أثر تطبيق الكفاءة والفعالية في تطوير التسيير المحلي:
دراسة حالة بلدية بوراشد (عين الدفلى) للسنة 2020

The impact of applying efficiency and effectiveness in developing local management: Case study of the municipality of Bourashid (Ain Defla) for the year 2020

فرعون امحمد[1] عبد القادر خداوي مصطفى[2]
[1] جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة (الجزائر)
البريد الالكتروني m.feraoun@univ-dbkm.dz
[2] جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة (الجزائر)
البريد الالكتروني m.aek-kheddaoui@univ-dbkm.dz

آخر أجل للإرسال:	الإعلام بالقبول:	تاريخ الملتقى:
(2023/11/30)	(2023/12/07)	(2023/12/14)

الملخص:

تستهدف الدراسة معرفة مدى التحكم وكفاءة تسيير الأموال العمومية لبلدية بوراشد (ولاية عين الدفلى) للسنة 2020، وتعكس ميزانية البلدية مجمل النشاطات المحلية، وتُعد الحوصلة الاقتصادية الأساسية التي ترصد فيها النفقات والايرادات مع إبراز أهمية الاستناد إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة حيث قمنا بتحليل ارقام النفقات المسجلة بالميزانية، وحاولنا استشراف مدى توافر عنصري الكفاءة والفعالية في ترشيد النفقات وتخطيط اليد العاملة بالبلدية (2022-2025)، حيث أشارت الدراسة إلى خطة متوسطة المدى لتخطيط القوى العاملة بالبلدية، وتضمينهما في مختلف العمليات التي تعين في تسيير المصالح وخدماتها.

وموضوعنا يُعد محاولة كفيلة بالإعانة في رفع مستوى الوعي لدى الموظفين والالتزام بالمعايير الرشيدة في الكفاءة والفعالية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كثيرة من أهمها الإقرار بتمكن الأعوان المحليين وباحترافية كبيرة من إنجاز وثائق الميزانية، مع التقيد بمبادئ الكفاءة والفعالية.

المؤلف المرسل: فرعون امحمد، m.feraoun@univ-dbkm.dz

الكلمات المفتاحية: ميزانية البلدية، الإدارة المالية، نفقات ميزانية بلدية، الكفاءة، تخطيط القوى العاملة، بلدية بوراشد.

تصنيف Jel: M12 , H72 , H32 , C65

Abstract:

The study aims to know the extent of control and efficiency of managing public funds for the municipality of Bourashid (Ain Defla) for the year 2020. The municipality's budget reflects all local activities, and is considered the basic economic outcome in which expenditures and revenues are monitored, while highlighting the importance of relying on the principles of good governance, as we analyzed the expenditure figures recorded in the budget. We tried to anticipate the availability of the elements of efficiency and effectiveness in rationalizing expenditures and workforce planning in the municipality (2022-2025), as the study indicated a medium-term plan for planning the municipal workforce, and including them in the various processes that help in managing the departments and their services.

Our topic is an attempt to help raise the level of awareness among employees and adherence to good standards of efficiency and effectiveness. The study reached many results, the most important of which is the acknowledgment that local employees are able to complete budget documents with great professionalism, while adhering to the principles of efficiency and effectiveness.

Key words:

Municipal budget, financial management, municipal budget expenditures, efficiency, workforce planning, Burashid Municipality.

JEL Classification: C65, H32, H72, M12.

مقدمة:

إن تبني مبادئ الحوكمة المالية المحلية، تُعد من الأهداف الرئيسة لتسيير وإدارة مجمل شؤون البلدية. وهي تستند إلى مرجعية التسيير المُتبع ومتطلباته، لغرض إدماجها مع عناصر التحكم والقيادة. وقد صارت العناصر الحاسمة في قياس مدى الالتزام بمعايير الكفاءة والفعالية أكثر تعقيدا، فالسير لمعرفة هذا الاتجاه تتشابك فيه الكثير من العوامل والأساليب، زيادة على تراكمات الخبرة حول أنماط الجهود واتجاهات ورأس المال البشري والمعرفي، وايضا الاستخدام الهادف لتكنلوجيا المعلومات والاتصال والمنهجيات العلمية في تسيير شؤون البلدية، لتساعد هي بدورها في وضع معايير مجدية للإدارة المحلية، لاسيما تلك التي تشير إلى استخدام الطرق الكمية في العمل والتي تشمل معايير إدارة العمليات.

إن بلدية بوراشد لا تزال تعاني من نقص في الكفاءات العالية والموارد والمالية مما له كبير الأثر في الأداء وفعالية مخرجات عمليات التسيير، وتعاني أيضا من ضعف التعاطي مع

التكنولوجيا الحديثة وبرمجيات التسيير والأنظمة الخبيرة، مما يكون له تبعات على الأداء والكفاءة.

الإشكالية الرئيسية:

لا شك أن تحقيق الكفاءة والفاعلية تُعدان من أكثر المفاهيم تأثيرا في تسيير موارد الجماعات المحلية، وينعكس ذلك على تعزيز القدرات التسييرية وتحسين طرق التعامل مع القضايا الملحة والمجدية في الاداء والتخطيط.

وتتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير مبدأ الكفاءة على ترشيد التسيير المحلي ببلدية بوراشد ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات يمكن صياغة بعضها على النحو الآتي:

- كيف يمكن أن تطبق البلدية محل الدراسة مبدأ الكفاءة في ترشيد نفقاتها ؟
- هل يساعد اعتماد الكفاءة الممارس في البلدية محل الدراسة على وضع خطط للقوى العاملة بها؟

الفرضيات:

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية:

- يعتمد الطاقم الإداري بالبلدية على المناهج الفعالة التي تساعد في ترشيد النفقات،
- تعتمد البلدية على طاقمها الإداري في تخطيط قواها العاملة في الأجلين القصير والمتوسط.

