



وزارة البحث العلمي و البحث العالي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة ماستر التخرج لنيل شهادة

تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

عنوان المذكرة:

اصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة

دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت

تحت اشراف الاستاذ:

ذ. يحيياوي لخضر

من اعداد و تقديم الطالبتين:

➤ مختار ايمان

➤ عمور سميرة

مقدمة امام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
بن مسعود نصر الدين	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	رئيسا
يحيياوي لخضر	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	مشرفا ومقررا
قايدي ياقوت	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



التشكرات

قبل كل شئ نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم

نكن نعلم، نحمده حمدا كثيرا يليق بعظمته وجلال قدره

وكثرة نعمه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف "يحياوي لخضر" على إرشادته القيمة، وتوضيحاته اللازمة التي أفادنا

بها ولم يبخل علينا زاده العلمي أو المعرفي، فما يسعنا إلا أن نقول له شكرا.

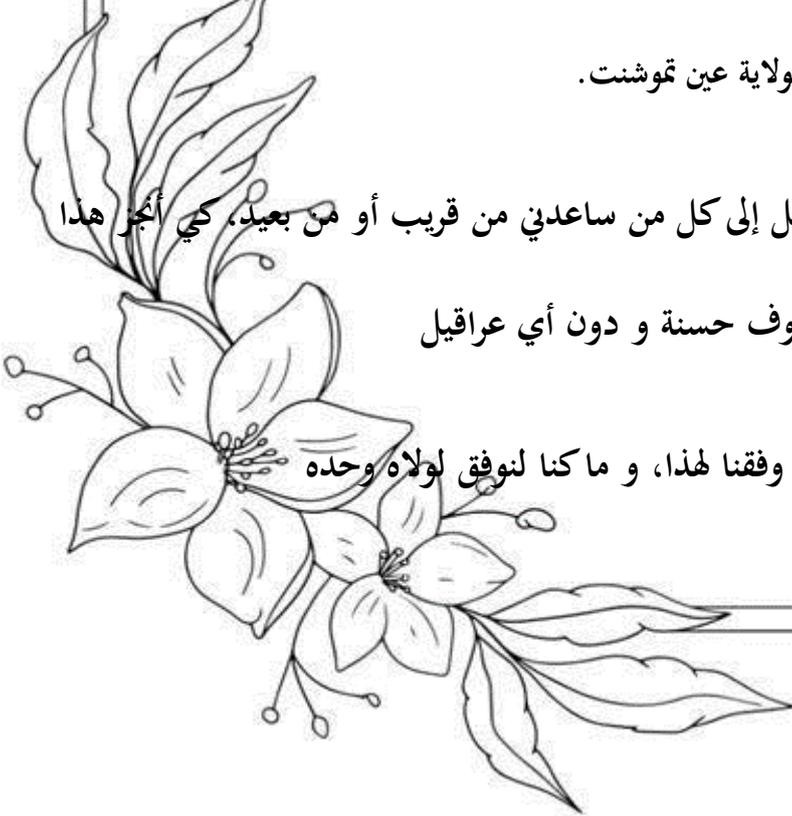
كما أتقدم بالشكر و العرفان لكل أساتذتنا الأجلاء بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي

لولاية عين تموشنت.

كما لا يفوتني أن أنوه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، كي أجز هذا

العمل في ظروف حسنة و دون أي عراقيل

ونحمد الله الذي وفقنا لهذا، و ما كنا لنوفق لولاه وحده



اهداء



اهدي هذا العمل الى اغلى ما عندي في هذا الوجود والدي الكريم الذي كرس وقته وماله وجهده في دعمي،

الى من تعب من اجلي ابي الغالي "سيدي محمد"

لى من حملتني وهنا على وهن الى اغلى ما في الوجود امي و مأمني واماني التي حضنتني قلبها قبل صدرها وغمرتني

بحبها امي الغالية "جميلة"

الى اعز واغلى ما املك حبيبتي وغاليتي وملجأ اسراري وسعادتي اختي حفظك الله. "خديجة"

الى اغلى ما املك سندي وكثفي و مصدر فرحي اخوتي حفظهم الله و وفقهم. "اسامة و طيب"

الى امي الثانية اعز واغلى انسانه على قلبي حفظك الله "امي فوزية"

لى من غادر دون رجوع الى من اشتقنا الى وفقتهم معنا رحمهم الله واسكنهم فسيح جناته...

الى رفيقة دربي و ملجأ اسراري من الجأ اليها في حزني وفرحي اختي و حبيبتي غالية. " فطيمة "

واخيرا اهدي تخرجي و فرحتي لكل رووح شاركتني بدعائها لكل من ساندني طوال مسيرتي الدراسية

مختار ايمان



الاهداء

إلى الوالدين الكرمين أطال الله في عمرهما.

إلى زوجي وشريك حياتي أدامك الله لي نعمة لا تزول.

إلى ابنتي و نجمتي و جميلتي و موطني رغم صغر حجمها .

إلى جميع إخوتي حفظهم الله ورعاهم وسدد خطاهم.

إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية.

إلى زملاء الدراسة والعمل

وإلى جميع من أعاننا على إنجاز هذا العمل أثاب الله الجميع.

أهدي الجميع ثمرة جهدي.

عمور سميرة

الفهرس

3.....	التشكرات
5.....	الاهداء
8.....	قائمة الجداول
6.....	مقدمة:
7.....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الإدارة المحلية.....
7.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية و أسباب الأخذ بها
7.....	الفرع الأول: ماهية الإدارة المحلية:
10.....	الفرع الثاني: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية:
11.....	المطلب الثاني: وظائف الإدارة المحلية و أهداف إصلاحها
11.....	الفرع الأول: وظائف الإدارة المحلية:
13.....	الفرع الثاني: أهداف إصلاح الإدارة المحلية:
14.....	المطلب الثالث: سياسات إصلاح الإدارة المحلية المعوقات و المقترحات
14.....	الفرع الأول: سياسات إصلاح الإدارة المحلية:
20.....	الفرع الثاني: معوقات و مقترحات إصلاح الإدارة المحلية:
27.....	المبحث الثاني : الإطار العام للنفقات العامة:
27.....	المطلب الأول: مفهوم النفقات العامة.....
30.....	المطلب الثاني: تقسيمات النفقات العامة.....
30.....	الفرع الأول: التقسيمات الاقتصادية للنفقات العامة:
32.....	الفرع الثاني: التقسيمات الوضعية للنفقات العامة:
33.....	المطلب الثالث: أسباب تزايد النفقات العامة

- 33..... الفرع الأول: الأسباب الظاهرية في تزايد حجم النفقات العمومية:
- 35..... الفرع الثاني: الأسباب الحقيقية في تزايد حجم النفقات العمومية:
- 37..... المطلب الأول: كفاءة إدارة المالية العامة و إحكام الرقابة لترشيد الإنفاق العام
- 38..... الفرع الأول: إدارة المالية العامة و كفاءة الإنفاق الحكومي :
- 41..... الفرع الثاني: الرقابة على مردود الإنفاق العام :
- 43..... المطلب الثاني: الشفافية و المساءلة لترشيد الإنفاق الحكومي
- 43..... الفرع الأول: شفافية المالية العامة :
- 44..... الفرع الثاني: المساءلة المالية في ترشيد الإنفاق العام:
- 47..... المطلب الثالث: تعزيز المشاركة في عملية الموازنة لترشيد الإنفاق العام
- 47..... الفرع الأول: مشاركة البرلمان:
- 48..... الفرع الثاني: اللامركزية و الحكم المحلي كأداة للمشاركة:
- 50..... خاتمة الفصل:
- 51..... الفصل الثاني: الاطار التطبيقي
- 52..... المقدمة
- 53..... المبحث الأول : تنظيم و مهام مديرية الإدارة المحلية
- 53..... المطلب الأول: تعريف مديرية الإدارة المحلية و مهامها
- 55..... المطلب الثاني: التعريف بمصالح و مكاتب الإدارة و مهامها
- 61..... المطلب الثالث: علاقة المديرية بهيئات الولاية
- 64..... المبحث الثاني : الإطار العام لموضوع الدراسة
- 65..... المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبانة
- 86..... خاتمة
- 87..... الخاتمة العامة

قائمة الجداول

- الجدول 1 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 66
- الجدول 2 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 68
- الجدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة 70
- الجدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية 72
- الجدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية 74
- الجدول 6 :): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري 76
- الجدول 7: ملخص النتائج المتحصل عليها ببرنامج spss 78
- الجدول 8: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور متطلبات ترشيد النفقات العمومية 79
- الجدول 9: ملخص النتائج المتحصل عليها ببرنامج spss 81

تعتبر الإدارة المحلية الأسلوب الأمثل في التنظيم الإداري مما يجعلها الآلية المباشرة للاستجابة لمتطلبات الشعوب بما يخدم متطلباتها اليومية من صحة و تعليم و غيرها من الحاجيات المرتبطة بحياة الشعوب، كما أنها تعتبر في العصر الحديث من الآليات التي تعتمد عليها السلطة المركزية في تسيير شؤونها على المستوى المحلي و ذلك بهدف تخفيف الأعباء عليها.

كما يحتل الإنفاق العام أهمية بالغة لدى شتى الدول و المجتمعات المعاصرة و يرجع ذلك لعدة أسباب منها ارتفاع نسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي و كذلك ما يترتب عليه من آثار سلبية و كما هو معلوم فإن تزايد النفقات العامة مرتبط بمتغيرات محلية و عالمية في كثير من الأحيان يصعب التحكم فيها و منه فإن عجز الموازنة العامة لا يمكن إصلاحه إلا من خلال ترتيب النفقات العامة و ليس من خلال تخفيض الإنفاق العام فقد أصبح ترشيد الإنفاق العام السبيل الوحيد لتجنب الآثار السلبية المصاحبة لمحاولات علاج عجز الموازنة.

من هذا المنطلق، نستنتج الأهمية البالغة للإدارة في ترشيد النفقات العامة للدولة حيث تتجه كل الأنظار نحو نمط تسيير الإدارة المحلية و محاولة إيجاد الطرق المثلى التي تمكنها من استخدام الموارد المادية و البشرية للدولة بما يحقق النجاح بأقل وقت و تكلفة، و لتحقيق أكبر قدر من الأهداف و النتائج و بناء دولة حديثة ذات مكانة بين دول العالم.

أولاً: مشكلة البحث:

كما سبق، يمكن حصر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الموالي:

كيف يبرز دور الإدارة المحلية في ترشيد النفقات العامة للدولة ؟

و حتى يتيسر الإمام بجوانب الموضوع يتفرغ التساؤل السابق إلى جملة من الأسئلة الفرعية، أهمها:

- فيما تكمن معوقات اصلاح الإدارة المحلية ؟ و ماهي المقترحات الاستراتيجية لإصلاحها ؟
- كيف يتم ضمان ترشيد النفقات العامة ؟

ثانيا: فرضيات البحث:

و كإجابة أولية عن التساؤلات الفرعية، سيتم سرد الفرضيات على النحو التالي:

- ✓ معوقات الإصلاح تكمن في انتشار الفساد و استغلال السلطة العامة بغية تحقيق مكاسب شخصية و غياب الشفافية الإدارية و الأمية الحاصلة في الإدارة الجزائرية و البيروقراطية و ضعف نظام الأجور.
- ✓ يمكن ضمان ترشيد النفقات العامة، من خلال تحديد الأهداف بدقة، تحديد الأولويات و القياس الدوري لأداء برامج الإنفاق العام و عدالة توزيعها، إضافة إلى تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة.

ثالثا: أهداف البحث:

يهدف البحث عموما لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- عرض المفاهيم و المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية.
- إبراز أهمية الالتزام بمبادئ إصلاح الإدارة العامة للدولة من أجل دعم التنمية في جميع المجالات.
- إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة المالية الرشيدة في ترشيد الإنفاق العام و الحفاظ على موارد الدولة من الهدر و التبذير و الفساد.
- الوقوف على مدى مساهمة سياسات إصلاح الإدارة المحلية في مكافحة الفساد الذي تتعرض له الأموال العامة بفضل معايير المساءلة و الشفافية.

رابعا: أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة، من خلال ما يلي:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة المحلية و ترشيد النفقات.
- التعرف على مساهمة الإدارة المحلية في ترشيد الإنفاق العام.
- مساهمة الدراسة في إبراز الدور المهم و الملائم لتشجيع تطبيق قواعد الإدارة المحلية الكفؤة من أجل ترشيد الإنفاق العام، خاصة أن هذه الممارسات تعتبر علامة هامة لتطور و إنعاش الاقتصاد الجزائري.

خامسا: أسباب اختيار البحث:

تتمحور المبررات العلمية التي دفعتنا لتناول هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته فإن هناك أسبابا ذاتية لهذا الاختيار و أخرى موضوعية.

الأسباب الذاتية:

- ✓ حداثة الموضوع المدروس و أهميته العلمية و ارتباطه بالواقع المعاش.
- ✓ الفضول للبحث و الاطلاع على مسألة ترشيد النفقات، و البحث في أبعادها و امتداداتها، كما كان لتوافق هذا الموضوع مع طبيعة التخصص دورا هاما من أجل إثراء الرصيد المعرفي.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ يعد موضوع دور الإدارة المحلية في ترشيد الإنفاق من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات و الكتب خاصة في الدول النامية كالجرائر.
- ✓ تسليط الضوء و لفت الانتباه إلى عدة عوامل مهمة من الممكن أ تساهم في ترقية الاقتصاد.
- ✓ ضبط المفاهيم المتعلقة بترشيد الإنفاق لإعطاء صورة واضحة عنه مع إبراز الدور المهم للإدارات المحلية في تحقيقه.

سادسا: صعوبات البحث:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع إصلاح الإدارة المحلية و ربطه بترشيد الإنفاق العام.

سابعا: منهجية البحث:

للإجابة على مشكلة البحث و اختبار صحة فرضياته، انطلقت الدراسة من ملاحظة المشكلة و صياغتها في شكل علاقة بين المتغيرين المدروسين و هما الإدارة المحلية و ترشيد الإنفاق العام، ثم تم التوجه للبحث المكتبي حيث عرضت الجوانب النظرية للمتغيرين و حللت العلاقات بينها، لتصل إلى حقائق صيغت في شكل نتائج ختامية.

و يفرض الموضوع المدروس و طبيعة المعلومات المتوفرة عنه و طريقة عرضها استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعنى بوصف و تفسير الأحداث و الظواهر المتمثلة في الجوانب النظرية لظاهرة ترشيد النفقات في ظل إصلاح الإدارة المحلية.

ثامنا: الدراسات السابقة:

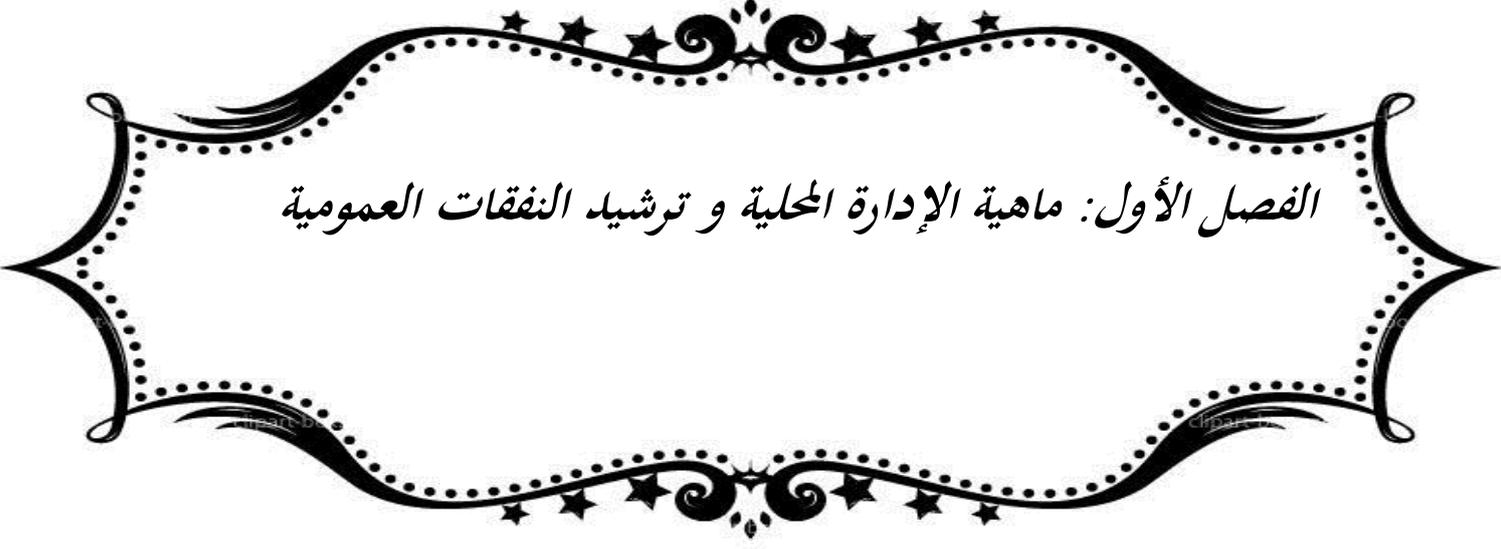
و أهمها:

1. قميني وهيبة، الحكم الراشد و مساهمته في ترشيد الإنفاق العام، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير.
2. فاطمة الزهراء ناصر و بلال عوايشة، إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي علوم اقتصادية و علوم التسيير.

تاسعا: هيكل البحث:

طبقا لموضوعنا تم تقسيم الدراسة إلى فصلين خصص الأول للجانب النظري و الثاني للجانب التطبيقي و هذا لأجل بلوغ هدف الدراسة و الإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة إذ تم الاعتماد على التسلسل التالي:

الفصل الأول تحت عنوان ماهية الإدارة المحلية و ترشيد النفقات العمومية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفهوم الإدارة المحلية من خلال تعريفها و التطرق إلى أسباب الأخذ بها، وظائفها و أهداف إصلاحها إضافة إلى سياسات إصلاح الإدارة المحلية، معوقات حوكمتها و مواطن إصلاحها، أما المبحث الثاني فسيتركز على الإطار العام للنفقات العامة من مفهوم النفقات، تقسيماتها و أسباب تزايدها، في حين خصص المبحث الثالث لترشيد النفقات العامة في ظل إصلاح الإدارة المحلية من خلال إبراز آليات الرقابة المالية و الشفافية و المساءلة و تعزيز المشاركة في عملية الموازن



الفصل الأول: ماهية الإدارة المحلية و ترشيد النفقات العمومية

مقدمة:

أدت التطورات التي شهدتها العالم في جميع المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التزايد الكبير في أعداد السكان و احتياجاتهم إلى إلقاء عبأ كبير على الدولة مما أثقل كاهل الحكومة و اضطرارها إلى التنازل عن جزء من مسؤوليتها الإدارية لهيئات محلية منتخبة تنوب عنها بإنجازها و تحت مراقبتها و إشرافها.

و لهذا فقد ازدادت أهمية الإدارة المحلية و أصبحت تحتل مركزا لإرسائها قواعد الديمقراطية و قيامها بدور الوساطة بين الحكومة و أفراد المجتمع من خلال ما أسند إليها من مهام على رأسها خدمة الصالح العام.

كما تشكل دراسة النفقات العامة ركنا أساسيا في الدراسات المالية، إذ تلجأ الدولة للإنفاق العام الذي يعتبر ركيزة مهمة في الدولة و ذلك من أجل إشباع و تحقيق مختلف أهدافها في جميع المجالات مع وضع أدوات لترشيد النفقات العامة و تجنب تبذير الموارد معتمدين في ذلك على رقابة دورية للنفقات العمومية من قبل هيئات مكلفة بهدف الوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الكفاءة الاقتصادية و المالية لتحقيق برامج التنمية.

حيث سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث و كل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة المحلية و استراتيجيات الإصلاح

المبحث الثاني: الإطار العام للنفقات العامة

المبحث الثالث: ترشيد النفقات العامة في ظل إصلاح الإدارة المحلية

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الإدارة المحلية :

عرف النظام المحلي منذ زمن طويل، غير أنه لم يأخذ السمة القانونية إلا بعد ظهور ما يعرف بالدولة الحديثة، ذلك أن هذه الأخيرة ازدادت أعباؤها تجاه المواطنين، مما جعل أمر تفويض جزء من صلاحياتها للهيئات المحلية ضروريا و لا غنى عنه، فقد بدأ الاهتمام بهذا الحقل العلمي من طرف علماء السياسة أواخر القرن التاسع عشر، و بقيت دراسة الإدارة المحلية فرعا من دراسة القانون ليصبح فيما بعد علما قائما بحد ذاته.

يهدف هذا المبحث لوضع إطار مفاهيمي لمصطلح الإدارة المحلية و تبيان الأسباب الداعية للأخذ بنظام الإدارة المحلية و الأخذ بعين الاعتبار وظائف الإدارة المحلية و أهدافها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية و أسباب الأخذ بها:

الفرع الأول: ماهية الإدارة المحلية:

من الضروري تحديد مفهوم الإدارة المحلية و أهميتها و توضيح مفاهيم المركزية و اللامركزية و التي تثير الكثير من الجدل بين الباحثين في مجال الإدارة العامة.

أولا-تعريف الإدارة المحلية:

تعرف الإدارة المحلية على أنها: توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات منتخبة محلية تباشر اختصاصا تحت إشراف الحكومة و رقابتها.¹

¹ حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،1982)، ص 14.

و تعرف أيضا بأنها : أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية المحلية، و ذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لترسيم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد، و أن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة و تحقيق أغراضها المرغوبة.²

كما تعرف على أنها: "أسلوب الإدارة" بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يتمتع بشخصية اعتبارية و يمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف و رقابة الحكومة المركزية.³

- عرفها الكاتب الفرنسي « Waline » بأنها نقل سلطة القرارات الإدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين.⁴
بأنها مجلس منتخب تركز فيه الوحدة المحلية « Gram Modie » كما عرفها الكاتب البريطاني "قوام مودي"
و يكون غرضه المسؤولية السياسية أمام الناخبين للسكان الوحدة المحلية و يعتبر مكملا للأجهزة الحكومية.⁵

ثانيا- أهمية الإدارة المحلية:

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل و هو ما يجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من الباحثين.

أيضا اهتم علماء الإدارة بهذا النوع من الإدارة نظرا لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم فلا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية.

كما يمكن النظر أيضا إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسة على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فعلا فكرة الديمقراطية.⁶

² عبد القادر الشيلخي، الإدارة المحلية: دراسة المقارنة، (عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2001) ص 17.
³ خالد سمارة الزغيب، تشكيل المجالس المحلية و أثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، ط 3. (عمان: مكتبة دار الثقافة، 1993) ص 48.

⁴ محمد وليد العبادي، الإدارة المحلية و علاقتها بالسلطة المركزية، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2013-2014، ص 14-15.

⁵ محمد محمود الطعماء، الملتقى العربي الأول لنظم الإدارة في الوطن العربي، عمان، دون دار النشر، 2003، ص 70.

ثالثا- مفاهيم المركزية و اللامركزية :

تختلف الدول في أساليب نظمها الإدارية تبعا لظروفها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، غير أنها لا تخرج عن أحد النظامين المركزي أو اللامركزي أو المزج بينهما.

1- المركزية الإدارية:

و يقصد بها "تركيز السلطة في المركز، و تتضمن بجميع الصلاحيات و السلطات في أيدي الموظفين العاملين في العاصمة"² فهي تعبر عن تركيز السلطة في يد الدولة وحدها، تباشرها من العاصمة بواسطة وزارتها و إدارتها المركزية، بمعنى أن السلطات المحلية لن يكون لها أي قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار و إدارة مرافقها و مصالحها.⁷ و يقوم النظام المركزي على دعامين هما:⁸

- تركيز السلطة الإدارية بين أيدي الإدارة المركزية: و تجريد أعوان الإدارة في مختلف الأجهزة و النواحي من سلطة اتخاذ القرار، حيث يشرف الوزراء على معاونيهم مهما اختلفت مستوياتهم و أماكن تواجدهم.⁹

- خضوع موظفي الحكومة المركزية للسلم الإداري: طالما كانت مجموع الوحدات و المرافق الإدارية مرتبطة أشد ارتباطا بالإدارة المركزية الخاضعة لقرارها و سلطتها، فإن هذا الخضوع يتجسد في سلم إداري واضح و محدد.

1. اللامركزية الإدارية: و تعرف بأنها "النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات و الوظائف بين الإدارة المركزية

(الحكومة) و هيئات و وحدات إدارية أخرى، إقليمية أو مصلحيه مستقلة قانونيا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية، مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة".¹⁰

و بناء عليه ي¹¹مكن بيان مقومات و الأركان التي تسند إليها اللامركزية الإدارية على النحو التالي:

6 عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، الجزائر، 2002، ص 104-105.

7 محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري: تنظيم الإدارة- نشاط الإدارة- وسائل الإدارة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005) ص 29

8 عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره. ص 14.

10 محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري- النشاط الإداري (عنابة، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2013) ص 61.

- الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة من المصالح الوطنية،
- إنشاء أجهزة محلية منتخبة و مستقلة لإدارة و تولى تلك المصالح،
- خضوع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية.

الفرع الثاني: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

تعتبر الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية موحدة تقريبا في كل الدول، يمكن حصرها فيما يلي:

- تزايد مهام الدولة.
- التفاوت فيما بين أجزاء إقليم الدولة.
- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي.

أولا- تزايد مهام الدولة:

كانت مهام الدولة فيما سبق تتمثل في الأمن و العدالة و الدفاع فتطورت فيما بعد إلى دولة متدخلة تعني بالمسائل الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و غيرها، هذا التنوع في النشاط و التعدد في المهام فرض إنشاء هيكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها و المتمثلة في الإدارة المحلية (الجماعات المحلية). فقد أصبح العمل بالمركزية الإدارية لا يجدي نفعا مع تطور عدد البلديات و تزايد المشاريع التنموية و المنشآت القاعدية.¹²

ثانيا- التفاوت فيما بين أجزاء إقليم الدولة:

تختلف الأقاليم من الناحية الجغرافية، فهناك المناطق الساحلية و المناطق القريبة من العاصمة و المناطق البعيدة عنها، كما تختلف من حيث تعداد السكان. إلى جانب وجود المدن المكتظة بالسكان، مدن قليلة السكان، مناطق تزخر بالإمكانات السياحية و مناطق لا تتوفر على هذا العامل..... الخ.

