



جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية  
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:  
- بجقينة مصطفى.

من إعداد الطالب:  
- صافي مراد.

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة غرداية	د. بن عطاء الله العلمي.
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أ. بجقينة مصطفى.
مناقشا	جامعة غرداية	د. جيدور الحاج.

السنة الجامعية:

1440-1441هـ / 2019-2020م





جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة  
التكوين في الجامعات المحلية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية  
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:

- بجقينة مصطفى.

من إعداد الطالب:

- صافي مراد.

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة غرداية	د. بن عطاء لله العلمي.
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	ب. بجقينة مصطفى.
مناقشا	جامعة غرداية	د. جيدور الحاج.

السنة الجامعية

1440-1441هـ / 2019-2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

يا رب لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى، نحمدك ربي على نعمك علينا ظاهرة و باطنة، و لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك.

ثم أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور: بجقينة مصطفى الذي كان له الفضل بعد الله سبحانه و تعالى في إعداد هذا البحث منذ أن كان عنوانا و فكرة، فله مني جزيل الشكر و التقدير و إلى أصدقائي من الطلاب .

و أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة و أعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذا البحث.

و أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي قسم تنظيم سياسي و إداري.

# الإهداء

إلى الوالدين الغاليين بارك الله فيهما و في حياتهما و ما بقي لهما من عمر في هذه الدنيا، إلى من رسما لي طريق الحياة التي قدرها لي رب العالمين، إلى من علموني مبادئ الاخلاق، إلى من لم يدخرا أدنى جهد و مال لهما حتى يشاهداني رجلا ناجحا، إلى أمي و أبي أنتما تاجا أضعه فوق رأسي.

إلى كافة أفراد عائلتي كلهم كبيرهم و صغيرهم.

- إلى سندي و شريكي في الحياة إلى توأم روحي إلى من وهبت كل نفسها ووقتها و جهدها في خدمتي و في سبيل نجاحي و سعادتي، إلى من لا تكفي كل عبارات الشكر لشكرها و تقدير معروفها، إلى من ساعدتني و لم تدخر جهدا لإنشاء هذا البحث إلى زوجتي الغالية، و إلى والديها الغاليين و كل أفراد عائلتها.

- إلى ابنتي العزيزة الغالية إلى هبة الله لي إلى مؤنستي الغالية ابنتي سيرين.

- إلى الأخت الفاضلة [ ش - ع ] التي كان لها فضلا كبيرا بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث فلها جزيل الشكر .

- إلى الأخ الصديق إبراهيم مكيد الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي وتوجيهي.

- إلى جميع أصدقائي من الزملاء و الطلاب.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم وتعريف الأنماط القيادية ودورها في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر، حيث قام الباحث بتسليط الضوء على مختلف هذه الهيئات الإدارية المتمثلة في البلدية والولاية من خلال إبراز الدور المحوري الذي يلعبه النمط القيادي في تطوير و تحديث و عصنة الجماعات المحلية.

كما قام الباحث بدراسة ميدانية لبلدية - بونورة- بولاية غرداية توصل إلى مدى فعالية سياسة التكوين في البلدية نظراً لكونها تساهم في تجديد و تطوير مهارات الموظفين و إكسابهم كفاءات تمكنهم من مواكبة مختلف مستجدات العمل.

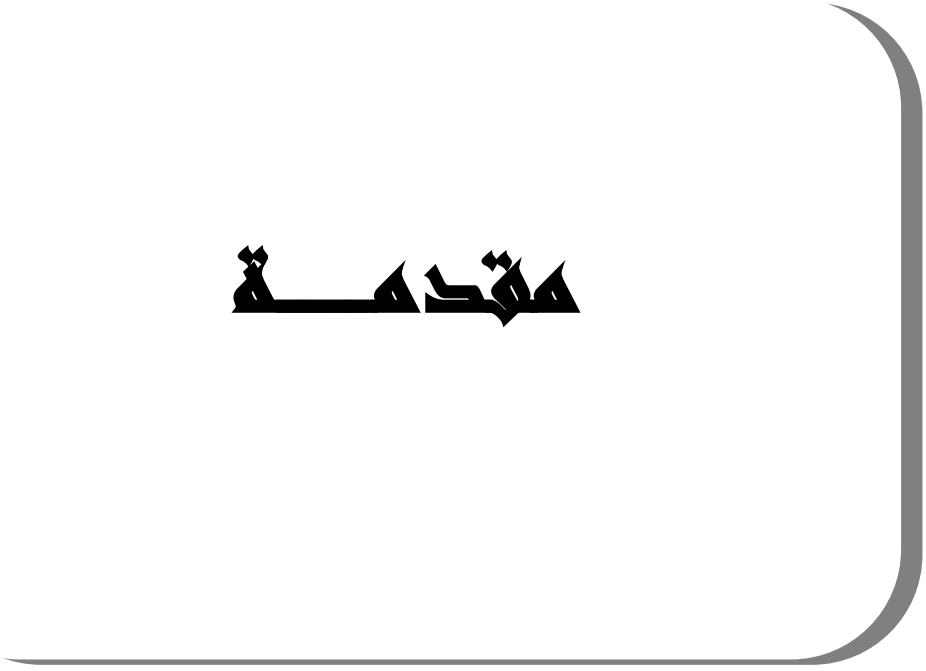
يعتبر هذا البحث كإضافة في المكتبات الوطنية حول أنماط القيادة كونها العنصر الرئيسي في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية.

## Résumé:

Cette étude vise à présenter et définir les styles de leadership et leur rôle dans l'activation de la politique de formation dans les groupes locaux en Algérie, où le chercheur met en lumière les différents organes administratifs représentés dans la municipalité et l'État en mettant en évidence le rôle pivot que joue le style de leadership dans le développement, la modernisation et la modernisation des famines locales.

Le chercheur a également mené une étude de terrain pour la commune de Bounoura dans l'état de Ghardaïa, qui a atteint à la mesure de l'efficacité de la politique de formation de la commune, étant donné qu'elle contribue à renouveler et développer les compétences des salariés et à leur apporter des compétences leur permettant de suivre les différentes évolutions du travail.

Cette recherche est considérée comme un ajout dans les bibliothèques nationales sur le fait que les styles de leadership sont l'élément principal de l'activation de la politique de formation dans les collectivités locales.





## مقدمة:

حين وجدت الدولة نفسها أمام أقاليم مترامية الأطراف صعبَ عليها تسييرها بنفسها والإطلاع على حقيقة أوضاعها وتلبية حاجيات أفراد هذه الأقاليم من خلال أجهزة مركزية تجهل حقيقة الواقع المحلي، عمدت الدولة إلى إيجاد آليات تمكنها من تلبية حاجيات الأفراد محليا من خلال إشراكهم في تسيير أقاليمهم بأنفسهم ضمن أطر وتنظيمات لا تؤثر على كيان الدولة الواحدة، تمثل هذه الأطر في الغالب الجمع بين عنصر منتخب كمثل للشعب (المجالس المحلية المنتخبة) وعنصر آخر ممثل للإدارة (مجالس وأجهزة إدارية معينة)، يشكل هذا التزاوج بينهما المفهوم العضوي للجماعات المحلية أو الإدارة المحلية، وتتجسد الجماعات المحلية في الجزائر في كل من الولاية والبلدية أين تمثل الوسيط بين المواطن والإدارة، حيث سعت هذه الأخيرة إلى نيل مكانة لها وسط التحديات و المنافسات التي يشهدها هذا العصر من أجل القضاء على العجز في مواجهة متطلبات المجتمع خاصة و أن كل المجالات سواء سياسية، اجتماعية، ثقافية، أو اقتصادية إلا وتمر عبر الإدارة المحلية وهنا يمكننا أن نتصور إلى أي مدى تلعب هذه الإدارة دورا محوريا في تحريك عجلات تلك المجالات وإرساء دولة الحقوق و الواجبات أي دولة القانون بمعنى الكلمة على جميع الأصعدة سواء من جانب الديمقراطية و الشفافية أو النزاهة بالنسبة للمواطن ومن جانب آخر إعطاء الصورة النمطية و المثالية للخارج والعالم ككل، و نحن نعرف ما هي انعكاسات تلك الصورة وما مدى تأثيرها على الجانب الاقتصادي للبلد والعكس صحيح، فالبيروقراطية و المحسوبة وحتى الجهوية إن كانت موجودة في الإدارة فمن المعلوم ماهي تداعياتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، مما دفعها إلى تفعيل العديد من السياسات التي من شأنها زيادة فاعليتها واندماجها في الحركة العالمية المتسارعة، وهذا بإيجاد ديناميكية جديدة في كل مرة عن طريق تفعيل سياسة التكوين بالنسبة للموظفين من أجل تطوير كفاءاتهم و مهاراتهم و تعديل سلوكهم للقيام بمهامهم.

وعليه فإن نشاط التكوين يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة والمجتمع على حد السواء، لذا يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع مستوى أداء الأفراد و إضفاء التحسينات في أساليب العمل للتكيف مع تغيرات مناخ العمل و تطور المهن، بهدف اكتساب الفرد قدرات ومهارات جديدة وتنمية سلوكه واتجاهاته.

لذا فإن وظيفة التكوين تعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها الإدارات في بناء هيكلها، و هنا لا يجب أن يكون التكوين شاهدا فقط على منطوق شغل المركز، و لكن أيضا و هو الأهم أن يكون مانحا للكفاءة. ويعني ذلك تزود الأشخاص ببعض المعارف و المؤهلات، للقيام بأعمال تمكنهم من رفع التحديات ومواكبة التطورات الحاصلة، وهكذا فإن أمام المتكون ليس الشغل بحد ذاته، وإنما الشخص الذي يوظف ذكاه و دوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته.

فأضحى التكوين الإداري في عصرنا الحالي المتمسك بالمعرفة المتعددة الاتجاهات أحد المفاتيح التي تسمح بتهيئة الوظيفة العمومية لتقديم خدماتها بفاعلية وهو يشكل جزءا لا يتجزأ من الحياة المهنية، لذا يتعين على الدولة أن تستثمر أولا و قبل كل شيء في رأسمالها البشري، هذا كله يستلزم وجود قيادة فاعلة وفعالة قادرة على قيادة عملية التكوين بكل كفاءة ومسؤولية.

فموضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المؤسسات، وحيثما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى القائد، ولذلك يحظى موضوع القيادة باهتمام كافة المجتمعات التي تعمل على تنمية كفاءات العاملين والتي تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة فكرية وكذلك تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه الكفاءات والقدرات، فالقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية وذات سيرورة دائمة ويرتبط نجاحها باستمرارية علاقة الرئيس بالمرؤوس.

## 1- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية موضوع "دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية"، إلى السعي الدائم والبحث الجاد والمكثف عن التأثير المباشر الذي يلعبه النمط القيادي الذي يختاره القائد في مجال عمله أي "الجماعات المحلية" على الموظفين، و كيفية إدماجهم في سياسة التكوين و قدرته على التأثير الايجابي الذي يظهر من خلال نجاح هذه السياسة، واستفادتهم و خروجهم بأكبر قدر من المعرفة خاصة وسط تحديات محيط يتميز بتقلباته السريعة نحو التكنولوجيا.

## 2- أهداف الدراسة:

لموضوع دراستنا عدة أهداف يمكن إدراجها فيما يلي:

- محاولة تقديم بعض المفاهيم الضرورية حول القيادة بصفة عامة مع التعرّيج على مختلف نظرياتها التركيز على القيادة الإدارية بصفة عامة والأنماط القيادية بصفة خاصة كونها محور الدراسة.
- محاولة إعطاء نظرة عامة حول الجماعات المحلية من خلال التعريف بها وبمهامها بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب.
- محاولة الوصول إلى الإطار العام لسياسة التكوين و دور الجماعات المحلية المبذولة في مجال تكوين الموظفين الإداريين، من خلال تحليل مفهوم التكوين و الهدف منه.
- محاولة الوصول إلى مدى اهتمام هذه الإدارة بالتكوين من خلال الاهتمام بصياغة البرامج والمخططات التي تتكفل بتفعيل التكوين أي إعداد استراتيجيات لتدعيم التكوين.
- محاولة الكشف عن النقص الملحوظ حول أدبيات هذا الموضوع، و تسليط الضوء على أهمية الدراسة، سواء للإدارة أو الموظف بهدف تحقيق متطلبات الإدارة و الموظف على حد سواء.

أما هدفنا من الدراسة الميدانية هو تعزيز ودعم آراء واقتراحات الإطار النظري للموضوع، مع محاولة التعرف بشكل ملموس على الواقع الجزائري من خلال دراسة حالة وبذلك يمكننا استخلاص الكثير من الآراء والاقتراحات والنتائج والتوصيات الملائمة للوضع الراهن، سواء بالنسبة للعوائق والمشاكل التي تتخلل المؤسسة أو بالحلول و الاقتراحات المقدمة في الدراسة مع إمكانية تعميم النتائج و التوصيات على باقي الإدارات المختلفة.

### 3- إشكالية الدراسة:

ومما سبق نستطيع أن نطرح الإشكالية الرئيسية والتي تمثلت فيما يلي:

➤ هل يمكن للنمط القيادي أن يؤثر في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية هي كالاتي:

- ما المقصود بالقيادة عامة؟ و ماهي مختلف الأنماط القيادية؟
- ما مفهوم التكوين الإداري؟
- فيما تتمثل الجماعات المحلية؟ و ماهي مهامها؟
- ما هو الدور الذي يلعبه النمط القيادي في التأثير على الموظفين؟
- كيف تساهم برامج التكوين المسطرة من تحقيق أهداف عملية التكوين؟
- فيما تتمثل مختلف الآليات والبرامج المتبعة من قبل الإدارة التي هي محل الدراسة في عملية التكوين؟.

انطلاقا من التساؤلات المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- للأنماط القيادية دور مباشر في تفعيل سياسة التكوين.
- يعتبر التكوين عملية أساسية في إدارة الجماعات المحلية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابة الموظفين و النمط القيادي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التكوين و أنماط القيادة.

#### 4- الإطار المنهجي:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي ذلك أن هذا المنهج يهدف إلى التعرف على ظاهرة معينة كما وكيفا ويحدد أوصافها وخصائصها وتحليل بياناتها.

منهج دراسة حالة لدراسة الجانب التطبيقي لموضوع البحث في الفصل الثالث.

#### 5- الدراسات السابقة للموضوع:

في إطار بنائنا للجانب النظري صادفتنا العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة كل واحدة على حدة، وقد استفدنا كثيرا من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري وضبط الأبعاد وبناء فقرات الاستبانة، وفيما يلي نقوم بعرض أهم هذه الدراسات:

1- دراسة (وسيلة واعر، 2014) والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري" - دراسة حالة مجمع صيدال-

2- دراسة (فيروز شين، 2014) والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان: تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة.

3- دراسة (جميل أحمد الجويد، 2010) و المتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان "دور القيادة في التنمية المحلية و أثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية.

4- دراسة (بده عيسى، 2008) والمتمثلة في مذكرة ماجستير بعنوان "مالية البلدية وانعكاساتها على التنمية المحلية"، دراسة حالة بلدية عين الريش.

5- مقالة للدكتور خالد بوجعدار و الأستاذة شهيناز دريوش بعنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني و الثالثون.

#### 6- صعوبات البحث:

- عدم تمكننا في الوصول إلى كل الدراسات التي تناولت موضوع دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين.

- معظم الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدا إما كمتغير تابع أو مستقل و لم تتم دراسة المتغيرات الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة سواء في البيئة العربية أو الأجنبية مما ولد صعوبة في الربط بين المتغيرات الثلاث في الجانب النظري فتمت الاستعانة بالجانب التطبيقي لإثراء البحث.

- قلة الدراسات الجزائرية فيما يخص تأثير الأنماط و علاقتها بسياسة التكوين.

#### 7- خطة الدراسة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي العام

المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بالقيادة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية مرتبطة بالتكوين

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية مرتبطة بالجماعات المحلية

الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

المبحث الأول: مراكز القيادة الرسمية في الجماعات المحلية

المبحث الثاني: التكوين في الجماعات المحلية و النصوص القانونية المنظمة له

المبحث الثالث: مكانة القيادة في اتخاذ القرارات بالجماعات المحلية

الفصل الثالث: دراسة حالة لبلدية بونورة في تكوين موظفيها

المبحث الأول: التعريف بالبلدية المستقبلية

المبحث الثاني: السياسة التكوينية

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي العام

## تمهيد:

تعتبر الجماعات المحلية من أكبر الهيئات العمومية اهتماما بجانب المورد البشري بحكم حاجياتها المتجددة دائما و بحكم التطور التكنولوجي الملحوظ ، و كذا باعتبارها أكثر الإدارات قربا من المواطنين من هذا المنطلق و جب على القيادة التي تعتبر المحرك الأساسي لتنمية مهارات الموظفين الاهتمام بهذا الجانب لأنه يعتبر أساس تطور المنظمات و جميع الإدارات فوجب على المسؤولين في الجماعات المحلية انتهاج العديد من السياسات لمواكبة التطور، فكان لسياسة التكوين حصة الأسد من هذه السياسات فقد اهتمت بها المنظمات اهتماما بالغا، كونه يعتبر إستراتيجية هامة لتأمين تطوير كفاءات العمال وتوفير فرص التفوق في مسارهم الوظيفي.

لذا فإن تفعيل عملية التكوين داخل الجماعات المحلية ضرورة باعتبارها تمثل شريان الحياة في الإدارة الجزائرية خاصة بعد تزايد مهامها و ثقل أعبائها أصبح ضرورة حتمية يجب على القادة المسؤولين الالتزام بها ، فحاولنا في هذا الفصل تقديم تعريفات مختلفة حول كل من القيادة ، التكوين و الجماعات المحلية

من خلال ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة.
  - المطلب الأول تعريف القيادة.
  - المطلب الثاني: أبعاد سلوك القيادة.
  - المطلب الثالث: نظريات القيادة.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية مرتبطة بالتكوين.
  - المطلب الأول: التكوين و مفاهيمه المختلفة.
  - المطلب الثاني: أنواع التكوين و مبادئه.
  - المطلب الثالث: أهمية التكوين و أهدافه.
- المبحث الثالث: مفاهيم أساسية مرتبطة بالجماعات المحلية.
  - المطلب الأول: ماهية الجماعات المحلية.
  - المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالجماعات المحلية.
  - المطلب الثالث: مهام الجماعات المحلية.



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بالقيادة

يعتبر مفهوم القيادة من الموضوعات الهامة في كل المنظمات و في كل المجالات الإدارية، فسر نجاح المنظمات هو نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهـم ، فالقيادة هي فن التوجيه و التنسيق و تشجيع الأفراد و الجماعات لتحقيق الأهداف و هذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة

**القيادة لغة:** جاء في لسان العرب: القود نقيض السّوق يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من أمام و القود من خلف، قدتُ الفرس و غيره أفرده قودا و مقادة و قيودة، و قاد البعير و اقتاده: معناه جره خلفه<sup>1</sup>.

**1- القيادة في الإسلام:** كذلك يحمل معنى القيادة في الإسلام أو الفكر الإسلامي بعضا من المعاني المتعلقة بهداية الناس وإرشادهم و تولي أمورهم و من معانيها ما يلي:

الإمامة: و يؤخذ منها (الإمام) و تعني: من يأتّم الناس به من رئيس أو غيره، ومنه إمام الصلاة و يعني أيضا: الخليفة والإمامة تعني رئاسة المسلمين<sup>2</sup>.

و تعني(الإمامة) أيضا التقدم و القصد إلى جهة معينة و كذلك الهداية و الإرشاد و كذلك الأهلية لأن يكون المرء قدوة<sup>3</sup>.

قال تعالى مخاطبا ابراهيم عليه السلام: ﴿إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾<sup>4</sup>.

**2- القيادة اصطلاحا:** حظي مصطلح القيادة leadership بالعديد من التعاريف حيث لا يمكن القول أن هناك تعريفا مثاليا موحدًا اتفق عليه الكتاب و الباحثون ذلك لأن التعريفات تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها كل كاتب و من بين هذه التعريفات نجد:

1 - ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين، 2003، لسان العرب، دار صادر، ج15، بيروت، لبنان، ص 350.

2 - ابراهيم مذكور، المعجم الوجيز، منشورات مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1989، ص 25.

3 - زهاء الدين عبيدات، القيادة و الإدارة التربوية في الاسلام، عمان، دار البيارق، 2001، ص 64.

4 - سورة البقرة الآية 124.

عرفها اوردواي تيد : بالنشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه<sup>1</sup>.

كما عرفها محمد قاسم القريوتي: بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون إلزام قانوني، و ذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم ما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد<sup>2</sup>.

بينما يعرفها المفكر باس(B. Bass) "بأنها عملية تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب "ويعرفها جوليبماوسكي (R. Golembiowsky) " (بأنها القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة " و يعرفها ليدرر(J. Litterer) " (بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة<sup>3</sup> كما يعرفها إبراهيم محمود عبد المقصود بأنها تختص بالتأثير الفعلي على النشاط الجماعة وتوجيههم حول الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف وهو توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الهدف<sup>4</sup> أما ماجد راغب حلو فيعرف القيادة كأنها تتمثل في توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط الذي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الأهداف على أفضل نحو ممكن<sup>5</sup>.

من التعريفات السابقة نستطيع القول بأنه لا وجود لاختلافات جوهرية في مفهوم القيادة حيث أنها تحمل في مضمونها عناصر معينة تشتمل عليها القيادة و هي كالاتي:

- القيادة تكون حتمية عند تواجد شخصين فأكثر و يمارسون نشاطا معيناً.
- لا بد للقائد أن يملك صفة التأثير في الآخرين حتى يستطيع توجيههم بكل سهولة.

<sup>1</sup> - فضل الله علي فضل الله، القيادة الادارية في الاسلام، ط1، الرياض، 1997.

<sup>2</sup> - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 180.

<sup>3</sup> - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 89، 90.

<sup>4</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص 21.

<sup>5</sup> - محمد راغب حلو، اعلم لإدارة العامة، مؤسسات الجامعة، 1973، ص 212.

- ضرورة تحديد الهدف من طرف القائد حتى يستطيع استغلال طاقات أفراد الجماعة بشكل فعال.
- للظروف الزمنية و المكانية دور مهم في ممارسة القيادة.

### المطلب الثاني: أبعاد سلوك القيادة

**1- بعد الكفاءة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها عارفا بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

**2- بعد تأثير في المدروسين:** ويقصد به القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم لان معرفتهم بأبعاد السلوك الإنسانية تمكنه من فهم نفسه أولا والتابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

**3- بعد اللوائح التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها و أنظمتها وخطوطها ويحدد أعمال السلطة وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات التوجيهات وتنسيق الجهود ويدرك جميع الأنظمة واللوائح وسياسات التوضيح والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازه.<sup>1</sup>

**4- بعد التقدير:** وهو أن يتمتع القائد بالتقدير من طرف مرؤوسيه بعبارة أخرى هذا السلوك يدل على قبول المرؤوسين بهذا البعد القيادي.

### أهم نظريات القيادة:

هناك عدة نظريات حول القيادة، هذا ليس بالصدفة إذا ما علمنا أن مفهوم القيادة لطالما ارتبط بالتطورات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، وهي نظريات تفسر الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا ومن أهم هذه النظريات:

<sup>1</sup>- ظاهر محمد كلا لده، المرجع السابق، ص20. المرجع نفسه

- نظرية السمات.

- النظرية السلوكية.

- النظرية الموقفية.

**1-نظرية السمات:** و تدور فلسفتها حول التعرف على الأسلوب القيادي الفعال و التنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القائد، و اختيار هذا الأخير على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجا للسمات الشخصية و حدها<sup>(1)</sup> فهي ترى أن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأن فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم فالقائد يولد ولا يصنع<sup>2</sup> من رواد هذه النظرية **تيد** الذي يرى أن سمات القائد هي: الطاقة البدنية، الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه، الحماسة، النزاهة، الذكاء، المهارة، الثقة بالنفس، المودة و المجاملة. وقد قدم **براون** سمات مكملة لها هي:

- السن، الوزن، الطول، القوة البدنية، المظهر، الصوت.

- القدرة على اتخاذ القرارات العادلة عند الحكم على الآخرين.

- الأصالة و التفكير.

- القدرة على التفكير.

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- الأمانة و الثقة بالنفس.

- السيطرة على العاطفة و التفاؤل.

- حسن السلوك والدبلوماسية.

<sup>1</sup>-ماهر محمد صالح حسن، القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004، ص30.

<sup>2</sup>- محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، ناشرون، لبنان، 2003، ص107.

أما شزال فقد أكدت بعد التجربة أن هناك ستة سمات للقائد هي: القدرة الإشرافية، الرغبة في الإنجاز العالي، الذكاء، الحسم، الثقة بالنفس، المبادرة. رغم أن نظرية السمات الشخصية لا تخلوا من معايير الصحة فيها إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية لعل من أبرزها أن النظرية استخلصت من دراسة سمات الأشخاص الذين يحتلون مراكز قيادية فعلا و ليس للأشخاص خارج هذا المجال<sup>1</sup>.

