

سبل تفعيل التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء المالي للبلديات في الجزائر - دراسة حالة بلدية الشلف -

Ways To Activate Strategic Planning in order To Improve Financial Performance Of ALGERIAN Municipalities Case study municipality of CHLEF

د.حروش رفيقة

مخبر العمولة والسياسات الاقتصادية

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

harrouche.r@gmail.com

ط. نحاة عبلة¹

مخبر العمولة والسياسات الاقتصادية

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

nehaoua.abla@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2021/03/03

تاريخ القبول: 2021/01/01

تاريخ الاستلام: 2020/10/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد آليات وسبل جديدة لإرساء مبادئ التخطيط الإستراتيجي في البلديات الجزائرية بهدف تحسين أداؤها المالي، وذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للوضعية المالية لهذه المؤسسات واكتشاف الأسباب والعوامل التي تؤدي بها إلى العجز المالي وعدم الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب، حيث سيتم إسقاط متغيرات الدراسة على بلدية الشلف بالتحديد، تحت الإشكالية التالية: ما هي سبل تفعيل التخطيط الإستراتيجي في البلديات الجزائرية قصد تحسين أداؤها المالي؟ و تمت الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية: الإطار المفاهيمي للأداء والتخطيط الإستراتيجي، عرض الخطوط العريضة للأداء المالي لبلدية الشلف، معوقات التغيير الإستراتيجي وتحسين الأداء في القطاع العام الجزائري عامة وفي بلدية الشلف بالتحديد، معالم التخطيط الإستراتيجي في النظام القانوني الجزائري .
الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الأداء المالي، البلدية .

Abstract:

This study aims to discover new mechanisms to assess Strategic Planification in Algerian municipalities in order to improve financial performance after an accurate diagnosis of the actual financial situation of these organizations ,and the discoverment of the real reasons that lead to Financial deficit and incapacity to realize the aimed level of Performance .

The problematic is : what are the ways to activate Strategic Planning in Algerian Municipalities in order to improve their Financial Performance?

The result of our study is that Strategic Planning is possible to be realized in Algerian Municipalities if they obtain more managerial independence, with constant control and coordination of the central authorities.

Key words: Strategic Planning, Performance, Municipality

مقدمة:

تعاني اغلب بلديات الجزائر من عجز في الميزانية، كما تستقبل سنويا إعانات من الميزانية العامة للدولة حيث تلجأ بعض البلديات لطلب إعانة الدولة لتسديد الأجرور، وذلك رغم أن النظام القانوني للبلدية في الجزائر يمنحها لاستقلال المالي الناتج عن منحها الشخصية المعنوية، وهنا يتبادر للأذهان أن مشكل العجز راجع لنمط تسيير البلدية في حد ذاتها وانخفاض في مستوى أداء أعضائها ومسيريها ولكن ماذا لو تشاركت معظم بلديات الجزائر في العجز، إن هذا يدفعنا للتفكير بوجود أسباب عجز خارجة عن إرادة البلدية إن العجز يترجم بالأداء

1- المؤلف المرسل: nehaoua19@hotmail.com

المالي المنخفض أو السيئ، وهو ما يدفعنا للتساؤل حول الأداء المالي المرغوب الوصول إليه في بلدياتنا لاكتشاف انحراف الأداء و تصحيحه، كل هذا يتطلب منا التفكير في وضع نظام متكامل لقياس الأداء ومتابعته مع اختيار مؤشرات القياس المناسبة ولكن تحديد الأداء المرغوب فيه يتطلب أن تكون لدينا صورة واضحة عن المستقبل وأهدافا محددة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل نسعى لتحقيقها و عليه نحتاج أن تكون لدينا إستراتيجية مرسومة مسبقا واضحة المعالم نتحرك ضمن خطوطها إذا لا بد للبلديات من التخطيط لمهامها بشكل استراتيجي ومن هنا نطرح الإشكال ما هي سبل تفعيل التخطيط الإستراتيجي في البلديات الجزائرية قصد تحسين أدائها المالي؟

أهداف الدراسة

- التعريف بمتغيري الأداء و التخطيط الإستراتيجي في المجال العام و التركيز على الخصوصية التي تميزهما؛
 - اكتشاف أسباب العجز المالي للبلديات عامة و بلدية الشلف بالأخص؛
 - تحديد معالم و بؤادر التخطيط الإستراتيجي في التسيير العمومي الجزائري؛
 - إبراز نقطة الانطلاق التي تمكن من التخطيط بفعالية و بأقل التكاليف.
- ومن أجل معالجة الموضوع والإجابة عن الإشكالية المدروسة سوف نتطرق إلى أربعة محاور كمايلي:

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للأداء والتخطيط الإستراتيجي

المحور الثاني: واقع الأداء المالي لبلدية الشلف

المحور الثالث: معوقات التغيير الإستراتيجي وتحسين الأداء في القطاع العام الجزائري عامة و في بلدية الشلف بالتحديد

المحور الرابع: معالم التخطيط الإستراتيجي في النظام القانوني الجزائري

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للأداء والتخطيط الإستراتيجي

من الضروري بما كان تحديد المعنى الدقيق للأداء كمفهوم ثم قياس الأداء وإدارة الأداء، كما يتعين الإحاطة الدقيقة بمجال التخطيط الإستراتيجي، وبما أن دراستنا تنصب على الأداء والتخطيط الإستراتيجي في البلدية، كان من الضروري التعريف بهذين العنصرين في القطاع العام نظرا لخصوصيته لنتمكن من الانطلاق من قاعدة واضحة المعالم .

أولا: مفهوم الأداء وإدارته

1-1 مفهوم الأداء: إن الأداء هو مفهوم نسبي حيث أن كل جهة تعتمد معايير خاصة للدلالة على أداء المنظمة .ورغم كون الغموض يكتنف فكرة الأداء إلا أن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يعد ضرورة ملحة أمام المسيرين والباحثين على حد السواء، فقد خلص BOURGUIGNON إلى أن مفهوم الأداء يبقى قضية إدراك تبعاً لاستعماله وهو بذلك يعبر عن ثلاث معان حسب المستعملين:

- **الأداء نتيجة :** أي درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
- **الأداء فعل :** ويشير إلى العملية في حد ذاتها وليس النتيجة، بحيث يكون هناك أداء حين يكون بالإمكان تحقيق الإنتقال من القدرات الكامنة إلى إنجاز.
- **الأداء نجاح :** في إشارة إلى أن قيمة مفهوم الأداء عند الممارسة ترتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة أو الفرد، حيث يمكن أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف المنظمة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، وفي مرحلة متطورة أداء ضعيف.

ومعظم الاستعمالات في مجال التسيير تذهب إلى أن الأداء يشير في وقت واحد إلى النتيجة والفعل أي إلى المفهوم الأول والثاني معا¹

1-2 إدارة الأداء: يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها عملية منهجية لتطوير الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد و الفرق، أي تحقيق أحسن النتائج للأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، عن طريق فهم وإدارة الأداء وفق برنامج متفق عليه يتضمن أهدافا مخططا لها، معايير مضبوطة، كفاءات محددة، ومنهجية عمل معروفة من الجميع تتضمن ما هو مطلوب إنجازه ومتى²

1-3 قياس الأداء: فهو الإجابة عن تساؤل حول درجة الإشباع الفعال والكفاء للتحديات المطلوب تحقيقه على المستويين الداخلي والخارجي .

ويعرف تقييم الأداء على أنه الأداة التي تستعمل للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وتكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة³.

