



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية
بغنوان :

انعكاسات البيروقراطية على الأداء الإداري للجماعات المحلية (دراسة حالة)

تحت إشراف الدكتور:

بن عيسى أحمد

من إعداد الطالبة:

بن ويس فاطمة

السنة الجامعية: 2017/2016

الموافق لـ: 1438/1437

شكر وعرفان

مصدقاً لقوله صلى الله عليه وسلم

هـ وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أشكر الله عز وجل الذي أعانني ووفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف: "الدكتور بن عيسى أحمد" على

توجيهاته وأرشاداته القيّمة وعلى التسهيلات والنصائح التي قدمها لي.

كما لا ننسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة المحترمين.

ونشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل

المتواضع.

فاطمة

إهداء

إلى أُمِّي التي أحيأ لها، وأعيش من أجلها.

إلى أبِي الذي يضحي من أجلي.

إلى إخوتي أعز الناس عندي.

إليك أخي يا من لم تبخل عني واخص بالذكر أخي "سليمان"

إلى عائلتي كبيرها وصغيرها وخاصة إلى التوأمين "عبد الرحمن" و "سلاف"

وإلى الكتكوت "أحمد ياسين" إلى صديقاتي، التي قاسمنا معي شقاء هذه المذكرة
وخاصة "بن براهيم خديجة" "بن براهيم سميرة" "بن ويس فتيحة" "زياني فاطمة
الزهراء"

فاطمة

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح الهيكل البيروقراطي الميكانيكي	34
02	جدول يوضح ملامح البيروقراطية المهنية	43
03	جدول يوضح معايير التمييز بين الادارة المحلية و الحكم المحلي	43
04	جدول يمثل عدد السكان منذ سنة 1968 الى 1998	73
05	جدول يوضح أهم المشاريع المنجزة في مخطط شغل الاراضي	116
06	جدول يوضح البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية	154
07	جدول يوضح مدى مساهمة وضوح اللوائح و الاجراءات في تطوير الاداء الاداري للموظف البيروقراطي	158
08	جدول يوضح مساهمة التخصص في ارتفاع الاداء الاداري	161

164	جدول يوضح مساهمة تقسيم العمل في ارتفاع الاداء الاداري	09
167	جدول يوضح توفير الاجهزة في تطوير القوى الذهنية للعاملين لتحسين و التطوير في الاداء الاداري	10

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	شكل يوضح ادارة الاداء في المنظمات	01
63	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	02

قائمة الاشكال

مقدمة

تعتبر البيروقراطية متعددة الاجراءات و التنظيمات ، التي تتصف أحيانا بالسطحية و العجز عن تقديم أي حل للمشاكل التي يفترض فيها أن تسويها ، و تنتهي غالبا الى تناقض بعضها البعض لتشكل تداخلات معقدة ، و تخلق مشاكل جديدة أشد ضررا من تلك التي أرادت تفاديها ، و بالتالي فهو مرتبط بتلك التعقيدات و الاجراءات المتشابكة التي يواجهها المواطن أثناء طلب خدمة عامة من ادارته ، و قد أضحى مفهوم البيروقراطية يتجلى في الكثير من الخطابات السياسية و الادبيات العامة ، هذا ما قد ينجر عنه من تأثيرات سلبية قد تتمثل أساسا في فقدان الثقة و الولاء .

و قد عرفت الجزائر حالة من لا استقرار في انماط تسييرها و هذا بفعل اختلاف تصور القيادات الادارية الناجمة عن سوء التسيير المركزية المتشددة ، و التي تجعل من الجهاز الاداري محل تبعية للسلطات المركزية ، هذا ما يؤثر على طبيعة الموظف داخل الأجهزة المحلية (البلدية) ، و الذي يخلق شعور من الروتين و عدم الثقة و تعطيل الاعمال و المشاريع نتيجة تشابك الأعمال و تعقيدها في مضامينها .

و لهذا فان نمط الأداء في التسيير أصبح ضمنيا و شكليا يطغى عليه الطابع المركزي في التسيير .

فالأداء المقبول و المرضي الذي يتوصل اليه الموظف و المبرهن على الكفاءة العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات حتى تزداد أهمية و قيمة العمل ، و بالتالي فان الاهتمام و التركيز على اداء كل موظف هو السبيل لتحسين و زيادة و نجاح المؤسسة ، لأن التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه و أداء المؤسسة ، و بالتالي يزيد من المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو التوفير في فترة الوظيفة أو التكاليف ، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام ، و ذلك من خلال الجهود و المهارة ، و يسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط و تحقيق مستوى عالي من الذكاء الوظيفي ، و ذلك عن طريق تحديث و تغيير دوري للقيادات من أجل اعطاء حيوية للجهاز الاداري و ابعاده عن البيروقراطية (المعنى السلبي) التي لا تتحقق مع متطلبات الادارة الحديثة التي تتبع الوسائل العلمية و تركز على البحث العلمي و توسيع مجال المشاركة الادارية و الاهتمام بالعنصر البشري و تحقيق كل ما يؤدي الى المعنى الوظيفي ، و ما يخدم مصلحة الجهاز و المواطن على حد سواء .

الاشكالية :

ضمن هذا الاطار تدرج اشكالية بحثنا هذا و يمكن صياغتها على النحو التالي :

❖ ماهي الآثار المترتبة على البيروقراطية ، و ما مدى تأثيرها على الاداء الاداري للجماعات المحلية ؟

و من هذه الاشكالية يمكن صياغة التساؤلات التالية :

- ماهي البيروقراطية و آثارها ، وما علاقتها بالإدارة؟
 - ما هي انعكاسات البيروقراطية على الاداء الاداري في الجماعات المحلية؟
- فرضية الدراسة:**

تحتل الدراسة الوصل الى استنتاجات مبنية على حقائق علمية و موضوعية مستقاة من الواقع الاجتماعي و الميداني لتبرهن على صحة أو خطأ الفروض المطروحة .

إن اهتمامنا يتركز على طرح الفرضيات بصيغة تحليلية و تفسيرية و أن تكون شاملة بجميع عناصر الدراسة و البحث .

الفرضية العامة :

البيروقراطية سبب في ضعف الاداء الاداري للجماعات المحلية.

الفرضيات الجزئية:

- الجماعات المحلية تشكل هيئات لا مركزية .
- البيروقراطية لها انعكاسات غير متلائمة مع مرونة العمل الاداري .
- الاصلاح الاداري يقتضي التخفيف من الوسائل البيروقراطية .

أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية:

ان أي بحث علمي لا يخلو من رغبة ذاتية تدفع الباحث الى انجازه ، و لعل ما يدفعني الى انجاز هذا الموضوع هو كون ظاهرة البيروقراطية أصبحت من أهم المشاكل و الصعوبات التي يعاني منها المواطنون على مختلف المستويات ، و في مختلف الادارات بسبب التعطيلات ، اذ لا يتسنى للفرد استخراج وثيقة أو الحصول على خدمة الا بعد عناء طويل ، أو أن يكون مدعوما من قبل أشخاص ذوي نفوذ .

كل هذه المظاهر و ما نعاينه يوميا من متاعب و عراقيل دفعتني الى اختيار هذا الموضوع ، حيث كانت ولا زالت البيروقراطية من اهم أسباب تدمير الجماهير ، و مازال الموظف محل شكوى العملاء الذين يصبون غضبهم عليه .

الأسباب الموضوعية :

الدور الكبير الذي يلعبه الموظف البيروقراطي باعتباره الصورة العاكسة للمؤسسة التي ينتمي اليها ، فقد درته على أداء عمله بشكل فعال تجعل الجميع ينظر الى المؤسسة نظرة ايجابية و العكس تماما .

محاولة دراسة البيروقراطية دراسة علمية ، و ذلك من خلال دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي بكل جوانبه الايجابية و السلبية ، و هذا من خلال التركيز على سلوك الموظفين داخل الادارة و ما مدى كفاءتهم و فعاليتهم .

أهمية الموضوع:

تتوفق أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية ، و مدى اسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و ميدانية من جهة أخرى ، و تكتسب هذه الظاهرة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل الادارة ، و هو التنظيم البيروقراطي لما له من مساوئ اذا أسئ تطبيقه داخل الادارة ، فيزيد من التعقيدات المكتبية و تعوق أداء الأعمال بالشكل و السرعة المطلوبة ، الشيء الذي يؤثر على الاداء العام و نقص الخدمات و فعاليتها ، و ذلك راجع الى عدم وجود معايير واضحة لقياس الكفاءة.

أدبيات الدراسة :

من بين الدراسات ذات العلاقة بالموضوع ، الدراسة التي قام بها " محمد حافظ حجازي " في كتابه المعون ب : " وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية – الكمبيوترية) " ، المنشورة سنة 2006 ، عن دار الوفاء بالإسكندرية ، ركز فيها على التعريف الاصطلاحي للبيروقراطية .

دراسة " صباح أسابع " ، التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الادارية ، و هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، و تم مناقشتها في 2006-2007 ، بكلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، بجامعة منتوري قسنطينة ، و هي دراسة تحليلية للتنظيم البيروقراطي و دوره في تحقيق الكفاءة الادارية .

كتاب " خالد سمارة " تشكيل المجالس المحلية و أثره على كفاءتها في نظم الادارة المحلية " دراسة مقارنة المملكة المتحدة ، فرنسا ، يوغسلافيا ، مصر ، الاردن " ، عن دار الثقافة للنشر و التوزيع عام 1993 ، و تعتبر دراسة كتاب دراسة قيمة تطرقت لموضوع الادارة المحلية و مقوماتها .

أما موضوع الاداء الاداري فتناولته عدة أدبيات للدراسة منها :

كتاب " نزار عوني اللبدي " ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري ، بعمان عام 2015 ، عن دار دجلة ، و التي أدلت بموضوع الاداء الاداري متحدثا عن العناصر المتوفرة فيه .

كتاب " عبد الشافي محمد أبو الفضل " ، القيادة و الادارة في الفكر العربي المعاصر " الادوار و المقومات و العناصر " ، بالمملكة العربية السعودية عام 2008 ، عن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، و التي تناولت العناصر الادارية الأكثر أهمية بالدور الاداري .

أهداف الدراسة :

معرفة كيف يمكن تنمية قدرات الموظفين ، و معرفة ماهي أنجع السبل لرفع مستوى أدائهم الاداري .

دراسة طبيعة البيروقراطية لمعرفة اوجه تشابه سلبياته للتخفيف من حدة الضغط على العمال او الموظفين بالدرجة الاولى لانهم العامل الاساسي الذي تركز عليه اي ادارة .

ازالة الغموض على البيروقراطية و علاقته بالأداء الاداري لمعرفة القواعد التي تقوم عليها هذا الأخير .

محاولة معرفة الوضع القائم داخل الادارة ، وكيفية عملها ، ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات و كيف تسير العلاقة الشخصية داخل التنظيم الاداري .

المنهج المستخدم في الدراسة :

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره دراسة تحليلية، الذي تطلب الامر استخدامه في الجانب النظري باعتباره المنهج المناسب للدراسات الانسانية ، مبرزين بذلك الاطار النظري للبيروقراطية، وماهي اهم العناصر التي يقوم عليها في تنمية مهارات وكفاءات العاملين .

كما استخدمنا منهج تحليل المضمون وهو بمفهوم الاقتراب المؤسسي، ونستعمله لتحليل مضمون مختلف النصوص التشريعية ، كالمواد الدستورية ، منها قانون 07/12 المؤرخ في 28 ربيع الاول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير سنة 2012 ، يتعلق بالولاية .

والقانون 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ: 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية والقانون رقم 16-10 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 الموافق لـ: 25 أوت 2016 ، يتعلق بنظام الانتخابات.

كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، مبرزين بذلك أثر البيروقراطية على الاداء الاداري للجماعات المحلية في بلدية اولاد ابراهيم في ولاية سعيدة .

صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي واجهتني اثناء هذه الدراسة:

- الصعوبة والتعقيد بين المصطلحات والفرق بينهما .
- تحفظ الادارة عن التقارير الرسمية للمؤسسة .
- التحفظ المحدود للموظفين بالإدارة في الاجابة عن الاستبيان المقترح .
- قلة المراجع و الدراسات السابقة بصفة مباشرة في موضوع التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الاداء الاداري على مستوى الجماعات المحلية.

خطة الدراسة:

قصد الالمام بالموضوع تم تقييم الدراسة الى فصلين حسب مايلي:

الفصل الاول بعنوان المحددات المفاهيمية للبيروقراطية و الاداء الاداري ، احتوى على مبحثين الاول حول الاطار المفاهيمي للبيروقراطية و الاداء الاداري ، تطرقنا فيه الى اربعة مطالب الاول متعلق بتعريف البيروقراطية و المطلب الثاني السياق التاريخي للبيروقراطية ، والمطلب الثالث النظريات المفسرة للبيروقراطية ، اما المطلب الرابع خاص بالبيروقراطية بين الإيجابيات و الإفرازات السلبية .

أما النقطة الثانية فتناولت الاداء الاداري للجماعات المحلية والذي يتضمن القضايا المرتبطة بتعريف الجماعات المحلية ، النظام المحلي الاداري ، تعريف الاداء الاداري، المقومات والعناصر الإدارية.

الفصل الثاني تم تخصيصه لتأثير البيروقراطية على الجماعات المحلية تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، الاول بعنوان واقع الادارة المحلية ببلدية اولاد ابراهيم من خلال ثلاث مطالب الاول للتعريف بالبلدية ، المطلب الثاني الهيكل التنظيمي والمصالح المعتمدة على مستوى البلدية ، المطلب الثالث الاداء الاداري للبلدية في مجال التنمية ، اما المبحث الثاني خصصناه لاتخاذ القرار على مستوى البلدية من خلال مطلبين الاول نظام المداولات المجلس الشعبي البلدي ، والثاني صلاحيات المجلس الشعبي البلدي و المبحث الثالث حول اثر البيروقراطية على الاداء الاداري وفيه ثلاث مطالب، المطلب الاول بعنوان اثر البيروقراطية على الموارد البشرية و التنمية ، اما المطلب الثاني أثار البيروقراطية على التنمية ، اما الثالث فهو مخصص لأثر البيروقراطية على العملية الانتخابية.

الفصل الأول

المحددات المفاهيمية للسرورقراطية و الاداء الاداري

الفصل الأول: المحددات المفاهيمية للبيروقراطية والأداء الإداري.

يعد موضوع البيروقراطية من المواضيع التي أثارت ولا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، لما تحتويه من قواعد يمكن على ضوءها تنظيم سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه لما يميز به من الدقة.

إذ أن تنظيم بيروقراطي يحتاج إلى إدارة قوية قادرة على قيادته وتنسيق جهود أفراد في السير به قدماً نحو تحقيق أهدافه.

وهذا على أساس تقسيم إداري لأقاليم الدولة، ووفقاً لما يتناسب مع طبيعة النظام في كل دولة وطبقاً للظروف السياسية والتاريخية والعوامل الجغرافية، وحسب طبيعة الموارد المالية والموارد البشرية، وهذا ما ينطوي تحت الجماعات المحلية.

لقد أصبح الأداء الإداري من الأمور المهمة في المنظمات باعتباره من المفاهيم التي تحتاج إلى البحث والاستقصاء، وذلك لمعرفة ماهية وكيفية مساهمته الأداء الإداري في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى العامل بالمنظمة، وهذا لبلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبيروقراطية.

تعتبر البيروقراطية من أهم المشاكل والصعوبات التي يعاني منها المجتمع على مختلف المستويات وفي مختلف الإدارات، لما لها من تعطيلات إدارية، إذ لا يتسنى للفرد استخراج وثيقة أو الحصول على خدمة إلا بعد انتظار طويل، وقد لوحظ استناداً لبعض الدراسات أن تشويه المعنى الحقيقي الذي وضعه "ماكس فيبر" حول مفهوم التنظيم البيروقراطي يرجع إلى النظرة السلبية للبيروقراطية الناجمة عن التطبيق المطلق لخصائصه هذا النموذج التنظيمي، فأغلب الدراسات خلصت إلى أن تطبيق الخصائص البيروقراطية في المؤسسات نتج عنها الروتين والجمود، في المقابل فقد اعتمد هذا النوع من التنظيم؛ أي التنظيم البيروقراطي عن الكشف عن الانطباعات التي يحملها المستفيد من الخدمة الحكومية في مؤسسته بيروقراطية عن الموظف الحكومي في نفس المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف البيروقراطية.

تعد البيروقراطية مفهوماً إدارياً عملياً سائد في العديد من المنظمات ولا سيما الأجهزة الإدارية رغم التغيرات الحاصلة في البيئة المعاصرة والتي تعتمد على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية، وبالتالي فالبيروقراطية ذو وجهين إما أن يعبر عن الرشد والموضوعية اللذان يهدفان إلى تحقيق التنظيم المثالي الذي من شأنه تسهيل شؤون المواطنين، أو أن يكون في ضوء القوة والسلطة الذي يعبر عن الروتين والبطء بالإجراءات والسيطرة على المجتمع.

الفرع الأول: البيروقراطية لغة:

كلمة مقسمة إلى معنيين "بيرو" "BUREAU" ومعناه المكتب، والمعنى الثاني "قراطية" "Crasy" وتشير إلى الحكم.

وإذا حاولنا تأصيل كلمة البيروقراطية، نجد أنها ذات أصل لاتيني "Burrus"، أي اللون الداكن، كما أورده "فارتز ماركس" في كتابه "دولة الإدارة"، وهذا اللون يدل على التستر والسرية.

إن كلمة "la bure" في اللغة الفرنسية، هي نوع من الأقمشة التي تستعمل لتغطية المكاتب والتي يجتمع حولها رجال الحكومة، ومنها اشتقت كلمة "Bureau"، للدلالة على المكتب نفسه، أما كلمة "Crasy" فتعني الحكم أو السلطة¹.

¹ - إبراهيم بو الفلفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2009، ص 08.

الفرع الثاني: التعريف الإجرائي للبيروقراطية.

البيروقراطية في الاصطلاح، تعتبر الجهاز الحكومي الذي يتكون من مصالح وإدارات تتركز فيها السلطة، ويدير شؤونها عدد من الموظفين تحكمهم إجراءات رئيسية جامعة¹.

¹ - محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكميوقراطية)، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب العالي، الإسكندرية، دار الوفاء، ط01، 2006، ص 29-30.

كما نجد أن محمد منير حجاب، يرى أن البيروقراطية في الأصل ما هي إلا تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية، وعلى تقسيم العمل وظيفياً بين مستويات متدرجة، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرئاسة إلى المرؤوسين¹.

ومن هذا التعريف إبراز الخصائص التنظيم البيروقراطي من سلطة رسمية، تقسيم للعمل، تدرج هرمي ووحدة للأمر.

إن البيروقراطية تعني البناء الاجتماعي المتسلسل في إدارة التنظيمات الضخمة بكيفية سليمة وبكفاءة وفعالية وبطريقة غير شخصية، وهي الوسيلة الوحيدة القادرة على تحويل العمل الجماعي إلى عمل اجتماعي معقول ومنظم، مما يشجع التنظيم العقلاني في الحياة.

التنظيم البيروقراطي بشكل عام يعتبر تنظيم وموحد يرتكز أساساً على مبدأ السلطة الهرمية بحيث يخضع الموظفون ذو الراتب الأدنى إلى رقابة الموظفين ذوي الراتب الأعلى، كما أن تعيين وتحديد رواتب الموظفين يكون حسب تأهيلاتهم.

الفرع الثالث: البيروقراطية عند بعض الفلاسفة.

البيروقراطية عند ماكس فيبر هي: ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر لتحقيق الأهداف القومية، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيون أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية، يكونون فيما بينهم تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات².

في حين اعتبر "موريس دوفرليه" "Maurice de vergie" البيروقراطية على أنها: جماعة من الموظفين المهنيين يقومون بمهنة ذات مظهر خاص، ويتم الدخول والتدرج والانضباط والتعويضات والمخالفات تنظيمياً دقيقاً، وتكون المسافات ذات صفة شخصية محدودة، كما تكون الكفاءات محدودة في كل الدرجات بمعايير موضوعية بواسطة الشهادات، وبصورة عامة يعمل التنظيم البيروقراطي بأكمله وفقاً لقواعد محدودة

¹ - حنان تيغرة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي بالجزائر (دراسة ميدانية بملبنة الاوراس - باتنة-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "تنظيم وعمل"، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012/2013، ص 33.

² - صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية المواد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع والديمقراطية، 2006/2007، ص 14.

بدقة، وتكون موضوعية سواء تعلق الأمر بالعلاقات السلطوية الداخلية أو بالعلاقات مع الموظفين، أو مع الصلات مع المتعاملين¹.

وقد أشار "جون ستيوارت ميل" John Stewart Mill "على مفهوم البيروقراطية في مؤلفه (مبادئ الاقتصاد السياسي)، على أن البيروقراطية نوع من العمل تمارسه جماعة من الموظفين الإداريين المحترفين الذين يعملون مع الدولة، وأن الأعمال الحكومية قد أصبحت من اختصاص حكام محترفين².

وقد اعتبر "كارل ماركس" Karl Marx "البيروقراطية أداة الطبقة الرأسمالية لتدعيم مصالحها وذلك فإن قيام ثورة البروليتارية، وظهور المجتمع لاطبقي سوف يحطم جهاز الدولة البيروقراطي فتفتقد الإدارة طابعها الاستقلالي والتسلطي، وتنحصر في إدارة الأشياء بدلاً من إدارة الأشخاص، ومن هنا ينتهي الاغتراب و يتحقق في المجتمع إدارة ديمقراطية ، بحيث يقوم العامل بدور الرئيس و المروؤوس ، و عن طريق هذه الإدارة تنهض السلطة العامة على الأسس الحقيقية³.

و من هنا فقد ربط "كارل ماركس" مفهوم الاغتراب * بظاهرة البيروقراطية التي جعلت من الانسان مجرد آلة في عالم يسير عليه تقسيم العمل و الابتعاد عن الحياة البسيطة ، حيث تجسدت هذه الصورة للبيروقراطية من خلال الرموز التي ارتبطت بها ، و التي جعلت من الجهاز البيروقراطي عالما مطلقا على ذاته .

و بالتالي فان مفهوم الاغتراب لا يقتصر فقط على وجود علاقة مصطلح البيروقراطية و أفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي، انما يتعدى ذلك في البناء البيروقراطي في حد ذاته .

¹ - سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم - بين الرؤى والامبريقية - دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2011/2012 ، ص 15.

² - مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، ط01، 2007، ص 103.

³ - أبومدين طاشمة، استراتيجيات التنمية السياسية - دراسة تحليلية لمتغير البيروقراطية في الجزائر، أطروحة الدكتوراه مقدمة لقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006/2007، ص 62.

* - يمكن التعبير عن مفهوم الاغتراب بعدة معاني: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير والقواعد التي تحكم السلوك، وكذلك يرتبط بمفهوم العزلة.

المطلب الثاني : السياق التاريخي للبيروقراطية.

ان ظهور البيروقراطية يواكب ذكاء الانسان منذ تنظيم النشاط الإنساني تنظيماً يعلو فوق التنظيمات التي تقوم بها العائلة و العشيرة، فظهر التنظيم البيروقراطي مع تطور الدولة و المجتمع ككل ، و بالتالي فتعدد المشاريع يؤدي الى تقسيم العمل .

فمنذ عام 165 قبل الميلاد كان يتم اختيار الموظفين في الصين على أساس الاختيار وكانت الإدارة تستند إلى الأقدمية والإنجاز والإحصاءات الإدارية والسجلات المكتوبة بالمنظمة، إلا أن البيروقراطية في شكلها القديم كانت تخرج عن نطاق اقتصاد المال، ومع هذا تعتبر البيروقراطية مصاحبة لنشوء الدولة ومواكبة تطوراتها، إلى أن انتقلت إلى الدولة المعاصرة¹.

الفرع الأول : البيروقراطية في ألمانيا .

كانت ألمانيا السبابة في وضع أساليب سليمة لاختيار الموظفين بين الدول الأوروبية ، فبدأ من القرن السادس عشر بدأت الدولة تتحول عن نظام الاقطاعيات و تتحول الى نظام الإدارة العامة ، و أصبح الموظفون العاملين بالإقطاعيات موظفون محليون يعملون بالوظائف المدنية و العسكرية في الدولة ، و قد تحولت البيروقراطية عن الطابع المحلي و اتجهت الى المركزية في القرن السابع عشر، وكانت السلطة مركزة بالإمبراطورية والحكومة المركزية لتوحيد المقاطعات وفرض الرقابة على العاملين والتي وصلت إلى مرحلة الجسس على العاملين.

ومع حلول القرن السابع عشر، تعرضت البيروقراطية لنقد شديد وهذا مع تطور الصناعة والزراعة، في المقابل تطور مفهوم الوظيفة العامة إلى خدمة الشعب بدلاً من خدمة الحاكم، حيث أصبح نظام التوظيف يشمل جميع فئات الشعب بغض النظر عن مراكزهم الاجتماعية².

الفرع الثاني: البيروقراطية في فرنسا.

طورت فرنسا في عصر الجمهورية الخامسة نظاماً إدارياً يجمع بين القديم والحديث، وأصبحت فرنسا مهداً للمركزية الإدارية.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، السلطة والبيروقراطية، دراسة في علم الاجتماع، دار الكتاب والوثائق القومية، ط1، 01، 2013، ص11.

² - محمد محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص24.

ويعتبر البيروقراطيون الفرنسيين في المستويات العليا الموجهين لسياسات الإدارة المركزية بصفتهم مسؤولين عن أداء مختلف الأنشطة في الدولة، حيث يعتبرون أنفسهم ممثلين للدولة ومسؤولين أكثر من كونهم خدماً للشعب، وهذا من خلال ما جسده الجهاز المنظم الذي أنشأه نابليون¹.

وبسقوط نابليون ظهرت ثلاثة قوى سياسية تحاول كل منها بسط نفوذها على الدولة، وهي الملك، الكنيسة، البرلمان، وكان أسلوب كل قوة هو الحصول على أكبر عدد من الوظائف العامة لاتباعها².

الفرع الثالث: البيروقراطية في واليات المتحدة الامريكية.

نتيجة للإصلاح الإداري، فقد اضطرت التنظيمات الإدارية على دراسة الوضع العام الذي يمارسه الموظفون العموميون خاصة على رسم السياسات رغم اختلاف قواعدها في هذا الصدد، حيث ان عملية رسم السياسات في النظام الأمريكي تتم تحت الأضواء ما يعطي للموظف صلاحية أكبر.

ويحظى التنظيم البيروقراطي في الولايات المتحدة الامريكية على الطابع الاستشاري الذي يقوم على أساس الاستفادة من مبدأ تقسيم العمل والتخصص والاستعانة بالمستشارين في ظل هيكل تنظيمي رأسي أو تنازلي، تتمحور فيه السلطات في القيادة العليا وهذا ما يضيف عليها الطابع الديناميكي والحركي³.

و منه فالولايات المتحدة الامريكية اعتبرت البيروقراطية تمثل كل الطبقات لان المجتمع الأمريكي متفتح ولا يتميز بتميز واضح في طرق التعيين و الترقية ، اذ يعين الفرد الذي اجتاز الاختبار بنجاح في الوظيفة العامة بصفة مؤقتة – كفترة اختبار – لفترة معينة من الوقت قبل أن يعين بصفة نهائية في الوظيفة .

ثانيا : بينما كانت إدارة الأجهزة البيروقراطية في الإمبراطورية الرومانية ذات درجة قليلة من الكفاءة ، حيث كان التعيين في الوظيفة يقوم على أساس الوراثة ، او شراء

¹ - أكرم سالم، الإدارة العامة في الدول المتقدمة، الحوار المتمدن، العدد 2134 - 2007/12/19، www.Tomhne.net.

² - أنظر: عاطف عبيد، مصطفى زهير، عادل حسن، أصول التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1974.

³ - كامل مبروك، الإدارة العامة ، مقارنة بين النظامين "الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا"، بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، فرع إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2008/2007، ص 34-35.

الوظيفة من الغير ، علل الرغم من أن الترقية في الوظائف السامية تقوم على أساس الاقدمية ، الا ان المحسوبية و الوساطة كان لهما دورا كبيرا فيه¹.

و كان تعيين الموظفين بقرار امبراطوري بعد اخذ رئيس الإدارة المختص، و فور تعيين الفرد عليه أن ينتظم في حلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها، و كان نظام التدريب ينقسم الى نوعين : احدهما خاص بالثقافات الإدارية العامة و يعطي للمستويات العليا من الموظفين و القسم الاخر خاص بالأعمال الروتينية و يعطى لصغار الموظفين ، و كانت الثقافة القانونية شرطا أساسيا لمن يعين بالوظائف العليا ، و كانت الاقدمية هي الأساس في نظام الترقية المعمول به .

ثالثا : البيروقراطية في الجمهورية المصرية.

ان الظروف السياسية و الاجتماعية التي مرت بها البلاد كان لهما اثر كبير في نفسية افراد الشعب، و اصبح من طبيعة بعض افراد المجتمع الميول الى محاربة الأقارب و الأصـداء، و استغلال النفوذ و عدم أداء واجبات وظائفهم الا بواسطة رغبة منهم في المجاملة بغرض اكتساب معارف ، و منه اصبح في الوسط الإداري بالجهاز الحكومي فئتين من الموظفين ، فئة تعمل بأمانة تقوم بأعباء الوظائف التي تشغلها ، و فئة تعمل ولكن تتظاهر بالعمل وليس لها من الكفاءة ما يمكنها من أداء واجباتها .

لم يكن التعيين و الترقية على أساس حق و عدل بقدر ما كان للمجاملة و المحسوبية.

أولاً: سلبية الأنماط الإدارية والسلوكية لدى الموظف .

أ- فقدان التقدير الاجتماعي: فالموظف الحكومي لا يشعر بأن له رصيد من احترام الرأي العام لوظيفته بسبب كثرة اتهام الموظف من قبل الجمهور ولصق السمات السلبية به مثل: البطء في إنجاز المهام، ورفض النقد والتوجيه، والتهرب من المسؤولية، والجمود وعدم المرونة والتمسك باللوائح والقوانين، إضافة على تعرض الموظف للنقد المستمر من طرف الطبقة المستنيرة.

ب- التهرب من المسؤولية: إن التهرب من المسؤولية والعزوف على المبادأة، إنما يعود إلى عدة عوامل يأتي على رأسها الحفاظ على أن يكون الموظف في مأمن وأن يتجنب الخطأ، إضافة على انعدام الالتزام العقلي والوجداني بالمهام المنوطة له، وضعف الحافز المادي والمعنوي، وانخفاض الدافعية للعمل.

¹ - بومدين طاشمة، البيروقراطية والتنمية السياسية، مكتبة الوفاء القانونية، ط01، 2015، ص38.

ثانياً: الفساد السياسي والاجتماعي: انقسم المجتمع ما بين اقلية كانت تستفيد من النظام القائم غير مكترثة بتدني الأوضاع، وما بين أقلية تشتكي من كثرة المعاناة في ظل الظروف المتدنية سواء السياسية والاجتماعية والاقتصادية، هذا ما أثر وبشدة على سلوكيات المواطن خاصة فيما يتعلق بالفساد، والذي اصبح ثقافة جديدة تغلغت في كافة المؤسسات والأجهزة الحكومية، وتراجعت أمامه في النزاهة والشفافية، كما سادت القيم المادية على علاقات الأفراد، فأصبحت المصالح والمنافع الشخصية هي التي تحدد شكل العلاقات الإنسانية، وتكرست قيم اللامبالاة، وتراجعت قيم الولاء والجماعة والوطن، وقيم التضامن الاجتماعي، والكفاءة والتنافس، وأيضاً تراجعت قيم الابتكار والبحث العلمي والجدلية والعلمية، ولم يعد الترقى المهني والوظيفي قائماً على التحصيل العلمي والكفاءة والخبرة، بل نتيجة الوساطة والمحسوبية والقرابة والشرابة في الفساد¹.

في هذا الوضع خلق بيئة باعثة على سوء النظام البيروقراطي والفساد وفقدان الشفافية في النشاط الحكومي، وفي غياب النقد والمسائلة ونظام محاسبي فعال، فليس هناك من كفاءة وفاعلية إدارية يمكن أن تتوقع من مثل هذا النظام البيروقراطي، ومن الصعب أو المستحيل إنجاز نمو إداري في ظل هذا النظام السياسي، حيث لا صوت ولا سلطة تمنح للمؤسسات تمثيلية مثل جماعة الضغط أو المصالح والاحزاب السياسية².

ظهرت الكتابات التاريخية للبيروقراطية منذ ظهور أعمال "موسكا" و "ميشلز" و "فيبر" حيث انطلق موسكا من مفهوم القوة والتي ميز على أساسها بين الطبقة الحاكمة والمحكومة، وقد قسم موسكا في مؤلفه "الطبقات الحاكمة" أشكال الحكم على نموذجين إقطاعي وبيروقراطي ففي الدولة الإقطاعية تكون الطبقة الحاكمة بسيطة في تركيبتها، حيث يستطيع أي عضو أن يمارس السلطة بصورة شخصية ومباشرة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والقضائية والإدارية³.

أما في الدولة البيروقراطية فإن هذه المهام تنفصل إلى حد بعيد وتصبح نشاطات متخصصة تقوم بها اقسام معينة من الطبقة الحاكمة، ومن هنا أكد موسكا على أن حتمية حكم الأقلية يتعارض مع البيروقراطيات، وتتعلق البيروقراطية بالموظفين العموميين، وهم لا يشكلون جزء من الطبقة الحاكمة، ولكن يمثلون أبرز سمة في الدولة الحديثة.

