



جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

1

دور القيادة الإدارية في صنع وتنفيذ سياسات
التنمية المحلية: بين الطرح النظري والواقع العملي
دراسة حالة ولاية عين الدفلى
(2007-2015)

مذكرة مقدمة لإستكمال الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص رسم السياسات العامة

إشراف الأستاذ:

د. تلعيش خالد

إعداد الطالبة:

تيرس فاطمة

لجنة المناقشة

رئيسا	بورياح سلمى.....
مشرفا ومقررا	تلعيش خالد.....
مناقشا	طيب أحمد.....

السنة الجامعية: 2014-2015



كلمة شكر

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على كل ماعطاني إياه من قدرة و طاقة لأكمل هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بشكري الخالص والكبير لدكتور خالد تلعيث لما علمنا أياه طيلة سنوات الدراسة خاصة في وقت إعداد المذكرة .بمتابعته لكل الخطوات,وذلك لما منحه لنا من إهتمام ومودة وصدق، وفضله لن ننساه أبدا.

كما لأنسى تقديم كل شكري وعرفاني إلى الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تدرسنا طيلة سنوات الدراسة فشكرا لهم جميعا.

وإلى كل أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة فلهم كل الشكر والتقدير والإحترام.

فكل الشكر والتقدير لحاملي أسمى رسالة قدسية

كما أقدم شكري إلى كل من والي ولاية عين الدفلى على منحه لي الوقت الكامل في أداء المقابلة وكل الطاقم الإداري العامل معه بالإضافة إلى كل أعضاء المجلس الشعبي الولائي ومدير الإدارة المحلية لولاية عين الدفلى.

إهداء

اللهم إن هذا بعض ما علمتني فهو منك وإليك ، و الصلاة و السلام على سيد الخلق رسول الله صلى الله عليه و سلم .

قال الله تعالى: « و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا . »

أهدي ثمرة عملي و جهدي إلى : نور قلبي و قرّة عيني إلى القلب الدافق حنانا و الصدر العامر أمانا ، إلى أول كلمة نطق بها لساني ، إلى من تمدني بالقوة و تبعث فيا الأمل فأبتسم و أنا في عز البكاء ، أُمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى قدوتي في الحياة الذي علمني معنى الصمود .

إلى من يجعلني أحب الخير للغير لأكون في قمة الهناء .

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

أهديها إلى روح جدتي الغالية .

أهديها إلى شقائق النعمان أخواتي كل باسمها .

إلى الشموع التي تنير طريقي إخوتي وأخي الوحيد والغالي حفظهم الله من كل بلاء .

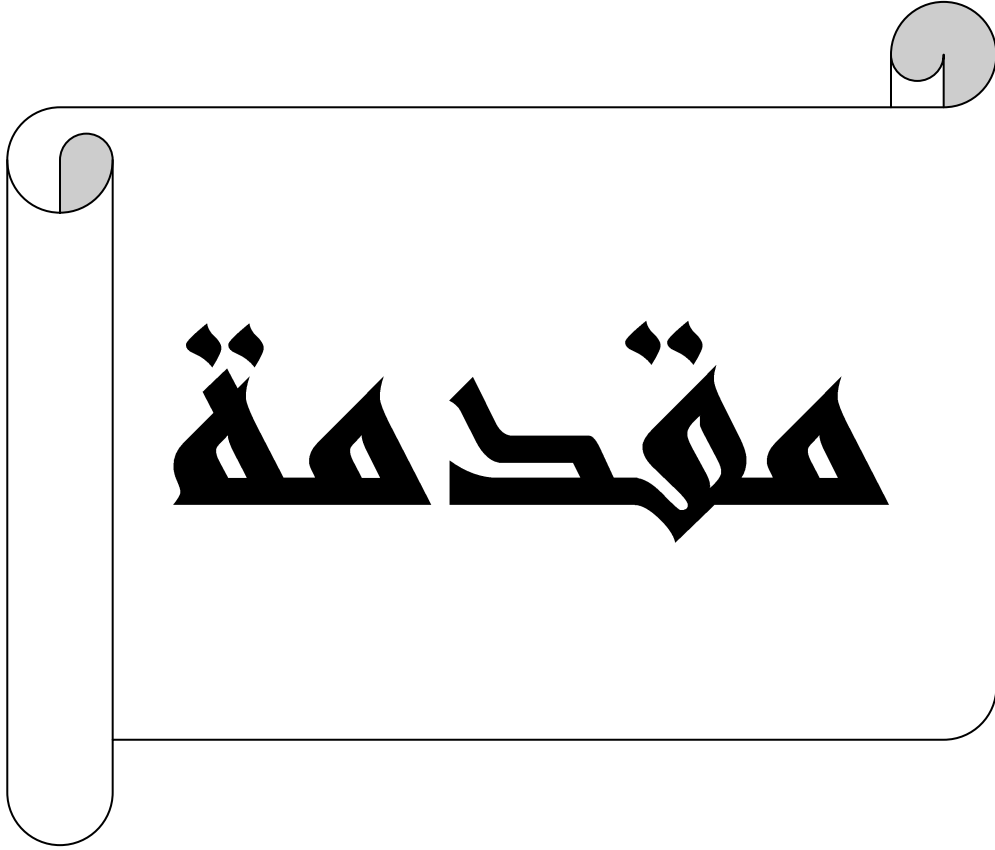
إلى كل الأصدقاء:وفاء جهيدة صبرينة فائزة بسمة و خديجة

إلى من شاركتني عناء انجاز هذه المذكرة أختي حنان و فتيحة

إلى أساتذتي الكرام خالد تلعيش و عبد اللاوي عبد السلام و كذا إلي قربوسي عبد الحق

إلى كل من نسيهم قلبي و يذكرهم قلبي .

فاطمة



شهدت الإدارة المركزية عدة تغيرات وتطورات نظرا لما عرفته من مشاكل وخلافات أدت بهذه الأخيرة إلى تفويض بعض الصلاحيات إلى الإدارة اللامركزية، وأصبحت هذه الإدارة مسؤولة عن إتخاذ القرارات الإدارية على المستوى المحلي، فإزدادت الحاجة إلى النشاط الإداري بعدما أصبح العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة ودور كل واحد في تحقيق الهدف مما يؤدي إلى بروز أهم الصدقات الشخصية التي تميز من يتولون قيادة المجموعة البشرية، ويعود الفضل في ظهور قيادة المجموعة البشرية إلى أنظمة الحكم ومؤسساتها المختلفة وخاصة تلك التي كونت حضارات مميزة.

كما ساعدت الثورة الصناعية في إحداث نقلة نوعية في كل ما يخص المفاهيم المتعلقة بالإدارة والنشاط الإداري، الذي يواجه هذا الأخير الكثير من المشاكل التي تتطلب وتستدعي وجود حل لكل الخلافات والمشاكل، ووجود أدوات لتنمية القدرات الفردية والجماعية وكل هذه العوامل تتسم بتوفير قيادة إدارية وقد أدركت الإدارة خلال مسيرتها الإدارية بأنها في حاجة إلى من يضع ويتخذ القرارات لحل المشاكل الإدارية التي تصادف الإدارة أثناء مسيرتها، فأصبحت أمام ضرورة وجود قيادة إدارية فعالة ترفع من المستوى العملي للإدارة، وتجعلها ترافق التطورات الحاصلة في مجال الإدارة خاصة الأدارات المخولة قانونيا بتنفيذ سياسات عامة صادرة عن السلطة التشريعية، وبهذا يصبح القائد الإداري المحلي مسؤول أمام السلطة البرلمانية في تنفيذ المشاريع التابعة لتلك الإدارة المحلية من أجل تحقيق تنمية محلية تكون الهدف الأساسي من هذه المشاريع المقدمة إلى الإدارة المحلية.

فالإدارة **management** بالمفهوم البسيط أسلوب منظم يستدعي القيام بتنفيذ الأعمال والواجبات بصورة محكمة ودقيقة للوصول إلى أفضل الإنجازات بتوقيتات زمنية محددة، عن طريق الإنتفاع من الموارد المتاحة وتفعيلها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وقد أثبتت تجارب الحياة أنا القائد **the leader** يعد بمثابة المصدر الأساسي الذي يتوقف على أدائه وقدراته إمكانية حصول المنظمة على النتائج الجيدة وهذا بالتطبيق الصحيح لقواعد وأسس ومفاهيم الإدارة.

فالمدير هو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، والقيادة هي إحدى هذه الوظائف للمدير ولا يستطيع المدير بدونها أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، في مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات، والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزة تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة.

ونظرا لكل التطورات أصبحت الإدارة المحلية والقائد الإداري المحلي من أهم الآليات المعتمدة عليها في التنظيم الإداري، خاصة بعد إنتهاج الدولة الجزائرية أسلوب اللامركزية بهذا أصبح الكلام عن الإدارة المركزية وأخرى اللامركزية بهدف التعاون والتغطية الشاملة لكل السياسات وكذا تخفيف العبأ عن الإدارة المحلية، فالسياسات المحلية تتميز بشمولية نتائجها لشرائح المجتمع عامة مما يحتم على الدولة الجزائرية الإهتمام بصياغتها بشكل يؤدي الى زيادة فرص نجاحها وتحقيق المنافع المتوقعة عند تنفيذها، وبالتالي يقلل احتمالات فشلها إلى أقل نسبة ممكنة، فهي تصاغ بشكل دقيق بالإعتماد على معلومات ومعطيات صادقة وصحيحة كما أنها تعتبر من ضمن السياسات العامة التي تنفذها الإدارة المحلية من طرف القائد الإداري المحلي.

وذلك بهدف تحقيق مبدأ الجوارية والمبادرة وتفعيل دور القائد الإداري المحلي لتحقيق التنمية المحلية في إطار مخططات التنمية الشاملة والسياسات العامة الوطنية، هذا من خلال الصلاحيات الواسعة التي أوكلت للقيادة الادارية المحلية كهيئات محلية عمومية أسندت لها مهمة إدارة المرافق المحلية للنهوض بمشاريع التنمية على هذا المستوى.

فولاية عين الدفلى - وبلدياتها - كغيرها من ولايات الجزائر تسعى إلى ترشيد نفقاتها من أجل دعم مشاريع التنمية المحلية رغم محدودية مصادر تمويلها، وحتى تقوم بتسيير شؤونها والقيام بالمهام المنوطة بها لا بد من وجود سياسات محلية وقرارات رشيدة تدخل ضمن هذه الأخيرة التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها، وتحقيق التنمية المحلية والعمل على رفاهية أفراد المجتمع المتواجدين في الحدود الإقليمية لها.

ومن أجل معرفة كيفية عمل القائد الإداري في تحقيق التنمية المحلية سندرس دور القيادة الإدارية في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية مع دراسة ميدانية لولاية عين الدفلى.

أولاً: مبررات ودوافع اختيار الموضوع

يعود سبب إختياري لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التنمية المحلية إنطلاقاً من كون القيادة الإدارية تعمل على تنفيذ سياسات قطاعية محلية، فهي عصب الإدارة وجوهرها ومفتاح نجاحها.

1- الأسباب العلمية:

الحفاظ على إستمرارية البحث العلمي بتسليط الضوء على الأهمية النظرية لطبيعة دور القائد الإداري في تحقيق التنمية المحلية، بالإنطلاق من الجهود السابقة وتصوراتها ونتائجها مع ربطها ميدانياً من خلال دراسة تطبيقية لولاية عين الدفلى.

بالإضافة إلى أن إختيار موضوع القائد الإداري بناءً على كونه ذو إرتباطات متعددة فهو يسمح بإستعمال المكاسب النظرية ذات الصلة بالمجالات السياسية والإدارية ومجال التسيير وكذا تقنيات الإدارة، وكل هذه المجالات لها صلة بتخصص رسم السياسات العامة (علاقة الموضوع بالتخصص).

-نقص الدراسات في هذا المجال سيما على مستوى الجامعة.

2- الأسباب العملية:

من صميم تخصصنا الأكاديمي تتبع رغبتنا في معالجة هذا الموضوع ومن الرصيد المعرفي المسبق وتطلعاتنا العلمية وكذا إهتمامنا الكبير والميل نحو المواضيع الإدارية وخاصة التطبيقية منها، التي تسمح لنا بإسقاط ما هو نظري على ما هو واقعي بالإستناد إلى دراسة ميدانية التي تبين للباحث ما لم يكن بوسع فهمه في الجانب النظري .

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف دراستنا لهذا الموضوع إلى:

-التعرف على القيادة الإدارية وسياسات التنمية المحلية.

-إبراز دور الفواعل الرسمية وغير الرسمية في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية.

-التحسيس بضرورة دور القائد الإداري المحلي في الوقت الراهن وتأكيد مدى قدرته في خلق الثروة المحلية.

-الوقوف على واقع القيادة الإدارية المحلية والإطلاع على دورها في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية.

ثالثا: أهمية الموضوع

إن موضوع القيادة الإدارية يعد من أكثر المواضيع الهامة في الوقت الراهن خاصة بعد الثورة الصناعية وما أحدثته من تغيرات في مجال الإدارة، فالقيادة الإدارية كموضوع يمكن من تكوين نظرة شاملة للتصور القائم حول القائد الإداري الفعال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يسعى إلى إبراز دور القائد الإداري المحلي في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية.

كما ترجع أهمية موضوع القيادة الإدارية المحلية إلى كونه موضوع الساعة، خاصة وأنا ربطناه بموضوع التنمية المحلية من خلال ما تؤديه في تحريك هذه الأخيرة الأمر الذي يحقق التوازن الجهوي على المستوى الوطني، بالإضافة إلى أنا القيادة الإدارية المحلية تندرج ضمن مساعي الدولة في الإصلاحات القائمة على مستوى الجماعات المحلية من خلال مراجعة القوانين الخاصة بالولاية والبلدية هذا الإصلاح الذي يمد الولاية باستقلالية مالية تساعد القائد الإداري المحلي.

رابعا: الإشكالية

فبما أن القيادة الادارية لازالت أهم عنصر في الإدارة فقد يكتسي القائد الإداري المحلي نفس الأهمية على مستوى الإدارة المحلية بإعتباره الأداة الأولى في تنفيذ سياسات التنمية المحلية الموجهة من طرف الإدارة المركزية.

فإلى أي مدى يساهم النمط القيادي في التأثير على فاعلية تنفيذ سياسات التنمية المحلية؟ وما مدى فاعلية الدور القيادي على مستوى ولاية عين الدفلى؟

إنطلاقاً من الإشكالية فإن عدد من التساءلات تطرح نفسها وهي كالتالي:

1. ما المقصود بالتنمية؟ وما المقصود بالقيادة الإدارية؟
2. ماهي أهم الفواعل المشاركة في التنمية المحلية؟
3. كيف يمكن للقائد الإداري المحلي من ترقية السياسات الاجتماعية؟
4. ماهو واقع دور القيادة الإدارية في تنفيذ سياسات محلية في ولاية عين الدفلى؟

خامساً: الفرضيات

إنطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع البحث يمكن إجمال فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. كلما كان القائد ديمقراطياً وتشاركياً كلما كان العمل جماعياً ونتائج المتوصل إليها تختلف تماماً عن النتائج التي يتوصل إليها القائد الأوتوقراطي، كما أن مهارات القائد هي من المتطلبات الضرورية لتدعيم أسس ومبادئ القيادة الإدارية.
2. الفواعل المهمة في تحقيق سياسات التنمية المحلية تكمن في السلطة التشريعية التي بدورها تشرع القوانين الخاصة بهذه السياسات وكذا السلطة التنفيذية التي تعمل على تنفيذ هذه الأخير مع المراقبة القضائية في مجال تطبيق القوانين على مستوى الجماعات المحلية بالإضافة إلى الفواعل غير رسمية.
3. كلما كانت القيادة الإدارية تسهر على تنفيذ سياسات التنمية المحلية، كلما كانت النتائج الممارسية فعالة وتحقق طموحات المجتمع المحلي.

سادسا :حدود الدراسة

تعتبر المواضيع التي تكتسي الطابع الإداري والسياسي من المواضيع الأكثر تعقيدا فهي تختلف من زمن لآخر ومن مكان لآخر وتتغير بتغير المعطيات ، ومن أجل الحصول على مجموعة المعلومات والمعطيات الدقيقة وصحيحة كان لابد من ربط الظاهرة بالواقع،فإرتأينا أن نختار الزمان والمكان المناسب لدارسة ظاهرة سياسية وإدارية شهدت نوع من التطور.

الإطار الزمني:إنالمواضيع المعاصرة خلقت نوع من الغموض للكثير من الدارسين والباحثين في العلوم السياسية، الأمر الذي دفعنا إلى الإعتماد على الفترة الممتدة من 2007-2014 باعتبارها فترة تشهد أحداث على الساحة السياسية أولا وعلى الإدارة الجزائرية ثانيا وعلى التغيرات الكثير في سلك القيادة الإدارية المحلية في الجزائر .

الإطار المكاني:سوف نتطرق إلى دور القيادة الإدارية في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية في الجزائر تحديدا ولاية عين الدفلى.

سابعا: أدبيات الدراسة

من الأمور الضرورية عند إقامة دراسة هو الإعتماد والإرتكاز على أدبيات سابقة في إطار التراكمية المعرفية لذلك تم الإعتماد في هذه الدراسة على بعض الأدبيات التي تخدم موضوع الدراسة أو التي لها علاقة بالموضوع.

-مذكرة نورالدين بوراس حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين،دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل،دفعة 2013-2014 تناول خمسة فصول وكل فصل مجموعة من النقاط،التي تصب كلها في كون القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التسيير والنجاح وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى إهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه وهذا لايتحلى من خلال الدور الذي تقوم به القيادة بيش روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف بالمؤسسات فهو يبحث عن

ميكانيزمات وآليات التي يحاول من خلالها تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات والتي تتجلى في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية والخارجية بحيث تعمل القيادة على تطويره وتنميتها .

فما يلاحظ على هذه الدراسة أنها ركزة على الجانب الاجتماعي والنفسي للقيادة ومدى إحترام القيادة الإدارية للسلم الإداري داخل التنظيم ومدى تفعيل الإتصال داخل التنظيم فهذه الدراسة ركزة على البعد السوسيو تنظيمي، في حين تناولت الدراسة التي اجريتها دور القيادة الاداية في سياسات التنمية المحلية.

مذكرة سميرة صالحى حول أسلوب القيادة وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤسين، دراسة ميدانية لحالة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير دفعة 2007-2008، تناولت فيها ثلاثة فصول تضمن كل فصل مبحثين وكل مبحث تناول مطلبين، بالنسبة للفصل الأول تناول القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري، أما الثاني فتناولت فيه نظريات القيادة الإدارية، أساليبها أما الفصل الثالث والأخير فقد تناول دراسة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفاعلية الإنتاجية للمرؤسين في مؤسسة سونطراك.

ما يلاحظ على المذكرة أنها ركزت على تأثير أسلوب القيادة الإدارية على فاعلية أداء الموظفين ، بينما تناولت مذكري دور القيادة الإدارية في سياسات التنمية المحلية .

مذكرة بلهادي سعيدة في تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤسين مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي إداري

دفعة 2007-2008 تناولت أربعة فصول، فقد سلط الضوء في الفصل الأول على البيئة التنظيمية السيئة والهشة بمثابة تشخيص الداء ومعرفة نقاط ضعف الإدارة الجزائرية، أما الفصل الثاني فقد تطرقت إلى دور القائد الناجح في المسار الوظيفي ودور بارز في قيادة الموارد البشرية لمواجهة التحديات أما في الفصل الثالث فقد ركزت على أساليب إنماء الإبداع الإداري لتختتم دراستها بتسليطها الضوء على التجديد وأنماط التدريب.

فهذه الدراسة زكزت على الإهتمام بالنمو العلمي والمهني للقادة والمؤوسين معا بالإعتماد على النظريات المعرفة والراس مالي المعرفي،فهي تركز على أنا الأداء المتميز ليس بمثابة مدخل وأسلوب ضروري يستعين به القائد من أجل تنمية ثقافة الإبداع في المنظمة وإنما أصبح مبدأ ومتطلباً أساسياً لتطبيق الإبداع الإداري والإهتمام بالقيادة الفعالة لدعم وتأييد برامج التميز والجودة وهذا ما يختلف عن دراستي التي تركز على الدور الفعال الذي يلعبه القائد الإداري في سياسات التنمية المحلية.

ثامنا:مناهج الدراسة

يعتبر المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث أثناء دراسته للمشكلة ،بحيث تتضمن قواعد وخطوات الإجابة على أسئلة البحث وإختيار فرضياته من أجل الوصول إلى إكتشاف الحقيقة والوقوف على نتائج دقيقة وفي هذه الدراسة إعتدنا على مجموعة المناهج وهي كتالي:

-**المنهج التاريخي التحليلي:**من خلال هذا المنهج تم التطرق إلى مراحل تاريخية الخاصة بالقيادة الإدارية والتنمية المحلية ومعرفة أحداث وتطورات الفواعل الرسمية وغير الرسمية في تحقيق التنمية المحلية من خلال تحليل التغيرات وإبراز دورها، وكذا تم إستعماله في الفصل الثالث من خلال تتبع تطور مالية الولاية.

-**المنهج الوصفي:** الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها مع إخضاعها إلى الدراسة الدقيقة، ويتضح هذا في تحليلنا لبعض التعاريف التي تحتاج إلى شرح في كل من القيادة الإدارية والتنمية المحلية ،لكن يضره إستخدامنا لهذا المنهج أكثر في الفصل الثالث أين تم وصف الولاية وتحليل مهام الوالي والمجلس الشعبي الولائي والمدريات التنفيذية .

منهج دراسة حالة: من أجل فهم الموضوع أكثر وبدقة كان لابد من ربطه بالواقع الذي يقوم على التعمق في دراسة مرحلة محددة من تاريخ الوحدة المعينة،أو جميع المراحل التي مرت بها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها،فدراسة موضوع القائد الإداري ودوره في تحقيق التنمية

المحلية تطلب منا دراسة تطبيقية للفهم والتعمق في متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما بإختيار عينة تتمثل في ولاية عين الدفلى.

المنهج الاحصائي: بعدما تم ربط الموضوع بالواقع كان لا بد علينا من تقديم أرقام ومعطيات وإحصاءات واقعية حقيقية تساعد في دراسة الموضوع، الأمر الذي دفعنا إلى الإعتماد على هذا المنهج الذي يعتمد على لغة الأرقام والإحصائيات والبيانات الرياضية لتحليلها، فالحساب الإداري لولاية عين الدفلى يتطلب إستعمال هذا المنهج .

ومن أجل مقارنة الموضوع تم الإعتماد على الإقتراب القانوني الذي أفادنا في فهم طبيعة القيادة الإدارية في ولاية عين الدفلى بإعتبار الوالي والمجلس الشعبي الولائي قادة يمكن فهم مهامهم وقرارتهم من خلال القوانين الخاصة والمتعلقة بالولاية، بالإضافة إلى الإقتراب المؤسسي الذي من خلاله تطرقنا إلى الهيكل التنظيمي للولاية فقد تناولنا المؤسسة من الناحية القانونية ومن الناحية التركيبية.

بالإضافة إلى الإعتماد على الملاحظة كأداة من أدوات البحث العلمي التي ساعدتنا في البحث من خلال ملاحظة عمل إدارة الولاية بمختلف هياكلها وملاحظة تصرفات القائد الإداري والعاملين معه، مع إستعمال المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات من خلال مجموعة الأسئلة التي طرحناها خلال المقابلة والتي اختلفت من أسئلة إلى أخرى حسب طبيعة الشخص الذي أجرينا معه المقابلة وبالتالي أصبح هناك تنوع في الأسئلة مما نتج عنه إجابات عديدة ساعدتنا في جمع المعلومات من مصدرها الأصلي مما يزيد في مصداقيتها.

تاسعا: هندسة الدراسة

فيما يخص هندسة الدراسة فقد إستهلنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات بمقدمة للموضوع بعدها قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية وكل فصل إلى مبحثين ما عدا الفصل الثالث الذي تناول ثلاثة مباحث، ففصل الأول جاء تحت تسمية الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية فقد تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية مركزين على مفهومها وعناصرها ونظرياتها وأنواعها وكذا أهميتها أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى

التنمية المحلية من خلال مفهومها نظرياتها ومبادئها ومرتكزاتها ومؤشراتها، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا القيادة الإدارية كآلية لتحقيق التنمية المحلية وهذا من خلال مبحثين الأول كان بعنوان فواعل تحقيق التنمية المحلية تناولنا فيه هو الأخر المؤسسات الرسمية والمجتمع المدني والقطاع الخاص أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان القيادة الإدارية وترقية السياسات الإجتماعية في المجتمع المحلي وهذا من خلال البطالة والخدمات الإجتماعية والإستثمار، أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية لولاية عين الدفلى (2007-2014) تمحور هذا الفصل على ثلاثة مباحث الأول ضم الجماعات المحلية في الجزائر رؤية لمفهوم طبيعة الدور فقد تم التطرق إلى التأصيل التاريخي الخاص بالجماعات المحلية بعين الدفلى والتقسيمات الإدارية وكذا التنظيمات المالية لولاية عين الدفلى، أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان الهيكل التنظيمي للسلطة المحلية لولاية عين الدفلى وعمليات إنتاج القرار ففي هذا المبحث تطرقنا إلى الوالي بإعتباره سلطة تنفيذية والمجلس الشعبي الولائي مقارنة معريفية والمدريات التنفيذية دراسة لفهم طبيعة المهام وإرتباطها بالتنمية بالإضافة إلى كاريزما القائد الولائي.

عاشرا: مصطلحات الدراسة

-القائد **the leader**: يرتبط مفهوم القائد الإداري بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادة لهم بالإستناد إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات إلى جانب توفير الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على إجاز الأهداف المشتركة .

-الفكر الإستراتيجي **the stratigic**: الشخص الذي يمتلك مهارات فكرية خاصة تؤهله لتحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ووسائل تحقيق أهدافها خلال الفترات المقبلة، وقد برز دوره في حياتنا المعاصرة نتيجة التسارع في حجم ونوع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة وشدة المنافسة التي جعلت من الفكر المبدع والمنظور الشمولي عوامل لايمكن الاستغناء عنها لتحقيق التفوق وإستمرار النجاح والنمو.

-الفن والمهارة **the Art and Skill**: يقصد بها القدرات والإمكانات الشخصية التي يتميز بها (المدير،القائد،الفكر الإستراتيجي)وهي التي تمكنهم من التعامل الكفوء مع الحالات والأفراد (الآخرين)وتحويل المعرفة المتاحة لهم إلى أفعال ونشاطات ذات صفة متفوقة تؤدي إلى تحقيق

النتائج المطلوبة هذه المهارات والقدرات بالإمكان تنميتها وتطويرها بالخبرة والممارسة والتدريب.

-**التنمية Development**: هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناء السياسي والإجتماعي والإقتصادي فهي رفع للمجتمع ككل وللنظام الإجتماعي نحو حياة إنسانية أفضل.

-**الحكم المحلي Local Government**: هو الحكم الذي تتناول فيه الحكومة المركزية عن صلاحيات واسعة وإختصاصات كبيرة للمجالس المحلية المنتخبة التي تتمتع بقدر أكبر من الإستقلالية.

-**الإدارة المحلية Local Administration**: هي أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة.

-**الشفافية Transparency**: هي إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحليومع توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية.

-**الحكومة المحلية الرشيدة Good local governonce**: هي إستخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق تنمية إقتصادية وإجتماعية ويوضح الإعلان الذي صدر في مؤتمر الإتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر 1996 عناصر الحكومة المحلية الرشيدة على النحو التالي:

- 1- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.
- 2- اللامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
- 3- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
- 4- تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الإقتصاد المحلي.

الفصل الأول

الإطار النظري

والفكري للقيادة

الإدارية والتنمية

المحلية

تمهيد:

بدأ ظهور النشاط الإداري ونموه مبكراً في تاريخ الحضارة الإنسانية، وإذا اعتبرنا أن العملية الإدارية هي عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف، فالقيادة الإدارية هي أهم جانب في هذه العملية، فهي تعود إلى الحضارة القديمة أين بدأ التفاعل الاجتماعي يظهر من خلال توزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات المختلفة، فكل الإدارات القديمة استهدفت تطوير فكرة القيادة الإدارية، فالقيادة تعني الإدارة والقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة فهي ليست موهبة أو فن بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية كما يظهر دورها الكبير خاصة عند تطبيق اللامركزية فهنا تظهر دور القيادة الإدارية أكثر فأكثر بحيث تعد من النظم التي يمكن من خلالها تمكين القادة الإداريين في إدارة الشؤون العامة للمجتمعات، فمصطلح عدم التركيز هو مصطلح حديث مرتبط بمفهوم الدولة ونعني به تفويض السلطة للقادة على المستوى المحلي، أما من الناحية القانونية فنجد تعريف عدم التركيز في القانون الفرنسي من خلال المرسوم المتعلق بميثاق عدم التركيز المؤرخ في 1992/07/01 حسب هذا المرسوم هو قاعدة عامة لتقييم الصلاحيات وتنفيذ سياسات التغذية على المستوى المحلي من أجل تحقيق تنمية محلية. حيث أصبحت القيادة الإدارية المحلية من بين اهتماماتها الأولى تحقيق تنمية محلية وأصبح هذا المصطلح الأكثر شيوعاً خاصة في مرحلة الانتخابات الرئاسية أو المحلية فأضحى أمراً عادياً التداول على هذا المفهوم وربطه بمدى فاعلية القيادة الإدارية في تحقيقها، ومن خلال كل ما سبق سوف نحاول التطرق في هذا الفصل النظري والفكري لأهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والتنمية المحلية من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين الأول عن القيادة الإدارية وكل ما يتعلق بها والمبحث الثاني عن التنمية المحلية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية أمر شائع في الفكر الإداري، وقد يستخدم هذا المصطلح في إطار واسع كالإدارة العامة أو التنظيم الإداري، أو يستخدم في إطار ضيق، فهي تؤثر بعمق على العاملين بصفة عامة.

وقد تكون هدفهم الأسمى والمرموق في العمل لذا نحاول في هذا المبحث أن نتقرب من أهم المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية بدءاً من المفهوم الذي يعد من أهم الأمور التي يصعب تحديدها بدقة، مروراً إلى أهم العناصر التي تقوم عليها القيادة الإدارية والتي تجعلها تنفرد عن الكثير من المفاهيم، وصولاً إلى نظريات وأنماط هذه الأخيرة مع ذكر أهميتها وهذا من خلال ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني حيث إشتقت الكلمة من الكلمة الإنجليزية (leadership) من الفعل (archein) بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني (agere) ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه.

وهو اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم ومنه استنتج أن هناك علاقة بين القائد ومرؤوسيه تجمعهما وظيفتين متباينتين هما: وظيفة إعطاء الأوامر وهي حق القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر⁽¹⁾ والقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل لرغبة في تحقيق الأهداف.

أما فيما يخص القيادة الإدارية فهناك خلاف في الفكر الإداري إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربعة اتجاهات المتمثلة فيما يلي:

⁽¹⁾ - فواد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب الأردني، 1999، ص 185.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

أ- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر للمرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعته وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

ب- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة: المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية.

ج- تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي: وهذا الاتجاه يرى بأنها تعرف على حسب موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية وعلى الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة الإدارية يعمل تماما وسيلة القيادة.

د- تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط: القيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير أو الإقناع⁽¹⁾، وهذا بإقناعهم بقبول هذه السلطة.

بالإضافة إلى هذا فقد تطرق إليها العديد من المفكرين وتناولها كل واحد من وجهة نظره، حيث تتمثل هذه التعريفات فيما يلي:

يعرفها كونتز و أدونيل: "هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة، بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁽²⁾ فهو يرى أن القيادة الإدارية تقوم على التأثير والإقناع من أجل الإبداع الذي يتحقق من خلال تضافر الجهود.

ويعرفها ففتر وبرستوس: "بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" بمعنى أن القيادة الإدارية هي تحمل المسؤولية من طرف المدير من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية والتي تتعدى أهدافهم الحالية.

(1) - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2009، ص- ص: 501-507.

(2) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002، ص 98.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

كما يعرفها ألن: "بأنه النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" وهذا يتجلى في قدرة المدير على دفعهم إلى الإبداع في أعمالهم.

كما تطرق إليها الباحث عبد الكريم درويش والمفكر ليل تكلا: "بقولهما هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف بذاته"⁽¹⁾ وهذا لا يتم إلا من خلال قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه مما يكسب ولائهم ويدفعهم إلى الإبداع في أعمالهم.

ويعرفها سيكلر هيدسون: "بأنها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"⁽²⁾. بمعنى أن القيادة تكون من خلال التأثير في الأفراد من أجل تحفيزهم ودفعهم وتنشيطهم إلى العمل والإبداع في العمل في شكل جماعي مما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب التطرق إلى جملة من المفاهيم المتمثلة فيما يلي:

القائد: وهو الشخص الذي يرشد أو يوجه الآخرين.⁽³⁾

المدير: وهو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة بحكم المنصب.

القائد الإداري: وهو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين يمتلك سلطة إدارية⁽⁴⁾ فهناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه. وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية تقوم على قدرة القائد في التأثير والتحفيز واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف الخاصة والعامّة.

(1) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 99.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة، 2001، ص 221.

(3) - ماهر حمد صالح حنين، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم. عمان: دار الندى للنشر والتوزيع، 2004، ص 18.

(4) - مصطفى أبو زيد فهمي، المرجع السابق، ص 109.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

هناك جملة من العناصر للقيادة الإدارية تتمثل فيما يلي:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه

تقوم هذه العملية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيههم وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة وتتعدد الوسائل تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

1- قوة التأثير قائمة على الإثبات (reward power):

تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين مع العمل بنشاط فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر ميوهم واتجاهاتهم.

2- قوة التأثير القائمة على الإكراه (coercire power):

هذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

فهو كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الإبتكارية لدى المرؤوسين، مما يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة.⁽¹⁾

3- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (reference power):

هذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم، مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

⁽¹⁾ - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 100.

4- قوة التأثير قائمة على خبرة المدير (expert power):

تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بال مرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

5- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (legitimate power):

وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده.