## 2- النظرية الوظيفية:

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها تحريكها و تحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء و حفظ تماسكها و على ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد، بل يتعدى إلى مجموعة أشخاص إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا كانت الجماعة كبيرة و تعددت الفروع و الأقسام في المؤسسة.

فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها، فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة<sup>(2)</sup>.

فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد و إنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة و التي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تسند لهم مهمة القيادة<sup>(3)</sup>.

و ما يؤخذ على هذا النظرية هو أنها أهملت الخصائص الشخصية للقائد و دوره في تحفيز الجماعة و دوره على تحقيق الأهداف كما لم تهتم برضا العمال و التابعين لطريقة القيادة و لم تجد الوظائف بالدقة التي يكون على أساسها تحقيق هدف المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد قوراية، فن القيادة المركزة على المنظور النفسي و الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2007، ص 259

<sup>2</sup>- مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه و سلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 99

<sup>3</sup>- مصطفى أبو زيد فهمي و حسني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 148

<sup>4</sup>- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 345

## 3- النظرية الموقفية:

النظرية الموقفية تمكن القائد من فهم الأسلوب الملائم لحل مشاكل المنظمة استنادا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه.

و عليه فالقيادة هنا تصبح نابعة من الموقف و ليس من الوظيفية أو غيرها فالقرار القيادي يصدر استنادا إلى مدى ملائمته مع الموقف الذي يوجد و ليس للوائح أو قوانين لا تمد للواقع بصلة و بذلك تعد المواقف الصعبة معيارا لتشخيص القيادة الناجحة فالموقف هو الذي يؤثر في مدى قدرة القائد في تحقيق أهداف المنظمة و هذا آله دعا بعض الباحثين إلى الخروج بالنظرية الموقفية التي تجمع بين الاتجاه الفني والإنساني و العقلي.

فالموقف يتغير استناد إلى تغيير أهداف الجماعة أو علاقاتها أو خروج و دخول أعضاء منها و إليها، فنجاح قائد في جماعة ما قد لا يعد كذلك في جماعة أخرى و هكذا فإن سمات القائد و شخصيته تعد ثابتة نسبيا في حين تكون المواقف متغيرة باستمرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - آسيا بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص ص 48، 49.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية مرتبطة بالتكوين

تناول العديد من الباحثين مفهوم التكوين و بالرغم من كون تعريف هذا المصطلح يتغير بتغير الزمان والمكان إلا أن كل التعريفات تصب في قالب واحد و هو تحسين مهارات و قدرات الموظفين وسنحاول في هذا المبحث عرض بعض من هذه المفاهيم.

### المطلب الأول: ماهية التكوين: التكوين و مفاهيمه المختلفة

يعتبر التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين فاختلفت و تعددت وجهات النظر لكل مفكر و تجلى ذلك من خلال تباين تعاريفه و تشابكها مع العديد من المفاهيم الأخرى كالتعليم و التأهيل ... سنحاول في هذا المطلب تقديم بعض المفاهيم مع توضيح الفرق بينها وبين التكوين.

#### 1- مفهوم التكوين:

يعرفه بوتارف ايتال على أنه عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية هدفه اكتساب المعارف أو الخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع كفايته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف فإن التكوين هو عملية تصحيحية ايجابية لسلوك الفرد هدفها اكتساب المعرفة والخبرة كما نجد أن التكوين عبارة عن عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف لإحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها المجتمع الكبير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن عمارة سهام، بوبشير نسيم، تكوين موظفي الجماعات المحلية في الجزائر- دراسة حالة بلدية بوزقن- تيزي وزو - مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر للعلوم السياسية تخصص سياسة العامة وإدارة المحلية، 2014-2015، ص 06.

<sup>2</sup> - بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص 07.

نظر هذا التعريف الى التكوين على أنه عملية منظمة و مستمرة أساسها المورد البشري و تستهدف تغييرات محددة من جميع النواحي من أجل تحقيق احتياجات آنية أو مستقبلية.

2- مفهوم التدريب عند بعض المفكرين: يعرف الدكتور عمر وصفي التدريب بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير و تحسين أدائهم<sup>1</sup>.

من خلال رؤيته فإن التدريب هو عبارة عن برامج مصممة مسبقا من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية لتطوير أدائهم.

كما يعرف أيضا بأنه الجهد المنظم و المخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتها و تطوير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن التدريب هو عمل مخطط يزود المورد البشري من الناحية الادارية بمعارف معينة و يعمل على تحسين مستواها بطريقة ايجابية.

3- علاقة التكوين بالتدريب: إن مصطلح التكوين تستخدمه دول المغرب الكبير أما مصطلح التدريب يتم استخدامه في دول المشرق العربي، إن التكوين يقوم بتنمية القدرات الفكرية و المعلوماتية للفرد فهو متعلق بالجانب الفكري و العقلي أما التدريب فيقوم بتنمية القدرات العضلية للفرد فهو متعلق بالجانب العضلي له، رغم هذه الاختلافات للمصطلحين إلا أنهما يتشابهان في كون مدلوليهما يسمح للفرد باكتساب معلومات و مهارات و قدرات على تولي المسؤوليات

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 438.

<sup>2</sup> - الطعاني، حسين احمد، التدريب (مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص14.



4- مفهوم التعلم: يعرف التعلم بأنه تعديل في السلوك أو تغيير في الأداء نتيجة الخبرة أو التدريب من خلال هذا التعريف فإن التعلم هو عملية تعديل في السلوك نتيجة للتدريب و الخبرة كما يعرفه هيلغارد بأنه مجموعة التغيرات الدائمة نسبيا التي تحدث نتيجة مرور الإنسان بخبرة أو من خلال تكرار تلك الخبرة<sup>1</sup>.

إن التعلم حسب هذا التعريف هو مجموعة التغيرات المكتسبة من خلال تكرار الخبرة.

علاقة التكوين بالتعلم: يعتبر التكوين أكثر تعمقا لأنه يسمح للفرد بإتقان عمله بينما التعلم فهو يقدم للفرد النقاط العريضة التي تسمح له بالانطلاق في عملية التعرف على مجال تخصصه، إن التكوين قد يكون مرتبطا أكثر بأهداف المنظمة وما تريده بينما التعلم فهو مرتبط أكثر بأهداف الفرد، كما يعتبر التعلم هو فهم و تفسير المعرفة بينما التكوين هو عبارة عن تطبيقي لتلك المعرفة لكن رغم هذه الاختلافات الموجودة بين هذين المصطلحين إلا أنهما يشتركان في اعتبار التكوين عملية تعلم بحيث تسمح للفرد بتفسير سلوكياته و صقل قدراته<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع التكوين و مبادئه

تختلف أنواع التكوين و تقسيماته و تتغير بتغير طبيعة التكوين التي يحددها الزمان و المكان اللذان يقام فيهما التكوين.

#### 1- أنواع التكوين:

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة، فهي تشمل برامج عديدة لأغراض متباينة، كما تختلف هذه البرامج من منظمة لأخرى أو من معهد لآخر حسب طبيعة العمل، و حسب مقدرة المنظمة أو الإدارة المسؤولة على التكوين و عدد الأفراد الذين يوجهون إلى التكوين لذا توجد أكثر من طريقة للتدريب و تكوين العمال، و على المنظمة أن تحدد و تختار أحسنها أداءً لأهدافها و أقلها تكاليف و من هذه الأنواع نجد:

<sup>1</sup> -بن عمارة سهام، المرجع السابق، ص 07.

<sup>1</sup> -كريم قرون، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012-

### 1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه و إعداد الموظف:** يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره للإعداد ويفترض التنسيق بين هذين الأمرين، فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً بطريقة كافية إذا اكتفى بما تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام والمعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على وظيفة<sup>1</sup>.

### - التكوين أثناء العمل:

التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد لا بد من إجرائها لتأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف ، على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها وتحقيقها عن طريق تكوين أثناء العمل.

### - بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات.

### - التكوين بغرض النقل والترقية:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية<sup>2</sup>

### - التكوين للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على

التقاعد و بدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق

<sup>1</sup> - حسن الحلبي، تدريب الموظف، ط.2، منشور تعويدات، 1982، ص40.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص69.

للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد<sup>1</sup>.

## 02- التكوين حسب نوع الوظائف:

**تكوين مهني:** يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات.

- **تكوين مهني وفني عالي:** يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- **تكوين تخصصي:** ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل على الأعمال المحاسبية، المشتريات والمبيعات، الإنتاج، المعارف والمهارات.

- **تكوين للإشراف والإدارة:** يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية كما يتضمن تعليم المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الأدنى الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات من تخطيط تنظيم ورقابة<sup>2</sup>.

## - 03 التكوين حسب مكانه:

- **التكوين داخل المؤسسة:** يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل للتحكم في الوظيفة والأعمال الجيدة ضمن الظروف والشروط الداخلية، الواقعية للمؤسسة وهو معتاد عليها ويؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين<sup>3</sup>.

- **التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> - بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية التربية لولاية قالمه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، (2018-2019)، ص36

<sup>2</sup> - داداي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 287.

<sup>3</sup> - رشيد أورسلان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط.2، قصر الكتاب البلدة، الجزائر، 2000، ص ص282، 280.

- **التكوين الذاتي:** يتعلق الأمر بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي، ومؤداه أن المتكون لا يتلقى تكوين داخل هيئة مكونة ولا من قبل مكون خاص<sup>1</sup>

## 02- مبادئ التكوين الإداري:

**التكوين نشاط مستمر:** إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، وموجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية

- **التكوين نظام متكامل:** إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة.

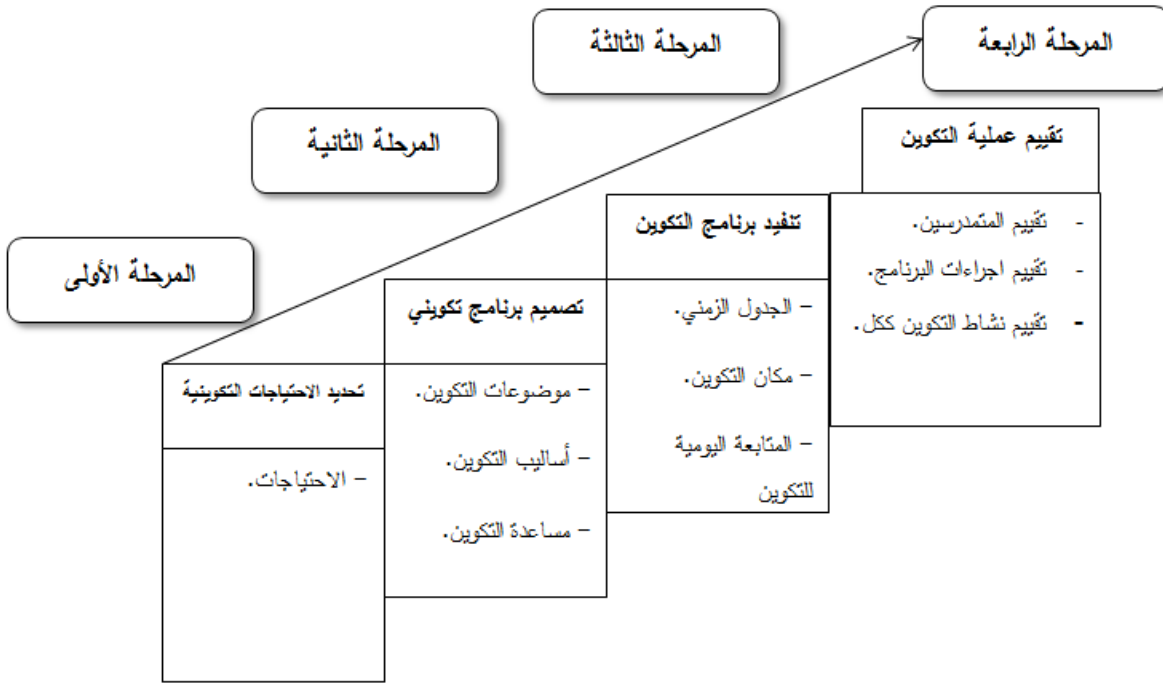
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل .

- **التكوين عملية إدارية وفنية:** يعتبر التكوين عملا إداريا ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مولاي لخضر عبدالرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، ط.1، ص111.

<sup>2</sup> - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط.1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص115.

الشكل رقم 01: يوضح التكوين أثناء الخدمة



03- أهمية التكوين : تتمثل أهمية التكوين فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- بالنسبة للمنظمة: يحقق التكوين للمنظمة ، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع. يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة ، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

<sup>1</sup> - بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 25-26

دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنهم، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

نستنتج ان التكوين تكمن اهميته بالنسبة للمنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

#### ب- بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:<sup>1</sup>

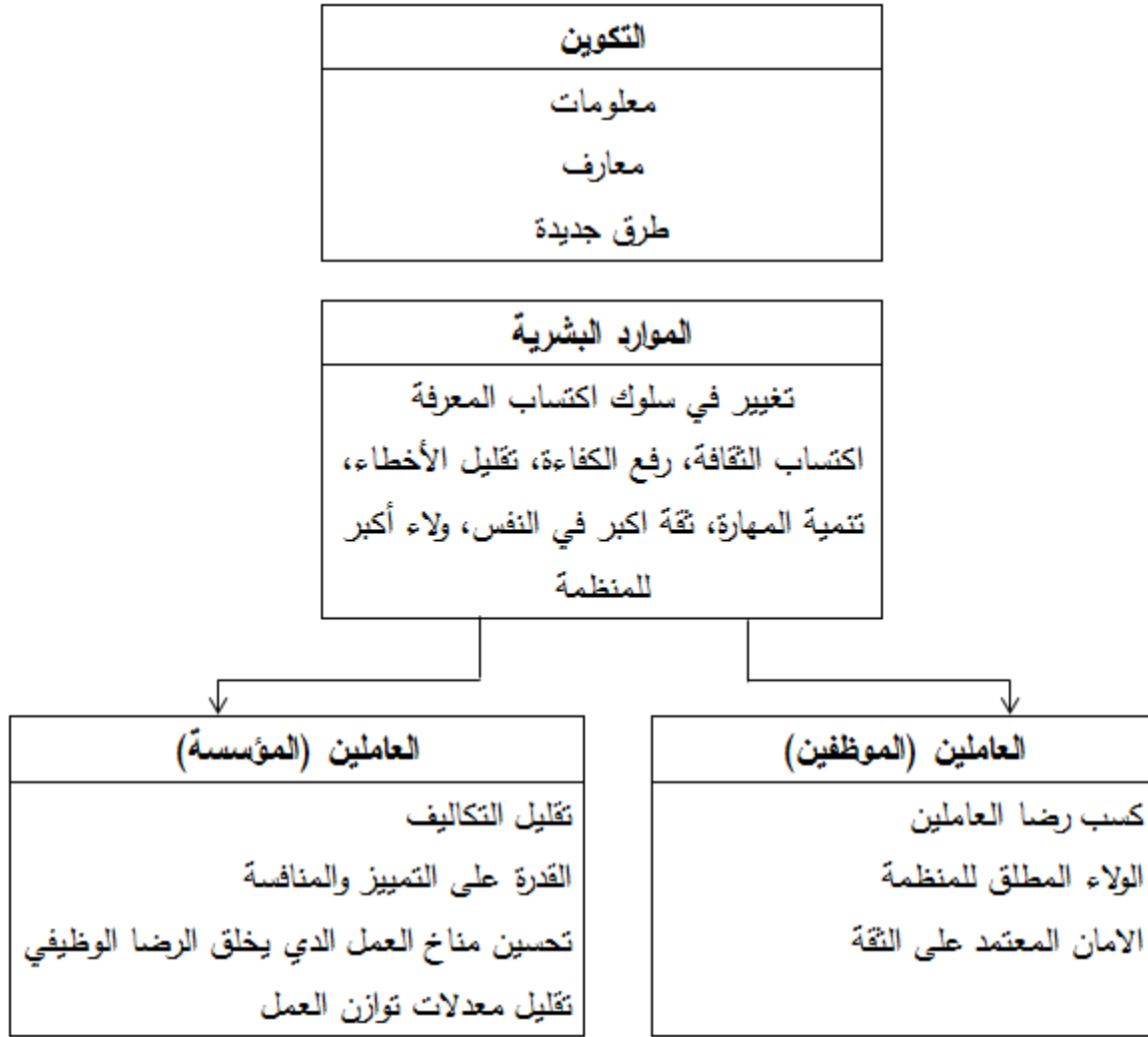
تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس. قلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر.
- تحسين معنويات العاملين.
- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.

<sup>1</sup> - بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص26.

الشكل رقم 02: يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المبحث الثالث: مفاهيم أساسية مرتبطة بالجماعات المحلية

تعتبر الجماعات المحلية وسيلة للتنظيم المحلي و مشاركة المواطن في إدارة شؤونه في مختلف

الميادين عبر مجالس شعبية محلية منتخبة.

**المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية:**<sup>1</sup>

لقد تعددت تعريفاتها وتسمياتها في تطبيقات الدول، وذلك لاختلالها في التركيز على هذه الزاوية

أو تلك فسميت "باللامركزية الإقليمية" نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي يقوم عليه، كما سميت بالإدارة

<sup>1</sup> نور الدين يوسف، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر "دراسة تقييمية للفترة الممتدة 2000-2008"، دراسة حالة ولاية البويرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص04.

المحلية لتميزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي وليس إقليمياً، كما اصطلح البعض على تسميتها في بريطانيا وفي بعض الدول التي اتبعت نظام "الحكم المحلي"، لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية إلى درجة تشبيهها بالحكومة المحلية، بالرغم من أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية كما يفضل البعض استعمال مصطلح "المجالس المحلية المنتخبة" لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان.

ويمكن تعريفها على أنها: المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة و إشراف الحكومة المركزية، وتعرف الجماعات المحلية بهذا المصطلح على أنها وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>1</sup>، وهي الإدارة العامة والرئيسية لها أهلية تسيير إقليم محدد يوضع تحت وصاية الدولة، والمقصود أساساً الولايات والبلديات<sup>2</sup> وتعرف الجماعات المحلية على أنها:

"عبارة عن أجهزة محلية ووحدات إدارية موجودة في الدولة والتي تكون في مستوى إقليمي من الحكومة الوطنية في الدولة الموحدة، مع منحها الشخصية المعنوية وسلطة إدارة مرافقها المحلية بالاستقلال المالي والإداري<sup>3</sup>، كما تعتبر الجماعات المحلية أنها: "يتمثل نمط تنظيمي يختلف تماماً عن التنظيم الإداري المركزي يتمثل في تحويل بعض القضايا إلى هيئات محلية منتخبة من قبل المواطنين متميزة، ومستقلة عن الدولة وتعمل في نطاق إقليمي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عيسى بدة، مالية البلديات وانعكاساتها على التنمية المحلية "دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية المسيلة 2001-2007"، رسالة ماجستير، الجزائر، 2008، ص 07.

<sup>2</sup> - محي الدين القيسي، القانون الإداري العام، منشورات حلب الحقوقية، دمشق، 2007، ص 27.

<sup>3</sup> - Serge Velly, Droit administratif, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2002, p34.

<sup>4</sup> - بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة عنابة، جوان 2005، ص 258، 259.



## المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالجماعات المحلية

تعتبر الأسباب الداعية للاهتمام بالجماعات المحلية موحدة تقريبا في كل الدول، ويمكن حصرها

في ما يلي:

### 1-تزايد مهام الدولة:

كانت مهام الدولة فيما سبق تتمثل في الأمن، العدالة والدفاع وتطورت فيما بعد إلى دولة متدخلة تعنتي بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها، والمتمثلة في الإدارة المحلية (الجماعات المحلية) فقد أصبح العمل بالمركزية الإدارية لا يجد نفعاً مع تطور عدد البلديات وتزايد عدد المشاريع التنموية والمنشآت القاعدية.

2- التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة: تختلف الأقاليم من الناحية الجغرافية، فهناك المناطق الساحلية والمناطق القريبة من الساحل والمناطق البعيدة، كما تختلف من حيث تعداد السكان، إلى جانب وجود المدن المكتظة بالسكان مدن قليلة السكان، مناطق تزخر بالإمكانيات السياحية، ومناطق لا تتوفر على هذا النشاط... الخ ، هذا الاختلاف بين منطقة وأخرى من مناطق الدولة الواحدة من حيث العامل الجغرافي والسكاني إلى جانب العامل المالي، يفرض بالضرورة الاستعانة بإدارة محلية لتسيير شؤون الإقليم<sup>1</sup>

### 3-تجسيد الديمقراطية:

إن اللامركزية بطبيعتها هي ديمقراطية مادام أنها تسمح بمشاركة موسعة للمواطنين في تدبير الشؤون المحلية، انطلاقاً من هذا المعطى يمكن قياس درجة ديمقراطية نظام سياسي معين، بمدى حرصه على إقرار لامركزية ترابية حقيقية تقوم على الاعتراف بمصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية ويتترك للسكان على المستوى المحلي حرية تسيير هذه المصالح والسهر عليها.

<sup>1</sup> -ياقوت قديد، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية" دراسة حالة ثلاث بلديات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011، ص57.

#### 4- تحقيق العدالة الاجتماعية:

يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقية لتحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية تتمثل في: تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، وذلك يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم وميولهم، حيث أن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية تجاه المواطنين، لا بد أن ينعكس على زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم، وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة، والحصول على جميع الخدمات المحلية ببسر وسهولة، شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهمية التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية بأهمية التأثير بما يعزز ثقته بنفسه، ويزيد من ارتباطها بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوط نحو تطوير المواطنة.

#### المطلب الثالث: مهام الجماعات المحلية

لا تختلف مهام الجماعات المحلية بين الولاية والبلدية أو أي تقسيم إداري آخر، وهذا من أجل تحقيق مختلف الإصلاحات بما يتماشى والسياسة الجديدة للدولة، فالجماعات المحلية تختص بأعمال التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافة وتهيئة الإقليم... الخ

**1- التهيئة والتنمية المحلية:** حيث تعد البلدية مخططها التنموي وتبادر وتشجع كل إجراء من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية.

**2- التعمير والهياكل السياسية والتجهيز:** من حيث التزويد بوسائل التعمير وتبادر وتشجع كإجراء من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية<sup>1</sup>.

**3- المهام الاقتصادية والمالية:** ويمكن حصرها في ما يلي:

- تغطية الحاجات السياسية للمواطنين وذلك عن طريق العدالة في توزيع المداخل وتقديم خدمات ذات مستوى مقبول، وتحسين مستوى المعيشة.

<sup>1</sup> - ياقوت قديد، مرجع سابق، ص57.

- تعبئة الطاقات والمهارات المحلية بإدماجها في العملية الاقتصادية والتنمية للبلدية والولاية. تطوير النشاطات الاقتصادية خاصة تلك التي تتعلق بترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء مؤسسات شبانية للاستثمار كمؤسسات تشغيل الشباب.
- العمل على تحسين مستوى التشغيل بتوفير مناصب شغل جديدة للأشخاص العاطلين عن العمل على المستوى المحلي.
- تنشيط الأسواق القائمة وخلق أسواق جديدة بهدف تلبية احتياجات المواطن المحلي كما تقوم الجماعات المحلية في الجانب المالي بتسيير موارده المالية من الضرائب والإعانات والهيئات والقروض<sup>1</sup>.
- 4- الأجهزة الاجتماعية والجماعية: انجاز المراكز والهيكل الصحية والثقافية والرياضية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية.
- 5- التعليم الأساسي وما قبل المدرسي: تختص البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها كما لها أن تشجع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم ما قبل المدرسي.
- 6- السكن: توفير شروط الترقية العقارية كالتشجيع على إنشاء التعاونيات العقارية.
- 7- حفظ الصحة والنظافة والمحيط: تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية خاصة المياه الصالحة للشرب والمياه القذرة والنفايات ونظافة الأغذية والأماكن العمومية وصيانتها وحماية البيئة.
- الفلاحة والري: توسيع وترقية الفلاحة، الوقاية من الآفات الاجتماعية، التشجير وحماية البيئة والغابات، الصحة الحيوانية، المياه الصالحة للشرب، وتطهير المياه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الحفيظ عباس، تقييم النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية دراسة حالة نفقات ولاية تلمسان وبلدية المنصورة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2012، ص 09.

<sup>2</sup>- بسمة عولمي، دور الجباية لمحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة تبسة، الجزائر، 2004، ص 26.

9- المهام الرياضية والثقافية: تنشط الجماعات المحلية في قطاعات معينة كتشجيع الرياضة بالإضافة إلى الحفاظ على التراث الفني.