أما عن منهجية القياس ووسائله فقد تعددت الأفكار، الأعمال وكذا الباحثين المهتمين بهذا المجال ومن أشهر وسائل قياس الأداء وأحدثها نذكر لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن⁴

ثانيا: الأداء في القطاع العمومي:

لقد مثل الأداء في القطاع العمومي موضوع اهتمام سياسي وإداري منذ أكثر من قرن، حيث وفي بداية القرن العشرين طالب الإصلاحيون في الولايات المتحدة الأمريكية و دول 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 الإنجازات أو النتائج تقاس عدديا (عدد السكنات المنجزة، طول الطرقات المعبدة، معدلات النجاح في الامتحانات،... إلخ)، 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 معمقة تخضع لها مجالس الإدارة المحلية من خلال عمليات رقابة وتفتيش 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، جودة) لكل إدارة للإنتقال بعدها إلى التقييم المعمق الذي يقدم معلومات دقيقة تمكن المجلس من مناقشة أهدافه بوضوح، كما تسلط الضوء على مناطق الأداء السيئ و النقائص لتفاديها مستقبلا. وفي الوقت الحالي تستفيد كل بلدية في المملكة المتحدة من قدر معين من الإعتمادات 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 الإعتماد الممنوح للبلدية يؤثر مستقبلا في معدل أدائها، و يتأثر بشكل مباشر بمعدل الأداء المحقق في الفترة السابقة، لذلك تراقب المنظمات أداءها بشكل دوري و ذاتي لتجنب النتائج السيئة⁵

1-2 مستويات الأداء في النشاط العمومي:

إن الأداء العمومي ينشط ضمن نظام إداري وسياسي جد معقد ويجدد نتائج بالإعتماد على عدة مستويات هي :

- 1- المستوى الفردي: ويتعلق بالموظف العمومي حيث لا يمكن تحقيق أداء شامل في منظمة أداء موظفيها سيئ، حيث أن جزءا من الأداء العام للمنظمة هو مجموع آداءات أفرادها .
- 2- مستوى المجموعات أو الفرق: وظهر هذا المستوى من الإنتقال 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 وأن أغلب الخدمات في القطاع العام تحقق من طرف المجموعات .
- 3- مستوى الكيان التنظيمي: (مكتب، مصلحة ، وكالة، وزارة....)
- حيث ومع التوجه نحو اللامركزية، أصبحت الجماعات المحلية أهم جهة تنتج الخدمات العمومية، لذلك فهي ممولة ومسؤولة عن تحقيق أحسن النتائج، ويتعين أن تكون هذه المنظمات مترابطة بشكل فعال مع وصايتها.
- 4- 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، ويتعين على هذا المستوى دمج أداء مختلف مراكز الخدمات في ديناميكية جماعية موحدة، وهنا يظهر عامل تعدد مجالات النشاط في قطاع واحد و يجعل توحيد الإستراتيجية والأهداف صعبا .
- 5- 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 ومدروسة⁶

ثالثا : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافا كبيرا عن التخطيط العادي، فهذا الأخير يبدأ بالحاضر ويحلل المتغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية، فهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل كثيرا ما تكون بعيدة عن الاتجاهات الحالية للمؤسسة لأنه يعكس التغير المتوقع في البيئة⁷.

1- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متجددة يتم تحديثها دوريا لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية وهو كذلك عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة ووضع الأهداف و الاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة⁸.

ومن التعريفات المقدمة أيضا: التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب فهو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس إلى مجموعة التساؤلات التالية:

- ما الذي تقوم به المنظمة ؟
- كيف تصل المنظمة إلى هناك؟
- أين هي المنظمة؟
- كيف تقيس المنظمة مدى تقدمها؟
- إلى أين ترغب المنظمة في الوصول؟⁹

2- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

لقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل الإدارة الإستراتيجية و ساد حتى بداية السبعينات، وعلى الرغم من الترابط الوثيق بين المفهومين، إلى حد أن الكثير يستعمل المصطلحين على أحدهما واحد إلا أنهما لا يعبران نفس الشيء ويظهر الفرق بين المصطلحين كالتالي:

1-2 من حيث المفهوم: لقد عرفنا التخطيط الاستراتيجي في العنصر السابق أما الإدارة الإستراتيجية فهي مجموعة القرارات التي تؤدي إلى صياغة إستراتيجية أو عدة استراتيجيات بعد وضعها حيز التنفيذ لتقوم على تحقيق النجاح الاستراتيجي تجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظمة

2-2 من حيث التركيز: التخطيط الاستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية أما الإدارة الإستراتيجية فهي أكثر شمولاً لأنها تتضمن التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى التطبيق والتقييم، حيث أن التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يتم تنفيذها بدقة وستحقق النتائج المرغوب فيها يمثل عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وضمان تكيفها مع التغيرات في محيطها.

وكخلاصة لما سبق قوله نقول أنه إذا كانت وظائف الإدارة هي أربعة: التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل الوظيفة الأولى فيما تمثل الإدارة الإستراتيجية كل الوظائف الأربعة حيث تنتقل من وظيفة لأخرى وترجع في الأخير للتخطيط الاستراتيجي مرة أخرى لضمان التحسين المستمر لأدائها بشكل عام¹⁰

رابعا : التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام:

1- خصوصية التخطيط الاستراتيجي العمومي:

ان التخطيط في القطاع العمومي يتضمن بعض الخصوصية، حيث أن أهداف المنظمات العمومية تدور حول المرفق العام (التعليم، الأمن، التجهيز، المساعدات، التحضير للمستقبل...) ويتعلق الأمر بإرضاء زبائن مستعملين دون أن يكون البحث عن الربح هو الهدف الأول. ومما يميز هذا التخطيط هو الرقابة الخارجية الممارسة من طرف السلطات العمومية، حيث يتصرف المسيرين ضمن إطار ينتمي إلى إيديولوجية معينة، وبهذا يكونون أكثر توجيهاً من طرف الرهانات السياسية الخاصة بالفترة، كذلك فإن القرارات الخاصة بالاستثمار يتم أخذها على اعتبارات سياسية بدلا من أن تكون إستراتيجية، كما أنه على المسيرين العموميين التأكد من أن الموارد تم تخصيصها بالشكل الأمثل خاصة وأن المحاسبة العمومية تعمل على أساس ميزانيات سنوية تجعل المسيرين مجبرين على استهلاكها في المدى القصير.¹¹

لذلك نجد أن المنافسة تنصب على استهلاك أكبر قدر من الاعتمادات المالية قصد الحصول على موارد أكثر من السلطات العمومية، رغم ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي ضروري في القطاع العام مثل المؤسسات الخاصة، حيث توجد مؤسسات عمومية مثل مصالح البريد تقدم خدمات بمقابل مالي لزيائنها، وهذا ما يجعلها قريبة جدا من المؤسسات الخاصة¹²

"ولو أن ضرورة توفير الخدمة العمومية تجعلها في كثير من الأحيان تستثمر في مناطق نائية و معزولة تكون فيها قيمة الاستثمار أكبر بكثير من المداحيل "

وإن الهيكل العام للتخطيط الاستراتيجي العمومي لا يتعد كثيرا عنه في القطاع الخاص و يظهر ذلك من خلال المراحل المتبعة(التشخيص، التنظيم السلمي، الإستراتيجية، التنفيذ) مع تركيز أكبر على عنصر تعدد الفاعلين والعوامل التعليمية، أما الأدوات والمناهج المستعملة فهي من نفس طبيعة الوسائل المستعملة لدى المؤسسات الخاصة مثل تقنية العصف الذهني¹³ لذلك نقول أنه للتخطيط العمومي طابعه الخاص إلا أنه يمكن تطبيق مناهج و أدوات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخاصة عليه

وهو ما أصبح اليوم يُعرف بالمناجحات العمومي الجديد الذي يعمل على إسقاط ما تم تطبيقه بنجاح في إدارة الأعمال كالتسيير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع والابتكار،... الخ على القطاع العام وخصوصا على الإدارة المحلية.

2- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي العمومي:

إن أي منظمة عمومية تسعى إلى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي يتعين عليها توفير ما يلي:

- توقع حدوث اضطرابات وتعطيل في تنفيذ الخطة والتحضير
- تمويل كاف للعملية يجعلها تكتسب الشرعية
- هذه الوضعيات.
- اتخاذ تجربة ناجحة كنموذج.
- المرونة و الاستعداد لحدوث تغيرات في مكونات الخطة.
- تكوين فريق للتخطيط الاستراتيجي.

- المهارة في انتقاء الأشخاص المناسبين والأفكار الجيدة واتخاذ القرارات الصائبة. - الاستعداد والقدرة على جمع المعلومات وتقديمها لتخضع لمختلف معايير التقييم.

وإن معايير الحكم على مدى فعالية ونجاح التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام تختلف تماما عن تلك المعتمد عليها لتقييم القطاع الخاص، بحيث يتم في أغلب الأحيان اختيار معايير تقييم غير مناسبة من طرف أصحاب المصالح من جهة ومن جهة أخرى يواجه أداء المنظمات العمومية عقبات كثيرة في الجانب المالي لأنها خاضعة لمبادئ المحاسبة العمومية.

بناء على ما سبق فإن المنظمات العمومية مطالبة بالأخص بتحقيق ما يلي:

- تركيز اهتمام صانعي القرار على ما هو ملائم و مهم لمنظمتهم.

