



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

## إشكالية توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية رهان لتحقيق التنمية المحلية

دراسة حالة : بلدية خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذة :

د . صباح بلقيدوم

من إعداد الطالبتين :

-إكرام عطاءالله

-لبنى بوهلال

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	إسم و لقب الأستاذ (ة )
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - ب-	سميرة دواق
مشرفا و مقرا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذة التعليم العالي	صباح بلقيدوم
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	سمير مسعي

السنة الجامعية 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله والشكر لله على فضله وكرمه الذي وفقنا لإتمام هذا العمل في مسيرتنا الدراسية  
ونصلي ونسلم على سيد الخلق أجمعين إمام المتقين سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة والتسليم و  
على صحبه أجمعين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

أهدي تخرجي إلى :

من جوع الكأس فلرغا ليستقيني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم " أبي الغالي "

إلى من أسميتها غاليتي وما تحت أقدامها جنتي

إلى من حملتني في بطنها وأسكنتني قلبها فغمرتني بحبها " أمي الغالية "

حفظكم الله ورعاكم وأطال الله في عمركم وجعل جنة الفردوس مثواكم

لكل العائلة التي ساندتني ولا تزال

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهن الله ووقفهن

إلى زميلتي التي شركتني في إعداد هذا العمل " لبنة بوهلال "

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

## إكرام

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي إلى من قاسمتني أنفاسها و حلوا أوقاتها

إلى من أعطتني الحب و الحنان و ناهدتني ريحانة شبابها " والدتي العزيزة "

إلى روح من تجرع الكأس ليستقيني لحظة سعادة

و مهدى لي طريق النجاح " والدي الكريم "

حفظكم الله ورعاكم و أطال الله في عمركم و جعل جنة الفردوس

مثواكم

إلى من شلركوني جميع أطوار حياتي إخواني و أخواتي كل باسمه

إلى من شلركتني هذا البحث العلمي و سهرت على إخراجه في أحسن حلة

بارك الله فيها الأنسة المحترمة " عطاءالله إكرام "

إلى جميع من علمني حرفا و من شلركني مقاعد الدراسة طيلة مسلري الدراسي إلى أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية بجامعة خنشلة

لبنى

# شكر و تقدير

نشكر الله تعالى على توفيقه لنا في إنجازنا هذا العمل فله الحمد أولا وأخيرا .

نتقدم بخالص الشكر و التقدير للأستاذة المشرفة د. بلقيوم صباح التي قدمت لنا الكثير من النصائح و التوجيهات العلمية و المنهجية ، التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذا العمل بهذه الصورة فجزاها الله خيرا .

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية كل باسمه و مقامه تحية إكبار و تقدير لكم جميعا .

كما نتقدم بخالص الشكر و التقدير لدكتور مسعي سمير و الدكتورة دواق سميرة لتكبدهم عناء التصحيح و المناقشة .

في الأخير نتوجه بالشكر لكل من ساندنا في إعداد هذا البحث ولو بالكلمة الطيبة .

إكرام و لبنى

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الإختصرات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجدول
أ - ي	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري لمورد الإدارة العمومية الجزائرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإدارة العمومية إطار مفاهيمي
3	المطلب الأول : مفهوم الإدارة العمومية و مبادئها
5	المطلب الثاني : خصائص الإدارة العمومية و أهميتها
7	المطلب الثالث : وظائف الإدارة العمومية و أهدافها
10	المبحث الثاني : الإدارة العمومية الجزائرية
10	المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية الجزائرية و أقسامها
11	المطلب الثاني : المركزية و اللامركزية الإدارية و هيئاتها
15	المطلب الثالث : المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها
18	المبحث الثالث : مورد الإدارة العمومية الجزائرية
18	المطلب الأول : مفهوم مورد الإدارة العمومية الجزائرية و تصنيفها
21	المطلب الثاني : إدرة المورد البشري و مراحل توفره
32	المطلب الثالث : المورد المادية و المعلوماتية للإدرة العمومية الجزائرية
40	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : مورد الإدارة العمومية آلية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر	
42	تمهيد
43	المبحث الأول : التنمية المحلية مفاهيم عامة
43	المطلب الأول : مفهوم التنمية المحلية و خصائصها
46	المطلب الثاني : أهداف و مبادئ التنمية المحلية
48	المطلب الثالث : مقومات التنمية المحلية وركاؤها
50	المبحث الثاني : التنمية المحلية في الجزائر
50	المطلب الأول : نوافع الإهتمام بالتنمية المحلية في الجزائر
51	المطلب الثاني : الفواعل الرسمية و غير الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر
53	المطلب الثالث : عواقيل التنمية المحلية في الجزائر و متطلبات نجاحها
56	المبحث الثالث : توفير مورد الإدارة العمومية الجزائرية و علاقتها بالتنمية المحلية
56	المطلب الأول : المورد البشري الكفأ و علاقتة بتحقيق التنمية المحلية
57	المطلب الثاني : المورد المادي و علاقتة بتحقيق التنمية المحلية
58	المطلب الثالث : المورد المعلوماتي و علاقتة بتحقيق التنمية المحلية
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : ماهية توفير مورد الإدارة العمومية و دورها في تحقيق التنمية المحلية ببلدية خنشلة	
62	تمهيد
63	المبحث الأول : تقديم عام لبلدية خنشلة محل الدراسة
63	المطلب الأول : تعريف بلدية خنشلة كولاية و كإدارة محلية
65	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة
69	المطلب الثالث : الهيكل البشرية لبلدية خنشلة
71	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
71	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

فهرس المحتويات

71	المطلب الثاني : متغوات و أدوات الواسة
75	المطلب الثالث : إختبار ثبات أداة الواسة و توزيعها الطبيعي
78	المبحث الثالث : تحليل نتائج الواسة و إختبار الفرضيات
78	المطلب الأول : تحليل خصائص العينة المدروسة
84	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان
96	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الواسة
110	خلاصة الفصل
114 - 112	خاتمة عامة
121 - 116	قائمة المصادر و المراجع
128 - 123	قائمة الملاحق
129	الملخص

ص : صفحة

ط : طبعة

د ط : نون طبعة

د ن : نون سنة النشر

د ج : نون ذكر المجلد

د ب : نون ذكر بلد النشر

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	خصائص الإدارة العمومية	(01/01)
7	أهمية الإدارة العمومية	(02/01)
9	أهداف الإدارة العمومية	(03/01)
11	أقسام الإدارة العمومية في الجزائر	(04/01)
14	هيئات المركزية الإدارية في الجزائر	(05/01)
14	هيئات اللامركزية الإدارية في الجزائر	(06/01)
20	تصنيف موارد الإدارة العمومية الجزائرية	(07/01)
23	أهمية إدارة المورد البشري	(08/01)
24	مراحل توفير المورد البشري	(09 / 01 )
35	مصادر توفير المورد المالي	(10 / 01 )
45	خصائص التنمية المحلية	(01 / 02 )
46	أهداف التنمية المحلية	( 02/ 02 )
48	مقومات التنمية المحلية	( 03/ 02 )
50	دوافع الإهتمام بالتنمية المحلية	(04 / 02 )
66	الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	(01/ 03 )
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02/03 )
79	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(03/ 03 )
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(04/03 )
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(05/ 03 )
83	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(06 / 03 )

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
3	تعريف للإدارة	(01/01)
4	تعريف الإدارة العمومية	(02/01)
5	مبادئ الإدارة العمومية	(03/01)
6	وظائف الإدارة العمومية	(04/01)
10	تعريف الإدارة العمومية الجزائرية	(05/01)
12	تعريف المركزية الإدارية	(06/01)
13	تعريف اللامركزية الإدارية	(07/01)
15	المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر	(08/01)
17	إجراءات إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر	(09 / 01 )
18	تعريف الموارد	(10 / 01 )
19	خصائص موارد الإدارة العمومية الجزائرية	(11/ 01 )
21	تعريف المورد البشري	( 12/ 01 )
22	تعريف إدارة المورد البشري	(13 / 01 )
25	عناصر مرحلة كتابة توصيف للوظيفة	( 14/ 01 )
26	المصادر الداخلية لإستقطاب المورد البشري	(15/ 01 )
27	المصادر الخارجية لإستقطاب المورد البشري	( 16/ 01 )
28	مرحلة مقابلة المتقدمين و إختبارهم	( 17/ 01 )
28	مرحلة إختيار المترشحين و تعيينهم	(18/01 )
30	مرحلة تدريب و تكوين العاملين	(19/01 )
31	أهمية الحوافز	(20/ 01 )
33	تعريف الموارد المادية للإدارة العمومية	( 21/ 01 )
34	تعريف المورد المالي	(22 / 01 )
36	تعريف المورد التقني	(23 / 01 )
38	تعريف المعلومات	( 24/ 01 )
43	تعريف التنمية المحلية	(01 / 02 )
47	مبادئ التنمية المحلية	( 02/ 02 )

قائمة الجداول

49	ركائز التنمية المحلية	( 03/ 02 )
51	دور الفواعل الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر	(04 / 02 )
52	دور الفواعل غير الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر	(05/ 02 )
53	عراقيل التنمية المحلية في الجزائر	(06/02 )
54	متطلبات نجاح التنمية المحلية في الجزائر	( 07/ 02 )
56	إيجابيات توفير المورد البشري الكفأ و سلبيات عدم توفيره على التنمية المحلية	(08/02 )
57	إيجابيات توفير المورد المالي و سلبيات عدم توفيره على التنمية المحلية	(09/02 )
58	إيجابيات توفير المورد التقني و سلبيات عدم توفيره على التنمية المحلية	(10/ 02 )
59	إيجابيات توفير المورد المعلوماتي و سلبيات عدم توفيره على التنمية المحلية	(11/02 )
69	عدد العاملين لبلدية خنشلة	(01/ 03 )
73	مقياس الإجابة على فقرات الإستبيان	(02/03 )
73	الإستبيانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة	(03/ 03 )
74	يوضح مجالات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي	(04/03 )
75	قيم معامل الثبات و تفسير دلالتها	(05/ 03 )
76	نتائج إختبار ألفا كرومباخ ( Alpha Cronbach's )	(06 / 03 )
77	نتائج إختبار <i>shapiro - wilk test</i>	(07/ 03 )
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(08/03 )
79	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(09/03 )
80	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(10/03)
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(11/03)
83	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(12/03 )
84	نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بإدارة المورد البشري	(13/03 )
86	نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمورد المالي	(14/03 )
87	نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمورد التقني	(15/03 )
89	نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمورد المعلوماتي	(16/03 )
91	نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بأبعاد المحور الثاني ككل	(17/03 )
92	نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بمتغير التنمية المحلية	(18/03 )

قائمة الجداول

94	نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الرابع	(19/03)
97	قيمة معامل الارتباط الطردية و العكسية و المعنى الدلالي لها	(20/03)
97	دلالة إختبار فيشر $F$	(21/03)
98	تفسير قيمة الدلالة الإحصائية	(22/03)
99	دلالة إختبار ستودنت ( $t$ )	(23/03)
100	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	(24/03)
102	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 1	(25/03)
104	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 2	(26/03)
106	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 3	(27/03)
107	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 4	(28/03)

مقدمة عامة

شهد العالم خلال نهاية القرن العشرين مجموعة من التطورات السريعة و المتلاحقة أثرت بشكل كبير على تطور الفرد و إزدياد حاجياته و تعددها ، حيث ظهر مفهوم " الإدارة العمومية " كمصطلح إقتصادي سعى العديد من الباحثين و العلماء إلى ضبط تعريفه ، حيث أصبحت الإدارة العمومية الناجحة مع مرور الوقت ضرورة ملحة و صورة معبرة عن تقدم أو تخلف الدولة بإعتبارها حلقة وصل تربط الحكومة بالمواطن و أداة رئيسية تساعد الدولة على تسيير شؤونها و تلبية المتطلبات و الإحتياجات العامة لأفراد المجتمع حيث إزدهرت دراستها في الجامعات و المعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر ، فهي لا تخضع لتخمين و العشوائية بل لقواعد و مبادئ علمية و موضوعية .

سعت الحكومات إلى الإهتمام بالموارد التي تحتاجها الإدارة العمومية بالحجم المناسب و في الوقت المناسب بإعتبارها المكون الأساسي و الركيزة القاعدية التي تقوم عليها أي إدارة مما يحقق لها أهدافها المسطرة و غاياتها المرجوة .

و الجزائر كباقي الدول تسعى لترقية خدماتها العمومية و تلبية إحتياجات و رغبات المواطنين حيث عملت على الإهتمام بتوفير و تطوير موارد إدارتها و التقليل من المشاكل و العراقيل التي تواجهها عن طريق مجموعة من الإصلاحات الإدارية في مختلف المجالات .

كما إحتل موضوع التنمية المحلية حيزا مهما بين مواضيع التنمية في الفكر الإقتصادي و شغل العديد من الدراسات الإجتماعية و السياسية حيث حاول العديد من الباحثين ضبط مفهوم لهذا المصطلح ، حيث تعتبر سياسة التنمية المحلية ركيزة أساسية لبناء نموذج تنموي متكامل في الدولة و المنطلق الأساسي لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة ، و الجزائر كغيرها من الدول النامية تسعى لبناء قاعدة تنموية صلبة و متكاملة من خلال مؤسساتها و هيئاتها المحلية الرسمية و غير الرسمية حيث لازالت تواجه مجموعة من المشاكل التي تعرقل عملية التنمية المحلية و الوطنية ، حيث حاولت جاهدة النهوض بالتنمية الوطنية من خلال مجموعة من الإصلاحات شملت مختلف المجالات .

## 1 - إشكالية الدراسة :

تسعى الدول المتقدمة و على رأسها الجزائر لتحقيق التنمية المحلية و التجسيد الفعال للمخططات التنموية و الرقي بالوضع الإجتماعي و الإقتصادي و السياسي للبلاد من خلال الإدارات العمومية ، حيث تعتبر الإدارة العمومية وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للبلاد و أداة لتحقيق التنمية المحلية و ذلك

من خلال مواردها المتاحة حيث تسعى الحكومة و الإدارات العمومية إلى توفير أفضل الموارد و  
الإمكانيات في سبيل تلبية متطلبات و إحتياجات المجتمع و النهوض بالتنمية المحلية في سبيل تحقيق  
التنمية الوطنية الشاملة للبلاد .

بناء على ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

✓ ما مدى مساهمة توفير موارد الإدارة العمومية في تحقيق التنمية المحلية - لبلدية  
ولاية خنشلة - ؟

و تسعى الدراسة إلى تكوين رؤية واضحة للوصول إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

1. فيما تتمثل موارد الإدارة العمومية و كيف يتم توفيرها ؟
2. ما المقصود بالتنمية المحلية ؟
3. كيف تساهم عملية توفير موارد الإدارة ببلدية خنشلة في تحقيق التنمية المحلية ؟

## 2 - فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة أعلاه تم صياغة فرضيات الدراسة كمايلي :

✓ **الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية  
و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة ؟

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كمايلي :

✓ **الفرضية الفرعية 1 :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد البشري و  
تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة ؟

✓ **الفرضية الفرعية 2 :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المالي و  
تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة ؟

✓ **الفرضية الفرعية 3 :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد التقني و  
تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة ؟

✓ **الفرضية الفرعية 4 :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المعلوماتي  
و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة ؟

### 3 - أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي تدفعنا لدراسة هذا الموضوع و هي كمايلي :

✓ الأسباب الذاتية :

- الرغبة و الميول الشخصي في دراسة مواضيع الإدارة و التسيير و التي تخدم الصالح العام و تلبى متطلبات و إحتياجات المجتمع .

- هذا الموضوع مرتبط بالتخصص المدروس في الجامعة .

✓ الأسباب الموضوعية :

- هو تسليط الضوء على الإدارة العمومية و الصعوبات التي تواجهها في سبيل توفير مواردها .

- تسليط الضوء على التنمية المحلية و المشاكل التي تعاني منها خاصة في الجزائر و سبل مواجهتها.

- تسليط الضوء على موارد الإدارة العمومية و سبل توفيرها و الدور الذي تلعبه في سبيل تحقيق التنمية المحلية .

- توضيح المكانة التي تحتلها الإدارة العمومية و مواردها في تحقيق حاجيات و رغبات المجتمعات .

### 4 - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- التعرف على مفهوم الإدارة العمومية .

- التعرف على أهم الموارد المكونة للإدارة العمومية .

- التعرف على المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية و سبل معالجتها .

- التعرف على مفهوم التنمية المحلية .

- التعرف على المشاكل التي تعاني منها التنمية المحلية في الجزائر .

- التعرف على أهمية توفير موارد الإدارة العمومية و تأثيرها على تحقيق التنمية المحلية .

- التعرف على كيفية مساهمة كل مورد من موارد الإدارة العمومية لبلدية خنشلة في تحقيق التنمية المحلية .

## 5 - أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب كمايلي :

- زيادة المعارف النظرية و التطبيقية و إثراء المكتسبات العلمية في هذا المجال و خصوصا حول هذا الموضوع .

- أصبح موضوع التنمية المحلية و توفير موارد الإدارة العمومية من بين أهم الموضوعات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للحكومة في سبيل تحقيق أهدافها و أهداف المجتمع المرجوة .

- محاولة تسليط المشاكل و الصعوبات التي تواجهها بلدية خنشلة في سبيل حصولها على الموارد اللازمة لإحداث تنمية محلية و تلبية حاجيات المجتمع .

## 6 - منهج الدراسة :

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة و معالجته تم الإعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و المنهج الإحصائي من خلال :

✓ **المنهج الوصفي** : من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بموارد الإدارة العمومية كمتغير مستقل و التنمية المحلية كمتغير تابع له .

✓ **المنهج التحليلي** : تم الإعتماد عليه في الجانب التطبيقي لدراسة بلدية خنشلة من خلال تحليل نتائج أسئلة الإستبيان و نتائج برمجية SPSS حول أجوبة المبحوثين و تحليل نتائج إختبار فرضيات الدراسة .

✓ **المنهج الإحصائي** : تم إستخدامه في الجانب التطبيقي حيث تم توظيف بعض أساليب الإحصاء الوصفي لمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج الإستبيان و إختبار فرضيات الدراسة .

## 7 - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الإطار الزمني و المكاني لإجراء الدراسة و هو كمايلي :

✓ **الإطار المكاني للدراسة :** أجريت الدراسة على مستوى بلدية خنشلة ، وقد تم إختيار بلدية خنشلة في كونها المكان المناسب الذي يخدم موضوع دراستنا بإعتبارها إدارة عمومية محلية و أحد الفواعل الرسمية في تحقيق التنمية المحلية على مستوى الولاية .

✓ **الإطار الزمني للدراسة :** تم الشروع في هذه الدراسة من 03 / 05 / 2023 إلى غاية 16 / 05 / 2023 حيث إستمرت فترة الدراسة حوالي 15 يوم ، حيث تم إنجازها من خلال الزيارة الإستطلاعية لمحل الدراسة و جمع بعض المعلومات النظرية حول مكان الدراسة و موضوع الدراسة كالتعرف على الموارد المكونة للبلدية و عدد العاملين و الهيكل التنظيمي .... الخ ، بعدها تم توزيع الإستبيانات على عينة من الموظفين تم إختيارهم عشوائيا لإستطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة .

## 8 - صعوبات الدراسة :

لكل بحث علمي أو دراسة مجموعة من الصعوبات التي تواجه الباحث في سبيل الوصول إلى النتائج و تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث فيما يلي :

- ضيق الوقت و عدم كفايته .
- نقص البحوث التي تدرس موارد الإدارة العمومية بصفة شامل مقارنة بالبحوث التي تدرس كل مورد على حدى .
- عدم توفر المكتبة المركزية للجامعة على الكتب الضرورية التي تخدم موضوعنا .
- تخوف الموظفين محل الدراسة من الإجابة على الإستبيان و صعوبة إقناعهم بأنه وسيلة عملية مساعدة للبحث العلمي و إستطلاع الآراء و أنه يخضع لسرية .
- إيجاد صعوبة لدى بعض العاملين في الإجابة على أسئلة الإستبيان نظرا لعدم فهمهم للمصطلحات الإقتصادية .

9 - الدراسات السابقة :

سيتم عرض بعض الدراسات السابقة و التي عالجة مواضيع شبيهة بموضوع دراستنا ، يوضحها الجدول الآتي :

أهم الدراسات السابقة

صاحب الدراسة	موضوع الدراسة	نتائج الدراسة	التميز عن دراستنا
1 - ليلي مطالي ، أمانة زغلول : الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر ، مجلة أفاق علوم الإدارة و الإقتصاد ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، العدد 04 ، 2018 .	يتمثل موضوع الدراسة في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية . حيث تهدف هذه الدراسة للإرتقاء بمستوى الخدمات و إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية مما يحقق أهداف التنمية المستدامة .	توصلت الدراسة إلى أن الجزائر لم تصل بعد إلى الأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم الجهود المبذولة . - ضرورة إشراك الموظفين و المواطنين و توعيتهم بأهمية الإدارة الإلكترونية و الإستفادة من التجارب العالمية الناجحة .	ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو تناولنا موارد الإدارة العمومية بصفة شاملة و تفصيلية و مدى تأثيرها على التنمية المحلية ، بينما هذه الدراسة إهتمت بإشكالية تأثير توفير المورد التقني على تنمية الإدارة المحلية و ترقية مهامها و خدماتها المقدمة .
2 - عيشوش سوفلي : الرشادة الإدارية و التنمية المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية	يتمثل موضوع الدراسة في : دور الرشادة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر حيث تهدف هذه الدراسة لمعالجة	تعد الرشادة الإدارية مقارنة فعالة لتحسين الأداء و تحقيق التنمية المحلية في الجزائر من خلال إدخال معايير	ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو كيف تساهم عملية توفير الموارد في تحقيق أهداف الإدارة العمومية و

<p>أثرها على التنمية المحلية بينما إهتمت هذه الدراسة بالإجراءات و الإصلاحات التي تقوم بها الإدارة المحلية بغية الوصول لتحقيق التنمية المحلية من خلال ترشيد إستخدام موارها في سبيل تحقيق أهدافها.</p>	<p>الرشادة و دمجها في الإدارة المحلية .</p>	<p>الأساليب و إنتهاج آليات جديدة بغية إدماج مفهوم الرشادة و الإصلاحات الإدارية بكل معاييرها و مبادئها داخل الإدارة المحلية مما ينعكس على عملية التنمية .</p>	<p>، تخصص الإدارة العامة و التنمية المحلية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، 2018 / 2019 .</p>
<p>ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو الإهتمام بعملية توفير الموارد داخل الإدارة العمومية و كيف تساهم عملية توفير الموارد في تحقيق لتنمية المحلية بينما إهتمت هذه الدراسة بعصرنة أنظمة تسيير الإدارة و ركزت على إستخدام</p>	<p>توصلت الدراسة بأن للتجارب الدولية دور في عصرنة أنظمة الإدارة العامة و التخلص من الأنظمة البيروقراطية و إيجاد الوسائل الكفيلة التي تجعل منها إدارة عصرية تقدم خدمات نوعية ترقى إلى المستوى المطلوب لتوقعات المواطنين .</p>	<p><b>يتمثل موضوع الدراسة في :</b> دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق و ترقية التنمية المحلية ، حيث هدفت الدراسة لدراسة التجارب الدولية و لإيجاد حلول لمعالجة و إصلاح الإدارة العامة من خلال إدخال آليات جديدة في عملية تسييرها مما يضمن</p>	<p><b>3 - عبد اللطيف بن نعوم :</b> دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية - دراسة حالة القطاع العام بالجزائر - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد مالي ، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجيلالي ليابس سيدي</p>

<p>الإدارة الإلكترونية بصفة رئيسية لترقية الخدمات العمومية .</p>		<p>تحقيق التنمية المحلية .</p>	<p>بلعباس ، 2021 / 2020 .</p>
<p>ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو تناولنا موارد الإدارة العمومية بصفة شاملة و تفصيلية و مدى تأثيرها على التنمية المحلية ، بينما هذه الدراسة إهتمت بإشكالية تأثير المورد البشري على تنمية الإدارة المحلية و ترقية مهامها و خدماتها المقدمة .</p>	<p>توصلت الدراسة بأن العنصر البشري هو أهم مورد تمتلكه الإدارة حيث يتوقف نجاح أي إدارة على ما تملكه من موارد بشرية ، حيث أنه توجد علاقة تربط بين الموارد البشرية و التنمية الإدارية ، إذ أن نجاح تنمية الإدارات مرهون بمدى كفاءة و مهارة أداء العنصر البشري.</p>	<p><b>هدف موضوع</b> <b>لدراسة</b> أثر مساهمة المورد البشري الكفأ في تطوير دور الإدارة في المجتمع و ترقية خدمات الإدارة المحلية و تحقيق التنمية الإدارية .</p>	<p><b>4 - نوال بوكعباش : تأثير</b> الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية جيجل - ، مقدمة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص رسم السياسات العامة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 / 2010 .</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين

## 10 - هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيمه إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة و تتبعهم خاتمة حيث  
تم تقسيم كل فصل إلى ثلاث مباحث و كل مبحث إحتوى على ثلاث مطالب فرعية كالآتي :

- **الفصل الأول :** خصص لدراسة الإطار النظري لموارد الإدارة العمومية الجزائرية حيث قسم إلى ثلاث مباحث فرعية تناول المبحث الأول الإدارة العمومية كإطار مفاهيمي و المبحث الثاني الإدارة العمومية الجزائرية من خلال التطرق للمشاكل و العرقل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها أما المبحث الثالث تناول موارد الإدارة العمومية الجزائرية .

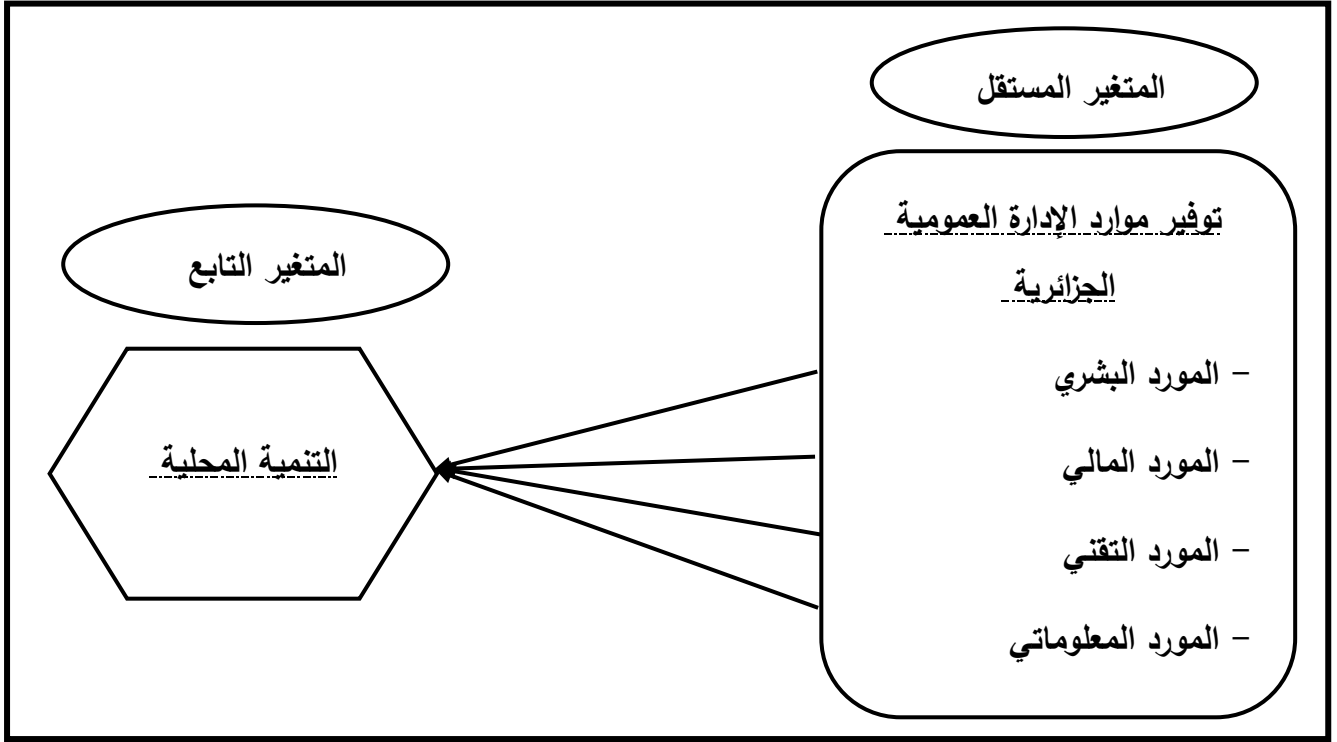
- **الفصل الثاني :** خصص لدراسة موارد الإدارة العمومية آلية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر حيث قسم إلى ثلاث مباحث فرعية كل تناول المبحث الأول التنمية المحلية كمفهوم عام و المبحث الثاني التنمية المحلية في الجزائر أما المبحث الثالث تناول كيفية تأثير عملية توفير موارد الإدارة العمومية في تحقيق التنمية المحلية .

- **الفصل الثالث :** خصص لدراسة ماهية توفير موارد الإدارة العمومية و دورها في تحقيق التنمية المحلية بلدية خنشلة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع ، حيث قسم إلى ثلاث مباحث فرعية تناول المبحث الأول تقديم عام لبلدية خنشلة محل الدراسة أما المبحث الثاني تناول لإطار المنهجي لدراسة الميدانية و المبحث الثالث إستعرض فيه نتائج الدراسة و نتائج إختبار الفرضيات .

## 11 - نموذج الدراسة المقترح :

و لفهم الموضوع و دراسته بشكل واضح تم تصميم و إقتراحه نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة و المتمثلة في المتغير المستقل موارد الإدارة العمومية الجزائرية و المتغير التابع التنمية المحلية و الموضح في الشكل الموالي :

نموذج مقترح لموضوع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات البحثية

## الفصل الأول

الإطار النظري لموارد الإدارة العمومية الجزائرية

**تمهيد**

عرف العالم في العقود الأخيرة مجموعة من التغيرات الهائلة في جميع المجالات خصوصا الإدارية منها ، حيث زاد الإهتمام بموضوع الإدارة باعتبارها بيئة معقدة و ديناميكية تجعلها بحاجة مستمرة إلى التحديث و التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة السائدة .

حيث تعد الإدارة العمومية من أكثر القطاعات الحساسة و الأكثر قابلية و إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة ، حيث تسعى الحكومات وراء إحداث التغييرات و التحديثات الإدارية اللازمة لإزدهارها باعتبارها الوسيلة التي تربط الحكومة بالمواطنين و تستطيع الحكومة تطبيق مخططاتها التنموية من خلالها للرقى بالوضع الإجتماعي و السياسي و الإقتصادي .

