

جامع ة أحمد بوقرة - بوم - رداس -

كلية الحقوق والعلوم السياسية - بودواو -

قسم العلوم السياسية



الأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية في الإدارات المحلية في الجزائر.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية.

إشراف الأستاذ :

د: سمير بن عياش

إعداد الطالبتين :

تشينة شيماء.

صحراوي منال.

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	د/ دريادي حميدة
مشرفا و مقرا	د/ بن عياش سمير
مناقشا ممتحنا	أ/ شريفي ياسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر:

بسم الله وكفى وطى الله على نبينا المطفى وعلى آله وصحبه وسلم
ربّك لك الشكر على ما أعطيت ووفيت و لك الحمد على ما قضيت
تباركت ربنا وتعاليت علمتنا ما جعلنا ووفيتنا وأعتتنا على إتمام ما بدأنا
ومن باب قول "و لا تنسوا الفضل بينكم" نتقدم بالشكر الجزيل إلى
❖ الدكتور والأستاذ المشرف "سمير بن عياش" الذي تكرم علينا
بقبوله وإشرافه على توجيهنا ومساندتنا في مسارنا البحثي
❖ جميع الأساتذة، وعمال الإدارة والأمن والنظافة المكتبة في هذا
القسم.
❖ إلى كل تلك الصدور الراحبة التي لم تخط علينا ولو بكلمة دعاء...

❖ جزاكم الله عنا كل خير...

إهداء:

الحمد لله الذي بتحميده يستفتح كل كتاب و يذكره يصدر كل خطاب و بحمده
يتنعم أهل التعميم في دار الثواب ، ونصلي على نبيّه محمد صلى الله عليه وسلم و
على آله وصحبه. أما بعد .

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى المولى عزوجل الإحسان إليهما قال تعالى " وقضى
ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا " الآية 23 من سورة الإسراء إلى ينوع
الصبر والحنان إلى زهرة قلبي التي تعجز الكلمات عن شكرها التي لوجعت كل
كنوز العالم لما وفيتها حقها إلى أمي الحبيبة التي أطال الله في عمرها ، إلى أبي الغالي
رحمه الله و الذي جعل مقامه الفردوس الأعلى من جنة النعيم . وإلى سندي و
ملاذي و قرّة عيني أخي الغالي عبد الستار حفظه الله إلى كل عائلة قويقح خاصة
جدي و جدتي رحمها الله ، وإلى الأمورة إشراق ، وإلى جميع عائلة تشينة.
وإلى أختي التي اقتسمت التي رافقتني في مشواري الدراسي " منال " و إلى كل من
ساندني و كان له فضل علي

شياء تشينة.

إهداء:

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم
والصلاة على المصطفى الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين
وبعد: اهدي ثمرة الجهد والنجاح إلى من وهبني كل ما يملك
ومن كان شمعة تحترق لتضيء طريقي " والدي الغالي " - أطال الله عمره
والى من أنارت دربي ومنحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب إلى ينبوع
العطاء

" أمي الحبيبة " .

إلى أخواتي " ليندة، هديل، سيدو.

إلى إخوتي: سامي يوسف، يعقوب الياس.

وكل عائلة صحراوي وأخص بالذكر جدي رحمه الله والى جدي وجدتي
إلى رفيقة الدرب وأختي في الله " شياء " وكل الأصدقاء والزملاء ومن كان له
فضل علي...

منال صحراوي.

خطة البحث:

مقدمة

الفصل الأول : الإطار النظري للأنماط القيادية و التنمية المحلية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية

المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية

المطلب الثاني : خصائص و مقومات التنمية المحلية

المطلب الثالث : أهداف التنمية المحلية

المطلب الرابع : معوقات التنمية المحلية

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الإطار الإجرائي للأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية في الإدارة المحلية في الجزائر.

المبحث الأول : الفواعل القيادية في البلدية

المطلب الأول : رئيس المجلس الشعبي البلدي

المطلب الثاني : الأمين العام للبلدية

المطلب الثالث : المراقب المالي للبلدية

المطلب الرابع : المحاسب العمومي للبلدية

المبحث الثاني : الفواعل القيادية في الولاية

المطلب الأول : الوالي

المطلب الثاني : رئيس المجلس الشعبي الولائي

المطلب الثالث : المراقب المالي في الولاية

المطلب الرابع : المحاسب العمومي في الولاية

خلاصة الفصل الثاني

خاتمة

مقدمة

تمهيد:

يشهد الوقت الحالي العديد من التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات حيث أصبحت تقاس المجتمعات بمدى ازدهارها وتقدم اقتصادها وقدرتها على الاستثمار في الموارد البشرية أي الشخص المناسب في المكان المناسب وقد توصلت مختلف الدراسات المعاصرة إلى وجود رابط بين الأنماط القيادية ونجاح الإدارات المحلية في الوصول إلى مختلف أهدافها التنموية.

فموضوع القيادة الإدارية أصبح من المواضيع الهامة، التي تستقطب اهتمام المفكرين والباحثين في مختلف المجالات وتستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد ومقومات الإدارة، وتمثل حلقة وصل بين الرئيس والمرؤوس وتعتبر محورا أساسيا، تركز عليه النشاطات الإدارية.

ومن هذا المنطلق تعد التنمية المحلية العملية يمكن من خلالها الانتقال بالمجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم والسير في طريق النمو، وتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين بجهودهم الذاتية وبمساعدة الهيئات المحلية وقد ارتبط مفهوم التنمية بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر عليها إما سلبا أو إيجابا وأبرز هذه المتغيرات نمط القيادة الإدارية السائد على مستوى الإدارة المحلية.

والجزائر كغيرها من الدول الأخرى التي تبنت النظام الإداري اللامركزي ومن أبرز الهيئات اللامركزية بها تتمثل في البلدية والولاية أو ما يعرف بالجماعات المحلية.

أهمية وأهداف الموضوع: تتجلى في:

- ❖ أهمية علمية: تتمثل في تحقيق إضافة علمية متواضعة.
- ❖ أهمية عملية: تكمن أهمية البحث في إبراز دور الأنماط القيادية الإدارية في الإدارات المحلية في تفعيل التنمية المحلية ومدى تأثير القائد الإداري على مرؤوسيه وعلى تفعيل التنمية المحلية.

أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على القيادة الإدارية والتنمية المحلية في الجانب النظري
 - ❖ التأكيد على دور النمط القيادي الإداري ومدى قدرته على تحقيق التنمية المحلية
 - ❖ إبراز دور الفواعل المحلية في الإدارات المحلية في تفعيل التنمية المحلية.
- مبررات اختيار الموضوع:

- ❖ الأسباب الذاتية: الاهتمام الشخصي بالأنماط القيادية في الإدارات المحلية ودوره في تحقيق التنمية المحلية باعتباره موضوع مهم ويرتبط الموضوع بمجال تخصصنا والميل لدراسة أنماط القيادة الإدارية والتعمق أكثر في مجال الأنماط القيادية.

❖ **الأسباب الموضوعية:** بالنسبة للأسباب الموضوعية التي أدت للاهتمام بهذا البحث يعود إلى

رغبتنا للتطلع خاصة بمجال الأنماط القيادية في الإدارات المحلية وأهم الفواعل المحلية، وأهم الأنماط القيادية في الإدارات المحلية التي تساهم في تحقيق التنمية المحلية في الإدارات والجماعات المحلية، ونظرا للدور الذي يحظى به موضوع القيادة لما له من تأثير على نجاح أو فشل الإدارة المحلية، ويعتبر موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالتنمية المحلية من المواضيع التي لقيت اهتمام كبيرا على مستوى العالمي والجزائر كباقي الدول.

إشكالية الدراسة:

إن القيادة الإدارية هي عملية تأثير القائد في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف وباعتبارها أهم عنصر في الإدارة، فقد يكتسب القائد المحلي نفس الأهمية في إدارة الجماعات المحلية، باعتباره العامل الرئيسي في تحقيق التنمية المحلية. ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الأنماط القيادية في تفعيل التنمية المحلية بالإدارة المحلية في الجزائر؟

انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية والتنمية المحلية؟
- كيف تؤثر الأنماط القيادية في الإدارات المحلية بالجزائر؟
- ماهي أهم الفواعل الإدارية المحلية في الجماعات المحلية في الجزائر.

حدود الإشكالية:

المجال المكاني: إطار مكاني يشمل دراسة الإدارات المحلية في الجزائر

المجال الزمني: 2021/2020.

الإطار المنهجي: (منهجية الدراسة) إن طبيعة موضوع الدراسة تقتض علينا إتباع مجموعة من المناهج لتحليل الظاهرة، فيعرف المنهج بالطريق الواضح وهو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقول وتحدد عملياته حتى يصل النتيجة معلومة ومن أبرز المناهج الموظفة في هذه الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: فهو المنهج الذي يعنى بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بدراسة عينة من الناس ووضعيتها وعدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث أو أي نوع من الظواهر والقضايا أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، ويتم اعتماده في جميع المعلومات عن الظاهرة محل البحث القيادة الإدارية والتنمية المحلية، أما التحليلي فقد تم من خلال إبراز دور الفواعل المحلية في البلدية والولاية في التنمية المحلية.

فرضيات الدراسة:

➤ كلما كان مستوى اللامركزية في الإدارة المحلية في الجزائر مرتفعا كلما زادت قدرتها في تحقيق التنمية المحلية.

➤ كلما كان القائد ديمقراطيا كلما حقق أهداف تختلف تماما عن القائد الأوتوقراطي والحر والاستبدادي.

➤ القيادة الإدارية لها تأثير على تنمية الإدارة المحلية.

➤ إن الفواعل في الإدارات المحلية تلعب دور قيادي في تحقيق التنمية.

➤ الفواعل القيادية في الإدارات المحلية في الجزائر تؤثر على عملية التنمية.

مصطلحات الدراسة: لقد ارتكز بحثنا على مفاهيم كررت نظرا لأهميتها في كلا الفصلين أهمها:

➤ **القيادة:** هي عملية التأثير التي يقوم بها الفرد المسؤول على الجماعة وذلك بغية تحقيق أهداف مشتركة.

➤ **القيادة الإدارية:** تتمثل في الجهود التي يبذلها قائد المنظمة للتأثير على سلوك المواطنين من اجل توجيههم وتحقيق أهداف المنظمة.

➤ **النمط القيادي:** هو الطريقة التي يسلكها القائد في إدارة المنظمة.

➤ **التنمية المحلية:** تعرف بأنها العملية التي بمقتضاها توحيد جهود الأهالي وجهود الحكومة من اجل تحسين الظروف المعيشية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من اجل تحسين ظروف المجتمع.

الدراسات السابقة: من خلال البحث الذي قمنا به لاحظنا عدم وجود بحوث جامعية عالجت موضوع الأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية إلا أن دراسات مشابهة تحمل أحد المتغيرات لموضوعنا التي كانت الركيزة الأساسية لانطلاقنا في البحث ويتم توضيحها فيما يلي:

1- دراسة نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة

ميدانية - مركب الفوسفات بئر العاتر - تبسة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (كلية

الحقوق 2014/2013، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي: ما هو الدور القيادي الإداري في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

✓ معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافات التنظيمية.

2. دراسة درويش شهيناز: أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية. دراسة ميدانية لعينة من

مؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسير الموارد البشرية

قسنطينة، 2012/2011 هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ محاولة التعرف على عناصر القيادة الإدارية واعتبارها مطلباً ضرورياً لتطوير المدير إلى مدير قائد، وكذلك فهم لنظريات القيادة الإدارية من خلال عدة مداخل.

صعوبات الدراسة :

إن من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء عملية الإعداد والتحضير لهذا البحث هو عدم إمكانية الحصول على بعض المعلومات الكافية واللازمة ، حيث نجد من بين الصعوبات التي واجهتنا عدم وجود جانب تطبيقي لكي يتسنى لنا الحصول على المعلومات الكافي في الفصل الثاني الذي يتمحور حول الإطار الإجرائي للأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية في الإدارة المحلية في الجزائر بسبب جائحة كورونا.

هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم موضوع البحث تقسيماً منهجياً يبدأ بطرح مقدمة شاملة حول الموضوع ، حيث تم تناول تمهيد لموضوع البحث مرفقاً بأشكالية رئيسية للموضوع ومجموعة من التساؤلات الفرعية المساعدة على تحليل الموضوع وذكر أسباب وأهداف الدراسة وأهمية الموضوع والفرضيات والدراسات السابقة والمناهج المستخدمة.

أما العرض فقد تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لكل من الأنماط القيادية والتنمية المحلية ، يحتوي على مبحثين المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية والمبحث الثاني ماهية التنمية المحلية ، الفصل الثاني فقد تناول الإطار الإجرائي للأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية في الإدارة المحلية في الجزائر ، المبحث الأول الفواعل القيادية في البلدية ، المبحث الثاني الفواعل المحلية في الولاية.

وفي نهاية البحث استجمعنا كل الأفكار والمعلومات المتحصل عليها لنخرج بخاتمة تقدم فيها إجابات عن كل التساؤلات المطروحة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأنماط القيادية
و التنمية المحلية

تمهيد الفصل:

لقد حظيت القيادة الإدارية باهتمام من طرف الدراسات الإدارية، لما لها من تأثيرات مهمة على جوانب نشاط المنظمات، بحيث تمثل عاملا هاما في نجاح أو فشل المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة، والتي من بينها التنمية المحلية كما لها تأثير على سلوك الأفراد وهذا ما جعلها تحتل أهمية كبيرة.

وبناءً على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول تعريف القيادة الإدارية وأهميتها، بالإضافة إلى عناصر ونظريات القيادة الإدارية، وفي الأخير أنماط القيادة الإدارية.

أما في المبحث الثاني سنسلط الضوء على تعريف التنمية المحلية وخصائصها ومقومات التنمية المحلية وأهدافها ومعايير التنمية المحلية.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لفتت اهتمام العديد من الباحثين، فهي عملية مهمة وضرورية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وقد تعددت مفاهيم القيادة حسب تعدد جهات نظر الباحثين والمفكرين والإداريين وتباينت التعريفات من باحث لآخر.

المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية.

أولاً: تعريف القيادة

1- لغةً: يرى " طارق سويدان" أن مفهوم القيادة جاء من لغة العرب وأصل القود هو عكس السوق.¹

وبالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لأصل معنى القيادة (*leadership*) من الفعل اليوناني (*arobien*) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (*leader*) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين.²

فالقيادة في الإسلام بمعناها الحقيقي تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والإصلاح.³ ولذلك

كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى: ﴿فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يَحْكُمُوا بِمَا شِئْنَا وَيَمْلَأُوا قُلُوبَهُمْ حَتَّىٰ يَسْمَعُوا كَلِمًا مِّنْهُ لَمْ يُؤْمِنُوا﴾. [النساء-65].⁴

2- اصطلاحاً: القيادة هي: «مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة

باعتبارها تحقيق المصلحة العامة المشتركة»⁵

وتعرف "برنوطي سعاد" بأن مهمات القائد لا تشمل مهمات فنية فقط، بل تشمل التأكد من حسن فهم

وتقبل العاملين للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والولاء لها وخلق رابط وجداني بينه وبينهم يجعلهم

يستجيبون لما يريد منهم.⁶

¹ شهبيناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة الماجستير غير منشورة (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2012)، ص31.
² *ابن منظور: هو أديب ومؤرخ وعالم في الفقه الإسلامي واللغة العربية ولد عام(1232م) وتوفي عام(1311م).
³ *طارق سويدان: باحث وكاتب وداعية إسلامي ومدرّب في القيادة والإدارة ولد 15 نوفمبر 1953م

⁴ نور الدين بوراس، دورة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بنز العاتر تبسة، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2013)، ص14.

⁵ جمال ماضي، القيادة المؤثرة (الأندلس: المدائن للنشر والتوزيع، ط1، 1995م)، ص09.

⁶ سورة النساء، الآية 65.

⁷ جيمس سي هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فاعلية في العالم (دم، مكتبة جرير، ط1، 2006)، ص31.

⁸ الصافي جبوري شناوي، "أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة دراسة ميدانية لعدد من المديرات العامة وزارة الكهرباء العراق"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع90 (السنة الرابعة والثلاثون، 2011)، ص ص 194-220.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

ويرى "أروداي تيد" في كتابه "فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال" أن القيادة هي: «الجهد المبذول أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة»¹.

ويعرف "محمد صالح الحناوي" و "محمد سعيد سلطان" القيادة بأنها: «الفرق بين النجاح والفشل" سواء كان في الحرب أو السلم أو في تنظيم أعمال».

بيد أن "جون أديير" يرى أنّ القيادة «هي العملية التي يتم فيها التأثير وشحن الهمم للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم»².

ويرى "رالف ستوجديل" بأنها: «العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة المنظمة لتحقيق أهدافها»³.

ومنه يمكن القول أنّ القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها الفرد المسؤول عن الجماعة وذلك بغية تحقيق أهداف مشتركة.

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

أما فيما يخص تعريف القيادة الإدارية فهي كالتالي: «مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام على توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية»⁴

فالقيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص وسمات ومميزات كل من القيادة والإدارة⁵.

وكذلك تعرف القيادة الإدارية بأنها: «إدارة الأفراد والمجموعات والموارد والتنظيم والرقابة والمهارات

¹ الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع كندور بروج بوعريبيج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة (جامعة محمد بوضياف المسبيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2019)، ص26.

² عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر- نموذجا مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة (جامعة السانبة وهران: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2009/2010)، ص25، 26.

*جون أديير: سياسي أمريكي من الولايات المتحدة الأمريكية تولى منصب مجلس الشيوخ الأمريكي.

³ عبد الملك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي – دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل م د) في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة (جامعة فرحات عباس: سطيف - 1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، 2015/2016)، ص21.

⁴ توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين - دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم والمصرفية غير منشورة (الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008)، ص15.

⁵ نصيرة بن عيدة، علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المروسين داخل المؤسسة الصناعية دراسة حالة إطارات وعمال تحتكم المؤسسة الوطنية لإنتاج وحفر آبار المياه والأشغال الإلكترونية وميكانيكية ، رسالة نيل الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل غير منشورة (جامعة الجزائر 3 بوزريعة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011/2012)، ص14.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

القيادية كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبعيداً عن تحقيق أفضل نتائج»¹.

وقد عرف " عبد الكريم درويش " وليلى تكلا" القيادة الإدارية بأنها: «القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف ذاته»².

ونجد كذلك "ليونارد داويت" يعرف القيادة بأنها: «التأثير على الآخر لتنفيذ القرارات»³.

أما "هنت ولارسون" فقال بأنها: «الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمرين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة»⁴.

التعريف الإجرائي: وعليه يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: الجهود الإنسانية المبذولة التي يبذلها قائد المنظمة للتأثير على سلوك الموظفين وذلك من أجل توجيههم وإرشادهم للقيام بواجباتهم وتمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: تعريف النمط القيادي

يعرف النمط القيادي بأنه: " سلوك إنساني يميز تصرفات القادة عندما كانوا أعضاء في تنظيم ويختلف عن تصرفاتهم خارج التنظيم"

وهناك من يعرفه بأنه: «الصفة الملازمة والهيئة المتكررة التي يبدو عليها القائد خلال ممارسته الدورية أثناء متابعته لمسيرة قيادة المنظمة في سبيل التأثير على المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة»⁵.

ويعرف النمط القيادي بأنه: «نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار أو غير ذلك»⁶.

¹ أمير محمد المدري، مرجع سابق، ص25.

² ليدية آسيا أكبال، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة للإنتاج بحاسي رمل (2009-2010) مذكرة ماجستير بقسم العلوم السياسية غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012)، ص24.

³ أحمد طيلىب، عبد السلام اللوي، " دور القيادة في صنع القرار منظر سلوكي"، مجلة أكاديمية للعلوم السياسية، م6، ع3 (2020/11)، ص ص46،33.

⁴ حسن علي حمد الساعدي ، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي ، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير غير منشورة (جامعة بنغازي: كلية الاقتصاد، 2012)، ص18.

*ليونارد داويت: مؤرخ أمريكي في مجال الإدارة، ولد عام 17 يناير 1891 وتوفي 23 فبراير (1958) وقد عمل في جامعة شيكاغو.

⁵ بشير عبد الله محمد شلح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاختراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، قدمت هذه الشهادة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة (جامعة الأزهر غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2015)، ص27.

⁶ عبد الملك مكفس، نمط القيادة الإدارية في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2008/2009)، ص21.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

ويعد كذلك النمط القيادي هو تعبير عن سلوك الرئيس اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف عموماً¹.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

أولاً: أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري

تبرز أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، أما دور القيادة في الجانب الاجتماعي يبرز من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم. وللقيادة دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تباينها بحيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد وإنما يعمل على تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها بين المواقف وبين إتباع حاجات ومتطلبات التنظيم².

وتعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي في العملية الإدارية، وقد اهتم العلماء في دراستها لأن أهمية القيادة تعود إلى أهمية العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم إداري، وتبرز أهمية القيادة بكونها تمثل حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير العمل وفق التصورات المستقبلية، كما أنها تعمل على السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لحلها³.

ومن جهة أخرى تعتبر القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد كما تتبع أهمية القيادة الإدارية من أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها كتحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، نهيك على ذلك كل العناصر الإنتاجية

¹ محمد الصيصفي، القيادة الإدارية الإبداعية (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، دط، 2006)، ص 128.
² طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2004)، ص 36، 35.
³ محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة (جامعة الأقصى: 2013)، ص 68.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

تصبح عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية ويفقد كل من التخطيط والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون قيادة بالإضافة إلى انه بدون قيادة إدارية يصعب التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة¹.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية حسب وجهة القائد والمرؤوسين والمؤسسة
أ- بالنسبة للقائد:

القيادة الإدارية تلعب دورا بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين، ولا سيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما تقشل أمام المنظمات المنافسة، فعلى أي منظمة التكيف والإبداع والابتكار. وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر².

ب - بالنسبة للمرؤوسين:

إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين وبأهدافهم واحتياجاتهم تجعلهم يقومون بأداء أعمالهم أكثر مما هو متوقع، حيث أن العلاقات بين القادة والمرؤوسين التي تسودها الثقة تؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات، مما يدفعهم إلى تطوير أنفسهم من اجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم، وخاصة اذا علمنا أن أحد الأدوار الرئيسية للقادة هي تكوين قادة جدد من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتحديد التوجيهات المستقبلية للمؤسسة الأمر الذي يشعر المرؤوسين بانتمائهم للمؤسسة وأن لهم قيمة فالقيادة تبني جيلا جديدا من القادة.

ج - بالنسبة للمؤسسة:

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة طورت أيضا مفاهيم ونظريات القيادة³. ويؤكد " اوري تيد" صاحب كتاب فن القيادة الذي قال: «أصبحت الإدارة بحاجة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد لان العلاقات الإنسانية السليمة بين

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص14.

² هشام برو، أثر النمط القيادي لروساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الاقتصاد غير منشورة (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2018-2019)، ص28،27.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون».

وكذلك القيادة تعد وسيلة للإدارة، تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير على الأفراد بقصد تحقيق أهداف المؤسسة¹.

وعليه فإن أهمية القيادة الإدارية تظهر في كل من الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري بحيث تسعى إلى بناء علاقات إنسانية بين المرؤوسين والرؤساء وتوجيه نشاطاتهم وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تبرز أهميتها حسب وجهة القائد بحيث له دور في التأثير على العاملين، وبالنسبة للمرؤوسين من جانب أن وجود قيادة تهتم بالمرؤوسين وتحفزهم تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، أما بالنسبة للمؤسسة فيتجلى دور القيادة هنا باعتبارها وسيلة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير على الأفراد وتحفيزهم.