- دفعهم لاتخاذ الأولويات وترتيبها.

- تعميم هذه الأفعال في الزمان والمكان¹⁴.

المحور الثاني: واقع الأداء المالي لبلدية الشلف

سنتعرف في هذا العنصر على مصادر إيرادات بلدية الشلف ونحللها مركزين على تلك الإيرادات التي تحققها البلدية كعون عمومي واقتصادي في آن واحد، بعد التعريف بالبلدية في النظام الجزائري عامة لأن هذا الإطار يمثل جزءا مهما من المحيط المباشر للبلدية الذي يحوي فرصا على البلدية اغتنامها وتهديدات عليها تجنبها، كما نعرف ببلدية الشلف بشكل مختصر لمعرفة نقاط قوتها وضعفها.

أولا: تعريف البلدية من الجانب القانوني والأكاديمي:

لقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة إلى البلدية باعتبارها قاعدة للمركزية وهذا ما ورد في المادة 09 من دستور 1963 والمادة 36 من دستور 1976 والمادة 15 من دستور 1989 والمادة 15 من دستور 1996 كما انه للبلدية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في نص المادة 49 منه¹⁵

والبلدية حسب القانون 10-11 المؤرخ في 22-06-2011 المتعلق بالبلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون وهو ما يضيفي على البلدية طابعا خاصا وأساسا قانونيا قويا، حيث وبالمقارنة مع الوزارة وهي هيئة إدارية مركزية لا تنشأ بموجب قانون بل بموجب تنظيم كما أنها لا تتمتع بالشخصية القانونية الاعتبارية بل تستعمل الشخصية المعنوية للدولة ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- تعتبر البلدية في التنظيم الإداري الجزائري أهم إدارة جوارية، وأن المواطن كثير الاحتكاك بها بغرض تلبية سائر احتياجاته.

- البلدية هي قاعدة اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطارا لمساهمة المواطن في تسيير الشؤون العمومية

- إن اختصاصات البلدية أشمل وأهم من اختصاصات باقي أجهزة الدولة، وأن مهام المجلس الشعبي البلدي أوسع نطاقا من مهام باقي المجالس.

- إن المجالس الشعبية البلدية هي الأكثر عددا حيث يوجد بالجزائر 1541 مجلسا¹⁶

للبلدية إسم وإقليم ومقر رئيسي، حيث توضع معالم حدود اقليمها لاتخاذ كافة الإجراءات التقنية والمادية المرتبطة بذلك، وتمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي اللائق للمواطن وتحسينه.

ويتعين على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان.

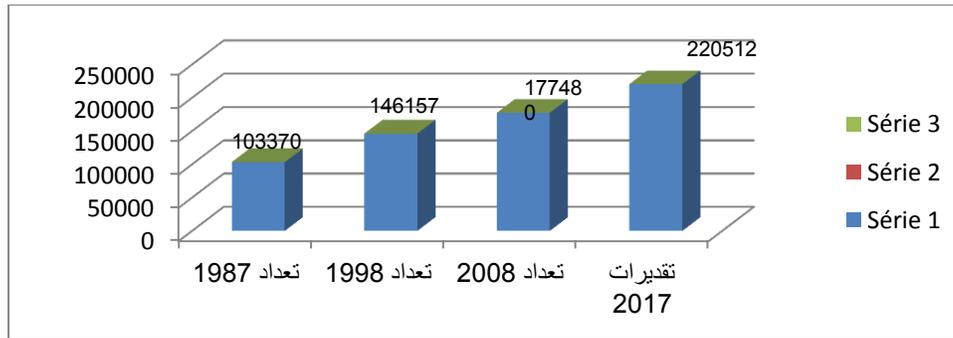
وتتكفل البلدية وجوبا بالمجالات التالية:

- التهيئة والتنمية
- التسير البلدية من طرف الهيئات التالية:
- التعمير والهياكل القاعدية و التجهيز
- هيئة مداولة هي المجلس الشعبي البلدي
- مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- والتسلية والسياحة.
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس
- النظافة وحفظ الصحة.
- الشعبي البلدي¹⁷.
- الطرقات البلدية.

1- التعريف ببلدية الشلف محل الدراسة:

تقع بلدية الشلف وسط منطقة عبور بين الشرق و الغرب الجزائري، حيث تتوسط الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر العاصمة وهران وتبلغ مساحتها 125.83 كلم مربع ويقدر عدد سكانها ب 226 025 نسمة بكثافة سكانية قدرها 1736 نسمة في الكيلومتر المربع، ويبين الشكل البياني التالي تطور عدد السكان ببلدية الشلف عبر السنوات¹⁸

شكل رقم 01: شكل يبين تطور عدد سكان بلدية الشلف بالنسمة من 1987 إلى 2017.



المصدر: مونوغرافيا بلدية الشلف لسنة 2018 الصادرة عن ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشلف الصفحة 04

2- الخصائص العامة لبلدية الشلف:

- تتميز بلدية الشلف بموقع جغرافي مميز جدا تتقاطع فيه محاور عبور عدة وعليه فهي تعتبر موقع تلاقي وربط بين:
- الشرق والغرب حيث تتوسط الطرق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر وهران والطريق السيار شرق غرب وخط السكة الحديدية.
- الشمال و الجنوب حيث يقطعها المحور الرابط بين تيسمسيلت وتنس من خلال الطريق الوطني رقم 19 و الذي يربط جبال الظهرة مع جبال الونشريس مرورا بعدة مدن و تجمعات
- كما تتميز بلدية الشلف بشبكة مائية طبيعية مهمة حيث يقطع البلدية أودية وروافد كثيرة أهمها وادي الشلف ووادي تسيغوات.
- إضافة إلى ذلك فإن بلدية الشلف تعرف معدل تساقط سنوي يتراوح بين 300 و 900 ملم سنويا وهو ما يدعم استقلالية الفلاحة إلى غاية فصل الربيع حيث تعرف أشهر نوفمبر، ديسمبر، جانفي، فيفري عادة تساقطات معتبرة لكنها تبقى منطقة كثيرة التعرض للفيضانات،
- أما عن الطابع العمراني الغالب في بلدية الشلف فهو مزيج بين الأحياء السكنية المشكلة من عمارات إضافة إلى بيوت من طابق واحد ومساحات واسعة من المنازل الجاهزة وهو ما يعكس بوضوح سياسة الإسكان الاستعجالي التي ميزت بلدية الشلف بالنظر لأنها منطقة زلزالية حيث شهدت العديد من الزلازل المدمرة أهمها زلزال 1954 و 1980 ما أثر سلبا على الشكل العمراني للبلدية.

أما فيما يخص النشاطات الممارسة في البلدية فإن النشاط الفلاحي يتصدر القائمة نظرا للخصوبة العالية للأراضي في البلدية، حيث تقدر مساحة الأراضي الزراعية الإجمالية بـ 544700 هكتار وهو ما يمثل 43.29% من المساحة الإجمالية للبلدية، أما النشاط الصناعي فيأتي في المرتبة الثانية حيث تتوفر البلدية على مناطق النشاطات التالية:

- منطقة النشاطات الشرفة 34 قطعة.
- منطقة النشاطات الشرفة 19 قطعة¹⁹
- منطقة النشاطات أولاد محمد 217 قطعة
- منطقة النشاطات طريق سنجاس 132 قطعة

ثانيا: عرض مصادر إيرادات بلدية الشلف :

بما أن موضوعنا يتكلم عن الأداء المالي للبلديات فمن الضروري بما كان عرض المدخلات المالية للبلدية ومصادرها حيث سيتم التركيز على مصدري الضرائب وأموال البلدية لأنها تمثل المجال الذي يمكن للبلدية إلى حد ما تسييره، في حين أن مصدر إعانات الدولة هو عنصر مستقل تماما عن إرادتها ولا يمكنها التحكم فيه أو التنبؤ به.

