

## التسيير العمومي الجديد كآلية لترشيد الإنفاق العام و تحقيق التنمية المحلية المستدامة .دراسة قياسية بلدية سعيدة الفترة ما بين 2007 و 2016 .

غريسي العربي

صافي أحمد

عزوز أمينة

### الملخص:

هدفت هذه الورقة إلى محاولة التعرف على الإصلاحات الإدارية المنتهجة بالإدارة العامة (الإدارة المحلية) ومدى اعتمادها على آليات التسيير العمومي الجديد لتحقيق الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد، وترشيد الإنفاق العام (المحلي)، لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، وبناء على الأساس النظري ركزت الدراسة القياسية على المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات السنوية لموارد و نفقات بلدية سعيدة للفترة الممتدة ما بين 2007 و 2016 ومدى استنادها على آليات التسيير العمومي الجديد، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة بين الإطار المسطر للإصلاح الإداري والواقع التطبيقي لتسيير الإدارة المحلية (البلدية) مع اعتماد هذه الأخيرة على الموازن العامة الموجهة من طرف الإدارة المركزية، وعدم تحقيق مصدر دخل ثانوي لتمويل الإنفاق المحلي (البلدية)، بما يكفل عدم تحقيق تنمية المحلية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:**التسيير العمومي الجديد ، ترشيد الإنفاق العام المحلي، التنمية المحلية المستدامة.

### Abstract:

Algeria has focused in recent years on the question of reforms, which have affected several areas, including political, economic, social and administrative, especially if they are related to the issue of sustainable local and global development, and through this article, we will try to identify the reforms within the public administration (the municipal) and the extent of its dependence on the mechanisms of new public management to achieve efficiency, effectiveness, economy and the rationalization of public (local) expenditure, to achieve sustainable local development, and according to the theoretical basis, the standard study focused on the method of descriptive analysis of resource data and annual expenditures that come back to the municipality of SAIDA for the period 2007-2016, and the extent to which they rely on NPM mechanisms, where the results of the study showed a between the framework underlined for the administrative reforms and the reality of the management practiced at the local (municipal) administration, with the adoption of the latter on the general budgets directed by the central administration, and the impossibility to reach a secondary source of income to finance these local expenditures, in a way that ensures sustainable local development.

**Keywords:** new public management, Rationalization of local public expenditure, sustainable local development.

## مقدمة:

يعد التسيير العمومي الجديد أو ما يطلق عليه مسمى "إدارة الأعمال الحكومية" منهجا هاما بتسيير المرافق العامة ظهر نهاية السبعينات، إذ فرضته المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية على الإدارة العامة، بسبب تراجع دور الدولة و الذي صاحبه تراجع الإنفاق العام و منه إعادة النظر في نموذج التسيير، بتبني آليات التسيير التي تحاكي منظمات الأعمال لتحقيق الكفاءة الفعالية و الاقتصاد بتسيير الموارد بالإدارة العامة، كما يهدف كذلك حسب Pollitt & Boukaert ، إلى عصرنة القطاع العام و تقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات و جعله أكثر كفاءة، لتخطي مظاهر البيروقراطية، الفساد الإداري و ترسيخ مبادئ الشفافية ، و المشاركة في تسيير منظمات القطاع العام، كما مثل بدوره التسيير العمومي الجديد أحد أهم المحاور الأساسية في تغير توجه الدول من مفهوم الإدارة المركزية إلى اللامركزية و التركيز على المحليات خاصة بتسيير النفقات العامة للجماعات المحلية و مواردها بتبني نموذج التسيير المعتمد على النتائج، و لذا أدرك حيزا لا يستهان به من اهتمام الأكاديميين و المنظمات الدولية المهمة بتحقيق التوازن بتسيير الإدارات المحلية و منه التنمية المحلية المستدامة بالدول السائرة بطريق النمو. سنحاول من خلال الورقة البحثية العمل على مبادئ التسيير العمومي الحديث كآلية لترشيد الإنفاق العام، و عليه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير آليات التسيير العمومي الجديد على ترشيد الانفاق المحلي العام و تحقيق التنمية المحلية المستدامة ؟

و نستخلص من الإشكالية التالية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

$H_0$ : لا تؤثر آليات التسيير العمومي الجديد على ترشيد الإنفاق المحلي العام و التنمية المحلية المستدامة.

$H_1$ : تؤثر آليات التسيير العمومي الجديد على ترشيد الانفاق المحلي العام و التنمية المحلية المستدامة.

## أهمية الدراسة:

- الوقوف على مفهوم التسيير العمومي الجديد و الآليات التي يوفرها على مستوى الادارة العمومية (البلدية محل الدراسة القياسية).
- التعرف على تسيير إيرادات و نفقات البلدية و الخلل الذي يشوبه (التجاوزات التسييرية و الأخلاقية).
- الكشف عن مستوى الانفاق العام ببلدية سعيدة و مدى مواكبته لإيراداتها على المدى القصير و البعيد.
- رصد مدى تمكن البلدية من اليات التسيير العمومي الجديد في تسيير ميزانياتها.
- معالجة لهذا الموضوع وفق الإشكالية المطروحة ستم بالتطرق للمحاور التالية:
- مكانة التسيير العمومي الجديد و اليات تطبيقه بالإدارة العمومية.
- الميزانية العامة النفقات و الإيرادات بالبلدية و اليات تسييرها .
- الدراسة التحليلية الاحصائية و الاقتصادية لمجموع الموازن العامة ببلدية سعيدة للفترة الممتدة ما بين 2007م و 2016م.

■ الدراسة القياسية لمجموع الموازين العامة ببلدية سعيدة للفترة الممتدة ما بين م 2007 و 2016م و آليات تسييرها.

#### 1. مكانة التسيير العمومي الجديد و آليات تطبيقه بالإدارة العمومية.

التسيير العمومي الجديد هو إتجاه دولي معاصر بالإدارة العامة قام بعد التجارب الإصلاحية الميدانية بالخدمة العامة بعدد دول العالم، لتفعيل القطاع العام بعيدا عن الإدارة البيروقراطية، و عرف بعدد المسميات منها: التسيير العمومي الجديد Hood سنة 1991، نموذج ما بعد البيروقراطية Barzelay سنة 1992، الإدارة العمومية بناء على نظام السوق Lan & Rosenbloom سنة 1992، إعادة اختراع الحكومة Osborne & Gaebler سنة 1992 (علي عبد الله، و آخرون، 2017، ص 264).

يعتبر Hood أول من أعطى مسمى التسيير العمومي الجديد للحراك الاصلاحى الحديث بالإدارة العامة و عرفه بأنه "عقيدة إدارية تدل على الأفكار التي تبحث عما يحب علينا القيام به بالإدارة" (بن عيشى بشير و آخرون، 2016، ص 388)، كما عرف A. Bartoli، التسيير العمومي الجديد على أنه: "جملة العمليات الرامية لتحقيق الأهداف، التنظيم، التسيير والرقابة بالمنظمات العامة، من خلال تطوير أدائها العام وتوجيهه مع احترام مهامها"، وبهذا يكون التسيير العمومي الجديد متأصل و مرتبط بمفهوم PPBS نظام، تخطيط، برمجة، وميزانية، والذي يعني بالفرنسية RCB ترشيد خيارات الميزانيات، مع الأخذ بالحسبان النظم التسييرية القائمة على أسس التسيير الخاص لتحل محل الإدارة البيروقراطية التقليدية (Yvon Pesqueux ، p01، 2006).