حيث شغل موضوع " موارد الإدارة العمومية " العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية و المؤتمرات و الذي تمحور حول أهمية الموارد الإدارية باعتبارها الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي إدارة عمومية حيث تعددت وجهات النظر و الآراء حول تصنيف موارد الإدارة العمومية و أهميتها داخل الإدارة .

و الجزائر من بين الدول التي تسعى إلى تطوير موارد إدارتها العمومية بغية تحسين نوعية و جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و السعي نحو التخلص من المشكلات و العراقيل التي تعاني منها من خلال إجراء مجموعة من الإصلاحات الشاملة لمختلف القطاعات و التي تضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة على أرض الواقع .

و هذا ما نحاول التطرق له من خلال هذا الفصل المقسم إلى ثلاث مباحث فرعية موضحة كمايلي :

- المبحث الأول : الإدارة العمومية إطار مفاهيمي .
- المبحث الثاني : الإدارة العمومية الجزائرية .
- المبحث الثالث : موارد الإدارة العمومية الجزائرية .

## المبحث الأول : الإدارة العمومية إطار مفاهيمي

تعتبر الإدارة العمومية وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للبلاد ، و ترجمة مخططات و برامج الحكومة إلى أعمال على أرض الواقع .

### المطلب الأول : مفهوم الإدارة العمومية و مبادئها

حاول بعض العلماء و الباحثون لوضع الإطار المفاهيمي لتعريف " الإدارة العمومية " كمصطلح .

#### أولا : تعريف الإدارة العمومية

قبل التطرق لتعريف الإدارة العمومية و يجب تسليط الضوء على تعريف الإدارة كمصطلح .

#### 1 - 1 - تعريف الإدارة

يوضح الجدول الموالي بعض التعاريف لهذا المصطلح .

#### الجدول رقم ( 01 / 01 ) : تعريف للإدارة

تعريف للإدارة
تعرف الإدارة على أنها : " هي نظام متكامل ( Total System ) يحتوي على مجموعة من الأنظمة يكمل كل جزء منها و يتربط مع الأجزاء الأخرى " . <sup>1</sup>
تعرف أيضا بأنها : " نشاط يهدف لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل و أقل التكاليف و بأفضل إستخدام للموارد و التسهيلات المتاحة " . <sup>2</sup>
تعرف كذلك بأنها : " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين ، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع " . <sup>3</sup>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

<sup>1</sup> بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 17 .  
<sup>2</sup> طارق المجذوب ، الإدارة العامة " العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري " ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، ، 2005 ، ص ص 24 - 25 .  
<sup>3</sup> حورية رمبني بشري ، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 ، 2014 / 2015 ، ص 7 .

مما سبق نستنتج أن الإدارة هي ديناميكية و آلية تسمح بتوجيه الجهد الجماعي إلى تحقيق هدف معين مشترك و منشود بأقل تكلفة ممكنة و بأحسن الوسائل و الموارد المتاحة .

### 1 - 2 - تعريف الإدارة العمومية

تعددت المفاهيم التي تناولت تعريف للإدارة العمومية ، و ذلك تبعا لإختلاف وجهات النظر و الجدول الموالي يوضح بعض التعاريف لهذا المصطلح .

#### الجدول رقم ( 01 / 02 ) : تعريف الإدارة العمومية

تعريف الإدارة العمومية
<b>تعرف بأنها :</b> " مجموعة من العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة مما يساهم في تحقيق الرضا لأفراد المجتمع " . <sup>1</sup>
<b>كذلك تعرف بأنها :</b> " هي الجهاز الإداري المكلف بتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة و التي تسعى الحكومة من خلالها لتحقيق السياسة العامة للدولة " . <sup>2</sup>
<b>تعرف أيضا :</b> " الجهاز المحرك للحكومة المركزية و الحكومة المحلية ، و أنها تتعلق بتطبيق القرارات السياسية " . <sup>3</sup>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

مما سبق يمكن القول بأن الإدارة العمومية هي جميع الجهات و الهيئات المركزية و المحلية التي تسير الشؤون العامة للدولة ، و التي تتكفل بتحقيق الأهداف التي تحددها السلطة الحكومية و تلبية الإحتياجات العامة للمجتمع و متطلباته من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

<sup>1</sup> نزيهة عمران ، الإدارة العمومية و المواطن أية علاقة تشخيص الإختلالات و سبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية ، مجلة المفكر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، د ج ، العدد 12 ، 2015 ، ص 476 .

<sup>2</sup> عماد بوقلاشي ، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 3 ، الجزائر ، 2010 / 2011 ، ص 18 .

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهبتي ، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 19 - 20 .

ثانيا : مبادئ الإدارة العمومية

للإدارة العمومية مجموعة من المبادئ موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 03 / 01 ) : مبادئ الإدارة العمومية

المبادئ	التفصيل
الهدف	الهدف الأساسي للإدارة العمومية هو تقديم خدمات للمواطنين و تلبية إحتياجاتهم
المسؤولية العامة	هو أن يلتزم الموظف العمومي بأداء المهام المسندة إليه داخل الإدارة بموجب القانون و اللوائح و تحمل المسؤولية .
الصيغة الرسمية	تعني أن المهام و الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العمومية تكتسب الرسمية من خلال القانون .
الخدمة العامة	يقصد به النظر إلى العمل التي تأديه الإدارة العمومية بأنه واجب مجتمعي و ليس منصب قائم على النفوذ و تحقيق المآرب الذاتية .
الجدارة	حيث تعتمد الإدارة العمومية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
البيئة	تهتم الإدارة العمومية بالبيئة الداخلية و الخارجية ، حيث تعمل على خلق بيئة خالية من المشاكل من خلال وضع إستراتيجيات الملائمة للمستجدات البيئية .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أيمن عودة المعاني ، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص ص 24 ، 25 .

ترتكز الإدارة العمومية على مجموعة من المبادئ التي تعطيها صفة الأهمية داخل المجتمع من خلال الهدف التي تسعى لتحقيقه و هو تلبية إحتياجات المجتمع و تقديم خدمات عامة و خلق بيئة خالية من المشاكل .

المطلب الثاني : خصائص الإدارة العمومية و أهميتها

للإدارة العمومية مجموعة من الخصائص و المميزات التي تجعلها مهمة إجتماعيا ، سنتعرض في هذا المطلب لخصائص الإدارة العمومية و أهميتها .

أولاً : خصائص الإدارة العمومية

تقوم الإدارة العمومية على مجموعة من الخصائص موضحة في الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 01 / 01 ) : خصائص الإدارة العمومية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مراد رابح يزة ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتمع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الحاج لخضر 1 ، باتنة ، 2017 / 2018 ، ص ص 51 - 52 .

إنّ يمكن القول أنّ الإدارة العمومية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تحضى بمكانة مهمة بالنسبة للمجتمع و للحكومة .

ثانياً : أهمية الإدارة العمومية

الإدارة العمومية هي نشاط إداري و أحد الأجهزة الحكومية المساهمة في تحقيق السياسة العامة للدولة ، حيث تتبلور أهميتها في الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 01 / 02 ) : أهمية الإدارة العمومية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سامية منزر ، زرفة بولقواس ، الإدارة العمومية في الجزائر و إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، د ج ، العدد 12 ، 2020 ، ص 32 .

إذن يمكن القول بأن الإدارة العمومية هي القاعدة التي يرتكز عليها المجتمع و الحكومة لتحقيق الإستقرار و العدالة الإجتماعية من خلال تلبية إحتياجات المواطنين .

**المطلب الثالث : وظائف الإدارة العمومية و أهدافها**

حتى تكون الإدارات العمومية ناجحة يجب على المسيرين الإهتمام بتطوير العمليات الإدارية داخلها و هي العناصر الأساسية للإدارة ، و التي تسمح لها بتحقيق أهدافها ، سنتعرض في هذا المطلب لوظائف الإدارة العمومية و أهدافها .

**أولا : وظائف الإدارة العمومية**

يمكن إجمال وظائف الإدارة العمومية في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 01 / 04 ) : وظائف الإدارة العمومية

الوظائف	التفصيل
التخطيط	" و هو عملية إدارية و وظيفة رئيسية داخل الإدارة ، حيث تقوم على رسم خطط و برامج العمل و تحديد الأهداف المستقبلية للإدارة القابلة لتنفيذ بناء على الإمكانيات و الموارد المتاحة " <sup>1</sup> .
التنظيم	" و هو عملية إدارية يتم من خلاله توزيع المهام و الأنشطة بين الموظفين و تحديد مسؤولياتهم و إعداد الهيكل التنظيمي للإدارة " <sup>2</sup> .
التوجيه	" هو عملية إدارية يتم من خلالها إرشاد الموظفين و مساعدتهم على أداء العمل و فهمه ، و يتم ذلك من خلال إتصال المدراء بالمرؤوسين بغية تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إليها الإدارة " <sup>3</sup> .
الرقابة	" هي العملية الإدارية التي يتم من خلالها تقييم الأداء الفعلي للعمل داخل الإدارة و معالجة الانحرافات و تصحيحها إن وجدت " <sup>4</sup> .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

إذن فالإدارة العمومية تتضمن مجموعة من الوظائف و العمليات و الأنشطة و هي مترابطة و متعاقبة حيث يهدف ترابطها و تعاقبها إلى تحقيق أهداف الإدارة و طموحها و رؤيتها المستقبلية .

ثانيا : أهداف الإدارة العمومية :

تسعى الإدارة العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في الشكل الموالي :

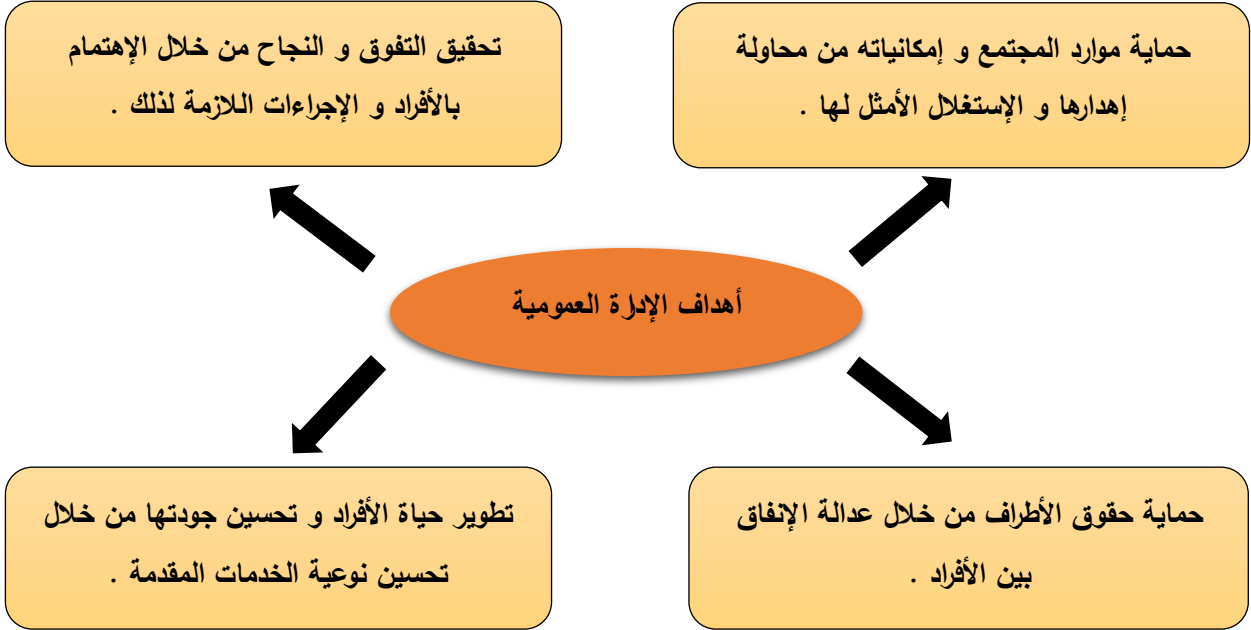
<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص ص 28 ، 29 .

<sup>2</sup> عائشة أوماحي ، مصطفى بوادي ، تحديث الإدارة العمومية الجزائرية في ظل العصرية الإلكترونية ، مجلة صوت القانون ، جامعة سعيدة ، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2022 ، ص ص 649 - 650 .

<sup>3</sup> رحمة غراس ، التوجيه في التكوين المهني - دراسة ميدانية لعينة من المترشحين في التكوين المهني و التمهين بالجزائر العاصمة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تربوي ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2014 / 2015 ، ص 100 .

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير الغربي ، الرقابة الإدارية ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2020 ، ص ص 7 ،

الشكل رقم ( 01 / 03 ) : أهداف الإدارة العمومية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سارة شابي ، صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إشهار و علاقات عامة ، كلية العلوم السياسية و الإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين 2 ، سطيف ، 2021 / 2022 ، ص ص 143 ، 144 .

يمكن القول بأن أهداف الإدارة العمومية هي أهداف عامة تسعى من خلالها إلى تلبية إحتياجات و رغبات الأفراد و تحقيق الإزدهار و التطور و ليس هدفها هو تحقيق الأرباح عكس الإدارة الخاصة .

## المبحث الثاني : الإدارة العمومية الجزائرية

تعتبر الإدارة العمومية الجزائرية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة و متنوعة تتميز بالمجانبة النسبية للمواطنين المنتميين لنفس البلد ، و بهذا فهي تعتبر أداة تربط أصحاب القرارات بالمواطنين داخل الوطن .

### المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية الجزائرية و أقسامها

تعتبر الإدارة العمومية الجزائرية أحد الأجهزة المهمة للدولة ، تربط المواطن بالحكومة من خلال أقسامها المختلفة ، سنتعرض في هذا المطلب لتعريف القانوني للإدارة العمومية و أقسامها .

#### أولا : التعريف القانوني للإدارة العمومية الجزائرية

تعرف الإدارة العمومية الجزائرية بموجب القوانين بأنها :

#### الجدول رقم ( 05 / 01 ) : تعريف الإدارة العمومية الجزائرية

تعريف الإدارة العمومية الجزائرية
عرفتها المادة الثانية من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية على النحو التالي : " يشمل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات و الإدارات العمومية على المصالح التابعة للدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها و مصالح المجلس الشعبي الوطني و المجلس الأعلى للمحاسبة " <sup>1</sup> .
عرفتها المادة 14 من القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب كمايلي : " تعد مؤسسات و إدارات عمومية في مفهوم هذا القانون ، المؤسسات و الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري ، و كذلك الإدارات المركزية التابعة للدولة و الولايات و البلديات " <sup>2</sup> .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أناه .

<sup>1</sup> المادة رقم 02 ، من القانون رقم 85 - 59 ، المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 13 ، سنة 1985 ، ص 333 .

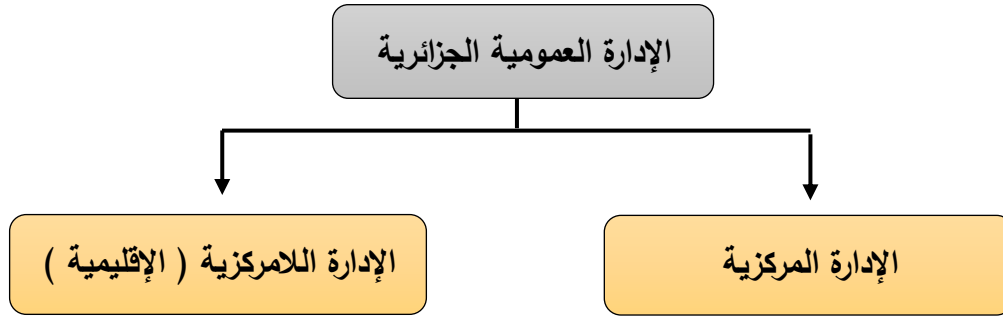
<sup>2</sup> المادة رقم 14 ، من القانون رقم 90 - 02 ، المؤرخ في 6 فيفري 1990 ، المتضمن الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب ، الجريدة الرسمية رقم 6 ، سنة 1990 ، ص 200 .

يمكن القول بأن الإدارة العمومية الجزائرية هي كل الهيئات المركزية و الإقليمية للدولة ، و التي أوكلت إليها الحكومة الجزائرية مهمة تلبية حاجيات المواطنين و الأفراد بموجب القوانين و اللوائح و ذلك من خلال تزويدها بمجموعة من الموارد و الإمكانيات اللازمة لتأدية مهامها .

### ثانيا : أقسام الإدارة العمومية في الجزائر

تنقسم الإدارة العمومية في الجزائر إلى قسمين موضحة في الشكل الموالي :

#### الشكل رقم ( 01 / 04 ) : أقسام الإدارة العمومية في الجزائر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على العربي حجام ، أنور مقراني ، ترقية الخدمات العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية من وجهة نظر مواطنيها ، مجلة كلية الدراسات الإنسانية ، جامعة الأزهر ، مصر ، المجلد 20 ، العدد 20 ، 2017 ، ص 66 .

يمكن القول بأن الإدارة العمومية الجزائرية تنقسم إلى قسمين إدارة مركزية و الإدارة اللامركزية حيث أن لكل إدارة مهام معينة تأديها بموجب القوانين و اللوائح .

### المطلب الثاني : المركزية و اللامركزية الإدارية في الجزائر و هيئاتها

إن الدولة الجزائرية تطبق النظامين الإداريين المركزي و اللامركزي بشكل واسع و بصورة واضحة ، بحيث عرف التنظيم الإداري مجموعة من التطورات الهامة يمكن حصرها في نظام وحدة السلطة الإدارية و يطلق عليه المركزية الإدارية و نظام تعدد السلطات الإدارية يطلق عليه اللامركزية الإدارية ، حيث أن كل نوع من هذه الإدارات تشرف عليها هيئة معينة .

#### أولا : المركزية و اللامركزية الإدارية في الجزائر

تعتبر المركزية و اللامركزية نظامين تنتهجهما الإدارة الجزائرية لأداء العمل و فيما يلي تعريف لكلا النظامين .

### 1 - 1 - تعريف المركزية الإدارية :

تعرف المركزية الإدارية بأنها :

الجدول رقم ( 01 / 06 ) : تعريف المركزية الإدارية

تعريف المركزية الإدارية
تعرف بأنها : " توحيد الإدارة و عدم تجزئتها و جعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة " <sup>1</sup> .
كذلك تعرف بأنها : " تجميع الإدارة في يد شخص معنوي عام و حصر المهام و المسؤوليات و الوظائف في نقطة واحدة من الدولة تمثل عاصمتها " <sup>2</sup> .
تعرف أيضا : " هي العملية التي تم من خلالها جمع و حصر الوظيفة الإدارية في يد شخص معنوي واحد هو الدولة " <sup>3</sup> .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

نستنتج بأن المركزية الإدارية هي تركيز السلطة و الصلاحيات بيد شخص واحد معنوي عام و هو الذي يملك سلطة القرار و حق إصدار القرارات لباقي الهيئات و المرؤوسين .

### 1 - 2 - تعريف اللامركزية الإدارية :

تعرف اللامركزية الإدارية بأنها :

<sup>1</sup> أحمد مدوح و آخرون ، المركزية الإدارية و علاقتها بالإدارة العامة ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، المجلد 1 ، العدد 24 ، 2007 ، ص 195 .

<sup>2</sup> كمال شطاب ، سعيد كلبوات ، التنظيم الإداري في الجزائر : مقارنة تحليلية كلاسيكية ، مجلة الناقد للدراسات السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2022 ، ص 375 .

<sup>3</sup> فريد ابرادشة ، نظرية التنظيم الإداري في الجزائر : مبدأ السلطة الرئاسية بين النص و الممارسة ، مجلة الدراسات و البحوث القانونية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، المجلد 4 ، العدد 02 ، 2020 ، ص 103 .

## الجدول رقم ( 01 / 07 ) : تعريف اللامركزية الإدارية

تعريف اللامركزية الإدارية
تعرف بأنها : " نظام إداري يقوم على توزيع المهام و المسؤوليات على مجموعة من المستويات و الأشخاص بهدف المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات " <sup>1</sup> .
تعرف أيضا بأنها : " هي تشتيت السلطة و توزيعها على مجموعة من الأشخاص أو عدد من المستويات المختلفة بهدف تبادل الأفكار و المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين و المشاركة في عملية إتخاذ القرارات " <sup>2</sup> .
كذلك تعرف بأنها : " هي إشراك باقي أعضاء التنظيم في عملية إتخاذ القرار " <sup>3</sup>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

نستنتج بأن اللامركزية الإدارية هي أسلوب تسييري يعمل على التخلص من بعض عيوب المركزية ، و الذي يقوم على تفويض بعض المهام و المسؤوليات لبعض الأعضاء و مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار لتخفيض الضغط على الإدارة المركزية .

## ثانيا : هيئات المركزية و اللامركزية الإدارية في الجزائر :

تسعى الحكومة الجزائرية من خلال هيئاتها المركزية و اللامركزية لتحقيق السياسة العامة للبلاد .

## 2 - 1 - هيئات المركزية الإدارية في الجزائر

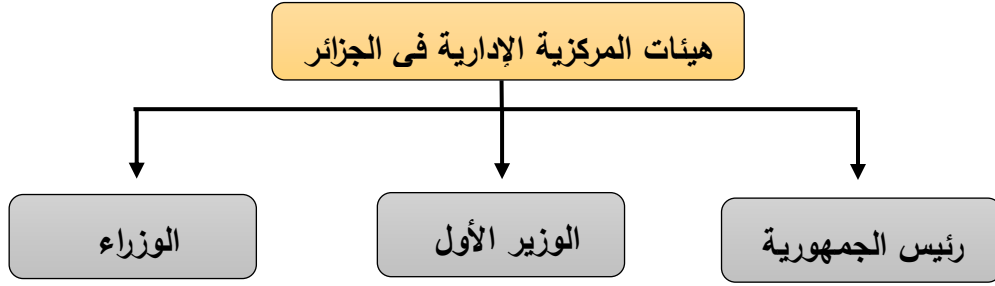
تتمثل هيئات الإدارة المركزية في الجزائر فيمايلي :

<sup>1</sup> سعاد طيبي ، اللامركزية الإدارية و الإستقلال المالي للولاية ، مجلة صوت القانون ، جامعة الجبيلي بونعامة ، خميس مليانة ، د ج ، العدد 02 ، 2014 ، ص 289 .

<sup>2</sup> يسرى زريقة ، إبراهيم أحمد شيخ ، أثر الإدارة المركزية و اللامركزية في إدارة العاملين و تطوير الإنتاج في شركاتنا المنتجة ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية - سلسلة الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة تشرين اللاذقية ، سوريا ، المجلد 37 ، العدد 01 ، 2015 ، ص 192 .

<sup>3</sup> إسماعيل صالي ، عبد العزيز زواتيني ، إشكالية تفويض السلطة بين المركزية و اللامركزية بالمنظمة ، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة البويرة ، الجزائر ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2022 ، ص 1056 .

الشكل رقم ( 01 / 05 ) : هيئات المركزية الإدارية في الجزائر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عتيقة كواشي ، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010 / 2011 ، ص 20 .

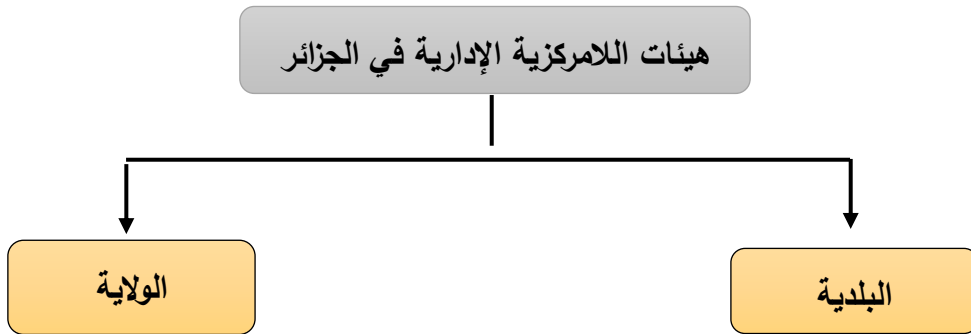
تتكون الإدارة المركزية الجزائرية تتكون من ثلاث هيئات أو أجهزة :

- رئيس الجمهورية : و هو رئيس الدولة و أعلى رتبة في البلاد ، يسهر على الوحدة الترابية .
- الوزير الأول : و هو ثاني منصب في البلاد ، يقوم بتعيينه رئيس الجمهورية .
- الوزراء : و هم مجموعة من المستشارين يساعدون الوزير الأول في إتخاذ القرارات .

2 - 2 - هيئات اللامركزية الإدارية في الجزائر

تتمثل هيئات الإدارة اللامركزية في الجزائر فيمايلي :

الشكل رقم ( 01 / 06 ) : هيئات اللامركزية الإدارية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أمال قصير ، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم القانونية ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2019 / 2020 ، ص ص 40 - 43 .

تتكون الإدارة اللامركزية الجزائرية من هيئتين هما :

- **البلدية** : و هي نواة الإدارة المحلية في الجزائر ، حيث تعتبر جماعة إقليمية لا مركزية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة تتكون من هيئتين هما : رئيس المجلس الشعبي البلدي و المجلس الشعبي البلدي .

- **الولاية** : هي الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، تساهم في تهيئة الإقليم و تحسين الإطار المعيشي للمواطنين تتكون من هيئتين هما : الوالي و المجلس الشعبي الولائي .

**المطلب الثالث : المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها**

مما لا شك فيه أن الإدارة العمومية الجزائرية واجهت عدة مشاكل عبر مختلف مراحلها تطوراتها حيث تسببت المشاكل في عدة صراعات و أزمات إجتماعية و جب على الحكومة التدخل الفوري لإجراء الإصلاح و حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة .

**أولا : المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر**

تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من مجموعة من المشاكل و التي تعتبر عائق في تحقيق أهدافها ، و من بين المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية مايلي :

**الجدول رقم ( 01 / 08 ) : المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر**

التفصيل	المشاكل
و تعتبر التطبيق الحرفي لأوامر القيادات العليا مما وسع الفجوة بين الرئيس و المرؤوسيهم من جهة و بين الإدارة و المواطنين من جهة ثانية .	<b>1 - البيروقراطية الإدارية و السلبية</b>
و هي عدم تفويض السلطة و المسؤولية لمن هم دونهم للسيطرة على زمام الأمور بأنفسهم و بالتالي هم لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع القرار ما ينتج عنه صعوبة الإستجابة للإحتياجات الإجتماعية .	<b>2 - المركزية الشديدة</b>
و تعني غياب الإلتزام و الشعور بالمسؤولية لدى أغلبية القادة من جهة و بروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية المخولة للموظفين من جهة أخرى .	<b>3 - التهرب من المسؤولية</b>

<p>يسعى معظم القادة الإداريين للوصول الى المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية و الأهداف الذاتية لا غير و بسط النفوذ و السلطة .</p>	<p>4 - إستغلال النفوذ</p>
<p>و هو العمل الروتيني القائم على العلاقات الرسمية الذي يؤديه المورد البشري في الإدارة ، مما يخلق لديه عدم الرغبة و الحافزية للعمل و النتائج السلبية على الأداء .</p>	<p>5 - الروتين الإداري</p>
<p>تعتبر علاقة المواطن بالإدارة علاقة غير ترابطية لغياب جسر الإتصال بين الإدارة و المواطن و عدم أخذ طموحات المواطنين بعين الإعتبار مما يولد شعور عدم الثقة بالإدارات .</p>	<p>6 - تدهور علاقة المواطن بالإدارة و عدم تقبلها</p>
<p>بقيت الإدارة العمومية الجزائرية حبيسة النموذج الغربي الفرنسي التقليدي و الذي لا يتماهى مع متطلبات و إحتياجات المجتمع الجزائري .</p>	<p>7 - الإنغلاق الإداري</p>
<p>تعتبر هجرة الكفاءات الإدارية عائق أمام الإدارة العمومية الجزائرية مما يزيد من ضعف الكفاءات و صعوبة التكوين و التدريب و ضعف في خدماتها المقدمة .</p>	<p>8 - هجرة الكفاءات الإدارية</p>
<p>و هو الذي أدى إلى إنتشار الأمراض الإدارية المختلفة من بينها الرشوة و التزوير ... الخ .</p>	<p>9 - غياب الرقابة الفعالة</p>
<p>من خلال وجود فجوة بين التوقعات التي يطمح المواطن للوصول إليها و الحقائق المعاشة إجتماعيا .</p>	<p>10 - التناقض بين الوضع الرسمي و الواقع المعاش</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نور الدين هميسي ، صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر دراسة ميدانية بولاية سطيف ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع ، كلية علوم الإعلام و الإتصال و السعي البصري ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2016 / 2017 ، ص ص 164 - 170 .

تعتبر هذه المشكلات علائق في تحقيق أهداف الإدارة العمومية الجزائرية و نجاحها من جهة و من جهة تعتبر عراقيل بالنسبة للمجتمع بإعتباره المستفيد الأول من خدمات الإدارة العمومية .

ثانيا : إجراءات إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

في ظل المشكلات و النقائص التي تعاني منها الإدارات العمومية في الجزائر ، حاولت الحكومات إجراء مجموعة من الإصلاحات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن و تتمثل هذه الإصلاحات فيمايلي :

الجدول رقم ( 01 / 09 ) : إجراءات إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

التفصيل	الإجراءات
ضرورة توضيح الأهداف المراد تحقيقها في الإدارة العمومية توضيحا دقيقا مع وضع برامج فعالة .	1 - الأهداف
عصرنة أنظمة العمل و تنظيم العمل .	2 - أنظمة العمل
مكافحة البيروقراطية الإدارية مع وضع نظام فعال لمحاربة أشكال الفساد .	3 - البيروقراطية
تطوير موارد الإدارة مما يزيد من كفاءتها و نجاعتها .	4 - موارد الإدارة
إصلاح القوانين الأساسية للوظيفة العمومية لمختلف القطاعات مع إستقطاب الكفاءات الوطنية و الخبرات اللازمة " الشخص المناسب في المكان المناسب " .	5 - القوانين
مراجعة الميزانيات المخصصة للإدارات العمومية من خلال ترشيد نفقاتها و مراقبة سير هذه النفقات و مدى تحقيقها للنتائج المرجوة .	6 - الميزانيات
تكوين و تطوير الكفاءات الداخلية للإدارات مع وضع أنظمة الحوافز الفعالة .	7 - الكفاءات
وضع أنظمة الرقابة الفعالة من خلال تفعيل الحوكمة داخل الإدارة .	8 - الرقابة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عبد العالي بشير ، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر ، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، المجلد 07 ، العدد 01 ، مارس 2022 ، ص ص 388 ، 389 .

تعتبر هذه الإجراءات وسيلة لنجاح و تحقيق أهداف الإدارة العمومية الجزائرية و نجاحها من جهة و من جهة أخرى وسيلة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين و تلبية إحتياجاتهم .

### المبحث الثالث : موارد الإدارة العمومية الجزائرية

أصبحت الإدارات العمومية الجزائرية في الوقت الحاضر قاعدة أساسية للدولة ، نظرا لما لها من أهداف إجتماعية حيث تسعى الدولة من خلالها لتلبية إحتياجات و رغبات الأفراد .