المطلب الثاني: عناصر ومقومات القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من أهم الأدوات التوجيهية فهي الوسيلة الأساسية للتأثير على سلوك الأفراد ولا يمكن لأي قائد أن يكون بمفرده قائداً إلا بوجود من يقود، فعملية القيادة الإدارية تتضمن عناصر أساسية، حيث تتطلب مقومات تأهيلية تمكن القائد من التأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف معينة.

الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة تفاعل اجتماعي فهي تقوم على قائد ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد تأثيره على الجماعة وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية تتكون من عناصر أساسية وهي كالتالي:

أولاً: القائد: يعد الشخص الذي يعهد إليه بتنظيم جهود العاملين تحت قيادته ويسيرها نحو تحقيق الأهداف ومهمته إيجاد طبقة من القادة الآخرين يستطيع كل منهم أن يحل مكانه اذ دعت الحاجة²، حيث يعتبر أهم عنصر في عملية القيادة كونه القادر على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة وله أثر كبير في توجيه هذا السلوك للوصول إلى تحقيق العمل المراد انجازه³.

¹ المرجع نفسه، ص 28.

² سفراء عبد الوهاب عبد الستار السامرائي، إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية والأصول غير منشورة (جامعة آل البيت: كلية العلوم التربوية، 2019)، ص 16.

³ سعاد ميون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة المدية: الجزائر، 2013/2014)، ص 16.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

ثانياً: وجود جماعة أو تابعين: حيث أنّ القيادة تنشأ بنشوء المجتمعات فعندما يكون لدينا مجتمع ما وان كان محدوداً يصبح هناك حاجة لوجود قيادة، فالجماعة هم الذين يعملون مع القائد (فنيون، إداريون، عمال، طلبة) كما يمكن أن تماثل بين سمات العاملين وسمات القائد تصبح دافعيتهم لتحقيق أهداف سهلة، فيقوم القائد بترابط العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه لتجانس العلاقات بينهم ولفهم كل واحد للآخر¹.

ثالثاً: هدف مشترك أو موقف: وجود هدف مشترك كون القيادة دورها الأساسي السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها²، فالظرف الذي يعيشه كل من القائد والمرؤوسين أو التابعين أثناء ممارستهم لعملهم وما يصادفهم من مشاكل تعمل على إعاقة سير العملية أو تأخيرها سواء أكان سببها ظروفًا بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تنظيمية³.

الفرع الثاني: مقومات القيادة الإدارية

تتطلب القيادة الإدارية مجموعة من المقومات التي لا بد من توفرها حيث تعتبر مقومات تأهيلية تمكن القائد العمل بفاعلية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: صاحب رؤية رشيدة: يكون للقائد علم كبير وفكرة واضحة عما يريد تحقيقه مهنيًا وشخصيًا ومؤسسيًا ونظرة مركزة على الأفق البعيد لا يلتفت عنه ويربط أهدافه بها ولا يتنازل منها، ويستطيع أن يرى المستقبل الذي يطمح إليه بوضوح، ويحيا من أجل رؤيته ويتمتع بقدرة عالية لاستلهام الماضي واستيعاب الواقع واستشراف المستقبل.

ثانياً: يحمل رسالة: ينظر إلى الحياة كمهمة (وليس كمهنة) فقائد المنظمة يحمل رسالة عظيمة تجيب على أسئلة جوهرية فهو يعرف من هو؟ وماذا يريد؟ وكيف يصل إلى ما يريد؟ ويعرف كيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها ويلهم الآخرين لحملها.

ثالثاً: يملك قوة نفسية كبيرة: لديه عاطفة كامنة ويقظة روحية وقوة نفسية عظيمة تدفعه نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل⁴.

¹ عفراء عبد الوهاب عبد الستار السامرائي، مرجع سابق، ص16.

² بطرس حلاق، القيادة الإدارية، (د.م.ن، د.د، الجامعة الافتراضية السورية، 2020)، ص22.

³ عفراء عبد الوهاب، مرجع سابق، ص16.

⁴ يوسف جملولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة (جامعة الجزائر 2: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011/2010)، ص80.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

رابعاً: يستمع للآخرين: بعمق يستمع للآخرين ويشجع الرأي الآخر، وهو بسيمه بنية جادة وعميقة لفهم الشخص الآخر نفسياً وعقلياً وفهم الاحتياجات المتباينة للعاملين، يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم، يتعامل مع الآخرين على أنهم قادة المستقبل ويؤمن بأن الكل أكبر من الجزء ويعدل في معاملته للجميع، ولا يتصرف برودة الفعل ولا يحمل الضغائن، ولا يحكم على الناس من قوالب جامدة، ولا يصدر أحكاماً مسبقة.

خامساً: يدرك فقه الأولويات: أي القائد يعرف ماذا يريد، فحياة القائد منضبطة يركز على الأعمال ذات الأهمية الكبيرة وقد لا تكون مستعجلة، كبناء علاقات أو كتابة أو التخطيط الطويل المدى، ولديه القدرة على القول "لا" للأمور التي تشغله عن أولوياته.

سادساً: يحيا حياة متوازنة: (القائد متوازن الطموح)

القائد متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر وغير مناور ونشيط جسدياً واجتماعياً ومثقف ويعرف كيف يلبي احتياجاته الذهنية والروحية والاجتماعية والمادية.

سابعاً: يفكر بعقلية النجاح للجميع: يؤمن بأن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، فهو يسعى لحلول تكاملية للمشاكل التي تواجه المنظمة، ويسعى لإيجاد حلول مفيدة لجميع الأطراف، ويفرح لنجاح الآخرين.

ثامناً: قدوة وإعطاء المثل: في صفة تعتبر مصدر أساسي للتأثير في توجيه المرؤوسين، إذا كان القائد يشكل قدوة يهتدي بها.

تاسعاً: الانتماء: هو أحد المقومات الأساسية للقيادة يجعله أكثر قدرة للقيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فيكون الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، وللجماعة التي يوجهها وليس لمصالحه الشخصية، هذا يربط بينه وبين مرؤوسيه علاقة ثقة وتعاون.

عاشراً: ذو مصداقية عالية: إنها نابعة من معرفته بذاته وصراحته فهو يعرف نقاط قوته وضعفه، ومصداقيته تجاه مبادئه وقيمه وموثوق بعدالته وأمانته واستقامته، ويمكن الاعتماد عليه ومتفتح ومخلص وملتمزم بما يتفق عليه وكفاءته مشهودة.

إحدى عشر: يملك الجرأة ويحب المخاطرة: يستعد لقبول المخاطر والتجارب الجديدة ولديه الرغبة في مواجهة الصعب ولديه الضغط المتواصل لتحقيق الانجازات والنتائج ويستطيع الانتقال ببراعة بدون تردد من أسلوب فاشل إلى أسلوب آخر.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

اثنا عشر: يحب التعلم ويجدد طاقته باستمرار: يتساءل عن كل شيء ويحب التعلم، يصف نفسه أنه متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة المتعلمة دوماً، لتجديد طاقته العقلية والروحية والنفسية¹.
ومنه يمكن القول أن القيادة الإدارية عملية توجيهية للتأثير على سلوك العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة في إطار ظرف أو موقف معين يمارس فيه القائد تأثيره ومنه تتطلب العملية الإدارية أو القيادة الإدارية عناصر ومقومات التي تعتبر مقومات تأهيلية تمكن القائد من التأثير على العاملين في المنظمة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

تقوم الإدارة بدور هام في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، هذا ما جعل موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة وهذا ما أدى إلى إفراز عدداً من النظريات التي تحاول تغيير القيادة الإدارية إلى قيادة ناجحة وفعالة حيث ظهرت العديد من النظريات ونجد أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: نظريات المدخل الفردي

تعتبر أول النظريات التي فسرت القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها باعتبار أنّ القائد الذي يملك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستخدمها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة²، ومن أهم النظريات نجد ما يلي:

أولاً: نظرية السمات

ترجع القيادة في هذه النظرية إلى الصفات أو السمات التي تتوفر في القائد، من هذه الصفات أو السمات الشخصية: الثبات، الإقدام، الجرأة، المهارة في اتخاذ القرارات لذلك سميت بنظرية الرجل العظيم لأنها تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القائد يولدون ولا يصنعون³.

¹ يوسف جلولي، مرجع سابق، ص 81 و80.
² يوسف عطية، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل دراسة ميدانية - منظمة الغرف الصحراوية عين مليلة - CABAM، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2012)، ص 40.
³ التجاني دوح، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة جامعة غرداية. أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير غير منشورة (جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2020)، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

ويمكن إيجاز هذه السمات في مجموعة وهي على النحو التالي:

- 1- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة، والحيوية.
- 2- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم، التفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- 3- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
- 4- سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
- 5- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين...¹

ثانياً: نظرية الرجل العظيم

- تقوم هذه النظرية على اعتبار أن القيادة موروثة أكثر مما هي مكتسبة، فم ن ليست له الخصائص أصلاً لا يمكن أن يكون قائداً أينما وجد وبالمقابل من له تلك الخصائص هو قائد أينما وجد، حتى أن نظرية الرجل العظيم ترتبط بأساطير البطولة لمن كان يمتاز بقوى غير طبيعية وهي غير متوفرة لسواه. لقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات، ولعل من أهم هذه الانتقادات ما يلي:²
- ✓ ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون ويصعب اكتشافهم، وحتى إن تم ذلك فإنه لا يغطي احتياجات المجتمع
 - ✓ تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك المجتمع.
 - ✓ هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها فائدة عملية.
 - ✓ تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لان التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.³

¹ عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مكملة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال غير منشورة (جامعة ألكلي محند اولحاج البويرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015)، ص23.

² يوسف عطية، مرجع سابق، ص40.

³ عمار كيرد، مرجع سابق، ص23.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

الفرع الثاني: نظريات المدخل السلوكي

ركز هذا المدخل على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل أثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره. ويرى دعاة هذا المدخل وأنصار نظرياته أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي، هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى بقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح¹.

أولاً: دراسات جامعة "ايوا"

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من "رونالد ليبيت" و"رالف وايت" و"كيرت ليفين" تمثلت في أجزاء تجربته على عدد من التلاميذ الذين قسما إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل من القائد على كل مجموعة، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاث أنماط للقيادة وهي:

➤ الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي.

➤ الأسلوب الديمقراطي.

➤ الأسلوب التسيبي أو الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به وعدم اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرارات. أما الأسلوب الديمقراطي يقوم على اتخاذ القرارات جميعها نتيجة المناقشة الجماعية وتكون هنا حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة أما في الأسلوب التسيبي أو الحر تميز بالحرية الكاملة للأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخله². أما النتائج التي توصلت إليها دراسة "ايوا" كانت كالتالي:

¹ فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة مجمع سونلغاز - بسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2016/2017)، ص 60.
² عمار كيرد عمار، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية والتنمية المحلية

✓ إن إنتاجية جماعية العمل في ظل النظام الديمقراطي والاستبدادي تختلف فالنظام الاستبدادي أقل منه في ظل النظام الديمقراطي.

✓ كان الدافع إلى العمل في ظل النظام الديمقراطي أقوى من النمط الاستبدادي وكانت إنتاجية العمل تنخفض في النمط الاستبدادي عند مغادرة القائد لمكان العمل.

✓ كانت علاقات الأفراد في النمط الديمقراطي مع رؤسائهم أفضل بكثير من علاقات الأفراد برؤسائهم في النمط الاستبدادي.

ومن أهم الانتقادات التي تعرضت إليها الدراسة انه لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين

في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الين يعملون في منظمات رسمية ويقومون بأعمال مهمة معقدة، إلا أنّ هذه النظرية أو الدراسة كانت من بين أهم الخطوات التي قامت من أجل دراسة القيادة ولاقت استحسانا كبيرا من قبل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة¹.

ثانيا: دراسات جامعة "ميتشيغان" «بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة وهم "Katz" و "Kahn" و "likrt" حيث توصلوا من خلال هذه الأبحاث إلى وجود نمطين رئيسيين لقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما:

1- القيادة المهمة بالعمل: حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل، حسب الخطة الموضوعية من طرفه اعتمادا على عدد من المعايير والنظم والأساليب التي تجعله يتبنى تصورا مفاده أن العاملين عبارة عن آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال. أي أنّ العمال وسيلة لتحقيق غاية.

2- القيادة المهمة بالأفراد: حيث ينظر القائد للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية، ويعمل على تحفيزهم وضمان رفايتهم قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

من أهم نتائج هذه الدراسات ما يلي:

يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية².

• الفرع الثالث: نظريات المدخل الموقفي

يعتبر المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعا وانتشارا وهو مدخل قيادي وإرشادي واسع الاستخدام يقترح كيف يصبح القادة فعالين في عديد من المؤسسات المختلفة والمهام التنظيمية المتنوعة

¹ يوسف عطية، مرجع سابق، ص 43، 44.
² التجاني دوح، مرجع سابق، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية والتنمية المحلية

ويقدم هذا المدخل نموذجاً يقترح للقادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين، ويقوم على فرضية أساسية مفادها أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناءً على خصية القائد وسلوكه بل كذلك على متغيرات الموقف ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفي نجد ما يلي:¹

أولاً: النظرية الموقفية " لفيدلر "

في سنة 1967م قام فريق بحث بقيادة "فيدلر" في جامعة الينوي الأمريكية بمحاولة جادة في سبيل ادخال متغيرات للموقف الذي تمارس فيه القيادة في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات الخاصة بالقائد².

ثانياً: نظرية هرتسي وبلنيشارد

تنطلق هذه النظرية من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين (بمعنى تبعاً لمقدار المقدره والرغبة الذي يبديه المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة) ومتطلبات الموقف، فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم تبعاً لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة وهنا يجب على القائد أن يملك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من اجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يملك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه وكيف أسلوبه القيادي وفق ذلك.

• الفرع الرابع: نظريات المدخل المشترك

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاث متغيرات تمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكفي لنجاح العملية القيادية إنما يلزم الفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة³.

أولاً: النظرية التفاعلية

تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة المُقادة فهي تنظر

¹ شهيناز درويش، مرجع سابق، ص.46.

² يوسف عطية، مرجع سابق، ص.49.

³ شهيناز درويش، مرجع سابق، ص.48،52.

الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية والتنمية المحلية

إلى القيادة على التفاعل مع العمال وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فتحدد السمات بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة المرؤوسة وتحقيق أهدافها، حيث تؤكد النظرة التفاعلية على أهمية العمال كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها¹.

ثانيا: النظرية التبادلية

تقوم هذه النظرية على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والأتباع، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، فالقائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب أو التهيب، حيث يتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، يركز هذا النوع على تحسين الرضا الوظيفي².

ثانيا: نظرية القيادة الثنائية (نظرية الترابط الرأسي)

ترتكز هذه النظرية على العلاقة بين القائد والمرؤوسين عكس النظرية التبادلية التي تنظر إلى المرؤوسين في علاقاتهم مع القائد كجماعة واحدة ومن أنصارها " جورج غرين" الذي يرى بان القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة بل ينمي علاقات فريدة ومتميزة للتعامل مع كل المرؤوسين على قدر مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية بين القائد والمرؤوسين³.

• الفرع الخامس: نظريات المدخل الحديث

شهد الفكر الإداري نماذج جديدة في القيادة الإدارية وذلك لمواكبة التغيرات التي شهدتها بيئة العمل ومن بين هذه النظريات نجد ما يلي:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية

تعد هذه النظرية المدخل لدراسة القيادة حيث تم تطويره من قبل كل من عالم السياسة "جيمس بيرتر" وعالم النفس «برنارد باس" حيث توصلوا إلى أن القيادة الأكثر فاعلية هم القادرون على حث المرؤوسين لمستويات من الانجاز تزيد عن توقعاتهم وتوقعات قادتهم، وينجز القادة التحويليين هذه النتيجة من خلال رفع أهمية الأهداف التنظيمية، توضيح وسائل انجازها، إقناع المرؤوسين بتجاوز مصالحهم الشخصية نتيجة تحقيق أهداف المجموعة.

ويستطيع القائد التحويلي أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلهامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو المصلحة الفردية أو الخاصة وتتطلب ثلاث مراحل:

¹ يوسف عطية، مرجع سابق، ص66.

² محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، (المملكة العربية السعودية قرطبة للإنتاج الفني، دط، 2000م)، ص54.

³ ليديا أسيا أكبال، مرجع سابق، ص72.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

✓ مرحلة الشعور بالحاجة المستمرة للتعبير .

✓ مرحلة وضع رؤيا جديدة.

✓ تنفيذ التغيير وإقناع المجموعة وقبولها به¹.

✓ **ثانيا: القيادة الكاريزمية**

لقد كانت القيادة الكاريزمية محور اهتمام الكثير من الباحثين أمثال " روبرت هاوس " وتعتبر شكل من أشكال الجاذبية التي تثير الإعجاب والانقياد الطوعي، مما يزيد من نجاح القائد في التأثير على الجماعة، فالأفراد الذين يكونون تحت رئاسة قائد كاريزمي، يعتبرونه شخص غير عادي وخارق، يطيعونه بمزيج من الاحترام والخشية، وبهذا فان علاقة هذا القائد بمرؤوسيه هي علاقة متميزة مبنية أساسا على خصائص تميزه عن غيره.

وقد ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت تحديد خصائص الشخصية الكاريزمية كما يلي:

- **الرؤية وطريقة نقلها:** (الأهداف المثالية) فعلى القائد الكاريزمي أن يوضح رؤيته مستقبلية تكون أفضل من الحالة الراهنة وذلك عن طريق استخدام مصطلحات مفهومة من قبل مرؤوسيه.
 - **المخاطر الشخصية:** أي التضحية بالذات لتحقيق الرؤية، فعلى القائد الكاريزمي أن يكون مستعدا للمخاطر الشخصية مهما كانت التكاليف من اجل تحقيق الرؤية التي اقنع بها المرؤوسين.
 - **الإحساس بحاجات التابعين:** فعلى القائد الكاريزمي أن يدرك مشاكل وقابليات واحتياجات المرؤوسين وأن يستجيب لها.
 - **السلوك غير المتحفظ:** فالقائد الكاريزمي يمارس سلوكيات من قبل المرؤوسين أنها جديدة وتخالف المعايير والتقاليد، مما يجعل القائد مركز وقدوة لمرؤوسيه فيقبلون على طاعته والسير على خطاه برغبة لا برهبة.
- من خلال ما سبق نستنتج أنّ القائد الكاريزمي يمر بأربعة مراحل للتأثير على المرؤوسين:
- 1- المرحلة الأولى:** إقناع القائد المرؤوسين برؤية تثير الإعجاب وتربط الحاضر بالمستقبل أفضل للمنظمة.

2- المرحلة الثانية: يقوم القائد بنقل توقعاته بتحقيق أداء عال ويعبر عن ثقته بقدره التابعين على تحقيقها، مما يؤدي إلى رفع درجة الاحترام الذاتي والثقة بالنفس لدى التابعين.

¹ التيجاني دوح، مرجع سابق، ص23.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

3- المرحلة الثالثة: ينقل القائد مجموعة جديدة من القيم وذلك عن طريق سلوكه، وهذا ما يجعل منه قدوة.

4- المرحلة الرابعة: يضحى القائد الكاريزمي بذاته ويمارس سلوكيات غير تقليدية لإظهار الشجاعة والاعتقاد الراسخ بالرؤية¹.

ومنه يمكن القول: أن القيادة الإدارية تقوم بدور هام في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها لأنها تسمح للمرؤوسين بتحقيق الأهداف ومنه يوجد العديد من النظريات التي تفسر القيادة الإدارية الناجحة والفعالة كل منها تناولت القيادة من وجهة نظرتها الخاصة من نظريات المدخل الفردي الذي يركز على نظرية السمات والرجل العظيم، نظريات المدخل السلوكي، نظريات المدخل الموقفي والمدخل المشترك، وغي ر ذلك من مختلف النظريات الحديثة.

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية:

لقد تعددت أنماط القيادة الإدارية، تبعاً لاختلاف المؤسسات والأشخاص والوظائف، وكذلك بتعدد المعايير التي تقوم على تصنيفها ولعل من أبرزها القيادة الإدارية حسب المصدر، الأسلوب القيادي والسلوك القيادي بالإضافة إلى القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية، حيث أن لكل نمط قيادي سمات تميزه عن غيره وله دور في نجاح المؤسسة.

أولاً: أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في مرؤوسيه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها، كما يظهر الدور القيادي في العلاقات غير الرسمية بين الأفراد فهو لا يقتصر على الطابع الرسمي بل يشمل التفاعلات غير رسمية للأفراد ومن هنا يظهر نوعين للقيادة الإدارية حسب المصدر كالتالي:

1. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، وللجانِب الإشرافي دور مهم في إدارة

¹ ليديا آسيا أكبال، مرجع سابق، ص ص.75،81.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد والعاملين المسؤول عنهم، وعلى المرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها¹. وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات كحجم المنظمة، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعالية المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

2- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد، حيث أن التباين الكبير في طبيعة الأفراد هو الذي يعمل على ظهور هذا النوع من القيادة، حيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل: السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً، فالقيادة غير رسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع عن مصالح الجماعة، لذلك تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها، غير أن غالباً ما تواجه هذه الحالة الكثير من الصعوبات خاصة في المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية².

نلاحظ مما سبق ذكره أن القيادة حسب المصدر نوعان القيادة الرسمية وغير الرسمية، حيث أن القيادة الرسمية هي التي تحكمها القوانين واللوائح أي تعمل وفقاً لمنهج التنظيم، أما القيادة غير الرسمية هي تلك القيادة التي يمارسها الأفراد في التنظيم وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم القيادي.

ثانياً: القيادة حسب الأسلوب القيادي

هناك تصنيف آخر لأنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي وينقسم إلى: القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية)، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة.

¹ قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات العمومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009م)، ص28.
² المرجع نفسه، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

1- القيادة الاستبدادية: هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ قرارات بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة¹، يحاول أن يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر تعليماته وأوامره ويصر على طاعة مرؤوسيه له وهو لا يفوض سلطانه بل يحاول جهده توسيع نطاق سلطاته وصلاحيته لتكون كل الأمور تحت سيطرته وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة بين العاملين وهذا ينعكس سلبا على المؤسسة بزيادة التوتر والقلق²، والقائد الاستبدادي أو كما يطلق عليه الأوتوقراطي يتصف غالبا بالايجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:

الاعتزاز بالنفس والثقة المطلقة والكبرياء، وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وإنجازاته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية ويمتاز بالبحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، كما أنه يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه في فشله لكن يقدر ذاته في حال نجاحه وهناك نوعين من القادة المستبدين القائد الجائر والعاقل.

1- القائد الجائر: هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

2- القائد المستبد العادل: غالبا ما يكون محبا للخير يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تسيير كافة شؤونها، لكن الاعتماد المطلق للقائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدهم عنها³.

2- القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف، وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على التعاون⁴، حيث أنّ مشاركة العاملين للقائد في وضع القرار تساعده على قبولهم له وعدم معارضته له بعد إصدار القرارات كما تخفف من حدة

¹ مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص24.

² أحمد محمد النيرب، مرجع سابق، ص40.

³ قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سابق، ص29.

⁴ أسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الاخيرة ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر 2 بوزريعة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص2011)، ص52.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

المشاكل، واعتماد القائد على تفويض صلاحياته يتيح له الاطلاع بالمهام القيادية الأهم ويوفر له الوقت والجهد والقيادة الديمقراطية هي أكثر القيادات فعالية وأصبحت الأكثر استعمالاً بسبب التطورات العلمية فشعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل يساعد على التقدم والنمو في المؤسسة، ويزيد من الرابطة، القوية بين الرئيس ومرؤوسيه التي أساسها الثقة المتبادلة فهذا يؤدي إلى القضاء على الخلافات والصراعات للتقريب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين¹، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين².

كما يشترك القادة الديمقراطيون مرؤوسيه في عملية صنع واتخاذ القرار، فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات ويضعون الاستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة وينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون موافقة أتباعه إلى قائد يضع قراراته بنفسه لكن باستشارة مرؤوسيه³.

حيث يقوم القائد أو المدير بمناقشة الأفراد والزلاء العاملين في القرار قبل اتخاذه وكذلك المشاركة أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرار⁴.

3- القيادة الحرة: ويطلق عليها القيادة الفوضوية أو غير الموجهة حيث تمتاز القيادة الحرة باتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه والى تفويض السلطة لمرؤوسيه، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه لا يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية فالقائد هنا يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وعلى حساب إتباع القائد نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد إلى مرؤوسيه لحل كل المشاكل وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل⁵.

¹ أحمد محمد النيرب، مرجع سابق، ص ص. 39،38.

² عبد الملك شريف طلال، مرجع سابق، ص 63.

³ عبد الله ثاني محمد النذير، مرجع سابق، ص 35.

⁴ محمد الفاتح، محمود بير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (د م ن، الجنان للنشر والتوزيع، دط)، ص 238.

⁵ كمال برناوي، "دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، (ديسمبر 2013)، ص ص 145_156.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

حيث يترك القائد المسؤولية الكاملة للمرؤوسين للقيام بالتنسيق والتنظيم، ولا يشارك القائد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات، ويتصف القائد في هذا النمط بالتردد وعدم الاستقرار، كما ينقصه الحماس والدافعية ويضعف تأثيره على المرؤوسين ومن النادر وجود مثل هذه القيادات في الحياة العملية¹.

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي.

هناك مرتكزات للسلوك في كل نمط منها ما يتعلق باهتمام العمل والعاملين أو الفاعلية والكفاءة ومنها حسب التوجيه والدعم وهي كالاتي:

1- الاهتمام بالعمل والعاملين:

أ- القائد السلبي:(المنسحب) : لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المرؤوسين حرية في العمل كما انه

ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين ولا يحقق أي أهداف ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.

ب - القائد الرسمي (العملي): هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج، كما وانه ضعيف الاهتمام بمشاعر

وعلاقات العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج - القائد الاجتماعي: يكون لديه اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية ويسعى

للقضاء على الخلافات بين العاملين.

د- القائد المتأرجح : هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب، فأحياناً يوجه اهتمامه للناس والعلاقات وأحياناً

للعمل والإنتاج².

هـ - القائد الجماعي: يهتم القائد بزيادة الإنتاجية والعاملين ويتم انجاز العمل من خلال الفريق، أي مع

الأفراد الملتزمين، والذين تشرك مصالحهم ومصالح التنظيم أو تتوافق أهدافهم مع أهداف التنظيم، بحيث

يكون مناخ تنظيمي تسوده علاقات الاحترام والثقة.

2- الفعالية والكفاءة: مرتكزات السلوك في هذا الجانب تقوم على الاهتمام بالعمل والعاملين ودرجة

الفاعلية.

أ- القائد المجامل: يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، تغيب عنه الفعالية

نتيجة عدم قدرته على المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من اجل الحصول على الإنتاجية

¹ عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة غير منشورة (جامعة مؤتة: كلية إدارة الاعمال ، 2003)، ص 9،8.

² قاسم شاهين بريسم، مرجع سابق، ص46.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

المطلوبة. فهو يضع العلاقات الإنسانية فوق أي اعتبار لتحقيق أهداف شخصية في ذاته وليس لتحقيق أهداف المنظمة.

ب - القائد الروتيني: يلتزم القائد هنا بحرفية القوانين واللوائح، دون الاهتمام بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية، لذلك فهو لا يؤثر على الروح المعنوية للعاملين ولا يهتم بالعمل والعاملين ويظهر درجة من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات¹.

ج القائد الإنسحابي: يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة، ويعد أكبر عائق للعمل والعاملين.

القائد الإنتاجي: يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار ضعيف الفعالية بسبب إهماله للعلاقات الإنسانية.

القائد التطويري: يثق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات لإشباع دوافع العاملين وتكون فعاليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به.

القائد الإداري:

يوجه القائد الإداري جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج، ويحقق أهداف عالية ويتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية وتظهر فعاليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

3- حسب التوجيه والدعم: تقوم مرتكزات السلوك القيادي في هذا الجانب على درجة التوجيه والدعم والمساندة وهي كالتالي:

أ- القائد الموجه: لدى القائد الموجه درجة عالية من التوجيه، بينما درجة الدعم منخفضة، ويمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع².

ب- القائد المساند: إنّ أهم ادوار المشرف أن يكون مؤيدا أو مساعد لمرؤوسيه، هذا يعني أن المرؤوسين يتوقعون من مشرفهم أن يقوم بأي نشاط ضروري لكي يساعدهم على القيام بمهامهم بشكل فعال، أو بسرعة أو بسهولة³، كما أنه يشجع القائد المساند العاملين ويصغي بشكل جيد لهم، حيث يقوم

¹ فريدة بن إبراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، مذكرة نهاية الدراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014)، ص ص 93، 94، 95.

² قاسم شاهين بريسم، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

³ فريد بونطة، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007)، ص 90.

الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية والتنمية المحلية

بدور المساعد والميسر لتنفيذ الأعمال ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية.

ج القائد المفوض: يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د القائد الرئيس: يوجه القائد الرئيس ويساعد في الوقت نفسه ليزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها، ويمارس هذا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض¹.

يمكن القول أن الأنماط القيادية حسب السلوك القيادي تختلف من حيث الاهتمام بالعمل والعاملين والعلاقات فيما بينهما ودرجة الفاعلية التي يحققها القائد وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: نمط القيادة التحويلية

أصبحت القيادة الإدارية الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة بالتغير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وتراكم المعرفة وتسارعها، ما أدت إلى زيادة الأعباء على القائد الإداري، ولذلك فأصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد على فاعليته في إدارة التغيير.

ويمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية ويروج لعملية التنمية وتطوير المجموعات و المنظمات، لذلك فإن القائد التحويلي يعرف بأنه القائد القادر على احداث تغيير في الأفراد والمنظمات ككل، حيث يتصف بالكاريزما والثقة والاحترام والولاء كما انه شخص يحب أن ينتمي إليه الناس ولديه رؤية ورسالة، يحترمه الآخرون ويتمتع بمعايير عالية²، كما انه يسهم في تحويل العاملين إلى منتجين فعالين متميزين، فهو يحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي³.

إن القيادة التحويلية تركز على عنصرين أساسيين هما كالاتي:

- 1- إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى موظفيه حتى يتمكن من تدعيم القوى المؤيدة للتغيير، والتخفيف من القوى المعارضة، للتقليل من معارضته.
- 2- مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير⁴.

¹ قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سابق، ص 49.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 27.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 246.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

خامسا: نمط القيادة الإدارية التبادلية

إنَّ القائد التبادلي هو ذلك الذي يبادل مرؤوسيه بالتعويض المادي والحوافز في مقابل أداء سلوك وظيفي محقق لأهداف القائد¹، وإنَّ أساس سلوكه هو التدعيم الشرطي حيث يقبل المرؤوسين وعود الرئيس بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها، وقد أثبتت الدراسات أن التدعيم المشروط يساعد الرئيس في رفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر الدور الوظيفي، وإنَّ أسلوب المدير التبادلي في تناول المنفعة للموظفين مقابل الحصول على العمل المطلوب منهم، يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهودات المطلوبة وتشجع المرؤوسين على القيام بالنتائج المتفق عليها ويتبع المدير التبادلي أسلوبين كالتالي:

1- الإدارة بالاستثناء: التدخل فقط عندما تسوء الأحوال والانتقاد والتدعيم السلبي.

2- الجزاء الشرطي: هو الجزاء المرتبط بتحقيق الأهداف والتسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها².

لكل نمط قيادي من الأنماط التي سبق ذكرها خصائص وسمات محددة تميزه عن الأنماط الأخرى، حيث توجد العديد من الأنماط القيادية كالقيادة الرسمية أو غير الرسمية، وكذلك يمكن تصنيفها من حيث الأسلوب القيادي وتشمل القيادة الاستبدادية، والديمقراطية، والقيادة الحرة، أما من جانب السلوك القيادي فنجد هنا الأنماط تصنف وفق مرتكزات كاهتمام العمل والعاملين والكفاءة والفاعلية أو حسب التوجيه والدعم.

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سابق، ص246.
² قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سابق، ص49.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية.

يعتبر مفهوم التنمية المحلية من المفاهيم التي تبلورت عبر عدة مراحل، ونتيجة الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم في العديد من البلدان نظرا لارتباطه الوثيق، بمسعى تحقيق التوازن والتكامل بين المجتمعات المحلية وحكومات هذه البلدان، حيث يظهر مصطلح التنمية المحلية كمصطلح جديد في الأدبيات الاجتماعية والإدارية، فالتنمية المحلية ترتبط بالنواحي المحلية لتصبوا إلى تحقيق التوافق الاجتماعي بين أفراد المجتمع.

المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية

لم تعد عملية التنمية قاصرة على الدولة فقط، بل أصبحت تقع على عاتق المواطنين، حيث لا يمكن بلوغ تنمية وطنية دون تحقيق تنمية محلية فعالة تركز على المواطن كشريك.

• الفرع الأول: تعريف التنمية.

لإعطاء مصطلح التنمية المحلية تعريفا شاملا، يتوجب علينا إعطاء تعريفا شاملا لكل جانب منه والذي يتضمن مفهومين الأول التنمية والثاني المحلية.

أولاً: لغة: التنمية من النمو أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر مثلا نقول نما المال أي زاد وكثر فالتنمية تدل على الزيادة كما وكيفا¹.

ثانياً: اصطلاحاً: من بين أهم التعاريف لهذا المصطلح نذكر ما يلي:

أن التنمية هي: «عملية الانتقال بالمجتمعات من حالة ومستوى أدنى إلى حالة ومستوى أفضل، ومن نمط تقليدي إلى نمط آخر مقدم كماً ونوعاً وتعد حلاً لا يبد منه في مواجهة المتطلبات الوطنية في ميدان الإنتاج والخدمات»².

وتعرف التنمية بأنها: «عملية معقدة شاملة تضم جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإيديولوجية، وتعرف كذلك بأنها "ظاهرة اجتماعية نشأت مع نشأة البشر المستقر، فزاد الإنتاج وتطورت التجارة وظهرت الحضارات على الأرض المعمورة».

¹ حسين عبد القادر، الحكم الراشدي في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية غير منشورة (جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011/2012)، ص48.

² نعيمة سميحة، دور المرأة المغربية في التنمية السياسية المحلية وعلاقتها بأنظمة الحكم (نماذج الجزائر، تونس، المغرب)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة (جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010/2011)، ص80.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

وقد اصطلحت هيئة الأمم المتحدة عام 1956 على تعريف التنمية بأنها: «العمليات التي بمقتضاها توجه الجهود كل من الأهالي والحكومة إلى تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن»¹.

الفرع الثاني: تعريف التنمية المحلية

يؤكد الكثير من المفكرين والباحثين في حقل التنمية المحلية بأنها المرتكز الأساسي للتنمية الشاملة ومن أبرز التعاريف التي تؤكد هذا الخبر:

يعريف " محيي الدين صابر " حيث يؤكد على حداثة المفهوم بقوله: «إنه مفهوم حديث الأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة، يقوم على أسس من القواعد والمناهج الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يهدف إلى احداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئية المحلية وأن يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من طرف أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا»².

ويمكن تعريف التنمية المحلية بأنها: «العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتقاء بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك المجتمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة»³.

وتعرف التنمية المحلية بأنها: «تغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي بواسطة جملة من السياسات والبرامج الحكومية، تكون للأجهزة المركزية والمحلية للدولة دور فعال في مجال التصميم والإعداد والإشراف على تنفيذ التنمية المحلية».

وتعرف كذلك بأنها: «السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة، لإحداث تغيير مقصود مرغوب فيه في المجتمعات المحلية بهدف رفع مستوى المعيشة في تلك المجتمعات في كافة الجوانب»⁴.

¹ أسامة زين العابدين سيد أحمد، النعمان منذر وردني لألوسي، "إدارة التنمية المحلية وأثرها في منظومة الحكم الراشد"، مجلة العلوم الإدارية، ع3 (يونيو، 2019)، ص.ص 137-138.

² العمري عيسات، "مفوقات التنمية الاجتماعية بالمجتمع المحلي ورهانات الفعل التنموي"، مجلة تنمية الموارد البشرية، م 7، ع 2، (ديسمبر 2016)، ص167.

³ سعاد طيبي، المالية المحلية ودورها في عملية التنمية، لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام غير منشورة (جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة: كلي الحقوق، بن عكنون، 2008/2009)، ص194.

⁴ عبد السلام عبد اللاوي، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر، دراسة ميدانية لولايتي المسيلة وبرج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة قاصدي مرياح - ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010/2011)، ص53.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

اما الأستاذ "آثر دنهام" ينظر للتنمية المحلية على انها: (نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع، وتنمية قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤونه، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهالي)¹.

التعريف الإجرائي: ويمكن تعريف التنمية المحلية بأنها العملية التي بمقتضاها يتم توحيد جهود الأهالي(المواطنين) وجهود الحكومة من أجل تحسين الظروف المعيشية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من اجل ازدهار ورفي المجتمع.

المطلب الثاني: خصائص ومقومات التنمية المحلية

• الفرع الأول: خصائص التنمية المحلية

أولاً: هادفة: يعني ذلك أنها تتطلب هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها وتتوقف أهداف عملية التنمية على المدخلات والامكانيات المتاحة للقيام بتلك العملية، حيث لا ينبغي تحديد اهداف تفوق هذه المدخلات وتلك الإمكانيات إلا أن هذه الأهداف لن تتحقق².

ثانياً: الشمولية: بمعنى أن التنمية المتكاملة يجب أن تغطي برامجها كافة مجالات احتياجات المجتمع الصحية والاقتصادية والتعليمية والأسرية والترويحية والعمرانية...، ولجميع فئات المجتمع من رجال ونساء وأطفال وشباب وهناك العديد من البرامج والمشروعات المتكاملة التي يمكن الاسترشاد بها في العمل على تنمية المجتمع وهي:

***برامج تعليمية:** وتتمثل في:

- إنشاء فصول في محو الأمية لتعليم القراءة والكتابة.

- التوسع في إنشاء المدارس الكافية لمراحل التعليم المختلفة.

***برامج اجتماعية:** وتشمل:

- إنشاء دور الحضانة لرعاية أبناء الأمهات والعاملات.

- إنشاء مشروع للأسر المنتجة لمساعدة في زيادة دخلها.

- تشجيع المواطنين على إنشاء المشروعات الاجتماعية بالجهود الذاتية³.

¹ جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر (دم، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2014)، ص 18.
² كمال بودانة، أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية دراسة ميدانية ببلدية حاسي بحيح - الجلفة. مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2013/2014)، ص75.
³ نور الدين بلقائل، أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية لولايتي المسيلة وباتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم غير منشورة (جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2019)، ص39.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

*برامج صحية: تشمل :

- تكوين مراكز لتنظيم الأسر وتنظيم الندوات لتوعية السكان.
- التوسع في إنشاء المستشفيات العامة ومراكز الرعاية للأمومة والطفولة.

*برامج ثقافية: تشمل:

- تنظيم الندوات والمحاضرات التي تتناول أسس التربية ومناقشة الأحداث الجارية.
- إنشاء مكتبة عامة لتشجيع المواطنين على الاطلاع والثقافة¹.

ثالثا: علمية : التنمية ليست عشوائية، بل تقوم على أسس علمية مدروسة وعمليات التخطيط فائقة

الدقة ودراسات وبحوث جد متقنة يتحدد على ضوءها مدخلات وعمليات التنمية، ومن ثم مخرجات أو نواتج المتوقع بلوغها.

رابعا: نظامية : لا تتم عمليات التنمية عرضا بل تتم بشكل نظامي دقيق في جهات ومؤسسات

متخصصة، فكل عملية تنمية تكون بمثابة منظومة مكونة من ثلاث محاور: المدخلات والعمليات والمخرجات وتضم المدخلات كافة المتطلبات التنمية من الموارد الطبيعية والموارد البشرية والتمويل وغيرها².

خامسا: عملية تقريرية : إن المشاريع لا يحدثها نقص التجارب فحسب، بل تصور عملية صنع

القرار أيضا لذا يعتبر البعد المحلي ميزة أساسية لأنه يقوم على بيروقراطية مخففة ويسمح باشتراك عدد أوسع من فئات المجتمع ويعزز التآزر فيما بينها³.

سادسا: إيجابية : ينبغي أن تكون ايجابية، فهي بمثابة تحسين وتطوير للشيء ينقل به من طور أقل

الى طور أرقى منه، وليس من المنطق أن تكون التنمية سلبية، فعمليات التنمية الصناعية تتجاهل مبدأ توازن عناصر البيئة، وتقوم على الاستخدام الجائر لبعض موارد البيئة الطبيعية، تكون نتائجها بالضرورة سلبية على بيئة الفرد الطبيعية والاجتماعية.

سابعا: مستمر : ومن أم خصائص عمليات التنمية الديمقراطية والاستمرارية، فمدخلات التنمية

متغيرة، ومن ثم فإن ذلك يستلزم استمرار مراحل تلك التنمية لمواجهة تلك التغيرات، كما أن احتياجات

¹ المرجع نفسه، ص33.

² كمال بودانة، مرجع سابق، ص75.

³ حنان يوسف الجنس، أثر البلديات في تنمية المجتمع المحلي (دراسة لبلدية الغيري) مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة (جامعة بيروت العربي: 2011)، ص41.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

ومتطلبات أفراد المجتمع في تغير مستمر ينعكس على تغيير أهداف التنمية، ومن ثم استمرارية مراحل التنمية لمواكبة ذلك¹.

• الفرع الثاني: مقومات التنمية المحلية

أولاً: المقومات المالية : يعد العنصر المالي عاملاً أساسياً في التنمية المحلية، حيث يتوقف لحد كبير نجاح الهيئات المحلية في أداء واجبها والنهوض بالأعباء الملقاة على عاتقها وتوفير الخدمات للمواطنين على حجم مواردها المالية، حيث كلما زادت الموارد المالية التي تخص الهيئات المحلية كلما أمكن لهذه الهيئات أن تمارس اختصاصها على الوجه الأكمل²، كما تتطلب التنمية المحلية وجود إدارة مالية على المستوى المحلي تتولى تنظيم حركة الأموال عن طريق التخطيط المالي الجيد والدقة والوضوح في الميزانية³.

ثانياً: المقومات البشرية : إن العنصر البشري هو الذي يدير التمويل ويعرف كيف يستغل الموارد المحلية، ويمكن اعتباره وسيلة لتحقيق التنمية المحلية، ومن جهة أخرى نجد أن التنمية المحلية تهدف للارتقاء بالمجتمعات البشرية، وعليه يمكن اعتبار العنصر البشري منطلق التنمية المحلية وفي نفس الوقت هو غايتها⁴.

ويعد العنصر البشري هو المسؤول على استخدام الموارد المتاحة، وهو يعمل على تنفيذ المشروعات ويتابعها ويضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه التنمية المحلية، لذلك سعت التنمية المحلية إلى تنمية الموارد البشرية عن طريق وضع استراتيجيات تركز على مجموعة من المحاور متمثلة في:

- **الرعاية الاجتماعية :** عن طريق تحقيق شروط الحياة المتكاملة بتوفير الاحتياجات الأساسية للإنسان.

- **التأهيل الفني:** يقصد به توفير المؤهلات العلمية والعملية التي تحقق التواصل الدائم والمستمر بالمتطلبات الإنتاجية والتكنولوجية التي تسمح بمواكبة متطلبات التنمية.

- **المشاركة الجماعية:** تشمل إشراك المواطنين بوجه عام في تحديد احتياجات التنمية.

¹ كمال بودانة، مرجع سابق، ص 76، 75.

² خيضر خنفرى، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة الدكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية، 2010/2011)، ص 25.

³ هيبية بن ناصر، "التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية"، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، ع 6، ص 98.

⁴ شبيلة فرقاني، التنمية المحلية في ولاية قسنطينة وأفاقها، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في التهيئة العمرانية والبيئة غير منشورة (جامعة الإخوة منتوري: كلية علوم الأرض، الجغرافيا والتهيئة العمرانية، 2016/2017)، ص 18.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

ثالثاً: المقومات التنظيمية : يقصد بها وجود نظام للإدارة المحلية إلى جوار الإدارة المركزية، أي الانتقال من نظام المركزية الإدارية إلى اللامركزية الإدارية ساعية إلى إدارة المرافق المحلية وتنظيم الشؤون المحلية¹، كما تعرف بأنها النظام الإداري الذي يقوم على توزيع الوظائف الإدارية بين الإدارية المركزية وهيئات محلية لا مركزية مستقلة لها شخصية معنوية².

ويقوم نظام الإدارة المحلية على مبدئين أساسيين هما:

- مبدأ الديمقراطية: بكونها تفتح الباب أمام المشاركة الشعبية في شؤون الحكم على المستوى

المحلي، وتدفعه إلى الاهتمام بالشؤون العامة.

- مبدأ اللامركزية: أي تسند مسألة الفصل في بعض الأمور إلى هيئات مستقلة عن الهيئات

المركزية³.

ومما سبق نقول انه لا يمكن قيام تنمية محلية بدون وجود مقومات تقوم عليها، وتشمل المقومات المالية، حيث أن نجاح الإدارة المحلية يتوقف على العنصر المالي، وكذلك المقومات البشرية، حيث أن العنصر البشري بمثابة المحرك الأساسي لعملية التنمية المحلية، بالإضافة إلى المقومات التنظيمية التي تعد نظام للإدارة المحلية والانتقال إلى اللامركزية.

المطلب الثالث: أهداف التنمية المحلية

للتنمية المحلية أهداف عديدة تتمحور معظمها حول تحسين الظروف المادية والاجتماعية ورفع مستوى المعية للأفراد، كما يمكن إجمال أهداف التنمية المحلية فيما يلي:

- تحقيق أكبر قدر من الاستثمار وتنمية جهود المواطنين في المجتمع وذلك عن طريق استخدام كل

الموارد البشرية في المجتمع والعمل على تنميتها بالتعليم والتدريب للقيام بالدور الأكثر فعالية وإيجابية،

كما تهدف إلى زيادة وتنمية قدرات ومهارات المواطنين والسعي إلى تلبية احتياجاتهم والعمل على تحديد مشكلاتهم وتحقيق مستوى لائق للعيش اقتصاديا واجتماعيا⁴.

- تسعى إلى عدم الإخلال في التركيبة السكانية وتوزيعها بين أقاليم الدولة، والحد من الهجرات

الداخلية من الريف إلى المناطق الحضرية.