أهداف الدراسة:

بناء على ما تقدم نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- معرفة درجة حضور مبدأ الكفاءة في أنشطة البلدية محل الدراسة.
- استعراض طريقة التسيير المالي المحلي وواقع الالتزام بالكفاءة والفعالية،
- التنبيه إلى بعض أوجه النقص والخلل في الطرق والإجراءات المعمول بها.
- التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلوماتية المستعملة وعلاقتها بترشيد المال العام للبلديات.

- تعزيز فاعلية ترشيد النفقات وزيادة كفاءتها، عن طريق تحسين الممارسات الإدارية وبث روح المبادرة لدى الأعوان الإداريين.

الأهمية:

- مساعدة البلدية على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق،
- إدماج مفهوم الكفاءة والفعالية المالية في وظائف الإدارة المحلي،
- ايجاد بيئة عمل محفزة للعاملين تساعدهم على تحقيق الذات والتميز،
- ضمان الاعتزام بالقوانين المنظمة لأنشطة البلدية واختصاصاتها.

المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تصفح وثائق التسيير بالبلدية والتركيز على مصلحتين اثنتين هما: مصلحة الميزانيات ومصلحة الموارد البشرية، كما كانت لنا قراءة نقدية لحسابات النفقات المُنجزة في وثيقة الميزانية، حاولنا فيها إدماج مفهوم الكفاءة والفعالية المالية في بعض وظائف الإدارة ببلدية بوراشد.

التقسيم العام للدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فقرتين رئيسيتين، تتناول الأولى الأدبيات الخاصة بميزانية البلدية وكفاءتها من حيث تحضيرها عملياتها ومتابعتها لغرض التحكم في الاعتمادات والخدمات وضمان حسن سير مختلف المصالح بالبلدية، حيث تمت الإشارة إلى الشفافية وترشيد الإنفاق والفعالية وتقدير النفقات. أما القسم الثاني، فقد خصصناه لميزانية البلدية بوراشد للسنة 2020، حيث ركزنا على تخصيص نفقات قسم التسيير في الميزانية لغرض ترشيدها باستخدام منهجية النمذجة الخطية، وذكرنا اقتدار وجدارة الطاقم الإداري في التحكم في نفقات الميزانية. وفي الختام استحضرنا الخطة المحكمة بالبرمجة الخطية للفترة (2022-2025)، التي أوردناها في الدراسة الثانية من الدراسات السابقة، حيث تم استغلال البرنامج الخطي لإبقاء أكبر عدد ممكن من السرحين في الخدمة ممن تضمنهم حل البرنامج. لقساس مدى التحكم في تطويع تكاليف مرتبات الموظفين الدائمين وكذا تكاليف حركة تنقلاتهم وتسريحاتهم والذين شملتهم. وختمنا دراستنا كأي بحث بتوصيات تخص ترشيد النفقات وتخطيط القوى العاملة في المدى المتوسط.

الدراسات السابقة:

نكتفي بدراستين توضح مدى الالتزام بالكفاءة في تسيير بلدية بوراشد، وهما:

- **الدراسة الأولى**: مقالة عبد القادر خداوي مصطفى & خلفاوي منية، (2021)، بعنوان ترشيد نفقات البلدية باستعمال البرمجة الخطية، دراسة حالة بلدية بوراشد-عين الدفلى، للسنة 2018، نُشرت بمجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، أفريل 2021، الصفحات 223-241. هدفت الدراسة إلى إبراز مدى التحكم في تسيير الأموال العمومية، وكانت الإشكالية تخص استخدام البرمجة الخطية لترشيد نفقات بلدية بوراشد للسنة 2018 وتحسين فعاليتها، حيث أوضح الباحثان في هذه الخطة أيضا الإجراءات التي يتعين إدخالها في اعتمادات هذه النفقات لجعلها فعالة. وقد أثبتت نتائج الدراسة أن أسلوب البرمجة الخطية المستعمل في توزيع النفقات في ميزانية بوراشد لسنة 2018 يمكن الاسترشاد بها مستقبلا. حيث كانت إجابة الباحثين عن فرضية الدراسة الخاصة بفعالية النفقات وترشيدها إيجابية.

فمن ميزانية بلدية بوراشد (ولاية عين الدفلى) للسنة 2018 تم تخصيص نفقات لتسعة تجميعات مستهدفة. حيث ابتدأ الرصيد بمبلغ 200 مليون دج لبرمجة نفقات وردت وفق أبواب جدول نفقات الحساب الإداري. وذلك بصياغة خطة تخصيص أمثلية لتمويل هذه التجميعات من الميزانية المخصصة لها. وقد صاغ الباحثان معاملات كفاءة التخصيصات، بغرض الحصول على النفقات المناسبة لهذه التجميعات التسعة وأوجدا الحل الأمثل للمسألة وأثارا نقاشا حول هذا الحل. ثم درسا مسألة زيادة هذه الميزانية بما يقارب من 01.75 % على الميزانية المعتبرة في الحل الأمثلي، وأوجدا مرة أخرى حلا مقبولا بأحسن ما يمكن، حيث ستوزع هذه الزيادة وفق كفاءة المخصصات إلى أن يتم تخصيصها بالكامل، كما تطرق الباحثان للتمثيل الاقتصادي ومجال القبول للميزانية الكلية. وابراز دوره في ترشيد هذه النفقات وزيادة فعاليتها عند تدعيم الرصيد الأولي بزيادة طفيفة (1.75 %) حيث انتقلت فعالية النفقات بقيمة الحل الأمثلي: 74.85 % (بالرصيد الأولي) إلى الحل الممكن بأحسن ما يكون (بعد الزيادة): 82.60 %.

- **الدراسة الثانية** مقالة سعيد منصور فؤاد & عبد القادر خداوي مصطفى، (2023)، بعنوان: "استخدام البرمجة الخطية في تقدير كلفة حركية أفراد موظفي الجماعات المحلية إشارة إلى حالة بلدية بوراشد (ولاية عين الدفلى) للفترة (2022-2025)"، نُشرت بمجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 19، العدد 33، نوفمبر 2023، الصفحات 433-443.

