



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

## الأمين العام للبلدية كآلية لضمان الاستقرار الاداري

بلدية عريب أنموذجا 2012-2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:

أ/عمر بوبراس

إعداد الطالب:

- طيوني محمد

لجنة المناقشة:

1) الأستاذة: سارة رتيمي ..... رئيسة.

2) الأستاذ: عمر بوبراس ..... مشرفا و مقرا.

3) الأستاذ: عبد الرزاق بن حليلة ..... مقرا.

السنة الجامعية: 2017/2018



# شكر و عرفان

بداية نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله تعالى "

الشكر الجزيل إلى الذي منحني من وقته الكثير للإشراف على هذه الدراسة بتوجيهاته

القيمة و ملاحظاته العلمية و البيداغوجية . إلى من كان لي سنداً لأجل تنوير طريقي

بكل ما أوتي من جهد إلى :

الأستاذ الفاضل " :عمر بوبراس

الشكر الى كل القائمين على قسم العلوم السياسية لجامعة خميس مليانة – مسؤولين

موظفين ، و أعوان .

الشكر الخالص لكل الأساتذة على كريم عطائهم طوال مشوارنا الجامعي و نخص

بالذكر .

الاساتذة: عبد الرزاق بن حليلة - سرير عبد الله - طيلب أحمد - مستاك محي الدين - رتيمي سارة -

أمينة نورة .

(لا يمكن أن ينفع أي أحد نفسه، ولا أمتة، ولا البشرية، ما دام مهملًا، مشتتًا، لا يهديه علم، ولا يمتنه خلق، ولا يجمعه شعور نفسه، ولا بمقوماته، ولا بروابطه.

وإنما ينفع المجتمع الإنساني، ويؤثر في سيره، من كان من الشعوب قد شعر بنفسه، فنظر إلى ماضيه، وحاله، فأخذ الأصول الثابتة من الماضي، وأصلح من شأنه في الحال، ومد يده لبناء المستقل يتناول من زمنه وأمم عصره ما يصلح لبنائه، معرضًا عما لا حاجة له به، أو ما لا يتناسب شكل بنائه، الذي وضعه على مقتضى ذوق ومصلحة)

عبد الحميد بن باديس

# إهداء

إلى.....

رمز و سر مثابرتي في العلم ، و منبع الحياة و الحنان التي لم تبخل عليا بالدعاء .....أمي  
حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى رمز نجاحي ، إلى من أفتخر بأن احمل اسمه إلى الذي فارقتني في صغري .....أبي رحمه  
الله

إلى كل إخوتي و أخواتي صغيرا و كبيرا و إلى كل الكتاكيت : عبد القادر - نينو - وئام -  
أدم - شعيب - هيثم - أيوب .

إلى أجمل وردة في الدنيا إلى حياتي و سر سعادتي .....زوجتي الحبيبة.

إلى أخي و صديقي العزيز فتحي فراحي .

إلى أصدقائي: فؤاد بن حليلة - حمزة ميلودي - كريم إقديش.

إلى كل من لم تسعهم ذاكرتي و اتسعت لهم مذكرتي .

إلى من أعانني على إتمام هذا العمل إلى صديقي ( ياسين باير ) حفظه الله و رعاه .

إلى كل الموظفين و العمال ببلدية عريب .

إلى كل طلبة العلوم السياسية بجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي .

محمد طيبوني

## خطة البحث

الفصل الأول : الإطار القانوني للأمين العام .

المبحث الأول: طبيعة منصب الأمين العام للبلدية في ظل القانون 10-11 .

المطلب الأول: مدى وضوح و ثبات طبيعة منصب الأمين العام للبلدية .

المطلب الثاني : مدى وضوح سلطات و شروط التعيين في منصب الأمين العام

المبحث الثاني : صلاحيات ومهام الأمين العام للبلدية في ظل قانون 10-11.

المطلب الأول : المهام المرتبطة بتحقيق الاستقرار .

المطلب الثاني : أهمية ممارسة الأمين العام لوظيفة الاتصال والعلاقات العامة بالبلدية

## الفصل الثاني : الاستقرار الإداري

المبحث الأول : مبررات الاستقرار الإداري كأساس للتنمية الادارية .

المطلب الأول: الإستقرار الإداري كأساس للتنمية الادارية .

المطلب الثاني : غايات الاستقرار الاداري سياسيا و اجتماعيا و اقتصاديا .

المبحث الثاني : أهم التحديات أمام الاستقرار الإداري .

المطلب الأول : معوقات الاستقرار الاداري

المطلب الثاني : الصعوبات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للاستقرار الاداري

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للأمين العام البلدي لبلدية عريب .

المبحث الأول: واقع الامين العام ببلدية عريب .

المبحث الثاني : تقييم الاستقرار الاداري ببلدية عريب .

مقدمة

إن من أهم ما جاء في قانون 11-10 المتضمن قانون البلدية المؤرخ في 22/07/2011 في مجال تنظيم الإدارة البلدية هو النص على الأمين، العام و ذلك في المادة 15 منه كما يلي: تتوفر البلدية على هيئة مداولة المجلس البلدي وهيئة تنفيذية يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي و إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

إن منصب الأمين العام للبلدية رغم أهميته فإنه لم يرد في ظل القوانين السابقة المنظمة للبلدية و إنما كان لا بد من الرجوع إلى المراكز و الوظائف الهامة في البلدية لكي نجد الأمين العام أو الكاتب العام رغم أنه لا تخلو أي إدارة من أمين عام، فهو يمثل همزة الوصل بين الإدارة و السياسة، و يربط بين الموظفين الإداريين و المنتخبين المحليين، و يعتبر دوره صعب لأنه يصطدم بتسيير مصالح معقدة و حل مشاكل عديدة و تنفيذ و تحديد و برمجة نشاطات الإدارة البلدية، غير أن منصب الأمين العام عادة مالا يعرف أو يعرف بطريقة خاطئة.

و ما دفعنا إلى تسليط الضوء على هذا المنصب هو الجدال الكبير بين المنتخبين و الإداريين حول دوره و صلاحياته، لعدم وضوحها و تداخلها في بعض الأحيان مع الهيئات المنتخبة و إشكالية تعيينه خاصة في إطار تركيز تعيين الأمين العام في يد الإدارة المركزية، مما قد يتسبب في خلق مشاكل، لأنه بذلك يمثل تدعيما للإدارة المركزية على مستوى البلدية و قد يسيئ إلى البلدية باعتبارها القاعدة الأساسية للمركزية.

فلقد جاء على لسان وزير الداخلية و الجماعات المحلية أمام المجلس الشعبي الوطني، في إطار مناقشة قانون البلدية الجديد أن هذا القانون جاء "الترجمة مبدأ حياد الإدارة البلدية فعليا وتفادي الاختلافات المحتملة التي تفرزها التكتلات و الميول الحزبية من إعاقه تسيير البلدية و رغبة في حسن سير المصالح الإدارية، ويكرس القانون أكثر من أي وقت مضى إدارة البلدية وكذا الأمين العام للبلدية الذي يمارس تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي مهامها أساسية و ضرورية لتسيير الحسن للبلدية".

إن غموض منصب الأمين العام مع التأكيد على دوره في استقرار المجالس المحلية للبلدية دفعنا ل طرح الإشكالية التالية :

### 01 إشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يساهم الأمين العام للبلدية في تحقيق و ضمان الاستقرار بها ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات منها:

\* ما هو الاستقرار الإداري المطلوب في البلدية و ماهي مؤشرات؟

\* ماهي المهام الادارية التي يقوم بها الأمين العام ؟

\* ماهي الصعوبات التي تواجه الأمين العام في تحقيق الاستقرار ؟

\* كيف يمكن للعلاقة بين الإداري و المنتخب أن تساهم في تحقيق الاستقرار في البلدية؟



## 02 الفرضيات :

وتندرج تحت هذه التساؤلات الفرعية الفرضيات التالية :

- 01- الأمين العام عنصر أساسي في تحقيق الاستقرار وذلك بصفته مسؤولاً لإدارة البلدية .
- 02 -لا يمكن للأمين العام تحقيق الاستقرار في البلدية نظراً لعدة عوامل إدارية و سياسية و اجتماعية و ثقافية.

## 03 أهمية الموضوع:

تظهر أهمية هذه الدراسة في تحديد طبيعة الامين العام البلدي وأثره على استقرار المجالس المحلية ، كما تحاول البحث عن الدور الذي يلعبه في عملية الاستقرار وكذا مدى تأثيره في الإدارة باختلاف الظروف والمعطيات السياسية والاقتصادية .

إضافة إلى ذلك محاولتنا معرفة العلاقة الاتصالية بين الموظفين داخل البلدية و الوقوف على أسباب تدني الخدمات وعلاقتها بظروف العمل .

## 04 أسباب اختيار الموضوع:

- لقد جاء اختيار هذا الموضوع من الدراسة للأسباب التالية:
- أن الموضوع لم يلق الاهتمام اللازم من طرف الباحثين .
- الاهمال الذي طال منصب الامين العام البلدي في ظل القوانين السابقة .
- محاولة فهم دور الامين العام البلدي على مستوى المجالس المحلية ، و العلاقة التي تربطه بالمنتخبين المحليين.

## 05 المناهج المتبعة في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع محل الدراسة تقتضي على الباحث أن يتبع منهجا دون آخر وعلى هذا الأساس اعتمدنا بشكل أساسي على المناهج التالية:

## 01 المنهج التاريخي :

حيث يعتبر هذا المنهج من أهم المناهج التي تساعد على فهم الظواهر التاريخية والأحداث السياسية فدراستنا محل تحليل وتشخيص فلا يمكن فهمها دون الرجوع إلى التطورات التاريخية ، بالخصوص طبيعة النظام القانوني الذي مر بعدة مراحل وهذا النوع من المناهج يساعد الباحث على قراءة وتسجيل الأحداث كما وقعت واستخلاص النتائج بطريقة تسهل على الأجيال الحاضرة بفهم الواقع .

## 02 المنهج الوصفي التحليلي :

ويقصد به الطريقة التي يصف من خلالها الباحث الظاهرة محل الدراسة، وصفا دقيقا من أجل تحديد ملامحها وصفاتها، فالمعلومات التي تم جمعها تخضع لهذا المنهج من أجل الخروج بنتائج

**06 أدبيات الدراسة:**

لقد إعتمدت دراستنا لهذا الموضوع على العديد من دراسات باحثين ومفكرين، من خلال مجموعة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من وجهات نظر متعددة بالإضافة إلى مجموعة من المذكرات والرسائل الجامعية نذكر منها ما يأتي :

- 01- كتاب صادر للباحث د عمار بوضياف -الوجيز في القانون الإداري .
  - 02- كتاب ناصر لباد أجهزة البلدية في الحالات الاستثنائية .
  - 03- مذكرة ماستر أكاديمي للباحثة ، بلعربي نادية ، جامعة ورقلة (قاصدي مرباح) .
- (. إشكالية مساهمة البلدية في تحقيق التنمية المحلية.)

**محتويات الدراسة:**

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة هذه على ثلاثة فصول، ففي الفصل الأول تناولنا الإطار القانوني للأمين العام للبلدية حيث حاولنا تشخيص وإظهار منصب الامين العام ،ففي المبحث الأول تحدثنا عن طبيعة منصب الأمين العام للبلدي في ظل القانون 10-11، وفي المبحث الثاني سلطنا الضوء على مهام الأمين العام للبلدية في ظل القانون 10-11، أما الفصل الثاني فخصص للاستقرار الإداري رهان ، و تحديات و جاء بمبحثين، المبحث الأول منه احتوى على مبررات الاستقرار الإداري كأساس للتنمية المحلية. والمبحث الثاني أهم التحديات أمام الاستقرار الإداري. أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة التطبيقية حول الأمين العام لبلدية عريب وقد اشتمل على مبحثين، الأول جاء لتقديم واقع الأمين العام لبلدية عريب و الثاني مؤشرات الاستقرار الإداري محل الدراسة. بمعنى تقييم حالة الاستقرار على مستوى بلدية عريب ولاية عين الدفلى ، و هكذا تعكس هذه الخطة أهم المحاور المطلوبة لمعالجة موضوع البحث و هي كالآتي :

- 1- المركز القانوني للأمين العام للبلدية في ظل قانون البلدية 10-11 .
  - 2- مهام الأمين العام للبلدية المرتبطة بتحقيق الاستقرار الاداري بالبلدية .
  - 3- الاستقرار الاداري كعامل أساسي للتنمية ، و أهم العوائق و الصعوبات التي تحول دون تحقيقه في الواقع.
  - 4- إبراز حالة الاستقرار الاداري ببلدية عريب، وأهم عوامله لاسيما دور الامين العام للبلدية .
- تحديد المصطلحات :** الامين العام البلدي - الاستقرار الاداري - المجالس المحلية

الفصل الأول  
الإطار القانوني للأمين العام  
لبلدية

إن محاولة معرفة التعديلات التي مست مكانة الأمين العام للبلدية في ظل الإصلاحات الجديدة ابتداء من سنة 2011 و التي مست البلديات ، بداية بصدور قانون البلدية الجديد و القانون الأساسي لموظفي الجماعات المحلية ، و كذا المرسوم المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، و بقية النصوص الأخرى ذات العلاقة بهذا الموضوع، و هذا لتتبع و فهم الغاية من الإصلاحات، و مدى تحقيقها لاستقلالية الجماعات المحلية و تفعيل الديمقراطية التشاركية حسب ما نص عليه الدستور في تعديل 2016، أو تقييد هذه الجماعات المحلية و زيادة الرقابة و الوصاية عليها ، وهنا يظهر مركز الأمين العام و الاهتمام الذي لقيه من ناحية النصوص القانونية أو من حيث الممارسة ، حيث يمكن تقييم حقيقة هذه الإصلاحات و معرفة أهدافها الخفية بين التقييد للجماعات المحلية و جعلها تابعة للسلطة المركزية أو المضي بها نحو الاستقلالية الفعلية من النواحي الإدارية و المالية، و تأثير مركز الأمين العام بذلك و انعكاسات الإطار القانوني و التنظيمي الذي يعمل و فقه في وظيفته بالجماعات المحلية.

### المبحث الأول :طبيعة منصب الأمين العام للبلدية في ضل قانون 11-10.

إن دراسة طبيعة منصب الأمين العام للبلدية يسمح لنا بتحديد وضعيته القانونية و مكانته خاصة بعد أن تم النص عليه في قانون البلدية 10-11 ،غير أنه يتطلب منا العودة إلى النصوص القانونية التي سبقت صدوره ،و ذلك لمعرفة و فهم هذا النوع من المناصب .

فبالبحث في النصوص القانونية و المراسيم منذ الاستقلال إلى يومنا هذا نجد أن الأمر 24-67 المتضمن قانون البلدية المؤرخ في 18/01/1967 لم ينص و لم يشير إلى هذا المنصب<sup>1</sup> ، أما في ظل الأمر 30/67 المتعلق بالتنظيم الإداري لمدينة الجزائر<sup>2</sup> المؤرخ في 18/01/1967 فقد حدد قسم خاص بالكاتب العام لمدينة الجزائر و حدد صلاحياته و مهامه.

ثم صدر بعد ذلك المرسوم 68-215 المؤرخ في 30/05/1968<sup>3</sup> المتضمن القانون الأساسي للكتاب العامين للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 60.000 نسمة غير أنه لم يحدد بدقة طبيعة منصبه و لا صلاحياته.

و بقي الوضع نفسه رغم صدور قانون 90-08 المتضمن قانون البلدية المؤرخ في 07/04/1990،و الذي ظهر نتيجة التغييرات التي عرفتها البلاد خاصة بعد صدور دستور 1989 الذي فتح مجال التعددية

<sup>1</sup> - الأمر 24-67 المؤرخ في 18/01/1967 المتضمن قانون البلدية ج ر رقم:6 ملغى

<sup>2</sup> - الأمر 30-67 المؤرخ في 18/01/1967 و المتضمن النظام الإداري لمدينة الجزائر ج ر رقم:9

<sup>3</sup> - المرسوم 68-215 المتضمن القانون الأساسي للكتاب العامين للبلديات ج ر رقم:9 .

الحزبية و الاقتصاد الحر، غير أن القانون 90-08 لم يشر إلى هذا المنصب إلا بصور المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 و المحدد للقانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات<sup>1</sup> حيث اعتبر منصب الأمين العام كمنصب عالي في الإدارة البلدية وحدد صلاحياته بصفة موجزة و ميزه عن الأمين العام للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 100.000 نسمة، و الأمين لمجلس التنسيق الحضري مرسوم 90-207 المؤرخ في 1990/07/14، و اعتبرهما وظائف عليا في البلدية من دون تحديد لصلاحياتهما، فمنصب الأمين العام ظل غير واضح رغم الدور الذي يلعبه على مستوى الإدارة البلدية و الذي أصبح القوام الحقيقي للبلدية، و هو الضامن لديمومة الخدمات العمومية التي تضطلع بها مصالح البلدية .

و في ظل الإصلاحات الأخيرة التي بادرت بها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية صدر القانون 11-10 المتضمن قانون البلدية، و الذي طال انتظاره حيث بدأ التفكير في قانون بلدية جديد منذ 1999، و لقد نص على منصب الأمين العام دون تمييز بين البلديات و ذلك في القسم الثاني تحت عنوان صلاحيات البلدية و الباب الأول تحت عنوان هيئات البلدية و هيكلها و خصصت له عدة مواد تحدد بعض اختصاصاته، غير أنه أبقى على غموض طبيعة منصبه لكونه يحيل إلى التنظيم مسألة شروط تعيينه و حقوقه و واجباته .

### المطلب الأول: مدى وضوح و ثبات طبيعة منصب الأمين العام للبلدية.

عند البحث في القوانين و المراسيم التي حاولت تنظيم منصب الأمين العام للبلدية نجد محاولة لوضع أحكام تنظم منصبه، غير أنها لم ترق لوضع قانون أساسي الذي لازالت مطالبة به حتى اليوم، مما نتج عنه فراغات قانونية تركت مجالا واسعا لتكريس السلطة التقديرية لصالح الإدارة المركزية الوصائية.

و عند الرجوع للنصوص السابقة نلاحظ أنها كانت تميز بين عدة مناصب للأمين العام البلدي، و ذلك حسب عدد سكانها، كما أنها استعملت عدة مصطلحات منها الأمين العام أو الكاتب العام، و ذلك للتعبير على نفس المنصب، غير أنه استعمل لفظ واحد باللغة الفرنسية (le secrétaire général) .

إن قانون البلدية 11-10<sup>2</sup> لم يميز بين منصب الأمين العام للبلدية في ظل غياب النصوص التنظيمية، بالتالي لا بد من الرجوع إلى التنظيمات السابقة و التي ميزت بين كل من :

أ- الأمين العام للبلدية الذي تحول منصبه من وظيفة نوعية إلى منصب عالي في البلدية وفق المرسوم التنفيذي 9-26

ب- الأمين العام للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 100.000 نسمة و الذي اعتبر وظيفة عليا في البلدية وفق المرسوم التنفيذي 91-27 المؤرخ في 1991/02/02.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات ج ر رقم:6

<sup>2</sup> قانون 11-10 المؤرخ في 2011/07/22 المتضمن قانون البلدية ج ر رقم: 37 .

ج- الأمين العام لمجلس التنسيق الحضري الذي اعتبر كذلك وظيفة عليا في الإدارة البلدية و بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها أمام فراغ المناصب في الإدارية، خاصة العليا منها، فقامت وزارة الداخلية في سنة 1963 بتكوين الكتاب العامين للبلديات، و اختلف في تنظيم هذا المنصب حسب حجم و عدد سكان البلدية، و تم التمييز بين عدة مصطلحات لتكليف منصب الأمين العام وهي: وظيفة نوعية - منصب عالي في الإدارة البلدية - وظيفة عليا في الإدارة البلدية فكيف تم تكليف منصب الأمين العام للبلدية قبل صدور القانون 10-11.

و للإجابة على ذلك نستعرض المرحلتين الأتيتين :

### 01 المرحلة الأولى في ظل الأمر 24-67 و المراسيم التنظيمية له :

إثر صدور الأمر 24-67<sup>1</sup> تم التمييز بين منصب الأمين العام للبلدية التي يزيد عدد سكانها عن 60.000 نسمة، والبلديات التي يقل عدد سكانها عن 60.000 نسمة، حيث نص على منصب كاتب البلدية، فصدر المرسوم 82-117<sup>2</sup> المؤرخ في 1982/03/27 المتعلق بالوظائف النوعية المرتبطة ببعض أسلاك موظفي البلدية، و الذي كيف منصب الأمين العام للبلدية على أساس وظيفة نوعية واستعمل هذا المصطلح في ظل المرسوم 66-141<sup>3</sup> المؤرخ في 1966/07/02 وفق المواد 1 و 2 و 3 للتعبير عن ما يلي:

- وظيفة استثنائية، فلا تنشأ إلا إذا تطلب الوضع ذلك .
- تتضمن مسؤوليات خصوصية .
- التعيينات في هذه الوظائف قابلة للإلغاء .

غير أنه عند الرجوع إلى أحكام المرسوم 85-59<sup>4</sup> و المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، فنلاحظ أنه لم يشر إلى الوظائف النوعية أو المناصب العليا.

### 02 المرحلة الثانية في ظل القانون 08-90 و المراسيم التنظيمية له:

بعد صدور القانون 08-90<sup>5</sup> صدر إثره المرسوم التنفيذي رقم 91-26<sup>6</sup> الذي كيف منصب الأمين العام على أساس منصب عالي في الإدارة البلدية، ولم يتحدث عن وظيفة نوعية استثنائية.

<sup>1</sup> - الأمر 24-67 مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> - المرسوم 82-117 المؤرخ في 1982/03/27 يتعلق بالوظائف النوعية المرتبطة ببعض أسلاك موظفي البلديات ج ر 13

<sup>3</sup> المرسوم 66-141 المؤرخ في 1966/07/02 المتضمن تحديد القواعد المطبقة على الوظائف النوعية ج ر رقم: 46 .

<sup>4</sup> المرسوم 85-59 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ج ر 13

<sup>5</sup> القانون 08-90 المؤرخ في 1990/04/07 المتضمن قانون البلدية ج ر 6 ملغى.

<sup>6</sup> - المرسوم التنفيذي 91-26 مرجع سبق ذكره.

و لقد استعمل مصطلح منصب عالي في الإدارة البلدية، والذي جاء به بموجب المرسوم التنفيذي 91-26<sup>1</sup> غير أنه لم يعرف المنصب العالي و إنما اكتفى بسرد أنواع المناصب فقط.

فمنصب الأمين العام للبلدية التي يساوي أو يقل عدد سكانها عن 100.000 نسمة يعين بقرار من رئيس المجلس الشعبي البلدي و يخضع المنصب للسلطة التقديرية لرئيس المجلس الشعبي البلدي، و بالتالي لم يعد يعتبر وظيفة استثنائية.

كما استعمل مصطلح وظيفة عليا في الإدارة البلدية للتعبير عن الأمين العام للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 100.000 نسمة، و الأمين العام لمجلس التنسيق الحضري في المرسوم التنفيذي 91-27<sup>2</sup>، فحدد الوظائف العليا في البلدية بدل كلمة منصب عالي رغم أن المصطلحين باللغة الفرنسية يعبر عن نفس الشيء، كما أنه استعمل مصطلح كاتب عام.

إن الأمر 06-03- المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية<sup>3</sup> و المؤرخ في 15/07/2006 وفق المادة 10 قد عرف المناصب العليا كما يلي :

المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، وقد ميزها عن الوظائف العليا في الدولة وفقا للمادة 15، و التي تتمثل في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور و إعداد و تنفيذ السياسات العمومية .

والملاحظ أنه تم التمييز بين وظيفة عليا للإدارة المحلية ووظيفة عليا في البلدية، فلماذا هذا التمييز مادام أن البلدية تعتبر إدارة محلية؟ حيث أن هذا التمييز سبب عدة مشاكل خاصة في تحديد الأحكام الواجبة التطبيق على هذه المناصب، باعتبار انه إذا كنا أمام وظيفة عليا بالبلدية يطبق المرسوم التنفيذي 91-26<sup>4</sup>، أما إذا كنا أمام وظيفة عليا في الإدارة المحلية فإنه تطبق أحكام المرسوم التنفيذي 90-230<sup>5</sup> والذي يحدد القانون الأساسي الخاص بالمناصب العليا في الإدارة المحلية (المرسوم التنفيذي 90-230 المؤرخ في 25/07/1990).

غير أنه يظهر من خلال أحكام المرسوم الأخير أنه لم ينص على منصب الأمين العام للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 100.000 نسمة، إنما نص عليه في المرسوم التنفيذي 91-27 واعتبر وظائف عليا في البلدية ولم يتم تحديد اختصاصاته

<sup>1</sup> المرسوم 91-26 مرجع سابق والمعدل بالمرسوم التنفيذي 94-177 .