¹ صورية رضاني، دور أملاك الجماعات المحلية في التنمية المحلية ما بين التشريع والممارسة دراسة مقارنة، بلدية ذراع بن خدة وبلدية بعلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية غير منشورة (جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017)، ص 49، 50.

² وهيبه بن ناصر، مرجع سابق، ص 98.

³ سميرة لغويل، نوال زمالي، "التنمية المحلية بين الإطار الفكري والواقعي"، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 20، (سبتمبر 2016)، ص 156.

⁴ فريال مغربي، "الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المحلية"، المملكة المغربية نهودجا، مجلة المفكر، ع 17، (2018)، ص 558.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

- زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية مما يساعد في نقل المجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة، بالإضافة إلى تسريع عملية التنمية الشاملة وازدياد حرص المواطن على المحافظة على المشروعات التي تساهم في تخطيطها وإنجازها.

- تطوير الخدمات والنشاطات والمشروعات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية والعمل إلى نقلها من الحالة التقليدية إلى الحداثة، نهيك عن ذلك فان التنمية المحلية تحاول خلق المناخ الملائم الذي يمكن السكان في المجتمعات المحلية من الإبداع، والاعتماد على الذات دون الاعتماد الكلي على الدولة¹.

- تعمل التنمية المحلية على خلق الرأي العام الذي يؤمن بعمليات التحول والتغيير، وعلى صهر المجتمعات المحلية ويحولها إلى حالة من التماسك والترابط لكي يسهل نموها بشكل متوازن².

- تهدف إلى زيادة الدخل القومي، فارتفاع الدخل القومي يعني ارتفاع الدخل الحقيقي للفرد وتحقيق رغبات الأفراد كما يدل على قدرة الحكومة على فرض الضرائب وزيادة مواردها المالية³.

- رفع مستوى المعيشة هدف ومطلب كل تنمية وتعمل التنمية المحلية على تحقيقه لكافة أفراد المجتمع المحلي من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية⁴.

- لعل أسمى أهداف التنمية المحلية بناء قاعدة تحتية تستوعب الاستثمارات وتوسيع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعل مداخل الإدارات المحلية أكثر وفرة لمواصلة العمل التنموي وتهيئة الإقليم⁵، تعددت أهداف التنمية المحلية لكن يبقى أهم هدف تركز عليه تقريب الإدارة من المواطن لخلق تكامل وتماسك اجتماعي وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين المحليين وتلبية كافة احتياجاتهم وخلق المناخ الملائم الذي يدفع المواطن للإبداع.

المطلب الرابع: معوقات التنمية المحلية

هناك معوقات عديدة تعترض التنمية المحلية، فمنها ما هو اقتصادي وإداري أو مرتبط بالعمل الاجتماعي أو الثقافي وفيما يلي نذكر أبرزها:

¹ خيضر خنفر، مرجع سابق، ص28.

² يوسف سلاوي، التنمية في إطار الجماعات المحلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية الحقوق، 2012/2011)، ص13.

³ محمد مزاري، إشكالية تمويل ميزانية البلدية وانعكاسها على التنمية المحلية دراسة حالة بلدية جسر قسنطينة، 2011/2007، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2013/2012)، ص30.

⁴ رشيد نواري، انعكاسات الإصلاحات السياسية على واقع التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية الجلفة، 2015/2011، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016/2015)، ص42.

⁵ اغيلاس صاحب، دور المخططات البلدية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلديتي بني دوالة وذراع بن خدة ولاية تيزي وزو، 2012/2007، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية غير منشورة (جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016/2015)، ص31.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

أولاً: المعوقات الاقتصادية : كعدم توافر الموارد الطبيعية في كثير من الولايات والبلديات أو قلتها، أو العزلة وعدم كفاية الهياكل القاعدية التي تساعد على التنمية،¹ وترتبط بظروف البيئة المحلية والموارد المتاحة فيها، فإذا كانت العوامل الطبيعية والمناخية في المجتمع المحلي غير ملائمة للنشاطات الزراعية والاقتصادية، فإن هذا يعتبر عائقاً يصعب تخطيه لما يتطلب من إمكانات مالية وطاقات بشرية كبيرة قد تضعف من الجهد الضروري الذي يجب أن يوجه أساساً للتنمية المحلية، فكلما كانت البيئة الطبيعية والخصائص المناخية ملائمة للنشاط التنموي الفلاحي أو الزراعي كلما زاد مردود المشروعات التنموية، كما أن نقص الخدمات الصحية والتعليمية والترفيهية يشكل عائقاً معتبراً، أمام مجهودات التنمية المحلية خاصة أمام إلحاح الأفراد المحليين على توفيرها وعزوفهم عن أي مشروع تنموي آخر.²

ثانياً: المعوقات الاجتماعية : وهي ذات طابع وتأثير اجتماعي ومعقدة لعملية التنمية المحلية وهي متعددة وأبرزها ما يلي:

- ✓ المشكلة السكانية وخاصة المتعلقة بالنمو السكاني المرتفع، وعلاقة ذلك بالموارد الطبيعية أو الثروة المادية.
- ✓ تأخر البيئة الاجتماعية متمثلة في نقص ومحدودية التعليم والتكوين، أي نقص المهارات التقنية والإدارية على المستوى المحلي.³
- ✓ عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي بالإضافة إلى محدودية وتدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين محلياً⁴
- ✓ الصراع على السلطة داخل المجتمع المحلي أي بين السلطة التقليدية وبين الإدارة القائمة على تنفيذ وتخطيط مشروعات التنمية المحلية، مما يؤدي إلى ظهور نوع من النزاع والشقاق الذي يجعلهم يحدون عن الهدف الرئيسي الذي يفترض أن يكون تنمية للمجتمع المحلي وتحسين الحالة المعيشية للأفراد.⁵

¹ وهيبه بن ناصر، مرجع سابق، ص99.

² محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية، دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم غير
³ نور الدين يوسف، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، دراسة تقييمية للفترة 2000-2008، مع دراسة حالة ولاية البويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة (جامعة أمجد بوقرة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010/2009)، ص38.

⁴ ريان ريان عبد السلام، إشكالية التنمية المحلية ومدى فعالية البرامج البلدية للتنمية بولاية الاغواط، رسالة ماجستير في الجغرافيا غير منشورة (المدرسة العليا للأساتذة في الآداب والعلوم الإنسانية ببوزريعة الجزائر، 2006/2005)، ص14.
⁵ محمد خشمون، مرجع سابق، ص115.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

ثالثا: المعوقات الإدارية : عادة ما يعاب على إدارات الدول النامية، أنها أحد معوقات التنمية وذلك راجع لعدة أسباب من بينها:

- ✓ البيروقراطية الشديدة، وما تؤدي إليه من بطئ وتماطل في تنفيذ القرارات، والتناقض الذي يحدث بين الأجهزة الإدارية المختلفة، إضافة لانتشار اللامبالاة والارتجالية في اتخاذ القرارات.
- ✓ سوء توزيع الاختصاصات والصلاحيات، مما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات والمصالح هذا من جهة، ومن جهة أخرى عادة ما نجد مناصب إدارية ليس لها دور رسمي تقوم به، بل الاستغناء عنها لا يؤدي إلى الاحتلال في العمل وهذا راجع إلى تضخم الجهاز الإداري في الدول النامية.
- ✓ عدم نجاح أساليب التخطيط المنتهجة خاصة في الدول النامية رغم الأهمية التي تحظى بها هذه الأخيرة¹.

✓ تعقيد الإجراءات الإدارية وتفتيش الروتين.

✓ عدم توفير نظام كفاءة للمعلومات.

✓ العجز في الكفاءة الإدارية المؤهلة والمدرية على تحمل المسؤوليات في عملية التنمية².

✓ رابعا: المعوقات الثقافية : يمكن تلخيص أهم العوامل الثقافية التي من شأنها عرقلة مسيرة التنمية في النقاط التالية:³

- **التقاليد السائدة في المجتمع المحلي** : خاصة تلك التي تشجع على التمسك بالقديم وبكل ما تركه الآباء والأجداد، مما يكون اتجاها سلبيا معارضا لكل تغيير أو تجديد.

- **المعتقدات السائدة لدى أفراد المجتمع المحلي** : حيث تلعب دورا كبيرا في إعاقة برامج التنمية

المحلية، خاصة في مجال الزراعة التي تلقي فيها المشروعات الزراعية الحديثة مقاومة كبيرة من الأفراد المحليين نتيجة معتقداتهم التي تشجعهم على التمسك بالمحاصيل القديمة وتجنب كل ما هو جديد.

- **القيم الاجتماعية والثقافية** : يجب مراعاة القيم من طرف المخططين للتنمية المحلية، خاصة

المتعلقة بأنماط الاستهلاك والعمل والإنتاج وكل ما من شأنه أن يؤثر على الأعمال التنموية.

¹ أغيلاس صاحب، مرجع سابق، ص38.

² مقداد خميسي، واقع وآفاق التنمية المحلية في الجزائر خلال الفترة (1990. 2008) حالة ولاية البليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غني منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2009/2008)، ص23.

³ محمد خشمون، مرجع سابق، ص116.

الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة والتنمية المحلية

تواجه التنمية المحلية العديد من العراقيل التي تشكل حاجزا أمام تحقيق أهدافها ومن أبرز هذه العراقيل عدم توفر الموارد الطبيعية والنمو السكاني المرتفع والبيروقراطية ونقص الكفاءات بالنسبة للمعوقات الإدارية وكذلك القيم والتقاليد السائدة في المجتمعات المحلية.

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الإدارية والتنمية المحلية، حيث تطرقنا الى تعريف القيادة الإدارية حيث عرفنا القيادة والقيادة الإدارية كل على حدى، وتوصلنا إلى أن القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف التي تعود بالفائدة على المجتمع، بالإضافة إلى إبراز أهمية القيادة الإدارية، وذلك من خلال تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى عناصر القيادة واهم المقومات التي تركز عليها ، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى نظريات القيادة الإدارية التي تفسر القيادة عدة اتجاهات ونظريات، تناولت كل منها القيادة وفق نظرياتها الخاصة: نظريات المدخل الفردي، نظريات المدخل السلوكي، نظريات المدخل الموقفي، نظريات المدخل المشترك، زدنا على ذلك أنماط القيادة الإدارية، وكذا التنمية المحلية التي تعتبر تضافر جهود الأهالي والحكومة من اجل تحسين الظروف المعيشية وتحقيق الرفاه الاجتماعي، فالقائد الإداري المحلي أمام ضرورة تحقيق التنمية المحلية، وزد إلى ذلك إبراز أهم الخصائص والمقومات وأهداف التنمية المحلية، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم المعوقات التي تعرقل عملية التنمية المحلية.

الفصل الثاني:

الإطار الإجرائي للأنماط القيادية

ودورها في تفعيل التنمية المحلية

في الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد الفصل:

تعد التنمية عملية مجتمعية متعددة السياسات ومتكاملة الأهداف والوسائل تعكس الأنماط القيادية والدور الذي تمارسه في تفعيلها على مستوى إدارة الجماعات المحلية، حيث أن الجماعات المحلية في الجزائر تتكون من الولاية والبلدية ، فقد تمت دراسة كل وحدة إقليمية على حدى سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول: سنتناول الفواعل القيادية في البلدية ودورها في تفعيل التنمية المحلية أما في المبحث الثاني: سنتناول الفواعل القيادية في الولاية ونسلط الضوء على دورها في تفعيل التنمية المحلية في الإدارة المحلية في الجزائر.

المبحث الأول: الفواعل القيادية في البلدية

تتأثر عملية التنمية المحلية في الجزائر بعدة متغيرات سواء على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي، فبناء عملية التنمية المحلية تستدعي عدة فواعل تساهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تجسيدها على أرض الواقع حيث تعد البلدية والولاية بمثابة فواعل قيادية والمحور الأساسي لعملية التنمية المحلية حيث خصها المشروع الجزائري بعدة صلاحيات لتفعيل دورها في التنمية. وسوف نتناول في هذا المبحث البلدية كدور قيادي في عملية التنمية المحلية.

المطلب الأول: رئيس المجلس الشعبي البلدي

إذا كان المجلس الشعبي البلدي يشكل وفقا للدستور، إطار للتعبير عن الديموقراطية محليا ويمثل قاعدة اللامركزية الإدارية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون الناجمة من الصلاحيات المسندة للبلدية، فإن رئيس المجلس الشعبي البلدي أول معني بتجسيد هذه التصورات، وذلك باحترام ما قرره الدستور وباقي القوانين والتنظيمات المعمول بها والعمل على قيام البلدية كهيئة قاعدية بكافة التزاماتها على أكمل صورة.

يتنازع المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي جانبان متكاملان:

أولهما: أن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول على هيئة المداولة (أي المجلس)، فهو الذي يعرض عليه شتى المواضيع للمداولة بشأنها والمصادقة عليها، وهو الناطق الرسمي باسم المجلس. **ثانيهما:** أن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول عن الهيئة التنفيذية، إذ يشكل مع نائبه أو نوابه الجهاز التنفيذي للبلدية المكلف بتنفيذ مداولات المجلس.

ويتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصدد ممارسته لصلاحياته المخولة له قانونا بصفتين اثنتين، حيث انه من جهة يؤدي مهامه بصفته ممثلا للبلدية، وبالتالي المشرف على تسيير مصالحها وتنسيق عمل لجان المجلس، وكذا رئاسة المجلس البلدي، ومن جهة أخرى ممثل الدولة¹.

الفرع الأول: انتخاب وتنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي

إن تحديد صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي، يتوقف على الكيفية التي يتم بواسطتها اختيار هذا الأخير، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى انتخاب وتنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي.

¹ جلول شينور، المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي، مجلة العلوم الإنسانية، ع الثالث، ص23.

أولاً: انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي

حدد المشرع شروط تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي في قانون البلدية (10/11) بما نصت عليه المادة 65 منه، والتي تنص على أنه " يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين وفي حالة تساوي الأصوات يعلن رئيسا المرشحة أو المرشح الأصغر سناً"،¹ فالمشرع كان واضحا في طريقة تعيين الرئيس ولعله أراد تلافي ما حدث من إشكالات سابقة في اختياره واتجه بشكل ديمقراطي إلى ترك هذه المسألة للناخبين، وممارسة حقهم في إسنادها للمرشح الأول في القائمة التي يختارونها، وإن كان سبيلا محبذا إلا أنها هذه المادة لم تكن كافية وغير قادرة على تحديد الرئيس لا سيما في ظل تكاثر الأحزاب المرشحة الأمر الذي جعل من حيازة الأغلبية أمر مستعصيا، دون التغافل عن ما أحاطت به مسألة التصويت على هذه المادة فبالتالي لم تصمد أمام الرغبة في تجاوز ما حصل خلالها من ناحية، وهذا بحسب ما أكده وزير الداخلية والجماعات المحلية حين عرضه لمشروع القانون العضوي للانتخابات وبيعاز من رئيس الجمهورية - حسب قوله - ومن جانب آخر كان الاتجاه لمحاولة تغطية جميع الاحتمالات التي تنجم عنها نتائج الانتخابات، في إسناد رئاسة المجلس الشعبي البلدي.

ومما قضى على المادة (65) اعتبارات جعلت منها منتهية الصلاحية وحالت دون تطبيقها²، لأنها نصت بالمادة 80 من القانون العمومي للانتخابات (01/12) الذي ينص على أنه " في غضون الأيام الخمسة عشر (15) الموالية لإعلان نتائج الانتخابات، ينتخب المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه رئيسا للعهدة الانتخابية ويقدم المترشح لانتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي من القائمة الحائزة الأغلبية المطلقة للمقاعد وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد يمكن القوائم الحائزة خمسة وثلاثون في المائة 35% على الأقل من المقاعد تقديم مرشح"³، حيث أن هذه المادة كسابقتها لم تكن جامعة مانعة لكل الوضعيات المفترضة، بل تفسيرها وكيفية تطبيقها أدى بها إلى أن تكون مثيرة جدا إلى حد التنبؤ بان تزعزع الاستقرار والأمن العام في عديد المناطق بسبب غموضها وعدم وضوح كيفية تطبيقاتها، وبالنظر إلى هذه المادة فقد أشارت إلى أن رئيس المجلس ينتخب سريريا من بين جميع أعضاء

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 10/11 المؤرخ في 2 رجب 1432 الموافق ل 22 يوليو سنة 2011، جريدة رسمية عدد 37 الصادرة بتاريخ الأحد أول شعبان عام 1432 الموافق ل 3 جويلية 2011، المادة 65، ص. 13.

² اسماعيل فريجات ، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري ، مذكرة ماجستير في القانون العام ، غير منشورة ، (جامعة الوادي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2013/2014) ، ص. 820.

³ قانون عضوي رقم 12-01 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير سنة 2012، المادة 80.

المجلس للعهدة الانتخابية¹، وفي حالة عدم حصول أي مترشح على الأغلبية المطلقة للأصوات بين المترشحين الحائزين على المرتبة الأولى والثانية، يجري دور ثان خلال الثماني والأربعين ساعة الموالية، ويعلن فائزا المترشح المتحصل على أغلبية الأصوات، وفي حالة تساوي الأصوات المحصل عليها، يعلن فائزا المترشح الأصغر سنا².

ثانيا: تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي

تتولى جهة الوصاية ممثلة في والي الولاية أو ممثله القانوني عملية تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتخب بمقر البلدية في حفل رسمي وأثناء جلسة علنية بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي وذلك في المدة المحددة قانونا وهي 15 يوما الموالية لعملية الانتخاب، ثم يرسل محضر عملية التنصيب إلى الوالي، كما يتم إعلان عملية التنصيب لعامة جميع المواطنين بمقر البلدية وملحقاتها الإدارية، وذلك حتى يطلع عليه الجميع ويعلمون من هو رئيس البلدية بصفة رسمية³. كما نصت المادة 68 على أنه: "يعد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده والرئيس الجديد خلال الثمانية أيام التي تلي تنصيبه، وترسل نسخة من هذا المحضر إلى الوالي، ويخطر بذلك المجلس الشعبي البلدي ويقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي جددت عهده عرض حال عن وضعية البلدية أمام أعضاء المجلس المنتخب"⁴.

الفرع الثاني: إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي المنتخب.

تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي بانتهاء العهدة الانتخابية، أو بحل المجلس الشعبي البلدي وبصفة خاصة تنتهي مهامه بالوفاة أو الاستقالة أو التخلي أو حدوث مانع قانوني له، كما تنتهي بسبب تغيير في حدود البلدية أو عن طريق سحب الثقة⁵.

أولاً: انتهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي بحل المجلس الشعبي البلدي

حيث تنص المادة 46 على أنه: "يتم الحل والتجديد الكلي للمجلس الشعبي البلدي:

- في حالة خرق أحكام دستورية.
- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس.

¹ اسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص.81.

² قانون عضوي رقم 12-01، مرجع سابق، المادة 80.

³ هدى نويوة، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر بين الاستقلالية والتبعية، مجلة العلوم الانسانية، م 277-287، ع 46، ديسمبر 2016، ص. 280.

⁴ قانون 10.11، مرجع سابق، المادة 68، ص.13.

⁵ نبيل محمد نايل، الدور المحوري لرئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير الإدارة المحلية، البلدية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، م الثاني، ع 24، ص.387.

- في حالة استقالة جماعية لأعضاء المجلس .
- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدر اختلالات خطيرة تم إثباتها في التسيير البلدي، أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم.
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة بالرغم من تطبيق أحكام المادة 41.
- في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية وبعد أذكار يوجه الوالي للمجلس دون الاستجابة له.
- في حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها.
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب¹.

ثانيا: الاستقالة : يتعين على رئيس المجلس الشعبي المستقيل دعوة المجلس للاجتماع لتقديم

استقالته، وتثبت هذه الاستقالة عن طرق مداولة ترسل إلى الوالي، وحسب ما تنص عليه المادة 73 من القانون 10/11 على انه²: "تصبح استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي سارية المفعول ابتداء من تاريخ استلامها من الوالي"³ ويتم إصاق المداولة المتضمنة تثبيت استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية، ومن ثم فانه يشترط في الاستقالة حتى تكون صحيحة ونظامية ما يأتي: "تقديم الاستقالة كتابية في اجتماع للمجلس بدعوة من الرئيس تثبت الاستقالة بموجب مداولة من المجلس، وإصاق المداولة بمقر البلدية لإعلام الجمهور وإرسال الاستقالة إلى الوالي"⁴.

ثالثا: التخلي: حيث تنص المادة 74 من القانون 11/10 على انه "يعد متخليا عن المنصب رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل الذي لم يجمع المجلس طبقا للمادة 73 لتقديم استقالته أمامه، كما هو محدد في هذا القانون"⁵.

وتنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي بالتخلي عن المنصب في ثلاث صور وهي:

1- الاستقالة غير النظامية: تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي حينما يتخلى عن أداء مهامه دون أن يقدم استقالته وفقا للشروط القانونية⁶.

¹ قانون 10.11 ، مرجع سابق، المادة 46، ص. 11 .
² عامر الحاج ، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية، ع47، جوان 2017، ص.86.
³ قانون 10.11 ، مرجع سابق، المادة 73، ص.13.
⁴ عامر الحاج، مرجع سابق، ص 86 .
⁵ قانون 11/10، مرجع سابق، المادة 74، ص 13.
⁶ عامر الحاج ،مرجع سابق، ص86 .

2- الغياب الغير المبرر: على حسب ما تنص عليه المادة 75 من قانون 10/11 حيث أنه يعتبر في حالة تخل عن المنصب ، الغياب غير المبرر لرئيس المجلس الشعبي البلدي لأكثر من شهر، ويعلن ذلك من طرف المجلس الشعبي البلدي.¹

3 - المانع القانوني: توجد عدة موانع تمنع رئيس المجلس الشعبي البلدي من مواصلة مهامه من بينها الوجود في حالة من حالات عدم القابلية للانتخاب، أو الوجود في حالة من حالات التعارض أو الإدانة الجزائية.²

وتتعدد حالات إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي فتكون إما بالوفاة أو التخلي أو حدوث مانع قانوني وكذا الاستقالة وذلك وفق ما نص عليه القانون.

الفرع الثالث: صلاحيات المجلس الشعبي البلدي

يقوم على رأس كل بلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي المخول له كل صلاحيات التسيير شؤون البلدية والإشراف على مهامها داعما لها ومشاريعها.³

حيث يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات مزدوجة تارة يمارسها بصفته ممثلا للبلدية و تارة يمارسها ممثلا للدولة.⁴

أولاً: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي بصفته ممثلا للبلدية

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول المباشر على البلدية وتسيير مصالحها طبقا للمادة 77 من قانون البلدية فان رئيس المجلس الشعبي البلدي يمثل البلدية في جميع المراسيم التشريعية والتظاهرات الرسمية⁵، كما يمثلها في كافة أعمال الحياة المدنية والإدارية وفقا لقوانين والأنظمة ومنه يشرف على رئاسة المجلس الشعبي البلدي، فان رئيس المجلس الشعبي البلدي يتحمل مسؤوليات استدعاء المجلس الشعبي البلدي لاجتماع ويعرض عليه جدول الأعمال لدراستها واتخاذ اللازم في شأنها.⁶

¹ القانون 10/11، مرجع سابق، المادة 75، ص14.

² عامر الحاج، مرجع سابق، ص 86.

³ عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة ماجستير، (جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005/2004)، ص 50.

⁴ قانون 11/10، مرجع سابق، المادة 77، ص14.