#### المطلب الأول : مفهوم موارد الإدارة العمومية الجزائرية و تصنيفها

تبدل الإدارات العمومية الجزائرية جهودا كبيرة و ترصد إمكانيات و موارد ضخمة لترقية الخدمة العمومية لهذا سنتعرض في هذا المطلب لتعريف موارد الإدارة العمومية الجزائرية و تصنيفاتها .

#### أولا : تعريف موارد الإدارة العمومية الجزائرية

قبل التطرق إلى تعريف موارد الإدارة العمومية الجزائرية يجب التطرق لتعريف الموارد كمصطلح .

#### 1 - 1 - تعريف الموارد :

يعرف مصطلح الموارد بأنه :

#### الجدول رقم ( 01 / 10 ) : تعريف الموارد

تعريف الموارد
تعرف الموارد بأنها : " هي مجموعة من المواد و المصادر و الوسائل الطبيعية و البشرية الذي يؤدي إستغلالها و إستخدامها إلى إنتاج السلع و الخدمات " . <sup>1</sup>
أيضا تعرف : " بأنها كل ما يستخدمه الإنسان ( بما في ذلك الإنسان نفسه ) لتحقيق منفعته و لإشباع رغباته و حاجياته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و أنها ترتبط دائما بقيمة معينة يسعى له الإنسان " . <sup>2</sup>
كذلك تعرف : " بأنها كل شئ يقوم الإنسان بإدراكه و يقيم منفعتها من البيئة ، حيث يقوم بإعداده للدخول في دائرة الإستغلال الإقتصادي بغرض إشباع حاجة معينة أو تلبية مطلب معين " . <sup>3</sup>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، إقتصاديات الموارد و البيئة ، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 8 .

<sup>2</sup> حمد بن محمد آل الشيخ ، إقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئة ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء للنشر ، ط 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 19 .

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص

الموارد هي كل شيء يستخدمه الإنسان و يكون ذو قيمة ( قيمة جوهرية ) أو فائدة أو منفعة سواء مادي أو طبيعي أو بشري متاح أو غير متاح يسعى له الإنسان من أجل إمتلاكه و الحصول عليه بكل الطرق ، لتلبية إحتياجاته و رغباته و حل مشاكله ، فتوجد علاقة بين الحاجيات و الموارد ، فبدون الموارد لا يمكن إشباع حاجيات المجتمع التي تكون في تزايد مستمر مع مرور الوقت .

### 1 - 2 - تعريف موارد الإدارة العمومية الجزائرية :

موارد الإدارة العمومية الجزائرية هي مجموعة العناصر و الوسائل و الإمكانيات التي تتوفر عليها الإدارات العمومية الجزائرية ( مرتكزاتها ) و لها دور فعال في المجتمع ، من خلال تقديم خدمات عامة ( مجانية ) و تلبية إحتياجات و رغبات الأفراد .

### 1 - 3 - خصائص موارد الإدارة العمومية الجزائرية :

الجدول رقم ( 01 / 11 ) : خصائص موارد الإدارة العمومية الجزائرية

الخصائص	التفصيل
الندرة	يقصد بها أن الموارد دائما تكون غير كافية و محدودة لإشباع حاجيات الأفراد و رغباتهم التي تكون في تزايد مستمر .
متعددة و متنوعة	يقصد بها أن الموارد في تغير مستمر و هذا راجع إلى تغير حاجيات و رغبات الفرد مما يؤثر على الموارد و يجعلها لا تتصف بالثبات .
تحتاج لجهد و وقت	يقصد بها أن الإنسان يجب عليه بذل الجهد و الوقت في سبيل الحصول على المنافع التي تقدمها الموارد لسد حاجياته و رغباته .

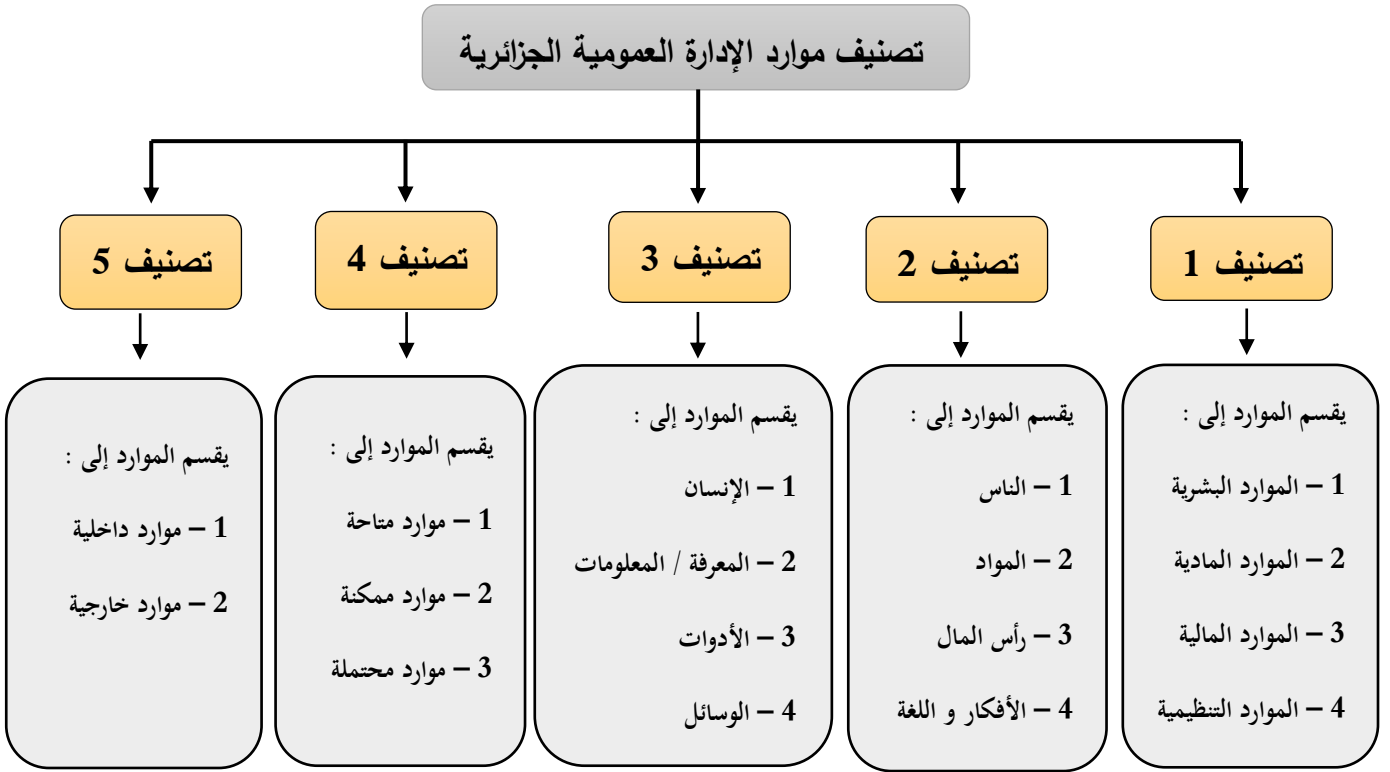
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مدحت أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 27 .

تتميز موارد الإدارة العمومية الجزائرية بمجموعة من الخصائص حيث تأثر بشكل مباشر على حاجيات و رغبات الفرد .

### ثانيا : تصنيف موارد الإدارة العمومية الجزائرية

تلعب موارد الإدارات العمومية الجزائرية دور هام في تلبية حاجيات و رغبات المجتمع ، حيث تصنف مواردها لعدة أنواع يظهرها الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 01 / 07 ) : تصنيف موارد الإدارة العمومية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مدحت أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص ص 29 - 30 .

نستنتج أن الإدارات العمومية الجزائرية تركز في أداء مهامها على مجموعة من الموارد ، و يمكن إجمال موارد الإدارة العمومية الجزائرية في ثلاث أصناف هما :

✓ **صنف 1 : المورد البشري ( إدارة المورد البشري ) :** و هو المورد الرئيسي و الأساسي التي تركز عليه أي إدارة عمومية جزائرية .

✓ **صنف 2 : المورد المادي :** و هو المورد الأساسي الثاني الذي تركز عليه الإدارات العمومية و ينقسم إلى :

- المورد المالي .

- المورد التقني ( معدات ، تكنولوجيا ... الخ ) .

✓ **صنف 3 : المورد المعلوماتي :** تعتبر المعلومات موارد هامة للإدارة العمومية لما لها من أهمية في العملية التنظيمية .

## المطلب الثاني : إدارة المورد البشري و مراحل توفيره

يلعب المورد البشرية دورا مهما إجتماعيا ، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم أقسام الإدارة العمومية الجزائرية إذ تهتم بأهم الموارد فيها و هو العنصر البشري .

### أولا : إدارة المورد البشري

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المورد البشري يجب التطرق لتعريف المورد البشري .

### 1 - 1 - تعريف المورد البشري

الجدول رقم ( 01 / 12 ) : تعريف المورد البشري

تعريف المورد البشري
يعرف بأنه : " هو جميع الأفراد الذين يعيشون داخل رقعة جغرافية ما أو بلد ما ، أو ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة " . <sup>1</sup>
كذلك يعرف بأنه : " هو مجموعة الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة ( رؤساء و مرؤوسين ) ، و التي تم توظيفهم لأداء مهمة معينة داخل المنظمة ، و تنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها و أهدافها ، مقابل حصولهم على تعويضات متنوعة و هي : الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية " . <sup>2</sup>
هو أيضا : " عبارة عن مصطلح يطلق على القوى العاملة في المنظمة ، و هو أهم مورد داخل المنظمة حيث يجعل من عناصر الإنتاج ( كالأموال و التكنولوجيا و الموارد الأخرى ... ألخ ) ذات معنى و أهمية و فائدة للمنظمة و يحقق أهداف العمل " . <sup>3</sup>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

<sup>1</sup> شراف عقون ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية - دراسة حالة بولاية ميله - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 / 2007 ، ص 6 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم و الأسس ، الإبعاد و الإستراتيجيات ) ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2020 ، ص 21 - 22 .

<sup>3</sup> العلمي بن عطاء الله ، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية - دراسة حالة ولاية ورقلة - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 / 2012 ، ص 15 .

نستنتج بأن المورد البشري هو مجموعة الأفراد المكونة للمجتمع ، داخل بلد ما أو منطقة جغرافية ما ، العاملون منهم ( التي تستقطبهم الإدارات حيث يعتبرون مورد هام داخل الإدارة و يحققون أهدافها مقابل حصولهم على مزايا ) و غير العاملين ( البطالين ) ، الراغبين في العمل و غير الراغبين ، القادرين و غير القادرين ، المقيمين و غير المقيمين ... الخ .

## 1 - 2 - تعريف إدارة المورد البشري

لإدارة المورد البشري دور مهم في عملية إستقطاب المورد البشري حيث تعرف بأنها :

### الجدول رقم ( 01 / 13 ) : تعريف إدارة المورد البشري

تعريف إدارة المورد البشري
تعرف على أنها : " جزء من العملية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، من خلال توظيف الأشخاص المطلوبين و المؤهلين للمنظمة من خلال إستقطابهم و إدارتهم و تدريبهم و تحفيزهم ، و يجب أن تكون العملية متكاملة مع جميع العمليات الإدارية الأخرى " . <sup>1</sup>
تعرف كذلك على أنها : " تحديد الإحتياجات من الأشخاص المناسبين للعمل ، من خلال إستقطابهم و تطوير مهاراتهم و تقييم أدائهم و مكافأتهم على الإنجاز " . <sup>2</sup>
كما أنها : " العملية الإدارية المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم و تحفيزهم و تنظيمهم و المحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد " . <sup>3</sup>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

و عليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية التي يتم من خلالها تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية اللازمة لملاء المناصب الشاغرة داخل المنظمة ، عن طريق إستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية ( كل فرد في المكان المناسب ) و تطويرها و تدريبها و تقييم أداءها و المحافظة عليها من خلال نظام الحوافز من أجل تحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجيتها .

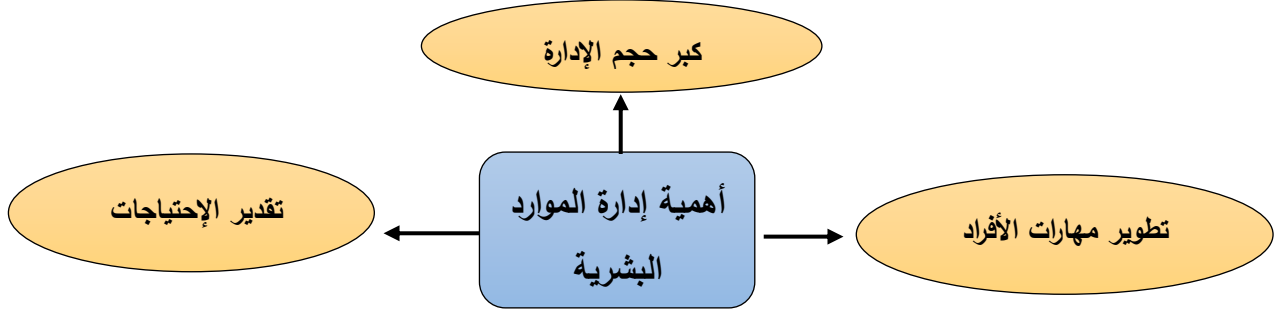
<sup>1</sup> Kaila H . L , **Human Resource Management** , Kalpaz Publication , Delhi , India , 2005 , P 13 .

<sup>2</sup> Azanza Alain Patrick , **Human Resource Management** , Goodwill Trading Co , INK ( Goodwill Bookstore ) , Makati city , philippines , 2004 , P 1 .

<sup>3</sup> مصطفى الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 22 .

1 - 3 - أهمية إدارة المورد البشري

الشكل رقم ( 08/ 01 ) : أهمية إدارة المورد البشري



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، العبيكان للنشر و التوزيع ، ط 4 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ، ص ص 25 - 26 .

للمورد البشري أهمية بالغة و يظهر ذلك من خلال :

- كبر حجم الإدارة : من خلال مساهمتهم في نموها و تحقيق أهدافها و خلق التميز و الإبداع .
- تطوير مهارات الأفراد : من خلال الإهتمام بهم و بمهاراتهم بإعتبارهم المورد الرئيسي للإدارة .
- تقدير الاحتياجات : تساعد الإدارة في عملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية .

ثانيا : مراحل توفير المورد البشري

يمر المورد البشري بمجموعة من المراحل في عملية توفيره و هي موضحة في الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 09/ 01 ) : مراحل توفير المورد البشري



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ص 55 ، 225 .

2 - 1 - مرحلة تخطيط المورد البشري ( تحديد الإحتياجات ) :

يقصد بها : " عملية تعتمد على الإدارات لتحقيق التوازن بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر منها في الإدارات ، بهدف ضمان ما تحتاجه الإدارات من الموارد البشرية كما و نوعاً لملأ المناصب الشاغرة أو الإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً ، أي التنبأ بالحاجات المستقبلية من الموارد " .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، 2014 ، ص ص 118 - 119 .

كما تعرف بأنها : " العملية التي يتم من خلالها التنبأ بإحتياجات المنظمة من الأفراد من خلال وضع مجموعة من الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت المناسب و المكان المناسب لملاء المناصب الشاغرة داخل الإدارات " .<sup>1</sup>

## 2 - 2 - مرحلة كتابة توصيف للوظيفة :

و يقصد به : " و هو وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة و هدفها و طبيعتها و مهامها ( الواجبات و الإختصاصات و المسؤوليات ) ، و ظروف أداء العمل و مواصفات شاغل الوظيفة " .

## 2 - 2 - 1 - عناصر مرحلة كتابة توصيف للوظيفة

الجدول رقم ( 01 / 14 ) : عناصر مرحلة كتابة توصيف للوظيفة

العناصر	التفصيل
تعريف الوظيفة	و يقصد بها إسم الوظيفة ، مستواها التنظيمي ، الأجر المحدد للوظيفة ... ألخ .
ملخص عام للوظيفة	عبارة عن سطرين أو ثلاث سطور تعطي فكرة عن الوظيفة .
المسؤوليات و الواجبات	تحديد المسؤوليات و الواجبات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة ، و فيها يتم تحديد المهام و الأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة .
ظروف و بيئة العمل	يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي تمارس في العمل ، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة .
مواصفات شاغل الوظيفة	و هو ما يملكه الموظف من المؤهل العلمي ، و سنوات الخبرة ، و المهارات و مواصفات أخرى ضرورية .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط3 ، الإسكندرية ، مصر ، 2014 ، ص 138 .

عملية توصيف الوظيفة مرحلة مهمة للإدارات ، في كونها تعرف صاحب الوظيفة بالمهام الموجودة داخل الإدارة و بمسؤولياته و مهامه ، حيث يتم إختيار الموظفين المؤهلين بناءا على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة سلفا في الوصف المكتوب ، حيث أن الوصف يقدم جميع المعلومات للموظف المقبل على الوظيفة ( أجر و مهام و مدة العمل ... ألخ ) .

<sup>1</sup> زكيه محمد علي عريشي ، إخلاص إبراهيم الطراونه ، تخطيط الموارد البشرية و أثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مجلة البلقاء للبحوث و الدراسات ، جامعة عمان الأهلية ، الأردن ، المجلد 32 ، العدد 01 ، 2019 ، ص 46 .

## 2 - 3 - مرحلة إستقطاب المورد البشري

يقصد بعملية الإستقطاب : " هي عملية يتم من خلالها البحث و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة و التأهيل لملاّ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية الإدارية ، و العمل على جذبها و إنتقاء الأفضل من بينها للعمل في الإدارات " .<sup>1</sup>

## 2 - 3 - 1 - المصادر الداخلية لإستقطاب المورد البشري

تستقطب الإدارات مجموعة من الموارد البشرية داخليا عن طريق مجموعة من العمليات الموضحة في الجدول أدناه :

## الجدول رقم ( 01 / 15 ) : المصادر الداخلية لإستقطاب المورد البشري

المصادر	التفصيل
الترقية	تتمثل في ترقية موظفي الإدارة لسد المناصب الشاغرة ، حيث تعتبر خبرات و مهارات لا تحتاج إلى تدريب ، حيث يتعذر الحصول عليها و سدها من البيئة الخارجية .
النقل	تتمثل في نقل العاملين من منصب إلى منصب ، أو من غرفة لغرفة أخرى لسد المناصب الشاغرة .
الإعلان الداخلي	و هي وسيلة إعلانية تتمثل في نشر لوحة إعلانات داخل الإدارة ( ملصقات ، أوراق ...ألخ ) ، حيث يتم قراءتها من طرف العاملين ليتم نشر الأخبار خارج الإدارة .
عن طريق الزملاء و الأصدقاء	تتمثل في إتصال العاملين بمعارفهم ( أصدقاء ، زملاء ... ألخ ) للتقدم بطلب الإلتحاق بالوظيفة و الإستفادة منها .

المصدر: مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 91 - 92 .

تعتبر البيئة الداخلية للإدارات مصدرا لإستقطاب المورد البشري من خلال مجموعة من العمليات الداخلية .

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 61 .

## 2 - 3 - 2 - المصادر الخارجية لإستقطاب المورد البشري

تستقطب الإدارات مجموعة من الموارد البشرية خارجيا عن طريق مجموعة من العمليات الموضحة في الجدول أدناه :

## الجدول رقم ( 01 / 16 ) : المصادر الخارجية لإستقطاب المورد البشري

المصادر	التفصيل
طلبات التوظيف	و هي عبارة عن طلبات شخصية التي يرسلها الأشخاص إلى الإدارات من أجل طلب العمل ، فيقوم المدراء بالإحتفاظ بهذه الطلبيات و يتم الإستفادة منها عندما يحدث شغور في المنصب .
إعلانات طالبي العمل	و هي عبارة عن إعلانات تنشرها الصحف و المجلات و هي خاصة بطالبي العمل حيث يقوم الأفراد من خلالها بعرض خصائصهم و مهاراتهم و شروطهم للقيام بوظائف معينة .
وكالات و مكاتب التوظيف	هي عبارة عن هيئات توفر قوائم و ملفات الأفراد الذين يرغبون في العمل ، حيث تسهل هذه الهيئات على الإدارة عملية إنتقاء الأفراد .
المؤسسات الجامعية و الكليات	هي عبارة عن هيئة تعليمية تتوصل الإدارة من خلالها إلى التخصصات المرغوبة للعمل .
الإعلان في الصحافة	الوسائل التي تلجأ إليها الإدارات للحصول على القوى العاملة و من هذه الوسائل ( المجلات الدورية و النشرات ، الراديو و التلفزيون و وسائل النقل الأخرى .... الخ ) ، حيث يتم إختيار وسيلة الإعلان على أساس طبيعة الوظيفة و مستواها .
الأنترنت	تساهم شبكة التواصل الإجتماعي من خلال مواقع الويب في توفير القوى العاملة ، من خلال النشر عبر المواقع الإلكترونية المختلفة ، حيث تساهم في تسهيل عملية الإطلاع عليها من قبل الأشخاص .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عبد الفتح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، دوان مطبوعات جامعية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001 ، ص ص 94 - 95 .

تعتبر البيئة الخارجية للإدارات مصدرا لإستقطاب المورد البشري من خلال مجموعة من العمليات التي تقوم بها لإستقطاب متطلباتها من الموارد .

#### 4 - مرحلة مقابلة المتقدمين و إختبارهم

الجدول رقم ( 01 / 17 ) : مرحلة مقابلة المتقدمين و إختبارهم

مرحلة مقابلة المتقدمين	مرحلة إختبار المتقدمين
تعتبر من أهم خطوات عملية الإختيار و التعيين و هي : " أن يقوم صاحب العمل بتقييم المترشح وجها لوجه ليتأكد من معارفه و قدراته و مهاراته و غيرها من متطلبات شغل الوظيفة ، أي أن المتقدم ملائم للوظيفة ، و أن الوظيفة تلائم المتقدم أم لا ، حيث أن المقابلة هي مفتاح نجاح المتقدم في الحصول على الوظيفة ، حيث أن دور المتقدم في المقابلة هو أن يثبت لصاحب العمل أنه الشخص الأفضل و الأنسب لمأ الوظيفة الشاغرة " .	تعد الإختبارات من الوسائل المستعملة و المهمة التي تلجأ إليها الإدارات في المفاضلة و إختيار المتقدمين الذين إستوفوا شروط الإلتحاق بالوظائف ، و من بين الإختبارات التي تجرى على المتقدمين مايلي : - إختبار القدرات المعرفية - إختبار الذكاء - إختبار القدرات العقلية الخاصة - إختبار القدرات الحركية و البدنية - إختبار الشخصية و الإنجاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ( اتجاهات و ممارسات ) ، دار المنهل اللبناني ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 2012 ، ص ص 134 - 137 .

للمقابلات و الإختبارات أهمية في عملية إتخاذ قرار الإختيار بنجاح و فعالية و ذلك لأنها أفضل وسيلة لتقييم مهارات المترشحين و شخصيتهم و أسلوبهم و تقييم معارفهم المتعلقة بتخصصاتهم و خبراتهم و كيفية أدائهم للعمل و كيفية مواجهتهم لمشكلات العمل و التعامل معها .

## 5 - مرحلة إختيار المترشحين و تعيينهم

الجدول رقم ( 01 / 18 ) : مرحلة إختيار المترشحين و تعيينهم

مرحلة إختيار المترشحين	مرحلة تعيين المترشحين
<p>يقصد بالإختيار هي : " عملية إنتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل وظيفة ما بناء على مؤهلاته " .</p> <p>و تكمن أهمية الإختيار فيها يلي :</p> <p>- توفير فريق عمل مميز .</p> <p>- الإختيار الخاطئ غير الدقيق قد يؤدي إلى تفشي الفساد الإداري .</p> <p>- إن إختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمختلف أقسام الإدارة و مضیعة للوقت و المال اللذان صرفا في عملية الإستقطاب و في إجراء المقابلات و الإختبارات .</p>	<p>يتم في هذه المرحلة توظيف العاملين و منحهم منصب داخل الإدارة ، مع إستكمالهم للملفات و الأوراق المطلوبة .</p> <p>و هنا يتلقى الموظف قرار التعيين ، تهدف هذه الخطوة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H.R ) بين النظرية و التطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2014 ، ص ص 158-161 .

يمكن القول بأن عملية الإختيار بالغة الأهمية حيث تمكن من معرفة مدى كفاءة الفرد في إنجاز عمله و مدى تناسب قدراته مع مؤهلات العمل المسند إليه و من ثم تجرى مرحلة التعيين و التوظيف للمترشحين التي تتوفر فيهم شروط الوظيفة .

6 - مرحلة تدريب و تكوين العاملين

الجدول رقم ( 01 / 19 ) : مرحلة تدريب و تكوين العاملين

مرحلة تكوين العاملين	مرحلة تدريب العاملين
التكوين هو : " مجموعة من الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل ، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " . <sup>2</sup>	التدريب هو : " العملية التي يتم من خلالها إكتساب المعرفة لإثراء مهارات العاملين الحالية أو تطوير مهارات جديدة من خلال نقل خبرة علمية و عملية من مدرب إلى متدرب " . <sup>1</sup>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أذناه

يمكن القول بأن التدريب و التكوين هو عملية مهمة بالنسبة للعاملين فعند تحسن مهارات و كفاءة العاملين تتحسن معه الإدارات و إنتاجيتها و خدماتها و ذلك يآثر على أهداف المجتمع حيث عندما تتحقق أهداف المجتمع يتحقق معه هدف الدولة .

7 - مرحلة تقييم أداء العاملين :

يقصد به : " قياس الكفاءة أو العمل أو محصلة الجهد الذي يقوم الفرد من خلال وظيفة ما ، و الحكم على قدراته و إستعداده للتقدم و التطور في هذه الوظيفة " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رداح الخطيب ، أحمد الخطيب ، **التدريب الفعال** ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 300 .  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية ( بعد إستراتيجي )** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، ص 458 .  
<sup>3</sup> موسى حمد محمد شيجان الدليمي ، **أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الجامعة الأهلية العراقية** ، رسالة مقمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2017 / 2018 ، ص 27 .

تقييم أداء العاملين هو نظام يتم من خلاله قياس كفاءة العاملين و قياس الأداء الوظيفي لهم داخل الإدارات خلال فترة زمنية محددة و بشكل دوري ، يترتب عن هذه العملية مجموعة من القرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقله أو تحسين أدائهم أو الإستغناء عن خدماتهم .

## 8 - مرحلة الحوافز

يقصد بالحوافز بأنها : " مجموع من المكافآت المادية و المعنوية التي تقدمها الإدارات للعاملين ، بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة ، و المحافظة على ما هو متوفر في الإدارة " ، حيث تعتبر الحوافز من بين العوامل التي تؤثر على دافعية المورد البشري للنمو و التطور و الإستمرار و محفزاً لزيادة الإنتاج و ضمان تحقيق أهداف الإدارة " .<sup>1</sup>

### 8 - 1 - أهمية الحوافز :

للحوافز مجموعة من الأهميةات يوضحها الجدول الموالي :

#### الجدول رقم ( 01 / 20 ) : أهمية الحوافز

أهمية الحوافز
1 - زيادة نواتج العمل .
2 - زيادة دخل العاملين و تشجيعهم لبذل المزيد من الجهد .
3 - جذب العاملين الجيدين و ذوي المهارات .
4 - خلق و تنمية روح الولاء و الإلتناء لدى العاملين .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد محمد الفاتح محمود بشير ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص ص 154 - 156 .

للحوافز المادية و المعنوية أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين داخل الإدارة و الرفع من قدراتهم المهنية و المعنوية و هذا يؤثر بشكل إيجابي على نواتج العمل و أهداف الإدارات .

<sup>1</sup> أحمد دن ، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ، مجلة البشائر الإقتصادية ، جامعة تندوف ، المجلد 4 ، العدد 3 ، 2019 ، ص 563 .

**9 - مرحلة إدارة السلامة المهنية و الصحية للعاملين :**

كذلك تعرف بأنها : " عبارة عن ممارسة مجموعة من البرامج و الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج عامة ، و في مقدمتها العنصر البشري بصفة خاصة داخل الإدارة من التعرض للحوادث و الإصابات خلال العمل ، و ذلك من خلال إيجاد ظروف بيئية ممتازة لأداء العمل و ضمان سلامة العاملين " <sup>1</sup>.  
يمكن القول بأن لبرامج السلامة المهنية دور في حماية حياة الأفراد داخل الإدارة من التعرض للإصابات و ذلك من خلال تهيئة الظروف البيئية المناسبة لأداء العمل و ضمان سلامة العاملين .

**المطلب الثالث : الموارد المادية و المعلوماتية للإدارة العمومية الجزائرية**

تعد الموارد المادية و المعلوماتية موارد مهمة بالنسبة للإدارات العمومية الجزائرية ، لهذا سنتعرض في هذا المطلب لتعريف الموارد المادية و المعلوماتية و أنواعها و أهم مصادر توفيرها في الإدارة العمومية الجزائرية .

**أولا : الموارد المادية للإدارة العمومية الجزائرية**

تسهر الإدارات العمومية على حسن سير مواردها خاصة المورد المادي لما له من أهمية في تسيير عملياتها الإدارية .

**1 - 1 - تعريف الموارد المادية للإدارة العمومية الجزائرية**

تعرف الموارد المادية للإدارة العمومية الجزائرية بأنها :

<sup>1</sup> كمال تيميزار ، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 / 2014 ، ص 33 .

## الجدول رقم ( 01 / 21 ) : تعريف الموارد المادية للإدارة العمومية

تعريف الموارد المادية للإدارة العمومية
تعرف الموارد المادية بأنها : " مجموعة الأصول الملموسة التي تكون متاحة في الإدارات من أجل تحقيق أهدافها المسطرة " <sup>1</sup>
تعرف أيضا بأنها : " هي مجموعة من الإمكانيات الملموسة ( أدوات ، معدات ، أجهزة ، المنشأة ، المباني... إلخ ) التي تتوفر عليها الإدارات و التي تسمح لها بتحقيق أهدافها و غاياتها " <sup>2</sup> .
تعرف كذلك بأنها : " هو مجموعة الأصول الداخلية و المتاحة لدى الإدارة ، حيث عند إستخدامها بطريقة فعالة فإنها تحقق منفعة ما " <sup>3</sup> .

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على المصادر أدناه .

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الموارد المادية للإدارة العمومية الجزائرية هي مجموعة الإمكانيات و الأصول الملموسة المتاحة داخل الإدارات ، التي يمكن إستخدامها لتأدية الوظيفة الإدارية و إشباع حاجيات المجتمع و تحقيق أهداف الإدارة .

## 1 - 2 - أنواع الموارد المادية للإدارة العمومية الجزائرية

تصنف الموارد المادية للإدارة العمومية الجزائرية كمايلي :

## 1 - 2 - 1 - المورد المالي

يعد المورد المالي مورد مهما في تسيير شؤون الإدارة تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها .

## 1 - 2 - 1 - 1 - تعريف المورد المالي

يعرف المورد المالي بأنه :

<sup>1</sup> معنى الموارد المادية ( ماهية ، المفهوم ، التعريف ) ، موقع إلكتروني : <https://ar.ninanelsonbooks.com/significado-de-recursos-materiales> ، 2023 / 04 / 10 ، 02 : 03 صباحا .

<sup>2</sup> سمير مجدى أحمد و آخرون ، تقويم الموارد المادية و البشرية الرياضية في إدارة رعاية الطلاب بكلبات جامعة المنصورة ، مجلة كلية التربية البدنية و الرياضة ، جامعة المنصورة ، مصر ، المجلد 2019 ، العدد 34 ، مارس 2019 ، ص 154 .

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية المورد البشري الإتجاهات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

## جدول رقم ( 01 / 22 ) : تعريف المورد المالي

تعريف المورد المالي
يعرف المورد المالي بأنه : " موارد الإنفاق المتاحة داخل الإدارة ، تعد جزء من أصول هذه الأخيرة حيث يضمن تسيير العمليات الإدارية داخلها ( النفقات الإدارية ) " <sup>1</sup> .
كذلك يعرف بأنه : " كل الموارد المتاحة النقدية و المادية التي تتوفر لدى الإدارة و تتحكم فيها بشكل كلي أو جزئي حيث تساهم في خلق قيمة للإدارة و تحقيق أهدافها " <sup>2</sup> .
يعرف أيضا بأنها : " الأموال المتوفرة لدى الإدارة و التي تنفقها في شكل أموال نقدية ( cash ) و أموال سائلة ( securities liquid ) و إئتمانات ( credit lines ) و التي تمكنها من إدارة العمليات الإدارية و سد نفقاتها و أعبائها و تحقيق غاياتها و أهدافها " <sup>3</sup> .

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على المراجع أدناه .

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن المورد المالي هو مجموعة الإمكانيات و الإمدادات المالية المتاحة في الإدارة و التي تحصل عليها من مصادر مختلفة لتلبية إحتياجات و رغبات الأفراد داخليا و خارجيا و تحقيق أهدافها المسطرة .

## 1 - 2 - 1 - 2 - مصادر توفير المورد المالي

تتمثل مصادر حصول الإدارة العمومية على المورد المالي فيما يلي :

<sup>1</sup> المفاهيم الإدارية ، الموارد المالية ، موقع إلكتروني : شرح معنى "موارد مالية - (Financial Resources) " دليل مصطلحات

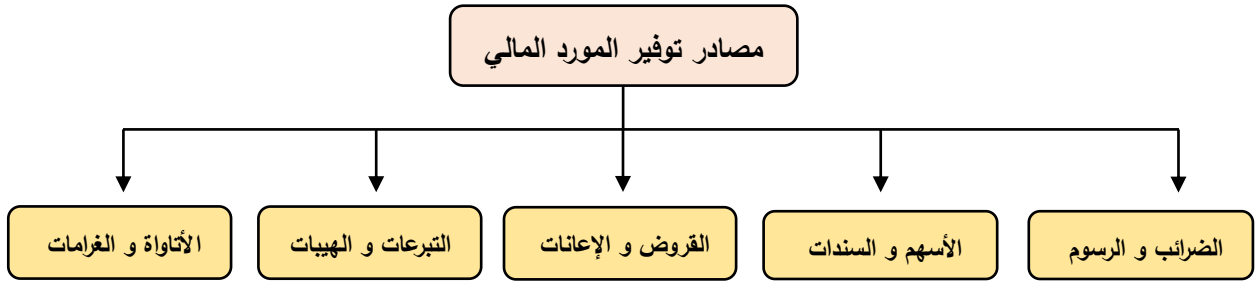
هارفارد بزنس ريفيو (bing.com) - Recherche (hbrarabic.com) ، 12 / 04 / 2023 ، 28 : 02 صباحا .

<sup>2</sup> دلال عجالي ، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم و تحسين تنافسية شركات التأمين - دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016 / 2017 ، ص 14 .

<sup>3</sup> مصطلحات ، الموقع الإلكتروني : ترجمة وتعريف مصطلح الموارد المالية بالعربية | ميم للأعمال (meemapps.com) ، 12 / 04 /

2023 ، 27 : 04 صباحا .

## الشكل رقم ( 01 / 10 ) : مصادر توفير المورد المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على حميدة أوكيل ، دور الموارد المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاديات المالية و البنوك ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2015 / 2016 ، ص ص 31 - 41 .

حيث أن :

- **الضرائب و الرسوم** : هي وسائل مادية تستخدم في زيادة نسبة الإيرادات العامة حيث تعتبر الضريبة هي إقتطاع مفروض مباشر بشكل نقدي على الأفراد و الشركات داخل حدود الدولة ضمن هيكل ضريبي محدد . و الرسم هو مبلغ مالي ثابت يتم تحصيله مقابل الحصول على خدمات .

- **الأسهم و السندات** : عبارة عن مستند ملكية و يعني أن حامل السند هو مالك لجزء من أسهم الشركة ، أما السند يعتبر دين على الإدارة حيث أن مصدر السند يعتبر مدين و حامل السند يعد الدائن .

- **القروض و الإعانة** : القرض هو مبلغ من المال تستدينه الجهة المعنية من البنوك للحصول على التمويل أما الإعانة هي مبالغ مالية تقدمها الحكومة لسد الضعف في العجز .

- **التبرعات و الهبات** : و هي عبارة عن المبالغ المالية و الأصول التي يتبرع بها المواطن بعد وفاته لصالح الدولة .

- **الغرامات و الأتاوة** : الغرامات و هي مبلغ مالي تفرضه الدولة عند حدوث تجاوزات أو مخالفات ، أما الأتاوة هي دفعة مالية ملزمة قانونيا يتم دفعها من فرد معين أو شركة مقابل خدمة معينة مستمرة .

### 1 - 2 - 2 - المورد التقني

يلعب المورد التقني دور مهم في تسيير مهام الإدارة العمومية ، حيث تسعى الإدارة العمومية إلى تطوير و إكتساب موارد تقنية متطورة .

## 1 - 2 - 2 - 1 - تعريف المورد التقني

يعرف المورد التقني بأنه :

## جدول رقم ( 01 / 23 ) : تعريف المورد التقني

تعريف المورد التقني
يعرف المورد التقني بأنه : " مجموعة المعدات المادية من ( مواد ، تكنولوجيا ، أدوات ...الخ ) القائمة على التكنولوجي المتطورة التي تمكن الإدارات من القيام بمهامها و نشاطاتها " . <sup>1</sup>
كذلك يعرف بأنه : " مجموعة الإمكانيات الداخلية و الأجهزة التي تعتمد على التكنولوجيا و التي تسهل من عمل الإدارات " . <sup>2</sup>

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على المراجع أدناه

يمكن القول بأن المورد التقني هو مجموعة المعدات و الأجهزة التقنية القائمة على التكنولوجيا المتطورة و المواد التي تحتوي عليها الإدارة العمومية و التي بواسطتها تستطيع القيام بمهامها و تسهل عليها القيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع .

## 1 - 2 - 2 - 2 - أنواع المورد التقني

تسعى الإدارات إلى مواكبة التطورات الإلكترونية من خلال إكتساب معدات تقنية متطورة حيث تتمثل الموارد التقنية للإدارة فيمايلي :<sup>3</sup>

- عتاد الحاسوب : يتمثل في المكونات المادية للحاسوب و نظمه وشبكاته و ملحقاته .
- برامج النظام : مثل نظم التشغيل ، و نظم إدارة الشبكة ، البرمجيات .
- برامج التطبيقات العامة : مثل مستعرضات الويب ، البريد الإلكتروني ، قواعد البيانات و غيرها .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية ، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 ، دمشق ، سوريا ، 2011 ، ص 47 .

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، ط 1 ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 205 .

<sup>3</sup> عائشة الحسيني ، شذا الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، مصر ، د ج ، العدد العاشر ، 2013 ، ص 58 - 59 .

- شبكات الإتصالات : هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت .

### 1 - 2 - 2 - 3 - مصادر توفير المورد التقني

تتحصل الإدارات العمومية على الموارد التقنية من خلال مجموعة من المصادر :

- الإستيراد : يعد الإستيراد الخارجي مصدر لتوفير المعدات و الأدوات الإلكترونية .

- الموردین المحليين : يلعب الموردين المحليين دور في توفير الموارد التقنية .

- المصانع المحلية : يعتبر التصنيع الداخلي للمعدات مصدر لتوفير الأجهزة و المعدات .

- الأنترنت : هي مصدر لتوفير التكنولوجيا المتطورة عالية الجودة .

ثانيا : المورد المعلوماتي للإدارة العمومية الجزائرية

### 2 - 1 - تعريف المورد المعلوماتي للإدارة العمومية الجزائرية

تعرف المعلومات بأنها :

## جدول رقم ( 01 / 24 ) : تعريف المعلومات

تعريف المعلومات
تعرف المعلومات بأنها : " عبارة عن بيانات تم معالجتها لتصبح بيانات منظمة و منسقة و ذات معنى و قيمة للمستلم ، بحيث تعطي تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم و تمكن الإنسان من الإستفادة منها و الوصول إلى المعرفة و إكتسابها " <sup>1</sup> .
كذلك تعرف بأنها : " مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها و ترتيبها و وضعها بشكل مفهوم لتصبح ذات معنى " <sup>2</sup> .
تعرف أيضا بأنها : " مجموعة من البيانات المتكاملة و المترابطة و المتفاعلة يتم جمعها من مصادر مختلفة بهدف توفير الإحتياجات المشابهة الضرورية للمستخدمين " <sup>3</sup> .

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على المراجع أدناه .

يمكن القول بأن المورد المعلوماتي هو مجموعة من البيانات الفرعية و غير المتكاملة و التي يتم جمعها من مصادر مختلفة و التي يؤدي تفاعلها و تكاملها و ترابطها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الإحتياجات الضرورية و المختلفة للأنشطة الإدارية .

## 2 - 3 - مصادر توفير المورد المعلوماتي

تعتبر مصادر المورد المعلوماتي بأنها الأوعية و القنوات التي يمكن من خلالها نقل المعلومات إلى المستفيدين ، و من بين المصادر التي يمكن من خلالها إنتقاء المعلومات مايلي : <sup>4</sup>

أ - مصادر علنية : تتمثل هذه المصادر فيما يلي :

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم ، المعلومات و دورها في دعم و إتخاذ القرار الإستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص 16 .

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 17 .

<sup>3</sup> محمود سليم عبد الرحمان الشويات و آخرون ، دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك و عجلون الوطنية ، مجلة دفاتر بوادكس ، جامعة الأردن ، د ج ، العدد 06 ، سبتمبر 2016 ، ص ص 182 ، 183 .

<sup>4</sup> عبد الغني زغنوف ، أحمد عظيمي ، المعلومة و أهميتها في المجتمع المعلوماتي ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، د ج ، العدد 09 ، 2014 ، ص ص 161 - 163 .

- وسائل الإعلام ( المقروءة ، المرئية ، السمعية )
- المؤتمرات الدولية و الإقليمية .
- مراكز الأبحاث و الدراسات .
- الأنترنيت .
- المبعوثين و الدارسين في الخارج .
- الندوات و الملتقيات .
- ب - المصادر قبل الورقية : كالتاريخ و الآثار .
- ج - المصادر الورقية : كالكتب و الصحف و المراجع المكتوبة و المجلات ، الخرائط ، الصور .
- د - المصادر ما بعد الورقية : كالحاسب الآلي ، التلفزيون و الراديو ، التسجيلات الصوتية ، الأفلام ، الأخبار .
- و - المورد البشري : يعتبر المورد البشري مورد معرفي نظرا للمعلومات و المعارف التي يحملها فهو رأس مال فكري بالنسبة للإدارة .

## خلاصة الفصل

حضي موضوع الإدارة العمومية و مواردها حيزا واسع الأهمية من خلال الدراسات الأكاديمية ، حيث حاول العديد من العلماء و المفكرين تسليط الضوء على الإدارة العمومية و دراسة مواردها بصفة تفصيلية.

حيث تعتبر الإدارة العمومية ظاهرة تسود كافة المجتمعات و هي الوسيلة التي تسعى الحكومة من خلالها إلى تحقيق الأهداف العامة و الرقي بالوضع السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي من خلال الواجب الذي تأديه تجاه المجتمع و السعي لتحقيق رغباته .

و الجزائر من بين الدول التي تسعى للإهتمام بالإدارة العمومية و مواردها حيث حاولت جاهدة التخلص من المشاكل و العراقيل التي تواجه إدارتها العمومية من خلال القضاء على البيروقراطية و تفعيل الرقابة و التغيير في الأنظمة الروتينية للإدارة بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .

حيث يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة حيث تسعى لتوفير الكفاءات من المورد البشري عن طريق إستقطابه و تدريبه و تكوينه و توظيفه و المحافظة عليه .

حضي المورد المالي بأهمية كبيرة من قبل الإدارات حيث إهتمت بطريقة توفيره و تحصيله بإعتباره مورد ثري يسمح للإدارة بتحقيق أهدافها و مخططاتها التنموية و سد إحتياجاتها الداخلية و الخارجية حيث توجد مصادر متنوعة و متعددة في تحصيله .

كما أولت الإدارة العمومية أهمية كبيرة للمورد التقني من خلال الدور الذي يلعبه في ربح الجهد و الوقت في أداء عمل الموظف من خلال قيامه على شبكة الأنترنت و الوسائل الإتصال المتطورة .

كما يعتبر المورد المعلوماتي مورد مهم للإدارة و الذي يسمح لها بالتنبأ بالبيئة الداخلية و الخارجية و مواكبة التطورات الحاصلة من حولها لإتخاذ القرارات اللازمة .

## الفصل الثاني

موارد الإدارة العمومية آلية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر

**تمهيد**

شغل موضوع التنمية المحلية العديد من الدراسات و الأبحاث و المؤتمرات العلمية حول ضبط مفهوم لهذا المصطلح و كيفية تحقيقه ، حيث إرتبط مفهوم التنمية المحلية بالجماعات المحلية بإعتبارها الوسيلة التي تسعى الحكومة من خلالها إلى تحقيق التنمية المحلية .

حيث تبنت الجزائر موضوع التنمية المحلية و أولت له إهتماما كبيرا على الصعيد الوطني و ذلك من خلال سعيها لتلبية رغبات و إحتياجات المواطنين و الرقي بالوضع الإجتماعي للأفراد و القضاء على المشكلات و العراقيل التي تواجهها .

حيث توصلت الأبحاث و الدراسات أنه توجد مجموعة من العوامل التي تأثر على التنمية المحلية و من بين هذه العوامل الإدارة العمومية و أنه توجد علاقة بين توفير موارد الإدارة العمومية و تحقيق التنمية المحلية بإعتبار هذه الأخيرة الهدف الأسمى الذي تسعى الحكومات من خلال إدارتها إلى تحقيقه .

نتعرف في فصلنا هذا على التنمية المحلية في الجزائر و علاقتها بموارد الإدارة العمومية من خلال ثلاث مباحث :

- **المبحث الأول :** التنمية المحلية مفاهيم عامة .
- **المبحث الثاني :** التنمية المحلية في الجزائر .
- **المبحث الثالث :** توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية و علاقتها بالتنمية المحلية .

## المبحث الأول : التنمية المحلية مفاهيم عامة

ارتبط مفهوم الجماعات المحلية بعدة مفاهيم و من بينها التنمية المحلية ، حيث إحتلت التنمية المحلية مكانة هامة في معظم الخطابات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية مما يدل على أنها ذات أهمية بالغة بالنسبة للمجتمعات .

### المطلب الأول : مفهوم التنمية المحلية و خصائصها

تعتبر التنمية المحلية ركيزة من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المحلية الشاملة في البلاد ، حيث سعى العديد من الباحثين لضبط تعريف مصطلح التنمية المحلية و خصائصها .

#### أولا : تعريف التنمية المحلية

شغل مصطلح التنمية المحلية الكثير من الدراسات و البحوث و العمليات على المستويين الوطني و العالمي ، حيث أولت له الدول الكثير من الأهمية ، و الجدول الموالي يلخص لنا أهم التعاريف التي تناولت لنا هذا الموضوع .

#### الجدول رقم ( 02 / 01 ) : تعريف التنمية المحلية

تعريف التنمية المحلية	
تعريف التنمية	<p>- تعرف على أنها : " النما و هي الكثرة و الرقي و الإرتفاع و الإشباع " .<sup>1</sup></p> <p>- تعرف أيضا بأنها : " عملية التي يتم من خلالها تغيير البنية الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية للمجتمع وفق توجه عام لتحقيق أهداف محددة ، حيث تسعى أساسا لرفع لتحسين المستوى المعيشي لسكان في كافة الجوانب " .<sup>2</sup></p> <p>- كذلك تعرف بأنها : " الخطة العملية المرسومة لتقدم المجتمع كله إجتماعيا و ثقافيا و إقتصاديا و المعتمدة بأكبر قدر على مبادرة المجتمع المحلي و إشراكه في عملية التنمية ، من</p>

<sup>1</sup> عبد النور ناجي، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة ، منشورات جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2010 ، ص 65 .

<sup>2</sup> أحمد رشيد ، التنمية المحلية ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1986 ، ص 14 .

<p>خلال معرفة موارد المجتمع و إستقطابها و تنميتها و الإستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر " <sup>1</sup>.</p>	
<p><b>تعريف التنمية المحلية</b></p> <p>- تعرف التنمية المحلية على أنها : " هي عملية تعتمد على تفاعل و تفعيل كل الموارد المتاحة في مجتمع محلي ما ، على إعتبار أن هذه الموارد و المؤهلات المحلية فاعلة في عملية التنمية و صناعة التغيير و ضمان إستمراريته أيضا " <sup>2</sup>.</p> <p>- تعرف كذلك بأنها : هي عملية تغيير تتم بشكل قاعدي من الأسفل تعطي الأسبقية لحاجيات المجتمع المحلي ، تعتمد على المشاركة الفعالة لمختلف الموارد المحلية و هذا في سبيل الوصول إلى الرفع من المستوى المعيشي للمجتمع " <sup>3</sup>.</p> <p>- تعرف أيضا : " هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى النهوض بكافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي ، و دعم سلوك الأفراد و صقل مهاراتهم حتى يتمكنوا من تطوير أنفسهم ، مما ينعكس إيجابيا على مجتمعهم ، و يؤدي إلى نموه في العديد من القطاعات المحلية المؤسسية و التعليمية و غيرها " <sup>4</sup>.</p>	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع أدناه .

و عليه يمكن القول بأن التنمية هي مجموعة من البرامج و الخطط التي تهدف تحقيق الرقي بالوضع الإنساني إلى الرفاهية و الإستقرار ، و ذلك من خلال إكتشاف موارد المجتمع و الإمكانيات الداخلية له و إستقطابها و تنميتها و تطويرها و المحافظة عليها و إستخدامها بشكل أمثل و فعال لتطوير المستوى المعيشي للسكان ، و تحقيق الرفاهية الشاملة للمجتمع و المساهمة في تقدمه في مختلف المجالات و الميادين . أما التنمية المحلية هي مجموعة من العمليات التغييرية التي تطبقها السلطات السياسية ( الحكومية ) في إطار توحيد جهود السكان و الحكومية معا ، و تطبيق سياسة عامة محلية فعالة ، من

<sup>1</sup> رجراج الزوهير ، التنمية المحلية في الجزائر - واقع و آفاق **perspectives Le développement local en Algérie Réalité et**

، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص : نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير ، جامعة الجزائر (3) ، 2012 / 2013 ، ص 4 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 30 .

<sup>3</sup> قاسمي ناصر ، فراطسة سمير ، دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية بحوث و دراسات ، جامعة البليدة 2 ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2022 ، ص 481 .

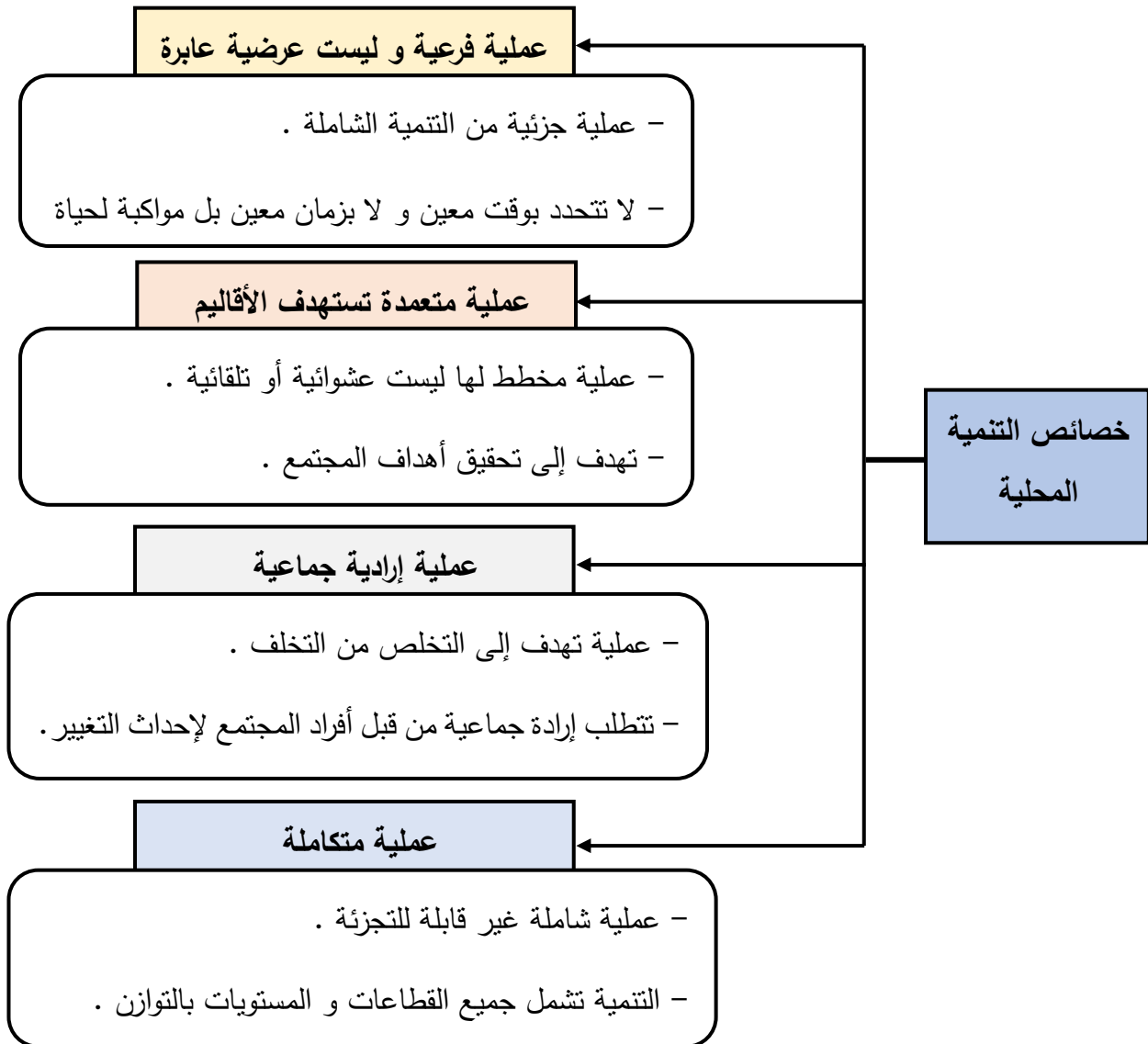
<sup>4</sup> مجد خضر ، مفهوم التنمية المحلية ، إعتقادا على الموقع الإلكتروني <https://mawdoo3.com/> ، 10 / 02 / 2023 ، 12 : 18

خلال دفع و إستغلال جميع موارد المجتمع المحلي و صقلها و تفعيلها لإحداث التغيير في كافة المجالات ، حيث تساعد هذه الموارد في إحداث التغيير بشكل مستمر لا يتوقف و لا ينتهي ، و العمل على تلبية إحتياجات و رغبات المجتمع المحلي بأحسن طريقة ممكنة .

### ثانيا : خصائص التنمية المحلية

تتميز التنمية المحلية بمجموعة من الخصائص ، بوضوحها الشكل الموالي :

#### الشكل رقم ( 01 / 02 ) : خصائص التنمية المحلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عبد السلام عبد اللاوي ، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر - دراسة ميدانية لولاية المسيلة و برج بوعريش ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2010 / 2011 ، ص 55 .

يمكن القول بأن للتنمية المحلية مجموعة من الخصائص تهدف من خلالها إلى تحسين الأوضاع المعيشية و الإستفادة من كافة الموارد المتاحة و توفير كافة الخدمات الأساسية للأفراد حيث تعتبر وسيلة تعتمد عليها الحكومة لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة .

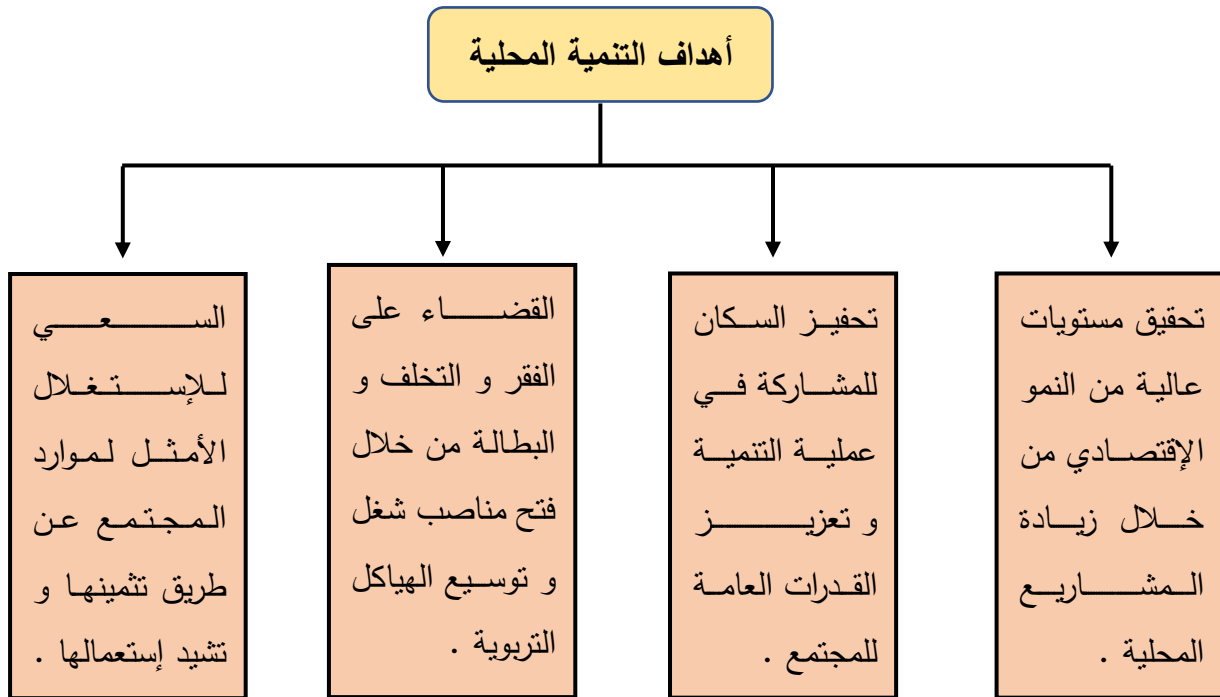
### المطلب الثاني : أهداف و مبادئ التنمية المحلية

تسعى التنمية المحلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على الصعيد المحلي و الوطني ، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ و المرتكزات التي تسمح لها بتحقيق هذه الأهداف .

#### أولا : أهداف التنمية المحلية

للتنمية المحلية مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها نذكر منها :

#### الشكل رقم ( 02 / 02 ) : أهداف التنمية المحلية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات و فاعلون ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص ص 37 - 40 .

للتنمية المحلية أهداف متعددة لكن يبقى هدفها الرئيسي هو النهوض و الرقي بالمجتمع و تلبية إحتياجاته و إشباع رغباته .

ثانيا : مبادئ التنمية المحلية

تهدف عملية التنمية المحلية إلى إحداث تغييرات تمس مختلف المجالات من خلال خطط مدروسة بدقة من طرف الحكومة للوصول إلى الأهداف المسطرة ، حيث تقوم التنمية المحلية على مجموعة من المبادئ يوضحها الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 02 / 02 ) : مبادئ التنمية المحلية

المبادئ	التفصيل
مبدأ الشمول	تعني أن تشمل التنمية كل القطاعات ( الإقتصادي ، الإجتماعي ، الثقافي ) ، من أجل تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص و إرضاء المواطن .
مبدأ التكامل	يعني التكامل في تحقيق التنمية بين الريف و المدينة و لا يمكن إهمال منطقة و تنمية منطقة أخرى .
مبدأ التوازن	تعني الإهتمام بجوانب التنمية حسب حاجة المجتمع ، فلكل مجتمع إحتياجات تفرض وزنا خاصا لكل جانب منها .
مبدأ التنسيق	يهدف هذا المبدأ إلى توفير جو مناسب يسمح بتعاون و تناسق جميع الأجهزة القائمة على خدمة المجتمع ، و تظافر جهودها و تكاملها .

المصدر : من إعداد الطالبتين الإعتماد ليلي صوالحي ، التخطيط الإستراتيجي المحلي كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية : دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية ، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة 1 ، 2017 / 2018 ، ص 119 .

للتنمية المحلية مجموعة من المبادئ يجب التركيز عليها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة على أرض الواقع .

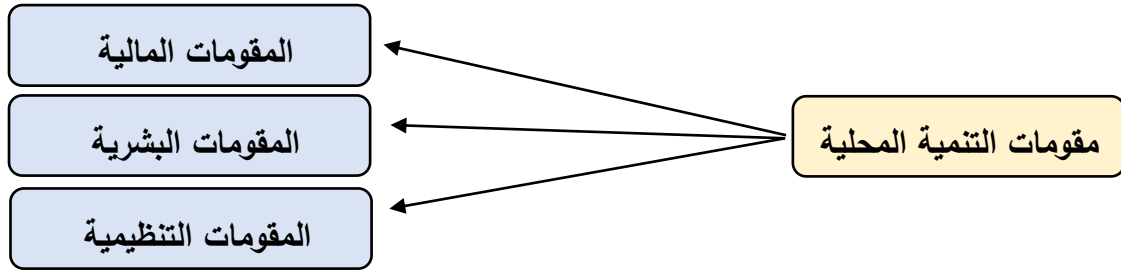
## المطلب الثالث : مقومات التنمية المحلية و ركائزها

إحتلت التنمية المحلية مكانة هامة على الصعيد المحلي و الوطني ، تسعى الحكومات عبر الدول إلى تحقيق التنمية المحلية في جميع المستويات و المجالات ، حيث تقوم التنمية المحلية على مجموعة من المقومات و الركائز التي تسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة .

## أولا : مقومات التنمية المحلية

تقوم التنمية المحلية على مجموعة من المقومات موضحة في الشكل الموالي :

## الشكل رقم ( 02 / 03 ) : مقومات التنمية المحلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وهيبة بن ناصر ، التمويل المحلي و دوره في عملية التنمية المحلية ، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية ، جامعة لونيبي علي ، البليلة ، د ج ، العدد 6 ، د ن ، ص 98 .

للتنمية المحلية مجموعة من المقومات لكي تحقق أهدافها و هي :

- **المقومات المالية** : و يقصد بها أن التنمية المحلية تتطلب موارد مالية كافية لتحقيق واجبها و أهدافها الإجتماعية .

- **المقومات البشرية** : يقصد به تحفيز المورد البشري و إشراكه في عملية صنع القرار لأنه يعتبر رأس مال فكري و العنصر الأساسي المكون للمجتمع .

- **المقومات التنظيمية** : يقصد به وجود نظام فعال للإدارة المحلية مهمته إدارة المرافق العامة و الشؤون المحلية و موارد المجتمع .

ثانيا : ركائز التنمية المحلية

للتنمية المحلية ركائز و عناصر هامة تقوم عليها لضمان تحقيق البرامج التنموية يوضحها الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 02 / 03 ) : ركائز التنمية المحلية

الركائز	التفصيل
المشاركة الشعبية	يقصد بها قيام التنمية المحلية على المشاركة و التعاون بين الحكومة و المواطنين حيث يسعى الجمهور إلى المساهمة في عملية التنمية و النهوض بالمجتمع .
تكامل المشروعات	تعتمد التنمية المحلية على ركيزة تكامل المشروعات و ترابطها فيما بينها ، حيث أن لكل مشروع هدف معين يسعى إلى تحقيقه ، و أن تكون هذه الأهداف موحدة و هو تقديم خدمات للمجتمع و إستجابة رغبات .
الموارد المحلية للمجتمع	تعتمد التنمية المحلية على موارد المجتمع المحلي من خلال الإستغلال الأمثل لهذه الموارد و تفعيلها للوصول إلى نتائج إيجابية .
الإسراع في تحقيق النتائج	حيث تعتبر سياسة التنمية المحلية السريعة غاية تهدف إليها أغلب الحكومات من أجل تحقيق النتائج الملموسة للمجتمع في فترة قصيرة .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سميحة طرى ، دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المحلية - دراسة حالة مؤسسة الإخوة عموري بسكرة - ، مكتبة الوفاء القانونية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2016 ، ص ص 41 ، 42 .

ترتكز التنمية المحلية على مجموعة من العناصر و التي تسمح لها بتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى من خلالها لتحسين الأحوال المعيشية و تلبية حاجيات المجتمع .

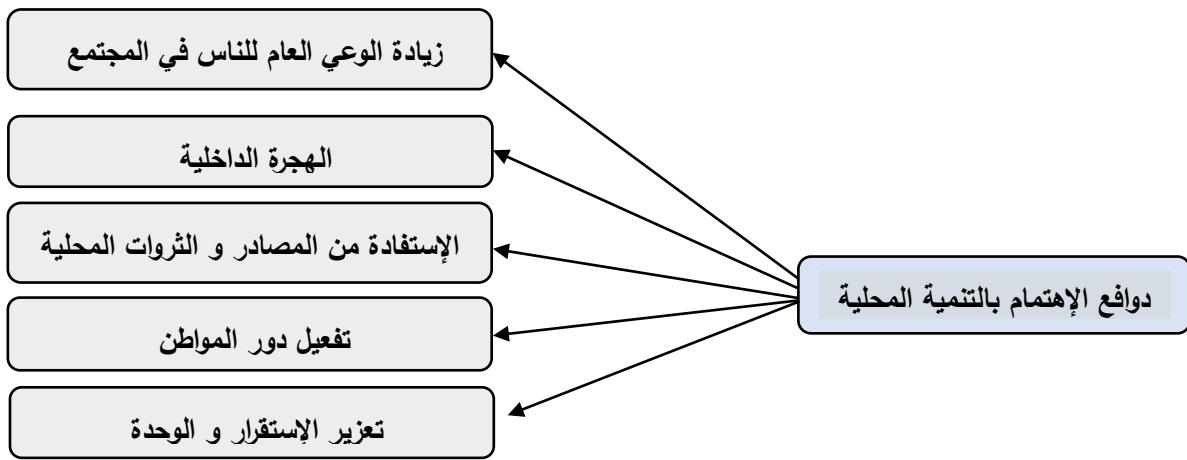
## المبحث الثاني : التنمية المحلية في الجزائر

إحتل موضوع التنمية المحلية مركزا مهما على الصعيد العالمي عامة و خاصة على مستوى الصعيد الوطني في الجزائر في الوقت الحالي ، حيث تعتبر التنمية المحلية عملية و حركة ديناميكية يمكن من خلالها الإنتقال بالمجتمع من حالة التخلف و الركود إلى وضع التقدم و السير في طريق النمو و الإرتقاء إلى ما هو أفضل و كذا سد و تلبية الإحتياجات الأساسية للسكان المحليين عن طريق تكامل مجهوداتهم مع مجهودات الحكومات .

### المطلب الأول : دوافع الإهتمام بالتنمية المحلية في الجزائر

تعتبر الجزائر من البلدان التي بدأت تهتم بعملية التنمية المحلية ، حيث مرت عملية التنمية المحلية في الجزائر بمجموعة من المراحل المتسلسلة عبر تاريخ تطورها و زاد الإهتمام بها في الوقت الحالي من طرف الحكومات .

#### الشكل رقم ( 02 / 04 ) : دوافع الإهتمام بالتنمية المحلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أحمد مخلوف ، عمر مرزوقي ، التنمية المحلية : مفاهيم ، إستراتيجيات و تجارب دولية ، مجلة البحوث القانونية و السياسية ، جامعة مولاي طاهر ، سعيدة ، د ج ، العدد 10 ، 2018 ، ص ص 513 - 514 .

حيث أن :

- زيادة الوعي العام للناس في المجتمع : من خلال التوسع و الوعي الفكري و الثقافي و مواكبة التطور التكنولوجي أدى لمطالبة الجماهير بحقوقها تحت شعار العدالة و المساواة .

- الهجرة الداخلية : أدت الهجرة الداخلية من القرى إلى المدن إلى إحداث مشكلات معيشية حيث زاد الطلب على الخدمات العامة في المدن و ظهور الإزدحام ، البطالة ... ألخ .

- الإستفادة من المصادر و الثروات المحلية : زاد الإهتمام بالموارد الطبيعية حيث تعتبر هذه المصادر ثروات توجهها الحكومات في تحقيق التنمية المحلية .

- تعزيز الإستقرار و الوحدة : تسعى الحكومات إلى تحقيق الأمن الداخلي على المستوى المحلي و الوطني من خلال التنمية المحلية .

### المطلب الثاني : الفواعل الرسمية و غير الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر

تتأثر التنمية المحلية في الجزائر بعدة عوامل و متغيرات سواء محليا أو على المستوى المركزي ، فبناء عملية التنمية المحلية يستدعي توفر عدة فواعل تساهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تجسيدها على أرض الواقع و يمكن اجمال الفواعل من خلال تقسيمها إلى فواعل رسمية و غير رسمية .

### أولا : الفواعل الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر

يوضح الجدول الموالي دور الفواعل الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر :

#### الجدول رقم ( 04/ 02 ) : دور الفواعل الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر

دور البلدية	دور الولاية
- دور البلدية في المجال الاقتصادي : دور البلدية في المجال الاقتصادي في أنها تقوم بإعداد المخططات التتموية و تصادق عليها و تسهر على تنفيذها في إطار الصلاحيات المسندة لها بنص القانون و مخططات التهيئة العمرانية .	- دور الولاية في المجال الاقتصادي : تتمتع الولاية بصلاحيات عديدة في مجال التخطيط و الإنعاش الاقتصادي حيث تقوم بكافة الأعمال التي تساهم في تنمية الولاية و تساعد على تنسيق العمل بالنسبة للمشروعات .
- دور البلدية في التهيئة و التنمية : تشارك في اعداد عمليات تهيئة الإقليم بناء ، تشييد ، أعمال إقليمية ... ألخ .	- دور الولاية في المجال الإجتماعي و الثقافي : تساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات أو المتعاملين الإقتصاديين و تتولى انجاز الهياكل الصحية التي تتجاوز قدرات البلديات .

<p>- دور الولاية في المجال الفلاحي : تتولى حماية و توسيع الأراضي الفلاحية بالإضافة إلى تطوير الري و تساعد البلديات تقنيا في هذا المجال .</p>	<p>- دور البلدية في المجال الإجتماعي : من خلال بناء و إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي و ترقيتها و التكفل بالفئات الإجتماعية المحرومة في اطار الحماية الاجتماعية .</p>
--	--

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عادل إنزران ، التنمية المحلية في الجزائر - دراسة في الفواعل و المحددات - ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، د ج ، العدد 16 ، 2017 ، ص ص 373 - 377.

تلعب البلدية و الولاية في الجزائر دورا مهما في عملية التنمية في شتى المجالات و قد جعل المشرع الجزائري من البلدية و الولاية المحرك الأساسي لعملية التنمية المحلية .

### ثانيا : الفواعل غير الرسمية في التنمية المحلية في الجزائر

لم تعد البلدية و الولاية الفواعل الوحيد في التنمية بل تعدتها إلى فواعل غير رسمية أخرى تساهم في عملية التنمية المحلية ، يوضحها الجدول الموالي :

#### الجدول رقم ( 02 / 05 ) : دور الفواعل غير الرسمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر

الأفراد	المجتمع المدني	القطاع الخاص
<p>عتبر المواطن المحلي مشارك في عملية التنمية المحلية من خلال المشاركة التكميلية بينه و بين الفواعل الرسمية و الهدف من مشاركته هو تنمية و تطوير أداء الخدمات العمومية المحلية و التنمية بالمجتمع المحلي .</p>	<p>هناك الكثير من تنظيمات المجتمع المدني في الجزائر و التي ساهمت بقدر معتبر في ترقية التنمية المحلية خاصة في المجال التطوعي و تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية بالشراكة مع الجماعات المحلية</p>	<p>يلعب القطاع الخاص دور في عملية التنمية المحلية من خلال دوره في تشجيع الأعمال الخاصة و دعم الإستثمار و زيادة معدل النمو الإجتماعي من خلال توفير مناصب عمل و تقديم خدمات للمجتمع محليا .</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عمار علوني ، مكانة التنمية المحلية في التوجهات الجديدة للتنمية في الجزائر ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، جامعة سطيف 01 ، د ج ، العدد 02 ، 2022 ، ص ص 675 .

### المطلب الثالث : عراقيل التنمية المحلية في الجزائر و متطلبات نجاحها

إن تحقيق التنمية المحلية يواجهه عدة معوقات تختلف درجة تأثيرها من بلدية الى أخرى تتحكم فيها عوامل متعددة منها ما هو مرتبط بالموارد البشري ومنها المرتبط بالموارد المالي والموارد المادي وعوامل أخرى مساهمة في خفض درجة تحقيق التنمية ومن خلالها اهم المعوقات التي تواجهها البلدية في تحقيق التنمية المحلية الحقيقية .

#### أولا : عراقيل التنمية المحلية في الجزائر

تواجه التنمية المحلية مجموعة من العراقيل في الجزائر ، موضحة في الجدول الموالي :

#### جدول رقم ( 02 / 06 ) : عراقيل التنمية المحلية في الجزائر

عراقيل التنمية المحلية في الجزائر	
العراقيل الإجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف العلاقة بين الإدارة و المواطن .</li> <li>- الانفجار السكاني .</li> <li>- محدودية التعليم و التكوين .</li> <li>- نقص المهارات التقنية و الإدارية على المستوى المحلي .</li> </ul>
العراقيل السياسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سيطرة المركزية التي تعيق التقدم و عدم إستغلال نقاط القوى في المحليات و الأقاليم.</li> <li>- غياب حقوق الإنسان في الكثير من الأقطار خاصة منها حقوق المرأة السياسية.</li> <li>- غياب المفهوم الحقيقي للحكم الصالح الذي يعبر عن المعنى الحقيقي للحقوق الفردية و الجماعية و الذي يسمح بإستعادة المعنى الحقيقي للديمقراطية و يزيد من قيمة و مصداقية القانون ، و يخلق الشفافية و الإحترام بين الأفراد و المؤسسات و الأجهزة القانونية و التشريعية .</li> </ul>
العراقيل الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التجسيد الفعلي للامركزية و الديمقراطية المحلية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي</li> <li>- تدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين .</li> <li>- سوء تسيير الموارد البشرية و هو ما أدى إلى توزيع غير منطقي للمستخدمين مقارنة بالوظائف بسبب النقص الكبير في التأطير المحلي .</li> <li>- الانحراف عن الإستغلال الأمثل للأغلفة المالية الخاصة بالمشاريع الممنوحة من طرف الدولة للبلديات.</li> <li>- إختلال التوازن بين الموارد و النفقات حيث تعاني الجماعات المحلية من عدم كفاية الموارد الذاتية .</li> <li>- العزلة و عدم كفاية الهياكل القاعدية المساعدة في التنمية .</li> </ul>
--

المصدر : نصيرة براهيمية ، عبد القادر ناصور ، معوقات التنمية المحلية في الجزائر **constraints of local development in Algeria** ، مجلة إقتصاد المال و الأعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، د ج ، العدد 02 ، 2018 ، ص ص 85 - 87 .

تتسبب هذه العراقيل في تخلق مشاكل و تمنع من تحقيق أهداف التنمية المحلية في أي مجتمع محلي .

### ثانيا : متطلبات نجاح التنمية المحلية في الجزائر

تتطلب التنمية المحلية في الجزائر مجموعة من الإصلاحات لتفعيلها ، ممثلة في الجدول الموالي :

### جدول رقم ( 02 / 07 ) : متطلبات نجاح التنمية المحلية في الجزائر

متطلبات تفعيل التنمية المحلية في الجزائر	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معالجة كافة أوجه البيروقراطية .</li> <li>- تبسيط السياسات و الإجراءات و محاربة الروتين .</li> <li>- التنسيق بين كافة الأجهزة الإدارية .</li> </ul>	<p><b>الإصلاح السياسي و الإداري</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل الرقابة الإدارية و القضاء على أنواع الفساد الإداري .</li> <li>- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .</li> <li>- دعم الفواعل الرسمية و غير الرسمية و إستقلاليتها بشكل يضمن تحقيق أهدافها .</li> <li>- تحقيق التوازن بين النفقات و الموارد .</li> <li>- تفعيل النصوص القانونية الحالية المتعلقة بالفواعل الرسمية و غير الرسمية في مجال الخدمات العامة .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوية العلاقة بين الإدارة و المواطنين من خلال المشاركة الشعبية في عملية إتخاذ القرارات و تجسيد مبدأ الشفافية .</li> <li>- العدالة في توزيع الموارد المتاحة بين الأفراد .</li> <li>- الإستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة .</li> <li>- القضاء على الفقر و الجهل من خلال التهيئة التعليمية .</li> </ul>	<p><b>الإصلاح الإجتماعي</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بغداد قرزو ، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ، مجلة الآفاق للأبحاث السياسية و القانونية ، د ج ، العدد 02 ، 2022 ، ص ص 109 - 110 .

يمكن القول بأن التنمية المحلية عملية معقدة تتطلب دمج الجهود المبذولة من قبل الحكومة و الجماعات المحلية في جميع المستويات الإجتماعية و الإدارية و السياسية من أجل تحقيق و تفعيل التنمية المحلية الشاملة .

### المبحث الثالث : توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية و علاقتها بالتنمية المحلية

تهتم الإدارات الجزائرية في مختلف المجالات بمواردها و تسعى جاهدة لتطويرها و تنميتها بمختلف الطرق و الأساليب بغية الوصول إلى تحقيق التنمية المحلية بما يتماشى مع رغبات و إحتياجات المواطنين .

#### المطلب الأول : المورد البشري الكفا و علاقه بتحقيق التنمية المحلية

إن كفاءة الموارد البشرية بمختلف الإدارات و المنظمات تعد المورد الأساسي الذي تقوم عليه هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها ، تلك الكفاءات المتمثلة في القدرات و الإستعدادات المعرفية و المهارية التي يملكها الأفراد .

و الجدول الموالي يوضح أهم مزايا توفير المورد البشري على التنمية المحلية و كذلك سلبيات عدم توفيره

#### الجدول رقم ( 02 / 08 ) : إيجابيات توفير المورد البشري الكفا و سلبيات عدم توفيره على

##### التنمية المحلية

الإيجابيات	السلبيات
- ترقية الخدمة العمومية .	- تدني مستوى الخدمة العمومية .
- تلبية متطلبات المواطنين و رغباتهم .	- بطئ في تلبية متطلبات المواطنين و رغباتهم .
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .	- تبديد الموارد المتاحة .
- تحقيق النمو و التطور و الإستقرار القومي .	- عدم القدرة على الإبداع و الابتكار .
- التجسيد الفعال لبرامج العمل و المخططات التنموية .	- بطئ تجسيد برامج العمل و المخططات التنموية
- خلق بيئة قادرة على الإبداع و الابتكار .	- إنتشار القرارات الروتينية .
	- إنتشار مظاهر الفساد الإداري و الإجتماعي .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات القبلية

الجدول أعلاه يوضح أهم مزايا توفير المورد البشري الكفا على التنمية المحلية و التي تتميز أهمها في الإستغلال الجيد للموارد المتاحة و التجسيد الفعال لبرامج العمل و المخططات التنموية أخذين في الإعتبار الصعوبات التي تعاني منها الإدارة في حالة غياب أو نقص كفاءة المورد البشري .

### المطلب الثاني : المورد المادي و علاقته بتحقيق التنمية المحلية

شغل موضوع توفير المورد المادي العديد من الدراسات و البحوث و المؤتمرات بإعتباره مورد ثري بالأهمية بالنسبة للإدارة العمومية و التنمية المحلية .

#### أولا : المورد المالي و علاقته بالتنمية المحلية

يعد المورد المالي موردا أساسيا بالنسبة للإدارات لما له من تأثير على تحقيق أهدافها و مخططاتها المستقبلية .

و الجدول الموالي يوضح أهم مزايا توفير المورد المالي على التنمية المحلية و كذلك سلبيات عدم توفيره  
الجدول رقم ( 02 / 09 ) : إيجابيات توفير المورد المالي و سلبيات عدم توفيره على التنمية المحلية

الإيجابيات	السلبيات
- تسديد النفقات .	- عدم القدرة على سد النفقات .
- تلبية حاجيات و رغبات الأفراد .	- حدوث عجز ميزانياتي مما يسبب أزمة مالية .
- تنفيذ مخططات العمل و البرامج التنموية .	- إنتشار البطالة .
- دعم القدرة الشرائية للمواطنين .	- عدم القدرة على تلبية إحتياجات الأفراد .
	- صعوبة تمويل برامج العمل و المشاريع التنموية
	- إنتشار مظاهر الفساد الإداري و الإجتماعي .
	- ضعف القدرة الشرائية للمواطنين و الدخول في حالة الركود .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات القبلية

إن توفير الموارد المالية اللازمة للإدارات العمومية تمكنها من تأدية مهامها و تحقيق برامجها التنموية و الأمر الذي سيعود بالإيجاب على التنمية المحلية .

#### ثانيا : المورد التقني و علاقته بالتنمية المحلية

يعتبر المورد التقني موردا فعالا في عملية التسيير لما يحمله من مميزات تسييرية متطورة تسمح بتحقيق تطلعات الإدارة و أهدافها .

و الجدول الموالي يوضح أهم مزايا توفير المورد التقني على التنمية المحلية و كذلك سلبيات عدم توفيره

الجدول رقم ( 02 / 10 ) : إيجابيات توفير المورد التقني و سلبيات عدم توفيره على التنمية المحلية

الإيجابيات	السلبيات
- تسهيل عملية الإتصال و التواصل .	- إنتشار القرارات الروتينية .
- تسهيل القيام بالمهام و الوظائف .	- بذل الكثير من الجهد و الوقت .
- توفير الوقت و الجهد .	- بطئ عملية التواصل و الإتصال الفعال .
- جودة تقديم الخدمات و سلاستها .	- صعوبة تأدية العمليات و المهام و الوظائف .
- التقليل من الأخطاء .	- صعوبة تقديم الخدمات و تباطؤها .
	- الوقوع في الأخطاء .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات القبلية

لا يمكن تصور قيام تنمية محلية بدون توفير الموارد التقنية اللازمة لذلك لأنها تساعد الإدارة العمومية في تنفيذ برامجها التنموية .

#### المطلب الثالث : المورد المعلوماتي و علاقته بتحقيق التنمية المحلية

أصبح للمعلومة دورا مهما في عملية إتخاذ القرارات ، فكلما كانت المعلومة صحيحة كانت القرارات ذات درجة عالية من الدقة و الصحة .

و الجدول الموالي يوضح أهم مزايا توفير المورد المعلوماتي على التنمية المحلية و كذلك سلبيات عدم توفيره .

الجدول رقم ( 02 / 11 ) : إيجابيات توفير المورد المعلوماتي و سلبيات عدم توفيره على التنمية المحلية

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهولة التنبأ بمتطلبات البيئة و المتغيرات المحيطة .</li> <li>- المشاركة في عملية إتخاذ القرارات .</li> <li>- تنوع القرارات و الأفكار .</li> <li>- القضاء على القرارات الروتينية .</li> <li>- تحقيق الإتصال الفعال .</li> <li>- سهولة رصد المشاكل و المعوقات .</li> <li>- التقليل من الوقوع في الأخطاء .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة عملية التنبأ بالمتغيرات البيئية المحيطة.</li> <li>- الإنغلاق الإداري و الإجتماعي .</li> <li>- إنتشار السرية و القرارات الروتينية .</li> <li>- صعوبة عملية الإتصال .</li> <li>- صعوبة إتخاذ القرارات السليمة .</li> <li>- صعوبة تبادل المعلومات و الأفكار .</li> <li>- صعوبة رصد المشاكل و المعوقات .</li> <li>- الوقوع في الأخطاء .</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات القبلية

إن نجاح عملية إتخاذ القرارات و التنبأ بالمتغيرات بيئة الإدارة العمومية يتطلب توفير المورد المعلوماتي المهم في إنجاح ذلك مما ينعكس على تحقيق التنمية المحلية .

## خلاصة الفصل

تعتبر التنمية المحلية مموعة من العمليات التي يتم من خلالها النهوض بكافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي ، حيث تعتبر عملية جزئية تهدف الحكومة من خلالها لتحقيق التنمية الشاملة و التخلص من الفقر و الجهل و تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع ، تتطلب تضافر جهود المجتمع مع جهود الحكومة لإحداث التغيير ، تتسم بالشمول من خلال تحقيق العدالة و التكامل بين أفراد المجتمع .

إهتمت الجزائر بعملية التنمية المحلية من خلال زيادة وعي الناس و تفعيل دور المواطنين حيث تعتبر البلدية و الولاية من الفواعل الرسمية في تحقيق التنمية المحلية ، حيث لم تعد الولاية و البلدية الفاعل الوحيد في تحقيق التنمية المحلية بل أصبح القطاع الخاص و المتمتع المحلي و الأفراد فواعل غير رسمية في تحقيق التنمية المحلية .

تواجه الجزائر مجموعة من العراقيل في تحقيق التنمية و تسعى لعملية الإصلاح من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و القضاء على البيروقراطية .

أثبتت الدراسات أنه يوجد علاقة بين الإدارة العمومية و التنمية المحلية حيث تسعى الإدارة العمومية إلى توفير مواردها في سبيل تحقيق التنمية المحلية .

حيث يساهم المورد البشري في التنمية المحلية من خلال أنه يخلق بيئة قادرة على الإبتكار و الإبداع و يساهم في الإستغلال الأمثل لموارد الإدارة مما ينعكس بالإيجاب على التنمية المحلية .

يحقق المورد المالي التنمية المحلية من خلال تسديد نفقات المجتمع الداخلية و الخارجية و تلبية متطلبات و إحتياجات المجتمع .

يعمل المورد التقني على ترقية الخدمة العمومية و توفير الوقت و الجهد مما بأثر على تحقيق التنمية المحلية .

كذلك يساهم المورد المعلوماتي في تنوع القرارات و التنبأ بالمتطلبات البيئية مما ينعكس على عملية التنمية المحلية .

## الفصل الثالث

ماهية توفير موارد الإدارة العمومية و دورها في تحقيق  
التنمية المحلية بلدية خنشلة

**تمهيد :**

بعد التطرق للجانب النظري للفصل الأول و الفصل الثاني ، سيتم التطرق في هذا الفصل لدراسة ميدانية لماهية توفير موارد بلدية خنشلة و مدى تأثيرها على تحقيق التنمية المحلية بإعتبارها إدارة عمومية محلية تساهم في تحقيق التنمية على مستوى ولاية خنشلة .

و لتسليط الضوء على هذا الموضوع يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث فرعية كمايلي :

- **المبحث الأول :** تقديم عام لبلدية خنشلة محل الدراسة .
- **المبحث الثاني :** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
- **المبحث الثالث :** عرض و تحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات .

## المبحث الأول : تقديم عام لبلدية خنشلة محل الدراسة

تعد البلدية القاعدة و النواة الأساسية الأولى لإنطلاق العمل التنموي بحكم قربها من المواطن و الأدرى بتطلعاته ، و تم إختيار بلدية خنشلة لغرض إسقاط دراسة الفصلين السابقين عليها .

### المطلب الأول : تعريف بلدية خنشلة كولاية و كإدارة محلية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف بلدية خنشلة محل الدراسة كإقليم أو موقع جغرافي و كإدارة محلية أو جهاز إداري يتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية .

### أولا : تعريف ولاية خنشلة

مدينة خنشلة عريقة من حيث النشأة فقد أطلق عليها الرومان إسم " ماسكولة " أما التسمية الحالية فهي " خنشلة " فإنها ترمز للقاعدة البربرية " الكاهنة " يعتقد أن المدينة استمدت من إسم إبنة الملكة الأمازيغية ديهيا المعروفة عند العرب بإسم " الكاهنة " تشتهر ولاية خنشلة بتراثها الشاوي العريق ، تعتبر خنشلة معقل الثورة الأولى تتوفر المدينة على العديد من الشواهد التاريخية عن مقاومة أهلها للإستعمار الفرنسي الذي أعطى المنطقة أهمية بالغة و نظرا لموقعها الجيوستراتيجي .

- **الموقع الجغرافي :** تتوسط من الشرق ولاية تبسة و من الشمال ولاية أم البواقي ومن الغرب ولاية باتنة و من الجنوب ولاية بسكرة و ولاية الوادي و هي رقم 40 في التقسيم الإداري الجزائري .

- **عدد السكان :** يبلغ عدد سكانها حوالي 415.000 نسمة .

- **المساحة :** تتربع على مساحة تقدر بـ **9715 كلم<sup>2</sup>**

- **اللهجات المستعملة في الولاية :** هي الشاوية و العربية .

تقع الولاية على علو **1200 متر** عن سطح البحر تتميز بحماماتها المعدنية من أشهرها حمام الصالحين ، تبعد بحوالي **600 كلم** عن العاصمة الجزائر .

تحتوي ولاية خنشلة على 8 دوائر و 21 بلدية :

- **الدوائر :** - خنشلة دائرة و عاصمة للولاية .

- دائرة ششار 50 كلم جنوبا ( دائرة منتدبة لنصب ولاية ) .

- أولاد رشاش 22 كلم شرقا .

- قايس 22 كلم غربا .

- عين طويلة 32 كلم الشمال الشرقي .

- بابار 25 كلم جنوبا .

- الحامة 07 كلم غربا .

- بوحمامة 35 كلم الجنوب الغربي .

- **البلديات :** ششار / أنسيغة / أولاد رشاش / بابار / بغاي / بوحمامة / شليا / تاوزيانت / جلال / الحامة / خنشلة / خيران / الرميعة / طامزة / عين الطويلة / قايس / لمصارة / المحمل / متوسة / الولجة / يابوس .

#### ثانيا : تعريف بلدية خنشلة كإدارة محلية

يرجع إنشاء بلدية خنشلة إلى تاريخ 20 مارس 1911 و ذلك بموجب المرسوم الصادر من الحاكم العام آنذاك بعد أن كانت مجرد مركز إستعماري أسس سنة 1874 ، أما في الوقت الحالي فإن خنشلة البلدية هي عاصمة لولايتها .

إن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني ، كما أنها الخلية الأساسية للشعب ، و يعرفها قانون 11 / 10 بأنها : " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة ، و تحدث بموجب قانون " <sup>1</sup> .

البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ، و مكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية . تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الإختصاص المخولة لها بموجب القانون . و تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه . يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء و المهام المخولة لها قانونا في كل ميدان <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> قانون رقم 11 / 10 ، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011 و المتعلق بالبلدية .

<sup>2</sup> قانون رقم 11 / 10 ، مرجع سبق ذكره .

- **الموقع الجغرافي للبلدية :** جغرافيا فإن بلدية خنشلة تقع في أقصى الشمال الشرقي لمنطقة الأوراس فهي تتوسط بذلك مجموعة من بلديات الولاية إذ تحدها من الشمال بلدية بغاي و من الغرب بلدية الحامة ، أما من الشرق و الجنوب فتحدها بلدية أنسيغة .

- **المساحة :** تقدر بـ 32 كلم<sup>2</sup> أي ما يعادل نسبة 0.32 % من المساحة الإجمالية للولاية .

- **السكان :** يبلغ عدد سكان بلدية خنشلة 144.210 نسمة إلى غاية 14 / 12 / 2021 أي بكثافة سكانية تقدر بـ 4506 نسمة في الكيلومتر المربع الواحد .

تتمتع البلدية بهيكل تنظيمي صادر من والي الولاية عن طريق القرار الولائي رقم : 94 / 624 و المؤرخ في 30 / 10 / 1994 .