بينما يرى ميشلز أن هناك قواعد عديدة في ظهور البيروقراطيات، وتتمثل هذه القوى في الآتي:

¹ - إبراهيم المنشاوي، الأسباب والآثار: الجذور الاجتماعية للفساد ومدركاته في مصر، جميع الحقوق محفوظة للمركز العربي للبحوث والدراسات، 2014، www.acrsg.org.

² - محمد دراوي، التنمية الإدارية في مصر "مدخل سياسي"، مؤتمر إصلاح الخدمة المدنية في مصر 23/22 يونيو 2008، مصر، ص 07.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 129-130.

1- في طبيعة الكائن الإنساني.

2- في طبيعة الصراع السياسي.

3- في طبيعة التنظيم.

ومن هنا فالتنظيمات البيروقراطية كبيرة الحجم تشهد نمواً كبيراً في جهازها الإداري، نمواً يستبعد تحقيق الديمقراطية، بالرغم ما تعتقه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية.

ومن هنا اقترح ميشلز ثلاثة نتائج:

أولاً: أن ظهور البيروقراطية جاء نتيجة لحاجة التنظيمات إلى فئة من الموظفين والقادة المتخصصين في مجالات النشاط المختلفة لتلك التنظيمات.

ثانياً: البيروقراطية ظاهرة حتمية في كل التنظيمات مهما كانت نوعيتها، وهذا نتيجة للتنظيمات الكبيرة مع وجود قلة متخصصة تشغل مراكز القيادة والتوجيه التي تخضع للأحكام الإدارية لهذه القلة، ونجد من هذا الاتجاهات الاتجاه الأوليغارشفي في التنظيمات الكبيرة الحديثة اتجاه مراكز وجماعات الضغط الذين يسيطرون على مراكز السلطة.

ثالثاً: الظروف التي تساعد النخب في ممارسة الحكم وترويج المصالح وهذا لوجود عدة أسباب:

أ- تضخم عدد الموظفين الذين ينتمون إلى التنظيم.

ب- تعقد المشكلات التنظيمية، وظهور الحاجة للخبرة الفنية المتخصصة.

ج- البيئة التنظيمية التي تقوم على فكرة التسلسل الرئاسي (السلم الإداري)¹.

عالج العالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" نظرية البيروقراطية تبعاً لوجود بيروقراطية والتي قد اتبعت تلك الدول أجهزة إدارية بيروقراطية معقدة في إدارة شؤونها الداخلية واهتمت بمهامها بتنظيماتها العسكرية والاقتصادية والزراعية، ثم قام بمقارنتها بالتنظيمات البيروقراطية الحديثة.

وركز فيبر في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي على التنظيم الرسمي، حيث أصبح يعتبره حجر الزاوية في دراسة التنظيمات، واعتبر التنظيم اللارسمي يمثل التصرفات بناء على نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد و

¹ - سميرة لغويل، المرجع السابق، 74.

أعماله ، وتعد أداة لتأكيد إمكانية حساب السلوك المتوقع في البيروقراطية، ولتحقيق أعلى درجات الترشيح الإنساني².

ولهذا احتلت أعمال فيبر المتصلة بنماذج السلطة و البيروقراطية مكانة مرموقة بحيث اعتبر أول من نظر للسلطة البيروقراطية .

وقد تطور مفهوم البيروقراطية عند علماء القرن العشرين ، على أن البيروقراطية الحديثة تقوم على التركيز بوسائل الإدارة ، حيث استخدم "هارولد لاسكي" مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى نظام الحكم فيه يمارس الموظفون الإشراف والتوجيه والسلطة على نحو يهدد المواطنين العاديين¹.

في حين اعتبر "هيرمان فينر" البيروقراطية بأنها حكومة الموظفين، أما "هارولد لاسويل" و"كابلان" اعتبروا البيروقراطية نظام الحكم الذي يشكل فيه الموظفون صفوة من صفوات المجتمع.

ويقول "جولدنر" أن البيروقراطية تعتمد في خلق روتين بيروقراطي ثابت على النتائج الناشئة عن التعليمات البيروقراطية وهي:

- وظيفة الشرح والتفسير وذلك لتحديد التزامات العمال وتوجيه مسؤوليات.
- وظيفة التخفي.
- وظيفة الضبط عن بعد: حيث يصدرها المركز الرئيسي على تجنب مقاومة عمال القداماء.
- وظيفة الانحراف: وتتمثل في عملية الإعلان التي يتجاهلها العمال.
- وظيفة استمرار الجهود: وتتم بواسطة الإشراف الدقيق ما يساعد العمال على التفاعل مع المشرفين.

كما ركز ماكس فيبر على ضرورة تحديد وكتابة القواعد وكتابة الإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الافراد والمجموعات والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع أعضاء المؤسسة كافة²، كما يرى ايضاً أن تقسيم العمل أمر ضرورياً إمكانية تخصيص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة، والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصلحة العمل، ومما يؤدي بالتالي إلى رفض مستوى الأداء واكتساب المهارة.

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدود محتملة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 159.

² - أنظر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، مصر، ط01، 2005، ص86.

والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية، مما يتطلب استخدام وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف.

وقد اعتبر كذلك فيبر التنظيم البيروقراطي انه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه على ثلاث مستويات وهي¹:

المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية، ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التمثيلية، ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف و الاشراف على عملياتها التنفيذية و مراقبتها و تسليم التقارير للسلطة العليا .

المستوى الثالث : وهو الإدارة الدنيا ، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية .

المطلب الثالث : النظريات المفسرة للبيروقراطية.

عالج العالم الاقتصادي الاجتماعي ماكس فيبر نظرية البيروقراطية باعتبارها نظام عقلانياً ضرورياً يتناسب مع المجتمع الصناعي في غرب أوروبا، وقد درس النظام البيروقراطي على أنه جزء من النظام الاجتماعي الشامل، وتوصل إلى أن أي نظام اجتماعي سينتهي في النهاية إلى أن يكون نظام بيروقراطي .

وقد ركز فيبر على ان أجهزة إدارة الأجهزة الحكومية تقوم على المبادئ الرئيسية التالية:

ا- تقسيم العمل، ويعتمد على التخصص الوظيفي لكل عامل.

ب- تنظيم السلطة تنظيماً هرمياً.

ج- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المنظمة.

د- وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية لتنظيم سير العمل².

¹ - إيمان محمدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مركز تميمع الغاز الطبيعي، K/GL1 سكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، دامة 20 اوت 1955، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2009/2008، ص 25-26.

² - محمد ياغي، توفيق مرعي، نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، الرياض، م. 1990، ص 23.

وقد أثبت ماكس فيبر بعض الخصائص والميزات الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات الإدارية والدينية والصناعية التي يحتويها الغرب، ومن أهم هذه الخصائص:

- تمتع الموظفين بحرية ذاتية وممارستهم لمسؤوليتهم الإدارية بحرية تامة.
- تدرج الوظائف عبر سلم هيراركي واضح.
- تحديد مسؤوليات في كل وظيفة بوضوح.
- تعيين الموظفين بالتقاعد¹.

إن مفهوم البيروقراطية لم يشغل مكانة بارزة في فكر كارل ماركس، فقد كانت فكرته حول مفهوم البيروقراطية وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تحظى بأهمية خاصة، فقد كان موقفه يمثل إطاراً مرجعياً للدراسات التي قدمها ماركس فيبر، وذلك للانتقادات التي وجهت إليه فقد حصر كارل ماركس البيروقراطية في دراسته لجهاز الدولة، حيث إن الدولة لا تمثل سوى المصالح الخاصة للطبقة الحاكمة، وبالتالي فالبيروقراطية تماثل الدولة تماماً لأنها الوسيلة التي تعتمد عليها الطبقة في ممارسة سيادتها على الطبقة الاجتماعية الأخرى، لذلك فإنها تبدو محققة للمصالح العامة، بينما في حقيقة الأمر تخفي وراءها صراعات غير محدودة بين الطبقة المستغلة وطبقة المستضعفين، ما ينتج عنه صراعات حول السيطرة على الإدارة، وهذا ما عبر عنه "فيبر" بفكرة الاغتراب لاعتباره مكانة مهمة في فكرة ماركس، بعد أن وجد مظاهره منتشرة في علاقات العاملين مع بعضهم البعض، وفي علاقتهم ببقية أفراد المجتمع، وبداخل التنظيمات المنتشرة في المجتمع الصناعي.

وقد أفرز التطور الاقتصادي مشكلة الاغتراب الاجتماعي والنفسي لدى العاملين في التنظيمات الصناعية الرأسمالية، فتحطيم العمال للآلات والتخريب الاجتماعي والاحتجاجات بأشكالها المتعددة كلها أسهمت في فقدان الشعور بالولاء للتنظيم الصناعي الرأسمالي²، ولذلك غاب الشعور بالعضوية في المجتمع الصناعي مما أدى إلى العزلة الاجتماعية للعاملين، وقد أرجع التحليل الماركسي تلك الظاهرة إلى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وتقسيم العمل والصراع الطبقي القائم على الاستغلال والاستئثار بالسلطة والنظر إلى العامل.

وقد ميز فيبر ثلاثة أنواع من السلطات ليبين للعالم النوع الراقي من السلطة التي تركز عليها نظريته:

¹ طارق المجدوب، الإدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط1، 2005، ص 847.

² حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض وتقييم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 04 و 05، 2011، ص 329.

أولاً السلطة القانونية:

وهي القوة الرسمية المنبثقة من النظام ويحصل عليها القائد الإداري بصورة قانونية (مشروعة)، فيمارس صلاحيات واضحة ومتعددة قائمة على منظومة من القواعد القانونية والتعليمات يلتزم هو بها ويلزم الآخرين أيضاً بها، ليحظى بطاعة الجامعة وولائهم له بصورة قانونية وليست شخصية، ويحرص على توظيفها من أجل استغلال الموارد المتاحة بصورة موضوعية من أجل تحقيق أهداف محددة.

ثانياً السلطة التقليدية:

وهي القوة التي تتركز على أسس اجتماعية كالعادات والتقاليد والأعراف، وليس لهذا النوع من السلطات قوانين أو لوائح مكتوبة، تنظم ممارساتها وعلاقتها مع بقية النشاطات الأخرى، وإذا كان هناك بعض اللوائح التنظيمية المكتوبة تعطي للعلاقات الشخصية دوراً كبيراً في تجاوز معتمد في ذلك على مبررات اجتماعية كالقربة والصداقة والانتماءات الواحدة، ويحظى القائد الإداري بطاعة الجامعة وولائهم على الالتزام العرفي¹.

ثالثاً : السلطة ذات التأثير القوي:

وهي القوة الناشئة من توافر صفات في شخص معين يلفت الانتباه بشكل يؤهله بأن يكون زعيماً في مجتمعه.

وقد توصل ماكس فيبر إلى إعطاء بعض الخصائص التي تتميز بها التنظيمات البيروقراطية وهي²:

- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي وعلى الشخص نفسه.
- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفاً دقيقاً وتوزيعاً على المراكز الوظيفية المختلفة بناءً على تخصص شاغلي هذه المراكز.
- تعيين الموظفين بناءً على شروط دقيقة ومحددة سلفاً وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعمالهم.
- تدريب الموظفين تدريباً فنياً على أداء وظائفهم.
- الارتباط الدائم بين الموظف و البيروقراطية ،وصعود السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية و الجدارة .

¹ - أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2000، ص607-608.

² - عيرش ياسمين، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، دراسة ميدانية لأقسام الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2008/2009، ص20.

- اتباع نظام دقيق يتكون من قواعد و إجراءات وتعليمات تتميز بالشمولية و العمومية تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة ، و تكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين.
 - وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل .
 - قيام العلاقات بين العاملين ، بينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي، لا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر الحكم السليم فتضعف كفاءة العمل.
- المطلب الرابع: البيروقراطية بين الإيجابيات وإفرازها السلبية.**

الفرع الأول: البيروقراطية وجوانبها الإيجابية.

يعتبر النموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر نموذجاً مثالياً ويصلح لكل المنظمات، كونه يمثل البديل الرافض للممارسات الإدارية في ظل وجود نظام إقطاعي ونظام استبدادي باعتباره يدعو إلى الشرعية العقلانية لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية، ويعمل على تطبيق العمل الإداري الذي يستند الى القانون و الأسلوب العقلاني و ليس على الميولات الشخصية و الارتجالية¹.

تقنين السلوك و آليات العمل وأسس التعويض العاملين مقابل التفرع للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وكذلك بأصول التعامل مع الجمهور، فالمسؤوليات والسلطات المقننة بشكل دقيق وأمور التعيين والترقية محكومة المعايير وواضحة، تتمثل في الأقدمية وحسن الأداء مما يخلق التزام وولاء تنظيمياً.

إن من شأن التقنين ضمان سهولة التنبؤ بسلوك العاملين في التنظيم والمتعاملين معه.

يمكن الاستفادة من النظام البيروقراطي في إمكانية تطبيقه في المنظمات التي تتعرض إلى حالة من الفوضى الإدارية أو التدهور الإداري مما يتطلب الأمر إدارة حازمة قوية تنتهج نظاماً بيروقراطياً يعيد إلى العمل الإداري تماسكه.

وقد حدد فيبر السمات الآتية لهذا النموذج:

- تقسيم مطلق للعمل مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.
- تسلسل هرمي للوظائف تحدد فيه آليات الهيمنة والخضوع، بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى أعلى منه.
- قواعد قانونية وفنية موضوعية وعمومية ما بين (لا شخصية) تحدد السلوك الواجب اتباعه والتي يتطلب تطبيقها تشكيلات متخصصة يتمتع موظفوها بمؤهلات محددة، ويتم تعيينهم بعد اجتياز اختبارات معينة.

¹ - إبراهيم عبد الستار دهان، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، الإطار النظري، مجلة جامعة الأنبار، للعلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العدد الثاني، 2008 ، ص 08.

- الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الإداري وأدواته من قبل شاغله، أي الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفية لمنع توريث الوظائف.
 - الاستمرارية والثبات للوظيفة العامة، حيث يتم ممارستها بشكل دائم في مأمن من التقلبات السياسية.
 - الترقية التدريجية حسب القدم وعلى أساس معايير موضوعية.
- وقد اعتبرت القوانين والقواعد والإجراءات من العناصر التي تشكل نظاماً أو دستوراً ثابتاً للعمل لا يتأثر بتغير المديرين أو المالكين سوى بأساليب التطبيق المعتمدة، إنما تساعد هاته القوانين والقواعد والإجراءات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية وتضبط علمهم نحو تحقيق الأهداف بعيداً عن الغايات والأهداف الشخصية للمديرين. اللاشخصانية الوظيفة، ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الأفراد من دون تمييز أو استثناء¹.

الفرع الثاني : البيروقراطية و افرازاتها السلبية.

من المفروض أن البيروقراطية بطبيعة تركيبها تؤدي الى الكفاءة و الفعالية في اتمام الأعمال داخل المنظمة ، الا أن المعايير التي وضعها فيبر و التي من المفروض أن تكون فيها مزايا قد تنقلب الى العكس وتصبح مساوئ ومصادر خطر ، اذا أسيء تطبيقها فتزيد من التعقيدات المكننية وتعوق أداء الأعمال بالشكل و السرعة المطلوبة .

يعتبر الانحــراف الاداري و العمل لحســاب المصلحة الفردية بدل المصلحة العامة، و الانحراف بالسلطة البيروقراطية واستخدامها في غير مجالاتها المشروعة ، أو العمل على عدم تنفيذ القرارات الادارية وخلق قوى للضغط المعاكس¹ .

بالإضافة الى ذلك انخفاض مستوى الكفاءة الادارية ، و هو مشكل يواجه الادارات البيروقراطية ، الشيء الذي يؤثر على الأداء العام و نقص الخدمات وفعاليتها ، و ذلك راجع الى عدم وجود معايير واضحة لقياس الكفاءة في الادارات البيروقراطية ، و التقيد الاداري ، في حين تضع الدولة برامج معينة لقيمة الوقت في العمل الاداري، في حين تضع الدولة برامج معينة لتنفيذ سياستها العامة ، وتضع هذه البرامج وفق زمن محدد ، مما يترتب على عدم تقدير العاملين في الأجهزة البيروقراطية لقيمة الوقت التأثير في تنفيذ هذه البرامج ، مما ينعكس سلبا على الأداء .

¹ - محمد احديدو، نظرية البيروقراطية، الثلاثاء 04 ديسمبر 2012، WWW.Marcdroit.com.

الشعور بالاغتراب ، و هذا ما نجده عند العاملين و خاصة اذا كانت الوظائف روتينية جدا، إضافة الى أن الاتجاه نحو البيروقراطية مخالف للاتجاه نحو الديمقراطية و اللامركزية .

و يمكن النظر للإفرازات السلبية للبيروقراطية من زاوية الهياكل التنظيمية كما يلي :¹

أولا : الهيكل البيروقراطي الميكانيكي :

جدول رقم (1) : يمثل الهيكل البيروقراطي الميكانيكي².

المكون الأساسي	آلية التنسيق	معلومات تصميمه	العوامل الشرطية
هيكل الاختصاصيين	تنميط أساليب العمل	- تشكيل السلوك - التخصص الأفقي والعمودي - التجمع حسب الوظائف - ارتفاع حجم الوحدات	- الحكم الكبير. - النظام التقني المتناظم. - البيئة البسيطة. - الرقابة الخارجية

المصدر : انظر ، عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، تحليل المنظمات ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005 ، ص 56 .

يعبر هذا الهيكل بأن الأعمال و الأنشطة المنظمة تتسم بدرجة عالية من الروتين ، مع وجود مركزية في القرارات و الظروف المحيطة بالهيكل البيروقراطي الميكانيكي تشير الى أنه اما متوسط الحجم أو كبير الحجم ، و هذا يسمح بتطور البيروقراطية شيئا فشيئا ، ما تسمح هذه الظروف باستخدام الأنظمة على درجة عالية من الروتين و النمطية و الرسمية ، ما يؤدي الى التخصص و تقسيم العمل ما يؤدي الى التمايز التنظيمي و انفصال في الوحدات التنظيمية .

¹ - سميرة لغويل ، المرجع السابق، ص 56-57.

² - عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 56.

ثانيا : الهيكل البيروقراطي المهني.

جدول رقم (2) : ملامح البيروقراطية المهنية

المكون الأساسي	التنظيمي	آلية التنسيق الأساسية	معلومات تصميم الهيكل	العوامل الشرطية
مركز العمليات	تنميط المؤهلات	- التكوين والتخصص - الأفقي للعمل. - الاندماج الاجتماعي.	- البيئة المعقدة والمستقرة. - النظام التقني البسيط.	

المصدر : انظر ، عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، تحليل المنظمات ، مطبوعات منتوري ، قسنطينة ، 2005 ، ص 62 .

سمة العمل هنا لامركزية ، و بالتالي فان الهيكل هنا هو هيكل بيروقراطي لامركزي ، و عيوب هذا الهيكل تتشابه نسبيا مع الهيكل الميكانيكي و هي تتمثل في :

ا - هناك امكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية و الصراع فيما بينها .

ب- التشدد في تطبيق اللوائح و نظم العمل البيروقراطية .

تعتبر البيروقراطية توسيع على المدى البعيد و اتجاه حاسم ، بالمقابل يصطدم بعقبتين ليس من السهل تخطيهما ، توجيه الفعل العقلاني منطقيا غير معين ، وفعليا متغير (فهو يتأرجح بين العقـلنة الصورية و العقلنة المادية) ، و تتبلـور البيروقراطية ضمن طبقة مهية—منة ثابتة و متعارضة مع ديمقراطية الجمهور¹ .

المبحث الثاني : الأداء الاداري للجماعات المحلية .

إن اتساع حجم المجتمعات وزيادة الطلب على المجتمعات المختلفة بصورة تعكس استجابة سريعة وحقيقية لاحتياجات المواطنين و تمثيلهم ونقل وجهة نظرهم و مشاركتهم في رسم السياسة العامة التي تخدم المجتمع و المواطنين ، و يعتبر المورد البشري داخل التنظيمات الادارية المحلية المتمثلة في (الولاية و البلدية) ، أصبحت تمثل الثروة الحقيقية لأي تنظيم اداري ، فالاهتمام بالمورد البشري داخل الادارة المحلية بتكوينه و ترقيته و تدريبه على أداء عمله بكل كفاءة و جودة عالية الأداء من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء لتحقيق التنمية الادارية على المستوى الاداري .

المطلب الأول : تعريف الادارة المحلية (الجماعات المحلية) .

¹ - فيليب راينو، ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث، ترجمة محمد جديدي، منشورات الاختلاف، ط01، 2009.

وبالتالي فهي عبارة عن أجهزة و مجالس محلية التي تمكن المنتخبين على مستوى الولاية و البلدية من المشاركة في صنع القرار.¹

و يرى آخرون أن الجماعات المحلية ماهي الا وحدات تلعب الدور الأبرز في المجالات التنموية ، و تقدم خدمات البنية التحتية للمجتمعات المحلية.³

ومنه فالإدارة المحلية (الجماعات المحلية) تعبر عن التسيير الذاتي ، و هي وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة و هي علامة من علامات الديمقراطية في الحكم ، فكلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية و مجالسها المنتخبة ، كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية ، و منه فالجماعات المحلية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر النظم الادارية فعالية وديناميكية لأنها أقرب الى المجتمع المحلي ، ولا يكتمل عمل نظام الادارة المحلية الا اذا توفرت على أساليب تسيير قواعد عملها ، و يعد أسلوب اللامركزية الادارية أحسن الأساليب نظام الادارة المحلية⁴.

4- بلجيلالي أحمد، إشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تطبيقية للبلديات جيلالي بن عامرن سيدي علي ملال، قرطوفة، ولاية تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية في إطار مدرسة الدكتوراه، فرع تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010/2009، ص 16.

و منه فالجماعات المحلية هي توزيع للوظيفة الادارية فيما بين الحكومة المركزية و بين هيئات محلية منتخبة ، تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية و اشرافها ، و منه نجد أن الادارة المحلية تتميز بالخصائص التالية :¹

- وجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية .
- إنشاء هيئات محلية منتخبة مهمتها انجاز تلك المصالح .
- اشراف الحكومة المركزية على أعمال تلك الهيئات .

ثانيا : وسيلة انشاء الجماعات المحلية :

تتأش الجماعات المحلية – البلدية و الولاية – بموجب قانون صادر من البرلمان وفق التنظيم الاقليمي للبلاد ، أي أنه لا يتم انشاء بلدية أو ولاية أو أكثر وفق رغبة السكان المحليين ، انما يتعلق الأمر بإعادة تنظيم المجال الاقليمي للدولة بصفة عامة ، و الذي تتكفل به الهيئة التشريعية² و قد شهدت الجزائر عمليتين لإنشاء الجماعات المحلية منذ الاستقلال أولها سنة 1974 بموجب الأمر الصادر في 1974/07/02³، و الذي أنشأ 704 بلدية و 31 ولاية ، و آخرها سنة 1984 و الذي أنشأ 48 ولاية و 1540 بلدية ، و هي البلديات الحالية⁴.

إن المشرع لم ينص على أية آلية أو وسيلة أخرى لإنشاء الجماعات المحلية ، بخلاف بعض التشريعات المقارنة و التي تسمح للسكان المحليين بإبداء رغبتهم في انشاء بلدية جديدة أو دمج بلديتين أو أكثر في بلدية و احدة بأن ترسل طلبها الى سلطة الوصاية و الذي بدوره يحيلها الى وزير البلديات الذي يطرح الأمر على المجلس الوزراء لإبداء رأيه بعد تشكيل لجنة لدراسة هذا الطلب

أما المشرع الجزائري فلم ينص على امكانية انشاء جماعات محلية اعتمادا على رغبة السكان المحليين.

ان اعتماد القانون كوسيلة لإنشاء البلدية يعتبر مانعا من استعمال هذه الوسيلة بيد السلطة المركزية لاستعمالها في مصالحها على حساب المجتمع المحلي ، لكنها رغم ذلك تبدو وسيلة قاصر على استيعاب متطلبات السكان المحليين و ضمان التقسيم الجهوي العادل بين المناطق ، و هي احدى الاختلالات الهيكلية التي تعيق تفعيل دور الجماعات المحلية

¹ – فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمات، ط01، 2015، ص65.

² – المادة 122، الفقرة 10 من دستور 1996.

³ – الأمر 69/74 المؤرخ في جمادي الأولى 1394 الموافق ل: 1974/07/02، يتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات، الجريدة الرسمية، العدد 55، 1974، ص751.

⁴ – قانون رقم 09/84 المؤرخ في 02 جمادي الأولى 1404 الموافق ل: 1984/02/04، يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ: 1984/02/04، ص 139.

في ادارة التنمية المحلية و في خلق ديناميكية و تنمية متوازنة ، حيث يلاحظ مثلا أن معظم البلديات الشمال في المدن الكبرى تعاني من صغر حجمها مقارنة بعدد سكانها و الذي أصبح من الصعب ايجاد المساحة اللازمة للتوسع في المشاريع التنموية ، و بلديات الجنوب تعاني من ضعف امكانياتها المالية رغم شاسعة أراضيها التي يصعب التحكم فيها ، مما ضعف من عملية الزحف نحو البلديات و الولايات الكبرى على حساب البلديات و المدن الصغرى .¹

الفرع الثاني : الحكم المحلي

يعتبر الحكم المحلي أسلوب من أساليب اللامركزية الشائعة في نظم الدول الاتحادية الفدرالية.²

يعرف الحكم المحلي على أنه قسما سياسيا صغيرا من أمة ، يملك سيطرة جوهرية بحكم القانون على الشؤون المحلية ، بما فيها القدرة على فرض الضرائب ، و تكون حكومة هذا الكيان منتخبة أو مختارة.³

و يعرف الحكم المحلي بأنه صياغة عمل جماعي و تنفيذه على مستوى المحلي ، ويتفق نظام الحكم المحلي مع نظام الديمقراطية ، فكلاهما يرمي الى اشراك الشعب في ادارة شؤون مشتركة .

يتألف الحكم المحلي من مجموعة من المؤسسات و الآليات و العمليات التي تسمح لمواطنيها و مجموعاتهم بتبيين مصالحهم و احتياجاتهم ،وتسوية اختلافاتهم ، و ممارسة حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلي ، ويتطلب ذلك شراكة بين كل من مؤسسات الحكم المحلي و منظمات المجتمع المحلي و القطاع الخاص بغية تحقيق تنمية محلية و تسليم الخدمات على نحو بالتشارك و الشفافية و المسائلة و الانصاف ويتطلب ذلك تمكين الحكومات المحلية مع التعامل مع السلطة و الموارد .

و يعرف الحكم المحلي : بأنه عبارة عن هيئات منتخبة من طرف مجتمع الوحدات المحلية سواء أكان انتخاب يشمل جميع أعضائها أو أغليبيتهم ، هذه الهيئات تعهد اليها الادارة المركزية للاضطلاع بإدارة كل أو بعض المرافق المحلية.¹

¹ - عميور ابتسام، نظام الوصاية الإدارية ودورها في ديناميكية الأقاليم ، مذكرة مقدمة لنسل شهادة الماجستير في القانون العام، فرع الإدارة العامة والقانون وتسيير الأقاليم، جامعة قسنطينة 01، كلية الحقوق، 2013/2012، ص 18..

² - محمود محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، الملتقى العربي الأول، سلطنة عمان، أغسطس 2003، ص 07.

³ - فتح الرحمان عبد المجاد، إدارة الحكم المحلي في ظل الفيدرالية في السودان، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، معهد الدراسات للإدارة العامة والحكم الاتحادي، 2004، ص 35.

ويمكن القول أن الحكم المحلي عبارة عن ذلك النظام الذي يتميز بالعناصر الآتية :

- الاعتراف بوجود مصالح أو شؤون محلية متميزة عن المصالح الوطنية .
- انشاء أجهزة محلية منتخبة ومستقلة لإدارة وتولي تلك المصالح.
- خضوع تلك الأجهزة بما فيها تلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية.²

وقد عرف قاموس " وبستر " الحكم المحلي كالاتي : الحكومة المحلية هي الحكومة المحددة لمنطقة محلية منتخبة ، أو مقسمة كجزء من الوحدة السياسية الرئيسية كالأمة أو الدولة ، وكذلك هي هيئة من الأشخاص منصبة أو مؤلفة دستوريا³.

إن نظام الحكم المحلي يؤدي الى التعاون المثمر بين النشاط الحكومي و النشاط الشعبي المحلي

ويربط بين الأجهزة المحلية و الأجهزة المركزية في العاصمة ، و يؤدي الى قرب الحكومة من المواطنين واخراج سلبيتهم ودفعهم نحو العمل لصالح وحدتهم المحلية.⁴

الفرع الثالث : الفرق بين الجماعات المحلية و الحكم المحلي.

في هذا المجال تباينت الآراء ، فالبعض يرى أن الإدارة المحلية أسلوب معين من اساليب اللامركزية ، بينما الحكم المحلي هو أسلوب من اساليب اللامركزية السياسية.

ان اختصاصات الحكم المحلي هي مستمدة من الدستور الفيدرالي مباشرة ، بينما تستمد منظمات الإدارة المحلية سلطاتها من الحكومة اللامركزية ، ونظرا للقيود التي يفرضها الدستور الفيدرالي ، تعد رقابة الحكومة الفدرالية ضيقة النطاق ومحدودة جدا على منظمات الحكم المحلي و هي تقتصر فقط على التحقق من أن المنظمات تعمل في الحدود التي تنص عليها قوانين النظام الفيدرالي ، أما فيما يخص منظمات الإدارة المحلية فإن الرقابة غير مقيدة بأي دستور و تكون السلطة المركزية صاحبة القرار فيها.⁵

¹ - وفاء معاوي، الحكم المحلي الرشيد كآلية لتنمية المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وحكومات مقارنة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010/2009، ص35.

² - أنظر: محمد الصغير باعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص9-10.

³ - بن نعم عبد اللطيف، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية، دراسة حالة الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية الجهوية، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص93.

⁴ - صفوان المبيضين، الإدارة المحلية (مداخل تطوير) مع التركيز على حالة المملكة الأردنية الهاشمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، 2014، ص31.

⁵ - جديدي عتيقة، إدارة الجماعات المحلية، في الجزائر، بلدية بسكرة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وغدارة محلية، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2013/2012، ص20..

و يمكننا أن نوضح عدة معايير للتمييز بين الادارة المحلية و الحكم المحلي :

جدول رقم (3) : يوضح معايير التمييز بين الادارة المحلية و الحكم المحلي .

أوجه الاختلاف	الادارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون	ينشأ بموجب الدستور
الارتباط	يرتبط بالتنظيم الإداري للدولة و بذلك تعتبر أسلوب من اساليب التنظيم الإداري.	يرتبط بشكل الدولة و يعتبر أسلوب من أساليب التنظيم السياسي.
الوظيفة	تمارس جزء من وظيفة الدولة الادارية فقط.	يمارس و وظائف تنفيذية و تشريعية و قضائية.
المواطن	اختصاصات قابلة للتغير أو نقص كونها تحدد بموجب التشريعات العادية في الدولة.	اختصاصاته تتمتع بدرجة من الثبات كونها محددة بموجب الدستور.
الرقابة	تخضع لرقابة و اشراف السلطة المركزية.	تمارس عليها رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية.
القوانين المطبقة	تخضع لجميع القوانين سارية المفعول في الدولة.	يخضع لقوانين صادرة عن السلطة التشريعية.

المصدر : انظر ، أيمن عودة المعاني ، الادارة المحلية ، الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص44 ،

الفرع الرابع : مقومات الادارة المحلية .

بالرغم من الاختلافات التي تصدر عنها التطبيقات المختلفة لنظام الادارة المحلية في دول العالم المختلفة ، فان الادارة المحلية على الاسس التالية :¹

- وحدات ادارية مستقلة تمثل المصالح المحلية مختلفة و متميزة عن المصالح القومية .
- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية .
- استقلال الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها تحت اشراف و رقابة السلطة المركزية .

و بالتالي ما يميز الادارة المحلية عن الادارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية ، و التي هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية و الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية ، الا أن النتيجة المنطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها ، و جوهر الادارة المحلية هو أن يعهد أبناء الوحدة الادارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها ، حيث تكون هذه الهيئة تحت الرقابة ، و يرى حسن عواضة : انه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الادارة المحلية الى حد اصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة اصدار الاوامر تصطدم باستقلال الادارة المحلية ، وتمس جوهر اللامركزية نفسه.²

الرقابة اذ تكون ضمن الفلسفة الاساسية التي ينص عليها مبدأ اللامركزية ، وأن لا يخرج عن ذلك المفهوم ، حتى تبقى الادارة المحلية متمتعة باستقلاليتها.³

المطلب الثاني : النظام المحلي الإداري.

الفرع الاول : الولاية في التنظيم الاداري :

تعتبر الولاية أهم هيئة محلية في الجزائر ، حيث تتوسط العلاقة بين الدولة من جهة و البلدية كهيئة قاعدية محلية من جهة أخرى ، باعتبارها الفضاء لتنفيذ السياسات العمومية للدولة عبر مصالحها الممتدة في الولاية .

¹ - خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثرها على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة "المملكة المتحدة، فرنسا، يوغوسلافيا، مصر، الأردن"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط03، 1993، ص48.

² - أنظر: حسن عواضة، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.

³ - محمد محمود طعمانة، نظم الإدارة المحلية، المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 18-20- أغسطس 2003، ص12.

امتدت نشأة الولاية في الجزائر الى عهد الاستعمار الفرنسي ، حيث خضعت الولاية اثناء المرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي ، وقد كانت تمثل دعامة أساسية استندت عليها الادارة الاستعمارية لغرض وجودها ، كان الحاكم العام هو رجل عسكري تابع للوزارة الحربية ، و يمثل السلطة الفرنسية ويعاونه مجلس يتشكل من كبار الشخصيات المدنية و العسكرية وله دور استشاري .