⁵ عبد القادر موقف، الرقابة المالية للبلدية في الجزائر- دراسة تحليلية نقدية ، أطروحة دكتوراه، (جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، غير منشورة، 2014/2015)، ص104.

⁶ قانون 11/10، مرجع سابق، المادة 85، ص 15.

1- في مجال الحالة المدنية:

يمثل المجلس الشعبي البلدي الدولة الجزائرية على مستوى البلدية وبهذه الصفة يسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما .

كما يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤولية تفويض إمضائه للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين والى كل موظف بلدي القيام بالأعمال التالية¹:

- استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات.
- تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية .
- إعداد وتسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة.
- التصديق على كل توقيع يقوم به أي موظف أمامهم بموجب تقديم وثيقة هوية.
- التصديق بالمطابقة على نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها.
- يرسل القرار المتضمن التفويض بالإمضاء إلى الوالي الى النائب العام المختص إقليميا².
- يرأس المجلس الشعبي البلدي وبهذه الصفة يستدعيه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه ويعد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها³.
- يقوم بتنفيذ ميزانية البلدية ويتمتع بصفة الأمر بالصرف باسم البلدية.
- يتخذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية.
- يتمتع بصفة الأمر بالصرف باسم البلدية ولمصلحتها.
- يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره مثلا⁴ للبلدية بالمحافظة على الأرشيف مع اتخاذ كافة التدابير التي تساهم في زيادة المداخل في البلدية. ويقوم بإعداد وتحضير والسهر على تنفيذ المداورات المجلس الشعبي البلدي. وينفذ ميزانية البلدية وهو يعتبر في نظر القانون الأمر بالصرف طبقا للقانون الواحد والثمانون "81" من قانون رقم 10/11⁵.

¹ جمال دوبي بونوة ، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري ، مجلة القانون ، المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان ، ع 6 ، جوان 2016 ، ص.12 .

² المادة(87) من قانون البلدية11.10 ، مرجع سابق، ص. 15 .

³ القانون 11.10 ، مرجع سابق، المادة 82 ، ص. 14 .

⁴ الطاهر زواقي، مجلة دولية محكمة تعنى بالمواضيع القانونية والسياسية و التخصصات ذات الصلة ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية ، العدد 7 ، جانفي 2017، ص. 28.

⁵ جمال دوبي بونوة، مرجع سابق، ص. 10 .

- يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بتبليغ وتنفيذ القوانين و التنظيمات على إقليم البلدية والسهر على النظام و السكنية و النظافة العمومية . و يقو بالسعر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والتدخل في مجال الإسعاف والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا .
كما يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بتبليغ وتنفيذ القوانين و التنظيمات على إقليم البلدية والسهر على النظام والسكنية والنظافة العمومية ، حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي على السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقائية والتدخل في مجال الإسعاف .
لقد نص قانون البلدية 10/11 بموجب مادته " 89" يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية ضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة ، أو حادث أو في حالة الخطر الجسيم والوشيك، حيث يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ تدابير الامن التي تقتضيها الظروف ويعلم بها، لا سيما المتعلق بحماية التراث الثقافي¹ .

2- في المجال القضائي

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ضابط الشرطة القضائية بمقتضى المادة (92) من قانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية.

- أمنيا يعتمد لرئيس المجلس الشعبي البلدي من اجل ممارسته صلاحياته في مجال الشرطة الإدارية على سلك الشرطة البلدية التي تحدد فقانونها الأساسي عن طريق التنظيم ويمكن له عند الاقتضاء تسخير قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليميا حسب الكيفيات المعددة عن طريق التنظيم طبقا لنص المادة 93².

- يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي على التقاضي باسم البلدية ولحسابها وإبرام عقود اقتناء الأملاك و المعاملات والصفقات وإيجارات وقبول الهبات والوصايا .³

ثانيا : صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة

حدد القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة في المواد من 85 إلى 95¹، ويحمل رئيس البلدية صفة ضابط الحالة المدنية وضابط الشرطة القضائية² .
2 .

¹ القانون 11.10، مرجع سابق، المادة 88، ص 15 .

² جمال دوبي بونوة، مرجع سابق، ص.113.

³ قانون 11/10، مرجع سابق، المادة 82، ص. 14 .

وقد نصت المادة 94 في إطار احترام حقوق وحرّيات المواطنين وقد كلف رئيس المجلس الشعب البلدي بما يلي³:

- السهر على توفير النظام العام والأمن العمومي ومحاربة كل الأعمال المخلة بها.
 - نشر وتنفيذ القوانين واللوائح والأنظمة في إقليم البلدية.
 - مراجعة القوائم الانتخابية.
 - التصديق على التوقعات.
 - السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالوقاية والتدخل فيما يخص الإسعافات والقيام بإحصاء سنوي لفئات المواطنين بالخدمة الوطنية.
 - تأمين نظام الجنائز والمقابر والحفاظ على النظافة العمومية.
 - العمل على احترام المقاييس والتعليمات في مجال التعمير⁴.
 - تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة في إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة المكثفة.
 - السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.
 - السهر على احترام مقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي في المعماري.
 - السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع والساحات والطرق العمومية.
 - السهر على احترام والتنظيم في مجال الشغل المؤقت للاماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها.
 - منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة.
- وقد نصت المادة 95 من قانون البلدية 10/11 أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يسلم ترخيص أو رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما. ويلزم بالسهر على احترام التشريع والتنظيم المتعلق بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري على كامل إقليم البلدية⁵.

¹ جمال دوبي بونوة ، مرجع سابق ، ص 12.

² قانون 11/10 ، مرجع سابق، المادة 84، ص.12.

³ مرجع نفسه، المادة 92، ص.15.

⁴ عيد القادر موقف، مرجع سابق، ص.104.

⁵ قانون 11/10، مرجع سابق، المواد 85 – 94، ص 16.

الفرع الرابع: الدور القيادي لرئيس المجلس الشعبي البلدي لتحقيق التنمية المحلية.

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي الدعامه والركيزة التي ترتكز عليها الدولة من خلال الوحدة الإدارية المتمثلة في البلدية، فهو حلقة وصل بين الإدارة المركزية والمواطن، لأن هذا النظام الإداري يقوم على سلطة توزيع القرارات والصلاحيات بين السلطة المركزية والبلدية.

حيث ترتكز التنمية المحلية على قيادة متميزة ومشاركة فعالة للمواطنين من اجل تحقيق التنمية المحلية ومنه تعتبر منبر للتعبير عن الحاجات المحلية وتعتبر البلدية القاعدة الإقليمية اللامركزية وهي منطلق قاعدي لا مركزي للتنمية المحلية كون اللامركزية تعمل على تطويع برامج التنمية المحلية، ويعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي القائد الإداري وهو الفاعل الرئيسي لتحقيق التنمية المحلية على مستوى البلدية وذلك من خلال النمط القيادي الذي يمثله، فالنمط القيادي الديمقراطي يسمح بالمشاركة بين الرئيس ومروؤوسيه من اجل تحقيق النفع العام، حيث تعتبر المشاركة الفعالة الشعبية أي المشاركة بين القائد الإداري أي رئيس المجلس الشعبي البلدي والمواطنين المحليين تشكل القاعدة الأساسية لنجاح النظام المحلي (التنمية المحلية)¹.

فالقيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات الأساسية والمشاركة وتفويض السلطة بين القائد ومروؤوسيه وذلك من اجل إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، ويتجه النمط القيادي الديمقراطي إلى تحقيق الأهداف ومنه تعتبر التنمية المحلية هي تظافر جهود الاهالي والمواطنين من اجل تحسين الظروف المعيشية وتحقيق النفع العام، حيث يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي هو القائد الديمقراطي، يقوم باشارك المواطنين في التنمية والتقرب منهم من أجل حل مشكلاتهم، والتنمية لا تخضع لاختيار سياسي ولا تخص السلطة المركزية بل تبدأ تدريجيا بالقاعدة الاجتماعية وقد كرس قانون 10/11 تصورا جيدا لمشاركة المواطنين من خلال الديمقراطية التشاركية اذ يختار المواطنون ممثلهم في المجالس المحلية عن طريق الانتخاب، حيث يساهمون في العملية الانتخابية بصفة مباشرة في تسير شؤونهم ومراقبة ممثلهم، فيعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق الانتخاب من طرف المواطنين المحليين أي المواطنين هم من يختارون من يمثلهم وذلك قصد تحقيق الأهداف الديمقراطية المحلية فالقائد الديمقراطي

¹ ليلي عزيزي، صلاحيات البلدية في التنمية المحلية، مذكرة ماجستير، (جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، كلية الحقوق، 2016/2015)، ص75

أي رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بإشراك أفراد المجتمع المحلي في عمليات التنمية المحلية وذلك من خلال طرح انشغالاتهم ومشاكلهم ومحاولة الوصول إلى حل ولتحقيق الأمل للأهداف المرجوة.

حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي على اللامركزية والديمقراطية لأن إقناع أفراد المجتمع المحلي بالتغيير تنتج عنه اتجاهات ايجابية نحو المشروعات التنموية والمشاركة الشعبية بين رئيس المجلس الشعبي البلدي والمواطنين المحليين تكمن في اكتساب ثقافة تنموية تربط بالمعرفة، وهذه القاعدة تشكل مبدأ أساسيا في تحقيق مسألة التنمية المحلية .

فمسألة التنمية المحلية و نجاح رهاناتها يتوقف على النمط القيادي السائد في المجلس الشعبي البلدي، فالنمط القيادي الديمقراطي لرئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي يقوم على إشراك المجتمع أو المشاركة الشعبية للمواطنين مع البلدية، ويكون تحقيق التنمية أسهل اذا كان النمط ديمقراطيا، حيث يؤدي هذا الأخير إلى نسق خدمات التنمية أكثر واقعية وأقرب إلى حاجات أساسية أكثر تماشيا مع ثقافة محلية¹.

فيبرز دور رئيس المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التنمية المحلية من خلال النمط القيادي الموجهة إليه، فإذا كان رئيس المجلس الشعبي ذو نمط ديمقراطي يكون تحقيق أهداف التنمية المحلية أسهل.

المطلب الثاني: الأمين العام للبلدية.

إن منصب الأمين العام يحظى بأهمية كبيرة، فلا تخلو إدارة من أمين عام، وهو يمثل همزة الوصل بين الإدارة والمجلس المنتخب ويربط بين الموظفين المحليين والمنتخبين، ويعتبر دوره صعب لأنه يصطدم بتسيير مصالح معقدة وحل مشاكل عديدة وتحديد اتجاهات البلدية، وهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على كيفية تعيينه وحقوقه وواجباته بالإضافة إلى صلاحياته.

الفرع الأول: تعريف منصب الأمين العام للبلدية وكيفية تعيينه وإنهاء مهامه

أولا: تعريف منصب الأمين العام للبلدية

لقد عرف الأستاذ "محمد الصغير بعلي" الأمين العام للبلدية على أنه "جهازا إداريا دائم للبلدية، وهو الركيزة الأساسية في البلدية وهو المساعد المباشر والأساسي لرئيس المجلس الشعبي البلدي، كما يعتبر هذا الأخير بمثابة القائد الفعلي والمسير الحقيقي لشؤون البلدية، وهو همزة الوصل بين المجلس المنتخب وبين الإدارة.

كما يعتبر الأمين العام للبلدية المنشط الرئيس للإدارة البلدية التي تشكل الهيئة الثالثة لها².

¹ ليلي عزيزي، مرجع سابق، ص ص. 79،80.

² رزيقة مخناش، الأمين العام للبلدية في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، م4، ع الأول، مارس 2019، ص 161.

حيث تنص المادة 15 من قانون 11/10 على انه تتوفر البلدية على:

هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.

ثانيا: تعيين الامين العام للبلدية

لقد احال التشريع مسألة تعيين الأمين العام إلى التنظيم وذلك وفق ما نصت عليه المادة 127 من قانون 11/10 على أنه: "تحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية عن طرق التنظيم"². وقد نصت المادة 20 من قانون البلدية على أنه: "يعين الأمناء العامون للبلديات التي يفوق عدد سكانها 10.000 نسمة والأمناء العامون لبلديات مقر الولاية والأمناء العامون لبلديات ولاية الجزائر بمرسوم بناء على اقتراح الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية"³. أما بالنسبة للبلديات التي يساوي عدد سكانها أو يقل عن 10.000 فيعين الامناء العامون لهذه البلديات بقرار من الوالي المختص، بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتنتهي مهامه حسب الإشكال ذاتها.

إن تعيين الأمين العام هنا كان على ثلاث مستويات المستوى الأول هو انه ميز بين منصب الأمين العام في البلديات مقر الولاية وبلديات ولاية الجزائر العاصمة وبلديات من حيث عدد سكانها كما إن إعطاء سلطة الاقتراح لرئيس المجلس الشعبي البلدي، فيما يتعلق بتعيين الأمين العام التي يقل عدد سكانها عن 10.000 فيه نوع من التقزيم لدور وسلطة المنتخب المحلي أي رئيس المجلس الشعبي البلدي، على حساب سلطة الأمين العام، كما يلاحظ في تعيين الأمين العام في البلدية التي يقل عدد سكانها عن 10.000 إن يتم بقرار من الوالي وهو ما يعد تراجعاً للقيمة المعيارية لقيمة التعيين مقارنة بالمرسوم الذي يعد أعلى شأنًا من القرار، إلا أن هذه الصورة تعد اقرب منها لتدعيم اللامركزية في التسيير⁴.

كما تنص المادة 22 من القانون 11/10 على انه:

" يعين الأمين العام لبلديات عدد سكانها 20 ألف نسمة فأقل من بين:

¹ قانون 11.10، مرجع سابق، المادة 15، ص.8.

² المرجع نفسه، المادة 127، ص.19.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 11/10، المؤرخ في 13 ربيع الأول، 1438 و 13 ديسمبر 2016، الجريدة الرسمية، ع 73 الصادرة بتاريخ 15 ربيع الأول عام 1438 و 13 ديسمبر 2016، المادة 20، ص. 5.

⁴ طواهرية أبو داود، عبد القادر غتاوي، المركز القانوني للأمين العام للبلدية في النظام القانوني الجزائري، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، م 02، ع 02، ديسمبر 2018، ص ص 51، 52.

1- الموظفين الرسميين الذين ينتمون على الأقل إلى رتبة متصرف إقليمي رئيسي، مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بصفة موظف.

2- الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة مصرف إقليمي، مهندس دولة للإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة¹.

ويعين الأمين العام للبلديات التي عدد سكانها من 20.001 نسمة إلى 50.000 نسمة من بين:

1- الموظفين المرسمين برتبة متصرف إقليمي رئيسي، مهندس رئيسي على الأقل أو رتبة معادلة لها مع 3 سنوات خدمة فعلية بصفة موظف².

2- الموظفين المرسمين برتبة متصرف إقليمي، مهندس دولة أو رتبة معادلة لها مع 6 سنوات خدمة فعلية بصفة موظف.

كما يعين الأمين العام للبلديات التي عدد سكانها من 50.001 نسمة إلى 100.000 نسمة من بين:

1- الموظفين المرسمين برتبة متصرف إقليمي رئيسي، مهندس رئيسي على الأقل أو رتبة معادلة لها مع 3 سنوات خدمة فعلية بصفة موظف.

2- الموظفين المرسمين برتبة متصرف إقليمي، مهندس دولة أو رتبة معادلة لها مع 6 سنوات خدمة فعلية بصفة موظف³.

ثالثا: إنهاء مهام الأمين العام للبلدية

بالنسبة لكيفية إنهاء مهام الأمين العام للبلدية فإنه اعتمادا على المادتين 20 و21 من المرسوم

التنفيذي رقم 320/16، وعملا بقاعدة توازي الأشكال، فإنه يتم إنهاء مهام الأمين العام للبلدية حسب الأشكال نفسها لطريقة تعيينه⁴.

الفرع الثاني: حقوق وواجبات الأمين العام للبلدية

أولا: حقوق الأمين العام للبلدية

لقد حدد المرسوم التنفيذي 320.16 حقوق و ضمانات مهنية كثيرة للأمين العام للبلدية نذكر منها ما

يلي:⁵

¹ قانون 11.10، مرجع سابق، المادة 22. ص6.
² سمير بن عياش، تقييم الإطار القانوني لمنصب الأمين العام للبلدية في الجزائر، مجلة العلوم لقانونية والسياسية، ع 17، جانفي 2018، ص165.
³ المكان نفسه..
⁴ رزيقة مخناش، مرجع سابق، ص 164.
⁵ مرسوم تنفيذي 320-16، مرجع سابق، المواد من 3 إلى 6، ص4.

- تلتزم البلدية بحماية الأمين العام للبلدية من كل الضغوط أو التهديدات أو الإهانات أو الشتم أو القذف أو الاعتداء.

- تعطي البلدية مبالغ التعويضات الناجمة عن الحوادث الضارة التي تطرأ للأمين العام للبلدية أثناء ممارسة مهامه.

- في حالة تعرض الأمين العام للبلدية إلى متابعة قضائية من الغير بسبب خطأ في الخدمة وجب على البلدية حمايته من العقوبات المدنية التي تسلط عليه، ما لم ينسب إليه خطأ شخصي يعتبر منفصلا على المهام الموكلة له.

- يجب إعلام الوالي بكل القرارات التي يتخذها رئيس المجلس الشعبي البلدي ضد الامين العام للبلدية والمتعلقة بإلغاء تفويض إمضاء رئيس المجلس الشعبي البلدي أو العقوبات التأديبية من الدرجة 4، أو توقيف الراتب بسبب عقوبة تأديبية أو متابعة جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه.

ثانيا: واجبات الأمين العام للبلدية

يتوجب على الأمين العام للبلدية القيام بما يلي:

- يلزم الأمين العام للبلدية بأداء مهامه بكل أمانة وحيادية ويجب عليه أداء مهامه في إطار احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، ويلزم بإعلام الوالي المختص إقليميا عن طريق رئيس المجلس الشعبي البلدي بكل نشاطاته ضمن حزب سياسي أو جمعية.

- يجب على الأمين العام للبلدية الدفاع عن مصالح الجماعة الإقليمية والمحافضة عليها، ويجب عليه السهر على المحافظة على ممتلكات البلدية والحفاظ عليها وحمايتها وتثمينها.

- يجب على الأمين العام للبلدية التحلي بسيرة وسلوك يتناسب والمسؤوليات الموكلة إليه.

- يتعين على الأمين العام للبلدية أن يكون رهن إشارة الجماعة الإقليمية، وبهذه الصفة يجب عليه أن يكون مقيما في إقليم البلدية حيث يمارس نشاطه.

- يمنع على الأمين العام للبلدية أن يتلقى بعنوان مهامه ولأى سبب كان هدايا أو هبات أو مكافآت أو مزايا أخرى.

- لا يمكن أن تكون له علاقات تبعية مباشرة سلمية مع زوجه، أو احد أقاربه إلى غاية الدرجة الثانية¹.

¹ القانون 11/10، مرجع سابق، المواد من 7 إلى 12، ص 4.

الفرع الثالث: صلاحيات الأمين العام للبلدية

حدد القانون هيئة لبلدية الأولى للمداولة ويمثلها المجلس الشعبي البلدي والأخرى تنفيذية يمثلها رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة يمثلها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي،¹ ومن بين هذه الصلاحيات والمهام نجد :

أولاً: صلاحيات الأمين العام في إطار تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين، كما يمكنه الاجتماع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلثي الأعضاء بطلب من الوالي، وفي إطار تحضير هذه الدورات سواء كانت عادية أو غير عادية فان الأمين العام يقوم بالمهام التالية:²

- تحضير كل الوثائق اللازمة لأشغال المجلس الشعبي البلدي ولجانه.
- وضع كل الوسائل البشرية والمادية الضرورية تحت تصرف أعضاء المجلس.
- ضمان أمانة جلسات المجلس تحت إشراف رئيس المجلس.
- تعيين الموظف المكلف بتنسيق أشغال دورات المجلس ولجانه.
- الحفظ الجيد لسجلات المداولات.
- ضمان تنفيذ إجراءات النظافة.
- ضمان إعلان القراءات البلدية ونشرها.
- متابعة قضايا المنازعات البلدية.
- المشاركة كعضو في اللجنة البلدية للمناقصة.
- ضمان السير العادي لمصالح البلدية ومراقبة نشاطها.
- ضمان تنفيذ الميزانية، تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ضمان متابعة تسيير الممتلكات البلدية وحفظها وصيانتها.
- مسك و تعيين سجل الملاك العقارية ودفاتر جرد أثاث وعتاد البلدية.
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده والرئيس الجديد.³
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.⁴

¹ سمير بن عياش، مرجع سابق، ص 85.

² رزيقة مخناش، مرجع سابق، ص 168.

³ سمير بن عياش، مرجع سابق، ص ص 84-86.

⁴ راضية عباس، المركز القانوني للأمين العام للبلدية على ضوء قانون البلدية الجديد، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 9، ص ص 83-84.

ثانيا: في إطار متابعة تنفيذ مداوات المجلس الشعبي البلدي

تعتبر مداولة المجلس الشعبي البلدي قرارا جماعيا صادرا عنه خلال دوراته النظامية بهدف معالجة المسائل التي تدخل في إطار الصلاحيات المخولة له قانونا وتحرر المداوات وتسجل في سجل خاص مرقم وموصى عليه من طرف رئيس المحكمة المختصة إقليميا¹.

ويكلف الأمين العام بما يلي:

- إرسال مداوات المجلس الوصية للرقابة والموافقة عليها.

- ضمان نشر مداوات المجلس.

- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداوات المتضمنة لهيكل التنظيمي ومخطط تسيير

المستخدمين وهذا ما أكدت عليه المادة 129 من قانون 11/10 على تولي الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- متابعة تنفيذ البرامج التنموية للبلدية والمشاريع التي اقرها المجلس الشعبي البلدي².

ثالثا: صلاحيات الأمين العام في إطار تنشيط وتنسيق المصالح الإدارية للبلدية

1- صلاحيات الأمين العام للبلدية في مجال الانتخابات والخدمة الوطنية.

يسهر الأمين العام على تنشيط مصلحة الانتخابات من خلال ضمان المسك الجيد لبطاقة الناخبين وتسيير مختلف العمليات الانتخابية، وبهذا الخصوص يعتبر الأمين العام للبلدية عضوا باللجنة الإدارية الانتخابية للبلدية وبهذه الصفة يضطلع بمراقبة القوائم الانتخابية ومراجعتها خلال الثلاثي الأخير من كل سنة، كما يسهر على إحصاء المواطنين المولودين في البلدية او المقيمين بها حسب السن في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.

2- صلاحية الأمين العام في تسيير الأرشيف:

يقصد بالأرشيف المحفوظات من الوثائق والملفات الهامة ومن بينها نجد: سجلات الحالة المدنية، العقود القرارات وقد خول للأمين العام مهمة ضمان تسيير الأرشيف البلدي من خلال تعيين الموظفين المؤهلين لهذا الغرض والسهر على عملية حفظه بالطرق التي تضمن الاطلاع والاستغلال³.

¹ رزيقة مخناش، مرجع سابق، ص 170 .

² سمير بن عياش، مرجع سابق، ص 86.

³ رزيقة مخناش، مرجع سابق، ص 171.