10- قطاع السياحة: يساهم قطاع السياحة في تمويل الميزانية المحلية، وبذلك تقوم بإنجاز المرافق الخاصة.

11- القطاع الفني والتراثي: تقوم الجماعات المحلية في المجال الفني والتراثي بإنشاء مؤسسات ثقافية ومراقبتها وصيانتها كالمعاهد الموسيقية البلدية، المتاحف والمكتبات وقاعات السينما، كما تقوم بالمحافظة على الآثار التاريخية والطبيعية وحماية الفنون الشعبية، إضافة إلى المهام ذات الطابع التنظيمي والإداري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سليمة حمادو، المرجع السابق، ص38.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن لكل من القيادة و التكوين دور في النهوض بالمنظمات فالقيادة تلعب دور هام من ناحية تغيير سلوكيات الأفراد و التأثير فيهم من أجل استغلال أكبر قدر من طاقتهم للنهوض بالمنظمات و تطويرها بما يتناسب مع متطلبات المنظمة فيتضح الدور الذي تلعبه القيادة من خلال دراسة نظرياتها المختلفة.

كما أن للتكوين وظيفة أساسية بحيث من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات و المعارف و السلوكيات الإيجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم، فالتكوين عبارة عن نشاط مستمر و متجدد ينظم من قبل المنظمة حسب حاجة هذه الأخيرة لذلك.

وفي الأخير تم التطرق لدراسة الجماعات المحلية و الأسباب الداعية لتبني نظام اللامركزية من قبل الدولة و مختلف المهام التي تقوم بها هذه الجماعات، و نظرا لكونها تعتبر الإدارة الأقرب الى المواطن فهي مطالبة بمواكبة مختلف المستجدات على جميع المستويات و في جميع المجالات.

# الفصل الثاني

القيادة و دوافع سياسة التكوين في  
الجماعات المحلية بالجزائر

### تمهيد:

تعتبر الجماعات المحلية (البلدية - الولاية) بمثابة الهيئات الأساسية للتنظيم الإداري للدولة فالهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة، فهي تحتل المركز القاعدي في ربط المواطن بالدولة هذا ما يتطلب ضرورة الاستجابة للتغيرات المستقبلية فوجب اعتماد سياسة التكوين حتى تضمن المنظمة الحد الأدنى من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها و ضمان استمرارها والرقى بمختلف التعاملات الإدارية، و من أجل تكوين الموظفين تكويناً سليماً و يجب توفر قيادة سليمة وحكيمة بإمكانها الحفاظ عليهم و الحصول على تعاونهم .

لذا تم تقسيم الدراسة في هذا الفصل الى ثلاث مباحث أساسية كالآتي:

#### - المبحث الأول: مراكز القيادة الرسمية في الجماعات المحلية.

○ المطلب الأول: مراكز القيادة الرسمية على مستوى البلدية.

○ المطلب الثاني: مراكز القيادة الرسمية على مستوى الولاية.

#### - المبحث الثاني: التكوين في الجماعات المحلية و النصوص القانونية المنظمة له.

○ المطلب الأول: مراحل الاحتجاجات التكوينية.

○ المطلب الثاني: قراءة في الدورات التكوينية المنجزة.

○ المطلب الثالث: النصوص القانونية المنظمة للتكوين في الجماعات المحلية.

#### - المبحث الثالث: مكانة القيادة في اتخاذ القرارات بالجماعات المحلية

○ المطلب الأول: ضرورة القيادة و مهارات القائد.

○ المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية و تأثيراتها.

○ المطلب الثالث: خصائص القيادة الادارية المحلية و مسار صنع القرار.

## المبحث الأول: مراكز القيادة الرسمية في الجماعات المحلية

بالرغم من كون الجماعات المحلية صورة من صور اللامركزية إلا أنها جزء لا يتجزأ عن الدولة إذ تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري و الذي يعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة و الهيئات الإدارية المنتخبة. فوضع الإطار القانوني للجماعات المحلية و تم تحديد نظامها و هيئاتها.

### المطلب الأول: مراكز القيادة الرسمية على مستوى البلدية

تعتبر البلدية المستوى الأول للجماعة الإقليمية في الجزائر، ويكتسي تنظيمها على قدر من الأهمية ويعتبر محددًا في نجاحها وتوليها مهامها بكل فعالية ونجاعة.

#### أولاً: تعريف البلدية

هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدة سياسياً وإدارياً واجتماعياً وثقافياً<sup>(1)</sup> وعرفت المادة (01) من القانون (11/10) المتعلق بالبلدية: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون "، فهي تعتبر أهم إدارة جوارية، والمواطن كثير الاحتكاك بها دائم الاتصال بمصالحها بغرض تلبية سائر احتياجاته<sup>(2)</sup> وأهم ما ميز قانون البلدية الساري العمل به.

- اعتبار الأمين العام هيئة من هيئات البلدية وفقاً للمادة (15) من القانون (10/11) المتعلق بالبلدية

<sup>1</sup> ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة دفاتر السياسة و القانون، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2009، ص104.

<sup>2</sup> عمّار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2012، ص 116.



## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

- إلغاء تقنية سحب الثقة من رئيس المجلس الشعبي البلدي، مما يقلل من التأثير المتبادل بين المجلس ورئيسه الذي تعزز موقعه.

- استحداث ضمن إدارة البلدية نظام المندوبيات و الملحقات البلدية من المادة (133) الى المادة (138) من قانون البلدية.

### ثانيا: هيئات البلدية

وتتمثل في المجلس الشعبي البلدي ورئيسه والهيئة المستحدثة المتمثلة في الأمين العام، كما يلي:

#### 1- المجلس الشعبي البلدي:

المجلس المحلي أو المجلس الشعبي المنتخب هو جهاز مكون من مجموعة من الأفراد توكل إليهم مسؤولية وضع السياسات المحلية وتولي مسؤوليات الإشراف عن تنفيذه<sup>(1)</sup> فهو يتكون من منتخبين يتم اختيارهم من سكان البلدية، بالاقتراع العام السري والمباشر، لمدة عضوية خمس سنوات كاملة، ويتناسب عدد أعضائه بحسب عدد ساكني البلدية، وما نلاحظه في هذا القانون انه رفع من عدد أعضاء المجلس إلى (13) كحد أدنى بعد أن كان سبعة (07) في سابقه، ليزيد من فرص المشاركة للمواطنين المحليين في التسيير المحلي من جهة وكذا توزيع العمل بداخله بشكل أفضل وأكثر عدلا من جهة أخرى، وعليه فقد نصت المادة (79) من القانون العضوي (12/01) المتعلق بنظام الانتخاب على تشكيل المجلس الشعبي البلدي ونصيب كل مجلس من المقاعد.

#### 2- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

لقد نصت المادة 65 من قانون البلدية 10-11 على أنه يُعلن رئيساً للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين، وفي حالة تساوي الأصوات يعلن رئيساً

<sup>1</sup> فريجات إسماعيل، النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الشهيد حمّـة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جانفي 2016، ص203.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

المشرفة أو المرشح الأصغر سناً، حيث يُلاحظ على أن هذا القانون جاء أكثر دقة من سابقه القانون<sup>(1)</sup> 08-90 في تحديد الرئيس وذلك بذكر عبارة "متصدر القائمة".

وعلى أساس ذلك فإن الناخبين يكونون على علم بهوية رئيس المجلس الشعبي البلدي مسبقاً من خلال متصدري القوائم الانتخابية ويكون اقتراعهم على شخصه معلوم منذ البداية وهو ما يعتبره البعض بأنه معين بقوة القانون حتى وإنه في الأصل عضواً منتخباً.

وتجدر الإشارة إلى أنه حدث إشكال قانوني خلال الانتخابات المحلية لسنة 2012 حول كيفية تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي وذلك بسبب تعارض أحكام كل من قانون البلدية 10-11 والقانون العضوي المتعلق بالانتخاب<sup>(2)</sup> 01-12، حيث نصت المادة 80 من هذا الأخير على أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يُقدم من القائمة الحائزة على الأغلبية المطلقة للمقاعد على عكس ما تم ذكره سابقاً (أي متصدر القائمة).

لكن وزارة الداخلية قامت بإرسال برقية عاجلة للولاية تقضي فيها بأن المادة 80 من قانون الانتخاب هي الأولى بالتطبيق بخصوص تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي ويرجع ذلك بأن قانون الانتخاب هو قانون عضوي يسمو على القانون العادي المتعلق بالبلدية كما أنه قانون خاص بالعملية الانتخابية على عكس قانون البلدية وذلك وفقاً للقاعدة الفقهية القائلة بأن الخاص يقيد العام.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 08-90 مؤرخ في 07/04/1990 متعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 15 مؤرخة في 11/04/1990.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 01-12 مؤرخ في 12/01/2012 يتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية عدد 01 مؤرخة في 14/01/2012.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

لكن المشرع الجزائري تدارك هذا الإشكال من خلال إصداره للقانون العضوي المتعلق بالانتخاب<sup>(1)</sup> 10-16 والذي ألغى القانون السابق وترك مسألة تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي للمادة 65 من قانون البلدية.

يتم تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق محضر تنصيب يُرسل إلى الوالي ويعلن للعموم عن طريق الإلصاق بمقر البلدية، ويقوم باختيار نواب يساعده في مهامه يتراوح عددهم بين اثنين وستة نواب حسب مقاعد المجلس، ويجب عليه أن يعرض قائمة المنتخبين الذين اختارهم كنواب له على المجلس خلال الخمسة عشر (15) يوماً الموالية لتنصيبه ليصادق عليها المجلس بالأغلبية المطلقة لأعضائه.

ويُستخلف رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له مانع مؤقت يُعيق مهامه بنائب الرئيس وإذا استحال على الرئيس تعيين مستخلف له يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعيين أحد نواب الرئيس، وإن تعذر ذلك يتم تعيين أحد أعضاء المجلس الشعبي البلدي وهذا وفقاً للمادة 72 من قانون البلدية 10-11.

### 3- الأمين العام للبلدية:

استحدثت كهيئة جديدة إلى جانب الهيئات التقليدية في البلدية، سيحدد التنظيم شروط تعيينه وأيضاً حقوقه و واجباته بحسب المادة (127) و (128) من قانون البلدية، وأوكلت له صلاحيات عدة، من بينها ممارسة أمانة المجلس الشعبي البلدي المادة (29) وتنشط إدارة البلدية تحت سلطة رئيس المجلس المادة (125) وفصلت المادة (129) مهامه، بالإضافة إلى أدواره في المالية وعضويته في اللجنة البلدية للصفقات العمومية.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 10-16 مؤرخ في 25/08/2016 يتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية عدد 50 مؤرخة في 28/08/2016.

### المطلب الثاني: مراكز القيادة الرسمية على مستوى الولاية

الولاية هي المستوى الأعلى من البلدية ومحيطها الإداري يضم مجموعة منها، تضطلع بأدوار متعددة وتنظيمها يساهم في تحقيق أغراض إيجادها ضمن النظام الإداري الجزائري.

#### أولاً: تعريف الولاية

هي الوحدة الإدارية الإقليمية الثانية التي تعلو البلدية، وهي ذات طبيعة مزدوجة كونها تمثل الدولة من جهة باعتبارها هيئة غير مكرزة للدولة وامتدادا لها، وهي جماعة إقليمية ومجالا لمشاركة المواطنين من جهة ثانية، كما تعد فضاءً ومجالاً لتنفيذ السياسات العمومية المختلفة التي تنفذها الدولة، وقد عرفت المادة (01) من القانون (12/07) النافذ والمتعلق بالولاية على أنها: " الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المكرزة للدولة .."، لتعزز ارتباطها بالدولة من خلال الوالي ممثلها على مستوى الولاية واعتمادها كجهة لامركزية أيضا، تعمل على المساهمة في التنمية إلى جانب الدولة وتعتبر كواصلة بين الإدارة المركزية واللامركزية.

#### ثانياً: هيئات الولاية

حددت المادة (02) من القانون (12/07) المتعلق بالولاية هيئات الولاية، في:

**1- المجلس الشعبي الولائي:** هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية بالولاية<sup>(1)</sup> ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية، والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في التسيير والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه، يختارهم سكان الولاية بالاقتراع السري العام المباشر بنظام التمثيل النسبي، مشروطا تمثيل كل دائرة انتخابية بعضو واحد على الأقل لمدة (05) خمس

<sup>1</sup> صالح فؤاد، مبادئ القانون الإداري الجزائري، ط1، لبنان، دار الكتاب اللبناني، مكتبة المدرسة، 1983، ص237.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

سنوات، ويتراوح عدد أعضائه بحسب المادة (82) من القانون (12/01) المتعلق بنظام الانتخاب بين (35) و (55) عضواً، بالتناسب مع عدد السكان في الولاية.

**2-الوالي:** يعتبر الوالي هيئة عدم التركيز على مستوى الولاية، أي ممثل المركز على مستوى الإقليم وامتداد لها، وهو الوساطة الحتمية بين الولاية والسلطة المركزية<sup>(1)</sup> فهو أعلى سلطة إدارية وسياسية بها، كما يعد من المناصب السامية أو العليا للدولة، يحظى بمكانة مرموقة ومركز عليّ عند السلطة الإدارية المركزية نظراً للمركز المشغول والوظائف المناطة به، وقد كرست المادة (110) ذلك بالقول: "الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية، وهو مفوض الحكومة".

<sup>1</sup> مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية و تطبيقها على نظام البلدية و الولاية في الجزائر، الجزائر، 1986، ص159.

## المبحث الثاني: التكوين في الجماعات المحلية والنصوص القانونية المنظمة له

تعرفنا في المبحث الأول على التكوين بصفة عامة من خلال تعريفاته المختلفة و أهميته. لكن في هذا الفصل سنتطرق الى التعرف أكثر على التكوين ذلك من خلال دراسة مراحل الاحتياجات التكوينية ومختلف النصوص القانونية المنظمة للتكوين.

### المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية

التكوين عملية تخطيطية شاملة و منظمة، لذا هي تمر بمراحل مترابطة و متتالية و متكاملة حيث يعتمد كل منها على ما سبقه، و هي: تحديد الاحتياجات التنظيمية، تخطيط و تنفيذ عملية التكوين ثم تقييم التكوين.

#### أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموع التغييرات كما و نوعا التي يتوجب في إحداثها مهارات و معارف و سلوك الموظفين من أجل بلوغ مستوى معين الأداء<sup>(1)</sup>

إن تحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية تحليلية لجملة من العناصر بهدف معرفة أسباب الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب، و القيام بتغطية هذه الفجوة عن طريق التكوين.<sup>(2)</sup> و تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في كونها وسيلة لتحديد نوع التكوين الواجب التطبيق و كذا تحديد فئة الموظفين الواجب إخضاعهم للتكوين و مدة و وقت إجراء التكوين، لكن و مع الأسف العديد من الدراسات العمومية

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص129.

<sup>2</sup> شتوح فاطمة، الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنظمة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 10، جوان 2014، ص40-41.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

لا تولي هذه العملية اهتماما كبيرا كمرحلة أساسية من مراحل التكوين.<sup>(1)</sup> تتم هذه المرحلة على ثلاث مستويات هي: العمل، الفرد، المنظمة.<sup>(2)</sup>

**1- تحليل الوظيفة:** يسمح بتحديد متطلبات مختلف الوظائف و مناصب العمل و بالتالي تحديد الكفاءات اللازمة للتحكم في المهام المرتبطة بكل منصب.

**2- تحليل الفرد:** ويقصد به القيام بمسح على مستوى جميع الموظفين لقياس مستوى كفاءاتهم ومعارفهم وسلوكياتهم و كذا معرفة انشغالاتهم و تطلعاتهم لأخذها بعين الاعتبار خلال تحديد الاحتياجات التكوينية . هناك عدة طرق للقيام بهذه الخطوة، نذكر منها المقابلات المباشرة مع الموظفين و استجوابهم ،توزيع الاستبيانات، الملاحظة، الاختبارات، تقييم الأداء، و هذه الأخيرة هي الطريقة الشائعة في الإدارة العمومية حيث يتم تقييم أداء الموظفين عن طريق تقارير التقييم أو استمارات التقييط التي لا تعدى كونها وسيلة لتحديد قيمة علاوة المردودية أو لترتيب الموظفين في قوائم التأهيل للترقية في الرتبة أو الدرجة.

**3- تحليل المنظمة:** يتم ذلك من خلال تحديد أهدافها و تسجيل مختلف التغيرات التنظيمية و المسابرة لهذه التغيرات و تحويلها إلى عمليات تكوينية، و بالتالي ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

### ثانيا: تخطيط البرنامج التكويني

في هذه المرحلة يتم تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال وضع مخطط للتكوين والبدء في تنفيذه، حيث يتضمن هذا المخطط ما يلي:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> محفوظي أمين، تقييم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 7، ديسمبر 2014، ص101.

<sup>2</sup> عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيرات التنظيمية (دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس)، مذكرة في إطار نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013/2014، ص66.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الاردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص139.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

1- **تحديد أهداف التكوين:** و يراعى في هذه الأهداف أن تكون مرتبطة بما يراد تحقيقه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و سلوكهم و كذا أهداف المنظمة، أو أن تكون هذه الأهداف واقعية و يمكن تحقيقها في إطار الإمكانيات و الزمن المخصص للتكوين<sup>(1)</sup>.

2- **تحديد نوع المهارات:** قد تكون مهارات فنية أو لغوية أو مهارات خاصة بالاتصال مع الآخرين.

3- **تحديد المنهج التكويني:** والمقصود هنا هو تحديد المقاييس التي ستدرس للمتكونين.

4- **تحديد مدة و مكان تنظيم التكوين:** يتم تحديد مدة التكوين حسب الهدف منه، حيث حددت كل من التعليم رقم 29 و 41 مدة التكوين لكل رتبة، كما تختلف مدة التكوين من أجل تحسين المستوى حسب أهمية و تعقيد الموضوع، و قد يكون التكوين إما بشكل متواصل أو متقطع، أما بالنسبة للمكان فقد يتم إما داخل المنظمة أو خارجها على مستوى إحدى مراكز التكوين.

5- **تحديد المتكونين و المكونين:** يتم تحديد عدد الموظفين المعنيين بالتكوين على ضوء عملية تحديد الحاجات التكوينية، أما المكونين فرغم أهمية اختيارهم وتأثيرها على نتائج التكوين، غير أن الأمر متروك للمؤسسات التي ستجري التكوين.

6- **تكلفة التكوين:** من الضروري ضبط تكلفة التكوين باعتبارها عملية استثمارية ومرتبطة بميزانية المنظمة.

### ثالثاً: تنفيذ البرنامج التكويني

يتم في هذه المرحلة وضع المخطط في حيز التنفيذ من خلال عدة خطوات عملية ، و التي تتدخل فيها عدة أطراف مثل الهيئة المنظمة للتكوين و الهيئات الرقابية و مراكز التكوين، كما يتم اتخاذ العديد من الإجراءات، مثل إبرام اتفاقية مع هذه المراكز و استدعاء المتكونين، و مراقبة تنفيذ العملية بالتنسيق مع مركز التكوين.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 139.

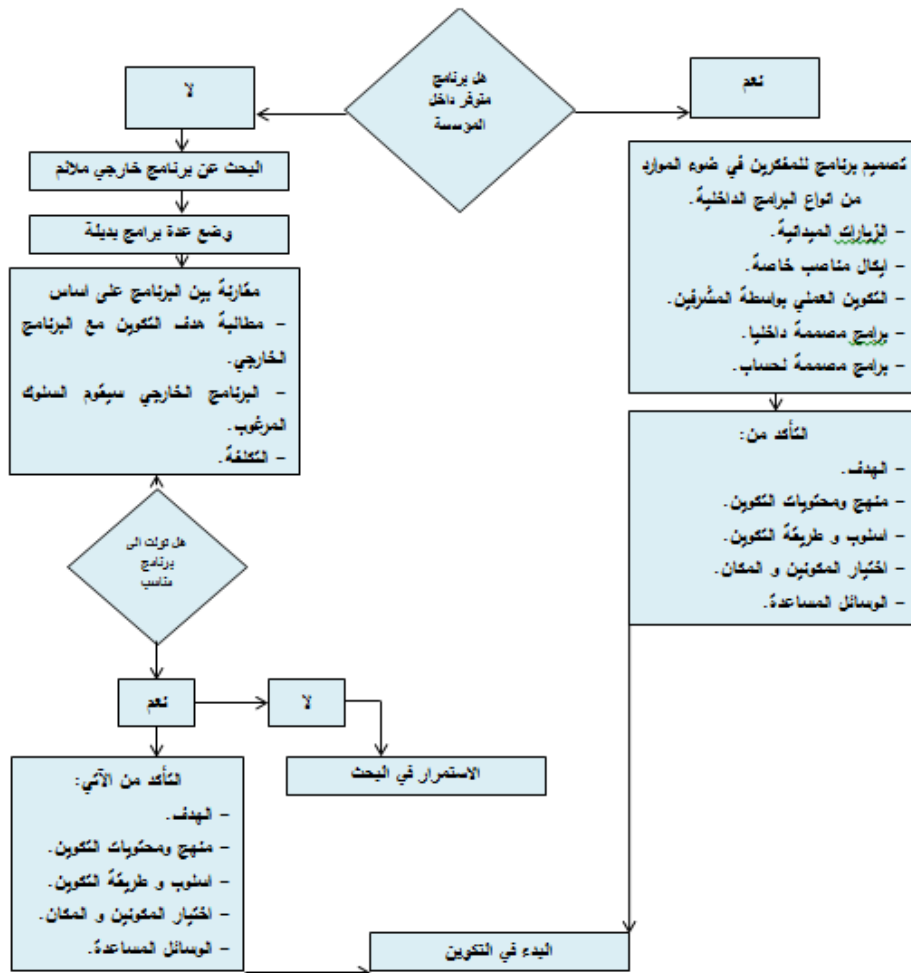


## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

### رابعاً: تقييم عملية التكوين

و يتم التقييم بالاعتماد على عدة معايير، نذكر منها: ردود فعل الموظفين تجاه برنامج التكوين، مستوى التعليم والتحصيل الذي حققه المتكونين عند نهاية التكوين، مستوى التغيير في سلوك المتكونين، النتائج المحققة، و يتم التقييم على أساس الثلاث معايير الأولى<sup>(1)</sup> (ردود الفعل، مستوى التحصيل وتغيير السلوك) أو من خلال طرق التقييم المعروفة، مثل الاستبيان، الملاحظة، أو المقابلة، و غيرها، أما المعيار الأخير أي النتائج المحققة، من خلال تقييم انعكاس التكوين على تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة لفترة زمنية معينة، وذلك بالاعتماد على مقاييس مثل: حجم دوران العمل، حجم الغياب، الوقت والتكلفة المستهلكين في انجاز العمل.

### الشكل رقم 03: يوضح خطوات تصميم برنامج تكويني، وضع أهداف ومحتويات ببرامج التكوين



<sup>1</sup> قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع مركب الجحاف والرافعات)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005، ص 89.

### المطلب الثاني: قراءة في الدورات التكوينية المنجزة

لقد أعطت الحكومة الجزائرية عناية لتكوين الموظفين و الإطارات السامية من أجل الرقي بالخدمة العمومية، و سطرت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية إستراتيجية شاملة للنهوض بمنظومة التكوين خاصة من حيث الهياكل و برامج التكوين لجميع موظفي القطاع والانفتاح على التجارب الأجنبية في مختلف مجالات التعاون لذا أجريت العديد من الدورات التكوينية في الجزائر سواء للمسؤولين أو للموظفين و ذلك عبر سنوات مختلفة و سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدورات المنجزة كما يلي: تلقى 204 أمينا عاما و الخاصة بالبلديات التي يفوق تعداد سكانها 20000 نسمة تكوينا في التسيير العمومي المحلي بالمعهد العالي للتسيير و التخطيط (بمعدل 12 مادة في الشهر) تبعتها دفعة ثانية مكونة من 204 أمينا عاما تكوينا بالجزائر العاصمة و وهران. كما تلقى المفتشون العامون و مفتشو الولايات البالغ عددهم 114 إطارا تكوينا في تقنيات الاتصال، تدقيق الحسابات و مراقبة التسيير.

- تلقى رؤساء الدوائر تكوينا في كل المجالات المرتبطة بممارسة مهنتهم لاسيما الاتصال و تسيير نوعية الخدمات العمومية و التسيير العملياتي و التسيير العمومي و العلاقات العمومية و كذا الإعلام و علم الاجتماع و البيئة و تسيير الأزمات.

كانت العملية التكوينية قد انطلقت في فيفري 2007 و شملت 216 رئيس دائرة و خصت كافة رؤساء الدوائر بحجم 300 ساعة من التكوين، كما شملت العملية آنذاك برمجة تكوين 1500 إطار تقني في ميدان متابعة المشاريع التنموية المحلية، كما شملت العملية أيضا تكوينا لصالح رؤساء المجالس الشعبية<sup>(1)</sup> كما تم التطرق لفكرة التكوين للمنتخب المحلي في مرحلة السيد نور الدين يزيد زرهوني وزير الداخلية و الجماعات المحلية حيث صرح في 2008 بأن التكوين الذي يخضع له رؤساء بلديات الوطن

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46، 08 جوان 1966.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

بالمدرسة العليا للإدارة يتضمن محاور جد هامة تعمل على ترسيخ و تطور دور المنتخب المحلي وصلاحياته و كذا تكوينهم في طريقة التعامل مع مشاكل المواطنين و طريقة تسيير الأزمات التي تحدد ضمن صلاحياتهم و يتم التكوين لـ 1341 رئيس بلدية على دفعتين<sup>(1)</sup> كما تم برمجة دورة تكوينية لفائدة رؤساء الدوائر الذين لم يسبق لهم الاستفادة من تكوين، و ذلك برسم سنة 2009 كما شملت الدورات التكوينية تكويننا في مجالات الاتصال و التسيير الإستراتيجي و تسيير الأزمات لصالح الولاية<sup>(2)</sup>

كما تم افتتاح دورة تكوينية في 2014 لصالح رؤساء المجالس الشعبية الدين يبلغ عددهم 2000 رئيس بلدية من طرف الوزير الطيب بلعيز بغرض تطوير الموارد البشرية و تحسين إمكانياتها لتطوير الأداء وتحسين معارفها، و تهدف هذه العملية إلى تعزيز العلاقات بين الإدارة و رؤساء المجالس الشعبية و كذا المواطنين، في عملية تعد الأولى من نوعها في تاريخ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية قامت بدورة تكوينية بفرنسا لفائدة ولاية ورؤساء البلديات و إدارات مركزية بوزارة الداخلية وهذا في إطار الاتفاقية التي أبرمت مع المدرسة العليا الفرنسية للإدارة، حيث تلقوا تكوينا مكثفا في مجال اختصاصاتهم، و يأتي هذا التكوين ليجسد (توجهات رئيس الجمهورية القاضية لعصرنة الإدارة و تحديث و تطوير العنصر البشري لتفعيل دور الجماعات المحلية، و تهدف هذه العملية للانتقال من التسيير عن طريق التأهيل للإدارة المحلية إلى التسيير النوعي و الناجع<sup>(3)</sup>).

و يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدورة التكوينية تعزيز العلاقات بين الإدارة و رؤساء المجالس الشعبية و كذا المواطنين، و تحقيق التنمية المحلية كما تم تنظيم تكوين لفائدة جميع الأمناء العاملين (الدورة التكوينية الأولى لفائدة جميع الأمناء العاملين للبلديات و نظم هذا التكوين على 3 دورات حيث

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43، 20 ماي 1969.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

<sup>3</sup> المرجع نفسه..

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

استهدفت الدورة الأولى 653 أمينا عاما موزعين على 5 مراكز في كل من الجزائر العاصمة، وهران باتنة، سطيف و ورقلة، و تضمن البرنامج 4 مواضيع أساسية تتعلق بالمالية المحلية، المنازعات والصفقات العمومية، والموارد البشرية." و شارك في الدورة التكوينية الأولى التي احتضنها مركز تكوين الجماعات المحلية بوهران 135 امينا عاما لبلديات أزيد من 10 ولايات من الوطن، أشرف على تكوينهم إدارات مركزية و محلية ذو كفاءات و مختصين في المواضيع المقترحة

و كما تم إجراء دورة تكوينية لفائدة المكلفين بالاتصال لـ 24 ولاية بمبادرة من وزارة الداخلية و التي تهدف إلى تعزيز العلاقات بين الإدارة و وسائل الإعلام و المواطنين، و تكفل بهذا التكوين الذي نظم تحت موضوع لفائدة تنفيذ مشروع اتصال على مستوى الجماعات المحلية" محترفون الاتصال و مستشارون متخصصون و يجري في مدة 30 ساعة موزعة على 5 أيام، حيث خصص يومان للجانب البيداغوجي وخصصت الأيام المتبقية لمواضيع متنوعة.

و تمت دورة تكوينية بمعهد التكوين المهني حي تبينت (شرق سطيف) لفائدة كل من سطيف، برج بوعريريج، قسنطينة، جيجل، بجاية، ميله، و المسيلة بهدف تعزيز مهنية مسيري الجماعات المحلية لضمان الشفافية و المشاركة و الاتصال و الصرامة في إدارة المرافق العمومية و ذلك ما يحقق الاستجابة بشكل فعال لتطلعات المواطنين،<sup>(1)</sup> و تهدف هذه الدورة تعزيز قدرات الأمناء العاملين للبلديات في 4 محاور متعلقة بالصفقات العمومية و تسيير الموارد و المالية و المنازعات و في سوق أهراس تم تكوين و رسكلة 100 موظف بالمجالس الشعبية البلدية الـ 26 التي تعدها الولاية و ذلك في تخصصات عدة، يندرج هذا التكوين الذي يشمل كل من الإعلام الآلي و السكريتاريا و الصيانة و الطبخ في إطار اتفاقية تم إبرامها بين مديرية التكوين و التعليم المهنيين و الإدارة المحلية للولاية، وتتضمن هذه العملية

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، 04 مارس 1996، ص 06.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

عدة تكوينات أخرى مبرمجة في تخصصات تسيير الموارد البشرية و تسيير الممتلكات و ذلك لمدة 3 أشهر. وكما عرفت ولاية المدية انطلق عمليات تكوين موظفي الجماعات المحلية في 19 افريل 2015 تحت إشراف مدير الإدارة المحلية، بتنفيذ تعليمات الوزير الأول الهادفة إلى تكريس استراتيجية شاملة لفائدة موظفي الجماعات المحلية، الهادفة إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل قلب مشروع عصنة الإدارة والمرفق العام، يستفيد من هذه العملية 519 موظف وفق رزنامة من الدورات التكوينية على مستوى المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري، ويشمل البرنامج التكويني على الصفقات العمومية، المالي المحلية تسيير الموارد البشرية، الإعلام و الاتصال، و الحالة المدنية، وذلك تحت إشراف و تأطير إداريون مختصون و أساتذة مكونون في ذات التخصص<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: النصوص القانونية المنظمة للتكوين في الجماعات المحلية

نظرا للأهمية التي أولتها الدولة للعملية التكوينية و نظرا للدور الفعال و المهم الذي تلعبه الجماعات المحلية أقرت الدولة العديد من القوانين التي نظمت من خلالها سير هذه العملية و سوف نتطرق في هذا المطلب إلى بعض من هذه القوانين:

أولا: الأمر رقم 66 - 133 المؤرخ في 2 جويلية 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>(2)</sup>

يعتبر هذا الأمر أول قانون وطني خاص بالوظيفة العمومية و لقد تطرق إلى التكوين في مادتين (22) و(23) حيث اعتبرت المادة (22) أن التكوين عملية قبلية يقوم بها الموظف قبل التحاقه بعمله وسمي

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، المرجع السابق.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46، 08 جوان 1966.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

بالتكوين التخصصي و الدولة هي التي تتحمل مصاريفه الكاملة بهدف تحقيق التنمية المتوازنة للهياكل

الاقتصادية، الاجتماعية و نظرا لعدد الإطارات القليلة التي ورثتها الجزائر من الإدارة الفرنسية هذا ما دفعها لتغطية هذا النقص بتكوين الموظف تكوينا قاعديا و ذلك قبل التحاقهم بوظائفهم.

و في المادة (23) اعتبرت التكوين وسيلة لتحسين معارف الموظفين العاملين و ترقيةهم وهذا الأمر لم

يتطرق إلى التكوين بالتفصيل بل اعتبره وسيلة لتحقيق التطور و التخلص من مخلفات الاستعمار الفرنسي.

ثانيا: المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ما 1969 و يتضمن التدابير المتخصصة لتسيير التكوين

والإتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية<sup>(1)</sup>

لقد أشار هذا المرسوم في مادته (1) انه على الدولة و الجماعات المحلية و الهيئات والمؤسسات العمومية تحسين خدماتها و ذلك بالاهتمام بالموظفين و الأعوان.

أما في المادة (2) فنجد بأنه حدد الطريقة التي تنظم الدورة التكوينية طبقا لقرار مشترك بين الوزير

المكلف بالوظيفة العمومية و الهيئة المختصة بالتعيين فحسب هذا المرسوم فإن التكوين يهدف إلى:

التحضير لنيل رتبة أعلى و استكمال المعارف الخاصة بالموظفين كما تم تحديد مزايا التكوين من خلال

خفض الأقدمية للمشاركة في الامتحانات المهنية و التسجيل في قوائم الأهلية للحصول على رتب أعلى

الحصول على ترقية في الدرجة بسرعة بعد مناقشة الأمر أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المختصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، المرجع نفسه.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

ثالثا: القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل<sup>(1)</sup>:

تم استبدال تسمية الموظف بالعامل في هذا القانون، و في المادة (1) اعتبر التكوين أحد عوامل الترقية الاجتماعية الاقتصادية و المهنية للعمال. أما في المادة (177) فلقد حددت أهداف التكوين من خلال:

- تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا لتطورها تدريجيا.

- تأمين التكوين الدائم الذي يسمح لجميع العمال بتجديد معارفهم النظرية و التطبيقية وترقيتهم في السلم المهني.

رابعا: المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>(2)</sup>:

تم التطرق للتكوين و تحسين المستوى في المادة (16) من هذا المرسوم حيث اعتبرته من حقوق وواجبات الموظفين. و في المادة (52) فقد تطرقت للتكوين و تحسين المستوى حيث يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين، أن تقوم كما يلي:

- تولي أعمال التكوين و تحسين المستوى، تجديد المعلومات لتأهيل العمال و ذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم و الجهود التي بذلوها.

- تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، 04 مارس 1996، ص 06.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

و في المادة (53) فقد أشارت للفئات التي لها أولوية في التكوين حيث يتمتع أعضاء جيش التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني و أرامل الشهداء و أبناءهم بأولوية القبول في دورات التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات.

التكوين في ظل المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم:

تطرقت المادة (7) منه إلى أن كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بانتقاء الموظفين الذين يقومون بإجراء التكوين و تحسين المستوى، و تقوم اللجنة بإعداد قائمة تاهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد القائمة انطلاقا من معايير انتقاء لها علاقة بالمؤهلات المهنية للموظفين و تقويم أدائهم، تتكون اللجنة من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين، رئيس اللجنة ممثل منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين بصفته عضوا، و في المادة (10) يتوجب على الإدارات العمومية إعداد مخطط عملية التكوين سنويا أو متعدد السنوات لمختلف أشكال التكوين، و تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق لعمليات التكوين لتكيف مناصب العمل وفق أهداف الموظفين و احتياجاتهم.

خامسا: قانون التوظيف العمومي: أمر 03/06 المؤرخ 16 جويلية 2006 و الذي يتضمن القانون الأساسي العام<sup>(1)</sup>:

لقد أشار هذا القانون إلى التكوين في مادتين أساسيين:

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، ص 5، 10.



## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

في المادة (104) " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين و تأهيل الموظف و ترفيقه المهنية و تأهيله لمهام جديدة، " من خلال هذه المادة يتضح لنا أنه يجب على الإدارة تنظيم دورات التكوين لفائدة موظفيها و ذلك بهدف التحسين من مستواهم و أدائهم الوظيفي، كما سمح التكوين بتأهيل لمهام جديدة و الحصول على الترقية.

المادة (105) تحدد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كيفية تنظيمه و مدته و واجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم"، لقد تطرقت هذه المادة إلى تحديد الشروط اللازمة للقيام بالعملية التكوينية و المدة التي سيستغرقها المتكون في تكوينه.

و كما تطرق المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 - 09 - 2011. يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية للتكوين من خلال المادتين (14) و (15) و تنص المادة (14) منه على ضرورة تنظيم إدارة الجماعات الإقليمية بصفة دائمة دورات التكوين لتحسين المستوى و تجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحيين معلوماتهم و تحسين كفاءاتهم من أجل ترفيقهم المهنية و تحضيرهم لمهام جديدة، و يتوجب على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها<sup>(1)</sup>.

في هذه المادة توضح ضرورة قيام الجماعات الإقليمية بدورات تكوينية و بصفة دائمة، إلزامية مشاركة الموظفين فيها و ذلك من أجل تحسين أداء موظفيها و ذلك للحصول على مناصب عليا أما المادة (15) تنص على أنه يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية: إما بمبادرة من الإدارة، و إما بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة.

في هذه المادة تحدد الجهة المبادرة بطلب القيام بالعملية التكوينية فإما أن تكون بطلب من الإدارة أو بطلب من الموظف و المهم في ذلك مراعاة مصلحة الإدارة.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 14-15 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20/09/2011. يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية للتكوين.

### المبحث الثالث: مكانة القيادة الإدارية في اتخاذ القرار بالجماعات المحلية

كما تطرقنا سابقا الى أهمية التكوين في المنظمات بصفة عامة و الجماعات المحلية بصفة خاصة ونظرا لكونها الأقرب الى المواطن و أكثر المنظمات بحاجة للتكوين كل استوجب وجود قيادة تتحكم في سيرها و إتباع القائد المسؤول في الجماعات المحلية سياسة صارمة اتجاه هذا.

#### المطلب الأول ضرورة القيادة و صفات القائد

تعتبر القيادة جزءا هاما من العمليات الإدارية التي تساعد في سير العمل و تحقيق الأهداف ، فنجد القائد يخطط و ينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد و تحفيزهم و جذبهم ، و نجد القادة المتميزون في الإدارة يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد و لا تكون مكتسبة ، فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة و يتدخل بأسلوب فعال و ذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة و السليمة.

#### أولا: ضرورة القيادة الإدارية

قبل التطرق الى ضرورة القيادة الإدارية لابد التعرف على مفاهيم بسيطة للقيادة الإدارية

#### 1- مفاهيم متعلقة بالقيادة الإدارية:<sup>(1)</sup>

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم من أجل التعاون على تحقيق الأهداف، و تعرف على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين

<sup>1</sup> السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد، ط1، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص45.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

بحيث يجعلهم يقبلون سلطته طواعية و دون التزام قانوني، و ذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد و كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده.

كما تعرف بأنها عملية تأثير متبادلة بين القائد و مرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة و يمكن القول أنها عملية توجيه و تأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة<sup>(1)</sup>.

### 2- ضرورة القيادة:

إن ضرورة القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها في جميع التنظيمات الإدارية من خلال توضيحها و تحديد مرؤوسيه إن القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف، أي بمعنى الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودهم و بالتالي العملية الإنتاجية.

يشير عبد الرحمان ابن خلدون الفقيه المؤرخ المبرز في بحوث الاجتماعية والسياسية إلى أهمية القيادة في قوله: "وانه لا بد للبشر من الحكم الوازع (القيادة)...، و انه لا بد أن يكون متميزا عنهم بما يودع فيه خواص...حتى يتم الحكم فيهم وعليهم من غير إنكار ولا تزييف ويقول أيضا: "أن وجود الملك (القيادة) خاصة طبيعية للإنسان لا يستقيم وجود إجماعهم إلا بها...فحقيقة السلطان انه الملك للرعية القائم على أمورهم عليهم، فالسلطان له رعية والرعية لها سلطان(قائد).

وتتجلى أهمية القيادة عامة والقيادة الإدارية خاصة، في طبيعة التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية و تحقيق متطلبات الرضا ويكمن جوهرها في قدرة القائد الذاتية التي يخلف من خلالها تأثير في سلوك ومشاعر الموظفين، حيث يتميز أعضاء جماعة العمل بكونه الفرد الذي يمتلك القدرة التأثيرية على الآخرين<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان ، الأردن، 2010، ص 14، 15

<sup>2</sup> عدة إيمان ، أثر القيادة الإدارية على التنمية المحلية في الجزائر(دراسة حالة ولاية سعيدة 1999-2016)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم السياسية، 2016، 2015، ص133.

### 3- مهارات القائد:

يعتبر القائد أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، و قدمت له عدة تعاريف منها :

- يقول كورتوا "كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم<sup>(1)</sup>.

- ويعرف أيضا انه " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعتهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة<sup>(2)</sup>.

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في ما يلي:

أ- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب<sup>(3)</sup>

ب- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> كورتوا، تر: سالم العيسى، الطريق الى القيادة و تنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 7،8.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل ، مرجع نفسه، ص 16.

<sup>3</sup> موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008، ص302

<sup>4</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص147.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

ت- المهارات الفكرية: وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة

ث- المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية و تأثيراتها

#### أولاً: تعريف النمط

سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية و غيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته و من ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم.

#### ثانياً: تعريف النمط القيادي

نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الى تحقيق مرامي المنظمة و توجيه جميع أنشطتها أما الخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسته للأعمال و اتخاذ القرارات في المواقف المعينة و أنه الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك متكرر في مواقفه المختلفة .

<sup>1</sup>كبير عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط)، مذكرة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، 2014 2015 ، ص 10،11

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

و كخلاصة لعدة مفاهيم يمكن لباحثي الإدارة استخلاص أن النمط القيادي كأى شكل من أشكال السلوك الانساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد و قناعاته و قابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، و بعد تمثيل مجموعة السمات و الخصائص و الاتجاهات و القيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها و التي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى<sup>(1)</sup>

### ثالثًا: أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة وفق المعايير مختلفة لكن يعتبر التقسيم الكلاسيكي من أكثر التقسيمات شيوعًا حيث يحصر الأنماط القيادية في ثلاث أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي، و النمط الديمقراطي و النمط الحر.

#### 1- نمط القيادة الأوتوقراطي:

أ. القيادة الأوتوقراطية: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكًا تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي<sup>(2)</sup>

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة و إشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته . وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي

<sup>1</sup> دينا مناف محمد، الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين (دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات و العاملين في مديرية شبكة الكهرباء)، دبلوم عالي، جامعة الموصل، نينوى، العراق، 2012، ص 5.

<sup>2</sup> المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة و النشر، العراق ، 2011، ص 45.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي: (1)

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية.

الانفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل.

- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإداري (2)

### ب. مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب **كنعان** يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين) وهذا ما أكدته دراسات " ماكموري " وكل من "برومو مان" منها: (3)

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الادارية: كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 206 (بتصرف).

<sup>2</sup> كيرد عمار، مرجع نفسه، ص 45.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع نفسه، ص ص 153، 162.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في ان تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبء المسؤولية.
- الموظفين الذين تتقصم الثقة بالنفس.
- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.
- أما جراي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:
- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين<sup>(1)</sup>.

### ج. عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:

- من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة واصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين واضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.

<sup>1</sup>كبيرد عمار، مرجع نفسه، ص 46.



## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

- إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد، الاتصالات الهابطة، من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.
- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط. ومن ابرز مظاهره(السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات).
- ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتهما (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك او تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع.

### 2- نمط القيادة الديمقراطي: (1)

- مفهوم النمط الديمقراطي: أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي\* الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة.

<sup>1</sup> عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية للبعد التخطيطي و التشغيلي، ط1، دار النهضة العربية السعودية، 2003، ص256.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهينة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة و ثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقا لها، فعندما يريد أن يحارب مثلا- أو ينظم، يجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين. ويطلق على هذا النمط القيادي، اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين و وجوب مراعاتها. كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛

- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛

- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛

- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛

- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛

- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛

- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف (1).

ويرى اوين أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. (2) ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

<sup>1</sup> حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 107.

<sup>2</sup> كيرد عمار، مرجع نفسه، ص 49.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

• العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. وفي ظل القيادة الديمقراطية تنتشر الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار و آراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهتم توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين<sup>(1)</sup>.

• المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائما على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمر الجماعة، وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها. وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب المشاركة، ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع واردة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإلا فإنه سيلقى المقاومة<sup>(2)</sup>.

• تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان القوة والصلاحيات، الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعنى تسرب الأفكار والخطط للمنافسين)<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع نفسه، ص102

<sup>2</sup> حسن عبد الحميد ، أحمد رشوان، مرجع نفسه ، ص 102.

<sup>3</sup> عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد بن مترك القحطاني، علم النفس و التنظيمي و الاداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص260(بتصرف).

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

### أ. مزايا النمط الديمقراطي للقيادة:

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية:<sup>(1)</sup>

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم؛ - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛ - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي الى زيادة الإنتاج والأداء؛

إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:

- في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمله توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين<sup>(2)</sup>
- كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد<sup>(3)</sup>.

### ب. عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:

ومن ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 104.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

ان المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي<sup>(1)</sup>.

ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي4:

- أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه؛
  - كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة؛
- والقيادة تفتقر إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، او كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة<sup>(2)</sup>
- ويضيف محمد سلمان أن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في:
- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص 106، 107

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

### 3- القيادة الحرة أو الفوضوية:

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم<sup>(1)</sup>. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة.

وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها<sup>(2)</sup>.

و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر:

- ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه؛
- التذبذب في اتخاذ القرارات؛ قلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة؛
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 262.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 112.

<sup>3</sup> فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص239.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

### أ. مزايا النمط الحر للقيادة:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث<sup>(1)</sup>

ويضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها:

- زيادة الموظف ثقته بنفسه واقدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛
- يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها<sup>(2)</sup>.

### ب. عيوب النمط الحر للقيادة:

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 258

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

ويرى **كنعان** ان الحرية المطلقة دونما إشراف وتوجيه من القائد تؤدي الى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي الى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها الى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج<sup>(1)</sup>. ويضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي:

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا-
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية؛ -ضعف أداء المنظمة والعاملين.
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>نواف كنعان ، مرجع سابق، ص256.

<sup>2</sup>هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة ، دار الكندي ، الأردن،ص74.



## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

الجدول رقم 01: يوضح خصائص ومزايا وعيوب كل نمط من أنماط القيادة الإدارية<sup>(1)</sup>

الاسلوب	الخصائص	عناصر الاحباط	العناصر المفيدة
الديمقراطي	يعتمد على العلاقات الإنسانية المشاركة وتفويض السلطة	يسبب احباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم	يشجع الجميع للمساهمة بمهاراته ومواهبهم للحصول على مزيد من العمل وبنوعية افضل
الأوتوقراطي (الاستبدادي)	يتخذ فيه القادة من سلطته الرسمية أداة تحكم وضرب على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل	يسبب الاحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في نقاش والمحاورة والمساهمة في تقديم الافكار و المعلومات	يوفر سرعة في العمل و ووضوح الاتجاه الثابت و احيانا يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله
المتسامح (الحر)	يمنح حرية أكبر للمرؤوسين. تفويض واسع للسلطة اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات	يجبر المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب النقص في التعليمات في التوجيه	أسلوب افضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات ابداعية ابتكارية ويتجاوبون جيدا مع جو الحرية . مفيد عندما لا يكون التنسيق القوي بين أفراد المجموعة مطلوبا

### المطلب الثالث: خصائص القيادة الإدارية المحلية و مسار صنع القرار

سوف نخصص هذا المطلب لدراسة مفهوم و خصائص القيادة الإدارية و ماهي مراحل صنع القرار:

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية المحلية

<sup>1</sup> هایل عبد المولى طشطوش، المرجع السابق، ص74.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

يمكن تعريف القيادة الإدارية المحلية: وجود هيئات محلية منتخبة من أصل الوحدة المحلية إما انتخابيا يشمل جميع أعضائها أو يشمل الكثير منهم و إما مختارة محليا تعهد إليها الإدارة المركزية باضطلاع بإدارة كل أو بعض المرافق و الشؤون المحلية و يكون لها جماعة من الناس أي المرؤوسين وتخضع لرقابة و إشراف إدارية محلية<sup>(1)</sup>

وفي تعريف آخر تعرف القيادة الإدارية المحلية كأحد المقومات في التنظيم الإداري بحكم الدور الذي يلعبه القائد خاصة على مستوى القيادات الإدارية في تسطير الخطط و إعداد المحاور الرئيسية بالمؤسسة التي يديرها<sup>(2)</sup>.

في هذا الصدد يمكننا الحديث أن القيادة أصبحت في الإدارة المحلية و خاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير و ذلك بعد التطورات التكنولوجية و ما أدت إليه من زيادة الأعباء على الإدارة المحلية و من هنا أصبحت فاعليته في إدارة التعبير<sup>(3)</sup>.

تجدر الإشارة الى أن كل قيادة إدارية محلية و كل وحداتها و كل مجالسها جزء لا يتجزأ من استقلالية الوظيفة الإدارية و هي السبب الجوهرى الكامن خلف الآراء حول مفهوم القيادة الإدارية المحلية في الحكم المحلى ثمة تفويض للهيئة المركزية بجزء من هيئتها إلى قيادة الإدارة المحلية الأمر في الحكم المحلى على العكس تماما، إذ تتنازل الهيئة المركزية على بعض هيئاتها الحكومية في الإقليم، و ثمة فارق أساسي بين التفويض و التنازل.

