

## تكوين وترقية أداء المجلس الشعبي البلدي ودوره في تحقيق التنمية المحلية.

### Formation and Promotion of the Municipal People's Council and its Role in Achieving Local Development.

تاريخ استلام المقال: 2025/05/01 تاريخ قبول المقال للنشر: 2025/12/21 تاريخ نشر المقال: 2025/12/29

د.محوز عمر<sup>1\*</sup>، د. بلة نزار<sup>2</sup>

1- جامعة وهران 2 محمد بن احمد، (الجزائر)، [phdmahouz.sp31@gmail.com](mailto:phdmahouz.sp31@gmail.com)

2- جامعة وهران 2 محمد بن احمد، (الجزائر)، [bellanizar5@gmail.com](mailto:bellanizar5@gmail.com)

#### ملخص:

تعتبر مشاركة المجالس المنتخبة المحلية من أكثر العناصر أهمية للوصول إلى تنمية محلية حقيقية، من خلال ترقية أداء المجالس البلدية وهندسة تكوين المنتخبين المحليين لتدعيم السياسات العمومية، وهذا انطلاقاً من أهمية التكوين وتحوله من مسألة فرعية إلى مسألة رئيسية واستراتيجية، فمحلياً تزايد الاهتمام بالتكوين بالنظر للتحديات التي تواجه سير مؤسسات البلدية وضرورة تكيفها مع المدخلات البيئية، ولن يتأتى هذا إلا عن طريق تنظيم مختلف أشكال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بصفة مستمرة ودورية لكل أعضاء المجالس البلدية وهذا بناء على تحديد الاحتياجات التكوينية، وكذا التنسيق مع السلطات المركزية، لذلك أصبح التكوين ضرورة قصوى لتحقيق التنمية المحلية، حيث أن كل عملية تنمية تتطلب المشاركة الإيجابية للمجالس المنتخبة، وكذلك توحيد الجهود بين الأعضاء المنتخبين والإدارة المحلية والمركزية، وضمن هذا السياق تتركز أهم الأهداف المرتبطة بالبحث في موضوع ترقية أداء الجماعات المحلية ممثلة في الهيئة القاعدية لمؤسسات الدولة المتمثلة في البلدية، التي يميزها علاقتها المباشر بالمواطن بما يجعلها الحلقة الأساسية ونقطة التماس المباشر بينه وبين تلك المؤسسات.

أثبت البحث في سياق هذا الموضوع الأهمية المعترفة التي اكتسهاها التكوين في مقاربة أداء هاته المؤسسة والسعي من ترقية كفاءة منتخبها كمعيار إضافي لتقييمها والحكم عليها وفق مقاربات ومستويات التنمية السياسية والتنمية المحلية المتباينة من مؤسسة إلى أخرى، والتي تضمن في المحصلة تحقيق معادلة "إدارة مواطن منتخب" ذو مستوى مؤهل لخدمة الصالح العام، على أسس تنظيمية وقانونية وإدارية منضبطة وثابتة، وهنا ظهر بأن تحسين مستوى المنتخبين المحليين يشكل عاملاً رئيسياً من أجل تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية على حد سواء، وهو ما يستوجب تجاوز كل مكامن الضعف والنقص التي شابت تجربة الجزائر في عمليات التكوين التي تبتها مؤسسات الدولة بسبب ضعف الأداء المؤسسي لهيئات الإدارة الإقليمية المنتخبة من جهة، وبالنظر إلى اعتبارات متعلقة بالأطر القانونية والتنظيمية من جهة أخرى والتي تبقى حبيسة الموروث الفرنسي عن الفترة الاستعمارية، لم تواكب مستوى طفرة الأداء المؤسساتي في تجارب دول مماثلة لحركية النظام السياسي الجزائري على وجه العموم، وهو ما يستدعي ضرورة تقييم التجربة وتدارك نقائصها في سبيل إدراك مبتغيات تدريب وتكوين المنتخب المحلي على تنظيم الإدارة الإقليمية.

#### الكلمات المفتاحية:

التكوين، البلدية، المجالس المنتخبة، التنمية المحلية، السياسات العمومية.

#### Abstract:

The participation of local elected councils is one of the most important elements to reach real local development, through upgrading the performance of municipal councils and engineering the formation of local elected officials to support public policies, and this is based on the importance of training and its transformation from a sub-issue to a major and strategic issue. that face the functioning of municipal institutions and the need to adapt them to environmental inputs, and this will only come through organizing various forms of training, improving the level and updating information on an ongoing and periodic basis for all members of municipal councils, and this is based on identifying training needs, as well as coordination with the central authorities, so training has become a paramount necessity To achieve local development, as every development process requires the positive participation of the elected councils, as well as the unification of efforts between the elected members and the local and central administration.

The study demonstrated the utmost importance of the training process in improving the performance of this institution through its elected representatives as an additional criterion for evaluating and judging it according to the approaches of political development and local development, which ensure the achievement of the equation of “elected citizen management” at a high level, on balanced organizational foundations. Here, it became clear that improving the level of local elected representatives constitutes a key factor in achieving the goals of local democracy within the framework of neighborhood management. This requires overcoming all the weaknesses and shortcomings that marred Algeria's experience in the training processes undertaken by state institutions due to the weak institutional performance of elected regional administrative bodies. This calls for an evaluation of the experience and the correction of its shortcomings in order to achieve the objectives of training and educating the local elected representatives on the organization of regional administration.

**Keywords:** Formation; municipality; Elected councils; local development; public policies.

## مقدمة:

يعد المجلس الشعبي البلدي أحد أبرز الأطر المؤسسية القاعدية في تنظيم الدولة الحديثة، إذ يمثل الجماعة المحلية باعتبارها الخلية الأساسية في البناء الإداري والسياسي للدولة. وقد ازدادت أهمية هذا المجلس في ظل التوجهات الحديثة نحو اللامركزية، حيث أسندت إليه مهام متنامية في ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما يفرض ضرورة الرفع من فعاليته عبر التكوين المستمر وترقية أدائه المؤسسي والبشري.