الفرع الرابع: الدور القيادي للأمين العام للبلدية لتحقيق التنمية المحلية

يعتبر الأمين العام للبلدية من المناصب العليا وهو الوسيط بين الهيئة المنتخبة، وباقي المصالح البلدية الإدارية والتقنية، لذا دوره في التنمية المحلية بارز خاصة وان المشرع من خلال قانون البلدية جعله منشط الإدارة البلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث كلف الأمين العام بصلاحيات تجعل منه منافسا لرئيس المجلس الشعبي البلدي، ومن بين هذه الصلاحيات ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي، يتلقى تفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني.

حيث يعتبر الأمين العام مصدر الحصول على المعلومة، حيث يمثله النمط القيادي الديمقراطي لأنه يشكل القيادة الأساسية بين المجلس المنتخب ورئيس المجلس الشعبي البلدي من جهة، والموظفين الإداريين من جهة أخرى، على اعتبار أنه المنشط الأول للإدارة وأنه الماسك بخيوط الوظائف الإدارية، لذا دوره في التنمية يبدو جليا خاصة وانه المنشط للمصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

رغم أن الأمين العام للبلدية معين، لكن لديه معرفة ودراية بالأمر المحلي أكثر من رئيس البلدية التي تتحكم فيه عدة مسائل أهمها الانتماء الحزبي، وبالتالي وجود الأمين العام للبلدية بجانب رئيس البلدية هو نوع من الرقابة، أي وجود علاقة بين رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام علاقة الرقابة على عمل رئيس البلدية وضمان الحياد للبلدية، ومنه فالمساهمة القيادية للأمين العام في عملية التنمية المحلية أنه ملزم باتخاذ الإجراءات القانونية لتجسيد البرامج والمشاريع ومتابعة تنفيذها، وبالتالي فإنه ملزم بالتنسيق والتواصل بين أعضاء المجلس ومع مصالح البلدية، وتختلف العوامل حسب طبيعة المشروع التنموي.¹ إن الدور الذي يلعبه الأمين العام للبلدية رفقة باقي الموظفين في إدارة التنمية المحلية تستدعي من المشرع إعادة النظر في المعالجة القانونية له من خلال تحديد صلاحياتهم بدقة من خلال قانون البلدية، وجعل مهمتهم تدخل في إطار التعاون والتنسيق مع المنتخبين لا التعارض ووسيلة لصراع بين المنتخبين والمعنيين، والجدول التالي يتضمن مقارنة بين الأمين العام للبلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي

¹ ليلي عزيزي، مرجع سابق، ص103.

الجدول 1: مقارنة بين الأمين العام للبلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي.

المجال	الأمين العام للبلدية	رئيس المجلس الشعبي البلدي
التعيين	يعين	ينتخب
التنظيم	عدم التركيز الإداري واللامركزية	اللامركزية الإدارية
المهام	صلاحيات كثيرة غموض في الصلاحيات وليس هناك تدقيق في المهام	صلاحيات غير دقيقة بين الأمين العام ورئيس المجلس الشعبي البلدي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

إنّ للأمين العام صلاحيات واسعة ومكانه مرموقة في البلدية، وقد كلف بصلاحيات تنافس رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث نجد غموض في صلاحياته، وليس هناك تدقيق في الصلاحيات بين رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام للبلدية، مما يؤدي في غالب الأحيان إلى نقص في الحوار وانعدامه ويتسبب في نقص الإعلام بينهما، حيث أن الأمين العام يكون عن طريق التعيين على خلاف رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يكون منتخب، عن طريق المواطنين فيتمتع الأمين العام بصفة عدم التركيز الإداري أما رئيس الشعب البلدي يتصف باللامركزية الإدارية، فعدم وجود تسلسل لأنماط القياديين بينهما يؤثر سلبا عن التحكم الجيد في مشاريع التنمية المحلية و تسييرها .

المطلب الثالث: المراقب المالي للبلدية

يعتبر المراقب المالي مسؤول عن سير مجموع المصالح الموضوعة تحت سلطة وعن التأشيرات التي يسلمها، ويتحدد المركز القانوني له عبر التعيين الرسمي له الذي يسند إلى وزير المالية وعليه سندرس تعريف المراقب المالي وشروط توظيفه وصلاحياته.

الفرع الأول: تعريف المراقب المالي:

هو شخص تابع لوزارة المالية ويتم تعيينه بمقتضى قرار وزاري يمضيه الوزير المكلف بالميزانية، مهمته التأثير على مروع الالتزام الذي يحرره الأمر بالصرف، وله صلاحيات رفض بعض العمليات المخالفة للقانون ، كما يمكن للمراقب المالي أن يعطي إرشادات ونصائح للأمر بالصرف فهو بمثابة مستشاره المالي.

وعلى المستوى المحلي هناك مراقب مالي في كل ولاية مكلف بالمراقبة المالية للالتزام بنفقات هذه الأخيرة ونفقات البلدية، والمصالح غير ممركرة للدولة أو الهيئات العمومية الأخرى والمؤسسات العمومية المحلية ذات الطابع الإداري¹.

الفرع الثاني: شروط تعيين المراقب المالي للبلدية

يعين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالمالية من بين:²

1- رؤساء المفتشين المحليين للميزانية:

المتصرفين المستشارين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.

2- المفتشين المحليين المركزيين للميزانية الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية:

المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية ثمانية سنوات من الأقدمية بإدارة الميزانية.

3- المفتشين المحليين الرئيسيين للميزانية الذين يثبتون سبع سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.

4- المفتشين المحليين للميزانية والمتصرفين الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.³

الفرع الثالث: مهام وصلاحيات المراقب المالي

تتعدد وتتوسع مهام المراقب المالي حيث تتمثل المهمة الأساسية للمراقب المالي في مراقبة مشروعية

عمليات تنفيذ النفقات العمومية ومطابقتها للأنظمة والقوانين المعمول بها.

- بالإضافة إلى الإشراف على متابعة الوضعية المالية للمؤسسات المكلفة بمراقبتها.

- مسك محاسبة الالتزامات التي تسمح لهم بتحديد مبالغ الالتزامات المحسومة من اعتمادات الميزانية.

- مساعدة الأمرين بالصرف بتقديم الاستشارات المالية لهم⁴.

حيث تتمثل مهمة المراقب المالي في الحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بالنفقات العمومية

ويكلف بهذه الصفة بالخصوص على ما يلي:⁵

¹ فاطمة الزهراء مفتاح، دور العنصر البشري في تحسين أداء ميزانية الجماعات المحلية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع الثاني، ديسمبر 2012، ص 60.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 10/11 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق ل 21 نوفمبر سنة 2011، جريدة رسمية، العدد "64" الصادرة بتاريخ 2 محرم عام 1433 هـ 27 نوفمبر سنة 2012، ص 21.

³ قانون 10/11، مرجع سابق، المادة 11، ص 21.

⁴ عبد الصديق شيخ، الرقابة السابقة للنفقات الملزم بها على ميزانية الجماعات المحلية، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 10، المجلد 2، جوان 2016، ص 466.

⁵ بلال عوالي، آليات الرقابة المالية القبلية كأداة فعالة في تسيير صرف النفقات العمومية للبلديات المراقب المالي - نموذجاً - دراسة حالة المراقبة المالية قطب أولاد يعيش - البلدية -، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، ص 184.

- تنظيم مصلحة المراقبة المالية وإدارتها وتنشيطها.
- تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية بما يتعلق بمراقبة النفقات المستلزم بها.
- القيام بأية مهمة أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية.
- تنفيذ كل مهام الفحص والرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بالمالية العمومية.
- وبناء على قرار الوزير المكلف بالمالية إعداد تقييم سنوي ودوري حول نشاط المراقبة المالية.
- مساعدة أية مهمة مراقبة أو تقييم لمصالحه في إطار البرنامج المسطر من المديرية العامة للميزانية.
- تقديم نصائح للآخرين الأمرين بالصرف على المستوى المالي قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية وفعاليتها.
- يتكفل المراقب المالي كذلك بمسك السجلات وإعداد التقارير¹.
- إعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الواقية التي توجه إلى المكلف بالمالية.
- ممارسة السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه وتأطيرهم.
- المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه وضمان نجاعة النفقات متابعتها وتقييمها².

الفرع الرابع: المراقب المالي للبلدية كدور قيادي في التنمية المحلية

إن أهمية المراقب المالي هو من شأنه الحفاظ على الأموال العامة من سوء الاستخدام سواء من خلال فرض القوانين والتعليمات التي تضمن الاستخدام الأمثل لهذه الأموال أو من خلال فرض العقوبات في حالة وقوع التجاوزات والمخالفات المتعددة وكذلك محاربة الفساد الإداري والاجتماعي.

ونظرا للدور الهام والبارز للمراقب المالي فله دور فعال في التنمية المحلية، فانه يقع عليه حسن سير المصالح الموضوعة تحت سلطته ومسؤوليته عن التأشيرات التي يسلمها، كما ينقل عنه هذه المسؤولية إلى المراقب المالي المساعد في اختصاصه ومنه هنا يظهر النمط القيادي الذي يملكه المراقب المالي حيث يعتمد على النمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على تفويض الصلاحيات والسلطات والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹ بلال عوالي ، مرجع سابق، ص 184.

² قويدر عياش، يوسف لزرق ، دور المراقب المالي في الرقابة على النفقات والجماعات المحلية - حالة بلدية بوسعادة. ولاية المسيلة الجزائر ، مجلة التنمية والاقتصاد، العدد 4، ص 124.

فالمراقب المالي يقوم بتقويض مسؤوليته إلى مرؤوسيه في نفس اختصاصه، فيعتبر المراقب المالي له دور فعال في التنمية المحلية من خلال الحفاظ على الأموال والاستخدام الأمثل لها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وصرف هذه الأموال في المشاريع التنموية.¹

المطلب الرابع: المحاسب العمومي في البلدية

يعتبر المحاسب احد الأطراف الأساسية المعنية بالتسيير المالي للبلدية وذلك وفقا للمهام والصلاحيات التي خوله له القانون كما يتولى المحاسب العمومي الرقابة المالية على كل العمليات المالية في البلدية أثناء تنفيذها باستثناء بعض العمليات المالية التي يتم دفعها بدون امر مسبق. وعليه سنتناول تعريف المراقب المالي وتعيينه واهم صلاحياته.

الفرع الأول: تعريف المحاسب العمومي في البلدية.

يعرف المحاسب العمومي بأنه كل موظف أو عون عمومي يرخص له قانونا بالتصرف في الأموال العمومية أو الأموال الخاصة المنظمة.

وبالرجوع إلى التشريع في الجزائر فانه يعرف كما يلي: "يعد محاسبا عموميا كل شخص يعين للقيام بالعمليات التالية: تحصيل الإيرادات ودفع النفقات وضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلفة وحفظها وتحويل الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والأموال".² هو الشخص المكلف بتسيير المحاسبة في المؤسسة العمومية الإدارية، وهو المكلف بصفة رسمية بالتنفيذ الفعلي للنفقات والإيرادات وكذا عمليات الخزينة، وكذلك لفائدة المؤسسات العمومية. وعلى العكس من الأمرين بالصرف الذين تعتبر اختصاصها المالية ملحقة أو مكملة لوظائفهم الإدارية، فان المحاسبين العموميين يمارسون صلاحيات أصلية.³

الفرع الثاني: أصناف المحاسب العمومي في البلدية

يمكن التمييز بين صنفين من المحاسبين العموميين وهما: المحاسب العمومي الرئيسي والمحاسب العمومي الثانوي.

¹ قويدر عياش، يوسف لزرقي، مرجع سابق، ص 121.
² فارس بن رفق، فاروق سحنون، دور المحاسب العمومي في الرقابة على الصفقات العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، م 2، ع 2، ديسمبر 2019، ص 103.
³ خالد سكوتي، دور المحاسب العمومي في مراقبة الميزانية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، م 09، ع 3، 2020، ص 93.

1- المحاسبين العموميين الرئيسيين: يتصف بصفة المحاسب الرئيسي الأعوان العموميين وهم: العون المحاسب المركزي للخرينة العمومية، أمين الخزينة المركزي، أمين الخزينة في الولاية، الأعوان المحاسبون المعينون للميزانيات الملحقة.

2- المحاسبين العموميين الثانويين: هم فئة محددة من أعوان المحاسبة العمومية وهم كالتالي: قابضو الضرائب وقابضو أملاك الدولة وقابضو الجمارك ومحافظو الرهون، وأمناء الخزينة على مستوى البلديات ورؤساء مراكز البريد والمواصلات، قابضو مراكز البريد والمواصلات وأمناء خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية والقطاعات الصحية¹.

الفرع الثالث: مهام وصلاحيات المحاسب العمومي

ومن بين الصلاحيات المحاسبين العموميين حيث أن دورهم في تنفيذ الميزانيات ومختلف العمليات المالية يعد أساس وظائفهم والتي يمكن تلخيص أهمها في:²

- تحصيل الإيرادات (تنفيذا الأوامر تحصيلها الصادرة إليهم من الأمرين بالصرف أو المسددة لهم مباشرة من طرف المواطنين، حسب طبيعة الإيراد وإجراءات تحصيله).

- دفع النفقات (تنفيذ الأوامر أو حوالات الدفع الصادرة إليهم من الأمرين بالصرف أو السندات المقدمة لهم من قبل الدائنين، أو المبادرة منهم في بعض الحالات).

- تنفيذ عمليات الخزينة (الممثلة أساسا في حركة الأموال نقدا والقيم المعبأة، مثل السندات المضمونة والقابلة للتحويل إلى نقود وحسابات الودائع والحسابات الجارية، وحسابات الديون المستحقة للهيئات العمومية.

- حفظ الأموال والقيم المملوكة للهيئات العمومية أو العمومية المودعة لديها.

- مسك المحاسبة التي تبين العمليات المنفذة من قبلهم.

- يراقب المحاسب العمومي مشروعية تحصيل للإيرادات أو الدفع للنفقات³.

- تنفيذ الميزانية ومختلف العمليات المالية.

- يقوم بدور أساسي في عملية الدفع أي تسديد النفقات التي التزم بها الأمر بالصرف وفقا لشروط محددة قانونا.

¹ محمد فيصل مايدة، سليمان عتير، احمد الصالح سباع، دور المحاسب العمومي في الرقابة على إنفاق الهيئات الحكومية الجزائرية، مجلة التنمية الاقتصادية، ع4، 2019، ص. 369.

² خالد سكوتي، مرجع سابق، ص. 94.

³ خالد سكوتي، مرجع سابق، ص. 95.

- عملية تحصيل بعض الإيرادات الخاصة بالبلدية.

- يتولى المحاسب العمومي الرقابة المالية على كل العمليات المالية في البلدية أثناء تنفيذها، بعض العمليات المالية التي يتم دفعها بدون أمر مسبق والتي تكون موضوع تسوية بعد الدفع¹.

الفرع الرابع : الدور القيادي للمحاسب العمومي لتحقيق التنمية المحلية

يبرز الدور القيادي للمحاسب العمومي من خلال مسؤوليته فإنه يمسك في مجال عمليات الخزينة حسابات حركات الأموال حيث يتمتع بالمسؤولية الشخصية والمالية على العمليات الموكلة له، كما يمكن أن يتمتع بالمسؤولية التضامنية بينه وبين الأشخاص الموضوعين تحت أوامره. حيث يتجه هنا إلى النمط الديمقراطي والى أسلوب القائد الإداري الاجتماعي الذي يعطي اهتمام للعمل والعاملين وتظهر مسؤولية المحاسب العمومي عندما يحدث عجز في الأموال العمومية سواء تعلق الأمر بتحصيل الإيرادات أو تسديد النفقات، كما يعتبر المحاسب العمومي مسؤولاً عن التصرفات التي تصدر من مساعديه والخاضعين لسلطته ورقابته والمتمثلين في أعوان المصلحة والمحاسبون السابقون والمحاسب المفوض والمحاسب الفعلي، ويمارس المحاسب العمومي صلاحية الرقابة من الناحية الخارجية إذ يطلب ملف النفقة المقدمة عليه وليس له الحق في التحقق من مدى شرعيتها، ويؤثر الدور القيادي للمحاسب العمومي في عملية التنمية المحلية من خلال أدائه في مجال تحصيل الإيرادات، ودفع النفقات وضمان دراسة الأموال والسندات وعلاقته مع مساعديه فكل ما أدى مهامه بكفاءة وفعالية وحرص على توجيه ودعم مساعديه في إطار العمل ساهم ذلك في تحقيق تنمية محلية، والجدول التالي مقارنة بين المراقب المالي و المحاسب العمومي الجدول(2) : مقارنة بين المراقب المالي والمحاسب العمومي.

المجال	المراقب المالي	المحاسب العمومي
تعيينه	معين بموجب قرار وزاري	معين بمقتضى قرار وزاري صادر من الوزير المكلف بالمالية
الرقابة	رقابة مشروعة	الرقابة القبلية آنية
مهامه	على مستوى الإدارة المركزية أو المحلية	متابعة جميع الحسابات وحركاتها. تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹عبد القادر موقف، مرجع سابق، ص 151.

يحظى المراقب المالي بمركز قيادي هام على مستوى الإدارة المحلية والمركزية يتم تعيينه بموجب قرار وزاري ويمارس رقابة مشروعة على مستوى الإدارات، وذلك الأمر بالصرف، بالنسبة للمحاسب العمومي ويتم تعيينه بموجب قرار وزاري صادر من الوزير المكلف بالمالية ويمارس الرقابة القبلية و الآنية، ومن ابرز مهامه متابعة جميع الحسابات وتحصيل الإيرادات ودفع النفقات وإبرام المديونية العامة ، ومن خلال ما سبق أن كل من الأمر بالصرف وهو رئيس المجلس الشعبي البلدي ، المحاسب العمومي (أمين الخزينة للبلدية)، والمراقب المالي على مستوى البلدية مستقلون عن بعضهم البعض، فلا يمارس أي فاعل منهم قيادته على بقية الأطراف ، مما يعني أن كل فاعل مطالب بتباعد الأنماط القيادية للمرؤوسين التابعين لتحقيق التنمية المحلية .

المبحث الثاني: الفواعل القيادية في الولاية

تعد الولاية وحدة إدارية مهمة تقوم عليها الإدارة اللامركزية الإقليمية بالجزائر تكتسب أهمية بالغة في التأثير على عملية التنمية المحلية نظرا للفواعل القيادية التي تحتويها حيث لن لكل فاعل قيادي داخلها دور مهم في تفعيل التنمية المحلية على مستوى الإدارات المحلية ولعل ابرز هذه الفواعل : الوالي ورئيس المجلس الشعبي الولائي، والمراقب والمحاسب العمومي، حيث ان لكل قائد إداري مط قيادي معين من شأنه التأثير على عملية التنمية المحلية.

المطلب الأول: الوالي

يعتبر الوالي جهاز لنظام عدم التركيز، ويعد منصب من المناصب الحساسة في هرم الوظائف في الدولة، حيث يتمتع بدور قيادي مهم في التأثير على مختلف العمليات والنشاطات على مستوى الولاية، كما يؤثر في تفعيل التنمية المحلية بالولاية.

الفرع الأول: التعريف بمنصب الوالي

هو ممثل الحكومة ومندوب عليها على مستوى الولاية، يعين بمرسوم رئاسي بناء على تقرير وزير الداخلية، ويتمتع الوالي بازواجية في صلاحيته فهو وكيل للدولة ووكيل للولاية، فمن حيث اعتباره ممثلا للدولة فهو يعتبر الوكيل المميز وهو المتصرف بسلطة الدولة، ومندوب الحكومة والممثل المباشر والوحيد لكل وزير من الوزراء¹.

كما يعتبر الموظف السامي المحلي الذي نص الدستور على تعيينه بمرسوم رئاسي من طرف رئيس الجمهورية باقتراح من وزير الداخلية، ويعتبر ممثلا للدولة ومفوض الحكومة على المستوى المحلي من جهة وممثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية والقضائية².

رابعا: حصول مانع قانوني : وهنا يتبين أن المشرع لم يوضح أكثر فيما يخص المانع القانوني الذي قد يحصل للمنتخب على مستوى المجلس الشعبي الولائي، والذي يؤدي إلى زوال صفة منتخب بهذا المجلس، الأمر الذي يؤدي إلى فتح باب واسع في هذا الصدد³.

الفرع الثاني: تعين الوالي

¹ فاطمة الزهراء مولفوعة، دور الإدارة المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر كمدخل لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة البشائر الاقتصادية، ع1، سبتمبر 2014، ص 25 .

² محمد نايلي، الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، ع 11، 2017، ص 89.

³ قانون 07/12، مرجع سابق، المادة 8 و 9، ص ص 20. 21.

طبقا للمادة " 92" يتعين الوالي بمرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية ومن هنا فإن منصب الوالي يعد من المناصب السامية في الدولة.¹

الفرع الثالث: صلاحيات الوالي

يتمتع الوالي بازدواجية في الاختصاص حيث يحوز على السلطات بصفته ممثلا للولاية كما يمارس صلاحيات أخرى باعتباره ممثلا للدولة.²

أولا: الوالي ممثلا للولاية

يحوز الوالي وظائف ومهام كثيرة تارة كمثل للولاية كجماعة محلية وتارة كمثل للولاية كهيئة إدارية كما يلي:

1- الوالي كجهة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي.

بهذه الصفة يمثل الولاية كهيئة لا مركزية وتظهر علاقته بالهيئة التداولية كهيئة تنفيذية لها، ونلخص أهم هذه الوظائف فيما يلي:

- بموجب المادة (102) من قانون (07/12) فالوالي يسهر على نشر وتنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي والمادة (124) منه أيضا تحيلنا إلى أداة ذلك، والمتمثلة في القرارات التنفيذية التي يصدرها الوالي ترجمة للمداوات بغية تنفيذها وحسن تنفيذها أيضا.³

- يجوز للوالي في الحالات الاستعجالية أن يقوم بكافة التصرفات اللازمة لإثبات ومتابعة الجرائم المرتكبة ضد امن الدولة بنفسه أو يوكله له كتابة ضباط الشرطة القضائية.

إذن فان اختصاص الوالي في مجال الضبط القضائي نوعي ومحدد زمنيا لأنه ملزم بتبليغ وكيل الجمهورية في مدة أقصاها (48) ساعة، لتتولى بذلك السلطات القضائية متابعة الأمر بعد تسليمها كل الوثائق المدفوعة في الملف، فالوالي سلطاته أقل من سلطات رئيس المجلس الشعبي البلدي في هذا الشأن.⁴

- يسهر على حفظ الأرشيف للدولة والولاية والبلدية.

¹ عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري، (الجزائر : دار جسور للنشر والتوزيع، ط4، 2017). ص370.

² محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، د. ط 2013)، ص 114.

³ إسماعيل فريجات، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، (جامعة الوادي كلية

الحقوق والعلوم السياسية، 2013/2014) ص 114.

⁴ إسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص 132.

- الوالي هو الأمر بالصرف ميزانية الدولة للتجهيز المخصص له بالسنة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية¹.

ثانيا: ممثلا للدولة

يجسد الوالي الصورة الحقيقية لعدم التركيز الإداري نظرا للسلطات والصلاحيات المسندة إليه باعتباره الوكيل المميز للدولة في إقليم الولاية (الممثل للدولة)².

يعتبر بهذه الصفة جهة عدم التركيز، فهو يؤدي أدوار سياسية، إدارية وأخرى ضبطية.

1- وظائف سياسية: وتتمثل في الدور الذي يلعبه كوسيط سياسي بين الدولة والمواطن، لذلك فهو عين السلطة في رفع التقارير السياسية الاجتماعية والاقتصادية ومدى رضا المواطنين عن السياسات المتبعة ونجاحتها، ويتجلى دوره في صنع السياسة العامة والاستراتيجيات المناسبة لتنفيذها، كما يتمدد دوره في الحالات الاستثنائية.

2- وظائف إدارية: وتتجلى وظائفه في الأنشطة والمهام التالية:

- ينشط وينسق ويراقب نشاط المصالح المركزية للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط باستثناء القطاعات التالية:

- العمل للتربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي³.

- وعاء الضرائب وتحصيلها.

- الرقابة المالية.

- إدارة الجمارك.

- مفتشية العمل.

- مفتشية الوظيفة العمومية.

- المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر لطبيعتها أو خصوصية إقليم الدولة.

- يمثل الوالي السلطة الإدارية في الولاية، يسهر على تنفيذ القانون واحترامه، وكذا احترام رموز الدولة وشعاراتها على مستوى إقليمه، يعني تنفيذ القوانين الصادرة عن البرلمان، وكذا التنظيمات من السلطة

¹ محمد نايلي، مرجع سابق، ص 93.

² محمد علي حسون، الجهات محل الوصاية الإدارية والأساس القانوني لاستقلاليتها في التشريع الجزائري، مجلة رسالة الحقوق، العدد 3، 2011، ص 152.

³ إسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص 152.

التنفيذية، كما أنه مكلف بتطبيق التعليمات الواردة إليه من السلطة المركزية والتي يتلقاها كذلك من الوزراء اعتباراً أنه ممثلهم المباشر¹.

- للوالي دور هام في توفير الحماية للأفراد والممتلكات من جراء الكوارث الطبيعية أو الاعتداءات على الأشخاص التي لا تأخذ طابعا عسكريا أو ما يطلق عليه الحماية المدنية، مما ينجر على الوالي مسؤول وإعداد إجراءات الدفاع والحماية المدنية في الأمور التي ليست لها طابع عسكري².

3- الاختصاصات الضبطية: يعهد للوالي كما هو لرئيس المجلس الشعبي البلدي اختصاصات تتعلق بالضبط الإداري وكذلك بالضبط القضائي.

أ- الضبط الإداري: بما أن الوالي امتداد للسلطة المركزية، وصاحب اختصاص شامل على مستوى الولاية، فحين مباشرته مهامه يكلف بحماية حقوق الأفراد وحررياتهم، وفي ذات الإطار نصت المادة 114 على "أن الوالي مسؤول على المحافظة على (النظام لأمن والسلامة والسكينة العمومية)، وبالتالي فله ان يتخذ كافة الإجراءات التي تهدف إلى صيانة الأمن والسكينة العامة والصحة العامة، ولأداء مهامه يتمتع بالسلطة اللائحة، يصدر من خلالها قرارات إدارية وتوضع تصرفه مصالح الأمن لتسهيل تطبيقها³.

ب - الضبط القضائي: يعتبر الوالي بحسب المادة 28 من قانون الإجراءات الجزائية هو من أعوان الضبطية القضائية، وذلك في حدود ضيقة مقارنة برئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يعد احد ضباطها ذو الاختصاص الشامل.

- ممارسة الوالي للضبطية القضائية في حالة جناية أو جنحة ضد أمن الدولة⁴.

الفرع الرابع: الدور القيادي للوالي لتحقيق التنمية المحلية.

يعتبر الوالي بمثابة القائد الإداري للولاية، لها حلقة الاتصال بينها فالسلطة المركزية تتمتع بازواجية الاختصاص، فهو بذلك ممثلاً للدولة على المستوى المحلي وممثلاً للولاية.

حيث يوجد والي معين ومجلس شعبي منتخب، فهنا تكون ازدواجية السلطة المهيمنة المعينة على الهيئة المنتخبة التي تؤدي دورا بارزا، فقد كلفت بمهام عديدة ساهمت في تحقيق التنمية المحلية.

حيث يعتبر الوالي الفاعل المحلي الأفضل للسلطة وللمواطنين ، تجمع الولاية بين فاعلين التالين المجلس الشعبي الولائي والوالي، فيوجد علاقة بين الوالي ورئيس المجلس الشعبي الولائي من خلال

¹ إسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص ص 129-130.

² مرجع سابق، المادة 112، ص 19.

³ إسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص 130.

⁴ إسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص 115.

الصلاحيات المخولة له للوالي عن طريق رئيسته أو عن طريق اللجان التي تتكون فيه للعمل والمراقبة وهذا المبادرات الأخرى، حيث يقوم الوالي بتنفيذ القرارات وأصبح المحور الرسمي الرئيسي في المستوى المحلي فيها، خاطب والمتعامل الأفضل للسلطة والمواطن حيث يمثله النمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على التعامل مع المواطنين ومع المجلس الشعبي الولائي، ويشرف كذلك على توزيع المشاريع التنموية والاقتصادية وهذه كلها رهانات تجعل من منصب الوالي ذو أهمية كبيرة، غالبا ما يتم تعيين في هذا غياب المراقبة الوصاية عن تصرفات الوالي¹.

المطلب الثاني: رئيس المجلس الشعبي الولائي

تحتل المجالس الشعبية الولائية مكانة هامة في حياة المواطن والدولة معا، فهي تمثل أداة أساسية لممارسة السلطة الشعبية بمشاركتها المباشرة في إعداد المخططات التنموية ومتابعة تنفيذها، كما تعتبر حلقة وصل وأداة ربط بين الجهاز الإداري وسكان الولاية، وهكذا فإنها تمثل عاملا فعالا في مسيرة التنمية المحلية، وترتبط أهميتها بمدى كفاءة الفواعل القيادية فيها وفعاليتهم وسهرهم على خدمة المواطن، وحرصهم على تنفيذ المشاريع الوطنية في مختلف القطاعات، واحترامهم للمبادئ الأساسية، حيث أن المجلس الشعبي الولائي هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية بالولاية، ويعد الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية، ولعل من ابرز الفواعل القيادية فيه رئيس المجلس الشعبي الولائي، وبناء على ذلك سوف نتناول في هذا المطلب انتخابه وصلاحياته ودوره في تحقيق التنمية المحلية².

الفرع الأول: انتخاب رئيس المجلس الشعب الولائي

نصت المادة 59 من قانون الولاية بما يلي: "ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسا من بين أعضائه للعهد الانتخابية، ويقدم المترشح لانتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي من القائمة الحائزة الأغلبية المطلقة للمقاعد.

وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن القائمين الحائزين خمسة وثلاثين بالمائة 35% على الأقل من المقاعد تقديم مرشح.

وفي حالة عدم حصول أي قائمة على خمسة وثلاثين بالمائة 35% على الأقل من المقاعد يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح عنها.

¹ سمير بن عياش، اثر الفواعل المحلية على تنفيذ أساسيات العمة في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة، المجلة الجزائرية لسياسات العامة، العدد 2، أكتوبر 2013، ص ص. 43 ، 44.

² حسين فريجة، الرشادة الإدارية ودورها في تنمية الإدارة المحلية، مجلة الاجتهاد القضائي، ع السادس، ص 70.

يكون الانتخاب سرياً ويعلن رئيساً للمجلس الشعبي الولائي المترشح الذي تحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات .

وإذا لم يحصل أي مترشح على الأغلبية المطلقة للأصوات، يجرى دور ثاني بين المترشحين الحائزين على المرتبتين الأولى والثانية، ويعلن فائزاً المترشح المتحصل على أغلبية الأصوات. في حالة تساوي الأصوات المحصل عليها يعلن فائزاً المترشح الأكبر سناً. أما عملية التنصيب فتكون بمقر الولاية بحضور الوالي وأعضاء المجلس الشعبي الولائي وأعضاء البرلمان ورؤساء المجالس الشعبية البلدية وذلك خلال جلسة علنية¹.

الفرع الثاني: انتهاء مهام رئيس المجلس الشعبي الولائي:

تنص المادة 40 من قانون الولاية 07/12 على ما يلي: "تزول صفة المنتخب بالمجلس الشعبي الولائي في حالة الوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو حصول مانع قانوني. ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة ويخطر الوالي بذلك.

يثبت فقدان صفة المنتخب بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية، يمكن أن يكون قرار الوزير المكلف بالداخلية المثبت لفقدان صفة المنتخب محل طعن أمام مجلس الدولة.

أولاً: الوفاة: حيث تنص المادة 41 من قانون الولاية على أنه: "في حالة الوفاة أو الاستقالة النهائية أو الإقصاء أو حصول المانع القانوني لمنتخب المجلس الشعبي الولائي يتم استخلافه قانوناً في أجل لا يتجاوز الشهر بالمرشح الذي يلي مباشرة آخر منتخب من نفس القائمة.

ثانياً: الاستقالة: جاءت المادة 42 من قانون الولاية بما يلي: "ترسل استقالة عضو من المجلس الشعبي الولائي إلى رئيس بواسطة ظرف محمول مقابل وصل استلام ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة ويبلغ الوالي بذلك فوراً².

ثالثاً: الإقصاء: ويكون في حالتين

حسب نص المادة 44 من قانون الولاية: "يقضى بقوة القانون كل منتخب بالمجلس الشعبي الولائي يثبت أنه يوجد تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب أو في حالة تناف منصوص عليها قانوناً³.

¹ عمار بريق، المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي الولائي في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، ع السابع، 17 جوان 2016، ص. 581.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 07/12 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433، الموافق لـ 21 فبراير 2012، الجريدة الرسمية، ع 12 الصادرة 7 ربيع الثاني عام 1433هـ، 29 فبراير 2012، المادة 42/41/40، ص. 12.

³ عمار بريق، المجلس الشعبي الولائي في الجزائر التشكيل والصلاحيات، مجلة دراسات وأبحاث م، 7، ع 18، ص. 114، 130.

الفرع الثالث: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي الولائي

يمارس رئيس المجلس الشعبي الولائي طبقا لقانون الولاية صلاحيات عديدة أهمها:¹

- رئاسة المجلس الشعبي الولائي.
- دعوة المجلس الشعبي الولائي للإنعقاد سواء الدورات العادية أو الدورات غير عادية، وترسل الاستدعاء كتابيا وعن طريق البريد الإلكتروني، مرفقة بمشروع جدول الأعمال (تسليم الاستدعاء المكتوبة في مقر سكن كل عضو مقابل وصل استلام قبل عشرة أيام كاملة على الأقل من الاجتماع، ويمكن تقليص المدة في حالة الاستعجال على أن لا تقل يوم واحد كامل.
- يتولى رئيس المجلس الشعبي الولائي رئاسة جلسات الدورات، وبالتالي فان له ضبط المناقشات ويمكنه طرد أي شخص غير عضو بالمجلس يخل بحسن سير هذه المناقشات بعد اذاره².
- يمثل الولاية في مختلف التظاهرات الرسمية ويجمع الأعمال الإدارية والمدنية ذلك من خلال المادة 01/105.

- يتولى كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية (المادة 2/105).

- يعد مشروع الميزانية ويعرضها للمصادقة المجلس الشعبي الولائي، ثم يتولى تنفيذها، وهو الأمر بالصرف على مستوى الولاية³ وذلك حسب المادة (107)⁴
- يبرم العقود والصفقات باسم الولاية⁵.

- يتولى اطلاع المجلس الشعبي الولائي على مدى تنفيذ المداورات، كما يعلمهم بنشاط القطاعات غير المركزية .

- يطلع رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الفترات بين الدورات وبانتظام على مدى تنفيذ توصيات المجلس المادة (104)، كما يقدم سنويا حول نشاطات الولاية تتب بمناقشة يمكن ان ترفع لوزير الداخلية، والجماعات المحلية المادة (109)⁶.

- يتولى رئيس المجلس الشعبي الولائي رئاسة مكتب المجلس والذي تحدد مهامه وكيفيات سيره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي.

¹ عبد الحاكم عطوات، إصلاح الإداري للجماعات المحلية في الدول المغاربي، ق، دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، (جامعة قاصدي مرباح . ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2015)، ص. 60.

² عمار بريق، مرجع سابق، ص. 122.

³ المرجع نفسه، ص. 114.

⁴ المرجع نفسه، ص. 151.

⁵ المرجع نفسه، ص. 115.

⁶ مرجع نفسه، ص. 151.

- اقتراح أعضاء مكتب المجلس.
 - اختيار موظف لتولي أمانة الجلسة من بين الموظفين الملحقين بديوانه¹.
 - يمثل المجلس الشعبي الولائي في جميع المراسيم التشريعية والتظاهرات الرسمية.
 - يبلغ المجلس الشعبي الولائي بالوضعية العامة للولاية ولا سيما النشاطات المسجلة بالولاية ما بين الدورات².
 - اقتراح اللجان الخاصة وذلك لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية.
 - طلب إنشاء لجنة تحقيق، حيث يحدد الموضوع والآجال الممنوحة للجنة قصد إتمام مهمتها في المداولة التي انشأ لها.
 - تولى رئيس المجلس الشعبي الولائي تهيئة الإقليم والنقل والصحة والنظافة وحماية البيئة والاتصال وتكنولوجيات الإعلام³.
 - يتولى رئيس المجلس الشعبي الولائي إرسال استدعاء للأعضاء مرفقة بجدول الأعمال ويشعر الوالي بذلك كما يختار مساعديه.
 - يتأسس جلسات المجلس وتولي إدارة المناقشات.
 - يقترح مكتب دورة المجلس⁴.
 - المشاركة بصفة عضو في لجنة الطعن على مستوى الولاية والخاصة بدراسة الطعون الناتجة عن عدم الاستفادة من سكن، هذه اللجنة متكونة من:
 - ❖ رئيس الدائرة مقر وجود المساكن المقرر منحها.
 - ❖ المدير المكلف بالشؤون الاجتماعية.
 - ❖ المدير المكلف بالسكن .
 - ❖ المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري.
 - ❖ مسؤول الوكالة الوطنية للصندوق الوطني للسكن .
- يمكن للجنة الطعن الاستعانة بكل شخص أو سلطة أو هيئة، من اجل مساعدتها في أشغالها⁵.

¹ عمار بريق، مرجع سابق، ص. 123.

² عبد الحاكم عطوات، مرجع سابق، ص. 60.

³ عمار بريق، مرجع سابق، ص. 123، 124.

⁴ حكيم بجاوي، دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية، دراسة مقارنة مابين بلديتي ورقلة وغرداية، مذكرة ماجستير، (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2010)، ص. 72.

⁵ عمار بريق، مرجع سابق، ص. 123.

الفرع الرابع: رئيس المجلس الشعبي البلدي كدور قيادي في التنمية المحلية

يعتبر رئيس المجلس الشعبي الولائي هو أعلى قمة الهرم الترتيبي في التشكيل والتسيير والرعاية والإشراف على هيكلية المجلس الشعبي الولائي.

حيث يحتل رئيس المجلس الشعبي الولائي مكانة هامة في حياة المواطن والدولة علاوة على كونه صورة مجسدة للامركزية من خلال مشاركة المواطنين الممثلة في المنتخبين في إعداد المخططات التنموية المختلفة ، حيث يعتبر حلقة وصل بين الجهاز المحل المتمثل في الولاية وسكان إقليم الولاية والوالي¹. حيث تركز التنمية المحلية في قيادة فعالة ومتميزة ومشاركة فعالة للمواطنين من اجل تحقيق التنمية المحلية على مستوى الولاية، حيث يعتبر رئيس المجلس الشعبي الولائي دورا قياديا في تحقيق التنمية المحلية، كونه يمثل نمط قيادي ديمقراطي الذي يقوم على المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين من اجل تحقيق الهدف التنموي الذي تسعى الولاية لتحقيقه، فرئيس المجلس الشعبي الولائي يعمل على رقابة ومتابعة المخططات التنموية، وتنفيذها وذلك بمساعدة من طرف أعضاء المجلس في المجلس الشعبي الولائي، وكذلك بالتعاون مع الوالي، فعندما تكون صراعات بين الوالي ورئيس المجلس يؤثر سلبا على تحقيق التنمية المحلية.²

المطلب الثالث: المراقب المالي في الولاية

يمارس المراقب المالي مهامه لدى الإدارة المركزية والولاية والبلدية.

الفرع الأول: تنظيم مصلحة المراقبة المالية.

تنص المادة 5 من قانون الولاية 12/07 على انه تتكون مصلحة المراقبة المالية من مكتبين (2) إلى أربعة(4) مكاتب، توضع تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده من ثلاثة (3) إلى خمسة(5) مراقبين ماليين مساعدين.

يمكن أن تهيك المكاتب في فروع يحدد عددها بثلاثة (3) فروع على الأكثر.

كما تنص المادة 6 على انه تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم خمسة (5) مراقبين ماليين مساعدين في أربعة(4) مكاتب:

- مكتب محاسبة الالتزامات.

- مكتب الصفقات العمومية

¹ حكيم بجياوي، مرجع سابق، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 35.

- مكتب عمليات التجهيز.
- مكتب التحليل والتلخيص. تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم اربعة (4) مراقبين ماليين مساعدين في ثلاثة (3) مكاتب:¹
- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب عمليات التجهيز.

الفرع الثاني: مهام المراقب المالي في الولاية

- للمراقب المالي مجموعة من المهام يتوجب عليه القيام بها وتنفيذها ومن أبرزها ما يلي:
- تتمثل مهمة المراقب المالي في الحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية.
 - يكلف بتنظيم مصلحة المراقبة المالية وإدارتها وتنشيطها .
 - تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بمراقبة النفقات الملتزم بها.
 - القيام بأية مهمة أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية.
 - تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية ولدى المجالس الإدارية ومجالس توجيه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الأخرى.
 - إعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الأحوال الدورية الوافية التي توجه إلى الوزير المكلف بالمالية.
 - تنفيذ كل مهام الفحص والرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالمالية العمومية بناء على قرار من الوزير المكلف بالمالية.
 - ممارسة السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه وتأطيرهم.
 - المشاركة في تعميم التشريع والتنظيم المرتبط بالنفقات العمومية.
 - المشاركة في دراسة وتحليل النصوص التشريعية والتنظيمية المبادر بها من المديرية العامة للميزانية، والتي لها اثر على ميزانية الدولة أو على ميزانية الجماعات المحلية والهيئات العمومية².
 - إعداد تقييم سنوي ودوري حول نشاط المراقبة المالية.
 - مساعدة أية مهمة رقابية أو تقييم لمصالحه في إطار البرنامج المسطر من المديرية العامة للميزانية.

¹ قانون 07-12، مرجع سابق، المادة 05، ص.20.

² قانون 07.12، مرجع سابق، المادة 10، ص. 21.

- تقديم نصائح للآمرين بالصرف على المستوى المالي قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية وفعاليتها.
- المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه و ضمان متابعتها وتقييمها وكذا اقتراح كل تدبير ضروري يسمح بتسيير ناجح وفعال للنفقات العمومية.
- يحدد المراقب المالي مهام المراقب المالي المساعد الموضوع تحت سلطته باستثناء بعض المهام وفق كفاءات تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالميزانية¹.

الفرع الثالث: شروط التعيين للمراقب المالي

يعين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالمالية حيث نصت عليه المادة 11 من قانون الولاية

ومن بين:

- 1- رؤساء المفتشين المحليين للميزانية: المتصرفين المستشارين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.
- 2- المفتشين المحليين المركزيين للميزانية الذين يثبتون خمس سنوات (5) من الخدمة الفعلية للميزانية: - المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون.
- خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإرادة الميزانية.
- ثماني (8) سنوات من الاقدمية بإرادة الميزانية.
- 3- المفتشين المحليين الرئيسيين للميزانية الذين يثبتون سبع سنوات من الخدمة الفعلية بإرادة الميزانية.
- 4- المفتشين المحليين للميزانية والمتصرفين الذين يثبتون (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإرادة الشعب².
زيادة على الشروط المذكورة أعلاه يخص التعيين في منصب مراقب مالي للموظفين الحائزين على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة جامعية معادلة.
يصنف المراقب المالي ويدفع راتبه استناد إلى الوظيفة العليا في الدولة المسؤول المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية وذلك بموجب المادة 12 من قانون الولاية³.

¹ مرجع نفسه، المادة 10، ص 21.

² قانون 07-12، مرجع سابق، المادة 11، ص 21.

³ المرجع نفسه، ص 12.

الفرع الرابع: الدور القيادي للمراقب المالي للولاية لتحقيق التنمية المحلية

يتمتع المراقب المالي بدور قيادي مهم على مستوى مصلحة المراقبة المالية على مستوى الولاية لديه دور في الرقابة القبلية على تنفيذ النفقات العمومية بأنواعها، والتي لا يمكن الالتزام بتنفيذها دون تأشيرته إلا أنه لا تعتبر عوناً من أعوان تنفيذ الميزانية العامة وإنما تعتبره كهيئة رقابية.

ونظراً للدور الهام والبارز للمراقب المالي فله دور فعال في التنمية المحلية على مستوى الولاية، فإنه يقع عليه حسن سير المصالح الموضوعة تحت سلطته ومسؤوليته، حيث يقوم بالسلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه وتأطيرهم، ومنه يبرز النمط القيادي الذي يمثله حيث يمثله النمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم بالمشاركة، ويعمل على تحسين الأداء والمردود ويساهم في التقليل من الصعوبات ويقرب بين الفروع ومهامها ويثمن رأيهم من خلال العمل المشترك، كما ينمي روح التعاون وهذا ما يسعى إليه القائد الديمقراطي.¹

المطلب الرابع: المحاسب العمومي في الولاية

يقوم أمين الخزينة الولائية بالتكفل بالعمليات المحاسبية بدفع النفقات وتحصيل الإيرادات ضمن الآجال المحددة عن طريق التشريع والتنظيم ساري المفعول.

الفرع الأول: تعيين أمين الخزينة الولائية

يتم تعيين أمين خزينة الولاية بموجب قرار وزاري صادر عن وزير المالية، كما يتم إنهاء مهامه بنفس الطريقة، وهو المسير والمسؤول الأول عن الخزينة الولائية، يمثل أمين خزينة الولاية وزارة المالية في لجنة الصفقات العمومية للولاية، وبصفة عامة يمثل الوزارة على مستوى الولاية في كل اللجان التي تكون الوزارة طرفاً فيها، ويلعب أمين الخزينة في الولاية دور المحاسب العمومي لجميع عمليات الإيرادات والنفقات المتعلقة بميزانية الدولة والولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

كما يقوم بمراقبة جميع المكاتب وينسق فيما بينها بصفة منتظمة وإعطائها مختلف التوجيهات، وتزويدها بالمعلومات والقوانين الصادرة، ويقوم أيضاً بعقد جلسات عمل مع رؤساء المكاتب لتحسين طرق وظروف العمل.

¹ بوهنة علي، لحول كمال، دراسة تحليلية كواقع النظام المالي و المحاسب لمالية الجماعات المحلية للولاية في الجزائر في الجزائر - دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان، مجلة التنمية و الاقتصاد 3490 - 2543 TASSN، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 25.

من هنا تبرز مدى أهمية دور أمين الخزينة الولائية بصفته ممثلاً لوزارة المالية من جهة وبصفته محاسباً عمومياً من جهة أخرى¹.

الفرع الثاني: مهام أمين الخزينة الولائية

من بين أبرز المهام التي يقوم بها أمين الخزينة الولائية:

- مراقبة وإدماج العمليات التي يقوم بها قابضو الضرائب والجمارك وأملاك الدولة والمحافظة العقارية.
- تنسيق وتنشيط ومراقبة كل المحاسبين العموميين الموجودين على تراب الولاية.
- الإشراف على عمليات اعتقاد المحاسبين العموميين لدى المؤسسات الإدارية ذات الطابع الإداري.
- السهر على تنفيذ ميزانية الدولة والولاية.
- وضع الوثائق والنصوص القانونية في متناول الموظفين لتحسين مستوى الأداء.
- المحاسبة اليومية لسير العمل في الشبائيك والصندوق.
- السهر على معالجة المسائل ذات الطابع التقني على مستوى المكاتب.
- التحقق الدوري والوقوف الشخصي على الأموال.