إلا أننا نجد بعض الباحثين، يرى أن وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها المدير لإثارة وتنشيط مرؤوسيه، بوسائل محددة تتمثل في الوسائل التالية: إجبار المرؤوسين، دفعهم كرها للقيام بالعمل أو يأمرهم مستخدما سلطته الرسمية أو يوجههم أو يرشدهم، وأخيرا يهيئ لهم المناخ النفسي والاجتماعي الذي يجعلهم يندمجون في أداء عملهم، وقد أكدت معظم الدراسات في مجال القيادة الإدارية أهمية التأثير كعنصر أساسي في فاعلية القيادة.

ثانيا: توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو المرؤوسين، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم، وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه كما تقول ماري فوليت هي الصفة المميزة للقيادة.

ولتحقيق التعاون الفعال بين المجموعة المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها، وأهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين

من تحقيق ما يتوقعونهم من مديريهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك.⁽¹⁾

ثالثا: تحقيق الهدف الوظيفي

تحقيق الهدف المنشود للتنظيم هو الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن تتفهم كل مجموعة منها.

1- أهداف التنظيم (organisational goals):

المدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم وهي الأهداف المرسومة التي وجب التنظيم لتحقيقها.

2- أهداف المجموعة أعضاء التنظيم (group goals):

تبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من موظفين داخل التنظيم، فهي تبرز من خلال تفاعلهم داخل العمل.

3- الأهداف الشخصية للموظف (personal goals of the followers):

الأساليب التي يستخدمها القائد تستهدف التأثير في سلوك موظفيه لاستمالتهم وتحفيزهم على العمل وصولا إلى الأهداف المنشودة.

4- الأهداف الشخصية للمدير القائد (personal goals of the leader):

تكون دوافع المدير لتحقيق أهداف شخصية في بعض الحالات ظاهرة ويمكن الإحساس بها، ولكنها في أغلب الأحيان تكون غير ظاهرة⁽²⁾ حيث يحاول المدير في كثير من الأحيان أن يواجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه.

(1) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص- ص: 101-102.

(2) - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة. الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001، ص 394.

المطلب الثالث: نظريات وأنماط القيادة الإدارية

أولاً: نظريات القيادة الإدارية

هناك مجموعة من النظريات التي تقوم عليها القيادة الإدارية وهذه النظريات هي بمثابة قواعد لاختيار القائد الإداري حيث تتمثل فيما يلي:

1- نظريات السمات:

تعني هذه النظرية أن العوامل الوراثية هي المسؤول في تحديد صفات القائد، فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً، غير أن هذه النظرية تعتبر من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة. وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية⁽¹⁾، وذلك بملاحظة القادة والزعماء ومن أهم هذه الدراسات:

أ- دراسات رالف ستوغديل (RALPH STAGDILL):

حيث توصل إلى أهم الصفات من خلال خمسة عشر دراسة ميدانية التي أجراها والتي تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.

- ❖ مهارة الإنجاز تتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة.
- ❖ تحمل المسؤولية تتطلب الثقة بالنفس.
- ❖ المشاركة والتي هي الأخرى تتطلب المساهمة والتعاون.
- ❖ المكانة الاجتماعية تتطلب الشعبية.
- ❖ القدرة على التفهم تتطلب القدرة على تحقيق أهداف التنظيم.

(1) - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة. القاهرة: (د.د.ن)، 2000، ص 272.

ب- دراسات كيرك باتريك ولوك (KIRK PATRICK & LOOK):

قام هذان الأخيران بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح وتوصلوا إلى مجموعة من الصفات:

- ❖ وجود الدوافع
- ❖ الصدق والاستقامة
- ❖ الحافز إلى القيادة
- ❖ الثقة بالنفس
- ❖ القدرة العقلية
- ❖ الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال

ج- دراسات براون (BROWN):

من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية توصل إلى مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد وهما كالتالي:

- ❖ أن يكون كبير في السن ويتمتع بصحة جيدة.
- ❖ مظهره لائق وقدرة الذكاء.
- ❖ أن يستطيع المثابرة ويكون حكيماً.
- ❖ لديه القدرة على تحمل المسؤولية وقوة التحكم عند الانفعال.⁽¹⁾

بالرغم من تعدد الدراسات حول تحديد السمات التي يتميز بها القائد الناجح والفعال إلا أنه لو يتم الاتفاق حول هذا الصدد، وذهب الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.

⁽¹⁾ - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 315.

2- النظرية السلوكية:

بعدما أخفقت نظرية السمات في تقديم تحليلاً وتفسيراً مقنعاً حول فعالية القيادة، الذي صادف ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة وهذا ناتج عن دراسات "هاوثورن" هذا أدى إلى تحول الاهتمام إلى السلوك القيادي بدلاً من الصفات، وهذا من خلال أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين. بمعنى أن العامل المحدد لفعالية القيادة الإدارية هو سلوك القائد.⁽¹⁾

فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسة القيادة في الجماعة ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك القائد هي كالتالي:

أ- **نظرية الخط المستمر في القيادة:** تقول هذه النظرية أنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه في جميع المواقف، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف الذي يتواجد فيه القائد.

ب- **نظرية ليكرت في القيادة:** حيث نجد في هذه النظرية أربعة أنماط للقيادة الإدارية:

❖ **النظام المتسلط الاستغلالي:** وهنا كون ثقة القائد بمرؤوسيه قليلة، فهو يحدد القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه كما يلجأ إلى طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

❖ **النظام المركزي النفعي:** في الحقيقة هو يشبه السابق إلا أنه أقل مركزية منه، فالقائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في موضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

❖ **النظام الاستشاري:** وهنا يثق القادة بمرؤوسيه، فهم يستفيدون من أفكارهم وأرائهم في بعض جوانب القرار.

❖ **النظام الجماعي المشارك:** للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وتتم مشاركتهم في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

❖ **نظرية البعدين:** هذه النظرية حددت أسلوبين لسلوك القائد:

⁽¹⁾ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد النشر والتوزيع، 2004، ص-ص: 202-203.

أ- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

ب- تفهم واحترام مشاعر الآخرين.

❖ نظرية الشبكة الإدارية: وقد تم تحديد بعدين لسلوك القائد وهما:

أ- الاهتمام بالأفراد.

ب- الاهتمام بالإنتاج.⁽¹⁾

3- نظرية الموقف:

تقوم هذه النظرية أساساً على القيادة الفعالة التي تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، فالقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه ويكيفه بما يلاءم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظرية فيدلر **FIEDLER**: يرى أن سلوك القائد عادة ما يكون مرتبطاً بالموقف القيادي والذي يتأثر بالعوامل الآتية:

❖ قوة مركز القائد

❖ طبيعة العمل

❖ علاقة القائد بمرؤوسيه

بالإضافة إلى تبنيه أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات "أوهايو" و"ميتشيفان" وهما:

❖ أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.

❖ أسلوب القيادة المهتم بالعاملين.

⁽¹⁾ - أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أبريل 2007، ص 284.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

كما وضع نموذجاً، الجدول 01 يميز بين ثمانية أنماط من المواقف اعتماداً على ما إذا كانت العلاقة التي تربط القائد بالمرؤوسين جيدة أو سيئة، بالإضافة إلى هيكل العمل واضح أو غامض، وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة.⁽¹⁾

الجدول رقم (01): نموذج فيدلور⁽²⁾

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل	متوسط	متوسط	صعب	متوسط	متوسط	صعب	صعب
أسلوب القيادة الإدارية المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل

وتبعاً لهذا النموذج فليس هناك أسلوب بارز في كل المواقف (الموقف 8 حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، هيكل العمل غامض والقائد ذو نفوذ ضعيف) كذلك في المواقف السهلة (المواقف 1، 2، 3 حيث العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه وهيكل العمل واضح والقائد ذو نفوذ قوي).

بينما في المواقف المتوسطة يتوقف القائد (المواقف 4، 5، 6، 7 حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه أو هيكل العمل غامض أو نفوذ القائد ضعيف).⁽³⁾

ب- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد HERSEY & BLANCHARD:

من خلال "هيرسي" و"كانث بلانشارد" تم تطوير هذه النظرية حيث تم وضع نموذج يتضح من خلاله أن هناك أربعة أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين "الشكل 01".⁽⁴⁾

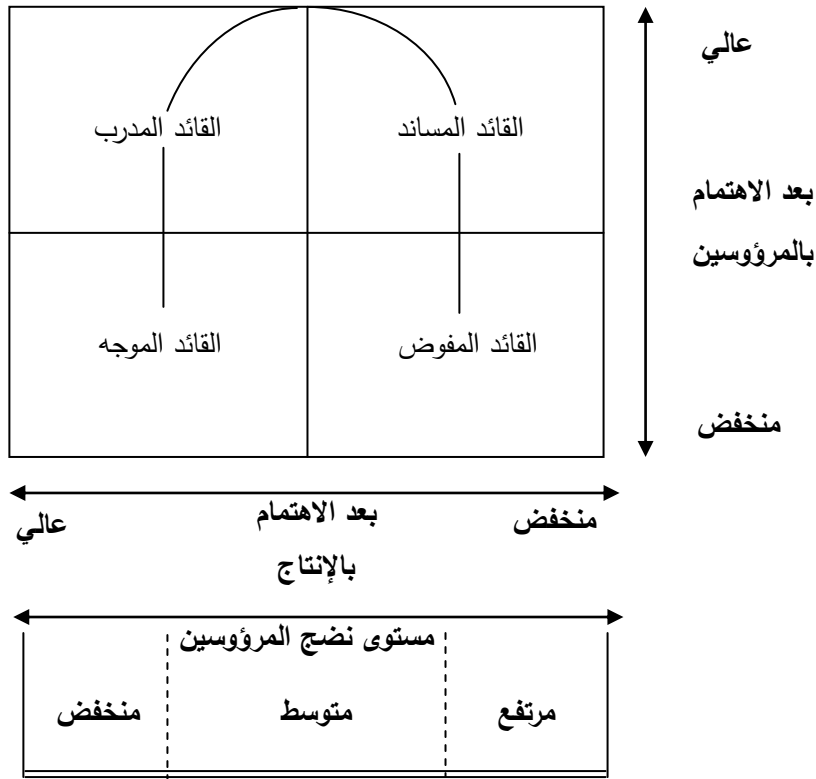
⁽¹⁾ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 212.

⁽²⁾ - نفس المرجع، ص 212.

⁽³⁾ - نفس المرجع، ص 213.

⁽⁴⁾ - أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 309.

الشكل رقم (01): نموذج هيرسي وبلانشارد⁽¹⁾



ج- نظرية هاونس و ايفانس: هذه النظرية^(*) ترى أن دور القائد يتمثل في توضيح الأهداف و سبل تدقيقها من قبل المرووسين، أما العوامل التي تؤثر على الموقف فهي تتمثل في:

❖ بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، العلاقة مع الآخرين.

❖ صفات العاملين: حاجاتهم، قدراتهم، الثقة بالنفس.

❖ المساندة: يعطي اهتماما لحاجات المرووسين ويعمل على ارتياحهم.

❖ المشاركة: يثق القائد في المرووسين و يمنحهم المجال للمشاركة في صنع القرار.

❖ الإجرائي: الذي يمنح للمرووسين التعليمات و لإجراءات بشكل واضح.⁽²⁾

❖ الإنجازي أو التحدي: الذي يضع أهدافا يتحدى بها قدرات المرووسين بغرض تطوير أدائهم وزيادة الثقة بالنفس.

⁽¹⁾ - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة باتنة، 2008، ص 38.

⁽²⁾ - ملاحظة: هذه النظرية تعرف أيضا بنظرية المسار والهدف.

⁽²⁾ - أحمد مسعودان، المرجع السابق، ص 285.

فهو قدم مجلة من العوامل التي تؤثر على المواقف ويكون لها تأثير كبير عليها.

ثانياً: أنواع القيادة الإدارية

هناك نوعين من القيادة الإدارية والتي تتمثل فيما يلي:

1- القيادة الديمقراطية:

يقصد بالقيادة الديمقراطية تلك التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه، إشراك فعلياً في اتخاذ القرارات خاصة ما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة، وذلك دون أن يكتفي بطلب العون أو المساعدة منهم في صنعها، فهو القائد الذي لا ينفرد بصنع هذه القرارات اعتماداً على سلطته الرئاسية أو الرسمية وإنما ينضم إلى أعضاء منظمته كعضو وزميل مشارك في صناعة القرارات وفي انجاز الأهداف المشتركة، وفي هذا النوع من القيادة يفضل القائد أن لا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة وهو إن أعطاهم إياها فهو يعطي إلا القرار المطلوب منها هادفاً من ذلك أن يحتاج لهم الفرصة أكبر ومشاركة فعالة في صنع القرارات وفي تسير شؤون المنظمة بوجه عام⁽¹⁾.

وتجسيدا لما سبق فإن القيادة الديمقراطية تباشر أعمالها خلال جماعية التنظيم وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين السياسات التنظيمية وخططه وأهدافه وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحث سواء كانت هذه العلاقات بين القيادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم لا على أساس شخصي، فتكون الجزاءات الصادرة في القيادة ثواباً أو عقاباً على أساس دقائق عملية⁽²⁾، ويرى الفقه أن من أهم سمات القائد الديمقراطي أن ينظر إلى شخصه على أنه منسق لأعضاء منظمة وأن يعطي أهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وموافقهم وأن يظهر بمظهر الممثل لهم والأمين على مصالحهم أمام المستويات الإدارية العليا إذا فهو قائداً ديمقراطياً.*

(1) - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، المرجع السابق، ص 529.

(2) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 227.

(3) - ملاحظة: تحت القيادة الديمقراطية يندرج العديد من القيادات التي تبرز الدور الفعال للقائد ومنها القيادة التشاركية والتساهلية.

2- القيادة التسلطية والاستبدادية:

يقصد بهذه القيادة ذلك النوع من القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة في هذا الشأن من الجانب المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقييم الآراء والمقترحات وذلك فإن أعضاء التنظيم لا يشاركون في هذا النوع من القيادة اشتراكاً فعلياً في مباشرة مهام الإدارة. فالقائد هو الذي سيتأثر لرسم سياسة التنظيم وهو الذي يملئ أساليب العمل داخله وهو الذي يقرب كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم ومشاركتهم في هذا النوع من القيادة أيضاً نجد أن علاقات التنظيم قد بينت على أساس شخصي خالص فلا تمارس سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً على أساس موضوعي⁽¹⁾ وضمن هذه القيادة هناك عدة أنواع أهمها القيادة التسلطية والذي يحاول القائد فيه تركيز كل السلطات في يده وهناك القيادة الأوتوقراطية الخيرة ومن خلال هذا النمط يحاول القائد دفع مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء فهو يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها⁽²⁾. وهناك نوع أخير يتمثل في القيادة الأوتوقراطية اللبقة وهو سلوك استبدادي أقرب إلى السلوك الديمقراطي وهو يخلق شعور المشاركة دون مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار⁽³⁾. وهذا من خلال تكوين الإقناع لديهم بما يريده بحيث يعتمد على أسلوب المؤتمرات الإخبارية.*

(1) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 160.

(2) - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، المرجع السابق، ص 524.

(3) - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 115.

(4) - ملاحظة: المؤتمرات الإخبارية هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها.

المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية

التنمية المحلية هي من المفاهيم الجديدة للتنمية فهي تهتم بالتنمية في كل المجالات على المستوى المحلي بدأ بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر الأساسية لتدقيق التنمية مروراً بالاقتصاد الذي يحقق الرفاهة وصولاً إلى التنمية السياسية التي تدل على درجة الوعي عند الأفراد، فالتنمية المحلية أصبحت من الأمور التي يجب التوقف عندها والتمعن في كل المفاهيم الخاصة بها، مما يمكن في معرفة أهم الجوانب المهمة في هذه التنمية وما مدى ضرورة وجودها في المجتمعات وما مدى أهميتها. فسوف نحاول التطرق في هذا المبحث إلى ماهية هذه الأخيرة من خلال نقاط مهمة وأساسية كبداية لتغلغل في مفهوم التنمية المحلية حيث سوف ندرس مفهومها ونظرياتها مع مبادئها وفي الأخير مرتكزاتها ومؤشراتها من خلال أربعة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية

قبل التطرق إلى مفهوم التنمية المحلية لابد من التطرق إلى تعريف المفاهيم التالية.

أولاً: تعريف التنمية والنمو:

من الناحية اللغوية تعني التنمية شيء واحد وهو التغير المرتبط بالزيادة في شيء ما في وقت معين.

كما تختلف دلالة مصطلح التنمية في مصطلح التطوير الذي تعني به الانتقال من حالة أو طور إلى آخر فالانتقال مثلاً من طور البداوة إلى طور الريفي إلى الطور الحضري، فهو تطوراً وأيضاً انتقال من مرحلة الحضارة حتى الجامعة مثلاً.

فيرى الباحث علي غربي أن التنمية هي عملية معقدة وشاملة وتضع جوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية مع عدم إهمال الجوانب النفسية والبيولوجية وذلك لفهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى والدوافع التي تربط الأفراد وما يقومون به من علاقات⁽¹⁾. من خلال هذا التعريف نرى بأنه يربط التنمية بالشمولية.

(1) - سليمان الرياشي، آخرون، الأزمة الاقتصادية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1996، ص 179.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

أما النمو فيقصد به في القاموس العربي النمو يكون بالزيادة النسبية السابقة، ويتحقق النمو بتضافر عوامل الإنتاج وتفاعلها في نطاق العملية الإنتاجية⁽¹⁾، بحيث يرفع معدل النمو بزيادة عوامل الإنتاج المستخدمة وارتفاع إنتاجية العمل وإنتاجية كل من هذه العوامل.

وعليه فإن النمو يكمن في الزيادة الكمية على عكس التنمية التي تعبر في الزيادة والنمو المخطط والنمو هو ظاهرة مستقرة وليست عارضة.

ثانياً: التنمية المحلية

منذ أواخر النصف الأول من القرن العشرين شهدت الدولة النامية العديد من البرامج والمشروعات الخاصة بالتنمية والتطوير الريفي، استخدمت في إطارها مصطلحات عديدة مثل "تنمية المجتمع" والتنمية الريفية، والتنمية الريفية المتكاملة وأخيراً التنمية المحلية وتجر الإشارة إلى تنمية المناطق الريفية والمحلية قد أطلق عليها في البداية مصطلح "تنمية المجتمع" خاصة عام 1944 عندما رأت "سكرتارية اللجنة الاستشارية لتعليم الجماهير في إفريقيا ضرورة الأخذ بتنمية المجتمع واعتبارها نقطة البداية في السياسة العامة كما أوصى مؤتمر كمبرج في عام 1948 بضرورة تنمية المجتمع المحلي لتحسين الأحوال والظروف المعيشة للمجتمع ككل اعتماداً مع المشاركة والمبادرة المحلية لبناء المجتمع وفي عام 1954 أوصى مؤتمر أشردج Ashridge الذي عقد المناقشة المشاكل الإدارية في المستعمرات البريطانية بضرورة تنمية المجتمع المحلي فهو ساهم في تحديد مدلول هذه التنمية.

إن مفهوم التنمية المحلية ظهر نظراً لأن مفهوم التنمية الريفية المتكاملة كان يركز فقط على المناطق الريفية دون ربطها بتنمية المناطق الحضرية وبالتالي أصبح هناك مفهوم جديد للتنمية يشمل على التنمية المحلية حيث أصبحت التنمية هنا تتجه إلى الوحدات المحلية سواء كانت ريفية أو حضرية.⁽²⁾

وعليه يمكن أن نستخلص مفهوم التنمية المحلية من خلال عدة تعريفات تطرق إليها العديد من المفكرين.

(1) -عصام فوزي، عدنان سليمان، التنمية الاقتصادية. سوريا: منشورات جامعية بدمشق، 1995، ص142.

(2) -عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص-ص:14-15.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

تعتبر التنمية المحلية تلك العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا من إدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة.

كما يمكن تعريفها على أنها عملية التغير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي، وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة.

هي مجموعة العمليات التي يمكن من خلالها تضافر الجهود المحلية الذاتية والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية وإدماجها في منظومة التنمية الوطنية الشاملة لكي تشارك مشاركة فعالة في التقدم على المستوى الوطني.⁽¹⁾

هي حركة تهدف إلى تحسين أحوال المعيشة للمجتمع المحلي وأساس المشاركة الإيجابية لهذا المجتمع وبناء على مبادرة المجتمع إذا أمكن ذلك فإذا لم تظهر المبادرة تلقائيا تكون الاستعانة بالوسائل المنهجية لبعثها وانتشارها بطريقة تضمن لنا استجابة فعالة لهذه الحركة.⁽²⁾

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التنمية المحلية هي مجموعة البرامج والمخططات التي توضع على المستوى المحلي، يهدف تحقيق منفعة عامة وهذا من خلال ما تتضمنه من مبادرة والتي تأتي من الإدارة المركزية وترشيد منهجية التعامل والعقلانية في استغلال عامل الوقت والمال والموارد والطاقات البشرية مع تبني سياسة الجهوي والعدل في توزيع الثروة.

(1)-عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص13.

(2)-مصطفى الجندي، الإدارة المحلية وإستراتيجياتها. الإسكندرية: دار نشأة المعارف، 2001، ص131.

المطلب الثاني: نظريات ومبادئ التنمية المحلية

أولاً: نظريات التنمية المحلية

برزت التنمية المحلية كبديل النموذج الاقتصادي الكلاسيكي الذي كان سائداً في نهاية الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي دفع إلى بروز توجهات وأفكار جديدة متمثلة في نظريات وهي كالتالي:

❖ نظرية أقطاب النمو: Les pôles de croissance

يتمثل روادها في "فرانسوا بيرو"، "بود فيل"، "هيرشمان"، حيث كانت هذه النظرية مصدراً للحكومات في تلك الفترة في تعمير الأرياف والقضاء على الفوارق. كما أنها كانت تقوم على اختلاف الأقطاب وأنها فضاء متنوع، ويعرف فيليب أبلو هذه النظرية "بأنها نظرية للنحو القطاعي غير المتوازن وفي آن واحد كنظرية نمو جهوية غير متوازنة...، إنها بالنسبة لنا تمثل نظرية تنمية المناطق والنظرية التي تأخذ بعين الاعتبار عدم التساوي بين الفضاءات".

وعليه يمكن القول أن هذه النظرية تقوم على فكرة تقسيم البلد إلى أقطاب كبيرة أي إلى فروع غير متجانسة مما يؤدي بالضرورة إلى البحث والتقصي عن كل قطب وكيفية تطويره مع مراعاة خصوصياته ومن ثم سيؤدي إلى تنمية البلد ككل.⁽¹⁾

❖ نظرية القاعدة الاقتصادية: La Base Economique

هذه النظرية هي عكس سابقتها تماماً فهي تقوم على فكرة الصادرات التي تعتبر المبدأ الأساسي للتنمية المناطق. فهذه الأخيرة ترى أن مستوى الإنتاج والتشغيل لأي منطقة يعتمد على مدى قدرتها على التصدير والذي يتحدى بدوره بحسب الطلب الخارجي وفي هذا المجال يقول "كلود لكوز" النمو الحضري يتحدى بإنشاء مناصب شغل والذي يخلق مداخيل من الخارج، تأتي من خلال النشاطات المتميزة، هذه النشاطات تؤدي للتصدير الذي يؤمن مداخيل من الخارج، هذه المداخيل تسمح بتوفير مختلف الحاجيات المحلية وكذا توسع النمو".

⁽¹⁾ - سعدون بوكيوس، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق. (مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر 3، 2011، ص13.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

كما أن هذه النظرية تقسم الأنشطة الاقتصادية داخل المنطقة إلى نشاطات قاعدية ونشاطات داخلية.

النشاطات القاعدية تخص القطاعات المصدرة والتي تخلق مناصب شغل وتوفر مداخيل من الخارج.

النشاطات الداخلية ويقصد بها تلك التي تلبى الحاجيات الداخلية للمنطقة.

ومنه فإن تحقيق التكامل بين هذه الأنشطة يحقق ويساهم في تطوير المنطقة للأمر الذي ينعكس على تطوير البلد كله. بمعنى أن الاهتمام بالجزء يضمن الكل.

❖ نظرية التنمية من تحت: Théorie du Développement le Bas

تركز هذه الأخيرة على فكرة تنظيم مجموعات محلية تنظم الاقتصاد لصالحها، وقد كانت بداية ظهورها في بداية السبعينات وقد تميزت هذه الفترة بعدة تحولات مست الاقتصاد العالمي (ارتفاع أسعار الطاقة، تكاليف النقل، انخفاض المالية العمومية). مما طرح أفكار جديدة أدت إلى البحث عن التنمية والتي تنطلق من القاعدة نحو الهرم، حيث يقول لويس قويقو "التنمية المحلية تعبير عن تضامن محلي، هذا التضامن يخلق علاقات اجتماعية جديدة ويظهر إرادة سكان منطقة معينة لثمين الثروات المحلية والذي يخلق بدوره تنمية اقتصادية." من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن "جون" حاول إعطاء فكرة عن مكونات التنمية المحلية والتي تتمثل في الجانب الثقافي من خلال التضامن، والجانب الاقتصادي والمتمثل في استغلال الثروات المحلية للمنطقة.

وعليه هذه النظرية ركزت على الاقتصاد المحلي لكل منطقة سواء من خلال التضامن بين مختلف الأعضاء أو من خلال الاقتصاد الذي تقوم عليه كل منطقة.

❖ نظرية المقاطعة الصناعية: "District Industriel"

في 1890 قدم "ألفريد مارشال" مجموعة من الأعمال حيث كان أول من تحدث عن التجمعات التي تنشأ من تركيز مجموعة من المؤسسات تنشط في نفس المجال في منطقة واحدة بحيث يطلق عليها اسم (مقاطعة صناعية) فهذه النظرية تعود إلى هذه الأعمال التي قدمها "ألفريد"، بالتطوير من الطرف الاقتصادي يدعى تبني 1979 على مستوى إيطاليا. فهذه

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

النظرية تقوم على تركيز على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME في منطق واحد مما يؤدي بالنفع عليها. من خلال تخفيض تكلفة النقل، للاستفادة من يد عاملة مؤهلة وقرية، كذلك تسهيل تحويل المعارف والمعلومات بين المؤسسات.

فإن القيام بمثل هذه المؤسسات سيفتح المجال لتبادل المعلومات من خلال تركيز مجموعة من مؤسسات متخصصة في نشاط معين وفي مكان واحد سيكون هناك نوع من التضامن والتعاون، وقدرة إنتاجية كل هذا لا يتحقق إلا بمساعدة السلطات الإدارية.

❖ نظرية الوسط المجدد: "Le milieu innovateur"

قام الباحثين الأوروبيين ببحث حول الوسط المجدد (Gremi)^(*) والتي يرأسها "فيليب أيدلو"، فجاءت هذه النظرية كنتائج في هذا البحث فيرى أصحاب هذه النظرية أن التنمية المحلية هي نتاج تطور متسلسل ومتجدد على إقليم معين، بمعنى أن تدقيق هذه الأخيرة يتطلب وجود وسط، وهو الإقليم الذي فيه عناصر وعوامل قادرة على استيعاب مختلف المعارف والتأقلم مع مختلف المتغيرات. في هذا الإطار يقول دينيس مايلات "إن الوسط يضم مجموعة متكاملة من أدوات الإنتاج وثقافة تقنية وعناصر تساعد المؤسسة على المعرفة والتنظيم واستعمال التكنولوجيا ودخول السوق".

فهذه النظرية تعتبر الوسط هو المكان الأفضل للتطور وإحداث التنمية.⁽¹⁾

فمن خلال هذا العرض مجموعة من النظريات يمكن القول أن كل هذه النظرية تصب في معنى واحد يقود لتحقيق التنمية المحلية وهو وجود أقاليم وعلى كل إقليم يجب إحداث تنمية بالأشياء الموجودة في ذلك الإقليم وهو يضمن لنا تحقيق تنمية شاملة بمعنى الاهتمام بكل جزء من أجزاء المنطقة أو البلد أو الدولة حتى نحقق تنمية الكل.

^(*) - الوسط المجدد يعتبر الإقليم وهو الوسط المجدد والمنشئ لكل الأنشطة.

⁽¹⁾ - سعدون بوكبوس، المرجع السابق، ص- 14-15.

ثانياً: المبادئ الأساسية للتنمية المحلية

التنمية المحلية هي عبارة عن عملية مقصودة ومحسوبة التكاليف مدروسة الوسائل من خلال الدراسات والممارسات السابقة مع نتائج الدراسات المتوصل إليها التي تساعد في تحديد هذه المبادئ الأساسية للتنمية المحلية والمتمثلة فيما يلي:

1 – مشاركة أفراد المجتمع المحلي:

تعتبر مشاركة أفراد المجتمع المحلي مبدأ من أهم المبادئ التي تثير وعي الأفراد وتحسيسهم بضرورة العمل من أجل تحسين مستوى حياتهم الاقتصادية والاجتماعية كما يتطلب العمل على إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية خاصة في مجال الادخار والتوفير والاستهلاك، كما أن إشراك أفراد المجتمع المحلي يحدث التدقيق الأمثل للأهداف المرجوة من التنمية المحلية ذلك لأن اقتناع أفراد المجتمع المحلي بالتغيير ينتج عنه اتجاهات إيجابية نحو المشروعات التنموية⁽¹⁾ وهذا يمكن من تجنب ردود الفعل الضارة التي تشكل عائقاً أمام التنمية المحلية.

2 – التوافق:

هنا يكون التوافق بين الجهود التنموية والحاجات الأساسية في المجتمع المحلي وتكون الأولوية للمشروعات التي تهم الأفراد في حياتهم مباشرة مع تلبية حاجاتهم المستعجلة من أجل إشباع حاجات تزيد ثقة الأفراد وتحفزهم للعمل والتعاون أكثر. مما ينجح المشروعات التنموية مع إحساس الأفراد وإدراكهم بأن أهمية التنمية المحلية فائدتها تعود على الجميع.

3 – تكامل المشروعات والخطط التنموية:

من خلال هذا لا يمكن الفصل بين المشكلات الاجتماعية والاقتصادية عن بعضها البعض حيث يعني هذا أن تعمل هذه المشروعات والخطط على القضاء على كل أنواع

⁽¹⁾ -سحي الدين صابر، الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول نامية. بيروت: المكتبة العصرية، 1988، ص148.

المشكلات التي يعاني منها المجتمع في شتى المجالات في إطار خطة شاملة ومتكاملة⁽¹⁾. كما أن هذا التكامل له أثر كبير من الفوائد خاصة فيما يتعلق بالإجراءات التنفيذية.

4 – الموارد المحلية:

ضرورة الاعتماد على الموارد المحلية الموجودة المتمثلة في الموارد الطبيعية أو الطاقات البشرية المتوافرة في المجتمع المحلي. فهي قاعدة ذات نفع اقتصادي كبير في التنمية المحلية لأنها تعمل على تقليل التكاليف، وحسن سير المشروعات نتيجة للحصول على تلك الموارد بكل سهولة وبالتالي الحرية والاستقلالية أكثر في التخطيط والتنفيذ، بالإضافة إلى أن القادة المحليين باعتبارهم إحدى الموارد البشرية يكونون أنهم أكثر فاعلية ونجاحاً في تغيير اتجاهاتهم أفراد مجتمعهم المحلي⁽²⁾. مع إقناعهم بالأفكار الجديدة مما يعود بالفائدة.

5 – مساعدة الجهات الحكومية:

ترى هذه القاعدة أنه من الضروري مساعدة الجهات الحكومية في تحقيق التنمية وعدم الاكتفاء بالموارد المحلية المتاحة في المجتمع وحدها وإنما يجب الاستفادة من التشجيع الحكومي سواء المادي أو في مجال الخبرة⁽³⁾. بالإضافة إلى أن معظم المجتمعات المحلية تعاني من نقص الموارد الطبيعية مع ندرة في طاقات البشرية والمحلية ذات كفاءة.

6 – التركيز على خدمات سريعة الإنتاج:

حيث تتمثل هذه الخدمات في الخدمات الطبيعية والصحة والمشروعات الاقتصادية ذات القائد السريع، التي تلبي حاجات ضرورية بالنسبة للأفراد المحلية وفي مقابل هذا الابتعاد الكلي على المشروعات طويلة المدى⁽⁴⁾ من حيث الوقت الزمني الطويل.

(1) - محي الدين صابر، الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية. بيروت: المكتبة العصرية، 1988، ص148.

(2) - محي الدين صابر، التغيير الحضاري وتنمية المجتمع. بيروت: المكتبة العصرية، 1986، ص247.

(3) - رشاد أحمد عبد اللطيف، المرجع السابق، ص124.

(4) - محي الدين صابر، الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية، المرجع السابق، ص-150-151.

7 – الاعتماد على القيم والتصورات:

القيم والتصورات هي مبدأ أساسي في التنمية المحلية، حيث يمكن لها أن تشكل عائقا كبيرا أمام المشروعات⁽¹⁾ التنموية، كما يمكن أن تشكل حافزا وعاملا مدعما لنجاح هذه المشروعات لأنه في الكثير من المرات لعبة الخصوصيات الاجتماعية والثقافية دورا حاسما في نجاح أو فشل السياسات التنموية.

8 – التقويم:

التقويم المستمر^(*) من أهم القواعد الأساسية للتنمية المحلية، كما يوفر من إمكانية التعرف على سير الخطة ومدى نجاحها وأهم الصعوبات التي تواجهها فهو أهم مرحلة في التنمية المحلية.

المطلب الثالث: مرتكزات التنمية المحلية

يعتمد القائد الإداري في تحقيق وتجسيد التنمية المحلية الحقيقية والفعالية على جملة من الركائز التي تقوم بتجسيد هذه الأخيرة وهي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الإدارة المحلية

تختار الدول دائما الأسلوب الأمثل في التنظيم الإداري لأقاليمها بغية الاستجابة لمتطلبات شعبها، حيث تعتبر الإدارة المحلية، هو عنصر في تطبيق اللامركزية حيث عرفها العديد من المذكرين أهمها:

الإدارة المحلية هي شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها⁽²⁾. بمعنى هي أداة تنفيذية على المستوى المحلي تابعة للحكومة المركزية، كما يعرفها

(1) – عبد المنعم شوقي، تنمية المجتمع وتنظيمه. بيروت: دار النهضة العربية. 1982، ص108.

(2) – التقويم يعرفه الشافعي بأنه العملية التي يقوم بها الأشخاص المعنيون المعرفة قيمة المنهج ومدى تحقيقه لأهدافه أو لمعرفة الفرق بين المنهج كما خطط له والمنهج كما نفذ. "فهو يركز عن الكشف عن الحقائق وإظهار نقاط الضعف والقوة".

