرغوب.

1 عز الدين هموم، مرجع سابق، ص 83.

2 عبد القادر شخيلي، القانون الإداري (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2015، ط1)، ص 327.

- عدالة الحافز بناء على ضوابط خاصة كوضع معدلات ومستويات عادلة للعمل وضمان حدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية، وتحقيق العدالة بالنسبة للعمل من عمل على مكافأتهم بنسب يتناسب والجهد المبذول من أجل زيادة مستوى الأداء.
- مشاركة الموظفين الإدارة في وضع نظام الحوافز وتطبيقه وتطويره، لأية من يمس مصالحها معاً، حيث تمكن هذه المشاركة الإدارة من التعرف على حاجات ورغبات ودوافع سلوك الموظفين من أجل تلبيتها وتوجيهها بالحوافز الملائمة والمتوفرة.
- وضع نظام بسيط وواضح للحوافز، يعتمد على معايير بسيطة في حسابه للجهد المبذول وتقديم الحافز المناسب، وهذا ما يسهل فهم الموظفين له.
- شمول الحافز لجميع الموظفين، والرؤساء والمشرفين دون تمييز، أي إتاحة الفرصة للاستفادة من هذه الحوافز بقدر متساو في جميع أقسام ووحدات الإدارة .
- فورية الحافز، أي التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبذول مباشرة، وذلك من خلال تدعيم السلوك المرغوب

1

أهمية التحفيز: تكمن أهمية التحفيز في حيوية الفرد كعنصر أساسي ومن ثمة وجب وضع سلوك يمكن من فهم وتفسير السلوك الإنساني قصد التنبؤ به وذلك في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية مبني على سياسات وقرارات تمكن من تحقيق الأهداف.

وهناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه السلوك الإنساني في تنظيمات العمل:

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناخبين المادية والفكرية.
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للموظفين.

- اشراك الموظفين كل بحسب مجال عمله في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم.
- تجديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء.

كما أن التحفيز يرتكز على طريق الترقية المهنية باعتبارها غاية من الغايات التي يطمح الوصول إليها الموظف داخل الإدارة، وبذلك تشكل الترقية المفهوم الأفقي والتي تتمثل في نقل الفرد إلى وظيفة أو مسؤولية على نفس المستوى التنظيمي ذات أهمية اجتماعية أكثر من الوظيفة التي كان يشغلها سابقا والعمودي والتي تتمثل في نقل الفرد إلى وظيفة أو مسؤولية أخرى على مستوى أعلى في التنظيم، إن معرفة التحفيز من منظور تسيير الموارد البشرية جاءت من حتمية فهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوفر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك، وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة.¹

تحفيز الموارد البشرية:

إن التحفيز وكما عرف على أنه العملية التي بمقتضاها تقوم المنظمة باستشارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز، وبالتالي فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا يمنع من اعتماد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة حيث تمنح الحوافز على أساس الجهد انطلاقا من أن العبرة في المحاولة والأسلوب وليس في النتيجة.

وتتكون عناصر التحفيز من ثلاثة مرتكزات أساسية وهي:

الحاجة: هو شعور الفرد بالنقصان أو الحرمان من شيء ما.

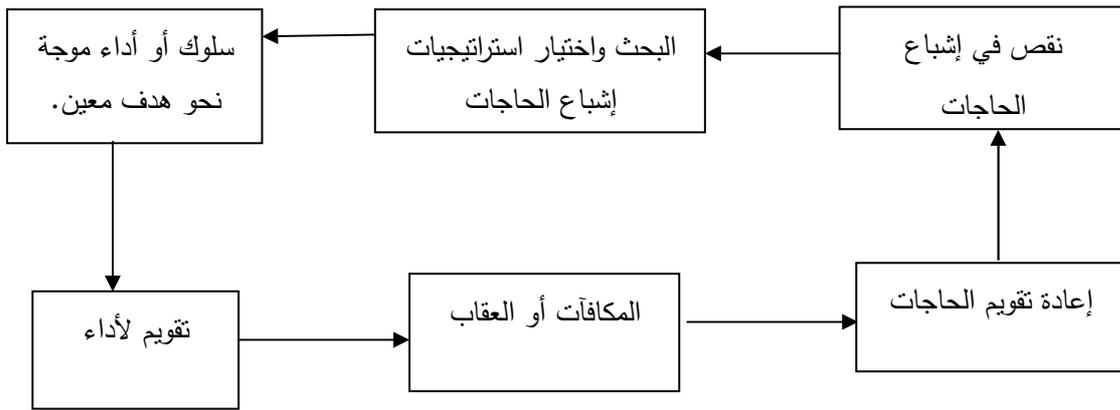
الدافع: هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو إشباع حاجاته.

الحافز: وهو وسيلة للإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين.

¹ إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/200)، ص150.

وتمارس المنظمة دورها في عملية التحفيز حسب " بييجول " « Pijol »، عن طريق تحديد الأهداف التي تصبوا إليها ثم ربطها بحاجات الأفراد ثم تقوم بعد ذلك بعرض مختلف الحوافز التي تسيّر وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت.

مخطط رقم 06: يوضح النموذج الأساسي للدافعية:



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

حقوق وواجبات موظفو الجماعات المحلية:

لا تختلف حقوق وواجبات موظفو إدارة الجماعات المحلية عن غيرها من الإدارات العامة وأبرز هذه

الحقوق هي:

أولاً- الرواتب: إنه المقابل الأساسي الذي يتقاضاه الموظف من الدولة، نظير ما يؤديه أثناء الخدمة من أعمال ولا يشمل الراتب المبالغ الأخرى كالبدلات والمكافآت والعلاوات، ويحدد الراتب عند تعيين الموظف لأول مرة في درجة معينة، ويزداد بالترقية في الوظيفة ويستحق الموظف ابتداء من تاريخ مباشرته العمل، وليس من صدور القرار الإداري وتعيينه وتصرف الرواتب عادة .

ثانياً- البدلات: هي المبالغ التي يحصل عليها الموظف، مثل بدل التعيين وبدل النقل، وبدل الانتداب، وبدل المهنة، وبدل طبيعة العمل، وبدل الضرر والعدوى، وبدل الخطر وبدل المناطق النائية وبدل

التمثيل، وهذه البدلات لا تتكرر وفق طبيعة الوظائف وشاغلها فهناك وظائف في أماكن بعيدة عن المدينة، ولذلك تقرر البدلات وفق طبيعة الوظيفة وأهميتها وخطورتها.¹

إضافة إلى أن هناك حقوق مالية تتمثل في: مزايا مالية أخرى أن يحصل عليها الموظف لا تقل عن راتب الشهر الإجمالي ولا تزيد على شهرين للموظف الذي يقدم براءة إختراع.

وكان ذلك الاختراع ذا فائدة مهمة ومؤكدة للجهة التي يعمل لديها أو المجتمع وللموظف الذي يقوم بخدمة متميزة أو بعمل إبداعي أو يحقق إنجازا يترتب عليه وفرا في النفقات العامة أو أدى إلى رفع مستوى الأداء.

ومن جانب آخر تمنح زيادتان سنويتان للموظف الحاصل على تقدير ممتاز لسنتين متتاليتين، وزيادة سنوية واحدة للحاصل على تقدير جيد جدا، لسنتين متتاليتين فزيادة واحدة سنوية للحاصل على تقدير جيد جدا لسنتين متتاليتين.

ثالثا- الإجازات: يمنح للموظف حق الحصول على الإجازات بمختلف أنواعها وهي:

- 1- الإجازة السنوية: ونوضحها فيما يلي:
- تتراوح الإجازة السنوية ما بين 20 و 30 يوم حسب فئة ودرجة الموظف.
- يتم كل سنة وضع جدول ينظم استخدام الموظفين لانجازاتهم السنوية ويتبين فيه مدة الإجازة لكل منهم والتاريخ الذي تبدأ فيه وتنتهي عنده وذلك بصورة تكفل حس سير العمل في الوحدة الإدارية خلال السنة.

- يجوز منح الموظف إجازته السنوية دفعة واحدة أو مجزئة وفقا لظروف العمل ومتطلباته.

- لا يجوز جمع الإجازة السنوية لأي موظف لأكثر من سنتين متتاليتين.

1شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة2007/2008)، ص 38.

- يجوز تقصير مدة الإجازة السنوية الممنوحة للموظف أو تأجيلها أو إلغاؤها بقرار من المرجع المختص إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

2- الإجازة المرضية: يجوز منح الموظف إجازة مرضية براتب مع علاوات على تنصيب الأمين العام للموظف الذي يشغل وظائف الفئة الأولى، وبقرار من الأمين العام بناء على تنصيب المدير للموظف الذي يشغل أياً من وظائف أخرى في حالتين: الأولى وفاة أحد الأقارب، حيث تكون الإجازة لمدة ثلاثة أيام في حالة وفاة أحد الأقارب من الدرجة الأولى، لمدة ثلاثة أيام، والثانية في حال وفاة أحد الأقارب من الدرجة الثانية، ويوم واحد في حالة أحد الأقارب من الدرجة الثالثة.¹

واجبات الموظفين في الجماعات المحلية: تنبثق من الوظيفة التزامات تقع على عاتق الموظف وهي متعددة طبقاً للمعايير التالية:

- المعيار الشرعي: واجبات منصوص عليها في القانون أو النظام العام.
 - المعيار الزمني: واجبات يجري الالتزام بها أثناء أداء العمل الوظيفي وواجبات بعد أدائه.
 - المعيار الموضوعي: تقسيم الواجبات المنصوص عليها طبقاً لطبيعتها ومضمونها وفيما يلي تقسم الواجبات في ضوء هذا المعيار:

1. واجبات متعلقة بالدوام.
2. واجبات متعلقة بتنفيذ العمل.
3. واجبات متعلقة بتوقيع الرؤساء، واحترام الزملاء.
4. واجبات متعلقة بطاعة أوامر القانون والرئيس الإداري.
5. واجبات متعلقة بالحفاظ على أسرار الدولة والمواطن.
6. واجبات متعلقة بصيانة كرامة الوظيفة وشرف الدولة.

¹محمد الخلايلية، مرجع سابق، ص95.

7. واجبات الإخلاص والولاء للدولة.¹

المطلب الثالث: الاستقرار الوظيفي على مستوى الجماعات المحلية.

نعرض في هذا المقام كل ما يخص ويتمشى مع الاستقرار الوظيفي وإدارة الجماعات وتحدث عن الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه إضافة إلى التفاني والإخلاص في أداء الوظيفة.

1- الإخلاص في أداء العمل الوظيفي: من خلال التزام الموظف بأداء العمل المنوط به بدقة وأمانة:

أولاً- حسن معاملة المواطنين: إن حسن معاملة الموظف للمواطنين المتعاملين معه، هو في الحقيقة جوهر الوظيفة العامة باعتبارها خدمة، وهو المعنى الذي حرصت عليه النصوص التشريعية والدستورية المتعلقة بالوظيفة العامة ومن ثم يتعين على الموظفين أن يجعلوا من هذا المبدأ أساس علاقتهم مع الأشخاص لاسيما وأنه لم يعد بمقدور المواطن تجنّب اللجوء إليهم في شتى شؤونه الخاصة والعامة.

إلا أن هناك بعض المساوئ نسجلها على الإدارة فحينما يذهب المواطن إلى أي من هذه الجهات غالباً ما تتمتع باحتكار، بحد نفسه مضطر إلى دفع المقابل المادي الذي يطالبه الموظف، يعتبر وجه حق مقابل إنهاء الإجراءات اللازمة لتلبية حاجياته.

ثانياً- التعاون مع الزملاء: العمل الإداري عمل جماعي يفرض تعاون القائمين به وتساندهم في أداء الواجبات اللازمة لتأمين سير العمل وتنفيذ الخدمة العامة، وشق سلبي يقتضي ألا يضع الموظف العراقيل، وألا يخلق الصعوبات في سبيل قيام زملائه بواجباتهم، كأن يخفي المعلومات والبيانات الصحيحة، أو يدلي بمعلومات مضللة وغير دقيقة أو شق إيجابي يتمثل في قيام الموظف بالأخذ بيد زملائه، وترشيدهم بما فيه صالح للإدارة التي يعملون في إطارها.

ثالثاً- المحافظة على المال العام: إن محافظة الموظف في الجماعات المحلية على المال العام الذي تحت يده واجب مفروض عليه بصفته نائبا عن الشعب في استعمال أمواله وممتلكاته ويتوجب عليه:

1 عبد القادر شيلخي، مرجع سابق، ص 296.

- عدم مخالفة القوانين واللوائح ذات الصلة بالمناقصات والمزايدات والمخازن والمشتريات .
 - عدم الإهمال أو التقصير الذي يتحتم عليه ضياع مالي للدولة أو للهيئات المحلية.
 - موافاة الجهاز المركزي للمحاسبات بما يطلبه من أوراق ووثائق مما يكون له الحق في فحصها أو مراجعتها أو الإطلاع عليها بمقتضى القانون.¹
- 2- الرضا الوظيفي: قبل التطرق إلى تحقيق الرضا الوظيفي سوف نتطرق إلى ماذا يقصد بالرضا الوظيفي على مستوى إدارة الجماعات المحلية؟.
- المقصود بالرضا الوظيفي حسب بعض المفكرين:
- * يرى "هوبك" « Hopk »، أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي.
- * وحسب "كولير" « kolire »، أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة ورضا.
- * وعرفه كل من " لاندي وترامبوا، « Landie et Trampo » أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.
- * ويرى "كاتزل" « Katzel »، أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء من فعل وما يطمح إلى تحقيقه.
- * وعرفه " شامولي" « Chamauli » أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف.