وما ينبغي الإشارة إليه أن الحديث عن القيادة الإدارية المحلية، يرتبط بمفهوم آخر يتعلق باللامركزية الإدارية، هذا الأخير الذي يرتبط بتوزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصات تحت إشراف الحكومة وقيادتها، وبالتالي فهو يتشكل في إطار التفاعل القيادة

<sup>1</sup> هشام أمين مختار، تخطيط تنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000، ص20.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص114.

<sup>3</sup> كنعان نواف، مرجع سابق، ص429.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

الإدارية المحلية و تواجدها على مستوى صنع القرار<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: خصائص القيادة الإدارية المحلية

- يمكن استخلاص أهم خصائص القيادة الإدارية المحلية في ما يلي:
- تقرب القائد من الأفراد يجعله يصل إلى أعماق حياتهم السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية.
- تحقيق أهداف قيادة التنمية للمجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.
- يعمل القائد على تكييف النظام الإداري ليلائم الأفراد دون تطويعهم ليكتفوا مع الإدارة أو الهيئة المحلية.
- اشترك الأفراد مع القادة في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم و كيفية تلبية هذه الاحتياجات.
- تعتبر مدرسة لتلبية سياسة الأفراد لإعداد قيادات صالحة.
- يجب على القائد الإداري المحلي إثارة حماس و التنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعات معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.
- كفاءة و فعالية القائد للإدارة المحلية على أساس القيام بالمهام و الوظائف الموكلة إليه<sup>(2)</sup>
- انصاف القائد بصفات تساعده في تحقيق مهامه الادارية و تحقيق ذاته و ذات الآخرين.
- تزويد القائد لموظفيه بمعلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي يهدف اليه بما يهدد مخاوفه و يزيد من إمكانية قبولهم له.
- إشراك القائد لموظفيه في مسار تنفيذ التغيير و أهدافه و جعلهم يعيشون أجواء كمهمة لهم و كأن القرار قرارهم<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> عدة إيمان، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للعلوم الادارية، النمو الحضري في الوطن العربي، المؤتمر الرابع عشر للعلوم الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن جبتور، الادارة العامة المقارنة، عمان، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2009، ص156

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

1- صنع القرار: القرار يصنع لمواجهة أو معالجة مشكلة معينة و يختلف القادة في معالجتهم للمشكلات، فهناك من يرصد الأحداث و المقدمات و يتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب اذا جاءت، و هناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة و هناك من يعيش المشكلة.

### 2- مفهوم القرار:

أ. مفاهيم أساسية حول القرار:

يمكن استعراض بعض المفاهيم الأساسية حول القرار فقد عرف القرار لغة أنه: انتهى الامر و ثبت فالفعل قرر décider مشتق من الكلمة اللاتينية decider و معناه اللغوي: حسم أو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف ما و تعني أيضا الاختيار أو الحكم<sup>(1)</sup>.

الا أن ما يهمنا هنا هو التعريفات الاصطلاحية في نطاق التسيير:

فقد عرف كنعان القرار أنه: اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل و اثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>(2)</sup> كما عرفه نيجرو nigro على أنه: الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة من موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل من بينها<sup>(3)</sup>

كما يمكن تعريفه بأنه: اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف، حل مشكل انتهاز فرصة<sup>4</sup> عليه فان القرار يعرف بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة

<sup>1</sup> الخزامى عبد الحكم أحمد، في اتخاذ القرار، مدخل تطبيقي، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1998، ص22.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، ط5، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص160.

<sup>3</sup> خليل محمد العزوي، ادارة اتخاذ القرار الاداري، ط1، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، 2006، ص21.

<sup>4</sup> Jean François Phénin ,Brigitte Fournie ,50thème d'initiation à l'economie d'entreprise, Edition Breal paris, 1998,p 175.

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

بدائل و حلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة و يعتبر هذا البديل أكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة<sup>(1)</sup>.

و منه نستخلص أن القرار معناه تحويل إرادة ما الى فعل ما و هو العنصر الوسيط بين التفكير و الفعل و هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية و عناصر بيئته الخارجية، أي أنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أفضل وسيلة متاحة أمامه لإنجاز هدفه أو لحل مشكلة ما.

### ب. مراحل اتخاذ القرارات الادارية:

لقد عرف كل من بون و كيرتز عملية اتخاذ القرار على انها: \*الاختيار بين بديلين أو أكثر باتباع الخطوات الآتية: ادراك المشكلة و تعريفها، تحديد البدائل الموجودة و تحليلها اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و تنفيذها<sup>(2)</sup>.

فمن خلال هذا المنطلق فان عملية صنع القرارات و رغم تباين أهميتها و الجهد الذي يقوم به صانعو القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل و خطوات كالاتي:

- **تحديد المشكلة:** تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، أول خطوة في عملية اتخاذ القرار و هي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية و تحديدها، و على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية و القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا<sup>(3)</sup>.

- **تحليل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليم لها نبدأ في البحث و جمع البيانات والإحصاءات ثم تحليلها و دراستها دراسة عميقة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي فغلى متخذ

<sup>1</sup> حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الادارية، مدخل كمي في الادارة، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص22.

<sup>2</sup> Boonel .E. & Kurts , Management , utRed , New york Mc Graw\_HLL , Inc, 1992, p112

<sup>3</sup> عرباني عمارة، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص78، 2005

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة و عليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات ، و تصنيف تلك المشكلة و تحديد طبيعتها و حجمها و تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لحلها.

- **تحديد البدائل:** بمجرد تحديد و تشخيص المشكلة و تحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل للحل، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها و عملية الاختيار في حد ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدرا من الابداع و التفكير<sup>(1)</sup>.

### ج. مرحلة تحديد البدائل الممكنة:

يمثل البديل أهم وسيلة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة و يشترط فيه أن يتميز بما يلي:

- أن تكون له القدرة على حل المشكلة أو التقليل من آثارها.

- أن يكون في حدود الموارد و الامكانيات المتاحة.

- أن يكون كل بديل قابل للتقييم.

بعد عملية حصر و تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة و يجب ابراز المزايا و العيوب المتوقعة في كل حل بديل و مدى مساهمته في حل المشكلة.

إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات و المعلومات.

### د-الاختيار بين البدائل ( اختيار أفضل حل):

تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يمر بها متخذ القرار، فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل و الاختيار بينهم و من ثم اختيار البديل الأفضل و الأحسن و يتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل: الكفاءة و قوة شخصيته و قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية

<sup>1</sup>نواف كنعان، مرجع سابق، ص162

## الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر

وقت الاختيار، كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل و مدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

### ج- مرحلة تنفيذ القرار:

بعد التوصل الى اختيار البديل المناسب للحل، تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال، فعلى متخذ القرار ابلاغ المعنيين بالتنفيذ و تحفيزهم على ذلك و دفعهم للعمل و جعلهم يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم و ذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذه<sup>(1)</sup>

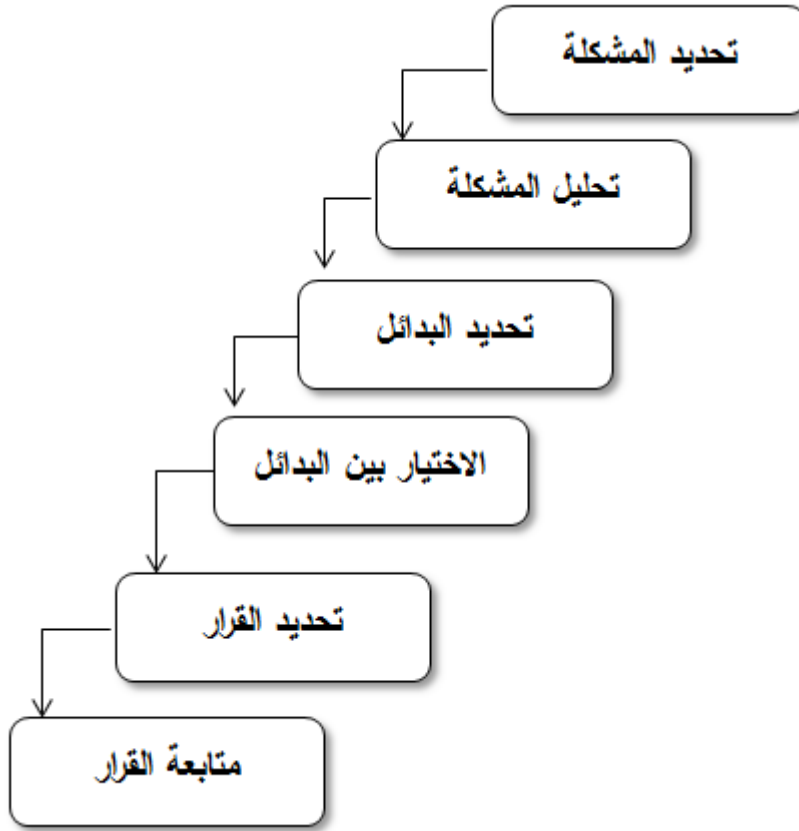
### هـ- مرحلة متابعة القرار:

نظرا لتعدد العوامل و المتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار و التي تجعله في تغير مستمر يجب متابعته و مراقبة تنفيذه للتأكد من سلامته و قدرته على تحقيق الأهداف، للتعرف على أي قصور أو العقبات التي تنشأ خلال التنفيذ و بالتالي نستطيع تعديل القرار و اتخاذ قرارات اضافية لتنفيذه<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 162

<sup>2</sup> براهيم عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1993، ص 353.

شكل رقم 04: يبين مراحل عملية اتخاذ القرار



من اعداد الطالب: على ضوء تسلسل المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار



### خلاصة الفصل الثاني:

يهدف هذا الفصل الى معرفة و دراسة مراكز القيادة الرسمية في الجماعات المحلية بالجزائر سواء على مستوى البلدية أو على مستوى الولاية و التي تعتبر بمثابة الهيئات الأساسية للتنظيم الإداري للدولة والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات و ذلك بتفعيل اللامركزية.

كما تم التطرق إلى تفعيل هذه الجماعات لسياسة التكوين كونها تمثل إحدى عجالات التنمية و الرقي و قد شملت هذه السياسة تكوين مختلف الموظفين والمنتخبين في الجماعات المحلية من أجل حسن إدارة الشؤون المحلية، فباشرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية برنامجا ثريا شمل عدة عمليات تكوينية يخص عدة إطارات و موظفين لأجل الرفع من مستوى الخدمات بما يتناسب مع متطلبات العصر.

وأخيرا تم الانتقال إلى الدور الفعال الذي تلعبه القيادة المسؤولة في تسيير الإدارة و كيف يؤثر كل نمط من أنماط القيادة في مرؤوسيه، فالقائد يعتبر العمود المحوري في اتخاذ القرارات الإدارية بما في ذلك القرارات التي تخص التكوين.

# الفصل الثالث

دراسة حالة لبلدية بونورة

في تكوين موظفيها

**تمهيد:**

سوف نتناول في هذا الفصل دراسة حالة بلدية بنورة، حيث قمنا بالتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالبلدية من حيث موقعها و الهيكل التنظيمي لها، و أهم المصالح التي تتوفر عليها البلدية، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى تحليل الطريقة التي تتبعها البلدية في إعداد الدورات التكوينية لمختلف موظفيها و بعض الفئات التي تم تكوينها والمواد التعليمية التي تلقوها و المراكز المكونة و أيضا التعرف على مختلف العمليات التكوينية المسطرة في هذه الأخيرة، و أهم التغيرات التي طرأت للموظفين بعد عملية التكوين و في المبحث الثالث سنطرق الى الدراسة التحليلية لعملية التكوين لبلدية بنورة غرداية.

## المبحث الأول: التعريف بالبلدية المستقبلية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى نشأة بلدية بنورة تعريفها تعدادها البشري، هيكلها التنظيمي و مصلحة الموارد البشرية و التكوين فيها.

### المطلب الأول: نشأة و تعريف بلدية بنورة و تعدادها البشري

#### النشأة:

بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ 02 جمادى الأولى 1404 الموافق لـ 04 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد ، المعدل والمتمم ..

- البلدية: بلدية بنورة.
- الدائرة: دائرة بنورة.
- رمز البلدية: 47010.
- الرمز البريدي: 47016.
- بلدية بنورة: هي إحدى الثلاثة عشر بلدية التي تحتويها ولاية غرداية
- المساحة: 810 كلم<sup>2</sup>

عدد السكان: 43000 نسمة موزعة على مراكز عمرانية ثلاثة:

- بني يزقن 17677 أكثر المراكز كثافة.
- بنورة 11143 في الرتبة الثانية.
- سيدي أعباز 7152 حي حديث العهد نسبيا.
- المنطقة العلمية: ... نسمة.
- تاريخ الإنشاء: 1984/02/04<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: احمد عثمان، الامين العام للبلدية، بلدية بنورة ولاية غرداية بتاريخ 2020/09/16.

التعريف بالبلدية:<sup>1</sup>

تشمل بلدية بونورة من أربعة أقطاب عمرانية: قصري بني يزقن وبونورة وحي سيدي أعباز والمنطقة العلمية.

حيث قصري بني يزقن وبونورة ينتميان إلى شبكة سهل وادي ميزاب الألفية والتي تحتوي على مدن العطف وغرداية ومليكة. وسهل ميزاب الذي قد صنفته وزارة الثقافة معلما تاريخيا وطنيا في سنة 1971م وصنفته منظمة اليونسكو معلما عالميا في سنة 1982م.

تقع بلدية بونورة على الطريق رقم 01 وعلى بعد 600 كلم جنوب الجزائر العاصمة يحدها:

- شمالا: بلدية ضاية بن ضحوة وبلدية غرداية وبلدية بريان
- غربا: بلديتي ضاية بن ضحوة - متليلي.
- جنوبا: بلدية متليلي.
- شرقا: بلدية العطف.

إن مركز البلدية يعتبر امتدادا لمركز الولاية حيث أن النسيج العمراني متصل بينهما.

تبلغ مساحة التراب البلدي حوالي 810 كلم 2 معظمها عبارة عن هضاب صخرية تتخللها أربعة أودية جافة هي:

- وادي ميزاب.
- وادي أزويل.
- وادي انتيسة.
- وادي نيمل.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: احمد عثمان، الامين العام للبلدية، بلدية بونورة ولاية غرداية بتاريخ 2020/09/16.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البلدي و تعدادها البشري<sup>1</sup>

أولاً: رئيس المجلس الشعبي البلدي أعلى هيئة في البلدية، يترأس المجلس الشعبي البلدي، و يمثل الهيئة التنفيذية لها، ويمثل البلدية في كل التظاهرات الرسمية و أعمال المدنية والإدارية، و يتولى تسيير أملاك البلدية، و يتابع مداخلها و إيراداتها.

### ثانياً: الأمانة العامة: تعتبر عصب البلدية حيث تقوم بالمهام التالية:<sup>2</sup>

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة.
- أ. الامين العام: يشرف على العمل الإداري الذي يتم على مستوى البلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتولى في إطار القيام بمهامه، ومن صلاحياته تسيير العمل الإداري في البلدية والإشراف عليه، التحضير لمداولات المجلس الشعبي البلدي سواء العادية أو الاستثنائية، السهر على التنشيط والرقابة لمصالح البلدية خاصة مصلحة الحالة المدنية، إعداد ميزانية البلدية وتحضيرها التنسيق مع مصلحة المالية والنشاط الاقتصادي ومتابعة الصفقات العمومية التي تبرمها البلدية.

### ب. مكتب البريد (البريد الوارد الصادر): يقوم بالمهام التالية:

- إعداد و إرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس.
- متابعة تنفيذ المداولات و القرارات البلدية ومتابعة محاضر لجان المجلس، تنظيم استقبالات المواطنين و توجيههم و إعلامهم.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، رئيس مصلحة المستخدمين، بلدية بونورة ولاية غرداية بتاريخ 2020/09/16.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، مرجع سابق.

- متابعة إحصاء عرائض المواطنين.

- تنسيق و تنظيم الأعمال الإدارية و التقنية.

ج. مكتب الأرشيف: يقوم هذا المكتب ما يلي:

د: مكتب تسيير الموارد البشرية و التكوين: ينقسم إلى فرعين:<sup>1</sup>

1. فرع تسيير المستخدمين الدائمين و المتعاقدين:

2. فرع تسيير المتعاقدين لمختلف الصيغ

هـ. مكتب المداولات و القرارات و القرارات التنظيمية.

و. مكتب الامن الوقاية:

ثالثا: مصلحة الوسائل العامة و الخدمات المختلفة

مصلحة الوسائل العامة هي مصلحة تسهر على تموين مختلف مصالح البلدية باحتياجاتها من المخزن

كما تسهر على صيانة العتاد و المعدات و تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

- مكتب تسيير المخازن البلدية:

- مكتب تسيير الحظيرة و العتاد:

- مكتب النظافة و النقاوة العمومية و التطهير: به 04 فروع:

1. فرع صيانة بنايات البلدية.

2. فرع البيئة و المساحات الخضراء.

3. فرع صيانة الإنارة العمومية.

4. فرع الورشات.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، مرجع سابق.

رابعاً: مصلحة التجهيز

تسهر هذه المصلحة على تجسيد برامج المجلس الشعبي البلدي في عملية التنمية من خلال انجاز مشاريع جديدة تساهم في رقي البلدية من حيث التهيئة العمرانية قطاع الري و الطرق و المسالك و بنايات إدارية . اجتماعية. ثقافية و رياضية ... و ترميمات كبرى و تنقسم هذه المصلحة إلى:<sup>1</sup>

أ. مكتب الصفقات العمومية و المتابعة الإدارية للمشاريع.

ب. مكتب الدراسات و المتابعات التقنية: يتكون من ثلاثة فروع:

1. فرع البناء.

2. فرع الأشغال العمومية.

3. فرع الري.

خامساً: مصلحة العمران و الطرقات و الشبكات: تتواجد بهذه المصلحة 03 مكاتب

أ. مكتب السكن.

ب. مكتب الطرق و الشبكات: يتواجد به فرع التنظيم.

ج. مكتب التعمير و الطرقات و الشبكات.

تتولى مصلحة التعمير و العمران السهر على احترام قواعد التهيئة العمرانية و التعمير كما تقوم بإصدار

كل الوثائق المتعلقة بالبناء و التعمير

هي إحدى المصالح التقنية المتواجدة في البلدية حيث تتولى كل المهام المتعلقة بالحفاظ على الصحة

العمومية و النظافة و العمل على صيانة و مراقبة تهيئة الطرق و الشبكات و من اختصاصاتها:

- تنظيف الأحياء السكنية ( رفع القمامات المنزلية و تنظيف الشوارع و خاصة الرئيسية و الأزقة)

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، مرجع سابق.



- رفع قمامات المقرات العمومية (منها الإدارية، الجامعة و مرافقها، المستشفيات، مراكز و - وحدات الأمن بمختلف قطاعاتها و أشكالها والساحات العمومية).
  - تنقية مجرى الوادي و الشعاب في كل خميس من نهاية الأسبوع<sup>1</sup>.
  - تقليم أغصان الأشجار و تزيينها مع سقيها يوميا.
  - تزيين أحواض الأشجار و الواجيات ( تركيب الأعلام و اللافتات و طلاء حواف الأرصفة).
  - غرس الأشجار .
  - رفع السيارات المعطلة و الملقاة عشوائيا في الأحياء و الساحات العمومية .
  - المحافظة على المرافق العمومية و خاصة الأماكن التي تحوي آثار و معالم تاريخية.
  - تصليح الطرق ( تزييت و وضع و تركيب الأجور و مربعات الغرانيت و الأحجار في الأماكن الأثرية).
- أما فيما يخص بعض إحصائيات و حوصلة سنة 2015 فكانت كالتالي:
- حجم النفايات المنزلية 859.296 طن
  - حجم النفايات الصلبة 1.350 طن
  - إغذارات موجهة لفئة من المواطنين جراء تعديهم على مرافق عمومية 08.
  - رخص المرور موجهة لشاحنات الحاملة لبضاعة سريعة التلف 01.
  - مراسلة مختلف المصالح العمومية لتسجيل شكايات مواطنين أو للتدخل عند تسجيل نقائص 37.
  - الحملات التطوعية 03 على مستوى مختلف أحياء البلدية و واحدة بالشراكة مع بلدية غرداية.

سادسا: مصلحة الشؤون الصحية و الفلاحية: بها مكتبتين:

أ. مكتب الفلاحة و الاستثمار.

ب. مكتب حفظ الصحة البلدي.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، مرجع سابق.

سابعاً: مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية<sup>1</sup>

دورها اجتماعي محض وتتكفل بخدمة كافة شرائح المجتمع (ذوي الاحتياجات الخاصة، المعوزين، المسنين، الأرمال والمطلقات، الأمراض المزمنة ...) فضلا عن المساهمة في الحد من البطالة بفضل إدماج الشباب في مختلف أجهزة الشغل بالإضافة إلى دورها الفعال في تجديد وتأسيس الجمعيات. وتنقسم إلى عدة مكاتب:

أ. مكتب الشؤون الاجتماعية.

ب. مكتب الثقافة و الرياضة و السياحة.

ج. مكتب تسيير المدارس الابتدائية و الخدمات الاجتماعية المدرسية.

ثامناً: مصلحة ممتلكات البلدية: يتواجد بهذه المصلحة ثلاثة مكاتب

أ. مكتب تسيير ممتلكات البلدية العقارية.

ب. مكتب ممتلكات البلدية المنقولة.

ج. مكتب التحصي العقاري.

تاسعاً: مصلحة الشؤون المالية: مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي تهتم بتسيير كل ما له

علاقة بالسياسة المالية و الاقتصادية للبلدية و تنفيذ الميزانية السنوية.

و تنقسم هذه المصلحة إلى مكتبتين:

أ. مكتب متابعة التحصيلات المختلفة.

ب. مكتب الميزانية و التحليلي المالي: يتكون من ثلاثة فروع:

1. فرع الأمر بالصرف لقسم التسيير.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، مرجع سابق.

2. فرع الأمر بالصرف لقسم التجهيز.

3. فرع الأمر بصرف أجور الموظفين و مخلفاتهم.

عاشرا: مصلحة الرقمنة و العصرية: تتكفل المصلحة بكل ما هو متعلق بالحالة المدنية للمواطنين

إضافة إلى الأمور التي تخص التنظيم والتنقل في الحياة اليومية للمواطن وكل ما يتعلق بهوية الأفراد

و المنقولات: وتتفرع إلى ثلاثة مكاتب:

أ. مكتب تنقل الأشخاص.

ب. مكتب مرور السيارات.

ج. مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية به فرع واحد: - فرع الخدمة الوطنية و الحج.

حادي عشر: مصلحة التنظيم: تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب:

أ. مكتب الانتخابات.

ب. مكتب الجمعيات.

ج. مكتب الشؤون القانونية و المنازعات.

### المطلب الثالث: مصلحة المستخدمين و التكوين<sup>1</sup>

تتفرع هذه المصلحة إلى مكتبتين اساسيين هما:

مكتب المستخدمين: تتمحور المهام الموكلة لهذه المصلحة في:

- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء العلاقة مع الإدارة .

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين و التقنيين.

- تحديد الجدول الحقيقي للمستخدمين.

- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، مرجع سابق.

- السهر على تنظيم المسابقات و الالتزام بتطبيق جمع المراحل.
- ضبط عملية التوظيف بدءا من الإشهار وصولا إلى مرحلة إعلان النتائج النهائية.
- تحضير حصيلة الشغل.
- العمل على إعداد رزنامة تكون المستخدمين و تحسين مستواهم المهني.

**02: مكتب التكوين: تتمحور المهام الموكلة إليهم في:**<sup>1</sup>

- السهر على التكون المتواصل للمستخدمين.
- التحضير والتنظيم والإشراف على المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و اختيارات التوظيف.
- تنظيم مختلف الدورات في الإعلام الآلي و ذلك من أجل تحسين أداء أعوان الإدارة.
- القيام بالاتصال بمراكز التكوين المتخصصة والجامعات و ذلك من أجل تأهيل و تجديد معارف المستخدمين.
- تحديد احتياجات البلدية من المستخدمين و ذلك بناء على مخطط التوظيف السنوي.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: باحرز سعيد، مرجع سابق.

## المبحث الثاني: السياسة التكوينية

في هذا المبحث سنتطرق إلى كيفية فتح دورة تكوينية و كيفية تنظيمها و المراحل التي تقوم بها البلدية في عملية تحديد العناصر المشاركة في العملية التكوينية، و المراكز المكونة و برامج و تقييم التكوين.

وحيث يعتبر التكوين "وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين الكمية ونوعية العمل المقدم"<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: كيفية فتح دورة التكوين و كيفية تنظيمها و مراحلها.