(2) – ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة "تجربة البلديات الجزائرية". دفاثر السياسة والقانون، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، العدد الأول، جوان 2009، ص153.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

الباحث فؤاد العطار في كتابه مبادئ في القانون الإداري على أنها توزيع للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت إشراف الحكومة ورقابتها⁽¹⁾ هذا يعني أن الحكومة تفوض بين صلاحيات الإدارة المحلية من أجل العمل والاستمرارية.

وهناك من يراها على أنها أسلوب من التنظيم الإداري للدولة، يقوم على توزيع نشاطات الدولة ومهامها بين أجهزة مركزية ومحلية ذات كفاءة في تسيير الشأن المحلي⁽²⁾.

ومن خلال كل هذه التعريفات يمكن القول أن الإدارة المحلية هي وسيلة تعتمد عليها الحكومة في تنفيذ سياسات على المستوى المحلي كما أنها تعكس صورة من صور الديمقراطية من خلال الشفافية والعدل في توزيع الموارد على كل الأقاليم مما يساهم في تحقيق تنمية محلية.

كما يمكن القول أن الإدارة المحلية هي هيكل العمل الإداري والتنظيم الإداري المحلي الذي تستغله الجماعات المحلية في تنفيذ سياسات التنمية أو العمل الإداري من خلالها كما أنها تقوم على مجموعة من الأسس أهمها الشخصية المعنوية⁽³⁾ التي تحدد استقلاليتها عن الحكومة المركزية ويؤشر على لا مركزية الإدارة من عدمه، وكذلك هناك المجالس المحلية المنتخبة فلا تكفي الشخصية المعنوية لممارسة مهامها، مما يستوجب اختيار من ينوبهم ويقتلهم في هذه الهيئة المحلية وهذا ما يتم عن طريق الانتخاب، بالإضافة إلى ضرورة وجود مجالس منتخبة مستقلة وخاضعة للحكومة المركزية فهي تحتفظ بدق الإشراف والمراقبة لعمل الإدارة المحلية من أجل صفات السير الحسن لمهامها وفق الأهداف العامة⁽³⁾، فمن خلال هذه الأسس يمكن القول أن الإدارة المحلية تقوم على ثلاثة أسس رئيسية وهامة من أجل تجسيد هذه الأخيرة على أرض الواقع وهي:

✓ شخصية معنوية.

✓ مجالس محلية منتخبة.

(1) - فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري. القاهرة: (د، د)، 1955، ص 17.

(2) - محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2005، ص 19.

(3) - "الشخصية المعنوية تعبر عن الأهلية القانونية لتحمل المسؤولية كاملة فيما يخص ممارسة مهامها وفق التفويض الممنوع لها من قبل الحكومة المركزية." المصدر محمد محمود الطعمانة، مرجع سابق، ص 9.

(3) - محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 16.

✓ التمتع بالاستقلالية والخضوع في نفس الوقت.

فالإدارة المحلية تنشأ وفق قوانين دستورية أو وفق دساتير تتطلب عادة إجراءات معقدة لبعثها، فهي تعكس مدى قدرة النظام على التأقلم مع المعطيات والتطورات التي تحصل على المستوى الإداري وما مدى قدرة الدولة على تجسيد اللامركزية التي تساهم في تنفيذ سياسات، كما أنها تعكس صورة وجود اللامركزية الإدارية^(*) Administration De centralisation التنمية المحلية من خلال الجماعات المحلية.

ثانياً: المشاركة الشعبية

أصبحت المشاركة الشعبية كمفهوم يتردد في الكثير من أدبيات التخطيط والتنمية منذ السبعينيات القرن العشرين وإن كان قد نص القرآن عليها كما ورد في سورة الشورى (38) وآل عمران (159)، بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون". سورة الشورى الآية 38. أما في سورة آل عمران فيقول عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله" سورة آل عمران الآية 159. أما الاستعمال الحديث لها فيرجع لتدقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية ومن المنظور التاريخي فقد ظهر مفهوم المشاركة الشعبية في التخطيط المعاصر لأول مرة في قانون تخطيط المدن البريطاني الذي صدر في عام 1947.

كما أن المشاركة قد تم تعريفها على أنها تلك المشاركة القائمة على الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، ومشاركة من الأفراد والجماعات والقيادات في كل ما يتصل بالحياة في المجتمع المحلي يوجه عام وفي كل ما يتعلق بتنمية موارد الناس الاجتماعية والاقتصادية والفكرية بوجه خاص، يساهم كل مواطن بما يستطيع أو يملك بدافع من الرغبة دقيقة نابعة من اتجاه اجتماعي ومبادئ ثقافية أخلاقية⁽¹⁾، فقد أصبح لهذا المفهوم دور متزايد الأهمية في فلسفة التنمية المحلية، خاصة بعد ما فرضه الواقع القائم في البلدان المتخلفة من استحالة تنميتها بنفس الطريقة بحيث تأخذ هذه الأخيرة في عملية التنمية على المستوى المحلي، في المجتمعات المعاصرة أشكالاً وآليات

^(*) اللامركزية الإدارية تسمى بالإدارة المحلية.

⁽¹⁾ عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص90.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

متباينة، تختلف بحسب طبيعة النظام السياسي والاجتماعي. وتتجسد هذه المشاركة في المجالس المنتخبة المحلية بشتى مستوياتها ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي.

ثالثا: التخطيط المحلي

يهتم التخطيط بقوة علاقة الأهداف بالقرارات الجماعية ويسعى إلى الشمولية في السياسة والبرمجة فالتخطيط حسب الباحث واترسون "waterson" على أنه تنظيم واعي مستمر يستخدم لاختبار أحسن السبل المتوافرة لتحقيق غايات وأهداف معينة⁽¹⁾. أما التخطيط المحلي فهو عبارة عن تأطير الجهودات وزارات الإدارة المحلية في مجال المزيد من اللامركزية والإصلاحات الإدارية والمالية لعمل المحافظات والبلديات بالإضافة إلى جهودات وزارة الإشراف القطاعي الأخرى، وهو بمثابة الإطار المعزز لخدمات النفع العام حيث يحدد خصائص المستقبل للمجتمع المحلي في مدينة معينة ويعزز من حس المكان، في خلق فرص العمل المنتج والتخطيط للتطوير العراقي واستخدمت الأراضي لتحقيق الإدماج الاجتماعي لجميع الشرائح في المجتمع المحلي والمناطق الأقل نموا من خلال تنفيذ تنمية متوازنة، فالتخطيط المحلي يعدل على التوظيف الأمثل للموارد المحلية وتحقيق أفضل العوائد وزيادة معدلات الاعتماد على الذات والابتعاد التدريجي على الإشكال على المركز وزيادة فرص النمو وتحسين الإنتاجية، وخلق مواطن العمل والاستفادة من اقتصاديات الحجم والأثر المضاعف من خلال انفتاحه على المناطق المجاورة⁽²⁾، فهو الوسيلة التي يتم من خلالها الربط بين التنمية المكانية الاقتصادية والاجتماعية والتنمية البيئية ويضمن تحقيق التوازن الاقتصادي.

كما يقدم بنية تحتية وبيئية تساعد على الاستقلال الأمثل للموارد المحلية من خلال التخطيط الجيد والفعال مع المبدأ الحفاظ على البيئة.

⁽¹⁾ - محمد الطعان، التخطيط الحضري والإقليمي، مؤتمر العمل الهندسي الاستشاري الثالث في فلسطين، الخور الثالث، عمان: جامعة العلوم التطبيقية، 2009، ص3.

⁽²⁾ - دراما البصام، المقاربة المتكاملة لتخطيط التنمية المحلية المستدامة على مستوى المحافظات والمدن: دراسة حالة قطرية، الحمل من الموقع:

تاريخ التحميل: 2015/02/28، ساعة 19:18، www.unbabitat.org.joinp uplpsd 307401darem.Ppt..

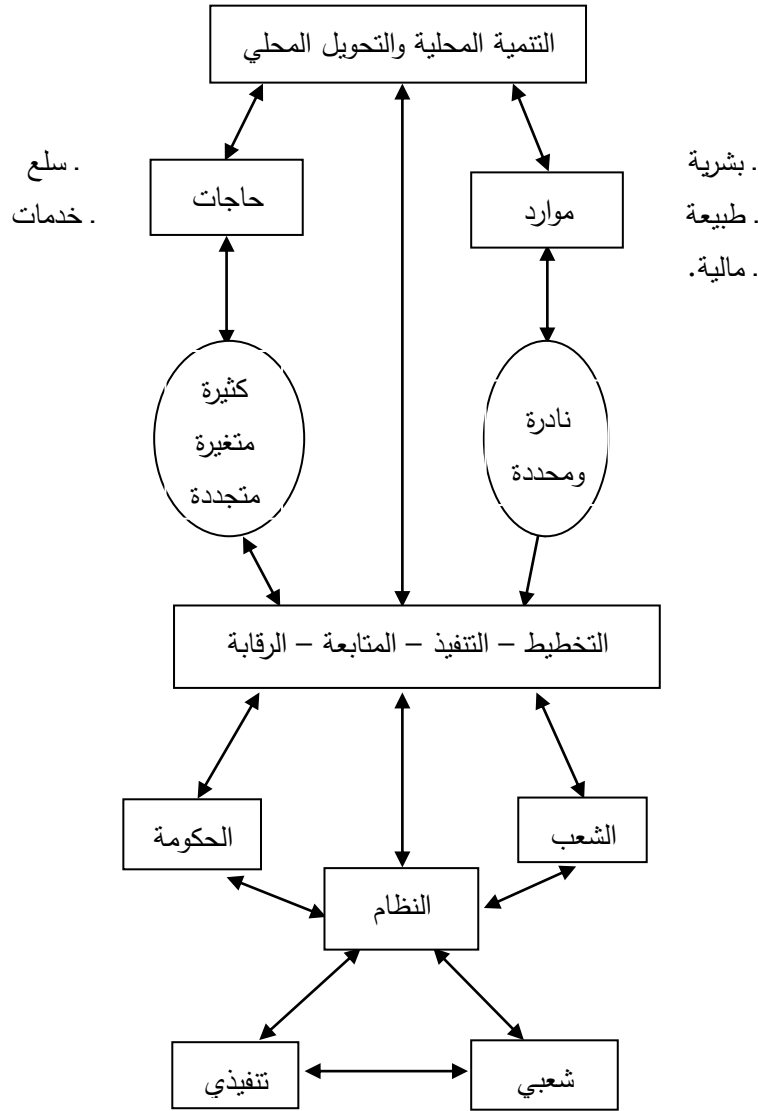
رابعاً: التمويل المحلي:

قيم التطرق إلى التحويل المحلي لابد من الوقوف عن مفهوم التحويل الذي أصبح من أهم المفاهيم والأكثر تداولاً في الحياة الاقتصادية.

فالتحويل عند الباحث (موريس دوب) عبارة عن وسيلة التعبئة الحوار الحقيقية القائمة أما الكاتب (بيش) فيعرفه على أنه الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها. أما التحويل المحلي فهو عبارة عن تحويل يعتمد على المؤسسات المالية والأسواق المالية المحلية وهو يضم المصادر المباشرة وغير المباشرة محلية (قروض بمختلف أنواعها، أوراق مالية وتجارية بمختلف أنواعها).⁽¹⁾ وفي ظل قصور المصادر الداخلية فإن المحليات تتعدى إلى الاعتماد على المصادر الخارجية مثل الإعانات الحكومية التي تمثل ذلك الجزء من الاقتطاعات الحكومية من خزينة الدولة وذلك لغرض الإنفاق على التنمية والتنمية المحلية. والشكل التالي يوضح لنا أن التنمية المحلية تقوم على مبدأ المشاركة في التنمية المحلية تحت ديمقراطية التنمية المحلية التي تقوم على الشعب.

⁽¹⁾ - منال محمود طلعت، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 203.

الشكل رقم (02): شكل يوضح علاقة التنمية المحلية بالتمويل المحلي.⁽¹⁾



فمن خلال هذا الشكل نرى أن التنمية المحلية تقوم على الشعب أو المجتمع المحلي. ومشاركة الشعبية بالإضافة إلى الاعتماد على موارد بشرية وطبيعية ومالية في كثير من الأحيان تكون نادرة وغير متجددة ومحددة لكن بالتخطيط الجيد والمراقبة يمكن أن تساهم في تدقيق تنمية محلية.

في الأخير ومن خلال كل هذه المراكز يمكن أن نستنتج أن التنمية المحلية لا تقوم إلا على أربعة عناصر أساسية يجب توفرها في كل نظام من أجل تحقيق تنمية محلية بدءاً من الإدارة

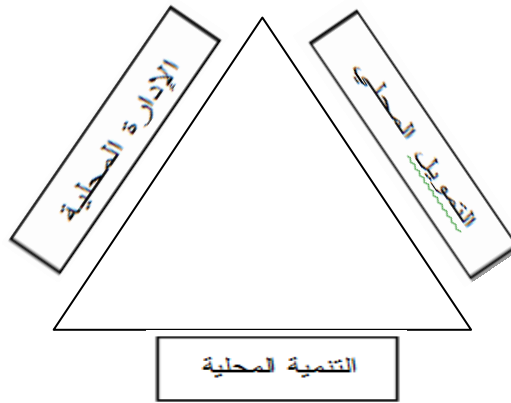
⁽¹⁾ -عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص17.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

المحلية التي تعتبر هيكل تستخدمه السلطة المحلية من أجل التنمية مروراً إلى المشاركة الشعبية والتخطيط المحلي وصولاً إلى التمويل المحلي فلا نجاح لنظام الإدارة المحلية إلا إذا كان هناك هيكلًا للتمويل المحلي يعبر عن ذلك الوضع ويعمق فلسفة هذا النظام بل يؤدي إلى نجاحه وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح العلاقة الثلاثة بين التنمية المحلية والتمويل المحلي والإدارة المحلية.

(1)



المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنمية المحلية

في ظل المنهج التنموي الجديد تطورت هذه المؤشرات بعدما كانت مجرد قياسات اقتصادية، أصبحت شاملة لجميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية، لكن قبل التطرق لهذه المؤشرات، سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم المؤشر الذي يعتبر عبارة عن مقياس يلخص معلومة تعبر عن ظاهرة أو مشكلة معينة كما يساعد صانع القرار على الإيجابية على أسئلة محددة يستفسر عنها.⁽²⁾

ويعرف على أنه متغير كمي يتحدد بقيمة مطلقة أو معدل أو نسبة، ويستخدم للتعبير عن ظاهرة، فهو عبارة عن متغير يتم قياسه عن طريق أسلوب معين بحيث يجسد قيمة كمية.

فمن خلال التعريفات التالية نستنتج جملة المميزات للمؤشر التي تزيد من درجة شفافيته. وهي تتمثل في الدقة والوضوح والقدرة على التنبؤ به، بالإضافة إلى أن المؤشر حساساً لهذا لاستجابة

⁽¹⁾ - عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص19.

⁽²⁾ - سهام حروفوش، وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها. مداخلة ضمن ملتقى دول حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08/07 أبريل 2008، ص10.

التغيرات في حالة معينة. كذلك سهولة وهذا من خلال سهولة البيانات مع إمكانية قياسها⁽¹⁾. فالتنمية المحلية هي عملية مكتملة للتنمية المستدامة والتي تتم على مستوى جزئي من هذه الأخيرة. فمقياسها يخضع تقريبا لنفس مقياس التنمية المستدامة وهناك نوعين من المؤشرات، مؤشرات المصدر ومؤشرات النتيجة وكلاهما يساهم في قياس التنمية المحلية وفي تقييم مدى تقدم الدول في مجال تحقيق التنمية بشكل حقيقي مما يساهم في بناء قرارات وإستراتيجيات اقتصادية واجتماعية وبيئية وسياسية وهذا على المستوى المحلي مما يعكس صورة التنمية على المستوى الوطني.

1- مؤشرات المصدر:

تعتبر هذه المؤشرات تلك التي تقيس مستويات التغير في المبادئ الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، فهي تقيس نوعية الهواء والتغير في الموارد المائية وكذا التغير في استخدام موارد الطاقة والتغير التكنولوجي، كما لا ننسى التغير في رأس المال البشري والإنفاق على الاستثمار الذي يساهم في رفع مستوى الموارد.

2- مؤشرات النتيجة:

هذه المؤشرات هي كل ما تنفقه الحكومة المحلية من الإنفاق ومعدلاته وتوزيع الدخل والصحة والتعليم والعمل وهذا المؤشر يمر بمراحل تتمثل في مرحلتين: الأولى تقوم بتحديد الجهات ذات العلاقة بعملية التنمية المحلية وتحديد دور كل الجهات مع ذكر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في ظل الأولويات، أما الثانية فيتم على مستواها اختيار المؤشرات التي تعكس العلاقة بين الأولويات والإستراتيجية المتبعة في تحقيق تنمية محلية في الدولة⁽²⁾. فكل هذه المؤشرات تقدم جملة من المعلومات التي تساعد صانع القرار في التعامل مع المعلومات المتاحة من خلال هذه الأخيرة. كما أن هناك العديد من المحاولات جاءت لتطوير المؤشرات القياسية للتنمية المحلية بشكل دقيق، كما أن نجد أبرز تلك المحاولات كانت تلك التي وضعتها لجنة التنمية المستدامة في الأمم المتحدة حيث تم اقتراح 59 مؤشرا مصنفة في أربعة جوانب رئيسية

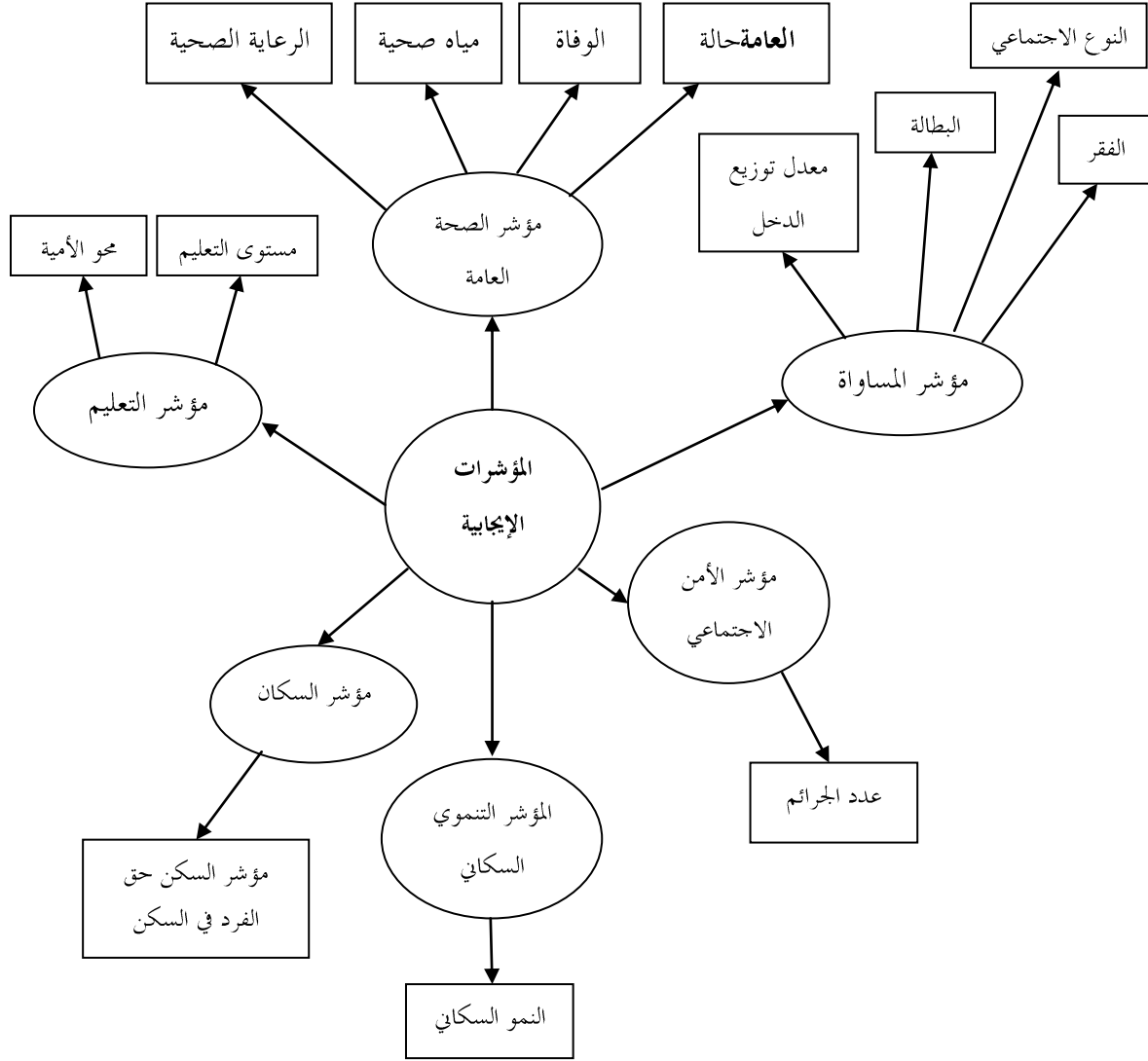
(1) - سهام حروفش وآخرون، المرجع السابق، ص 13.

(2) - عثمان محمد غنيم، ماجد أحمد أو زنت، التنمية المستدامة لفلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص 255.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

تتمثل في الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية، لكن هناك صعوبة في تطبيق كل هذه المؤشرات على التنمية المحلية، وفي محاولة هنا اکتفينا بالاعتماد على المؤشرات التالية الموضحة.

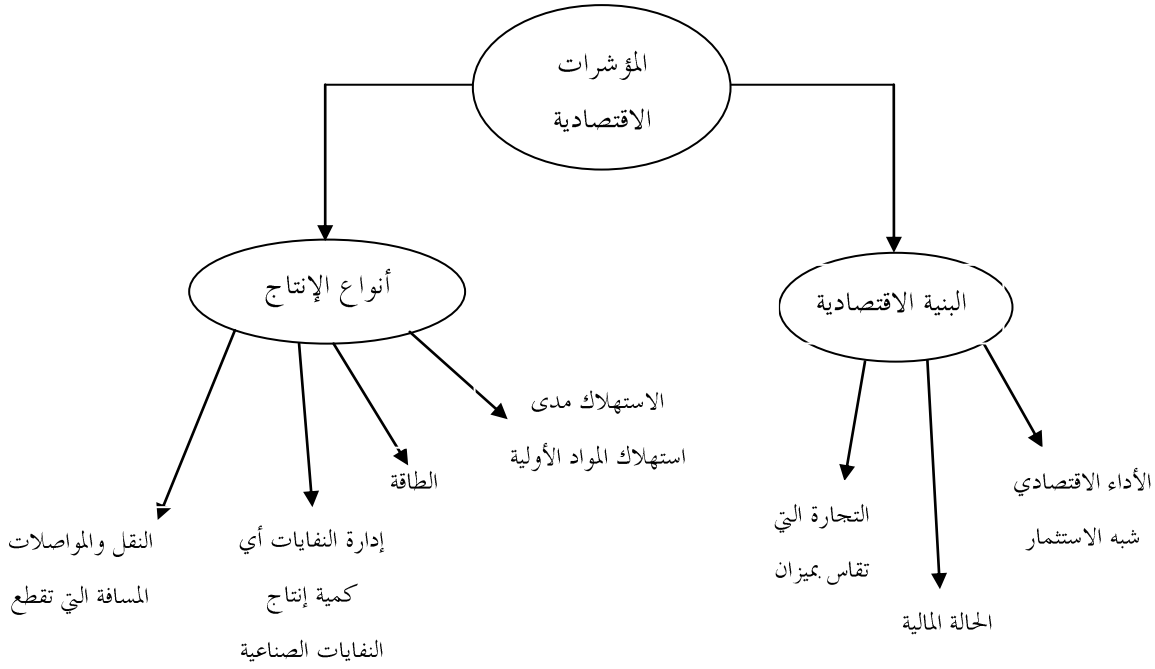
الشكل رقم (04): يبين المؤشرات الاجتماعية.⁽¹⁾



يبين لنا هذا الشكل المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس الجانب الاجتماعي والتي يبينها من خلال ستة مؤشرات رئيسية تنتج عنها مجموعة من المؤشرات الفرعية التي تعكس صورة التنمية المحلية. ودعم عليها من خلال تلك النتائج المحصلة من كل مؤشر قياسي.

⁽¹⁾ - من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (05): للمؤشرات الاقتصادية⁽¹⁾

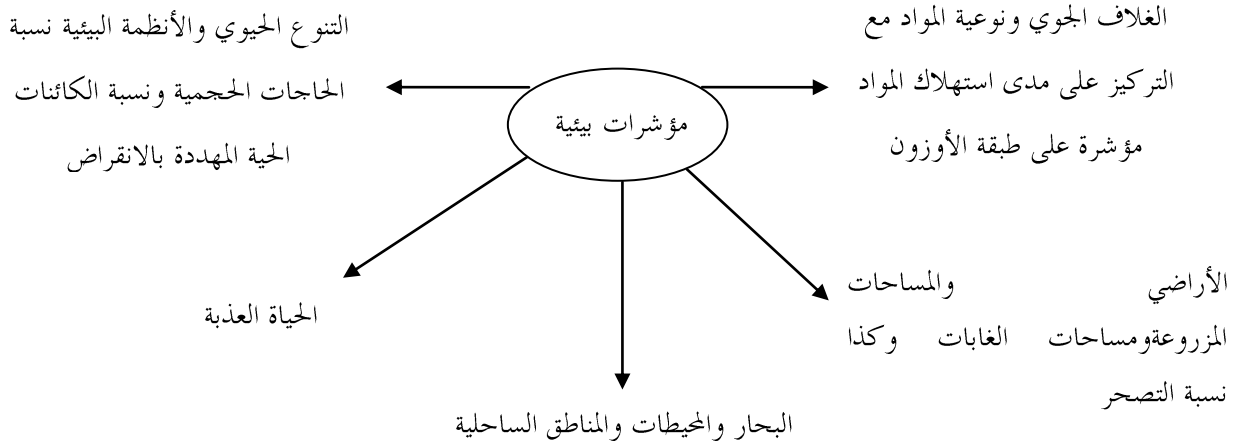


يبين هذا الشكل مؤشرين لقياس التنمية المحلية كمؤشرات رئيسية بحيث لكل مؤشر جملة من المؤشرات التي تساعد في القياس التدريجي للتنمية المحلية حسب كل عنصر من تلك العناصر من الناحية الاقتصادية التي ترفع من المستوى المالي في حالة وجود تنمية محلية اقتصادية دقيقة.

أما مؤشرات البيئة فيمكن تلخيصها هو الآخر في هذا الشكل الموضح للمؤشرات تمكن من قياس التنمية المحلية التي أصبحت تهتم بالبيئة.

⁽¹⁾ - من إعداد الطالبة.

الشكل الرقم (06): مؤشرات بيئية.⁽¹⁾



يوضح هذا الشكل أهم المؤشرات البيئية التي تساعد في تقييم وقياس التنمية المحلية من الجانب البيئي، الذي أصبح أمراً مهماً وضرورياً للاهتمام به خاصة من ناحية النصح وكمية ونوعية الحياة التي هي ضرورية لكل فرد من أفراد المجتمع مع الاهتمام بالبحار والمحيطات والمناطق الساحلية التي تعكس وزن الصيد سنويا ونسبة السكان الذين يعيشون في السواحل.

المطلب الثالث: أهداف التنمية المحلية

تعتبر التنمية المحلية لتحقيق جملة من الأهداف والبرامج والمخططات المقصودة من طرف صانع القرار وقد تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية فهي تعمل على تحقيق الأهداف التالية:

1- الأهداف الاقتصادية:

من المنظور الاقتصادي تهدف التنمية المحلية إلى القيام باقتصاد محلي مستدام متعدد الأطراف شامل بحيث يمس كل الأقاليم الريفية والحضرية من التحسين في الخدمات والمستوى المعيشي والإنتاجية مما يسهل ويضمن الإمداد الكافي مع الحرص على الاستخدام الكافي لمواد البناء وأيضا ضمان الاستخدام الجيد للطاقة إما في مجال الصناعة أو الاستعمال المنزلي، مع توفير وسائل النقل والمواصلات اللازمة لسهولة نقل وتنقل عناصر الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج واستغلال الموارد المحلية والقدرات المتاحة. بالإضافة إلى تقليص الفجوة الاقتصادية بين المناطق

⁽¹⁾ - من إعداد الطالبة.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

النائية والمناطق الحضرية، مع خلق مجال تعاوني بين القطاعات مما يساهم في تسخير كافة الاقتصاديات المحلية لخدمة الاقتصاد الوطني. والعمل على رفع قيمة ناتجها المحلي الذي يساهم بطريقة مباشرة في رفع الناتج الوطني الإجمالي مع زيادة معدلات الإنتاجية للزراعة من أجل ضمان تحقيق الأمن الغذائي المحلي والوطني⁽¹⁾ كما تسعى إلى تطوير كل المشاريع التنموية والنظم المؤسساتية التي تمكنها من تحقيق القيمة في الجانب الاقتصادي وإعطاء الفرصة للمؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين المساهمة في تحويل هذه المشاريع وخاصة تحويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة بسبب خصائصها وطبيعتها التي تمكنها من خلق التنمية بأقل التكاليف دون أن ننسى أنها تهدف إلى خلق نظام اقتصادي محلي مستقل عن المركز، من أجل إعطاء دفعة دقيقة للاقتصاد الوطني.

2- الأهداف الاجتماعية:

تهدف التنمية المحلية في هذا المجال إلى إحداث تغيرات على الصعيد الاجتماعي هذا من خلال تحسين مستويات المعيشة والصحة، بالإضافة إلى تحقيق الحماية الصحية للبشر وضمان الرعاية الصحية لطبقة الفقراء وتأمين الحياة النظيفة الكافية للاستعمال والاستغلال مع ضمان التعليم للجميع، مهما اختلفت طبيعتها ودرجات نموها، وزيادة رفع مستوى الكفاءة للتعامل مع جميع متغيرات الحياة مع مراعاة أنه لا يكفي وحده بل يتطلب إحداث تطوير في قيم الإنسانية لتيح لهم فرصة التكيف مع الظروف الجديدة وأن يكون ذلك التطور ديناميكيا حتى يتأقلم مع سرعة التغير والآلات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية نسبيا مع استحداث مناصب الشغل مع المحافظة على ثقافة وحضارة وخصوصية المجتمع المحلي بالإضافة إلى دمج واستغلال هذه الثقافات في سياساتها وإستراتيجياتها الترقية والتنموية، بالإضافة إلى الاهتمام بعملية تنظيم ظاهرة الهجرة الداخلية والتدفق غير مراقب.⁽²⁾

⁽¹⁾-مصطفى عبد الله الغافر، التنمية الشاملة والتنمية البشرية. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

. Alrewer. Org/m.asp j/349.http://www

تاريخ الزيادة: 2015/02/20، الساعة 18:20.

⁽²⁾- عمر شريف، تطور الشمسية ودورها في تمويل التنمية المحلية في الجزائر. مداخلة ضمن الملتقى الأول حول التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق، معهد العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، برج بوعريبيج، 15/14 أبريل 2008، ص2.

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

كما تهدف إلى مواجهة التوزيع السكاني غير المنظم وغير المدروس الذي تعاني منه المناطق والأقاليم المحلية وهذا ببناء مدن ومناطق سكنية جديدة منخفضة التكلفة، بعيدة عن المناطق التي تعج بالسكان والضغط السكاني بشرط توفرها على كل المرافق الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح بالعيش والإنتاج والاستفسار.

كما أنها تسعى في جوهرها إلى محاربة كل أشكال العناد والانحراف والبيروقراطية التي تعطل قيام المشاريع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذا يتم من خلال التوزيع العامل للدخل المحلي.

3- الأهداف البيئية:

تندرج البيئة ضمن متطلبات وأولويات التنمية المحلي التي تسعى لضمان الحماية الكافية للطبيعة والنظم الإيكولوجية، فالموارد الطبيعية التي تعتبر أحد الأصول الرأسمالية تلعب دورا في إدارة الفوائد التي تتعرض إلى الإهمال في الكثير من المرات وهذا بسبب التلوث والإقحام غير ملائم للنباتات والحيوانات الأجنبية، فحماية المحيط تتطلب خلق إدارة رشيدة تعمل على عقلنة استغلال وحماية هذه الموارد من خلال زيادة الوعي بالأخطار والتهديدات التي تمس البيئة.⁽¹⁾

كما أن البيئة ليست مسؤولية الدول الحكومات المحلية فقط وإنما هي عملية هرمية تجسد فيها الحكومات قمة الهرم يقصد به المراقب والموجه والمخطط، أما المسؤولية الكبيرة تقع على عاتق المواطن قبل كل شيء. فهو يمثل الشخصية المعنوية وهي المؤسسة التي تستعمل الثروات والموارد الموجودة على مستوى المحليات التي تعتبر المستغل الأول للمحيط سواء من ناحية المدخلات أو المخرجات.

⁽¹⁾ - محمد سمير مصطفى، إستراتيجية التنمية المستدامة (مقاربة نظرية وتطبيقية)، المجلد الأول، الفصل السابع عشر، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، ناشرون، اليونسكو، الأكاديمية العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص- ص: 456-458.

خلاصة واستنتاجات:

تم التركيز في هذا الفصل على الاطار النظري والفكري لكل من القيادة الادارية والتنمية المحلية، الذي تبين من خلاله أن القيادة الادارية هي تمتع القائد بسلطة إصدار الأوامر والتأثير في الآخرين طواعية من أجل تحقيق الأهداف التي تعود على المجتمع بالفائدة، وهذه الفائدة تعد بداية للتنمية بصفة عامة والتنمية المحلية بصفة خاصة التي ارتبط مفهومها بمفهوم التنمية الريفية المتكاملة الذي دفع بظهور مصطلح التنمية المحلية التي يجسدها القائد الاداري المحلي على أرض الواقع والاقليم المحلي.

فالقيادة الادارية تكون من خلال التأثير في الأفراد والقائد هو من يرشد ويوجه على خلاف المدير الذي يعتبر مسؤول يمتلك سلطة رسمية، فهذه القيادة تقوم على عدة نظريات التي هي في الأصل طرق لاختيار القائد منها السمات التي تركز على أهم الصفات التي يجب توفرها في القائد لكن عجزها في تحديد هذه الصفات بصفة دقيقة أدى الى ظهور نظرية السلوك والموقف التي هي الأخرى حددت مجموع المبادئ التي يقوم عليها اختيار القائد الاداري الذي يختلف هو الآخر من قائد ديمقراطي الى قائد تسلطي كل هذا يندرج تحت أنماط القيادة الادارية التي تختلف من نظام الى آخر الذي من الصعب التحكم فيه أو السيطرة عليه وهذا راجع للمتغيرات والتقلبات المستمرة والدائمة، وحتى يضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها مما يضمن ديمومتها واستمراريتها كان لزاما عليها توفير قيادات ادارية فعالة قادرة على التأثير وتحقيق الأهداف فالقائد الإداري المحلي هو أمام ضرورة تحقيق تنمية محلية التي هي مجموعة البرامج والمخططات التي توضع على المستوى المحلي بهدف تحقيق منفعة عامة، فالرغم من تنوع التوجهات والأفكار الخاصة بالتنمية المحلية فهناك خمسة نظريات تبرز أهم التوجهات الخاصة بها والمتمثلة في نظرية أقطاب النمو *les pôles de croissances* التي تقوم على فكرة تقسيم البلد إلى أقطاب كبيرة أي فروع متجانسة ونظرية القاعدة الاقتصادية *la base économique* التي ترى أنه من الضروري تحقيق التكامل، في حين نظرية التنمية من تحت *théorie du développement par le bas* هي الأخرى تركز من فكرة تنظيم مجموعات محلية على عكس نظرية المقاطعة الصناعية *district industrielle* التي تقوم على فكرة وجود مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الأول الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية

PME في منظمة معينة، أما نظرية الوسط المحدد le milieu innovateur والتي تركز على ضرورة وجود وسط الذي يعني الإقليم، فكل هذه النظريات تصب في معنى واحد يقود لتحقيق التنمية المحلية وهو وجود إقليم وعلى كل إقليم يجب إحداث تنمية بالأشياء الموجودة، فالاعتقاد السائد بأن التنمية والتغير يأتي بثورات هو اعتقاد خاطئ لأنه يخلق الفوضى بدل من التنمية لأنه لا يمكن الحديث عن تنمية في ظل انعدام مجموعة المبادئ والركائز وتحديد المؤشرات تتحدث عن فوضى وتخلف عوضاً عن تنمية وتطوير وتغيير وتحقيق الأهداف، ولكون التنمية المحلية بحاجة ملحة تمس جوانب حياتية مختلفة للمواطنين كان لابد من رؤية استراتيجية تهدف الى تفعيل التنمية المحلية في كل المجالات مع ضرورة توفر برنامج مخطط ومشاركة جماهيرية ومساعدة فنية والتكامل بين الاختصاصات كل هذا يدعمه القائد الإداري المحلي من أجل تحقيق أهداف التنمية المحلية.

فمن خلال كل ما سبق يجب تغيير كل الأفكار السلبية التي تقوم على أن التنمية تأتي بحركة الشعوب أو الانتفاضات مثل ما يشهده العالم العربي اليوم وإنما تأتي من كفاءة القائد الإداري المحلي والتخطيط الجيد لها وكفاءته وقدرته على صنع قرارات ذات أهمية كبيرة وتوزيع عادل للثروات، فكل هذا لا يتم إلا إذا كان هناك قائد فعال.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

كآلية لتحقيق التنمية

المحلية

تمهيد:

تحتل الإدارة المحلية مركزا هاما في نظام الحكم المحلي كما تقوم بدور فعال في التنمية، فهي نابعة من صميم الشعب والتي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع بحيث أصبح من الأمور المؤكدة أن الإدارة المحلية بقيادة القائد الإداري المحلي تلعب دورا أساسيا في عملية التنمية المحلية.

فالقيادة الإدارية كعنصر مهم في الإدارة تعمل على تحقيق التنمية المحلية التي هي هدف الجميع من خلال التخطيط الجيد والإستراتيجي من قبل القائد الإداري المحلي و وجود فواعل تسعى جاهدة لتحقيق التنمية المحلية من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالتنمية المحلية، باعتبارها من أهم السياسات التي تحظى بأهمية كبيرة سواء من طرف الوالي (القائد الإداري المحلي) أو من طرف المجالس الشعبية الولائية، أو الجهات الأخرى غير الرسمية والتي يختلف دورها من النظام السياسي منفتح كلما كان هناك العديد من الفواعل و هذا إما سوف نراه في هذا الفصل المخصص لدراس القيادة الإدارية عالية لتدقيق التنمية المحلية بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحث الأول تطرقت إلى العوامل المسؤولة عن تحقيق التنمية المحلية والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب الأول يختص بالمؤسسات الرسم و الثاني بالمجتمع المدني أما الثالث والأخير فتناولت فبه القطاع الخاص، أما المبحث الثاني فقامت بدراسة القيادة لإدارية وترقية السياسات الاجتماعية في المجتمع المحلي من خلال ثلاثة مطالب أساسية تكمن في البطالة والخدمات الاجتماعية ولاستثمار كأهم خطوة تساهم في تحقيق التنمية المحلية إذا كانت هناك سياسات حقيقية تخص الاستثمار.

المبحث الأول: قواعد تحقيق التنمية المحلية

يعد تحقيق التنمية المحلية أمرا ضروريا لضمان الإستقرار للنظام السياسي ككل وإستقراره لأن إستقراره مرهون بمدى تحقيق التنمية المحلية في الكثير من الدول خاصة الجزائر فكلما كان الشعب راض على السياسات وحقت كل إحتياجاته ومطالبه كلما كان راضيعن النظام السياسي ولا يطالب بالتغير. لذا فهذه الأخيرة تتدخل قواعد عديدة في صيغتها والصهر على تنفيذها من خلال المراقبة وهذه القواعد تتلخص في المؤسسات الرسمية من السلطة التشريعية إلى السلطة التنفيذية إلى السلطة القضائية بالإضافة إلى القواعد غير الرسمية التي يندرج تحتها المجتمع المدني من أحزاب وإعلام و رأي عام بالإضافة إلى القطاع الخاص، فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم قواعد الفاعلة في تحقيق التنمية المحلية من خلال ثلاثة مطالب، نتناول في الأول المؤسسات الرسمية، والثاني ندرس فيه المجتمع المدني، أما الثالث فتتطرق إلى القطاع الخاص.

المطلب الأول: المؤسسات الرسمية في تحقيق التنمية المحلية

هناك ثلاثة مؤسسات رسمية مخولة لتحقيق التنمية المستدامة عامة والمحلية خاصة من خلال الاعتماد على اللامركزية وهي تتمثل فيما يلي:

أولاً: السلطة التشريعية

تعد السلطة التشريعية السلطة المكلفة في كل الدساتير بمهمة التشريع أي إصدار القوانين والتشريعات المنظمة لحياة المجتمع في كل الجوانب، حيث تمارس من طرف البرلمان الذي يتكون من غرفة أو غرفتين يتم اختيار أعضاء الغرفتين في أغلبهم عن طريق الانتخاب وفي بعض الأحيان قد يضاف إليهم أعضاء عن طريق التعيين من قبل الحاكم، كما أن كل مواطن له الحق في المشاركة في الانتخاب بمجرد أنه يتمتع بجنسية تلك الدولة وبلغ سن معين دون أن يشترط فيه.

فقد تطورت السلطة التشريعية في الجزائر من خلال دساتيرها وتطورها من اعتبارها — وظيفة في دستور 1976 إلى اعتبارها سلطة بموجب قانون 1989 قبل تعديله، وبعد

الفصل الثاني، القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

تعديله في 1996 أصبح البرلمان يتكون من غرفتين، غرفة المجلس الشعبي الوطني يتكون من 389 عضو ومجلس الأمة من 144 عضو يعين رئيس الجمهورية ثلث أعضائه⁽¹⁾

"والمعارف عليه في النظم الديمقراطية، الشعب هو الذي يملك سلطة التشريع إما مباشرة في الديمقراطية المباشرة وإما بواسطة النواب عنه، فالجزائر تعتمد على الصنف الثاني في المشاركة الشعبية و هي بوجود نواب ينوبون عن الشعب بالإضافة إلى أن الهدف المعلن عن إضافة الغرفة الثانية هو مضاعفة المجال التمثلي الوطني عن طريق ضم منتخبي الجماعات المحلية وكذلك الكفاءات والشخصيات الوطنية، كما أعطى هذا التعديل الدستوري صلاحيات كبيرة منها ما نصت عليها المادة 122 التي نصت على اختصاصات تشريعية مرتبطة بالحقوق والواجبات وحماية الأفراد والحريات والقواعد العامة المتعلقة بالأحوال الشخصية و القواعد المتعلقة بالتنظيم القضائي. أما الاختصاصات التي لها علاقة بالتغيرات الجوهرية فقد نصت عليها المادة 123 والمتعلقة ببعض القوانين، كتتظيم السلطات العمومية والقانون المتعلق بالأحزاب السياسية والقانون الأساسي والمتعلق بالمالية، وكذلك المتعلق بالأمن الوطني".

ومن خلال المرحلتين الأحادية والتعددية يتبين لنا أن السلطة التشريعية كانت محل اهتمام وتركيز من طرف المشرع الجزائري، الذي أعطى لها جملة من الصلاحيات، لكن حدود هذا المركز والموقع يتوقف عن حدود الصلاحيات الموكلة لرئيس الجمهورية، هرم السلطة التنفيذية، الذي أعطي مركزا قانونيا متميزا جعله مركز الثقل في النظام، الأمر الذي أدى إلى أن تتميز علاقته بالسلطة التشريعية⁽²⁾، فالدستور منح البرلمان حق واضح بالرقابة على تصرفات السلطة التنفيذية مع إمكانية طلب السماع لفائدة أعضاء السلطة التنفيذية من قبل اللجان وهذا إما بمخاطبتهم شفويا أو بواسطة أسئلة مكتوبة، التي يتم الإجابة عليها في خلال شهر على عكس الأسئلة الشفوية التي يتم الإجابة عنها خلال الجلسة بالإضافة إلى أن هناك الحق لعشرين عضوا من أعضاء المجلس الشعبي الوطني الحق في المبادرة بالقوانين بحيث تخرج من المجلس الوطني الشعبي و يوافق عليها ثلاثة أرباع مجلس الأمة أي قانون أقره المجلس الشعبي الوطني بأغلبية الأصوات وفي حالة طلب رئيس الجمهورية إجراء مداولة ثانية في قانون تم

(1) - الضيف أوجي، النظام الدستوري في الجزائر. الجزائر: (د.د.ن)، 2002، ص 20.

(2) - ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية. الجزائر : مديرية النشر جامعة قلمة ، 2006، ص100.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

التصويت عليه في غضون ثلاثين يوماً من موافقة المجلس عليه يفترض موافقة ثلثي أعضاء المجلس الشعبي الوطني لإقرار القانون و في حالة اختلاف المجلس على مشروع قانون بادرت الحكومة به تجتمع بطلب من رئيس الوزراء لجنة مشتركة من المحليين متساوين الأعضاء للعمل على تسوية الاختلافات القائمة⁽¹⁾.

فمن مجرد امتلاك عشرين عضو من المجلس الشعبي الوطني الحق في المبادرة بقوانين، هذا سيساهم في بلورة قوانين تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وبالأخص المحلية، التي تعتبر من أهم الانشغالات التي ينقلها النواب من الشعب إلى السلطة فهو حلقة وصل بين الشعب والسلطة وتحقيق التنمية المحلية هو من واجب الجميع وبشقي الطرق التي تضمن تحقيق التنمية كالجباية المحلية التي كانت في جلسة قامت بتنظيمها لجنة المالية و الميزانية بالمجلس الشعبي الوطني في يوم برلماني 2013/04/21 والذي أكد ضرورة الإسراع في إنشاء مجلس وطني للجباية و إصدار قانون خاص بالجباية المحلية و اعتماد نمط الشباك الوحيد في عملية التحصيل الجبائي مع توجيه حواصل العديد من المراسيم المطبقة على العقار والثروة لصالح البلديات فهذا المشروع بقدر ما يجسد عمل البرلمان وفاعليته بقدر ما هو في خدمة الشعب من خلال توفير السيولة للبلديات من البلدية بحد ذاتها بالإضافة إلى التأكيد على تفعيل دور الجباية في إحداث تنمية محلية عادلة متوازنة على غرار ضبط مقاييس جديدة وناجعة، بالإضافة إلى إنشاء صندوق مشترك للجماعات المحلية على المستوى المحلي بين البلديات مع تحويله منح قروض دون فائدة للبلديات، وتوسيع الوعاء الضريبي وتنظيم القطاع الموازي للحد من التهرب الجبائي وإحداث اللامركزية في القرار على المستوى المحلي.

فقد دعا المنتخبون المحليون إلى توسيع استعمال رقم التعريف الجبائي ليشمل الملاك العقاريين والمنتخبين في القطاع أًفلاحي، وكذا تخصيص حاصل قسيمة السيارات وحاصل الرسم على السكن مباشرة لصالح البلديات . فمن خلال هذه المحاولة نرى أن المنتخبون المحليون لهم دور كبير في تحقيق التنمية المحلية من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وحلول تساعد البلديات في تحقيق هذه الأخيرة بالإضافة إلى نص القانون 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن ديسمبر النفايات ومراقبتها ينص على مسؤولية البلدية وقانون 03-

⁽¹⁾-ناجي عبد النور، المرجع السابق، ص 191.

10 لحماية البيئة المؤرخ في 19 جويلية 2003 فالمرشح الجزائري منح للبلديات والولايات قوانين تسهل عملهم في تحقيق التنمية.

ثانيا: السلطة التنفيذية

عرفت السلطة التنفيذية تعريفات مختلفة كل تعريف حسب الزاوية التي ينظر إليها منها — فمن ناحية النظام السياسي يمكن القول أنها مجموعة الهيئات الدستورية التي تختص أساسا بتنفيذ القانون الذي تسنه السلطة التشريعية وعرضن القوانين التنظيمية التي تسهل العمل الإداري كما تسعى إلى عرض مشاريع القوانين على البرلمان كما أن لها وظيفة رقابية داخلية، وفقا لأحد أساليب التنظيم الإداري وطبيعة نظام الحكم السائد، حيث تشكل المؤسسة التنفيذية في الجزائر من رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء وجميع الموظفين من كافة الدرجات والمستويات ف دستور 1996 حدد اختصاصات هذه الأخيرة، التي يظهر من خلالها تقوية دور رئيس الجمهورية سواء في مواجهة الحكومة أو في مواجهة باقي السلطات في الدولة كما تعتبر هذه المؤسسة التنفيذية للسياسات العامة⁽¹⁾ أهم هيكل إداري في الدولة يعتمد على اللامركزية الإدارية *décentralisation administration* التي تعتبر هي الأخرى أسلوب تنظيم إداري وترقية العلاقة بين الدولة الجماعات المحلية من جهة وبين المجتمع المحلي والدولة من جهة أخرى فهي صورة من صور الديمقراطية التي تهدف إلى محاربة اختلال التوازن الإقليمي، والجهات عبر الوطن.

وقد عرفه الباحث هوait ليونارد: " بأنها نقل السلطة التشريعية أو الاقتصادية أو التنفيذية من مستويات الحكومة المركزية إلى مستويات الدنيا"⁽²⁾، هذا يبين أنها نقل للمؤسسات الكبرى في الدولة إلى مؤسسات تمثلها على المستوى المحلي.

ويعرفها فقهاء القانون الإداري " بأنها تحويل جزء من وظائف الدولة بطريقة التفويض إلى وحدات الجهاز الإداري أو بطريقة النقل إلى هيئات مستقلة قانونيا والذي يشمل وظائف الدولة الثلاث وقد يقتصر على الوظيفة التنفيذية أو الإدارية فقط"⁽³⁾ من خلال هذا يتبين أن

(1) - محمد نصر مهنا، علم السياسة بين الأصالة و المعاصرة، الإسكندرية: ص 179.

(2) - سمير عبد الوهاب، اللامركزية والحكم المحلي، القاهرة: دار الجليل للنشر والتوزيع، 2001، ص 6.

(3) - السيد عبد المطلب غانم، سمير عبد الوهاب، الإصلاح المؤسسي بين المركزي واللامركزية، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001، ص 19.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

اللامركزية الإدارية هي تنازل الدولة على بعض وظائفها للجماعات المحلية التي تقوم بتنفيذ السياسات المحلية من أجل تحقيق التنمية المحلية.

فالجماعات المحلية هي جزء لا يتجزأ من الدولة فهي تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري ، التي تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات اللامركزية في الدولة والهيئات الإدارية المنتخبة تباشر مهامها تحت رقابة هذه السلطة وتعد الجماعات المحلية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة هيئات لامركزية للدولة واحدة من بين الهياكل والنماذج التطبيقية لتسير الجماعات المحلية ودورها في التنمية. حيث جاء في دستور 1996م في المادة "16" على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، وعليه فالبلدية حسب المادة الثانية من القانون 90-08 المؤرخ في 07 افريل 1990 المتعلق بالبلدية: " للبلدية إقليم واسم ومقر. " كما أن لها هيئات تتمثل في المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي، تبعا للمادة 13 من قانون البلدية، أما طبقا للمادة 3 من نفس القانون، يدير البلدية مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية.

أما الولاية فهي تعد وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والمالية المستقلة كما اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 منه على اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية ونص دستور 1996 على أن " الجماعات الإقليمية هي البلدية والولاية".

وخصها القانون 90-09 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالولاية بتعريف خاص على أنها: " جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة" ⁽¹⁾ فهي حلقة وصل بين الحاجيات والمصالح والمقتضيات المهمة المتميزة عن مصالح الدولة ككل فالهيئات التنفيذية المحلية تتمثل في الوالي الذي هو ممثل الدولة على مستوى الولاية وممثل الولاية أمام الدول، وكذلك رئيس المجلس الشعبي البلدي، فضعف التأهيل والتأطير الذي تتميز به المجالس المحلية البلدية ينعكس سلبا على رؤسائها خاصة إذا علمنا أن العديد منهم يجهل القوانين المنظمة مما يحد من القدرة على التخطيط ويجعله تحت وصاية الدائرة

⁽¹⁾ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 33، المادة 1 من الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون ميثاق الولاية والنتم، 1969، ص 20.

الفصل الثاني، القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

والولاية، فلكل من البلدية والولاية دورا مهما في تنفيذ سياسات التنمية المحلية، من خلال تنفيذ كافة المشاريع الوجيهة لها دون تماطل وهذا من خلال الوقوف على المشاريع والصهر على تطبيق كل تعليمات السلطة التنفيذية بالتطبيق لكل القوانين الصادرة من السلطة التشريعية مع احترام حق الرقابة للسلطة القضائية.

ثالثا: السلطة القضائية

تقتصر مهمة هذه الأخيرة في تحقيق العدالة، وهذا بتجسيد القوانين وتطبيقها على الواقع والتي تعرض عليها في المنازعات، كما أنها لعبة دورا مهما في وضع سياسات التنمية المحلية والعامه في الولايات المتحدة الأمريكية، خصوصا مما لا شك فيه أن مباشرة السلطة القضائية لرقابة فعالة على أعمال الإدارة كضمان أساسي من ضمانات قيام الدولة القانونية للحقوق والحريات الفردية ضد أي تعسف.

كما أن السلطة القضائية تنتقل بمختلف درجاتها في ممارسة أعمالها دون تدخل السلطة التنفيذية أو التشريعية، ففي الجزائر تشهد هذه السلطة استقلالية وهذا من خلال المواد والنصوص القانونية التي جاءت تنص على ذلك فالمادة 138 من دستور⁽¹⁾ 1996 تؤكد على استقلال السلطة القضائية وهذا أمر لا نقاش فيه كما يعتقد بعض الأساتذة ويذكرون أن القاضي يتمتع باستقلال كبير، غير ذلك فإن استقلالية السلطة القضائية متجذرة في الجزائر⁽²⁾ فهذه السلطة تلعب دورا هام ومحموريا في التنظيم العام للمجتمعات الحديثة وعلى قدر هذا الدور تستقر المجتمعات وتتخلص درجة وحدة الاحتقان الاجتماعي، دون أن ننسى الرقابة على الأعمال الإدارية بصفة عامة والأعمال الإدارية الضبطية^(*) بصفة خاصة، جاءت كضرورة للحفاظ على مبدأ المشروعية وضمان تأكيده حتى تكون سيادة القانون فوق أي اعتبار.

⁽¹⁾ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 63، الأمر المعدل بموجب القانون رقم 08-19 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1929 الموافق

ل15 نوفمبر 2008 المتضمن التعديل الدستوري، لسنة 2008

⁽²⁾ - العربي بوكعبان، مقال بعنوان استقلالية القضاء ضمان حماية الحقوق والحريات، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الجزء 40 العدد 3 لسنة 2002، ص 109.

^(*) - ملاحظة: الضبط الإداري هو وظيفة من وظائف الإدارة تتمثل في المحافظة على النظام العام في الأماكن العامة عن طريق إصدار قرارات لائحية والفردية واستخدام القوة المادية فهو عبارة عن إجراءات وقائية تقوم بها الدولة.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

فلا يستطيع رئيس البلدية أن يتخذ قرار إداري ضبطي يتضمن المنع المطلق من ممارسة نشاط معين حتى ولو كان بهدف حماية النظام العام باعتبار أن هذا الإجراء يشكل عقوبة لا يحق اتخاذه إلا من طرف جهة قضائية هذا ما أكدته المحكمة العليا في قرارها المؤرخ في 1976/11/20 قضية (كماش محند وإعمارا) رئيس بلدية بودواو، فالقاضي الإداري له الحق بفحص الإجراء الإداري الضبطي من جهة وإلزام الإدارة من خلالها بالتعويض عن الأضرار التي ألحقت بالأفراد، كما تم اقتراح إنشاء قاضي الضرائب من أجل حل المنازعات الجبائية في أجل معقولة ولإضفاء الحياد في تسوية المنازعات بين الإدارة الجبائية والخاضعين للضريبة، كل هذا من أجل تحقيق العدالة على المستوى المحلي مما يضمن وجودها على المستوى الوطني وبهذا فإن مهمة هذه السلطة هو تحقيق الرقابة على المسؤولين لدى مطابقة القوانين كما هو قائم، وكلما شعر المسؤول بوجود رقابة قضائية كلما سارع في تنفيذ السياسات المحلية في وقتها مما يضمن تحقيق فائدة تعم على الجميع في إطار قانوني منظم تسود فيه العدالة في توزيع كافة الثروات مع تخطيط استراتيجي لا يتجاهل الجهات القضائية ويكون دائما تحت هذه السلطة عند إصدار القرارات.

فالتنمية المحلية هي مسئولية كل السلطات الثلاثة بدءا من التشريعية التي تشرع وتسن القوانين والمشاريع من خلال المجلس الشعبي الوطني الذي يمثل الشعب، وتكون هذه القوانين هادفة إلى تحقيق التنمية المحلية من خلال التنفيذ الجيد لها الذي يتم من طرف السلطة التنفيذية التي تقوم بدورها هي الأخرى في تنفيذ كل المشاريع والقوانين من أجل الوصول إلى التنمية من خلال الجماعات المحلية التي تعمل على المستوى المحلي في ظل رقابة قضائية تضمن حسن سير الأمور وتطبيق القرارات، لذا فالتنمية هي مسئولية الجميع ولا تأتي من الثورات والانقلابات وإنما تأتي بالتخطيط الاستراتيجي وعمل كل المؤسسات على تحقيق التنمية المحلية.

المطلب الثاني: المجتمع المدني

قبل التطرق إلى دور المجتمع المدني في التنمية المحلية لابد من الوقوف عند مفهومه الذي يشير فيه "حسين توفيق" على أنه عبارة عن مجموعة من الأبنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية التي تنظم في إطارها شبكة معقدة من العلاقات والممارسات بين القوى والتكوينات الاجتماعية في المجتمع ويحدث ذلك بصفة ديناميكية ومستقرة من خلال مجموعة من المؤسسات الطوعية التي نشأت وتعمل باستقلال عند الدولة⁽¹⁾، إذا هو الهيئات غير الرسمية بصفتها عناصر فاعلة في كل المجالات، هو تمكين مؤسساته الأهلية من تحوّل المسؤولية أكبر إدارة شؤون المجتمع⁽²⁾، حيث يشمل المجتمع المدني على مجموعة من المؤسسات تتمثل فيما يلي:

1- الأحزاب السياسية:

يعرفها الباحث جيوفاني شارتوري⁽³⁾ بأنها جماعات سياسية تتقدم للانتخابات وتكون قادرة على تقدم من خلال تلك الانتخابات المرشحين العامة⁽³⁾، فحسب هذا التعريف وكل التعريفات الخاصة بالأحزاب السياسية نرى بأنها جماعات سياسية منظمة تسعى للوصول إلى السلطة عن طريق الانتخابات على عكس جماعات المصالح وكذلك عن النقابات العاملة فهي تعبر عن رغبات أو احتياجات ومطالب قطاعات معينة.

كما أن الأحزاب السياسية تهدف إلى الوصول إلى السلطة وتحقيق الصالح العام للمجتمع فهي تعرف في حياتها اليومية ببرامجها أو بنوعية المنتسبين إليها أكثر مما تعرف بتنظيمها والحزب يعرف كمجموعة أو فئة ذات طابع خاص تعرف في المجتمع السياسي كنخبة، لا بسبب عقيدتها أو بسبب أنها تمثل طبقة اجتماعية بل بفضل تنظيمها ولأنها تشكل ماكينه تعمل من أجل استلام السلطة، هذا التأويل يعكس إلى حد معين وضع الأحزاب الأمريكية فمن وظائفها تربية المواطن سياسياً ومساعدتهم في تكوين وبلورة آرائهم سياسياً علاوة على تمكينهم من التأثير على الشؤون العامة بضم جهودهم المتفرقة فحسب القانون

(1) - حسين توفيق، بناء المجتمع المدني والمؤشرات الكمية والكيفية، ندوة المجتمع المدني والتحول الديمقراطي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1992، ص 68

(2) - عبد الغفار شكل، نشأة وتطور المجتمع المدني مكوناته وإطاره التنظيمي، الحوار المتمدن، العدد 2004/10/13.

(3) - كامل ثامر الخرجي، النظم السياسية الحديثة والسيادة العامة. عمان: الاردن، 2004، ص 108.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

الأعلى للدولة الجزائرية، تم تبني التعددية السياسية في سنة 1989 بالاستناد إلى القانون 11/89 المؤرخ في 05 جويلية 1989 حيث أعطى نوع من التسهيلات والتراخيص لإنشاء أحزاب سياسية بصدور دستور 1996 الذي بمصطلح الأحزاب السياسية من خلال المادة 42 وبعدها تم النظر في هذه المادة فصدر قانون 97/09 في مارس 1997 الذي يعد بمثابة إعادة تنظيم للحياة الحزبية من خلال تحديد الأحكام العامة حيث كان لهذه الأحزاب في الجزائر الحرية الكاملة⁽¹⁾، في إنشائها وممارستها وفتح باب إنشائها في 2012 بأوامر من رئيس الجمهورية حيث وصلت 63 حزب وبهذا ظهرت كل هذه الأحزاب التي تختلف باختلاف الإيديولوجيات منه الاستقلال فهناك أحزاب من التيار الوطني بقيادة جبهة التحرير الوطني وأحزاب بالتيار الإسلامي منها حركة مجتمع السلم MSP وأحزاب التيار العلماني أو الديمقراطي منها جبهة القوى الاشتراكية FFS كل هذه الأحزاب تساهم في بلورة وصياغة انشغالات الأحزاب في برنامجها من أجل الوصول إلى السلطة أو تحقيق هذه البرامج وبالتالي تحقيق تنمية لكن ما يلاحظ في الجزائر أنه رغم كل هذا العدد والكم الهائل من الأحزاب إلا أنها لا تعمل عملها إلا في حالة الانتخابات تبدأ بالظهور في الساحة السياسية فيمكن القول أن دورها ليس دورا مهما وكبير في تحقيق التنمية المحلية، لأنها تظهر من الانتخابات إلى الانتخابات.

2-الرأي العام:

تبلور مصطلح الرأي العام منذ عهد النهضة وعهد الاستقلال للولايات المتحدة الأمريكية والثورة الفرنسية، فاعتبر جون لوك أن حق الرأي العام هو شكل من أشكال الرقابة الاجتماعية وأنه أحد مصادر الحقوق والقانون إلى جانب الحق الطبيعي والحق المدني وقد تناول كل من " مونتيسكو" و" روسو" قضايا الرأي العام وآمن به كثيرا حيث يقول " أما فيما يتعلق بالذكاء والثبات هكذا أقول، فإن الشعب أكثر ذكاء وثباتا وصدقا في إصدار الأحكام من أي أمير، ويستطيع الرأي العام أن يتنبأ جيدا بما سيحدث وكأنه يملك صفة موروثه في التعرف على أسباب السعادة والألم، كم يستطيع الفصل التام بين الحقائق والظواهر المزيفة".

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 12، القانون رقم 97/09 المؤرخ في 27 شوال 1417 الموافق ل 06 مارس 1997 المتعلق بمراقبة مطابقة الأمر المتضمن القانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية ، الصادرة بتاريخ 1997/03/06، ص 30.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

ويعرفه الدكتور ليونارد دوب على أنه يشير إلى اتجاهات أفراد الشعب إزاء مشكلة ما في حالة انتمائهم إلى مجموعة اجتماعية واحدة⁽¹⁾.

فمن خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الرأي العام هو قدرة الناس على التأثير في السياسات العامة عامة والمحلية خاصة، ففي الجزائر أصبح الرأي العام أهمية كبيرة في صنع سياسات التنمية المحلية، وفي صدور قرارات استعجاليه كل هذا من أجل تطبيق مطالب الشعب التي تتبلور في مطالب الرأي العام، فمجرد خروج الرأي العام إلى الشارع والمطالبة باحتياجات نرى السلطة تتسارع إلى أخذ مطالبهم بعين الاعتبار مثل ما حدث في ورقلة من احتجاجات عن الشغل⁽²⁾ فكلما كان الرأي العام واعى بمطالبه كلما كان النظام السياسي أداة لتحقيق تلك المطالب فقد أصبح لهذا الأخير دورا كبيرا في تحقيق التنمية المحلية من خلال البحث في التغيير والتطور على المستوى المحلي.

3- وسائل الإعلام:

بفعل التطور التكنولوجي الذي ساهم في بروز فاعلين جدد يتمثل في الإعلام الذي أصبح يلعب دورا هام في الحياة السيادية خاصة بعد صدور قانون 2012 في الجزائر وفتح المجال أمام القنوات الخاصة فقد أصبحت هي الأخرى في مصداقيتها باللجوء إلى قضايا تم المجتمع والشعب، كالتنمية ونوعية الخدمات المقدمة لهم من طرف الجماعات المحلية والبحث في مدى مطابقة ميزانية الولاية مع تلك الخدمات وما مدى تماثل الهيئات التنفيذية المحلية في تنفيذ المشاريع الخاصة بكل ولاية، فلإعلام اليوم أصبح ناقل للصورة حقيقية ولوضع مزري يعيشه الشعب في ظل اختفاء التنمية المحلية⁽³⁾.

رغم أن السلطات ركزت على تحقيق هذه الأخيرة إلا أن الواقع يعكس صورة لغياب الحياة في كثير من ولايات الوطن، سواء أكان الأمر متعلق بالصحة أو التعليم أو السكن أو الخدمات فكلها تشهد أوضاع مزرية والضحية هنا يبقى المواطن وحده في ظل غياب الرقابة على الجماعات المحلية ومحاسبتهم رغم أن الإعلام فضح العديد من المسؤولين.

(1) - محمد فايز عبد أسعيه، قضايا علم السياسة العام. بيروت: دار الطليعة للطباعة ونشر، 1982، ص ص: 104-105.

(2) - أحمد بدر، الرأي العام لطبيعة تكونه قيادة (دوره في السياسة العامة). القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص ص: 289.

(3) - هابل زكي الخطايبية، محل إلى علم السيادية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (د.س.ن)، ص ص: 210-211.

الفصل الثاني، القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

فالتنمية المحلية أصبحت مسئولية الجميع ولا تقتصر على المؤسسات الرسمية بل أصبح وجود المؤسسات غير الرسمية أمر ضروريا في الحياة السياسية من أجل النهوض والتطور. فالاستناد إلى إطار مجتمعي يقوم على المشاركة الفعالة للمجتمع بجميع أجهزته ومؤسساته وتنظيمات المجتمع المدني ضمن عملية شاملة ومتوازنة تعمل على صهر المجتمع وتحويله إلى حالة من التماسك والترابط تجنّب الهزات والانتكاسات، وفي ظل تفتح الدولة على المجتمع المدني بات من الضروري البحث عن أرضية إنفاق وتفاهم جديدة تقوم على مبادئ العمل ألتشاركي وفق مقاربة تشاركيه، بدل من علاقة التوتر التي أثرت سلبا على مسيرة التنمية، ومن أهم هذه المبادئ يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- إرساء ثقافة الشأن العام التي تهدف إلى تجاوز نظرة أن المال العام لا صاحب له، أو هو مال الغير هذه الفكرة تسمح باندماج المواطن؛
- المحاسبة والشفافية وتعزيز الرقابة الشعبية؛
- إعلان المواطن على نطاق واسع بتفاصيل الجهود التنموي؛
- اعتماد مبدأ المرافقة بهدف إزالة العراقيل؛
- تعزيز الرقابة الشعبية على أداء القائمين بالشأن العام وتعزيز الديمقراطية المحلية.

فالمجتمع المدني يقوم بوظيفة تسيريه شاملة للمجتمع كله مقابل إخفاقات الدولة المتتالية في مجال الانجازات السياسية والاجتماعية والاقتصادية غياب الرقابة على الجماعات المحلية ومحاسبتهم رغم أن الإعلام فضح العديد من المسؤولين.

المطلب الثالث: القطاع الخاص

يعرف الباحث " ولسن وكلاجي " التخصصية بأنها مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

في حين يعرفه الباحث " تيقولا بالاتي " بأنه التعاقد أو بيع الخدمات أو المؤسسات التي تسيطر عليها الدولة إلى مجموعة أفراد أو مجموعة رجال الأعمال المنتمون إلى القطاع الخاص⁽¹⁾.

فوجود قطاع خاص قوي في الحياة السياسية هو مظهر من مظاهر وجود كتلة اقتصادية ذات مال ونفوذ وقدرة، فهي الكتلة التي تملك هذا القطاع وتحكم فيه ولا بد لها من الكشف عن النشاط الاقتصادي الذي بحاجة إلى جو سياسي مؤهل لها. ولا بد لها بالتالي من أن تسعى للوصول إلى السلطة وتسخيرها من ثم لتثبيت أقدامها ورعاية مصالحها، والحفاظة على إستقراريتها وتوسيع دائرة نشاطها ونفوذها⁽²⁾، ولا يتم ذلك إلا من أن تصبح كشريك في بعض القطاعات عن طريق هذه المشاريع وهو ما يعرف بالخصخصة لتحقيق سياسات هادفة، فهو يقوم بتطوير بعض المشروعات أي انتقال حق الشغل أو استغلال وتطوير المشروعات العامة إلى القطاع الخاص ثم تؤول ملكية هذه المشاريع مرة أخرى إلى الدولة، كما أن امتلاك القطاع الخاص لجميع صلاحيات في تسير المنشأة التابعة إليه وممارسة نظام المؤسسة الخاص الذي يحقق ملكية عامة وأن يكون له في إدارة هذه الأموال بموجب عقد الإيجار والإدارة، بالإضافة إلى أن القطاع الخاص يهدف إلى تعظيم الأهداف من خلال الأرباح برفع الكفاءة وتحسين الأداء المالي وخلق الحوافز لجعل قوى المنافسة تدفع مستوى الأداء لأعلى⁽³⁾، تحسين جودة السلع والخدمات لضمان انتشارها كذلك للارتقاء بكفاءة تشغيل المشروعات القائمة بتحقيق عوائد مالية التي ستخفض من أعباء الدولة وتخفيض لعجز ميزانيتها.

وبالتالي أصبح موضوع إشراك القطاع الخاص في التنمية المحلية مكانا هما من البحث في الوقت الراهن بالنسبة للجزائر وذلك نتيجة عدم قدرة القطاع العام في تحقيق أهداف الموجودة منه، مقارنة بما يتوفر عليه من إمكانيات سخرت لأجله ، فعملية تحقيق التنمية الوطنية والمحلية بالخصوص لا تقتصر على مشاركة الجهات والقوى الرسمية، بل هناك قوى غير رسمية تعتبر شريكا أساسيا، هذه النهضة التنموية المتمثلة في ظهور القطاع الخاص يحظى بمكانة هامة باعتباره فاعلا غير رسميا وآلية تكملية لتحقيق التنمية المحلية.

(1)- مرسي السيد دجازي، الخصخصة إعادة ترتيب دور الدولة ودور القطاع الخاص. بيروت: دار الجامعة للنشر والتوزيع، (د.س.ن) صص:9-14.

(2)- مهند إبراهيم وآخرون، النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص دراسة مقارنة. عمان: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2008، ص22.

(3)- مرسي السيد دجازي، المرجع السابق، ص 18

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

فتحقيقها لا يتكامل إلا بتكامل الأدوار بين الدولة بمختلف أجهزتها وللقطاع الخاص دور كبير في هذا، باعتباره يقوم على الملكية الخاصة بوسائل الإنتاج تجري فيه عملية تخصيص المواد الإنتاجية طبقا لما تمليه قوى السوق وليست إدارة السلطات الحكومية العامة.

فبعد انضمام الجزائر إلى الشركة المالية الدولية I.F.S التابعة للبنك الدولي للإنشاء والتعمير B.I.R.O التي تهدف إلى تشجيع القطاع الخاص بحيث أن مساعدتها المالية مشروطة بتنفيذ برامج توسيع وتنمية دور القطاع الخاص ومن هنا بدأ القطاع الخاص يأخذ مكانا في الجزائر وبدأ يشارك في عملية التنمية من خلال الاستثمار وامتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل جديدة في قطاع غير القطاع العام لكن ما يلاحظ في الجزائر أن القطاع الخاص أصبح يشكل أقل من 5% من إجمالي تمويل الاستثمارات وأن حصيلة إيرادات التعامل مع الوزارات والجهات الحكومية 13% فقط من إجمالي إيرادات القطاع الخاص بالمقارنة مع ما يزيد عن ثلث الإيرادات الكلية قبل عقد من الزمن ويقوم بتسويق منتجاته ما يزيد عن 80% من منتجاته في السوق المحلية لجهات غير حكومية مما أدى إلى تقليص اعتماده على الإعلانات الحكومية لاكتسابه المقدرة على التعامل بمرونة وكفاءة مع الإنفاق الحكومي.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وترقية السياسات الاجتماعية في المجتمع

المحلي

تعمل القيادة الإدارية على تلبية حاجات المجتمع المحلي بهدف ضمان الاستقرار لذا فهي تعمل على ترقية كل السياسات الاجتماعية بما فيها الحساسة والتي تشكل أهم المشاكل التي يعاني منها المجتمع المحلي، فهي أمام ضرورة وضع خطة محكمة لتنفيذ سياسات التنمية المحلية الذي يتم التخطيط لها على مستوى السلطة المركزية والتي يكون ضمن أولوياتها السياسات الاجتماعية، التي تحقق الرفاهية وتعكس صورة قدرة وكفاءة وفعالية القيادة الإدارية في التنفيذ، ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول أهم هذه المشاكل وكيفية المساهمة في ترقيتها من طرف القيادة الإدارية بعد إبراز دورها، هذا من خلال ثلاثة مطالب، الأول يتناول البطالة والثاني الخدمات الاجتماعية أما الثالث والأخير فتطرقت فيه إلى الاستثمار كونه يقدم تمويل للجماعات المحلية.

المطلب الأول: البطالة

أولاً: تعريف البطالة وأنواعها

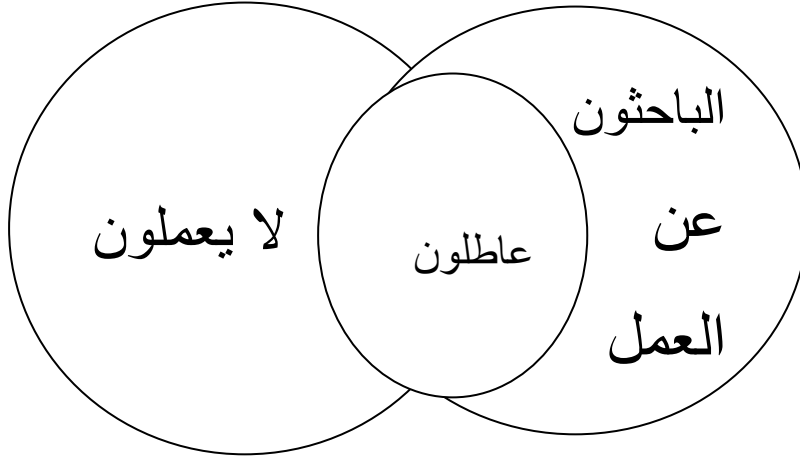
1- تعريف البطالة

قد يتبادر إلى أذهاننا وفكرنا سؤال يوجهنا في الكثير من مراحل هذا المطلب هو: من العاطل unemployed؟ قد يبدو في بداية الأمر سؤال بسيط لكن عند الإجابة عليه تجد نفسك أمام عدة إجابات وبالتالي يصعب عليك تحديده، فليس كل من لا يعمل عاطل وفي نفس الوقت ليس كل من يبحث عن عمل يعد ضمن دائرة العاطلين وأن دائرة من لا يعملون أكبر بكثير من دائرة العاطلين، فهناك شرطان أساسيان لا بد من توفرهما لتعريف العاطل بحسب الإحصائيات الرسمية:

- أن يكون قادر على العمل

- أن يبحث عن فرصة عمل⁽¹⁾.

شكل رقم (07): إيضاح من هم العاطلون عن العمل⁽²⁾



فهناك عدة تعريفات جاءت لتعرف العاطل وهي كالتالي:

- يعرفها مكتب العمل الدولي على أنه كل من هو قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد ولكن دون جدوى
- وتعرف على أنها عدم توفر العمل لشخص راغب فيهمع قدرته عليه نظرا لحالة سوق العمل⁽³⁾

بالإضافة إلى أن أي شخص يتعرض لهذا المصطلح يقر بإمكانية تعريف البطالة على أنها "عدم امتهان أي مهنة: وفي حقيقة الأمر أن هذا التعريف غير واضح وغير كامل لأنه لا بد من إعطاء الظاهرة حجمها الاقتصادي بعيدا عن كل التأويلات الشخصية.

ومنه يمكن أن نستنتج أن العاطل هو الذي يملك قدرة العمل وهو في البحث المستمر عن العمل مع قبوله لأي مستوى الأجر.

ولتقدير حجمها في المجتمع يتم التمييز بين إجمالي السكان بحيث يضم النشطين وغير النشطين وينقسم السكان النشطون إلى عاملين وعاطلين ويحسب معدلها وفق المعادلة التالية:

⁽¹⁾- رمز زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة. الكويت: دار المعرفة، 1978، ص 14.

⁽²⁾- عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية: دراسة تحليلية تقييمية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 37.

⁽³⁾- طارق كمال، أنور حافظ، مشكلات الاجتماعية في المجتمع المعاصر: الإدمان والبطالة. الاسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، 2009، ص 14.

$$\text{معدل البطالة} = \frac{\text{عدد العاطلين}}{\text{مجموع السكان النشطين}}$$

2- أنواع البطالة

إذا كانت البطالة تتفاوت من حيث الجنس والعمر والعرق وكذلك من حيث مدة البطالة التي تعاني منها الفئات العاطلة، فإن ذلك كله يتفاوت أيضا بحسب نوع البطالة السائدة فهناك عدة أنواع من البطالة وهي كالتالي:

- البطالة الدورية

- البطالة الاحتكاكية

- البطالة الهيكلية.

أ- البطالة الدورية: تعرفها الأمم المتحدة بأنها نتيجة من نتائج فشل الطلب الاقتصادي بسبب تغيرات في مستويات النشاط خلال فترة معينة وتحدث حينما تقلص فرص العمل في الاقتصاد الوطني بعد رواج كبير تصل فيع العمالة إلى ذروة في التشغيل فإذا ما دخل الاقتصاد إلى دائرة الانكماش تحدث البطالة وهذه الدورات يتعرض لها الاقتصاد الرأسمالي بصفة دورية⁽¹⁾.

ب- البطالة الاحتكاكية: هي البطالة التي تحدث بسبب التنقلات المستمرة للعاملين بين المناطق والمهن المختلفة وتنشأ بسبب نقص المعلومات لدى الباحثين عن العمل ولدى أصحاب الأعمال الذين تتوافر لديهم فرص العمل، فحينها ينتقل عامل من منطقة جغرافية لأخرى أو يغير مهنته من مهنة لأخرى مع افتراض تملكه لمؤهلات هذه المهنة الجديدة⁽²⁾.

ت- البطالة الهيكلية: يقصد بها ذلك النوع من التعطل الذي يصيب جانبا من قوة العمل، بسبب تغيرات هيكلية تحت الاقتصاد القومي، وتؤدي إلى إيجاد حالة عدم التوافق بين فرص التوظيف المتاحة ومؤهلات وخبرات العمال العاطلين الراغبين في العمل والباحثين عنه.

⁽¹⁾ - خالد الراوي، البطالة في الوطن العربي. القاهرة: مجموعة نيل العربية، 2004، ص 19.

⁽²⁾ - زمر زكي، المرجع السابق، ص 25.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

بالإضافة إلى أنواع أخرى وهي البطالة السافرة والمقنعة حيث يقصد بالسافرة حالة التعطل الظاهر التي يعاني منها جزء من قوة العمل المتاحة، أي وجود عدد من الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه والباحثين عنه عند مستوى الأجر السائد.

أما المقنعة فيقصد بها تلك الحالة التي يتكدس فيها عدد من العمال بشكل يفوق الحاجة الفعلية للعمل، مما يعني وجود عمالة زائدة أو فائضة لا تنتج شيئا تقريبا⁽¹⁾، بالإضافة إلى أن هناك بطالة اختيارية وإجبارية وهيكلية وموسمية، فكل هذه الأنواع تعبر عن ظاهرة البطالة ويوصف فيها العاطل حسب طبيعة موقعه.

ثانيا: دور القيادة الإدارية في القضاء على البطالة

إذا اعتبرنا الدولة هي الفاعل الأساسي لتحقيق التنمية، فهما أمام مهمة صعبة في تقليص البطالة سواء على المستوى الوطني أو المحلي، فالجماعات المحلية باعتبارها قيادة إدارية محلية تعمل جاهدة على القضاء على مشكلة البطالة، وهذا من خلال توفير مناصب جديدة للعمل وخاصة خريجي الجامعات والمعاهد ولكل واحد حامل شهادة تمكنه من العمل.

فالأمر يفتح المجال، أمام ضرورة وجود فواعل أخرى تساهم في تحقيق التنمية المحلية وهذا من خلال توفير قاعدة مناسبة لقيام القطاع الخاص الذي يستقطب عدد كبير من العاملين كل سنة نظرا لفرص التوظيف التي يمنحها.

فالقائد الإداري المحلي الفعال يظهر من مدى قدرته على تقليص من حجم البطالة سواء بالعمل المؤقت أو الدائم فكلما كان التخطيط استراتيجي كلما نقص حجم البطالة وهذا من خلال خلق فرص الاستثمار المحلي وفتح المجال للقطاع الخاص مع وضع التسهيلات اللازمة لذلك خاصة القانونية التي تعرقل عمل القطاع الخاص، فكل هذا لا يتم إلا من خلال التخطيط الجيد والاعتماد على الكفاءات في ذلك مما يكسب القائد الإداري مصداقيته لدى المجتمع المحلي ولا توجه له أصابع الاتهام.

⁽¹⁾ - محمد عبد القادر عطية ورمضان محمد مقلد، النظرية الاقتصادية الكلية. الاسكندرية: دار النشر قسم الاقتصاد، 2004، ص231.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

بالإضافة إلى هذا فالقائد الإداري المحلي أصبح أمام حتمية تفرض عليه ضرورة وجود المؤسسات الكبرى والصغيرة كركيزة أساسية في تقليص حجم البطالة فالقطاع العام لم تعد قدرته الاستيعابية تتحمل أيادي عاملة نظرا لما يشهده القطاع من الاكتظاظ فلا بد على القائد الإداري من فتح المجال أمام وسائل أخرى تساهم في تشغيل اليد العاملة ومن ثمة تحقيق التنمية الاقتصادية التي بدورها تحقق التنمية المحلية، وكذلك الاهتمام بالقطاع الفلاحي والفلاحين وإعطاء امتيازات وحوافز تساهم في بعث الحياة في هذا القطاع الذي هو قادر على تخفيض البطالة ولكن نظرا لما يعانيه الفلاح أصبح قطاع مهجور تقريبا وأصبحت الأراضي الزراعية تبنى عليها عمارات سكنية، لكن إذا توفر التخطيط الاستراتيجي والتسهيلات التي يمنحها القائد الإداري والدعم الذي يخدمه قد يصبح قطاع هام بالنظر لما يقدمه من أرباح.

المطلب الثاني: الخدمات الاجتماعية

نشأت الخدمة الاجتماعية في ظل أفكار ديمقراطية إنسانية لذا تستند في قيمها على الاحترام والمساواة والكرامة لكافة البشر ولأن بدايتها تعود لقرن مضى من الزمن لذا تركز على إشباع أو الوفاء باحتياجات البشر والعمل على تطوير وتنمية القدرات البشرية، ومنه فإن قيم الخدمة الاجتماعية مترسخة في المبادئ الأخلاقية لمهنة الخدمة الاجتماعية على المستوى الوطني، وتشمل عمليات التدخل المهني الخدمة الاجتماعية كذلك على إدارة المؤسسات وتنظيم المجتمع، والارتباط بالعمل السياسي الاجتماعي لأحداث التأثير المطلوب في السياسة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية، لكن أولوياتها تختلف من دولة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر فالخدمة الاجتماعية تستهدف تغير اجتماعي في المجتمع بصفة عامة فضلا عن تغيرات في أشكال تنميته المختلفة⁽¹⁾ كما تمارس هذه الخدمة دائما في خدمة أطر تشكل حلا وإن كان يمكن تحليلها فرديا وهذه الأطر هي أطر جغرافية وسياسية واجتماعية واقتصادية:

أ- الإطار الجغرافي: تجري ممارستها بشتى ألوانها داخل حدود المؤسسة ، أو المجتمع المحلي أو الدولة.

⁽¹⁾ - خليل عبد المقصود عبد الحميد، الخدمة الاجتماعية وحقوق الإنسان. القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، (د.س.ن)، ص 01.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

ب- الإطار السياسي: لكل بلد سياسي سواء كان حراً، أو قمعياً أو اشتراكياً، ديمقراطياً أو رأسمالياً فهو الذي يحدد إطار ممارسة الخدمة الاجتماعية.

ت- الإطار الاجتماعي والاقتصادي: تتمثل تطلعات الإنسان الأساسية في توافر سبل المعيشة والعمل والصحة والخدمات العامة والتعليم وإن أمكن التأمينات والخدمات الاجتماعية ويعتمد التماسك الاجتماعي لأية جماعة أو شعب إلى حد بعيد على اقتسام، المواد المتوفرة على أساس من المساواة.

ث- الإطار الثقافي: يجب احترام ممارسة الأفراد والأسر والجماعات والمجتمعات المحلية والشعوب ومعتقداتهم وتطلعاتهم.

ج- الإطار الروحي: لا يخلو مجتمع من القيم فلا توجد خدمة اجتماعية لا تتولى اهتمام بالجوانب الروحية والقيم.

فكل هذه الأطر تؤدي إلى تعزيز الروابط والتماسك والتضامن مع الجهود التي تؤدي إلى تحقيق هدف مشترك⁽¹⁾، كما يعرفها الكثير من الباحثين والمفكرين.

- يعرفها الباحث وليام هيدسون: "بأنها نوع من الخدمة تهدف من ناحية مساعدة الإنسان والجماعة والأسرية التي تعاني مشكلات لتتمكن من الوصول للمرحلة العادية المناسبة وتهدف من ناحية أخرى إلى إزالة العوائق التي تعوق الأفراد عن استثمار قدراتهم". بمعنى أنها تلك الخدمات التي تقدم للإنسان بهدف خدمته.

- أما الدكتورة فاطمة الطروني فقد عرفتها على أنها " مهنة تهدف إلى تنمية المجتمعات بتفادي الأضرار المهددة لها أفراداً وجماعات وذلك باستثمار الطاقات الشخصية والبيئة".

ومن خلال ما سبق فالخدمة الاجتماعية هي كل الخدمات المقدمة لخدمة الأفراد في عملية ومهنة يقوم بها أفراد من أجل خدمة أفراد المجتمع، كما أنها مهنة حديثة نسبياً ولو أن أصولها الأولى ترجع إلى الدوافع الدينية الإنسانية التي استهدفت مساعدة الضعفاء والمحتاجين والأخذ بهم من أجل تحطّي الصعاب، فهي تتميز عن باقي الخدمات كونها تعمل في إطار الرعاية

(1) - تحليل عبد المقصود عبد الحميد، المرجع السابق، ص 06.

الفصل الثاني القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

الاجتماعية وتوفير الخدمة للمواطنين، بالإضافة إلى خاصية التدخل المهني من خلال جهود الممارسة الميدانية كما أنها تمارس من طرف مختصون في ذلك ملتزمين بتحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين كل هذه السمات تجعلها مهنة تنفرد عن باقي المهن الأخرى.

فمع كل ما سبق تبقى الخدمات الاجتماعية هي ما يقدم من لأفراد المجتمع سواء في الصحة أو التعليم أو السكن أو المشاكل البيئية، فالدولة تعمل جاهدة على ترقيتها من اجل تحقيق تنمية مستدامة بصفة عامة وتنمية محلية بصفة خاصة التي هما من أهم أهداف القيادة الإدارية المحلية التي تسعى جاهدة على مكافحة الفقر في ظل زيادة الإنفاق المرتبط بالفقراء فدورها مهم في مكافحة الفقر من خلال توفير كل احتياجات الأفراد ومن بينها توفير السكنات لإيواء المواطنين وكذلك الرعاية الصحية والحماية من الأمراض والأوبئة فهي تسعى لتغطية الحاجيات الأساسية للأفراد قصد تحقيق درجة من الرفاهية والمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية.

فتوفير السكن لكل عائلة هدف كل وحدة محلية هادفة إلى تحقيق التنمية المحلية وتخفيض معدلات الفقر، فمشكلة السكن والمرفق الصحية والتعليم تعد من أهم وأبرز المشاكل التي على القائد الإداري المحلي القضاء عليها، وتطبيق مراقبته في مجال الإقليمي مما يجد من هذه المشاكل وهي في بدايتها بالإضافة إلى تشجيع القائد الإداري على إنشاء التعاونيات العقارية في تراب الوحدات المحلية وتشارك بالأسهم لإنشاء المؤسسات وشركات البناء العقارية؛ كل هذا يتطلب خطة محكمة للتنفيذ لأن التخطيط يكون مركزي والتنفيذ يكون محلي فالقيام بجزء المتطلبات السكنية والتعليمية والصحية والإدارية والبيئية يكون من اختصاصات القيادة الإدارية المحلية.

المطلب الثالث: الاستثمار

جاء قانون الاستثمار في المادة 4 من الأمر 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 يتضمن قانون الاستثمارات على أن الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الجزائريين أو الأجانب يمكنهم إحداث أو إنهاء مؤسسات صناعية أو سياسية من شأنها زيادة الجهاز الإنتاجي للأمة والاستفادة من كل جزء من الضمانات والمنافع، كما حدد المشرع مفهوم الاستثمار في المادة

الفصل الثاني، القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

التالية من الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت سنة 2001 يتعلق بتطوير الاستثمار التي تنص على أنه " اقتناء أصول تدرج في إطار استحداث النشاطات الجديدة أو توسيع قدرات الإنتاج أو إعادة التأهيل، المساهمة في رأسمال المؤسسة في شكل مساهمات نقدية أو عينية واستعادة النشاطات في إطار خصوصية جزئية أو كلية" هذا من الناحية القانونية.

كما تطرق العديد إلى تعريف الاستثمار والمتمثلة في بعض منها هي كالتالي:

- يعرفه الدكتور طارق الحاج: " بأنه ذلك الجزء المستقطب من الدخل المستخدم في عملية إنتاجية من أجل رأسمال". بمعنى تطوير المشروعات الاستثمارية دون النظر إلى البلد المضيف.

- و يعرف بأنه: " توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح"، وهذا يعني بقدر ما يحقق ربح قد يحقق خسارة.

- كما يعرفه الدكتور حاتم فارس: " بأنه انتقال رؤوس الأموال التقنية والفنية والإدارية الأجنبية المتطورة تطورا اقتصاديا واجتماعيا وإداريا للمساهمة في تنمية وتطوير البلد المضيف عن طريق الشركات الوليدة بمشاركة رأس المال الوطني.

فمن خلال هذه التعريفات نستنتج أن الاستثمار هو اكتساب ما هو موجود سواء أكان مادي أو مالي للحظة زمنية معينة في فترة زمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية.

كما يشكل الاستثمار أحد المتغيرات المؤثرة في تطور البلدان ونموها ذلك أن المشكلة الاقتصادية التي تواجه أغلب الدول النامية هي مشكلة انخفاض حجم الاستثمارات بها، لهذا فإن نجاح هذه الدول وتحقيق التنمية يتوقف على مدى قدرتها على زيادة معدلات الاستثمار مما يلاءم معدل نمو السكان للقضاء على العقبات التي تواجهها، كما أنه لا بد من توغر قدر من الحوافز التي تضمن وجود الاستثمار سواء كانت بالنسبة للمواطنين أو الأجانب، فلا بد من توفر قدر عالي من الانفتاح الاقتصادي وهيكل ضريبي يشجع تمويل الاستثمار المباشر ولا يعطي مزايا أكبر للتمويل بالعجز ووجود استثمارات حكومية في البنية الأساسية⁽¹⁾، وتشجيع

⁽¹⁾ - علي عبد القادر علي، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر. سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 31، السنة الثالثة، الكويت، 2004، ص-ص:

الفصل الثاني، القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

القطاع الخاص في دخول هذا المجال ضمن توجه رامي يهدف إلى الاهتمام بالاستثمار المحلي واستقطاب رأس المال الأجنبي فهناك أربعة مبادئ يقوم عليها الاستثمار في الجزائر هي:

- مبدأ حرية الاستثمار
- مبدأ إزالة كافة القيود الإدارية على الاستثمار
- مبدأ عدم الالتجاء إلى التأمين، وحرية تحويل رأس المال
- مبدأ منح المزايا والحوافز المشجعة على الاستثمار.

أما فيما يخص في حرية الاستثمار فقد جاء المشرع بالجزائر بالأمر 06-08 في مادته الثالثة على أن الاستثمارات تنجز في حرية تامة مع مراعاة التشريع والتنظيمات المتعلقة بالنشاطات المقننة وحماية البيئة، كما تستفيد هذه الاستثمارات بقوة القانون من الحماية الضمانات المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها، إن صياغة الأمر السالف الذكر، جاءت عامة فيما يتعلق بمسألة حرية الاستثمار مما يفيد احتواءه للاستثمار الوطني العمومي والخاص، بالإضافة إلى ما سبق تنص المادة الثالثة من الأمر 06-08 أن الاستثمارات التي تستفيد من مزايا هذا المر تخضع قبل إنجازها إلى تصريح بالاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، أما بخصوص النشاطات والمهن المقننة والخاضعة للسجل التجاري فالمرسوم التنفيذي رقم 40/47 يحددها في تلك الأنشطة والمهن التي تتطلب بطبيعتها أو مضمونها ومحملها، ووسائل تفعيلها⁽¹⁾ وتوفير شروط خاتمة كما أن الاستثمار لا يقوم إلا من خلال الأدوات التالية:

أ- العقار: المتاجرة بالعقارات وهو المصدر الثاني بعد الأوراق المالية.

ب- المشروعات الاقتصادية: تعد المشروعات الاقتصادية من أكثر الأدوات للاستثمار الحقيقي انتشارا لتنوع أنشطتها في المجال الصناعي والزراعي والتجاري كما يحقق عائدا معقولا مستمرا⁽²⁾.

⁽¹⁾ - حسيني علي خريوش وآخرون، الاستثمار بين النظرية والتطبيق، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص-ص: 184-186.

⁽²⁾ - زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيق، (د.م.ن): دار وائل للنشر، 2005، ص 39.

الفصل الثاني، القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

بالإضافة إلى أن هناك شكلين للاستثمار الوطني والاستثمار الأجنبي⁽¹⁾.

فالاستثمار في الجزائر لازال بعيدا عن تحقيقه للتنمية المحلية، كون القيادة الإدارية المحلية لا تفسح المجال إلى الاستثمار المحلي بسبب التعقيدات القانونية التي تفرض على المستثمر عدم الاستثمار. لكن في الوقت نفسه تلعب القيادة الإدارية المحلية دورا في توفير المناخ لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وهذا بتكيف اللوائح القانونية ومنح أساس قانوني للمستثمر في تلك الوحدات المحلية وفي ظل ارتفاع التقدم الفكري والثقافي والتحضر والتطور التكنولوجي ما يجارب الفساد والاختلاسات ويسود في المجتمع صفة الإلتقان وحين تسيير لأموال المستثمر.

فالموظفين المكلفين بتنفيذ السياسات المتخذة على المستوى المحلي لا يتمكنون من تنفيذها إذا كانوا لا يتمتعون بالقدرات العلمية والكفاءة الضرورية فيمكن للمجلس الشعبي الوطني بمبادرة منه أو عمل من شأنه تطوير الاقتصاد في نطاق مخططها التنموي بتشجيع المتعاملين الاقتصاديين وتوسيع قدراتهم السياحية وذلك بتشجيع المتعاملين في مجال السياحة وتخصيص البلدية لرأسمال على شكل استثمارات يتم إسنادها إلى صناديق المساهمة التابعة للجماعات المحلية.

في الأخير يبقى التمويل هو مشكلة التنمية في الجزائر باعتبارها دولة نامية فإن نجاحها في تحقيق الإنعاش والنمو الاقتصادي يتوقف على مدى قدرتها في زيادة معدلات الاستثمار الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنمية، فالقيادة الإدارية المحلية تعمل على ترقية الاستثمارات الاقتصادية بما يسمح القانون البلدي للمجالس، من إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوي كما يطالب المجالس بإنشاء تعاونيات إنتاجية خاصة بالقطاع الفلاحي.

⁽¹⁾ - ربيعة قصوري، النظام القانوني للاستثمار الأجنبي في الدول النامية، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، (2010، 2011)، ص 08.

خلاصة و استنتاجات

تناولنا فيما سبق ذكره عرض للقيادة الإدارية كآلية في تحقيق التنمية المحلية التي تعتبر ضرورة حتمية لإستقرار النظام السياسي كونها تتدخل في صياغتها وتنفيذها كل السلطات الرسمية في الدولة من سلطة تشريعية إلى سلطة تنفيذية إلى سلطة قضائية، فكل واحدة منهم دورا مهما وهاما في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الوطني وتنمية محلية على المستوى المحلي، فقياس مدى فاعلية هذه السلطات وكفاءتها من الواقع المحلي الذي يعكس صورة القائد الفعال في الميدان بغض النظر عن العراقيل التي تعرقل عمليات صنع سياسات التنمية المحلية و تنفيذها

فالمؤسسات الرسمية من مسؤوليتها دراسة كافة السياسات القطاعية و رقابتها والسهر على تنفيذها بعد التخطيط الجيد لها، كون هذه السياسات يستفيد منها كافة المواطنون في المجتمع والتي تحقق تنمية شاملة بحيث كلما كان المجتمع المحلي راضي تحققت تنمية شاملة تهدف السلطة المركزية إلى تحقيقها التي يتزامن عملها مع عمل السلطة اللامركزية من أجل تحقيق هذه الأخيرة ، ولا تقتصر مهمة تحقيق التنمية المحلية على السلطة المحلية التنفيذية فقط بل كل السلطات هي أمام واقع يفرض عليها الصهر على تحقيقها وبعدها أصبح هناك العديد من الفواعل على غرار المؤسسات الرسمية.

فأصبحنا نتحدث عن دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المحلية كون هذا الأخير يحمل العديد من المتطلبات المجتمعية من خلال مؤسساته (التابعة من الوسط المجتمعي الذي يفرض عليها ضرورة الإهتمام بالمجتمع فيإطار تحقيق الديمقراطية) التي تحمل انشغالات نابعة من الوسط المجتمعي ، فالأحزاب السياسية تقوم على برامج تحمل في طياتها إنشغالات و إحتياجات الأفراد، فالحزب ناطق وممثل للأفراد على المستوى المحلي والوطني .

بالإضافة إلى الرأي العام الذي يشير إلى إتجاهات الأحزاب نحو مشكلة من المشاكل التي يعاني منها الأفراد، فدوره يظهر من مدى وعيه بكل ما يحيط به، ودرجة وعيه نابعة من طبيعة تفكيره وتطلعاته المستقبلية في ظل العولمة التي ساهمت في بروز الإعلام كأهم مصدر

الفصل الثاني، القيادة الإدارية كألية لتحقيق التنمية المحلية

للمعلومات المطابقة لما هو موجود في الواقع ، إذا كانت هناك شفافية ، في التداول المعلومات خاصة على المستوى المحلي.

فالإعلام فضح العديد من القادة الإداريين المحليين ، كونهم لم يقدموا شيء للمجتمع المحلي، من هذا المنطلق استنتجت أن المجتمع المدني له دور كبير في الدفع بعجلة التنمية إلى الأمام إذا كان فعالا وحقيقيا يقوم بدوره على أكمل وجه وهذه الصورة لا توجد إلا في الدول المتقدمة التي تعتبره شرعيا في العجلة السياسية.

أما طبيعة النظام السياسي الجزائري ترفض فاعل يكشف الحقيقة ، وقد يكون معارضا لنظام ككل وترفض قرارات أو تدخلات من طرف الفواعل الأخرى في إطار تحقيق التنمية المحلية ، فهي لا تأخذ بعين الإعتبار النقد والتقويم مع تقديم البديل.

كما لا ننسى القطاع الخاص الذي أصبح له دورا بعد الإنفتاح الذي شهدته الجزائر على المستوى الوطني والمحلي من خلال إستقطاب للأيدي العاملة ، وفتح المجال أمام الإستثمار الذي يساعد التمويل المحلي للجماعات المحلية.

فتحقيق التنمية المحلية لا يكون إلا بتكامل الأدوار وتعدد الفواعل مما يطرح العديد من الأفكار والبدايل التي تساهم في تحقيقها التنمية المحلية ، من خلال إمتصاص نسبة البطالة ، وتقديم خدمات إجتماعية راقية وفتح المجال للإستثمار ، فالقيادة الإدارية المحلية من واجبها تلبية الحاجيات التي يتطلع إليها المجتمع والتي يضمن تحقيقها بقاء تلك القيادة في مناصبهم ، وتضمن لهم الإستقرار من خلال التخطيط الجيد لتنفيذ سياسات التنمية المحلية.

الفصل الثالث

الجماعات المحلية في الجزائر: رؤيا في
مفهوم طبيعة الدور (دراسة حالة ولاية
عين الدفلى)

تمهيد:

طرقت اللامركزية أبواب الحكومات والدول ولم يكن يتصور أنها تتخلى عن نمط سياستها بهذه السرعة وبهذه الكيفية، كل هذا من أجل الوصول إلى الديمقراطية الحقيقية التي تقتضي الوصول إلى مستوى من الشفافية التي تمنع إحتكار السلطة أو الحكم في يد شخص واحد وبهذا فتح المجال أمام أفراد المجتمع، والفواعل العديدة في صنع السياسات العامة التي بدورها تنتج لنا سياسات محلية تحقق تنمية محلية على مستوى الولاية.

فالولاية تحتل مكانة حيوية وهامة في البناء المؤسساتي الوطني الجزائري فهي الخلية والمؤسسة القاعدية والأساسية سياسا وإقتصاديا وإجتماعيا وإداريا، فهي تجسد سياسة اللامركزية الإدارية فلها دور أساسي فيالنهوض بأعباء التنمية الشاملة على مستوى أقاليمها،وتعتمد في ذلك على مواردها الخاصة من موارد مادية محلية وأخرى خارجية تتمثل في مساعدات الدولة عن طريق تخصيصات الميزانية العامة بالإضافة إلى مواردها البشرية،فالولاية في الجزائر عرفت عدة تطورات وهذا يبدو واضحا من خلال القوانين والمراسيم التي جاءت لتنظيمها وهيكلتها مواردها.

فمن أجل فهم وتحليل دور القيادة الإدارية في صنع سياسات التنمية المحلية داخل الولاية فكان من الضروري تخصيص فصل للدراسة ميدانية في ولاية عين الدفلى، فسوف ندرس في هذا الفصل واقع القيادة الادارية والتنمية المحلية في ولاية عين الدفلى من خلال ثلاثة مباحث الأول نتكلم فيه عن كل ما يخص الولاية من تطور تاريخي إلى تقسيمات الإدارية وكذا التنظيمات المالية الخاصة بها، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الوالي كهيئة تنفيذية والمجلس الشعبي الولائي والمدريات التنفيذية وكذا علاقة النمط القيادة بالفاعلية في الأداء.

