

جامعة سعيدة، الدكتور مولاي الطاهر



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم القانون العام

## نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية و المسار المهني للموظف العام ( واقع و أفاق )

مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

شاربي محمد

من إعداد الطلبة:

✓ بوعوجة عبد القادر

✓ مخبي توفيق

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

عضواً

الدكتور بلحاج هوارى

الدكتور شاربي محمد

الدكتور بن زايد أمحمد

السنة الجامعية: 2024-2025

جامعة سعيدة، الدكتور مولاي الطاهر



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم القانون العام

## نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية و المسار المهني للموظف العام ( واقع و أفاق )

مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

شاربي محمد

من إعداد الطلبة:

✓ بوعوجة عبد القادر

✓ مخبي توفيق

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

عضواً

الدكتور بلحاج هواري

الدكتور شاربي محمد

الدكتور بن زايد أمحمد

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ  
عَلَقٍ \* اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \*  
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ "

سورة العلق (الآيات : 1-5)

# الإهداء

نهدي هذا العمل والجهد المتواضع إلى جميع من قدم لنا يد  
العون من قريب أو بعيد بدءاً بالوالدين الذين أمدونا  
بخالص الدعاء طوال فترات دراستنا إلى جميع أفراد عائلتنا  
إلى أصدقائنا و زملائنا في العمل والدراسة و إلى كل من  
ساهم في إنجاز هذه المذكرة.

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذه المذكرة و  
إيماناً بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فأني أتوجه بالشكر  
الجزيل للأستاذ الدكتور شاربي محمد الذي ساعدنا كثيراً في مسيرتنا و له  
فضل عظيم من خلال تعليماته فكان خير معين وناصح من خلال  
توجيهاته و إرشاداته ،

كما أوجه الشكر لكل أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية وزملاء  
الدراسة وكل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

مقدمة

## مقدمة

شهد التنظيم الإداري في الجزائر تطورات متلاحقة منذ الاستقلال سعياً لتحقيق عدالة في توزيع المهام الإدارية وتقريب الخدمة العمومية من المواطن، بما ينسجم مع متطلبات التنمية الوطنية والتوازن الإقليمي، وفي هذا الإطار برزت فكرة الولايات المنتدبة كصيغة إدارية جديدة جاءت ضمن إصلاحات الدولة لتعزيز الحوكمة المحلية وتسهيل تسيير الشؤون العمومية في بعض المناطق ذات الامتداد الجغرافي البعيد عن مراكز القرار الولائي، وقد جاء هذا النظام الإداري ليتيح لمناطق معينة أداء بعض الوظائف والمهام على مستوى محلي أكثر قرباً وفعالية، مع المحافظة على الارتباط الإداري بالولاية الأصلية.

### أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذا الخيار في كونه يسعى إلى تجاوز بعض الاختلالات التي لطالما ميزت التنظيم الإداري الكلاسيكي لاسيما فيما يتعلق ببطء الإجراءات، وبعد المواطن عن مراكز القرار وصعوبة تلبية الحاجيات التنموية العاجلة.

وتزداد أهمية الموضوع إذا ما نظرنا إليه من زاويتين أساسيتين : الأولى تتعلق بمدى مساهمة الولايات المنتدبة في تحسين نوعية وفعالية الخدمة العمومية على مستوى المناطق التي تم ترفيتها إلى هذا الوضع؛ والثانية تتعلق بتأثير هذا التنظيم الجديد على المسار المهني للموظف العام، الذي أصبح مطالباً بالتكيف مع بيئة إدارية جديدة، تتطلب أدواراً متقدمة، وانخراطاً أكثر في تسيير الشأن المحلي.

### أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع لعدة اعتبارات علمية وواقعية من بينها :

- يعد نظام الولايات المنتدبة من بين أحدث الإصلاحات التي شهدتها التنظيم الإداري في الجزائر ما يمنح الموضوع طابعاً راهناً ومرتصلاً مباشرة بالتحويلات الجارية.
- يتيح الموضوع فرصة للربط بين الجانب النظري والتحليل الميداني من خلال دراسة حالة الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ بما يضيف عليه بعداً عملياً وتطبيقياً.
- يساهم في إبراز دور هذا النظام في تقليص الفوارق المجالية وتحسين أداء الإدارة العمومية على

- المستوى المحلي خاصة في المناطق البعيدة عن مركز الولاية.
- يندرج ضمن المسائل ذات البعد التنموي المرتبط بتحقيق العدالة في توزيع الخدمة العمومية وتعزيز فعالية التسيير المحلي.
  - ندرة الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع من زاوية مزدوجة تشمل الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف، ما يجعل البحث مساهمة علمية مضافة في هذا المجال.

### أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية من أبرزها :
- التعرف على مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة في تحسين جودة الخدمة العمومية على المستوى المحلي.
  - إبراز التحديات والصعوبات التي تواجه الولايات المنتدبة في تحقيق التنمية.
  - تحليل أثر هذا النظام على المسار المهني للموظف العام، خاصة من حيث التكوين، الترقية.
  - تقديم قراءة ميدانية لتجربة الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ كنموذج تطبيقي لهذا النظام الإداري.

### طرح الإشكالية

- عرفت الجزائر إصلاحا إداريا تمثل في استحداث نظام الولايات المنتدبة بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتحسين جودة الخدمة العمومية خاصة في المناطق النائية غير أن هذا النظام يثير تساؤلات حول مدى فاعليته وتأثيره على المسار المهني للموظف العام في ظل تحديات تنظيمية وواقعية تتطلب الدراسة والتحليل.

انطلاقا من ذلك تطرح الدراسة الإشكالية التالية:

- كيف ساهم نظام الولايات المنتدبة في الجزائر على تحسين الخدمة العمومية وتطوير المسار المهني للموظف العام؟

## التساؤلات الفرعية

يتفرغ من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الآتية:

- كيف أثر نظام الولايات المنتدبة في الجزائر على نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن؟
- كيف أثر هذا النظام على المسار المهني للموظف العام من حيث الترقية ، التكوين والاستقرار الوظيفي؟
- ما هو واقع تطبيق نظام الولايات المنتدبة على مستوى الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ؟ وهل حقق الأهداف المرجوة؟

## الفرضية المركزية

يساهم نظام الولايات المنتدبة في الجزائر على تحسين أداء الخدمة العمومية وتطوير المسار المهني للموظف العام شرط توفر الموارد والتنسيق الإداري.

## الفرضيات الجزئية

- 1- يساهم الاطار النظري و المفاهيمي من خلال تحديد المفاهيم الأساسية في بلورة فهم شامل لطبيعة نظام الولايات المنتدبة وأثاره على الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام.
- 2- يساهم نظام الولايات المنتدبة في الجزائر على تقريب الإدارة من المواطن وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 3- يؤدي التنظيم الإداري الجديد إلى إتاحة فرص مهنية أوسع للموظف العام من حيث تحمل المسؤوليات والتدرج الوظيفي.

## تحديد الدراسة

- الحدود الزمنية : تغطي الدراسة الفترة من إنشاء نظام الولايات المنتدبة سنة 2015 إلى غاية سنة 2024 كونها تمثل الإطار الزمني الذي بدأ فيه تطبيق نظام الولايات المنتدبة مما يسمح برصد التحولات الإدارية والوظيفية التي رافقت هذا النظام .
- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة التطبيقية على الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ التابعة لولاية البيض وقع الاختيار عليها لكونها ولاية منتدبة مستحدثة وتمثل نموذجا واقعيا لتطبيق النظام في المناطق ذات الامتداد الجغرافي والنائي.

- الحدود الموضوعية : تتمثل في دراسة أثر نظام الولايات المنتدبة على الخدمة العمومية من جهة، وعلى المسار المهني للموظف العام من جهة أخرى وتم التركيز عليهما لكونهما من أبرز الجوانب المتأثرة بالتغير في الهيكل الإداري مما يتيح فهما شاملا لنجاعة النظام الجديد .

### منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج العلمية لتناول الموضوع بشكل شامل حيث تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف واقع نظام الولايات المنتدبة وتحليل أثره على جودة الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي لتتبع تطور مسار التقسيم الإداري في الجزائر والسياق الذي أدى إلى استحداث الولايات المنتدبة ومن جهة أخرى تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي لتحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيان الموجه لعينة من الموظفين والمواطنين.

### الإطار النظري للدراسة

إعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المداخل النظرية والمقتربات المنهجية التي ساعدت في مقارنة موضوع الولايات المنتدبة في الجزائر من زوايا متعددة فقد تم تبني الاقتراب القانوني لتحليل الأطر التشريعية والتنظيمية المؤطرة لنظام الولايات المنتدبة، خاصة من خلال دراسة المرسوم الرئاسي 140-15 والمرسوم التنفيذي 141-15، لفهم الأسس القانونية لإنشائها وتنظيمها كما استعانت الدراسة بالاقتراب المؤسسي لتحديد موقع الولاية المنتدبة داخل الهيكل الإداري ، وطبيعة العلاقات التي تربطها بمختلف الفاعلين الإداريين مركزياً ومحلياً أما المدخل البنوي، فركز على تحليل البنية الداخلية للولايات المنتدبة من حيث توزيع الهياكل، الكفاءات البشرية، وتوفير الوسائل المادية في حين عالج المدخل التنظيمي أنماط التسيير الداخلي وتوزيع الصلاحيات بين المصالح الإدارية المختلفة، ومدى الانسجام والفعالية في اتخاذ القرار وتم دعم هذه المداخل باقتراب الاتصال من خلال تصميم استبيان مكن من تقييم فعالية قنوات التواصل الإداري، سواء داخل الولاية المنتدبة أو في علاقتها بالمواطن، باعتبار الاتصال عنصراً محورياً في تحسين أداء الخدمة العمومية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

## أدبيات الدراسة

شهد موضوع الولايات المنتدبة في الجزائر اهتماما متزايدا في الأوساط الأكاديمية والإدارية غير أن الدراسات السابقة تكاد تكون محتشمة خاصة تلك المتخصصة في دراسة هذا النظام حيث اقتصرت على البعد الإداري والتنظيمي ونذكر منها :

- 1- دراسة ليلي بوكحيل (2022) بعنوان المقاطعات الإدارية في التنظيم الإداري الجزائري تناولت نظام المقاطعات الإدارية في بعض ولايات الجنوب سنة 2015 وتطرق لتنظيم المقاطعات الإدارية و الوالي المنتدب وصلاحياته.<sup>1</sup>
  - 2- دراسة لخزاري عبد المجيد (2017) بعنوان النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في الجزائر دراسة تحليلية تناولت نظام المقاطعات الإدارية في الجزائر في ظل المرسوم الرئاسي 15-140 المتضمن استحداث مقاطعات إدارية والمرسوم التنفيذي 15-141 المتضمن تنظيمها وسيرها وتناول أيضا مبررات استحداثها والمعايير المعتمدة في التقسيم.<sup>2</sup>
  - 3- دراسة بن مسعود الأمين ، جبريط عبد القادر (2018-2019) بعنوان إدارة وتسيير الولايات المنتدبة في الجزائر " المقاطعة الإدارية المنيعية نموذجا" تطرقت إلى الإطار النظري للإدارة المحلية بالإضافة إلى الإطار القانوني وواقع تسيير الولايات المنتدبة من خلال الإحاطة بالطبيعة القانونية للولايات المنتدبة والنظام القانوني للوالي المنتدب ودراسة ميدانية للولاية المنتدبة المنيعية.<sup>3</sup>
- أما دراستنا فأهميتها تأتي كونها تتناول نظام الولايات المنتدبة من زاوية جديدة إذ لا تقتصر على الجوانب القانونية أو التنظيمية بل تربط بين تأثيره على جودة الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام وبهذا تسد فراغا في الأدبيات التي غالبا ما أغفلت الأبعاد المهنية لهذا النظام الإداري.

---

1 - ليلي بوكحيل ، المقاطعات الإدارية في التنظيم الإداري الجزائري ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، المجلد 15، العدد 02 ، 2022 .

2 - لخزاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في الجزائر دراسة تحليلية ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية العدد8 ، ج1 ، جوان 2017 .

3 - بن مسعود الأمين ، جبريط عبد القادر ، إدارة وتسيير الولايات المنتدبة في الجزائر " المقاطعة الإدارية المنيعية نموذجا " ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري ، جامعة غرداية ، 2018/2019 .

## الإطار الإيتيمولوجي

تقوم الدراسة على مفاهيم مركزية لها أصول لغوية ودلالات اشتقاقية تعكس تطورها ضمن السياق الإداري والقانوني وهي:

**الولاية المنتدبة** : الجذر اللغوي لكلمة " ولاية " هو **وَلِيَ** أي **تولّى** وتقلّد مسؤولية، وتدل إدارياً على وحدة ترابية تابعة للدولة تمارس صلاحيات تنفيذية أما "منتدبة" فمشتقة من إنتدب، أي فُوض للقيام بمهمة، ما يعكس طبيعتها كامتداد وظيفي للولاية الأم ضمن تنظيم خاص.

**الخدمة العمومية** : "الخدمة" من **خَدَمَ** أي **أدّى** عملاً للغير و"العمومية" من عام أي يخص الجميع وتشير إلى جملة الأنشطة التي تقوم بها الدولة أو مؤسساتها لتوفير حاجيات المواطنين بانتظام واستمرارية في إطار المصلحة العامة.

**المسار المهني** : " المسار " من **سار** أي **مشى** وتقدّم، ويدل على التدرج أو التتابع و"المهني" من مهنة أي عمل دائم ومنظّم وبهذا يقصد بالمسار المهني سلسلة المراحل التي يمر بها الموظف خلال حياته الوظيفية من التوظيف إلى التكوين والترقية وتحمل المسؤوليات.

## صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض الصعوبات الميدانية والمنهجية، أبرزها انعدام المراجع العلمية الكافية خاصة الكتب المتخصصة في موضوع الولايات المنتدبة، بالإضافة إلى محدودية الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع كما كانت هناك صعوبة في الحصول على بعض المعطيات الرسمية الدقيقة أبرزها ما تعلق بأداة الاستبيان ، حيث لوحظ تفاوت في فهم بعض الأسئلة من طرف المستجوبين ، ووجود اجابات سطحية أو غير دقيقة أحيانا ما أثر جزئيا على جودة المعطيات ، كما واجهت أداة المقابلة بعض العراقيل أبرزها التحفظ في التصريح ببعض المعلومات من قبل بعض الموظفين وصعوبة تحديد المواعيد بسبب انشغالهم المهنية ، إلى جانب التحديات المرتبطة بتوزيع وجمع الاستبيانات من الموظفين والمواطنين في منطقة الدراسة ، علاوة على ذلك شكل ضيق الوقت وارتباطات الوظيفة عائقًا إضافيًا في إنجاز البحث بالسرعة المطلوبة.

## تصميم الدراسة

قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول للإطار المفاهيمي والنظري وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث تناولنا الهيكلة الإدارية المحلية والخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام و الفصل الثاني قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تطرقت إلى مسار التقسيم الإداري في الجزائر وتطور نظام الولايات المنتدبة في الجزائر و الإطار القانوني والتنظيمي الذي يُوّطره كما تناول أثر نظام الولايات المنتدبة على تحسين الخدمة العمومية إضافة إلى دراسة تأثيره على الموظف العام أما الفصل الثالث يعرض دراسة ميدانية لحالة الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ أجريت على عينة من المواطنين والموظفين من خلال إستبيان يهدف إلى قياس مدى تحقق أهداف النظام الجديد مع تحليل البيانات و استخلاص الاستنتاجات.

# الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي

## مقدمة الفصل

تعتبر المفاهيم الاساسية حجر الأساس لأي دراسة فإن هذا الفصل يعنى بتقديم تحديد دقيق لجملة من المفاهيم المحورية ذات الصلة بموضوعنا وفي مقدمتها الإدارة المحلية باعتبارها إحدى أدوات تسيير الشأن العام والولايات المنتدبة كصيغة تنظيمية حديثة أقرها المشرع الجزائري لتقريب الإدارة من المواطن وتحسين الخدمة العمومية.

كما يتناول هذا الفصل الخدمة العمومية باعتبارها الغاية المركزية للعمل الإداري، وعاملاً رئيسياً في تحقيق التنمية المحلية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة بالإضافة إلى مفهوم المسار المهني للموظف العام الذي يعد من أهم العناصر المؤثرة على جودة الأداء الوظيفي واستقرار الموارد البشرية داخل المرفق العمومي.

## المبحث الأول : إطار مفاهيمي حول الهيكلة الادارية المحلية

يكتسي مفهوم الإدارة المحلية أهمية كبيرة لكونه يتصل مباشرة بمسائل التسيير المحلي واللامركزية وتوزيع الصلاحيات بين مختلف مستويات الحكم مما يجعله أداة فعالة لضمان مشاركة أوسع في اتخاذ القرار وتعزيز التنمية المحلية وفي ظل تطور الاحتياجات برزت صيغة الولايات المنتدبة كنموذج يهدف إلى تعزيز هذه المبادئ من خلال توزيع الصلاحيات بشكل أكثر فعالية يتناول هذا المبحث تعريف الإدارة المحلية وأهميتها ومقوماتها ثم يستعرض مفهوم الولايات المنتدبة ومبررات استحداثها ومعايير المعتمدة في التقسيم .

## المطلب الأول : إطار مفاهيمي حول الإدارة المحلية

## أولاً : تعريف الإدارة المحلية

تعددت وتباينت التعاريف التي تناولت الإدارة المحلية ولم يتفقوا على تعريف موحد لها بالنظر لكون أن كل مفكر ينظر للإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية للدولة التي ينتمي إليها المفكر ولكن بالرغم من ذلك نجد اتفاق حول المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية.<sup>1</sup>

فذهب بعض الباحثين إلى اعتبار الإدارة المحلية هي أسلوب يتم بمقتضاه تنظيم الشؤون المحلية وإدارتها من قبل السكان المحليين أنفسهم بواسطة هيئات ينتخبونها وتمتع بالشخصية المعنوية إلا أنها تبقى خاضعة لرقابة وإشراف السلطة المركزية.<sup>2</sup>

ويعرفها جانب ثان من الفقه بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية حيث تنفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة " <sup>3</sup> وعرفها الكاتب البريطاني كرام موري **MODIE CRAME** " أنها مجلس منتخب تتركز

1 - محمد محمود الطعمنة ، نظم الإدارة المحلية ( المفهوم والفلسفة والأهداف ) ، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان ، 18.20 أغسطس 2003 ، ص 8 .

2 - صالح عبد الرزاق الخوالدة ، الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية ، دار الرابطة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2020 ، ص 38

3 - حسن مصطفى البحري ، سعيد عبد الواحد نحيلي ، الإدارة المحلية، الجامعة الافتراضية السورية ، 2021 ، ص 20 .

فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة.<sup>1</sup>

ويعرفها فؤاد العطار بأنها " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية مباشر اختصاصها تحت إشراف الحكومة ورقابتها " وأهم ما يميز هذا التعريف تركيزه على جانب الانتخاب وعلى إشراف ورقابة الحكومة المركزية.<sup>2</sup>

وعرفها حمدي القبيلات " الإدارة المحلية عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصه على أساس جغرافي حيث يتولى شخص معنوي عام محلي لتقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء من إقليم الدولة".<sup>3</sup>

مما سبق طرحه من هذه التعريفات يمكننا القول بأن الإدارة المحلية هي توزيع أعباء الوظيفة الإدارية للدولة بناء على قانون بين الأجهزة التنفيذية المركزية وبين المجالس المحلية المنتخبة على مستوى الوحدات الإدارية المتمتعة بالشخصية المعنوية وتمارس اختصاصها ومهامها وفقا لمواردها المالية عن طريق المجالس المحلية وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.

### ثانيا : مقومات الإدارة المحلية

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل في تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلالية مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية ويظهر ذلك في العناصر الآتية :

#### 1- تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية

تعرف الشخصية المعنوية على أنها مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين وينظر إليها وتعامل كما لو كانت شخصاً

1 - غنية نزلي، دور الإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق تخصص تنظيم إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2023/2024، ص14.

2 - محمد محمود الطعمنة، المرجع السابق، ص8.

3 - صالح عبد الرزاق الخوالدة، المرجع السابق، ص39.

حقيقيا فهي لها حقوق وعليها التزامات وهي شخصية مستقلة عن الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها.<sup>1</sup>

كما أن الإعراف بالشخصية المعنوية لجزء من اقليم الدولة يترتب عليه استقلالها بالقيام برعاية مصالحها المحلية التي يحددها القانون في بيانه لاختصاصات هذه الهيئات المحلية.<sup>2</sup>

وفكرة الشخصية المعنوية أو الاعتبارية تعني اعتراف القانون بالشخصية القانونية لمجموعة من الأشخاص، تعمل على تحقيق هدف مشترك أو إلى بلوغ غاية محددة وما يترتب على قيام الشخصية المعنوية نتائج قانونية تتركز في قيام شخص قانوني جديد يتمتع بالأهلية الكاملة في حدود أهدافه فيكون أهلا لاكتساب وتحمل الالتزامات وتكون له ذمة مالية مستقلة.<sup>3</sup>

إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة.

## 2- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها " ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي".<sup>4</sup>

إن اعتراف المشرع بوجود مصالح محلية تختلف عن المصالح الوطنية يتطلب أن تتولى تلك المصالح المحلية هيئات محلية منتخبة تنوب عن سكان تلك الوحدة المحلية باعتبار هؤلاء النواب من

1 - محمد محمود الطعمنة ، المرجع السابق ، ص9.

2 - محمد راغب الحلو ، القانون الإداري ، دار المطبوعات الجامعية ، مصر ، 1969 ، ص 96.

3 - الصالح ساكري ، المعوقات التنظيمية وإثرها على فعالية الجماعات المحلية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، السنة الجامعية 2007/2008 ، ص 194 .

4 - محمد محمود الطعمنة ، المرجع السابق ، ص10.

أبناء تلك المنطقة والذين يعرفون حاجيات سكان تلك المنطقة ويرغبون في حل المشاكل التي يعانون منها.<sup>1</sup>

فجوهر الإدارة المحلية أو الحكم المحلي أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم ، فلا يكفي أن يعترف المشرع بأن ثمة مصالح محلية متميزة، وإنما يجب أن يشرف على هذه المصالح المحلية من يهتمهم الأمر بأنفسهم ولما كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.<sup>2</sup>

### 3- تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية

يقصد بهذا ضرورة ارتباط الهيئات المحلية مع الحكومة المركزية ، لأن مبدأ استقلالية الإدارة المحلية لا يعني استقلالها المطلق، لأننا لو سلمنا بالاستقلال التام ستكون الدولة مهددة في وحدتها كنشوء الكيانات السياسية ، وبالتالي ستصبح الدولة مهددة بالخطر، ولضمان الاستقلال والحد من عيوبه وضعت الإدارة المحلية تحت رقابة السلطات المركزية.<sup>3</sup>

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة، ومن المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين به اختصاصات وصلاحيات الإدارة المحلية ، ومن خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية التي يتم فيها رقابة السلطة المركزية، ويرى حسن عواضة أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه.<sup>4</sup>

1 - غنية نزلي ، المرجع السابق ، ص20.

2 - صالح عبد الرزاق الخوالدة ، المرجع السابق ، ص 44 .

3 - غنية نزلي ، المرجع السابق ، ص23.

4 - محمد محمود الطعمانة ، المرجع السابق ، ص11.

فالمجالس المحلية ما هي إلا جزء من أجهزة الدولة ولا يمكن في أي ظرف كان أن تتحول إلى دولة داخل دولة لأن الوزراء في آخر المطاف مسؤولين أمام البرلمان عن جميع الخدمات المقدمة للمواطنين سواء كانت هذه الخدمات تقدم من طرف الإدارة المركزية أو الإدارة المحلية.<sup>1</sup>

### ثالثا : أهمية الإدارة المحلية

من منطلق فلسفة الإدارة المحلية يمكن أن نلمس الأهداف وأهمية الإدارة المحلية كالتالي :

#### 1- أهميتها من الجانب السياسي

تتمثل الأهداف السياسية للإدارة المحلية في تقريب الإدارة السياسية من الأهالي وأفراد الشعب حيث يمكن في وجود الإدارة المحلية الاتصال المباشر بين المواطنين وممثلي الحكومة ويظهر كذلك الجانب السياسي في عملية الانتخابات التي تشكل الجماعات المحلية وتتمثل هذه الأهمية في :<sup>2</sup>

- تدعيم النظام الديمقراطي لأن نظام الإدارة المحلية يتيح للسكان المحليين الفرصة في إدارة شؤونهم بأنفسهم، وذلك من خلال النواب المنتخبين ، كما أن الديمقراطية المحلية تشكل أهم ركائز الديمقراطية الوطنية .
  - تنمية الوعي السياسي لدى المواطنين فالإدارة المحلية تساعد في تدريب المواطنين على الاهتمام بشؤون المجتمع وتوجيه سلوكهم وحصره في الجانب الإيجابي إذ يشاركون في تلبية احتياجاتهم الفردية والجماعية ومراعاة رغباتهم الخاصة.<sup>3</sup>
- أيضا من أهم الأهداف السياسية التي تهدف إليها الإدارة المحلية السعي إلى تحقيق الديمقراطية والمشاركة فنظام الإدارة المحلية، يقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات و إدارة الشؤون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع فالإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية.

1 - سليمان محمد الطماوي ، أهم المشكلات التي تواجه البلديات في العالم العربي والحلول المناسبة لها ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد 01 ، الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الادارية ، مصر ، 1970 ، ص 231 .

2 - صالح عبد الرزاق الخوالدة ، المرجع السابق ، ص 57 .

3 - غنية نزلي ، المرجع السابق ، ص 41 .

كذلك دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي فنظم الإدارة المحلية تساهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة مما يجهض ويضعف مراكز القوى والقضاء عليها نهائياً.<sup>1</sup>

## 2- أهميتها من الجانب الإداري

يعتبر نظام الإدارة المحلية الأقرب إلى المواطن لتقديم السلع والخدمات المحلية، ولذا فالإدارة المحلية تلعب دوراً مهماً من الجانب الإداري ويمكننا أن نلخص تلك الأهداف كالاتي :

- يعتبر تقريب الإدارة إلى المواطن وذلك عن طريق الإدارة المحلية أمر ضروري لمعرفة ما يريده المواطنون من احتياجات ورغبات ونوعية في الخدمات التي يريدها وكذا مستوى الأداء الذي يتوقعونه.
- معرفة احتياجات المواطنين لكل وحدة إدارية على حدة، ستكون مسؤولية المجالس المحلية المنتخبة، لأن هذه الأخيرة هي الأجدر بمعرفة ظروف وتوقعات واحتياجات المواطنين الذين يعيشون معهم.
- العمل الإداري على المستوى المحلي يوفر السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات والأعمال وحل المشكلات وتداركها وذلك بتوفير المعلومات لدى الرؤساء بالمستويات اللامركزية في وقت قصير وذو معلومات صحيحة ومتكاملة، حيث يتم التنسيق مع مختلف الخدمات الميدانية كالخدمات الصحية والتعليمية والخدمات الخاصة بالإسكان والشؤون الاجتماعية ... إلخ على مستوى الوحدة الإدارية المحلية في وقت قصير.<sup>2</sup>

## 3- أهميتها من الجانب الاقتصادي

لا تقل عن غيرها من أهداف الإدارة المحلية فلا يخفى ما تمثله الإدارة المحلية من إحياء للموارد الاقتصادية، واستخدامها واستثمارها الاستثمار الأمثل على مستوى المحافظة، وفي إعداد خطة المحافظة قصيرة المدى أو البعيدة المدى يُراعى الإمكانيات المتاحة محلياً، والموارد التي لم يسبق استغلالها في إطار من الخدمة العامة للدولة، وفي ذلك تحقيق للتنمية الاقتصادية الإقليمية وتشجيع

1 - محمد محمود الطعمانة ، المرجع السابق ، ص 15.

2 - غنية نزلي ، المرجع السابق ، ص 41.

على رفع مستويات العيشة لأعداد كبيرة من المواطنين بدلاً من تركيز التنمية الاقتصادية على المدن الكبيرة أو العاصمة فقط.

من أهداف اللامركزية الإدارية تخفيف العبء عن المركزية الإدارية في عدة مجالات ومن جهة أخرى كل تطور من الجانب الاقتصادي في الإدارة المحلية سيؤثر حتماً على الدولة ككل.<sup>1</sup>

#### 4- أهميتها من الجانب الاجتماعي

إن أهمية الإدارة المحلية من الجانب الاجتماعي لها من الأهمية بمكان بالنسبة للمواطنين نذكر منها :

- نظام الإدارة المحلية يوفر أكبر قدر من الاستقرار والطمأنينة لأكثر عدد من المواطنين وذلك بتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم على مستوى وحداتهم الإدارية.
- تعزيز الثقة بالنفس من طرف المواطنين وشعورهم بمدى أهميتهم في صنع القرار المحلي، الأمر الذي يزيدهم إبداعاً في تسيير شؤونهم المحلية.
- حصول المواطنين على احتياجاتهم بكل سهولة ويسر داخل الإدارة المحلية الواحدة.<sup>2</sup>

1 - صالح عبد الرزاق الخوالدة ، المرجع السابق ، ص 58 .

2 - غنية نزلي ، المرجع السابق ، ص 42.

## المطلب الثاني : تعريف الولايات المنتدبة ومبررات استحداثها

برزت الولايات المنتدبة كصيغة تنظيمية مستحدثة لسد الفجوة بين التمركز المفرط في اتخاذ القرار وبين الحاجة إلى تمكين الأقاليم المحلية من أدوات التسيير الذاتي والمرن فيعتبر نظام الولايات المنتدبة إحدى المحطات المهمة في مسار ترسيخ مبادئ اللامركزية وتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، ما يجعل دراستها ضرورة علمية لفهم التحولات التي يعرفها البناء الإداري في الجزائر .

وقد تم إعتقاد هذا النمط الإداري الجديد من طرف الدولة الجزائرية كحل مرحلي لتجاوز اختلالات التوزيع الإداري والتنمية غير المتوازنة.

## أولاً: تعريف الولايات المنتدبة

تبعاً لتغير الظروف بين أجزاء إقليم الولاية وتزايد المشاكل المتنوعة أدى بالمشروع الجزائري إلى استحداث نظاماً جديداً أطلقت عليه المقاطعة الإدارية كهيئة جديدة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15-140 الذي تم استحداث المقاطعات الإدارية بموجبه وتحت إشراف ولاية منتدبون، من أجل تقريب الإدارة من المواطن ومكافحة البيروقراطية ولتخفيف الضغط عن الولايات الأصلية، وتحسين الأداء الإداري.

وبالرجوع للمرسوم الرئاسي رقم 15-140 أن المشروع الجزائري لم يعطي تعريف للمقاطعة الإدارية أو الولاية المنتدبة ولقد أعطى عدة باحثين عدة تعريفات للمقاطعة الإدارية فمنهم من عرفها بقوله " المقاطعة الإدارية هي وحدة إدارية جديدة تدعمت بها الإدارة العامة الجزائرية. " <sup>1</sup>

استحدثت الولايات المنتدبة بموجب الإصلاحات السياسية والإدارية الأخيرة في عدد من ولايات الجنوب التي تمتاز بخصوصيات جغرافية و اقتصادية وثقافية فهي تهدف لتجويد وترقية الخدمة العمومية من خلال الإستجابة لمصالح وحاجيات المواطنين المتزايدة بكفاءة وبنوعية في المكان والزمان المناسبين ومنهم من عرفها بأنها " هيئة إدارية محلية تقوم بمهام التنسيق والرقابة على أنشطة البلديات التابعة لها ومصالح الدولة الموجودة بها. "

1 - نباشي أمينة ، قرفي أمينة ، النظام القانوني للولاية المنتدبة في التنظيم الجزائري ، مذكرة ماستر تخصص قانون اداري ، جامعة العربي التبسي تبسة ، 2021/2022 ، ص 17.

وتعرف أيضا بأنها وحدة إدارية ذات طابع خاص تُنشأ بموجب مرسوم تنفيذي وتمنح لها صلاحيات موسعة لتسيير الشؤون المحلية في إطار اللامركزية الإدارية مع احتفاظها بارتباطها الهيكلي والتنظيمي بالولاية الأم ويعين على رأسها والي منتدب يتمتع بصلاحيات تنفيذية تحوّل الإشراف على مختلف القطاعات والمصالح الإدارية الواقعة ضمن نطاقها الجغرافي مع الالتزام بالتنسيق الدائم مع والي الولاية الأصلية.