هذا الاختلاف بين منطقة و أخرى من مناطق الدولة الواحدة في العامل الجغرافي و السكاني إلى جانب العامل المالي، يفرض بالضرورة الاستعانة بإدارة محلية لتسيير شؤون الإقليم، ذلك أنه لا يمكن تصور تسيير كل المناطق على اختلاف عواملها و إمكانياتها و موقعها بجهاز مركزي واحد مقره العاصمة. و كلما كان مقر المسير قريبا من مشاكل الإقليم و مواكب لتطورات التنمية الإقليمية كلما كان التسيير أحسن.¹³

ثالثا- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي:

تعتبر الإدارة المحلية عن التسيير الذاتي و هو وسيلة فعالة لاشتراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة و هي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم. كلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية و مجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية.¹⁴

و منه، فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية و ديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي. و لا يكتمل عمل نظام الإدارة المحلية إلا إذا توفرت على أساليب تسيير و قواعد تحكم عملها و يعد أسلوب اللامركزية الإدارية أحسن الأساليب في تسيير نظام الإدارة المحلية.¹⁵

المطلب الثاني: وظائف الإدارة المحلية و أهداف إصلاحها:

الفرع الأول: وظائف الإدارة المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة ولاية و بلدية و ما يتبعها من مصالح و أقسام و غيرها بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية و البشرية المتاحة، و بكل قواتها التنظيمية و القانونية التي تحدد لها الأهداف و المجالات التي تخص عملها، و يمكن حصر أهم هذه الوظائف فيما يلي¹⁶:

¹³ بسمة عولمي، مرجع سابق، ص 259.

¹⁴ جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية، جامعة قسنطينة، معهد العلوم القانونية و الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2 ، الجزائر، 1982 ، ص 3.

¹⁵ بسمة عولمي، مرجع سابق، ص 259.

1- وظيفة الأمن و النظام العام:

تتعلق بتسيير الشؤون المحلية و تنظيمها، كما تعمل دون ذلك على صيانة المؤسسات و تفعيل عملها، و توفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء، غاز و غذاء و صحة و تهيئة عمرانية، و تقوم كذلك بتفعيل الأمن العام و أمن الأشخاص و الممتلكات، و الحفاظ على النظام العام و القضاء على كل العوامل التي تهدده.

المصلحة العامة المحلية:

باعتبار أن الإدارة المحلية أكثر قربا و تفاعلا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي، لذلك فهي مطالبة بتكييف أساليب عملها مع المواطنين لكل المتغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع و نظامه الاجتماعي ككل سياسيا و اقتصاديا و ثقافيا و ما إلى ذلك.

تخليد الرموز الوطنية:

تقوم الإدارة المحلية بالحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الثقافية و الاجتماعية، و هي تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية و توظف لصالحها بما لها من رمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

الاتصال بالمحيط و الاستماع للمواطنين:

تم هذه العملية باشتراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية و إعلامه بما يجري و اطلاعه على بعض الوثائق و تسهيل مرور المعلومات بين المواطن و إدارته.

الفرع الثاني: أهداف إصلاح الإدارة المحلية:

يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق غايات سياسية و اجتماعية و اقتصادية تلخص فيما يلي:¹⁷

1. تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري و رفع إنتاجيته.
2. زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، و تحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، و تعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، و أساليب الإدارة، و سلوكيات العاملين فيها.
3. ترشيد الإنفاق الحكومي و التركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج و الأجهزة و الأعداد الزائدة من العاملين.
4. تعزيز عملية التحول الديمقراطي، و دعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة و في صنع القرارات.
5. تبسيط الإجراءات الإدارية، و إصلاح الأنظمة المالية و الضريبة بقصد توفير الموارد، و العدالة في توزيع الأعباء.
6. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، و تعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، و يتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين و الأجهزة الإدارية، و تعزيز مفهوم المساءلة و المسؤولية الاجتماعية.
7. وضع السياسات العامة و تنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة و الفعالية و العدالة، و الخضوع للمساءلة عن الأداء.
8. مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة، و إشباع حاجات المواطنين.
9. تحديث و تجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها و في جميع أبعادها البنوية و الوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
10. التغلب على المشكلات السياسية و الاقتصادية و التنموية و التنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة، و اقتراح الحلول الملائمة لها.
11. مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية، و معالجة الانحراف، و محاربة الفساد، و القضاء على التعقيدات و العيوب المرضية.
12. بناء هيكل الدولة على أسس علمية و وطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.
13. قيام البناء الإداري على مفهوم الفعالية و الكفاءة و المبادرة و المواكبة بما يستشرف أهداف الشعب العليا من خلال:

17 سامي محمد أحمد البحيري (2011)، مداخل الإصلاح الإداري – التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، ص 41.

- البناء التربوي (سلوكا و منهجا).
- التنظيم العلمي و التكنولوجي المعاصر.
- الاهتمام بالعنصر البشري (القيادة و القاعدة).
- تحسين بيئة العمل (الطبيعية و المعنوية).
- تطوير و مواكبة أطر التشريع الإداري.

المطلب الثالث: سياسات إصلاح الإدارة المحلية المعوقات و المقترحات:

الفرع الأول: سياسات إصلاح الإدارة المحلية:

أهم سياسات الإصلاح التي تطور و ترقى الجهاز الإداري و المتمثلة فيما يلي:

أولاً- تفعيل القوانين و التشريعات الخاصة بالإدارة المحلية:

حيث تعد عملية إصدار القوانين و التشريعات الرادعة لكل تصرف سلمي و فساد إداري مدخل للحد من ميل الأفراد لارتكاب الفساد، لكن المشكلة الأساسية تكمن في تفعيل تلك القوانين و التشريعات، و هو ما يتطلب وجود إرادة سياسية لخدمة الصالح العام، عن طريق القيام بجولات ميدانية للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة و الحرص على تطبيق القوانين و منها:

- القوانين التي تحدد المعايير الدقيقة لممارسة الفساد و الجرائم أو المخالفات التي تقع ضمن المحاسبة القضائية.
- القوانين التي تعزز الشفافية و تشجع المجتمع المدني على الانخراط الفعال في مكافحة الفساد.
- القوانين التي تعزز الهيئات الرقابية و القضائية و الإدارية المختلفة المسؤولة على حسن تطبيق القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد و الحرص على عدم تدخل السياسيين في عمل الإداريين.¹⁸

1. إصلاح الإدارة المحلية بمنحها وسائل عمل كافية:

¹⁸ منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، دليل البرلمان العربي لتفعيل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، السنة 2009.

فالنشاطات الأساسية للجمعيات الإقليمية لا تتم إلا عن طريق ركائز مالية متينة و كذا تسيير عصري، حيث

يواكب التطورات المتسارعة التي تعرفها الجماعات المحلية.¹⁹

2. إقامة اللامركزية الإدارية و إعادة النظر في التدخلات المالية:

و تسمح بتخفيف العبء على الإدارة المركزية، بموجب نقل و تحويل كثير من المهام إلى هيئات اللامركزية لتتفرغ

بذلك الأولى فقط للقضايا ذات البعد الوطني. و أيضا إعادة النظر في التدخلات المالية للدولة، فليس من صلاحياتها أن

تتدخل بصفة مستمرة في شؤون الإدارة المحلية و تفرض عليها التدابير أو استراتيجية تسيير معينة بل يجب تحديد المسؤوليات

بوضوح، و ينبغي التأكيد على أن الإدارة المحلية مطالبة بالاضطلاع على أهم الأنشطة الإدارية للدولة، و يجب أن لا تحتفظ

الإدارة المركزية إلا بمهام التصور و التنسيق و التنظيم.²⁰

3. اعتماد مبدأ الشفافية و مبدأ الرقابة المستمرة:

تعتبر الشفافية بما تعنيه من نشر المعلومات و البيانات الحكومية و الحرص على تدفقها و علانية تداولها عبر مختلف

وسائل الإعلام عنصرا رئيسيا في تحقيق التواصل بين المواطنين و المسؤولين بما يساهم في مكافحة الفساد، فالشفافية هي وضوح

ما تقوم به الإدارة و وضوح علاقتها مع الموظفين و المواطنين، و علانية الإجراءات و الغايات و الأهداف.

كما تعد الرقابة أيضا من الآليات الرئيسية في نجاح السياسات الإصلاحية، فبدونها لا يمكن الحد من مظاهر فساد

الإدارة المحلية و التي تتطلب ضرورة عصرتها و زيادة فعالية أدائها، فالرقابة لا بد أن تستهدف أولا الأفراد فتكشف أخطاءهم و

تصحح مسارهم، و هي بذلك تحتاج إلى قدر من الحكمة و الإلمام بالنواحي النفسية و الإنسانية للعاملين و توفى العدالة في

تقويم أدائهم، فلا يكون إفراط يؤدي إلى قتل الحافز في نفوسهم، كما لا يكون فيها تفريط يؤدي إلى التسيب الإداري و

هذا ما يحول بين المنظمة الإدارية و بين تحقيق أهدافها و خططها.²¹

19 سليمة حمادو، " إصلاح الجماعات المحلية كخيار استراتيجي "، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2012)، ص 115

20 إسماعيل بوقنور، التنمية الإدارية في ظل الفساد الإداري: دراسة حالة الجزائر 1991-2006، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006)، ص 70.

21 سعيد يوسف، دور التقنيات الحديثة في مجال الكشف عن الغش و الفساد، ورقة بحثية مقدمة للقاء العلمي الذي تنظمه المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبية، مقر الجهاز المركزي للمحاسبات، جمهورية مصر، 2006، ص 06.

4. تقريب الإدارة من المواطن و مشاركته في صنع القرار المحلي:

يعد كلا من المجتمع السياسي و المجتمع المدني أهم القنوات التي تمكن المواطن من المشاركة في صنع القرار فالمجتمع السياسي يختار ممثليه من خلال المواطن عن طريق الانتخاب، فيزكيهم و يعطيهم الشرعية التي تضعهم في مختلف المستويات العمومية للسلطة التمثيلية و التكلم بصوته و الدفاع عن حقوقه بنزاهة و شفافية. أما المجتمع المدني فيسمح له بالبقاء على اتصال دائم بممثليه و إبلاغهم بمطالبه المتجددة و المتغيرة كلما اقتضى الأمر.²²

ثانيا- الأساليب الحديثة لإصلاح الإدارة المحلية:

تتعدد و تتنوع الأساليب و التقنيات الحديثة في إصلاح الإدارات المحلية و علاج مشاكلها المختلفة، و من بين هذه الأساليب ما يلي:

1. إدارة الجودة الشاملة:

و هي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة و التي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها للوصول إلى أفضل أداء ممكن، كما تعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية و النوعية لقياس مدى تحسن الجودة و تحقيق الأهداف، باعتبارها شكلا تعاونيا لأداء الأعمال، يعتمد على قدرات مشتركة لكل من الإدارة و الموظفين بهدف تحسين الجودة، و يؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية و المكتبية و تبسيط النماذج و تقليل شكاوي العملاء و الاهتمام بقضايا أخرى مهمة كالالتزام الإداري و تفادي مقاومة التعبير.

و تمر إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل يلزم توفرها لحسن تطبيقها و حصد نتائج إيجابية منها، أهمها:²³

²² سليمة حمادو، " مرجع سبق ذكره ، ص 125.

²³ جوزيف جايلونسكي، إدارة الجودة الشاملة: خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، القاهرة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي- شعاع، العدد السادس، فيفري، 1993، ص 4.

- أ. المرحلة الصفيرية: أي مرحلة الإعداد، و هي من أهم مراحل التطبيق و فيها يقرر المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة و خلالها يتلقى المديرون تدريباً يستهدف اكتسابهم الثقة بالنفس و عدم الخوف من التغيير، و من الأفضل أن يتم هذا التدريب خارج الإدارة ثم يتولى المديرون بعد ذلك نقل الأفكار إلى رؤوسهم.
- ب. المرحلة الأولى: التخطيط: و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، و يحدد الهيكل الدائم و الموارد اللازمة للتطبيق و اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- ج. المرحلة الثانية: التقدير و التقييم: و تشمل هذه المرحلة التقييم الذاتي، التقدير التنظيمي، المسح الشامل، التغذية العكسية المكتسبة.
- د. المرحلة الثالثة: التنفيذ: و تبدأ هذه المرحلة باختيار من سيعهد إليهم بمهمة.
- هـ. المرحلة الرابعة: التبادل و نشر الخبرات: يتم نشر الخبرات إلى كافة الفروع و الوحدات في الجهاز الإداري، و يتم تعميمها على جميع الإدارات و الأقسام الفرعية.
2. إعادة الهندسة:

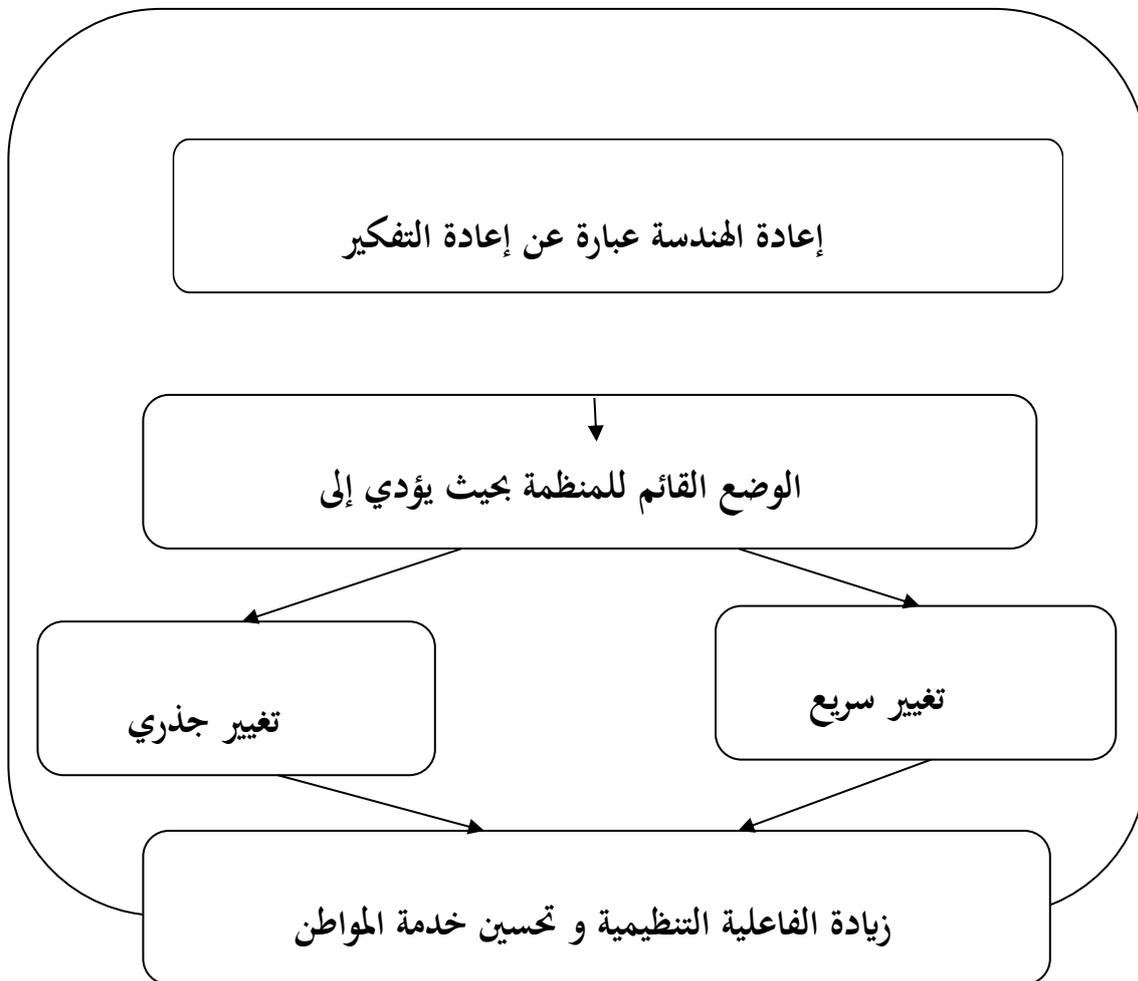
و هي طريقة جديدة للتفكير و التغيير الجذري بهدف التطوير، حيث تعبر عن البدء من جديد أي من نقطة الصفر و ليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو تغييره شكلياً فقط، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.²⁴

و تقوم عملية إعادة الهندسة في الإدارة على عدة مبادئ يمكن تلخيصها في الآتي:

- التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء الإدارة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة من المدخل حتى وصول الخدمة للمواطن.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.

²⁴ رفيق بن مرسل " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق"، (مذكرة ماجستير، جامعة تيزي وزو، 2011)، ص 61.

- معرفة نقاط الضعف من الجذور.
- و ينتج عن تطبيقها في الإدارة المحلية فوائد عديدة منها: ²⁵
- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العلمية.
- تغيير دور الفرد من المراقب للداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى مديرين.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.



الشكل 1:1 يوضح استراتيجية إعادة الهندسة

المصدر: بلال عوايشية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

يتضح من الشكل السابق أن إستراتيجية إعادة الهندسة تعرف أساسا بإعادة التفكير بحيث يؤدي إلى تغييرين أساسيين هما: تغيير سريع و تغيير جذري في عمل المنظمة اللذين يؤثران تأثيرا مباشرا و فعليا على زيادة الفاعلية التنظيمية و تحسين خدمة المواطن.

3- الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يهدف إلى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية، و يقوم بتحديث الخدمات الهامة و ذلك من حيث نوعية و سرعة الإنجاز و تخفيض التكاليف، و الحاجة الماسة لتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية، و إن اعتماد تقنيات المعلوماتية يساعد الأجهزة اللامركزية في تحسين علاقتها مع فروعها و مع السلطات المركزية.

و باعتبار أن العنصر البشري هو العامل الأساسي لقيام الإدارة المحلية بدورها التنموي في مختلف الميادين، فإن استخدام الوسائل التقنية الحديثة يساعده على أداء مهامه، كما يتطلب الخضوع بشكل مستمر للتأهيل و التكوين و التحفيز.²⁶

و عليه، يركز نظام الإدارة الإلكترونية على ثلاثة أهداف أساسية هي:²⁷

- رفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي.
- أداء الخدمات المرفقية للمواطنين كافة و المستثمرين عن طريق شبكة المعلومات عن بعد، و دون الحاجة للذهاب إلى المؤسسات الإدارية.
- ممارسة الديمقراطية الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار و الاستفتاء و توجيه عمل الحكومة و المؤسسات التابعة لها عن طريق وسائل الاتصال.

²⁶ علي محمد، " الإدارة الإلكترونية و دورها في تفعيل دور الجماعات المحلية "، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، قسم العلوم التجارية بأدرار، مارس 2012، ص 07.

²⁷ عبد الله بكر اوي، "واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر في ظل المجتمع الإلكتروني و التكنولوجيا الرقمية"، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، قسم العلوم التجارية بأدرار، مارس 2012، ص 10.

مما سبق، يمكن استخلاص أن الإدارة الإلكترونية تعني تحويل العمل الإداري من يدوي إلى إلكتروني لتسهيل و تبسيط كل الإجراءات الإدارية، و القضاء على كل جوانب القصور الإداري و مظاهر الفساد الموجودة في الممارسات التقليدية القديمة. و بالرغم من وجود موارد مالية عند بعض الإدارات المحلية، إلا أن غياب الإطارات البشرية المؤهلة يحول دون الاستفادة منها، و عليه فإنه من الأولوية بما كان الاهتمام بإعادة النظر في التقسيم الإداري المحلي للإدارات المحلية بناء على ما يناسب ظروفها السياسية، التاريخية، الاقتصادية، الاجتماعية و الجغرافية.²⁸

الفرع الثاني: معوقات و مقترحات إصلاح الإدارة المحلية:

تواجه عملية الإصلاح الإداري العديد من الصعوبات التي ربما تكون عقبة في وجهها و تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة للإصلاح و كيفية الإصلاح.

أولاً- معوقات إصلاح الإدارة المحلية:

في إطار محاولة الأنظمة السياسية تقرب الإدارة من المواطن فقد سعت إلى ضرورة العمل على الانتقال من الأسلوب المركزي إلى الأسلوب اللامركزي و من طابع الحكم الوطني إلى طابع الحكم المحلي و نتيجة لذلك فقط ازدادت أهمية الإدارة المحلية خاصة مع ما تلعبه من دور في تحقيق التنمية المحلية إذ تعد جزء لا يتجزأ من الدولة و هي عبارة عن هيئات منتخبة من أهل الوحدات المحلية تعهد إليها الإدارة المركزية الاضطلاع بإدارة جميع المرافق المحلية أو بعضها و هي نظام لامركزي يتكون من البلدية التي تعد الخلية الأساسية للامركزية الإقليمية إضافة إلى الولاية التي تعد وحدة إدارية من وحدات الدولة و في نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و بالتالي كلاهما يلعبان دور رئيسيا في مختلف الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و حتى السياسية.

²⁸ على محمد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

و من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المحلية في الجزائر: ²⁹

- انتشار الفساد و هو استغلال و استخدام السلطة العامة أو المنصب بغية تحقيق منافع و مكاسب شخصية أو جماعية سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مخالفة للقيم و معايير السلوك الأخلاقي و الأنظمة الرسمية من قوانين و تعليمات نافذة داخل الجهاز الإداري الحكومي و ذلك نتيجة دوافع شخصية للموظف أو نتيجة الضغوط التي تمارسها عليه أطراف أخرى من داخل أو خارج الجهاز الحكومي مما يتسبب في عدم تحقيق الجهاز لأهدافه بتقديم خدمات للجمهور بفاعلية، أي بتعبير آخر فإن الفساد الإداري يظهر في كل مكان من: ³⁰
- الأعمال الممارسة من طرف أطراف خارج الجهاز الحكومي و تعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه بالتهرب من القوانين و السياسات المعمول بها و إجراء تغيير في القوانين سواء باستحداث قوانين جديدة أو إلغاء قوانين قائمة لتحقيق مكاسب مباشرة و فورية.
- الأعمال التي يقوم بها العاملون في الجهاز الحكومي بهدف الحصول على مكاسب لهم و لعائلاتهم و أصدقائهم من خلال قبول منافع لهم من الأفراد مقابل تقديمهم خدمات مباشرة و فورية. ³¹
- و تعد ظاهرة الفساد بكافة أشكالها من المشكلات و القضايا التي جمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في الدول النامية خاصة، فالفساد مثل مرض متفشي و معدي، انه مشكلة في أي دولة و هذا ما أكده البنك الدولي بأن الفساد هو العائق الأول للإصلاح و التطور كما أنه يتطور و ينتشر في شكل شبكات سرطانية يهدد التنمية و الأمن على حد سواء. ³²
- الشفافية الإدارية المغيبة و التي تظهر من خلال الغموض الذي يميز المعاملات الإدارية و الذي جعل المواطن في حالة بأس من إمكانية تحسن الإدارة في أداء مهامها.
- عدم فعالية العنصر البشري في الإدارة و يرجع تدني مستوى أداء الإدارة لمهامها إلى غياب أخلاقيات الوظيفة العامة حيث لم تعد الحقوق و الواجبات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العامة كافية لأداء الواجبات بدقة و أمانة و سرعة و استخدام السلطة ضمن ضوابطها العامة.

²⁹ ألكر محمد و بن مرزوق عنتر، الحكم الراشد و إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية بين المعوقات و المتطلبات، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، العدد الثاني، جامعة المسيلة و جامعة الجلفة، ص 47.

³⁰ بركنو وسام، الفساد الإداري في الجماعات المحلية و تداعياتها السلبية على تحقيق التنمية المحلية، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 5، جانفي 2015، جامعة الجزائر، ص 240.

³¹ بركنو وسام، مرجع سابق، ص 240-241.

³² جهيدة ركاش، آليات مكافحة الفساد الإداري و المالي و ضرورة تفعيل مؤتمرات الحكم الراشد في الجزائر، مجلة تحولات، جامعة ورقلة، المجلد الثاني، العدد الثاني، أوت 2019، ص 35.

- ضعف وسائل العمل و أساليبه فالإدارة أصبحت عاجزة عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لغياب استراتيجية حقيقية وطنية للخدمة العمومية و افتقارها لدراسات موضوعية عبر مراحل سير المحلية الإدارية التي تنظمها المعاملات الإدارية خاصة ما تعلق منها بمصالح المواطنين كما أن الموظفين يعملون كآليين يخضعون إلى مواقيت عمل مقابل حقوق وواجبات تختلف من قطاع إلى آخر في القطاع الأكبر للتوظيفة العامة.³³

- الأمية الحاصلة في الإدارة المحلية الجزائرية سواء الأمية العلمية فكم من رئيس مجلس شعبي بلدي لا يعرف القراءة و الكتابة إضافة إلى الأمية التي فرضتها الثورة التكنولوجية و هي الأمية الإلكترونية التي يعاني منها غالبية موظفي الإدارة المحلية.³⁴

فالإدارة الإلكترونية تهدف إلى الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات و الاتصال في البناء التنظيمي و استخدام التقنية الحديثة بأشكالها المختلفة و تسهيل الحصول على البيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة داخل و خارج هذه الأجهزة و تقديم خدمات للمواطنين بكفاءة و فعالية عالية و بأقل تكلفة و بأسرع وقت ممكن.³⁵

- الاختلاف الواضح بين الجوانب النظرية و الجوانب التطبيقية في تسيير الإدارة المحلية قد نجد العديد من الشعارات التي تعتبر أن المواطن هو الفاعل الرئيسي إلا أنه في الناحية الواقعية بمعنى المواطن يعاني من البيروقراطية في استخراج أبسط الوثائق.

- ضعف نظام الأجور الخاص بشروط الترشح بعضوية المجالس الشعبية البلدية و الولائية، فهناك العديد من رؤساء المجالس الشعبية البلدية و أعضاءها ممن لا تتوفر فيهم شروط المستوى العلمي الذي يعد ذا أهمية بالغة لتسيير الجماعات المحلية في حين أن الجامعات الجزائرية تخرج العديد من الكفاءات و الإطارات الذين بإمكانهم تسييرها على أحسن وجه.

- تضخم حجم العمالة في الإدارة المحلية.