و مع التعديلات الدستورية أصبح لأحكام القانون الولائي صلاحيات واختصاصات في العديد من الميادين حيث للمجلس وظيفة الرقابة و تدعيم وتأكيد الطابع السياسي لهذه الهيئة وصولا الى القانون الحالي 07/12 و التي كانت من أهم العوامل التي أدت الى صدور هذا القانون ما يلي :

- المأساة الوطنية التي عاشتها الجزائر خلال العشرية الاخيرة من القرن الماضي
تأثيرات سلبية على نظام المؤسسة الولائية هيكليا ،و موارد بشرية و مادية وتسيرا
، الأمر الذي دعا الى ضرورة معالجة هذه التأثيرات و السلبيات بصورة شاملة
وسليمة .
- ظهور التعددية السياسية في نظام مجالس الهيئات المحلية الى حدوث بعض
الأخـــــــــــــــلالات و الانسدادات التي أخلت بمبادئ حسن وقياة الهيئات المحلية

نصت المادة الاولى من القانون 07/12 المتعلق بالولاية : على أنها جماعة اقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المسـ_____تقلة ، و هي أيضا الدائرة الادارية غير المركزية للدولة و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاركية بين الجماعات الاقليمية و الدولة³.

³- المادة الأولى من قانون 07/12، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، المؤرخ في 11 فبراير، ص 08-09.

ثانيا : هيئات الولاية .

تتكون الولاية من هيئتين أساسيتين هما :

أولا : المجلس الشعبي الولائي.

نصت المادة 12 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية : أن للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام يدعى المجلس الشعبي الولائي ، وهو هيئة مداولة في الولاية ، كما يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي و يصادق عليه¹.

يتشكل المجلس الشعبي الولائي حسب نص المادة 82 من قانون الانتخابات 10/16 حيث جاء في هذه المادة : " يتغير اعضاء المجالس الشعبية الولائية حسب تغير عدد سكان الولاية الناتج عن عملية الاحصاء العام للسكان و الاسكان الاخير ضمن الشروط الآتية :²

- 35 عضو في الولايات التي يقل عدد سكانها 250.000 نسمة .
 - 39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250.000 و 650.000 نسمة .
 - 43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 650.001 و 950.000 نسمة .
 - 74 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 950.001 و 150.000 نسمة .
 - 51 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 150.001 و 1.250.000 نسمة .
 - 55 عضوا في الولايات التي يساوي عدد سكانها بين 1.250.001 أو يفوقه .
- الا أنه يجب أن تكون كل دائرة انتخابية ممثلة بعضو على الأقل.

ثانيا : الوالي.

الوالي هو ممثل الجمهورية في الولاية ، حيث يعتبر الوالي الموظف السامي المحلي الذي نص الدستور على تعيينه بمرسوم رئاسي من رف رئيس الجمهورية باقتراح من وزير الداخلية ويكون مسؤولا بصورة مباشرة أمام وزير الداخلية ، كما يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية و الادارية ، وهو ما يعد بمثابة القائد الاداري لها

¹ - المادة 12 من القانون 07/12، المتعلق بالولاية بالجريدة الرسمية، العدد 12، المؤرخ في 12 فبراير 2012، ص10.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 82 من قانون 10/16 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437، الموافق ل: 25 اوت 2016، يتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادرة بتاريخ: 2016/08/25، ص20.

،وحلقة الاتصال بين الولاية و بين السلطة المركزية و تنتهي مهام الوالي بنفس الطريقة التي يتعين بها تطبيقا لقاعدة توازي الأشكال أي بمرسوم رئاسي¹.

يتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص ، حيث يمثل هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي ، و يمارس سلطات أخرى باعتباره ممثل للدولة .

اختصاصات الوالي كهيئة تنفيذية :

يتولى الوالي تحت هذا العنوان.

- تنفيذ القرارات التي تصفر عن مداولات المجلس الشعبي الولائي.
- يقدم عن كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي تقريرا حول حالة تنفيذ المداولات كما يطلع الوالي المجلس سنويا عن نشاط مصالح الدولة بالولاية .
- يزود المجلس الشعبي الولائي بكل الوثائق و المعلومات لحسن سير أعماله و دوراته ويسهر على اشهار مداولات المجلس و اشغاله .
- اختصاصات الوالي كممثل للدولة.

تمنح صفة ممثل الدولة الصلاحيات التالية :

- يعد الوالي ممثلا للدولة و مندوبا للحكومة على مستوى الولاية ، كما يمثل مختلف الوزارات من خلا تنفيذه للتعليمات الصادرة عن كل وزير .
- يسهر الوالي على تنفيذ القوانين و الأوامر الصادرة من السلطة التشريعية بعد نشرها في الجريدة الرسمية .
- ينشط الوالي وينسق و يراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية وذلك في حدود اختصاصه .
- يتمتع الوالي بسلطة الضبط الاداري حيث يعد مسؤولا عن المقاطعة على النظام و الأمن و السلامة و السكنية العامة ، و توضع تحت تصرفه مصالح الأمن لتطبيق هذه المهام ، كما يجوز له أن يطلب تدخل تشكيلات الشرطة و الدرك الوطني المتمركزة في اقليم الدولة².

¹ - محسن يخلف، المرجع السابق، ص67.

² - يوسف نور الدين، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة تقييمية لفترة من 2000-2008، مع دراسة حالة ولاية البويرة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009/2010، ص44.

الفرع الثاني : البلدية في التنظيم الإداري.

يسعى المشرع الجزائري الى الرقي بالتنظيم الاداري للجماعات المحلية " البلدية " وذلك مواكبة لتغيرات التي تشهدها أقاليم الوطن .

حسب المادة الأولى من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية : البلدية هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية و تحدث بموجب القانون ¹.

للبلدية اقليم جغرافي معين و له حدود معينة يحتوي على عدد معين من السكان ، و يختلف من منطقة الى أخرى ، و يعود هذا الاختلاف الى عوامل عديدة سواء كانت طبيعية أو اجتماعية ولكن نميز اقليم كل بلدية عن غيره ،لابد أن يكون لها اسم يختار لها تبعا للتنظيمات ، وهذا ما نصت عليه المادة السادسة من القانون 10/11 " للبلدية اسم و اقليم و مقرر رئيسي " .

تعين وتحدد الحدود الادارية للبلدية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية بناءا على تقرير من وزير الداخلية ، بعد أخذ استطلاع رأي المجالس الشعبية البلدية المعنية بهذا التداول ، واطار المجلس الشعبي الولائي الذي تقع في نطاق حدوده الادارية للبلدية أو البلديات الذي وقع عليها التعديل ، وهذا ما نصت عليه المادة السابعة من القانون 10/11 .

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدة أعضاء ، يختلف عدد أعضائه من بلدية الى أخرى تبعا للإحصاء العام للسكان في كل بلدية ، اذ ان هناك انظمة تتجه الى جعل المجلس المحلي كبيرا بغية اشراك أكبر عدد ممكن من المواطنين في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ، و هناك انظمة أخرى تتجه الى تقليص عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية الى أقصى درجة ممكنة ، وهذا بغية تمكينهم من الدراسة و المناقشة الوافية للمسائل و القضايا المطروحة على المجالس².

يتمتع المجلس الشعبي البلدي بعدة اختصاصات و صلاحيات تشمل كل عمل ذي طابع أو منفعة عامة في النطاق البلدي ، وللمجلس أن يعرب عن توصياته في جل المواضيع ذات الصلة بالبلدية ، ويكون ذلك من خلال مداولاته التي يعقدها ، كما يساهم بصفة خاصة و الى جانب الدولة في ادارة و تهيئة الاقليم و التنمية الاقتصادية و الثقافية وكذا الأمن³.

¹ - المادة الأولى من قانون 11/10، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخ في 2011/07/03.

² - أنظر: محمد حسن عواضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، دراسة مقارنة، لمؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، د.س.

³ - عشاب لطيفة، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الميدان: الحقوق والعلوم السياسية، شعبة الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013/2012، ص24.

يحدد النظام الانتخابي شغل مناصب المجالس المنتخبة بحسب عدد السكان ، حيث أن عدد المقاعد المطالب شغلها في المجلس مرتبط بعدد سكان الاقليم الناتج عن عملية الاحصاء العام للسكان و الاسكان الاخير ، وهذا ما نصت عليه المادة 80 من قانون الانتخابات 10/16 و ضمن الشروط الآتية :¹

- 13 عضوا في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة .
 - 15 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة .
 - 19 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 و 50.000 نسمة .
 - 23 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 و 100.000 نسمة .
 - 33 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100.001 و 200.000 نسمة .
 - 43 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها 200.001 نسمة أو يفوقه .
- يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول الأول في البلدية و هو رئيسها ، ويمثل الهيئة التنفيذية ، وينتخب من بين أعضائه ، وتضم الهيئة نائبان أو أكثر و يتغير عدد حسب عدد السكان.
- جاء في المادة 64 من قانون البلدية " يستدعي الوالي المنتخبين قصد تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي خلال خمسة عشر يوما التي تلي اعلان نتائج الانتخابات " ².
- و تنص المادة 65 " يعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين ، وفي حين تساوي الأصوات يعلن رئيس المرشحة أو المرشح الأصغر سنا ".
- ما يلاحظ هنا أن المشرع الجزائري لم يعالج الغموض فيما يخص تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي ، ما عاد الفقرة الثانية التي عالجت مشكلة تساوي الأصوات فأوكله المشرع الى الأصغر سنا .

المطلب الثالث : تعريف الأداء الإداري.

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للمنظمات على حد سواء ، فالمنظمات تسعى دائما الى الارتقاء

¹ القانون العضوي رقم 10/16، المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1937، الموافق لـ: 25 اوت 2016، المتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 50، المادة 80، ص20.

² - المادة 64 من قانون 10/11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية.

بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم و تحفيزهم باستمرار للوصول الى أهدافها و حسب معايير الأداء المحددة و التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء .

الفرع الأول : تعريف الأداء.

يعرفه "توماس جيلبرت" بأنه : التفاعل بين السلوك و الانجاز ، و أنه السلوك و النتائج معا ، و هو اتحاد السلوك و نتائجه ما تسعى المنظمة للوصول اليه.

ويعبر الأداء عن الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتـخابية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج، ولإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتخابية عليها و لتخزينها و تسويقها طبقا للبرنامج المسطر و الأهداف الموحدة للوحدة الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة¹.

ويعبر الأداء عن ثلاث معاني هي :².

الأداء عبارة نتيجة أو انجاز : ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج و الانجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية ، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة ، حيث تسعى المؤسسة دوما الى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة و أفضل من المنافسين .

يعبر الأداء عن فعل أو نشاط : يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتنافسة و المترابطة فيما بينها ، حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها و امكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة .

يعبر الأداء عن النجاح : حيث يعد الأداء مفهوما ايجابيا غير موجود في حد ذاته ، وانما يعكس تصور منظمة حول النجاح .

و تشير أدبيات الادارة الى أن الأداء هو حصيلة عاملي المقدرة و الدافعية معا ، فالفرد يمتلك المقدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد اذ لم يكن

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 01، ص 86.

² ريغة أحمد صغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج الآلات الصناعية PME- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2013/2014، ص 04.

لديه الدافع لتأديته ، ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوفر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل ، لكنه لن يؤديه كما ينبغي اذا فقد المقدرة على ذلك.¹

وقد عرف الأداء بأنه ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد ، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح و الدقة.²

و قد عرف "بيتر دركار" الأداء على أنه : قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال ، أي أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي و هو البقاء في سوقها ، و استمرارها في نشاطها في ظل التنافس ، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل المساهمين و العمال

و بالتالي فالأداء هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط بإنجاز العمل مع التزام الفرد بالمسؤوليات و الواجبات المحددة مسبقا ، وهذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة .

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بالأداء.

أولا : الفاعلية.

عرفها "ميلز" بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحــــد الأدنى من الاشباح لــــمــــوحات و تطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها ، و التي تضم الافراد و الأعضاء و المؤسسون و المساهمون في المؤسسات ذلت الصلة أو العلاقة و المؤسسات المنافسة.³

فالفعالية تعتبر قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف الطويلة و القصيرة المدى ، و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ، ومصالح الجهات المعنية بالتقسيم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم.⁴

¹ - خالد صرايرة، محمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة مؤنة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 05، العدد 03، 2009، ص 236.

² - عبير فوزي الخطيب، إدارة القوة وأثرها في مستوى أداء العاملين "الدراسة الميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 33.

³ - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، فرع الأغواط، 2008/2004، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2010/2009، ص 18.

⁴ - نور الدين إيمان، كحول صورية، بحث حول الكفاءة الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر أصحاب المصلحة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2008/2007، ص 13.

كما تعبر الفعالية القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستــــخدمة في ذلك كما عرفها برنارد بأنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها .

ان مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة ، و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف ، و عليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت الأهداف أكثر فعالية .

و بالتالي فان الفعالية تنطوي على اختيار الأهداف الصحيحة ، أي أن المدير الذي يختار هدفا غير مناسب يعتبر مدير غير فعال ،وبذلك يتضح أن مفهوم الفعالية أشمل من الكفاءة وليس هناك أي مستوى من الكفاءة أن يعوض النقص في الفعالية ،وفي نفس الوقت فان الكفاءة تساعد على تحقيق الفعالية.¹

فالتنظيم الفعال هو الذي يحقق أهدافه على عكس التنظيم غير الفعال الذي يفشل في تحقيق أهدافه ، و بالتالي فان الفعالية مرتبطة بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه ، الا أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار وعدم اغفال امكانية أن يكون لكثير من التنظيمات أهداف متعددة و مختلفة ومتفاوتة الأهمية ، كما يمكن أن تكون هذه الأهداف مثالية أو متحيزة الى فئة من فئات التنظيم .

¹ - محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة ينها ، مركز التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2008 ، ص 32.

ان الفعالية تتعلق بأهداف المؤسسة ونتائجها ، وبالتالي فهي نسبة المخرجات الفعالية إلى المخرجات المتوقعة و ذلك حسب الصياغة التالية :¹

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{كمية المخرجات الفعالية}}{\text{كمية المخرجات المتوقعة}}$$

ومن خلال هذا يمكننا القول أن الفعالية التي هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ، وهذه الأهداف تشكل جملة من المؤشرات الدالة على الفعالية و هذا لتحقيق

ثانيا : الكفاءة.

الكفاءة من وجهة نظر الادارة فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد لإنجاز الأهداف المحددة و المرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام ، بمعنى أنها القدرة على أداء الاشياء بطريقة صحيحة ، ومن ثم فهي تعتمد على المدخلات و المخرجات النظام ، لكن هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.²

الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء ، الكفاءة مقدرة اجتماعية ، التزام يأتي من الفرد ، الكفاءة هي معرفة معمقة ، معرفة علمية معترف بها و التي تعطي الحق بالحكم في هذا ، أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات.³

و بالتالي فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط ، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف العلمية) في العمل، و الكفاءة لا تظهر الا أثناء العمل .

ان الكفاءة في الأداء مطلب أساسي تسعى اليه المنظمات ، سواء المنظمات العامة أو الخاصة ،وبما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة في الأداء .

ومنه فالكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية ، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح لممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط في العمل ،والكفاءة لا تظهر الا اثناء

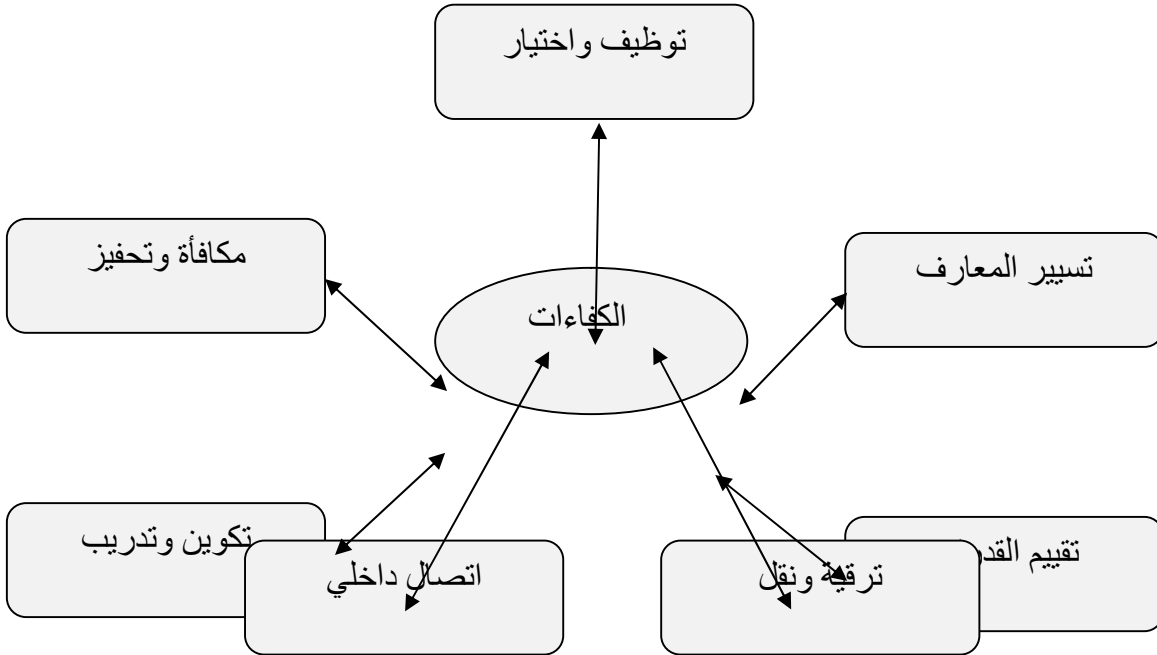
¹ - عزيزي حنان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، عين توتة، الوحدة التجارية، تقرت، خلال فترة 2013/2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قيم علوم التسيير، 2014/2015، ص 09.

² - جبر أبو علي أبو صعبة، دور السياسية التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك بجامعة الأفقي، 2014، ص 15.

³ - سماح صوح، كمال المنصوري، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

العمل. وبالتالي فالكفاءة تعبر علة مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى لتحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ،حيث تمثل أنشطة تطوير مسار التكوين ، التوظيف و التحفيز ،وهو ما يوضحه الشكل :

الشكل رقم (1) : الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.¹



المصدر : انظر ، كمال المنصوري ، سماح صولح ، تسيير الكفاءة الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد 07 جوان 2010 ، ص 55 .

الفرع الثاني : تعريف الأداء الإداري.

يعرف الاداء الاداري على أنه : الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير للتأكد من الجهود الذي يبذلها العاملون و النتائج التي يحققونها حتى تتحقق أهداف المنظمة .

ومن هذا المنطلق فان الأداء الاداري هو أحد أسس الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . ويمكن تحديد ثلاث أجزاء أساسية لعملية الأداء الاداري هي كما يلي :

تحديد الأداء : وهنا يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية التحليل .

تقييم الأداء : وهو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف .

¹ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعبي، شلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 03 و 04 ديسمبر، 2012، ص 08.

التغذية العكسية : وهي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع المنظمة.¹

ومن هنا إدارة الأداء الإداري (المتميز) أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوس ، أو بين المدير و تابعيه ، ويتضمن وضع الأهداف و القيام بعملية تقييم مستمر بين الرئيس والمرؤوس

ويساعد نظام الإدارة المتميز المديرين و الرؤساء في تحقيق الأداء الفعال و العمل ببراعة و بسهولة لتحقيق الأهداف المنشودة .

والإدارة الفعالة للأداء الإداري يمكنها أن تؤدي الى حسن انجاز الأعمال و تحديد دور المديرين في هذه العملية ، بالإضافة الى تطوير المرؤوسين ووضع المعايير و المراقبة المستمرة وتوافق إدارة الأداء الإداري مع أهداف المنظمة .

و تقوم إدارة الاداء الإداري على ثلاث عناصر أساسية هي:²

- فهم ووضع الأهداف و التوقعات لقياس الاداء.
- القيام بعملية مستمرة من التقييم .
- تحسين و تطوير الاداء .

الأداء الإداري هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية، الكفاءة بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل و العمال، فالتميز الإداري هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة ،مؤسسة تقدم أو تضع سلعة منظمة حكومية أو غير حكومية.³

ومنه فان الأداء الإداري يتطلب توفر العناصر التالية:⁴

تصميم العمل بطريقة علمية سليمة ، يحدد الأداء المطلوب و طريقتة و النتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ .

توفر مستلزمات الأداء المادية و التقنية من مواد ، معدات ،معلومات و غير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع .

¹ - عادل محمد زيد، إدارة لموارد البشرية - رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2003، ص328-329.

² - أنظر: انرواي شوارتر، إدارة الاداء، ترجمة: عبد الكريم لعقيل، مكتبة الجريد، ط01، 2001، ص04.

³ - بلهادي سعيدة، التنمية والإبداع الإداري في الأداء المتميزين والمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007/2008، ص131.

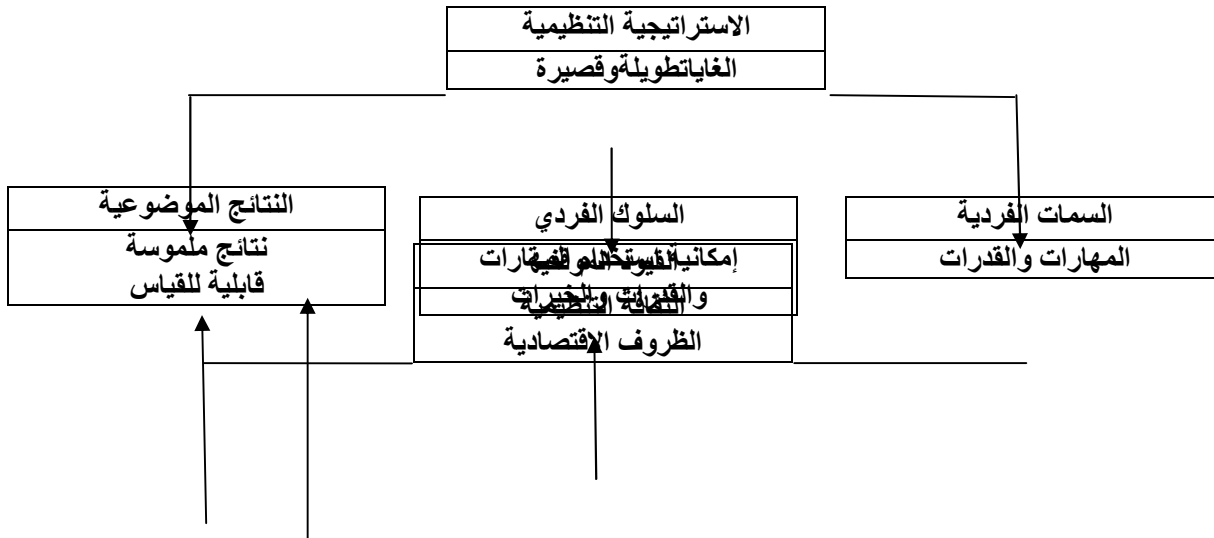
⁴ - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، ط01، 2015، ص83.

توفر الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام للعمل و اعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة،وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء و أهدافه و المعدلات المحددة ومستويات الجودة و معايير تقييم النتائج.

متابعة الاداء و ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة و تخطي ما قد يصادفه من عقوبات .

لقد تركزت اهتمامات الباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية على تقييم الاداء باعتباره أداة وأسلوب لقياس الأداء ، و كان الغرض من استخدام هذه الأنظمة يمكن في قياس الأداء الفردي بشكل منهجي ، الآن هذا المنظور رغم ذلك يتجاهل العديد من المؤثرات على عملية الأداء الإداري ،ومن ثم فان البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على أغراض إدارة الاداء من وجهة نظر التنظيمية بدلا من منظور الاداء ذاته ،ويستلزم ذلك فهم عملية الاداء ومحدداتها الرئيسية وهو ما يعكسه الشكل التالي :¹

الشكل رقم (2) : يوضح نموذج إدارة الاداء في المنظمات



و بالتالي يرتبط نجاح المنظمات و المؤسسات وزيادة فعاليتها وتحسين مجموع الأداء الكلي لها ، اذ يعد الاداء الجيد معيارا أساسيا للحكم على جودة المؤسسة وقدرتها على المنافسة وجودة مخرجاتها ،وهذا يتطلب من المؤسسة القدرة على إدارة الجهود الهادفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي و الجماعي ، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الى الوصول اليه ،بمعنى أن إدارة الاداء تعد عملية ادارية تصمم للربط بين أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع.²

المطلب الرابع : المقومات و العناصر الادارية (الأكثر أهمية بالدور الإداري).

¹ - سمير عبد الله قاسم الحبيشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره بأدائهم، دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، قسم إدارة الأعمال، صنعاء، 2008، ص43.

² - ماجد بن جماح بن حامد الغامدي، مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين"، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1436هـ/1437هـ، ص13.

- توافر المعرفة و القدرات و الخبرات الادارية .
- الاهتمام بالاحتياجات الحالية و المستقبلية للعملاء الخارجين و الداخليين .
- الرؤية الشاملة وظيفيا وتنظيميا وبيئيا لدى المدير .
- القدرة على الرصد و التقييم و التوظيف الفعال لكافة المصادر و المكانات المتاحة

- القدرة على تحديد الأولويات بكفاءة وفعالية.¹
- ومن منطلق هذه العناصر الادارية ، فهي نتاج لعديد من الدراسات و الرصد و التجريب و الاستقرار الميداني للممارسات الادارية السائدة في فترة بهدف تطويعها باستمرار على فترات لتتوقف مع المعطيات و المتغيرات البيئية.

حيث تتوقف كفاءة وفاعلية الاداء الاداري على مدى توفر مجموعة من الاشتراطات هي على الاساس التالي :

- وجود نظام فعال للاتصال بين المستويات الادارية .
 - تفعيل نظام المشاركة في تقييم الاداء.
 - توفر معايير التفصيل الملائمة والكافية.
 - وجود هياكل حقيقية للبرامج للأنشطة و الأعمال.
 - تحديد وتوصيف مراكز المسؤولية بالمنظمة.
 - توفر مقاييس حقيقية للأداء ومؤشرات موضوعية لتقييمه.
- فالأداء الاداري المتميز حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها ما ينتج عنه نتائج و انجازات أصحاب المصلحة في المنظمة.²

2- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز - تقييم أداء - تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014، ص 13.

ومنه فالأداء الإداري يستلزم وجود بناء إداري متكامل و ملائم للأهداف و الغايات يسمح بتوفر الموارد المناسبة و تشغيلها في عمليات تتسم بالكفاءة و الانضباط ،ومن ثم انجاز الخدمات و الاعمال بمستويات تحقق الجودة التي يتقبلها العملاء ،و يقوم على توفر المتطلبات التالية :¹

- بناء استراتيجي متكامل يقوم على أهداف وخطط جميعها مبنية على أساس من التفكير الاستراتيجي المبدع.

- وجود هياكل تنظيمية مرنة و متطورة تتخلص من القوالب الجامدة و التعدد غير المبرر في المستويات و التقسيمات التنظيمية.

- نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط و يوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المنظمة و خارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المنظمة، فالنظام الإداري المتميز يحدد أسس و معايير تصميم الأعمال و تخطيط و توجيه الأداء نحو تحقيق الاهداف المنظمة، ثم متابعة و تطوير و تحسين الاداء ،فالقيادة الفعالة تتبنى التغيير و تحقق التوجيه و المساندة للجميع ،وتعمل على ربط المنظمة بالمجتمع .

¹ - أنظر: علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2011، ص 85.

خلاصة الفصل الاول :

تتميز المجتمعات المعاصرة بتنظيماتها المعقدة و المتشعبة نتيجة لزيادة حجم الاعمال و الأنشطة التي تؤدي بها، ما تطلب منه تفكير الكثير من العلماء المتخصصين سواء كان في علم الاجتماع أو الإدارة في ايجاد طرق لتحقيق أداء اداري ذو كفاءة وفعالية المرغوبة في هذه التنظيمات ،كضرورة تقسيم العمل الى أجزاء و تخصص العامل في أداء جزء معين ، الأمر الذي يجعله مسؤولاً عن الأداء الفعال للنشاط الذي يزاوله.

ان البيروقراطية كتنظيم متخصص تعد محورا مهما في تنظيم الادارة العامة ،الا أنه كثيرا ما ينظر اليها على أنها أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الادارة السليمة و يجمد نشاطها ،حيث أصبح الجانب السلبي لكلمة البيروقراطية خاصة في الدول النامية ،وهو الذي يحجب انظار الجمهور لأنه يعبر عما يتعرض له الافراد من متاعب في معاملاتهم مع الاجهزة الإدارية،وعليه تخطي هذا بات من الواجب الاهتمام لرفع مستوى الكفاءة الادارية (الاداء الاداري) على اعتبار أن شخصية الاداري تترك بصمتها على جو المؤسسة و تحدد نمط العلاقة بين التنظيم الاداري و المتعاملين معه ،فالتنظيم الاداري الفعال هو ذلك التنظيم القادر على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة و في أقل وقت ممكن وبيئذ أقل جهد ،ولايمكن الوصول الى ذلك الا من خلال أداء اداري فعال قادر على ممارسة العمل بالصورة المطلوبة .

الفصل الثاني

تأثير السيرة القرائية على الجماعات المحلية

الفصل الثاني : تأثير البيروقراطية على الجماعات المحلية .

ان تفعيل دور الموارد البشرية داخل الادارة المحلية ، يجب أن تتركز فيه الجهود التنموية لتحقيق ذلك لإيجاد ادارة فعالة ، التي أصبحت في الوقت الحالي عاملا هاما في عملية التنمية الحضارية ، فلا يمكن تحقيق التنمية الادارية الا اذا اتصفت الادارة بالبيروقراطية .

إن نجاح الادارة المحلية مرهون بإعداد وضع نظام قادر على تجنيد الكفاءات الادارية و في التحكم في مخطط صارم محكم للحياة المهنية و الذي يتميز بالجوانب الايجابية و السلبية و التي بدت ظاهرة في ادارتنا ، منها روح اللامبالاة و البحث عن اسهل السبل للترقية في السلم المهني دون مراعاة المعايير التقنية و العلمية التي يتطلبها شغل الوظائف العمومية و منها تكوين الانسان تكوينا مستمرا و متجدد ، لان نجاح و تمييز أي مؤسسة أو ادارة الا و ورائها سياسة محكمة في التكوين و تجديد المعلومات و الاتقان .

المبحث الأول : واقع الادارة المحلية في بلدية أولاد ابراهيم .

تعد البلدية هيئة عمومية ذات طابع اداري خدماتي تتمتع بالاستقلال المالي و الشخصية المعنوية تحت وصاية الولاية على المستوى المحلي ، و وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على المستوى المركزي ، حيث عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية بانها : " الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و المادية المالية المستقلة و تحدث بموجب قانون " ¹.

¹ - قانون البلدية 10/11، المادة الأولى.

كما عرفت بموجب المادة الثانية منه بأنها : " القاعدة الاقليمية اللامركزية ، و مكان لممارسة المواطنة و تشكل اطار ممارسة المواطن في تسيير الشؤون العامة " ¹

و ذلك بهدف تسهيل الخدمات الادارية للمواطنين و التمكّن من حصر حاجياتهم و خدماتهم و اعطائهم فرصة التسيير ، ثم اللجوء الى التقسيم الاداري ، و هذا لتقريب الادارة من المواطنين و الاشراف على التنمية المحلية في مجالات كبيرة و متعددة .

المطلب الاول : التعريف بالبلدية .

تعد البلدية احدى أهم الوحدات الادارية ، و التي تمثل عينة لتجسيد تنمية الادارة المحلية وفق ما تقتضيه الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد ، بهدف تسهيل الخدمات الادارية للمواطنين و التمكّن من حصر حاجياتهم و خدماتهم ، و اعطائهم فرصة التسيير و هذا لتقريب الادارة من المواطن و الاشراف على التنمية المحلية في مجالات متعددة

الفرع الأول : تعريف البلدية تاريخيا.

ما يؤكد قدم بلدية أولاد ابراهيم تلك الآثار الرومانية المتواجدة بمنطقة الخربة بالقرب من مدينة بالول ودوار السويق ، هذا و بالإضافة فقد حظيت المنطقة بزيارة الشيخ بوعمامة في نهاية القرن الثامن عشر مرتين ، حيث أن الزيارة الثانية كان فيها فارا من العدو الفرنسي ، و اثناء زيارته الأولى حفر 101 بئر بترسين ، و لازال البعض منها موجودا الى يومنا هذا .

وقد شهدت المنطقة عدة ثورات و هجومات في وجه الاستعمار الفرنسي ، أهمها الاشتباك الذي وقع بمنطقة ميمونة و تلتته عدة معارك في مناطق متفرقة من البلدية (معركة سيدي أحمد الشريف ، و رأس قرسييف ، جبل سيدي بودالي) .²

تجدر الإدارة الى أن بلدية اولاد ابراهيم أنشئت و تم بناء مقرها في العشرينيات ، حسب ما تؤكد بعض الوثائق التي وجدت في الأرشيف ، ففي سنة 1956 كانت تابعة لبلدية سعيدة المختلطة ، و اصبحت في 1963 بلدية مستقلة بذاتها ، نظرا لاتساع رقعتها الجغرافية و كثرة سكانها ، و خلال التقسيم الاداري في 01 جانفي 1985 انبثقت عنها بلدية ترسين ، تحتضن الآن مقرا اولاد ابراهيم و التي تضم ثلاث بلديات .