يضع المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية تعريفه NPM على أنه: "إتجاه عام لتسيير المنظمات العامة يستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير بالقطاع الخاص بهدف تحسين و معالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي و التي من بينها البيروقراطية، و محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة و الفعالية (بن عيسى ليلي، 2013، ص 190).

تعرف لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، التسيير العمومي الجديد و التي كان لها تأثير كبير في نشره بأنه: "براديجم أو نموذج جديد يهدف إلى نشر ثقافة الأداء بالقطاع العام لجعله أقل مركزية. ويتميز بما يلي:

- التركيز على النتائج، و التي ينظر فيها من حيث الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.
- إستبدال الهياكل التقليدية المعتمدة على المركزية والتسلسل الهرمي بنظم تسييره غير مركزية، بحيث تكون الخيارات المالية المرتبطة بالخدمات المقدمة أقرب ما يكون للمستفيدين، الذين يترك لهم مع باقي أصحاب المصلحة حق إبداء الرأي، التدقيق و الرقابة.
- منح المسيرين العموميين حرية النظر في البدائل المباشرة لتسيير المرافق العامة، لتحقيق الفعالية و تقليل التكاليف من خلال السياسات التي يعتمدها .
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، من خلال تبني الآليات و الأهداف الإنتاجية التي تضع المنظمات العامة في وضع تنافسي.

■ تعزيز القدرات الاستراتيجية للحكومة المركزية من أجل توجيه تطور الدولة، و ذلك بما يكفل لها الاستجابة بشكل آلي، سريع وبأقل تكلفة للتغيرات الخارجية ومختلف القضايا. (Marcel GUENOUN, 2009,p61).

تسعى الدول و من خلال اعتمادها على آليات التسيير العمومي الجديد كمنهج إصلاحى إدارى إلى تحقيق الأداء، و هذا ما أكده الباحث Greffe سنة 1999 و الذي يرى أن "تطبيق مفهوم التسيير العمومي الجديد بالإدارة العامة لا يخلو من أخذ الأداء في الحسبان" (Yves Emery, 2005 .p01)، و الأداء هو "مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة و تحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها"، أي هو العملية المستمرة التي تمكن من تحديد كفاءة و فعالية المنظمة وفقا للمعايير المحددة و اتخاذ القرارات المناسبة" (الشيخ ساوس، و آخرون، 2015،ص05)، و من خلال ما سبق يمكن توضيح مكونات الأداء كمايلي:

**الفعالية:** رغم اختلاف تعريفها إلا أن معظم الباحثين يتفقون على كون الفعالية عمل الأشياء الصحيحة، إذ تمثل الفعالية جملة النتائج المحققة على الأهداف، أي الإدارة العمومية ستكون فعالة إذا استطاعت تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط و أهداف كل وحدة تنظيمية.

**الكفاءة:** تمثل النتائج المحققة على الوسائل المستخدمة لتحقيقها، أي الإدارة العمومية تكون كفئة إذا استخدمت الموارد المتاحة بكفاءة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز (زرفاوي عبد الكريم، 2016،ص113).

**الملائمة و الاقتصاد:** هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف و الوسائل، فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعينة في وقت قصير، بمعنى آخر الملائمة هي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات و بأقل تكلفة (عبد الكريم مسعودي، وآخرون، 2013،ص61).

العديد من الدراسات حاولت تقديم الآليات التي تحقق تسيير عمومي جديد يؤثر على هياكل المنظمات العمومية و وظائفها المتداخلة (المالية، الإستراتيجية، التسويقية، و تسيير الموارد البشرية، نظم المعلومات والمراقبة) و يجعلها ذات كفاءة و فعالية، و من بين المقترحات ما قدمه Hood (1991) على شكل قاعدة تحليلية تتكون من الآليات و آثارها التشغيلية، مما يجعل منها قابلة على للتطبيق بالبيئة العامة، بحيث يتم عرض كل مكون من المكونات السبعة المحددة في ثلاثة أبعاد:

- 1) **المحتوى المذهبي التسييري:** الخطاب المعياري والرسمي لآليات التسيير العمومي الجديد حول، ما يجب فعله؟
- 2) **المعنى/الضماني:** ما هي الآليات المعرفية الملموسة التي يمكن تطبيقها لتحقيق تسيير عمومي جديد؟
- 3) **الأساس المنطقي (المبرر):** لماذا ينبغي القيام بذلك، و السعي لتسيير عمومي جديد؟

الجدول رقم (01): مكونات التسيير العمومي الجديد

المحتوى المذهبي التسييري	المعنى / الضمني	الأساس المنطقي (المبرر)
1	يجب أن تُعهد الإدارة إلى الأفراد الموجودين بالميدان العملي: "من خلال فصل اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن السلطة السياسية، وتركها للإدارة التنفيذية، التي يقع على عاتق التسيير.	مساءلة المسيرين و الموظفين تتطلب تحديدا واضحا لمسؤولياتهم وليس التقليل من سلطاتهم و اضعافها. تمتعهم بالاستقلالية الإدارية، مع اسناد الموازين العامة الى المسيرين العموميين الذين يملكون هامش كبير من الكفاءة و المناورة للوفاء بمعايير الأداء و المردودية الخاصة بهم.
2	يجب وضع المعايير الرسمية والمقاييس التي تجعل الأداء مرئيا و ملموسا في مكانها.	المساءلة تضع أهداف لا لبس فيها و معيار الكفاءة يرى أن الأهداف واضحة ومتبعة.
3	يجب تدعيم الرقابة على النتائج.	يرتبط توزيع الموارد، المنح والمكافآت بالأداء المحقق والمقاس. تجزئة إدارة الموارد البشرية بعد (التشكيك في الإدارة المركزية والموحدة للخدمة العامة).
4	يجب أن تتمتع المنظمات العامة بالتخصص من خلال تقسيم المهام الإدارية.	إعادة النظر في الإدارات الضخمة و البيروقراطية، وإنشاء وكالات متخصصة ومستقلة، تتفاوض فيما بينها دون وجود رابط الاعتمادية . ضروري إنشاء منظمات يمكن التحكم فيها gérables، من خلال التمييز بين مهام الممولين، المشتريين ومقدمي الخدمات العامة، و الاعتماد على نظام التعاقد الذي يجعل العلاقات الداخلية والخارجية في القطاع العام أكثر كفاءة.
5	يجب أن تنتشر المنافسة في القطاع العام.	التوجه نحو العقود قصيرة الأجل، ووضعها في اطار المنافسة من أجل تزويد و تمويل بعض الخدمات العامة، و من صيغ العقود (الصفقات العمومية).
6	جلب الممارسات الإدارية المستخدمة في القطاع الخاص و العمل بها.	التخلي القيم التقليدية (كالطاعة للرئيس السلمي وفق نظام تسلسل هرمي صارم و جامد)، لتحصيل مزيد من المرونة و من الضروري استخدام الأدوات التي أثبتت نجاعتها بالقطاع الخاص.