1- أملاك البلدية:

للبلدية أملاك عمومية وأملاك خاصة، تتشكل الأملاك العمومية للبلدية من الأملاك العمومية الطبيعية والأملاك العمومية الاصطناعية²⁰ حيث تتكون الأملاك العمومية من الحقوق والأملاك المنقولة والعقارية التي يستعملها الجميع والموضوعة تحت تصرف الجمهور المستعمل إما مباشرة أو بواسطة مرفق عام، ويخضع توزيع الأملاك الوطنية العمومية التابعة للبلدية وكذا تسييرها من قبل مختلف الجماعات العمومية لمبادئ وقواعد وضعها وتخصيصها وتصنيفها طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها²¹، أما الأملاك الخاصة للبلدية فهي تمثل:

- جميع البنايات والأراضي والمخلات ذات الاستعمال السكني والتجاري وكل الأملاك العقارية والمنقولة التي لا تصنف ضمن الأملاك البلدية العمومية²²

ويسهر رئيس البلدية باعتباره أعلى سلطة في البلدية على مسك وتحيين سجل الأملاك العقارية، كما يتعين على هذا الأخير القيام بصفة دورية باتخاذ التدابير اللازمة من أجل تامين الأملاك البلدية المنتجة للمداخيل وجعلها أكثر مردودية، كما ينظم المجلس الشعبي البلدي تسيير ومراقبة الأسواق البلدية و الأسواق المتنقلة والمعارض والعروض التي تنظم على إقليم البلدية²³

وعلى مستوى بلدية الشلف موضوع دراستنا تم تقسيم أملاك البلدية من طرف مكتب أملاك البلدية إلى نوعين من الأملاك:

1-1 الأملاك غير المنتجة لمداخيل: وتتمثل في - الملاعب وعددها 51، الحدائق وعددها 09، المساحات الخضراء عددها 29، المقرات والملاحق المستعملة من طرف البلدية إضافة إلى الحظيرة والمحشر، ومركز الشيوخة وعددها 14، المدارس وعددها 84، إضافة إلى 18 مقبرة، 07 قاعات علاج، 18 خزان مائي²⁴

ما يلاحظ في هذا السياق أن هذه الأملاك تابعة للبلدية وغير منتجة لمداخيل وهي كثيرة ومتنوعة وتمثل مرافق عامة يستعملها الجمهور لكنها لا تعدو كونها مجالا للإنفاق من طرف البلدية لضمان الصيانة والطاقة وبالتالي هي تمثل إلى حد ما عبئا على ميزانية البلدية، كما لا يخول القانون للبلدية اتخاذ أي قرار في سبيل جعلها مدرة للمداخيل.

1-2 الأملاك المنتجة لمداخيل: تمتلك بلدية الشلف مجموعة من الأملاك المدرة للمداخيل وتتلخص ضمن الجدول التالي:

جدول رقم 01 : يلخص مجمل الأملاك المدرة لمداحيل في بلدية الشلف بالوحدة إلى غاية 2019-12-31

27	المحلة الحظرية 05 جويلية	حي الحرية
28	محطة سيارات الأجرة سابقا	حي بن سونة
29	المحلة البرية لنقل المسافرين EX SNTV	وسط المدينة
30	مركز استقبال الطفولة الروضة	حي البساتين
31	قاعة سينما الجمال	وسط المدينة
32	قاعة السينما الحسنية	حي الحسنية
33	قاعة الرياضة حي بن سونة مركز	حي بن سونة
34	قاعة الرياضة	حي البساتين
35	قاعة الرياضة	حي الشقة السفلى
36	قاعة متعددة الخدمات	حي الشقة - بن حطاب
37	قاعة الرياضة	حي النصر م 8
38	قاعة الرياضة	حي النصر الرادار
39	مستودع حي الحرية ENIE سابقا	حي الحرية
41	حظيرة توقف السيارات	حي السلام مقابل الملعب
42	الأكشاك 38 كشك	متفرقة عبر أحياء البلدية
43	المحلات المختلفة 25 محل	متفرقة عبر أحياء البلدية

الرقم	طبيعة و تعيين العقار	الموقع
01	المحلات المهنية بحي السلام بلدية الشلف (84 محل)	حي السلام
02	المحلات المهنية بحي السعادة بلدية الشلف (24 محل)	حي السعادة
03	المحلات المهنية بحي البساتين بلدية الشلف (70 محل)	حي البساتين
04	المحلات المهنية بحي مداحي بلدية الشلف (08 محل)	حي مداحي
05	سوق الجملة للخضر و الفواكه "عنتز" (222 محل)	الطريق الوطني رقم 04
06	سوق الجملة للخضر و الفواكه "عنتز" خارج السوق (222 محل)	الطريق الوطني رقم 04
07	سوق المواشي و الحيوانات	الطريق الوطني رقم 04
08	المسليخ البلدي	الطريق الوطني رقم 04
09	المذبح البلدي	الطريق الوطني رقم 04
10	الحضيرة الحظرية	حي النصر
11	حضيرة التسلية و الترفيه	حي الشرفة
12	سوق التحزنة حي بن سونة 250 محل	حي بن سونة
13	السوق المغطاة حي السلام 72 محل	حي السلام
14	السوق المغطاة القديم بحي بن سونة	حي بن سونة
15	السوق المغطاة لحي الشرفة 58 محل	حي الشرفة
16	السوق المغطاة حي الزويج	حي الزويج
17	السوق المغطاة الجديدة حي السعادة 50 محل	حي السعادة
18	المركز التجاري بحي الشهيد بن خودة محمد	حي البرادعي الشرفة
19	السوق المغطاة باتيمتال حي النصر	حي النصر
20	السوق المغطاة باتيمتال حي المصالحة	حي المصالحة
21	السوق المغطاة باتيمتال حي بن سونة أ و ب	حي بن سونة
22	السوق المغطاة باتيمتال حي الحرية أ و ب	حي الحرية
23	السوق المغطاة باتيمتال حي الزويج	حي الزويج
24	السوق الجوازي حي لالة عودة	حي لالة عودة
25	السوق الجوازي حي 500 مسكن	حي 500 مسكن
26	المحلة الحضيرة بحي السلام	حي السلام

المصدر: وثيقة صادرة عن مكتب أملاك بلدية الشلف

أما عن المقابل المادي المحقق من وراء استغلال هذه الأملاك فقد قامت بلدية الشلف وبموجب المداولة رقم 120 بتاريخ 2016/12/12 برفع قيمة إيجار الممتلكات العقارية التابعة للبلدية وذلك تطبيقاً لأحكام التعليم رقم 96 الصادرة عن وزير الداخلية و الجماعات المحلية في 2016، ويتضمن الجدول الموالي تلخيص مجمل هذه المبالغ المطبقة

جدول رقم 02 : يبين ثمن إيجار أملاك البلدية بالدينار الجزائري

التعيين	مبلغ الإيجار الشهري القديم	مبلغ الإيجار الشهري الجديد
السكنات	1000.00 دج	1500.00 دج
الأكشاك	ما بين 2000.00 دج و 4000.00 دج	ما بين 4000.00 دج و 10000.00 دج
المحلات	ما بين 1500.00 دج إلى 10500.00 دج	ما بين 3000.00 دج و 14000.00 دج
قاعة السينما - مع مبلغ الضمان -	70000.00 دج	80000.00 دج
الأراضي	26.40 دج للمتر المربع شهريا	40 دج للمتر المربع شهريا
المعارض التجارية و الاقتصادية عبر شوارع و أحياء البلدية	وسط المدينة 120000.00 دج - عبر الأحياء 50000.00 دج	1000000.00 دج
ملحق إداري مؤجر من طرف برید الجزائر	/	15000.00 دج
سوق الجملة للخضر و الفواكه	51000000.00 دج سنويا	40000000.00 دج سنويا
سوق المواشي	14400000.00 دج سنويا	10000000.00 دج سنويا

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على جدول مفصل مقدم من طرف رئيس مكتب أملاك البلدية .

والملاحظة التي لا يمكن الخوض في هذا السياق دون توجيهها هو الانخفاض الكبير لثمن كراء أملاك البلدية مقارنة مع سعر السوق مما يفوت على البلدية مبالغ ضخمة من شأنها رفع أدائها المالي بصفة معتبرة .

أما فيما يخص مجمل مداخيل كراء الأملاك المحققة من طرف بلدية الشلف خلال السنة المالية 2018 فهي مقدرة ب :
105 102 245.04 دج أي ما يعادل 7.79 % من إيرادات البلدية و يمثل الجدول التالي تطور مداخيل أملاك بلدية الشلف من سنة 2014 إلى 2018

جدول رقم 03 : يبين تطور مداخيل أملاك بلدية الشلف بالدينار الجزائري من 2014 إلى 2018 .

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
مبلغ المداخيل (دج)	71 210 496.05	105 059 598.90	111 881 811.85	143 024 588.81	154 102 245.04

المصدر: جدول يلخص الحسابات الإدارية لبلدية الشلف من 2014 إلى 2018 معد من طرف مصلحة المحاسبة بلدية الشلف

2- الضرائب:

الضريبة اقتطاع نقدي، ذو سلطة، نحائي، دون مقابل، منجز لفائدة الدولة و جماعاتها الإقليمية²⁵ كما تعرف بأنها فريضة مالية يدفعها الفرد جبرا إلى الدولة أو إحدى الهيئات العامة المحلية، بصورة نهائية، مساهمة منه في التكاليف، و الأعباء العامة، دون أن يعود عليه نفع خاص مقابل دفع الضريبة²⁶

وهي فريضة نقدية يدفعها الفرد جبرا إلى الدولة أو إحدى الهيئات القومية أو المحلية بصفة نهائية، مساهمة في تحمل الأعباء والتكاليف العامة دون الحصول على مقابل أو منفعة خاصة²⁷

من الملاحظ على كل هذه التعاريف اتفاقها على أركان الضريبة الأساسية وهي:

- الصفة النهائية للضريبة.
- تدفع للدولة أو لجماعاتها المحلية.
- الإلزام

أي أن الجهة المستفيدة من مداخيل الضريبة تكون إما الدولة أو الجماعات المحلية ، و هي في التشريع الجزائري البلدية و الولاية و فيما يلي سنقوم بذكر مجمل الضرائب التي تستفيد الجماعات الإقليمية، و تحديدا البلدية - موضوع بحثنا - من مداخيلها أو من جزء منها.

2-1-1 الضرائب المحلية:

تشكل الضرائب المحلية في التشريع الضريبي الجزائري من الضرائب المحصلة كليا لفائدة الجماعات المحلية و الضرائب المحصلة من طرف الدولة و الجماعات المحلية و بعض الصناديق الخاصة معا وفق نسب محددة قانونا.

أ- **الضرائب المحصلة كليا لفائدة البلدية:** في هذا العنصر سوف لن نتطرق بالإجمال للضرائب المحصلة من طرف الجماعات المحلية أي البلدية و الولاية و لكن سوف نركز على تلك المحصلة من طرف البلدية.

- الرسم العقاري: هي ضريبة تأسست بموجب الأمر 83/67 المؤرخ في 1967/06/02 و هو رسم يؤسس على الملكيات المبنية باستثناء العقارات التابعة للدولة و الجماعات المحلية و تحدد قيمة هذه الضريبة حسب مساحة العقار و المنطقة التي يقع فيها

- رسم التطهير: هو رسم سنوي لرفع القمامات المنزلية حيث يؤسس على مستوى البلديات التي تستفيد من خدمات مصالح رفع القمامة المنزلية، و يكون معدل الضريبة في شكل مبلغ محدد قانونا يتصاعد حسب حجم القمامة الناتجة و يرتفع في حال العقارات المخصصة للنشاطات المهنية أو التجارية أو الصناعية.²⁸

ب- **الرسم على الذبح:** هو ضريبة غير مباشرة وحيدة تؤسس لفائدة البلديات تفرض على مالك الحيوان عند الذبح أو استيراد اللحم حيث تعتبر هذه الضريبة هي الأضعف من حيث حاصل الجباية، وحسب المادة 452 من قانون الضرائب غير المباشرة هو 10 دج للكلف الواحد تخصص 1.5 دج منها لصندوق حماية الصحة الحيوانية و النباتية للبلدية.

- الضريبة على الإعلانات: هو رسم مطبق على الإعلانات والصفائح سواء الإعلانات على الورق أو تلك المدهونة أو المضيفة أو المدرجة ضمن تجهيز معين²⁹

2-2- الضرائب المحصلة لفائدة الجماعات المحلية: وهي تلك الضرائب التي يرجع حاصلها إلى البلدية و الولاية و الصندوق المشترك بين الجماعات المحلية و تتمثل هذه الضرائب في:

- الضريبة على النشاط المهني:

يؤسس هذا الرسم على المبلغ الإجمالي للمداخيل المهنية الإجمالية أو رقم الأعمال بدون الرسم على القيمة المضافة عندما يتعلق الأمر بالخاضعين لهذا الرسم المحقق خلال السنة و يحدد مبلغ الرسم على النشاط المهني كما يلي:

- الحصة العائدة للولاية: 0.59 % - الحصة العائدة للبلدية: 1.30 % - الصندوق المشترك للجماعات المحلية : 0.11 %
المجموع : 02.00 %

و يستحق هذا الرسم بصدد:

- الإيرادات الإجمالية التي يحققها المكلفون بالضريبة الذين لديهم في الجزائر محلا مهنيا دائما، و يمارسون نشاطا تخضع أرباحه للضريبة على الدخل الإجمالي في صنف الأرباح غير التجارية.

- رقم الأعمال الذي يحققه في الجزائر المكلفون بالضريبة الذين يمارسون نشاطا تخضع أرباحه للضريبة على النشاط الإجمالي في صنف الأرباح الصناعية والتجارية أو الضريبة على أرباح الشركات³⁰

2-3- الضرائب المحصلة لفائدة الدولة و الجماعات المحلية

تتمثل هذه الضرائب في الرسم على القيمة المضافة و الضريبة الخزافية الوحيدة و الضريبة على الأملاك و قسيمة السيارات.

أ- **الرسم على القيمة المضافة :** وهي ضريبة غير مباشرة تفرض على الاستهلاك يمثل هذا الرسم العنصر الأساسي للنظام الجبائي في أكثر من 120 دولة وتولد حوالي ربع الإيرادات الجبائية العالمية و يتميز هذا الرسم بخاصيتين هما:

- حياديته تجاه الحلقات الاقتصادية

- شفافيته من حيث الاقتطاع على السلع و الخدمات المفروض عليها

وتتميز هذه الضريبة بغزارة حصيلتها الضريبية لكونها تفرض على جميع سلع و خدمات الاستهلاك مع إمكانية إعفاء ما هو ضروري منها كالمواد الغذائية والخدمات الطبية إلى جانب إمكانية تطبيق معدل مرتفع على سلع أخرى لتحقيق أهداف معينة مثل تقليص استهلاك سلع معينة، أو محاربة التضخم أو تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات ... إلخ³¹ ويعتبر الرسم على القيمة المضافة ضريبة غير مباشرة تقع على عاتق المستهلك الأخير و تطبق على عمليات البيع و الأشغال العقارية والخدمات وعمليات الاستيراد، وتأسست هذه الضريبة في الجزائر بموجب قانون المالية لسنة 1991 وتطبق بنسبتين هما:

- المعدل المحض 09 % - المعدل العادي 19 %

و توزع عوائد الرسم على القيمة المضافة كما يلي:

- بالنسبة للعمليات المحققة في الداخل:

- الدولة بنسبة 75 % - البلدية بنسبة 10 % - صندوق التضامن و الضمان للجماعات المحلية 15 %

- بالنسبة للعمليات المحققة على الاستيراد:

- الدولة 85 % - صندوق التضامن و الضمان للجماعات المحلية 15 %³²

ب- الضريبة الجزائرية الوحيدة:

وهي ضريبة تم إنشاؤها سنة 2007 وتعديل معدلها سنة 2008 ثم إلغاؤها لينأى المشرع بموجب القانون 14-10 المؤرخ في 2014/12/30 المتضمن قانون المالية لسنة 2015 ليقوم بإعادة إحياء هذه الضريبة، حيث جاء في نص المادة 13 "تؤسس ضريبة جزافية وحيدة تحل محل الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وتغطي زيادة على الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات الرسم على القيمة المضافة والرسم على النشاط المهني".

و يخضع لهذه الضريبة الأشخاص المعنويون أو الطبيعيون والشركات والتعاونيات التي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو مهنة غير تجارية، الذين لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي ثلاثين مليون دينار. ويمكن للمكلف بالضريبة المعني اختيار الخضوع للضريبة حسب النظام الحقيقي أو اختيار دفع الضريبة على أرباح الشركات أو الضريبة على الدخل الإجمالي إضافة إلى الرسم على القيمة المضافة و الرسم على النشاط المهني، عوضا عن الخضوع للنظام الجزائي و دفع الضريبة الجزائرية الوحيدة و يوزع ناتج الضريبة الجزائرية الوحيدة كما يلي:

- 0.5 % غرفة الصناعة و التجارة

- 40.5 % لفائدة البلديات.

- 49 % ميزانية الدولة .

ج- الضريبة على الأملاك: هي ضريبة تفرض على القيمة الصافية لمجموع الأملاك و الحقوق و القيم التي يملكها:

- الأشخاص الطبيعيون الذين يوجد مقرهم الجبائي في الجزائر بالنسبة لأملاكهم الموجودة في الجزائر و خارجها.

- الأشخاص الطبيعيون الذين ليس لديهم مقر جبائي بالجزائر بالنسبة لأملاكهم الموجودة بالجزائر.

ويحدد القانون كيفية تحديد القيمة المالية للأملاك الخاضعة لهذه الضريبة حيث يتراوح معدلها من 2.5% إلى 05% بشكل تصاعدي بالشرائح حسب القيمة المالية للأملاك .

و توزع حصيلة هذه الضريبة كما يلي:

- 60% لميزانية الدولة.

- 20% لميزانية البلديات.

- 20% لحساب التخصيص الخاص رقم 050-302 بعنوان الصندوق الوطني للسكن³⁴

2-4- حاصل ضرائب بلدية الشلف :

إن مجموع الضرائب المحصلة من طرف بلدية الشلف لسنة 2018 هو الآتي:

- حاصل الرسم على القيمة المضافة: 17 399 617 69 - حاصل الرسم العقاري: 10 588 707.47 دج

- حاصل الضريبة الجزائرية الوحيدة: 3 240.00 دج - حاصل رسم التطهير: 4 538 017.48 دج

- الضريبة على الدخل الإجمالي: 16 955 911.55 دج - حاصل الرسم على الذبائح: 1 265 000.00 دج.

- رقم الإقامة: 40 764.00 دج - حاصل الرسم على النشاط المهني: 714 745 398.76 دج

- رسم الحفلات: 459 000.00 دج

أما بخصوص الضريبة على الإعلانات فقد أدرجناها ضمن عنصر أملاك البلدية حيث بلغ مجموع حاصل الضرائب للسنة المالية 2018 مبلغ: 932 057 319.20 دج و هو يمثل نسبة 69.11% من مجموع إيرادات بلدية الشلف لهذه السنة، ويعرض الجدول الموالي تطور حاصل الضرائب لبلدية الشلف حسب السنوات:

جدول رقم: 04 يبين حاصل الضرائب لبلدية الشلف من سنة 2014 إلى 2018 بالدينار الجزائري .

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
حاصل الضرائب / دج	733 115 457.90	820 810 062.56	852 831 947.29	802 805 810.42	932 057 319.20

المصدر: جدول يلخص الحسابات الإدارية لبلدية الشلف من 2014 إلى 2018 معد من طرف مصلحة المحاسبة لبلدية الشلف

المحور الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء في القطاع العام الجزائري عامة و في بلدية الشلف بالتحديد
يعرف القطاع العام بكونه مجالاً تكثر فيه مبادرات التغيير و التي في غالب الأحيان لا تكتمل أو لا تحقق النتائج المطلوبة، وهذا راجع إلى العديد من الأسباب سوف نحاول عرضها مع التركيز على تلك التي لاحظناها في بلدية الشلف موضوع الدراسة
أولاً- عوامل إستراتيجية و تتمثل في :

1- المركزية المكثفة: حيث يرجع اتخاذ اغلب القرارات إلى السلطة المركزية و هو ما يضعف الابتكار، ففي النظام الجزائري تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي و لكن في الممارسة تخضع جميع البلديات إلى التعليمات الواردة من وزارة الداخلية و وزارة المالية بالأخص إضافة إلى مختلف القوانين و التنظيمات الأخرى .

2- أزمة المشروعية : يتم في الكثير من الأحيان طرح مشكلة مدى مشروعية الدولة و هيكلها و هو ما يؤدي إلى طرح الكثير من التساؤلات السياسية خاصة و من ثم الإقتصادية على الصعيد الكلي، و صرف الإهتمام عن الأداء على المستوى الجزئي .
نفس المشكل يطرح بشدة في البلديات لأن المسؤول الأول عنها يكون منتخباً.

3- تعقد عملية صنع القرار:

أو ما يسمى بأسراب صنع القرار وهو ما ينتج عنه عدم اتخاذ القرار، أو إعادة قرارات سابقة

ثانياً- عوامل هيكلية: نلخصها في الآتي

1- ثقل البيروقراطية:

حيث يعتمد التسيير البيروقراطي على منطق الثبات والإستمرار 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 .

وفي هذا السياق تساءلت على مستوى مكتب الأملاك العقارية لبلدية الشلف عن سبب عدم متابعة مستعملي أملاك بلدية الشلف المتضررين عن دفع مقابل الإيجار، فكان الجواب أنه يوجد عدم اتفاق حول الجهة المكلفة بالتنقل إلى هذه المحلات و المباني قصد استكمال الإجراءات القانونية بين أمين الخزانة البلدي أو أعوان مديرية الميزانية والمحاسبة وهذا يشكل فراغاً في مخطط الإجراءات يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء المالي للبلدية .

2- نظام السلطة:

إن الهيكل الهرمي للمنظمات العمومية، يسند تقليديا الدور الأهم إلى المسير الأعلى الذي يوجه قرارات وأوامر للموظفين التابعين قصد تنفيذها، وهو نظام لا يترك مجالاً لاستقلال الأفراد في التفكير و لا يشجع على المبادرة

3- الإطار القانوني:

إن الهيكل القانوني بالنسبة للهيئات العمومية يحدد مجمل الحقوق والواجبات و الضمانات 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 و الإجراءات و التقاليد الإدارية التي يجب احترامها أيضا تصبح كل هذه الأحكام تشكل ثقلا و عامل كبح للفعالية في القطاع العام، هذا بشكل عام أضف إلى ذلك أن النصوص القانونية الجزائرية في معظمها تنطوي على مواد تحمل أكثر من تفسير و مواد لا يمكن تطبيقها لأنها تشير إلى انه سيتم شرح كيفية تطبيقها عن طريق التنظيم (مرسوم رئاسي أو تنفيذي قرار وزاري... إلخ) و أحيانا لا يصدر هذا التنظيم رغم دخول النص القانوني حيز التنفيذ، في ظل هذه العقبة يلجأ أغلب الموظفين العموميين إلى تنفيذ هذه الأحكام بطريقة حائية أي التنفيذ بشكل يقلص حجم تعرضهم للمساءلة في حال تبين أن فهمهم للمادة كان خاطئا و هذا المنهج يقلص من حجم تحقيق الأهداف.

4- الوسائل المحدودة:

إن أي عملية تغيير تتطلب وسائل مادية لتحقيقها و لكن في حال منحت الدولة للبلدية الإستقلال المالي الفعلي يمكن لهذه الأخيرة إعادة النظر في بعض النفقات وتقليص بعضها الآخر، قصد توفير ميزانية للتخطيط الإستراتيجي .

5 حجم التنظيم ومدى تعقده:

كلما كان التنظيم كبيرا 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 و المؤسسات العمومية في الجزائر .

ثالثا- العوامل السلوكية أو الإنسانية :**1- التخوف من الخطر:**

إن الأعوان العموميون متعودون على تطبيق قواعد عامة وثابتة حيث لا يتم عادة تكليفهم بمهام في أوساط شديدة التغير وتستلزم المخاطرة، وعليه فإن التحولات تحمل في طياتها نوعا من الغموض الذي يؤدي إلى التخوف من الخطر و من هنا تنتج ظاهرة مقاومة التغيير .

2- متلازمة -not invented here NIH-

يتم استعمال عبارة لم يخترع هنا للدلالة على شكل من إشكال رفض تبني الأفكار و النماذج الآتية من الخارج، حيث يعاني القطاع العام من هذه الظاهرة التي تؤدي إلى رفض الدراسة المعمقة لما يحدث في تنظيمات أو دول أخرى ، حيث أن التخوف من بعض النتائج السلبية التي عرفتتها منظمات أو دول أخرى تؤدي إلى حالة من الجمود.

3- غياب المحفزات الفردية:

إن نظام تسيير الموارد البشرية في القطاع العام ، يستند إلى قواعد المساواة، وتوحيد المعايير و يتم وضعها على المستوى المركزي، دون وجود علاقة مباشرة مع الأعوان و عليه لا يستفيد هؤلاء الأعوان من حوافر فردية .

وإن نظام الوظيف العمومي في الجزائر يعكس بجلاء هذا الموضوع حيث يستفيد كل الموظفين على حد سواء من : الترقية في الرتب والدرجات، التكوين، النقطة الكاملة عند تقييم المردودية و بالتالي نفس المقابل المادي في حين أن المهارات متباينة و الأداء اليومي لا يمكن

أن يكون متماثلا وهذه الظروف تقتل روح الإبداع و المبادرة لدى الأقلية المنتجة في القطاع العام، خاصة عند الوقوع في وضعيات عدم تامين الجهود المبذولة بمبادرة شخصية .

4-سلوك الانتظار والترقب:

هذا السلوك كلاسيكي في المنظمات العمومية، و حتى الخاصة حيث أن كل فرد ينتظر الآخر و خاصة المسؤول الأعلى ليبادر. وعليه يبقى باقي أفراد التنظيم في حالة ترقب لأول خطوة من الآخر، و هي حالة تؤدي إلى الجمود من جهة و إلى 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 و انتهت مهامه في هذه الوظيفة، حيث يتم انتظار ذهاب المسير ليم التحلي عن مشروع التغيير الذي جاء به³⁵ وإن هذا السلوك واقع بكثرة في التنظيم الإداري الجزائري و مما يجعله أكثر حدة كثرة التغييرات الوزارية و ما ينتج عنه من تغيير لأغلب مسؤولي القطاع.

رابعا: العقبات التي تواجه تحسين الأداء المالي لبلدية الشلف :

إن مجمل هذه العقبات استخلصتها من جملة لقاءات مع مختلف المصالح على مستوى بلدية الشلف - ثمن إيجار الممتلكات المنخفض بشكل كبير عن الثمن السوقي.

- تحرب المواطنين و التجار من دفع المستحقات المترتبة عليهم من استعمال هذه الممتلكات، مع طول و تعقد إجراءات المتابعة القضائية لهذه المداخل، إضافة إلى تجنب المنتخبين المحليين الدخول في صراعات مع المواطنين على حساب الفعالية المالية للتنظيم.

- تباين حجم المحفظة العقارية بين البلديات، فرغم أن بلدية الشلف تتمتع بتنوع و كثافة نسبية في محفظتها العقارية الخاصة بالأموال المدرة لمداخيل لكنها تبقى قليلة مقارنة مع بلديات أخرى .

- احتكار الميزانية العامة للدولة لمداخيل بعض الأملاك الواقعة على تراب البلدية، مثل المحطة البرية لنقل المسافرين ما بين الولايات

- ضعف ميزانية التجهيز الخاصة بالبلدية، وهو أمر راجع أصلا لضعف إيرادات البلدية خارج إعانات الدولة حيث تمثل ميزانية التجهيز 20 % من هذه الأخيرة، و هو ما يصعب على البلديات إنشاء ممتلكات جديدة مدرة للمداخيل.

- ومن جانب الضرائب : استحوذ الميزانية العامة للدولة على كل أو اغلب مداخيل الضرائب الأكثر غزارة من حيث الإيرادات مثل الضريبة على القيمة المضافة، الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على النشاط المهني.

المحور الرابع: معالم التخطيط الإستراتيجي في النظام القانوني الجزائري

بعد دراسة نظام التسيير العمومي الجزائري بشكل عام حاولنا تحري المبادئ التي تسيير وفق البعض من مبادئ التفكير الإستراتيجي مثل دراسة المحيط و تشخيصه لتحديد الفرص والتهديدات، التخطيط طويل الأجل، وضع الأهداف و تقييمها المستمر،.. إلخ فتوصلنا إلى أن مجال التهيئة العمرانية و تسيير العقار يشتمل على الكثير من هذه العناصر من خلال إعداد و تسيير مجمل المخططات الآتية^m

أولا- المخطط الوطني لتهيئة الإقليم SNAT

هو مخطط يحدد لمدة عشرين سنة التوجيهات الإستراتيجية الأساسية لتهيئة الإقليم الوطني وتنميته المستدامة، حيث يدمج مختلف سياسات التنمية الاقتصادية ويحدد لبعض أجزاء الإقليم إستراتيجية مكيمة ترمي إلى إعادة التوازنات الضرورية لديمومة التنمية أو إلى خلق الظروف المواتية لهذه التنمية و ترقيتها.

كما يحدد الأعمال التكاملية الضرورية لحماية الفضاءات الحساسة التي هي السواحل والمرتفعات الجبلية والسهوب والجنوب والمناطق الحدودية وتشمينها، يتم سنه من خلال قانون لمدة 20 سنة مع تحيينه كل خمس سنوات، ويكلف بالإعداد والتحيين مجلس وطني لتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة.

ثانيا- المخطط الجهوي لتنمية الإقليم: وهو مخطط منبثق عن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم حيث يحدد التوجهات الأساسية للتنمية المستدامة في نطاق برنامج الجهات، وعليه تم تقسيم التراب الوطني إلى تسع جهات حسب الموقع الجغرافي والتجانس ومدته عشرون سنة أيضا

ثالثا- المخططات التوجيهية للبنى التحتية الكبرى والخدمات الجماعية ذات المنفعة الوطنية:

والتي تهدف إلى تطوير الإقليم الوطني والتنمية المنسجمة لمناطقه، و تغطي هذه المخططات المجالات التالية: المياه، النقل، الطرق السريعة، السكك الحديدية، المطارات، الموانئ، الطاقة، التعليم العالي، الصحة، السياحة، الرياضة، الصناعة. ويتم إعداد هذه المخططات بالتنسيق بين مختلف القطاعات وتضع هذه المخططات مؤشرات وأنظمة للملاحظة والرصد و المتابعة خاصة بالتنمية المستدامة.³⁶

رابعا- المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير:

هو أداة للتخطيط المجالي و التسيير الحضري، يحدد التوجيهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية أو البلديات المعنية آخذا بعين الإعتبار تصاميم التهيئة و مخططات التنمية و يضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي و يتحدد في هذا المخطط ما يلي:

- التخصيص العام للأراضي على مجمل تراب البلدية أو مجموعة من البلديات؛
 - توسع المباني السكنية و تمرکز النشاطات و طبيعة و موقع التجهيزات الكبرى و الهياكل الأساسية؛
 - مناطق التدخل في الأنسجة الحضرية و المواقع الواجب حمايتها .
- ويقسم هذا المخطط المنطقة التي يغطيها كآآتي:

- القطاعات العمرية - القطاعات المبرجة للتعمير - قطاعات التعمير المستقبلية - القطاعات غير القابلة للتعمير

ويضم هذا المخطط إضافة إلى مجمل الوثائق البيانية في شكل خرائط، تقريرا توجيهيا يقدم فيه تحليل للوضع القائم والإحتمالات الرئيسية للتنمية بالنظر إلى التطور الاقتصادي والديمقراطي والاجتماعي والثقافي للتراب المعني، إضافة إلى قسم التهيئة المقترح بالنظر إلى التوجيهات في مجال التهيئة العمرانية و حماية الساحل والحد من الأخطار الطبيعية والتكنولوجية.

لقد أدرجنا هذه المخططات ضمن العنصر الخاص بمعالم التخطيط الإستراتيجي في التسيير العمومي الجزائري ليس لأنها تعد خططا إستراتيجية في حد ذاتها، لأنها في الأخير مخططات وضعت بغرض تخصيص العقارات وتصنيفها، ولكن تتضمن كل هذه المخططات جزءا يمثل دراسة نظرية لحيز المخطط المكاني سواء كان وطنيا، جهويا، أو حتى محليا، حيث تقدم هذه الدراسة وصفا دقيقا لحيزها من عدة منظورات (المساحة، السكان، المناخ، الموارد المائية، الثروة الحيوانية، النشاطات الإقتصادية،.... إلخ)

إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة يتم إعدادها من طرف مكاتب دراسات محلية أو أجنبية متخصصة لذلك من شأن هذه المخططات -في حال تم إعدادها بدقة- أن تمثل تشخيصا إستراتيجيا للمجال الذي تغطيه، خاصة وأن أغلب البلديات الجزائرية لا تتوفر على الإمكانيات المادية التي تمكنها من القيام بهذه العملية لدى المكاتب المتخصصة، وهو ما ترصد له المؤسسات الخاصة ميزات معتبرة.

إذن و في حال توفرت لدى البلدية من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير و باقي المخططات، مخرجات عملية التشخيص الإستراتيجي الدقيقة و الشاملة يصبح بإمكان هذه الأخيرة تحديد نقاط قوتها الداخلية و فرصها الخارجية كما تصبح على دراية تامة بنقاط

ضعفها و بالتهديدات التي تقابلها ويمكن لمسيرى البلدية هنا تصور رؤية البلدية ورسالتها واختيار الإستراتيجية التي تناسبها ومن ثم وضع مختلف الأهداف التي تترجم طموح البلدية واهتماماتها ومشاريعها المستقبلية من خلال استماع الممثلين المنتخبين للمواطنين ونقل تطلعاتهم في إطار منظم .

ولقد رأينا أن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم و كذا المخططات الجهوية تغطي مدة عشرين سنة، وهو ما يمكن اعتباره بمثابة رؤية استراتيجية لما سيكون، إضافة إلى ذلك تتوفر هذه المخططات على مؤشرات وميكانيزمات للمراقبة و المتابعة المستمرة، وتساعد هذه المهمة إلى هيئات قانونية متخصصة، إذن لدينا هنا مؤشرات لقياس الأداء و متابعته، وجهاز يعنى بهذه المهمة.

في رأينا المتواضع وسعيا لاختصار الجهد و الموارد فإن مجال تهيئة الإقليم والتخطيط العمراني بما يتوفر عليه من نصوص قانونية وهيئات وأدوات، هو نقطة الانطلاق التي يمكن من خلالها إرساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام الجزائري.

ومن الضروري أن تكون الجهود المبذولة على المستوى المحلي مرتبطة ومتكاملة مع الخطط الوطنية، لأنه لا يمكن للبلدية أن تكون مستقلة بشكل تام عن المركز وذلك احتراماً للسيادة الوطنية وتجنباً لقيام دولة داخل دولة، مع الاعتراف لهذه الأخيرة بشكل ملموس بمجال تدخل أوسع من الحالي والحرية في التخطيط لمواردها، وتأمين ممتلكاتها وترتيب أولوياتها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية و تحسين الأداء بشكل عام والأداء المالي على وجه أولى .

ولكن لا يمكن ترك المبادرة للبلديات بشكل كامل، لأن البلدان التي أحرزت تقدماً نوعياً في هذا المجال تفرض حكوماتها على الهيئات المحلية إعداد خطط إستراتيجية وتتابعها وتقيمها بعد إعداد نماذج تضعها تحت تصرف هذه الهيئات قصد العمل بما لتوحيد مناهج العمل من جهة وتسهيل الرقابة من جهة أخرى مثل كندا وبريطانيا، مع وجوب إرساء خطة إستراتيجية وطنية متكاملة تعمل كل الخطط الأخرى في إطارها وتستمد منها الخطوط العريضة.

الخاتمة

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن سعي البلدية وراء إضفاء الفعالية على تسييرها وتحسين أدائها يستوجب عليها التخطيط لمهامها إستراتيجياً، حيث وبالرغم من وجود عقبات وعوامل كبح كثيرة أمام هذه الهيئات إلا أنه يمكنها إحداث التغيير، ولكنه مرهون بمنحها مجالاً أوسع لاتخاذ القرار من الدولة، مع الإبقاء على سلطة التنسيق والرقابة لهذه الأخيرة .

لقد رأينا أيضاً أنه توجد ترسانة قانونية وهيئات قائمة في النظام الجزائري وبالتحديد في مجال التهيئة العمرانية يمكن أن تمثل قاعدة للانطلاق في التخطيط الإستراتيجي على المستويين المحلي والمركزي بأقل التكاليف في حال إبلاء الأهمية الكافية لهذا المجال .

ومن الآفاق التي يمكن للبلدية التركيز عليها قصد رفع أدائها المالي، مجال تفويضات المرفق العام، حيث حولها قانون الصفقات العمومية الجديد إمكانية إبرام عقود شراكة مع الخواص بأربع أشكال متباينة، بهدف إنشاء مشاريع وتقديم خدمات للمواطنين بمقابل نقدي مع تحري قاعدة رايح رايح بين البلدية والخواص، وهو ما يكفل للبلدية توسيع محفظتها العقارية والتحسين من خدماتها المقدمة إلى جانب تحقيق إيرادات مالية تكفل لها تحقيق التوازن في ميزانيتها، ومن ثم التخلي بصفة تدريجية عن الإعانات السنوية المقدمة من طرف الدولة .

هوامش البحث:

¹ د سناء جيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى 2019، دار أسامة، عمان، الأردن، ص 14 .

² Michael Armstrong, performance management, key strategies and practical guidelines, 3rd edition 2006, Kogan page, Uk, p 1

-مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، 2007، دار المناهج، عمان الأردن، ص 31.

⁴ Botania Mjidila et autres, controle de gestion et performance dans les organisations publiques marocaines, EMAPES V13;n 19,P 234.

- ⁵ Michael Hughes, mesurer la performance des organisations publiques, l'expérience des administrations municipales en Angleterres, Telescope, automne 2005, université de Birmingham, UK, P.P 55-57.
- ⁶ Yves Emery, la gestion par les résultats dans les organisations publiques, Telescope, automne 2005, P.P 6-7
- ⁷ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الثانية 2014، المجموعة العربية للتخطيط والنشر، القاهرة، مصر ص 83
- ⁸ ديفيد هاريسون، ترجمة علاء الدين ناظورية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى 2009، دار زهران، عمان الأردن، ص 235-236
- ⁹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى 2013، دار المسيرة، عمان الأردن، ص 77.
- ¹⁰ موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى 2011، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 49-50
- ¹¹ Stephen Robins et autres, management: l'étenciel des concepts et pratiques, 4 eme édition 2006, Pearson Education, Paris, France, p.p 91-92.
- ¹² Barabel Meir, MANAGEOR, les meilleures pratiques du management, 2 eme édition 2010, Dunod, Paris, France, p-p 209-293
- ¹³ Paul Zagamé, planification stratégique, quelques réflexions pour une transposition a la planification national, revue économiques année 1993 p p 13-23
- ¹⁴ John M, Bryson, a strategic planing process for public and non profit organisations, long range planing, Great Britain 1988, vol n° 01 p p 80-81
- 15 أعمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق، الطبعة الثانية 2014، جسور للنشر و التوزيع، المحمدية الجزائر، ص 149
- 16 أعمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثالثة 2014، جسور للنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر، ص.ص 345-352.
- ¹⁷ المواد 3-6-7-8-15 من القانون 10-11 المؤرخ في 22-06-2011 المتعلق بالبلدية
- ¹⁸ مونوغرافيا بلدية الشلف، ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشلف، ص.ص 4.1
- ¹⁹ PDAU intercommunal chlef, sendjas, oum drou, URBA BLIDA, 2019 P.P 03-60
- المادة 158 من القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية
- ²¹ المواد 12 و 13 من القانون 90-30 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 يتضمن قانون الأملاك الوطنية
- ²² ملخص المادة 20 من قانون الأملاك العمومية السابق ذكره
- ²³ المواد 160 و 168 من قانون البلدية
- ²⁴ جدول تفصيلي مقدم من طرف رئيس مكتب أملاك البلدية
- ²⁵ محرز محمد عباس، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الثالثة 2008، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص 145.
- ²⁶ محرز محمد عباس، اقتصاديات الجباية و الضرائب، الطبعة الثالثة 2003، دار هومة، بوزريعة الجزائر، ص 14
- ²⁷ عماد محمود القيسي، المالية العامة و التشريع الضريبي، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، دار الثقافة، عمان، الأردن، ص.ص 126-127
- ²⁸ المواد من 248 إلى 263 من الأمر رقم 101/76 المؤرخ في 09-12-1976 يتضمن قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، الجريدة الرسمية، العدد 102
- ²⁹ بابا عبد القادر، مكي عمارية، دور الجباية المحلية في تمويل الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية مستغانم، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، العدد 06، سبتمبر 2016، ص 266.
- ³⁰ المواد 217.219.222 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة المعدل و المتمم
- ³¹ محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الثالثة 2008، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.ص 237-241
- ³² المادة 161 من القانون رقم 76-104 المؤرخ في 09-12-1976 يتضمن قانون الضرائب غير المباشرة المعدل و المتمم
- ³³ المادة 13 من القانون رقم 14-10 المؤرخ في 30/12/2014 المتضمن قانون المالية لسنة 2015 الجريدة الرسمية رقم 78
- ³⁴ حميد بوزيدة، التقنيات الجبائية مع تمارين محلولة، الطبعة الثالثة 2007، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص.ص 163-167
- ³⁵ Annie Bartoli, management dans le organisations publiques, 3 édition, 2009, DUNOD, Paris, France, p.p 297-306.
- المواد من 2 إلى 24 من القانون 01/20 المؤرخ في 12-12-2001 المتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، الجريدة الرسمية، العدد 77 ³⁶