¹ - المرجع نفسه.

²⁻ توفيق بوزناشة، دليل الجمهورية، ناكسوسفي ، ط01، ج02، جانفي 2015، ص208.

الفرع الثاني : الموقع الجغرافي .

يعتبر الموقع الجغرافي من أهم الظواهر المؤثرة في حياة الاقليم ، و بالتالي في عملية التخطيط للتنمية المحلية و تحقيقها ، فبلدية اولاد ابراهيم تقع في شمال شرق ولاية سعيدة ، تتربع على مساحة قدرها 25350 كلمالمربع ، تبعد عن مقر الولاية ب 40 كلم المربع¹.

- من الشمال : بلدية عوف " ولاية معسكر "
- من الشرق : بلدية تخمارت " ولاية تيارت " .
- من الغرب: بلدية عين سلطان: ولاية سعيدة " .
- من الجنوب: بلدية الحساسنة.

تتميز بمناخ حار وجاف صيفا، و ممطرا بارد شتاءا ، بحيث ترتفع درجة الحرارة صيفا و تنخفض شتاءا ، فقد تصل كمية الأمطار من 300 الى 400 مم سنويا .

كما توجد سلسلة جبلية جد معتبرة وتشمل أيضا على عدة سهول، هذا بالإضافة الى وجود مساحات خضراء تغطيها النباتات و الأشجار بمختلف أنواعها وهذا بنسب متوسطة من المساحة

و نجد متوسط الكثافة السكانية بها يقدر ب: 17 نسمة في كلم² الواحد في نهاية سنة 2008 اما عدد السكان المقدرين لنفس السنة فقد وصل الى 19710 نسمة.

حيث يتوزع السكان على المناطق الرئيسية التالية:

- بالول المقر الرئيسي ويبلغ عدد سكانه 13419 نسمة.
- قرية الخريشفة و يبلغ عدد سكانها 1426 نسمة .
- قرية التوتة و يبلغ عدد سكانها 1167 نسمة .
- دوار اولاد علي وبلغ عدد سكانه 874 نسمة .
- دوار رأس قرسييف و يبلغ عدد سكانه 357 نسمة .
- قرية عيون برانيس و يبلغ عدد سكانه 429 نسمة .
- أما الدواوير الأخرى فقد عدد سكانها 2038 نسمة .

و الملاحظ أن عدد السكان في تزايد مستمر منذ الاستقلال ، و حسبما تظهره الاحصائيات المتوالية للسكن و السكان و التي نتائجها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : يمثل عدد السكان منذ سنة 1968 الى 1998 .

سنة الاحصاء	توزيع المناطق	عدد السكان
1968	بالول	1985

¹ - توفيق بوزناشة، المرجع السابق، ص 208.

484	الخريشة	
703	التوتة	
3596	مناطق أخرى	
6568	المجموع	
عدد السكان	توزيع المناطق	1978
3743	بالول	
707	الخريشة	
806	التوتة	
4169	مناطق أخرى	
9479	المجموع	
عدد السكان	توزيع المناطق	1988
6964	بالول	
1152	الخريشة	
985	التوتة	
5056	مناطق أخرى	
14157	المجموع	
عدد السكان	توزيع المناطق	1998
12070	بالول	
1508	الخريشة	
1363	التوتة	
3482	مناطق أخرى	
18423	المجموع	

المصدر : مصلحة المستخدمين بالبلدية .



تتمثل الامكانيات الثقافية و الاجتماعية في العقيدة أو الايديولوجية البيروقراطية السياسية و الانماط الثقافية، تولد المقومات الاجتماعية و سلوكيات فردية و جماعية لها تأثير مباشر على التنمية الاقتصادية و الادارية ، و تجدر الإشارة هنا الى أغلب التجمعات السكانية بالبلدية لديهم لغة واحدة ، و هي اللغة العربية ، بينما الديانة فهي الاسلام ، و لهم عادات و تقاليد ممتدة عبر الزمن، و بالتالي فان هذه المقومات تعتبر من بين أهم المقومات التي في ظلها تتحقق التنمية وذلك لوجود ترابط قوي و علاقة قوية بين فئات المجتمع¹.

و من بين أهم العادات و التقاليد في بلدية أولاد ابراهيم هي عادة الزيارة أو ما يطلق عليها بالعودة ، و أهمها زيارة زاوية سيدي بودالي ، و التي سميت على اسم مؤسسها الشيخ سيدي بودالي بن عبد القادر الطي عايش المرحلة تبدأ من سنة 1856 الى 1916 ، حيث تلقى في بداية عهده أمور الدين على يد الفقيه سيدي امحمد بن النبي ، و علوم الفقه و القرآن بمنطقة البرج بولاية معسكر ، و بعد انتهاء دراسته عاد الى مسقط رأسه بقرية التوتة بلدية أولاد ابراهيم ليكنث فيها قليلا ، ثم ينتقل الى المغرب الأقصى ، و بالضبط الى المكان المسمى الضروة فقيق حاليا بالحدود الجزائرية المغربية ، طلبا لتنمية معارفه العلمية و الفقهية عند الشيخ الأكمني سدي الهبري ، و بعد اتمام غايته أذن له الشيخ بالعودة الى الديار مانحا اياه المشيخة و أمره بإقامة زاوية بالمكان المسمى عين معمر حوالي سنة 1880 ، و هو مكان الزهد و التصوف و الفكر ، وكذا تلقى العلوم الفقهية

ثانيا : الحياة الاقتصادية للمنطقة .

أولا : الزراعة :

تعتبر الزراعة المورد الاقتصادي الأساسي للسكان لتلبية حاجياتهم الأساسية ، وذلك للطبيعة الجغرافية و الظروف المناخية للمنطقة ، و التي يعتمد في سقيها على المياه الجوفية بالدرجة الأولى ، هذا و بالإضافة الى ذلك فمعظم أهالي منطقة أولاد ابراهيم يعتمدون على نشاطين هما الفلاحة و تربية الماشية ، لكن ممارستها ولحد اليوم لازالت بوسائل نوعا ما قديمة ، و هذا رغم توفر الأراضي الخصبة و المياه ببعض المناطق كقرية أولاد علي².

هذه الأخيرة التي منتجاتها من الخضر و الفواكه الى عدة ولايات جنوبية كأدرار و بشار كما أنه وخلال السنوات الأخيرة هجر الكثير من سكان الأرياف أراضيهم بسبب الوضع

¹ - لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وإدارة أعمال، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة،

2013/2014، ص171.

² - توفيق بوزناشة، المرجع السابق، ص209.

الأمني الا أن السلطات المحلية عملت على تشجيع السكان على العودة و الاهتمام بالقطاع الفلاحي من خلال تقديم المنح و التسهيلات.

فباشر العديد منهم في مزاولة نشاطاتهم المعتادة، فقد قدرت المساحة الفلاحية الاجمالية ب: 2059 هكتارا ، و الغابية 4026 هكتارا .

أما فيما يخص الانتاج الحيواني، وبحكم الطابع الرعوي للمنطقة، فان بلدية أولاد ابراهيم تتوفر على انتاج معتبر فيما يلي :

■ الأغنام: 31516 رأس.

■ الأبقار: 365 رأس.

ويقاس تحسن المعيشة للسكان بمدى تحسن نوعية الخدمات الاجتماعية، من صحة وتعليم وتربية وتكوين وسكن وغيرها من الخدمات العمومية.

ثانيا: الخدمات الصحية .

ان وضعية قطاع الصحة يعكس بصفة جلية بمستوى التنمية الاجتماعية للبلدية ، وقد شهدت بلدية اولاد ابراهيم عدة نقائص تتعلق بالجانب الصحي حتى بعد انشاء قطاع صحي فرعي بها ، ولا زالت المشاكل لم تحل بنسبة كبيرة ،حيث أنها استفادت فقط من مركز للولادة بمقرها الرئيسي بالول ، أما باقي التخصصات فرغم وجود فرق للمناوبة الا أنه في كثير من الأحيان ما نلاحظ تنقل المرضى الى مقر الولاية ، وهذا لعدم وجود كفاءة من الأطباء الأخصائيين ، وكذا التجهيزات الضرورية من أجهزة الأشعة و سيارات الاسعاف ، الا أنه وخلال سنة 2013 و نظرا لكثرة مرضى القصور الكلوي تم تهيئة مقر القطاع الفرعي السابق و تجهيزه ، و هذا بالإضافة الى فتح عيادات متعددة في مجال الطب العام ، بالإضافة الى عيادة طب الاسنان ، و تتوفر البلدية على 04 صيدليات كلها تابعة للقطاع الخاص¹.

ثالثا : الخدمات التعليمية.

سمحت المجهودات المبذولة للتقسيم الاداري منذ الاستقلال بتحسين المستوى التعليمي بالولاية عموما ، و على المستوى البلدي خصوصا ، و ذلك عن طريق انجاز المؤسسات التربوية لمختلف الأطوار ، و بالتالي ارتفاع نسبة التمدرس فارق ، التمدرس بين الجنسين ، فيما يلي :

¹ - توفيق بوزناشة، المرجع السابق، ص 209.

أولا : الطور الأول (الابتدائي) : تتوفر البلدية على 11 مدرسة ابتدائية يتمدرس بها 2966 تلميذا موزعين على 126 قسم ، و يؤطرهم 112 معلما¹ .

ثانيا : الطور الثاني (المتوسط) : تتوفر البلدية على أربعة متوسطات ، يتمدرس بها 1740 تلميذ يؤطرهم 97 أستاذ ، موزعين على 56 قسم .

ثالثا : الطور الثالث (الثانوي) : تتوفر البلدية على ثانويتين ، يتمدرس بها 1026 ، موزعين على 54 قسم ، ويؤطرهم 80 أستاذ .

¹ - مفتش المقاطعة، مفتشية التعليم الابتدائي، إدارة المدارس الابتدائية، المقاطعة الخامسة.

الفرع الثالث : أهم المنشآت العمرانية التابعة للبلدية .

أولا : المرافق الادارية :¹

تحتوي بلدية أولاد ابراهيم على مجموعة من المرافق الادارية تتمثل في :

الملحقة الادارية التوتة : و التي تبعد عن مقر بلدية اولاد ابراهيم حوالي 13 كم ، وهذا بغية تمكين المواطنين من استخراج وثائق الحالة المدنية بمختلف أنواعها .

الملحقة الادارية بالخريشفة : و التي تبعد عن مقر بلدية اولاد ابراهيم حوالي 20 كم .

المركز الثقافي البلدي : يقع ببلدية اولاد ابراهيم ، وهو يخضع في تسييره من طرف البلدية و يحتوي على مكتبة المطالعة قصد تمكين المواطنين من ممارسة المطالعة .

ثانيا : المرافق الخدماتية.

حظيرة البلدية : حيث تتوفر على عتاد هام يتمثل في حافلات النقل المدرسي ، شاحنات رفع القمامات المنزلية ، الجرارات ، شاحنات الرفع ، آلات الحفر .

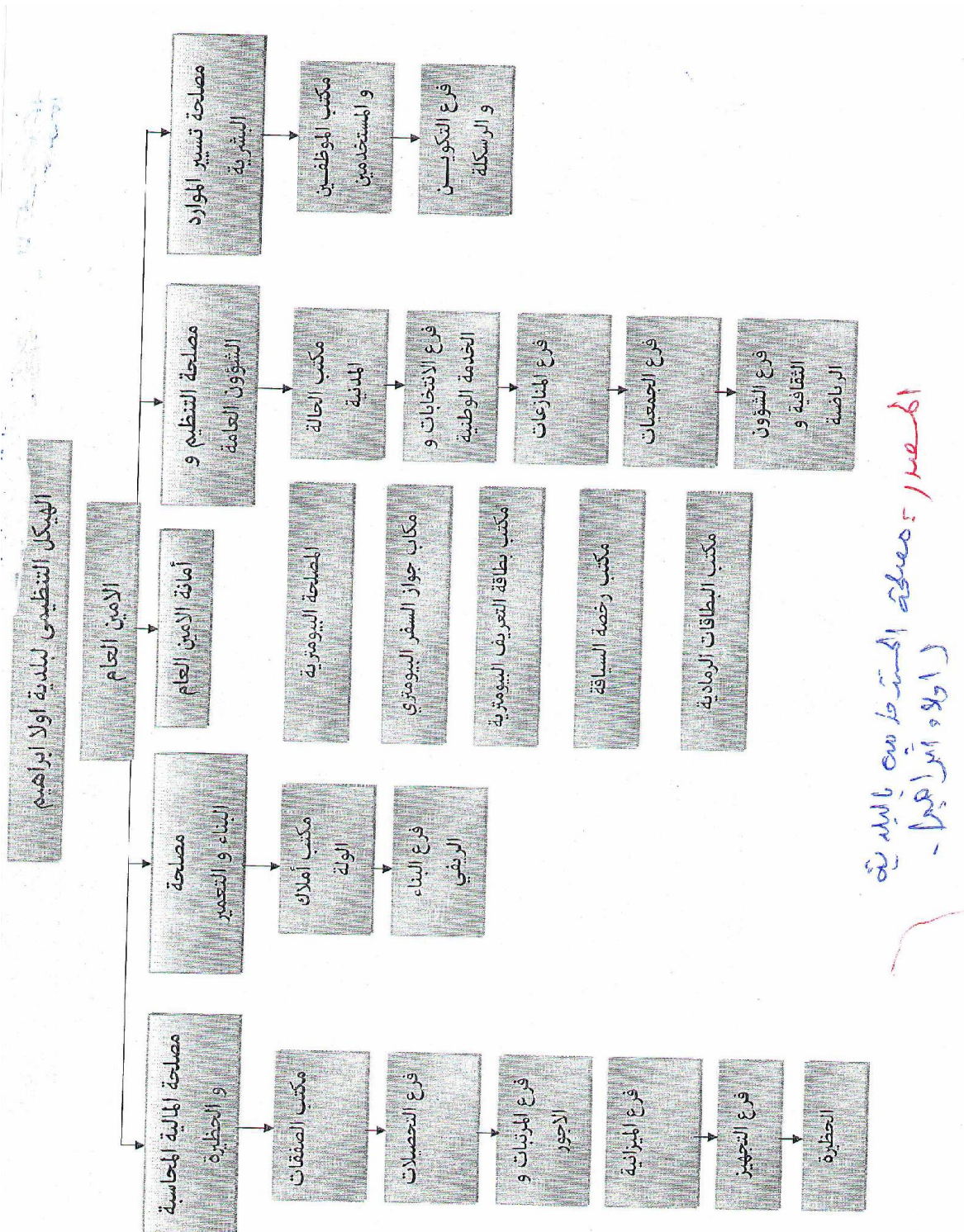
السوق البلدي : وهو مرفق تابع للبلدية تنظم فيه السوق الأسبوعية كل يوم أربعاء .

محلات الرئيس: و هي تابعة للبلدية ، حيث تقوم بتأجيرها الأشخاص لممارسة مختلف الأنشطة التجارية .

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية..

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.

المطلب الثالث: المصالح المعتمدة على مستوى البلدية.



تعد بلدية اولاد ابراهيم ضمن البلديات الأقل من 20.000 نسمة من حيث الكثافة السكانية، حيث تشمل على المصالح الادارية و المصالح التقنية ، و يتكون مما يلي:

الأمانة العامة ومديرية الوسائل العامة.

أولا : الأمانة العامة :¹

يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية و السهر على حسن سيرها ، كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي ، و تحرير المداولات و متابعتها ، و الأمانة العامة هي المشرفة على ادارة البلدية و التنسيق بين مختلف مديرياتها ، و السهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد و الأمانة العامة بصفة عامة تتكون من ثلاث مكاتب هي :

أولا :مكتب الوثائق و الأرشفة : و يتولى مايلي :

- التكفل بأرشفة البلدية ، حفظه ، ترتيبه ، تسييره ، و متابعتها ، و السهر عليه .
- جمع الوثائق القانونية التنظيمية و استغلالها و وضعها في متناول مصالح البلدية.
- استغلال الوثائق و الأرشفة للقيام بالدراسات و التحاليل .
- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات و الوثائق .

ثانيا :مكتب الاحصائيات و التنشيط الاقتصادي .

حيث يتولى ما يلي :

- استغلال الاحصائيات للقيام بالدراسات و التحاليل و التلخيصات .
- اعداد التقارير الخاصة بالإحصائيات و التنشيط الاقتصادي .
- جمع كل الاحصائيات المتعلقة بمختلف نشاطات البلدية .
- تنسيق العلاقات و التعامل مع المصالح الخارجية في مجال الاحصائيات .

ثالثا : مكتب التنسيق و الاعلام الآلي، و يتولى مايلي :²

- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية .
- القيام بكل عمليات الآلي .
- ضبط برنامج لتعميم الاعلام الآلي عبر مختلف المصالح .

ثانيا :مصلحة المحاسبة و الميزانية .

تشمل على ثلاث مصالح ، نتطرق الى كل مصلحة على حد فيما يأتي :

أ- مصلحة الميزانية و الحسابات : وتتكون من مكتبين :

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية.

² - مصلحة المستخدمين للبلدية..

مكتب الميزانيات و الحسابات : و يتولى ما يلي :

- اعداد الميزانية الأولية و الاضافية و الحساب الاداري .
- جمع مختلف الموارد المالية و تقييمها .
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات و مختلف أنواعها .
- تقييم الحساب الاداري و مقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي من الأوقات المحددة قانونا .
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة و تقييمها وفقا لإمكانية البلدية .

ب- مكتب حوالات الدفع و الفاتورات : و يتولى مايلي :

- اعداد الفاتورات التابعة للغير و تسجيلها و تدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة .
- متابعة عمليات التسديد .
- التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى .

ثانيا : مصلحة الوسائل : و تشمل على ثلاث مكاتب :¹

أ- مكتب الممتلكات : و يتولى المهام التالية :

- احصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات ، منقولات) .
- متابعة تحصيل حقوق الايجار ، و العمل على تعينها من أجل خلق موارد جديدة لميزانية البلدية .
- ضبط قائمة المقابل ، خزانات المياه ، المدارس القرآنية و متابعة تسييرها .
- تنظيم المزايدات .

ب- مكتب تسيير المخازن : و يتولى ما يلي :

- اعداد و مسك سجلات دخول و خروج احتياجات مصالح البلدية .
 - ضبط دفتر الجرد اليومي .
 - القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية .
- ثالثا : مكتب الوكالات : و يتولى الاشراف على متابعة وكالات البلدية بمختلف أنواعها .

ثالثا : مصلحة المستخدمين، و تضم مكتبين :

أ- مكتب تسيير المستخدمين :

- ضبط قائمة المستخدمين الاداريين و التقنيين .
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية ، ادماج) .
- متابعة الإدارات التأديبية .

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية ..

- اعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية .
- ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين .
- العمل على اعداد رزنامة تكوين المستخدمين و تحسين مستوياتهم المهنية.

ب- مكتب التوظيف و التكوين :

التحضير و التنظيم و الاشراف على المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و كذا اختبارات التوظيف .

ضبط احتياجات البلدية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي .

رابعا : مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :¹

وهي عبارة عن تنظيم يتم فيه القيام ، بعدة وظائف حسب اجراءات معينة بغرض تحقيق أهداف معينة، تقوم هذه الوظائف على العديد من القطاعات الحيوية تتبادل أنواع مختلفة من المعلومات و هي تشمل على ثلاث مصالح :

الفرع الأول : مصلحة التنظيم و الشؤون القانونية :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

أ- مكتب التنظيم : و يتولى المهام التالية :

- اعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطني .
- احصاء كل الاصناف التجارية و المؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية .
- ضبط و متابعة كل السجلات التجارية و الحرفية .
- متابعة حركة المواطنين (جواز السفر ، الإقامة) .
- التكفل بالتنظيم العام (رخص الصيد) .

ب- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية : و يتولى المهام التالية :²

- متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفا فيها .
- تحرير و الرد على العرائض أمام الهياكل المختصة .
- متابعة تنفيذ الاحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية .
- فحص و دراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية و خاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات .

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية.

² - مصلحة المستخدمين للبلدية.

- اصدار مدونة بالعقود الادارية للبلدية و ذلك بصفة دورية .
- ج - مكتب النظافة و الوقاية : و يتولى كل المهام المتعلقة بالحفاظ على الصحة العمومية ، و خاصة فيما يلي :

- محاربة الامراض المتنقلة عن طريق المياه .
- اجراء تحقيقات حول النظافة .
- مراقبة المؤسسات و المحلات ذات الطابع الغذائي .
- القيام بحملات التوعية الخاصة بالنظافة و الوقاية .

الفرع الثاني : مصلحة الشؤون العامة¹:

و يتكون من ثلاث مكاتب :

اولا : مكتب الحالة المدنية : و يتولى مايلي :

- اعداد سجلات الحلة المدنية بكل أنواعها .
- اعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية .
- احصاء المواليد و الزواج و الوفيات دوريا .
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية و التصريحات على الهامش .
- استخراج الوثائق .

ثانيا : مكتب الانتخابات² : و يتولى مايلي :

- اعداد بطاقات الانتخاب و احصاء الناخبين .
- مسك و ضبط البطاقة الانتخابية .
- تسجيل و شطب الناخبين .
- توزيع بطاقات الانتخاب .
- التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين .
- العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية .
- تخضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية و الشرية) .
- متابعة عملية تعداد السكان و حركة المواطنين .

ثالثا : الخدمة الوطنية :

- اعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية .
- اعداد شهادات التسجيل و الاحصاء .
- توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية .

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية.

² - مصلحة المستخدمين للبلدية..

الفرع الثالث : مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية¹ :

و تضم ثلاث مكاتب :

المكتب الشؤون الاجتماعية : و يتولى مايلي :

- احصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين ، عجرة ، شيوخ ، ذوي العاهات) .
 - ضبط قائمة المحتاجين .
 - ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف .
 - احصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة .
 - اعداد شهادة الكفالة و الحضانة و الانفصال عن الوالدين .
 - ضبط و حصر الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي للمعلمين .
 - انشاء و متابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية .
 - اعداد المحاضر و الملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية تُصد تحويلهم الى المراكز المختصة .
- ب- مكتب الثقافة و الرياضة :

و يتولى كل المهام المتعلقة بترقية الثقافة و الرياضة ، و في هذا الشأن يقوم خاصة بما يلي :

- التنسيق و العمل مع مختلف الجمعيات و الرابطات الثقافية و الرياضية من أجل دعم الثقافة و الرياضة .
 - تنظيم التظاهرات الثقافية و الرياضية .
 - احصاء المعالم التاريخية و الأثرية و السهر على حمايتها .
 - تسيير المكتبات .
 - احصاء و ضبط مختلف الجمعيات .
- ج- مكتب النشاط الاجتماعي : و يتولى ما يلي :

- متابعة ملف الشبكة الاجتماعية .
- العمل و التنسيق مع الجهات المختصة في مجال الشغل .
- انشاء و متابعة ورشات النشاطات ذات منفعة عامة .
- احصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجزافية .
- اعداد البطاقات المتعلقة بالمستخدمين من نظام الشبكة الاجتماعية .
- احصاء الفئات الاجتماعية المحتاجة .
- احصاء البطالين .

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية ..

ثانيا : مديرية الوسائل العامة¹:

مديرية التعمير و البناء و الأشغال العمومية، و يتكون من مكتبين :

أولا : مكتب الدراسات و التعمير :

و يتولى ما يلي:

- التكفل بدراسة و متابعة وسائل التعمير و متابعتها و تنفيذها .
- العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى اقليم البلدية وفقا للقوانين و التنظيمات .
- جمع كل المعطيات المتعلقة بالتعمير قصد ضبطها وفقا لتطور هذا القطاع .

ثانيا : مكتب متابعة و مراقبة التعمير :

و يتولى ما يلي :

- التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء ، رخصة التجزئة ، رخصة الهدم .
- السهر على مراقبة و تسليم شهادة مطابقة الأشغال .
- متابعة التجديد الحضري .
- متابعة قواعد التعمير و البناء .

مكتب الصفقات²:

تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الادارة المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام ، و بالتالي فان تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالمكانيزمات المسطرة من طرف الادارة خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية الى التسيير الأمثل لهذه المعاملات و انجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية ، و تبرم الصفقات تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الاجراء بالتراضي ، و مكتب الصفقات العمومية يتولى ما يلي :

- ابرام الصفقات و العقود و تنفيذها .
- تنظيم المناقصات و العقود و تنفيذها .
- اعداد الحالات المالية و المادية لجميع المشاريع .

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية..

² - مصلحة المستخدمين للبلدية..

- ضمان أمانة لجان فتح و تقييم العروض ، وكذلك الصفقات العمومية .
- مكتب مراقبة و متابعة الأشغال :

و يتولى المهام التالية :

- متابعة كل عمليات الانجاز الجديدة من تسجيل المشروع الى غاية غلقه .
- ضبط برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية

مكتب الشيكات :و تضم ثلاث مكاتب :

مكتب المياه و التطهير : و يتولى ما يلي :

- اعداد بطاقات احتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب .
- احصاء كل الأحياء و الأماكن التي يتطلب تزويدها .
- جمع المعلومات المتعلقة بتوزيع شبكة المياه على مستوى اقليم البلدية .
- اعداد رخص ائصال المياه الصالحة للشرب .
- السهر على شبكة تصريف المياه القذرة و تصريفها .

مكتب التنظيف : ويتولى المهام التالية :

- السهر على تنظيم اقليم البلدية .
- جمع القمامات و الفضلات و تفريغها من الأماكن المخصصة لها .
- التنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط .
- اعداد الاجراءات التنظيمية المتعلقة بالنظافة .
- العمل على صيانة و مراقبة أماكن التفريغ العمومي .

مكتب الطرق و التهيئة العمرانية: ويتولى ما يلي :

- تنظيم حركة المرور عن طريق وضع اشارات المرور .
- وضع لوحات التعريف بأحياء المدينة و مقرات مؤسساتها .
- صيانة وحفظ اللوحات .
- العمل على صيانة حفظ اللوحات .
- السهر على تنظيم شبكة النقل و مراقبتها داخل اقليم البلدية .
- التحضير المادي للاحتفالات و الأعياد وكل الأعمال المتعلقة بتزيين المحيط ، و يمكن أن يشمل على ثلاث فروع :

- فرع الطرقات .

- فرع الانارة العمومية .
- فرع تهيئة و تزيين المحيط .
- ثانيا : مصلحة الصيانة و الورشات :

وتضم ثلاث مكاتب :

أولا : مكتب الصيانة : ويتولى المهام التالية :

- القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء العقارية أو المنقولة .
- مكتب حظيرة السيارات و العتاد .
- متابعة حركات ممتلكات السيارات البلدية خاصة من العتاد المنقولة .
- ضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد و متابعة استغلالها ، و العمل على مراقبتها و صيانتها و اصلاحها .
- ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود .
- متابعة استهلاك العتاد .
- اعداد تقرير دوري حول الحظيرة .

ثانيا : مكتب الحجز :

- استقبال السيارات و الحيوانات المحجوزة في اطار القوانين المعمول بها .
- القيام بكل الأعمال اللازمة لهذه العملية .

مصلحة البيومتری¹ :

مكتب جوازات الصفر و بطاقة التعريف : مكون من أربعة مكاتب موزعة كما يلي :

مكتب استلام و تدقيق الملفات : يتكفل باستلام ملفات المواطنين و تدقيق الوثائق المكونة للملف

مكتب الحجز : و يقوم بحجز معلومات الأشخاص تبعا للوثائق المودعة بالملف .

مكتب التصديق : و يقوم بالتصديق على البيانات المحجوزة على التطبيق .

مكتب أخذ المعلومات البيومترية : و يتكفل برفع المعلومات البيومترية ، البصمة ، صورة بيومترية

مكتب استخراج و التسليم : و يقوم باستلام جوازات السفر و بطاقات التعريف المنجزة و تسليمها الى المواطن .

مكتب البطاقة الرمادية : و يقوم بحجز معلومات الأشخاص تبعا للوثائق المودعة بالملف .

¹ - مصلحة المستخدمين للبلدية ..

مكتب رخصة السياقة : و يقوم بحجز معلومات الأشخاص تبعا للوثائق المودعة بالملف .

المطلب الرابع : الاداء الاداري للبلدية في مجال التنمية .

ان موضوع التنمية يحظى بأهمية فائقة من قبل الحكومات و المسؤولين و الأجهزة المعنية .

الفرع الأول : تعريف التنمية .

يعتبر موضوع التنمية احداث تغيير في التنمية الاجتماعية في المجتمع من خلال احداث تحول في البنية الاقتصادية¹.

و منه فالتنمية هي عملية انتقال بالمجتمعات من حالة و مستوى أدنى ، الى حالة و مستوى أفضل و من نمط تقليدي الى نمط آخر متقدم كما و نوعا ، و تعد حلا لآبد منه في مواجهة المتطلبات الوطنية في ميدان الانتاج و الخدمات².

و بالتالي فالتنمية هي ذلك الشكل المعقد من الاجراءات و العمليات المتتالية و المستمرة التي يقوم بها الانسان للتحكم بقدر ما في مضمون و اتجاه و سرعة التغيير الثقافي و الحضاري في مجتمع من مجتمعات بهدف اشباع حاجاته ، أي أن التنمية ما هي الا عملية تغيير مقصود و موجه له مواصفات معينة بهدف اشباع حاجات الانسان .

الفرع الثاني : المخطط التنموي كآلية لتحقيق التنمية .

ان تحقيق التنمية المحلية لآبد من وجود سياسة فعالة واضحة و محكمة تقوم بتحديد عناصر الخطة التنموية مع تحديد الاهداف و ضبط مراحل تنفيذها ووضع اجراءات مراقبة للمقارنة بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة، و هذا فقد منح المشرع الجزائري للإدارة المحلية دورا اقتصاديا يساهم في عملية التنمية و بناء الاقتصاد الوطني خاصة ، و الدور الذي يقوم به هذا الأخير في ميدان تسيير الشؤون الإدارية.

أولا :تعريف التخطيط .

هو الأسلوب العلمي الذي يستهدف تنظيم عملية التنمية الاقتصادية بغية رفع مستوى المعيشي للمواطنين ، و هو يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و المالية و

¹ - نصر محمد عارف، نظرية التنمية السياسية المعاصرة "دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي"، دار القارئ العربي، القاهرة، ص18..

² - ريم بن عيسى، نعيمة سميحة، سعيدة العائلي، التنمية السياسية قراءة في الآليات والمداخل والنظريات الحديثة، مركز النور للدراسات، ص02.

استخدامها أكفاً استخدام ممكن بطريقة علمية و عملية و انسانية لسد احتياجات المجتمع ، و من ثم يتضمن هذا التخطيط رسم خطة اقتصادية و اجتماعية شاملة تضع أهداف معينة مرسومة من قبل لسد هذه الاحتياجات في حدود الموارد المتاحة ، و تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة بواسطة تنظيمات معينة¹.

و منه فالتخطيط عبارة عن اجراء يتمثل في تنظيم المعلومات التقنية و الاقتصادية في اطار تصوري يملك التناسق الداخلي ، أمام قيود اقتصادية و غير اقتصادية و تنفيذها لتحقيق أهداف معينة .

تعتبر مخططات البلدية للتنمية مكان التقاء الآفاق الاجتماعية و الاقتصادية في اطار الصلاحيات التي خولها القانون للبلدية ، مع العلم أن معظم هذه المشاريع ممولة من طرف البلدية.

ثانيا : المخطط البلدي للتنمية :

و قد نصت المادة 107 من قانون البلدية 10/11 على أن مجلس الشعبي البلدي يعد مخطط التنموي المتوسط و الطويل المدى و يصادق عليه و يسهر على تنفيذه تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا².

و بالتالي فالمخطط البلدي للتنمية هو تلك الاعانات و المساعدات التي تقدمها الدولة للبلديات لضمان تنمية متوازنة .

ثالثا : اجراءات اعداد المخطط البلدي للتنمية :

لإعداد مخطط البلدي للتنمية لابد من احترام مجموعة الشروط :

مراعاة البلدية لإمكانياتها المالية و المادية :في هذا الاطار لابد أن تقوم البلدية بإحصاء لجميع امكانياتها المالية و قدراتها للإنجازات المتوفرة على اقليمها .

ضبط حاجيات البلدية و ترتيبها حسب سلم الأولويات :هذا يعني أن البلدية تقوم بتحديد حاجياتها و متطلباتها على أرض الواقع ، بحيث تكون ضرورية لتحسين الاطار المعيشي للمواطن لذلك لابد على البلدية أن تقوم بترتيبها وفق سلم الأولويات .

¹ - حسين عمر ، مبادئ التخطيط الاقتصادي والتخطيط التأشيري في نظام الاقتصاد الحر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط01 ، 1998 ، ص20.

² - المادة 107 من قانون البلدية 10/11 ، المؤرخ في 20 رجب 1432 ، الموافق ل: 22 يونيو 2011 ، المتعلق بالبلدية.

احترام التوجهات الحكومية :

و هي عبارة عن برامج حكومية معبر عنها بالتوجهات السياسية، حيث تقوم بتحديد الخطوط العريضة للخطة التنموية للبلاد ، لهذا فعلى البلدية أن تحضر مخططها البلدي و تنفيذه باحترام .

الوفاء بالوعود الانتخابية: و هذا عن طريق احترام البرنامج السياسي الذي سطرته القائمة الانتخابية الفائزة بالانتخابات المحلية .

الفرع الثالث : تجسيد المخطط البلدي للتنمية .

المخطط البلدي للتنمية * هو برنامج الدولة ذي التسيير اللامركزي الأكثر استعمالا منذ سنة 1974 و يتعلق باستثمارات التنمية لصالح البلدية في اطار التوجهات الوطنية للتنمية و قوانين مالية من قبل الدولة ، ضمن ميزانية التجهيز المحددة لنفقات الدولة السنوية .