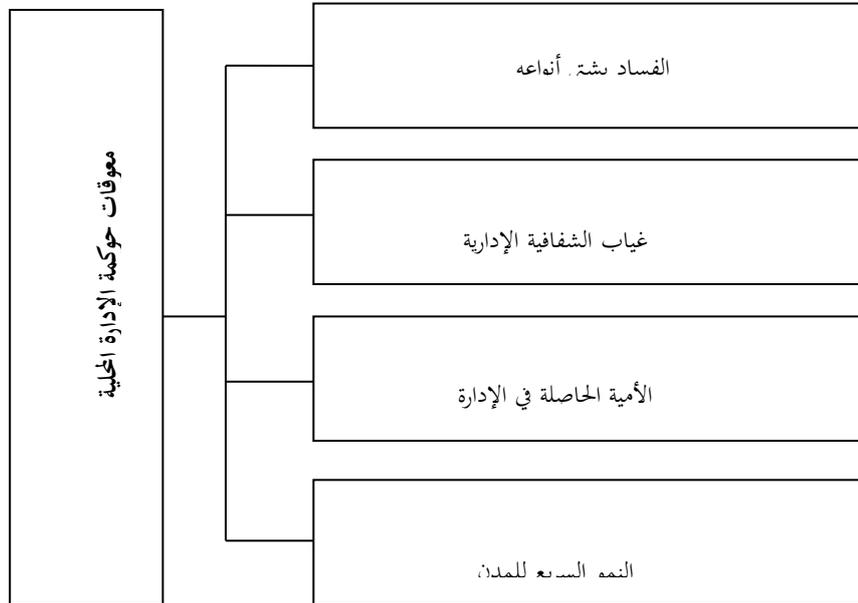
- تسييس موظفي الجهاز الإداري المحلي ووجود فراغات إدارية داخلية بينهم.³⁶

³³ فاطمة الزهراء فيرم، الإصلاح الإداري و دوره في تحيين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، جامعة الجلفة، ص 28.

³⁴ ألكر محمد و بن مرزوق عنتر، مرجع سابق، ص 48.

³⁵ عقبي أمال و عاشور نصر الدين، الإدارة الإلكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري (تجارب بعض الدول)، مجلة الفكر، العدد السابع عشر، جامعة بسكرة، ص 229.

³⁶ ألكر محمد و بن مرزوق عنتر، مرجع سابق، ص 48-49.



الشكل 2: موقوفات حوكمة الإدارة المحلية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع الواردة في العنصر.

ثانيا- المقترحات الاستراتيجية لإصلاحها:

قدمت عدة اقتراحات و اقتراحات لتطوير أنظمة الإدارة المحلية، تكمن إجمالاً في الآتي: ³⁷

1. حجم الوحدة المحلية:

فالإصلاح يستوجب أن تكون الوحدات المحلية ذات مساحة جغرافية مناسبة و عدد كاف في السكان

(ضمن زيادة الموارد المالية الذاتية و زيادة قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة المتمكنة و تقليص الاعتماد

على المعونات الحكومية، فيتحقق لديها ركن الاستقلالية).

³⁷ أيمن عودة المعاني، محمود أبو فارس، " الإدارة المحلية: أسس تطبيقها"، (عمان: ياسين للخدمات الطلابية، 2005)، ص 207.

2. إصلاح المجلس المحلي:

و يتركز إصلاح المجلس المحلي على:

- حجم المجلس: حيث يكون عدد أعضائه كافيا للعمل المطلوب إليه إنجازه و ممثلا مناسباً للسكان، يضمن تحقيق التوازن بين الكفاية الإدارية و السياسية.
- تشكيل المجلس المحلي: يرى بعض الباحثين في هذا المجال أن أسلوب الانتخاب المباشر هو الأمثل لاختيار رئيس و أعضاء المجلس المحلي، فهذا الأسلوب من شأنه منح المواطنين حق اختيار ممثليهم بإرادتهم الحرة.
- مدة العضوية في المجلس المحلي: من الضروري تحديد مدة معقولة لأعضاء المجلس المحلي ليتسنى لهم الاستقرار اللازم الذي يمكنهم من أداء الخدمات العامة و تخطيط المشروعات و متابعة تنفيذها و الإشراف عليها.
- التعويضات المالية للأعضاء: يفضل تقرير رواتب شهرية لأعضاء المجالس المحلية و تفرغهم للعمل لضمان عدم عزوف القادرين على الخدمة من ترشيح أنفسهم، و لتوفير الوقت الكافي للأعضاء في سبيل العمل الذي يقدمونه لخدمة المصلحة المحلية.
- شروط الترشيح للمجلس المحلي: إن تحسين الشروط الواجب توافرها في المترشح لعضوية المجلس المحلي التي تتضمن مستوى ملائماً من الكفاءة كاحتساب مؤهل علمي معين أو خبرة علمية في مجال محدد يضمن الارتقاء بمستوى أعضاء المجالس المحلية و ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم.

3. التنظيم الإداري للمجالس المحلية:

بعد التنظيم الإداري الفاعل عاملاً مهماً لتطبيق أهداف الإدارة المحلية و رغبات السكان في الحصول على

الخدمات المحلية، و هذا يقتضي ما يلي:

- إعادة تشكيل هياكل التنظيم الإداري على أسس علمية.
- تنظيم العمل و تبسيط إجراءات إنجازه.
- إنشاء الأجهزة المسؤولة عن مراقبة و متابعة تنفيذ المشاريع التي تتولاها المجالس المحلية و تطوير عملها.
- تطبيق أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحسين إنتاجيتها و تطوير مستوى أدائها.
- التحول التدريجي من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإلكترونية.

4. الموظفون: و يتركز الإصلاح في هذا المجال على تحسين قدرة الهيئات المحلية على جذب الكفاءات البشرية باعتماد نظام جيد للخدمة، و تصنيف الوظائف و تأهيل العاملين و تمكينهم مما يكون له الأثر الإيجابي الفعال على مستوى أدائهم، مع مراعاة مستوى الأجور للظروف المعيشية للموظفين و وضع الحوافز المادية و المعنوية الملائمة التي تضمن الاحتفاظ بهم و الاستفادة من خبراتهم.

5. العلاقة بين الحكومة المركزية و الإدارة المحلية:

و يتركز الإصلاح في هذا المجال على زيادة الاختصاصات التي تقوم بها الإدارة المحلية بشكل تدريجي لتشمل كافة شؤون السكان المحليين و كذا مساعدة الإدارة المحلية في الأمور التي تحتاجها مثل دراسة خطط التنمية المحلية و ربطها بالخطط القومية الشاملة، و مشاركتها في دراسة تنمية مواردها المحلية، و كذا المشاركة في تنفيذ المشروعات التي لا تقوى الإدارة الحلية وحدها على إنجازها، إضافة إلى تقليص الرقابة المركزية المفروضة على أشخاص و أعمال المجالس المحلية و تدعيم استقلالها.

6. المشاركة الشعبية:

يعتبر اهتمام المواطنين و إشراكهم في أعمال الإدارة المحلية أمراً ضرورياً لنجاح برامج التنمية و مشروعاتها فبالمشاركة الشعبية يمكن توفير الدعم المادي و المعنوي للمشاريع و توفير سبل نجاحها. فلا بد من الاهتمام بتنمية هذه المشاركة و محاولة إزالة الفجوة فيما بين المواطن و المجلس الذي يمثله، و هو ما يقتضي: ³⁸

- إنشاء جهاز للعلاقات العامة في المجالس المحلية لتقترب أكثر من المواطن.
- الوقوف على حاجات السكان و استطلاع الرأي العام و استفتائه بأساليب متعددة.
- التوسع في إنشاء صناديق الاقتراحات و إصدار النشرات الدورية و عقد اللقاءات لتحقيق الاتصال فيما بين المجالس المحلية و السكان، و كذلك النقابات و منظمات القطاع الخاص لضمان مبدأ التعاون و المشاركة الفاعلة للمجتمع المدني.
- إيجاد تشريعات تحث على المشاركة الشعبية.

³⁸ أيمن عودة المعاني، محمود أبو فارس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

7. التعاون بين الإدارات المحلية:

من الضروري ترسيخ التعاون و التنسيق بين الوحدات المحلية لرفع مستوى أدائها و تحسين ما تقدمه للسكان من خدمات. و قد يكون التعاون داخليا بين المجالس المحلية ضمن إطار الدولة الواحدة مثل: إنشاء مجالس الخدمات المشتركة التي تتعاون في تقديم الخدمات و إنشاء المشروعات التنموية المشتركة لعدد من الوحدات المحلية التقاربية، و كذا إنشاء اتحادات تضم في عضويتها المجالس المحلية ضمن إطار الدولة الواحدة.

8. إصلاح القوانين و الأنظمة:

لابد من تحديث القوانين و الأنظمة التي تنظم شؤون الإدارة المحلية و جعلها مواكبة للتطورات السريعة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة.

إن إصلاح الإدارة المحلية و دعم التنمية و تقليص مظاهر الفساد يمكن أن يعتمد على وجود قيادات إدارية محلية كفأة تتناسب و الوظائف المسندة إليهم، ليتمكنوا من استيعاب التنمية و تحدياتها من خلال المبادرة و الابتكار و مواجهة المواقف و التغيرات التنظيمية و التكنولوجية و البشرية، و هو ما يعني القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية، و تنفيذها بكفاءة و فاعلية.

المبحث الثاني : الإطار العام للنفقات العامة:

تهدف الدول النامية من خلال نفقاتها العامة إلى تحقيق جملة من الأهداف و ذلك من خلال توجيه نفقاتها العامة، فلا شك أن نجاح الدولة في سياستها الاقتصادية يعتمد على مدى زيادة حجم النفقات العامة من ناحية و مدى ما تتميز به من إيجابية و إنتاجية و كفاءة في تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية من ناحية أخرى و عليه سنتطرق إلى مفهوم النفقات العامة.³⁹

المطلب الأول: مفهوم النفقات العامة:

لقد اختلف العلماء و الباحثين على مفهوم النفقات العامة كل عرفها حسب رأيه و حسب البيئة المحيطة به، فقد قدم الكثير من هؤلاء العديد من التعاريف حول النفقات العامة و التي و إن اختلفت صيغتها غير أنها تصب في المعنى نفسه و الهدف نفسه، و عليه و من ضمن أهم المفاهيم المتداولة نجد:

الفرع الأول: تعريف النفقات العامة:

تعرف النفقات على أنها مبلغ نقدي يقوم بإنفاقه شخص عام بقصد تحقيق منفعة.⁴⁰

كما تعرف بأنها المبالغ النقدية التي تقوم بإنفاقها الدولة أو إحدى المؤسسات العامة و ذلك من أجل إشباع

الحاجات العامة و تحقيق الصالح العام.⁴¹

³⁹ قيصيني وهيبية، الحكم الراشد و مساهمته في ترشيد الإنفاق (دراسة حالة الجزائر 2008-2014)، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014 – 2015، ص 37.

⁴⁰ سوزي عدلي ناشد، المالية العامة، مصر: منشورات الحلبي الحقوقية، 2003، ص 27.

⁴¹ علي العربي و عبد المعطي عساف، إدارة المالية العامة، الكويت: للنشر و التوزيع، ص 32.

و تعرف أيضا بأنها مبلغ نقدي يقوم بدفعه شخص عام من أجل إشباع الحاجات العامة، أو هي كل الأموال التي تصرفها الدولة من أجل إشباع الحاجات العامة للمواطنين، و تأخذ أشكال متعددة حيث أنها يمكن أن تتمثل في نفقات مرتبات الموظفين أو دفع أجور المقاولين أو منح الإعانات.

كما يعرفها البعض على أنها مبلغ نقدي يخرج من الذمة المالية لشخص معنوي عام (الدولة أو إحدى تنظيماتها) قصد تحقيق منفعة عامة.⁴²

كما تعتبر تلك النفقة التي تؤديها الهيئات العمومية في إطار ميزانيتها السنوية و مخططاتها التنموية لتغطية حاجياتها الإدارية طبقا للتشريع، و يأمر بتنفيذها المسؤول الإداري المؤهل قانونا و يؤديها محاسب عمومي مختص.⁴³

و النفقة العامة هي الاعتماد المرخص باستعماله و صرفه من أجل تغطية خدم أو اقتناء شيء يعود بالمنفعة العامة.⁴⁴

و هي مجموع المصروفات التي تقوم الدولة بإنفاقها خلال فترة زمنية معينة، بهدف إشباع حاجات عامة معينة للمجتمع التي تنظمه هذه الدولة.⁴⁵

الفرع الثاني: أركان النفقات العامة:

- استعمال مبلغ نقدي: أي أن الدولة عندما تقوم بالإنفاق، سواء من أجل شراء سلع أو خدمات، أو من أجل تقديم إعانات للأفراد أو لبعض المشاريع الاقتصادية فجميع صور الإنفاق هذه يجب أن تتم في شكل نقدي حتى نقول أنها نفقة عامة، يستبعد من النفقات جميع الإعانات التي تقدمها الدولة في شكل عيني.

42 بلال عوايشة، فاطمة ناصر، إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العمومية للدولة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،

علوم اقتصادية و علوم التسبير، 2016، ص 31 – 32.

43 طاهر رزوق، تنفيذ النفقات العمومية، د.د.ن، 2011، ص 02.

44 نندني نجي، المالية العمومية، الجزائر: دار الخلدونية، 2014، ص 205.

45 عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، د.س.ن، ص 38.

• **صدور النفقة من شخص معنوي عام:** لا تعد النفقات نفقات عامة إلا إذا صدرت من شخص معنوي عام كالدولة ممثلة في الوزارات المركزية أو الأجهزة المحلية كالولايات أو مجالس المحافظات و المدن و القرى، أو الهيئات و المؤسسات العامة ذات الشخصية الاعتبارية و الذمة المالية المستقلة. و المقصود بالشخص العام هو ذلك الشخص الذي ينظم قواعد القانون العام، و علاقته بغيره من الأشخاص الطبيعيين و المعنويين، و قد استند الفكر المالي لتحديد طبيعة هذا الإنفاق إلى معيارين إحداهما قانوني و الآخر وظيفي:

- **المعيار القانوني:** و يستمد هذا المعيار على الطبيعة القانونية للشخص القائم بالإنفاق فإذا كان من أشخاص القانون العام فإن النفقة تعد عامة مهما كان الغرض منها، أما إذا كان من أشخاص القانون الخاص فإن النفقة تعد خاصة حتى إذا كان الغرض منها تحقيق منفعة عامة، مثلا إذا قام شخص ببناء مستشفى أو مدرسة، و تبرع بها، بالرغم من كون الهدف هو تحقيق منفعة عامة، إلا أن الإنفاق قد صدر من شخص خاص، و عليه فالإنفاق هنا لا يعد إنفاقا عاما.

- **المعيار الوظيفي:** و يستمد هذا المعيار على الطبيعة الوظيفية و الاقتصادية للشخص القائم بالإنفاق، و ليس على الطبيعة القانونية له، و بناء على ذلك فلا تعتبر جميع النفقات العامة التي تصدر عن الأشخاص العامة نفقات عامة، بل يعد كذلك فقط تلك التي تقوم بها الدولة أو الأشخاص العامة، و تماثل نفقات الأفراد فإنها تعتبر نفقة خاصة، و على العكس من ذلك تعتبر النفقات التي يقوم بها الأشخاص الخاصة، الذين فوضتهم الدولة في استخدام سلطتها الأمره نفقات عامة بشرط أن تكون هذه النفقات العامة نتيجة استخدام سلطتها السيادية.⁴⁶

إن الركن هو نتيجة لفكرة أن المصالح العمومية لم تنشأ لتحقيق المصالح الشخصية، و إنما بلوغ غاية أسمى، و من

جهة أخرى أن المال المنفق قد تم تحصيله و تحمل عبئه جميع الأفراد، فلا بد أن ينتفع به الجميع، فكلما يكون العبء عام يجب

أن يكون النفع عام.⁴⁷

46 اييو وهيبية، تنفيذ النفقات العمومية و الرقابة عليها في الجزائر دراسة حالة خزينة القطاع الصحي، تخصص محاسبة و جباية، 2017، ص 03-04.
47 لطفي فاروق زلامي، " دور الرقابة المالية في تسيير و ترشيد النفقات العمومية دراسة حالة: مصلحة المراقبة المالية لولاية الوادي "، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، 2015، ص 24.

المطلب الثاني: تقسيمات النفقات العامة:

تختلف النفقات العامة فيما بينها، سواء من ناحية مضمونها أو من ناحية آثارها الاقتصادية و نتائجها المالية، فقد وضع علماء المالية العامة تقسيمات متعددة للنفقات العامة و نوضح فيما يلي أنواع هذه التقسيمات و هما التقسيمات الاقتصادية و التقسيمات الوضعية.

الفرع الأول: التقسيمات الاقتصادية للنفقات العامة:

أ. من حيث أغراضها: وفقا لهذا التقسيم يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع مختلفة للنفقات العامة و هي:⁴⁸

❖ **النفقات الإدارية:** و هي النفقات المتعلقة بسير المرافق العامة و اللازمة لقيام الدولة و هي تشمل على نفقات الإدارة العامة و الدفاع و الأمن و العدالة و التمثيل السياسي، و أهم بنود هذا النوع من النفقات هي نفقات الدفاع الوطني.

❖ **النفقات الاجتماعية:** حيث يغلب على هذه النفقات الطابع الاجتماعي حيث يكون الغرض من هذه النفقات هو زيادة الرفاهية لأفراد المجتمع، حيث تشمل على نفقات التعليم و الصحة و السكن و الإعانات النقدية الاجتماعية.

❖ **النفقات الاقتصادية:** و هي النفقات التي تقوم الحكومة بإنفاقها من أجل تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية كتشجيع وحدات القطاع الخاص من أجل زيادة الإنتاج أو تحقيق الكفاءة، بزيادة الموارد و زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد و ذلك من خلال تشجيع و تحفيز الاستثمارات و زيادة كفاءتها.

ب. من حيث طبيعتها: حيث نجدها كالآتي:⁴⁹

❖ **النفقات الحقيقية (الفعلية):** و يقصد بها تلك النفقات التي تصرفها الدولة في مقابل الحصول على سلع و خدمات أو رؤوس أموال إنتاجية كالرواتب و الأجور و إثمان التوريدات و المهمات اللازمة لسير المرافق

48 سعيد عبد العزيز عثمان، مقدمة في الاقتصاد العام " مالية عامة " منخل تحليلي معاصر، الدار الجامعية، 2003 الإسكندرية، مصر، ص 460
49 محمد خالد المهاني، محاضرات في المالية العامة، المعهد الوطني للإدارة سوريا 2013، ص 18-19.

العامة، سواء التقليدية أو الحديثة التي يقتضيها تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، و النفقات الاستثمارية أو الرأسمالية.

❖ **النفقات التحويلية:** يقصد بها تلك النفقات التي لا يترتب عليها حصول الدولة على سلع و خدمات و رؤوس أموال إنما تمثل تحويل لجزء من الدخل القومي عن طريق الدولة من بعض الفئات الاجتماعية كبيرة الدخل إلى بعض الفئات الأخرى المحدودة الدخل و مثال على ذلك الإعانات و المساعدات الاجتماعية المختلفة: كالضمان الاجتماعي و الإعانات ضد البطالة و الشيخوخة و إعانات غلاء المعيشة.

ت. من حيث دوريتها: و هي كالآتي: ⁵⁰

❖ **النفقات العادية:** و يقصد بها تلك النفقات التي يتكرر صرفها دوريا و بشكل منتظم سنويا، دون أن يعني هذا الانتظام و التكرار ثبات مقدار النفقة أو تكرارها بنفس الحجم ذاته و مثالها الرواتب و الأجور، نفقات الصيانة، و يلزم لتغطيتها الإيرادات العامة العادية من أملاك الدولة، الضرائب و الرسوم.

❖ **النفقات غير العادية:** و تعني بها تلك النفقات العامة التي لا تتكرر بانتظام و لا تتميز بالدورية، فهي تحدث على فترات متباعدة و بصورة غير منتظمة و مثالها النفقات الاستثمارية الضخمة، نفقات الحروب و النفقات اللازمة لمواجهة الكوارث الطبيعية من فيضانات و زلازل، و يتم تمويلها من الإيرادات العامة غير العادية كالقروض و الإصدار النقدي.

ث. من حيث شموليتها: بحيث تتمثل فيما يلي: ⁵¹

❖ **النفقات المحلية:** و هي النفقات التي تختص بها الجماعات المحلية كالبديية و الولايات، و تختص لخدمة سكان إقليم أو منطقة معينة داخل حدود الدولة و يكون حسب التقسيم الإداري للدولة (ولاية، دائرة، بلدية ... الخ).

⁵⁰ نوار بومدين النفقات العامة على التعليم " دراسة حالة قطاع التربية الوطنية للجزائر (1980- 2008) "، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2010، ص 21- 22.

⁵¹ سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 461.

❖ النفقات المركزية: و هي تلك النفقات التي ترد في ميزانية الدولة و تقوم الحكومة بهذه النفقة، فهي تلك النفقة الموجهة للمصلحة القومية و مصالح الأمة برمتها، و يكون هدفها تحقيق المصلحة العليا للدولة كالدفاع و الأمن و القضاء.

الفرع الثاني: التقسيمات الوضعية للنفقات العامة:

إن التقسيمات الوضعية للنفقات العامة هي تلك التي تتبناها الموازنات العامة للدولة المختلفة استنادا إلى الاعتبارات الواقعية أو العملية، و خاصة الاعتبارات الإدارية و الوظيفية التي تدعو في الغالب إلى عدم الالتزام بالتقسيم العلمي (الاقتصادي) للنفقة.

و يهتم التقسيم الإداري للنفقات العامة تبعا للهيئات الإدارية التي تقوم بها، و بغض النظر عن أوجه النشاط و الوظائف التي تقوم بها هذه الهيئات، و قد أخذ التقسيم الإداري صفته الإدارية البحتة و عدم اهتمامه بتجميع النفقات حسب موضوعها.

أما التقسيم الوظيفي فهو يهتم بتقسيم النفقات العامة حسب الوظائف التي تقوم بها الدولة دون الاهتمام بطبيعة النفقة، و هذه الطريقة تسمح بجمع كافة النفقات التي تهدف إلى تحقيق نفس الغرض في قسم واحد حتى و لو كانت موزعة على عدة وزارات أو مصالح، و يتميز هذا التقسيم في كونه لا ينظر إلى مشتريات الدولة في حد ذاتها و إنما ينظر إليها في نطاق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من ورائها.⁵²

⁵² محمد خالد المهاني، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

المطلب الثالث: أسباب تزايد النفقات العامة:

لقد أدى التطور الحاصل في جميع الدول في شتى جوانب الحياة إلى بروز ظاهرة تزايد حجم النفقات العمومية لهذه الدول بشكل ملفت للانتباه لهذا اهتم علماء الفقه المالي بالبحث في هذه الظاهرة و في الأسباب التي أدت إلى هذا التزايد و عما إذا كانت هذه الزيادة حقيقية أم أنها زيادة ظاهرية، لهذا قمنا بتقسيم مطلبنا هذا إلى فرعين و هما:

✓ الفرع الأول: الأسباب الظاهرية في تزايد حجم النفقات العمومية.

✓ الفرع الثاني: الأسباب الحقيقية في تزايد حجم النفقات العمومية.

الفرع الأول: الأسباب الظاهرية في تزايد حجم النفقات العمومية:

يقصد بالأسباب الظاهرية تلك الأسباب التي تؤدي إلى تضخم أرقام النفقات العمومية دون أن يقابلها زيادة في التكلفة الحقيقية أي في كمية السلع و الخدمات المستخدمة لإشباع الحاجات العامة، أو حتى في تحسين مستوى الخدمة المقدمة العامة، و يمكن إرجاع تلك الزيادة إلى الأسباب الظاهرية التالية:

1. انخفاض القوة الشرائية للنقود: يلاحظ بشكل عام أن القيمة الشرائية للنقود تميل للانخفاض على مر السنوات، مما يؤدي إلى زيادة المبالغ النقدية التي تدفع من قبل الدولة للحصول على سلعة أو خدمة معينة كانت تحصل عليها في السابق بكلفة أقل، و يعود السبب في ذلك إلى ارتفاع كلفة مشتريات الدولة لارتفاع سعرها، و هذا يؤدي إلى تزايد النفقات العامة مع بقاء حجم و مستوى السلع و الخدمات المؤداة ثابتاً، لذلك يعتبر هذا التزايد ظاهري كونه لا تقابله زيادة في خدمات الدولة المقدمة للمواطنين.⁵³

⁵³ جهاد سعيد خصاونة، علم المالية العامة و التشريع الضريبي بين النظرية و التطبيق العلمي، ط 1 ، دار وائل، عمان، الأردن 2010، ص 38.

2. **اتساع إقليم الدولة:** يؤدي اتساع رقعة الدولة و زيادة مساحة الإقليم التابع لها (بانضمام إقليم أو أقاليم جديدة) إلى

اتجاه النفقات العامة نحو الزيادة، لمواجهة مطالب الأقاليم الجديدة، و تعد هذه الزيادة في النفقات العامة زيادة ظاهرية

رقمية، لأنها لم تؤدي إلى زيادة نصيب الفرد منها، رغم ازدياد أرقامها (شساعة الأراضي في الجزائر).⁵⁴

3. **اختلاف طرق المحاسبة العامة:** إن اختلاف طرق المحاسبة العامة و بصفة خاصة طريقة القيد في الحسابات أدى إلى

زيادة ظاهرية في حجم النفقات العامة، إذ أن الانتقال من قواعد الميزانية الصافية التي تستند على أساس الحق في

إجراء المقاصة بين الإيرادات و النفقات إلى قواعد الميزانية العامة للدولة، كقاعدة الشمولية التي تقتضي بتقييد

الإيرادات و النفقات الكلية دون إجراء أية مقاصة بينهما، أدى إلى الزيادة في حجم النفقات العامة بشكل واضح.

55

4. **زيادة عدد السكان:** تنشأ زيادة عدد السكان في اتساع مساحة الدولة، و الزيادة الطبيعية للسكان عن طريق

التكاثر، و تؤثر الزيادة الحاصلة في السكان في زيادة حجم النفقات العامة، لمواجهة الأعباء الجديدة في ميادين مختلفة

من الخدمات العامة، و لا تعود الزيادة في النفقات العامة إلى الزيادة المطلقة في عدد السكان فقط و إنما تتأثر

النفقات العامة و تزداد بفعل التغيرات الهيكلية في السكان، بارتفاع عدد الأطفال إلى إجمالي السكان، يتطلب توفير

الخدمات الأساسية المناسبة لمرحلة الطفولة، و في مرحلة لاحقة، زيادة نفقات التعليم بشكل خاص لمواجهة تلك

الزيادة الحاصلة في نسبة الأطفال، كما أن زيادة عدد الشيوخ يؤدي إلى زيادة المعاشات، كما أن ارتفاع توقعات الحياة

يؤدي إلى العمل على زيادة العائد من الاستثمارات التعليمية، و كل ذلك يبرر الزيادة في النفقات العامة في هذا المجال

و في المجالات الأخرى المختلفة.⁵⁶

54 عبد الله خبابة، أساسيات في الاقتصاد المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2009، ص 85.