#### 1. كيفية فتح دورة التكوين قبل الترقية:

يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في مختلف الرتب: متصرف، ملحق الإدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، وثائقي أمين المحفوظات، مساعد وثائقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر و الصيانة، معاون تقني في المخبر و الصيانة بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين و ينبغي أن يحدد هذا المقرر<sup>2</sup>.

- الرتبة أو الرتب المعنية.

- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية.

- مدة دورة التكوين.

- الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين

<sup>1</sup> - عبد الله ابراهيمي، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية و تميز الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07،

فيفري 2005، ص 03.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 تحدد كفاءات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الاسلاك المشتركة في مؤسسات و الادارات العمومية، ص 03.

- تاريخ بداية التكوين.
- المؤسسة المكلفة بالتكوين.
- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين.
- حيث تبلغ نسخة من القرار أو المقرر و كذا نسخة من الاتفاقية المبرمة مع المؤسسة العمومية للتكوين للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية حسب الحالة، خلال 10 أيام من تاريخ التوقيع.
- ينبغي على المصالح المعنية للوظيفة العمومية إبداء رأي بالمطابقة خلال مدة أقصاها 10 أيام ابتداء من تاريخ الاستلام.
- يعلم الموظفون الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي و أية وسيلة ملائمة عند الإقتضاء.

## 2. كيفية تنظيم التكوين: <sup>1</sup>

يمكن تنظيم التكوين قبل الترقية في الرتب المعنية بشكل متواصل أو تناوبي و يتضمن دروس نظرية و تطبيقية .

تحدد مدة التكوين قبل الترقية في الرتب المعنية كما يلي:

- تسعة 09 أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتبتي متصرف و ورائقي أمين محفوظات.
- ستة 06 أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتب ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، مساعد ورائقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر و الصيانة و معاون تقني في المخبر و الصيانة.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المرجع السابق، ص 04.

- ينتدب الموظفون المعنيون بالتكوين المتواصل لدى مؤسسة التكوين طبقا للتنظيم المعمول به ويخضعون خلال هذه الفترة إلى النظام الداخلي للمؤسسات التكوينية.

### 3. مراحل عملية التكوين:

قامت بلدية بنورة بإجراء دورات تكوينية لبعض موظفيها لرفع مستواهم و تحسين آدائهم الوظيفي و يتكفل مكتب الموارد البشرية و التكوين بالإشراف على عملية التكوين و تنظيمها، و ذلك بالتحضير للعملية من خلال متابعة أداء الموظفين و المصالح التي يتواجد فيها قصور في الأداء أو للحصول على الترقية و ذلك على مراحل:<sup>1</sup>

أ. تحديد الاحتياجات: و ذلك عن طريق انتقاء الموظفين الذين يحتاجون إلى عملية تكوين و ذلك بعد تحديد الميزانية المخصصة للتكوين،.

ب. عملية تصميم البرنامج التكويني: يتم الاتصال بالمراكز التي ستتقبل المتكولين و يتم إعلام الموظفين المعنيين بالتكوين و عن سبب تكوينهم و مدة التكوين و الدروس التي سيتلقونها عن طريق إعلان ملصق في مكان مخصص للإعلانات ليطلع عليه الموظفون.

ج. تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني: بعد اختيار المركز المكلف بالتكوين و تجهيز الأقسام و اختيار المتكولين الذين سيشرفون على العملية، و يتعين على المتكولين الإطلاع على مواعيد التكوين من أجل حضور الدروس في الأقسام المخصصة لهم بشكل منتظم .

### المطلب الثاني: المراكز المكونة و برامج و تقييم التكوين

#### أولاً: المراكز المكونة

يضمن التكوين المؤسسات العمومية للتكوين التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: احمد عثمان، الامين العام للبلدية مرجع سابق.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المرجع السابق، ص 04 و 05.

1. بالنسبة لرتبتي متصرف و ملحق إدارة:

- جامعة التكوين المتواصل.
- كليات الحقوق للجامعات
- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية
- المعهد العالي للتسيير و التخطيط
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير [رتبة ملحق إدارة فحسب-]
- المراكز الوطنية لتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية [رتبة ملحق إدارة]

2. بالنسبة لرتبتي وئائقي أمين محفوظات و مساعد وئائقي أمين محفوظات:

- أقسام علم اقتصاد المكتبات للجامعات.
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير [رتبة مساعد وئائقي أمين محفوظات].

3. بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإعلام الآلي:

- المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي
- أقسام الإعلام الآلي بالكليات.
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير.

4. بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإحصاء:

- المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي.
- كليات العلوم الاقتصادية و التجارية.
- جامعة التكوين المتواصل.



5. النسبة رتبتي تقني سامي و معاون تقني في المخبر و الصيانة:<sup>1</sup>

- الكليات التي تضمن التعليم في التخصص.
  - المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني.
  - مراكز التكوين المهني و التمهين التي تضمن التعليم في التخصص.
6. بالنسبة لرتب عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، معاون تقني في الإعلام الآلي،

ومعاون تقني في الإحصاء:

- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير.
- مراكز التكوين المهني و التمهين [باستثناء رتبة كاتب مديرية رئيسي].

7. بالنسبة لرتبتي محاسب إداري و محاسب إداري رئيسي:

- كليات العلوم الاقتصادية و التجارية [رتبة محاسب إداري رئيسي].
- جامعة التكوين المتواصل.
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير.
- المراكز الوطنية للتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية.

ثانيا: برامج و تقييم التكوين:<sup>2</sup>

- يتم التقييم البيداغوجي حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة خلال دورة التكوين.
- يعد الموظفون المترشحون للترقية إلى رتبة متصرف و وثائقي أمين محفوظات مذكرة دراسة و بحث حول موضوع يتعلق لا سيما بتنظيم و مهام و نشاطات و تسيير الإدارة بصفة عامة.
- يتم اختيار موضوع المذكرة من طرف مشرف من بين سلك التعليم الذي يضمن كذلك متابعة إعدادة.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المرجع السابق، ص 05.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 06.

- يعد الموظفون المترشحون للترقية إلى رتب ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، مساعد وثائقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر والصيانة و معاون تقني في المخبر و الصيانة، تقرير نهاية تكوين حول موضوع يتعلق لا سيما بتنظيم و مهام و نشاطات و تسيير الإدارة المستخدمة.
- عند نهاية التكوين و مهما كانت الرتبة المعنية يتم تقييم نهاية تنويع دورة التكوين على أساس معدل عام يحسب كالتالي:
  - معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة لمجموع الوحدات المدروسة تحسب من 0 إلى 20 ، المعامل 1.
  - معدل مذكرة الدراسة و البحث أو تقرير نهاية التكوين حسب الحالة، يحسب من 0 إلى 20 معامل 1.
- يعلن الموظفون الدين تحصلوا على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20 ناجحين نهائيا من طرف لجنة تتكون من:
  - السلطة المخول لها صلاحية التعيين أو ممثلها.
  - مدير مؤسسة التكوين أو ممثله.
  - ممثل أو ممثلين عن المكونين.
- يرقى و يعين الموظفون الدين تابعوا التكوين بنجاح في الرتب المقصودة، وتبلغ نسخة من محضر النجاح النهائي المعد من طرف اللجنة المذكورة أعلاه إلى مصالح الوظيفة العمومية المختصة في آجال 08 أيام من تاريخ التوقيع عليه.

ثالثا: برامج التكوين لبعض الرتب ببلدية بنورة:<sup>1</sup>

1. تكوين تكميلي قبل الترقية: يرتقي الموظف في هذا النوع من التكوين من رتبة إلى رتبة أعلى، حيث

يتم إرسال الموظف إلى مراكز التكوين:

أخذنا مثلا على هذا النمط من التكوين بخصوص رتبة مساعد وثانقي أمين محفوظات و يتعلق الأمر

بالموظف المدعو/ خرازي عمر حيث أن مدة التكوين في هذه الرتبة هي 06 أشهر يتطرق فيه المتكون

لدراسة 05 وحدات هي كالتالي:

• وحدة 01: تشريع الأرشيف و التنظيم الإداري

• وحدة 02: تقنيات التوثيق و الأرشيف

• وحدة 03: مفاهيم قانون الوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية

• وحدة 04: التحرير الإداري.

• وحدة 05: معلوماتية التوثيق.

• الوحدة 01: تشريع الأرشيف و التنظيم الإداري:- تاريخ الأرشيف<sup>2</sup>

- مهام الأرشيف و التوثيق: المحتوى، المبادئ، الأهداف.

- المسؤولية الإدارية في ميدان الأرشيف.

- مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر : المركزية اللامركزية و عدم التركيز.

- الإدارة المركزية: تنظيمها و سيرها: الهيئة الحكومية، الوزارات، الهيئات الاستشارية، أسلاك

التفتيش و الرقابة، السلطات الإدارية المستقلة

- الإدارة الإقليمية: تنظيم و سير إدارة الولاية ، تنظيم و سير إدارة البلدية

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: احمد عثمان، الامين العام للبلدية مرجع سابق.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المرجع السابق، ص 40.

- المؤسسات العمومية: مفهومها أنواعها و نظامها القانوني

- التشريع الجزائري في ميدان الأرشيف.

- تنظيم إدارة الأرشيف في الجزائر.

• الوحدة 02: تقنيات التوثيق و الأرشيف: <sup>1</sup>

- تقنيات التوثيق- لغات التوثيق- تسيير التوثيق- الفهرسة- تحليل و كشف الوثائق- التصنيف-  
بيبليوغرافيا عامة و خاصة- تقنيات الأرشيف- حفظ و أم الأرشيف- الدفع و جداول الدفع- مفاهيم  
أساسية للأرشيف الوسيط- الترتيب المتواصل- رزنامة الحفظ- استقبال، تسجيل، ترتيب و أرشيف  
الوثائق الإدارية- تسليم الأرشيف الإداري إلى الهيئات الدافعة- تحيين الجرد- تكوين و سير الرصيد  
الوثائقي- المعالجة الخاصة للأرشيف غير المرتب.

• الوحدة: 03: مفاهيم قانون الوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية: <sup>2</sup>

مبادئ عامة لقانون الوظيفة العمومية- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية- مفهوم القانون  
الأساسي- حقوق و واجبات الموظف- أخلاقيات المهنة- أنماط التوظيف- الوضعيات القانونية  
الأساسية- النظام التأديبي- مبادئ تسيير الموارد البشرية- مفاهيم مدهية في تسيير الموارد البشرية-  
الاتصال و العلاقات الإنسانية.

• الوحدة 04: التحرير الإداري

- مبادئ و قواعد التحرير الإداري- تقديم نص إداري- تحرير المراسلات الإدارية و مختلف الوثائق  
الإدارية: رسائل، منشور، و تعليمات، محاضر، تقارير، عروض حال، مذكرات مصلحة، مذكرات  
إعلامية و مذكرات تلخيصية.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، المرجع السابق، ص 39-40.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 40.

• الوحدة 05: معلوماتية التوثيق:<sup>1</sup>

- عموميات حول استعمال الإعلام الآلي- استخدام برنامج معالجة النصوص- استخدام برنامج الجداول- استخدام برنامج slides شريحة العرض التقديمي- الدخول و الإبحار عبر الأنترنت- اساسيات استعمال برنامج المراسلات- التسيير الرقمي للوثائق- الأرشيف الإلكتروني.

2. **تكوين تحضير قبل ترسيم الموظف:**<sup>2</sup> بعد نجاح الموظف في مسابقة التوظيف على أساس الشهادة و قبل ترسيمه يخضع للتكوين ، و أخذنا مثلا على ذلك في رتبة عون إدارة بالنسبة للموظف بوسريح عيسى الذي تم إرساله من طرف بلدية بنورة إلى مركز التكوين المهني بسيدي اعياز غرداية ليخضع لتكوين مدته 03 أشهر يدرس فيه المواد التالية: - المالية المحلية- التنظيم الإداري و المؤسساتي- مفاهيم قانون الوظيفة العمومية - التحرير الإداري- مدخل إلى القانون - الإعلام الآلي - بعد انتهاء المدة يبعث المعهد [ مركز التكوين] محضر نجاح نهائي بموجبه يتم ترسيم الموظف في البلدية .

رابعاً: ميزانية التكوين

تقدر التكلفة اليومية لكل متربص حسب نظام التكوين:<sup>3</sup>

- النظام الداخلي كما هو الحال بالنسبة للموظف/ خرازي عمر رتبة مساعد وناثقي أمين محفوظات تكلفة التكوين قدرها 4.100.00 دج

- النظام نصف الداخلي كما هو الشأن بالنسبة للموظف/ بوسريح عيسى رتبة عون إدارة ، تكلفة التكوين تقدر ب 2.400.00 دج.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد: احمد عثمان، الامين العام للبلدية مرجع سابق.

<sup>3</sup> - مقابلة مع السيد: احمد عثمان، الامين العام للبلدية مرجع سابق.

المطلب الثالث: تقييم عملية التكوين ببلدية بنورة

سنعمد إلى تقييم عملية التكوين ببلدية بنورة من خلال توجيه الانتقادات و طرح اقتراحاتنا:

أولاً: الانتقادات

- لاحظنا بأن بلدية بنورة لم تقم بإجراء تكوين لموظفيها منذ سنة 2019 وهذا يدل على أنها تهمل جانب التكوين و لا تعتبره عنصر فعال لزيادة كفاءة موردها البشري الامر الذي يعود عليها مستقبلا بالسير الحسن للإدارة و جودة الخدمة المقدمة للمواطن.
- معظم موظفي بلدية بنورة كبار السن و يملكون خبرة ضيقة خاصة في استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا بالرغم من أن الدولة تسعى للاستعمال الواسع للرقمنة و الإدارة الإلكترونية سعياً لجودة الخدمة.
- وزارة الجماعات المحلية بقرارها الذي يتضمن ترقية موظفي الجماعات المحلية الذين لهم 10 سنوات من الخدمة من رتبة إلى رتبة أعلى منها يجعل الموظف يعيش في ركود و لا يسعى للحصول على الكفاءة المهنية للقيام بالدور المنوط به على احسن وجه، فمن الأجدر فتح مسابقات داخلية تجعل الموظفين يعيشون في جو من الحماس و التنافس مما يكسبهم كفاءات و خبرات تدفع بالإدارة لتحقيق أهدافها مع جودة الخدمة.

ثانياً: الاقتراحات

- انشاء دورات تكوينية داخلية لموظفي الجماعات المحلية حيث يستفيد كل الموظفين من التكوين داخل الإدارة التي يعملون فيها سواء عن طريق إحضار مكونين خارجيين أو عن طريق تعيين موظفين من الإدارة لهم خبرة و كفاءة في العمل ينقلونها لزملائهم.
- توسيع البلدية لمشاريعها التي تعود عليها بالفائدة حتى يتسنى لها إرسال موظفيها إلى مراكز التدريب و تغطية نفقات التدريب بدون أن يؤدي ذلك إلى عجز مالي.
- إدخال التكنولوجيا و الرقمنة و استعمال الإدارة الإلكترونية بكل مصالح المنظمة .
- فتح مسابقات داخلية للموظفين الذين لهم 05 سنوات عمل فما فوق حتى يتسنى لهم اكتساب خبرات عن طريق التكوين لشغل مناصب أعلى في الإدارة.

## المبحث الثالث: دراسة تطبيقية

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهدف الوصول إلى النتائج دقيقة وصحيحة وبغية الإلمام بجوانب ومتغيرات هذه الدراسة، قمنا باتباع المنهج التطبيقي للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج لتحقيق هدف هذه الدراسة، وسنقوم بتحديد وشرح طريقة العمل المتبعة.

#### 1. تصميم استبيان:

تم تصميم هذا الاستبيان لمعرفة دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية، ودراسة العلاقة بين النمط القيادي و التكوين وتم تطبيق هذه الدراسة في بلدية بنورة ولاية غرداية من خلال تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

- الجزء الأول: يتمثل في الخصائص الديمغرافية للعينة والمتمثل في : الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

-الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين من أجل معرفة العلاقة بين الاحتياجات و البرامج التكوينية وأنماط القيادة كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالاحتياجات والبرامج التكوينية.

- المحور الثاني: يتضمن أنماط القيادة.

2. متغيرات الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أولاً: متغيرات الدراسة

أ- تشخيص الدراسة.

ب- تحديد مجتمع الدراسة و إجراءات حساب العينة.

ب1- تحديد مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من موظفي بلدية بونورة - ولاية غرداية

وذلك من خلال حصر حجم مجتمع الدراسة في 21 عاملا.

ب2- تحديد خصائص العينة المستوجبة : خصائص العينة المتعلقة بموظفي بلدية بونورة - ولاية

غرداية جاءت بناء على تصريحاتهم إذا كانت ذات مصداقية ودقيقة .

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أ- الأدوات المستخدمة في الجزء الأول والثاني من الاستبيان:

من أجل تحليل الاستبيان قمنا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS إصدار رقم 23)، وقد تم

استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. استخدام معامل كرونباخ (Chornbach - Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.

2. استخدام التكرارات لإظهار أجوبة العينات المستجوبة.

3. استخدام النسب المئوية لمعرفة نسب توافق الإجابات.

4. المتوسط الحسابي.

5. الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت الإجابات.

6. معامل الارتباط لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ب- الأدوات المستخدمة في الجزء الثاني من الاستبيان:

أولا: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي

لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من

فقرة إلى أخرى، بالإضافة إلى أنه يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، كما يعتبر معامل



يزود بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، وطبقا لمعادلة ألفا كرونباخ التي طبقت على درجات أفراد عينة الثبات ( والتي يجب أن تكون فيها  $a$  أكبر أو يساوي 0,6 )

الجدول رقم 02: قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.71	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 71 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالجزء الأول (البيانات الشخصية).

1. حسب متغير الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

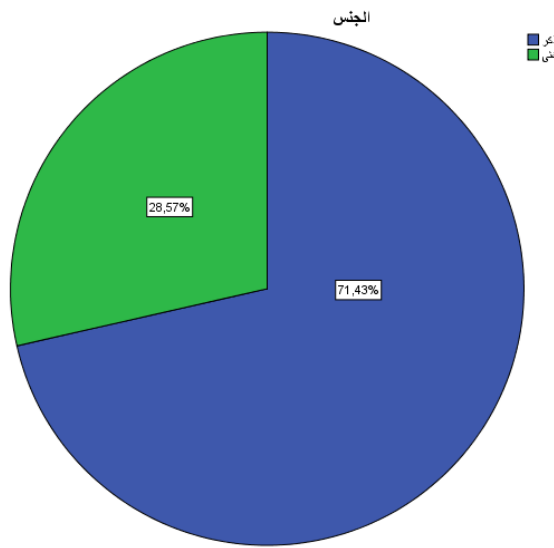
الجدول رقم 03: توزيع العينة حسب متغير الجنس.

التكرار	النسبة %	العبرة
15	71.4	ذكر
6	28.6	أنثى
21	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى من أفراد العينة المكونة من 21 فردا تعود إلى فئة الذكور بنسبة تقدر بـ 71.4 %، والمقدر عددهم بـ 15 فرد ، في حين بلغت نسبة الإناث الـ 28.6 % ما يعادل 6 فرد، و يظهر أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المنظمة.

الشكل رقم 05: توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

## 2. حسب متغير العمر.

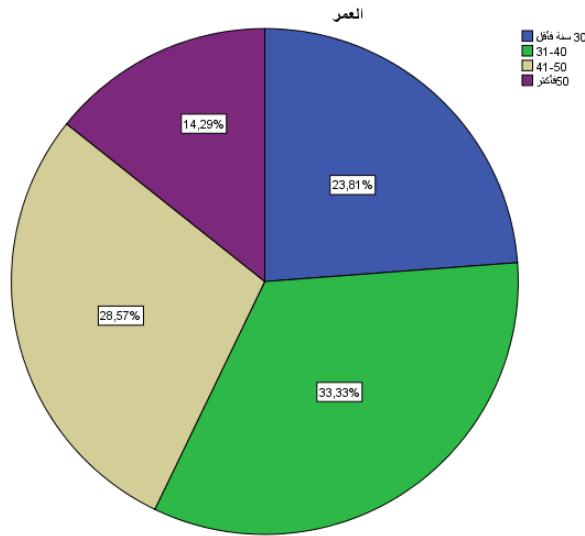
الجدول رقم 04: توزيع العينة حسب متغير السن.

التكرار	النسبة %	العبارة
5	23.8	30 سنة فأقل
7	33.3	من 31-40
6	28.6	من 41-50
3	14.3	أكثر من 50 سنة
21	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من (31.40) سنة بنسبة تعدل 33.3 % بتكرار 7 فردا من مجموع العينة محل الدراسة ، تليها الفئات الأخرى متقاربة النسب والتكرارات.

الشكل رقم 06: توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

### 3. حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

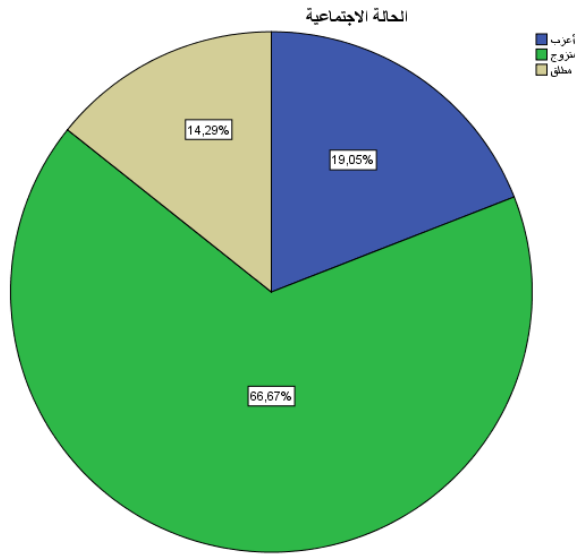
التكرار	النسبة %	العبرة
4	19	أعزب
14	7.66	متزوج
3	14.3	مطلق
00	00	أرمل
21	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة كان كالتالي: احتلت رتبة متزوج بنسبة

66.7 % وتكرار قدره 14 فردا، تليها رتبة أعزب بنسبة 19% وتكرار 4.

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

4. حسب متغير المستوى التعليمي:

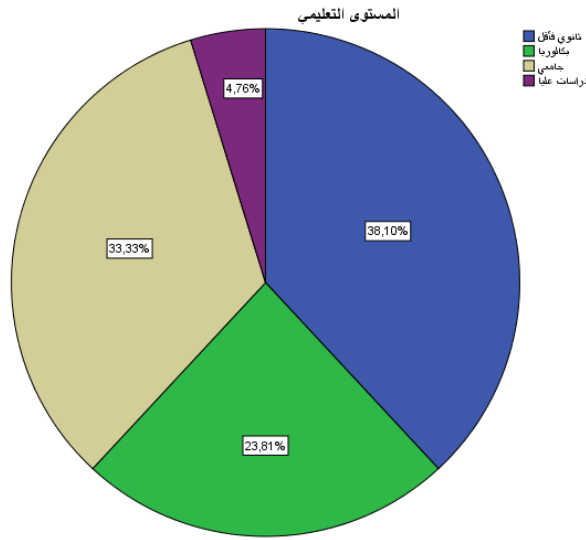
الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار	النسبة %	العبارة
8	38.1	ثانوي فأقل
5	23.8	بكالوريا
7	33.3	جامعي
1	4.8	دراسات عليا
21	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة ذات المستوى ثانوي أو أقل بنسبة تعادل 38.1 % بتكرار 8 فردا من مجموع العينة محل الدراسة ، تليها الفئة التي تمثل نسبة 33.3% الممثلة لفئة جامعي ما يعادل 7 فردا.

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

### 5. حسب متغير سنوات الخبرة .

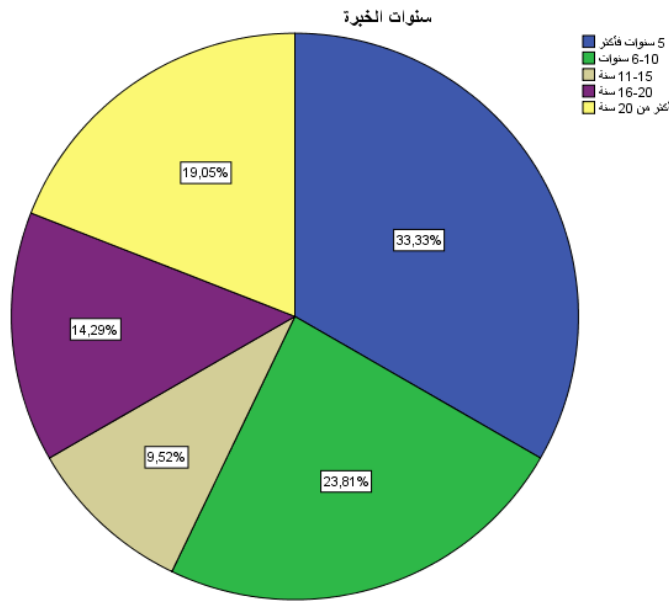
الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

التكرار	النسبة %	العبرة
7	33.3	5 سنوات فأقل
5	23.8	06-10 سنوات
2	9.5	15-11 سنة
3	14.3	20-16 سنة
4	19	أكثر من 20 سنة
21	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة بخيرة تقل عن 5 سنوات بنسبة تعادل 33.3 % بتكرار 7 فردا من مجموع العينة محل الدراسة ، تليها الفئة التي تمثل نسبة 23.8%. الممثلة لفئة ذات الخبرة 06-10 سنة ما يعادل 5 فردا.