بالإضافة إلى المعاينة الشخصية يعتمد على عروض الحال المقدمة إليه من طرف رؤساء المكاتب عن سير المصلحة قصد مناقشتها ومعالجتها².

الفرع الثالث: المحاسب العمومي (أمين الخزينة العمومية) كدور قيادي في تفعيل التنمية المحلية.

يلعب المحاسب العمومي دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة للتنمية وذلك من خلال ممارسته الرقابة على ميزانية الولاية التي تعد أداة للتخطيط والتوجه لتحقيق التنمية على المستوى المحلي. وقد اخصه المشرع المالي بدور قيادي هام لكونه وسيلة فعالة تضمن حسن تنفيذ ميزانية الولاية ويخضع لالتزامات خاصة بممارسة مهامه، حيث يقوم أمين الخزينة الولائية بمهام المحاسب العمومي ويساعده في ذلك وكيلان مفوضان، ومن هنا يتضح أن أمين الخزينة الذي يمثل المحاسب العمومي على مستوى الولاية يتجه نحو النمط القيادي الديمقراطي المشارك الذي يقوم على المشاركة والعمل الجماعي بين أمين الخزينة ومساعديه حيث كلما كان العمل الجماعي والديمقراطية ساهم ذلك في تسيير عملية الرقابة وتنفيذ

¹ خالد سكوتي، الدور التكاملية بين اعوان الخزينة واعوان التنفيذ في مراقبة وتنفيذ الميزانية ، مذكرة لنيل هادة الماجستير في القانون ، غير منشورة ، (جامعة الجزائر 1، بن يوسف بن خدة ، كلية الحقوق ، 2009/2008)، ص16.

² خالد سكوتي، مرجع سابق، ص11.

الميزانية والعكس في حالة وجود البيروقراطية تشكل عائقا أمام مسار تنفيذ الرقابة على الميزانية وعلى تحقيق التنمية المحلية¹.

يظهر لنا في حالة الولاية استقلالية الفواعل الثلاثة: الوالي، المحاسب العمومي والمراقب المالي، وأهمية النمط القيادي الديمقراطي لكل فاعل على مستواه لتحقيق التنمية المحلية، وأهمية العلاقة الجيدة بين هذه الفواعل لتسهيل تنفيذ مشاريع التنمية المحلية.

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار الإجرائي للأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية في

الجزائر حيث تطرقنا إلى أهم الفواعل المحلية في الإدارة المحلية أي في البلدية والولاية، تطرقنا إلى الفواعل المحلية في البلدية من أبرزها رئيس المجلس الشعبي البلدي وأهم خصائصه وكيفية تعيينه، ودوره في تحقيق التنمية المحلية، ولأي نمط يمثله من الأنماط القيادية، ونجد كذلك القائد أو الفاعل المحلي الأمين العام والمحاسب العمومي والمراقب المالي، وكذلك من خلال إبراز أهم صلاحياتهم ودورهم القيادي في تحقيق التنمية المحلية، لأن التنمية المحلية هدف القيادات الإدارية المحلية، وتطرقنا كذلك في المبحث الثاني إلى أهم الفواعل في الولاية، والتي تتمثل في: رئيس المجلس الشعبي الولائي ثم إبراز أهم صلاحياته وكيفية تعيينه ودوره كقائد في تحقيق التنمية المحلية بالإضافة إلى ذلك الوالي كقائد إداري وإبراز دوره القيادي في تحقيق التنمية المحلية، وفي الأخير تطرقنا إلى المراقب المالي والمحاسب العمومي الذي له دور قيادي في تحقيق التنمية المحلية في الإدارات والجماعات المحلية في الجزائر.

¹ المرجع نفسه، ص 11.

خاتمة

خاتمة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية في الإدارات المحلية في الجزائر، حيث تعتبر القيادة الإدارية تمتع القائد بسلطة إصدار الأوامر والتأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التي تعود على المجتمع بالفائدة، والتي تعود بالفائدة على التنمية المحلية، فالقائد الإداري يختلف أسلوبه من القائد الديمقراطي إلى الحر والقائد الأوتوقراطي.

وفي ذات السياق، فإين واقع القيادة الإدارية في الجماعات المحلية في الجزائر اتضح من خلال سعي الدولة الجزائرية إلى إرساء النظام اللامركزي من خلال قانون البلدية والولاية، ومن خلاله تعتبر الإدارة المحلية واقعاً تعكس فيه اللامركزية الإدارية التي من خلالها يباشر القائد الإداري عمله من أجل تحقيق التنمية المحلية، فالقائد الذي يمثل النمط الديمقراطي يسعى دائماً لتحقيق الأهداف أي تحقيق التنمية المحلية في الإدارات المحلية في الجزائر.

ولعل نجاح أو فشل التنمية المحلية يعتمد إلى حد كبير على مدى استخدام النمط القيادي الأفضل الذي يستوجب إشراك المواطنين والقيادة الإدارية من أجل تحقيق التنمية المحلية وتحقيق رغبات المواطن ورفع مستواهم المعيشي.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المدى الحقيقي لمشاركة الفواعل القيادية سواء على مستوى الولاية التي تمثل أبرز الفواعل القيادية ومن أهم عناصرها : الوالي ورئيس المجلس الشعبي الولائي، المراقب المالي، والمحاسب العمومي، الذي يحظون بدور كبير في تحقيق التنمية المحلية وذلك من خلال الصلاحيات المخولة لتلك الفواعل المحلية القيادية، ولعل من أبرز وأهم الفواعل المحلية في البلدية: رئيس المجلس الشعبي البلدي، والأمين العام، والمحاسب العمومي وكذلك المراقب المالي، فكل هؤلاء القادة من الفواعل القيادية التي لها دور في تفعيل التنمية المحلية.

واستناداً لما سبق وللإجابة على الإشكالية التي حركت الدراسة من بدايتها إلى نهايتها فإن للأنماط القيادية انعكاسات على التنمية المحلية، وإن النمط الديمقراطي هو الشكل الأكثر تناسبا لتفعيل التنمية المحلية في الإدارات المحلية في الجزائر (الولاية والبلدية).

«لا يزال المرء عالماً ما طلب العلم فان هو ظن انه علم فقد جهل»، وختاماً نتمنى أن نكون قد وفقنا ما استطعنا في بحثنا هذا، راجين من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة حلقة نافعة للباحثين في سلسلتهم البحثية في هذا المجال خاصة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الوثائق القانونية الرسمية:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 07/12 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433، الموافق ل21 فبراير 2012، الجريدة الرسمية ، ع 12 الصادرة 7 ربيع الثاني عام 1433هـ، 29 فبراير 2012، المادة 42/41/40.
- 2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 11/10، المؤرخ في 13 ربيع الأول، 1438 و 13 ديسمبر 2016، الجريدة الرسمية ، ع 73 الصادرة بتاريخ 15 ربيع الأول عام 1438 و 13 ديسمبر 2016، المادة 20.
- 3 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 11/10، المؤرخ في 25 ذي الحجة عام، 1432 الموافق ل21 نوفمبر سنة 2011، الجريدة الرسمية ، ع 64 الصادرة بتاريخ 2 محرم عام 1433هـ، 27 نوفمبر سنة 2011، المادة 11.
- 4 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم: 10/11 المؤرخ في 2 رجب 1432 الموافق ل22 يوليو سنة 2011، جريدة رسمية عدد الصادرة بتاريخ الأحد أول شعبان عام 1432 الموافق ل3 يوليو 2011، المادة 65.
- 5 قانون عضوي رقم 12. 01 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل12 يناير سنة 2012، المادة 80.

الكتب:

- 6 العدلوني محمد أكرم ، القائد الفعال، المملكة العربية السعودية ، قرطبة : للإنتاج الفني ، د.ط ، 2000.
- 7 الصيصفي محمد ، القيادة الإدارية الإبداعية ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، د.ط ، 2006.
- 8 المدري أمير محمد ، ثلاثون دورة و دورة لتكون قائدا ناجحا الصنعاء : دار الكتب ، ط1 ، 2012.
- 9 الفاتح محمد، المغربي محمود بشير، أصول الإدارة و التنظيم، دم، دار الجنان للنشر و التوزيع، 2016.
- 10 - بعلي محمد الصغير، الإدارة المحلية في الجزائر ، الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع ، د.ط ، 2013،
- 11 جوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: دار جسور للنشر و التوزيع، 2017.
- 12 زيدان جمال، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط2014.

13 تماضي جمال، القيادة المؤثرة، الأندلس : المدائن للنشر و التوزيع، ط 1، 1995.

▪ **مذكرات الماجستير**

14-النذير عبد الله الثاني محمد ، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية للاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة وهران ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2009/2010.

15-الجنس حنان يوسف، أثر البلديات في تنمية المجتمع المحلي - دراسة بلدية الغيري ، شهادة ماجستير، جامعة بيروت العربية، 2012.

16-العبدلة محمد فالح عبد الرحمان، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، أطروحة ماجستير، جامعة مؤتة، 2012.

17- الساعدي حسين علي حمد ، المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا و الوسطى و التنفيذية بالشركات الصناعية العامة جامعة بنغازي ، شهادة ماجستير ، كلية الإقتصاد، 2012.

18-الشريف طلال عبد المالك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي منوهة نظر العاملين دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2004.

19-السمرائي عفراء عبد الوهاب عبد الستار ، إدارة العمليات الإدارية وفقا للشبكة الإدارية لدالقيادة الإداريين في جامعة آل البيت ، قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2019.

20-العامودي محمد زكي ، مستوي كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية – دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل و المواصلات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، 2004.

21-أكبال آسيا ليديية ، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدقلإنتاج بحاسي رمل(2010.2009)، ماجستير بقسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012.

- 22- بلقيل نور الدين ، أثر آليات الرقابة تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية – دراسة ميدانية بولايي المسيلة و باتنة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015/2016.
- 23- باشا فاتن ، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات – دراسة حالة مجمعسونلغاز – بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2016.
- 24- بونطة فريدة ، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري – دراسة ميدانية في مصنع صيدال الفرع فرمال بمدينة عنابة ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2016/ 2017.
- 25- بودانة كمال ، أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية - دراسة ميدانية ببلدية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، 2013/2014.
- 26- بوراس نور الدين ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين – دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبلالعنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013/2014
- 27- بومليت آسية ، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية السوداء – دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2011.
- 28- بن عبدة نصيرة ، علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية دراسة حالة إطارات و عمال تحتكم المؤسسة الوطنية لانجاز و حفر آبار المياه والأشغال الكترول و مكانكية، رسالة نيل الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 3 بوزريعة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011/2012.
- 29- بن براهيم فريدة ، علاقة أنماط السلوك القيادة للمديرين الولاء التنظيمي لدى أستاذة التعليم الثانوي – دراسة ميدانية على عينة من أستاذة القسم الثانوي بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2013/2014.

- 30- جغلوي يوسف ، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير /ثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية- دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة ، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 2011/2010.
- 31-حنقري خيضر ، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق ، أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية ،2011/2010.
- 32-خشمون محمد ، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية — دراسة ميدانية على مجالسبلديات ولاية قسنطينة، رسالة دكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، 2011/2010.
- 33-خميسي مقداد ، واقع و آفاق التنمية المحلية في الجزائر خلالالفترة 1990-2008 دراسةحالة ولاية البلدية ،مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2009/2008.
- 34-درويش شاهيناز ، أثر الأنماط القيادة الإدارية على التنمية إبداع الموارد البشرية — دراسة ميدانيةلعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، 2012/2011 .
- 35-دوح التجاني ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي — دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ،2020/2019.
- 36-رمضاني حورية، دور أملاك الجماعات المحلية في التنمية ما بين التشريع و الممارسات - دراسةمقارنة بلدية ذراع بن خدة و بلدية بغلية ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية،2017 .
- 37-سلاوي يوسف،التنمية في إطار الجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في الحقوق ، جامعة الجزائر ، كلية الحقوق ، 2012/2011.
- 38-سمينة نعيمة ، دور المرأة المغربية في التنمية السياسية المحلية و علاقتها بأنظمة الحكمناذج (الجزائر، تونس ن المغرب) ،مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، كلية الحقوق ، 2010-2011.

- 39- شلح بشير عبد الله محمد ، الأنماط القيادية و علاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، شهادة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة الأزهر - غزة - كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، 2015.
- 40- شاهين قاسم ، العمرى برسيم ، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في نجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لأداء من المدراء و العاملين في محافظة دي قاعة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة البصرة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2009.
- 41- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كندور ببرج بوعريريج ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية .
- 42- صحاب اغيلاس ، دور المخططات البلدية في تحقيق التنمية المحلية بلدية بلايشي بني دوالقودزارع بن خدة ولاية تيزي وزو 2007، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية 2014/2015.
- 43- عطية يوسف ، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل دراسة ميدانية . منظمة الغرافالصحراوية عين مليلة -CABAM. ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2201 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2018.2019.
- 44- عبد اللاوي عبد السلام ، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر دراسة ميدانية لولاية ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2010/2011.
- 45- عزيزي ليلي، صلاحيات البلدية في التنمية المحلية ، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة كلية الحقوق ، 2015/2016.
- 46- عطوات عبد الحاكم ، الإصلاح الإداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية - دراسة مقارنة - مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2015/2016 .
- 47- عبد السلام ريان ريان ، إشكالية التنمية المحلية ومدى فعالية برامج البلدية للتنمية بولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في الجغرافيا المدرسة العليا للأساتذة في الآداب و العلوم الإنسانية بوزريعة ، 2005/2006.

- 48- عبد القادر حسين، الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان كلية الحقوق و العلوم السياسية 2011/ 2012.
- 49-رقاني شبيلة، التنمية المحلية في ولاية قسنطينة وآفاقها ، مذكرة ماجستير في التهيئة العمرانية و البيئة ، جامعة الإخوة منتوري ، كلية علو الأرض الجغرافيا و التنمية العمرانية 2016/2017.
- 50-كيدر عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية — دراسة حالةسونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط ، مذكرة ماجستير ، جامعة أكلي محند أو لحاج - البويرة - ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير 2014/2015.
- 51-كوشي عبد القادر ، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون ،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2005/2004.
- 52-ميدون سعاد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتبوتيكال ، رسالة ماجستير جامعة المدينة الجزائر 2013/2014.
- 53-مكفس عبد المالك، نمط القيادة الإدارية في الإدارة المدرسية و علاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذةالتعليم الثانوي،مذكرة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،كلية الآداب و العلوم الإنسانية 2008/2009.
- 54-موقف عبد القادر ، الرقابةالمالية على البلدية في الجزائر - دراسة تحليلية و نقدية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، 2014/2015.
- 55-مزاري محمد ، إشكالية تمويل ميزانية البلدية و انعكاساتها على التنمية المحلية - دراسة حالةبلدية جسر قسنطينة 2007/2006، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية 2012/2013.
- 56-طوالبة حامدة توفيق ، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين ، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن ، أطروحة دكتوراه كلية العلوم المصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، 2008.
- 57-طبي سعاد، المالية المحلية ودورها في عملية التنمية ، لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، كلية الحقوق بن عكنون ، 2008/2009.

- 58- هبال عبد المالك ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل م د) في الجامعات منالشرق الجزائري ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014/2015.
- 59- يوسف نور الدين ، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية دراسة تقييمية للفترة 2000- 2008 مع دراسة حالة ولاية البويرة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2010/2009.

المجلات:

- 60- العمري عياش ، معوقات التنمية الاجتماعية بالمجتمع المحلي ورهانات الفعل التنموي، مجلة تنمية الموارد البشرية، م7، ع2، ديسمبر 2016.
- 61- الحاج عامر اسس بناء الهيكل التنظيمي للبلدية ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع47، جوان 2017.
- 62- بن عياش سمير ، أثر الفواعل المحلية على تنفيذ السياسات العامة في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة ، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد2، أكتوبر 2017.
- 63- بن عياش سمير ، تقييم الإطار القانوني لمنصب الأمين العام لبلدية الجزائر مجلة العلوم القانونية والسياسية ، ع17، جانفي 2018.
- 64- بن رقرق فارس ، سحنون فاروق ، دور المحاسب العمومي في الرقابة على الصفقات العمومية في الجزائر ، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية و المالية ، م2 ، ع2 ، ديسمبر 2019.
- 65- بن ناصر وهيبة، التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية ، العدد 6.
- 66- برناوي كمال ، دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد4 ، ديسمبر 2013.
- 67- بريق عمار المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي الولائي في الجزائر ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، ع7، جوان 2017.
- 68- بوهنة علي ، كمال جلول ، دراسة تحليلية كواقع النظام المالي و المحاسب للمالية المحلية (الولاية في الجزائر دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان)، مجلة التنمية و الإقتصاد ، المجلد4، العدد2 ، ديسمبر 2015.
- 69- بنونوة جمال دوبي ، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري، مجلة القانون، العدد6، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، جوان 2016.

- 70-زواقي الطاهر ، مجلة دولية محكمة تعنى بالمواضيع القانونية والسياسية و التخصصات ذات الصلة ،
مجلة الحقوق والعلوم السياسية ، العدد 7، جانفي 2017، ص28.
- 71-زين العابدين أسامة ،سيد أحمد النعمان ، إدارة التنمية المحلية و أثرها في منظومة الحكم الراشد ،
مجلة العلوم الإدارية ، العدد3، يونيو 2019.
- 72-سكوتي خالد المحاسب العمومي في مراقبة الميزانية ، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الاقتصادية
م9، ع3، 2020.
- 73-شنافي الصافي حيوري ، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة - دراسة ميدانية لعدد من
المديريات العامة ، وزارة الكهرباء العراق ، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة وثلاثون .
- 74-شتيور جلول ، المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 3.
- 75-شيخ عبد الصديق ان الرقابة السابقة للنفقات الملتزم بها على ميزانية الجماعات المحلية مجلة الأستاذ
الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، المجلد2، العدد5، جوان 2016.
- 76-عوالي بلال ،آليات الرقابة المالية القبلية كأداة فعالية فيتسيير الرقابة المالية قطب ولاد يعيش بلدية،
مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية .
- 77-عباس راضية، المركز القانوني للأمين العام للبلدية على ضوء قانون البلدية الجديد مجلة البحوث
الدراسات القانونية و السياسية، العدد4.
- 78-عياش قويدر يوسف الزرق ، دور المراقب المالي في الرقابة على النفقات الجماعات المحلية. حالة
بلدية بوسعادة ولاية المسيلة الجزائر، العدد9.
- 79-عيسات العمري ، معوقات التنمية الاجتماعية بالمجتمع المحلي ورهانات الفعل التنموي، مجلة
التنمية الموارد البشرية، المجلد7، العدد الثاني، ديسمبر 2016.
- 80-فرجة حسين الرشادة الإدارية ودورها في تنمية الإدارة المحلية ، مجلة الاجتهاد القضائي ، العدد6.
- 81-لغويل سمير ، زمالي نوال، التنمية المحلية بين اطار الفكري والواقعي ، مجلة العلوم الإجتماعية
العدد20، سبتمبر 2016.
- 82-مايدة محمد فيصل ،سليمان عنتر، سباع أحمد الصالح ، دور المحاسب العمومي الرقابة على النفقات
الهيئات الحكومية الجزائرية ، مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 4، 2019 .
- 83-مفتاح فاطمة الزهراء ، دور العنصر البشري في تحسين اداء ميزانية الجماعات المحلية،
المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع 2، ديسمبر 2012،.

- 84- معرفي فريال، الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المحلية ، المملكة العربية المغربية نموذجا
مجلة الفكر، العدد 17، 2018.
- 85- مخناش رزيقة، الأمين العام للبلدية في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد 4،
العدد 1، مارس 2016 .
- 86- مولفرعة فاطمة الزهراء، دور الإدارة المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر كمدخل لتحقيق
التنمية المحلية المستدامة 2001 -2014 ، مجلة البشائر الاقتصادية، ع1، سبتمبر 2014.
- 87- نويوة هدى، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر بين الاستقلالية و التبعية ،
مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 277 -287، العدد 46 . ديسمبر 2016 .
- 88- نايلي محمد، الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية
والإدارية ع24، 2011.

فهرس المحتويات

	الإهداء كلمة شكر
1 خطة البحث
3 مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية والتنمية المحلية
8 تمهيد الفصل
9*المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
9المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية
14المطلب الثاني: عناصر ومقومات القيادة الإدارية
17المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
24المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية
32المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية
32المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية
34المطلب الثاني: خصائص ومقومات التنمية المحلية
37المطلب الثالث: أهداف التنمية المحلية
38المطلب الرابع: معوقات التنمية المحلية
	الفصل الثاني: الإطار الإجرائي للأنماط القيادية ودورها في تفعيل التنمية المحلية في الإدارة المحلية في الجزائر
43 تمهيد الفصل
44المبحث الأول: الفواعل القيادية في البلدية
44المطلب الأول: رئيس المجلس الشعبي البلدي
53المطلب الثاني: الأمين العام للبلدية
60المطلب الثالث: المراقب المالي للبلدي
63المطلب الرابع: المحاسب العمومي في البلدية
67المبحث الثاني: الفواعل القيادية في الولاية

فهرس الموضوعات

67	المطلب الأول: الوالي.....
71	المطلب الثاني: رئيس المجلس الشعبي الولائي.....
75	المطلب الثالث : المراقب المالي في الولاية.....
78	المطلب الرابع: المحاسب العمومي في الولاية.....
82	خاتمة.....
84	قائمة المراجع.....
	فهرس الموضوعات

ملخص الدراسة:

تعتبر القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق الأهداف المسطرة، وهي حتمية خاصة للنهوض بالتنمية على مستوى الدول بصفة عامة والمجتمعات المحلية بصفة خاصة، لهذا فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الإدارية وأثرها في عملية التنمية المحلية في الإدارة المحلية في الجزائر. و بالتالي فبمجرد اعتماد الإدارة المحلية على قيادة متميزة وذات كفاءة تتجه نحو القيادة الديمقراطية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة الفعالة للمواطنين وتفويض الصلاحيات تساهم بذلك في تجسيد التنمية المحلية على مستوى الجماعات المحلية (الولاية و البلدية) وذلك ما تمت دراسته على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر من خلال أهم الفواعل القيادية في البلدية والولاية والدور الذي يمارسه كل فاعل قيادي في تحقيق التنمية المحلية ، فكلما كان القائد الإداري يعتمد على نمط قيادي ديمقراطي يسمح بالمشاركة بين الرئيس و المرؤوس مما يزيد من تحفيز الموارد البشرية، زادت فرص تحقيق التنمية المحلية .

Summary

Administrative leadership is the mainstay of the success of the organization and achievement of the established goals, and is a special imperative for the advancement of development at the level of countries in general and local communities in particular therefore, this study aimed to analysing the patterns of administrative leadership and their impact on the local development process in the local administration in Algeria.

Therefore, as soon as the local administration relies on a distinguished and efficient leadership, it turns towards democratic leadership that depends on human relations and the active participation of citizens and the delegation of powers , thus contributing to the embodiment of local development at the level of local groups (willaya and municipality). and this is what has been studied at the level of local administration in Algeria Through the most important leadership actors in the municipality , the state, and the role played by each leading actor in achieving local development. more the administrative leader relies on a democratic leadership style that allows participation between the president and the subordinate , Which increases the motivation of human resources increased opprtunities for local development.