الالتزام لدى مجموع الموظفين العموميين.
7 تركيز الاهتمام على خفض تكاليف الإنتاج، وزيادة الهرمي، التقليل من البيروقراطية، مع الانضباط مع تقليل استهلاك مقاومة الضغوط النقابية. الموارد.
من الضروري الحد من تبذير موارد القطاع العام و التحكم بها، عملاً بمبدأ تقديم أفضل خدمة عامة بأقل تكلفة".

M.Guenoun. **Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.**

Cézanne – Aix–Marseille III, 2009. Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Français, P64.

## II. الميزانية العامة النفقات و الإيرادات للبلدية و اليات تسييرها .

بعد تحديد مفهوم التسيير العمومي الجديد يجب ربطه بترشيد الانفاق العام و مدى نجاعته في تحقيق التنمية المحلية باعتباره آلية إصلاحية جديدة للإدارة العامة، و البلدية واحدة من الادارات العمومية المكونة للجماعات المحلية، و التي تعتبر وفق قانون البلدية الجديد رقم 10.11 المؤرخ في 22 جويلية 2011، جماعة إقليمية قاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون<sup>(10)</sup> ، كما تعتبر فاعل رئيسي في تحقيق التنمية المحلية لتمتعها بكافة الصلاحيات التي تجعل منها أداة لخدمة المواطن و تلبية متطلباته، و انطلاقاً من المادة 52 التي تمكن المجلس الشعبي البلدي من ادارة شؤون البلدية ضمن النظام اللامركزي، و ضمن نفس القانون الخاص بالبلدية يسمح المشرع له بالتدخل ضمن نطاق تخصصه، المحددة بالمواد 107. 124 من الباب الثاني كما يلي:

يلتزم المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ الخطط التنموية آخذاً بعين الاعتبار البرامج الحكومية و مخططات الولاية على المدى القصير، المتوسط، أو البعيد، مع مراعاة النسيج العمراني و المساحات المخصصة للفلاحة، و تجانس المجمعات السكانية و الطابع السكاني للبلدية بهدف المحافظة على البيئة، و على الصعيد الاجتماعي أعطى المشرع للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات المحرومة و مد يد العون لها في مجال الصحة، التشغيل و السكن، أما مالياً فيتولى هذا الأخير المصادقة على ميزانية البلدية سواءً الأولية أو الإضافية مادة بمادة، و بالإطار الاقتصادي ضمن المادتين 109 و 110 من القانون البلدي يوكل إلى البلدية تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برامجها التنموية، من خلال تشجيع المتعاملين الاقتصاديين، و ترقية الجانب السياحي بها<sup>(11)</sup> .

**1. إيرادات البلدية:** جميع ما تقدمه البلدية لن يتحقق إلا إذا تمتعت بمراد مادية و بشرية متكاملة، و نركز في بحثنا هذا بالخصوص على الموارد المادية التي تعتبر ضرورية لتمويل برامج التنمية المحلية، مما يدفع بالبلدية إلى البحث عن سبل موارد إضافية، و ترشيد إنفاقها، لتفادي الوقوع بالعجز المالي، و بما أن البلدية تتمتع بصفة الاستقلالية المالية، و هو الأمر الذي يعني توفرها على موارد مالية تمكنها من القيام بمهامها المخولة لها، كما أن قانون البلدية و

بمادتيه 195 و 196 حدد مختلف إيرادات و نفقات البلدية و قسمها وفق أقسام الميزانية إلى إيرادات و نفقات خاصة بقسم التسيير، و كذا إيرادات و نفقات خاصة بقسم التجهيز و الاستثمار كما يلي:

#### الجدول رقم (02): إيرادات البلدية

إيرادات قسم التسيير	إيرادات قسم التجهيز والاستثمار
■ ناتج الموارد الجبائية المرخص بتحصيلها لفائدة البلديات بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.	■ الاقتطاع من إيرادات التسيير المنصوص عليها في المادة 198 من قانون البلدية.
■ المساهمات وناتج التسيير الممنوح من الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية و المؤسسات العمومية.	■ ناتج الاستغلال لامتياز المرافق العمومية البلدية.
■ رسوم وحقوق مقابل الخدمات المرخص بها بموجب القوانين والتنظيمات.	■ الفائض المحقق عن المصالح العمومية المسيرة في شكل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.
■ ناتج مداخيل أملاك البلدية .	■ ناتج المساهمات في رأس المال.
	■ إعانات الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والولاية.
	■ ناتج التمليك، -الهبات والوصايا المقبولة.
	■ كل الإيرادات المؤقتة أو الظرفية.
	■ ناتج القروض.

المصدر: قانون الجماعات الإقليمية الجزائرية، (2012)، القانون رقم 10.11 المؤرخ بـ 22 يونيو 2011، الجريدة الرسمية، ص 29،30.

2. **نفقات البلدية:** حدد المشرع نفقات البلدية وفق المادة 198 الى نفقات تلتزم بخصوص قسم التسيير و نفقات تشمل قسم التجهيز و الاستثمار كما يلي:

#### الجدول رقم (03): نفقات البلدية

نفقات التسيير	نفقات قسم التجهيز والاستثمار
■ نفقات أجور وأعباء مستخدمى البلدية.	■ نفقات التجهيز العمومي.
■ التعويضات والأعباء المرتبطة بالمهام الانتخابية.	■ نفقات المساهمة في رأس المال بعنوان الاستثمار.
■ المساهمات المقررة على الأملاك و مداخيل البلدية	■ تسديد رأسمال القروض.

بموجب القوانين. ■ نفقات إعادة تهيئة المنشآت البلدية.

■ نفقات صيانة الأملاك المنقولة والعقارية، و نفقات صيانة طرق البلدية.

■ المساهمات البلدية والأقساط المترتبة عليها.

■ الاقتطاع من قسم التسيير لفائدة قسم التجهيز والاستثمار.

■ فوائد القروض.

■ أعباء التسيير المرتبطة باستغلال تجهيزات جديدة.

■ مصاريف تسيير المصالح البلدية، و الأعباء السابقة.

المصدر: قانون الجماعات الإقليمية الجزائرية، (2012)، القانون رقم 10.11 المؤرخ ب22 يونيو 2011، الجريدة الرسمية، ص 29،30.

3. مشاكل تسيير إيرادات و نفقات البلدية: الملاحظ أن تسيير إيرادات و نفقات البلدية يشوبه الخلل لعدم تمكنه من اليات الاصلاح العمومي الحديثة نظرا لما يلي.

3 . 1 . ضعف التحصيل الضريبي: تعد الجباية المحلية المورد الرئيسي بميزانية البلدية، كونها تمثل  $\frac{3}{4}$  من الإيرادات المحلية المالية (فاطمة الزهراء مغبر و آخرون، ص 250)، إلا أنها تواجه عدة مشاكل بتحصيلها منها:

■ غياب التنسيق بين البلدية و الادارة الجباية في تحصيل الضريبة، مما يزيد من إرتفاع نسب التهرب و الغش الضريبي، الذي يحصله زيادة ظهور أنشطة غير رسمية و منه إتساع رقعة الاقتصاد الموازي، فضلا عن غياب الرقابة الجباية عن بعض الأنشطة الاقتصادية الرسمية.