أولا : طريقة و وسائل تنفيذه :

تعمل البلدية على ادخال المخطط البلدي للتنمية حيز التنفيذ ، باعتبارها المعني الأول بالأمر ، و بمجرد انتهائها من اجراءات اعداده و تتبع هذا الشأن مراحل معينة ، و تستعين بوسائل محددة ، و تعمل كذلك على متابعته ومنه يمر تنفيذ المخطط البلدي للتنمية بالمرحل التالية :

تشخيص المشاريع المراد انجازها :

بعد الحصول على ترخيص البرنامج من المديرية العامة للميزانية ، تعمل المصالح التقنية على تشخيص المشروع و هذا عن طريق جمع المعلومات التالية :

1- **تسمية المشروع :** و هذا من اجل تسهيل عمليات الانجاز و الاستثمار ضمن المخطط البلدي للتنمية ، يمنح اسم المشروع و يتكون هذا الاسم من ستة أجزاء ، و هو عبارة عن دليل رقمي خاص يضم حرفين لاتينيين و خمسة عشر رقما ، و هي عبارة عن رموز توضح و تشخص المشروع

مثال انجاز مشروع مساحة خضراء .

ND5.795.2.622.736.00.02

و على أساس المثال يمكننا أن نتعرف على الاجزاء .

* - منذ سنة 1989 اعتبر التخطيط في الجزائر اتجاها رئيسياً ومبدأ هاماً من المبادئ العامة لتنظيم الاقتصاد الوطني، وذلك بالنظر إلى طبيعة النظام السياسية والاجتماعي والاقتصادي التي انتهجت آنذاك.

الجزء الأول : يتكون من:

- حرف لاتيني : و هو يحدد طبيعة العمليات و يكون اما :
- حرف N عمليات عادية .
- حرف S عمليات خاصة .
- حرف D عمليات استعجالية .
- و هنا طبيعة العملية في المثال هي عملية عادية .
- و هناك حرف لاتيني آخر و يبين نوع البرنامج أو المخطط ويكون اما :
- حرف A البرنامج المخطط مسجل قبل 1974/01/01
- حرف B البرنامج المخطط المسجل ما بين 1974/01/01 و 1979/12/31 .
- حرف C البرنامج المخطط المسجل ما بين 1980/01/01 و 1984/12/31 .
- حرف D البرنامج المخطط المسجل ابتداء من 1995/01/01 الى يومنا هذا ، كما هو الحال في العملية المذكورة في المثال .
- رقم يدل على نوع المشروع ، و هو إما :

- رقم 5 : أي عن طريق مساهمة نهائية للدولة .
- رقم 6 : مساهمة مؤقتة .
- رقم 8 : نظام مختلط بين المساهمات النهائية و المساهمات المؤقتة .
- رقم 9 : و يكون بين تمويل الدولة و تمويل الجماعات المحلية .
- و طريقة التمويل في المثال هي طريقة عادية .

الجزء الثاني : و يتكون من ثلاث أرقام ، تدل على رقم باب القطاع الذي ينتمي اليه المشروع .

الجزء الثالث : ويتكون من رقم واحد ، و يرمز الى مادة المشروع المنتمية الى القطاع المعني .

الجزء الرابع : و يتكون من شكل صنف على ثلاثة أرقام ستة أرقام مصنفة من صنفين ، يحتوي كل صنف على ثلاثة أرقام ، تبين المسير الأمر بالصرف ، و نعني به كل عون عمومي مكلف بتنفيذ العمليات المسجلة في المخطط و غالبا ما يكون رئيس البلدية .

الجزء الخامس : يضم رقمين يدل على السنة المالية التي انطلق فيها انجاز المشروع .

الجزء السادس : يتكون من رقمين من 01 الى 99 و هو رمز ترتيب لعملية خلال السنة .

ثانيا : تحديد موقع المشروع :

و هو المكان و العنوان الذي يتم انجاز الأشغال به ، و يكون محددًا في الوثائق المتعلقة بالمشروع ، ولا يمكن تغييره الا عند الضرورة القصوى أو لظروف قاهرة ، وهذا بعد استشارة المديرية للتخطيط و التهيئة العمرانية .

ثالثًا : انعكاسات المشروع :

و هو ذكر الأسباب الداعية اليه ، و تحديد نتائجه التي من مفترض أن تكون ايجابية و تبيان أهمية في حياة المواطنين و توضيح أهميته الاجتماعية أو التربوية أو الثقافية أو الاقتصادية .

رابعاً : المواصفات التقنية للمشروع .

تعمل المصلحة التقنية بالبلدية على جمع كل مواصفات المشروع في بطاقة تسمى " البطاقة التقنية " ، تحتوي على التصاميم ، فترة الانجاز ، تحديد العمليات الواجب انجازها قبل انجاز المشروع .

خامساً : تكلفة المشروع. و هو المبلغ الاجمالي الذي يكلفه المشروع .

سادساً :وسائل الإنجاز: و هذا عن طريق تحديد المعني بإنجاز المشروع ، بالإضافة الى نوع الصيغة المبرمة في هذا المجال .

سابعاً :تسيير المشروع بعد انجازه: وهو منح المشاريع بعد الانتهاء من انجازه الى هيئة خاصة تسهر على تسييرها .

ثانياً :اختيار أفضل الوسائل لتنفيذ المشروع.

لغرض تحقيق أهداف المخطط البلدي للتنمية في وقت وجيز و بأقل تكلفة و جودة عالية تستعين البلدية بإحدىالوسيلتين .

ا- المؤسسة العمومية المحلية :

و هي مؤسسة عمومية تعمل على تنفيذ المخطط البلدي للتنمية لصالح البلدية ، حيث تنشأ هذه المؤسسات من طرف البلدية أو بالاشتراك مع بلدية أخرى أو أكثر ، و حسب المواد (137-136-09) من قانون البلدية بهدف :

- انجاز المشاريع الاقتصادية و الاجتماعية بأقل تكلفة .
- النهوض بالتنمية المحلية و التنمية الوطنية .
- توفير مناصب الشغل .

ب – المؤسسات الخاصة :

تسعى البلدية لإنجاز مخططاتها التنموية و ذلك بإبرام عقود مع مؤسسات خاصة ، و تدعى هذه العقود الصفقة ، و تبرم وفق المرسوم 247-15¹ ، و تأخذ الصفقة أحد الشكلين :

أولاً : المنافسة.

¹ - رأسمال عبد القادر، بختاوي محمود، برنامج اليوم الدراسي تحت إشراف والي ولاية سعيدة، حول المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في

2015/09/16 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

طلب العروض : و يتعلق الأمر بخدمات بسيطة و ليست فنية ، و هذا لتضمن البلدية تنفيذ مشروعاتها في احسن الشروط و تمر بالمراحل التالية¹:

- تسمية المصلحة المتعاقدة و عنوانها ورقم تعريفها الجبائي .
- كيفية طلب العروض و شروط التأهيل أو الانتقاء الاولي و موضوع العملية .
- قائمة موجزة بالمستندات المطلوبة، مع احالة القائمة المفضلة الى أحكام دفتر الشروط ذات الصلة
- مدة تحضير العروض و مكان ايداع العروض ، و مدة صلاحية العروض .
- تقديم العروض في ظرف خارجي مغلق تكتب عبارة " لا يفتح الا من طرف لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض " ، و مراجع طلب العروض ، و يحتوي على ظرف به العرض التقني و ظرف ثاني به عرض مالي و ظرف ثالث به ملف الترشيح .
- يكتب باللغة العربية و الاجنبية و ينشر في يوميتين وطنيتين و ينشر في النشرة الرسمية للصفقات العمومية .

ايداع العروض :

يقدم المتنافسون عروضهم على مستوى مكتب البلدية و التي تتضمن مقترحات الأسعار و ظروف مغلقة لضمان السرية في المناقشة .

فتح الأظرفة :

و هذا عند حلول الموعد المحدد ، يتم فتح الأظرفة المتعلقة بملف الترشيح و العروض التقنية و المالية في جلسة علنية² بموجب مقرر من طرف مسؤول المصلحة المتعاقدة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين .

المنح المؤقت : بعد فتح الأظرفة تمنح الصفقة للمتنافس الفائز الذي تحصل على أكبر قدر من النقاط ، و التي تحصل عليها باحترامه للشروط السابقة .

ثانيا استدراج العروض : يتميز هذا الأخير أنه يأخذ بعين الاعتبار نوعية و جودة المشروع ، و في نفس الوقت بأقل تكلفة ممكنة ، و يكون في الحالات التالية :

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 02 ذي الحجة عام 19436، الموافق لـ 16/09/2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

² - المادة 70 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 16/09/2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

طلب العروض المفتوح : أي ان جميع المقاولين يمكنهم الدخول في المنافسة ، هذا لعدم وجود قوانين و شروط و مواصفات تقنية .

طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا :

طلب العروض المحدد (المقيد) : حيث يتم تقليص عدد المتنافسين ، و هذا الا يشترط درجة من التكنولوجيا .

المسابقة : و يتم اللجوء الى هذا النوع من الصفقات اذا كان موضوع هذا الاخير ذو طابع فني .

التراضي : و هو اختيار المتعاقد مباشرة لإنجاز مشروعها دون أية شروط أو قيود، و هذا حسب المادة 60 من المرسوم الرئاسي 15-247.¹

ثالثا:انهاء و غلق المشروع :

ا- تحرير بطاقة انهاء المشروع :

تقوم المصالح التقنية للبلدية بالتنسيق مع مديرية التخطيط و تهيئة الاقليم بعملية اغلاق المشروع مع تحديد وتيرة انجاز المشروع ، المبلغ الاجمالي للمشروع ، المبلغ المسدد نهائيا ، و المبالغ الباقية ان وجدت ، و تحديد النسبة المئوية لإنجاز المشروع ، كما يجب الاشارة أن المبلغ المالي الاجمالي للمشروع من المفترض أن يكون كافي² .

و في حالة وجود فائض فهو يرجع لتقديم اعتمادات دفعت في شكل أعداد صحيحة ، بحيث تقوم مديرية التخطيط و التهيئة الاقليمية بجمع هذه الأخيرة و توجيهها لتمويل مشاريع أخرى .

و عند عدم كفاية اعتمادات الدفع هنا يكون نتيجة أخطاء تم ارتكابها عند القيام بعملية تقييم المشروعات في البطاقة الفنية أو تأخر في بداية الأشغال، و في هذه الحالة يتقدم رئيس البلدية بطلب هذا لإعادة تقييم المشروع، و هذا مرورا برئيس الدائرة الذي يعمل رفقة اللجنة التقنية بدراسة هذا الطلب و تحديد قيمة العجز المالي الملاحظ ، بحيث يتم وضع تقرير الى مديرية التخطيط و التهيئة الاقليمية لفتح اعتمادات جديدة.

بعد اعداد المصالح التقنية بطاقة انهاء المشروع ، يصادق رئيس البلدية و الأمين العام لخزينة البلدية ، ثم ترسل في ثلاثة نسخ الى :

¹ - المادة 60 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 16/09/2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

² - رضوان بن موسى، المخططات البلدية للتنمية، مذكرة نفاية دراسة السنة الرابعة إدارة محلية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، المدرسة الوطنية ، 2006/2005، ص 43.

- مديرية الادارة المحلية .
- الامين العام للخزينة .
- مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية.
- تحويل مسؤولية المشروع الى المكلف بالتسيير :

هذا يعني تحويل المسؤولية عند المشروع المنجز من المكلف بالإنجاز الى المكلف بالتسيير بعد انقضاء مدة الانجاز ، تنقل مسؤولية التسيير الى الهيئة أو القطاع المستفيد من المشروع يتم هذا عن طريق منح اشهار بالاستلام النهائي الى :

- المجلس التنفيذي للولاية .
- مديرية التخطيط و التهيئة العمرانية .
- الدائرة .
- الأمين العام لخزينة البلدية .

الفرع الثالث : دراسة حالة تنفيذ المخططات البلدية للتنمية في بلدية اولاد ابراهيم .

في اطار تنفيذ مشاريع تنموية بلدية أولاد ابراهيم PCD ، برمجة هذه الأخيرة 21 مشروع تنموي ، خصصت له مبلغ مالي قدره 245.125.00.00 دج ، وقد تمت دراسة طلبات العروض لمعرفة مستوى الابرام و الاجراءات الواجب اتباعها (الصفقة و الاتفاقية) ، و قد بلغ المبلغ الاجمالي للصفقات 228.274.813.00 دج .

تبين أن البلدية حققت 17 مشروع تنموي ، أي بنسبة 80,95 من مجموع المشاريع المبرمجة استهلكت غلاف مالي قدره 169.696.480.00 دج بالغة بذلك نسبة 74,37 % من مبلغ الصفقات .

و من أهم الانجازات التي تم تحقيقها في السنوات الاخيرة في اطار المخطط البلدي للتنمية نذكر على سبيل المثال :

- اعادة تأهيل شبكة توزيع المياه الصالحة للشرب ببلدية اولاد ابراهيم و بمنطقة اولاد علي بمبلغ مالي قدره 9.813.726.00 دج .
- اعادة تأهيل كل من الانارة و الكهرباء و تحديد شبكة مياه التطهير بالبلدية عدة قرى أخرى بالمنطقة مع مبلغ اجمالي قدره 34.855.002.00 دج .
- اعادة الاعتبار للطريق الحيوي الرابط بين الطريق الوطني رقم 94 من اولاد علي الى سيدي مخلوف على مسافة 6 كلم ، مع الدراسة الجيوتقنية ، بمبلغ قدره 84.472.137.00 دج بنسبة 37 من المبلغ الاجمالي للصفقات العمومية المبرمة .
- اتمام مقر الخزينة العمومية لبلدية اولاد ابراهيم ، حيث استهلك هذا المشروع 18.243.757.00 دج بنسبة 8 % .

بالمقابل لازالت هناك أربعة مشاريع تنموية في طور الانجاز ، تم تخصيص لها غلاف مالي أولي قدره 63.145.00.00 دج ، حيث استهلكت هذه المشاريع الى غاية 2017/01/31 مبلغ مالي قدره 10.929.821.76 دج ، موزع على العمليات التنموية التالية :

انجاز خزان مائي 3م500 بالخريشة مع نفقات الاشهار و المراقبة التقنية (CTH) و دراسة الأرضية (LTPO) ، مع مبلغ مالي قدره 23.999.859.00 دج بنسبة 10,51 % من المبلغ الاجمالي للصفقات .

تهيئة و تعبيد شوارع حي التوفير و الاحتياط و المحيط الخارجي للمقر الجديد لبلدية اولاد ابراهيم بمبلغ مالي قدرة 27.998.720.00 دج أي بنسبة 12 % من المبلغ الاجمالي للصفقات

انجاز شبكة مياه الشرب لدوار اولاد زلماط انطلاقا من خزان مائي 3م100 بالخريشة ببلدية اولاد ابراهيم بمبلغ مالي مقدر ب 7.180.736.00 دج .

ثانيا : مخطط شغل الأراضي.

ان مخطط شغل الاراضي POS يعتبر اداة لضبط الصيغ المرجعية لرخصة البناء كونه يحدد ما هو مرخص و ما هو غير مرخص لأعمال البناء ، فلا بد من اعادة الانسجام المطلق ، و عدم التضارب بينه و بين المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير باعتبارها وسيلتين مكملتين مع بعضهما البعض، من خلالهما يتم ضمان تنفيذ السياسة العامة التي تنتجها الدولة في مجال التهيئة العمرانية.

عرف المشرع الجزائري مخطط شغل الاراضي على النحو التالي :

" هو ذلك المخطط الذي يحدد بالتفصيل و في اطار توجيهات المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير حقوق استخدام الاراضي و البناء عليها ¹."

و من خلال هذا التعريف أن مخطط شغل الاراضي هو أداة من أدوات التعمير يغطي في غالب الاحيان تراب البلدية كاملة ، تحدد فيه و بصفة مفصلة قواعد و حقوق استخدام الاراضي و البناء و في اطار احترام القواعد التي تضمنها المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير .

و قد أكد القانون 90-29 المتعلق بالتهيئة و التعمير للقطاع أو القطاعات المعنية ، حقوق البناء و استعمال الاراضي طبقاً لما يأتي:¹

¹ - المادة 31 من قانون 29/90 المؤرخ في 14 جمادى الأولى 1411، الموافق ل: 1990/09/01، يتعلق بالتهيئة والتعمير، الجريدة الرسمية العدد

محلات تجارية	0,07	%0,28
مسجد	0,16	%0,64
دار الشباب	0,16	%0,64
مقر الدرك الوطني	0,5	%02
مقر البلدية	0,23	%0,92
حظيرة البلدية	0,46	%1,84
E.C.T	0,45	%1,8
مقر الدائرة	0,2	%0,80
مرفق خاص	0,09	%0,36
المركز الصحي	0,32	%1,28
مكتب البريد	0,03	%0,12
المحطة البرية للنقل	01	%04
ملعب جوارى	01	%0,40
مساحة عمومية	0,27	%1,08
مقر الفرع الفلاحي	0,023	%0,09
المجموع	16.033	%64,13
الاراضي المختارة للبناء		
قاعة علاج	0,085	%0,34
الطرق		
طرق	0,882	%35,33
المجموع	25	%100

ثانيا : مخطط شغل الاراضي رقم (02)¹

يتميز بكثافة سكانية معتبرة ، ذو أرضية منبسطة ، يحده من الشمال أراضي غير صالحة للتهيئة ، و من الجنوب مخطط شغل الاراضي رقم (01) ، و من الغرب أراضي غير صالحة للتهيئة ، و من الشرق المخطط رقم (04) .

يمتد على مساحة 21,89 هكتار ، يتكون من نسيج عمراني معتبر أغلبه مباني سكنية موجودة أو مخططة للبناء ، حيث نجد حوالي 436 سكن فردي موجود ، و بالمقابل نجد 517 وحدة سكنية فردية و 135 وحدة جماعية مخططة للبناء .

ثالثا : مخطط شغل الاراضي رقم (04)²

¹ - Plan d'occupation des Sols N° : 2 , Ouledbrahim

² - plan d'occupation des Sols N° : 3 , Ouledbrahim, Phase 3

يتميز بكثافة سكانية معتبرة ، يحده من الشمال أراضي غير صالحة ، و من الجنوب المخطط رقم (01) ، و من الغرب أراضي غير صالحة للتهيئة ، و من الشرق مخطط شغل الاراضي رقم (04) ، يمتد على مساحة 21,89 هكتار ، يحتوي على مباني سكنية موجودة و أخرى مخططة للبناء.

من أهم المرافق العمومية الموجودة و الحيوية : محطة البنزين ، مقبرة الشهداء ، مقر الامن الحضري ، الحماية المدنية .

يقع في المنطقة الجنوبية لبلدية اولاد ابراهيم ، مساحته 31 هكتار .

من أهم الاهداف المسطرة لهذا المخطط :

- تلبية الحاجيات و متطلبات السكن و المرافق الضرورية في أفق 2025 .
- القضاء على السكن الهش و الحماية من الاخطار .
- المحافظة على البيئة و تحسين الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للأفراد ، و من أهم المشاريع المخططة في هذا المخطط مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (07) : جدول يوضح أهم المشاريع في مخطط شغل الاراضي رقم (05)

البنائيات الموجودة	النوع	المساحة	النسبة
السكنات	جماعية	2,002	%8,03
	فردية	0,48	
المرافق	01	0,36	%2,64
	02	0,25	
	مسجد	0,21	
المساحات الخضراء	/	1,56	%5,03
الطرق	طرق رئيسية	3,54	%30,12
	طرق ثانوية	2,22	
	طرق فرعية	3,58	
أراضي شاغرة	/	2,33	%7,51
المجموع		31	%100

تحتوي بلدية أولاد إبراهيم على وحدات سكنية موزعة ما بين سكنات جماعية وفردية تشغل مساحة 2.482 هكتار بالإضافة إلى المرافق والمساحات الخضراء وتشغل البلدية طرق هي على ثلاث رئيسة وثانوية وفرعية بالإضافة إلى أراضي شاغرة.

خامسا : مخطط شغل الاراضي رقم (06) ¹

هو منطقة مخصص للتوسع العمراني على المدى القصير و المتـــــــوسط
ببلدية اولاد ابراهيم ، يقع في شمال النسيج العمراني الموجود ، يغطي مساحة 40
هكتار ، يحده من الشمال الغربي مخطط شغل الاراضي رقم (07) ، و من الجنوب
المخطط رقم (02) ، و من الجهة الشرقية و الغربية الاراضي الزراعية .

هذا الموقع الجغرافي الهام يتميز بكونه يحتوي على منحدرات قد تصل الى 10 بالمئة ، و
قد احتوى على عدة مخططات للبناء و التعمير ، نذكر منها مشروع 62 سكن و 82 سكن
اجتماعي ، و مشروع بناء ثانوية الذي هو قيد الانجاز .

ثانيا : المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير .

ان المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير هو أداة للتخطيط المجالي و التسيير الحضري ،
يحدد التوجيهات الاساسية للتهيئة و العمرانية للبلدية آخذا بعين الاعتبار تصاميم التهيئة و
مخططات التنمية ، و يضبط المرجعية لمخطط شغل الاراضي ² .

و قد حدد موضوعه بموجب المادة 16 و 18 من قانون 90-29 المعدل و التتم كما يأتي :
- تحديد التخصيص العام للأراضي على مجموع تراب البلدية ، و هذا بتقسيم
اقليميا الى أربع قطاعات هي :

- القطاعات المعمرة ، القطاعات المبرمجة للتعمير ، قطاعات التعمير المستقبلية ،
القطاعات غير القابلة للتعمير ³ .
- تحديد توسع المباني السكنية و تمركز المصالح و النشاطات و طبيعة و موقع
التجهيزات الكبرى و الهيكل الاساسية .
- تحديد مناطق التدخل في الانسجة الحضرية و المناطق الواجب حمايتها .
- و من الاهداف المنتظرة من اعداد المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير تتمثل فيما يأتي :
- تحديد التوجيهات الاساسية لتهيئة مجال البلدية .
- تحديد شروط عقلنة استعمال المجال و يهدف الى الاستغلال العقلاني و الأمثل
للموارد الاقتصادية

¹ - Plan d'occupation des Sols N° : 5 , Ouledbrahim, Phase

² - المادة 16 منقانون 29/90 المؤرخ في 1990/12/01، المتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم بموجب قانون 05/04، الجريدة الرسمية، العدد 51.

³ - المادة 20-21 من قانون 25/20 المؤرخ في 1990/11/18، المتضمن التوجيه العقاري، الجريدة الرسمية، العدد 49، تم تعريف الأرض العامرة ، والأرض القابلة للتعمير، والمواد 20-23 من القانون 29/90 المعدلات والمتممان.

- تقسيم المـــــــــــــجال المعني الى قطاعات معمرة ، قطاعات قابلة للتعمير على المــــــــــــدى القريب و المتوسط ، و قطاعات مستقبلية ، و قطاعات غير قابلة للتعمير .
 - الحفاظ على البيئة ، الاوساط الطبيعية و التراث الثقافي و التاريخي .
 - الحفاظ على النشاطات الفلاحية .
 - تحديد المناطق التي تتطلب حماية خاصة كالمواقع و المناظر و المحيطات الحساسة .
- و تظهر أهمية المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير في أنه الوثيقة المرجعية لكل أعمال التدخل في العقار، و بعد المصادقة عليه يعتبر ملزما لكل الهيئات المتواجدة في اقليم البلدية ، لذلك فانه يتطلب معرفة الاملاك العقارية طبيعتها وكذا معرفة طرق استعمالها تفاديا للنمو العمراني العشوائي و الاستغلال اللاعقلاني للأملاك العقارية للبلدية، بغرض توفير الاحتياطات الاساسية داخلها .

أولاً : و تشمل البيانات ذات التجمعات السكانية بما فيها المؤسسات الاقتصادية ، حيث تم شغل 3429 وحدة سكنية موزعة على قسمين شاغرة و غير شاغرة ، حيث حددت نسبة 79.2 % وحدة سكنية شاغرة أي ما يعادل 2716 سكن.

- مناطق زراعية مخصصة للحبوب والتي تقدر بـ: 9874 هكتار.
- مناطق غابية.
- أراضي مخصصة لزراعة الخضروات 760 هكتار.

أراضي فلاحية	غابات وأحراش	أراضي غير صالحة	المجموع
10890 هكتار	12830	75 هكتار	23850 هكتار

- الطرق الولائي CW9A الذي يربط ببالولبتيرسين.
- الطريق الولائي CW58 الذي يربط المنطقة الشمالية لبلدية أولاد إبراهيم.
- الطريق الولائي رقم: CW11 الذي يربط التوتة بتيرسين.

ثانياً: قطاعات التعمير المستقبلية:

وهذا حسب الآجال المنصوص عليها في المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، والذي يحدد بالمدى البعيد للقطاعات (20 سنة)، ومن الأهداف المستقبلية نذكر مايلي:

1- العمليات العمرانية:

أ- إعادة هيكلة وسط المدينة بإعطائها الدور الحضاري، واقتراح مناطق توسع جديدة، حيث تم اقتراح 2600 وحدة سكنية في آفاق سنة 2030، وتشمل مساكن فردية وجماعية لتلبية احتياجات السكان.

ب- خلق مرافق جديدة داخل التجمعات لإحداث توازن في توزيع الوظائف، وتشجيع التنمية في البلدية، حيث تم اقتراح مساحة 15 هكتار لبناء مرافق ذات طابع خدماتي وعمومي، ومنه قد حددت مسافة 75 هكتار موزعة على 50 هكتار مخصصة للسكنات الاجتماعية و 15 للمرافق العمومية الخدماتية و 10 هكتار للنشاطات لمختلف أنواعها.

2- الطرقات:

أ- تحديث الطريق الوطني رقم 94 على مسافة 27 كلم، وإعادة هيكلة الطرق الولائية رقم 58 – 11 – 14 على مسافة 35 كلم.

ب- تعزيز وتهيئة شبكة الطرق الريفية.

3- الزراعة: تنمية الإمكانات والموارد الفلاحية، وهذا بتطوير الزراعة المسقية، وخاصة المناطق ذات النشاطات الفلاحية، خاصة في الجهة الشمالية والشمالية الشرقية لبلدية أولاد إبراهيم.¹

¹ - Révision du plan directeur d'aménagement et d'urbanisme (P.D.A.U) De la commune De
.ouledbrahim. , rapport D'Orientation Et Règlement, Troisième Phase , Mars 2010.

المبحث الثاني : اتخاذ القرار على مستوى البلدية .

ان نظام المجلس الشعبي البلدي يجسد مبدأ الجماعية في التسيير و اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون المحلية ، بحث لا يستطيع رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقرر لوحده دون الرجوع الى أغلبية الأعضاء ، و هذا يجعله يتميز بالطابع الديمقراطي في رسم السياسة العامة .

المطلب الأول : نظام مداولات المجلس الشعبي البلدي .

إن نظام العمل في المجالس الشعبية البلدية يعتبر من أهم المواضيع التي تبين مدى الممارسة الديمقراطية في اطار الكفاءة الفعلية للمجالس .

الفرع الأول : سير نظام مداولات المجلس الشعبي البلدي :

أولاً: الأحكام الخاصة بالمداولات :

يتولى المجلس الشعبي البلدي ممارسة مهامه بموجب النظام التداولي، أي أن كافة أعماله لا تكون الا بموجب مداولات، و لا مجال للعمل الفردي فيه، و المداولة هي التصرف القانوني الذي بموجبه تصدر البلدية قراراتها، و تتدخل لمعالجة الصلاحيات المستندة اليه، و المجلس الشعبي البلدي ليس هيئة تشريعية تصدر القوانين مثل المجلس الوطني، بل هو هيئة تداول و تشاور حول المشاريع و القرارات التنظيمية التي تدخل ضمن صلاحيات البلدية، كما أنه ليس هيئة تنفيذية فمهمته تنتهي عند صدور المداولة و المصادقة عليها¹.

ا- رزنامة الدورات و جدول الأعمال :

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ، و لا تتعدى مدة كل دورة مدة 5 أيام ، كما يمكنه عقد دورات غير عادية بطلب من الوالي أو رئيسه أو ثلثي أعضائه² و عند حدوث مستجدات جديدة لها تأثير على مالية البلدية أو الممتلكات أو سير المرفق العام بحيث لا يحتمل انتظار انعقاد دورة عادية مقبلة لمعالجتها³.

¹ - جرييع محمود، نظام مداولات المجالس المحلية المنتخبة، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص "قانون إداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014/2015، ص 20..

² - المادة 16-17 منقانون البلدية 10/11.

³ - المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 105/13، المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ: 2013/03/17 ، يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي، ص10.

كما يجتمع وجوبا و بقوة القانون في حالة قيام ظرف استثنائي مرتبط بخطر وشيك ، حيث يجتمع أعضاء المجلس الشعبي البلدي برئاسة المجلس أو مستخلفه و الذي يفتتح دورة غير عادية مرتبطة بالأسباب التي دعت اليها ، و يخطر الوالي بذلك فورا.¹

يحدد الرئيس جدول الاعمال و تاريخ دورات المجلس بعد استشارة نوابه ، و هذا بحضور الأمين العام للبلدية مع رؤساء اللجان الدائمة.²

كما يعرض رئيس المجلس الشعبي البلدي جدول الأعمال على أعضاءه عند افتتاح الدورة للمصادقة عليه ، و يمكن إدراج نقاط التالية في جدول الاعمال بناءا على طلب من الرئيس أو أغلبية أعضائه .

ب- استدعاء المجلس و النصاب :

أولا : الاستدعاء .

يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي توجيه الاستدعاءات لاجتماع المجلس مرفقة بمشروع جدول الأعمال³ بواسطة ظرف محمول الى مقر سكن الاعضاء قبل عشرة أيام من تاريخ انعقاد الدورة مقابل وصل استلام ، كما يمكن ارسالها بصفة اضافية عن طريق الوسيلة الالكترونية بناءا على طلب صريح من أعضاء المجلس،⁴ ويدون الاستدعاء بسجل مداولات و يجب أن يحتوي على المعطيات التالية :

- طبيعة الدورة (عادية أو غير عادية) .
- تاريخ و مكان الاجتماع و ساعة بدايته .
- مشروع جدول الاعمال .
- تاريخ الاستدعاء .
- امضاء الرئيس وقسم البلدية .

ثانيا : النصاب.

لا تصح اجتماعات المجلس الشعبي البلدي الا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه ، و يشترط توفر النصاب عند الاستدعاء الأول للمجلس الشعبي البلدي ، و اذ لم تكتمل الأغلبية المطلقة يرسل استدعاء آخر بفارق خمسة أيام على الأقل ، حينئذ يجتمع

¹ - المادة 18 منقانون البلدية 10/11.

² - المادة 06 من المرسوم التنفيذي 105/13.

³ - المادة 21 منقانون البلدية 10/11.

⁴ - المادة 18 منالمرسوم التنفيذي 105/13.

المجلس و تصح مداولاته مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين¹، أي أن يفوق نصف عدد الأعضاء .

ثالثا : الوكالة :

و هنا يشترط الحضور الفعلي لأعضاء المجلس الشعبي البلدي عند انعقاد المداولات غير انه يمكن لأي عضو حصل له مانع لحضور الجلسة أو الدورة أن يوكل كتابيا عضوا آخر من اختياره للتصويت نيابة عنه² شريطة أن لا يكون العضو حاملا لأكثر من وكالة واحدة .

و في حالة وجود مانع غير متوقع يمكن أن يوكل عضو بموجب وكالة يوقعها عضو آخر بصفته شاهدا ، أو يوقعها الأمين العام للبلدية .

و في حالة الانسحاب قبل التصويت يمكن للعضو المنسحب أن يوكل عضو آخر خلال الجلسة بموجب وكالة مؤشرة من رئيس الجلسة ، و يمكن سحب الوكالة في حالة زوال مانع حضور الموكل شخصيا للدورة ، غير أنه لايمكن سحبها بالنسبة لجلسة كان قد شرع فيها³ ، حيث لا تؤخذ في الحسبان الا الوكالات الأصلية ، ولا تصح أي وكالة مستنسخة أو مرسلة عن طريق الفاكس أو البريد الالكتروني ، و يشار للوكالات في محضر الجلسة و يحتفظ بها في سجل المداولات⁴ .

الفرع الثاني : شروط انعقاد المداولات .

أولا : الشروط المادية لانعقاد الدورات .

تفتتح أول دورة للمجلس في السنة و تختتم آخر دورة له في السنة نفسها، و يشرف رئيس الجلسة على افتتاح الجلسات بعد ربع ساعة من التوقيت المحدد في الاستدعاء باستثناء الحالات التي تملئها القوة القاهرة⁵ .

يجب أن تتوفر قاعة المداولات على كل المتطلبات الضرورية لحسن سير المداولة، و أن تتواجد بالمقر الرئيس للبلدية ، و تجري بها دورات المجلس وجوب باستثناء الحالات المنصوص عليها في الفقرتين 02 و 03 من المادة 19 من قانون البلدية 10-11 ، كما

¹ - المادة 23 من قانون البلدية 10/11.

² - المادة 24 من قانون البلدية 10/11.

³ - المادة 21 من المرسوم التنفيذي 105/13.

⁴ - المادة 22 من المرسوم التنفيذي 105/13.

⁵ - المادة 11 من المرسوم التنفيذي 105/13.

يمكن لأعضاء المجلس البلدي أن يجتمع في مكان آخر خارج اقليم البلدية يحدده الوالي بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي.¹

ثانيا : أمانة المجلس .

يتولى الأمين العام للبلدية أمانة المجلس و هذا تحت مسؤولية رئيس المجلس لشعبي البلدي ، و هذا في الحالات التالية:²

مساعدة رئيس الجلسة في التأكيد من اكتمال النصاب القانوني ، و مراقبة صحة الوكالات و المشاركة في عدد الأصوات و فرزها .

اعداد محضر الجلسة و السهر على تدوين المداولات في سجل المداولات .

مساعدة رئيس الجلسة في تقديم مختلف الوثائق وتوزيعها على الأعضاء و التكفل بكل المهام الموكلة له من الرئيس قصد ضمان سير الحسن لأشغال المجلس .

ثالثا : شروط فتح جلسات المجلس للجمهور .

جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية مع مراعاة الأحكام المتعلقة بالجلسات المغلقة و هي مفتوحة لمواطني البلدية،³ حيث حضر الجمهور جلسات المجلس على مستوى قاعة المداولات مع مراعاة أحكام المادة 29 من القانون المتعلق بالبلدية و باستثناء موظفي البلدية المفوضين قانونا من رئيس المجلس الشعبي البلدي و الموظفين الآخرين المفوضين قانونا من الوالي ولا يمكن لأي شخص غير عضو في المجلس الشعبي دخول الفضاء المخصص للأعضاء وذلك في حالة دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين أو دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام .

ضبط المناقشات و عمليات التصويت :

أولا : ضبط المناقشات

يرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي جلسات الجلسة و يدير المناقشات ، حيث يمنح الكلمة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي وفق قائمة المتدخلين ، وبعد استنفاد هذه القائمة و في

¹ - المادة 19 من قانون البلدية 10/11.

² - المادة 19 من قانون البلدية 10/11.

³ - المادة 26 من قانون البلدية 10/11.

حدود الوقت المخصص لمختلف نقاط جدول الأعمال يمنح الكلمة لمن يطلبها من الاعضاء ، ولا يمكن أخذ الكلمة خلال عمليات التصويت¹.

و يتولى رئيس الجلسة ضبط المناقشات ، ويذكر بالنظام ، أو في حالة تصرف غير لائق أو الذين يتسببون في احداث خلل بسير الأشغال .

و يقوم بهذا الصدد ما يأتي²:

- التذكير الشفوي بالنظام .
- التذكير بالنظام مع تسجيله في محضر الجلسة من كل عضو كان محل تذكير شفوي بالنظام خلال نفس الجلسة .
- سحب الكلمة مع تسجيله في محضر الجلسة من كل عضو مسؤول عن تصرف غير لائق تجاه الحضور .
- توقيف الجلسة لفترة محددة .
- رفع الجلسة إذا تمادى العضو في الاخلال بسير أشغال المجلس .
- كما يمنع استعمال كل جهاز أو أداة يمكن أن تخل بسير الأشغال، أو تمس بسكينتها، باستثناء تلك المرخص بها صراحة من رئيس المجلس الشعبي البلدي .

ثانيا : عمليات التصويت .

يصادق على مداولات المجلس الشعبي البلدي بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عن التصويت مع مراعاة الحالات المنصوص عليها في القانون المتعلق بالبلدية ، و في حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا³.

كما استثنى المشرع من قاعدة وجوب الموافقة على المداولة بالأغلبية البسيطة حتى يعتبر موافق عليها ، و هناك استثناء يتعلق المداولات المتعلقة بالميزانية و ضبطها و المنصوص عليها ضمن المواد 180 و ما بعدها من قانون البلدية 10-11 ، اذ أن القائمة تبقى قائمة في المصادقة على الميزانية ، غير أنه و في حالة عدم ضبط الميزانية وفقا للقواعد المحاسبية جاز للوالي بعد توجيه عذر للمجلس بوجوب ضبطها أن يقوم بضبط الميزانية تلقائيا خلال 08 أيام من تاريخ الاعذار ، وكذلك الشأن في حالة عدم التصويت على الميزانية مطلقا بسبب اختلال داخل المجلس ، فان الوالي يضبطها بصورة نهائية .

ويصادق المجلس الشعبي البلدي على مداولاته برفع اليد كقاعدة عامة ، ويقوم رئيس الجلسة بمساعده أمينها بعد أصوات الاعضاء الحاضرين عند

¹ - المادة 17 من المرسوم التنفيذي 105/13.

² - المادة 54 من قانون البلدية 10/11.

³ - المادة 16-17 من قانون البلدية 10/11.

التصويت بتحديد الموافقين و الممتنعين ، و يوضح الأعضاء الموكلون من زملائهم شفويا .

كما يتم اللجوء الى الاقتراع السري بطلب من ثلثي اعضاء المجلس ، و في هذه الحالة يشرف رئيس الجلسة على عمليات التصويت بمساعدة أمينها ، و يعلن رئيس الجلسة نتائج التصويت بالاقتراع السري امام المجلس الشعبي البلدي .¹

ثالثا : تدوين المداولة :

أولا : محضر الجلسة.

يحرر أمين الجلسة محضرا باللغة العربية ، يتضمن أهم الآراء المعبر عنها من أعضاء المجلس ، و يعرض التوقيع أثناء الجلسة على جميع الأعضاء الحاضرين ، و يستوجب تحرير محضر لكل جلسة مع الاشارة أن الجلسة الافتتاحية للدورة مميزة لأنها تدون في محضرها المعلومات التالية:

■ تاريخ ساعة افتتاح الدورة .

■ طبيعة الدورة.

■ المكلف برئاسة الجلسة .

■ القائمة الاسمية للأعضاء الحاضرين و الممثلين بالوكالة .

■ القائمة الاسمية للأعضاء الغائبين بعذر و بغير عذر .²

■ تكليف الأمين العام للبلدية لضمان أمانة الجلسة.³

امضاء الأعضاء الحاضرين أمام أسمائهم لإثباتالحضور ، مع الاشارة أنه لا تؤخذ في الحسبان الوكالات التي يمنحها الاعضاء الغائبون لزملائهم عند احتساب النصاب ، ولا يتأثر النصاب بانسحاب عضو أثناء الجلسة .⁴

يتم ذكر توفر النصاب ، و في حالة عدم توفره تؤجل الجلسة طبقا لأحكام المادة 23 من قانون البلدية 10-11 .

يتم عرض جدول الاعمال و المصادقة عليه مع امكانية نقاط اضافية .

المرور الى دراسة نقاط جدول الاعمال الواحد تلو الآخر على شكل مداولات متتالية .

ثالثا : المداولة و مستخرجاتها .

¹ - المادة 186 من قانون البلدية 10/11.

² - المادة 45 من قانون البلدية 10/11.

³ - المادة 29 من قانون البلدية 10/11.

⁴ - المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 105/13.

أولا : المداولة:

1. تحرر مداولة المجلس الشعبي البلدي باللغة العربية¹، وتتناول ملخصا جزئيا لمحضر الجلسة المحددة مسبقا .
 2. تدون الجلسة بحبر غير قابل للمحو في سجل المداولات ، و تحمل كل مداولة العناصر التالية :²
- رقم تسجيل يتشكل من السنة المعنية و رقم تسلسلي متواصل متبوع بموضوع المداولة .

- ❖ نوع الدورة .
 - ❖ تاريخ الجلسة و توقيتها .
 - ❖ اسم رئيس الجلسة .
 - ❖ عدد الاعضاء الحاضرين و الممثلين بوكالة و الغائبين .
 - ❖ أمانة الجلسة .
 - ❖ جدول الاعمال .
- الظروف المحيطة و الدوافع المتعلقة بموضوع المداولة ، مع ذكر تفاصيل مجريات التداول التالية :

- عرض لرئيس المجلس الشعبي البلدي يقدم فيه التوضيحات الضرورية الخاصة بالموضوع ، ثم يدعو المجلس لمناقشته وابداء الرأي فيه .
- المناقشة التي جرت ، أي شرح و تحليل مختلف أسباب الرأي المدعم المؤيد و الرأي المعارض .
- يقوم الرئيس بتلخيص المناقصة .
- يداول المجلس الشعبي البلدي بأغلبيةصوت ضد ... (أي صياغة منطوق حكم مداولة المجلس الشعبي البلدي بالقبول أو عدم القبول للمشروع المناقش في اطار أحكام المواد 23 الى 26 من المرسوم التنفيذي رقم 15-105)
- و يذكر أنه قد أمضى في السجل قراءته السادة ... الذين صوتوا لصالح هذا الموضوع و السادة ... الذين صوتوا ضده (مع ذكر أسماء المصوتين وذكر موقفهم في المحضر).
- ذكر اسماء المندوبين البلديين الذين رفضوا التصويت رغم حضورهم المداولة مع ذكر اسباب امتناعهم عن عدم امضائهم ، مع الاشارة ان المندوب أو العضو الذي لا يحضر في المداولة من البداية يعتبر غائبا .
- قرار المجلس و نتائج التصويت .

¹ - المادة 53 من قانون البلدية 10/11.

² - المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 105/13.

■ توقيع اعضاء المجلس .

و في حالة المخالفة تعد المداولة باطلة وكل اثر يترتب عليها يلغى بقوة القانون .¹

أما في حالة منازعات ترتبط بهذا التنفيذ فانه يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يمتنع عن تمثيل البلدية أو الجهات الفضائية ، و في هذه الحالة يعين المجلس ممثلا عن البلدية من بين نواب الرئيس²، و بعد الانتهاء من دراسة النقطة الاولى من جدول الاعمال يقوم المجلس بدراسة النقطة التالية على شكل مداولة و ذلك باتباع نفس المنهجية و الخطوات .

و في حالة توقف الاشغال دون استنفاد جدول الاعمال يتم الاشارة الى ذلك في سجل المداولات مع ذكر ساعة توقف الاشغال و تاريخ وساعة استئنافها .

ثانيا : محضر استئناف الاشغال .

تستأنف اشغال الدورة بتدوين المعلومات التالية بسجل المداولات :

- تاريخ وساعة اشغال الدورة .
- التأكد من توفر النصاب .
- مواصلة دراسة النقاط المتبقية من جدول الاعمال على شكل مداولة .

ثالثا :مختصر اختتام الدورة.

بعد الانتهاء من دراسة كل النقاط في جدول الاعمال يعلن عن اختتام الدورة و يغلق المحضر مع ذكر التاريخ و الساعة ، و يمضى من طرف الاعضاء الحاضرين بعد قراءته عليهم ، ماعدا السادة (ذكر الاسماء) الذين اعلنوا عن سبب منعهم من الامضاء .

و عند الانتهاء من المداولة يحضر مستخرجها باللغة العربية و يتناول المداولة جزئيا كما هي محددة في المادة 28 من المرسوم التنفيذي 105-13 ، و يوقعه رئيس المجلس الشعبي البلدي و يرسل الى الوالي طبقا لأحكام المادة 56 من قانون البلدية 10-11 .

¹ - المادة 60 الفقرة 01 من القانون 10/11.

² - المادة 30 الفقرة 01 من المرسوم التنفيذي 105/13.

رابعا : نشر مستخرج المداولة.

يعلق مستخرج المداولة في المواقع المخصصة لإعلام الجمهور على مستوى مقر البلدية و الملحقات الادارية و مندوبيات البلدية خلال 08 أيام التي تلي دخول المداولة حيز التنفيذ اذا كان محتواها يتضمن أحكام عامة و يمكن للمجلس نشرها بصفة اضافية بوسيلة رقمية¹ ، و يبلغ مستخرج المداولات للمعنيين اذا كان محتواها يتضمن أحكام فردية ، كما لا تنشر المداولات المتخذة خلال الجلسات المغلقة .

وتجدر الاشارة على أن يكون مكان تعليق مستخرجات المداولة محفوظا بواسطة واجهة زجاجية ، مع ابقائها مــــــدة لاتقل عن شهر واحد ، أو حتى نفاذ آجال الطــــــعن على الأقل، و يجب أن يكون مكان التعليق في متناول الجمهور و سهل الاطلاع عليه .

خامساً : سجل المداولات .

يتشكل سجل المداولات المنصوص عليه في المادة 55 من القانون المتعلق بالبلدية ، من أوراق مترابطة قبل أي استعمال ، و تتضمن كل ورقة رقما تسلسليا موضوعا على الزاوية العليا اليمنى على ظهر الورقة ، مع ترك هامش على وجهي الورقة ، و تأتي قائمة الاعضاء الحاضرين أو الممثلين أثناء التصويت بعد مضمون المداولة ، و يوقع كل عضو مقابل اسمه² .

و تستعمل أوراق سجل المداولات حسب تسلسل أرقامها دون حشو أو شطب أو فراغات أو لصق أو ضم بواسطة ماسك ، أو أي أداة أخرى من شأنها اتلاف أوراق السجل ، كما تستعمل أوراق السجل من ووجهيها و يشطب بخط مائل كل الفراغات بين مداولتين .

و يتولى الامين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي مسك سجل مداولات المجلس الشعبي البلدي .

و عند نهاية كل سنة مدنية أو انتهاء العهدة يقلل سجل المداولات بخطين افقيين متبوعين بعبارة " مقفل لنهاية العهدة " ، أو بعبارة أخرى " مقفل لنهاية السنة " ، و يليها التاريخ و الموقع من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي مع وضع ختمه و ختم البلدية ، و يحفظ سجل المداولات عند استنفاذه طبقا لمعايير التسيير المطلوبة التي تسمح بالاطلاع عليه و حفظه و يمكن نسخه على سند رقمي قصد حفظه بصفة اضافية³ .

¹ - المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 105/13.

² - المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 105/13.

³ - المواد 35-36-37 من المرسوم التنفيذي رقم 105/13.

المطلب الثاني : صلاحيات المجلس الشعبي البلدي.

تعتبر البلدية الخلية الأساسية في التنظيم الإداري، حيث تشكل نقطة الانطلاق في تنمية الاقتصاد و الإصلاح الإداري المستمر، و يعد المجلس الشعبي البلدي اطار التعبير عن الديمقراطية محليا ، و يمثل القاعدة اللامركزية ، حيث يعالج من خلال مداولاته صلاحيات كثيرة مسندة للبلدية و التي تتمثل في :

أولا : في مجال تهيئة الاقليم و التنمية المستدامة و التخطيط.

حسب المادة 107-108 من قانون البلدية 10-11 ، يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع برامج تنموية و متعددة السنوات الموافقة لعهدته في اطار المخطط الوطني للتهيئة و التنمية المستدامة للإقليم ، وكذا المخططات التوجيهية القطاعية، وينفذ هذا على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد ، آخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة و مخطط الولاية .

كما يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية، مع مراعاة مجموع النصوص القانونية و التنظيمية السارية المفعول ، و خاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية ، و تباشر الرقابة بصورة دائمة لتتأكد من أن عمليات البناء تتم وفق الشروط المحددة في القوانين و التنظيمات ، وكذا خضوعها لترخيص مسبق من المصلحة المختصة بالبلدية .

و بهدف المحافظة على البيئة اشترط القانون الموافقة المسبقة للمجلس الشعبي البلدي على انشاء أي مشروع على تراب البلدية ، يتضمن من مخاطر من شأنها الإضرار بالبيئة، إضافة على التراث العمراني، والعمل على ¹:

- المحافظة على المواقع الطبيعية و الآثار نظرا لقيمتها التاريخية و الجمالية .
- حماية الطابع الجمالي و المعماري و انتهاج انماط سكنية متجانسة في المجتمعات السكنية ، إضافة الى وجوب قيامها بتسمية المنشآت و التجهيزات و كافة الفضاءات المتواجدة داخل اقليم البلدية .²

و على صعيد آخر حمل المشرع البلدية حماية التراث العمراني و المواقع الطبيعية و الآثار و المتاحف ، و كل شيء ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية ، وكذلك المـ_____حافطة على الوعاء العقاري .³

¹ - المادة 144 من القانون 10/11.

² - المادة 120 من القانون 10/11.

³ - المادة 116 من القانون 10/11.

و يعود للبلدية السهر و المحافظة على النظافة العمومية و الطرق، و معالجة المياه القذرة و توزيع المياه الصالحة للشرب ، و مكافحة الأمراض ، كما يعود لها حماية التربة و الثروة المائية¹.

ثانيا : في المجال الاجتماعي .

منح المشرع الجزائري حق المبادرة باتباع كل اجراء قصد انجاز مؤسسات تعليمية، وكذا ضمان صيانتها ، و انجازها و تسييرها ، و السهر على ضمان توفير وسائل النقل ، في حدود الامكانيات المتوفرة لدى البلدية ، و يناط بالبلدية اتخاذ كل التدابير من أجل ترقية توفير مرافق للطفولة من الحدائق و مرافق للتعليم التحضيري .

و تساهم البلدية في انجاز مرافق للرياضة ، و الشباب ، و مراكز للثقافة كالمكتبات و مرافق للتسلية .

كما تساهم البلدية أيضا في صيانة المدارس القرآنية و المساجد على اقليمها ، و من شأن المجلس الشعبي البلدي التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة و مد يد العون اليها في مجالات الصحة و التشغيل².

ثالثا : في المجال الاقتصادي و المالي .

تقوم البلدية ممثلة في المجلس الشعبي البلدي بكل مبادرة من شأنها تشجيع و تطوير الأنشطة الاقتصادية في نطاق مخططها التنموي ، حيث أجاز القانون للمجلس الشعبي البلدي انشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية ، و تعمل على تشجيع المتعاملين الاقتصاديين³.

كما تملك البلدية صلاحية القيام بكل عمل يهدف الى تنظيم و تنمية الاعمال التجارية من خلال مراقبة الاعمال التجارية في الاسواق ، و مراقبة تطبيق الاسعار القانونية ، كما تهدف الى تنظيم الاعمال و المهنية و الخدماتية .

أما في المجال المالي يصوت المجلس الشعبي البلدي و يتداول بشأن تحصيل الضرائب و الرسوم في اقليم البلدية ، و يصوت على الرسوم البلدية لتمويل ميزانيتها⁴، مع الأخذ بعين الاعتبار في مسألة قبول الهدايا و الوصايا الممنوحة للبلدية أو رفضها ، حيث يتداول بشأن قبولها أو رفضها .

¹ - المادة 123 من القانون 10/11.

² - المادة 112 من القانون 10/11.

³ - المادة 111 من القانون 10/11.

⁴ - المادة 170 من القانون 10/11.

و يتولى المجلس الشعبي البلدي المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة المعنية ، أو الميزانية الاضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية ، و تتم المصادقة على الاعتمادات المالية مادة بمادة و باب باباب¹.

ثانيا : صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي.

خول المشرع الجزائري لرئيس المجلس الشعبي البلدي عدة صلاحيات تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه ، فبعضها يمارسها بصفته ممثلا للبلدية ، و يمارس بعضها بوصفه سلطة لعدم التركيز الاداري أي بصفته ممثلا للدولة .

أولا : صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته رئيس الهيئة التنفيذية للمجلس .

يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس الشعبي البلدي ، حيث يقوم باستدعائه و يعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه ، و يختص بإعداد مشروع جدول أعمال الدورات و يترأسها و هذا حسبما نصت عليه المادة 79 من قانون البلدية .

يمنح القانون لرئيس المجلس الشعبي البلدي صلاحية طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس قام بالإخلال بحسن سير الجلسة، كما يحضر رئيس المجلس الشعبي البلدي جلسات و ينظمها ، اذ يحدد تاريخ و جدول أعمال الدورات بعد التشاور مع الهيئة التنفيذية.

ثانيا : صلاحيات رئيس البلدية بصفته ممثلا للبلدية .

قد عهد لرئيس المجلس الشعبي البلدي مهمة التمثيل و التعبير عن ارادة البلدية و يتجلى ذلك من خلال الصلاحيات الممنوحة اليه و التي نذكر منها :

أ- **التمثيل** : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في كل أعمال الحياة المدنية و الادارية ، وكذلك جميع المراسيم التشريعية و التظاهرات الرسمية ، كما يمثل البلدية أما الجهات القضائية المختصة².

ب- **اعداد الميزانية** : يقوم رئيس البلدية بإعداد ميزانية البلدية و اقتراحها على المجلس لمنقشتها و التصويت عليه ، ثم القيام بمتابعة تنفيذها ، كما يعتبر رئيس المجلس

¹ - المادة 180 من القانون 10/11.

² - المادة 78 من القانون 10/11 "يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما."

الشعبي البلدي لأمر بصرف النفقات و متابعة تطور مالية البلدية ، و هذا ما نصت عليه المادة 81 من قانون البلدية¹ .

ج- المحافظة على الحقوق العقارية و المنقولة و المملوكة للبلدية :

حيث يتكفل رئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت مراقبة المجلس الشعبي البلدي بما يلي :

- ابرام عقود اقتناء الأملاك و المعاملات و الصفقات و الايجارات و الهبات و الوصايا .
- القيام بمناقصات أشغال البلدية و مراقبة حسن تنفيذها .
- اتخاذ كل القرارات الموقعة للتقادم و الاسقاط .
- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية و المنقولة التي تملكها البلدية ، بما في ذلك حق الشفعة وكذا المحافظة عليها بموجب قواعد المالية و المحاسبة العمومية .
- اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق بالبلدية .
- اتخاذ المبادرات لتطور مداخل البلدية² .

و- الاشراف السلمي على موظفي البلدية :

يخضع موظفي البلدية للسلطة الرئاسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، و هذا ما نصت عليه المادة 125 من قانون البلدية 10-11 " البلدية ادارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي و ينشطها الأمين العام للبلدية " ³

ثانيا : صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة .

باعتبار البلدية ممثلة للدولة على المستوى القاعدي ، فان هئية الدولة لا تكون الا باسترجاع هئية البلدية ، و وضع سلطتها على كل المجالات التي للبلدية حق التدخل فيها ، أو التي هي مسؤولة عنها ، و بما أن الرئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة

¹ - حسب قانون البلدية ، للبلدية ميزانيتان ، ميزانية أولية يتم التصويت عليها قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها، وميزانية إضافية قبل 15 جوان من السنة المالية التي تنفذ فيها.

² - في ذلك صلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي في طلب إجراء لتحقيق لمعينة حق ملكية البلدية على العقارات، المادة 82 من قانون البلدية.

³ - المادة 125 من القانون 10/11.

على مستوى البلدية ، فان المشرع منحه سلطات كثيرة تكون واضحة أكثر من القوانين بوصفه سلطة عدم التركيز¹.

أولا : اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي كضابط للحالة المدنية.

نصت المادة 86 من قانون البلدية على تمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ضابط الحالة المدنية ، اذ أن هذه الصفة تمنحه حق القيام بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية، وهذا تحت وصاية النائب العام المتخصص اقليميا.

ان رئيس البلدية باعتباره ضابط للحالة المدنية فهو ملزم بمجموعة من الالفعال التي تضمن حقوق المواطنين، و تعزيز سلطة البلدية، و تقوي من مصداقيتها، و هو ملزم كذلك بالمحافظة على الاسرار الخاصة بالميلاد و الزواج و الطلاق و الوفاة ، و هذا ما نصت عليه المادة الأولى و الثانية من قانون الحالة المدنية².

إلا أن تزايد المشاكل اليومية و استحالة أن يباشر رئيس المجلس الشعبي البلدي بنفسه مهام ضابط الحالة المدنية ، فقد خوله القانون أن يفوض هذه المهام الى موظف أو موظفين يختارهم من بين موظفي البلدية الدائمين و ذلك تحت رقابته و مسؤوليته ، اذ يقوم المفوض بالاهتمام بسجلات الحالة المدنية بما فيها سجل الوفيات ، سجل الزواج و سجل المواليد .

ثانيا : اختصاص رئيس المجلس الشعبي البلدي كضابط اداري.

من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي الصلاحيات الادارية ، فهو يعمل على حماية النظام العام ، بما يحتويه هذا الأخير من مواضيع عدة كالصحة و الامن العام و السكينة العامة، و لقد توسعت نوعا ما صلاحياته في هذا المجال و ذلك بغية تحقيق التواجد الفعلي للدولة على مستوى البلدية³.

ان حماية الأشخاص و الممتلكات هي احدى مسؤوليات الدولة و التي تمارسها البلدية في شكل قرارات أو اجراءات قصد المحافظة على كرامة الانسان و على حرمته و على أملاكه و سلامته .

¹ - المادة 85 من القانون "يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية، وبهذه الصفة فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما".

² - المادة 1-2 من القانون رقم 08/14 المؤرخ في 13 شوال 1435 الموافق ل: 2014/08/09 ، يعدل ويتم الامر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة 1389 الموافق ل: 1970/02/19، المتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 49، الصادرة بتاريخ: 09 اوت 2014. من القانون 10/11.

³ - المادة 93 من القانون 10/11.

يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنظيم التجمعات سواء تعلق الأمر بالتظاهرات العامة ، أو الرياضية ، المسيرات الاحتجاجية أو حتى التجمعات الحزبية ، و هذا من أجل حماية الاشخاص و حماية الممتلكات .

و بالتالي يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي لأجل الحفاظ على النظام العام بواجب الاحترام و حماية حقوق و حريات الافراد بما يلي :

- المحافظة على حسن النظام العام في جميع الاماكن العمومية التي يجتمع فيها الاشخاص .
 - تنظيم الطرقات و حركة المرور على اقليم البلدية .
 - السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة لأملاك العمومية .
 - السهر على سلامة المواد الغذائية و الاستهلاكية المعروضة للبيع .
- ثالثا : اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي كضابط للشرطة القضائية .**

ان من اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ضابط للشرطة القضائية تتمثل في مباشرته في جمع الادلة و التحري عن مرتكبي الجريمة ، و لقد أعطى قانون الاجراءات الجزائية لضابط الشرطة القضائية سلطات واسعة تمكنه من القيام بدوره في الحدود التي تضمن للمجتمع سلامته و للمتهم حقوقه .

كما يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإخطار وكيل الجمهورية بمكان الجريمة و هذا حسب المادة 42 من قانون الاجراءات الجزائية .¹

رابعا: اختصاصات أخرى لرئيس البلدية.

يتقلد رئيس المجلس الشعبي البلدي اختصاصات أخرى بوصفه جهة عدم التركيز الاداري اضافة إلى ماسبق و أهمها :

- تنفيذ القوانين و اللوائح في حدود اقليم البلدية .
- الاحصاء السنوي لفئة الشباب المعني بالخدمة الوطنية .
- اعداد القوائم الانتخابية وفقا لقوانين المتضمنة لها .

¹ - الامر رقم 66-155 المؤرخ في 13 صفر 1386 الموافق ل: 08 يونيو 1966، يتضمن قانون الإجراءات الجزائية المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ: 08 يوليو 1966.

المبحث الثالث : انعكاسات البيروقراطية على الاداء الاداري للجماعات المحلية .

المطلب الاول : أثر البيروقراطية على الموارد البشرية .

- الالتزام الصارم بالقواعد و اللوائح ، فغالبا ما تكون هذه اللوائح جامدة و غير مرنة ، ما يؤدي الى قتل روح المبادرة و الابداع .
- تعقيد بعض الموظفين بالتعليمات حرفيا دون ادراك الهدف من ورائها ، حيث أصبح هدفا بحد ذاته بدلا من ان تكون وسيلة لتطوير أنماط العمل ، هذا ما يؤدي الى ضياع النظرة الشمولية و التأثير سلبا في الأهداف العامة للمؤسسة .
- النموذج البيروقراطي يشمل وضع القواعد و التعليمات و القرارات ضمن أطر خطية و كتابية ، و هذا ما يؤدي الى اهدار الكثير من الوقت و المال و المساحات في المكاتب .
- التسلسل الرئاسي و المركزية داخل المؤسسة يعتبر من المظاهر البيروقراطية و التي تؤدي الى اساءة استخدام السلطة¹ .
- الاستخدام السيئ للإجراءات الروتينية .
- الاستخدام السيئ لمعيار التخصص .
- حدوث حساسية بين الرؤساء و المرؤوسين .
- وجود صراع و تنافس بين الموظفين ، حيث تتحول الخلافات في الرأي في بعض الأحيان الى صراعات خفية تؤثر على نجاح سير العمل .
- توظيف الافراد و منحهم رواتب منتظمة على مختلف مستويات العمل و تثبيتهم في العمل قد جاء بنتائج سلبية على مستوى الاداء .
- و قد زاد من تفاقم المشاكل صعوبة الاتصال بين المسؤولين في القمة و القاعدة ، قد نتج عنه البطء في اتخاذ القرارات و تحريف المعلومات و تضليل المسؤولين ، و بالتالي عدم سلامة القرارات و التوجيهات التي بدورها تؤثر على خدمة الصالح العام تأثيرا سلبيا .
- تجميد قدرات الشخص و حصرها في العمل المتكرر بفعل التخصص الاداري .
- وقد ينجر بفعل البيروقراطية المتشددة مجموعة من النقاط:
- ان النمو البيروقراطي الناتج عن الاصلاحات لا يأخذ بعين الاعتبار الخدمة العمومية التي يقدمها المواطن، بقدر ما يحاول أن يثبت جذور السلطة القانونية.
- وجود اجراءات شكلية معقدة خلال التعامل مع المصالح المعنية بفعل تضخم القانون ونقص الثقة.
- التماطل و التباطؤ في تأدية الخدمة العمومية و تحويل القضايا من منظمة الى أخرى¹.

¹ - عن دار الخليج، مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي البيروقراطي، 2014/09/16.

- الوساطة في انجاز بعض المعاملات.
- ضعف الاداء الوظيفي للجهاز البيروقراطي و ما يعيش من المظاهر المختلفة ،كالإجراءات الروتينية و التعقيد في الاساليب ، مما يجعل الجهاز البيروقراطي عاجزا عن الوفاء بمتطلبات الخدمة التي يحتاجها المواطن .
- استبعاد العنصر الذاتي من الاداء الاداري لتوفير الكفاءة في كل من الاعمال و القرارات الادارية ، ذلك أن السلوك الشخصي لا يؤدي الى مزيد من الاستغلال فحسب بل يؤدي أيضا الى تعثر عدم الثقة بين الموظفين العموميين و تعطيل أعمال الاشخاص المستحقين .
- و من هنا فان تعطيل الاعمال الإدارية ينطوي على الروتين فحسب ، و انما يعود الى تفشي المحاباة و الوساطة و الجهوية و المحسوبية و التي تؤدي الى اضعاف الخلق الاداري المتمثل في الرشوة و عدم المسؤولية .
- عدم احترام وقت العمل و نجدة في :
- التأخر في الحضور صباحا .
- الخروج وقت العمل مبكرا عن وقت الدوام الرسمي .
- النظر الى الزمن المتبقي من العمل دون النظر الى مقدار انتاجيته .
- قراءة الجرائد و استقبال الزوار .
- التنقل من مكتب الى اخر .
- جنوح الموظف الى عدم ابداء الرأي و اللامبالاة و يرجع الى انخفاض الروح المعنوية للموظف و عدم ارتباطه بالعمل و الادارة .
- عدم تحمل المسؤولية ، و هنا يلجأ الموظف الى التهرب من الامضاءات و التوقيعات لعدم تحمله المسؤولية ، اضافة الى التفسير الضيق للقوانين و القواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجهاد ، و نتيجة ذلك كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل .
- الاعتماد على الغير و الاتكالية في كافة الامور .
- التعارض أحيانا بين ممارسة الادارة و العمل الأساسي للموظف مما يؤثر أحيانا على كفاءة الاداء بسبب عدم التنسيق .
- سوء استعمال السلطة و هذا من خلال تقديم الخدمات الشخصية و تسهيل الامور و تجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم .

¹ - قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواكن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، دفاثر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر،

- على الرغم من الجهود الذي بذلت في إرساء و _____ ناء المؤسسات للتنمية و
الاصلاح الس_____ ياسي و الاداري ،فإنها لم تنجح في التخفيف من المشاكل للأعراض
المرضية للبيروقراطية الادارية ، بل زادت في تعقيدها ما أسهم ذلك في تعثر عملية
التنمية الشاملة نتيجة تفاقم الجانب التنظيمي من مشكلة البيروقراطية بدلا من أن يسهم في
علاجها .

- التضخم الكبير في الأجهزة الادارية قياسا بحجم الوحدات الادارية ، نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الاداري ، كما يرافق ذلك تعدد مستوى بناء التنظيم مما يعيق التوصل الى أحكام عمليات الاشراف و التوجيه ، و يتسبب ذلك تضاربا بين الأنشطة .
- زيادة التضخم التنظيمي و الوظيفي للأجهزة و تحولها الى أجهزة رخوة و هشة .
- اتصاف الاجهزة البيروقراطية بالإسراف و ارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات و الانتاج ، و مرد ذلك التوسع في الانفاق غير الضروري على المظاهر الخارجية في استخدام الخبرات الأجنبية عالية التكاليف دون مبرر ، و الاستخدام غير الاقتصادي للتكنولوجيا .
- انخفاض انتاجية و كفاءة العمل الاداري و ارتفاع تكلفة وحدات الخدمة و شيوع ظواهر الاهمال و التسبب و التراخي في ممارسات العمل .
- انتشار ظاهرة الفساد الاداري كاستغلال المال العام، و استغلال الوظيفة العامة ، و الرشوة ، و الاختلاس ، و شيوع ظواهر المحسوبية و المحاباة ، و تبادل المنافع في تعامل أفراد البيروقراطي مع المواطن .

¹ - على سعيدان، *بيروقراطية الإدارة الجزائرية*، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط01، 1981، ص53..