وتعد الولاية المنتدبة شكلاً وسيطاً بين الدائرة والولاية إذ تتجاوز في صلاحياتها وحجم هيكلتها الإدارية مستوى الدائرة دون أن ترقى إلى مستوى الولاية من حيث الاستقلال المالي والإداري وقد تم استحداث هذه الصيغة الإدارية كآلية تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتسريع التنمية المحلية خاصة في المناطق النائية أو ذات الكثافة السكانية المتزايدة.<sup>1</sup>

ومن ما سبق يمكن استخلاص خاصيتين للولاية المنتدبة عدم تمتعها بالشخصية المعنوية وعدم وجود مجلس منتخب على مستواها.<sup>2</sup>

وتمثل الولاية المنتدبة خطوة مرحلية نحو الترقية إلى ولاية كاملة وفقاً لمعايير تعتمد عليها الدولة في التقييم مثل توفر البنية التحتية النمو السكاني والقدرات الاقتصادية.

### ثانياً : مبررات استحداث الولايات المنتدبة

إن الحكمة من استحداث المشرع الولايات هو تحقيق مصالح المواطنين وتلبية حاجاتهم وتمكينهم من قضاء حوائجهم بكل سهولة ، وتحقيقاً لهذا الغرض كان لزاماً على الدولة أن تعتمد على عناصر وأسس من أجل التقسيم الإداري.<sup>3</sup>

1 - فريجات اسماعيل ، "مركز المقاطعة الإدارية في التنظيم الإداري الجزائري" ، دفاقر السياسة والقانون ، العدد 18 ، جانفي 2018 ، ص 235.

2 - نباشي أمينة ، قرفي أمينة ، المرجع السابق ، ص 17.

3 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 115.

يعد استحداث الولايات المنتدبة من أبرز محطات إصلاح التنظيم الإداري في السنوات الأخيرة حيث جاء هذا الإجراء استجابة لمجموعة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية التي فرضت على الدولة إعادة النظر في آليات تسيير الإقليم الوطني.<sup>1</sup>

وعليه سنتطرق فيما يلي لأهم المبررات :

- 1- **تقريب الإدارة من المواطن** : هو أهم الأهداف من وراء إنشاء المقاطعات الإدارية لأن ذلك سيسمح للمواطنين بتلبية حاجاتهم الإدارية دون حاجة للتنقل إلى عاصمة الولاية، بل يفترض أن أغلب الملفات الإدارية يتم معالجتها على مستوى المقاطعات الإدارية الجديدة ومن ثم يجد المواطن بقربه مختلف المصالح الإدارية التي يحتاجها لقضاء حاجاته اليومية.
- 2- **تكثيف وجود سيادة الدولة في المناطق الحدودية** : خاصة التي تواجه مشاكل لاسيما ولايات الجنوب الكبير حيث توجد ضغوط ناجمة عن رهانات جغرافية سياسية أصبحت جلية يوما بعد يوم.
- 3- **دعم وتشجيع النمو الاقتصادي والاجتماعي** : وهذا لاسيما في مناطق الجنوب والهضاب العليا من أجل البحث عن التوازن في مجال التوزيع السكاني على مجمل التراب الوطني.
- 4- **تخفيف الضغط عن بعض الولايات** : وهذا نظرا لأن بعض الولايات أصبحت بطيئة في مجال التسيير بفعل العدد الكبير من البلديات التي تشكلها وما يلحق بها من تبعات أو التركيز الكبير للنشاطات المختلفة التي تمارس بها وبالتالي فإن استحداث المقاطعات الإدارية سيخفف الضغط عن هذه الولايات ويمكنها تقريب الإدارة من المواطن.<sup>2</sup>
- 5- **تحسين فعالية التسيير المحلي والاستجابة الفورية للانشغالات.**
- 6- **تعزيز التنسيق بين السلطات المحلية و المركزية.**

1 - لخضر نوال، "إصلاح التنظيم الإداري في الجزائر كمدخل لتحقيق العدالة المجالية"، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 14، 2021، ص54.

2 - لخضاري عبد المجيد، خليفي وردة، المرجع السابق، ص116.

7- إلى جانب المبررات الآنية جاءت الولايات المنتدبة أيضاً ضمن رؤية استراتيجية تهدف إلى تحضير المناطق المرشحة للترقية إلى ولايات مستقبلاً، عبر تمكينها من آليات التسيير المحلي وتكوين مواردها البشرية ومؤسستها الإدارية.<sup>1</sup>

وعليه نستنتج أن الدولة في اعتمادها على نظام الولايات المنتدبة هدفت إلى تحقيق جملة من الأهداف أساسها هو التحكم الأفضل في الواقع الميداني وتقريب المسافات بين مراكز القرار والفضاء الاقليمي المعني من أجل تحقيق تسيير جوارى أفضل.<sup>2</sup>

---

1 - لخضر نوال ، المرجع السابق ، ص 54.

2 - صفاء بن موسى ، "النظام القانوني للمقاطعة الإدارية وعلاقتها بالجماعات المحلية" ، مجلة أفاق للأبحاث الساسية والقانونية ، المجلد 6 ، العدد 1 ، جوان 2023 ، ص 101.

## المطلب الثالث: المعايير المعتمدة في استحداث الولايات المنتدبة

إن استحداث الولايات المنتدبة استند إلى جملة من المعايير الموضوعية التي حددتها السلطات العمومية لضمان تحقيق الأهداف التنموية والإدارية المرجوة من هذا النمط الجديد من التقسيم الإداري وقد تم اعتماد هذه المعايير ضمن رؤية شاملة للإصلاح الإداري تركز على مبادئ التوازن الجهوي والعدالة وتحسين أداء المرفق العام.

**1- معيار الكثافة السكانية :** يعتبر معيار الكثافة السكانية من أهم المعايير المعتمدة لاستحداث الولايات المنتدبة غير أن هذا المعيار لا يعني كثيرا ولايات الجنوب والتي تتوفر على عدد سكان في الأغلب يكون قليل.<sup>1</sup>

**2- معيار عدد البلديات :** يعتبر هذا المعيار مهما جدا خاصة في ولايات الشمال التي تشهد وجود عدد هائل من السكان ما يترتب عليه وجود عدد كبير من البلديات وبالتالي يصعب التحكم والتسيير من طرف واحد ولذلك فاستحداث الولايات المنتدبة في الولايات التي تعرف تواجد عدد كبير من البلديات أمر مناسب فهذا يخفف العبء عن الولاية الأصلية.

**3- معيار البعد عن النسبة إلى مقر الولاية :** يعتبر هذا المعيار أساسيا خاصة في ولايات الجنوب التي تكون مساحتها شاسعة وهو ما يصعب على المواطن الانتفال إلى مساحة بعيدة من أجل قضاء حوائجه وهو أمر صعب عليه فقد يؤدي إلى تأخير مصالحه، وبالتالي يشجع هذا المعيار تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل عملية استخراج وثائقه التي يحتاجها بكل سهولة.<sup>2</sup>

**4- الحركية الاقتصادية والقدرات التنموية :** المناطق التي تتوفر على نشاط اقتصادي معتبر (فلاحي، سياحي، صناعي أو تجاري) تمثل بيئة مناسبة لإنشاء ولاية منتدبة لأن توفر قاعدة اقتصادية يعزز من فرص نجاح الهيكل الإداري الجديد كما يتم تقييم الإمكانيات المستقبلية لتوسيع الاستثمار وتحقيق التنمية المحلية.

1 - لخضر نوال ، المرجع السابق ،ص54.

2 - لخضاري عبد المجيد ، خليفتي وردة ، المرجع السابق ،ص116،117.

5- توفر البنية التحتية الإدارية والمؤسسية : من الشروط الأساسية في استحداث ولاية منتدبة أن تتوفر المنطقة على الحد الأدنى من المرافق الإدارية كوجود مقرات للدوائر، البلديات، مصالح الأمن، العدالة، التربية، الصحة، والنقل فهذه البنية تمثل قاعدة انطلاق لتأطير التسيير المحلي وتسهيل تنفيذ السياسات العمومية.<sup>1</sup>

6- معيار السيادة : من بين المعايير التي اعتمدت في استحداث 10 مقاطعات إدارية في الجنوب والتي لا تتوفر على كثافة سكانية عالية ، ولا على عدد كبير من البلديات بالمقارنة مع ولايات الهضاب العليا وولايات الشمال هو معيار السيادة وذلك نظرا لما تواجهه المناطق الحدودية ولا سيما ولايات الجنوب الكبير من توتر وتجاوزات قد تكون خطيرة، ناجمة عن ضغوطات داخلية وخارجية ولمواجهة ذلك وجب تكثيف دور الدولة وبسط سيادتها في المنطقة.<sup>2</sup>

يتبين من خلال هذا المبحث أن الهيكلة الإدارية المحلية تمثل ركيزة أساسية في تنظيم الشأن العام وتحقيق التنمية المتوازنة حيث تناولنا تعريف الإدارة المحلية باعتبارها إطارا لتجسيد اللامركزية وتحقيق فعالية التسيير مع إبراز مقوماتها وأهدافها كما تم التطرق إلى نظام الولايات المنتدبة كآلية جديدة اعتمدها الدولة لتجاوز اختلالات التنظيم التقليدي مدعومة بعدة مبررات تتعلق بتقريب الإدارة من المواطن وتحسين أداء المصالح العمومية في المناطق ذات الخصوصية الجغرافية والتنمية.

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ،ص117.

2 - مجادة بوخزنة ، " مكانة المقاطعات الإدارية المستحدثة في التنظيم الإداري الجزائري " ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلد 9 ، العدد 3 ، ديسمبر ، 2018 ، ص 774.

## المبحث الثاني : مفهوم الخدمة العمومية

تعد الخدمة العمومية محورًا رئيسيًا في علاقة المواطن بالإدارة، كما تعتبر من بين أهم الوظائف التي تضطلع بها الدولة لضمان تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة فهي تمثل وسيلة لتكريس مفهوم الدولة الاجتماعية، وتجسيدًا لالتزام السلطة العمومية بتوفير خدمات أساسية كالصحة والتعليم والنقل، وغيرها من المرافق التي تهم الحياة اليومية للمواطنين.

## المطلب الأول : تعريف الخدمة العمومية

تعددت التعاريف التي حاولت ضبط مصطلح الخدمة العمومية وذلك لتعدد اتجاهات المفكرين والباحثين فلا يوجد اتفاق واضح بشأنها وسنقوم بتقديم مجموعة من التعريفات التي تناولت مصطلح الخدمة العمومية :

الخدمة العمومية هي كل نشاط تقدمه الدول أو أحد أشخاص القانون العام، بهدف إشباع حاجة عامة، وتخضع هذه الخدمة لمجموعة من المبادئ التي تميزها عن الأنشطة الخاصة.

وقد عرفها الفقيه الفرنسي **LEON DUGUIT** :

" الخدمة العمومية نشاط يمارس من طرف الدولة أو تشرف عليه، يهدف إلى إشباع حاجة جماعية، ويخضع في تنظيمه وسيره لقواعد قانونية خاصة، تختلف عن القواعد المطبقة على العلاقات الخاصة."<sup>1</sup>

و يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها.

و يقصد بالخدمة العمومية مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدول أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، حيث تقوم هذه الخدمة على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين .<sup>2</sup>

1 - بوقاسم أمال ، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2016/2013 دراسة استطلاعية ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية قسم تنظيم سياسي واداري ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2018/2017 ، ص 29.

2 - غالم إلهام مصطفى ، الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية ، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مج 5 ، ع2 ، أكتوبر 2018 ص 222

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمدة المؤرخ في 31 يناير 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة ".<sup>1</sup>

ويعرفها **JEAN LUDOVIC SILICANI** مستشار الدولة الفرنسي بأنها :  
" مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة. " <sup>1</sup>

ويركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين:

#### أولاً : مفهوم الخدمة العامة كعملية :

حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية ، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي ، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات ، وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي : <sup>2</sup>

أ/ **الأفراد**: يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى ، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته ، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة ، مثل محاكمة الأفراد ، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

ب/ **الموارد** : حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة ؛ أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد ، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة ، مثل خدمات رخص مرور السيارات ، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

ج/ **المعلومات** : تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة ، كمحصلة للتطور في

1 - فوزية صادقي ، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية ، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال تخصص إعلام واتصال ، جامعة قسنطينة 3 ، 2021/2020 ، ص 62.

2 - ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 455.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات ، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.<sup>1</sup>

### ثانيا : مفهوم الخدمة العامة كنظام

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي :

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
  - نظام تسليم الخدمة : وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.
- ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين :

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة .

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع ، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فيقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ثم عليه بالانتظار لكي تنتهي الخدمة.

وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة،<sup>2</sup> غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجرى داخل مكتب الخدمة العامة مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة والمخالفات ، التسجيل ، المراجعة الداخلية ، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن وهو أمر ضروري لاستكمال الخدمة وتقديمها.

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس ، المرجع السابق ، ص 455 .

2 - عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/2099 ، ص 41،42.

أما بالنسبة للمشرع الجزائري فلم يعطي تعريف واضح للخدمة العمومية لكن حاول وضع تعريف لها في مجال السمع البصري وذلك بموجب القانون 04/14 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمع البصري، حيث عرفت المادة 07 منه في الفقرة السادسة "الخدمة العمومية للسمع البصري هي نشاط للاتصال السمع البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمع البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والاستمرارية." <sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول بأن الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الأفراد في إطار تحقيق المصلحة العامة، ويسير هذا النشاط بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية. <sup>2</sup>

---

1 - القانون 04-14 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمع البصري، الجريدة الرسمية، العدد 16 المؤرخة في 23 مارس 2014، ص8.

2 - فوزية صادقي، المرجع السابق، ص63.

## المطلب الثاني : مبادئ الخدمة العمومية

اتفق معظم الباحثين في ميدان الإدارة العمومية على مجموعة من المعايير التي تميز الخدمة العمومية وهي في الحقيقة مستمدة من المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة والتي تتلخص في المعايير التالية :

## 1- مبدأ المساواة :

و يعني أن يحصل الأفراد في المجتمع على الخدمة العامة على قدم المساواة ، هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية ، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة،<sup>1</sup> و عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي ..... الخ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالمية.

ومع ذلك فإن مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العامة ليس مطلقا إذ يشترط تماثل المراكز ومع ذلك فإن مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرافق العامة ليس مطلقا إذ يشترط تماثل المراكز من حيث تشابه وتعادل أوضاعهم فمثلا القاعدة الدستورية تنص على تساوي جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون ، فهنا النص الدستوري يؤكد على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العامة لجميع المواطنين ، لكن الأمر يقتصر فقط على الذين تتوفر فيهم الشروط التي يحددها القانون.<sup>2</sup>

2- مبدأ التطور أو التكيف : هذا المبدأ يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية ، لمجارة التطورات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات.<sup>3</sup>

1 - زبير الياس شويحة محمد ، الاطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماستر حقوق تخصص الدولة والمؤسسات ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2021/2020 ، ص 14.

2 - ضالع بخالد ، أليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، دراسة المصلحة البيومترية لبلدية أولاد ابراهيم ، مذكرة ماستر علوم سياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية ، جامعة سعيدة ، 2018/2017 ، ص 12.

3 - بوقاسم أمال ، المرجع السابق، ص 36.

**3- مبدأ الاستمرارية :** يقتضي ضمان تقديم الخدمة بصفة دائمة دون انقطاع، باعتبار أن توقفها قد يضر بالصالح العام لذلك يجب ان يكون عمل المرافق العمومية منظما وغير متقطع لان استمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل اساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها ومؤسساتها وهيئاتها.<sup>1</sup>

**4- مبدأ المجانية النسبية :** امتدادا لمبدأ المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة ، من حيث مستوى الدخل ، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع مثل خدمة الصحة والأمن... الخ ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة الصناعية والتجارية.

**5- مبدأ الشمولية :** انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية، ومن ثم فان هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم ونرى أن هذا المبدأ يقترب من مبدأ المساواة إلا أنه يمكن أن يجد مرجعيته في مبدأ عدم التخصيص أي لا يمكن تخصيص خدمة معينة لفئة معينة من المواطنين إلا وفق الشروط المحددة قانونا ، أي أن كل من توفرت فيه الشروط يستفيد من الخدمة دون تحديد مسبق لشخص بعينه أو فئة بعينها.<sup>2</sup>

**6- مبدأ الفعالية :** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوية في مجال النقل ، الكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرقات في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة ، يساهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى وعليه فإن هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.<sup>3</sup>

1 - فوزية صادقي ، المرجع السابق ، ص 73.

2 - ضالع بخالد ، المرجع السابق ، ص 36.

3 - قديد ياقوت ، بن عيسى إلهام ، "عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها" ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد 8 ، ديسمبر 2018 ، ص 200.

**7- معيار التضامن :** الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية ، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي وهي :

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.<sup>1</sup>

---

1 - مغربي شهرزاد مروى ، حاكمي إكرام ، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص القانون الاداري ، جامعة سعيدة ، 2021/2020 ، ص 41.

## المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية

تعددت تصنيفات الخدمة العمومية وذلك بالنظر للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقدم التكنولوجي الامر الذي جعل إلى ظهور أنواع عديدة وكثيرة من الخدمات العمومية التي أقرتها الدولة من أجل تحقيق وإشباع حاجات الأفراد .<sup>1</sup>

فيمكن تصنيفها من حيث طبيعة نشاط الخدمة وكذلك من حيث طبيعة الخدمة المقدمة ومن حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة وأخيرا من حيث طبيعة وهذا ما سنوضحه :

## أولا : من حيث طبيعة نشاط الخدمة

- تظم الخدمة العمومية مجموعة من الخدمات المنظمة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية :
- **الخدمات الإدارية :** هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المحلي مثل خدمات مرافق الحالة المدنية .
  - **الخدمات ذات الطابع الاقتصادي الصناعي والتجارية :** وتتمثل الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والصناعي والتجاري، مثل خدمات مؤسسات المياه ومؤسسات الكهرباء والغاز، والصرف الصحي وغيرها، وهي خدمات تتعلق بمستلزمات الحياة الضرورية.
  - **الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي :** لقد تطورت هذه الخدمات بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، وهي عبارة عن خدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التعليم ، الخدمات الصحية وغيرها، وهي خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.<sup>2</sup>

1 - مغربي شهرزاد مروى ، حاكمي إكرام ، المرجع السابق ، ص 46.

2 - فوزية صادقي ، المرجع السابق ، ص 69.

## ثانيا : من حيث طبيعة الخدمة المقدمة

تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة الخدمة المقدمة إلى خدمات فردية وخدمات جماعية وهي كالتالي :

- **خدمات فردية :** تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها، مثل الخدمة الصحية التي يحظى بها بمفرده.
- **خدمات جماعية :** تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم الفرد بطلب توفيرها مثل توفير الإنارة العمومية.

## ثالثا : من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة

تأخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أشكال متمثلة في خدمة مجانية، خدمة بالمقابل وأخيرا خدمة مدعمة وسنعرضها كالتالي :

- **خدمة مجانية :** وهي الخدمات التي تقدم بدون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كإنارة الشوارع، الأمن العمومي، حملات التلقيح.... إلخ.
- **خدمة بالمقابل :** وهي الخدمات التي يتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل خدمة الهاتف العمومي، كهرباء المنازل.... إلخ.
- **خدمة مدعمة :** هذا النوع من الخدمة يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل المستفيد جزء من تكلفة الخدمة والباقي تتحمله خزينة الدولة مثل النقل العمومي، السكن الاجتماعي... إلخ.<sup>1</sup>

1 - فوزية صادقي ، المرجع السابق ، ص 69.

## رابعاً : من حيث طبيعة استهلاكها

نجد فيها صنفان وهما :

- خدمة ذات استهلاك إجباري : تتمثل في الخدمات الضرورية التي لا بد أن تتوفر للفرد أو للجماعة مثل السكن، التعليم الأساسي...إلخ.
- خدمة ذات استهلاك اختياري : وهي عبارة عن الخدمات التي يكون الحصول عليها اختياريًا وليس بالإجبار مثل : شراء معدات صناعية خدمات النقل بالسكك الحديدية...إلخ.

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي :

**الصنف الأول :** يتمثل في الخدمات غير المسوقة المقدمة والمفروضة على جميع مواطنين والمقيمين من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية من الحصيلة الجبائية خصوصاً مثل : الأمن، خدمات البلدية، الإنارة العمومية النظافة العمومية، حماية البيئة...إلخ.

**الصنف الثاني :** يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة العمومية المقدمة مثل : الكهرباء، الغاز، الماء .. الخ أو تكون مدعومة جزئياً من الخزينة العمومية.<sup>1</sup>

و يمكن القول إن هذا التقسيم الذي عرضناه ليس تقسيماً ثابتاً بل هناك عدة تقسيمات أخرى تختلف بحسب الزاوية التي ينظر منها إلى الخدمة العمومية، والتي لا تخرج عن نطاق الخدمة العمومية التي هدفها تلبية الحاجات العامة للأفراد والمجتمع.

في ختام هذا المبحث يتضح أن الخدمة العمومية تعد من أهم وظائف الدولة وأدواتها في الاستجابة لحاجيات المواطنين حيث تقوم على مبادئ أساسية مثل الاستمرارية، المساواة، والملائمة وهو ما يبرز دورها الحيوي في تحقيق التنمية وتكريس العلاقة بين الإدارة والمواطن.

1 - مغربي شهرزاد مروى ، حاكمي إكرام ، المرجع السابق ، ص 49.

## المبحث الثالث : مفهوم المسار المهني للموظف العام

يعتبر المسار المهني من بين أهم وأبرز مميزات الوظيفة العمومية القائمة على النظام المغلق وقد أعطت مكانة خاصة للموظف العمومي و اهتمت به ابتداء من تحديد حقوقه وواجباته وصلاحياته المختلفة وتخطيط وتسيير مساره المهني، حيث أصبح هذا الموضوع يحتل أهمية كبيرة لدى الموظف والمؤسسة العمومية، ولتحقيق أهدافهما توجب عليها أن تقوم بالتخطيط الجيد والتسيير الفعال للحياة المهنية للموظف، فهو يخضع لقانون الوظيفة العمومية بمجرد تعيينه في منصبه التي تنشأ علاقة تنظيمية بينه وبين الإدارة تهدف بدورها إلى تحقيق الاستمرارية والديمومة الى انتهاء هذه العلاقة .

## المطلب الاول : تعريف المسار المهني

يقصد بالمسار المهني مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية ، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم ، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه.<sup>1</sup>

كما يمكننا تعريفه بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.<sup>2</sup>

وقد عرفها أحمد ماهر " بأنها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ، وبين الوظائف التي يقلدونها من ناحية أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل . لذا تهتم هذه العملية بمتابعة الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغل الفرد في مختلف هياكلها المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الفرد. "

1 - جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، ط 11 ، الرياض ، ص 484 .  
2 - جمال الدين مرسي ، الادارة الاستراتيجية للمورد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2001 ، ص 374 .

كما عرفها أحمد مصطفى بأنها " التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

ومنه تعتبر عملية تسيير المسار المهني هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو"<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف المسار المهني بالنظر اليه من عدة زوايا كما يلي : " انه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره وقد ينظر إلى المسار المهني من منظر الحركة داخل التنظيم."<sup>2</sup>

وعليه فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على إمتداد عمره الوظيفي وهو كل ما يمر به الموظف في حياته المهنية من لحظة توظيفه حتى التقاعد.<sup>3</sup>

1 - حبيبة علي، " تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي "، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جانفي 2015، ص 11.

2 - نوار حسين، "تنظيم المسار المهني للموظف في التشريع الجزائري، المجلة العربية للإدارة"، مع 38، ع 1، مارس 2018، ص 223.

3 - عشعاش مريم، تسيير المسار المهني للموظف دراسة حالة بلدية بئر الجير وهران، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2016/2015، ص 31.

## المطلب الثاني : خصائص المسار المهني

من خلال تعريف المسار المهني يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.<sup>1</sup>
- لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف و الانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين الفرد أو المؤسسة عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.<sup>2</sup>
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبئ المساعدة في التأهيل لنفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة

1 - بوطارفة عبد النور ، بوطارفة مسعود ، تنظيم المسار المهني للموظف ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2024/2023 ، ص 28.

2 - امحمد بورقعة ، محمد حرمة ، النظام القانوني للمسار المهني للموظف العمومي ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، جامعة غرداية ، 2020/2019 ، ص 17.

- وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة ، لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمال الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
  - تحقيق مصالح الأفراد في اختبار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها لتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.<sup>1</sup>

---

1 - فوزية قديد ، مطبوعة بعنوان تسيير المسارات المهنية ، لطلبة السنة الثالثة ليسانس LMD تخصص ادارة الموارد البشرية السداسي الخامس ، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2020/2019 ، ص 10.

## المطلب الثالث : أهمية المسار المهني

يمكن النظر إلى أهمية المسار المهني من منظور الفرد والمنظمة :

## أولاً : أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد :

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة فإن نجاح المسارات المهنية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- وضع الفرد أهداف واقعية تتماشى والخبرات المتحصل عليها لضمان التوافق.<sup>1</sup>
- العاملين الأصغر سناً يظهرون رغبة كبيرة في السيطرة على مساراتهم المهنية مما يدفعهم إلى قبول المهام التي تحددها المنظمة أو الإدارة.
- توفير الكفاءات المتميزة مستقبلاً لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة.<sup>2</sup>
- تحقيق التوازن بين المال والمسؤولية في العمل والمجتمع والأسرة.
- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن ، وفي توجهاتهم الوظيفية فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية فان آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثم فالفرد الآن يحاول

1 - أمحمد بورقة ، محمد حرمة ، المرجع السابق ، ص 17.

2 - هوارية توزاني ، تسير المسار المهني للموظف في ظل الامر 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2021/2022 ، ص 5.

أن يسعى إلى تحقيق تعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.
- تحقيق الرضا الوظيفي ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.
- بناء المهارات ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

#### ثانيا : أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة :

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.<sup>2</sup>

- إختيار الموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد أن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.
- تنمية واستخدام الموارد البشرية عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط ، نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئا

1 - فوزية قديد ، المرجع السابق ، ص 8.

2 - بوطارفة عبد النور ، بوطارفة مسعود ، المرجع السابق ، ص 31.

والتزاما على المنظمة، وهذا من خلال أدائه الضعيف لذلك فانه ومن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على تسيير مساراتهم المهنية، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم المهنية، وضمان الحركة المنظمة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والتقاعد والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمنظمة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المنظمة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

- توافر المهارات والمواهب ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.<sup>1</sup>
- الدافعية والقدرة على تطويرها حيث تتحدد فعالية تسيير المسار المهني بدرجة كبيرة بدافعية الفرد الى الانجاز وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع .
- مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة.<sup>2</sup>
- الاستقطاب ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
- توضيح الأهداف ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

1 - فوزية قديد ، المرجع السابق ، ص 9.

2 - حبيبة عليلي ، المرجع السابق ، ص 14،15.

- تقييم الأداء يساهم المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس السن العمر ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي في حالة وجود عدد كبير من المرشحين المركز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى ، أي أن احتمال بقائهم في وظائفهم تقدم فرص محدود للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في منظمة.<sup>1</sup>

في نهاية هذا المبحث يتضح أن المسار المهني يمثل المسيرة الوظيفية التي يقطعها الموظف العام خلال حياته المهنية ، ويتسم بمجموعة من الخصائص أهمها التدرج، الاستمرارية، والتأثر بالهيكلية الإدارية ، كما تتجلى أهميته في كونه ينعكس على أداء الموظف وتحفيزه ويسهم في بناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف الخدمة العمومية بكفاءة.

1 - فوزية قديد ، المرجع السابق، ص 9،10.

## خاتمة الفصل

بعد تناول مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة المحلية، والولايات المنتدبة، والخدمة العمومية، والمسار المهني للموظف العام، يتضح أن هذه العناصر مترابطة ومتكاملة ضمن المنظومة الإدارية للدولة وتمثل ركائز جوهرية في مسعى تحديث المرفق العام وتكريس مبادئ الحكامة الجيدة.

فالإدارة المحلية تعد الإطار التنفيذي الذي تمارس من خلاله السياسات العمومية على المستوى القاعدي وهي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتبني مقاربات أكثر مرونة ونجاعة في التسيير بما يستجيب لحاجيات المواطن ويواكب متطلبات التنمية وفي هذا السياق برزت الولايات المنتدبة كإحدى الآليات المعتمدة في إعادة هيكلة الخريطة الإدارية وتفعيل اللامركزية بهدف تحسين نوعية الخدمات العمومية وتقريب مراكز القرار من المحيط الاجتماعي والاقتصادي المباشر.

كما أن تحسين الخدمة العمومية باعتبارها الواجهة العملية لأداء الإدارة لا ينفصل عن تطوير الظروف المهنية والاجتماعية للموظف العام إذ يعد هذا الأخير الفاعل المباشر في تنفيذ السياسات المحلية ومن ثم فإن ترقية المسار المهني للموارد البشرية يعد شرطاً أساسياً لضمان أداء إداري فعال ومتوازن.

# الفصل الثاني

نظام الولايات المنتدبة في الجزائر  
وأثره على الخدمة العمومية والمسار  
المهني للموظف العام

## مقدمة الفصل

كان للتقسيم الإداري دور كبير في تحسين العلاقة بين الدولة والمواطن وتلبية احتياجاته في مختلف المجالات وقد شهدت الجزائر خلال مسارها الإداري العديد من الإصلاحات التي كان من بينها استحداث الولايات المنتدبة كصيغة إدارية تهدف إلى معالجة التفاوتات بين المناطق وتوفير خدمات أفضل للمواطنين في المناطق ذات الخصوصيات الجغرافية والاجتماعية.

يستهدف هذا الفصل دراسة تأثير الولايات المنتدبة على الخدمة العمومية و المسار المهني للموظف العمومي من خلال ثلاثة مباحث أساسية.

تطرقنا في المبحث الأول مسار التقسيم الإداري في الجزائر موضعًا مراحل تطوره بدءًا من الاستقلال وصولًا إلى استحداث الولايات المنتدبة وذلك لفهم السياق الذي أفرز هذا التحول في الهيكل الإداري اما المبحث الثاني يتم تحليل أثر الولايات المنتدبة في تحسين جودة الخدمة العمومية وكيفية تأثيرها على فعالية الأداء الحكومي في هذه المناطق.

وأخيرًا في المبحث الثالث دراسة تأثير هذا التحول على المسار المهني للموظف العمومي من حيث التحديات التي يواجهها والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والفرص المتاحة له في ظل هذا النظام الإداري الجديد.

## المبحث الأول : مسار التقسيم الإداري في الجزائر

يستعرض هذا المبحث المراحل المختلفة التي مر بها التقسيم الإداري في الجزائر منذ الاستقلال مع التركيز على التطورات التي شهدتها هذا التقسيم في فترات زمنية مختلفة بداية بتوضيح التقسيم الإداري الذي كان قائما خلال الحقبة الاستعمارية ثم نستعرض التغييرات التي طرأت على هذا التقسيم بعد الاستقلال وخاصة في إطار بناء الدولة الجزائرية الحديثة كما يتم التركيز على المراحل التي تميزت بإعادة هيكلة التقسيم الإداري وفقا للاحتياجات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وصولا إلى استحداث الولايات المنتدبة .

## المطلب الأول : مسار التقسيم الإداري في الجزائر إلى غاية 1984

شهدت الجزائر عدة تقسيمات إدارية حيث كان لكل مرحلة دواعيها ومقتضياتها وبطبيعة الحال كان لكل تقسيم تأثيراته وهذا ما سنوضحه:

## أولا : مرحلة الإرث الاستعماري

يعد الإحتلال الفرنسي للجزائر من أكبر النماذج الاستعمارية الاستيطانية في تاريخ الاستعمار الأوروبي الحديث لها حيث كانت سياسة الإحتلال من البداية تهدف إلى بسط النفوذ الفرنسي في المنطقة والاستيلاء على خيراتها وثرواتها وبالتالي إيجاد منطقة نفوذ فرنسية وإخضاع السكان بالقوة لها ، ومن أجل ذلك قامت السلطات الفرنسية بتشكيل نظام إداري تنفيذي لسياساتها بعد ما نجح الجيش الفرنسي من السيطرة الكاملة على الجزائر وفيما يخص المظاهر الأولية للتنظيم الإداري الفرنسي في الجزائر في المرحلة الممتدة من 1830-1845 فإنه يمكن القول أن الحكومة الفرنسية لم تثبت على نمط إداري واحد وقامت بمجموعة من التجارب وذلك بسبب الفوضى التي أعقبت الإحتلال الفرنسي.<sup>1</sup>

قد بادرت السلطات الفرنسية منذ الوهلة الأولى للإحتلال إلى إنشاء لجان وهي عبارة عن مجلس سمي بمجلس الإدارة وبناء على التقرير الذي أعدته هذه اللجنة حول الجزائر حيث قررت السلطات الاستعمارية من خلاله الإحتفاظ بالأملاك الفرنسية في شمال إفريقيا وإحقاقها بفرنسا

1 - أبو القاسم سعد الله ، الحركة الوطنية ، 1830-1900 ، ج 1 ، دار الغرب الاسلامي ، ط 1 ، ص 22.

ونص نفس الأمر الملكي على تنظيم إدارة الجزائر على نمط شبيه بنظام المعمول به على تعيين حاكم عام للجزائر تابع لوزارة الحرب الفرنسية .

وقد استمر الوضع الإداري على ما هو عليه إلى أن قررت فرنسا ضم الجزائر رسمياً واعتبارها جزءاً من أراضيها عام 1948 وضم التقسيم ثلاثة أقاليم عسكرية وثلاثة أقاليم مدنية مقسمة إلى عمالات هي: وهران ، الجزائر، قسنطينة في عام 1941 رقت العمالات الثلاث والأقاليم الجنوبية من 91 إلى 94 بنفس ترتيب العمالات الفرنسية في فرنسا وفي عام 1955 أنشئت عمالة عنابة بعد اقتطاعها من عمالة قسنطينة أما في سنة 1956 إلى سنة 1958 بمقتضى المرسوم رقم 56-641 المؤرخ في 28 يونيو 1956 غير التنظيم الإقليمي للجزائر عبر إنشاء ثمان عمالات جديدة وفي سنة 1958 عدل تنظيم العمالات في الجزائر وانشأ ثلاث عمالات جديدة وفي سنة 1959 ألغيت عمالتي سور الغزلان وبجاية واستمرت العمالات الأخرى حتى الاستقلال عام 1962.<sup>1</sup>

### ثانيا : التقسيم الإداري للجزائر 1962-1984

ان الحديث عن تقسيم اداري للبلاد في هذه المرحلة هو حديث عن إرث استعماري وبالتالي كانت الجزائر مقسمة الى 15 ولاية و 19 دائرة و 1577 بلدية.<sup>2</sup>

و بعد خروج الاستعمار الفرنسي واستعادت الجزائر سيادتها الكاملة على ترابها الوطني وجدت السلطة الوطنية نفسها أمام ضرورة مسايرة الارث الاستعماري، وفي هذه المرحلة كانت كل الجهود الوطنية منصبة على ضرورة إحداث قطيعة مع الموروث الاستعماري، وذلك عن طريق إعادة ترتيب البيت الداخلي للوطن والعمل على الخروج من هذه المرحلة بأقل الخسائر.<sup>3</sup>

وقد ظل هذا التقسيم حتى صدور أول تقسيم في الجزائر المستقلة بموجب المرسوم 63-189 المؤرخ في 16/05/1963 وكذا الأمر 63-421 المؤرخ في 28/10/1963 اللذين قلصا العدد اعتمادا على المعيار الجغرافي لوحده إلى 676 بلدية موزعة على 17 ولاية بهدف تقليل

1 - نصر الدين بن داود ، " اعمال الملتقى الوطني الاول حول العقار في الجزائر ابان الاحتلال الفرنسي 1830-1962 " ، منشورات وزارة المجاهدين ، 2007 ، ص38.

2 - العربي بويحيى ، البلدية اصلاحات ومهام واساليب ، زغياش للطباعة والنشر ، الجزائر ، 1997 ، ص 136.

3 - كدروسي محي الدين ، انزارن عادل ، "التقسيم الاداري في الجزائر بين المقتضيات السياسية والتنموية " ، المجلد 09 ، العدد 2 ، 2024 ، ص 848.

نفقات التسيير اعتبارا لحالة الاقتصاد المحطم بفعل الاستعمار آنذاك فضلا عن حجم الفراغ الإداري الهائل الذي خلفه الانسحاب الكلي للفرنسيين من الإدارات العمومية.

وفي سنة 1974 خضع هذا التقسيم للتعديل بمقتضى الأمر 74-69 المؤرخ في 1974/07/02 المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات الذي رفع عدد الولايات إلى 31 و البلديات إلى 704 لحاجة البلاد لإعادة بسط أجهزتها الإدارية من جديد على إقليمها بعد تحسن أوضاعها العامة واستقرارها.<sup>1</sup>

إذن التقسيم الإداري لسنة 1974 قام بترقية أقاليم إلى ولايات وقد ركز على المناطق الشمالية على حساب المناطق الجنوبية أو الصحراوية ، وهذا التركيز خلق إضافة للمناطق الشمالية من حيث التمويل والإعمار وإنشاء قواعد إدارية تجسد كيان الدولة وقد أحدث قطيعة مع نظام المحافظات أو العمالات أو الأقاليم المعمول به سابق وتجسدت هذه النقلة أو القطيعة بإحداث تقسيم على أساس الولايات.<sup>2</sup>

وللغرض نفسه تقريبا وبعد عقد من الزمن صدر القانون 84-09 المؤرخ في 1984/02/04 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد مضيفا 17 ولاية جديدة ورفع عدد البلديات بأكثر من الضعف كاستراتيجية جديدة للتحكم في إقليم الدولة فأصبح عدد الولايات 48 ولاية ورفع عدد البلديات إلى 1541 بلدية و 533 دائرة.

وقد جاء في المادة الأولى من هذا الأمر " أن التنظيم يهدف إلى تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات والبلديات طبقا لمبادئ اللامركزية ولا تتركز كل ولاية وكل بلدية ثم ملائمة القاعدة الإقليمية مع أهداف تنمية البلاد وترقية السكان الذين يعيشون فيها. " <sup>3</sup>

واستناد لما سبق فإن هذا التقسيم مثله مثل التقسيم السابق أعطى قفزة نوعية في بناء وترقية المناطق التي رقيت إلى ولايات، وذلك عن طريق إحداث مرافق وبنا تحتية تجسد السلطة أو الدولة أو عاصمة الولاية المحدثة ، لكن جاء هذا التقسيم في مرحلة متناقضة تماما مع تلك المرحلة

1 - احمد غاوي ، "التقسيم الاداري كمدخل لتمكين الحكامة في الجزائر" ، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية ، العدد 12 ، جانفي 2018 ، ص 621.

2 - كدروسي محي الدين ، انزارن عادل ، المرجع السابق ، ص 851.

3 - القانون 09/84 المؤرخ في 1984/02/04 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية 1984، المواد 1، 3.

الاقتصادية للبلاد ذلك أن الجزائر كانت تعيش أزمة اقتصادية خانقة بحكم تردي سعر النفط والتجائها إلى المديونية كان من الاجدر أن تلجأ الدولة إلى التقشف والانكماش الإداري وليس فتح تقسيم جديد يرهق خزينة الدولة.<sup>1</sup>

وفي 1997/08/02 استحدثت تنظيم جديد تحت مسمى محافظة الجزائر الكبرى وهذا بموجب الأمر 15-97 الذي يحدد القانون الأساسي الخاص للمحافظة والذي إعتبر ولاية الجزائر جماعة اقليمية تخضع لقانون اساسي خاص وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتسمى محافظة الجزائر الكبرى ضمت 28 بلدية حضرية تسمى بالدوائر الحضرية و 29 بلدية عادية.<sup>2</sup>

لكن هذا المرسوم الغي بعد صدور قرار من المجلس الدستوري في 2000/02/27 قضى بعدم دستورية الامر رقم 15-97 تم الغاء هذا الاخير وحل محافظة الجزائر والعودة بالجزائر العاصمة إلى نظام الولاية بأمر رئاسي في مارس 2000.<sup>3</sup>

1 - كدروسي محي الدين ، انزارن عادل ، المرجع السابق ، ص 852.

2 - امر رقم 15-97 المؤرخ في 31 ماي 1997 ، يحدد القانون الاساسي الخاص لمحافظة الجزائر الكبرى ، الجريدة الرسمية ، العدد 38 المؤرخ في 1997/06/04 ، ص 06.

3 - هتاسة حسناء ، النظام القانوني للمقاطعة الادارية في التشريع الجزائري ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، جامعة احمد دراية بأدرار ، 2021/2020 ، ص 05.

## المطلب الثاني : نظام المقاطعات الإدارية

## أولا: الطبيعة القانونية للمقاطعة الإدارية

بالنظر إلى المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية نجده قد تضمن في مادته الأولى الإشارة إلى إنشاء مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وازافت المادة الثانية على انه تحدث داخل بعض الولايات مقاطعات ادارية والمقدر عددها بـ : عشرة مقاطعات ادارية وهي : تيميمون ، برج باجي مختار ، أولاد جلال ، بني عباس ، إن صالح ، إن قزام ، توقرت ، جانت ، المغير ، المنيعية يسيرها ولاية منتدبون وتحدد قائمة البلديات التابعة لها في الجدول الملحق بهذا المرسوم ولم يشر هذا المرسوم إلى تعريف المقاطعة الإدارية بحيث اكنفى المشرع بتحديد هيئات المقاطعة الإدارية واتبعه بالمرسوم التنفيذي 15-141 المتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها وهو أيضا لم يعرف المقاطعة الإدارية واكنفى بذكر الأجهزة والهيكل التي تتكون منها المقاطعة الإدارية.

1

بالنسبة للطبيعة القانونية لأي هيئة إدارية يجب العودة إلى النص المنشئ لها في حين لا يتضمن المرسوم الرئاسي المنشأ للمقاطعة الإدارية أي نص صريح يبين التكييف القانوني لهذه الهيئة الإدارية بحيث اكنفى بتبيان تنظيمها وتشكيلاتها وكذا مهامها.<sup>2</sup>

ولكن يستفاد من المرسوم الرئاسي المحدد لصلاحيات الوالي المنتدب ومن المرسوم التنفيذي المحدد لهيئات المقاطعة وطريقة سيرها أن المقاطعة الإدارية ليست جماعة إقليمية مثل البلدية والولاية، وإنما الهدف منها هو تحقيق مكاسب إدارية بترقية وتجويد الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وأنها هيئة إدارية غير ممركرة تهدف لتنفيذ السياسات العمومية التي تضعها الإدارة المركزية وأن هذه المقاطعة لا توفر مجال للمشاركة الشعبية في هيئاتها التي تصنع فيها قراراتها وأن كل القرارات تصنع من الوالي المنتدب ومجلس المقاطعة، وبالتالي فإن المقاطعة الإدارية هي تنظيم فني داخل نظام المركزية.

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 118.

2 - شرشاري فاروق ، "النظام القانوني للمقاطعات الادارية في الجزائر في ضوء المرسوم الرئاسي 15-140" ، المجلة الاكاديمية للبحث القانوني ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2017 ، ص483.

ومن خلال هذا التنظيم الإداري للمقاطعة وطريقة تعيين الوالي المنتدب والمدير المنتدب من طرف الإدارة المركزية بموجب مرسوم رئاسي من طرف رئيس الجمهورية فإن المقاطعة هي هيئة إدارية تابعة للإدارة المركزية تدير جزء من إقليم الولاية تتشكل من بلديات ولا تتمتع بالاستقلال المالي أو الشخصية المعنوية ولا تتمتع بحق التقاضي والهدف منها هو توسيع تواجد الدولة على مستوى الإقليم وتقوية لحضورها كما أنها هي هيئة تمهيدية تسمح للإدارة المركزية بمرافقتها إلى حين ترقيته من ولاية منتدبة إلى ولاية مكتملة الصلاحيات.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار نقول أنه يمكن الرجوع إلى التعديل الدستوري لسنة 2020 والذي نص في المادة 18 منه على أن التنظيم الإداري في الجزائر يقوم على مبادئ اللامركزية وعدم التركيز الإداري من ثمة فالمقاطعات الإدارية اليوم تجد أساسها في الدستور الجزائري باعتبارها من تطبيقات عدم التركيز الإداري.<sup>2</sup>

### ثانيا : تنظيم وسير المقاطعة الادارية

نتناول ضمن تنظيم المقاطعة الإدارية الأجهزة المكونة لها والمتمثلة أساسا في الوالي المنتدب والأجهزة المساعدة له.

#### 1- الوالي المنتدب :

يعتبر الوالي المنتدب أهم جهاز على مستوى المقاطعة الإدارية فهو من يقوم بتسيير المقاطعة الإدارية و يمارس مهامه تحت سلطة الوالي المختص و يتلقى تفويضا بالإمضاء من والي الولاية على كل وثيقة أو قرار أو مقرر ذا صلة بمهامه كما يتلقى تفويضا بالإمضاء يمنحه صفة الأمر بالصرف.<sup>3</sup>

1 - فيصل بن زحاف ، "نظام المقاطعة الادارية في التنظيم الاقليمي الجزائري"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2021 ، ص 90،91.

2 - ليلي بوكجيل ، المرجع السابق ، ص 575.

3 - المرجع نفسه ، ص 580.

و لم تظهر تسمية الوالي المنتدب لأول مرة في الدائرة الإدارية في محافظة الجزائر الكبرى سنة 1997 بل يعود ذلك لسنة 1992 حيث أطلق على المكلف بمهمة الأمن والنظام العام في المدن الكبرى للجزائر تسمية الوالي المنتدب للنظام العام والأمن.<sup>1</sup>

وقد أقرت المادة 14 من المرسوم الرئاسي رقم 15-140 إلى أن وظيفة الوالي المنتدب تصنف ضمن الوظائف العليا في الدولة يتم التعيين فيها بموجب مرسوم رئاسي، وهو بذلك يخضع للمرسوم التنفيذي رقم 90-286 الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم.

### • صلاحيات الوالي المنتدب :

بالنسبة لصلاحيات الوالي المنتدب فقد حددها المرسوم الرئاسي رقم 15-140 و يمكن إجمالها فيما يلي:

- يتولى الوالي المنتدب عملية التنشيط والتنسيق ويراقب أنشطة البلديات التابعة للمقاطعة الإدارية وكذا مصالح الدولة الموجودة بها، وهذا كله تحت سلطة والي الولاية.
- يبادر بأعمال تأهيل المصالح والمؤسسات العمومية على مستوى المقاطعة الإدارية ويتابعها ويقودها وبهذه الصفة يجب على مصالح الدولة أن تزود المرافق العامة بكافة الوسائل المالية والبشرية والمادية الضرورية، من أجل إشباع حاجات المواطنين.
- يتولى السهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة ومجلس الولاية وكذا مداورات المجلس الشعبي الولائي على مستوى المقاطعة الإدارية وذلك تحت سلطة والي الولاية.

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 119.

- يتولى السهر على حماية النظام العام والأمن العموميين . وذلك بمساهمة أمن المقاطعة الإدارية وتحت سلطة والي الولاية، ويقترح على والي الولاية أي إجراء يراه مناسب من أجل حفظ النظام العام وحماية الأشخاص وممتلكاتهم وعليه فالوالي المنتدب يتمتع بسلطة الضبط الإداري.<sup>1</sup>

- يمارس الوالي المنتدب تحت سلطة والي الولاية على الخصوص بما يأتي :

- تحضير برامج التجهيز والاستثمار العمومية وتنفيذها ومتابعتها.
- السهر على السير الحسن للمصالح والمؤسسات العمومية وتنشيط ومراقبة أنشطتها طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

- السهر على احترام الشروط التنظيمية المتعلقة بالبناء والتهيئة والتعمير.
- السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ البيئة وحمايتها.
- تنسيق المهام المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وبالصحة العمومية.
- ترقية الأنشطة الثقافية والرياضية والشبابية.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات التي تحكم الأنشطة التجارية.
- المبادرة بكل إجراء تحفيزي لترقية التشغيل والإدماج المهني والاجتماعي.
- المبادرة بكل عمل يحفز التنمية الاقتصادية.
- ترقية الأنشطة الفلاحية وتشجيع كل مبادرة تحفز الاستثمار.<sup>2</sup>

كما يتلقى الوالي المنتدب تفويضا بالإمضاء من والي الولاية للتوقيع على كل القرارات ذات الصلة بمهامه وكذا تفويضا بالإمضاء في حدود اختصاصاته بمنحه صفة الأمر بالصرف.<sup>3</sup>

وعليه مما تقدم يمكن القول أن الوالي المنتدب يتمتع بصلاحيات واسعة في مختلف المجالات إلا أنه يخضع عند ممارستها لوالي الولاية مما يفرض تبعيته له ويجعله وسيلة لتنفيذ السياسات المركزية.

1 - المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 27 ماي 2015 ، المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد

الخاصة المرتبطة بها ، الجريدة الرسمية ، العدد 29 المؤرخ في 31/05/2015 ، المواد 3،4،5،6.

2 - المرجع نفسه ، المادة 7.

3 - المرجع نفسه ، المواد 11 و 12.

## 2- الأجهزة الإدارية المساعدة للوالي المنتدب:

تشتمل المقاطعة الإدارية تحت سلطة الوالي المنتدب الاجهزة والهيكل الاتية : هيكل الادارة العامة و المديريات المنتدبة و مجلس المقاطعة الادارية .

أ- الإدارة العامة للمقاطعة الادارية : وتشتمل على الهياكل الاتية :

✓ الأمانة العامة : يرأسها أمين عام يمارس مهامه تحت سلطة الوالي المنتدب الذي يعين بموجب مرسوم رئاسي لأن وظيفته تعد من الوظائف العليا في الدولة المصنفة بموجب نص المادة 14 من المرسوم الرئاسي رقم 15-140.<sup>1</sup>

وهو يتولى عدة مهام كالآتي:

- تنسيق وتنشيط ومتابعة المصالح غير الممركزة للدولة، المتواجدة على مستوى المقاطعة الإدارية وكذا هيكلها.
- ينسق ويتابع أنشطة المديرين المنتدبين للمقاطعة الإدارية.
- السهر على ضمان استمرارية المرفق وتحسين جودة الأداءات والخدمات المقدمة.
- تنظيم اجتماعات مجلس المقاطعة الإدارية .
- السهر على تنفيذ قرارات مجلس المقاطعة الإدارية التي يتولى امانتها و يكون رصيد الوثائق والمحفوظات ويسيره.
- ينشط وينسق أعمال و أنشطة المصالح المكلفة بالتنشيط البلدي وبالتنظيم والشؤون العامة.

2

1 - ليلي بوكجيل ، المرجع السابق ، ص 283.

2 - المرسوم التنفيذي رقم 15-141 المؤرخ في 28 ماي 2015 ، المتضمن تنظيم المقاطعة الادارية وسيرها ، الجريدة الرسمية ، العدد 29 المؤرخ في 2015/05/31 ، المادة 5.

كما يمكن أن يتلقى الأمين العام للمقاطعة الإدارية في حدود صلاحياته تفويضا بالإمضاء من الوالي.<sup>1</sup>

### ✓ الديوان :

يعتبر الديوان من الأجهزة الإدارية المساعدة للوالي المنتدب ويتجلى دوره في تقديم مختلف الاستشارات والوظائف الإدارية التي من الممكن أن تفيد الوالي المنتدب في مهامه المختلفة بغرض تحقيق الأداء الفعال والأفضل سواء على مستوى التسيير أو التنفيذ ويديره رئيس الديوان الذي يعين بموجب مرسوم رئاسي باعتباره من الوظائف العليا في الدولة المصنفة بموجب نص المادة 14 من المرسوم الرئاسي رقم 15-140.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لصلاحيات رئيس الديوان فتتمثل في :

- العلاقات الخارجية والتشريفات.
- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام.
- التنسيق ومتابعة تنفيذ الإجراءات التي تتخذ في إطار التنسيق مع مصالح الأمن الموجودة في إقليم بلديات المقاطعة الإدارية.
- ينشط أنشطة مصلحة البريد ويراقبها.
- يراقب أنشطة الهياكل المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وينشطها.

كما يضم الديوان سنة (06) ملحقين بالديوان.<sup>3</sup>

1 - المرجع نفسه ، المادة 7.

2 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 122.

3 - المرسوم الرئاسي 15-141 ، المرجع السابق ، المادة 8.

## ✓ مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية :

يديرها مدير منتدب يعين بموجب مرسوم رئاسي باعتبار وظيفته من الوظائف العليا في الدولة وتفرع إلى مديرتين منتدبتين عند الاقتضاء حسب نص المادة 08 من المرسوم الرئاسي 140-15 وطبقا لنص المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 15-141 فإن المديرية المنتدبة للتنظيم والشؤون العامة والإدارية المحلية تجمع في مديرية منتدبة واحدة وتضم ست (06) مصالح تشتمل كل مصلحة على أربعة مكاتب وإذا اقتضت الضرورة نظرا لحجم أعمال وطبيعة مهام مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية يمكن تنظيمها في مديرتين منتدبتين وهما :

- مديرية منتدبة للتنظيم والشؤون العامة.
- مديرية منتدبة للإدارة والتنشيط المحليين.<sup>1</sup>

تمارس مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية تحت سلطة الوالي المنتدب المهام المخولة للمصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية على مستوى المقاطعة الإدارية كما يمكن أن يتلقى المدير المنتدب في حدود صلاحياته تفويضا بالإمضاء من طرف الوالي.<sup>2</sup>

## ب- المديرية المنتدبة :

نصت المادة 09 من المرسوم الرئاسي رقم 15-140 على أنه : " تنظم المصالح غير الممركزة للدولة على مستوى المقاطعة الإدارية في شكل مديريات منتدبة.

تحدد قائمة المديريات المنتدبة وتنظيمها ومهامها عن طريق التنظيم"

وعليه وطبقا لنص المادة أعلاه فإن المديريات المنتدبة تعتبر مصالح غير مركزة للدولة على مستوى المقاطعات الإدارية، وقد حددت المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 15-141 ب :  
11 مديرية منتدبة مع إمكانية إنشاء مديريات منتدبة أخرى كلما دعت الضرورة إلى ذلك ويكون ذلك بناء على إقتراح من الوزراء المعنيين وبعد أخذ رأي والي الولاية.<sup>3</sup>

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 122.

2 - المرسوم التنفيذي 15-141 ، المرجع السابق ، المادة 10.

3 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع نفسه ، ص 123.

وتتمثل المديرية المنتدبة في :

- المديرية المنتدبة للطاقة.
- المديرية المنتدبة لترقية والاستثمار.
- المديرية المنتدبة للمصالح الفلاحية .
- المديرية المنتدبة للتجارة .
- المديرية المنتدبة للموارد المائية والبيئة.
- المديرية المنتدبة للأشغال العمومية .
- المديرية المنتدبة للسكن وال عمران والتجهيزات العمومية.
- المديرية المنتدبة للتشغيل .
- المديرية المنتدبة للنشاط الاجتماعي .
- المديرية المنتدبة للشباب والرياضة.
- المديرية المنتدبة للسياحة والصناعة التقليدية والتكوين المهني.<sup>1</sup>

ويعتبر المدير المنتدب المهام المخولة له على رأس المديرية التي يديرها نفس المهام المخولة للمدير الولائي للمديريات غير الممركزة في الولاية.<sup>2</sup>

فتفسير هذه المديرية المنتدبة يعود إلى المدير المنتدب إذ يمارس هذا الأخير المهام المخولة للمدير الولائي على مستوى المقاطعة الإدارية.

و الملاحظ أن عدد المديرية على مستوى المقاطعة الإدارية أقل من عدد المديرية على مستوى الولاية كما غفل هذا المرسوم عن إدراج بعض المديرية وجعلها مرتبطة بالولاية بالرغم من أهميتها مثل مديرية التربية والصحة ولعل نية المشرع في عدم إدراج هذه المديرية كونها قطاعات حساسة من الأفضل لها أن تدير على مستوى الولاية.<sup>3</sup>

1 - المرسوم الرئاسي 15-141 ، المرجع السابق ، المادة 12.

2 - فيصل بن زحاف ، المرجع السابق ، ص 95.

3 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 123.

ويمكن لوالي الولاية تكليف المدير المنتدب بمهمة منوطة بقطاع آخر بناء على اقتراح من الوالي المنتدب وبعد التشاور مع الوزراء المعنيين.

كما يمكن للمدير المنتدب تلقي تفويضا بالإمضاء في حدود صلاحياته.<sup>1</sup>

### ج- مجلس المقاطعة الإدارية :

نصت عليه المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 15-140 واعتبرته هيئة تنفيذية للمقاطعة الادارية تنشأ لدى الوالي المنتدب تتشكل من المديرين المنتدبين التابعين لها ويشترك بها رؤساء المجالس الشعبية البلدية في أشغاله مشاركة استشارية.<sup>2</sup>

ويشكل مجلس المقاطعة الإدارية الإطار التشاوري لمصالح الدولة على مستوى المقاطعة الإدارية وكذا الإطار التنسيقي لأنشطتها وأعمالها لاسيما في مجال تنفيذ قرارات مجلس الولاية.<sup>3</sup>

ونصت المادة 17 من نفس المرسوم التنفيذي رقم 15-141 على أن مجلس المقاطعة الإدارية من حيث سيره يخضع لنفس القواعد المطبقة على مجلس الولاية.

أما بالنسبة لنظام مداوات مجلس المقاطعة فهو يجتمع في دورة عادية مرتين في الشهر برئاسة الوالي المنتدب مع إمكانية عقد دورات غير عادية وذلك بناء على استدعاء من الوالي المنتدب عندما يتطلب الأمر ذلك وهذا حسب نص المادة 19 من نفس المرسوم.

وحسب المادة 20 فإن مجلس المقاطعة يزود بأمانة تقنية توضع تحت مسؤولية الأمين العام للمقاطعة الإدارية كما ألزمت المادة 21 أعضاء مجلس المقاطعة الوالي المنتدب والمديرين الولائيين بانتظام بالشؤون التي يضطلعون بها كما يقومون بتبليغ الوالي المنتدب بجميع المعلومات اللازمة من أجل أداء مهام مجلس المقاطعة.<sup>4</sup>

1 - المرسوم الرئاسي 15-141 ، المرجع نفسه ، المواد 13،14..

2 - فريجات اسماعيل ، المرجع السابق ، ص 239.

3 - المرسوم الرئاسي 15-141 ، المرجع السابق ، المادة 16.

4 - المرجع نفسه ، المواد 19،20،21.

وبالرجوع لنص المادة 10 من المرسوم الرئاسي 140/15 في فقرتها الثانية تجدها أنها نصت على مشاركة رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنية في أشغال مجلس المقاطعة الإدارية واعتبرته مشاركة استشارية ، وحبذا لو أن المشرع جعل مشاركة رؤساء المجالس الشعبية البلدية ملزمة لأنها الأقرب لمعرفة شؤون ومصالح واحتياجات المواطنين على مستوى إقليم الدولة.

و يلاحظ أن المشرع لم يسمح بحضور أي هيئة أخرى أو شخص آخر يرى الوالي المنتدب فائدة في استشارته كما أهمل المشرع الإشارة إلى رؤساء الدوائر ولم يشركهم ولو على سبيل الاستشارة على غرار ما هو معمول به على مستوى مجلس الولاية.<sup>1</sup>

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 124..

## المطلب الثالث : واقع الولايات المنتدبة في ظل التقسيم الاداري

لسنة 2019-2021-2023-2024

## أولا: التقسيم الإداري لسنة 2019

لقد نص المرسوم الرئاسي رقم 19-328 في مادته الثانية على أنه تتم قائمة المقاطعات الادارية الملحقة بالمرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 27 ماي 2015 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها والمقدر عددها ب : 44 مقاطعة ادارية جديدة في بعض ولايات الهضاب العليا وتحدد قائمة الدوائر و البلديات التابعة لها في الجدول الملحق بهذا المرسوم <sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 26 نوفمبر 2019 أعلن عن مشروع قانون يعدل ويتمم القانون المتعلق بالتنظيم الإداري في البلاد وذلك بترقية هذه المقاطعات الإدارية إلى ولايات كاملة الصلاحية ليصبح عدد الولايات في الجزائر ثمانية وخمسين (58) ولاية وقد تأكد هذا الإعلان بتعديل القانون رقم 84-09 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد بموجب القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 .

صدر قانون التنظيم الإقليمي الجديد بالجريدة الرسمية المتضمن ترقية 10 مقاطعات ادارية المنشأة على مستوى الجنوب والموزعة على 8 ولايات إلى ولايات كاملة الصلاحية حيث يتعلق الأمر بولايات كل : <sup>2</sup>

- ولاية تيميمون كانت تابعة لولاية أدرار.
- ولاية برج باج المختار كانت تابعة لولاية أدرار.
- ولاية أولاد جلال كانت تابعة لولاية بسكرة.

1 - المرسوم الرئاسي رقم 19-328 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019، المتمم للمرسوم الرئاسي 15-140 المتضمن احداث مقاطعات ادارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها ، الجريدة الرسمية ، العدد 76 المؤرخ في 10/12/2019. المادة 2.

2 - وكالة الانباء الجزائرية ، " صدور قانون التنظيم الاقليمي الجديد بالجريدة الرسمية " ، وأج ، 20 ديسمبر 2019 ، الساعة 14:23 ، تم الاطلاع عليه في 4 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/algerie/81364-2019-12-20-13-31-17>

- ولاية بني عباس كانت تابعة لولاية بشار.
- ولاية عين صالح كانت تابعة لولاية تمنراست.
- ولاية إن قزام كانت تابعة لولاية تمنراست.
- ولاية تقرت كانت تابعة لولاية ورقلة.
- ولاية جانت كانت تابعة لولاية إليزي.
- ولاية المغير كانت تابعة لولاية الوادي.
- ولاية المنيعه كانت تابعة لولاية غرداية.<sup>1</sup>

و تشير المادة الثالثة من القانون رقم 19-12 على ان التنظيم الإقليمي الجديد للبلاد يتشكل من 58 ولاية و 1541 بلدية.

فولاية تيميمون تتشكل من 10 بلديات وبرج باجي مختار من بلديتين اثنتين وأولاد جلال من 6 بلديات وبني عباس من 10 بلديات وإن صالح من 3 بلديات وإن قزام من بلديتين اثنتين وتوقرت من 14 بلدية وجانت من بلديتين اثنتين والمغير من 8 بلديات والمنيعه من 3 بلديات.<sup>2</sup>

و تحويل الصلاحيات الممارسة سابقا من طرف ولاية على جزء من إقليمها إلى الولاية التي ألحقت بها حديثا حيث يتم هذا التحويل لصالح الأجهزة المداولة والتنفيذية للولاية المنشأة حديثا.<sup>3</sup>

وأشارت المادة 54 من نفس القانون إلى " استمرار سلطات الولاية السابقة طيلة الفترة الضرورية لتنصيب وإقامة وتنظيم المجالس التنفيذية للولايات المنشأة حديثا في القيام بجميع الصلاحيات والالتزامات المتعلقة بتسيير مصالح ومرافق الولايات المنشأة حديثا "

1 - كدروسي محي الدين ، انزارن عادل ، المرجع السابق ، ص 854.

2 - وكالة الانباء الجزائرية ، " صدور قانون التنظيم الاقليمي الجديد بالجريدة الرسمية " ، وأج ، 20 ديسمبر 2019 ، الساعة 14:23 ، تم الاطلاع عليه في 4 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/algerie/81364-2019-12-20-13-31-17>

3 - القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019، يععدل ويتمم القانون 84-09 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد ، الجريدة الرسمية ، العدد 78 المؤرخ في 18/12/2019. المادة 53.

واضافت في الفقرة الثانية على أنه يقوم ولاية الولايات السابقة بالتحويل التدريجي في أجل أقصاه 31 ديسمبر سنة 2020 للإلتزامات المنصوص عليها في الفقرة أعلاه إلى ولاية الولايات المنشأة حديثا .

وأشار ذات القانون إلى أن الموارد الجبائية تكون موضوع توزيع وفقا لأسس خاضعة للضريبة ومثبتة في كل ولاية تحدد بمرسوم شروط تقسيم الأصول والخصوم بين الولايات السابقة والولايات المنشأة حديثا.

كما يستمر ولاية الولايات السابقة في تنفيذ الاعتمادات المسجلة في ميزانية الدولة بعنوان السنة المالية 2020 والمخصصة لتسيير مصالح المجالس التنفيذية لتلك الولايات مع مراعاة الأحكام التي ستحدد قصد الأخذ بعين الاعتبار احتياجات تسيير المجالس التنفيذية للولايات المنشأة حديثا.

1

ويهدف هذا التقسيم إلى تعزيز اللامركزية وشغل الإقليم بطريقة متوازنة والرفع من جاذبيته بما يستجيب لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لفائدة المواطنين، خاصة بالمناطق الحدودية وتقريب الخدمات والمرافق العمومية منها وجعل الولايات الجنوبية التي سينتقل عددها إلى 19 ولاية بدل 9 ولايات حاليا محركا للتنمية الوطنية، ذو قدرة وفاعلية في التكفل بالمواطنين وخلق الحركة الاقتصادية المنشودة وجعله قطبا جهويا بامتياز.<sup>2</sup>

### ثانيا: التقسيم الإداري لسنة 2021

شهدت الجزائر خلال سنة 2021 تحولا بارزا في خريبتها الإدارية تجسد في توسيع هيكل الولايات، من خلال ترقية عدد من الولايات المنتدبة إلى ولايات قائمة بذاتها في إطار سياسة الدولة الهادفة إلى دعم اللامركزية وتحقيق العدالة المحلية وقد جاء هذا التحول لتتويجا لمسار طويل من الإصلاحات الإدارية، يهدف إلى تقوية الهياكل الإقليمية للدولة وتكريس التنمية المتوازنة لا سيما في مناطق الجنوب الكبير.

1 - القانون رقم 19-12، المرجع السابق، المواد 56 . 57 .

2 - كدروسي محي الدين، أنوارن عادل، المرجع السابق، ص 855.

وطبقا للقانون المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد قرر رئيس الجمهورية يوم 21 فبراير 2021 اجراء تقسيم إقليمي جديد و ترقية إلى مصف ولاية المقاطعات الإدارية لكل من تيممون و برج باجي مختار و بني عباس و أولاد جلال وعين صلاح وعين قزام و تقرت و جانت و المغير و المنيعه.

وتستفيد الولايات الجديدة اليوم من فرصة حقيقية لتحقيق تنمية محلية من خلال استغلال مختلف الروافد الواعدة التي تزخر بها.

وعليه فقد سمح التقسيم الاقليمي الجديد بتقليص آلاف الكيلومترات بين البلديات والمقرات الرئيسية للولايات الجنوبية.

ويكمن الهدف من وراء ذلك في تحسين الخدمة العمومية و تحقيق تطلعات المواطنين في التنمية المحلية حسب مبادئ الديمقراطية التشاركية التي نص عليها الدستور.

كما سيسمح هذا المسعى بالحد بشكل كبير من الفوارق الجهوية و الاجتماعية و ضمان استقرار أفضل للسكان بما أنه سيتم اعتماد اللامركزية في تسيير العديد من عمليات التنمية في مختلف القطاعات.<sup>1</sup>

جاء هذا التوسيع في سياق مواصلة تنفيذ خريطة الطريق التي باشرتها السلطات منذ سنة 2015 والتي تم بموجبها استحداث 10 ولايات منتدبة في الجنوب تلتها 10 ولايات منتدبة أخرى في الهضاب العليا سنة 2019 في خطوة مرحلية لإعادة هيكلة التنظيم الإداري الوطني بشكل تدريجي ومنظم وقد رافقت هذه الإجراءات تدابير قانونية وتنظيمية مكنت من تعزيز الإطار المؤسساتي لهذه الكيانات الجديدة وتوفير الموارد البشرية والمادية الضرورية لضمان أداء وظيفي فعال .

أما من الناحية الاقتصادية فإن التوسيع الإداري ساهم في فتح آفاق جديدة للاستثمار المحلي وتنشيط التنمية القاعدية عبر تمكين الجماعات المحلية من صلاحيات أوسع في تسيير شؤونها

1 - وكالة الأنباء الجزائرية ، " تقسيم إقليمي جديد من أجل انعاش التنمية المحلية " وأج ، 20 ديسمبر 2019 ، الساعة 17:24 ، تم الاطلاع

عليه في 4 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/regions/118828-2021>

الاقتصادية والاجتماعية وقد رصدت ميزانيات خاصة لتجهيز هذه الولايات الجديدة وتدعيمها بمياكل إدارية ومالية وتعليمية وصحية لضمان انطلاقها الفعلية .

في الجمل مثلت سنة 2021 نقطة تحول محورية في مسار التنظيم الإداري بالجزائر لما حملته من إجراءات عززت من صلاحيات الدولة على المستوى المحلي وكرست توجهًا واضحًا نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة والتنمية المتوازنة وهو ما يجعل هذه المرحلة محطة مركزية في فهم تطور النظام الإداري الجزائري .

### ثالثا : التقسيم الإداري لسنة 2023-2024

عرفت سنة 2023 الجزائر ترقية سبعة دوائر إلى ولايات منتدبة ففي نهاية شهر ديسمبر 2023 وبالتحديد يوم 28 ديسمبر 2023 صدر مرسوم رئاسي مهم يقضي بترقية سبع دوائر إلى ولايات منتدبة وذلك بعد استشارة وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في خطوة تندرج ضمن استراتيجية الدولة لتوسيع دائرة الحكم المحلي وتعزيز فعالية الإدارة في ولايات الهضاب العليا وتعيين على رأسها ولاية منتدبين، حسب ما أفاد به بيان لرئاسة الجمهورية.<sup>1</sup>

وجاء في البيان: "بعد استشارة وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، والتزاما بما تقرر سابقا، وقع رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون، مرسوما رئاسيا ترقى بموجبه إلى ولايات منتدبة الدوائر الآتية: أفلو بولاية الأغواط، بريكمة بولاية باتنة، قصر الشلالة بولاية تيارت، عين وسارة ومسعد بولاية الجلفة، لبيض سيدي الشيخ بولاية البيض، بوسعادة بولاية المسيلة.

كما عين السيد الرئيس، باقتراح من وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، على رأس هذه الولايات المنتدبة السادة الآتية أسماءهم :

- بن مراح يونس واليا منتدبا لأفلو بالأغواط.
- بو الذهب السعيد واليا منتدبا لبريكمة بباتنة.
- داودي توفيق واليا منتدبا لقصر الشلالة بتيارت.

1 - وكالة الأنباء الجزائرية ، " ترقية سبعة دوائر الى ولايات منتدبة " وأج ، 28 ديسمبر 2023، الساعة 14:38 ، تم الاطلاع عليه في

5 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/regions/118828-2021>

- علوش بوعلام واليا منتدبا لعين وسارة بالجلفة.
- داودي عادل واليا منتدبا لمسعد بالجلفة.
- مودن عبد ربي واليا منتدبا للأبيض سيدي الشيخ بالبيض.
- بن أحمد رياض واليا منتدبا لبوسعادة بالمسيلة " 1

وفي سنة 2024 وافق مجلس الوزراء على اقتراح ترقية إلى مصف مقاطعة إدارية يسيرها والي منتدب كل من دائرة القنطرة بولاية بسكرة، دائرة بئر العاتر بولاية تبسة، دائرة قصر البخاري بولاية المدية وبلدية العريشة بولاية تلمسان.

ويأتي هذا القرار ضمن المساعي المتواصلة لتعميم الوتيرة التنموية وفق مبدأ الإنصاف في التكفل بانشغالات المواطنين واعتبارا للمقومات الجغرافية الاجتماعية والاقتصادية لهذه المناطق التي تؤهلها للارتقاء إلى مقاطعات إدارية. 2

في ختام هذا المبحث يتبين أن مسار التقسيم الإداري في الجزائر مر بعدة مراحل إصلاحية تهدف إلى تحقيق التوازن الإقليمي وتحسين أداء الهياكل الإدارية حيث انتقل من نموذج مركزي صارم إلى نمط أكثر مرونة من خلال استحداث المقاطعات الإدارية والولايات المنتدبة ويعكس هذا التطور سعي الدولة إلى تقريب الإدارة من المواطن وتعزيز فعالية التسيير المحلي خاصة في المناطق ذات البعد الجغرافي والتنموي.

1 - بيان رئاسة الجمهورية ، بتاريخ 28 ديسمبر 2023 تم الاطلاع عليه في 5 ماي 2025 على الساعة 14:30 ، على الرابط <https://www.facebook.com/AlgerianPresidency/>

2- الإذاعة الجزائرية ، " ترقية ثلاث دوائر وبلدية إلى مصف مقاطعات إدارية " وأج ، 22 افريل 2024، الساعة 14:44 ، تم الاطلاع عليه في 5 ماي 2025 ، على الرابط <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/57164>

### المبحث الثاني : أثر نظام الولايات المنتدبة على الخدمة العمومية

يتناول هذا المبحث دور الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية، حيث يتم التركيز على تأثير هذا النظام الإداري على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في المناطق المستهدفة بالإضافة إلى ذلك، يتم تسليط الضوء على التحديات والعراقيل التي يواجهها هذا النظام في تطبيقه الفعلي، ومدى فعاليته في تحسين استجابة المرافق العامة لاحتياجات المواطنين كما يناقش المبحث استراتيجيات تحسين الأداء وتوسيع نطاق التغطية للخدمات العمومية وتحديات التوفيق بين الاحتياجات المحلية والموارد المتاحة.

### المطلب الأول : دور الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية

تعد الخدمات العمومية من أهم المؤشرات الدالة على فعالية الأداء الإداري للدولة، ومدى قدرتها على تلبية حاجيات المواطنين بطريقة فعالة وسريعة وقد تبنت الجزائر عدة إصلاحات إدارية من أجل تجويد هذه الخدمات، وكان من بين أبرز هذه الإجراءات استحداث نظام الولايات المنتدبة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 27 ماي 2015 والذي نص على إنشاء مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق العدالة المحلية.<sup>1</sup>

ومن بين الأدوار الرئيسية للولايات المنتدبة :

**1-** تحقيق المقرب الجغرافي عن طريق ضمان حضور دائم ومستمر للدولة من خلال المرافق العمومية، لفرض سلطانها من جهة واستدامة تقديم الخدمة وبالأخص في الجنوب الكبير، فلقد ساهمت الولايات المنتدبة في تقريب الإدارة من المواطن و تقليص المسافات إذ أصبحت المرافق العامة الضرورية متوفرة في محيط المواطن، مما ساعد في تسهيل الإجراءات وتقليص آجال المعاملات.<sup>2</sup>

1 - المرسوم الرئاسي 15-140 ، المرجع السابق ، المادة 01

2 - فريجات اسماعيل ، المرجع السابق ، ص 241.

**2-** تحقيق التنمية المحلية هو إعطاء فرصة للهيئات المحلية على التكفل بجزء من مسؤولية تنمية المجتمع، وهذا بهدف تحقيق مبدأ التوازن الجهوي هذا الأخير يفتح للوحدات الإقليمية باب المبادرات التي من شأنها تلبية مطالب سكان الأقاليم محليا بحكم قربها منهم ومعرفتها الكافية بالمحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمنطقة تلك الأمر الذي يترتب عنه نجاح تجسيد التنمية محليا.<sup>1</sup>

وبالتالي تساهم المقاطعة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية وذلك من خلال تقريب الإدارة من المواطن، وقضاء مصالحهم في أسرع وقت واقتصار للنفقات والمصاريف وهذا ينعكس إيجابا على التنمية المحلية، وكذا مكافحة التفاوت الجهوي ودعم العديد من المنشآت الأساسية، وإتباع سياسة أفضل من أجل تسيير مختلف المرافق المحلية.

**3-** الحد من البيروقراطية والمساهمة في مكافحة الفساد الذي ينخر الإدارة مع إزالة التعقيدات الإدارية وتبسيط الإجراءات والتخفيف من كم وعدد المستندات والوثائق في الملفات هذا الشأن تستجيب له المقاطعة الإدارية بتفويض صلاحيات إلى الوالي المنتدب والإدارة المساعدة له مما يؤدي إلى تخفيف العبء عن عواصم الولايات التي تشهد عمليات إدارية مكثفة، كما يسمح بمعالجة الملفات الإدارية على المستوى المحلي وفي ذلك ربح للوقت والجهد والتكاليف ونتيجته رفع الأداء الإداري وترقية الخدمة العمومية.

**4-** انشاء أو استحداث أي وحدة إدارية تابعة للدولة ينتظر منها أن تؤدي دورا تنمويا ينعكس على حياة المواطن بتحسين الظروف المعيشية له وبصورة مستدامة مما لا يمكن معه التغافل عن الدور الاقتصادي الذي يمكن أن تلعبه هذه الوحدة ومدى قابليتها للحياة وقدرتها على الاستمرار في ذلك.<sup>2</sup>

كما يمثل إنشاء الولايات المنتدبة خطوة تنظيمية تهدف إلى تحسين تغطية الدولة للخدمات العمومية في المناطق النائية، من خلال توفير هياكل إدارية قريبة، تمنح المواطن فرصة الحصول على مختلف الخدمات دون عناء التنقل إلى عواصم الولايات الأصلية وتقديم خدمات للسكان المحليين وفقا للمبادئ التي تحكم الخدمة العمومية والمتمثلة في:<sup>3</sup>

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفني وردة ، المرجع السابق ، ص 117.

2 - فريجات اسماعيل ، المرجع السابق ، ص 241.

3 - بن مسعود الأمين ، جبريط عبد القادر ، المرجع السابق ، ص 67.

### ✓ مبدأ استمرارية الخدمة العمومية

تتولى المرافق العامة تقديم الخدمات للأفراد وإشباع حاجات عامة وجوهرية في حياتهم. ويترتب على انقطاع هذه الخدمات حصول خلل و اضطراب في حياتهم اليومية وبالتالي فلا بد أن تسعى هذه المرافق إلى ضمان استمرارها وتقديمها للخدمات العامة.

### ✓ مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية

لما كان أساس وجود المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للجمهور، فإنه يتحتم عليها وهي تقدم خدماتها العامة معاملة الجميع على قدم المساواة وبدون تمييز.

### ✓ مبدأ تكيف وتحسين الخدمة العمومية

وبمقتضى هذا المبدأ هو أن للسلطة العامة أن تتدخل في أي وقت لتعدل من قواعد سير المرافق العامة إذا دعت الضرورة لذلك وهذا وفقا للمتغيرات والمتطلبات والاحتياجات العامة من أجل الاستمرار في تقديم الخدمة العمومية وتحسينها.<sup>1</sup>

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 118.

## المطلب الثاني : التحديات والعراقيل التي تواجه الولايات المنتدبة

على الرغم من الاهداف التنموية والادارية التي انشئت من اجلها الولايات المنتدبة الا ان الواقع العملي كشف عن جملة من التحديات والعراقيل التي تعيق اداءها وتحد من فعاليتها وسوف نحاول التطرق لاهم العراقيل التي تواجه الولايات المنتدبة .

### 1- عدم تمتع المقاطعات الإدارية بالشخصية المعنوية

باستقراء النصوص القانونية نجد أن المقاطعة الإدارية لا تتمتع بالشخصية المعنوية وبالتالي فهي تابعة للولاية سواء من الناحية المالية أو الإدارية ،<sup>1</sup> فرغم الصلاحيات الممنوحة للمقاطعة الإدارية المجسدة في مهام المنوطة بالوالي المنتدب إلا أنه يعجز عن القيام بدوره كما ينبغي على اعتباره هيئة تابعة للوالي يمارس مهامه كلها تحت سلطة الوالي ، كما أنه ملزم بإعلام الوالي بكل النشاطات والأعمال التي يقوم بها على مستوى المقاطعة وعليه يمكن القول أن المقاطعة الإدارية لا تتمتع بالشخصية المعنوية، فهي لا تتمتع لا بالاستقلال المالي ولا الإداري، ولا يحق للوالي المنتدب تمثيلها أمام القضاء، ولهذا لا يمكن أن تؤدي عملها على أحسن وجه، حيث أن حرمانها من اكتساب الشخصية المعنوية يعيق عملها وإنما هي عبارة عن حلقة وصل بين البلديات والولاية مثلها مثل هيئة الدائرة.<sup>2</sup>

### 2- تداخل الاختصاص بين الوالي المنتدب ورؤساء الدوائر :

لم يبين المشرع بدقة مصير الدوائر التابعة للمقاطعات الإدارية فالظاهر من النص أنها لم تلغى صراحة، رغم أن المشرع لم ينص عليها في تشكيلة مجلس المقاطعة لا بصورة إلزامية ولا بصورة استشارية وعليه فرييس الدائرة يمارس مهامه مثلما نص عليه قانون الولاية والمرسوم التنفيذي رقم 94-215 وهذا ما يخلق تداخل في الصلاحيات بينه وبين الوالي المنتدب.<sup>3</sup>

1 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع السابق ، ص 126.

2 - ماجدة بوخزنة ، المرجع السابق ، ص 783.

3 - لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، المرجع نفسه ، ص 126.

إن المشرع لم يشير إلى وضعية الدوائر داخل المقاطعة ومدى العلاقة بينهما ولا عن علاقة رئيس الدائرة بالوالي المنتدب كما أنه لم يولي أهمية لوجود رؤساء الدوائر ومشاركتهم في مجلس المقاطعة على اعتبار أن هذا الأخير مجلس تشاوري، كما أنه لم ينص صراحة على إلغاء الدائرة أو استبدالها بالمقاطعة الإدارية، فإهمال المشرع للدائرة ضمن تشكيلة مجلس المقاطعة لا يمكن تفسيره إلا إلى أن نية المشرع تتجه نحو إلغائها وهي الهيئة الإدارية التي لا تقل أهمية عن المديريات المنتدبة على المستوى المحلي، بل قد تتجاوز ذلك لاعتبارها الوصية إداريا عن المجالس المنتخبة البلدية سواء تعلق الأمر بأعضائها أو أعمالها أو حتى الهيئة نفسها، كما أنها حلقة الوصل بين البلدية والولاية ولذلك وجب إيلاؤها الأهمية وإشراك رئيسها في أشغال مجلس المقاطعة ولو على السبيل الاستشاري، كما هو الحال بالنسبة للبلديات وفي إطار هذا الغموض القانوني يبقى رئيس الدائرة يمارس مهامه كسابق عهده من خلال القوانين والتنظيمات السارية والتي تمنحه الكثير من الصلاحيات المشابهة لصلاحيات الوالي المنتدب، وهذا ما يؤدي إلى تداخل وتشابك في الصلاحيات ويصعب العمل فيما بينهما.<sup>1</sup>

### 3- المعوقات المالية

تتخذ الموارد المالية دورا أساسيا في تمويل التنمية المحلية، فكل هيئة أي كان نوعها مقيدة بموردها المالي، نقصد بالاستقلال المالي للمقاطعات الإدارية، أن تكون لها ذمة مالية مستقلة عن ميزانية الولاية التابعة لها بتمتعها بموارد مالية ذاتية مع أهلية التصرف فيها، ولن تتحقق هذه الاستقلالية إلا من خلال التمتع بنسبة من الموارد الجبائية كالبلدية والولاية، وكذا من خلال منح صلاحية الامتلاك وكذا إمكانية الحصول على إيرادات خارجية كالقروض والإعانات مع تعزيز النظام الضريبي الجزائري لمنع الغش والتهرب الضريبي.

بدراسة أحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-140 نلاحظ تهميش المشرع التنظيمي تنظيم الجوانب المالية للمقاطعات الإدارية، فإذا كان إشكال الجماعات الإقليمية ككل هو في عدم كفاية مواردها المالية لمواجهة الاختصاصات التي يعهد إليها، بدليل العجز المالي لمعظم الجماعات

1 - ماجدة بوخزنة، المرجع السابق، ص 783.

الإقليمية في الجزائر، فإنّ عائق المقاطعات الإدارية هو في عدم تمتعها بأي نوع من الاستقلالية المالية، وهذا يعود لعدم النص عن أي مورد مالي مستقل في أحكام المرسوم السالف الذكر ما عدا صلاحية أمر بالصرف ثانوي بعد تفويض للتوقيع، ما يدل على التبعية المطلقة للولاية في الجانب المالي، فيجب على السلطة التنظيمية الجزائرية مراعاة هذه الإشكالات.<sup>1</sup>

#### 4- غياب التركيز الفعال للامركزية في المقاطعات الإدارية

يتفق معظم الفقهاء أن اللامركزية تقوم على ثلاثة أركان متمثلة في شؤون محلية متميزة عن المصالح الوطنية ووجود هيئات منتخبة مستقلة ماليا وعضويا؛ وكذا وجود علاقة وصاية بين الهيئات المركزية والهيئات اللامركزية، وبدارسة وتحليل أحكام المقاطعات الإدارية نجد أن المشرع التنظيمي قام بتهميش الشرط الثاني والمتمثل في شرط الاستقلالية.

#### 5- عدم وجود مجلس منتخب على مستوى الولاية المنتدبة

تشكيلة الولاية المنتدبة تتكون من الوالي المنتدب الذي تساعده مجموعة من الأجهزة الإدارية، بالإضافة إلى جهاز تنفيذي و هو مجلس المقاطعة و كل الاجهزة السابقة هي هيئات إدارية غير منتخبة الأمر الذي يجعل التكيف القانوني لها أقرب لهيئات عدم التركيز الإداري منها إلى اللامركزية الإدارية و هو ما يطرح إشكال يتعلق بالحكمة من إنقال النظام الإداري الجزائري بهيئات إدارية غير منتخبة تكاد تمارس نفس الدور و المهام على المستوى المحلي في حين من المفترض تزويدها بهيئة منتخبة على غرار ما هو معمول به في البلدية و الولاية حتى يتم السماح للمواطنين بتسيير شؤونهم المحلية وعدم اشراك المجالس المنتخبة في إدارة و تسيير الولاية المنتدبة له انعكاسات سلبية على دور و عمل هذه الأخيرة التي قد تجد نفسها عاجزة عن تلبية كثير من الحاجيات المحلية.<sup>2</sup>

1 - شرشاري فاروق ، المرجع السابق ، ص 487.

2 - بوضيبة عفاف ، فعالية التنظيم الإداري للولاية المنتدبة في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة الولاية المنتدبة المنية ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري ، جامعة غرداية ، 2020/2019، ص 80.

### المطلب الثالث : أمثلة على أثر نظام الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولات إدارية هامة تمثلت في إحداث نظام الولايات المنتدبة الذي استهدف تقريب الإدارة من المواطن في المناطق النائية وتحسين جودة الخدمات العمومية وتسريع وتيرة التنمية المحلية والقضاء على التفاوت الجهوي ودعم العديد من المنشآت الحيوية هذا النظام منح صلاحيات إدارية ومالية للولايات المنتدبة مما ساعد على تجاوز البيروقراطية التقليدية وتحسين الأداء الإداري في ما يلي تفصيل لأهم الأمثلة الواقعية التي تبين أثر نظام الولايات المنتدبة على تحسين الخدمات العمومية من بين الامثلة والتجارب نذكر :

#### - الولاية المنتدبة المنيعية

تحولت المنيعية منذ أن تم ترقيتها إلى مصاف الولايات المنتدبة إلى ورشة حقيقية انطلقا من موقعها الاستراتيجي في قلب الصحراء وتمتعها بفضاء ملائم للاستثمارات يساهم في دفع عجلة التنمية وقد تم في هذا الاطار استثمار ما يقارب 15 مليار دج لإطلاق سلسلة من المشاريع التنموية التي من شأنها تعزيز وترقية طابع المنيعية باعتبارها قطب بامتياز لقطاعات الفلاحة والسياحة والصناعة التقليدية وكذا برنامج واسع لإعادة تأهيل مدينة المنيعية وإعادة تحسين نسيجها الحضري بالإضافة إلى لتهيئة شبكة الطرقات و عصرنة وتعزيز محاورها إنشاء قطبين حضريين بالمنطقة استحداث عديد مناصب الشغل المؤقتة والدائمة برنامج طموح في قطاع السكن بالمنطقة.. إلخ.<sup>1</sup>

والهدف من تلك العمليات تحسين اندماج هذه الولاية المنتدبة الجديدة و تامين و عصرنة النسيج الحضري لبلديتها و وترقية نوعية الخدمات في مختلف قطاعات النشاطات بغرض تعزيز جاذبية المنطقة.<sup>2</sup>

1 - جريدة الرائد ، "المقاطعة الإدارية الجديدة للمنيعية في قلب تحول حقيقي بغرداية" ، 2016/01/02، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://goo.su/8zYuwq>

2 - وكالة الأنباء الجزائرية ، "مسار التنمية بالولاية المنتدبة المنيعية " وأج ، 20 فيفري 2019، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/regions/67349-5>

## - الولاية المنتدبة أولاد جلال :

تمكنت الولاية المنتدبة أولاد جلال من إحداث قفزة نوعية في مختلف أوجه التنمية، بهذه المنطقة الواقعة غرب ولاية بسكرة فقد سعت السلطات المحلية بالمقاطعة الإدارية إلى ضمان توسيع نشاط بعض الهياكل الإدارية والمؤسسات العمومية التي كانت لا تزال مرتبطة بالولاية الأم، بهدف تلبية حاجيات المواطنين المتزايدة والعمل على تقريب الإدارة تأمين الإدارة الإلكترونية وتأكيد مبدأ تقريب سلطة القرار فجميع البلديات تم تزويدها في وقت قياسي بالتجهيزات والإمكانات البشرية، مما ساهم بشكل مباشر في تقريب الخدمة العمومية من المواطن وتخفيف عناء التنقل خصوصا بالنسبة للبلديات والتجمعات البعيدة، كما أن من الإيجابيات الكبيرة جدا التي نجمت عن تنصيب المقاطعة الإدارية أولاد جلال هو تقريب سلطة القرار لأن تواجد المديرين التنفيذيين ومختلف الإطارات وقبل ذلك الوالي المنتدب على مقربة من المشاريع ساعد على مراقبتها ومتابعتها يوميا وكل العراقيل كانت تحل في ساعتها وعلى أرض الميدان دون انتظار وهذا الأمر في حد ذاته ساهم في تفعيل التنمية المحلية وتسريع وتيرة الإنجاز بالإضافة إلى مشاريع بالملايير غيرت وجه بلديات المقاطعة.<sup>1</sup>

## - الولاية المنتدبة المغير

إن اعتماد منطقة المغير كولاية منتدبة بوادي سوف قد أزاح عبئا كبيرا على كاهل المواطنين ومن أجل هذا الغرض تقربت الإدارة من المواطن و سمحت لهم بنقل شكاويهم مباشرة دون عناء التنقل لولاية وادي سوف و بالأخص طلبات الاستثمار في المجال الفلاحي تعالج على مستوى مديرية المصالح المعنية بالمغير بعد تحويلها من الوادي الامر الذي ساعد في تقريب سلطة القرار وخفف من مشقة التنقل كون الولاية المنتدبة المغير تحتل الصدارة في بعض المنتجات الفلاحية على المستوى الوطني.<sup>2</sup>

1 - جريدة المساء ، " ولاية فتيحة تريد احداث التحول في كل القطاعات " ، 2017/03/01 ، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://goo.su/kkpTwaS>

2 - وزارة الاتصال ، " واقع التنمية بالولاية المنتدبة المغير محور يوم مفتوح بين القناة الأولى و إذاعة الجزائر من وادي سوف " ، 2016/03/16 تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.ministerecommunication.gov.dz/ar/node/3242>

وهذا ما أكد المحلل الاقتصادي الدكتور هواري تيغوسي أن تجربة ترقية بلديات ودوائر إلى ولايات منتدبة في الجزائر مثلت نقلة نوعية على مستوى التنمية المحلية، مشيراً إلى أن هذه الخطوة ساهمت بشكل كبير في خلق الثروة وتقريب الإدارة من المواطن فهي ليست مجرد خطوة إدارية، بل هي مشروع استراتيجي يجب أن يُبنى على رؤية واضحة وموارد مستدامة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة"، مشيراً إلى أن المناطق الحدودية، على وجه الخصوص، تحتاج إلى هذه الخطوة لتعزيز الأمن الاقتصادي والاجتماعي.<sup>1</sup>

وكملاحظة تجدر الإشارة إلى أن الولايات المنتدبة السابق ذكرها قد أصبحت ولايات كاملة الصلاحية في التقسيم الإقليمي الجديد لسنة 2021.

في ختام هذا المبحث، يتضح أن نظام الولايات المنتدبة ساهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال تقريبها من المواطن وتسريع وتيرة الاستجابة لحاجياته غير أن فعالية هذا النظام لا تزال تواجه عدة تحديات أبرزها ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية نقص الموارد البشرية والمادية إلى جانب بعض العراقل التنظيمية التي تحد من تحقيق الأهداف المرجوة بشكل كامل.

---

1 - وكالة الأنباء الجزائرية ، "مسار التنمية بالولاية المنتدبة المنبئة " وأج ، 2024/12/23، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/57186>

### المبحث الثالث : أثر الولايات المنتدبة على المسار المهني للموظف

يختص هذا المبحث بدراسة تأثير الولايات المنتدبة على المسار المهني للموظف العمومي حيث يتم التركيز على التحديات التي يواجهها الموظف في هذا النظام الإداري الجديد يتم تحليل كيفية تأثير هذا التنظيم على توزيع المهام والمسؤوليات وفرص الترقية بالإضافة إلى التأثيرات المحتملة على الاستقرار الوظيفي والأداء الإداري للموظف . كما يتم التطرق إلى تأثير هذا النظام على المسار المهني للموظف في ظل التغيرات الإدارية.

#### المطلب الأول : تأثيره على عناصر المسار المهني

يمر الموظف العام خلال فترة تواجده بالمؤسسة بالعديد من المراحل تبدأ منذ توظيفه حتى انتهاء هذه الحياة سواء أكان ذلك بالتقاعد أم بالاستقالة أم بالوفاة... إلخ وقد يمر خلال هذه الفترة بعدة فترات تعتبر مهمة وحاسمة قد تقرر في بعض الأحيان مصيره المهني من بينها نذكر على سبيل المثال تقييم أدائه وكفاءته وإمكانية تكوينه ليتماشى مع أي تطور علمي أو تكنولوجي قد يمس الإدارة وقد يكون هذا التكوين قصد التحسين من مستواه ثم ترقيته إلى مناصب كان يطمح في الوصول إليها ويغادر الموظف الإدارة لعدة أسباب تعتبر نهاية حياته المهنية<sup>1</sup> لذلك يجب منح العنصر البشري بالغ الأهمية باعتباره موردا حساسا بحيث كلما زاد اهتمام المسؤولين بالموظفين زاد اهتمامهم بأداء أعمالهم و لا شك أن المسار الوظيفي للموظف لا يسير هكذا بصورة وطريقة عفوية تلقائية، فلا بد أن هناك آليات ومراحل تميز هذه الحياة المهنية الطويلة، تبدأ بالتعيين وتنتهي بالتقاعد نتناولها فيما يلي :

#### أولا : تنظيم المسار المهني في مرحلة بداية الخدمة

بدخول الموظف العام عالم العمل في الوظيفة العامة، فإنه يبدأ حياة مهنية طويلة بطول الوظيفة ومدتها، ويسلك تلقائياً مساراً جديداً في عمره يسمى المسار الوظيفي، وهو شخصي وذاتي، فكل موظف له مسار وظيفي خاص به والمدة الزمنية للمسار الوظيفي تبدأ عند تسلم الموظف للوظيفة وتنتهي بانتهائها، وتتناولها بالتفصيل فيما يلي :

1 - نواره حسين ، المرجع السابق ، ص 223.

## 1- التعيين

عملية التوظيف تكون عن طريق أول إجراء تتخذه المؤسسة أو الإدارة أي التعيين<sup>1</sup> ويقصد به الالتحاق بوظيفة عمومية ويتم عن طريق المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية، إن التعيين في وظيفة عمومية دائمة هو إجراء أساسي لإضفاء طابع الاستقرار و الاستمرار و الديمومة على المنصب الإداري و العنصر الإداري لاكتساب صفة الموظف العمومي و الذي يعتبر رابطة وثيقة بمبدأ استمرارية المرفق العام ، الأمر الذي أكد عليه المشرع الجزائري إن كل توظيف للمترشحين في رتبة للوظيفة العمومية يتم وجوبا في شكل تعيين بصفة متربص بمعنى أن العون المعين حديثا في الرتبة أو السلك مطالب بقضاء فترة تربص إجبارية بعد التعيين والالتحاق مباشرة بالوظيفة ومدتها سنة و يمكن القول إن التربص عملية لاحقة لعملية التعيين في التوظيف واستخلاصا لما أوردنا فإن مدة التربص تعتبر فترة تمرن كل موظف مبتدأ وتسمح للإدارة معرفة قدرته على القيام بأداء المهام المنوطة به.<sup>2</sup>

و تنص المادة 84 من الأمر 03-06 يجب على المتربص حسب المهام المنوطة برتبته قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته.

وقد أضافت المادة 85 ما يلي : بعد انتهاء مدة التربص المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه، يتم إما ترسيم المتربص في رتبته وإما إخضاع المتربص لفترة تربص أخرى بنفس المدة ولمدة واحدة فقط.<sup>3</sup>

## 2- التثبيت والترسيم

يعتبر الترسيم عملية قانونية تالية للتعيين بمقتضاها يتم ترسيم الموظف العمومي في رتبته بصفة تنظيمية قانونية ويصبح خاضعا لأحكام قانون الوظيفة العمومية و الترسيم في إحدى السلم

1 - نواره حسين ، المرجع السابق ، ص 223.

2 - أمحمد بورقعة ، محمد حرمة ، المرجع السابق ، ص 45.

3 - أمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 المؤرخة في 2006/06/16 .

الإداري هو عنصر يؤكد ديمومة الوظيفة ، وقد نصت الفقرة 02 من المادة 04 الأمر 03-06 الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته .

يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة و يتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة ويتم تثبيت المعني إذا أعربت اللجنة وعبرت عن موافقتها حسب الحالة بقرار أو بمقرر تتخذه السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التعيين .

### 3- الترقية

يقصد بالترقية من الناحية الإدارية اختيار أكفأ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري بحيث يتمتع الشخص المرقي بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة، وتعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف حيث إنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول للمناصب العليا، فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية، كما إنها تشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته الوظيفية.<sup>1</sup>

يستفيد الموظف خلال الحياة المهنية من مجموعة من الحقوق وبالمقابل تترتب عليه مجموعة من الواجبات وتعتبر الترقية من أهم الحقوق ولقد نص الأمر 06/03 على الترقية بصفة عامة في المواد 38 و 106 إلى 111 إلا أن تفصيلها ورد في القوانين الأساسية الخاصة والتي تكون أما في الرتبة أو في الدرجة تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة اما الترقية في الرتب فهي تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في السلك نفسه أو في السلك الأعلى مباشرة.<sup>2</sup>

#### ثانيا : تسيير حركات الموظف ووضعيته القانونية

نص المشرع الجزائري في المادة 127 من الأمر 03-06 على خمسة وضعيات أساسية للموظف وهي : القيام بالخدمة ، الانتداب ، خارج الإطار، الإحالة على الاستيداع الخدمة الوطنية إلى جانب حركات نقل الموظف وفيما سنتناول حالي الانتداب والنقل نظرا لارتباطهما الوثيق

1 - نوارة حسين ، المرجع السابق ، ص 227.

2 - أمر رقم 03-06 ، المرجع السابق ، المواد 106،107،111.

بنظام الولايات المنتدبة لما لهما من تأثير مباشر على تنظيم الموارد البشرية وتوزيعها ضمن هذا الإطار الإداري الجديد :

### 1- حالة الانتداب

عرفت المادة 133 من الأمر 03/06 الانتداب بأنه وضع الموظف خارج سلكه أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

الانتداب هو حق يتمتع به العمال ويمارسونه في حدود القوانين والتنظيمات الساري العمل بها وتكون العملية بين إدارة ومثيلتها في صالح الموظف الذي يرغب في التمتع بهذا المكسب القانوني لمدة لا تقل عن سنة أشهر ولا تفوق خمس سنوات و بانتهاء المدة التي حددها القوانين والتنظيمات المعمول بها ينتهي الانتداب ويعاد إدراج الموظف في سلكه ومنصبه الأصلي أو في منصب مماثل وفي حالة عدم توافر مناصب مماثلة لمنصبه يؤخذ ولو كان زائداً على عدد العمال المطلوب وتتم هذه العملية عن طريق مقرر تصدره الهيئة المستخدمة ويطلق على هذه الحالة إعادة الإدماج بعد الانتداب.<sup>2</sup>

و يعد نظام الانتداب من بين الآليات الإدارية التي لجأت إليها الدولة لتغطية العجز في الموارد البشرية على مستوى الولايات المنتدبة الجديدة فأصبح من الضروري توفير طاقم إداري وتقني كفاء يضمن حسن سير المرفق العام وهنا يظهر الانتداب كحل ظرفي يتم من خلاله تحويل موظفين من ولايات أصلية إلى ولايات منتدبة بغرض سدّ احتياجات هذه الأخيرة، سواء من حيث التأطير أو الخبرة .

1 - أمر رقم 06-03 ، المرجع السابق ، المادة 133.

2 - نوارة حسين ، المرجع السابق ، ص 228.

## 2- النقل

قد تلجأ جهة الإدارة للاعتبارات توجيه المصلحة العامة لحركة نقل تمس موظفيها وهذا شكل عام أو محدود أو ظرفي، وتأخذ بعين الاعتبار رغبات الموظفين و أوضاعهم العائلية و أقدميتهم وكفاءتهم المهنية وهو ما نصت عليه المادة 156 من الأمر 03-06 ، و لقد وردت بهذا الشأن نصوص قانونية و تنظيمية التنظيم هذه الحركة ووضعتها في الإطار القانوني و تحقيق التوازن و استقرار الإدارات في توزيع للموظفين على المناصب المفتوحة سواء من خلال تلبية رغباتهم في النقل أو إجبارهم وتعرف حركة نقل الموظفين العموميين بتحويل الموظف المرسم من السلك الى سلك آخر أو من إدارة إلى إدارة أخرى داخل نفس السلك على أنها قد تأخذ طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وذلك في حدود ضرورة المصلحة وأسندت صلاحية اتخاذ قرار نقل الموظف إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين وذلك بإصدار هذه الأخيرة قرار أو مقرر بذلك.<sup>1</sup>

وقد حدد المشرع الجزائري نوعان من التنقل أو لها اختياري بطلب من الموظف والثاني اجباري لضرورة المصلحة أو كعقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة.

و مع استحداث الولايات المنتدبة كامتداد إداري يهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وتحسين الخدمة العمومية، ظهرت تحديات مرتبطة بتوفير الكوادر البشرية اللازمة لتسيير مختلف المصالح الإدارية وفي هذا السياق اعتمدت الإدارة على آلية النقل كإجراء عملي لتغطية العجز الحاصل في الموارد البشرية على مستوى هذه الوحدات الجديدة حيث يتم نقل موظفين من ولاية مجاورة إلى الولايات المنتدبة لسد النقص في التأطير وضمان الحد الأدنى من الأداء الإداري غير أن هذا الإجراء وإن كان ضرورياً في المرحلة الانتقالية قد ينعكس على استقرار الموظفين المعنيين .

## ثالثا : نهاية المسار المهني للموظف

إذا كانت من شروط انطباق وصف الموظف العام هو ممارسة عمله بصفة دائمة، فإن علاقة العمل تصادفها ظروف وحالات تجعل الوظيفة تنتهي، سواء أكان ذلك بصفة نهائية أم مؤقتة قبل بلوغ موعدها القانوني تتناولها فيما يلي:<sup>2</sup>

1 - أمحمد بوقرعة ، محمد حرمة ، المرجع السابق ، ص 61.

2 - نواره حسين ، المرجع السابق ، ص 230.

**1- نهاية العلاقة الوظيفية بصفة مؤقتة لعطلة مرضية طويلة المدى**

يقصد بها تلك الاجازة التي تمنح للموظف بسبب المرض متى توفر سببها ذلك ان الموظف ينبغي ان يتمتع بقدر من اللياقة الصحية كشرط لتولي الوظيفة العامة توقف علاقة العمل وتجميد آثارها إلى غاية الشفاء الكلي للعامل و يأخذ صندوق الضمان الاجتماعي على عاتقه تعويضات المؤمن .

**2- نهاية العلاقة الوظيفية بصفة دائمة**

- 3- نهاية العلاقة الوظيفية بالإحالة على التقاعد فالتقاعد هو الطريق العادي لإنهاء العلاقة الوظيفية حيث يفترض أن يكون الموظف غير قادر على الاستمرار بالقيام بأعباء وظيفته وهذا بغض النظر عن الطرف صاحب المبادرة بطلب انهاء علاقة العمل فان انتهاء الخدمة ببلوغ السن المقررة امر مؤكد في الحياة الوظيفية <sup>1</sup>.
- 4- نهاية العلاقة الوظيفية بسبب الوفاة فوفاة الموظف من الأسباب القانونية لإنهاء علاقة العمل سواء كانت طبيعية لا علاقة لها بالعمل او ناتجة عن حادث عمل أو مرض مهني.
- 5- نهاية العلاقة الوظيفية بالتسريح يقع على عاتق الموظف بمجرد التوظيف مجموعة من الالتزامات، يترتب عن الإخلال بها عقوبات تأديبية للتسريح الذي يتم في حالة الإخلال بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها قانونا.
- 6- إنهاء العلاقة الوظيفية بالاستقالة ويقصد بها فقدان إرادي للوظيفة بطلب من الموظف، بحيث تنتهي الخدمة فيها بقرار إداري.
- 7- إنهاء العلاقة الوظيفية بالعزل هو إنهاء الحياة المهنية للموظف، ووضع حد لعلاقة الموظف بالإدارة التي باشر فيها نشاطه، باعتبارها عقوبة تأديبية خطيرة توقع على الموظف الذي يرتكب خطأ مهنيا. <sup>2</sup>

1 - تومي أبو بكر ، إنهاء العلاقة الوظيفية في التشريع الجزائري ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، المركز الجامعي صاحي أحمد

النعامة ، 2020-2021 ، ص 24

2 - نواره حسين ، المرجع السابق ، ص 230.

## المطلب الثاني : التحديات التي يواجهها الموظف العام في الولايات المنتدبة

يواجه الموظف العام في الولايات المنتدبة جملة من التحديات المهنية والإدارية التي تؤثر سلباً على مساره الوظيفي واستقراره المؤسسي ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

8- انعدام فرص التكوين المستمر احتلت سياسة التكوين في ميدان الوظيفة العمومية مركز الصدارة ضمن اهتمامات السلطات العمومية و لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين الى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم ، وبالتالي تحسين أداء الادارة العمومية ، ويعرف التكوين على أنه عملية نظامية لتغير سلوك العاملين وتهدف الى اكتساب المتدربين والمهارة التي يحتاجونها لأداء اعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم و مستواهم و نص عليه الامر 06-03 يفى المادة 104 حيث اعتبر التكوين حقا من حقوق الموظف بهدف ضمان تحسين تأهيل الموظف.<sup>1</sup>

يعاني الموظفون في الولايات المنتدبة من نقص كبير في فرص التكوين المستمر، وهو ما يحد من قدراتهم على مواكبة التغيرات الإدارية والتقنية فغياب البرامج الدورية للتكوين يخلق فجوة معرفية ويؤثر على الأداء اليومي للموظف، كما يضعف من فرصه في الترقية أو شغل مناصب أعلى.

9- محدودية التوظيف فتجميد عمليات التوظيف على جميع الهيئات والمؤسسات العمومية باستثناء القطاعات ذات الطابع الاستراتيجي على غرار الصحة والامن والتعليم العالي والتربية باعتبارهم قطاعات حيوية بسبب الازمة الاقتصادية سنة 2015 انعكس سلبا على سيورة التوظيف<sup>2</sup> تسجل بعض الولايات المنتدبة عجزاً في استقطاب كفاءات بشرية جديدة، مما يؤدي إلى تراكم الأعباء على الموظفين الموجودين، و يضعف من أداء المصالح العمومية، كما يساهم في هجرة الكفاءات نحو مناطق أكثر استقراراً وتنظيماً.

10- ضعف آفاق الترقية تعتبر الترقية في الوظيفة العمومية من اهم الادوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية فهي تسمح للإدارة بوضع سياسة تقديرية للموارد البشرية كما تسمح

1 - أمحمد بوقرعة ، محمد حرمة ، المرجع السابق ، ص 61.

2 - رميني جمال ، " إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر خيار تنظيمي أم حتمية إجتماعية سياسية " ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 31، ديسمبر ، 2017 ، ص 322.

للموظف بالارتقاء في السلم الوظيفي للإدارة وتحسين مركزه الوظيفي والمزايا الاجتماعية والمزايا الاجتماعية والمادية المرتبطة بالوضعية الجديدة.<sup>1</sup>

رغم تقلد بعض الموظفين مسؤوليات تنفيذية هامة، إلا أن غياب هياكل إدارية مكتملة في الولايات المنتدبة يقلص من فرص الترقية الرسمية ويجعل الموظف في وضعية مهنية شبه جامدة مقارنة بزملائه في الولايات الأخرى.

11- نقص الحوافز المادية والمعنوية حيث يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات والادارات العمومية فالحوافز اذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فإنها تؤدي الى تحقيق الاداء الوظيفي للمؤسسة واشباع الحاجات المختلفة للموظفين ما يجعل عملية التحفيز ذات اهمية مزدوجة لكونها تسعى الى تحقيق اهداف المؤسسة من جهة اشباع حاجات الموظف من جهة اخرى.<sup>2</sup>

---

1 - نور الدين حامدي ، "تسير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03" ، مجلة الندوة للدراسات القانونية ، العدد 01 ، 2013 ، ص 81.

2 - خالد عطوي ، "النظام القانوني للتحفيز المادي والمعنوي للموظف العمومي في الجزائر" ، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2023 ، ص 169.

## المطلب الثالث : أمثلة على أثر نظام الولايات المنتدبة على المسار المهني للموظف العام

ساهم نظام الولايات المنتدبة الذي اعتمده الجزائر في إطار سياسة تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق تنمية مجالية متوازنة في إعادة تشكيل البيئة المهنية للموظف العام وقد انعكس هذا التغيير على المسار المهني للموظفين العاملين في هذه المناطق من خلال نماذج واقعية جسدت بوضوح الآثار الإيجابية والسلبية لهذا النظام و ما يميز التوظيف في الولايات المنتدبة وضع إجراءات استثنائية خاصة بهذه الولايات فيما يتعلق بتقليص آجال الإعلان عن النتائج ومنح الأفضلية للكفاءات المحلية، وهو ما تم فعلا بسلاسة ودون تسجيل أي مشكل يذكر مما يعكس ارتياح السكان لهذه القرارات.<sup>1</sup>

بالإضافة الى أن استحداث الولايات الجديدة يهدف إلى تخفيف العبء على المواطن وتقريب الإدارة منه فانه يعود بالإيجاب على الموظفين العاملين بتلك المناطق وذلك من خلال إعادة توجيه الموارد البشرية لفائدة الولايات الجديدة واستحداث أرضية تتيح تحديد المناصب تماشيا مع الكثافة السكانية وإعطاء الأولوية في مناصب الشغل المستحدثة في الولايات الجديدة وذلك بمراعاة عامل مسقط الرأس للموظفين المحولين من الولايات الأم مع إمكانية فتح باب التوظيف عند الحاجة عن طريق المسابقة.<sup>2</sup>

1 - جريدة المساء ، " المعيار الاقتصادي رئيسي في إختيار الولايات المنتدبة بالهضاب " ، 2017/01/11 ، تم الاطلاع عليه في 15 ماي

2025 ، على الرابط <https://goo.su/SLYGR>

2 - وكالة الأنباء الجزائرية ، " استحداث الولايات الجديدة يهدف إلى تخفيف العبء على المواطن وتقريب الإدارة منه " وأج ، 06 ماي 2022،

تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/regions/125481-2022-05-08-18-28-33>

فتح 1200 منصب شغل مخصص لفائدة الولايات المنتدبة الجديدة بالهضاب العليا، كما تم رفع التجميد عن عمليات ترقية الموظفين، على مستواها بالإضافة إلى تكوين المستخدمين، وكذلك تحسين مستوى المستخدمين الحاليين.<sup>1</sup>

في ختام هذا المبحث يتبين أن نظام الولايات المنتدبة أحدث تحولات في المسار المهني للموظف العام من خلال توسيع المهام والمسؤوليات وفتح آفاق جديدة للترقية والتكوين ما يتطلب قدرا أكبر من الكفاءة والتكيف مع بيئة عمل محلية متغيرة ومع ذلك يواجه هذا المسار عدة تحديات من بينها نقص التأطير، غياب التحفيز الكافية، وعدم وضوح المسارات الوظيفية داخل الهيكل الإداري الجديد، مما قد يؤثر على أداء الموظف واستقراره المهني.

1 - جريدة الخبر ، فتح 1235 منصب مالي جديد في 2025 ، 2024/10/30 ، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط

<https://goo.su/uCNX7QU>

## خاتمة الفصل

بعد تناول الإطار المفاهيمي والتنظيمي للولايات المنتدبة وتحليل دورها في إعادة هيكلة التنظيم الإداري المحلي يمكن القول إن هذا النمط من التقسيم الإداري جاء استجابة لحاجة ملحة في تحسين أداء المرافق العمومية وتقريبها من المواطن خصوصاً في المناطق النائية والجنوبية وقد أظهرت التجربة أن ترقية بعض الدوائر إلى ولايات منتدبة ساهمت في تسريع وتيرة التنمية المحلية وتحسين نوعية الخدمات من خلال تعزيز استقلالية التسيير وتخفيف الضغط عن الولايات الأم.

من جهة أخرى انعكست هذه الترقية أيضاً على المسار المهني للموظف العمومي من خلال خلق فرص جديدة للترقية والتكليف بالمهام إلى جانب فتح آفاق لتوزيع الموارد البشرية بشكل أكثر عدالة وفعالية غير أن هذه التحولات لا تزال تواجه بعض التحديات المرتبطة بنقص التأطير وضعف التنسيق بين الهيئات والقيود المرتبطة بالوسائل المادية والبشرية.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الدراسة الميدانية التي ستتولى اختبار هذه الاستنتاجات النظرية في الواقع العملي من خلال تحليل تجربة الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ كنموذج تطبيقي.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للولاية المنتدبة

الأبيض سيد الشيخ

يشكل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم اعتماد الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ كنموذج ميداني لقياس أثر إنشاء الولايات المنتدبة على تحسين الخدمة العمومية وتأتي أهمية هذا الاختيار بالنظر إلى كون هذه الهيئة الإدارية واحدة من الولايات المنتدبة المستحدثة ضمن الإصلاحات الإدارية التي باشرتها الدولة بهدف تعزيز التسيير المحلي وتقريب الإدارة من المواطن خاصة في المناطق الجنوبية.

ومن أجل الإحاطة بمختلف أبعاد الموضوع يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية :  
خصص المبحث الأول لتقديم عام حول الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ من حيث الموقع الجغرافي والمعطيات الإدارية والديموغرافية ويعرض المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها في حين يعنى المبحث الثالث بتحليل نتائج الاستبيانات والمقابلات ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

## المبحث الأول : التعريف بالولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ

يهدف هذا المبحث الى تقديم لمحة موجزة عن الولاية المنتدبة الابيض سيد الشيخ من حيث الموقع الجغرافي والمعطيات الادارية وذلك لتوفير ارضية ضرورية لفهم السياق العام للدراسة الميدانية وتحليل واقع الخدمة العمومية وظروف العمل في هذه الهيئة.

## المطلب الأول : التقسيم الإداري والإقليمي للولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ

بتاريخ 28 ديسمبر 2023 تم إعلان ترقية دائرة الأبيض سيدي الشيخ إلى مقاطعة إدارية (ولاية منتدبة) ولها بعد تاريخي خلال فترة الاستعمار الفرنسي حيث كانت بها ثورات ضد الاحتلال خاصة ثورة اولاد سيد الشيخ ، وثورة الشيخ بوعمامة وهي تتشكل من ثلاث دوائر تضم سبع بلديات هي : الأبيض سيدي الشيخ التي تحتضن مقر الولاية المنتدبة بالإضافة الى أربوات و عين العراك وبلدية البنود بلديتي الشلالة و المهارة التابعتين لدائرة الشلالة وبلدية بوسمغون التابعة لدائرة بوسمغون.

إجمالي مساحة إقليم بلدياتها : 41383.40 كلم<sup>2</sup> وبتعداد سكاني : 72695 نسمة

يتغلب عليها الطابع الرعوي الفلاحي.

## أولا : الحدود الديمغرافية والموقع الجغرافي للولاية المنتدبة

تقع الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ في الجنوب الغربي لولاية البيض يحدها من:

- الشمال الغربي : المشرية ولاية النعامة.
- الشمال : بلديتي توسمولين والكاف الأحمر .
- الشمال الشرقي : البيض .
- الغرب : عسلة ولاية النعامة.
- الجنوب الغربي : بريزينة وقصر قدور ولاية تيميمون.
- الجنوب : بني ونيف ولاية بشار
- الجنوب الشرقي : بريزينة وقصر قدور ولاية تيميمون.

- الشرق : برزينة والكراكة.

تنقسم الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ إلى منطقتين :

- منطقة الأطلس الصحراوي : منطقة الأطلس الصحراوي تشمل مساحة 6.013 كلم<sup>2</sup> حيث تمثل 14.53 % من المساحة الاجمالية و تشمل من بلديات عين العراك ، أربوات المحرة ، بوسمغون هذه المنطقة تحتوي على تضاريس متنوعة ومختلفة.
- المنطقة شبه الصحراوية : المنطقة شبه الصحراوية على مساحة 35.360.70 كلم<sup>2</sup> حيث تشمل 85.52 % من المساحة الاجمالية وتتكون فقط من بلديتين هي : الأبيض سيدي الشيخ والبنود.<sup>1</sup>

جدول رقم (01) : يوضح مساحة وعدد السكان للبلديات التابعة للمقاطعة الادارية  
الابيض سيد الشيخ حسب احصاء السكان اكتوبر 2022

الدوائر	البلديات	المساحة كلم <sup>2</sup>	عدد السكان	المسافة عن ولاية البيض	المسافة عن الولاية المنتدبة
الابيض سيد الشيخ	الابيض سيد الشيخ	16.023.30	38753 نسمة	120 كلم	/
	أربوات	1.370.90	5529 نسمة	100 كلم	20
	البنود	19.346.60	4916 نسمة	200 كلم	80
	عين العراك	768.10	2550 نسمة	50 كلم	70
بوسمغون	بوسمغون	586.10	4898 نسمة	160	70
الشلالة	الشلالة	219.30	7053 نسمة	140	90
	المهارة	3069.10	8996 نسمة	80	81
المجموع		41383.40	72695 نسمة	/	/

1- تم الحصول على المعلومات من الأمانة العامة للولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ ، بتاريخ 2025/05/07، على الساعة 10:00.

2 - الجدول رقم 01 من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الامانة العامة.

## ثانيا : المؤهلات الاقتصادية والفلاحية والسياحية :

نظرا للموقع الاستراتيجي لموقع الولاية المنتدبة وتنوع مناطقها جعلها تتمتع بمؤهلات طبيعية و اقتصادية وفلاحية وسياحية كبيرة.

- الجانب الاقتصادي : تتوفر على العديد من المصانع كمصنع الاجور بعين العراش ببلدية المهارة ومصنع لمعالجة المياه المعدنية بالشلالة وكذا مطاحن القمح اللين ببلدية الابيض سيد الشيخ بالإضافة الى مصنع الاسمنت الذي هو في طريق الانجاز.

- الجانب الفلاحي : تتوفر على محيطات فلاحية ببلدية البنود وبلدية اربوات ( تاموطة ) وبلدية الابيض سيد الشيخ ( منطقة المسقمة ).

- الجانب السياحي : تتمتع بمؤهلات طبيعية كواحات الأبيض سيدي الشيخ ، أربوات ، النخيلة بوسمغون ، إضافة إلى كثنان الرملية لكل من بلديتي الأبيض سيدي الشيخ والبنود وتاريخية متمثلة في القصور ( قصر الشلالة الظهرانية ، قصر أربوات وقصر الأسعد بوسمغون وقصر ملك سليمان بالبنود ) ، مواقع تاريخية والنقوش الحجرية.

بالإضافة الى السياحة الدينية تتميز المنطقة بزوايا تقوم بتنظيم بعض المزارات التي تقام فيها تجمعات عامة في فترات زمنية معينة محددة متعارف عليها باسم الوعدة و من أشهرها : الزاوية التيجانية المتواجدة بقصر بوسمغون نسبة للطريقة التيجانية لمؤسسها سيدي احمد التيجاني وليد عين ماضي ولاية الأغواط و الزاوية المركزية الشيخية المتواجدة بمدينة الأبيض سيدي الشيخ نسبة للولي الصالح سيدي عبد القادر بن محمد المعروف بسيدي الشيخ المولود . نظرا لمتطلبات الحياة عرفت المنطقة بعض الصناعات التقليدية منها : صناعة النسيج و صناعة الجلود وصناعة الالبسة.

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ

تم استحداث الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ وذلك في إطار سياسة الدولة الرامية إلى تقريب الإدارة من المواطن وتحسين نوعية الخدمة العمومية.

ويشكل الهيكل التنظيمي للولاية المنتدبة ركيزة أساسية في تجسيد الأهداف المسطرة من خلال توفير أجهزة إدارية محلية قادرة على التكفل بانشغالات السكان وتسيير الشؤون العمومية بفعالية ويتكون هذا الهيكل مما يلي:

- **الوالي المنتدب** : يعتبر أعلى سلطة تنفيذية على مستوى الولاية المنتدبة ويمثل الدولة ويشرف على تنسيق عمل المصالح الإدارية المحلية كما يسهر على تنفيذ السياسات العمومية ومتابعة المشاريع التنموية يشغل المنصب حاليا السيد مؤذن عبد ربي.
- **الأمين العام** : يكلف بالإشراف على تسيير الشؤون الإدارية اليومية وتنسيق العمل بين مختلف المديريات المنتدبة والمصالح المحلية.
- **رئيس الديوان** : يتولى المهام المرتبطة بالمتابعة الدقيقة لملفات الوالي المنتدب، والإشراف على طاقم المكلفين بالدراسة والمراسلات، إضافة إلى الإعداد اللوجستي للأنشطة الرسمية.
- **المديريات المنتدبة**

تجدر الإشارة ان المرسوم التنفيذي 15-141 قد حدد المديريات المنتدبة على مستوى كل ولاية منتدبة إلا أن عدد المديريات المنتدبة المعتمدة فعليا بالأبيض سيدي الشيخ بلغ خمس مديريات غير أن أغلب هذه المديريات لا تزال في مرحلة الإعداد حيث لم يتم تنصيبها جميعا بعد فعليا، واقتصر النشاط الميداني على عدد محدود منها نذكر من بينها :

- **مديرية التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية** : وهي الوحيدة التي تم تنصيبها رسميا وتعمل حاليا ضمن مقر مستقل ، وقد جهزت بكامل الوسائل من مكاتب وأجهزة معلوماتية وتضم عدة مصالح حيوية مصلحة الشؤون العامة ومصلحة تنقل الاشخاص والممتلكات ومصلحة الشؤون القانونية والمنازعات ومصلحة الميزانية والصفقات العمومية والاملاك و مصلحة التنشيط المحلي ومصلحة الموارد البشرية .

- المديرية المنتدبة للترقية والاستثمار.
- المديرية المنتدبة للتجارة.
- المديرية المنتدبة للأشغال العمومية.
- المديرية المنتدبة للسكن والعمران والتجهيزات العمومية.

ومن المنتظر تنصيب باقي المديريات تدريجيا مع توفير المقدرات الخاصة بها وتعيين الطواقم البشرية اللازمة.

كما تعاني الولاية المنتدبة من نقص حاد في الموارد البشرية، حيث تم اللجوء مؤقتا إلى استغلال موظفي الدائرة السابقة و بعض الموظفين من البلديات المجاورة لتغطية الحد الأدنى من التأطير أما على مستوى المديريات المنتدبة القليلة الفعلة فلم يتم إلى حد الآن تعيين مديرين فعليين في أغلبها، وتم الاكتفاء فقط بتعيين موظفي الأقسام الفرعية دون تأطير كامل للهرم الإداري.

كما يظهر الهيكل التنظيمي للولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ أنه لا يزال في طور التأسيس حيث لم يتم تنصيب معظم المديريات المنتدبة ويسجل عجز كبير في التأطير البشري والوسائل ما يحول دون بلوغ الأهداف الحقيقية من استحداث هذا النمط الإداري الجديد ومن ثمة.

## المطلب الثالث : صلاحيات الولاية المنتدبة

بعد صدور المرسوم الرئاسي الذي يقضي بترقية الأبيض سيد الشيخ إلى ولاية منتدبة وتعين السيد مؤمن عبد ربي واليا منتدبا وبالنظر الى هيكلتها والمشكلة من هيئة الوالي المنتدب ويساعده في مهامه اجهزة ادارية وبما انها لا تشمل على مجلس منتخب على غرار الولاية فان صلاحيتها تنحصر في صلاحيات الوالي المنتدب ويضطلع بالمهام والوظائف التي حددها المرسوم الرئاسي 15-140 المنظم للمقاطعات الإدارية كما يبقى دائما تحت سلطة والي ولاية البيض أي أنه لا يمتلك الشخصية المعنوية ، و يتمتع الوالي المنتدب بعدة سلطات وصلاحيات إلا أنه يمارسها كلها تحت سلطة الوالي و يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الإشراف والمتابعة وفقا للمادة من 04 المرسوم الرئاسي 15-140 حيث يقوم بمختلف أعمال المرافقة للمصالح و المؤسسات العمومية على مستوى المقاطعة الإدارية
- التنشيط والتنسيق والرقابة حيث يعتبر الوالي المنتدب ممثلا للوالي على مستوى المقاطعة الإدارية بهذه الصفة يقوم بالتنشيط والتنسيق والرقابة لأنشطة البلديات التابعة للمقاطعة الإدارية، و كذا مصالح الدولة الموجودة بها، وهذا تحت سلطة الوالي.
- تنفيذ القوانين و التنظيمات حسب المادة 05 من المرسوم الرئاسي 15-140 يسهر الوالي المنتدب تحت سلطة الوالي على تنفيذ القوانين و التنظيمات وقرارات الحكومة .
- حفظ النظام والامن العموميين حسب المادة 06 من المرسوم الرئاسي 15-140 حيث يسهر الوالي المنتدب و بمساهمة مصالح أمن المقاطعة الإدارية واقترح على والي الولاية أي تدبير يراه ضروري من اجل حفظ النظام العام .
- القيام بمختلف أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية حيث يكلف الوالي المنتدب بتسيير المقاطعة الإدارية من الناحية الإدارية والإشراف على عمل وسير مختلف المصالح الإدارية المتواجدة بها، وتحقيق أهداف الدولة على المستوى المحلي في الجانب الاقتصادي ، المجال الفلاحي والاستثمار والاجتماعي والثقافي و الرياضي و غيرها، وكل هذا تحت سلطة والي الولاية.

كما تجدر الاشارة ان الوالي المنتدب للمقاطعة الادارية الابيض سيد الشيخ يمارس مهامه الموكلة إليه تحت سلطة والي ولاية البيض الامر الذي يؤدي الى غياب الاستقلالية الادارية والمالية وكذلك محدودية الامكانيات المالية ما ينعكس سلبا على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ويعيق تجسيد المشاريع المحلية بفاعلية.

## المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

بعد التعريف بالهيئة محل الدراسة في المبحث السابق سنحاول توضيح المنهجية المعتمدة في انجاز هذه الدراسة وذلك بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ومبررات اختياره ثم خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على المؤشرات الشخصية والوظيفية مروراً بأدوات الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها .

## المطلب الأول : التعريف بمجتمع الدراسة

للقيام بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها ومساعدتها كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة وبعد البحث تم الاستقرار على الولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

يتكون مجتمع الدراسة في هذه المذكرة من الأفراد الذين يتوقع أن يكون لهم ارتباط مباشر بموضوع الولايات المنتدبة سواء كمواطنين يتعاملون مع الإدارة العمومية أو كموظفين يمارسون مهامهم ضمن الهياكل الإدارية للولاية المنتدبة وقد تم اختيار الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ كمجال ميداني للدراسة كونها إحدى الولايات المنتدبة التي انشئت بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتحسين أداء المرافق العمومية وقد تم تحديد مجتمع الدراسة على النحو الآتي :

**1- فئة المواطنين :** وهم الأفراد المقيمون في الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ والمتعاملون مع مختلف المرافق والخدمات العمومية وتهدف دراستهم إلى رصد مدى إدراكهم للتحسن في جودة الخدمة العمومية بعد ترقية المنطقة إلى ولاية منتدبة.

**2- فئة الموظفين العموميين :** وتشمل العاملين في مختلف الإدارات المحلية والمؤسسات العمومية على مستوى إقليم الولاية المنتدبة وقد تم استهدافهم لمعرفة انعكاسات نظام الولايات المنتدبة على مساهمة المهني من حيث فرص الترقية، التكوين، وتحسين ظروف العمل.

و قد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من كل فئة لضمان تمثيل موضوعي وغير متحيز لمجتمع الدراسة مما يعزز من مصداقية النتائج ويضفي طابعا علميا على تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان.

## المطلب الثاني : الأداة المستعملة للدراسة والعينة المختارة

## أولا : أدوات جمع البيانات :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية وتحليل واقع تطبيق نظام الولايات المنتدبة في الجزائر من خلال نموذج الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ تم الاعتماد على منهج وصفي تحليلي مدعم بأدوات ميدانية لجمع البيانات وذلك لضمان شمولية المعطيات ودقتها وقد تم اختيار أداتين رئيسيتين هما : الاستبيان والمقابلة لما توفرانه من إمكانيات في جمع المعلومات الكمية والكيفية على حد سواء.

## 1- الاستبيان :

يعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية نظرًا لقدرته على جمع بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية من عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة وقد تم إعداد استبيانين موجّهين بشكل منفصل إلى فئتين مختلفتين ضمن مجتمع الدراسة ويتكوّنان من من أسئلة حاولنا من خلالها الاحاطة بأهم جوانب الموضوع حيث تم مناقشتها تحت اشراف الاستاذ المشرف من اجل ضبطها وتكييفها وتبويبها الى ثلاثة محاور :

- **الاستبيان الأول** : موجه إلى المواطنين المقيمين في الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ وقد صمم لقياس مدى رضاهم عن الخدمات العمومية المقدمة بعد الترقية الى ولاية منتدبة ومدى إدراكهم للتحسينات الحاصلة في الأداء الإداري وتقييمهم العام لمستوى تقرب الإدارة من المواطن.

- **الاستبيان الثاني** : موجه إلى الموظفين العموميين العاملين بمختلف المصالح الإدارية في نفس الولاية المنتدبة وركز على قياس أثر نظام الولايات المنتدبة على الجوانب المرتبطة بالمسار المهني للموظف من حيث فرص التكوين، الحركية، الترقية، وتحسين ظروف العمل.

وقد تميز كلا الاستبيانين ببنية منظمة تضمنت أسئلة مغلقة ( نعم-لا ) و أسئلة متعددة الخيارات لقياس المؤشرات الكمية بدقة وأخرى مفتوحة لاستقصاء الآراء النوعية والتصورات الفردية.

## 2- المقابلة :

بهدف تعميق الفهم وتحليل المعطيات التي لا يمكن الوصول إليها عبر الأسئلة المغلقة تم دعم الدراسة باستخدام المقابلة نصف الموجهة كأداة نوعية مكتملة وقد أجريت مع عدد من الإطارات الإدارية في الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ متمثلة في رؤساء مصالح.

ركزت المقابلة على استقصاء آرائهم وخبراتهم بخصوص نتائج تطبيق نظام الولايات المنتدبة العقبات الإدارية والتنظيمية التنسيق بين المصالح الولائية والمحلية والتقييم الذاتي لمستوى فعالية هذا النظام في تحقيق أهدافه المعلنة.

وقد ساعدت هذه الأداة في توفير معطيات وصفية عميقة أسهمت في فهم السياق المحلي بصورة أوضح وفي التحقق من صدقية بعض النتائج الكمية المستخلصة من الاستبيان.

## ثانيا : وصف عينة الدراسة

## 1 - عينة المواطنين

تكونت عينة المواطنين من 34 فردا من سكان الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مختلف الأحياء والمناطق التابعة لإقليم الولاية المنتدبة دون الأخذ بعين الاعتبار الانتماء العمري أو المهني أو الاجتماعي وذلك بهدف ضمان تمثيل متنوع وموضوعي لمواقف وآراء السكان.

وقد شملت العينة افرادا من فئات عمرية ومهنية مختلفة مما أتاح تغطية أوسع لتجربة المواطن مع الخدمات العمومية بعد تطبيق نظام الولاية المنتدبة وقد استخدم معهم استبيان خاص صمم لقياس مؤشرات عدة من بينها : مدى رضاهم عن مستوى الخدمات، سرعة المعالجة، التقريب الإداري، ومدى شعورهم بوجود تغيير إيجابي في العلاقة بين الإدارة والمواطن بعد الترقية.

اعتمدت هذه العينة كأداة رئيسية في تقييم فعالية النظام من منظور المنتفعين المباشرين بالخدمة العمومية، أي المواطنين أنفسهم، الذين يعدون الطرف الأساسي في معادلة جودة الخدمة.

فيما يلي الجداول التالية تبين الصفات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

وفقا للمتغيرات التالية :

❖ الجنس :

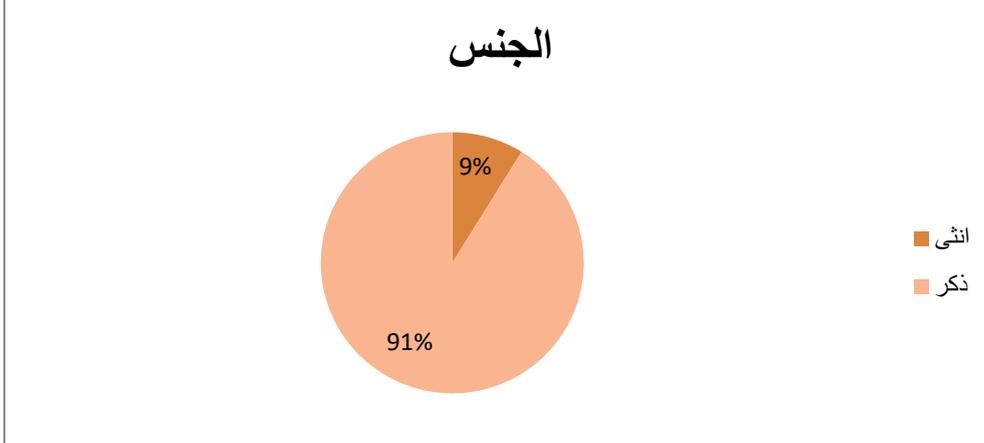
جدول رقم (02) : يمثل توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
91.17 %	31	ذكور
8.83 %	03	اناث
100 %	34	المجموع

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث

الجنس في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس



من خلال الشكل نلاحظ ان الاغلبية المطلقة كانت من الذكور حيث بلغت النسبة المئوية 91.17 % اما نسبة الاناث 8.83 % مما يدل على هيمنة الذكور في عينة الدراسة على الاناث.

1 - الجدول رقم 02 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

2 - الشكل رقم 01 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

❖ السن :

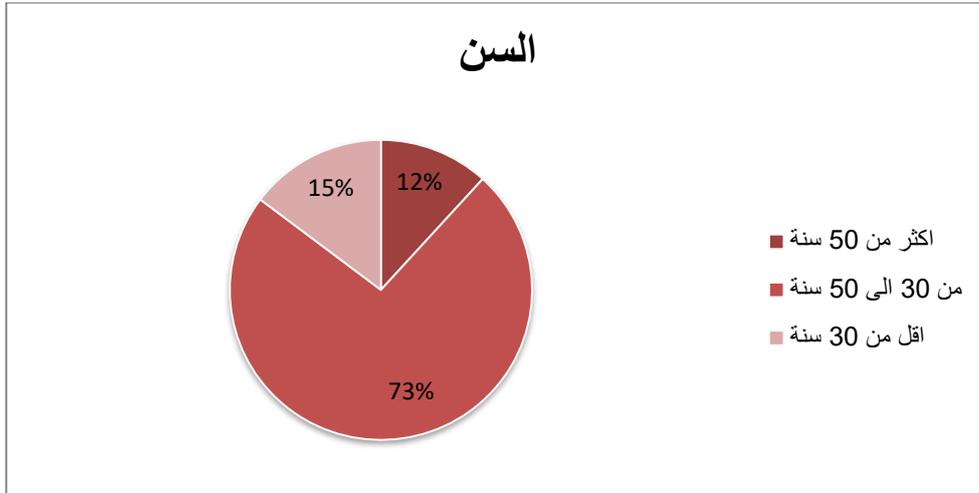
جدول رقم (03) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	05	14.71 %
من 30 الى 50 سنة	25	73.53 %
اكثر من 50 سنة	04	11.76 %
المجموع	34	100 %

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من

حيث السن في الشكل التالي :

الشكل رقم 02 : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب السن



من خلال الشكل نلاحظ بان الاغلبية تتراوح اعمارهم من 30 الى 50 سنة بنسبة

بلغت 73.53 % وتليه الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة بلغت 14.71 % في حين

تشكل الفئة العمرية اكثر من 50 سنة نسبة 11.76 %.

1 - الجدول رقم 03 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

2 - الشكل رقم 02 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

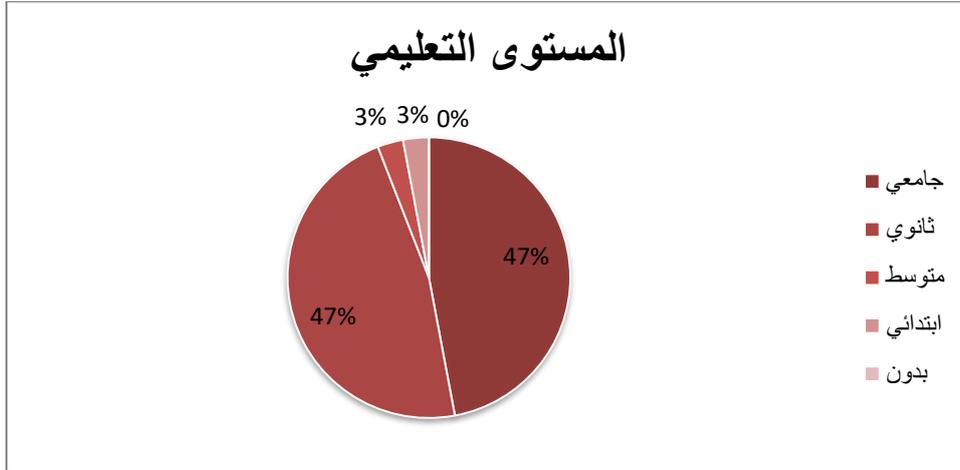
## ❖ المستوى التعليمي :

جدول رقم (04) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
0 %	00	بدون
2.94 %	01	ابتدائي
2.94 %	01	متوسط
47.06 %	16	ثانوي
47.06 %	16	جامعي
100 %	34	المجموع

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي في الشكل التالي :

الشكل رقم 03 : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب المستوى التعليمي



من خلال الشكل نلاحظ ان الغالبية الكبرى ينتمون الى فئتين رئيسيتين الجامعي والثانوي بنسبة متساوية لكل منهما بلغت 47.06 % في المقابل لم تسجل أي حالات ضمن في المقابل لم تسجل أي حالات ضمن فئة بدون تعليم وسجلت نسب ضعيفة جدا لفئات الابتدائي والمتوسط بنسبة 2.94 % لكل منهما.

1 - الجدول رقم 04 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

2 - الشكل رقم 03 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

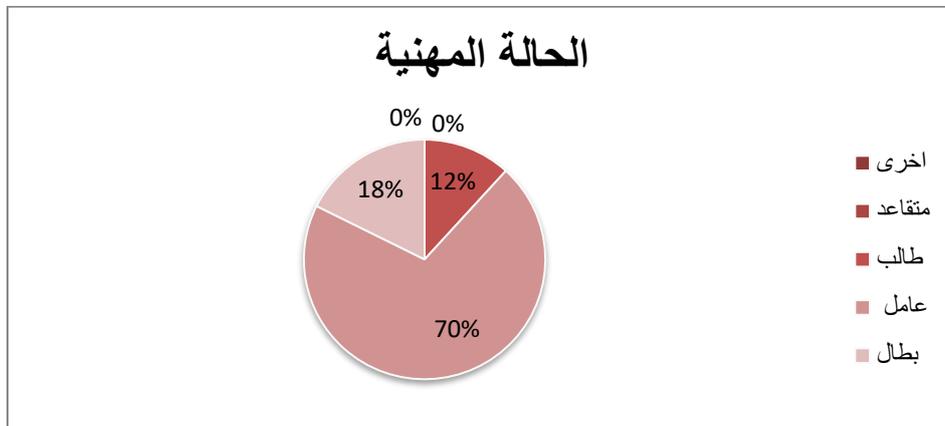
❖ الحالة المهنية :

جدول رقم (05) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المهنية
17.65 %	06	بطل
70.59 %	24	عامل
11.76 %	04	طالب
0 %	00	متقاعد
0 %	00	اخرى
100 %	34	المجموع

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث الحالة المهنية في الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الحالة المهنية



من خلال الشكل نلاحظ ان الاغلبية كانت من العمال بنسبة تقدر بـ 70.59 % تليها فئة بطل بنسبة 17.65 % ثم فئة الطلبة الجامعيين بنسبة 11.76 % في المقابل لم تسجل أي حالات في فئتي متقاعد و اخرى بنسبة 0 % .

1 - الجدول رقم 05 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

2 - الشكل رقم 04 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

## 2- عينة الموظفين

أما العينة الثانية فقد شملت 30 موظفا عموما ينتمون إلى مختلف المصالح الإدارية العاملة على مستوى الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ مثل مديريات التنظيم والشؤون العامة و الإدارة المحلية ، الأشغال العمومية، التجارة وقد تم اختيار هؤلاء الموظفين بطريقة عشوائية بسيطة من بين الموظفين المتوفرين في تلك الإدارات بغض النظر عن الرتبة أو الخبرة أو القطاع وتم التواصل معهم بمكاتبتهم .

هدفت هذه العينة إلى استكشاف انعكاسات تطبيق نظام الولايات المنتدبة على المسار المهني للموظف العام من خلال رصد مؤشرات مثل : فرص التكوين، الترقية، الحركية المهنية، تحسين ظروف العمل، وتوسيع الصلاحيات.

وتم توجيه استبيان خاص بهذه الفئة صمم بطريقة دقيقة، يتناسب مع طبيعة عملهم، ويمكن من جمع بيانات ساعدت على تحليل أثر التنظيم الإداري الجديد من وجهة نظر العاملين ضمنه.

كما تم إجراء مقابلات مع بعض أفراد هذه العينة لتعميق الفهم وتحليل الانطباعات الشخصية.

فيما يلي الجداول التالية تبين الصفات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

وفقا للمتغيرات التالية :

❖ الجنس :

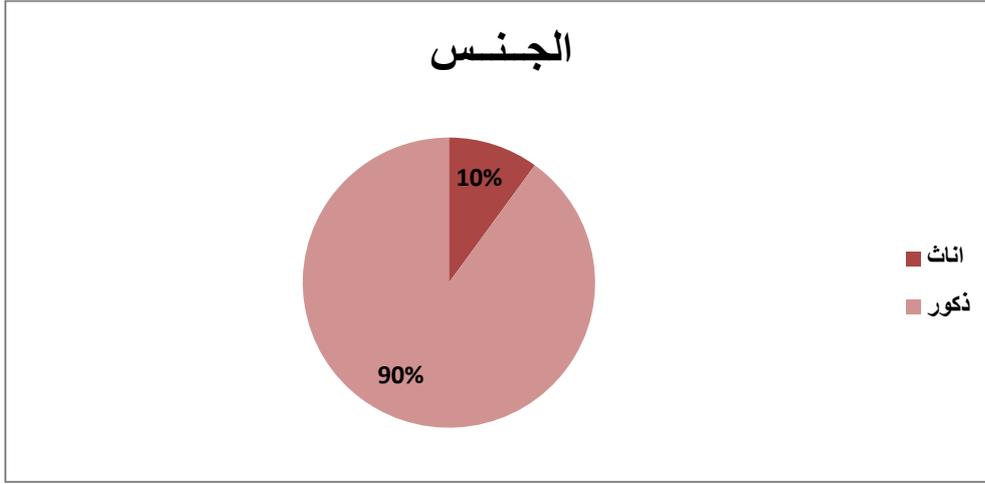
جدول رقم (06) : يمثل توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
90 %	27	ذكور
10 %	03	اناث
100 %	30	المجموع

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث الجنس في الشكل التالي :

1 - الجدول رقم 06 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

## الشكل رقم (05) : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس



من خلال الشكل نلاحظ ان الاغلبية المطلقة كانت من الذكور حيث بلغت النسبة المئوية 90 % اما نسبة الاناث 10 % مما يشير الى تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين حيث سيطر الذكور على الاناث .

❖ السن :

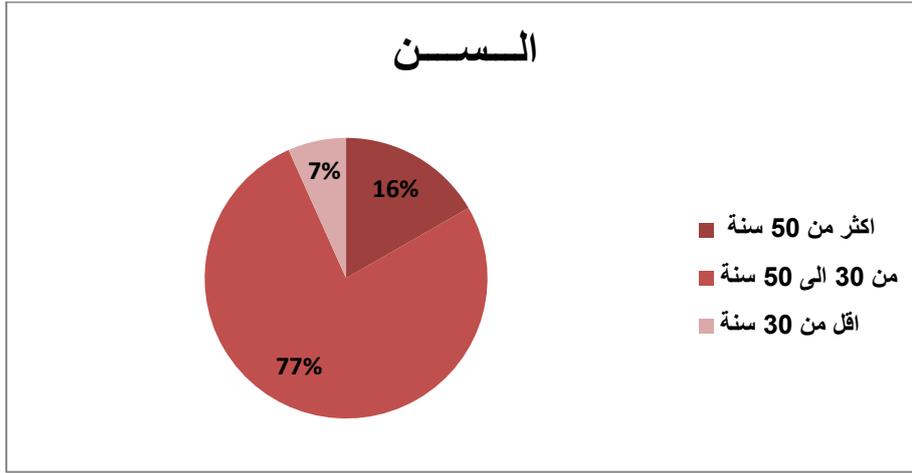
## جدول رقم (07) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
6.67 %	02	اقل من 30 سنة
76.67 %	23	من 30 الى 50 سنة
16.66 %	05	اكثر من 50 سنة
100 %	30	المجموع

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث السن في الشكل التالي :

## الشكل رقم (06) : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب السن

- 1 - الشكل رقم 05 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL
- 2 - الجدول رقم 07 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL
- 3 - الشكل رقم 06 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL



من خلال الشكل نلاحظ بان الاغلبية تتراوح اعمارهم من 30 الى 50 سنة بنسبة تقدر بـ : 76.67 % وتليه الفئة العمرية اكثر من 50 سنة بنسبة قدرت بـ 16.66 % في حين تشكل الفئة العمرية اقل من 30 سنة تمثل نسبة 6.67 %.

❖ المستوى التعليمي :

جدول رقم (08) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

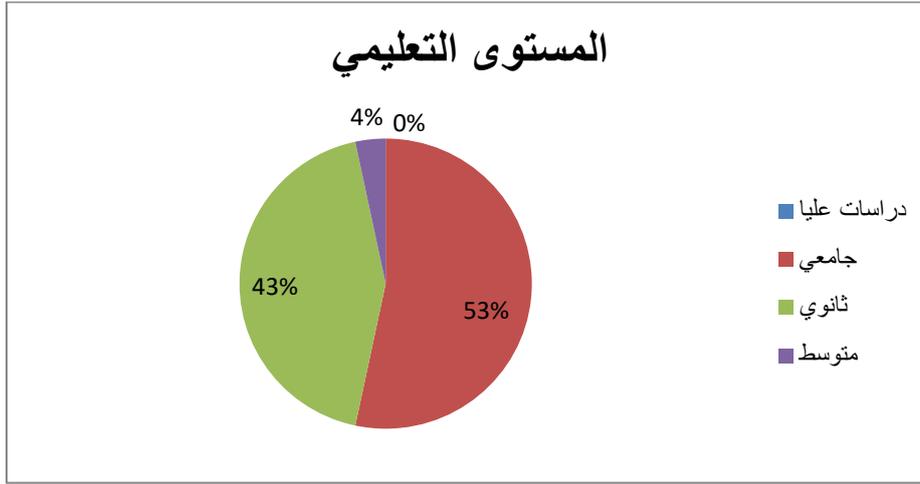
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
3.33 %	01	متوسط
43.33 %	13	ثانوي
53.34 %	16	جامعي
0 %	00	دراسات عليا
100 %	30	المجموع

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (07) : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب المستوى التعليمي

1 - الجدول رقم 08 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

2 - الشكل رقم 07 من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL



من خلال الشكل نلاحظ ان الاغلبية كان لديهم مستوى علمي جامعي بنسبة تقدر بـ 53.33 % وتليه مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 43.33 % اما اصحاب المستوى المتوسط تقدر بـ 3.34 % في حين اصحاب الدراسات العليا بـ 0 % .

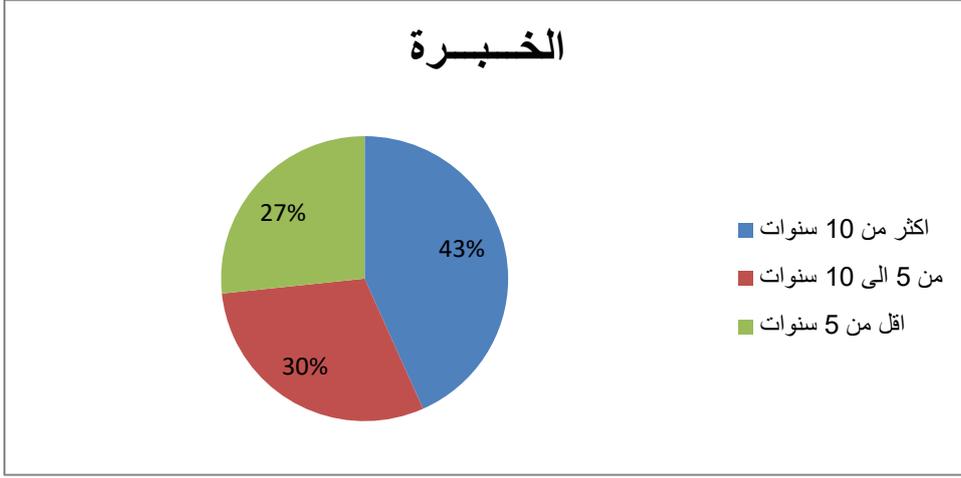
❖ الخبرة :

جدول رقم (09) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المهنية
26.67 %	08	اقل من 5 سنوات
30 %	09	من 5 ال 10 سنوات
43.33 %	13	اكثر من 10 سنوات
100 %	30	المجموع

بعد تحويل النسب المئوية الى مخططات بيانية توضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث الخبرة المهنية في الشكل التالي :

الشكل رقم (08) : يمثل التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الخبرة



من خلال الشكل نلاحظ ان الاغلبية كانت لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات 43.33 % من 5 الى 10 سنوات بنسبة 30 % يليه اصحاب الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 26.67 % .

### المطلب الثالث : أدوات التحليل وتفريغ البيانات وإدراج المعطيات

## أولاً : أدوات التحليل المعتمدة

لتحليل المعطيات الميدانية المستخلصة من الاستبيانين الموجهين إلى فئتي الدراسة تم اعتماد أدوات تحليل كمية وصفية بهدف تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات قابلة للقياس والمقارنة وقد تمثلت هذه الأدوات في :

1- النسبة المئوية : تعد النسبة المئوية من أكثر أدوات التحليل الإحصائي الوصفي استخداماً في البحوث الاجتماعية، خاصة عند التعامل مع البيانات المستخلصة من الاستبيانات وهي أداة تساعد في التعبير عن تكرار الإجابات كنسبة مئوية من مجموع العينة مما يوفر طريقة مبسطة لعرض النتائج وتفسيرها و يكمن دورها في إبراز مدى انتشار رأي أو سلوك معين داخل العينة، مما يسهل المقارنة بين المتغيرات المختلفة وتحديد الاتجاهات العامة ، كما أنها تعتبر مدخلاً أساسياً في التحليل الكمي لكونها أداة دقيقة وسهلة الفهم وتلائم طبيعة الأسئلة المغلقة التي تم استخدامها في الاستبيان.

## 2- برنامج Statistical Package for the Social Sciences

تم اعتماد برنامج SPSS كأداة رئيسية في تحليل البيانات الكمية، وهو برنامج إحصائي متكامل يستخدم على نطاق واسع في البحوث الأكاديمية، خصوصاً في مجالات العلوم الاجتماعية يسمح البرنامج بإدخال البيانات و تنظيمها و ترميزها ثم إجراء معالجات إحصائية مختلفة عليها وفقاً لطبيعة الأسئلة والفرضيات ويتميز SPSS بما يلي:

تقديم أدوات تحليل وصفية مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات وكذلك استخراج الجداول التكرارية والرسوم البيانية لتفسير البيانات بصرياً ، القدرة على تصدير النتائج في صيغ منظمة تدعم عملية الكتابة العلمية ، تسهيل مقارنة الإجابات بين المتغيرات أو فئات العينة.

وقد مكن البرنامج الباحث من معالجة البيانات بدقة، مع تقليص نسبة الخطأ البشري، وإنتاج نتائج موضوعية تساعد في ربط البيانات الميدانية بالإشكالية العامة للدراسة.

## ثانيا : المنهجية المعتمدة في تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع المعطيات الميدانية عن طريق الاستبيانين الموجهين لفئتي الدراسة ( المواطنين وعددهم 34 والموظفين وعددهم 30 ) تم اعتماد منهجية مزدوجة في التحليل وتفريغ البيانات تختلف باختلاف طبيعة المحاور والأسئلة المطروحة.

اولا: بالنسبة للمحاور التي تضمنت أسئلة مغلقة من نوع " نعم / لا " سواء في استبيان المواطنين أو الموظفين فقد تم تحليلها باستخدام النسبة المئوية لكونها الأداة الأنسب لإبراز توزيع الإجابات وتحديد الاتجاهات العامة للرأي داخل العينة وقد تم عرض هذه النتائج في جداول إحصائية خاصة تبين عدد الإجابات لكل خيار ونسبتها المئوية من إجمالي أفراد العينة مع إرفاق تحاليل تفسيرية تعكس الدلالات التي تشير إليها هذه المعطيات الرقمية.

ثانيا : بالنسبة للأسئلة التي تتطلب تحليلاً أعمق مثل الأسئلة متعددة الخيارات فقد تم استخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** لتحليل البيانات هذا البرنامج يساعد في تنظيم وترميز الإجابات بشكل دقيق ثم حساب نسب التوزيع واستخراج جداول إحصائية توضح النتائج بشكل واضح استخدام **SPSS** سهل عملية فهم النتائج وربطها بمحاور الدراسة، رغم أن التحليل كان يعتمد بشكل أساسي على العمليات الأساسية المناسبة لطبيعة الدراسة.

قد مكنت هذه الأدوات مجتمعة من الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، دعمت الدراسة بالبيانات الكمية اللازمة وساهمت في بناء تحليل ميداني متماسك ومرتبط بالسياق الواقعي للولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ وكذلك تفسير توجهات العينة المستجوبة بشكل علمي ومنهجي ساعد في تقديم قراءة كمية دقيقة لانعكاسات نظام الولايات المنتدبة على مستوى الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام كما وفر دعامة قوية لتقاطع المعطيات مع المعلومات النوعية المستخلصة من المقابلات.

## المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها

يتناول هذا المبحث تحليل ومناقشة البيانات المجمعة من خلال الاستبيانين الموجهين للمواطنين والموظفين في الولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ وقياس اثر الولايات المنتدبة على تحسين الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام كما يتم عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية مع تفسيرها وربطها بالإشكالية والفرضيات المدروسة.

### المطلب الأول : تحليل النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمواطنين

#### أولاً : تحليل استبيان المواطنين باستخدام النسب المئوية

تمثل البيانات التالية نتائج استبيان موجه لعينة مكونة من 34 مواطناً من سكان الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ بهدف قياس مدى تأثير الترقية الإدارية على جودة الخدمات العمومية وذلك من خلال الإجابات المغلقة " نعم/لا " وقد تم تحليل المعطيات بالاعتماد على النسبة المئوية كأداة إحصائية لتفسير النتائج :

#### السؤال 1: هل تعتقد أن استحداث الولاية المنتدبة قلل من مشقة التنقل لمسافات طويلة ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	30	88.24 %
لا	04	11.76 %

تعكس هذه النتائج رضا الأغلبية الكبيرة من المواطنين عن قرار الترقية حيث اعتبر 88.24 % أن استحداث الولاية المنتدبة أسهم في تقليص مشقة التنقل إلى عاصمة الولاية الأم يعد مؤشراً على ان خيار تعزيز اللامركزية الادارية قد حقق جزءاً من اهدافه لا سيما تقرب الإدارة من المواطن وتسهيل الحصول على الخدمات العمومية.

#### السؤال 2 : هل أسهم إنشاء الولاية المنتدبة في تحسين جودة الخدمات العمومية ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	22	64.71 %
لا	12	35.29 %

تشير النتائج إلى أن غالبية المواطنين يلاحظون تحسنا في جودة الخدمات العمومية وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا على الأثر المبدئي للترقية الإدارية ومع ذلك فإن نسبة غير ضئيلة لا ترى هذا التحسن مما يدل على استمرار بعض التحديات المرتبطة بفعالية الخدمات في قطاعات معينة ويستدعي ذلك تقييماً قطاعياً أكثر دقة.

### السؤال 3 : هل ساهمت الولاية المنتدبة في تقريب الإدارة من المواطن ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	32	94.12 %
لا	02	5.88 %

تدل النسبة المرتفعة على انه هناك توافق شبه تام بخصوص فعالية الولاية المنتدبة في تقريب الإدارة من المواطن ويؤكد ذلك تحسن ظروف الولوج إلى الخدمات العمومية ويدل على أن الترقية الإدارية ساهمت في إزالة بعض الحواجز التقليدية التي كانت تعيق التواصل بين المواطن والمؤسسة الإدارية.

### السؤال 4 : هل ساعدت الترقية إلى ولاية منتدبة في تقليص البيروقراطية وتحسين معالجة الملفات ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	32	94.12 %
لا	02	5.88 %

الأغلبية يرون أن الترقية إلى ولاية منتدبة أسهمت في الحد من البيروقراطية وتحسين سرعة معالجة الملفات هذه النتيجة تعكس تحولا مهما في كفاءة الأداء الإداري على المستوى المحلي وتدل على أن تفويض صلاحيات أوسع ساعد في الاستجابة بشكل أسرع لاحتياجات المواطنين.

السؤال 5 : أصبحت هناك متابعة أوضح من السلطات المحلية بعد استحداث الولاية المنتدبة ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	34	100 %
لا	00	0 %

تظهر النتائج على انه هناك اتفاق تام على ان استحداث الولاية المنتدبة رافقه تحسن في المتابعة من طرف السلطات المحلية ويعكس هذا الاجماع حالة من الرضا العام بشأن الدور الجديد الذي اصبحت تلعبه هذه الاخيرة في تسيير الشأن العام وتحسين اليات الرقابة والتتبع مما يعزز الثقة في اداء المؤسسات المحلية .

وكخلاصة تظهر البيانات أن تجربة الترقية إلى ولاية منتدبة قد تركت أثرًا إيجابيًا واضحًا في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر المواطنين، لا سيما في الجوانب المتعلقة بتقريب الإدارة، تقليص مشقة التنقل، والحد من البيروقراطية ومع ذلك تبقى بعض التحفظات مطروحة بشأن جودة الخدمات في بعض القطاعات، مما يتطلب تعميق المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الإصلاح الإداري بشكل أكثر اتساعًا وفعالية.

ثانيا : تحليل استبيان المواطنين باستخدام برنامج SPSS

بعد تحليل الأسئلة المغلقة باستخدام النسب المئوية قمنا باستخدام برنامج SPSS لتحليل الأسئلة متعددة الخيارات والمركبة لكي يتيح فهما أعمق للتوزيعات والارتباطات المحتملة داخل البيانات.

### 1- طريقة تصحيح المقياس:

اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي في أداة الدراسة كما هو مبين الجدول رقم (10)

الجدول رقم (10) يمثل مقياس ليكرت الخماسي.

بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا
01 درجات	02 درجات	03 درجات	04 درجات	05 درجات

من خلال الجدول (10) يتبين لنا توزيع الدرجات على مقياس ليكرت الخماسي بحيث تُمنح درجة واحدة (للبديل منخفضة جدا)، ودرجتين (للبديل منخفضة) وثلاث درجات ( للبديل متوسطة) وأربع درجات (للبديل مرتفع) و خمس درجات (للبديل مرتفع جدا).

### تحديد طول الفئة

تم بناء الاستبيان وتقسيمه إلى فئات حتى يمكن التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد دول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة (5-1=4)، ثم يقسم الناتج على عدد المستويات المراد تحديدها وهي ثلاثة (03)، (منخفض، متوسط، مرتفع)  $1.33 = 3/4$ ، ثم نضيف تلك القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويصبح طول الخلايا كما يلي :

(الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3}$$

الجدول رقم (11) يبين معيار الحكم على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

الحكم	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
عالي	من 3.68 إلى 5

### المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية قصد حساب وتحليل البيانات ومعالجة المعطيات مع عرضها وتفسيرها والإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- النسب المئوية
- أنوفا Anova

2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

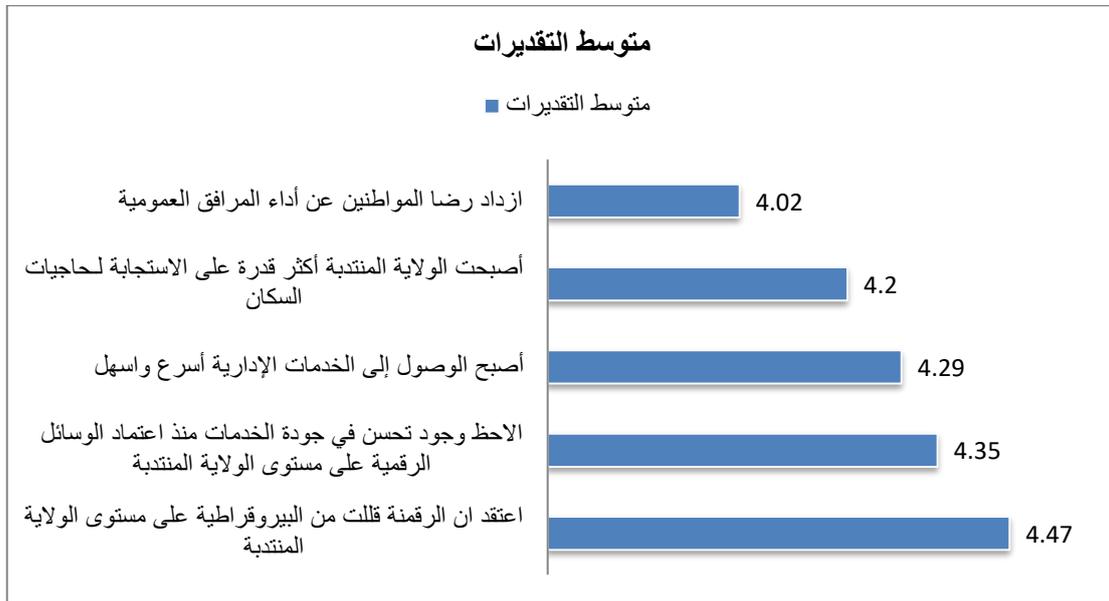
- يساهم نظام الولايات المنتدبة بدرجة عالية في تحسين الخدمة العمومية وللتحقق من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية ، وكذلك لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة كما هو مبين في الجدول (12).

الجدول رقم (12): يبين ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة نظام

الولايات المنتدبة(المواطنين) تنازليا:

المدى	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رتبة الفقرة	الرقم
عالي	0.78	4.47	اعتقد ان الرقمنة قللت من البيروقراطية على مستوى الولاية المنتدبة	01	05
عالي	0.69	4.35	الاحظ وجود تحسن في جودة الخدمات منذ اعتماد الوسائل الرقمية على مستوى الولاية المنتدبة	02	04
عالي	0.67	4.29	أصبح الوصول إلى الخدمات الإدارية أسرع وأسهل	03	01
عالي	0.59	4, 20	أصبحت الولاية المنتدبة أكثر قدرة على الاستجابة لحاجيات السكان	04	02
عالي	0.67	4.02	ازداد رضا المواطنين عن أداء المرافق العمومية	05	03
عالي	0.44	4.27	الدرجة الكلية للمقياس		

الشكل رقم (09) : يمثل التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لمدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة ( المواطنين )



من خلال الجدول (12) يتبين من فحصنا للأرقام والتقديرات الوصفية المدونة في الجدول رقم (12) بأن قيمة متوسطات مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة تراوحت ما بين (4.02 و4.47) وبانحرافات معيارية (0.67 و0.78)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.27) بانحراف معياري (0.44)، وبالعودة إلى المعيار الذي تم تحديده بخصوص بمدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة، نستنتج بأن كل قيم فقرات هذا المقياس وقعت ضمن المدى العالي، كما عبرت القيمة الكلية للمقياس على وقوع مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة ضمن المدى المرتفع حيث جاءت الفقرة (05) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.47) والتي تضمنت "اعتقد ان الرقمنة قللت من البيروقراطية على مستوى الولاية المنتدبة" بينما حلت الفقرة رقم (04) المرتبة الثانية والتي تضمنت "الاحظ وجود تحسن في جودة الخدمات منذ اعتماد الوسائل الرقمية على مستوى الولاية المنتدبة" وحصلت الفقرة (01) على الرتبة الثالثة حيث نصت على "أصبح الوصول إلى الخدمات الإدارية أسرع وأسهل"

يعلل الباحثان هذه النتيجة بخصوص المساهمة الكبيرة للولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية، كون الولايات المنتدبة لعبت دورا إيجابيا وواضحًا في تحسين الخدمة العمومية من وجهة

نظر المواطنين، لا سيما في الجوانب المتعلقة بتقريب الإدارة، وتحسين جودة الخدمات، تقليص مشقة التنقل، والحد من البيروقراطية.

### 3- تحليل النتائج الإحصائية للاستبيان

من أجل التحقق من مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية، ومن أجل اختبار الفرضية التي مفادها أن " نظام الولايات المنتدبة يسهم بدرجة عالية في تحسين الخدمة العمومية " تم تحليل إجابات المواطنين 34 باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك وفق متغيرين ديموغرافيين هما : السن والمستوى التعليمي.

#### - التحليل الوصفي للبيانات

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لتقديرات المستجوبين بلغ (4.27) من أصل 5 ، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الرضا العام عن فعالية نظام الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية كما تراوحت المتوسطات حسب المستوى التعليمي بين (4.19) و(4.55)، في حين تراوحت حسب الفئة العمرية بين (4.00) و(5.00)، ما يعكس تقييماً إيجابياً شبه موحد من طرف المواطنين.

#### - تحليل الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

##### أ. حسب المستوى التعليمي

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة F بلغت (1.614) عند مستوى دلالة (Sig = 0.215) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً أكبر من (0.05) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المواطنين لنظام الولايات المنتدبة تبعاً لمستوياتهم التعليمية.

## ب. حسب الفئة العمرية

أظهرت نتائج ANOVA كذلك أن قيمة F بلغت (1.337) عند مستوى دلالة (0.281) Sig = 0. ، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية المختلفة في تقييمهم لأثر النظام على تحسين الخدمات.

## - تفسير النتائج

تشير المعطيات إلى وجود إجماع نسبي بين المواطنين حول إيجابية نظام الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية، بغض النظر عن أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية يعكس ذلك شعوراً عاماً بالرضا عن أداء هذا النظام في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين جودة الخدمات.

## - الاستنتاج العام

يمكن الاستنتاج أن الفرضية التي تنص على أن نظام الولايات المنتدبة يسهم بدرجة عالية في تحسين الخدمة العمومية قد لقيت دعماً من خلال نتائج الدراسة. كما أن غياب الفروق الإحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية يدل على أن تأثير هذا النظام يتسم بالعدالة والشمولية في نظر المواطنين.

## المطلب الثاني : تحليل النتائج المتحصل عليها الخاصة بالموظفين

## أولا : تحليل استبيان الموظفين باستخدام النسب المئوية

يتناول هذا المحور مدى تأثير نظام الولاية المنتدبة على المسار المهني وظروف العمل للموظفين من خلال تحليل الإجابات المغلقة " نعم/لا" التي تم تفرغها ضمن الجداول التالية مع الاعتماد على النسبة المئوية كأداة إحصائية لتفسير النتائج :

## السؤال 1 : هل ترى أن نظام الولايات المنتدبة ساعد في تحسين ظروف العمل للموظفين؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	29	96.67 %
لا	01	3.33 %

تبرز النتائج أن أغلبية الموظفين تعتبر أن ظروف العمل قد شهدت تحسن بعد ترقية المنطقة إلى ولاية منتدبة وهو ما يعكس الاثر الايجابي في تمكين المصالح المحلية من تسيير شؤونها بشكل اكثر فاعلية بما يتلاءم مع خصوصيات مما سمح بتهيئة بيئة عمل أكثر ملاءمة وفعالية للموظفين.

## السؤال 2 : هل أسهم إنشاء الولاية المنتدبة في تحسين المسار المهني الخاص بك؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	29	73.33 %
لا	01	26.67 %

تظهر النتائج أن نسبة معتبرة من الموظفين لاحظت تحسناً في مسارها المهني بعد إنشاء الولاية المنتدبة سواء من خلال فرص الترقية أو برامج التكوين وفي المقابل يرى بعض الموظفين أن هذا التحول لم ينعكس بشكل مباشر على وضعهم المهني ما يشير إلى تباين في مدى الاستفادة بين مختلف المصالح أو الإدارات.

السؤال 3 : هل واجهت صعوبة في التكيف مع بيئة الإدارة الجديدة بعد الترقية إلى ولاية منتدبة ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	07	% 23.33
لا	23	% 76.67

تشير المعطيات إلى أن معظم الموظفين لم يواجهوا صعوبات في التكيف مع النظام الإداري الجديد بعد الترقية إلى ولاية منتدبة ما يدل على قدرة عامة على التأقلم مع التغيرات التنظيمية في المقابل أبدى بعض الموظفين وجود عراقيل في التأقلم قد ترتبط بقلّة التحضير أو غياب التوجيه الكافي خلال الفترة الأولى من تطبيق النظام الجديد.

السؤال 4 : هل شاركت في دورات تكوين أو تأهيل بعد إنشاء الولاية المنتدبة ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	06	% 20
لا	24	% 80

تظهر النتائج أن معظم الموظفين لم يشاركوا في دورات تكوينية بعد الترقية إلى ولاية منتدبة ما يعتبر مؤشراً سلبياً على ضعف برامج التأهيل المصاحبة لهذا التحول ويثير تساؤلات حول جاهزية الإدارة المحلية للاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

السؤال 5 : هل شعرت بدعم أفضل من حيث الموارد البشرية أو الإدارية بعد الترقية ؟

الاجابة	عدد الاجوبة	النسبة المئوية
نعم	25	% 83.33
لا	05	% 16.67

تعكس النتائج ادراكا واسعا لدى الموظفين لتحسن مستوى الدعم الإداري والبشري بعد ترقية المنطقة إلى ولاية منتدبة وهو ما يدل على توفر إمكانيات أكبر لتسيير المرافق العمومية بشكل أكثر فاعلية كما يفهم من ذلك وجود توجه واضح نحو تعزيز أداء الوحدات المحلية ومواكبة متطلبات التسيير الجديد.

كخلاصة تبرز نتائج هذا المحور حالة من الرضا العام بين الموظفين بعد الترقية إلى ولاية منتدبة، خاصة في ما يتعلق بظروف العمل والدعم الإداري، إلى جانب تحسن نسبي في المسارات المهنية .

ومع ذلك فإن غياب فرص التكوين بالنسبة للأغلبية يظل من أبرز النقاط السلبية التي تستوجب المعالجة والتدارك مستقبلا وذلك لضمان فاعلية الاداء الاداري والارتقاء بأداء المورد البشري.

### ثانيا : تحليل استبيان الموظفين باستخدام برنامج SPSS

بعد تحليل الأسئلة المغلقة باستخدام النسب المئوية قمنا باستخدام برنامج SPSS لتحليل الأسئلة متعددة الخيارات والمركبة لكي يتيح فهما أعمق للتوزيعات والارتباطات المحتملة داخل البيانات.

#### 1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

#### - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

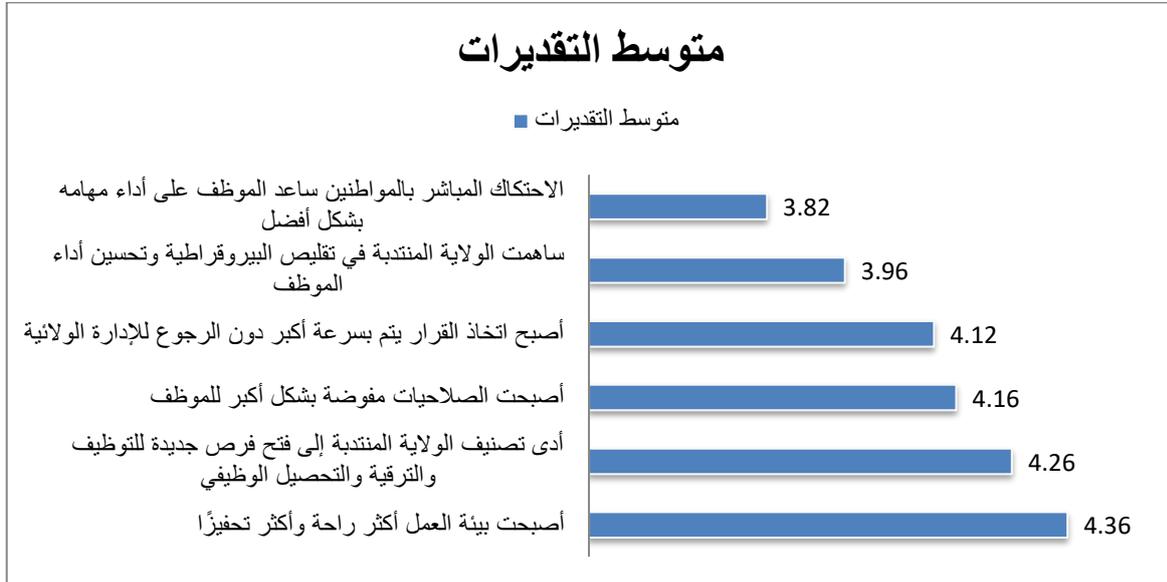
- يساهم نظام الولايات المنتدبة بدرجة متوسطة في تحسين المسار المهني للموظف العام وللتحقق من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة في تحسين المسار المهني للموظف العام، وكذلك لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول رقم (13): يبين ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة نظام

#### الولايات المنتدبة(الموظفين) تنازليا:

المدى	انحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة	رتبة الفقرة	الترتيب
عالي	0.66	4.36	أصبحت بيئة العمل أكثر ملائمة و أكثر تحفيز	01	04
عالي	0.78	4.26	أدى إنشاء الولاية المنتدبة إلى فتح فرص جديدة للتوظيف والترقية أو التحويل الوظيفي	02	01
عالي	0.64	4.16	أصبحت المشاركة في اتخاذ القرار أوضح	03	02
عالي	0.80	3, 96	أشعر بزيادة المسؤوليات بعد الترقية إلى ولاية منتدبة	04	03
متوسط	0.67	3.20	الحاقي بالولاية المنتدبة عن طريق الانتداب وليس التوظيف المباشر	05	06
متوسط	1,21	2, 96	الترقية إلى ولاية منتدبة ساعدتني في تحسين وضعي المالي	06	05
عالي	0.49	3.82	الدرجة الكلية للمقياس		

الشكل رقم (10) : يمثل التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لمدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة ( الموظفين )



من خلال الجدول (13) يتبين من فحصنا للأرقام والتقديرات الوصفية المدونة في الجدول رقم (13) بأن قيمة متوسطات مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة تراوحت ما بين (2.96 و 4.36) وبانحرافات معيارية (0.64 و 1.21)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.82) بانحراف معياري (0.49)، وبالعودة إلى المعيار الذي تم تحديده بخصوص مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة نستنتج بأن اغلبية القيم فقرات هذا المقياس وقعت ضمن المدى العالي ، كما عبرت القيمة الكلية للمقياس مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة ضمن المدى المرتفع حيث جاءت الفقرة (04) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.36) والتي نصت على " أصبحت بيئة العمل أكثر ملائمة و أكثر تحفيز " بينما جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية والتي تضمنت " أدى إنشاء الولاية المنتدبة إلى فتح فرص جديدة للتوظيف والترقية أو التحويل الوظيفي " وحصلت الفقرة (02) على الرتبة الثالثة حيث نصت على " أصبحت المشاركة في اتخاذ القرار أوضح "

يعمل الباحثان هذه النتيجة بخصوص المساهمة الكبيرة للولايات المنتدبة في تحسين المسار المهني للموظف من خلال توفير نظام الولايات المنتدبة فرص افضل للتطوير المهني والترقية الوظيفية مما عزز و ساعد الموظفين على تحسين ادائهم وتقديم خدمات عمومية ذات جودة اعلى .

## 4- تحليل النتائج الإحصائية للاستبيان

من أجل التحقق من مدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة في تحسين المسار المهني للموظف العام، ومن أجل اختبار الفرضية التي مفادها أن " نظام الولايات المنتدبة يسهم بدرجة متوسطة في المسار المهني للموظف العام " تم تحليل إجابات الموظفين 30 باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وذلك وفق متغيرين ديموغرافيين هما : الخبرة المهنية والمستوى التعليمي.

## - التحليل الوصفي

أظهرت النتائج الإحصائية أن متوسط تقييم الموظفين لمستوى مساهمة النظام تراوح بين (3.63) و (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس وجود درجة إدراك متوسطة إلى مرتفعة لدى المبحوثين حول دور النظام في تحسين المسار المهني. ويمكن اعتبار هذه النتائج مؤشراً مبدئياً على صحة الفرضية المقترحة.

## - تحليل الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

أ / تحليل الفروق حسب الخبرة المهنية : للتأكد من وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين باختلاف سنوات الخبرة، تم اعتماد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وقد أظهرت النتائج ما يلي:

بلغت قيمة (F = 1.338) في حين كانت قيمة (Sig = 0.279) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حسب اختلاف خبراتهم المهنية.

كما بينت نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) أن الفروق بين المجموعات ليست معنوية، حيث تجاوزت جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) الحد المطلوب.

ب/ تحليل الفروق حسب المستوى التعليمي : كذلك تم استخدام اختبار (ANOVA) لتحليل الفروق بين متوسطات المجموعات حسب المستوى التعليمي، وكانت النتائج كما يلي:

قيمة (  $F = 0.587$  ) ، وقيمة (  $Sig = 0.563$  ) وهي أيضاً أكبر من (  $0.05$  )، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية بين الموظفين في إدراكهم لأثر النظام وفقاً لمستوياتهم التعليمية المختلفة.

#### - الاستنتاج العام

تشير هذه النتائج بصفة عامة إلى أن الموظفين يتفوقون في تقييمهم لمساهمة نظام الولايات المنتدبة في تحسين المسار المهني، دون أن تتأثر آراؤهم بعامل الخبرة المهنية أو المستوى التعليمي ويعكس هذا التوافق نجاعة نسبية لهذا النظام في تحقيق نوع من العدالة الوظيفية والرضا المهني بين فئات الموظفين المختلفة.

## المطلب الثالث : الآفاق المستقبلية لنظام الولايات المنتدبة

يعكس نظام الولايات المنتدبة توجهها اصلاحيا في مسار تحديث الإدارة المحلية بالجزائر ويشكل اطار انتقالي نحو نموذج أكثر لامركزية وفعالية في تسيير الشأن العام وبالاستناد إلى نتائج المقابلات والاستبيانات الميدانية يمكن استشراف عدد من الآفاق المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تعزيز دور الولايات المنتدبة :

- **توسيع الصلاحيات الإدارية والتنظيمية :** يتطلب تطوير هذا النمط الإداري منح صلاحيات أكثر وضوحا للولاة المنتدبين خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية وإبرام الصفقات وتنفيذ السياسات المحلية حيث تبين وجود تضارب في الصلاحيات احيانا مما يؤثر على فاعلية القرار الإداري.
- **تعزيز الاستقلالية المالية والإدارية :** يشكل التحكم في الموارد شرطا رئيسي لنجاح أي وحدة إدارية لذلك فإن الولايات المنتدبة بحاجة إلى آليات تمويل خاصة مع إمكانية إعداد ميزانياتها وتنفيذها على مستوى محلي دون المرور بمسارات مركزية معقدة وتكشف الاستبيانات أن غالبية الموظفين يرون أن هذا العنصر يمثل أحد أبرز مطالب المرحلة القادمة.<sup>1</sup>
- **ترقية البنية التحتية للمرافق والخدمات العمومية :** بينت الدراسة أن عددًا من الخدمات الأساسية (مثل الصحة، النقل ، التعليم ...) ما تزال تعاني من نقائص بسبب غياب الإمكانيات الكافية أو تأخر بعض المشاريع ولذلك فإن دعم البنية التحتية سيكون أحد المحاور الحاسمة في تطوير أداء هذه الولايات.<sup>2</sup>
- **التوجه نحو نظام إداري لامركزي متكامل :** إن تفعيل مبادئ اللامركزية في إطار أكثر عمقا سيعزز قدرة الولايات المنتدبة على اتخاذ قرارات آنية وفعالة ويستلزم ذلك أيضًا تقوية الكفاءات المحلية وتبني مقاربات تشاركية تشمل المنتخبين، المجتمع المدني، والمواطنين في صنع السياسات المحلية.

1 - مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية، بمقر مكتبه، بتاريخ 2025/05/07، على الساعة 10:10.

2 - استبيان موجه للمواطنين حول نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية ، مرفق في الملحق رقم 02.

- تحسين مسارات التوظيف والتكوين المستمر: تبين من نتائج المقابلة أن عدداً من الموظفين يواجهون صعوبات في التأقلم مع التغيرات الإدارية الحديثة ما يستدعي تطوير برامج التكوين وإعادة التأهيل المهني وربط الترقية بكفاءة الأداء في السياق المحلي الجديد.<sup>1</sup>
- تعزيز أدوات الرقابة المحلية والمساءلة: من بين النقاط التي أثيرت في المقابلة ضرورة تفعيل آليات رقابية محلية لضمان الشفافية والنزاهة في التسيير وهو ما يعد شرطاً أساسياً في أي نظام لامركزي فعال.<sup>2</sup>
- تفعيل المقاربة التشاركية مع المواطن: أكدت بعض الإجابات في الأسئلة المفتوحة ضمن استبيان المواطنين أهمية إشراكهم في تشخيص الحاجات وتحديد الأولويات بما يعزز ثقتهم في مؤسسات الدولة ويرفع من مستوى الاستجابة للانفعالات اليومية.<sup>3</sup>
- الترقية إلى ولايات كاملة الصلاحيات: يفرض الواقع الإداري والسكاني للعديد من الولايات المنتدبة ضرورة ترقيتها إلى ولايات قائمة بذاتها خاصة تلك التي أثبتت جاهزيتها الهيكلية والتنظيمية وقد عدد معتبر من الموظفين عن تطلعهم إلى هذا التحول باعتباره سيمكنهم من أداء مهامهم دون الرجوع الدائم للإدارة المركزية ويمنح المواطن إحساساً فعلياً بالقرب من السلطة.

1- استبيان موجه للموظفين حول نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام، مرفق في الملحق رقم 01.

2 - مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية، مرجع سابق.

3 - استبيان موجه للمواطنين حول نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية، مرفق في الملحق رقم 02.

### خلاصة واستنتاجات

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن نظام الولايات المنتدبة ساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات العمومية لا سيما من حيث تقليص المسافات الإدارية وتيسير الحصول على الوثائق والخدمات الأساسية مما انعكس إيجاباً على رضا المواطنين ، كما كشفت إجابات الموظفين عن بعض التغيرات في بيئة العمل، سواء من حيث التنظيم الداخلي للمصالح أو في ما يتعلق بوضوح المهام وسلاسة العلاقة مع الإدارة المركزية وقد سمحت آراء العينتين المستجوبتين بتكوين صورة شاملة حول فعالية هذا النظام في الواقع وهو ما يشكل قاعدة مهمة لفهم مكان القوة والقصور في تجربة الولايات المنتدبة.

خاتمة

## خاتمة

في إطار الإصلاحات المتواصلة التي عرفها التنظيم الإداري في الجزائر، جاء نظام الولايات المنتدبة كخيار تنظيمي يهدف إلى تجسيد مبادئ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين التوازن في توزيع الخدمات العمومية وذلك عبر تمكين بعض المناطق البعيدة من الاستفادة من هيكل إداري و يعد هذا النظام خطوة تمهيدية نحو ترقية هذه المناطق إلى ولايات كاملة الصلاحية مستقبلا وفقا لرؤية الدولة الرامية إلى إعادة هيكلة الخريطة الإدارية بما يضمن تعزيز التنمية المحلية الشاملة.

و قد تناولت هذه المذكرة بالدراسة والتحليل مدى تأثير هذا النظام على تحسين الخدمة العمومية من جهة وعلى المسار المهني للموظف العام من جهة أخرى، من خلال دراسة حالة الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ .

أظهرت نتائج الدراسة سواء في شقها النظري أو الميداني إلى نتائج هامة أكدت أن نظام الولايات المنتدبة ساهم بفعالية في تحسين نوعية الخدمة العمومية، حيث تم تسجيل تقليص ملحوظ في آجال معالجة الطلبات الإدارية وارتفاع في مستوى رضا المواطنين عن أداء المرافق العمومية بفضل تقريب مراكز اتخاذ القرار من السكان ، كما كشفت الدراسة عن تأثير إيجابي لهذا النظام على المسار المهني للموظف العام، من خلال إتاحة فرص أكبر للترقية والتكوين وتحمل المسؤولية ضمن هيكل إداري حديث ومتطور .

وبناءً على هذه النتائج، تم التحقق من صحة الفرضيتين الأساسيتين للدراسة إذ ثبت أن نظام الولايات المنتدبة يساهم في تجويد الخدمة العمومية من جهة، وفي تحسين المسار المهني للموظف العام من جهة أخرى، رغم بعض التحديات المتعلقة بنقص التكوين وضرورة تحسين التنسيق المؤسسي.

وعليه يمكن اعتبار هذا النظام تجربة واعدة تستحق الدعم والتقييم المستمر في إطار مسار تحديث الإدارة العمومية وتحقيق التنمية المحلية المتوازنة.

و انطلاقاً من المعطيات المحصلة يمكن القول إن نظام الولايات المنتدبة يمثل إحدى اللبنات الأساسية في مسار تحديث الإدارة الإقليمية، وينتظر منه أن يؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية المحلية المستدامة إذا ما تم توجيهه ومرافقته ضمن رؤية وطنية شاملة.

### التوصيات

- تدعيم الإطار القانوني والتنظيمي لنظام الولايات المنتدبة بنصوص دقيقة تحدد صلاحياتها، وتضمن وضوح العلاقات الإدارية مع باقي مستويات السلطة.
- ترسيخ مبادئ الفعالية الإدارية على مستوى الولايات المنتدبة من خلال تعزيز أساليب التخطيط المحلي والتسيير المرتكز على النتائج.
- تفعيل أنظمة التقييم الدائم لأداء الهياكل الإدارية على هذا المستوى اعتماداً على مؤشرات كمية ونوعية تخص جودة الخدمات ورضا المواطن.
- تشجيع الموظفين العموميين من خلال تحسين مناخ العمل وإتاحة فرص التكوين وبلورة مسارات مهنية واضحة تواكب خصوصية هذا الإطار الإداري.
- تعزيز آليات التنسيق والتكامل المؤسسي بين الولاية الأم والولايات المنتدبة، بما يساهم في توحيد الجهود وتحقيق الانسجام في تنفيذ السياسات العمومية.

## آفاق البحث المستقبلي

- إجراء دراسات مقارنة بين ولايات منتدبة مختلفة لاستجلاء عوامل الفعالية، وتحديد الفوارق في الأداء الإداري ومستوى الخدمة العمومية.
- توسيع نطاق البحث في أثر نظام الولايات المنتدبة على الحوكمة المحلية ومدى مساهمته في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة.
- استكشاف الآثار الاجتماعية والتنموية بعيدة المدى لهذا النظام، خاصة في ما يتعلق بتحقيق العدالة المجالية وتقليص التفاوتات بين المناطق.

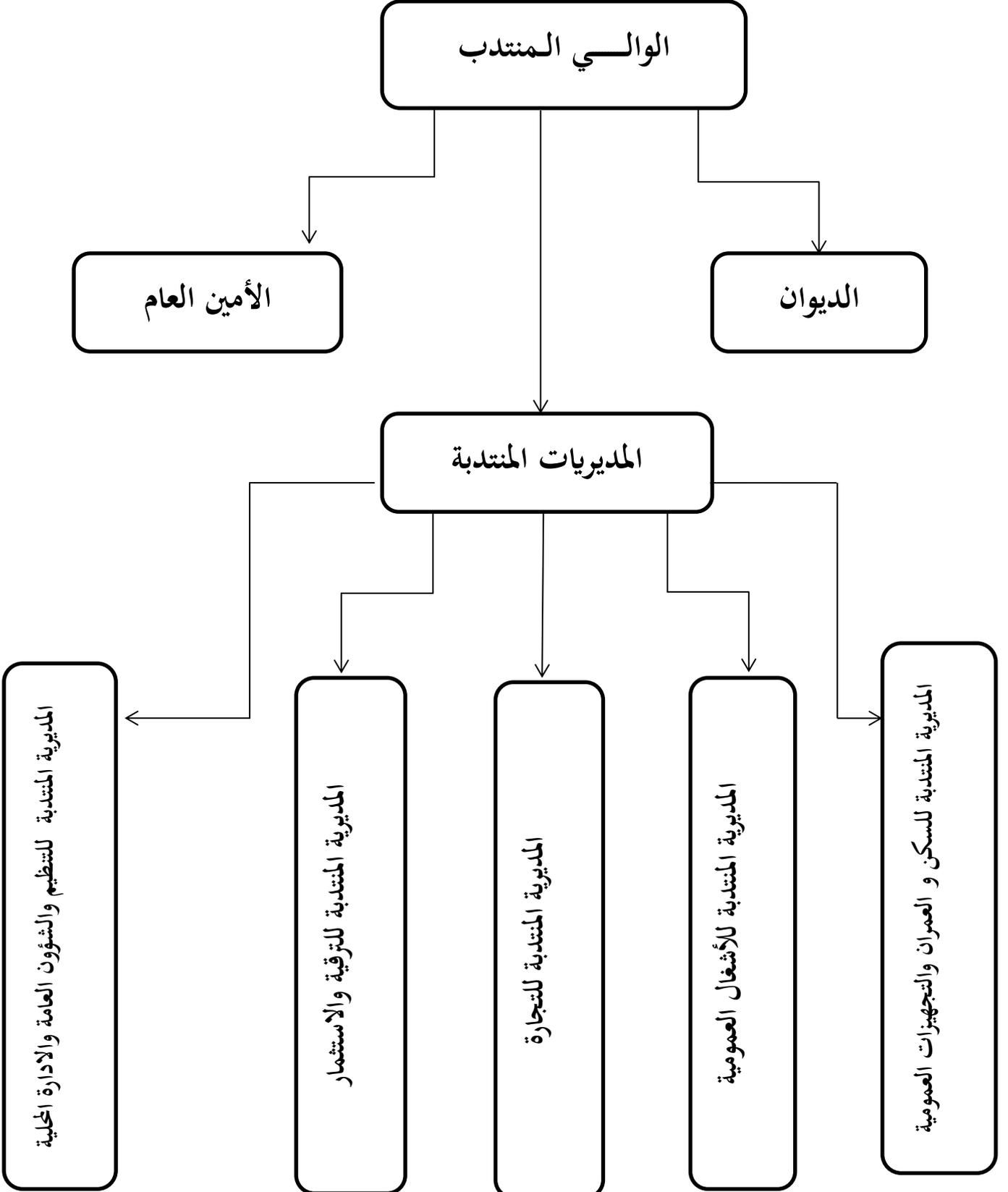
الملاحق

الملحق رقم 01



الملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي للولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ



الملحق رقم 03



جامعة الدكتور مولاي طاهر - سا  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم القانون العام  
ماستر إدارة محلية

استبيان موجه لفئة الموظفين حول

نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية والمسار المهني  
للموظف العام : دراسة ميدانية الولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ

استمارة استبيان مقدمة في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة محلية

إشراف الأستاذ :

- شاري محمد

إعداد الطالبين :

- بوعوجة عبد القادر

- محبي توفيق

يشرفنا أن نتقدم إلى حضرتكم بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم سياسية ، تخصص إدارة محلية موجه للموظفين بهدف جمع المعلومات حول موضوع " نظام الولايات المنتدبة وتأثيراته على الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف "

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة ، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا لكم لحسن تعاونكم

1446/2025

المحور الاول: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30  من 30 الى 50  أكثر من 50
- 3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- الرتبة أو المنصب الحالي: .....
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الولايات المنتدبة و المسار المهني للموظف

- 1- هل ترى ان نظام الولايات المنتدبة ساعد في تحسين ظروف العمل للموظفين؟ نعم  لا
- 2- هل اثر إنشاء الولاية المنتدبة على المسار المهني الخاص بك؟ نعم  لا
- 3- هل واجهت صعوبة في التأقلم مع البيئة الإدارية الجديدة بعد الترقية؟ نعم  لا
- 4- هل شاركت في دورات تكوين أو تأهيل منذ إنشاء الولاية المنتدبة؟ نعم  لا
- 5- هل شهدتم دعماً أفضل من حيث الموارد البشرية أو المادية بعد الترقية؟ نعم  لا

المحور الثالث: تأثير نظام الولايات المنتدبة على المسار المهني للموظف

الرقم	المبارة	درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً
01	أدى إنشاء الولاية المنتدبة إلى فتح فرص جديدة للتوظيف والترقية أو التحويل الوظيفي					
02	أصبحت المشاركة في اتخاذ القرار أوضح					
03	أشعر بزيادة المسؤوليات بعد الترقية إلى ولاية منتدبة					
04	أصبحت بيئة العمل أكثر ملائمة و أكثر تحفيز					
05	الترقية إلى ولاية منتدبة ساعدتني في تحسين وضعي المالي					
06	تم التحاق بالولاية المنتدبة عن طريق الانتداب وليس التوظيف المباشر					

المحور الرابع: اسئلة مفتوحة

- 1- ما رأيك في نظام الولايات المنتدبة؟
- 2- ماهي اهم التحديات والصعوبات التي تواجه الموظفين بعد الترقية الى الولاية المنتدبة
- 3- برأيك ماهي اهم المقترحات التي ترى انها ضرورية لتحسين المسار المهني للموظفين في الولاية المنتدبة؟

الملحق رقم 04

جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة -



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

ماستر إدارة محلية

استبيان موجه لفئة المواطنين حول

نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية والمسار المهني  
للموظف العام : دراسة ميدانية الولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ

استمارة استبيان مقدمة في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة محلية

إشراف الأستاذ :

- شاري محمد

إعداد الطالبين :

- بوعوجة عبد القادر

- محبي توفيق

يشرفنا أن نتقدم إلى حضرتكم بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم سياسية ، تخصص إدارة محلية موجه للمواطنين بهدف جمع المعلومات حول موضوع " نظام الولايات المنتدبة وتأثيراته على الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف "

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة ، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا لكم لحسن تعاونكم

1446/2025

المحور الاول: البيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : أقل من 30  من 30 الى 50  أكثر من 50
- 3- المستوى التعليمي : بدون  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة المهنية : عامل  بطال  طالب  متقاعد  أخرى  .....

المحور الثاني : الولايات المنتدبة و الخدمة العمومية

- 1- هل تعتقد ان استحداث الولاية المنتدبة قلل من مشقة التنقل لمسافات طويلة ؟ نعم  لا
- 2- هل اثر إنشاء الولاية المنتدبة على جودة الخدمات العمومية ؟ نعم  لا
- 3- هل ساهم إنشاء الولاية المنتدبة في تقريب الإدارة من المواطن ؟ نعم  لا
- 4- ساهمت الترقية إلى ولاية منتدبة في تقليص البيروقراطية وتحسين معالجة الملفات الإدارية ؟ نعم  لا
- 5- أصبحت هناك متابعة أوضح من السلطات المحلية بعد استحداث الولاية المنتدبة ؟ نعم  لا

المحور الثالث : تأثير نظام الولايات المنتدبة على الخدمة العمومية

الرقم	العبارة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
01	أصبح الوصول إلى الخدمات الإدارية أسرع وأسهل					
02	أصبحت الولاية المنتدبة أكثر قدرة على الاستجابة لحاجيات السكان					
03	ازداد رضا المواطنين عن أداء المرافق العمومية					
04	الاحظ وجود تحسن في جودة الخدمات منذ اعتماد الوسائل الرقمية على مستوى الولاية المنتدبة					
05	اعتقد ان الرقمنة قللت من البيروقراطية على مستوى الولاية المنتدبة					

المحور الرابع : اسئلة مفتوحة

- 1- ما رأيك في نظام الولايات المنتدبة ؟
- 2- برأيك ماهي أبرز الإيجابيات التي جلبها نظام الولايات المنتدبة إلى الأبيض سيدي الشيخ؟

الملحق رقم 05

جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة -



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

ماستر إدارة محلية

استمارة مقابلة

نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وتأثيراته على الخدمة العمومية والمسار المهني

للموظف العام : دراسة ميدانية الولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ

استمارة مقابلة مقدمة في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة محلية

إشراف الأستاذ :

- شاري محمد

إعداد الطالبين :

- بوعوجة عبد القادر

- محبي توفيق

يشرفنا أن نتقدم إلى حضرتكم بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم سياسية ، تخصص إدارة محلية موجه للمواطنين بهدف جمع المعلومات حول موضوع " نظام الولايات المنتدبة وتأثيراته على الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف "

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة ، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا لكم لحسن تعاونكم

1446/2025

## المحور الاول : البيانات العامة للمستجوب

الاسم الكامل : مرسلبي عباس

الرتبة أو المنصب الحالي: مهندس رئيسي في الاعلام الالي

عدد سنوات الخدمة في الإدارة : 11 سنة

تاريخ الالتحاق بالولاية المنتدبة : ديسمبر 2024

تاريخ ومكان اجراء المقابلة : 2025/05/07 بمكتبه على الساعة : 10:15

## المحور الثاني : حول نشأة وخصوصية الولاية المنتدبة

- 1- كيف تقيمون دوافع استحداث الولايات المنتدبة من منظوركم الإداري ؟
- 2- برأيكم ما الخصائص التي تميز الولاية المنتدبة عن الدائرة وعن الولاية الأم من حيث الهيكلة والصلاحيات؟

## المحور الثالث : أثر الولاية المنتدبة على تحسين الخدمة العمومية

- 3- هل تعتقدون أن استحداث الولاية المنتدبة ساهم في تحسين الخدمة العمومية محلياً ؟ كيف؟
- 4- ما أبرز التحديات التي تواجه تقديم الخدمة العمومية على مستوى الولاية المنتدبة ؟
- 5- ما مدى تأثير الموارد البشرية والإمكانات التقنية مثل الرقمنة في نوعية الخدمات المقدمة ؟

## المحور الرابع : أثر الولاية المنتدبة على المسار المهني للموظف العام

- 6- هل أدى انتقالكم أو عملكم ضمن الولاية المنتدبة إلى تغييرات في مهامكم أو حجم المسؤوليات؟
- 7- هل تعتقدون أن الموظفين العاملين في الولايات المنتدبة يواجهون صعوبات إضافية في الترقية أو التكوين؟
- 8- كيف تنظرون إلى آفاق تطور المسار المهني للموظف داخل هذا النمط الإداري الجديد ؟

## المحور الخامس : رؤية وآفاق مستقبلية

- 9- برأيكم هل يمكن أن تحول الولايات المنتدبة مستقبلاً إلى ولايات كاملة ؟ وما انعكاسات ذلك ؟
- 10- ما المقترحات التي ترونها ضرورية لتعزيز فعالية نظام الولايات المنتدبة إدارياً وتنموياً ؟

الملحق رقم 06

جدول يبين تفريغ اجابات الاستبيان الخاص بالمواطنين ( الاسئلة المغلقة نعم / لا )

النسبة	عدد الاجابات لا	النسبة	عدد الاجابات بنعم	رقم السؤال
% 11.76	04	% 88.24	30	<b>01</b>
% 35.29	12	% 64.71	22	<b>02</b>
% 5.88	02	% 94.12	32	<b>03</b>
% 5.88	02	% 94.12	32	<b>04</b>
% 0	00	% 100	34	<b>05</b>

جدول يبين تفريغ اجابات الاستبيان الخاص بالموظفين ( الاسئلة المغلقة نعم / لا )

النسبة	عدد الاجابات لا	النسبة	عدد الاجابات بنعم	رقم السؤال
% 3.33	01	% 96.67	29	<b>01</b>
% 73.33	22	% 26.67	08	<b>02</b>
% 76.67	23	% 23.33	07	<b>03</b>
% 80	23	% 20	06	<b>04</b>
% 16.67	05	% 83.33	25	<b>05</b>

الملحق رقم 07

**Statistiques**

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N	Valide	34	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2941	4,2059	4,0294	4,3529	4,4706
Ecart type		,67552	,59183	,67354	,69117	,78760

**Statistiques**

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		4,2706
Ecart type		,44281

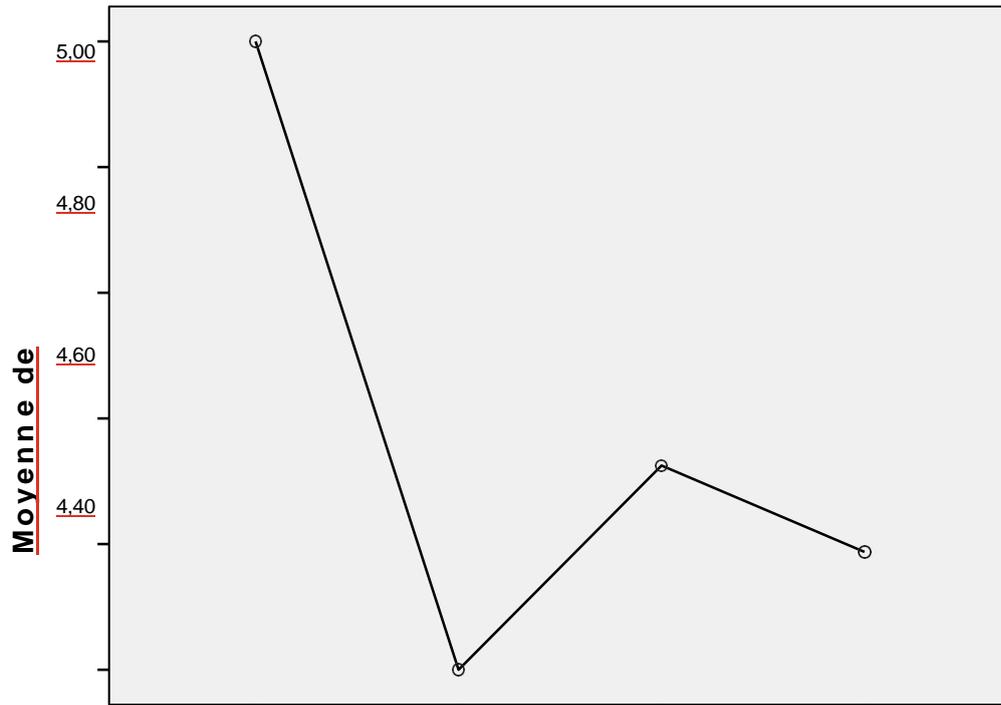
**Caractéristiques**

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
	1	5,0000	-	-	-	-	5,00	5,00
	1	4,0000	-	-	-	-	4,00	4,00
	16	4,3250	,41231	,10308	4,1053	4,5447	3,20	5,00
	16	4,1875	,45880	,11470	3,9430	4,4320	3,00	4,80
Total	34	4,2706	,44281	,07594	4,1161	4,4251	3,00	5,00

**ANOVA**

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,763	3	,254	1,337	,281
Intragroupes	5,708	30	,190		
Total	6,471	33			

**Tracés des moyennes**



**Caractéristiques**

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
30	5	4.4400	.38471	.17205	3.9623	4.9177	4.00	5.00
30 50	25	4.1920	.44151	.08830	4.0098	4.3742	3.00	4.80
50	4	4.5500	.44347	.22174	3.8443	5.2557	4.00	5.00
Total	34	4.2706	.44281	.07594	4.1161	4.4251	3.00	5.00

**ANOVA**

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.610	2	.305	1.614	.215
Intragroupes	5.860	31	.189		
Total	6.471	33			

**Tests post hoc**

**Comparaisons multiples :**

Variable dépendante:

	(I)	(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
LSD	30	30 50	.24800	.21300	.253	-.1864	.6824
		50	-.11000	.29167	.709	-.7049	.4849
	30 50	30	-.24800	.21300	.253	-.6824	.1864
		50	-.35800	.23414	.136	-.8355	.1195
	50	30	.11000	.29167	.709	-.4849	.7049
		30 50	.35800	.23414	.136	-.1195	.8355
Bonferroni	30	30 50	.24800	.21300	.760	-.2911	.7871
		50	-.11000	.29167	1.000	-.8482	.6282
	30 50	30	-.24800	.21300	.760	-.7871	.2911
		50	-.35800	.23414	.409	-.9506	.2346
	50	30	.11000	.29167	1.000	-.6282	.8482
		30 50	.35800	.23414	.409	-.2346	.9506

الملحق رقم 08

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2667	4,1667	3,9667	4,3667	2,9667	3,2000
Ecart type		,78492	,64772	,80872	,66868	1,21721	1,29721

Statistiques

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		3,8222
Ecart type		,49891

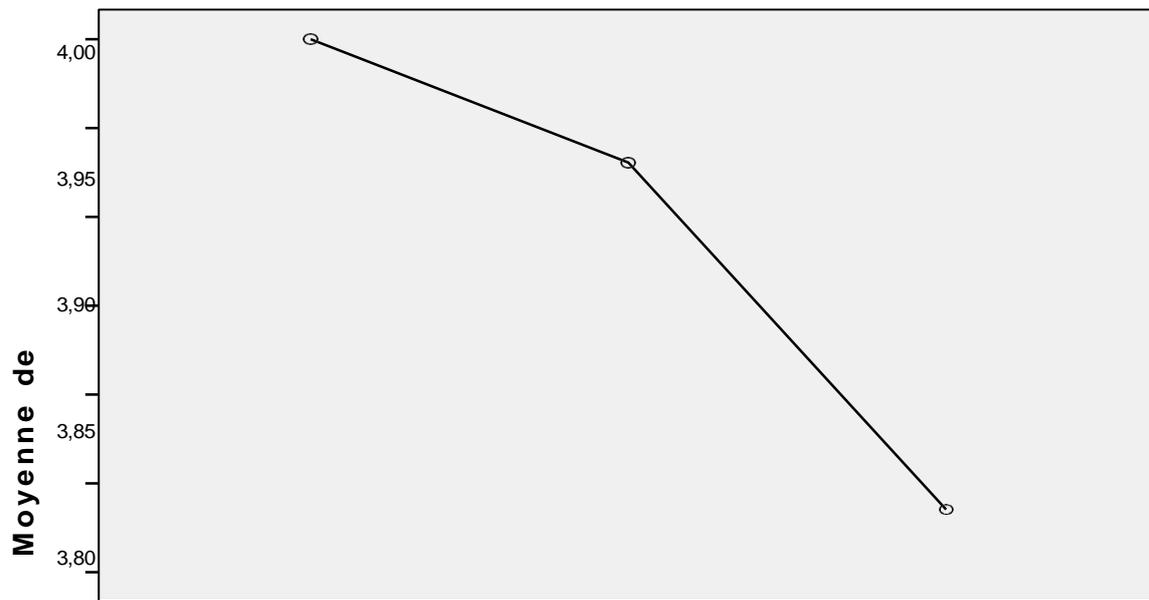
Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
	1	4,0000	-	-	-	-	4,00	4,00
	12	3,9306	,63746	,18402	3,5255	4,3356	2,67	5,00
	17	3,7353	,39113	,09486	3,5342	3,9364	2,83	4,33
Total	30	3,8222	,49891	,09109	3,6359	4,0085	2,67	5,00

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,301	2	,150	,587	,563
Intragroupes	6,918	27	,256		
Total	7,219	29			

Tracés des moyennes



**Caractéristiques**

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
5	8	4,0208	,48335	,17089	3,6167	4,4249	3,67	5,00
5 10	9	3,6296	,56995	,18998	3,1915	4,0677	2,83	4,67
10	13	3,8333	,44096	,12230	3,5669	4,0998	2,67	4,33
Total	30	3,8222	,49891	,09109	3,6359	4,0085	2,67	5,00

**ANOVA**

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,651	2	,326	1,338	,279
Intragroupes	6,568	27	,243		
Total	7,219	29			

**Tests post hoc**

**Comparaisons multiples :**

Variable dépendante:

LSD

(I)	(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5	5 10	,39120	,23965	,114	-,1005	,8829
	10	,18750	,22162	,405	-,2672	,6422
5 10	5	-,39120	,23965	,114	-,8829	,1005
	10	-,20370	,21386	,349	-,6425	,2351
10	5	-,18750	,22162	,405	-,6422	,2672
	5 10	,20370	,21386	,349	-,2351	,6425

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا: المصادر

القوانين

1. القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04/02/1984 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية 1984.
2. القانون رقم 04-14 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمي البصري، الجريدة الرسمية، العدد 16 المؤرخ في 23/03/2014.
3. القانون رقم 12-19 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019، يعدل ويتمم القانون 09-84 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، العدد 78 المؤرخ في 18/12/2019.
4. الأمر رقم 97-15 المؤرخ في 31 ماي 1997، يحدد القانون الأساسي الخاص لمحافظة الجزائر الكبرى، الجريدة الرسمية، العدد 38 المؤرخ في 04/06/1997.
5. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 المؤرخة في 16/06/2006.
6. المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 27 ماي 2015، المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية، العدد 29 المؤرخ في 31/05/2015.
7. المرسوم الرئاسي رقم 19-328 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019، المتمم للمرسوم الرئاسي 15-140 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية، العدد 76 المؤرخ في 10/12/2019.
8. المرسوم التنفيذي رقم 15-141 المؤرخ في 28 ماي 2015، المتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 29. المؤرخ في 31/05/2015.

ثانيا : المراجع

1. أبو القاسم سعد الله ، الحركة الوطنية ، 1830-1900 ، ج 1 ، دار الغرب الاسلامي ، الطبعة 1
2. العربي بوحيط ، البلدية إصلاحات ومهام وأساليب ، زغياش للطباعة والنشر ، الجزائر ، 1997 .
3. ثابت عبد الرحمان إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، الدار الجامعية ، 2001 .
4. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، ط 11 ، الرياض .
5. جمال الدين مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2001 .
6. حسن مصطفى البحري ، سعيد عبد الواحد نحيلي، الإدارة المحلية، الجامعة الافتراضية السورية ، 2021.
7. صالح عبد الرزاق الخوالدة ، الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية ، دار الراهة للنشر والتوزيع ، ط 1، الأردن ، 2020 .
8. محمد راغب الحلو ، القانون الاداري ، دار المطبوعات الجامعية ، مصر ، 1969.
9. نصر الدين بن داود ، أعمال الملتقى الوطني الأول حول العقار في الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي 1830-1962، منشورات وزارة المجاهدين ، الجزائر، 2007.

ثالثا : المقالات العلمية

1. أحمد غاوي ، التقسيم الإداري كمدخل لتمكين الحكامة في الجزائر ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 12 ، جانفي 2018 .
2. حبيبة عليلي ، تسير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 3، العدد 5، جانفي 2015 .
3. خالد عطوي ، "النظام القانوني للتحفيز المادي والمعنوي للموظف العمومي في الجزائر"، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2023 .
4. رميني جمال ، " إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية سياسية "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 31، ديسمبر ، 2017 .

5. سليمان محمد الطماوي ، أهم المشكلات التي تواجه البلديات في العالم العربي والحلول المناسبة لها ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد 01 ، الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية ، مصر ، 1970 .
6. شرشاري فاروق ، النظام القانوني للمقاطعات الإدارية في الجزائر في ضوء المرسوم الرئاسي 15-140 ، المجلة الاكاديمية للبحث القانوني ، المجلد 15، العدد 01 ، 2017 .
7. صفاء بن موسى ، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية وعلاقتها بالجماعات المحلية ، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية ، المجلد 6 ، العدد 1 ، جوان 2023 .
8. غالم إلهام مصطفى ، الحكومة الالكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية ، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مج 5 ، ع 2 ، أكتوبر 2018 .
9. فريجات إسماعيل ، مركز المقاطعة الإدارية في التنظيم الاداري الجزائري ، دفاثر السياسة والقانون ، ع 18 ، جانفي 2018 .
10. فيصل بن زحاف ، نظام المقاطعة الإدارية في التنظيم الإقليمي الجزائري ، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ، المجلد 5 ، العدد 1، 2021 .
11. قديد ياقوت ، بن عيسى إلهام ، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد 8 ، ديسمبر 2018 .
12. كدروسي محي الدين ، أنزارن عادل ، التقسيم الاداري في الجزائر بين المقتضيات السياسية والتنمية ، المجلد 09 ، العدد 2 ، 2024 .
13. لخضاري عبد المجيد ، خليفي وردة ، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في الجزائر دراسة تحليلية ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية ، العدد 8 ، ج 1 ، جوان 2017 .
14. لخضر نوال ، إصلاح التنظيم الإداري في الجزائر كمدخل لتحقيق العدالة المجالية ، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 14، 2021.
15. ليلي بوكحيل ، المقاطعات الإدارة في التنظيم الاداري الجزائري ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، المجلد 15، العدد 02 ، 2022 .
16. محمد محمود الطعمانة ، نظم الإدارة المحلية ( المفهوم والفلسفة والأهداف ) ، الملتقى العربي الأول نظم الادارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان ، 18.20 أغسطس 2003 .

17. نور الدين حامدي ، "تسير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الامر 03-06" ، مجلة الندوة للدراسات القانونية ، العدد 01 ، 2013 .
18. نوارة حسين ، تنظيم المسار المهني للموظف في التشريع الجزائري ، المجلة العربية للإدارة ، مج38 ، ع1 ، مارس 2018 .

#### رابعا : الأطروحات والمذكرات

##### الاطروحات

1. بوقاسم أمال ، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2016/2013 دراسة استطلاعية ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية قسم تنظيم سياسي واداري ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2018/2017 .
2. غنية نزلي، دور الإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في الحقوق تخصص تنظيم إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية 2024/2023 .
3. فوزية صادقي ، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية ، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال تخصص اعلام واتصال ، جامعة قسنطينة 3 ، 2021/2020 .

##### المذكرات

4. الصالح ساكري ، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية ، مذكرة ماجيستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008/2007 .
5. عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية ، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/2099 .
6. تومي أبو بكر ، انهاء العلاقة الوظيفية في التشريع الجزائري ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، المركز الجامعي صالحى أحمد النعام ، 2021-2020 .
7. أمحمد بورقعة ، محمد حرمة ، النظام القانوني للمسار المهني للموظف العمومي ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة غرداية ، 2020/2019 .

8. بن مسعود الأمين ، جبريط عبد القادر ، إدارة وتسيير الولايات المنتدبة في الجزائر " المقاطعة الادارية المنيعة نموذجاً " ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري ، جامعة غرداية ، 2019/2018 .
9. بوضيبة عفاف ، فعالية التنظيم الاداري للولاية المنتدبة في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة الولاية المنتدبة المنيعة ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري ، جامعة غرداية ، 2020/2019.
10. بوطارفة عبد النور ، بوطارفة مسعود ، تنظيم المسار المهني للموظف ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2024/2023 .
11. زبير الياس ، شويحة محمد ، الاطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماستر حقوق تخصص الدولة والمؤسسات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021/2020.
12. ضالع بخالد ، اليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، دراسة المصلحة البيومترية لبلدية أولاد ابراهيم ، مذكرة ماستر علوم سياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية ، جامعة سعيدة ، 2018/2017 .
13. عشعاش مريم ، تسيير المسار المهني للموظف دراسة حالة بلدية بئر الجير وهران ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص استراتيجية وإدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2016/2015 .
14. مغربي شهرزاد مروى ، حاكمي إكرام ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص القانون الإداري ، جامعة سعيدة ، 2021/2020 .
15. نباشي امينة ، قرفي أمينة ، النظام القانوني للولاية المنتدبة في التنظيم الجزائري ، مذكرة ماستر تخصص قانون اداري ، جامعة العربي التبسي تبسة ، 2022/2021 .
16. هتاسة حسناء ، النظام القانوني للمقاطعة الإدارية في التشريع الجزائري ، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة احمد دراية بأدرار ، 2021/2020 .
17. هوارية توزاني ، تسيير المسار المهني للموظف في ظل الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2022/2021 .

خامسا : المحاضرات

1. فوزية قديد ، مطبوعة بعنوان تسيير المسارات المهنية ، لطلبة السنة الثالثة ليسانس LMD تخصص ادارة الموارد البشرية السداسي الخامس ، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2020/2019 .

سادسا : مواقع الانترنت

1. الإذاعة الجزائرية ، " ترقية ثلاث دوائر وبلدية إلى مصف مقاطعات إدارية " وأج ، 22 افريل 2024، تم الاطلاع عليه في 5 ماي 2025 ، على الرابط <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/57164>
2. وكالة الأنباء الجزائرية ، " صدور قانون التنظيم الإقليمي الجديد بالجريدة الرسمية " ، وأج ، 20 ديسمبر 2019 ، تم الاطلاع عليه في 4 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/algerie/81364-2019-12-20-13-31-17>
3. وكالة الأنباء الجزائرية ، " تقسيم إقليمي جديد من أجل انعاش التنمية المحلية " وأج ، 20 ديسمبر 2019 ، تم الاطلاع عليه في 4 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/regions/118828-2021>
4. وكالة الأنباء الجزائرية ، " ترقية سبعة دوائر إلى ولايات منتدبة " وأج ، 28 ديسمبر 2023 ، تم الاطلاع عليه في 5 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/regions/118828-2021>
5. وكالة الأنباء الجزائرية ، " صدور قانون التنظيم الإقليمي الجديد بالجريدة الرسمية " ، وأج ، 20 ديسمبر 2019 ، الساعة 14:23 ، تم الاطلاع عليه في 4 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/algerie/81364-2019-12-20-13-31-17>
6. بيان رئاسة الجمهورية ، بتاريخ 28 ديسمبر 2023 تم الاطلاع عليه في 5 ماي 2025 على الساعة 14:30 ، على الرابط [/https://www.facebook.com/AlgerianPresidency](https://www.facebook.com/AlgerianPresidency)
7. وكالة الأنباء الجزائرية ، " مسار التنمية بالولاية المنتدبة المنيعة " وأج ، 20 فيفري 2019، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.aps.dz/ar/regions/67349-5>
8. وكالة الأنباء الجزائرية ، " مسار التنمية بالولاية المنتدبة المنيعة " وأج ، 2024/12/23، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/57186>

9. وزارة الاتصال ، " واقع التنمية بالولاية المنتدبة المغير محور يوم مفتوح بين القناة الأولى و إذاعة الجزائر من وادي سوف " ، 2016/03/16 تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://www.ministerecommunication.gov.dz/ar/node/3242>
10. جريدة الرائد ، "المقاطعة الإدارية الجديدة للمنيعة في قلب تحول حقيقي بغرداية" ، 2016/01/02، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://goo.su/8zYuwq>
11. جريدة المساء ، " ولاية فتية تريد احداث التحول في كل القطاعات " ، 2017/03/01 ، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://goo.su/kkpTwaS>
12. جريدة المساء ، " المعيار الاقتصادي رئيسي في اختيار الولايات المنتدبة بالهضاب " ، 2017/01/11 ، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://goo.su/SLYGR>
13. جريدة الخبر ، فتح 1235 منصب مالي جديد في 2025 ، 2024/10/30 ، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2025 ، على الرابط <https://goo.su/uCNX7QU>

#### سابعا : المقابلات

1. مقابلة مع السيد مرسلبي عباس، مهندس رئيسي في الإعلام الألي، بمقر مكتبه بتاريخ 2025/05/07، على الساعة 10:15.

الفهرس

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
84	مساحة وعدد السكان للبلديات التابعة للمقاطعة الإدارية الأبيض سيد الشيخ	01
93	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس (المواطنين)	02
94	توزيع مفردات الدراسة حسب السن (المواطنين)	03
95	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي (المواطنين)	04
96	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة المهنية (المواطنين)	05
97	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس (الموظفين)	06
98	توزيع مفردات الدراسة حسب السن (الموظفين)	07
99	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي (الموظفين)	08
100	توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة (الموظفين)	09
106	مقياس ليكرت الخماسي	10
107	معيار الحكم على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة	11
108	ترتيب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة(المواطنين) تنازليا	12
114	ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة نظام الولايات المنتدبة(الموظفين) تنازليا	13

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
93	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس (المواطنين)	01
94	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب السن (المواطنين)	02
95	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب المستوى التعليمي (المواطنين)	03
96	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الحالة المهنية (المواطنين)	04
98	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس (الموظفين)	05
99	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب السن (الموظفين)	06
100	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب المستوى التعليمي (الموظفين)	07
101	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الخبرة (الموظفين)	08
109	التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لمدى المساهمة (المواطنين)	09
115	التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لمدى المساهمة (الموظفين)	10

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
124	صور تعريفية للولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ	01
125	الهيكمل التنظيمي للولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ	02
126	استبيان موجه لفئة الموظفين	03
128	استبيان موجه لفئة المواطنين	04
130	استمارة مقابلة	05
132	جداول تفريغ اجابات الاستبيان الخاص بالمواطنين والموظفين	06
133	مخرجات المعالجة الإحصائية الخاصة بالمواطنين	07
135	مخرجات المعالجة الإحصائية الخاصة بالموظفين	08

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ح	المقدمة
الفصل الاول : الإطار النظري والمفاهيمي	
08	مقدمة الفصل
09	المبحث الأول : إطار مفاهيمي حول الهيكلة الادارية المحلية
09	المطلب الأول : إطار مفاهيمي حول الإدارة المحلية
16	المطلب الثاني : تعريف الولايات المنتدبة ومبررات استحداثها
20	المطلب الثالث : المعايير المعتمدة في استحداث الولايات المنتدبة
22	المبحث الثاني : مفهوم الخدمة العمومية
22	المطلب الأول : تعريف الخدمة العمومية
26	المطلب الثاني : مبادئ الخدمة العمومية
29	المطلب الثالث : أنواع الخدمة العمومية
32	المبحث الثالث : مفهوم المسار المهني للموظف العام
32	المطلب الأول : تعريف المسار المهني
34	المطلب الثاني : خصائص المسار المهني
36	المطلب الثالث : أهمية المسار المهني
40	خاتمة الفصل
الفصل الثاني : نظام الولايات المنتدبة في الجزائر وأثره على الخدمة العمومية والمسار المهني للموظف العام	
41	مقدمة الفصل
42	المبحث الأول : مسار التقسيم الاداري في الجزائر
42	المطلب الأول : مسار التقسيم الاداري في الجزائر إلى غاية 1984
46	المطلب الثاني : نظام المقاطعات الإدارية

56	المطلب الثالث : واقع الولايات المنتدبة في ظل التقسيم الإداري لسنة 2019-2021-2023-2024
62	المبحث الثاني : أثر نظام الولايات المنتدبة على الخدمة العمومية
62	المطلب الأول : دور الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية
65	المطلب الثاني : التحديات والعراقيل التي تواجه الولايات المنتدبة
68	المطلب الثالث : أمثلة على أثر نظام الولايات المنتدبة في تحسين الخدمة العمومية
71	المبحث الثالث : أثر نظام الولايات المنتدبة على المسار المهني للموظف العام
71	المطلب الأول : تأثيره على عناصر المسار المهني
77	المطلب الثاني : التحديات التي يواجهها الموظف العام في الولايات المنتدبة
79	المطلب الثالث : أمثلة على أثر نظام الولايات المنتدبة على المسار المهني للموظف العام
81	خاتمة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ	
83	المبحث الأول : التعريف بالولاية المنتدبة الأبيض سيد الشيخ
83	المطلب الأول : التقسيم الإداري والإقليمي للولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ
86	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ
88	المطلب الثالث : صلاحيات الولاية المنتدبة
90	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية
90	المطلب الأول : التعريف بمجتمع الدراسة
91	المطلب الثاني : الأداة المستعملة للدراسة والعينة المختارة

102	المطلب الثالث : أدوات التحليل وتفرغ البيانات وإدراج المعطيات
104	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها
104	المطلب الأول : تحليل النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمواطنين
112	المطلب الثاني : تحليل النتائج المتحصل عليها الخاصة بالموظفين
118	المطلب الثالث : الآفاق المستقبلية لنظام الولايات المنتدبة
120	خلاصة واستنتاجات
121	الخاتمة
124	الملاحق
137	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الجداول والاشكال
	فهرس الملاحق
	فهرس المحتويات
	الملخص

## ملخص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة نظام الولايات المنتدبة في الجزائر كآلية جديدة في التنظيم الإداري مع التركيز على دوره في تحسين جودة الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وقد تم اختيار الولاية المنتدبة الأبيض سيدي الشيخ كنموذج تطبيقي لتحليل مدى نجاعة هذا النظام من خلال استبيانات ومقابلات موجهة لكل من المواطنين و الموظفين العموميين .

وتوصلت الدراسة إلى أن الولايات المنتدبة ساهمت فعليا في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين ظروف العمل لكنها ما تزال تواجه تحديات تتعلق بالموارد البشرية والمالية كما أظهرت النتائج تباينا في تقييم الأثر بين المواطنين و الموظفين ، مما يبرز الحاجة إلى إعادة تقييم الصلاحيات وتدعيم آليات التنسيق المحلي.

**الكلمات المفتاحية :** الولاية المنتدبة، الخدمة العمومية، التنظيم الإداري، التنمية المحلية، الأبيض سيدي الشيخ.

## Abstract

This thesis aims to examine the system of delegated provinces (wilayas déléguées) in Algeria as a modern mechanism of administrative organization, focusing on its role in improving the quality of public services and bringing administration closer to citizens. The delegated province of El Abiodh Sidi Cheikh was selected as a case study to assess the effectiveness of this system through surveys and interviews with both citizens and public employees.

The study found that delegated provinces have contributed to accelerating administrative procedures and improving working conditions. However, they still face challenges related to human and financial resources. The results also revealed differing perceptions between citizens and employees, highlighting the need to reassess delegated powers and strengthen local coordination mechanisms.

**Keywords :** Delegated province, public service, Administrative organization, local development, El Abiodh Sidi Cheikh.