■ عدم اعتماد الإدارة الجبائية على الأساليب و المعايير الحديثة بالتحصيل الجبائي كالموقع الزمان للتحديد الوعاء الضريبي بدقة.

■ تفشي مظاهر الفساد بالإدارة الجبائية كالمحاباة المحسوبة و الرشوة.

■ تأخر التحصيل الضريبي عن مواعيده المحددة ما يعيق تمويل النفقات البلدية المبرمجة و يؤخرها.

■ ضعف تحصيل إيرادات الدومين العام، لبقاء أسعار إيجار ممتلكاته ثابتة بمبالغ رمزية و لفترات طويلة دون مراجعتها و مواكبتها لأسعار السوق.

■ اعتماد البلدية على الضرائب المباشرة، أما الضرائب غير المباشرة المكونة من الضرائب الاختيارية و الاجبارية فتشكل مساهمة ضعيفة بموارد البلدية.

■ التبذير و تضخيم الفواتير على مستوى البلديات.

■ عدم تمكن البلدية من الإستقلالية عن السلطة المركزية لخلق ضرائب تخص نطاقها الإقليمي، كالضريبة على النشاط الزراعي (حبيب بن باير و آخرون، ص 149).

3 . 2 . تطور النفقات: تزايد النفقات على مستوى البلدية ناجم عن :

■ سوء التقدير للإيرادات و النفقات على المشاريع المبرمجة.



- ظهور نفقات ظرفية كالنفقات الطارئة في حالة الكوارث و الوضعيات الامنية الحرجة.
- ضعف الموارد الداخلية للبلدية و تركيز المسيرين على الإعتمادات المقدمة من قبل الحكومة المركزية أو اقتراضهم من البنوك.
- زيادة الكثافة السكانية على مستوى البلدية مما يستدعي زيادة الانفاق المحلي لتلبية احتياجاتهم من سكن، صحة، و تعليم...
- عدم الاعتماد على الادارة الالكترونية في التسيير و أداء الخدمات العامة، يزيد من تكلفة الخدمة العامة و نفقاتها كالمقتنيات التي تخص الورق و مصاريف التنقل ... و غيرها .
- تدخل البلدية في جميع الميادين تقريبا و عدم اعتمادها على نظام الوكالة و عقود النجاعة بأداء مهامها (رجراج الزوهير، ص57).

**3 . 3 . ضعف التسيير:** يفقد العنصر البشري على مستوى البلدية إلى تقنيات التسيير المالي الحديثة ، مع عدم تمكنه من النظام المحاسبي الجديد، كما أنه مازال يركز على تقييم العمل من خلال ثقافة استهلاك الإعتمادات بدلا من ثقافة تقييم الأداء المبنية على تحقيق الأهداف و النتائج المحصلة، فضلا عن إدارة المخاطر التي تتم على مستوى نظام بيروقراطي لا على مستوى التقسيم الحديث للإدارة العمومية المبني على إدارة الوحدات، كما أنه ومن بين أسباب الخلل التسييري ضعف الاعتماد على مبادئ الحكم الراشد بالتسيير، و أخذ القرارات التي تخص البلدية و نفقاتها دون مراعاة أصحاب المصلحة (بومدين حسين و آخرون، 2016، ص22).

**3 . 4 . الفساد الاداري:** و هو فساد الموظفين العموميين بالبلدية ، و الذي يكون أساسه الحاجة المادية، أو ناتج الانحراف السلوكي للموظف العمومي نفسه، و يعبر عنه في الغالب على أنه سلوك فردي أكثر منه تعبيراً عن سلوك نظام عام، و يكون في شكل طلب رشوة أو ابتزاز لتسهيل منح عقود أو صفقات عمومية للمتعاملين الخواص مع البلدية على أساس المحاباة و المحسوبية، فضلا عن الاختلاس على نطاق محدود من المال العام المتوفر على مستوى البلدية و إستغلاله للمصلحة الشخصية دون تحري تحقيق النفع العام (محمد نجم علي الطالباي، سنة 2010، ص45).

#### **4 . آليات ترشيد الانفاق المحلي في ظل تسيير عمومي جديد:**

ترشيد الإنفاق يدل على التزام الفعالية في تخصيص الموارد و الكفاءة في استخدامها بما يعظم رفاهية المجتمع (براق عيسى ، و آخرون، ص 120) ، و الفعالية لترشيد الإنفاق تكون بمرحلتين إعداد الميزانية و اعتمادها، و تزيد الفعالية في تخصيص الموارد كلما تمتعت البلدية بالديمقراطية في التسيير و اتخاذ القرارات العامة، و خاصة على مستوى مجلسها الشعبي البلدي إذا اتسم بالعقلانية عند التصويت على قرارات الميزانية، أما الكفاءة فتكون من خلال ضبط العلاقة و تقنينها بين المدخلات و المخرجات، بحيث تكون كفاءة المخرجات بتحقيق أكبر قدر من المخرجات بنفس القدر من المدخلات، و التي تقاس بتناسب المخرجات الفعلية على المخرجات المتوقعة عند قدر معين من المدخلات، و كفاءة المدخلات تكون بتحقيق أقل قدر من المخرجات مقابل المدخلات، و تقاس بحساب نسبة المدخلات الفعلية على المدخلات المتوقعة عند قدر معين من المخرجات (بن موسى أم كلثوم، و آخرون، ص191).

## 1 . تحديد مجالات الإنفاق العام: و يكون ترشيد الإنفاق من خلال تحديد مجالات الإنفاق العام كما يلي:

أ. **ترشيد الإنفاق العام الموجه للخدمات العامة:** يحدد حجم الخدمات العامة وفق الفلسفة التسييرية المنتهجة من قبل الإدارة العامة، غير أن الترشيد في الإنفاق العام بمجال الخدمات العامة يتضمن الاقتصاد في نفقة الخدمات ما أمكن دون المساس بأدائها، مع تحديد التكلفة الدنيا للخدمات العامة و مقارنتها مع تكلفتها بالقطاع الخاص، أو تكلفتها بدول تتمتع بظروف شبيهة لها، وإذا ما أظهرت المقارنة ارتفاع تكلفة الخدمة توجب الأمر إعادة النظر بالمنهاج التسييري في تنظيم المرافق العامة و توزيعها وفق الاختصاصات، و تغيير الهياكل التنظيمية من الهرمية إلى الهياكل المسطحة plats، مع محاربة بعض الممارسات الأخلاقية من قبل المسيرين، و تقادي التبذير بالتقليل من النفقات المظهرية غير الأساسية ( يوسف قروج، و آخرون، 2016، ص 182).

ب. **ترشيد الإنفاق العام الموجه للمشروعات العامة التجارية و الصناعية:** يكون تنظيم هذا المجال من خلال العمل بنهج القطاع الخاص باعتماد آليات السوق و العمل بالوكالة، عقود النجاعة، و الحوافز الفردية لتعظيم المنفعة العامة.