وللتكوين أهمية بالغة في تحسين أداء المجالس المحلية المنتخبة بالجزائر، وهذا لما له من انعكاسات إيجابية على المجالس البلدية المحلية المنتخبة خاصة في إطار الديمقراطية المحلية وتفعيل وتيرة التنمية المحلية ، وخاصة في ظل الاهتمام المتزايد للجزائر بالإدارة اللامركزية في السنوات الأخيرة ، وعلى الرغم من هذا تبقى عملية التكوين أو التأطير للرؤساء المجالس المحلية المنتخبة تتخللها العديد من العراقيل والعوائق باعتبارها حديثة العهد ، ودور المؤسسات غير الرسمية كالأحزاب السياسية دون المستوى المطلوب منها ومحدود ، وخاصة في ظل المتغيرات والتحولت التي تفرزها البيئة المحلية والخارجية، وانطلاقا من الدور المهم التي تحظى بها المجالس البلدية، كان من الضروري أن يتولى إدارتها مجلس منتخب له من التدريب ما يجعله متمكن من تسيير وإدارة البلدية خاصة ما تعلق في

بالجانب التنموي، وهي مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتق المجلس الشعبي البلدي، بالنظر إلى طريقة تسييره لممتلكات البلدية وطريقة الاستثمار الأمثل للموارد المحلية، هذا يؤدي إلى تعزيز التنمية المحلية. والمجالس المنتخبة المحلية والتي تعتبر بمثابة القاعدة الإقليمية للدولة، تمتلك طاقة الناخبين وتستعمل تلك الطاقة على مدى استطاعت الناخبين المحليين في التعبير عن رغبات المواطن المحلي، ومدى صدق المجلس المنتخب المحلي لناخبيهم وهذه العلاقة المتبادلة والتي هدفها توفير الخدمات للسكان المحلية ودعم التنمية المحلية هي التي تحقق ما يسمى الكفاية الذاتية من خلال وضع قاعدة أساسية ألا وهي التسيير الراشد والذي يوفر المال وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه السلطات المركزية والمحلية.

إن نجاح تنمية البلدية مرهون بمدى مشاركة المجالس المنتخبة في عملية التنمية، وقد أثبتت الخبرات أن مشروعات تنمية البلدية لن يكتب لها النجاح ولن تتحقق الفائدة المنشودة ما لم تشترك هذه المجالس في هذه المشروعات، فالمشاركة في عملية التنمية من جانب تنظيمات المجتمع المدني تقلل من شكوكهم في أغراض البرامج وتلقي عليهم مسؤولية تنفيذها، فضلا عن اشتراك المواطنين في تخطيط البرامج لاختيار ما يتلاءم مع طبيعة هذه البلدية. ومن هنا تعتبر مشاركة المجالس المنتخبة المحلية من أكثر العناصر أهمية للوصول إلى تنمية محلية حقيقية، من خلال ترقية أداء المجالس البلدية وهندسة تكوين المنتخبين المحليين لتدعيم السياسات العمومية، وهذا انطلاقا من أهمية التكوين وتحوله من مسألة فرعية إلى مسألة رئيسية واستراتيجية، فمحليا تزايد الاهتمام بالتكوين بالنظر للتحديات التي تواجه سير مؤسسات البلدية وضرورة تكيفها مع المدخلات البيئية، ولن يتأتى هذا إلا عن طريق تنظيم مختلف أشكال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بصفة مستمرة ودورية لكل أعضاء المجالس البلدية وهذا بناء على تحديد الاحتياجات التكوينية، وكذا التنسيق مع السلطات المركزية، لذلك أصبح التكوين ضرورة قصوى لتحقيق التنمية المحلية، حيث أن كل عملية تنمية تتطلب المشاركة الإيجابية للمجالس المنتخبة، وكذلك توحيد الجهود بين الأعضاء المنتخبين والإدارة المحلية والمركزية.

وتبعا للمشاكل التي يحيط بها المجلس الشعبي البلدي في التنمية المحلية ودور التكوين في ترقية أداء هذه المجالس، نطرح الإشكال التالي: ما مدى مساهمة التكوين وترقية أداء المجلس الشعبي البلدي في تحقيق التنمية المحلية؟ وما هي الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز فاعليته في ظل التحديات الراهنة؟

وفي سبيل الإجابة عن هذه الإشكالية تشكلت الدراسة من مبحثين رئيسيين.

#### المبحث الأول: الإطار النظري لعملية التكوين والتنمية المحلية.

يعتبر التكوين عملية منظمة تهدف إلى زيادة وتحسين الأفراد على إدارة الأعمال الموكلة إليهم وتأدية وظائفهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى كونه أداة إدارية حديثة وفعالة تسعى لحل مختلف المشاكل الإدارية وسد العجز والقصور الحاصل في مختلف الإدارات، حيث تم الاعتماد على سياسة التكوين ومن

هذا المنطلق وباعتبار أن المجالس المنتخبة البلدية هي المسؤولة الأولى والمسيرة الأولى لشؤون ساكنيها والمحركة لعجلة التنمية المحلية لابد من توفر الكفاءة والقدرة على التسيير ويتبين ذلك في قانون البلدية والتي تلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لمصالحه<sup>1</sup>. كما تعد التنمية المحلية من أبرز التحديات التي تواجه الدول النامية، لما لها من علاقة مباشرة بتحسين معيشة السكان وتحقيق العدالة الاجتماعية والمجالية، وتكمن أهمية التكوين في كونه ركيزة أساسية لبناء قدرات الموارد البشرية المحلية، خاصة ضمن المؤسسات القاعدية مثل المجالس الشعبية البلدية فكلما كان التكوين فعالا انعكس ذلك إيجابا على فعالية الأداء المحلي وعلى مستوى التنمية المستدامة<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: ماهية التكوين ومضامينه المختلفة.

يرتبط تحديد مفهوم التكوين بتعريفه اللغوي والاصطلاحي على النحو الذي يميزه عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.

#### أولا: التكوين لغة واصطلاحا.

التكوين لغة هو من الفعل كَوَّن يَكُونُ تكوينًا، أي جمع الشيء وكونه، قياسا بمجموع الخبرات والمهارات المكتسبة في فترة زمنية محددة، وحسب اللغة الفرنسية فينظر للتكوين على أنه " تطوير وتعديل وتنمية المنظمات بما يجعل الفرد قادرا على تقديم أحسن أداء<sup>3</sup>.

أما اصطلاحا فمصدر كَوَّن، تدريب "تكوين مهني"، تربية وتعليم "تكوين جامعي"، "تكوين رياضي"، وتحت التكوين بمعنى في الطريق إلى تكوينه " شركة تحت التكوين"<sup>4</sup>.

يعرف التكوين على أنه عملية منهجية تهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والسلوكيات، وهو يشكل أداة استراتيجية لتحسين فعالية الأفراد داخل المؤسسات و في السياق المحلي يُعد تكوين المنتخبين والموظفين البلديين عنصراً جوهرياً لضمان الفهم الجيد لمهامهم، وتبني مقاربات حديثة في التسيير، تساهم في رفع مستوى الخدمات وتحقيق أهداف التنمية<sup>5</sup>.

وتستخدم في المغرب العربي مصطلحات الإعداد التكوين، التبرص، الرسكلة، لتقابل مفاهيم التدريب والتأهيل في المشرق العربي، ويتخذ التكوين أنماطا عدة كالتكوين المستمر، والتكوين المهني،

<sup>1</sup> - المادة 39، من القانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية: عدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.

<sup>2</sup> - زيدي عبد القادر، "دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة"، الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 15، 2022، ص 21.

<sup>3</sup> - Larousse, dictionnaire de français, imprimerie maury eurolivres à manchecourt , Paris, 2005, P178.