- اقتصار وضع الخطط التنموية على نخبة من الموظفين الكبار، دون إشراك أفراد الشعب و ذلك أن الشعب قد حرم حتى من الحصول على المعلومات الأساسية التي قد تعطيه فكرة عامة من مشروعات الاستثمار و الخدمات و المرافق العامة و غيرها من المشاريع التنموية¹.
 - تصادم أرضية مشاريع البلدية مع مشاريع الولاية ، الأمر الذي يعطل تنفيذ المشاريع على أرض الواقع .
 - ضعف كفاءة المجلس تؤدي في بعض الأحيان الى عرقلة المشاريع و تأخرها عن تنفيذ .
 - محدودية ثقافة المقاولين و عدم اهتمامهم بدفتر شروط المشاريع المطروحة للمناقصات أو الاقتناءات .
 - بطء الاجراءات الادارية على مستوى المراقب المالي فقد يتأخر المشروع ربما لمدة سنة ليتم تسجيله .
 - عدم اشراك الافراد المحليين في كل خطوات المشروع من مرحلة الدراسة و التنفيذ و انتهاء بمرحلة المتابعة و التقويم ، مما يزيد من عدم الاكتراث و العزوف عن المشاركة .
 - بعد المشروعات عن المناطق السكنية ، مما يجعلها خارج دائرة اهتمامهم .
 - سوء الخدمة من طرف المشروعات مما يصرف الأفراد المحليين عنها .
- المطلب الثالث: أثر البيروقراطية على العملية الانتخابية.**

على الرغم من أن الانتخابات يفترض أن تكون الوسيلة التي يعبر من خلالها الناخب عن هويته السياسية بالدرجة الأولى، إلا أن الامر يختلف تماماً في كثير من الجماعات المحلية، نتيجة لوجود نظام انتخابي لا يشجع هذه الممارسة، فإن هذا النظام يشجع على تكريس الهويات العشائرية والاثنية.

- الاقتراع المقيد ومعنى ذلك عدم جواز ممارسة الانتخاب إلا بشروط معينة قد تكون ذات طابع مالي أو متعلقة بالكفاءة.
- غياب المنافسة السياسية الحقيقية والتي من المفروض أنها لا تتحقق إلا بتوفير فرص متساوية في الشروط المنظمة للعملية الانتخابية.
- التحيز لمرشح دون باقي المرشحين وذلك باتباع كل السبل التي تؤدي إلى فوزه وبالتزوير في مختلف مراحل العملية الانتخابية، ابتداء من القيد في القوائم، وهذا

¹ - بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، عدد 07، 2012، ص 09..

- من خلال تسجيل أشخاص متوفين في هذه القوائم، أو تسجيل شخص واحد في أكثر من قائمة انتخابية¹.
- إن نظام تشكيل الدوائر الانتخابية وتوزيع المقاعد الذي لا يستند إلى أية معايير واضحة، قد أدى إلى خلل واضح في عدالة تمثيل المواطنين، حيث تعاني المقاطعات ذات الكثافة السكانية المرتفعة من انخفاض في التمثيل مقارنة بالمحافظات ذات الكثافة السكانية المنخفضة.
- بيع وشراء الأصوات في الانتخابات والذي يمكن وصفه إلا بالرشوة، حيث يدفع المرشح أو وكيله مبلغاً من المال مقابل ضمان التصويت من قبل الناخب.
- تزوير إرادة الناخبين باستخدام المال أو وصول الغير مؤهلين إلى مراكز صناعة القرار.
- تكريس الفردية والابتعاد عن العمل الجماعي المؤسسي إلى إنتاج حالة من الانتهازية السياسية، والتي تتحول مع الوقت على انتهازية اجتماعية، فصبح الفرد أنانياً في علاقته الاجتماعية².

خلاصة الفصل الثاني:

من منطلق ما جاء في هذا الفصل و على اعتبار أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية و نواة التغيير في المجتمع ، يتحدد لنا من واقع بلدية اولاد ابراهيم أن البلدية تلعب دور هاماً في رسم الخطة التنموية على المستوى المحلي ، و هذا من خلال انجاز المشاريع و المخططات التنموية المحلية ، و التي تهتم في التنمية المحلية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية ، و استناداً على ذلك فالمشرع الجزائري قد اسند عملية تنفيذ المخططات التنموية الى الهيئات المختصة و المخولة و المتمثلة هيئتين هما المجلس الشعبي و رئيس المجلس الشعبي البلدي ، لما له هذا الاخير من صلاحيات واسعة من خلال منحه كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المجدية و السياسات الناجحة باعتباره ممثلاً للبلدية و الدولة ، هذا ما يعكس الصورة الفعلية لمدى كفاءة السلطة المحلية في ايجاد سبل النمو و التطور الذي ينشده المواطن المحلي ، في ظل وجود بيروقراطية تمارس في اطار تقديم الخدمة العمومية .

¹ - بركات أحمد، الانتخابات والتمثيل البرلماني في الجزائر، بحث في المعوقات وأهم عوامل التفعيل، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بشار، الجزائر، 2011، ص292.

² - محمد حسيني، الأثر الاجتماعي للنظام الانتخابي الأردني، مؤسسة فريدريش ايبرت، عمان 2014، ص15..

عرض المعطيات تحليلها ، و تفسيرها :

بعد العرض المفصل للإجراءات المنهجية خلال الدراسة ، سنحاول أن نطبق هذه الخطوات و الاجراءات من خلال المعطيات التي حصلنا عليها و تفرغها في جداول تعبر عن اجابات المبحوثين ، و آرائهم المختلفة حول مختلف المواضيع المتضمنة في الاستمارة ، و ذلك من أجل تحليلها و تفسيرها .

1- بيانات خاصة بالمعلومات الشخصية :

جدول رقم (1) : البيانات الشخصية

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	المجموع	النسبة
01	الجنس	ذكر	43	%58,90
		انثى	30	%41,09
02	السن	40-30	37	%50,68
		50-40	31	%42,46
		60-50	05	%6,84
03	الحالة المدنية	أعزب	34	%46,57
		متزوج	35	%47,94
		أرمل	02	%2,73
		مطلق	02	%2,73
04	المستوى العلمي	متوسط	04	%5,47
		ثانوي	35	%47,94
		جامعي	34	%46,57
05	الدرجة في العمل	عون اداري	31	%42,46
		عون مكتب	01	%1,36
		مهندس دولة	01	%1,36
		تقني	01	%1,36
		اداري	03	%4,10
		معاون اداري	04	%5,47
		مساعد اداري	05	%6,84
		رئيسي		
		مساعد اداري	09	%12,32
		متصرف اداري	09	%12,32
		تقني اعلام ألي	02	%2,72
		الامانة العامة	10	%13,69
06	القسم	الادارة المحلية	48	%65,73
		التنظيم و الشؤون العامة	15	%20,54

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس ، أن أعلى نسبة هي نسبة الذكور (58,90%) ، بينما تصل نسبة الاناث الى (41,09%) ، و لعل ارتفاع نسبة الذكور يعود الى أن الاناث لا يفضلن الاعمال الادارية ، هذا بالإضافة الى أنه لم تكن الفرصة في ذلك الوقت متاحة للمرأة لممارسة حقها في التعلم ، و يعتبر مكانها الطبيعي هو البيت ، أو في قطاع التعليم في حالة حصولها على قدر من التعليم ، لكن في الآونة الاخيرة زادت نسبة الاناث ، هذا ما يدل على تغير نظرة المجتمع لهذا النوع من العمل .

يوضح الجدول (02) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن أعلى نسبة تقابل ما بين 30 الى 40 سنة ، حيث تقدر ب (50,68%) ، تليها مباشرة نسبة (42,46)% التي ترافق السنوات (50-40) سنة ، و نسبة (6,84)% و التي ترافق السنوات (60-50) سنة.

و يتضح من ذلك أن أغلب أفراد العينة لديهم أغلبية في العمل ، و التي اكسبتهم الخبرة ، و من ثم القدرة على أداء العمل بشكل أفضل بحكم ممارستهم الطويلة للعمل ، كما نجد أغلبهم يعملون في نفس المناصب التي عملوا بها أول مرة ، وقد يتدرج بعضهم في مختلف المراتب و قد يحولون للعمل بمناصب أخرى ، الا أن السمة المميزة لديهم هو عدم تخليهم عن وظائفهم .

و يبين الجدول رقم (3) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية أن أغلبيةهم متزوجون و هذا بنسبة (47,94%) ، ثم تأتي العزابات بالدرجة الثانية بنسبة (46,57%) ، و تتساوى نسبة المطلقين و الأرامل و هذا بنسبة (2,73%) ، و يتضح من خلال هذا أن ارتفاع نسبة المتزوجين تدل على ان هؤلاء و بعد تحقيقهم للاستقرار الوظيفي فانهم يميلون الى بناء حياتهم الخاصة .

و عند ملاحظة الجدول رقم(4) و المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي تدلنا على أن أعلى نسبة هي نسبة أولئك الذين تحصلوا على مستوى ثانوي (47,94%) ، يليهم المستوى الجامعي (46,57%) ، ثم ذو المستوى المتوسط بنسبة (5,47%) ، و اذا ماحولنا قراءة هذه الارقام فانه يتضح لنا ان المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالمستوى التعليمي للأفراد ، الا من حيث أنهم يتقنون القراءة و الكتابة ، و بعض معايير الاداء الوظيفي ن بغض النظر عن مستواهم الدراسي ، حيث يعتمدون في عملهم على الخبرة الطويلة في ميدان العمل ، حيث كان باب التوظيف يفتح على مصراعيه لكل من يحسن القراءة و الكتابة ، أي أن كفاءتهم الادارية اكتسوها عن طريق الخبرة و ليس عن طريق التعليم بغض النظر عن بعض الأفراد الجامعيين .

بينما يتضح لنا من خلال الجدول رقم (5) المتعلق بتوزيع افراد العينة حسب الدرجة في العمل ، فان اكبر نسبة هي عون اداري ب(42,46%) ، تليها مباشرة كل من مساعد اداري و متصرف اداري بنسبة (12,32%) ، ثم مساعد اداري رئيسي (6,84%) ، ثم معاون اداري (5,47%) ، ثم اداري (4,10%) و أخيرا عون مكتب ، مهندس دولة ، تقني بنسبة (1,36) ، و من خلال هذا يتضح ان عدد العون الاداري أكبر من غيرهم ، حيث يعمل بعضهم كرؤساء للمكاتب ، ومن ثم مساعدين الاداريين ، و المتصرفين الاداريين الذين يعملون هم أيضا كرؤساء للمصالح ، و رؤساء المديريات ، حيث يشكلون أعلى درجة من درجات السلم الاداري ، تليها كل من معاون اداري و مساعد اداري رئيسي و اداري ، فنجد أن عددهم قليل جدا مقارنة بالدرجات الاخرى ، و نستنتج ان المسؤوليات و واجبات العمل هي التي تحدد عدد العمال المطلوب في كل درجة من الدرجات .

يتجلى لنا من خلال الجدول رقم (6) المتعلق بتوزيع افراد العينة حسب الأقسام ، فان افراد العينة ينتمون الى الادارة المحلية بنسبة (65,73%) ، ثم مديرية التنظيم و الشؤون العامة بنسبة (20,54%) ، و أخيرا الامانة العامة (13,69%) ، و هذا راجع بالدرجة الاولى الى نوع العمل و الى التقسيم الذي يعتمد كل قسم ، اذ نجد أن مديرية الادارة المحلية تتضمن مجموعة من المصالح ، و كل واحدة تحتوي على مجموعة من المكاتب ، يعمل في كل مكتب عدد من العمال و ذلك حسب طبيعة العمل .

ثانيا : مدى مساهمة وضوح اللوائح و الاجراءات في تطوير الاداء الاداري للموظف البيروقراطي

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	المجموع	النسبة
01	كيفية اطلاع العمال على اجراءات العمل و قوانينه	لوحة الاعلانات	28	38,35%
		البيانات و المنشورات	12	16,43%
		المواقع الرسمية	06	8,21%
		رئيس المديرية	04	5,47%
		رئيس المصلحة	16	21,91%
		الزملاء	07	9,58%
02	مدى تقيد العمال بمختلف بنود اللوائح و الاجراءات القانونية	دائما	48	65,75%
		غالبا	22	30,13%
		احيانا	02	2,73%
03	كيفية تعامل العمال مع المشاكل و كيفية	اكتفي بتطبيق اللوائح	53	72,60%
		اقدم حلول سريعة	12	16,43%

اعطاء المستجديات				
04	هل يتم مناقشة اللوائح الاجراءات قبل التنفيذ	نعم	30	41,09%
		لا	29	39,72%
		لا ادري	11	15,06%
05	مساهمة تنفيذ محتوى الاجراءات في اداء العمل بتكلفة قليلة	موافق	20	27,39%
		موافق الى حد ما	43	58,90%
		غير موافق	08	10,95%
06	وضوح اللوائح و الاجراءات في ادراك الفرد لمسؤوليته	موافق	37	50,68%
		موافق الى حد ما	31	42,46%
		غير موافق	02	2,73%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1) أن الموظفين يطلعون على اجراءات العمل و قوانينه لوحة الاعلانات (38,35%) و التي تتوفر على قوانين اداء العمل و واجبات و حقوق الموظفين ، و هذا للاطلاع على كل جديد في ميدان العمل ، ثم يأتي دور رئيس المصلحة بنسبة (21,91%) ، ثم البيانات و المنشورات و المتمثلة في الجريدة الرسمية ، و قد يكتفي البعض بالزملاء الذين يطلعون على هذه القوانين و الاجراءات ، فيقومون بدورهم بنقلها الى زملائهم و هذا بنسبة (9,58%) ، ثم المواقع الرسمية (8,21%) و في حالات قليلة يقتصر الامر على رئيس المديرية بنسبة (5,47%).

و نستخلص من الجدول رقم (2) أن اغلب المبحوثين أو الموظفين يتقيدون بتطبيق مختلف بنود اللوائح و الاجراءات بنسبة تقدر ب (65,75%) ، وذلك راجع الى خوفهم من المسؤولية ، بالمقابل هناك (30,13%) ، لا تتقيد بهذه الاجراءات ، و نجد هناك (2,32%) لم يدلوا بصوتهم اتجاه هذه الاخيرة .

و يبين الجدول رقم (3) ان اغلب العمال يكتفون بتطبيق القوانين (72,60%) ، و ذلك لتخوفهم من المسؤولية و عدم رغبتهم في تحمل عواقب تصرفاتهم ، لأن ذلك يقلل فرص الاستقرار التي يتمتع بها الموظف الذي يحتمي بالقواعد ، في حين أن هناك نسبة (5,47%) لم تصوت .

يتأكد لنا من خلال الجدول رقم (4) ان الاجراءات و اللوائح الادارية تناقش قبل تنفيذها (41,09%) و يتم ذلك عن طريق المجلس الشعبي البلدي ، حيث يقوم بمناقشة الاوضاع للخروج بقرارات تتعلق بتسيير شؤون البلدية ، في حين ذهب ب (39,72%) الى أن القوانين و اللوائح الادارية لا تناقش مركزين في ذلك على ضغط السلطة المركزية ، و على عدم مشاركتهم في صنعها .

يوضح لنا الجدول رقم (5) أن اغلبية العمال (58,90%) موافقين الى حد ما و يرون أن تنفيذ محتوى اللوائح و الاجراءات و التقيد بذلك سوف يؤدي الى اداء العمل بأقل تكلفة ممكنة ، حيث أن هذه اللوائح و من خلال تحديدها لدور كل فرد ، و مسؤوليته سوف تلغي كما ما من شأنه تعطيل أداء العمل بالمقابل يرى (10,95%) أن هذه الاجراءات غير واضحة ، و بالتالي فان الاستعانة بها لن يؤدي الا الى تعطيل المصالح ، و زيادة تكلفة العمل .

بين الجدول رقم (5) ان نسبة (50,68%) من العمال يرون ان وضوح اللوائح و الاجراءات من شأنه ان يجعل الفرد واعيا ومدركا لمسؤولياته ، حيث أن ذلك سوف يوفر له الفرصة للاطلاع على كيفية سير العمل و تنفيذه ، و بالتالي القيام به في وقت وجيز .

ثالثاً: بيانات توضح مساهمة التخصص في ارتفاع الاداء الاداري .

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	المجموع	النسبة
01	كيفية التحاق الموظفين بالعمل	التوظيف عن طريق الشروط	62	84,93%
		توظيف مباشر	10	13,69%
		عن طريق الوساطة	01	1,36%
02	وجود صعوبة في فهم طبيعة العمل	نعم	13	17,80%
		لا	60	82,19%
03	مكان الموظفين التكوين	داخل المؤسسة	07	9,58%
		مركز تكوين اداري	29	39,72%
		مركز التكوين المهني	23	31,50%
		جهة أخرى	14	19,17%
04	مساعدة التكوين على زيادة تطوير القدرات و مهارات المواطنين	نعم	55	75,34%
		لا	18	24,65%
05	مساعدة التكوين للموظف لأداء عمله الاداري في وقت وجيز	موافق	45	61,64%
		موافق الى حد ما	22	30,13%
		غير موافق	05	6,84%

من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا أن أغلب العمال التحقوا بالعمل عن طريق اجرائهم لمسابقة (84,93%) ، الا أن بعضهم التحق بالوظيفة عن طريق التوظيف المباشر ، (13,69%) هذا ما يدل على أنهم من خريجي نراكز التكوين الاداري التي كانت تقوم بتأهيل و تكوين الافراد ، ثم توجيههم الى العمل مباشرة خاصة في ظل نقص المتعلمين ، الا أن الذين أقروا بأنهم استعانوا بأحد معارفهم لا يتجاوزون نسبة (1,36%) و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالاحتمالين الآخرين .

و يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أغلب العمال أو الموظفين لم يجدو صعوبة في فهم طبيعة العمل (82,19%) ، و التي تتعلق بالأعمال الروتينية ، أما (17,80%) فهم الاشخاص الذين بمراكز حساسة التي تتطلب دقة في العمل مثل المتعلقة بإعداد الميزانية .

يتبين من خلال الجدول (3) أن أغلب المتكويين تلقوا تكوينهم داخل مراكز التكوين الاداري (39,72%) ، ثم مراكز التكوين الهني (31,50%) ، في حين تلقى الموظفون اخرون للتكوين (19,17%) و اخيرا داخل المؤسسة (9,58%) ، ما يدل على أن

المؤسسة المعنية لا تهتم كثيرا بإجراء دورات تدريبية لعمالها الا في احيان قليلة ، حيث كان في البداية يتم توزيع عدد المقاعد المطلوبة على المديرين بتولي رئيس المصلحة و اختيار الأفراد الراغبين في اجراء التكوين .

و يوضح الجدول (4) أن التكوين يساهم في زيادة قدرات و هاراتالموظفين ، و هذا ما عبرت عنه (75,34) حيث أن هؤلاء المتكويين ، و قبل التحاقهم بالعمل ينخرطون ضمن مراكز تكوينية متخصصة و على أساس الشهادة المتحصل عليها يترشحون للعمل .

نجد في الجدول رقم (5) أن نسبة (61,64%) من أفراد العينة موافقين على أن التكوين يساعد الموظف على أداء عمله في وقت وجيز ، أما (30,13%) فهم موافقون الى حد ما ، بالمقابل (6,84%) فهم غير موافقين على ذلك ، و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الاخرى ، و يرجع ذلك الى أنه و من خلال التكوين الذي تم اجراؤه يتعلم الفرد السرعة في الاداء .

رابعا : مساهمة تقسيم العمل في ارتفاع الاداء الاداري .

الجدول	الفقرات	الاحتمالات	المجموع	النسبة
001	اطلاع العمال على عمل باقي أفراد المديرية	نعم	46	63,01%
		لا	27	36,98%
002	انتقال العمال بين مديرية و اخرى أثناء مدة خدمتهم	نعم	37	50,68%
		لا	35	47,94%
003	هل يفضل العمال تغيير مناصبهم	نعم	56	76,71%
		لا	17	23,28%
004	شعور العمال بالعمل لقيامهم بنفس العمل يوميا	نعم	53	72,60%
		لا	19	26,02%
0505	رد فعل الموظف بشأن القيام بعمل شخص آخر	وافق مباشرة	16	21,91%
		أتردد	22	30,13%
		أرفض	16	21,91%
		لا أدري	19	26,02%
	هل تقسيم العمل يفقد الفرد القدرة على الابداع	موافق	22	30,13%
		موافق الى حد ما	30	41,09%
		غير موافق	21	28,76%

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن نسبة (63,01%) من مجموع افراد العينة يطلعون على عمل باقي المديرية ، و على دراية تامة بكيفية ادائهم لعملهم ،بينما نسبة (36,98%) لا يفعلون ذلك حيث أن هذا

الاطلاع تفرضه طبيعة العمل ، من خلال التنسيق بين مختلف الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ، و ذلك نتيجة الاحتكاك بين العمال و الذي يمكنهم من معرفة كيفية عمل زملائهم .

يبين الجدول رقم (2) أن (50,68 %) من افراد العينة عملوا ضمن مديريات اخرى و أن (47,94 %) لم يفعلوا ذلك ، و هذا بسبب الترقية التي يحصلوا عليها البعض يتم نقلهم للعمل ضمن مديريات اخرى ، أو لضرورة العمل ، حيث يتم شغل مناصب فارغة ضمن مديريات أخرى ، و أحيانا يتم خلق مناصب جديدة فيتم ملئ مناصب الشاغرة بالموظفين القادمين الذين يملكون خبرة في ميدان العامل ، اذ نجد أن اغلب المسؤولين الاداريين يؤمنون بالخبرة و الاقدمية في العمل أكثر من ايمانهم بالمستوى العلمي .

يوضح الجدول رقم (3) أن نسبة (76,71 %) من مجموع أفراد العينة يفضلون التغيير ، لأن عملهم لا يتفق و قدراتهم و مهاراتهم ، لذلك فانهم يندفعون نحو التجديد ، بينما نجد (23,28 %) يفضلون البقاء في عملهم الحالي ، فهم لا يريدون البدء في عمل جديد قد يحتاجون الى وقت طويل لفهمه ، و قد يؤثر ذلك على كفاءتهم في العمل خاصة في ظل انخفاض مستواهم التعليمي

يبين الجدول رقم (4) أن (72,60 %) من مجموع افراد العينة يشعرون بالملل لقيامهم بنفس العمل يوميا ، حيث يطبع الروتين عملهم ، و هؤلاء الافراد يتوزعون على مختلف المديريات و المصالح ، أي أن الأمر لا يقتصر على مصلحة أو مديرية بحد ذاتها ، و لعل هذا الروتين ناجم عن تعقد الاجراءات و جمود القواعد ، الا اننا نجد (26,02 %) من افراد العينة يفضلون القيام بنفس العمل يوميا و هي نسبة ضئيلة .

يبين الجدول رقم (5) أن افراد العينة يترددون في اداء عمل موظف اخر (30,13 %) في حين اتجه (21,91 %) الى الموافقة في اداء عمل موظف آخر ، خاصة اذا كان هذا الاخير في عطلة مرضية ، بينما ذهب (21,91 %) الى رفضهم التام للقيام بعمل شخص آخر فالأمر لا يعنيههم و لا يهتمهم و هو قيامهم بعملهم فقط .

يبين الجدول (6) أن (41.09 %) من افراد العينة موافقون الى حد ما أن تقسيم العمل لا يفقد الفرد القدرة على الابداع ، فقيامهم بجزء من العمل من شأنه أن يجعله طبيعة العمل ، في حين ذهب (20,13 %) الى موافقتهم على هذا الامر ، لكن هذه الموافقة غير مطلقة ، في حين اتجه (20,76 %) انهم غير موافقين ما يفقد الفرد على الابداع و التجديد و الابتكار أو حتى الرغبة في ذلك .

خامسا : توفر الاجهزة تطوير القوى الذهنية للعاملين للتحسين و التطوير في الاداء الإداري.

الجدول	الفقرات	الاحتمالات	المجموع	النسبة
01	وجود أجهزة كافية لأداء العمل	نعم	41	56,16%
		لا	32	43,83%
02	مساعدة الاجهزة في أداء العمل في وقت وجيز	نعم	67	91,78%
		لا	06	8,21%
03	مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	نعم	39	53,42%
		لا	34	46,57%
04	رضا العمال عن القرارات التي لم يشاركوا في صنعها	نعم	23	31,50%
		لا	50	68,49%
05	رد فعل الموظف عند قيام موظف آخر بمهامه	لا أفعل شيئا	46	63,01%
		أبلغ عنه	15	20,54%
		ألومه و أوبخه	12	16,47%
06	هل يؤثر قيام الموظف بعمل غير مرغوب عن كفاءته	نعم	53	72,60%
		لا	14	19,17%
		لا أدري	06	8,21%
07	هل يوجد تكامل بين مختلف الوحدات من حيث سيولة المعلومات	نعم	27	36,98%
		لا	46	63,01%
08	حسب التصور هل يمكن اعتبار الاجتماعات روتينية و مملة	نعم	39	53,42%
		لا	35	47,94%
09	هل ترى أن أسلوب صدور القرار	اسلوب ديمقراطي	41	56,16%
		اسلوب تسلطي	32	43,83%
10	تعتمد المؤسسة على برامج تدريب لتنمية معارف الافراد بها	نعم	23	13,50%
		لا	40	54,79%
		لا أدري	11	15,06%
11	هل تعارض الادارة اتباع أساليب جديدة من شأنها أن تساهم في التنمية الادارية	نعم	11	15,06%
		لا	38	52,05%
		لا أدري	24	32,87%

يتضح من خلال الجدول (1) أن الاجهزة المتوفرة عليها المؤسسة كافية لأداء العمل ، حيث أن أغلب المبحوثين اجابوا " بنعم " (56,16%) .

يبين الجدول (2) ان اغلبيه افراد العينة (91,78%) ترى ان الاجهزة تساعد على اداء العمل في وقت وجيز أي انها تمنح الانتقال بين المديریات ، كما أن التعامل مع مختلف العمال يتم عن طريق هاته الاجهزة التي ترتبط فيما بينها ، و تسمح بالاطلاع على أية وثيقة دون الحاجة الى كثير من الوقت و الجهد .

يوضح الجدول (3) ان (53,42%) من مجموع افراد العينة يشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى البلدية ، بينما (46,57%) لا يشاركون في اتخاذ القرارات ، و بالتالي حتى يتسنى للموظف المشاركة في صنع بعض القرارات عن طريق تقديم الاقتراحات فان الامر يظل لجميع الافراد ، اذ يقتصر الامر على بعض الافراد الفاعلين كرؤساء المصالح .

يتجلى من خلال الجدول (4) ان (68,49%) من مجموع افراد العينة غير راضين عن تنفيذ القرارات التي لم يشاركوا في صنعها ، اذ أنهم يشعرون أن هاته القرارات لا تعنيهم خاصة اذا لم تكن في مصالحهم ، الا اننا نجد نسبة أخرى من افراد العينة (31,50%) تهتم لعملية صنع القرار اذ تؤكد أنها راضية على القرارات التي لم تشارك في صنعها ، و هي تفعل ذلك لأنها لا تريد أن توضح موضع المسؤولية ، أو لأنها تعتبر نفسها غير معنية بالامر فهي تشكل السلطة التنفيذية فحسب .

يتبين من خلال الجدول (5) ان أغلب أفراد العينة (63,01%) الى انهم لا يفعلون شيئاً لأن الأمر لا يعنيهم ، و ليس من ضمن صلاحياتهم أو واجباتهم ، فأمر محاسبتهم من شأن الرؤساء فقط ، في حين ذهب (20,54%) يجب الابلاغ عن كل متهاون في عمله ، فالصرامة في العمل من شأنها أن تحول دون حدوث أي انحراف ، و (16,43%) يميلون الى اللوم و التوبيخ في حالة وجود تساهل أو اهمال في أداء العمل حيث لا يتعدى الامر ذلك فهم لا يريدون لهم السوء ، و بالمقابل فان ضميرهم المهني يجعلهم لا يسكتون عما يلاحظون من انحراف .

يتضح من خلال الجدول (6) ان (72,60%) من المبحوثين يرون ان قيامهم بعمـل غير مرغـوب من شأنه أن يؤثر على أدائهم، حيث ان شعورهم بـعدم الارتياح و احساسهم بأنهم مجبرون على القيام بهذا العمل سيحط من معنوياتهم ، و بالتالي سيحط من قدرتهم على الاداء ، بالمقابل هناك (19,17%) من افراد العينة و ان ادو اعمالهم لا يرغبون في القيام بها ، فان ذلك لن يؤثر على ادائهم لشعورهم بالمسؤولية .

يبين الجدول (7) ان (63,01%) من المبحوثين ان هناك نقص و عجز في مختلف الوحدات من حيث سيولة المعلومات ، في حين ذهب (36,98) كان على عكس ذلك .

يوضح الجدول رقم (8) أن (53,42%) أن الاجتماعات غير روتينية و مملة وذلك لتداول القوانين ، بالمقابل (47,94%) يعتبرون انها روتينية وعدم شعورهم بالانتماء الى تنظيم موحد .

يبين الجدول (9) أن (56,16%) اسلوب صدور القرار اسلوب ديمقراطي لا اعتبار أن مجموع افراد العينة يقرون بوجود احتكاك بينهم و بين زملائهم اثناء القيام بالعمل بينما (43,83%) منهم يقرون بالعكس انه اسلوب تسلطي يرجع الى السلطة المركزية .

يتجلى من خلال الجدول (10) أن (79, 54%) من افراد العينة لا يعتمدون على برامج تدريب لتنمية المعارف باعتبارهم ذو كفاءة و خبرة من خلال برامج تطوير القدرات العقلية ، الا ان (13,50%) من افراد العينة يرون ان المؤسسة تعتمد على برامج تدريب لتنمية معارف الافراد .

و يتضح من خلال الجدول (11) أن (52,05%) ان الادارة لا تعارض اتباع اساليب جديدة من شأنها ان تساهم في التنمية الادارية و هذا من اجل انجاز مخططات تنموية لاكتشاف النقائص التي تعاني منها المؤسسة .

نتائج الدراسة :

تعتبر ظاهرة البيروقراطية ظاهرة معقدة من الصعب فهم حيويتها لأنها تتضمن نقيضين في آن واحد ، حيث انها تحتوي على جوانب ايجابية و اخرى سلبية ، أي أن مبادئ التنظيم البيروقراطي قد صيغت من الاصل لتنظيم السلوك البشري ، الا انه قد نتج عنها وضعاً غير مرغوب فيه ، ومن خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية :

اغلب افراد العينة من متوسط السن الذين تتراوح اعمارهم ما بين (30-40) سنة بدأوا العمل في سن مبكرة ، و في وقت لم تكن فيه يد العاملة مؤهلة لذلك فإننا نجدهم ذو مستوى تعليمي متوسط نوعاً ما " مستوى ثانوي " ، الا أنه رغم ذلك تظل مجرد حبر على ورق.

ان اطلاع العمال على مختلف اللوائح و القوانين لا يتم الا عن طريق لوحة الاعلانات ، و التي تتوفر على قوانين اداء العمل ، بالإضافة الى طرق أخرى كالبيانات و المنشورات و الزملاء ، هذا ما الى القول أن المؤسسة تعتمد في تعاملها على قنوات الاتصال غير المباشر .

تتميز قوانين العمل بانها واضحة و مفهومة ، و ذلك راجع الى وجود النصوص التطبيقية المطابقة للواقع العملي .

مع تدفق كل القوانين مع الواقع يدفع الموظفون الى تطبيق هذه القوانين و هذا لعدم رغبتهم في تحمل مسؤولية أمر قد يحاسبون عليها لاحقاً، حتى وان ظهرت مشاكل أو مستجدات يجب التعامل معها في حينها .

ان وضوح اللوائح و القوانين ، و فهم الموظفين لمخلف القوانين من شأنه ان يجعل هذا الاخير يدرك ادراكاً تاماً لمسؤوليته و ما هم منوط به فيؤديه بكفاءة و فعالية .

تعتبر مراكز التكوين الاداري من اهم الاماكن التي تعلم فيها الموظفون كيفية ادائهم عملهم قبل التحاقهم بالعمل مباشرة ، ما يساعدهم في اداء العمل في وقت وجيز و بتكلفة قليلة .

لكن على الرغم من قلة فرص اجراء تربية داخل المؤسسة الا انها في الايام القليلة التي تجرى فيها هذه التربصات تحاول مراعاة احتياجات الموظفين عن طريق اجراء تربص متكامل على الصعيد النظري و التطبيقي ، و في حالات كثيرة يتولى الموظفون اجراء تربصات بمراكز خارجية ، و هذا ما يجعلهم دائمي السعي الى تطوير قدراتهم و مهاراتهم ورفع مستوى ادائهم الاداري .

رغم ان كل موظف بجزء من العمل الاداري ، الا أن الاحتكاك الحاصل بين الافراد يجعلهم يطلعون على كيفية اداء عمل غيرهم ، و ان كان ذلك يتم بشكل غير مقصود ، كما ان الاحتكاك يدفعهم وعن طيب خاطر للحلول مكان عامل تعطل عن اداء عمله لأي سبب كان ، فالمصالح المتبادلة من جهة و العلاقات الشخصية من جهة أخرى و متطلبات العمل من جهة ثالثة كلها عوامل اجتمعت لتسيير شؤون العمل .

ان قيام الموظفين بنفس العمل يوميا يجعلهم يشعرون بالملل ، فالروتين يؤثر على كفاءتهم ، حيث يسود التذمر و تكثر الشكوى و تنهار معنويات الافراد ، فيدعون الى التغيير في طبيعة العمل .

من أهم إيجابيات تقسيم العمل فتح المجال أمام المبادرات الفردية للإبداع و الابتكار في المجال الذي يعملون ضمنه لانهم متفرغون بهذا العمل فقط ، و من جهة اخرى يساعد التنظيم على تحقيق اهدافه بأقل تكلفة و أقل جهد ممكن ، و في وقت وجيز نسبيا .