55 كريم بوجدوخ، أثر سياسة الإنفاق العام في النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (2001-2009)، رسالة ماجستير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (2009-2010)، ص 60.

56 خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية، أسس المالية العامة، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن 2005، ص 81.

الفرع الثاني: الأسباب الحقيقية في تزايد حجم النفقات العمومية:

و يقصد بالزيادة الحقيقية للنفقات العمومية الزيادة في المنفعة الحقيقية المترتبة على هذه النفقات فتزيد حصة الفرد في الخدمات العامة، حيث ينتج عن الزيادة الحقيقية للنفقات العمومية زيادة في كمية السلع و الخدمات فيرتفع نصيب الفرد فيها، و تنقسم الأسباب الحقيقية في زيادة حجم النفقات العمومية إلى ستة أسباب رئيسية و هي: ⁵⁷

1. الأسباب السياسية: تؤثر العديد من العوامل السياسية في حجم الإنفاق زيادة أو نقصانا، إلا أن الغالب هو الزيادة في النفقات العامة، في انتشار المبادئ الديمقراطية أدى إلى رفع حجم النفقات العمومية فتقرير مبدأ مسؤولية الدولة عن أعمالها أمام القضاء نتج عنه زيادة النفقات الموجهة لتعويض غير المتضررين من أعمال السلطة و تكفلها بالطبقات الاجتماعية محدودة الدخل.

إن تزايد التمثيل الخارجي للدولة نتيجة لتطور العلاقات الدولية و كثرة الدول يقابله حتما زيادة في النفقات العمومية، برصد مبالغ لتغطية نفقات البعثات الدبلوماسية من جهة، و من جهة أخرى تقديم المساعدات المالية للدول الأجنبية.

2. الأسباب الإدارية: لقد أدت كثرة و تنوع الحاجات العامة للمواطنين و التي أصبحت الدولة ملزمة بالقيام بها، إلى تضخم و كبر حجم الجهاز الإداري للدولة للقيام بهذه الأعمال، مما يؤدي إلى زيادة النفقات العامة لتغطية كلفة هذا الجهاز من رواتب و أجور و مباني و أثاث و سيارات ... الخ. ⁵⁸

3. الأسباب العسكرية: أدت كثرة الحروب إلى تخصيص جزء كبير من بنود الموازنة العامة للإنفاق على التسليح و تجهيز الجيش و زيادة عدد المنتسبين إليه، و كما أن التوترات الحدودية و الصراعات بين الدول تزيد من النفقات العامة، و لهذا أسباب و نتائج سياسية و اقتصادية و إستراتيجية. ⁵⁹

57 محفوظ برحمان، المالية العامة في التشريع الجزائري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2015، ص 52.

58 جهاد سعيد خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

59 طارق الحاج، المالية العامة، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن 2009، ص 134-135.

4. الأسباب الاجتماعية: مع زيادة عدد السكان و تركزهم في المدن و المراكز الصناعية، يتزايد حجم النفقات العامة لمواجهة زيادة الطلب على الخدمات التعليمية و الصحية و الثقافية و خدمات النقل و المواصلات و المياه و الغاز و الكهرباء و الأمن العام، و يرجع هذا إلى أن حاجات سكان المدن أكبر و أعقد من حاجات سكان الريف، أضف إلى ذلك زيادة نمو الوعي الاجتماعي كنتيجة حتمية لانتشار التعليم و من ثم ازدياد وعي الأفراد بحقوقهم، فأصبحوا يطالبون الدولة بالقيام بوظائف لم تعرفها من قبل، كتأمين الأفراد ضد البطالة و الفقر و المرض و العجز و الشيخوخة و غيرها، و قد ترتب على ذلك زيادة النفقات العامة بصورة عامة.⁶⁰

5. الأسباب المالية: ترتبط هذه الأسباب بتطور الفلسفة الاقتصادية و اتساع دور الدولة، فقد أدى تطور مفهوم النفقة العامة من المفهوم التقليدي للنفقة المحايدة إلى المفهوم الحديث للنفقة الإيجابية إلى زيادة حجم النفقات العامة، فقد حدد الفكر التقليدي نطاق النشاط الحكومي و بالتالي طالب بضرورة الحد من النفقات العامة، لكن نتيجة للمفهوم الحديث للنفقة العامة و أهمية النشاط الحكومي و إنتاجيته في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الاعتراف بأهمية قيام الدولة في أوقات الأزمات، ضرورة زيادة نفقاتها لتعويض النقص في الطلب الفعلي و المحافظة على مستوى معين من التشغيل و الدخل القومي، و اتجهت الدولة الحديثة إلى التوسع في حجم الإنفاق العام، و ساعدها في ذلك سهولة الحصول على الإيرادات اللازمة لتغطية هذه النفقات (القروض العامة و الإصدار الجديد) و توافر فائض في إيراداتها العامة أو الاحتياطي العام.⁶¹

6. الأسباب الاقتصادية: هي نتاج تحلي الدولة في حيادها و توسعها في المشاريع العامة و زيادة تدخلها في معالجة التقلبات الاقتصادية خاصة في فترات الكساد، فضلا عن المنافسة بين مختلف الاقتصاديات، فزيادة الدخل الوطني يتيح للدولة زيادة إنفاقها دون أن يترتب عن ذلك بالضرورة زيادة الأعباء على الأفراد، فهي تستطيع مواجهة هذه

⁶⁰ سوزي علي ناشد، المالية العامة (النفقات العامة، الإيرادات العامة، الميزانية العامة)، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان 2006، ص 96-97.

⁶¹ خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الزيادة بما تحصل عليه من مزاولتها للنشاط الاستثماري، أو تحسين مركزها المالي بما يسمح لها بالافتراض سواء من

الداخل أو الخارج، و يمكن تلخيص هذه الأسباب الاقتصادية في النقاط التالية:⁶²

- ❖ زيادة الدخل الوطني و توسع إقامة المشاريع التنموية الجديدة.
- ❖ محاربة الدولة للركود الاقتصادي من خلال التوسع في الإنفاق العام.
- ❖ تقديم الإعانات الاقتصادية لأصحاب المشاريع لزيادة القدرة التنافسية عالميا.

المبحث الثالث : ترشيد النفقات العامة في ظل إصلاح الإدارة المحلية:

يعبر ترشيد الإنفاق عن الإدارة الكفؤة لموارد الدولة الاقتصادية و الاجتماعية لتحقيق التنمية، وعليه فقد وجب على الحكومات الحرص على كفاءة الإدارة المالية العامة نظرا لدورها الكبير في تحقيق الأهداف المرجوة من السياسة العامة للحكومة، و هو ما يجبر هذه الإدارة أن تكون فعالة و كفؤة بالقدر الذي يستجيب لتلبية احتياجات المجتمع وفق الإمكانيات و الموارد المتاحة، و هو ما يستدعي تعزيز الرقابة على صرف المال العام وفق ما برمج له، إلى جانب التزام الشفافية و المساءلة و المشاركة بغية الحفاظ على المال العام.

المطلب الأول: كفاءة إدارة المالية العامة و إحكام الرقابة لترشيد الإنفاق العام:

تعتبر إدارة المالية العامة و العمل على تشديد الرقابة و إحكامها أدواتين مهمتين لا غنى عنهما في الإدارة حتى تؤدي عملها على أكمل وجه، بالإضافة إلى أن لهما الدور البارز في تحقيق الأهداف المنشودة.

⁶² حميد مقراني، أثر الإنفاق الحكومي على معلمي البطالة و التضخم في الجزائر (1988-2012)، ص 16.

الفرع الأول: إدارة المالية العامة و كفاءة الإنفاق الحكومي :

عرفت الفترة الأخيرة مزيدا من الاهتمام بكفاءة إدارة المالية العامة، و بصفة خاصة إدارة الإنفاق العام سواء في الدول المتقدمة أو النامية و على جميع الأصعدة، و هذا راجع إلى تفاقم العجز في الموازنة بصورة كبيرة ما جعل انتهاج أسلوب إدارة الموازنة يلعب دورا هاما في التأثير على كفاءة و فاعلية الإنفاق الحكومي.

1. تعريف كفاءة إدارة المالية العامة:

تعني حسن سير نظام إدارة المالية العامة سواء في جانب الإيرادات أو النفقات بشكل يضمن تقديم الخدمات على أحسن وجه ممكن كما و كيفا و بفعالية، و يهدف نظام الإدارة المالية العامة إلى تسهيل عملية التخطيط و الميزانية في القطاع العام و تسجيل المعلومات المالية و السيطرة على تنفيذ الميزانية لكلا من الإيرادات و النفقات، لأجل تحقيق الانضباط في المالية العامة و تخصيص الموارد للمجالات ذات الأولوية، و كفاءة استخدام تلك الموارد من أجل الوصول لنتائج إيجابية تصب في الصالح العام.⁶³

2. المبادئ و القواعد اللازمة للإدارة الجيدة للمالية العامة:

هناك جملة من المبادئ التي من الواجب أن تركز عليها الإدارة الجيدة للمالية العامة حتى تقوم بعملها على أكمل وجه، إلى جانب مجموعة من القواعد التي يجب أن تتحلى بها الإدارة الكفؤة لمواصلة تحقيق نتائج إيجابية و خدمة الصالح العام.

أ. مبادئ الإدارة الجيدة للمالية العامة: تتطلب الإدارة الجيدة للمالية العامة توفر جملة من المبادئ أهمها: ⁶⁴

- **مصادقية الموازنة:** بحيث يجب أن يتطابق التنفيذ الفعلي للموازنة مع الاعتمادات و المخصصات المالية المقررة في قانون الموازنة السنوي.

⁶³ فاطمة الزهراء ناصر و بلال عوايشية، " إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة دراسة حالة الجزائر للفترة 1990-2014"، (منكرة ماستر، جامعة العربي التبسي- تبسة، 2016)، ص 50.

⁶⁴ أحمد أبو بكر علي بدوي، مفاهيم تقليدية و معاصرة في إدارة المالية العامة، دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2011، ص6.

- **شمولية الموازنة:** و هو ما يعني اتساع النطاق الذي تغطيه وثائق الموازنة و الأوراق المفسرة لها في مرحلة إعداد الموازنة، أما في مرحلة تنفيذ الموازنة فيجب أن تتوفر على بيانات دقيقة و شاملة لكل أشكال الصرف التي تم اعتمادها في الموازنة السنوية، كما يستدعي هذا المبدأ ضرورة أن تشمل وثائق و تقارير تنفيذ الموازنة كل العمليات المالية المنفذة خارج الموازنة و التي لم ترد لها في قانون الموازنة.

- **الشفافية و المساءلة:** حيث تتطلب الإدارة السليمة أن يتم اعتماد الموازنة و تنفيذها بكل شفافية، و أن تمكن الأطر و الترتيبات التي تحكم عملية الموازنة من مساءلة القائمين بأمر إعداد و تنفيذ الموازنة في كافة مستوياتهم، و محاسبتهم على القرارات المالية التي يتخذونها فيما يخص تحصيل الإيرادات و تنفيذ الصرف الحكومي.

ب. **القواعد اللازمة للإدارة الجيدة للمالية العامة:** و تتمثل فيما يلي: ⁶⁵

- القواعد التي تتطلب اتخاذ جميع القرارات من أجل المصلحة العامة، من خلال استغلال كل مبلغ منفق بشكل كامل للمصالح العام بعيدا عن التبذير و عدم الكفاءة.

- القواعد التي تتطلب الإجراءات المحاسبية المناسبة الواجب إتباعها في جميع الأوقات، و كذا السجلات المحاسبية التي يتم الاحتفاظ بها لإتاحة الفرصة للنظر فيها مستقبلا إذا استدعى الأمر ذلك.

- القواعد التي تلزم الموظفين على تبرير قراراتهم.

- القواعد التي تتطلب تجنب النزاعات و الصراعات المحتملة في المصالح أثناء ممارسة العملية.

3. **كفاءة الإنفاق الحكومي:**

و يرتبط بوضعه في إطار عمل الاقتصاد الكلي الذي يؤمن توافق مستوى الإنفاق مع أهداف الحكومة على صعيد

السياسة النقدية و الخارجية و استدامته على المدى الطويل، و أن يكون ناجعا بمعنى أن يحقق أقصى ناتج مقابل مجموعة

⁶⁵ كريستين لاغارد، وضع أسس الإدارة الرشيدة للمالية العامة في العالم العربي، صندوق النقد الدولي، 9 فبراير 2019، على الموقع: <https://www.imf.org/ar/News/Articles/2019/02/08/sp0209-md-laying-the-foundations-of-good-fiscal-management-in-the-arab-world>.

محددة من المداخلات، كما يجب أن يكون فعالا أي أنه يدعم التحقيق الناجح لأهداف الحكومة بالإضافة إلى كونه ناجعا و فعالا، يجب أن يكون مطابقا للقوانين و الأنظمة ذات الصلة و أن يتم مع الضوابط و الموازين المناسبة لتأمين الاستقامة المالية.⁶⁶

أ. دعم المراجعة لأجل تعزيز كفاءة الإنفاق: و هي عملية دورية تهدف إلى قياس اقتراب الإنفاق العام من مستوياته المثلى من ناحية وقعه على الإطار الاقتصادي الكلي، و من ناحية نوعية و كمية الخدمات التي تقدمها الدولة لمواطنيها، و يؤدي هذا القياس إلى المفاضلة بين السياسات المالية الممكنة على ضوء حجم هامش التحرك المتوفر ضمن الإطار المالي القائم، كما يساعد في تحديد الانحراف عن الأهداف المسطرة و من تم يمكن من المساءلة مما يساهم مستقبلا في تحقيق أكبر عائد من ذلك الإنفاق، بما يحقق في النهاية ترشيد الإنفاق العام و توجيهه الوجهة الصحيحة. و تدرج عملية مراجعة الإنفاق العام وفقا لمرحلتين:

- المرحلة الأولى: تحليل الموازنة: حيث يهدف هذا الإجراء إلى تبيان مدى اقتراب الإنفاق العام من مستوياته المثلى.
 - المرحلة الثانية: مرحلة التوصيات حول سياسات النفقات و الإيرادات العامة: حيث تسمح هذه المرحلة باستخلاص عبر و توصيات حول سياسات النفقات و الإيرادات العامة يتبعها توصيات حول السياسات الهيكلية و القطاعية تشمل البعد المؤسساتي و التشريعي، البعد الاقتصادي (سياسات الأسعار، السياسات الضريبية)، البعد الهيكلي (إعادة تنظيم هيكل العلاقات و العمل بين القطاع العام و الخاص، التخصيص).
- تتطلب مراجعة الإنفاق تكوين و إدارة قاعدة معلومات تدرج فيها الإحصائيات الخاصة بالنفقات، حتى يتم تحليلها فيما بعد و استخراج النتائج التي تساعد على المراجعة و قياس المردود و الفاعلية. كما تتطلب أيضا تحديد ما يجب أن يتضمنه الإنفاق العام و تحديد كيفية تحقيق هذا التضمنين، و من المفيد فيما بعد إجراء عملية تحليل مقارنة

⁶⁶ روبرت بيشيل، إصلاح إدارة المالية العامة في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، مجلة إدارة الحكم أخبار و أفكار، المجلد 2، العدد 3، 2008، البنك الدولي، على الموقع:

بين الأرقام المقررة في الموازنة و الأرقام المحققة، فإذا كان هناك تباين كبير ما بين المقرر و المحقق فهذا يثبت أنه هناك

انحراف في تحقيق السياسة الانفاقية لأهدافها، و من تم وجب مساءلة القائمين على ذلك.⁶⁷

ب. كفاءة الإنفاق العام من خلال قياس مردوديته: يقصد بقياس المردودية مقارنة قيمة الإنفاق بمخرجاته، أو بمعنى

آخر مدى تحقق الأهداف المسطرة من الإنفاق يتركز تقييم المردود على مؤشرات كمية و مجموعة من النسب

تربط المداخلات بالمخرجات، و يمكن قياس مردودية الإنفاق من اكتشاف الانحرافات عند تنفيذه، و الذي ينتج

في بعض الأحيان عن قصور في الإدارة المعنية بالإنفاق، أو وجود إهدار أو اختلاس للمال العام. و يجري اعتماد

نوعين من المؤشرات و النسب عند مقارنة مردود الإنفاق العام و هي:

- **المؤشرات العامة:** تسمح بتقدير مردود الإنفاق العام على مستوى البلد عن طريق ربط الكلفة بمؤشرات بنيوية كالنتائج المحلي.

- **المؤشرات الخاصة:** تسمح بالقياس الفعلي للمردود، إذ تتضمن مقارنة الإنفاق بمخرجاته المباشرة، و قد تتضمن هذه المؤشرات ربطا لكلفة المداخلات و حجم المخرجات، كاحتساب النسبة بين الإنفاق على التعليم و عدد التلاميذ، و يمكنها أيضا أن تتضمن ربطا كميًا للمخرجات و المداخلات، كنسبة الأساتذة إلى عدد التلاميذ أو نسبة أسرة المستشفيات إلى عدد حالات الاستشفاء.⁶⁸

الفرع الثاني: الرقابة على مردود الإنفاق العام :

و هي عبارة عن تلك المساءلة التي تقوم بها هيئات و مصالح متخصصة، قصد معرفة طرق تسيير الموارد العامة

و اكتشاف الأخطاء و الثغرات المالية و مدى تحقيقها للأهداف العامة. و منه فالرقابة على مردود الإنفاق الحكومي تساهم في

⁶⁷ باولو زكيا بوحبيب، منخل إلى مراجعة الإنفاق العام: مبادئ و أهداف، البنك الدولي، ص 4 على الموقع:

Siteresources.worldbank.org/PEFA/Resources/PEFAReportArabicFinal.pdf

⁶⁸ نرمين طلعت غالي، موازنة البرامج و المحاسبة عن الأداء و دورها في تطوير العمل الإداري و تطبيق نظم الجودة الشاملة، الإدارة المركزية للبحوث المالية و التنمية الإدارية، المجلد الأول للبحوث المالية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 4.

تحقيق أكبر عائد من النفقات العامة و في توجيهها نحو الأوجه المناسبة لها بما يحقق النفع العام و يعود بالفائدة على الطبقات الأكثر فقرا.

1. مفهوم الرقابة على مردود إنفاق المال العام:

تعني الفحص الموضوعي للأداء المالي بهدف تشخيص السياسات و النظم و إدارة العمليات في الجهات الخاضعة للرقابة، و يقارن من خلالها الإنجاز بالخطط، و النتائج بالقواعد، و الممارسة بالسياسة، بغية كشف الانحرافات و بيان أسبابها و التأكد من إدارة الموارد الاقتصادية بكفاءة و تحديد أسباب التبذير و الإسراف، و ذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق فاعلية و كفاءة و اقتصاد. و تعني الفعالية تحقيق الأهداف و ذلك بإحداث الآثار المرتقبة مع التقليل من الآثار السلبية، أما الكفاءة فيقصد بها ضمان أعلى مستوى من الإنتاج بأقل كلفة، و يعني التوفير أو الاقتصاد في الحصول على كميات كافية من المخرجات ذات نوعية جيدة و بأقل تكلفة ممكنة في الوقت و المكان المناسبين (بشرية، مالية، مادية).

2. مبادئ الرقابة على مردود الإنفاق العام:

ترتكز على مبادئ إدارة الشؤون العمومية بصفة تضمن الاستعمال الأمثل للأموال العمومية، لذلك على المسؤولين التأكد من أن قراراتهم مطابقة لما جاءت به. إضافة إلى أن الأشخاص الذين يديرون الشؤون العمومية مطالبون بتحقيق إدارة حكيمة و كفؤة للأموال المنوطة بعهدتهم.

3. أهمية الرقابة المالية على مردود الإنفاق العام: و يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁶⁹

ضمان معلومات صحيحة و ذات دلالة و جبهة لكل مستعمليها، تلك المعلومات ستعتمد في أخذ القرار. إصدار توصيات تهدف إلى تطوير إدارة الهيئة الخاضعة للرقابة.

⁶⁹ دافيد موبناغ و آخرون، المساءلة و التقارير حول الأداء و الرقابة الشاملة: نظرة عامة، المؤسسة الكندية للرقابة الشاملة، كندا، ص 131، على الموقع: http://www.wafainfo.ps/pdf/G_T_I_A_0025.pdf

تعزير روابط المسؤولية المنجزة عن مبدأ المساءلة حيث تفترض وجود طرفين، يقوم الأول بإسناد مهمة ما و الثاني بقبولها و الالتزام بتقديم معلومات دورية حول كيفية إنجازها.

المطلب الثاني: الشفافية و المساءلة لترشيد الإنفاق الحكومي:

تعد الشفافية و المساءلة من المبادئ الهامة للحكم الرشيد و هما أداتان مرتبطتان و مهمتان أيضا لترشيد الإنفاق الحكومي و الحفاظ على المال العام و يعد تطبيق هذين المعيارين و العمل بهما في إعداد الموازنة العامة للدولة من أهم أولويات المالية المعاصرة و الرشيدة التي تسعى الدول بكل الوسائل المتاحة لديها للوصول إليها.⁷⁰

الفرع الأول: شفافية المالية العامة :

1. تعريف شفافية المالية العامة:

تقتضي شفافية المالية العامة التزام الصراحة مع الجمهور بشأن أنشطة المالية العامة التي تقوم بها الحكومة سواء كانت أنشطة سابقة أو راهنة أو مستقبلية و كذلك بشأن هيكل الحكومة ووظائفها اللذان يحددان سياسات المالية العامة و النتائج المترتبة عليها و تشجيع هذه الشفافية لإجراء نقاش عام يقوم على معلومات أفضل و زيادة مساءلة الحكومة و تعزير مصداقيتها.⁷¹

و يقصد بشفافية المالية العامة هي إطلاع الجمهور على هيكل القطاع الحكومي ووظائفه و النوايا التي تستند إليها سياسات المالية العامة و حسابات القطاع العام و التوقعات الخاصة بالمالية العامة.⁷²

2. مبادئ شفافية المالية العامة:

⁷⁰ محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 271.
⁷¹ عبود ميلود، متطلبات تبني معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام لتطوير قطاع المحاسبة العمومية و أثره على ترشيد النفقات العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018-2019، ص 214.
⁷² صندوق النقد الدولي النسخة المعدلة لدليل شفافية المالية العامة 2007، ص 6 متاح على الموقع:

يخضع الميثاق الجديد لشفافية المالية الصادر عن صندوق النقد الدولي عام 2014 أربع مبادئ رئيسية لتحقيق

شفافية المالية العامة و هي كالتالي:

أ. إعداد تقارير المالية العامة: التي ينبغي أن توفر معلومات عن مركز الحكومة و الأداء المالي الحكومي على نحو يتسم بالدلالة و الشمول و الحدائة و الموثوقية.

ب. وضع تنبؤات المالية العامة و إعداد الميزانية: التي ينبغي أن تتضمن بيانا واضحا عن أهداف الحكومة من الميزانية و نواياها بشأن السياسات على جانب توقعات بشأن تطور المالية العامة تتسم بالشمول و الحدائة و الموثوقية.

ت. تحليل و إدارة مخاطر المالية العامة: و التي ينبغي أن توفر إطار شفافا لملكية الموارد الطبيعية و التعاقد بشأنها و ضرائبها و استخداماتها.

ث. إدارة إيرادات الموارد : و التي ينبغي أن توفر إطارا شفافا لملكية الموارد الطبيعية و التعاقد بشأنها و ضرائبها و استخداماتها.⁷³

3. أثر شفافية المالية العامة على ترشيد الإنفاق:

وقد حظيت الشفافية المالية باهتمام واسع من قبل الدول و تبنتها المؤسسات المالية الدولية لتصبح بعد ذلك الشفافية المالية شرطا من شروط سلامة أي سياسة مالية و نظرا لأن الموازنة السنوية تكون الأداة الرئيسية لسياسة المالية العامة، فإن عملية إعداد الموازنة و المعلومات المتاحة في وثائقها تشكل عاملا أساسيا لتحقيق تلك الشفافية، و الموازنة السنوية هي المناسبة التي تقدم فيها الحكومة مقترحات الإنفاق و الأداة التي تحصل عن طريقها على تمويل تلك المقترحات في سياق البيانات الواضحة عن نوايا سياساتها ما جعل من شفافية الموازنة بإمكانها المساهمة فعلا في عملية ترشيد الإنفاق العام عن طريق الآليات و المبادئ التي تبناها.⁷⁴

الفرع الثاني: المساءلة المالية في ترشيد الإنفاق العام:

1. تعريف المساءلة المالية:

⁷³ عبود ميلود، مرجع سابق، ص 214.

⁷⁴ عبود ميلود، مرجع سابق، ص 215.

تعرف المساءلة بأنها مجموع آليات الإبلاغ عن استخدام الموارد العامة و عواقب الفشل في تحقيق الأهداف المحددة للأداء، كما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها الطلب على المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم و تعريف واجباتهم و الأخذ بالانتقادات التي توجه لهم و تلبية المتطلبات المطلوبة منهم و قبول (بعض) المسؤولية على الفشل و عدم الكفاءة أو عن الخداع و الغش.

وتمثل المساءلة مفهوما بارزا بوصفه جزءا من الاهتمام المتجدد بالإدارة بشكل عام و تحقيق مطلب الأمانة في الإدارة بشكل خاص و هذا المفهوم يعني في الواقع المحاسبة عن المخرجات و النتائج المتوقعة من الأشخاص و الأجهزة بل الحكومة ككل، ما جعل المساءلة في الواقع تعد إحدى القيم المسيطرة في الإدارة العامة، نالت اهتماما متجددا خلال موجات الإصلاح الإداري و المساءلة في الواقع تطبق في جميع قطاعات المجتمع الحكومية و الخاصة، الربحية و غير الربحية و خاصة فيما يتصل بمحاسبة الموظفين و المسؤولين القائمين على إدارة الأموال العامة.⁷⁵

2. شروط قيام نظام حقيقي للمساءلة:

إن بناء نظام حقيقي للمساءلة يستدعي توفر عدة عناصر تشكل في الواقع شروط لا غنى عنها: و إلا فإن البناء يبقى غير مكتمل و لا يستجيب لمتطلبات نظام مساءلة حقيقي.

أ. **إسناد مهام واضحة:** إن إسناد مهام واضحة يشكل بدون منازع أحد العناصر الرئيسية التي يتوقف عليها الوفاء بواجب تقديم الحسابات و ضبط مهام واضحة المعالم هو الكفيل بتحديد نطاق المسؤولية لذلك فإن تحديد مهام هيكل ما يشكل منطلقا جيدا لأعمال مبنية على أسس واضحة، و بذلك فإن المسؤولية المترتبة على تلك المهام يجب أن تكون معلومة بما يجعل منها مقاييس يمكن الرجوع إليها لتقدير الأعمال المنجزة و تزداد أهمية التحديد الواضح للمهام عندما تساهم عدة أطراف في إنجاز عمل مشترك و حتى يتمكن كل متدخل من التيقن مما هو مطلوب منه فإنه يتعين ضبط الدور الراجع إليه في إنجاز العمل ككل، إذ أن أي خلط أو سوء فهم في هذا المجال من شأنه أن

⁷⁵ شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام و الحد من الفقر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 114.

يشكل عائقا كبيرا يحول دون بلوغ الغرض المراد تحقيقه و قد يؤدي حتما إلى تشتت المسؤوليات و كذلك بالنسبة للأشخاص أي يتعين أن يتحدد لكل موقع عمل واجبات مضبوطة حتى يكون شاغر المنصب ممن يتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة و مسؤولا عن أدائه لتلك المهام.

ب. **التلاؤم بين المهام و الوسائل المرصودة لإنجازها:** من طبيعة الأمور أنه لا يمكن مساءلة أي جهة كانت عن مهمة أقرت لها إلا بالنظر إلى ما تم وضعه على ذمتها من إمكانيات مالية و مادية و بشرية و يتعلق الأمر كذلك بالسلعة و غيرها من الوسائل التي يمكن استخدامها في إنجاز هذه المستندة، حيث يتم التبرير للعديد من المشاكل في الحالات التي يكون فيها إحداث هياكل دون تمكينها من السلطة الكافية لإنجاز ما هو مطلوب منها، كأن تفتقر تلك الهياكل مثلا إلى الوسائل القانونية التي تحول لها وضع التدابير التي أقرتها موضع التنفيذ لتحقيق أهدافها و في مثل هذه الحالات لا يمكن منطقيا مساءلة تلك الهياكل عن النتائج المسجلة و كذلك الحال إذا كانت الموارد الموظفة لإنجاز المهمة قليلة من حيث الكم و الكيف بالنظر إلى الاحتياجات الحقيقية.

ت. **تقدير النتائج:** إن تقدير النتائج يجب ألا يتوقف عند احتساب المصاريف المنجزة أو مجرد وصف المعلومات الصحيحة و الكاملة عن إنجاز المهمة المخولة بل يتطلب من المتصرفين أن يتولوا دوريا استقصاء نتائج البرامج التي يشرفون عليها حتى يتمكنوا من الحكم جيدا من ملاءمتها للغايات التي أقرت من أجلها و على درجة المردودية التي تسجلها تلك البرامج في تحقيق أهدافها.

ث. **المتابعة:** إن واجب تقديم الحسابات لا يمكن الوفاء به كما ينبغي إذ لم يتم وضع آليات للتقويم و لتحديد النتائج فإن توفر المعلومات على هذا النحو يصبح غير ذي جدوى و تنعدم معه المساءلة إذا لم يكن متبوعا من قبل الجهة المخولة بتلقي تلك المعلومات و اتخاذ ما يلزم من إجراءات متابعة تكون مناسبة لاعتماد التعديلات اللازمة و لإقرار الكفاءة التي تكون حسب نوع العمل.⁷⁶

⁷⁶ قصيني وهيبه، مرجع سابق، ص 62-63.

المطلب الثالث: تعزيز المشاركة في عملية الموازنة لترشيد الإنفاق العام:

يتوقف نجاح السياسة الاقتصادية عموما و المالية على وجه الخصوص في تحقيق أهدافها التنموية و على عاملين أساسيين هما: الموارد المتاحة للمجتمع و كيفية استخدامها و تضمن المشاركة الفعالة من كافة فئات المجتمع تحقيق المساءلة في مؤسسات الموازنة، ما يجعلها تعمل على تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة و للمشاركة دور هام في ترشيد الإنفاق العام لما توفره من كفاءة للإنفاق الحكومي و حسن إدارته عن طريق إشراك مختلف الفاعلين في الدولة و حسن استغلالها، تلخص في الآتي:

الفرع الأول: مشاركة البرلمان:

للبرلمان دور مهم في الضغط على الحكومة لسن قوانين تساعد على ترشيد الإنفاق و حماية المال العام كقوانين الرقابة على الموازنة و الصفقات العمومية و مشتريات الحكومة، و يقوم البرلمان بدور فاعل في المراحل المختلفة لدورة عمل الموازنة إلا أن تأثيره الأكبر يكون في مرحلتي إقرارها و تقييم نتائجها و يختلف مستوى التدخل في تعديلات الموازنة باختلاف مستويات سلطة البرلمان ففي السلطة غير المقيدة يمكن تعديل الإنفاق و الإيرادات الضريبية سواء بالزيادة أو النقصان دون اشتراط موافقة الحكومة، أما في السلطة المقيدة فتجري تعديلات الموازنة لكن في حدود معينة و غالبا ما تكون الحدود متعلقة بزيادة إجمالي الإنفاق العام، أما في السلطة المتوازنة فيإمكان البرلمان زيادة أو تقليل كل من النفقات و الإيرادات طالما كان هناك إجراء مقابل يضمن المحافظة على مستوى عجز الموازنة.

إن من بين الأسباب التي تحد من المشاركة الفعالة للبرلمان في الموازنة هي تمتع السلطة التنفيذية بأكثرية في البرلمان، و إذا عانى نظام اللجان و ضعف و وهن بحلولان دون المساهمة في نقاشات الموازنة مساهمة فعالة، و متى افتقر إلى الوقت أو القدرة على التحليل لتقييم الموازنات تقييما صحيحا.⁷⁷

77 عدنان محسن ظاهر، الموازنات العامة في الدول العربية: دراسة مقارنة حول إعداد و إقرار و تنفيذ و مراقبة الموازنة العامة في الدول العربية، منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لبنان، 2004، ص 23.

الفرع الثاني: اللامركزية و الحكم المحلي كأداة للمشاركة:

يساهم التحول نحو اللامركزية بشكل فعال في تعزيز المشاركة في إعداد و تنفيذ الرقابة في الموازنة الحكومية، و من تم يساعد في تحقيق الإدارة الجيدة للإنفاق العام بما يعمل في النهاية على توزيعه بشكل عادل يضمن استفادة جميع المواطنين خاصة الفقراء منهم، و يتحقق ذلك عن طريق ما يلي:

- اللامركزية دور هام في تأمين الكفاءة خصوصا في المسائل المالية، و ذلك راجع لكون أن الجماعات المحلية أقرب إلى الشعب مما يمكنها من تحديد الأولويات المحلية و وضع ميزانيات تتناسب مع الإيرادات المتاحة و الأولويات المطلوبة بعيدا عن أي تبذير أو هدر للمال العام، بالإضافة إلى ذلك فإن اللامركزية تخفض تكاليف الإعلام، الأمر الذي يتيح تقديم الخدمات إلى الناس بسرعة و بكفاءة و وفقا لحاجياتهم.
- تعمل اللامركزية على زيادة مستويات المساءلة الشعبية و المحاسبة، و كذا الرقابة على تصرفات المسؤولين المحليين خاصة في مجال الإنفاق، حيث تكون أعين المواطنين قريبة منها، مما يضمن قيام السلطات المحلية بتقديم خدمات تتسم بالعدالة إلى حد ما، و إنفاق الأموال بما يحقق التنمية المحلية و في جو يتسم بالشفافية. و يتعزز هذا خاصة في ظل وجود منظمات للمجتمع المدني ذات كفاءة و مصداقية عالية، و كذا وجود حرية للإعلام و الصحافة.
- تعمل اللامركزية على تقريب الإدارة من المواطن و من تم تتمكن من معرفة أولويات احتياجاته، مما يساعد في تضمين هذه الأولويات في الموازنة الحكومية، و هذا ما يعمل على تجنب صرف أموال الدولة في أوجه ربما لا تحقق النفع العام للمواطن، و من تم فإن اللامركزية تتيح الحفاظ على أموال الدولة و ترشيدها و إنفاقها بما يحقق رفاه المجتمع.
- تساعد اللامركزية على التخفيف من حدة الفساد في الإدارات و الجماعات المحلية، بفضل الرقابة على تصرفاتها من طرف المواطنين نظرا للاحتكاك اليومي معها و المساءلة التي يفرضونها عليها، مما يحد من استغلال هؤلاء المسؤولين لمناصبهم الإدارية لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة.

- تعمل اللامركزية على جعل الإدارة المحلية وظيفة تعليمية و تثقيفية، يفترض أن المشاركة تدعم الوعي المدني و النضج السياسي، مما يجعل الناس يتعلمون أكثر عندما يتحملون مسؤولية صنع القرارات المحلية، فيتدربون على تخصيص الموارد، و يتعلمون الاختيار بين البدائل و الأولويات و يكتسبون خبرة في محاسبة الآخرين.

خاتمة الفصل:

يعتبر نظام الإدارة المحلية أو ما يعرف بالجماعات أو الهيئات المحلية في التنظيم الإداري الجزائري تجسيدا للامركزية الإدارية و انعكاسا لسلطة الدولة في أقاليمها، و لقيام هذه الهيئات بمهامها و تحقيقا لتنمية شاملة مستدامة و جب تدعيمها بالعديد من الإصلاحات القانونية و التنظيمية لإرساء أسس الإصلاح الإداري و وضع خطط و استراتيجيات إصلاحية متتالية و متباينة في المحتوى و المدى لتحسين الوضع الخدماتي و المنظومة الإدارية على المستوى الإداري المحلي الذي سينتج عنه تحسينا للمرفق العام يتم من خلاله تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

إن الجهد الذي تبذله الإدارة يهدف إلى التلاؤم و التطوير و مواجهة المشكلات الحقيقية وفق مناهج و وسائل ملائمة، و يسعى إلى عقلنة الاختيارات المتعلقة بالموازنة، و البحث عن المنفعة القصوى من النفقات العامة، و تحقيق أهدافها في المجتمع.

و هذا ما يؤكد ضرورة عقلنة هذه الخيارات، و الاسترشاد بالأساليب العلمية المنطقية لاختيار النفقة الرشيدة و الأكثر نفعاً. فليس المهم أن تنفق الدولة مبالغ كبيرة حتى تزدهر الحياة الاقتصادية، و إنما تنفق بصورة أكثر عقلانية، لذلك يجب أن تسترشد بأسلوب عقلائي أكثر منه تقليدي، و استقرائي أكثر منه قياسي.



الفصل الثاني: الاطار التطبيقي

المقدمة

تعتبر الولاية بجهازها الإداري و نظامها القانوني و اختصاصاتها العامة عنصر حيوي و فعال و وسيلة لإقامة التعاون و التكامل بين مختلف وظائفها الجماعية المحلية و القاعدية و بين أعمال السلطة المركزية، لذا كرس مختلف الدساتير و القوانين الوجود المادي لهذه الجماعة المحلية بحيث أعطى المشرع الجزائري اهتمام كبير للتنظيم المحلي و يظهر ذلك من خلال تزايد عدد الولايات من 15 ولاية سنة 1962 إلى 31 ولاية سنة 1974 ثم إلى 48 ولاية سنة 1984 لتصل إلى 58 ولاية سنة 2019.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف الولاية حسب المادة الأولى من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 و المتعلق بالولاية على أنها جماعة إقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و هي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشارورية بين الجماعات الإقليمية و الدولة.

أما بخصوص ولاية عين تموشنت، فظهرت بعد التقسيم الإداري 1984 و صنف كولاية تحتوي على 28 بلدية و 8 دوائر، تقع في الشمال الغربي للبلاد يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، شرقا ولاية وهران، جنوبا ولاية سيدي بلعباس، غربا ولاية تلمسان و تبلغ مساحتها الإجمالية 2377 كم² يقدر عدد سكانها 384 565 نسمة و هذا حسب إحصائيات 2008 ، يتغلب على الولاية الطابع الفلاحي إلى جانب الصيد البحري.

هذا و تجدر الإشارة، إلى أن تنظيم و تسيير ولاية عين تموشنت يخضع إلى أحكام القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 و المتعلق بالولاية و لها مجلس تنفيذي يتكون من عدة مديريات تابعة للولاية إذ يبلغ عدد مديريات ولاية عين تموشنت 42 مديرية كل واحدة لها اختصاصاتها و مهامها إلا أنها تشترك في شيء واحد هي أن كل

هذه المديریات تكون تحت سلطة الوالی و من بین هذه المديریات، مديرية الإدارة المحلية التي سنتطرق لها بالتفصیل من خلال طرح التساؤل التالي:

- ماهية مديرية الإدارة المحلية و أهم الوظائف و المهام الموكلة إليها ؟

المبحث الأول : تنظيم و مهام مديرية الإدارة المحلية :

المطلب الأول: تعريف مديرية الإدارة المحلية و مهامها:

أولاً: تعريف مديرية الإدارة المحلية:

تعتبر مديرية الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت فرع من فروع الولاية و هي بمثابة العمود الفقري لها و ذلك نظراً لما تقوم به من خدمات عمومية و جزء من أجهزة الإدارة العامة في الولاية إلى جانب المصالح الداخلية التابعة للولاية، نشأت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 94-217 المؤرخ في 23 جويلية 1994 المحدد لقواعد تنظيم مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و عملها و تؤدي مهامها و نشاطها تحت السلطة المباشرة للسيد والي الولاية.

تمارس مديرية الإدارة المحلية مهامها في إطار المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06/09/1995، الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها.

ثانياً: مهام مديرية الإدارة المحلية :

تكلف مصالح مديرية الإدارة المحلية بما يأتي:

- تعد مع المصالح الأخرى المعنية بميزانية التسيير و ميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.

- تدرس و تقترح و تضع كيفيات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية.

- تدرس و تطور كل العمليات لتحسين مستوى المستخدمين و تكوينهم.
- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما و تحللها و توزعها.
- تقوم بكل دراسة و تحليل يمكنان الولاية و البلديات من دعم مواردها المالية و تحسينها.
- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.
- تدرس الميزانيات و الحسابات الإدارية في البلديات و المؤسسات العمومية و توافق عليها.

و تتفرع مديرية الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت إلى (3) مصالح و (9) مكاتب:

1. مصلحة الميزانيات و الممتلكات: و تتكون من:

- أ. مكتب ميزانية الولاية.
- ب. مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة.
- ج. مكتب الوسائل العامة و الممتلكات.⁷⁸

2. مصلحة التنشيط المحلي: و تتكون من:

- أ. مكتب مراقبة الميزانيات و الحسابات و ممتلكات البلديات.
- ب. مكتب متابعة الصفقات العمومية و البرامج التنموية.
- ج. مكتب الإعلام الآلي.

3. مصلحة الموارد البشرية: و تتكون من:

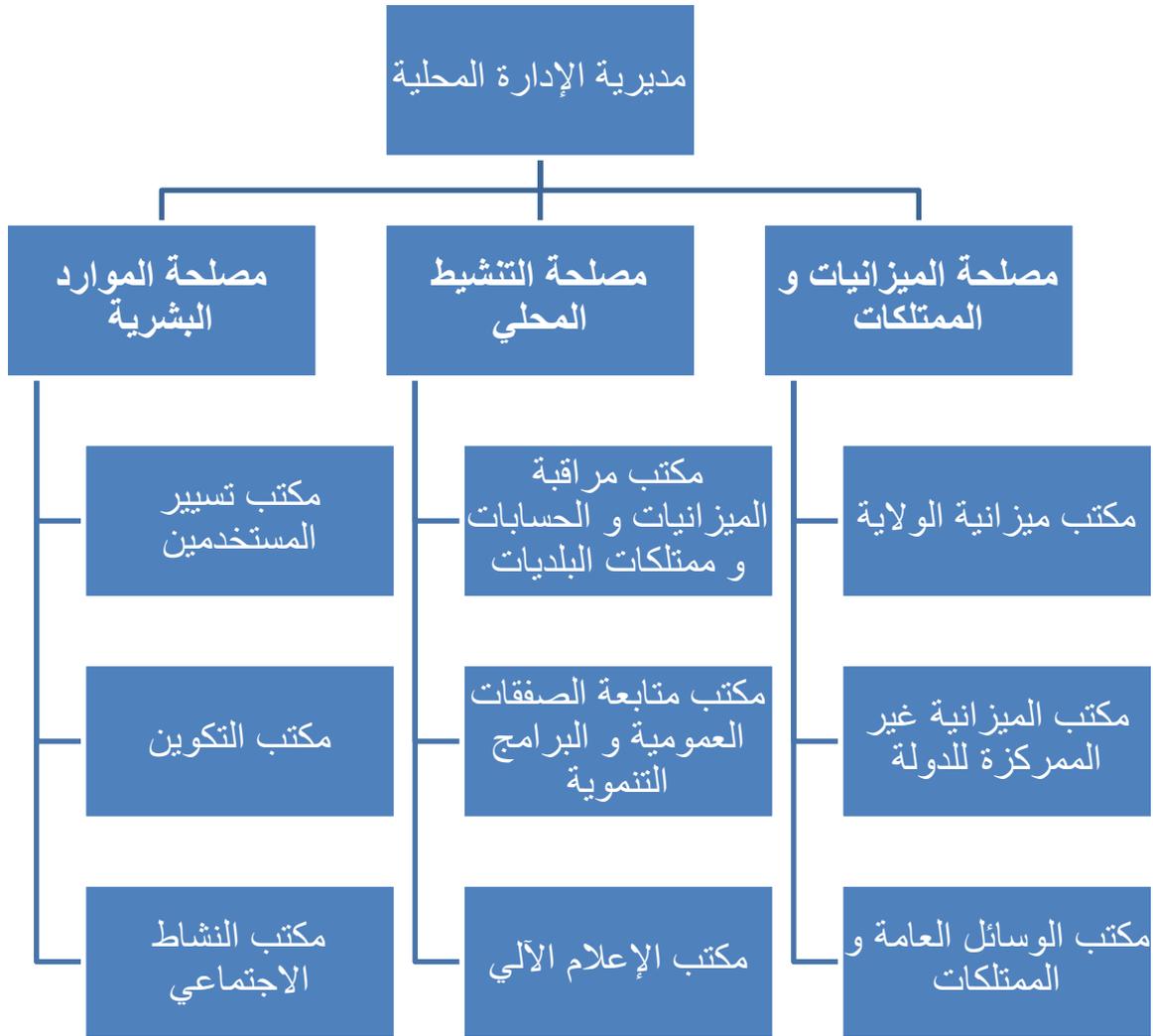
- أ. مكتب تسيير المستخدمين.
- ب. مكتب التكوين.

⁷⁸ السيدة بولفراد رحمونة، تقرير نهاية التكوين حول مديرية الإدارة المحلية، دورة 2015

ج. مكتب النشاط الاجتماعي.⁷⁹

المطلب الثاني: التعريف بمصالح و مكاتب الإدارة و مهامها:

و الشكل التالي يظهر الهيكل التنظيمي للمصالح الإدارية و التقنية لمديرية الإدارة المحلية كالتالي:⁸⁰



⁷⁹ السيدة بولفراد رحمونة، تقرير نهاية التكوين حول مديرية الإدارة المحلية، دورة 2015
⁸⁰ الإرسال رقم: 001135 المؤرخ في: 2021/01/28 الصادر عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.

أولاً: مصلحة الميزانيات و الممتلكات:

تعد هذه المصلحة من أهم مصالح الولاية و هذا نظرا لدورها الفعال في المجال المالي و في مجال الأملاك. و تظم هذه المصلحة ثلاث مكاتب هي: مكتب ميزانية الولاية، مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة و مكتب الوسائل العامة و الممتلكات.

1. مكتب ميزانية الولاية: يتولى المكتب المهام التالية:

- إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية.
- برمجة و عرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة و التصويت عليها.
- إعداد الوثائق الميزانية و تقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها.
- تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية.
- ضمان تحضير، إعداد و المصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولاوي.
- متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية.

2. مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة: يقوم المكتب بما يلي:

- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير الممركزة للدولة.
- القيام بالالتزام بالاعتمادات الممنوحة و تسديدها وفق الإجراءات التنظيمية السارية المفعول.
- تسيير الصناديق و الحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على المستوى المحلي.

3. مكتب الوسائل العامة و الممتلكات: يتولى المكتب المهام التالية:

- الصيانة، التصليح و المحافظة على الأملاك العقارية و المنقولة التابعة للولاية.

- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية.
- متابعة و حراسة المباني الإدارية التابعة للولاية.
- تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية.
- اقتناء اللوازم، العتاد و التجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية و الدوائر.
- تسيير المخزون و المخازن.
- مسك سجلات الجرد و المحاسبة العينية.
- مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية و تجميعها.
- تسيير ورشات الصيانة و التصليح.⁸¹

ثانيا: مصلحة التنشيط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية

و الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، و دراسة الميزانية و مراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك (العقارية، المنقولة).

بالإضافة إلى مراقبة و متابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهم بالقطاعات الداخلية و الجماعات المحلية و

الاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز و التوريد، و تتكون المصلحة بدورها من ثلاث مكاتب:

1. مكتب مراقبة الميزانيات و الحسابات و ممتلكات البلديات: يتولى المكتب المهام التالية:

- جمع و نشر النصوص القانونية و التنظيمية الضرورية لسير المنتظم للبلديات و المؤسسات العمومية المحلية.
- ضمان المراقبة، المتابعة و المصادقة على ميزانيات و حسابات البلديات و المؤسسات العمومية المحلية.
- ضمان مراقبة المداولات المتعلقة بمالية البلديات و المصادقة عليها.

⁸¹ الإرسال رقم: 001135 المؤرخ في: 2021/01/28 الصادر عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.

- متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات.
- تحضير و إعداد ملفات الإعانات لفائدة البلديات و ضمان متابعتها.
- تجميع، تحليل و استغلال المعلومات و المعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات و المؤسسات العمومية المحلية.
- متابعة و مراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات و المؤسسات العمومية المحلية.
- القيام بكل الدراسات و التحاليل التي تمكن البلديات من ترشيد و تدعيم مواردها المالية.
- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية .
- مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة و غير المنتجة للمداخيل.
- متابعة و مراقبة سجلات مكونات الأملاك و عملية الجرد للبلديات و المرافق التابعة للبلديات.

2. مكتب متابعة الصفقات العمومية و البرامج التنموية: يقوم المكتب بما يلي:

- ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية و البلديات.
- إعداد و متابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية .
- إعداد دفاتر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية.
- إعداد و منح الصفقات و العقود التي تستجيب لاحتياجات الولاية.⁸²
- ضمان سير مختلف اللجان الدائمة لفتح الأظرفة و تقييم العروض.
- متابعة و مراقبة الصفقات العمومية على مستوى البلديات.
- إحصاء و تقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الاستثمار و التجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية.
- اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها، ووضع حيز التنفيذ التمويل الضروري لإنجاز برامج التجهيز الممولة ذاتيا و ضمان المتابعة و التنفيذ.

⁸² الإرسال رقم: 001135 المؤرخ في: 2021/01/28 الصادر عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.

- متابعة برامج التجهيز المسجلة لفائدة البلديات و المساعدة في إنجاز برامجها التنموية.

3. مكتب الإعلام الآلي: يتولى المكتب المهام التالية:

- تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي و أنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية.

- دراسة الاحتياجات في مجال التطوير و تطبيقات الإعلام الآلي.

- إنجاز و متابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية و البلديات.

ثالثاً: مصلحة الموارد البشرية: هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين

التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي و تقوم بتسيير حياتهم المهنية منذ تاريخ توظيفهم إلى غاية انتهاء علاقة عملهم

مع الإدارة و ذلك وفق القوانين و التنظيمات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين، تتكون بدورها من ثلاث

مكاتب:

1. مكتب تسيير المستخدمين: يتولى المكتب المهام التالية:

- إعداد و تحديد إستراتيجية تطوير و ترقية الموارد البشرية التابعة للولاية و البلديات.

- إعداد و تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين المأخوذون على عاتق ميزانية الدولة و الميزانية

اللامركزية للولاية و متابعة البلديات في إعداد مخططاتها.

- تنظيم الامتحانات و المسابقات.

- القيام بعمليات التوظيف، التعيين، الترقية و تقييم الكفاءات و الأداءات.

- نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات.

- مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات و ضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على

مستوى البلديات و التأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين للتنظيم الساري المفعول.

- وضع بطاقة لمستخدمي التأطير و إعداد الإحصائيات المتعلقة بتطور التعدادات الخاصة بالولاية و البلديات.

- متابعة نظام المعلومات و تطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات.
- 2. مكتب التكوين: يقوم المكتب بما يلي:
 - تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات و تحسين المستوى وفقا للأولويات و الأهداف المسطرة.
 - تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن و المناصب، بصفة دائمة، من أجل تكييف برامج التكوين.
 - إعداد و تنفيذ برامج التكوين، تجديد المعلومات و تحسين المستوى و ضمان متابعتها و تقييمها.
 - ضمان تكوين المستخدمين و تجديد معلوماتهم.
 - ضمان العلاقات مع المراكز و المؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات و تحسين المستوى.
 - مساعدة البلديات في إعداد مخططات التكوين، تجديد المعلومات و تحسين المستوى.
- 3. مكتب النشاط الاجتماعي: يتولى المكتب المهام التالية:
 - متابعة و مراقبة النشاطات الاجتماعية.
 - ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية.
 - تقديم المساعدة إلى مستخدمي الجماعات المحلية طبقا للتنظيم المعمول به.
 - معالجة و متابعة العرائض ذات الطابع الاجتماعي.
 - تنشيط إطار الحوار و التشاور و الإصغاء و تسيير النزاعات.⁸³

⁸³ الإرسال رقم: 001135 المؤرخ في: 2021/01/28 الصادر عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.

المطلب الثالث: علاقة المديرية بهيئات الولاية:

عندما تطرقنا إلى هيكلية و سير الإدارة المحلية توضح لنا بعض مهامها: وجود اتصال مع هيئات و مصالح الولاية الباقية و هذا بوجود علاقة تكاملية و التي تربطها مع الأمانة العامة و مديرية التنظيم و الشؤون العامة و مع 28 بلدية و لهذا سوف نتعرض في هذا المبحث لنوعية العلاقة التي تربطها مع المصالح لمعرفة دور كل هيئة أو مصلحة في تحقيق المنفعة العامة للمواطنين.

