

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة \*بومرداس\*



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة من طرف

بوعلي عبد النور

لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في:

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

تحسين الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية كرهان  
لتخفيف أعباء الدولة - دراسة حالة -

لجنة المناقشة:

|              |                 |                      |                  |
|--------------|-----------------|----------------------|------------------|
| رئيسا        | جامعة بومرداس   | أستاذ التعليم العالي | - خنفري خيضر:    |
| مشرفة ومقررة | جامعة بومرداس   | أستاذ التعليم العالي | - يحيايوي نصيرة: |
| ممتحنا       | جامعة بومرداس   | أستاذ التعليم العالي | - بوزيدة حميد:   |
| ممتحنا       | جامعة البليدة 2 | أستاذ التعليم العالي | - دراوسي مسعود:  |
| ممتحنا       | جامعة البويرة   | أستاذ التعليم العالي | - بوبكر مصطفى:   |

# الأهداء

الحمد لله على جزيل عطائه والشكر كله على عظيم نعمه  
والصلاة والسلام على سيدي وحبيبي وقرّة عيني محمد نور القلوب وضيء الدروب وعلى آله  
وصحبه ومن تبعه باحسان إلى يوم الدين

إلى من كرمها الله وأعزها، إلى منبع الحنان كله ، الأم الغالية أطال الله في عمرها.  
إلى الذي ليس ثوبه الشقاء من أجلنا ولم يبخل علينا بكل عزيز وغالي في سبيل تربيتنا وتعليمنا  
والوصول بنا إلى بر الأمان ، إلى الأب الغالي حفظه الله وأطال في عمره ورعاه .  
إلى زوجتي العزيزة.

إلى جميع الأهل والأقارب كل باسمه

بوعلي عبد النور

# شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وسعة علمه وكريم عرشه، الذي وفقني في إتمام هذا البحث المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر وخالص التقدير لأستاذتي والمشرفة على الأطروحة " يحيى نبي نصيرة " والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها العلمية والمنهجية القيمة، فلها منا جزيل الشكر والتقدير وبارك الله فيها

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر أيضاً للأستاذ الفاضل: " خيضر خنفرى ". وإلى السادة أساتذتي المحترمين أعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة رسالتي هذه، والذين عانوا كثيراً من قراءتها وتصحيح أخطائها. دون أن أنسى توجيه الشكر لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

بوعلي عبد النور

## ملخص:

تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية هو عملية هامة لتوفير الموارد المالية من اجل تحقيق الاكتفاء المالي الذاتي لها، وتوفير الخدمات العامة المجانية للمواطنين ذات الجودة العالية ولا يتم تحسين الأداء المالي الا باتخاذ إجراءات وسياسات مالية فعالة وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات والخطط المالية، مع استخدام مجموعة من المؤشرات المالية بغرض قياس الأداء المالي وتقييمه وفي الأخير تحسينه.

وهدفت الدراسة لمعرفة أثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، باستهداف عينة مقدره بـ 65 مفردة من الموظفين موزعين على بلديات ولاية البويرة، والذي تم توزيع استبيان عليهم يتكون من 71 عبارة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لمعالجة وتحليل البيانات ولاستخدام الاختبارات الوصفية والاختبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة في الجانب الوصفي إلى وجود مستوى عالي في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحكم بالحاسبة العمومية ووجود مستوى متوسط في تطبيق القوانين والتشريعات وأداء المورد البشري مع وجود مستوى عالي للعوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ووجود مستوى متوسط في الرقابة المالية للجماعات والاستثمار المحلي وتأمين الممتلكات مع وجود مستوى متوسط للعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ووجود مستوى عالي في إعداد تقارير الأداء المالي ووجود مستوى متوسط في إعداد ميزانية ومؤشرات الأداء المالي وتقييم وقياس الأداء المالي والإيرادات والنفقات مع وجود مستوى متوسط في الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

وتوصلت النتائج في الشق المتعلق باختبارات الفرضيات إلى وجود أثر للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي وعلى إعداد تقارير الأداء المالي وعلى ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة، وعدم وجود أثر للعوامل الداخلية والخارجية على الإيرادات والنفقات وعلى تقييم وقياس الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، وبشكل عام يوجد أثر للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

كما اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اجل تحسين الأداء المالي بالجماعات الإقليمية لولاية البويرة، ومن أهمها تطوير الخطط الاستراتيجية والمالية وتنويع مصادر الإيرادات والتقليل من النفقات، وضرورة تعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالجماعات الإقليمية ووضع قوانين خاصة بتقييم وقياس الأداء المالي لها، كما اوصينا بضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال الحوافز والمكافآت وتدريبه على استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

## الكلمات المفتاحية:

الادارة المحلية، استقلالية الجماعات الإقليمية، العوامل المؤثرة في الأداء المالي للجماعات الإقليمية، قياس الأداء المالي.

## Abstract:

Improving the financial performance of the territorial collectivities is an important process for providing financial resources in order to achieve financial self-sufficiency for them, and to provide free public services to

citizens of high quality. Finance for the purpose of measuring, evaluating and ultimately improving financial performance.

The study aimed to find out the impact of internal and external factors on improving financial performance in the territorial collectivities in the state of Bouira, by targeting an estimated sample of 65 employees, to whom a questionnaire consisting of 71 phrases was distributed. Spss to process and analyze data and to use descriptive tests and testing related to the hypotheses of the study.

The results of the study in the descriptive aspect revealed a high level in the use of information technology and public accounting control, a medium level in the application of laws and legislation, and the performance of human resources, with a high level of internal factors affecting financial performance in the territorial collectivities in the state of Bouira, and a medium level in the financial control of groups. And local investment and property valuation with an average level of external factors affecting financial performance in the territorial collectivities in the wilaya of Bouira, and a high level in preparing financial performance reports and an average level in preparing a budget and financial performance indicator and evaluating and measuring financial performance, revenues and expenditures with an average level in financial performance in the the territorial collectivities of the state of Bouira.

The results concluded in the section related to hypothesis tests that there is an impact of internal and external factors on financial performance indicators and on the preparation of financial performance reports and on the budget of regional groups, plans and programs in the state of Bouira, and the absence of an effect of internal and external factors on revenues and expenditures and on the evaluation and measurement of financial performance in the territorial collectivities in the state of Bouira In general, there is an effect of internal and external factors on improving the financial performance in the territorial collectivities in the state of Bouira.

The study also recommended a set of recommendations in order to improve the financial performance of the territorial collectivities of the state of Bouira, the most important of which is the development of strategic and financial plans, diversification of revenue sources and reduction of expenditures, the need to amend laws and legislation for territorial collectivities and the development of laws for evaluating and measuring their financial performance, and we also recommended the need to pay attention to the resource Through incentives and rewards, and training him on the use of information and communication technology.

**key words:**

Local administration, the autonomy of territorial collectivities, factors affecting the financial performance of territorial collectivities, measuring financial performance.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

| الصفحة | العناوين  |
|--------|---|
| I      | الشكر.....  |
| II     | الاهداء.....  |
| III    | الملخص.....   |
| VII    | فهرس المحتويات.....   |
| XIII   | قائمة الجداول.....  |
| XVI    | قائمة الاشكال.....  |
| XVIII  | قائمة الملاحق.....  |
| XXI    | قائمة المختصرات.....  |
| أ      | مقدمة.....  |
| 02     | الفصل الأول: مدخل الى الإدارة المحلية والجماعات الإقليمية الجزائرية.....                                    |
| 04     | تمهيد.....  |
| 05     | المبحث الأول: ماهية المركزية واللامركزية الإدارية والإدارة المحلية.....                                     |
| 05     | المطلب الأول: ماهية المركزية واللامركزية الإدارية.....  |
| 05     | الفرع الأول: ماهية المركزية الإدارية.....   |
| 10     | الفرع الثاني: ماهية اللامركزية الإدارية.....  |
| 14     | المطلب الثاني: ماهية الإدارة المحلية.....   |
| 14     | الفرع الأول: نشأة وظهور الإدارة المحلية   |
| 15     | الفرع الثاني: تعريف الإدارة المحلية.....  |
| 18     | الفرع الثالث: أسباب الاخذ بنظام الإدارة المحلية.....  |
| 19     | الفرع الرابع: خصائص الإدارة المحلية.....  |
| 19     | الفرع الخامس: اهداف الإدارة المحلية.....  |
| 22     | الفرع السادس: الإدارة المحلية والصور المشابهة لها.....  |
| 24     | المطلب الثالث: أسس ومقومات الإدارة المحلية.....   |
| 27     | المبحث الثاني: الجماعات الإقليمية الجزائرية.....  |
| 27     | المطلب الأول: المسار التاريخي للجماعات الإقليمية الجزائرية من فترة الاستعمار الفرنسي الى غاية سنة 1991..... |
| 27     | الفرع الأول: المسار التاريخي للولاية.....   |

|    |   |
|----|---|
| 31 | الفرع الثاني: المسار التاريخي للبلدية.....  |
| 37 | <b>المطلب الثاني: مفهوم الجماعات الإقليمية وخصائصها ومهامها</b> .....                       |
| 37 | الفرع الأول: مفهوم الجماعات الإقليمية.....  |
| 39 | الفرع الثاني: خصائص الجماعات الإقليمية.....   |
| 40 | الفرع الثالث: مهام الجماعات الإقليمية.....  |
| 43 | <b>المطلب الثالث: تنظيم الجماعات الإقليمية في عهد التعددية الحزبية حسب قانون 2012</b> ..... |
| 43 | الفرع الأول: الولاية والمجلس الشعبي الولائي.....  |
| 50 | الفرع الثاني: البلدية والمجلس الشعبي البلدي.....  |
| 55 | <b>المبحث الثالث: استقلالية الجماعات الإقليمية</b> .....                                    |
| 55 | <b>المطلب الأول: مفهوم استقلالية الجماعات الإقليمية</b> .....                               |
| 55 | الفرع الأول: تعريف الاستقلال.....   |
| 57 | الفرع الثاني: معايير الاستقلال للجماعات الإقليمية.....                                      |
| 62 | الفرع الثالث: حدود استقلالية الجماعات الإقليمية.....  |
| 62 | <b>المطلب الثاني: مظاهر استقلالية الجماعات الإقليمية</b> .....                              |
| 65 | <b>المطلب الثالث: الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية</b> .....                             |
| 65 | الفرع الأول: مفهوم الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية.....                                 |
| 67 | الفرع الثاني: مظاهر وأسس الاستقلالية المالية.....   |
| 69 | خلاصة.....  |
| 70 | <b>الفصل الثاني: التمويل المحلي والأداء المالي للجماعات الإقليمية</b> .....                 |
| 74 | تمهيد.....  |
| 74 | <b>المبحث الأول: التمويل المحلي للجماعات الإقليمية</b> .....                                |
| 74 | <b>المطلب الأول: مفهوم تمويل الجماعات الإقليمية</b> .....                                   |
| 74 | الفرع الأول: تعريف التمويل المحلي.....  |
| 77 | الفرع الثاني: شروط التمويل المحلي.....  |
| 78 | الفرع الثالث: مشاكل التمويل المحلي.....   |
| 79 | الفرع الرابع: الأسس المحددة لأنواع ومعايير التمويل المحلي.....                              |
| 80 | <b>المطلب الثاني: الموارد المالية الذاتية للجماعات الإقليمية</b> .....                      |
| 80 | الفرع الأول: الموارد المالية الذاتية غير الجبائية للجماعات الإقليمية.....                   |
| 81 | الفرع الثاني: الموارد الجبائية للجماعات الإقليمية.....                                      |



|     |   |
|-----|---|
| 86  | <b>المطلب الثالث:</b> الموارد المالية الخارجية للجماعات الإقليمية تُحد من استقلاليتها المالية.....    |
| 87  | الفرع الأول: الإعانات والمساعدات المالية.....   |
| 89  | الفرع الثاني: القروض والتبرعات والهبات.....   |
| 91  | الفرع الثالث: صندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية.....   |
| 94  | الفرع الرابع: مدى ملاءمة الموارد المالية للجماعات الإقليمية الجزائرية للمهام المنوطة بها.....         |
| 99  | <b>المبحث الثاني: الأداء المالي في الجماعات الإقليمية</b> .....                                       |
| 99  | <b>المطلب الأول:</b> مفهوم الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....                                      |
| 99  | الفرع الأول: مفهوم الأداء.....  |
| 101 | الفرع الثاني: الأداء في القطاع العمومي.....   |
| 103 | فرع الثالث: التقييم أداء الجماعات الإقليمية.....  |
| 106 | <b>المطلب الثاني:</b> ماهية الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....                                     |
| 106 | الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي.....   |
| 108 | الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي للبلديات.....   |
| 109 | الفرع الثالث: الأداء المالي للجماعات الإقليمية والعوامل المؤثرة عليه.....                             |
| 110 | <b>المطلب الثالث:</b> معايير الأداء المالي وفعاليتها في الجماعات الإقليمية.....                       |
| 110 | الفرع الأول: معايير الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....   |
| 111 | الفرع الثاني: فعالية الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.....   |
| 120 | <b>المبحث الثالث: قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية</b> .....                                     |
| 120 | <b>المطلب الأول:</b> ماهية قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....                                 |
| 121 | الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....   |
| 122 | الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء المالي للبلديات.....  |
| 124 | الفرع الثالث: مشاكل وصعوبات قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....                                |
| 125 | <b>المطلب الثاني:</b> النسب المالية والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية..... |
| 129 | <b>المطلب الثالث:</b> تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....                                     |
| 129 | الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.....  |
| 130 | الفرع الثاني: مظاهر تحسين الأداء.....   |
| 132 | الفرع الثالث: معوقات تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....                                      |
| 135 | الفرع الرابع: علاقة تقييم الأداء المالي بتحسينه.....  |
| 138 | خلاصة.....  |

|     |  |
|-----|--|
| 139 | الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة..... |
| 142 | تمهيد.....   |
| 143 | المبحث الأول: تعريف بولاية البويرة.....  |
| 143 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية البويرة وموقعها الجغرافي.....  |
| 143 | الفرع الأول: لمحة تاريخية عن ولاية البويرة.....  |
| 145 | الفرع الثاني: الموقع الجغرافي لولاية البويرة.....  |
| 147 | المطلب الثاني: الخصائص الطبيعية لولاية البويرة.....  |
| 147 | الفرع الأول: تضاريس ولاية البويرة.....   |
| 148 | الفرع الثاني: المظاهر الجغرافية لولاية البويرة.....  |
| 150 | الفرع الثالث: المعطيات المناخية.....   |
| 151 | الفرع الرابع: المعطيات الهيدروغرافية.....  |
| 152 | الفرع الخامس: الجانب النباتي.....  |
| 153 | المطلب الثالث: المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لولاية البويرة.....   |
| 153 | الفرع الأول: الخدمات الصحية.....   |
| 154 | الفرع الثاني: الخدمات التعليمية.....   |
| 155 | الفرع الثالث: النقل.....   |
| 156 | الفرع الرابع: البريد وتكنولوجيا الاتصال.....   |
| 156 | الفرع الخامس: الخدمات الثقافية والسياحية.....  |
| 157 | الفرع السادس: الأنشطة الصناعية والزراعية.....  |
| 159 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....   |
| 159 | المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.....   |
| 162 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....  |
| 176 | المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.....  |
| 176 | المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.....  |
| 178 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....  |
| 182 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....  |
| 192 | خلاصة.....   |
| 195 | الخاتمة.....   |

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 203 | ..... قائمة المراجع |
| 218 | ..... الملاحق       |

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | الفرق بين الإدارة المحلية واللامركزية السياسية.....                                    | 24     |
| 02    | نسب السيولة.....   | 126    |
| 03    | المرونة المالية.....   | 127    |
| 04    | الكفاءة الإنتاجية.....   | 127    |
| 05    | النسب المالية الخاصة بإنتاجية الفرد في برامج البلدية.....                              | 128    |
| 06    | بلديات ودوائر ولاية البويرة.....   | 145    |
| 07    | توزيع عبارات الاستبيان على الابعاد في محاور الدراسة.....                               | 160    |
| 08    | الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الحماسي.....   | 160    |
| 09    | قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.....                                   | 161    |
| 10    | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.....   | 162    |
| 11    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية.....    | 163    |
| 12    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المورد البشري للجماعات الإقليمية.....             | 164    |
| 13    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية.....       | 165    |
| 14    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.....         | 166    |
| 15    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تتمين الممتلكات للجماعات الإقليمية.....           | 167    |
| 16    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.....           | 168    |
| 17    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية.....          | 169    |
| 18    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....      | 170    |
| 19    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....      | 171    |
| 20    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.....            | 172    |
| 21    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية..... | 173    |
| 22    | اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج.....   | 174    |
| 23    | اختبار ثبات استبيان الدراسة.....   | 174    |
| 24    | اختبار التوزيع الطبيعي.....  | 175    |
| 25    | توزيع افراد العينة حسب متغير الصنف.....  | 176    |
| 26    | توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.....  | 176    |
| 27    | توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....                                     | 177    |
| 28    | توزيع افراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.....                                       | 177    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 178 | توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.....  | 29 |
| 179 | المؤشرات الإحصائية لوصف ابعاد محور العوامل الداخلية.....  | 30 |
| 180 | المؤشرات الإحصائية لوصف ابعاد محور العوامل الخارجية.....  | 31 |
| 181 | المؤشرات الإحصائية لوصف ابعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.....   | 32 |
| 183 | اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.....                      | 33 |
| 185 | اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على اعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة..... | 34 |
| 186 | اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة                  | 35 |
| 188 | اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.....  | 36 |
| 189 | اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.....    | 37 |
| 191 | اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.....     | 38 |

# قائمة الأشكال

| قائمة الاشكال |                               |       |
|---------------|-------------------------------|-------|
| الصفحة        | العنوان                       | الرقم |
| 17            | سير نظام الإدارة المحلية      | 01    |
| 119           | عملية تقييم الأداء في البلدية | 02    |
| 147           | خريطة ولاية البويرة وحدودها   | 03    |



# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

| رقم الملاحق | عنوان الملاحق  |
|-------------|--|
| 01          | الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.  |
| 02          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية     |
| 03          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية.             |
| 04          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة ومحور إعداد قائمة المركز المالي.                            |
| 05          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية.                |
| 06          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.         |
| 07          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.                  |
| 08          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد تامين الممتلكات للجماعات الإقليمية.           |
| 09          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد تامين الممتلكات للجماعات الإقليمية.                    |
| 10          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.           |
| 11          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.                    |
| 12          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية.                   |
| 13          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.      |
| 14          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية                |
| 15          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية.               |
| 16          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.            |
| 17          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.                     |
| 18          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية. |
| 19          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.          |
| 20          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج.   |
| 21          | نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج.            |
| 22          | نتائج اختبار ثبات الاستبيان.   |
| 23          | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.  |
| 24          | نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.  |
| 25          | نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل الداخلية.   |
| 26          | نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل الخارجية.   |

|    |   |
|----|---|
| 27 | نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.   |
| 28 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.                             |
| 29 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة. |
| 30 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.                                   |
| 31 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.                        |
| 32 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.                          |
| 33 | نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.                           |

# قائمة المختصرات

| قائمة المختصرات |   |
|-----------------|---|
| CIES            | Comité d'intervention économique et social                |
| CCASS           | Conseil de la commune pour l'activation de secteur social |
| FCCL            | Fonds Commun de la Collectivité Local                     |
| CNEP            | Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance               |
| TVA             | Taxe sur la valeur ajoutée                                |
| TAP             | Taxe sur l'activité Professional                          |
| OECCA           | Ordre des Experts-Comptables et Comptable Agréés          |
| IFAC            | International Fédération of Accountants                   |
| NIH             | Not invented here   |
| INSFP           | Institut National Spécialisé de Formation Professionnelle |
| SPSS            | Statistical Package for the Social sciences               |

# مقدمة

1- تمهيد:

نظراً للتطورات الحاصلة في العالم الناتجة عن التقدم العلمي الهائل في جميع الميادين، ما أدى الى تغيير شامل في جميع ميادين الحياة، وساهم في تضاعف عدد السكان، وبحثهم عن الرفاهية والى تنمية مجتمعاتهم وهذا ما أدى الى القاء اعباء كبيرة على الدولة، ونتيجة لذلك زادت مهام الدولة، والتي تسعى الى التأثير في حياة السكان في العديد من الجوانب سواء كانت اجتماعية او اقتصادية وكذلك السياسية بهدف تحقيق الديمقراطية التشاركية أي جعل السكان جزء لا يتجزأ من إقليم الدولة، وذلك بتقديم خدمات عامة ومجانية من اجل تحقيق الرفاهية لهم، فزيادة المسؤوليات للدولة اتجاه السكان دفعها الى التنازل عن جزء من سلطتها ومسؤولياتها الإدارية الى هيئات محلية يتم انتخابها من طرف سكان الإقليم لكي تنوب عنها في انجاز المشاريع والقيام بالاستثمارات المحلية بغرض التنمية المحلية وتكون هذه الهيئات تحت رقابة الدولة واشرفها، وهكذا ازدادت أهمية الجماعات الإقليمية لإرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين، وتقديم الخدمات الأساسية للسكان والمساهمة في تحقيق متطلباتهم وحل مشكلاتهم والقيام بالمشاريع الإنتاجية التي تساهم في تنمية مجتمعاتهم المحلية.

وفي الجزائر تنوب عن الدولة الجماعات الإقليمية والمتمثلة في البلدية والولاية واللتان تضطلعان بعدة مهام تتعلق بتوفير مختلف الخدمات للمواطنين وتنفيذ أنشطة من اختصاص الدولة بالنيابة عنها، كما تقوم هذه الهيئات (الجماعات الإقليمية) بعدة اعمال وتسهر على تحقيق التنمية المحلية للإقليم الذي تنشط فيه، وبفعل النشاطات والخدمات المجانية التي تقدمها كل من الولاية والبلدية يترتب عنها نفقات مالية جسيمة ونجد ان الموارد المالية للجماعات الإقليمية محدودة وشحيحة وهو ما يقيد استقلاليتها المالية، مما يسبب عجزاً في ميزانيتها، وهذا ما يدفع الدولة الى تجنب ذلك العجز وخطر الوقوع في الإفلاس للجماعات الإقليمية بتقديم اعانات مالية لها عن طريق صندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية، أو بتقديم مساعدات بطريقة مباشرة، الا أن نفقات البلدية والولاية في تزايد مستمر وذلك راجع لتنامي حاجات المواطنين، ولا يمكن للجماعات الإقليمية تقليص نفقاتها، فبالرجوع الى التعليم رقم 47/10 المتعلقة بشروط وكيفية التمويل واعداد الميزانيات المحلية لسنة 2016، نجد أن اول ما تشير اليه هو عجز الدولة عن ضخ المزيد من الأموال لتغطية عجز ميزانية الجماعات الإقليمية (البلدية والولاية) نظراً للظرف الاقتصادي الحالي الذي تمر به البلاد، وهو ما يحتم عليها كما جاء بالنص الحرفي لها أن تعتمد على نفسها في تغطية عجزها أي محاولة تمويل نفسها بنفسها.

وهو ما يفرض على الدولة الآن وأكثر من أي وقت مضى اللجوء الى رؤية جديدة في إدارة الجماعات الإقليمية مبنية على التسيير العقلاني والفعال والمعاصر دون المساس بنوعية الخدمات العامة المجانية المقدمة للمواطنين.

## مقدمة

فكما نرى أن الجماعات الإقليمية بحاجة الى زيادة مواردها المالية ولن يتم ذلك إلا عن طريق تحسين أدائها المالي إما بزيادة الإيرادات المالية، الداخلية عن طريق تثمين الممتلكات، وزيادة الاستثمار المحلي المدر للموارد المالية والضرائب، أو القيام باستثمارات مالية خاصة بما لزيادة دخلها، وإدخال الإدارة الالكترونية وتحسين من فعالية المورد البشري داخل الجماعات الإقليمية وتكوينه احسن تكوين حتى يصبح اكثر كفاءة، والتقليل من النفقات العمومية عن طريق دراسة الانفاق العمومي، كما أنه لا يمكن تحسين الأداء المالي دون دراسته بالاعتماد على المؤشرات المالية والتحليل المالي العمومي.

إن قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية اصبح من الضروريات فهو يعطينا معلومات عن الوضعية المالية للجماعات الإقليمية، فمن خلال قياس الأداء المالي يمكن للجماعات الإقليمية من معرفة وضعيتها المالية وقدرتها على تغطية نفقاتها ، كما تمكنها تلك المؤشرات من مقارنة نفسها مع الجماعات الإقليمية الأخرى، بل تساعد كذلك على معرفة قدرة الجماعات الإقليمية على الادخار وبالتالي الاتجاه الى الاستثمار مستقبلاً، وهذا ما هو معمول به في العديد من دول العالم مثل فرنسا ، تونس، تركيا والولايات المتحدة الامريكية وغيرها من دول العالم.

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للجماعات الإقليمية منها ما هو داخلي كالموارد البشرية وتثمين الممتلكات الذي يعد موضوع الساعة في مالية الجماعات الإقليمية ومسك المحاسبة العمومية، ومنها ما هو خارجي كالاستثمار المحلي، والرقابة المالية على الجماعات الإقليمية، فالتحكم بهذه العوامل يؤدي الى تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية، مما يسهل على الجماعات الإقليمية الحصول على الاستقلالية المالية التي تمكنها مستقبلاً من التطور.

## 2- إشكالية الدراسة:

وأمام هذا الطرح تأتي إشكالية الدراسة وهي:

كيف يساهم تحسين الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية في تخفيف أعباء الدولة؟

## 3- الأسئلة الفرعية:

لمعالجة الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للجماعات الإقليمية موارد مالية خاصة بما تغطي بها نفقاتها؟
- هل هناك مؤشرات خاصة بقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية؟
- ما هي العوامل المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة؟



#### 4-فرضيات البحث:

تفترض هذه الدراسة والتي تبحث في تحسين الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية كرهان لتخفيف أعباء الدولة، على ما يلي:

##### • الفرضية الرئيسية:

- يساهم تحسين الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية في تخفيف أعباء الدولة، فتحسن الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية يؤدي الى كفاية مواردها المالية واعتمادها على نفسها في تغطية نفقاتها مما يقلل اعتمادها على الدولة في التمويل وهذا ما يؤدي الى تخفيف أعباء الدولة.

##### • الفرضيات الفرعية:

- للجماعات الإقليمية موارد مالية خاصة بها تستخدمها في تغطية نفقاتها.
- توجد مجموعة من المؤشرات يمكن استخدامها لقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية
- هناك مجموعة من العوامل تؤثر على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية مثل تكنولوجيا المعلومات والمورد البشري والقوانين والتشريعات والمحاسبة العمومية وتثمين الممتلكات والرقابة المالية والاستثمار المحلي.

#### 5-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا العمل من ضوء التحولات السياسية والاقتصادية التي صاحبت مفهوم الدولة الحديثة القائمة على سيادة القانون والديمقراطية، والدور الكبير الذي تلعبه الجماعات الإقليمية في مجال الخدمات العمومية التي تقدمها للمواطنين، فهذه الخدمات العمومية في تطور مستمر مما أدى إلى زيادة في الإنفاق المحلي، ومع شح الموارد المالية للدولة، والعجز المالي المزمع الذي تعاني منه ميزانية الجماعات الإقليمية (البلدية والولاية)، وهذا الأمر يدفع برؤساء المجالس البلدية والمجالس الولائية إلى إيجاد سبل للوقاية من التعرض للإفلاس المحلي، وعدم هدر الموارد المالية الشحيحة، والذي قد يؤثر في الأخير على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، فالدولة لم تعد قادرة في الآونة الأخيرة على تقديم مساعدات للجماعات الإقليمية لتغطية عجزها، بل على الجماعات الإقليمية خلق ثروة لنفسها عن طريق تثمين ممتلكاتها وتشجيع ودعم الاستثمار المحلي والمشاركة فيه بهدف زيادة مواردها المالية والتمتع بالاستقلالية المالية التي تمكنها من ابتكار طرق تمويل محلية خاصة بها، وتأتي أهمية هذه الدراسة إلى التنويه على ضرورة إدخال الطرق الكمية لقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية أي استخدام طرق التحليل المالي العمومي، لمعرفة الوضعية المالية للجماعات الإقليمية، وكذلك استخدام الطرق الكيفية لتقييم أدائها المالي بغية تحسينه ومعرفة مواطن ضعف التمويل المحلي للجماعات الإقليمية.

#### 6-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للجماعات الإقليمية وكيفية تحسينه؛
- المحافظة على الموارد المالية للجماعات الإقليمية وكيفية زيادتها والتقليل وترشيد النفقات وتوجيهها، وكيف تؤثر الموارد المالية على استقلالية الجماعات الإقليمية؛
- حاولنا إبراز أهمية استخدام المؤشرات الكمية لقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية أي التحليل المالي العمومي، ودراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

### 7- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات على موظفي بلديات البويرة سنة 2023.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في الجماعات الإقليمية لولاية البويرة أي بلديات ولاية البويرة.

### 8- منهجية البحث:

اعتمدنا في الدراسة على عدة أنواع من المناهج بما يتلاءم مع متطلبات كل فصل، فقد اعتمدنا على المنهج التاريخي الوصفي، وذلك بما يتلاءم مع السرد الكرونولوجي لأهم القوانين المنظمة للجماعات الإقليمية، ووصف أهم المراحل التي مرت بها وتطور مهامها والأدوار المنوطة بها، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات والآراء والحقائق عن طريق توزيع استبانة على مجموعة من موظفي البلديات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، ومن ثمة محاولة تفسيرها وتحليلها.

وحتى تتمكن من القيام بهذا البحث لجأنا إلى المسح المكتبي وهذا بغرض الوقوف على ما تناوله الكتب عن هذا الموضوع، ومذكرات الدكتوراه، بالإضافة إلى القوانين والمنشورات، والجرائد الرسمية، والنصوص التنظيمية والاتفاقيات، ومواقع الانترنت وتقارير المؤسسات المتخصصة التي لها علاقة بمجال البحث ومن أهمها:

- موقع وزارة الداخلية والجماعات الإقليمية؛

- موقع وزارة المالية؛

- موقع الجرائد الرسمية الجزائرية؛

- موقع الجرائد الرسمية الفرنسية؛

- تقارير البنك الدولي؛

- ملتقيات وطنية ودولية؛

- مجلات وطنية ودولية.

### 9- الدراسات السابقة:

لم يحظى موضوع تحسين الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية بدراسات محلية فكل الدراسات الجزائرية التي تحدثت عن الجماعات الإقليمية كانت تركز على الجانب القانوني فقط كاستقلالية الجماعات الإقليمية ودراسات أخرى تركز على التمويل المحلي، وهناك دراسات أخرى ركزت على التنمية المحلية، إلا أن هناك دراسات أجنبية تحدثت عن الأداء المالي للجماعات الإقليمية، ومن بين أهم الدراسات التي تحدثت عن الجماعات الإقليمية والتي كانت قريبة من هذا الموضوع نذكر الدراسات التالية:

الدراسات باللغة العربية:

– الدراسة الأولى:

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير وقام بإنجازها محمد ناصر موسى حمدان المشابقة، (2008/2007)، بعنوان "العوامل المؤثرة على الاداء المالي للمجالس البلدية الاردنية"، وفي هذه الدراسة تناول الباحث الاشكالية التالية: ماهي العوامل المؤثرة على الاداء المالي للمجالس البلدية الاردنية؟ هدفت هذه الدراسة تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية وهي أساساً: التشريعات والقوانين المالية، وكل من العوامل السلوكية والتنظيمية، والتكنولوجية، ورقابة ديوان المحاسبة، بالإضافة إلى تأثير عملية الدمج للمجالس البلدية، لتحديد تأثير كل عامل من العوامل السابقة، والتعرف على طبيعة التأثير الذي أحدثه على الوضع المالي القائم في المجالس البلدية. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اعتماد مصادر أولية، ومصادر ثانوية، وذلك من خلال الكتب والمراجع والدراسات النظرية، والتجريبية، والأبحاث والدوريات، بالإضافة إلى تصميم وتطوير استبانة علمية محكمة، تم توزيعها على (319) فرداً، وقد خضع للتحليل منها (280) استبانة فقط، أي ما نسبته (87.78%) من أعداد الاستبانات الإجمالي الموزع، وتم تحليل بياناتها واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الوصفية والتحليلية الإحصائية المناسبة، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي ومعاملات الارتباط.

وقد توصلت الدراسة إلى عديد من الاستنتاجات، التي يمكن إجمالها، كالاتي:

- إن هناك تأثيراً واضحاً لمتغيرات الدراسة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية.
- أظهرت الدراسة أن الأداء المالي للمجالس البلدية يتأثر بدرجة عالية نسبياً بالقوانين والتشريعات، ويرجع ذلك إلى وجود صعوبات تتعلق بالمتغيرات المتكررة بالقوانين المالية، بالإضافة إلى صعوبتها وعدم ملاءمتها.
- بينت الدراسة أن الأداء المالي للمجالس البلدية يتأثر بدرجة عالية نسبياً بالعوامل التنظيمية، ومن أبرزها: التخصص في العمل، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى تناسب السلطات مع المسؤوليات المنوطة بالأقسام والإدارات.

■ أما بقية متغيرات الدراسة، وهي العوامل السلوكية ورقابة ديوان المحاسبة وعملية الدمج للمجالس البلدية، فكانت ذات درجة تأثير منخفضة نسبياً.

#### – الدراسة الثانية:

هذه الدراسة عبارة عن اطروحة دكتوراه وقام بإنجازها **خنفري خيضر**، (2010/2011)، بعنوان "تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق". وفي هذه الدراسة تناول الباحث الإشكالية التالية: هل يمثل نظام تمويل التنمية المحلية الحالي نظاماً فعالاً أم يجب تجديده؟ وفي هذه الحالة: ما هي الإستراتيجية المثلى التي ينبغي إتباعها من اجل تجديد نظام تمويل التنمية المحلية؟

وقد ركز في هذه الدراسة على ماهية التنمية بشكل عام ثم عرف التنمية المحلية واهم مقوماتها، ثم بعد ذلك عرف التمويل المحلي وبين علاقتها مع التنمية المحلية، ثم تطرق الى الجماعات المحلية متمثلة في البلدية والولاية، ثم قام بتشخيص لواقع تمويل التنمية المحلية من خلال تحليل ادوات التنمية المحلية، ثم تطرق لكيفية اصلاح ادوات التنمية المحلية، وختمها بدراسة تطبيقية لواقع تمويل التنمية المحلية في ولاية –بومرداس- ومن بين اهم النتائج التي توصل اليها ان الجماعات المحلية بما فيها ولاية بومرداس تعاني من اجل القيام بواجباتها في ظل التمويل الحالي.

#### – الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة عبارة عن مقال تم إنجازه من طرف **علي دي**، (2016)، وكان بعنوان "أهمية تطوير استراتيجية مالية للبلدية لمواجهة عجز الموازنة: تصور وافاق للحالة الجزائرية"، وفي هذه الدراسة تناول الباحث الإشكالية التالية: ضرورة تبني البلدية في الجزائر وفي سائر الدول العربية استراتيجية مالية تتيح لها تلبية حاجات المواطنين على نحو افضل بموازاة المحافظة على سلامة الأداء المالي، بحيث يصبح العجز الموازي هو الاستثناء، وقد تناول هذا البحث أهمية تطوير استراتيجية مالية للبلدية لمواجهة مخاطر الديون المالية للبلدية، كما يشرح كيفية اعداد وتنفيذ هذه الاستراتيجية في البلدية وفق مسار الطرح الاستراتيجي، الذي يمثل حلقة التشخيص المالي فيه المرحلة المحورية الضامنة لنجاح اعداد الاستراتيجية وتنفيذها، كما يتناول هذا البحث أدوات تنفيذ الاستراتيجية المالية البلدية، ولاسيما تطوير أساليب في التسيير (الإدارة) والجبائية (الضريبة) لخفض التكاليف من جهة وزيادة المداخيل من جهة أخرى، مع متابعة تطور حاجات المواطنين من اجل توقع النفقات المستقبلية بحيث تترافق الزيادات الضريبية بتحسينات الخدمة العمومية، وأخيراً يعرض البحث بعض المؤشرات لمالية التي تتيح متابعة الصحة المالية للبلدية، وما يعيب هذا البحث خلوه من جانب تطبيقي أي كيفية تطبيق استراتيجية مالية للبلدية، او دراسة استثنائية تبين لنا وضعية المالية للبلدية، اما اهم النتائج المتوصل اليها فهي على النحو التالي: ان تبني

استراتيجية مالية اصبح ضرورة حتمية لكي تحقق البلدية الأداء المالي الذي يضمن استقرار نشاطها العام المحلي، ويجنبها كل احتمالات العسر المالي او حتى الإفلاس المالي.

#### – الدراسة الرابعة:

هذه الدراسة عبارة عن مقال قام به كل من إبراهيم عبد موسى السعبري والاء معين كاظم فخر الدين (2017) وكانت بعنوان "نموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء بحث تطبيقي في (مديرية بلدية النجف الاشرف)، وتتمثل مشكلة البحث في ان عملية اعداد الموازنة العامة للدولة في العراق يجري منذ زمن بعيد والى الوقت الحالي وفق أسلوب موازنة البنود (التقليدية) وهذا الأسلوب لا ينسجم مع التطورات الحاصلة في حجم الموارد والانفاق والمسؤولة عنها الوحدات الحكومية اذ يتم وضع التقديرات وفق معايير غير عملية، وأن الاستمرار في اتباع هذا الأسلوب يؤدي الى عدم ربط عملية التخطيط بالموازنة مما يؤدي الى ظهور مشاكل عديدة تتمثل في ضعف الرقابة على كفاءة الأداء المالي وسوء توزيع الموارد والانفاق غير الرشيد. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن موازنة البرامج والأداء تؤدي الى ترشيد وضغط النفقات العامة من خلال التخطيط الدقيق للتكاليف الخاصة بكل نشاط ومن ثم تقدير تكاليف البرامج وبالتالي فإن هذه التكاليف المقدرة سوف تكون قريبة الى حد ما من التكاليف الفعلية الامر الذي يؤدي الى الحد من الاسراف في الموارد العامة، كما أن تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء يتطلب توفير كادر محاسبي واداري وهندسي مؤهل وكفؤ ومدرب لمديرية البلدية لغرض إمكانية تطبيق الموازنة المذكور في المديرية، وكذلك اجراء تغيير جوهري في أساليب العمل الإداري والمحاسبي، وتهيئة وتدريب العاملين والمختصين في مجال محاسبة التكاليف وعلوم القياس المالي.

#### – الدراسة الخامسة:

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير وقام بانجازها ايداد حسني محمد إسماعيل، (2019)، وكانت بعنوان "اثر رأس المال النفسي على الأداء المالي للهيئات المحلية في قطاع غزة (دراسة تحليلية وتطبيقية)" وهدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر رأس المال النفسي على الأداء المالي للهيئات المحلية في قطاع غزة، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالاطار النظري الذي تحدث فيه الباحث عن الاطار النظري لرأس المال الفكري والأداء المالي وأخيراً تحدث عن الهيئات المحلية بقطاع غزة، اما الاطار العملي فقد تم استخدام الاستبانة التي تتناسب مع موضوع الدراسة وفرضياتها لجمع البيانات الاولية المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم تحليل النسب المالية لجميع بلديات قطاع غزة على مدار ثلاث سنوات وهي 2014، 2015، 2016 لقياس الأداء المالي، ومن اهم النتائج المتوصل اليها

## مقدمة

انه تبين من تحليل فقرات الاستبانة أن موظفي الدائرة المالية والإدارية في الهيئات المحلية في قطاع غزة يتوافر لديهم ابعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الكفاءة الذاتية بنسبة 80%، والامل بنسبة 79%، والتفاؤل بنسبة 71%، والمرونة بنسبة 78% ، وقد تبين ان هناك تبايناً في تأثير ابعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، والمرونة) على متوسط مؤشرات السيولة في الهيئات المحلية.

### الدراسة السادسة:

هذه الدراسة عبارة عن مقال قامت به الباحثة رزان عودة محمد أبو حطب، (2021)، وكانت بعنوان "العوامل المؤثرة على الأداء المالي في البلديات: دراسة حالة بلدية الفحيص"، وفي هذه الدراسة تناولت الباحثة الإشكالية التالية: **ما هي العوامل المؤثرة على الأداء المالي في بلدية الفحيص؟** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المالي في البلديات كدراسة حالة في بلدية الفحيص ولتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع لمنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية شملت عدداً من العاملين في بلدية الفحيص وبلغ عددهم 20 موظف وموظفة من العاملين في بلدية الفحيص ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة اتفاق افراد العينة على أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للبلديات بشكل عام وفي بلدية الفحيص بشكل خاص وبشكل مرتفع، كما وأشارت نتائج الدراسة الى اتفاق العاملين على أن القوانين والتشريعات، والعوامل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي في بلدية الفحيص وهذا التأثير مرتفع من وجهة نظرهم.

كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير القوانين والتشريعات على الأداء المالي في البلدية الفحيص وهذا يعني ان متغير القوانين والتشريعات مسؤول عن تعزيز ما نسبته 1.2% من الأداء المالي بلدية الفحيص، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير العوامل التنظيمية وبين الأداء المالي لبلدية الفحيص وهذا يعني أن متغير العوامل التنظيمية مسؤول عن المساهمة بما نسبته 57.9% من الأداء المالي في بلدية الفحيص، وأخيراً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تكنولوجيا المعلومات في البلدية فهي مسؤولة عن تأثير بما نسبته 4.9% من الأداء المالي لبلدية الفحيص وهي نسبة مؤثرة.

وقد اوصت الدراسة بضرورة ان تقوم بلدية الفحيص بوضع سياسة استراتيجية يتم من خلالها متابعة تطبيق العوامل التي تؤثر على الأداء المالي لزيادة تحسين أدائها المالي، وان تقوم البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص بإدخال تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر في أداء العمل البلدي مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي.

### – الدراسة الثامنة:

هذه دراسة عبارة عن مقال قامت به **عقون سعاد**، (2022)، وكانت بعنوان "مساهمة تقييم الأداء المالي للبلديات في توجيه قرارات تمويل التنمية المحلية حالة برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية -تونس، وفي هذه الدراسة تناولت الباحثة الإشكالية التالية: فيما تكمن الآلية المعتمدة من قبل صندوق القرض والمساعدات الجماعية المحلية التونسي في توزيع المساعدات والمنح؟ وما هي الدروس المستخلصة منها؟

وهدفت الدراسة تسليط الضوء على ضرورة ربط الإعانات المقدمة للبلديات بنتائج التحليل المالي لضمان تحميل المسؤولين المحليين مسؤولية تحسين الأداء، واعتمدت الباحثة على وصف منهجية عمل برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية التونسي، ومن خلال جمع مختلف المعطيات المتعلقة بالبرنامج توصلت الى ان طريقة اسناد المساعدات ترتبط بمجموعة من الشروط الواجب تحقيقها بخصوص ثلاث مجالات للأداء المحلي، وتبعث بذلك على نشر روح العمل وتدعيم المسؤولية في تحسين الأداء المحلي للبلديات.

الدراسات السابقة باللغة الفرنسية:  
الدراسة الأولى:

هذه الدراسة عبارة عن مقال قامت بها « **DUBOYS Céline** »، (2016)، هذه الدراسة بعنوان تميز الوضع المالي للجماعات الإقليمية **«caractériser la situation financière d'une collectivité**»، وفي هذه الدراسة تناولت الباحثة الإشكالية التالية: هل يمكننا اعتبار ان مالية الجماعات الإقليمية بصحة جيدة، اذا اضطروا الى تقليص نفقاتهم وتأجيل استثماراتهم وزيادة الضرائب والمديونية؟ وتهدف هذه الدراسة الى تبيان المخاطر المالية التي قد تتعرض لها الجماعات الإقليمية في ظل محدودية المعلومات المالية التي تقدمها المحاسبة العمومية، وتم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث محاور رئيسية، فقد ناقشت في المحور الأول واقع المخاطر المالية واهداف التحليل المالي للجماعات الإقليمية، وفي المحور الثاني طرحت الباحثة مسألة كفاية وملاءمة وموثوقية المعلومات المحاسبية والمالية لتلبية اهداف التحليل المالي، في المحور الأخير تحدثت حول فائدة التحليل المالي للجماعات الإقليمية واستخدام الطرق المختلفة للتحليل المالي، وما هي الطرق الأنسب والأكثر صلة بالجماعات الإقليمية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ومن أهمها: ابرزت الدراسة عدم وجود خطر افلاس الجماعات الإقليمية الفرنسية الا اذا حدثت ازمة اقتصادية في الدولة، وفي حالة افلاس الجماعات الإقليمية سوف يتأثر المواطن البسيط بالدرجة الأولى نتيجة تدهور الخدمات ، ثم الموردین ثم دافعي الضرائب للجماعات الإقليمية الفرنسية ، كما أكدت الدراسة وجود عدة قيود مفروضة على المعلومات المحاسبية مما يصعب من عملية تقييم المخاطر المالية على الرغم من المساهمة التي يمكن ان يقدمها تحليل الميزانية العمومية

لفهم الوضع المالي بالرغم من الإصلاحات المحاسبية، فالتحليل الميزانية العمومية في الجماعات الإقليمية الفرنسية هامشي وغير مقنع.

### 10- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

هذه الدراسة على عكس الدراسات السابقة التي كانت تهتم بالجانب القانوني والتنظيمي للجماعات الإقليمية في الجزائر، مهملتاً الجانب المالي والتحليل المالي، فالدراسات السابقة لم تتناول مؤشرات الأداء المالي ولم تتحدث عن كيفية تقييم الأداء المالي للجماعات الإقليمية والسبب هو أن الجماعات الإقليمية كيان ذو طابع عمومي اداري، متناسين حاجة الجماعات الإقليمية الى التمويل والى زيادة مواردها المالية وتحسينها، لتغطية الأعباء المالية التي عليها والتخلص من المديونية المالية التي تعاني منها، والنجاة من خطر الإفلاس المالي الذي يحوم حول العديد من البلديات الجزائرية، كما قمنا بمعالجة استبيان يحتوي على محاور وابعاد تصب في معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للجماعات الإقليمية بهدف تحسينه.

### 11- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الواردة في الدراسة وعلى الأسئلة الفرعية، ولتأكد من صحة الفرضيات او عدم صحتها والتي تم بناء الدراسة عليها، والوصول الى الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول وهي:

#### الفصل الأول:

في الفصل الأول تحدثنا عن ماهية المركزية الإدارية واللامركزية من حيث المفهوم والخصائص ، كما عرفنا الإدارة المحلية، وأسباب اخذ دول العالم بنظام الإدارة المحلية ، كما ذكرنا خصائصها وأهدافها، وتطرقنا الى الصور المشابهة للإدارة المحلية واسس ومقومات الإدارة المحلية، كما تحدثنا عن ماهية الجماعات الإقليمية من حيث المفهوم والخصوصيات ومهام الجماعات الإقليمية، وتطرقنا الى المسار التاريخي للجماعات الإقليمية في الجزائر، وتكلمنا كذلك عن تنظيم الجماعات الإقليمية في الجزائر حسب قانون 2012، وفي الأخير تطرقنا الى استقلالية الجماعات الإقليمية ومعايير الاستقلال للجماعات الإقليمية وفصلنا أكثر عن الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية.

#### الفصل الثاني:

نتطرق في هذا الفصل الى التمويل المحلي من حيث التعريف والشروط كما نتحدث عن المشاكل التي يتخبط فيها التمويل المحلي كما تكلمنا عن أنواع التمويل المحلي ومعايير، وتطرقنا الى الموارد المالية الذاتية للجماعات الإقليمية وتطرقنا كذلك الى الموارد المالية الخارجية للجماعات الإقليمية والتي تحد من الاستقلالية المالية



للجماعات الإقليمية، كما تطرقنا الى مشكلة عدم ملائمة الموارد المالية للمهام الجماعات الإقليمية، كما تحدثنا عن الأداء المالي للجماعات الإقليمية فقد قمنا بتعريفه وفصلنا في معاييره وفعالته، وتكلمنا كذلك عن كيفية قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية وعن أهمية ذلك، وادرجنا مجموعة من النسب والمؤشرات المستخدمة في عملية قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية وفي الأخير تحدثنا عن سبل تحسن الأداء المالي للجماعات الإقليمية، وعن مظاهر تحسن الأداء المالي، وعن المعوقات التي تواجهها الجماعات الإقليمية في سبيل تحسين أدائها، وفي الأخير ذكرنا العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء المالي وتحسينه.

### الفصل الثالث:

في هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، حيث قمنا بتعريف بولاية البويرة وتحدثنا عن خصائصها الطبيعية وعن المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية للولاية، ثم قمنا بمعالجة مجموعة من الاستبانات قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي الجماعات الإقليمية لولاية البويرة، باستخدام برنامج SPSS، ثم قمنا بتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية، ثم التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، وفي الأخير اختبرنا فرضيات الدراسة.

# الفصل الأول

مدخل الى الإدارة المحلية والجماعات

الإقليمية الجزائرية

## الفصل الأول: مدخل الى الإدارة المحلية والجماعات الإقليمية الجزائرية.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المركزية واللامركزية الإدارية والإدارة المحلية

المطلب الأول: ماهية المركزية واللامركزية الإدارية

الفرع الأول: ماهية المركزية الإدارية

الفرع الثاني: ماهية اللامركزية الادارية

المطلب الثاني: ماهية الإدارة المحلية

الفرع الأول: ظهور ونشأة الإدارة المحلية

الفرع الثاني: تعريف الإدارة المحلية

الفرع الثالث: أسباب الاخذ بنظام الإدارة المحلية

الفرع الرابع: خصائص الإدارة المحلية

الفرع الخامس: اهداف الإدارة المحلية

الفرع السادس: الإدارة المحلية والصور المشابهة لها

المطلب الثالث: أسس ومقومات الإدارة المحلية

المبحث الثاني: الجماعات الإقليمية في الجزائر

المطلب الأول: المسار التاريخي للجماعات الإقليمية الجزائرية من فترة الاستعمار الفرنسي الى غاية سنة 1990

الفرع الأول: المسار التاريخي للولاية

الفرع الثاني: المسار التاريخي للبلدية

المطلب الثاني: مفهوم الجماعات الإقليمية وخصوصياتها ومهامها.

الفرع الأول: مفهوم الجماعات الإقليمية

الفرع الثاني: خصوصيات الجماعات الإقليمية

الفرع الثالث: مهام الجماعات الاقليمية

المطلب الثالث: تنظيم الجماعات الإقليمية في عهد التعددية الحزبية حسب قانون 2012

الفرع الأول: الولاية والمجلس الشعبي الولائي

الفرع الثاني: البلدية والمجلس الشعبي البلدي

المبحث الثالث: استقلالية الجماعات الإقليمية

المطلب الأول: مفهوم استقلالية الجماعات الإقليمية

الفرع الأول: تعريف الاستقلال

الفرع الثاني: معايير الاستقلال للجماعات الإقليمية

الفرع الثالث: حدود استقلالية الجماعات الإقليمية

المطلب الثاني: مظاهر استقلالية الجماعات الإقليمية

المطلب الثالث: الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية

خلاصة

تمهيد:

إن قرب الإدارات المحلية من المواطنين يجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجاتهم المحلية وتوفير الفرص لتنفيذ السياسات بنجاح، وبالتالي تصبح تلك السياسات حقيقة ملموسة لإرضاء تطلعات الجمهور المحلي، نظراً لقدراتها العالية في حل المشكلات وتلبية الاحتياجات.

ويرتكز التنظيم الإداري في أي دولة على أساليب فنية تتمثل في المركزية واللامركزية كسبيل لتوزيع النشاط الإداري بين مختلف الأجهزة الإدارية في الدولة.

وأقرت الدولة الجزائرية في دستورها وأحكام مختلف قوانينها على ضرورة اعتماد نظام الإدارة المحلية كأسلوب للتنظيم الإداري، بما في ذلك توزيع الوظائف الإدارية المركزية بين الأجهزة والهيئات المحلية المستقلة المنتخبة التي تمارس نشاطها، وتخضع صلاحياتهم لإشراف الوكالة المركزية.

فالجزائر ومنذ سنوات مضت، حاولت إرساء مبدأ اللامركزية، الذي يعتبر أهم وسيلة لتحقيق التنمية المحلية سواء على المستوى المحلي أو الوطني، ويتضح هذا جلياً من خلال الصلاحيات الواسعة التي أوكلتها للإدارة المحلية التي يطلق عليها مصطلح الجماعات الإقليمية في القوانين الجزائرية وهما البلدية والولاية، فالجماعات الإقليمية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الدولة، فهي تابعة لها بالرغم من كونها صورة من صور اللامركزية الإدارية، فاللامركزية الإدارية تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري والذي يعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة والهيئات الإدارية المنتخبة بشكل ديمقراطي والتي تمنح لسكان المناطق المحلية الحق في مباشرة شؤونهم ومرافقهم بأنفسهم عن طريق المجالس المحلية المنتخبة التي تكون تحت رقابة السلطة المركزية. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي

**المبحث الأول: ماهية المركزية واللامركزية الإدارية والإدارة المحلية.**

**المبحث الثاني: الجماعات الإقليمية الجزائرية.**

**المبحث الثالث: استقلالية الجماعات الإقليمية.**

### المبحث الأول: ماهية المركزية واللامركزية الإدارية والإدارة المحلية:

عرفت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بالإدارات المحلية، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في الحكم الرشيد وتسيير شؤونهم المحلية من قبل اشخاص محليين يتم اختيارهم من طرف سكان الاقليم، الى جانب تقلص دور الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دوراً أكبر في عمليات التنمية.

وجعل الدولة أكثر قرباً من الناس، ووجود الادارة المحلية هو تجسيد لمبدأ الديمقراطية، ومن اجل هذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، ففي المطلب الأول تكلمنا عن المركزية واللامركزية الإدارية، أما المطلب الثاني فقد تناولنا فيه ماهية الادارة المحلية والمطلب الثالث والأخير خصصناه لأسس ومقومات الادارة المحلية.

### المطلب الأول: ماهية المركزية واللامركزية الإدارية:

يرتكز التنظيم الإداري في أي دولة على أساليب فنية تتمثل في المركزية واللامركزية وهما وسيلتان تستخدمان لتوزيع النشاط الإداري بين مختلف الأجهزة والهيئات الإدارية بالدولة. فالتنظيم الإداري في أي دولة يقوم على أجهزة وادارات مركزية وأخرى لامركزية مهما كان النظام السياسي والاقتصادي السائد في تلك الدولة.

واختلاف الأنظمة بين الدول يكمن في مدى الأخذ بنظام المركزية أو اللامركزية مع المراعاة في ذلك المعايير السائدة في المجال السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي.

### الفرع الأول: ماهية المركزية الإدارية:

يعد أسلوب المركزية الإدارية من أقدم الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة الدولة ونعني به انفراد السلطة بإدارة الدولة وتسييرها وذلك عن طريق فروعها الخاضعين لسلطة الدولة مباشرة، وكان هذا المبدأ ساري المفعول قديماً نظراً لمحدودية مهام الدولة آن ذاك ولهذا المبدأ عدة خصائص وعيوب وسنوضحها في هذا الفرع.

### أولاً: مفهوم المركزية الإداري

اختلفت التعاريف المركزية الإدارية وتعددت فهناك من عرفها بأنها انفراد سلطة إدارية واحدة مقرها العاصمة بممارسة الوظيفة الإدارية بالدولة عن طريق فروعها وموظفيها التابعين لسلطتها الرئاسية سواء من داخل العاصمة أو خارجها<sup>1</sup>.

ويقصد بالمركزية الإدارية قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة وهم وزراء دون مشاركة من هيئات أخرى، فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة، ففي

<sup>1</sup> لزرق حبشي، الجوانب النظرية والتطبيقية للإدارة المحلية في الجزائر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 17.

ضوء النظام المركزي تباشر السلطة المركزية الشؤون الوطنية والمحلية عن طريق ممثليها في العاصمة، فهي إذن تقوم على استقطاب السلطات الإدارية وتجميعها في يد شخص واحد أو هيئة واحدة غير انه لا ينبغي أن يفهم من أن تركيز السلطة يعني عدم تقسيم أراضي الدولة إلى أقسام إدارية على أسس جغرافية أو اجتماعية أو تاريخية، ذلك انه لا يمكن تصور قيام دولة بتسيير شؤون كل أجزاء الإقليم عن طريق جهازها المركزي وحده، بل لا مفر من توزيع العمل على إدارتها المختلفة كل ما في الأمر أن هذه الوحدات تقوم بعملها تحت إشراف مباشر وكامل للسلطة المركزية وليس لها وجود ذاتي وقانوني مستقل<sup>1</sup>.

وهي أسلوب تنظيمي يفترض قيام إدارة عامة داخل عاصمة الدولة على أن تتصرف هذه الإدارة مباشرة مختلف الوظائف الإدارية مع إخضاع جميع العاملين بالإدارات العامة وفروعها المصلحية والإقليمية على مختلف مستوياتهم الهرمية لهيمنة الرئيس الإداري المركزي الأعلى، اي صدور الإدارة المركزية عن جهة واحدة أو جهات متعددة طالما كانت هذه الجهات تابعة للسلطة الرئاسية العليا ممثلة لها<sup>2</sup>.

وبالنظر إلى هذا التعريف نلاحظ أن المركزية الإدارية هي عملية سيطرة وتحكم كامل للأجهزة المركزية المتواجدة بالعاصمة على كافة كيان الجهاز الإداري للدولة.

ويرى الدكتور سليمان الطماوي بأن "المركزية الإدارية هي تركيز الوظيفة الإدارية في الدولة في يد ممثلي الحكومة المركزية وهم الوزراء دون مشاركة الهيئات الأخرى فهي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة"<sup>3</sup>.

ويقصد بالمركزية الإدارية كذلك ربط كل المرافق العمومية بمركز موحد ووحيد يتمثل في الدولة مع إمكانية تفويض القيام ببعض مهامها إلى ممثليها على مستوى الإقليم (الإدارات المحلية) وبمفهوم آخر نعني تركيز السلطات الإدارية في يد ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة وهم الوزراء دون مشاركة الهيئات الأخرى، وحصراً مختلف مظاهر الوظيفة الإدارية في الدولة في أيدي أعضاء الحكومة وتابعيهم في العاصمة أو في الأقاليم مع خضوعهم للرقابة الرئاسية التي يمارسها الوزير المختص<sup>4</sup>.

ومن هذا المنطلق تؤدي المركزية الإدارية حتماً إلى تركيز أعمال الإدارة في جميع أنحاء الدولة في يد هيئة واحدة بحيث لا يث في أي شأن من شؤونها دون الرجوع لتلك الرئاسة العليا وموافقتها عليه ولا يشترط في المركزية الإدارية أن يكون الرئيس يمثل هيئة تتكون من عدة أفراد، كما يجوز في النظام المركزي السماح بتحويل مرؤوس حق إصدار

<sup>1</sup> عمار بوضياف، شرح قانون الولاية والبلدية، دار الجسور، الجزائر، سنة 2012، ص13.

<sup>2</sup> مهند نوح، القانون الإداري 1، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص62.

<sup>3</sup> خيضر خنفر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2010/2011، ص50-51.

<sup>4</sup> احمد مدوح وآخرون، المركزية الإدارية وعلاقتها بالإدارة العامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية- العدد 24(01)، جامعة زيان عاشور الجلفة، دون سنة نشر، ص195.

القرارات التنفيذية دون حاجة إلى تصديق الرئيس ولكن في هذه الحالة تظل قرارات المرؤوس تخضع لسلطات رئيسه الذي يكون له الحق في إلغائها أو تعديلها<sup>1</sup>.

واستناداً الى هذه التعاريف نرى أن المركزية الإدارية هي وحدة الإدارة في الدولة وعدم تقسيم وحصر الوظيفة الإدارية في يد السلطات المركزية بواسطة أجهزة إدارية متخصصة وهذا ما يجعل النمط الإداري موحد، وإقامة أسلوب اداري متدرج يحتوي على مجموعة من المراتب متناسقة مرتبطة أساساً بالسلطة الرئاسية.

ويوجد في الدول المعاصرة ثلاث مجالات للمركزية:

### ● المركزية السياسية:

وفيها يخضع إقليم الدولة لإدارة سلطة سياسية واحدة، وبالتالي تكون الوظيفة التشريعية والقضائية والتنفيذية مركزة في يد الحكومة المركزية، دونما مشاركة في أي من هذه السلطات.

### ● المركزية الاقتصادية:

وتسود في بعض الدول المعاصرة، حيث تتولى السلطات المركزية في الدولة توجيه الاقتصاد والتخطيط الكلي أو الجزئي له.

### ● المركزية الإدارية:

وهي التي توجد في المجال الإداري، بحيث تكون سلطة البت النهائي في شؤون الإدارة بيد الحكومة المركزية بالعاصمة<sup>2</sup>.

### ثانياً: أركان المركزية الإدارية:

من المفهوم السابق ذكره نستنتج أن النظام المركزي يقوم على ثلاث دعائم وهي:

#### 1. تركيز السلطة الإدارية بين أيدي الإدارة المركزية (الحصرية):

طالما استأثرت الإدارة المركزية في العاصمة بكل السلطات المخولة لها إدارياً، فإنه يترتب على ذلك تجريد أعوان الإدارة في مختلف الأجهزة والنواحي من سلطة القرار والتفرد به. وهذا لا يعني أن يقوم الوزير المختص بكل صغيرة وكبيرة في إقليم الدولة، لأن هذا الأمر من المحال تحقيقه في أرض الواقع العملي، بل القصد من ذلك أن يتولى الوزير الإشراف والهيمنة على معاونيه مهما اختلفت مستوياتهم، وسواء وجدوا في العاصمة أو في بقية أجزاء الإقليم<sup>3</sup>.

#### 2. خضوع موظفي السلطة المركزية لنظام السلك الإداري (التبعية الإدارية):

<sup>1</sup> خيضر خنفري، المرجع أعلاه، ص 51

<sup>2</sup> صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، دار اليازوري، عمان -الأردن، 2014، ص24.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، شرح قانون الولاية والبلدية، المرجع السابق، ص14.



التبعية الإدارية تعني أن موظفو كل وزارة أو مصلحة موزعون فيما يتعلق بمباشرة وظائفهم الإدارية اعتماداً على تدرج هرمي يسمى بالسلم الإداري الذي نجد على قمته الوزير المختص الذي يخضع له الجميع في وزارته والمقصود أيضاً من التبعية الإدارية أو الهرمية بالنسبة للسلطة الرئاسية داخل الإدارات المركزية ومصالحها الخارجية هو التبعية المتدرجة التي تحكم موظفي وأعمال هذه التبعية من لوازم النظام المركزي وبمقتضاها يخضع الموظفون والمستخدمون لما يصدره رئيسهم من توجيهات وأوامر ملزمة غير أن المركزية الإدارية لا تعني حتماً تركيز الوظيفة الإدارية في القمة كما يقول الأستاذ طعيمة الجرف " تسمح بالحدار بعض مظاهر هذه الوظيفة من قمة السلم الإداري إلى قاعدته، بحيث يكون لكل وحدة من وحدات الجهاز الإداري المركزي أن تمارس جزءاً منها وفقاً لقانون اختصاصها وهو ما يعني ضرورة الاعتراف لكل وحدات الجهاز الإداري في المستويات المختلفة بحق إصدار القرارات في حدود مالها من اختصاصات بشرط أن تخضع فيما بينها لفكرة التبعية الإدارية للوحدات العليا"<sup>1</sup>.

كما يملك الرئيس الإداري أي "الوزير" سلطة إدارية على الشخص المرؤوس أو الموظف تبدأ بتعيينه وتتواصل طوال مساره الوظيفي لتمس سلطات أخرى كالنقل والترقية والتأديب، وهو ما يجعل في النهاية المرؤوس خاضعاً في شخصه وأعماله للرئيس الإداري<sup>2</sup>.

### 3. السلطة الرئاسية:

إن السلطة الرئاسية من أهم المعايير المعتمدة للتمييز بين النظم المركزية واللامركزية حيث يخضع فيها الموظفون لسلم إداري يترأسه الوزير الذي يعتبر الرئيس التسلسلي للموظفين العاملين والتابعين لوزارته الأمر الذي يجعل السلطة المركزية تتمتع بسلطة واسعة على أشخاص المرؤوسين وأعمالهم<sup>3</sup>. ويمكن تعريفها أنها حق وسلطة استعمال قوة الأمر والنهي من الرئيس الإداري المباشر والمختص، وواجب الطاعة والخضوع والتبعية من طرف المرؤوس المباشر للرئيس الإداري المختص.

إن فكرة السلطة الرئاسية تتألف من عنصرين هما:

#### - واجب الطاعة لأوامر الرؤساء:

ومؤدى ذلك أن يلتزم كل مرؤوس في الجهاز الإداري بتنفيذ الأوامر الصادرة إليه من رؤساء حتى تتحقق وحدة الجهاز الإداري وتترابط تصرفاته، وتسوده روح واحدة.

#### - حق استعمال السلطة:

<sup>1</sup> احمد مدوح وآخرون، المرجع السابق، ص 197.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الرابعة، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 149

<sup>3</sup> احمد مدوح وآخرون، المرجع أعلاه، ص 197.

فإن كان الرئيس لا يملك أية سلطة فإن تبعية رؤوسه له تصبح لا قيمة لا، بمعنى إن مسؤولية الرئيس الإداري عن أعمال رؤوسه تستلزم حتماً أن يكون للرئيس سلطة اتجاه رؤوسه<sup>1</sup>.

### ثالثاً: صور المركزية الإدارية:

تأخذ المركزية الإدارية من الناحية العملية صورتان هما: التركيز الإداري وعدم التركيز الإداري.

#### (أ) التركيز الإداري

والذي يعني حصر كل السلطات الإدارية في يد الرئيس والحكومة المركزية بحيث لا يكون هناك أي سلطة خاصة للممثلين والموظفين ويطلق البعض على هذا النموذج بالمركزية المطلقة أو الشاملة وذلك إظهاراً لدور الوزارة حيث يسيطر الوزير بصورة كاملة على شؤون وزارته.

غير أن هذا النموذج غير موجود من الناحية الواقعية والميدانية، ويرجع ذلك إلى تطور وظائف الدولة وتشعب اختصاصاتها والتي تتماشى ومفهوم الدولة المعاصرة من جهة وإلى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي كان له دور في المساهمة بتوزيع السلطات في عملية اتخاذ القرارات من جهة أخرى، وبالتالي أصبح من المستحيل حصر عملية صنع القرار في يد سلطة واحدة، كما أن تطور الحريات العامة للمواطن وتوسيع نطاق ممارسة الديمقراطية جعل أسلوب التركيز الإداري غير مناسب لإدارة وتسيير شؤون الدولة<sup>2</sup>.

ويسميه البعض بالتركيز المطلق أو المركزية الوحشية، ويقصد به أن تركز السلطة الإدارية في جزئياتها وعموميتها في يد الوزراء في العاصمة حيث يجرّد كل ممثلي الأقاليم والهيئات من سلطة القرار ويتحتم عليهم الرجوع للوزير المختص في كل شأن من شؤون الإقليم أو المرافق. ولا شك أن الأخذ بهذا النمط في التنظيم والأسلوب الإداري من شأنه أن يحدث حالة من الاختناق نتيجة تراكم الملفات وانتظار الحسم فيها من قبل الوزير المعني، وما ستأخذه هذه العمليات من وقت طويل مما ينعكس سلباً على الجمهور المعني بالخدمة<sup>3</sup>.

#### (ب) عدم التركيز الإداري:

إن توسع دور الدولة وظيفياً على الخصوص، اقتضى قيام تنظيم على مستوى المحلي يقوم عليه موظفون يتمتعون ببعض السلطات ذات الطابع المحلي في دائرة اختصاصاتهم دون الرجوع إلى السلطة المركزية. وله تسميات عدة يتميز بها مثل: عدم التركيز، لأنه يختلف عن التركيز الإداري، واللاوزارية، لأنه يأخذ من صلاحيات الوزير، والمركزية المخففة، والمركزية المعتدلة، والمركزية غير المحصورة، واللاحصرية الإدارية، والمركزية البسيطة أو النسبية.

<sup>1</sup> ياقوت قديد، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية -دراسة حالة ثلاث بلديات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-، الجزائر، سنة 2010-2011، ص 31-32.

<sup>2</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 51.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 159.

إنها مصطلحات وإن تعددت يقصد بها جهة إدارية تابعة للإدارة المركزية، تتولى بعض الصلاحيات محلياً هي في الأساس من صلاحيات الإدارة المركزية. تسند للموظفين القائمين عليها سلطات البت النهائي والتنفيذ لبعض المهام ذات الطابع المحلي في دائرة الاختصاص الإقليمي<sup>1</sup>.

أضف إلى ذلك أن صورة عدم التركيز الإداري والتي تقتضي "قيام الأجهزة المركزية بتوزيع قدر من المسؤوليات والسلطات على الفروع بالمناطق بحيث يكون من اختصاص الأجهزة المركزية كالوزارات مثلاً تعيين الرئيس والرؤساء الممثلين لها وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم وتفويضهم السلطات الكفيلة التي تمكنهم من أداء الوظائف"، ويعتبر هذا الأسلوب خطوة وبداية في سبيل تطبيق نظام اللامركزية<sup>2</sup>.

وقد ظهر هذا الأسلوب نتيجة مساوئ الصورة الأولى (المركزية المطلقة)، وعدم تمكن الوزير على أرض الواقع من التحكم في كل صغيرة وكبيرة تحدث في كل جزء من إقليم الدولة، ومما زاد في حدة هذه المشكلة هو تطور الحياة وتعقدتها وكثرة اتصال الجمهورية بالإدارة لقضاء مصالحهم، مما استحال معه عرض كل الطلبات على الوزراء المعنيين نظراً لعدم تمتع ممثلي الأقاليم بسلطة القرار، لذا كان من اللازم أن يخول بعض الموظفين سواء في الوزارة نفسها أو داخل الإقليم صلاحية اتخاذ القرار دون حاجة للرجوع للوزير المختص، كما انه قد يتم إعطاء بعض الصلاحيات للجنة يتم إحداثها لهذا الغرض<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: ماهية اللامركزية الإدارية

إلى جانب أسلوب المركزية الإدارية انتهجت الدول أسلوب آخر وهو اللامركزية الإدارية وتعتبر من أهم الأساليب المعتمدة في تسيير الإدارة المحلية وهذا الأسلوب تحكمه قواعد واعتبارات عديدة تجعله أنجع الأساليب في إدارة المحليات، وسنقوم بدراسة هذا الأسلوب على النحو التالي:

#### أ. مفهوم نظام اللامركزية الإدارية:

إن اللامركزية تتطلب تحديد صلاحيات الهيئات المحلية وهامش حريتها في اتخاذ القرار والمبادرة في تسيير الشؤون الإقليم وتغيير كمفهوم قانوني بحسب الأوضاع والظروف داخل البلد وتتأثر بعدة عوامل قد تحد من استقلاليتها أو توسع منها<sup>4</sup>.

ويقصد باللامركزية الإدارية توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحيه مستقلة، ولللامركزية الإدارية جانبين: جانب سياسي يتمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتخبة من قبل الشعب

<sup>1</sup> السعيد بن عيسى، علاقة إدارة عدم التركيز بالإدارة اللامركزية، أطروحة دكتوراه في الحقوق - قانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، السنة الجامعية 2011/2012، ص 21-22.

<sup>2</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 52

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 159.

<sup>4</sup> قدور بن عيسى، التمويل المحلي واستقلالية الجماعات الإقليمية "حالة البلديات"، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2015/2014، ص 37.

وتسيير شؤونها بيدها مما يحقق مبدأ الديمقراطية الإدارية، أما الجانب القانوني فيتجسد في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية والهيئات المستقلة ذات الطابع المرفقي أو المصلحي من جهة ثانية، وهو ما من شأنه أن يقرب الإدارة أكثر من الجمهور<sup>1</sup>.

يقوم نظام اللامركزية الإدارية على أساس توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين أشخاص الإدارة المحلية في الأقاليم، وتتمتع هذه الأشخاص بالشخصية المعنوية المستقلة مع خضوعها لرقابة الحكومة المركزية، ومن هنا يتبين لنا أن النظام المركزي يقابله تماماً النظام اللامركزي، إذ الأول يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارية والثاني يقوم على توزيعها<sup>2</sup>.

### ب. صور اللامركزية الإدارية:

وتتخذ اللامركزية الإدارية صورتين وهما:

#### – اللامركزية المرفقية أو المصلحية:

وتعني إعطاء إدارة مرفق من المرافق العامة كالنقل أو المواصلات أو إحدى الصناعات الشخصية أو المعنوية بعض الصلاحيات التي تمكنها من إدارة المرافق الخاصة بما دون الرجوع إلى الوزارة المختصة. ويطلق على هذه المرافق اصطلاح المؤسسات أو الهيئات أو المشروعات العامة. وهناك بعض الكتاب الذين ينكرون أن تكون اللامركزية المرفقية صورة من صور اللامركزية الإدارية<sup>3</sup>.

#### – اللامركزية الإقليمية:

ويسمى البعض الإدارة المحلية أو أحياناً الحكومة المحلية، وتتحقق بمنح جزء من أراضي الإقليم الشخصية المعنوية وسلطة الإشراف على المرافق المحلية وإدارتها<sup>4</sup>، وقد دعت الضرورة إلى إتباع هذا النوع من النظام الإداري بعد عجز السلطات المركزية على القيام بكل صغيرة وكبيرة في مختلف أجزاء الإقليم، وبعد أن ثبت أن لكل منطقة داخل الدولة مميزات خاصة الأمر الذي فرض الاعتراف بالشخصية المعنوية لهيئات محلية<sup>5</sup>. وتقسم اللامركزية الإقليمية إلى درجتين وهما:

#### أ) اللامركزية التقليدية:

وهو نظام اللامركزية الإدارية الإقليمية التقليدي المعروف في معظم البلدان ومنها فرنسا وبريطانيا ومصر وغيرها من الدول، وهو ما تحدثنا عنه أعلاه.

<sup>1</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع أعلاه ص 161-162.

<sup>2</sup> سعيد بوعلوي وآخرون، القانون الإداري (التنظيم الإداري – النشاط الإداري)، سلسلة مباحث في القانون، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2019، ص 51.

<sup>3</sup> صفوان المبيضين، المرجع السابق، ص 27.

<sup>4</sup> احمد عبد الزهرة كاظم الفتلاوي، النظام اللامركزية وتطبيقاتها، منشورات زين الحقوقية، العراق، سنة 2013، ص 35.

<sup>5</sup> عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص 48.

(ب) الإقليمية السياسية:

وهو نظام لا مركزي يمثل أقصى درجات اللامركزية وهو أقرب ما يكون إلى الفدرالية وهو النظام المطبق في إيطاليا وإسبانيا وبموجبه فإن الأقاليم تمارس سلطات تنفيذية وتشريعية وقضائية ولها نظام أساسي مستقل ينظم السلطة فيها<sup>1</sup>.

ج. مبررات وجود اللامركزية:

تستمد اللامركزية كأسلوب أو الحكم أسباب وجودها من الاعتبارات التاريخية وإلى اعتبارات تتعلق بتطور مفهوم ووظيفة الدولة، فإتساع الرقعة الجغرافية لبعض الدول وزيادة عدد السكان داخل الإقليم الواحد، وتنوع تركيبته الاجتماعية والثقافية والعرقية وتداخل المصالح لفئات المجتمع، فرض على الدول الأخذ بعين الاعتبار هذه الخصوصيات التي تقتضي استعمال طرق وأساليب تختلف عن تلك المستعملة لتلبية الحاجيات على مستوى الوطن<sup>2</sup>.

د. مزايا وعيوب اللامركزية:

❖ مزايا اللامركزية:

ترتكز اللامركزية الإدارية على مجموعة من الأسس والمبررات وهي:

- على المستوى السياسي:

يعتبر نظام اللامركزية الإدارية مجالاً حقيقياً لترقية ممارسات الحرية العامة، حيث تعتبر اللامركزية مدرسة للديمقراطية، وذلك لأن تطبيق اللامركزية الإدارية يساهم في تعليم المواطنين "ناخبين ومرشحين" وتدريبهم على العملية الديمقراطية.

- على المستوى الإداري:

يؤدي النظام اللامركزي إلى تحقيق المساواة بين الأفراد المتعاملين مع الإدارة على اختلاف مناطقهم، فلا يمكن أن يسود التحيز إذا ما طبق هذا النظام، لأن سلطة القرار تم تركيزها ومن ثم فلا مجال للتمييز من حيث الأصل بين المقيمين في العاصمة مثلاً وغيرها من المناطق<sup>3</sup>.

- من الناحية الاجتماعية:

يضمن النظام اللامركزي تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع المواطنين بموجب إشراف وإدارة السلطة المركزية على مختلف المرافق العامة، فيترتب على النظام اللامركزي من الناحية الاجتماعية ظهور نوع من التضامن والتعاون فيما

<sup>1</sup> احمد عبد الزهرة كاظم القتلاوي، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> قنور بن عيسى، المرجع السابق، ص 23-24.

<sup>3</sup> عبد القادر المير، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية - دراسة تطبيقية لميزانية بلدية ادرار-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2004، ص 20.

بين أفراد الجماعة الواحدة فتتضافر جهودهم من اجل بلوغ هدف واحد منشود، فالمجالس المنتخبة على المستوى المحلي تضم أشخاصاً يقيمون في مكان واحد ويحملون مؤهلات مختلفة وينتمون ربما إلى طبقات وتمثيلات سياسية مختلفة ورغم هذا جهودهم اتحدت من اجل التنمية المحلية<sup>1</sup>.

وللمركزية عدة مزايا أخرى وهي: إن الأخذ بالإدارة المركزية يؤدي إلى الوحدة الإدارية في الدولة مما يسمح بتثبيت سلطان الحكومة المركزية وقد نجح الأمر بالنسبة للجزائر غداة الاستقلال ومكنها من منع التجزئة. كما تقوم بتوحيد الإدارة وتناسقها تبعاً لتوحيد أساليب وأنماط النشاط الإداري في مختلف مرافق الدولة، كما يؤدي مع طول التجربة إلى استقرار الإجراءات ووضوحها ويصل إلى تحقيق سرعة في انجاز الأعمال الإدارية، والأخذ بالإدارة اللامركزية هو الأسلوب الإداري الوحيد الذي يلاءم المرافق العامة الوطنية التي تهدف إلى أداء الخدمات على نطاق واسع ولجميع أفراد الشعب بنفس الشروط وبصورة منظمة<sup>2</sup>.

### ❖ عيوب اللامركزية:

وتتمثل عيوب اللامركزية في النقاط التالية:

#### - من الناحية السياسية:

عاب البعض على النظام اللامركزية انه يؤدي إلى المساس بوحدة الدولة من جراء توزيع الوظائف والاعتراف باستقلالية بعض أجزاء الأقاليم عن الدولة وتمتعها بالشخصية المعنوية. غير أن هذه الاستقلالية، كما رأينا لا تعطي للهيئة المحلية المستقلة حق الانفصال عن الدولة وتعترف لها بسلطة التشريع مثلاً، بل تظل تابعة للدولة الأم في كثير من المسائل وتدير شؤون الإقليم والحاجات المحلية فقط، تاركة المسائل الوطنية للسلطات المركزية. ويجب ألا يغيب عن بالنا أيضاً أن الموارد المالية للهيئات المحلية تعتمد عليها وتمنحها السلطة المركزية. ومن ثم فإننا نرى أن هذه الاستقلالية لا يمكن أن تشكل أي خطر من الناحية السياسية<sup>3</sup>.

#### - من الناحية الإدارية:

عاب بعض الفقهاء على النظام اللامركزية كونه يؤدي إلى ظاهرة عدم التجانس في القيام بالعمل الإداري وذلك بسبب لجوء ممثلي الإدارة المحلية خاصة المنتخبين منهم إلى تفضيل الشؤون المحلية على الوطنية<sup>4</sup>. وتشكل اللامركزية الإدارية (خاصة الإقليمية منها) غالباً ما يتم عن طريق الانتخاب والذي لا يقوم بالضرورة على الخبرة

1 عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص48-49

2 عبد القادر المير، المرجع السابق، ص 20.

3 عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 175-176

4 عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص52.

والكفاءة، مما قد ينجم عن ذلك هبوط مستوى أداء كفاءة الجهاز الإداري، نظراً لتولي إدارة الهيئات المحلية بواسطة أعضاء قد لا تكون لهم الدراية والمعرفة بأساليب العمل الإداري وتقنياته وقواعده العلمية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الإدارة المحلية:

للإدارة المحلية أهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمع، فهي تقوم بتنظيم الحياة الجماعية داخل إقليم معين، كما انها تمثل الدولة في ذلك الإقليم، وتعتبر الإدارة الأقرب للمواطن نظراً للخدمات المتعددة التي تقدمها له.

### الفرع الأول: ظهور ونشأة الإدارة المحلية

الإدارة المحلية مهما اختلفت أشكالها تعد طرازاً من النشاط الجماعي المنظم لتنفيذ سياسات معينة ووفقاً لهذا التعريف لا تعد من مستحدثات العصر الحديث لأنها مظهر أساسي للمجتمع البشري تمتد جذوره عبر التاريخ إلى الجماعات الرعوية والمجتمعات الزراعية القديمة التي عرفت بعض أساليب التنظيم البسيطة ونفذتها بمقتضى العرف السائد بينها لصالح أفرادها، ثم نمت هذه الأساليب وتقدمت بنمو هذه الجماعات وتطورها، لذا سنقدم في البداية لمحة مختصرة عن ظهور نظام الإدارة المحلية ثم نقدم مختلف التعاريف للإدارة المحلية، حيث يعود بروز نظام اللامركزية الإقليمية أو ما يطلق عليها الإدارة المحلية إلى الدولة الرومانية حيث عرفت ما يمكن تسميته بالمجالس البلدية والتي كان الهدف من تشكيلها التخفيف من الأعباء الكثيرة الملقاة على عاتق السلطات المركزية وبنفس الوقت إعطاء المواطنين الفرصة للانتخاب على من يمثلهم على المستوى المحلي وقد تأثرت فرنسا فيما بعد بالتنظيم المحلي الذي كان سائداً في المدن الرومانية القديمة واعتمده عند إنشاء مجالسها المحلية بعد قيام الثورة الفرنسية سنة 1789.

وفي العصور الحديثة تعتبر المملكة المتحدة هي مهد النظام اللامركزي المحلي (اللامركزية الإقليمية) حيث أن نظام الإدارة هناك يعتبر اسبق في الظهور من الحكومة المركزية ومن البرلمان، فالإدارة المحلية في بريطانيا قديمة قدم نشأة المدن البريطانية التي لم تكن في مراحل معينة تخضع لسلطة مركزية، وقد شهد نظام الإدارة المحلية في بريطانيا تطورات كبيرة منذ مطلع القرن التاسع عشر حتى صارت شؤون الإدارة المحلية في موقع الصدارة لكل برامج الإصلاح التي تتقدم بها الأحزاب السياسية والحكومات حيث تم بالفعل ومن خلال العديد من القوانين والأنظمة التي صدرت في هذا المجال تخويل هيئات الحكم المحلي في الإقليم مزيداً من الصلاحيات التي كانت من قبل تملكها الحكومة المركزية<sup>2</sup>.

وقد أصبحت الإدارة المحلية تضطلع بدور هام وحيوي ورئيسي في الدولة خصوصاً في الوقت الحاضر حيث غدت تلعب عدة ادوار من بينها المشاركة في التنمية المستدامة والمشاركة في صنع القرارات وغيرها من الأدوار الهامة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر المير، المرجع السابق، ص 29.

<sup>2</sup> محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 40، 41.

<sup>3</sup> صفوان المبيضين، المرجع السابق، ص 19.



الفرع الثاني: تعريف الادارة المحلية

وللإدارة العديد من التعاريف فنجد من يعرفها " بأنها تتحقق بأن يمنح جزءاً من إقليم الدولة الشخصية المعنوية وسلطة إدارة مرافقه المحلية بالاستقلالية المالية والإدارية بمعنى أن اللامركزية الإدارية الإقليمية تعمل على خلق هيئات إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري عن الدولة للاهتمام بإدارة جزء من إقليم الدولة"<sup>1</sup>. وتعتبر الإدارة المحلية عن التسيير الذاتي وهو وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في الحكم فكلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشراً على الديمقراطية، ومنه فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي ولا يكتمل عمل نظام الإدارة المحلية إلا إذا توفرت على أساليب تسيير وقواعد تحكم عملها<sup>2</sup>.

وعلى العموم توجد ثلاث اتجاهات رئيسية في تعريف الإدارة المحلية فهناك من يعرفها:

- استناداً إلى وظائف هذه الإدارة، غير أن هذا الرأي ليس موضوعياً فوظائفها مختلفة بحسب السياسة التي تنتهجها الحكومة المركزية.

- استناداً إلى أهداف الإدارة المحلية، وهذا التعريف كذلك ليس جامعاً فهي مختلفة باختلاف التقاليد المتبعة والتي سوف نوضحها لاحقاً.

- أما الاتجاه الثالث فينظر إلى جوهرها ومبناها وهيئتها، والمقصود بذلك الهيكل، الجهاز الإداري الذي يتكون من المجالس المحلية، بالإضافة للجهاز التنفيذي للخدمات المحلية، وهما يكونان جوهر الإدارة المحلية.

إن مبدأ الإدارة المحلية قد تولد من أن هناك خدمات عامة واحتياجات محلية لا يفهمها ويقدر أهميتها تماماً، ولا يقدر أن ينفذها إلا سكان تلك المحلية، فهم أصحاب المصلحة الحقيقية في تطور منطقتهم ولذلك يجب أن تكون في المنطقة سلطة محلية تمنح الصلاحية الكافية، لتحقيق أهدافها وإدارة شؤونها<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف الإدارة المحلية " بأنها أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساساً بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة، مذكرة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2011، ص 38.

<sup>2</sup> صراح بن صاولة، دماج مقاربة الديمقراطية التشاركية كأداة لعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر -الواقف والأفاق-، مجلة دفتار اقتصادية، العدد 02، المجلد 12، الجزائر، 2021، ص 94

<sup>3</sup> سليمة حمادو، إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر-3، الجزائر، ديسمبر 2012، ص 09

<sup>4</sup> خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2009، ص 270.



كما يمكن تعريف الإدارة المحلية "على أنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها وتعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون"<sup>1</sup>. فالإدارة المحلية تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها تحت رقابة هذه السلطة<sup>2</sup>. فتوزيع الوظيفة الإدارية بين الدولة والهيئات المحلية يتغير من وقت إلى آخر ومن مرحلة لأخرى، فكل دولة تأخذ بالأسلوب الذي يتفق مع ظروفها السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، لأن الأساليب الإدارية ليست أهدافاً بحد ذاتها بقدر ما هي وسائل لتحقيق الأهداف الإيجابية للدولة في المجالين السياسي والاقتصادي من ناحية، وضرورة حتمية وفنية لرفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من ناحية أخرى<sup>3</sup>.

وتعرف الإدارة المحلية بأن يعهد بسلطة في بعض الأمور إلى هيئات تتمتع بنوع من الاستقلالية اتجاه السلطة المركزية التي يتسع اختصاصها أصلاً لكل أقاليم الدولة فإن السمة المميزة إذن للنظام المحلي هي الاستقلال الذي يعد من أهم ضماناته أن تتكون الهيئات المحلية للانتخاب أساساً ويتمثل استقلال تلك الهيئات في تمتعها بالشخصية المعنوية وفي عدم ارتباطها بالسلطة المركزية بتبعية مطلقة وإنما تخضع لنوع من الرقابة والوصاية الإدارية<sup>4</sup>. ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الإدارة المحلية هي جزء من النظام العام للدولة، تمنحها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وتتنازل فيه عن صلاحيات بهدف تلبية احتياجات مجتمعه المحلي، والتي تمثلها هيئة منتخبة تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية.

فيعد وجود إدارة محلية إلى جوار إدارة مركزية ضروري ويفرز عن نتائج تتوسع فيها صلاحيات الإدارة المركزية على حساب الإدارة المحلية، فالهدف من نظام الإدارة المحلية هو إدارة مرفق محلي ذو نفع عام وتزداد أهميتها كلما اقتربت من الموطن كما تعتمد الإدارة المحلية على أسس ومقومات تدعمها وتلهمها سبل التسيير الحسن.

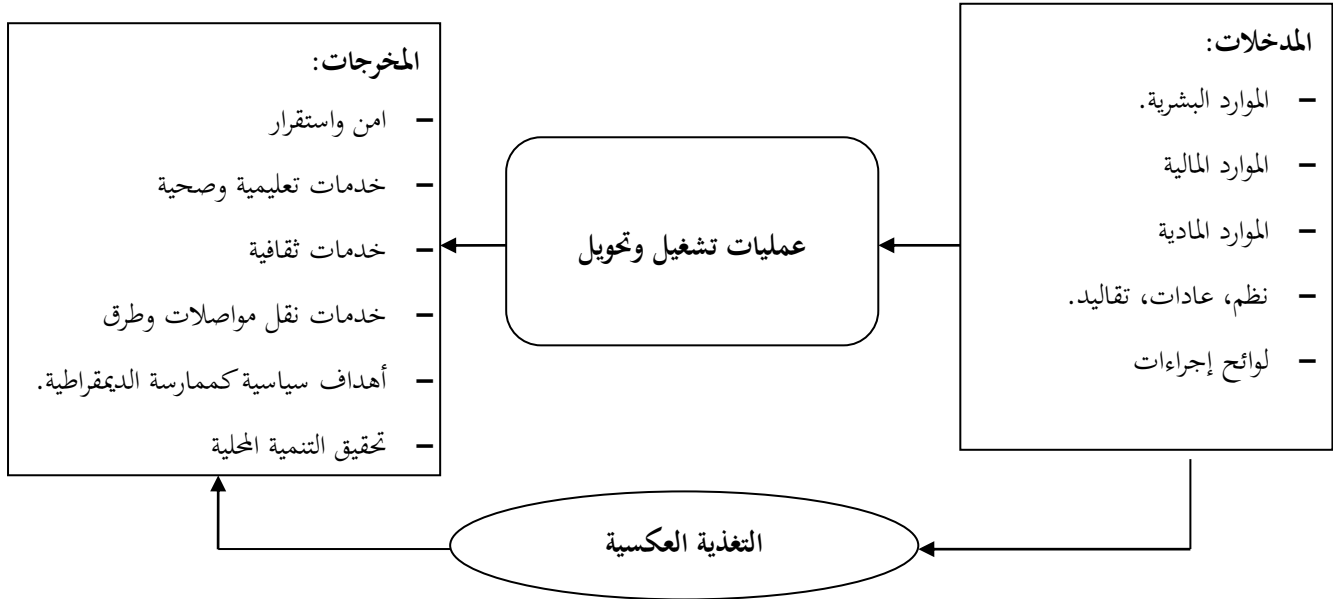
<sup>1</sup> احمد بالجلالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص17.

<sup>2</sup> سميرة خلادي، حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة مع دراسة حالة الجماعات المحلية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة البيئة والسياحة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2012/2013، ص 130.

<sup>3</sup> محمد وليد العبادي، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص03.

<sup>4</sup> الخميسي مقداد، آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد02، 2016، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص 191.

الشكل رقم 01: سير نظام الإدارة المحلية



المصدر: عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001، ص 42.

من خلال الشكل أعلاه يمكن النظر إلى الإدارة المحلية كنظام، فهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري الذي يهدف إلى اللامركزية، ويتكون نظام الإدارة المحلية من وحدات ادارية ذات الشخصية المعنوية لكل منها تنظيمها واختصاصاتها ومواردها وإمكاناتها، وتتوقف كفاءة النظام على قدرة وحداته على ما تحققه من مخرجات (أهداف) ومن مدخلات (الموارد والإمكانات) المتاحة في ظل النظام السياسي والظروف الاقتصادية والاجتماعية، فهي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات (اهداف) والتي يستفيد منها سكان الإقليم الذي تديره الإدارة المحلية.

الفرع الثالث: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

قد تكون الأهداف التي يسعى نظام الإدارة المحلية إلى تحقيقها هي في كثير من الأحيان الدوافع التي أثرت على وجود هذا النظام الا أن هناك عدة مبررات موضوعية جعلت الدولة تأخذ بنظام الإدارة المحلية لما يحققه من فوائد جمّة، ومن أهمها الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

فالإدارة المحلية تعبير عن الديمقراطية، إذ وجدت الدولة المعاصرة نفسها مميزة في إشراك المواطنين بإدارة شؤونهم المحلية عن طريق الاشتراك في إدارة المجالس المحلية وتدريبهم على أصول العمل السياسي وإدارة الدولة. وذلك ينطوي على الإقرار بمبدأ (حكم الشعب نفسه بنفسه ولنفسه دون وصاية أو قوامة من أحد) إضافة إلى اعتبار الهيئات العامة المحلية مدرسة عملية لتخريج أفضل الأعضاء للمجالس النيابية التشريعية في الدولة.

- ازدياد وظائف الدولة، بعد أن كانت وظيفتها مقصورة على المحافظة على الأمن الداخلي وصد الاعتداءات الخارجية وإقامة العدل بين الناس، فيما أصبحت تتدخل في ميادين كثيرة تحقيقاً للأهداف الاجتماعية والاقتصادية،

وأن هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها وعلى رأسها تأتي الإدارة المحلية.

- إضافة إلى تقسيم العمل حيث أصبحت هناك خدمات تقوم بها الحكومة المركزية، وهناك خدمات محلية تتولاها الإدارة المحلية.

- تنوع أساليب الإدارة تبعاً للظروف المحلية، مما يضمن أداء الخدمات بطريقة تتلاءم مع البيئة المحلية لكل وحدة إدارية.

- الإدارة المحلية أكثر إدراكاً للحاجات المحلية.

- التدريب على أساليب الحكم.

- العدالة في توزيع الأعباء المالية.

- تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق من دوافع ومبررات للإدارة المحلية، فإن مبرر تحقيق التنمية المحلية لا يقل شأناً عن تلك الدوافع السابقة، فمن هذه الناحية تمثل الممتلكات المحلية لاسيما العقارات ثروة مادية هامة في وضع البرامج التنموية، لكون الإقليم يحتل مكانة ذات أهمية قصوى في أي مخطط تنموي، ولذلك باعتبار أن بدايات التنمية الوطنية هي التنمية المحلية، بحيث أن برامج التنمية المفروضة على المجتمعات المحلية دون مشاركة المواطنين عادة ما تؤول إلى الفشل. لذا فإن إشراك المنتفعين أو المستهدفين من هذه البرامج يمثل حجر الأساس في نجاحها، ولا يتأتى ذلك إلا بأسلوب الإدارة المحلية، والأولى من ذلك كله إن نجاح التنمية المحلية مرهون بوجود اقتصاد وطني فعال ونظام حكم محلي راشد، وقواعد مالية ومحاسبية مضبوطة وشفافة تهدف تطبيقاتها إلى المحافظة على المال العام، وحسن استخدامه، وترشيد نفقاته وتثمين إيراداته<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: خصائص الإدارة المحلية:

تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها<sup>3</sup>:

- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛

- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل؛

- تعمل على تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة؛

<sup>1</sup> الخميسي مقداد، المرجع السابق، ص 191-192.

<sup>2</sup> لزرق حبشي، المرجع السابق، ص 39-40.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للعلوم الإدارية، النمو الحضري في الوطن العربي، المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999، ص 02.

- اشراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات.

- تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة؛

- تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في المجتمعات المدنية التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية للأفراد؛

- إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.

### الفرع الخامس: أهداف الإدارة المحلية:

إن تطبيق أسلوب الإدارة المحلية في دولة ما يهدف إلى تحقيق عدة أهداف والتي تحدد أساليب تشكيل نظم الإدارة المحلية وهياكل بناءها، لأن تشكيل النظام لا يعدو أن يكون وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة التي اقتضت تطبيقه، ومن جملة أهداف الإدارة المحلية نذكر ما يلي:

#### أولاً: الأهداف السياسية:

ترتبط بخصوصيات الإدارة المحلية والمتمثلة أساساً في مبدأ الانتخاب لرؤساء المجالس المحلية وطريقة العمل السياسي وفي إطار تلك الأهداف يمكن ذكر الأهداف التالية:

#### - التعددية:

يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية، وتعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها وسلطاتها، فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذاً قوياً في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم والصحة والإسكان والثقافة والأمن وغيرها.

#### - تعزيز مفهوم الديمقراطية:

الديمقراطية مصطلح يطلق على نوعية الحكم الذي يتخذه شعب من شعوب العالم نظاماً لحياته في المجتمع الإنساني، وأصل الكلمة يوناني، وهي مركبة من لفظ Dimos، وتعني الشعب، ولفظ Kratos، ومعناه الحكم أو الحكومة، بهذا المعنى الديمقراطية تعني حكم الشعب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم سعيد اسعد إسماعيل، دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وأحداث التنمية السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 47.

ويمكن تعريف الديمقراطية بأنها حق سكان إقليم محدد في مشاركة متساوية لإدارة مصالحهم، وفق ما يرتضون من قوانين، ويعرفها أيضاً بعضهم بأنها: شكل الحكومة التي تلتزم للجميع بصوت متساوي فيما يمس حياتهم من قراراتها<sup>1</sup>. وبعبارة أخرى أكثر اختصاراً يعرفها البعض أنها حكم الشعب بواسطة الشعب، وهو نفس المعنى الذي قدمه أحد رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن الـ18، وهو الرئيس أبراهام لنكولن بقوله: "الديمقراطية هي حكم الشعب بواسطة الشعب ولأجل الشعب"<sup>2</sup>.

وتعتبر الإدارة المحلية صورة التسيير الذاتي ووسيلة فعالة لاشتراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، فكلما استعانت السلطة بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشراً على ديمقراطية نظام الحكم<sup>3</sup>.

و الغاية من تبني نظام الإدارة المحلية هي إشراك أكبر عدد من سكان المنطقة في إدارة وتنظيم وحل مشاكلهم بأنفسهم، وهذا الاشتراك الفعلي يكون اصدق تعبير للديمقراطية والحكم السليم، إلا انه من الصعب إشراك جميع الأفراد المحليين للقيام بعملية إدارة وتنظيم الشؤون المحلية، خاصة وأن عدد السكان بازياد مستمر، ولو أن بعض الدول مازالت تستعمل هذا الأسلوب وخاصة في الوحدات الإدارية الصغيرة كالقرى مثلاً، ففي إنجلترا وسويسرا تعقد اجتماعات قروية بين حين وآخر، ويشترك فيها جميع سكان القرية لتعيين بعض الموظفين، ومناقشة شؤونهم وحل مشاكلهم وذلك تطبيقاً لمبدأ الديمقراطية المباشرة، وبالنظر لصعوبة جمع سكان المنطقة الواحدة في الوقت الحاضر، فقد اخذ بمبدأ الديمقراطية النيابية -وعلى الصعيد المحلي- عن طريق انتخاب أشخاص من بين سكان الوحدة الإدارية لتمثيل هؤلاء السكان في إدارة وتنظيم الشؤون المحلية بواسطة المجلس المحلي<sup>4</sup>. وعلى هذا النحو تساعد على تحقيق ما يلي<sup>5</sup>:

- إن ممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي تدفع المواطن إلى الاهتمام بالشؤون العامة وتوثيق صلته بالحكومة، كما أن تلك الممارسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي يؤديه اتجاه أقاليمهم وهذا الشعور من شأنه أن يرفع كرامتهم ويزيد في تحسيسهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم القومية.
- تتيح فرصة تدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية أعلى في المجالين التشريعي والتنفيذي على مستوى قومي.

<sup>1</sup> محمد الاحمري، الديمقراطية الجذور وإشكالية التطبيق، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، 2012، ص55.

<sup>2</sup> احمد صابر حوحو، مبادئ ومقومات الديمقراطية، مجلة الفكر، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، دون سنة نشر، ص 321.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 226.

<sup>4</sup> عبد الكريم سعيد اسعد إسماعيل، المرجع السابق، ص 48-49.

<sup>5</sup> مهدية بن طيبة، خروبي سفيان، دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية -دراسة حالة لبلدية العفرون "البلدية"، مجلة اليزا للبحوث والدراسات، العدد الأول، المركز الجامعي اليزي، الجزائر، 2016، ص 79.

- تسمح الجماعات الإقليمية بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الفهم السياسي لدى المواطن وتمكنه من التمييز بين الشعارات والبرامج الممكنة لاختيار التكافؤ ومناقشة القضايا المهمة مثل إيرادات نفقات الميزانية المحلية والتخطيط المستقبلي.

- كما أن نظام الجماعات الإقليمية يعزز الديمقراطية والمشاركة من خلال الاختيار الحر لممثلي السكان على المستوى المحلي عن طريق الانتخابات بما يكرس مبدأ حكم الناس لأنفسهم وتدريب السكان المحليين بما يكسبهم خبرة في إدارة الشأن العام، مما يؤدي إلى تعزيز الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي ويحد من احتكار جهات سياسية معينة للعمل السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.

### ثانيا: الأهداف الإدارية:

إن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يحقق السرعة والدقة والكفاءة في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق والأقاليم بالخدمات العامة لأنه بخلاف النمط المركزي في الإدارة فهو يتميز بخاصية الحساسية أي تأثره بأداء وانتقادات السكان المحليين وتتلخص الأهداف الإدارية للجماعات الإقليمية فيما يلي:

- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية؛
- التخفيف من أعباء الأجهزة المركزية والحد من ظاهرة التضخم التي منيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي؛
- إتاحة فرص تجريبية نظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة؛
- تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في النواحي الاقتصادية الملحة والتي غالباً ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي، والقضاء على بيروقراطية الإدارات المركزية الحكومية وخلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات الإقليمية واستفادتها من تجارب بعضها البعض.

### ثالثا: الأهداف الاجتماعية:

يسمح نظام الإدارة المحلية بتحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية التي تصب في خدمة المواطن المحلي ونذكر منها ما يلي:

- تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم، وأولوياتهم، حيث أن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، إذ لا بد أن يعكس ذلك على زيادة

المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة، والحصول على الخدمات المحلية بيسر وسهولة.

- شعور الفرد داخل الجماعات الإقليمية بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه، ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوط أولية نحو تطوير روح المواطنة الحرة؛ كما تساهم الجماعات الإقليمية في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية، وهو ما ينعكس إيجابياً على السكان المحليين وتلبية حاجاتهم، كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن واحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام، كما تنمي الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: الإدارة المحلية والصور المشابهة لها:

للإدارة المحلية مجموعة من الصور المشابهة لها نوجزها فيما يلي:

#### أ. الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري:

قد يرى البعض أنه لا فارق بين كل من عدم التركيز الإداري والإدارة المحلية وذلك لأن كل منهما ينتمي إلى جنس واحد وهو كيفية ممارسة الوظيفة الإدارية، إلا أننا نرى اختلاف واضح بين النظامين، فعدم التركيز الإداري هو صورة من صور اللامركزية الإدارية<sup>2</sup>، وأن عدم التركيز الإداري يشكل صورة من صور النظام المركزي فيخول بمقتضاه ممثل السلطة المركزية صلاحيات القيام ببعض الأعمال وإصدار القرارات بتفويض منه<sup>3</sup>. ولهذا فإن الموظف يمارس مهامه في نطاق السلطة الرئاسية ويحتفظ الوزير بكامل سلطته على المرؤوس وعلى أعماله، أما استقلال الجماعات اللامركزية فإنه استقلال أصيل ومفروض فرضاً على السلطة المركزية التي لا تستطيع أن تنتقص منه، على أن عدم التركيز الإداري قد يكون خطوة في سبيل اللامركزية الإدارية، لأن نقل السلطة فيما يتعلق بالمصالح المحلية من يد ممثلي الإدارة المركزية إلى ممثلي الهيئات اللامركزية أيسر من تلك السلطة من يد الوزير مباشرة إلى هذه الهيئات<sup>4</sup>. وتبعاً لذلك فإنه لا تربط بين مسيري الأجهزة المحلية والسلطة المركزية رابطة التبعية أو السلطة الرئاسية، مثلما هو الشأن عند تطبيق نظام عدم التركيز الإداري، وإنما تربطهم بها فكرة الرقابة الوصائية كما بينا ذلك سابقاً. غير أن التركيز الإداري كما يرى البعض قد يكون خطوة في سبيل اللامركزية الإدارية. وربما تحدث الدولة هيئات عدم التركيز لتكون بمثابة همزة وصل بين الهيئة المستقلة ذات الطابع المحلي وجهة وصائية مثلما هو الأمر عندنا في نظام الدائرة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مهدي بن طيبة وخروبي سفيان، المرجع السابق، ص 79-80.

<sup>2</sup> جعفر انس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية، طبعة 02، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 1982، ص 29.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 162.

<sup>4</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة، دار الفكر العربي الإسكندرية، سنة 2007، ص 97.

<sup>5</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع أعلاه، ص 163.

ب. الإدارة المحلية واللامركزية السياسية:

في هذا المجال تباينت الآراء، فالبعض يرى أن الإدارة المحلية أسلوب معين من أساليب اللامركزية الإدارية بينما اللامركزية السياسية فهي أسلوب من أساليب الحكم أي الحكم المحلي والذي نقصد به النظام الفدرالي. لذا يجب عدم الخلط بين اللامركزية الإدارية واللامركزية السياسية أو النظام الفيدرالي لأن هناك فرقا بين كل من النظامين سواء في الجوهر أو الطبيعة، فالأولى صورة من صور التنظيم الإداري، أما الثانية فهي صورة من صور التنظيم السياسي، وعموماً نستطيع أن نلخص الفوارق الأساسية بينهما في النقاط التالية:

- من حيث مجال الدراسة:

إن النظام اللامركزية يشكل صورة من صور التنظيم الإداري، وهو مجال يهتم به فقهاء القانون الإداري، بينما النظام الفدرالي نظام يتعلق بشكل الدولة ويهتم به فقهاء القانون الدستوري والمهتمين بالعلوم السياسية.

- من حيث نطاق المشاركة:

إن النظام الفدرالي كشكل من أشكال الحكم يضبطه مبدأ عام هو "قانون المشاركة" ويعني اشتراك كل دولة عضو في الدولة الاتحادية بتكوين الإدارة العامة، وذلك بتمكينها من المشاركة في الهيئة التشريعية بحسب ما هو مطبق مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية (مجلس الشيوخ)، بينما الهيئات المحلية كصور من النظام اللامركزية لا تشارك في تكوين إرادة الدولة بذات الوصف الأول.

- من حيث المنظومة القانونية:

إن من آثار النظام الفدرالي أن يكون لكل دولة دستورها الخاص وتشريعاتها الخاصة وهيئاتها المستقلة ونظامها القانوني المتميز، بينما تخضع المجموعات المحلية لذات النظام القانوني وإن تعددت، تشرف على سنه هيئة تشريعية واحدة.

- من حيث الصلاحيات وأداة توزيعها:

إن توزيع الصلاحيات بين الدولة المركزية والدول الأعضاء، أي تحديد ما يعد من الشؤون الوطنية الاتحادية، وما يعد من شؤون الدولة المتحدة، يتم بموجب قانون الإدارة المحلية أو الهيئات المستقلة وخاضع لمشيئة إرادة الدولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 163-164  
23



جدول رقم (01) : الفرق بين الإدارة المحلية واللامركزية السياسية:

| أوجه الاختلاف     | الإدارة المحلية  | الحكم المحلي   |
|-------------------|--|--|
| النشوء            | تنشأ بموجب القانون   | تنشأ بموجب الدستور   |
| الارتباط          | ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة وبذلك تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري            | يرتبط بشكل الدولة، ويعتبر أسلوب من أساليب التنظيم السياسي  |
| الوظيفة           | تمارس جزء من وظيفة الدولة الإدارية فقط   | يمارس وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية                       |
| المواطن           | تتواجد في ظل الدولة والسلطة المركبة  | يتواجد فقط في الدولة المركبة                               |
| مدى ثبات الاختصاص | اختصاصاتها قابلة للتغيير زيادة او نقصان كونها تحدد بموجب التشريعات العادية في الدولة | اختصاصاته تتمتع بدرجة من الثبات، كونها محددة بموجب الدستور |
| الرقابة           | تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية   | تمارس عليها رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية.       |
| القوانين المطبقة  | تخضع لجميع القوانين سارية المفعول في الدولة  | يخضع لقوانين صادرة عن السلطة التشريعية                     |

المصدر: أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 44.

### المطلب الثالث: أسس ومقومات الإدارة المحلية

تعد الإدارة المحلية أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، وتعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية، ونظراً لما تتميز به الإدارة المحلية من خصوصيات فلها أركان متميزة تقوم عليها جعلتها أسلوباً فعالاً في تحقيق أهدافها، رغم اختلاف الفقهاء في تحديد أركان الإدارة المحلية، إلا أن هناك عدة نقاط متفق عليها، كونها أركان الإدارة المحلية الضرورية لقيامها، وهي:

#### 1) تقسيم إداري فعال لإقليم الدولة يحدد نطاق وأحجام الوحدات المحلية المختلفة ومدى ارتباطها ببعضها

يشير هذا إلى ضرورة وجود تقسيم إداري لأقاليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، وتكون الوحدة ذات المفهوم المحلي إذا توافر لسكانها وحدة المصلحة، ووحدة الانتماء، فمن شأن هذه العناصر أن تدعم الروابط بين سكان الوحدة عن طريق القيم والعادات المشتركة، ويتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة من نظام الإدارة المحلية إلى الظروف البيئية السائدة في إقليم الدولة، وفي إطار هذين العاملين الرئيسيين توجد عدة عوامل تكون دائماً موضع الاعتبار عند تقسيم إقليم الدولة لأغراض الإدارة المحلية أهمها:

تجانس المجتمعات المحلية، والقوة المالية، أي قدرة الوحدة المحلية على الحصول على موارد مالية ذاتية تكفي لتغطية الجانب الأكبر من مصروفاتها حتى تستطيع الاضطلاع باختصاصاتها بكفاية.

توافر العمالة الفنية والمهنية بالقدر المطلوب وكذلك العامل الخاص بضرورة وجود عنصر المشاركة الشعبية، وتوافر أوعية الخدمات التي تدخل في نطاق اختصاص الوحدة المحلية.

## (2) مجالس محلية منتخبة تمثل الإدارة العامة لأهالي الوحدة المحلية

ويعني ذلك ضرورة إدارة شؤون كل وحدة محلية بواسطة مجلس محلي منتخب يمثل الإدارة العامة لمواطني الوحدة، فالمواطنون أقدر من غيرهم على تحديد مشكلاتهم والعمل على حلها بالأسلوب الذي يرضون عنه.

فالمجالس المحلية هي هيئات تمثل الإدارة العامة للمجتمعات المحلية وتضطلع بصلاحيات تقريرية ورقابية في إطار اختصاصها، وإطار رقعتها الإقليمية، والأصل أن تشكل المجالس المحلية بالكامل عن طريق الانتخابات المباشرة، وذلك لأن الباعث على نشأة نظام الإدارة المحلية باعث سياسي، وأن الإدارة المحلية هي الإدارة القريبة من الأهالي قريباً مادياً ومعنوياً، بالإضافة إلى أن الانتخاب المباشر ضروري لدعم استقلال السلطات المحلية في مواجهة الحكومة المركزية<sup>1</sup>.

## (3) تمويل محلي ذاتي من موارد مالية محلية

يقتضي وجود نظام للإدارة المحلية دائم وفعال ضرورة تمتع كل وحدة محلية بموارد مادية ذاتية منفصلة عن الموارد السيادية لدعم استقلالها الإداري، فبقدر الاستقلال المالي للوحدة المحلية يكون استقلالها الإداري، حيث تستطيع من خلاله استقلال ذمتها المالية المتمتع بحرية أكبر في الإنفاق من مواردها لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، ولا يقتصر هنا دور الاستقلال المالي في دعم الاستقلال الإداري، بل يساهم أيضا في دعم مبادئ الإدارة المحلية سواء كانوا أعضاء في السلطات المحلية أو مجرد أعضاء في السلطات المحلية، فهم أصحاب الموارد الذاتية وتعود إليهم منافع حاجياتهم المقضية، ومن هنا تتحقق المشاركة المجتمعية والرقابة الشعبية في آن واحد.

## (4) علاقات الحكومة المركزية على النحو الذي يحدده الدستور والقانون

لا يعني الاستقلال المالي والإداري للإدارة المحلية انقطاع الصلة بينها وبين الحكومة المركزية، بل يتطلب ذلك ضرورة ارتباط الهيئات المحلية بالحكومة المركزية بعلاقات تقوم على حق هذه الهيئات في إدارة الشؤون المحلية المخولة لها بمقتضى أحكام الدستور والقانون، مع خضوعها للرقابة المركزية بالقدر الذي يضمن تنفيذ السياسة العامة للدولة، وعدم تفاوت مستوى الخدمات من وحدة محلية لأخرى تبعا لتفاوت الموارد المالية، ويرجع ذلك إلى أن السلطات المحلية جزء من النظام الإداري للدولة، فهي تباشر إدارة الخدمات والمرافق المحلية المستقلة عن الحكومة المركزية، حيث

<sup>1</sup> ياقوت قديد، المرجع السابق، ص 59

أن استقلال هذه السلطات ليس استقلالاً مطلقاً ولكنه مقيد بحق الحكومة المركزية في ممارسة الرقابة عليها أو على أعمالها أو على كليهما.

#### (5) توافر العنصر البشري

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في العملية الإنتاجية، في نجاح التنمية المحلية التي تعتبر الهدف النهائي لنظام الإدارة المحلية، فالعنصر البشري هو الذي يفكر في كيفية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن، وهو الذي يدير التمويل اللازم لإقامة المشروعات وهو الذي ينفذ هذه المشروعات ويتابعها ويعيد النظر فيما يقابله من مشكلات ويصنع الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، لذلك يجب أن تتوفر لوحدة الإدارة المحلية الموارد البشرية المؤهلة فنياً وإدارياً.

#### (6) مقومات قانونية

للمقومات القانونية مكانة هامة في نظام الادارة المحلية إذ يجب أن يكون هناك تحديد واضح لتشكيل ومسؤوليات المجالس المحلية وعلاقتها ببعضها البعض وكذلك علاقتها بالأجهزة القطاعية وعلاقتها بالأجهزة المركزية حتى يمكن أن تزاوُل وتنفذ أنشطتها في ضوء النصوص الموضحة في القانون ولائحته التنفيذية وإلا وصمت أعمالها بعدم الدستورية عند مخالفتها للدستور أو بعدم المشروعية عند مخالفتها للقانون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي أنور العسكري، الفساد في الإدارة المحلية، مكتبة بستان المعرفة، 2005، ص 07

### المبحث الثاني: الجماعات الإقليمية في الجزائر

تحتل الجماعات الإقليمية مكانة مرموقة في التنظيم الإداري الجزائري كونها الادارة الأقرب للمواطن، فقد حظيت بعدة مهام وأدوار فعالة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والتنموية والاجتماعية المرجوة منها، لذا فقد خصصنا هذا المبحث للتحدث عن الجماعات الإقليمية الجزائرية، ففي المطلب الأول تحدثنا عن المسار التاريخي للجماعات الإقليمية الجزائرية أما المطلب الثاني فقد خصصناه لمفهوم الجماعات الإقليمية وخصائصها ومهامها فهي مختلفة عن الهيئات الإدارية الاخرى، أما المطلب الثالث والأخير فقد تناولنا فيه تنظيم الجماعات الإقليمية في عهد التعددية الحزبية حسب قانون 2012.

### المطلب الاول: المسار التاريخي الجماعات الإقليمية الجزائرية من مفترق الاستعمار الفرنسي الى غاية سنة 1990

نتطرق في هذا المطلب إلى تطور تنظيم الجماعات الإقليمية من عهد الاستعمار الفرنسي إلى غاية سنة 1990، حيث نتحدث بالتفصيل على كل من الولاية والبلدية وأهم القرارات التي مست هياكلها بصفتهما جهازين أساسيين لتسيير المجتمع الحديث.

### الفرع الأول: المسار التاريخي للولاية:

في هذا الفرع الخاص بتنظيم الولاية في الجزائر نتحدث على أهم المراحل التي مرت بها الولاية وهي:

1- الولاية في المرحلة الاستعمارية

1- مرحلة غداة الاستقلال؛

2- مرحلة بعد سنة 1969؛

3- نظام الولاية في ظل القانون رقم 90-09 الصادر في 07 أفريل سنة 1990، والنصوص اللاحقة.

### (1)- الولاية في المرحلة الاستعمارية

لقد ورثت الجزائر عقب فترة الاستعمار هيئات محلية ميزها العجز وقلة الموارد والإمكانيات، زيادة على أنها كانت خلال الفترة الاستعمارية الفرنسية تجسد أهداف المستعمر أكثر منه مصالح السكان الأصليين.

ولقد كانت الولاية (العمالة) خاضعة أثناء المرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي وقد كانت بمثابة دعامة أساسية تعتمد عليها الإدارة الفرنسية الاستعمارية لفرض وجودها وبعث سياستها، حيث أثبتت الدراسات التاريخية إصرار سلطات الاستعمار الفرنسي على هدم بنيات ومؤسسات الدولة والمجتمع الجزائري، وعلى أثر ذلك تم تقسيم البلاد منذ عام 1945 وبطريقة تعسفية إلى ثلاثة اقاليم: الجزائر، وهران، قسنطينة، ثم أحدثت تقسيمات تعسفية أخرى في

الأقاليم الثلاثة المذكورة لإخضاع السكان لأنظمة الإدارة المدنية والعسكرية الاستعمارية حسب كثافة الجيش والمعمرين<sup>1</sup>.

وقد عبر عن ذلك ميثاق الولاية لسنة 1969 بقوله "إن وظيفة العمالة في بلادنا أثناء الإدارة الاستعمارية لم تكن قائمة لشأن ضبط المصالح وتأمين خدمة الشعب، نظراً لمشاغلتها الكلية لدعم النظام الاستعماري"<sup>2</sup>.  
ففي مرحلة معينة كان الحاكم العام، وهو رجل عسكري تابع لوزارة الحربية، يمثل السلطة الفرنسية ويعاونه مجلس يتشكل من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية، وله دور استشاري. وبغض النظر عن التعديلات والتغييرات التي كانت تطرأ على التنظيم "العمالي" "organization départementale" "الولائي" تبعاً لأهداف الاستعمار، وإستراتيجيته بالجزائر فإنه يلاحظ ما يلي:

- لقد تم إخضاع مناطق إقليم الجنوب إلى السلطة العسكرية، بينما إقليم الشمال في البداية إلى ثلاث عمالات (ولايات) وهي الجزائر، وهران، قسنطينة مع إخضاعها نسبياً إلى القانون المتعلق بالمحافظات أو العمالات في فرنسا، ذلك منذ التقسيم المشمول بالأمر الصادر في 15 أفريل 1945 والمتعلق "بإدارة الأقاليم المدنية" إلى صدور المرسوم 56-610 المؤرخ في 28 جوان 1956 المتضمن الإصلاح الإداري بالجزائر. ومع نهاية الاستعمار كان بالجزائر 15 عمالة و91 دائرة.
- لقد شكل نظام العمالات في الجزائر خلال المرحلة الاستعمارية مجرد صورة لعدم التركيز الإداري، إذ أن هذه العمالات لم تكن يوماً تعبر عن الاهتمامات المحلية للجزائريين لأنها كانت مجرد وحدة إدارية لتمكين الاستعمار، من بسط نفوذه وتنفيذ سياسته الاستعمارية وخطته الهدامة.
- لقد هيمن وتسلب المحافظ أو ما يسمى بعامل العمالة على إدارة وتسيير العمالة، وهو خاضع للسلطة الرئاسية للحاكم العام. مع العلم أنه كان يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة يمارسها بمساعدة نواب له يسمون "sous-prépet" في نطاق الدوائر كأجزاء إقليمية إدارية للعمالة.
- كما تم إحداث هيئتين أساسيتين إلى جانب عامل العمالة وهما:

\* مجلس العمالة conseil du préfecture: يتكون من عدد من الموظفين تعينهم السلطة المركزية (الحاكم العام) يمارس مهامه تحت سلطة ورئاسة عامل العمالة، وهذه الاختصاصات متنوعة ومتعددة إدارية وقضائية.  
\* المجلس العام: conseil général لم يستقر في تشكيله على نمط واحد، بل تشكل في بداية الأمر بتعيين أعضائه من بين أعيان البلد، إلى حين تم اعتماد نظام الانتخاب العام والمباشر سنة 1908 هذا النظام الانتخابي الذي أنشأ

<sup>1</sup> هاشمي مولاي، المجالس الشعبية المنتخبة في الجزائر، بدون طبعة، دار الهومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2018، ص 124

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ميثاق الولاية، الجريدة الرسمية رقم 44، 1969، ص13.

هيئتين انتخابيتين (المعمرين والأهالي) وحدد نسبة التمثيل للأهالي بخمسين أي 5\2 من مجموع مقاعد هذا المجلس سنة 1944، بعد أن كانت الربع 4\1 سنة 1919<sup>1</sup>.

### (1) - تنظيم الولاية غداة الاستقلال:

ورثت الجزائر غداة الاستقلال أجهزة إدارية فرنسية كانت تضم على مستوى الولاية السلطات التالية:<sup>2</sup>

- جهاز للمداولة يسمى المجلس العام، وتساعدته لجنة على مستوى المحافظة.

- جهاز تنفيذي هو المحافظ.

ورغم مغادرة الموظفين الأوروبيين من هذه الأجهزة، بقي الإطار القانوني لهذا التنظيم ساري المفعول بموجب

القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1962 الذي تضمن تمديد سريان التشريع المعمول به في 31 ديسمبر سنة 1962 إلى اجل غير محدد<sup>3</sup>.

### (2) - نظام الولاية بعد 1969:

عرف نظام الولاية بعد 1969 عدة تغيرات حسب المراسيم والتشريعات الصادرة إلى غاية المرحلة الانتقالية

وهي:

- انجاز قانون الولاية؛

- نظام الولاية في ظل الأمر 1969؛

- التعديلات التي أدخلت على الأمر رقم 69-38.

ونشرحها في النقاط التالية:

#### • انجاز قانون الولاية:

كانت أولى الإجراءات التي اتخذتها السلطة عقب الاستقلال تنظيم الوحدات الإدارية المحلية بشكل مؤقت، حيث تم تعزيز سلطات الهيئة التنفيذية والتضحية مؤقتاً بمبدأ التمثيل الذي يجسده الانتخابات، وقد تجلّى ذلك بالنسبة لمستوى المحافظة (الولاية) إذ تم نقل كل صلاحيات المجالس العامة إلى المحافظة (ممثل الدولة والمعين من قبل السلطة المركزية) الذي تم توسيع سلطاته، ويبدو أن السلطة آنذاك كانت بحاجة إلى تدعيم سلطات ممثلها باعتباره الجهاز التنفيذي في المحافظة.

وعلى الرغم من ذلك، حاولت السلطة تجسيد نوع من التمثيل في المحافظة من خلال إنشاء لجنة ولائية للتدخل

الاقتصادي والاجتماعي تضم أعضاء يمثلون مختلف القطاعات الإدارية والاقتصادية على مستوى المحافظة، كالري

<sup>1</sup> هاشمي مولاي، المرجع السابق، ص 125-126.

<sup>2</sup> خيضر خنفرى، المرجع السابق، ص 55.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 02 لسنة 1963، المادة 131.

والأشغال العمومية وغيرها، وممثلين عن المؤسسات الخاصة، إضافة إلى خمسة أعضاء كممثلين عن المواطنين، لكن المحافظ هو من يقوم بتعيينهم<sup>1</sup>.

● نظام الولاية في ظل أمر 1969:

الأمر رقم 69-38 وفي المادة الأولى منه عرف الولاية بأنها "جماعة عمومية إقليمية ذات الشخصية المعنوية والاستقلال المالي" لها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا مقاطعة إدارية للدولة". وتضمن قانون الأمر 69-38 كيفية سير وتنظيم انتخابات المجالس الشعبية الولائي والوسائل المادية والبشرية التي تعتمد عليها الولاية وخاصة مبدأ اللامركزية لتسييرها وهذا في شكل جهاز لا مركزي يسمى بالمجلس الشعبي الولائي وجهاز ثاني يمثل نظام عدم التركيز وهو الجهاز التنفيذي الولائي.

● التعديلات التي أدخلت على الأمر رقم 69-38:

جاءت عدة تعديلات في هذا الأمر من بينها:

- الأمر رقم 76-86 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، حيث يتعلق هذا التعديل بالنظام التأسيسي لأعضاء المجلس الشعبي الولائي.

- القانون رقم 81-02 المؤرخ في 14 فيفري 1981، الذي منح للمجالس الشعبية الولائية صلاحيات جديدة تتمثل في الرقابة على كافة الأجهزة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتجارية التي تعمل في إقليم الولاية، وكذلك الهيئات التعاونية والوحدات الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية باستثناء الرقابة على الهياكل الحزبية ومصالح العدل ومصالح الجيش والأمن.

- القانون رقم 80-08 المؤرخ في 25 أكتوبر 1980 المتضمن قانون الانتخابات<sup>2</sup>.

(2)- نظام الولاية أثناء المرحلة الانتقالية:

تعد المرحلة الانتقالية هي مرحلة الانتقال من نظام الحزب الواحد إلى نظام التعددية الحزبية من تاريخ 12 ديسمبر 1989 إلى 12 جوان 1990. حيث تم في هذه المرحلة تأجيل الانتخابات الخاصة بالتجديد للمجالس الشعبية الولائية، بعد صدور قانون رقم 89-18 في 11 ديسمبر 1989.

وصدر بعدها قانون الولاية 90-09 في 07 أفريل 1990،<sup>3</sup> عرف الولاية في مادته الأولى بأنها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تشكل مقاطعة إدارية للدولة، وللولاية حسب المادة الثامنة هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي، والوالي ليتخلى المشرع بذلك عن المجلس التنفيذي الذي نص عليه الأمر

<sup>1</sup> كمال جعلاب، الإدارة المحلية وتطبيقاتها "الجزائر، بريطانيا، فرنسا"، بدون طبعة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 78-79.

<sup>2</sup> خبضر خنفر، المرجع السابق، 57-58.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية عدد 15، مؤرخة في 11 أفريل 1990.

69-38<sup>1</sup>. حيث أن هذا القانون صدر في ظل مرحلة جديدة أرسى معالمها دستور 1989 الذي كرس التعددية السياسية بموجب المادة 40 منه. وهو ما يعني أن التركيبة السياسية للمجالس الشعبية الولائية اختلفت عن المرحلة السابقة ودخلت البلاد نوعياً في مرحلة جديدة. كما جاء الدستور الجديد لسنة 1989 منوهاً أن الدولة تقوم على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية وهو ما أشارت إليه بوضوح المادة 14 منه. وذات المادة أبرزت أن المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب على إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية أما المادة 15 منه جاءت لتعلن عن التقسيم المزدوج بالقول إن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية. وأضافت المادة 16 طابعاً خاصاً للمجلس المنتخب معتبرة إياه مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

وبخصوص قانون 90-09 فقد تضمن 158 مادة وجاء معلناً عن إلغاء الأمر 69-38 ويمكن حصر أهم ما جاء فيه فيما يلي:

- حصر قانون 1990 الهيئات المسيرة على مستوى الولاية في المجلس الشعبي الولائي والوالي، بينما أشار الأمر 69 للمجلس التنفيذي إلى جانب المجلس الشعبي الولائي والوالي.
- لم يشر قانون 1990 لأي حكم يتعلق بانتخابات المجلس الشعبي الولائي خلافاً لأمر 1969 وصار وضع وتنظيم هذه الأحكام من اختصاص قانون الانتخابات لا قانون الولاية.
- صار بإمكان الأحزاب السياسية المعتمدة حق تقديم مرشحيها لكافة الاستحقاقات الانتخابية ولم يعد الأمر مقتصرًا على الحزب الواحد كما في مرحلة 1969.
- عدد دورات المجلس الشعبي الولائي أصبحت أربعة بعد أن كانت ثلاثة<sup>2</sup>.
- وتجدر الإشارة إلى أنه تم تأسيس مجلس للولاية له نفس تشكيلة واختصاصات المجلس التنفيذي الولائي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 94-215.

### الفرع الثاني: المسار التاريخي للبلدية

لقد مر التنظيم الإداري للبلدية بعدة مراحل من يوم الاستقلال إلى يومنا هذا، وسوف نتطرق بالتفصيل إلى أهم هذه المراحل.

#### (1)- البلدية في المرحلة الاستعمارية (1830-1962):

لم تحد البلدية عن الولاية فقد كانت هي الأخرى أداة لتحقيق طموحات الإدارة الفرنسية وفرض هيمنتها ونفوذها وخدمة العنصر الأوروبي عامة والفرنسي خاصة.

<sup>1</sup> كمال جعلاب، المرجع السابق، ص 104.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص 123-124.



فالبليات المختلطة كما جاء في بيان الأسباب لقانون البلدية كان يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية يساعده موظفون جزائريون خاضعون للإدارة الفرنسية وهم القواد وتساعده لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين المعينين وذلك ابتداءً من 1919، وإلى جانب البلديات المختلطة وجدت بعض البلديات ذات التصرف التام في المناطق التي يسكنها أغلبية أوروبية. ولما كانت البلدية في المرحلة السابقة للاستقلال أداة لخدمة الإدارة الفرنسية سواء كانت مدنية أم عسكرية فإنها كانت بعيدة كل البعد من أن تحقق طموحات الجزائريين، لذلك لم يمكن الشعب ليعتبرها مؤسسة تهتم بقضاياهم ومشاكلهم ومخصصة لخدمته، وهو ما ترتب عليه وجود هوة كبيرة بين الإدارة المحلية والسكان<sup>1</sup>.

## (2) - التنظيم البلدي غداة الاستقلال:

تعرضت البلدية في هذه المرحلة لنفس الأزمة التي هزت باقي المؤسسات على اختلاف أنواعها وهذا بحكم مغادرة الأوروبيين، لذا أصبح إصلاح البلدية من أولوية الأولويات للدولة، لما لها من أهمية كبيرة في التنظيم القانوني والإداري للدولة.

حيث أنه غداة الاستقلال ورثت الجزائر 1500 بلدية من المستعمر الفرنسي، إلا أنها أصبحت في حالة سيئة نتيجة ذهاب الإطارات الأوروبية التي يمكنها التحكم في تسيير مصالح المواطنين وتحمل عبء التنمية المحلية، لذا كانت هناك صعوبات كثيرة تتعلق بتوفير الموارد الضرورية وكيفية تسيير الموارد المتوفرة عقلاً ونظراً لبطء وتيرة التنمية الوطنية فإن الوصاية كانت ومازالت تتحمل أعباء أساسية في تمويل البلديات خاصة أمام زيادة الطلب الاجتماعي وهذا ما أدى إلى انخفاض المالية بسبب تقلص الأنشطة الاقتصادية، وتراكم الديون للبلديات خاصة أمام ضعف مستوى تسييرها وقلة مواردها المالية، هذا ما جعل السلطة العليا للبلاد تصدر مرسوم في 12 مايو 1963 تضمن إعادة تنظيم إقليمي للبلديات، حيث قلص عدد البلديات من 1978 إلى 676 بلدية وتم إقصاء أكثر من نصف البلديات التي كانت تتميز بسوء التسيير ونقص المردود وهذا لتمكين الإدارة الجزائرية من التسيير الحسن وتخفيض النفقات العامة وتقليص اليد العاملة<sup>2</sup>.

كما قامت آنذاك السلطات العليا للبلاد بتنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية الذين كان لهم الفضل الكبير لتسيير البلديات، وتعيين لجان خاصة على مستوى كل البلديات تقوم بتسيير الشؤون المحلية ويتأسس كل لجنة رئيس يقوم بوظيفة رئيس بلدية.

<sup>1</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 352-353.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر-، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، سنة 2004/2005، ص 289.

وكل هذه الإجراءات هي حلول مؤقتة في انتظار إعداد قانون بلدي جديد للجزائر المستقلة يعوض القانون رقم 62-157 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962 الذي يحث على تمديد سريان التشريع المعمول به في 13 ديسمبر 1962 إلى أجل غير محدد<sup>1</sup>.

### أهم القرارات التي مست التنظيم البلدي في عهد الحزب الواحد:

لقد أشارت مختلف النصوص القانونية لجهة التحرير الوطني، قبل الاستقلال، بصورة مختصرة لموضوع الجماعات الإقليمية، حيث ذكر ميثاق طرابلس (la charte de tripolie) في جوان 1962، وبشكل عام أن أجهزتها ستختار بطريقة الانتخاب، ويكون لها صلاحيات خاصة تمارسها في ظل السلطة المركزية<sup>2</sup>. ويتضح هذا من خلال ما تضمنته مختلف الدساتير التي عرفتها الجزائر، حيث نجد أن دستور 10 سبتمبر 1963 الذي نص في مادته 09 "الدولة الجزائرية دولة موحدة، منظمة على شكل جماعات إقليمية إدارية واقتصادية، والبلدية هي الجماعة الإقليمية والإدارية والاقتصادية"<sup>3</sup>.

كما أن ميثاق الجزائر (la charte d'Alger) في أبريل 1964، أكد على ضرورة منح المجموعات المحلية سلطات حقيقية حيث اعتبر البلدية قاعدة التنظيم السياسية والاقتصادي والاجتماعي للبلاد. تمنح لها سلطة توجيه التطور الاقتصادي باستخدامها جزء من الدخل الذي تحققه من اجل إشباع الحاجيات المحلية، والسهر على تحقيق الانسجام بين مصالح سكانها، والمصالح العامة، وعلى تشجيع التقدم والإنتاجية، وهذا كله يكون مقرونا بوصاية على تلك الهيئات<sup>4</sup>، وانطلاقا من الأهداف المسطرة في ميثاق البلدية ومن هذه الأرضية القانونية والسياسية وضع المشرع قانون البلدية في جوان 1965 من قبل المكتب السياسي لجهة التحرير الوطني، وبعد التغيير السياسي الذي وقع في 19 جوان 1965، واهتمام المسؤولين الجدد بهذا المشروع، تبنى مجلس الثورة في أكتوبر 1966 قرار حول الإصلاح الإداري للجمهورية الجزائرية، حيث اقر نهائيا في 04 أكتوبر 1966 ميثاق بلدي صادقت عليه الحكومة في 02 ديسمبر 1966، وأخيراً نشر قانون البلدية في الجريدة الرسمية رقم 06 في سنة 1967 بموجب الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967.<sup>5</sup>

### (2) - تنظيم البلدية في الأمر 67-24 لسنة 1967

كان عام 1966 عام البلدية، حيث تميز بنشاط مكثف في مجال إعداد النصوص المتعلقة بها، فقد نشرت مسودة المشروع المتعلق بالبلدية التي أعدت في فصل الربيع على مستوى المجلس الشعبي، ورافق ذلك حملة شرح وطنية

<sup>1</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 58

<sup>2</sup> شويح بن عثمان، حقوق وحرية الجماعات المحلية في الجزائر مقارنة بفرنسا، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، سنة 2017/2018، ص 17.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 64 بتاريخ 10 سبتمبر 1963.

<sup>4</sup> زين الدين لعماري، الجماعات الإقليمية بين مبدأ الاستقلال ونظام الوصاية الإدارية في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص: الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، سنة 2016/2017، ص 148.

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 06 لسنة 1967.

نظمها حزب جبهة التحرير الوطني خلال الصيف، وفي أوت 1966 نشر الحزب كراساً بعنوان "التنظيم البلدي الجديد" أعلن فيه عن المبادئ الأساسية للإصلاح، وتبنى مجلس الثورة في أكتوبر 1966 قراراً حول الإصلاح و"ميثاقاً بلدياً" استخدم كمخطط لواضعي نص القانون. فلهذا الميثاق أهمية كبيرة بسبب عدم وجود مناقشات برلمانية، فإنه يقوم مقام الأعمال التحضيرية وبالتالي فهو يوضح مواد القانون بنفسه<sup>1</sup>.

كما حدد هذا الأمر صلاحيات البلدية حتى تكون قاعدة أساسية واقتصادية واجتماعية قوية تعمل من اجل التطور والرقي على المستوى المحلي، حيث تم إجراء أول انتخابات بلدية في الجزائر المستقلة بموجب هذا الأمر، تم تسيير البلدية بجهاز للمداولة يسمى المجلس الشعبي البلدي الذي يعتبر جهاز أساسي في البلدية، ويكون رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه الجهاز التنفيذي للبلدية، ويعمل المجلس الشعبي البلدي والجهاز التنفيذي تحت رقابة وصائية يمارسها خاصة الوالي ورئيس الدائرة<sup>2</sup>.

ولقد تميز هذا القانون بالتأثر بنموذجين مختلفين هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي. ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي واضحاً خاصة بالنسبة لنطاق الاختصاص للبلديات وكذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري، أما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود سره إلى وحدة المصدر الإيديولوجي (النظام الاشتراكي) واعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين<sup>3</sup>.

كما أصبح متوسط السكان في البلدية نحو 18 ألف ساكن، وقد احتفظ إصلاح سنة 1967 بهذه الحدود منه بعض التعديلات التي جعلت عدد البلديات يصل إلى 681 بلدية وبهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى هي:

- لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي (C.I.E.S).

- المجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي (C.C.A.S.S).

وتضم اللجنة الأولى ممثلين عن السكان وتقنيين ويتمثل دورها في تقديم الآراء حول مشروع الميزانية، وتقوم بكل عمل من شأنه بعث التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة، غير أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في مناطق كثيرة.

أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين وممثلين عن الحزب، وعن الجيش وكانت مهمته الأساسية هي تنظيم ومتابعة المشاريع المسيرة ذاتياً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كمال جعلاب، المرجع السابق، ص 80-81.

<sup>2</sup> شبيلة فرقاني، التنمية المحلية في ولاية قسنطينة وأفاقها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تهيئة عمرانية والبيئة، كلية علوم الأرض، الجغرافية والتهيئة العمرانية، قسم التهيئة العمرانية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة، الجزائر، سنة 2016/2017، ص 42.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 355.

<sup>4</sup> مولاي هاشمي، المرجع السابق، ص 30-31.

التعديلات التي أدخلت على الأمر رقم 67-24:

من بين التعديلات التي أدخلت على الأمر رقم 67-24 ما يلي:

- الأمر 71-73 المؤرخ في 08 أوت 1971<sup>1</sup> المتضمن قانون الثورة الزراعية تشكيل المجلس الشعبي البلدي ليضم بذلك حسب المادة 177 فقرة الممثلين المحليين للحزب والمنظمات الجماهيرية، لاسيما اتحاديات الفلاحين، وأصبح المجلس بموجب هذا الأمر يدعى المجلس الشعبي البلدي الموسع<sup>2</sup>.
- الأمر رقم 76-85 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 ويتعلق بتعديل النظام التأديبي لأعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- القانون رقم 79-05 المؤرخ في 23 جوان 1979 جاء لتعديل هذه الوضعية في المجالس الشعبية البلدية من أربع سنوات إلى خمس سنوات.
- القانون رقم 81-09 المؤرخ في 04 جويليا 1981<sup>3</sup>، منح صلاحيات جديدة للبلديات، وتمثل في الرقابة على كافة الأجهزة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتجارية التي تعمل على إقليم البلدية وكذلك الهيئات التعاونية والوحدات الاقتصادية للمؤسسات الاشتراكية التي تنشط على ترابها باستثناء الرقابة على الهياكل الحزبية ومصالح العدل ومصالح الجيش والأمن، حيث الغي هذا القانون كل مواد الأمر 67-24 المتعلقة بكيفية تنظيم الانتخابات على مستوى المجالس الشعبية البلدية، وأصبح لتنظيم الانتخابات بصفة عامة بما فيها الانتخابات البلدية بقانون الانتخابات وهذا في 25 أكتوبر 1980 تحت رقم 80-08 .
- مراسيم تحمل رقم 81-387 المؤرخة في 26 ديسمبر 1981 والمرسوم رقم 82-190 المؤرخ في 29 مايو 1982 وتعلق هذه المراسيم بالنشاطات والقطاعات التالية<sup>4</sup>:
- قطاع الشباب والرياضة؛
- قطاع السياحة، وقطاع الفلاحة وقطاع الصحة؛
- قطاع النقل والصيد البحري وقطاع الشغل والتكوين المهني؛
- قطاع التربية، وقطاع الصناعة والطاقة، قطاع الري؛
- قطاع الحماية والترقية الاجتماعية لبعض فئات المواطنين.
- قطاع التخطيط والتهيئة العمرانية، قطاع الثقافة، التجارة، البريد والمواصلات.
- قطاعات المنشآت القاعدية، الغابات واستصلاح الأراضي والسكن والتعمير وقطاع الشؤون الدينية.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 97، المؤرخة في 30 نوفمبر 1971.

<sup>2</sup> كمال جعلاب، المرجع السابق ص 82

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 27 لسنة 1981.

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 52 و22 لسنة 1981

## (3) - تنظيم البلدية في المرحلة الانتقالية من 12 ديسمبر 1989 إلى 12 يونيو 1990

على درب المسار الديمقراطي الذي كرسه دستور 23 فيفري 1989 في مادته 40 ينص على "حق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي معترف به"، كما نصت المادة 15 منه على أن البلدية هي الجماعة القاعدية، دخلت الجزائر في مرحلة انتخابية جديدة، ومن صفات أول انتخابات محلية تعددية هي السماح للمواطنين والمواطنات بالتعبير عن انتمائهم السياسي بكل حرية وديمقراطية. وهذا ما اعطى الفرصة للأحزاب السياسية بالمشاركة في الانتخابات خاصة وأن فترة المجالس الشعبية البلدية المتمثلة بأعضاء الحزب الواحد تنتهي في 21 ديسمبر 1989 صدر قانون يتلاءم مع النظام السياسي الجديد، وهو قانون رقم 98-17 الصادر في ديسمبر 1989 يتضمن تأجيل الانتخابات للمجالس الشعبية والبلدية بصفة استثنائية خلال ستة أشهر تلي فترة النيابة. وحتى تسد فترة الفراغ هذه وضع هذا القانون نظاماً لتسيير البلدية، حيث نصت المادة الثانية منه على أن يتكفل بإدارة الشؤون البلدية في هذه المرحلة مجلس شعبي بلدي مؤقت ويتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء من بينهم الرئيس.

وعلى هذا الأساس صدر القانون رقم 08/90 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالبلدية، والجدير بالذكر أنه تم تأجيل الانتخابات المحلية لتجديد المجالس الشعبية البلدية والتي كان من المفترض أن تتم في 12 من ديسمبر 1989<sup>1</sup> إلى تاريخ 12 جوان 1990 حيث أجريت أول انتخابات بلدية تعددية بلغت نسبة المشاركة فيها 65.15%<sup>2</sup>.

والإصلاح البلدي الذي جاء به قانون البلدية لسنة 1990 والنصوص اللاحقة له تضمن شروط تأليف المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته وفق التعددية الحزبية<sup>3</sup>.

ولقد تضمن هذا القانون 158 مادة واستند في مقتضياته إلى الدستور و12 نصا بين أمر وقانون. وحاول هذا القانون أن يحفظ استقرار المجلس البلدي ويراعي الانتماء السياسي للمتخبين إذ فرضت المادة 24 منه عند تشكيل اللجان الدائمة للمجلس مراعاة التمثيل السياسي بما يعكس المكونات السياسية للمجلس.

غير أن قانون البلدية لسنة 1990، وإن حاول المحافظة على التوازن السياسي للمجلس البلدي في مرحلة التعددية الحزبية، غير أنه تسبب من جهة أخرى في فتح مجال للصراع السياسي داخل المجلس البلدي خاصة من خلال تطبيق المادة 55 منه والتي سنت آلية لخلع الصفة الرئاسية على رئيس المجلس الشعبي البلدي سميت بسحب الثقة، واشترطت المادة المذكورة لممارسة هذه الآلية فقط توافر نصاب داخل المجلس قدرته بثلثي أعضائه وأن يكون

<sup>1</sup> كمال جعلاب، المرجع السابق، ص 94

<sup>2</sup> عبد الكريم ماروك، المرجع السابق، ص 22.

<sup>3</sup> شبيلة فرقاني، المرجع السابق، ص 42.

الاقتراع علينا دون تبيان حالات سحب الثقة، وهو ما خلف عملياً دخول عديد البلديات في جو من الصراع الداخلي بين أعضاء المجلس بسبب سحب الثقة، وأثر ذلك سلباً على أداء البلديات ودورها التنموي.

وخضع قانون البلدية لسنة 1990 لتعديل واحد جاء به الأمر 03-05 المؤرخ في 18 يوليو 2005، وتم بموجبه تنمة المادة 34 والخاصة بمجالات حل المجلس الشعبي البلدي، خاصة أمام ما عرفته بعض المجالس من اضطرابات ومقاطعات للدورات.

يعد قانون البلدية لسنة 1990 اول تجربة في مجال التعددية الحزبية، فتركيبية المجالس في مرحلة تنفيذ هذا القانون كانت تتشكل من أحزاب متعددة وكذلك من مرشحين احرار، وهو ما افرز على مستوى رئاسة المجالس البلدية ظهور رؤساء بلديات يتبعون أحزاب مختلفة في آرائهم وبرامجها وأطروحاتها بل وحتى تمثيلها الشعبي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الجماعات الإقليمية وخصوصياتها ومهامها:

تقوم الإدارة المحلية في الجزائر على أركان اللامركزية الإدارية الإقليمية والمرفقية، حيث تقوم اللامركزية الإقليمية على خليتين أساسيتين هما: البلدية والولاية، ويمثلان الهيئات المحلية التي تعمل على تنفيذ برامج التنمية المحلية وفق ما ينص عليه التشريع الإداري ويكون التنفيذ في محله وفق البرامج المسطرة إلا بتوفر الموارد المالية والبشرية المتاحة وبالأخص الموارد الجبائية.

### الفرع الأول: مفهوم الجماعات الإقليمية

هي وحدات أهلية مستقلة لها مصادرها وإيراداتها الذاتية، وتمثل حلقة الوصل بين الحكومة والمواطن، وتلعب الدور الأبرز والأهم في المجالات التنموية وتقدم خدمات البنية التحتية للمجتمعات المحلية<sup>2</sup>. وهي عبارة عن منطقة جغرافية، تقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية، لذا تعددت تسمياتها فسميت باللامركزية الإقليمية نسبةً إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، وسميت بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ولأن نشاطها محلي وليس وطني، كما يُطلق عليها الحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية، وسميت بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان<sup>3</sup>.

وتعتبر الجماعات الإقليمية بمثابة الهيئات الأساسية للتنظيم الإداري للدولة كما أن الهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة التي في الغالب يعجز أو يمتنع القطاع الخاص عن تلبيتها لقلة مردوديتها أو طول أجالها، من هذا المنظور فالجماعات الإقليمية هي تعبير جغرافي محدد إقليمياً، وتجمع سكاني محدد عددياً ووحدة إدارية مصغرة عن

<sup>1</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ص 355-356.

<sup>2</sup> صفوان المبيضين، المرجع السابق، ص 19.

<sup>3</sup> عيسى حجاب وآخرون، الموارد المالية المحلية مصادرها وسبل تعبئتها، مجلة الإدارة والتنمية المحلية، المجلد 08، العدد 01، سنة 2019، ص 202.

الدولة بُغية التجسيد الأمثل للأهداف المركزية على المستوى المحلي من جهة وتزايد حجم الحاجات العامة المحلية لإقليم من جهة أخرى<sup>1</sup>.

ويتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاث مستويات رئيسية هي: الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتكون الولاية من عدد من الدوائر والدائرة من عدد من البلديات، تشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية، لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، الهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها المجلس المنتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة عبر حدود الولاية، تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بواسطة مرسوم ومصالح إدارة، يعد رئيس الدائرة تابعاً مساعداً للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، يقوم بتنشيط والتوجيه والإعلام والتنسيق بين البلديات. وتم تعريف الولاية والبلدية في التشريع الجزائري كما يلي:

#### - تعريف الولاية:

عرف المشرع الولاية من خلال المادة الأولى: "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية للدولة. وتساهم مع الدولة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وشعارها هو "بالشعب وللشعب"<sup>2</sup>.

#### - الولاية المنتدبة:

تم إنشاء الولاية المنتدبة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 27 مايو 2015، يسير الولاية المنتدبة والي منتدب ينشط وينسق ويراقب تحت سلطة والي الولاية أنشطة البلدية التابعة للولاية المنتدبة وكذا مصالح الدولة الموجودة بها.

#### - تعريف البلدية:

تحتل البلدية مكانة هامة في التنظيم الإداري الإقليمي للدولة، لما تمثله من إطار يجمع مواطنين يشتركون في التاريخ والعلاقات الاقتصادية، من حيث اعتبارها مقاطعة إدارية لامركزية، مهمتها ضمان تلبية مطالب المواطنين، وهو تأكيد للدور الرئيسي الذي تلعبه البلدية في مجال التنمية المحلية<sup>3</sup>، وعرفها المشرع من خلال المادة الأولى: "البلدية هي

<sup>1</sup> نصر الدين بن شعيب، شريف مصطفى، الجماعات المحلية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، سنة 2012، ص161

<sup>2</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص234.

<sup>3</sup> جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، دار الأمة، الجزائر، 2014، ص82.



الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة<sup>1</sup>. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتنشأ طبقاً للمادة الأولى من القانون 10-11 وكما نصت المادة الثانية منه على أن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة الموطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية<sup>2</sup>.

من خلال التعريفات سابقة الذكر نستخلص أن الجماعات الإقليمية لا تستطيع أن تكون إلا بوجود مصالح محلية يشرف عليها مجالس محلية مستقلة ومنتخبة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: خصوصيات الجماعات الإقليمية:

تفرد الجماعات الإقليمية بخصوصيتها عن باقي التنظيمات الإدارية العمومية، مثل الإدارة المركزية، والمصالح الخارجية للدولة أو المؤسسات العمومية، وتشترك معها باعتبار أنها تهدف كلها إلى تجسيد سياسات وبرامج وتحقيق أهداف مقررّة على مستويات خارج هيكلها وتنظيمها، على الرغم من احتواءها على خصوصيات تتطلب إدارة وتسيير مستقل وبالتالي استقلالية مالية، ومن اهم خصوصيات الجماعات الإقليمية نذكر بما يلي<sup>4</sup>:

- هناك تداخل بين العامل الاقتصادي والسياسي في تسيير الشؤون العامة الإقليمية؛
  - تنوع وتعدد وتضارب في الأهداف والمصالح في تسيير الهيئات العامة الإقليمية؛
  - التفرقة بين المصالح الإدارية والتقنية بين أسلاك الموظفين التابعين للهيئات العامة والإقليمية؛
- إن دراسة هذه السمات تبين لنا مدى قرب الجماعات الإقليمية كتنظيم إداري من الموطن، فالمنتخب قريب من المواطن عكس الإداري والمسير في التنظيمات العمومية الأخرى وهذا مقارنة بمسافة السلم الإداري التي تفصل الموظف في الإدارة المركزية والمنتخب، كذلك الموظف المحلي مقيد ولا يقوم إلا بأعمال شكلية وباقي الأعمال الأخرى يجب عليه الرجوع إلى موافقة السلطة السياسية وهذا عكس المنتخب الذي لديه صلاحيات اوسع
- كما أن للجماعات الإقليمية سمات أخرى نذكر منها:
- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي من خلال إشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية وبهذا تتيح للمنتخبين المحليين تحمل المسؤولية واكتساب الخبرة في تسيير الشأن العام؛
  - إنها تساعد في تقليل مهام الدولة فتنوع نشاط الدولة، فرض إنشاء هيكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها؛
  - إضافة إلى أن التفاوت فيما بين أجزاء الإقليم من الناحية الجغرافية (فهناك مناطق ساحلية وأخرى صحراوية)، كما تختلف من حيث عدد السكان هذا الاختلاف يفرض ضرورة الاستعانة بالجماعات الإقليمية لتسيير شؤون الإقليم ذلك أنه لا يمكن تصور تسيير كل المناطق على اختلاف إمكاناتها ومواقعها بجهاز مركزي واحد فالجماعات الإقليمية

<sup>1</sup> مولود ديدان، قانوني البلدية والولاية، دار بلقيس، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 06.

<sup>2</sup> عبد الكريم ماروك، الميسر في شرح قانون البلدية الجزائري، منشورات زين الحقوقية، لبنان، 2013، ص 31.

<sup>3</sup> صراح بن صاولة، المرجع السابق، ص 94

<sup>4</sup> قنور بن عيسى، المرجع السابق، ص 18-19



في هذه الحالة هي الأقرب للمواطن المحلي فهي الأقدر على فهم احتياجاته وطريقة تلبيتها، وتحقيق أهداف التنمية المحلية.

- كما أن العمل بأسلوب الجماعات الإقليمية يؤدي إلى تحاشي البطء في صدور القرارات التي لها صلة بالمصالح المحلية من خلال مشاركة المواطن الذي هو مشارك في إعداد وإصدار القرارات بناء على حاجيات الاقليم ومشروعات ذات العائد المحلي أولاً، كما تساهم الجماعات الإقليمية في تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية (الضرائب) تحصيلاً وإنفاقاً أفضل من الحكومة المركزية، ذلك انه في حال تبني نظام الجماعات الإقليمية فإن توزيع المال سيتم بمشيئة مواطني الجماعات الاقليمية إضافة إلى ما يدفعه المواطنين من الضرائب المحلية لمرافقهم، سيتم صرفها على هذه المرافق بالذات وفي ذلك تحقيق لمبدأ العدالة الاجتماعية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: مهام الجماعات الإقليمية:

كون الجماعات الإقليمية الادارة الأقرب من المواطن حظيت بعدة مهام وادوار تقوم بها لصالح المواطن ويمكن إيجازها في المهام الاجتماعية والثقافية والمهام الاقتصادية والمالية.

#### 1- المهام الاجتماعية والثقافية:

في المجال الاجتماعي والثقافي هناك عدة قطاعات تتدخل فيها الجماعات الإقليمية كما سوف نقوم بتوضيحه في النقاط التالية:

#### أ. المهام الاجتماعية:

تتدخل الجماعات الإقليمية من الناحية الاجتماعية في قطاع السكن، التربية والتكوين المهني والصحة.

#### - قطاع السكن:

تعمل الجماعات الإقليمية في هذا المجال على إيجاد السكن الملائم من خلال وضع شروط الترقية العقارية العمومية والخاصة وتفعيلها عن طريق المقاولات والبلدية والولاية والشركات الخاصة التي تخضع لأحكام القانون الخاص.

#### - قطاع التربية والتكوين المهني:

تقوم في هذا الإطار بإنجاز مراكز التكوين المهني ومؤسسات التعليم الأساسي والثانوي والتقني وصيانتها وتشجيع تنمية النظام التربوي والتكفل بالنقل المدرسي وذلك بهدف تقديم خدمات ذات مصلحة عامة.

#### - قطاع الصحة:

<sup>1</sup> مصباح حراق وآخرون، المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المندمجة (PPDRI) ودورها في بعث التنمية المحلية -دراسة حالة ولاية ميلة (2009-2014) -، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الثاني، المركز الجامعي ميلة، سنة 2015/11/17، ص 13.

ففي مجال الصحة فهي تعمل على توفير شروط النظافة الخاصة بالأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور وإنشاء الهياكل الصحية من قاعات للعلاج وعيادات الولادة ووحدات حماية الأمومة والطفولة.

### ب. المهام الثقافية:

تقوم البلدية في المجال الثقافي بصيانة كل الهياكل والأجهزة المتعلقة بالشبيبة والثقافة وصيانة المراكز الثقافية التابعة لها لتنشيط الحياة الثقافية. وقد سلمت الحكومة في هذا الميدان للبلدية مهمة تسير جميع المؤسسات المتعلقة بالثقافة الوطنية ومنحتها حق الانتفاع بمداخلها، فأصبحت البلدية هي التي تتولى تسير المصالح الثقافية كالمسارح والملاعب.

كما تسعى الولاية بموجب مخططاتها إلى إنشاء مرافق ثقافية ورياضية وترفيهية، وتقديم دعمها ومساعدتها لهذه المرافق كما تتولى ترقية التراث الثقافي بالمنطقة بالتنسيق مع البلدية.

### - قطاع الشباب والرياضة:

تقوم الجماعات الإقليمية بتشجيع وتمويل الأنشطة الرياضية والتربوية الشبابية، وإنجاز دور الشباب والملاعب المتعددة الرياضات من أجل تنمية العقول مع الأبدان للشباب الذي يمثل نسبة معتبرة من المجتمع المحلي.

### - قطاع السياحة:

يعتبر قطاع السياحة فعالاً في التنمية المحلية، إذ يساهم في تمويل الميزانية المحلية ومقابل ذلك تقوم الجماعات الإقليمية بإنجاز المرافق الخاصة بالسياحة منها مطاعم، مخيمات صيفية، فنادق... الخ، وذلك لتشجيع هذا القطاع مع ترك المبادرات للخوارج لتدعيم قطاع السياحة وبالتالي تحقيق المهام الموكلة إلى الجماعات الإقليمية.

### - القطاع الفني التراثي:

تقوم الجماعات الإقليمية في هذا المجال بإنشاء مؤسسات ثقافية ومراقبتها وصيانتها كالمعاهد الموسيقية البلدية، المتاحف والمكتبات وقاعات السينما، كما تقوم بالمحافظة على الآثار التاريخية والطبيعية وحماية الفنون الشعبية<sup>1</sup>.

## 2- المهام الاقتصادية والمالية:

تعددت المهام الاقتصادية والمالية للجماعات الإقليمية، ويمكن حصرها في المهام الموالية:

- تغطية الحاجات الأساسية للمواطنين وذلك عن طريق العدالة في توزيع المداخيل؛
- تعبئة الطاقات والمهارات المحلية بإدماجها في العملية الاقتصادية؛
- تطوير النشاطات الاقتصادية؛
- العمل على تحسين مستوى التشغيل بتوفير المناصب شغل جديدة.

<sup>1</sup> سامية حمادو، المرجع السابق، ص 31-32.

وطبقا للمادة 109 من قانون البلدية 10/11 يخضع إقامة أي مشروع استثماري أو تجهيز على إقليم البلدية إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي، وفي مجال حماية البيئة والأراضي الفلاحية<sup>1</sup>.

كما أن هناك عدة وظائف أخرى تم إسنادها إلى الجماعات الإقليمية، ممثلة في مؤسساتها المختلفة الولاية والبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها بالاستعانة بكل إمكانيات المادية والبشرية المتاحة ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

ففيما يخص البلدية وانطلاقاً من الباب الأول من قانون البلدية خاصة المادة 52: يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق المداولات.

كما ينص الباب الثاني من المواد 107-124 على مهام البلدية ونوجزها فيما يلي:

- المساهمة في التهيئة والتنمية تماشياً مع الصلاحيات المخولة لها وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، كحماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء؛
- السهر على تنظيم التعمير لإقليم البلدية وفق الشروط المحددة في التشريع؛
- السهر على حماية الأملاك العقارية ومنح الأولوية في تخصيص البرامج لبرامج التجهيزات العمومية؛
- تنظيم طرق المرور المتواجدة حول إقليم البلدية والحفاظ على النظافة والصحة العامة؛
- تساهم في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة عن طريق إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي، تشجيع ترقية الحركة الجموعية ولاسيما الفئات الاجتماعية المحرومة خصوصاً ذوي الاحتياجات الخاصة؛

وبدورها الولاية وانطلاقاً من الباب الثاني من قانون الولاية وخاصة المادة 51: يعالج المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل في اختصاصه عن طريق المداولات. حيث تنص المادة 73 من نفس الباب على أنه تمارس الولاية باعتبارها جماعة إقليمية لا مركزية صلاحياتها طبقاً للمبادئ المحددة لها في قانون الولائي.

إضافة إلى المواد 74-101 تتمثل بصفة عامة في:

- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبصفة عامة في المجالات التي تشملها ممثلة في الفلاحة والري كتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي؛
- تشجيع الهياكل القاعدية الاقتصادية وكل ما يرمي إلى تشجيع تنمية هياكل الاستثمارات، كذلك تجهيزات التربية والتكوين المهني، النشاط الاجتماعي والثقافي، وكذلك إنجاز برامج السكن كبرنامج القضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المادة 109 من قانون البلدية 10/11، المرجع السابق.

تمارس الجماعات الإقليمية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي في التقسيم الإقليمي والوطني.

### المطلب الثالث: تنظيم الجماعات الإقليمية في عهد التعددية الحزبية حسب قانون 2012

بعد إقرار دستور 03 فيفري 1989 التعددية الحزبية، صدر قانون جديد ينظم الجماعات الإقليمية في ظل النظام السياسي الجديد وهو القانون رقم 90-08 الخاص بالبلدية والقانون رقم 90-09 الخاص بالولاية الصادران في 07 ابريل 1990. ثم جاء قانون الولاية 12-07 وقانون البلدية 11-10. في هذا المطلب سنتطرق بالتفصيل إلى تنظيم كل من الولاية والبلدية وفقا للقوانين الجديدة.

#### الفرع الأول: الولاية والمجلس الشعبي الولائي

تعرف الولاية على أنها: "الجماعة الإقليمية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة". وللولاية تأثير مباشر على التنمية المحلية من خلال الصلاحيات الممنوحة لها قانونا وأيضاً من خلال دورها التمويلي والتخطيطي وللولاية إقليم واسم ومقر<sup>2</sup>.

#### 1) المجلس الشعبي الولائي:

يشرف على إدارة شؤون الولاية مجلس منتخب وهو عبارة عن هيئة مداولة، وتقتضي دراسة هذه الهيئة التطرق لتشكيلتها وقواعد عملها وسيرها ونظام مداولاتها واختصاصاتها، وهذا ما سنفصله فيما يلي:

#### ● تشكيل المجلس الشعبي الولائي:

يتشكل المجلس من مجموعة من المنتخبين تم اختيارهم وتركيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المرشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المرشحين الأحرار، وعليه فإن المجلس يتشكل فقط من فئة المنتخبين.

#### ● عدد أعضاء المجلس:

طبقاً للمادة 82 من القانون العضوي رقم 16-10 المؤرخ في 25 غشت 2016 المتعلق بنظام الانتخابات والمنشور في الجريدة الرسمية عدد 50 لسنة 2016 فإن عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي تكون بالشكل التالي حسب الإحصاء العام للسكان<sup>3</sup>:

- 35 عضواً في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.

- 39 عضواً في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250.001 و650.000 نسمة.

<sup>1</sup> عبد القادر بابا، عمارية مكي، دور الجباية المحلية في تمويل ميزانية الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية مستغانم، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، سبتمبر 2016، ص 261-262.

<sup>2</sup> ياسر علاوي، سليمان بوفاسة، مساهمة الولاية في تنفيذ مخططات التنمية المحلية -دراسة حالة لولاية المدية-، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 23، ديسمبر 2017، جامعة البويرة، ص 34

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية. العدد 50 لسنة 2016.

- 43 عضواً في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 650.001 و 950.000 نسمة.
  - 47 عضواً في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 950.001 و 1.150.000 نسمة.
  - 51 عضواً في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 1.150.001 و 1.250.000 نسمة.
  - 55 عضواً في الولايات التي يساوي أو يفوق عدد سكانها بين 1.250.001 نسمة.
- وحددت مدة حياة المجلس الشعبي ألولائي بخمس سنوات طبقاً للمادة 65 من القانون العضوي 16-10 وهي مشابهة للقوانين الانتخابية السابقة، وتجري الانتخابات في ظرف الثلاثة أشهر السابقة لانقضاء المدة النيابية<sup>1</sup>.

● **صلاحيات المجلس الشعبي ألولائي:**

- خص قانون الولاية لصلاحيات المجلس الشعبي ألولائي المواد من 73 إلى 101 بما يمثل 29 مادة وهو ما يدل على الاختصاصات الواسعة لهذا المجلس والتي لا شك تعزز مكانة السلطة الشعبية في تسيير شؤون الإقليم. ويتدخل المجلس الشعبي ألولائي في القطاعات التالية:
- التهيئة العمرانية، الصحة والرياضة والترفيه.
  - السياحة، السكن، الفلاحة والري، الهياكل الاقتصادية الأساسية؛
  - التجهيزات التربوية وتجهيزات التكوين المهني؛
  - النشاط الاجتماعي.
- ووسائل التدخل في هذه القطاعات يكون بـ:
- المشاركة في المشاريع الاستثمارية عن طريق صناديق المساهمة؛
  - إنشاء مؤسسات عمومية؛
  - التشجيع لكل مبادرة من شأنها المساهمة في التنمية المنسجمة والمتوازنة للولاية.

إلى جانب هذه الصلاحيات يمكن للمجلس المشاركة في نشاطات البلدية، عن طريق منحها مساعدات مالية<sup>2</sup>.

(2) **الهيئة التنفيذية:**

● **الوالي:**

بعد الوالي جهاز لعدم التركيز الإداري إذ يعمل باسم السلطة المركزية، ويتخذ القرارات باسم الوزراء في عدد من القضايا وبالتالي يخفف الأعباء وخاصة تلك المتعلقة بالشؤون المحلية، هو بذلك حلقة وصل بين السلطة المركزية

<sup>1</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 274.

<sup>2</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 62.

واللامركزية مما يجعل من دوره ذا أهمية بالغة لامتزاجه بين السلطتين معاً فهو يد السلطة المركزية على السلطة المحلية، وهو رجل القرار والميدان في الولاية، وعميد الوساطة بين المؤسسات والأفراد من خلال الصلاحيات الواسعة الممنوحة له<sup>1</sup>.

فالوالي هو ممثل رئيس الجمهورية في الولاية، حيث يعتبر الوالي الموظف السامي المحلي الذي نص الدستور على تعيينه بمرسوم رئاسي، من طرف رئيس الجمهورية باقتراح من وزير الداخلية. ويعتبر الوالي ممثلاً للدولة ومفوض الحكومة على المستوى المحلي من جهة وممثل للولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية والقضائية<sup>2</sup>.

### - صلاحيات الوالي:

للوالي صلاحيات مختلفة، فهناك صلاحيات مخولة له بصفته ممثل للدولة، وصلاحيات بصفته ممثل للولاية.

### صلاحيات الوالي كممثل للولاية:

وعلى ذلك الأساس تضمن قانون الولاية 08 مواد متسلسلة تكرر اختصاصات الوالي بصفته ممثلاً للولاية، بخلاف الأحكام الأخرى التي شملتها مواد أخرى.

وانطلاقاً من ذلك فإن الوالي يقوم بالمهام التالية<sup>3</sup>:

- السهر على نشر مداورات المجلس الشعبي ألولائي وتنفيذها؛
- تقديم تقرير عن تنفيذ المداورات المتخذة خلال دورات المجلس الشعبي ألولائي عند افتتاح كل دورة؛
- اطلاع المجلس الشعبي ألولائي سنوياً على نشاط القطاعات غير الممركزة للدولة؛
- اطلاع رئيس المجلس الشعبي بانتظام خلال الفترات الفاصلة بين الدورات على مدى تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس الشعبي ألولائي؛
- تمثيل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب ما تنص عليه القوانين والتنظيمات، كما يؤدي باسم الولاية كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق والتي تتكون منها ممتلكات الولاية مع تبليغ المجلس الشعبي ألولائي بذلك؛
- تمثيل الولاية أمام القضاء بصفة منفردة؛
- إعداد مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي ألولائي عليها؛
- السهر على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها ويتولى تنشيط ومراقبة نشاطاتها حسب التشريع؛

<sup>1</sup> زهرة بالة، مجال صلاحيات الوالي في ظل قانون الولاية الجديد 07-12، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الأول، أفريل 2020، ص 296.

<sup>2</sup> محمد نايلي، الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 11، 2017، جامعة الجلفة، ص 89.

<sup>3</sup> احمد سويقات، الجماعات الإقليمية ووحدة إقليم الدولة في الجزائر، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص 63-64.

- تقديم بيان سنوي أمام المجلس الشعبي الولائي حول نشاطات الولاية، إلى جانب ذلك هناك اختصاصات أخرى تضمنها قانون الولاية، إضافة إلى أحكام أخرى تضمنتها نصوص. مثل حضور دورات المجلس الشعبي الولائي والتدخل أثناء أشغال المجلس الشعبي الولائي بناء على طلبه أو بطلب من أعضاء المجلس.... الخ.
- **صلاحيات الوالي كمثل للدولة:**
  - تتوزع اختصاصات الوالي باعتباره ممثلاً للدولة بين قانون الولاية ونصوص أخرى كقانون البلدية التي تعطي صلاحيات أخرى للوالي، ويمكن حصرها حسبما وردت في قانون الولاية على النحو التالي<sup>1</sup>:
  - حماية حقوق المواطنين وحرياتهم؛
  - السهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة وشعاراتها على إقليم الولاية؛
  - مسئول على الحفاظ على النظام والأمن والسلامة والسكينة العمومية في إطار الضبطية الإدارية؛
  - تنسيق نشاطات مصالح الأمن المتواجدة على إقليم الولاية في هذا الإطار يلزم رؤساء مصالح الأمن بإعلامه في المقام الأول بكل القضايا المتعلقة بالأمن العام والنظام العمومي على مستوى الولاية؛
  - طلب تدخل قوات الشرطة والدرك الوطني المتواجدة على إقليم الولاية عن طريق التسخير لاسيما في الظروف الاستثنائية؛
  - وضع تدابير الدفاع والحماية التي لا تكتسي طابعاً عسكرياً والعمل على تنفيذها؛
  - توضع تحت تصرفه مصالح الأمن قصد تطبيق القرارات الخاصة بحماية حقوق المواطنين وتجهيز تدابير الدفاع والحماية؛
  - إعداد مخططات تنظيم الإسعافات في الولاية وتحسينها وتنفيذها، كما يمكنه تسخير الأشخاص والممتلكات في إطار هذه المخططات؛
  - حفظ أرشيف الدولة والولاية والبلديات؛
  - الأمر بصرف ميزانية الدولة الخاصة بالتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية؛
  - يرأس لجنة الصفقات الولائية، طبقاً للمادة 135 من المرسوم الرئاسي 236/10 المؤرخ في 2010/10/07؛
  - يرأس اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولجنة الطعن الإداري على مستوى الولاية.

#### ● الإدارة المساعدة للوالي:

- تتمثل الإدارة المساعدة للوالي في أجهزة إدارية تنفيذية وأخرى استشارية.
- الأجهزة التنفيذية تتمثل في إدارة الولاية والمصالح الخارجية للدولة والأجهزة الاستشارية تتمثل في الهيئات الاستشارية الموجودة على شكل محلي كلجنة الموظفين واللجنة الولائية للهندسة المعمارية والبيئة.

<sup>1</sup> احمد سويقات، المرجع السابق، ص 63.

– أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها

نجد في الأجهزة التنفيذية كل من إدارة الولاية والمصالح الخارجية للدولة حيث تتكون إدارة الولاية من الأمانة العامة، الديوان، المفتشية العامة ومديرية الإدارة المحلية ومديرية التنظيم العام والدائرة.

➤ مجلس الولاية:

أعلنت المادة 17 وما بعدها من المرسوم التنفيذي 94-215 عن وجود مجلس للولاية يتكون من مجموع المصالح التنفيذية لمختلف القطاعات داخل الولاية (مديرية الأشغال، الصحة، التجارة، النشاط الاجتماعي، التربية، النقل، الري، الشؤون الدينية، البيئة، السياحة، الفلاحة). ويعد المجلس المذكور إطاراً تشاورياً لمختلف مصالح الدولة وهذا على الصعيد المحلي وإطار للتنسيق بين مختلف قطاعات النشاط، علماً أن المرسوم 94-254 اعترف للوالي بإبداء رأيه فيما يخص تعيين المدراء الولائيين والمدراء بالتفويض من الوزراء التابعين لهم. ومن سلطة الوالي أن يطلب من الوزير المعني ببناءً على تقرير معلل نقل مدير ولائي أو إنهاء مهامه.

➤ الأمانة العامة:

هي جهاز إداري من أجهزة الولاية مرت بعدة مراحل منذ نشأتها، كانت تضم مجموع مصالح الإدارة المشتركة للمديريات الولاية، وتشمل مصالح المستخدمين، والميزانية، والتجهيز، لكن بسبب الاستقلالية المالية والإدارية، أصبح لكل مديرية أجهزتها الخاصة القائمة على هذه المصالح، وتختص الأمانة العامة ضمن هيكلها الإداري بمهام تتعلق بمختلف الأجهزة الإدارية للولاية، وتنسيق ومتابعة أعمال المجلس الولاية، ومداولات المجلس الشعبي الولائي<sup>1</sup>.

➤ الديوان:

الديوان يساعد الوالي في ممارسة مهامه حيث تتمثل أعماله في:

- العلاقات الخارجية والتشريفات؛
  - العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام؛
  - أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.
- يضم الديوان خمسة إلى عشرة مناصب ملحقين تحدد بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- وفي حدود اختصاصات رئيس الديوان يتلقى من الوالي تفويضات بالإمضاء، حيث يعين بقرار من وزير الداخلية وباقتراح من الوالي.

<sup>1</sup> إبراهيم داود، علاقة إدارة عدم التركيز بالإدارة اللامركزية، أطروحة دكتوراه في الحقوق – القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، سنة 2011-2012، ص 43.



➤ الوالي المنتدب للنظام العام والأمن:

تم تعيين في كل من ولايات الجزائر، وهران، عنابة، وقسنطينة والي منتدب للنظام العام والأمن، حيث عم هذا المنصب على مستوى ولايات التراب الوطني بموجب الأمر رقم 93-314 المؤرخ في 19 ديسمبر 1993 تضمن إحداث مناصب مندوبين ومكلفين بمهمة ومساعدين للأمن<sup>1</sup>.

➤ المفتشية العامة:

أحد هياكل الولاية تدير بمفتش عام وبمساعدة مفتشين أو ثلاثة، أما مهامها فهي تقوم عمل الأجهزة والهياكل والمؤسسات غير المركزية واللامركزية<sup>2</sup>.

➤ مديرية التنظيم العام ومديرية الإدارة المحلية:

مهام مديرية التنظيم ومديرية الإدارة المحلية في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه في إقليم الولاية حيث نجد في كل ولاية مديرتين هما:

➤ مديرية التقنين والشؤون العامة:

تتكون هذه المديرية من مصلحتين إلى أربعة مصالح حيث تضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب على الأكثر، يديرها مدير معين بموجب مرسوم تنفيذي حيث تكلف هذه المصالح ب<sup>3</sup>:

- السهر على تطبيق التقنين العام واحترامه؛
- ضمان مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي؛
- تنظيم العمليات الانتخابية مع الأجهزة والهياكل المعنية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين الولائيين؛
- السهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية؛
- تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص؛
- دراسة منازعات الدولة والولاية ومتابعتها؛
- السهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها؛
- اتخاذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة.

<sup>1</sup> جميلة مداني، أهمية الضرائب المحلية في تمويل الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية الدار البيضاء، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، السنة الجامعية 2002-21، ص 39.

<sup>2</sup> إبراهيم داود، المرجع السابق، ص 44.

<sup>3</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 65.

➤ مديرية الإدارة المحلية:

- تتكون مديرية الإدارة المحلية من مصلحتين إلى أربع مصالح وتضم كل مصلحة ثلاث مكاتب على الأكثر، ويسيرها مدير يعين بموجب مرسوم تنفيذي وتكلف هذه المصالح بـ<sup>1</sup>:
- إعداد مع المصالح المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز للولاية، وتسهر على تنفيذها حسب الكيفية المقررة؛
- دراسة واقتراح كيفية تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية؛
- دراسة كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين تكوينهم وتطويرها؛
- جمع الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزيعها؛
- كما تقوم بكل دراسة وتحليل تؤدي إلى دعم الموارد المالية لولاية والبلديات، وتضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.

➤ الدائرة:

- حددت المادة 09 و 10 و 11 من المرسوم التنفيذي 94-215 مهام رئيس الدائرة واعترفت بممارسته لمهامه تحت سلطة الوالي وأنه يتلقى هو الآخر تفويضاً منه فليس للدائرة في التنظيم الإداري الجزائري وجوداً مستقلاً وذاتياً. ولا تتمتع بالشخصية الاعتبارية، فهي هيكل يتبع إدارياً للولاية.
- ونتيجة لذلك لا يجوز مقاضاة رئيس الدائرة بصفة منفردة ومستقلة كونه مثلاً امتنع عن تسليم جواز سفر لمواطن، بل ينبغي مقاضاة الوالي.
- ويتلقى رؤساء الدوائر في إطار القوانين تفويضاً من الولاية بغرض تحضير المخططات البلدية للتنمية، والمصادقة على المداولات المجالس الشعبية البلدية خاصة عندما تتعلق بالميزانيات والحسابات الخاصة بالبلديات والهيئات التابعة لها. وعلى الإيجارات لصالح البلديات وتوقف السيارات وتغيير حصص الملكية البلدية المخصصة للخدمة العمومية والمناقصات والصفقات والهبات والوصايا وغيرها من الاختصاصات<sup>2</sup>.

- المصالح الخارجية للدولة:

- يؤسس في الولاية مجلس ولاية يجمع تحت سلطة الوالي، مسؤولي المصالح الخارجية للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في مستوى الولاية كيفما كانت تسميتها.
- بناءً على ذلك فإن القطاعات الوزارية باستثناء وزارة الخارجية ممثلة على مستوى كل ولاية عن طريق مصالحها الخارجية التي تعتبر امتداداً على المستوى المحلي.
- تمثل المصالح الخارجية للدولة أجهزة عدم التركيز، لأنها تخضع مباشرة للدولة.

<sup>1</sup> جميلة مداني، المرجع أعلاه، ص 41-42.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 312.

➤ الإدارة الاستشارية:

إلى جانب إدارة الولاية والمصالح الخارجية اللتان تساعدان الوالي في أداء مهامه، هناك جهاز آخر يساعده في ذلك وهو جهاز الإدارة الاستشارية (المشكلة على المستوى المحلي والوطني) ويمكن ذكر هيئتين استشاريتين كلجنة الموظفين ولجنة تتعلق بمجال البناء والتعمير والمتمثلة في اللجنة الولائية<sup>1</sup>.

(3) الرقابة الإدارية:

تتمثل الرقابة الإدارية في الرقابة التسلسلية وفي الرقابة الوصائية. وتكون هناك رقابة وصائية في شكلين، أولاً في شكل رقابة وصائية على الأعمال، ثانياً في شكل رقابة وصائية على الأجهزة.

الفرع الثاني: البلدية والمجلس الشعبي البلدي:

(1) البلدية:

• تعريف البلدية:

تحتل البلدية مكانة هامة في التنظيم الإداري الإقليمي للدولة، لما تمثله من إطار يجمع مواطنين يشتركون في التاريخ والعلاقات الاقتصادية، من حيث اعتبارها مقاطعة إدارية لامركزية، مهمتها ضمان تلبية مطالب المواطنين، وهو تأكيد للدور الرئيسي الذي تلعبه البلدية في مجال التنمية المحلية<sup>2</sup>، وعرفها المشرع من خلال المادة الأولى: "البلدية هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة"<sup>3</sup>. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتنشأ طبقاً للمادة الأولى من القانون 10-11 وكما نصت المادة الثانية منه على أن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة الموطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية<sup>4</sup>.

• خصائص البلدية:

- البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لامركزية فنية.
- نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة للامركزية الإدارية المطلقة، حيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام المباشر والتي سنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.
- تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على وارداتها الذاتية في تلبية وتغطية نفقة حاجات سكانها، وتجد دعماً مالياً في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدولة وصندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية.

<sup>1</sup> خيضر خنفرى، المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> جمال زيدان، المرجع السابق، ص 82.

<sup>3</sup> مولود ديدان، المرجع السابق، ص 06.

<sup>4</sup> عبد الكريم ماروك، المرجع السابق، ص 31.

- النظام الإداري الجزائري يعتبر صورة حية للتطبيق الجزائري السليم والفعال لمبدأ الديمقراطية الإجارة العامة ومفهوم الديمقراطية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.
- تعود أسباب إعطاء المشرع الجزائري للبلدية اختصاصات واسعة ومتنوعة إلى أسباب إيديولوجية متصلة بطبيعة نظام البلدية باعتبارها الخلية الحية والأساسية والقاعدة للدولة الجزائرية في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والثقافية<sup>1</sup>.
- نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية دقيق ومحكم وشديد. وعليه، فإن كل الاختصاصات المقررة ببلدية وكافة الشروط والإجراءات والأحكام التي يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها تسيير البلدية وإدارتها محددة على سبيل الحصر تحديداً دقيقاً وواضحاً وشاملاً، لا يجوز الخروج عنها وإلا وقعت أعمال وتصرفات البلدية باطلة وغير مشروعة.
- إن هذه الدقة في الاختصاص لها ما يبررها، بالنظر إلى طبيعة القانونية لنظام البلدية، من حيث كونها وحدة وجماعة سياسية، إدارية، اقتصادية واجتماعية وثقافية، تعد لا مركزية مطلقة في ظل نظام دستوري سياسي يقوم على مبدأ وحدة الدولة سياسياً ودستورياً، القائم على نمط التخطيط الوطني الشامل، ومبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، فكان حتماً ومنطقياً أن يكون نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلديات أكثر إحكاماً ودقة وتشديداً لدرء الفوضى الدستورية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حفاظاً على وحدة وكيان الدولة<sup>2</sup>.

### (2) المجلس الشعبي البلدي:

#### ● تأليف المجلس الشعبي البلدي:

المجلس الشعبي البلدي هو جهاز للمداولة يتألف من أعضاء منتخبين يتراوح عددهم بين سبعة أعضاء وثلاثة وعشرون عضو حسب سكان البلدية وينتخب لمدة خمس سنوات من قبل سكان البلدية بالاقتراع العام المباشر والسري.

#### ● صلاحيات المجلس:

يتولى المجلس الشعبي البلدي كل الصلاحيات التقليدية للمجلس البلدي وكذلك صلاحيات ذات طابع اقتصادي واجتماعي وثقافي. وتمثل الصلاحيات التقليدية في التصويت على الميزانيات ثم الأعمال الإدارية المتعلقة بأموال البلدية، وعلى قبول الهبات والتبرعات و يقر الصفقات الخاصة بالبلدية.

<sup>1</sup> شويح بن عثمان، المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2008، ص 281-282.

أما الصلاحيات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي فتتعلق بنشاط التعمير والهياكل الأساسية والتجهيز والنشاط والتعليم الأساسي وما قبل المدرسي ونشاط الأجهزة الاجتماعية والصناعية وقطاع السكن ونشاط الصحة والنظافة والمحيط ونشاط الاستثمارات الاقتصادية.

ولانجاز هذه النشاطات تستعمل البلدية طرق التسيير الآتية: الاستغلال البلدي المباشر والمؤسسة العمومية والامتياز<sup>1</sup>.

## (2) الجهاز التنفيذي:

الجهاز التنفيذي هو جهاز جماعي يتكون من رئيس البلدية وعدة نواب للرئيس يتراوح عددهم بين نائبين إلى ستة نواب وهذا حسب عدد المنتخبين لكل مجلس، ويعين رئيس الجهاز التنفيذي (رئيس البلدية) من طرف أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد في المجلس الشعبي البلدي خلال ثمانية أيام موائية لإعلان النتائج الاقتراع، ويختار الرئيس النواب المساعدون له بعد استشارة المجلس. يعين الرئيس ونوابه للمدة الانتخابية للمجلس الشعبي البلدي. ومن ثم رسم استراتيجية تنموية شاملة تضمن التوازن الجهوية في البلاد.

### (2.1) صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

لرئيس المجلس البلدي عدة صلاحيات منها صلاحيات كمثل للدولة وصلاحيات اخرى كمثل للولاية ويمكن إنجازها في النقاط التالية:

#### (2.1.1) صلاحيات الرئيس بصفته ممثلا للدولة:

البلدية هي الوحدة الأساسية والقاعدية للدولة على المستوى المحلي بل هي واجهة الدولة في تسيير الشؤون العامة على المستوى المحلي، فمكانة البلدية وهيبتها هي أساس هبة ومكانة الدولة لأن قياس مدى قيام الدولة بدورها في التنمية والتسيير الجيد للشؤون العامة وخدمة المواطن تبدأ وتنطلق من القاعدة الأساسية وهي البلدية.

وحتى يمكن للبلدية أن تقوم بهذه المهام فقد منح المشرع لرئيس البلدية أو رئيس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات واسعة بل غاية في الخطورة والأهمية ويتجلى ذلك من خلال نص المادة 85 من قانون البلدية التي جاء فيها "يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على المستوى البلدية، وبهذه الصفة، فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق قوانين الجمهورية (التشريع والتنظيم) من أهم بل وأصعب مهمة لأي شخص أو هيئة في الدولة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم بذلك على أكمل وجه إلا إذا أعطت له من الصلاحيات ما تمكنه من تحقيق هذا التطبيق والاحترام، لذلك جاء قانون البلدية وباقي القوانين ومنحت لرئيس المجلس الشعبي البلدي جملة من

<sup>1</sup> خيضر خنفرى، المرجع السابق، ص68.

الصلاحيات التي تمكنه من أداء المهمة المنوطة به على أكمل وجه<sup>1</sup>. فهو يتولى تحت سلطة الوالي نشر وتنفيذ القوانين والتنظيمات في إقليم البلدية، والسهر على حسن النظام والأمن العموميين وعلى النظافة العمومية، كما أن لرئيس المجلس صفة ضابط الحالة المدنية.

### 2.1.2) صلاحيات الرئيس بصفته ممثلاً للبلدية:

عالج القانون رقم 10-11 مسألة صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية في المواد "77 إلى 84"، حيث يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي ممثلاً للبلدية في جميع المناسبات الرسمية والتظاهرات الثقافية والعلمية والمراسيم التشريفية والأعياد الوطنية والدينية والأيام التاريخية وهذا بموجب المادة السابعة والسبعون.

كما يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في القانون. ويرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية المجلس الشعبي البلدي، ويقوم باستدعاء جميع أعضائه ويعرض عليهم المسائل الخاضعة لاختصاص هذا المجلس، ويعد مشروع جدول أعمال الدورات ويرأسها ومن خلال قراءة المادة الثاني والثمانون "82" من قانون البلدية يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بما يلي:

- يحافظ على ممتلكات البلدية المنقولة والعقارية ويمثل البلدية أمام الجهات القضائية سواء كانت البلدية صاحبة الدعوى القضائية أي صاحبة الحق أو المشتكي منها والمدعى عليها ويدير ويأمر بصرف النفقات والمداخيل الخاصة بالبلدية ومتابعة تطور المالية والمحاسبة في البلدية.
- يبرم رئيس المجلس الشعبي البلدي عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا ويسهر على مراقبة ومتابعة مناقصات الأشغال العمومية الموجودة في إقليم البلدية ومراقبة حسن تنفيذها ويحافظ على الأملاك الوطنية التي يحددها القانون وتتكون من الأملاك العمومية والخاصة التي تملكها كل من الدولة والولاية والبلدية.
- يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي جميع الإجراءات التي تساهم في إيقاف كل القرارات التي توقف التقدم امام الجهات القضائية المختصة ويمارس كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة ويتخذ جميع التدابير التي تساهم في ترقية وتطوير شبكة الطرقات المتواجدة في إقليم البلدية.
- ويسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلاً للبلدية بالمحافظة على الأرشيف مع اتخاذ كافة التدابير التي تساهم في زيادة مداخيل البلدية ويقوم بإعداد وتحضير والسهر على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي، وينفذ ميزانية البلدية وهو يعتبر في نظر القانون الأمر بالصرف طبقاً لنص المادة "81" من القانون 102-11.

<sup>1</sup> هدى نويوة، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر بين الاستقلالية والتبعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 46، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 282.

<sup>2</sup> جمال دويي بونوة، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري، مجلة القانون، العدد 06، المركز الجامعي احمد زبانة بغيلزان، معهد العلوم القانونية والإدارية، جوان 2016، ص 9-10.

## 2.2 إدارة البلدية:

يختلف تنظيم إدارة البلدية من بلدية إلى أخرى بحسب أهمية الجماعة الإقليمية وحجم المهام المسندة إليها

ولاسيما فيما يتعلق ب<sup>1</sup>:

- ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- الكتابة العامة.
- قسم الموارد البشرية والتنظيم.
- قسم التسيير العمراني والمحيط والوسائل العامة.
- قسم المالية والشؤون الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية

## 2.3 على البلدية:

الرقابة على البلدية تكون في شكل رقابة وصائية حيث تكون هناك رقابة على المجلس الشعبي البلدي ورقابة

تسلسلية على الجهاز التنفيذي.

<sup>1</sup> عبد الكريم ماروك، المرجع السابق، ص 69.

### المبحث الثالث: استقلالية الجماعات الإقليمية:

إن توسع نشاط الدولة وزيادة وظائفها أدى بها إلى منح أقاليمها سلطة خاصة بهم، وهذا ما يسمى باللامركزية الإدارية وهذا ما ساهم بمنح تلك الأقاليم استقلالياً خاصة بها، أي انه تم توزيع السلطة الوظيفية الإدارية في الدولة بين السلطة الإدارية المركزية والسلطة اللامركزية في الدولة، وذلك بتشكيل إدارة محلية مستقلة عن السلطة، وذلك لكي تتمكن من إدارة المصالح المحلية الإقليمية تحت إشراف السلطة المركزية وراقبتها.

ولقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث قمنا في المطلب الأول بالتحدث عن مفهوم الاستقلالية للجماعات الإقليمية أما في المطلب الثاني فقد خصصناه لمعايير الاستقلالية للجماعات الإقليمية أما في المطلب الثالث والأخير فقد تحدثنا عن الاستقلالية المالية للجماعات الإقليمية.

### المطلب الأول: مفهوم استقلالية الجماعات الإقليمية

لكي تستطيع الجماعات الإقليمية القيام بالمهام الموكلة لها، يجب أن يكون لها بعض من الاستقلالية، التي تحوّلها تسيير أمورها الإدارية والمالية أي أن تكون لها شخصية معنوية مستقلة عن السلطة المركزية.

### الفرع الأول: تعريف الاستقلال

لفظ الاستقلال في اللغة الفرنسية يعني *Autonomie*، وهو مستمد من الحضارة اليونانية المتضمنة لأصله الذي يعني *Autonomia*، *Autononmos*، وهو المعنى الذي كان يعكس طبيعة المدن اليونانية القديمة، إذ ينصرف إلى من يسير ذاتياً بواسطة قوانينه الخاصة، إلا أن الحديث عن الاستقلالية من هذه الزاوية وبهذا المعنى يجرّد الجماعات الإقليمية في الوقت الحاضر من خاصية الاستقلال، فهي ليست مستقلة، وإنما تابعة لأنها لا تسيّر بقوانينها الخاصة.

واضح أن مفهوم الاستقلال المؤسس على الأصل اللغوي لا يعكس واقع الجماعات الإقليمية في الدول المعاصرة ذات النظام الموحد البسيط، إذ أن القانون الوضعي في هذه الدول لا يعترف بالاستقلال الإقليمي في المجال التشريعي الذي هو أساس التعريف اللغوي، وإنما يحصره في جانب واحد، بحيث لا يتجاوز وظيفة واحدة من وظائف الدولة الثلاث، وهي الوظيفة الإدارية التنفيذية في مجال الشؤون المحلية، وهو استقلال نسبي جزئي يمارس ضمن القواعد المحددة في الدستور وفي قوانين الدولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مسعود شيهوب، المجموعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة، مجلة مجلس الدولة، العدد 03، 2003، ص 41، 42.



إلا أن مفهوم الاستقلال بالمعنى اللغوي يعكس واقع الجماعات الإقليمية في الدول المركبة، والمتحدة اتحاداً مركزياً، أي القائمة على النظام الفيدرالي، إذ أن الدويلات فيها تمارس اختصاصات سيادية، وتمتع بالاستقلال يحوها ممارسة السلطات الثلاث: التنفيذية، التشريعية، والقضائية، فهي تسير ذاتياً بواسطة قوانينها الخاصة<sup>1</sup>.

أما اصطلاحاً فمفهوم الاستقلالية كثيراً ما يقترن بالمصطلح الفرنسي (Indépendance)، لذلك نقول إن مضمون الاستقلال يحدد ضمن إطار أوسع، فمضمون استقلالية الجماعات الإقليمية، يقاس انطلاقاً من علاقتها بالسلطة الوصية، ولما كانت استقلالية الجماعات الإقليمية إدارية ومالية واقتصادية، في إطار علاقات قانونية أوسع واشمل وهي علاقة الدولة بالجماعات الإقليمية، كانت هذه العلاقة نسبية وكثيراً ما يعبر عنها بالمصطلح (Autonomie) للدلالة على هذه النسبية وهي حسب البعض استقلالية متخصصة (Autonomie Spécialisée).

وتعني استقلالية الجماعات الإقليمية في اتخاذ القرارات والقيام بالمبادرات المحلية للنهوض باختصاصاتها المحددة بمقتضى القوانين والتنظيمات تحت إشراف وتوجيه السلطة الوصية<sup>2</sup>. نلاحظ أن هذا التعريف لم يهمل سلطة الإدارة المركزية في الإشراف والتوجيه، وممارسة الوصاية حتى وهو في صدد الحديث عن الاستقلالية الإقليمية، وحق الجماعات الإقليمية بالحرية، والانفراد في اتخاذ القرارات التي تخص شؤونها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حتمية هذا الدور للدولة باعتباره من مقومات اللامركزية الإدارية، ولكن لا بد وألا تتعدى هذه الرقابة حدودها ولا تعرقل عمل الجماعات الإقليمية<sup>3</sup>.

إن هذه الاستقلالية لا تكون إلا ضمن إطار نظام إداري لا مركزي إقليمي ولا تعني استقلالية سياسية، أي انفصال هذه الجماعات عن الدولة كنظام سياسي ودستوري قائم بذاته وإنما يقصد بها حق الجماعات الإقليمية في اتخاذ المبادرة وترجيح حقوقها حتى ولو كان ذلك ضد الدولة<sup>4</sup>.

فعرفت الاستقلالية من قبل الفقيهين "ماسيتول ولاروك" على أنها: "الاستقلالية القائمة على تمتع الوحدات المحلية بالشخصية المعنوية، واختصاصات يحلها عليها المشرع لتباشرها بنفسها"<sup>5</sup>. ونلاحظ أن هذا التعريف قام بربط الاستقلالية بالشخصية المعنوية، فعندما يتم الاعتراف للجماعات الإقليمية بالشخصية المعنوية يستلزم ذلك استقلالها، فتحصل على صلاحيات واختصاصات تزاوؤها وتباشرها بنفسها.

<sup>1</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> شويح بن عثمان، المرجع السابق، ص 84-85.

<sup>3</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص 25.

<sup>4</sup> مسعود شيهوب، الجماعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة، المرجع السابق، ص 31.

<sup>5</sup> عادل بو عمران، مبدأ استقلالية الجماعات المحلية، مجلة الفكر البرلماني، العدد 26، 2010، ص 89.

وتم تعريفها كذلك "بأن يكون للهيئة المحلية شخصيتها القانونية المتميزة، كما يعني وجود ممثل لهذه الهيئة يعبر عن إرادتها، ويمارس الاختصاصات المختلفة، تلك الاختصاصات التي تتعلق بسكان الوحدة المحلية، وإذا اکتفينا بذلك فان الاستقلال يكون ناقصاً لأنه لا بد لكي يتحقق كل ذلك أن يتوافر للهيئة المحلية من الموارد المالية ما يسمح لها القيام باختصاصاتها"<sup>1</sup>.

كما يقصد باستقلالية الجماعات الإقليمية أن يكون لممثليها حق إصدار قرارات إدارية نافذة في حدود معينة دون أن تخضع في ذلك لأوامر السلطة المركزية وتوجيهاتها، وأن يكون لتلك الهيئات دور أساسي وفعال في إدارة مرافقها، ولا يقتصر هذا الدور على مجرد التوجيه فقط<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: معايير الاستقلال للجماعات الإقليمية

هناك العديد من المعايير التي أشار إليها فقهاء القانون والتي تبيّن مدى ومجال الاستقلالية التي تتمتع بها الجماعات الإقليمية، وكذلك مضمونها وذلك من خلال استعراض جملة من المعايير، التي سوف نتطرق إليها.

#### (1) معيار المهام التاريخية:

مضمون هذا المعيار هو أن الاستقلالية المحلية تظهر من خلال الشؤون والمهام المحلية التاريخية التقليدية التي تضطلع بها الجماعات الإقليمية لاسيما البلدية منها.

#### نقد هذا المعيار:

يوصف هذا المعيار بأنه أهمل إلى حد ما مسيرته للمهام المستحدثة والمتجددة التي تقوم بها الجماعات الإقليمية قصد تلبية حاجيات الأفراد في ظل التطور الحاصل للمجتمعات<sup>3</sup>.

#### (2) معيار الاختصاص الحصري:

ذهب بعض الفقهاء إلى تقرير هذا المعيار، والاعتماد عليه لما يحتويه من أساس موضوعي يتجلى في ممارسة المهام الحصرية باستقلالية التامة، حيث أن الاستقلالية الحقيقية للجماعات الإقليمية تتجسد في الصلاحيات والاختصاصات الحصرية الممنوحة لها، أي المحدودة تحديداً دقيماً، فلها وفق هذه الاختصاصات الحق في مباشرتها وإيجاد الحلول لمشاكلها وفق ما يقتضيه القانون، أما إذا مارست مهامها خارج اختصاصاتها الحصرية فهنا تواجه تقيداً في عملها، ويضيق مجال استقلالها، وتصبح تابعة وغير مستقلة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر صالح، الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية، مذكرة ماجستير في القانون، فرع: الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، سنة 2010/2009، ص25.

<sup>2</sup> حسن مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، معهد العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 19.

<sup>3</sup> شويح بن عثمان، المرجع السابق، ص87.

<sup>4</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص27.

نقد هذا المعيار:

يتضح أن هذا المعيار يشوبه شيء من الغموض، إذ ما معنى الاختصاصات الحصرية؟ هل هي تلك التي يحددها القانون؟ ويفهم من ذلك تلك الاختصاصات التي تمارسها الجماعات الإقليمية وحدها دون غيرها. وان كان الحال كذلك فإن التساؤل المطروح هو على أي أساس اعتمد المشرع في تصنيف بعض الاختصاصات وصرفها حصرياً للجماعات الإقليمية دون غيرها؟ ثم ألا يعني ذلك أن الوحدات الإقليمية تكون إزاء الاختصاصات غير الحصرية تابعة ولا تتمتع بحق المبادرة؟ فهل هذا من الصواب؟

ضمن هذا السياق نجد أن المشرع الجزائري فيما يتعلق بهذا المعيار، وسع من نطاق اختصاص الجماعات الإقليمية في الجزائر ومكنها من التدخل في تسيير الشؤون المحلية إلا ما استثني منها بنص قانوني، وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال قراءتنا للمواثيق الجزائرية (الوطنية والمحلية)، فقد نص الميثاق الوطني على انه " ينبغي للامركزية أن تخول للبلديات والولايات كامل الصلاحيات للنظر في كل المشاكل ذات المصلحة المحلية أو الجهوية التي بإمكانها حلها، ويجب أن تشمل هذه الصلاحيات كل الميادين المندرجة في إطار اللامركزية"<sup>1</sup>.

ونص ميثاق البلدية لسنة 1966 على ما يلي: " نظراً لمشاركتها في العمل الثوري الذي هو كلي لا يتجزأ فإن البلدية لها اختصاصات في جميع الميادين دون استثناء"<sup>2</sup>. فيتضح أن إرادة المشرع من خلال هذه المواثيق تتجه إلى عدم تجسيد المعيار الحصري والى فتح المجال للجماعات الإقليمية للقيام بكل الاختصاصات في شتى الميادين. وفيما يخص القوانين المحلية فقد نص قانون البلدية 10-11 "على أن البلدية تمارس صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها قانوناً وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه"<sup>3</sup>. وجاء في المادة الأولى من قانون الولاية 07-12 على انه: "... تساهم لولاية مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم، والتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون"، كما نصت المادة 76 منه على انه: "يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته عن طريق مداولة، ويتداول حول المواضيع التابعة لاختصاصاته المخول إياها بموجب القوانين والتنظيمات، وكذا كل القضايا التي تم الولاية ....."<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الميثاق الوطني لسنة 1976، الصادر بموجب الأمر رقم 76-57 المؤرخ في 05 جويليا 1976، ج.ج.ج. العدد 61، 1976.

<sup>2</sup> ميثاق البلدية لسنة 1966، كتيب بعنوان: التنظيم الجديد للبلدية، نشرة جبهة التحرير الوطني، اللجنة الوطنية، أوت 1966.

<sup>3</sup> مولود ديدان، المرجع السابق، ص 06

<sup>4</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص 28.

فيظهر مما سبق أن المشرع الجزائري وإن حدد الأطر العامة لتدخل كل من البلدية والولاية، إلا أنه ترك لهما حرية تحرك واسعة<sup>1</sup>. وهذا دليل على أن المشرع الجزائري لم يأخذ بعين الاعتبار بمعيار الاختصاص الحصري للدلالة على استقلالية الجماعات الإقليمية.

### (3) معيار سلطة القرار:

تكمن الاستقلالية وفقاً لهذا المعيار متى تمتعت الجماعات الإقليمية بسلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالشؤون المحلية، وتنفيذ سياسة المخططات والبرامج التنموية، أي متى كانت القرارات التي تتخذها هامة نوعاً، وفعالة عملاً، وواسعة كماً، وذلك بغض النظر عن محتوى الرقابة الممارسة.

#### نقد هذا المعيار

يرتكز هذا المعيار أكثر على الشق النظري، والصورة النمطية للعمل الإداري المتجسدة في القرار الإداري، وإهماله للشق الميداني العملي، حيث وإن كان لسلطة القرار وزن وأهمية في استقلال الهيئة صاحبة السلطة، فإن الأهم من ذلك يكمن في وسائل مباشرة تلك القرارات وإعمالها ميدانياً<sup>2</sup>، إلا أنه ورغم هذا الانتقاد يعد هذا المعيار الأقرب إلى مفهوم استقلال الجماعات الإقليمية، التي تتمتع مجالسها بسلطة واسعة في مختلف ميادين الشؤون المحلية، ذلك إن وجود البلدية والولاية في التنظيم الإداري للدولة، والقيام بمختلف مهامها وصلاحياتها على المستوى المحلي يعتمد على آلية إصدار القرارات، هذه الآلية تمنح الحرية والاستقلالية لمصدرها سواء من قريب أو من بعيد، مهما كانت درجة الرقابة الممارسة.

ولقد تضمنت الموثائق الجزائرية للجماعات الإقليمية محتوى هذا المعيار، إذ جاء فيها المبدأ العام المتعلق بحرية الجماعات الإقليمية، وسلطتها في اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير الشؤون المحلية، فنص ميثاق البلدية لسنة 1966 على أن: "الهيئات البلدية تتخذ في نطاق اختصاصاتها القرارات المفيدة دون أن تعرض الأمر مسبقاً على سلطة الدولة، ودون أن تتدخل سلطة الدولة لتحل محلها في اتخاذ القرارات، أو في تعديلها، ويجب ألا تمارس الرقابة المسموح بها قانوناً بكيفية غير متطابقة مع مفهوم اللامركزية". ونص ميثاق الولاية على أن: "الولاية هي وحدة لا مركزية، وينتج عن ذلك للمجلس الشعبي اتخاذ ما يراه صالحاً من قرارات وتدابير، ولا يتدخل ممثل الحكومة إلا للسهر على مطابقة القرارات للقوانين، والأنظمة المعمول بها، وللخطة فيما يتعلق بالاقتصاد"<sup>3</sup>.

فهذه الموثائق كرست سلطة الوحدات الإقليمية في اتخاذ القرار، ما مكنها من العمل ومباشرة مهامها في مجال من الحرية والاستقلالية، بحيث لا تمارس عليها الوصاية إلا في بعض الميادين المحدد قانوناً.

<sup>1</sup> نصر الدين بن طيفور، أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية في ظل مشروع جوان 1999 لقانوني البلدية والولاية، مجلة الإدارة، الجزائر، العدد 22، سنة 2001، ص 06.

<sup>2</sup> عادل بوعمران، البلدية في التشريع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 16

<sup>3</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص 30.

وعليه فالأصل أن الجماعات الإقليمية تتمتع بحرية كاملة في التدخل، وفي اختيار وقت التدخل حسب قدراتها وإمكاناتها، بحيث لا سلطان للوصاية عليها باستثناء بعض المجالات التي اوجب المشرع الجزائري إجبارية التدخل فيها، ولاسيما بالنسبة للبلدية تحت طائلة حلول الوالي محلها.

مضمون هذا المعيار يتفق إلى حد كبير مع مفهوم الاستقلال الممنوح للبلديات والولايات في الجزائر، التي تتمتع مجالس مداولاتها بسطة تداول واسعة في مختلف ميادين الشؤون المحلية<sup>1</sup>.

#### (4) معيار انعدام رقابة ملائمة:

يرى أصحاب هذا المعيار، تكون الجماعات الإقليمية مستقلة عندما تتمتع وتمارس نوعاً من سلطة تقدير ملائمة، الملاحظ أن هذا المعيار جاء على خلاف باقي المعايير إذ يؤكد على ضرورة انعدام أحد أنواع الرقابة الملائمة حتى تتحقق الاستقلالية المحلية، فهم بذلك يطابقون بين الاستقلالية من جهة وبين اتساع مدى السلطة التقديرية للهيئات المحلية، مع إمكانية تحررها من رقابة الوصاية المفروضة عليها من جهة أخرى<sup>2</sup>.

وتجدر بنا الإشارة أن المشرع الجزائري لم يأخذ بمعيار انعدام رقابة ملائمة، فالرقابة الوصائية على الجماعات الإقليمية تشمل رقابة الشرعية ورقابة الملائمة ويتجلى هذا في قانوني البلدية والولاية، والهدف من الرقابة الملائمة في القانون الجزائري هو حماية المصلحة العامة<sup>3</sup>.

#### نقد هذا المعيار:

لم يسلم هذا المعيار من النقد، إذ أن اتساع السلطة التقريرية لهذه الجماعات، وعدم وجود رقابة الملائمة عليها لا يعني بالضرورة استقلالها، بل قد يعود بالسلب على هذا الاستقلال وعلى طبيعة سير النظام اللامركزي بأسره، كأن يكون عجز على المستوى الفني، أو التقني، في بعض الميادين الواقعة تحت اختصاص الهيئات المحلية، أو غياب الكفاءات القادرة على مواجهة المشاكل، وإيجاد الحلول لتمكين هذه الهيئات من العمل بانتظام، كما أن اتساع السلطة التقريرية قد يؤدي إلى ممارسة الرقابة بصفة اشد، وذلك بقدر ما منح للهيئات المحلية من سلطة واسعة وحرية في العمل، إلا أن ما يمكن قوله في هذا المعيار أنه رغم هذه السلبيات المسجلة عليه، نجده معياراً هاماً يستند على الأسس القانونية والعلمية لمقتضيات النظام اللامركزي الذي يمنح الرقابة على أساس الشرعية فقط، ولا يمنحها على أساس الملائمة، وذلك حتى يضمن استقلال الجماعات لإقليمية، وعلى هذا نرى أن معيار انعدام الرقابة الملائمة يعتبر معياراً أساسياً وعملياً لإبراز مدى استقلالية البلديات والولايات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شويح بن عثمان، المرجع السابق، ص 90 .

<sup>2</sup> شويح بن عثمان، المرجع أعلاه، ص 88 .

<sup>3</sup> عبد الناصر صالح، المرجع السابق، ص 28.

<sup>4</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص 30.

هذا المعيار قائم على أساس المهام المخولة والمعترف بها للجماعات الإقليمية كتلك التي تضطلع بها في تسيير الشؤون المحلية، في نطاق اختصاصها واستقلاليتها دون غيرها من الهيئات الأخرى.

### نقد هذا المعيار

هذا المعيار محل نقد نتيجة عدم تحديد بصورة دقيقة لطبيعة هذه المهام ومجالات تطبيقها وعلاقتها (أي المهام المحلية بالمهام الوطنية) وما هو معيار التمييز بينهما؟

يذهب البعض من الفقهاء المهتمين بهذا الموضوع، أن ضابط الفصل والتمييز بين المهام المحلية والوطنية، يكون على أساس طبيعة النشاط والخدمة، حيث تفرض طبيعة النشاطات أن يكون مركزياً كالقضاء والعدالة والدفاع والأمن وأن كل ما يخرج عن دائرة تلك النشاطات وطبيعتها فهو محلي<sup>1</sup>.

ولم يسلم أصحاب هذا المعيار بدورهم من النقد نتيجة لعدم تحديدهم الدقيق لتلك المهام حتى وإن تصورنا أنها تلك التي تختلف عن القومية فإنه لم يتفق الفقهاء لغاية الساعة على الحد الفاصل بين الاثنين، فمنهم من يرى أن معيار الفصل وضابط التمييز بين الشؤون والمهام محلية والقومية هو طبيعة النشاط والخدمة حيث تفرض طبيعة النشاط أن يكون مركزياً كالقضاء والأمن والدفاع والعدالة وأن كل ما خرج عن ذلك ولم يتمتع بتلك الطبيعة فهو محلي، وقد انتقد أصحاب هذا الرأي على أساس أن طبيعة النشاط غير كافية لتحقيق الفصل النهائي لأن هناك من الأنشطة ما كانت في أصلها محلية لكنها تحولت فيما بعد إلى أنشطة وطنية كملفات السكن مثلاً ولأنه لو كان الأمر كذلك لما كان النشاط البترولي نشاطاً قومياً، ومنهم من يرى أن أداة الإنشاء هي الفاصل وأن العبرة بأداة الإنشاء والاعتراف بالمهام لتحديد التمييز فان كان بتشريع فهو قومي وان كان بغيره فهو محلي، غير انه وان صح هذا الرأي جزئياً في بعض المواطن فإنه لا يصح متى كانت مداولات إنشاء بعض المرافق معلقة على مصادقة صريحة من جهات مركزية<sup>2</sup>.

وما يمكن أن نخلص إليه بشأن تلك المعايير مع كل الانتقادات التي وجهت لها هو أن مسألة استقلالية الجماعات الإقليمية ليست مسألة موضوعية تتحدد من خلال معايير موضوعية مستقرة فقهاً وعملاً بقدر ما هي مسألة ذاتية مرتبطة بنية المشرع في حد ذاته.

<sup>1</sup> شويح بن عثمان، المرجع السابق، ص 90-91

<sup>2</sup> عادل بو عمران، كمال دعاس، استقلالية الجماعات المحلية: مدلولها، معاييرها وبيان مستلزماتها، مجلة معارف، العدد الثامن، جوان 2010، ص

### الفرع الثالث: حدود استقلالية الجماعات الإقليمية:

إن كون الجماعات الإقليمية مستقلة، لا يعني أن الاستقلال مطلق في النشاطات التي تقوم بها بعيداً عن الإدارة المركزية، لأن التنظيم الإداري اللامركزي مرتبط بالدولة الموحدة حيث يكون التنوع وتوزيع أو تقاسم المهام في الجهاز التنفيذي من حيث التنظيم والنشاط.

بمجرد تكون النشاطات ذات الطبيعة الوطنية من اختصاص الإدارة المركزية، والنشاطات ذات الطبيعة المحلية المتميزة من اختصاص الجماعات الإقليمية باعتبارها أحد الفاعلين على المستوى المحلي نظراً لما تتمتع به من استقلالية في ممارسة الصلاحيات المخولة لها، لكن هذا لا يؤدي بها إلى حد الخروج عن دائرة السلطة المركزية، ولا تصل إلى ما هو عليه التنظيم في الدولة الفيدرالية، بل تحتفظ الإدارة المركزية بحق السيادة عن الإقليم، بما فيها صلاحيات الإدارة والتوجيه والتنسيق والتنظيم والتخطيط والإشراف والرقابة التي تتكفل بها عن طريق هيكلها أو أجهزتها المتواجدة على كل مستويات التنظيم الإداري في الدولة التي تجعل منها وسائل تنظيمية وقانونية لضبط أعمال الهيئات.

### المطلب الثاني: مظاهر استقلالية الجماعات الإقليمية

تتجلى مظاهر استقلالية الجماعات الإقليمية في الاعتراف القانوني بالشخصية المعنوية، والتي تمكنها من التصرف حتى تستطيع من خلالها تحقيق المصالح العامة التي أنشئت من أجلها، وفضلاً عن ذلك يعد تخصيص المالي أيضاً أحد مظاهر استقلالية تلك الجماعات، وأخيراً الاستقلال الإداري، حيث تضطلع الجماعات الإقليمية باتخاذ قرارها دونما تدخل من جانب السلطة المركزية<sup>1</sup>، وهذا ما سوف نقوم بتوضيحه:

### أولاً: الاعتراف بالشخصية المعنوية للجماعات الإقليمية

ويشترط أيضاً أن تمنح للجماعات الإقليمية الشخصية المعنوية، فإذا تخلف هذا الشرط لم يكن للجماعات الإقليمية وجود وتعتبر فرعاً من فروع الحكومة المركزية، فالشخصية المعنوية إذن هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، ولحماية مصالحها القانونية، ولكي يكون هناك لا مركزية، فمن الضروري أن يكون هناك أشخاص إدارية خلاف الدولة، تنسب إليها -لا إلى الدولة- تصرفاتها.

فإذا لم تمنح الحكومة المركزية الشخصية المعنوية للجماعات الإقليمية، فإن ذلك يعني أنها فرعاً من فروعها المركزية، وهذا هو الشأن مثلاً في الإمارات في المملكة العربية السعودية أو في المحافظات في بعض الدول العربية، فهي أجهزة مركزية تابعة للحكومة المركزية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد غازي فيصل، التنظيم القانوني للوحدات الإدارية المحلية دراسة مقارنة، مركز الدراسات العربية، مصر، 2019، ص45.

<sup>2</sup> صفوان المبيضين، المرجع السابق، ص 36



وتعرف الشخصية الاعتبارية أو المعنوية على أنها "مجموعة أشخاص أو مجموعة أموال تتكاثف وتتعاون لمدة زمنية محددة لتحقيق هدف وغرض، بحيث تكون لهذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الذاتية والفردية لأفراد الجماعة." <sup>1</sup> وما يميز الجماعات الإقليمية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن هذه الأخيرة هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، فالاعتراف بالشخصية المعنوية هو نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالية وبوجود مصالح محلية خاصة بها. كما يمكن تعريفها كما عرفها الأستاذ أحمد محيو على أنها: "كيان له أجهزة خاصة وذمة مالية خاصة"، هذا التعريف المختصر يتضمن عنصرين لا غنى عنهما، ولا بد من توافرها حتى يصبح الكيان متمتعاً بالشخصية المعنوية وهما: الأجهزة والهيئات التي تراعي تسيير هذا الكيان وتتولى شؤونه، والذمة المالية تعتبر أساسية لبروز أي هيئة للوجود، إذ لا بد من توافر موارد مالية لتسيير هذه الأجهزة، وتحقيق الغاية من وجودها <sup>2</sup>

إن فكرة الشخص المعنوي لها فوائد حمة من الناحية القانونية فهي من جهة تضمن ديمومة الدولة لأنه حتى تمارس هذه الأخيرة مهامها وتشجع رغبات أفرادها تحتاج إلى إنشاء هيئات إقليمية أحياناً، ومصالحه أو فنية أحياناً أخرى لتكون بمثابة يد تساعد على القيام بهذه المهمة، هذا فضلاً على أن فكرة الشخصية المعنوية تعد بمثابة وسيلة وتقنية قانونية تمكن الدولة من توزيع الاختصاص بين هذه الهيئات المستقلة، وعلى أساسها تثبت الشخصية القانونية لتجمعات الأشخاص والأموال <sup>3</sup>

وبالإضافة إلى النتائج المقدمة يترتب على تمتع الجماعات الإقليمية بالشخصية المعنوية نتائج خاصة بالأشخاص المعنوية العامة وأهمها يتمثل في <sup>4</sup>:

- قيام شخص إداري مستقل نسبياً إلى جانب الدولة يشاركها في جزء من سلطاتها وهذا ما يعبر عنه بحقوق السلطة؛
- يعد العاملون في الأشخاص الإدارية موظفين عموميين يخضعون لقوانين وأنظمة الخدمة والانضباط والتقاعد المختلفة التي تسري على الموظفين في دوائر الدولة والقطاع العام، وقد يستقل موظفوها عن موظفي الدولة والقطاع العام، وقد يستقل موظفوها عن موظفي الدولة عن طريق وضع نظام خاص بهم؛
- تستقل هذه الجماعات الإقليمية بمسؤوليتها عن الأفعال الضارة التي قد تصدر منها أو من موظفيها وقد تحكم هذه المسؤولية قواعد تختلف عن القواعد المقررة في القانون المدني؛

#### ثانياً: مخصصات مالية مستقلة للجماعات الإقليمية

<sup>1</sup> سهام براهمي، فايزة براهمي، الأساس القانوني للتنظيم الإداري في ظل التشريع الجزائري - الشخصية المعنوية أو الاعتبارية-، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد السابع، جانفي 2018، ص 29

<sup>2</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص 51.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 136.

<sup>4</sup> أحمد غازي فيصل، المرجع السابق ص 47- 48.



غني عن البيان أنه يستلزم الاعتراف للجماعات الإقليمية بمخصصات مالية، تضمن من خلالها القدرة على تنفيذ المهام المفوضة لها، وهو ما يعد أحد مظاهر الاستقلالية التي تتمتع بها تلك الجماعات، ومن ثم يكون للجماعات الإقليمية ميزانية خاصة بها ومرتبطة بتنظيم مالي يحدد طرق الإيرادات والمصروفات المحلية المتاحة وفقاً لبرنامج التنمية المحلية.

فإلى جانب الاستقلالية الإدارية للجماعات الإقليمية يشكل الاستقلال المالي أحد أهم العوامل الرئيسية في التنظيم اللامركزي للدولة، وهو يركز على مؤشرات اللامركزية الإدارية والسياسية، لكونه يضع تحت تصرف البلدية الوسيلة المادية التي تمكنها من تنفيذ سياستها، حيث تغطي الوحدات المحلية باستقلالية مالية بهدف تسيير وتجهيز مختلف مرافقها المحلية من أجل تلبية مختلف متطلبات المواطنين وتجسيد البرامج والخطط التنموية والنهوض بمختلف الأوضاع<sup>1</sup>. وهذا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات الإقليمية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة اليها وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة، و ينص قانون البلدية في الجزائر بأن: "يقوم المجلس الشعبي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية"، بالإضافة إلى ذلك فإن استقلالية المالية للجماعات الإقليمية تسمح لها بإدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تمليه عليها السياسة الاقتصادية للدولة، حتى لا يكون لذلك تأثير على مجرى نمو النشاط الاقتصادي غير أن الاستقلالية الممنوحة للجماعات الإقليمية - حالياً - ليست لها هذه الصفة من جهة حدود الميزانية ومن جهة المراقبة التي تقوم بها السلطات المركزية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: نسبة الاستقلال الإداري للجماعات الإقليمية

يقصد بالنسبية، إن الاستقلال الإداري للجماعات الإقليمية لا يكون مطلقاً، بل يخضع للوصاية الإدارية، ولكي تتمكن الجماعات الإقليمية من إدارة شؤونها العامة والقيام بمهامها، يجب أن تتمتع بالاستقلال الإداري<sup>3</sup>. والاستقلال الإداري يعني أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقاً لنظام رقابي يُعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة، وتتمتع هذه الاستقلالية بعدة مزايا نذكر منها<sup>4</sup>:

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظراً لكثرة وتعدد وظائفها؛
- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية؛

<sup>1</sup> أسماء سلامي، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة الشريعة والاقتصاد، العدد 10، ص 413  
<sup>2</sup> شهبناز كشرود، عمر مرزوقي، آليات الرقابة المالية على الجماعات الإقليمية في الجزائر: البلدية أنموذجاً، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الثالث عشر، جويليا 2018، ص 46-47  
<sup>3</sup> احمد غازي فيصل، المرجع السابق، ص 51.  
<sup>4</sup> عيسى حجاب وآخرون، المرجع السابق، ص 203

- تفهم أكثر وتكفل أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية؛
  - تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية المحلية.
- فالهدف الرئيسي من انتهاج اللامركزية الإدارية هو أن تتمتع الجماعات الإقليمية بسلطة اتخاذ القرار ولا يشاركها فيها أحد، فهي تقرر في حدود اختصاصها، مما تراه نافعا للشخص المعنوي الذي تتولى إدارته، وبهذه الاستقلالية فإنها لا تخضع لتوجيهات الإدارة المركزية، ولا تتلقى منها التعليمات ولا أوامر لأنها لا تخضع أساساً لسلطتها التسلسلية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية

يعتبر مفهوم الاستقلالية واسع ويحمل عدة معاني، يتحدد مضمونه بمجال استعماله، ويستعمل عادة للتعبير عن سيادة المؤسسة ما في اتخاذ قراراتها السياسية والاقتصادية.

أما مضمونه في مجال الجماعات الإقليمية، فإنه يقاس انطلاقاً من علاقات هذه الأخيرة (الجماعات الإقليمية) بالسلطة المركزية، حيث تحول لها اختصاصات محددة قانوناً والقاعدة تقول إن الاعتراف للجماعات الإقليمية باختصاصات وأعمال تقوم بها في إطار مبدأ اللامركزية الإدارية يجب أن تصاحبه استقلالية مالية، تمكنها من تمويل هذه الاختصاصات وتأديتها على أكمل وجه<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية

إن تمتع الجماعات الإقليمية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات الإقليمية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة إليها وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة<sup>3</sup>.

وتتطلب اللامركزية تحديد الصلاحيات للجماعات الإقليمية وهامش حرية اتخاذ القرار والمبادرة في تسيير الشؤون الإقليمية، تتغير كمفهوم قانوني بحسب الأوضاع والظروف داخل البلد وتتأثر بعدة عوامل قد تحد من استقلاليته أو توسع منها وتبعاً لذلك فإن استقلاليته المالية تأخذ مكانة مهمة أو يتقلص دورها، ونرى أن الاتجاهات الحالية ومشاريع الإصلاحات التي هي بصدد التبلور تتجه نحو استقلالية أكثر للجماعات الإقليمية.

الانتقال من النهج الاشتراكي إلى التوجه نحو اقتصاد السوق والمعبر عنه في دستور 1989 ودستور 1996، وجملة من الإجراءات المتعلقة بخصوصية المؤسسات العمومية، والنص والقوانين على حقوق الإنسان، وتطور القطاع الخاص عن طريق قوانين الاستثمار، والنقد وإحداث هيئات ووكالات لتطوير الاستثمار الخاص والمفاوضات الحالية

<sup>1</sup> احمد غازي فيصل، المرجع اعلاه، ص51.

<sup>2</sup> نور الدين فلاك، مستوى تبعية واستقلالية الجماعات المحلية وانعكاسات ذلك على واقع التنمية المحلية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد السابع، المجلد الثاني، سبتمبر 2017، ص439.

<sup>3</sup> شهيناز كشرود، عمر مرزوقي، المرجع السابق، ص46.

للاضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة حول الشراكة الأوروبية، ومشاريع الإصلاح الإداري والعدالة والتعليم، كلها تصب في تأهيل وتحديث مؤسسات الدولة بما فيها الجماعات الإقليمية، لا يتم الإصلاح إلا بالأخذ بعين الاعتبار التطور التاريخي للجماعات الإقليمية في الجزائر منذ أو حتى قبل الاستقلال وكذا التطورات التي طرأت على الجماعات الإقليمية حديثاً.

ان إشكالية تحديد مفهوم الاستقلالية تطرح بحسب نوعية الدولة، ففي الدولة الفيدرالية فإن التنظيم المحلي عبارة عن وحدات إقليمية تتمتع بقدر من الاستقلالية في الاختصاصات والوظائف والهيئات التشريعية والتنفيذية والقضائية، ما عدا ما هو من اختصاص الحكومة الفيدرالية المركزية كالدفاع والدبلوماسية، أما في الدولة الموحدة فإن التشريع وإصدار القوانين وتعديلها وإلغاؤها من اختصاص الهيئة التمثيلية المركزية، والسلطة التنفيذية تمارس صلاحيات على مستوى كل الوطن، وبالتالي فإن التنظيم المحلي لا يتمتع بالاستقلالية المطلقة وكل محاولة لمنح وحدة إقليمية تتمتع بالاستقلالية إلى درجة معينة قد يؤدي إلى الاقتراب من الانفصال عن السلطة المركزية وقد يصبح وضع الدولة ضمن الدولة الفيدرالية عوض الدولة الموحدة.

ومن هنا نستنتج ان طبيعة الدولة وتنظيمها الإقليمي تؤثر على طبيعة ودور الجماعات الإقليمية، فتكون علاقة خضوع وتبعية في الأنظمة التي تركز على المركزية كأسلوب للتنظيم الإقليمي، وتمنح للجماعات الإقليمية هامش أكبر من الاستقلالية في الأنظمة التي تعتمد على اللامركزية لتنظيم الإقليم وبالتالي فإن استقلاليتها المالية تتأثر بهذا التنظيم أو ذاك.

يتحدد نشاط ومجال اختصاص الجماعات الإقليمية بنوعية العلاقة بين السلطة المركزية والإدارة الإقليمية، فعلاقة الأجهزة التنفيذية بالأجهزة التمثيلية على المستوى المركزي قد تتشابه مع أجهزة المداولة والتنفيذ على المستوى المحلي، على اعتبار أن أصل نشأة الأجهزة المركزية هو التنظيمات الإقليمية وتأثرت بها من حيث طرق تشكيل أجهزتها واختصاصاتها وعلاقتها بالهيئة التنفيذية، فالمجالس الإقليمية تتشابه مع المجالس المركزية على أساس أن كلاهما منتخب والاختلاف في درجة التمثيل الأول تمثيل على مستوى الوطني، بينما المجالس الإقليمية تمثل إقليم محدد وكذا الاختصاص يكون إقليمياً وفي الموضوع فإن الاختصاص محدد قانونياً بحسب درجة الاستقلالية والحيز الجغرافي، بتبني نوع العلاقة بين الهيئات المركزية والهيئات الإقليمية تتحدد استقلاليتها المالية<sup>1</sup>.

واختلف الفقهاء في تعريف الاستقلالية المالية للجماعات الإقليمية فاعتبر الدكتور "محمد عاطف ألبنا" أن "الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية، يتطلب وجود موارد مالية ثابتة نسبياً لا تتغير حصيلتها، وأن الاعتراف بالذمة المالية للجماعة الإقليمية، لا يكفي بحد ذاته لضمان استقلال حقيقي، بل يلزم فوق ذلك الاعتراف لها باستقلال

<sup>1</sup> قدور بن عيسى، المرجع السابق، ص37

مالي، ويتمثل في سلطة الوصول إلى الموارد اللازمة للنهوض بما عهد إليها من مصالح وسلطة عن طريق تحديد نفقاتها ووضع ميزانيتها المستقلة، وبدون هذه السلطة المالية يصبح استقلال الهيئات المحلية، مجرد استقلال نظري<sup>1</sup>.

فالاستقلالية المالية في مفهومها العام، تتمثل في الوسائل المالية التي توضع تحت تصرف الجماعات الإقليمية، وهناك من يراها حجر الزاوية الذي تقوم عليه اللامركزية.

كما يمكن اعتبار الاستقلالية المالية تعني أن للجماعات الإقليمية مواردها المالية الخاصة بها وهي التي تتحكم في مصدرها، وكيفية جمعها، كما تتمتع بحرية تامة في استعمال هذه الموارد وتخصيصها حسب ما تراه مناسباً لتحقيق المصالح المحلية<sup>2</sup>. أي توفير موارد مالية خاصة للجماعات الإقليمية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة لها، وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها، وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة<sup>3</sup>.

وتم تعريفه كذلك " الاستقلال المالي هو مظهر من مظاهر وجود ذمة مالية مستقلة لهذه الجماعات الإقليمية، إذن فهي تتمتع بصلاحيات التصرف في ميزانيتها، من حيث التحضير والتصويت وتنظيم الموارد التي تكون مصدر هذه الميزانيات"<sup>4</sup>.

وعليه يترتب على استقلالية الجماعات الإقليمية ما يلي<sup>5</sup>:

- حرية المبادرة ولا تتدخل السلطة المركزية إلا في الحالات الموضحة حسب القانون؛
- ألا يكون للسلطة المركزية حق تعديل قرارات الجماعات الإقليمية؛
- ألا تسأل عن أعمالها حتى وإن كانت خاضعة للسلطة الوصاية؛
- حق محاصمة الدولة ذاتها أمام القضاء وطلب إلغاء القرارات الصادرة من السلطة المركزية.

#### الفرع الثاني: مظاهر وأسس الاستقلالية المالية:

تعتبر الاستقلالية المالية الركيزة الأساسية لقيام الاستقلالية المحلية وتستند هذه الأخيرة على أربع مقومات نوجزها في النقاط التالية<sup>6</sup>:

- يوكل تسيير شؤون الجماعات الإقليمية لمجالس محلية منتخبة عن طريق الاقتراع المباشر وينظم من طرف سكان الاقليم؛

<sup>1</sup> وهيبه برازه، استقلالية الجماعات المحلية في النظام القانوني الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، نوقشت يوم 2017/10/11، ص 132.

<sup>2</sup> الياقوت قديد، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية "دراسة حالة ثلاث بلديات"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2011، ص 75.

<sup>3</sup> عبد القادر لمير، المرجع السابق، ص 142.

<sup>4</sup> زين الدين لعماري، المرجع السابق، ص 92.

<sup>5</sup> عبد القادر لمير، المرجع أعلاه، ص 142-143.

<sup>6</sup> نورالدين فلاك، المرجع السابق، ص 440.

- الاعتراف بأن ثمة مصالح إقليمية من الأفضل أن يترك أمر الإشراف عليها ومباشرتها لمن يهمهم الأمر حتى تتفرغ الحكومة للمصالح التي تهم الدولة. وهنا يجب أن يكون تحديد الاختصاصات واضح حتى لا يتشابك مع تلك التي تقوم بها الدولة والتي قد تخلق مشكلة في تمويلها؛
- تتمتع المجالس المحلية بدرجة من الاستقلالية والذي يجب ألا يصل حدود الاستقلال المطلق عن السلطة المركزية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه لا بد من ملاحظة أن طبيعة ودرجة العلاقة المركزية المحلية يجب ألا تكون علاقة رقابية شديدة بالقدر الذي يجرد المجالس المحلية من استقلاليتها الذي يعتبر من أهم دعائم وجودها؛
- حرية التسيير الموكلة للمجالس المحلية يجب أن تكون مقننة دستورياً، لأنها في الأخير تكون مرتبطة بالإمكانيات المتوفرة لديها.

## الخلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي قسمناه الى ثلاثة مباحث أساسية، تحدثنا فيه عن اهم اجدييات المركزية واللامركزية الإدارية وتطرقتنا لأهم الاختلافات القائمة بين هذين النظامين وكيف تعتمد الدول عليهما في تسيير ادارتها المحلية، كما تحدثنا عن نشأة الإدارة المحلية وقلنا بأن التنظيم الإداري معمول به منذ القدم حتى في المجتمعات الرعوية القديمة، وقلنا بأن بريطانيا العظمى من اول الدول التي عملت بهذا النظام في تسيير شؤونها.

ونظرا لأهمية الجماعات الإقليمية الجزائرية، قلنا ان للجماعات الإقليمية أهمية بالغة في تنظيم حياة الفرد والجماعة في إقليم معين جغرافياً، وهي تعد أساس للتعليم الديمقراطي وممارستها، فقد تطورت الجماعات الإقليمية بتطور شكل الدولة ومرت بعدة مراحل، من وحدات مهينة لخدمة المستعمر الفرنسي إلى هيئات تسعى إلى خدمة المواطن الجزائري فهي الادارة الأقرب له، فقد تحدثنا عن المراحل التي مرت بها الجماعات الإقليمية من عهد الاستقلال الى غاية اخر قانون ينظم الجماعات الإقليمية الجزائرية وهما قانون البلدية 11-10 وقانون الولاية 12-07 بالإضافة الى هذا تحدثنا عن مهام المجلس الشعبي البلدي والولائي.

والجماعات الإقليمية في الجزائر تتكون من الولاية والبلدية، وهذان الهيئتان يتمتعان بالشخصية المعنوية، واستقلالية نسبية عن الدولة، كون أن النظام الغالب عن الدولة هو نظام اللامركزية الإدارية، إن استقلالية المالية للجماعات الإقليمية تعد استقلالية غير كاملة وذلك للضعف الموارد المالية المحلية للجماعات الإقليمية، وبالتالي فالجماعات الإقليمية تبقى تحت رقابة السلطة المركزية.

## الفصل الثاني

التمويل المحلي والأداء المالي

للجماعات الإقليمية

## الفصل الثاني: التمويل المحلي والأداء المالي للجماعات الإقليمية

### المبحث الأول: التمويل المحلي للجماعات الإقليمية

المطلب الأول: مفهوم تمويل الجماعات الإقليمية

الفرع الأول: تعريف التمويل المحلي

الفرع الثاني: شروط التمويل المحلي

الفرع الثالث: مشاكل التمويل المحلي

الفرع الرابع: الأسس المحددة لأنواع ومعايير التمويل المحلي

المطلب الثاني: الموارد المالية الذاتية للجماعات الإقليمية

الفرع الأول: الموارد المالية الذاتية غير الجبائية للجماعات الإقليمية

الفرع الثاني: الموارد الجبائية للجماعات الإقليمية

المطلب الثالث: الموارد المالية الخارجية للجماعات الإقليمية تحدد من استقلاليتها المالية

الفرع الأول: الإعانات والمساعدات المالية

الفرع الثاني: القروض والتبرعات والهبات

الفرع الثالث: صندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية

الفرع الرابع: مدى ملاءمة الموارد المالية للجماعات الإقليمية الجزائرية للمهام المنوطة بها

### المبحث الثاني: الأداء المالي للجماعات الإقليمية

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي للجماعات الإقليمية

الفرع الأول: مفهوم الأداء

الفرع الثاني: الأداء في القطاع العمومي

الفرع الثالث: تقييم أداء الجماعات الإقليمية

المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي للجماعات الإقليمية

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي للبلديات

الفرع الثالث: الأداء المالي للجماعات الإقليمية والعوامل المؤثرة عليه

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي وفعاليتها في الجماعات الإقليمية



الفرع الأول: معايير الأداء المالي للجماعات الإقليمية

الفرع الثاني: فعالية الأداء المالي في الجماعات الإقليمية

المبحث الثالث: قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء للجماعات الإقليمية

الفرع الأول: مفهوم قياس المالي للجماعات الإقليمية

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء المالي للبلديات

الفرع الثالث: مشاكل وصعوبات قياس الأداء للجماعات الإقليمية

المطلب الثاني: النسب المالية والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية

المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

الفرع الثاني: مظاهر تحسين الأداء

الفرع الثالث: معوقات تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية

الفرع الرابع: علاقة تقييم الأداء المالي بتحسينه

تمهيد:

تشكل الجماعات الإقليمية الركيزة الأساسية للهيكل الاجتماعي والاقتصادي لأي بلد، وهي تلعب دوراً رئيسياً في تلبية الاحتياجات المهمة للمواطنين وذلك بتقديم خدمات مجانية لهم، مما يعكس الدور الوسيط بين الدولة والمواطنين، لا سيما في ضمان تحقيق أبعاد المواطن والحقوق الدستورية، مثل الانتخابات. يمكن للمسافة القريبة بين الجماعات الإقليمية ومواطنيها تحديد احتياجاتهم بشكل أفضل والمساعدة في تحويل السياسات الوطنية التي تدعم التنمية المحلية.

ومن ناحية أخرى، تتطلب الأنشطة المختلفة للجماعات الإقليمية من المسؤولين المحليين العمل الجاد لتحقيق التوازن في إيرادات الجماعات الإقليمية ونفقاتها، لكن الطلب المتزايد من المواطنين أدى إلى زيادة الإنفاق، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان بالجماعات الإقليمية إلى العجز المالي الذي قد يستمر لعدة سنوات، وعادة ما يتم التعامل مع هذا النوع من العجز بعدة طرق من خلال تقديم الدعم المالي بتدخل الدولة عن طريق تقديم مساعدات مالية بواسطة صندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية أو تقديم القروض وهذه الطرق تحد من الاستقلالية المالية للجماعات الإقليمية.

لذا في السنوات الأخيرة اتجه الباحثون إلى دراسة الأداء المالي للجماعات الإقليمية بغية إيجاد طرق لتحسينه بهدف إدارة مصادر تمويل الجماعات الإقليمية بكل كفاءة، وبما أن مصادر التمويل شحيحة والمسؤوليات الملقاة على عاتقها كبيرة جداً فهي بحاجة إلى إيجاد طرق ومؤشرات مالية تقيس بها مصداقية إدارة أدائها المالي بطريقة صحيحة وعادلة واستغلال المال العام الاستغلال الأمثل في مصلحة المواطنين والمجتمع.

وهذا ما حاولنا استعراضه في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه التمويل المحلي للجماعات الإقليمية، أما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن ماهية الأداء المالي للجماعات الإقليمية، والمبحث الثالث والأخير خصصناه لقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية. نوضحها كما يلي:

**المبحث الأول: التمويل المحلي للجماعات الإقليمية**

**المبحث الثاني: الأداء المالي في الجماعات الإقليمية**

**المبحث الثالث: قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية**

### المبحث الأول: التمويل المحلي للجماعات الإقليمية

تعد الجماعات الإقليمية القاعدة الرئيسية للنسيج الاجتماعي والاقتصادي لأي بلد وهي تلعب دوراً أساسياً في تلبية الحاجات الحيوية للمواطنين وتلعب دور الوسيط بين الدولة والمواطن، فهي تقدم العديد من الخدمات المجانية للمواطن، إلا أن هذه الخدمات في تزايد مستمر مما يؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها الجماعات الإقليمية مما يستوجب وجود تمويل محلي يغطي هذه النفقات لذا تحدثنا في هذا المبحث عن التمويل المحلي ففي المطلب الأول تكلمنا عن مفهوم تمويل الجماعات الإقليمية، أما في المطلب الثاني عن الموارد الداخلية للجماعات الإقليمية، أما في المطلب الأخير تحدثنا عن الموارد الخارجية للجماعات الإقليمية وكيف تحد هذه الموارد من استقلاليتها المالية.

### المطلب الأول: مفهوم تمويل الجماعات الإقليمية

يعتبر علم التمويل من العلوم الحديثة نسبياً، حيث انبثق عن علم الاقتصاد بعد أزمة الكساد العالمي (1929-1933) وظهرت معه عدة موضوعات مثل هيكل التمويل، السيولة، الإفلاس والتحليل المالي<sup>1</sup>. خصصنا هذا المطلب للتحدث عن تعريف التمويل المحلي وشروطه، مشاكل التمويل المحلي، الأسس المحددة لأنواع ومصادر التمويل المحلي.

### الفرع الأول: تعريف التمويل المحلي:

لقد بقي علم التمويل وصيفاً خلال المراحل الأولى (أربعينيات القرن العشرين) وتحول إلى التحليلي أوائل الخمسينيات من نفس القرن بظهور نظرية "ماركويتر" الحائز على جائزة نوبل سنة 1990 حول المحفظة والتنوع الأمثل واختيار الأسهم، ثم نظرية "ميلر ومود جلياني" حول هيكل التمويل وتكلفة الأموال في الفترة (1956-1961)، تم تطوير هذه النظرية من طرف ماركويتر<sup>2</sup> و"وليام شارب"<sup>2</sup>، وقد ظهرت بعدها نظريات أخرى حول التمويل مثل تكلفة الإفلاس، تكلفة الوكالة ونظرية التوزيع<sup>3</sup>

### تعريف التمويل لغة:

التمويل مشتق من كلمة المال<sup>4</sup>، حيث يعرف المال بأنه ما يقتني ويملك: من كل شيء سواء كان عينياً أو منفعة، فهو الشيء الذي يحوزه الإنسان بالفعل حيث ينفرد به عما سواه. والملكية لغة تعني الاحتواء للشيء والقدرة على الاستبداد به أي التصرف فيه تصرفاً يستقل به المالك دون غيره.

<sup>1</sup> خيضر خنفرى، المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> عبد القادر خليل، سليمان بوفاسة، دور الوساطة المالية التمويل غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، جامعة شلف، 2006، ص 98.

<sup>3</sup> نور الهدى برنو، آليات تنوع وترقية مصادر التمويل المحلي "البلدية" بالجزائر وتحدياته، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 02، المجلد 09، جوان 2018، ص 319.

<sup>4</sup> سليمان ناصر، تطور صيغ التمويل قصيرة الأجل للبنوك الإسلامية: مع دراسة تطبيقية حول مجموعة من البنوك الإسلامية، جمعية التراث للنشر، الطبعة العربية، غرداية، الجزائر، 2002، ص 37.

- تعريف التمويل اصطلاحاً:

لقد تعددت التعاريف للتمويل، حيث عرفه عبد العزيز هيكل بأنه: "مجموع الأموال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع في أي وقت يكون هناك حاجة إليها، ويمكن أن يكون هذا التمويل قصير الأجل أو متوسط الأجل أو طويل الأجل"<sup>1</sup>.

وهناك تعريف آخر للتمويل وهو<sup>2</sup>: "تحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من الموارد النقدية، وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطرة المرتبطة بمشاريعهم، وعليه فإن مصطلح التمويل يجمع بين ما يلي:

- دراسة النقود وغيره من الأصول؛
- إدارة هذه الأصول ورقابتها؛
- تحديد مخاطر المشاريع وإدارتها؛
- علم إدارة المال.

وبعدما تطرقنا إلى مفهوم التمويل سوف نتطرق الآن إلى تعريف التمويل المحلي وهو محور بحثنا.

- تعريف التمويل المحلي:

تحتل المالية المحلية في الوقت الراهن صدارة التفكير الاقتصادي، والاجتماعي في البلدان التي اعتمدت اقتصاد السوق ومن بينها الجزائر.

وعلى أثر ذلك تعتبر المالية المحلية معياراً ومؤشراً فاعلاً، والذي من خلاله يظهر عمل الهيئات المحلية وقدراتها على التسيير، هذا المعيار أصبح يدخل تحت ما يسمى بالتسيير العمومي (Gestion publique) العقلاني والذي يهدف إلى البحث عن الفعالية والكفاءة (Recherche d'efficience et d'efficacité) ومن ضمنه التسيير المالي المحلي، بحيث تعرف مالية الجماعات الإقليمية بـ: أنها مجموعة الظواهر والقواعد المتعلقة بالإيرادات والنفقات والتي تخص الهيئات الإقليمية ولها مميزات منها: ذات مرونة محدودة، وذات طابع محلي<sup>3</sup>.

ووفق المفهوم الضيق، المالية المحلية هي شعبة من علوم المالية التي تعالج تمويل الجماعات الإقليمية، التي تدرس النواحي القانونية، السياسية واقتصادية الإيرادات والنفقات لميزانية الإدارات المحلية للمركزية. إذاً فتحليل المالية المحلية هو عبارة عن تحليل لميزانية الجماعات الإقليمية، أما من المفهوم الواسع، فمالية الجماعات الإقليمية تشمل جميع

<sup>1</sup> منذر فحف، مفهوم التمويل في الاقتصاد الإسلامي (تحليل فقهي واقتصادي)، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، الطبعة الثالثة، 2004، ص12.

<sup>2</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 31.

<sup>3</sup> سليمة حمادو، المرجع السابق، ص 76.

الأنشطة المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالتعامل مع مجموع العمليات المالية للوحدات اللامركزية: تحليل الإيرادات والنفقات، دراسة المدفوعات، والأموال، الوسائل المالية، إطار الموازنة العامة، والسياسة المالية<sup>1</sup>.

يعتبر التمويل المحلي أداة تحقيق التنمية المحلية وتسيير مصالح الإدارة المحلية في المقاطعات الإقليمية في الجزائر، فالتمويل المحلي يمثل كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل المشاريع التنموية على المستوى المحلي، وفق القانون الجزائري أكدت المادة رقم 146 من قانون البلدية المؤرخ في 07 أفريل 1990 والمادة رقم 132 من قانون الولاية المؤرخ في 07 أفريل 1990، على أن البلدية والولاية مسئولتان عن تسيير وسائلهما المالية الخاصة والتي تتألف من: مداخيل الجباية والرسوم، مداخيل ممتلكاتهما، الإعانات والقروض<sup>2</sup>.

في النظريات الكلاسيكية كان يقصد بالتمويل هو الحصول على الأموال واستخدامها، إما لتطوير المشاريع التي تركز على تحديد أفضل مصدر للحصول على الأموال من عدة مصادر متاحة أو لتشغيلها، أما في الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة وتوسيعها، وتدعيم رؤوس الأموال. ويعرف أيضا على أنه: حجم الموارد المالية للمجالس المحلية بقدر ما يتضمنه التشريع من مصادر إيرادات تخص هذه المجالس وأن تتناسب هذه الموارد للمجالس المحلية مع الاختصاصات التي تمارسها والمسؤوليات التي تضطلع بها<sup>3</sup>.

ويقصد بموارد الجماعات الإقليمية، كأداة مالية، مجموعة الدخل التي تتحصل عليها الجماعات الإقليمية (الولاية والبلدية) من المصادر المختلفة من اجل تغطية نفقاتها العامة وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي<sup>4</sup>. ويعرف التمويل المحلي على أنه: "كل الموارد المالية المتاحة، والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية على مستوى الجماعات الإقليمية، بصورة تحقق أكبر معدلات التنمية عبر الزمن، وتعظم استقلالية الأقاليم عن الحكومة المركزية في تحقيق تنمية محلية منشودة<sup>5</sup>.

من خلال هذا التعريف فإن التمويل المحلي يعبر عن مدى استقلالية الجماعات الإقليمية في اتخاذ القرارات بعيداً عن تأثير الإدارة المركزية، لتحقيق الاختصاصات الموكلة لها والإنفاق على المشاريع التي تهم مواطنيها بما لها من موارد مالية مستقلة. ويتطلب تنمية الموارد المحلية أن تكون لهذه الجماعات الإقليمية سلطات واسعة في الحصول على

<sup>1</sup> Kawther Beghdadi et Chérif Lahlou ; **gestion des finances communales entre contrainte et la performance : de nouveaux outils de diagnostic** ; Al Bachaer Economic journal ; Vol.5 ; n°2 ; Aout2019 ; p 1251.

<sup>2</sup> بسملة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، دون سنة نشر، ص 269.

<sup>3</sup> عبد الكريم مسعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية ادرار-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة الجامعية 2012-2013، ص 106.

<sup>4</sup> سوزي عدلي ناشد، أساسيات المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص 85.

<sup>5</sup> عمار بريق، تمويل الجماعات المحلية في الجزائر -واقف وأفاق- داخلية مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، منعقد يومي 12-13 ديسمبر 2010، ص 01.

إيرادات خاصة بها، وأن تكون لها ميزانية خاصة بها يتم فيها تحديد النفقات العامة ودعم اللامركزية المالية من خلال فرضها ضرائب ورسوم في إطار ضوابط مركزية.

### الفرع الثاني: شروط التمويل المحلي:

لتمويل المحلي شروط معينة لا بد من توافرها، وأهم هذه الشروط هي:

#### - محلية الموارد:

يقصد بمحلية المورد أن يكون وعاء المورد بالكامل في نطاق الوحدة المحلية التي تستفيد من حصيلة هذا الوعاء، وأن يكون هذا وعاء متميزاً بقدر الإمكان عن أوعية الموارد المركزية<sup>1</sup>.

#### - ذاتية الموارد:

يقصد بذاتية المورد استقلالية الجماعات الإقليمية في سلطة تقدير سعر المورد في حدود معينة أحياناً، وربطه وتحصيله حتى تتمكن من التوفيق بين احتياجاتها المالية وحصيلة الموارد المتاحة لها<sup>2</sup>. لكن المشرع الجزائري لا يسمح للوحدات الإدارية ومنها البلدية من تأسيس ضريبة محلية بل تركها للقانون تحقيقاً لمبدأ العدالة ووحدة الضريبة وهذا يتنافى مع حرية تحديد الضريبة وتحصيلها من طرف هذه الهيئات<sup>3</sup>.

#### - سهولة تسيير الموارد:

أي أن تكون تكلفة تحصيل المورد اقل قيمة ممكنة، وسهولة تقدير الوعاء الخاضع للضريبة.

#### - مرونة المورد:

أي يمكن الزيادة فيه حسب الحاجة من حيث مبلغه المالي أو نوعه، وهذا ما يزيد من نفقات الجماعات الإقليمية

#### - كفاية المورد واتساعه

أي كفاياً لتغطية احتياجات الجماعات الإقليمية للتمكين من تلبية الحاجات العامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جوهرة زازة، الاعتماد على مصادر التمويل المحلي لتحقيق التنمية الاقتصادية عرض تجربة الهند، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، ماي 2018، ص 46.

<sup>2</sup> احمد دعاس، الجماعات المحلية والتمويل المحلي لتحقيق التنمية المستدامة تجارب دولية (الهند، مصر، الجزائر)، مجلة مدارات سياسية، العدد 01، المجلد 01، جوان 2017، ص 23

<sup>3</sup> وهيبه بن ناصر، التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد السادس، دون سنة نشر، ص 91.

<sup>4</sup> وهيبه بن ناصر، المرجع السابق، ص 92.

الفرع الثالث: مشاكل التمويل المحلي:

تعرض التمويل المحلي لمشاكل عدة أهمها:

- التهرب الضريبي الذي يؤدي إلى حرمان الجماعات الإقليمية وكذلك الدولة من مبالغ كبيرة تساهم في الاستثمار في جميع المجالات بسبب تهرب الأشخاص؛
- عدم الاستقلال الفعلي والحقيقي للجماعات الإقليمية في الحصول على الموارد المالية حيث تنقيد حريتها برقابة السلطة المركزية في فرض الضرائب والرسوم المحلية وعلى الاقتراض، كما تنقيد حريتها بالرقابة على ميزانيتها، وعلى أوجه الصرف الخاص بإيراداتها المختلفة؛
- صغر حجم الجماعات الإقليمية التي لا يمكنها الحصول على الموارد الذاتية الكافية، وذلك لوجود علاقة قوية بين مساحة الجماعات الإقليمية ومواردها المالية، حيث أن القدرة التمويلية غالباً ما تتناسب عكسياً مع كبر الجماعات الإقليمية وكثافتها السكانية ودرجة تقدمها الحضاري<sup>1</sup>.
- زيادة الانحراف بين الأوعية الجبائية والتي تشكل الأساس الخاضع للضريبة والنشاط الحقيقي للأفراد مثلاً: نشاط حقيقي بـ 8.000.000 دج بينما الوعاء الجبائي المقدر هو مبلغ 120.000 دج وهذا راجع لسببين وهما:
  - غياب الرقابة عن العمليات الاقتصادية من قبل الإدارة الجبائية؛
  - عدم استخدام أساليب جد دقيقة في قياس مستوى النشاط كمعيار الموقع، الزمان والمكان لتحديد دقيق لوعاء جبائي؛
- عدم تحصيل الضرائب في آجالها المحددة حتى تسمح بتمويل النفقات المبرمجة والتابعة لها.
- انعدام الضرائب على المحاصيل الزراعية خاصة في البلديات والولايات التي تتمتع بالثروة الزراعية المهمة.
- إيجار الممتلكات بمبالغ رمزية أو شبه رمزية وثابتة على فترات طويلة دون مراجعة سعر الإيجار لممتلكات البلدية أو الولاية كالمحلات والأسواق والسكنات.
- تصفية المؤسسات العمومية وخصخصتها كان سبباً في عجز البلديات والولايات نتيجة اعتماد على مداخيل الضرائب لهذه المؤسسات.
- انعدام تخطيط الإيرادات والبحث عن مصادر جديدة للإيرادات كبناء المحلات وسكنات للبلدية والتي تعود لها بمبالغ الإيجار.
- انعدام الاقتصاد في إنفاق المال العام وانتشار التبذير بشتى أنواعه وتضخيم مبالغ في فواتير الشراء.

<sup>1</sup> جوهرة رازة، المرجع السابق، ص 46.

- نقص الكفاءات في التسيير وتجاهل معنى المسؤولية وأبعادها<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: الأسس المحددة لأنواع ومصادر التمويل المحلي

تتعدد وتنوع الأسس المحددة لأنواع ومصادر التمويل المحلي بسبب اختلاف طبيعة الخدمات والمشروعات التي تؤديها وتديرها الجماعات الإقليمية والتي يمكن تصنيفها كما يلي<sup>2</sup>:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يتوجب أداءها لأفراد الجماعات الإقليمية مهما ارتفعت تكلفتها وبحكم ضرورة هذه الخدمات للمجتمع يتعين على جموع الأهالي مستفيدين وغير مستفيدين تحمل أعبائها، ومثل هذه الخدمات تمول من حصيلة الضرائب المحلية المختلفة، فالضرائب يتم تأديتها وتقرر لتحقيق منفعة عامة من غير أن يكون دفعها نظير مقابل معين.

- خدمات ضرورية لأهالي الجماعات الإقليمية أو لقطاعات معينة منهم مثل خدمات النقل العام والإنارة والمياه والغاز وغيرها وهي الخدمات التي يتعين عليهم تديرها لأنفسهم عن طريق مؤسساتهم الخاصة أي عن طريق المشروعات، فإذا اضطلعت بها السلطات المحلية فإنها تفعل ذلك لتحميمهم من استغلال رجال الأعمال أو القائمين على القطاع الخاص، واهم ما يلاحظ على هذه الخدمات أنها تتعرض للمنافسة من جانب المشروعات الخاصة وتتعين إدارتها على أسس تجارية حيث تقاس كفايتها تبعاً لما تحققه من أرباح أو من كفاية في أسلوب الأداء أي يطبق عليها المعايير الاقتصادية السليمة أو معايير الربحية التجارية، مثل هذه الخدمات يعرف ما يدفع في مقابلها بالأثمان وهذا من خلال تحديد الأسعار أو الأثمان الاقتصادية مقابل تلك الخدمات.

- توجد خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية يستفيد منها فئة معينة فقط من الأفراد ويعم نفعها المجتمع بأسره مثل المكتبات العامة والمتاحف والحدائق العامة وغيرها، فهذه الخدمات لا يجب أن يكون مقابلها مرتفعاً حتى يعزف الأفراد عنها كما لا يفترض في هذا المقابل أن يغطي الخدمة المقدمة بالكامل ويعرف هذا المقابل بالرسم.

- يوجد نوع من الخدمات الضرورية للأهالي ولكنها ذات طبيعة اجتماعية، فالتقصير في تأدية هذا النوع الخدمات على الوجه الأكمل يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفراد للخطر، فغالباً ما تتدخل السلطات العامة في أدائها للأهالي بحكم طبيعتها الاجتماعية مثل خدمات الإسكان، فعدم توفير المساكن الملائمة يؤدي إلى تكديس السكان في منازل غير صحية وبالتالي انتشار الأمراض و الجراثيم، ومثل هذه الخدمات يجب أن لا تترك كليةً لحرية التعاقد، ولذا أخذت الكثير من الدول بإيراد بعض القيود على حرية التعاقد في هذا المجال ودخلت السلطات المحلية مجال

<sup>1</sup> حبيب بن باير وآخرون، تمويل الجماعات المحلية بين أهمية ترقية وعصرنة المصادر وترشيد الإنفاق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث، دون سنة نشر، ص 149-150.

<sup>2</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 33، 34.



تشديد المساكن وتأجيرها لمحدودي الدخل، وتوسعت في تخطيط المدة وتحديدها استجابة لمقتضيات التقدم العلمي. ومن ثمة أصبحت هذه المساكن تدر دخلاً يشكل مورداً من مواردها الذاتية ويعرف هذا المورد بالإيجارات.

- خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل القائم بل تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل المدارس والمستشفيات.... الخ، هذه المشروعات تقتضي العدالة تحميل الأجيال القادمة جانب من تكلفتها، ولذا فإنها تمول من حصيلة القروض التي تسدد على أجال تتناسب مع قيمة القرض وحجم ونوع المشروع الذي يقوم بتمويله.

- خدمات اقتصادية مكلفة لا تدخل في نطاق الجماعات الإقليمية الأساسية أو تدخل في نطاقها ولكن مواردها تقتصر دون الوفاء بها مثل خدمات إنشاء الطرق الرئيسية والتغذية المدرسية والإسكان وغيرها. مثل الخدمات يجب أن تعاون الجماعات الإقليمية على أدائها من الموارد المركزية ولذا تسمى بالإعانات.

أما فيما يخص تمويل المالية المحلية للجماعات الإقليمية فهي تتكون من قسمين رئيسيين وهما الموارد الذاتية والموارد الخارجية وستطرق لهما في المطلبين المواليين.

#### المطلب الثاني: الموارد المالية الذاتية للجماعات الإقليمية.

بصد التوجه نحو التمويل الذاتي للبلديات، والذي يعتبر مسار رئيسي لمالية الجماعات الإقليمية، ذلك من أجل الاستغناء تدريجياً عن الدولة في الاعتماد على مواردها الخاصة دون اللجوء إلى الإعانات والقروض، الهبات والوصايا، والاعتماد على توفير موارد جديدة في مجالات تخصصها وصلاحتها<sup>1</sup>.

وتنقسم الموارد المحلية الذاتية إلى عدد من الموارد الفرعية والتي تعتمد عليها الجماعات الإقليمية في التمويل، وهذه الموارد الذاتية تختلف في تنوعها ومقدارها من بلد إلى آخر بحكم الإمكانيات المالية المتوفرة لديه وبحكم الأنظمة الاقتصادية المتبعة، وعموماً تمثل هذه الموارد في الضرائب المحلية، الرسوم المحلية، نواتج استغلال واستثمار المرافق العامة المحلية المختلفة، والمشاركة الشعبية بالجهود الذاتية.

#### الفرع الأول: الموارد المالية الذاتية غير الجبائية للجماعات الإقليمية:

تمثل الموارد غير الجبائية للجماعات الإقليمية في ناتج توظيفها لإمكاناتها ومواردها الخاصة المتعلقة باستغلالها لأموالها وتسيير مواردها المالية وثرواتها العقارية، وهي كالتالي:

- موارد ناتجة عن الاستغلال:

<sup>1</sup> سالمى محمد دينوري وحنان حاقة، التمويل الذاتي للجماعات المحلية بالجزائر بين تسيير تفويض المرفق العام وضمان أداء الخدمات العمومية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، جوان 2017، ص 186.

وهي تتضمن حاصل بيع المنتوجات التي تنتجها مؤسسات البلدية أو الولاية، وحقوق الخدمات التي تقدمها مصالح الجماعات الإقليمية، وحقوق استعمال الطرق البلدية والولاية... الخ<sup>1</sup>. وتشكل الموارد الناتجة عن الاستغلال أداة هامة للاستقلال المالي نظراً لارتباطها المباشر بالخدمات التي تقدمها البلديات من جهة، وكذلك السيطرة التي تتمتع بها البلدية من جهة أخرى سواء في تحديد مقداره أو فيما يخص تحصيله، مع الإشارة هنا أن الحرية ليست مطلقة بل تخضع لبعض الجوانب القانونية التي تحدد أسعار الخدمات<sup>2</sup>.

#### – الموارد الناجمة عن الأملاك العقارية:

وهي تخص بيع المحاصيل، وأجور كراء العقارات والبنائات التي هي ملك للبلدية أو الولاية، وحقوق المكان "le droit de place"، حقوق التوقف "droit de stationnement"<sup>3</sup>. فموارد أملاك الجماعات الإقليمية تتكون من مجموع الأملاك العقارية والمتمثلة في الأراضي والمزارع والمساحات والغابات والمباني وأماكن التخزين، ومجموع المنشآت التجارية والصناعية التي تملكها الجماعات الإقليمية.

وهناك العديد من الموارد المالية الأخرى كنسب الفوائد على القروض التي تمنحها للأطراف الأخرى، إضافة إلى الأموال المحصل عليها من الخدمات ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تباشرها.

#### الفرع الثاني: الموارد الجبائية للجماعات الإقليمية:

وتتمثل أغلبها في الضرائب وقد نصت المادة 197 الواردة في الباب الأول من الجزء الثاني من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها على ما يلي: "تتوفر الولايات والبلديات والصندوق المشترك للجماعات الإقليمية على الضرائب التالية". وهي الضرائب المحصلة لفائدة الولاية والبلدية والصندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية وهناك الضرائب المحصلة لفائدة البلديات دون سواها<sup>4</sup>.

فموجب الإصلاح الضريبي لسنة 1992 صنف المشرع الجبائي في مادته 197، مختلف الضرائب والرسوم إلى ضرائب مباشرة وأخرى غير مباشرة، كما فصل بين الضرائب العائدة مداخلها للدولة، وتلك العائدة مداخلها إلى الجماعات الإقليمية (البلدية، الولاية، وصندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية)<sup>5</sup>.

أولاً- الضرائب المحصلة لفائدة الولايات والبلديات والصندوق المشترك للجماعات الإقليمية: وتتمثل في الضرائب والرسوم التالية:

<sup>1</sup> جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر "بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع"، دار الأمة، الجزائر، 2014، ص46.  
<sup>2</sup> ابتسام عميور، نظام الوصاية الإدارية ودورها في ديناميكية الأقاليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع الإدارة العامة وتسيير الأقاليم، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة 01، 2012، ص47.  
<sup>3</sup> جمال زيدان، المرجع اعلاه، ص46.  
<sup>4</sup> عمار بريق، حنان بن زعبي، مقال بعنوان "الموارد المالية للجماعات الإقليمية ودورها في التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 07، جامعة عمار تليجي بالاغواط - الجزائر، -، جانفي 2018، ص245.  
<sup>5</sup> سليمة حمادو، المرجع السابق، ص 78.

– الرسم على النشاط المهني:

حسب المادة 222 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها لسنة 2019 فإن البلدية تحصل على 66% والولاية تحصل على 29%<sup>1</sup>.

كما نصت المادة 222 مكرر من نفس القانون على أن تدفع نسبة 50% من حصة الرسم على النشاط المهني العائدة للبلديات التي تشكل دوائر حضرية تابعة لولاية الجزائر هذه الأخيرة، وتدفع نسبة 50% من حصة الرسم على النشاط المهني العائدة للبلديات المتبقية التابعة لولاية الجزائر إلى هذه الأخيرة، مقابل خدمات غير مأجورة للبلديات المعنية والمسجلة في اتفاقية بين الولايات والبلديات<sup>2</sup>. وكما نصت المادة 231 من نفس القانون على أن تحصل الزيادات والغرامات الجبائية المتعلقة بالرسم على النشاط المهني لصالح الصندوق المشترك للجماعات الإقليمية<sup>3</sup>.

– الضريبة الجزافية الوحيدة:

يخضع لهذه الضريبة الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون والشركات والتعاونيات التي تمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً أو حرفياً أو مهنة غير تجارية الذين لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي ثمانية مليون دينار (8.000.000 دج)، كما يخضع المستثمرون الذين يمارسون أنشطة أو ينجزون مشاريع ومؤهلون للاستفادة من دعم "الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب" أو الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر" أو صندوق الوطني للتأمين عن البطالة" الذين لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي (8.000.000 دج)<sup>4</sup> ومعدلات الضريبة الجزافية الوحيدة هي كالتالي: 05% بالنسبة للأنشطة الإنتاج وبيع السلع وتفرض بـ 12% بالنسبة للأنشطة الأخرى<sup>5</sup>.

حيث تستفيد بلدية بـ 40.25% والولاية بـ 05%<sup>6</sup>.

– الرسم على القيمة المضافة:

ويتم تطبيق هذه الضريبة على كل العمليات المتعلقة بالمبيعات والتسليمات التي يقوم بها المنتجون والمبيعات والتسليمات على حالتها الأصلية من المنتجات والبضائع المستوردة والمنجزة والمبيعات التي يقوم بها كل من تجار الجملة والتجزئة وعمليات الإيجار وأداء الخدمات وعلى رأسها الهاتف والفاكس... الخ، إلى جانب كل الأشغال العقارية والمتاجرة<sup>7</sup>. ويحصل الرسم على القيمة المضافة بالمعدل العادي 19%، ويحدد المعدل المخفض بـ 09%<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> المادة 222 من قانون الضرائب والرسوم المماثلة لها، مديرية الضرائب، سنة 2019.

<sup>2</sup> المادة 222 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، مديرية الضرائب، سنة 2019.

<sup>3</sup> عمار بريق، حنان بن زغي، المرجع السابق، ص 246

<sup>4</sup> صالح بزة، إصلاح الجبائية المحلية ومتطلبات تمويل التنمية المحلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34(02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، دون سنة نشر، ص 378.

<sup>5</sup> <https://www.mfdgi.gov.dz> تم الاطلاع على الموقع يوم 2020/01/03.

<sup>6</sup> المادة 282 مكرر 05، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، مديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، 2019، ص

<sup>7</sup> إبراهيم يامة، مدى فاعلية مصادر مالية ميزانية البلديات في تحقيق التنمية على مستوى المحلي، مجلة المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 06، جامعة ادرار، الجزائر، 2016، ص 259.

<sup>8</sup> المادتين 23، 21 من قانون الرسم على رقم الأعمال، 2017، ص 12.

وتستفيد البلدية بـ10% من حصيلة هذه الضريبة. بالنسبة للعمليات المنجزة من قبل المؤسسات التابعة لاختصاص مديريةية المؤسسات الكبرى، تدفع حصة البلديات إلى صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية، وبالنسبة للعمليات المحققة عند الاستيراد لا تستفيد منها البلدية والولاية.

### - الرسم على الزيوت والشحوم وتحضيرها:

أسس بموجب قانون المالية لسنة 2006، ويحدد بـ37.000 دج عن كل طن مستوردة أو مصنوعة داخل التراب الوطني والذي ينجم عن استعمالها زيوت مستعملة بحيث يخصص 34% لفائدة البلديات بالنسبة للزيوت والشحوم وتحضير الشحوم المصنوعة داخل التراب الوطني<sup>1</sup>.

### - الضريبة على الأملاك:

يخضع لهذه الضريبة الأشخاص الطبيعيين الذين اختاروا موطنهم الجبائي في الجزائر، أو أن أملاكهم موجودة في الجزائر طبقاً للمادة 276 من الأمر رقم 101/76 قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها<sup>2</sup>، حيث أن البلدية تحصل على 30%<sup>3</sup>.

### - الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي:

ينشأ هذا الرسم المؤسس وفقاً لحجم المياه المطروحة وعبء التلوث الناجم عن النشاط الذي يتجاوز حدود القيم المحددة. وتستفيد البلدية من 34% من حصيلة هذا الرسم<sup>4</sup>.

### - رسم تشجيع عدم التخزين:

يؤسس هذا الرسم لتشجيع عدم التخزين يحدد بمبلغ 30.000 دج عن كل طن مخزن من النفايات الصناعية الخاصة و/أو الخطرة. وتستفيد ميزانية البلدية 16% من حصيلة هذا الرسم<sup>5</sup>.

### - رسم تشجيع عدم تخزين النفايات الناتجة عن نشاط العلاج:

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون رقم 14-19 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، الجريدة الرسمية العدد 81 الصادرة بتاريخ 03 جمادى الأول عام 1441 هـ الموافق لـ30 ديسمبر سنة 2019، ص 36.

<sup>2</sup> ابراهيم يامة، المرجع أعلاه، ص 257.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون رقم 14-19 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، المرجع أعلاه، ص 11.

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون رقم 14-19 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، المرجع أعلاه، ص 36.

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون رقم 14-19 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، المرجع أعلاه، ص 35.

أسس بموجب المادة 204 من قانون المالية لسنة 2002 التي تنص على أنه يؤسس رسم لتشجيع عدم تخزين النفايات المرتبطة بأنشط العلاج في العيادات الطبية والمستشفيات،<sup>1</sup> ويقدر سعره المرجعي بـ60.000 دج/طن، وتقدر حصة البلدية من هذا الرسم بـ20%<sup>2</sup>.

#### - الرسم التكميلي على التلوث الجوي:

يؤسس الرسم التكميلي على التلوث الجوي ذو المصدر الصناعي على الكميات المنبعثة التي تتجاوز القيم المحددة<sup>3</sup>، ويحدد هذا الرسم بالرجوع إلى المبلغ الأساسي السنوي المحدد بموجب نص المادة 205 من قانون المالية وتتحصل البلدية على 17% من حصيلته هذا الرسم<sup>4</sup>.

#### - الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الربوع العقارية:

تعرف الربوع العقارية بأنها المداخل الناجمة عن إيجارات العقارات المبنية أو أجزاء منها، وإيجار كل المحلات التجارية والصناعية غير المجهزة بعناتها، والإيرادات الناتجة عن إيجار الأملاك غير المبنية بمختلف أنواعها بما فيها الأراضي الفلاحية، المداخل المتأتية من الإيجار المدني للأملاك عقارية ذات استعمال سكني<sup>5</sup> وتتحصل البلدية على 50% من حصيلته هذا الرسم<sup>6</sup>.

#### - رسم الأطر المطاطية الجديدة

ويحدد مبلغ هذا الرسم كما يلي: 750 دج عن كل إطار مخصص للسيارات الثقيلة، و450 دج عن كل إطار مخصص للسيارات الخفيفة<sup>7</sup>. وتستفيد البلدية من 35% من حصيلته هذا الرسم<sup>8</sup>.

#### - رسم تعبئة الدفع المسبق:

يستحق هذا الرسم شهرياً على متعاملي الهاتف النقال مهما كانت طريقة إعادة التعبئة ويحدد معدل هذا الرسم بـ7%، ويطبق على إعادة التعبئة كل شهر، يوزع حاصل 02% من الرسم بين كل من البلدية والدولة وصندوق الخاص للتضامن ويذهب 35% لصالح البلديات من العائد<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> صالح بزة، المرجع السابق، ص 381

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون رقم 19-14 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، المرجع السابق، ص 35.

<sup>3</sup> حمدي معمر، مقال بعنوان إصلاحات المالية المحلية في الجزائر كآلية لتصحيح عجز ميزانية الجماعات المحلية-بالإشارة إلى حالة ميزانية البلديات-، المجلد 04، العدد02، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الشلف-الجزائر، 2018، ص89.

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون رقم 19-14 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، المرجع أعلاه، ص 36.

<sup>5</sup> إبراهيم يامة، مرجع سابق،

<sup>6</sup> المادة 42 مكرر، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، 2019، ص 14.

<sup>7</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد10، الصادرة بـ27 جمادى الأولى 1439 هـ الموافق لـ14 فبراير سنة 2018 م، الجزائر، ص 11.

<sup>8</sup> المادة 60، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، المديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، 2019، ص 111.

<sup>9</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 77، 29 ديسمبر 2016، المادة 32، ص 37.

ثانياً: الضرائب والرسوم المحصلة لصالح البلدية دون سواها:

وتتمثل هذه الضرائب والرسوم في:

### - الرسم العقاري:

يدفع كل 06 أشهر بصفة دورية، وهو رسم يفرض على كل الأشخاص الطبيعية والمعنوية التي تملك سيارات سياحية مرقمة بالجزائر أو سيارات للاستعمال اليومي، أي دفع مبلغ مالي محدد من طرف الإدارة مرتين في السنة<sup>1</sup>. ويكون الرسم العقاري على الملكيات المبنية التالية<sup>2</sup>:

- المنشآت المخصصة لإيواء الأشخاص والمواد أو لتخزين المنتوجات؛
- المنشآت التجارية الكائنة في محيط المطارات الجوية أو الموانئ ومحطات السكك الحديدية ومحطات الطرقات، بما فيها ملحقاتها المتكونة من مستودعات وورشات للصيانة؛
- أراضي البناءات بجميع أنواعها والقطع الأرضية التي تشكل ملحقاتاً مباشراً لها ولا يمكن الاستغناء عنها؛
- الأراضي غير الزراعية المزروعة والمستخدمة لاستعمال تجاري أو صناعي كالورشات وأماكن إيداع البضائع وغيرها من الأماكن من نفس النوع، سواء كان يشغلها المالك أو يشغلها آخرون مجاناً أو بمقابل.

### - رسم التطهير:

يتمثل في رسم رفع القمامات المنزلية، يدفع سنوياً على كل الملكيات العقارية المبنية لفائدة البلديات التي يتواجد بها مصلحة رفع القمامات المنزلية، ويحدد المبلغ المخصص لهذا الرسم على أساس عدد السكان لكل بلدية<sup>3</sup>.

### - الرسم على الذبح:

هو رسم يستحق جراء ذبح الحيوانات مثل الجمليات، البقرات، الضأنات والعتريات<sup>4</sup>، هو ضريبة غير مباشرة تحصل لفائدة البلديات بشبه كلي والتي تقع في إقليمها مذابح البلدية.

### - الرسم على الحفلات:

يدفع هذا الرسم المثبت بواسطة سند قبض مسلم من طرف البلدية للطرف الذي قام بالدفع نقداً، وذلك قبل بداية الحفل، وتحدد تعريفته كما يلي:

- من 500 دج إلى 800 دج عن كل يوم، عندما لا تتعدى مدة الحفل الساعة السابعة مساءً.

<sup>1</sup> المادة 248، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، مديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، 2019، ص 54  
<sup>2</sup> المادة 249، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، مديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، 2019، ص 54  
<sup>3</sup> المادة 263، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، مديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، 2019، ص 60  
<sup>4</sup> جميلة مداني، أهمية الضرائب المحلية في تمويل الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية الدار البيضاء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2001-2002، ص 93.

- من 1000 دج إلى 1500 دج عن كل يوم، إذا امتدت مدة الحفل إلى ما بعد الساعة السابعة مساءً<sup>1</sup>.

### - الرسم على السكن:

يؤسس رسم سنوي على السكن يستحق على المحلات ذات الطابع السكني أو المهني الواقعة في البلديات مقر الدائرة، وكذا مجموع بلديات ولايات الجزائر وعنابة وقسنطينة، ووهران، يحدد مبلغ الرسم السنوي على السكن كما يأتي: 300 دج بالنسبة للمحلات ذات الطابع السكني، 2001 دج بالنسبة للمحلات ذات الطابع المهني، يحصل هذا الرسم من مؤسسة سونلغاز عن طريق فاتورة الكهرباء والغاز حسب دورية الدفع، ويدفع هذا الرسم إلى البلديات.

### - الرسم على الإقامة:

تؤسس تعريفه هذا الرسم على الشخص وعلى اليوم الواحد من الإقامة، لا يمكن أن تقل عن خمسين "50" دج، على الشخص وعلى اليوم الواحد، ولا تتجاوز ستين "60" دج، أما بالنسبة للعائلة فهي لا تتجاوز مائة "100" دج، أما فيما يخص المؤسسات الفندقية "الفنادق" ذات الثلاث نجوم أو أكثر فإن تعريفه هذا الرسم للشخص الواحد واليوم الواحد من الإقامة تكون على النحو التالي: 200 دج للفندق ذو ثلاث نجوم، 400 دج للفندق ذو أربعة نجوم و600 دج للفندق ذو خمسة نجوم.

### - الرسم على الرخص العقارية:

إن هذا الرسم أنشأ بموجب نص المادة 55 من قانون المالية لسنة 200 ويطبق على رخص البناء، ورخص تقسيم الأراضي، ورخص التهديم، وشهادات المطابقة والتجزئة والعمران، وهو محدد بحسب المادة 25 من قانون المالية التكميلي لسنة 2008 المعدلة بموجب المادة 75 من قانون المالية لسنة 2017<sup>2</sup>، حسب القيمة التجارية للبناء، ويتم تسديد هذا الرسم عن طريق قسيمة لدى قابض البلدية.

### المطلب الثالث: الموارد المالية الخارجية للجماعات الإقليمية تحد من استقلاليتها المالية

من المعايير التي يقاس بها حجم استقلالية الجماعات الإقليمية بما في ذلك جانبها المالي، مدى تغطية الجماعات الإقليمية لنفقاتها المالية الذاتية، إذ أن هناك علاقة جدلية بين الاستقلال المالي ومقدار الموارد المالية الذاتية المتوفرة لدى الجماعات الإقليمية، فبقدر ما تعتمد هذه الجماعات على الموارد الآتية لها بقدر ما يتسع استقلالها لممارسة صلاحياتها، وبقدر ما تتركز على الموارد غير الذاتية للقيام بمهامها بقدر ما يضيق استقلالها.

<sup>1</sup> حمدي معمر، المرجع السابق، ص 88.

<sup>2</sup> لحبيب بلية، تقييم واقع الجباية المحلية في الجزائر: اختلالات وحلول، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية- المجلد الثاني العدد 03، ص 09.



ونظراً لأن موارد أملاك الجماعات الإقليمية في الجزائر تعد موارد ضعيفة، فإن مداخيلها لا تساعدها على تنمية مواردها الذاتية، كون أن فاعلية الموارد الجبائية المحلية تظل محدودة الأثر على تنمية وتطوير الموارد الذاتية للجماعات الإقليمية.

وأمام ضعف هذه الموارد الذاتية فالبلدية والولاية في الجزائر تضطر إلى البحث عن مصادر مالية غير ذاتية والمتمثلة في: الإعانات والقروض والهبات والوصايا، الشيء الذي يترتب عليه التبعية المالية للجهات الممولة، فاللجوء الدائم إلى القروض والاعتماد على الإعانات يؤدي لا محالة إلى تقوية مراقبة الدولة على هذه الجماعات الإقليمية، التي تؤدي إلى فقدان استقلاليتها خاصة من الناحية العملية<sup>1</sup>.

ولذلك، سيتم دراسة الموارد المالية غير الذاتية للجماعات الإقليمية في الجزائر وإبراز مدى تقلبهم حجم الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: الإعانات والمساعدات المالية:

تمثل الإعانات والمساعدات المالية موارد مالية خارجية، تدفعها الدولة في ظروف استثنائية لصالح الجماعات الإقليمية، بغرض تدعيم وتشجيع هذه الأخيرة لتكثيف تنميتها المحلية مع الاختيارات الوطنية للتنمية، وكذا توفير التجهيزات اللازمة لحسن سير الجماعات الإقليمية<sup>2</sup>.

نظراً لعدم كفاية موارد الجماعات الإقليمية، فإن السلطات المركزية تخصص إعانات للجماعات الإقليمية بهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتسعى من خلالها الدولة إلى تعميم الرفاه والرخاء في مختلف الجهات والمناطق لإزالة الفوارق الجهوية بالمناطق النائية، ويعد هذا المصدر من المصادر الهامة لكونه باعثاً على استقرار وثبات ميزانيات الجماعات الإقليمية، ويؤدي حتماً إلى تنفيذ المشاريع التنموية<sup>3</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أن الجزء الأكبر من إيرادات الجماعات الإقليمية في جميع الدول العربية تأتي من الإعانات الحكومية التي تدرجها الدولة في موازنتها العامة لصالح الجماعات الإقليمية، ويحظى هذا النوع من تمويل الجماعات الإقليمية إلى تأييد كبير من قبل رجال الاقتصاد لكونه يبعث على استقرار وثبات الميزانيات وتنفيذ المشاريع التنموية في أقاليم الدولة مما يضمن رقابة مالية على الإنفاق الأمر الذي يؤدي إلى تخفيف العبء الضريبي على المواطنين المحليين في البلديات الفقيرة، كما يساعد على عدم هجرة رؤوس الأموال إلى البلديات الغنية، ومن ثمة القضاء على ظاهرة التفاوت في مستوى الخدمات المحلية من بلدية إلى أخرى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ثابتي بوحانة، الجماعات الإقليمية الجزائرية بين الاستقلالية والرقابة - واقع وأفاق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بالقايد - تلمسان- الجزائر، سنة الجامعية 2014-2015، ص 93.

<sup>2</sup> جمال زيدان، المرجع السابق، ص 59.

<sup>3</sup> عيسى حجاب وآخرون، المرجع السابق، ص 207.

<sup>4</sup> عمار بريق، حنان بن زغي، المرجع السابق، ص 251.



إن الإعانات التي تقدمها الدولة إلى البلديات والولايات تأسست منذ السنوات الأولى للاستقلال خصوصاً في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات، وفي مقدمتها البرامج الخاصة والموجهة إلى البلديات والولايات المحرومة التي كانت تهدف إلى دعم التنمية المحلية وتحقيق إصلاح اقتصادي واجتماعي يتماشى والإيديولوجية الاشتراكية المنتهجة آنذاك، كما أن هذا البرنامج نتيجة مجموع الأصوات المطالبة بلفت انتباه السلطات المركزية بخصوص التناقض الواضح والموجود بين ندرة الموارد المحلية للجماعات الإقليمية في الجزائر واحتياجات المواطنين المتزايدة<sup>1</sup>.

ويمكن إيجاز أهداف الإعانات الحكومية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تمكين الجماعات الإقليمية من تحقيق حد أدنى من الخدمات العامة؛
- التخفيف من العبء الضريبي المحلي، إذا أن العبء الضريبي يزيد في الجماعات الإقليمية الفقيرة عنه في الجماعات الإقليمية الغنية، فإذا قدمت السلطات المركزية إعانة للجماعات الإقليمية الفقيرة، فإنها تتيح لها فرصة التخفيف من الأعباء الضريبية المحلية؛
- توجيه الجماعات الإقليمية للقيام بأنواع معينة من المشروعات الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التوافق بين السياسة المحلية والسياسة المركزية؛
- معالجة الأزمات الاقتصادية، حيث يمكن للدولة عن طريق تقديم الإعانات للجماعات الإقليمية في أوقات الكساد أن تمكنها من التوسع في الإنفاق مما يساعد على تدعيم سياسة الانتعاش الاقتصادي وفي أوقات الرخاء تستطيع أن تحفض من هذه الإعانات حتى تحد من الإنتاج خشية أن يؤدي ذلك إلى حدوث الأزمات الاقتصادية. وبالعودة للقانون البلدي 10/11 ولاسيما مادته 172، حددت مبررات تقديم هذه الإعانات بالنسبة للبلدية فيما يلي<sup>3</sup>:

- النفقات في مداخل البلديات؛
- النقص في تغطية النفقات اللازمة؛
- التبعات المرتبطة بالتكفل بحالات القوة القاهرة ولا سيما منها الكوارث الطبيعية أو النكبات؛
- الأهداف الرامية إلى تلبية الاحتياجات المناسبة والمهام المخولة للبلدية قانوناً.

ما يلاحظ على الإعانات المالية المقدمة من طرف السلطة المركزية للجماعات الإقليمية أنها لم تنقطع منذ الاستقلال، كانت أهمها تلك المساعدات التي قدمتها الدولة للبلديات والولايات المحرومة في إطار البرامج الخاصة وأواخر الستينيات وبداية السبعينيات، هادفة من ورائها -أي الدولة- دعم التنمية المحلية وتحقيق إصلاح اقتصادي

<sup>1</sup> ثابتي بوحانة، المرجع السابق، ص 95.

<sup>2</sup> عيسى حجاب وآخرون، المرجع السابق، ص 207.

<sup>3</sup> المادة 172 من قانون البلدية رقم 10-11، المؤرخ في 20 رجب عام 1432، الموافق لـ 22 يونيو 2011.

واجتماعي يتمشى والإيديولوجية الاشتراكية ذات الأهداف الاجتماعية، فطيلة تلك الحقبة لم ينقطع صوت المنتخبين المحليين للفت انتباه الحكومة المركزية، حول التناقض الواضح بين ندرة الموارد المالية الداخلية للبلديات والولايات واحتياجات المواطنين المتزايدة التي تحمل معها إلزامية إرضائهم<sup>1</sup>.

وينبغي القول كذلك إن الإعانات التي تقدمها الدولة إلى الجماعات الإقليمية تحمل في ثناياها إيجابيات لكن لها أيضا بعض السلبيات، فمن إيجابيات الإعانات تمكين البلديات الفقيرة من ضمان الحد الأدنى من الخدمات لفائدة السكان، ومن شأن هذه الإعانات أن توفر بعض المداخل لصالح البلدية والولاية، أما من سلبياتها فهذا النظام -الإعانات والمساعدات- يجعل مصير هذه الجماعات مرهوناً من الناحية المالية بيد الدولة، وبالتالي فإن حجم واستفادة هذه الجماعات من هذه المساعدات سيتأثر سلباً وإيجاباً بالحالة العامة التي يعيشها اقتصاد الدولة، وبوضعيتها المالية، كما أن هذه المساعدات الحكومية عادةً ما تتضمن شروطاً تقيد حرية واستقلالية الجماعات الإقليمية، مما يؤدي بهذه الأخيرة إلى الخضوع لرقابة صارمة من طرف السلطات المركزية تحد من الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: القروض والتبرعات والهبات

#### - القروض

وهي الأموال التي تحصل عليها الجماعات الإقليمية عن طريق اللجوء إلى البنوك أو المؤسسات المالية المتخصصة مقابل تعهد البلدية برد قيمة القرض وفق الشروط المحددة في عقد القرض، على أن تستخدم هذه القروض المحلية في تنمية المشاريع الاستثمارية، التي تعجز ميزانيتها العادية عن تغطية نفقاتها<sup>3</sup>.

وهذا وفقا لعقود تبرمها مع الأشخاص المعنوية دون واسطة، بالنظر إلى ميزة الشخصية الاعتبارية التي تتمتع بها، والتي تمنحها استقلالية في التعاقد. حيث نجد أن المشرع الجزائري رخص للجماعات الإقليمية بإمكانية اللجوء إلى القرض البنكي قصد الحصول على التمويل المناسب، فالدولة كانت قد أنشأت منذ سنة 1964 بنوكاً عمومية تقدم قروضا لفائدة الجماعات الإقليمية، وكان أول بنك لعب هذه المهمة هو صندوق التوفير والاحتياط (CNEP)، لكن بفعل تقلص الحاجة إلى التمويل طويل الأجل لم يعد في استطاعة هذا الصندوق تأدية هذه المهمة<sup>4</sup>.

وما ينبغي التنويه به، أن بالرغم من إيجابية هذا الأسلوب كمورد مالي ضروري إلا أنه لا ينبغي التماسي في استعماله بصفة متكررة، من باب إمكانية أن يؤثر على استقلالية البلدية أو الولاية في اتخاذ القرارات من منطلق

<sup>1</sup> جمال زيدان، المرجع السابق، ص 60

<sup>2</sup> ثابتي بوحانة، المرجع السابق، ص 95-96.

<sup>3</sup> عيد الكريم مسعودي، المرجع السابق، ص 115

<sup>4</sup> شويح بن عثمان، المرجع السابق، ص 109.

المثل القائل "من يدفع يقود"، وعليه كان من الأحسن أن تعتمد على مواردها المالية الذاتية ولا ترهق نفسها في مشاريع أكبر من طاقتها وقدراتها المالية، وحتى وإن اقتضى الأمر حتمية الاقتراض فلا بد أن تكون نسب الفوائد معقولة، وأن توظف هذه القروض في مشاريع إنتاجية تعود على الجماعات الإقليمية بمدخيل مالية إضافية، مما يجعل هذه القروض المالية أساس قوة للجماعات الإقليمية<sup>1</sup>.

### - التبرعات والهبات

تعتبر التبرعات والهبات مورداً من موارد الجماعات الإقليمية، وتتكون حصيلتها مما يتبرع به المواطنون، إما بشكل مباشر إلى الجماعات الإقليمية أو غير مباشر بالمساهمة في تمويل المشاريع التي تقوم بها، وقد تكون نتيجة وصية يتركها أحد المواطنين بعد وفاته، أو هبة يقدمها أحد المغتربين لتخليد اسمه في بلده<sup>2</sup>. وتعد من الموارد الخارجية للجماعات الإقليمية وتشارك مع القروض باعتبارها من الأصول العرضية غير المنتظمة ولا المستقرة، وعادة ما يكون مصدرها حكومياً أو شخصاً (طبيعياً أو معنوياً) وطنياً أو أجنبياً، نظمها المشرع الجزائري من خلال مختلف القوانين المتعلقة بالجماعات الإقليمية آخرها المادة 170 من القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية باعتبارها من أحد العناصر المكونة لموارد الميزانية والمالية للبلدية والمادتان 133 و 151 من القانون 07/12 المنظم للولاية<sup>3</sup>.

وتنقسم التبرعات والهبات إلى:

#### أ. التبرعات المقيدة بشرط:

وهذه التبرعات لا يمكن قبولها إلا بموافقة السلطات المركزية.

#### ب. التبرعات الأجنبية:

وهذه التبرعات لا يمكن قبولها إلا بموافقة رئيس الجمهورية سواء كانت تبرعات هيئات أو أشخاص أجنب.

#### ج. الهبات والوصاية:

وتعد الهبات والوصاية من موارد الجماعات الإقليمية وتنقسم إلى:

● الهبات والوصايا التي لا ينشأ عنها أعباء، أو يشترط فيها شروط، أو تستوجب تخصيص عقارات أو تكون مدعاة للاعتراض من قبل عائلات الواهبين أو الموصين.

● الهبات والوصايا التي ينشأ عنها أعباء أو يشترط لها شروط، أو تقتضي تخصيص عقارات، أو تكون مدعاة للاعتراضات من قبل الواهبين أو الموصين.

<sup>1</sup> جمال زيدان، المرجع السابق، ص 58-59

<sup>2</sup> عيسى حجاب وآخرون، المرجع السابق، ص 207.

<sup>3</sup> ثابتي بوحانة، المرجع السابق، ص 99.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التبرعات والهبات لا تشكل شيئاً كبيراً في موارد الجماعات الإقليمية، وهي موارد استثنائية لا يعتمد عليها في تمويل ميزانية الجماعات الإقليمية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية

أنشئ صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية ليحل محل الصندوق المشترك للجماعات الإقليمية، الذي أنشئ بغرض تقديم المساعدات المالية للجماعات الإقليمية العاجزة ودعم برامج التنمية على المستوى المحلي، غير أن عجزه في النهوض بالتنمية المحلية على المستوى المحلي جعل الدولة تعيد النظر في النظام القانوني الخاص به بالتزامن مع إعادة النظر في القوانين المنظمة للجماعات الإقليمية (قانون البلدية والولاية).

#### ● مفهوم صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية:

تم إنشاء الصندوق المشترك للجماعات الإقليمية حسب مرسوم رقم 86-266 المؤرخ في 04 نوفمبر 1986 ليقوم بتقديم مساعدات مالية للجماعات الإقليمية العاجزة ودعم برامج التنمية على المستوى المحلي. صندوق الجماعات المحلية المشترك مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتم إصلاح الصندوق المشترك للجماعات الإقليمية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 14-116 المؤرخ في 24 مارس 2014 المتضمن إنشاء صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية<sup>2</sup>.

حيث نصت المادة 211 من القانون 10/11، بأنه في إطار تجسيد التضامن المالي ما بين البلديات وضمان المداخل الجبائية أنشأ صندوقين أحدهما الصندوق البلدي للتضامن والثاني صندوق الجماعات المحلية للضمان، حيث تتمثل صلاحيات الصندوق الأول في خلق وترقية الفعل التضامني ما بين البلديات، كما هو ملزم اتجاه البلدية بأن يضمن لها تحصيلها الجبائي المتوقع<sup>3</sup>.

#### ● مهام صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية:

يتولى مهمة تسيير صندوق التضامن للجماعات الإقليمية وصندوق الضمان للجماعات الإقليمية وحددت أهم مهامه حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 14-116 ويكلف بـ<sup>4</sup>:

- يكلف بإرساء التضامن ما بين الجماعات الإقليمية من خلال تعبئة الموارد المالية وتوزيعها؛
- يكلف الصندوق بضمان الموارد الجبائية التي سجلت ناقص قيمة جبائية، بالمقارنة مع مبلغ تقديراتها؛

<sup>1</sup> عبد القادر لمير، المرجع السابق، ص 149.

<sup>2</sup> خير الدين وصيف فائزة، عمر ملوكي، صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية (CSGCL)، ومساهمته في دعم المشاريع الاستثمارية للبلديات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني (2018)، تاريخ القبول، 2018/12/31، ص 155.

<sup>3</sup> جمال زيدان، المرجع السابق، ص 61.

<sup>4</sup> خير الدين وصيف فائزة، عمر ملوكي، المرجع السابق، ص 156.

- العمل على تعاضد الوسائل المالية للجماعات الإقليمية الموضوعية تحت تصرفها بموجب القوانين والتنظيمات المعمول بها؛
  - توزيع المخصصات المالية المدفوعة من قبل الدولة لفائدة الجماعات الإقليمية؛
  - توزيع تخصيص إجمالي للتسيير فيما بين الجماعات الإقليمية سنوياً لتغطية النفقات الإلزامية ذات الأولوية؛
  - تقديم مساهمات مالية لفائدة الجماعات الإقليمية التي يتعين عليها أن تجابه إحداث كوارث و/أو طوارئ وكذا تلك التي تواجه وضعية مالية صعبة؛
  - تقديم مساهمات مؤقتة أو نهائية للجماعات الإقليمية ومؤسساتها لإنجاز مشاريع تجهيزات واستثمار في الإطار المحلي أو في إطار التعاون المشترك بين البلديات؛
  - الوساطة البنكية لفائدة الجماعات الإقليمية؛
  - منح إعانات مالية لفائدة البلديات لإعادة تأهيل المرفق العام المحلي؛
  - القيام بكل الدراسات والتحقيقات والأبحاث التي ترتبط بترقية الجماعات الإقليمية وإنجازها والعمل على نشرها؛
  - المساهمة في تمويل أعمال تكوين المنتخبين والموظفين المنتمين لإدارة الجماعات الإقليمية وتحسين مستواهم؛
  - المشاركة في أعمال الإعلام وتبادل الخبرات واللقاءات لاسيما في إطار التعاون المشترك بين البلديات؛
  - مباشرة وإنجاز كل عمل مرتبط بمهدفه أو محمول له صراحة بموجب القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- بالإضافة إلى المهام السابقة الذكر يتلخص في التخصيص الموجه للتجهيز والاستثمار والذي يمثل نسبة 40% ويوجه خاصة إلى المناطق الواجب ترقيتها، في مجالات (تحسين الإطار المعيشي للسكان، إنجاز المكتبات وروض الأطفال وصيانة المدارس والنقل المدرسي... الخ)، إن هذه المساهمات قد تكون ضمن تمويل مشترك في برامج متعددة السنوات ضمن المخطط البلدي للتنمية وفي إطار الديمقراطية التشاركية، وهنا نسجل بدايات التحول في التسيير المحلي للأموال العمومية إلى مؤسسات شبه اقتصادية، من خلال فتح المجال أمام الصندوق للقيام بالوساطة البنكية لفائدة الجماعات الإقليمية، أي إدارة الرأسمالية العمومية المحلية وفق التسيير المالي ومتطلبات أسواق المال من عمليات إقراض وعمليات استثمار مشترك في تفويض المرفق العام ومع القطاع الخاص... الخ<sup>1</sup>.
- مصادر تمويل صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية
- وللقيام بمهامه يملك صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية موارد منها ما هو جبائي وأخرى من ميزانية الدولة:

<sup>1</sup> خير الدين وصيف فائزة، عمرو ملوكي، المرجع السابق، ص 156.

- الموارد الجبائية:

يملك الصندوق نسب من الضرائب والرسوم تمنحها له قوانين المالية المختلفة ويتكفل بإعادة توزيعها في إطار سياسة التضامن المالي التي يقوم بها. ومن بين الضرائب والرسوم العائدة للصندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية نجد:

- الرسم على النشاط المهني TAP حيث يتحصل على 15%؛

- الرسم على القيمة المضافة TVA حيث يستفيد من 05%؛

- رسم الأطر المطاطية يتحصل على 30%؛

- قسيمة السيارات يتحصل على 30%؛

- رسم تعبئة الدفع المسبق يتحصل على 30%؛

- ضرائب ورسوم أخرى: كالضريبة على الأرباح المنجمية والرسم السياحي، والرسم الصحي على اللحوم المستوردة.

- الموارد المخصصة من ميزانية الدولة:

يتحصل صندوق التضامن والضمان للجماعات الإقليمية على مخصصات من الميزانية العامة للدولة كتعويض على الإجراءات التي تتخذها الدولة والتي تمس بموارد الجماعات الإقليمية (إعفاءات وتخفيضات جبائية) كتعويض على نقل الاختصاص لها. وفي هذا الإطار يتحصل الصندوق من ميزانية التسيير للدولة على مخصصات إجمالية يتولى توزيعها على الجماعات الإقليمية<sup>1</sup>.

● يعود لصالح صندوق التضامن للجماعات الإقليمية (20-302) في باب الإيرادات (في المادة 83)<sup>2</sup>:

- مداخيل الضرائب وحصص الضرائب التي يخصصها التشريع الساري المفعول؛

- جميع الموارد التي يضعها القانون تحت تصرفه؛

- الأرصدة الدائنة الناتجة عن تصفية الضرائب والرسوم؛

- جميع الإيرادات الأخرى الواردة في شكل هبات ووصايا؛

- تسديد القروض المؤقتة الممنوحة لتمويل مشاريع منتجة للدخل.

● أما فيما يخص موارد صندوق الضمان للجماعات الإقليمية (130-302) فهي تتكون من المساهمات الإجبارية

السنوية للبلديات والولايات 02% حالياً، (في المادة 84).

<sup>1</sup>محمد فراري، نظام التضامن المالي بين الجماعات الإقليمية: الصندوق المشترك للجماعات المحلية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثاني/ديسمبر 2012، ص 125.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 15-01 المؤرخ في 07 شوال 1436 هـ الموافق لـ 23 جويليا 2015 م (الجريدة الرسمية، العدد 40-2015 م) المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2015.

كما يقوم بإدارة الصندوق مجلس توجيهه ويسيره مدير عام ويزود بلجنة تقنية<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: مدى ملائمة الموارد المالية للجماعات الإقليمية الجزائرية للمهام المنوطة بها

يعتبر التمويل المحلي المعيار الذي بموجبه يتم قياس درجة الاستقلال المالي للجماعات الإقليمية ومن ثم استقلالية الجماعات الإقليمية، إذ كلما زادت حرية هذه الأخيرة في تحديدها لمواردها وتحصيلها لها تدعمت استقلاليتها، غير أن واقع الجماعات الإقليمية في الجزائر غير ذلك تماماً حيث تتدخل السلطة المركزية في مالية هذه الجماعات إما عن طريق تحديد الموارد المحلية ونسبها، أو في حالة تقديمها لإعانات نتيجة عجز ميزانيتها، وهو ما يجعل مالية الجماعات الإقليمية وخاصة البلديات في تبعية مطلقة لها مما يحد من استقلاليتها، الأمر الذي انعكس سلباً على مردود التنمية المحلية، مما يستوجب ضرورة النهوض بمالية الجماعات الإقليمية. فعند القراءة الأولية لميزانية الجماعات الإقليمية خصوصاً ميزانية البلديات، يظهر أن النفقات المسجلة أكبر بكثير من الإيرادات الحقيقية للميزانية، ما يجعل من مبدأ توازنها مبدأً مختلفاً عند وضعها وإعدادها، فعادة ما توجد معظم المداخل لتغطية قسم التسيير خاصةً فيما يتعلق بأجور المستخدمين، بينما يبقى قسم التجهيز والاستثمار ضعيفاً من حيث إيراداته، وهذا ما يطرح دائماً مشكلة عدم التناسب بين الاختصاصات المسندة لها قانوناً والموارد المالية المتاحة، مما يترتب عليه عجزاً في الميزانية<sup>2</sup>.

ومما سبق نلاحظ على الرغم من تعدد مصادر التمويل للجماعات الإقليمية إلا أن الواقع المالي المحلي يشهد تدهور أدى إلى عجز العديد من البلديات، وذلك راجع إلى عدة أسباب، وعلى رأسها أن كل القرارات التي يتخذها المجلس البلدي في مجال التمويل لا بد من التصديق عليها من طرف السلطة الوصائية، فالبلدية ليس لها سلطة على مواردها، والاختصاص في تأسيس الضريبة (اختصاص المجلس الشعبي الوطني) وتحديد الوعاء الضريبي ونسبها وطرق تحصيلها<sup>3</sup>.

#### • ضعف مداخل الجماعات الإقليمية:

إن مداخل البلدية والولاية في الجزائر متعددة ومتنوعة، غير أن ما يلاحظ على الرغم من تعددها أنها تشترك في خضوعها لمجموعة القيود القانونية والتنظيمية التي تجعل أيدي الجماعات الإقليمية مغلولة ومرتبطة بشكل كلي

<sup>1</sup> مبروك رباش، صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الدراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد الثالث، المجلد السادس، سنة 2017، ص 1121.

<sup>2</sup> ثابتي بوحانة، المرجع السابق، ص 102-103

<sup>3</sup> عتيقة كواشي، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية - دراسة تحليلية مقارنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، سنة 2010-2011، ص 108.

بالسلطة المركزية، وهو ما يعد أحد أهم أسباب ضعف المداخيل وعجز ميزانيتها والذي تبرز مظاهره جلياً من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

أ. الغش والتهرب الجبائي:

إن هذا المشكل يمس كل من الدولة والجماعات الإقليمية، حيث يجرمها من مبالغ ضخمة التي يمكن توجيهها للاستثمار في مجالات عديدة، وذلك لأن الضريبة تمثل عبئاً على الفرد وهي تثير تدمره، إذ لا يوجد مقابل مباشر لها، إنما يدفعها مساهمة منه في الأعباء المالية. وعلية يسعى المكلف إلى عدم دفعها مخالفاً أحكام القانون الجبائي أي الغش الضريبي والتهرب، والذي يتم قي طرفين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- أما بالعمل على عدم الالتزام بالضريبة ويكون ذلك بكتف المكلف لعمله التجاري عن المصالح الضريبية وعدم التصريح.

- وأما بالتهرب عن دفع بعض الضرائب والذي يكون بتقديم تصريحات خاطئة، ناقصة أو مزيفة عن الدخل والأرباح، إلا أن أي من الطرق المستعملة للتمكن من الهروب من الضريبة يشكل خسارة كبيرة للإيرادات المحلية الضريبية، ويرجع سبب الغش إلى عدة عوامل منها:

- عدم استقرار التشريعات الجبائية وتذبذب معدلات الرسوم والضرائب ارتفاعاً وانخفاضاً، ما جعل النظام الجبائي يتسم بنوع من الغموض وعدم وضوح معالمه؛

- عجز الإدارة الجبائية عن أداء مهامها المتزايدة مقابل العدد الضئيل للأعوان الإداريين القائمين على الرقابة ونقص التجهيزات، ما أثر سلباً على حصيلة الموارد الضريبية؛

- تقصير أجهزة الدولة المكلفة بتحصيل الضريبة في نشر الوعي الضريبي اللازم لدى المكلفين<sup>3</sup>؛

- عدم وجود نظام للحوافز مما أدى إلى إحباط ويأس الكفاءات ومنه اللامبالاة؛

- ارتفاع درجة الضغط الجبائي على الممولين؛

- نقص الوسائل المادية والبشرية ونقص التكوين المتخصص والوسائل اللازمة لتمكين السلطات الجبائية من تجسيد السلطات المخولة لها في هذا المجال؛

- انعدام روح المسؤولية لدى الكثير من المسؤولين مما حفز على تفشي الفساد وسوء الإدارة.

<sup>1</sup> ثابتي بوحانة، المرجع اعلاه، ص 103.

<sup>2</sup> خيضر خنفر، المرجع السابق، ص 117.

<sup>3</sup> سامي الوافي، عجز المالية المحلية في الجزائر: الأسباب والانعكاسات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوشرسي، تيسلمست، الجزائر، العدد الثاني، سبتمبر 2017، ص 154.



إن هذه الأسباب ساعدت على ارتفاع نسبة التهرب خاصة بعد ظهور السوق السوداء والأسواق الموازية خاصة في مجال المنقولات بالخاص المستوردة منها، وكذلك المتاجرة في العملة الصعبة.

إن هذا الداء حرم على الجماعات الإقليمية من إيرادات معتبرة والتي تقدر بملايير الدينارات، مما أثر سلباً على حجم العائدات المحلية، وهو الذي أدى لعدم استطاعة الجماعات الإقليمية من تغطية نفقاتها التي تتزايد باستمرار ومنه عدم تكافؤ الموارد مع الأعباء التي هي على عاتق الجماعات الإقليمية<sup>1</sup>.

#### أ. مركزية تحديد وتقدير الإيرادات الجبائية:

إن قلة مردودية الجباية المحلية تعود إلى القيود الدستورية والتشريعية التي تفرضها السلطة المركزية في مجال فرض الضرائب والاقتراض ونحوهما.

فالجماعات الإقليمية على الرغم من تمتعها بمصادر مالية خاصة بها وحقها في تسيير شؤونها المالية إلا أنها لا تمتلك سلطة فرض وتحصيل الرسوم والضرائب، حيث تنفرد بسلطة تأسيس الضرائب وتحديد القاعدة الخاضعة للضريبة المحلية للحكومات المركزية، مما يطغى على الضريبة الطابع المركزي الذي ورثناه على العهد الاستعماري<sup>2</sup>.

إن البلدية والولاية باعتبارهما جماعات إقليمية لا مركزية لا تملك أية سلطة في إحداث أي ضريبة أو رسم على مستوى إقليمها، اعتباراً من أن اختصاص إحداث الضرائب اختصاص أصيل للسلطة التشريعية لا يمكن تفويضه. حيث تتولى السلطة التشريعية والمتمثلة في المجلس الشعبي الوطني اختصاص تأسيس الضريبة، وتحديد وعائتها ونسبتها وطرق تحصيلها، فالضريبة تخضع لقواعد محددة في إطار قانون المالية السنوي يؤكد مشروعية الضريبة، وهو يؤكد مدى تبعية الضرائب المحلية للسلطة المركزية والتي تجرد البلدية والولاية من المبادرة المالية ويفسر عدم قدرتها على التحكم في ماليتها<sup>3</sup>. كما أن حصة الأسد من الضرائب والرسوم ترجع إلى ميزانية الدولة أي لا يوجد أي معيار يتم على أساسه توزيع الضرائب والرسوم بين الجماعات الإقليمية والدولة والصندوق المشترك كما أن هناك ضرائب لا تستفيد منها الجماعات الإقليمية مثل الضريبة على أرباح الشركات فهي موجهة إلى ميزانية الدولة مباشرة.

#### ب. آليات قيام إدارة الضرائب بتحصيل مختلف الإيرادات الجبائية لها:

اثبت الواقع العملي أن عمليات التهرب الضريبي كثيرة في الجزائر، كما أن الأداء السيئ للمصالح المكلفة بتحصيلها انعكس بصورة سلبية والتي تظهر من خلال قلة عائدات البلديات، كون أن فاعلية إدارة الضرائب تزداد عندما يرتفع مستوى الالتزام بالضرائب سواء من طرف المواطن المحلي أو الإدارة المحصلة لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خضير خنفري، المرجع السابق، ص 117.

<sup>2</sup> سليمة حمادو، المرجع السابق، ص 87.

<sup>3</sup> عبد الصديق الشيخ، الاستقلال المالي للجماعات المحلية من حيث الحاجات الفعلية والتطورات الضرورية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2011، ص 102.

<sup>4</sup> ثابتي بوحانة، المرجع السابق، ص 104.

ج. ضعف إيرادات الاستغلال والممتلكات:

إلى جانب الأزمة التي تواجه الجماعات الإقليمية في مواردها الجبائية، تعاني البلدية والولاية أيضا من أزمة في استغلال ممتلكاتها، حيث تعاني من المردودية الضعيفة الناتجة عن استغلال ممتلكاتها، فبالرغم من الكم الهائل من الممتلكات الذي تحوزه اغلب البلديات والولايات، إلا أن المداخيل المحصلة من هذه الموارد لم تستطع الوصول إلى تحقيق غايتها الجوهرية ألا وهي تمويل ميزانية الجماعات الإقليمية بصورة فعالة. فعائدات البلدية والولاية من استغلال ممتلكاتها لا تشكل سوى نسبة ضئيلة مقارنة بالمصادر الجبائية أو مصادر التمويل الخارجي، فهي لا تتعدى نسبة 10% من مجموع إيراداتها<sup>1</sup>.

ورغم أن نسبة كل من إيرادات الاستغلال والممتلكات تعد قليلة مقارنة بالإيرادات الجبائية لمجموع البلديات الجزائرية، فإنه يمكن اعتبارها وسيلة هامة لتحقيق استقلالها المالي بالنظر إلى سلطة البلديات في تحديدها وتحصيلها، فمن جهة إيرادات الاستغلال ولو كانت خاصة بالبلدية إلا أنها تبقى ضعيفة لأن الحرية التي تتمتع بها هذه الأخيرة ليست مطلقة، فعادة ما تصطدم سلطة المجلس الشعبي البلدي في تقرير هذه الخدمات وأسعارها بضرورة مراعاة مجموع الضوابط المتحركة في ذلك والمنصوص عليها قانوناً، وبهذا تفقد البلدية استقلاليتها فيما يخص هذه الإيرادات<sup>2</sup>. ونوه أنه من مسؤوليات المجلس الشعبي البلدي السهر على تامين الأملاك وهذا ما نصت عليه المادة 163 من قانون البلدية "يتعين على المجلس الشعبي البلدي القيام بصفة دورية باتخاذ التدابير اللازمة من اجل تامين املاك البلدية المنتجة للمداخيل وجعلها أكثر مردودية"<sup>3</sup>.

● ضعف التأطير البشري:

فضلا عن أسباب العجز المالي لميزانية الجماعات الإقليمية والمتمثلة في ضعف مداخيلها والمغالاة في نفقاتها، ينبغي كذلك ألا نتغاضى عن عجز الأجهزة المحلية في التسيير الأمثل للموارد المحلية لتطوير الخدمة العمومية وتحقيق التنمية المحلية، فهناك بعض البلديات لها نسبة كبيرة من المداخيل الضريبية وتعد من أثرى البلديات، غير أن مواطنيها يعيشون في مشاكل عدة كعدم استطاعتها توفير قاعات العلاج وتهيئة وتنظيف الأحياء والإنارة العمومية والغاز..... الخ. ومن ثم فالاختلالات التي تقع في ميزانية الجماعات الإقليمية تقع بنسبة أكبر على مسؤولية هذه الجماعات أكثر منها على السلطة الوصية.

<sup>1</sup> سامي الوافي، المرجع السابق، ص 154-155.

<sup>2</sup> ثابتي بوحانة، المرجع أعلاه، ص 104-105.

<sup>3</sup> عبد الوهاب بن بوضياف، معالم في المناجمنت البلدي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 40.

انطلاقاً مما سبق وبالنظر إلى الأسباب سالفة الذكر، ينبغي القول إن عجز ميزانيات بعض الجماعات الإقليمية في الجزائر أصبح حقيقة واقعية ما استلزم منها طلب إعانات التوازن من السلطة المركزية<sup>1</sup>. إن عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يعد من الأسباب التي تؤدي إلى التخلف، فهذا يؤدي إلى تعطيل عمل الشخص وإحباط من معنوياته وجعله دائماً غير راضٍ عن أعماله، وبالتالي يعتمد الإهمال والخطأ لكي يثبت لمسؤولية أنه في غير مكانه وبالتالي يسعى إلى ترك العمل إما مباشرة أو غير مباشرة، وتظهر هذه المساوئ في عدة أسباب يمكن سردها في الآتي<sup>2</sup>:

- للحد من البطالة الفادحة تعتمد الحكومة إلى توظيف العديد من الخريجين من الجامعات للعمل في الهيئات والمصالح الحكومية دون الأخذ بعين الاعتبار تخصصهم ومؤهلاتهم؛

- عدم وضع خطة دقيقة لاستغلال اليد العاملة أو سوء التخطيط لها على مستوى الإدارة المحلية، لو وضعت خطة محكمة في تقسيم العمل لكل فئة حسب تخصصها لعم الرضا بإنجاز العمل على أكمل وجه دون ارتكاب الأخطاء وقضائه في الوقت المناسب، قد نجد في إحدى المؤسسات تؤدي الخدمة في اليوم ذاته وفي بعض دقائق، في حين قد تستغرق خدمات الإدارة المحلية أكثر من ساعة، وربما يمر شهر بل شهور دون الحصول على هذه الخدمة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تمسك الموظف بالإجراءات والقواعد ليظهر في صورة مثالية أمام مسؤله ويتجنب العقاب، أو يكون سببه كسله وعدم الرغبة في بذل الجهد أو هدفه الحصول على رشوة مقابل إنجاز هذا العمل، أو سبب آخر هو وضع الإدارة حقل تجارب للرؤساء والإداريون الذين يفتقرون إلى التأهيل اللازم للقيام بهذه المهمة.

كما أن الروتين الإداري الذي يعد نمط تنظيمي يوحد الأداء الوظيفي بصورة تتماثل فيها القرارات المتخذة في الحالات المتجانسة، ما يعني التكرار، نظرياً هو ضرورة من ضرورات العمل بحيث لا يمكن للإدارة الحديثة الاستغناء عنه، فهو يهدف إلى تسهيل أداء العمل ووضع قواعد عامة تطبق على كل حالة تتكرر باستمرار، مما يقلل الجهد الذهني للموظف وزيادة الفعالية في الإنجاز، غير أنه أصبح مرضاً يهدد فعالية الإدارة الجزائرية بفعل انعدام الكفاءات العلمية وهذا ما يفسره التمسك الحرفي بالنصوص القانونية خوفاً من الخطأ وهذا بدوره ينتج سخط المواطن من التعقيدات البيروقراطية. وهذا ما يساهم في انتشار ظاهرة الرشوة وهي الأخيرة لها جذور تاريخية تمتد إلى الاستعمار الفرنسي، ويمكن تبريرها في ضعف مرتبات الموظفين، كما يلجأ المواطن إلى مثل هذه التصرفات اللاأخلاقية، نظراً للتعقيدات البيروقراطية التي يصادفها المواطن أثناء إجراء معاملاته الإدارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثابتي بوحانة، المرجع السابق، ص 105-106.

<sup>2</sup> صبيحة محمدي، تسيير الموارد المالية المحلية في الجزائر - واقع وأفاق -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، سنة 2012/2013، ص 118-119.

<sup>3</sup> حمادو سليمة، المرجع السابق، ص 91-92.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي للجماعات الإقليمية

من اجل تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية يجب ان يكون هناك تسيير جيد لها من الناحية المالية والإدارية وان تكون المعلومات المعطاة عن التسيير المالي للجماعات الإقليمية صحيحة وتعكس الوضعية المالية الحقيقية للجماعات الإقليمية.

لذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، في المطلب الأول تحدثنا عن مفهوم الأداء المالي للجماعات الإقليمية وتقييمه وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية الأداء المالي للجماعات الإقليمية، أما في المطلب الثالث فخصصناه لمعايير الأداء المالي وفعاليتها في الجماعات الإقليمية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء للجماعات الإقليمية وتقييمه

يمكن تمييز مجموعة من المعايير لتعريف أداء الجماعات الإقليمية المعبر عنه بمصطلح الأداء العمومي المحلي: انجاز الأهداف المسطرة (المحددة) التي تعبر عن الرؤية الإستراتيجية للجماعات الإقليمية، فاعلية استخدام الإيرادات المالية، ذلك أن الجماعات الإقليمية لاسيما البلدية مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الفاعلية عبر التحكم في النفقات، وتفعيل آليات المحاسبة العمومية وقوانين الصفقات العمومية، تلبية حاجات المواطنين، والتحقق من مد إشباع أنشطة البلديات لحاجات المواطنين الفعلية، وهذا يساهم في تحفيز المواطنين على تقبل دفع الضرائب، والمشاركة في الانتخابات البلدية للحكم على أداء المسؤولين<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم الاداء

#### تعريف الأداء لغة:

يمكن تعريف الأداء لغة هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه<sup>2</sup>. فهو مشتق من الفعل (أدى) الشيء: أي قام به. والدين، قضاءه، والصلاة: قام بها بوقتها، أدلى بها، واليه الشيء: أوله إليه، و(تأدى) للأمر: اخذ أدائه واستعد له<sup>3</sup>.

#### تعريف الأداء اصطلاحا:

إن للأداء مفهوم واسع ويعبر عن أسلوب أي وحدة محلية في استثمار مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، التي تتفاعل مع قطاعها الاقتصادي في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها. ويكمن أهمية الأداء بخلق نتائج مقبولة تمثل النتيجة النهائية التي تهدف

<sup>1</sup> علي دبي، أهمية تطوير إستراتيجية مالية للبلدية لمواجهة عجز الموازنة: تصور وأفاق للحالة الجزائرية، مجلة المحور، العدد السادس، 2016، ص 74.

<sup>2</sup> عبد الجبار فراس، عبد الله الربيعي، قياس كفاءة الأداء الحكومي في العالم العربي بالاعتماد على التحليل الكمي، مجلة الديالي، العدد الخامس والعشرون، 201/2، ص 02.

<sup>3</sup> سهيل محسن كاظم الفتلاوي، كفاية التدريس(المفهوم-التدريب-الأداء)، دار الشرق لنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص24.

الوحدات المحلية لتحقيقها والوصول إليها، لذا فإن الأداء يعتبر محصلة لكافة العمليات والأمور التي تقوم بها الوحدات المحلية، وإن أي خلل فيها قد يؤثر سلباً على أدائها<sup>1</sup>. وإن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها<sup>2</sup>. ويستخدم بطلاقة في مجال الرياضة من أجل قياس ومقارنة قدرات الرياضيين (القياس) أو من أجل تحقيق النصر على خصم على مرتبة ويرتبط مفهوم الأداء عادة بفكرة الانجاز والنجاح، ونجد فكرة الأداء كذلك في الفيزياء والفن والفلسفة.

وعرفه: نيكولاس (F.W.NIKOLS) على أنه نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن السلوك<sup>3</sup>. ويمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما...<sup>4</sup>. فالأداء هو سلوك مرئي ظاهر الذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقييمه، ويمثل الأداء النجاح أي أنه دالة للتمثيل الناجح، فتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها أو الإمكانيات المادية والفنية لديها، ويمكن اعتباره قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤ وفاعلة<sup>5</sup>، وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. ويعرف كذلك على أنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"<sup>6</sup>. ويعرف كذلك بأنه عبارة عن الكيفية التي تستخدم بها الوحدة مواردها كافة لتحقيق الأهداف المحددة، وفي مجال ربط الأداء بتحقيق النتائج والأهداف فقد عرفوه هو بأنه الاستغلال الرشيد والعقلاني للموارد المتاحة، لتحقيق أفضل النتائج والأهداف، وبأقل كلفة ممكنة، ويلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على كفاءة استخدام الموارد<sup>7</sup>. ويعد الأداء هو النتيجة النهائية لجميع أنشطة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بفعاليتها

<sup>1</sup> ألاء عماد مغايرة، فعالية الأداء المالي لوحدات الإدارة المحلية في الأردن -دراسة ميدانية تحليلية لبلديات محافظة اربد-، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2018/2019، ص 35.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة(2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001/2002، ص 16.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 15.

<sup>4</sup> محمد مدحت، أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 65.

<sup>5</sup> مشيب بن عياض الفحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المحور الأول: واقع ومستقبل التنمية الإدارية، دون سنة نشر، ص 71.

<sup>6</sup> عبد الفتاح حليقات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة، المجلد 26، العدد 01، 2010، ص 605.

<sup>7</sup> عباس حميد يحي التميمي، نهاد حسين احمد علي، العرض في القوائم المالية على وفق IPSASS وتأثيره على جودة الإبلاغ المالي وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية العراقية، Journal of economics And Administrative Sciences، العدد 25، العراق، 2019، ص 525.

وكفاءةهما ويجب أن تكون أداء القياس مناسبة ذات صلة بالأهداف الإستراتيجية ومسؤولية أما الأفراد المعنيين من اجل الوصول إلى مخرجات قابلة للقياس ويمكن التحقق منها<sup>1</sup>.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يمكننا أن نلاحظ ما يأتي<sup>2</sup>:

- أن هناك اختلاف ملحوظ في وجهات نظر الباحثين والمهتمين حول تحديد مفهوم دقيق للأداء، حيث ركز بعضهم على أداء المنظمة ككل، وركز بعضهم الآخر في الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية، في حين آخرون ركزوا على أداء الموظف؛

- إن الأداء يركز وبشكل أساسي على النتيجة النهائية للنشاطات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار متى وكيف يتم تحقيق هذه الأهداف؛

- إن انجاز الأداء ينطلق من وضع الأهداف السليمة للمشروع، مع الأخذ بعين الاعتبار تقويم الانحرافات الملاءمة لإنجاز تلك الأهداف بشكل كفؤ وفعال.

#### الفرع الثاني: الأداء في القطاع العمومي:

لقد مثل الأداء في القطاع العمومي موضوع اهتمام سياسي وإداري منذ أكثر من قرن، حيث وفي بداية القرن العشرين طالب الإصلاحيين في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى في العالم بضرورة تقديم تقارير عن الطريقة التي تم بها إنفاق الأموال العمومية وحجم الأهداف التي سمحت هذه الطريقة بتحقيقها.

ولقد كان قياس الأداء آنذاك منصبا على الأثر المالي خاصة لبحث مدى شرعية الإنفاق، وكانت الانجازات أو النتائج تقاس عدديا (عدد السكنات المنجزة، طول الطرقات المعبدة، معدلات النجاح في الامتحانات، ... الخ)، وفي نهاية القرن العشرين ظهر نموذج جديد لقياس الأداء يركز على نوعية التسيير أكثر من الجانب المحاسبي.

ففي المملكة المتحدة مثلا يقاس نجاح الإدارة المحلية استنادا إلى نوع الخدمات التي تقدمها، وعليه تم اعتماد أنظمة قياس أداء معقدة تخضع لها مجالس الإدارة المحلية من خلال عمليات رقابة وتفويض حيث تمكن هذه الأخيرة من إعطاء صورة واضحة للحكومة، للمجلس نفسه، وللجمهور حول أداء المجلس.

إن هذه الصورة تمكن من إعداد مخطط عمل يتوخى تحقيق أحسن علاقة (سعر، وحدة) لكل إدارة للانتقال بعدها إلى تقييم المعقم الذي يقدم معلومات دقيقة تمكن المجلس من مناقشة أهدافه بوضوح، كما تسلط الضوء على مناطق الأداء السيئ والنقائص لتفاديها مستقبلا.

<sup>1</sup> سحر ناجي خلف، خليل إبراهيم إسماعيل، تأثير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 124، 2020، ص 127.

<sup>2</sup> محمد ناصر موسى حمدان المشاقبة، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم المحاسبة - ماجستير، جامعة آل البيت، 2007/2008، ص 28.

وفي الوقت الحالي تستفيد كل بلدية في المملكة المتحدة من قدر معين من الاعتمادات المالية من الحكومة قد تكون مرتفعة، متوسطة أو منخفضة حسب معدل الأداء المحقق والذي يحدده قياس الأداء المعمق من خلال:

### - تقييم خارجي:

يقوم به مفتشون، مهنيون، وبعض الهيئات والموظفين العموميين مثل لجنة مراقبة التسيير، أو حتى من طرف منظمات أخرى مماثلة.

### - تقييم ذاتي داخلي:

إن حجم الاعتماد الممنوح للبلدية يؤثر مستقبلا في معدل أدائها، ويتأثر بشكل مباشر بمعدل الأداء المحقق في الفترة السابقة، لذلك تراقب المنظمات أداءها بشكل دوري وذاتي لتجنب النتائج السيئة<sup>1</sup>.

### - مستويات الأداء في النشاط العمومي:

إن الأداء العمومي ينشط ضمن نظام إداري وسياسي جد معقد ويحدث نتائج بالاعتماد على عدة مستويات هي:

✓ المستوى الفردي: ويتعلق بالموظف العمومي حيث لا يمكن تحقيق أداء شامل في منظمة أداء موظفيها سيء، حيث جزءا من الأداء العام للمنظمة هو مجموع أدائها أفرادها.

✓ مستوى المجموعات أو الفرق: وظهر هذا المستوى في الانتقال من الفكر التaylorي الذي يركز على الفعالية الفردية إلى فكرة الفعالية الجماعية المتأثرة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعطي أولوية للأنظمة التفاعلية وتمزج كفاءة المجموعة مع قائدها لتحقيق الفعالية، خاصة وإن أغلب الخدمات في القطاع العام تحقق من طرف المجموعات.

✓ مستوى الكيان التنظيمي: (مكتب، مصلحة، وكالة، وزارة...) حيث ومع التوجه نحو اللامركزية، أصبحت الجماعات الإقليمية أهم جهة تنتج الخدمات العمومية، لذلك فهي ممول وممولة عن تحقيق أحسن النتائج، ويتعين أن تكون هذه المنظمات مترابطة بشكل فعال مع وصايتها.

✓ مستوى الإدارة العامة: والذي نتج عن تجميع مراكز تقديم الخدمات، فهو مستوى مسؤول عن وضع إستراتيجية القطاع كاملا في إطار برنامج سياسي أو مخطط تشريعي، يتعين على هذا المستوى دمج أداء مختلف مراكز الخدمات في ديناميكية جماعية موحدة، وهنا يظهر عامل تعدد مجالات النشاط في قطاع واحد ويجعل توحيد الإستراتيجية والأهداف صعبا.

<sup>1</sup> نحاوة عبلة، حروش رفيقة، سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي للبلديات في الجزائر -دراسة حالة بلدية شلف-، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021، ص321.



✓ المستوى الكلي أو الحكومي إن تحسين الأداء على المستوى السياسي والإداري يتطلب تطوير وتوحيد الإجراءات في كل مستوى من طرف المستوى الأدنى منه مباشرة إضافة إلى وضع إستراتيجية فعالة مدروسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: تقييم أداء الجماعات الإقليمية:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء الجماعات الإقليمية نتطرق إلى تقييم الأداء ومصطلح تقييم أولاً:

#### • مفهوم مصطلح تقييم:

يشير "جرينيل" إلى مصطلح التقييم بأنه: " الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها<sup>2</sup>.

ومن المهم في هذا السياق أن نوضح الفرق بين التقييم والتقييم، فالتقييم أهم واشمل من التقييم، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقييم بالإضافة إلى ما سبق عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي صدر بشأنها الأحكام، بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقييم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو خدمة أو بمنظمة أو أفراد، أما التقييم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة أو الأفراد....

#### • مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت من قبل، والقيام بعملية تحليل الانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي، والمعايير الموضوعية، وتحدد الإشارة إلى أن وجود الانحراف، لا يعني بالضرورة إن الأداء الفعلي ليس في حالة ضبط، إلا إذا زادت قيم الانحراف عن حدود معينة، تسمى حدود الرقابة أو الضبط، وهنا فقط يعتبر الأداء قد خرج عن حدود الرقابة أو حدود الضبط<sup>3</sup>.

- إن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم من المراقبة الكلية والغاية من تقييم الأداء هي تحديد المشكلة التي تعترض أداء المنظمة.

- تقييم الأداء يعد أحد العناصر الأساسية للوظيفة الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات، وبيانات ومؤشرات تستخدم في التعبير عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة، والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، إضافة إلى تحديد مسيرتها ونجاحها ومستقبلها.

<sup>1</sup> Yves Emery, *la gestion par les résultats dans les organisations publiques*, Telescope, automne, 2005, p p6-7

<sup>2</sup> منحت أبو الناصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 204، 205.

<sup>3</sup> عوني محمد خليل رجعي، اتجاهات أعضاء المجلس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع، مذكرة ماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2008، ص 25.



- تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الإدارية الأساسية المطلوبة على جميع مستويات إدارة المؤسسة، وهي ضرورية من أجل التحقق من أن المؤسسة تقوم فعلاً بإنجاز ما تم التخطيط إليه من أهداف، ويعتمد جوهر عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي، بالنتائج، والأهداف المرغوب تحقيقها<sup>1</sup>.

- تقييم الأداء هو انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنظمات لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو انه القيام بتنفيذ جزء من العمل أو كله وتحقيق النجاح فيه إذ انه ينظر لأهميته من خلال ثلاثة أبعاد هي:

• البعد النظري:

ويمثل احتواء الأداء على منطلقات ومضامين ودلالات فكرية سواء كانت ضمناً أو بشكل مباشر، وإذ يعد الأداء اختباراً زمنياً لإستراتيجية المنظمة.

• البعد التجريبي:

تتجلى أهميته من خلال استمالة الدراسات والبحوث لاختيار الاستراتيجيات المهمة والعمليات الناتجة عنها.

• البعد الإداري:

وتظهر أهميته بشكل واضح من خلال تطبيق إجراءات وأساليب لتقويم نتائج أداء المنظمات<sup>2</sup>. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن عملية تقييم الأداء هي "مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الشركة في إدارة أنشطتها في مختلف جوانبها الإدارية، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالتنوع والكمية والجودة المطلوبة، وعلى إبراز مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة، وذلك عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها، وينظر إلى تقييم الأداء على انه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات والأنشطة بالمؤسسة ليحقق الأهداف المرجوة منها"<sup>3</sup>.

تشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من الخيارات المختلفة التي تجعل من تقييم الأداء له تأثير إيجابي على أنشطة البلدية والولاية كما أن أنظمة البلدية والولاية في أغلب الدول تتمثل في كافة المؤسسات الحكومية المحلية،

<sup>1</sup> نور الدين قسم الله زيدان، دور التحليل المالي في تقويم الأداء في الوحدات الحكومية -دراسة حالة: وزارة المالية والقوى العاملة -كسلا، العراق، ص 13.

<sup>2</sup> فؤاد غالب الكردي حنني، دراسة تقييمية للأداء الإداري والمالي لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية، جامعة القدس، القدس، ص 09.

<sup>3</sup> سناء طالب عبد الكريم أبو مهدي، أثر موثوقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على مؤشرات الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على المصارف المحلية العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في برنامج المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين أبريل 2017، ص 49.

وتقييم أداء الجماعات الإقليمية يستمد أهميته من خصوصية وأهمية هذه المؤسسات للمجتمع بصورة عامة، وبما أن الإنسان أهم عنصر في هذا الكون فإن الجماعات الإقليمية تسعى لتوفير حياة كريمة له وتعتبر الجماعات الإقليمية من أهم القطاعات والنشاطات وهذا ما يستوجب ضرورة تقييم أعمالها.

وباعتبار الجماعات الإقليمية كمنظمة فإن إدارة الأداء الناجحة هي مفتاح لتحقيق أهداف المنظمة، ويقال إن تقييم الأداء هو عنصر رئيسي في إدارة الأداء، وبالتالي يكون مهماً للمنظمة (الجماعات الإقليمية) لأن الغرض من تقييم الأداء هو تحقيق أهدافها، إضافة على ذلك فإن تقييم الأداء عمل ضروري لتلبية الاحتياجات التنظيمية ولجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الإدارة والموظفين كما أن أحد الأغراض الكامنة وراء تقييم الأداء هو انتزاع التزام الجماعات الإقليمية باتجاه أصحاب المصالح.

ومن المهم على الجماعات الإقليمية ألا تغفل عن الأهداف الأساسية أثناء تقييم الأداء وتتمحور هذه الأهداف في ثلاث فئات رئيسية الأولى هي هدف المساءلة، وتكون المساءلة العامة بين الحكومة والمواطنين، والمساءلة الداخلية وتكون بين رؤساء الأقسام ورؤسائهم، والثانية تحسين الأداء، وهو يشمل تحسين السياسات والبرامج والخطط والعمليات المستخدمة في تقديم الخدمات من حيث نوعية وكمية وتكلفة الخدمات والفئة الثالثة المساعدة في ترشيد النفقات، وهذا يعني اتخاذ نهج الموازنة على أساس النتائج الذي يربط تخصيص الموارد إلى نتائج محددة وقابلة للقياس والتي تعكس الأولويات المتفق عليها، إن هذا التقسيم يمكن أن يسهل على الجماعات الإقليمية تحديد الاتجاه المناسب لمراقبة الأنشطة التي تقوم بها عن طريق تقييم الأداء.

هذا بالإضافة إلى أنه في مجتمع يتسم بالضغط المستمر على القطاع العام والذي أخذ في الازدياد لتقديم نتائج جيدة تكون ذات أهمية للمجتمع المحلي، وبالتالي تقييم الأداء أصبح أداة حيوية لتحديث الجماعات الإقليمية، هذا وإن نظام تقييم الأداء في الجماعات الإقليمية يساعد في الكشف عن الخصوصيات التي تضمن التحسين المستمر في مرافقها ومواردها الداخلية، وتمت الإشارة إلى تقييم الأداء من قبل العديد من الباحثين والممارسين في أن تقييم الأداء لا ينفصل عن التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية اليوم، والرأي السائد في سعي الجماعات الإقليمية لتكون لديها إدارة فاعلة فمن الضروري عليها أولاً أن تقييم أدائها، وأكثر من ذلك في المجتمع قائم على المعرفة ليس كافياً تحليل الأداء فقط من خلال الجانب الداخلي لها وإنما أيضاً تحليل البيئة الخارجية لها<sup>1</sup>.

أما مؤشرات تقييم الأداء فهي وسائل لقياس التقدم اتجاه تحقيق الأهداف العملية للجماعات الإقليمية، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة وواضحة تؤدي ثمارها وتبرز أهميتها، فالمؤشرات تساعد

<sup>1</sup> عبد السلام لفتة سعيد، راسم كاظم النافعي، تقييم الأداء المالي لدوائر بلديات بابل وكربلاء - بحث تطبيقي مقارن-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص 36.

الجماعات الإقليمية أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على فهم أهدافها ومدى تحقيقها بشكل يرضيهم عن أدائها.

وتعرف المؤشرات بأنها خاصية قابلة للقياس لتحديد مدى التقيد بالمعيار لتبيان مدى التقدم للهدف فعلياً، والتي يمكن أن تظهر على شكل رموز أو أعداد أو غير ذلك، وبذلك فالمؤشر هو المستوى الأدائي الفعلي الذي ينتج عن الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي للجماعات الإقليمية

ان موضوع الأداء المالي من أكثر الجوانب التي تناولها الكتاب والباحثون في مجال علم الإدارة، فقد شهد العام 1996 على سبيل المثال على أهمية هذا الاهتمام حيث كان هذا العام يشهد صدور كتاب على الأقل أسبوعياً يتعلق بالأداء المالي أو نشر مقالة جديدة حول الأداء المالي كل خمس ساعات، ويعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء قدماً واستخداماً في قياس أداء المنظمات، إذ يعد هذا الميدان من أكثر الميادين ثباتاً واستقراراً وتطوراً في مجال توجه المنظمات نحو قياس أداءها<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي:

إن الأداء المالي يعد بمثابة المقياس الذي يحدد مدى نجاح المنظمات، إذ أن عدم قدرة المنظمة على تحقيق الأداء المالي المطلوب، يعرض وجودها واستمرارها للخطر، كما وأن الأداء المالي المتفوق يعتبر بمثابة هدف أساسي للمنظمات، وان الأهداف الثانوية للمنظمة يتم تحقيقها بشكل ضمني من خلال تحقيق الأداء المالي<sup>3</sup>. ولقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن تعريف الأداء المالي وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين واختلاف البيئة من بلد إلى بلد آخر، ويمكن تعريف الأداء المالي كما يلي:

وتم تعريف الأداء المالي بأنه الدور الذي تساهم به العمليات والأنشطة المؤسساتية في توفير إضافة أو قيمة ناتجة عن استعمال الموارد البشرية والمالية المتاحة، حيث يتم قياس هذه القيمة من خلال فعالية الأداء، والمتمثلة بالعمل على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح يوسف أبو ماضي، تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الاستراتيجية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 23.

<sup>2</sup> عبد الرزاق خضر حسن، علاقة وأثر الأداء البيئي بالأداء المالي بالتطبيق على عينة من شركات إنتاج المشروبات الغازية في مدينة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06 العدد 11، المعهد التقني / الحويجة، 2014، ص 216.

<sup>3</sup> دينا خليل مصطفى اللامي، أثر التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي بالدائرة المالية في بلدية السلطة الكبرى خلال الفترة الزمنية (2019-2020)، مجلة رماح البحوث والدراسات، عدد خاص، العدد 50، كانون الأول 2020، ص 08.

ويعرف بأنه عملية تشخيصية لصحة المشروع مالياً، لمعرفة مدى القدرة على إنشاء قيمة مستقبلية، من خلال استخدام البيانات التاريخية والمعلومات المساندة، حيث يتم تشخيص الأداء المالي بمعاينة المردود الاقتصادي للمشروع ومعدل نمو أرباحه<sup>1</sup>.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الرئيسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم<sup>2</sup>.

وهو عملية تهدف إلى قياس النشاط المؤدي، والوقوف على حقيقة نتائجه ومن ثم بيان ما إذا كان النشاط متفقاً مع نتائجه ومع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وماذا إذا كان أسلوب هذا النشاط ووسائل تحقيق نتائجها تمثل أفضل وأكفاً ما أمكن إتباعه لتحقيق تلك النتائج<sup>3</sup>.

هو تشخيص لوضعية المؤسسة لمعرفة مدى استغلالها لمواردها المتاحة، واكتشاف الثغرات وتداركها ويتم ذلك باستخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف المسطرة ومقارنتها بما حقق فعلاً<sup>4</sup>.

يعرف الأداء المالي بأنه أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المنظمة في لحظة معينة من الزمن والذي يعكس أداء المنظمة وفعاليتها في الأسواق المالية، كما يعرف بأنه قدرة المنظمة على استغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوظيف والاستخدام الأمثل لها في الأمد القصير والمتوسط وتحقيق الثروة، ويمكن تعريف الأداء المالي بأنه تعظيم النتائج من خلال تحسين الموارد وتقليل التكاليف بصفة مستمرة في الأجل الطويل والذي يمكن تحقيق الثروة من خلاله<sup>5</sup>.

ويركز الأداء المالي على إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، والأهداف التي يحققها هذا الأداء والمتمثلة في: تحقيق هدف بقاء واستمرار المنظمة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية نواحي القصور

<sup>1</sup> إياد حسني محمد إسماعيل، أثر رأس المال النفسي على الأداء المالي للهيئات المحلية في قطاع غزة، (دراسة تحليلية وتطبيقية)، مذكرة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2019، ص 32

<sup>2</sup> حيدر عباس عبد، إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفريّة لتطوير الأداء المالي (دراسة تحليلية لآراء عينة من دوائر محافظة المثنى)، مجلة

المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الأول، العراق، 2017، ص 193.

<sup>3</sup> حيدر عباس عبد، المرجع أعلاه، ص 193.

<sup>4</sup> محمد فيصل مايدة، احمد الصالح سباع، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة

مؤسسة سوف للدقيق، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمزة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2017، ص 249.

<sup>5</sup> زينب صادق إبراهيم العامري، محمد سمير دهيرب الربيعي، الإفصاح الاختياري عن خدمات التأمين وأثره على أداء الشركات "دراسة تطبيقية

في عينة من شركات التأمين العراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد الثالث عشر، العدد 44، 2018، ص 207.

الناجمة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنظمة، تحقيق هدف قدرة المنظمة على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنظمة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة<sup>1</sup>.

كما يرى الباحث ان الأداء المالي يساعد المسيرين ويبين لهم نقاط الضعف الداخلية للمنظمة عن طريق تحديد مستوى الأداء الكلي لها ومن جهة أخرى، يسمح بتحديد الموارد المالية اللازمة وتعبئتها من اجل اقتناص الفرص الاستثمارية، كما يساهم في تحقيق اهداف أصحاب المصالح.

### الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي للبلديات:

يمكن تعريف الأداء المالي السليم بأنه قدرة البلديات على الوفاء بالتزاماتها المالية ورضا مواطنيها عن التزاماتها الخدمية في الوقت الحالي والمستقبل القريب<sup>2</sup>. أما التشخيص المالي فقد أصبح ضرورة لتجنب العسر المالي والأوضاع المؤدية إلى الإفلاس، إذ ينبئ هذا التشخيص بالصحة المالية للبلدية، ويساعد على تبني الإستراتيجية المالية الملائمة للوضع المالي الحالي وللأهداف المراد تحقيقها، تركز عملية التشخيص المالي على العديد من الأدوات، أهمها النسب المالية: النسب الهيكلية للموازنة، ونسب المردودية، ونسب الدوران، غير أن هذه النسب تخص المؤسسات الربحية ولا تلاءم عملية التشخيص المالي للبلدية.

لذا كان لزاماً على البلديات أن تطور نسباً مالية خاصة بطبيعتها، وتسمح بالتقييم الحقيقي للوضع المالي لها، وقد دأب العديد من الدول على مساعدة البلديات على مسك مؤشرات مالية تكون في شكل نسب تعبر عن حقيقة وضعها المالي<sup>3</sup>. اما تقييم الاداء المالي للبلديات فهو قياس شؤونها فيما يتعلق بجمع وتوزيع وتخصيص واستخدام ومراقبة ورصد الموارد وهذا يعني إنشاء نظام شامل للضوابط والتوازنات التي تعزز الرقابة والمسائلة الكافية لضمان أن الحكومة تنفذ مسؤوليتها المالية على نحو فعال<sup>4</sup>.

بناء على ذلك يرى الباحث أن الأداء المالي يشير إلى عدد النتائج المالية التي حققتها البلدية من خلال عمليات الاستثمار التي قامت بها، والغرض الرئيسي من تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف التي وضعتها البلدية مع الأهداف التي حددتها البلدية مسبقاً وخطة لتحديد درجة تنفيذ هذه الأهداف. فالأداء المالي للبلديات يشير إلى تقييم قدرة البلدية على إدارة وتنظيم مواردها المالية وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات. ويعتبر الأداء المالي مؤشراً مهماً لقوة واستدامة البلدية، ويتأثر بعوامل مثل إدارة الميزانية، وتنظيم الضرائب والرسوم، وإيرادات المشاريع والخدمات، والديون، وإدارة النفقات.

<sup>1</sup> حسام عيسى عبد الرحمن حمدان، أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي في المنشآت الفندقية – دراسة ميدانية على سلسلة فنادق الخمس نجوم في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم محاسبة والتمويل-كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2014، ص 36-37.

<sup>2</sup> ألاء مغيرة، المرجع السابق، ص 11.

<sup>3</sup> علي دبي، المرجع السابق، ص 77.

<sup>4</sup> عبد السلام لفتة سعيد، راسم كاظم النافعي، المرجع السابق، ص 37.

الفرع الثالث: الأداء المالي للجماعات الإقليمية والعوامل المؤثرة عليه:

يعتبر الأداء المالي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال الجماعات الإقليمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فالأداء المالي محصلة النهائية لكل من الأداء الفردي وأداء الجماعات الإقليمية بالإضافة إلى تأثيرات أخرى... فأداء الفرد في الجماعات الإقليمية يقوم على مجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقويم أدائها وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التقليدية التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس مالية بحتة، على سبيل المثال: استخدام التحليل المالي وتحليل الموازنات وتحليل الأرقام المالية باستخدام بعض المؤشرات المالية الخاصة<sup>1</sup>.

العوامل المؤثرة على الأداء المالي للجماعات الإقليمية:

تواجه الجماعات الإقليمية خلال القيام بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للجماعات الإقليمية:

● العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للجماعات الإقليمية:

هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء الجماعات الإقليمية والتي يمكنها التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل:

- الرقابة على التكاليف؛
- تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية؛
- المورد البشري في الجماعات الإقليمية؛
- القوانين والتشريعات المنظمة للجماعات الإقليمية؛
- مسك المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.

● العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي للجماعات الإقليمية:

تواجه الجماعات الإقليمية مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارتها السيطرة عليها، وإنما يمكن التوقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاولة إعطاء مخطط لمواجهةها والتقليل من تأثيرها وتشمل هذه العوامل:

<sup>1</sup> محمد ناصر موسى حمدان المشاقبة، المرجع السابق، ص 28.

- تتمين ممتلكات الجماعات الإقليمية؛

- الرقابة المالية التي تفرضها الدولة على الجماعات الإقليمية.

- الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية.

### المطلب الثالث: معايير الأداء المالي وفعالته في الجماعات الإقليمية

في هذا المطلب سنتحدث عن معايير الأداء المالي للجماعات الإقليمية، أما الفرع الثاني فقد خصصناه لفعالية

الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

### الفرع الأول: معايير الأداء المالي للجماعات الإقليمية

للأداء المالي أربعة معايير وتتمثل فيما يلي:

#### - المعايير التاريخية:

تعتمد هذه المعايير على أداء الجماعات الإقليمية لسنوات سابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في

إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للجماعات الإقليمية، والكشف عن مواضع القوة والضعف، وبيان وضعها المالي الحالي

مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك بغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، وتحسين

كفاءة الإدارة المالية.

#### - المعايير القطاعية (الصناعية):

تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من الجماعات الإقليمية في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية

للجماعة الإقليمية الواحدة بالنسب المالية للجماعة الإقليمية المساوية لها في الحجم، وفي طبيعة تقديم الخدمة،

فيستفاد من هذه المعايير وبدرجة كبيرة في عملية التحليل المالي، لأنها مستمدة من القطاع نفسه.

#### - المعايير المطلقة

تعد هذه المعايير من أضعف المعايير السابقة من حيث الأهمية، حيث تشير هذه المعايير إلى وجود خاصية

متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع الوحدات، وتقاس بها التقلبات الواقعية.

#### - المعايير المستهدفة

تعتمد هذه المعايير على نتائج الماضي مقارنة بالاستراتيجيات والسياسات والموازنات، كذلك الخطط التي تقوم

الجماعات الإقليمية بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، فيستفاد من



هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع الجماعة الإقليمية بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: فعالية الأداء المالي في الجماعات الإقليمية

تكون فعالية الأداء المالي في البلديات من خلال تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، عن طريق قياس نتائج المتوقعة أو المنتظرة، في ضوء معايير محددة مسبقاً، لتحديد ما يمكن تعبئته وقياسه، ومن ثمة معرفة مدى تحقيق الأهداف وبلوغها بأقل تكلفة ممكنة، للتعرف على مستوى فعالية الأداء المالي لها، وتحديد الأهمية النسبية ما بين النتائج والموارد المستخدمة، مما سيسمح بالحكم على درجة كفاءة وفعالية استخدامها الفعال للمال العام، ومدى فعالية زيادة إيراداتها الذاتية وضبط نفقاتها للوفاء بالتزاماتها، ومدى فعالية الاستثمار الرأسمالي المحلي لجني الإيرادات وتغطية النفقات، من خلال مشاريع استثمارية أو جارية، إذا كان لديها فعالية في إدارة سجلاتها وتنظيمها بشكل يسمح لها بالرجوع لها بأي وقت وبأقل جهد، كل ذلك يتم تحت إشراف ورقابة داخلية، للوصول إلى أفضل مستوى لممارسة أداء مالي فعال. ويمكن قياس فعالية الأداء المالي في البلديات بخمسة معايير موضحة كما يلي:

#### 1. فعالية الاستخدام الفعال للمال العام:

للمال العام تعاريف عديدة وواسعة ويمكن القول هنا باختصار أن المال العام هو ما تكون ملكيته للناس جميعاً أو لمجموعة منهم لهم حق الانتفاع منه دون أن يختص به أو يستغله أحد لنفسه<sup>2</sup>. ويقصد به تلك الأموال التي تملكها الدولة أو الأشخاص الإدارية المتفرعة عنها بغرض استغلالها أو استثمارها لإنماء موارد الدولة أو زيادتها، وهذه الأموال تخضع للقواعد القانونية التي تنظم الملكية الخاصة للفرد في القانون المدني باستثناء بعض الأحكام الخاصة التي يقرها المشرع بنصوص صريحة<sup>3</sup>. ويتم استغلال المال في الجماعات الإقليمية وفقاً لضوابط وقواعد محددة لكيفية استعمال المال العام وعليه تبنى الجماعات الإقليمية موازنتها السنوية وتخصص منها نفقاتها وإيراداتها، تضمن تشغيلها وترشيدها.

#### - معنى ودور إدارة المال العام:

يعتبر مجال إدارة المال العام مجالاً واسعاً وشاملاً، يتعامل معه معظم موظفي الخدمة المدنية وموظفي القوات المسلحة في مرحلة أو أكثر من مراحل مسيرتهم المهنية، حيث أن كل موظف ينفذ خطوة من خطوات عملية إدارة المال العام عندما يشارك في إعداد ميزانية لأحد البرامج، أو يقترح إصدار أمر شراء، أو يراجع تقرير للنفقات، أو

<sup>1</sup> ألاء مغايرة، المرجع السابق

<sup>2</sup> عبد القادر موفق، الرقابة المالية من منظور الاقتصاد الإسلامي والاقتصادية المعاصرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 05، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، جوان 2009، ص 84.

<sup>3</sup> أمجد نبيه عبد الفتاح لباد، حماية المال العام ودين الضريبة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006، ص 14.



يعد وثيقة تدقيق داخلي أو خارجي. ومن منظور المهنيين المتخصصين في الشؤون المالية، تتضمن إدارة المال العام عدة أنشطة عريضة، مثل: تحصيل الإيرادات، توزيع الأموال المحصلة على مختلف الأنشطة.

- تخصيص الأموال الواردة على مختلف الأنشطة، بما يشمل تخطيط النفقات وإصدار الموافقات والتنفيذ.
- إثبات سلامة إنفاق الأموال المخصصة.

تتمحور مختلف العمليات الإجرائية الخاصة بالمالية العامة حول دورة الميزانية، وهي دورة سنوية تهدف إلى ضمان حسن التخطيط لإنفاق المال العام، وإصدار الموافقات على هذا الإنفاق، وتنفيذه والمحاسبة عليه<sup>1</sup>.

## 2. فعالية إدارة السجلات والقيود المحاسبية:

تعتبر الدفاتر والسجلات أدوات تسجيل وتلخيص للبيانات المحاسبية، ونظراً للطبيعة الخاصة لنشاط وحدات القطاع العام فإنه يجب تصميم المستندات والسجلات المحاسبية لتتلاءم مع طبيعة النشاط الحكومي، حيث أن "المجموعة الدفترية المستندية تعد المصدر الأساسي للمعلومات الفعلية التي يعد على أساسها التقارير بجميع أنواعها ولذلك فإن المجموعة المستندية إذا كانت متطورة فإنها تمكن من حصر التكاليف الفعلية للأنشطة والمشروعات الحكومية".

وبما أن وزارة المالية مكلفة بتسيير الشؤون المالية للدولة، فإنها تقوم بإصدار التعليمات الخاصة بإجراءات استعمال وحفظ الدفاتر والسجلات المحاسبية، ويعتمد نظام المحاسبة العمومية في الجزائر على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية والتي تعتبر المصدر الأساسي للمعلومات الفعلية التي تعد على أساسها القوائم المالية الحكومية، وبالتالي إذا كانت المجموعة المستندية متطورة فإنها تسمح بتقديم بيانات وتقارير مالية ذات جودة عالية تساعد على تحقيق الإفصاح الكامل والدقيق عن نتائج النشاط الحكومي.

وفي هذا الإطار، تخضع عملية مسك السجلات المحاسبية بمختلف أنواعها إلى قواعد صارمة على المحاسبين العموميين احترامها والتي يمكن تلخيصها في العناصر الآتية:

- تحفظ سجلات المحاسبة ووثائق إثبات النفقات والإيرادات لمدة عشر سنوات.
- تكون صفحات سجلات المحاسبة مرقمة بأرقام متسلسلة ومختومة بختم الإدارة المكلفة بتسييرها؛
- تجنب المحو والشطب؛
- عند التصحيح يجب إثبات العملية بختم وتوقيع الموظف المسئول على مسك هذه السجلات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بئر كريستونسون، مركز النزاهة في قطاع الدفاع، أدلة الحوكمة الرشيدة، إدارة المال العام، النزويج، اولسو، 22 ماي 2018، ص 04.  
<sup>2</sup> زهير شلال، أفاق إصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري الخاص بتنفيذ العمليات المالية للدولة، أطروحة دكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة -بومرداس-، سنة الجامعية 2014/2013، ص 139-140.

وتعرف إدارة السجلات المحاسبية بأنها: عملية تنظيم كل أعمال وأنشطة السجلات (إنتاجها، تصنيفها، حفظها وترحيلها)، تنظيمياً علمياً يجعل من هذه السجلات ومعلوماتها وسيلة لإنجاز العمل. وتعرف كذلك بأنها: العملية التي يتم بموجبها إنتاج وحفظ واستخدام والتخلص من السجلات لتحقيق الفعالية والشفافية والمساءلة.

إن الاحتفاظ بالسجلات والقيود المحاسبية اللازمة بشكل آمن ومنظم، يضمن الوصول إليها بأقل وقت وجهد، ويعزز شفافية العمل في الجماعات الإقليمية، سينعكس بشكل ايجابي على مدى حرص العاملين في الجماعات الإقليمية بمختلف فئاتهم على العمل بشكل سليم ووفق القوانين والأنظمة الرقابية، مما يضمن إدارة فعالة في إدارة السجلات وبالتالي يضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي بجودة عالية، والعمل على التقليل من إهدار المال العام، إضافة لعملية تنظيم السجلات وفق معايير محاسبية معتمدة دولياً يضمن لها إمكانية رجوع المسؤولين لها، مما يعزز من كفاءة وفعالية النظام المحاسبي المعمول به في الجماعات الإقليمية، وهذا كله سينعكس بطريقة ايجابية على مستوى فعالية الأداء المالي لهذه الجماعات.

ويجب أن تتوفر المستندات والدفاتر والسجلات المحاسبية القانونية، التي يجب أن يتصف بها النظام المحاسبي بتحقيق الدقة في تنفيذ العمليات المالية والسرعة في تزويد إدارة البلدية أو الولاية بالبيانات المالية والتقارير اللازمة، التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط<sup>1</sup>.

### 3. فعالية تحصيل الإيرادات الذاتية:

يتطلب تحصيل إيرادات الجماعات الإقليمية حسبما تنص عليها القوانين والأنظمة، وضوح القوانين والأنظمة، ووجود حوافز لتحصيل هذه الإيرادات، وذلك لأهميتها البالغة لأنها تعد مصدراً لتمويل نفقات الجماعات الإقليمية، حيث أن عملية القصور في تحصيل الإيرادات الذاتية للجماعات الإقليمية قد يؤدي لتعطيل انجاز أعمالها المترتبة عليها، وعليه فإن نظام تحصيل الإيرادات الذاتية للجماعات الإقليمية قد يؤدي لتعطيل انجاز أعمالها المترتبة عليها، وعليه فإن نظام تحصيل الإيرادات الذاتية للجماعات الإقليمية يتطلب كفاءة والفعالية والمهارة من قبلها وقبل العاملين فيها، بالإضافة لمتابعة عملية التحصيل بشكل دوري ومستمر دون اللجوء للتحفيز لجهة أو طرف ما، عدا عن نقطة مهمة في مجال تحصيل الإيرادات الذاتية للجماعات الإقليمية، حيث أنها تعمل على استقلالية الجماعات الإقليمية مالياً وعدم حاجتها للقروض والمساعدات الخارجية لاكتفائها ذاتياً، بالتالي ستحقق فعالية في أدائها المالي وتطويره على المدى البعيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> اجماعة كربلاء ، المؤتمر العلمي الدولي التاسع، <http://business.uokerbala.edu.iq/wp/cont> /2 شوهه بـ2021/09/02 على الساعة 15:30.

<sup>2</sup> ألاء عماد مغايرة، المرجع السابق، ص 40.

#### 4. فعالية الرقابة الداخلية لإدارة الأداء المالي:

إن الهدف الرئيسي من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، وتعتمد هذه المهمة اعتماداً كبيراً على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة، ومن أهم مجالات الرقابة، الرقابة المالية ورقابة أداء البرامج والمشروعات العامة، حيث تلعب دوراً حاسماً في ضبط الإيرادات والنفقات العامة مما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء وإنتاجية الجماعات الإقليمية غير أن قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة، وإلى نقص وضوح هذه الأهداف<sup>1</sup>.

وتعددت تعاريف الرقابة الداخلية بتعدد مراحل تطورها وباختلاف الباحثين والهيئات الذين قاموا بتعريفها ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف المتعلقة بالرقابة الداخلية كما يلي:

فحسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، فنظام الرقابة الداخلية هو "الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال، والالتزام بالسياسات المرسومة"<sup>2</sup>.

من منظور منظمة الخبراء المحاسبين المعتمدين الفرنسية OECCA «فإن نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة، ويبرز ذلك بالتنظيم، وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة».

إن الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC)، التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة، عرفتتها بأنها: "نظام يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، وقاية أو اكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية، وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصادقية.

وتعرف الرقابة الداخلية كذلك على أنها مجموع من الإجراءات والممارسات الموضوعة حتى تعمل مجموع دواليب النظام بأحسن شكل، مع التقليل من المخاطر ومعرفة كيفية مواجهتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الشاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2002.

<sup>2</sup> BIRIEN.R et SENEAL. J, Contrôle Interne et Vérification, Edition Preportaine INC, Canada, 1984, P 36

<sup>3</sup> LIONEL. C et GERARD. V, Audit et Contrôle Interne, 4ème Edition, Dalloze, France, 1992, p35. P 38.

وتم تعريفها بالطريقة التالية: الرقابة الداخلية هي عملية مدمجة يتم تنفيذها من طرف مسؤولي ومستخدمي تنظيم ما، وتهدف إلى معالجة المخاطر وتقديم ضمان معقول بالنسبة لإنجاز، في إطار مهمة التنظيم، للقيام بالأهداف العامة التالية:

- تنفيذ عمليات منظمة، أخلاقية، اقتصادية، ذات كفاءة وفعالية؛
- احترام إجبارية تقديم الحسابات؛
- مطابقة القوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- حماية الموارد ضد الخسائر، والاستعمال السيئ والأضرار.

تأتي الرقابة الذاتية والرقابة السلمية من اجل إكمال نظام الرقابة الداخلية، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من هذه الأخيرة من اجل ضمان موثوقيتها.

وتتكون الرقابة الداخلية من مجموعة دائمة لآليات مدمجة على كل المستويات النشاطات العملياتي بالبلدية، وتنظم من خلالها هذه الأخيرة، وتحت مسؤوليتها، أعمالها من اجل التحكم في المخاطر التي يتعرض لها النشاط<sup>1</sup>. لم تزود الجماعات الإقليمية بعد بالإجراءات المكتوبة للرقابة الداخلية، وعلى فريق الرقابة بالتالي أن يحدد ويحلل الإجراءات الموضوعية قيد التطبيق (من غير أن يعرف المأمورون غالباً أنها إجراءات رقابة داخلية)، كما يتعامل فريق الرقابة مع الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الجماعات الإقليمية على أنها إجراءات رقابة داخلية، وينجر عن عدم تطبيق هذه الأحكام انتهاك للقواعد فضلاً عن فشل في النظام ينبغي توصيفه على أنه خلل وخطر في التسيير<sup>2</sup>.

وتتضمن الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية، وكافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها الجماعات الإقليمية لحماية أصولها، وضبط الدقة والثقة في بياناتها المحاسبية، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية مقدماً، حيث تعتبر بنية الرقابة الداخلية خط الدفاع الرئيسي للوقاية من إعداد التقارير المالية الاحتمالية، وأداة مهمة للإدارة في تنظيم سير العمل وضمان حسن أداء العمليات وحماية الأصول والأموال في الجماعات الإقليمية من كل عبث فيها، مما يجعل الإفصاح عن مدى قوة وفعالية الرقابة الداخلية من قبل إدارة الجماعات الإقليمية، ثم قيام مراجع الخارجي بتقويم تقرير إدارة الجماعات الإقليمية من القضايا المعاصرة التي طرحتها أدبيات المراجعة وطالبت بها قوانين بعض الدول المتقدمة وتبنتها الممارسة العملية في الجماعات الإقليمية أخرى، وتعتبر إدارة الجماعات الإقليمية مسئولة بشكل كامل عن تصميم وتنفيذ وكذلك التحقق من مدى تنفيذ بنية الرقابة

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن ضيفان، المرجع السابق، ص 68

<sup>2</sup> المجلس الوطني للمحاسبة، دليل رقابة الجماعات الإقليمية، ص 07.

الداخلية بفعالية فيها<sup>1</sup>. وحسب المادة 210 من القانون المتعلق بالبلدية فإن مجلس المحاسبة هو المخول بمراقبة وتدقيق الحسابات الإدارية ومراجعتها وكذا تصفية حسابات البلدية طبقاً للتشريع المعمول به، وتعتبر الرقابة على العمليات المالية جزء من نظام المحاسبة العمومية وهي تعد من احد أركانه الأساسية، لكن قد يشوبها بعض الضعف كنسبية فعاليتها، وضعف كفاءتها في بعض الأحيان كما أنها تعمل على تعقيد وبطء إجراءات تنفيذ العمليات المالية<sup>2</sup>.

- الخصائص الواجب توافرها في نظام الرقابة الداخلية على الأداء:

- يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص وتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:
- يجب أن يتناسب ويتلاءم نظام الرقابة الداخلية مع طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وظروف العمل فيها؛
- يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بالسهولة والوضوح والبساطة في الهدف والأسلوب والمعيان ونظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند اكتشافه؛
- يجب حشد الكفاءات المتميزة للقيام بعمليات تقييم الأداء؛
- يجب أن يكون القصد من الرقابة الداخلية إيجابياً بحيث يشمل على تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها؛
- أن يكون نظام الرقابة الداخلية على الأداء اقتصادياً، بحيث يتناسب مع التكلفة والوقت والجهد المبذول مع المنفعة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد الناتجة من تطبيقه.

للإشارة فإن الجماعات الإقليمية في الجزائر تخضع للرقابة مالية قبلية من طرف المراقب المالي وهو موظف معين بقرار وزاري من طرف الوزير المكلف بالميزانية تحت سلطة المدير العام للميزانية، وتتخصص مهامه فيما يلي:

- حماية المال العام وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقة والاختلاس والتلاعب في المال العام أو سوء الاستعمال سواء كانت أصولاً نقدية أو غيرها، والتأكد من صحة وسلامة ودقة القيود والمستندات والبيانات المالية الدورية وغير الدورية وسجلاتها، حتى يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات. كما أن هناك رقابة بعدية يقوم بها المجلس الوطني للمحاسبة.

- التأكد من صحة وسلامة وسير العمليات المالية في الإدارات والمؤسسات العمومية، وفحص دقة العمليات والبيانات المالية المثبتة في الدفاتر والسجلات، لتقرير مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات، ووضع الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع ووقوع الانحرافات والأخطاء.

<sup>1</sup> ألاء عماد مغايرة، المرجع السابق، ص 41-42

<sup>2</sup> حسين بومدين وآخرون، تحديث نظام الميزانية المحلية كأساس لتفعيل الرقابة على النفقات العمومية المحلية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016، ص 23.

<sup>3</sup> المجلة المغربية إدارة المنظمات، دور الرقابة الداخلية المفروضة من وزارة الداخلية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ص 04.

- التأكد من أن كافة القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات السارية مراعية التطبيق من قبل جميع العاملين<sup>1</sup>.

### 5. فعالية الاستثمار رأسمالي المحلي:

ويقصد بالاستثمار استخدام الأموال في الإنتاج أما مباشرة بشراء الآلات والمواد الأولية وإما بطريقة غير مباشرة كسواء الأسهم والسندات، ويقصد بالاستثمار في معناه الاقتصادي: توظيف الأموال في مشاريع اقتصادية واجتماعية وثقافية بهدف تحقيق تراكم رأسمال جديد ورفع القدرة الإنتاجية أو تجديد وتعويض الرأسمال القديم أما لفظ الاستثمار في الفكر الإداري والمحاسبي فيقصد به توظيف الأموال في أصول متنوعة (أصول متداولة، وأصول ثابتة) وأصول أخرى، ويرى البعض أن الاستثمار يعني التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من أجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي أكبر<sup>2</sup>.

ويدعى الاستثمار في نطاق الجماعات الإقليمية بالاستثمار المحلي ذلك تمييزاً له عن الاستثمار الوطني، وهو يخص كل الاستثمارات الإقليمية المحققة على مستوى الإطار الجغرافي للبلديات والولايات، من خلال توظيف الأموال والخبرات والكفاءات في سبيل تحقيق المصلحة العامة لصالح هذه الجماعات في التنمية، والربح كمصلحة خاصة تعود بالنفع الخاص في شكل أرباح على المستثمر.

كما أن الاستثمار يتمثل في تنشيط رؤوس الأموال في مشاريع محلية كدعم المقاولاتية بإنجاز مشاريع في شتى المجالات، فهو يتحقق بإضافة طاقات إنتاجية جديدة إلى الأصول الإنتاجية الموجودة في المجتمع بإنشاء مشروعات جديدة أو التوسع في المشروعات القائمة، فهو بذلك التوظيف الفعال للأموال والأفراد والمؤسسات الوطنية أو الأجنبية لفترة زمنية معينة باستحداث نشاطات جديدة أو توسيع الإنتاج الحالي، من أجل إشباع الحاجات المحلية بخلق ثروة محلياً والمساهمة في تجسيد التنمية المحلية<sup>3</sup>.

ويشير الاستثمار الرأسمالي إلى الأموال المستثمرة في البلدية بهدف تعزيز قوتها المالية، فالهدف من الاستثمار الرأسمالي المحلي هو تقييم المشاريع الاستثمارية المتاحة للجماعات الإقليمية ومنها اختيار المشاريع الرأسمالية الناجحة، التي تحدد حجم الموازنة الرأسمالية وتعمل على رفع قيمة الجماعات الإقليمية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ويتطلب ذلك، إعداد تقديرات التدفق النقدي لكل مشروع، وعمل دراسة جدوى مالية له باستعمال معايير التقييم،

<sup>1</sup> صالح بجلاب، فارس فضيل، الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرقادة المالية للنفقات العمومية المحلية - دراسة تحليلية ميدانية للقطب

الرقابي لبلديات حسين داي للفترة 2016-2019، مجلة أفق علمية، المجلد 13، العدد 04، 2021/10/11، ص 728

<sup>2</sup> تنسيم عز الدين، داعة الله سعيد، محددات الاستثمار في السودان (1990-2015)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد العام، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أكتوبر 2017، ص 12-13.

<sup>3</sup> عبد السلام عبد اللاوي، أمال بوبكر، دور الجماعات المحلية في دعم الاستثمار المحلي وخلق الثروة وتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 01، المجلد 06، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص 39.

مثلا أن تستحوذ الجماعات الإقليمية على أصول ثابتة مثل آليات، مصانع... الخ يتوقع منها أن تكون منتجة على المدى البعيد، لتعود بالنفع على موازنة الجماعات الإقليمية، وتخدم المجتمع المحلي ومتطلباته.

يعد الاستثمار المحلي من أهم المداخل المؤدية لتحقيق التنمية المحلية، مما يحتم على الجماعات الإقليمية تهيئة الظروف لجذب الاستثمار وتحفيزه، حيث يعد الاستثمار المحلي أحد أهم الآليات الهادفة إلى تحقيق ذلك، لقدرته على خلق وتراكم الثروات، كمنح المشاريع للقطاع الخاص أو في إطار الشراكة من أجل خلق فرص العمل<sup>1</sup>.

ويمكن للجماعات الإقليمية أن تنشئ مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري قصد تنويع وتدعيم مداخيلها، حيث أوكلت لها مهمة رئيسية وأساسية في ظل عمليات الاستثمار المحلي وهي تنفيذ وإنجاز ما تم تخطيطه من قبل الجماعات الإقليمية بدعم منها للنهوض بالاقتصاد المحلي، إذ أن الهدف الرئيسي يتركز على إنتاج ما هو مطلوب إنتاجه لسد حاجيات المواطنين محلياً، وتحقيق أعظم نسبة استغلال ممكنة للطاقات الإنتاجية المحلية المتاحة، فالجماعات الإقليمية هي الضامنة محلياً لاستمرار المؤسسة العمومية المحلية بممارسة نشاطها، وتصدير منتجاتها إذ أمكن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل فريجات، آليات تطوير الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الحقوق، تخصص تنظيم إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2020/2019، ص 275.

<sup>2</sup> مونية جليل، دور الجماعات الإقليمية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2019، 236.

شكل رقم 03: عملية تقييم الأداء في البلديات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة



### المبحث الثالث: قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية

لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء المالي للجماعات الإقليمية دون قياسه، فإذا لم تكن تعلم الجماعات الإقليمية أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها أن تصل حيث تريد لذا خصصنا في هذا المبحث للتحديث عن قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية، ففي المطلب الأول تحدثنا عن مفهوم قياس الأداء للجماعات الإقليمية، أما في المطلب الثاني فتحدثنا عن النسب المالية والمؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية وفي المطلب الثالث تحدثنا عن تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

#### المطلب الأول: ماهية قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية

يطرح موضوع قياس أداء الجماعات الإقليمية عدداً من التساؤلات بحكم صعوبة تقييم العمل البلدي والوطني، ويمكن في الواقع أن نميز أداء الجماعات الإقليمية بمدى قيامها بمشاريع تشجع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومعدل تطور الاستثمارات فيها، العمومية منها والخاصة، ولكن في الواقع فإن الأداء المحقق في الجماعات الإقليمية ينسب عادة إلى فاعلية القيادة المثلة في البلدية برئيس البلدية ومجلسها المنتخب<sup>1</sup>.

ويعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، بحيث تظهر أهميته في القطاع العمومي في وضع الاستراتيجيات الضرورية لتطوير أداء هذا القطاع المهم وإيجاد رؤية مستقبلية لارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وإحداث تغيرات شاملة وجوهرية في نظم وأساليب عمل ونشاط كل المستويات الإدارية للقطاع العمومي، من اجل زيادة فعاليته ورفع كفاءته وبالتالي تطوير مساهمته الفعالة في المساعدة على إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة وفق رؤية مستقبلية واضحة.

وتستخدم في عملية قياس الأداء مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات التابعة له من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثمة الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب تكرارها في المستقبل وكذلك الوقوف على الجوانب الايجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها وبما يؤدي في نهاية إلى تطوير وتحسين أداء الجماعات الإقليمية.

<sup>1</sup> علي دبي، المرجع السابق، ص 74

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية:

يشير قياس الأداء الى استخدام المعلومات المالية وغير المالية من قبل المديرين باتخاذ قرارات تتعلق بالأنشطة التنظيمية مع التركيز على الأهداف المحددة مسبقاً، ويركز قياس الأداء على الانجازات التي حققها البرنامج وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية باستخدام مقاييس الأداء والمؤشرات، ويستخدم لقياس مؤشرات الخطط كافة والخطط الإستراتيجية وكذلك يستخدم من قبل الموارد البشرية لقياس نسب الرضا ونسبة الانجاز للموظفين.

سابقاً كانت هناك مقاييس تقليدية عديدة للأداء تتمحور حول التوقعات المالية وتتجاهل أهمية التوقعات غير المالية من ضمنها أهمية المكونات الديناميكية من خلال تقديم الدراسات والتطوير، بالإضافة على إمكانيات التسويق خلال الفترة، من اجل تحسين أداء المنشأة، وان التركيز على التوقعات المالية فقط ليس كافياً للإدارة لتعامل مع تغيرات بيئة العمل، والأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات، قدرات وإمكانيات حيث أنه إذا لم يلق الأداء المنشود من العاملين في المستوى والأهداف المرغوب تحقيقها، كما أنه من الضروري الاعتماد على وسائل تقييم الأداء كوسيلة فعالة لمعرفة واكتشاف أوجه القصور وتغييرها ليتم تحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

عرف (Poistet) قياس الأداء بأنه المعلومات ذات صلة بالبرامج أو الأداء التنظيمي التي يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة للوصول إلى نتائج عملية صنع القرار، يركز قياس الأداء على ما تم قياسه، وعرف قياس الأداء كذلك " قياس كفاءة وفاعلية العمل باستخدام مقاييس الأداء أو المؤشرات"<sup>2</sup>.

إن قياس الأداء عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء وتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية للجماعات الإقليمية.

ويمكن تعريف قياس الأداء على أنه تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلاً على أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات المماثلة الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية.

<sup>1</sup> جمال هداش محمد وآخرون، تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي من خلال القيمة المضافة "دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية العاملة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016، ص 378.  
<sup>2</sup> بهاء حسين محمد، حسين سعود سالم، قياس أداء الوحدات الحكومية وفق النظام المحاسبي الحكومي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 105، المجلد 24، بغداد، 2017/10/23، ص 617.

ويمكن تعريف قياس الأداء في الجماعات الإقليمية على أنه تفاعل مشترك في إطار تنظيمي للمدخلات والعمليات والمخرجات لتحقيق أهداف مشتركة وذلك من خلال، بناء نماذج ووضع مؤشرات، وتحديد آلية عملية للقياس<sup>1</sup>.

فالجماعات الإقليمية ككل المنظمات الأخرى تحتاج لقياس الأداء لتوجيه الأعمال والأنشطة بشكل أفضل. لكي نقيس ونراقب نتائج أعمال البلدية ومدى تحقيقها لأهدافها نحتاج لترجمة الأهداف لمقاييس ومؤشرات أداء وبما يمكننا من قياس مستويات الإنجاز ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف. موائمة مؤشرات الأداء مع رؤية البلدية وأهدافها أمراً ضرورياً فكلما كانت المؤشرات متوائمة بشكل أفضل مع أهداف الجماعات الإقليمية، كلما كان اتخاذ القرار أفضل وفرص تحقيق الجماعات الإقليمية لأهدافها أكبر.

في الواقع لو تم ترجمة أهداف الجماعات الإقليمية لمقاييس ومؤشرات أداء لتم الخروج بآلاف المقاييس والمؤشرات وذلك بحكم شمولية عمل الجماعات الإقليمية وعلاقته بكل ما يمس حياة المواطن وتداخل الخدمات التي تقدمها مع مهام معظم الدوائر الحكومية الأخرى والتي يأتي في مقدمتها الأمن والتعليم والصحة والمواصلات والإسكان والمرافق والإشغال العامة وغيرها، مما يجعل المهمة تنطوي على بعض التحدي في كيفية تقليص المؤشرات إلى عدد محدود يترجم كل أهداف الجماعات الإقليمية<sup>2</sup>.

ويرى الباحث أنه كخطوة أولى للقيام بعملية قياس الأداء بشكل يجب تصنيف مؤشرات الأداء إلى عدة مستويات. مؤشرات إستراتيجية عند المستوى الأعلى، ومؤشرات متوسطة عند مستويات الوسطى، ومؤشرات دنيا عند المستوى التشغيلي السفلي، لذا فمن الضروري ابتكار مؤشرات خاصة بقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بغية تحسينه ومعرفة السكة التي تسير عليها الجماعات الإقليمية الجزائرية، فأى عمل نستطيع قياسه نستطيع تحسينه.

### الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء المالي للبلديات:

تشكل البلديات الجزء الكبير من هياكل الحكومات ولها أهمية كبير تصل الى التأثير بكل جوانب الحكومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، ويرجع ذلك أنها ترتبط بخدمة المواطن وهذا الهدف الأول لأي حكومة ولغرض معرفة ما تقدمه الحكومات المتعاقبة لهذا المجتمع وهل أنها عملت وفق البرامج التي روجت لها أو على اقل تقدير ما ساهمت بشكل أو بآخر ومن دافع الحرص والمواطنة في خدمة المجتمع والمحافظة على المال العام والممتلكات العامة وكيفية إدارتها لهذه الأعمال فلا بد من وجود تقييم لأدائها وقياس لأعمالها لا تقتصر أهميته عن أهمية عمل

<sup>1</sup> مشبيب بن عابض الفحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المحور الأول: واقع ومستقبل التنمية الإدارية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر، ص 72-73

<sup>2</sup> ناصر الدين ضافر، مؤشرات الأداء الرئيسية للبلديات، <http://albuthi.com/blog/1214>، شوهذ بـ 2021/10/13 على الساعة 10:30.

البلديات بل هو الموجه الأهم لعملية التصحيح بعد التشخيص والإفصاح للجمهور والتي تليها المسائلة عن الأعمال وخاصة الأعمال ذات الطابع المالي عندما يتعلق الأمر بتقييم المالية فإن الهدف هو تحقيق درجة جيدة لاستخدام الموارد العامة ويوجد اثنين من الجوانب التي تعتبر مهمة جداً للحكومة لتكون ناجحة في ذلك وهي تبني سياسات جيدة والتنفيذ الجيد لها، ولكن الرقابة المالية هي أيضاً أداة هامة جداً لتكون ناجحة، والحصول على مقاييس لأداء البلديات من خلال المعلومات المتعلقة بالميزانية والمعلومات الاقتصادية والمالية (الأداء المالي) هي واحدة من الطرق الأكثر شيوعاً<sup>1</sup>.

ومن منطلق " إن ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره وتحسينه والتحكم فيهو تجويده"، تأتي أهمية قياس الأداء، والإدارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاح العمل القطاع الحكومي، إذا تزداد الأعباء مع الوقت، وفي عصرنا الحاضر وباستخدام التقنيات الحديثة المتاحة في كل مجال، أصبحت الكثير من الوحدات الإدارية الصغيرة تفوق الكبيرة في حسن إدارتها وحرصها على التطوير الذاتي والتحسين المستمر بهدف المضي في تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وبأقل تكلفة وفي اصغر مدة زمنية ممكنة مما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، واستكمالاً لخطوات النجاح والتميز وحسن الإدارة في القطاع الحكومي، يجب الاهتمام بقياس وإدارة الأداء وذلك بانتهاج أسلوب أو منهج علمي حديث، إذ يعتبر قياس وإدارة الأداء في المنشآت والقطاعات الحديثة جزءاً لا يتجزأ من منظومة النجاح الإداري والتقني من خلال تحديد وقياس مؤشرات الأداء والتعرف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، ويعد قياس الأداء إحدى الوسائل التقنية لمعرفة مدى نجاح أجهزة القطاع الحكومي أو الخاص على السواء في أداء مهامها الموكلة إليها، أي يمكن اعتباره (قياس الأداء) عاملاً مساعداً في معرفة مقدار التقدم المحقق نحو تحقيق الأهداف.

وتتبع أهمية بناء نظام قياس الأداء في القطاع الحكومي من كون القياس يعد مدخلاً علمياً حديثاً يهدف إلى تحسين الأداء في القطاع الحكومي، كما أنه يشخص واقع الأداء ويكون قاعدة بيانات أساسية لاستكمال دراسات لها علاقة بتحسينه، كما أنه يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء تدعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري، كما أن مخرجات القياس تساعد في تصنيف أجهزة القطاع الحكومي استناداً إلى مستويات أدائها وبالتالي تحدد أفاق المنافسة بينها، علاوة على أن قياس الأداء سيكون أساساً لدراسة أسباب انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة في القطاع الحكومي للمواطنين، ولتحديد مواضع الإسراف والهدر التي تنعكس في زيادة تكاليف الخدمات وانخفاض مستوى رضا المستفيدين "المواطنين"، كذلك يفيد وفق نماذج محددة ومؤشرات موضوعية في تبني

<sup>1</sup> عبد السلام لفتة سعيد، راسم كاظم النافعي، المرجع السابق، ص 39.

برامج تدريبية ترفع من إنتاجية القوى العاملة، وتتوافق مع احتياجات العاملين في الأجهزة الحكومية، وتنفيد بعض مخرجات الاستشارات في مراكز القياس، بتوفير بيانات حول ضعف أو قوة الأداء في الأجهزة الحكومية وأسبابه، وأخيراً فإننا نجد أن قياس الأداء يفتح أفقاً لتطلعات الجهود الوطنية للمنافسة العالمية من خلال مقارنة أداء الأجهزة الحكومية بين دولة ومثيلاتها من الدول المتقدمة<sup>1</sup>.

وقياس الأداء المالي هو تحديد كمية أو طاقة أي عنصر معين، فغياب القياس يدفع بمسيري الجماعات الإقليمية إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، لذلك فإن قياس الأداء المالي هو تحديد لمقدار النتائج التي حققتها الجماعات الإقليمية.

### الفرع الثالث: مشاكل وصعوبات قياس الأداء الجماعات الإقليمية:

ترجع صعوبات قياس أداء الجماعات الإقليمية إلى صعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل للجماعات الإقليمية - طبيعة خدمات الجماعات الإقليمية: من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الجماعات الإقليمية هو مفهوم مجرد ويصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم القياس والذي يعتمد على مقاييس غير كمية، ونظراً إلى أن الجماعات الإقليمية تقدم خدمات لهذا توجد صعوبة تحديد درجة العلاقة بين كلفة هذه الخدمات والعوائد الناجمة عنها، ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فاعلية البرامج للجماعات الإقليمية، وهذا كان يسهل عملية تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

- غياب التحديد والدقة لمهام الجماعات الإقليمية: إن عدم وضوح مهام كل جماعة قد يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة كما يلي:

- التداخل في اختصاصات أجهزة الجماعات الإقليمية؛
  - الازدواجية والتضارب في اختصاصات أجهزة الجماعات الإقليمية؛
  - غياب التنظيم السليم للجماعات الإقليمية، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.
- الروتين في أجهزة الجماعات الإقليمية حيث تهتم الإدارة بتطبيق الإجراءات نتيجة لغياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، وكذلك لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في حين تركز أجهزة المسائلة المناسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الأجهزة.

<sup>1</sup> مشيب بن عياض القحطاني، المرجع السابق، ص 74-75.

- الضغوطات السياسية: تمارس الجماعات الإقليمية عادة اختصاصاتها في إطار القرارات السياسية، والتي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي<sup>1</sup>.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها العلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز يهدف تقييمه.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: النسب المالية والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية:

يعد أسلوب المؤشرات المالية أو النسب المالية من أساليب التحليل المالي، حيث يرجع إلى بداية القرن العشرين نتيجة ظهور طبقة المديرين المحترفين وانفصال الملكية عن الإدارة في المشروع وما استتبع ذلك من ضرورة نشر نتائج والتقارير الدورية، وقد أُلزم ذلك الالتجاء إلى إعداد كثير من النسب والمؤشرات المالية التي تخدم جميع الأطراف<sup>3</sup>.

اما بالنسبة للجماعات الإقليمية فإن مؤشرات قياس الأداء المالي التي تعتمد عليها هي تلك المؤشرات التي تم اقرارها والحصول عليها من القطاع الخاص "المؤسسات الاقتصادية" وتم تكييفها وتعديلها حسب خصوصيات الجماعات الإقليمية وطابعها الإداري مع خلق مؤشرات قياس جديدة لقياس الاداء المالي للجماعات الإقليمية.

وتعد مؤشرات القياس وسائل لقياس الأداء أو القدم اتجاه الأهداف العملية للأجهزة والمنظمات، فتسمح المؤشرات بقياس الأداء للجماعات الإقليمية بتحديد طريقة علمية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك، كما يستعمل التوصيف على أنه مقياس بمكافأة الموظفين، وعند اختيار المؤشرات يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد الجماعات الإقليمية على الوصول إلى أهدافها.

وتعتبر مؤشرات الأداء عن أداءات قابلة للقياس والملاحظة، ويمكن اعتبارها الدلائل التي يمكن من خلالها تحقيق المعيار، وتستخدم للإشارة وتوجيه الاهتمام الى شيء ما، فتعتبر من الوسائل التي تساعد في الإجابة عن السؤال: كيف نعرف ما تم إنجازه؟ إذ يعرفها البعض بأنها: "مقياس عددي للدرجات لتحديد مدى تحقق الهدف".

فيتبادر لأذهاننا الأسئلة التالية:

<sup>1</sup> بهاء حسين محمد، حسين سعود سالم، المرجع السابق، ص 619.

<sup>2</sup> نهى احمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 45-46.

<sup>3</sup> حسام عيسى عبد الرحمن حمدان، المرجع السابق، ص 38.

- هل تقوم الجماعات الإقليمية بأداء مهامها بالشكل المطلوب؟
  - هل أداء الجماعات الإقليمية الحالي يحقق أهدافها الإستراتيجية؟
  - ما مدى تقدم الجماعات الإقليمية نحو أداء مهمة محددة أو تخلفها عن ذلك؟
  - ما الحد الأدنى للجماعات الإقليمية في انجاز مهامها والانتهاؤها منها؟
  - ما نسبة الأهداف المحققة من إجمالي أهداف الجماعات الإقليمية؟
- وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال تلك الأسئلة وإجاباتها فيمكن اعتبار مؤشرات قياس الأداء أنها مقاييس تستخدم للتأكد إلى أي مدى نجحت الجماعات الإقليمية في تحقيق أهدافها وأيضاً للمساعدة في إحراز التقدم اللازم، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة الجماعات الإقليمية على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها، ويتم تحديد مؤشرات قياس الأداء بناءً على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات الجماعات الإقليمية<sup>1</sup>. وعليه فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية، يتم استخدامها في عملية التحليل الداخلي للجماعات الإقليمية.

وبعد الاطلاع على أدبيات الخاصة بالتحليل المالي والنسب المالية وخاصة التي تخص الجماعات الإقليمية والمؤسسات غير الهادفة للربح، فقد تم تصنيف النسب المالية إلى أربعة أصناف المستخدمة في قياس الأداء المالي ونذكر أهمها:

أ. **نسب السيولة:** تشير إلى ملاءة المركز المالي العام للمؤسسة أي السهولة التي يمكن أن تسدد بها التزاماتها، ولأن السبيل المشترك إلى الضائقة المالية والإفلاس هو انخفاض أو قلة السيولة، فإن هذه النسب تعتبر مؤشرات رئيسية جيدة لمشاكل التدفق النقدي، وتتمثل نسب السيولة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): نسب السيولة

| النسبة                                   | المقياس  | الهدف  | المؤشر المقارن (المعيار) |
|--|--|--|--------------------------|
| الجدارة الائتمانية "السيولة قصيرة الأجل" | الأصول المتداولة والنقدية (نهاية السنة) / الخصوم المتداولة (مقسوماً على 365 يوم) | قدرة الجماعات الإقليمية على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل | أقل من 90 يوم            |
| المدىونية "سيولة طويلة الأجل"            | الديون المستحقة / (الفائض التشغيلي = "الدخل التشغيلي - المصروف التشغيلي")        | القدرة على تصفية ديون الجماعات الإقليمية بفائض التشغيلي    | أقل من عشر سنوات.        |

المصدر: اياد حسني محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 35

<sup>1</sup> مشيب بن عياض القحطاني، المرجع السابق، ص 70-71.

ب. المرونة المالية: هي الحالة التي تستطيع فيها الجماعة الإقليمية زيادة مواردها المالية للاستجابة للالتزام المتزايد، إما عن طريق زيادة الإيرادات أو زيادة قدرة المديونية، وهكذا، وبناء على التعريف، فإن مؤشرات هذا البعد يجب أن تظهر توازناً بين قدرة الإيرادات وقدرة المديونية خلال الفترة وتتمثل نسب المرونة المالية في الجدول التالي:

جدول رقم (03): المرونة المالية

| النسبة                                     | المقياس  | الهدف  | المؤشر المقارن (المعيار) |
|--|--|--|--------------------------|
| الاستقلالية المالية                        | الإيرادات من الضرائب الخاصة + المنح غير المشروطة / الإيرادات الفعلية | تشير إلى قدرة الجماعات الإقليمية على زيادة إيراداتها                         | أكبر من 80%              |
| جهد الاستثمار الرأسمالي للجماعات الإقليمية | مصرفات الاستثمار الرأسمالي / الإيرادات الفعلية الحالية               | مؤشر لنمو المصرفات الرأسمالية للجماعات الإقليمية                             | أكبر من 40%              |
| كفاءة التحصيل لإجمالي الإيرادات            | الإيرادات الفعلية / الإيرادات المقدرة                                | مؤشر دلالة أن الجماعات الإقليمية لديها رؤية جيدة والميزانية تمتاز بالموثوقية | أكبر من 95%              |

المصدر: اياد حسني محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 36

ج. الكفاءة الإنتاجية المالية: الاستخدام الأمثل للمدخلات والمواد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمناً الأساليب العلمية في الإدارة وتمثلاً في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتتمثل نسب الكفاءة الإنتاجية في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): الكفاءة الانتاجية

| النسبة                                    | المقياس  | الهدف   | المؤشر المقارن (المعيار)      |
|---|--|---|-------------------------------|
| الكفاءة الإنتاجية لموظفي البلدية          | إجمالي عدد موظفي البلدية / السكان المقيمين في نفوذ البلدية | مؤشر يدل على أن الجماعات الإقليمية لديها مجال محدود لتمويل الصيانة واستثمار رأس المال | أكبر من 25 موظف لكل 1000 نسمة |
| الكفاءة الإنتاجية لمصرف الرواتب التشغيلية | الرواتب والأجور / المصرفات الفعلية التشغيلية               | مؤشر يدل على أن الجماعة الإقليمية لديها مجال محدود لتمويل الرواتب والأجور             | أكبر من 20%                   |

المصدر: اياد حسني محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 36



د. مقاييس الأداء المالي للبلدية: والخاصة بتحقيق أهداف خطتها الإستراتيجية، وكفاءة إنتاجية الفرد في برامج

البلدية المتعددة لخدمة المواطن حيث تتمثل هذه النسب في الجداول التالية:

جدول رقم (05): النسب المالية الخاصة بإنتاجية الفرد في برامج البلدية:

| النسبة   | المقياس  | الهدف   | المؤشر المقارن (المعيار)        |
|--|--|---|---------------------------------|
| نسبة الكفاءة   | (النفقات/الدخل)×100%   | قياس مدى كفاءة تنفيذ النشاط من خلال قياس المدخلات المستخدمة والمخرجات المنتجة.        | من 80%-90%                      |
|  |  |   | من 60%-80%                      |
|  |  |   | اقل من 60%                      |
| مستوى الخدمة على مستوى البلدية                             | مصروفات الصيانة/مجموع التشغيلية  | مؤشر يدل على أن الهيئة المحلية لديها أصول غير متداولة مهمة للحفاظ عليها وجعلها أولوية | أكبر من 50%                     |
| معدل التفضيل والمقارنة لقياس حصة الفرد من إجمالي الإيرادات | إجمالي الإيرادات/عدد السكان المقيمين داخل نفوذ البلدية "الإيرادات لكل فرد" | مؤشر يستخدم للمقارنة مع الهيئة المحلية من نفس الحجم في البلاد او في الخارج            | جدول مقارنة بين الهيئات المحلية |

المصدر: اياد حسني محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 37

في فرنسا توجد العديد من المؤشرات لا يتم تطبيقها في الجزائر فقد أسس المشرع الفرنسي في سنة 1992 مؤشرات مالية لتحليل الوضع المالي للبلديات وتستعمل البلديات هذه المؤشرات من اجل رسم استراتيجياتها المالية. وقد جاء المرسوم التنفيذي الرقم 93-570 المؤرخ في 27 آذار 1993، ليفصل في مضمون المؤشرات المالية الكفيلة بتشخيص الوضع المالي للبلديات، نعتقد أن مجموعة المؤشرات الواردة أدناه ضرورية لتشخيص وضع البلديات الجزائرية، وهي ملائمة للانطلاق في إعداد استراتيجيات مالية مبنية على نتائج هذا التشخيص.

- نفقات التسيير/عدد السكان.
- نفقات التجهيز/عدد السكان.
- إيرادات التسيير/ عدد السكان.
- اعتمادات التسيير/عدد السكان.
- المديونية/عدد السكان.
- نفقات المستخدمين / نفقات التسيير.

- نفقات تسيير السنوي لفوائد المديونية/إيرادات التسيير .
- نفقات التجهيز/إيرادات التسيير .
- فوائد المديونية/إيرادات التسيير .
- ناتج الضرائب المباشرة/عدد السكان .
- منتج الجباية المباشرة/القدرة الجبائية<sup>1</sup> .

في الواقع، تسمح هذه المؤشرات للبلديات في فرنسا بمتابعة وضعها المالي وتقييم أدائها المالي، كما تمثل هذه المؤشرات أدوات تتيح للهيئات المشرفة تقييم الصحة المالية للبلديات سنوياً، وتقوم بتحديد العوامل والأسباب التي أدت إلى الوضع المالي المدروس، عادة ما يكون هناك تفاوت كبير في هذه المؤشرات بين البلديات الغنية والفقيرة، بين البلديات الصناعية والريفية، غير أنها تمثل وسيلة دقيقة لمقارنة الوضع المالي للبلديات بمثلها لتقييم أدائها المالي وإعطاء حكم قيمي حول الجهود المبذولة ومدى نجاعة إستراتيجيتها المالية، إن وجدت، تبين هذه المؤشرات كذلك مكانة الجباية المحلية في إعداد أي إستراتيجية مالية وضرورة العمل على تحسينها، وهو ما يسمح برفع مستويات جميع المؤشرات الأخرى المؤدية إلى تحسين الصحة المالية للبلدية.

### المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية

إن واقع التشريعات الجزائرية المتعلقة بالإدارة العامة، من جهة أولى والمالية العامة، من جهة ثانية، بحاجة ماسة إلى تطوير بنوي وتعديل نوعي وكمي، لتتمكن من مواكبة النظم الإدارية والمالية الدولية الحديثة ومجاراة التطورات العلمية والاقتصادية المتسارعة، وهذا ما يدعونا إلى بناء ثقافة إدارية ومالية جديدة قائمة على الأهداف المرسومة والنتائج المتوخاة، مع ما تستلزم من إعادة النظر بالأسس التي يقوم عليها بنيان الإدارة العامة في الجزائر حالياً، وذلك عن طريق توفير المقومات التالية:

- الموارد البشرية الكفؤة.
  - الإدارة الحديثة المواكبة وتفعيل أعمال الرقابة الداخلية والخارجية.
- وهذا ما سوف نشرحه لاحقاً.

### الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء:

الأداء لغة هو قضاء الأمر وإنجازه وإيصاله إلى غايته المنشودة، أي قيام المرء بما عليه من واجبات وتحقيق الأهداف المطلوبة منه ويجد مفهوم الأداء الجيد، أو حسن الأداء ضالته المنشودة فيما بات يعرف بموازنة البرامج

<sup>1</sup> La république française, article n° 03, décret n° 93-570 du 27 mars 1993

والأداء، ومنها ينتقل للتطبيق على كامل إدارات الدولة ومرافقها ومؤسساتها العامة، وباجتماع هذين الأمرين: المال والإدارة، تحت مفهوم حسن الأداء، تكون الدولة قد سلكت الطريق الصحيح نحو عتبات النمو والحداثة والازدهار، ومن دونه من الصعب الخروج من دائرة الركود والتخلف والفقير<sup>1</sup>. ونعني بتحسين الأداء، تحسين السياسات والبرامج والخطط والعمليات المستخدمة في توفير الخدمات من حيث النوعية والكمية وتكلفة الخدمات المقدمة<sup>2</sup>.

ويرى الباحث ان تحسين أداء المالي للجماعات الإقليمية يشير إلى اتخاذ إجراءات وسياسات تهدف إلى تعزيز الصحة المالية والاستدامة المالية للجماعات الإقليمية. ويشمل ذلك تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات ويكون هذا عن طريق إدارة الميزانية بكفاءة، وتحسين إدارة الموارد المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإنفاق المالي. ويشمل تحسين الأداء المالي العديد من العناصر منها زيادة الإيرادات المالية للجماعات الإقليمية وتحسين إدارة النفقات العمومية وترشيدها وتعزيز الشفافية والمساءلة المالية وتعزيز الاستدامة المالية.

### الفرع الثاني: مظاهر حسن الأداء:

يتجلى حسن الأداء من خلال ثلاثة مظاهر أساسية: أهداف، نتائج وأدوات، كما أن تحليل المعنى حسن الأداء يكشف لنا عن مظهرين آخرين له، وهما الكفاءة والفعالية.

#### 1. الفعالية:

يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، فالفعالية تعرف على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من تغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

أي تطابق النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المحددة مسبقاً.

وتعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها المخطط لها وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المنظمة بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة الموضوعة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الانجاز المحقق/الانجاز المخطط له.

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترناً بمجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابياً كان أو سلبياً على المنظمة. وإذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه: إذا كانت الأهداف المحققة =

<sup>1</sup> بسام وهبه، مفهوم الأداء في الخدمة العامة وارتباطه بالإصلاح المالي، مجلة المحور، العدد 04، 2013، ص 55.

<sup>2</sup> عبد السلام لفنة سعيد، راسم كاظم النافعي، المرجع السابق، ص 40.

<sup>3</sup> حياة بزقاري، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "بسكرة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-،

الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة 1 والعكس صحيح، فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

## 2. الكفاءة:

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي بالمشكلة الاقتصادية والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة للمجتمع بهدف تلبية حاجيات أفرادها المتجددة، وتعني عبارة الموارد المحدودة إن تخصيص أي مورد لجهة أو قطاع ما، ينتج عنه بالمقابل تكلفة فرصة بديلة في جهات أو قطاعات أخرى، فإذا خصصنا موارد كبيرة لقطاع الزراعة مثلاً، فسيكون ذلك على حساب القطاعات أخرى، وتختلف المجتمعات الاقتصادية في كيفية استخدام وتخصيص الموارد النادرة، ولكن جميع هذه المجتمعات تتفق على أن الموارد المحدودة ولا يمكن هدرها<sup>2</sup>. أي يجب أن يكون هناك توافق بين الاعتمادات المالية المستعملة مع النتائج المحققة.

كما عرف بلوشي (Plauchet) الكفاءة على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".

أما الأستاذ فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان الدوري فاعتبراها: "القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، أو القدرة على تحقيق الحجم نفسه من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات"، من خلال هذه التعريفات تتضح أن الكفاءة هي العمل على تحقيق التندية في الموارد المستعملة أثناء أداء المهام<sup>3</sup>.

وعليه يمكننا القول عن مرفق ما أو موظف ما بأنه يتمتع بحسن الأداء، إذا كان بإمكانه أن يدعي أنه استطاع الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه، من ناحية أولى، في الوقت المحدد لذلك وفي استعمال الموارد المتاحة، وأنه تمكن من القيام بذلك محققا القيمة الفضلى من إنفاق المال العام (Value for Money) من ناحية ثانية.

وإذا كانت فكرة حسن الأداء تتكامل مع فكرة زيادة إنتاجية الإدارات والمؤسسات العامة، فإنه لا يجوز حصرها في هذه الأخيرة على الإطلاق، بل عليها أن تأخذ في الحسبان السياسات العامة للحكومة وتضعها في صلب أولوياتها أيضاً، أي ألا تأتي تلك الزيادة على حساب المصلحة العامة والمبادئ الأساسية الراعية لسير عمل

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الجزائرية، 2012/2011، ص 21.

<sup>2</sup> محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية: دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال فترة 1994-2003، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006، ص 05.

<sup>3</sup> لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016-2017، ص 10.

الإدارات والمرافق العامة، وهي: استمرارية عملها بانتظام وتكييفها مع متطلبات العصر وحجات المواطنين، ومبدأ المساواة عندما يكون المستفيدون في أوضاع قانونية متشابهة<sup>1</sup>.

### 3. دراسة الروابط بين الكفاءة والفعالية:

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية اشمل وأوسع من الكفاءة بل أنها تتضمنها كما ذكر Kalika.M «عندما عرف الفعالية على أنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل أنها تتضمنها".

ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الانجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من اجل تدنية التكاليف فقط.

فالكفاءة من هذا المنطلق ستمكن الجماعات الاقليمية من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حلاً بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، وهي الفعالية.

فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى الجماعات الاقليمية لبلوغه، وهذا ما نجده في هذه الزاوية من التفكير والتي تختلف جذرياً وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية والكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل، ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول إن لكل من الكفاءة والفعالية جزء يتمم الآخر "فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: معوقات تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية:

تعد الجماعات الإقليمية من القطاع العام والذي يعرف بكونه مجالاً تكثر فيه مبادرات التغيير والتي في غالب الأحيان لا تكتمل أو لا تحقق النتائج المطلوبة، وهذا راجع إلى العديد من الأسباب سوف نحاول عرضها.

#### أولاً - عوامل إستراتيجية:

وتتمثل هذه العوامل في المركزية المكثفة وأزمة المشروعية، تعقد عملية صنع القرار وسنقوم بشرحها فيما يلي:

#### أ. المركزية المكثفة:

<sup>1</sup> بسام وهبه، المرجع السابق، ص 56.

<sup>2</sup> عبد الحلیم مزغيش، المرجع السابق، ص 21-22.

حيث يرجع اتخاذ اغلب القرارات إلى السلطة المركزية وهو يضعف الابتكار، ففي النظام الجزائري تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ولكن في الممارسة تخضع جميع البلديات إلى التعليمات الواردة من وزارة الداخلية ووزارة المالية بالأخص إضافة إلى مختلف القوانين والتنظيمات الأخرى.

### ب. أزمة المشروعية:

يتم في الكثير من الأحيان طرح مشكلة مدى مشروعية الدولة وهيكلها وهو ما يؤدي إلى طرح الكثير من التساؤلات السياسية خاصة ومن ثم الاقتصادية على الصعيد الكلي، وصرف الاهتمام عن الأداء على المستوى الجزئي. نفس المشكل يطرح بشدة في البلديات لأن المسئول الأول عنها يكون منتخبا، أي يتم اختيار الاميار عن طريق الجمهور لا الكفاءة.

### ج. تعقد عملية صنع القرار:

أو ما يسمى بأسراب صنع القرار وهو ما ينتج عنه عدم اتخاذ القرار، أو إعادة قرارات سابقة.

### ثانيا-عوامل هيكلية: نلخصها في الآتي

#### أ. ثقل البيروقراطية:

حيث يعتمد التسيير البيروقراطي على منطق الثبات والاستمرار في الإجراءات حسب قواعد مضبوطة قصد توجيه نشاط الفاعلين في إطار محدد مسبقاً، وأي تغيير في هذه النشاطات يتعين أن يحدث مسبقاً على مستوى القالب العام ثم يتم تطبيقه.

#### ب. نظام السلطة:

إن الهيكل الهرمي للمنظمات العمومية، يسند تقليدياً الدور الأهم إلى المسير الأعلى الذي يوجه قرارات وأوامر للموظفين التابعين قصد تنفيذها، وهو نظام لا يترك مجالاً لاستقلال الأفراد في التفكير ولا يشجع على المبادرة.

#### ج. الإطار القانوني:

إن الهيكل القانوني بالنسبة للجماعات الإقليمية يحدد مجمل الحقوق والواجبات والضمانات التي تصب كلها في حماية المصلحة العامة، حيث يتعين على كل الفاعلين في مختلف المستويات احترام أحكامه، فإذا أضفنا إلى هذه الترسنة القانونية مجمل القواعد والإجراءات والتقاليد الإدارية التي يجب احترامها أيضا تصبح كل هذه الأحكام تشكل ثقلاً وعامل كبح للفعالية في الجماعات الإقليمية هذا بشكل عام أضف إلى ذلك أن النصوص القانونية الجزائرية في معظمها تنطوي على مواد تحتمل أكثر من تفسير ومواد لا يمكن تطبيقها لأنها تشير إلى أنه سيتم شرح كيفية تطبيقها عن طريق التنظيم (مرسوم رئاسي أو تنفيذي، قرار وزاري... الخ) وأحياناً لا يصدر هذا التنظيم رغم

دخول النص القانوني حيز التنفيذ، في ظل هذه العقبة يلجأ اغلب الموظفين العموميين إلى تنفيذ هذه الأحكام بطريقة حمائية أي التنفيذ بشكل يقلص حجم تعرضهم للمساءلة في حال تبين أن فهمهم للمادة كان خاطئاً وهذا المنهج يقلص من حجم تحقيق الأهداف ويحد من الابتكار، فتصبح كل الاعمال روتينية.

#### د. الوسائل المحدودة:

إن أي عملية تغيير تتطلب وسائل مادية لتحقيقها ولكن في حال منحت الدولة للجماعات الإقليمية الاستقلال المالي الفعلي يمكن لهذه الأخيرة إعادة النظر في بعض النفقات وتقليص بعضها الآخر، وتوفير ميزانية للتخطيط الاستراتيجي.

#### هـ. حجم التنظيم ومدى تعقده:

كلما كان التنظيم كبيراً كلما صعبت عملية التحكم فيه، خاصة إن لم يترافق هذا الحجم مع درجة معتبرة من المرونة في التعديل من مكوناته، وهو الحال بالنسبة لأغلب الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر وخصوصاً الجماعات الإقليمية الجزائرية<sup>1</sup>.

#### ثالثاً- العوامل السلوكية والإنسانية:

وهي التخوف من الخطر ومتلازمة NIH not invented here، وغياب المحفزات الفردية

#### أ. التخوف من الخطر:

إن الأعوان العموميون متعودون على تطبيق قواعد عامة وثابتة حيث لا يتم عادة تكليفهم بمهام في أوساط شديدة التغيير وتستلزم المخاطرة، وعليه فإن التحولات تحمل في طياتها نوعاً من الغموض الذي يؤدي إلى التخوف من الخطر ومن هنا تنتج ظاهرة مقاومة التغيير.

#### ب. متلازمة NIH not invented here:

وتعني باللغة العربية "لم يخترع هنا" وتستعمل للدلالة على شكل من أشكال رفض وتبني الأفكار والنماذج الآتية من الخارج، حيث تعاني الجماعات الإقليمية من هذه الظاهرة التي تؤدي إلى رفض الدراسة المعمقة لما يحدث في التنظيمات أو دول أخرى، حيث أن التخوف من بعض النتائج السلبية التي عرفتها منظمات أو دول أخرى تؤدي إلى حالة من الجمود.

#### ج. غياب المحفزات الفردية:

<sup>1</sup> عيلة نحاوة، ريفية حروش، المرجع السابق، ص 331-332.

إن نظام تسيير الموارد البشرية في الجماعات الإقليمية، يستند إلى قواعد المساواة، وتوحيد المعايير ويتم وضعها على مستوى المركزي، دون وجود علاقة مباشرة مع الأعوان وعليه لا يستفيد هؤلاء الأعوان من حوافز فردية.

وان نظام الوظيف العمومي الجزائري يعكس بجلاء هذا الموضوع حيث يستفيد كل الموظفين على حد سواء من: الترقية في الرتب والدرجات، التكوين، النقطة الكاملة عند تقييم المرادوية وبالتالي نفس المقابل المادي في حين أن لا المهارات متباينة والأداء اليومي لا يمكن أن يكون متماثلاً وهذه الظروف تقتل روح الإبداع والمبادرة لدى الأقلية المنتجة في الجماعات الإقليمية، خاصة عند وقوع في وضعيات عدم تتمين الجهود المبذولة بمبادرة شخصية.

#### د. سلوك الانتظار والترقب:

هذا السلوك كلاسيكي في المنظمات العمومية، وحتى الخاصة حيث أن كل فرد ينتظر الآخر وخاصة المسئول الأعلى ليبادر، وعليه يبقى باقي أفراد التنظيم في حالة ترقب لأول خطوة من الآخر، وهي حالة تؤدي إلى الجمود من جهة وإلى انتقاد المسير الذي يمكن حتى أن يكون غير معروف بشكل مباشر.

إضافة إلى ذلك يتقوى هذا السلوك عندما يكون المسير منتخبا في نهاية عهده أو معينا وانتهت مهامه في هذه الوظيفة، حيث يتم انتظار ذهاب المسير ليتم التخلي عن مشروع التغيير الذي جاء به<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: علاقة تقييم الأداء بتحسين الأداء المالي:

إن السعي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج يتطلب منا إيجاد تعريف واضح لأهداف السياسات والخطط الحكومية العامة، التي ينبغي أن تقود إلى تحديد دقيق لخيارات الدولة وتعيين أولوياتها وإلى إزالة الغموض منها، وهو ما يسهل إرساء مفهوم حسن الأداء، الذي يتطلب وضوحاً وشرحاً مستيقظاً لكيفية التوصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والخطط العامة.

ويتطلب حسن الأداء أيضاً اعتماد نظام لقياس النتائج، يركز بصورة أساسية على مؤشرات مع كل هدف من الأهداف التي تنوي الجماعات الإقليمية تحقيقها، وهو من أهم وظائف في عملية الإصلاح المنشودة، لكنها منفردة تبقى غير كافية لتقييم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Annie Bartoli, *management dans le organisations publiques*, 3<sup>e</sup> édition, 2009, DUNOD, Paris, France, p.p 297.306

<sup>2</sup> بسام وهبة، المرجع السابق، ص 56.



يرتبط تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية بمدى اعتماد إستراتيجية مالية مضبوطة، متوسطة إلى بعيدة المدى اقلها 05 سنوات، على هذه الإستراتيجية المالية وضع تصور لسبل رفع مستويات الأداء المالي ولاسيما: خفض نفقات التسيير، خفض كتلة الأجور للعمال، تعظيم مردودية نفقات الاستثمار، ورفع مستوى الإيرادات الجبائية، كما يجب أن تراعي هذه الإستراتيجية التوفيق بين تحقيق حاجات المواطنين المتزايدة، والتحكم في رفع مستويات الإيرادات الجبائية، بناء عليه، لا بد للخطوط العريضة لأي إستراتيجية مالية للجماعات الإقليمية أن تتمحور حول النقاط التالية:

- إن حاجة المواطنين في تزايد وتتطور بوتيرة أسرع من تطور الموارد المالية للجماعات الإقليمية، وعليه، يفترض أن تقوم القيادة المنتخبة للبلدية والولاية بمراقبة الحاجات المتزايدة ومتابعتها، لضمان التطوير الموازي للإيرادات المالية للجماعات الإقليمية، إن عدم الموازنة قد يؤدي إلى تفهقر نوعية الخدمات المقدمة إلى المواطنين وهو ما ينعكس في صناديق الانتخابات؛

- يجب أن يقابل فرض ضرائب جديدة لمصلحة الجماعات الإقليمية، بتحسين نوعي للخدمات العمومية للمواطنين، وتقديم أفضل التسهيلات إلى المؤسسات والمستثمرين، لاسيما الذين يدفعون ضرائب كبيرة، ويجب العمل على تسويق حملات إعلامية بجدوى التغييرات الجبائية مقنعة للرأي العام المحلي، إذ ينبغي عدم تنفير المواطنين ودفعهم إلى مغادرة إقليم الولاية أو البلدية، وكذلك عدم دفع المستثمرين إلى هجر المناطق الصناعية للبلدية والولاية؛

- ينبغي أن ترفق أي إستراتيجية مالية بوسائل المتابعة والتقييم المستمر لمستويات المؤشرات المالية كافة، ومن الممكن أن يجري ذلك عبر الموازنة بين مؤشرين رئيسيين: مؤشر نفقات حقيقية للتسيير/عدد السكان، ومؤشر منتج الجباية المباشرة/القدرة الجبائية (الوعاء الضريبي)، ولتحقيق التوازن بين المؤشرين، على البلدية أن تتبنى مخططات تنفيذ عملية ولاسيما: تجسيد مقاربات الجودة، وتنفيذ مخططات خفض التكاليف، وتبني أدوات لرفع المردودية، وسواها. إن الإدارة المالية مطالبة بتطوير كفاءتها فيما يخص تقنيات الهندسة المالية، من اجل التمكن من استشراف التغييرات والتقلبات، وإعداد التقديرات الصحيحة الدقيقة للموازنات المالية وللخطط المتوسط والطويلة الأمد.

- على البلدية أن تطور القوة التفاوضية، سواء الانفرادية أو الجماعية (عبر نقابة أو منظمة رؤساء البلديات الموجودة في فرنسا مثلا)، للتوصل إلى الاتفاق الأمثل مع الدولة في حال تفويض مهمات جديدة للبلدية، في كثير من الأحيان، توكل الدولة للبلدية مهمات واختصاصات تتعلق بالخدمة العامة، وبأعمال تدرج ضمن تنفيذ سياسات عامة وطنية، إن رؤساء البلديات مطالبون برفع سقف طلبات التمويل المصاحب لأي نشاط عام تنشئه الدولة وتوكله لمصالح البلدية. إن عدم مواكبة رفع مستوى الاعتمادات المالية لتحويل أنشطة جديدة للبلدية سيثقل كاهلها

وسيقعها في عجز مالي، لذا على رئيس البلدية أن يستغل صفته كمثل للدولة في إقليم البلدية ليرفع سقف التفاوض مع ممثل الحكومة وهو الوالي، لتدعيم موازناته بما يتوافق مع الخطوط العريضة للإستراتيجية المالية المعتمدة للولاية الجارية: رفع قيمة الرسوم لمصلحة البلدية، ورفع قيمة الاعتمادات المحولة من الصندوق الضمان والتضامن للجماعات الإقليمية، ورفع قيمة المخططات البلدية لتنمية الممولة من طرف الدولة التي تعنى بالتكفل بتجهيزات عمومية محلية. - ويبقى أنه من المهم لمختلف الاستراتيجيات المالية تطوير قدرات الإبداع لتساعدها على تحقيق توجهات الأداء المالي، قد يتم ذلك مثلاً من خلال:

- تطوير إبداعات تسيرية لخفض التكاليف والتحكم فيها، ولاسيما فيما يتعلق بتقنيات مراقبة التسيير والوظائف الأخرى: تسيير الموارد البشرية، الصفقات العمومية، تسيير المشاريع، تسيير المخزون، تسيير الحظائر، وإبداعات تخص التسيير المالي؛

- اقتراح رسوم جديدة تكون مقنعة للمواطنين عبر اقتراح خدمات جديدة محسوسة على أن تكون مقبولة من المواطنين والمؤسسات؛

- ابتكار سبل لتدعيم جاذبية إقليم البلدية من اجل أن تقام استثمارات جديدة في البلدية، وهو ما يساهم لاحقاً في زيادة مواردها الجبائية، وكذا تطوير مردود إيجار أملاك البلدية؛

- تبني وتطوير فكرة رئيس البلدية -المقاول، بإقامة شراكة مع المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، في البلدية أو في البلديات المجاورة أو حتى في بلديات من خارج الوطن في إطار ما يسمى الشراكة اللامركزية؛

- دفع الشركاء المحليين، ولاسيما المؤسسات الخاصة والجمعيات، إلى تنفيذ أنشطة تدخل في اختصاصات البلدية بما يسمح بتوفير أموال معتبرة للبلدية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من القطاع الخاص، أو يتم التكفل بأنشطة كالنشاط الاجتماعي من طرف جمعيات ومتطوعين وتلتزم البلدية بدعمها بتوفير المقار والمساحات ومختلف أنواع الدعم اللوجستي، إذ تمثل الشراكة بين القطاعين العام والخاص بعداً محورياً في إعداد أي إستراتيجية مالية للبلدية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي دبي، المرجع السابق، ص 78-79.

خلاصة:

لقد خصصنا هذا الفصل للتحدث عن التمويل المحلي والأداء المالي للجماعات الإقليمية، ان معظم الجماعات الإقليمية تعاني من مشاكل مالية وذلك لصعوبة الحصول على الموارد المالية، ومن اجل قيام الجماعات الإقليمية بأداء وظائفها بشكل سليم وجب النظر في نصوصها المالية، وإدخال المؤشرات المالية التي تقوم بقياس أدائها المالي بشكل سليم، فالقوانين المالية الحالية لا تواكب التطورات الحاصلة في العالم، ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن للجماعات الإقليمية موارد مالية خاصة بها إلا أنها غير كافية لتغطية ميزانيتها، كما أن للجماعات الإقليمية عدة عوامل تؤثر على أدائها المالي.

كما يمكن تقييم الأداء المالي للجماعات الإقليمية باستخدام خرائط تقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن للجماعات الإقليمية)، أو باستخدام التحليل المالي الذي تم اقتراض مؤشرات من المؤسسات الخاصة، فعلى موظفي الجماعات الإقليمية تطوير من قدراتهم في مجال الهندسة المالية، من اجل التمكن من استشراف التغيرات والتقلبات، وإعداد التقديرات الصحيحة الدقيقة للموازنات المالية للخطط متوسطة وطويلة الأجل.

إن البلدية تمثل الخلية الأساسية للدولة ورئيس البلدية هو الممثل الشرعي لها فهو شخص منتخب من طرف أهالي البلدية، لذا يجب ان ينتقل دوره من مجرد مسير عادي للبلدية الى رئيس البلدية المقاول مستغلا قانون الاستثمار المحلي وقانوني الولاية والبلدية، فيقيم شركات مع القطاع الخاص لإنشاء مؤسسات اقتصادية مختلطة بين البلدية والقطاع الخاص، وهذا يمكن البلدية من زيادة مداخيلها المالية ويشجع التنمية المحلية بطريقة مباشرة وهذا مالا نجده على ارض الواقع.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية

والخارجية على تحسين الأداء المالي في

الجماعات الإقليمية بولاية البويرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

المبحث الأول: التعريف بولاية البويرة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية البويرة وموقعها الجغرافي.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن ولاية البويرة

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي لولاية البويرة

المطلب الثاني: الخصائص الطبيعية لولاية البويرة

الفرع الأول: تضاريس ولاية البويرة

الفرع الثاني: المظاهر الجغرافية للولاية البويرة

الفرع الثالث: المعطيات المناخية

الفرع الرابع: المعطيات الهيدروغرافية

الفرع الخامس: الجانب النباتي

المطلب الثالث: المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لولاية البويرة

الفرع الأول: الخدمات الصحية

الفرع الثاني: الخدمات التعليمية

الفرع الثالث: النقل

الفرع الرابع: البريد وتكنولوجيا الاتصال

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

---

الفرع الخامس: الخدمات الثقافية والسياحية

الفرع السادس: الأنشطة الصناعية والزراعية

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمجاور الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

تمهيد:

من مميزات النظام اللامركزي في الجزائر هو منح صلاحيات واسعة نوعاً ما للجماعات الإقليمية قصد القيام بالتنمية المحلية في العديد من المجالات منها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستوى اقاليمها، فالجماعات الإقليمية سواء كانت بلدية أو ولاية هي مضطرة للاعتماد على ما تزخر به من ثروات واستثمارها سواء كانت هذه الثروات طبيعية او بشرية قصد التحسين من مواردها المالية بهدف تحسين ظروف معيشة المواطنين القاطنين بها.

فولاية البويرة كغيرها من الولايات الجزائرية تزخر بالعديد من الثروات الباطنية والفلاحية والسياحية وحتى المنشآت الاقتصادية والمناطق الصناعية التي تمكن الولاية من الحصول على موارد مالية معتبرة إذا ما تم استغلالها بطريقة جيدة. ولإنجاز هذا الفصل نقوم بطرح الأسئلة والفرضيات التالية:

### 1- الأسئلة:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة؟

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

### 2- فرضيات البحث:

تفترض هذه الدراسة والتي تبحث في تحسين الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية كرهان لتخفيف أعباء الدولة، على ما يلي:

#### ● الفرضية الرئيسية للفصل الثالث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

#### ● الفرضيات الفرعية للفصل الثالث:

##### الفرضية الرئيسية للجانب التطبيقي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

##### الفرضيات الفرعية للجانب التطبيقي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.

وللإجابة على هذه الأسئلة واختبار صحة الفرضيات، فقد خصصنا المبحث الأول للتحدث عن أهم إمكانات ولاية البويرة، كما أننا قمنا بتوزيع استبانة على مجموعة من موظفي الجماعات الإقليمية عبر تراب ولاية البويرة لمعرفة أثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، مستهدفين عينة مقدره بـ65 مفردة من الموظفين، حيث قمنا بعرض موسع وشامل لخصائص عينة الدراسة، ثم عرض لإجابة



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

---

أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها، ثم اجراء اختبار لفرضيات الدراسة ومناقشتها، وكل هذا يهدف الى تحقيق اهداف الدراسة. وفيما يلي نعرض خطة الفصل الثالث والأخير:

- ❖ المبحث الأول: التعريف بولاية البويرة.
- ❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

### المبحث الأول: التعريف بولاية البويرة

تتخر ولاية البويرة بموروث طبيعي وثقافي كبير بحاجة الى الاستكشاف والاهتمام، بحكم موقعها الجغرافي فهي تعتبر كبوابة للجنوب الكبير ونافذة على البحر الابيض المتوسط وهمزة وصل بين الشرق والغرب، فهي على امكانات ومعالم سياحية هامة خاصة منها الثقافية. وللتعريف بولاية البويرة وخصائصها فقد قسمنا هذا المبحث الى ثلاث مطالب رئيسية، ففي المطلب الأول اعطينا لمحة تاريخية عن ولاية البويرة وعن اهم دوائرها وبيننا موقعها الجغرافي، اما في المطلب الثاني فتناولنا فيه الخصائص الطبيعية لولاية البويرة، وفي المطلب الثالث والأخير فقد تحدثنا عن المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لولاية البويرة.

### المطلب الاول: لمحة تاريخية عن ولاية البويرة وموقعها الجغرافي

كانت البويرة قديماً تسمى بسهل حمزة وأورد هذه التسمية العمري بتاريخه، وكانت مدينة صور الغزلان قاعدة السهل كله، والبويرة لغة هي مصغر لكلمة "بور" وهو اسم يطلق على الارض المتروكة دون استزراع، اذ كان سهل حمزة وامتداده سهل عريب ولا يزال مشهوراً بزراعة القمح مما يعني أن الفلاحين كانوا يزرعون الارض عاماً ويريجونها عاماً آخر ومن هنا ظهرت التسمية<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن ولاية البويرة

إن تاريخ ولاية البويرة يبقى ناقص بسبب غياب الوثائق والمراجع التاريخية التي يمكن الاعتماد عليها في كتابة تاريخ المنطقة، إلا أن هذا لا يمنع من تسليط الضوء على بعض الحقائق التاريخية الخاصة بأهم واعرق المدن الموجودة في المنطقة كمنطقة سور الغزلان، الاخضرية والبويرة وذلك اعتماداً على المراجع والوثائق المتوفرة.

### 1- سور الغزلان:

تقع منطقة سور الغزلان في الجنوب الشرقي من الجزائر العاصمة، والتي تبعد عنها مسافة 120 كم، وكانت تعرف هذه المدينة سابقاً باسم "اوزايا" "AUZIA" وكانت تمثل موقعاً استراتيجياً خلال الاحتلال الروماني، أما اثناء الاحتلال الفرنسي فكان يطلق عليها اسم "اومال" "AUMALE" نسبة للدوق دومال "DUC

<sup>1</sup> سهيل الخالدي، التواصل بين الشرق والغرب، مجلة معارف، العدد 17، ديسمبر 2014، ص 08

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

"D'AUMALE" ابن مالك فرنسا لويس فليب، وقد تم احتلالها من طرف الفرنسيين سنة 1842 بقيادة "الجنرال بيجو" الذي اقام فيها مركز عسكري لتوسيع الاستيطان الفرنسي لكنه واجه مقاومة شديدة من قبل الاهالي<sup>2</sup>.

#### 2- الاخضرية:

كانت تعرف هذه المنطقة باسم «PALISTRO»، نسبة لمعركة «la bataille de palestro» أي المدينة الإيطالية التي جرت بقرمها معركة بين الجيش النمساوي بقيادة الجنرال زوبل والجيش الإيطالي بقيادة الملك فكتور امانيال، وبعد الاستقلال اصبحت تعرف هذه المدينة باسم الاخضرية نسبة وتخليداً لشهيد حرب التحرير الوطنية المجيدة "سي لخضر"<sup>3</sup>.

#### 3- البويرة:

تعد مدينة البويرة عاصمة الولاية وتتواجد أسفل جبال جرجرة حيث تم تشييدها على هضبة صغيرة علوها 525 متر، اما التسمية التي أطلقت عليها في العصر الحديث فهي "سوق حمزة" نسبة لمؤسسها ومالكها صاحب السوق، ولتتم انجاز حوله مجموعة من الفنادق لا تزال بعضها الى يومنا هذا قرب السوق القديم<sup>4</sup>.

ويرجع المؤرخون نشأة مدينة البويرة الى سنة 1872 من قبل الحاكم العام للجزائر "الاميرال دوقيون"، وذلك بمرسوم انشاء ليوم 07 جوان 1872 وحسب بعض الروايات فإن اسم "البويرة" مرتبط بوجود بئر كان يستعملها الرحالة اثناء تنقلاتهم.

ونظراً لموقعها الجغرافي كهمزة وصل بين اهم محاور طرق المواصلات الجزائر، قسنطينة، سور الغزلان، بوسعادة، عين بسام، المدينة، تيزي وزو، بجاية. وطابعها الفلاحي المتميز تحولت مدينة البويرة الى مركز لا يمكن الاستغناء عنه في التجارة بين ولايات الوسط وولايات شرق البلاد.

<sup>2</sup> سعاد يمينة شبوط، محطات في تاريخ منطقة سور الغزلان من العصر القديم الى غاية اندلاع الثورة التحريرية 1954 -دراسة مونوغرافية-

مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 09، العدد09، ديسمبر 2018، صص155-158.

<sup>3</sup> احمد الصغير شقال، مدينة الاخضرية النشأة والتوسع، مجلة حوليات التاريخ والجغرافيا، العدد 05، جوان 2012، ص 168.

<sup>4</sup> فتحة بوتمر، أسماء المصادر المانية في البويرة رؤية معجمية، مجلة معارف، العدد 19، ديسمبر 2015، ص 212.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

### الفرع الثاني: الموقع الجغرافي لولاية البويرة:

يعتبر الموقع الجغرافي من اهم الظواهر المؤثرة في حياة الاقليم، وبالتالي في عملية التخطيط للتنمية المحلية وتحقيقها، فولاية البويرة تقع في المنطقة شمال وسط البلاد، تتربع على مساحة كلية قدرها 4456.26 كم<sup>2</sup> ، وتمثل بذلك 0.19% من المساحة الاجمالية للإقليم الوطني.

تأسست ولاية البويرة في إطار التقسيم الاداري لعام 1974، بأمر رقم 69/74 المؤرخ في 02 جويلية 1974، المتعلق بالتقسيم الاداري والتنظيم الاقليمي للبلاد، وكانت من قبل تابعة لولاية تيزي وزو، وبالتالي تأسست بعد الشروع في تطبيق نظام الثروة الزراعية، وتوجد في شمال البلاد على بعد 120 كم شرق العاصمة، وتحدها ادارياً الولايات التالية:

- من الشرق، ولاية برج بوعريج

- من الغرب، ولاية المدية

- من الشمال، ولايتي بجاية وتيزي وزو

- من الجنوب، ولاية المسيلة.

وعدد سكانها فيبلغ حوالي 837025 نسمة حسب احصائيات سنة 2018، بكثافة سكانية قدرها 188 نسمة في الكيلومتر المربع الواحد.

لها سلسلة جبلية تتمثل في جبال ديرة وجبال جرجرة، وتقدر المساحة الصالحة للزراعة فيها بـ 170 ألف هكتار، اي ما يقدر بـ 40% من المساحة الاجمالية. وهي الان تضم 45 بلدية مهيكلة في 12 دائرة كما يلي<sup>5</sup>:

جدول رقم (06): بلديات ودوائر ولاية البويرة:

| الدائرة | البلديات                        |
|---------|---------------------------------|
| البويرة | البويرة - ايت لعزیز - عين الترك |
| حيزر    | حيزر - تاغزوت                   |

<sup>5</sup> مديرية الصحة والسكان لولاية البويرة، <http://www.dsp-bouira.dz/index.php/ar/presentation-de-la-wilaya-4> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/08/10، على الساعة 10:30.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

|             |   |
|-------------|---|
| بشلول       | بشلول - العجيبة - اهل القصر - اولاد راشد - الاصنام        |
| امشدالة     | امشدالة - سحاريج - الشرفة - اغبالو - احنيف - اث منصور     |
| قادرية      | قادرية - اعمر - جباحية                                    |
| برج اخريص   | برج اخريص - المسدور - تاقديت - الحجرة الزرقاء             |
| الاخضرية    | الاخضرية - بوكرام - بودربالة - قرومة - الزبربر - المعالة  |
| بئر اغبالو  | بئر اغبالو - روراوة - خبوزبة                              |
| عين بسام    | عين بسام - عين العلوي - عين الحجر                         |
| سوق الخميس  | سوق الخميس - المقراني                                     |
| الهاشمية    | الهاشمية - واد البردي                                     |
| سور الغزلان | سور الغزلان - الدشمية - ريدان - المعمورة - ديرة - الحاكمة |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على موقع وزارة الداخلية والجماعات الإقليمية

- إن هذا الموقع الجغرافي المتميز اعطى لولاية البويرة اهمية بارزة كونها تمثل ملتقى او مركز عبور يصل الشمال بالجنوب، فهي تتصل بعدة ولايات بشبكة من الطرق الوطنية والولائية وهي كالاتي:
- تيزي وزو: الطريق الوطني رقم 25 ورقم 30 ورقم 15 والطريق الوطني رقم 33.
  - سطيف وبجاية: الطرق الوطنية رقم 05، رقم 15، ورقم 26.
  - برج بوعرييج: الطريق الوطني رقم 05 والطريق الولائي رقم 20
  - المسيلة: الطريق الوطني رقم 08 والطريق الولائي رقم 24.
  - المدية: الطريق الوطني رقم 18 ورقم 08.
  - الجزائر، بومرداس والبليدة: الطريق الوطني رقم 05 ورقم 29.

إن هذا الموقع الاستراتيجي عبارة عن حلقة وصل بين الشمال وما يزخر به من امكانيات بشرية واقتصادية والجنوب الشاسع وما يحتزنه من ثروات طبيعية ومعدنية، اعطى ولاية البويرة اهمية استراتيجية بالغة ومستقبلية على المدينين المتوسط والبعيد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

والشكل الموالي يبين لنا حدود ولاية البويرة الادارية:

الشكل رقم (04): خريطة ولاية البويرة وحدودها



المصدر: مديرية الصحة العمومية لولاية البويرة.

المطلب الثاني: الخصائص الطبيعية لولاية البويرة.

تتميز ولاية البويرة بمجموعة من الخصائص الطبيعية نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: تضاريس ولاية البويرة:

تضاريس ولاية البويرة صعبة تقطعها اودية ومنخفضات كثيرة، منها سلسلة جبال جرجرة في الشمال التي ترتفع من الشرق الى الغرب مشكلة بذلك حاجزاً بين البحر الابيض المتوسط واقليم الولاية.

إن التجمع السكاني الرئيسي للولاية يقع على ارتفاع 525 متر في أدنى السفح جنوب غرب سلسلة جبال جرجرة التي يبلغ اعلى ارتفاع بها 2308 م والمتمثل في قمة لالة خديجة ويوجد هذا الجزء المتوسط للمنطقة على خط طول  $1^{\circ}$  و  $74^{\circ}$  وخط  $40^{\circ}$  و  $42^{\circ}$  ويحتوي على العديد من القرى والمداشر.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

إن المنطقة الشمالية الغربية تتميز بتضاريس جد متباينة تسود فيها الجبال العليا مثل جبل بوزقرة الذي يبلغ ارتفاعه 1032 متر، وجبل برجة 587 متر وجبل احمد بارتفاع 740 متر .... الخ.

#### - الجزء الشمالي:

يتشكل هذا الجزء من جبال هلاله وكتلة تازفت وارتفاعها على الترتيب 1042 متر و1007 متر، تتبع بتلال مرتفعة نوعاً ما ويتراوح ارتفاعها ما بين 300 و900 متر، التي تشكل حلقة وصل بين السلسلة السابقة الذكر والسهل الداخلي لعين بسام الذي يصل متوسط ارتفاعه الى 650 متر.

إن قاع الحوض بين عين بسام وعين العلوي مشغول بواسطة واد الساحل وتفرعاته من جهة ومن وادي زغوت وواد كرايف في اتجاه بئر اغبالو من جهة اخرى.

#### الجزء الجنوبي:

تسود فيه مجموعة من التضاريس والتي تتضمن سلسلة جبال البيان التي يبلغ ارتفاعها في جبل سرور وجبل قرن السلام على الترتيب 1361 متر و1307 متر غرب سور الغزلان.

إن وجود الجبال في الشمال يخفف من شدة تأثير مناخ البحر الابيض المتوسط، كما أن هذه المنطقة تسودها رياح غربية احياناً ورياح جنوبية احياناً اخرى، كما تمتاز بتساقط كمية معتبرة من الامطار في الفترة الممتدة من شهر اكتوبر الى شهر أفريل (511 مم)

#### الفرع الثاني: المظاهر الجغرافية للولاية:

تتميز تضاريس ولاية البويرة بكونها متنوعة وتزخر بالأودية والجبال والتلال والمضائق وتتكون من خمس مساحات جغرافية وهي:

- سهل البويرة المركزي جنوب جبال الحشنة "المنخفض الأوسط"؛
- الجهة الجنوبية لجبال جرجرة؛
- النهاية الشرقية للأطلس البلدي؛
- سلسلة جبال البيان والتضاريس العليا في الجنوب؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

● المنخفض الجنوبي لسلسلة جبال البيان.

أ. سهل البويرة المركزي جنوب جبال الحشنة "المنخفض الأوسط":

في هذه المنطقة نجد ما يلي:

● مجموع مجاري واد الساحل، واد الدهوس وسهل الاصنام.

● سهل اعريب - عين العلوي.

● هضاب الهاشمية واث منصور.

ب. النهاية الشرقية للأطلس البلدي:

تتمثل في مجموعة من التلال المنحوتة، يسود فيها صخور المارن وهو جد حساس لظاهرة التعرية وتتميز هذه

النهاية بما يلي:

● امكانيات فلاحية ومائية هامة.

● تجمعات سكانية كبيرة (الاخضرية - قادية - عمر).

● المحاور الكبرى للمواصلات (الطريق الوطني رقم 05، خط السكة الحديدية، الطريق السريع).

● سد كدية اسردون.

ج. الجهة الجنوبية لجبال جرجرة:

يتمثل خاصة في الجزء الاوسط والغربي لكتلة جرجرة الى غاية حدود ولاية تيزي وزو مشكلة بذلك خط

الذي يمر على كل من قمة جبل حيزر (2123 متراً)، رأس تمديوين (2035 متراً) وتروردة (1962 متراً).

د. سلسلة جبال البيان والتضاريس العليا في الجنوب

إن اغلبية هذا المجال هو عبارة عن مساحات غابية، يقطعها في الجهة الغربية منخفض سور الغزلان،

تضاريسها متواصلة ومستمرة نحو الجنوب بثلاثة كتل هامة والمتمثلة في:

- كتلة جبل ديرة (1810 متر).

- مجموعة جبلية (جبل كتاف 1434 متر) - جبل بن عبد الله (1431 متراً).



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- مجموعة جبلية جبل تقديت - العفرون (1547 متراً)، وتعتبر هذه المجموعة من اهم العوائق لإنجاز طرق المواصلات.

هـ. المنخفض الجنوبي لسلسلة جبال البيان:

ويتمثل في:

- النهاية الشمالية لسهل الحضنة.

- التلال المنخفضة الممتدة من المعمورة الى الحدود الجنوبية الشرقية للبويرة، وتتميز اراضيها بصلاحياتها لزراعة الحبوب.

في الجنوب يشكل جبل ديرة الذي يمثل جزء من المجموعة الجبلية الممتدة من الونشريس حتى سلسلة البيان نقطة الفصل مع اقليم التل.

### الفرع الثالث: المعطيات المناخية

يعتبر المناخ عاملاً مؤثراً على الوسط الطبيعي بصفة عامة وعلى حياة الانسان بصفة خاصة، لذلك سنحاول اعطاء نظرة عامة على المناخ السائد بولاية البويرة.

1. الامطار: تتميز ولاية البويرة بنسبة سقوط امطار معتبرة خاصة بالمنطقة الشمالية (الاطلس البلدي والمنحدر الجنوبي لمرجرة) وهو يتجاوز 660 ملم/ سنة في شريط هام من سلسلة البيان و 400 ملم/ سنة في الجزء الجنوبي.

### 2. الحرارة:

تتميز ولاية البويرة بشتاء بارد وصيف حار تبلغ ذروتها القصور السنوية على التوالي 20° و 40° درجة مئوية من مايو الى سبتمبر ومن 2° الى 12° درجة مئوية من يناير الى مارس.

### 3. الرطوبة:

إن المعدلات السنوية المأخوذة من محطة البويرة تتمثل فيمايلي: 75% على الساعة السابعة صباحاً، 48% على الساعة الثالثة زوالاً، 60% على الساعة السادسة مساءً.

### 4. التبخر:

يعتبر التبخر في ولاية البويرة جد مهم، حيث تصل نسبته ما بين 60% الى 70% في شهر جويليا وأوت والمعدلات السنوية في المحطات المتواجدة عبر الولاية هي كالتالي: 1300 ملم في تيلسديت و 1500 ملم بالبويرة و 1390 ملم بعين بسام.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

#### 5. الرياح:

تسود منطقة البويرة الرياح الشرقية والغربية ذات سرعة المنخفضة، وتبلغ معدلات السرعة السنوية المسجلة في كل من محطة البويرة وعين بسام على التوالي 4,3 م/ثا و 26 م/ثا. أما عن رياح السيروكو فهي تهب بمعدل 25 يوم في السنة (جويليا وأوت).

#### 6. الثلوج:

تتواجد الثلوج بولاية البويرة على الاخص بمناطق جرجرة بينما تقل نسبتها في منطقة ديره.

● 8,4 س° الى 27 س° بمحطة البويرة.

● 8,5 س° الى 28,1 س° بمحطة امشدالة.

● 16 س° الى 25 س° بمحطة الاصنام.

#### 7. البرد:

يلاحظ تساقط للبرد في فترة ممتدة بين شهر ديسمبر ومارس، والمعدل السنوي لعدد الايام التي يتساقط فيها البرد، نجده على مستوى الاخضرية 3,5 أيام ومن 2 الى 3 أيام على مستوى سور الغزلان.

#### 8. الجليد:

المعدل السنوي لتساقط الجليد هو 19,6 يوماً في السنة، وأكبر نسبة لتساقط الجليد نجدها ما بين شهر نوفمبر وأفريل.

#### 9. التربة:

من بين اغلب مكونات التربة للمناطق الجبلية لولاية البويرة هي الكلس، وتتغير في المنطقة السهلية كما نجد التربة الخصبية ذات السمك المتوسط في سهل جرجرة، كما أن البنية الجيولوجية للمنطقة تشير الى حداثة مكوناتها مما يسمح لإمكانية حدوث الزلازل.

#### الفرع الرابع: المعطيات الهيدروغرافية

إن الموقع الجغرافي لولاية البويرة وسط شمال البلاد وامتلاكها لإمكانات مائية مهمة، يؤهلها لأنها تلعب دورا مهما في المنطقة اذ توجد بولاية البويرة اربعة احواض كبيرة وهي: حوض الصومام، حوض يسر، حوض الحضنة وحوض الحمير.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

❖ حوض الصومام: 380 مليون م<sup>3</sup>/سنة

❖ حوض يسر: 135 مليون م<sup>3</sup>/سنة

❖ حوض الحضنة: 35 مليون م<sup>3</sup>/سنة

❖ حوض الحمير: 11 مليون م<sup>3</sup>/سنة

كما تتوفر الولاية ايضا على ثلاثة سدود كبيرة وهي:

❖ سد تيلسديت ببلدية بشلول: (167 مليون متر مكعب).

❖ سد كدية اسردون ببلدية امعالة: (640 مليون متر مكعب).

❖ سد واد لكحل ببلدية عين بسام: (30 مليون متر مكعب).

كما تحتوي الولاية على 35 خزان تل و464 خزانا و258 بئراً.

#### الفرع الخامس: الجانب النباتي:

يمثل الغطاء النباتي للولائي البويرة تراث غابي يمتد على مساحة 112250 هكتار، اي ما يعادل 25 % من مساحة الاجمالية للولاية، وهو يتوزع على نسبتين: 86% غابات تابعة لأملاك الدولة، و14% غابات خاصة، وينقسم الغطاء النباتي في الولاية الى اربع كتل اساسية هي:

❖ المساحة الغابية للبيبان: وهي اوسع مساحة غابية في الولاية، تقدر ب 58540 هكتار، وتشمل غابات برج اخريص واهل القصر، كسانة وبني منصور، وتتكون في الغالب من الصنوبر الحلبي.

❖ المساحة الغابية للمنحدر الجنوبي لجرجرة: تتبرع على مساحة قدرها 22786 هكتار، وتشمل غابات مولاي، البويرة، حيزر، ازرو وواد الساحل، وتضم عدة انواع من الاشجار اهمها: الصنوبر الحلبي، شجرة البلوط الاخضر، شجرة الفلين والارز الاطلسي، كما نجد بالجهة الشمالية حظيرة طبيعية ذات مساحة تقدر ب 18555 هكتار وتدعى "الحظيرة الوطنية لجرجرة"، والتي تتشكل من اقليم ولايتي تيزي وزو والبويرة.

❖ المساحة الغابية للأطلس البلدي: تمتد على مساحة قدرها 16192 هكتار، تتكون من غابات بني خلفون، متنان، معالة والايصري، نجد فيها اشجار الصنوبر الحلبي والفلين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

❖ غابات جبال ديرة: تمتد على مساحة قدرها 8757 هكتار، متكونة من غابات سور الغزلان وسور جوب، تتكون من عدة اشجار.

أما فيما يخص الجانب الحيواني فقد تعرضت الثروة الحيوانية في ولاية البويرة مؤخراً إلى التناقص المستمر، ويعود السبب في ذلك إلى الصيد الجائر، إضافة إلى عدة أسباب أخرى سواء كانت انسانية أو طبيعية<sup>6</sup>.

### المطلب الثالث: المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لولاية البويرة

من المعروف أن تحسن نوعية المعيشية للسكان تقاس بمدى تطور نوعية المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، أي تحسن خدمات الصحة والتبليغ وغيرها من الخدمات العمومية.

### الفرع الأول: الخدمات الصحية

إن وضعية قطاع الصحة يعكس بصفة جلية مستوى التنمية الاجتماعية للولاية، ولقد شهدت ولاية البويرة على غرار ولايات الوطن، تطوراً محسوساً على مستوى الهياكل الاستشفائية وخاصة الخفيفة منها كالمراكز الصحية وقاعات العلاج عبر بلديات الولاية.

### أ- المنشآت الصحية العمومية:

إن التكفل الصحي للمواطنين في ولاية البويرة تضمنه 05 قطاعات صحية موزعة كما يلي:

- القطاع الصحي بالبويرة؛
- القطاع الصحي بالأخضرية؛
- القطاع الصحي بسور الغزلان؛
- القطاع الصحي بامشدالة؛
- القطاع الصحي بعين بسام.

### ب- الهياكل الصحية:

تتوزع الهياكل الصحية في ولاية البويرة كما يلي:

- مستشفى البويرة بـ 357 سرير؛

<sup>6</sup> مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية البويرة، <https://bitly.ws/ZuYg> تم الاطلاع عليه يوم 2022/08/26، على الساعة 14:30.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- مستشفى الاخضرية بـ240 سرير؛
- مستشفى سور الغزلان بـ309 سرير؛
- مستشفى امشدالة بـ 88 سرير؛
- مستشفى عين بسام بـ 92 سرير.

### ج- العيادات متعددة الاختصاصات:

تتوفر ولاية البويرة على 09 عيادات متعددة الاختصاصات.

### د- المراكز الصحية:

يبلغ عدد المراكز الصحية على مستوى الولاية 23 مركزاً صحياً منها 11 مركزاً مزوداً بقاعات للولادة.

### هـ- قاعات العلاج:

يبلغ عدد قاعات العلاج 117 قاعة موزعة حسب أهمية التجمعات السكانية<sup>7</sup>.

### الفرع الثاني: الخدمات التعليمية:

سمحت الجهود المبذولة منذ الاستقلال بتحسين المستوى التعليمي بولاية البويرة عموماً، وذلك عن طريق انجاز المؤسسات التربوية لمختلف الاطوار، وبالتالي ارتفاع نسبة التمدرس، وفيما يلي اهم المؤشرات في كل طور من الاطوار التعليمية:

### التربية والتعليم:

- عدد المدراس الابتدائية هو 580 مدرسة؛
- عدد المتوسطات هو 116 متوسطة،
- عدد الثانويات هو 44 ثانوية،
- عدد المطاعم المدرسية هو 455 مطعم مدرسي.

### تدريب احترافي:

نظراً لأهمية تكوين الفرد فإن ولاية البويرة تحتوي على 16 مركز تكوين مهني موزعة على كامل الولاية، وتحتوي كذلك على 03 معاهد ( INSEP ) و14 ملحقاً لمركز التكوين المهني.

<sup>7</sup> مديرية الصحة والسكان لولاية البويرة، <http://www.dsp-bouira.dz/index.php/ar/message-de-la-directrice-3>، تاريخ الاطلاع يوم 2022/08/26، على الساعة 15:30

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

### الجامعات:

في ولاية البويرة جامعة واحدة، المسماة بجامعة آكلي محند والحاج، تأسست سنة 2005 باعتبارها مركزاً جامعياً تابع لجامعة بومرداس، ثم رسمت كجامعة سنة 2012، ثم تحولت بعد ذلك الى قطب جامعي.

### الفرع الثالث: النقل:

يعتبر قطاع النقل من الوسائل الأساسية والهامة المؤثرة في تطور المبادلات التجارية والاقتصادية وذلك بنقل السلع والمسافرين وتنشيط حركة التنمية المحلية في جميع الميادين.

### 1- النقل البري للمسافرين:

إن النقل البري للمسافرين على مستوى الولاية تضمنه 1894 سيارة (قطاع خاص) بطاقة قدرها 36664 مقعد

### 2- المنشآت الاقتصادية:

ولاية البويرة لا تحتوي على أية موانئ ولا على المطارات وتحتوي فقط على شبكة سلك حديدية موزعة على ثمانية محطات وهي:

- محطة قطار الاخضرية؛
- محطة قطار الاصنام؛
- محطة قطار بشلول؛
- محطة قطار البويرة؛
- محطة قطار احنيف؛
- محطة قطار العجيبة؛
- محطة قطار عمر؛
- محطة قطار قادية.

### شبكة الطرقات:

تعتبر شبكة الطرقات من ضمن المقومات الأساسية للتنمية والعمود الفقري لأي قفزة نوعية في مجال التعمير والبناء وتطوير النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فقد أولتها السلطات المحلية الاهتمام اللازم لربط التجمعات السكانية المتواجدة عبر تراب الولاية وفك العزلة عنها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- الطريق السريع شرق-غرب على مسافة 101 كلم بين الاخضرية وحدود ولاية برج بوعرييج.
- طرق وطنية: 12 طريقاً طولها 355440 كلم.
- طرق ولائية: 35 طريقاً طولها 800191 كلم.
- طرق بلدية: يبلغ طولها 1070297 كلم.

#### الفرع الرابع: البريد وتكنولوجيات الاتصال:

لقد عرف هذا القطاع تطوراً ملحوظاً على المستوى الوطني، وهذا ما تشهده الساحة من ظهور منافسة في مجال الهاتف النقال والتطبيقات الالكترونية، وطرق الدفع والمعاملات في مصالح البريد وظهور منافسين خواص، وتتوفر الولاية على 109 مركزاً للبريد موزعة عبر تراب الولاية.

#### الفرع الخامس: الخدمات الثقافية والسياحية والرياضية:

إن تلبية الحاجيات الاجتماعية من خلال الخدمات الثقافية والرياضية يعد محدوداً نوعاً ما، غير أن الولاية تتوفر على منشآت ثقافية ورياضية متعددة، إلا أن هناك خلل في توزيعها عبر تراب الولاية.

#### 1- النشاط الثقافي:

- إن النشاط الثقافي لولاية البويرة يمارس في هياكل متعددة موزعة كما يلي:
- المراكز الثقافية: 22 مركز بلدي، بالإضافة الى مركز ثقافي إسلامي متواجد ببلدية البويرة.
- المكتبات: ثلاث مكتبات متمركزة في كل من البويرة، عين بسام وسور الغزلان.
- قاعة سنما: لا توجد.
- قاعة مسرح: 01
- مخيم صيفي: 01

#### 2- الشباب والرياضة:

- عرف قطاع الشباب والرياضة تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، اذ يقدر عدد الجمعيات الرياضية المتواجدة بالولاية بـ 104 جمعية، كما يبلغ عدد الجمعيات الشبابية 39 جمعية. وتحتوي الولاية على ما يلي:
- تسعة (09) ملاعب كرة قدم.
- تسعة وثلاثون (39) مساحة مخصصة للعب.
- تسعة وعشرون (29) قاعة متعددة الرياضات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- ثلاثة (03) مسابح اولمبية (البويرة، حيزر، سور الغزلان)

#### 3- النشاطات السياحية:

نظراً لتنوع وثراء مناظرها الطبيعية فإن لقطاع السياحة والحرف في ولاية إكمانات مؤكدة لتطويرها والتي تتميز بشكل خاص بما يلي:

- منتجع تكجدة الصحي والمواقع المناخية بتالا رانا (الصهاريج) وعين زبدة (حدود مع البويرة - تيزي وزو وبجاية)

- المناطق الجبلية والغابات (السياحية الجبلية في الشمال)

- الموقع الحراري (حمام كسانة بالجنوب)

- المسطحات المائية والسدود والخزانات في التلال

- والمتميز منتزه جرجرة الوطني (18000 هكتار بما في ذلك 9000 هكتار في البويرة).

- غابة الريش بالبويرة.

#### الفرع السادس: الأنشطة الصناعية والزراعية

#### 1- النشاطات الزراعية:

طابعها الزراعي يمنحها في الغالب افاقاً واسعة لاسيما من خلال أنشطة تجهيز الأغذية الزراعية، لولاية

البويرة محيطان زراعيان كبيران: في الشرق محيط مشد الله: 1600 هكتار وفي الغرب محيط عرييس (عين بسام):

2200 هكتار، كما أن محاصيل الولاية تتركز في الغالب على محاصيل الحبوب والزيتون.

#### 2- النشاط الصناعي:

تتمتع الولاية بأراضي صناعية كبيرة قادرة على إقامة المشاريع الاستثمارية تخلق الثروة وفرص العمل ومن اهم

المناطق الصناعية بالولاية نجد:

- المنطقة الصناعية بسيدي خالد (وادي البردي) بمساحة 225 هكتار؛

- عشر (10) مناطق نشاط منتشرة على مستوى الولاية بمساحة اجمالية قدرها 4760 هكتار.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

أما بالنسبة للصناعة الحرفية فإن ولاية البويرة تحتوي على خبرة لا يمكن انكارها في بعض الأنشطة الحرفية التقليدية من بينها: الفخار، والبلاط الحرفي، واللباس التقليدي بما في ذلك لباس قصر الشهير، واللباس القبائلي، والبرنوس .... الخ<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> المشير دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، <https://elmouchir.caci.dz/ar/wilaya/10/bouira> ، تم الاطلاع في 2022/09/05، الساعة 10:30.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

#### البحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة الميدانية التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم نتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة بصدقه وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

#### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

##### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

##### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مكتب الادارة والمالية ومكتب الصفقات والبرمجة ومكتب الميزانية والمحاسبة، وكذلك رؤساء المجالس الشعبية ونواب رؤساء المجالس الشعبية البلدية في الجماعات الإقليمية لولاية البويرة، لما لهم دور أساسي وفعال في سير عمل الجماعات الإقليمية، إضافة لقرهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وقدرتهم على إعطاء تقييم وتصور حقيقي وواضح عن وضع تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية ويقدر مجتمع الدراسة بـ 115 مفردة.

##### ثالثاً: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مكتب الادارة والمالية ومكتب الصفقات والبرمجة ومكتب الميزانية والمحاسبة ورئيس مجلس شعبي بلدي ونوابه حيث تم توزيع (100) استبانة على موظفي البلديات بولاية البويرة وتم الإجابة على (74) استبانة فقط، وبعد التدقيق تم استبعاد (09) استبيانات كانت غير صالحة للتحليل الإحصائي، بسبب عدم الإجابة على بعض أسئلة الدراسة كالسن أو الجنس وبعض الخانات التي لم يتم الإجابة عنها وبالتالي كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (65) استبانة فقط.

##### المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

##### أولاً: مضمون الاستبيان

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجامعات الإقليمية بولاية البويرة.

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قام الباحث بتصميم استبيان طبقاً للمحاور الأساسية المتعلقة بالموضوع نعرضها كالآتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة والجزء الثاني متعلق بمحاور الدراسة، الذي ينقسم إلى ثلاثة محاور، يتعلق المحور الأول بالعوامل الداخلية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجامعات الإقليمية الذي ينقسم إلى أربعة أبعاد، والمحور الثاني بالعوامل الخارجية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجامعات الإقليمية الذي ينقسم إلى ثلاثة أبعاد، والمحور الثالث متعلق بواقع الأداء المالي في الجامعات الإقليمية الذي ينقسم إلى خمسة أبعاد، واشتمل الاستبيان ككل على (71) عبارة، انظر الملحق رقم (1)، حيث تم صياغة جميع عبارات الاستبيان بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم، ويمكن توضيح توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد في محاور الدراسة كالآتي:

جدول رقم (07): توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد في محاور الدراسة.

| العبارات | الأبعاد                                      | محاور الدراسة                       |
|----------|--|-------------------------------------|
| 7 - 1    | تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الإقليمية    | العوامل الداخلية                    |
| 13 - 8   | المورد البشري للجامعات الإقليمية             |                                     |
| 18 - 14  | القوانين والتشريعات للجامعات الإقليمية       |                                     |
| 25 - 19  | المحاسبة العمومية للجامعات الإقليمية         |                                     |
| 32 - 26  | تأمين الممتلكات للجامعات الإقليمية           | العوامل الخارجية                    |
| 38 - 33  | الرقابة المالية للجامعات الإقليمية           |                                     |
| 44 - 39  | الاستثمار المحلي للجامعات الإقليمية          |                                     |
| 49 - 45  | مؤشرات الأداء المالي للجامعات الإقليمية      | الأداء المالي في الجامعات الإقليمية |
| 53 - 50  | تقارير الأداء المالي للجامعات الإقليمية      |                                     |
| 60 - 54  | إيرادات ونفقات الجامعات الإقليمية            |                                     |
| 67 - 61  | تقييم وقياس الأداء المالي للجامعات الإقليمية |                                     |
| 71 - 68  | ميزانية الجامعات الإقليمية والخطط والبرامج   |                                     |

المصدر: من اعداد الباحث.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

ثانياً: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً والذي يتكون من خمس خيارات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (08): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

| العبارات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| الدرجة   | 5          | 4     | 3     | 2        | 1             |

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (09): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

| الاتجاه        | الوسط المرجح | درجة الموافقة |
|----------------|--------------|---------------|
| الاتجاه الأول  | 1 اقل 1.8    | ضعيفة جداً    |
| الاتجاه الثاني | 1.8 اقل 2.6  | ضعيفة         |
| الاتجاه الثالث | 2.6 اقل 3.4  | متوسطة        |
| الاتجاه الرابع | 3.4 اقل 4.2  | عالية         |
| الاتجاه الخامس | 4.2 إلى 5    | عالية جداً    |

المصدر: إعداد الباحث

واعتبر الباحث المتوسطات في الجدول رقم (09) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور  
ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، كما اعتمدت الدراسة على الاختبارات الإحصائية الآتية:

1- الاتساق الداخلي باستخدام معامل (Spearman).

2- الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha Coefficient).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- 3- التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov).
- 4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية باستخدام (Descriptive statistique).
- 5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام (Descriptive statistique).
- 6- الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعان الباحث لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 65 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولاً: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الباحث في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، الميين أسمائهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

| الاسم واللقب | الرتبة            | الجامعة       |
|--------------|-------------------|---------------|
| نصيرة يحياوي | أستاذة تعليم عالي | جامعة بومرداس |
| خيزر خنفري   | أستاذ تعليم عالي  | جامعة بومرداس |
| مجيد شعباني  | أستاذ تعليم عالي  | جامعة بومرداس |
| مصطفى بوبكر  | أستاذ تعليم عالي  | جامعة البويرة |

المصدر من إعداد الباحث.

ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور العوامل الداخلية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.

اعتمد الباحث على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لعبارات بعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

والبعد التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم (1) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (2)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
| -   | بعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية   | 1              | -                 |
| 02  | تناسب الأجهزة الحاسوبية والبرامج المستخدمة مع طبيعة عمل الجماعات الإقليمية                                      | 0,328**        | 0,008             |
| 03  | الجماعات الإقليمية تعمل على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني                             | 0,490**        | 0,000             |
| 04  | الجماعات الإقليمية لديها شبكة انترنت ذو تدفق عالي تمكنها من تقديم خدمة عمومية جيدة                              | 0,390**        | 0,001             |
| 05  | تمتلك الجماعات الإقليمية نظام تشفير وحماية السرية قوي لحماية المبادلات الإلكترونية                              | 0,445**        | 0,000             |
| 06  | الجماعات الإقليمية تعمل على تشغيل البيانات وإنتاج المعلومات بشكل دقيق وسريع                                     | 0,627**        | 0,000             |
| 07  | استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية يقلل من الحصول على مقابل شخصي دون وجه حق لقاء تقديم خدمة عامة | 0,640**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين ( $0,328^{**}$ ) ذات دلالة إحصائية أقل من ( $0,05$ ) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية.

## 2- الاتساق الداخلي لعبارات بعد المورد البشري للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد المورد البشري للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (12): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المورد البشري للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
|     | بعد المورد البشري للجماعات الإقليمية  | 1              | -                 |
| 8   | يتم إجراء دورات تدريب لموظفي الجماعات الإقليمية عند التحاقهم بالعمل فيها              | 0,395**        | 0,001             |
| 9   | الرقابة على المورد البشري في الجماعات الإقليمية يحد من الفساد المالي                  | 0,374**        | 0,002             |
| 10  | تأخذ مصالح واقتراحات الموظفين بعين الاعتبار في عملية صنع القرار بالجماعات الإقليمية   | 0,668**        | 0,000             |
| 11  | تعتمد الجماعات الإقليمية على نظام الحوافز، لتحفيز الموظفين                            | 0,554**        | 0,000             |
| 12  | عدد الموظفين في الجماعات الإقليمية كافي لتلبية احتياجات المواطنين من الخدمة العمومية. | 0,287*         | 0,021             |
| 13  | تعمل الجماعات الإقليمية على تقسيم العمل والتخصص فيه بين موظفيها                       | 0,459**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعده محصورة بين (0,287\*) (0,668\*\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد المورد البشري للجماعات الإقليمية.

### 3- الاتساق الداخلي لعبارات بعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعده التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (13): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية.

| الرقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|----------------|-------------------|
|       | بعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية  | 1              | -                 |
| 14    | تتميز القوانين والتشريعات المنظمة للجماعات الإقليمية بالثبات  | 0,268*         | 0,031             |
| 15    | يتم تطبيق التشريعات والقوانين المالية الخاصة بالجماعات الإقليمية بدقة.                                | 0,541**        | 0,000             |
| 16    | التشريعات والقوانين المالية المنظمة للجماعات الإقليمية مفهومة لجميع الموظفين مما يسمح بتطبيقها بسهولة | 0,384**        | 0,002             |
| 17    | التشريعات والقوانين المالية التي تنظم نفقات الجماعات الإقليمية ملائمة لطبيعة عمل الجماعات الإقليمية.  | 0,601**        | 0,000             |
| 18    | التشريعات والقوانين المالية تنظم تحصيل إيرادات الجماعات الإقليمية بشكل جيد                            | 0,613**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,268\*) و (0,613\*\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية.

#### 4- الاتساق الداخلي لعبارات بعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم (25) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (6)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (14): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارة   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
| -   | بعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية  | 1              | -                 |
| 19  | المحاسبة العمومية تفرض الرقابة على المال العام لمنع الاختلاس والتلاعب وكشف الأخطاء  | 0,586**        | 0,000             |
| 20  | بواسطة المحاسبة العمومية يمكن تسجيل نفقات وإيرادات الجماعات الإقليمية بشكل دقيق.  | 0,476**        | 0,000             |
| 21  | يعزز تطبيق معايير المحاسبة الدولية للجماعات الإقليمية شفافية عملية الرقابة وضمان جودتها   | 0,508**        | 0,000             |
| 22  | نظام المحاسبة العمومية يعطي تقييماً حقيقياً لأداء الجماعات الإقليمية، ويعبر عن حقيقة مركزها المالي.                                 | 0,374**        | 0,002             |
| 23  | نظام المحاسبة العمومية يقوم باستخدام مجموعة من المستندات من أجل إعطاء بيانات مالية دقيقة ضمن تقارير وقوائم مالية تعكس نتائج النشاط. | 0,361**        | 0,003             |
| 24  | توفر المحاسبة العمومية معلومات مالية موثوقة وشفافية يمكن لمستعملي القوائم المالية استغلالها   | 0,441**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,328\*\*) و (0,640\*\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد محور العوامل الخارجية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.

اعتمد الباحث على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد المحور.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

1- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ترمين الممتلكات للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد ترمين الممتلكات للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارات رقم (29-31) لعدم ارتباطهما مع البعد، انظر ملحق رقم (8)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ترمين الممتلكات للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|--|----------------|-------------------|
| -   | بعد ترمين الممتلكات للجماعات الإقليمية   | 1              | -                 |
| 26  | تقوم الجماعات الإقليمية بعمليات الجرد لممتلكاتها دورياً أي في كل فترة.   | 0,293*         | 0,018             |
| 27  | للجماعات الإقليمية الحرية في التمتع والتصرف في ممتلكاتها.  | 0,546**        | 0,000             |
| 28  | في إطار ترمين الممتلكات تقوم الجماعات الإقليمية بتأجير ممتلكاتها ومنح استغلالها للخصائص وفق الأسعار المتداولة في السوق | 0,682**        | 0,000             |
| 30  | للجماعات الإقليمية ممتلكاتها الخاصة تقوم باستغلالها مما يضمن لها إيرادات مالية خاصة بها                                | 0,537**        | 0,000             |
| 32  | للجماعات الإقليمية آليات خاصة تقوم من خلالها بتحصيل إيراداتها الناتجة عن كراء ممتلكاتها                                | 0,722**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,293\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد ترمين الممتلكات للجماعات الإقليمية.

2- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم (38) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (10)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
| -   | بعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية  | 1              | -                 |
| 33  | يسهر المراقب المالي على تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن وزارة المالية          | 0,273*         | 0,028             |
| 34  | تتميز آليات الرقابة المالية الحالية بالكفاءة والفعالية في تنفيذ عملها.              | 0,766**        | 0,000             |
| 35  | هيئات الرقابة المالية في الجزائر تستخدم التكنولوجيا الحديثة                         | 0,409**        | 0,001             |
| 36  | يتميز أعوان الرقابة المالية بالكفاءة العالية  | 0,561**        | 0,000             |
| 37  | التقارير المالية لأجهزة الرقابة المالية في الجزائر يمكن مقارنتها على المستوى الدولي | 0,596**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين  $(0,273^*)$  و  $(0,766^{**})$  ذات دلالة إحصائية أقل من  $(0,05)$  ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.

### 3- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (17): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|--|----------------|-------------------|
|     | بعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية  | 1              | -                 |
| 39  | يساهم قانون الاستثمار المحلي بالشراكة بين الجماعات الإقليمية والقطاع الخاص.                                | 0,300*         | 0,015             |
| 40  | تقوم الجماعات الإقليمية بتوفير بيئة اقتصادية ملائمة لتشجيع الاستثمار المحلي داخل مناطقها.                  | 0,619**        | 0,000             |
| 41  | تعمل الجماعات الإقليمية على خلق فرص استثمارية على المستوى المحلي.  | 0,693**        | 0,000             |
| 42  | لا يوجد خلط في الصلاحيات بين قانون الاستثمار وقانوني الجماعات الإقليمية.                                   | 0,515**        | 0,000             |
| 43  | يسمح قانون الجماعات الإقليمية وقانون الاستثمار الجديد بقيام الجماعات الإقليمية بمشاريع استثمارية خاصة بها. | 0,374**        | 0,002             |
| 44  | تقوم الجماعات الإقليمية بدراسة جدوى الاستثمارات والمشاريع التي تقوم بالمشاركة فيها.                        | 0,675**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,300\*) و (0,675\*\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية.

رابعاً: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.

اعتمد الباحث على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم (49) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (13)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (18): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|--|----------------|-------------------|
|     | بعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية  | 1              | -                 |
| 45  | هناك مؤشرات الأداء المالي تعتمد عليها الجماعات الإقليمية لدراسة وضعية ميزانيتها.               | 0,745**        | 0,000             |
| 46  | أساليب التحليل المالي المعتمدة من طرف الجماعات الإقليمية مناسبة في دراسة وضعيتها المالية       | 0,693**        | 0,000             |
| 47  | تساهم مؤشرات الأداء المالي في معرفة مدى قدرة الجماعات الإقليمية على الادخار وبالتالي الاستثمار | 0,363**        | 0,003             |
| 48  | يمتاز الأداء المالي بتوفر بيانات ومعلومات لجميع الأنشطة المالية في الجماعات الإقليمية          | 0,328**        | 0,008             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,328\*) و (0,745\*\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

## 2- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول ال 12000 الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (19): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
| -   | بعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية   | 1              | -                 |
| 50  | يتم إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية اعتماداً على مؤشرات الأداء المالي الخاصة بها      | 0,425**        | 0,000             |
| 51  | يتم إعداد تقارير الأداء المالي المتعلقة بالمديونية للجماعات الإقليمية في الوقت المناسب.             | 0,445**        | 0,000             |
| 52  | يتم إعداد التقارير لأداء المالي عن الإيرادات والنفقات التقديرية للجماعات                            | 0,474**        | 0,000             |
| 53  | يتم إعداد التقارير الأداء المالي عن الإيرادات والنفقات الفعلية للجماعات الإقليمية في الوقت المناسب. | 0,569**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,425\*\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

### 3- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم (54) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (16)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (20): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
|     | بعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية   | 1              | -                 |
| 55  | هناك زيادة في الإيرادات المالية بشكل مستمر في الجماعات الإقليمية                    | 0,512**        | 0,000             |
| 56  | هناك تقليل من النفقات العامة بشكل مستمر في الجماعات الإقليمية                       | 0,477**        | 0,000             |
| 57  | تستطيع الجماعات الإقليمية تسديد الأجور والرواتب عن طريق مواردها المالية الخاصة بها. | 0,603**        | 0,000             |
| 58  | تستطيع الجماعات الإقليمية الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل في الآجال المحددة  | 0,385**        | 0,002             |
| 59  | الإيرادات التي تتحصل عليها البلدية ملائمة مع حجم سكانها                             | 0,693**        | 0,000             |
| 60  | النفقات التي تنفقها البلدية تتلاءم مع حجم سكانها                                    | 0,555**        | 0,000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (\*\*0,385) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.

#### 4- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم (61-65-67) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (18)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (21): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

| رقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
|     | بعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية  | 1              | -                 |
| 62  | تعتمد الجماعات الإقليمية على برنامج خاص لقياس أدائها المالي                                     | 0,482**        | 0,000             |
| 63  | تتم الجماعات الإقليمية بنتائج الأداء المالي التي تتحصل عليها                                    | 0,677**        | 0,000             |
| 64  | توجد سهولة في مراقبة نتائج الأداء المالي للجماعات الإقليمية التي يقوم بها مجلس المحاسبة         | 0,744**        | 0,000             |
| 66  | يساهم تقييم الأداء المالي للجماعات الإقليمية على تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة منها | 0,311*         | 0,012             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,311\*) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

##### 5- الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، حيث تم حذف العبارة رقم (68) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر ملحق رقم (20)، وتم الحفاظ على باقي العبارات، كما يبينه الجدول الآتي:



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الجدول رقم (22): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج.

| رقم | العبارات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----|---|----------------|-------------------|
|     | بعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج  | 1              | -                 |
| 69  | لا تعاني الجماعات الإقليمية من عجز في ميزانيتها   | 0,600**        | 0,000             |
| 70  | يتوفر لدى الجماعات الإقليمية خطط وبرامج مناسبة لأدائها المالي                                   | 0,667**        | 0,000             |
| 71  | تعتمد الجماعات الإقليمية على التخطيط المالي والتشغيلي لتحديد الأهداف المرجو تحقيقها خلال السنة. | 0,373**        | 0,002             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين ( $0,373^{**}$ ) ( $0,667^{**}$ ) ذات دلالة إحصائية أقل من ( $0,05$ ) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج. خامساً: ثبات استبيان الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات استبيان الدراسة للتأكد من ثباتها، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (23): اختبار ثبات استبيان الدراسة.

| معايير الثبات | عدد العبارات | محاور الدراسة  |
|---------------|--------------|--|
| 0,635         | 23           | العوامل الداخلية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية |
| 0,782         | 16           | العوامل الخارجية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية |
| 0,667         | 21           | الأداء المالي في الجماعات الإقليمية                                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (23) أن معامل ثبات محور العوامل الداخلية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بلغ قيمة ( $0,635$ ) وبلغ معامل ثبات محور العوامل الخارجية المؤثرة على تحسين الأداء المالي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

في الجماعات الإقليمية قيمة (0,782) كما بلغ معامل ثبات محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية قيمة (0,667) ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من % 60 ما يشير للثبات وصدق عبارات استبيان الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الاستبيان في الظروف المماثلة.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمدنا في الدراسة على اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي.

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | متغيرات الدراسة  |
|-------------------|---------------|--|
| 0,200*            | 0,084         | العوامل الداخلية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية |
| 0,200*            | 0,083         | العوامل الخارجية المؤثرة على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية |
| 0,060             | 0,107         | الأداء المالي في الجماعات الإقليمية                                    |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (24) أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للمتغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية أكبر من 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان لجئ الباحث إلى التحليل الوصفي لخصائص العينة ووصف المتغيرات الرئيسية في الدراسة والتحقق من فرضيات الدراسة من خلال الكشف عن أثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

أولاً: الخصائص الشخصية.

اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان على التكرارات والنسب.

1- متغير الصنف:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

| النسبة | التكرار | الصنف   |
|--------|---------|---------|
| 38,5%  | 25      | ذكر     |
| 61,5%  | 40      | أنثى    |
| 100%   | 65      | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (25) أن 40 من الموظفين إناث يمثلون ما نسبته 61,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 25 يمثلون ما نسبته 38,5% من الموظفين ذكور.

2- متغير العمر.

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

| النسبة | التكرار | العمر            |
|--------|---------|------------------|
| 53,8%  | 35      | من 28 إلى 34 سنة |
| 23,1%  | 15      | من 35 إلى 38 سنة |
| 23,1%  | 15      | من 47 إلى 58 سنة |
| 100%   | 65      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

يشير الجدول رقم (26) أن 35 من الموظفين أعمارهم من 28 إلى 34 سنة يمثلون نسبة 53,8% وهي الفئة الأكثر عدداً في عينة الدراسة، يليها 15 من الموظفين أعمارهم من 35 إلى 38 سنة يمثلون نسبة 23,1% ونفس النسبة للفئة العمرية من 47 إلى 58 سنة

#### 3- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 44,6%  | 29      | تقني سامي        |
| 41,5%  | 27      | ليسانس           |
| 13,8%  | 9       | ماستر            |
| 100%   | 65      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (27) أن 29 من الموظفين مستواهم التعليمي تقني سامي يمثلون نسبة 44,6% وهي الفئة الأكثر عدداً في عينة الدراسة، يليها 27 من الموظفين مستواهم التعليمي ليسانس يمثلون نسبة 41,5% يليها 9 من الموظفين مستواهم التعليمي ماستر يمثلون نسبة 13,8% وهم الفئة الأقل عدد من عينة دراسة.

#### 4- متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

| النسبة | التكرار | المسمى الوظيفي                   |
|--------|---------|----------------------------------|
| 1,5%   | 1       | رئيس مجلس شعبي بلدي              |
| 10,8%  | 7       | نائب رئيس مجلس شعبي بلدي         |
| 32,3%  | 21      | موظف في مكتب الإدارة والمالية    |
| 26,2%  | 17      | موظف في مكتب الصفقات والبرمجة    |
| 29,2%  | 19      | موظف في مكتب الميزانية والمحاسبة |
| 100%   | 65      | المجموع                          |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (28) إلى أن 21 من الموظفين في مكتب الإدارة والمالية يمثلون ما نسبته 32,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، يليها 19 من الموظفين في مكتب الميزانية والمحاسبة يمثلون ما نسبته 29,2% يليها 17 من الموظفين في مكتب الصفقات والبرمجة يمثلون ما نسبته 26,2% يليها 7 نواب رئيس مجلس شعبي بلدي يمثلون ما نسبته 10,8% يليها رئيس مجلس شعبي بلدي يمثل ما نسبته 1,5%

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

5- متغير الخبرة:

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

| النسبة | التكرار | الخبرة             |
|--------|---------|--------------------|
| 26,2%  | 17      | من سنة إلى 4 سنوات |
| 29,2%  | 19      | من 5 إلى 8 سنوات   |
| 21,5%  | 14      | من 9 إلى 13 سنة    |
| 23,1%  | 15      | من 14 إلى 31 سنة   |
| 100%   | 65      | المجموع            |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (29) أن 19 من الموظفين لديهم خبرة من 5 إلى 8 سنوات يمثلون ما نسبته 29,2 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، يليها 17 من الموظفين لديهم خبرة من سنة إلى 4 سنوات يمثلون ما نسبته 26,2 % يليها 15 من الموظفين لديهم خبرة من 14 إلى 31 سنة يمثلون ما نسبته 23,1 % يليها 14 من الموظفين لديهم خبرة من 9 إلى 13 سنة يمثلون ما نسبته 21,5 % وهي الفئة الأقل في عينة الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمخاور الدراسة.

اكتفت الدراسة للكشف عن مستويات أبعاد محور العوامل الداخلية وأبعاد محور العوامل الخارجية وأبعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، على التحليل الوصفي لهذه المخاور.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل الداخلية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

جدول رقم (30): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور العوامل الداخلية.

| درجة الموافقة | رتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد                                   | رتبة |
|---------------|------|-------------------|-----------------|---|------|
| عالية         | 1    | 0,388             | 3,86            | تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية | 1    |
| متوسطة        | 4    | 0,400             | 2,91            | المورد البشري للجماعات الإقليمية          | 2    |
| متوسطة        | 3    | 0,379             | 3,16            | القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية    | 3    |
| عالية         | 2    | 0,344             | 3,72            | المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية      | 4    |
| عالية         | -    | 0,248             | 3,41            | محور العوامل الداخلية                     |      |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (30) أن تقديرات الموظفين للعوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالاتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية (3,86) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,388) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية (3,72) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التحكم بالمحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,344) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية (3,16) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في تطبيق القوانين والتشريعات في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,379) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المورد البشري للجماعات الإقليمية (2,91) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في أداء المورد البشري للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,400) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور العوامل الداخلية (3,41) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي للعوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,248) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

#### ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل الخارجية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

#### جدول رقم (31): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور العوامل الخارجية.

| درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد                             | الترتيب |
|---------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------|---------|
| متوسطة        | 0,497             | 2,89            | تتمين الممتلكات للجماعات الإقليمية  | 1       |
| متوسطة        | 0,454             | 3,05            | الرقابة المالية للجماعات الإقليمية  | 2       |
| متوسطة        | 0,474             | 2,91            | الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية | 3       |
| متوسطة        | 0,379             | 2,95            | محور العوامل الخارجية               |         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (31) أن تقديرات الموظفين للعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، بلغت درجات موافقة متوسطة، حيث تم ترتيبها وفق المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كآلي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الرقابة المالية للجماعات الإقليمية (3,05) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الرقابة المالية للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,454) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية (2,91) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,474) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعدها تمثين الممتلكات للجماعات الإقليمية (2,89) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في تمثين الممتلكات للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,497) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور العوامل الخارجية (2,95) بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود مستوى متوسط للعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,379) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

### ثالثا: التحليل الوصفي لأبعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، الذي اشتمل على خمسة أبعاد، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:  
جدول رقم (32): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.

| درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد                                      | رتبة |
|---------------|-------------------|-----------------|--|------|
| متوسطة        | 0,472             | 3,12            | مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية      | 1    |
| عالية         | 0,296             | 3,60            | تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية      | 2    |
| متوسطة        | 0,446             | 2,77            | إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية            | 3    |
| متوسطة        | 0,407             | 2,86            | تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية | 4    |
| متوسطة        | 0,437             | 3,15            | ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج   | 5    |
| متوسطة        | 0,230             | 3,10            | محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية     |      |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (32) أن تقديرات الموظفين للأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفق المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لبعده تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية (3,60) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,296) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.
  - 2- بلغ المتوسط الحسابي لبعده ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج (3,15) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في إعداد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,437) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.
  - 3- بلغ المتوسط الحسابي لبعده مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية (3,12) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,472) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.
  - 4- بلغ المتوسط الحسابي لبعده تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية (2,86) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,407) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.
  - 5- بلغ المتوسط الحسابي لبعده إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية (2,77) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,446) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.
- كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية (3,10) بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود مستوى متوسط في الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,230) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

في إطار التحقق من الفرضيات اعتمد الباحث على اختبار الانحدار الخطي البسيط ومستوى الدلالة للكشف عن أثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبدلية

كالآتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية

والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية

والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة

في الجدول الآتي:

جدول رقم (33): اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

| المتغير المستقل: العوامل الداخلية والخارجية |            |                  |                     |                  | البيان   |
|---|------------|------------------|---------------------|------------------|--|
| دلالة T                                     | T المحسوبة | B معامل الانحدار | $R^2$ معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير التابع الفرعي: مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية |
| 0,000                                       | 5,185      | 1,024            | 0,299               | 0,547a           |  |
| دلالة F                                     |            |                  | F المحسوبة          |                  |  |
| 0,000b                                      |            |                  | 26,885              |                  |  |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

يشير الجدول رقم (33) أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0,547a$  بين العوامل الداخلية والخارجية ومؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0,299$  أي أن ما قيمة  $29,9\%$  من التغيرات في مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ناتجة عن العوامل الداخلية والخارجية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 1,024$  وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العوامل الداخلية والخارجية يزيد من مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، بقيمة  $1,024$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$  حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة  $5,185$  عند مستوى معنوية  $0,000$

- كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $26,885$  عند مستوى معنوية  $0,000b$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$  ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (**Simple linear regression**) توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

جدول رقم (34): اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

| المتغير المستقل: العوامل الداخلية والخارجية |            |                  |                              |                  | البيان   |
|---|------------|------------------|------------------------------|------------------|--|
| دلالة T                                     | T المحسوبة | B معامل الانحدار | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير التابع الفرعي: إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية |
| 0,000                                       | 4,463      | 0,575            | 0,240                        | 0,490a           |  |
| دلالة F                                     |            |                  | F المحسوبة                   |                  |  |
| 0,000b                                      |            |                  | 19,919                       |                  |  |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (34) أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0,490a$  بين العوامل الداخلية والخارجية وإعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0,240$  أي أن ما قيمة 24 % من التغيرات في إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ناتجة عن العوامل الداخلية والخارجية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0,575$  وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العوامل الداخلية والخارجية يزيد من إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، بقيمة 0,575 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4,463 عند مستوى معنوية 0,000

- كما بلغت قيمة F المحسوبة 19,919 عند مستوى معنوية 0,000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثالثة.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (35): اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

| المتغير المستقل: العوامل الداخلية والخارجية |            |                  |                     |                  | البيان   |
|---|------------|------------------|---------------------|------------------|--|
| دلالة T                                     | T المحسوبة | B معامل الانحدار | $R^2$ معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير التابع الفرعي: إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية |
| 0,312                                       | 1,020      | 0,226            | 0,016               | 0,127a           |  |
| دلالة F                                     |            |                  | F المحسوبة          |                  |  |
| 0,312b                                      |            |                  | 1,040               |                  |  |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0,127a$  بين العوامل الداخلية والخارجية وإيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جداً.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- وبلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0,226$  وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1,020 عند مستوى معنوية 0,312

- كما بلغت قيمة F المحسوبة 1,040 عند مستوى معنوية 0,312b وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

جدول رقم (36): اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

| المتغير المستقل: العوامل الداخلية والخارجية |            |                  |                              |                  | البيان  |
|---|------------|------------------|------------------------------|------------------|---|
| دلالة T                                     | T المحسوبة | B معامل الانحدار | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير التابع الفرعي: تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية |
| 0,191                                       | 1,323      | 0,266            | 0,027                        | 0,164a           |   |
| دلالة F                                     |            |                  | F المحسوبة                   |                  |   |
| 0,191b                                      |            |                  | 1,749                        |                  |   |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0,164a$  بين العوامل الداخلية والخارجية وتقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جداً.

- وبلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0,266$  وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1,323 عند مستوى معنوية 0,191

- كما بلغت قيمة F المحسوبة 1,749 عند مستوى معنوية 0,191b وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

ثانياً: اختبار الفرضية الخامسة.

اعتمدت الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالتالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الفرضية الصفرية (**H0**): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.

الفرضية البديلة (**H1**): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (37): اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.

| المتغير المستقل: العوامل الداخلية والخارجية |            |                  |                              |                  | البيان  |
|---|------------|------------------|------------------------------|------------------|---|
| دلالة T                                     | T المحسوبة | B معامل الانحدار | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير التابع الفرعي: ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج |
| 0,036                                       | 2,147      | 0,453            | 0,068                        | 0,261a           |   |
| دلالة F                                     |            |                  | F المحسوبة                   |                  |   |
| 0,036b                                      |            |                  | 4,609                        |                  |   |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (37) أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0,261a$  بين العوامل الداخلية والخارجية وميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جداً.

- وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0,068$  أي أن ما قيمة 6.8 % من التغيرات في ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة، ناتجة عن العوامل الداخلية والخارجية.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0,453$  وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العوامل الداخلية والخارجية يزيد من ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة، بقيمة  $0,453$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$  حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة  $2,147$  عند مستوى معنوية  $0,036$

- كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $4,609$  عند مستوى معنوية  $0,036b$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$  ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.

اختبار الفرضية الرئيسية.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة

كالآتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة

في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

جدول رقم (38): اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

| المتغير المستقل: العوامل الداخلية والخارجية |            |                  |                              |                  | البيان  |
|---|------------|------------------|------------------------------|------------------|---|
| دلالة T                                     | T المحسوبة | B معامل الانحدار | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير التابع:<br>الأداء المالي في<br>الجماعات الإقليمية |
| 0,000                                       | 5,314      | 0,509            | 0,310                        | 0,556a           |   |
| دلالة F                                     |            |                  | F المحسوبة                   |                  |   |
| 0,000b                                      |            |                  | 28,241                       |                  |   |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (38) أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0,556a$  بين العوامل الداخلية والخارجية وتحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0,310$  أي أن ما قيمة 31 % من التغيرات في تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، ناتجة عن العوامل الداخلية والخارجية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $B = 0,509$  وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العوامل الداخلية والخارجية يزيد من تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، بقيمة 0,509 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5,314 عند مستوى معنوية 0,000

- كما بلغت قيمة F المحسوبة 28,241 عند مستوى معنوية 0,000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

#### خلاصة:

بعد معالجة الجانب التطبيقي لموضوع أثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج متعلقة بالتحليل الوصفي والتحقق من الفرضيات والتي يمكن عرضها كالآتي:

#### أولاً: نتائج وصف متغيرات الدراسة:

1- وجود مستوى عالي في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحكم بالحاسبة العمومية ووجود مستوى متوسط في تطبيق القوانين والتشريعات وأداء المورد البشري مع وجود مستوى عالي للعوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

2- وجود مستوى متوسط في الرقابة المالية للجماعات والاستثمار المحلي وتتمين الممتلكات مع وجود مستوى متوسط للعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

3- وجود مستوى عالي في إعداد تقارير الأداء المالي ووجود مستوى متوسط في إعداد ميزانية ومؤشرات الأداء المالي وتقييم وقياس الأداء المالي والإيرادات والنفقات مع وجود مستوى متوسط في الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

#### ثانياً: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

2- تحقق الفرضية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

3- عدم تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

4- عدم تحقق الفرضية الرابعة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

5- تحقق الفرضية الخامسة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر العوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في

### الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

---

6- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

خاتمة

### خاتمة:

وفي ختام موضوع تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية كرهان لتخفيف أعباء الدولة نقول ان تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية يمثل تحدياً مستداماً يتطلب التزاماً من الجماعات الإقليمية ومن الدولة بالقيام بإصلاحات مالية عامة وتعزيز الشفافية والحوكمة المالية، وتحسين إدارة الموارد المالية سواء كانت موارد مالية داخلية او تحصلت عليها الجماعات الإقليمية من الدولة على شكل قروض أو اعانات مالية،

كما يجب عليها أن تقوم بتمين ممتلكاتها والقيام بالمشاريع الاستثمارية ومسك السجلات المحاسبية بكفاءة، اذ يجب على الجماعات الإقليمية العمل بشكل مستمر من اجل تحقيق هذه الأهداف، فمن خلال تحسين الأداء المالي يمكن للجماعات الإقليمية تحقيق الاكتفاء الذاتي المالي وتوفير الخدمات الأساسية والضرورية ذات جودة عالية للمجتمع المحلي دون الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي،

ويعد قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية من العوامل الحاسمة لمعرفة مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إن عملية قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية ليست بالأمر السهل، فهي في غاية التعقيد، وذلك لنقص المعلومات المالية في الجماعات الإقليمية والطابع السياسي الذي تقوم عليه الجماعات الإقليمية كذلك يعيق عملية الحصول على المعلومات المالية، وتتعدد التحديات التي تواجه عمليات قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية والتي ترتبط جلها بطبيعة العمل الخاصة بالجماعات الإقليمية فهي تقدم خدمات مجانية لا يمكن قياسها وكذلك غياب التحديد والدقة في مهامها والضغوطات السياسية التي تؤثر على أدائها.

ولقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية يُستخدم أسلوب المؤشرات المالية والنسب المالية والتي تعتمد على التحليل للمبالغ المالية (ارقام) والبيانات المالية للجماعات الإقليمية التي نتحصل عليها من وثائقها المالية وسجلاتها المحاسبية، وهناك معلومات إحصائية كمساحة الجماعات الإقليمية وعدد السكان وحتى عدد الموظفين، وبواسطة قياس الأداء المالي تتضح الرؤية حول قدرة الجماعات الإقليمية على التعامل مع التزاماتها المالية الحالية وقدرتها على التطور والنمو على المدى الطويل واستثمار الفائض من إيراداتها المالية وهذا ما يعطيها دافعاً للتحسن والتطور.

مثلما يجب أن تقوم الجماعات الإقليمية بقياس أدائها المالي باستخدام مؤشرات المالية الخاصة بها، عليها كذلك تقييم أدائها المالي باستخدام مجموعة من التقارير الخاصة بتقييم الأداء والتي يتم اعدادها خصيصاً للجماعات الإقليمية، أي يجب أن يراعى في التقرير طبيعة عمل الجماعات الإقليمية وخصوصياتها، كما يجب ان تتميز هذه التقارير بدقة عالية تعكس وضعية الأداء

## خاتمة

المالي الحقيقية في الجماعات الإقليمية ومن اهم هذه التقارير نجد: تقرير الإيرادات السنوية، تقرير النفقات السنوية، وتقرير المديونية.

إن لهذه التقارير دور فعال في حماية الجماعات الإقليمية من خطر الإفلاس المالي، كما يجب على الجماعات الإقليمية مقارنة نفسها مع الجماعات الإقليمية الأخرى من اجل التحسين من أدائها المالي.

إن الهدف من قياس وتقييم الأداء المالي للجماعات الإقليمية هو ضمان إيرادات مالية جديدة وزيادتها، ثم تحقيق الاكتفاء الذاتي المالي وفي الاخر تحسن أدائها المالي وبالتالي تنخفض اتكالية الجماعات الإقليمية على التمويل الخارجي وهذا ما يؤدي الى تخفيف الأعباء المالية عن الدولة، وكذلك تتمكن الجماعات الإقليمية من الحصول على الاستقلالية المالية، ما يمكنها من التحرر المالي وفي الأخير تستطيع الجماعات الإقليمية تقديم خدمات مجانية للمواطن وذات جودة عالية، واستثمار الفائض من أموالها فتصل بعدها الى الرفاهية على مستوى اقليمها. وفي خاتمة الموضوع نضع اهم النتائج والتوصيات المتوصل اليها.

### أولاً: خلاصة الجانب النظري:

لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وندرجها فيما يلي:

- يؤدي تحسن الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية الى اعتمادها على نفسها في تغطية نفقاتها مما يقلل اعتمادها على الدولة في التمويل وهذا ما يؤدي الى تخفيف أعباء الدولة؛
- الاستقلالية المالية للجماعات الإقليمية ليست استقلالية كاملة، ويعود السبب الى استحالة تمويل البلديات نفسها بنفسها فهي تبقى دائماً تابعة مالياً الى الدولة؛
- من خلال الدراسة نستنتج ان الأداء المالي في الجماعات الإقليمية يختلف عن الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ويرجع طبيعة الاختلاف الى خصوصية الجماعات الإقليمية على المؤسسات الاقتصادية، فللجماعات الإقليمية بعد سياسي واقتصادي واجتماعي وهي تقدم خدمات مجانية للأهالي، ومن حسن أدائها المالي ان توفر خدمات مجانية وذات جودة عالية وان توازن بين نفقاتها وإيراداتها؛
- تحسن الأداء المالي للجماعات الإقليمية، يمكنها من توفير موارد مالية أكثر وتنمية البنية التحتية، وتقديم خدمات أفضل للسكان؛
- ان تحقيق التوازن في الميزانية، وتحسين إدارة النفقات والإيرادات، والعمل على تقليل الديون، يسمح للجماعات الإقليمية بأن تصبح مستقلة مالياً واقل اعتماداً على التمويل الحكومي؛

## خاتمة

- تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية يتطلب التركيز على تطوير قدرات الموظفين وتحسين الإدارة المالية والمحاسبة وتطبيق نظم الرقابة المالية الصارمة، كما يجب التعزيز من الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية ومشاركة المجتمع المحلي في صنع القرارات المالية؛
- هناك العديد من مؤشرات قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية التي تستخدمها بعض الدول المتطورة في قياس أدائها المالي بغية تحسينه، الا ان هذه المؤشرات لا تعتمد عليها الجماعات الإقليمية في الجزائر، بالرغم من أهمية قياس الأداء المالي، فما يمكن قياسه يمكن تحسينه؛
- هناك فرق بين تقييم الأداء لمالي وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية، فتقييم الأداء المالي يكون عن طريق تقارير خاصة بالعوامل المؤثرة على الأداء المالي كتقارير خاصة بالديون وأخرى بالإيرادات والنفقات وممتلكات الجماعات الإقليمية، اما قياس الأداء المالي فيكون عن طريق التحليل المالي والنسب المالية وحساب مجموعة من المؤشرات.
- ان تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية بالجزائر لن يكون بين ليلة وضحاها، اذ يجب على الدولة اصدار قوانين وتعليمات جديدة تحتوي على مؤشرات قياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية وطرق تقييم الأداء المالي وأساليب الرقابة الحديثة، كما يجب تكوين موظفي الإدارة والمالية في التحليل المالي الخاص بالجماعات الإقليمية.

### ثانيا: خلاصة الجانب التطبيقي:

بعد التحقق من فرضيات الدراسة يمكن مناقشة نتائج كالاتي:

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، وهذا راجع الى التحليل الاحصائي الذي اجري على البيانات والمتغيرات المرتبطة بأداء الجماعات الإقليمية التي تحصلنا عليها من إجابات المبحوثين.
- وبناء على تحليل البيانات، تبين ان العوامل الداخلية للجماعات الإقليمية كالموارد البشرية وتكنولوجيا الاعلام والاتصال لها تأثير مباشر وملمس على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية، بالإضافة الى ذلك، أظهرت العوامل الخارجية مثل الاستثمار المحلي وتنمين الممتلكات والقوانين والتشريعات، تأثيراً قوياً على الأداء المالي للجماعات الإقليمية.
- تلك النتائج تشير الى أهمية اعتبار جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء المالي للجماعات الإقليمية عند تحسين الأداء المالي لها، يمكن ان تكون هذه النتائج مؤشراً قوياً للسياسات والإجراءات التي يمكن اتخاذها لدعم تطوير وتحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية في ولاية البويرة وفي البلاد بشكل عام.



## خاتمة

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، وهذا يعود الى التحليل الاحصائي الذي تم اجراؤه على إجابات المبحوثين حول اعداد تقارير الأداء المالي والمتغيرات المرتبطة بها.

من خلال تحليل البيانات، تبين ان العوامل الداخلية والخارجية للجماعات الإقليمية تؤثر بشكل واضح على اعداد تقارير الأداء المالي، العوامل الداخلية مثل كفاءة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات فهذه العوامل تؤثر على جودة البيانات المالية المدخلة والتقارير المالية الدقيقة والمنظمة يمكن ان تؤثر على جودة ودقة التقارير الأداء المالي.

من جهة أخرى تظهر العوامل الخارجية، مثل القوانين المالية والتشريعات، تأثيراً ملموساً على شكل وهيكل التقارير المالية. بناء على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تحسين جودة وشمولية تقارير الأداء المالي في الجماعات الإقليمية، يمكن أن تساهم هذه النتائج في تحسين العمليات المالية والإدارية في الجماعات الإقليمية وتعزز من قدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة والاستراتيجية في إطار التنمية المستدامة.

- أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، وهذا راجع أيضاً الى التحليل الاحصائي الذي تم اجراؤه على اجابات المبحوثين حول بعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية والمتغيرات المرتبطة بها.

ومن خلال تحليل البيانات، لم يظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية والخارجية على مستوى دلالة (0.05) على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية. قد يكون ذلك نتيجة لتأثير عوامل أخرى ليست موجودة بالدراسة او قد يكون هناك عوامل معقدة تؤثر على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية وليس من السهل تحديد تأثيرها بشكل واضح.

تكون الفرضيات الاحتمالية مثل الفرضية الثالثة هي جزء من العمل البحثي، وقد يحدث أحيانا ان لا يتحقق بعض الفرضيات، من المهم ان يتم نشر هذه النتائج كجزء من البحث.

- أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة، وهذا أيضا يعود الى التحليل الاحصائي الذي تم اجراؤه على إجابات المبحوثين على بعد تقييم وقياس الأداء المالي والمتغيرات المرتبطة بها.

فمن خلال تحليل إجابات المبحوثين، لم يتم العثور على أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية والخارجية عند مستوى دلالة (0.05) على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية، هذا قد يعكس تعقيد عملية قياس وتقييم الأداء المالي وتأثير العوامل المختلفة التي تؤثر فيه.

فتقييم وقياس الأداء المالي يعتمد على مجموعة من المعايير والمؤشرات وقد يتأثر بالعديد من العوامل المتداخلة، قد تكون العوامل الداخلية والخارجية المدروسة ضمن هذه الفرضية ليست كافية لتفسير التغيرات في تقييم الأداء المالي.

## خاتمة

هذه النتيجة تعكس أهمية دراسة وفهم العوامل المؤثرة في تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بشكل أكثر شمولاً وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على التحسين المستدام للأداء المالي، قد تكون هذه النتائج دافعا لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال واستكشاف العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في تحسين وتطوير أداء الجماعات الإقليمية.

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الخامسة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة، وهذا يعود إلى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على اجابات المبحوثين حول بعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج والمتغيرات المرتبطة بها.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين، تبين أن العوامل الداخلية والخارجية للجماعات الإقليمية لها تأثير ملموس على ميزانية الجماعات الإقليمية وخططها وبرامجها، وتشمل العوامل الداخلية مثل المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات والقوانين والتشريعات والعوامل الخارجية مثل الرقابة المالية وتممين الممتلكات والاستثمار المحلي.

ومن خلال هذه النتائج، هناك تأثير قوي للعوامل الداخلية والخارجية على تخطيط الميزانية وتحديد الأولويات والبرامج للجماعات الإقليمية، يمكن أن تسهم هذه النتائج في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ المالي للجماعات الإقليمية وتعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامج تلبية احتياجات المجتمع المحلي بشكل أكثر فعالية، وهذه النتائج مفيدة لاتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية وتحسين إدارة الموارد المالية في الجماعات الإقليمية.

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة، وهذا يعود إلى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على إجابات المبحوثين حول تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية والمتغيرات المرتبطة بها.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين، تبين أن العوامل الداخلية والخارجية للجماعات الإقليمية تؤثر بشكل كبير وملموس على تحسين الأداء المالي، وتساهم بشكل فاعل في تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

ومنه يمكن القول إن الجماعات الإقليمية بولاية البويرة يمكنها تحقيق تحسين ملموس في أدائها المالي من خلال التركيز على تحسين تميم الممتلكات والمورد البشري والاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاستفادة من قانون الاستثمار المحلي، كما يمكن للجماعات الإقليمية العمل على تحسين تشريعاتها المالية الداخلية لضمان تنفيذ مخططات تحسين الأداء المالي بفاعلية.

وتعتبر هذه النتائج مؤشراً هاماً لأنها تساهم في توجيه الجهود نحو التحسين المستمر والمستدام للأداء المالي في الجماعات الإقليمية، مما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي والوطني.

### التوصيات والاقتراحات:

من خلال معالجة الموضوع في الشق النظري والتطبيقي للدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

## خاتمة

- 1- تطوير خطط مالية استراتيجية : يجب على الجماعات الإقليمية وضع خطط مالية طويلة الاجل تهدف الى تحقيق التوازن في الميزانية وتحقيق الاستدامة المالية وتتضمن هذه الخطط تحديد الأهداف المالية وتطوير الاستراتيجيات لزيادة الإيرادات وتحسين إدارة النفقات.
- 2-تنوع مصادر الإيرادات: يجب على الجماعات الإقليمية تنوع مصادر الإيرادات بما يقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي، ويتم تنوع مصادر التمويل عن طريق الشراكة مع القطاع الخاص، وتحسين جباية الرسوم والضرائب المحلية، وتشجيع الاستثمار المحلي، وتثمين الممتلكات.
- 3-تحسين إدارة النفقات: يتعين على الجماعات الإقليمية إدارة مصروفاتها بكفاءة عالية، عن طريق استخدام الجيد لمواردها المالية، فعليها ان تقوم بتحديد أولويات الانفاق وتنفيذ المشاريع والخدمات المهمة بطريقة تتناسب مع الموارد المتاحة.
- 4- تكوين وتدريب المورد البشري "الموظفين": يجب على الجماعات الإقليمية تدريب الموظفين وتكوينهم خصوصا الموظفين المسؤولين عن إدارة الموارد المالية، ويتم تدريبهم على تكنولوجيا الاعلام والاتصال وعلى طرق قياس وتقييم الأداء المالي الحديثة، وهذا ما يساعد على تطوير مهاراتهم المعرفية ويساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في الإدارة والمالية.
- 5- مراعاة العوامل السلوكية لدى الموظفين: يجب على الدلو مراعاة الجانب النفسي للعمال وتحفيزهم، عن طريق استخدام نظام الحوافز والمكافآت، ووضع اليات للرقابة تمنع من خلالها استغلال الموظفين لمناصبهم.
- 6- تكنولوجيا الاعلام والاتصال: على الجماعات الإقليمية الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وهذا ما يمكنها من التقليل في نفقاتها المالية سواء العنصر البشري او النفقات الورقية، وهذا ما يجعل خدماتها سريعة وذات جودة عالية فتكسب رضا المواطنين.
- 7- استخدام أساليب التحليل المالي العمومي: لقد تطورت أساليب قياس وتقييم الأداء المالي للجماعات الإقليمية في كل دول العالم فالبعض يعتمد على التقارير والبعض الاخر يعتمد على مؤشرات قياس الأداء المالي وهذا مالا نجده في الجماعات الإقليمية الجزائرية فهي لا تعتمد على هذه الأساليب فلذا على الدولة تغيير القوانين والتشريعات وادراج قوانين وتعليمات خاصة بقياس الأداء المالي للجماعات الاقليمية.
- 8-تعزيز الشفافية والمساءلة: يجب على الجماعات الإقليمية تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية، ويتضمن ذلك الإفصاح عن المعلومات المالية والميزانيات وتوفير تقارير عن الوضعية المالية والاشغال التي قامت بها للمواطنين، كما يجب عليها تعزيز المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط المالي واتخاذ القرار.
- 9- التعاون والشراكات: يمكن للجماعات الإقليمية تعزيز أدائها المالي من خلال التعاون مع الجماعات الإقليمية الأخرى والقيام بالشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية، فهذه الشراكات ستسمح في توفير الموارد المالية والخبرات اللازمة لتنفيذ المشاريع وتقديم الخبرات.

## خاتمة

10- رئيس البلدية المقاول: ضرورة تبني فكرة رئيس البلدية المقاول، ونعني بها يجب على رئيس البلدية القيام بدعم الاستثمارات المحلية سواء عن طريق الشراكة مع القطاع الخاص، ومنح الخواص التسهيلات اللازمة للقيام بأنشطة استثمارية في إقليم البلدية او المساهمة في انشاء مؤسسات اقتصادية تابعة للبلدية وهذا يتطلب جرأة لا نجدها في رؤساء البلديات على مستوى إقليم ولاية البويرة وحتى على المستوى الوطني.

11- جائزة حسن الأداء المالي: على الدولة أن تشجع تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية كأن تقوم بإجراء مسابقة حول حسن الأداء المالي للبلديات، وتكافئ البلديات التي تمتاز بحسن الأداء، وهذا معمول به في بعض دول العالم.

### افاق الدراسة:

- 1- افاق تبني معايير المحاسبة العمومية الدولية (IPSSAS) في الجماعات الإقليمية الجزائرية (دراسة حالة).
- 2- سبل تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية (دراسة مقارنة).
- 3- دور التنمية المحلية في تحسين الأداء المالي للجماعات الإقليمية الجزائرية (دراسة حالة).
- 4- افاق تطبيق اساليب التحليل المالي العمومي على مستوى الجماعات الإقليمية.
- 5- واقع تتمين الممتلكات في الجماعات الإقليمية الجزائرية (دراسة حالة).

# قائمة المراجع

الكتب:

### 1- الكتب باللغة العربية:

- أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- جعفر انس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية، طبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر "بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع"، دار الأمة، الجزائر، 2014.
- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، دار الأمة، الجزائر، 2014.
- حسن مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، معهد العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر.
- خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2009.
- سعيد بوعلي وآخرون، القانون الإداري (التنظيم الإداري - النشاط الإداري)، سلسلة مباحث في القانون، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2019.
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة، دار الفكر العربي الإسكندرية، سنة 2007.
- سليمان ناصر، تطور صيغ التمويل قصيرة الأجل للبنوك الإسلامية: مع دراسة تطبيقية حول مجموعة من البنوك الإسلامية، جمعية التراث للنشر، الطبعة العربية، غرداية، الجزائر، 2002.
- سهيل محسن كاظم الفتلاوي، كفاية التدريس (المفهوم-التدريب-الأداء)، دار الشرق لنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- سوزي عدلي ناشد، أساسيات المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.
- صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2014.
- عادل بوعمران، البلدية في التشريع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2010.
- عبد الكريم ماروك، الميسر في شرح قانون البلدية الجزائري، الوسام العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2008.
- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001.
- عبد الوهاب بن بوضياف، معالم في المناجمنت البلدي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
- علي أنور العسكري، الفساد في الإدارة المحلية، مكتبة بستان المعرفة، 2005.
- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الرابعة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- عمار بوضياف، شرح قانون الولاية والبلدية، دار الجسور، الجزائر، سنة 2012.

## قائمة المراجع

- كمال جعلاب، الادارة المحلية وتطبيقاتها "الجزائر، بريطانيا، فرنسا"، بدون طبعة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- لزرق حبشي، الجوانب النظرية والتطبيقية للإدارة المحلية في الجزائر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2019.
- المجلس الوطني للمحاسبة، دليل رقابة الجماعات الإقليمية.
- محمد الاحمري، الديمقراطية الجذور وإشكالية التطبيق، الشبكة العربية للأبحاث للنشر، بيروت، لبنان، 2012.
- محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دار الثقافة، عمان، 2009.
- محمد مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- محمد وليد العبادي، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- محمد مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- منذر قحف، مفهوم التمويل في الاقتصاد الإسلامي (تحليل فقهي واقتصادي)، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، الطبعة الثالثة، 2004.
- مهند نوح، القانون الاداري 1، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- مولاي هاشمي، المجالس الشعبية المنتخبة في الجزائر، بدون طبعة، دار الهومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2018.
- مولود ديدان، قانوني البلدية والولاية، دار بلقيس، الجزائر، بدون سنة نشر.
- ميثاق البلدية لسنة 1996، كتيب بعنوان: التنظيم الجديد للبلدية، نشرة جبهة التحرير الوطني، اللجنة الوطنية، أوت 1966.

## 2- الكتب باللغة الأجنبية:

- Annie Bartoli, **management dans le organisations publiques**, 3édition, , DUNOD, Paris, France, 2009.
- BIRIEN.R et SENEAL. J, **Contrôle Interne et Vérification**, Edition Preportaine INC, Canada , 1984 .
- Kawther Beghdadi et Chérif Lahlou ; **gestion des finances communales entre contrainte et la performance : de nouveaux outils de diagnostic** ; Al Bachaer Economic journal ; Vol.5 ; n°2 ; Aout2019.
- LIONEL. C et GERARD. V, **Audit et Contrôle Interne**, 4ème Edition, Dalloze, France, 1992
- Yves Emery, **la gestion par les résultats dans les organisations publiques**, Telescope, automne, 2005.

### الاطروحات:

- ابتسام عميور، نظام الوصاية الإدارية ودورها في ديناميكية الأقاليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع الإدارة العامة وتسيير الأقاليم، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة 01، 2012.
- إبراهيم داود، علاقة إدارة عدم التركيز بالإدارة اللامركزية، أطروحة دكتوراه في الحقوق - القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، سنة 2012/2011.
- احمد بالجيلالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
- إسماعيل فريجات، آليات تطويل الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الحقوق، تخصص تنظيم إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2020/2019.
- ألاء عماد مغايرة، فعالية الأداء المالي لوحدات الإدارة المحلية في الأردن - دراسة ميدانية تحليلية لبلديات محافظة اربد - مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2019/2018.
- أمجد نبيه عبد الفتاح لبادة، حماية المال العام ودين الضريبة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.
- إياد حسني محمد إسماعيل، أثر رأس المال النفسي على الأداء المالي للهيئات المحلية في قطاع غزة، (دراسة تحليلية وتطبيقية)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2019.
- تنسيم عز الدين، داعة الله سعيد، محددات الاستثمار في السودان (1990-2015)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد العام، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أكتوبر 2017.
- ثابتي بوحانة، الجماعات الإقليمية الجزائرية بين الاستقلالية والرقابة - واقع وأفاق -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بالقائد - تلمسان - الجزائر، 2015-2014.
- جميلة مداني، أهمية الضرائب المحلية في تمويل الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية الدار البيضاء، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2001.



## قائمة المراجع

- جميلة مداني، أهمية الضرائب المحلية في تمويل الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية الدار البيضاء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001.
- حسام عيسى عبد الرحمن حمدان، أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي في المنشآت الفندقية - دراسة ميدانية على سلسلة فنادق الخمس نجوم في الأردن-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم محاسبة والتمويل-كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014/2013.
- حياة بزقاري، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "بسكرة"-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2011/2010.
- خيضر خنصري، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2011/2010.
- زهير شلال، أفاق إصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري الخاص بتنفيذ العمليات المالية للدولة، أطروحة دكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة -بومرداس-، 2014/2013.
- زين الدين لعماري، الجماعات الإقليمية بين مبدأ الاستقلال ونظام الوصاية الإدارية في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص: الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر01، الجزائر، 2017/2016.
- زين الدين لعماري، الجماعات الإقليمية بين مبدأ الاستقلال ونظام الوصاية الإدارية في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص: الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر01، الجزائر، 2017/2016.
- السعيد بن عيسى، علاقة إدارة عدم التركيز بالإدارة اللامركزية، أطروحة دكتوراه في الحقوق -قانون العام-، كلية الحقوق، جامعة الجزائر01، الجزائر، 2012/2011.
- سليمة حمادو، إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر كخيار استراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر-3-، الجزائر، ديسمبر 2012.
- سمية خلادي، حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة مع دراسة حالة الجماعات المحلية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة البيئة والسياحة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2013/2012.

## قائمة المراجع

- سناء طالب عبد الكريم أبو مهادي، أثر موثوقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على مؤشرات الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على المصارف المحلية العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في برنامج المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين أبريل 2017.
- فرقاني شبيبة، التنمية المحلية في ولاية قسنطينة وآفاقها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تهيئة عمرانية والبيئة، كلية علوم الأرض، الجغرافية والتهيئة العمرانية، قسم التهيئة العمرانية، جامعة الإخوة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2017/2016.
- شويح بن عثمان، حقوق وحريات الجماعات المحلية في الجزائر مقارنة بفرنسا، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بالكايد -تلمسان-، الجزائر، 2018/2017.
- صبيحة محمدي، تسيير الموارد المالية المحلية في الجزائر -واقع وأفاق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة(2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الدفعة 2002/2001.
- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الجزائرية، 2012/2011.
- عبد الصديق الشيخ، الاستقلال المالي للجماعات المحلية من حيث الحاجات الفعلية والتطورات الضرورية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2011.
- عبد الفتاح يوسف أبو ماضي، تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
- عبد القادر لمر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية -دراسة تطبيقية لميزانية بلدية ادار-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2004.
- عبد الكريم سعيد اسعد إسماعيل، دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وأحداث التنمية السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

## قائمة المراجع

- عبد الكريم مسعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية ادرار-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012.
- عبد الناصر صالح، الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية، مذكرة ماجستير في القانون، فرع: الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2010/2009.
- عتيقة كواشي، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية -دراسة تحليلية مقارنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2011/2010.
- عوني محمد خليل رجعي، اتجاهات أعضاء المجلس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع، مذكرة ماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2008.
- قدور بن عيسى، التمويل المحلي واستقلالية الجماعات الإقليمية "حالة البلديات"، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2015/2014.
- قديد الياقوت، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية "دراسة حالة ثلاث بلديات"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
- لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017-2016.
- محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية: دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال فترة 1994-2003، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2005.
- محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010.
- محمد ناصر موسى حمدان المشاقبة، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم المحاسبة -ماجستير، جامعة آل البيت، 2007/2008.

## قائمة المراجع

- ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري -دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر-، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، سنة 2005/2004.

- نهي احمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

- وهيبة برازه، استقلالية الجماعات المحلية في النظام القانوني الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2017/10/11.

- ياقوت قديد، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية -دراسة حالة ثلاث بلديات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-، الجزائر، 2010-2011.

### المقالات:

- إبراهيم يامة، مدى فاعلية مصادر مالية ميزانية البلديات في تحقيق التنمية على مستوى المحلي، مجلة المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 06، جامعة ادرار، الجزائر، 2016.

- احمد الصغير شقال، مدينة الاخضرية النشأة والتوسع، مجلة حوليات التاريخ والجغرافيا، العدد 05، جوان 2012.

- احمد دعاس، الجماعات المحلية والتمويل المحلي لتحقيق التنمية المستدامة تجارب دولية (الهند، مصر، الجزائر)، مجلة مدارات سياسية، العدد 01، المجلد 01، جوان 2017.

- احمد سويقات، الجماعات الإقليمية ووحدة إقليم الدولة في الجزائر، مجلة دفاقر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016.

- احمد صابر حوحو، مبادئ ومقومات الديمقراطية، مجلة الفكر، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، دون سنة نشر

- احمد عبد الزهرة كاظم الفتلاوي، النظام اللامركزية وتطبيقاتها، منشورات زين الحقوقية، العراق، 2013

- احمد غازي فيصل، التنظيم القانوني للوحدات الإدارية المحلية دراسة مقارنة، مركز الدراسات العربية، مصر، 2019.

- احمد مدوح وآخرون، المركزية الإدارية وعلاقتها بالإدارة العامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية- العدد 24(01)، جامعة زيان عاشور الجلفة، دون سنة نشر.

- أسماء سلامي، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة الشريعة والاقتصاد، العدد 10.

## قائمة المراجع

- بابا عبد القادر، مكي عمارية، دور الجباية المحلية في تمويل ميزانية الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية مستغانم، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، سبتمبر 2016.
- بسام وهبه، مفهوم الأداء في الخدمة العامة وارتباطه بالإصلاح المالي، مجلة المحور، العدد 04، سنة 2013
- بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، دون سنة نشر.
- بهاء حسين محمد، حسين سعود سالم، قياس أداء الوحدات الحكومية وفق النظام المحاسبي الحكومي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 105، المجلد 24، بغداد، 2017/10/23.
- جمال دوبي بونوة، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري، مجلة القانون، العدد 06، المركز الجامعي احمد زبانه بغيليزان، معهد العلوم القانونية والإدارية، جوان 2016.
- جمال هداش محمد وآخرون، تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي من خلال القيمة المضافة "دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية العاملة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016.
- جوهره زازة، الاعتماد على مصادر التمويل المحلي لتحقيق التنمية الاقتصادية عرض تجربة الهند، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، ماي 2018.
- حبيب بن باير وآخرون، تمويل الجماعات المحلية بين أهمية ترقية وعصرنة المصادر وترشيد الإنفاق، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، العدد الثالث، دون سنة نشر.
- حسين بومدين وآخرون، تحديث نظام الميزانية المحلية كأساس لتفعيل الرقابة على النفقات العمومية المحلية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016.
- حمدي معمر، إصلاحات المالية المحلية في الجزائر كآلية لتصحيح عجز ميزانية الجماعات المحلية-بالإشارة إلى حالة ميزانية البلديات-، المجلد 04، العدد 02، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشلف-الجزائر، 2018.
- حيدر عباس عبد، إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفرية لتطوير الأداء المالي (دراسة تحليلية لآراء عينة من دوائر محافظة المثنى)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الأول، العراق، 2017.
- الخميسي مقداد، آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

## قائمة المراجع

- دينا خليل مصطفى اللامي، أثر التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي بالدائرة المالية في بلدية السلطة الكبرى خلال الفترة الزمنية (2019-2020)، مجلة رماح البحوث والدراسات، عدد خاص، العدد 50، كانون الأول 2020.
- زهرة بالة، مجال صلاحيات الوالي في ظل قانون الولاية الجديد 07-12، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الأول، أبريل 2020.
- زينب صادق إبراهيم العامري، محمد سمير دهيرب الربيعي، الإفصاح الاختياري عن خدمات التأمين وأثره على أداء الشركات "دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين العراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد الثالث عشر، العدد 44، الفصل الثالث، 2018.
- سامي محمد دينوري، حنان حاقة، التمويل الذاتي للجماعات المحلية بالجزائر بين تسيير تفويض المرفق العام وضمن أداء الخدمات العمومية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، جوان 2017.
- سامي الوائي، عجز المالية المحلية في الجزائر: الأسباب والانعكاسات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسلمسيت، الجزائر، العدد الثاني، سبتمبر 2017.
- سحر ناجي خلف، خليل إبراهيم إسماعيل، تأثير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 124، 2020.
- سعاد يمينة شبوط، محطات في تاريخ منطقة سور الغزلان من العصر القديم الى غاية اندلاع الثورة التحريرية 1954 -دراسة مونوغرافية-، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 09، العدد 09، ديسمبر 2018.
- سهام براهيمي، فايذة براهيمي، الأساس القانوني للتنظيم الإداري في ظل التشريع الجزائري -الشخصية المعنوية أو الاعتبارية-، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد السابع، جانفي 2018.
- سهيل الخالدي، التواصل بين الشرق والغرب، مجلة معارف، العدد 17، ديسمبر 2014.
- شهيناز كشرود، عمر مرزوقي، آليات الرقابة المالية على الجماعات الإقليمية في الجزائر: البلدية أمودجا، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الثالث عشر، جويليا 2018.
- صالح بجلاب، فارس فضيل، الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية -دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي لبلديات حسين داي للفترة 2016-2019، مجلة أفاق علمية، المجلد 13، العدد 04، 2021/10/11.

## قائمة المراجع

- صالح بزة، إصلاح الجباية المحلية ومتطلبات تمويل التنمية المحلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34(02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، دون سنة نشر.
- صراح بن صاولة، ادماج مقارنة الديمقراطية التشاركية كأداة لعصرنة الإدارة المحلية في الجزائر -الواقع والأفاق-، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، المجلد 12، الجزائر، 2021.
- عادا بوعمران، كمال دعاس، استقلالية الجماعات المحلية: مدلولها، معاييرها وبيان مستلزماتها، مجلة معارف، العدد الثامن، جوان 2010.
- عادل بوعمران، مبدأ استقلالية الجماعات المحلية، مجلة الفكر البرلماني، العدد 26، 2010.
- عباس حميد يحي التميمي، نهاد حسين احمد علي، العرض في القوائم المالية على وفق IPSASS وتأثيره على جودة الإبلاغ المالي وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية العراقية، Journal of economics And Administrative Sciences، العدد 25، العراق، 2019.
- عبد الجبار فراس، عبد الله الربيعي، قياس كفاءة الأداء الحكومي في العالم العربي بالاعتماد على التحليل الكمي، مجلة الديالي، العدد الخامس والعشرون، 2012.
- عبد الرزاق خضر حسن، علاقة وأثر الأداء البيئي بالأداء المالي بالتطبيق على عينة من شركات إنتاج المشروبات الغازية في مدينة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06 العدد 11، المعهد التقني / الحويجة، 2014.
- عبد السلام عبد اللاوي، أمال بوبكر، دور الجماعات المحلية في دعم الاستثمار المحلي وخلق الثروة وتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 01، المجلد 06، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020.
- عبد السلام لفته سعيد، راسم كاظم النافعي، تقييم الأداء المالي لدوائر بلديات بابل وكربلاء -بحث تطبيقي مقارن-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016.
- عبد الفتاح حليقات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة، المجلد 26، العدد 01 و2، 2010.
- عبد القادر موفق، الرقابة المالية من منظور الاقتصاد الإسلامي والاقتصادية المعاصرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 05، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، جوان 2009.
- عبلة نحاوة، حروش رفيقة، سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي للبلديات في الجزائر -دراسة حالة بلدية شلف-، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021.



## قائمة المراجع

- علي دبي، أهمية تطوير إستراتيجية مالية للبلدية لمواجهة عجز الموازنة: تصور وأفاق للحالة الجزائرية، مجلة المحور، العدد السادس، دون سنة نشر.
- عمار بريق، حنان بن زغبي، الموارد المالية للجماعات الإقليمية ودورها في التنمية المحلية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 07، جامعة عمار ثليجي - الاغواط -، الجزائر، جانفي 2018.
- عيسى حجاب وآخرون، الموارد المالية المحلية مصادرها وسبل تعبئتها، مجلة الإدارة والتنمية المحلية، المجلد 08، العدد 01، 2019.
- فتيحة بوتمة، أسماء المصادر المائية في البويرة رؤية معجمية، مجلة معارف، العدد 19، ديسمبر 2015.
- لحبيب بلية، تقييم واقع الحماية المحلية في الجزائر: اختلالات وحلول، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية - المجلد الثاني العدد 03، دون سنة نشر.
- مبروك رياش، صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الدراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد الثالث، المجلد السادس، 2017.
- المجلة المغاربية إدارة المنظمات، دور الرقابة الداخلية المفروضة من وزارة الداخلية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزوة، دون سنة نشر.
- محمد فراري، نظام التضامن المالي بين الجماعات الإقليمية: الصندوق المشترك للجماعات المحلية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثاني/ديسمبر 2012.
- محمد فيصل مايده، احمد الصالح سباع، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2017.
- محمد نايلي، الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 11، جامعة الجلفة، 2017.
- مسعود شهبوب، المجموعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة، مجلة مجلس الدولة، العدد 03، 2003.
- مسعود شهبوب، الجماعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة، مقال منشور بمجلة حوليات صادرة عن مخبر الدراسات والبحوث حول المغرب العربي والبحر الأبيض المتوسط، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 05، 2002.



## قائمة المراجع

- مصباح حراق وآخرون، المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المندمجة (PPDRI) ودورها في بعث التنمية المحلية -دراسة حالة ولاية ميلة (2009-2014)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الثاني، المركز الجامعي ميلة، سنة 2015/11/17.
- مهدي بن طيبة، خروي سفيان، دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية -دراسة حالة لبلدية العفرون "البلدية"، مجلة اليزا للبحوث والدراسات، العدد الأول، المركز الجامعي اليزي، الجزائر، 2016.
- مونية جليل، دور الجماعات الإقليمية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2019.
- نصر الدين بن شعيب، شريف مصطفى، الجماعات المحلية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
- نصر الدين بن طيفور، أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية في ظل مشروع جوان 1999 لقانوني البلدية والولاية، مجلة الإدارة، الجزائر، العدد 22، 2001.
- نور الدين فلاك، مستوى تبعية واستقلالية الجماعات المحلية وانعكاسات ذلك على واقع التنمية المحلية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد السابع، المجلد الثاني، سبتمبر 2017.
- نور الهدى برنو، آليات تنويع وترقية مصادر التمويل المحلي "للبلدية" بالجزائر وتحدياته، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 02، المجلد 09، جوان 2018.
- هدى نويوة، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر بين الاستقلالية والتبعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 46، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2016.
- وصيف فائزة خير الدين، عمر ملوكي، صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية (CSGCL)، ومساهمته في دعم المشاريع الاستثمارية للبلديات، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2018/12/31.
- وهيب بن ناصر، التمويل المحلي ودوره في عملية التنمية المحلية، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد السادس، دون سنة نشر
- ياسر علاوي، سليمان بوفاسة، مساهمة الولاية في تنفيذ مخططات التنمية المحلية -دراسة حالة لولاية المدية-، معارف مجلة علمية دولية محكمة، جامعة البويرة، العدد 23، ديسمبر 2017.

ملتقيات وطنية ودولية وايام دراسية ومؤتمرات:

## قائمة المراجع

- بير كريستينوسون، مركز النزاهة في قطاع الدفاع، أدلة الحوكمة الرشيدة، إدارة المال العام، النرويج، اوسلو، 22 ماي 2018.
- خليل عبد القادر، بوفاسة سليمان، دور الوساطة المالية التمويل غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، جامعة شلف، 2006.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2002.
- عمار بريق، تمويل الجماعات المحلية في الجزائر - واقع وأفاق - مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، منعقد يومي 12-13 ديسمبر 2010.
- فؤاد غالب الكردي حنني، دراسة تقييمية للأداء الإداري والمالي لجمعيات معاصر الزيتون التعاونية العاملة في محافظات الضفة الغربية، جامعة القدس، القدس، دون سنة نشر.
- مشبب بن عايش القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المحور الأول: واقع ومستقبل التنمية الإدارية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، النمو الحضري في الوطن العربي، المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.
- نور الدين قسم الله زيدان، دور التحليل المالي في تقويم الأداء في الوحدات الحكومية - دراسة حالة: وزارة المالية والقوى العاملة - كسلا، العراق.
- القوانين:**
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 15-01 المؤرخ في 07 شوال 1436 هـ الموافق لـ 23 جويليا 2015 م (الجريدة الرسمية، العدد 40-2015 م) المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2015.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ميثاق الولاية، الجريدة الرسمية رقم 44، سنة 1969.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون رقم 19-14 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ 11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، الجريدة الرسمية العدد 81 الصادرة بتاريخ 03 جمادي الأول عام 1441 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر سنة 2019.

## قائمة المراجع

- قانون البلدية رقم 11-10، المؤرخ في 20 رجب عام 1432، الموافق لـ 22 يونيو 2011.
- قانون الولاية رقم 12-07، المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433، الموافق لـ 21 فبراير 2012.
- قانون الرسم على رقم الأعمال، 2017.
- قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لها، مديرية العامة للضرائب، وزارة المالية، الجزائر، 2019،
- الميثاق الوطني لسنة 1976، الصادر بموجب الأمر رقم 76-57 المؤرخ في 05 جويليا 1976، الجريدة الرسمية. العدد 61، 1976.

- La république française, article n° 03, décret n° 93-570 du 27 mars 1993

### الجرائد الرسمية:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية. العدد 50، 28 اوت 2016.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 10، 14 فبراير سنة 2018 م.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 77، 29 ديسمبر 2016.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 64 بتاريخ 10 سبتمبر 1963.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 06 لسنة 1967.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 97، 30 نوفمبر 1971.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 02 لسنة 1963.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 27 لسنة 1981.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 52 و 22 لسنة 1981
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية عدد 15، 11 أبريل 1990.

- La république française, article n° 03, décret n° 93-570 du 27 mars 1993.

### المواقع الالكترونية:

- كلية الإدارة بـكربلاء، <http://business.uokerbala.edu.iq/wp/cont>
- سليمان بن حامد البطحي، مؤشرات الأداء الرئيسية للبلديات، <http://albuthi.com/blog/1214>
- المديرية العامة للضرائب، [www.mfdgi.gov.dz](http://www.mfdgi.gov.dz)
- مديرية الصحة والسكان لولاية البويرة، <http://www.dsp-bouira.dz/index.php/ar/presentation-de-la-wilaya-4>
- مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية البويرة، <https://bitly.ws/ZuYg>
- مديرية الصحة والسكان لولاية البويرة، <http://www.dsp-bouira.dz/index.php/ar/message-de-la-directrice-3>
- المشير دليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، <https://elmouchir.caci.dz/ar/wilaya/10/bouira>

الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

سيدي سيديتي:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أما بعد. تحية طيبة مباركة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بدراستنا الميدانية استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص محاسبة وتدقيق تحت عنوان: تحسين الأداء المالي على مستوى الجماعات الإقليمية كرهان لتخفيف أعباء الدولة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إجاباتكم حول الأسئلة الواردة في الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

ونحيطكم علماً بأن جميع المعلومات التي سنزود بها ستبقى في سرية تامة، وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

#### البيانات الشخصية:

الجنس:

أنثى:

ذكر:

السن: .....

#### المستوى التعليمي

دكتوراه

ماجستير

ماستر

ليسانس

تقني سامي

#### المسمى الوظيفي

رئيس مجلس شعبي بلدي

نائب رئيس مجلس شعبي بلدي

موظف في مكتب الإدارة والمالية

موظف في مكتب الصفقات والبرمجة

موظف في مكتب الميزانية والمحاسبة

عدد سنوات الخبرة المهنية: .....

## الملاحق

| المحور الأول: العوامل الداخلية |            |         |           |                |  |
|--------------------------------|------------|---------|-----------|----------------|--|
|                                |            |         |           |                |  |
| موافق                          | موافق بشدة | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية</b>   |
|                                |            |         |           |                | 01 تستخدم الجماعات الإقليمية مجموعة متكاملة من الأجهزة وبرامج حاسوبية متصلة فيما بينها للقيام بالعملية المحاسبية   |
|                                |            |         |           |                | 02 تتناسب الأجهزة الحاسوبية والبرامج المستخدمة مع طبيعة عمل الجماعات الإقليمية                                     |
|                                |            |         |           |                | 03 الجماعات الإقليمية تعمل على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني                             |
|                                |            |         |           |                | 04 الجماعات الإقليمية لديها شبكة انترنت ذو تدفق عالي تمكنها من تقديم خدمة عمومية جيدة                              |
|                                |            |         |           |                | 05 تمتلك الجماعات الإقليمية نظام تشفير وحماية السرية قوي لحماية المبادلات الإلكترونية                              |
|                                |            |         |           |                | 06 الجماعات الإقليمية تعمل على تشغيل البيانات وإنتاج المعلومات بشكل دقيق وسريع                                     |
|                                |            |         |           |                | 07 استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية يقلل من الحصول على دون وجه حق لقاء تقديم خدمة عامة مقابل شخصي |
| موافق                          | موافق بشدة | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>المورد البشري للجماعات الإقليمية</b>  |
|                                |            |         |           |                | 08 يتم إجراء دورات تدريب لموظفي الجماعات الإقليمية عند التحاقهم بالعمل فيها  |
|                                |            |         |           |                | 09 الرقابة على المورد البشري في الجماعات الإقليمية يحد من الفساد المالي  |
|                                |            |         |           |                | 10 تأخذ مصالح واقتراحات الموظفين بعين الاعتبار في عملية صنع القرار بالجماعات الإقليمية                             |
|                                |            |         |           |                | 11 تعتمد الجماعات الإقليمية على نظام الحوافز، لتحفيز الموظفين  |
|                                |            |         |           |                | 12 عدد الموظفين في الجماعات الإقليمية كافي لتلبية احتياجات المواطنين من الخدمة العمومية.                           |
|                                |            |         |           |                | 13 تعمل الجماعات الإقليمية على تقسيم العمل والتخصص فيه بين موظفيها   |
| موافق                          | موافق بشدة | نوع ما  | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية</b>  |

## الملاحق

|  |            |         |           |                |  |
|--|------------|---------|-----------|----------------|--|
|  |            |         |           | بشدة           |  |
|  |            |         |           |                | 14   |
|  |            |         |           |                | تميز القوانين والتشريعات المنظمة للجماعات الإقليمية بالثبات  |
|  |            |         |           |                | 15   |
|  |            |         |           |                | يتم تطبيق التشريعات والقوانين المالية الخاصة بالجماعات الإقليمية بدقة.   |
|  |            |         |           |                | 16   |
|  |            |         |           |                | التشريعات والقوانين المالية المنظمة للجماعات الإقليمية مفهومة لجميع الموظفين مما يسمح بتطبيقها بسهولة                              |
|  |            |         |           |                | 17   |
|  |            |         |           |                | التشريعات والقوانين المالية التي تنظم نفقات الجماعات الإقليمية ملائمة لطبيعة عمل الجماعات الإقليمية.                               |
|  |            |         |           |                | 18   |
|  |            |         |           |                | التشريعات والقوانين المالية تنظم تحصيل إيرادات الجماعات الإقليمية بشكل جيد   |
| موافق                                  | موافق بشدة | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>الحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية</b>   |
|  |            |         |           |                | 19   |
|  |            |         |           |                | الحاسبة العمومية تفرض الرقابة على المال العام لمنع الاختلاس والتلاعب وكشف الأخطاء  |
|  |            |         |           |                | 20   |
|  |            |         |           |                | بواسطة الحاسبة العمومية يمكن تسجيل نفقات وإيرادات الجماعات الإقليمية بشكل دقيق.  |
|  |            |         |           |                | 21   |
|  |            |         |           |                | يعزز تطبيق معايير الحاسبة الدولية للجماعات الإقليمية شفافية لعملية الرقابة وضمان جودتها  |
|  |            |         |           |                | 22   |
|  |            |         |           |                | نظام الحاسبة العمومية يعطي تقييما حقيقيا لأداء الجماعات الإقليمية، ويعبر عن حقيقة مركزها المالي.                                   |
|  |            |         |           |                | 23   |
|  |            |         |           |                | نظام الحاسبة العمومية يقوم باستخدام مجموعة من المستندات من اجل إعطاء بيانات مالية دقيقة ضمن تقارير وقوائم مالية تعكس نتائج النشاط. |
|  |            |         |           |                | 24   |
|  |            |         |           |                | توفر الحاسبة العمومية معلومات مالية موثوقة وشفافية يمكن لمستعملي القوائم المالية استغلالها   |
|  |            |         |           |                | 25   |
|  |            |         |           |                | يعمل المحاسب العمومي على تنفيذ صرف النفقة وفق ما تنص عليه القوانين والتعليمات  |
| <b>المحور الثاني: العوامل الخارجية</b> |            |         |           |                |  |
| موافق                                  | موافق بشدة | نوع ما  | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>تأمين الممتلكات للجماعات الإقليمية</b>  |
|  |            |         |           |                | 26   |
|  |            |         |           |                | تقوم الجماعات الإقليمية بعمليات الجرد لممتلكاتها دوريا أي في كل فترة .   |

## الملاحق

|       |            |         |           |                |   |    |
|-------|------------|---------|-----------|----------------|---|----|
|       |            |         |           |                | للجماعات الإقليمية الحرية في التمتع والتصرف في ممتلكاتها.   | 27 |
|       |            |         |           |                | في إطار تامين الممتلكات تقوم الجماعات الإقليمية بتأجير ممتلكاتها ومنح استغلالها للخواص وفق الأسعار المتداولة في السوق | 28 |
|       |            |         |           |                | تقوم الجماعات الإقليمية بتثمين ممتلكاتها كل فترة لضمان تحسين مواردها المالية  | 29 |
|       |            |         |           |                | للجماعات الإقليمية ممتلكاتها الخاصة تقوم باستغلالها مما يضمن لها إيرادات مالية خاصة بها .                             | 30 |
|       |            |         |           |                | تسعى الجماعات الإقليمية إلى تغطية كامل نفقاتها عن طريق إيرادات ممتلكاتها  | 31 |
|       |            |         |           |                | للجماعات الإقليمية آليات خاصة تقوم من خلالها بتحصيل إيراداتها الناتجة عن كراء ممتلكاتها.                              | 32 |
| موافق | موافق بشدة | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>الرقابة المالية للجماعات الإقليمية</b>   |    |
|       |            |         |           |                | يسهر المراقب المالي على تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن وزارة المالية  | 33 |
|       |            |         |           |                | تتميز آليات الرقابة المالية الحالية بالكفاءة والفعالية في تنفيذ عملها.  | 34 |
|       |            |         |           |                | هيئات الرقابة المالية في الجزائر تستخدم التكنولوجيا الحديثة   | 35 |
|       |            |         |           |                | يتميز أعوان الرقابة المالية بالكفاءة العالية  | 36 |
|       |            |         |           |                | التقارير المالية لأجهزة الرقابة المالية في الجزائر يمكن مقارنتها على المستوى الدولي                                   | 37 |
|       |            |         |           |                | لا يوجد نقص في الدورات التدريبية الضرورية للمراقبين الماليين من اجل تحسين وتطوير العمل                                | 38 |
| موافق | موافق بشدة | نوع ما  | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية</b>  |    |
|       |            |         |           |                | يساهم قانون الاستثمار المحلي بالشراكة بين الجماعات الإقليمية والقطاع الخاص .  | 39 |
|       |            |         |           |                | تقوم الجماعات الإقليمية بتوفير بيئة اقتصادية ملائمة لتشجيع الاستثمار المحلي داخل مناطقها.                             | 40 |
|       |            |         |           |                | تعمل الجماعات الإقليمية على خلق فرص استثمارية على المستوى المحلي  | 41 |



## الملاحق

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | لا يوجد خلط في الصلاحيات بين قانون الاستثمار وقانوني الجماعات الإقليمية                                   | 42 |
|  |  |  |  |  | يسمح قانون الجماعات الإقليمية وقانون الاستثمار الجديد بقيام الجماعات الإقليمية بمشاريع استثمارية خاصة بها | 43 |
|  |  |  |  |  | تقوم الجماعات الإقليمية بدراسة جدوى الاستثمارات والمشاريع التي تقوم بالمشاركة فيها                        | 44 |

| المحور الثالث: الأداء المالي للجماعات الإقليمية |                |           |         |            |       |  |
|---|----------------|-----------|---------|------------|-------|--|
| مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية         | غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق بشدة | موافق |  |
| 45  |                |           |         |            |       | هناك مؤشرات الأداء المالي تعتمد عليها الجماعات الإقليمية لدراسة وضعية ميزانيتها.               |
| 46  |                |           |         |            |       | أساليب التحليل المالي المعتمدة من طرف الجماعات الإقليمية مناسبة في دراسة وضعيتها المالية       |
| 47  |                |           |         |            |       | تساهم مؤشرات الأداء المالي في معرفة مدى قدرة الجماعات الإقليمية على الادخار وبالتالي الاستثمار |
| 48  |                |           |         |            |       | يمتاز الأداء المالي بتوفر بيانات ومعلومات لجميع الأنشطة المالية في الجماعات الإقليمية          |
| 49  |                |           |         |            |       | تستطيع المؤشرات المالية كشف وقياس نقاط ضعف وقوة الجماعات الإقليمية.                            |
| تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية         | غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق بشدة | موافق |  |
| 50  |                |           |         |            |       | يتم إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية اعتمادا على مؤشرات الأداء المالي الخاصة بها  |
| 51  |                |           |         |            |       | يتم إعداد تقارير الأداء المالي المتعلقة بالمدىونية للجماعات الإقليمية في الوقت المناسب.        |
| 52  |                |           |         |            |       | يتم إعداد التقارير لأداء المالي عن الإيرادات والنفقات التقديرية للجماعات                       |

## الملاحق

|       |            |         |           |                |   |   |
|-------|------------|---------|-----------|----------------|---|---|
|       |            |         |           |                | 53  | يتم إعداد التقارير الأداء المالي عن الإيرادات والنفقات الفعلية للجماعات الإقليمية في الوقت المناسب. |
| موافق | موافق بشدة | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>إيرادات و نفقات الجماعات الاقليمية</b>           |   |
|       |            |         |           |                | 54  | تتحصل الجماعات الإقليمية عن إيراداتها بدون أي عوائق   |
|       |            |         |           |                | 55  | هناك زيادة في الإيرادات المالية بشكل مستمر في الجماعات الإقليمية                                    |
|       |            |         |           |                | 56  | هناك تقليل من النفقات العامة بشكل مستمر في الجماعات الإقليمية                                       |
|       |            |         |           |                | 57  | تستطيع الجماعات الإقليمية تسديد الأجور والرواتب عن طريق مواردها المالية الخاصة بها.                 |
|       |            |         |           |                | 58  | تستطيع الجماعات الإقليمية الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الاجل في الأجل المحددة                   |
|       |            |         |           |                | 59  | الإيرادات التي تتحصل عليها البلدية ملائمة مع حجم سكانها   |
|       |            |         |           |                | 60  | النفقات التي تنفقها البلدية تتلاءم مع حجم سكانها  |
| موافق | موافق بشدة | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الاقليمية</b> |   |
|       |            |         |           |                | 61  | الأداء المالي قادر على استيعاب التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات                          |
|       |            |         |           |                | 62  | تعتمد الجماعات الإقليمية على برنامج خاص لقياس أدائها المالي   |
|       |            |         |           |                | 63  | تتمت الجماعات الإقليمية بنتائج الأداء المالي التي تتحصل عليها                                       |
|       |            |         |           |                | 64  | توجد سهولة في مراقبة نتائج الأداء المالي للجماعات الإقليمية التي يقوم بها مجلس المحاسبة             |
|       |            |         |           |                | 65  | يساهم تقييم الأداء المالي للجماعات الإقليمية على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة                    |
|       |            |         |           |                | 66  | يساهم تقييم الأداء المالي للجماعات الإقليمية على تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة منها     |
|       |            |         |           |                | 67  | تقوم الجماعات الإقليمية بمقارنة نتائج أدائها المالي مع الجماعات الإقليمية الأخرى.                   |
| موافق | موافق بشدة | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج</b>   |   |

## الملاحق

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 68 | يتم اعداد ميزانية الجماعات الإقليمية وفق المبادئ والاسس المتعارف عليها.                         |
|  |  |  |  |  | 69 | لا تعاني الجماعات الإقليمية من عجز في ميزانيتها   |
|  |  |  |  |  | 70 | يتوفر لدى الجماعات الإقليمية خطط وبرامج مناسبة لأدائها المالي                                   |
|  |  |  |  |  | 71 | تعتمد الجماعات الإقليمية على التخطيط المالي والتشغيلي لتحديد الأهداف المرجو تحقيقها خلال السنة. |

الملاحق

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية.

Correlations

|                |                 | العبارة 1               | العبارة 2               | العبارة 3 | العبارة 4 | العبارة 5 | العبارة 6 | العبارة 7 | البعد 1 |        |        |
|----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|--------|--------|
| Spearman's rho | العبارة 1       | Correlation Coefficient | 1,000                   | -,095     | ,006      | ,008      | ,033      | -,096     | -,056   | ,212   |        |
|                |                 | Sig. (2-tailed)         | .                       | ,450      | ,962      | ,948      | ,797      | ,449      | ,659    | ,089   |        |
|                |                 | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |        |
|                |                 | العبارة 2               | Correlation Coefficient | -,095     | 1,000     | ,071      | -,106     | -,162     | ,167    | ,178   | ,312*  |
|                |                 | Sig. (2-tailed)         | ,450                    | .         | ,572      | ,402      | ,197      | ,182      | ,157    | ,011   |        |
|                |                 | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |        |
|                |                 | العبارة 3               | Correlation Coefficient | ,006      | ,071      | 1,000     | ,264*     | ,156      | ,228    | ,131   | ,451** |
|                |                 | Sig. (2-tailed)         | ,962                    | ,572      | .         | ,034      | ,215      | ,067      | ,297    | ,000   |        |
|                |                 | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |        |
|                |                 | العبارة 4               | Correlation Coefficient | ,008      | -,106     | ,264*     | 1,000     | ,064      | ,038    | ,018   | ,402** |
|                |                 | Sig. (2-tailed)         | ,948                    | ,402      | ,034      | .         | ,614      | ,764      | ,885    | ,001   |        |
|                |                 | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |        |
|                |                 | العبارة 5               | Correlation Coefficient | ,033      | -,162     | ,156      | ,064      | 1,000     | ,238    | ,198   | ,424** |
|                |                 | Sig. (2-tailed)         | ,797                    | ,197      | ,215      | ,614      | .         | ,056      | ,113    | ,000   |        |
|                |                 | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |        |
|                |                 | العبارة 6               | Correlation Coefficient | -,096     | ,167      | ,228      | ,038      | ,238      | 1,000   | ,331** | ,532** |
|                |                 | Sig. (2-tailed)         | ,449                    | ,182      | ,067      | ,764      | ,056      | .         | ,007    | ,000   |        |
|                |                 | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |        |
|                |                 | العبارة 7               | Correlation Coefficient | -,056     | ,178      | ,131      | ,018      | ,198      | ,331**  | 1,000  | ,612** |
|                |                 | Sig. (2-tailed)         | ,659                    | ,157      | ,297      | ,885      | ,113      | ,007      | .       | ,000   |        |
|                | N               | 65                      | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |        |        |
|                | البعد 1         | Correlation Coefficient | ,212                    | ,312*     | ,451**    | ,402**    | ,424**    | ,532**    | ,612**  | 1,000  |        |
|                | Sig. (2-tailed) | ,089                    | ,011                    | ,000      | ,001      | ,000      | ,000      | ,000      | ,000    | .      |        |
|                | N               | 65                      | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الملاحق

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تكنولوجيا المعلومات في الجماعات الإقليمية.

### Correlations

|                            |                         | العبارة2 | العبارة3 | العبارة4 | العبارة5 | العبارة6 | العبارة7 | 1البعد |
|----------------------------|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| العبارة2                   | Correlation Coefficient | 1,000    | ,071     | -,106    | -,162    | ,167     | ,178     | ,328** |
|                            | Sig. (2-tailed)         | .        | ,572     | ,402     | ,197     | ,182     | ,157     | ,008   |
|                            | N                       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65     |
| العبارة3                   | Correlation Coefficient | ,071     | 1,000    | ,264*    | ,156     | ,228     | ,131     | ,490** |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,572     | .        | ,034     | ,215     | ,067     | ,297     | ,000   |
|                            | N                       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65     |
| العبارة4                   | Correlation Coefficient | -,106    | ,264*    | 1,000    | ,064     | ,038     | ,018     | ,390** |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,402     | ,034     | .        | ,614     | ,764     | ,885     | ,001   |
|                            | N                       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65     |
| Spearman's rho<br>العبارة5 | Correlation Coefficient | -,162    | ,156     | ,064     | 1,000    | ,238     | ,198     | ,445** |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,197     | ,215     | ,614     | .        | ,056     | ,113     | ,000   |
|                            | N                       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65     |
| العبارة6                   | Correlation Coefficient | ,167     | ,228     | ,038     | ,238     | 1,000    | ,331**   | ,627** |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,182     | ,067     | ,764     | ,056     | .        | ,007     | ,000   |
|                            | N                       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65     |
| العبارة7                   | Correlation Coefficient | ,178     | ,131     | ,018     | ,198     | ,331**   | 1,000    | ,640** |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,157     | ,297     | ,885     | ,113     | ,007     | .        | ,000   |
|                            | N                       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65     |
| 1البعد                     | Correlation Coefficient | ,328**   | ,490**   | ,390**   | ,445**   | ,627**   | ,640**   | 1,000  |
|                            | Sig. (2-tailed)         | ,008     | ,000     | ,001     | ,000     | ,000     | ,000     | .      |
|                            | N                       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65       | 65     |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور إعداد قائمة المركز المالي.

|                |                         | Correlations            |          |           |           |           |           |        |        |
|----------------|-------------------------|-------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
|                |                         | العبارة8                | العبارة9 | العبارة10 | العبارة11 | العبارة12 | العبارة13 | 2البعد |        |
| العبارة8       | Correlation Coefficient | 1,000                   | ,194     | ,199      | ,042      | -,149     | -,067     | ,395** |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | .                       | ,122     | ,111      | ,740      | ,235      | ,594      | ,001   |        |
|                | N                       | 65                      | 65       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| العبارة9       | Correlation Coefficient | ,194                    | 1,000    | ,171      | ,159      | -,312*    | -,022     | ,374** |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,122                    | .        | ,174      | ,205      | ,011      | ,863      | ,002   |        |
|                | N                       | 65                      | 65       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| العبارة10      | Correlation Coefficient | ,199                    | ,171     | 1,000     | ,352**    | ,044      | ,217      | ,668** |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,111                    | ,174     | .         | ,004      | ,728      | ,083      | ,000   |        |
|                | N                       | 65                      | 65       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| Spearman's rho | العبارة11               | Correlation Coefficient | ,042     | ,159      | ,352**    | 1,000     | -,107     | ,414** | ,554** |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,740                    | ,205     | ,004      | .         | ,394      | ,001      | ,000   |        |
|                | N                       | 65                      | 65       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| العبارة12      | Correlation Coefficient | -,149                   | -,312*   | ,044      | -,107     | 1,000     | ,013      | ,287*  |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,235                    | ,011     | ,728      | ,394      | .         | ,921      | ,021   |        |
|                | N                       | 65                      | 65       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| العبارة13      | Correlation Coefficient | -,067                   | -,022    | ,217      | ,414**    | ,013      | 1,000     | ,459** |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,594                    | ,863     | ,083      | ,001      | ,921      | .         | ,000   |        |
|                | N                       | 65                      | 65       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| 2البعد         | Correlation Coefficient | ,395**                  | ,374**   | ,668**    | ,554**    | ,287*     | ,459**    | 1,000  |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,001                    | ,002     | ,000      | ,000      | ,021      | ,000      | .      |        |
|                | N                       | 65                      | 65       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القوانين والتشريعات للجماعات الإقليمية.

Correlations

|                |                           | العبارة14 | العبارة15 | العبارة16 | العبارة17 | العبارة18 | 3البعد |
|----------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Spearman's rho | Correlation Coefficient   | 1,000     | -,082     | -,304*    | -,032     | -,042     | ,268*  |
|                | العبارة14 Sig. (2-tailed) | .         | ,519      | ,014      | ,801      | ,740      | ,031   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | -,082     | 1,000     | -,005     | ,317*     | ,156      | ,541** |
|                | العبارة15 Sig. (2-tailed) | ,519      | .         | ,969      | ,010      | ,215      | ,000   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | -,304*    | -,005     | 1,000     | ,235      | ,112      | ,384** |
|                | العبارة16 Sig. (2-tailed) | ,014      | ,969      | .         | ,059      | ,373      | ,002   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | -,032     | ,317*     | ,235      | 1,000     | ,223      | ,601** |
|                | العبارة17 Sig. (2-tailed) | ,801      | ,010      | ,059      | .         | ,074      | ,000   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | -,042     | ,156      | ,112      | ,223      | 1,000     | ,613** |
|                | العبارة18 Sig. (2-tailed) | ,740      | ,215      | ,373      | ,074      | .         | ,000   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | ,268*     | ,541**    | ,384**    | ,601**    | ,613**    | 1,000  |
|                | 3البعد Sig. (2-tailed)    | ,031      | ,000      | ,002      | ,000      | ,000      | .      |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.

Correlations

|                |                         | العبارة19               | العبارة20 | العبارة21 | العبارة22 | العبارة23 | العبارة24 | العبارة25 | 4البيد |        |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| Spearman's rho | العبارة1                | Correlation Coefficient | 1,000     | ,311*     | ,110      | -,015     | ,196      | ,183      | -,092  | ,561** |
|                | 9                       | Sig. (2-tailed)         | .         | ,012      | ,382      | ,909      | ,118      | ,144      | ,468   | ,000   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                | العبارة2                | Correlation Coefficient | ,311*     | 1,000     | ,106      | -,049     | ,220      | ,232      | -,072  | ,452** |
|                | 0                       | Sig. (2-tailed)         | ,012      | .         | ,401      | ,696      | ,078      | ,063      | ,568   | ,000   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                | العبارة2                | Correlation Coefficient | ,110      | ,106      | 1,000     | ,096      | ,023      | ,054      | ,084   | ,509** |
|                | 1                       | Sig. (2-tailed)         | ,382      | ,401      | .         | ,445      | ,858      | ,667      | ,506   | ,000   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                | العبارة2                | Correlation Coefficient | -,015     | -,049     | ,096      | 1,000     | -,249*    | ,046      | -,268* | ,264*  |
|                | 2                       | Sig. (2-tailed)         | ,909      | ,696      | ,445      | .         | ,045      | ,718      | ,031   | ,033   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                | العبارة2                | Correlation Coefficient | ,196      | ,220      | ,023      | -,249*    | 1,000     | ,444**    | ,336** | ,410** |
|                | 3                       | Sig. (2-tailed)         | ,118      | ,078      | ,858      | ,045      | .         | ,000      | ,006   | ,001   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
| العبارة2       | Correlation Coefficient | ,183                    | ,232      | ,054      | ,046      | ,444**    | 1,000     | ,300*     | ,481** |        |
| 4              | Sig. (2-tailed)         | ,144                    | ,063      | ,667      | ,718      | ,000      | .         | ,015      | ,000   |        |
|                | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| العبارة2       | Correlation Coefficient | -,092                   | -,072     | ,084      | -,268*    | ,336**    | ,300*     | 1,000     | ,221   |        |
| 5              | Sig. (2-tailed)         | ,468                    | ,568      | ,506      | ,031      | ,006      | ,015      | .         | ,077   |        |
|                | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| 4البيد         | Correlation Coefficient | ,561**                  | ,452**    | ,509**    | ,264*     | ,410**    | ,481**    | ,221      | 1,000  |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,000                    | ,000      | ,000      | ,033      | ,001      | ,000      | ,077      | .      |        |
|                | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



الملاحق

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المحاسبة العمومية للجماعات الإقليمية.

Correlations

|                             |                         | العبارة19 | العبارة20 | العبارة21 | العبارة22 | العبارة23 | العبارة24 | 4البعد |
|-----------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| العبارة19                   | Correlation Coefficient | 1,000     | ,311*     | ,110      | -,015     | ,196      | ,183      | ,586** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | .         | ,012      | ,382      | ,909      | ,118      | ,144      | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة20                   | Correlation Coefficient | ,311*     | 1,000     | ,106      | -,049     | ,220      | ,232      | ,476** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,012      | .         | ,401      | ,696      | ,078      | ,063      | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة21                   | Correlation Coefficient | ,110      | ,106      | 1,000     | ,096      | ,023      | ,054      | ,508** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,382      | ,401      | .         | ,445      | ,858      | ,667      | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| Spearman's rho<br>العبارة22 | Correlation Coefficient | -,015     | -,049     | ,096      | 1,000     | -,249*    | ,046      | ,374** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,909      | ,696      | ,445      | .         | ,045      | ,718      | ,002   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة23                   | Correlation Coefficient | ,196      | ,220      | ,023      | -,249*    | 1,000     | ,444**    | ,361** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,118      | ,078      | ,858      | ,045      | .         | ,000      | ,003   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة24                   | Correlation Coefficient | ,183      | ,232      | ,054      | ,046      | ,444**    | 1,000     | ,441** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,144      | ,063      | ,667      | ,718      | ,000      | .         | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| 4البعد                      | Correlation Coefficient | ,586**    | ,476**    | ,508**    | ,374**    | ,361**    | ,441**    | 1,000  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,000      | ,000      | ,000      | ,002      | ,003      | ,000      | .      |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات المحذوفة وبعد تجميع الممتلكات للجماعات الإقليمية.

Correlations

|                   |                 | العبارة26       | العبارة27 | العبارة28 | العبارة29 | العبارة30 | العبارة31 | العبارة32 | 5البعد |        |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| Spearman's<br>rho | العبارة2        | Correlation     | 1,000     | ,119      | ,089      | -,131     | ,083      | ,023      | ,026   | ,280*  |
|                   | 6               | Coefficient     |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   |                 | Sig. (2-tailed) | .         | ,347      | ,483      | ,299      | ,509      | ,856      | ,837   | ,024   |
|                   |                 | N               | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                   | العبارة2        | Correlation     | ,119      | 1,000     | ,242      | -,255*    | ,097      | -,201     | ,524** | ,413** |
|                   | 7               | Coefficient     |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   |                 | Sig. (2-tailed) | ,347      | .         | ,052      | ,040      | ,443      | ,108      | ,000   | ,001   |
|                   |                 | N               | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                   | العبارة2        | Correlation     | ,089      | ,242      | 1,000     | ,024      | ,306*     | -,264*    | ,318** | ,540** |
|                   | 8               | Coefficient     |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   |                 | Sig. (2-tailed) | ,483      | ,052      | .         | ,847      | ,013      | ,033      | ,010   | ,000   |
|                   |                 | N               | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                   | العبارة2        | Correlation     | -,131     | -,255*    | ,024      | 1,000     | -,049     | -,309*    | -,124  | ,163   |
|                   | 9               | Coefficient     |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   |                 | Sig. (2-tailed) | ,299      | ,040      | ,847      | .         | ,697      | ,012      | ,325   | ,194   |
|                   |                 | N               | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                   | العبارة3        | Correlation     | ,083      | ,097      | ,306*     | -,049     | 1,000     | ,148      | ,280*  | ,485** |
|                   | 0               | Coefficient     |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   |                 | Sig. (2-tailed) | ,509      | ,443      | ,013      | ,697      | .         | ,240      | ,024   | ,000   |
|                   |                 | N               | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
|                   | العبارة3        | Correlation     | ,023      | -,201     | -,264*    | -,309*    | ,148      | 1,000     | ,022   | ,158   |
|                   | 1               | Coefficient     |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   |                 | Sig. (2-tailed) | ,856      | ,108      | ,033      | ,012      | ,240      | .         | ,860   | ,209   |
|                   |                 | N               | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     | 65     |
| العبارة3          | Correlation     | ,026            | ,524**    | ,318**    | -,124     | ,280*     | ,022      | 1,000     | ,653** |        |
| 2                 | Coefficient     |                 |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   | Sig. (2-tailed) | ,837            | ,000      | ,010      | ,325      | ,024      | ,860      | .         | ,000   |        |
|                   | N               | 65              | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |
| 5البعد            | Correlation     | ,280*           | ,413**    | ,540**    | ,163      | ,485**    | ,158      | ,653**    | 1,000  |        |
|                   | Coefficient     |                 |           |           |           |           |           |           |        |        |
|                   | Sig. (2-tailed) | ,024            | ,001      | ,000      | ,194      | ,000      | ,209      | ,000      | .      |        |
|                   | N               | 65              | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |        |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الملاحق

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (9): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تثمين الممتلكات للجماعات الإقليمية.

### Correlations

|                |                           | العبارة26 | العبارة27 | العبارة28 | العبارة30 | العبارة32 | 5البعد |
|----------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Spearman's rho | Correlation Coefficient   | 1,000     | ,119      | ,089      | ,083      | ,026      | ,293*  |
|                | العبارة26 Sig. (2-tailed) | .         | ,347      | ,483      | ,509      | ,837      | ,018   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | ,119      | 1,000     | ,242      | ,097      | ,524**    | ,546** |
|                | العبارة27 Sig. (2-tailed) | ,347      | .         | ,052      | ,443      | ,000      | ,000   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | ,089      | ,242      | 1,000     | ,306*     | ,318**    | ,682** |
|                | العبارة28 Sig. (2-tailed) | ,483      | ,052      | .         | ,013      | ,010      | ,000   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | ,083      | ,097      | ,306*     | 1,000     | ,280*     | ,537** |
|                | العبارة30 Sig. (2-tailed) | ,509      | ,443      | ,013      | .         | ,024      | ,000   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | ,026      | ,524**    | ,318**    | ,280*     | 1,000     | ,722** |
|                | العبارة32 Sig. (2-tailed) | ,837      | ,000      | ,010      | ,024      | .         | ,000   |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                | Correlation Coefficient   | ,293*     | ,546**    | ,682**    | ,537**    | ,722**    | 1,000  |
|                | 5البعد Sig. (2-tailed)    | ,018      | ,000      | ,000      | ,000      | ,000      | .      |
|                | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (10): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.

Correlations

|           |                         | العبارة33 | العبارة34 | العبارة35 | العبارة36 | العبارة37 | العبارة38 | 6البعد |
|-----------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| العبارة33 | Correlation Coefficient | 1,000     | ,117      | -,101     | ,308*     | ,116      | ,010      | ,311*  |
|           | Sig. (2-tailed)         | .         | ,353      | ,422      | ,013      | ,356      | ,938      | ,012   |
|           | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة34 | Correlation Coefficient | ,117      | 1,000     | ,234      | ,264*     | ,319**    | -,530**   | ,492** |
|           | Sig. (2-tailed)         | ,353      | .         | ,060      | ,034      | ,009      | ,000      | ,000   |
|           | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة35 | Correlation Coefficient | -,101     | ,234      | 1,000     | -,089     | ,146      | -,186     | ,340** |
|           | Sig. (2-tailed)         | ,422      | ,060      | .         | ,483      | ,244      | ,138      | ,006   |
|           | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة36 | Correlation Coefficient | ,308*     | ,264*     | -,089     | 1,000     | ,278*     | -,047     | ,549** |
|           | Sig. (2-tailed)         | ,013      | ,034      | ,483      | .         | ,025      | ,711      | ,000   |
|           | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة37 | Correlation Coefficient | ,116      | ,319**    | ,146      | ,278*     | 1,000     | -,134     | ,607** |
|           | Sig. (2-tailed)         | ,356      | ,009      | ,244      | ,025      | .         | ,289      | ,000   |
|           | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة38 | Correlation Coefficient | ,010      | -,530**   | -,186     | -,047     | -,134     | 1,000     | ,119   |
|           | Sig. (2-tailed)         | ,938      | ,000      | ,138      | ,711      | ,289      | .         | ,344   |
|           | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| 6البعد    | Correlation Coefficient | ,311*     | ,492**    | ,340**    | ,549**    | ,607**    | ,119      | 1,000  |
|           | Sig. (2-tailed)         | ,012      | ,000      | ,006      | ,000      | ,000      | ,344      | .      |
|           | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (11): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرقابة المالية للجماعات الإقليمية.

|                |                           | Correlations |           |           |           |           |         |
|----------------|---------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
|                |                           | العبارة33    | العبارة34 | العبارة35 | العبارة36 | العبارة37 | 6البيعد |
| Spearman's rho | Correlation Coefficient   | 1,000        | ,117      | -,101     | ,308*     | ,116      | ,273*   |
|                | العبارة33 Sig. (2-tailed) | .            | ,353      | ,422      | ,013      | ,356      | ,028    |
|                | N                         | 65           | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
|                | Correlation Coefficient   | ,117         | 1,000     | ,234      | ,264*     | ,319**    | ,766**  |
|                | العبارة34 Sig. (2-tailed) | ,353         | .         | ,060      | ,034      | ,009      | ,000    |
|                | N                         | 65           | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
|                | Correlation Coefficient   | -,101        | ,234      | 1,000     | -,089     | ,146      | ,409**  |
|                | العبارة35 Sig. (2-tailed) | ,422         | ,060      | .         | ,483      | ,244      | ,001    |
|                | N                         | 65           | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
|                | Correlation Coefficient   | ,308*        | ,264*     | -,089     | 1,000     | ,278*     | ,561**  |
|                | العبارة36 Sig. (2-tailed) | ,013         | ,034      | ,483      | .         | ,025      | ,000    |
|                | N                         | 65           | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
|                | Correlation Coefficient   | ,116         | ,319**    | ,146      | ,278*     | 1,000     | ,596**  |
|                | العبارة37 Sig. (2-tailed) | ,356         | ,009      | ,244      | ,025      | .         | ,000    |
|                | N                         | 65           | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
|                | Correlation Coefficient   | ,273*        | ,766**    | ,409**    | ,561**    | ,596**    | 1,000   |
|                | 6البيعد Sig. (2-tailed)   | ,028         | ,000      | ,001      | ,000      | ,000      | .       |
|                | N                         | 65           | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستثمار المحلي للجماعات الإقليمية.

Correlations

|                             |                         | العبارة39 | العبارة40 | العبارة41 | العبارة42 | العبارة43 | العبارة44 | 7البعد |
|-----------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| العبارة39                   | Correlation Coefficient | 1,000     | ,061      | ,182      | ,005      | ,422**    | -,091     | ,300*  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | .         | ,629      | ,147      | ,969      | ,000      | ,472      | ,015   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة40                   | Correlation Coefficient | ,061      | 1,000     | ,387**    | ,116      | ,120      | ,404**    | ,619** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,629      | .         | ,001      | ,359      | ,340      | ,001      | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة41                   | Correlation Coefficient | ,182      | ,387**    | 1,000     | ,236      | ,255*     | ,447**    | ,693** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,147      | ,001      | .         | ,059      | ,040      | ,000      | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| Spearman's rho<br>العبارة42 | Correlation Coefficient | ,005      | ,116      | ,236      | 1,000     | ,140      | ,147      | ,515** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,969      | ,359      | ,059      | .         | ,266      | ,244      | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة43                   | Correlation Coefficient | ,422**    | ,120      | ,255*     | ,140      | 1,000     | -,069     | ,374** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,000      | ,340      | ,040      | ,266      | .         | ,584      | ,002   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| العبارة44                   | Correlation Coefficient | -,091     | ,404**    | ,447**    | ,147      | -,069     | 1,000     | ,675** |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,472      | ,001      | ,000      | ,244      | ,584      | .         | ,000   |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| 7البعد                      | Correlation Coefficient | ,300*     | ,619**    | ,693**    | ,515**    | ,374**    | ,675**    | 1,000  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,015      | ,000      | ,000      | ,000      | ,002      | ,000      | .      |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

Correlations

|                         |                           | العبارة45 | العبارة46 | العبارة47 | العبارة48 | العبارة49 | 8البعد |
|-------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Spearman's rho          | Correlation Coefficient   | 1,000     | ,628**    | ,011      | ,001      | -,142     | ,676** |
|                         | العبارة45 Sig. (2-tailed) | .         | ,000      | ,930      | ,993      | ,259      | ,000   |
|                         | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                         | Correlation Coefficient   | ,628**    | 1,000     | -,009     | -,136     | -,166     | ,670** |
|                         | العبارة46 Sig. (2-tailed) | ,000      | .         | ,945      | ,279      | ,185      | ,000   |
|                         | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                         | Correlation Coefficient   | ,011      | -,009     | 1,000     | ,167      | -,030     | ,398** |
|                         | العبارة47 Sig. (2-tailed) | ,930      | ,945      | .         | ,183      | ,812      | ,001   |
|                         | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                         | Correlation Coefficient   | ,001      | -,136     | ,167      | 1,000     | ,068      | ,295*  |
|                         | العبارة48 Sig. (2-tailed) | ,993      | ,279      | ,183      | .         | ,593      | ,017   |
|                         | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
|                         | Correlation Coefficient   | -,142     | -,166     | -,030     | ,068      | 1,000     | ,056   |
|                         | العبارة49 Sig. (2-tailed) | ,259      | ,185      | ,812      | ,593      | .         | ,659   |
|                         | N                         | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65     |
| Correlation Coefficient | ,676**                    | ,670**    | ,398**    | ,295*     | ,056      | 1,000     |        |
| 8البعد Sig. (2-tailed)  | ,000                      | ,000      | ,001      | ,017      | ,659      | .         |        |
| N                       | 65                        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        |        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

Correlations

|                           |                         | العبارة 45 | العبارة 46 | العبارة 47 | العبارة 48 | البعد 8 |
|---------------------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| 45 العبارة                | Correlation Coefficient | 1,000      | ,628**     | ,011       | ,001       | ,745**  |
|                           | Sig. (2-tailed)         | .          | ,000       | ,930       | ,993       | ,000    |
|                           | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| 46 العبارة                | Correlation Coefficient | ,628**     | 1,000      | -,009      | -,136      | ,693**  |
|                           | Sig. (2-tailed)         | ,000       | .          | ,945       | ,279       | ,000    |
|                           | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| Spearman's rho 47 العبارة | Correlation Coefficient | ,011       | -,009      | 1,000      | ,167       | ,363**  |
|                           | Sig. (2-tailed)         | ,930       | ,945       | .          | ,183       | ,003    |
|                           | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| 48 العبارة                | Correlation Coefficient | ,001       | -,136      | ,167       | 1,000      | ,328**  |
|                           | Sig. (2-tailed)         | ,993       | ,279       | ,183       | .          | ,008    |
|                           | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| البعد 8                   | Correlation Coefficient | ,745**     | ,693**     | ,363**     | ,328**     | 1,000   |
|                           | Sig. (2-tailed)         | ,000       | ,000       | ,003       | ,008       | .       |
|                           | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



الملاحق

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

Correlations

|            |                         | العبارة 50 | العبارة 51 | العبارة 52 | العبارة 53 | البعد 9 |
|------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| العبارة 50 | Correlation Coefficient | 1,000      | -,232      | -,132      | -,090      | ,425**  |
|            | Sig. (2-tailed)         | .          | ,063       | ,293       | ,476       | ,000    |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| العبارة 51 | Correlation Coefficient | -,232      | 1,000      | ,097       | ,379**     | ,445**  |
|            | Sig. (2-tailed)         | ,063       | .          | ,442       | ,002       | ,000    |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| العبارة 52 | Correlation Coefficient | -,132      | ,097       | 1,000      | ,391**     | ,474**  |
|            | Sig. (2-tailed)         | ,293       | ,442       | .          | ,001       | ,000    |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| العبارة 53 | Correlation Coefficient | -,090      | ,379**     | ,391**     | 1,000      | ,569**  |
|            | Sig. (2-tailed)         | ,476       | ,002       | ,001       | .          | ,000    |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |
| البعد 9    | Correlation Coefficient | ,425**     | ,445**     | ,474**     | ,569**     | 1,000   |
|            | Sig. (2-tailed)         | ,000       | ,000       | ,000       | ,000       | .       |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق رقم (16): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.

Correlations

|                |                         | العبارة54               | العبارة55 | العبارة56 | العبارة57 | العبارة58 | العبارة59 | العبارة60 | 10البعء |        |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| Spearman's rho | العبارة5                | Correlation Coefficient | 1,000     | -,065     | ,335**    | ,092      | -,113     | ,048      | -,051   | ,201   |
|                | 4                       | Sig. (2-tailed)         | .         | ,607      | ,006      | ,466      | ,369      | ,702      | ,685    | ,109   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |
|                | العبارة5                | Correlation Coefficient | -,065     | 1,000     | -,001     | ,157      | ,324**    | ,210      | ,071    | ,471** |
|                | 5                       | Sig. (2-tailed)         | ,607      | .         | ,997      | ,211      | ,009      | ,093      | ,577    | ,000   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |
|                | العبارة5                | Correlation Coefficient | ,335**    | -,001     | 1,000     | ,179      | -,142     | ,311*     | ,331**  | ,532** |
|                | 6                       | Sig. (2-tailed)         | ,006      | ,997      | .         | ,155      | ,258      | ,012      | ,007    | ,000   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |
|                | العبارة5                | Correlation Coefficient | ,092      | ,157      | ,179      | 1,000     | ,183      | ,185      | ,219    | ,602** |
|                | 7                       | Sig. (2-tailed)         | ,466      | ,211      | ,155      | .         | ,145      | ,139      | ,080    | ,000   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |
|                | العبارة5                | Correlation Coefficient | -,113     | ,324**    | -,142     | ,183      | 1,000     | -,023     | -,139   | ,349** |
|                | 8                       | Sig. (2-tailed)         | ,369      | ,009      | ,258      | ,145      | .         | ,857      | ,269    | ,004   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |
|                | العبارة5                | Correlation Coefficient | ,048      | ,210      | ,311*     | ,185      | -,023     | 1,000     | ,637**  | ,704** |
|                | 9                       | Sig. (2-tailed)         | ,702      | ,093      | ,012      | ,139      | ,857      | .         | ,000    | ,000   |
|                |                         | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      | 65     |
|                | العبارة6                | Correlation Coefficient | -,051     | ,071      | ,331**    | ,219      | -,139     | ,637**    | 1,000   | ,551** |
|                | 0                       | Sig. (2-tailed)         | ,685      | ,577      | ,007      | ,080      | ,269      | ,000      | .       | ,000   |
|                | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |        |
| 10البعء        | Correlation Coefficient | ,201                    | ,471**    | ,532**    | ,602**    | ,349**    | ,704**    | ,551**    | 1,000   |        |
|                | Sig. (2-tailed)         | ,109                    | ,000      | ,000      | ,000      | ,004      | ,000      | ,000      | .       |        |
|                | N                       | 65                      | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (17): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية.

### Correlations

|                             |                         | العبارة55 | العبارة56 | العبارة57 | العبارة58 | العبارة59 | العبارة60 | 10البعد |
|-----------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| العبارة55                   | Correlation Coefficient | 1,000     | -,001     | ,157      | ,324**    | ,210      | ,071      | ,512**  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | .         | ,997      | ,211      | ,009      | ,093      | ,577      | ,000    |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
| العبارة56                   | Correlation Coefficient | -,001     | 1,000     | ,179      | -,142     | ,311*     | ,331**    | ,477**  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,997      | .         | ,155      | ,258      | ,012      | ,007      | ,000    |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
| العبارة57                   | Correlation Coefficient | ,157      | ,179      | 1,000     | ,183      | ,185      | ,219      | ,603**  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,211      | ,155      | .         | ,145      | ,139      | ,080      | ,000    |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
| Spearman's rho<br>العبارة58 | Correlation Coefficient | ,324**    | -,142     | ,183      | 1,000     | -,023     | -,139     | ,385**  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,009      | ,258      | ,145      | .         | ,857      | ,269      | ,002    |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
| العبارة59                   | Correlation Coefficient | ,210      | ,311*     | ,185      | -,023     | 1,000     | ,637**    | ,693**  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,093      | ,012      | ,139      | ,857      | .         | ,000      | ,000    |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
| العبارة60                   | Correlation Coefficient | ,071      | ,331**    | ,219      | -,139     | ,637**    | 1,000     | ,555**  |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,577      | ,007      | ,080      | ,269      | ,000      | .         | ,000    |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |
| 10البعد                     | Correlation Coefficient | ,512**    | ,477**    | ,603**    | ,385**    | ,693**    | ,555**    | 1,000   |
|                             | Sig. (2-tailed)         | ,000      | ,000      | ,000      | ,002      | ,000      | ,000      | .       |
|                             | N                       | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65        | 65      |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## الملاحق

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية.

### Correlations

|                              |                         | العبارة 62 | العبارة 63 | العبارة 64 | العبارة 66 | البعد 11 |
|------------------------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|----------|
| العبارة 62                   | Correlation Coefficient | 1,000      | ,295*      | ,032       | ,284*      | ,482**   |
|                              | Sig. (2-tailed)         | .          | ,017       | ,803       | ,022       | ,000     |
|                              | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| العبارة 63                   | Correlation Coefficient | ,295*      | 1,000      | ,222       | ,070       | ,677**   |
|                              | Sig. (2-tailed)         | ,017       | .          | ,076       | ,581       | ,000     |
|                              | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| Spearman's rho<br>العبارة 64 | Correlation Coefficient | ,032       | ,222       | 1,000      | -,038      | ,744**   |
|                              | Sig. (2-tailed)         | ,803       | ,076       | .          | ,765       | ,000     |
|                              | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| العبارة 66                   | Correlation Coefficient | ,284*      | ,070       | -,038      | 1,000      | ,311*    |
|                              | Sig. (2-tailed)         | ,022       | ,581       | ,765       | .          | ,012     |
|                              | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| البعد 11                     | Correlation Coefficient | ,482**     | ,677**     | ,744**     | ,311*      | 1,000    |
|                              | Sig. (2-tailed)         | ,000       | ,000       | ,000       | ,012       | .        |
|                              | N                       | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج.

### Correlations

|            |                         |  | العبارة 68 | العبارة 69 | العبارة 70 | العبارة 71 | البعد 12 |
|------------|-------------------------|--|------------|------------|------------|------------|----------|
| العبارة 68 | Correlation Coefficient |  | 1,000      | -,305*     | -,102      | -,169      | ,041     |
|            | Sig. (2-tailed)         |  | .          | ,014       | ,419       | ,177       | ,745     |
|            | N                       |  | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| العبارة 69 | Correlation Coefficient |  | -,305*     | 1,000      | ,012       | -,036      | ,476**   |
|            | Sig. (2-tailed)         |  | ,014       | .          | ,924       | ,774       | ,000     |
|            | N                       |  | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| العبارة 70 | Correlation Coefficient |  | -,102      | ,012       | 1,000      | ,076       | ,715**   |
|            | Sig. (2-tailed)         |  | ,419       | ,924       | .          | ,549       | ,000     |
|            | N                       |  | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| العبارة 71 | Correlation Coefficient |  | -,169      | -,036      | ,076       | 1,000      | ,306*    |
|            | Sig. (2-tailed)         |  | ,177       | ,774       | ,549       | .          | ,013     |
|            | N                       |  | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |
| البعد 12   | Correlation Coefficient |  | ,041       | ,476**     | ,715**     | ,306*      | 1,000    |
|            | Sig. (2-tailed)         |  | ,745       | ,000       | ,000       | ,013       | .        |
|            | N                       |  | 65         | 65         | 65         | 65         | 65       |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج.

### Correlations

|            |                         | العبارة 69 | العبارة 70 | العبارة 71 | البعد 12 |
|------------|-------------------------|------------|------------|------------|----------|
| العبارة 69 | Correlation Coefficient | 1,000      | ,012       | -,036      | ,600**   |
|            | Sig. (2-tailed)         | .          | ,924       | ,774       | ,000     |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65       |
| العبارة 70 | Correlation Coefficient | ,012       | 1,000      | ,076       | ,667**   |
|            | Sig. (2-tailed)         | ,924       | .          | ,549       | ,000     |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65       |
| العبارة 71 | Correlation Coefficient | -,036      | ,076       | 1,000      | ,373**   |
|            | Sig. (2-tailed)         | ,774       | ,549       | .          | ,002     |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65       |
| البعد 12   | Correlation Coefficient | ,600**     | ,667**     | ,373**     | 1,000    |
|            | Sig. (2-tailed)         | ,000       | ,000       | ,002       | .        |
|            | N                       | 65         | 65         | 65         | 65       |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

ملحق رقم (22): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,635             | 23         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,782             | 16         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,667             | 21         |

ملحق رقم (23): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

### Tests of Normality

|                                  | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                                  | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| العوامل الداخلية                 | ,084                            | 65 | ,200* | ,959         | 65 | ,030 |
| العوامل الخارجية                 | ,083                            | 65 | ,200* | ,780         | 65 | ,000 |
| الأداء المالي للجماعات الإقليمية | ,107                            | 65 | ,060  | ,975         | 65 | ,212 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## الملاحق

ملحق رقم (24): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

### الصف

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ذكر        | 25        | 38,5    | 38,5          | 38,5               |
| Valid أنثى | 40        | 61,5    | 61,5          | 100,0              |
| Total      | 65        | 100,0   | 100,0         |                    |

### العمر

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| من 28 إلى 34 سنة       | 35        | 53,8    | 53,8          | 53,8               |
| Valid من 35 إلى 38 سنة | 15        | 23,1    | 23,1          | 76,9               |
| من 47 إلى 58 سنة       | 15        | 23,1    | 23,1          | 100,0              |
| Total                  | 65        | 100,0   | 100,0         |                    |

### المستوى التعليمي

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| تقني سامي    | 29        | 44,6    | 44,6          | 44,6               |
| Valid ليسانس | 27        | 41,5    | 41,5          | 86,2               |
| ماستر        | 9         | 13,8    | 13,8          | 100,0              |
| Total        | 65        | 100,0   | 100,0         |                    |

### المسمى الوظيفي

|                                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| رئيس مجلس شعبي بلدي              | 1         | 1,5     | 1,5           | 1,5                |
| Valid نائب رئيس مجلس شعبي بلدي   | 7         | 10,8    | 10,8          | 12,3               |
| موظف في مكتب الإدارة والمالية    | 21        | 32,3    | 32,3          | 44,6               |
| موظف في مكتب الصفقات والبرمجة    | 17        | 26,2    | 26,2          | 70,8               |
| موظف في مكتب الميزانية والمحاسبة | 19        | 29,2    | 29,2          | 100,0              |
| Total                            | 65        | 100,0   | 100,0         |                    |

## الملاحق

### الخبرة 1

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| من سنة إلى 4 سنوات    | 17        | 26,2    | 26,2          | 26,2               |
| من 5 إلى 8 سنوات      | 19        | 29,2    | 29,2          | 55,4               |
| Valid من 9 إلى 13 سنة | 14        | 21,5    | 21,5          | 76,9               |
| من 14 إلى 31 سنة      | 15        | 23,1    | 23,1          | 100,0              |
| Total                 | 65        | 100,0   | 100,0         |                    |

ملحق رقم (25): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل الداخلية.

### One-Sample Statistics

|          | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|----|--------|----------------|-----------------|
| البعد 1  | 65 | 3,8667 | ,38886         | ,04823          |
| البعد 2  | 65 | 2,9103 | ,40082         | ,04972          |
| البعد 3  | 65 | 3,1692 | ,37952         | ,04707          |
| البعد 4  | 65 | 3,7205 | ,34499         | ,04279          |
| المحور 1 | 65 | 3,4167 | ,24815         | ,03078          |

ملحق رقم (26): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور العوامل الخارجية.

### One-Sample Statistics

|          | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|----|--------|----------------|-----------------|
| البعد 5  | 65 | 2,8954 | ,49763         | ,06172          |
| البعد 6  | 65 | 3,0523 | ,45453         | ,05638          |
| البعد 7  | 65 | 2,9179 | ,47427         | ,05883          |
| المحور 2 | 65 | 2,9552 | ,37922         | ,04704          |

## الملاحق

ملحق رقم (27): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور الأداء المالي في الجماعات الإقليمية.

### One-Sample Statistics

|         | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------|----|--------|----------------|-----------------|
| البعد8  | 65 | 3,1269 | ,47212         | ,05856          |
| البعد9  | 65 | 3,6038 | ,29611         | ,03673          |
| البعد10 | 65 | 2,7718 | ,44641         | ,05537          |
| البعد11 | 65 | 2,8692 | ,40771         | ,05057          |
| البعد12 | 65 | 3,1590 | ,43743         | ,05426          |
| المحور3 | 65 | 3,1062 | ,23059         | ,02860          |

ملحق رقم (28): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,547 <sup>a</sup> | ,299     | ,288              | ,39838                     |

a. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 4,267          | 1  | 4,267       | 26,885 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Residual   | 9,999          | 63 | ,159        |        |                   |
| Total        | 14,265         | 64 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: البعد8

b. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)                 | -,134                       | ,631       |                           | -,212 | ,832 |
| 1 العوامل الداخلية والخارجية | 1,024                       | ,197       | ,547                      | 5,185 | ,000 |

a. Dependent Variable: البعد8

## الملاحق

ملحق رقم (29): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على إعداد تقارير الأداء المالي للجماعات الإقليمية في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,490 <sup>a</sup> | ,240     | ,228              | ,26014                     |

a. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1,348          | 1  | 1,348       | 19,919 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Residual   | 4,264          | 63 | ,068        |        |                   |
| Total        | 5,612          | 64 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: البعد9

b. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)               | 1,771                       | ,412       |                           | 4,299 | ,000 |
| العوامل الداخلية والخارجية | ,575                        | ,129       | ,490                      | 4,463 | ,000 |

a. Dependent Variable: البعد9

ملحق رقم (30): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على إيرادات ونفقات الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,127 <sup>a</sup> | ,016     | ,001              | ,44627                     |

a. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

## الملاحق

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | ,207           | 1  | ,207        | 1,040 | ,312 <sup>b</sup> |
| Residual     | 12,547         | 63 | ,199        |       |                   |
| Total        | 12,754         | 64 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: البعد10

b. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

Coefficients<sup>a</sup>

| Model                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)               | 2,053                       | ,707       |                           | 2,906 | ,005 |
| العوامل الداخلية والخارجية | ,226                        | ,221       | ,127                      | 1,020 | ,312 |

a. Dependent Variable: البعد10

ملحق رقم (31): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تقييم وقياس الأداء المالي للجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,164 <sup>a</sup> | ,027     | ,012              | ,40534                     |

a. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | ,287           | 1  | ,287        | 1,749 | ,191 <sup>b</sup> |
| Residual     | 10,351         | 63 | ,164        |       |                   |
| Total        | 10,638         | 64 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: البعد11

b. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

## الملاحق

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)               | 2,023                       | ,642       |                           | 3,152 | ,002 |
| العوامل الداخلية والخارجية | ,266                        | ,201       | ,164                      | 1,323 | ,191 |

a. Dependent Variable: البعد11

ملحق رقم (32): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على ميزانية الجماعات الإقليمية والخطط والبرامج بولاية البويرة.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,261 <sup>a</sup> | ,068     | ,053              | ,42560                     |

a. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | ,835           | 1  | ,835        | 4,609 | ,036 <sup>b</sup> |
| Residual     | 11,411         | 63 | ,181        |       |                   |
| Total        | 12,246         | 64 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: البعد12

b. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)               | 1,717                       | ,674       |                           | 2,547 | ,013 |
| العوامل الداخلية والخارجية | ,453                        | ,211       | ,261                      | 2,147 | ,036 |

a. Dependent Variable: البعد12

## الملاحق

ملحق رقم (33): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعوامل الداخلية والخارجية على تحسين الأداء المالي في الجماعات الإقليمية بولاية البويرة.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,556 <sup>a</sup> | ,310     | ,299              | ,19313                     |

a. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1,053          | 1  | 1,053       | 28,241 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Residual   | 2,350          | 63 | ,037        |        |                   |
| Total        | 3,403          | 64 |             |        |                   |

a. الأداء المالي للجماعات الإقليمية

b. Predictors: (Constant), العوامل الداخلية والخارجية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)                 | 1,486                       | ,306       |                           | 4,859 | ,000 |
| 1 العوامل الداخلية والخارجية | ,509                        | ,096       | ,556                      | 5,314 | ,000 |

a. الأداء المالي للجماعات الإقليمية