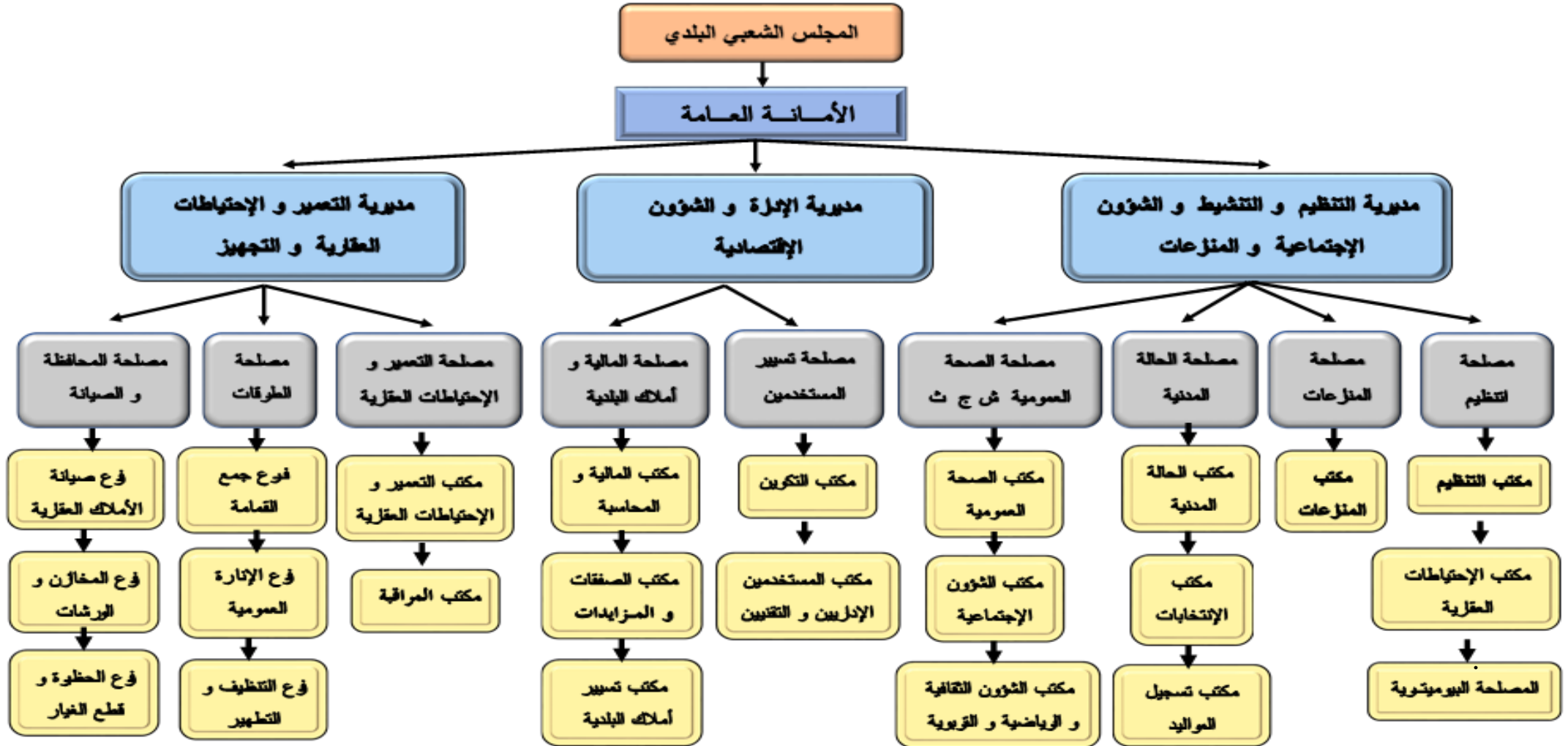
#### **المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة**

يتم التطرق في هذا المطلب للهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة بشكل مفصل ، حيث الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة يتكون من عدة مديريات كل مديرية تتفرع إلى عدة مصالح و كل مصلحة تتفرع إلى عدة مكاتب ، حيث لكل مصلحة مهام معينة داخل البلدية .

الهيكل التنظيمي هو القاعدة الأساسية لكل إدارة و هو الهرم الإداري الذي يتم من خلاله تقسيم المهام و المسؤوليات بين الإدارات و الأقسام المختلفة و ربط الأقسام ببعضها من أجل تشكيل الكيان الداخلي للإدارة .

و يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة :

شكل رقم ( 01 / 03 ) : لهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق البلدية

ينكون الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة من الأجهزة التالية :

**أولا :** رئيس المجلس الشعبي البلدي : يمارس مهامه من خلال الإختصاصات التي يخولها له القانون البلدي و يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في التظاهرات الرسمية والاحتفالات، يمثل رئيس البلدية كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية وفقا للشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بيها.

**ثانيا:** الأمانة العامة : إن الأمانة العامة للبلدية يسيرها أمينا عاما وهذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية .

توجد ببلدية خنشلة ثلاث مديريات :

**أولا :** مديرية التنظيم و التنشيط و الشؤون الإجتماعية والمنازعات : تضم أربعة مصالح وهي :

**1 - مصلحة التنظيم :** وتحتوي مكتبين :

\* مكتب التنظيم والشرطة

\* مكتب الإحتياطات العقارية

**2 - مصلحة المنازعات :** و تشمل مكتب واحد :

\* مكتب المنازعات

**3 - مصلحة الحالة المدنية :** و تشمل مكتبين :

\* مكتب الحالة المدنية

\* مكتب الإنتخابات

\* مكتب تسجيل المواليد

**4 - مصلحة الصحة العمومية والشؤون الإجتماعية والثقافية :** و تشمل :

\* مكتب الصحة العمومية

\* مكتب الشؤون الإجتماعية

\* مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والترفيهية

5 - المصلحة البيومترية : تقدم هذه المصلحة خدمات استخراج :

\* بطاقة التعريف البيومترية

\* جواز السفر البيومتري

\* رخصة السياقة البيومترية

ثانيا : مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية : يوجد بها مصلحتين و هما :

1 - مصلحة تسيير المستخدمين : و تشمل مكاتبين :

\* مكتب التكوين

\* مكتب المستخدمين الإداريين والتقنيين

2 - مصلحة المالية وأملاك الدولة : وتشمل أربعة مكاتب :

\* مكتب المالية والمحاسبة

\* مكتب الصفقات والمزايدات

\* مكتب تسيير أملاك البلدية

ثالثا : مديرية التعمير و الإحتياجات العقارية و التجهيز : يشمل ثلاث مصالح وهي :

1 - مصلحة التعمير والإحتياجات العقارية : ويشمل مكاتبين :

\* مكتب التعمير والإحتياجات العقارية

\* مكتب المراقبة

2 - مصلحة الطرقات : وتشمل ثلاثة فروع :

\* فرع جمع القمامة

\* فرع الإنارة العمومية

\* فرع التنظيف والتطهير

3 - مصلحة المحافظة والصيانة : وتشمل ثلاثة فروع :

\* فرع صيانة الأملاك العقارية

\* فرع المخازن والورشات

\* فرع الحظيرة و قطع الغيار

**المطلب الثالث : الهيكلية البشرية لبلدية خنشلة**

تتوفر بلدية خنشلة على مجموعة من الموارد يمكن حصرها فيما يلي :

تتوفر بلدية خنشلة على هياكل بشرية يمارسون المهام الموكلة إليهم في حدود إختصاصهم و ينقسمون إلى :

**الجدول رقم ( 03 / 01 ) : عدد العاملين لبلدية خنشلة**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- رئيس المجلس الشعبي البلدي ( 01 فرد )</li> <li>- النواب ( 06 أفراد )</li> <li>- اللجان ( 06 أفراد )</li> <li>- المندوبين ( 06 أفراد )</li> <li>- الأعضاء ( 15 فرد )</li> </ul>	<b>المجلس الشعبي البلدي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير ( 03 أفراد )</li> <li>- رئيس مصلحة ( 05 أفراد )</li> <li>- رئيس مكتب ( 06 أفراد )</li> <li>- رئيس فرع ( 03 أفراد )</li> </ul>	<b>المناصب العليا الهيكلية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسؤول قواعد المعطيات ( 1 فرد )</li> <li>- مسؤول الشبكة ( 1 فرد )</li> <li>- رئيس مهمة النظافة ( 1 فرد )</li> <li>- مسؤول رقمنة الحالة المدنية ( 1 فرد )</li> </ul>	<b>المناصب العليا الوظيفية</b>

- رئيس فوج التقني و الحضري ( 1 فرد )	
- مفوض الحالة المدنية ( 11 فرد ) - أعوان الشباك ( 62 فرد )	مناصب الشغل المتخصصة
641 عامل	عدد العاملين الدائمين
1414 عامل	عدد العاملين المتعاقدين

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات البلدية

يمكن القول البلدية تحتوي على مورد بشري متعدد المهام حيث تحتوي كل مصلحة على عدد من العاملين كل عامل مكلف بأداء عمل معين داخل البلدية .

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تماشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول و الثاني ( توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية و التنمية المحلية ) ، و من أجل الوقوف أكثر على نتائج الدراسة النظرية تم إجراء دراسة ميدانية تتناسب مع الطرح النظري حيث تم الإستعانة بأداة الإستبيان و المتمثلة في توزيع مجموعة من الأسئلة على مجموعة من الأفراد ( عينة الدراسة ) داخل مجتمع الدراسة من أجل رصد الآراء حول موضوع الدراسة ، و من أجل تحليل النتائج و عرضها تم الإستعانة ببرمجية " spss22 " و بعض الأدوات الإحصائية المساعدة في عملية الدراسة .

### المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

من أجل تسليط الضوء على موضوع الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة المناسب و أخذ عينة منه لإجراء التحليل و إستخلاص النتائج .

#### أولا : مجتمع الدراسة

هو محل الدراسة و المكان الذي يرغب الباحث في دراسته ، و المتمثل في مجموعة موظفي بلدية خنشلة .

#### ثانيا : عينة الدراسة

هي الشريحة التي تستهدفها الدراسة ، و التي تحمل مواصفات مجتمع الدراسة و يتم إختيارها بعدة طرق تتناسب مع الدراسة ، و تضمنت عينة دراستنا 44 موظفا من بلدية خنشلة ( مدير ، رئيس مصلحة ، مستخدمين دائمين .....الخ ) .

### المطلب الثاني : متغيرات و أدوات الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم تحديد متغيرات الدراسة و المتمثلة في العناصر التي تقوم عليها الدراسة و أدوات الدراسة المتمثلة في الوسائل المستخدمة لتحليل متغيرات الدراسة و عرض النتائج .

**أولا : متغيرات الدراسة**

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي :

**1 - 1 - المتغير المستقل : توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية**

يتمثل المتغير المستقل في توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية و ذلك من خلال معرفة أهم الموارد المتاحة للبلدية و كيف تساهم هذه الموارد في تحقيق أهدافها المرجوة .

**1 - 2 - المتغير التابع : التنمية المحلية**

يتمثل المتغير التابع في دراسة التنمية المحلية من خلال دراسة مدى مساهمة بلدية خنشلة في تحقيق متطلبات التنمية المحلية باعتبارها أحد الفواعل الرسمية داخل المجتمع .

**ثانيا : أدوات الدراسة**

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة للدراسة فيمايلي :

**1 - 2 - الإستبيان**

هو أداة من الأدوات المساعدة في البحث العلمي ، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المختلفة و المتنوعة على مجموعة من المبحوثين و التي يسعى الباحث من خلالها للوصول إلى حل المشكلة التي طرحها في بحثه و الإجابة على الفرضيات و التوصل إلى النتائج .

للإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيم الإستبيان إلى 4 محاور :

- **المحور الأول :** تضمن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة و المتمثلة في : الجنس ، العمر ، المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة ، المنصب الوظيفي .

- **المحور الثاني :** تضمن توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية ( المتغير المستقل ) و المشكل من 16 فقرة موزعة على 4 أبعاد و المتمثلة في : المورد البشري ، المورد المالي ، المورد التقني ، المورد المعلوماتي كل بعد مقسم إلى 4 فقرات و للإجابة على الفقرات تم الإعتماد على مقياس " ليكرت الخماسي " و المتراوح من [ 1 - 5 ] .

## الجدول رقم ( 02 / 03 ) : مقياس الإيجابية على فقرات الإستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي .

بالإعتماد على مقياس " ليكرت الخماسي " تم إعطاء درجة ( 1 ) لإيجابية غير موافق بشدة ، و درجة ( 2 ) لإيجابية غير موافق ، و درجة ( 3 ) لإيجابية محايد ، و درجة ( 04 ) لإيجابية موافق ، و درجة ( 5 ) لإيجابية موافق بشدة لكل من فقرات الإستبيان .

- **المحور الثالث :** تضمن المحور التنمية المحلية ( المتغير التابع ) و المشكل من 5 فقرات و للإيجابية على الفقرات تم الإعتماد على مقياس " ليكرت الخماسي " و درجات الإيجابية موزعة حسب الجدول أعلاه .

- **المحور الرابع :** و تضمن الربط بين المتغيرين التابع و المستقل تحت عنوان " تحقيق التنمية المحلية من خلال توفير موارد الإدارة العمومية " و المشكل من 5 فقرات ، و للإيجابية على الفقرات تم الإعتماد على مقياس " ليكرت الخماسي " و درجات الإيجابية موزعة حسب الجدول أعلاه .

و يوضح الجدول الموالي مجموعة الإستبيانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة :

## الجدول رقم ( 03 / 03 ) : الإستبيانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة

الإستبانة	التوزيع التكراري	النسبة %
الإستبيانات الخاضعة لتحليل	44	97.77
الإستبيانات المستبعدة	00	00
الإستبيانات الغير المسترجعة	01	2.22
الإستبيانات الكلية	45	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات القبلية

تم توزيع 45 إستبياناً على موظفي بلدية خنشلة ، حيث تم إسترجاع 44 إستبياناً من أصل 45 ، 01 من الإستبيانات لم يتم تحصيلها و أخضع 44 إستبياناً لتحليل ما يقارب 97 % و هي نسبة كافية لإجراء الدراسة و إستخلاص النتائج .

## 2 - 2 - برنامج IBM Spss22 :

من أجل تحليل المعلومات المتحصل عليها من الإستبيانات ، تم تفريغ البيانات المتحصلة عليها في برنامج IBM spss22 حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في أساليب الإحصاء الوصفي للنزعة المركزية و أساليب الإحصاء الإستدلالي .

### 2 - 2 - 1 - أساليب الإحصاء الوصفي : يتم من خلالها حساب مايلي :

- ✓ **التوزيعات التكرارية :** يهدف لإحصاء عدد تكرار إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان .
- ✓ **النسبة المئوية :** تستعمل لمعرفة نسبة كل بديل من بدائل الإستبيان .
- ✓ **المتوسط الحسابي :** تستعمل لمعرفة إتجاهات الأفراد العينة حول كل عبارة من عبارات الإستبيان .

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{أكبر درجة-أقل درجة}}{\text{عدد البدئل}} = \text{إتجاه قبول العينة}$$

في كل مرة يتم إضافة قيمة 0.80 كي نحدد إتجاه قبول العينة ، و الجدول الموالي يوضح إتجاه قبول العينة حسب فئة كل متوسط حسابي .

### الجدول رقم ( 03 / 04 ) : يوضح مجالات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي

إتجاه قبول العينة	الإجابة	مجال المتوسط الحسابي	الدرجة
معارض بشدة	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.80	1
معارض	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60	2
محايد	محايد	من 2.61 إلى 3.40	3
موافق	موافق	من 3.41 إلى 4.20	4
موافق جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5.00	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سلم ليكرت الخماسي

- ✓ **الإحراف المعياري** : يستخدم لمعرفة التشتت الحاصل لإجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي ، حيث كلما إقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية .
- ✓ **إختبار التوزيع الطبيعي** : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا ، عن طريق إجراء إختبار shapiro - wilk

2 - 2 - 2 - أساليب الإحصاء الإستدلالي : يتم من خلالها حساب مايلي :

- ✓ **معامل ألفا كرومباخ ( Alpha de Cronbach )** : يستخدم لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة المستخدمة .
- ✓ **الإحذار البسيط** : يستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين من خلال دلال التغير التي تطرأ على المتغير التابع تبعا في التغير في قيم المتغير المستقل .

**المطلب الثالث : إختبار ثبات أداة الدراسة و توزيعها الطبيعي**

يتم التأكد من صحة البيانات لتحليل الإحصائي من خلال قياس صدق و ثبات أداة الدراسة و تعني أن الدراسة ستعطي نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة و إختبار توزيعها الطبيعي بهدف معرفة هل أداة الدراسة تتبع توزيع طبيعي أم لا .

**أولا : إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة**

لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة نعتمد على مقياس ألفا كرومباخ ( Alpha Cronbach's ) و يوضح الجدول الموالي قيمة معامل الثبات و دلالتها الإحصائية :

**الجدول رقم ( 03 / 05 ) : قيم معامل الثبات و تفسير دلالتها**

التفسير	فئات التصنيف لـ (α)
ثبات ممتاز	$\alpha \geq 0.90$
ثبات جيد جدا	$0.80 \leq \alpha < 0.90$
ثبات جيد	$0.70 \leq \alpha < 0.80$
ثبات مقبول	$0.50 \leq \alpha < 0.70$
ثبات ضعيف	$\alpha \leq 0.50$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ألفا كرومباخ ( Alpha Cronbach's )

يجب أن يكون معامل ( $\alpha$ ) كرومباخ لكل محور من محاور الإستبيان أكبر من القيمة ( 0.5 ) لكي يكون الثبات مقبولا .

الجدول الموالي يوضح نسبة ( $\alpha$ ) كرونباخ للإستبيان المدروس :

الجدول رقم ( 06/ 03 ) : نتائج إختبار ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbach's )

المحور	Number d'éléments	Alpha de Cronbach
المحور 2	16	0.693
المحور 3	5	0.575
المحور 4	5	0.542
الإستبيان ككل	26	0.796

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الثاني و المتمثل في توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية وصل إلى 0.693 ، كما أن معامل الثبات للمحور الثالث و المتمثل في التنمية المحلية وصل إلى 0.575 ، كما أن معامل الثبات للمحور الرابع و المتمثل في تحقيق التنمية المحلية من خلال توفير موارد الإدارة العمومية وصل إلى 0.542 و هذه القيم لمعامل الثبات أكبر من ( 0.50 ) مما يدل على أنها ذات ثبات مقبول ، بينما قيمة الثبات للإستبيان ككل وصلت إلى 0.796 و هي قيمة تدل على أن الإستبيان ذو ثبات جيد و هذا يظهر وجود علاقة إرتباطية موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة .

ثانيا : إختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

تم الإستعانة بإختبار shapiro – wilk (  $N < 50$  ) لقياس ما إذا كانت أداة الدراسة تتبع توزيع طبيعي أم لا ، و الجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها :

الجدول رقم ( 07 / 03 ) : نتائج إختبار *shapiro – wilk test*

Sig Asymptotique	Number d'éléments	المحور
0.21	16	المحور 2
0.32	5	المحور 3
0.13	5	المحور 4
0.66	26	الإستبيان ككل

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل محور يحقق الشرط مستوى المعنوية أكبر من 0.05 حيث نلاحظ أن القيمة الإحصائية ( *sig* ) للإستمارة ككل وصلت إلى 0.66 و هي أكبر من الدلالة  $\mu = 0.05$  للتوزيع الطبيعي و هذا يدل على أن بيانات هذه العينة تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي نعتمد عليها كإختبارات معلمية للإجابة على فرضيات الدراسة .

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث لتحليل محاور الإستبيان و عرضها في شكل جداول و أشكال عن طريق حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و النسب المئوية لكل بعد من أبعاد الإستبيان و إختبار صحة الفرضيات و الإيجابية عليها .

#### المطلب الأول : تحليل خصائص العينة المدروسة

يتم التطرق في هذا المطلب لتحليل خصائص العينة المدروسة عن طريق حساب التكرارات و النسب المئوية .

#### أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تتكون عينة الدراسة من ذكور و إبنات و الجدول الوالي يوضح تكرارات كل جنس و نسبته المئوية :

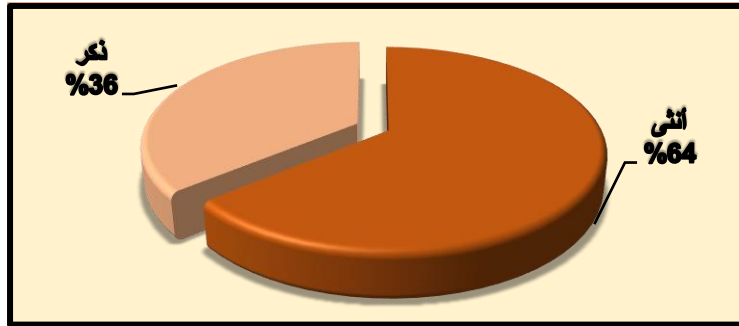
#### الجدول رقم ( 03 / 08 ) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
36 %	16	ذكر
64 %	28	أنثى
100 %	44	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل الموالي دائرة نسبية لمخرجات برنامج SPSS :

#### الشكل رقم ( 02 / 03 ) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة قسمت إلى قسمين إناث و ذكور و يوجد إختلاف بين تكرارات الجنسين و النسبة المئوية لهم حيث أن أعلى نسبة من المبحوثين هم إناث و تقدر نسبتهم المئوية بـ 64 % ، تليها نسبة الذكور التي قدرت بـ 36 % أي أن نسبة الموظفين في بلدية خنشلة إناثا مقارنة بنسبة الذكور و هذا راجع إلي عشوائية إختيار العينة عند توزيع الإستبيانات .

**ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب العمر**

يوضح الجدول الموالي تقدير لأعمار العينة المدروسة :

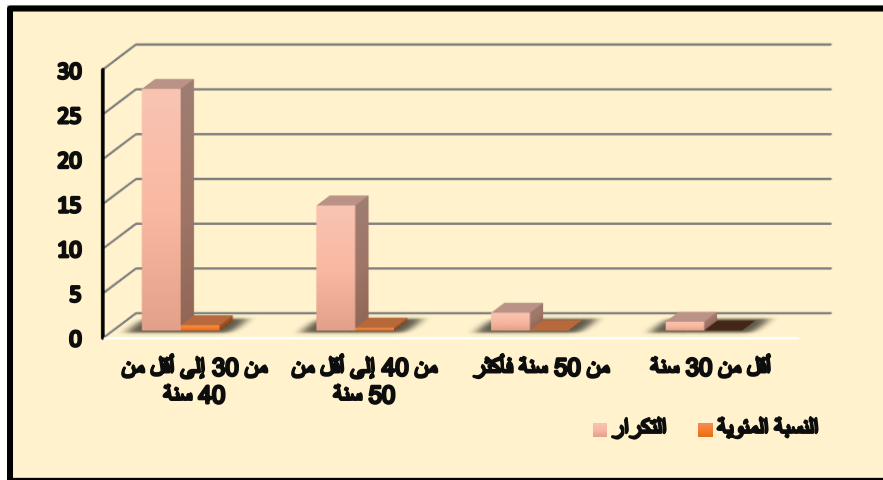
**الجدول رقم ( 03 / 09 ) : توزيع أفراد العينة حسب العمر**

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	1	2 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	61 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	32 %
من 50 سنة فأكثر	2	5 %
المجموع	44	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

يوضح الشكل الموالي مدرج تكراري لمخرجات برنامج *SPSS* :

**الشكل رقم ( 03 / 03 ) : توزيع أفراد العينة حسب العمر**



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

من خلال معطيات الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة مقسمة إلى أربع فئات عمرية حيث يوجد تباين في نسبة أعمار الموظفين لعينة الدراسة ، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بتكرار قدر بـ 27 حالة بنسبة 61 % ، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بتكرار قدر بـ 14 حالة بنسبة 32 % ، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بتكرار قدر بـ 2 حالة بنسبة 5 % ، ثم الفئة أقل من 30 سنة بتكرار قدر بـ 1 حالة بنسبة 2 % و هذا يعني أن غالبية موظفي بلدية خنشلة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة دلالة على أن أكبر نسبة في البلدية هي فئة شبابية قادرة على أداء المهام و تقديم الخدمات بصورة ممتازة .

### ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول الموالي تقديرات المؤهل العلمي للعينة المدروسة :

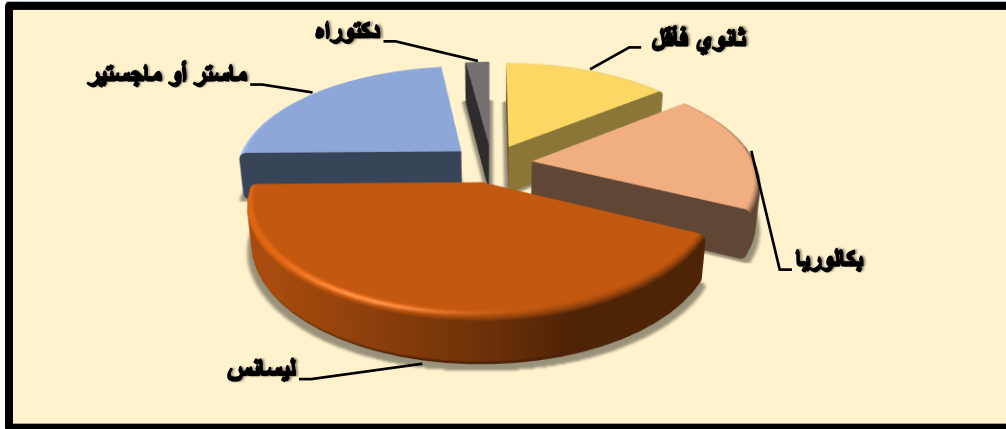
#### الجدول رقم ( 03 / 10 ) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
14 %	6	ثانوي فأقل
18 %	8	بكالوريا
43 %	19	ليسانس
23 %	10	ماستر أو ماجستير
2 %	1	دكتوراه
100 %	44	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *SPSS*

يوضح الشكل الموالي دائرة نسبية لمخرجات برنامج *SPSS* :

## الشكل رقم ( 03 / 04 ) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

من خلال ما تقدم من معطيات في الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤهل العلمي مقسم إلى خمس فئات ، حيث أن أكبر نسبة من العينة متحصلون على شهادة الليسانس بتكرار قدر بـ 19 حالة و بنسبة 43 % ، بينما الفئة التي تليها متحصلون على شهادة الماستر أو الماجستير بتكرار قدر بـ 10 حالات و بنسبة 23 % ، تليها فئة من الموظفين متحصلون على شهادة البكالوريا بتكرار قدر بـ 8 حالات و بنسبة 18 % ، ثم تليهم الفئة ثانوي فأقل بتكرار قدر بـ 6 حالات و بنسبة 14 % ، أما الفئة التي تليها متمثلة في فردا واحد من العينة متحصل على شهادة الدكتوراه بتكرار قدر بـ 1 حالة و بنسبة 2 % وهي أقل فئة ، و هذا مؤشر إيجابي إذ أن ما يمكن ملاحظته أن أغلبية الموظفين ذو مستوى جامعي و متحصلين على شهادات جامعية و هذا يدل على أن الإدارة محل الدراسة تعطي أهمية للمستوى العلمي و ما يملكه الفرد من معارف و مكتسبات تساعده في أداء العمل بشكل ممتاز .

## رابعا : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول الموالي تقديرات سنوات الخبرة للعينة المدروسة :

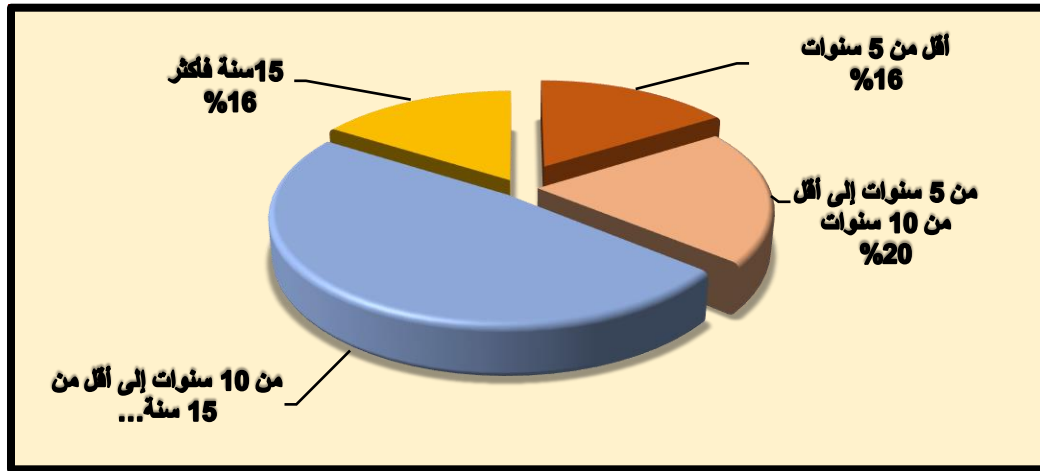
الجدول رقم ( 03 / 11 ) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات الخبرة
16 %	7	أقل من 5 سنوات
20 %	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
48 %	21	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
16 %	7	15 سنة فأكثر
100 %	44	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

يوضح الشكل الموالي دائرة نسبية لمخرجات برنامج *SPSS* :

الشكل رقم ( 03 / 05 ) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن سنوات الخبرة مقسمة إلى 4 أقسام ، حيث نلاحظ أن أغلب العاملين لديهم خبرة تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بتكرار قدر بـ 21 موظف و بنسبة 48 % ، في حين أن الفئة الثانية خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بتكرار قدر بـ 9 موظفين و بنسبة 20 % ، أما عدد العاملين الذين لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر قدرت بـ 7 موظفين بنسبة 16 % و الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات قدر بـ 7 موظفين و بنسبة 16 %

يمكن القول بأن موظفي البلدية يمتلكون مستوى جيد من الخبرة المهنية يساعدهم في أداء عملهم بطريقة جيدة عن طريق المعارف و المهارات التي يملكونها و إمكانية نقلها للموظفين الجدد .

**خامسا : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي**

يوضح الجدول الموالي تقديرات المنصب الوظيفي للعينة المدروسة :

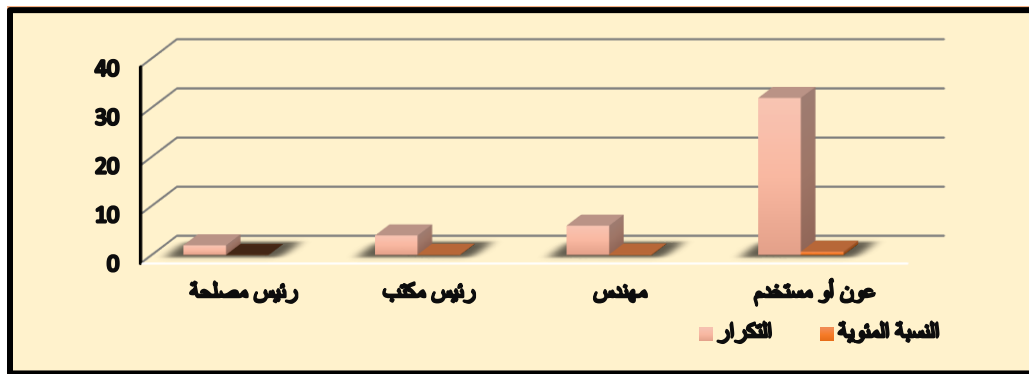
**الجدول رقم ( 03 / 12 ) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي**

النسبة المئوية %	التكرارات	المنصب الوظيفي
4 %	2	رئيس مصلحة
9 %	4	رئيس مكتب
14 %	6	مهندس
73 %	32	عون أو مستخدم
100 %	44	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

يوضح الشكل الموالي مدرج تكراري لمخرجات برنامج *SPSS* :

**الشكل رقم ( 03 / 06 ) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي**



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن المنصب الوظيفي للدراسة مقسم إلى 4 أقسام ، نلاحظ أن الدراسة أجريت على 2 رؤساء مصلحة و قدرت نسبتهم بـ 4 % من مجموع العينة و 4 رؤساء مكتب بنسبة 9 % و 6 مهندسين قدرت نسبتهم بـ 14 % و 32 عون أو مستخدم بنسبة 73 % ، و تبين

من خلال دراسة متغير المنصب الوظيفي بأنه يوجد تنوع وظيفي في الهيكل التنظيمي للبلدية و أن كل وظيفة داخل البلدية تهتم بأداء مهمة و خدمة معينة حيث يوجد تناسق و ترابط بين أقسام المصلحة الواحدة في أداء العمل .

### المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

سنعرض في المطلب نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة الإستبيان من خلال تحليل الأسئلة بإستخدام أساليب الإحصاء الوصفي سألقة الذكر و التوصل إلى نتائج إتجاه العينة حول كل سؤال من أسئلة الإستبيان .

#### أولا : تحليل و عرض النتائج الخاصة بأسئلة محور المتغير المستقل " موارد الإدارة العمومية "

يتكون المحور الثاني للمتغير المستقل " موارد الإدارة العمومية " من 4 أبعاد كل بعد يحتوي على 4 فقرات نعرضها كمايلي :

#### 1 - 1 - البعد الأول : المورد البشري

يتكون هذا البعد من 4 فقرات و تعرض أجوبة المبحوثين على هذه الفقرات في الجدول الموالي :

#### الجدول رقم ( 03 / 13 ) : نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بإدارة المورد البشري

المحور الثاني " توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية "											
الرتبة	إتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	/	الفقرة	البعد الأول
3	موافق جدا	4.32	0.740	1	0	1	24	18	التكرارات	للتدريب و التكوين دور في الرفع من كفاءة العاملين و تحسين أدائهم الوظيفي داخل البلدية .	01
				2.3	0	2.3	54.5	40.9	النسبة %		

2	موافق جدا	4.41	0.622	0	0	3	20	21	التكرارات	المورد البشري الكفأ يخلق بيئة قادرة على الإبداع و الابتكار .	02
				0	0	6.8	45.5	47.7	النسبة %		
1	موافق جدا	4.48	0.590	0	0	2	19	23	التكرارات	تلعب الحوافز المادية و المعنوية دور في تحسين أداء العاملين داخل البلدية و تنمية روح الولاء لديهم .	03
				0	0	4.5	43.2	52.3	النسبة %		
4	موافق جدا	4.11	0.841	1	1	4	24	14	التكرارات	لتقييم الأداء دور في معرفة جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين داخل البلدية .	04
				2.3	2.3	9.1	54.5	31.8	النسبة %		
/	موافق جدا	4.33	0.424	بعد المورد البشري ككل							

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (03) تحصلت على المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.48 و إنحراف معياري 0.590 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا بأن " الحوافز المادية و المعنوية تلعب دور في تحسين أداء العاملين داخل البلدية و تنمية روح الولاء لديهم " ، حيث إحتلت الفقرة رقم ( 02 ) المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.41 و إنحراف معياري 0.622 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أن " المورد البشري الكفأ يخلق بيئة قادرة على الإبداع و الابتكار" ، كما إحتلت الفقرة رقم ( 01 ) المرتبة 3 بمتوسط حسابي 4.32 و إنحراف معياري 0.740 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أن " للتدريب و التكوين دور في الرفع من كفاءة العاملين و تحسين أدائهم الوظيفي داخل البلدية " ، بينما إحتلت الفقرة رقم ( 04 ) المرتبة 4 بمتوسط حسابي 4.11 و

إنحراف معياري 0.841 حيث إتجهت إجابات العينة بأنهم موافقين على أن " لتقييم الأداء دور في معرفة جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين داخل البلدية " ، و إتجهت إجابات العينة حول هذا البعد بموافقين جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.33 و قدر الإنحراف المعياري بـ 0.424 .

**1 - 2 - البعد الثاني : المورد المالي**

يتكون هذا البعد من 4 فقرات و تعرض أجوبة المبحوثين على هذه الفقرات في الجدول الموالي :

**الجدول رقم ( 03 / 14 ) : نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمورد المالي**

المحور الثاني " موارد الإدارة العمومية "											
الرتبة	إتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	/	الفقرة	البعد الثاني
4	محايد	2.93	1.129	4	13	13	10	4	التكرارات	الموارد المالية المتاحة للبلدية كافية لسد نفقاتها الداخلية و الخارجية .	01
				9.1	29.5	29.5	22.7	9.1	النسبة %		
2	موافق جدا	4.23	0.774	1	0	3	24	16	التكرارات	ضعف توفير المود المالي للبلدية يخلق مشاكل في تسديد حاجيات و رغبات الأفراد .	02
				2.3	0	6.8	54.5	36.4	النسبة %		
3	موافق	3.80	0.904	3	0	14	16	11	التكرارات	توجد صعوبات و عراقيل في تحصيل الموارد المالية للبلدية	03
				6.8	0	31.8	36.4	25	النسبة %		

1	موافق جدا	4.32	1.029	2	1	3	13	25	التكررات	للرقابة دور في ترشيد نفقات البلدية .	04
				4.5	2.3	6.8	29.5	56.8	النسبة %		
/	موافق	3.82	0.548	بعد المورد المالي ككل							

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (04) تحصلت على المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.32 و إنحراف معياري 1.029 حيث إتجهت إيجابيات العينة أنهم موافقين جدا بأن " للرقابة دور في ترشيد نفقات البلدية " ، حيث إحتلت الفقرة رقم ( 02 ) المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.23 و إنحراف معياري 0.774 حيث إتجهت إيجابيات العينة أنهم موافقين جدا على أن " ضعف توفير المود المالي للبلدية يخلق مشاكل في تسديد حاجيات و رغبات الأفراد " ، كما إحتلت الفقرة رقم ( 03 ) المرتبة 3 بمتوسط حسابي 3.80 و إنحراف معياري 0.904 حيث إتجهت إيجابيات العينة أنهم موافقين على أنه " توجد صعوبات و عراقيل في تحصيل الموارد المالية للبلدية " ، بينما إحتلت الفقرة رقم (01) المرتبة 4 بمتوسط حسابي 2.93 و إنحراف معياري 1.129 حيث إتجهت إيجابيات العينة بعبارة محايد على أن " الموارد المالية المتاحة للبلدية كافية لسد نفقاتها الداخلية و الخارجية " ، و إتجهت إيجابيات العينة حول هذا البعد بموافقين حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 و قدر الإنحراف المعياري بـ 0.548 .

### 1 - 3 - البعد الثالث : المورد التقني

يتكون هذا البعد من 4 فقرات و تعرض أجوبة المبحوثين على هذه الفقرات في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 03 / 15 ) : نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمورد التقني

المحور الثاني " موارد الإدارة العمومية "											
الرتبة	إتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	/	الفقرة	البعد الثالث

2	موافق جدا	4.30	0.823	1	1	1	22	19	التكرارات	الموارد التقنية تسهل من عمل البلدية و القيام بمهامك كموظف .	01
				2.3	2.3	2.3	50	43.2	النسبة %		
4	موافق	4.07	1.065	2	3	2	20	17	التكرارات	يساهم المورد التقني في التقليل من الأخطاء و تجاوزها أثناء العمل .	02
				4.5	6.8	4.5	45.5	38.6	النسبة %		
3	موافق جدا	4.30	0.930	2	0	2	19	21	التكرارات	إستعمال التقنيات و المعدات يحتاج لتدريب و تكوين في مجال الإعلام الآلي .	03
				4.5	0	4.5	43.2	47.7	النسبة %		
1	موافق جدا	4.68	0.471	0	0	0	14	30	التكرارات	إستعمال التقنيات و الأنترنات يريح الجهد و الوقت .	04
				0	0	0	31.8	68.2	النسبة %		
/	موافق جدا	4.34	0.531	بعد المورد التقني ككل							

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (04) تحصلت على المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.68 و إنحراف معياري 0.471 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا بأن " إستعمال التقنيات و الأنترنات يريح الجهد و الوقت " ، حيث إحتلت الفقرة رقم (01) المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.30 و إنحراف معياري 0.823 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أن " الموارد التقنية تسهل من عمل البلدية و القيام بمهامك كموظف " ، كما إحتلت الفقرة رقم ( 03 ) المرتبة 3 بمتوسط حسابي 4.30 و إنحراف معياري 0.930 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أن " إستعمال

التقنيات و المعدات يحتاج لتدريب و تكوين في مجال الإعلام الآلي " ، بينما إحتلت الفقرة رقم (02) المرتبة 4 بمتوسط حسابي 4.07 و إنحراف معياري 1.065 حيث إتجهت إجابات العينة بعبارة موافق على أن " المورد التقني يساهم في التقليل من الأخطاء و تجاوزها أثناء العمل " ، و إتجهت إجابات العينة حول هذا البعد بموافقين جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.34 و قدر الإنحراف المعياري بـ 0.531 .

1 - 4 - البعد الرابع : المورد المعلوماتي

يتكون هذا البعد من 4 فقرات و تعرض أجوبة المبحوثين على هذه الفقرات في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 03 / 16 ) : نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمورد المعلوماتي

المحور الثاني " موارد الإدارة العمومية "											
الرتبة	إتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	/	الفقرة	البعد الرابع
2	موافق جدا	4.34	0.805	1	0	3	19	21	التكرارات	تعتبر المعلومات موارد مهمة في عملية إتخاذ القرارات داخل البلدية و تصحيح الإنحرافات .	01
				2.3	0	6.8	43.2	47.7	النسبة %		
4	موافق	4.11	1.104	3	0	6	15	20	التكرارات	البيئة الداخلية و الخارجية تعتبر مصدرا لتوفير المعلومات للبلدية	02
				6.8	0	13.6	34.1	45.5	النسبة %		
1	موافق جدا	4.57	0.587	0	0	2	15	27	التكرارات	صعوبة تبادل المعلومات يؤدي	03

				0	0	4.5	34.1	61.4	النسبة %	إلى ارتكاب الأخطاء و الوقوع في المشاكل .
3	موافق جدا	4.25	0.866	2	0	6	15	21	التكرارات	يعتبر المورد البشري مصدرا من مصادر حصول البلدية على المعلومات اللازمة لأداء مهامها .
				4.5	0	13.6	34.1	47.7	النسبة %	
/	موافق جدا	4.32	0.611	بعد المورد المعلوماتي ككل						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (03) تحصلت على المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.57 و إنحراف معياري 0.587 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا بأن " صعوبة تبادل المعلومات يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء و الوقوع في المشاكل " ، حيث إحتلت الفقرة رقم (01) المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.34 و إنحراف معياري 0.805 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أنه " تعتبر المعلومات موارد مهمة في عملية إتخاذ القرارات داخل البلدية و تصحيح الإنحرافات " ، كما إحتلت الفقرة رقم ( 04 ) المرتبة 3 بمتوسط حسابي 4.25 و إنحراف معياري 0.866 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أن " المورد البشري يعتبر مصدرا من مصادر حصول البلدية على المعلومات اللازمة لأداء مهامها " ، بينما إحتلت الفقرة رقم (02) المرتبة 4 بمتوسط حسابي 4.11 و إنحراف معياري 1.104 حيث إتجهت إجابات العينة بعبارة موافق على أن " البيئة الداخلية و الخارجية تعتبر مصدرا لتوفير المعلومات للبلدية " ، و إتجهت إجابات العينة حول هذا البعد بموافقين جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.32 و قدر الإنحراف المعياري بـ 0.611 .

الجدول الموالي يوضح إجمالي إجابات المبحوثين حول المحور الثاني " موارد الإدارة العمومية " :

## الجدول رقم ( 03 / 17 ) : نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بأبعاد المحور الثاني ككل

الرقم	البعد	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	إتجاه العينة	الرتبة
01	إدارة المورد البشري	0.424	4.33	موافق جدا	2
02	المورد المالي	0.548	3.82	موافق	4
03	المورد التقني	0.531	4.34	موافق جدا	1
04	المورد المعلوماتي	0.611	4.32	موافق جدا	3
	مجموع أبعاد المحور الثاني	0.360	4.20	موافق	/

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البعد رقم (03) تحصلت على المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.34 و إنحراف معياري 0.531 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أسئلة هذا البعد ، حيث إحتل البعد رقم (01) المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.33 و إنحراف معياري 0.424 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أسئلة هذا البعد ، كما إحتل البعد رقم ( 04 ) المرتبة 3 بمتوسط حسابي 4.32 و إنحراف معياري 0.611 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أسئلة هذا البعد ، بينما إحتل البعد رقم (02) المرتبة 4 بمتوسط حسابي 3.82 و إنحراف معياري 0.548 حيث إتجهت إجابات العينة بعبارة موافق على أسئلة هذا البعد ، و إتجهت إجابات العينة حول هذا المحور بموافقين على أسئلة هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 و قدر الإنحراف المعياري بـ 0.360 .

ثانيا : تحليل و عرض النتائج الخاصة بأسئلة المحور الثالث للمتغير التابع " التنمية المحلية "

ينكون هذا المحور من 5 فقرات و تعرض أجوبة المبحوثين على هذه الفقرات في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 03 / 18 ) : نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بمتغير التنمية المحلية

المحور الثالث " التنمية المحلية "											
الرتبة	إتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	/	الفقرة	المحور الثاني
3	موافق	3.75	0.719	1	0	15	22	6	التكرارات	تهدف المخططات التنموية للبلدية إلى تحقيق الرقي بالوضع الإنساني نحو الرفاهية و الإستقرار .	01
				2.3	0	34.1	50	13.6	النسبة %		
4	موافق	3.61	1.083	2	5	10	18	9	التكرارات	من أهداف التنمية المحلية للبلدية للقضاء على الفقر و التخلف .	02
				4.5	11.4	22.7	40.9	20.5	النسبة %		
1	موافق جدا	4.50	0.665	0	1	1	17	25	التكرارات	تساهم البلدية في عملية التهيؤ الإقليمية	03
				0	2.3	2.3	38.6	56.8	النسبة %		
5	موافق	3.41	1.019	0	11	10	17	6	التكرارات	الموارد المتاحة للبلدية تلبي	04

				0	25	22.7	38.6	13.6	النسبة %	متطلبات التنمية المحلية .	
2	موافق	4.18	0.843	0	2	6	18	18	التكرارات	تواجه التنمية المحلية للبلدية مجموعة من العراقيل تؤول دون تحقيقها لأهدافها .	05
				0	4.5	13.6	40.9	40.9	النسبة %		
/	موافق	3.89	0.536	محور التنمية المحلية ككل							

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (03) تحصلت على المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.50 و إنحراف معياري 0.665 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا بأن " البلدية تساهم في عملية التهيئة الإقليمية " ، حيث إحتلت الفقرة رقم (05) المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.18 و إنحراف معياري 0.843 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين على أنه " تواجه التنمية المحلية للبلدية مجموعة من العراقيل تؤول دون تحقيقها لأهدافها " ، كما إحتلت الفقرة رقم ( 01 ) المرتبة 3 بمتوسط حسابي 3.75 و إنحراف معياري 0.719 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين على أن " تهدف المخططات التنموية للبلدية إلى تحقيق الرقي بالوضع الإنساني نحو الرفاهية و الإستقرار " ، بينما إحتلت الفقرة رقم (02) المرتبة 4 بمتوسط حسابي 3.61 و إنحراف معياري 1.083 حيث إتجهت إجابات العينة بعبارة موافق على أن " من أهداف التنمية المحلية للبلدية للقضاء على الفقر و التخلف " ، كما إحتلت الفقرة رقم ( 04 ) المرتبة 5 حيث إتجهت إجابات العينة بعبارة موافق على أن " الموارد المتاحة للبلدية تلبي متطلبات التنمية المحلية " و إتجهت إجابات العينة حول هذا المحور بموافقين حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.89 و قدر الإنحراف المعياري بـ 0.536 .

ثالثا : تحليل و عرض النتائج الخاصة بأسئلة المحور الرابع " تحقيق التنمية المحلية من خلال توفير موارد الإدارة العمومية "

يتكون هذا المحور من 5 فقرات و تعرض أجوبة المبحوثين على هذه الفقرات في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 03 / 19 ) : نتائج إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الرابع

المحور الرابع " تحقيق التنمية المحلية من خلال توفير موارد الإدارة العمومية "											
المحور الرابع	الفقرة	/	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	إتجاه العينة	الرتبة
01	المورد البشري الكفأ يساهم في ترقية الخدمات العمومية .	التكرارات	24	19	0	0	1	0.731	4.48	موافق جدا	1
		النسبة %	54.5	43.2	0	0	2.3				
02	للمورد البشري دور في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للبلدية و يمنع تبديدها.	التكرارات	17	20	6	1	0	0.765	4.20	موافق	4
		النسبة %	38.6	45.5	13.6	2.3	0				
03	ضعف توفير المورد المالي للبلدية يعرقل	التكرارات	19	18	6	0	1	0.859	4.23	موافق جدا	3

				2.3	0	13.6	40.9	43.2	النسبة %	من تنفيذ برامج العمل و المخططات التنموية .	
2	موافق جدا	4.27	0.758	0	0	8	16	20	التكرارات	تساهم الموارد التقنية للبلدية في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين .	04
				0	0	18.2	36.4	45.5	النسبة %		
5	موافق	4.20	0.930	1	1	6	16	20	التكرارات	يسهل المورد المعلوماتي في عملية التنبأ بمتطلبات البيئة الخارجية و الداخلية للبلدية.	05
				2.3	2.3	13.6	36.4	45.5	النسبة %		
/	موافق جدا	4.28	0.483	المحور الرابع " تحقيق التنمية المحلية من خلال توفير موارد الإدارة العمومية " ككل							

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (01) تحصلت على المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.48 و إنحراف معياري 0.731 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا بأن " المورد البشري الكفأ يساهم في ترقية الخدمات العمومية " ، حيث إحتلت الفقرة رقم (04) المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.27 و إنحراف معياري 0.758 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أنه " تساهم الموارد التقنية للبلدية في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين " ، كما إحتلت الفقرة رقم ( 03 ) المرتبة 3 بمتوسط حسابي 4.23 و إنحراف معياري 0.859 حيث إتجهت إجابات العينة أنهم موافقين جدا على أن "

ضعف توفير المورد المالي للبلدية يعرقل من تنفيذ برامج العمل و المخططات التنموية " ، بينما إحتلت الفقرة رقم (02) المرتبة 4 بمتوسط حسابي 4.20 و إنحراف معياري 0.765 حيث إتجهت إجابات العينة بعبارة موافق على أن " للمورد البشري دور في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للبلدية و يمنع تبديدها " ، كما إحتلت الفقرة رقم (05) المرتبة 5 حيث إتجهت إجابات العينة بعبارة موافق على أن " المورد المعلوماتي يسهل في عملية التنبأ بمتطلبات البيئة الخارجية و الداخلية للبلدية " و إتجهت إجابات العينة حول هذا المحور بموافقين جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.28 و قدر الإنحراف المعياري بـ 0.483 .

### المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب إختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة و الفرضيات الفرعية لها من خلال إيجاد العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين التابع ( التنمية المحلية ) و المتغير المستقل ( موارد الإدارة العمومية ) في بلدية نشلة محل الدراسة .

### أولا : شرح الأداة الإحصائية المستعملة في إختبار فرضيات الدراسة

**1 - 1 - معامل الإرتباط R** : يتم إستخدام مصفوفة لبيرسون *Corrélation de Pearson* لقياس العلاقة بين المتغيرين مدى تأثير و مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

- ✓ يعتبر معامل الإرتباط **R** مقياس رقمي يقيس قوة و نوع الإرتباط بين المتغيرين **X** و **Y** .
- ✓ تتراوح قيمته بين **( +1 )** و **( -1 )** أي  $-1 \geq R \leq +1$
- ✓ تدل إشارة معامل الإرتباط الموجبة **( + )** على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ( كلما زاد المتغير المستقل زاد المتغير التابع ) .
- ✓ تدل إشارة معامل الإرتباط السالبة **( - )** على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين ( كلما زاد المتغير المستقل إنخفض المتغير التابع ) .
- ✓ يقال أن الإرتباط طردي تام إذا كان معامل الإرتباط **R = +1**
- ✓ يقال أن الإرتباط عكسي تام إذا كان معامل الإرتباط **R = -1**
- ✓ يقال عن المتغيرين أنهما غير مرتبطين إذا كان **R = 0**

و يوضح الجدول الموالي قوة الإرتباط الطردي و العكسي حسب قيمتها و المعنى الدلالي لها :

الجدول رقم ( 03 / 20 ) : قيمة معامل الارتباط الطردية و العكسية و المعنى الدلالي لها

الارتباط العكسي		الارتباط الطردية	
المعنى	قيمة معامل الارتباط	المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط عكسي تام	-1	ارتباط طردية تام	+1
ارتباط عكسي قوي	من -0.70 إلى -0.99	ارتباط طردية قوي	من 0.70 إلى 0.99
ارتباط عكسي متوسط	من -0.50 إلى -0.69	ارتباط طردية متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط عكسي ضعيف	من -0.01 إلى -0.49	ارتباط طردية ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
لا يوجد ارتباط خطي	0	لا يوجد ارتباط خطي	0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات إحصائية

**1 - 2 - معامل التحديد  $R^2$  :** وهي النسبة التي يأتى من خلالها المتغير المستقل في المتغير التابع .

**1 - 3 - إختبار فيشر  $F$  :** هو إختبار يستخدم لمعرفة معنوية النموذج ككل أي قبول النموذج أو رفضه من خلال المقارنة بين قيمة  $F$  المحسوبة من الجدول ANOVA لبرنامج *SPSS* و قيمة  $F$  الجدولية المستخرجة من جدول القيم الحرجة لتوزيع فيشر  $F$  ، و الجدول الموالي يوضح دلالة إختبار فيشر  $F$  :

الجدول رقم ( 03 / 21 ) : دلالة إختبار فيشر  $F$

الدالة	إتجاه القبول	قيمة $F$
قبول الفرضية $H_0$ و قبول الفرضية البديلة $H_1$	قبول النموذج	$F_c < F_t$ الجدولية
قبول الفرضية $H_0$ و رفض الفرضية البديلة $H_1$	رفض النموذج	$F_c > F_t$ الجدولية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المكتسبات إحصائية

**1 - 4 - إختبار Sig الإحتمالية :** هو مقياس للحكم على قبول أو رفض الفرض الإحصائي عند مستويين ( 0.01 ) أو ( 0.05 ) الجدول الموالي يوضح تفسير قيمة الدلالة الإحصائية :

الجدول رقم ( 22/03 ) : تفسير قيمة الدلالة الإحصائية

أقل من 0.05 أو 0.01	أكبر من 0.05 أو 0.01	sig
دال إحصائيا	غير دال إحصائيا	الدلالة
رفض الفرضية $H_0$ و قبول الفرضية البديلة $H_1$	قبول الفرضية $H_0$ و رفض الفرضية البديلة $H_1$	القرار

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مكتسبات إحصائية

**1 - 5 - الإنحدار الخطي البسيط :** الإنحدار هو مقياس وصفي يستعمل لوصف العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل بشرط وجود علاقة دالة .

و تعني خطي بأن العلاقة بين المتغيرين  $X$  و  $Y$  علاقة خطية ( تمثل بخط مستقيم ) .

أي يعني أن أحد المتغيرين يؤثر على المتغير الأخر و يتأثر به و يسمى بالمتغير المستقل Independent variable و يرمز له بالرمز (  $X$  ) و يسمى المتغير الأخر الذي يتأثر بالمتغير الأول بالمتغير التابع Dependent Variable و يرمز له بالرمز (  $Y$  ) .

و تكون معادلة خط الإنحدار البسيط حسب كل نموذج كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

- معادلة خط الإنحدار البسيط

حيث :

$Y$  : القيم التقديرية للمتغير التابع ( estimated ) .

$X$  : قيمة المتغير المستقل .

$\alpha$  : وهي نقطة تقاطع خط الإنحدار الخطي و المحور العمودي للمتغير التابع .

$\beta$  : هو معامل الإنحدار الخطي ( Linear regression coefficient ) و يقرأ معامل إنحدار  $Y$  على  $X$  و يعرف بأنه مقدار الزيادة أو النقص في المتغير التابع  $Y$  نتيجة زيادة المتغير المستقل  $X$  بوحدة واحدة .

\* إذا كان خط الإنحدار يتجه من اليسار إلى اليمين إلى الأعلى فإن قيمة معامل الإنحدار تكون موجبة

\* إذا كان خط الإنحدار يتجه من اليسار إلى اليمين إلى الأسفل فإن قيمة معامل الإنحدار تكون سالبة

**1 - 6 - إختبار T ستودنت :** هو أحد الإختبارات الإحصائية المهمة و التي تستخدم لإختبار الفروقات المعنوية بين المتوسطات لعينة واحدة ، حيث يعتمد أيضا كقياس لقبول الفرضيات أو رفضها و ذلك من خلال مقارنة ( t ) المحسوبة مع ( t ) الجدولية ، و الجدول الموالي يوضح دلالة إختبار ستودنت ( t ) :

الجدول رقم ( 03 / 23 ) : دلالة إختبار ستودنت ( t )

الدالة	إتجاه القبول	قيمة t المحسوبة
رفض الفرضية $H_0$ و قبول الفرضية البديلة $H_1$	توجد علاقة حقيقية و معنوية	$t_c < t_t$ الجدولية
قبول الفرضية $H_0$ و رفض الفرضية البديلة $H_1$	لا توجد علاقة حقيقية و معنوية	$t_c > t_t$ الجدولية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مكتسبات إحصائية

#### ثانيا : إختبار الفرضيات

تحتوي الدراسة على 5 فرضيات مقسمة إلى : فرضية رئيسية و 4 فرضيات فرعية و لتأكد من صحتها تم إحصائيا صياغتها عند مستوى دلالة 0.05 ، تتمثل فرضيات دراستنا فيمايلي :

- ✓ **الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .
- ✓ **الفرضية الفرعية 1 :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد البشري و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .
- ✓ **الفرضية الفرعية 2 :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المالي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .
- ✓ **الفرضية الفرعية 3 :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد التقني و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

✓ **الفرضية الفرعية 4** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المعلوماتي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

**2 - 1 - إختبار الفرضية الرئيسية :**

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " .

و لتأكد من صحة الفرضية أو نفيها نطرح فرضية صفرية  $H_0$  عكسية للفرضية البديلة  $H_1$  و لتأكد من صحة إحدى الفرضيتين لابد من إجراء إختبار ANOVA للاختبار بين الفرضيتين .

**$H_0$**  : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

**$H_1$**  : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

و الجدول الموالي يوضح مخرجات إختبار ANOVA :

الجدول رقم ( 03 / 24 ) : نتائج تحليل الإحذار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد $R^2$	معامل الإرتباط R	إختبار فيشر F ( الجدولية )	إختبار فيشر F ( المحسوبة )	إختبار Sig	إختبار T ستودنت ( الجدولية )	إختبار T ستودنت ( المحسوبة )	المعامل $\alpha$ و $\beta$	
0.617	0.786	4.07	28.894	0.000	1.682	1.798	1.026	الثابت
							0.728	موارد الإدارة العمومية ( X )

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه :

- بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.617$  و هو ما يدل أن المتغير المستقل ( توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية ) يساهم و يآثر في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بنسبة 61.7% و أن باقي النسبة 38.3% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى .

- كما بلغ معامل الارتباط  $R = 0.786$  و هي قيمة موجبة واقعة في الفئة [ 0.99 - 0.70 ] مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل ( توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية ) و المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

- كما بلغت قيمة فيشر  $F$  المحسوبة 28.894 و بلغت القيمة الجدولية 4.07 ، أي  $F_c < F_t$  المحسوبة الجدولية مما يدل على قبول النموذج بصفة عامة .

- كما بلغت قيمة ستودنت  $T$  المحسوبة 1.798 و بلغت القيمة الجدولية 1.682 ، أي  $T_c < T_t$  الجدولية مما يدل على وجود علاقة حقيقية و معنوية بين المتغيرين .

- كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $\alpha$  بلغت 1.026 أما قيمة الثابت  $\beta$  معامل الإنحدار الخطي بلغت 0.728 و هذا يعني أن التغيير في المتغير المستقل ( توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية ) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بقيمة 0.728 .

- كما أشارت قيمة  $\text{sig} = 0.000$  و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

و يمكن تمثيل معادلة الإنحدار الخطي كمايلي :

$$Y = 1.026 + 0.728 x$$

$Y$  : المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

$X$  : المتغير المستقل ( توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية ) .

من خلال نتائج الإختبار فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص على أنه : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " ، حيث تم إثبات و تأكيد صحة الفرضية الرئيسية .

2 - 2 - إختبار الفرضية الفرعية 1 :

تنص الفرضية الفرعية 1 على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد البشري و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " .

و لتأكد من صحة الفرضية أو نفيها نطرح فرضية صفرية  $H_0$  عكسية للفرضية البديلة  $H_1$  و لتأكد من صحة إحدى الفرضيتين لابد من إجراء إختبار ANOVA للاختبار بين الفرضيتين .

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد البشري و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد البشري و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

و الجدول الموالي يوضح مخرجات إختبار ANOVA :

الجدول رقم ( 03 / 25 ) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 1

معامل التحديد $R^2$	معامل الإرتباط R	إختبار فيشر F ( الجدولية )	إختبار فيشر F ( المحسوبة )	إختبار Sig	إختبار T ستودنت ( الجدولية )	إختبار T ستودنت ( المحسوبة )	المعامل $\alpha$ و $\beta$	
0.255	0.505	4.07	8.259	0.006	1.682	4.014	2.385	الثابت
							0.392	المورد البشري ( $X_1$ )

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه :

- بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.255$  و هو ما يدل أن المتغير المستقل ( المورد البشري ) يساهم و يأتري في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بنسبة 25.5 % و أن باقي النسبة 74.5 % من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى .

- كما بلغ معامل الإرتباط  $R = 0.505$  و هي قيمة موجبة و متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل ( المورد البشري ) و المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

- كما بلغت قيمة فيشر F المحسوبة 8.259 و بلغت القيمة الجدولية 4.07 ، أي  $F_c < F_t$  المحسوبة الجدولية مما يدل على قبول النموذج بصفة عامة .

- كما بلغت قيمة ستودنت T المحسوبة 4.014 و بلغت القيمة الجدولية 1.682 ، أي  $T_c < T_t$  المحسوبة الجدولية مما يدل على وجود علاقة حقيقية و معنوية بين المتغيرين .

- كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $\alpha$  بلغت 2.385 أما قيمة الثابت  $\beta$  معامل الإنحدار الخطي بلغت 0.392 و هذا يعني أن التغيير في المتغير المستقل ( المورد البشري ) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بقيمة 0.392 .

- كما أشارت قيمة  $\text{sig} = 0.006$  و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

و يمكن تمثيل معادلة الإنحدار الخطي كمايلي :

$$Y = 2.385 + 0.392 x_1$$

Y : المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

X<sub>1</sub> : المتغير المستقل ( المورد البشري ) .

من خلال نتائج الإختبار فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> و قبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> و التي تنص على أنه : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند 0.05 بين توفير المورد البشري و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " ، حيث تم إثبات و تأكيد صحة الفرضية الفرعية 1 .

2 - 3 - إختبار الفرضية الفرعية 2 :

تنص الفرضية الفرعية 2 على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المالي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " .

و لتأكد من صحة الفرضية أو نفيها طرح فرضية صفرية H<sub>0</sub> عكسية للفرضية البديلة H<sub>1</sub> و لتأكد من صحة إحدى الفرضيتين لابد من إجراء إختبار ANOVA للإختبار بين الفرضيتين .

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المالي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المالي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

و الجدول الموالي يوضح مخرجات إختبار ANOVA :

الجدول رقم ( 03 / 26 ) : نتائج تحليل الإندثار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 2

معامل التحديد $R^2$	معامل الإرتباط R	إختبار فيشر F ( الجدولية )	إختبار فيشر F ( المحسوبة )	إختبار Sig	إختبار T ستودنت ( الجدولية )	إختبار T ستودنت ( المحسوبة )	المعامل $\alpha$ و $\beta$	
0.436	0.661	4.07	5.246	0.027	1.682	7.457	3.132	الثابت
							0.249	المورد المالي ( $X_2$ )

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه :

- بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.436$  و هو ما يدل أن المتغير المستقل ( المورد المالي ) يساهم و يَأثر في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بنسبة 43.6 % و أن باقي النسبة 56.4 % من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى .

- كما بلغ معامل الإرتباط  $R = 0.661$  و هي قيمة موجبة و متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل ( المورد المالي ) و المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

- كما بلغت قيمة فيشر F المحسوبة 5.246 و بلغت القيمة الجدولية 4.07 ، أي  $F_C < F_t$  المحسوبة < الجدولية مما يدل على قبول النموذج بصفة عامة .

- كما بلغت قيمة ستودنت T المحسوبة 7.457 و بلغت القيمة الجدولية 1.682 ، أي  $T_C < T_t$  المحسوبة < الجدولية مما يدل على وجود علاقة حقيقية و معنوية بين المتغيرين .

- كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $\alpha$  بلغت 3.132 أما قيمة الثابت  $\beta$  معامل الانحدار الخطي بلغت 0.249 و هذا يعني أن التغيير في المتغير المستقل ( المورد المالي ) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بقيمة 0.249 .

- كما أشارت قيمة  $\text{sig} = 0.027$  و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع .  
و يمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي كمايلي :

$$Y = 3.132 + 0.249 x_2$$

$Y$  : المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

$X_2$  : المتغير المستقل ( المورد المالي ) .

من خلال نتائج الإختبار فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص على أنه : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند 0.05 بين توفير المورد المالي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " ، حيث تم إثبات و تأكيد صحة الفرضية الفرعية 2 .

2 - 4 - إختبار الفرضية الفرعية 3 :

تنص الفرضية الفرعية 3 على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد التقني و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " .

و لتأكد من صحة الفرضية أو نفيها نطرح فرضية صفرية  $H_0$  عكسية للفرضية البديلة  $H_1$  و لتأكد من صحة إحدى الفرضيتين لابد من إجراء إختبار ANOVA للإختبار بين الفرضيتين .

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد التقني و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد التقني و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

و الجدول الموالي يوضح مخرجات إختبار ANOVA :

## الجدول رقم ( 03 / 27 ) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 3

معامل التحديد $R^2$	معامل الإرتباط R	إختبار فيشر F ( الجدولية )	إختبار فيشر F ( المحسوبة )	إختبار Sig	إختبار T ستودنت ( الجدولية )	إختبار T ستودنت ( المحسوبة )	المعامل $\alpha$ و $\beta$	
0.366	0.605	4.07	8.863	0.005	1.682	5.674	2.685	الثابت
							0.323	المورد المالي ( $X_2$ )

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات *spss*

## نلاحظ من خلال الجدول أعلاه :

- بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.366$  و هو ما يدل أن المتغير المستقل ( المورد التقني ) يساهم و يؤثر في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بنسبة 36.6 % و أن باقي النسبة 63.4 % من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى .

- كما بلغ معامل الإرتباط  $R = 0.605$  و هي قيمة موجبة و متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل ( المورد التقني ) و المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

- كما بلغت قيمة فيشر F المحسوبة 8.863 و بلغت القيمة الجدولية 4.07 ، أي  $F_C < F_t$  المحسوبة < الجدولية مما يدل على قبول النموذج بصفة عامة .

- كما بلغت قيمة ستودنت T المحسوبة 5.674 و بلغت القيمة الجدولية 1.682 ، أي  $T_C < T_t$  المحسوبة < الجدولية مما يدل على وجود علاقة حقيقية و معنوية بين المتغيرين .

- كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $\alpha$  بلغت 2.685 أما قيمة الثابت  $\beta$  معامل الإنحدار الخطي بلغت 0.323 و هذا يعني أن التغيير في المتغير المستقل ( المورد التقني ) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بقيمة 0.323 .

- كما أشارت قيمة  $sig = 0.005$  و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

و يمكن تمثيل معادلة الإنحدار الخطي كمايلي :

$$Y = 2.685 + 0.323 x_3$$

Y : المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

X<sub>3</sub> : المتغير المستقل ( المورد التقني ) .

من خلال نتائج الإختبار فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> و قبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> و التي تنص على أنه : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند 0.05 بين توفير المورد التقني و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " ، حيث تم إثبات و تأكيد صحة الفرضية الفرعية 3 .

2 - 5 - إختبار الفرضية الفرعية 4 :

تنص الفرضية الفرعية 4 على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المعلوماتي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " .

و لتأكد من صحة الفرضية أو نفيها نطرح فرضية صفرية H<sub>0</sub> عكسية للفرضية البديلة H<sub>1</sub> و لتأكد من صحة إحدى الفرضيتين لابد من إجراء إختبار ANOVA للإختبار بين الفرضيتين .

H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المعلوماتي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المعلوماتي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

و الجدول الموالي يوضح مخرجات إختبار ANOVA :

الجدول رقم ( 03 / 28 ) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 4

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	إختبار فيشر F ( الجدولية )	إختبار فيشر F ( المحسوبة )	إختبار Sig	إختبار T ستودنت ( الجدولية )	إختبار T ستودنت ( المحسوبة )	المعامل α و β	
0.315	0.561	4.07	19.304	0.000	1.682	6.567	2.457	الثابت

							0.377	المورد المعلوماتي ( X <sub>4</sub> )
--	--	--	--	--	--	--	-------	--

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه :

- بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.315$  و هو ما يدل أن المتغير المستقل ( المورد المعلوماتي ) يساهم و يآثر في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بنسبة 31.5 % و أن باقي النسبة 68.5 % من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى .

- كما بلغ معامل الارتباط  $R = 0.561$  و هي قيمة موجبة و متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل ( المورد المعلوماتي ) و المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

- كما بلغت قيمة فيشر F المحسوبة 19.304 و بلغت القيمة الجدولية 4.07 ، أي  $F_C < F_t$  المحسوبة الجدولية مما يدل على قبول النموذج بصفة عامة .

- كما بلغت قيمة ستودنت T المحسوبة 6.567 و بلغت القيمة الجدولية 1.682 ، أي  $T_C < T_t$  المحسوبة الجدولية مما يدل على وجود علاقة حقيقية و معنوية بين المتغيرين .

- كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $\alpha$  بلغت 2.457 أما قيمة الثابت  $\beta$  معامل الإنحدار الخطي بلغت 0.377 و هذا يعني أن التغيير في المتغير المستقل ( المورد المعلوماتي ) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في المتغير التابع ( التنمية المحلية ) بقيمة 0.377 .

- كما أشارت قيمة  $\text{sig} = 0.000$  و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

و يمكن تمثيل معادلة الإنحدار الخطي كمايلي :

$$Y = 2.457 + 0.377 X_4$$

Y : المتغير التابع ( التنمية المحلية ) .

X<sub>4</sub> : المتغير المستقل ( المورد المعلوماتي ) .

من خلال نتائج الإختبار فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص على أنه : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند 0.05 بين توفير المورد المعلوماتي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة " ، حيث تم إثبات و تأكيد صحة الفرضية الفرعية 4 .

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على تعريف ولاية خنشلة و تعريف بلدية خنشلة كهيئة إدارية ، حيث تم توزيع مجموعة على مجموعة من المبحوثين تم إنتقاؤهم عشوائيا من موظفي بلدية خنشلة و تم توزيع إستبياننا إستهدف 44 عامل من البلدية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة .

إعتمدنا في إختبار صحة الفرضيات على إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط و أدوات الإحصاء الوصفي أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية و تحقيق التنمية المحلية ببلدية خنشلة .

خامه عامه

قدمت هذه الدراسة لمحاولة معرفة مدى مساهمة توفى موارد الإدارة العمومية الجزائرية في تحقيق التنمية المحلية ، حيث ركزت الدراسة النظرية على تحليل أبعاد المتغير المستقل ( موارد الإدارة العمومية الجزائرية ) و المتمثلة في المورد البشري ، المورد المالي ، المورد التقني ، المورد المعلوماتي و تحليل المتغير التابع ( التنمية المحلية ) و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية .

## 1 - النتائج :

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مايلي :

### - النتائج النظرية :

- الإدارة العمومية هي وسيلة تعتمد عليها الحكومة في تحقيق التنمية المحلية بإعتبارها الأداة الأقرب للمواطن .

- تسعى الإدارة العمومية وراء توفير مواردها ، حيث يسعى كل مورد من مواردها إلى تحقيق هدف معين .

- تواجه التنمية المحلية و الإدارة العمومية في الجزائر مجموعة من المشاكل و الصعوبات .

- يلعب توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية دور في تحقيق التنمية المحلية .

- تهدف التنمية المحلية و الإدارة العمومية إلى تحقيق الخطط التنموية و تسعى لتلبية إحتياجات و رغبات المواطنين .

- هناك فواعل رسمية و غير رسمية تعمل على تحقيق التنمية المحلية في الجزائر .

### - النتائج التطبيقية :

- يوجد أثر لتوفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية على تحقيق التنمية المحلية ببلدية خنشلة عند مستوى معنوية 0.05 .

يوجد أثر لتوفير المورد البشري و المالي و التقني و المعلوماتي على تحقيق التنمية المحلية ببلدية خنشلة عند مستوى معنوية 0.05 .

## 2 - إختبار الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية ما مدة مساهمة توفير موارد الإدارة العمومية في تحقيق التنمية المحلية - لبلدية  
خنشلة -

يتم وضع مجموعة من الفروض و التأكد من إختبارها

- **الفرضية الرئيسية** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير موارد الإدارة العمومية و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

من خلال أنها تساهم الموارد في تحقيق أهداف الإدارة العمومية و بالتالي تتحقق معها التنمية المحلية بإعتبار أن الإدارة العمومية هي وسيلة لتحقيق التنمية المحلية .

و هذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه .

- **الفرضية الفرعية 01** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد البشري و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

من خلال أن المورد البشري هو العنصر الأساسي المكون لأي إدارة عمومية حيث يساهم في ترقية الخدمة العمومية و الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خلق بيئة قادرة على الإبداع و التطور مما ينعكس بالإيجاب على التنمية المحلية .

و هذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه .

- **الفرضية الفرعية 02** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المالي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

حيث يساعد المورد المالي في عملية تطبيق المخططات التنموية و سد النفقات و تلبية حاجيات و رغبات المجتمع مما ينعكس على التنمية المحلية .

و هذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه .

- **الفرضية الفرعية 03** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد التقني و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

يساهم المورد التقني في ربح الوقت و تجاوز الأخطاء و أداء المهام بسرعة و دقة ، حيث تلعب الموارد التقنية دور في تسهيل حياة المواطن .

و هذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه .

- الفرضية الفرعية 04 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين توفير المورد المعلوماتي و تحقيق التنمية المحلية لبلدية خنشلة .

مورد مهم للإدارة العمومية من خلال رصد المعلومات حيث تسعى الإدارة من خلالها إلى تحسين عملها و التنبأ بمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية لها مما ينعكس على تحقيق التنمية المحلية .

و هذا ما يثبت صحة الفرضية أعلاه .

### 3 - المقترحات :

- ضرورة الإهتمام بموضوع توفير موارد الإدارة العمومية لأنه لا يمكن تصور قيام إدارة بدون موارد .
- ضرورة الإهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر مورد أساسي فعال داخل الإدارة .
- ضرورة الإهتمام بعمليات الإصلاح الإدارية و القضاء على الفساد .
- ضرورة الإستغلال الأمثل لموارد المجتمع المتاحة .
- ضرورة الإهتمام بتطوير الموارد التقنية التي تسهل من أداء الأعمال و ترقية الخدمات .
- ضرورة تفعيل دور الرقابة في ترشيد النفقات .
- على بلدية خنشلة محل الدراسة الإهتمام بعملية توفير مواردها و الإستغلال الأمثل لهذه الموارد .

# قائمة المصادر والمراجع

## المراجع باللغة العربية

### أولاً : الكتب

- 1 - أحمد رشيد ، التنمية المحلية ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1986 .
- 2 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط 3 ، الإسكندرية ، مصر ، 2014 .
- 3 - السعيد مبروك إبراهيم ، المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الإستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2012 .
- 4 - أيمن عودة المعاني ، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 5 - بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الريافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 6 - بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 7 - حمد بن محمد آل الشيخ ، إقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئة ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء للنشر ، ط 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 .
- 8 - خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 9 - رداح الخطيب ، أحمد الخطيب ، التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 10 - سميحة طرى ، دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المحلية - دراسة حالة مؤسسة الأخوة عموري بسكرة - ، مكتبة الوفاء القانونية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2016 .
- 11 - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 12 - طارق المجنوب ، الإدارة العامة " العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري " ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 2005 .
- 13 - عبد الرحمان بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم و الأسس ، الابعاد و الإستراتيجيات ) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2020 .
- 14 - عبد الله حسن مسلم ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، ط 1 ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .
- 15 - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ( بعد إستراتيجي ) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن .
- 16 - فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات و فاعلون ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2015 .
- 17 - فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات و فاعلون ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2015 .

- 18 - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ( اتجاهات و ممارسات ) ، دار المنهل اللبناني ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 2012 .
- 19 - محمد الفاتح محمود بشير ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2013 - 20 - محمد الفاتح محمود بشير الغربي ، الرقابة الإدارية ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2020 .
- 21 - محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل ، العبيكان للنشر و التوزيع ، ط 4 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2015 .
- 22 - محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H.R ) بين النظرية و التطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2014 .
- 23 - مدحت أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 24 - مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجي المتميز ، مجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط 2 ، القاهرة ، مصر ، 2015 .
- 25 - مصطفى الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2017 - 26 - مصطفى يوسف كافي ، إقتصاديات الموارد و البيئة ، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2017
- 27 - مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية ، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 ، دمشق ، سوريا ، 2011
- 28 - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010
- 29 - نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهيتي ، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2015 .

## ثانيا : الأطروحات و المذكرات

- 1 - أمال قصير ، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم القانونية ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2019 / 2020 .
- 2 - حميدة أوكيل ، دور الموارد المالية في تحقيق التنمية الإقتصادية - دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاديات المالية و البنوك ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2015 / 2016 .
- 3 - حورية رميني لبشري ، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 .
- 4 - دلال عجالي ، إدراة رأس المال الفكري كمدخل لدعم و تحسين تنافسية شركات التأمين - دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2016 / 2017 .

- 5 - رجراج الزوهير ، التنمية المحلية في الجزائر - واقع و آفاق Le développement local en Algérie Réalité perspectives et ، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص : نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير ، جامعة الجزائر (3) ، 2013 / 2012 .
- 6 - رحمة غراس ، التوجيه في التكوين المهني - دراسة ميدانية لعينة من المترشحين في التكوين المهني و التمهين بالجزائر العاصمة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تربوي ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2015 / 2014 .
- 7 - سارة شابي ، صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إشهار و علاقات عامة ، كلية العلوم السياسية و الإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، 2022 / 2021 .
- 8 - شراف عقون ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية - دراسة حالة بولاية ميلة - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 / 2006 .
- 9 - عبد السلام عبد اللاوي ، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر - دراسة ميدانية لولايات المسيلة و برج بوعريج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، 2011 / 2010 .
- 10- عتيقة كواشي ، اللامركزية الإدارية في الدول المغربية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2011 / 2010 .
- 11- العلمي بن عطاء الله ، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية - دراسة حالة ولاية ورقلة - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2012 / 2011 .
- 12- عماد بوقلاشي ، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011/ 2010 .
- 13- كمال تيميزار ، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 / 2013 .
- 14- ليلي صوالحي ، التخطيط الإستراتيجي المحلي كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية : دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية ، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة 1 ، 2018 / 2017 .

- 15- مراد رابح يزة ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الحاج لخضر 1 ، باتنة ، 2018 / 2017 .
- 16- موسى حمد محمد شيحان الدليمي ، أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الجامعة الأهلية العراقية ، رسالة مقمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2018 / 2017 .
- 17- نور الدين هميسي ، صورة هيئات الإدارة العمومية لدى المواطن في الجزائر دراسة ميدانية بولاية سطيف ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع ، كلية علوم الإعلام و الإتصال و السمعي البصري ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2017 / 2016 .
- ثالثا : المجالات**
- 1 - أحمد دن ، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ، مجلة البشائر الإقتصادية ، جامعة تندوف ، المجلد 4 ، العدد 3 ، 2019 .
- 2 - أحمد مخلوف ، عمر مرزوقي ، التنمية المحلية : مفاهيم ، إستراتيجيات و تجارب دولية ، مجلة البحوث القانونية و السياسية ، جامعة مولاي طاهر ، سعيدة ، د ج ، العدد 10 ، 2018 .
- 3 - أحمد مدوح و آخرون ، المركزية الإدارية و علاقتها بالإدارة العامة ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، المجلد 1 ، العدد 24 ، 2007 .
- 4 - إسماعيل صالي ، عبد العزيز زواتيني ، إشكالية تفويض السلطة بين المركزية و اللامركزية بالمنظمة ، مجلة هيروتوت للعلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة البويرة ، الجزائر ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2022 .
- 5 - بغداد قرزو ، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ، مجلة الآفاق للأبحاث السياسية و القانونية ، د ج ، العدد 02 ، 2022 .
- 6 - زرفة بولقواس ، الإدارة العمومية في الجزائر و إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، د ج ، العدد 12 ، 2020 .
- 7 - زكية محمد علي عريشي ، إخلص إبراهيم الطراونه ، تخطيط الموارد البشرية و أثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مجلة البلقاء للبحوث و الدراسات ، جامعة عمان الأهلية ، الأردن ، المجلد 32 ، العدد 01 ، 2019 .
- 8 - سعاد طيبي ، اللامركزية الإدارية و الإستقلال المالي للولاية ، مجلة صوت القانون ، جامعة الجبالي بونعامة ، خميس مليانة ، د ج ، العدد 02 ، 2014 .
- 9 - سمير مجدى أحمد و آخرون ، تقويم الموارد المادية و البشرية الرياضية في إدارة رعاية الطلاب بكلبات جامعة المنصورة ، مجلة كلية التربية البدنية و الرياضية ، جامعة المنصورة ، مصر ، المجلد 2019 ، العدد 34 ، مارس 2019 .

- 10 - عادل إنزارن ، التمتية المحلية في الجزائر - دراسة في الفواعل و المحددات - ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، د ج ، العدد 16 ، 2017 .
- 11 - عائشة الحسيني ، شذا الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، مصر ، د ج ، العدد العاشر ، 2013 .
- 12 - عائشة أوماحي ، مصطفى بوادي ، تحديث الإدارة العمومية الجزائرية في ظل العصرية الإلكترونية ، مجلة صوت القانون ، جامعة سعيدة ، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2022 .
- 13 - عبد العالي بشير ، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، المجلد 07 ، العدد 01 ، مارس 2022 .
- 14 - العربي حجام ، أنور مقراني ، ترقية الخدمات العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية من وجهة نظر مواطنيها ، مجلة كلية الدراسات الإنسانية ، جامعة الأزهر ، مصر ، المجلد 20 ، العدد 20 ، 2017 .
- 15 - عبد الغني زغنونف ، أحمد عظيمي ، المعلومة و أهميتها في المجتمع المعلوماتي ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، د ج ، العدد 09 ، 2014 .
- 16 - عمار علوني ، مكانة التتمية المحلية في التوجهات الجديدة للتمتية في الجزائر ، مجلة وحدة البحث في تتمية الموارد البشرية ، جامعة سطيف 01 ، د ج ، العدد 02 ، 2022 .
- 17 - فريد ابرادشة ، نظرية التنظيم الإداري في الجزائر : مبدأ السلطة الرئاسية بين النص و الممارسة ، مجلة الدراسات و البحوث القانونية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، المجلد 4 ، العدد 02 ، 2020 .
- 18 - قاسمي ناصر ، فراطسة سمير ، دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي ، مجلة التتمية و إدارة الموارد البشرية بحوث و دراسات ، جامعة البليدة 2 ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2022 .
- 19- كمال شطاب ، سعيد كلبوات ، التنظيم الإداري في الجزائر : مقارنة تحليلية كلاسيكية ، مجلة الناقد للدراسات السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2022 .
- 20- محمود سليم عبد الرحمان الشويات و آخرون ، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك و عجلون الوطنية ، مجلة دفاتر بوادكس ، جامعة الأردن ، د ج ، العدد 06 ، سبتمبر 2016 .
- 21- نزيهة عمران ، الإدارة العمومية و المواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات و سبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية ، مجلة المفكر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، د ج ، العدد 12 ، 2015 .
- 22- نصيرة براهيمي ، عبد القادر ناصور ، معوقات التتمية المحلية في الجزائر constraints of local development in Algeria ، مجلة إقتصاد المال و الأعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، د ج ، العدد 02 ، 2018 .
- 23- وهيبة بن ناصر ، التمويل المحلي و دوره في عملية التتمية المحلية ، مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية ، جامعة لونييسي علي ، البليدة ، د ج ، العدد 6 ، د ن .

24 - يسرى زريقة ، إبراهيم أحمد شيخ ، أثر الإدارة المركزية و اللامركزية في إدارة العاملين و تطوير الإنتاج في شركاتنا المنتجة ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية - سلسلة الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة تشرين اللاذقية ، سوريا ، المجلد 37 ، العدد 01 ، 2015 .

#### رابعاً : المطبوعات و المنشورات الجامعية

- 1 - عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان مطبوعات جامعة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001 .
- 2 - منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، 2014 .
- 3 - عبد النور ناجي ، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة ، منشورات جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2010 .

#### خامساً : القوانين

- 1 - قانون رقم 11 / 10 ، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011 و المتعلق بالبلدية .
- 2 - المادة رقم 14 ، من القانون رقم 90 - 02 ، المؤرخ في 6 فيفري 1990 ، المتضمن الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب ، الجريدة الرسمية رقم 6 ، سنة 1990 .
- 3 - المادة رقم 02 ، من القانون رقم 85 - 59 ، المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 13 ، سنة 1985 .

#### سادساً : المواقع الإلكترونية

- 1 - مجد خضر ، مفهوم التنمية المحلية ، إعتماذا على الموقع الإلكتروني <https://mawdoo3.com/> ، 10 / 02 / 2023 ، 18 : 12 مساء .
- 2 - مصطلحات ، الموقع الإلكتروني : ترجمة وتعريف مصطلح الموارد المالية بالعربية | ميم للأعمال (meemapps.com) .
- 3 معنى الموارد المادية ( ماهية ، المفهوم ، التعريف ) ، موقع إلكتروني : <https://ar.ninanelsonbooks.com/significado-recursos-materiales-de-> ، 10 / 04 / 2023 ، 03 : 02 صباحا .
- 4 - المفاهيم الإدارية ، الموارد المالية ، موقع إلكتروني : شرح معنى "موارد مالية- (Financial Resources) دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو (bing.com) - Recherche (hbrarabic.com) ، 12 / 04 / 2023 ، 28 : 02 صباحا .

# قائمة الملاحق

الملحق رقم ( 01 ) : الإستبيان



جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر - 2

تخصص : تسيير عمومي

## إستبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة تحية طيبة و بعد :

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار القيام بدراسة علمية للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول " إشكالية توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية رهان لتحقيق التنمية المحلية " ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الموارد المتوفرة في بلدية خنشلة و كيف تساهم هذه الموارد في تحقيق التنمية المحلية .

و نظرا لأهمية رأيكم في هذا الموضوع ، أمل منكم التكرم و الإجابة على الأسئلة المطروحة بشكل دقيق ، حيث أن صحة و دقة النتائج التي يتم التوصل إليها تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذا أرجوا منكم أن تولو أهمية لهذا الإستبيان .

نعهد إليكم ، أن جميع إجاباتكم ستحفظ بشكل سري ، و أن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

تحت إشراف الأستاذة :

إعداد الطالبتان :

بلقيدوم صباح

- عطاء الله إكرام

- بوهلال لبني

السنة الجامعية 2022 / 2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

الإجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب و الرجاء منكم الإجابة على جميع الأسئلة

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 - العمر : أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3 - المؤهل التعليمي : ثانوي فأقل  بكالوريا  ليسانس

ماجستير  دكتوراه

4 - سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5 - المنصب الوظيفي : رئيس مصلحة  رئيس مكتب

عون أو مستخدم  مهندس

المحور الثاني : توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية

الإجابة بوضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك و عن مدى موافقتك .

تتمثل موارد الإدارة العمومية في : المورد البشري - المورد المادي ( المالي + التقني ) - المورد المعلوماتي

المتغير	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	للتدريب و التكوين دور في الرفع من كفاءة العاملين و تحسين أدائهم الوظيفي داخل البلدية .					

					2	المورد البشري
					المورد البشري الكفأ يخلق بيئة قادرة على الإبداع و الابتكار .	
					3	
					تلعب الحوافز المادية و المعنوية دور في تحسين أداء العاملين داخل البلدية و تنمية روح الولاء لديهم .	
					4	
					لتقييم الأداء دور في معرفة جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين داخل البلدية .	
					5	المورد المالي
					الموارد المالية المتاحة للبلدية كافية لسد نفقاتها الداخلية و الخارجية .	
					6	
					ضعف توفير المود المالي للبلدية يخلق مشاكل في تسديد حاجيات و رغبات الأفراد.	
					7	
					توجد صعوبات و عراقيل في تحصيل الموارد المالية للبلدية .	
					8	
					للرقابة دور في ترشيد نفقات البلدية .	
					9	المورد التقني
					الموارد التقنية تسهل من عمل البلدية و القيام بمهامك كموظف .	
					10	
					يساهم المورد التقني في التقليل من الأخطاء و تجاوزها أثناء العمل .	
					11	
					إستعمال التقنيات و المعدات يحتاج لتدريب و تكوين في مجال الإعلام الآلي .	
					12	
					إستعمال التقنيات و الأنترنت يربح الجهد و الوقت .	
					13	المورد المعلوماتي
					تعتبر المعلومات موارد مهمة في عملية إتخاذ القرارات داخل البلدية و تصحيح الإنحرافات .	
					14	
					البيئة الداخلية و الخارجية تعتبر مصدرا لتوفير النمعلومات للبلدية .	

قائمة الملاحق

					15	صعوبة تبادل المعلومات يؤدي إلى إرتكاب الأخطاء و الوقوع في المشاكل .
					16	يعتبر المورد البشري مصدر من مصادر حصول البلدية على المعلومات اللازمة لأداء مهامها .

المحور الثاني : التنمية المحلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهدف المخططات التنموية للبلدية إلى تحقيق الرقي بالوضع الإنساني نحو الرفاهية و الإستقرار.					
2	من أهداف التنمية المحلية للبلدية القضاء على الفقر و التخلف .					
3	تساهم البلدية في عملية التهيئة الإقليمية .					
4	الموارد المتاحة للبلدية تلبى متطلبات التنمية المحلية .					
5	تواجه التنمية المحلية للبلدية مجموعة من العراقيل تؤول دون تحقيقها لأهدافها .					

المحور الثالث : تحقيق التنمية المحلية من خلال توفير موارد الإدارة العمومية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المورد البشري الكفأ يساهم في ترقية الخدمات العمومية .					
2	للمورد البشري دور في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للبلدية و يمنع تبديدها .					

قائمة الملاحق

					3	ضعف توفير المورد المالي للبلدية يعرقل من تنفيذ برامج العمل و المخططات التنموية .
					4	تساهم الموارد التقنية للبلدية في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين .
					5	يسهل المورد المعلوماتي في عملية التنبأ بمتطلبات البيئة الخارجية و الداخلية للبلدية و المتغيرات المحيطة .

الملحق ( 02 ) : وثيقة التربص



هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية توفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية في تحقيق التنمية المحلية مع الإشارة إلى بلدية خنشلة حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي و الإحصائي لدراسة موضوع الدراسة ، و قد لخصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- لتوفير موارد الإدارة العمومية دور في تحقيق أهدافها .
  - تواجه الإدارة العمومية و التنمية المحلية في الجزائر مجموعة من الصعوبات تؤول دون تحقيق أهدافها المسطرة .
  - تلعب البلدية دور في تحقيق التنمية المحلية .
  - يوجد أثر لتوفير موارد الإدارة العمومية الجزائرية على تحقيق التنمية المحلية ببلدية خنشلة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  .
  - يوجد أثر لتوفير المورد البشري و المالي و التقني و المعلوماتي على تحقيق التنمية المحلية ببلدية خنشلة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  .
- الكلمات المفتاحية :** توفير موارد الإدارة العمومية ، التنمية المحلية ، بلدية خنشلة .

## Abstract

This study aimed to shed light on what is the provision of Algerian public administration resources in achieving local development, with reference to the municipality of Khenchela, where the descriptive, analytical and statistical approach was relied upon to study the subject of the study. The study was summarized to a number of results, the most important of which are:

- To provide public administration resources with a role in achieving its objectives
- Public administration and local development in Algeria face a set of difficulties that prevent the achievement of its ruling objectives.
- The municipality plays a role in achieving local development .
- There is an effect of providing Algerian public administration resources on achieving local development in the municipality of Khenchela at a significant level  $\alpha = 0.05$ .
- There is an effect of providing human, financial, technical and information resources on achieving local development in the municipality of Khenchela at a significant level  $\alpha = 0.05$ .

**Keywords :** provision of public administration resources , local development , Khenchela municipality .