1محمد عثمان، أصول القانون الإداري (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، 2004)، ص707.

*ولقد عرف فروم « Froom » الرضا الوظيفي أن اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.
*كما أن "بلاندر" « Blandeer » أشار إلى أن درجة التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير ملموس على درجة الرضا الوظيفي.¹

فوائد الرضا الوظيفي: ونوجزها في النقاط الآتية:

- 1- إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد، مدعم لخطة متابعة ومنفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على الموظفين، والقيام بمثل هذه الدراسات هو بمثابة رسالة تبعث بها الإدارة إلى موظفيها مفادها أنهم ذو قيمة لديها.
- 2- القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.
- 3- يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة تحقيق الأهداف.
- 4- يساعد في معرفة آمال وتطلعات الموظفين.
- 5- يسمح بتفهم آراء وردود أفعال الموظفين اتجاه التغيرات الواقعة .
- 6- ترسيخ فكرة أهمية الموظفين لدى الإدارة.
- 7- يساعد في اتخاذ القرارات وتوزيع المواد

من أهم مظاهر تحقيق الرضا الوظيفي: وتشمل ما يلي:

- * أن يكون العمل شيقا يبعث السرور .
- * أن تكون أدوات العمل موجودة ومشجعة
- * الحضور إلى العمل يؤدي إلى تراكم الخيرات.
- * يؤدي الموظف عمله بكل ارتياح.

1محمد الصيرفي، السلوك الإداري (الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص131.

* الشعور بتنمية القدرات أثناء العمل.

* الشعور بالأمن النفسي داخل العمل وبدون تهديد.

* الأجر أو الراتب يساوي الجهد المبذول.

* التعاون مع الزملاء في العمل.¹

أداء الوظيفة بدقة وأمانة: بحيث لا يقبل من الموظف عملا غير دقيق وقد أصبح متخصصا فيما يتولاه

وذلك من خلال:

1. حسن أداء الخدمة المطلوبة منه، ويدخل في هذا سرعة أداء حاجات المواطنين المتعاملين معه،

وعدم وضع عراقيل دون سبب مشروع.

2. عدم تلقي رشوة من الغير في مقابل أداء أعمال وظيفية أو الإخلال بها.

3. عدم الاحتفاظ لنفسه بأصل أية ورقة من الأوراق الرسمية أو نزع هذا الأصل من الملفات

المخصصة لحفظه.

4. حظر القانون على الموظف بعض الأعمال التي تثير الريبة والشكوك حول أمانته ونزاهته

واستغلاله لوظيفته ومنها:

أ. أن يقبل أي هدايا أو مكافأة أو عمولة أو قرض بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته .

ب. أن يجمع نقودا لأي فرد أو هيئة.

ج. أن يشتري عقارات أو منقولات مما تطرحه السلطات القضائية أو الإدارية للبيع يتصل

بالوظيفة.²

تقييم الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية:

1بضياف عادل، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص:

علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري: قسنطينة، 2009/2010)، ص 92.

2 عثمان محمد، مرجع سابق، ص336.

1- تقييم الأداء الوظيفي: يتميز بالخصائص التالي:

- * إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مباشر.
- * عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مباشر ومستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما.
- * عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- * تبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة يتعلق بمستقبل الموظفين في الوظيفة كالترقية، النقل، المكافآت والتعيين.¹

2- إدارة الجماعات المحلية: تبرز من خلال ما تنطوي عليه إدارة البلدية

أولاً- إدارة البلدية:

- للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية يتم تعيين الأمين العام وفقا وبموجب مرسوم، وتتجلى اختصاصاته:
- أ. علاقته مع رئيس مجلس الشعبي البلدي:

- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي، قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.
- يقوم الأمين العام للبلدية بإعداد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده والرئيس الجديد خلال ثمانية أيام التي تلي تعيينه وترسل نسخة من هذا المحضر إلى الوالي.

1شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي (مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير منظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة: بومرداس، 2010/2009)، ص76.

- يحدد مضمون وخصائص هذا المحضر عن طريق التنظيم.
- يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي حددت عهده عرض حال عن وضعية البلدية أمام أعضاء المجلس المنتخب.

ب. علاقته مع المجلس الشعبي البلدي:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس البلدي.
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.

ج. علاقته مع المصالح الإدارية: يشرف الأمين العام للبلدية على تحت سلطة الرئيس البلدي على المصالح الإدارية القائمة.¹

ثانيا - إدارة الولاية:

- تكليف إدارة الولاية حسب أهمية وحجم المهام المنوطة بها وكذا طبيعة كل ولاية وخصوصيتها .
- أ. الكتابة العامة: يتكون الكتابة أو الأمانة العامة في الولاية من مجموعة من مصالح حسب أهمية الولاية مقسمة إلى مكاتب.

ب. الاختصاصات: تتمثل مهمة الكاتب العام تحت سلطة الوالي فيما يلي:

- * يسهر على العامل الإداري ويضمن استمراريته.
- * يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.
- * ينسق أعمال المديرين في الولاية.
- * يتابع عمل أجهزة الولاية وهيكلها وبهذه الصفة يكلف بما يأتي:

¹ محمد الصغير يعلي، الإدارة المحلية (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013)، ص 58.

- يجتمع كلما دعت الحاجة بعضو واحد أو بعدة أعضاء من مجلس المعنيين لدراسة المسائل الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج المجلس الولائي ويعلم الوالي سير الأشغال .
- ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات المجلس وبعدها ويتولى كتابتها.¹

مما سبق عرضه يمكن القول أن الإصلاح الإداري وكمعملية مستمرة ومتواصلة مرتبط بأسلوب التسيير كما أنه عملية شاملة تبدأ من الإصلاح القانوني وتنتهي عند الإصلاح الهيكلي مروراً بإصلاح الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، وفي سياق سياسة الإصلاح الإداري استلزم تفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية التي تعد أبرز العناصر إدارة الجماعات المحلية في ظل التقدم الهائل في نظام المعلومات ، ومما لاشك فيه أن تفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية والارتقاء الفعال بمستواهم يتوقف على عملية التحسين المستمر لمتطلباتهم، الأمر الذي يساعد في تعبئة ودفع العنصر البشري إلى تحسين أدائه على المدى البعيد

1 محمد الصغير يعلي، مرجع سابق، ص 59.

الفصل الثالث:

دراسة حالة على مستوى بلدية

المشعبة

بعد تطرقنا في الجانب النظري الباب المفاهيمي المعرفي، ومن أجل إسقاط دراستنا النظرية على الواقع قمنا بدراسة حالة على مستوى بلدية المشرية ولاية النعامة، بحيث تعتبر الجماعات المحلية وبالأخص البلدية النواة الأولى والأساسية لها لإضافتها بالطبقة الشعبية وإشراك جميع المواطنين وتسييرها، عرفت البلدية عدة تطورات منذ الاحتلال إلى يومنا هذا، وقد أولى المشرع الجزائري الاهتمام بتشريع البلدية بموجب بعض القوانين التي عرفت المنظومة القانونية والتي وضحتها سالفًا. وللتعرف على بلدية المشرية ثم تقسيم هذا الفصل وفق مباحث، توضح تعريف شامل للبلدية من خلال مصالحها، كما ركزنا على العنصر البشري والذي يعتبر المحور الجوهري في موضوعنا، وحاولنا إلقاء الضوء عن كل ما تم تناوله في الجانب النظري.

المبحث الأول: بلدية المشرية

اعتمد التنظيم الجزائري في تسيير شؤونه الإدارية على الإدارة المحلية المتمثلة في الجماعات المحلية (الولاية والبلدية) وأولى اهتماما واسعا للبلدية لقرنها من المواطنين، باعتبارها الجهاز التنظيمي الأساسي سياسيا وإداريا واجتماعيا في الدولة، فالبلدية هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى للامركزية الإدارية، ونظرا لأهميتها فقد أشار لها المشرع الجزائري في كل الدساتير، وأحدث لها قوانين تنظمها، كما ميزها مجموعة من الخصائص وهذا ما سنتناوله من خلال المطالب التالية المخصصة لتعريف بلدية المشرية (مجال الدراسة) التابعة إقليميا لولاية النعامة

المطلب الأول: تعريف بلدية المشرية

تعد البلدية الوحدة الأساسية لإدارة المحلية ومكانا لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية بإخضاعها لنظام معني في إحداثها نظرا لأهميتها.

تنشأ البلدية بموجب قانون، وهذه الفكرة نصت عليها المادة الأولى من قانون 10/11 بقولها "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون" ما يعني أن للبلدية إقليم جغرافي في مقرها بحدود ومساحة معنية كما يحتوي إقليمها على عدد معين من السكان، ولكي نميز كل بلدية عن غيرها لا بد أن يكون لها اسم يختار لها تبعاً للتنظيمات وهذا ما نصت عليه المادة 06 من قانون 10/11 بقولها "للبلدية اسم وإقليم رئيسي".¹

وعليه تعتبر بلدية المشرية التابعة لولاية النعامة مدينة حضرية ومن أكبر بلديات الولاية، من حيث عدد سكانها تأسست سنة 1864 ونشأت في 1959/01/01، تقع بلدية المشرية في الجهة الشمالية لولاية النعامة يحدها شمالاً بلدية البيوض، وجنوباً بلدية النعامة، وشرقاً ولاية البيوض، وغرباً بلدية عين بن خليل، تبلغ مساحتها 736.25 كلم²، عدد سكانها أكثر من 73000 نسمة، ذات كثافة سكانية 96.27 ساكن/كلم²، أغلب سكانها يتجمعون أو يتمركزون في التجمع الحضري للمدينة. تبعد عن عاصمة الولاية بـ 30 كلم، مناخها حار صيفاً بارد شتاءً ارتفاعها 1149 م معدل الحرارة السنوية 29.8 درجة الانخفاض 6/درجة غرب خط غرينتش، عدد أيام الجليد في السنة 63 يوم وتبلغ سرعة الرياح القصوى 132 كلم/سا. بلدية المشرية معروفة بجبل ارتفاعه 1732 م وعلوه 583 م حيث يعتبر منطقة سهبية مارس سكانها عدة نشاطات منها تربية المواشي التجارة والحرف بالإضافة إلى بعض النشاطات الزراعية.

عدد الملحقات الإدارية الموجودة على مستوى البلدية هي 07 ملحقات

التجمعات السكنية التي بها ملحقات إدارية:

1. ملحقة عطاوي سعيد حي بلخادم رمضان

2. ملحقة سنوسي محمد حي بن باديس

3. ملحقة زروال الحاج حي الجنوبي

1 قانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/07/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية المؤرخة في 22ماي 2011، العدد 03

4. ملحقة طالبى لخضر حى الوئام

5. ملحقة مكابى سليمان حى بغاديد

6. ملحقة علىوية عبد الله حى التجزئة الرابعة

7. ملحقة بودينار بن أمحمد حى السكنى.¹

. المكان التنفيذي لبلدية المشرية: تم إعداد الهيكل التنظيمي للبلدية بناء على المرسوم التنفيذي رقم

26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن تنظيم المصالح الإدارية للبلدية الصادرة عن مديرية الإدارة

المحلية لولاية النعامة والذي يأخذ النظم التالي:

المجلس الشعبي البلدي: هو هيئة منتخبة من طرف الشعب يرأسه أحد أعضائه يكون إما ضمن قائمة

المتحصلة على أغلبية المقاعد المجلس وفي حالة التعادل يتم اختياره عن طريق الانتخاب الداخلي بين

أعضاء وبحضور والى الولاية الذي يوقع على قرار تعيينه.

مهام المجلس الشعبي البلدي: تتمثل في الآتي:

• يقوم المجلس بجلسات دورية للمصادقة على جميع الأمور المتعلقة بتسيير البلدية عن طريق

المداولات

• المصادقة على ميزانية الأولية والإضافية وعلى الحساب الإداري

• المصادقة على قبح الاعتماد المالي وتحويل برامج داخل ميزانية عند الاقتضاء

• المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية

• المصادقة على الصفقات العمومية والاتفاقيات والملاحق الخاصة بالمشاريع التنموية المختلطة

• المصادقة على التنازل أو إيجار أملاك البلدية وحقوق المكان والوقوف

1 معلومات مقدمة من طرف أحد الأعوان المكلفين بالمصلحة التقنية إثر زيارة ميدانية لمقر البلدية بتاريخ 2018 /04/23 على الساعة 9.30 صباحا.

- المصادقة على إقامة المعارض والتظاهرات الثقافية الاقتصادية
- المصادقة على إعانات مالية للجمعيات المحلية والفرق الرياضية
- المصادقة على إعانات مالية¹

الأمانة العامة لرئيس المجلس الشعبي البلدي تجسد التمثيل الإداري على مستوى البلدية تتولى ما يلي:

- تنظيم وتنسيق عملية استقبال المواطنين
- تنظيم مواعيد استقبال المواطنين لرئيس المجلس الشعبي البلدي
- ضبط وتنظيم مواعيد الاجتماعات (اجتماعات مجلس الولاية المجلس الشعبي الولائي ومصالح البلدية والدائرة)

- ضبط مواعيد الخرجات الميدانية لرئيس المجلس الشعبي البلدي
- تنظيم عملية التشريرات وتحضير قاعات الاجتماعات

الأمن العام للبلدية: هو شخص يعني من طرف الدولة بموجب مرسوم وباقتراح من التنسيق والي الولاية

يعمل تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ويتمتع بجميع الصلاحيات الإدارية للبلدية ويتولى جميع

المهام المنصوص عليها في المادة 119 من المرسوم التنفيذي 26/91 المؤرخ 1991/02/02

مهام الأمن العام: وتعرض كما يلي:

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- القيام بتنفيذ المداولات
- القيام بتبليغ محاضر المداولات والقرارات للسلطة الوصية إما للإعلام أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة الإدارية والرقابة.