والدراسة تبرز مدى التحكم في تطويع تكاليف مرتبات الموظفين الذين شملتهم الخطة وكذا تكاليف حركة تنقلاتهم وتسريحاتهم.

فبهدف التحكم في نفقات أجور وأعباء المستخدمين والتعويضات المرتبطة بالمهام ببلدية بوراشد (ولاية عين الدفلى)، في أفق مخطط المستهدف بالدراسة، وبعد الاطلاع على اعتمادات أرصدتها من ميزانية البلدية، وفق أبواب وثيقة ميزانية 2022، واستغلال معطياتها لضبط مدخلات برنامج خطي يهدف تدنئة تكاليف حركية القوى العاملة المرتبطة بمرتبات وتسريحات وتنقلات أصناف الموظفين الدائمين N_1، N_2، N_3 العاملين بالبلدية للفترة (2022-2025). تم استخدام البرنامج الخطي والحصول على الحل الأمثلي وقد استغل البرنامج ذاته في الحصول على الحلول الممكنة من خلال الإبقاء في الخدمة لأكبر عدد ممكن من السرحين والذين تضمنهم الحل الامثلي. مع استغلال مخرجات النموذج في تحديد المتغيرات الخاصة بأعداد المسرحين، حيث يساعد تعديل النموذج في مقابلة أية فئة من المسرحين بما يقابله من تكلفة في أفق المخطط المقترح.

من ميزانية بلدية بوراشد للسنة 2022 وكذلك من ميزانياتها السابقة لها، استخلص الباحثان مخصصات الإنفاق على ثلاثة أنماط نفقات لثلاث فئات يشملهم الموظفون الدائمون N_1، N_2، N_3 بالبلدية، وهذه النفقات الثلاثة تخص تكاليف المرتبات وتكاليف التحويلات وتكاليف تسريح الموظفين في أفق المخطط المستهدف.

وقد صاغ الباحثان مخططا متوسط المدى لمستويات الأصناف الدائمين N_1، N_2، N_3 من حيث النوعيات اللازمة لأداء الوظائف التي ستُشغر أو تُستحدث. للتقليل بقدر الإمكان من عدد المسرحين في أفق الخطة، اعتمادا على تقييم طاقة هيكل الموارد البشرية المتاح لديها. ابتدأت الدراسة باستطلاع الموقف خلال 2022، وكذلك تحليل متطلبات الأداء وقدرات الأفراد العاملين، لتتوضح طبيعة الوظائف ومستوياتها وكذا الاحتياجات الضرورية، لتستخلص على إثرها تقديرات التطوير المستقبلية والوصول إلى المخرجات المستهدفة، والتي تتأسس على احتمالات ترك العمل خلال دورات زمنية محددة[1]. ويتم التنبؤ بالعرض لكل سنة من سنوات المخطط، بحصر القوى العاملة في كل المستويات الوظيفية المعتمدة، ويطرح من هذا العدد عدد العاملين المتوقع فقدانهم خلالها، ويضاف لهذا العدد الموظفون المتوقع التحاقهم أو نقلهم أو ترقيتهم ليشغلوا أي من وظائفها خلال نفس السنة.

وفي الختام ناقش الباحثان امكانية اعتماد سياسة تسريح مناسبة، بدراسة أثر زيادة تكلفة تسيير العاملين على عدد المسرحين. والفكرة تنطوي على تطويع شرط الحد الأعلى في القيد الإضافي الخاص بالتسريح وإمكانية استوائه مع معيار الكلفة الإجمالية لتسيير القوى العاملة بالمؤسسة، وهذا يعني التحقق من الحد الأعلى لعدد المسرحين وملاحظة أثره على معيار الكلفة الإجمالية. بالفعل قام البحثان بتغيير عدد المسرحين وسيطيا من 0 إلى 68 على دفعات، بزيادة عشرة موظفين في كل مرة. وتمكنا من تمثيل حافة الحلول المؤثرة. وكانت وفق منحنى دالة كثير حدود.

المبحث الأول: الأدبيات الخاصة بمالية البلدية وكفاءتها

المطلب الأول: التسيير المحلي

عُرف التسيير المحلي بأنه تحويل أو نقل بعض السلطات إلى المستويات المحلية، حيث ترفق هذه السلطات بمجموعة من الموارد بهدف إنجاح التنمية المحلية[2]. يسهم التسيير المحلي في بناء قاعدة وطنية للمعارف والتقنية تسمح بتنمية القدرات الذاتية على استيعاب المزيد من المعرفة استنباط النظم والأساليب الملائمة[3]

الفرع الأول: الإدارة المحلية

تُعرف الجماعات المحلية أو الإدارة المحلية بأنها أسلوب اداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من مهام بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها[4]. ومن بين الصلاحيات التقريرية التي تهم دراستنا ويقوم بها المجلس البلدي هي دراسة ميزانية البلدية والموافقة عليها.

الفرع الثاني: المالية المحلية

عُرفت المالية المحلية على أنها مجموعة الظواهر والقواعد المتعلقة بالإيرادات والنفقات والتي تخص الهيئات المحلية[5]. حيث تصبح البلدية بموجبها مُكلفة بتسيير ماليتها الخاصة التي تتألف من مداخيل الضرائب ورسوم ومداخيل ممتلكاتها والقروض، وتستفيد أيضا من الدعم الحكومي.

المطلب الثاني: حوكمة الموارد المالية للجماعات المحلية

زاد الاهتمام بموضوع الحوكمة لتحسين أداء المؤسسات بعد تفاقم حالات التعثر، ومصطلح الحوكمة يدخل في العديد من الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية[6]. في دراستنا نتطرق إلى ببعض مبادئ الحوكمة ونخص مبدأ الكفاءة في التسيير مع إيلاء المناهج

الكمية أهمية قصوى، لغرض الوصول إلى الإبداع والتميز في الأداء من حيث دقة الإنجاز ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية.