<sup>4</sup> - المعجم العربي الأساسي، لاروس، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989، ص 1061.

<sup>5</sup> - عقون عبد الحفيظ، "الإدارة والتنمية المحلية"، الجزائر، دار الخلدونية، 2020، ص 40.

والتكوين الإداري، التكوين المتواصل، والتكوين أثناء الخدمة، التعليم، التدريب، إلا أن هذه المفاهيم تشترك في أنها نشاط مستديم يهدف للرفع من مستوى وكفاءة الرأسمال البشري في المنظمة بغرض تحسين الأداء للمنظمات، لهذا أصبح التكوين خيارا استراتيجيا في إدارة واستثمار وتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**ثانيا: التدريب.**

يعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم وذلك بزيادة معدل الأداء"<sup>2</sup>. وعلى أنه أيضا عملية تربوية ومنهجية تهدف إلى إكساب الأفراد جملة من المعارف، المهارات، والكفاءات التي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية، كما يعتبر أداة استراتيجية لتحسين الأداء داخل المنظمات، بما في ذلك الإدارات المحلية، ويشمل التكوين جوانب متعددة، مثل التكوين الأولي للمقبلين على العمل، والتكوين المستمر أثناء مزاولة النشاط المهني لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل<sup>3</sup>. وعليه يمكن القول أن عملية التكوين وتدريب المجالس المنتخبة ضرورية لبناء قوة بشرية مؤهلة ذات كفاءة، والبلدية حاجة إلى تكوين مواردها البشرية حتى تساهم في تقديم أحسن الخدمات للمواطنين، وذلك بإتباع منهج علمي يقوم بتجديد احتياجات التكوين وتخصيص له ميزانية معتبرة وذلك لاقتناء المعدات والتجهيزات الحديثة والتي من شأنها أن ترفع من أداء الموظف والعضو المنتخب في البلدية.

#### **المطلب الثاني: ماهية التنمية المحلية ومضامينها المختلفة.**

التنمية المحلية هي عبارة عن برنامج محلي يهدف إلى دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحلية يتضافر جهود الجميع من رسميين وممثلي المجتمع المدني، والتنمية التساهمية ذات الطابع اللامركزي ترمي إلى تدعيم كفاءة أعوان التنمية في ميادين شتى منها الاتصال والإعلام وتبسيط مسار المشاريع التساهمية للبلديات والقرى والمدائر<sup>4</sup>.

انطلاقا من هذا التعريف نخلص إلى القول أن التنمية المحلية هدفها تحسين المستوى الاجتماعي والاقتصادي والخدمة العمومية للسكان المحليين وهي عملية يتم من خلالها تحقيق التعاون بين المجهود الشعبي والحكومي، لتطوير مستوى الوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> - عامر خضير حميد الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الرياض: مركز البحوث والدراسات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 5.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص 207.

<sup>3</sup> - بوحنية قوي، "التكوين الإداري كمدخل لتحديث الإدارة المحلية"، الجزائر، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 10، 2020، ص 50.

<sup>4</sup> - عمتوت عمر، قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية، الجزائر: دار هومة، 2009، ص 10.

<sup>5</sup> - فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسون وفاعلون، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 29-30.

كما تتميز التنمية المحلية، من حيث إطارها النظري بوجود عناصر تحددها من الناحية الزمنية ومن الناحية المكانية وقطاع النشاط، أما الأول فيحدد بفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى. أما المكاني فنعني به المكان الذي يتم فيه تجسيد برامج هذه التنمية المحلية، المستوى البلدي والولائي والمستوى الجهوي ومن حيث قطاع النشاط كون التنمية المحلية هي مرتبطة بتطوير القطاع على سبيل المثال لا الحصر في التنمية العمرانية والتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والتنمية الإدارية<sup>1</sup>. ومن هنا نرى أن التنمية المحلية هي مصطلح يرتبط بمنطقة جغرافية محددة ويمكن التمييز بين مستويين للتنمية المحلية هما المستوى المحلي الواسع والمحلي الضيق، حيث يشمل الأول إقليما محددا وفقا للتقسيمات الإدارية السائدة في الدولة مثل الولاية "المحافظة"، أما الثانية فتشمل قرية أو تجمعات سكانية محدودة نسبيا<sup>2</sup>.

ونظرا للدور الذي تلعبه الجماعات المحلية في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني خاصة البلدية، فإن المشرع الجزائري منحها دورا أساسيا في تسيير القطاع المحلي وبلوغ هذا التسيير الجيد لابد من سياسة تكون فعالة تركز على تحديد الأهداف للوصول إلى تنمية محلية جيدة وهذا يعتمد على التخطيط وهو إجراء يتمثل في تنظيم المعلومات التقنية والاقتصادية، في إطار تصوري يملك التناسق الداخلي أمام قيود اقتصادية وغير اقتصادية وتنفيذه لتحقيق أهداف معينة، ويشمل هذا التخطيط في المقام الأول القطاع الفلاحي وقطاعات الإنجاز والتجهيزات التجارية. وتسجيل المخطط البلدي للتنمية يكون من طرف الوالي ويتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي السهر على تنفيذه ويكون هذا المخطط متماشيا مع المخطط القطاعي للتنمية والمخطط الوطني للتنمية<sup>3</sup>.

#### المطلب الثالث: المجالس المنتخبة البلدية ومضامينها المختلفة.

من حيث أن البلدية تعتبر الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة فسيظهر من تعريفها أنها متميزة عن باقي الهياكل لا من حيث طبيعة الأدوار المنوطة بها ولا من حيث تشكيلها باعتبارها هيئة تداولية وتنفيذية في ذات الوقت.

#### أولا: في مفهوم البلدية.

البلدية هي "تجمع سكاني، وفضاء جغرافي محدد إقليميا، ووحدة إدارية"<sup>4</sup>، وعرفت في إطار القانون على "أنها الجماعة الإقليمية الأساسية، وقد صدر هذا القانون بعد دستور 1989 الذي ألغى

<sup>1</sup> جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص ص 19-21.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 22.

<sup>3</sup> سرير عبد الله رابح، المجالس المحلية كأداة للتنمية المحلية، مجلة المفكر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 07، المجلد 6، العدد 1، نوفمبر 2011، ص 43.

<sup>4</sup> لحسن سرياك، تنظيم ومهام البلدية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1998، ص 5.

نظام الحزب الواحد وفتح المجال أمام التعددية السياسية من خلال حرية إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي<sup>1</sup>، الأمر الذي سمح بتشكيل المجالس المنتخبة من طرف عدة أحزاب سياسية ما يكرس الديمقراطية التمثيلية، وتدعم بقانون الانتخابات الصادر في 7 أوت 1989 مكرسا بدوره التعددية الدستورية، حيث تتكون البلدية حسب نص المادة 13 من هئتين هما: المجلس الشعبي البلدي ، ورئيس المجلس الشعبي البلدي.