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 91-27 المؤرخ في 02/02/1991 يحدد قائمة الوظائف العليا في الإدارة البلدية ج ر 06.

<sup>3</sup> الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ج ر رقم: 46.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي 90-230 المؤرخ في 25/07/1990 يحدد القانون الاساسي الخاص بالمناصب العليا في الإدارة المحلية ج ر 31

<sup>5</sup> المرسوم التنفيذي نفس المرجع

وبالتالي نكون أمام فراغ قانوني لتنظيم هذا النوع من المناصب ،علما أنه وفقا للمرسوم التنفيذي 90-228 المؤرخ في 1990/07/25 المعدل و المتمم للمرسوم الرئاسي 07-305 المؤرخ في 2007/09/29 فإنه يتقاضى مرتبه وفق عمال الوظائف العليا في الدولة .

و بعدئذ ننتقل للحديث عن مسألة تكييف منصب الأمين العام بعد صدور القانون 10-11.

- رغم أن القانون 10-11 اعتبر الأمين العام من ضمن هيئات البلدية في المادة 15، إلا أنه لم يصدر إلى حد اليوم القانون الأساسي المنظم لهذا المنصب بالرغم من أن المادتين 127 و 128 منه نصت على أنه يتم تحديد كيفية تعيين وشروطه وكذا حقوقه وواجباته بموجب التنظيم ،ورغم تأكيد وزير الداخلية والجماعات المحلية على أنه سوف تطرأ تعديلات على المرسوم 91-26 في نقاش حول مشروع قانون 10-11.

علما أنه قبل صدور هذا القانون أودع كمشروع عام 1999 وقد تضمن أحكاما خاصة بالأمين العام غير أنه جمد، و نجد القانون 10-11 قد أحال 67 مرة للتنظيم ولم يصدر إلا بعضها ،ومنها المرسوم التنفيذي 11-334<sup>2</sup> المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، و الذي نص على إلغاء أحكام المرسوم التنفيذي 91-26 غير انه استثنى الأحكام المتعلقة بالأمين العام للبلدية في مادته 362 التي نصت على انه تلغى الأحكام المرسوم التنفيذي ماعدا أحكام الباب الرابع الخاصة بالأحكام المطبقة على المناصب العليا في الإدارة البلدية إلى غاية صدور الأحكام المنظمة للإدارة البلدية .

ويفهم مما سبق أنه يبقى تكييف منصب الأمين العام في البلدية التي يقل أو يساوي عدد سكانها عن 100.000 نسمة مسألة معلقة ويبقى معها نفس الفراغ بالنسبة للأمين العام للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة و الأمين العام لمجلس التنسيق الحضري. حيث وبالرجوع للمرسوم التنفيذي 11-334 نجد انه نص على منصب منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها واعتبره منصب عالي في الإدارة الإقليمية ولم يتم الإشارة للأمين العام للبلدية رغم تشابه بعض اختصاصاتهما.

نستنتج مما سبق انه رغم اختلاف المصطلحات فان منصب الأمين العام يصبغ بالصفة السياسية لماله علاقة مباشرة مع السلطة السلمية، كما أنه يعتبر همزة وصل بين الإدارة والسياسة، وقد بينا التمييز بين أنواع مختلفة لمنصب الأمين العام للبلدية حسب عدد سكان البلديات ،الأمر الذي صعب من تحديد طبيعة المنصب واحداث تناقضات في الأحكام الواجبة التطبيق على كل واحد منهم ،كما انه رغم صدور القانون 10-11 الذي أكد على منصب الأمين العام على مستوى كل بلدية دون تمييز، غير انه أحال تنظيم المنصب إلى

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 90-228 المؤرخ في 1990/07/25 يحدد كفاءات منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة ج ر 31.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 11-334 المؤرخ في 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ج ر 53



المراسيم التنظيمية، و التي لم تصدر بعد، وذلك رغم أن وزير الداخلية والجماعات المحلية صرح على أنه سوف تظراً تعديلات على المرسوم التنفيذي 91-26 لجعل البلدية في المستقبل قطبا يجلب الإطارات من أصحاب الكفاءة و يوفر لهم مسارا مهنيا واعداد يكون حافزا لهم للالتحاق بالإدارات العمومية .

رغم صدور المرسوم التنفيذي 11-334 غير أنه أبقى على الأحكام الخاصة بالأمين العام للبلدية المدرجة في المرسوم التنفيذي 91-26، و بالتالي أبقى على نفس الغموض الذي كان سائدا فيما قبل صدور قانون 10-11.

### المطلب الثاني : مدى وضوح سلطات و شروط التعيين في منصب الأمين العام للبلدية .

إن تحديد سلطة و شروط التعيين في مركز الأمين العام يسمح بتحديد مركزه أمام السلطة المعنية له ، و التي يخضع إليها سواء كانت مركزية أم لا مركزية ، و بما أننا أمام إدارة محلية فإن هذا الأمر سوف يسمح لنا بمعرفة مدى حرية البلدية كهيئة ممثلة للشعب في تعيين موظفيها خاصة المناصب العليا و من بينها منصب الأمين العام للبلدية و بالتالي تسيير شؤونها المحلية. لكن الواقع هو وجود ضبابية و تناقضات لعدة عوامل و من بينها تعدد السلطات التي لها حق التعيين في منصب الأمين العام للبلدية

فمن خلال تكييف منصب الأمين العام للبلدية نجد عدة حالات لتعيينه و ذلك كما يلي :

#### 1- الأمين العام للبلديات التي يقل أو يساوي 100.000 نسمة .

في ظل الأمر 67-24<sup>1</sup> فإنه يتم تعيين الأمين العام للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 60.000 نسمة وفقا للمرسوم 68-215<sup>2</sup> من قبل وزارة الداخلية، أما التوقيف المؤقت و التقييم فيتم من قبل الوالي ،وأما التسيير المحاسبي والعطل السنوية و عقوبات الدرجة الأولى فهي من اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي .

- أما باقي الكتاب العامين أي في البلديات التي يقل عدد سكانها أو يساوي 60.000 نسمة فيتم تعيينهم من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي . وبقية هذا الوضع حتى صدور القانون 90-08<sup>3</sup> المتعلق بالبلدية، والمرسوم التنفيذي 91-26 فان منصب الأمين العام وفقا للمادة 60 من القانون 90-08 يعتبر موظفا في البلدية، ويعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي بموجب المادة 12 من المرسوم التنفيذي 91-26 ،والتي تنص على أنه يوظف رئيس المجلس الشعبي البلدي المستخدمين البلديين ويعينهم ويسيرهم، ويخضع قرارات الرئيس المذكورة في المقطع أعلاه للمراقبة القانونية المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الامر 67-24 مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> المرسوم 215/68 مرجع سبق ذكره ج ر 44

<sup>3</sup> قانون 90-08 مرجع سبق ذكره

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي 91-26 مرجع سبق ذكره

- إن هذا الأمر يتماشى مع ما جاء في المرسوم التنفيذي 90-99<sup>1</sup> (03) المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وفقا للمادة الأولى منه حيث تحول سلطة تعيين الموظفين إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي فيما يخص مستخدمي البلدية.
- إذن الملاحظ في هذه الفترة أن الأمين العام للبلديات التي يقل أو يساوي 100.000 نسمة يتم تعيينه من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي، غير أنه يبقى خاضعا للرقابة الوصائية، والتي لم تقيد بأحكام، مما قد يتسبب في تعسف السلطة الوصية.
- كما أن الجزائر عرفت مرحلة انتقالية أثرت سلبا على الإدارة البلدية، فزيادة على نقص وعدم دقة أحكام المرسوم التنفيذي 91-26 فإن معظم الأمناء العاميين للبلدية ليسوا معينين رسميا، وإنما يشغلون المنصب بالإنابة وهذا في ظل المندوبيات التنفيذية مما دفع إلى عدم إمكانية أداء مهامهم و التهاون من طرفهم، فنتج عنه تدهور الإدارة البلدية و تراخي مصالحها و انتشار الفساد الاداري و المالي
- غير انه في عام 1999 قدم مشروع تمهيدي لقانون البلدية ميز في المادة 87 منه بين 3 حالات لتعيين الأمين العام للبلدية و هي كالاتي :
- يعين الأمين العام بمرسوم تنفيذي بالنسبة لبلديات المقر الرئيسي للولايات والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 100.000 نسمة .
- يعين الأمين العام بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية بالنسبة للبلديات التي يساوي أو يفوق عدد سكانها 20.000 نسمة .
- يعين الأمين العام بقرار من الوالي بالنسبة للبلديات التي يقل عدد سكانها 20.000 نسمة.
- بالتالي نلاحظ التراجع الفظيع عن لامركزية التعيين حيث إن هذا القانون كان ينوي جعل التعيين في يد الإدارة المركزية وان دل هذا على شيء وإنما دل على أهمية هذا المنصب.
- أما بالرجوع إلى قانون 11-10 فإنه أحال تحديد سلطة التعيين إلى صدور تنظيم، الذي لم يصدر بعد ، كما انه المرسوم التنفيذي 11-334 لم ينص على منصب الأمين العام وألغى المرسوم التنفيذي 91-26 فإنه لا يبقى إلا تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 90-99 .

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 90-99 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و الأعاون في الإدارات المركزية المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابع لها ج ر 29

ثانيا- الأمين العام للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 100.000 نسمة و الأمين العام لمجلس

التنسيق الحضري:

نص المرسوم التنفيذي 91-27<sup>1</sup> على هاذين المنصبين وكيف منصبهما على أساس وظائف عليا في البلدية، فانه يتم التعيين من قبل وزير الداخلية والجماعات المحلية، غير أنه صدر المرسوم الرئاسي 99-240<sup>2</sup> المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية في الدولة وجاء في عنوان الإدارة الإقليمية على أنه يعين رئيس الجمهورية في منصب كل من الكتاب العامين للبلديات والدوائر الحضرية لمحافظة الجزائر الكبرى و الكتاب العامين للبلديات مقر الولاية .

حيث رغم صدور قانون 11-10 إلا أنه لا يزال الغموض يكتنف هذا المنصب والملاحظ من مما سبق تعزيز السلطة المركزية من خلال منصب الأمين العام على المستوى المحلي خاصة في غياب أحكام واضحة. وتم التراجع عن السلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي في تعيين في هذا النوع من المناصب لصالح الإدارة المركزية، وهذا ما يستشف من تعديل الجديد لقانون البلدية، حيث بالرجوع لمداولات المجلس الشعبي الوطني<sup>3</sup> جاء على لسان وزير الداخلية وجماعات المحلية في 1990 كل الأمناء العامين للبلديات الذين عينوا بمراسيم أو قرارات وزارية أو ولائية همشوا وتم تعيين أشخاص آخرين طبعا لخدمة المصالح الشخصية في هذه البلديات "كما قال:" الأمين العام والإدارة يجسدان الاستمرار والديمومة فالمنتخب يتغير والإدارة تبقى" و كانت هذه مبرراته في التراجع عن حرية البلدية في تعيين منصب الأمين العام لصالح الإدارة المركزية.

#### - غياب الشروط الخاصة بالتعيين في منصب الأمين العام للبلدية

إن المرسوم التنفيذي 91-26<sup>4</sup> يشترط في شاغل منصب الأمين العام للبلدية التي يقل أو يساوي 100.000 نسمة أن يخضع للشروط المنصوص عليها في المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والذي عوض بموجب قانون 06-03 وفق المادة 75 على ما يلي:

- أن يكون جزائري الجنسية .
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة السوابق القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 91-27 المؤرخ في 14/07/1990 ج ر رقم: 76. المادة 02

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي 99-240 المؤرخ في 27/10/1999 المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية و العسكرية في الدولة. المادة 03

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية لمداولات المجلس الشعبي الوطني بتاريخ: 13/04/2011 رقم: 214 ص 8 .

<sup>4</sup> - المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتخبين إلى قطاع البلديات ج ر رقم: 6

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة.  
كما انه نصت المادة 77 منه: "يمكن أن يوضح القوانين الأساسية الخاصة عند الحاجة نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه. كما يمكن أن توضح الأسلاك التي يتوقف الإلحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق".  
تعتبر هذه شرط عامة و التي يتطلب معها البحث عن شروط خاصة، بالرجوع للمرسوم 91-26<sup>1</sup> نلاحظ انه لم يحدد شروط خاصة غير ان نص على الموظفين الذين يمكن أن يشغلوا منصب الأمين العام للبلدية كما يلي :

### 1- فيما يخص البلديات التي يتراوح عدد سكانها من 50.000 نسمة إلى 100.000 نسمة.

يعين من بين المتصرفين البلديين و مهندسي الإدارة أو موظفين لهم رتبة معادلة ، و يشترط توفر أقدميه 05 سنوات في هذه الصفة من بينها .

### 2- البلديات التي يتراوح عدد سكانها من 20.000 على 50.000 نسمة.

وفق المادة 126 يعين من بين المتصرفين الإداريين أو مهندسي الإدارة البلدية أو موظفين بنفس الرتبة مع أقدميه 04 سنوات من بينها سنتين في منصب الأمين العام للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.0000 نسمة فأقل .

### 1- البلديات ذات 20.000 نسمة فأقل.

يعين من بين متصرفي و مهندسي الإدارة البلدية و يثبتوا 05 سنوات أقدميه.  
يعين من بين ملحقين بلديين و تقنيين سامية للإدارة البلدية و يثبتوا 05 سنوات أقدميه. أما في ما يخص الأمين العام للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 100.000 نسمة و الأمين العام لمجلس التنسيق الحضري و كما سبق الذكر لم توضح وضعيته هل يخضع للمرسوم 91-26 أو المرسوم 90-230 مع أن المشرع منح له المرتب وفق عمال الوظائف العليا في الدولة و يحدد وفق الصنف و القسم 1-2 المنصوص في المادة 5 من المرسوم التنفيذي 90-228.

المعدل بالمرسوم الرئاسي 07-305 ، لذلك لا يمكن تحديد الشروط الخاصة بهذه المناصب وهذا ما يوسع من السلطة التقديرية للإدارة المركزية على موظفي الإدارة المحلية.

1- المرسوم التنفيذي 90-228 المؤرخ في 25/07/1990 المتضمن كيفية تحديد المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة ج رقم: 31 .

إن قانون 11-10 أحال إلى التنظيم لوضع قانون أساسي للأمين العام للبلدية غير أنه رغم صدور المرسوم التنفيذي 11-334 نجد أنه لم ينص على منصب الأمين العام وإنما اكتفى بإبقاء الأحكام

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 91-26 نفس المرجع .

المتعلقة به في المرسوم التنفيذي 91-26، غير انه بالرجوع إلى التعليمية الوزارية المشتركة<sup>1</sup> المؤرخة في 31 ماي 2008 المحددة للتدابير الانتقالية للمناصب العليا الهيكلية للمصالح اللامركزية وغير المركزية في الدولة حددت شبكة الزيادات الاستدلالية المنصوص في المرسوم الرئاسي رقم 07-307 كما يلي:

إعادة الترتيب المناصب في الشبكة الجديدة ونصت على الأمين العام للبلديات ذات 50.001 إلى 100.000 نسمة الصنف م 8 رقم استدلالي 195 والأمين العام للبلديات ذات 20.001 إلى 50.000 في الصنف م 7 رقم استدلالي 145 والأمين العام للبلديات ذات 200.000 نسمة فاقل في الصنف م 6 رقم استدلالي 105 دون تحديد آخر.

### المبحث الثاني: مدى تحديد لصلاحيات ومهام الأمين العام للبلدية في ظل قانون 10-11

لدراسة صلاحيات الأمين العام للبلدية يجب علينا التطرق لمرحلتين الأولى قبل صدور قانون 10-11 والثانية بعد صدوره كما يلي:

#### المطلب الأول: صلاحيات الأمين العام قبل صدور قانون 10-11

لقد صدرت نصوص تنظيمية حاولت تحديد صلاحيات الأمين العام للبلدية غير أنها جاءت مبعثة وغير واضحة مع العلم انه لا يوجد تحديد لصلاحيات الأمين العام للبلديات التي تساوي أو تفوق 100.000 نسمة والأمين العام للمجلس التنسيق البلدي الذي لا يمكن تطبيقها عليها أحكام المرسوم التنفيذي 91-26 .

- تطور صلاحيات الأمين العام للبلديات الذي يساوي أو يقل عدد سكانها عن 100.000 نسمة.

إن صلاحيات الأمين العام للبلدية لم تكن ثابتة بحيث عرف تحديدها 3 مراحل المتمثلة في :

**أولاً- في ظل المرسوم 68-215<sup>2</sup>**: فان صلاحيات الأمين العام حددت كما يلي:

- الإدارة والتنظيم العام للمصالح البلدية.

- يسهر على تنفيذ توجيهات رئيس المجلس الشعبي البلدي بواسطة أعوان البلدية.

- يمارس السلطة السليمة على أعوان البلدية.

- الملاحظ انه لم ينص على دوره في تحضير مداورات المجلس الشعبي البلدي.

**ثانياً- في ظل المرسوم 82-117<sup>3</sup>**: الذي نص على إن كل البلديات تنشأ فيها منصب الأمين العام

وقد وسع من صلاحياته لتشمل إدارة البلدية ومهام كتابة المجلس كما يلي:

<sup>1</sup> التعليمية الوزارية المشتركة المؤرخة في 2008/05/31 المحددة للتدابير الانتقالية للمناصب العليا الهيكلية للمصالح اللامركزية وغير المركزية في الدولة حددت شبكة الزيادات الاستدلالية.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 68-215 مرجع سبق ذكره ج ر رقم: 44. المادة 10

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي 82-117 مرجع سبق ذكره ج ر رقم: 13. المادة 3

1- إدارة البلدية: يختص الأمين العام للبلدية بما يلي:

- بعد المشاريع التنظيمات و القرارات البلدية .
- يمارس السلطة السليمة على مستخدمي البلدية.
- يتولى التنظيم والتنشيط والتنسيق و المراقبة لمصالح الإدارية والتنفيذية التابعة للبلدية.

2- كتابة المجلس الشعبي البلدي : يختص بما يلي:

- يعد التقارير المطلوب تقديمها للمجلس للمداولة ويتابع تنفيذها.
- يرفع المداولات إلى السلطة الوصية للمصادقة عليها.
- يحضر اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .

غير أنه الغي المرسوم السابق بموجب المرسوم 83-127<sup>1</sup> الذي لم يغير كثيرا في صلاحياته بل وسعها في لتشمل ما يلي :

- السهر على انجاز مجموعة مشاريع التجهيز والاستثمار
- صلاحية الإضاء وفق المادة 3 يخول توقيع كل القرارات والمقررات المرتبطة بممارسة اختصاصاته ومهامه.

الملاحظ توسيع في الصلاحيات مع جعل التعيين في يد وزير الداخلية، كما إنها تشبه صلاحيات رئيس مجلس الشعبي البلدي مما يشكل تداخل في الاختصاصات خاصة في حالة عدم اتفاق الطرفين .

ثالثا- في ظل المرسوم التنفيذي 91-26<sup>2</sup>: الذي نص على صلاحيات الأمين العام للبلديات التي يساوي أو يقل عن 100.000 نسمة فقد تضمن صلاحيات لا تختلف عن ما جاء في المراسيم السابقة وبقية غامضة ، كما وسعت من صلاحياته بأسلوب مبهم حينما نصت : يتولى جميع مسائل الإدارة العامة وممارسة السلطة السليمة على موظفي البلدية والتي تشبه صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي المنصوص عليها في قانون 90-08 في المادتين 65 و128.

كما نصت المادة 119 من المرسوم التنفيذي 91-26 على إن الأمين العام يتولى كذلك:

- قيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر المداولات والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من اجل ممارسة سلطة الوصاية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 83-127 المؤرخ في 12/02/1983 ج ر رقم: 7. المادة 2

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 91-26 مرجع سبق ذكره ج ر رقم: 6. المادة 119

عند مقارنة هذه الاختصاصات بما تضمنه قانون 90-08 نجدها تشبه صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي المنصوص عليها في المواد 47 و61 و62 مما يترتب عنه تداخل في اختصاصاتهما. كما أن المادة 20 من قانون 90-08 تنص "يتولى كتابة الجلسة موظف من البلدية يتطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي" و الملاحظ انه لم ينص على دور الأمين العام باعتباره مساعد لرئيس المجلس الشعبي البلدي، فقد تحدثت حالات أين يرفض رئيس المجلس الشعبي البلدي حضور الأمين العام لإجتماعات المجلس رغم ما جاء في المرسوم التنفيذي 91-26 ونفس المشكل يعاني منه الأمين العام لبلدية بفرنسا.<sup>1</sup> كما انه يتدخل حتى في اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي خاصة ما تضمنه المادة 63 من قانون 90-08 التي تنص على انه يتم إعداد وتنفيذ ميزانية البلدية من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي غير أن الواقع يثبت أن الأمين العام للبلدية هو من يقوم بتحضير مشروع الميزانية.

إن صلاحيات الأمين العام للبلدية توسعت وتعززت في ظل المرسوم التنفيذي 91-26 باعتبارها تجعل منه رئيس بلدية ثاني نظرا لتشابه اختصاصاته مع رئيس البلدية رغم اختلاف وضعيتها فالأول رجل إداري معين والثاني رجل سياسي منتخب. قد لا يسبب ذلك إشكالا إذا تم منح سلطة التعيين في يد رئيس المجلس الشعبي البلدي فاتفقهما ما هو إلا خدمة للسير الحسن للإدارة، غير إن هذا لا يمنع من ضرورة تحديد الاختصاصات لتفادي التدخلات في المهام أو إن يتخطى الأمين العام حدود مهامه، لذلك لا بد التمييز بين صلاحياتها بدقة لان "الترايط بينهما لا يعني المساواة فالأمين العام للبلدية عليه أن ينزاح أمام رئيس البلدية."<sup>2</sup>

#### - تدعيم صلاحيات الأمين العام للمجلس التنسيق الحضري.

يجب التذكر إن أول قانون نظم مدينة الجزائر هو الأمر 67-30 المتعلق بالنظام الإداري لمدينة الجزائر وقد حظي الأمين العام لمدينة الجزائر بأحكام خاصة وفق المواد 11 و12 و13 و18 و19 ثم جاء الأمر 77-08 المعدل للأمر 67-30 الذي قلص من صلاحياته ونص على وضع الأمين العام تحت سلطة ومراقبة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ثم صدر المرسوم 85-04 المتضمن التنظيم الإداري الخاص بمدينة الجزائر والذي سمح باسترجاع بعض صلاحيته.

بصدور قانون 90-08<sup>3</sup> نصت مادته 117 على إن مدينة الجزائر سوف تنظم على شكل مجالس بين البلديات تدعى مجالس تنسيق حضري فصدر المرسوم التنفيذي 90-207(2) المتعلق بتنظيم

<sup>1</sup> -marie christinede montecer-les secrétaires généraux veulent sortir de l'ombre-la gazette des communes-n 1570 date 23/10/2000 p 66.

<sup>2</sup> -اطلع عليه بتاريخ : 2018/03/13 على الساعة 22:00 [www.aaffaires-publique.com](http://www.aaffaires-publique.com)

<sup>3</sup> قانون 90-08 مرجع سبق ذكره

مجالس التنسيق الحضري لمدينة الجزائر المتكون من مجالس بلدية حضرية تخضع لأحكام قانون البلدية ، كما نصت المادة 14 منه على عدة صلاحيات للأمين العام حتى انه منح صلاحية التعيين ومنح له صفة الأمر بالصرف مخالفا لنص المادة 60 من قانون البلدية الذي يمنحها للرئيس المجلس الشعبي تحت رقابة أعضاء المجلس.

### المطلب الثاني: صلاحيات الأمين العام بعد صدور قانون 10-11 .

قانون 10-11 نص صراحة على منصب الأمين العام للبلدية باعتباره احد هيئاتها دون تمييز بين البلديات سواء كبيرة أو صغيرة لتوحيد تنظيم البلديات ،فانه يختص في تنشيط إدارة البلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

قد تضمن قانون 10-11 لأول مرة بعض المواد تحدد صلاحيات الأمين العام للبلدية في غياب قانون أساسي تحدد شروط وسلطة تعيينه وفي غياب تحديد لحقوقه وواجباته وفق المادتين 127 و128 ، كما خصص الفصل الأول بعنوان تنظيم إدارة البلدية تحت الباب الأول إدارة البلدية.

#### - صلاحياته في مجال تسيير إدارة البلدية .

إن القانون 10-11 حدد صلاحيات الأمين العام للبلدية فيما يلي: نصت المادة 125 على: "للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية." إن المشروع نص على تنشيط الإدارة من قبل الأمين العام دون تحديد آخر ومنه لا بد من الرجوع إلى المرسوم التنفيذي 91-26 بما أن الأحكام المتعلقة بالأمين العام تبقى سارية المفعول لعدم إلغائه نستنتج الأمين العام يتولى :

1- المرسوم التنفيذي 90-207 المتعلق بتنظيم مجالس التنسيق الحضري لمدينة الجزائر المادة 9.