الفرع الأول: حوكمة الميزانية

تعرف الحوكمة المحلية على أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة الشؤون العامة على كافة المستويات حيث تضم الآليات والعمليات التي يتَمكن من خلالها الأفراد والجماعات من التعبير عن مصالحهم[7].

وتمثل حوكمة الميزانية الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئها من خلال تمكين الشفافية والمصداقية لكل عمليات الميزانية مع إشراك المواطنين في إعدادها وإقرارها وتنفيذها ومراقبتها. وتتجلى أهمية حوكمة الميزانية في كثير من المؤشرات منها ما يلي[8]:

- رفع مستويات الأداء، مما يترتب عنه من تطوير التنمية،
- إظهار الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية، مما يزيد الثقة بها.

الفرع الثاني: الشفافية المالية وترشيد الإنفاق

يُقصد بشفافية المالية اطلاع الجمهور على مضمون الإدارة المالية وتسييرها والمرتكزات التي تستند إليها، بحيث تتصف بالشمول والوضوح والحداثة وتنشر بصفة دورية من أجل توسيع المشاركة والرقابة والمحاسبة[9].

الفرع الثالث: كفاءة الإنفاق وفعاليته

تتمثل الكفاءة في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات[10]، ويُنظر إلى الفاعلية من زاوية النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج. كما يُنظر إلى الفاعلية أيضا على أنها متغير تابع يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة. تشمل هذه المتغيرات كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الهدف المنشود. فالإنفاق بكفاءة يضمن توافق مستوى الإنفاق مع الأهداف المسطرة، حيث يكون ناجعا ومطابقا للقوانين، وتم وفق ضوابط صارمة[11]. بغرض تيسير التسيير وتحديد القضايا المجدية ودراستها، مع توفير قواعد بيانات معلوماتية ومعرفية.

أولا – الفعالية وتقدير النفقات

تستند عملية إعداد تقديرات النفقات بطريقة الموازنة التقليدية التي تستخدمه الجماعات المحلية إلى تخصيص الاعتمادات المالية لوحدات إنفاقها في أغراض محددة، وهذه الطريقة

لا تتسم برشادة كبيرة لعدم تقييد الميزانية بالأهداف وغياب معيار تقييم الأداء. وهي فضلا عن ذلك، لا تهتم بتحقيق فعالية نفقاتها ولا تساعد على توضيح الأهداف التي ترصد لها الاعتمادات. حيث يتم إعداد الميزانية بناء على مستويات وأنماط الانفاق السابق، مما يؤدي إلى تكرار فعاليات سواء كانت مجدية أو غير مجدية، مما يعني عدم تحقيق فعالية هذه النفقات.

ثانيا – ترشيد النفقات

تُعد الدراسة امتداد لبحوث تقييم أداء الجماعات المحلية وتحسين عملها. وتنبع أهميتها أيضا من كونه يتعرض إلى ترشيد نفقات الميزانية بوسائل فعالة، مما يعني الحرص على ضبط النفقات، وزيادة كفاءتها[12]، حيث يمكن استخدام أسلوب موازنة البرامج والمحاسبة على الأداء في إعداد موازنة الجماعات المحلية، خلال فترة زمنية مقبلة بعد تفصيلها تبعا للبرامج والأنشطة وتقدير تكلفتها وتنفيذها وفق معايير صارمة وقياس كفاءته[13].

المبحث الثاني: دراسة ميزانية بلدية بوراشد للسنة 2020

المطلب الأول: ميزانية البلدية

تعنى ميزانية البلدية بدراسة الإيرادات والنفقات العامة في سنة واحدة خدمة للمصلحة العامة[14]. فالبلدية مُلزمة برفع القدرات التسييرية للسيطرة على التعقيد والانفلات وتوجيهه شؤون التسيير مع التمكين والاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت التصرف.

بهدف ضبط النفقات وتخصيصاتها وتوجيهها إلى الاستخدامات المجدية والقيام بالدراسات المعمقة للمشاريع والبرامج مع تقدير كلفتها، وكذلك متابعة مراحل تنفيذها واستهلاكاتها وإنفاقها على أساس رشيد مع إحكام الرقابة عليها وزيادة كفاءتها للاستفادة الصحيحة من الامكانيات المتاحة[15]، من مهام البلدية نذكر:

- إعداد مختلف سجلات الميزانية البلدية (الأولية، الإضافية والحساب الإداري)،
- مسك سجلات ووثائق المحاسبة دفع فاتورات المقاولين وزبائن البلدية،
- متابعة تنفيذ ميزانية البلدية،
- دفع أجور موظفي وعمال البلدية والمجلس التنفيذي البلدي،
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لترقية موظفي البلدية في الدرجات وفي الرتبة بالترقية،
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: ميزانية بلدية بوراشد للسنة 2020

تخضع ميزانية بلدية بوراشد للإشراف والرقابة من قِبل خزينة ما بين البلديات بدائرة جليدة حيث سجلت هذه الميزانية تزايدا في نفقات التسيير مرتكزة بالأساس في زيادة كتلة أجور وأعباء المستخدمين والتكفل بالدخول المدرسي وصيانة المرافق العامة، والمعونات.