تتم عملية اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتسيير شؤون البلدية داخل المجلس البلدي ، حيث لا تتاح الفرصة للعمال للمشاركة في صياغتها مما يثير عدم رضاهم ، رغم انهم يحاولون جهدهم قيام بعملهم على النحو المطلوب ، بغض النظر عن نفسيتهم المنحطة ، ولا يمكننا ان نتخيل عمالا يؤدي عملا لا يرغب فيه حتى عندما يفتح المجال للنقاش ، فانه لا يتعدى اوضاع المديرية الا في حالات نادرة .

يتميز سلوك الموظفين بأنه ديمقراطي ، حيث يؤدون عملهم كما يجب و يحترمون مواعيد العمل و لا يتأخرون في اداء العمل .

و كنتيجة اخيرة يمكننا الوصول اليها بهذا الشأن ان موظفي المؤسسة مجال الدراسة يحاولون بذل جهدهم للقيام بعملهم ، الا ان الظروف غير المواتية و المحيطة بهم تؤثر على كفاءتهم ، فتكثر شكاواهم من جهة و تذمر الجمهور المتعامل معهم من جهة أخرى .

خاتمة

يتضح من خلال ما تقدم أن البيروقراطية ظاهرة اجتماعية تطبع الجهاز الإداري ببصمات معينة، من خلال ما لديه من إيجابيات و سلبيات في ظل ظروف بيئية معينة، فانه مازال راسخا في كثير من المنظمات ولاسيما في الأجهزة الإدارية.

فموضوع البيروقراطية على غاية من الأهمية في دراسة نظريات الإدارة المؤسسات ، فقد تم مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بتحليل البيروقراطية و تناقضاتها لكي يتم فهم أكثر للظاهرة و الاهتمام بها، و منه الوصول الى ممارسة تسمح للتنظيم بتحقيق مختلف الأهداف المسطرة و المنشودة.

و قد تناولت الدراسة الجماعات المحلية و اهم المقومات التي تعتمد عليها في تسيير الشأن المحلي الاقليمي ، بكفاءة و فعالية ، و هذا لتحويل الموارد الى برامج و خطط و مشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين ، و توسيع مجال المشاركة الإدارية و الاهتمام بالعنصر البشري و تحقيق كل ما يؤدي الى المعنى الوظيفي و ما يخدم مصلحة الجهاز و المواطن على حد سواء .

فالتسيير الأمثل للجماعات المحلية يقتضي بذل الجهود الممكنة و تسخيرها في خدمة الصالح العام و هذا بضرورة ايجاد مختلف السبل لمعالجة المشاكل الاقليمية البحتة بهدف نجاح برامج و خطط التنمية التي تتطلب المتابعة المستمرة من طرف السلطات المحلية .

ان الاداء الإداري يعبر عن مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله و تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة الفنية في الوظيفة فضلا ن الاتصال و تفاعل بقية أعضاء المؤسسة و الالتزام باللوائح الإدارية التي تسعى الى تنظيم العمل .

فالأداء الإداري للعامل هو المجهودات التي يبذلها في تحقيق أهداف المؤسسة أو الإدارة و المساهمة في احداث التغيير المطلوب ، و المساهمة كذلك في تنمية القدرات و اكتساب الموظفين الخبرة لتكثفون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الموظف و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية منها .

و لقد عالجت الدراسة انعكاسات البيروقراطية على الأداء الإداري لدى موظفي بلدية اولاد ابراهيم ، و من خلال تصميم استبيان يقيس تطوير الاداء الإداري للموظف البيروقراطي ، حيث كانت الاسئلة موزعة على البيانات الشخصية ، و مدى مساهمة وضوح اللوائح و الاجراءات في تطوير الاداء الإداري للموظف البيروقراطي ، و ما مدى مساهمة التخصص في ارتفاع الاداء الإداري ، و هل يساهم تقسيم العمل في ارتفاع الاداء الإداري ، و هل هناك أجهزة كافية تساعد في تطوير القوى الذهنية بالنسبة للموظفين لتحسين و تطوير الاداء الإداري .

و من خلال هذه الدراسة المستخلصة يمكن اقتراح عدة نقاط تسهم في الحد من آثار البيروقراطية على مستوى الإدارة المحلية و الاداء الإداري للموظف :

لابد أن نتصدى للروتين الناجم عن النظرة السلبية الى المتعاملين معها و الناتجة عن عدم الثقة بين الادارة البيروقراطية و المتعاملين .

معالجة ضعف أجهزة الخدمة المعينة بشؤون الموظفين، و ذلك بتزويدها بالكفاءات المطلوبة لإحداث تغيير اداري ، و أن تتولى ذلك عن طريق التدريب .

محاربة الانحراف الاداري من رشوة و محاباة شخصية، و أن نحد من تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة .

الاداء الاداري المتميز يعد ضروري ، فهو يعتمد على ايجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي و نمط الادارة المتبني .

تقسيم مطلق للعمل مع تحديد الصلاحيات و الحقوق و الواجبات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد بن داود المزجاوي الاشعري ، مقدمة في الادارة الاسلامية ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى ، 2000 .
- 2- اندرواي شوارتر ، ادارة الاداء ، ترجمة : عبد الكريم عقيل ، مكتبة جرير
- 3- ايمن عودة المعاني ، الادارة المحلية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 .
- 4- بومدين طاشمة ، البيروقراطية و التنمية السياسية ، مكتبة الوفاء القانونية ، الطبعة الاولى ، 2015 .
- 5- حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ و التجهيزات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2005 .
- 6- حسن عواضة ، الوجيز في القانون الاداري " دراسة مقارنة " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1982 .
- 7- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، السلطة و البيروقراطية ، دراسة في علم الاجتماع ، دار الكتاب و الوثائق القومية الطبعة الاولى ، 2013 .
- 8- خالد سمارة الزعبي ، تشكيل المجالس المحلية و اثره على كفايتها في نظم الادارة المحلية " دراسة مقارنة " المملكة المتحدة ، فرنسا ، يوغسلافيا ، مصر ، الاردن ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، 1993 .
- 9- صفوان المبضي ، حسين الطراونة ، المركزية و اللامركزية في تنظيم الادارة المحلية ، دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 10- صفوان المبيضين ، الادارة المحلية (مداخل تطوير) مع التركيز على المملكة الأردنية الهاشمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2014
- 11- طارق المجذوب ، الادارة العامة " العملة الادارية و الوظيفية العامة و الاصلاح الاداري " ن منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، الطبعة الاولى ، 2005 .
- 12- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2003 .
- 13- عاطف عبيد ، مصطفى زهير ، عادل حسن ، أصول التنظيم و الادارة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1974 .

- 14- عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، تحليل المنظمات ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005 .
- 15- عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة و الادارة في الفكر العربي المعاصر " الادوار و المقومات و العناصر " ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008 .
- 16- علي السلمي ، خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب للنشر و التوزيع ، 2001 .
- 17- عمار بوضياف ، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2010 .
- 18- فليب راينو ،ماكس فيبر و مفارقات العقل الحديث ، ترجمة : محمد جدي ، منشورات الاختلاف ، الطبعة الاولى ، 2009 .
- 19- فؤاد غضبان ، التنمية المحلية ممارسات و فاعلون ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2015 .
- 20- محمد الصغير بعلي ، قانون الادارة المحلية الجزائرية ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2004 .
- 21- محمد حافظ حجازي ، وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية – الكمبيوتراتية) ، المعهد العالي للسياحة و الفنادق و الحاسب العالي ، الاسكندرية ، دار الوفاء ، الطبعة الاولى ، 2006.
- 22- محمد قدرى حسن ، ادارة الاداء المتميز تقييم الاداء تحسن الاداء مؤسسيا و فرديا ، جامعة الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2014 .
- 23- محمد محمد عبد الوهاب ، البيروقراطية في الادارة المحلية ، دار الجامعة الجديدة ، 2004 .
- 24- موسى خليل ، الادارة المعاصرة – المبادئ- الوظائف- الممارسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2011 .
- 25- مولود زايد الطيب ، علم الاجتماع السياسي ، دار المتب الوطنية ، 2007 .
- 26- نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري ، دار دجلة ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2015

الدراسات غير المنشورة :

- 1- أبومدين طاشمة ، استراتيجية التنمية السياسية " دراسة تحليلية لمتغير البيروقراطية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه مقدمة لقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، فرع التنظيم السياسي و الاداري ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2006-2007 .
- 2- ايمان محامدية ، الرقابة التنظيمية و الاداء " مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيدة نموذجا " ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، تنمية و تسيير الموارد البشرية ، 2008-2009 .
- 3- بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " دراسة حالة سونلغاز الاغواط 2004-2008" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع ادارة اعمال ، جامعة الجزائر -3- ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2009-2010 .
- 4- بلجيلالي احمد ، اشكالية عجز ميزانية البلديات " دراسة تطبيقية لبلديات جيلالي بن عمار ، سيدي على ملال ، قرطوفة بولاية تيارت " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية في اطار مدرسة الدكتوراه ، فرع تسيير المالية العامة ، جامعة ابي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2009-2010 .
- 5- بلهادي سعيدة ، التنمية الابداع الاداري في الاداء المتميزين و المرؤوسين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تنظيم سياسي و اداري ، جامعة الجزائر ، بن يوسف بن خدة ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2007-2008 .
- 6- بن نعوم عبد اللطيف ، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية "دراسة حالة الجزائر" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد التنمية الجهوية ، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015-2016 .
- 7- جبر علي أبو صحبة ، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الادارة ، اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الافقي ، 2014 .

- 8- جديدي عتيقة ، ادارة الجماعات المحلية في الجزائر – بلدية بسكرة نموذجاً- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و ادارة محلية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2013-2012 .
- 9- حنان تيغرة ، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر " دراسة ميدانية بملبنة الاوراس -باتنة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2013-2012 .
- 10- ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية -PMO- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة -2- ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة مالية ، 2014-2013 .
- 11- سميرة لغويل ، التنظيم البيروقراطي بين الرؤى النظرية و الامبريقية " دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة حاج لخضر ، باتنة ، 2012-2011 .
- 12- صباح أسابع ، التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الادارية " دراسة حالة ولاية جيجل " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تنمية الموارد البشرية ، جامعة المنتوري قسنطينة ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، معهد علم الاجتماع و الديموغرافيا ، 2007-2006 .
- 13- عزيزي حنان ، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية " دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت خلال فترة 2014-2013 " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015-2014 .
- 14- عشاب لطيفة ، النظام القانوني للبلدية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص قانون اداري ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، 2013-2012 .

- 15- عيرش يسمينة ، التنظيم الاداري في جامعة الجزائر " دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية " ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 .
- 16- فتح الرحمن عبد الماجد ، ادارة الحكم المحلي في ظل الفيدرالية في السودان ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة العامة ، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، معهد دراسات الادارة العامة و الحكم الاتحادي ، 2006 .
- 17- كاهي مبروك ، الدارة العامة مقارنة بين النظامين " الولايات المتحدة الامريكية و بريطانيا العظمى " ، بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص تنظيمات سياسية و ادارية ، فرع ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 .
- 18- محمد يخلف ، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية " دراسة حالة ولاية بسكرة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص سياسة عامة و ادارة اقليمية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2013-2014 .
- 19- نوال بوكعباش ، تأثير المولرد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر -دراسة حالة ولاية جيجل - ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص رسم السياسة العامة ، جامعة الجزائر -3- ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2010-2011 .
- 20- وفاء معاوي ، الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص سياسة عامة و حكومات مقارنة ، جامعة الحاج لخضر -باتنة- ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2009-2010 .

القوانين و المراسيم:

- 1- الامر 69/74 المؤرخ في جمادى الاولى 1394 الموافق 1947/07/02 ، يتعلق باصلاح التنظيم الاقليمي للولايات ، الجريدة الرسمية ، العدد 55 لسنة 1947 .
- 2- قانون رقم 09/84 المؤرخ في 02 جمادى الاولى 1404 الموافق 1984/02/04 ، يتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد ، الجريدة الرسمية ، العدد 06 ، الصادرة بتاريخ 1984/02/04 .
- 3- قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 ، يتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، المؤرخ في 2011/07/03 .

4- قانون رقم 07/12 ، مؤرخ في 28 ربيع الاول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 ، يتعلق بالولاية ، الجريدة الرسمية ، العدد 12 ، الصادرة بتاريخ 21 فبراير 2012 .

5- قانون رقم 10-16 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 الموافق 25 أوت 2016 ، يتعلق بنظام الانتخابات ، الجريدة الرسمية ، العدد 50 ، الصادرة بتاريخ 25 أوت 2016 .

تقارير بلدية أولاد إبراهيم:

1- plan d'occupation des Sols N° : 2 , Ouled brahim, Phase 1 : Etat De fait Diagnostic Et Options D'aménagement

2- Plan d'occupation des Sols N° : 2 , Ouled brahim

3- plan d'occupation des Sols N° : 3 , Ouled brahim, Phase 3

4- Plan d'occupation des Sols N° : 5 , Ouled brahim, Phase

5- Révision du plan directeur d'aménagement et d'urbanisme (P.D.A.U) De la commune De ouled brahim. , rapport D'Orientation Et Règlement, Troisième Phase , Mars 2010.

المجلات و الملتقيات :

1- ابراهيم أبو فلفل ، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية . 2009 .

2- حسين صديق ، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض و تقويم ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد الثالث و الرابع ، 2011 .

3- خالد الصرايرة ، محمد القضاة ، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الاداريين العاملين في جامعة مؤتة و علاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الادارية فيها ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، مجلد 05 ، العدد 03 ، 2009 .

4- سماح صولح ، كمال منصوري ، الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، أبحاث اقتصادية و ادارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، العدد السابع ، جوان 2010.

5- عبد الستار ابراهيم دهام ، التنظيم البيروقراطي ازاء الفكر الاداري المعاصر الاطار النظري ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، بغداد ، العدد الثاني ، 2008

6- محمد محمود طعمانة ، نظم الادارة المحلية في الوطن العربي ، الملتقى العربي الاول ، عمان ، اغسطس 2003 .

7- محمد ياغي ، توفيق مرعي ، نحو صيغة نظرية ادارية اسلامية تستخلص من القرآن الكريم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد و الادارات ، المملكة العربية السعودية م.03. 1990.

8- مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير ، تجارب جامعة حسين بن بوعلي بالشلف ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، يومي 03-04 ديسمبر ، 2012 .

المواقع الالكترونية :

1- أكرم سالم ، الادارة العامة في الدول المتقدمة ، الحوار ، العدد 2134 ، 2007/12/19 ، 11:26

WWW.TOMOHNE.NET.

2- ابراهيم منشوي ، الاسباب و الاثار : الجذور الاجتماعية للفساد و مدركاته في مصر ، جميع الحقوق محفوظة للمركز العربي للبحوث و الدراسات ، 2014 .

WWW. Acrsg.org

3- محمد أوحديدو ، نظرية البيروقراطية ، الثلاثاء ، 04 ديسمبر 2012

WWW.MARCDROIT.COM

الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية .

تخصص : تسيير و ادارة الجماعات المحلية.

نموذج ملئ استمارة

يشرفنا ان نلتبس من هيتكم الموقرة تسهيل لنا عملية ملأ استمارة و ذلك في اطار انجاز مذكرة تخرج ماستر في العلوم السياسية ،
تخصص تسيير و ادارة الجماعات المحلية و الموسومة ب: انعكاسات البيروقراطية على الاداء الاداري للجماعات المحلية ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان قصد الاجابة على الأسئلة بوضع العلامة (x) في المكان المناسب ، مع العلم أن كل الاجابات سرية.

ملاحظة : تأكد أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض علمي.

البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية :

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	(x)	المجموع	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر				
		انثى				
02	السن	40-30				
		50-40				
		60-50				
		أعزب				
03	الحالة المدنية	متزوج				
		أرمل				
		مطلق				
		متوسط				
04	المستوى العلمي	ثانوي				

الملاحق

				جامعي		
				عون مكتب	الدرجة في العمل	05
				عون اداري		
				معاون اداري		
				مساعد اداري		
				مساعد اداري رئيسي		
				متصرف اداري		
				متصرف اداري رئيسي		
				اداري		
				عون راقن		
				كاتب راقن		
				الامانة العامة	القسم	06
				الادارة المحلية		
				التنظيم و الشؤون العامة		

- مدى مساهمة وضوح اللوائح و الاجراءات في تطوير الاداء الاداري للموظف البيروقراطي

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	(×)	المجموع	النسبة
01	كيفية اطلاع العمال على اجراءات العمل و قوانينه	لوحة الاعلانات			
		البيانات و المنشورات			
		المواقع الرسمية			
		رئيس المديرية			
		رئيس المصلحة			
		الزملاء			
02	مدى تقيد العمال بمختلف بنود اللوائح و الاجراءات القانونية	دائما			
		غالبا			
		احيانا			
03	كيفية تعامل العمال مع المشاكل ، و كيفية اعطاء المستجندات	اكتفي بتطبيق اللوائح			
		أقدم حلول سريعة			
04	هل يتم مناقشة اللوائح و الاجراءات قبل التنفيذ	نعم			
		لا			
		لا أدري			

الملاحق

05	مساهمة تنفيذ محتوى و الاجراءات في اداء العمل بتكلفة قليلة	موافق			
		موافق الى حد ما			
		غير موافق			
06	وضوح اللوائح و الاجراءات في ادراك الفرد لمسؤوليته	موافق			
		موافق الى حد ما			
		غير موافق			

3- بيانات توضح مساهمة التخصص في ارتفاع الاداء الاداري

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	(X)	المجموع	النسبة
01	كيفية التحاق الموظفين بالعمل	التوظيف عن طريق الشروط			
		توظيف مباشر			
		عن طريق الوساطة			
02	وجود صعوبة في فهم طبيعة العمل	نعم			
		لا			
03*	مكان تلقي الموظفين للتكوين	داخل المؤسسة			
		مركز تكوين اداري			
		مركز التكوين المهني			
		جهة أخرى			
04	مساعدة التكوين على زيادة تطوير القدرات و مهارات الموظفين	نعم			
		لا			
05	مساعدة التكوين للموظف لأداء عمله الاداري في وقت وجيز	موافق			
		موافق الى حد ما			
		غير موافق			
06	مساعدة التكوين على أداء العامل لعمله بتكلفة أقل	موافق			

ح//

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	(X)	المجموع	النسبة
01	اطلاع العمال على عملباقي افراد المديرية	نعم			
		لا			
02	انتقال العمال بين مديرية و أخرى أثناء مدة خدمتهم	نعم			
		لا			
03	هل يفضل العمال تغيير مناصبهم	نعم			
		لا			

الملاحق

04	شعور العمال بالعمل لقيامهم بنفس العمل يوميا	نعم			
		لا			
05	رد فعل الموظف بشأن القيام بعمل شخص آخر	أوافق مباشرة			
		أتردد			
		أرفض			
		لا أدري			
06	هل تقسيم العمل يفقد الفرد على القدرة على الابداع	موافق			
		موافق الى حد ما			
		غير موافق			

5- توفر الأجهزة في تطوير القوى الذهنية للعاملين للتحسين و التطوير في الاداء الاداري

رقم الجدول	الفقرات	الاحتمالات	(X)	المجموع	النسبة
01	وجود أجهزة كافية لأداء العمل	نعم			
		لا			
02	مساعدة الأجهزة غي أداء العمل في وقت وجيز	نعم			
		لا			
03	مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	نعم			
		لا			
04	رضا العمال عن القرارات التي لم يشاركوا في صنعها	نعم			
		لا			
05	رد فعل الموظف بخصوص عدم قيام موظفٍ خر بمهامه	لا أفعل شيئا			
		أبلغ عنه			
		ألومه و أوبخه			
06	هل يؤثر قيام الموظف بعمل غير مرغوب على كفاءته	نعم			
		لا			
		لا أدري			
07	هل يوجد تكامل بين مختلف الوحدات من حيث سيولة المعلومات	نعم			
		لا			
08	حسب التصور هل يمكن اعتبار الاجتماعات روتينية و مملة	نعم			
		لا			
09	هل ترى أن اسلوب صدور القرار	اسلوب ديمقراطي			
		اسلوب تسلطي			
10	تعتمد المؤسسة على برامج تدريب لتنمية معارف الافراد بها	نعم			
		لا			

الملاحق

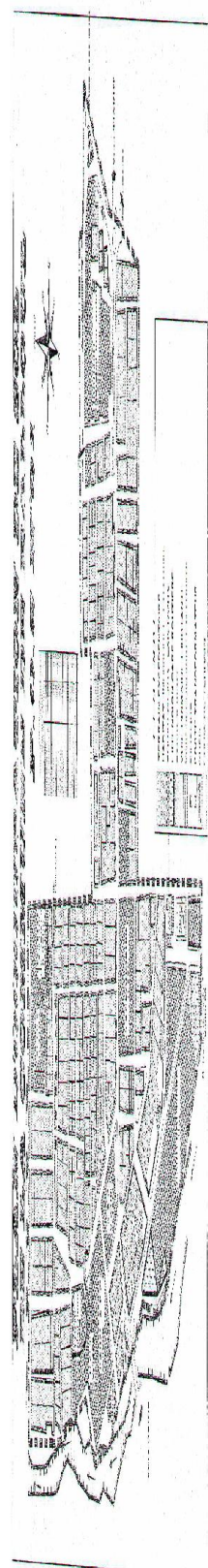
			لا أدري		
			نعم	هل تعارض الادارة اتباع اساليب جديدة من شأنها أن تساهم في التنمية الادارية	11
			لا		
			لا أدري		

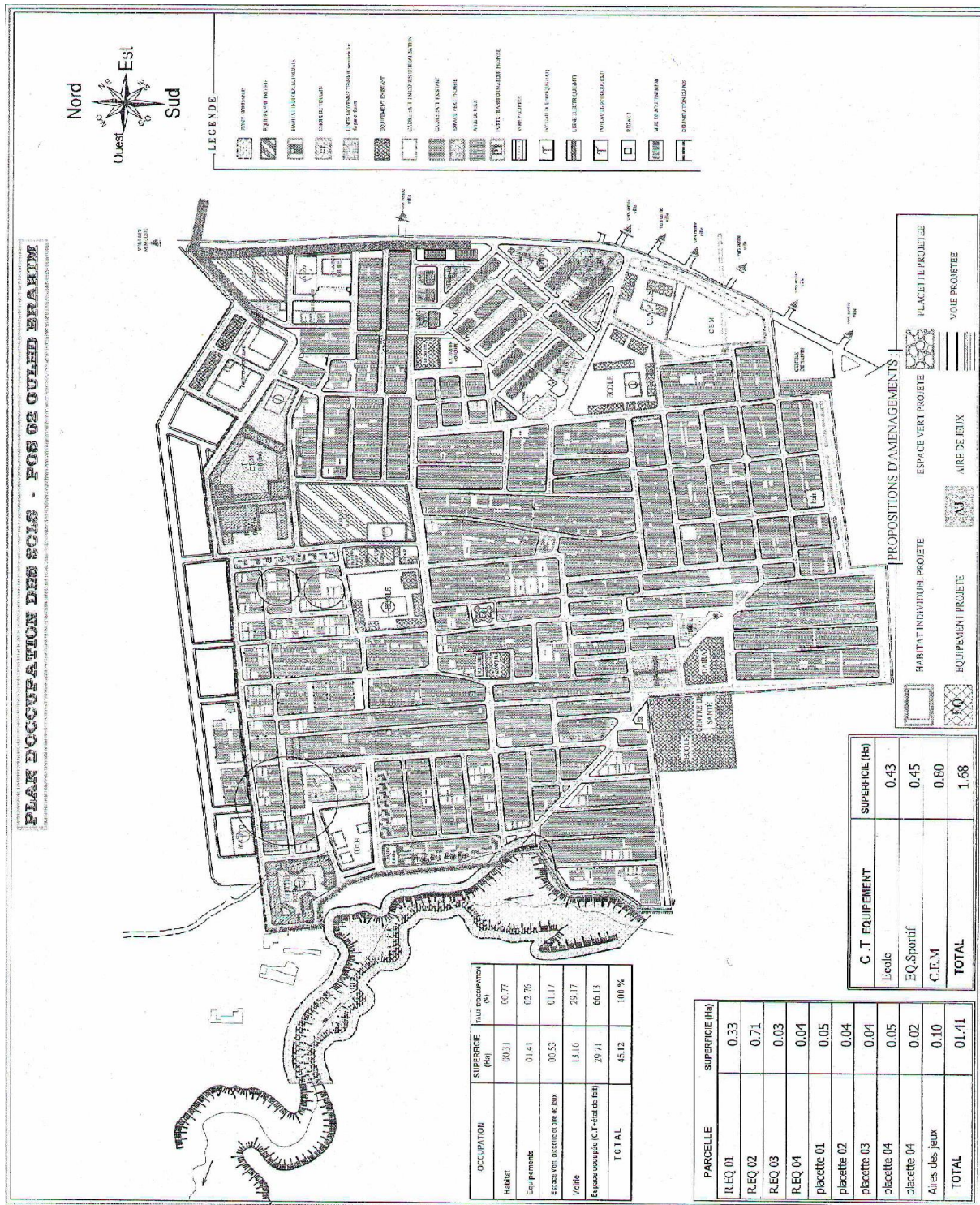
وضعية مشاريع المخطط البلدي للتنمية للعمليات المخططة الى غاية 01/31/2017

184

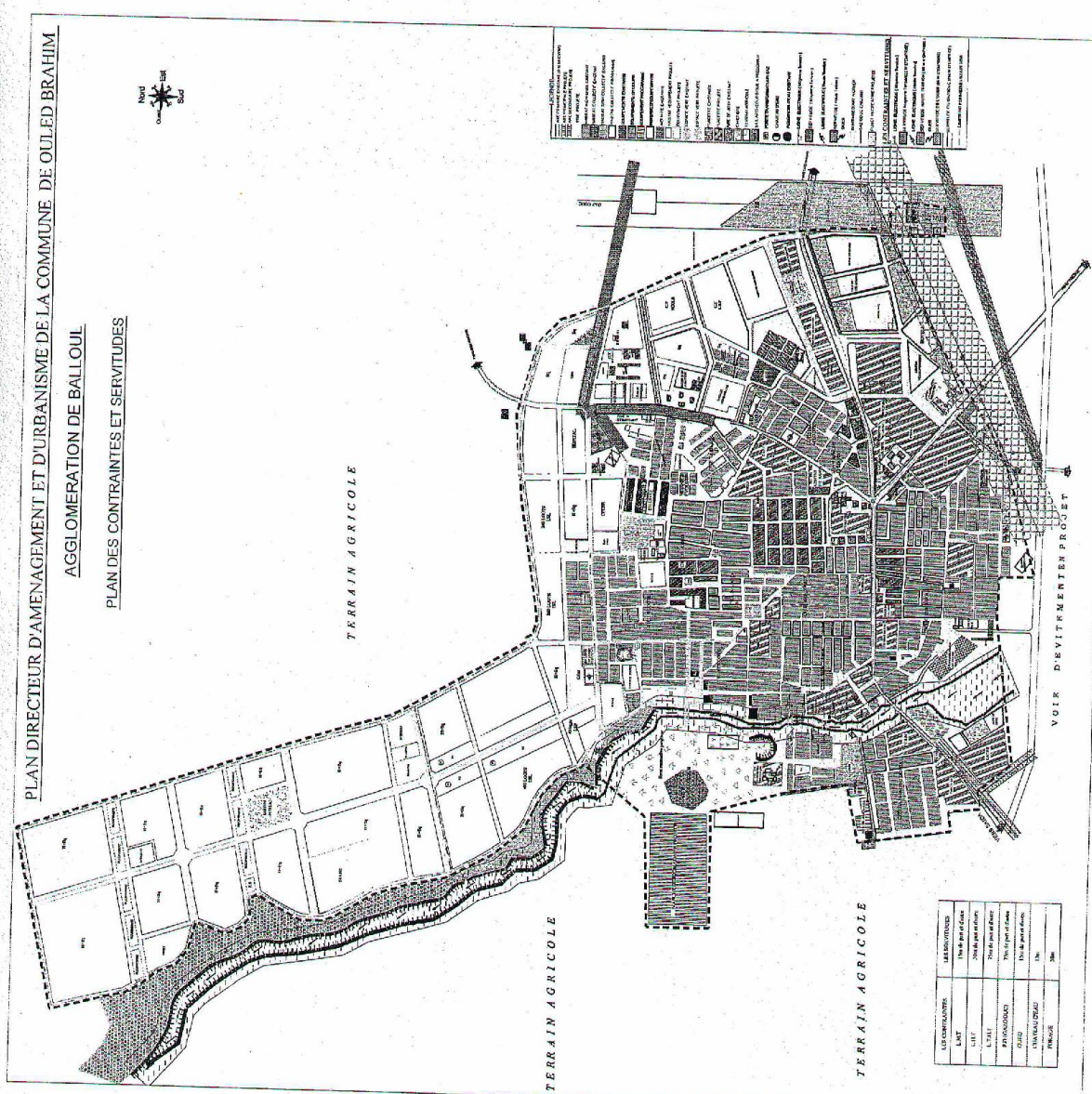
[illegible]







مخطط شغل الأراضي لبلدية أولاد إبراهيم



مخطط التهيئة والتعمير لبلدية أولاد إبراهيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مستخرج من سجل مداوالات المجلس الشعبي البلدي

جلسة غير عادية بتاريخ 27 مارس 2016

Figure 1

[illegible]

2016/022 رقم

موضوع المداولة: المصادقة على ضبط المناصب المالية بعنوان سنة 2016.

موضوع المداولة: المصادقة على ضبط المجلس البلدي لبلدية
في سنة ألفين و ستة عشر و في السابع والعشرين من شهر مارس على الساعة التاسعة صباحا اجتمع أعضاء المجلس
الشعبي البلدي لبلدية أولاد إبراهيم بقاعة المداولات تحت رئاسة السيد/ ولدقادة عبد القادر رئيس المجلس الشعبي البلدي..

بحضور السادة:

[illegible][illegible]

الغائبون: لا يوجد

نص امداولة

بعد افتتاح الجلسة من طرف السيد / رئيس المجلس الشعبي البلدي بكلمة ترحيبية و اعلام الاعضاء الحاضرين بجدول الاعمال المتضمن المصادقة على ضبط المناصب المالية بعنوان سنة 2016، أحييت الكلمة لرئيس مصلحة الموارد البشرية الذي شرح للحاضرين وفصل تعداد وتوزيع المناصب المالية على مختلف الاسلاك والرتب المذكورة في المرسوم التنفيذي 334-11 المؤرخ في 2011/09/22 المتضمن القانون الخاص بموظفي ادارة الجماعات اقليمية و المرسوم الرئاسي رقم: 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29 المتضمن تحديد كفاءات توظيف الاعوان المتعاقدين و حقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم ، حسب الجدولين المرفقين. ، وطلب من الحضور الدراسة و الموافقة.

و بعد التداول و تبادل الاراء صادق الاعضاء الحاضرون بالاجماع على ضبط المناصب المالية بعنوان سنة 2016 حسب الجدولين المرفقين

رئيس الجامعة
الجامعة الإسلامية - غزة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سعيدة

دائرة أولاد ابراهيم

بلدية أولاد ابراهيم

مصلحة الموظفين

التعداد المالي للمناصب الخالية 2015-12-31

الرقم	المناصب المالية	المناصب المفتوحة	المناصب الفعلية	المناصب الشاغرة	الملاحظة
01	أمين عام	01	01	00	
02	رئيس مصلحة	04	03	01	
03	رئيس مكتب	04	01	03	
04	رئيس فرع	10	02	08	
05	رئيس حظيرة	01	00	01	
06	مفوض الحالة المدنية	04	02	02	
07	عون شبك الحالة المدنية	19	03	16	
08	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	01	01	00	
09	متصرف إقليمي رئيسي	01	00	01	
10	مهندس دولة في التسيير التقني والحضري للإدارة الإقليمية	02	02	00	
11	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	01	01	00	
12	متصرف إقليمي	08	07	01	
13	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	02	00	02	
14	تقني سامي في التسيير التقني والحضري للإدارة الإقليمية	01	00	01	
15	تقني سامي في الإعلام الآلي في الإدارة الإقليمية	05	04	01	
16	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية	03	03	00	
17	ملحق للإدارة الإقليمية	10	07	03	
18	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	10	07	03	
19	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	04	04	00	
21	تقني في التسيير التقني والحضري للإدارة الإقليمية	01	00	01	
22	عون الإدارة الإقليمية	12	11	01	
23	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	01	01	00	
24	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	04	04	00	
25	عون مكتب	04	04	00	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سعيدة

دائرة أولاد ابراهيم

بلدية أولاد ابراهيم

مصلحة الموظفين

التعداد المالي للمناصب الى غاية : 2015-12-31

الرقم	الرتب	المناصب المفتوحة	المناصب الفعلية	المناصب الشاغرة	الملاحظة
عقود محدد المدة					
01	سائق سيارة من المستوى الثالث ورئيس حظيرة توقيت كامل (عقد محدد المدة)	02	00	02	
02	عامل مهني من المستوى الثاني بالتوقيت الكامل	04	04	00	
03	سائق سيارة من المستوى الثاني بالتوقيت الكامل	07	06	01	
04	سائق سيارة من المستوى الأول بالتوقيت الكامل	03	03	00	
05	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الكامل	15	11	04	
06	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي	02	02	00	
07	حارس بالتوقيت الكامل	18	18	00	
08	عون وقاية بالتوقيت الكامل	01	01	00	
عقود غير محدد المدة					
01	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي	05	05	00	
02	حارس	02	02	00	
03	عمّون نظافة و تطهير	01	01	00	
المجموع		58	53	05	

ويلتمسون من السلطة الإدارية النوصية المصادقة على هذه المداولة

حرر ودون في نفس اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه

رقم 18

رئيس المجلس الشعبي البلدي

شاهد وصدق

18 شهر 2016

رئيس المجلس الشعبي البلدي
أعضاء المجلس

رئيس الدائرة
م. بن حونة