- جميع مسائل الإدارة العامة .

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.

- ممارسة السلطة السليمة على موظفي البلدية.

أكد القانون 10-11<sup>1</sup> على تولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي على :

- ضمان تنشيط وتنسيق المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي والمخطط تسيير

المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 من قانون البلدية.

<sup>1</sup> - قانون 10-11 المؤرخ في 2011/07/22 المتضمن قانون البلدية ج ر 37. المادة 129



- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.
- كما نصت المادة 139 من قانون 10-11 على إن الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بي تسيير أرشيف البلدية .
- **صلاحياته في مجال مداوات المجلس الشعبي البلدي :**
- أولا - دوره وفق أحكام قانون 10-11 :**

المادة 29 من قانون 10-11 تنص : "يضمن الأمين العام أمانة الجلسة وتحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي ،" كما أكدت 129 من قانون 10-11 على أنه يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي :-ضمان تحضير اجتماعات للمجلس الشعبي البلدي.

عملا بمقتضيات المادة 16 من القانون 10-11 صدر المرسوم التنفيذي 105-13 المؤرخ في 03/17/2013<sup>1</sup> الذي يحدد النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي ووضعه مهام الأمين العام للبلدية في تسيير مداوات المجلس، وألزم كل بلدية بوضع نظام داخلي يتوافق مع أحكام هذا المرسوم و يصادق عليه بموجب مداولة.

#### ثانيا- دورة وفق أحكام المرسوم التنفيذي 105-13 :

إن المرسوم التنفيذي 105-13<sup>2</sup> نظم دور الأمين العام في سير المداوات زيادة عن دورة في تحضير و متابعة مداوات المجلس الشعبي البلدي كما يلي:

##### 1- في مجال أمانة المجلس:

بالرجوع للمادة 29 من قانون البلدية نلاحظ أن الأمين العام يضمن أمانة جلسات المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، كما يضمن تحضير اجتماعاته وفق المادة 129 من قانون 10-11- غير أنه صدر المرسوم التنفيذي 11-334<sup>3</sup> و لم ينص في مضمونه على منصب الأمين العام للبلدية بل نص منصب منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها واعتبر منصب عالي في الإدارة العامة للجماعات الإقليمية والذي كلف ب :

- تحضير اجتماعات المجلس المنتخب و لجانه بالتنسيق مع المصالح المعنية .
- إعداد و تبليغ الاستدعاءات لأعضاء المجلس و اللجان .
- ضمان أمانة المجلس و اللجان .

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 105-13 المؤرخ في 03/17/2013 المنضم النظام النموذجي للمجلس الشعبي البلدي ج ر 15

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي 105-13 نفس المرجع المادة 2 .

<sup>3</sup> - المرسوم التنفيذي 11-234 المؤرخ في 20/09/2011 المنضم القانون الاساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية الإقليمية ج ر

- ترتيب و حفظ سجلات مداوات المجلس و اللجان طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها .  
تعتبر هذه الصلاحيات ماثلة لصلاحيات الأمين العام و في ذلك تناقض و تداخل في الصلاحيات علما ان المرسوم السابق لم يشر لمنصب الأمين العام للبلدية .  
إن المرسوم التنفيذي 11-334 في المادة 362 نص على بقاء أحكام الباب الرابع المطبقة على المناصب العليا في الإدارة البلدية سارية المفعول إلى حين صدور المراسيم التنظيمية لها .  
بالرجوع لهذه الأحكام نجد المادة 95 منه تنص على نفس ما جاء في القانون الجديد ، فالإشكال يبقى مطروح حول طبيعة المنصب الجديد ، وهو منسق أشغال دورات المجالس الانتخابية و التي أوكلت له مهام شبيهة بمهام الأمين العام للبلدية ، و اعتبر منصبه منصب عالي في الإدارة العامة للجماعات الإقليمية ، و البلدية تعتبر إحدى هذه الجماعات.  
وهذا الأمر إن لم يحدد بدقة سوف يسبب مشاكل عدة خاصة في غياب القانون الأساسي المتعلق بالأمين العام للبلدية ، فمن يكون تحت سلطة الآخر ومن سوف يضمن هذا المهام؟  
غير أن المرسوم التنفيذي 13-105<sup>1</sup> حاول إزالة الغموض في المادة 20 منه حيث نصت على: "يتولى الأمين العام للبلدية أمانة الجلسة ، وإذا تعذر ذلك يتولى الأمانة موظف يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي" وبالتالي يمكن أن يفهم من ذلك أن يترأسها الأمين العام واستثناءا يدعى منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها الذي يقوم بمهامه تحت السلطة السليمة والتي يفترض ان يكون الأمين العام باعتباره مسير لمستخدمي البلدية.

## 2- في مجال سير مداوات المجلس:

وفق المرسوم التنفيذي 13-105<sup>2</sup> يتم تحديد جدول الأعمال وتاريخ الدورات من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي بعد استشارة نوابه وبحضور الأمين العام للبلدية مع رؤساء اللجان الدائمة المعين .

وفقا لمرسوم التنفيذي 13-105 فالأمين العام باعتباره يتولى أمانة الجلسة فانه يقوم بما يلي تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي .

- مساعدة رئيس الجلسة في التأكد من اكتمال النصاب القانوني ومراقبة صحة الوكالات والمشاركة في عدد الأصوات وفرزها .

- إعداد محضر الجلسة والسهر على تدوين المداوات ف سجل المداوات

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 13-10 المؤرخ في 17/03/2013 ج ر رقم: 15 المادة: 2

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي 11-334 مرجع سبق ذكره الإقليمية ج ر رقم: 53 المادة 6

- مساعدة رئيس الجلسة في تقديم مختلف الوثائق وتوزيعها على الأعضاء والتكفل بكل المهام المكللة لها من رئيس قصد ضمان السير الحسن لأشغال المجلس.  
كما أنه وفقا للمادة 21 يقوم بتوقيع الوكالة المقدمة من أحد أعضاء المجلس في حالة الاستعجال أو مانع غير متوقع، يمكن إن يوكل عضو بموجب وكالة يوقعها عضو آخر بصفته شاهدا أو يوقعها الأمين العام للبلدية .

ويكون اللجوء إلى هذه الحالة استثناء، كما يمكن كل عضو مجبر على الانسحاب قبل التصويت أن يوكل عضوا خلال الجلسة بموجب وكالة مؤشرة من رئيس الجلسة أو أمينها.

وفق المرسوم التنفيذي 13-105 يساعد الأمين العام للبلدية رئيس الجلسة في حساب أصوات الأعضاء الحاضرين عند التصويت لتحديد المرافقين وغير الموافقين والممتنعين، وتدوّن نتائج التصويت في سجل المداولات مع الإشارة إلى مدلول التصويت.

### 3- في مجال محضر الجلسة وسجل المداولات:

إن المرسوم التنفيذي 13-105 تنص على أن أمين الجلسة يعد محضر الجلسة باللغة العربية وتضمن أهم الآراء المعبر عنها من أعضاء المجلس ويعرض للتوقيع أثناء الجلسة على جميع الأعضاء الحاضرين.

كما أن المادة 35 من المرسوم التنفيذي 13-105 تنص على أن الأمين العام للبلدية يتولى تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي مسك سجل مداولات المجلس الشعبي البلدي.

### صلاحياته في مجال الميزانية والصفقات العمومية وفي مرحلة تجديد المجالس البلدية :

لقد تم تعزيز منصب الأمين العام للبلدية بتدعيم صلاحياته على مستوى البلدية من خلال المادة 180 من قانون 11-10 التي تنص: "يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي إعداد مشروع الميزانية" حيث أن المادة 63 من قانون 90-08 المتعلق بقانون البلدية لم تنص على دور الأمين العام في إعداد الميزانية رغم أنه في الواقع هو المسؤول عن إعدادها وبالتالي جاءت هذه المادة لتكريس ما هو موجود في أرض الواقع.

كما تم تعزيز صلاحياته من خلال المادة 191 من قانون 11-10<sup>1</sup> والتي تنص: "تنشأ لجنة بلدية للمناقصة تتشكل كما يلي: من بينهم الأمين العام للبلدية عضوا"، وهو الأمر الذي لم يكن موجودا من قبل رغم أنه عمليا فإن التنظيم البلدي يضع تحت تصرف الأمين العام مصلحتين وهما: مصلحة الأمانة العامة ومصلحة الصفقات العمومية.

<sup>1</sup>قانون 11-10 المتضمن قانون البلدية مرجع سبق ذكره.

كما يظهر دور الأمين العام للبلدية في مرحلة تجديد المجلس الشعبي البلدي من خلال التحضير للانتخابات خاصة من الجانب المادي بصفته المسؤول عن تسيير البلدية حتى انتهاء الانتخابات ، ويظهر دوره من خلال مكتب الانتخابات و يعتبر في هذه الحالة و دون مبالغة كرئيس للبلدية . كما أن المادة 129 تنص على ما يلي : يتولى الأمين العام للبلدية إعداد محضر تسليم و استلام المهام المنصوص عليها في المادة 68 ، و يقصد به المحضر الذي يعده الأمين العام للبلدية بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده و الرئيس الجديد خلال الثمانية أيام التي تلي تنصيبه و يرسل نسخة إلى الوالي و يخطر المجلس الشعبي البلدي بذلك .

من خلال المواد السابقة يتضح و من خلال قانون 10-11 ما يلي :

- جعل الأمين العام للبلدية منصب موجود في جميع البلديات و ذلك دون تمييز و جعله هيئة من هيئات البلدية باعتباره ينشط الإدارة البلدية .
- منح صلاحيات واسعة للأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- استعمال مصطلحات واسعة وغامضة في نفس الوقت لتحديد صلاحيات الأمين العام للبلدية مثل: ينشط، يتولى، ضمان، يتلقى .. وذلك محاولة لتفادي الإختلافات السابقة، غير انه عقد الأمر أكثر لأنه بالرجوع للمراسيم السابقة فكل هذه الصلاحيات من مضمونها فما المقصود ب ينشط، يضمن التي تقابلها بالفرنسية anime et assure بالتالي نلاحظ عدم وضوح الصلاحيات .
- وما سبق نلاحظ انه كانت هناك محاولة لتوضيح صلاحيات الأمين العام للبلدية مع تدعيمها ببعض الصلاحيات الجديدة والتي تبقى شبيهة بصلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي غير أن وزير الداخلية عند إجابته لانشغالات النواب أثناء مناقشة مشروع قانون البلدية أمام المجلس الشعبي الوطني خاصة تلك المتعلقة بتعزيز صلاحيات الأمين العام للبلدية<sup>1</sup> .
- فقد أجاب كما يلي: "تعتبر الإدارة البلدية امتداد للإدارة العمومية وهي الهيكل العظمى الذي يسمح بتسيير شؤون البلدية والتجاوب مع متطلبات المواطنين، وعمل الإدارة محايد، وغير ميسس، الإدارة البلدية من ينشطها؟ ولا أقوال من يرأسها طبعاً ينشطها الأمين العام تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي فلا سلطة للأمين العام، وإطار صلاحياته محدد ومقنن، وعليه لن يكون هناك نزاع بينه وبين رئيس المجلس الشعبي البلدي ولذا من الضروري سن قانون نبين من خلاله صلاحياته وكيفية الملاحظة على هذا المنصب، وباعتبار الأمين العام للبلدية هو المسير الإداري لذلك تم توسيع صلاحياته، قد يكون لهذا أثر إيجابي إذا حددت بدقة بتجنب الألفاظ العامة وذلك بتحديد الصلاحيات الإدارية والسياسية.

<sup>1</sup> قانون 10-11 المتضمن قانون البلدية مرجع سبق ذكره.

نلاحظ من خلال دراستنا أن هناك تناقص في تصريحات الإدارة المركزية من جهة تقول إن صلاحيات الأمين العام للبلدية محددة ومقننة ومن جهة أخرى لا بد من سن قانون لتبين صلاحياته، كانت هذه محاولة لتبرير تعزز صلاحيات الأمين العام للبلدية علما انه هناك نية نزع صلاحية تعيينه من يد رئيس المجلس الشعبي البلدي، والذي سوف يضمن الاستقرار وتحويلها إلى السلطة المركزية لتعزيز الإدارة المركزية على المستوى المحلي.

بذلك يجعل هيئة إدارة معينة مركزيا تقوم بتسيير شؤون البلدية المنتخب أعضائها، بالتالي تعزيز الإدارة المركزية، بجعل الإدارة البلدية يعين منشطها مركزيا وهذا يعتبر تراجع عن الحرية التي منحت للبلديات في تعيين موظفيها وإدارتها والتي هي اقرب للامركزية خاصة أن هذه الحرية منحت في ظل التعددية الحزبية التي كانت جديدة، فمن المفروض تدعيمها (الحرية) لتحقيق الديمقراطية وتكريس مبدأ اللامركزية ولإيجاد إدارة فعالة تلي طلبات المواطنين.

مما سبق نجد انه هناك تخوف من مركز الأمين العام للبلدية وما يؤكد ذلك هو عدم وضوح وثبات مركزه من الاستقلال إلى يومنا هذا، وتضارب الآراء بين من يريد تقليص صلاحياته ومن يريد تدعيمها، فان كان من الضروري تعزيز صلاحيات الأمين العام للبلدية فمن الأجدر أن تبقى سلطة التعيين في يد الإدارة المحلية المنتخبة مع تحديد دقيق للشرط الواجب توافرها في شاغل منصب الأمين العام للبلدية كضمانة لوضع الكفاءات، مع تحديد حقوقهم وواجباتهم لتفادي التضارب مع الهيئة المنتخبة، لأنه حان الوقت للتمييز بين "إدارة المصالح وتسييرها الإداري التي من مهام الإطارات الإدارية أما سلطة التوجيه والرقابة فهي من مهام الهيئات المنتخبة".

حان الوقت لوضع أحكام تنظم منصب الأمين العام والتي تجعل منه مسير وليس مجرد إداري منفذ يبتكر الحلول ويعمل على تحاشي الاحتكاكات السياسية والتخلي بالتخطيط والحياد أثناء مهامه، وذلك تفاديا لكل الانزلاق والاختلافات التي قد تسبب شلل الإدارة المحلية وشؤون المواطنين.

الفصل الثاني  
الاستقرار الإداري

المبحث الاول : مبررات الاستقرار الاداري كأساس للتنمية الادارية .

يعد الاستقرار في العمل، واحد امن أبرز الغايات التي يسعى الأشخاص إلى تحقيقها في الميدان المهني، الذي يعملون ضمنه، بغض النظر عن مجاله، سواء في القطاع الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي، أو العسكري أو الثقافي، وبصرف النظر عن الجهة التابع لها، سواء لمؤسسات القطاع الخاص أو العام .

المطلب الاول : الاستقرار الاداري كأساس للتنمية الادارية .

الفرع الاول : الاستقرار في العمل.

يعرفه أحمد عبد الواسع على أنه: إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمن استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمن أمنه الصناعي وترقيته<sup>1</sup>

ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه، و الاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد<sup>2</sup> ويشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد.

و سنذكر فيما يأتي أهم متطلبات الاستقرار في العمل، إضافة إلى ذكر أبرز سبل تحقيق هذه الغاية .

الفرع الثاني : متطلبات تحقيق الاستقرار الاداري.

1- حصول الشخص على حقوقه الكاملة في العمل، من حيث الحق في الأجر المناسب، والعمل ضمن بيئة صحية آمنة خالية من المخاطر .

2- أن يكون مؤهلا بشكل مناسب للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وذلك من خلال امتلاكه للخلفية النظرية التي تؤهله للعمل في المجال، فضلا عن امتلاكه الخبرات العملية والمهارات الشخصية التي تعزز لديه القدرة على الإبداع .

3- القدرة على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الأشخاص ضمن بيئة العمل.

4- القدرة على التنافس بصورة إيجابية، بعيدا عن العدائية والتهجم، والأساليب اللاأخلاقية .

<sup>1</sup> - محمد ماهر عيش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويت د ط، ص 34

<sup>2</sup> - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، د ط 1973، ص 81

- 5- وجود أمان وظيفي في المنظمة، بحيث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم
- 6- الشفافية والموضوعية وعدم التمييز بين الموظفين .
- 7- التوزيع السليم للمسؤوليات لدى مراكز اتخاذ القرار، على أن يتضمن ذلك تسلسلا وظيفيا مناسباً لكافة الموظفين .
- 8- قدرة القيادة العليا على ضبط العمل، ومشاركة كافة أقسام المنظمة في وضع الخطط المستقبلية .
- 9- وجود نظام سليم للتقييم على أساس الأداء المتميز .
- 10- توفير معلومات تفصيلية حقيقية تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة .
- 11- معرفة مواطن الضعف، بصورة تسمح بمعالجتها .
- 12- حصول الموظفين على إجازاتهم الأسبوعية والسبوعية، وعلى كافة الإجازات المتعلقة بالمناسبات الدينية، والوطنية، والاجتماعية .
- 13- وجود نظام فعال لتقسيم وإدارة الوقت؛ للحد من ضغوط العمل<sup>1</sup>.
- 14- قدرات عالية في التنظيم والتخطيط، وعدم التصرف بعشوائية، مما يتسبب في فوضى بالعمل، ويلحق أضراراً كبيرة على المنظمة.

### الفرع الثالث : عوامل الاستقرار الإداري

تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز للاجتماع للفرد لأي مجتمع.

#### 01- الأجور

فالأجر هو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخله يهيمه المحافظة على مستواه وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلاً لمجهود الفرد في العمل حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر

<sup>1</sup> - <http://mawdoo3.com> أطلع عليه بتاريخ: 17ماي 2018 على الساعة 22:30



على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>

لا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عينا لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة .

وتشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح .

تخطى لأجور بأهمية أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة بالشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته .

## 2- التدريب.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد حيث أن الشعور من قبل الفرد بحاجة إلى التدريب يعتبر شعورا صحيحا وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

- قدرته على تحليل قابليته وكفاءته.

- القابلية على التعليم، لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة<sup>2</sup>.

ويمكن أن نعرف التدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة، لتتفق مع طموحهم الشخصي

<sup>1</sup> .. (1 . أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ب ط 2001 ، ص ، 222،

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص 223

وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال<sup>1</sup>.

وعليه فإن التدريب يلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه. لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية. كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأف راد وقدرتهم وتحديد من سيتم تدريبهم، وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج للتدريب وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده<sup>2</sup> وللتدريب العديد من المزايا<sup>3</sup> نجملها فيما يلي :

أ- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس مهارات العامل الناتجة عن التدريب، على حجم الإنتاج وعلى جودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال

ب- رفعه معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

ج- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث . كما يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فعاليته، ومن الضروري أيضاً أن يصحب فترة التدريب المهني مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملون يشعرون فعلاً بأهمية التدريب. وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة للأداء عمل معين أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقه مثمرة.

### 03 - الترقية :

إن فاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته، لذلك يرجع بعض الباحثين أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الافراد ومستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية

<sup>1</sup> - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن طبعة الأولى 2006، ص244

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2003، ص288

<sup>3</sup> - داوود معمر، منظمات الأعمال- الحوافز والمكافآت - دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر الطبعة الأولى 2006.، ص92، 93

وكفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصية أو عوامل المحاباة والصدقة.

وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد أو على ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر و عادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجور وكذلك في الامتيازات<sup>2</sup>.

فالترقية تهدف إلى إفراح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحثهم على التنافس الإيجابي .

كما تمثل أحد حوافز العمل المادية إلى جانب كونها حافز معنوي يدفع العامل إلى تحسين مستوى أداءه كما تعتبر من بين الاهتمامات الأولى بالنسبة للعامل . حيث تسمح بالوصول الى مكانه أرقى في العمل والحصول على امتيازات مادية ومعنوية .

#### 04 - الاتصال

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة.

حيث يحقق بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل والطريقة الملائمة لإنجازها لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه.

والاتصال هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر<sup>3</sup>.

#### أ- أنواع الاتصال:

ورغم وجود العديد من التصنيفات لعملية الاتصال داخل المؤسسة إلا أنه يكفي أن نذكر بأن الاتصال قد يكون اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

<sup>1</sup> -علي السلمي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مكتب غريب للنشر والتوزيع، 1981، ص315

<sup>2</sup> - أحمد عبد الراشد مذكرات في إدارة الأفراد دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص317

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، طبعة ثانية

## 1- الاتصال الرسمي:

وهي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي والتي عادة ما تأخذ ثلاثة اتجاهات<sup>1</sup>:

\*الاتصالات الهابطة: وهي التي تهدف إلى نقل المعلومات الخاصة بالعمل من القيادة الإدارية في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، وهي تتضمن القرارات، الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ برامج العمل.

\*الاتصالات الصاعدة: وهي تهدف إلى تصعيد المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة، وهي تتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما وصلهم من الرؤساء، مثل الصعاب التي تعترضهم لتنفيذ البرامج أو القرارات والمقترحات الخاصة بتسيير العمل فهو يساعد بحق المؤسسة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للأفراد العاملين، وأنه تم فهمها واستيعابها.

\*الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف إحداث التنسيق المطلوب والانسجام.

## 2- الاتصال غير الرسمي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، وهي تعبر عن رغبة العاملين في عدم انعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية .

وعادة ما تتدخل المؤسسات بمصالحها المختصة (مصلحة الموارد البشرية) في تحديد السياسة الإعلامية والاتصالية المتجانسة في أهدافها واختياراتها، كما تتدخل في وضع التدابير الاتصالية<sup>2</sup> التالية:

\*تصميم الرسائل الإعلامية والاتصالية

\*تسيير الجرائد والملصقات والإعلانات داخل المؤسسة.

\*تأطير وتأمين انتقال المعلومات حول المؤسسة والتطور التكنولوجي.

وببدو أن هذه الاتصالات تساعد الافراد العاملين على معرفة ما يجري عبر سياسات المؤسسة والأسباب التي دعت إلى تطبيق هذه السياسات بشكل معين.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2000، ص 241

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد، مرجع سابق نفس الصفحة 241

كما تعتبر دعامة ضرورية لإقرار مبدئي العدالة والمساواة وإشاعة الطمأنينة بين أفراد المؤسسة عن طريق القضاء على الظلم والتفرقة.

مما يجدر الإشارة إليه كذلك أن سلوك المورد البشري وتصرفاته وأفعاله وأدائه تخضع لقيود معينة أو قواعد أو تعليمات مكتوبة، والتي يحكمها نظام يطلق عليه النظام الداخلي الذي غالبا ما يحتوي على نوعين من السياسات، وهي:

\*العدالة والمساواة والموضوعية في إجراءات تطبيق القواعد والتعليمات والأوامر الخاصة بالتأديب.

\*تواجد أو إتاحة وسائل التظلم من هذه القواعد والتعليمات أو الأوامر، إذا ما شعر الفرد العامل بظلم وقع عليه، أو من قرار صدر ضده أو إلى نظرته إلى ما قد يتضمنه القرار من تعسف أو تحيز أو محاباة.

فالقنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية<sup>1</sup>.

وللاتصالات دور فعال في تحفيز الأفراد، فإذا توفر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزا لزيادة الأداء<sup>2</sup>.

وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفله التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

## 05 - الإشراف.

لا ينحصر وصف المشرف أو القائد في كونه مسؤولا عن أداء مجموعة من الافراد، فهو أيضا مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفعالية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وهو كقائد ناجح يفترض ألا يعالج مشكلات و قضايا العمل في إطارها الفني فقط، بل أيضا في إطارها الإنساني فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين .

<sup>1</sup> - فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص—

<sup>2</sup> - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة—من هج تنمية الموارد البشرية والأفراد—، مركز الجبرات المهنية للإدارة الطبعة الثالثة، 2004، ص6

لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمروؤسيه وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم .

### 06 - الظروف المادية الجيدة في العمل.

إن ظروف العمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك يساعدهم على السرعة في الأداء وتحسينه كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين، وتقلل نسبة ترك العاملين لأعمالهم ، كما تخفض من نسبة التغيب والتمارض. ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.<sup>1</sup>

فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لا بد من توافرها للعاملين ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأماكن العمل في الدول المتقدمة أصبحت الظروف المادية ملائمة، وبالتالي فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلاً على درجة حفز الأفراد على العمل وبالتالي بدأت المؤسسات في هذه الدولة تبحث عن بديل آخر إلا أن الظروف المادية للعمل ما زالت تمثل حافز له أهمية لدى العاملين في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة، لذلك يستوجب على مؤسساتها أن تسعى جاهدة لتحسين هذه الظروف.

### 07 - الاعتراف بأهمية العاملين و تهمين نشاطهم .

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل عن اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء الفرد إحساساً بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل، كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت لتحقيق رضا العاملين. ويتخذ الاهتمام عدة مظاهر<sup>2</sup> من بينها:

1- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء بكل عدل من دون اثاره للغيرة و الحسد.

2- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة بغرض

تحفيزهم .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر 2004 ، ص259

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، نفس الصفحة

المطلب الثاني : غايات الاستقرار الاداري

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المادي والمعنوي ومن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم .ومن هنا نحاول معرفة أهمية الاستقرار في المنظمة .  
أهمية الاستقرار الاداري.

إن ثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطوع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة مع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل الغير معروفة للعامل تشكل له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات أما مازيا استقرار في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال لإتقانه في عمله والتحكم في آليته ، وبالتالي تقليل احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد ، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوفاة الجديد قد يحمل ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها ففقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وبالتالي يكون احتمال التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل في هذه الحالة . وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة تتضاعف أهميته فيمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وكما أنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف البحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين<sup>1</sup> .  
إذن فاستقرار الافراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمع ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة ،فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة توفير عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة و مستقبلًا مهنيًا لهم .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 260

### غايات الاستقرار الإداري

لقد تصدى العديد من الباحثين والدارسين إلى التنمية الإدارية محاولين الوصول إلى صيغ مرضية لمفهوم التنمية الإدارية، وقد حظيت بمجموعة من التعريفات والمفاهيم شأنها شأن بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى

إن التنمية الإدارية هي عملية حركية مستمرة متطورة ومتجددة وشاملة ومتكاملة تقوم على أركان خمسة متوازنة هي <sup>1</sup> :

- 1- فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.
  - 2- تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري المؤهل الذي تترجم به أهداف الإدارة إلى أفعال، وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحواجز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدأ الثواب والعقاب، ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، كذلك يتطلب الأخذ بالأساليب العلمية في الاختيار والتحسين ووضع النظم المتطورة في الترقية .
  - 3- تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة الإدارة، حيث لا تنشأ وحدة إدارية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية، ومن ثمة إيجاد قنوات الاتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.
  - 4- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.
  - 5- دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل، بحيث تناسب البيئة التي تعمل فيها وتواكب متطلبات العصر.
- أهداف التنمية الإدارية:**

يصنف الكاتب عامر أبو دينة <sup>2</sup> أهداف التنمية كما يلي :

- 1- الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس والمعايير الدولية.
- 2- دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل.
- 3- دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.
- 4- النهوض بالموارد البشرية.
- 5- التقليل من التكلفة وترشيد النفقات .

<sup>1</sup> - رياض، بن صوشة، " مفهوم التنمية الإدارية موقع ويب اطلع عليه بتاريخ: 2018/05/13

<sup>2</sup> - عامر أودينه، تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي، ليبيا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2010 ص 94 ص 95



عناصر التنمية الإدارية:

للتنمية الإدارية مجموعة من العناصر يختلف بشأن عددها الكتاب وعلماء الإدارة

فالبعض يقرر أن عناصر التنمية الإدارية تتمثل في:

- 1- التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.
- 2- التخطيط السليم للعاملين بالإدارة.
- 3- التدريب العلمي والعملي للعاملين على أسباب وطرق وتقنيات الإدارة الحديثة.
- 4- توفير الإشراف والتوجيه والإرشاد والتحفيز المناسب للعمل الإداري.
- 5- استخدام أساليب علمية لقياس الأداء وتحديد مدى كفاية وفاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون.
- 6- التخطيط لمختلف برامج التنمية الإدارية، وربطها بالأهداف والبرامج التنموية الأخرى

خصائص التنمية الادارية :

تتميز التنمية الادارية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المفاهيم و يمكن أجمالها كما يلي<sup>1</sup> :

- 1- الشمولية : فالتنمية الادارية شاملة لجميع جوانب المسألة الادارية و للتنظيمات و القطاعات كافة في المجتمع.
- 2- مساهمة الجميع في التنمية الادارية : أي إشراك جميع المستويات و القطاعات في تفعيل التنمية الادارية ، مع تميز دور السلطات العليا لأثرها السلطوي على باقي المستويات.
- 3- التنمية الادارية ذات خصوصية محلية : باعتبار أن الادارة هي في الاصل مهنة أو اختصاص محلي
- 4- الاستمرارية و التجديد : فالتنمية الادارية ليست اصلاحا ظرفيا مؤقتا يتعلق بمرحلة معينة ، كما أن المسائل و الظروف الاجتماعية و الادارية جزء منها ، دائمة التطور و التبديل .
- 5- التكامل و التوازن : و ذلك بان تشمل التنمية الادارية محاورها الثلاث في أن واحد و بشكل مستمر ، حيث لا يكون التركيز على نواحي و إهمال نواحي أخرى
- 6- الارتباط الوثيق مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر المجالات : بل يجب ن تكون التنمية الادارية سابقة للتنمية الشاملة زمنيا ، باعتبارها مدخلا تمهيديا لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعدها على القيام بواجباتها .

<sup>1</sup> -نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر .(مذكرة ماجستير)،قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،كلية

العلوم السياسية و الاعلام،جامعة الجزائر ،2010-2011 ص 28

7- وجود مركز مختص بها و متفرغ و دائم على الصعيد المركزي: إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة ، مع وجود فروع لها في جميع القطاعات و الأقاليم .

8- التوسيع و الاهتمام في تدريب الموظفين في الإدارة : ليشمل الجميع بدءا من المستويات العليا .

9- إيجاد وسائل التنوير و الثقيف الإداري : كالصحف و الدوريات المتخصصة.

10- تتطلب التنمية الإدارية الفعالة و الإيمان بها و بأهميتها و ضرورتها و فوائدها .

### مرتكزات التنمية الإدارية :

إن تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال إتباع سياسات إدارية واضحة تسير عليها الأجهزة الإدارية يتطلب توافر العناصر الإدارية التالية<sup>1</sup> :

### أولا : العقيدة المكروسة للشعور بالانتماء لدى الموظفين و العمال

وهي ضرورة توافر مستوى عال من الرغبة، والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا، بضرورة العمل الصادق، والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال، وضرورة التحلي بالأخلاق الإسلامية الحميدة والاسترشاد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية في المجتمعات الإسلامية.

### ثانيا : تطوير القوانين والأنظمة

وهذا شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية، إذ لا بد من دراسته ومراجعة الأنظمة القوانين التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة للتحديث، ووضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقا أمام تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

### ثالثا : تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات

إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعمليتها الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع عدد الأفراد العاملين بها وحتى لا يصبح عائقا أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذ لا بد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملاءمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة، إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - اللوزي موسى ، التنمية الإدارية (المفاهيم و الأسس)، الاردن، دار النشر، ط1 2000 ص 5

رابعاً: تطوير وتنمية العاملين :

إن تحقيق التنمية الإدارية ، يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات، لذلك لا بد من انتهاج سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية الكفؤة تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات، وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي .

ويلاحظ مما سبق أن التنمية الإدارية تركز على الجوانب الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

- 1- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.
- 2- تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته.
- 3- تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

4- التخطيط السليم للقوى العاملة.

5- إتباع سياسات تشغيل واضحة.

6- التدريب المستمر للعاملين.

7- التركيز على تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي.

8- توفير المناخ التنظيمي المناسب

و بالتالي الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من منظمة لأخرى ما دامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية و الاجتماعية و النفسية و تجعله مطمئناً على مستقبله المهني و راض عنه.

المبحث الثاني : أهم التحديات أمام الاستقرار الإداري

إن العمل الإداري هو سلسلة من المهام والوظائف الإدارية التي يتم ممارستها من قبل القائمين على الأعمال والموظفين في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة، إلا أنّ هذا العمل يعيقه العديد من المؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية، التي تحول دون تحقيق الأهداف وفيما يلي سنذكر أبرز هذه المعوقات.

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، ط 6 ، القاهرة: دار الشرق للتوزيع ، 1984 ، ص530

<sup>2</sup> - محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب مرجع سابق نفس الصفحة

المطلب الاول : معوقات الاستقرار الاداري.

### 1- الموظف

أكثر الأسباب ستكون في عدم إتقان الموظف للمهام المطلوبة أو عدم إتزام الموظف في العمل و أحياناً يكون السبب (شخصياً) ، وجميع تلك الأسباب تعتبر علل ولكل علة دواء<sup>1</sup>.

فإذا كان السبب في عدم الإستقرار الوظيفي هو عدم إتقان الموظف للوظيفة إذاً لابد أن نراجع سجل التعيين لتشخيص العلة قبل أن نصرف له دواء قد لا يكون مجدي وعادةً ما يكون التدريب (التقويم الوظيفي) ، كون أن عملية التعيين تتطلب أن يكون المتقدم للوظيفة يتمتع بشروط ومواصفات ومؤهلات الوظيفة مهما كان مستواها الوظيفي سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية فإن تساوت كفة المواصفات الوظيفية مع كفة مؤهلات الموظف ننتقل إلى مرحلة الوصف الوظيفي ومدى ملائمته للوظيفة ومن ثم البيئة الوظيفية ( مكان العمل، زملاء العمل، الرئيس المباشر، ...) وصولاً إلى الشخصية الوظيفية للموظف لتشخيص العلة وعلاجها بالدواء الصحيح وإن كان العلاج يستدعي تغيير الوظيفة أو حتى طبيعة العمل ويجب أن ينظر هنا كذلك إلى ما يتناسب مع قدرات ومؤهلات ومستوى الموظف.

وأرى أن مما يزيد في إنتاجية العمل وحفظ ساعاته التخفيف من المشاغل التي تأخذ من وقت الموظف بلا مبالاة، ومنها الإسراف في المكالمات الهاتفية بالحوال في كلام عادي يمكن تأجيله فكم من صاحب حاجة يقف وقتاً طويلاً أمام مكتب الموظف ينتظر انتهاءه من مكالمته، وهذا مما عم واشتهر ولا يكاد يخلو منه قطاع حكومي أو خاص.

ويضاف إلى ذلك الانشغال بقراءة الصحف المحلية: فلها دور كبير في ضياع ساعات العمل، ومن الحلول: أن لا توزع تلك الصحف على مكاتب الموظفين إلا في ربع الساعة الأخير من وقت الدوام ومن المؤسف أن هناك بعضاً من الموظفين يجعل صلاة الظهر حجة في التأخر عن العمل بعد الصلاة، فيقوم من مكتبه قبل الأذان بنصف ساعة ويتأخر عن عمله بعد الصلاة، فيكون قد أخل بوقت العمل من هذا الباب.

لا شك أن كثيراً من الأعمال الوظيفية تعاني إما من غياب الموظف أو كثرة اجتماعاته، أو تأخره عن الدوام أو خروجه قبل انتهائه، وهذا مما منيت به كثير من القطاعات الوظيفية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.careersar.com> - أطلع عليه بتاريخ: 17ماي 2018 على الساعة 22:30

<sup>2</sup> <http://www.careersar.com> - نفس المرجع

## 2- الإدارة

من أكثر الممارسات المؤثرة على الإستقرار الوظيفي هي غياب منهجيات وسياسات الإختيار والتعيين المبنية على أسس علمية أو عدم تطبيقها بالطريقة الصحيحة، وأنجع الحلول في هذا الجانب تكمن في إعادة تسكين الموظفين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم الوظيفية وفي نفس الوقت يجب التقيد بمفاهيم واساليب العلوم الإدارية في هذا الجانب والإستغناء مباشرةً عن منهج التعيين التقليدي وثقافة هذه وظيفة تنفيذية يستطيع الجميع تأديتها وبالتالي لا تعود المهارات والمؤهلات ضرورية ويتفشى داء التعيين التقليدي إلى أن يطال المؤسسة ويعود ليكون أحد المؤثرات على الإستقرار الوظيفي.

الموظف الذي لا يشعر بالإستقرار الوظيفي لا يمكنه أن يخطط لمستقبله الوظيفي ولن يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة.<sup>1</sup>

غياب خطة تنظيمية في العمل. عدم وجود لوائح، وقوانين إدارية؛ تحكم طبيعة العمل، ومهام العاملين. التدخل المباشر الذي تمارسه الإدارة على الموظفين؛ مما يجبطهم، ويقلل من المساحة الممنوحة لهم أثناء العمل. تعدد الإدارات، أو وجود شركاء ماليين؛ يتدخلون في عمل الموظفين، وعليه تتضارب الأوامر الإدارية. غياب الانسجام بين الموظفين. ضعف الرقابة المفروضة في العمل؛ مما يؤدي إلى تسبب البعض في تأدية أعمالهم، وتراكم الأخطاء، وبالتالي ضعف الإنتاجية العامة. ثقافة السيطرة لدى أرباب العمل؛ وهي غالباً ما تقتل طاقات الموظف، وتنفره من العمل. عدم التزام الإدارة بإجراءات العمل؛ كزيادة مهمات الموظف، وتأخير راتبه، والخصومات المالية غير المبررة، ومخالفة قانون الحد الأدنى للأجور. مشاعر الغيرة والكراهية من جانب الموظفين أحياناً تجاه الموظف المتميز. ضعف نظام التحفيز أو المكافآت، وبالتالي تتم معاملة جميع الموظفين، على ذات الدرجة والأهمية؛ بغض النظر عن الجهود المميزة التي يقوم بها البعض. قلة الإمكانيات المادية، والموارد، والأدوات اللازمة للعمل. تملص بعض المؤسسات، من رقابة المؤسسات العليا في نفس المجال؛ كالوزارات، والنقابات. معوقات فردية؛ يضعها الفرد لنفسه؛ كأن يتخلى عن التزاماته الوظيفية، ولا يهتم بإنجاز أعماله كلها، ويتأخر عن مواعيد الدوام بشكل يومي.<sup>2</sup>

### الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل

<sup>1</sup> - <http://www.careersar.com> نفس المرجع

<sup>2</sup> - [dr-althomoud@hotmail.com](mailto:dr-althomoud@hotmail.com) أطلع عليه بتاريخ 16ماي 2018 على الساعة 13:45

التنظيم ، و كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا فئات اخرى ، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم الرضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة اذا كانت ناقصة ، و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة<sup>1</sup>.

و يأخذ الصراع هنا الصور التالية:

#### الصراع الافقي :

و يحدث عادة الصراع بين الاقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي

#### الصراع العمودي :

يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في اطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الادارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

الصراع بين مستويات السلطة ( العليا و الوسطى و التنفيذية ).

الصراع بين الادارات الوظيفية .

الصراع بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية .

الصراع بين الموظف و رئيسه ، او ادارة و اخرى في التنظيم نفسه<sup>2</sup>.

#### الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين :

يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالاداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل انجازه المطلوب<sup>3</sup>.

و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية و بين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغير ، الوقت ، التنمية الادارية ، ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن ، 8002 ، ص28

<sup>2</sup> - احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، الطبعة الاولى ، عالم المكتب الحديث ، اردن ، الاردن ، 8002 ، ص828

<sup>3</sup> - خيضر كاضم حمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 8008 ، ص682

<sup>4</sup> - ج . ب . هونغ . دلفيك و أ . موران ، الجماعة السلطة و الاتصال ، ترجمة : نظير جاهل ، المؤسسة

صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة :

حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي ، و يشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

بنائية التنظيم :

عدم التجانس في العمالة و أساليب الاشراف و الرقابة ، و درجات المشاركة ، و نظام الاجور و أشكال الضغط و النفوذ المستخدم ، و قد يؤدي الى خلق مناخ لمواقف و عمليات تصارعية. هذا يتضح في الصراع حول : توزيع العمال ، الترقية ، احتكار السلطة ، العلاقة بين السن و احتكار السلطة ، و العراقيل المهنية ، و التداخل في المهام ، و الموقف من اتقان العمل. تعارض الاهتمامات ، و الفارق في الرتبة ، كما لا ننسى الجنس و الخلاف<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : الصعوبات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للاستقرار الاداري**

الاستقرار الوظيفي هو ناتج لعديد من العوامل و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء على والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه العوامل هو التعويض المادي و المعنوي في صوره العديدة من رواتب و مكافآت و زيادات و لكن هذا الاستقرار يخضع لعدة صعوبات سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث.

**الفرع الاول : الصعوبات السياسية**

و من بين الاسباب التي ادت انتشار ظاهرة عدم الاستقرار الوظيفي<sup>2</sup> كذلك نذكر :

- 1- انتشار الافة التي يشتكي منها الجميع ولا يراد لها ان تنتهي وهي آفة الفساد والواسطة المستشارية باجهزة الدولة.
- 2- ضعف القوانين والتشريعات التي تحمي الموظف و تطور وتهتم بادارة الموارد البشرية.
- 3- التهميش الجهوي او المناطقى وعدم توفر الوظائف او المشروعات التنموية الجيدة بها.
- 4 وجود صراع بين المنتخبين و الموظفين: أي وجود صراعات حادة تتمثل في التدخل في أعمال الموظفين ، تكليف الموظفين بأعمال خارجة عن مجالهم.
- 5- التدخل في صلاحيات الموظفين .
- 6 - القيام بالتحويل من المناصب و منح الحوافز .
- 7-العلاقة الحزبية :هي وجود موظفين و منتخبين من نفس الحزب مما يؤدي إلى التعامل الحزبي . فالموظف الذي ينتمي إلى نفس الحزب نرى أن كل مشاكله تحل مهما كانت و العكس صحيح .

الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 6222 ، ص28

<sup>1</sup> - بورغدة حسن ، ادارة الصراعات التنظيمية ، العدد 08 ، كلية العلوم الاقتصادية ، سطيف ، . 8008 ص80

<sup>2</sup> -خليل الصغير، الإمارات العربية المتحدة - دبي

8-سيطرة بعض الاحزاب السياسية على إدارة الشأن العام للبلدية من خلال منتخبيها .

9-تحزب بعض الامناء العامون مما ينعكس سلبا على النشاط البلدي و علاقات العمل بالبلدية.

### الفرع الثاني : الصعوبات الاقتصادية

1. عدم الانصاف في منح الدورات التدريبية او عدم وجود لدورات تدريبية مهنية في الكثير من جهات العمل.

2. الفوضى التي تسود بعض قطاعات الدولة وانتشار لظاهرة الاقتصاد الخفي.

3. ضعف ميزانية التسيير فهي غير كافية لتلبية الاحتياجات الخاصة بالادارة و الموظفين مما يؤثر سلبا على عملية الاستقرار.

4. ضعف التكوين الاقتصادي لبعض الموظفين و خاصة إطارات البلدية مما يؤدي إلى سوء تسيير النفقات الاجبارية

### الفرع الثالث : الصعوبات الاجتماعية

1. شعور الموظف للتمييز مقارنة بزملاء العمل.

2. ضعف المرتب وعدم وجود الحوافز التي تخلق الدافع الجاد للموظف للرفع من مستواه.

3. بيروقراطية بعض القطاعات الحكومية واتباع اجراءات التوظيف من اجل التوظيف وليس من اجل التطوير والابداع.

4. الخلط بين الموظف الجيد والسيئ او الفاشل يخلق شعور عدم الاستقرار للموظف الجيد.

5. الضغط الاسري الذي يعاني منه بعض الموظفين كالمشاكل الزوجية ، مرض الزوجة مرض الابناء.....الخ

6. تأثر علاقات العمل بالاتصالات غير الرسمية المتأتية من الاعيان و رجال الاعمال .

فبعض الموظفين لديهم سلطة على الامين العام من خلال أقاربهم أو بعض الشخصيات كنواب البرلمان ،رجال أعمال فهم يقومون بتغيير وظائفهم في أي وقت ، كما يحافظون على نفس الوظيفة في حالة محاولة الامين تغيير مناصبهم.

كما أن العلاقات العائلية تأثر سلبا في عملية الاستقرار الاداري ، بحيث يكون للموظف إخوة أو أعمام

يعملون في نفس المنظمة ، و تكون بأيديهم السلطة ، مما يخدم جماعة معينة و إهمال الآخرين ،

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الاستقرار الاداري و اهم الصعوبات و التحديات التي يواجهها من أجل

الحفاظ على الموظف داخل المنظمة و ذلك بالاهتمام به من عدة جوانب معنوية و مادية .



الفصل الثالث  
دراسة تطبيقية للأمين العام  
بلدية عريب

المبحث الاول :واقع الامين العام لبلدية عريب

المطلب الاول : مونغرافية بلدية عريب

أولا / تعريف بلدية عريب:

أنشئت بلدية عريب إبان الاحتلال الفرنسي و كان ذلك سنة 1880 و كانت تسمى بدوار عريب و في سنة 1882 أعطيت لها تسمية ليتري LITRE و بعد الاستقلال أعيد تسمية البلدية إلى التسمية الحالية بلدية عريب. ويتكون المجلس الشعبي البلدي من 19 عضوا.

ثانيا / الموقع الجغرافي :

تقع بلدية عريب شمال ولاية عين الدفلى على بعد 11 كلم عن مقر الولاية و 23 كلم عن مقر الدائرة.

ثالثا / الحدود :

تحدها من الشمال بلديات سيدي سميان و مناصر و مسلمون(ولاية تيبازة ) من الشرق بلدية بن علال من الغرب بلدية المخا طرية من الجنوب بلدية عين الدفلى من الجنوب الغربي بلدية جليدة و سيدي لخضر. تتميز بتنوع تضاريسها المرتفعات في الشمال و السهول في الجنوب . تحتل الغابات مساحة قدره 12.062 هكتار بنسبة 65 و السهول تقدر مساحتها ب :7500 هكتار أي 40.54 من المساحة الإجمالية .

المساحة :

تبلغ مساحة بلدية عريب 185 كلم مربع مشكلة أساسا فيما يلي :الجبال 92.50 كلم مربع-الهضاب و المرتفعات 65.75 كلم مربع – السهول 27.75 كلم مربع

رابعا / المناخ :

يسود بلدية عريب مناخ البحر الأبيض المتوسط الحار و الجاف صيفا و الممطر البارد شتاء. تتراوح درجة الحرارة الموسمية ما بين 40 درجة في الصيف و 18 درجة في الشتاء

السكان :

يبلغ عدد سكان بلدية عريب 25980 نسمة (تعداد السكان 2008) و يقدر عددهم حاليا حوالي 28571 نسمة.

الهيكل التنظيمي للبلدية :

مصلحة التنظيم و الشؤون العامة: تتكون من أربع مكاتب و هي :مكتب الحالة المدنية مكتب الشؤون العامة مكتب الاستقبال و التوجيه مكتب التنظيم و المنازعات .

مصلحة الشؤون الاجتماعية الثقافية : تتكون من أربع مكاتب و هي : مكتب التربية و الثقافة و الفنون

مكتب الشباب و الرياضة و التسلية مكتب النشاط الاجتماعي مكتب الشؤون الصحية و النظافة .

النشاط مصلحة الاقتصادي: تتكون من ثلاثة مكاتب هي : مكتب النشاط الاقتصادي مكتب مخططات

التنمية مكتب المصالح العمومية.

مصلحة المالية و الموظفين: تتكون من أربعة مكاتب : مكتب احتياجات الميزانية مكتب تنفيذ الميزانية و

الوكالة مكتب التسيير العقاري مكتب تسيير و تكوين المستخدمين

مصلحة التعمير: تتكون من مكتبين و هما : مكتب التعمير مكتب التخطيط العمراني و الدراسات المعمارية .

مصلحة صيانة الطرق و مختلف الشبكات: تتكون من ثلاثة مكاتب و هي : مكتب المياه و التطهير مكتب

المحافظة على البيئة مكتب صيانة الطرق الكهربي العمومي المرور و التطهير.

مصلحة الأشغال الجديدة و الترميمات: يتكون من مكتبين و هما : مكتب تسيير العتاد مكتب الصيانة و

التجهيزات الجماعية .

مصلحة الصيانة و التجهيز: يتكون من مكتبين و هما : مكتب الدراسات النقدية مكتب الانجاز متابعة

التجهيزات .

**المطلب الثاني: الامين لبلدية عريب**

**تعريف الأمين العام لبلدية عريب :**

السيد بحري مهني من مواليد 17 ماي 1968 ببلدية عين بويحي ولاية عين الدفلة متحصل على شهادة

ليسانس في الفلسفة من جامعة الجزائر . تم تعيينه في سنة 2002 كأمين عام لبلدية بلعاص من طرف رئيس

المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلعاص ثم انتقل إلى بلدية عين بويحي و بتاريخ 07 جوان 2017 تم تعيينه على

مستوى بلدية عريب من طرف الوالي السيد درفوف حجري .

**المبحث الثاني: تقييم الاستقرار الاداري ببلدية عريب**

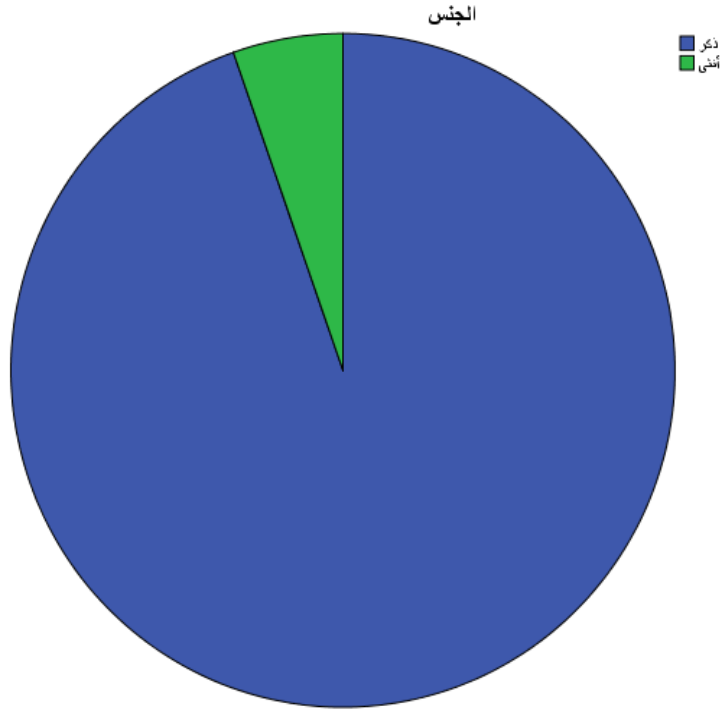
حتى نتمكن من معرفة و تقييم الاستقرار الاداري ببلدية عريب لابد من تحليل بيانات الاستبيان الذي عرض

على عينة من 56 موظف . و قد كانت النتائج كالتالي حسب الجداول :

جدول رقم 01 : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

الجنس				
الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	53	94,6	94,6	94,6
أنثى	3	5,4	5,4	100,0
الجواب ب	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 01 يمثل نسب الجنس



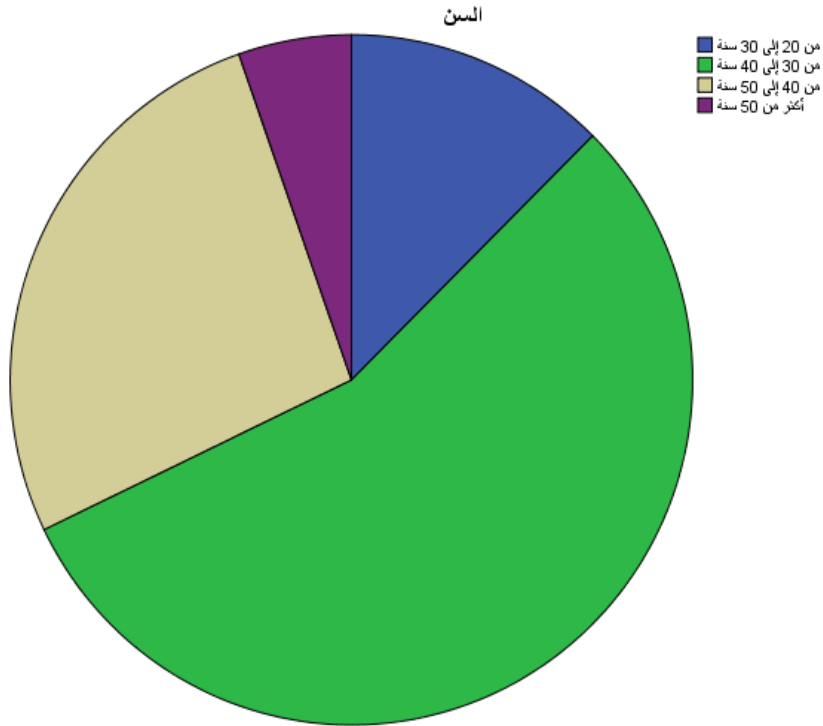
نلاحظ من خلال الجدول رقم: 01 أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، أي 53 ذكر بنسبة 94.6 % مقابل 3 أنثى بنسبة 5.4 %، و هذا يعود إلى أن عينة الدراسة كانت قصدية تُخدم إشكالية البحث ، و حتى تفتح مجال للمقارنة بين الجنسين.

جدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	7	12,5	12,5	12,5
من 30 إلى 40 سنة	31	55,4	55,4	67,9
من 40 إلى 50 سنة	15	26,8	26,8	94,6
أكثر من 50 سنة	3	5,4	5,4	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 02 يمثل نسب السن



نلاحظ من خلال الجدول رقم:02 أن أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة أي بنسبة 55.4%، وهذا أمر طبيعي لأن أغلبهم من فئة الشباب وهذه الميزة تؤثر إيجابيا على نوعية الخدمات التي تقدمها البلدية، كما تدل على أن أغلبية الموظفين في سن مليئة بالفعالية والنشاط مما يسمح لهم بالقيام بعملهم بكل سهولة دون تدمير ثم تأتي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة

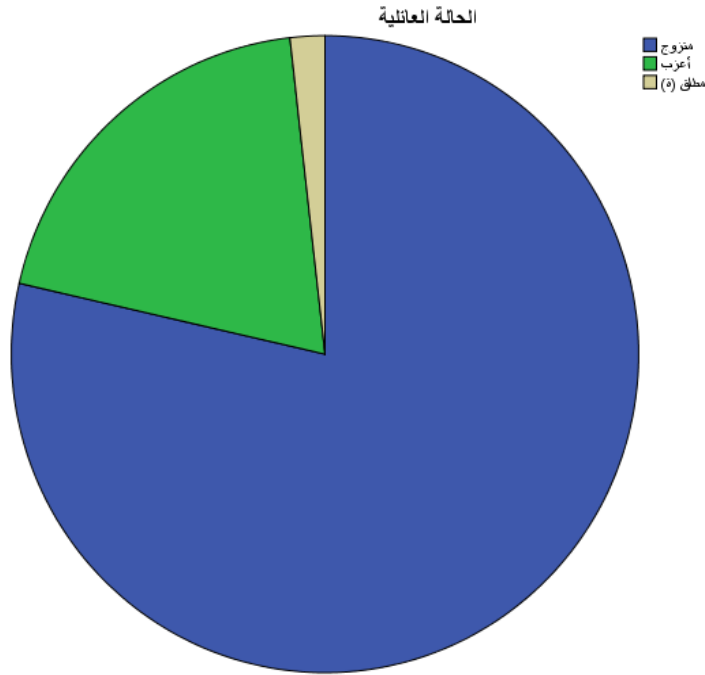
26.8% بعدها تأتي من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 12.5% و أخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5.4%.

جدول رقم 03 : توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	44	78,6	78,6	78,6
أعزب	11	19,6	19,6	98,2
مطلق (ة)	1	1,8	1,8	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
1				

الشكل رقم 03 يمثل نسب الحالة العائلية



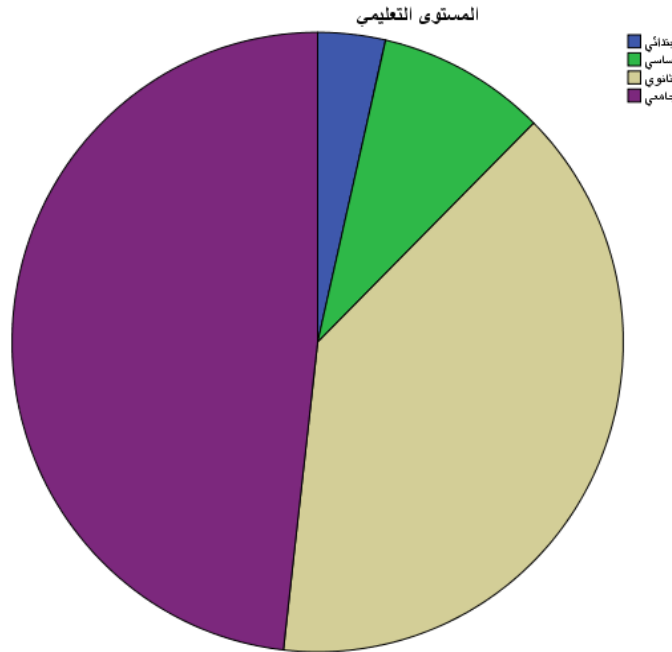
يتضح من الجدول رقم 03 أن نسبة 78.6% من مفردات مجتمع الدراسة من المتزوجين وأن نسبة 19.6% منهم لم يسبق لهم الزواج. في حين أن نسبة قليلة جدا من مفردات مجتمع البحث من المطلقين وهذا بنسبة 1.8%.

جدول رقم 04 : توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	2	3,6	3,6	3,6
أساسي	5	8,9	8,9	12,5
ثانوي	22	39,3	39,3	51,8
جامعي	27	48,2	48,2	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 04 يمثل نسب المستوى التعليمي



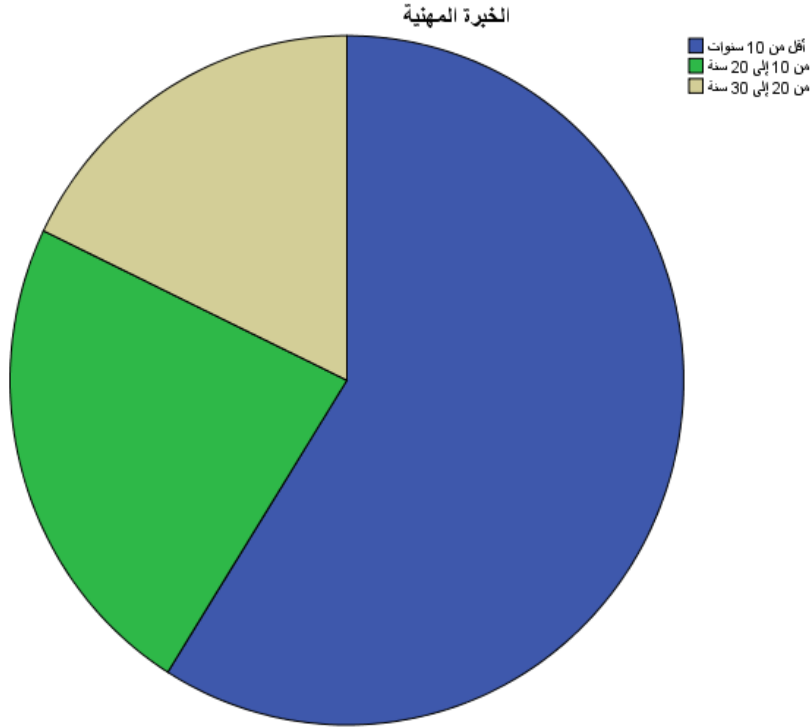
نلاحظ من خلال الجدول رقم:04 أن عدد المتحصلين على شهادة جامعية هو 27 بنسبة 48.2 ثم يليه المستوى الثانوي بـ 22 بنسبة 39.3% و بعدها المستوى الاساسي بـ 5 أي بنسبة 8.9% و أخيرا المستوى الابتدائي 2 بنسبة 3.6% و هذا راجع إلى الإهتمام بالكوادر و أصحاب الشهادات الجامعية في التوظيف .

جدول رقم 05 : توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 10 سنوات	33	58,9	58,9	58,9
من 10 إلى 20 سنة	13	23,2	23,2	82,1
من 20 إلى 30 سنة	10	17,9	17,9	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 05 يمثل نسب الخبرة المهنية



نلاحظ من خلال الجدول رقم:05 والشكل أن 58.9% من المبحوثين لهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات في الوظيفة مقابل 23.2% من المبحوثين لهم خبرة مهنية من 10 سنوات إلى 20 سنة و 17.9% لهم خبرة مهنية من 20 سنة إلى 30 سنة .

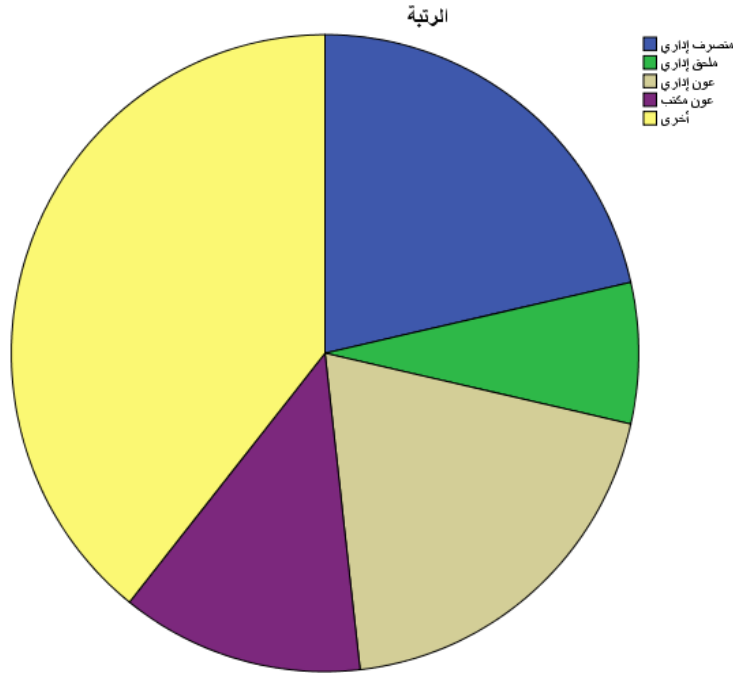


جدول رقم 06 : توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة

الرتبة

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متصرف إداري	12	21,4	21,4	21,4
ملحق إداري	4	7,1	7,1	28,6
عون إداري	11	19,6	19,6	48,2
عون مكتب	7	12,5	12,5	60,7
أخرى	22	39,3	39,3	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 06 يمثل نسب الرتب



نلاحظ من خلال الجدول رقم:06 و الشكل أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث ،أي 53 ذكر بنسبة 94.6% مقابل 3 أنثى بنسبة 5.4% ، و هذا يعود إلى أن عينة الدراسة كانت قصدية تخدم إشكالية البحث ، و حتى تفتح مجال للمقارنة بين الجنسين .

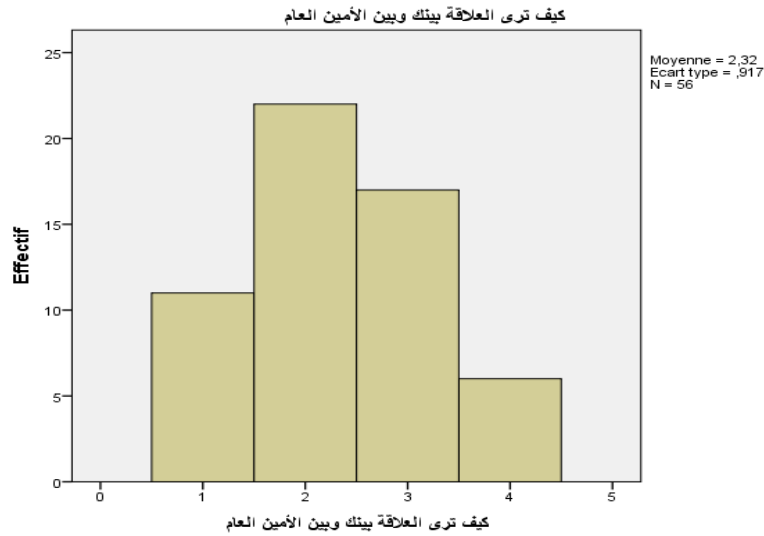
المحور الثاني : الاتصال و علاقته بالاستقرار الاداري

الجدول رقم 07 : العلاقة بين الموظف و الامين العام

كيف ترى العلاقة بينك وبين الأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ممتازة	11	19,6	19,6	19,6
جيدة	22	39,3	39,3	58,9
حسنة	17	30,4	30,4	89,3
سيئة	6	10,7	10,7	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 07 يمثل نسب آراء المبحوثين حول العلاقة مع الأمين العام



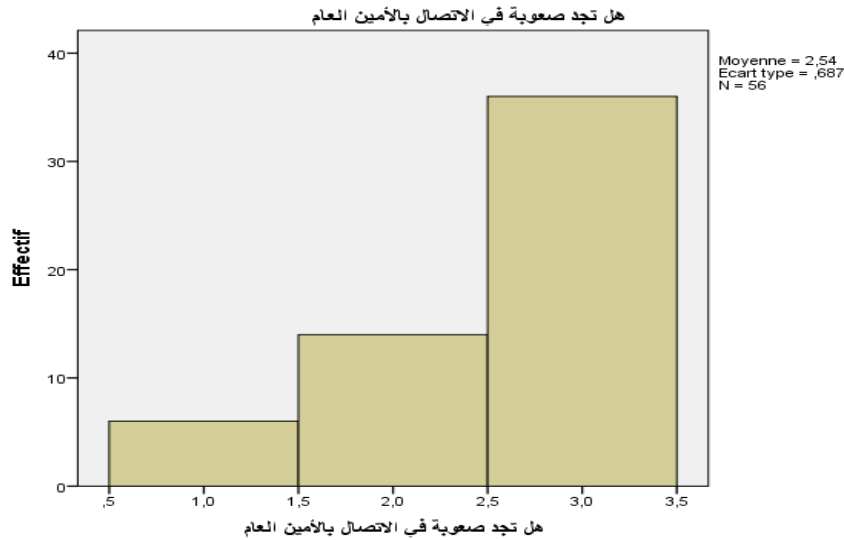
من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول رقم 07 ، نلاحظ أن أعلى نسبة أجابت بأن العلاقة التي تربطهم بالأمين العام هي علاقة جيدة قدرت نسبتهم 39.3%، ثم تليها نسبة 30.04% وهي نسبة التي أجابت بأن هذه العلاقة حسنة، بحيث نسبة 19.6% ترى أن العلاقة التي تربطهم بالأمين العام هي علاقة ممتازة، وفي الاخير تأتي أضعف نسبة قدرت 10.07% والتي ترى أن العلاقة التي تربطهم بالأمين العام هي علاقة سيئة. ومن خلال القراءة للجدول ، نستنتج أن العلاقة السائدة داخل البلدية هي علاقة جيدة تربط كل من الأمين العام والموظف من حيث الاحترام المتبادل بين الطرفين كما أن حسن معاملة الأمين العام للموظف بعيد عن جو الرسمية والجدية في إصدار الاوامر بحيث يترك الأمين العام للموظف نوع من الحرية في التعامل معه وهذه من الأمور التي تساهم في خلق جو لطيف داخل العمل في البلدية.

الجدول رقم 08 : صعوبة الاتصال بالأمين العام

هل تجد صعوبة في الاتصال بالأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	6	10,7	10,7	10,7
أحيانا	14	25,0	25,0	35,7
أبدا	36	64,3	64,3	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 08 يمثل نسب آراء المبحوثين حول صعوبة الاتصال بالأمين العام



يوضح الجدول رقم 08 إجابات المبحوثين الذين يرون أنه لا توجد أبدا صعوبة بالاتصال بالأمين العام أثناء

العمل وكانت بنسبة قدرت 64.03% ، ثم تليها نسبة من يرون أنه أحيانا توجد صعوبة في الاتصال

بالأمين العام و قدرت نسبتهم ب 25% أما البعض الآخر يرى أنه توجد دائما صعوبة في الاتصال بالأمين

العام وهي نسبة قليلة قدرت ب: 10.07% .

ومنه نستنتج أنه لا توجد صعوبة بالاتصال بالأمين العام أثناء العمل مما يفسر لنا أن هناك جو اتصالي داخل

البلدية يسمح للموظف بالتعامل مع الامين العام دون أية قيود ولعل ذلك يعود إلى المدة الطويلة التي قضاها

أغلب الموظفين مع بعض في البلدية، مما سمح لهم بالتعامل الدائم بينهم وبين الامين العام وزوال الحواجز فيما

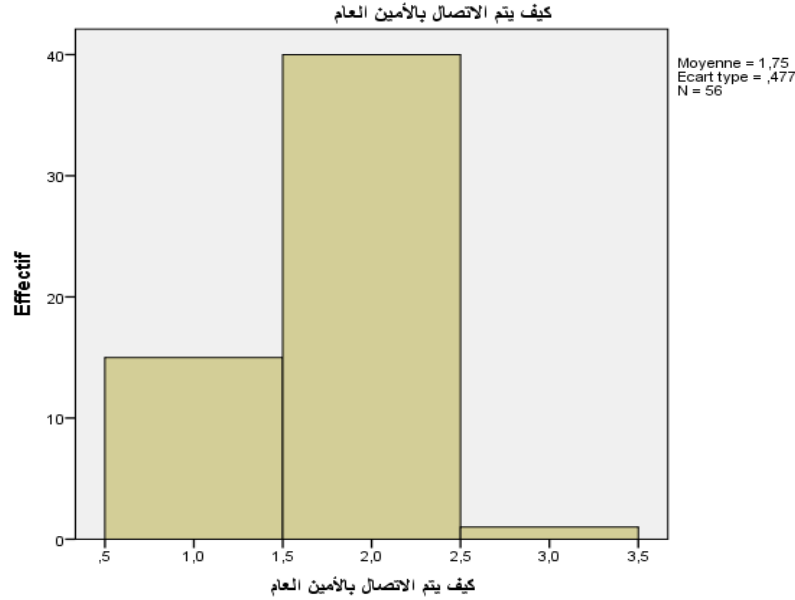
بينهم، كما أن الامين العام يقدرهم ويهتم بمشاكلهم ويرعى مصالحهم.

الجدول رقم 09 : كيفية الاتصال بالأمين العام

كيف يتم الاتصال بالأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كتايا	15	26,8	26,8	26,8
شفهيا	40	71,4	71,4	98,2
أخرى	1	1,8	1,8	100,0
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

الشكل رقم 09 يمثل نسب آراء الباحثين حول كيفية الاتصال بالأمين العام



من خلال قراءتنا للجدول رقم 09 نجد أن نسبة 71,04% من أفراد العينة يرون أن اتصاهم بالأمين العام يكون اتصالا شفويا، مما يفسر لنا أنهم يلجئون إلى الاتصال الشخصي والمباشر لأنهم يرون أنه الوسيلة الأقرب للاتصال بالأمين العام والتي من خلالها يمكن تحليلها وتفسيرها أكثر له، بينما 26.08% منهم يرون أن اتصاهم بالأمين العام يكون كتابيا، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هؤلاء الباحثين من أفراد العينة يرون أن الاتصالات المدونة كالتقارير والاقتراحات و الاستفسارات والشكا تكون كتابية أنسب وأضمن من الشفوية، ويعود هذا إلى عدم الثقة في الطرق الشفهية لأنها تعدّ غير رسمية و التي أحيانا لا يستجيب لها الرئيس، أما نسبة 01.08% من أفراد العينة وهم نسبة ضئيلة من يرون أن الاتصال يكون من الشقين كتابيا وشفويا

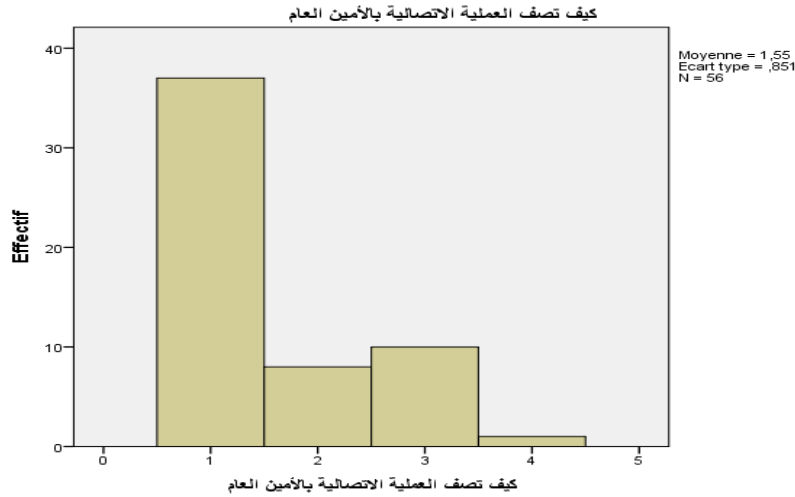
معاً، فهم يرون من الأنسب التوفيق في طريقة الاتصال بالأمين العام من أجل ضمان نوع من الاتصال الجيد داخل البلدية .

الجدول رقم 10 : وصف العملية الاتصالية بالأمين العام

كيف تصف العملية الاتصالية بالأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
حسنة	37	66,1	66,1	66,1
رسمية	8	14,3	14,3	80,4
متوسطة	10	17,9	17,9	98,2
أخرى	1	1,8	1,8	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 10 يمثل نسب آراء المبحوثين حول وصف العملية الاتصالية بالأمين العام



من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول رقم 10 ، نلاحظ أن الإجابة علي كيفية وصف الموظف للعملية الاتصالية مع الامين العام حيث مثلت نسبة 66.01% من المبحوثين الذين يرون بأنها تتصف بصورة حسنة، ثم تليها نسبة 17.09% من المبحوثين الذين يرون أنها تتصف بالمتوسطة، أما من يرون أنها تتصف بالعلاقة الرسمية فقد قدرت 14.03% ، أما نسبة الموظفين الذين يرون ذلك فقدت بنسبة 01.08%

ومنه نستنتج بأن العملية الاتصالية الحسنة ترتفع داخل البلدية وهذا يدل على أن الاتصال الحسن والإنساني من طرف الامين العام يؤدي إلي زيادة شعورهم بالرضا والارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن تم الاستقرار في

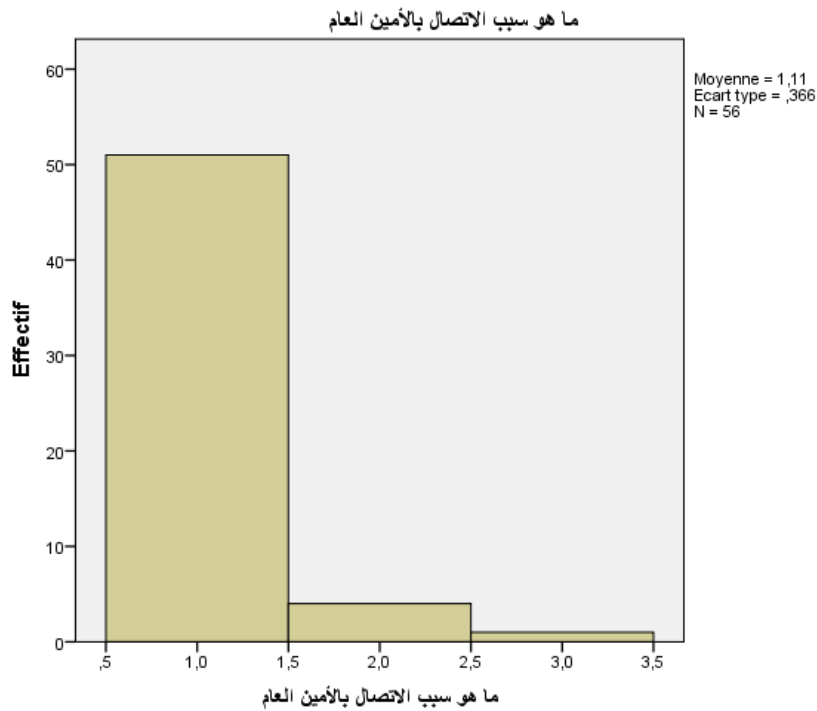
العمل، وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة الحديثة منها مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والاتصال الحسن داخل المؤسسة خاصة بين موظفيها باعتبارهم بشرا لهم رغباتهم .

الجدول رقم 11 : سبب اتصال الموظف و الامين العام

ما هو سبب الاتصال بالأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
للاستشارة في أمور العمل	51	91,1	91,1	91,1
للكوى	4	7,1	7,1	98,2
شيء آخر	1	1,8	1,8	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 11 يمثل نسب آراء المبحوثين حول سبب الاتصال بالامين العام



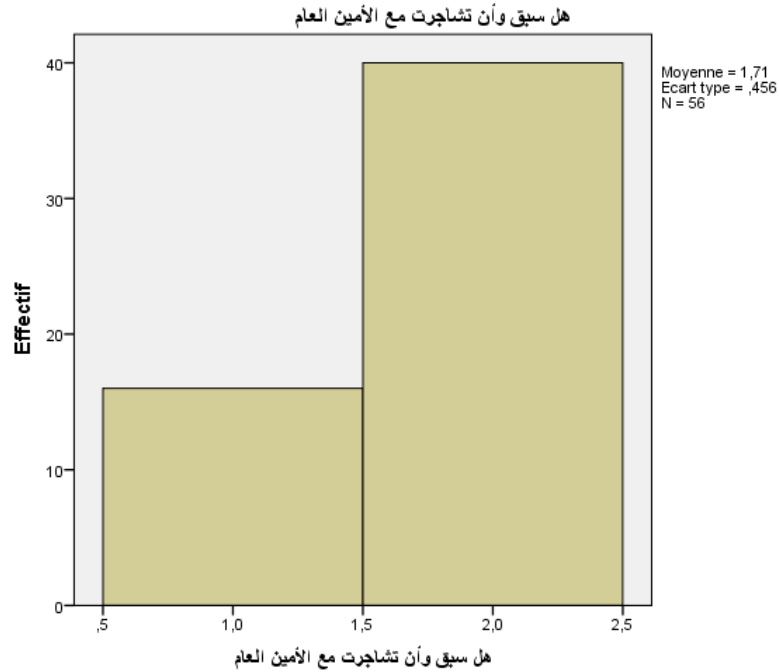
جدول رقم 11 يوضح سبب اتصال الموظفين بالامين العام، بحيث أرجع أغلب المبحوثين السبب إلى الاستشارة في أمور العمل وكانت النسبة المرتفعة من إجابات المبحوثين قدرت 91.01%، ثم تليها نسبة من أرجعوا السبب إلى الشكوى والتي قدرت نسبتهم 07.01%، ويجب البعض الآخر أن سبب اتصالهم بالأمين العام يعود إلى أشياء أخرى بنسبة 01.08%، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المستويات داخل البلدية.

الجدول رقم 12 : الشجار بين الموظف و الامين العام

هل سبق وأن تشاجرت مع الأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	28,6	28,6	28,6
لا	40	71,4	71,4	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 12 يمثل نسب آراء المبحوثين الشجار مع الامين العام

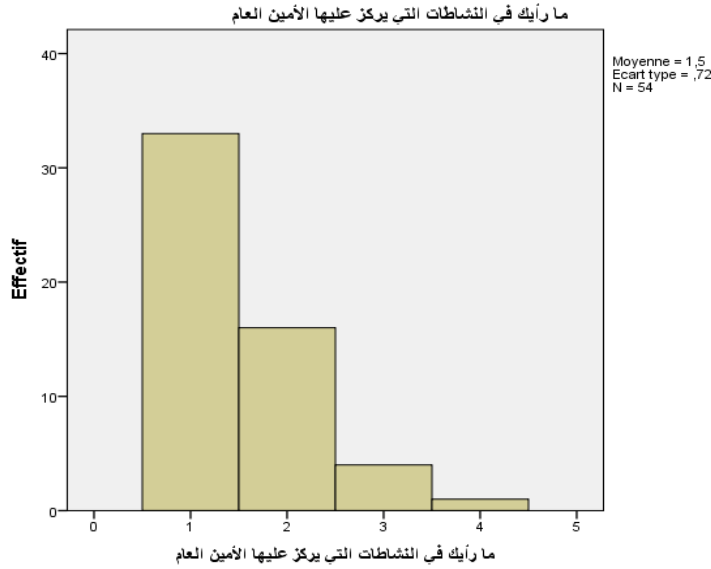


يبين الجدول أعلاه رقم 12 أن تشاجر الموظف مع الامين العام لم يحدث بنسبة قدرت 71.04% ، أما نسبة من تشاجروا مع الامين العام بلغت 28.06% ومنه نستنتج أنه لا توجد شجارات كثيرة مع الامين العام إلا في بعض الاحيان ولعل ذلك يرجع إلى أسباب تخص العمل أو أسباب شخصية بينهم ، كما أن هذه الشجارات ليست بالشجارات الجادة بل شجارات عادية وبسيطة .

الجدول رقم 13 : النشاطات التي يركز عليها الامين العام  
ما رأيك في النشاطات التي يركز عليها الأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
شرح التعليمات	33	58,9	61,1	61,1
مساعدة الموظف في العمل	16	28,6	29,6	90,7
تقديم التسهيلات	4	7,1	7,4	98,1
أخرى	1	1,8	1,9	100,0
المجموع	54	96,4	100,0	
عدم الاجابة	2	3,6		
المجموع	56	100,0		

الشكل رقم 13 يمثل نسب آراء المبحوثين حول النشاطات التي يركز عليها الامين العام



من خلال للجدول رقم 13 نرى أن أكبر نسبة هي شرح التعليمات و التي يركز عليها الامين العام في نشاطاته اليومية بنسبة 58.09 % ثم تليها مساعدة الموظف بنسبة 28.06 % بينما تقدم التسهيلات جاءت بنسبة 07.01 % بينما يرى أحد الموظفين أن النشاطات التي يركز عليها الامين العام تتمثل في مسائل أخرى ، كما امتنع موظفان عن الاجابة على هذا السؤال و منه نستنتج ان الامين العام يولي أهمية كبيرة لشرح التعليمات الصادرة من الإدارة ، فهو بذلك يسهل عليهم القيام بأدوارهم بشكل جيد وحسن لوضوح التعليمات.



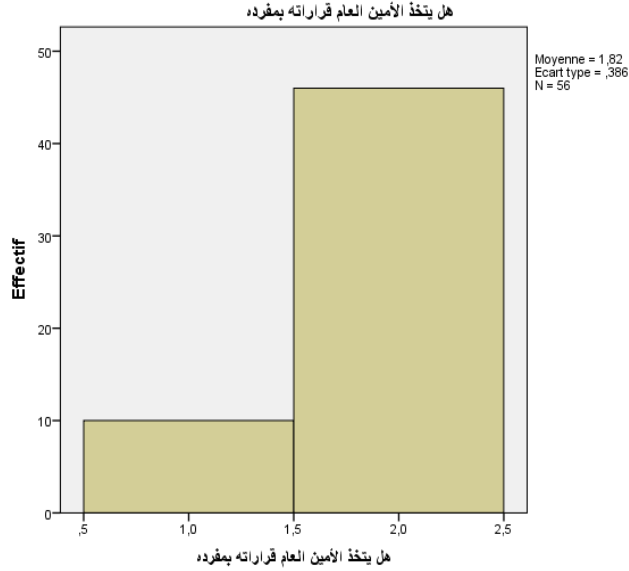
المحور الثاني : اتخاذ القرار و علاقته بالاستقرار الاداري

الجدول رقم 14 : اتخاذ الامين العام للقرارات بمفرده

هل يتخذ الأمين العام قراراته بمفرده

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	10	17,9	17,9	17,9
لا	46	82,1	82,1	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 14 : يمثل تسب آراء المبحوثين حول اتخاذ الامين القرارات بمفرده



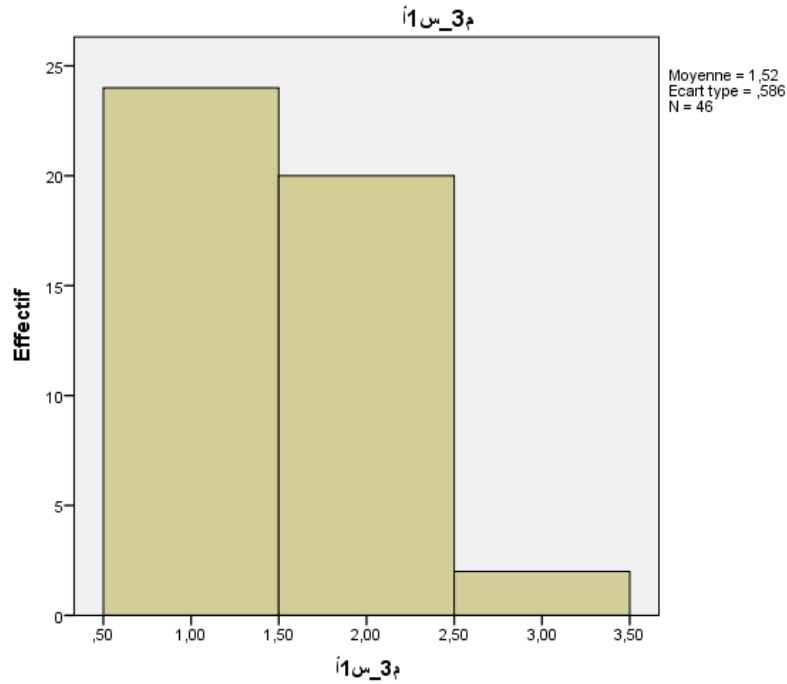
نلاحظ من خلال الجدول 14 أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن الامين العام لا يتخذ قراراته بمفرده بنسبة تقدر 82.01% بينما يرى الآخرون أنه يتخذ قراراته بمفرده و ذلك بنسبة 17.09% . و من هنا نستنتج ان هناك أطراف أخرى تتخذ القرار مع الامين العام و ذلك ربما يرجع إلى استشارة الامين العام لجماعة معينة

الجدول رقم 15 : مساعدة الامين العام في اتخاذ القرار

من يساعد الامين العام في اتخاذ القرار تابع للسؤال

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جماعة من الموظفين	24	42,9	52,2	52,2
رئيس م-ش-ب	20	35,7	43,5	95,7
3,00	2	3,6	4,3	100,0
المجموع	46	82,1	100,0	
عدم الاجابة	10	17,9		
المجموع	56	100,0		

الشكل رقم 15 يمثل نسب آراء المبحوثين حول من يساعد الامين العام في اتخاذ القرار



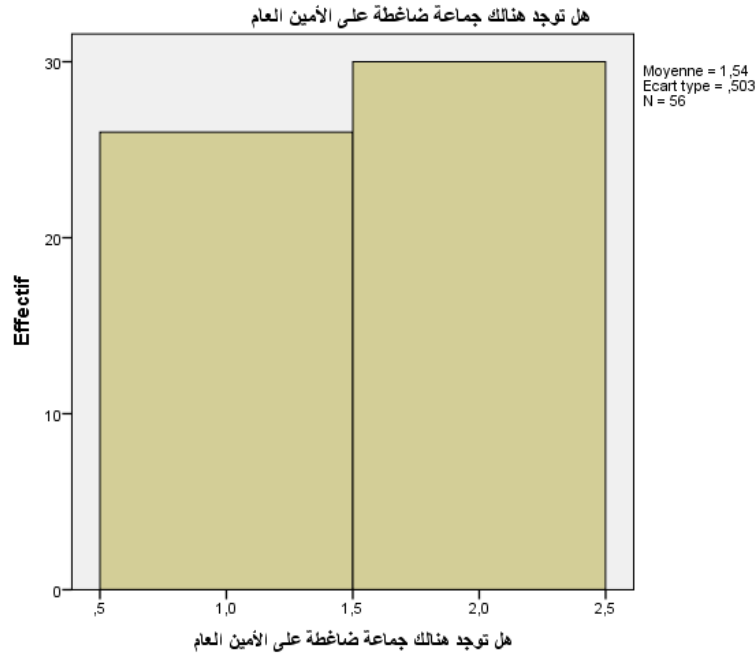
نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن نسبة 52.02% من المبحوثين ترى أن الامين العام يتخذ قراراته بمساعدة جماعة من الموظفين و سبب ذلك قد يكون العلاقة التي تربطه بهم أو الخبرة المهنية التي يتمتعون بها في هذا المجال، بينما ترى فئة أخرى أن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو من يساعد الامين العام في اتخاذ القرارات بنسبة 35.07% و ذلك بحكم أنه يخضع لسلطة، في حين ترى فئة أخرى أن هناك جهات أخرى تساعد الامين العام في عملية اتخاذ القرار .

الجدول رقم 16 : وجود جماعة ضاغطة الامين العام

هل توجد هنالك جماعة ضاغطة على الأمين العام

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	46,4	46,4	46,4
لا	30	53,6	53,6	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 16 يمثل نسب آراء المبحوثين حول وجود جماعة ضاغطة على الأمين العام

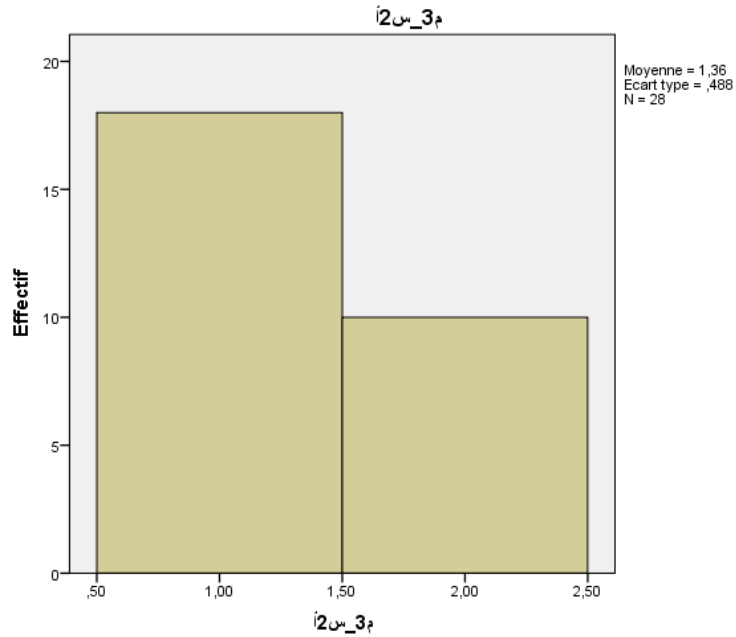


من خلال الجدول 16 نرى أن أغلبية المبحوثين و بنسبة 53.06% يرون أنه لا توجد جماعة ضاغطة على الأمين العام، بينما يرى البقية أنه توجد جماعة ضاغطة على الأمين العام و ذلك بنسبة 46.04%. ومن هنا نستنتج أن اتخاذ الأمين العام للقرارات يخضع أحيانا للشورى من أجل التحكم في الإدارة.

الجدول رقم 17 : نوع الجماعة الضاغطة على الامين العام  
من هي الجماعة الضاغطة

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جماعة من الموظفين	18	32,1	64,3	64,3
جماعة من المجلس	10	17,9	35,7	100,0
ش-ب				
المجموع	28	50,0	100,0	
عدم الاجابة	28	50,0		
المجموع	56	100,0		

الشكل رقم 17 يمثل نسب آراء المبحوثين حول نوع الجماعة الضاغطة على الامين العام



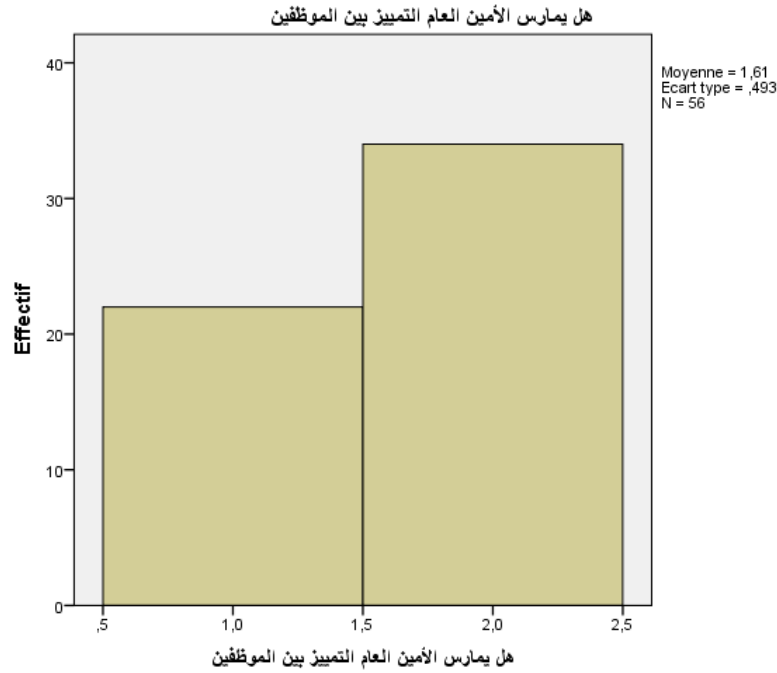
من خلال الجدول رقم رقم 17 يتبين لنا أنه و بنسبة 64.03% من عينة البحث ترى أن هناك جماعة ضاغطة على الامين العام تتمثل في جماعة من الموظفين ،بينما ترى نسبة 17.09 % من عينة البحث أن رئيس المجلس الشعبي بلدي هو من يضغط على الامين العام ،بينما امتنع 28 موظف عن الجابة على هذا السؤال . من هنا يتبين لنا ان قرارات الامين العام تخضع لسلطة الجماعة الضاغطة .

الجدول رقم 18 : ممارسة الامين العام للتمييز بين الموظفين

هل يمارس الأمين العام التمييز بين الموظفين

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	22	39,3	39,3	39,3
لا	34	60,7	60,7	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 18 يمثل نسب آراء الباحثين حول ممارسة الامين العام للتمييز بين الموظفين

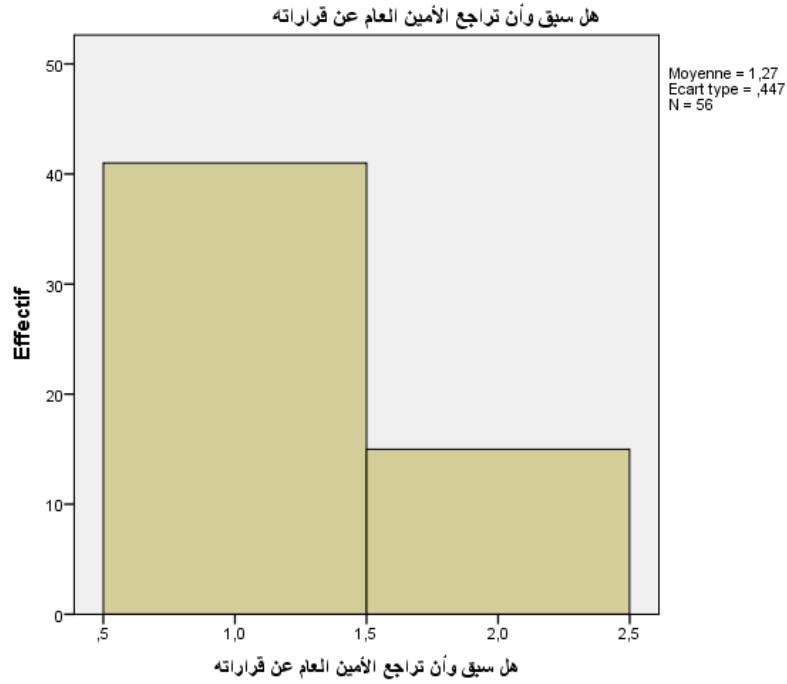


من خلال الجدول رقم 18 يتبين لنا أن عينة البحث و بنسبة 60.07 % ترى أن الامين العام لا يمارس التمييز بين الموظفين في حين ترى البقية و بنسبة 39.03 % بان العامين العام يمارس التمييز بين الموظفين . من هنا نستنتج أن الامين العام يسعى الى محاولة إرضاء أكبر عدد من الموظفين

الجدول رقم 19 : تراجع الامين العام عن قراراته  
هل سبق و ان تراجع الامين العام عن قراراته

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	41	73,2	73,2	73,2
لا	15	26,8	26,8	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 19 يمثل نسب آراء المبحوثين حول تراجع الامين العام عن قراراته

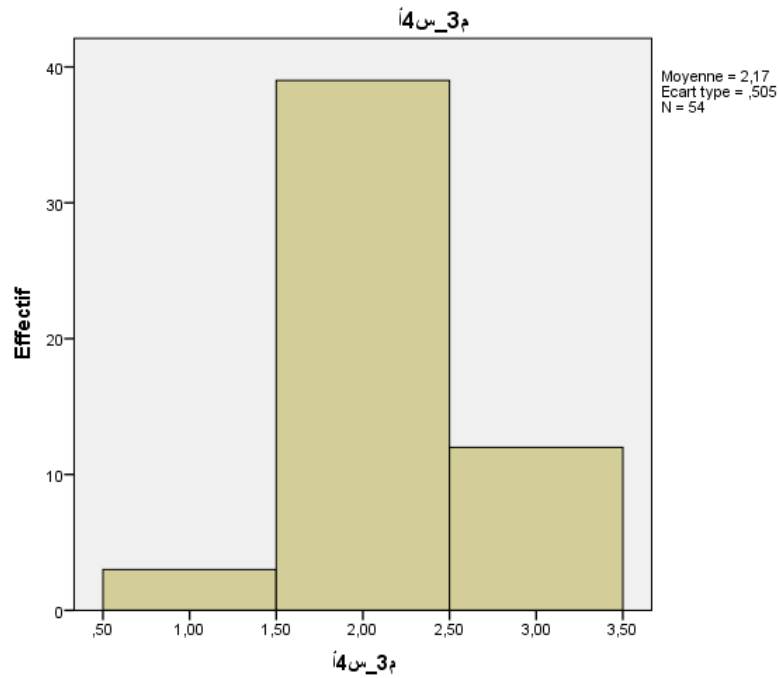


نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 بأن عدد المبحوثين الذين يرون أن الامين العام قد سبق و تراجع عن قراراته و ذلك بنسبة 73.02 % ، بينما يرى بقية المبحوثين أن الامين العام لم يسبق له و أن تراجع عن قراراته بنسبة 26.08 % . و من هنا يتبين أن هناك عدة أسباب و عوامل أدت بالأمين العام للتراجع عن قراراته .

الجدول رقم 20 : سبب تراجع الامين العام عن قراراته

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاهمال	3	5,4	5,6	5,6
جماعة ضاغطة	39	69,6	72,2	77,8
آخر	12	21,4	22,2	100,0
المجموع	54	96,4	100,0	
عدم الاجابة	2	3,6		
المجموع	56	100,0		

الشكل رقم 20 يمثل نسب آراء الباحثين حول سبب تراجع الامين العام عن قراراته



من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن نسبة 69.06 % من الباحثين يؤكدون أن سبب تراجع الامين العام عن قراراته هو الجماعة الضاغطة، تم تليها نسبة 21.04 % من الباحثين يرون أن هناك عوامل و أسباب أخرى في تراجع الامين العام عن قراراته. ليأتي في المرتبة الاخيرة عامل الاهمال بنسبة 5.4 % كما امتنع موظفان عن الاجابة عن هذا السؤال .

من هنا نستنتج أن قرارات الامين العام تخضع لسلطة الجماعة الضاغطة.

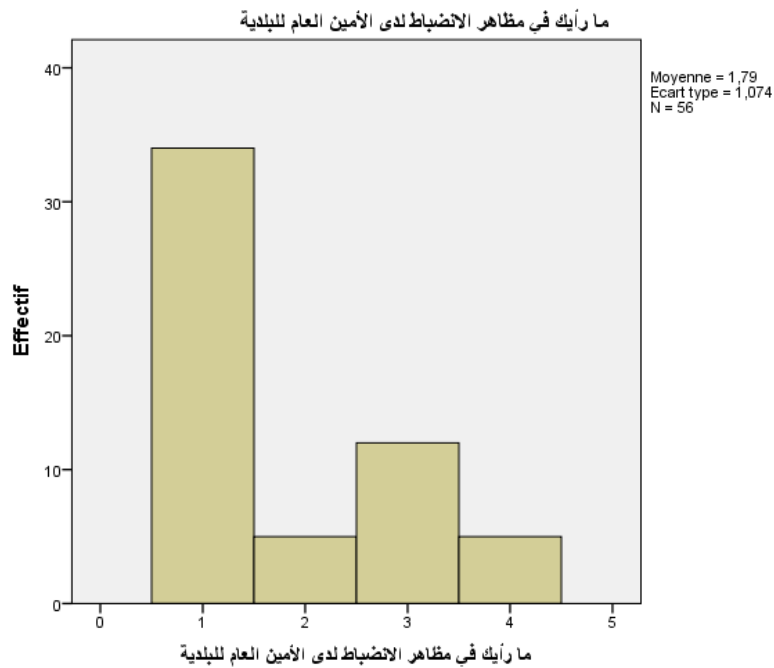
المحور الرابع: ممارسة الامين للعلاقات العامة

الجدول رقم 21 : مظاهر الانضباط لدى الامين العام

ما رأيك في مظاهر الانضباط لدى الأمين العام للبلدية

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
احترام الوقت	34	60,7	60,7	60,7
مساعدة الموظفين	5	8,9	8,9	69,6
السيارة الحسنة	12	21,4	21,4	91,1
الصدق والأمانة	5	8,9	8,9	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 21 يمثل نسب آراء المبحوثين حول مظاهر الانضباط لدى الامين العام



من خلال قراءتنا للجدول رقم 21 نرى أن أكبر نسبة من الخيارات تمثلت في أن مظاهر الانضباط لدى الامين العام هي احترام الوقت بنسبة 60.07% ثم تليها السيارة الحسنة بنسبة 21.04% ثم نسبة 08.09% لمساعدة الموظفين وكذا نفس النسبة 08.09% للصدق و الامانة من هنا نستنتج أن الامين العام يولي أهمية كبيرة للوقت في العمل و هذا يدل على حسن الانضباط في العمل .

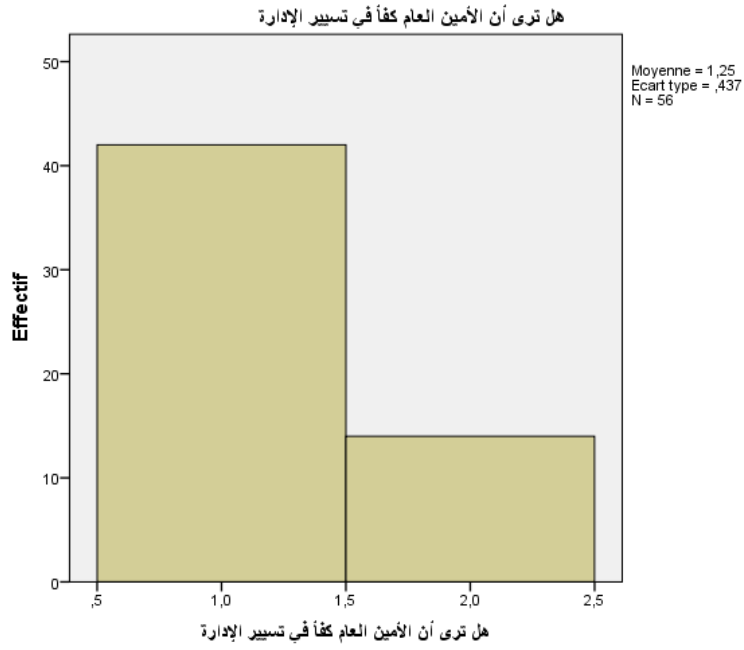


الجدول رقم 22 : كفاءة الامين العام في تسيير الادارة

هل ترى أن الأمين العام كفأ في تسيير الإدارة

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	42	75,0	75,0	75,0
لا	14	25,0	25,0	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 22 يمثل نسب آراء الباحثين حول كفاءة الامين العام في تسيير الادارة



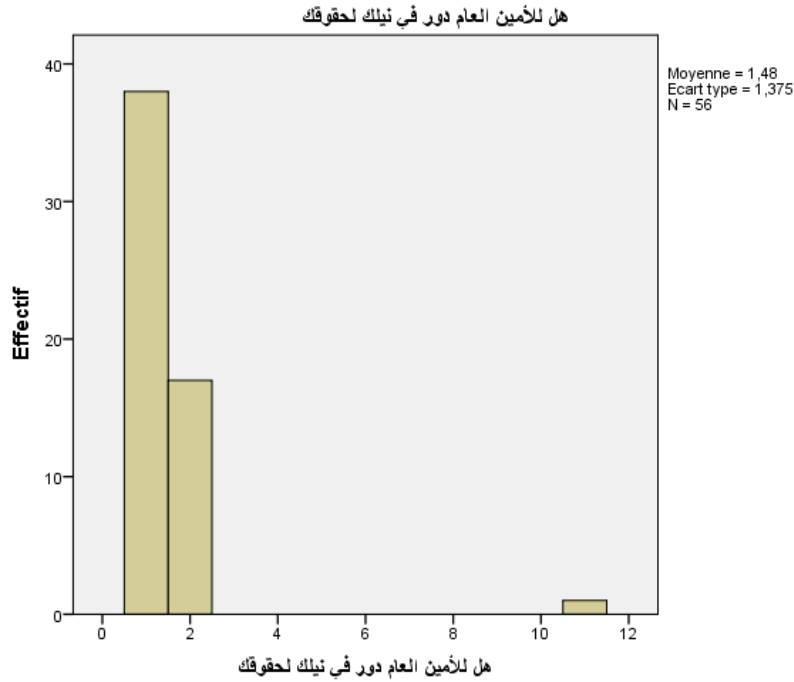
نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن أغلب الباحثين و بنسبة 75 % ترى أن الامين كفاء في تسيير الادارة و ذلك راجع إلى الاهتمام بالموظفين عن طريق مساعدتهم و تلبية حاجياتهم أما الذين يرون ان الامين العام ليس كفاء في تسيير الادارة بلغت نسبتهم 25 % وربما يرجع السبب في ذلك إلى امور شخصية أو تنظيمية .

الجدول رقم 23 : دور الامين العام في نيل الموظف لحقوقه

هل للأمين العام دور في نيلك لحقوقك

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	38	67,9	67,9	67,9
لا	17	30,4	30,4	98,2
11	1	1,8	1,8	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 23 يمثل نسب آراء المبحوثين دور الامين العام في نيل الموظف لحقوقه



يبين الجدول أعلاه رقم 23 أن نسبة 67.09% وهي تمثل عدد المبحوثين من مجموع عينة البحث والتي ترى أن للأمين العام دور في حصولها على حقوقها وذلك يوضح بأن الامين العام مهتم بالموظفين و بحقوقهم ، وفي حين نسبة 30.04% ترى أنه ليس للأمين العام دور في نيلها لحقوقها، ربما يعود ذلك إلى اعتمادها على طرق أخرى .

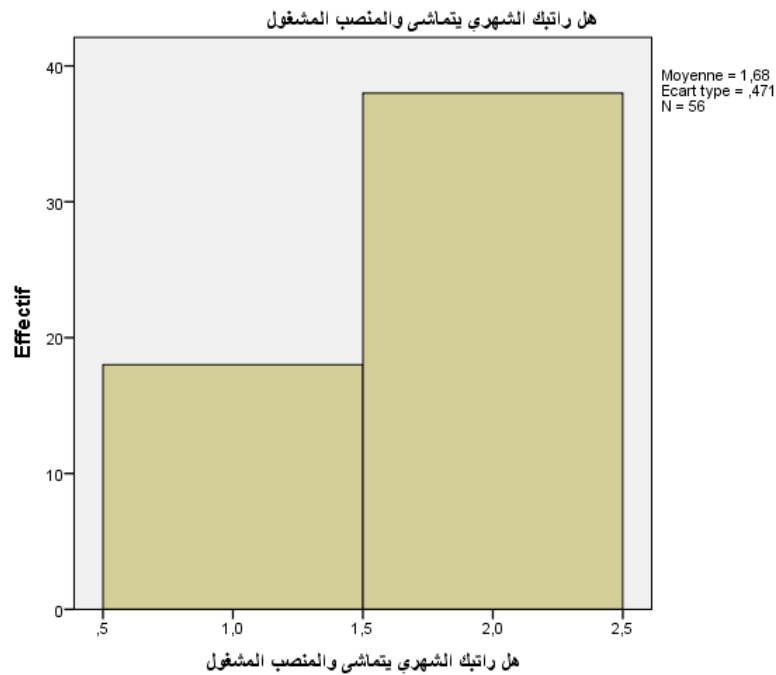
المحور الخامس: الاجر و التكوين و الترقية و علاقتهم بالاستقرار الاداري

الجدول رقم 24 : تناسب الراتب مع المنصب المشغول

هل راتبك الشهري يتماشى والمنصب المشغول

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
نعم	18	32,1	32,1	32,1
لا	38	67,9	67,9	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 24 يمثل نسب آراء الباحثين حول تناسب الراتب مع المنصب المشغول



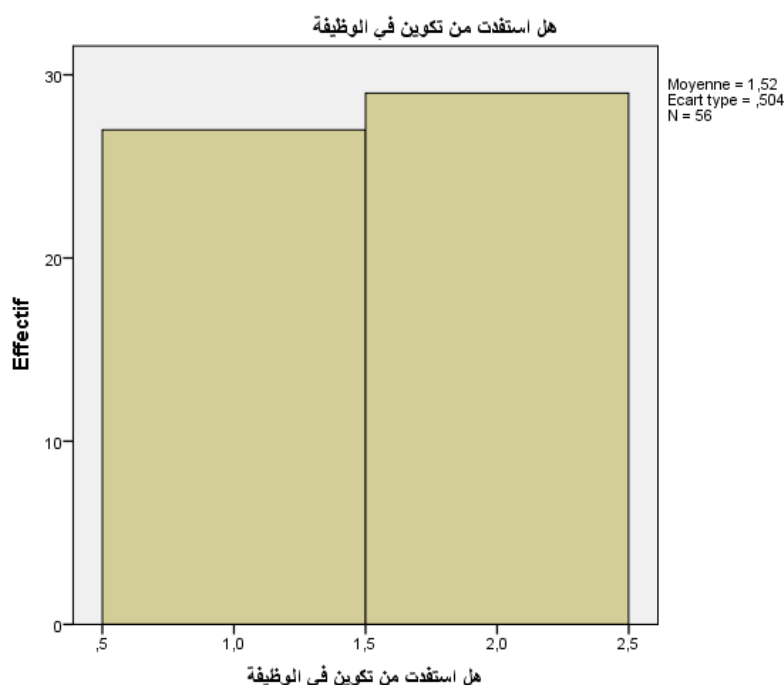
يبين الجدول أعلاه رقم 24 أن نسبة 67.09 % وهي تمثل عدد الباحثين من مجموع عينة البحث والتي ترى بأن ما تتحصل عليه من أجر لا يتناسب مع ما تبذله من جهد ولعل ذلك يوضح بأن هذه الفئة غير راضية عن أجورهم فهذه الأجر بالنسبة لهم لا تتناسب مع قدراتهم وكفاءتهم والأعمال التي يقومون بها في وظائفهم، وفي حين نسبة 32.01 % ترى أن ما تتحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد .

الجدول رقم 25 : الاستفادة من التكوين في الوظيفة

هل استفدت من تكوين في الوظيفة

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	48,2	48,2	48,2
لا	29	51,8	51,8	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 25 يمثل نسب آراء المبحوثين حول الاستفادة من التكوين في الوظيفة



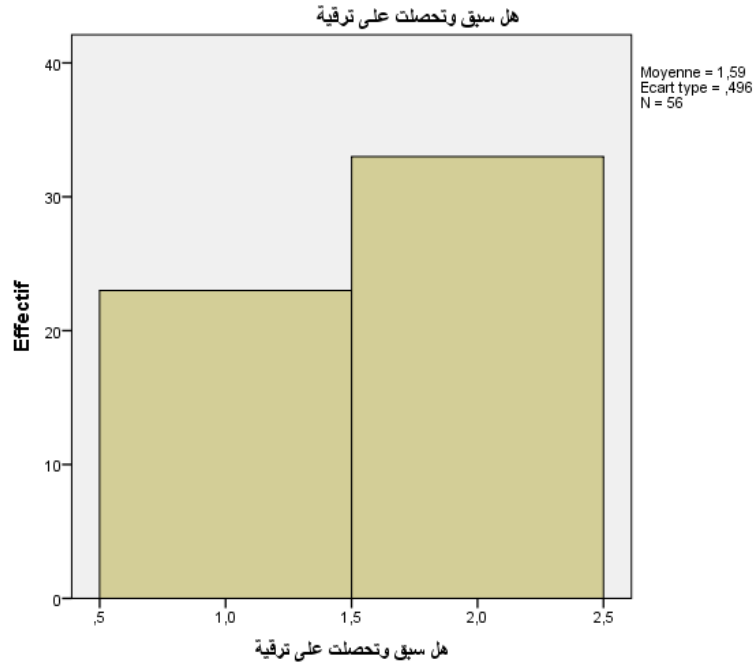
من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين لم يستفيدوا من تكوين في الوظيفة بلغ نسبتهم 51.08% من مجموع المبحوثين. في حين بلغت نسبة المستفيدين من التكوين 48.02% من هذا نستنتج أن البلدية مهتمة نوعا ما بتكوين موظفيها من أجل تحقيق الاستقرار و ضمان الكفاءة في الخدمات .

الجدول رقم 26 : الاستفادة من الترقية

هل سبق وتحصلت على ترقية

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	41,1	41,1	41,1
لا	33	58,9	58,9	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 26 يمثل نسب آراء المبحوثين حول الاستفادة من الترقية

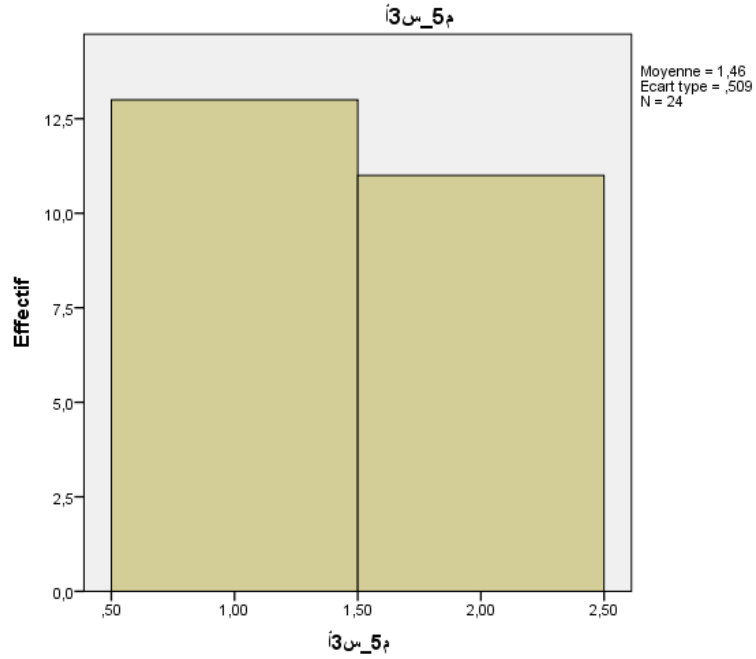


توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم:26 نسبة الأفراد الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر السبب، و يتضح من خلال الإحصائيات أن هناك 41.04 % من النسبة الإجمالية قد تحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، وقد سجلنا نسبة 58.09 % لم يستفيدوا من أي ترقية و هذا ما يزيد من إحباطهم و عدم مبادلاتهم في العمل و عدم رضاهم عنه، خاصة إذا لا حظوا أن من يحصل على الترقية ليس أهلا لها ورغم ذلك تبقى فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفية، لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية، فالأجر يتحسن شيئا فشيئا، و أوضاعه الاجتماعية يطرأ عليها هي الأخرى نوع من التحسين.

الجدول رقم 27 : نوع الترقية المتحصل عليها

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ترقية في الرتبة	13	23,2	54,2	54,2
ترقية في الدرجة	11	19,6	45,8	100,0
المجموع	24	42,9	100,0	
عدم الاجابة	32	57,1		
المجموع	56	100,0		

الشكل رقم 27 يمثل نسب آراء المبحوثين نوع الترقية المتحصل عليها



تؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم 27 نوع الترقية المتحصل عليها، و ما يلاحظ أن الترقية في الرتبة تحتل أعلى نسبة تقدر ب 54.02% و يصاحب هذه الترقية زيادة في المسؤوليات و المهام و تغيير في اللقب الوظيفي وزيادة الأجر، و تليها مباشرة نسبة الترقية في الدرجة ب 45.08% من النسبة الإجمالية و هذا ما يزيد من إحباطهم و عدم مبادلاتهم في العمل و عدم رضاهم عنه، خاصة إذا لا حظوا أن من يحصل على الترقية ليس أهلا لها، ورغم ذلك تبقى فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفية، لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية، فالأجر يتحسن شيئا فشيئا.

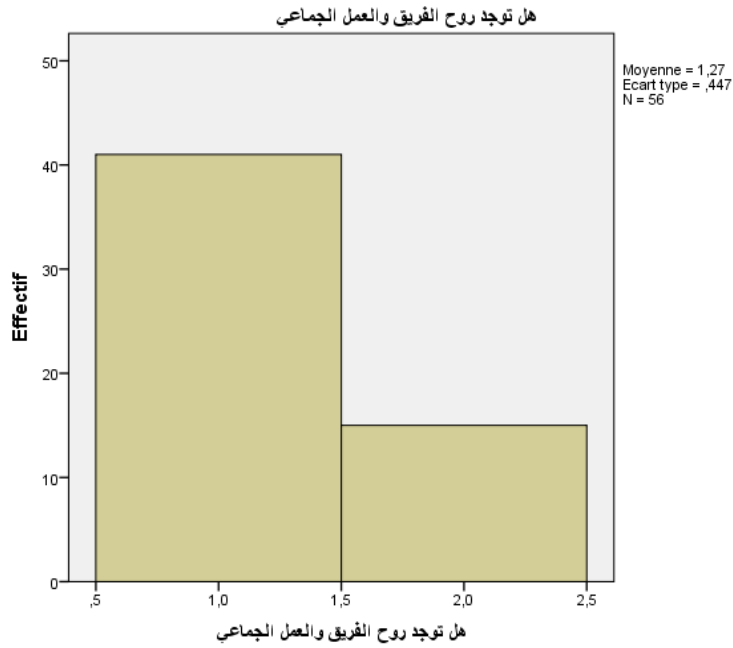
المحور السادس: الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم 28 : وجود روح الفريق و الجماعة

هل توجد روح الفريق والعمل الجماعي

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	41	73,2	73,2	73,2
لا	15	26,8	26,8	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	

الشكل رقم 28 يمثل نسب آراء المبحوثين حول وجود روح الفريق و الجماعة



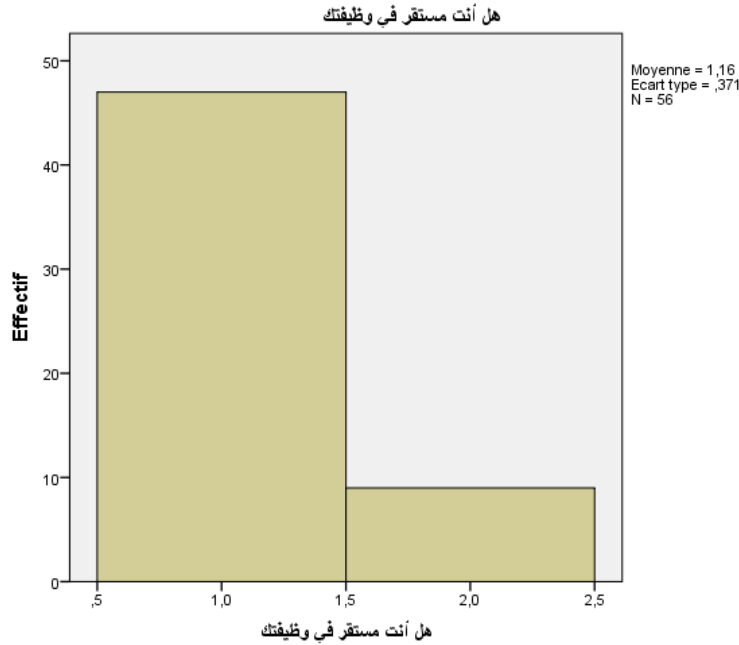
من الجدول رقم 28 يتبين لنا أن 41 مبحوث ونسبة 73.02% من يرون أنه توجد روح الفريق و الجماعة تربطهم بزملائهم في العمل وهي علاقة جيدة ولعل ذلك يرجع لطول المدة الزمنية للموظفين داخل البلدية مما سمح لهم بالالتقاء مع بعضهم البعض يوميا ونشوء علاقات اجتماعية طيبة بينهم، ثم يأتي 15 من المبحوثين بنسبة 26.08% من يرون أنه لا توجد روح الفريق و الجماعة بزملائهم ومن خلال هذه المعطيات نستنتج بأن العلاقات بين الموظفين في البلدية هي علاقات أخوية يسودها التضامن والتكامل فيما بينها ، فيما تقل العلاقات السيئة ويعود ذلك لقلّة الخلافات فيما بينهم.

الجدول رقم 29 : الاستقرار في الوظيفة

هل أنت مستقر في وظيفتك

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	47	83,9	83,9	83,9
لا	9	16,1	16,1	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 29 يمثل نسب آراء الباحثين حول الاستقرار في الوظيفة



تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 29 نسبة الموظفين المستقرين في عملهم و الموظفين غير المستقرين ، و سجلت أن نسبة العمال المستقرين في عملهم بلغت 83.09 % ويرى هؤلاء أن الاستقرار يعني لهم أهم بسيط من متطلباتهم من جهة و أن العمل يلائمهم و يوفر لهم و لو جزء بسيط من متطلباتهم من جهة أخرى، لكن هذا لا يمنع من طموحهم في الانتقال إلى وظائف أعلى، فهذا كلما جعل الاستقرار موفر لهم، أما بالنسبة للفئة التي ترى أنها غير مستقرة في عملهم و التي بلغت نسبتها 16.01 % وعلى البلدية أن تسعى إلى معالجة هذه المشكلة إما عن طريق تنمية قدرات و مهارات و خبرات العامل و تدريبه في الجوانب التي بها نقص أو تعقيد أو خلق جو تحفيزي لدى الموظف ينمي لديه الرغبة و حب العمل و الرضا عنه وبالتالي توفير الاستقرار.

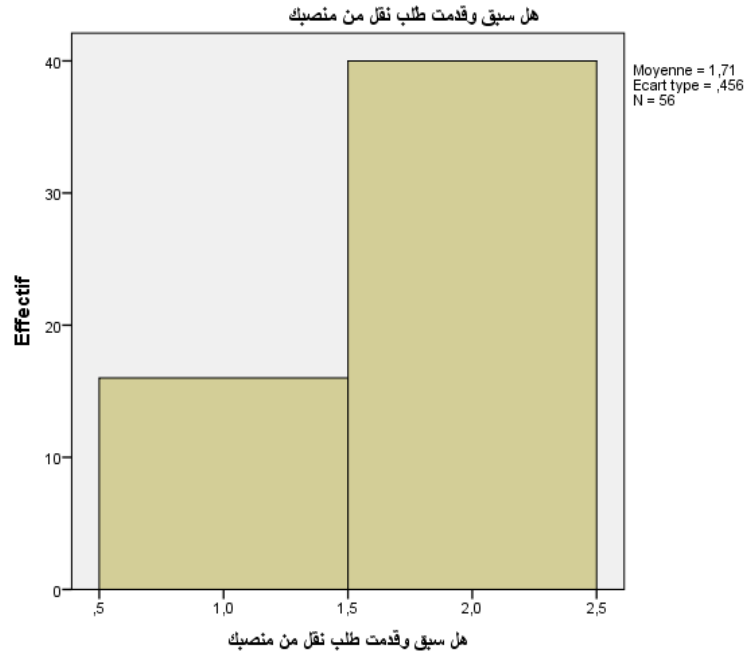


الجدول رقم 30 : تقديم طلب النقل من المنصب

هل سبق وقدمت طلب نقل من منصبك

الجواب	التكرار	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	28,6	28,6	28,6
لا	40	71,4	71,4	100,0
المجموع	56	100,0	100,0	
ع				

الشكل رقم 30 يمثل نسب آراء المبحوثين حول تقديم طلب النقل من المنصب



من خلال الإحصائية الواردة في الجدول رقم 30 نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لم يقدموا طلب نقلهم بلغت نسبتهم 71.04% و ذلك راجع إلى استقرارهم في مناصبهم و تحكّمهم فيها أما الموظفين الذين قدموا طلب نقلهم فقد بلغت نسبة 28.06% وهذا يوضح أن إدارة البلدية مهتمة باستقرار الموظفين .

### 1- البيانات الأولية للدراسة :

النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

من خلال تفحصنا للنتائج المتحصل عليها من طرف المبحوثين المتعلقة بالبيانات الشخصية وجدنا أن هناك فارق ملحوظ بين نسب الجنسين بحيث نسب الإناث كانت ضئيلة جدا من نسب الذكور في البلدية مما يدل أن البلدية تعتمد على عنصر الذكور في التوظيف ، أما من حيث السن فإن أغلبية أعمار المبحوثين تنحصر في الفئة 30 سنة إلى 40 سنة ، في حين نجد أن أغلبية المبحوثين لهم مستوى تعليمي حيث تمثل فئة الجامعي و الثانوي من الفئات الأكثر تواجدا في البلدية، ولعل هذا راجع إلى طبيعة عمل البلدية، في حين تمثل الحالة العائلية داخل البلدية في ارتفاع نسبة المتزوجين 78.6% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة العزاب ، وهذا يدل على أن أغلب مجتمع البحث في البلدية في حالة استقرار اجتماعي مما يدفعهم إلى التمسك بعملهم من أجل سد متطلبات الحياة الضرورية، كما تمثلت الأقدمية في وجود مبحوثين تجاوزت أقداميتهم 20 سنة، مما يفسر أن المؤسسة تتمتع بنسبة من الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة المعقولة في العمل، أما من ناحية الفئات السوسيو مهنية الأكثر انتشارا في المؤسسة فقد تمثلت في فئة التنفيذ مما يشير هذا إلى أن تسيير البلدية وفق معايير تسيير الموارد البشرية، أما علاقة العمل السائدة داخل المؤسسة هي علاقة عمل دائمة بحيث أن كل المبحوثين من الدائمين وهذا يدل على أن البلدية تعمل جاهدة من أجل توفير مناصب عمل دائمة لموظفيها من أجل ضمان استقرارهم داخلها.

عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال التساؤل الرئيسي:

التمثل في : إلى أي مدى يساهم الأمين العام للبلدية في تحقيق الاستقرار بها؟

نلاحظ من خلل قراءتنا لجداول النتائج المبين أعلاه و المتمثل في آراء أفراد العينة أن عدد كبير منهم و بنسبة 39.3% منهم يرون أن العلاقة التي تجمعهم بالأمين العام هي علاقة جيدة ، كما أن نسبة 64.3% من المبحوثين يرون أن أنه لا توجد صعوبة أبدا بالاتصال بالأمين العام و أن الاتصال يكون شفهيًا بنسبة قدرت 71.4% كما يصف أفراد العينة أن العملية الاتصالية حسنة و ذلك بنسبة 66.1% . في حين يرى أغلبية المبحوثين أن سبب الاتصال بالأمين العام يعود للاستشارة في أمور العمل بنسبة 91.1% وأنه لا توجد شجارات بنسبة 71.4% .

و يرى عدد كبير من أفراد العينة أن الأمين العام يركز بنسبة 58.9% على شرح التعليمات ، أما بالنسبة للتمييز بين الموظفين فإن الأمين العام لا يمارسه بنسبة 60.7% . كما أن نسبة 60.7% من آراء المبحوثين تؤكد أن الأمين العام يحترم الوقت، و يساعد الموظفين على نيل حقوقهم بنسبة 67.9% ، و في الاخير فإن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن الأمين العام كفيء في تسيير إدارة البلدية .

ومنه نستخلص أن الأمين العام عنصر أساسي في تحقيق الاستقرار الاداري بالبلدية و بالتالي يمكن أن نقول أن الفرضية الأولى تحققت .

من جانب آخر يرى بعض أفراد العينة و بنسبة 82.1 أن الامين العام لا يتخذ قراراته بمفرده و يرون أن هناك جماعة ضاغطة و هي عبارة عن مجموعة من الموظفين و ذلك بنسبة 53.6 ، كما ترى فئة من العينة بنسبة 73.2 أن الامين العام تراجع عن قراراته و ذلك بسبب الجماعة الضاغطة بنسبة 69.6 .  
من هنا نستنتج أنه رغم الظروف التي يمر بها الامين العام و رغم ضغوطات بعض الموظفين إلا أنه يساهم في تحقيق الاستقرار الاداري على مستوى البلدية وذلك يظهر جليا من خلال النتائج المعبر عنها .

من خلال تفحص وقراءة كافة البيانات التي أتى بها المبحوثين استطعنا التوصل إلى أن: الامين العام يساهم في تحقيق الاستقرار على مستوى البلدية بنسبة كبيرة التالية.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث تم البدء بعرض ومناقشة البيانات الشخصية ثم عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الرئيسي كما تم التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية ، وصولا إلى النتيجة العامة لدراسة.

خاتمة

## خاتمة:

في النهاية يمكننا القول إن البيئة المحلية بكل سلبياتها وخصائصها أثرت على منصب الأمين العام للبلدية وزادت من صعوبة فهم كل الظروف التنظيمية: المادية، المالية، والبشرية، والبنية المؤسساتية والقانونية المحيطة به، كما أثرت على فرص نجاحه لتحقيق أهداف التنمية المحلية، مما يبين ضرورة التحديث الجدي لوسائل الخدمة العمومية المحلية والاستفادة من التطورات التكنولوجية الحالية مع الاهتمام بالتحفيز و التقييم و التكوين الدائمين لمنصب الأمين العام للبلدية، و تفعيل آليات المراقبة و المحاسبة و محاربة البيروقراطية و الفساد التي قد تحدث بمناسبة أداء الأمين العام للبلدية لوظائفه.

كما اتضح من خلال النصوص القانونية توجه الدولة في الجزائر إلى تقوية مركز الأمين العام للبلدية، و منحه المزيد من الصلاحيات مقابل المجلس البلدي المنتخب و رئيسه بتنفيذ مهامهم، فهنا التركيز ينصب أكثر على صلاحيات هيئات عدم التركيز الإدارية على حساب استقلالية الجماعات المحلية و تحقيق اللامركزية و هذا على الرغم من التأكيد على ذلك في الكثير من النصوص القانونية، كما ظهر من خلال البحث في مدى الاهتمام بتحقيق الاستقرار للجماعات المحلية من خلال الإصلاحات المتكررة التي مست هذه الجماعات. كما أن ضعف المنتخبين المحليين من حيث الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى عدم اهتمامهم بالشأن المحلي أحد العوامل التي تتسبب في عجزهم عن تسيير البلدية والنهوض بالتنمية المحلية، الأمر الذي فتح الأبواب أمام الأمين العام للبلدية الذي استحوذ على النصيب الأكبر من الصلاحيات على مستوى البلدية بحكم التكوين والممارسة التي يتمتع بها، ليصل في بعض الأحيان إلى حد تقدير الملائمة للأعمال بدل المنتخبين المحليين. ولهذا الأسباب جاء المرسوم التنفيذي رم 16-320 ليحدد للأمين العام حقوقه والتزاماته التي تعتبر كضمانة لممارسة صلاحياته، وحسنا فعل.

فالامتيازات التي يتمتع بها تسمح له بالقيام بمهامه على أحسن وجه والنأي به عن الضغوط التي قد تمارس ضده مهما كان شكلها ومصدرها، وحتى الالتزامات المفروضة على عاتقه هي الأخرى تساهم في حمايته والحفاظة على استقلاليتته

كما يتضح لنا الدور الكبير و المهم الذي أسند إلى الأمين العام للبلدية إبتداء من إعتبره موظف سامي للدولة خاضع لتخصص إداري كافي بالإمام بتسيير الإدارة محل بحثنا، فهذا الأخير و أمام رئيس المجلس الشعبي البلدي تربطه بهذا الأخير علاقة يختلف تكييفها في عدة محطات من خلال الصلاحيات المخولة له بموجب المرسوم التنفيذي 320/16 و التي جعلت منه من خلال إستقراء نصوص هذا المرسوم همزة وصل لتجسيد أطر الديمقراطية التشاركية من خلال إسهاماته في حسن

سير عمل البلدية و تلبية إحتياجات المواطنين التي هي الغاية الأولى و الأخيرة التي تسعى الدولة بمختلف تنظيماها و تشريعاتها لتجسيدها و تنفيذها

# قائمة المراجع

أولا مراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب والمؤلفات العامة:

- 1- أحمد عبد الراشد مذكرات في إدارة الأفراد دار النهضة العربية ، بيروت، 1981
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر 2004 ،
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ،مصر، 1995 ،طبعة ثانية
- 4- داوود معمر ،منظمات الأعمال-الحوافز والمكافآت -دار الكتاب الحديث ،القاهرة، مصر الطبعة الأولى 2006 .
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر 2000
- 6- عامر أبودينة ، تنمية الموارد البشرية كأداة لتطوير الوظيفي ، ليبيا : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ( 2010 )
- 7- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة-منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد،-مركز الجبرات المهنية للإدارة الطبعة الثالثة، 2004 .
- 8- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع :علم إدارة الأفراد، الرياض، بط 1973 .
- 9- علي السلمي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية.مكتب غريب للنشر والتوزيع، 1981 ،
- 10-فضيل دليو وآخرون ،الاتصال في المؤسسة ،مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ،قسنطينة ،الجزائر، 2003
- 11-اللوزي موسى ، التنمية الادارية (المفاهيم و الأسس)،الاردن ،دار النشر ،ط1 2000
- 12-محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، ط 6 ، القاهرة :دار الشرق للتوزيع ، 1984 .
- 13-محمد ماهر عlish :مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويت ب ط
- 14-موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة- ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن 2003 .
- 15-نجم العزاوي، التدريب الإداري ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن طبعة الأولى 2006



- 16- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر. (مذكرة ماجستير)، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الاعلام، جامعة الجزائر، 2010-2011 .
- 17- نادية بلعربي، إشكالية مساهمة البلدية في تحقيق التنمية المحلية (مذكرة ماستر) قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة ورقلة 2010-2011.

### 2- الوثائق الرسمية والقانونية

- 1- قانون 10-11 المؤرخ في 22/07/2011 المتضمن قانون البلدية ج ر رقم: 37 .
- 2- القانون 90-08 المؤرخ في 07/04/1990 المتضمن قانون البلدية ج ر 6 ملغى
- 3- المرسوم الرئاسي 07-305 المؤرخ في 29/09/2007 ج ر رقم: 61.
- 4- المرسوم الرئاسي 07-307 المؤرخ في 29/09/2007 ج ر رقم: 61. المادة 3
- 5- المرسوم الرئاسي 99-240 المؤرخ في 27/10/1999 المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية و العسكرية في الدولة. المادة 03
- 6- المرسوم التنفيذي 11-234 المؤرخ في 20/09/2011 المتضمن القانون الاساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية الإقليمية ج ر 53 المادة 92
- 7- المرسوم التنفيذي 11-334 المؤرخ في 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ج ر 53
- 8- المرسوم التنفيذي 13-10 المؤرخ في 17/03/2013 ج ر رقم: 15 المادة 2:
- 9- المرسوم التنفيذي 13-105 المؤرخ في 17/03/2013 المتضمن النظام النموذجي للمجلس الشعبي البلدي ج ر 15 .
- 10- المرسوم التنفيذي 83-127 المؤرخ في 12/02/1983 ج ر رقم: 7. المادة 2
- 11- المرسوم التنفيذي 90-207 المتعلق بتنظيم مجالس التنسيق الحضري لمدينة الجزائر المادة 9.
- 12- المرسوم التنفيذي 90-228 المؤرخ في 25/07/1990 يحدد كفاءات منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة ج ر 31.
- 13- المرسوم التنفيذي 90-230 المؤرخ في 25/07/1990 يحدد القانون الاساسي الخاص بالمناصب العليا في الإدارة المحلية ج ر 31

- 14- المرسوم التنفيذي 90-99 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و الأعوان في الإدارات المركزية المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابع لها ج ر 29 .
- 15- المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتميين إلى قطاع البلديات ج ر رقم: 6 .
- 16- المرسوم التنفيذي 91-27 المؤرخ في 02/02/1991 يحدد قائمة الوظائف العليا في الإدارة البلدية ج ر 06
- 17- المرسوم 66-141 المؤرخ في 02/07/1966 المتضمن تحديد القواعد المطبقة على الوظائف النوعية ج ر رقم: 46 .
- 18- المرسوم 68-215 المتضمن القانون الأساسي للكتاب العامين للبلديات ج ر رقم: 9 .
- 19- المرسوم 82-117 المؤرخ في 27/03/1982 يتعلق بالوظائف النوعية المرتبطة ببعض أسلاك موظفي البلديات ج ر 13
- 20- المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ج ر 13
- 21- المرسوم 91-26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتميين إلى قطاع البلديات ج ر 6 المعدل بالمرسوم التنفيذي 94-177 .
- 22- الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية ج ر رقم: 46
- 23- الأمر 67-24 المؤرخ في 18/01/1967 المتضمن قانون البلدية ج ر رقم: 6 ملغى .
- 24- الأمر 67-30 المؤرخ في 18/01/1967 و المتضمن النظام الإداري لمدينة الجزائر ج ر رقم: 9 .
- 25- التعليم الوزارية المشتركة المؤرخة في 31/05/2008 المحددة للتدابير الانتقالية للمناصب العليا الهيكلية للمصالح اللامركزية و غير الممركزة في الدولة حددت شبكة الزيادات الاستدلالية.
- 26- الجريدة الرسمية لمداولات المجلس الشعبي الوطني بتاريخ: 13/04/2011 رقم: 214
- 27- الجريدة الرسمية لمداولات المجلس الشعبي الوطني بتاريخ: 28/03/2011 رقم: 205

مواقع ويب:

- 1- رياض، بن صوشة، " مفهوم التنمية الإدارية موقع ويب
- 2- [dr-alhomoud@hotmail.com](mailto:dr-alhomoud@hotmail.com)
- 3- <http://www.careersar.com>
- 4- [www. http://mawdoo3.com](http://mawdoo3.com)
- 5- [www.aaffaires-publique.com](http://www.aaffaires-publique.com)

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- marie christinede montecer-les secrétaires généraux  
veulentsortir de l'embre-la gazette des communes-

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: صحيفة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الامين العام البلدي في تحقيق الاستقرار على مستوى البلدية ، وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية.

إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجامعة ويساعدنا في فهم الصعوبات و التحديات التي يواجهها الأمين العام .  
الرجاء وضع الإشارة (x) في المربع الذي يتفق ورأيك مقابل كل عبارة من العبارات.

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس :  ذكر  أنثى

السن :

من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

الحالة العائلية :

متزوج

أعزب

المستوى التعليمي :

أساسي

ثانوي

جامعي

الخبرة المهنية :

أقل من 10 سنوات

من 10 إلى 20 سنة

من 20 إلى 30 سنة

الرتبة :

متصرف إداري

ملحق إداري

عون إداري

عون مكتب

أخرى

المحور الثاني : الاتصال و علاقته بالاستقرار

- كيف ترى العلاقة بينك وبين الأمين العام ؟ ممتازة  جيدة  حسنة  سيئة
- هل تجد صعوبة في الاتصال بالأمين العام ؟ دائما  أحيانا  ابدا
- كيف يتم الاتصال بالأمين العام ؟ كتابي  شفهي
- كيف تصف العملية الاتصالية بالأمين العام ؟ حسنة  رسمية  متوسطة
- أخرى
- ما هو سبب الاتصال بالأمين العام ؟ الاستشارة في أمور العمل  شكوى
- شيء آخر
- هل سبق و تشاجرت مع الامين العام ؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب نعم فما سبب الشجار:

....

- ما رأيك في النشاطات التي يركز عليها الامين العام ؟ شرح التعليمات
- مساعدة الموظف في العمل  تقديم التسهيلات

المحور الثالث : اتخاذ القرار و علاقته بالاستقرار:

- هل يتخذ الامين العام قراراته بمفرده ؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب ب لا فمن يساعده : جماعة من الموظفين  رئيس م ش ب
- هل توجد هنالك جماعة ضاغطة على الامين العام ؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب نعم فمن هي : جماعة من الموظفين  جماعة من المجلس ش
- شيء آخر
- هل هناك تمييز بين الموظفين من طرف الامين العام ؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب نعم فما هو .....
- هل سبق وأن تراجع الامين العام عن قراراته ؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب نعم فما السبب في رأيك : الاهمال  جماعة ضاغطة
- شيء آخر

المحور الرابع : ممارسة الامين العام للعلاقات العامة

- ما رأيك في مظاهر الانضباط لدى الامين العام للبلدية؟ احترام الوقت
- مساعدة الموظفين  السيرة الحسنة  الصدق و الامانة  مطابقة الفعل للقول  العدل بين الموظفين
- هل ترى أن الامين العام كفىء في تسيير الادارة ؟ نعم  لا  إذا كان الجواب لا فما الاسباب في نظرك

- .....
- هل للامين العام دور في نيلك لحقوقك؟ نعم  لا

المحور الخامس : الاجر و التكوين و الترقية و علاقتهم بالاستقرار:

- هل راتبك الشهري يتماشى و المنصب المشغول ؟ نعم  لا
- هل استفدت من تكوين في الوظيفة ؟ نعم  لا
- هل سبق و تحصلت على ترقية ؟ نعم  لا  إذا كان الجواب نعم فما نوعها : ترقية في الدرجة  ترقية في الرتبة

المحور السادس : الاستقرار الوظيفي

- هل توجد روح الفريق و العمل الجماعي ؟ نعم  لا
- هل انت مستقر في وظيفتك ؟ نعم  لا
- هل سبق و قدمت طلب نقل من منصبك ؟ نعم  لا

إذا كان الجواب نعم فما هو السبب أذكره .....

- في رأيك ما هو سبب رفض طلب نقلك من المنصب ؟ تحكمك في المنصب
- تجاهل الطلب  تدخل أشخاص  التهميش



الملحق رقم 2: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	01
53	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
54	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	03
55	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	04
56	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	05
57	<b>توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة</b>	06
58	العلاقة بين الموظف و الامين العام	07
59	صعوبة الاتصال بالأمين العام	08
60	كيفية الاتصال بالأمين العام	09
61	وصف العملية الاتصالية بالأمين العام	10
62	سبب اتصال الموظف و الامين العام	11
63	الشجار بين الموظف و الامين العام	12
64	النشاطات التي يركز عليها الامين العام	13
65	اتخاذ الامين العام للقرارات بمفرده	14
66	مساعدة الامين العام في اتخاذ القرار	15
67	وجود جماعة ضاغطة الامين العام	16
68	نوع الجماعة الضاغطة على الامين العام	17
69	ممارسة الامين العام للتمييز بين الموظفين	18
70	تراجع الامين العام عن قراراته	19
71	سبب تراجع الامين العام عن قراراته	20
72	مظاهر الانضباط لدى الامين العام	21

## قائمة الملاحق

73	كفاءة الامين العام في تسيير الادارة	22
74	دور الامين العام في نيل الموظف لحقوقه	23
75	تناسب الراتب مع المنصب المشغول	24
76	الاستفادة من التكوين في الوظيفة	25
77	الاستفادة من الترقية	26
78	نوع الترقية المتحصل عليها	27
79	وجود روح الفريق و الجماعة	28
80	الاستقرار في الوظيفة	29
81	تقديم طلب النقل من المنصب	30

الملحق رقم 3: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
52	يمثل نسب الجنس	01
53	يمثل نسب الجنس	02
54	يمثل نسب الحالة العائلية	03
55	يمثل نسب المستوى التعليمي	04
56	يمثل نسب الخبرة المهنية	05
57	يمثل نسب الرتب	06
58	يمثل نسب آراء المبحوثين حول العلاقة مع الامين العام	07
59	يمثل نسب آراء المبحوثين حول صعوبة الاتصال بالأمين العام	08
60	يمثل نسب آراء المبحوثين حول كيفية الاتصال بالأمين العام	09
61	يمثل نسب آراء المبحوثين حول وصف العملية الاتصالية بالأمين العام	10
62	يمثل نسب آراء المبحوثين حول سبب الاتصال بالأمين	11
63	يمثل نسب آراء المبحوثين الشجار مع الامين العام	12
64	يمثل نسب آراء المبحوثين حول النشاطات التي يركز عليها الامين العام	13
65	يمثل نسب آراء المبحوثين حول اتخاذ الامين العام للقرارات بمفرده	14
66	يمثل نسب آراء المبحوثين حول من يساعد الامين العام في اتخاذ القرار	15
67	يمثل نسب آراء المبحوثين حول وجود جماعة ضاغطة على الامين العام	16
68	يمثل نسب آراء المبحوثين حول نوع الجماعة الضاغطة على الامين العام	17
69	يمثل نسب آراء المبحوثين حول ممارسة الامين العام للتمييز بين الموظفين	18
70	يمثل نسب آراء المبحوثين حول تراجع الامين العام عن قراراته	19
71	يمثل نسب آراء المبحوثين حول سبب تراجع الامين العام عن قراراته	20
72	يمثل نسب آراء المبحوثين حول مظاهر الانضباط لدى الامين العام	21
73	يمثل نسب آراء المبحوثين حول كفاءة الامين العام في تسيير الادارة	22
74	يمثل نسب آراء المبحوثين دور الامين العام في نيل الموظف لحقوقه	23
75	يمثل نسب آراء المبحوثين حول تناسب الراتب مع المنصب المشغول	24
76	يمثل نسب آراء المبحوثين حول الاستفادة من التكوين في الوظيفة	25
77	يمثل نسب آراء المبحوثين حول الاستفادة من الترقية	26

## قائمة الملاحق

78	يمثل نسب آراء الباحثين نوع الترقية المتحصل عليها	27
79	يمثل نسب آراء الباحثين حول وجود روح الفريق و الجماعة	28
80	يمثل نسب آراء الباحثين حول الاستقرار في الوظيفة	29
81	يمثل نسب آراء الباحثين حول تقديم طلب النقل من المنصب	30

### ملخص

استدعت المرحلة الراهنة إعادة النظر في مكانة الأمين للبلدية بسبب تراكم المشاكل المترتبة عن التسيير المحلي، وتأثير ذلك على تنامي الاحتجاجات المحلية في مختلف الأقاليم، كما تزامن ذلك مع الفشل المتكرر للمجالس البلدية المنتخبة في القيام بواجباتها وانتشار ظاهر الانسداد لهذه المجالس ووقوعها ضحية للصراعات الحزبية بدل خدمة الشأن المحلي، كما تميزت المرحلة بما يعرف بالربيع العربي بالكثير من الأنظمة العربية وانتشار موجة التغيير، فكان لهذا العامل الخارجي التأثير الكبير لضرورة الاستقرار بالجماعات المحلية وزيادة الرقابة الوصائية عليه، وتفادي التهديدات التي ستأثر لا محالة على النظام السياسي، كما تزامنت مع موجة اصلاحات عرفتها الجزائر سمحت بوضع آليات جديدة تسمح للجماعات المحلية من المشاركة بفعالية في وضع برامج التنمية المحلية والعمل على النجاح اصلاحات النظام السياسي بعد 2011 على المستوى المحلي، فهناك حاجة لفواعل تضمن الاستقرار للبلديات بمنحها الصلاحيات اللازمة وبفضل الاهتمام بعملية الاتصال وإعادة الثقة بين المواطنين والسلطة المحلية، لذلك كان الاهتمام أكبر بالأمين العام للبلدية، الشيء الذي يجعل من هذا الأخير أقرب لسلطة عدم التركيز الاداري منه من اللامركزية

### Résumé

Notre étude consiste à essayer d'éclaircir la nature du poste du secrétaire général de la municipalité après le renforcement de ses pouvoirs dans le code de la commune comme organe de l'administration municipale, le Secrétaire général de la municipalité joue un rôle important sur le plan de la gestion municipale qui s'affronte avec le rôle du président de l'assemblée municipale ce qui entrave la bonne gestion de la commune, est que malgré l'importance de sa position il est resté pendant plusieurs années absent dans les textes juridiques de l'organisation de la municipalité ce qui na pas permis d'identifier avec précision la nature de son poste, ni ses pouvoirs