1 معلومات مقدمة من طرف نائب رئيس البلدية أثناء الزيارة الميدانية لمقر البلدية بتاريخ 2018/04/24 على الساعة

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتهما
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية¹

الأمانة العامة: هي المشرفة على إدارة البلدية والعمل على التنسيق بين مختلف مصالحها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر والوارد.

مهام الأمانة العامة:

- تقييد البريد الوارد والصادر من الإدارات العمومية أو المواطنين
- متابعة وإحصاء عرائض المواطنين
- تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي²

المطلب الثاني: مصالح بلدية المشرية

قبل التعرض إلى مصالح بلدية المشرية لابد من التطرق إلى أسباب ظهور قانون البلدية الجديد 2011 الذي يعتبر القانون المعمول به طالبا ومن بين جملة الأسباب الجوهرية التي اعترف بها دواعي إصلاح قانون البلدية هو الانفتاح السياسي الذي عرفته البلاد في ظل التعددية الجزئية وتمسك الدولة بمبادئ اللامركزية وأن تطبيق قانون البلدية لسنة 1990 مدة 20 سنة أصبح غير قادر على استيعاب كل التوترات والتقلبات التي شهدتها الدولة حيث أفرزت ما يلي:

- ظهور منتخبين ذوي مواقف متضاربة يصعب التوصل من خلالها إلى إجماع إيراد المترشح ضروري لصنع القرار داخل المجالس المنتخبة.
- طغيان العقلية القبلية على الواقع الاجتماعي
- استخدام لعبة التحالفات من خلال جماعة المصالح على حساب المبادئ الحزبية

1 معلومات مقدمة من قبل الأمين العام للبلدية أثناء الزيارة الميدانية بتاريخ 2018/04/24 على الساعة 10.00 صباحا.
2 معلومات مقدمة من طرف عون مكتب الأمانة العامة بتاريخ 2018/04/24 على الساعة 11.00 صباحا.

- ضعف الحرية المهنية في البشر لدى الهيئات التنفيذية لاسيما في الجانب المالي
- عدم الاهتمام بتسيير المرافق العمومية وضعف الاتصال بالإدارة وعدم الإلمام بالصلاحيات
- وكل هذه الأسباب أصبح من الضروري الانتقال إلى مرحلة نوعية في مجال التنظيم والتسيير حتى تتمكن البلدية من أن تكون الفاعل الأبرز في الإصلاحات باعتبارها أهم إدارة جوارية كون المواطن كثر الاحتكاك بها ودائم الاتصال بمصالحها ،جاء قانون البلدية 10/11 ليسد النقائص خاصة في إطار إصلاح الجماعات المحلية والمتمثلة في إصلاح هيكل الدولة وإرساء دولة الحق والقانون وتكريس مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية ليحقق الديمقراطية التشاركية، وكذا ترقية حقوق المرأة في التمثيل للمجالس المنتخبة مدعما بذلك بالأولوية للمنتخبين الشباب وتهدف جل هذه الإصلاحات إلى بروز كفاءات جديدة وقيادات تسهر على ضمان وتطبيق المهام المخولة لها وهذا ما يعزز من دافعية وتعبئة الموارد البشرية في الجماعات المحلية.¹

• مصالح بلدية المشرية:

مصلحة التنظيم والشؤون العامة: يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمن العام بالتنشيط والتسويق بين المكاتب الموضوعة تحت سلطته:

- مكتب التنظيم والمنازعات :مكاف بما يلي:

- نزع الملكية للمصلحة العامة
- معالجة الشؤون العقارية
- متابعة الشؤون القضائية (قضايا محل خلاف والمقدمة أمام المحاكم)
- خلق السكنية والأمن العمومي

1 القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22/07/2011، المتعلق بالبلدية.

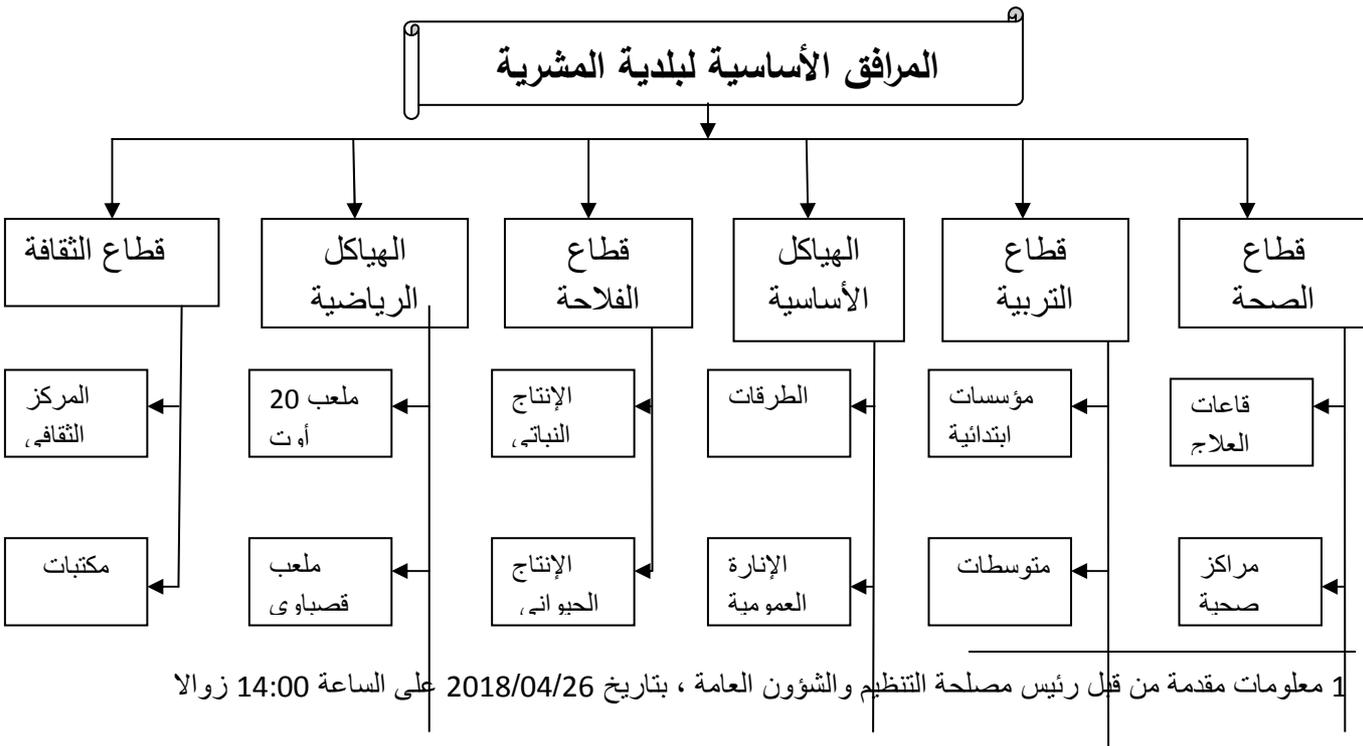
- مكتب الشؤون العامة: مكلف بما يلي:

- شهادات تعريج بالعمل
- جمع وصفات دواء العمل وإرسالها لمصالح الضمان الاجتماعي
- متابعة وثائق الأمراض المهنية الخاصة بالعمال
- إعداد قرارات نقل المرضى عقليا إلى مستشفى الأمراض العقلية.¹

- مكتب الفلاحة والتنمية الريفية: يقوم بما يلي:

- متابعة ملفات وطلبات الاستصلاح عن طريق الامتياز، الاستصلاح عن طريق الامتياز الرعوي المحميات الرعوية
- إحصاء الموالين والفلاحين، الجمعيات الفلاحية والرعية
- إحصاء الأراضي الفلاحية، إحصاء الأراضي المستصلحة

مخطط رقم 07: يوضح المرافق الأساسية لبلدية المشرية





المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

- إحصاء الأراضي الرعوية
- إحصاء الآبار الرعوية
- استصلاح الأراضي القابلة للاستصلاح
- متابعة المشاريع التابعة لمحافظة السهوب والغابات
- تنفيذ البرامج للمحافظة على المناطق السهبية
- متابعة شؤون البيئة
- المشاركة في الخرجات التي تقوم بها اللجنة الفلاحية والمجلس الشعبي البلدي واللجنة التقنية للدائرة
- إحصاء الموالين الفلاحين المستفيدين من الدعم الفلاحي

2:مصلحة الانتخابات والحركة المدنية: يتولى رئيس للمصلحة تحت سلطة الأمن العام بالتنسيق

والتنسيق بمكاتب الموضوعة تحت السلطة.

. مكتب الحالة المدنية: مكلف بما يلي:

- مكتب تسجيلات الحالة المدنية
- إحصاء ومتابعة الخدمة الوطنية
- الإحصاءات الديمغرافية
- إصدار عقود الحالة المدنية

. مكتب الانتخابات وتنقل الأشخاص: مكلف أيضا:

- ضبط بطاقات والقوائم الانتخابية
- متابعة حركة الأجانب
- إحصاء المواطنين.¹

3: مصلحة المستخدمين: تقوم بالمهام التالية:

- تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين الدائمين والمتعاقدين والمؤقتين
- تنظيم ومتابعة المسابقات والامتحانات
- متابعة تكوين مستوى المستخدمين
- مسك ومتابعة تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين

4: مصلحة التعمير والتجهيز والأشغال: يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمن العام والتنسيق بين

المكاتب الموضوعة تحت السلطة.

- مكتب التعمير: مكلف بما يلي:

- متابعة وتنفيذ التخطيط العمراني
- إصدار الرفض والشهادات (رفض البناء/الهدم، التقسيم، الشهادات التعمير والمطابقة)
- إعداد بالتنسيق مع اللجنة المختصة وسائل التعمير(مخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير مخططات شغل الأراضي)
- إعداد ومتابعة الدراسات والبرمجة في مجال التعمير
- متابعة ومراقبة المحالفات العمرانية

- مكتب الأشغال: بالتنسيق مع رئيس المصلحة مكلف بما يلي:

1 معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الانتخابات ، أثناء الزيارة الميدانية لمقر البلدية بتاريخ 2018/04/30 على الساعة 08:30 صباحا

- متابعة المشاريع التنموية
 - متابعة صيانة وإصلاح المباني البلدية
 - تنظيم العلاقة مع المصالح التقنية بالدائرة والولاية¹
 - إعداد الكشوف الكمية والتقديرية للأشغال والموارد
 - صيانة المدارس الابتدائية
- مكتب الطرقات: مكلف بالمهام الآتية:
- تنظيم ومتابعة بالتنسيق مع لجنة حركة مرور ووضع إشارات مرور والإرشاد
 - متابعة تنظيف وصيانة الطرق العمومية
 - متابعة وإحصاء الشبكات (الإنارة العمومية، تزويد الكهرباء، الطرق، التطهير، التزويد بالمياه الصالحة للشرب).
 - متابعة وتنفيذ مخطط النقل بالتنسيق مع اللجنة المختصة (النقل المدرسي، النقل الحضري، الريفي، سيارات الأجرة)².
- 5: مصلحة المالية والوسائل العامة: تتولى بالمهام الآتية:
- مكتب الميزانية والتحليل المالي: مكلف بتحضير وإعداد الميزانية والحسابات والتحليل المالي
 - مكتب الموارد البلدية: مكلف بتنفيذ العمليات المالية المحصلة عن طريق الإيجارات والمزيدات ومتابعة ملفاتها.
 - مكتب الوسائل العامة: مكلف بما يلي:

- مسك سجل مرد المنقولات

¹ معلومات مقدمة من نائب مكلف بمصلحة التعمير والتجهيز والأشغال، بتاريخ 28 /04 /2018 على ساعة 15:00 زوالاً.

² معلومات مقدمة من نائب مكلف بمصلحة التعمير والتجهيز والأشغال، بتاريخ 28 /04 /2018 على ساعة 15:00 زوالاً.

- مسك سجل مرد العقارات المنتجة والغير المنتجة
- ملفات التنازل عن أملاك الدولة
- متابعة سندات الطلبية
- مكتب أعباء البلدية: يقوم بما يلي:
- تنفيذ العمليات المالية (النفقات)
- مرتبات وأجور العمال والموظفين والمنح
- تسيير المشاريع المستغلة عن طريق الاستغلال المباشر
- مكتب التجهيز: مهامه يتمثل في :
- إعداد الاتفاقيات والصفقات
- إعداد الوضعية الشهرية للمشاريع التنموية
- متابعة اعتمادات الدفع
- إعداد اقتراحات المشاريع التنموية بالتنسيق مع الهيئة التنفيذية للبلدية.¹

المطلب الثالث: التمويل المحلي لبلدية المشرية

تعتمد الجماعات المحلية وبالأخص البلدية في تمويلها المحلي على موارد مالية معتبرة ولكن تختلف مردوديته بحسب هذه الموارد من مصدر لآخر وهذا لعدة أسباب مختلفة سنتطرق إليها:

1: الإيرادات:

• الإيرادات الجبائية: يتمثل في مايلي:

- الرسم على القيمة المضافة
- رسم على الريح

1:معلومات مقدمة من طرف عون تمكين الميزانية أثناء الزيارة الميدانية بمقر البلدية،بتاريخ 2018/04/25، 4.00 زوالا.