وبسبب شح الموارد المحلية وتشتت السكان ضعف الخدمات، وتزايد النفقات، جعل منها بلدية عاجزة، وهي بذلك تعتمد بدرجة كلية على ما تقدمه الدولة. وتوجه الموارد الذاتية لتغطية النفقات الأساسية، حيث تحتل الأجور القسط الاكبر منها وتأتي من بعدها المستحقات الضرورية، وما يبقى وهي قليلة توجه للاستثمار والتجهيز، وفي ما يلي أهم معطيات هذه الميزانية خلال 2020:

جدول 1: تجميع ثلاثة نفقات في السنة 2020 (آلاف دج)

أعباء المستخدمين	100708082
مصاريف التسيير العام	42238531
اعباء أخرى للتسيير	27048271
اقتطاعات للتجهيز والاستثمار العام	19047637

المصدر: استنادا إلى جدول النفقات للستة 2020

الفرع الأول: نفقات قسم التسيير لميزانية بوراشد للسنة 2020

يضم مجموع النفقات والإيرادات السنوية التي تسمح بتغطية الأعباء الضرورية لتسيير المصالح المسجلة في الميزانية[16]، كل مصلحة تتفرع إلى أبواب. وتُرتب النفقات حسب طبيعتها بقسم التسيير في الصنف 06: الأبواب: 60 - 69 إضافة إلى البابين 82 و83[17]:

نقتصر في تقسيمات نفقات قسم التسيير لميزانية بوراشد للسنة 2020 (الملحق) على:

أولا - أجوروأعباء المستخدمين والتعويضات المرتبطة بالمهام

تتألف من الأبواب 610، 611، 615، 618، 660، 661، وهي نفقات إجبارية، تُسجل بناء على قائمة المستخدمين الدائمين والمؤقتين. بلغت خلال 2020: 100708082 دج. حيث قدرت نسبة هذه النفقات 24 % من مجموع نسب النفقات الكلية.

ثانيا - مصارف التسيير العام

تتألف الأبواب 602، 629، 630، 631، 633، 634، 635، 662، 663، 664، 665، وهي تمثل نفقات التسيير العام للمصالح وتشمل مصارف النقل والبريد والمواصلات، الألبسة، لوازم الطرق.. بلغت حصها خلال 2020 ما يعادل 42238531.4 دج.

المطلب الثالث: الكفاءة المالية للجماعات المحلية

الفرع الأول: كفاءة الإدارة المالية

يهدف نظام الإدارة المالية إلى تسهيل عملية تخطيط الميزانية وتخطيط الموارد وحفظها[18]. وتعني الرشادة المالية حسن سير نظام الإدارة المالية سواء في جانب الإيرادات أو النفقات بشكل يضمن تقديم أحسن الخدمات بفعالية.

الفرع الثاني: الكفاءة التسييرية المحلية بالبلدية

توفر الإدارة المحلية معلومات كافية عن الأهداف المراد تحقيقها، الأمر الذي يدعو إلى بدل الجهد إلى ضبطها، قصد تخصيص الاعتمادات وفق قواعد مضبوطة. حيث يمكن دارسة مدى كفاءة التسيير بالبلدية في مجالات كثيرة، منها: ترشيد النفقات وفي بناء الخطط التطويرية المستقبلية باستخدام أحدث الطرق وباستغلال المعارف والأساليب الكمية. ويبقى الأهم في تجسيد آليات الكفاءة هو تطوير التسيير المحلي وإدخال التقنيات الحديثة التي تسمح بالمحافظة على الموارد وترشيد إنفاقها[19].

الفرع الثالث: النفقات المحلية

من حيث هيكلة النفقات تسيطر نفقات التسيير على مجمل نفقات الجماعات المحلية، وبالتالي فأي نقص يُسجل على مستوى الموارد المالية أو سوء تخصيص هذه النفقات سيزيد من تفاقم الأمور. تقتضي معرفة طبيعة النفقات المحلية وواقعها في البلدية وكذا طرق تسييرها تحليل مقاصدها ومدى انعكاس هذه المقاصد على المردودية المحلية.

الفرع الرابع: معاملات الكفاءة لبعض النفقات

إن عملية إعداد تقدير النفقات بأغلب بلديات الوطن تستند إلى النهج التقليدي في تخصيص الاعتمادات المالية لوحدات إنفاقها في أغراض محددة، وهذا النهج لا ستسم بتاتا بالرشد لعدم تقييد الميزانية بالأهداف، ولا يهتم بتحقيق فعالية النفقات.

وتتجلى أهمية الدراسة، في تجديد معاملات الكفاءة لمختلف التخصصات تبعا للأهمية وصياغة دالة الهدف بدلالة هذه المعاملات، ومن ثم بناء النموذج الخطي،

لقياس كفاءة بعض نفقات البلدية بأسلوب البرمجة الخطية كما ورد في الدراسة الأولى الواردة في الدراسات السابقة، إلى هيكلة نظام تجميع بعض بنود هذه النفقات كمنطلق لزيادة فعاليتها. فحصلنا على تسعة (09) تجميعات لها، وهي كالاتي:

1. الأبواب: 610، 611، 615، 618، 660، 661 (أجور وأعباء مستخدمي البلدية وتعويضاتهم)
2. الباب 601 (التغذية)،
3. الأبواب: 603، 604، 634 (وقود ومحروقات وغاز وماء وكهرباء)
4. لوازم ومساهمات، وتسمل:
   - الأبواب: 602، 605، 606، 607، 608، 609 (ألبسة ولوازم)،
   - الأبواب: 649، 657، 658 (منح ومساعدات)،
   - البابان: 666، 667 (مصاريف النقل والحفلات)،
5. الأبواب: 83، 68، 69، 668. (الاقتطاع لنفقات الاستثمار والتجهيز)
6. مصاريف التسيير العام، وتشمل:
   - الأبواب: 629، 630، 631، 633، 635. (المساهمات على الأملاك والمداخيل، وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية)،
   - الأبواب: 662، 663، 664، 665. (مصاريف تسيير المصالح البلدية).

ثم صُغنا "معاملات الكفاءة" للنفقات المخصصة لهذه التجميعات التسعة بغرض الحصول على النفقات الملائمة لخدماتها تبعا لتخصيصات الأعوام السابقة حيث. أوردنا لكل تجميع معامل كفاءة بحسب الأهمية، وعتبات الأموال (الدنيا والعليا) المخصصة لهذه التجميعات.