ج. **ترشيد الإنفاق العام الموجه للأشغال العامة الإنشائية:** تواجه البلدية عند إعداد ميزانيتها مشكلة المفاضلة بين المشاريع الإنشائية التي ستقوم بتنفيذها بمخطط التنمية للتهيئة و التعمير، أيها يحقق أكبر نفع عام و يستحق الحصول على حصة من الموارد المحصلة في ظل تزامم المشاريع الإنشائية، و تبنى المفاضلة على أساس دراسة اقتصادية بتحديد عائد المورد و أثره على النفع العام ( براق عيسى، ص 121).

## 4 . 2 . أسس نجاح ترشيد الإنفاق العام:

أ. **تحديد الأهداف بدقة:** ضرورة تحديد الأهداف العامة المتوسطة و الطويلة الأجل التي من أجلها يطلب الإنفاق سواء من أجل الوحدات التنظيمية على مستوى البلدية أو المجتمع ككل.

ب. **تحديد الأولويات:** هو تحديد أهمية البرامج و المشاريع التي تريد البلدية تنفيذها، و مدى قدرتها على تلبية الحاجات السكانية في ظل الموارد المحدودة، مع تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات الشاملة عن الأنشطة المالية العامة السابقة، الحالية والمستقبلية، بشكل يتيسر معه تحليل السياسات العامة و يعزز المساءلة.

ج. **القياس الدوري لأداء برامج الإنفاق العام:** قياس الأداء للإنفاق العام على مستوى البلدية يكون بتقييم مدى كفاءة و فعالية المشاريع المنجزة، و تقييم الأداء يركز على:

د. **الفعالية الاجتماعية والاقتصادية:** تكون بتقييم مدى رضا المواطنين، بما يسمح بثمين النتائج المتوصل إليها و أثرها على المحيط الاجتماعي و الاقتصادي.

ذ. **نوعية الخدمة المقدمة:** يكون تقييمها من وجهة نظر المستفيدين لأجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة و البحث عن الموازنة بين التكلفة و النوعية.

و. **فعالية تسيير المرفق العمومي:** تقييمه يكون من وجهة نظر المكلفين، من أجل استغلال أمثل للموارد الموظفة في العملية التسييرية (بن عزة محمد، 2015، ص 74،75).

ي. عدالة الإنفاق العام: تهدف دراسة عدالة الإنفاق العام إلى مراعاة حصة كل فئات المجتمع من الإنفاق العام و دون حرمان فئة أو تمييز فئة عن أخرى، أي السعي لتحقيق المساواة في تقديم الخدمة العامة و منه الإنفاق العام. هـ. تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة: ينبغي إخضاع نفقات البلدية للمراقبة الداخلية من خلال (المنتخبين، المحاسب الإداري، المراقب المالي)، بالإضافة للفحص الخارجي من خلال المفتشين التابعين للمفتشية العامة للمالية، و أصحاب المصلحة (المواطنين، المجتمع المدني...) (مفتاح فاطمة الزهراء، 2012، ص 65).

### III. الإطار التطبيقي:

#### 1. التحليل الإحصائي و الاقتصادي للدراسة:

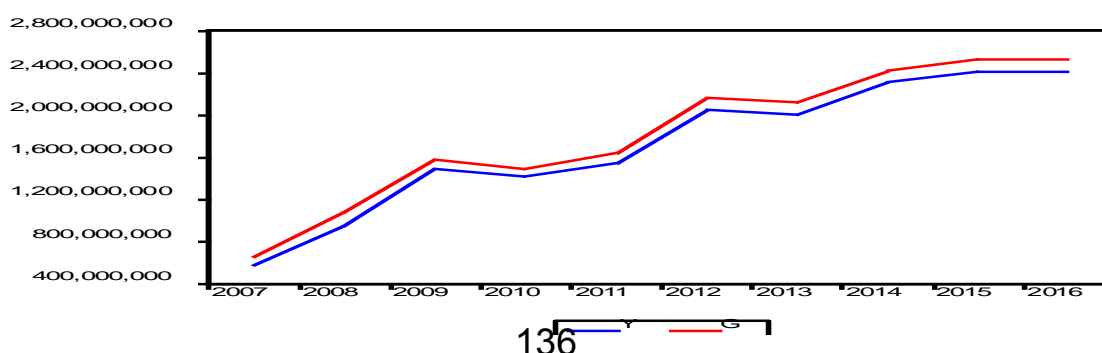
سنبحث بهذه الدراسة الجانب الأخلاقي بالتسيير العمومي الجديد و أثر على ترشيد النفقات و تحقيق التنمية المستدامة المحلية، و العينة محل الدراسة القياسية هي بلدية سعيدة، مستندين بذلك على معطياتها السنوية من 2007م إلى 2016م، بحيث إختيارنا متغيرين للدراسة هما نفقات البلدية و إيراداتها، و التي تم الحصول عليها من الميزانيات الخاصة لبلدية سعيدة خلال مخططين خماسين، في حين حصلنا على نتائج الدراسة القياسية باستعمال برنامج . eviews10

الجدول رقم (04): يوضح إيرادات و نفقات بلدية سعيدة ما بين سنة 2007م إلى 2016 م

السنة	الإيرادات Y الوحدة دج	النفقات G الوحدة دج
2007	577394142.79	657381940.77
2008	946416053.03	1081901173.33
2009	1493880233.36	1577338540.89
2010	1420755252.38	1493281657.24
2011	1543528439.45	1643310806.25
2012	2047382160.91	2167440872.28
2013	2009481838.68	2117885360.69
2014	2315304950.76	2424878398.71
2015	2419127474.06	2533390265.91
2016	2419127474.06	2533390265.91

المصدر: وثائق الميزانيات العامة على مستوى بلدية سعيدة

منحنى رقم (01): يوضح إيرادات و نفقات بلدية سعيدة ما بين سنة 2007م إلى 2016 م



## مخرجات برنامج eviews10

الشكل البياني أعلاه يجمع بين منحنى الإيرادات و النفقات على مستوى بلدية سعيدة لفترة الخماسيين الممتدين بين سنة 2007م و سنة 2016م، و الملاحظ أن مسار المنحنين يسيران بنفس الاتجاه التصاعدي، إلا أن منحنى النفقات و على طول المسار أعلى من منحنى لإيرادات و هو يؤكد وجود العجز الدائم على مستوى ميزانية بلدية سعيدة، في حين المنحى نفسه شهد عدة انعطافات بفترات مختلفة، لذا بإمكاننا إدراج هذه التغيرات في المراحل التالية:

- الفترة ما بين سنة 2007م إلى غاية سنة 2009م: عرفت هذه المرحلة ارتفاع في الإنفاق المحلي على مستوى البلدية مع زيادة في الإيرادات 657381940.77 دج إلى 1081901173.33 دج حوالي 10% الى غاية سنة 2009 ب 1577338540.89 دج

- الفترة ما بين سنة 2010م إلى غاية سنة 2013م: شهدت هذه المرحلة و بنهاية سنة 2009م و مع بداية سنة 2010م تأثر الاقتصاد الوطني بالأزمة المالية العالمية لسنة 2008م، و التي أصبحت بواردها تظهر جلية بتدني مستوى الإنفاق العام و منه المحلي ، بحيث وصلت إيرادات بلدية سعيدة سنة 2012م إلى 2047382160.91 دج ، و بدوره الإنفاق المحلي للبلدية تراجع بقدر 49555511.59 دج، أما بسنة 2013م عرف المنحنى زيادة الانخفاض فالإيرادات التي بلغت 2009481838.68 دج ، بسبب تراجع الدخل الوطني الذي تعتمد عليه البلدية كمصدر للإيرادات، فضلا عن تراجع التحصيل الضريبي الفعال، و عليه حصل انخفاض بالإنفاق العام المحلي لنفس السنة و وصل إلى 2117885360.69 دج.