أولا- علاقة المديرية بالأمانة العامة:

ترتبط علاقة مديرية الإدارة المحلية بالأمانة العامة بعلاقة تنسيق بحيث تقوم المديرية بحفظ و تسيير الأرشيف و تهتم الأمانة العامة بجمع و تلخيص البرامج السنوية لنشاطات المديرية لتنسيقها كما و أن هذه الأخيرة تتولى تلخيص اجتماعات المديرية بإعداد محاضرها و إرسال الملخصات لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية للاطلاع عليها و مراقبتها.

أما مصلحة التوثيق فتزود المديرية بمختلف الجرائد الرسمية و التعليمات الخاصة بالمالية و الأملاك و الموظفين و يشرف رئيس مصلحة التلخيص على أمانة لجنة الطعن و التي يترأسها الأمين العام للولاية و يتولى هذا الأخير اتخاذ التدابير فيعمد إلى تحسين مستوى المستخدمين بتحسين شروط العمل و حسن استغلال الموارد البشرية.

و تقدم مصلحة الميزانية كمديرية مساعدات الأمانة العامة عند الضرورة و الحاجة.

ثانيا- علاقة المديرية بمديرية التنظيم و الشؤون العامة:

هناك علاقة وظيفية قوية بين مديرية الإدارة المحلية و مديرية التنظيم و الشؤون العامة فتربطهما علاقات تبادلية تساهم في تحسين الخدمة العمومية تحت السلطة المباشرة للوالي بإشراف من المفتش العام فتقدم قرارات مديرية الإدارة المحلية بمصلحة التنظيم ليطم التنسيق بين مكتب الميزانية و مكتب الانتخابات لتمويل العملية الانتخابية فيقوم بالجدولة الاسمية لمنتخبي

المجلس الشعبي الولائي و يتولى مكتب الميزانيات دفع الأعباء و يتأكد مكتب الجمعيات من صحة اعتماد الإعانات المقدمة للجمعيات.

و تتصل مصلحة التنشيط المحلي بمصلحة الشؤون القانونية و المنازعات في قضايا نزع الملكية لأجل المنفعة العمومية و يدفع التعويض العادل من أعباء ميزانية التجهيز.⁸⁴

يدفع مكتب الميزانيات أعباء محامي الولاية الذين تتعاقد معهم مديرية التنظيم و الشؤون العامة و الذين يتولون الدفاع عن القضايا الخاصة بمديرية الإدارة المحلية و تولى مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية مراقبة شرعية ملخصات مكتب تسيير مستخدمي البلديات و مدى تطابقها مع القانون و بالتالي تولى إعداد نشرة العقود و القرارات الإدارية للولاية و تقوم مصلحة تنقل الأشخاص و هذا لمكتب الحالة المدنية لشراء الشهادات و السجلات: الزواج، الوفاة، الميلاد، كذلك تمول الأيام الدراسية المنظمة من قبل مصلحة الأشخاص.

ثالثا- علاقة المديرية بالبلديات:

توجد بولاية عين تموشنت 28 بلدية و تتولى مصلحة التنشيط المحلي التنسيق بين مختلف البلديات فيما يخص الميزانية و الصفقات و يتم متابعة سير حياة المستخدمين.

فتقوم مديرية الإدارة المحلية بمساعدة البلديات و هذا بتسيير مصالحها المالية و إعطائها التعليمات و التوجيهات عن طريق تنظيم لقاءات شهرية دورية و يتم معالجة كل القضايا و المشاكل عبر جلسات عمل شهرية لممثلي البلديات وفقا لجدول عمل مضبوط و تتولى كل هذه المهام مصلحة التنشيط المحلي.

و بالتالي سنجد أن هذه المصلحة سوف تعمل على تنظيم زيارات ميدانية على مستوى مصالح البلديات في تبليغ القوانين و جميع التعليمات و القرارات الخاصة بالمالية و المحاسبة قصد التنفيذ مع مراقبة المداولات و تقديم المساعدة في إعداد

⁸⁴ السيدة بولفراد رحمونة، تقرير نهاية التكوين حول مديرية الإدارة المحلية، دورة 2015

الميزانيات الأولية و الإضافية و كذلك تقوم المصلحة بمتابعة عملية إنجاز المرافق العمومية و نجد بمصلحة المستخدمين مكتب مكلف بتسيير مستخدمي البلديات و الذي يتولى الوصاية على القرارات الصادرة من البلديات و متابعة دراسة الشكاوى المقدمة من طرف مستخدمي 28 بلدية و يقوم المكتب كذلك بتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و كذلك يدرس ملفات الترقية في الدرجات و الرتب للموظفين من الصنف 14 فما فوق.⁸⁵

⁸⁵ السيدة بولفراد رحمونة، تقرير نهاية التكوين حول مديرية الإدارة المحلية، دورة 2015

المبحث الثاني : الإطار العام لموضوع الدراسة :

أولاً: أدوات جمع البيانات و المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة:

لقد تم الحصول على البيانات و المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية على مرحلتين: المرحلة الأولى عبر دراسة استطلاعية لمديرية الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت للحصول على معلومات حول المنظومة الإدارية و الاطلاع على مصالح المديرية، المرحلة الثانية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية الذي تم توزيعه على مختلف المصالح نظرا لانتشار استعماله في أبحاث الإدارة المحلية وعليه تم الاعتماد على مقياس جودة الإدارة الإلكترونية.

القسم الأول: حيث يمثل هذا الجزء من الاستمارة البيانات الشخصية -العامة - للفئة المستهدفة عينة الدراسة،

تشمل كل من:

-العبارة 01 : الجنس

-العبارة 02 : السن

-العبارة 03 : المستوى التعليمي

-العبارة 04: مجال الوظيفة

-العبارة 05: الأقدمية المهنية

-العبارة 06 : عدد الدورات التدريبية

القسم الثاني: والذي يمثل مقياس إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة -دراسة حالة

الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت-

المتغير الأول:

- العبارات من 01 - 05 : تشير إلى محور تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري .

المتغير الثاني :

- العبارات من 01-05: تشير إلى محور متطلبات ترشيد النفقات العمومية.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي: من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت

الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية: لاستخراج النتائج التي من شأنها مساعدتنا في وصف قياسات محور تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري من جهة و محور متطلبات ترشيد النفقات العمومية لدى عينة الدراسة من جهة أخرى.
- المتوسطات الحسابية والوسط الحسابي: وذلك من أجل معرفة الدرجات المتفاوتة للمحورين السابقين لدى أفراد عينة الدراسة.

لتسهيل الإجابة على الفرضيات تم تلخيص الإجابات في الجدول التالي، والتي تبرز تباين إجابات عينة الدراسة

حول سلم ليكرت الخماسي أي ما بين "موافق بشدة" إلى غاية "غير موافق بشدة" وهذا يظهر جلياً من خلال التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة.

وبعد توزيع الاستمارات على المستفيدين عينة الدراسة تم تفرغها من أجل معالجتها بالاستعانة ببرامج SPSS.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبانة:

خلال هذا سنتعرف على خصائص العينة المختارة للدراسة، مع القيام بتحليل محاور الاستبانة.

1 - خصائص عينة الدراسة: فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب

المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) كما هو موضح في الجدول التالي:

أولا - الجنس:

الجنس

الجدول 1 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

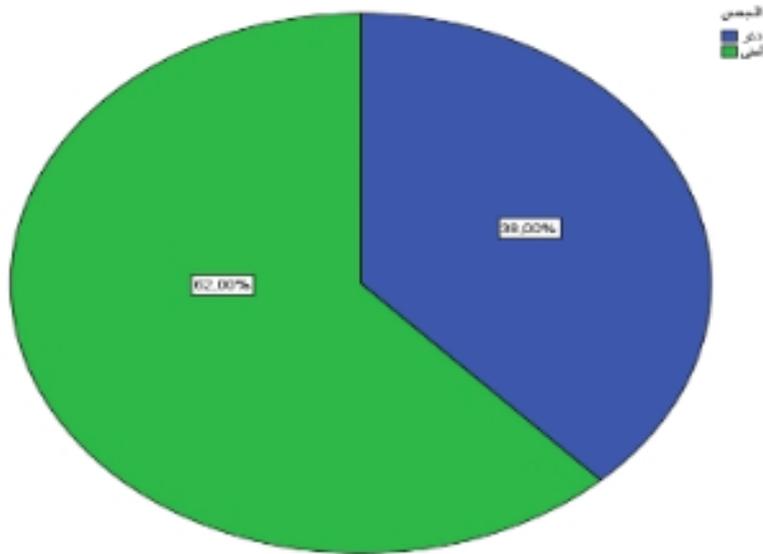
valide	fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	38.0	38.0	38.0
انثى	31	62.0	62.0	100.0
total	50	100.0	100.0	

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: نجد في متغير "الجنس" أن أغلبية أفراد العينة من الإناث بنسبة

62 % حيث بلغ عددهم 31 أما الذكور بلغت نسبتهم 38 % بعدد 19 ذكر

السن

	Fréquence	Pourcentag	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة valide	1	2.0	2.0	2.0
39-30 سنة	12	24.0	24.0	26.0
50-40 سنة	27	54.0	54.0	80.0
أكثر من 50 سنة	50	100.0	100.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



الشكل 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (02) بالنسبة لمتغير "السن" أن أعلى النسب سجلت عند العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة 54% حيث بلغ عددهم 27 ، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 24% ، فيما بلغت نسبة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة 20% بعدد 10 عمال ، فيما سجلنا عامل واحد أقل من 30 سنة و ممثل نسبة 2%.

ثالثا - المستوى التعليمي:

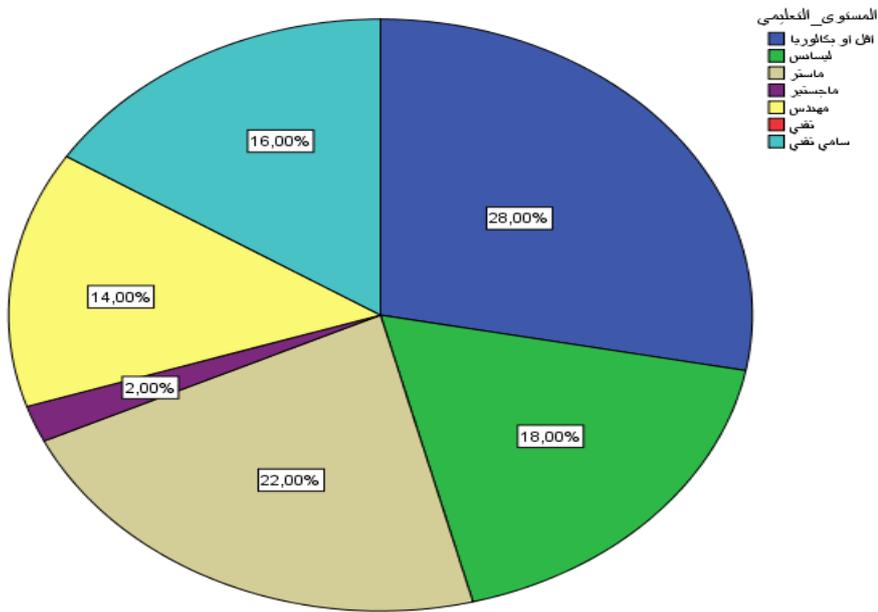
المستوى_التعليمي

الجدول 2 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا أو أقل	14	28.0	28.0	28.0
ليسانس	9	18.0	18.0	46.0
ماستر	11	22.0	22.0	68.0
ماجستير	1	2.0	2.0	70.0
مهندس	7	14.0	14.0	84.0
تقني سامي	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي

يوضح لنا الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة على حسب المستوى الدراسي المكتسب، حيث بلغ عدد الموظفين الذين بلغ مستواهم البكالوريا أو أقل نسبة 28 % متمثلة في 14 موظفا، تليها فئة الموظفين الحاصلين على الماستر بنسبة 22% و عددهم 11 موظفا، ثم فئة الموظفين الحائزين على شهادة الليسانس بنسبة 18% و عددهم 9 موظفين، ثم فئة التقنيون بنسبة 16 % بعدد 8 موظفين ، تليها فئة المهندسين بنسبة 14% و عددهم 7 ، كما سجلنا حالة واحدة حائزة على شهادة الماجستير و قد مثلت نسبة 2 % من فئة العمال.



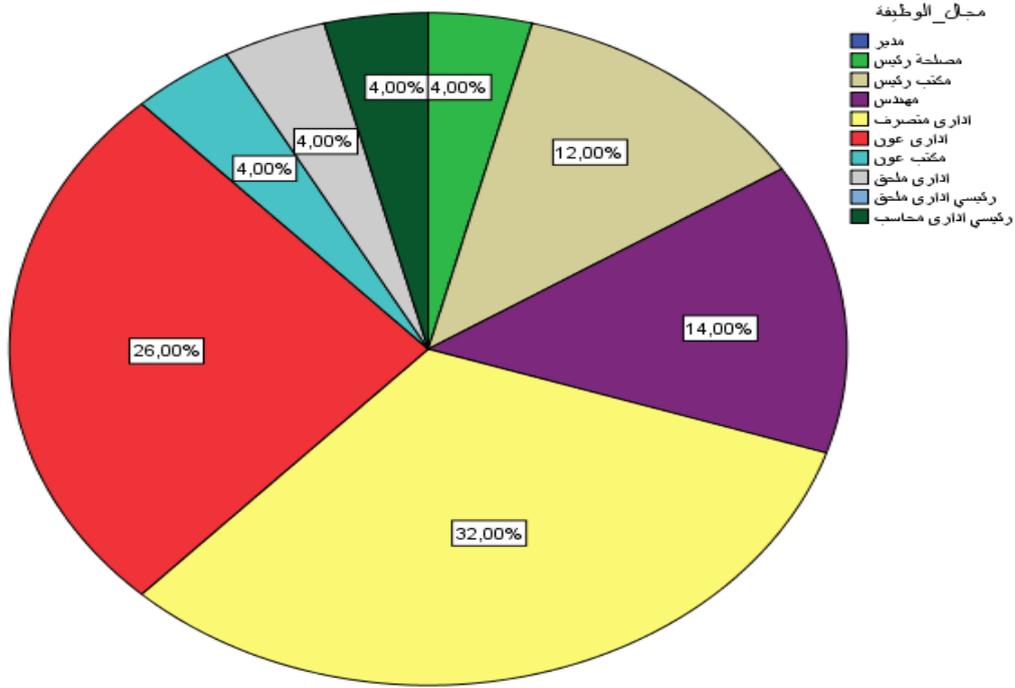
الشكل 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

رابعاً- مجال الوظيف

مجال الوظيفة

الجدول 3: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة

	Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
رئيس مصلحة	2	4.0	4.0	4.0
رئيس مكتب	6	12.0	12.0	16.0
مهندس	7	14.0	14.0	30.0
متصرف اداري	16	32.0	32.0	62.0
عون اداري	13	26.0	26.0	88
عون مكتب	2	4.0	4.0	92.0
ملحق اداري	2	4.0	4.0	96.0
محاسب اداري رئيسي	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



الشكل 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) أن فئة المتصرفين الإداريين تحتل المرتبة الأولى بنسبة 32 % حيث بلغ

عدددهم 16 متصرف إداري، تليها فئة الأعوان الإداريين بنسبة 26 % و عدددهم 13 ، ثم فئة المهندسين بنسبة 14

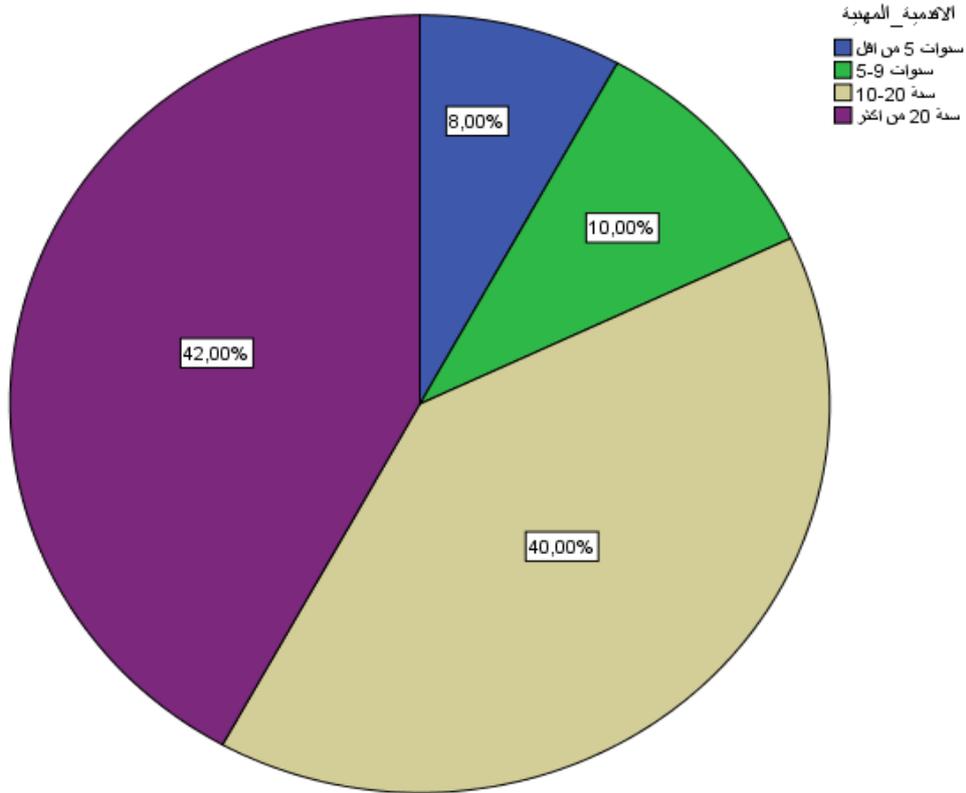
% و عدددهم 7 ، وجاءت فئة رؤساء المكاتب في المرتبة الرابعة بنسبة 12% بعدد 6 رؤساء وباقي العمال بنسب

متساوية بلغت 4% بعدد عاملين في كل رتبة.

الجدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	8.0	8.0	8.0
5-9 سنوات	5	10.0	10.0	18.0
10-20 سنة	20	40.0	40.0	85.0
أكثر من 20 سنة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (05) توزيع موظفي الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت حسب الأقدمية المهنية، حيث بلغ عدد الموظفين الذين تتجاوز سنوات خبرتهم المهنية الـ 20 سنة في الإدارة المحلية نسبة 42 % و هي أكبر فئة بعدد 21 موظفا، تليها فئة الموظفين بأقدمية من 10 سنوات إلى 20 سنة بـ 20 موظفا مشكلين نسبة 40 % ، تليها فئة الموظفين الذين انحصرت خبرتهم المهنية بين 5 الى 9 سنوات بنسبة 10 % وعدددهم 5 موظفين ، وكانت أقل فئة من حيث الأقدمية المهنية هي للموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 8% و هم 4 موظفين.



الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

سادسا – عدد الدورات التدريبية:

عدد الدورات التدريبية

الجدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

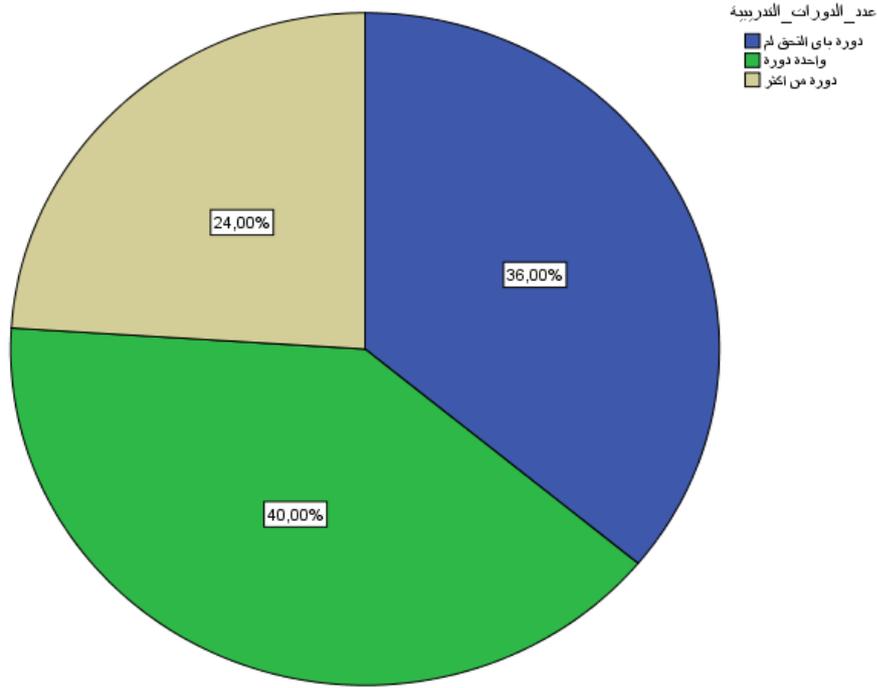
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لم ألتحق بأي دورة	18	36.0	36.0	36.0
دورة واحدة	20	40.0	40.0	76.0
أكثر من دورة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.00	100.0	

حسب نتائج الجدول رقم (06) اتضح لنا أن نسبة العمال الذين تلقوا دورة واحدة من الدورات التدريبية هي

الفئة الغالبة بنسبة 40 % و بلغ عددهم 20 موظفا ، فيما بلغ عدد الموظفين الذين لم يلتحقوا بأي دورة من الدورات

التدريبية 18 موظفا بنسبة 36 % ، و 12 موظفا آخرين التحقوا بأكثر من دورة و بلغ عددهم 12 مشكلين نسبة

24 % من مجموع الموظفين أفراد العينة.



الشكل 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

2 - تحليل لنتائج فرضيات الدراسة:

سوف نعتد في دراستنا على السلم المعياري التالي:

الوزن	الرأي	عندما يقع المتوسط في هذا المجال	فاتجاه المبحوثين هو
نحسب المدى الإحصائي 5 - 1 = 4 ثم يقسم على عدد الخلايا $4/5 = 0.79$ تقريبا ويتم إضافته إلى الحدود الدنيا بدء من الواحد الصحيح			
1	غير موافق بشدء	1-1.79	منخفض جدا،
2	غير موافق	1.8-2.59	منخفض
3	محايد	2.6-3.39	محايد
4	موافق	3.4-4.19	مرتفع، عال
5	موافق بشدء	4.2-5	مرتفع جدا، عال

المصدر: مسعود ربيع، رندة جرودي، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الأقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بكرة، العدد 30 / جوان 2017م، ص 110.

الشكل 8: الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحوري

الاستبانة:

لتسهيل عملية التقييم لفرضيات الدراسة وتحليل النتائج وجب علينا أولاً تفرغ مخرجات spss في الجدول التالي:

أ- محور تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري

الجدول 6: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.64	4.46	0	1	1	22	26	تك	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال الإدارة
		0.0	2.0	2.0	44	52.5	%	
1.06	3.96	1	6	5	20	18	تك	تبنى الإدارة لجدد البرامج و التطبيقات
		2.0	12.0	10.0	40.0	36.0	%	
0.91	4.02	0	4	8	21	17	تك	الشفافية و المصادقية في المعاملات الإدارية
		0.0	8.0	16.0	42.0	34.0	%	
0.95	3.84	2	3	6	29	10	تك	تقييم أداء العاملين باستمرار
		4.0	6.0	12.0	58.0	20.0	%	
1.26	3.32	4	12	8	16	10	تك	إتاحة فرص التدريب للعاملين لتحسين أدائهم
		8.0	24.0	16.0	32.0	20.0	%	
/	3.92	المتوسط الحسابي العام						

التحليل:

يتضح من الجدول (04) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور تحسين مستوى أداء الجهاز

الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري مرتفعة حيث بلغ متوسط الموافقة ب (3.92) ضمن الفئة 3.41-4.19 و هو

مستوى مرتفع بناء على مقياس ليكرت مما يدل على أن مجموع عمال أفراد الدراسة موافقون بنسبة عالية على دور

الإدارة المحلية في تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ، تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (01) " تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال الإدارة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.46) بانحراف معياري قدره (0.64) كما كانت نسبة الموافقين: $96.5=52.5+44$ % من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (03) " تفعيل مفهوم الشفافية و المصدقية في المعاملات الإدارية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.04) بانحراف معياري قدره (0.91) كما كانت نسبة الموافقين: $76=34+42$ % من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (02) " تحرص الإدارة على تبني كل ما هو جديد في البرامج و التطبيقات " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.96) بانحراف معياري قدره (1.06) كما كانت نسبة الموافقين: $76=36+40$ % من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (04) " تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.84) بانحراف معياري قدره (0.95) كما كانت نسبة الموافقين: $52=20+32$ % أي أكثر من نصف مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (05) و الأخيرة " تتاح لكافة العاملين في الإدارة فرص التدريب لتحسين أدائهم " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.32) بانحراف معياري قدره (1.26) كما كانت نسبة الموافقين: $50=20+32$ % من مجموع المستجوبين.

استنتاج:

بصفة عامة تبين أن أغلب موظفي الإدارة المحلية لعين تموشنت يوافقون على جهودات و الدور الفعال لهذه الإدارة في

تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري.

الجدول 7: ملخص النتائج المتحصل عليها ببرنامج spss

	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05
N	50	50	50	50	50
Valide	50	50	50	50	50
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,46 00	3,96 00	4,02 00	3,84 00	3,32 00
Médiane	5,00 00	4,00 00	4,00 00	4,00 00	4,00 00
Mode	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type	,645 55	1,06 828	,914 51	,955 33	1,26 878
Variance	,417	1,14 1	,836	,913	1,61 0

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي

ب-محور متطلبات ترشيد النفقات العمومية:

الجدول 8: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور متطلبات ترشيد النفقات العمومية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.70	4.00	0	0	6	16	28	تك	الرقابة المالية أداة أساسية لترشيد النفقات العمومية
		0.0	0.0	12.0	32.0	56.0	%	
0.72	4.38	0	1	4	20	25	تك	تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات يساهم في الحفاظ على المال العام من الضياع
		0.0	2.0	8.0	40.0	50.0	%	
0.61	4.56	0	0	3	16	31	تك	مكافحة الفساد الإداري بشئى أنواعه من متطلبات نجاح ترشيد الإنفاق العام
		0.0	0.0	6.0	32.0	62.0	%	
0.70	4.52	0	1	3	15	31	تك	الرقمنة أداة ضرورية في ترشيد النفقات العمومية
		0.0	2.0	6.0	30.0	62.0	%	
0.90	3.86	0	3	15	18	14	تك	تسقيف النفقات العمومية هو الحل لتجنب التبذير
		0.0	6.0	30.0	36.0	28.0	%	
/	4.264	المتوسط الحسابي العام						

التحليل:

يتضح من الجدول (08) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات التي تقيس محور متطلبات ترشيد النفقات

العمومية مرتفعة جدا حيث بلغ متوسط الموافقة ب (4.264) ضمن الفئة 4.2 - 5 و هو مستوى مرتفع جدا بناء

على مقياس ليكرت مما يدل على أن مجموع عمال أفراد الدراسة موافقون بنسبة عالية جدا على متطلبات ترشيد النفقات

العمومية، تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (03) " مكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة،

حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.56) بانحراف معياري قدره (0.61) كما كانت نسبة الموافقين

: 94=62+32 % من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (04) " الرقمنة أداة ضرورية في ترشيد النفقات العمومية " في المرتبة الثانية من حيث درجة

الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.52) بانحراف معياري قدره (0.70) كما كانت نسبة الموافقين

: 92=62+30 % من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (02) " تحديد الاهداف و ترتيب الأولويات يساهم في الحفاظ على المال العام من الضياع

" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.38) بانحراف معياري قدره

(0.72) كما كانت نسبة الموافقين : 90=40+50 % من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (01) " الرقابة المالية أداة أساسية لترشيد النفقات العمومية " في المرتبة الرابعة من حيث

درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.00) بانحراف معياري قدره (0.70) كما كانت نسبة

الموافقين : 88=56+32 % من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (05) " القيام بتسقيف النفقات العمومية هو الحل لتجنب التبذير و الإسراف " في المرتبة الأخيرة من حيث

درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.86) بانحراف معياري قدره (0.90) كما كانت نسبة الموافقين:

: 60=36+28 % من مجموع المستجوبين.

2-استنتاج :

بصفة عامة تبين أن أغلب موظفي الإدارة المحلية لعين تموشنت يوافقون بشدة على ضرورة تطبيق متطلبات ترشيد النفقات

العمومية بغية تجنب التبذير و الإسراف و الحفاظ على المال العام.

الجدول 9: ملخص النتائج المتحصل عليها ببرنامج spss

		العبارة 06	العبارة 07	العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manq uant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,44 00	4,38 00	4,56 00	4,52 00	3,86 00
	Médiane	5,00 00	4,50 00	5,00 00	5,00 00	4,00 00
	Mode	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
	Ecart type	,704 50	,725 34	,611 46	,706 82	,903 73
	Variance	,496	,526	,374	,500	,817

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات:

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضية الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط وذلك للتأكد من صحة الفرضية الموضوعية ونقوم بمناقشة هذه الفرضية اعتمادا على هذه النتائج .

الفرضية : هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإصلاح الإدارة المحلية على ترشيد النفقات العامة لولاية عين

تموشنت.

فرضية العدم (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإصلاح الإدارة المحلية على ترشيد النفقات العامة لولاية

عين تموشنت.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإصلاح الإدارة المحلية على ترشيد النفقات العامة لولاية

عين تموشنت.

اختبار t : قبل إجراء هذا الاختبار نقوم بحساب معامل الاعتدالية و التوزيع للتحقق من العينة : (متغير مستقل)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تحسين مستوى الجهاز الإداري	,104	50	,200*	,961	50	,098

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

بما أن عدد أفراد العينة بلغ 50 ، فنأخذ بعين الاعتبار تحليل shapiro-wilk ، و بما أن مستوى المعنوية بلغ

$0.05 < 0.98$ فإن العينة متوزعة باعتماد.

1- اختبار F:

ANOVA

مستوى تحسين_الجهاز_الإداري:

	So mme des carrés	dl	Car ré moyen		ig.
Intergr oupes	10 ,870	0	1,0 87	,787	011
Intragr oupes	15 ,210	9	,39 0		
Total	26 ,080	9			

بما أن قيمة **F** موجبة عند مستوى دلالة $0.05 < 0.01$ فإن هذه العلاقة ذات قيمة معنوية موجبة

لمواصلة دراسة و تحليل الفرضية.

2- اختبار **t**:

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تحسين مستوى الجهاز الإداري	8,9 17	49	,000	,92000	,7127	1,1273
متطلبات_ترشيد_النفقات العمومية	17, 756	49	,000	1,35200	1,1990	1,5050

بما أن قيمة الدلالة $0.05 > 0$ و قيمة t موجبة فإن الفرضية الصفرية مرفوضة و نقبل الفرضية البديلة و منه

:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل إصلاح الإدارة المحلية على ترشيد النفقات العامة لولاية عين تموشنت.

خاتمة :

من خلال دراستنا الميدانية لمديرية الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت و بعد جمع البيانات الأولية و عرضها ثم تحليلها تبين أن أغلب موظفي الإدارة المحلية لعين تموشنت يوافقون على مجهودات و الدور الفعال لهذه الإدارة في تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري و ضرورة تطبيق متطلبات ترشيد النفقات العمومية بغية تجنب التبذير و الاسراف و الحفاظ على المال العام.

فإن الإدارة تحرص على إصلاح و تطوير نظامها الإداري باستخدام الأساليب الحديثة و أنظمة المعلومات الإدارية و هو ما يهيئ لظهور مفهوم الإصلاح الإداري كأداة مهمة لترشيد نفقاتها العامة.

الخاتمة العامة

تعتبر الإدارة المحلية الركن الأساس في أي بناء هيكلي تنظيمي في الدولة، بل تعتبر واجهتها المفصلية التي تدور حولها كل عملية تنمية تطويرية، و من تم يعتبر الإصلاح و تطوير الأداء واجب نحو هذا المرفق العام، ذلك أنه يؤدي خدمات عمومية للمواطن، الأمر الذي يحتم تطويره و تنميته و الانتقال بالإدارة المحلية من مجرد مرافق عمومية تقليدية إلى مرافق عمومية تستجيب للمتطلبات التنموية لأفراد المجتمع المحلي.

و من منطلق أن الإنفاق العام هو أن تحقق النفقات العامة الأهداف المحددة للدولة، و ذلك باستخدامها على أحسن وجه ممكن و الحيلولة دون إساءة استعمالها أو تبذيرها في غير أغراض المنفعة العامة.

و لقيام هذه الهيئات بمهامها و تحقيقا لتنمية شاملة مستدامة و جب توفير جملة من الإمكانيات المادية، البشرية،... و كذا تدعيمها بالعديد من الإصلاحات القانونية و التنظيمية لإرساء أسس الإصلاح الإداري على ضوء مساهمة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية العميقة، من خلال وضع خطط و استراتيجيات إصلاحية متتالية و متباينة في المحتوى و المدى لتحسين الوضع الخدماتي و المنظومة الإدارية على المستوى الإداري المحلي الذي سينتج عنه تحسينا للمرفق العام يتم من خلاله تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

أولا: اختبار فرضيات البحث:

كمحاولة للإجابة عن مجموعة الفرضيات التي سبق ذكرها في المقدمة العامة و بعد اختبارها تم التوصل إلى تأكيد صحة الفرضية الأولى عند التطرق إلى معوقات الإصلاح التي تكمن في انتشار الفساد و استغلال السلطة العامة بغية تحقيق مكاسب شخصية و غياب الشفافية الإدارية و التي تظهر من خلال الغموض في المعاملات الإدارية و الأمية الحاصلة في الإدارة الجزائرية و البيروقراطية و ضعف نظام الأجور، كل هذا كان عائقا أمام إصلاح الإدارة المحلية و من

متطلبات إصلاحها تفعيل الرقابة و مواكبة التطورات التكنولوجية، إصلاح نظام الأجور، إعادة هياكل النظام الإداري على أسس علمية و هو ما يمثل الإجابة على السؤال المطروح حول معوقات الإصلاح و كيفية إصلاحها.

و لقد اختبرت الفرضية الثانية و ثبتت صحتها حيث أكدت إمكانية ضمان ترشيد النفقات العامة من خلال تحديد الأهداف بدقة، تحديد الأولويات و القياس الدوري لأداء برامج الانفاق العام إضافة إلى تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة و هو ما يمثل إجابة شافية على التساؤل المطروح حول كيف يمكن ضمان ترشيد النفقات العامة.

ثانيا: نتائج البحث:

من خلال ما سبق ذكره، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة على الأموال العمومية للكشف عن مظاهر الفساد الإداري، المتمثلة في الرشوة و المحسوبية و المحاباة و الوساطة و إهدار و نهب المال العام.
- ✓ دعم الأجهزة الرقابية بكل الوسائل الحديثة باعتبارها حاجز أمان ضد الفساد الإداري من أجل التعرف على مواضع الفساد الحديثة و إصلاحها.
- ✓ الفساد الإداري أهم آفة يجب مكافحتها لنجاح الإصلاح.
- ✓ عقلنة الاختيارات المتعلقة بالموازنة و البحث عن المنفعة القصوى من النفقات العامة و تحقيق أهدافها في المجتمع.
- ✓ توجد العديد من العوامل التي من شأنها المساعدة على نجاح ترشيد النفقات العامة و التي تتمثل أساسا في تحديد الأهداف بدقة، تحديد الأولويات و عامل الزمن و عامل الخبرة.
- ✓ يتضح أن توافر مفهوم الشفافية أصبح شرطا أساسيا في العمليات الإدارية و التنظيمية إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوى المعيشي للفرد و المجتمع.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.

✓ مراجعة القوانين و الأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة و توضيحها سواء كان للموظف أو المواطن.

✓ تقييم الأداء المؤسسي و الفردي أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية و محاربة الفساد و تطوير آليات و معايير التقييم بشكل منتظم.

✓ المهنة الإدارية و هذا يعني أن الإدارة يجب أن تبنى على أهداف و سياسات واضحة و محددة تقوم على توجيه موظفين مدربين على العمل تتوفر فيهم صفات النزاهة و تحمل المسؤولية و يتقاضون رواتب و أجور معقولة وفقا للأوضاع الاقتصادية و السياسية السائدة.

ثالثا: التوصيات: بعد استعراض نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات للحفاظ على المال العام من الضياع.
- وضع خطط و استراتيجيات إصلاحية متتالية و متباينة في المحتوى و المدى لتحسين الوضع الخدماتي و المنظومة الإدارية.
- حرص الإدارة على تبنى كل ما هو جديد في البرامج و التطبيقات لتسهيل المعاملات الإدارية و تبسيطها.
- ترسيخ مبدأ الشفافية و المصداقية في المعاملات الإدارية.
- إتاحة فرص التدريب المهني لكافة العاملين في الإدارة لتحسين أدائهم و إثراء رصيدهم المهني.
- ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة و محددة تمكن المواطنين من الإبلاغ عن وجود الانحرافات بسهولة ويسر و دون التعرض للإجراءات الطويلة و المعقدة.
- التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة و اختيار أفضل العاملين، و تقييم و مراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي.

- تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري.
- الاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يستمر الموظف في مكان واحد لفترة طويلة تمكنه من بناء علاقات شخصية و تعرضه لضغوطات خارجية حتى يتم تعزيز النزاهة و الشفافية على أكمل وجه ممكن.

ملخص :

تعتبر إصلاحات الإدارة المحلية مدخلاً مهماً لترشيد النفقات العامة للدولة. من خلال تحسين الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد المحلية، يمكن تقليص الهدر وتحسين الأداء المالي للحكومة. تتضمن هذه الإصلاحات تحسين الإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز الرقابة والمساءلة، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والمشاركة المجتمعية.

Absract :

Local administration reforms are an important input into rationalizing the state's public expenditures. By improving efficiency and transparency in domestic resource management, waste can be reduced and the government's financial performance can be improved. These reforms include improving financial management and strategic planning, strengthening oversight and accountability, as well as enhancing community communication and engagement.

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة ...

إليكم أطيب التحيات ...

يشرفني أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع البيانات و التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي،

بعنوان: «إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة – دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية عين تموشنت»
و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد نقدي و بنكي.

لذا نرجو منكم التكرم بإبداء رأيكم على العبارات التي تتضمنها هذه الاستبانة بعناية و دقة، علماً أن إجاباتكم

ستحاط بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو التكرم بوضع علامة (x) في الخانة الموافقة لاختيارك

و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: أقل من 30 سنة 30 - 39 سنة 40 - 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي: باكالوريا أو أقل ليسانس ماستر

ماجستير مهندس تقني تقني سامي

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي

4. مجال الوظيفة: مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب
- مهندس متصرف إداري عون إداري عون مكتب
- ملحق إداري ملحق إداري رئيسي محاسب إداري رئيسي

5. الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات 5 – 9 سنوات

10- 20 سنة أكثر من 20 سنة

6. عدد الدورات التدريبية:

- لم ألتحق بأي دورة دورة واحدة أكثر من دورة

المحور الثاني: تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري لتحقيق الإصلاح الإداري.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال الإدارة					
02	تحرص الإدارة على تبني كل ما هو جديد في البرامج و التطبيقات (logiciel)					
03	تفعيل مفهوم الشفافية و المصادقية في المعاملات الإدارية					
04	تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة					
05	تتاح لكافة العاملين في الإدارة فرص التدريب (formation) لتحسين أدائهم					

المحور الثالث: متطلبات ترشيد النفقات العمومية.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الرقابة المالية أداة أساسية لترشيد النفقات العمومية					
02	تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات يساهم في الحفاظ على المال العام من الضياع					
03	مكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه من متطلبات نجاح عملية ترشيد الإنفاق العام					
04	تعد الرقمنة آلية ضرورية للتحكم في ترشيد النفقات العمومية					
05	القيام بتسقيف النفقات العمومية هو الحل لتجنب التبذير و الإسراف					

قائمة المراجع:

1. أحمد أبو بكر علي بدوي، مفاهيم تقليدية و معاصرة في إدارة المالية العامة، دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2011
2. إسماعيل بوقنور، التنمية الإدارية في ظل الفساد الإداري: دراسة حالة الجزائر 1991-2006، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006).
3. الإرسال رقم: 001135 المؤرخ في: 2021/01/28 الصادر عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية.
4. السيدة بولفراد رحمونة، تقرير نهاية التكوين حول مديرية الإدارة المحلية، دورة 2015
5. ألكر محمد و بن مرزوق عنتر، الحكم الراشد و إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية بين المعوقات و المتطلبات، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، العدد الثاني، جامعة المسيلة و جامعة الجلفة.
6. ابيو وهيب، تنفيذ النفقات العمومية و الرقابة عليها في الجزائر دراسة حالة خزينة القطاع الصحي، تخصص محاسبة و جباية، 2017.
7. ايمن عودة المعاني، محمود أبو فارس، " الإدارة المحلية: أسس تطبيقها"، (عمان: ياسين للخدمات الطلابية، 2005).
8. باولو زكيا بوحبيب، مدخل إلى مراجعة الإنفاق العام: مبادئ و أهداف، البنك الدولي.
9. بركنو وسام، الفساد الإداري في الجماعات المحلية و تداعياتها السلبية على تحقيق التنمية المحلية، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 5، جانفي 2015، جامعة الجزائر.
10. جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية، جامعة قسنطينة، معهد العلوم القانونية و الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2 ، الجزائر، 1982
11. جهاد سعيد خصاونة، علم المالية العامة و التشريع الضريبي بين النظرية و التطبيق العلمي، ط 1 ، دار وائل، عمان، الأردن 2010، عبد الله خبابة، أساسيات في الاقتصاد المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2009.
12. جهيدة ركاش، آليات مكافحة الفساد الإداري و المالي و ضرورة تفعيل مؤتمرات الحكم الراشد في الجزائر، مجلة تحولات، جامعة ورقلة، المجلد الثاني، العدد الثاني، أوت 2019.
13. جوزيف جايلونسكي، إدارة الجودة الشاملة: خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، القاهرة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي- شعاع، العدد السادس، فيفري، 1993.
14. حميد مقراني، أثر الإنفاق الحكومي على معدلي البطالة و التضخم في الجزائر (1988-2012).

15. خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية، أسس المالية العامة، ط 2 ، دار وائل، عمان، الأردن 2005.
16. دافيد مويناغ و آخرون، المساءلة و التقارير حول الأداء و الرقابة الشاملة: نظرة عامة، المؤسسة الكندية للرقابة الشاملة، كندا.
17. دندني نجي، المالية العمومية، الجزائر: دار الخلدونية، 2014.
18. رفيق بن مرسلي " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق"، (مذكرة ماجستير، جامعة تيزي وزو، 2011).
19. روبرت بيشيل، إصلاح إدارة المالية العامة في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، مجلة إدارة الحكم أخبار و أفكار، المجلد 2، العدد 3، 2008، البنك الدولي.
20. سليمة حمادو، " إصلاح الجماعات المحلية كخيار استراتيجي"، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2012).
21. سامي محمد أحمد البحيري (2011)، مداخل الإصلاح الإداري – التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن ، المملكة المتحدة.
22. سعيد عبد العزيز عثمان، مقدمة في الاقتصاد العام " مالية عامة " مدخل تحليلي معاصر، الدار الجامعية، 2003 الإسكندرية، مصر.
23. سعيد يوسف، دور التقنيات الحديثة في مجال الكشف عن الغش و الفساد، ورقة بحثية مقدمة للقاء العلمي الذي تنظمه المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبية، مقر الجهاز المركزي للمحاسبات، جمهورية مصر، 2006.
24. سوزي عدلي ناشد، المالية العامة (النفقات العامة، الإيرادات العامة، الميزانية العامة)، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان 2006.
25. شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام و الحد من الفقر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2011-2012.
26. صندوق النقد الدولي النسخة المعدلة لدليل شفافية المالية العامة 2007.
27. طارق الحاج، المالية العامة، ط 1 ، دار صفاء، عمان، الأردن 2009،
28. طاهر رزوق، تنفيذ النفقات العمومية، د.د.ن، 2011.
29. عبد الرحمان تيشوري، القدرة على إعادة هندسة نظم العمل، الحوار المتمدن، العدد 1474، 2006.

30. عبد الله بكرأوي، "واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر في ظل المجتمع الإلكتروني و التكنولوجيا الرقمية"، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، قسم العلوم التجارية بأدرار، مارس 2012.
31. عبد القادر عكوشي، التنظيم في المؤسسات الإدارية و المحلية، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005).
32. عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، د.س.ن.
33. عبود ميلود، متطلبات تبني معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام لتطوير قطاع المحاسبة العمومية و أثره على ترشيد النفقات العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018-2019.
34. عدنان محسن ظاهر، الموازنات العامة في الدول العربية: دراسة مقارنة حول إعداد و إقرار و تنفيذ و مراقبة الموازنة العامة في الدول العربية، منشورات الأمم المتحدة الإنمائي، لبنان، 2004.
35. عقبي أمال و عاشور نصر الدين، الإدارة الإلكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري (تجارب بعض الدول)، مجلة الفكر، العدد السابع عشر، جامعة بسكرة.
36. علي العربي و عبد المعطي عساف، إدارة المالية العامة، الكويت: للنشر و التوزيع.
37. علي محمد، "الإدارة الإلكترونية و دورها في تفعيل دور الجماعات المحلية"، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، قسم العلوم التجارية بأدرار، مارس 2012.
38. فاطمة الزهراء فيرم، الإصلاح الإداري و دوره في تحيين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، جامعة الجلفة.
39. فاطمة الزهراء ناصر و بلال عوايشية، "إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة دراسة حالة الجزائر للفترة 1990-2014"، (مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي- تبسة، 2016).
40. قصيني وهيبية، الحكم الراشد و مساهمته في ترشيد الإنفاق (دراسة حالة الجزائر 2008-2014)، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014 - 2015.
41. كريستين لاغارد، وضع أسس الإدارة الرشيدة للمالية العامة في العالم العربي، صندوق النقد الدولي، 9 فبراير 2019.
42. كريم بودخدخ، أثر سياسة الإنفاق العام في النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (2001-2009)، رسالة ماجستير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (2009-2010).
43. لطفي فاروق زلامي، " دور الرقابة المالية في تسيير و ترشيد النفقات العمومية دراسة حالة: مصلحة المراقبة المالية لولاية الوادي"، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، 2015.

44. محفوظ برحماني، المالية العامة في التشريع الجزائري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2015.
45. محمد خالد المهائني، محاضرات في المالية العامة، المعهد الوطني للإدارة سوريا 2013، نوار بومدين النفقات العامة على التعليم " دراسة حالة قطاع التربية الوطنية للجزائر (1980- 2008)"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2010.
46. محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
47. منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، دليل البرلماني العربي لتفعيل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، السنة 2009.
48. نرمين طلعت غالي، موازنة البرامج و المحاسبة عن الأداء و دورها في تطوير العمل الإداري و تطبيق نظم الجودة الشاملة، الإدارة المركزية للبحوث المالية و التنمية الإدارية، المجلد الأول للبحوث المالية، جمهورية مصر العربية، 2007.

DA L
SP

Am el



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire

Le Secrétaire Général

الأمين العام

28 JAN. 2021

رقم: 001135/ع

السيدة والسادة الولاة

الموضوع: ف/ي تنظيم الأمانة العامة ومديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية في الولاية في مصالح ومكاتب.

- المرهقات: - نسخة من قرارين (2) وزاريين مشتركين،
- جدولين (2) يتضمنان توزيع المهام بين الهيئات.

يشرفني إحاطتكم علما أنه، تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ 23 يوليوسنة 1994 الذي يضبطل أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وكذا المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ 26 سبتمبر 1995 الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنين والشؤون العامة، والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها، ستتنظم، من الآن فصاعدا، الأمانة العامة للولاية وكل من مديريةية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية وفقا للقرارين الوزاريين المشتركين الآتيين:

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 ديسمبر 2020 الذي يحدد تنظيم الأمانة العامة الولاية في مصالح ومكاتب،

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في أول ديسمبر 2020 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح ومكاتب.

في هذا الإطار، وتطبيقا لأحكام المرسومين التتفيذيين المذكورين أعلاه، التي تنص على تنظيم هذه المصالح حسب حجم المهام المنوطة بها، ستتنظم كل من الأمانة العامة ومديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية في الولاية وفقا لمجموعتين منسجمتين كالتالي:

ولاية عين شرسنت
مديرية الإدارة المحلية
وصول
رقم: 5A
التاريخ: 14 FFV 2021

1

Cab
10 FFV 2021
9/00

تضم المجموعة الأولى 35 ولاية: الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تبسة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة، وهران، برج بوعرييج، بومرداس، الوادي، سوق أهراس، تيبازة، ميلة، عين الدفلى، غرداية وغليزان.

تضم المجموعة الثانية 13 ولاية: أدرار، الأغواط، أم البواقي، تامنراست، جيجل، البيض، إليزي، الطارف، تندوف، تيسمسيلت، خنشلة، النعامة وعين تيموشنت.

تنظم الأمانة العامة على مستوى المجموعة الأولى في ثلاث (3) مصالح وسبعة (7) مكاتب، في حين أن المجموعة الثانية تضم مصلحتين (2) وستة (6) مكاتب.

فيما يتعلق بمديرية التقنين والشؤون العامة والشؤون القانونية ومديرية الإدارة المحلية، فتتظم في الولايات المنتمية للمجموعة الأولى، باستثناء ولاية الجزائر التي تخضع لنص خاص، في أربعة (4) مصالح وتضم كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب، أما بالنسبة للولايات المنتمية للمجموعة الثانية، فتتظم هاتين المديرتين في ثلاثة (3) مصالح وتضم كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب.

بهذا الصدد، وسعيا إلى إرساء تنظيم فعال وتحسين مردودية المصالح المعنية بهذا التنظيم، تجاؤون رفقة هذه التعليمية، جدول توضيحي للمهام المنوطة بها، التي تم تحديدها على سبيل الاستدلال لا الحصر، حيث يمكن تكييفها أو تفصيلها في إطار احترام المرسومين التنفيذيين المذكورين أعلاه ودون التداخل بين المهام والمساس بالتوازن في توزيعها بين مختلف الهياكل.

يجب التذكير أن التعيين في المناصب العليا سألفة الذكر، تتم وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 17-60 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2017، الذي يحدد قائمة وشروط التعيين في المناصب العليا للإدارة العامة في الولاية، وكذا المنشور الوزاري رقم 1988 المؤرخ في 16 مارس 2017 المتعلق بالكييفات العملية لتنفيذ هذا المرسوم.

وعليه، فإنه يستوجب التأكيد على أن التعيين في هذه المناصب يكتسي أهمية بالغة، ليس فقط بالنسبة لسير وتنظيم المصالح المحلية، بل يمثل مناسبة لتكريس مبدأ الاستحقاق وتثمين الكفاءات، بخلق مزيد من التحفيز والتنافسية بين الموظفين تحسبا لتحضيرهم لشغل وظائف سامية للدولة مستقبلا.

بناء على ما سبق، أطلب منكم الشروع في اتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع هذا التنظيم الجديد حيز التنفيذ، وذلك وفقا للمراحل التالية:

(1) إجراءات المطابقة:

تتعلق هذه المرحلة بوضعية الإطارات الذين يشغلون مناصب عليا بموجب قرارات سارية المفعول، الذين تم تعيينهم على أساس التنظيم المحدد بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 مايو سنة 1992 والمتعلق بتنظيم مصالح الكتابة العامة للولاية أو القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 جانفي 1991، المتعلق بتنظيم مديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية ومديرية التنظيم والإدارة.

في هذا الصدد، واعتبارا لإلغاء هذين القرارين الوزاريين المشتركين، وما ينتج عنه من تغييرات على الهيكل التنظيمي، فإنه يتعين اتخاذ إجراءات المطابقة لكل قرارات تعيين شاغلي المناصب العليا طبقا للتسميات والمهام الجديدة المنصوص عليها في القرارين الوزاريين المؤرخين في أول ديسمبر و 20 ديسمبر 2020 والمذكورين أعلاه.

بالنسبة للحالات التي لم يطرأ أي تغيير على تسمية المنصب أو المهام المنوطة به وخلافا لما ترونيه مناسبا من تغييرات تندرج في إطار تحسين سير المصالح، تتم عملية المطابقة في نفس المنصب، أما في الحالات الأخرى التي تغيرت تسمية المنصب أو المهام الهيكلية مقارنة بالمنصب السابق، فيكون التعيين في المنصب الجديد بمقارنة المهام المنوطة بالهيكل الجديدة الموضحة في الجدولين المرفقين مع المهام الهيكلية السابقة ومدى مطابقتها للتكاملات المهنية للإطارات الشاغلين لمناصب عليا.

يكون تجسيد هذه العملية بقرارين متزامنين ويسري مفعولهما ابتداء من تاريخ الإمضاء، يتضمنان على التوالي إنهاء مهام الإطار العتيق من المنصب المشغول وقرار تعيين في المنصب الجديد، مع ضرورة استكمال هذه العملية في أقرب الآجال الممكنة ولا يجب أن تتعدى في كل الأحوال تاريخ 15 مارس 2021.

(2) التعيين في المناصب الشاغرة:

يتعين الشروع في انتقاء الموظفين المستوفين للشروط التنظيمية وفقا للتوضيحات المذكورة أعلاه، تحسبا لتعيينهم في المناصب الشاغرة.

في هذا السياق، يجب الحرص على توافق مؤهلات المترشح مع طبيعة مهام المنصب العالي المراد شغله، من أجل التكفل بالمهام الهيكلية بفعالية وتفاديا لأي إجراءات تصحيحية قد تقوم بها المصالح المحلية للوظيفة العمومية في إطار الرقابة اللاحقة.

حيث يتعين عرض الحالات الخاصة بمدى تناسب مؤهلات وقدرات المرشحين لتولي المناصب العليا على المصالح المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التي تتولى دراستها والبت فيها وفقا للأحكام التنظيمية المعمول بها.

إن التعيين في كل المناصب الشاغرة يكتسي أهمية بالغة لنجاح هذا التنظيم، وبالتالي فإن مصالحكم مطالبة بتشجيع الكفاءات قيود الخدمة على مستوى هذه المصالح بناء على تقييم الأداء للسنوات السابقة، أو اللجوء عند الاقتضاء إلى إعلان الترشح الخارجي على المستوى المحلي أو الوطني، حسب تقديركم لمستوى التأطير وحاجات المصلحة.

يمكن تجسيد قرارات التعيين في المناصب الشاغرة بمجرد استكمال الإجراءات اللازمة في حالة توفر المناصب الموافقة لها في مدونة الميزانية، أو عند استلامكم لمدونة المناصب المالية الخاصة بالمناصب العليا الهيكلية محينة وفقا للقرارات الوزارية المشتركة سألها الذكر بالنسبة للمناصب الإضافية ويسري مفعول هذه القرارات ابتداء من تاريخ إمضاءها.

(3) تحيين نظام المعلومات:

نظرا لارتباط تنظيم المصالح والمكاتب بتعيين الموظفين التابعين لها على مستوى نظام المعلومات للموارد البشرية (SIRH)، فإنه يتعين إرجاء كل تحديث في النظام إلى غاية تبليغكم بالقياسات العملية اللازمة لتحيين بنك المعلومات وفقا لمنهجية شاملة وموحدة.

غير أنه يتعين الشروع في التحضير لهذه العملية بإعداد مخطط تعيين الموظفين والأعوان (plan d'affectation) الذين يمارسون مهامهم على مستوى مختلف الهياكل التابعة للأمانة العامة ومديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية، موزعين حسب مصلحة التعيين (الأمانة العامة، المديرية، المصالح، المكاتب، الأمانات).

سيتم لاحقا إعداد مقررات تعيين جماعية (décisions d'affectation) بالنسبة لكل المستخدمين الشاغلين لمهامهم على مستوى هذه المصالح محينة وفقا للتنظيم الجديد، بغية إدراجها في نظام المعلومات (SIRH).

في الأخير، أطلب منكم السهر شخصيا على تنفيذ أحكام هذه التعليمات وموافاتي عند اللزوم، بكل العراقيل التي قد توجهونها في هذا الشأن.

الأمين العام
منجى عبد الله



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 ديسمبر 2020، الموافق يحدد التنظيم الداخلي لمديرية
التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح ومكاتب

إن الوزير الأول،

ووزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول؛
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 6 سبتمبر سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة، والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 18-331 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1440 الموافق 22 ديسمبر سنة 2018 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية؛

يقرر أن ما يأتي:

المادة الأولى: تطبيقاً لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 6 سبتمبر سنة 1995، والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح ومكاتب.

الفصل الأول:

مديرية التقنين والشؤون العامة

المادة 2: تنظم مديرية التقنين والشؤون العامة في ولايات الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تبسة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة، وهران، برج بوعرييج، بومرداس، الوادي، سوق أهراس، تيبازة، ميلة، عين الدفلى، غرداية وغليزان، في أربعة (4) مصالح:

(1) مصلحة الشؤون العامة؛

(2) مصلحة التنظيم العام؛

(3) مصلحة تنقل الأشخاص؛

(4) مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

المادة 3: تضم مصلحة الشؤون العامة ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب الانتخابات والمنتخبين؛

(ب) مكتب الجمعيات؛

(ج) مكتب التظاهرات العمومية.

المادة 4: تضم مصلحة التنظيم العام ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب حركة المركبات؛

(ب) مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المقتنة؛

(ج) مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة.

المادة 5: تضم مصلحة تنقل الأشخاص ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية؛

(ب) مكتب تنقل المواطنين؛

(ج) مكتب تنقل الأجانب.

المادة 6: تضم مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب القرارات الإدارية ومداومات الولاية؛

(ب) مكتب القرارات الإدارية ومداومات البلدية؛

(ج) مكتب نزع الملكية والمنازعات.

المادة 7: تنظم مديرية التقنين والشؤون العامة في ولايات أدرار، الأغواط، أم البواقي، تامنراست، جيجل، البيض، إليزي، الطارف، تندوف، تيسمسيلت، خنشلة، النعامة وعين تيموشنت في ثلاثة (3) مصالح:

(1) مصلحة التنظيم العام؛

(2) مصلحة تنقل الأشخاص والممتلكات؛

(3) مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

المادة 8: تضم مصلحة التنظيم العام ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب الانتخابات والجمعيات والتظاهرات العمومية؛

(ب) مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة؛

(ج) مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المقتنة.

المادة 9: تضم مصلحة تنقل الأشخاص والممتلكات ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب الحالة المدنية وتنقل المواطنين؛

(ب) مكتب تنقل الأجانب؛

(ج) مكتب حركة المركبات.

المادة 10: تضم مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب القرارات الإدارية ومداومات الولاية؛

(ب) مكتب القرارات الإدارية ومداومات البلديات؛

(ج) مكتب نزاع الملكية والمنازعات.

الفصل الثاني:

مديرية الإدارة المحلية

المادة 11: تنظم مديرية الإدارة المحلية في ولايات الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تبسة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة، وهران، برج بوعرييج، بومرداس، الوادي، سوق أهراس، تيبازة، ميله، عين الدفلى، غرداية وغليزان في أربعة (4) مصالح:

(1) مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية؛

(2) مصلحة التنشيط المحلي؛

(3) مصلحة الموارد البشرية؛

(4) مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية.

المادة 12: تضم مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب ميزانية الولاية؛

(ب) مكتب الميزانية غير المركزية للدولة؛

(ج) مكتب الوسائل العامة والممتلكات.

المادة 13: تضم مصلحة التنشيط المحلي ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية؛

(ب) مكتب ترمين الممتلكات البلدية؛

(ج) مكتب النشاط الاجتماعي.

المادة 14: تضم مصلحة الموارد البشرية ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب تسيير المستخدمين؛

(ب) مكتب التكوين؛

(ج) مكتب مستخدمي البلدية.

المادة 15: تضم مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب الصفقات العمومية؛

(ب) مكتب البرامج التنموية؛

(ج) مكتب الإعلام الآلي.

المادة 16: تنظم مديرية الإدارة المحلية في ولايات أدرار، الأغواط، أم البواقي، تامنراست، جيجل، البيض، إليزي،

الطارف، تندوف، تيسمسيلت، خنشلة، النعامة وعين تيموشنت في ثلاثة (3) مصالح:

(1) مصلحة الميزانيات والممتلكات؛

(2) مصلحة التنشيط المحلي؛

(3) مصلحة الموارد البشرية.

المادة 17: تضم مصلحة الميزانيات والممتلكات ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب ميزانية الولاية؛

(ب) مكتب الميزانية غير المركزية للدولة؛

(ج) مكتب الوسائل العامة والممتلكات؛

المادة 18: تضم مصلحة التنشيط المحلي ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات وممتلكات البلديات؛

(ب) مكتب متابعة الصفقات العمومية والبرامج التنموية؛

(ج) مكتب الإعلام الآلي.

المادة 19: تضم مصلحة الموارد البشرية ثلاثة (3) مكاتب:

(أ) مكتب تسيير المستخدمين؛

(ب) مكتب التكوين؛

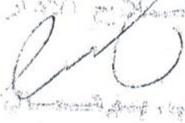
(ج) مكتب النشاط الاجتماعي.

المادة 20، ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الجزائر في 01 ديسمبر 2020 الموافق

عن الوزير الأول وبتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية
والإصلاح الإداري

الوزير الأول وبتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية
والإصلاح الإداري

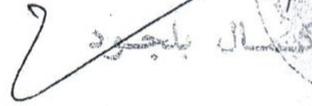




وزير الداخلية والجماعات المحلية

والتهيئة العمرانية

الداخلية والجماعات المحلية
التهيئة العمرانية



ينشر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2.4.2020 الموافق يحدد تنظيم الأمانة

العامة للولاية في مصالح ومكاتب.

إن الوزير الأول،

ووزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،

ووزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول؛
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 18-331 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1440 الموافق 22 ديسمبر سنة 2018 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية؛
- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 شوال عام 1412 الموافق 3 مايو سنة 1992 والمتعلق بتنظيم مصالح الكتابة العامة للولاية؛

يقررون ما يأتي:

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم الأمانة العامة للولاية في مصالح ومكاتب، طبقاً لأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يونيو سنة 1994، والمذكور أعلاه.

المادة 2: تنظم الأمانة العامة للولاية في ولايات الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تبسة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة، وهران، برج بوعريش، بومرداس، الوادي، سوق أهراس، تيبازة، ميله، عين الدفلى، غرداية وغيليزان في ثلاثة (3) مصالح كما يأتي:

- (1) مصلحة التلخيص،
- (2) مصلحة الوثائق،
- (3) مصلحة الأرشيف.

المادة 3: تضم مصلحة التلخيص ثلاثة (3) مكاتب:

- (أ) مكتب الصفقات،
- (ب) مكتب التنسيق،
- (ج) مكتب التنظيم.

المادة 4: تضم مصلحة الوثائق مكتبين (2):

- (أ) مكتب الوثائق وبنك المعلومات،
- (ب) مكتب التحليل.

المادة 5: تضم مصلحة الأرشيف مكتبين (2):

- (أ) مكتب الإعلام والمساعدة،
- (ب) مكتب الحفظ.

المادة 6: تنظم الأمانة العامة للولاية في ولايات أدرار، الأغواط، أم البواقي، تامنراست، جيجل، البيض، إليزي،

الطارف، تندوف، تيسوسيلت، خنشلة، النعامة وعين تموشنت في مصطلحين (2) كما يأتي:

- (1) مصلحة التلخيص،
- (2) مصلحة الوثائق والأرشيف.

المادة 7: تضم مصلحة التلخيص ثلاثة (3) مكاتب:

- (أ) مكتب الصفقات،
- (ب) مكتب التنسيق،
- (ج) مكتب التنظيم.

المادة 8: تضم مصلحة الوثائق والأرشيف ثلاثة (3) مكاتب:

- (أ) مكتب الوثائق وبنك المعلومات،
- (ب) مكتب الأرشيف،
- (ج) مكتب التحليل.

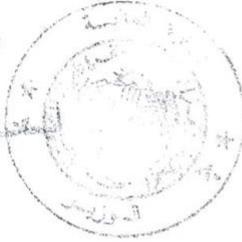
المادة 9: تلغى أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 شوال عام 1412 الموافق 3 مايو سنة 1992 والمتعلق

بتنظيم مصالح الكتابة العامة للولاية.

المادة 10: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 ديسمبر 2020. الموافق

وزير المالية
بن عبد
الرحمن



وزير الداخلية والجماعات المحلية
وزير الواتظية العمرانية
والتهيئة العمرانية

كمال بلحجوج



عن الوزير الأول وبتفويض منه

المدير العام للوظيفة العمومية

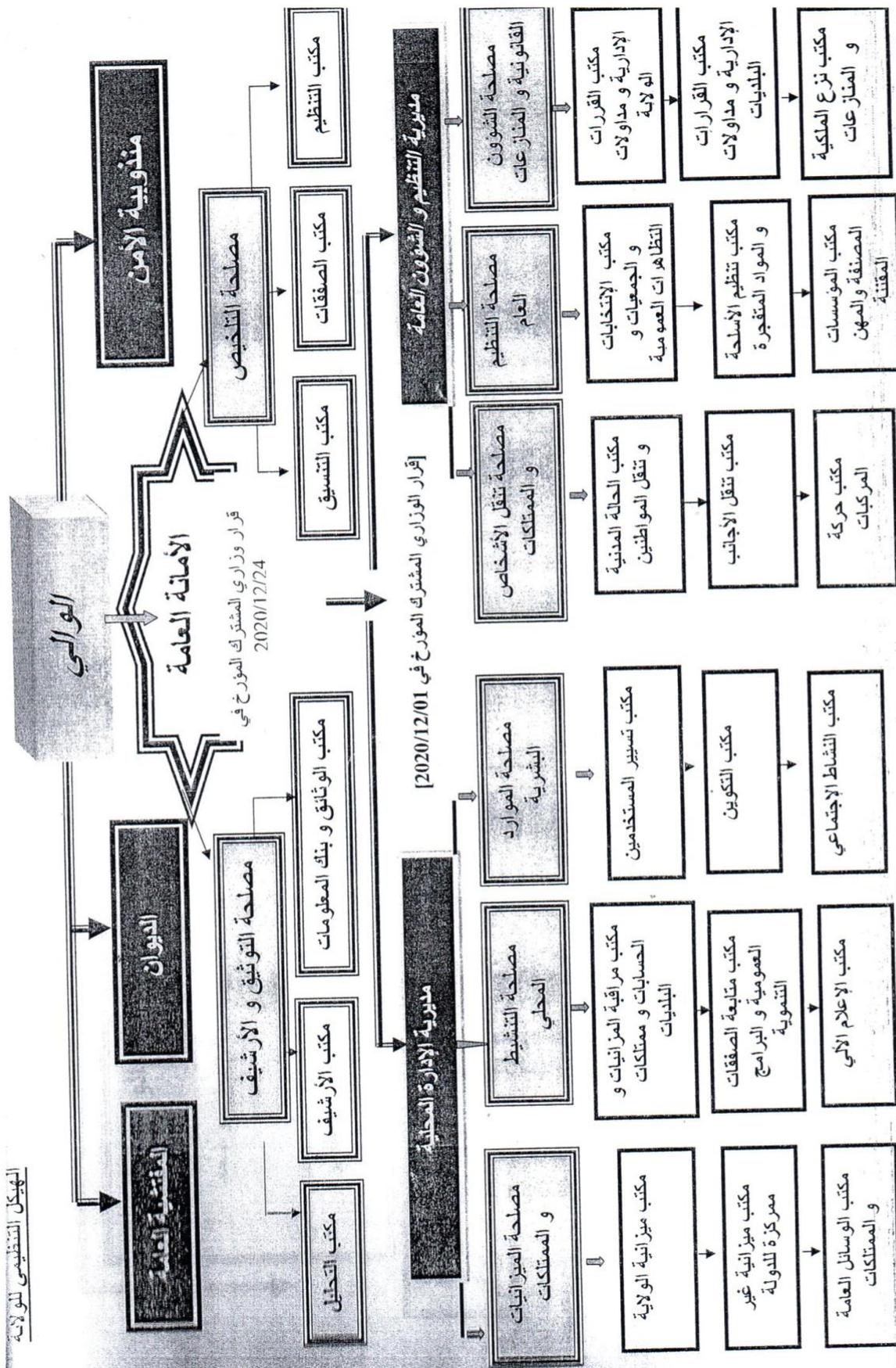
عن الوزير الأول
والتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
والإصلاح الإداري

بها موشيمان

المهام	المكتب	المصلحة	المديرية
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية - برمجة وعرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة والتصويت عليها - إعداد الوثائق الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها؛ - تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية - ضمان تحضير، إعداد والمصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي - متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية 	(أ) مكتب ميزانية الولاية		
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير المركزية للدولة - القيام بالالتزام بالإعتمادات الممنوحة وتسديدها وفق الإجراءات التنظيمية السارية المفعول - تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي 	(ب) مكتب الميزانية غير المركزية للدولة	(1) مصلحة الميزانيات والممتلكات	مديرية الإدارة المحلية
<ul style="list-style-type: none"> - الصيانة، التصليح والمحافظة على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية - متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية - متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية - تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية - إقتناء اللوازم، العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر - تسيير المخزون والمخازن - مسك سجلات الجرد والمحاسبة العينية - مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية وتحيينها - تسيير ورشات الصيانة والتصليح 	(ج) مكتب الوسائل العامة والممتلكات		

المهام	المكتب	المصلحة	البلدية
<ul style="list-style-type: none"> - جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية للسير المنتظم للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية - ضمان المراقبة، المتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية - ضمان مراقبة المداورات المتعلقة بمالية البلديات والمصادقة عليها - متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات - تحضير وإعداد ملفات الإعانات لفائدة البلديات وضمان متابعتها - تجميع، تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية - متابعة ومراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية - القيام بكل الدراسات والتحليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية - متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية - مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة وغير المنتجة للمداخيل - متابعة ومراقبة سجلات مكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات والمرافق التابعة للبلديات 	<p>(أ) مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات وممتلكات البلديات</p>	<p>(2) مصلحة التنشيط المحلي</p>	<p>البلدية الإدارية (تابع)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات - إعداد ومتابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية - إعداد دقاتر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية - إعداد ومنح الصفقات والعقود التي تستجيب لاحتياجات الولاية - ضمان سير مختلف اللجان الدائمة لفتح الأظرفة وتقييم العروض - متابعة ومراقبة الصفقات العمومية على مستوى البلديات - إحصاء وتقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الاستثمار والتجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية - اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها، ووضع حيز التنفيذ التمويل الضروري لإنجاز برامج التجهيز الممولة ذاتيا وضمان المتابعة والتنفيذ - متابعة برامج التجهيز المسجلة لفائدة البلديات والمساعدة في إنجاز برامجها التنموية 	<p>(ب) مكتب متابعة الصفقات العمومية والبرامج التنموية</p>	<p>X</p>	

المهام	المكتب	المصلحة	المديرية
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية - دراسة الاحتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الإعلام الآلي إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية والبلديات 	ج) مكتب الإعلام الآلي	مصلحة التنشيط المحلي (تابع)	
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد وتحديد إستراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية والبلديات - إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين المأخوذين على عاتق ميزانية الدولة والميزانية اللامركزية للولاية ومتابعة البلديات في إعداد مخططاتها - تنظيم الامتحانات والمسابقات - القيام بعمليات التوظيف، التعيين، الترقية وتقييم الكفاءات والأداءات - نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات - مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات والتأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين للتنظيم الساري المفعول - وضع بطاقة لمستخدمي التأطير وإعداد الإحصائيات المتعلقة بتطور التعدادات الخاصة بالولاية بالبلديات - متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات 	أ) مكتب تسيير المستخدمين	3) مصلحة الموارد البشرية	مديرية الإدارة المحلية (تابع)



12 MARS 2017

السيدات والسادة
الأميرين بالصرف لميزانية الدولة

الموضوع: ف/ي تسقيف النفقات والمدفوعات لسنة 2017
المراجع: إرسالي رقم 105/و.م/2017 مؤرخ في 2017/01/19.

في إطار الحفاظ على الاستدامة الميزانية المعتمدة من أجل تسيير محكم لمخطط خزينة الدولة، يشرفني أن أذكركم بمضمون إرسالي المذكور في المرجع أعلاه، وأطلب منكم دعوة مصالحيكم المؤهلة إلى إرسال (إن لم يتم ذلك بعد) مخطط المدفوعات الشهري للاعتمادات التي تم تبليغها لكم (اعتمادات التسيير والتجهيز).

نجدد الإشارة أنه إلى حد اليوم، تسعة (09) وزارات (من بينها 07 تخص ميزانية التجهيز) وثلاث (03) ولايات فقط شاركنوا جزئياً في هذه العملية

إن الاعتمادات الميزانية تشكل المستوى "المسقف" للنفقات المرخص بها للسنة المالية 2017، والتي يجب أن تكون موجزة وتوزيع على امتداد هذه السنة المالية.

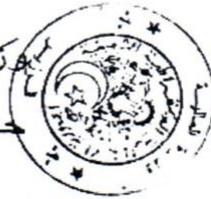
مخطط المدفوعات الشهري هذا لسنة 2017 يجب أن ينحصر من طرف القطاعات الوزارية، بناء على تجربة الاعتمادات الميزانية المبلغة (و/أو التي سيتم تبليغها)، بين المصالح المركزية واللامركزية (حسب الولايات) وذلك على غرار النمى المعتمد في السنة المالية 2016.

كذلك، ومن أجل برمجة أفضل للنفقة من خلال تخصيص الموارد المتاحة للنشاطات ذات الأولوية التابعة للتسيير اللامركزي، أدعوا السيدة والسادة الولاة إلى المشاركة الفعالة في مخططات المدفوعات هذه بالتشاور مع القطاعات الوزارية.

ينبى من المعلوم بأن تدخل المصالح المركزية والخارجية المعنية لوزارة المالية بخصوص تبليغ الاعتمادات وتسديد النفقات، مرتبط بتقديم مخطط المدفوعات الجزأ من طرف القطاعات الوزارية.

تمصلوا، السيدات والسادة الأميرين بالصرف، بقبول فائق عبارات التقدير والاحترام

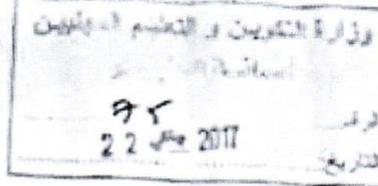
الوزير
حاجي بايا كمي



لمسة على سبيل عرض الحال إلى
السيد الوزير الأول

MINISTRE DES FINANCES
LE MINISTRE

19 JAN 2017



وزارة المالية
الوزير

رقم 102 و.م. 2017

السيدات والسادة

الأمرين بالصرف لميزانية الدولة
موضوع: فني لتصفيف النفقات والمدفوعات لسنة 2017
رقم
تاريخ

في إطار الحفاظ على الاستدامة المالية المعتمدة بعنوان ميزانية الدولة، فإنه يحذر مواصلة مسعى لتصفيف النفقات خلال السنة المالية 2017، كمنصر أساسي من أجل تصويب معكم لمخطط خزينة الدولة.

لهذا الغرض، يشرفني أن أتبي إلى علم السيدات والسادة الأمرين بالصرف لميزانية الدولة، أن الاعتمادات المالية (التسوية والتجديد)، تشكل المستوى "المنخفض" للنفقات المرحص بها للسنة المالية 2017، والتي يجب أن تكون موضوع توزيع على امتداد هذه السنة.

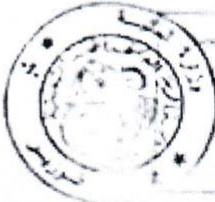
كذلك، أشب منكم دعوة بمصالحكم المؤهلة إلى الشروع في إعداد مخطط مدفوعات شهري لامتدادات الدفع التي تم تدليها لكم، وذلك بغرض تجنب تكرار الوقوع في وضعية الديون غير المسددة التي سادت سنة 2016، و التناجمة خاصة عن التزامات بوضعيات أشغال تفوق المدفوعات المرحص بها.

بغض من المعلوم بأن تدجيل المصالح المركزية والخارجية المعنية لوزارة المالية (الميزانية، المحاسبة والخزينة) مرتبط بتقديم مخطط المدفوعات هذا، والذي يجب أن يتكفل بالدرجة الأولى بالمعشبات ذات الأولوية.

تفضلوا، السيدات والسادة الأمرين بالصرف، بقبول فائق عبارات التقدير والاحترام

وزير التكوين والتعميم والتربية
الأساسية
رقم 68
تاريخ

زيد المصطفى
حاجي باب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de La Recherche
Scientifique

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib-

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Gestion

Département sciences financières et comptabilité



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

عين تموشنت في: 16/05/2024

إذن بالإيداع من أجل المناقشة
(دورة جوان 2024)

نحن الأستاذ (ة): بلحاج بوشعيب الرتبة: أستاذ
المشرف على الطلبة الآتية أسماؤهم:

الطالب (ة): مختار إيمان رقم التسجيل: 1837061900

الطالب (ة): عمور سميرة رقم التسجيل: 29037064210

على مذكرة ماستر في شعبة علوم إقتصادية تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي
الموسومة بعنوان:

اصلاح الادارة الخيرية كمنهج لتجديد الثقة العامة الدواة

دراسة حالة الادارة الخيرية لولاية عين تموشنت

نصرح لهم بإيداع المذكرة على الرابط الإلكتروني المخصص للعملية، حيث يتكون ملف الإيداع من الوثائق التالية:

- مذكرة الماستر.

- إذن بالإيداع.

رئيس القسم
قسم العلوم الاقتصادية
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

الأستاذ (ة) المشرف
بلحاج بوشعيب

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
علة البريد 284، طريق سيدي بلعاس ولاية عين تموشنت (46000) - الجزائر -
هاتف/فاكس أمانة مدير الجامعة: 213 43 79 84 31 - هاتف مركزي: 213 43 79 84 49

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de
La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله.

الطالب (ة): عصير بوشعيب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109378928. الصادرة في تاريخ: 2018.05.129

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

شعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

اصلاح الادارة المحلية كمدخل لترسيخ النزاهة العامة للدولة
دراسة حالة الادارة المحلية لولاية عين تموشنت

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

أعقر الرئيسي رقم 44 لسنة 2014
نظرا لتصلق الأختار
السيد (ة):
أختار (ة):
أختار (ة):
الصادرة يوم:
عن المجلس العلمي
وبتصريح له
إمضاء: كنانتي فاطمة
مفوض الحالة العلمية
1 ماي 2024

إمضاء المعني
15 ماي 2024

عين تموشنت في:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de
La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): مختار ايمان

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 8814993949 الصادرة في تاريخ: 2019.04.02

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

شعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

اصلاح الادارة المحلية كمدخل لتبني النفقات العامة للدولة
دراسة حالة الادارة المحلية لولاية عين تموشنت

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 13 ماي 2020

امضاء المعني

مختار ايمان

مختار ايمان

مختار ايمان

مختار ايمان

مختار ايمان