- رسم على الإقامة
- رسوم الحفلات
- الرسوم العقاري والتطهير
- الرسوم على النشاط المهني

. منتوجات الاستغلال:

- حقوق الحجز
- إرسالات إدارية
- الرسوم على المطالعة
- إعادة الطرق إلى حالتها الأصلية

. ناتج الأملاك العمومية:

- تأجير العقارات
- تأجير الآلات
- حقوق المكان والوقوف
- تحصلات وإعانات ومساهمات
- إعانة الدولة
- صندوق الضمان والتضامن¹

. منتوجات صندوق الأموال المشتركة:

- مساعدة الأشخاص المسنين

1 :معلومات مقدمة من قبل عون مكلف بالميزانية بالبلدية من خلال الزيارة الميدانية ،بتاريخ 2018/04/26 على الساعة 11.00 صباحا.

• منح معادلة التوزيع

• ناقص القيمة الجبائية

. النفقات: ويتمثل في :

• سلع ولوازم مواد صيدلانية، تغذية، وقود، ألبسة، لوازم الصيانة، لوازم الطرق...

• أشغال وخدمات خارجية (صيانة وتصليلات، اقتناء آلات العتاد، توفير الطاقة، توفير التأمين)

• مصاريف التسيير العام (تعويضات أعضاء المجلس الشعبي البلدي، توثيق عام، مصاريف البريد،

العقود والمنازعات)

• مصاريف المستخدمين (أجور موظفين الدائمين والمؤقتين)

• ضرائب ورسوم (قسيمات السيارات)

• منح ومعنويات (مساعدة الأشخاص المسنين، المعوزين، الجمعيات المعتمدة قانونا)

• مساهمات وأدوات فائدة الغير للمساهمة في الصندوق الولائي لمبادرات الشباب والرياضة).

أما في ما يخص نفقات المتعلقة بقسم التجهيز العمومي إلى تنمية ممتلكات بلدية المشرية والمتمثلة في ما

يلي:

• مباني تابعة للبلدية

• محلات تجارية

• شق الطرف

• شبكة الإنارة العمومية

• شبكة التطهير

• شبكة المياه

• شبكة الغاز

• شبكة الهاتف.¹

1 معلومات مقدمة من قبل عون مكلف بالميزانية بالبلدية، بتاريخ 2018/04/26 على الساعة 14:30 زوالا

المبحث الثاني: الموارد البشري على مستوى البلدية

تناول في هذا المقام الحديث عن الموارد البشرية في بلدية المشرية باعتبار أن جوهر موضوعنا يتمثل في الموارد البشرية وسنحاول من خلال الدراسة الميدانية التعرف على الموظفين وخلال تقسيمات المبحث وكل ما يخص بداعتهم وتعبئتهم.

المطلب الأول: هيكل الموارد البشرية مقر البلدية

نتعرف من خلال هذا المطلب على الموظفين في بلدية المشرية والمهام المكلفة إليهم مقر البلدية وعلى مستوى الملحقات الإدارية التابعة لإدارة الجماعات المحلية.

11: على مستوى البلدية:

- الموظفون المرسمون: ثمانية وعشرون (28) موظف من بينهم المكلفون:

➤ جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية

➤ المرسمون خمسة (05) موظفون

➤ المنتدبون لدى مصالح الدائرة: تسعة (09) موظفون

- البطاقة الرمادية وحركة السيارات:

➤ المرسمون سبعة (07) موظفون

➤ أعوان في إطار عقود الإدماج: موظفان (02) اثنان

➤ الموظفون المتعاقدون: موظف (01) واحد

➤ موظفون في إطار عقود الإدماج المهني: ستة (06) موظفون¹

¹ معلومات مقدمة من قبل عون مكلف بالميزانية بالبلدية، بتاريخ 2018/04/26 على الساعة 08:00 صباحا

. الموظفين المستفيدين من التكون:

- الموظفون المكلفين بجواز السفر البيومترية
- الموظفون المكلفون ببطاقة التعريف الوطنية
- الموظفون المكلفون بالبطاقة الرمادية وحركة السيارات
- الموظفون المكلفون برخص السياقة
- أعوان الشباك الحالة المدنية

الجهة المنظمة للتكوين:

- السيد والي ولاية النعامة
- مديرية الإدارة المحلية بولاية النعامة
- مديرية التنظيم والشؤون العامة بالولاية

. عدد الموظفين في الحالة المدنية قبل عملية الرقمنة (في نهاية 2011) خمسة عشر (15) موظف

. عدد الموظفين الحالة المدنية الذي تم توظيفهم بين سنة 2012 - 2016:

- بالنسبة لسنة 2012 لا شيء
- بالنسبة لسنة 2013..... لا شيء
- بالنسبة لسنة 2014..... 40 موظف
- بالنسبة لسنة 2015..... لا شيء
- بالنسبة لسنة 2016..... أربع موظفين¹.

حيث يتم توظيف ثلاثون (30) موظف في إطار عملية فتح 13000 منصب وذلك حسب القرار رقم 66

المؤرخ في 2014/06/25 المتضمن فتح مسابقة عن طريق الشهادة لفائدة البلديات.

1 معلومات مستفادة من قبل رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/04/26 على الساعة 15:00 زوالا

بعد تعميم شبك الحالة المدنية لم يتم إعادة توزيع موظفيها إلى مصالح أخرى:

- جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية خمسة (05) موظفون
- البطاقة الرمادية وحركة السيارات : سبعة (07) موظفون
- رخصة السياقة:موظفان(02) اثنان
- رخصة السياقة: المرسمون اثنان(02) موظفان
- المتديون لدى مصالح الدائرة:موظفا(02) اثنان
- الموظفون في إطار عقود الإدماج الاجتماعي خمسة(05) موظفون.¹

2: على مستوى الملحقات الإدارية:

ملحقة عطاوي سعيد حي بلخادم رمضان:

- الموظفون المرسمون:موظفان اثنان(02)
- الموظفون المتعاقدون:صفر(0)
- الموظفون في إطار عقود الإدماج المهني والاجتماعي(03) ثلاثة موظفون

ملحقة زروال الحاج الحي الجنوبي:

- الموظفون المرسمون:واحد(01) موظف
- الموظفون المتعاقدون صفر(0)
- الموظفون في إطار عقود الإدماج المهني والاجتماعي إحدى عشر (11) موظف

ملحقة طالبى لخضر حي الوئام:

- الموظفون المرسمون:موظفان (02)
- الموظفون المتعاقدون

1 معلومات مستفادة من قبل رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/04/26 على الساعة 15:30 زوالا

- الموظفون في إطار عقود الإدماج المهني والاجتماعي: تسعة (09) موظفون

ملحقة مكاوي سليمان حي بغايد:

- الموظفون المرسمون: صفر (0)
- الموظفون المتعاقدون: صفر (0)
- الموظفون في إطار عقود الإدماج المهني: ثمانية (08) موظفون

ملحقة عليوة عبد الله حي التجزئة الرابعة:

- الموظفون المرسمون: ثلاثة (03) موظفون
- الموظفون المتعاقدون: صفر (0)
- الموظفون في إطار عقود الإدماج المهني ثلاثة (3) موظفين

ملحقة بودنيز بن أحمد حي السكني:

- الموظفون المرسمون: اثنان (02) موظفان
- الموظفون المتعاقدون: صفر (0)
- الموظفون في إطار عقود الإدماج المهني والاجتماعي: ستة (06) موظفين.¹

المطلب الثاني: الدوافع والتحفيزات لموظفي البلدية:

أثناء توجهي إلى الموظفين داخل بلدية المشرية، وبعد عملية سير الآراء حول الدافعية والتعبئة لدى العنصر البشري في إدارة الجماعات المحلية وبالأخص البلدية التي تم إجراؤه بتاريخ 2018/04/26 على الساعة 11.00 صباحا داخل أرجاء البلدية وأمام شبك الحالة المدنية كان الرد من قبل الموظفين البلدية انعدام دوافع وتحفيزات بغير نظام الترقيّة والحوافز التي تترجم على شكل مبالغ مالية وعليه ستوضع في هذا المطلب شروط الترقيّة وطرقها وأهدافها لموظف الجماعات المحلية.

1 معلومات مقدمة من قبل أحد الأعوان المكلفين بالمصلحة التقنية، أثناء الزيارة الميدانية للبلدية بتاريخ 2018/04/30 على الساعة 10:00 صباحا

1: شروط الترقية بالنسبة للموظفين في البلدية: وتمثل في:

أولاً: يجب أن تكون الترقية إلى درجة شاغرة لها بتمويل في الميزانية الخاصة بالوحدة الإدارية

ثانياً: يجب أن تتوفر في الموظف الجماعات المحلية ترقية الشروط القانونية اللازمة لشغل الوظيفة المرمي إليها ومن أهم هذه الشروط أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة في الدرجة قبل أن يصعد إلى الدرجة الأعلى وهو ما يسمى بشرط قضاء المدة البيئية.

ثالثاً: يجب أن تكون الترقية من درجة إلى درجة تعلوها مباشرة لأن القانون منع القفز على الدرجات .

رابعاً: يجب أن تكون الترقية داخل المجموعة النوعية المعنى فيها الموظف لأنه مع تصنيف وترتيب وظائف أصبح موظف معنيا في مجموعة وظيفية.

خامساً: عدم جواز ترقية الموظف المنقول إلا بعد مضي سنة على الأقل وتسنثني من هذه القاعدة ثلاثة حالات إذا كانت الترقية هي وظائف الوحدات المحلية المنشأة حينما أو كان نقل الموظف بسبب تمويل وظيفة أخرى وإذا م يكن بين الموظفين بالوحدة المنقول إليها من استوفى الشروط القانونية اللازمة للترقية خلال السنة.

سادساً: لا تجوز ترقية موظف محال إلى المحاكمة التأديبية أو المعاملة الجنائية أو موقوف عن العمل حتى تثبت برائته.

سابعاً: لا يجوز ترقية الموظف الذي تم معاقبته إلا بعد انقضاء المدة المنصوص عليها وفق القانون.¹

2: طرق الترقية لموظفي البلدية:

وسنعرض طرق الترقية للموظفين في الجماعات المحلية التي تركز على كفاءتها

أ: **الترقية في الرتبة:** تعرف الترقية في الرتبة هي تقديم الموظفين في البلدية في مساهم المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة فهي ترقية عمودية

¹ معلومات مستفادة من قبل رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/04/26 على الساعة 15:00 زوالاً

والهدف من تعدد كفاءاتها هو إعطاء فرصة للترقية لجميع الموظفين، والجدير بالذكر أن هذه العمليات تتم سنويا وبالتالي فإن كفاءات الترقية في الرتبة يكون كالتالي:

1: على أساس الشهادة: من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مزاولة الموظف لوظيفة كفل له القانون حتى متابعة دراسات جامعية والتي تسمح له بإبراز مؤهلات وشهادات تسمح له يتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة ومطابقة تأهيله أو شهادته الجديدة.¹

2: بعد تكون متخصص: خلال المسار المهني للموظفين تمنح الإدارة لموظفيها فرصة التكوين في معاهد أو مدارس متخصصة لنيل شهادة معينة حتى تكون معتمدة قانونا وبعد نيل الشهادة يكون لهم جو الترقية بهذه الكيفية .

3: عن طريق امتحان مهني: ويخضع هذا النوع من الترقية لنفس قواعد سير تنظيم امتحانات التوظيف الخارجي وذلك يشترط أن تتجاوز من رقي بهذه الطريقة بسبب الوظيفة المحددة من المناصب المالية المفتوحة حسب نمط التوظيف الداخلي والخارجي حيث تضمن للموظف ترقية أسرع.

4: على سبيل الاختيار: عن طريق التسجيل في قاعة التأهيل وذلك بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء ويتم اختيار الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية والخبرة مهنية وكذلك ملاحظات المسؤولين المباشرين حول تأدية المهام.

ب: الترقية بالدرجة:تعرف الترقية بالدرجة هي الانتقال من درجة إلى درجة اعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة، وبالنظر إلى الشبكة الاستدلالية للمرتبات فهي ترقية أفقية وآلية أي بدون طلب من موظف في البلدية، بحيث تخضع من درجة إلى درجة حسب الرقم الاستدلالي، كما يخضع لعملية التقسيط والتقدير من طرف الرئيسي السلمي الذي يعرض بتقديره على درجة مرتبات موظفين ونظام دفع رواتبهم إذا توفرت

1 معلومات مأخوذة من طرف أحد الأعوان المكلفين بمكتب الشؤون الاجتماعية بتاريخ 2018/04/30 على الساعة 14:00 زوالا

لديه الأقدمية المطلوبة، إضافة إلى تامين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف يتجسد في الترقية في الدرجة كما يشمل الترقية في الدرجة والانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية.¹

المطلب الثالث: المرافق الأساسية لبلدية المشرية وخصائصها

قطعت بلدية المشرية أشواطاً معتبرة في مجال التسمية بفضل الوسائل المادية المسخرة من طرف الدولة من أجل رفع وتيرة التسمية لمختلف القطاعات الحيوية لتوفير الظروف الملائمة والمناسبة لترقية الإطار المعيشي للمواطن.

أولاً: قطاع الصحة

تتوفر مدينة المشرية على صحية معتبرة بها 06 قاعات علاج و 05 مراكز و 02 مترشحين عموميين استشفائيتين بطاقة استيعاب 120 سرير لكل منها، كما يعتبر التغطية الصحية جيدة على مستوى بلدية المشرية إلى حد استقبال بعض سكان الولايات المجاورة كولاية البيض وسعيدة للعلاج على مستوى الهياكل الصحية بالبلدية نتيجة للخدمات الصحية في هذا القطاع

ثانياً: قطاع التربية

تشهد بلدية المشرية توسعاً كبيراً في قطاع التربية تماشياً والنمو الديمغرافي الذي تشهده البلدية في السنوات الأخيرة حيث تتوفر على مديرية ابتدائية بها حوالي 8985 متمدرس منهم 4690 ذكور و 4295 إناث يؤطرها 33 أستاذ التعليم الابتدائي وتحتوي هذه المدارس على 349 قسم و 13 مطعم و 2383 وجبة يومية بالإضافة إلى المطعم المركزي الذي يقدم 4619 وجبة يومية و 13 متوسطة بها 6625 متمدرس منهم 3297 ذكور و 3328 إناث يؤطرها 357 أستاذ تحتوي هذه المؤسسات على 434 قسم مع وجود مطعم بمتوسطة سلماني سلمان يقدم حوالي 414 وجبة يومية، كما تتوفر بلدية

1 معلومات مستفادة من طرف مصلحة المستخدمين أثناء الزيارة الميدانية للبلدية بتاريخ 2018/04/30 على الساعة 15:00 زوالاً

المشرية على خمس (05) ثانويات لمختلف التخصصات بها 3108 ممتدرس منهم 1322 ذكور و1788 إناث يؤطّروهم 248 أستاذ كما تتوفر ثانوية أحمد توفيق مدني على مطعم يقدم 140 وجبة يومية، بالإضافة إلى وجود داخلية ابتدائية بها 260 تلميذ منها 160 ذكور و100 إناث يؤطّرها 06 أساتذة و بها 11 قسم وتقدم 520 وصية.¹

جدول رقم 03: يوضح مجمل أعداد كل من المدارس والمتوسّطات إضافة إلى الثانويات ببلدية المشرية

المؤسسات التربوية "الثانويات"	المؤسسات التربوية "المتوسّطات"	المؤسسات التربوية "الابتدائية"
ثانوية حمدان خوجة	متوسطة الحاج جلول محمد العربي	مؤسسة قاسمي عبد القادر
ثانوية ابن رشد	متوسطة مالح ابن نير	مؤسسة أموس مختار
ثانوية توفرقن المدني	متوسطة المضايوي	مؤسسة الشيخ العربي تبسي
ثانوية الإخوة حميدات	متوسطة سلمان	مؤسسة سلمان الدين
ثانوية الإخوة غرورتي	متوسطة مولود قاسم	مؤسسة عسلاوي محمد
مؤسسة الإخوة رزوقي	متوسطة ابن سينا	مؤسسة مخلوف قويدر
مؤسسة بتون سعاد	متوسطة كربوب محمد	مؤسسة بكري أحمد
مؤسسة عمران الشيخ	متوسطة محمد العيد آل خليفة	مؤسسة محمد خديجة
مؤسسة بلحاجي جلول محمد الشيخ	متوسطة تمنطيط محمد العربي	مؤسسة غيبير الشيخ
مؤسسة الإخوة طيبي	متوسطة مصطفى بن بولعيد	مؤسسة بوحفص فوضيل
مؤسسة مامون ابراهيم	متوسطة فاردي محمد	مؤسسة بن غيوة سلمان
مؤسسة بن يحيى أحمد	متوسطة الإخوة زوجي	مؤسسة قاسمي سعادة
مؤسسة لزغ الطيب	متوسطة الإخوة قرمن	مؤسسة مورسو بوجمعة
		مؤسسة رشيدي مولاي يعقوب

1 معلومات مقدمة من طرف عون بالمصلحة التقنية لبلدية المشرية أثناء الزيارة الميدانية، بتاريخ 2018/04/29 على الساعة 10.00 صباحا.

مؤسسة الإخوة شعبان مؤسسة آيت أودية		مؤسسة نعاس بن محمد مؤسسة لارقو محمد مؤسسة بودية محفوظ
5 ثانويات	13 متوسطة	28 مدرسة ابتدائية

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة الباحثة

نستنتج من خلال الجدول، أن قطاع التربية لبلدية المشرية يتماشى مع عدد المتدربين حيث يبلغ عدد المؤسسات التربوية 46 مؤسسة تختلف من مدارس ابتدائية ومنتوسطات وثانويات وهذا ما يدل على أن قطاع التربية في سير حسن.¹

ثالثا: الهياكل الأساسية لبلدية المشرية: ونذكر منها:

الطرق: قامت بلدية المشرية بالتنسيق مع مديرية الأشغال العمومية ومديرية البناء والتعمير بعدة إنجازات هامة على مستوى أحياء البلدية اقترحت اعتماد مالي يقدر بحوالي 59000.000.00 د.ج تتكفل بإعادة تأهيل بعض الطرقات من جراء عمليات إيصال مختلف الشبكات وكذلك لوضع إشارات المرور عبر الطرقات الحضرية وإعادة تأهيل بعض الطرقات من جراء عمليات إيصال مختلف الشبكات وكذلك لوضع إشارات المرور عبر الطرقات الحضرية وإعادة تأهيل بعض المساحات الخضراء.

الإنارة العمومية : خصصت البلدية اعتمادات معتبرة ومقدرة بحوالي 50.000.00 د.ج للتكفل بصيانة شبكة الإنارة العمومية بالإضافة إلى الاعتمادات الممنوحة في إطار البلدي للتنمية في مجال توسع وتجديد الإنارة العمومية من أجل الربط الفردي للمساكن الاجتماعية ويدعم الإنارة العمومية بانجاز محمولات كهربائية من أجل التغطية الكاملة للإنارة العمومية والمنزلية.

1 استنتاج من إعداد الطالبة الباحثة.

الموارد المائية: تزود بلدية المشرية من بلدية النعام لعدم توفرها على نقط مائية كافية زيادة على ذلك من حيث نوعية المياه المتواجدة عبر آبار البلدية والتي بها نسبة ملوحة عالية، كما استفادت البلدية من اعتمادات مالية معتبرة موجهة للتزويد بالمياه الصالحة للشرب وتجديد وتوسيع الشبكة حيث تتوفر لبلدية المشرية على 20 بئر يتدفق 28 لتر/ثا متخصصة للسقي فقط، أما بالنسبة لإنتاج واستهلاك المياه الصالحة للشرب الكمية المعبئة 28 ألف/م³ يوميا.

رابعا: قطاع الفلاحة: تعتبر بلدية المشرية منطقة سهبية أغلب سكانها يمارسون التجارة وتربية المواشي وبدرجة أقل الزراعة وذلك بسبب صغر مساحتها المخصصة للزراعة والتي تقدر بحوالي 2768 هكتار للأراضي المتخصصة للاستصلاح الزراعي 2585 هكتار والتي استفاد منها حوالي 40 مستفيد بالإضافة إلى 72 مستفيد من الصندوق الوطني لتنمية الإنتاج الفلاحي.

الإنتاج النباتي: يتمثل الإنتاج الزراعي على مستوى بلدية المشرية في الحيوبي والأعلاف بحوالي 560 هكتار و23 هكتار للأشجار المثمرة.

الإنتاج الحيواني: يتراوح عدد موالى بلدية المشرية 250 موال ل 35000 رأس غنم و 20331 رأس من البقر و2628 من الماعز المنتوج من الصوف يقدر بـ 73 قنطار و 1235 قنطار من اللحم الحمراء و815 قنطار من اللحم البيضاء و13 كغ من العسل (01) المصدر¹.

خامسا : الهياكل الرياضية والشبابية: تتوفر بلدية المشرية بعدة هياكل رياضية أهمها ملعب 20 أوت الذي يتسع لحوالي 25000 متفرج ومهيء بالعشب الطبيعي، كذلك ملعب قصبواي الذي خصص المدرسة لتكوين الشباب في مختلف التخصصات الرياضية بالإضافة إلى عدة ملاعب موزعة غير مختلف الأحياء وقاعتين متعددة الرياضات وكذلك مسبح شبه أولمبي كما سيتم إنجاز مضمار للألعاب القوى بالنظر لما تعرفه هذه الرياضة الفردية من خلال إقبال الشباب على هذا النوع

¹ من قبل عون مكلف بالمصلحة التقنية بتاريخ 29/04/2018 على الساعة 11:00 صباحا.

من الرياضات والانجازات المحققة، قاعات لجمعيات رياضية للممارسة الرياضية الفردية كالكاراتي ، الكاراتي دوو، الكونفو بالإضافة إلى دور شباب لها عدة نشاطات شبانية.

سادسا قطاع الثقافة: تملك بلدية المشرية عدة هياكل ثقافية منها المركز الثقافي البلدي الذي يلعب دورا هاما في النشاط الثقافي وثلاثة مكتبات وذلك من أجل تنمية وتطوير قطاع الثقافة بالنظر للطاقات البشرية الفكرية والثقافية المتواجدة على مستوى تراب البلدية.¹

خصائص بلدية المشرية:

تعتبر بلدية المشرية التابعة لولاية النعامة من بلديات الجزائر وقد حدد لها القانون الجزائري بمجموعة من الخصائص أهمها:

- إن البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية وهذه الخاصية ركزت عليها المادة الأولى من قانون 10/11 هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون ما يجعلها يتمتع بأهلية قانونية من خلالها تكتسب الحقوق وتحمل الواجبات أو الالتزامات.²

- إن اللامركزية الإقليمية التي تمتاز بها الجماعات المحلية ما هي إلا صورة من صور اللامركزية الإدارية وذلك من خلال مجلس منتخب يمثل قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، بحيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام والمباشر بعيدا عن أي تعيين أو تكليف،

1 من قبل عون المصلحة التقنية بتاريخ 29/04/2018 على الساعة 11:00 صباحا.

2 : المادة الأولى من قانون البلدية 10/11، مرجع سابق، تنص على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة .

معتمدة أساس على مواردها الذاتية في تلبية وتغطية نفقات وحاجات سكانها تكريسا للديمقراطية الشعبية.

• إن من بين الخصائص التي تتميز بها البلدية تلك المبادئ الأساسية المتمثلة في الصلاحيات المخولة لها طبقا للتشريع والتي من خلالها تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

• إن من بين النظم الأساسية المعتمدة قانونا في الجزائر هو نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية، وهذا لأن كل الاختصاصات المقررة للبلدية وكافة الشروط والإجراءات يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها، ولا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت أعمال وتصرفات البلديات باطلة وغير مشروعة وفقا لنظام المصادقة الصريحة أم الضمنية كانت طبقا لوحدة الدولة الدستورية والسياسية.¹

المبحث الثالث: عصرنة إدارة الجماعات المحلية

حاولنا من خلال المبحث تسليط الضوء على ما تعرضنا إليه في الجانب النظري في الحديث عن عملية الإصلاح الإداري والإدارة الإلكترونية في الواقع على مستوى مقر البلدية وأهم التعبيرات التي حدثت وسيتضح هذا جليا من خلال المطالب.

المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية المشرية

ضمن إطار تكنولوجيا أو عصرنة المجتمع وفي ل عصر الثروة المعلوماتية وهو مواكبة التحول الهائل في مجال الاتصال تبنت الحكومة الجزائرية إطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية، وقامت وزارة

1 : المادة الثالثة من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية ، مرجع سابق، تنص على : تمارس البلدية صلاحيتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للموظفين.

الداخلية والجماعات المحلية بالمبادرة من خلال تطبيق مشروع المواطن الإلكتروني الذي تختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد، يمكن من خلاله استخراج الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 دقيقة.

شمل مشروع الإدارة الإلكترونية وضع شبكات ربط ما بين المنظمات والوزارات يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية للتواصل مع الهيئات المحلية باستعمال الوسائل التكنولوجية من خلال الرقمية، وبلدية المشرية كغيرها من الإدارات المحلية التابعة للحكومة المركزية تلقت في إطار تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية تعليمة للشروع في تطبيق إجراء الاستخراج الإلكتروني، وشرعت بلدية المشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية سنة 2012 وذلك بنسخ وحجز المعطيات المتمثلة في شهادة الميلاد وعقد الزواج، شهادة الوفاة، وفي سنة 2014 بدأ التطبيق الفعلي لاستخراج وثائق الحالة المدنية بناء على فحوى المراسيم التنفيذية للجريدة الرسمية وهي:

- في إطار تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، يتوجب إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني للحالة المدنية.¹

- تتضمن جميع وثائق الحالة المدنية مكان وتاريخ الإصدار، ويخصص لكل وثيقة.²

الوثائق المعنية بالاستخراج الإلكتروني: وهي وثائق الحالة المدنية Actes de L'etat civil

حيث أن وثائق الحالة المدنية ووثائق رسمية لها قوة اثباتية وتتجلى كآلاتي:

- وثيقة الميلاد: وهي الوثيقة التي تثبت حياة المواطن، وعدم موته وهي ضرورية في حياة

المواطنين، وقد نصت عليها المادة 25 من قانون الحالة المدنية وتتضمنه 95 تبدأ شخصية

الإنسان بتمام ولادته وتنتهي بموته ومنه لا يقدم من التصريح بالولادة.(أنظر الملحق رقم 01).

¹ معلومات مقدمة من قبل مهندس الاعلام الالي، أثناء الزيارة الميدانية بتاريخ 2018/04/29 على الساعة 10:00 صباحا

الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19 / 02 / 1970، المتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 01، بتاريخ 2015/01/07.

- وثيقة عدم الزواج، وعدم الطلاق، وعدم إعادة الزواج: وهي وثيقة تثبت بعدم زواج الشخص وعدم الطلاق وأيضا عدم إعادته للزواج إن كان سبق متزوجا سابقا. (انظر الملحق رقم 2).
- وثيقة الزواج: وهي تثبت العلاقة القانونية بين الزوجين (انظر الملحق رقم 3).
- وثيقة البطاقة العائلية للحالة المدنية: وهي وثيقة تثبت عدد أفراد العائلة وأسماء المتزوجين) وللتوضيح أنظر الملحق رقم 4).
- وثيقة مستخرجة من الأحكام الجماعية المصرحة بالمواليد: وهي وثيقة تستخرج لإثبات المولود بعدة مرور فترة زمنية من ولادته (انظر الملحق رقم 5).
- وثيقة الوفاة: وثيقة إثبات موت المواطن (انظر الملحق رقم 6)
- وثيقة مستخرجة من السجل الأصلي: وهي وثيقة تستخرج للمواطن الذي يكون تاريخ ميلاده مفترض (انظر الوثيقة 7).
- شهادة إقامة: هي الوثيقة التي تثبت مسكن وإقامة المواطن وهذه الوثائق يتم استخراجها إلكترونيا خلال إدخال رقم الحالة وتستخرج في بضع ثواني ويصادق عليها صالحة لمدة 10 سنوات.¹

إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية لموظفي بلدية المشرية: من أهمها:

- تسهيل القيام بالإجراءات الإدارية
- ربح الوقت وسرعة إنجاز العمليات
- التقليل من الملل والروتين في أداء المهام
- تجنب الأخطاء التي كانت تقع سالفًا

تقريب الاتصال بين الموظفين عن طريق الهاتف بين المكاتب وعدم التنقل.²

المطلب الثاني: قسم الحالة المدنية

¹ معلومات مقدمة من قسم الحالة المدنية

² معلومات مقدمة من قبل مهندس الاعلام الالي، أثناء الزيارة الميدانية بتاريخ 2018/04/30 على الساعة 9:30 صباحا

ونوضح في هذا المطلب التعريف بقسم الحالة المدنية مع ذكر مهامه واختصاصاته والمسؤولية المدنية والآثار المترتبة عنها إضافة إلى أنواع التسجيلات مع التطرق إلى الأدوار التي يختص بها القسم في تسيير البلدية كون أنه يعتمد على العنصر البشري بدرجة كبيرة التي يعتبر النقطة الجوهرية التي يركز عليها موضوع بحثنا.

تعريف قسم الحالة المدنية:

إن نظام الحالة المدنية يعتبر من الأنظمة التي تحظر باهتمام شعوب الأرض المختلفة، نظرا لعلاقته المباشرة بكيان الأمة ووجودها، فبواسطته يتم تتبع مراحل وجود الإنسان منذ ولادته وتطورات حياته إلى وفاته عن طريق تنظيم حالات ميلاد، زواج، الوفاة، وبالتالي تحديد الوطني والأجنبي وما يترتب بعد ذلك من آثار متعلقة بالحقوق والواجبات للمواطن كالجندية، الخدمة الوطنية والانتخابات إلى غيرها من حقوق مختلفة وبالتالي فإن الاهتمام بهذا النظام معناه الاهتمام بكيان الأمة ككل وبالسيادة والمحافظة عليه معناه المحافظة على ذاكرة الأمة وتاريخها ومصير أجيالها.

نبذة تاريخية:

بدأ العمل بنظام الحالة المدنية في الجزائر في أواخر القرن التاسع عشر إبان الاستعمار الفرنسي حيث أصدرت الإدارة الاستعمارية الفرنسية في 23 مارس 1882 قانون الحالة المدنية أو قانون الألقاب الذي ينص على استبدال ألقاب الجزائريين الثلاثية التركيب (الابن والأب والجد) وتعويضها بألقاب لا ترتبط بالنسب، وسبق صدور هذا القانون محاولات متواصلة لطمس الهوية (الجزائر) أهم ملامحها إجبار الأهالي وهو التعبير الشائع لتوصيف الجزائريين على تسجيل المواليد الجدد وعقود الزواج لدى مصلحة الحالة المدنية الفرنسية بعدما كانوا يقصدون القاضي الشرعي أو شيخ الجماعة والغاية من استبدال ألقاب

الجزائريين الثلاثية وتعويضها بألقاب لا ترتبط بالنسب هو تفكيك نظام القبلية لتسهيل الاستيلاء على الأراضي، وتغيير أساس الملكية إلى الأساس الفردي بدل من أساس القبيلة.¹

وتجدر الإشارة إلى أن أول تسجيل لضبط الحالة المدنية للجزائريين بين القاطنين بالمنطقة كانت نسبة 1927 ببلدية المشرية حيث اعتمدت طريقة لجنة مكونة من السلطة الحاكمة برفقة طبيب لمعرفة سن الأشخاص المراد تسجيلهم وبدأت هذه العملية باعتماد طريقة العرش حيث سجل أول عرش سنة 1927 بالمشرية وثانيها في 1929 بالعين الصفراء واستمرت العملية بتسجيل كل الأعراس القاطنة بمنطقتي المشرية والعين الصفراء إلى سنة 1938 في سجلات سميت بسجلات الأم هذه كمرحلة أولى وفتحت سجلات جديدة مصنفة سجلات ميلاد، زواج وفاة كمرحلة ثانية ومنها أخذت للحالة المدنية المسار الصحيح نظرا لأهميته الكبرى التي يكتسبها ملف الحالة المدنية بالنسبة للفرد والمجتمع من جهة والوثيقة الإدارية والإدارة من جهة أخرى تم اتخاذ إجراءات هامة لرد الاعتبار لملف الحالة المدنية في إطار مشروع عصنة الإدارة المحلية حيث تم تخصيص جزء كبير منه لعصنة الحالة المدنية من خلال عمليات الرقمية ويتجلى هذا من دراسة ضابط الحالة المدنية.²

أ: تعريف ضابط الحالة المدنية :

هو ضابط همومي يتمتع بالسلطة القضائية والسلطة الإدارية ومكلف بتسيير مصلحة الحالة المدنية على مستوى بلدية وتحت مسؤوليته، ويتمتع ضابط الحالة المدنية في آن واحد بـ:

- السلطة القضائية، لأنه يمثلها وزير العدل في الشخص المتخصص المؤهل وكيل الجمهورية
- السلطة الإدارية، لأنه يمثلها وزير الداخلية في شخص الوالي
- السلطة الدبلوماسية، لأنه يمثلها في الخارج وزير الشؤون الخارجية في شخص القنصل

1 الأمر رقم 307/66 المؤرخ في 14 أكتوبر 1966.

2 الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970 المتعلق بالحالة المدنية المعدل والمتمم خلال 2014 و2017.

ب: تحديد الأشخاص المؤهلين لممارسة مهام ضابط الحالة المدنية:

الأشخاص المعنيون لممارسة مهام ضابط الحالة المدنية بقوة القانون طبقاً لأحكام المادة 01 و 02

من قانون الحالة المدنية:

1: داخل الوطن وفي الحدود الإدارية لكل بلدية:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي: الذي له صفة الضبطية بقوة القانون بمجرد تنصيبه
- نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي والمندوبين: نصت عليه المادة الثانية من قانون الحالة المدنية

• الأعران البلديين المفوضون: والتي تتوفر فيهم الشروط التالية:

1. أن يكونوا من الموظفين الدائمين
2. أن لا يقل عمر كل منهم عن 21 سنة
3. أن يقتصر التفويض على تلقي التصريحات بالولادات والوفيات وتسجيل جميع العقود والأحكام.
4. أن يتم التفويض بموجب قرار من رئيس البلدية الذي يرسل نسخة للوالي ونسخة منه للنائب العام بالمجلس القضائي للإعلام في دائرة اختصاص البلدية المعنية (بلدية المشرية)

2: خارج حدود الوطن:

1. رؤساء البعثات الدبلوماسية
2. رؤساء مراكز القنصلية - القناصل العاملون
3. نواب رؤساء البعثات الدبلوماسية
4. نواب مراكز القنصلية¹

ج: الاختصاصات ومهام قسم الحالة المدنية:

1/الاختصاصات: يكلف ضابط الحالة المدنية بعدة مهام منها:

الاختصاص النوعي:

1 تنظيم الحالة المدنية من خلال الأمر 70 - 20 المؤرخ في 19/02/1970 المعدل والمتمم، كتيب، من إعداد مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية النعامة - 2018.

- تلقي التصريح بالولادات وتحرير العقود الخاصة بها وتسجيلات في سجلات الحالة المدنية
 - تحرير عقود الزواج
 - تلقي التصريح بالوفيات وتحرير العقود بشأنها
 - مسك تسجيلات الحالة المدنية يقيد بها كل العقود التي يتلقاها وتسجيل بعض العقود التي يتلقاها من الضباط العموميين الآخرون
 - وضع البيانات التي يجب حسب القانون تسجيلها في بعض الأحوال على هامش عقود الحالة المدنية التي تسبق قيدها أو تسجيلها.
 - السهر على حفظ السجلات الجارية استعمالها وسجلات السنوات السابقة المودعة بمحفوظات البلدية والبعثات الدبلوماسية والمراكز الفصلية وتسليم نسخ أو ملخصات بشأنها
 - تلقي أذن الزواج الخاصة بالقصر مع موثقي العقود
- الاختصاص الإقليمي:** إن الاختصاص الإقليمي لضابط الحالة المدنية محدد في نطاق حدود بلديته فقط ولا يمكن تلقي تصريحات أو تسجيل عقود خارج النطاق الجغرافي لبلديته، فهو تخصص فقط بما يقع فوق تراب بلديته. وكل تصرف خارج الاختصاص يعتبر باطلا ولا يعتد به قانونا.¹
- 2/ مهام :** من مهام الأساسية الملقاة على عاتق ضابط الحالة المدنية
- **مسك السجلات:** التي تعتبر مستندات إدارية رسمية نظرا لقوتها الثبوتية وصحتها، يجب ترقيم تلك السجلات من الصفحة الأولى إلى الأخيرة وعرضها على رئيس المحكمة أو القاضي التي يحل محلة للتأثير على كل ورقة، ليحرر القاضي محضر افتتاح التسجيل الذي يجدد فيه الأوراق المكونة له.

1 معلومات مقدمة من طرف ضابط الحالة المدنية، أثناء الزيارة الميدانية لمقر البلدية بتاريخ 2018/04/24 على الساعة 08:30 صباحا

• **قفل التسجيلات:** عند انتهاء كل سنة يلتزم ضباط الحالة المدنية بحكم وقفل التسجيلات وإيداع نسخة منها محفوظات البلدية ويرسل النسخة الثانية إلى كتابة ضبط السجل القضائي المختص في أجل لا يتعدى 15 فيفري من كل سنة، تختم وتقفل من قبل رؤساء مراكز القنصليات ونسخة ثانية ترسل إلى وزارة الشؤون الخارجية بينما تحتفظ بالنسخة الأولى على مستوى أرشيف المراكز القنصلية بالنسبة لخارج الوطن.

• **تسليم العقود:** يجوز لكل شخص طلب من أمناء السجلات الحالة المدنية نسخا من العقود المسجلة بها بما في ذلك العقود المدرجة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وتعتبر هذه النسخ صحيحة ما لم يثبت تزويرها وإذا كان يراد تقديمها أمام سلطات أجنبية يجب أن تحتوي على المصادقة.¹

3/ الآثار المترتبة عن المسؤولية المدنية: تترتب المسؤولية بتوفير إحدى الحالات التالية:

- الفساد الحاصل على السجلات
 - التزوير في وثائق الحالة المدنية والتحريف
 - القيد لوثائق الحالة المدنية في أوراق مستقلة
 - التسجيل للعقود في سجلات غير تلك المحددة أصلا لتلقي العقود
- والآثار تتجسد في الحق في التعويض للطرف المتضرر يتمثل في مبلغ نقدي يقدره قاضي موضوع بموجب حكم قضائي، إضافة إلى إصلاح الضرر عن طريق تصحيح الأخطاء متى كان ذلك ممكنا.²

1/ دور قسم الحالة المدنية في تسيير البلدية: وذلك من خلال:

- أنه القسم الذي يختص بضبط الوثائق الأساسية في حياة المواطن

1 هذه المعلومات مستفادة من قبل أحد الأعوان المكلفين ببلدية المشرية، إثر الزيادة الميدانية للمقر تاريخ 2018/04/23 على الساعة 10.00 صباحا.

2 : المادة 26 من القانون المتعلق بالحالة المدنية السالف الذكر.

- فيه يتمكن مواطن من إثبات هويته
 - يسهر على الحفاظ على سجلات الحالة المدنية
 - أحد أهم تنظيمات وأقسام البلدية
 - هو القسم الذي يضبط مهمة وضع الإطار القانوني قصد ضبط وتنظيم مختلف المكاتب التابعة له
 - يقوم بتنظيم وتسيير شؤون مصلحة لحالة المدنية والسهر على تنفيذ القانون المتعلق بها
 - متابعة سير جميع أنشطة مكاتب الحالة المدنية والأعمال التي تقوم بها داخل الملحقات الإدارية البلدية
 - الحرص على تتبع أعمال المكاتب التابعة لها بما يتطابق مع الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية
 - العمل على مد جميع مكاتب الحالة المدنية بالموارد البشرية اللازمة والإمكانيات والتجهيزات
 - تشبع عملية إحصاء أحداث الحالة المدنية (مواليد ، وفيات ، وغيره)
 - مراقبة عملية الحفاظ على التسجيلات والسندات والعناية بها من طرف الضباط والموظفين والعاملين بمكتب الحالة المدنية¹
- وبالتالي يعتبر قسم الحالة المدنية أحد المصالح الأساسية كما له من دور في تسيير البلدية فهو المسئول عن الوثائق والتسجيلات المهمة وحياة المواطنين وكثرة عدد الموارد البشرية الموظفة فيه وهذا ما دفعنا إلى التعرف عليه.²

1 : معلومات مقدمة من طرف ضابط الحالة المدنية أثناء الزيارة الميدانية للبلدية بتاريخ 2018/04/24 على الساعة

9.30 صباحا.

2 ملاحظة الطالبة.

المطلب الثالث: إلغاء التصديق في ظل عملية الإصلاح الإداري:

في إطار الإصلاحات التي باشرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال تصنيف المواطن بيروقراطية الإدارة بمفهومها السلبي وتخفيف الضغط على مستوى البلديات، أصدر الوزير الأول المرسوم التنفيذي رقم 14 - 363 المتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية حيث لا يمكن للهيئات العمومية والجماعات المحلية وكذا المصالح التابعة لها، أن تنشر بها التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق الصادرة عنها، أو عن أي منها في إطار الإجراءات الإدارية التي تعدها، وهو نفس حال شبك التصديق الذي لا يخلو من الطوابير يوميا قصد التصديق على وثيقة واحدة حيث تتطلب العملية الانتظار لساعات طويلة لأن مهمة التصديق يتقاسمها موظفان أو ثلاثة موظفين بين مراقبة الأصل ووضع الختم المختص لعملية التصديق وأخيرا التوقيع على النسخة طبق الأصل، وهي كلها مراحل يتطلب المرور عليها في الكثير من الأحيان والتي تزيد من الضغط النفسي لدى المواطن ويتمتع هذا المرسوم رسميا مؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية وكذا المصالح التابعة لها، من اشتراط التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق الصادرة عنها، أو عن أي منها في إطار الإجراءات الإدارية التي تعدها، كما يمكن للإدارات العمومية والجماعات المحلية تقديم الوثيقة الأصلية عندما تتعلق الإجراءات الإدارية بتكوين ملف يخص منح حق أو رخصة أو عندما تكون النسخة غير مقروءة أو سلفة، حيث تعلق في هذه الحالة الآجال المحددة للقيام بالإجراء المعني إلى حين تقديم الوثيقة الأصلية، غير أن إلغاء التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف إدارة الجماعات المحلية وبالأخص البلدية.¹

¹ المرسوم التنفيذي رقم 14 - 363 المؤرخ في 2014/12/1، الجريدة الرسمية رقم 72 المؤرخة 2014/12/16.

لا يعني أبداً فسخ المجال أمام التزوير في الوثائق الرسمية، وهو ما لم يعلقه المرسوم في مادته الرابعة، التي نصت على أنه يمكن للإدارة العمومية التأكد من صحة الوثيقة بجميع الوسائل، وهذا ما يعكس حرص السلطات المركزية على خدمة المواطن والتخفيف من معاناته مع الإدارات في البلدية.

الوثائق التي لم يتم إلغاء التصديق عليها تتمثل في:

- تصريح شرفي
- شهادة عدم العمل
- تعهد
- التزام
- الوكالات الشخصية
- بيع السيارات والدرجات النارية
- فسخ عقود بيع السيارات

وتعتبر هذه الوثائق من بين الوثائق التي يتم المصادقة عليها من قبل إدارة الجماعات المحلية التي يحتاجها المواطن.¹

المطلب الرابع: إجراءات مقابلة مع رئيس مصلحة الحالة المدنية ومهندس الإعلام الآلي:

في يوم 24 أبريل 2018 على الساعة 9.00 صباحاً توجهت إلى بلدية المشرية من أجل القيام بدراسة حالة حول الإصلاح ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة وتسهيل الإجراءات الإدارية بالنسبة للموظف والمواطن، حيث جرت المقابلة كالتالي:

1: مع رئيس الحالة المدنية:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 14 - 363 المؤرخ في 2014/12/1، مرجع سابق

السلام عليكم نشكركم على قبول إجراء المقابلة معنا ومنحنا مجالا من وقتكم أو ذلك في إطار نبيل
مذكرة شهادة الماستر في العلوم السياسية حول موضوع: الدافعية والتعبئة في إدارة الجماعات المحلية التي
ترتكز في طياته على الإصلاح من جانب الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية ونرجوا منكم التعاون
وتزويدنا بالمعلومات اللازمة من خلال الأسئلة التي سنوجهها إليكم:

سؤال الطالبة: متى انطلقت عملية الرقمية على مستوى الحالة المدنية؟

جواب ر.م.ح: سنة 2014 بدأ التطبيق الفعلي وذلك باستخراج وثائق الحالة المدنية

سؤال الطالبة: ما هي الوثائق الأكثر طلبا من المواطن على مستوى الحالة المدنية؟

جواب ر.م.ح: الوثائق الأكثر طلبا من طرف المواطن (شهادة الميلاد، شهادة عائلية، عقد الزواج،
شهادة وفاة)

سؤال الطالبة: ما هو عدد سجلات الحالة المدنية؟

جواب ر.م.ح: ثلاثة سجلات (الميلاد، الزواج، الوفاة، إضافة إلى السجل الوطني الآلي)

سؤال الطالبة: هل استخراج شهادة الميلاد تم تطبيقه عبر كافة الولايات؟

جواب ر.م.ح: في إطار عصنة الإدارة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين استحدثت السجل

الوطني الآلي حيث سمح لكل مواطن استخراج وثائق الحالة المدنية من أي بلدية من بلديات الوطن

سؤال الطالبة: ما هي مدة صلاحية شهادة الميلاد؟

جواب ر.م.ح: حددت صلاحية شهادة الميلاد ب 10 سنوات

سؤال الطالبة: فيما تتمثل الدافعية والتعبئة للمورد البشري في البلدية؟

جواب ر.م.ح: شمل الدافعية والتعبئة لدى الموظف في البلدية في نظام الحوافز المادية التي تخص
الراتب وملحقاته

سؤال الطالبة: هل هناك حوافز معنوية للموظف في البلدية؟

جواب ر.م.ح: للأسف ليس هناك تحفيزات معنوية للموظف في البلدية

سؤال الطالبة: كم عدد الوثائق المستخرجة في اليوم الواحد قبل وبعد عملية الرقمية؟

جواب ر.م.ح: لا أستطيع تحديد العدد، لكن بالرغم من عصرنة الحالة المدنية على مستوى كل البلديات

إلى أن طلب الوثائق في اليوم في تزايد مستمر

. أسئلة متعلقة بالجانب المادي:

سؤال الطالبة: كم عدد الحواسيب المستعملة في قسم الحالة المدنية؟

جواب ر.م.ح: عدد الحواسيب 10

سؤال الطالبة: كم عدد الطابعات المتخصصة؟

جواب ر.م.ح: عدد الطابعات 10

. أسئلة متعلقة بالجانب البشري:

سؤال الطالبة: كم عدد الموظفين المكلفين بإدخال المعلومات إلى أجهزة الكمبيوتر

جواب ر.م.ح: رئيس المصلحة، رئيس المكتب فرع وأعاون شباك وفي مرحلة عصرنة الحالة المدنية

قامت بلدية المشرية بتسيير كم هائل من الموظفين لعملية المسح العمومي وإدخال كل عقود (الميلاد،

الزواج، الوفاة) في الخادم (serveure)

2: مهندس الإعلام الآلي:

سؤال الطالبة: متى بدأت عملية نسخ وحجز المعطيات واستخراجها؟

جواب م الإعلام الآلي: سنة 2012 بدأت عملية حجز المعطيات (الميلاد، الزواج، الوفاة) وفي سنة

2014 تم البدء في استخراج وثائق الحالة المدنية

سؤال الطالبة: ما هي الوثائق المعنية لاستخراج الإلكتروني؟

جواب م. الإعلام الآلي: 13 وثيقة يتم استخراجها عن طريق التطبيقية الإلكترونية إضافة إلى الوثيقة على

14 المسجلة في الدفتر العائلي

سؤال الطالبة: كم عدد الماسح الضوئي على مستوى البلدية؟

جواب م.الإعلام الآلي: 2 ماسح ضوئي خاص بعقود الزواج والوفاة و 2 خاص بعقود الميلاد

سؤال الطالبة: هل هناك دورة تكوينية للموظفين المسؤولين عن حجز المعلومات في الكمبيوتر؟

جواب م. الإعلام الآلي: للأسف ليس هناك دورة تكوينية للموظفين المسؤولين عن حجز المعطيات (عون

حفظ البيانات)، غير أن القانون ينص على وجود دورة تكوينية.

إن دافعية وتعبئة الموارد البشرية في بلدية المشرية، يعتبر من الحاجات الضرورية التي يستلزم توفيرها للموظفين في إطار ممارسهم لوظائفهم، وذلك عن طريق الإصلاحات على مستوى العنصر البشري باختيار الموظف الكفاء في منصب العمل الذي يستحقه بجدارة لتقديم أحسن خدمة للمواطنين وهذا ما تم ترجمته في عصرنة الإدارة بعدما كان الاعتماد على الإدارة التقليدية أصبحت الإدارة الإلكترونية تحيل الصدارة في قريبا للمواطن وتقديم له الخدمة ذات مستوى من الجودة، حيث يرتبط بها المواطن قصد قضاء حاجاته، وحرصا منها على الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة يهدف كل من الإصلاح والإدارة الإلكترونية إلى تحفيز وتشجيع الموظف في البلدية وما منحوه في تسهيل الإجراءات الإدارية من خلال تسليم الوثائق والاستفادة من الخدمات التي يتم تقديمها غير أن الدافعة ولتعبئة تمثل تفهما في نظام الحوافز المادية وغياب تام للحوافز المعنوية وإهمالها وهذا ما تم استنتاجه من خلال الدراسة الميدانية وإن المتبع للجماعات المحلية في الجزائر في تجسيدها اللامركزية إدارية، تشكل البلدية الخلية الأساسية لها لاحتكاكها بالطبقة الشعبية ولاشتراك جميع المواطنين في تسييرها.

الخاتمة

الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا تناول الدافعية و التعبئة بأشكالها المختلفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، قد تبين لنا أن العنصر البشري لما يتميز به من الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي محوري تملكه الإدارة المحلية فالموظف بتخطيطه وحسن تدبيره يضمن الأداء الوظيفي الجيد لإدارة الجماعات المحلية، وكل هذا لن يحقق إلا من خلال الدافعية و التعبئة التي تعكس في صورة الحوافز بمختلف أنواعها التي ترتبط بأهداف و حاجات الموظفين

وقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى بلدية المشرية على الموظفين و التي شملت مختلف المستويات الإدارية وعديد المكاتب و المصالح و مدى استفادته من الثورة المعلوماتية في تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية التي ساهمت في عصرنة الخدمة في ظل عملية الإصلاح الإداري التي طرأت على مستوى البلدية كما تبين أن الحوافز المادية لها تأثير في إثارة الحماس وتوليد الرغبة لدى الموظف لبذل أقصى جهد ممكن، ومن جهة أخرى فإن الإدارة و نخص بالذكر إدارة الجماعات المحلية هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحوافز الممكن تقديمها من اجل تعديل سلوك الموظفين ، نحو العمل الجيد و كلما كانت ناجحة في تقديم الحوافز كلما كان تحقيق الأهداف و الاستراتيجيات أكبر و أعظم ، والمحافظة على موردها البشري.

بالتالي يمكن القول إن الفرضية الأولى المقترحة صحيحة وكذلك بالنسبة للثانية والثالثة، أي هناك علاقة طردية بين الدافعية و التحفيز في تحسين الأداء الجيد ان الدافعية و التعبئة تدفع الموظفين إلى بذل أقصى مجهود، كما نستنتج أن الموظفون في إدارة الجماعات المحلية تمثل الدافعية و التعبئة في شكل حوافز مادية المتمثلة في الراتب وما يتبعه من ترقيات وعلاوات.

كما نشير إلى غياب التحفيز المعنوي والمتمثل في تقديم الشكر و العرفان أمام جميع للموظف المتميز كما أن أغلب الموظفين في الجماعات المحلية تتم مكافئتهم ماليا خصوصا في مرحلة انتهاء المسار الوظيفي أثناء أدائه لعمله ، ويعكس هذا تولي إدارة الجماعات المحلية أهمية كبيرة للدافعية والتعبئة والتحفيز خصوصا من الجانب المالي

وبناء على ما تم التوصل إليه في دراستنا لموضوع الدافعية والتعبئة، خصوصا في المجال التطبيقي الذي تم إجراؤه على مستوى البلدية ، نسمح لأنفسنا بتقديم إقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها:

- يجب على إدارة الجماعات إعطاء أهمية للدافعية والتعبئة من خلال الحوافز المعنوية التي تزيد من حماس ورغبة الموظف في حب عمل وإتقانه وتفجير طاقاته
- إعطاء فرص أكثر للموظفين في مجال الترقية مما يزيد من حدة المنافسة بين الموظفين داخل البلدية أو الإدارة المحلية بصفة عامة
- يجب على إدارة الجماعات المحلية الاهتمام بالموظفين في مجال التكوين من أجل تطوير معارفهم ومهاراتهم ما يضيف عليهم جانب الخبرة وحسن المعاملة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

❖ الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، محاضرات في العلاقات العامة، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، 1993.
2. أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، 2001.
3. الباز داود عبد الرزاق، الحكومة الالكترونية، الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، 2007.
4. بعلي محمد الصغير، الإدارة المحلية، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013.
5. بن حبتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الأردن: الدار العلمية للنشر والتوزيع 2002.
6. بن غضبان فؤاد، التنمية المحلية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ط1.
7. بوضياف عمار، التنظيم الإداري، الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2014، ط2.
8. بوضياف عمار، القانون الإداري، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعة للنشر
9. جديري سليم، سلطة تأديب الموظف العام، الجزائر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2011.
10. جلودة أحمد شعبان علي، المناقصة العام في ظل الحكومة الالكترونية الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2015، ط1.
11. جلودة أحمد شعبان علي، المناقصة العام في ظل الحكومة الالكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2015، ط1).
12. الججاوي عبيد أحمد، مصادر التمويل، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2001.

13. حجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني، الإسكندرية: دار الفكر الامعي للنشر والتوزيع، 2004.
14. حسين محمد لحسن، الإدارة الالكترونية، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ط1.
15. حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقاربة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة للنشر والتوزيع، 1982،
16. الخلايلية محمد علي، الإدارة المحلية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
17. خلف السكارنة بلال، أخلاقيات العمل، الأردن: دار مسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ط1.
18. خليفة محمد عبد اللطيف، الدافعية للإنجاز، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2000.
19. راغب الحلو ماجد، القانون الإداري، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، (2004).
20. رحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005، ط1.
21. رحماوي كمال، تأديب الموظف العام، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، ط3، 2006
22. رشوان حسن عبد الحميد، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2004، ط4.
23. رفعت محمد عبد الوهاب، القانون الإداري، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2009.
24. رماني بن محمد زيد، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، المملكة العربية السعودية: دار الصمعي للنشر والتوزيع، 2004، ط1.
25. الزغبي خالد سماره، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1993، ط3.
26. زيدان جمال، إدارة التنمية المحلية في الجزائر الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع، 2014.

27. سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2011، ط1.
28. سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 1990.
29. سامي محمود أحمد، مداخل الإصلاح الإداري، لندن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
30. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، مصر: مكتبة شقيري للنشر والتوزيع، 2013.
31. سليمان همدون، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2017.
32. شريف يونس طارق، المصطلحات للعلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط1.
33. شيلخي عبد القادر، القانون الإداري، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2015، ط1).
34. صالح مهدي محسن، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، .
35. صالح مهدي محسن، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ط1.
36. الصيرفي محمد، السلوك الإداري، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2008
37. طلعت محمود منال، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2012، ط1.
38. طهراوي هاني علي، القانون الإداري، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006، ط1.
39. عبد الرزاق محمد، الهندسة البشرية والعلاقات العامة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ط1.

40. عبد العليم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2010، ط 1 .
41. عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2000.
42. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
43. عثمان محمد، أصول القانون الإداري، الإسكندرية: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
44. عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري، الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، 2004، ط2.
45. العطار فؤاد، مبادئ في القانون الإداري، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1955.
46. علي حسن عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
47. عليان ربحي مصطفى، الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005، ط1.
48. عوابدي عمار، دروس في القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ط1.
49. عودة المعاني أيمن، الإدارة المحلية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ط2).
50. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 1996.
51. فؤاد صالح، القانون الإداري الجزائري، بيروت: دار الكتاب للنشر والتوزيع، 1983، ط1
52. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ط1.

53. فيصل بن معيض آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير، (الرياض: مركز الدراسات والبحوث للنشر والتوزيع، 2008.
54. القبلان غازي سلطان فلاح، تنمية المجتمع المحلي، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015، ط1.
55. قريج غازي محمد، الإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، 2014، ط1.
56. القرشي عمر موسى جعفر، أثر الحكومة الالكترونية، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، 2015، ط1.
57. القزاز بدر محمد السيد ، الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، الإسكندرية: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2016، ط1
58. كشوان باري، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2016، ط1.
59. كنعان نواف، القانون الإداري، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ب.س، ط1.
60. كوينزر يريان، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ب.م : دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
61. المبيضين صفوان، الإدارة المحلية، عمان : دار البازوري للنشر والتوزيع 2014.
62. المبيضين صفوان، الحكومة الالكترونية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.
63. المجذوب طارق، الإدارة العامة، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، 2003، ط1.
64. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2008.
65. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ط1.
66. المعاني أيمن عودة، الإدارة المحلية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ط2.

67. مهنا محمد نصر، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005.

68. نائف البرطوني سعاد، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ط3. والتوزيع 2005.

قائمة المذكرات:

1. بابا ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010.
2. بضيف عادل، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري: قسنطينة، 2009/2010.
3. بن زيان نوال، إدارة العلاقات العامة في الإدارة المحلية في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي: سعيدة، 2016/2017.
4. تواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/200.
5. تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015.
6. جديدي عتيقة، إدارة الجماعات المحلية بالجزائر مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر : بسكرة، 2012/2013.

7. حاكمي حمزة، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص، السياسات العامة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة دكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2015.
8. خلفاوي نسيم، السياسة العمرانية المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة الطاهر مولاي : سعيدة، 2016/2017.
9. خيضر رشا وحيد الداني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية ، جامعة الشرق الأوسط.
10. دحمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2011.
11. دلباز نسيم، السوق السياسي المحلي في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة الطاهر مولاي: سعيدة، 2013/2017.
12. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في نشر التغيير في المؤسسات رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص غدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2014/2013.
13. الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2001.
14. سيد أحمد ندير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.

15. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
16. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
17. عاشوري سكينه، الاتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: قانون إداري، جامعة محمد خيضر: بسكرة، (2014/2013).
18. عفون شرف، سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري: قسنطينة، 2006.
19. عفون شرف، سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري: قسنطينة، 2006.
20. علاوة طارق، إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
21. كواشي عتيقة، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة، 2010/2011.

22. لعويبة عمر، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري: قسنطينة، 2006.

23. لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، تخصص: إقتصاد

24. مدلس شكري، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007/2008.

25. هموم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.

26. هموم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.

27. وإدارة أعمال خاصة، جامعة وهران ، 2013.

28. يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية: غزة، 2009.

المجلات:

1-بوخمم عبد الفتاح، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك الاجتماعي، مجلة الباحث، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 15، جوان 2001.

- 2- حواطي آمال، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، العدد 01، 2006.
- 3-زاوي حورية، دور نظام معلومات، الموارد البشرية في تقييم الأداء ،مجلة العلوم الإنسانية، بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
- 4- العصماني مختار، دور الإدارة المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر، مجلة البشائر الإقتصادية،العدد الأول، العدد 2014.
- 5-عولمي بسمة، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع: عنابة.
- 6- مرغاد لخضر، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر (مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر : بسكرة، العدد 07 / 2005.
- 7- موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري والمؤسسات التعليم العالي) مجلة الباحث، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09 / 2011 .

قائمة النصوص القانونية:

- ✓ القانون البلدي، رقم 09/90 المؤرخ في 7 أبريل 1990.
- ✓ الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخة في 22 ماي 2011، العدد 37.
- ✓ الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19 /02 /1970، المتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 01، بتاريخ 07/01/2015.
- ✓ قانون رقم 10/11 المؤرخ في 22/07/2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية المؤرخة في 22ماي 2011،العدد 03
- ✓ الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970 المتعلق بالحالة المدنية المعدل والمتمم خلال 2014 و 2017

قائمة المصادر والمراجع :

- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 14 . 363 المؤرخ في 2014/12/1، الجريدة الرسمية رقم 72 المؤرخة 2014/12/16
- ✓ الأمر رقم 307/66 المؤرخ في 14 أكتوبر 1966.
- ✓¹ الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970 المتعلق بالحالة المدنية المعدل والمتمم خلال 2014 و2017.

المواقع الالكترونية:

- (1) أنظر الموقع: Anshrnaw.com، على الساعة 23:35، يوم 17-03-2018.
- (2) أنظر الموقع: www.ar-nour.com/index.php، على الساعة 23:36، يوم 2018/03/16.
- (3) أنظر الموقع: eggpt.worlded.org، على الساعة 00:50، يوم 18-03-2018.
- (4) أنظر الموقع: <http://www.alaraly.co.uk/2602FcF3>، على الساعة 16.02، بتاريخ 2018/03/17.
- (5) أنظر الموقع: <http://www.ar.wikipedia.org/>، على الساعة 12:55، بتاريخ 2018/03/16

الملتقيات:

- (1) زيد الخير ميلود، الاستقلال المالي للجماعات المحلية في الجزائر، ملتقى حول تحديات الجماعات المحلية وتطوير أساليب تمويلها، جامعة يحي فارس : المدينة، العدد الرابع.
- (2) الطعمانة محمد محمود، البحث في نظم الإدارة المحلية، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 2003.

ندوات ومحاضرات:

1) يتيم محمد، المالية التنموية المحلية (محاضرات في المالية والتنمية المحلية تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، (السنة الثانية ماستر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،غير منشورة)

2017/12/11

2) لعبوبي محمد، آليات تعبئة الموارد البشرية، ندوة الأفاق الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم القانونية، جامعة ، بن زهرت ، المغرب، 2015

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
74	أوجه التشابه بين مصطلحي الاصلاح والتغيير
139	إعداد كل من المدارس المتوسطات والثانويات

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
87	أبعاد ومفهوم الإدارة الالكترونية
90	التفاعل داخل إدارة الجماعات المحلية

قائمة المخططات

الصفحة	المخططات
16	مخطط رقم:01 يمثل إدارة الجماعات المحلية في نظم مختلفة
20	مخطط رقم:02 يمثل أقسام التمويل المحلي
37	مخطط رقم:03 العناصر الأساسية التي تقوم عليها فكرة الموظف العام
87	مخطط رقم:04 يوضح الإدارة الالكترونية في بعض الدول
94	مخطط رقم 05: يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالعملية الإدارية
106	مخطط رقم 06: يوضح النموذج الأساسي للدافعية
125	مخطط رقم 07: يوضح المرافق الأساسية لبلدية المشرية

الفهرس

أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي	
8	المبحث الأول: الجماعات المحلية
9	المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية
12	المطلب الثاني: الجماعات المحلية وفق منظور مقارن
17	المطلب الثالث: التمويل المحلي للجماعات المحلية
21	المبحث الثاني: إدارة الجماعات المحلية
21	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية
25	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة المحلية
29	المطلب الثالث: مقومات إدارة الجماعات المحلية:
36	المبحث الثالث: الموارد البشرية في الجماعات المحلية
36	المطلب الأول: موظفو الجماعات المحلية.
39	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المحليات
41	المطلب الثالث: العلاقة العامة في المجتمع المحلي
الفصل الثاني: الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية والدافعية والتعبئة.	
53	المبحث الأول: الدافعية والتعبئة.
54	المطلب الأول: ماهية الدافعية والتعبئة.
58	المطلب الثاني: المصطلحات المشابهة للدافعية والتعبئة.
66	المطلب الثالث: أهمية الدافعية والتعبئة على مستوى الجماعات المحلية.
71	المبحث الثاني: الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية
71	المطلب الأول: ماهية الإصلاح الإداري
78	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الالكترونية.
88	المطلب الثالث: أثر الإصلاح الإداري والإدارة الالكترونية على الموارد البشرية.
95	المبحث الثالث: دور الدافعية والتعبئة على المستوى الجماعات المحلية
95	المطلب الأول: آثار تقييم الأداء على مستوى الجماعات المحلية.
103	المطلب الثاني: الدوافع والتحفيزات على مستوى الجماعات المحلية.
109	المطلب الثالث: الاستقرار الوظيفي على مستوى الجماعات المحلية.

الفصل الثالث: دراسة حالة على بلدية المشرية

118	المبحث الأول: بلدية المشرية
119	المطلب الأول: تعريف بلدية المشرية
123	لمطلب الثاني مصالح بلدية المشرية
129	المطلب الثالث: التمويل المحلي لبلدية المشرية
132	المبحث الثاني: الموارد البشري على مستوى البلدية.
132	المطلب الأول: هيكل الموارد البشرية مقر البلدية:
135	المطلب الثاني: الدوافع والتحفيزات لموظفي البلدية.
138	المطلب الثالث: المرافق الأساسية لبلدية المشرية وخصائصها
143	المبحث الثالث: عصنة إدارة الجماعات المحلية:
143	المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية المشرية.
146	المطلب الثاني: قسم الحالة المدنية
152	المطلب الثالث: إلغاء التصديق في ظل عملية الإصلاح الإداري.
152	المطلب الرابع: إجراءات مقابلة مع رئيس مصلحة الحالة المدنية ومهندس الإعلام الآلي.
159	الخاتمة.
162	قائمة المراجع.
174	قائمة الجداول والأشكال
175	قائمة المخططات
	ملاحق .

ملخص:

تعتبر الجماعات الموارد البشرية من أهم التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة المحلية، نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بهم، فأداء الموظف محصلة لقدرته على أداء العمل والرغبة فيه وهنا نسلط الضوء على عملية الدفع والتعبئة التي انعكست في صور تحفيزات وخصوصا التحفيزات المادية .

من أجل الإلمام بالموضوع تضمنت الدراسة ثلاث فصول، تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول جل المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا والفصل الثاني ينطوي على الإصلاح الإداري والإدارة الإلكترونية أما الفصل الثالث خصصناه في دراسة حالة على مستوى بلدية المشرية بولاية النعامة ثم الخروج باقتراحات حول الاهتمام بكل مايتعلق بالموارد البشري داخل إدارة الجماعات المحلية

RESUME :

Vu son importance le sujet des ressources humaines a attiré de nombreux écrivains et penseurs dans le domaine administratif à faire de ce thème un objet d'études et de recherches très avancées et il a soulevé les questions les plus pertinentes de la sensibilité de cette fonction qui demande de l'employé un savoir faire d'une grande performance et un dévouement dans l'exercice de son travail qui lui permet de bénéficier d'un stimulant materile dans la majorité des cas. Pour plus de détails sur ce sujet nous présentons notre étude suivant le plan suivant . Dans le premier chapitre nous avons traité le cadre conceptuel et la définition de la fonction ressources humaines qui est le sujet de notre étude .

Dans le deuxième chapitre nous avons soulevé la reforme administrative et administration électronique. Dans le troisième chapitre nous avons présenté comme exemple l'étude d'un cas spécifique qui est l'apc de Naama .

et nous concluons à la fin que l'importance des ressources humaines dans les collectivités locales doit occuper un intérêt particulier.