- الفترة ما بين سنة 2014م إلى سنة 2016م: شهدت بداية هذه الفترة انعطاف نحو الأعلى بكلى المنحنين ليصل حجم الإيراد المحلي للبلدية 2315304950.76 دج و الإنفاق المحلي للبلدية إلى 2424878398.71 دج، ليعرف بعدها كلا المنحنين و على مدار سنتي 2015 و 2016 استقرارا بالإيرادات بقدر بلغ 2419127474.06 دج، و الذي رافقه استقرار بالنفقات المحلية البلدية ب 2533390265.91 دج، والتغير بالمنحنين بهذه الفترة هو نتاج:

- البجوحة المالية التي ميزت بداية هذه الفترة ادت الى زيادة الانفاق المحلي غير العقلاني من قبل المجالس المنتخبة.

- التوسع بالبرامج الحكومية و زيادة الانفاق المحلي على البنى التحتية المسطرة ضمن برامج المخطط البلدي للتنمية PCD.

- ارتفاع الانفاق على اقتناء الكماليات على مستوى الهيئات التابعة لمصالح البلدية.
- الزيادة في النمو السكاني الذي يتطلب التوسع العمراني ،و زيادة الطلب على الخدمات التعليمية و الصحية.
- أما استقرار الإيراد و الانفاق المحلي بنهاية هذه الفترة راجع للتأثر بالسياسة الاقتصادية المتبعة من طرف الحكومة و القاضية بترشيد الإنفاق العام الوطني ( السياسة التقشفية) و منه الانفاق العام المحلي و ذلك لسببين و هما :
- التراجع بمدخيل الحكومة من الجباية البترولية العائد لانخفاض اسعار البترول بالسوق العالمي.
- سعي الحكومة للإبقاء على نفس المستوى من الانفاق العام المحلي تقاديا لتراجع المستوى المعيشي للمواطن.

## 2 . الدراسة القياسية:

1. 2 . صيغة نموذج الدراسة : تستند هذه الدراسة على معطيات سنوية لميزانية بلدية سعيدة تغطي الفترة ما بين 2007 الى 2016 وتعلق هذه الفترة بمتغيرين وهما كالآتي:

G : نفقات البلدية، Y: مداخيل البلدية .

دراسة إستقرارية السلاسل الزمنية : اعتمادا على اختبارات الإستقرارية، قمنا بإجراء اختبار Philip Peron (pp) والذي يعتبر ملائما للحالة التي تكون فيها العينة ذات حجم صغيرة، و بالاعتماد على برنامج eviews10 تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم 05 : يوضح اختبار الإستقرارية باستعمال إختبار Philip Peron (pp).

المتغيرات		إختبار في المستوى (level)			إختبار بعد الفرق الأول (1 <sup>st</sup> diff net)	
	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3
(G) النفقات	0.97	*0.02	*0.03	*0.02	*0.01	*0.004
(Y) الإيرادات	0.96	*0.02	0.06	*0.03	*0.02	*0.002
النتيجة	السلاسل الزمنية غير مستقرة في المستوى			السلاسل الزمنية مستقرة بعد الفرق الأول		

المصدر: برنامج eviews10. \*معنوي عند 0.05

تحليل نتائج الجدول رقم 05: من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية عند 5% في المستوى كانت اكبر من 0.05 % في النموذج 1، مما يعنى قبول فرضية عدم القائل وجود جذر الوحدة وبالتالي السلاسل الزمنية غير مستقرة في المستوى، في حين عند الفروقات نلاحظ أن القيم الاحتمالية المحسوبة عند درجة الحرية 5% أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة وبالتالي السلاسل الزمنية مستقرة بعد الفرق الأول. بما أن السلاسل الزمنية مستقرة بعد الفرق الأول هناك احتمال وجود علاقة تكامل مشترك (Engale\_Granger) و المفسرة كما يلي :

أ. تقدير النموذج في المدى الطويل بطريقة المربعات الصغرى MCO :

من اجل تقدير النموذج وفق طريقة المربعات الصغرى mco، يجب صيغة النموذج وفق المعادلات التالية :

$$y_t = a + b_1 G_t + e_t$$

$$e_t = \hat{y}_t - \hat{a} - \hat{b}_1 G_t$$

وبالاعتماد على برنامج eviews 10 تحصلنا على نتائج التقدير وفق طريقة المربعات الصغرى MCO الموضحة

بالا، رقم 06

Dependent Variable: Y  
Method: Least Squares  
Date: 06/24/18 Time: 11:58  
Sample: 2007 2016  
Included observations: 10

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-81228501	19226040	-4.224921	0.0029
G	0.987630	0.010006	98.70464	0.0000
R-squared	0.999180	Mean dependent var		1.72E+09
Adjusted R-squared	0.999077	S.D. dependent var		6.32E+08
S.E. of regression	19211364	Akaike info criterion		36.55676
Sum squared resid	2.95E+15	Schwarz criterion		36.61728
Log likelihood	-180.7838	Hannan-Quinn criter.		36.49037
F-statistic	9742.606	Durbin-Watson stat		2.364010
Prob(F-statistic)	0.000000			

تحليل نتائج الجدول رقم 06: من خلال الجدول نلاحظ مايلي :

القيمة الاحتمالية للمتغيرات التابعة اقل من 0.05، مما يفسر معنوية المعالم.

المصدر: مخرجات برنامج eviews10.

تحليل نتائج الجدول رقم 06: من خلال الجدول نلاحظ مايلي :

القيمة الاحتمالية للمتغيرات التابعة اقل من 0.05، مما يفسر معنوية المعالم.

قيمة معامل  $R^2 = 0.99$  والتي تعبر عن القوة التفسيرية ما بين القيم الفعلية والقيم المقدرة، أي قيمة المداخل تفسر

99% من النفقات والباقي 1% لعوامل أخرى.

القيمة الاحتمالية ل F فيشر المحسوبة أقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، والتي

تعبر عن صلاحية النموذج المقدر للدراسة.

تفسير معادلة النموذج المقدر في المدى الطويل :

مما سبق يمكن استخراج معادلة النموذج المقدر والتي تعبر عن العلاقة الموجودة ما بين المتغيرين وهي كالآتي:

$$Y = -81228500.6047 + 0.987629523245 * G$$

المعادلة اعلاه تدل على وجود علاقة طردية موجبة ما بين النفقات والمداخل على مستوى البلدية، أي عند الزيادة في

النفقات بوحدة واحدة على المدى الطويل ينتج زيادة في نسبة المداخل ب 0.98 و هذا ما يوافق العلاقة النظرية.

ب. إستخراج سلسلة البواقي ودراسة إستقراريتها:

الجدول رقم 07 : يوضح اختبار إستقرارية سلسلة البواقي باستعمال اختبار فليب بيرون (pp).

المتغيرات	اختبار في المستوى (level)		
	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3
E سلسلة البواقي	*0.001	*0.005	*0.04
النتيجة	السلسلة الزمنية مستقرة في المستوى		

المصدر: مخرجات برنامج eviews10. \*معنوي عند 0.05

تحليل نتائج الجدول رقم 07 : القيم الاحتمالية بالجدول اعل أصغر من 0.05، ومنه نرفض فرض العدم ونقبل فرض

البديلة أي ان سلسلة البواقي مستقرة في المستوى.

ج. تقدير نموذج تصحيح الخطأ (ECM) :

إستقرارية سلسلة البواقي في المستوى، تمكننا من تقدير العلاقة في المدى القصير بطريقة المربعات الصغرى و اضافة

سلسلة البواقي و تأخيرها ب زمن واحد، و الممثل بقوة الارجاع نحو التوازن وفق المعادلة التالية :

$$\Delta y_t = c + \hat{B}_{1t} \Delta x_t \dots \dots + \hat{B}_k \Delta x_{kt} + e_t / ecm$$

$$\Delta y_t = c + \hat{B}_{1t} \Delta G_1 \dots \dots + \hat{B}_k \Delta G_{kt} + e_t / ecm$$

$e_t$  سلسلة البواقي بدرجة تأخير -1 وهو نموذج تصحيح الخطأ.

- يجب أن يكون  $e_t$  سالب ومعنوي أي الانحراف المعياري سالب ومعنوي عند 5%.

الجدول رقم 08 : يوضح نتائج التقدير وفق طريقة المربعات الصغرى MCO :

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob
C	8172192	8573923.	0.953145	0.3773
D(G)	0.943775	0.028981	32.56520	0.0000
E(-1)	-1.384252	0.356936	-3.878151	0.0082
R-squared	0.995482	Mean dependent var		2.05E+08
Adjusted R-squared	0.993976	S.D. dependent var		2.34E+08
S.E. of regression	18182242	Akaike info criterion		36.53099
Sum squared resid	1.98E+15	Schwarz criterion		36.59673
Log likelihood	161.3895	Hannan-Quinn criter.		36.38912
F-statistic	661.0167	Durbin-Watson stat		1.526867
Prob(F-statistic)	0.000000			

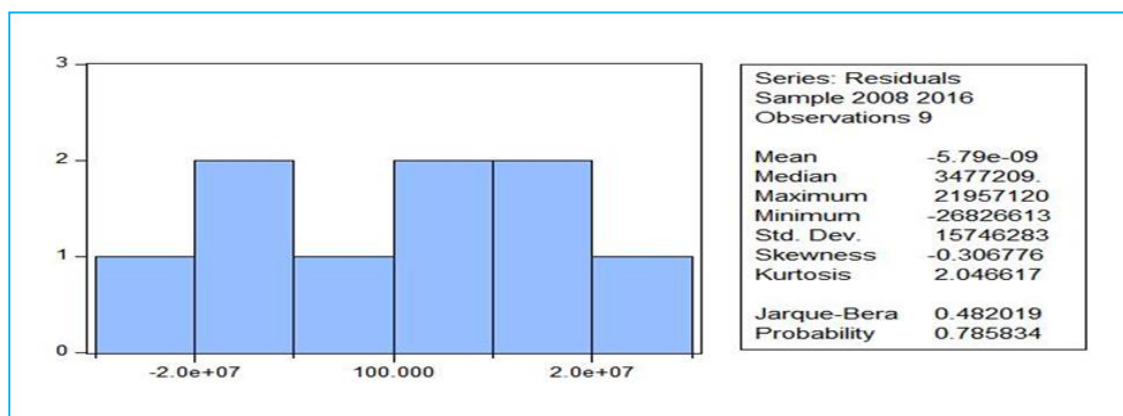
المصدر : مخرجات برنامج eviews10.

تحليل نتائج الجدول رقم 08: من خلال الجدول نلاحظ معنوية المعامل، هذا يفسر وجود علاقة توازنية ما بين المتغيرين في المدى القصير، قيمة فيشر المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي صلاحية النموذج المقدر وقيمة Durbin Watson تقتر ب من 2 ما يدل على عدم وجود إرتباط ذاتي ما بين سلسلة البواقي.

2. 2. دراسة مشاكل القياس :

أ. التوزيع الطبيعي: إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 5% فنقول ان سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي والعكس في حالة قبول الفرضية البديلة .

الشكل البياني رقم 01 : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي.



المصدر : مخرجات برنامج eviews10.

بما أن الاحتمال الشرطي أكبر من 5 % نقول ان السلسلة تتبع التوزيع الطبيعي.

ب. تجانس التباين لسلسلة البواقي:

الجدول رقم 09 : يوضح اختبار BREUSCH –GODFREY .

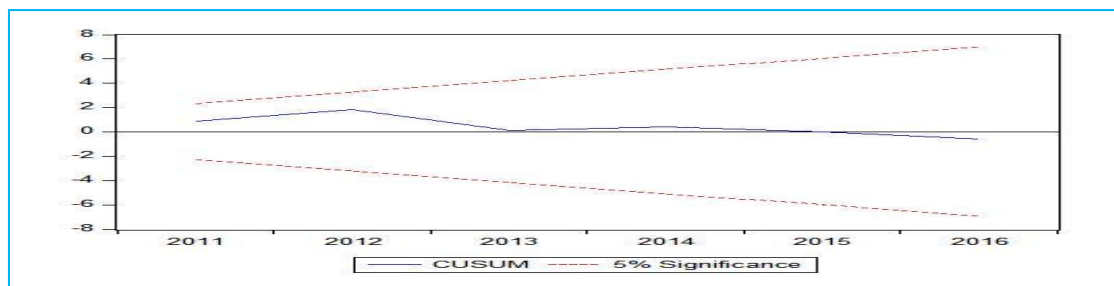
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.218905	Prob. F(2,4)	0.8124
Obs*R-squared	0.887892	Prob. Chi-Square(2)	0.6415
Test Equation:			
Dependent Variable: RESID			
Method: Least Squares			
Date: 06/24/18 Time: 15:35			
Sample: 2008 2016			
Included observations: 9			
Presample missing value lagged residuals set to zero.			

المصدر: مخرجات برنامج eviews10.

نلاحظ من النتائج المحصل عليها بالجدول أعلاه ثبات التباين أي نقبل  $H_0$  أي الاحتمال الشرطي اكبر من 5 % وبالتالي نقبل فرضية العدم . ثبات او تجانس سلسلة البواقي.