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

#### 6. حسب متغير المستوى الوظيفي .

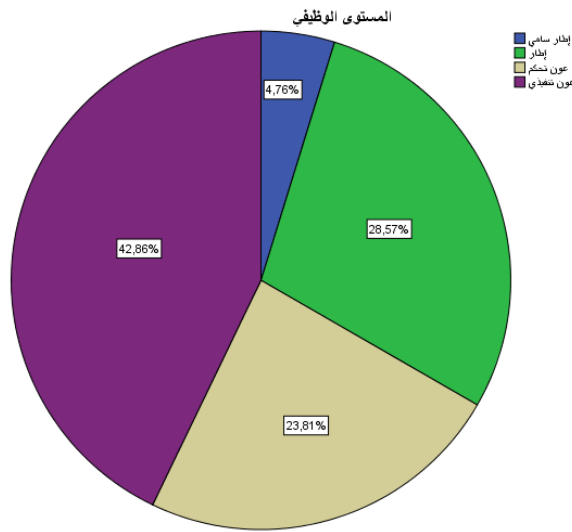
الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

التكرار	النسبة %	العبرة
1	4.8	إطار سامي
6	28.6	إطار
5	23.8	عون تحكم
9	42.9	عون تنفيذي
21	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة ذات المستوى عون تنفيذي بنسبة تعادل 42.9% بتكرار 9 فردا من مجموع العينة محل الدراسة، تليها الفئة التي تمثل نسبة 28.6%. الممثلة لفئة ذات المستوى إطار ما يعادل 6 فردا.

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

ثانيا: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

1. تفسير وتحليل عبارات المحور الثاني:

الجدول رقم 09: حساب معامل الفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
0.75	11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 0.75 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الثاني ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

2- يبين الجدولين التاليين اجابات افراد العينة محل الدراسة على المحور الثاني الذي يمثل مدى معرفة وفهم عمال بلدية بنورة - ولاية غرداية.

أ. تحديد الاحتياجات التكوينية:

الجدول رقم 10: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العنصر الأول.

الرقم	الصيغة	العبارات	%	التكرار	المتغير	الانحراف المعياري	الوسط
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات أساليب أو تكنولوجيا جديدة.	موافق بشدة	19	4	0.34	059	1.95
		موافق	66.7	14			
		محايد	14.3	3			
		غير موافق	00	00			
		غير موافق بشدة	00	00			
02	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الادارة للموظفين.	موافق بشدة	33.3	7	0.62	0.79	1.86
		موافق	52.4	11			
		محايد	9.5	2			
		غير موافق	4.8	1			
		غير موافق بشدة	00	00			
03	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات عند استحداث وظائف جديدة.	موافق بشدة	14.3	3	1.16	1.07	2.48
		موافق	52.4	11			
		محايد	4.8	1			
		غير موافق	28.6	6			
		غير موافق بشدة	00	00			



2.24	0.99	0.99	3	14.3	موافق بشدة	04	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.
			14	66.7	موافق		
			1	4.8	محايد		
			2	9.5	غير موافق		
			1	4.8	غير موافق بشدة		
1.90	0.53	0.29	4	19	موافق بشدة	05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.
			15	71.4	موافق		
			2	9.5	محايد		
			00	00	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		
1.90	0.83	0.69	7	33.3	موافق بشدة	06	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس
			10	47.6	موافق		
			3	14.3	محايد		
			1	4.8	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

ب. تصميم البرامج التكوينية

الجدول رقم 11: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة العنصر الثاني.

1.76	0.76	0.59	8	38.1	موافق بشدة	01	يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة ورسمية.
			10	47.6	موافق		
			1	4.8	محايد		
			1	4.8	غير موافق		
			1	4.8	غير موافق بشدة		
2.00	0.89	0.80	6	28.6	موافق بشدة	02	يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.
			11	52.4	موافق		
			2	9.5	محايد		
			2	9.5	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		

1.90	0.70	0.49	5	23.8	موافق بشدة	03	يتم تقديم مواضيع التكوين وفقا لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش)
			14	66.7	موافق		
			1	4.8	محايد		
			1	4.8	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		
2.00	1.09	1.20	9	42.9	موافق بشدة	04	يتم اختيار المكونين الأکفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرنامج التكوينية.
			6	28.6	موافق		
			3	14.3	محايد		
			3	14.3	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		
2.00	0.77	0.60	5	23.8	موافق بشدة	05	البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، النقائص السجلة
			12	57.1	موافق		
			3	14.3	محايد		
			1	4.8	غير موافق		
			0	00	غير موافق بشدة		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ أن المجيبين عن العبارة (03، 04) وقعوا في مجال مرتفع بمتوسط حسابي أكثر من 3 وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة التي تصف ضمن خيار (أوافق وأوافق بشدة)، مما يدل أن المنظمة تسهر على تلبية حاجياتهم المذكورة في العبارتين 03 و 04.

3- تفسير وتحليل عبارات المحور الثالث: مدى معرفة وفهم عمال بلدية بنورة -ولاية غرداية

الجدول رقم 12: حساب معامل الفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
0.63	13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 63 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الثالث ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تتسق جيدة بين عبارات الاستبيان كما أنها ليست قوية مقارنة بالمحور الثاني.

4- يبين الجدول التالي اجابات افراد العينة محل الدراسة على المحور الثالث الذي يمثل مدى معرفة وفهم عمال بلدية بونورة -ولاية غرداية  
أ. النمط الأوتوقراطي:

الجدول رقم 13: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الأول.

الرقم	الصيغة	العبارات	%	التكرار	المتغير	الانحراف المعياري	الوسط
01	يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.	موافق بشدة	52.4	11	1.01	1.00	1.71
		موافق	33.3	7			
		محايد	9.5	2			
		غير موافق	4.8	1			
		غير موافق بشدة	00	00			
02	يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحقيقها بالتفصيل.	موافق بشدة	42.9	9	0.53	0.73	1.67
		موافق	52.4	11			
		محايد	4.8	1			
		غير موافق	00	00			
		غير موافق بشدة	00	00			
03	يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت.	موافق بشدة	14.3	3	1.79	1.33	3.40
		موافق	4.8	1			
		محايد	42.9	9			
		غير موافق	38.1	8			
		غير موافق بشدة	00	00			

3.71	1.38	1.91	3	14.3	موافق بشدة	يفضل القائد حل	04
			1	4.8	موافق	مشاكل العمل بأسلوبه	
			2	9.5	محايد	الخاص ويتخذ القرارات	
			8	38.1	غير موافق	الفردية	
			7	33.3	غير موافق بشدة		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن المجيبين على العبارتين [03 و 04] وقعوا في مجال مرتفع بمتوسط حسابي أكثر من 03، حيث نلاحظ أن الموظفين تحفظوا بأرائهم بخصوص العبارة 03 [يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت] و ذلك باختيارهم [محايد]، و أما بخصوص العبارة 04 [يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية] فلاحظنا بأن أغلبية الموظفين اختاروا [غير موافق] مما يبين لنا بأن الموظفين لا يفضلون القائد الأوتوقراطي.

ب. النمط الديمقراطي:

الجدول رقم 14: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الثاني.

1.48	0.375	0.56	13	61.9	موافق بشدة	القائد يشجع مبدأ	05
			7	33.3	موافق	المشاركة الجماعية في	
			1	4.8	محايد	العمل.	
			00	00	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		
2.10	0.94	0.89	6	28.6	موافق بشدة	يظهر القائد مرونة في	06
			9	42.9	موافق	التعامل مع الموظفين.	
			4	19	محايد		
			2	9.5	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		
2.86	0.85	0.72	7	33.3	موافق بشدة	يهتم القائد بالمناقشة	07
			12	57.1	موافق	وتبادل الآراء فيما	
			2	9.5	محايد	يخص العمل.	
			00	00	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		

1.62	0.80	0.64	11	52.4	موافق بشدة	يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل	08
			8	38.1	موافق		
			1	4.8	محايد		
			1	4.8	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن المجيبين على العبارتين 06 و 07 وقعوا في مجال مرتفع بمتوسط حسابي [2.10، 2.86]، حيث أن الموظفين اختاروا [موافق] بخصوص عبارة [يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين] مما يدل على أنهم يفضلون القائد المرن، و بالنسبة لعبارة [يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل] فقد اختار الموظفون [موافق] مما يدل بأنهم يفضلون القائد الذي يناقش آراء العمل و من خلال ذلك استنتجنا بأن الموظفين يفضلون القائد الديمقراطي.

### ج- النمط الحر

الجدول رقم 15: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الثالث

4.00	1.34	1.80	2	9.5	موافق بشدة	يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.	09
			1	4.8	موافق		
			3	14.3	محايد		
			4	19	غير موافق		
			11	52.4	غير موافق بشدة		
2.43	1.24	1.55	4	19	موافق بشدة	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.	10
			11	52.4	موافق		
			1	4.8	محايد		
			3	14.3	غير موافق		
			2	9.5	غير موافق بشدة		
2.14	0.85	0.72	5	23.8	موافق بشدة	يتيح القائد اكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.	11
			9	42.9	موافق		
			6	28.6	محايد		
			1	4.8	غير موافق		
			00	00	غير موافق بشدة		

2.19	0.92	0.86	5	23.8	موافق بشدة	يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.	12
			9	42.9	موافق		
			5	23.8	محايد		
			2	9.5	غير موافق		
			0	00	غير موافق بشدة		
2.81	1.20	1.46	3	14.3	موافق بشدة	يفضل القائد عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات	13
			6	28.6	موافق		
			6	28.6	محايد		
			4	19	غير موافق		
			2	9.5	غير موافق بشدة		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن المجيبين على العبارتين 09 و 13 وقعوا في مجال مرتفع بمتوسط حسابي أقرب أو أكثر من 03، حيث نلاحظ أنه اختاروا [غير موافق بشدة] بخصوص عبارة [يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم] مما يبين لنا بأنهم يرفضون القائد المتساهل، كما نلاحظ بأن اختيارهم كان متساويا بين موافق و محايد بخصوص عبارة [يفضل القائد عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات] مما يدل أن بعضهم يتحفظ على هذا النوع من القادة و النصف الآخر يرفضونه.

**خلاصة:** من خلال الجداول أعلاه نلاحظ أن المجيبين عن العبارات كانت متنوعة بتنوع نمط القيادة إلا أننا لاحظنا أنه في النمط الديمقراطي وقعت الاختيارات في مجال مرتفع بمتوسط حسابي أكثر من 2 وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه العبارة التي تصف ضمن خيار (موافق وموافق بشدة) مما يدل أن المجيبين يرون بأن النمط الديمقراطي هو النمط الأمثل في القيادة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج وحساب معامل الارتباط

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسون لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة

		الاحتياجات والبرامج التكوينية	الأنماط القيادية
الاحتياجات والأبعاد التكوينية	Pearson Correlation	1	**0.515
	Sig. (2-tailed)		0.001
	N	21	21
أنماط القيادة	Pearson Correlation	**0.515	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	
	N	21	21
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

الجدول رقم 17: معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة

		الاحتياجات والأبعاد التكوينية	أنماط القيادة
Spearman's rho	الاحتياجات والأبعاد التكوينية	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
أنماط القيادة		Correlation Coefficient	**0.565
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	21
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن العلاقة الموجودة بين الاحتياجات و الأبعاد التكوينية و أنماط القيادة في بلدية بونورة ولاية

غرداية قوية بمعامل ارتباط يقدر ب: 0.56 أي 56.56%

نستنتج أن الاحتياجات والابعاد التكوينية لديها علاقة كبيرة بأنماط القيادة التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري وكذا التكنولوجيا.

جدول رقم 18: معامل الانحدار B، معامل الثبات t، معامل التحديد R

معامل الانحدار والثبات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,634	,3130		5,227	,00
الاحتياجات والبرامج التكوينية	,3990	,1530	,5150	2,616	,0170

Variable dépendante : أنماط القيادة a.

جدول رقم 19: معامل التحديد

معامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,515 <sup>a</sup>	0,265	0,226	0,30898

Prédicteurs : (Constante), a. الاحتياجات والبرامج التكوينية

جدول رقم 20: اختبار فيشر

اختبار فيشر F

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	0,653	1	0,653	6,842	000,017 <sup>b</sup>
Résidu	1,814	19	0,095		
Total	2,467	20			

Variable dépendante : أنماط القيادة a.

Prédicteurs : (Constante), b. الاحتياجات والبرامج التكوينية



خلاصة الفصل الثالث:

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى التعرف على بلدية بونورة - ولاية غرداية، والاحتياجات التكوينية وطبيعة النمط القيادي المفضل لدى موظفيها، وقمنا بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS، لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على التساؤلات والوصول إلى النتائج المطلوبة. وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية أن هناك علاقة وطيدة بين الاحتياجات والابعاد التكوينية وأنماط القيادة.

# خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه النمط القيادي في تفعيله لسياسة التكوين في الجماعات المحلية في الجزائر و مما سبق دراسته نستخلص ما يلي:

- القيادة ليست مصطلحا حديثا وقد استخدمت في العديد من الميادين .

-تعددت تعريفات القيادة فكل عرفها حسب زاوية نظره، فمنهم من عرفها بأنها التأثير و منهم من قال بأنها عملية تفاعلية، إلا أن المتفق عليه في أغلب التعريفات أن التابعين يقبلون توجيهات القائد طواعية.

- تعتبر القيادة الإدارية حبر الزاوية لنجاح أي منظمة و ضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة و التطورات الحاصلة في بيئة العمل.

- تعددت نظريات القيادة منها نظرية السمات و التي ترى بأن القائد يولد بصفات تميزه عن غيره و تجعل منه قائدا ناجحا تحت أي ظرف، إلا أنها فشلت في تفسير فعالية القيادة مما أدى إلى التحول نحو التركيز على سلوكيات القائد، فظهرت النظرية السلوكية التي قدمت لنا بعدين أساسيين في دراسة سلوك القائد أما البعد الأول فهو الاهتمام بهيكل العمل، و البعد الثاني الاهتمام بالعاملين و تفاعلها يحدد سلوك القائد ثم ظهرت النظرية الموقفية التي تؤكد أن نجاح القيادة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد.

- يؤثر النمط القيادي في تطور المنظمة و ذلك من خلال توجيه سلوك الأفراد، حيث يختلف حجم التأثير على الجماعة من نمط لآخر و ذلك حسب النمط المنتهج [ النمط الديمقراطي أو الأتوقراطي أو الحر].

- صار انتهاج سياسة التكوين من قبل مختلف المنظمات و الغدارات ضرورة حتمية و تفرض نفسها في ظل التحديات الراهنة.

- تعددت تعريفات التكوين بتعدد المصطلحات المشابهة له كالتدريب و التعليم إلا أنها تصب في قالب واحد من حيث الهدف.
- يعتبر الدور الرئيسي للتكوين هو تنمية القدرات و توسيع المعارف مما ينتج عنه الرفع من مستوى المنظمة أو الغدارة.
- يستمد التكوين أهميته من أهمية المنظمة و أهمية بقائها و استمراريتها، فأصبح التكوين يستحوذ على قدر كبير من الاهتمام من خلال تنمية مهارات الموظفين.
- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية حسب الأسباب وراء ضعف المنظمة و نوع التكوين المطلوب و تحديد الفئة المعنية بالتكوين.
- تعتبر الجماعات المحلية [ البلدية و الولاية] هي التجسيد الأمثل للامركزية الإدارية في الجزائر ، حيث أصبح لابد من وجودها بالنظر لمتطلبات العصر المتزايدة.
- اهتمت الجماعات المحلية بسياسة التكوين بمختلف أنواعه و ذلك لاهتمامها بالنهوض بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي و الفعلي للتطور.
- يعتبر الوالي محور الحياة الإدارية في الجماعات المحلية.
- أصدرت الدولة العديد من النصوص القانونية المنظمة للتكوين في الجماعات المحلية نظرا لكونها الإدارة الأقرب للمواطن.

- و كإجابة على فرضيات الدراسة نقول أن الأنماط القيادية تلعب دورا مباشرا و فعالا سياسة التكوين و ذلك من خلال جدية النمط القيادي في تأدية مسؤولياته فكلما كان النمط القيادي مطبقا للنصوص القانونية التي أصدرتها الدولة و المتعلقة بالتكوين كلما زاد التزام الموظفين بعملية التكوين.

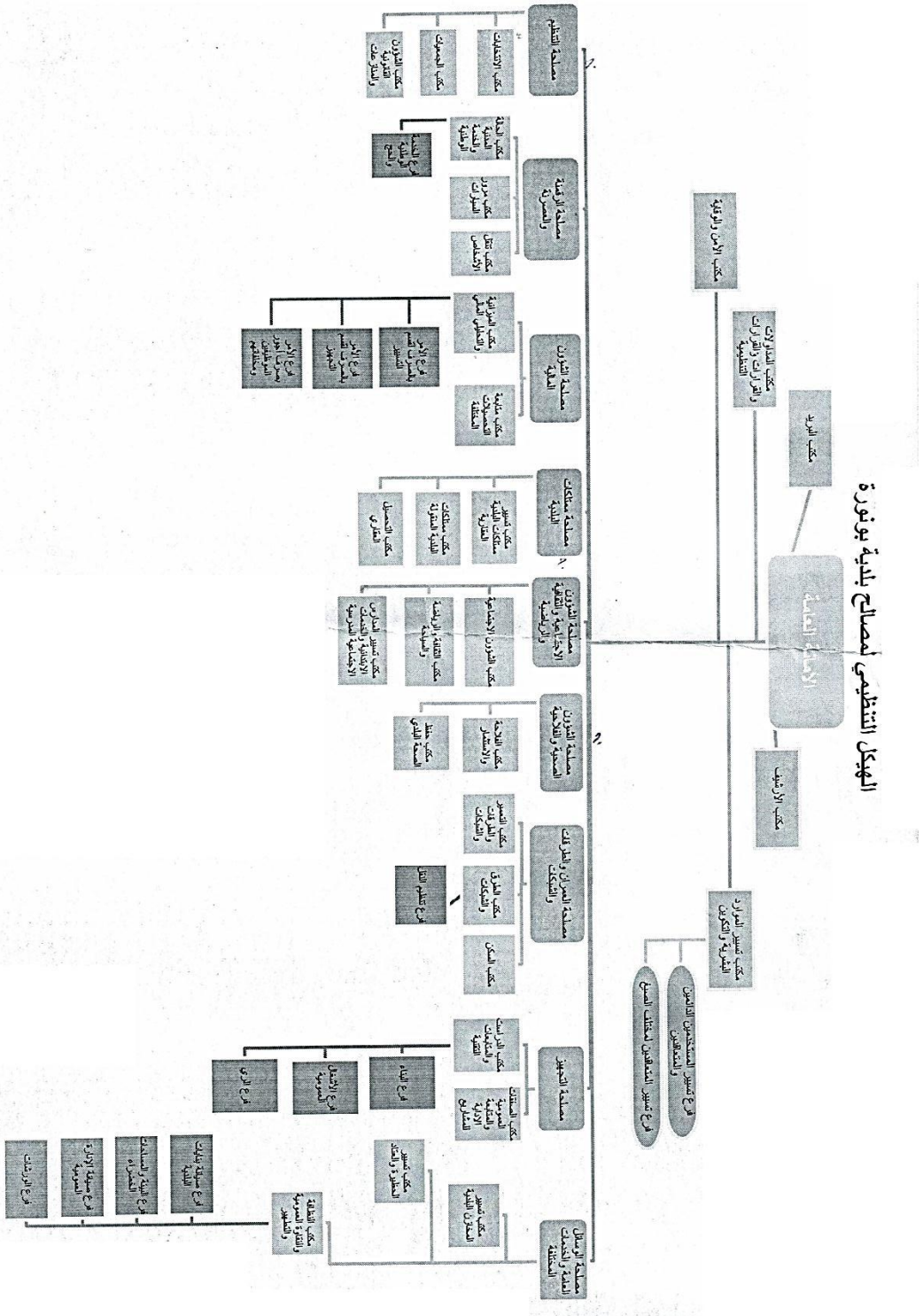
- التكوين عملية أساسية في إدارة الجماعات المحلية لكونها اكبر هيئة إدارية مقرية من المواطن الذي يعتبر شريان الحياة في الدولة ، لذا وجب على الجماعات المحلية انتهاج سياسة التكوين بصفة مستمرة من أجل الرفع من مستوى الغدارة.

- توجد هناك علاقة دلالة إحصائية حول تأثير النمط القيادي على الموظفين في الجماعات المحلية حيث أثبتت الدراسة الميدانية استجابة الموظفين و تفضيلهم للنمط الديمقراطي و تحفظهم على النمط الأوتوقراطي و رفضهم للنمط الحر.

- هناك علاقة ترابط و تكامل بين الأنماط القيادية و الاحتياجات و البرامج التكوينية بنسبة 56% و هذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية.

# الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بنورة



## الملحق رقم 02: الاستبانة المرسلّة الى المحكمين



## الإستبانة المرسلّة إلى المحكمين



جامعة غرداية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد..

سيدي الفاضل ،،

يسرني أن أضع بين يديك هذه الإستبانة، التي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة، للدراسة التي أقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، شعبة تنظيم إداري و سياسي، تخصص: إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، والموسومة بعنوان: دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية

أ.

إشراف الدكتور: بحقينة مصطفى

إعداد الطالب: صافي مراد.

وقد صممت هذه الإستبانة بناءا على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، و هذا كله لمعالجة إشكالية:

- إلى أي مدى يمكن للنمط الإداري الذي يتبعه القائد أن يؤثر في تفعيل سياسة التكوين لدى الجماعات المحلية؟

انطلاقا من الفرضيات:

- 1) تلعب الأنماط القيادية دورا مباشرا في تفعيلها لسياسة التكوين.
  - 2) يعتبر التكوين عملية أساسية في إدارة الجماعات المحلية.
  - 3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التكوين و أنماط القيادة.
- و ذلك بتغطية ثلاث محاور أساسية، بهدف محاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ❖ المحور الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات أساليب أو تكنولوجيا جديدة.
    - الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات عند استحداث وظائف جديدة.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناءا على معايير علمية قابلة للقياس.
  - ❖ المحور الثاني: تصميم البرامج التكوينية.
    - يتم تصميم الدورات التكوينية بناءا على أهداف واضحة ورسمية.
    - يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.
    - يتم تقديم مواضيع التكوين وفقا لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش...)
    - يتم اختيار المكونين الأكفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرنامج التكوينية.



- البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، النقائص المسجلة.

❖ المحور الثالث: أنماط القيادة

النمط الأوتوقراطي:

- يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.

- يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحقيقها بالتفصيل.

- يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت.

- يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية.

النمط الديمقراطي:

- القائد يشجع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل.

- يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين.

- يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل.

- يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل.

النمط الحر:

- يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.

- يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.

- يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.

- يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.

- يفضل القائد عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات.

ونظرا لما تمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل من سعادتكم

الإطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور الآتية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً:

❖ تحديد مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تقع فيه أو عدم ذلك.

❖ مدى سلامة الصياغة الأسلوبية للعبارة ووضوحها.

❖ تدوين ما ترونه مناسباً من اقتراحات وتعديلات، أو حذف بعض العبارات مع الإشارة إليها.

أرجوا قبول خالص تحياتي وتقديري،،،، وأني أقدم لكم الشكر مسبقاً على كافة توجيهاتكم،،،،

الطالب: صافي مراد

Tél : 0698-58-16-63

E-mail : paix.ms@gmail.com

معلومات عامة خاصة بالمحكمن

- 1 الاسم: أحلام
- 2 اللقب: طواهرية
- 3 المؤهل العلمي: دكتوراه
- 4 جهة العمل: جامعة عمروان (قسم الاستاذة)
- 5 عدد سنوات الخبرة: ٥٤ سنة

رأي المحكم النهائي في الاستبانة:

الاحكام على مستوى الاستبانة المبرورة  
والتي كانت قبلها أشد متعلقة  
والتي كانت متعلقة بالكسر  
افادة وتفيد في نهاية الاستبانة

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

أولاً: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

(1) الجنس:  ذكر.  أنثى.

(2) السن:  29-25.  39-30.  49-40.  59-50

(3) الحالة العائلية:  اعزب.  متزوج.  ارمل.  مطلق

ثانياً: المعلومات الوظيفية في عينة الدراسة:

(1) الرتبة الوظيفية:  ملحق إدارة رئيسي.  متصرف إداري.  متصرف إداري رئيسي.  متصرف مستشار.  عون مكلف.  اذكر الرتبة... استاذ جامعي

(2) المؤهل العلمي:  تعليم متوسط.  تعليم ثانوي.  مستوى جامعي ليسانس.  مستوى جامعي ما بعد تدريج.  دراسات أخرى.