وكما نعرف أن البلدية هي جماعة محلية وتحتل مكانة مهمة في التنظيم الإداري المحلي للدولة الجزائرية، وهي قاعدة اللامركزية وتعد الأرضية التي يركز عليها نظام الحكم لدورها القوي في تقريب الإدارة من المواطن حيث يمنح التشريع في كل دول العالم صلاحيات واسعة وكثيرة للبلديات في دعم وتقوية دور البلديات للمشاركة في تطبيق استراتيجية التنمية المحلية وهذا يتوقف على وفرة الموارد المالية، فالمال هو أساس النشاط الإداري لا فائدة من تشكيل المجالس المحلية دون توفير الموارد البشرية الكفئة لتسيير تلك الموارد وإلا ينطبق القول الشائع فاقد الشيء لا يعطيه، من هذا المنطلق تكون البلدية هي المحرك الأساسي للتنمية المحلية بحكم علاقتها المباشرة مع السكان وارتباطها الوثيق بالإقليم المحلي، لهذا سعت الجزائر إلى الإصلاح، وبداية من العملية التكوينية لمنتخبي المجالس الشعبية البلدية لما لها من دور بالغ الأهمية في تسيير الشأن المحلي، خاصة وأن هذا المجلس هو أحد المؤسسات التي يمارس من خلالها الشعب سلطتها انطلاقا من فكرة أن أعضائها منتخبين من طرف مواطني الدائرة الانتخابية لتمثيلهم والدفاع عن حقوقهم ومصالحهم<sup>2</sup>. وبالمقابل أصبحت البلديات في وضع سيئ خاصة المنعزلة منها والريفية فأصبحت الحاجة إلى وضع نظام لا مركزي يقوم بتنمية هذه المناطق لأن بدون البلدية لا يمكن تحقيق السياسات الوطنية المطبقة من السلطة المركزية وهناك ملاحظة رغم توفر الإمكانيات لبعض البلديات لكنها لم تخرج من بقعة التخلف، نظرا لسوء التسيير من طرف المجالس المنتخبة، وذلك راجع إلى عدم التكوين والتدريب على هذه المهام التنموية.

### ثانيا: تشكيل وسير المجلس الشعبي البلدي.

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من 7 إلى 23 عضوا حسب عدد السكان، وينتخب لمدة خمس سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة مع أفضلية الأغلبية في دور واحد<sup>3</sup>، وهو هيئة تداولية تجتمع ثلاث دورات عادية علنية في السنة، وتكون مغلقة في الحالات التأديبية المتعلقة بالمنتخبين والمسائل ذات العلاقة بالأمن والنظام العموميين، وله أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على طلب من رئيسه أو ثلث

<sup>1</sup> - المادة 40 من المرسوم الرئاسي رقم 89-18 المؤرخ في 28 فيفري 1989 المتعلق بالدستور .

<sup>2</sup> - حاجي ندير، درويش جمال، أثر تكوين المنتخبين المحليين على الأداء التنموي للبلديات في الجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة بومرداس: مخبر الدراسات السياسية والدولية، المجلد 07، العدد 03، 2021.

<sup>3</sup> - المادة 81، والمادة 61 الفقرة الأولى من القانون رقم 89-13 المؤرخ في 7 أوت 1989 المتضمن قانون الانتخابات.

أعضائه أو الوالي، ولا تصح اجتماعاته إلا بحضور أغلبية أعضائه الممارسين، ومن أجل أداء مهامه خول له المشرع من حق إنشاء لجان متخصصة دائمة ومؤقتة، وتنتهي فترة العضوية بإحدى حالات الاستقالة، أو الوفاة أو الإقصاء في حال الإدانة النهائية على أن يجري استخلافه بناء على قرار من الوالي في أجل شهر، أو الإقالة في حالة عدم القابلية للانتخاب أو تعثره حالة من حالات التنافي، وهذا حسب المواد من 29 إلى 33. كما أن مدة حياة المجلس الشعبي البلدي كما تنتهي وفقا لمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على قرار من وزير الداخلية، ويعين الوالي مجلس مؤقت خلال العشرة أيام التي تلي حل المجلس، على أن تنتهي مهامه بمجرد تنصيب المجلس الجديد في أجل ستة أشهر<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: دور التكوين في عملية التنمية المحلية.

لا بد من التسليم بداية بوجود علاقة طردية بين مستوى ومدى كفاءة التكوين المعتمد ومستويات التنمية على المستوى المحلي، حيث أنه وكلما كان المنتخب المحلي مكونا وفق معايير عالية زاد مستوى أدائه الإداري في تسيير الموارد المحلية التي تأتي بالتبعية ثمار الجهود التنموية المحلية.

**المطلب الأول: تكوين المنتخبين المحليين كمحدد لترقية أداء المجالس البلدية.**

يعد التكوين مشروع استثماري مهم، يهدف إلى اكتساب الخبرات والمعارف الحديثة وعليه يجب تنظيم دورات للتكوين وتحسين المستوى تناول برامجها الواقع الحالي للجماعات الإقليمية ومحيطها وكذا التحديات والرهانات المطلوب الوصول إليها. ويندرج برنامج التكوين الذي بادرت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية لفائدة رؤساء المجالس الشعبية البلدية والمنتخبين المحليين لسنة 2008 في إطار البرنامج الشامل للتكوين الذي شرعت فيه منذ سنوات وزارة الداخلية لصالح الإدارة الإقليمية<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لقانون البلدية رقم 10/11 الجديد فقد شدد وزير الداخلية والجماعات المحلية السابق -دحو ولد قابلية - على أن الوزارة أصرت على إدخال التكوين الإلزامي لرؤساء المجالس البلدية قصد تحضيرهم لأداء مهامهم في ظروف أحسن، معتبرا أن التعديلات المقترحة تندرج ضمن مفهوم الإطار الواسع للإصلاحات ذات الصلة بالمصلحة الوطنية من خلال إعطاء الأفضلية للشباب وترقية الحقوق السياسية للمرأة<sup>3</sup>، وذلك باعتبار أن أي سياسة طموحة لتنمية وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، وفي سنة 2014 تم وضع برنامج آخر للتكوين من قبل وزارة الداخلية لفائدة

<sup>1</sup> - أنظر المواد من 34 إلى 37، وتوضح المادة 34 على الأسباب المؤدية لإنهاء حياة المجلس البلدي وهي على سبيل الحصر: عدد المنتخبين أقل من النصف حتى في حالة تطبيق أحكام المادة 29، والاستقالة الجماعية لأعضاء المجلس، ووجود اختلافات خطيرة بين الأعضاء، وفي حال تقسيم إداري جديد.

<sup>2</sup> - ليلي صوالحي، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الإدارة: (دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010-2011، ص 144.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 123.

رؤساء البلديات لمدة أسبوع وفي عدة مراكز، حيث تم فتح مراكز جديدة وذلك لتقريب المركز من المتكويين بحكم انشغالاتهم وارتباطاتهم اليومية أي أنه يمكن لرئيس بلدية أن يداوم مهامه بشكل عادي في الفترة الصباحية والاستفادة من برنامج التكوين في الفترة المسائية والعكس صحيح.

وهذه المراكز متواجدة في: الجزائر العاصمة، ورقلة، وهران، سطيف، باتنة، بشار، تيارت، المدية، البلدية، تعمل تلك المراكز تحت إشراف المعهد العالي للتخطيط والتسيير بالبرج البحري الجزائر العاصمة، بوجود أساتذة، إداريين، قضاة، مشرفين وخبراء، حيث انطلقت آخر دورة تكوينية لرؤساء المجالس الشعبية البلدية يوم 13 ديسمبر 2014 والتي دامت لمدة خمسة أيام ضمت 509 رئيس مجلس شعبي بلدي موزعين على 5 ولايات باتنة، سطيف، مستغانم، وهران والعاصمة، وترمي هذه الدورة التي تحتضنها المدرسة الوطنية للإدارة إلى تمكين المشاركين فيها من تحسين نوعية الخدمة العمومية، حيث شملت مقاييس تمثلت في الموارد البشرية، المنازعات، الصفقات العمومية، تسيير البلدية، بهدف عصرنه المصالح الإدارية العمومية وتخفيف إجراءات إصدار الوثائق الإدارية وتثمين الموارد البشرية لإنعاش ودفع عجلة التنمية على المستوى المحلي<sup>1</sup>.

ويشمل البرنامج التكويني لفائدة رؤساء البلديات على ما يلي: الاتصال، المالية المحلية، الحالة المدنية، تسيير المشاريع، الصفقات العمومية، المنازعات الإدارية، الأمن، والصيانة، تسيير الموارد البشرية والتهيئة العمرانية. ويتم تدريب وتكوين الممثلين المنتخبين أيضا على دورة صياغة السياسة العمومية، وذلك عبر المراحل التالية:

- 1- تتم ممارسة عهدهم أساسا في المرحلة الأولى (التصميم) والمرحلة الثانية (المداولة واتخاذ القرار).
- 2- المرحلة 1 التصميم / التحديد: تحليل الاحتياجات واقتراح طرق للاستجابة لها، تحليل الحالة الراهنة، وصف الحالة المرجوة واقتراح استراتيجية أو استراتيجيات مختلفة.
- 3- المرحلة 2 اتخاذ القرار: تعتمد هذه المرحلة على التخطيط الجيد والمداولة لدراسة الموارد المتاحة، أولويات الإجراءات والقيود لاتخاذ القرارات.
- 4- المرحلة 3 التنفيذ: وهي مسؤولية الإدارة والسلطة التنفيذية. ولكن الهيئة المنتخبة لها دور هام يتمثل في ضمان الرصد والمراقب دون أن ننسى ضمن ذات المرحلة مسألة توفير الدعم بكل أشكاله على المدى الطويل.

5- المرحلة 4 التقييم: يتمثل في التقييم المنهجي والموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة، جارية أو منتهية، لتصميمها وتنفيذها ونتائجها. والهدف هو تحديد مناسبة الأهداف وإكمالها، والكفاءة بشأن التنمية،

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، غرب البلاد: انطلاق دورات تكوينية لفائدة رؤساء المجالس الشعبية البلدية، أخبار اليوم (2022/11/27)، متوفر على

الرابط: <https://www.aps.dz/ar/regions/135236-2022-11-27-15-18-06> تاريخ الاطلاع: 2025/02/12.

والفعالية، والأثر، والاستدامة. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات موثوقة ومفيدة لدمج الدروس ومستخلصات التجارب في عملية صنع القرار لاقتراح إجراءات محلية جديدة (تبدأ الدورة).

يظهر من كل ذلك أن هندسة التكوين تعني تلك البرامج التكوينية التي تهدف إلى رفع مستوى المنتخبين المحليين وتجديد معلوماتهم ، والتي تقدم بشكل مستمر مع مراعاة تحديد الاحتياجات التكوينية. ويعتمد التخطيط الإستراتيجي الذي يتماشى وأهداف استحداث هيئات الإدارة الإقليمية التي تسعى إلى تحقيق الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوّاري شريطة إشراك كل الفعاليات المؤسسية المحلية دون إقصاء، كالأحزاب السياسية والإدارات المركزية ممثلة في الوزارات والمصالح التابعة لها على المستوى اللامركزي وهي المديرات التنفيذية، وكذا توسيع مجالات التعاون والشراكة على المستويين المحلي والدولي، مع مراعاة التطورات الحاصلة فيما يخص الجوانب التنظيمية للتكوين ومراعاة قدرات المنتخب المحلي ومستوى كفاءته.

### المطلب الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي لتكوين المنتخبين المحليين والرفع من التنمية المحلية.

يتأثر تحقيق التنمية المحلية بشكل كبير بحصول التوافق بين المنتخبين المحليين، لأن جل المشاريع التنموية ولأجل تحرير الأغلفة المالية الكفيلة بتحقيقها تتطلب مصادقة أغلب المنتخبين المحليين، ولأن سير المجالس الإقليمية المنتخبة يخضع لقانون البلدية الذي يشترط الحصول على ما نسبته 35 % من الأصوات وهو ما لم يحصل نتيجة للعدد الكبير من الأحزاب السياسية المتنافسة ، وهو ما ألجأ تشكيل المجالس الاحتكام إلى طريقة الانتخاب الداخلي وهو ما جعل الصراع على أشده فيما يخص تطبيق البرامج التنموية ، وهذا ما جعل تسيير وإدارة تلك المجالس الإقليمية المنتخبة تعثرها العديد من المشاكل من أهمها تقديم المصلحة الشخصية على المصالح العامة للمجتمع.

ولهذا تعتبر مشاركة المجالس المنتخبة من أكثر العناصر أهمية للوصول إلى تنمية البلدية، لذلك أصبحت الشراكة بين مؤسسة البلدية والمنتخب المحلي ضرورة قصوى لتحقيق التنمية المحلية، حيث أن كل عملية تنموية تتطلب المشاركة الإيجابية لأهالي المجتمع وكذلك توحيد الجهود بين المجلس المنتخب والإدارة المحلية. ويمكن القول عن التنمية أنها عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية، وسياسية مستمرة لتحقيق رفاهية الأفراد، على اعتبار أنها عملية يساهم فيها مختلف الأفراد في المجتمع من منطلق التوزيع العادل لعائداتها، كما يمكن القول عن التنمية أنها دوام الاستهلاك بدون تناقص، في إطار تحقيق المنفعة العامة، بحيث أن تكون هناك استمرارية للموارد والعمل على الحفاظ عليها، ومن أهم ركائز التنمية الاستثمار المحلي، بحيث يمثل هذا الجانب أداة فعالة لتعميم التنمية المحلية، ومنها المساهمة في تعزيز الاقتصاد الوطني، وهنا تبرز أهمية الكفاءة العلمية للمنتخبين ودور التكوين والتدريب في ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حاجي ندير، درويش جمال، المرجع السابق، ص14.