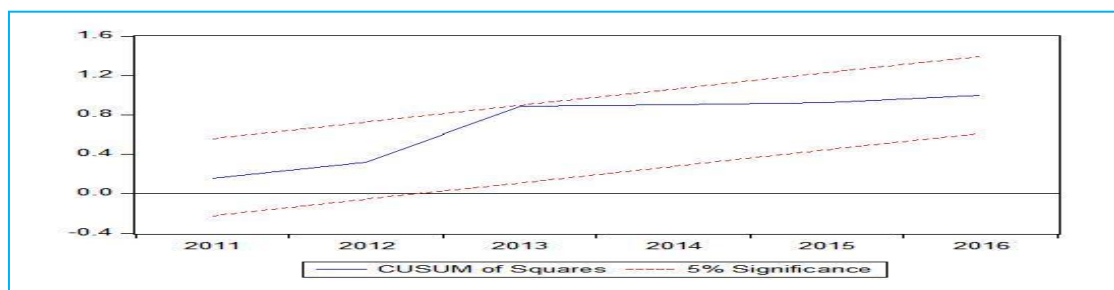
ج. دراسة صلاحية النموذج من خلال معيار  $cusum$  و  $cusumq$  :

المنحى البياني رقم 02 : يوضح اختبار صلاحية النموذج CUSUM



المصدر: مخرجات برنامج eviews10.

المنحى البياني رقم 03 : يوضح اختبار صلاحية النموذج CUSUMQ



المصدر: مخرجات برنامج eviews10.

المنحيان  $cusum$  و  $cusumq$  معنويان عند 5 %، ما يعني صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية والاقتصادية.



### 3 . تحليل نتائج الدراسة القياسية :

الدراسة القياسية أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين الإيرادات و النفقات بالبلدية أي ارتفاع النفقات يزامن ارتفاع الإيرادات و لكن بما لا يكفل تغطية النفقات و هو ما يفسر وجود العجز بميزانيات البلدية خلال الخماسيين، أي في المدى القصير و هو أمر راجع لعدة أسباب نعدد منها مايلي :

- تراكم المشاكل التسييرية و بقائها دون معالجة مع تعاقب المجالس البلدية المنتخبة.
- الانسداد على مستوى المجالس المنتخبة الذي يعرقل سير المصالح اليومية للبلدية (إعداد الميزانية، دراسة الصفقات... الخ).
- الاعتماد على الاساليب الاحصائية الكمية التقليدية في عملية تقييم الاداء.
- الاسراف و عدم ترشيد النفقات الخاصة بقسم التسيير.
- نقص التمكن من التكنولوجيا الحديثة يزيد من فواتير المقتنيات و تقديم الخدمات (الورق، ارتفاع تكاليف الاتصال و فواتير التنقلات وغيرها...).
- إنتشار الممارسات اللاخلاقية كالمحاباة والرشوة و المحسوبية ما يعرقل عملية التحصيل للديون و الضرائب.
- مركزية القرارات و اعتماد البلدية على الميزانيات الإضافية ما يعزز الروح الإتكالية لدى المسيرين المحليين .
- عدم البحث عن مصادر إيراد بديلة كالاستفادة من عمليات إعادة تدوير للنفايات ، و إنتاج الكهرباء.
- أما على المدى البعيد أظهرت الدراسة امكانية تجاوز العجز بميزانية البلدية بعد التوجه إلى التسيير العمومي الجديد، و تحقيق الاستدامة المحلية في حال تحرت البلدية تحقيق الأداء الشامل الذي يهتم بالأداء الاقتصادي الاجتماعي والأداء البيئي، أي ضرورة مراعاتها لمصالح الأطراف ذات المصلحة الداخليين(الموظفين،النقابات) والخارجيين (الموردين،المواطنين،الجمعيات،الإعلام...)، مع المحافظة على حق الأجيال المستقبلية لضمان الاستدامة.

#### قائمة المراجع:

- براق عيسى، بركان آسية،"ظاهرة تزايد الإنفاق العام في الجزائر:تطورها، أسبابها، ومتطلبات ترشيدها"، مجلة الإبداع، المجلد 7، العدد 8، ص 120.
- بن عيسى ليلى،(2013)،"الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الرابع عشر، ص 190.
- بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط،(2016)، "التسيير العمومي الالكتروني:مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة، العدد 37 ، ص 388.
- بن موسى أم كلثوم، عيسى نوبية، "ترشيد النفقات العمومية،دراسة تطور النفقات العمومية في الجزائر من سنة 1980 إلى سنة 2013"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، ص 191.

- بومدين حسين و آخرون،(2016)، "تحديث نظام الميزانية المحلية كأساس لتفعيل الرقابة على النفقات العمومية المحلية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة، العدد 7، ص 22.
- حبيب بن باير و آخرون، "تمويل الجماعات المحلية بين أهمية ترقية و عصنة المصادر وترشيد الإنفاق، دراسة تحليلية لميزانية بلدية وهران"، مجلة الإدارة و التنمية و للبحوث و الدراسات"، العدد الثالث، ص 149.
- رجراج الزوهير،"أهمية الجباية المحلية في تمويل و تنمية الجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة دراسات جبائة، المجلد 3، العدد 1، ص 57.
- زرفاوي عبد الكريم،(2016)، "تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الادارية . مدخل بطاقة الأداء المتوازن . دراسة حالة مؤسستي صيدال و رويبة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ص 113.
- الشيخ ساوس، العربي تيقاوي،(2013)، "تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغار"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، ص 05.
- عبد الكريم مسعودي، غيلاني عبد السلام،(2013)، "تسيير خدمة المياه و التطهير في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية باتنة"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 3، ص 61.
- علي عبد الله، بوطويل رقية،(2017)، "إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية"، مجلة الإبداع، المجلد 7، العدد 8، ص 264.
- عمار بوضاف،(2010)،"التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق"، دار جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، ص 216.
- فاطمة الزهراء مغبر، سمير بطاهر،"الإدارة المحلية في الجزائر و مساهمتها في التنمية المحلية، عرض لتجربة بلدية الغزوات، تلمسان"، دفتر MECAS،المجلد رقم 11،العدد 1، ص 250.
- قانون الجماعات الإقليمية الجزائرية،(2012)،القانون رقم 11 . 10 المؤرخ ب 22 يونيو 2011 ،الصادر بالجريدة الرسمية،ص 30.<https://www.joradp.dz>
- محمد نجم علي الطالباني،(2010)،"الفساد، أنواعه، ومظاهره، أسبابه، و آثاره، وطرق وعالجته"، إقليم كردستان السلمانية، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، ص 45.
- يوسف قروج، فتيحة قصاص،(2016)،"عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارية، العدد 06 ، ص 182.
- Marcel GUENOUN , (mars 2009) «Le Management De La Performance Publique Local Intercommunales», Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion , Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion , UNIVERSITE PAUL CEZANNE, AIX-MARSEILLE III, p61.

Yves Emery ,( automne 2005) , «La gestion par les résultats dans les organisations – publiques de l'idée aux défis de la réalisation», Revue d'analyse comparée en vol-12 N°03, p01. administration publique , nouveau management public"(ou New Public – Yvon Pesqueux, (2006) , «Le p01.<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878> . Management)»,