(3) سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات.  من 6 إلى 10 سنوات.  من 11 إلى 20 سنة.  من 21 إلى 32 سنة

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	تعديلات مقترحة
		نعم	لا		
01	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات أساليب أو تكنولوجيا جديدة.	X			
02	- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين.		X		
03	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات عند استحداث وظائف جديدة.	X			
04	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.	X			
05	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.	X			
06	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.	X			
ثانياً: تصميم البرامج التكوينية.					
07	- يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة ورسمية.	X			
08	- يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.		X		
09	- يتم تقديم مواضيع التكوين وفقاً لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش...)	X			
10	- يتم اختيار المتكلمين الأكفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرنامج التكوينية.	X			
11	- البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، النقائص المسجلة.	X			
ثالثاً: المحور الثالث: أنماط القيادة					
النمط الأوتوقراطي:					
12	- يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.	X	X		
13	- يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحقيقها بالتفصيل.	X	X		
14	- يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت.	X	X		
15	- يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية.	X	X		
النمط الديمقراطي:					
16	- القائد يشجع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل.	X	X		
17	- يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين.	X	X		
18	- يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل.	X	X		
19	- يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل.	X	X		
النمط الحر:					
20	- يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.	X			
21	- يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.	X	X		
22	- يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.	X	X		
23	- يحيل القائد لأسلوب تفويض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.	X	X		
24	- يفضل القائد عدم التقيد كثيراً في تنفيذ التعليمات.	X	X		



## الإستبانة المرسلّة إلى المحكمين



جامعة غرداية  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد..

سيدي الفاضل ،،

يسرني أن أضع بين يديك هذه الإستبانة، التي تمخّذ لجمع المعلومات الميدانية اللازمة، للدراسة التي أقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، شعبة تنظيم إداري و سياسي، تخصص: إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، والموسومة بعنوان: دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية

أ.

إشراف الدكتور: بـحـقـبـة مصـطـفى

إعداد الطالب: صافي مراد.

وقد صممت هذه الإستبانة بناء على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، و هذا كله لمعالجة إشكالية:

- إلى أي مدى يمكن للنمط الإداري الذي يتبعه القائد أن يؤثر في تفعيل سياسة التكوين لدى الجماعات المحلية؟

انطلاقا من الفرضيات:

- 1) تلعب الأنماط القيادية دورا مباشرا في تفعيلها لسياسة التكوين.
  - 2) يعتبر التكوين عملية أساسية في إدارة الجماعات المحلية.
  - 3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التكوين و أنماط القيادة.
- و ذلك بتغطية ثلاث محاور أساسية، بهدف محاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ❖ المحور الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات أساليب أو تكنولوجيا جديدة.
    - الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات عند استحداث وظائف جديدة.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.
    - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.
  - ❖ المحور الثاني: تصميم البرامج التكوينية.
    - يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة ورسمية.
    - يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.
    - يتم تقديم مواضيع التكوين وفقا لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش...).
    - يتم اختيار المكونين الأكفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرنامج التكوينية.

- البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، النقائص المسجلة.

❖ المحور الثالث: أنماط القيادة

النمط الأوتوقراطي:

- يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.

- يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحققها بالتفصيل.

- يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت.

- يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية.

النمط الديمقراطي:

- القائد يشجع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل.

- يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين.

- يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل.

- يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل.

النمط الحر:

- يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.

- يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.

- يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.

- يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.

- يفضل القائد عدم التقييد كثيرا في تنفيذ التعليمات.

ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل من سعادتكم

الإطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور الآتية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً:

❖ تحديد مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تقع فيه أو عدم ذلك.

❖ مدى سلامة الصياغة الأسلوبية للعبارة ووضوحها.

❖ تدوين ما ترونه مناسباً من اقتراحات وتعديلات، أو حذف بعض العبارات مع الإشارة إليها.

أرجوا قبول خالص تحياتي وتقديري،،، وأني أقدم لكم الشكر مسبقاً على كافة توجيهاتكم،،،

الطالب: صافي مراد

Tél : 0698-58-16-63

E-mail : paix.ms@gmail.com

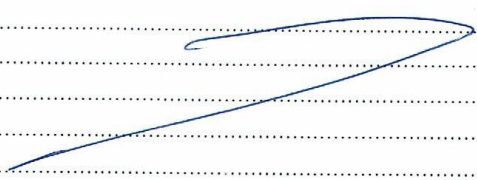
معلومات عامة خاصة بالمحكمين

- 1) الاسم: ..... عبد المرحوم
- 2) اللقب: ..... عبد المرحوم
- 3) المؤهل العلمي: ..... دكتور
- 4) جهة العمل: ..... جامعة الزيتونة
- 5) عدد سنوات الخبرة: ..... 9

رأي المحكم النهائي في الإستبانة:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

الإستبانة جيدة



المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

أولاً: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

(1) الجنس:  ذكر.  أنثى.

(2) السن:  29-25.  39-30.  49-40.  59-50

(3) الحالة العائلية:  اعزب  متزوج  ارمل  مطلق

ثانياً: المعلومات الوظيفية في عينة الدراسة:

(1) الرتبة الوظيفية:  ملحق إدارة رئيسي  متصرف إداري  متصرف إداري رئيسي  متصرف مستشار  عون مكلف  اذكر الرتبة...  *إسحق*

(2) المؤهل العلمي:  تعليم متوسط  تعليم ثانوي  مستوى جامعي ليسانس  مستوى جامعي ما بعد تدرج  دراسات أخرى

(3) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات.  من 6 إلى 10 سنوات.  من 11 إلى 20 سنة.  من 21 إلى 32 سنة



أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات أساليب أو تكنولوجيا جديدة.				✓
02	- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين.				✓
03	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات عند استحداث وظائف جديدة.			✓	
04	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.				✓
05	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.			✓	
06	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.			✓	
ثانياً: تصميم البرامج التكوينية.					
07	- يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة ورسمية.				✓
08	- يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.				✓
09	- يتم تقديم مواضيع التكوين وفقاً لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش...)				✓
10	- يتم اختيار المتكلمين الأكفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرنامج التكوينية.				✓
11	- البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، النقائص المسجلة.				✓
ثالثاً: المحور الثالث: أنماط القيادة					
النمط الأوتوقراطي:					
12	- يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.				✓
13	- يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحقيقها بالتفصيل.				✓
14	- يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضطربة للوقت.				✓
15	- يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية.				✓
النمط الديمقراطي:					
16	- القائد يشجع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل.				✓
17	- يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين.				✓
18	- يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل.				✓
19	- يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل.				✓
النمط الحر:					
20	- يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.				✓
21	- يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.				✓
22	- يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.				✓
23	- يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.				✓
24	- يفضل القائد عدم التقيد كثيراً في تنفيذ التعليمات.				✓



## الإستبانة المرسلّة إلى المحكمين



جامعة غرداية  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد..

سيدي الفاضل ،،

يسرني أن أضع بين يديك هذه الإستبانة، التي تمخّذ لجمع المعلومات الميدانية اللازمة، للدراسة التي أقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، شعبة تنظيم إداري و سياسي، تخصص: إدارة الجماعات الخلية و الإقليمية، والموسومة بعنوان: دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية

أ.

إشراف الدكتور: بجقينة مصطفى

إعداد الطالب: صافي مراد.

وقد صممت هذه الإستبانة بناء على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، و هذا كله لمعالجة إشكالية:

- إلى أي مدى يمكن للنمط الإداري الذي يتبعه القائد أن يؤثر في تفعيل سياسة التكوين لدى الجماعات المحلية؟

انطلاقا من الفرضيات:

- 1) تلعب الأنماط القيادية دورا مباشرا في تفعيلها لسياسة التكوين.
  - 2) يعتبر التكوين عملية أساسية في إدارة الجماعات المحلية.
  - 3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التكوين و أنماط القيادة.
- و ذلك بتغطية ثلاث محاور أساسية، بهدف محاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ❖ المحور الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - ✗ - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات (التسليبي) أو تكنولوجيا جديدة.
  - ✗ - الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين.
  - ✗ - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين و متطلبات عند استحداث وظائف جديدة.
  - ✗ - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.
  - ✗ - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.
  - ✗ - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.
  - ❖ المحور الثاني: تصميم البرامج التكوينية.
  - ✗ - يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة ورسمية.
  - ✗ - يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.
  - ✗ - يتم تقديم مواضيع التكوين وفقا لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش...)
  - ✗ - يتم اختيار المكوّنين الأكفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرنامج التكوينية.

X - البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، النقايس المسجلة.

❖ المحور الثالث: أنماط القيادة

النمط الأوتوقراطي:

X - يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.

X - يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحقيقها بالتفصيل.

X - يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت.

X - يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية.

النمط الديمقراطي:

X - القائد يشجع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل.

X - يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين.

X - يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل.

X - يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل.

النمط الحر:

X - يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.

X - يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.

X - يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.

X - يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.

X - يفضل القائد عدم التقييد كثيرا في تنفيذ التعليمات.

ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل من سعادتكم

الإطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور الآتية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً:

❖ تحديد مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تقع فيه أو عدم ذلك.

❖ مدى سلامة الصياغة الأسلوبية للعبارة ووضوحها.

❖ تدوين ما ترونه مناسباً من اقتراحات وتعديلات، أو حذف بعض العبارات مع الإشارة إليها.

أرجوا قبول خالص تحياتي وتقديري،،، وأني أقدم لكم الشكر مسبقاً على كافة توجيهاتكم،،،

الطالب: صافي مراد

Tél : 0698-58-16-63

E-mail : paix.ms@gmail.com

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

أولاً: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

(1) الجنس:  ذكر.  أنثى. X

(2) السن:  29-25.  39-30.  49-40.  59-50 X

(3) الحالة العائلية  اعزب  متزوج  ارمل  مطلق X

ثانياً: المعلومات الوظيفية في عينة الدراسة:

(1) الرتبة الوظيفية:  ملحق إدارة رئيسي  متصرف إداري  متصرف إداري رئيسي  متصرف مستشار  عون مكلف  اذكر الرتبة ..... X

(2) المؤهل العلمي:  تعليم متوسط  تعليم ثانوي  مستوى جامعي ليسانس  مستوى جامعي ما بعد تدرج  دراسات أخرى X

(3) سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات.  من 6 إلى 10 سنوات.  من 11 إلى 20 سنة.  من 21 إلى 32 سنة X

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية						
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
01	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات أساليب أو تكنولوجيا جديدة.					
02	- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين.					
03	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات عند استحداث وظائف جديدة.					
04	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.					
05	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء.					
06	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.					
ثانياً: تصميم البرامج التكوينية.						
07	- يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة ورسمية.					
08	- يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.					
09	- يتم تقديم مواضيع التكوين وفقاً لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش...).					
10	- يتم اختيار المكونين الأكفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرامج التكوينية.					
11	- البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، النقص المسجلة.					
ثالثاً: المحور الثالث: أنماط القيادة						
النمط الأوتوقراطي:						
12	- يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.					
13	- يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحققها بالتفصيل.					
14	- يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضیعة للوقت.					
15	- يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية.					
النمط الديمقراطي:						
16	- القائد يشجع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل.					
17	- يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين.					
18	- يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل.					
19	- يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل.					
النمط الحر:						
20	- يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.					
21	- يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.					
22	- يتيح القائد أكبر فر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.					
23	- يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.					
24	- يفضل القائد عدم التقيد كثيراً في تنفيذ التعليمات.					

## الملحق رقم 03: الاستبيان

## جامعة غرداية



## كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية تخصص: تنظيم اداري و سياسي

تحية طيبة وبعد ....

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجينا منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع "دور أنماط القيادة في تفعيل سياسة التكوين في الجماعات المحلية" وذلك من اجل إعداد مذكرة ماستر ميدان علوم السياسية تخصص: تنظيم اداري و سياسي

إن نجاح هذا العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على مشاركتكم، وعليه نطلب منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة ولعلمكم أن الإجابة على هذا الاستبيان محاط بالسرية التامة ولا يستخدم الا في أغراض البحث العلمي فقط. وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت، وليس مطلوب منك ذكر أسمك أو عنوانك، شاكرين سلفا جهودكم المبذولة وحسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إسم الباحث: صابي مراد

تحت اشراف الأستاذ الدكتور : بحقينة مصطفى

## القسم الأول: معلومات عامة :

- 01- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )
- 02- العمر : 30 سنة فأقل ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 50 فأكثر ( )
- 03- الحالة الإجتماعية : أعزب ( ) متزوج ( ) أرمل ( ) مطلق ( )
- 04- المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ( ) بكالوريا ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( ) أخرى
- حددها رجاء .....
- 05- سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) 16-20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )
- 06- المستوى الوظيفي : اطار سامي ( ) اطار ( ) عون تحكيم ( ) عون تنفيذي ( )

**القسم الثاني: محاور الدراسة**

ارجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة .

**1- تحديد الاحتياجات التكوينية**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لإدخال التقنيات أساليب أو تكنولوجيا جديدة.					
02	- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون حسب احتياجات الإدارة للموظفين.					
03	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات عند استحداث وظائف جديدة.					
04	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.					
05	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التغيير الدوري للأداء.					
06	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.					

**02- تصميم البرامج التكوينية:**

01	- يتم تصميم الدورات التكوينية بناء على أهداف واضحة ورسمية.					
02	- يتم تصميم الدورات التكوينية لحل المشاكل القائمة.					
03	- يتم تقديم مواضيع التكوين وفقا لأساليب متنوعة (ندوات، مؤتمرات، حلقات نقاش...)					
04	- يتم اختيار المكونين الأكفاء من الداخل والخارج لتنفيذ البرنامج التكوينية.					
05	- البرامج التكوينية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية، التفاصيل المسجلة.					

03- المحور الثالث: أنماط القيادة

النمط الأوتوقراطي:				
				01 - يلتزم القائد بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.
				02 - يحرص القائد على متابعة كافة المهام وتحقيقها بالتفصيل.
				03 - يعتقد القائد أن تبادل الآراء والأفكار مضیعة للوقت.
				04 - يفضل القائد حل مشاكل العمل بأسلوبه الخاص ويتخذ القرارات الفردية.
النمط الديمقراطي:				
				05 - القائد يشجع مبدأ المشاركة الجماعية في العمل.
				06 - يظهر القائد مرونة في التعامل مع الموظفين.
				07 - يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء فيما يخص العمل.
				08 - يعمل القائد من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين لحل مختلف مشكلات العمل.
النمط الحر:				
				09 - يتساهل القائد من العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.
				10 - يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل مشكلات العمل.
				11 - يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم.
				12 - يميل القائد لأسلوب تفويض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.
				13 - يفضل القائد عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. القرآن الكريم:
  - سورة البقرة الآية 124.
2. الكتب:
  - إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1 ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، 2003.
  - ابراهيم مذكور، المعجم الوجيز، منشورات مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1989.
  - ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين، 2003، لسان العرب، دار صادر، ج15، بيروت، لبنان.
  - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2007.
  - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
  - حسن الحلبي، تدريب الموظف، ط.2، منشور تعويدات، 1982.
  - حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.
  - حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الادارية، مدخل كمي في الادارة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
  - الخزامي عبد الحكم أحمد، في اتخاذ القرار، مدخل تطبيقي، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1998.
  - خضير كاظم حمود، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
  - خليل محمد العزاوي، ادارة اتخاذ القرار الاداري، ط1، دار كنوز للمعرفة و النشر والتوزيع، 2006.
  - دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
  - رشيد أورسلان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط.2، قصر الكتاب البلدية، الجزائر، 2000.
  - زهاء الدين عبيدات، القيادة و الإدارة التربوية في الاسلام، عمان، دار البيارق، 2001.
  - سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
  - السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد، ط1، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

- صالح فؤاد، مبادئ القانون الإداري الجزائري، ط1، لبنان، دار الكتاب اللبناني، مكتبة المدرسة، 1983.
- الطعاني، حسين احمد، التدريب (مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد بن مترك القحطاني، علم النفس و التنظيمي والاداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007.
- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية للبعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية السعودية، 2003.
- عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة العامة المقارنة، عمان، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان ، الأردن، 2010.
- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984،
- عمّار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2012.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- كورتواج، تر: سالم العيسى، الطريق الى القيادة و تنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999.
- ماهر محمد صالح حسن، القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004.
- محمد راغب حلو، اعلم لإدارة العامة، مؤسسات الجامعة، 1973.
- محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، ناشرون، لبنان، 2003.
- محي الدين القيسي، القانون الإداري العام، منشورات حلب الحقوقية، دمشق، 2007.
- مسعود شيهوب، أسس الادارة المحلية و تطبيقها على نظام البلدية و الولاية في الجزائر، الجزائر، 1986.
- مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه و سلّم، دار هومة، الجزائر، 2003.
- مصطفى أبو زيد فهمي وحسني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة و النشر، العراق، 2011.
- موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008.
- مولاي لخضر عبدالرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، ط.1.
- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية: كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006.
- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط.1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، ط.1، دار الثقافة، عمان، 2006.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، ط.5، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي ، الأردن.
- 3. الرسائل الجامعية:
- آسيا بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.
- براهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، ط.1، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1993.
- بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية التربية لولاية قالمة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، (2018-2019).
- بن عمارة سهام، بوبشير نسيمة، تكوين موظفي الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة حالة بلدية بوزقن - تيزي وزو - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر للعلوم السياسية تخصص سياسة العامة وإدارة المحلية، 2014-2015.
- بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.
- دينا مناف محمد، الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين (دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات و العاملين في مديرية شبكة الكهرباء)، دبلوم عالي، جامعة الموصل، نينوى، العراق، 2012.

- عبد الحفيظ عباس، تقييم النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية دراسة حالة نفقات ولاية تلمسان وبلدية المنصورة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2012.
- عدة إيمان ، أثر القيادة الإدارية على التنمية المحلية في الجزائر(دراسة حالة ولاية سعيدة 1999-2016)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم السياسية، 2016، 2015 .
- عرباني عمارة، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، 2005.
- عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيرات التنظيمية (دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس)، مذكرة في إطار نيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013/2014.
- عيسى بدة، مالية البلديات وانعكاساتها على التنمية المحلية "دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية المسيلة 2001-2007"، رسالة ماجستير، الجزائر، 2008.
- فضل الله علي فضل الله، القيادة الادارية في الاسلام، ط1، الرياض، 1997.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية(دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع مركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005.
- كريم قرون، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012-2013.
- كيرد عمّار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، 2014 ، 2015.
- نور الدين يوسف، الجبابة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر "دراسة تقييمية للفترة الممتدة 2000-2008"، دراسة حالة ولاية البويرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- هشام أمين مختار، تخطيط تنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.
- ياقوت قديد، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية" دراسة حالة ثلاث بلديات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011.

4. المجلات و الملتقيات:

- بسة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد4، جامعة عنابة، جوان 2005.
- بسة عولمي، دور الجباية لمحلية في تموين التنمية المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة تبسه،الجزائر،2004.
- شتوح فاطمة، الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنظمة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 10،جوان 2014.
- عبد الله ابراهيمي، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص 03.
- فريجات إسماعيل، النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جانفي2016.
- مخفوطي أمين، تقييم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 7، ديسمبر 2014.
- المنظمة العربية للعلوم الادارية، النمو الحضري في الوطن العربي، المؤتمر الرابع عشر للعلوم الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.
- ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة دفاتر السياسة و القانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2009.

5. القوانين و المراسيم:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 12-01 مؤرخ في 12/01/2012 يتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية عدد 01 مؤرخة في 14/01/2012.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 16-10 مؤرخ في 25/08/2016 يتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية عدد 50 مؤرخة في 28/08/2016.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 90-08 مؤرخ في 07/04/1990 متعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 15 مؤرخة في 11/04/1990.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الاسلاك المشتركة في مؤسسات والادارات العمومية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43، 20 ماي 1969.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، 04 مارس 1996.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 14-15 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20/09/2011. يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية للتكوين.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46، 08 جوان 1966.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46، 08 جوان 1966.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية، العدد 16، 04 مارس 1996.

6. المراجع بالفرنسية:

- Boonel .E. & Kurts , Management , utRed , New york Mc Graw\_HLL , Inc, 1992.
- Jean François Phénin ,Brigitte Fournie ,50thème d'initiation à l'economie d'entreprise , Edition Breal paris, 1998.
- Serge Velly,Droit administratif,2edition,Paris,2002.

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
65	خصائص ومزايا وعيوب كل نمط من أنماط القيادة الإدارية	1
97	قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ	2
97	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	3
98	توزيع العينة حسب متغير السن.	4
99	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	5
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6
101	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	7
102	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	8
103	حساب معامل الفا كرونباخ	9
104	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العنصر الأول.	10
106	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العنصر الثاني.	11
107	حساب معامل الفا كرونباخ	12
108	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الأول.	13
109	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الثاني	14
110	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الثالث	15
110	معامل الارتباط بيرسون لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة	16
111	معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة	17
112	معامل الانحدار B، معامل الثبات t، معامل التحديد R	18
112	معامل التحديد	19
112	اختبار فيشر	20



فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
21	التكوين أثناء الخدمة	1
23	اهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	2
41	خطوات تصميم برنامج تكويني، وضع أهداف ومحتويات ببرامج التكوين	3
72	مراحل عملية اتخاذ القرار	4
98	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	5
99	توزيع العينة حسب متغير العمر	6
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	7
101	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	8
102	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	9
103	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	10

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
117	الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بونورة	1
131-118	الاستبانة المرسله الى المحكمين	2
134-132	الاستبيان	3

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعران
	الاهداء
	الملخص
1	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي العام</b>	
8	تمهيد.....
9	المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بالقيادة.....
9	المطلب الأول: مفهوم القيادة.....
11	المطلب الثاني: أبعاد سلوك القيادة.....
15	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية مرتبطة بالتكوين.....
15	المطلب الأول: ماهية التكوين: التكوين و مفاهيمه المختلفة.....
17	المطلب الثاني: أنواع التكوين و مبادئه.....
23	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية مرتبطة بالجماعات المحلية.....
23	المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية.....
25	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالجماعات المحلية.....
26	المطلب الثالث: مهام الجماعات المحلية.....
29	خلاصة الفصل الاول.....
<b>الفصل الثاني: القيادة و دوافع سياسة التكوين في الجماعات المحلية بالجزائر</b>	
31	تمهيد.....
32	المبحث الأول: مراكز القيادة الرسمية في الجماعات المحلية.....
32	المطلب الأول: مراكز القيادة الرسمية على مستوى البلدية.....
36	المطلب الثاني: مراكز القيادة الرسمية على مستوى الولاية.....
38	المبحث الثاني: التكوين في الجماعات المحلية و النصوص القانونية المنظمة له.....
38	المطلب الأول: مراحل الاحتجاجات التكوينية.....
42	المطلب الثاني: قراءة في الدورات التكوينية المنجزة.....

45	المطلب الثالث: النصوص القانونية المنظمة للتكوين في الجماعات المحلية.....
50	المبحث الثالث: مكانة القيادة في اتخاذ القرارات بالجماعات المحلية.....
50	المطلب الأول: ضرورة القيادة و مهارات القائد.....
53	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية و تأثيراتها.....
66	المطلب الثالث: خصائص القيادة الادارية المحلية و مسار صنع القرار.....
73	خلاصة الفصل الثاني.....
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة لبلدية بونورة في تكوين موظفيها</b>	
75	تمهيد.....
76	المبحث الأول: التعريف بالبلدية المستقبلية.....
76	المطلب الأول: نشأة و تعريف بلدية بنورة و تعدادها البشري.....
78	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البلدي و تعدادها البشري.....
85	المطلب الثالث: مصلحة المستخدمين و التكوين.....
85	المبحث الثاني: السياسة التكوينية.....
87	المطلب الأول: كيفية فتح دورة التكوين و كيفية تنظيمها و مراحلها.....
94	المطلب الثاني: المراكز المكونة و برامج و تقييم التكوين.....
95	المطلب الثالث: تقييم عملية التكوين ببلدية بنورة.....
95	المبحث الثالث: دراسة تطبيقية.....
97	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
110	المطلب الثاني: تحليل البيانات.....
111	المطلب الثالث: مناقشة النتائج وحساب معامل الارتباط.....
113	خلاصة الفصل الثالث.....
115	الخاتمة.....
117	الملاحق.....
136	فهرس الجداول.....
143	فهرس الأشكال.....
144	فهرس الملاحق.....
145	فهرس المحتويات.....