المبحث الأول: التأصيل التاريخي عن نشأة الجماعات المحلية لولاية عين

الدفلى

تعتبر عمليات تقديم الخدمات العمومية ورفع الغبن و تحسين ظروف العيش من لأهداف التي ترمي إليها الجماعات المحلية والتي تعمل جاهدة على تحقيقها في ظل الاستقلال الحالي والدستور الفعال للقائد الإداري على مستوى الإقليم.

فالولاية هي إحدى الهيئات المحلية التي نص عليها القانون والتي منحها حق الاستقلال الحالي اسم ومقرض آجال حسن سير العمل على المستوى في هذه الدراسة على ولاية عين الدفلى وتم التركيز في هذا المبحث على التأصيل التاريخي لنشأة الجماعات المحلية من خلال ثلاثة مطالب، فالأول تناولنا فيه التأصيل التاريخي، والثاني قضايا التقسيمات الإدارية أما الثالث والأخير فتطرقنا إلى التنظيمات الحالية كونها أول خطوة تساهم في معرفة ما مدى قوة الوصية.

المطلب الأول: التأصيل التاريخي لولاية عين الدفلى

مرت ولاية عين الدفلى كغيرها من مناطق الوطن بمراحل تاريخية، من المرحلة الفينيقية الرومانية، فمنطقة الظهرة، سهل الفنية كانتا محتلين من طرف القبائل الحاسوشية وكان ذلك قبل مجيء الرومان في بداية القرن الأول الميلادي، و بدخول الرومان للمنطقة قاموا بإنشاء مراكز مراقبة مثل: أبيديم نوفيم) (oppidum_ norum) الذي أنجز على هضبة تطل على الطريق الممتد على الضفة الشرقية لواد شلف وبالضبط بالجبهة الشمالية الشرقية لمدينة عين الدفلى وكانت مهمتها الأساسية مراقبة السهول والتصدي لهجمات القبائل الرحل، وتعد مليانة من أبرز مناطق بالإمبراطورية الرومانية بعد العاصمة إذ تم العثور على مجموعة من الكتابات والقبور والتماثيل التي تؤرخ لتلك الفترة ومع قدوم المسلمين إلى المنطقة خلال

القرن العاشر(10م).⁽¹⁾ قام بولوغين بن زيري بإنشاء مليانة حوالي 382ه على أنقاض مليانة الروماني.

ومع بداية القرن السادس(16م)تمكن الأتراك من الدخول إلى منطقة عين الدفلي واستقروا في مدينة مليانة، بحيث قاموا بضمها إلى بايليك الغرب ونصبوا قبائل المخزن ومن 1900م شهدت المنطقة عدة أحداث أبرزها انعقاد أول مؤتمر لحركة الإنتصار والحريات الديمقراطية(mtld). بمدينة زدين دون أن ننسي الدور الذي لعبته المنطقة أثناء الثورة التحريرية (1945م_ 1962م)⁽²⁾ إذ كانت محورا هاما في مواجهة الإحتلال بحكم موقعها ضمن الولاية الرابعة التاريخية، كما ساهم أبناءها مساهمة فعالة في تحرير البلاد وكان بطل معركة الجزائر (علي عمار) من أبناء هذه المنطقة.

تقع عين الدفلي على بعد 150 كلم غرب الجزائر العاصمة، تحدها من الشمال ولاية تيبازة ومن الجنوب ولاية تيسمسيلت ومن الجنوب الشرقي ولاية المدية ومن الشرق ولاية البليدة، ومن الغرب ولاية الشلف. يبلغ عدد سكانها 800000 نسمة، أغلبهم من قبائل الزغيبية التي دخلت إلى شمال إفريقيا في القرن 11م، وتبلغ مساحتها 891,4 كلم².⁽³⁾

تتميز بمناخ متوسطي جاف مع طابع المناخ القاري و درجة الحرارة في حدود 20 درجة بين درجات الحرارة في شهر جانفي وفي شهر أوت.

كما تمتلك الولاية مقدرات للري والفلاحة كبيرة جدا إذ تبلغ مساحتها الفلاحية الإجمالية 611,235 منها 676,181هكتار من المساحة الفلاحية المستغلة و 400,39هكتار من الأراضي المسقية، ومن شأن هذه المساحات أن تشهد تطورا كبيرا في المستقبل نظرا إلى كميات الحيات المتوفرة الهائلة، وتبلغ المساحة الفلاحية المستغلة 676,181هكتار أي نسبة 10,77% .

⁽¹⁾ - Wilaya de aine Defla, monographie de la wilaya de Ain Defla 2013, direction de programmation et budgétaire éditionBudgétaire édition mars 2014.

⁽²⁾ - بن يوسف، عباس الكبير، مليانة. الجزائر: الوكالة الوطنية للأثار و المواقع و المباني الأثرية ، 2000، ص6.

⁽³⁾ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، تاريخ الدخول 01_04_2015 على الساعة 14:08

فموقعها الإستراتيجي جعلها تربط بين عدة ولايات من الوطن وهذا ساهم بشكل كبير في إحداث نوع من الحركة على مستوى هذه الولاية ، كما أنها تربط بين خمسة ولاية وهي البلدية تسمسيلات المدية الشلف تيبازة فكل واحدة من هذه الولايات هي ولاية تتمتع بالنشاط وبالتالي تساهم في نقل هذا النشاط إلى الولاية القريبة منها كما أنا ولاية عين الدفلى لها عدة طرق وطنية تربطها بالعديد من الولايات.

حت تتكون شبكة الطرق للولاية من 311 كم من الطرق الوطنية ، و795 من الطرق الولائية، و1600 من الطرق البلدية.

تتركز الوحدات الصناعية للولاية في مستوى المدن الواقعة على طول الطريق الوطني رقم 4، وعلى مستوى مناطق النشاط في خميس مليانة ، سيدي لخضر، العطاف، وكذا المنطقة الصناعية بعين الدفلى، كما لانسى الطريق الوطني رقم 14 فيما يخص الصناعة الفلاحية الزراعية.

إذا فموقعها إستراتيجي يستفيد منه مواطن ولاية عين الدفلى ويستفيد منه مواطن الولايات المجاورت وهذا ماسوف نلاحظه في الخريطة التالية التي تبرز مكانة الولاية وموقعها الجغرافي من خلال الخريطة التالية:

المطلب الثاني: التقسيمات الإدارية لولاية عين الدفلى

خضعت الإدارة الجزائرية إلى مراحل تاريخية ساهمت في بلورة التقسيمات الإدارية الحالية، فقبل الاستقلال كانت تخضع لجيش الاحتلال الذي كان يتولى السلطة في جنوب البلاد في حين أن التقسيم الثاني كان يخضع للسلطة الفرنسية، التي كانت تسيطر على الحكم في شمال البلاد وبعد الاستقلال وقع على عاتق الدولة الجزائرية مسؤولية توحيد النظام الإداري على المستوى الوطني.

فالتقسيم خلال المراحل الاستعمارية كانت توجد في الجزائر 1956م ثلاثة أنواع من البلديات⁽¹⁾ هيكلية في ثلاثة عمالات (الجزائر، وهران، قسنطينة)، الأهلية في مناطق الجنوب وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال، والبلديات المختلطة كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم بالجزائر. والبلديات ذات التصرف التام (العاملة) كانت في مناطق التواجد المكثف للأوربيين بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية. وبعد الإستعمار أعيد النظر في التقسيم في دستور 1963 خاصة التقسيم الذي جاء بعد 1965 بحيث أصبحت الجزائر مقسمة إلى 15 عمالة، 13 شمالا و2 جنوبا⁽²⁾، كما ارتفع عدد الدوائر إلى 90 دائرة و 1577 ففي دستور 1965 تم تقليص عدد الوحدات الإدارية البلدية و الولائية في الجزائر إلى 15 ولاية و91 دائرة و676 بلدية وفي سنة 1979 ارتفع عدد الولايات 31 ولاية، و160 دائرة و704 بلدية أما في 1984 فحدث تقسيم آخر 48 ولاية و 742 دائرة و1541 بلدية.

على إثر هذا التقسيم تأسست ولاية عين الدفلى سنة 1984 بعدما كانت تابعة، قبل ذلك لولاية الشلف (الأصنام سابقا)، مع هيكل تنظيمي لها الذي جاء مع تأسيسها حسب الشكل رقم (1)، بالإضافة إلى تقسيمها على أربعة عشر دائرة (14): وهي مليانة، عين الدفلى، خميس مليانة، جندل، جليدة، العطاف، حمام ريغة، بومدفع، عين الأشياخ، برج الأمير خالد، البتحية، روينة، العبادية، العامرة، بالإضافة إلى ستة و ثلاثون بلدية: عين الدفلى، حمام ريغة، عين البنيان، عين التركي، بومدفع، الحسينية، خميس مليانة، سيدي لخضر، مليانة، بن علال، جندل، بربوش، واد الشرفاء، عين الأشياخ، عين السلطان، واد الجمعة، برج الأمير خالد،

(1) محمد الصغير بعلي، القانون الإداري. عناية: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2002، ص 133.

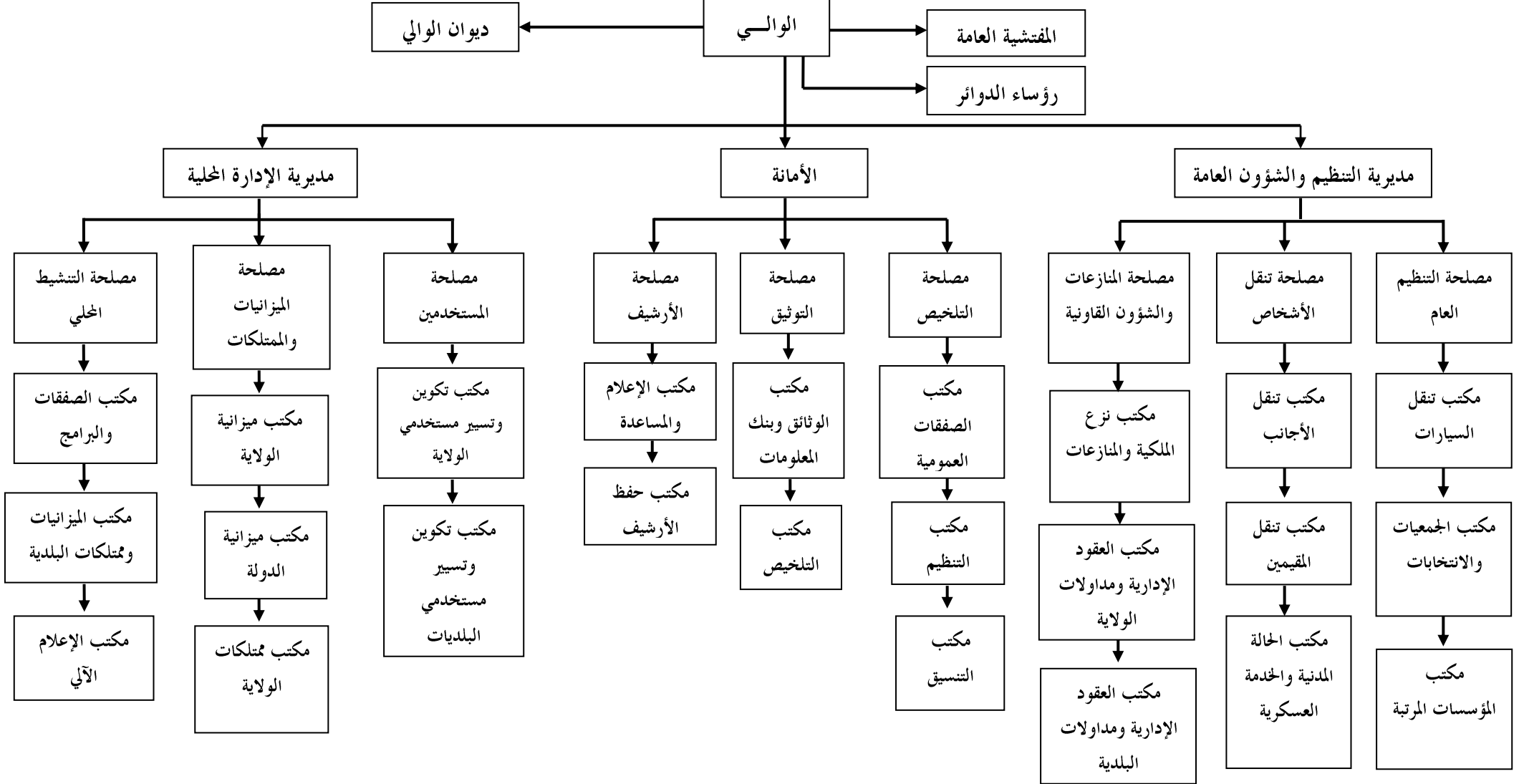
(2) محمد العربي، سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر الولاية البلدية 1516 1962. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 196.

طارق بن زياد، بئر ولد خليفة، جليدة، بوراشد، حجة أولاد الشيخ، العامرة، عريب، المخاطرية، العبادية، تاستة، عين بويحي، الروينة زدين، العاين، العطاف، تيركانين، بطحية، الحسينية، بالعاص⁽¹⁾ وأصبحت عين الدفلى هي عاصمة الولاية التي تقع وسط شمال الجزائر والمعروفة بطابعها الفلاحي.

فكل هذه التقسيمات ساهمت في رفع الضغط عن الولاية، وتقريب الإدارة من المواطن القاطن بولاية عين الدفلى، فالهيكل التنظيمي هو أيضا جاء مع نشأت الولاية وساهما هو الأخرى في تنظيم العمل الإداري وهو لا يختلف عن باقي الهياكل التنظيمية للولايات الأخرى فلكل مديرية مصلحة ولكل مصلحة مكتب ويختلف العمل من مديرية إلى أخرى ومن مصلحة إلى أخرى ومن مكتب إلى آخر وهذا حسب طبيعة العمل المكلفة به كل مديرية وكل مصلحة وكل مكتب، بالإضافة إلى ديوان الوالي والمفتشية العامة ورؤساء الدوائر وهذا ماسوف يوضحه الشكل التالي:

⁽¹⁾ - Wilaya de Ain Defla, ipid.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لولاية عين الدفلى⁽¹⁾



(1) - المصدر: مصلحة الوثائق، ولاية عين الدفلى.

المطلب الثالث: التنظيمات الحالية لولاية عين الدفلى

تمثل التنظيمات الحالية لولاية عين الدفلى في ميزانيتها التي تعكس اهتمامات وانشغالات المواطنين التي تضعها إدارة الولاية في شكل مشاريع وبرامج تهدف إلى الصالح العام، والدفع بعجلة التنمية على المستوى المحلى للولاية.

فهذه الميزانية عبارة عن جدول تقديرات للإيرادات والنفقات السنوية الخاصة بالولاية كما هي عقد ترخيص للإدارة يسمح بسير مصالح الولاية وتنفيذ برنامجها للتجهيز (الباب 979)، أما فيما يخص الاستثمار فهي تشمل على قسمين في الإيرادات والنفقات وهما قسم التجهيز وقسم التسير، بحيث ينقسم كل قسم إلى إيرادات ونفقات متوازنة وجوياً، ويقتطع من قسم الإيرادات التسير وجزء من المبلغ يخصص لتغطية نفقات قسم التجهيز والاستثمار⁽¹⁾ وفقاً لشروط يحددها النظام القائم. فالتقديرات الخاصة بإيرادات الولاية ضمن الميزانية لأولية وإضافية من 2007-2014 يلاحظ أن هناك فرق بين تقديرات إيرادات الميزانية الأولية عن الإضافية.

أما فيما يخص نسبة الزيادة في الميزانية الإضافية بالنسبة إلى الميزانية الأولية لمختلف السنوات سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): إيرادات الولاية ضمن الميزانية الأولية والإضافية 2007-2014⁽²⁾

السنوات البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
تقديرات إيرادات الميزانية الأولية	2,543,621,08 8 24,	2,753,821,0 8 8,24	2,841,249,42 4 24,	2,975,565,52 1 11,	3,021,234,10 5 20,	3,769,432,2 008,36 5	3,781,441,47 5 26,
تقديرات إيرادات الميزانية الإضافية	5,822,311,09 0 12,	6,921,315,0 91,13	7,001,515,30 1 16,	7,149 989,392 77,	7,590,998,44 1,30	7,265,906.6 22,25	7,365,991,72 3,27

⁽¹⁾ _ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12-07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فيفبرير، متعلق بالولاية، المادة 158، ص10.

⁽²⁾ _ المصدر: دفاتر الميزانية الأولية والإضافية (2007-2014) لولاية عين الدفلى.

الجدول رقم (03): فرق تقديرات إيرادات الميزانية الأولية والإضافية.⁽¹⁾

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
النسبة%	2,11	2,51	2,46	2,40	2,51	01,92	2,30	/

هذا الاختلاف في التقديرات راجع لأسباب مختلفة من سنة إلى أخرى، مثل الإعتماد على تقديرات السنة السابقة و وضعها مباشرة أو زيادة لها بنسبة قليلة مع تقديرات النسب القانونية الواجبة الدفع دون الحساب الفعلي لها بالإضافة إلى أن مصادر الإيرادات المعتمد عليها في التقدير تتمثل في الضرائب والإعانات إلا أن هذه المداحيل ليست ثابتة سنويا بل تتغير إما بالزيادة أو النقصان حسب الظروف المستجدة في كل سنة، فقد تخفض الدولة نسبة الإعانات الموجهة للولاية، وإيرادات الولاية الجبائية محددة وهي تتمثل في الرسوم على النشاط المهن (t.p.d)، الضريبة الجغرافية الوحيدة (i.f.v)، (v.f) الدفع الجزائي سابقا إذ ما يلاحظ على الميزانية أنها تطورت من خلال تطور إيرادات الجبائية للولاية، تستفيد، منها على مدار السنة، مثل الضريبة على النشاط المهن و الضريبة الجغرافية الوحيدة (ifu) الدفع الجزائي سابقا ومداحيل أخرى تحصل عليها نتيجة لكراء أملاكها الخاصة والإعانات وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

⁽¹⁾ _ المصدر: مكتب الميزانية الولائية، مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية.

الجدول رقم (04): تطور إيرادات الولاية من 2007 الى 2014 ⁽¹⁾.

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
إيرادات مجانية الضرائب (ضريبة)	222,612,868,10 +	282,684,868,80 +	338,370,235,61 +	296,908,884,38 +	272,393,401,30 +	295,410,941,32 +	311,212,922.17 +	383.100,221,11 +
	3,999,812,20	4,092,720,34	5,427,239,43	5,830,884,59	5,495,126,24	6,017,081,51	6,117.188,91	6,901,120,90
مجموع الضرائب	222,612.680,30	286.777,589.14	343.797,475,04	302.739.768.97	277,888.527,54	3012.428,0	317,330.117.08	390.001.342.07
الأملك العمومية	1.000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00
إيرادات خارجية أ- إيعانات ب- منح معدل التوزيع	170.525.313,00	190.649.613,00	206,912.122.00	225.253.977,00	201.265,023,00	209.267,051.00	212.121,718,00	228.208,419.00
	129,212,247.00	137.256.237.00	219.783,497.00	248,508.590.00	265.310,280,00	370,727,671.00	391.867.771.00	398.900.383.00
مجموع الإيرادات	.527.350.240.30	615.683.438.34	771.493,094.04	777.502.335.97	745.463.830,54	882,422.744,83	921,319,606,08	101,811.064,04

⁽¹⁾-المصدر: مكتب الميزانية، ولاية عين الدفلى.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مجموع الضرائب هو بين الارتفاع والانخفاض، على حساب نسبة رسم النشاط المهن والضريبة الجغرافية الوحيدة، أما بالنسبة لسنة 2014 فيما يخص عائدات الرسم على النشاط المهن تعتبر المصدر الأساسي لميزانية الولاية.

أما فيما يخص تزايد نفقات الولاية من 2007 إلى 2013 التي تنقسم إلى نفقات التسيير ونفقات التجهيز مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (05): تزايد النفقات من (2007-2014) ⁽¹⁾

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	السنوات البيان
3,781,414 47, 5,27	3,769,432 20, 8,3	3,275,710 20, 1,25	2,887,167 10, 5,32	2,841,24 9,4 24,24	2,753,821 0, 88,24	2,223,612, 1 0,20	نفقات التسيير المدفقة
288,900,0 0 0,00	222,900,0 0 0,00	220,200 00 0,00	219,600,0 0 0,00	211,222, 00 0,00	157,9000, 00 0,00	127,8000, 00 0,00	نفقات التجهيز والاستثمار المخصصة
4,070,314 47, 5,27	3,992,208 36, 36,3	3,495,910 2, 01,25	3,106,767 10, 5,32	3,052 471,4 24,24	4,332,821 08, 8,24	3,50,161,2 1, 10,20	أجمالي النفقات

من خلال هذا الجدول يتضح لنا بأن قسم التسيير على مر ستة سنوات كانت النفقات فيه أكبر من قسم التجهيز و لاستثمار، كما تبين هذه الأرقام قلة لاستثمار في ولاية عين الدفلى، وإنفاق معظم الإيرادات على الجانب الخاص بالتسيير.

⁽¹⁾ _ المصدر: دفاتر الميزانية (من 2007-2013) لولاية عين الدفلى.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للساحة المحلية بعين الدفلي وعمليات إنتاج

القرار

تعد عملية إنتاج القرارات المهمة والصعبة والتي تعكس صورة صانع وتتخذ القرار لذا فهو وسيلة في صنع السياسة العامة على المستوى الوطني ووسيلة في صنع السياسات المحلية على المستوى المحلي، فقد تطرقنا في هذا المبحث الذي تناول الهيكل التنظيمي للسلطات المحلية بعين الدفلي وعمليات إنتاج القرار من خلال دراستنا إلى كل من الوالي باعتباره مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام كذا المديرية التنفيذية على مستوى الولاية كل هذا من خلال ثلاثة مطالب خصصنا لكل توضيح مطلب من أجل توضيح هذا الهيكل التنظيمي .

المطلب الأول: الوالي باعتباره سلطة تنفيذية

يعتبر الوالي ممثل الدولة لصلاحيات الممنوحة له والمسندة غليه باعتباره ممثلا لدولة في إقليم الولاية، فهو صورة دقيقة لعدم التركيز¹ الإداري فهو سلطة إدارية وسياسية في نفس الوقت، كما يعين الوالي طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89-44 الصادر في 10/04/1989 وغيره من النصوص القانونية لاسيما المرسوم التنفيذي رقم 55/90 المؤرخ في 1990/07/25 المتعلق بالتعيين في الوظائف العليا في رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الداخلية وهذا تخوله المادة 78 من الدستور 1996 المعدل في سنة 2008.²

كما أنه يملك صلاحيات من بينها الازدواجية في الاختصاص حيث يتمتع بسلطات بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي، بالإضافة إلى سلطات أخرى باعتباره ممثلا للدولة.

⁽¹⁾ - يقصد بعدم التركيز هناك من يسميه بالامركزية ظهر نتيجة لمساوى المركزية و عدم تمكن السلطة المركزية من التحكم في كل صغيرة و كبيرة تحدث في كل جزء من إقليم الدولة .

⁽²⁾ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية، العدد، 1996،76

1_ الوالي ممثل للدولة:

يتمتع الوالي بسلطة الضبط الإداري (الشرطة الإدارية) ⁽¹⁾ كما نص قانون الإجراءات الجزائية وأيضا على لسلطات الوالي في مجال الضبط القضائي، مع إحاطتها بجملة من القيود، بالإضافة إلى أن الوالي يجب عليه أن يبلغ وكيل الجمهورية خلال مدة أقصاها 48 ساعة متخليا بذلك عن جميع الإجراءات للسلطة القضائية قد أخطرت بوقوع الجريمة ⁽²⁾ فسلطة الوالي مقيدة من حيث الزمان.

2_ الوالي هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي:

في هذه الحال يمارس الوالي صلاحيات تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي. وذلك من خلال إصدار قرارات ولائية باعتباره جهاز تنفيذ بعد أن تصادق عليها (المداوات) هيئة المداول المجلس الشعبي الولائي، كما أن القانون يلزم الوالي بأن يطلع المجلس الشعبي الولائي سنويا وخلال الفترات الفاصلة و يعرضه على المجلس الشعبي الولائي ويمكن أن ينتج عن مناقشة دفع لائحة إلى السلطة الوصية (الوزارة). فهو يمثل الولاية و هذه مهمة قانونية للوالي وليس لرئيس المجلس الشعبي الولائي، فهو يمثل الولاية في جميع أعمال مدعية أو مدعي عليها ⁽³⁾ باستثناء الحالة الواردة في المادة 54 من قانون الولاية والتي مفادها أنه لا يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي باسم الولاية أن يطعن لدي الجهة القضائية المختصة في كل قرار صادر من وزير الداخلية يثبت بطلان أي مداولة أو يرفض المصادقة أو يعلن إلغائها وهو موجود في المادة 87 من قانون الولاية ⁽⁴⁾ بالإضافة إلى أن الوالي يمارس السلطة الرئاسية علي موظفي الولاية.

أما فيما يخص قرارات الوالي فهو يصدر قرارات من أجل تنظيم مداوات المجلس الشعبي الولائي وممارسة السلطات المحددة في قانون الولاية. بحيث تنشر هذه القرارات والمتضمنة التنظيمات الدائمة إذا كانت تكنسي طابعا عاما وفي الحالات المخالفة تبلغ للحضين دون

⁽¹⁾ _ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، المادة 96 من قانون الولاية ، 1990.

⁽²⁾ _ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، الأمر رقم 66-165 المؤرخ في 8/6/1960.

⁽³⁾ _ المادة 54-87، قانون الولاية ، المرجع السابق.

⁽⁴⁾ _ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، المادة 156 من قانون الولاية ، 1990.

المساس بأجال الطعون المنصوص عليها في القوانين المعمول بها، وتدمج ضمن مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية كما يمكن له تفويض توقيعه لكل موظف حسب الشروط والأشكال المنصوص عليها في القوانين.⁽¹⁾

فيعد والي ولاية عين الدفلي ممثل لرئيس الجمهورية على مستوى ولاية عين الدفليين عين بقرار من رئيس الجمهورية تعاقب على الفترة الممتدة من 2007 على غاية 2014 ثلاثة ولاية كلهم عملوا وفق ما كان ينص عليه القانون، فالوالي يعمل على تنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة.

فقد أصدر والي ولاية عين الدفلي آخر قرار لسنة 2014 من أجل تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي وغلق كلما يتعلق بميزانية 2014 في 4 أبريل 2015 والدخول في سنة مالية جديدة، هذا القرار دمج ضمن مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية، كما يحق له تفويض توقيعه لكل موظف حسب الشروط والأشكال المنصوص عليها في القوانين، وهذا ما لاحظناه خلال التوقيع على ملفات طلب العمل، بالإضافة إلى أنه يقوم بمعاينة كل المشاريع ميدانياً فمؤخراً قام والي ولاية عين الدفلي بزيارة بلدية عريب و بئر ولد خليفة وكذا تيركانين.

فوالي ولاية عين الدفلي يسهر على تنفيذ المخطط القطاعي للتنمية على مستوى الولاية (psd) وهذا القطاعي المركز حسب ما منعت عليه الفقرة (أ) من المادة (4) من المرسوم التنفيذي رقم 98 / 227⁽²⁾ فهو على الحكومة، فكل هذه المخططات أو المشاريع هي نفقات متعلقة بالتجهيزات العمومية، تقدمها الوزارات للمديريات التابعة لها، بحيث تقوم الوزارات بتقديم الدعم أو الغلاف المالي لهذه المشاريع وتراقب سير الأعمال، حتى يتم إنجازها، أما المخطط القطاعي غير المركز الذي يسعى إلى تحقيق التوازنات الجهوية، يتم إدراجه في نفقات المتعلقة بالتجهيزات العامة غير المركزية، فهي تخص برامج التجهيز المسجلة بإسم الوالي.

⁽¹⁾ _ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12-07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433، الموافق 21 فيفراير، متعلق بالولاية، 2012، ص 40.

⁽²⁾ _ مرسوم تنفيذي رقم 98 / 227، مؤرخ في 19 ربيع الأول 1499، الموافق لـ 13 يوليو 1998، يتعلق بنفقات الدولة لتجهيز، المادة 09، الفقرة أ، الفقرة أ ص 08.

فالوالي هو أمام ضرورة السهر على تنفيذ هذا البرنامج القطاعي الخاص بالتنمية بدأ من إصدار القرارات بالتنفيذ مروراً إلى الحرفية الميدانية وصولاً إلى تسليم المشروع في شكله النهائي يجب أن يصادق عليه المجلس الشعبي الولائي، إذاً فقرارات الوالي هي قرارات محددة ومدروسة ولا تصدر قبل النظر فيها من طرف المجلس الشعبي لولائي الخاصة بالمشاريع، ووالي ولاية عين الدفلى هو كغيره من الولاة ينظر لتسيير الإدارة العمومية من منظور التعاون والتشارك في التسيير، وهو يعمل على توفير الكفاءات لإدارية وتنسيق بين الموظفين منة خلال الدورات التكوينية التي تجرى على مستوى الولاية.

فالدورات التكوينية في نظره هي من أهم الوسائل المساعدة في تحسين الأداء، و إنتاج إداريين ذو درجة عالية من الكفاءة في التسيير وهو الشيء المطلوب في الوقت الحالي في الإدارة العمومية.

كما أنه يؤكد على التنمية الحقيقية تكمن في تنمية الحوار البشرية أولاً ثم ثانياً لانطلاق في تحقيق سياسات التنمية المحلية وهذا هو الشيء الذي لم يكن موجود في ولاية عين الدفلى قبل وصوله إلى منصب والي مؤقتة، فهو لم يكن يعمل هذه الأشياء وإنما كان فقط من أجل التسيير المؤقتة، فواقع التنمية المحلية لم يكن في المستوى بالمقارنة، مع المشاريع التي خصصتها الحكومة لهذه الولاية و لم تنجز في الوقت المحدد لها، من هذا المنطلق اتخذ قرار بأنه إذا لم يتم إنجاز المشاريع الخاصة بكل البلديات في وقت المحددة تعرض علي التحقيق والمتابعة القضائية وصادق عليه المجلس الشعبي الولائي⁽¹⁾ وسارعت كل البلديات في تحقيق المشاريع في الوقت المحدد لها، وأصبحت هناك درجات ميدانية متكررة ومتواصلة من آجال الضغط والسرعة في الإنجاز وحتى لا يتم اختلاس الأموال، فهذه هي أهم الميكانيزمات أو الآليات التي اتخذها الوالي منذ وصوله إلى المنطقة.

المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي

يعتبر المجلس الشعبي الولائي مجلس منتخب عن طريق لاقتراع العام وهو هيئة المداولة في الولاية، كما يحدده النظام الداخلي النموذجي للمجلس عن طريق التنظيم، بالإضافة إلى أن

(1) _ مقابلة مع هجري رفروف، والي ولاية عين الدفلى، المرجع السابق

هذا الأخير يعقد أربعة دورات عادية في السنة، مدة كل دورة خمسة عشر (15) يوما على الأكثر وتنعقد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر مارس ويونيو وديسمبر وسبتمبر ولا يمكن حجمها عما يمكن له أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من الوالي، وتختتم هذه الدورة باستنفاد حول أعمالها.

ترسل الاستدعاءات إلى دورات المجلس الشعبي الولائي مرفقة بمشروع جدول الأعمال من رئيسة أو ممثلة الذي يعين من ضمن نواب الرئيس، وتدون في سجل المدونات للمجلس الشعبي الولائي، ويحدد جدول أعمال الدورة وتاريخ انعقادها بمشاركة الوالي بعد مشاوره أعضاء المكتب. فيرسل الرئيس الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي الولائي إلى أعضاء المجلس الشعبي الولائي كتابيا وعن طريق البريد الإلكتروني وتكون مرفقة بجدول الأعمال وتسلم لهم في مقر سكنهم مقابل وصل الاستلام قبل عشرة أيام كاملة على الأقل من الإقبال ويمكن تقليص هذه الآجال في حالة الاستعجال على أن لا يقل عن يوم واحد كامل، في هذه الحالة يتخذ المجلس الشعبي الولائي على التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات.⁽¹⁾

فهو يمثل القاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم.

يتكون المجلس الشعبي الولائي من مكتب يتكون من الأعضاء الآتية:

— رئيس المجلس الشعبي الولائي، رئيسا.

— نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي، أعضاء.

— رؤساء الجان الدائمة، أعضاء.

تحديد مهام هذا المكتب وكيفية سيره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي - ينتخب خلال كل دورة بناء على اقتراح من رئيسه مكتب يتكون من عضوين (2) إلى أربعة (4) أعضاء لتسييره وتتولى أمانة تتكون من موظفين ملحقين بديوان مجلس الشعبي الولائي مساعدة مكتب دورة المجلس الشعبي الولائي - وأمانة المجلس يتولاها موظف يختاره رئيس

⁽¹⁾ - قانون رقم 07-12، المرجع السابق، ص-ص : 14-15.

المجلس الشعبي الولائي من بين الموظفين الملحقين بديوانه، مع مراعاة أحكام المادة 32 كما يلصق مستخلص مداولة المجلس الشعبي الولائي، المصادق عليه بصفة نهائية بسعي من الوالي خلال الثمانية (8) أيام التي تلي دخولها حيز التنفيذ، في الأماكن المخصصة للإعلام الجمهور ومقرات الولاية و البلديات و بكل وسيلة إعلام أخرى.⁽¹⁾

كما يتشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجان دائمة المسائل التابعة لمجال اختصاصه ولاسيما المتعلقة بما يلي:

— التربية و التعليم العالي و التكوين المهني.

— الاقتصاد والحالة.

— الصحة والنظافة وحماية البيئة.

— الاتصال و تكنولوجيا الإعلام.

— تهيئة الإقليم والنقل.

— التعمير والسكن.

— الري و الفلاحة والغابات والصيد البحري والسياحة.

— الشؤون الاجتماعية والثقافية والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب.

— التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار والتشغيل.

ويمكن أيضا تشكيل لجان لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية، وتشكل اللجان الدائمة أو الخاصة عن طريق مداولة ويصادق عليها بالأغلبية المطلقة لأعضاء المجلس الشعبي الولائي بناء على اقتراح من رئيسه أو للأغلبية المطلقة لأعضائه، و يجب أن يضمن تشكيل هذه اللجان تمثيلا نسبيا يعكس التركيبة السياسية للمجلس الشعبي الولائي، وتعد لكل واحدة من تلك اللجان نظامها الداخلي ويصادق عليه بحيث يحدد نظامها عن طريق التنظيم، ويرأس

⁽¹⁾ — الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 49، 1997.