المطلب الرابع: تخطيط القوى العاملة

إن عملية تخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة بالأعداد والمواصفات في مواقيتها تعتبر مسألة ذات أهمية كبيرة، لأنها تسعى إلى تحقيق الحجم الأمثلي لسد النقص في فئة معينة إذا تبين عدم كفاية أعدادها ونوعياتها لأداء الوظائف الشاغرة أو تلك التي يتم استحداثها، أو بالتخلص من الفائض إذا تبين العكس، وهذا لضمان الوصول إلى مستوى تشغيل السليم ومستقر لموظفي البلدية. وأية خطة للقوى العاملة منبثقة في الآجال المحددة، يجب أن تحقق التوافق بين العرض المتاح من القوى العاملة واحتياجاتها.

الفرع الأول: القوى العاملة بالبلدية

بلدية بوراشد ذات طالع فلاحي، تقدر مساحتها بـ12205 كم^2، وفاق عدد سكانها خلال 2021: 39.2 ألف نسمة، تتميز بتشتت تجمعاتها السكنية، والبلدية بوراشد تعتمد في تخطيط مواردها البشرية على سنة واحدة مقبلة، فحسب ما أفادنا به القائمون على مصلحة المستخدمين فأنه على أساس الجداول الفعلية للسنوات الماضية يتم وضع الجداول التقديرية للسنة المقبلة لحركة خروج العمال بمختلف أصنافهم، ويتم توقع عدد العمال الذين يتم توظيفهم في السنة المقبلة، وهذا لمختلف أصناف الموظفين من إطارات وأعوان التحكم وأعوان التطبيق، وكذلك أعوان التنفيذ المؤقتين.

بلغ في سنة 2022 عدد موظفي البلدية 273 بمختلف الأصناف. موزعة على أربعة مستويات كالآتي:

N_1: أعوان التصميم والبحث والدراسات، بـ44 موظف دائم،

N_2: أعوان التطبيق، بـ19 موظف دائم،

N_3: أعوان التحكم، بـ13 موظف دائم،

N_4: أعوان التنفيذ، بـ197 موظف، 21 موظف دائم.

ما يمكن الإشارة إليه هو أن نسبة العمال الدائمين في جميع الأصناف يمثلون نسبة 35.5 % من المجموع العام للموارد البشرية بالبلدية وهو ما يعادل 97 عامل. تخضع القوى العاملة لبلدية بوراشد لمعايير تقويم وتصنيف العاملين، وتحديد أعدادهم. فالإطارات الإدارية، (الليسانس والماستر) يشغلون الوظائف العليا، والوظائف المناظرة للوظائف التشغيلية والتحكم (المستوى الثانوي والتقنيين)، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ. تختص نفقات التسيير من ميزانية البلدية بتسيير المصالح المحلية وتغطية الأعباء الضرورية المسجلة في الميزانية[20].

تُسجل أجور وأعباء المستخدمين والتعويضات المرتبطة بالمهام بناء على قائمة المستخدمين الدائمين والمؤقتين. وهي تشمل الأبواب: 610، 611، 615، 618، 660 في جدول النفقات.

الفرع الثاني: تمديد تخطيط القوى العاملة بالبلدية في الأمد المتوسط

تكتنف دراسة حركية موظفي بلدية بوراشد صعوبات كثيرة، تخص نقص المعطيات الضرورية وصعوبة استخلاص المعلومات الضرورية عن اليد العاملة، وتبرز الدراسة الثانية (الواردة في الدراسات السابقة) خطة ثلاثية متوسطة المدى لتطوير اليد العاملة كنا قد أجريناها خلال هذا العام عن تخطيط الموارد البشرية في بلدية بوراشد (2022+2025،

حيث أشرنا أيضا إلى الخطط السنوية المتبعة بالبلدية في تخطيط اليد العاملة الدائمة باليلدية كنموذج لمدى كفاءة طاقم التسيير، ذلك لأن المورد البشري يُعد من أهم موارد التنمية ووسيلتها وغايتها.

خاتمة:

تعد مقاربة الحوكمة الرشيدة اتجاها جديرا بالاهتمام لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء وترشيد المالية المجلية. وقد لمسنا أثارا واضحة في الاستناد إلى مبادئ للحوكمة الرشيدة في البلدية محل الدراسة يناء على تفحصنا للوثائق المنجزة الخاصة بالميزانية ودقة أعمالهم عند تسجيل الحسابات ملتزمين في دلك بالقوانين السارية ومتقيدين أيضا بمبادئ الحوكمة، وإن كانت بعض أعمالهم يشوبها التكرار والنمطية بسبب ضعف استخدام التكنولوجيات الحديثة والبرمجيات المساعدة والنظم الخبيرة.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

إقرار بتبني الكثير من مبادئ للحوكمة في البلدية محل الدراسة، كمبدأ الشفافية والوضوح، أما بالنسبة لمبدأي الكفاءة والفعالية فهناك ضعف ملحوظ في التعاطي معهما، نظرا لافتقار الطاقم الإداري للأدوات المطلوبة، مثل استخدام للمنهجيات والطرق الكمية، الأمر الذي يؤثر على عدم تحقيق الفعالية في إنجاز الكثير من المهام.

من خلال الحسابات المُنجزة بالبلدية يتضح ما يلي:

- إنجاز متقن لمختلف الوثائق الخاصة بالميزانية، ومنها بالخصوص الحساب الإداري الذي يحتوي على العمليات الحقيقية،
- لا زالت عمليات تقدير العديد من النفقات غير فعالة والكثير من بنودها يتم تقدير حصصها من دون دراسات كافية تراعي فيها العوامل المؤثرة،

يمكن اقتراح بعض الآليات لتجاوز الخلل بوضع أنظمة لحساب النفقات وتوزيعها يتميز بالفعالية والنجاعة، كما يجب تليين التنظيم الهيكلي وجعله يتأقلم مع نظام النفقات، كما أيضا يجب إدخال شبكة الإعلام الآلي لمختلف المصالح ليسهل من دراسة وتتبع النشاطات والنفقات وكذلك القيام بمختلف الحسابات والإحصائيات.