كما أن مشاركة المجلس البلدي في التنمية تجعلهم يدركون حجم مشكلاتهم وإمكانياتهم وحقيقة الخدمات والبرامج التي يشتركون فيها، كما أنها وسيلة طبيعية لتدعيم الرقابة على المشروعات الحكومية، وهي بذلك تكون بمثابة ضمان لتعديل مسار التغيير والتنمية بما يتماشى مع الصالح العام، حيث أنه:

- اشتراك المجالس البلدية في تنمية المجتمع المحلي يؤدي إلى تنمية العلاقة بين الشعب والإدارة.

- مشاركة المجالس البلدية توفر الجهد الحكومي لما هو أهم.

- مشاركة المجلس المنتخب تمثل مساندة الاتفاق الحكومي.

- الإدارة المركزية لا تستطيع القيام بجميع الأعمال والخدمات والمشاركة الشعبية، فالمجالس المنتخبة هي بمثابة تدعيم وتكميل لدور الدولة ، فعندما نقارن العضوية في المجالس البلدية مع الوظائف الإدارية الأخرى، فإننا نجد أن جميع قوانين الوظيفة العامة تشترط بعض الشروط في تولي الوظائف كالمؤهلات العلمية والخبرة المهنية، وهذا الأمر وجب توفره في المنتخب المحلي إلا أن هذا غير موجود في القانون البلدي، على اعتبار أن هذا الأخير سيعمل على الإشراف على عملية التخطيط للاستفادة المثلى لمقدرات البلدية، مما يجعل هذا المنتخب مطالبا بأن يكون ملما بجميع المجالات التي تدخل في صلاحيات البلدية، كما أن تتوفر فيها نفس المؤهلات الخاصة لتولي الوظائف العامة ولو في حدها الأدنى وهي الشهادة الجامعية، فالوظيفة التمثيلية لا تختلف من حيث أهميتها عن الوظيفة الإدارية سواء من حيث المهام أو الصلاحيات أو المسؤولية المترتبة عن ممارسة كل وظيفة.

إلا أن قانون البلدية كما سبق وأن أشرنا لم يتطرق إلى الناحية العلمية للمرشحين للانتخاب لم يشترط مستوى علمي أو كفاءة معينة، فنجد أن الطابع الإيديولوجي غلب على الطابع القانوني، فليس من عدم الدستورية وضع شروط للترشح بقدر كونها آلية فعالة لتقوية المجالس المحلية بإطار بشري يملك الكفاءة لإدارة الجماعة المحلية على أكمل وجه، فكيف لنا تصور وجود لجنة الاستثمار في المجلس الشعبي البلدي، ثم يتولى زمامها منتخب لا يفقه في أمور جلب الاستثمار، وليست له قراءة دقيقة لقانون الاستثمار ومطابقتها مع الموارد التي تمتلكها البلدية<sup>1</sup>.

ولهذا يعتبر التخطيط الإستراتيجي والتدريب الذي وضعت الدولة في تكوين المجالس المنتخبة على أنه "أسلوب منهجي لتحديد النتائج والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية باستثمار الموارد المتاحة وفق الأولويات، وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد، ويحقق أعلى عائد منها وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة وإمكانياتها الذاتية من ناحية وكذا الظروف والعوامل الخارجية في البيئة الخارجية من ناحية أخرى"، وما يمكن ملاحظته ومن خلال تتبعنا للاستراتيجية المتبعة من طرف السلطات المركزية أو الشركاء المحليين هو غياب تقاليد قانونية ومؤسسية في تنظيم دورات

<sup>1</sup> - المواد 97 - 105، من القانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية: عدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.

التكوين، وكذلك عدم شموليتها لكل أعضاء المجالس الإقليمية المنتخبة بالنسبة للتكوين المركزي حيث شملت فقط رؤساء المجالس الشعبية البلدية على دورتين سنة 2008 و2014، وكذا دورة وحيدة لتكوين رؤساء المجالس الشعبية الولائية سنة 2015<sup>1</sup>.

كذا يمكننا أن نقول عن العلاقة بين التنمية المحلية والمنتخبين المحليين وأثر التكوين في ذلك، على أنها، عملية تعنى بتطوير الأعمال التجارية، للتكفل بالاحتياجات التي يحتاجها المواطن ومؤسسة البلدية في الحاضر، على سبيل تحقيق الرفاهية للمواطنين والإقليم البلدية من بنى تحتية، على اعتبار أن المجلس الشعبي البلدي يعمل على تطوير الأنشطة الاقتصادية بما يخدم المخطط التنموي المحلي، ويعمل كذلك على تشجيع المتعاملين الاقتصاديين، والعمل على ترقية النشاط السياحي والاستثمار فيها، فالبلدية أن تنشأ مؤسسات اقتصادية ذات طابع صناعي أو تجاري، تقوم على دعم العملية التنموية، وهذه الأمور لن تتأتى إلا من خلال منتخبين أكفاء لهم من التكوين والتدريب ما يخولهم لخوض غمار العملية الاستثمارية خدمة لتنمية البلدية<sup>2</sup>.

ولعلنا من واقع عمل المجالس المنتخبة يمكن القول أن تكوين المنتخب البلدي وتدريبه على التنمية من أبرز المسائل الغائبة في الجزائر، من منطلق أن تكوين المنتخب يبدأ أساسا قبل لانتخابه بضرورة وضع شروط للترشح منها المستوى العلمي المعتبر، بل ولم لا وضع شرط لمن يترشح لرئاسة المجلس البلدي بحيازة تخصصات معينة حتى يتمكن من رئاسة البلدية كتخصص القانون، أو الاقتصاد، أو العلوم السياسية، حتى نضمن تكويننا قاعديا مسبقا لهؤلاء. ثم إن الدولة حاولت، سابقا، تنظيم دورات تدريبية لرؤساء البلديات، لكنها لم تستمر بحكم التغيير المستمر في الوزراء، ما ينجر عنه تغير الرؤى والأولويات لكل وزير داخلية جديد. ليبقى الإشكال القائم عدم وجود برامج تكوينية دائمة ومستمرة لهؤلاء المنتخبين. إذ لابد من المبادرة بفترات تدريبية إجبارية للمنتخبين في بداية كل عهدة انتخابية، ويمكن أن تساهم فيها الجامعات من خلال كفاءاتها العلمية. ويعتبر أيضا غياب التكوين المتخصص للمنتخب المحلي سبب سوء تسيير وتنمية البلدية، و من بين أهم عوامل ضعف وسوء تسيير المجالس المنتخبة، ضعف التكوين السياسي والإداري والتنموي لأعضائها، سواء تكويننا قاعديا أو تكويننا أثناء العهدة. وكثيرا ما يصل لرئاسة البلدية أناس لا علاقة لهم بالتسيير والتنمية والإدارة المحلية، ولا يجتهدون في التكوين في تلك المجالات، مع أنه، للأمانة، التكوين ليس العامل الوحيد لضعف أداء المجالس المنتخبة. ويرجع ضعف أداء المجالس المنتخبة عهدتها إلى ما حصل بعد حراك 22 فيفري من متابعات وتحقيقات وإيداعات في السجن لعدد المسؤولين، مما كبل روح الإبداع لديهم، وعطل إمكانية الاجتهاد في تسيير

<sup>1</sup> - أحمد سمير العزب، التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي -التحديات والمنهجيات، (ب،د،ن)، 2010، ص10.

<sup>2</sup> - عبد الله خبابة، ورايح بوقرة، الوقائع الاقتصادية، العولمة الاقتصادية، التنمية المستدامة، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2009، ص 394.

الشأن المحلي والتنمية، وهو ما أشار إليه رئيس الجمهورية عدة مرات، بل وأصدر فيه مرسوما يقضي بعدم متابعة المسؤولين على الأخطاء والاجتهادات التسييرية<sup>1</sup>.

إذا عنصر التكوين ذو أهمية كبيرة لا بد منه من أجل تحسين الأداء الإداري والتنموي، حيث يجب الاهتمام بالتكوين وتطوير تسيير الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية من أجل تجاوز المشاكل المطروحة على مستوى الإدارة المحلية، وذلك لاعتباره الوسيلة المناسبة لاستدراك النقائص المسجلة في المجال العملي، حيث يعد التكوين أداة تهدف إلى تطوير كفاءة الموظفين وتنمية قدراتهم وفقا لقواعد التنظيم فهو استراتيجية فعلية للإدارة ويعتبر استثمار للنهوض بالمستوى الوظيفي على المستوى المحلي والتنموي، من خلال تحسين مستوى المنتخبين ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم عن طريق تنظيم فترات تربص والتكوين المستمر، وتعليم المنتخبين وتدريبهم على إنشاء قنوات اتصال بين المنتخب والناخب لتحسين العلاقة بينهما وجعلها مستمرة ومبنية على الثقة المتبادلة، لأن العلاقة بين الناخب والمنتخب تعد محور الديمقراطية التشاركية ودعمها يقوي الروابط ويخلق ثقة المجتمع المحلي في منتخبهم ومجالسهم مما يثير اهتمامهم بمصالحهم ويزيد من فعالية رقابتهم على منتخبيهم<sup>2</sup>.

ورغم تحسين مستوى أداء المنتخبين لا تزال الإدارة المحلية بعيدة عن تقديم خدمات بأسرع ما يمكن وبكفاءة عالية مما جعل معالجة الملفات واعتماد المشاريع تتم ببطء كبير مما يستوجب التخلص من كل أشكال وآفات البيروقراطية المتمثلة في تأخير المعاملات عن طريق العمل على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري من أجل تحقيق الشفافية وتوفير أحسن الخدمات للمواطنين<sup>3</sup>.

وفي سياق الإصلاحات المؤسساتية الكبرى التي اضطلعت بها الجزائر في السنوات الأخيرة، وتم تدريب وتكوين المجالس المنتخبة على هذه الإصلاحات الجديدة، وبصفة خاصة إدماج الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات الإقليمية في دستور 2016<sup>4</sup>، بادرت الحكومة الجزائرية بمشروع للتعاون مع الاتحاد الأوروبي يرمي إلى إشراك المواطنين في التسيير البلدي ومسار التنمية المحلية والمستدامة والمندمجة، أطلق عليه اختصارا اسم "مشروع كابدال".

---

<sup>1</sup> عبد الحميد فرج، ضعف تكوين المنتخبين سبب مشكلات المجالس، الشعب أونلاين، جريدة إلكترونية تصدر عن مؤسسة الشعب، على الرابط: <http://www.ech-chaab.com/ar>، تاريخ الاطلاع: 2025/02/13.

<sup>2</sup> حمدي مريم، دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاركية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة في الحقوق: تخصص القانون الإداري، جامعة محمد بوضياف - المسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016، ص 236.

<sup>3</sup> الأخضر لوصيف، مدى فعالية المجالس المحلية في تحقيق التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة في الحقوق: تخصص قانون إداري معمق، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014، ص 34.

<sup>4</sup> تنص المادة 15 من دستور 2016 : "...تشجع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية".

وقد تم تدريب المجالس المنتخبة حسب الجهات الراعية للبرنامج، فإن كابدال يهدف إلى تهيئة الظروف الملائمة من أجل حكمة بلدية تشاورية مهتمة بتطلعات المواطنين ومبنية على الشفافية والمشاركة. وقد اختبرت هذه المقاربة النموذجية على مدى أربع سنوات، في عشر بلديات نموذجية عبر التراب الوطني لاستخلاص الدروس والممارسات الجيدة على المستوى المحلي ومن ثم رفعها إلى المستوى المركزي لكي تعمم بعد ذلك على جميع بلديات الوطن، فالهدف الرئيسي إذن للبرنامج هو دعم قدرات الفاعلين المحليين خاصة النساء والشباب من أجل ترقية مشاركة المواطن في التخطيط والتنمية المحلية بصورة شفافة وتسهيل التفاعل بين مختلف الأطراف في إقليم البلدية. وهكذا يتبين أن أبعاد البرنامج تشمل مجالين رئيسيين هما الديمقراطية التشاركية من جهة والتنمية الاقتصادية المحلية والمستدامة من جهة أخرى، وهذا بتعزيز قدرات الفئات المختلفة من الناحية المادية والتكوينية على مدار أربع سنوات وفي عشر بلديات. والملاحظ أن القائمين على هذه المبادرة قد أحسنوا التركيز على هذين المجالين الحيويين على المستوى المحلي والذي يكمل كل منهما الآخر، فالديمقراطية التشاركية تسمح بطرح أفكار المجتمع المدني أمام الإدارة المحلية بخصوص انشغالات الشارع في كافة الميادين وخاصة منها التنمية المحلية، والإدارة المحلية بدورها ستتخذ القرارات والمخططات برؤية تشاركية بما يخدم أهداف التنمية المحلية عن طريق خلق موارد اقتصادية دائمة بعيدا عن الاتكال على مخصصات ومخططات الحكومة المركزية الموجهة للبلدية، وهذه الديناميكية المتكاملة من شأنها دفع عجلة الاقتصاد من ناحية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة تفعيلًا للحكمة الراشدة. وهذا كله يبرمج في التكوين المخصص للمجالس الشعبية البلدية في فترات تدريبية متكاملة ومستمرة<sup>1</sup>.

هدف تدريب المجالس المنتخبة على هذا المحور هو المساهمة في إبراز اقتصاد محلي تضامني ومتنوع، خلاق لفرص عمل ومداخل مستدامة. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تأهيل وتعزيز وظيفة التخطيط الاستراتيجي المحلي مما سيسمح للبلديات من الانتقال من منطق سلبي مبني على الاتكال واستهلاك للميزانية إلى منطق نشط خلاق للثروة ولمداخل مستدامة. ولتحقيق هذا الهدف يمر التخطيط المحلي بدعم من برنامج كابدال<sup>2</sup> بما يلي:

- بناء رؤية للتنمية البلدية تكون توافقية ومشتركة بين كل الفاعلين من مؤسسات وجمعيات.
- الاستثمار في موارد إقليم البلدية.
- تطوير كل فرص التعاون مع الأقاليم الأخرى التي من شأنها ترقية وتنمية البلدية.

### **خاتمة:**

<sup>1</sup> - UNDP, Document de projet développement local et démocratie participative CAP Del, p1, valable dans le site web de l'UNDP sur le lien <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/DZA/prodoc%20capdel%20sign%C3%A9e.pdf> vue le 01-03-2025

<sup>2</sup> - Ibid.

خلاصة الدراسة توصلت إلى معالجة أهمية وأثر تكوين المنتخبين المحليين على صعيد الإدارة الإقليمية كخطوة أساسية من أجل ترقية أداء الإدارة الإقليمية ، ولفت اهتمام السلطات المركزية واللامركزية إلى ضرورة تنظيم مختلف أشكال التكوين كتحسين المستوى وتجديد المعلومات، مع ضرورة تطبيق المعايير والطرق العالمية المستجدة في مجال تقييم الأداء المؤسسي للإدارة الإقليمية وقياس أثر ذلك وفق المقاربة التنموية والحكم الراشد التي تتضمن معادلة "إدارة مواطن منتخب" ذو مستوى عالي.

وما يمكن من تحقيق التنمية المحلية ، وقد توصلنا في بحثنا إلى النتائج الآتية:

- تكوين المجالس المنتخبة عامل مهم ورئيسي من أجل تحسين مستوى وتجديد معلومات المنتخبين المحليين، وهذا من أجل تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوارى، وتحقيق التنمية.

- يمكن التكوين المنتخبين المحليين من التحكم الجيد في أساليب وتقنيات التسيير المحلي، والوصول إلى التنمية المستدامة المحلية.

- قلة البرامج التكوينية المنظمة بشكل دوري والموجهة للمنتخبين المحليين، إلا من خلال برنامج كابدال مؤخرا.

- تنظيم المبادرات المتعلقة بالتكوين تكون في غالب الأحيان من تنظيم الإدارة المركزية.

- ضعف عملية التكوين المستمر بكل أشكاله الموجه للمنتخبين المحليين سبب ضعف الأداء المؤسسي لهيئات الإدارة الإقليمية المنتخبة في الجزائر.

- عدم وجود برامج تكوينية وتدريبية مشتركة تجسد التعاون بين الإدارة المركزية والفعاليات المؤسسية المحلية ممثلة في الأحزاب السياسية كمنتج رئيس للمنتخبين المحليين، ما يمكن من الوقوف على مواطن القصور في الأداء، والعمل على معالجتها وفق أطر تنظيمية فعالة ذات جدوى.

يستنتج من خلال ما سبق أن أداء الجماعات الإقليمية مرتبط ارتباطا وثيقا بتكوين المنتخبين المحليين، وتبادل الخبرات فيما بينهم، بما يسمح بممارسة المهام المخولة لكل طرف في إطار القانون، وهو ما يمكن من تحقيق الاستقرار لإدارة البلدية وتحقيق التنمية.

### **المصادر والمراجع:**

#### أولا: المصادر.

- القانون رقم 89-13 المؤرخ في 7 أوت 1989 المتضمن قانون الانتخابات.
- القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 22 يونيو 2011، ج.ر: عدد 37، 03 جويلية 2011.
- المعجم العربي الأساسي لاروس، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989.
- المرسوم الرئاسي رقم 89-18 المؤرخ في 28 فيفري 1989 المتعلق بتعديل الدستور.

#### ثانيا: المراجع.

#### 01-الكتب:

- أحمد سمير العزب، التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي -التحديات والمنهجيات، (ب،د،ن)، 2010.
- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، الجزائر: دار الأمة، 2014.

- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
- عامر خضير حميد الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الرياض: مركز البحوث والدراسات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
- عبد الله خبابة، ورايح بوقرة، الوقائع الاقتصادية، العولمة الاقتصادية، التنمية المستدامة، جامعة الإسكندرية، 2009.
- عقون عبد الحفيظ، "الإدارة والتنمية المحلية"، الجزائر، دار الخلدونية، 2020.
- عمتوت عمر، قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية، الجزائر: دار هومة، 2009.
- فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسون وفاعلون، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- لحسن سرياك، تنظيم ومهام البلدية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1998.

## 02-المقالات:

- بوحنية قوي، "التكوين الإداري كمدخل لتحديث الإدارة المحلية"، الجزائر، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 10، 2020.
- حاجي ندير، درويش جمال، أثر تكوين المنتخبين المحليين على الأداء التنموي للبلديات في الجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة بومرداس: مخبر الدراسات السياسية والدولية، المجلد 07، العدد 03، 2021.
- سرير عبد الله رايح، المجالس المحلية كأداة للتنمية المحلية، مجلة المفكر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، المجلد 6، العدد 1، نوفمبر 2011.
- زيدي عبد القادر، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة، الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، ع 15، 2022.

## 03-الرسائل الجامعية:

- الأخضر لوصيف، مدى فعالية المجالس المحلية في تحقيق التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة في الحقوق: تخصص قانون إداري معمق، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014.
- حمدي مريم، دور الجماعات المحلية في تكريس الديمقراطية التشاركية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد بوضياف- المسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016.
- ليلى صوالحي، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الإدارة: (دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية)، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010-2011.

## 04-المواقع الإلكترونية:

- عبد الحميد فرج، ضعف تكوين المنتخبين سبب مشكلات المجالس، الشعب أونلاين، جريدة إلكترونية تصدر عن مؤسسة الشعب، على الرابط: <http://www.ech-chaab.com/ar>، تاريخ الاطلاع: 2025/02/13.
- وكالة الأنباء الجزائرية، غرب البلاد: انطلاق دورات تكوينية لفائدة رؤساء المجالس الشعبية البلدية، أخبار اليوم (2022/11/27)، متوفر على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/regions/135236-2022-11-27-15-18-> 06 تاريخ الاطلاع: 2025/02/12.

## • باللغة الأجنبية:

- Larousse, dictionnaire de français, imprimerie maury eurolivres à manchecourt , Paris, 2005.
- UNDP, Document de projet développement local et démocratie participative CAP Del, p1, valable dans le site web de l'UNDP sur le lien <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/DZA/prodoc%20capdel%20sign%C3%A9.pdf> vue le :01-03-202