كل لجنة عضو من المجلس الشعبي الولائي منتخب من طرفها وعند انتهاء أشغال اللجنة الخاصة تعد محلة. كما تنشأ لجنة تحقيق بطلب من رئيس المجلس الشعبي الولائي (3/1) أعضائه الممارسين وينتخب عن طريق الأغلبية المطلقة لأعضائه الحاضرين، يحدد الموضوع وآجال الممنوحة للجنة التحقيق قصد إتمام مهمتها في المداولة التي أنشأتها يخطر رئيس المجلس الشعبي الولائي بذلك الوالي والوزير المكلف بالداخلية، تقدم السلطات المحلية المساعدة للجنة التحقيق لتمكينها من إتمام مهمتها.⁽¹⁾

تقدم نتائج التحقيق للمجلس الشعبي الولائي دعوتها كل شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة بحكم مؤهلاته أو خبرته، ويمكن لأي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي توجيه سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مديرية أو مسؤولي المصالح أو المديرات الغير الممركزة للدولة المكلف بمختلف قطاعات النشاط في إقليم الولاية.

فدور المجلس الشعبي الولائي في ولاية عين الدفلى لا يختلف عما ينص عليه القانون، يقوم بعقد المدولات في الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصاته، وتبطل هذه المدولات بقوة القانون قد تكون متخذة حرقا للدستور وغير مطابقة للقوانين والتنظيمات لكن ما لاحظناه أن هذا المجلس في ولاية عين الدفلى لم تبطل مدولاته طيلة مسيرته ومنذ نشأته رغم وجود العديد من الإختلالات.

فعملية إنتاج القرار على مستوى هذه الهيئة لا يتم من طرف رئيس المجلس الشعبي الولائي و إنما تتم بعد الاجتماع عليها من طرف كل الأعضاء فلا يمكن اتخاذ قرار في ظل غياب عضو من الأعضاء، من بين أهم القرارات التي اتخذها المجلس الشعبي الولائي لعين الدفلى لقرار تقديم المساعدات للبلديات في إطار التكامل.

وهذا بعد دراسة كل الطلبات القادمة من ستة وثلاثون (36) بلدية. مع مراعاة الحالة المادية كل بلدية.

فلجنة الاقتصاد والحالة الموجودة ضمن لجان المجلس الشعبي الولائي يتم التنسيق بينها وبين رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات الميزانية على مستوى ولاية عين الدفلى، فأعضاء

⁽¹⁾ - قانون رقم 12-07، المرجع السابق، ص 18.

المجلس هم من يصادقون على مجلس الملاحظات الذي هو مقسم إلى أبواب وكل باب يتطلب المصادقة وإن لم يصادقون عليه يعاد دفتر الملاحظات⁽⁸⁾، ويأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات لكل المقدمة لهذا الدفتر وفي سنة 2007 كانت أول مرة توفيقها عدم المصادقة على دفتر الملاحظات بسبب أن تقديرات الميزانية كانت مرتفعة جدا ومنذ 2007 إلى غاية 2014 لم يتم رفض المصادقة على هذا الدفتر، فمن خلاله يبادر المجلس الشعبي الولائي بتقديم المساعدات للبلديات، وتشجيع كل مبادرة ترمي إلى ترقية الاستثمار، بحيث قام المجلس الشعبي الولائي لعين الدفلى بدعم خاص بالبيض والذي سيغطي سوق ولاية عين الدفلى وشلف والمدينة هذا ما جاء في تقديرات الأولوية كما أن صاحب المصنع ليس ابن المنطقة وهذا بالتنسيق مع مديرية التشغيل، كما أن هذا المجلس يتداول الصحة العمومية وحماية الطفولة والفلاحة والري والغابات كل هذا يدخل ضمن مداورات المجلس الشعبي الولائي، كما أن الإعانات الممنوحة للبلديات تختلف من بلدية لأخرى.

⁽⁸⁾ - دفتر الملاحظات: هو دفتر مقسم إلى أبواب يحتوي على تقديرات الميزانية المالية لسنة الجديدة موجودة على مستوى مصلحة الميزانية والممتلكات.

الجدول رقم (06): الإعانات المالية الممنوحة لفائدة البلديات (قسم التجهيز الباب 979) للتكفل بمختلف العمليات⁽¹⁾

الرقم	البلدية	شاحنة ضاغطة 3(10)	حافلة النقل المدرسي 3(10)	مضخات مائية 3(10)	جدار إحاطة للمقابر 3(10)	المطاعم المدرسية 3(10)	شبكة التطهير 3(10)	قاعة متخصصة 3(10)	المجموع 3(10)
01	عين الدفلى	9.000	//	//	//	30.000	//	//	39.000
02	حمام ريفة	6.000	//	//	3.000	//	//	//	9.000
03	عين البنيان	6.000	//	//	6.000	//	//	60.000	72.000
04	عين التركي	6.000	//	800	4.000	//	//	//	10.800
05	يومدفع	6.000	8.000	//	5.000	6.000	//	//	25.000
06	الحسينية	6.000	//	1.900	1.000	//	//	//	8.900
07	خميس مليانة	9.000	//	//	//	24.000	//	//	33.000
08	سيدي لخضر	6.000	//	2.060	5.000	6.000	//	//	19.060
09	مليانة	6.000	//	//	2.400	30.000	//	//	38.400
10	بن علال	6.000	//	//	3.000	//	//	//	9.000
11	جندل	6.000	//	1.300	//	18.000	//	//	25.300
12	بريوش	6.000	//	750	2.000	//	//	//	8.750
13	واد الشرفاء	6.000	8.000	1.000	2.000	//	//	//	17.000
14	عين الأشياخ	6.000	//	1.650	//	12.000	//	//	19.650
15	عين السلطان	6.000	//	900	5.000	18.000	//	//	29.900
16	واد الجمعة	6.000	8.000	1.200	//	//	//	//	15.200
17	برج الأمير خالد	6.000	//	//	1.600	12.000	//	//	19.600
18	طارق بن زيد	6.000	//	//	2.000	//	//	//	8.000
19	بنر ولد خليفة	6.000	//	//	//	6.000	//	//	12.000
20	جليدة	6.000	8.000	550	4.000	18.000	//	//	36.550
21	بوراشد	6.000	//	1.350	//	6.000	//	//	13.350
22	جمعة اولاد الشيخ	6.000	8.000	750	4.000	6.000	//	//	24.750
23	العامرة	6.000	8.000	1.550	5.000	18.000	//	//	38.550
24	عريب	6.000	//	1.850	3.000	18.000	//	//	28.850
25	المخاطرية	6.000	8.000	//	3.000	//	//	//	17.000
26	العبادية	6.000	8.000	1.600	//	12.000	//	//	27.600
27	تاشنة	6.000	8.000	//	//	12.000	//	//	26.000
28	عين بو يحيى	6.000	8.000	1.900	//	6.000	//	//	21.900
29	الروينة	6.000	//	//	//	6.000	//	//	12.000
30	زدين	6.000	//	1.050	//	//	//	//	7.050
31	الماين	6.000	//	850	//	//	90.000	//	96.850
32	العطاف	9.000	//	//	//	30.000	//	//	39.000
33	تبيركانين	6.000	8.000	860	//	6.000	//	//	20.860
34	بطحية	6.000	8.000	1.230	1.000	//	//	//	16.230
35	الحسنية	6.000	8.000	650	//	6.000	//	//	20.650
36	بلعاص	6.000	//	1.250	2.000	//	//	//	9.250
	المجموع	225.000	104.000	27.000	64.000	306.000	90.000	60.000	876.000

من خلال هذا الجدول نرى أن المجلس الشعبي الولائي يقدم سنويا مبالغ مالية لبلديات الولاية كما انها تختلف من بلدية إلى أخرى، وهذا حسب إحتياجات كل بلدية فهو يساعد البلديات في تجهيز البلدية من أجل تقديم خدمات أفضل للمواطنين، بإعتبار أن الخدمة العمومية هي أهم عنصر تقوم عليه التنمية، كما أن اختلاف المبالغ المالية الواضح في الجدول لا يعبر عن سوء

⁽¹⁾ - المصدر: مكتب الميزانية، ولاية عين الدفلى.

التسيير وإنما يعبر إختلاف في توزيع السكان فكلما كانت البلدية تحتوي على عدد سكان أكبر كلما كانت تحتاج إلى تجهيزات كبيرة من أجل تغطية الإحتياج على مستوى الولاية هذا من جهة أما منجهة أخرى ففناك بلديات لديهم دخل مرتفع من خلال الضرائب والاشغال التي تقوم بها البلدية من أجل توفير المال بالإضافة إلى المبالغ المالية المقدمة من طرف الدولة، لكن في العديد من المرات يقوم المجلس الشعبي الولائي بتقديم مبالغ مالية للبلديات حسب الحاجة لكل بلدية .

كل هذا لا يتم إلا بعد ما يبعث رئيس البلدية إحتياجاته إلى الولاية من أجل النظر فيها وأخذها بعين الإعتبار، فتوضع التقديرات المالية من طرف مكتب الميزانية مع تقديم نسبة المبلغ المقدم التي تستطيع الولاية تقديمه ويقوم أعضاء المجلس بالمصادقة عليه، ويمنح للبلدية المبلغ المالي الذي يساعدها في تجهيز البلدية .

كما أن المبالغ الممنوحة للتجهيز تختلف تماما عن المبالغ الممنوحة للتسيير وهذه الأخيرة هي أيضا تختلف من بلدية إلى أخرى وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الإعانات المالية الممنوحة لم (قسم التسيير الباب 900) للتكفل بمختلف العمليات⁽¹⁾

الرقم	البلدية	مصاريف الحراسة و تسيير المدارس الابتدائية (FCCL)	التكفل بالنقل المدرسي (من ميزانية الولاية)	تهيئة و تعبيد الطرق البلدية (FCCL)	المجموع
01	عين الدفلى	21.000.000	//	//	21.000.000
02	حمام ريغة	6.000.000	//	//	6.000.000
03	عين البنيان	5.000.000	1.500.000	//	6.500.000
04	عين التركي	6.500.000	1.332.864	//	7.832.864
05	بومدفع	10.000.000	1.000.000	22.000.000	33.000.000
06	الحسينية	4.000.000	500.000	//	4.500.000
07	خميس مليانة	21.000.000	//	//	21.000.000
08	سيدي لخضر	10.500.000	//	//	10.500.000
09	مليانة	12.000.000	//	//	12.000.000
10	بن علال	6.000.000	642.000	//	6.642.000
11	جندل	10.500.000	3.377.000	//	13.877.000
12	بريوش	4.000.000	100.000	//	4.100.000
13	واد الشرفاء	5.300.000	//	25.000.000	30.300.000
14	عين الأشياخ	9.000.000	//	//	9.000.000
15	عين السلطان	9.000.000	700.000	//	9.700.000
16	واد الجمعة	6.500.000	868.000	//	7.368.000
17	برج الأمير خالد	11.000.000	1.011.600	//	12.011.600
18	طارق بن زياد	8.000.000	450.000	20.000.000	28.450.000
19	بئر ولد خليفة	5.500.000	//	//	5.500.000
20	جليدة	10.000.000	5.100.000	//	15.100.000
21	بوراشد	11.000.000	5.500.000	3.400.000	19.900.000
22	جمعة اولاد الشيخ	6.000.000	3.600.000	//	9.600.000
23	العامرة	8.500.000	5.000.000	18.000.000	31.500.000
24	عريب	6.500.000	//	10.000.000	16.500.000
25	المخاطرية	7.000.000	2.500.000	//	9.500.000
26	العبادية	15.000.000	3.000.000	//	18.000.000
27	تاشتة	14.000.000	4.073.000	//	18.073.000
28	عين بو يحي	10.000.000	4.500.000	//	14.500.000
29	الروينة	8.896.000	//	//	8.896.000
30	زدين	7.500.000	//	//	7.500.000
31	الماين	8.500.000	2.965.136	25.000.000	36.465.136
32	العطاف	19.000.000	1.500.000	//	20.500.000
33	تبيركانين	10.000.000	3.900.000	9.900.000	23.800.000
34	بطحية	5.000.000	//	//	5.000.000
35	الحسنية	6.000.000	4.000.000	//	10.000.000
36	بلعاص	7.100.000	450.000	//	7.550.000
	المجموع	330.796.000	57.569.600	133.300.000	521.665.600

⁽¹⁾ _ المصدر: مكتب الميزانية، ولاية عين الدفلى.

من خلال هذا الجدول نستنتج أن للمجلس الشعبي الولائي دور مهم في المصادقة على إحتياجات البلدية، وهذا يظهر من الإعانات المقدمة للبلديات من اجل رفع مستوى الخدمة العمومية وتحقيق نوع من التوازن بين البلديات خاصة في مجال التسيير، وهو أمر مهم وأساسي في دفع عجلة التنمية التي تتطلب تضافر الجهود، إذا فمجلس الشعبي الولائي لولاية عين الدفلى من خلال الإعانات التي يقدمها سنويا للبلديات فهو على دراية بما هو موجود عبر الولاية كلها، لذا تختلف هذه الإعانات من بلدية إلى أخرى ومن سنة إلى أخرى، كل هذا راجع إلى ميزانية الولاية أول التي تسمح في بعض الأحيان بتقديم إعانات وفي بعض الأحيان لاتسمح، وكذا ترجع إلى قرارات صناع القرار التي تؤيد في بعض الأحيان فكرة تقديم الإعانات وفي أحيان أخرى لاتؤيد.

فرغم كل هذا إلا أنا جدول الإعانات يبقى قائما كل سنة ويحضره مكتب الميزانية باستمرار كل سنة، وما على المجلس الشعبي الولائي سوى المصادقة عليه نظرا لما يقدمه من مساعدات للبلديات في مجال التسيير والتجهيز، فدوره مهم في تحقيق التنمية، خاصة في مجال الإهتمام بمصاريف الحراسة وكذا تسيير المدارس الإبتدائية التي تقع على عاتق البلدية التي هي الأخرى تأخذ مصاريف هذه الأخيرة من الولاية، أما الإعانات الأخرى فتختلف من تعبيد للطرق إلى التهيئة كل هذا يدخل ضمن التنمية، فالقرارات التي تتخذ على مستوى الولاية قرارات مدروسة ومحسوبة مسبقا خاصة المتعلقة بالمالية لأنها قد تضع الولاية في حرج وأزمة مالية خانقة تؤدي بالقيادة الإدارية إلى الزوال .

المطلب الثالث: المديرية التنفيذية دراسة لفهم طبيعة المهام وإرتباطها بالتنمية

يتولى المدراء التنفيذيون مهمة تنفيذ جميع الأعمال في نطاق إختصاصاتها وفي حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة في مباشرة جميع الإختصاصات التي تتولاها المديرية التنفيذية، وهي عبارة عن فروع للوزارات المركزية وهو ما يطلق عليها بالمديرية التنفيذية الولائية.

فعلى مستوى ولاية عين الدفلى هناك العديد من المديرات لتقوم بتنفيذ السياسات العامة الخاصة بكل مديرية، بقيادة القائد الإداري التنفيذي حيث توجد حوالي ثمانية عشر مديرية تتمثل في: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على مستوى ولاية عين الدفلى، تقوم بتقديم خدمات فيما يخص إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما مديرية التجارة فتتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية، والمهنة المقتنة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش ومن أهم ماتم إنجازها على مستوى هذه المديرية هو إنجاز مركز تجاري جهوي **uno shopping center** المنشأ بولاية عين الدفلى سنة 2012/04/16، يمتد على مساحة إجمالية تقدر ب68000م منها 16960م مغطاة لمواطني ولاية عين الدفلى غليزان شلف البلدية. (1)

أما مديرية التربية فهي أداة تنفيذية كغيرها من الأدوات لكنها متخصصة في التربية والتعليم، وتمثل السلطة التعليمية على مستوى الولاية حيث تأسست مع التقسيم الإداري 1984 حسب المرسوم التنفيذي 90-174 المؤرخ في يوليو 1990 فإن هذه المديرية تتكفل بمتابعة تنفيذ سياسات التربية محليا عن طريق تنشيط العملية التعليمية على مستوى الولاية، يتشكل الهيكل التنظيمي لها من عدة أقسام بالإضافة إلى أن مدير التربية يواظر طاقم إداري متكون من ستة رؤساء مصالح وموظفين عددهم 315. بمختلف رتبهم الإدارية. (2)

أما مديرية الفلاحة والري التي تقوم هي الأخرى بتنفيذ سياسات محلية خاصة بالفلاحة والري حيث كشفت هذه المديرية عن حجم الإستثمارات المالية للدولة في المجال الفلاحي انتقلت من 14 مليار سنتيم من 1994 إلى 12 مليار دينار جزائري في 2007 منها 9 ملايين دينار جزائري كدعم مالي يساهم في ترقية أداء نشاط المستثمرات الفلاحية، والتي انتقلت بدورها من 12 مليار دينار جزائري إلى 16 مليار دينار جزائري خلال 2014 في إطار المخطط الخماسي (2010-2014).

هذا على عكس مديرية السكن فقد إستلمت برنامج سكني لإستدراك العجز المسجل بالمناطق الريفية والضريبة في وقت وصل عدد الطلبات إلى 1000 طلب مودوعة لدى المصالح

(1) - المصدر: وثائق إدارية، الأمانة العامة، لولاية عين الدفلى

(2) - المصدر: وثائق إدارية، مديرية التربية، الأمانة العامة، ولاية عين الدفلى.

المعنية فخصصت الولاية مبلغ 35.000.000.00 دينار جزائري في مجال التعمير والإسكان لسنة 2012 و 36.000.000.00 دينار جزائري في سنة 2013 و 20.000.000.00 دينار جزائري للتصليحات الكبرى على مستوى طرق الولاية.

بالإضافة إلى مديريات الطاقة والمناجم ومديرية السياحة وكذا مديرية الشؤون الدينية التي تهتم بالمساجد على مستوى الولاية، وكذا شركة توزيع الكهرباء والغاز ومديرية التخطيط، ومديرية المجاهدين ومديرية التشغيل التي أصبحت عاجزة اليوم عن توفير مناصب شغل لابناء المنطقة وأصبح لديها كم هائل من ملفات التشغيل، ولجنة مكافحة الإرهاب، ومديرية الضرائب كل هذه المديريات تعمل بالتنسيق مع الولاية في إطار تنفيذ السياسات المحلية والرفع من مستوى التنمية على مستوى الولاية.⁽¹⁾

فالتقديرات الأولية لميزانية الولاية تكون على حسب ماتقدمه مديرية الضرائب من مداخليل باعتبار أن هذه الولاية ميزانيتها تقوم لى الضرائب وإعانة الدولة فلا وجود للإستثمار، وماتقدمه مديرية الضرائب من قرارات إلا وهي نابعة وصادرة من الولاية.

فالمدرء التنفيذيون يقومون بعملية تنفيذ السياسات المحلية التي يشارك الوالي والمجلس الشعبي الولائي في صنعها ويصهرون على تطبيقها من خلال هذه المديريات التي هي تابعة للولاية ولا يمكن لها أن تتخذ أي قرار دون الرجوع إلى الولاية إلا فيما سمح لها القانون فلا يمكن أن تتخطى الوالي والمجلس الشعبي الولائي بإعتبارهم القادة الإداريين للولاية ماعدا المديريات التي ليست تابعة للولاية والتي تخضع للوزارة المركزية.

المطلب الرابع: علاقة النمط القيادي بالفاعلية في أداء أدوار التنمية لولاية عين الدفلى

تعتبر كاريزما الرئيس (القائد) عامل من العوامل المؤثرة في صناعة القرار وكيفية تنفيذه- الإشراف عليه- وإنعكاسه على واقع التنمية المحلية لولاية عين الدفلى، فعملية تحضير وتنفيذ المخططات الخاصة بالولاية هي الأداة الأنسب للقيام بعملية التنمية المحلية، بالنظر لما تتضمنه من

⁽¹⁾ - المصدر: وثائق إدارية، الامانة العامة للولاية، ولاية عين الدفلى.

أهداف كالتكفل بالحاجيات الأساسية للمواطنين من خلال تزويدهم بكل ما يحتاجونه (مياه صالحة للشرب، التطهير، التنمية الحضرية، فك العزلة عن المناطق النائية).

كما أن هذه المخططات يجب أن تأخذ بعد محلي من خلال الإهتمام بمختلف القطاعات، وتأكيد سياسة اللامركزية وتشكيل آداة دعم للتنمية المحلية والوطنية وتشجيع تطوير النظام المحلي وكذا تحسين مستوى تقديم الخدمة العمومية ومن اجل ضمان تحضير وتنفيذ المخططات التنموية على مستوى الولاية، ينبغي على القائد أو صانع القرار مراعاة كل المراحل التي يمر بها المخطط، من مرحلة الملائمة للنشاطات بحيث يختص صانع القرار الولائي (القائد) تتم في هذه المرحلة دراسة تبنى على مجموعة من النقاط التي تقوم على مطالب المواطنين بالدرجة الأولى والتعبير عن إحتياجات الولاية والتكامل والتوافق مع مختلف البرامج الأخرى حسب القطاع المبرمجة فيه والوضعيات الإستعجالية.

فهذه تتطلب وقتا طويلا في إعدادها كونها تحتاج إلى البيانات الدقيقة والمجهودات الشاملة حتى تتحول إلى قاعدة صالحة لوضع خطة تنموية سليمة.

بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة تحضير وإعداد وتسجيل المخططات الولائية للتنمية، في هذه المرحلة يتم وضع مقترحات المشاريع المراد تنفيذها حيث أن برنامج مخططات الولاية يتكون من مجموعة أعمال محددة ومعتبرة وذات أولوية تتطلب هي الأخرى دراسة مسبقة وذلك من خلال القيام بعمليات إحصاء دورية للسكان وتقسيم الإمكانيات المادية للولاية حيث تبقى هذه العمليات على أساس بنك إحصائي للمعلومات وإقتصاد تنموي، بالإضافة إلى القيام بدراسة تقنية معمقة لأرضية المشروع، لمعرفة مدى صلاحية الأرضيات العقارية طبقا لأدوات التعمير والتخطيط الجغرافي، وتمر إجراءات التحضير والتسجيل بدورها بمراحل من ضبط قائمة مقترحات المشاريع أي جمع كل المشاريع المراد إنجازها فهي قائمة محددة وترتيبها يتم حسب الأولويات، ومشاركة المصالح التقنية لضمان تحقيق وحسن سير المشروع عند إنجازها، بحيث تقوم هذه المصالح بدراسة المشروع في حد ذاته ومعرفة هل يتماشى مع المتطلبات والشروط المحددة له من خلال رقابة قبلية وميدانية للمشروع في مختلف مراحل الإنجاز.

بعدها تأتي مرحلة تنفيذ المشروع والمتابعة، فيتم إختيار التعاقد المكلف بالإنجاز ضمن الإطار التنظيمي المحدد في قانون الصفقات العمومية ويتم ذلك بمتابعة مكتب الدراسات أو القسم الفرعي التقني المختص قطاعيا وبعد الإقرار بإنجاز الأشغال بواسطة وضعيات شهرية التي توضع تحت تصرف المسير لتسوية وضعيات الأشغال، يرسل المرسل (الوالي) إلى أمين الخزينة، حوالات الدفع المتعلقة بالمشروع لإستلام المشروع وإقفال العملية.

يتم تسجيل المشروع بعد إتمامه على أساس ملف تقني وسليم إلى المصالح المعنية، وذلك عن طريق محضر تسليم مؤقت تعد الإدارة المعنية بالولاية (مديرية الإدارة المحلية، مصلحة التنشيط المحلي)، ومكتب الدراسات أو المقاول المعنية حيث تتأكد المصالح التقنية من مطابقة المشروع المنجز للمواصفات، وبعدها يتم إعداد محضر التسليم النهائي من قبل نفس المصالح السابقة بعدها يتم إعداد حوالات الدفع وتكون مرفقة بنسختين من الصفقة، ونسختين من الأمر المصلحيونسختين من وضعية الأشغال وكذا نسختين من شهادة الدفع، بالإضافة إلى نسختين من بطاقة الإلتزام حيث يتأكد المحاسب المالي من صحة الحوالة ومدى مطابقتها للقوانين المعمول بها.

لتأتي عملية الدفع بعدها ويحتفظ المحاسب المالي بنسختين من الحوالة البيضاء والصفراء ويتم إعادة نسخة الحوالة الزرقاء للولاية بعد تأشيرها على الإثبات لعملية الدفع وبعدها تقفل العملية.

فبإعتبار الوالي القائد المحلي للولاية فإن قراراته كلما كانت مطابقة لما هو منصوص عليه في القوانين كلما كان قائدا فعالا وناجحا في إدارته الأمر الذي ينعكس على واقع التنمية المحلية لولاية عين الدفلى التي تختص برامجها التنموية بثلاثة قطاعات تتمثل فيمايلي⁽¹⁾:

1- القطاع المتعلق بالمشآت الإقتصادية والإدارية وهو بدوره ينقسم إلى قطاع خاص بالمنشآت الإدارية الذي يتمثل في بنايات الإدارة المحلية والبنائيات الخارجية للمصالح المركزية ومنشآت الأمن الوطني وكذا الحماية المدنية، أما القطاع الثاني فهو قطاع فرعي للأرصاد الجوية يتمثل في مراكز الأرصاد الجوية بالولاية.

⁽¹⁾ - مقابلة مع هجري رفروف، المرجع السابق.

2- القطاع المتعلق بالمنشآت الاجتماعية والثقافية يتمثل هذا في القطاع الفرعي للثقافة والقطاع الفرعي للمجاهدين.

3- القطاع المتعلق بإعانات السكن ويتمثل في القطاع الفرعي للسكن (خاص بالسكن الحضري على مستوى ولاية عين الدفلى)، حيث خصصت ولاية عين الدفلى مبلغ 00 35.000.000 دينار جزائري في مجال التعمير والإسكان في 2012 و 20.000.000.00 دينار جزائري للتصليحات الكبرى على مستوى طرق الولاية، بالإضافة إلى أن هناك عدة مشاريع مسجلة على ميزانية الولاية ولا زالت سارية المفعول، كما لانسى المخطط البلدي PCD الذي يتم تسجيله بإسم الوالي ويسهر المجلس الشعبي البلدي على تنفيذه، بالإضافة إلى برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي الذي بادر به رئيس الجمهورية سنة 2001 ويتمحور حول الأنشطة المخصصة لدعم المنشآت والأنشطة الزراعية المنتجة والإستثمار بواسطة مشاريع مسجلة ضمن برنامج التجهيز، فالوالي هو الذي يسهر على تنفيذه على مستوى الولاية.⁽¹⁾

فكل هذا ينعكس على التنمية المحلية والخطة الإستراتيجية التنفيذية المتبعة في تحقيق هذه الأخيرة والتي تظهر من خلال المؤشرات الاجتماعية كالتعليم والصحة بحيث تشهد ولاية عين الدفلى ظاهرة التسرب المدرسي بسبب نقص في مواصلات النقل الخاصة بتلاميذ المناطق النائية كبلدية تاشة وزدين خلال سنة 2007 لتتقص نوعا ما في سنة 2012، حيث تفصل على نحو 34 ناجحا في شهادة الباكلوريا بولاية عين الدفلى على معدل تجاوز السبعة عشر من عشرين من أصل 4717 طالب و44 تلميذ على درجة إمتياز في شهادة التعليم المتوسط نظرا للجهود المبذولة طيلة سنوات الإصلاح فقد قدرت نسبة النجاح ب68,50%، مايمثل 4717 طالب بتفوق الإناث ب 3156 ناجحة فيما لم يتجاوز عدد الذكور 1602 ناجح فمعظم الناجحين ينحدرون من المناطق النائية، وهذا دليل على أن هناك تنمية على مستوى الولاية فيما يخص التعليم أما الصحة فقد تم وضع لكل بلدية وحدة استشفائية تقدم خدمات للمواطنين مايقارب 36 وحدة إستشفائية وأربعة مستشفيات كبرى تتمركز على مستوى مليانة وخميس مليانة والعطاف وعين الدفلى، بأطباء مختصين ومتخصصين في عدة أمراض.

⁽¹⁾ - مقابلة مع زيني عبد القادر، رئيس مصلحة التنظيم العام بالنيابة، واقع السكن في ولاية عين الدفلى، في مكتب المصلحة، 2 مارس 2015، الساعة 9:35

أما فيما يخص البطالة فقد تم تقليص نسبتها خاصة مع فتح المركز التجاري وكذلك المؤسسات الصغيرة المتواجدة على مستوى الولاية بالإضافة إلى المؤشرات الاقتصادية التي هي الأخرى تؤكد على وجود تنمية محلية من خلال فتح المجال أمام الإستثمار، ووجود إستثمار محلي دليل على فاعلية القائد الإداري (الوالي) الذي يدعم الإستثمار المحلي، لكن على مستوى ولاية عين الدفلى فلا يوجد إستثمار محلي حقيقي وتبقى الضريبة هي أهم عنصر في التمويل المحلي والإعانات المقدمة من الدولة.

فالقرار وعملية إنخاذه تعتبر عصب الإدارة وهي من الوظائف الأساسية للقادة وهي عملية مستمرة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه العملية الإدارية التي هي أساس العمل الإداري الذي يتولاه القائد، فقد أثبتت الملاحظة أن القدرة على إصدار القرارات الإدارية تنمو بالخبرة ويمكن غرسها بطريقة علمية في نفوس القادة (يعتمد التدريب الإنجليزي على تعويد فئة الموظفين الإداريين منذ بداية إلتحاقهم بالخدمة على المشاركة في إصدار القرارات الإدارية نظرا لما إستبان من أن ترك هؤلاء الموظفين لأداء الواجبات الروتينية فقط هو أسوء أنواع التمرين ولايساهم في تنمية القيادة).

كما أن الإعتماد على آلية الحوكمة في تسير الجماعات المحلية تضمن تحقيق التنمية المحلية ففاعلية الجماعات المحلية تتحدد أساسا من مدى إعتمادها للحوكمة بإعتبارها وسيلة للإستيعاب مختلف الأطراف والمساهمين في التنمية ولما توفره الحوكمة من شفافية تسمح بمتابعة الجهود، كما أن الإعتماد عليها ليس هدفا بحد ذاته بقدر ما هو أداة لتمكين الجماعات المحلية من رفع أدائها في مختلف المجالات وضرورة التركيز عليها بإعتبارها الألية الكفيلة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تعزيز التنسيق بين القائمين على مخابر البحث العلمي والمسؤولين عن إنخاذ القرار على المستوى المحلي من شأنه توحيد النظرة حول الشأن التنموي المحلي مما يضمن تحقيق التنمية على أسس علمية مدروسة تساهم في تجسيد التنمية المحلية، فهي تعبر عن مرجعية ذات سلوك جديد للإدماج في مسارات العولمة بطرق مختلفة فالأمر لايتعلق ببناء أو تصور لنموذج جديد بديل منغلق على نفسه وإنما محاولة جادة في إعادة توجيه العولمة نحو المساهمة في الممارسات الإقتصادية المحلية لدفع النمو والتنمية المستدامة لخدمة المجتمع بحيث ثبت علما أن العديد من التجارب في العالم قد برهنت أن نجاح التنمية المحلية مرهون بوجود

إقتصاد وطني فعال ونظام حكم راشد وفي ظل سعيها إلى التقرب من المواطنين وتلبية متطلباتهم المتزايدة ورغبة منها في تطبيق أسس الديمقراطية التشاركية من خلال القيادة التشاركية على المستوى المحلي.⁽¹⁾

إذا فالحوكمة المحلية هي النموذج الذي يشارك فيها المواطن في عملية تسير شؤونه المحلية في إطار يضمن شفافية إتخاذ القرارات وتنفيذها وفي ظل قدرة المواطنين على مساءلة الهيئات المحلية حول قيمها بمهامها المتمثلة في تقديم الخدمات العامة وتحقيق التنمية المحلية بذلك يساهم هذا النمط في الحد من الجرائم التي يقوم بها المسؤولون المحليون خاصة المنتخبون الذين يشكلون المجالس المحلية التي تتمتع بالصلاحيات الواسعة تزيد من فرص توريطهم في ممارسات فاسدة خاصة إذا كانت الجزائر تعاني من إنتشار كبير للفساد في المجالس المحلية المنتخبة فإن نظام الإدارة المحلية بشكله الحالي يعتبر العامل الرئيسي الذي يشجع على ذلك نظرا لكونه نموذجا للحكم المحلي الرديء،بالإضافة إلى تحكم المؤسسات الرسمية في سياسات مكافحة الفساد فيما يغيب جدور الفواعل غير رسمية فيها وبالتالي فالجزائر مطالبة بالتحول نحو نموذج الحوكمة المحلية للتصدي للفساد في المجالس المحلية.

⁽¹⁾ - مقابلة مع هجري رفروف, المرجع السابق.

خلاصة وإستنتاجات

من خلال هذه الدراسة الميدانية يمكن القول أن القيادة الإدارية من أجل تنفيذ سياسات التنمية المحلية لا بد وأن تكون قيادة ديمقراطية تشاركية فاعلة تصدر قرارات رشيدة تعمل وفق القانون، فالقرار وإصدار القرار عملية جوهرية في عمل الإدارة بل أبرز ما يميز القيادة الإدارية فلاشك أن إصدار القرار يعني إنجاز العمل المناط بالقيادة الإدارية إلا أن القدرة على إختيار القرارات الإدارية المناسبة، ليست عملية سهلة كما يتصورها البعض فهي تختلف من قائد لأخر فمنهم من يصدر قرارات بكل سهولة وبدون تكلف وهناك من هم في أشد الغباء في إتخاذ ما يريد من القرارات.

فولاية عين الدفلى هي الأخرى تشهد نوع من القرارات العشوائية والتي تعبر عن القائد الإداري للولاية، وعن قراراته التي صعبة عليه المهمة الأساسية التي جاء من أجلها، حتي أن طبيعة العلاقة التي تربط القيادة الإدارية لهذه الولاية والمواطن هي علاقة حساسة جدا قد يعود الأمر إلى ما يعيشه المواطن اليوم في هذه الولاية، وقد يعود إلى طبيعة القيادة الإدارية الخاصة بالولاية.

تولي القيادة الإدارية للولاية أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم هذا يظهر من خلال إستقبال موظفيه والإستماع إلى إنشغالاتهم وتقديم النصح وإرشادهم، لكن الشيء الذي جلب إهتمامنا هو تكلم القيادة عن التدريب والتكوين بأنهما أمر لا بد منه، وفي الواقع لم يتلقوا موظفي أي تأهيل أو تكوين من (2007-2014) فهذا يدل على أن القيادة الإدارية لاتعطي أي إهتمام لما هو علمي وأكاديمي بحجة أن الخبرة والأقدمية هي أساس كل شيء وكذلك عدم الإهتمام بالتطوير المستمر للكفاءات بما يتماشى مع التطورات خاصة التكنولوجية منها.

خاتمة

كحوصلة لهذه الدراسة المتواضعة التي عاجلت موضوع دور القيادة الادرية في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية يمكن القول أنه من خلال النتائج المتوصل إليها بالنظر إلى واقع القيادة الادرية المحلية في الجزائر وفي إطار تحقيق الأهداف المرجوة من السياسات المحلية سواء كانت على مستوى الولاية أو البلدية فمن أولوياتها تحقيق تنمية محلية .

فالمجتمع المعاصر اليوم يشهد موجة غير مسبوقة من التطور والتغير تمتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد السياسية والإقتصادية والثقافية والتكنولوجية ولم يعد هناك ما يوصف بأنه ثابتة، فكل ما هو موجود حولنا أصبح يصول ويجول في فلك التطوير والتغير وأمام هذه الموجة الكبيرة كان لابد للأساليب الإدارية أن تغير فلسفتها الإدارية الحاكمة لتكون مناسبة مع الواقع الإداري الجديد الأمر الذي يتفق عليه المحليلون وخبراء الإدارة العامة فيما يواجه البيئة المحيطة بأن نتائج هذه التغيرات سوف يؤدي حتما إلى منعرج فيما إلى الإزدهار والتطور والتقدم أو إلى التدهور والإنحدار، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة والقيادة ومن السيطرة المهنية إلى سيادة العميل ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات ونظرا للنجاح الملحوظ الذي سجله تطبيق القيادة الديمقراطية التشاركية في العمل الإداري في القطاع الخاص في ظل التنافس الإقتصادي والإداري بين منظمات حكومية ومنظمات إدارة الأعمال دفع إلى تبني نفس معايير هذا النمط على مستوى الإدارة المركزية واللامركزية، التي منشأها ترقية العمل الإداري ودفعه إلى الأحسن بعدما قامت الدولة الجزائرية من توسيع الخدمات المقدمة للفرد (من تعليم، صحة، امن وغيرها)، فقد لجأت الدولة الجزائرية إلى اللامركزية والتوسيع في التقسيم الإداري قصد تخفيف الضغط على الإدارة المركزية ومواكبة الإدارة الجزائرية لما هو موجود في العالم.

إذا فالإدارة المحلية هي واقع يعكس صورة اللامركزية والتي من خلالها يباشر القائد الإداري عمله في نطاق مايسمح به القانون وفي نطاق صلاحياته من أجل تحقيق السياسات المحلية التي من شأنها تحقيق الصالح العام في إطار التنمية المحلية فإنطلاقا من مرحلة صنع هذه السياسات المحلية الى غاية تنفيذها يكون القائد الإداري المحلي موجود في كل مرحلة من هذه المراحل وهذا حسب قدراته القيادية وكذا قراراته الفاعلة مع وجود وعي بظرورة وجود قواعد أخرى يمكن لها أن تساهم في هذه السياسات المحلية، بمعنى أنا القائد الإداري المحلي الناجح هو القائد الديمقراطي التشاركي في عمله فقد تكون هناك جملة الفواعل المتمثلة في الأحزاب السياسية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، في هذه الحالة على القائد الإداري ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كل ماتقدمه هذه الفواعل فقد تكون نقاط التي تنطرق إليها هذه الفواعل نقاط مهمة بإمكانها تعزيز الديمقراطية التشاركية التي هي إحد أهم أنماط القيادة الإدارية.

ولفهم القيادة الإدارية ودورها في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية أكثر كان لابد من دراستها وفق مداخل متعددة وكل مدخل ركز على جانب معين في الإدارة، فالمدخل الإداري كان الأكثر شمولية لما إحتواه على الإتجاهات القانونية والتنظيمية، بالإعتماد على المدخل السلوكي الذي يعتبر من أهم المداخل

التي تطرقة إلى القائد والقيادة بصفة خاصة والقيادة الإدارية بصفة عامة. كما لانسى المدخل البيئ الذي يركز على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم فكل هذا من أجل فهم هذه التنمية التي قد تصطدم في بعض الأحيان بجملة من العراقيل التي من أبرزها إنعدام رغبة حقيقة لصانع القرار الذي يعتبر في كثير من الأحيان العنصر الأول والأخير في دفع عجلات التنمية، فالقائد الإداري هو أمام ضرورة حتمية في صياغة قرارات رشيدة ذات درجة من المسؤولية وروح المبادرة في صنع سياسات تساهم في تحقيق تنمية.

فمن خلال الدارسة الميدنية لحالة ولاية عين الدفلى وقياس ماهو نظري على ماهو واقعي، تبين أن هناك فرق كبير في التسير فالقائد الإداري المحلي لايعمل من منطلق النظريات الإدارية ولا من منطلق المدارس الإدارية، ولا من منطلق المفكرين وخبراء الإدارة وإنما يعمل من منطلق ماهو موجود وكيف يمكن المحافظة عليه أو تطويره أن أمكن ، فلايهمه إن ضاع منه ماهو موجود بقدر ما يهمه إنقاذ نفسه إن تورط، بحيث يعتمد على أسلوبه الخاص في التسير والتعامل مع العمال وخاصة في تنفيذ السياسات المحلية، مع إمكانية تغير أي قرار في أي لحظة (كوقف انجاز مشروع معين) وغياب فكرة أن العوامل المساعدة والمحددة للنمو الإقتصادي والاجتماعي تنحصر في الحكم الراشد الذي ينطلق من ارساء مبادئ أساسية كالرقابة الشعبية والمساءلة بتفعيل دور الإعلام المحلي وحركات المجتمع المدني إضافة إلى المشاركة المجتمعية والحاسبة المركزية بالإضافة إلى الشفافية في التسير من أجل تحقيق تنمية محلية حقيقية فما لحظناه غياب القيادة التشاركية وبروز قيادة فردية في القرارات صعبة المهمة الأساسية التي جاء من أجلها القائد الإداري المحلي وهي تحقيق الأهداف المرجوة من السياسات المحلية، بالإضافة إلى فكرة القضاء على الفساد التي لازالت قائمة مع الغياب التام لخطة إستراتيجية من أجل القضاء على الفساد الذي تشهده هذه الولاية خاصة في مجال الأراضي الفلاحية وكيفية توزيعها والتي لازالت غامضة بالإضافة إلى التعويضات المالية التي منحت لأصحاب المنازل والأراضي التي مر عليه طريق السيار شرق غرب مع العلم أنها لازالت في متابعة قضائية، فمما يشهده المواطن اليوم في هذه الولاية لا يتعد عن ما يسمى بسوء التسير فكل ما ذكر هو عبارة عن تركمات لقادة إداريين مرو على منصب القيادة ولم يقدمو شيئ سوى محاولاتهم لتطبيق سياسات محلية مقدمة من الإدارة المركزية ولم تكن هناك أي مبادرة فعلية لأي قائد إداري (الوالي) في هذه الولاية، مع الغياب التام لمبادرات الفواعل غير رسمية المحلية في صنع سياسات محلية، ماعدا الإعلام المحلي الذي هو في حركة ضئيلة نحو فرض نفسه في هذه السياسات لكن من ناحية تقديم المعلومات ومن ناحية الإتصال الذي يعتبر المصدر الأول في جمع المعلومات من مصادرها الحقيقية مع تقديم نقد بدون بديل أو خيارات قد تساعد القائد الإداري إذا فالإعلام المحلي هو الآخر عاجز على تقديم جملة الإختيارات والبديل التي قد تفسح المجال للقائد في عملية إختيار البديل من إختيار بديل منبين البدائل المقدمة.

ومن خلال كل ما قدمناه في هذه الدراسة يمكن أن نقدم جملة التوصيات المتمثلة فيما يلي:

- تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القائد الإداري وزيادة الإهتمام بتطوير القدرات القيادية .

- إعتماد وتبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في الإدارة وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين.
- العمل على تنمية وتدريب الكفاءات وإشراكها في عملية صنع القرارات.
- ضرورة وضع خطة إستراتيجية تنفيذية تساعد على تنفيذ السياسات المحلية وتمكن من تحقيق الأهداف في أقصى وقت ممكن.
- الإعتماد على معايير الجودة في التشريع حتي لا تحدث خسائر كارثية.
- على القائد الإداري المحلي وضع رؤية مستقبلية هادفة للتحسن وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحفيز.
- تبني الأفكار المبدعة وعدم تجاهلها حتي يصبح هناك نوع من التفكير الإبداعي .
- فمن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها رغم العديد من الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث والجمع للمعلومات وقلت هذه المعلومات في مختلف الجوانب ،نقترح دراسة دور القائد في تكوين القائد البديل ،أو دراسة دور الاعلام في التنمية المحلية.

قائمة

الأشكال

والجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	نموذج فيلدلو	01
91	إيرادات الولاية ضمن الميزانية الاولية والإضافية للولاية من (2007-2014)	02
92	فرق تقديرات الميزانية الأولية والإضافية	03
93	تطور إيرادات الولاية من (2007-2014)	04
94	تزايد النفقات من (2007-2014)	05
103	الإعانات المالية الممنوحة لفائدة البلديات قسم التجهيز الباب 979 للتكفل بمختلف العمليات (2014)	06
105	الإعانات المالية الممنوحة لفائدة البلديات قسم التسيير الباب 900 للتكفل بمختلف العمليات (2014)	07

قائمة الأشكال

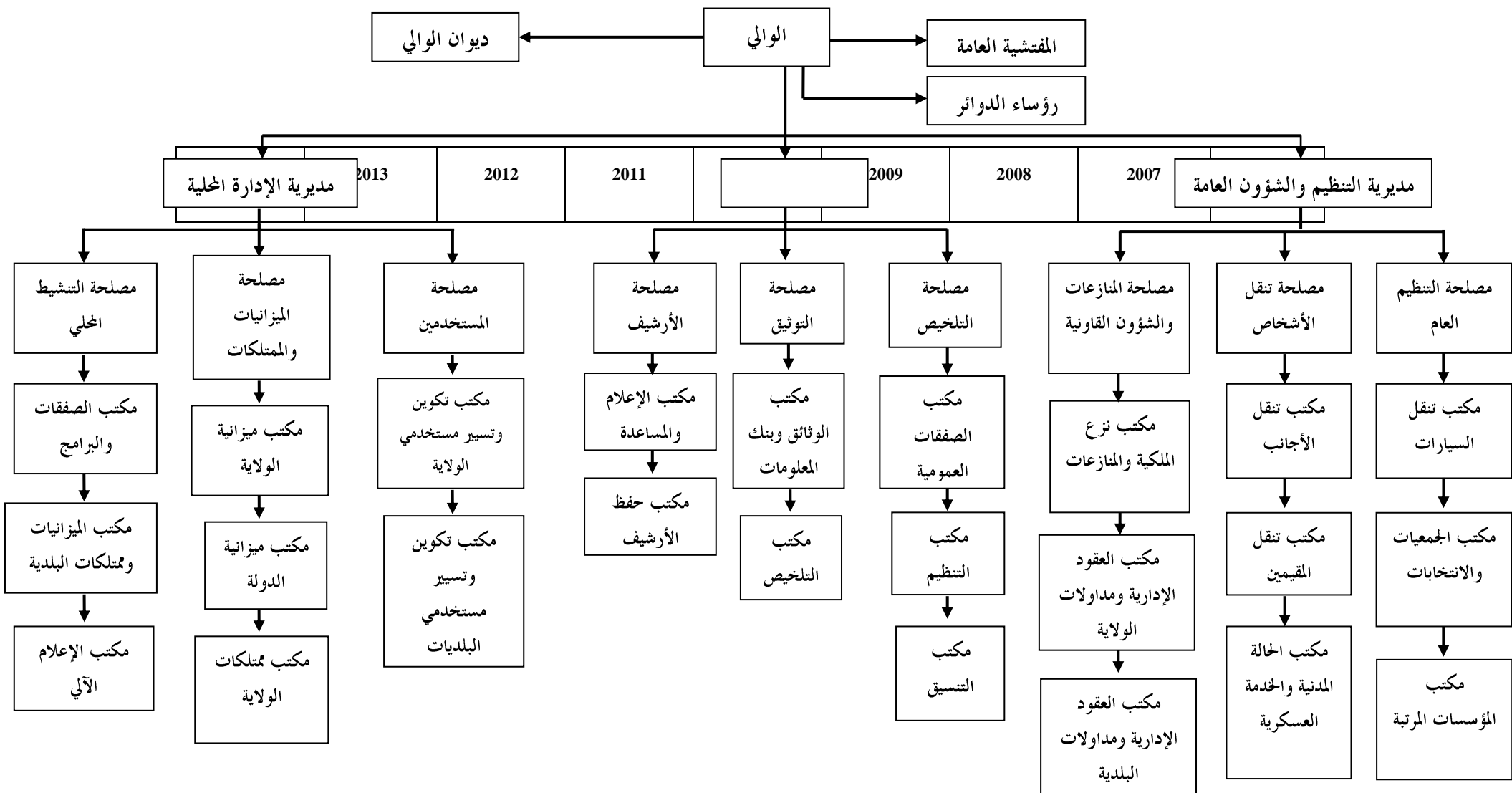
الصفحة	العنوان	الرقم
26	نموذج هيرسي وبلانشارد	01
	يوضح العلاقة ثلاثة بين التنمية المحلية والتمويل المحلي والإدارة المحلية	02
42	يوضح العلاقة ثلاثة بين التنمية المحلية والتمويل المحلي والإدارة المحلية	03
45	يبين المؤشرات الاجتماعية	04
46	للمؤشرات الاقتصادية	05
47	إيضاح من هم العاطلون عن العمل	06
70	إيضاح من هم العاطلون عن العمل	07
87	إيضاح من هم العاطلون عن العمل	
	الميكال التنظيمي لولاية عين الدفلى	

الملاحق

ولاية عين الدفلة

تيمارة





383.100,221,11 + 6,901,120,90	311,212,922.17 + 6,117.188,91	295,410,941,32 + 6,017,081,51	272,393,401,30 + 5,495,126,24	296,908,884,38 + 5,830,884,59	338,370,235,61 + 5,427,239,43	282,684,868,80 + 4,092,720,34	222,612,868,10 + 3,999,812,20	إيرادات جانبية الضرائب (ضريبة)
390.001.342.07	317,330.117.08	3012.428,0	277,888.527,54	302.739.768.97	343.797,475,04	286.777,589.14	222,612.680,30	مجموع الضرائب
1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1,000.000.00	1.000.000.00	الأموال العمومية
228.208,419.00 398.900.383.00	212.121,718,00 391.867.771.00	209.267,051.00 370,727,671.00	201.265,023,00 265.310,280,00	225.253.977,00 248,508.590.00	206,912.122.00 219.783,497.00	190.649.613,00 137.256.237.00	170.525.313,00 129,212,247.00	إيرادات خارجية أ_ إيعانات ب_ منح معدل التوزيع
101,811.064,04	921,319,606,08	882,422.744,83	745.463.830,54	777.502.335.97	771.493,094.04	615.683.438.34	.527.350.240.30	مجموع الإيرادات

الرقم	البلدية	شاحنة ضاغطة 3(10)	حافلة النقل المدرسي 3(10)	مضخات مانبة 3(10)	جدار احاطة للمقابر 3(10)	المطاعم المدرسية 3(10)	شبكة التطهير 3(10)	قاعة متخصصة 3(10)	المجموع 3(10)
01	عين الدفلى	9.000	//	//	//	30.000	//	//	39.000
02	حمام ريغة	6.000	//	//	3.000	//	//	//	9.000
03	عين البنيان	6.000	//	//	6.000	//	//	60.000	72.000
04	عين التركي	6.000	//	800	4.000	//	//	//	10.800
05	بومدفع	6.000	8.000	//	5.000	6.000	//	//	25.000
06	الحسينية	6.000	//	1.900	1.000	//	//	//	8.900
07	خميس مليانة	9.000	//	//	//	24.000	//	//	33.000
08	سيدي لخضر	6.000	//	2.060	5.000	6.000	//	//	19.060
09	مليانة	6.000	//	//	2.400	30.000	//	//	38.400
10	بن علا	6.000	//	//	3.000	//	//	//	9.000
11	جندل	6.000	//	1.300	//	18.000	//	//	25.300
12	بريوش	6.000	//	750	2.000	//	//	//	8.750
13	واد الشرفاء	6.000	8.000	1.000	2.000	//	//	//	17.000
14	عين الأشياخ	6.000	//	1.650	//	12.000	//	//	19.650
15	عين السلطان	6.000	//	900	5.000	18.000	//	//	29.900
16	واد الجمعة	6.000	8.000	1.200	//	//	//	//	15.200
17	برج الأمير خالد	6.000	//	//	1.600	12.000	//	//	19.600
18	طارق بن زياد	6.000	//	//	2.000	//	//	//	8.000
19	بئر ولد خليفة	6.000	//	//	//	6.000	//	//	12.000
20	جليدة	6.000	8.000	550	4.000	18.000	//	//	36.550
21	بوراشد	6.000	//	1.350	//	6.000	//	//	13.350
22	جمعة اولاد الشيخ	6.000	8.000	750	4.000	6.000	//	//	24.750
23	العامرة	6.000	8.000	1.550	5.000	18.000	//	//	38.550
24	عريب	6.000	//	1.850	3.000	18.000	//	//	28.850
25	المخاطرية	6.000	8.000	//	3.000	//	//	//	17.000
26	العبادية	6.000	8.000	1.600	//	12.000	//	//	27.600
27	تاشنة	6.000	8.000	//	//	12.000	//	//	26.000
28	عين بويحي	6.000	8.000	1.900	//	6.000	//	//	21.900
29	الروينة	6.000	//	//	//	6.000	//	//	12.000
30	زدين	6.000	//	1.050	//	//	//	//	7.050
31	المامين	6.000	//	850	//	//	90.000	//	96.850
32	العطاف	9.000	//	//	//	30.000	//	//	39.000
33	تبيركانين	6.000	8.000	860	//	6.000	//	//	20.860
34	بطحية	6.000	8.000	1.230	1.000	//	//	//	16.230
35	الحسنية	6.000	8.000	650	//	6.000	//	//	20.650
36	بلعاص	6.000	//	1.250	2.000	//	//	//	9.250
	المجموع	225.000	104.000	27.000	64.000	306.000	90.000	60.000	876.000

المجموع	تهنئة و تعبيد الطرق البلدية (FCCL)	التكفل بالنقل المدرسي (من ميزانية الولاية)	مصاريف الحراسة و تسيير المدارس الابتدائية (FCCL)	البلدية	الرقم
21.000.000	//	//	21.000.000	عين الدفلى	01
6.000.000	//	//	6.000.000	حمام ريغة	02
6.500.000	//	1.500.000	5.000.000	عين البنيان	03
7.832.864	//	1.332.864	6.500.000	عين التركي	04
33.000.000	22.000.000	1.000.000	10.000.000	بومدفع	05
4.500.000	//	500.000	4.000.000	الحسينية	06
21.000.000	//	//	21.000.000	خميس مليانة	07
10.500.000	//	//	10.500.000	سيدي لخضر	08
12.000.000	//	//	12.000.000	مليانة	09
6.642.000	//	642.000	6.000.000	بن علال	10
13.877.000	//	3.377.000	10.500.000	جندل	11
4.100.000	//	100.000	4.000.000	بريوش	12
30.300.000	25.000.000	//	5.300.000	واد الشرفاء	13
9.000.000	//	//	9.000.000	عين الأشياخ	14
9.700.000	//	700.000	9.000.000	عين السلطان	15
7.368.000	//	868.000	6.500.000	واد الجمعة	16
12.011.600	//	1.011.600	11.000.000	برج الأمير خالد	17
28.450.000	20.000.000	450.000	8.000.000	طارق بن زياد	18
5.500.000	//	//	5.500.000	بنر ولد خليفة	19
15.100.000	//	5.100.000	10.000.000	جليدة	20
19.900.000	3.400.000	5.500.000	11.000.000	بوراشد	21
9.600.000	//	3.600.000	6.000.000	جمعة اولاد الشيخ	22
31.500.000	18.000.000	5.000.000	8.500.000	العامرة	23
16.500.000	10.000.000	//	6.500.000	عريب	24
9.500.000	//	2.500.000	7.000.000	المخاطرية	25
18.000.000	//	3.000.000	15.000.000	العبادية	26
18.073.000	//	4.073.000	14.000.000	تاشنة	27
14.500.000	//	4.500.000	10.000.000	عين بو يحي	28
8.896.000	//	//	8.896.000	الروينة	29
7.500.000	//	//	7.500.000	زدين	30
36.465.136	25.000.000	2.965.136	8.500.000	المارين	31
20.500.000	//	1.500.000	19.000.000	العطاف	32
23.800.000	9.900.000	3.900.000	10.000.000	تبيركاتين	33
5.000.000	//	//	5.000.000	بطحية	34
10.000.000	//	4.000.000	6.000.000	الحسنية	35
7.550.000	//	450.000	7.100.000	بلعاص	36
521.665.600	133.300.000	57.569.600	330.796.000	المجموع	

قائمة

المراجع

أولاً: المصادر

I- القرآن الكريم :

سورة ال عمران الاية رقم 159

سورة الشورى الاية رقم 15

II- الموسوعات المعاجم :

محمد سمير مصطفى، إستراتيجية التنمية المستدامة (مقاربة نظرية وتطبيق)، المجلد الأول، الفصل السابع عشر، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، ناشرون، اليونسكو، الأكاديمية العربية للعلوم، بيروت، 2006.

ثانياً: الكتب

إبراهيم مهند وآخرون، النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص دراسة مقارنة. عمان: دار الجماعة للنشر والتوزيع، 2008.

أبو زيد فهمي مصطفى ، حسين عثمان، الإدارة العامة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2009.

أويحي الضيف، النظام الدستوري في الجزائر. الجزائر: (د.د.ن)، 2002

بدر أحمد ، الرأي العام لطبيعة تكونه قيادة (دوره في السياسة العامة). القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.

بن يوسف، عباس الكبير، مليانة. الجزائر: الوكالة الوطنية للآثار و المواقع و المباني الأثرية ، 2000.

بوكيوس سعدون ، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق. (مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر 3، 2011.

توفين حسين ، بناء المجتمع المدني والمؤشرات الكمية والكيفية، ندوة المجتمع المدني والتحول الديمقراطي.بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1992.

الجندي مصطفى ، الإدارة الخلية وإستراتيجياتها. الإسكندرية: دار نشأة المعارف، 2001.

- حريم حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد النشر والتوزيع، 2004.
- خريوش علي حسني وآخرون، الاستثمار بين النظرية والتطبيق، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- الخزرجي كامل ثامر ، النظم السياسية الحديثة والسيادة العامة. عمان: الاردن، 2004.
- الخطابية هايل زكي ، محل إلى علم السيادة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (د.س.ن).
- الرياشي سليمان وآخرون، الأزمة الاقتصادية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1996.
- الزاوي خالد ، البطالة في الوطن العربي. القاهرة: مجموعة نبل العربية، 2004.
- زكي رمز ، الاقتصاد السياسي للبطالة. الكويت: دار المعرفة، 1978.
- زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيق، (د.م.ن): دار وائل للنشر، 2005.
- سمير عبد الوهاب، اللامركزية والحكم المحلي. القاهرة: دار الجليل للنشر والتوزيع، 2001.
- السيد دجازي مرسي ، الخصخصة إعادة ترتيب دور الدولة ودور القطاع الخاص. بيروت: دار الجامعة للنشر والتوزيع، (د.س.ن).
- السيد عبد المطلب غانم، و سميير عبد الوهاب، الإصلاح المؤسسي بين المركزي واللامركزية. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001.
- سيد مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة. القاهرة: (د.د.ن)، 2000.
- شكل عبد الغفار ، نشأة وتطور المجتمع المدني مكوناته وإطاره التنظيمي، الحوار المتمدن، العدد 2004/10/13.
- الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب الأردني، 1999.
- صابر محي الدين ، التغير الحضاري وتنمية المجتمع. بيروت: المكتبة العصرية، 1986.
- صابر محي الدين ، الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية. بيروت: المكتبة العصرية، 1988.
- صالح حين ماهر حمد ، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم. عمان: دار الندى للنشر والتوزيع، 2004.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة، 2001.
- طارق كمال ، حافظ أنور ، مشكلات الاجتماعية في المجتمع المعاصر: الإدمان والبطالة. الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، 2009.
- الطعامنة محمد محمود ، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2005.
- عبد أسعیه محمد فايز ، قضايا علم السياسة العام. بيروت: دار الطليعة للطباعة ونشر، 1982.
- عبد الله الغافر مصطفى ، التنمية الشاملة والتنمية البشرية. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- عبد المقصود عبد الحميد خليل ، الخدمة الاجتماعية وحقوق الإنسان. القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، (د.س.ن).
- عبد المنعم شوقي، تنمية المجتمع وتنظيمه. بيروت: دار النهضة العربية. 1982.
- عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- عثمان محمد غنيم، ماجد أحمد أو زنط، التنمية المستدامة لفلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007.
- العربي محمد ، سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر الولاية البلدية 1962. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- عطية محمد عبد القادر ، مقلد رمضان محمد ، النظرية الاقتصادية الكلية. الإسكندرية: دار النشر قسم الاقتصاد، 2004.
- علي عبد القادر علي، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر. سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 31، السنة الثالثة، الكويت، 2004.
- علي عياصرة، العودة الفاضل محمد محمود ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.

- فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري. القاهرة: (د،د)، 1955.
- فوزي عصام ، عدنان سليمان، التنمية الاقتصادية. سوريا: منشورات جامعة بدمشق، 1995.
- قدي عبد المجيد ، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية: دراسة تحليلية تقييمية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- قصوري رفيقة ، النظام القانوني للاستثمار الأجنبي في الدول النامية، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، (2010،2011).
- كنعان نواف ، القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002.
- محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري. عنابة: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2002.
- محمد نصر مهنا، علم السياسة بين الأصالة و المعاصرة. الإسكندرية، (د س ن).
- محمود طلعت منال ، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- محمود هاشم زكي ، أساسيات الإدارة. الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001.
- ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية. الجزائر : مديرية النشر للجامعة قلمة ، 2006.
- ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة "تجربة البلديات الجزائرية". دفاتر السياسة والقانون، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، العدد الأول، جوان 2009.

ثالثا: المقالات

- بوكعبان العربي ، مقال بعنوان استقلالية القضاء ضمان لحماية الحقوق والحريات ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الجزء 40 العدد 3 لسنة 2002.

رابعا: المداخلات

1. حرفوش سهام ، وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها. مداخلة ضمن ملتقى دول حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08/07 أفريل 2008.

2. شريف عمر ، تطور الشمسية ودورها في تمويل التنمية المحلية في الجزائر. مداخلة ضمن الملتقى الأول حول التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، برج بوعرييج، 15/14 أفريل 2008.
3. الطعاني محمد ، التخطيط الحضري والإقليمي، مؤتمر العمل الهندسي الاستشاري الثالث في فلسطين، المحور الثالث، عمان: جامعة العلوم التطبيقية، 2009.
4. مسعودان أحمد ، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أفريل 2007.

خامسا: الرسائل و الاطروحات

1. صالحى سميرة ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة باتنة، 2008

سادسا: الوثائق الرسمية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية، العدد 76، 1996.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، المادة 156 من قانون الولاية ، 1990.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، الأمر رقم 66- 165 المؤرخ في 1960/6/8.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 33، المادة 1 من الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون ميثاق الولاية والمتمم، 1969.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، المادة 96 من قانون الولاية ، 1990.
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12- 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فيبرلاير، متعلق بالولاية، المادة 158.
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12- 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433، الموافق 21 فيبرلاير، متعلق بالولاية ، 2012.

8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، تاريخ الدخول 01_04_2015 على الساعة 14:08

9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 12، القانون رقم 97/09 المؤرخ في 27 شوال 1417 الموافق ل 06 مارس 1997 المتعلق بمراقبة مطابقة الأمر المتضمن القانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية ، الصادرة بتاريخ 1997/03/06.

10. مرسوم تنفيذي رقم 98 / 227 ، مؤرخ في 19 ربيع الأول 1499 ، الموافق لـ 13 يوليو 1998 ، يتعلق بنفقات الدولة لتجهيز، المادة 09، الفقرة

سابعاً: الكتب باللغة الاجنبية

1. Wilaya de Ain Defla, monographie de la wilaya de Ain Defla 2013, direction de programmation et du suivi budgétaire, Edition mars 2014.

ثامناً: المقابلات

1. مقابلة معزنيي عبد القادر، رئيس مصلحة التنظيم العام بالنيابة، واقع السكن في ولاية عين الدفلى، في مكتب المصلحة، 2 مارس 2015.

2. مقابلة مع هجري رفروف، والي ولاية عين الدفلى، دور القائد الإداري في تنفيذ وصنع سياسات التنمية المحلية، مطب الوالي، 2 مارس 2015.

تاسعاً: مواقع الانترنت

1. دراما البصام، المقاربة المتكاملة لتخطيط التنمية المحلية المستدامة على مستوى المحافظات والمدن: دراسة حالة قطرية، الحمل من الموقع:

www.unbabitat.org.joinp uplpsd 307401darem.Ppt.

تاريخ التحميل: 2015/02/28، ساعة 19:18.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية،

www.Interieur.Gov.Dz/derfault.aspx?long:ar

تاريخ الدخول 01_04_2015 على الساعة 14:08

3. مصطفى عبد الله الغافر، التنمية الشاملة والتنمية البشرية. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

[http://www. Alrewer. Org/m.asp j/349](http://www.Alrewer.Org/m.asp j/349).

تاريخ الزيارة: 2015/02/20، الساعة 18:20.

الفهرسة

شكر و عرفان

الإهداء

1.....	مقدمة:
13.....	الفصل الأول: الإطار النظري والفكري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية.
14.....	تمهيد
15.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.
15.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.
18.....	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.
21.....	المطلب الثالث: نظريات وأنماط القيادة الإدارية.
29.....	المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية.
29.....	المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية.
32.....	المطلب الثاني: نظريات ومبادئ التنمية المحلية.
37.....	المطلب الثالث: مرتكزات التنمية المحلية.
43.....	المطلب الرابع: مؤشرات التنمية المحلية.
50.....	خلاصة وإستنتاجات.
52.....	الفصل الثاني: القيادة الإدارية كآلية لتحقيق التنمية المحلية.
53.....	تمهيد
54.....	المبحث الأول: قواعد تحقيق التنمية المحلية.
54.....	المطلب الأول: المؤسسات الرسمية في تحقيق التنمية المحلية.
61.....	المطلب الثاني: المجتمع المدني.

المطلب الثالث:القطاع الخاص.....	64
المبحث الثاني:القيادة الإدارية وترقية السياسات الاجتماعية في المجتمع المحلي.....	67
المطلب الأول:البطالة.....	67
المطلب الثاني:الخدمات الإجتماعية.....	71
المطلب الثالث:الإستثمار.....	73
خلاصة وإستنتاجات.....	77
الفصل الثالث:الجمعات المحلية في الجزائر:رؤيا في مفهوم طبيعة الدور دراسة حالة ولاية عين الدفلى.....	79
تمهيد	80
المبحث الأول:النأصيل التاريخي عن نشأة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلى....	81
المطلب الأول:التأصيل التاريخي لولاية عين الدفلى.....	81
المطلب الثاني: التقسيمات الإدارية لولاية عين الدفلى.....	85
المطلب الثالث: التنظيمات المالية لولاية عين الدفلى.....	88
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للساحة المحلية بعين الدفلي وعمليات إنتاج القرار.....	92
المطلب الأول: الوالي باعتباره سلطة تنفيذية	92
المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي.....	95
المطلب الثالث: المديرات التنفيذية دراسة لفهم طبيعة المهام وإرتباطها بالتنمية.....	103
المطلب الرابع:علاقة النمط القيادي بالفاعلية في أداء أدوار التنمية لولاية عين الدفلى.....	105
خلاصة وإستنتاجات.....	111

113.....الخاتمة:

116.....قائمة الأشكال والجداول

119.....قائمة الملاحق

125.....قائمة المراجع

الفهرس

الملخص

RESUME

Nous avons essayé à travers cette étude indiquer la nature de la relation entre le leader administrative des politiques de développement local à travers la fabrication et la mise en œuvre dans le cadre du travail administratif déterminer l'état de Ain Defla appliqué comme une étude.

Le responsable administratif aujourd'hui généralement ne signifie pas que les problèmes de temps souvent Michael à l'autre de ses associés et subordonnés, mais cela ne signifie pas qu'il demeure invalide du travail, mais il est un se consacrer le plus grand et le plus grand des responsabilités liées à l'activité organisation, de planification et de contrôle mis en place, présidé par laquelle il est confronté à la tâche de planifier et d'anticiper les situations et les circonstances devrait faire face dans l'avenir proche ou lointain.

Unis et les gouvernements doivent être de bons leaders avec un degré de compétence. Ils peuvent la gestion diverses institutions, que ce soit de nature économique, sociale ou politique Elles visent toutes à la réalisation d'un développement global, l'Algérie a accordé une attention développement global et durable étroite dans le développement général et local, en particulier, car ils jouent un rôle majeur dans parvenir à un développement global, et cela est dans toutes les municipalités et les États et pour l'accès a pris plusieurs mesures en ce qui concerne les départements de la décentralisation et l'émergence de l'Etat comme un territoire exécutif du corps contribuer à la mise en œuvre des politiques sectorielles au niveau local Valuwali voit à la mise en œuvre de ces politiques, un fonctionnaire responsable devant le peuple et le pouvoir judiciaire, montre ici le rôle d'un leader efficace et efficace dans le processus de mise en œuvre de ces politiques, en tenant compte des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre et Mhalolh prendre une leçon la prochaine fois et fonctionne sur le schéma mis à ce qui est et comment développer et à entretenir, ce qui lui permet contribué à l'élaboration d'autres politiques nationales.

Le développement est aujourd'hui accusé de faire la révolution et populaire Alantvazat promu par eux dans plus sûre monde arabe venue de leaders Najh et forte gouvernance et des institutions interagir Fimapinha communication constante dans tous les domaines et la lutte contre les plans stratégiques de la corruption afin d'éliminer complètement, le développement local est de Ataathakq seulement grâce au leadership administratif des, œuvres participatives rationnelles, efficaces et démocratiques dans le développement et le changement continu dans le cadre de travail et de créativité administrative parce que ce dernier exige des efforts et une forte activité administrative