ونختم موضوعنا بالمقترحات الآتية:

- مقترحات من شأنها الإسهام في تحسين الاداء وترشيد النفقات:
  - البحث عن مصادر بديلة للتمويل النفقات بتحديد وإقامة آليات محددة،

- إعادة النظر في النفقات الحالية وفق الموارد المتاحة من أجل تحقيق الاحتياجات العامة، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات،
- تحليل مختلف النتائج المحصل عليها ومعرفة سبب تزايد تكاليف النفقات ومحاولة التحكم فيها، ومقارنة مستوياتها لعدة سنوات بمستوى الخدمات المقدمة،
- إرساء برامج تكوينية لموظفي البلدية لاستيعاب طرق التسيير الحديثة ورفع كفاءة وفعالية أدائهم،
- تحديد صلاحيات المجالس المحلية بدقة في مجال إدارتها، وتخفيف العبء عليها، وإعفائها من بعض المهام.
- اعتماد التكنولوجيات الحديثة وبرمجيات التسيير للمحافظة على الموارد المحلية وترشيدها،

- مقترحات أخرى من شأنها الإسهام في اتخاذ قرارات تخطيط اليد العاملة مستقبلا:

- إعادة النظر في نظام تسيير شؤون القوى العاملة المعمول به في البلدية، وفسح المجال لتوظيف كافة الفئات،
- استخدام أساليب التحليل الكمي وترشيح أفضل البرامج قدرة على تحقيق الأهداف،
- الوقوف عند العقبات التي تعترض استخلاص مدخلات البرامج الكمية وكيفية معالجة مشكلاتها،

ملاحق:

جدول نفقات بلدية بوراشد لسنة 2020 (قسم التسيير)

جدول نفقات السنة 2020 (قسم التسيير)		Crédits ouverts au BS et par AS	Réalisations au 31/03/2020 31-mars-20	pour mémoire Sommes laissées sans Emploi
SECTION DE FONCTIONEMENT DEPENSES				
601	Alimentation	19 991 346,60	15 136 625,50	4 854 721,10
603	Carburants	2 756 140,00	2 476 666,84	279 473,16
604	Combustible	320 067,63	320 067,63	-
605	F. pour l'entretien des bâtiments	1 500 000,00	1 428 199,92	71 800,08
606	Fournitures de Voirie	300 000,00	297 976,00	2 024,00
607	Fournitures Scolaires	1 429 932,37	893 570,00	536 362,37
608	F. pour l'entretien du Matériel	1 990 000,00	1 946 364,00	43 636,00
609	Autres Fournitures	1 553 860,00	1 496 625,00	57 235,00
610	Rémunération du pers. permanant	52 332 727,02	34 586 664,10	17 746 062,92
611	Rémunération du pers. temporaire	39 005 331,88	33 928 194,93	5 077 136,95
615	Rémunération diverses	100 000,00	48 000,00	52 000,00
618	Charges sociales	27 091 339,64	20 350 381,47	6 740 958,17
629	Autres Impôts et Taxes	200 000,00	164 500,00	35 500,00
630	Loyers et charges locatives	3 500 000,00	3 248 338,24	251 661,76
631	Entretien à l'entreprise	600 000,00	535 664,63	64 335,37
633	Acquisitions du petit mat. et Outillage	1 300 000,00	1 142 900,00	157 100,00

634	Gaz, Electricité, Eau	36 068 946,00	34 486 347,49	1 582 598,51
635	Assurances meubles et Immeubles	500 000,00	474 010,38	25 989,62
649	Autres Participations	518 942,33	518 942,33	-
651	Prime et secours	25 868 192,00	25 868 192,00	-
657	Subventions	461 206,75		461 206,75
658	Aide Sociale	4 876 484,90	582 000,00	4 294 484,90
660	Indemnités de fonction des membres	11 919 842,40	11 794 842,40	125 000,00
662	Impressions, reliures et fou. de Bur	2 596 215,10	1 917 185,20	679 029,90
663	Documentation Générale	100 000,00	2 180,00	97 820,00
664	Frais de P. T. T	300 000,00	267 405,30	32 594,70
665	Frais d'actes et contentieux	550 000,00	255 700,00	294 300,00
666	Fêtes et cérémonies	410 130,00	410 130,00	-
667	Frais transport	9 700 000,00	5 525 387,00	4 174 613,00
668	Assurances responsabilité civile	989 870,00	754 702,24	235 167,76
669	Dépenses Imprévues	999 928,00		999 928,00
	68 - Participation au fonds de	273 444,74	273 444,74	-
	69 - Charges Exceptionnelles	2 265 000,00	1 655 000,00	610 000,00
	83- Prélèvement pour Dépenses	16 364 490,40	16 364 490,40	-
TOTAL DES DEPENSES		268 733 437,76	219 150 697,74	49 582 740,02
850	Excédent de recettes	67637423,40		

المصدر: ميزانية البلدية للسنة 2020 لبلدية بوراشد

جدول نفقات بلدية بوراشد لسنة 2021 (قسم التسيير)

الباب	التسمية	الاقتراحات	النفقات الحقيقية	باقي الإنجاز
601	تغذية	32072651.80	20668885.50	11403766.30
603	وقود	2516152.78	2516152.78	
604	محروقات	414062.92	414062.92	
605	لوازم صيانة الطرق	1811730.00	1811730.00	
606	لوازم الطرق	479396.17	479396.17	
607	لوازم مدرسية	1238263.64	1238263.64	
608	لوازم صيانة البنايات	2138430.00	2138430.00	
609	لوازم أخرى	711567.50	711567.50	
610	أجور المستخدمين الدائمين	39012659.31	39012659.31	
611	أجور المستخدمين المؤقتين	33196933.49	33196933.49	
615	أجور مختلفة	197840.00	197840.00	
618	أعباء اجتماعية	22100080.02	22100080.02	
629	ضرائب ورسوم أخرى	151000.00	151000.00	
630	إيجار وأعباء ايجارية	2859046.40	2859046.40	
631	صيانة وتصليحات بالمؤسسة	967967.81	967967.81	
633	اقتناء العتاد الصغير والمعدات	1989840.00	1989840.00	
634	غاز–كهرباء –ماء	29239408.90	29239408.90	11888346.60
635	تأمينات العقارات والمنقولات	794635.52	794635.52	
649	مساهمات أخرى	532919.34	532919.34	
657	إعانات	4724484.90	674000.00	4050484.90
660	تعويضات لا عضاء المجلس الشعبي	10371814.94	10371814.94	
662	الطبع والتجليد	2169275.37	2169275.37	
664	مصاريف البريد والمواصلات	254096.95	254096.95	
665	عقود ومنازعات	640600.00	640600.00	
666	مصاريف الأعياد والحفلات	414000.00	414000.00	
667	مصاريف النقل المدرسي	9376607.00	9376607.00	

668	تامين المسؤولية المدنية	531062.73	531062.73	
68	المساهمة في صندوق الضمان	275033.56	275033.56	
69	أعباء استثنائية	7647984.70	7647984.70	
83	الاقتطاع لنفقات الاستثمار والتجهيز	11919220.40	11919220.40	
	المجموع:	250129110.40	**221925616.35**	28203494.05

المصدر: ميزانية البلدية للسنة 2021 لبلدية بوراشد

قائمة المصادر والمراجع:

أولا / القوانين:

1- الأمر رقم 21/90،مؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية، 35

2- المرسوم التنفيذي 12/315 المؤرخ في 21 أوت 2012، المواد 02.و08 و10، الجريدة الرسمية، 49

ثانيا / قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1- محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة والتوزيع، بيروت، 2008

ب- الأطاريح والمذكرات الجامعية:

1- ربوح ياسين، محاضرات في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مطبوعة للسنة الثالثة تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017

2- عبد الحفيظ عباس، تقيم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان وبلدية المنصورة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2012

3- بلال عوايشية & فاطمة الزهراء ناصر، إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، 2016

4- لوني نصيرة & ربيع زكريا، محاضرات في المالية العامة، مطبوعة للسنة الثانية قانون، جامعة البويرة، 2014

ج- المقالات في المجلات:

1- عبد القادر خداوي مصطفى & خلفاوي منية، ترشيد نفقات البلدية باستعمال البرمجة الخطية، دراسة حالة بلدية بوراشد (عين الدفلى) للسنة 2018، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، أفريل 2021، جامعة ابن باديس بمستغانم، 2021

2- سعيد منصور فؤاد & عبد القادر خداوي مصطفى، (2023)، استخدام البرمجة الخطية في تقدير كلفة حركية أفراد موظفي الجماعات المحلية إشارة إلى حالة بلدية بوراشد (ولاية عين الدفلى) للفترة (2022-2025)، مجلة اقتصاديات شمال افيقيا، المجلد 19، العدد 33، ص 433-448

د- المقالات في الملتقيات والندوات:

1- بروش زين الدين & دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012

2- عبد الفتاح الجبالي، المشاركة المجتمعية في صنع الموازنة العامة، مؤتمر دور الدولة في الاقتصاد المختلط، مركز شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة، 2008

3- علي الصاوي، ماهية الشفافية والمساءلة ودورهما في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الجمعية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول المساءلة والشفافية، 2009

الإحالات:

[1] زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط 2، 1989، ص 240-241

[2] اسماعيل صاري، & رشيد شيداني، الحوكمة المحلية الرشيدة كمدخل لرفع أداء الإدارة المحلية-دراسة حالة بلدية دبي-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 04، 2018، ص 191

[3] عبد القادر لمير، (2014)، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية-دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2014/2013، ص 33

[4] ربوح ياسين، (2017)، محاضرات في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مطبوعة للسنة الثالثة تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 3

[5] عبد الحفيظ عباس، (2012)، تقيم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان وبلدية المنصورة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 23

[6] علي الصاوي، ماهية الشفافية والمساءلة ودورهما في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الجمعية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول المساءلة والشفافية، 2009 ص 9.

[7] قطوش بشرى، وجنحات فضيلة، دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018، ص 89

[8] بروش زين الدين & دهمي جابر، (2012)، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 5-4

[9] عبد الفتاح الجبالي، (2008)، المشاركة المجتمعية في صنع الموازنة العامة، مؤتمر دور الدولة في الاقتصاد المختلط، مركز شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، يومي 12 و13 افريل 2008، القاهرة، ص 6

[10] Alo, J.-L., & Maths, J.-C. (2000). L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation. Paris, 2ème édition: gestion, Edition d'Organisation, p. 106

[11] بلال عوايشية و فاطمة الزهراء ناصر، (2016)، إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العامة للدولة، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، ص 49

[12] محمد شاكر عصفور. (2008). أصول الموازنة العامة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 390

[13] عباس عبد الحفيظ، (2012)، تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية، دراسة حالة: نفقات ولاية تلمسان وبلدية المنصورة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2012/2011

[14] لوني نصيرة وربيع زكريا، (2014)، محاضرات في المالية العامة، مطبوعة للسنة الثانية قانون، جامعة البويرة، ص 2

[15] علي سايح جبور و صفية يخلف، (2020)، الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات الجماعات المحلية كاستراتيجية للحفاظ على المال العام، المجلد 04، العدد01، مجلة إضافات اقتصادية، ص 52-71

[16] المادة 05 من قانون 21/90 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية

[17] المادة 10 من المرسوم التنفيذي 2012-315، المؤرخ في 12 اوت 2012 بالجريدة الرسمية

[18] محمد شاكر عصفور، (2008)، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة والتوزيع، لبنان، ص 399

[19] اسماعيل صاري، رشيد شيداني، الحوكمة المحلية الرشيدة كمدخل لرفع أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة بلدية دبي-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، سبتمبر 2018، ص 199

[20] المادة 05 من قانون 21/90 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية