



المدرسة الوطنية العليا
للعلوم السياسية

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة

التوجهات الجديدة في الموازنة المحلية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: السياسة العامة

إشراف:

الدكتور حسين جنوحات

إعداد:

كنزة كوشي

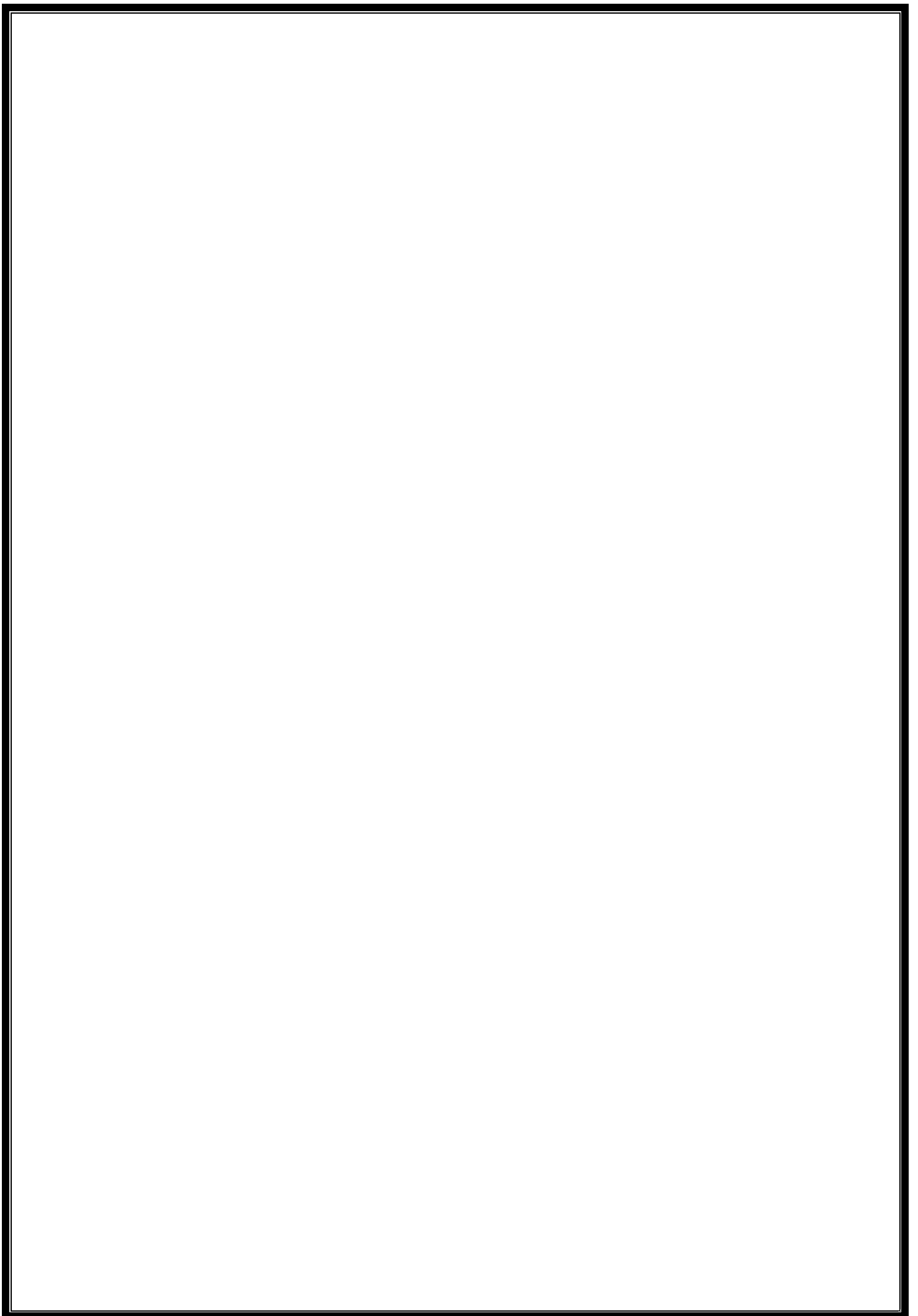
أعضاء لجنة المناقشة:

أ ميلود عامر رئيسا

أ حسين جنوحات مشرفا ومقررا

أ سيد أحمد كبير عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022





المدرسة الوطنية العليا
للعلوم السياسية

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة

التوجهات الجديدة في الموازنة المحلية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: السياسة العامة

إشراف:

الدكتور حسين جنوحات

إعداد:

كنزة كوشي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ ميلود عامر رئيسا

أ حسين جنوحات مشرفا ومقررا

أ سيد أحمد كبير عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{فَتَبَسَّ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ}

الآية 19، سورة النمل

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً الحمد والشكر كله لله عزّ وجلّ على حسن توفيقه لي لإتمام هذا البحث
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة من قريب أو
بعيد

وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الفاضل الدكتور جنوحات حسين على إشرافه
على هذه المذكرة وعلى كل ما قدّمه لي من معلومات ونصائح وتوجيهات
كما أتقدم بالشكر لكل أساتذة وعمال المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية
على كل جهودهم معنا

وإلى كل موظفي بلدية الشراكة الذين رحبوا بي وساعدوني قدر الإمكان

كنزة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى أعز وأغلى ما أملك في هذه الحياة

إلى سر وجودي وسعادتي

إلى سندي الدائم ومصدر قوتي أبي الغالي وأمي الحبيبة

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى النجمة التي تضيئ حياتي ... أختي العزيزة كريمة

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل صديقاتي العزيزات

كنزة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الاستهلال
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجدول
	قائمة الأشكال والملاحق
7-1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية	
9	<u>المبحث الأول: ماهية الموازنة المحلية</u>
9	المطلب الأول: مفهوم الموازنة المحلية
9	1. تعريف الموازنة العامة وتطورها
12	2. مفهوم الموازنة المحلية و مبادئها و خصائصها
16	المطلب الثاني: وثائق الموازنة المحلية و أقسامها ومراحلها
16	• وثائق الموازنة المحلية
19	• أقسام موازنة الجماعات المحلية
20	• مراحل إعداد ميزانية الجماعات المحلية
25	<u>المبحث الثاني: أجهزة إعداد الميزانية المحلية</u>
25	المطلب الأول: كيفية تنفيذ الميزانية المحلية
25	• الأعوان المكلفين بتنفيذ الميزانية المحلية

28	• عمليات تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية
30	المطلب الثاني: الرقابة الممارسة على الجماعات المحلية
30	• الرقابة الإدارية
35	• الرقابة القضائية
37	• رقابة المجالس الشعبية المحلية والسلطات الوصية على ميزانية الجماعات المحلية
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية	
43	<u>المبحث الأول: الأساليب الأولى في إعداد الموازنة المحلية</u>
43	المطلب الأول: موازنة البنود (الموازنة التقليدية) traditional budget
43	• مفهوم موازنة البنود و خصائصها وتبويبها
45	• مزايا وعيوب موازنة البنود
48	المطلب الثاني: موازنة البرامج و الأداء Programs and performance Budget
48	• نشأة موازنة البرامج والأداء و مفهومها
52	• خصائص و أهداف موازنة البرامج والأداء
54	• تبويب موازنة البرامج و الأداء و مراحل إعدادها
56	• مزايا وعيوب موازنة البرامج والأداء

58	المطلب الثالث: الفرق بين موازنة البنود وموازنة البرامج
59	<u>المبحث الثاني: الأنظمة الجديدة في إعداد الموازنة المحلية</u>
59	المطلب الأول: موازنة التخطيط والبرمجة planning programming budgeting system (PPBS)
59	• تطور موازنة التخطيط والبرمجة و مفهومها
61	• المقومات الأساسية لنظام موازنة التخطيط والبرمجة
63	• مزايا وعيوب موازنة التخطيط والبرمجة
64	المطلب الثاني: الموازنة الصفرية Zero Base Budgeting
64	• تطور ومفهوم الموازنة الصفرية
66	• الموازنة الصفرية على مستوى الجماعات المحلية
67	• مزايا وعيوب الموازنة الصفرية
69	المطلب الثالث: الموازنة التعاقدية contractuel budget
69	• نشأة الموازنة التعاقدية ومفهومها و مشروعاتها
72	• مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية
73	• مزايا و عيوب تطبيق الموازنة التعاقدية
75	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة	
77	<u>المبحث الأول: تعريف بلدية الشارقة</u>
77	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بلدية الشارقة
79	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية الشارقة
97	<u>المبحث الثاني: تحليل ميزانية بلدية الشارقة (ميزانية 2021)</u>

97	المطلب الأول: نفقات وإيرادات بلدية الشارقة
97	أولا النفقات
102	ثانيا الإيرادات
104	المطلب الثاني: تقييم ميزانية بلدية الشارقة
104	أ. المصادر المالية للبلدية
106	ب. تأثير جائحة كورونا على إيرادات ميزانية بلدية الشارقة
107	ج. عجز بلدية الشارقة
109	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
115	الملاحق
121	قائمة المراجع
129	الملخص

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	خصائص الموازنة المحلية	01
58	الفرق بين موازنة البنود وموازنة البرامج	02
98	تبويب مصالح البلدية	03
99	حسابات نفقات قسم التسيير لبلدية الشارقة 2021	04
100	تبويب برامج قسم التجهيز والاستثمار	05
101	حسابات نفقات قسم التجهيز والاستثمار لبلدية الشارقة	06
102	حسابات إيرادات قسم التسيير لبلدية الشارقة 2021	07
103	نفقات وإيرادات قسم التسيير بالتفصيل حسب الأبواب	08
104	حوصلة عن مجموع قسم التسيير وقسم التجهيز والاستثمار	09
105	مصادر إيرادات بلدية الشارقة	10
106	الاثر المالي المترتب عن جائحة كورونا (COVID-19) بخصوص ناتج الاستغلال للبلديات	11
107	تقدير الميزانية الأولية والميزانية الإضافية لبلدية الشارقة في السنوات 2019/2020/2021.	12

قائمة الأشكال والملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
88	الهيكل التنظيمي لبلدية الشارقة	01
الملاحق		
116	الحساب الإداري 2021	01
119	من ورقة الحساب لسنة 2022 بلدية الشارقة	02
120	من ورقة الحساب لسنة 2022 بلدية الشارقة	03

المقدمة

المقدمة

اعتمدت الدولة الجزائرية منذ انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق على نظام اللامركزية في تسيير الجماعات المحلية (المتمثلة خاصة في الولاية والبلدية)، الذي يقر بتوزيع السلطة بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة، لإشباع وتحقيق مختلف الحاجيات المحلية وانشغالات المواطنين، تحت رقابة السلطة المركزية.

وقد منح المشرع الجزائري الجماعات المحلية الاستقلالية المالية من خلال التخصيص لها ميزانية ترصد فيها جميع نفقاتها ومواردها.

وتحتل الموازنة المحلية مكانة هامة كونها أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها الجماعات المحلية في تحقيق الأهداف المكلفة بها. كما أنها تعبر عن البرنامج المالي الذي يعكس السياسة المالية المنتهجة من قبل كل وحدة محلية. وبها تقاس مدى تحقيق هذه الوحدة للتنمية والتطور، حيث أن كل وحدة محلية لها خصائصها المتعلقة بها والتي تختلف عن غيرها من الوحدات الإقليمية، لاسيما من ناحية تحصيل الموارد وترشيد النفقات.

وعليه فالموازنة المحلية تعبر عن السياسة الاقتصادية والسياسة التنموية للجماعات المحلية. ومدى تطورها.

ومع تطور مفهوم الموازنة العامة للدولة وتطور أساليب إعدادها عبر تطور العصور والأحداث، واكب معه تطور أساليب إعداد الموازنة المحلية؛ فالموازنة المحلية جزء من الموازنة العامة للدولة، وظهرت أساليب جديدة في الموازنة المحلية تواكب متطلبات العالم في الوقت الحالي وتتماشى معها.

الإشكالية:

إن الإشكالية الرئيسية التي نود معالجتها في هذه الدراسة هي:

" هل التوجهات الجديدة المعتمدة في الموازنة المحلية تساهم في تحقيق التنمية في الجماعات المحلية؟ "

ولدراسة هذا الموضوع من مختلف جوانبه، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالموازنة المحلية؟

✓ ما هي الأساليب التقليدية في إعداد الموازنة المحلية؟ وهل تمكنت من تحقيق التنمية؟

✓ ما هي التوجهات الجديدة المعتمدة في الموازنة المحلية؟.

✓ ما هو الأسلوب المتبع في إعداد الموازنة المحلية في بلدية الشارقة؟ وهل مكنها من تحقيق التنمية؟

وللإجابة على هذه الأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ التوجهات الجديدة المعتمدة في الموازنة المحلية قد تساهم في تحقيق التنمية في الجماعات المحلية

✓ الموازنة المحلية عبارة عن وثيقة تقدر النفقات والإيرادات النهائية للجماعات المحلية.

✓ نفترض أن الأساليب التقليدية في إعداد الموازنة المحلية تتمثل في أسلوب موازنة البنود.

✓ التوجهات الجديدة المعتمدة في الموازنة المحلية قد تتمثل في أسلوب موازنة البرامج والأداء، والموازنة الصفرية.

✓ بلدية الشارقة قد تبنت أسلوب جديد في إعداد الموازنة المحلية، ومكنها من تحقيق التنمية.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على الموازنة المحلية وفهمها، كونها هي الوثيقة المعبرة عن الوضعية المالية للجماعات المحلية، فنجاح وتطور سياسة اي جماعة محلية مرتبط بصفة كبيرة بالسياسة المالية التي تنتهجها. وأن الموازنة المحلية مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتنمية المحلية، حيث تتحقق التنمية والتطور في أي وحدة إقليمية ومحلية إذا كانت تعتمد على نظام موازنتي فعال ورشيد يقوم على الشفافية والفعالية، أما إذا كان الأسلوب المتبع غير فعال بالضرورة سيؤدي إلى تحقيق عجز وعدم التنمية في الجماعات المحلية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ دراسة الموازنة المحلية بشكل تفصيلي وفهمها، ومعرفة مراحل وكيفية إعدادها.
- ✓ التعرف على الأساليب الحديثة المتبعة في إعداد موازنة الجماعات المحلية، وما هي الحاجة إلى ظهور كل أسلوب ومدى نجاعته.
- تحليل ميزانية الجماعات المحلية للتوصل إلى معرفة أي أسلوب تعتمده الجماعات المحلية في إعداد الموازنة، وهذا بدراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة التي تعتبر واحدة من أغنى البلديات في الجزائر العاصمة.

المناهج المستعملة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين:

- ✓ المنهج الوصفي لأن هذا المنهج يعطي للبحث ديناميكية وصفية وتحليلية للموضوع المراد دراسته، لذا اعتمدناه في الإطار النظري حتى نتمكن من تحليل الموازنة

المحلية وفهمها بالتفصيل، وُلوصف أساليب إعداد الموازنة المحلية ومعرفة خصائص ومميزات كل أسلوب.

✓ أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة، حيث عرضنا واقع ميزانية بلدية الشارقة ومميزاتها، التي كانت محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الموضوعية:

البحث العلمي في أي موضوع لا يأتي من فراغ، فكل دراسة تزيد في المعارف العلمية وفي رصيد المعلومات والأبحاث للموضوع وللباحث. ولعل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع تكمن في:

✓ قلة الدراسات النظرية التي تناولت الاشكالية المطروحة.

✓ فهم مقومات الموازنة المحلية، التي تلعب دورا أساسيا في تنمية الوحدات المحلية المتمثلة في الولاية والبلدية. والتي تختلف ميزانياتها من جماعة إقليمية إلى أخرى؛ وهذا حسب خصائص كل جماعة إقليمية، بحيث نلاحظ اختلاف التنمية بين الجماعات الإقليمية سواء داخل الوطن أو خارجه.

✓ التعرف على أسباب عجز بعض الموازنات المحلية، وفهم الأساليب التي جعلت بعض الوحدات الإقليمية المتبعة لتوجهات جديدة قد حققت تطورا.

2. الأسباب الذاتية:

✓ الرغبة في دراسة هذا الموضوع لديناميكيته ومتعته.

✓ اختيار ميزانية بلدية الشارقة لدراسة حالة الميزانية، لما لنا من معلومات وفيرة حول هذه البلدية، إضافة إلى قرب موقعها علينا.

الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات السابقة التي انطلقنا منها في إعداد بحثنا هي:

1. عباس عبد الحفيظ، تقييم النفقات في ميزانية الجماعات المحلية، دراسة حالة نفقات ولاية تلمسان وبلدية منصور، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تلمسان 2012/2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والمحاسبة في إعداد موازنة الجماعات المحلية في الجزائر، بدلا من أسلوب موازنة البنود والمشاكل التي يعانيها هذا الأسلوب. وتوصلت الدراسة في مسعاها إلى أن أسلوب البرامج والمحاسبة على الأداء يمكن من تحقيق فعالية النفقات العامة بدرجة توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيقه في الجماعات المحلية في الجزائر.

2. سهام مزروع، تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية-دراسة حالة بلدية بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة 2019/2018.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية النفقات العمومية في ميزانية الجماعات المحلية، والتعرف إلى إمكانية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والمحاسبة في إعداد موازنة الجماعات المحلية في الجزائر، بدلا من أسلوب موازنة البنود، الذي لا يوفر للنظام المحاسبي للجماعات المحلية الوسائل الكافية والملائمة في إنتاج المعلومات اللازمة من أجل قياس فعالية النفقات العامة لوحدات الجماعة المحلية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن البلدية تعتمد كليا في تمويلها على الضرائب والرسوم المختلفة التي تكون التمويل الذاتي للبلدية.

3. نعيمة فهيم، الصادق الأسود، النظام الميزانياتي للجماعات المحلية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى عرض واقع النظام الميزانياتي للجماعات المحلية في الجزائر من خلال إبراز الأسلوب المتبع في إعداد الميزانية المحلية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر هي ميزانية مبنية على الأساس التقليدي ولا تسمح بترشيد النفقات المحلية وكما أنها لا تتيح تقييم الأداء المحلي.

4. عطية عزالدين، أحمد بيرش، أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2020.

يهدف هذا المقال إلى إلقاء الضوء على مختلف أساليب إعداد الموازنة العامة وطرق تنفيذها بدءا بموازنة البرامج والأداء، وأسلوب موازنة التخطيط، ثم أسلوب الموازنة الصفرية، وصولا إلى أسلوب الموازنة التعاقدية. بالإضافة إلى إجراء مقارنة بين مختلف هذه الأساليب لتوضيح هذه الاتجاهات الدولية الحديثة.

الصعوبات المعترضة:

من الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذه الدراسة، نذكر:

✓ قلة المراجع والدراسات التي تناولت موضوع التوجهات الجديدة في الموازنة المحلية، خاصة في الجزائر باعتبار أنها تتبع الأسلوب التقليدي المتمثل في موازنة البنود في إعداد الموازنات. إضافة إلى ذلك أن اغلب المراجع كانت تنطرق فقط للتوجهات الجديدة في الموازنة العامة.

✓ في الجانب التطبيقي عند دراسة حالة ميزانية بلدية الشراكة، صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق من طرف مصالح البلدية، وتحفظهم على إعطاء كل الوثائق المتعلقة بالميزانية، باعتبارها موضوع حساس.

تقسيم الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية تتمثل في:

- ✓ المقدمة
- ✓ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للموازنة المحلية.
- ✓ الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية.
- ✓ الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشراكة
- ✓ الخاتمة

يتناول الفصل الأول مفهوم الموازنة العامة بصفة عامة وكيف تطورت عبر العصور، كونها هي الأساس وتعبّر عن المالية العامة للدولة، وأن الموازنة المحلية جزء منها. وأيضاً تطرقنا إلى الإطار النظري للموازنة المحلية؛ مفهومها، وثائقها، مراحل إعدادها، مع استعراض كيفية تنفيذها وأشكال الرقابة الممارسة عليها.

أما في الفصل الثاني، فلقد تناولنا أساليب إعداد الموازنة المحلية انطلاقاً من الأسلوب التقليدي (موازنة البنود)، ثم كيفية تطور الأساليب عبر إطارها الزمني، وظهور الاتجاهات الجديدة المتمثلة في موازنة البرامج والأداء، ثم الموازنة التخطيطية، ثم الموازنة الصفرية، والموازنة التعاقدية.

وفي الفصل الثالث، هو عبارة عن دراسة حالة لميزانية البلدية، تناولنا تعريف بلدية الشراكة ولمحة تاريخية عنها، إضافة إلى الهيكل الإداري للمجلس الشعبي البلدي ومختلف مهامه. ثم قمنا بتحليل ميزانية بلدية الشراكة لسنة 2021 انطلاقاً من قسمة الميزانية (قسم التسيير، وقسم التجهيز والاستثمار)، والتطرق إلى أهم مواردها المالية. وأما الخاتمة فتتم التأكيد أو النفي للفرضيات الموضوعية وذكر أهم النتائج المستخلصة من دراستنا لهذا الموضوع، مدعمة ببعض الاقتراحات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

و النظري

للموازنة المحلية

المبحث الأول: ماهية الموازنة المحلية

المطلب الأول: مفهوم الموازنة المحلية

1. تعريف الموازنة العامة وتطورها

• تعريف الموازنة العامة:

عرف النظام العام للمحاسبة العمومية الفرنسي الموازنة العامة بأنها: " الصك الذي تقدر بموجبه، وتجاز الواردات، و النفقات السنوية للدولة، ولسائر المرافق التي تخضعها القوانين لنفس القواعد".¹

وعرفت المادة الأولى من المرسوم الفرنسي (الصادر في 1956) الموازنة بأنها: " الصيغة التشريعية التي تقدر بموجبها أعباء الدولة ومواردها، ويقرها البرلمان في قانون الموازنة الذي يعبر عن الأهداف الاقتصادية و المالية للحكومة".²

أو هي: " بيان تقديري تفصيلي معتمد يحتوي على الإيرادات العامة التي يتوقع أن تحصلها الدولة، والنفقات العامة التي يلزم إنفاقها خلال سنة مالية قادمة، فالموازنة تعتبر بمثابة البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة من أجل تحقيق أهداف محددة في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية"³

¹ عبد اللطيف قطيش، الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى 2005، ص

15

² المرجع نفسه، ص 16

³ الموازنة العامة للدولة- المعرفة- تاريخ التصفح 00:37 2022/03/18

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

الموازنة العامة هي عملية سنوية تركز على التخطيط والتنسيق ورقابة استعمال الموارد لتحقيق الأغراض المطلوبة بكفاءة. فهي عملية اتخاذ القرار بطريقة يمكن أن يقوم بها الموظفون الرسميون على مختلف المستويات الإدارية بالتخطيط والتنفيذ لعمليات البرامج بطريقة مخططة للحصول على أفضل النتائج من خلال التوزيع والاستخدام الأكثر فاعلية للموارد المتاحة.

الموازنة إذن هي وسيلة لتغطية السياسات المالية للحكومة، وأنها مؤشر لبرنامج الحكومة المالي، أو هي برنامجها العملي معبرا عنه بالأرقام، وليست الموازنة مجرد أرقام؛ كما قال جلاّد ستون¹ "ليست الموازنة أرقاما حسابية ولكن بوسائل متعددة تغوص إلى أعماق أو جذور رفاهية الأفراد وعلاقات الطبقات، إضافة إلى ذلك فإن الموازنة بشكلها المتكامل تقع في قلب العملية السياسية."¹

• تطور الموازنة العامة:

عُرفت عمليا الموازنة بين الإيرادات والنفقات منذ أن عرف الإنسان الدولة. فقد تضمنت بعض مؤلفات أرسطو وأفلاطون فقرات كثيرة تتعلق بمالية الدولة والأصول التي يجب أن تقوم عليها.

في المجتمعات القبلية والعشائرية (الفترة التي سبقت قيام الدولة) لم تكن هناك حاجة للموازنة العامة بسبب محدودية النفقات والإيرادات، وسهولة توزيعها حسب الأولويات والمفاضلة بينها دون موازنة عامة لتبويب وتنظيم الإيرادات والنفقات.

ولما انتظم المجتمع في شكل دولة، تقوم على رأسها الحكومة بمجموعة من الوظائف الأساسية الهامة مثل الدفاع عن البلاد ضد أي غزو خارجي والمحافظة على الأمن

¹ محمد خالد المهاني، "الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة للدولة_ تجارب عربية مقارنة_"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (مصر، 2012)، ص 14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

الداخلي وإقامة العدل بين المواطنين، ولأجل القيام بهذه الوظائف كان لا بد من إيجاد إيرادات عامة دائمة لتغطية نفقاتها، ولهذا لجأت إلى فرض الضرائب والرسوم والإتاوات التي أثقلت كاهل الشعب. وقد كانت معظم الحكومات قديما مستبدة، هذا ما حثّ الشعب على التفكير في أمر الضرائب التي يدفعونها ومحاولة تحديد سلطة الحكومة في فرضها عليهم، وهكذا نشأت فكرة الموازنة.¹

كانت أول موازنة تقديرية قد ظهرت في الحضارة المصرية القديمة عندما كانت دولة مصر في عهد يوسف عليه السلام بحاجة إلى القمح لمدة 14 سنة متتالية للتغلب على المجاعة في مصر آنذاك. فقام يوسف عليه السلام بإعداد موازنة القمح المتوقع حصاده في الدولة، ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك بناء على ذلك.

أما في الحضارة الرومانية، فقد ظهرت الموازنة بشكل بدائي في زمن الإمبراطور "ميزو"؛ حيث كانت نفقات الدولة وإيراداتها مبنية بشكل سنوي.

وكان للإسلام الفضل الأكبر في تطوير الأفكار الاقتصادية إلى شكلها المعاصر، وفي تنظيم القطاع العام المتمثل في الدولة. فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يكتب كل ما يرد إليه من إيرادات، ويجري تقديرا لها قبل ورودها؛ مثل كتابة الصدقات وأخماس الغنائم، كما كان يحتفظ بسجلات لكثير من أنواع النفقات التي يمكن تقديرها، وبعد العدة للنفقات غير المتوقعة، فيدخر لها جزءا من الإيرادات العامة لمواجهةها عند حدوثها.² وقد كانت الإيرادات متمثلة في الزكاة والفيء والغنائم والجزية، واعتبر الخراج ضريبة على الأرض المفتوحة، والعشور كضريبة مفروضة على أموال التجارة. وأما النفقات، فكانت تشمل 3

¹ محمد ساحل، " اسس الموازنة العامة للدولة"، مركز الكتاب الأكاديمي، (الأردن 2020، الطبعة الأولى)، ص 32.

² ساحل، نفس المرجع ص 34

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

أنواع نص عليها القرآن، مثل النفقة على الفقراء المساكين، الرسول صلى الله عليه وسلم و أزواجه، والمصالح العامة مثل نفقات الجيش والمقاتلين.

وفي عصرنا الحالي، أول من وضع القواعد الحديثة للموازنات هي إنجلترا، عندما حدث صراع بين الملك والبرلمان حول فرض الضرائب والرقابة عليها، نتيجة ارتفاع النفقات للدولة وما رافقه من زيادة الأعباء على الشعب بجباية الضرائب، وهذا ما تسبب في حدوث الميثاق الأعظم في 1217، الذي تضمن وجوب الحصول على موافقة مجلس العموم عند فرض أية ضريبة، ثم أخذت البرلمانات المتعاقبة تضغط على الملك لتحديد سلطاته في الإنفاق والجباية، ولا يحق له تخطي هذه الحدود إلا بإذن من البرلمان.¹

2. مفهوم الموازنة المحلية و مبادئها و خصائصها

• مفهوم الموازنة المحلية:

عرّفها المشرع الجزائري على أنها: " جدول التقديرات الخاصة بالإيرادات والنفقات السنوية وقرار الترخيص والإذن والإدارة، يسمح بحسن سير المصالح المحلية وتنفيذ برنامجها الخاص بالتجهيز والاستثمار.

وتعرف الموازنة المحلية أيضا على أنها وثيقة معتمدة تتضمن والنفقات المتوقعة للوحدات المحلية عن فترة زمنية مقبلة تقدر عادة بسنة.²

وحسب التعريف الفقهي: " هي عبارة عن جرد للنفقات والإيرادات المراد تحقيقها خلال مدة محددة من طرف الهيئات المحلية، وهي كذلك أمر بإذن يرخص من طرف المجلس

¹ حسن عبد الكريم سلوم- محمد خالد المهاني، الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة (دراسة ميدانية للموازنة العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد الرابع والستون، 2007) ص ص 98-100.

² بوزيان حورية، محاضرة المالية المحلية، محاضرة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 2 (2020/2021).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

الشعبي البلدي بالنسبة للبلدية، والمجلس الشعبي الولائي بالنسبة للولاية، لإنجاز النفقات في حدود التقديرات المصوت عليها من قبل الجهة الوصية، وهو ما يسمح للجماعات الإقليمية بالتسيير المنتظم لمصالحها.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن اعتبار الموازنة المحلية على أنها وثيقة حسابية تقديرية يتم إعدادها من طرف الهيئة المحلية سواء الولاية أو البلدية عن طريق قيام هذه الأخيرة بعملية جرد النفقات والإيرادات المراد تحقيقها خلال سنة.¹

➤ **تعريف ميزانية البلدية:** هي ميزانية الإدارة المحلية، وهي المنهاج الحقيقي للإدارة المحلية التي تزيد تطبيقه خلال سنة معينة، وهي تعكس بذلك الخطط والاتجاهات من أجل تحقيق احتياجات ورغبات المواطنين.

نصت المادة 149 من قانون البلدية أن ميزانية البلدية هي: "جدول التقديرات الخاصة بإيراداتها ونفقاتها السنوية، وتشكل كذلك أمرا بالإذن والإدارة، يمكن من حسن سير المصالح العمومية"²

➤ **تعريف ميزانية الولاية:** هي وثيقة مالية تظهر في جانبها التقديرات الخاصة بمصروفات ومداخيل الولاية، بمعنى أنها بيان تفصيلي لمجموعة ما تتفقه الولاية، وما تحصله من مبالغ مالية لفترة زمنية عادة ما تكون سنة.

وعرفت المادة 135 من قانون الولاية على أنها: "عبارة عن جدول تقديرات للإيرادات والنفقات السنوية الخاصة بالولاية وتنفيذ برامجها الخاصة بالتجهيز والاستثمار"³

¹ بلعسل حنان، لعماري سعاد، " مالية الجماعات المحلية بين النصوص والممارسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة عبد الرحمان ميرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بجاية (2016). ص 24

² عباس عبد الحفيظ ، " تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية؛ دراسة حالة نفقات ولاية تلمسان وبلدية منصور"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان، 2011)، ص 13

³ عباس، المرجع نفسه، 13- 14

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

_ بالرغم من أن تعريف ميزانية الولاية يتضمن ميزة تنفيذ برنامج التجهيز والاستثمار، على خلاف تعريف ميزانية البلدية، إلا أن هذا الفرق شكلي فقط، فميزانية البلدية أيضا تتضمن النفقات ذات الطابع الإداري (نفقات التسيير) والنفقات ذات الطابع الاقتصادي والائتماني (نفقات التجهيز والاستثمار).¹

• خصائص الموازنة المحلية

الجدول 01: يمثل خصائص الموازنة المحلية

الخاصية	الوصف العام
عمل تقديري	تقوم الجماعات المحلية أولا بإعداد برنامج عمل، لأنه ينبغي عليها في بداية كل سنة معرفة الموارد التي سوف تمتلكها والنفقات التي سوف تقوم بها بالتفصيل. ²
عمل ترخيصي	أي أن ميزانية الجماعات المحلية هي أمر بإذن، وبمجرد المصادقة على أي ميزانية، يتم صرف النفقات وتحصيل الإيرادات، وهذا الذي يضمن حسن تسيير المصالح و الممتلكات لأي جماعة دون تجاوز التقديرات
عمل إداري	يسمح بالتسيير الحسن لأي جماعة، فهي أمر بالإدارة.
عمل دوري	هناك ميزانية واحدة لكل سنة مالية تعد بشكل دوري.

¹ عباس، نفس المكان

² الشريف رحمان، "أموال البلديات الجزائرية الاعتدال، العجز، التحكم الجيد في التسيير، (دار القصة للنشر، الجزائر، 2003). ص 20

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

عمل علني	يعني أن كل من ساهم في دفع الضرائب، له الحق في الإطلاع على مدى استعمال المداخل الجبائية من قبل الجماعات المحلية قصد تحقيق المنفعة العامة، لكن ومن جهة أخرى لا يمكن للمواطن المشاركة في النقاش عند التصويت على الميزانية. ¹
-----------------	--

المصدر: كسار محمد، تقنيات اعداد الميزانية التقديرية في الجماعات المحلية _دراسة حالة لبلدية مستغانم.

• مبادئ الموازنة المحلية:

تخضع الموازنة المحلية إلى نفس مبادئ الموازنة العامة للدولة، تتمثل هذه المبادئ في
_ **مبدأ السنوية:** يعني باستغلال كل دورة محاسبية على الأخرى والمتمثلة في سنة، حيث أن إيرادات الجماعات المحلية ونفقاتها تتحدد وتتجدد كل سنة، وذلك لأن السنة معقولة للتنبؤ بحصيلة الإيرادات وحاجتها إلى النفقات، وإن زادت الفترة المحاسبية عن سنة سيؤدي ذلك إلى إضعاف الرقابة على الأموال العمومية.

_ **مبدأ وحدة الميزانية:** الميزانية تجمع كل النفقات والإيرادات وتظهر في بيان واحد، من أجل سهولة عرض الميزانية ومعرفة المركز المالي لأي جماعة محلية.²

_ **مبدأ عدم تخصيص الإيرادات وعدم تصرف الجماعات المحلية في المداخل التي لا يرخسها القانون:** مثل الأموال المخصصة للمكفوفين والعجزة وبناء المدارس... فلا يحق لرئيس البلدية مثلا تخصيص هذه الإيرادات لنفقات أخرى.

_ **مبدأ التوازن:** نصت المادة 158 من قانون الولاية والمادة 179 من قانون البلدية على وجوب التوازن بين الإيرادات والنفقات الخاصة بقسمي التجهيز والاستثمار¹

¹ كسار محمد، " تقنيات اعداد الميزانية التقديرية في الجماعات المحلية _دراسة حالة لبلدية مستغانم"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي،(جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير، 2017/2018)، ص 15

² كسار، نفس المرجع، ص 16

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

_ مبدأ الفصل بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي: حسب المادة 55 من قانون المحاسبة العمومية: "تتنافى وظيفة الأمر بالصرف مع وظيفة المحاسب العمومي"، حيث يعد الأمر بالصرف حساب إداري، والمحاسب العمومي حساب التسيير، وهذا هو الشائع في العلاقة بين الوالي وأمين خزينة الولاية من جهة، ومن جهة أخرى رئيس البلدية وأمين خزينة البلدية.²

المطلب الثاني: وثائق الموازنة المحلية و أقسامها

1. وثائق الموازنة المحلية:

تتكون ميزانية الجماعات المحلية كن وثيقتين أساسيتين الأولى **الميزانية الأولية**، وتتم في بداية السنة المالية، وتأتي الثانية **الميزانية الإضافية** بعد الشروع في تنفيذ الميزانية الأولية، بالإضافة إلى **الحساب الإداري** الذي يأتي بعد انتهاء السنة المالية.

- **الميزانية الأولية:** هي الوثيقة الأولى التي يتم إعدادها من خلال السنة المالية للجماعات المحلية، وهي عبارة عن كشف وبيان تفصيلي لكافة العمليات المالية المقررة لها خلال سنة، ويتم إعدادها قبل بدء السنة المالية (أي قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة)، بحيث يتم عرضها على شكل تقديرات (النفقات التي تصرف والإيرادات التي تحصل)، التي يجب على الجماعة المحلية تنفيذها خلال السنة المالية.³
- وتحتوي الميزانية الأولية على:

➤ ميزان عام *balance générale*

¹ وليد سعيود، " الجباية المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية تمالوس"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. 2015/2014، ص 53 - 54

² كسار، مرجع سابق، ص 16

³ عباس، مرجع سابق، ص 17

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

➤ جداول ملخصة tableau récapulatif والتي تسمح بالتأكد من أن

أقسام الموازنة متوازنة.

➤ ملاحق إحصائية.

وتظهر الصفحة الأولى من الموازنة نظرة عامة حول وضعيات الجماعات المحلية وكذا حول سياستها المالية، وتعتبر هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمجلس الشعبي بحيث تسمح له بممارسة الرقابة.¹

الميزانية الإضافية: هي وثيقة مالية تأتي لتعديل الميزانية الأولية سواءا بالنقصان أو الزيادة، فتسمح بتعديل النفقات والإيرادات خلال السنة المالية تبعا لنتائج السنة المالية السابقة، وهي عبارة عن الميزانية الأولية مضافا إليها ترحيل بواقي الحساب الإداري، والتغييرات في الإيرادات و النفقات التي يراها المجلس ضرورية للسنة المعنية، وبالتالي الميزانية الإضافية ترحيلية لأنها تتضمن:

➤ كل ترحيلات النفقات والإيرادات المتبقية للسنة المنصرمة.

➤ ترحيل كل الأرصدة سواء كانت دائمة أو مدينة.

وتعتبر الميزانية الإضافية معدلة لأنه يمكن زيادة أو تخفيض النفقات المسجلة والمصادق عليها في الميزانية الأولية المتعلقة بالسنة المعنية. ولها ثلاث مهام وهي:

➤ الارتباط بالنسبة للسنة المالية السابقة التي تترك للسنة المالية الجارية عمليات

تسجيل فائضا من الموارد أو عجزا في المالية.

➤ ضبط الميزانية الأولية للسنة الجارية.

➤ برمجة العتاد.

¹ نعيجة فهميم، الصادق الأسود، "النظام الميزانياتي للجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 205_224)، ص 210.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

يتم التصويت على الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المطبقة خلالها، وبصفة إلزامية على أساس التوازن من قبل المجالس الشعبية.¹

الحساب الإداري: هو عبارة عن حوصلة للميزانيتين السابقتين (الميزانية الأولية والإضافية)، بحيث يعتبر الميزانية الحقيقية للجماعة المحلية، ويشبه قانون ضبط الميزانية بالنسبة للدولة، يقدم لنا كل المصاريف التي صرفت والإيرادات التي حصلت أثناء السنة المالية، وكل البواقي التي سجلت على مستوى كل من قسم التسيير وقسم التجهيز والاستثمار، و يبين الوضعية المالية للجماعة المحلية، وكما يساعد على دراسة تقدم إنجاز المشاريع التي تقوم بإنجازها الولاية أو البلدية، ويلعب الحساب الإداري دورا كبيرا عند إعداد الميزانية الإضافية، حيث يبين لنا ثلاث نقاط أساسية نعتمد عليها وهي:

➤ بواقي الإنجاز والتحصيل لفرع التسيير ويرحل إلى الميزانية الإضافية (سواء الفائض أو العجز)

➤ يستخرج لنا الرصيد الإجمالي لفرع التجهيز والاستثمار.

➤ يستخرج لنا الفائض أو العجز إن وجد.²

الأمر بالصرف (رئيس المجلس الشعبي البلدي، والوالي) هو من يعدّ الحساب الإداري؛ ويتم إعداده قبل 31 مارس من السنة الموالية، و هو يعتبر وثيقة إجبارية تسهل عمليات الرقابة المختلفة على الميزانية خاصة وأن الوثائق الأخرى (الميزانية الأولية والميزانية

¹ كسار، مرجع سابق، ص ص 17_18.

² فتيحة بن عياش- نادية بوتلج، " الرقابة على تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية وأثرها على ترشيد النفقات: دراسة ميدانية في بلدية قاوس جيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015/2016). ص ص 33 _ 34

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

الإضافية) ما هي إلا وثائق تنبؤية، في حين أن الحساب الإداري يعبر عن النتيجة الحقيقية المنجزة من طرف الجماعة المحلية¹.

2. أقسام موازنة الجماعات المحلية:

تنقسم ميزانية الجماعات المحلية إلى قسم التسيير العمومي و قسم التجهيز والاستثمار، وينقسم كل قسم إلى قسمين هما:

• **النفقات:** تنطوي النفقات العامة على قيام الهيئات العامة و أشخاص

القانون العام من مركزية ومحلية باستخدام أو إنفاق مواردها النقدية بقصد

إشباع الحاجات العامة، ولتسيير مصالحتها والخدمات الضرورية لكافة

الأفراد، وحيث تقوم الجماعات المحلية بإنفاق الأموال اللازمة والتي تقتطع

من قسم التسيير العمومي و قسم التجهيز والاستثمار، وهي كالاتي:

أ. **نفقات قسم التسيير العمومي:** وهي تلك النفقات التي تخصص لتسيير المصالح التابعة للجماعات المحلية وتنقسم إلى:

➤ نفقات إجبارية مثل الرواتب أعباء المستخدمين، إعانات المكفوفين

➤ نفقات ضرورية مثل الماء الكهرباء الغاز

➤ نفقات اختيارية مثل تلك المتعلقة بالمكافآت والمساعدات والمنح و الجوائز².

ب- **نفقات قسم التجهيز والاستثمار:** هناك نفقات حسب طبيعتها ونفقات حسب

وظيفتها، فالنفقات حسب طبيعتها هي تلك التي تؤدي إلى زيادة أملاك الجماعات المحلية

مباشرة أو تلك المتعلقة بالإعانات الممنوحة إلى الجمعيات والهيئات، وكذا تسديد قروض

¹ معروف رابح، " دور الحوكمة في حسن تسيير ميزانية الجماعات المحلية_ دراسة حالة ولاية تيارت_"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، (جامعة البليدة 02، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015/2016)، ص 117

² محمد لعيرج، محمد المهدي بن السي حمو، " ميزانية الجماعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة"، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، (المجلد 05، العدد 01، أدرار 2021، ص ص 107_128)، ص 115

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

الجماعات المحلية أما بالنسبة للنفقات حسب وظيفتها فهي تلك الخاصة ببرامج التجهيز التي تصبح ملك للجماعات المحلية كالبرامج التي تنجزها لحساب الغير كالجمعيات والمؤسسات العمومية:

➤ تسديد رأس مال الدين .

➤ اقتناء العقارات والعتاد والمعدات .

➤ الأشغال الجديدة والتصليلات الكبرى

➤ المساعدات المالية للوحدات الصناعية والتجارية.¹

• **الإيرادات:** لمواجهة النفقات المبرمجة؛ على الجماعات المحلية أن تحصل

على الإيرادات اللازمة والكافية لذلك، ويعد القسم الأكبر من هذه الإيرادات

مصدره من المداخل الجبائية في المرتبة الأولى، ثم تأتي مداخل الأملاك

بالإضافة إلى إعانات الهيئات المختلفة، وتنقسم الإيرادات إلى قسمين؛

جبائية وغير جبائية.²

3. مراحل إعداد ميزانية الجماعات المحلية

تمر الميزانية المحلية بأربعة مراحل تتمثل في: مرحلة التحضير، مرحلة التصويت عليها،

المصادقة، ثم مرحلة التنفيذ

1. **تحضير الميزانية المحلية:** غالبا ما يتم تحضير الميزانية المحلية من قبل رئيس

المجلس الشعبي البلدي على مستوى البلدية، و إدارة الولاية على مستوى الولاية. حيث

تنص المادة 180 من قانون البلدية على أن : " يتولى الأمين العام للبلدية تحت

سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي إعداد مشروع الميزانية"، وكما نصت المادة

¹ لعيرج وآخرون، نفس المرجع، ص 116.

² بن عياش وآخرون، مرجع سابق، ص 35

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

160 من قانون الولاية على أن: "الوالي هو الذي يقوم بإعداد مشروع ميزانية الولاية ويعرضه على المجلس الشعبي الولائي".

2. التصويت على الميزانية المحلية : نصت المادة 182 من قانون البلدية أن المجلس الشعبي البلدي يصوت على الاعتمادات بابا بابا أو مادة مادة، و أما في المجلس الشعبي الولائي، فيتم التصويت بابا بابا على مشروع الميزانية وهذا حسب ما نصت عليه المادة 162 من قانون الولاية. وقد أوكلت مهمة التصويت إلى المجالس الشعبية المنتخبة، وهذا ما يبدو لنا أننا أمام نظام لا مركزي يحترم قواعد الديمقراطية المحلية، لأن المجالس المحلية يمكنها رفض أو قبول أو تعديل مشروع الميزانية (أي أن هناك نوع من الاستقلالية المالية). لكن هذه السلطة مقيدة ببعض القيود أهمها مسألة النفقات الإجبارية؛ فمثلا عند رفضها من قبل المجلس الشعبي البلدي، فإن الوالي يقوم بتسجيلها تلقائيا في ميزانية البلدية وكذلك الأمر بالنسبة لميزانية الولاية، حيث أن السلطة المكلفة بضبط الميزانية الولائية تسجل تلقائيا النفقات الإجبارية التي لم يصوت عليها المجلس الشعبي الولائي.¹

3. المصادقة على الميزانية المحلية: يجب استكمال إجراءات المصادقة على الميزانية المحلية من طرف السلطات الوصية، بحيث يتم تقديم الميزانية بعد التصويت عليها من طرف المجالس المحلية للسلطات الوصية المختصة للمصادقة عليها، وهناك 03 حالات عند المصادقة على الميزانية المحلية هي:

- **حالة التوازن:** في هذه الحالة، لا تطرح الميزانية المحلية أية مشكلة بالنسبة للسلطات الوصية، حيث تقوم الميزانية على وجوب التوازن بين الإيرادات والنفقات.

¹ سعيود، مرجع سابق، ص 56

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

- **حالة العجز:** إذا أظهر تنفيذ ميزانية البلدية أن هناك عجز فإنه يجب على المجلس الشعبي البلدي اتخاذ جميع التدابير اللازمة لامتناعه وضمان توازن الميزانية الإضافية، وإن لم تُتخذ الإجراءات التصحيحية الضرورية فسوف يتم اتخاذها من الوالي الذي يمكنه أن يأذن بامتصاص العجز على سنتين أو أكثر، و هو نفس الشيء بالنسبة لميزانية الولاية؛ ففي حالة عدم التمكن من امتصاص العجز، يتولى الوزير المكلف بالداخلية والوزير المكلف بالمالية بامتصاصه على سنتين أو أكثر.
- **حالة عدم التوازن:** نصت المادة 183 من قانون البلدية على أنه: "لا يمكن المصادقة على الميزانية إذا لم تكن موازنة، أو إذا لم تنص على النفقات الإلزامية"، وفي حالة ما إذا صوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية غير متوازنة، فإن الوالي يرجعها مرفقة بملاحظاته خلال 15 يوما التي تلي إسلامها إلى الرئيس الذي يخضعها لمداولة ثانية للمجلس الشعبي البلدي خلال 10 أيام. ويقوم الوالي بإعذار المجلس الشعبي البلدي إذا صوت على الميزانية مجددا بدون توازن أو لم تنص على النفقات الإلزامية، وإذا لم يتم التصويت عليها خلال 08 أيام التي تلي تاريخ الإعذار فإنها تضبط تلقائيا من طرف الوالي. وإذا لم تضبط الميزانية نهائيا لسبب ما قبل بدأ السنة المالية فإنه يستمر العمل بالإيرادات والنفقات العادية المقيدة في السنة المالية السابقة دون تجاوز صرف

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

النفقات جزءاً من 12 جزءاً في الشهر من مبالغ الاعتمادات السابقة، وكذلك الأمر بالنسبة لميزانية الولاية.¹

4. تنفيذ الميزانية المحلية: يتم في هذه المرحلة الانتقال من مجال التقدير والتوقع للسنة المقبلة إلى مجال الواقع، وذلك من حيث تحصيل الإيرادات ودفع النفقات، فهذه المرحلة يحكمها نفس المبدأ الذي يحكم الميزانية العامة للدولة ألا وهو: مبدأ الفصل بين الوظائف التي يمارسها الأمر بالصرف والمحاسب العمومي.²

يبدأ التنفيذ الفعلي بالنسبة لكل من ميزانية الولاية والبلدية ابتداء من جانفي، وتمتد أجل تنفيذها إلى غاية 16 مارس من السنة المالية بالنسبة إلى عمليات التصفية ودفع النفقات، وإلى غاية 31 مارس بالنسبة إلى عمليات تصفية المداخيل وتحصيلها ودفع النفقات.

و في حال حدوث عجز في ميزانية الولاية أو البلدية ينبغي اتخاذ التدابير اللازمة لامتناع هذا العجز وضمان التوازن الصارم للميزانية الإضافية للسنة المالية الموالية وتقع هذه المهمة على عاتق المجلس الشعبي الولائي بالنسبة للولاية، والمجلس الشعبي البلدي بالنسبة للبلدية، وفي حال مالم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لميزانية البلدية، يجدر بالوالي أن يتخذها من خلال الإذن بامتصاص العجز على مدى سنتين أو أكثر.

أما بالنسبة للولاية وفي حال عدم اتخاذ المجلس الشعبي الولائي التدابير التصحيحية الضرورية يتولى اتخاذها الوزير المكلف بالداخلية والوزير المكلف بالمالية اللذين يمكنهما الإذن بامتصاص العجز على مدى سنتين أو عدة سنوات مالية.³

¹ سعيود، المرجع نفسه، ص 57_58

² سعيود، المرجع نفسه، ص 58

³ كسار، مرجع سابق، ص 22

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

وتكمن أهمية هذا المبدأ في:

- ضمان احترام القوانين والأنظمة المعمول بها في مجال تنفيذ النفقات العمومية.
- ضمان احترام الترخيصات المحددة من قبل المجلس الشعبي البلدي
- تقادي التعسف و تحقيق أحسن مردود.
- إعداد الحسابات العمومية.¹

¹ سعيود، مرجع سابق، ص 58

المبحث الثاني: أجهزة إعداد الميزانية المحلية

المطلب الأول: المكلفون بتنفيذ الميزانية المحلية

1. الأعوان المكلفون بتنفيذ الميزانية المحلية

يشرف على عملية التنفيذ جهازان مختلفان منفصلان، ومستقلان عن بعضهما البعض، ويشترط وجود فصل وظيفي و عضوي بينهما و هما: الأمرون بالصرف، والمحاسبون العموميون

• الأمرون بالصرف:

حسب المادة 23 من القانون 90 _ 21 المتعلق بالمحاسبة العامة: " يعد أمر بالصرف في مفهوم القانون كل شخص يؤهل لتنفيذ عمليات الميزانية المتعلقة بإجراءات الإثبات والتصفية وإصدار سند الأمر بالتحصيل من جانب الإيرادات والقيام بإجراءات الالتزام و التصفية والأمر بالصرف أو تحرير الحوالات فيما يتعلق بالنفقات. و يعرف الأمر بالصرف أيضا بأنه الشخص الذي يعمل باسم الدولة و الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية، ويقوم بعملية التعاقد و تصفية دين الغير أو قيمته أو تحصيل الإيرادات العامة، ويأمر بصرف النفقات.¹

أ دور الوالي كآمر بالصرف بالنسبة للولاية :

الوالي هو الهيئة الأولى في الولاية فهو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية، يقوم بتنفيذ ميزانية الولاية وهو صاحب القرار فيها، فهو الأمر بالصرف الرئيسي بالنسبة لميزانية الولاية حسب المادة 88 من قانون 09/ 90 المتعلق بالولاية، حيث يقوم بتسيير موارد الولاية والإذن بإنفاقها، كما له أن يفوض إمضائه لأحد أعوان المصالح التابعة له، والوالي مكلف بتحقيق

¹ بختاوي الأمين- صمودي محمد، " الجماعات المحلية واشكالية العجز في ميزانيتها"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، (جامعة أبي بكر القايد تلمسان/ قسم العلوم الاقتصادية، 2015/2016). ص 50

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

العمليات الثلاث الخاصة بتنفيذ الميزانية، والتي تدخل في المرحلة الإدارية، وهي من حيث النفقات، الالتزام بالنفقات، التصفية والأمر بالدفع، ومن جهة الإيرادات إثبات الإيرادات، التصفية، والأمر بتحصيلها.

ب دور رئيس المجلس الشعبي كآمر بالصرف بالنسبة للبلدية:

أن رئيس المجلس الشعبي البلدي مكلف بصفته أمرا بالصرف تحت رقابة المجلس ورقابة الإدارة العليا بما يلي:

- الحفاظ على أموال البلدية وإدارتها.
- تسيير إيرادات البلدية، تحرير الأمر بالصرف الخاص بالنفقات ورقابة محاسبة البلدية.
- عقد الصفقات وإبرام عقود الإيجار.
- تمثيل البلدية أمام القضاء.
- يقوم بإعداد الحساب الإداري للسنة المالية المنتهية.¹

• المحاسبون العموميون:

حسب المادة 33 من قانون 21/90 المتعلق بالمحاسبة العمومية: "يعد محاسبا عموميا

كل شخص يعين قانونا للقيام بالعمليات التالية؛

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.
- ضمان حراسة الأموال والسندات أو القيم المكلف بها و حفظها.
- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والموارد.
- حركة حسابات الموجودات..

¹ بختاوي، وآخرون، نفس المرجع، ص 50_ 51.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

حسب المادة 51 من قانون 21/90 كل من يقوم بهذه العمليات دون أن يكون معيناً قانوناً يعتبر محاسباً فعلياً أو شبه محاسباً. وهذا الأخير يخضع لنفس التزامات ومسؤوليات المحاسب العمومي كما يخض لنفس الرقابة ونفس العقوبات على المحاسب العمومي طبقاً لأحكام المادة 55 ، ويتم تعيين المحاسبين العموميين أو اعتمادهم من قبل الوزير المكلف بالمالية ويخضعون أساساً لمسؤوليته، فقد نظم المرسوم التنفيذي 91/311 الصادر بتاريخ 07 سبتمبر 1991 كفايات تعيينهم واعتمادهم.¹

أ دور أمين خزانة الولاية كمحاسب عمومي بالنسبة للولاية:

يعتبر المحاسب رئيسياً بصفته رئيساً على تحصيل الموارد وصرفها، ويقوم بالعمليات التالية:

- تركيز العمليات المحاسبية التي يجريها المحاسبون الثانويون والتابعون له.
- تنفيذ الإيرادات والنفقات لميزانية الدولة على المستوى المحلي.
- يتكف بتوزيع المعاشات على مستوى ولايته.

ب دور المحاسب البلدي كمحاسب عمومي بالنسبة للبلدية :

يمارس المحاسب البلدي مهامه كمحاسب عمومي طبقاً للتنظيم المعمول به، استخلاص جميع مداخيل البلدية وجميع المبالغ التي ترجع إليها، وكذا الوفاء بالنفقات التي يصدرها رئيس المجلس الشعبي البلدي الأمر بصرفها، فالمحاسب البلدي له وحده صفة تحصيل الإيرادات ودفع نفقات البلدية المنصوص عليها من طرف القوانين واللوائح التنظيمية، فهو مؤهل لإدارة وحياسة وحفظ الأموال والقيم المالية للبلدية، ويكون ملزماً ب:

- القيام تحت مسؤوليته بكل الإجراءات الضرورية لتحصيل الإيرادات والهيئات

والعطايا والموارد الأخرى.

¹ كسار، مرجع سابق، ص 24

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

- القيام بالإعلانات والمتابعات الضرورية ضد المدينين المتأخرين عن التسديد.
- تنبيه الأمرين بالصرف بانتهاء آجال الإيجارات.
- منع سقوط حقوق البلدية بالتقادم.

إنه يدير بقوة القانون محاسبة الإيرادات والنفقات ويحرر مرحلة الوضعية المالية للمصالح التي يقوم بتسييرها، كما يحرر في نهاية كل سنة مالية حالة المتخلفات الواجب تغطيتها وحالة المتخلفات الواجب دفعها.

لا يتدخل المحاسب العمومي إلا بعد المرحلة الإدارية لتنفيذ الميزانية من طرف الأمر بالصرف بعد تحويل سندات الإيرادات وحوالات الدفع من طرف هذا الأخير حيث إنه لا يمارس إلا مراقبة شكلية على قانونية الأوامر بالصرف المتعلقة بالإيرادات والنفقات، مقارنة مع المراقبة الشرعية الداخلية الممارسة من طرف الوالي، والمصادقة عليها عند الاقتضاء من طرف القاضي الإداري.¹

2 . عمليات تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية

تتمحور عملية تنفيذ الميزانية المحلية على تحصيل الإيرادات و صرفها، تمر بمرحتين أساسيتين هما:

• تنفيذ نفقات الجماعات المحلية:

يمر صرف النفقات عبر مرحلتين مهمتين هما المرحلة الإدارية، المرحلة المحاسبية

❖ المرحلة الإدارية: يقوم بها الأمر بالصرف، و تنفذ عبر 3 فترات هي الالتزام

بالنفقة و هو التصرف الذي يؤدي إلى نشوء التزام تجاه الغير ، وهذا ما يثبت

نشوء الدين. ثم التصفية وهي التقدير الفعلي و الصحيح للمديونية و محاسبتها، و

¹ كسار، نفس المرجع، ص 25

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

بعدها الأمر بالصرف فبعد معرفة مبلغ النفقة يقوم الأمر بالصرف إلى المحاسب العمومي بدفع ذلك المبلغ إلى شخص بموجب وثيقة مكتوبة.¹

❖ المرحلة المحاسبية: هي المرحلة الأخيرة من مراحل صرف النفقة المحلية، وتنفذ من طرف المحاسب العمومي، وتتم بمرحلة وحيدة هي **دفع مبلغ النفقة للدائن الحقيقي للبلدية أو الولاية**، فحسب المادة 22 من قانون المحاسبة العمومية: "بعد الدفع الإجراء الذي يتم بموجبه إبرام الدين العمومي"، فبموجبها يتم إبرام ديون الجماعة المحلية.²

● تنفيذ إيرادات الجماعات المحلية:

يتم تحصيل الإيرادات بموجب السندات التي يجب أن توافق مبالغ عقود الإيجار، محاضر البيع في المزاد العلني، بيع المنتجات وامتياز الخدمات. و تمر هذه العملية عبر مرحلتين هما المرحلة الإدارية والمرحلة المحاسبية

❖ المرحلة الإدارية: تتمثل في قيام الأمر بالصرف بجملة من العمليات تتمثل الأولى في **الإثبات** حيث يتحقق من وجود الالتزام على عاتق الغير يستوجب التحصيل، بعدها **التصفية** من خلال مبلغ الدين الواجب تحصيله مثل نسبة الضريبة أو الرسم.

❖ المرحلة المحاسبية: هي المرحلة الأخيرة من مراحل تمثيل الإيرادات و تتمثل في **التحصيل**، حيث يقوم المحاسب العمومي بتحصيل المبلغ المستحق بالجماعات المحلية، بعد التأكد من صحة وسلامة العمليات

¹ سهام مزروع، " تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، (جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2019). ص

20

² بن عياش، وآخرون، مرجع سابق، ص 42

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

الإدارية، إلا أنه في بعض الحالات تكون عمليات التحصيل بصفة آلية كالإعانات و الهبات.¹

المطلب الثاني: الرقابة الممارسة على الجماعات المحلية

تهدف الرقابة المالية إلى حماية أموال الجماعات المحلية ومواردها

مفهوم الرقابة المالية:

يقصد بالرقابة مجموعة الإجراءات اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية بقصد التعرف عن أية انحرافات و معالجتها في الوقت المناسب إضافة إلى المحافظة على المال العام من عمليات الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال. كما عرفها هنري فايول على أنها: " تنطوي على التحقق عما كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة ، وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطار بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء

و بالتالي فالرقابة المالية تعني التفتيش، و الملاحظات، والمتابعة، و التحقيق من الاستعمال الحسن للإمكانيات البشرية والمادية والمالية، وكذلك الوثائق، والحسابات، واحترام القوانين والمراسيم والتعليمات الموضوعية كمقياس لعمل المسيرين و معاقبة المخالفين.²

وتمارس الرقابة على تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية حسب الأشكال التالية:

- الرقابة الإدارية: والتي تقوم بها الهيئات التابعة للسلطة التنفيذية بالنسبة للجماعة المحلية.

¹ مزروع، مرجع سابق، ص 20

² عباس، مرجع سابق، ص 56

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

- الرقابة القضائية: والذي يتولاها مجلس المحاسبة.
- رقابة المجالس الشعبية المحلية والسلطات الوصية على ميزانية الجماعات المحلية

أولاً: الرقابة الإدارية

إن الرقابة الإدارية هي المراقبة التي تمارس من داخل الإدارة على نفسها بواسطة الأجهزة التابعة لها : المراقب المالي، المحاسب العمومي، المفتشية العامة للمالية ... ، كما تعرف أيضاً ب اسم الرقابة الداخلية وهي رقابة تهتم بجانب الإنفاق أكثر من جانب تحصيل الإيرادات، وتعد كل من مراقبة المحاسب العمومي و رقابة المراقب المالي رقابة سابقة قبلية أي قبل صرف النفقة أما رقابة المفتشية العامة للمالية رقابة لاحقة كونها تجري بعد صرف وتنفيذ النفقات.¹

أ الرقابة السابقة: يطلق البعض عليها بالرقابة الوقائية و تتمثل في إجراء عمليات المراجعة والرقابة قبل الصرف، إذ لا يجوز وفقاً لهذا الأسلوب لأي وحدة تنفيذية من وحدات الاقتصاد العام الارتباط بالتزام أو القيام بدفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الجهة المختصة في الدولة بالرقابة على الإنفاق وتتم عمليات الرقابة إلى جانب النفقات فقط، حيث لا يتصور أن تتم رقابة سابقة على تحصيل الإيرادات العامة . و عليه يمكن حصر تعريف الرقابة السابقة في:

➤ **ضمان سلامة التصرفات المالية:** إن أجهزة الرقابة قبلية التي أحدثتها الدولة تهدف إلى ضمان تطابق هذه التصرفات مع القوانين والتنظيمات وبالتالي تجنب كل انحراف يبديد الأموال العمومية سواء بقصد أو عن غير قصد(جهل

¹ كسار، مرجع سابق، ص، 31

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

القانون)..فهي إحدى وسائل حراسة وحفظ المال العام وهذا من شأنه أن يؤدي إلى عقلانية أكثر في ترشيد الإنفاق العمومي.

➤ **رقابة ما قبل الإنفاق:** أي أنها تحقق أهدافها قبل حدوث الأثر المالي أي تمنع وقوع الخطأ، إذن فهي رقابة وقائية تمنع حدوث أي خلل، فليس من مهامها الإجراءات العقابية عكس الرقابة اللاحقة التي هي رقابة علاجية حيث يكون الخلل المالي قد حدث ودوره يتمثل في تسوية الأوضاع ومعاقبة المتسببين¹.

ب الهيئات المكلفة بالرقابة السابقة

➤ **رقابة المراقب المالي على ميزانية الولاية:**

1) المراقب المالي: المراقب المالي هو عون من الأعوان المكلفين بالرقابة

القبلية على تنفيذ النفقات العمومية ويعين بقرار وزاري من طرف الوزير المكلف بالميزانية. وعليه فالمراقب المالي هو شخص مؤهل معين من طرف الوزير المكلف بالمالية، يمارس الرقابة المسبقة للنفقات.

2) مجال اختصاص المراقب المالي : إن وظيفة المراقب المالي محددة

بموجب المرسوم التنفيذي 92 / 414 حيث يقوم المراقب المالي بتأشير القرارات والوثائق التي تتضمن التزامات بنفقات عمومية من طرف الأمر بالصرف والمجالات التي يحددها المرسوم السابق جاءت في المواد 5 ، 6 ، 7 ، فحسب المادة 05 فإن القرارات المتضمنة التزاما بالنفقات والمبينة بما يلي:

✓ يخضع مسبقا قبل التوقيع عليها إلى تأشير المراقب المالي.

¹ عباس، مرجع سابق، ص 57_58

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

- ✓ قرارات التعيين والتثبيت والقرارات التي تخص الحياة المهنية للموظفين ودفع مرتباتهم باستثناء الترقية في الدرجة.
- ✓ الجداول الاسمية التي تعد عند قفل كل سنة مالية وتضيف المادتان 6 و 7
- ✓ الالتزامات بنفقات التسيير والتجهيز أو الاستثمار.
- ✓ كل التزام مدعم بسند طلب أو الفاتورة الشكلية عندما لا يتعدى المبلغ المستوى المحدد لإبرام الصفقات العمومية¹.

(3) مهام المراقب المالي: حسب المادة 23 من المرسوم التنفيذي 414/92

المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات الملتزم بها، فإن المراقب المالي مكلف بالمهام التالية:

- ✓ يقوم بمسك سجلات تدوين التأشير والرفض.
- ✓ يمسك محاسبة الالتزامات.

وعليه فإن المراقب المالي خلال مراقبته لميزانية التسيير يقوم بالتأشير على:

مراقبة ملفات المستخدمين، مصاريف المستخدمين، مراقبة نفقات تسيير المصالح، ضبط محاسبة المناصب المالية.

(4) أجل تنفيذ رقابة المراقب المالي على ميزانية الولاية: تنص المادة 14 من

المرسوم التنفيذي 414/92 على أنه يتم دراسة وفحص ملفات الالتزام المعرضة للرقابة في أجل 10 أيام، غير أنه يمكن أن تمتد هذه المدة إلى 20 يوماً، عندما تتطلب الملفات دراسة معمقة².

¹ المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق ل 14 نوفمبر 1992 يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، الجريدة الرسمية، العدد 82، 1992، ص 211، 212.

² المرسوم التنفيذي رقم 414/92، نفس المرجع، ص 215

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

ولقد حددت المادة 16 من نفس المرسوم تاريخ غلق التزامات نفقات التسيير يوم 10 ديسمبر، ويمدد هذا التاريخ إلى 21 ديسمبر من نفس السنة للنفقات العمومية التالية: التجهيز والاستثمار، النفقات التي تصرف بواسطة الإدارة المباشرة، جدول الأجور للمستخدمين المؤقتين.

ج الرقابة اللاحقة الممارسة على الميزانية المحلية:

الرقابة اللاحقة على تنفيذ الميزانية تبدأ من بعد انتهاء السنة المالية استخراج الحساب الإداري للولاية أو البلدية، وهذه الرقابة لا تنصب على جانب النفقات فقط كما هو الحال في الرقابة السابقة، ولكنها تمتد لتشمل جانب الإيرادات العامة، علاوة على ذلك التأكيد من قيام الجماعة المحلية بتحصيل جميع مواردها، وأن كل ما تحصل قد ورد بالفعل إلى خزينة الجماعة المحلية، ويقوم بهذا النوع من المراقبة المفتشية العامة للمالية.

1) المفتشية العامة للمالية كجهاز رقابي دائم على الميزانية المحلية

تعتبر المفتشية العامة للمالية جهازا رقابيا دائما يمارس رقابة لاحقة على ميزانية الجماعات المحلية أي أن تدخلها يكون بعد تنفيذ الميزانية

2) مجال تطبيق تدخلات المفتشية العامة للمالية على الميزانية المحلية

✓ مهمة الرقابة : حسب المادة 02 من المرسوم 78/92 المؤرخ في 22 فيفري 1992 تراقب المفتشية العامة للمالية التسيير المالي والحسابي في مصالح الدولة، والجماعات العمومية اللامركزية (البلدية والولاية)، والهيئات والمؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية.

✓ أشكال الرقابة الممارسة على ميزانية الجماعات المحلية من طرف المفتشية العامة

للمالية وكيفية تنفيذها : تمارس الرقابة بواسطة مفتشين عامين يطلق عليهم كلمة " المفتشين " ،حيث يكونون محلفين فقبل مباشرتهم لمهامهم يجب عليهم أداء اليمين

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

التالي: "أقسم بالله العظيم أن أقوم بأعمال وظيفتي بأمانة وصدق وأن أحافظ على السر المهني، وأراعي في كل الأحوال الواجبة المفروضة علي".

3) نتائج المراقبة الممارسة على الميزانية المحلية من طرف المفتشية العامة للمالية:

بمجرد انتهاء عملية المراقبة على ميزانية الجماعات المحلية تحرر المفتشية تقرير تسجل فيه ملاحظاتهم والمعائنات التي قاموا بجمعها أثناء القيام بممارسة مهامهم في كل من مقر البلديات أو الولايات حيث يحتوي هذا التقرير على اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن تنظيم المصالح والهيئات موضوع الرقابة وتسييرها ونتائجها، كما يمكن أن يحتوي على أي اقتراح من طبيعته أن يحسن الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تطبق عليها ويبلغ هذا التقرير لمسيري المصالح والهيئات المعنية بالأمر.

رقابة المفتشية العامة للمالية تنحصر فقط على تدوين الملاحظات أي ليست مؤهلة لاتخاذ أي قرار على عكس مجلس المحاسبة¹.

ثانيا: الرقابة القضائية اللاحقة الممارسة على الميزانية المحلية

يعتبر مجلس المحاسبة المؤسسة العليا للرقابة البعدية لأموال الدولة و الجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، والمجلس بصفته الهيئة التي يخول لها القانون رقابة تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية عدة صلاحيات في مجال الرقابة ويساعده في ذلك الحسابات الختامية للحساب الإداري، ولحساب التسيير المودعة من قبل الأمرين بالصرف والمحاسبين العموميين التابعين للجماعة المحلية، و باعتبار مجلس المحاسبة هيئة ذات كفاءة قضائية وإدارية فإنها تعمل تحت سلطة رئيس الجمهورية يتولى الرقابة اللاحقة أو البعدية على

¹ كسار، مرجع سابق، ص ص 33، 34

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

ميزانية الجماعات المحلية، أو ما يعرف كذلك بالرقابة القضائية اللاحقة الممارسة على ميزانية الجماعات المحلية.¹

1) كفاءات وأشكال الرقابة الممارسة من طرف مجلس المحاسبة على ميزانية الجماعات المحلية:

تتعدد أشكال الرقابة من قبل مجلس المحاسبة التي يمارسها على ميزانية الجماعات المحلية ويمكن حصرها فيما يلي:

أ حق الاطلاع وسلطة التحري:

يحق لمجلس المحاسبة أن يطلب كل الوثائق التي من شأنها أن تسهل رقابة العمليات المالية والمحاسبية أو اللازمة لتقييم تسيير المصالح والهيئات الخاضعة لرقابته.

ب رقابة نوعية التسيير:

يراقب مجلس المحاسبة نوعية تسيير الجماعات المحلية، فهو يقوم بتقييم شروط استعمال الجماعة المحلية للوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها على مستوى الفعالية والنجاعة والاقتصاد بالرجوع إلى المهام والأهداف والوسائل المستعملة.

ج مراجعة حسابات المحاسبين العموميين:

يراجع مجلس المحاسبة حسابات المحاسبين العموميين ويصدر أحكام بشأنها، ففي مجال مراجعة حسابات التسيير يدقق مجلس المحاسبة في صحة العمليات المادية ومدى مطابقتها مع الأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليها.

د رقابة الانضباط في مجال تسيير الميزانية والمالية:

يسهر مجلس المحاسبة العامة على مراقبة احترام قواعد الانضباط في مجال تسيير الميزانية والمالية بالنسبة للجماعة المحلية، وذلك بمراقبة الأخطاء أو المخالفات التي تكون

¹ المرسوم رقم 53/80، المؤرخ في 01 مارس 1980، يتضمن إحداث المفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 10، 1980، ص 349

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

خرقا صريحا للأحكام التشريعية والتنظيمية التي تسري على استعمال أموال الجماعات المحلية أو الوسائل المادية وتلحق ضررا بخزينة الجماعة، ومن بين هذه المخالفات يمكن المجلس في هذا الإطار أن يعاقب:

- ✓ خرق الأحكام التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بتنفيذ الإيرادات والنفقات.
- ✓ استعمال الاعتمادات أو المساعدات المالية التي تمنحها الجماعات المحلية بضمان من الأهداف التي منحت من أجلها.
- ✓ الالتزام بالنفقات دون توفر الصفة أو السلطة أو خرقها للقواعد المطبقة في مجال الرقابة القبلية.

ه نتائج الرقابة الممارسة من طرف مجلس المحاسبة على ميزانية الجماعات المحلية

يعاقب مجلس المحاسبة كل مسؤول أو عون ممثل الجماعة المحلية التي كانت خاضعة لرقابته، وقام بخرق حكم من الأحكام التشريعية أو التنظيمية أو تجاهل التزاماته لكسب امتياز مالي أو عيني غير مبرر لصالحه أو لغيره على حساب الجماعة المحلية بغرامات مالية أو غيرها من الأحكام، وفي المقابل تكون أحكام وقرارات مجلس المحاسبة قابلة للطعن.¹

ثالثا: رقابة المجالس الشعبية المحلية والسلطات الوصية على الميزانية المحلية:

إن الإدارة المحلية تقوم على أساس الاعتراف بوجود مصالح إقليمية يترك الإشراف عليها من طرف أشخاص يتم اختيارهم على طريق الانتخابات من طرف الشعب، بحيث يقومون بحماية مصالح الجماعات الإقليمية نيابة عنهم، أي تقوم بالتعبير عن إرادة الشعب الذي

¹ كسار، مرجع سابق، ص ص 35_36

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

يقوم باختيار من يمثلهم. وبالتالي فاللامركزية التي تتمثل في البلدية والولاية، والتي تعتبر تجسيدا للديمقراطية تسمح للمواطنين في تسيير شؤونهم العمومية بأنفسهم. كما أن ممارسة الرقابة سواء من طرف المجالس الشعبية أو السلطة الوصية يكون في حدود القانون في كونها رقابة شرعية، إذ تقوم بالاطلاع الدائم والمستمر على مختلف الأعمال والتصرفات المتخذة على المستويين البلدي والولائي.¹

أ رقابة المجالس الشعبية المحلية:

وفي هذا الصدد تنص المادة 159 من تعديل الدستور 1996 والتي تنص على أن "المجالس المنتخبة تضطلع بوظيفة الرقابة في مدلولها الشعبي، ويعد المجلس الشعبي البلدي والمجلس الولائي قاعدة هذه المجالس المنتخبة"

❖ رقابة المجلس الشعبي الولائي الممارسة على ميزانية الولاية : وفقا

للقانون 09/90 المتعلق بالولاية يحق للمجلس الشعبي الولائي مراقبة التنفيذ الجاري لميزانية الولاية من قبل الوالي في إطار القانون والتنظيم ومطالبتة كونه أمر بالصرف بتقديم تقارير دورية أو ظرفية عن تنفيذ الميزانية إلا بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها

❖ رقابة المجلس الشعبي البلدي الممارسة على ميزانية البلدية :من خلال

قانون البلدية نجد أن هناك العديد من الضمانات التي تركز مداولة الرقابة الشعبية ومن بينها جلسات المجالس الشعبية البلدية التي تمتاز بالعلنية وأن لكل شخص طبيعي أو معنوي أن يطلع على المداولات ومحاضرها التي يتناولها المجلس الشعبي البلدي . كما يلتزم بأن يعلق هذه المحاضر في الأماكن المخصصة لها لأجل إعلام المواطنين وتسهيل اطلاعهم عليها.²

¹ كسار، نفس المرجع، ص 36

² عباس، مرجع سابق، ص ص 77_78

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

ب رقابة السلطة الوصية على الميزانية المحلية:

هذا النوع من الرقابة هو الذي يمارس من طرف موظفين مختصين نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها الرقابة أثناء تنفيذ وتطبيق الميزانية، وباعتبار أن الوصاية الإدارية هي مجموع السلطات المحددة التي يقرها القانون لسلطة عليا على أشخاص أعضاء الهيئات اللامركزية وأعمالهم قصد حماية المصلحة العامة و بالتالي فإن مصداقية السلطة الوصية تجري ضمن إدارة مركزية بين سلطات الوصاية والسلطة اللامركزية . تلعب السلطة الوصية دورا هاما في رقابة ميزانية الجماعات المحلية نظرا للأهمية التي تتميز بها هذه الأخيرة في المحافظة على ميزانية متوازنة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لكافة المواطنين عبر إقليم الجماعات المحلية .والأشخاص الموكلة لهم ممارسة هذه الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية هم :

✓ **الوالي** : لقد أسندت للوالي مهمة الرقابة على الميزانية في حدود الإقليمية التابعة له.

✓ **رئيس الدائرة** : يعتبر رئيس الدائرة الشخص الثاني الذي يتمتع بسلطات عدم التركيز

الإداري في الإدارة المحلية، إذ يأتي بعد الوالي مباشرة وهو ممثل للدولة وظيفته ذات

طابع سياسي، ويسهر على مساعدة الوالي على تنفيذ القوانين والأنظمة وحسن سير

المرافق العامة، وهو مكلف بالرقابة على ميزانية البلدية في حالة ما إذا كان عدد

السكان لا يتجاوز 50.000 نسمة¹.

ج **أهداف الرقابة الممارسة من طرف السلطة الوصية** : تتمثل فيما يلي:

✓ **أهداف إدارية** : تتمثل في ضمان حسن سير الإدارة والمرافق العامة التابعة للأشخاص

اللامركزية وزيادة قدرتها الإنتاجية.

¹ كسار، مرجع سابق، ص 37

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

✓ أهداف سياسية: تكمن في صيانة وحدة الدولة وضمان وحدة الاتجاه الإداري العام في كافة أنحاءها وحماية مصلحة الدولة. كما أنها تعمل على جعل الأشخاص الخاضعين لها يحترمون الشرعية¹.

¹ كسار، نفس المرجع، ص 38

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموازنة المحلية

خلاصة الفصل:

تمثل الموازنة المحلية المرآة العاكسة لمالية الجماعات المحلية، فهي التي تعبر عن مدى تطور أو عجز أي جماعة محلية، وهي أداة لتسيير مصالح الجماعة، وتعرف على أنها جدول التقديرات للإيرادات والنفقات السنوية، تقوم وفق خصائص ومبادئ معينة وثابتة، والتي على أساسها تقسم الميزانية المحلية إلى ميزانية أولية، ميزانية إضافية، وحساب إداري. وكذلك فإن عملية تحضيرها وتنفيذها تتم في إطار محدد في القانون، تحت أعين رقابية مختلفة لضمان شرعيتها ومصداقيتها.

الفصل الثاني:

أساليب إعداد

الموازنة المحلية

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

المبحث الأول: الأساليب الأولى في إعداد الموازنة المحلية

المطلب الأول: موازنة البنود (الموازنة التقليدية) traditional budget

- مفهوم موازنة البنود و خصائصها وتبويبها:

مفهوم موازنة البنود:

تطبق الجماعات المحلية في الجزائر أسلوب الموازنة التقليدي المتمثل في موازنة البنود، الذي يعتبر من أقدم أنواع الموازنات، والذي بدأ تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1921، وحتى الآن لازال تطبيقه مستمرا؛ حتى أنه هو الأكثر انتشارا نظرا لسهولة وبساطة إعداد وعرض وتنفيذ الرقابة على هذه الموازنة.¹

تتكون محتويات الموازنة التقليدية من بنود، ويقوم نظامها على إنفاق النفقات حسب المدخلات أو الموارد، وتكون كآلية للرقابة المالية على الأنشطة العامة كما تمتاز هذه الموازنة بالبساطة وسهولة التحكم في النفقات العامة.²

تركز موازنة البنود على تحقيق الرقابة المالية و القانونية على عناصر المصروفات والإيرادات، وقد كان هذا الهدف يتلاءم مع الظروف السائدة في القرن التاسع عشر كتوازن الهيكل الاقتصادي و الاجتماعي للدولة، واقتصار دور الحكومة على أداء الوظائف السيادية (الدفاع، الأمن، القضاء) والوظائف الأخرى التي يحجم الأفراد أو المشروعات الخاصة عن القيام بها بما يتفق مع فلسفة الاقتصاد الحر لأدم سميث.

وفي ذلك الوقت كانت الحكومات تركز على إحداث التوازن الحسابي بين الإيرادات والمصروفات لتفادي إحداث عجز في الموازنة، إضافة إلى ذلك هذه

¹ عباس، مرجع سابق، ص 90.

² Elif Ayse Shahin Ipek, 'new approaches in public budgeting', from the edited volume; public economics and finance, published December 05. 2018

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

الموازنة تركز على تمويل السلع والخدمات التي تحتاجها الوحدات الحكومية في أدائها لعملها، وتلتزم هذه الوحدات فقط بعدم تجاوز حدود التمويل المعتمد من دون الاهتمام بالعائد الذي حققته الوحدة منه، أي أنها تهتم بجانب المدخلات فقط وتتجاهل ما تنتجه تلك الوحدات من سلع أو ما تقدمه من خدمة والطريقة التي يتم بها ذلك.¹

موازنة البنود هي موازنة تنفيذية شاملة بتصنيف وظيفي على شكل برامج ووظائف وتصنيف اقتصادي للتمييز بين النفقات الرأسمالية والجارية، وبموجبها يتم تصنيف النفقة تبعاً لنوعيتها وليس وفقاً للغرض منها. أي أن يتم حصر المصروفات ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات متجانسة رئيسية وفرعية بصرف النظر عن الإدارة الحكومية التي تقدمها، ثم بعد ذلك يتم تقسيم النفقات إلى فئات رئيسية تسمى أبواب، ثم تقسم هذه الأبواب الرئيسية إلى بنود فرعية.²

خصائص موازنة البنود:

يتم إرفاق تقديرات الموازنة بشكل تجميعي، وذلك من الأسفل إلى الأعلى. تتسم موازنة البنود بتحرير الاعتمادات لجميع الوحدات الحكومية، وبذلك فإن بنود الموازنة تمثل قيد على الإنفاق حيث أن الوحدة الحكومية لن تكون قادرة على استحداث بند من بنود الإنفاق إذا لم يرد بالموازنة.³

¹ المهاني، مرجع سابق، ص 36.

² عادل رزق، "إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)"، مجموعة النيل العربية (الطبعة الأولى، 2010)، ص 499.

³ رياض مهدي كريم، "أنواع الموازنات العامة"، الموقع الرسمي للدكتور رياض مهدي كريم

<https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/planning-and-budgeting/types-of-budgets?fbclid=IwAR2FIZQvcCWp7TPkPHOA3JBTNEp6MHmiHQRQMI3gThbKMn5vQUUCnpJqS>
s#:~:text=%D8%AA%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%88%D8%AF&text=%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

تبويات موازنة البنود:

أ **التبويب الإداري:** يطلق عليه أحيانا اسم التبويب النظامي لأنه يرتبط بالتنظيمات الحكومية، حيث يخصص لكل وزارة أو مصلحة أو إدارة اعتمادات خاصة في الموازنة العامة، وغالبا ما تقتصر على المصروفات.

ب **التبويب الموضوعي:** يعتمد على اعتبار نوع الخدمة أو موضوع النفقة الأساسي في تبويب الموازنة، خاصة بالنسبة للمصروفات العامة.

ج **التبويب الوظيفي:** يقصد به التبويب تبعا للوظائف العامة، التي يتم تخصيص النفقة لأدائها. يتناول هذا التبويب بصفة أساسية الإنفاق العام.¹

د **التبويب النوعي:** تقسم النفقات إلى أبواب وبنود مختلفة حسب طبيعتها والغرض منها مثل الرواتب، الأجور، ويحقق هذا التصنيف أعراض المحاسبة والرقابة.

هـ **التبويب الاقتصادي:** يعتمد على توزيع النفقات والإيرادات على الإنتاج والاستهلاك والاستثمار.²

• مزايا وعيوب موازنة البنود:

مزايا موازنة البنود:

- يسهل عملية تبويب النفقات إلى جارية ورأسمالية لكل وحدة من الوحدات.

[2%D8%A7%D8%A8%D8%A9%20%3A%20%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%87%D8%A7%20%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%B2%20%D8%B9%D9%84%D9%89,%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A8%D9%84%D8%A9%20%D9%85%D8%B9%20%D8%B2%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9%20%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20](#)

¹ رزق، مرجع سابق، ص 499

² مهدي كريم، مرجع سابق

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

- غير مكلفة في تطوير الموازنات الخاصة بمراكز التكلفة الجديدة في المؤسسات الكبيرة.¹
- هناك سهولة بإعدادها، وذلك راجع لعدم وجود قيود أو قواعد يمكن على أساسها تبويب الموازنة.
- تمتاز بإمكانية تحقيق أهداف رقابية محدودة.
- تساعد على استخدام مفهوم محاسبة المسؤولية، حيث بياناتها صالحة للمقارنة، ويمكن تجميعها لعدة سنوات متتالية، بغرض تسهيل معرفة اتجاه الإنفاق والتحصيل.²

عيوب موازنة البنود:

- التركيز على النواحي المالية والقانونية في مجال الرقابة، وخاصة التحقق من نزاهة العاملين وحسن استخدامهم للأموال العامة.
- توفير معلومات وبيانات غير كافية لمساعدة الإدارة الحكومية في أداء وظائفها، خاصة وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات.
- قدرتها المحدودة على تشخيص المشكلات وتقديم الحلول كأساس لرسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية.
- عدم قدرتها على التكيف مع الظروف غير المستقرة والمقبلة التي يتميز بها هذا العصر.

¹ محمد أمين قمبرور، علاء الدين مجدوب، " الانتقال من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر_ بين التحديات والمتطلبات"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (المجلد 05، العدد 01، جوان 2020، ص 85_94)، ص 90.

² أسعد هلال شهاب سانوري، " مدى تأثير التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج على أداء الحكومة الفلسطينية المالي"، أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير،(جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين 2017)، ص 48

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

- عدم الربط بين مخرجات الوحدات الحكومية والأهداف المحددة لها.
- عدم إمكانية متابعة أداء البرامج والأنشطة الحكومية وتقييمها نظرا لتوزيع الاستخدامات والموارد على الوحدات والإدارات المتعددة أو على الحسابات المتنوعة وليس على البرامج والأنشطة.¹
- عملية التركيز على التفاصيل لأنواع المصروفات دون الأخذ بالأهداف يعمل على إيجاد صعوبة على اتخاذ القرار السليم نظرا لتعدد إمكانيات المقارنة بين الأداء والنفقات.
- لا تمتاز بالمرونة الكافية عند التنفيذ باعتبار أن النفقات مخصصة لبنود محددة وأن عملية الانتقال من باب لآخر أو من بند لآخر تحتاج إلى وقت بسبب الإجراءات التشريعية.
- ترسيخ المركزية في العملية الإدارية والسياسية، مما جعل المسؤولين حريصين على التمسك بالسلطة والصلاحيات المالية بين أيديهم وعدم توزيعها أو تفويضها خوفا من الوقوع في تجاوزات تضعهم في طائلة المسؤولية.²

¹ المهائني، مرجع سابق، ص 37

² صانوري، مرجع سابق، ص 49

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

المطلب الثاني: موازنة البرامج و الأداء Programs and performance

Budget

• نشأة موازنة البرامج والأداء و مفهومها

نشأة موازنة البرامج و الأداء:

نتيجة لضعف موازنة البنود في تقديم المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات، سواء قرارات التخصيص أو القرار المتعلق بكفاءة الأداء، هذا أدى بالضرورة إلى تطوير أسلوب جديد في الموازنة سمي بموازنة البرامج والأداء.

تعتبر موازنة البرامج والأداء محصلة المحاولات الأولى لإصلاح نظام الموازنة التقليدية، و هي تعتبر أولى نظم الموازنات الحديثة التي طبقت مباشرة بعد نظام موازنة البنود. و هي تركز على تحقيق الكفاية الإدارية، وتقليل النفقات إضافة إلى محاولتين قياس مدى كفاءة الأجهزة الحكومية في إنجاز المشاريع.¹

ولعل من أهم الأسباب المساعدة في تطور هذا الأسلوب من الموازنة هي:

✓ الفساد العالمي الكبير في عام 1929 و ما ترتب عنه من تغيير في الهيكل الاقتصادي و الاجتماعي، وتبنى مبادئ المدرسة الكينزية التي تدعو إلى تدخل الدولة في ترشيد الموارد الاقتصادية واستخدامها وتخصيصها على مجالات الإنتاج المختلفة، والتأثير على مستويات الادخار والاستثمار والعمالة. وقد تمثل هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية فيما طبقه الرئيس الأمريكي روزفلت من برامج عرفت باسم

New Deal

¹ مزروع، مرجع سابق، ص 40

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

✓ مساهمة تقدم العلوم الإدارية والسلوكية والكمية المتعلقة باتخاذ القرارات، وتقدم الأساليب الرياضية والإحصائية، في تطبيق أساليب أكثر تقدماً في مجال الموازنة بصفة خاصة، وفي مجال الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء في الوحدات الإدارية بصفة عامة.

✓ كان ظهور فكرة موازنة البرامج و الأداء نتيجة الجهود التي بذلت في الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال، فقد كانت إحدى اللجان التي شكلت لذلك وعرفت باسم Howver Commission أول من نادى بتطبيق موازنة البرامج و الأداء.¹

• مفهوم موازنة البرامج و الأداء:

تختلف مفاهيم موازنة البرامج و الأداء، ولكن العامل المشترك بين هذه المفاهيم هو أنها تركز على الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية، وليس على وسائل تنفيذ الأعمال أو الأنشطة كما هو الحال في الموازنة التقليدية. وكذلك فإن موازنة البرامج و الأداء تركز على الربط أو التنسيق بين البرامج في الوحدات الحكومية والأهداف العامة للدولة. ويتم ذلك بتقسيم الموازنة العامة إلى موازنات فرعية على مستوى الوزارات أو الهيئات، ثم إلى برامج رئيسية و فرعية على مستوى الوحدات الإدارية الأصغر حجماً التي قد تكلف بتنفيذ برنامج كامل أو جزء من برنامج، و من ثم يتم تقسيم البرامج إلى مجموعة من الأنشطة التي تترجم إلى وحدات أداء.²

و من بين تعريفات موازنة البرامج و الأداء، نذكر ما يلي:

¹ المهائني، مرجع سابق، ص 38

² المهائني، نفس المرجع، ص 38

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

✓ تعريف لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها " مجموعة من الأساليب التي بواسطتها تمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤوليتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت، المبالغ، ساعات العمل والموارد. إن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لا يمكن له الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية، إذ يساعد في الحصول على نتائج أساسية وبهئية قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات".¹

✓ أنها خطة تهدف من خلال ربط تلك الأهداف بالهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية، إذ يتم تقسيمها على اختصاصات و برامج وأنشطة ومشروعات في ضوء التحديد الدقيق للتكاليف والعوائد المتوقعة بهدف تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لتخصيص الموارد المتاحة.

✓ تقوم هذه الموازنة على تحديد الأهداف التي ترصد من أجلها النفقات، وحجم النفقات المطلوبة للبرامج المتوقع إدراجها في مشروع الموازنة، لبلوغ كل هدف من الأهداف، إضافة إلى وضعها المقاييس والمعايير اللازمة لقياس ما تم إنجازه من كل برنامج وتقييم أدائه وكفاءته.²

✓ هي نظام إداري لاتخاذ القرارات، يربط التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى بالموازنة، ويركز على التحليل، لكي تستطيع المنظمات توزيع الإمكانيات المتوفرة لديها بفعالية لتحقيق أهدافها القريبة و البعيدة المدى.

✓ تهدف موازنة البرامج و الأداء إلى الربط بين الاعتمادات وبين تحقيق الأهداف المخططة، كما أنها تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلق

¹ عباس، مرجع سابق، ص 122

² مزروع، مرجع سابق، ص 41

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

بالمفاضلة بين البرامج البديلة والمتنافسة لتحقيق أهداف معينة، وهكذا تعطي لوظيفة التخطيط الأولوية على كل من وظيفة الرقابة على الصرف أو إدارة النشاط الحكومي من خلال البرامج، وبذلك فهي تجمع بين الأبعاد الثلاثة للموازنة (تخطيط، تنفيذ، رقابة).¹

➤ الفرق بين البرامج والأداء:

قد ينظر للبرامج والأداء على أنهما موازنة واحدة، أو قد ينظر إليهما على أنهما موازنتان " موازنة البرامج " و"موازنة البنود" بوصفهما مرحلتين منفصلتين ممرات تطور الموازنة.

تعرف موازنة الأداء بأنها موازنة أصغر وحدة إدارية، بينما تعرف موازنة البرامج بأنها الموازنة التي تتكون من موازونات أداء الوحدات الصغيرة التي تكون فيما بينها البرنامج.

وكما يفرق بينهما على أساس أن موازنة البرامج تعد أداة تخطيطية، بينما موازنة الأداء تعد أداة رقابية، وترتبط كل منهما بالأخرى على أساس أن التخطيط يعد عنصرا لازما للرقابة، وأن الرقابة الإيجابية تتطلب بالضرورة تخطيطا سابقا.

تركز موازنة البرامج في الأهداف والنتائج، بينما تركز موازنة الأداء في المخرجات بحيث تشكل موازنة الأداء مرحلة وسطية لبلوغ الأهداف.

ترتبط موازنة البرامج عادة بمستوى إداري أعلى من الذي ترتبط به موازنة الأداء، التي ترتبط عادة بالمستويات التنفيذية، ويحتوي البرنامج على عدد من وحدات الأداء.

¹ مليكة حفيظ شبايكي، مغني نادية، "موازنة البرامج والأداء كمدخل لترشيد النفقات العامة في الجزائر"، مجلة التنمية للبحوث والدراسات، (العدد التاسع، ص 399_411)، ص 404_405

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

تقوم موازنة البرامج على التخطيط للمستقبل، في حين تقيس موازنة الأداء ما يتم إنجازه.

إن إعداد موازنة البرامج يسبق إعداد موازنة الأداء، كونها تشكل الإطار الذي يتم قياس الأداء وفقا له.¹

• خصائص و أهداف موازنة البرامج والأداء:

الخصائص:

- تهتم بالبرامج والأنشطة التي يعهد إلى الوحدات الحكومية مهمة تنفيذها، وبناء على هذا فإنه يتحدد نطاق القياس المالي بمجموعة من البرامج مقسمة على أنشطة ومشاريع فرعية، ويهدف القياس المالي إلى تحديد تكلفة كل برنامج على حدى، كما أن عملية إعداد الموازنة في صورتها تمثل حجم الإنفاق عن سنة مالية في شكل برنامج.
- تصنيف الموازنة وظيفيا طبقا للبرامج التي تزعم الحكومة القيام بها، يتم إعداد الموازنة في شكل مجموعة من البرامج بما في ذلك تكاليف تنفيذها، ومن ثم يعاد تقسيم هذه البرامج على أنشطة واعمال ومشروعات فرعية، ويحدد الوحدات الإدارية الحكومية المسؤولة عن تنفيذ كل نشاط أو مشروع على حدى.
- تنطبق قاعدة سنوية الموازنة على موازنة البرامج و الأداء مع ربطها بفترة البرامج و الأنشطة لكل وحدة إدارية وحكومية على حدى.
- يجب أن يكون العاملين في أجهزة الموازنة من المختصين في العلوم الإدارية الحديثة مثل محاسبة التكاليف

¹ حسن دياب، " الانتقال من الاعتمادات إلى البرامج"، موقع الأخبار(تاريخ النشر 08 شباط 2021)

<https://al-akhbar.com/Issues/299928>

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

- تخصص الأموال في موازنة البرامج والأداء لكل برنامج
- تجمع المعلومات عن الأداء الجيد في كل برنامج و يتم استخدام هذه المعلومات في عملية إعداد الموازنة لمساعدة صناع القرار لتحديد مقدار الأموال المخصصة لكل برنامج.¹

الأهداف:

- ربط تقديرات الإنفاق بأهداف الجماعة المحلية عن طريق البرامج المخططة لتحقيق هذه الأهداف.
- ربط الإنفاق الفعلي بالمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة على مراكز الإنفاق المختلفة وطبقاً للصلاحيات المقررة.
- زيادة الدقة في تقديرات الميزانية عن طريق تفصيل عناصر الإنفاق وتقديرات الاحتياجات لكل برنامج بدلاً من تقدير إجمالي للبنود مما يجعلها أقل أو أكثر من الاحتياجات الحقيقية.
- تنمية الشعور لدى المستويات الإدارية المختلفة بمسؤولية "الإنفاق العام" وحسن استخدام الموارد المخصصة وتأكيد أهمية متابعة الإنفاق وتقييم الإنجاز.
- توفير مقاييس أداء تساعد في الحكم على فعالية وكفاءة الأداء مما يتطلب توفير معلومات ضرورية لحساب هذه المقاييس للحكم على المردود الاقتصادي للإنفاق على الخدمات مثل تكلفة الخدمة في البلديات.²

¹ مزروع، مرجع سابق، ص ص 43_44

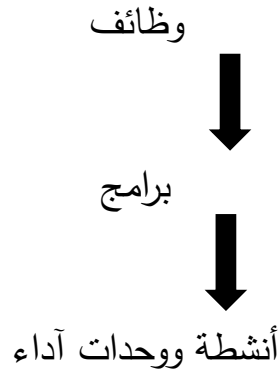
² عباس، مرجع سابق، ص 122

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

• تبويب موازنة البرامج و الأداء و مراحل إعدادها:

أسس تبويب موازنة البرامج والأداء:

يرتكز التبويب في موازنة البرامج و الأداء على التبويب الهرمي المتدرج من الوظائف إلى البرامج ثم إلى الأنشطة و وحدات الأداء.



المستوى الأول من التبويب يتعلق بالوظائف الأساسية للحكومة مثل الوظائف العامة، ووظائف خدمات المجتمع. ثم تقسيم الوظائف الرئيسية إلى وظائف فرعية والمستوى الثاني من التبويب يتعلق بالبرامج أو الأعمال الرئيسية ثم تبويبها إلى برامج فرعية تفصيلية وفقا للمناطق الجغرافية، وطبيعة الأعمال المطلوبة. و أما المستوى الثالث يتعلق بتبويب كل برنامج رئيسي أو فرعي إلى مجموعة من الأنشطة المميزة والمتجانسة التي تساهم في إنجاز البرنامج، وبالتالي الهدف. ثم يتم تبويب هذه الأنشطة إلى وحدات أداء وعلى أساسها تقيم الوحدات الإدارية والبرامج.¹

مراحل إعداد موازنة البرامج و الأداء:

يمر تطبيق موازنة البرامج والأداء بالمراحل الآتية:

¹ المهاني، مرجع سابق، ص 40_41

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

أ. **مرحلة التخطيط:** وتعنى هذه المرحلة بتحديد الأهداف التي تتوقع الوحدة الإدارية تحقيقها خلال السنة المالية سواء كانت هذه الأهداف متعلقة بتأدية خدمات أو بإنجاز مشروعات وذلك في حدود إطار الخدمة العامة للدولة، ونقاس كل هذه الأهداف باستخدام وحدات قياس مناسبة لطبيعة الخدمة أو المشروع.

ب. **مرحلة تقدير تكاليف الانجاز:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد تكلفة كل من البرامج التي يتعين على الوحدة الإدارية إنجازها خلال سنة الموازنة، وربط عناصر التكلفة بالعمليات المتعددة التي يتكون منها كل برنامج، ثم تبويب هذه التكاليف وفقاً للبنود التي تتكون منها اعتمادات الموازنة.

ج. **مرحلة المراجعة:** تهدف عملية المراجعة إلى دراسة النتائج التي تم التوصل إليها في المرحلتين السابقتين، حيث تعرض النتائج على الهيئات المختصة بإعداد الموازنة للتحقق من أن الأهداف الموضوعية لكل وحدة إدارية تتماشى مع الأهداف العامة المقررة في الخطة العامة للدولة، و في حدود الموارد المالية المتاحة خلال السنة المالية التي تعد عنها الموازنة.

د. **مرحلة متابعة التنفيذ:** تصبح الموازنة بعد اعتمادها على ضوء الدراسات التي أجريت في المراحل الثلاث السابقة بمثابة برنامج عمل يحدد أهداف كل من الوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري، ويقاس كل من هذه الأهداف قياساً كمياً، كما يحدد مسؤولية كل من وحدات النشاط من تحقيق هذه الأهداف وما يقابلها من عناصر التكلفة، ومن ثم تعتبر البيانات التي

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

تتضمنها الموازنة العامة وسيلة للرقابة على إنجاز الأهداف المحددة في ضوء التكاليف المقدرة لكل منها.¹

• مزايا وعيوب موازنة البرامج والأداء

المزايا:

- توسيع صلاحيات المديرين في مجال التخطيط والرقابة، والمساهمة في تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية.
- إمكانية تقسيم العمليات إلى وظائف، والوظائف إلى برامج، ومن ثم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة من أنشطة لتحقيق أهداف البرنامج.
- إمكانية تصميم خطة لكل برنامج على مدى عدة فترات زمنية، وتنسيق هذه البرامج لمنع الازدواجية.
- تساعد على مقارنة نتائج تنفيذ الموازنة بتقديراتها من خلال الرقابة المالية والرقابة على الأداء.
- المرونة في توزيع الاعتمادات على المهام والنشاطات وفقاً لأهميتها النسبية، بما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.
- تسهل توزيع الإمكانيات المالية المتوفرة لدى الوحدة الاقتصادية، وتعزز بشكل أفضل صحة التقديرات عما هو مستخدم عند تطبيق الموازنة التقليدية (موازنة البنود).
- يمكن استخدام تلك الموازنات من خلال استخدام بياناتها لخدمة الخطط الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي طويل الأجل

¹ عطية عزالدين، أحمد بيرش، " أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة (دراسة مقارنة)"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (المجلد 06، العدد02، 2020، ص 409_428)، ص 417.

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

- الأسس المعتمدة في إعداد هذا الأسلوب تعمل على فرض رقابة إدارية لأغراض قياس الأداء، وبذلك فهي تساعد في اتخاذ القرارات المصححة، كما أن استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء مبني على الإدارة العلمية من حيث دراسة العمل ومحاسبة التكاليف ووضع التكاليف المعيارية للبرامج بحيث يمكن استخدامها لقياس كفاءة الأداء.¹

العيوب:

- صعوبة التطبيق، حيث يحتاج تطبيق مثل هذا الأسلوب إلى قواعد بيانات متكاملة عن أنشطة الوحدة الاقتصادية.
- يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى موظفين مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة والخبرة.
- قد يتم قياس الأنشطة بالتفصيل، دون دراسة مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية ومدى أداء الأنشطة بطريقة مثلى.
- يحتاج إعدادها تكاليف غير عادية نظرا لحاجتها إلى بيانات وخطط محاسبية، وإحصائية معقدة، واستعمال أجهزة فنية متطورة.
- تثير عملية القلق وعدم الاستقرار لأن موازنة البرامج والأداء تتضمن دراسة مستمرة وإعادة تقييم للأعمال ووسائل تنفيذه.²

¹ بهاء الدين أحمد العريني، " إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة_ دراسة تطبيقية على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية_"، رسالة الماجستير، (الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة 2007)، ص 24

² العريني، نفس المرجع، ص 25

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

المطلب الثالث: الفرق بين موازنة البنود وموازنة البرامج

الجدول 02 يوضح الفرق بين موازنة البنود وموازنة البرامج

موازنة البرامج	موازنة البنود	
تختلف المدة الزمنية في تنفيذ البرامج، وفقا لطبيعة البرامج	سنوية	المدة الزمنية لتنفيذ الموازنة
تعتمد على تحويل بنود الإنفاق والإيرادات إلى برامج ويتحدد لكل منها تكلفة معينة وأهداف محددة	يتم الإنفاق في صورة بنود، كما أن الإيرادات يتم تحصيلها وفقا لبنود معينة	عملية الإنفاق وتحصيل الإيرادات
تركز على نتائج كل برنامج	لا تركز على تطبيق الأهداف	الأهداف
يتم وضع مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم في البرامج. ¹	بالرغم من وجود الأجهزة الرقابية المختلفة، فإنها لا تتحقق من نتائج بنود الإنفاق المختلفة.	الرقابة

المصدر: من إعداد إبراهيم الغيطاني، " التحول نحو موازنة البرامج ضمن تطور الأداء الحكومي "

¹ إبراهيم الغيطاني، " التحول نحو موازنة البرامج ضمن تطور الأداء الحكومي"، جريدة المال_ مصرية اقتصادية يومية، (تاريخ النشر 2010/02/16)

https://almalnews.com/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ad%d9%88%d9%84-%d9%86%d8%ad%d9%88-%d9%85%d9%88%d8%a7%d8%b2%d9%86%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a8%d8%b1%d8%a7%d9%85%d8%ac-%d9%89%d8%b6%d9%85%d9%86-%d8%aa%d8%b7%d9%88%d9%89%d8%b1-%d8%a7/?fbclid=IwAR3Aa1bnIG3ImeIgeNt_x1NjriNyq7sptG4LGuKOs9T6IzEWuh_QKnlzdsE

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

المبحث الثاني: الأنظمة الجديدة في إعداد الموازنة المحلية

المطلب الأول: موازنة التخطيط والبرمجة **planning programming budgeting system (PPBS)**

ظهر أسلوب موازنة التخطيط والبرمجة لعلاج قصور البرامج و الأداء في الربط بين الموازنات الفرعية للوحدات الإدارية والأهداف القومية، واقتصار موازنات البرامج والأداء على الأجل القصير فقط، وعدم اختيار البرامج التي تدرج في الموازنة وفقا للطريقة العلمية لاتخاذ القرارات التي تقضي بالمفاضلة بين البرامج لاختيار أفضلها.¹

• تطور موازنة التخطيط والبرمجة و مفهومها:

أول من نادى بتطبيقها وزير الدفاع الأمريكي روبرت ماكنمارا Robert Mcnamara في عام 1964 بقصد التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة في وزارة الدفاع الأمريكي، وفي عام 1995 أصدر رئيس الولايات المتحدة الأمريكية جونسون Johnson قرارا بتطبيقها على مستوى الحكومة الفيدرالية (في كل القطاعات الحكومية المركزية والمحلية).

موازنة التخطيط والبرمجة تعتبر أسلوبا من الأساليب الحديثة في الميزانية العامة، حيث تركز على مجموعة من العناصر التي تتوافق مع طموحات

¹ المهاني، مرجع سابق، ص 47

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

ورغبات كثير من الدول في تحقيق الرفاهية، وهذا من خلال استخدام فعال للموارد المالية المتاحة في تحقيق الأهداف حسب سلم الأولويات.¹

ترتكز هذه الموازنة على التخطيط وعلى ضرورة الربط بين التخطيط والموازنة العامة، وتهدف إلى توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات، لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، والتي تسعى إلى استخدام الإمكانيات المالية المتاحة، بكفاءة وفعالية لإشباع أكبر قدر ممكن من المواطنين.

وكما تعرف على أنها: موازنة للتخطيط، ووسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالمفاضلة بين البرامج البديلة اللازمة لتحقيق أهداف معينة أو لتعديل تلك الأهداف، وتهدف إلى محاولة تبرير قرارات المخطط، وتتنظر إلى البرامج والأنشطة الحكومية على أنها وسائل تهدف إلى تحويل الموارد العامة أو عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية، وهي الأهداف المطلوب تحقيقها.²

يعتمد هذا النظام من الموازنة على الربط والتكامل بين ثلاث عوامل رئيسية هي:

- الأهداف المطلوب تحقيقها (التخطيط)
- وسائل تحقيق الأهداف (البرامج والأنشطة)
- الأموال المتاحة لتمويل البرامج والأنشطة (الموازنة)

¹ طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف، " ميزانية التخطيط والبرمجة PPBS planning programing budgeting system"، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، تاريخ النشر 2021/10/14، تاريخ التصفح 2022/05/15.

<https://almerja.net/reading.php?idm=159080>

² فاطمة مفتاح، " تحديث النظام الميزاني في الجزائر"، مذكرة ماجستير، (جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان 2010/2011)، ص ص 37_38

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

أي أنها تعتمد على التكامل بين هذه العوامل الثلاث، فتبدأ دورتها بالتخطيط وصياغة الأهداف، ثم يلي ذلك تحديد البرامج والأنشطة التي تكفل تحقيق هذه البرامج والأنشطة، وبعد ذلك تبحث في مصادر التمويل بالتعرف على الموارد المتاحة لتنفيذ البرامج والأنشطة والبرنامج الزمني لذلك.

و يمكن أن تعرف موازنة التخطيط والبرمجة بأنها منهج علمي لاتخاذ القرارات، يمكن من قياس التكلفة والعائد للاستخدامات البديلة الموارد الاقتصادية وتشجيع استخدام المعلومات بصفة مستمرة ومنتظمة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات وتدبير الأموال في وحدات الجهاز الإداري للدولة.¹

• المقومات الأساسية لنظام موازنة التخطيط والبرمجة:

لتحقيق متطلبات نجاح هذه الموازنة هناك جملة من المقومات التي تعتمد عليها، تتمثل في:

1. **صياغة الأهداف:** يقتضي ذلك التعرف على الأهداف الاجتماعية

والاقتصادية العامة للدولة، ومحاولة صياغتها في أهداف فرعية ثم برامج رئيسية وفرعية لتحقيق هذه الأهداف، ثم تحليل البرامج و الأنشطة.

2. **تحديد البرامج وتقييمها:** بالتعرف على الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف

والتي تتمثل في البرامج التي تخططها الوحدات الإدارية.

3. **تحديد المسؤوليات:** لتطبيق هذا النظام ينبغي تقسيم الجهاز الإداري إلى

وحدات إدارية أو مراكز مسؤولية، وتحديد البرامج و الأنشطة التي تدخل في نطاق ورقابة واختصاصات كل مركز.²

¹ المهائني، مرجع سابق، ص ص 47_48

² مفتاح، مرجع سابق، ص 38

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

4. وضع معدلات و مؤشرات الأداء: بصياغة ووضع معدلات ومؤشرات تستخدم كأساس لتقييم أداء الوحدات الإدارية أو مراكز المسؤولية، وكذلك تقييم البرامج والأنشطة الحكومية، وبالرغم من صعوبة وضع مثل تلك المعدلات في كثير من المجالات الإدارية، إلا أنه ينبغي القيام بالتحليل والدراسة لوحدات الأداء التي يتكون منها كل نشاط أو برنامج، ومحاولة تطبيق الأساليب الحديثة في هذا المجال.

5. توفير الكفاءات والخبرات البشرية: حيث يعتمد تطبيق هذا النظام على توفر الطاقة البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية في مجال التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء في مجال النشاط الحكومي، و هذا ما يتطلب تدريب العاملين و تأهيلهم وتنمية قدراتهم بما يتفق و متطلبات هذا النظام.

6. نظام فعال للمعلومات: حيث يعتمد تطبيق هذا النظام على توفير البيانات والمعلومات الملائمة وبطريقة فورية عن الماضي والحاضر والمستقبل، سواء أكانت تتعلق بالسياسات العامة الاقتصادية والاجتماعية أو بالموارد والاستخدامات والإمكانات المتاحة لكل وحدة إدارية أو لكل برنامج أو نشاط.

7. تهيئة الظروف والبيئة الملائمة: حيث يعتمد تطبيق هذا النظام على خلق الظروف البيئية المناسبة لتحقيق النجاح مثل رفع الروح المعنوية لدى العاملين و توعيتهم بأهمية الصالح والمال العام، كما يتم وضع نظام سليم للحوافز وربط الأجر بالإنتاج وأنظمة فعالة للثواب والعقاب على أسس موضوعية لتقييم أداء العاملين.¹

¹ المهاني، مرجع سابق، ص 50

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

• مزايا وعيوب موازنة التخطيط والبرمجة:

(1) المزايا:

- ❖ الاعتماد على منهج رشيد في اتخاذ القرارات و التخطيط الذي يضمن تخصيص النفقات في الموازنة العامة لمدة طويلة خاصة لتلك البرامج ذات الأهداف المحددة مسبقاً.
- ❖ يتسم البرنامج بالمرونة والتتابع، إذ يمكن إحداث تغيير في البرامج في أي وقت.
- ❖ التحليل الكمي الواضح بهدف تحسين التخطيط الاستراتيجي بما يحقق تعظيم الأهداف المنجزة، أو تقليل الموارد لأهداف محددة.
- ❖ يمتاز بالشمولية من خلال توزيع مخصصات يتطلبها برنامج واحد بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة.
- ❖ التوجه طويل الأمد، والذي يتضح من خلال الاهتمام بالتكلفة الإجمالية لكل برنامج بدلاً من التركيز على تكلفة الجزء المتعلق بالموازنة القادمة، وبذلك فهو يمتاز بآفاق زمنية أطول من تلك المستخدمة في النظم الأخرى.¹

(2) العيوب :

- ❖ صعوبة تحديد و صياغتها سواءاً أكانت رئيسية أم فرعية وترجمتها في شكل برامج وأنشطة.
- ❖ هي أداة تخطيطية طويلة الأجل تركز على المستوى القومي.
- ❖ اتسم التطبيق العملي بالفصل بين التخطيط و البرمجة و الموازنة، واعتبار الموازنة المرحلة الأخيرة، وهذا يتناقض مع الوقت العملي الذي يشير إلى أن الكثير من القرارات والسياسات يتم اتخاذها وبلورتها من خلال الموازنة ذاتها.

¹ عطية، وآخرون، مرجع سابق، ص 418

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

❖ عدم وضوح أساليب التقييم في المستويات الإدارية الدنيا، و ان عملية التقييم تكون جزئية، لأن في كثير من الحالات يتم تنفيذ البرنامج في أكثر من وحدة إدارية، ما نتج عنه وجود مشكلة التعاون بين الوحدات الإدارية في هذا المجال.

❖ عدم التطرق إلى ضرورة تبويب المصروفات والإيرادات تبويبا نوعيا كأساس لتحديد الاعتمادات وتخصيصها تمهيدا للاعتماد من السلطة التشريعية وما يترتب على ذلك من زيادة الجهد المبذول والتكلفة.¹

المطلب الثاني: الموازنة الصفرية Zero Base Budgeting

• تطور ومفهوم الموازنة الصفرية:

تطور الموازنة الصفرية:

نظام الموازنة الصفرية هو فكرة حديثة في مجال الإدارة المالية. كان أول تطبيق للموازنة الصفرية في وزارة الزراعة الأمريكية سنة 1964، لكنها كانت تجربة فاشلة، و بعد العديد من المحاولات لتحديث هذا النظام الموازني نجحت الفكرة.

وتعتبر شركة (Instruments Texas) من الشركات الأمريكية التي تعمل في حقل الحسابات الإلكترونية أول من استخدم الموازنة الصفرية في بداية عام 1969م، حيث توقعت الشركة انخفاض أرباحها بمعدل 5% نتيجة المشكلات الاقتصادية التي تتعرض لها صناعة الحاسبات الإلكترونية، الأمر الذي دفعها إلى تطوير مفهوم الإدارة بالأهداف الذي اتبعته الشركة لسنوات عديدة إلى نظام حديث عرف باسم " الموازنة الصفرية".

وبعد أن قرأ جيمي كارتر حاكم ولاية جورجيا في ذلك الوقت المقال أعجب بتجربة الشركة وقابل كارتر الكاتب وناقشه في أفكاره للتعرف على طبيعة الموازنة الصفرية

¹ المهاني، مرجع سابق، ص ص 52_53

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

ومدى إمكانية وجدوى تطبيقها في أنشطة الإدارة الحكومية بالولاية، وقد تقرر تطبيق الموازنة الصفرية في ولاية جورجيا وتحققت نتائج طيبة تمثلت في تخفيض الإنفاق العام مع الاحتفاظ بنفس مستوى الخدمات المقدمة في الولاية، وبعد سنة 1978م توالى التجارب الدولية في هذا المجال، كتجارب بعض الدول الأوروبية واليابان.¹

مفهوم الموازنة الصفرية:

نظام الموازنة الصفرية هو أسلوب يتم بمقتضاه إعداد الموازنة التخطيطية، حيث ينظر إلى البرامج والمشروعات كافة (الجديد منها والقديم) على أنها جديدة، ويفترض أن تبدأ من نقطة الصفر حتى تقاس فاعلية كل الأموال التي تنفق.²

و عرف بيتر بيير الموازنة الصفرية على أنها عملية تخطيط وموازنة تتطلب من كل مدير إداري أن يبرر جميع محتويات موازنته بالتفصيل ابتداءً من الصفر، وانتقال تقديم التبرير من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ثم تبين مدى احتياجه الفعلي للأموال، لهذا يتطلب معرفة جميع النشاطات ووصفها في مجموعات قرارات، ثم تقييم وترتيب هذه القرارات حسب أهميتها.

وعرفها المكتب الإداري والموازنة الأمريكي بأنها كل عمل إداري منظم يتضمن الأخذ بالاعتبار جميع البرامج والنشاطات التي تواجه متطلبات تحضير الموازنة وتخطيط البرامج.³

الموازنة الصفرية تقوم على افتراض أنه لا يتم السماح بحد موازنة لأي بند تكاليف، أو مشروع أو نشاط إلا في حالة تبرير الحاجة للبند أو المشروع، وذلك على خلاف

¹ عطية، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 419_420

² المهاني، مرجع سابق، ص 54

³ مسعودي علي، تجاني محمد العيد، " الموازنة الصفرية (النشأة ، المفهوم، المزايا والعيوب)"، مجلة المنهل الاقتصادي، (المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019، ص ص 203_210)، ص 206

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

الموازنة التقليدية، بحيث يتم اعتبار الأرقام والنتائج الفعلية للفترة السابقة كمبرر لمجرد أنها فعلية، ويتم تبرير الزيادة فقط، أي أنها تقوم على توفير المال اللازم لتمويل البرامج دون النظر لما تم إنفاقه سابقا، وبشكل فعلي على تلك البرامج، ومن هنا نبدأ من نقطة الصفر، وكأن تلك البرامج لم تكن موجودة.¹

• الموازنة الصفرية على مستوى الجماعات المحلية:

مراحل إعداد الموازنة الصفرية:

هناك خطوات أساسية تتبع عند إعداد هذا النظام من الموازنة، ويتم ذلك اعتمادا مشاركة كل قسم في تحديد ما يحتاج إليه من موارد و ما يقوم به من برامج على ضوء الأهداف العامة للمشروع، لذا فالموازنة التخطيطية تكون من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، وهذا باعتبار أن السلطة العليا تقوم بتحديد الأهداف، والمستويات الإدارية تقوم بالإبلاغ عن المستويات التي تم الوصول إليها في سبيل تحقيق الأهداف و المعوقات، الوسائل والاحتياجات. وتتمثل مراحل إعدادها في:

❖ تقسيم المشروعات إلى وحدات صغيرة يطلق عليها مراكز مسؤولية في الإدارة المحلية، هذا ما يستلزم هيكل تنظيمي سليم يوضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية.

❖ التحديد المسبق لمجموع القرارات التي ترتبط بتحديد الأنشطة، الوظائف والعمليات من خلال تصنيفها وتوزيعها طبقا للمستويات الإدارية المختلفة.

¹ صالح بوجلاب، مبرر إيمان، " أسلوب الموازنة الصفرية بين مقومات النجاح ومشكلات التطبيق على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة أبعاد اقتصادية، (المجلد 10، العدد 02، السنة 2020، ص 320_334)،

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

❖ الترتيب التفاضلي للقرارات بعد التحليل والتقييم حتى يتسنى للإدارة تحقيق أفضل توزيع ممكن للموارد المتاحة لها.

تطبيق الأساس الصفري على موازنة الجماعات المحلية:

في ظل تطبيق هذا الأسلوب؛ تتمثل الإدارة العليا في الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمين العام حسب الحالة ذات المسؤولية لمتابعة جميع الجوانب الخاصة بتسطير الأهداف و العمليات، و تكون المصالح المالية مسؤولة عن الإعداد، التنفيذ والمتابعة للموازنة.

تبدأ عملية إعداد الموازنة الصفرية في الأقسام والمصالح المختلفة، بعد تلقي توجيهات الإدارة العليا بأهداف فترة الموازنة حسب المخطط الولائي والبلدي الخماسي للتنمية المصادق عليه، ويتم إعدادها في الأقسام المختلفة بمراجعة كافة العمليات وتقييم الجدوى منها في ظل أهداف الموازنة، وبعدها إعداد الموازنات الفرعية لكل مصلحة مع تبرير كل بند من بنود الموازنة المقترحة، والهدف من البند، ثم يتم تجميع الموازنات الفرعية في الخطة العامة والموازنة للمراجعة والتنسيق، ليرفع بعدها كل ذلك للجنة قصد المناقشة والمصادقة والاعتماد، وما ينتج عنها موازنة محكمة وأكثر كفاءة وفعالية.¹

• مزايا وعيوب الموازنة الصفرية:

المزايا:

❖ تعتبر تطوير واستكمال لموازنة البرامج، فهي تربط بين التكاليف والبرامج والأنشطة من أجل تخفيض التكاليف دون التأثير على جودة الأداء، بحيث تربط التكلفة والعائد في تقييم المشروعات ليتمكن الاختيار بين البدائل.

¹ بوجلاب، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 329_330

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

- ❖ دراسة وتحليل مراكز العمل أو المسؤولية من نقطة الصفر، وبذلك يتقرر ما يجب استمراره و ما يتعين استبعاده.
- ❖ أكثر فائدة بالنسبة إلى الأقسام الخدمية وبصفة خاصة إلى السياسات الإدارية التي لا يكون فيها علاقة مباشرة بين المدخلات والمخرجات.
- ❖ تساوي بين البرامج الجديدة والقديمة من حيث التقييم والتمويل.
- ❖ تطبيق أسلوب المشاركة.
- ❖ تحقيق التكامل بين الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنة، وتحقيق الأهداف والرقابة على التنفيذ.
- ❖ تحقيق التكامل الأفقي والرأسي بالنسبة إلى المستويات الإدارية كافة، مما يزيد من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المحددة، وتنمية المهارات البشرية وتبادل الآراء بين الأفراد.¹

العيوب:

- ❖ يستلزم تطبيق هذا الأساس مجموعة من المجهودات والأعباء الإضافية، وتوافر مجموعة من الأفراد المدربين، والمؤهلين تأهيلا علميا على استخدام هذا الأسلوب، وهذا قد لا يكون متوافر بسهولة.
- ❖ عدم وجود نظام معلومات متكامل في الوحدات الحكومية، وهذا يعتبر أهم الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب.
- ❖ صعوبة تكوين وصياغة حزم القرارات لصعوبة توصيف الأنشطة الحكومية وتحديد تكلفتها، وصعوبة تحديد الأهداف التي تحققها تلك الأنشطة.
- ❖ صعوبة وضع مقاييس العمل وتقويم الأداء للأنشطة الحكومية باعتبار أن بعضها يكون غير قابل للقياس الكمي أو المالي.

¹ المهاني، مرجع سابق، ص 58

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

❖ طرق ترتيب مجموعات حزم القرارات ترتيباً تنازلياً قد يدخل فيها الحكم الشخصي، علاوة على أن بعض المستويات الإدارية المشتركة في الترتيب قد لا تكون لديها صورة واضحة وكاملة عن الأهمية والأولوية الخاصة بحزم القرارات.

❖ عدم الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل في أغلب الحالات.

❖ صعوبة توفير البيانات الكافية عن كل مشروع أو برنامج سنوياً لإعادة التقييم وقياس الانجازات والعوائد المتدفقة منها.¹

المطلب الثالث: الموازنة التعاقدية **contract budget**

• نشأة الموازنة التعاقدية ومفهومها و مشروعاتها

نشأة الموازنة التعاقدية

الموازنة التعاقدية هي أحدث أسلوب لإعداد الموازنات، وقد كانت أول محاولة لتطبيق الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزيلندية في عام 1996، فقد كانت محاولة لإعادة تشكيل الموازنة العامة على أنها نظام عقد صفقات بين جهة منفذة والحكومة المركزية، بمعنى أن تقوم الحكومة بطرح مشاريعها وبرامجها المستقبلية لغرض الفوز بمتعاقدين ينفذون تلك المشاريع والبرامج بأقل تكلفة ممكنة في الوقت المناسب، بشرط أن تحقق تلك المشاريع والبرامج الأهداف المخططة لها. ثم انتقلت فيما بعد إلى دول العالم المتقدم مثل الولايات المتحدة الأمريكية و كندا في سنة 1998.²

¹ عطية، وآخرون، مرجع سابق، ص 422

² أيام ياسين، " إمكانية استخدام الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة في الموازنة الاستثمارية - دراسة ميدانية في مجلس مدينة اللاذقية -"، جامعة حماة، كلية الاقتصاد، ص 5

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

مفهوم الموازنة التعاقدية:

هناك تعريفات عديدة للموازنة التعاقدية، ومن أهمها:

الموازنة التعاقدية هي الموجة الأخيرة من موجات إصلاح وتطوير الموازنة العامة للدولة، تكون بمقتضاها العلاقة بين الأجهزة التنفيذية والحكومة علاقة تعاقدية لتنفيذ مهام محددة قابلة للقياس الكمي مقابل مبالغ تدفعها الحكومة قبل وأثناء وبعد تنفيذ ما نص عليه العقد.

وهي محاولة لإيجاد المنافع العامة والأصول طويلة الأجل مثل مشاريع البنى التحتية، أي تقدم تفاصيل الاحتياجات للتنمية طويلة الأجل، وذلك بتحويل الخطة إلى برامج ثم إلى مشاريع تعرض كعطاءات.¹

الموازنة التعاقدية تعني العلاقة بين الأجهزة التنفيذية الحكومية والقطاع الخاص والقطاع العام، وهي علاقة تعاقدية يتم بموجبها تنفيذ مهام محددة مقابل مبالغ محددة تدفع من قبل الحكومة.²

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأسس العلمية والفنية التي يعتمد عليها في إعداد الموازنة العامة، ورقابة تنفيذها، فما هي الإخطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدة الإدارية التي يتكون منها الجهاز الإداري لتكوين برامج و مشروعات، تتضمن الأبعاد التالية:

☆ العمل أو المواصفات ☆ التكلفة التخمينية ☆ الوقت اللازم للإنجاز ☆ التمويل.³

¹ ياسر حماد عباس جدوع، "مدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية"، رسالة الماجستير، (جامعة جدارا، كلية الاقتصاد و الأعمال، الأردن 2015)، ص 28

² ياسين، مرجع سابق، ص 06.

³ جدوع، مرجع سابق، ص 28

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

مشروعات تنفيذ الموازنة التعاقدية:

إن قصور مصادر التمويل التقليدية عن تلبية الاحتياجات المالية للدولة، جعل لزاماً عليها أن تعتمد على صيغ تمويل جديدة للقيام بمشروعات البنية التحتية، وبالرغم من تنوع هذه الصيغ إلا أنها اشتركت بمجملها باعتمادها على القطاع الخاص بأشكال ودرجات متفاوتة وأن من أهم هذه الصيغ هي¹:

1) **مشروعات المشاركة: Public private partnership (P3S)** هو نظام

لوضع الترتيبات التي يستطيع بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة عن طريق السماح للقطاع الخاص بتقديمها حسب صيغ تعاقدية معينة يتفق عليها الجانبين، ولها عدة نماذج منها: عقود الخدمة، عقود الإدارة، عقود الإيجار، عقود الامتياز.²

2) **مشاريع البوت POT**: هو وصف يطلق على مشاريع البنية التحتية حيث تختار

السلطة الحكومية صاحب امتياز لتمويل وتشبيد مرفق عام أو نظام للبنية التحتية وإعطائها حق تشغيل المرفق على أساس تجاري لمدة معينة ثم تنتقل ملكية المرفق بعد انقضاء المدة إلى السلطة الحكومية المتعاقدة. ويتم اللجوء إلى هذا النوع من العقود في ظل ندرة الموارد الاقتصادية، ولها عدة نماذج منها:

– البناء والتشغيل ونقل الملكية

– البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية

– البناء والتملك والتشغيل

¹ عطية، وآخرون، مرجع سابق، ص 423

² ياسين، مرجع سابق، ص 6

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

_ البيع و يكون إما بيعا مباشرا أو من خلال بيع الأسهم في الأسواق المالية أو بيع للعاملين والإدارة.¹

• مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية:

يحتاج تطبيق الموازنة التعاقدية إلى عدد من المقومات من أهمها:

❖ المقومات التشريعية والتنظيمية: توفر الجوانب التشريعية والتنظيمية والتنفيذية:

يتطلب استخدام الموازنة التعاقدية تشريعات وقوانين متطورة ملائمة لتنظيم

العلاقة التعاقدية. مثل - تشريعات وقوانين داعمة- اهتمام الإدارة نظام

رقابي متكامل

❖ المقومات التخطيطية والتعاقدية: يجب أن يتوفر إمكانات ومعايير لتقييم بدائل

المشاريع وبدائل التنفيذ بإجراء دراسات كافية للمشاريع الاستثمارية إجراء

دراسات الجدوى لكل مشروع- المفاضلة بين المشاريع حسب الأهمية للمجتمع

والأقل تكلفة الأكثر جودة- الاعتماد على مشاريع POT, P3S

❖ المقومات المحاسبية والرقابية: الاعتماد على نظام محاسبي متطور عند إعداد

وتقييم دراسات الجدوى وتحديد تكلفة البدائل، وذلك منعا للمغالاة في

التخصيصات في الموازنة العامة.

وتأتي أهمية نظام المعلومات المحاسبي من خلال الربط الذي يحققه بين الجهة

المستفيدة من المشروع و الجهة التي تحيل المشروع للتنفيذ والتي تراقب تنفيذه، وهذا

يختصر الوقت والتكلفة ، بالإضافة لذلك يجب توفر نظام محاسبة المسؤولية لتحديد

الانحرافات في الجودة والوقت والتكلفة لمحاسبة الطرف المقصر ومنع الانحرافات.

¹ ياسين، نفس المرجع، ص 07

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

❖ المقومات المادية والبشرية: تعتمد على إدارة مالية متطورة وسليمة، توفر عاملين لديهم من الثقافة والإدراك لأهمية الموازنة التعاقدية من ناحية، ويعتمد ذلك على إجراء دورات تأهيلية في مجال الموازنات وتطويرها، و من ناحية أخرى تستطيع الجهة تحمل تكاليف التطبيق العالية.¹

• مزايا و عيوب تطبيق الموازنة التعاقدية:

المزايا:

يمتاز تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية بالكثير من الميزات أهمها:

- تقديم حلول جذرية للمشاكل التي كانت تواجه الإدارات الحكومية كالتوسع الكبير في مسؤولياتها ومطالبتها بتقديم الخدمات.
- ربط الموازنة العامة بالخطط التنموية طويلة الأجل الخماسية.
- تنفيذ العديد من المشاريع الحكومية بكفاءة وفاعلية.
- قيام القطاع الخاص بتقديم الخدمات تحت إشراف ومراقبة الحكومة، وضمن خضوع الخدمات المقدمة للمعايير والمواصفات المطلوبة.
- تقليل المخاطر أو تقاسمها والتي قد يصاحبها خسارة مبالغ ضخمة مع القطاع الخاص.
- تقليص حجم نفقات القطاع العام والاستفادة من الموارد المالية والبشرية الموجودة لدى القطاع الخاص.
- تخفيض تكلفة الخدمات من خلال الاستفادة من نظام المشاركة الذي يسمح بالحصول على أفضل العروض وكلفة وأكثرها جودة.

¹ ياسين، نفس المرجع، ص 08

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

- تغيير العلاقة ما بين الحكومة وأجهزتها التنفيذية من علاقة تمويل إلى علاقة تجارية.¹

عيوبها:

من العيوب التي تعاني منها الموازنة التعاقدية هناك:

- ❖ عدم تطور الإدارات المالية الحكومية.
- ❖ ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الأجهزة الحكومية.²
- ❖ غياب الكثير من المعلومات عن السوق و أسعاره عن القطاع العام، مما يزيد من مخاطر دخوله في منافسة تعاقدية مع القطاع الخاص.
- ❖ هناك مشاريع لا يقبل عليها القطاع الخاص مثل المشاريع الخدمية منخفضة التكلفة.
- ❖ حداثة الموازنة التعاقدية وعدم توافر الخبرات اللازمة لها، وعدم كفاية المعلومات.³

¹ عطية، وآخرون، مرجع سابق، ص 424_425

² عطية، وآخرون، نفس المرجع، ص 425

³ اعتدال محمد الحلو، " الموازنة التعاقدية ودورها في تحسين المساءلة المحاسبية والإدارية وكفاءة الرقابة على المال العام الازم لإعادة إعمار قطاع غزة"، (المجلد السادس، ملحق العدد الثاني، 2015، ص 80_108)، ص

الفصل الثاني: أساليب إعداد الموازنة المحلية

خلاصة الفصل:

تسعى الموازنة المحلية دائما إلى التحسين من أدائها وإلى تحقيق التطور المالي والتنمية في الجماعات المحلية، هذا ما أدى إلى تطوير أساليب إعدادها. وقد كان أسلوب موازنة البنود هو الأسلوب المتبع في ميزانية الجماعات المحلية لسنوات عديدة، ثم نظرا لضعفه وعدم قدرته على مواكبة التطورات وإعطاء كل المعلومات اللازمة لمتخذي القرار؛ تمّ تطوير أربعة 04 توجهات جديدة في الموازنة المحلية كلها مختلفة عن بعضها البعض من حيث هيكلتها وبرمجة أعمالها، وقد ظهر كل أسلوب نتيجة أحداث معينة في فترات زمنية مختلفة.

وتتمثل هذه الأساليب الجديدة في: موازنة البرامج والأداء، ثم موازنة التخطيط والبرمجة، الموازنة الصفرية، وآخر أسلوب هو الموازنة التعاقدية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

ميزانية بلدية

الشراكة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

المبحث الأول: تعريف بلدية الشارقة

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بلدية الشارقة

تحتل مدينة الشارقة موقعا استراتيجيا ، فهي تطل على البحر الابيض المتوسط ، تقع شمال غرب الجزائر العاصمة حيث تبعد عنها بحوالي 12 كلم ، وهي تمثل واحدة من البلديات الخمس للدائرة الإدارية للشارقة (الشارقة، الحمامات، دالي ابراهيم، أولاد فايت ،عين البنيان)، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط وبلدية عين بنيان ومن الجنوب بلدية اولاد فايت ومن الشرق بلديتا بني مسوس ودالي ابراهيم وغربا بلدية سطاوالي، وهي تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 36كلم².

الشارقة ونظرا لأهمية موقعها صارت تعد مدينة للتجارة والأعمال، وتستقطب العديد من الأشخاص إما من أجل الاستثمار أو بغرض السكن حيث يقطنها 80824 نسمة، وتقدر الكثافة السكانية ب 1820 ن/كلم² ، ويتمركز السكان في وسط المدينة وهذا حسب آخر الاحصائيات الرسمية لسنة 2008¹.

الشارقة اليوم هي مدينة بها صناعات تحويلية حيث نجد مصنع الأدوية الكندية المؤسسة الوطنية للدهن، المركز التجاري القدس وعدة مرافق عمومية وفنادق مثل فندق دار الضياف بالقرية الفلاحية وفندق الامير وبها مؤسسات بنكية مثل بنك الجزائر وتروست trust وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، سوسيتي جنرال الجزائر، الملعب البلدي، المسابح وقاعات السينما. وهذا ما جعلها تعد من أغنى بلديات الجزائر²

¹ صامت محمد، بلدية الشارقة، مجلة خاصة بالذكرى الخمسين لعيد الاستقلال والشباب. ص ص7،8

² اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من بلدية الشارقة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

• لمحة تاريخية عن بلدية الشارقة:

نظرا لما كانت تزخر به مدينة الشارقة من أراضي فلاحية، على غرار المدن الجزائرية أصبحت محل أطماع المستعمر، وأضحت موضع أول محاولة للاستعمار الفرنسي في الجزائر؛ حيث استوطنها معمرين فرنسيون جاؤوا من مدينة غراس الفرنسية (GRASSE) بتاريخ 16 أكتوبر 1842، وهم أصل أول مستوطنين لقرية الشارقة التي يعود تاريخ إنشائها إلى 22 أوت 1842، وكانت تمتد على رقعة جغرافية تقدر ب 400 هكتار تقطنها 60 عائلة.

وفي نفس الفترة بدأ المعمرين بزراعة نبتة "إبرة الراعي" (*Géranium rosat*) المستخدمة في صناعة العطور إذ كانت الجزائر من المنتجين الرئيسيين لهذه النبتة.

ومن الناحية الإدارية كانت مدينة الشارقة منذ إنشائها يوم 22 أوت 1842 إلى 1984 تابعة لولاية الجزائر، وبعد هذا التاريخ تم ضمها إلى ولاية تيبازة، وبمقتضى المرسوم 97/292 المؤرخ في 02 أوت 1997 الخاص بالتنظيم الإداري لمحافظة الجزائر الكبرى، أعيد ضمها الشارقة إلى ولاية الجزائر، حيث أصبحت المقاطعة تضم البلديات الخمسة: بلدية عين البنيان، بلدية دالي إبراهيم، بلدية أولاد فايت، وبلدية الحمامات.

تعد بلدية الشارقة من أقدم المدن حيث كانت تضم الباب الغربية للجزائر العاصمة إبان الحكم العثماني وسكنها معمرين فرنسيون جاؤوا من منطقة غراس الفرنسية ، أسس فيها المعمرين مدينة لهم سنة 1848 كان فيدال أكبر المستثمرين الفرنسيين في المنطقة حيث استحوذ على ما يقارب نصف المدينة الحالية، ولا تزال البنايات التي تبرز العهد الاستعماري الفرنسي خاصة في قلب المدينة مثل الكنيسة والبنايات المجاورة لها.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشراكة

في سنة 1962 كان سكان الشراكة لا يتجاوز عددهم 5000 نسمة ، تخضع إلى ولاية الجزائر العاصمة حسب التقسيم الإداري والإقليمي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وتعرفت في الآونة الأخيرة توسع عمراني كبير ولهذا أصبحت تتميز بطابعها الحضري والعمراني والسياحي والصناعي بعدما كان يغلب عليها سابقا الطابع الفلاحي والشبه الحضري، وهي تابعة للمقاطعة الإدارية للشراكة التي تضم خمس بلديات - الشراكة، أولاد فايت، دالي إبراهيم، الحمامات، عين بنيان. ونتيجة للكثافة السكانية التي بلغت بحوالي 100000 نسمة تعتبر المقر الرئيسي للمقاطعة ، ولهذا تم فتح ملحقات للحالة المدنية عبر مختلف الأحياء للتخفيف الضغط على المقر - ملحقة العمارة للحالة المدنية/ملحقة للحالة المدنية للقرية الفلاحية/ ملحقة الحالة المدنية بوشاوي المركزي/ ملحقة الحالة المدنية الكثبان / ملحقة الحالة المدنية للزاوية¹ .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الشراكة

تقوم بلدية الشراكة بمجموعة من الوظائف المهمة من أجل تحقيق المصلحة العامة والأهداف المرجوة. ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي والأمانة العامة (الإدارة).

¹ اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من بلدية الشراكة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

1- المجلس الشعبي البلدي:

وهو هيئة منتخبة من طرف المواطنين على مستوى الإقليمي ويمثله رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه الدائمين والغير الدائمين.

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي يتمتع بالازدواج الوظيفي كالتالي :

❖ ممثل للدولة على المستوى المحلي.

❖ ممثل الشعب داخل الإقليم المحلي-منتخبا-.

❖ بالإضافة انه رئيس لجنة الصفقات داخل البلدية.

يستمد صلاحيته خاصة من قانون البلدية رقم 10/11 المؤرخ في 22/ 07/ 2011/ وهو ساري المفعول. ويتكون المجلس الشعبي البلدي من 23 عضو.¹

2-الأمانة العامة:

الأمانة العامة للبلدية هي جهاز تنفيذي تشرف عليها الأمانة العامة للبلدية، و هي المساعدة المباشرة الأساسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي، ترأسها موظفة برتبة متصرفة إقليمية للبلدية، تسهر تحت إشراف الأمانة العامة على السير الحسن لجميع مصالح البلدية و التنسيق فيما بينها وذلك تحت سلطة رئيس البلدية.

ومن أهم المهام التي تقوم بها هي:

❖ التحضير للاجتماعات التي يعقدها رئيس المجلس الشعبي البلدي و إرسال

الدعوات و جداول الأعمال لأعضاء المجلس الشعبي البلدي.

❖ تحرير مداورات المجلس الشعبي البلدي.

¹ اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من بلدية الشارقة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

- ❖ متابعة المصادقة على المداولات و القرارات و الملاحظات الخاصة باجتماعات رئيس المجلس الشعبي البلدي مع السلطة الوصية.
 - ❖ متابعة تنفيذ المداولات و القرارات البلدية.
 - ❖ متابعة محاضر لجان المجلس الشعبي البلدي.
 - ❖ متابعة البريد الوارد و الصادر ومعالجته.
 - ❖ مسك سجلات مداولات المجلس الشعبي البلدي.
 - ❖ مسك سجلات القرارات للمجلس الشعبي البلدي.
 - ❖ القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و قرارات السلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من اجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة.
 - ❖ تسجيل البريد الصادر و الوارد للبلدية.
 - ❖ تقديم البريد الوارد لرئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام للاطلاع عليه.
 - ❖ تقديم البريد الصادر لرئيس المجلس الشعبي البلدي للإمضاء.
 - ❖ توزيع مختلف الرسائل الواردة على مختلف المصالح بعد الاطلاع عليها من طرف الأمين العام و رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.
- ### 3-الهيكل التنظيمي:

المادة الأولى: يعدل القرار رقم 95/42 المؤرخ في 1995/08/01 المتضمن التنظيم الهيكلي لمصالح بلدية الشارقة

¹ اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من بلدية الشارقة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

المادة الثانية: ترتب بلدية الشارقة ضمن أصناف البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.000 و 100.000 نسمة

المادة الثالثة: يتشكل الهيكل التنظيمي الجديد كالتالي:

- الأمين العام: 01
- عدد المديريات 07
- عدد المصالح 20
- عدد المكاتب 58

وعليه تتضمن بلدية الشارقة 07 مديريات وكل مديرية تتضمن مجموعة من المصالح، وكل مصلحة تتضمن عدد من المكاتب.

رئاسة المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشارقة

الرئيس الحالي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية الشارقة هو عبد الرحمان أوستاني تتشكل من:

- مكتب الأمانة الخاصة للرئيس والعلاقات العامة.
- مكتب الإعلام والاتصال.

تتشكل الأمانة العامة من:

- مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي.
- مكتب أمانة الأمين العام.
- مكتب الإعلام الآلي.¹

¹ اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من بلدية الشارقة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

مديريات بلدية الشارقة:

1) مديرية التنظيم والإدارة العامة:

تتكون من 04 مصالح هي:

أ. مصلحة الأرشيف والتوثيق: تضم مكتبين

- مكتب الأرشيف.
- مكتب التوثيق.

ب. مصلحة التنظيم والمنازعات: تضم مكتبين

- مكتب التنظيم والعقود الإدارية.
- مكتب المنازعات.

ج. مصلحة الحالة المدنية: تضم المكاتب التالية

- مكتب عقود الحالة المدنية.
- مكتب العقود والأحكام.
- مكتب عقود الزواج وتقييد المواليد والوفيات.
- مكتب الملحقة الإدارية بالقرية الفلاحية.
- مكتب الملحقة الإدارية ببوشاوي المركزي.
- مكتب الملحقة الإدارية الكثبان 602.
- مكتب الملحقة الإدارية بالعمارة.

د. مصلحة الانتخابات والإحصائيات: تضم 04 مكاتب

- مكتب حركة الأشخاص.
- مكتب الانتخابات.
- مكتب الخدمة الوطنية.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

- مكتب الإحصائيات.

(2) مديرية الموارد البشرية:

تتكون من 03 مصالح هي:

1. مصلحة تسيير المستخدمين: تضم 03 مكاتب

- مكتب الحياة المهنية ومتابعة حركة المستخدمين.
- مكتب الشؤون الاجتماعية للعمال.
- مكتب الأجور.

2. مصلحة التكوين والتوظيف: تضم مكنتين

- مكتب التوظيف.
- مكتب التكوين

3. مصلحة التوجيه، الأمن وصيانة أملاك البلدية: تضم مكنتين

- مكتب التوجيه والأمن.
- مكتب صيانة أملاك البلدية.

(3) مديرية المالية والشؤون الاقتصادية:

تتكون من مصلحتين

1. مصلحة الشؤون الاقتصادية: تضم 04 مكاتب

- مكتب التسيير المالي لأملاك البلدية.
- مكتب التنمية ومتابعة النشاطات التجارية والحرفية.
- مكتب متابعة الاستثمارات.
- مكتب الفلاحة.

2. مصلحة التسيير المالي والمحاسبية: تضم 03 مكاتب

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

- مكتب إعداد الميزانية وتنفيذها.
- مكتب الأمر بالصرف.
- مكتب وكالات التحصيل.

4) مديرية النشاطات الاجتماعية والمحيط

تتكون من 03 مصالح

1. مصلحة الشؤون الاجتماعية: تضم 03 مكاتب

- مكتب النشاط الاجتماعي وحماية الطفولة والشيخوخة.
- مكتب السكن والتحقيقات الاجتماعية.
- مكتب التشغيل والتمهين.

2. مصلحة النظافة والمحيط: تضم مكنتين

- مكتب النظافة والصحة العمومية.
- مكتب نظافة المحيط

3. مصلحة السياحة والصناعات الحرفية والتقليدية: تضم مكنتين

- مكتب السياحة.
- مكتب الصناعات الحرفية والتقليدية.

5) مديرية التربية والثقافة والرياضة:

تتكون من مصلحتين

1. مصلحة التربية والتنمية الثقافية: تضم 03 مكاتب

- مكتب متابعة النشاطات التربوية
- مكتب تنمية النشاطات الثقافية.
- مكتب المتابعة وتجهيز المؤسسة التربوية.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

2. مصلحة النشاطات الرياضية: تضم مكتبين

- مكتب النشاطات الرياضية.

مكتب تسيير المنشآت الرياضية

(6) مديرية التعمير والتجهيز:

تتكون من مصلحتين:

1. مصلحة التعمير: تضم 03 مكاتب

- مكتب عقود التعمير.
- مكتب الدراسات والتخطيط.
- مكتب الاحتياطات العقارية وتهيئة الأحياء العتيقة.

2. مصلحة التجهيز: تضم مكتبين

- مكتب الصفقات العمومية والمتابعة المالية.

مكتب متابعة الأشغال والمشاريع

(7) مديرية الصيانة، النظافة التطهير، والوسائل العامة:

تتكون من 04 مصالح

1. مصلحة صيانة البناءات والمساحات العمومية: تضم مكتبين

- مكتب الترتيبات والإصلاحات.
- مكتب صيانة الحدائق والمساحات الخضراء.

2. مصلحة صيانة الطرقات والتطهير: تضم مكتبين

- مكتب الطرقات
- مكتب تطهير شبكة المياه

3. مصلحة النظافة والتطهير: تضم

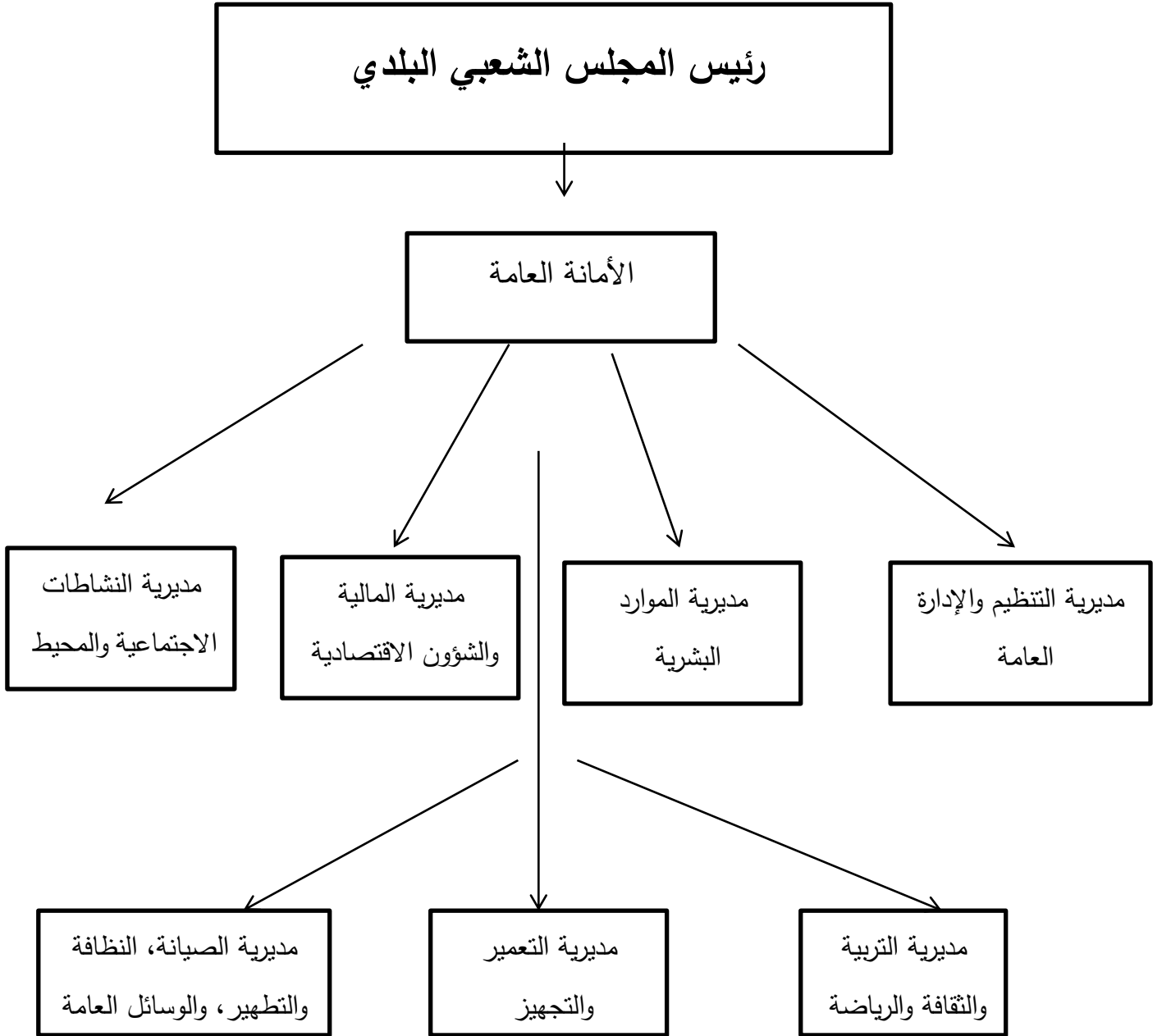
الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

- مكتب رفع القمامات والكنس.
- 4. مصلحة الوسائل العامة: تضم مكتبين
- مكتب التموين وتسيير المخازن.
- مكتب حظيرة السيارات.¹

¹ اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من بلدية الشارقة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

الشكل 1 : الهيكل التنظيمي لبلدية الشارقة



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مقدمة من بلدية الشارقة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

4- مهام مديريات بلدية الشارقة:

1) مديرية الموارد البشرية :

تعتبر الخلية المسؤولة على تسيير الحياة المهنية للموظفين من تنصيبهم حتى إحالتهم على التقاعد أو عزلهم، ونشر وتبليغ القرارات الفردية وإعداد حصائل الشغل والفهارس السنوية للموارد البشرية ب:

❖ المناصب المالية المشغولة والغير مشغولة، هرم الأعمار للمستخدمين، التوقعات للإحالة على التقاعد، تصنيف العمال إلى إطارات، أعوان التحكم، أعوان التحكم والتنفيذ مؤقتين ودائمين.

❖ ويتكفل المخطط بجمع ووضع خطط: التوظيفات والترقيات، حركة المستخدمين، التكوين و التربصات ، إذ يتم إعداد المخطط بمجرد تبليغ المصلحة بدفتر الميزانية وينتهي قبل 15 مارس ويتم التأشير عليه من مفتشيه الوظيفة العمومية حيث يهدف إلى إعادة النظر في هيكله المستخدمين كما ونوعا وفقا للنشاطات الإدارية وتطويرها.

و يعد المكتب جداول الخصم، الإنذار و الاستفسار و جداول الترقية في الدرجات وقراراتها، قرارات الترسيم ، المسابقات المهنية، واستقبال ملفات المرشحين عند شغور المناصب، وتقارير شهرية عن العطل المرضية والعلاقات الاجتماعية المهنية.

❖ متابعة المسار المهني لمختلف موظفي وعمال البلدية - الترقيات , تعيينات والتقاعد.

❖ تصنيف والتعامل الدائم مع ملفات الموظفين حسب الرتب والأسلاك.

❖ تنظيم مسابقات التوظيف الداخلي والخارجي لمختلف الرتب.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

❖ إعداد مخطط الموارد البشرية.

مصلحة الأجور:

إعداد أجور الموظفين و العمال حسب السلم الخاص بالوظيف العمومي و هذا بالتنسيق مع مديرية المستخدمين .

(2) مديرية التقنية وال عمران:

من مهام هذه المديرية :

❖ متابعة تسوية الوضعيات شهادة مطابقة قانون رقم 15-08 سنة 2008.

❖ إعداد رخص البناء على مستوى البلدية-القانون للتهيئة العمرانية -29/90 المؤرخ سنة 1990.

❖ متابعة المشاريع التقنية على مستوى إقليم البلدية(انجازات، تهيئة و ترميم ...الخ). تبعا قانون الصفقات رقم 15/247 المؤرخ 16/09/2015.

(3) مديرية التنظيم والشؤون العامة :

أ. مصلحة الحالة المدنية: تعتبر مصلحة الحالة المدنية شريان البلدية لأنها تتعامل مباشرة مع المواطنين حيث تقدم خدمات كثيرة وتلبي لهم كل ما يحتاجون من الوثائق الإدارية.

ب. مصلحة الانتخابات والحج والإحصاء:

يهتم هذا المكتب بإعداد وضبط وتطهير القوائم الانتخابية كل سنة وتبدأ العملية من 21 أكتوبر إلى غاية 30 من نفس الشهر, كما يقوم هذه المصلحة بتسجيل المواطنين الذين بلغوا السن القانوني للانتخابات (18 سنة).

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

كما تقوم أيضا بعملية الشطب في حالة تحويل الإقامة والتعديلات في حالة الأخطاء, بالإضافة إلى قيام بعملية تسجيل المواطنين لأداء فريضة الحج. كما يقوم هذا المكتب بالمشاركة في عملية إحصاء سكان البلدية بالتعاون مع الديوان الوطني للإحصاء وهذه العملية تتم كل عشر سنوات.

ج. مصلحة التنظيم والمنازعات:

تعمل هذه المصلحة على فصل النزاعات التي تكون على البلدية طرف فيها ذات الصبغة الإدارية , مدنية وجزائية , معظم أعمالها مرتبطة بالمصلحة التقنية والمصلحة الاقتصادية و مصلحة أملاك الدولة وعند إبرام إحدى هذه المصالح اتفاقية مع الخواص أو المؤسسات الاقتصادية , وعند ثبوت أي خلاف أو إخلال احد الأطراف للاتفاق وذلك بعد الفحص سواء من الناحية الشكلية أو الموضوعية لمختلف الوثائق والمستندات والتعامل معها وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها تسعى لإيجاد حلول ودية و رضائية مع الطرف المتعاقد فإذا تعذر ذلك , تحول هذه القضية إلى مصلحة المنازعات التي تقوم بإعداد تقرير مفصل حول القضية مرفق بجميع المعطيات الإدارية وتضعها تحت تصرف الممثل القانوني لمباشرة المسار القضائي للدفاع على مصالح البلدية أمام القضائي للفصل فيها وتعتمد هذه مصلحة المنازعات على القانون البلدي رقم 10/11 .

4) مديرية الشؤون الاجتماعية والنشاطات الرياضية:

❖ مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتنقسم الى ثلاث مكاتب

مكتب النشاط الاجتماعي وحماية الطفولة والشيخوخة: وهو مكتب متواجد على مستوى النشاطات الاجتماعية والمحيط، تسييره موظفة تابعة لمديرية النشاط الاجتماعي مهمته ربط الاتصال بين البلدية والفئات المحرومة بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

مكتب السكن و التحقيقات الاجتماعية: تتواجد بهذا المكتب ملفات السكن الاجتماعي،
السكن التساهمي LSP، السكن الترقوي المدعم LPA .

مكتب التشغيل و التمهين :

▪ **التشغيل:** يهتم هذا المكتب بتطبيق برامج الدولة الخاصة بالتشغيل حيث نجد DAIS جهاز الإدماج الاجتماعي يخص الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و 50 سنة مستوى نهائي أو أقل أو شهادات التكوين أو شهادات التكوين الاجتماعي و تجدد هذه العقود كل سنتين لمدة ست سنوات فقط.

وهناك أيضا الوكالة الوطنية للتشغيل A.N.E.M حيث يبرم عقد عمل لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد عدة مرات.

▪ **التمهين:** وهو يهتم بفئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 30 سنة من أجل متابعة التكوين في اختصاصات مختلفة ، حيث يتوجه الممتحن إلى مكتب والتمهين المتواجد على مستوى البلدية لتسجيل العقود المبرمة بين مركز التكوين المهني و المؤسسة المستخدمة في سجل خاص بالتكوين المهني.

❖ **مصلحة النظافة و المحيط :** و تتكون هذه المصلحة من رئيس مصلحة و هو طبيب عام و بيطريين و مهندسي دولة و من مهام هذه المصلحة:

- تفتيش المحلات التجارية (نظافة المحلات) على مستوى بلدية الشارقة .
- تسليم الرخص الإدارية و شهادات المطابقة للمحلات الجديدة (مطاعم ، أكل سريع ، روضات أطفال، مدارس خاصة) بالتنسيق مع مصلحة أملاك البلدية.
- تسليم شهادات المطابقة للعيادات الخاصة من طرف الطبيب العام رئيس المصلحة.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

- متابعة سير و نظافة المطاعم المدرسية من طرف سيدة المطاعم و هي مهندسة دولة في تكنولوجيات التغذية.

❖ مصلحة السياحة و الصناعات الحرفية التقليدية :

هذا المكتب هو همزة وصل بين الحرفيين و غرفة الحرف و الصناعات التقليدية لولاية الجزائر حيث تودع الملفات على مستوى بلدية الشارقة ثم ترسل إلى غرفة الحرف التي بدورها تسلم بطاقة حرفي للحرفيين سواء كان حرفي قار أو متنقل أو بالبيت و تسمح له هذه البطاقة بالمشاركة في المعارض و الاستفادة من القروض.

كما تقوم مديرية النشاطات الاجتماعية و المحيط بمهام أخرى مثل التحضير للإعانة المالية لشهر رمضان حيث بلغ عدد المستفيدين من الإعانة المالية لسنة 2022 بـ 1668 مستفيد، كما تقوم بالتحضير لعملية اختتان الأطفال في شهر رمضان المعظم بالتنسيق مع المستشفيات و ثم خلال سنة 2022 تسليم 140 بدلة لفائدة الأطفال المعوزين .

(5) مديرية المالية والاقتصادية:

تعتبر المديرية المالية والاقتصادية من بين أهم المديريات داخل الهيكل الإداري للبلدية باعتبار أن هذه الأخيرة تحتوي على ميزانية جد هامة حوالي 1000 مليار سننيم سنويا وهي من بين أغنى البلديات على مستوى ولاية العاصمة.

وبشرف على تسيير هذه المديرية إطارات جامعية في مختلف التخصصات (الإدارة الاقتصاد و التسيير) وكذا موظفين ذوي خبرة وكاتبة ترقن على الحاسوب كل الجداول الميزانية والرسائل والبرقيات الواردة أو الصادرة وشهادات الإدارية مع مقررات تنفيذية وتوضيحية المدونة من طرف المدير أو رئيس المصلحة في التسيير. وتتألف من:

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

❖ مصلحة إعداد الميزانية والالتزامات:

تقوم هذه المصلحة بإعداد ميزانيات البلدية وتوجهها للجهة المختصة.

بالنسبة للميزانية الأولية: فهي عبارة عن تقديرات.

➤ المداولات ممضاة من طرف رئيس المجلس والمصادق عليها من الهيئة الوصية.

➤ القائمة العامة للأجور السنوية (النفقات)

➤ قائمة المعوقين و المعوزين السنوية .- النفقات.-

➤ سجل أملاك البلدية المنتجة SEMI CONSISTANCE (مداخيل)

➤ مدونة الحسابات.-fiche calcul- الصادرة من مديرية الضرائب تتضمن حصة

البلدية من مداخيل الضرائب (إيرادات).

بالنسبة للميزانية الإضافية: فهي عبارة عن تقديرات.

- مختلف المداولات المتضمنة التعديلات الضرورية (إلغاء البرامج، تعديل البرامج، تمويل

البرامج، تسجيل برامج جديدة).

بالنسبة للحساب الإداري: تدون في محتواه مختلف الإيرادات والنفقات الحقيقية ويستوجب

إحداث توازن بينهما.

كلها يتم إيداعها عن طريق جدول إرسال لدى الجهات الوصية للمصادقة على

الميزانية بشكل عام، حيث تخضع للرقابة القبلية من طرف السلطات المخولة منها الولاية.

وبعد المصادقة عن الميزانية بشكلها العام، تصبح المرجع المالي يعتمد عليه في عملية

التنفيذ سواء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، أمين خزينة البلدية أو المراقب

المالي وكذا الجهات الوصية وبالتالي تخضع للرقابة البعدية أثناء التنفيذ.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

❖ مصلحة التسيير:

برامج التسيير عبارة عن اقتناء الفواتير مثل الغاز والكهرباء لتجسيدها داخل الإقليم المحلي خدمة للصالح العام , فهذه المصلحة تقوم بدراسة وفحص الملفات المودعة لديها من طرف المديرية التقنية ومن البريد الوارد أي من الأمانة العامة للبلدية للتأكد من مطابقتها بالإجراءات الواردة في قانون الاتفاقات الساري المفعول.

❖ مصلحة التجهيز:

برامج التجهيز عبارة عن مشاريع تنموية لتجسيدها داخل الإقليم المحلي خدمة للصالح العام (مرافق سكنية، تربية، ترفيهية، تعبيد الطرق والأرصفة)، فهذه المصلحة تقوم بدراسة وفحص الملفات المودعة لديها من طرف المديرية التقنية للتأكد من مطابقتها بالإجراءات الواردة في قانون الصفقات الساري المفعول .

❖ مصلحة أملاك البلدية:

بإحصاء البلدية وتحصيل المدفوعات الخاصة بالبلدية. فهي تسعى لمتابعة العقارات السكنية والتجارية المسجلة ضمن سجل أملاك البلدية SEMI CONSISTANCE.

1- أملاك البلدية غير المنتجة :

فهي مستغلة لتأدية خدمات عمومية دون مقابل في مختلف المجالات سواء الصحة، التربية، الثقافة والرياضة حيث تقع على البلدية عملية الصيانة التهيئة، الترميم، التجهيز (النفقات).

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

2- أملاك البلدية المنتجة :

من خلالها تقوم البلدية بتأجيرها عن طريق عقود إيجار مقابل الحصول على مستحقات الإيجار مثل السوق البلدي، محلات تجارية، محطة الحافلات، روضة الأطفال، مذبح البلدي (مداخيل).

❖ مصلحة تحصيل المداخيل: مثل

- الرسوم الخاصة بالمحشر البلدي Les taxes
- الرسوم الخاصة بحقوق الافراح .
- الرسوم الخاصة بشق الطريق.
- الرسم الخاص بالملعب البلدي.
- الرسم الخاص بحقوق التوقف.¹

¹ اعتمادا على وثائق داخلية مقدمة من بلدية الشارقة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

المبحث الثاني: تحليل ميزانية بلدية الشارقة (ميزانية 2021):

قبل التطرق إلى نفقات وإيرادات بلدية الشارقة، تجدر الإشارة إلى أنه يتم إعداد الميزانية الأولية لبلدية الشارقة قبل 10/31/ من السنة السابقة للسنة، بالاعتماد على ورقة الحساب fiche de calcule الصادرة من الولاية. والتي تشمل تقديرات الإيرادات الجبائية للبلدية، إضافة إلى مجموعة من توصيات الولاية (مثل زيادة الأجور، زيادة مصاريف المدرسة...). ويتم إعدادها من طرف مصلحة المحاسبة، ثم تتم دراستها ومناقشتها من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي ومن ثم التصويت عليها. وبعد التصويت عليها ترسل إلى الولاية المنتدبة للمصادقة عليها، ويتم نسخ خمسة 05 نسخ من الميزانية توزع على: نسخة للبلدية/ نسخة لولاية الجزائر/ نسخة للمراقب العمومي/ نسخة إلى خزانة الولاية/ نسخة إلى مديرية الإدارة المحلية للولاية DAL.¹

المطلب الأول: نفقات وإيرادات بلدية الشارقة

أولاً: النفقات

تعتمد ميزانية بلدية الشارقة (على غرار ميزانية كل الجماعات المحلية) على تبويب نفقات البلدية حسب طبيعتها وحسب المصلحة أو البرامج.

تتقسم ميزانية بلدية الشارقة إلى قسمين هما: قسم التسيير وقسم التجهيز والاستثمار.

1. **قسم التسيير:** هو القسم الذي يضمن لرئيس المجلس الشعبي البلدي بالسير الحسن لمصالح البلدية. ويتضمن قسم التسيير مصالح تدرج في 05 مجموعات، كل مجموعة مقسمة إلى أبواب، وكل باب مقسم إلى أبواب فرعية. وهي كالتالي:

¹ مقابلة مع عمار بوشرف، مدير المالية والشؤون الاقتصادية لبلدية الشارقة، ميزانية بلدية الشارقة: 2022/05/11

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

المصالح الغير مباشرة/المصالح الإدارية/ المصالح الاجتماعية /المصالح الاقتصادية /المصالح الجبائية

و الجدول التالي سيوضح الأبواب التي تتضمنها كل مجموعة من هذه المصالح

الجدول رقم 03: يمثل تبويب مصالح البلدية

قسم التسيير	
	الأبواب
90 المصالح الغير المباشرة	
المصالح المالية	900
أجور و أعباء المستخدمين الدائمين	901
وسائل و مصالح الإدارة العامة	902
مجموعة العقارات و المنقولات (الغير المنتجة للمداخل	903
الطرق	904
الشبكات	905
أشغال التجهيز المنجزة بالاستغلال المباشر	906
91 المصالح الإدارية	
المصالح الإدارية العمومية	920
الأمن و الحالة المدنية	911
المساهمة في أعباء التعليم	912
المصالح إجتماعية المدرسية	913
الشباب و الرياضة و الثقافة	914
92 المصالح الاجتماعية	
المساعدة الإجتماعية المباشرة	920
النظافة العمومية و الإجتماعية	921
المصالح و المؤسسات و الاجتماعية	922
93 المصالح الاقتصادية	
المشاركة في التنمية الاقتصادية	930
الأموال الخاصة بالبلدية (المنتجة للمداخل)	931
94 مصالح الجبائية	
ناتج الجبائية	940
ممنوحات مصلحة الأموال المشتركة	941

المصدر: اعتمادا على الحساب الإداري لميزانية بلدية الشارقة 2021

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

وتترتب المصاريف داخل مصالحي قسم التسيير على الحسابات التالية

الجدول رقم 04 : حسابات نفقات قسم التسيير لبلدية الشارقة 2021

المصادقة	الانجازات	التحديدات	قسم التسيير	الحسابات
245744611.18	2077668695.35	3638136732.70	قسم التسيير	ت
51 340 960,52	133 330 884,58	184 671 845,10	سلع ولوازم	60
28 922 693,56	58 021 995,90	86 944 689,46	اشغال وخدمات خارجية	61
6 656 132,30	13 947 923,00	20 604 055,30	مصاريف التسيير العام	62
10 727 248,78	505 017 841,61	515 745 090,39	مصاريف المستخدمين	63
	484 028,00	484 028,00	ضرائب ورسوم	64
		0.00	مصاريف مالية	65
	55 990 437,18	67 173 863,34	منح وإعانات	66
	104 856 444,18	104 856 444,18	مساهمات وحصص وأدوات لفائدة الغير	67
		0.00	تزويد حساب الاستهلاك والمؤونات	68
	606 735 242,43	1 910 275 242,43	اعباء استثنائية	69
	400 000 000,00	548 097 576,02	نتائج واعباء سنوات المالية السابقة	82
	199 283 898,48	199 283 898,48	اقتطاع نفقات التجهيز والاستثمار	83

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الحساب الإداري 2021

2. قسم التجهيز والاستثمار: تصنف البرامج الموجودة ضمن ميزانية تجهيز البلدية

إلى 03 برامج وهي تصنف إلى أبواب:

- برامج البلدية
- برامج حساب الغير

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

• العمليات الخارجة عن البرامج

والجدول التالي يوضح الأبواب التي تتضمنها هذه البرامج:

الجدول رقم 05: تبويب برامج قسم التجهيز والاستثمار

الأبواب	الموازنة العامة للميزانية
	95- برامج البلدية
950	البنائيات و التجهيزات الإدارية
951	الطرق
952	الشبكات المختلفة
953	التجهيزات المدرسية و الرياضية و الثقافية
954	التجهيزات الصحية و الإجتماعية
955	التوزيع - النقل - المواصلات
956	التعمير و الإسكان
957	التجهيز الصناعي و الحرفي و السياحي
958	المصالح الصناعية و التجارية
	96- برامج لحساب الغير
960	برامج للمؤسسات العمومية البلدية
961	برامج للوحدات الاقتصادية البلدية
969	برامج لأطراف أخرى
	97- العمليات الخارجة عن البرامج
970	العمليات العقارية و المنقولة (الخارجة عن البرامج)
971	حركة المديونية و الدائنية
979	عمليات أخرى خارجة عن البرامج

المصدر: اعتمادا على الحساب الإداري لميزانية بلدية الشارقة 2021

وترتيب المصاريف داخل البرامج والعمليات الخارجة عن البرامج بقسم التجهيز والاستثمار

يكون على الحسابات التالية:

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

الجدول رقم 06 : يمثل حسابات نفقات قسم التجهيز والاستثمار لبلدية الشارقة

الحسابات	قسم التجهيز والاستثمار
060	العجز أو الفائض المرحل
10	تزويدات
13	اعانات مسددة
14	مساهمات الغير في اشغال التجهيز
16	اقتراضات
17	مداخل القطاع الاقتصادي
23	كوارث
24	املاك عقاري ومنقولة
25	سلفيات البلديات لأكثر من سنة
26	سندات وقيم
27	تزويدات للوحدات الاقتصادية البلدية
28	أشغال جديدة وتصليات كبرى

المصدر: اعتمادا على الحساب الإداري لميزانية بلدية الشارقة 2021

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

ثانياً: الإيرادات

وتترتب الإيرادات داخل مصالحي قسم التسيير على الحسابات التالية:

الجدول رقم 07 : حسابات إيرادات قسم التسيير لبلدية الشارقة 2021

المصادقة	الانجازات	التحديثات	الحسابات
	4 278 842 322,30	4 278 842 322,30	قسم التسيير
	878 620,00	878 620,00	70 منتوجات الاستغلال
	9 499 737,95	9 499 737,95	71 ناتج الاملاك العمومية
	36 581 875,00	36 581 875,00	72 تحصيلات وإعانات ومساهمات
	537 632 757,94	537 632 757,94	75 ضرائب غير مباشرة
	2 020 530 457,53	2 020 530 457,53	76 ضرائب مباشرة
	0	0	77 ناتج مالي
	25 664 187,84	25 664 187,84	79 ناتج استثنائي
	1 648 054 686,04	1 648 054 686,04	82 ناتج وأعباء السنة المالية السابقة

المصدر: اعتماداً على الحساب الإداري لميزانية بلدية الشارقة 2021

والجدول التالي يوضح نفقات وإيرادات قسم التسيير بالتفصيل حسب الأبواب لميزانية

بلدية الشارقة:

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

الجدول رقم 08 يمثل نفقات وإيرادات قسم التشغيل بالتفصيل حسب الأبواب

موازنة المصالح و البرامج و العمليات الخارجة عن البرامج						4	
الباقى للإنجاز		الإنجازات		التحصيلات		الأبواب	الموازنة العامة للميزانية
الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات		
					3 344 395 602,93		المصالح الغير المباشر
	1 300 000 000,00		1 199 283 898,48		2 499 283 898,48		900 المصالح المالية
	31 700 189,23		304 293 889,63		339 533 878,86		901 أجور و أعباء المستخدمين الثابتين
	7 009 968,28		58 800 711,61		65 810 679,89		902 وسائل و مصالغ الإدارة العامة
	88 949 714,05		99 817 519,07		188 767 233,12		903 مجموعة العقارات و المنقولات (غير
			221 248 096,98		250 999 912,58		904 الطرق
			1 926 868,23		2 060 923,35		905 الشبكات
							906 أفعال بالاستغلال المباشر
							المصالح الإدارية
			0,00		1 584 285,85		910 المصالح الإدارية العمومية
							911 الأمن و الحماية المدنية
			23 276 876,00		24 290 876,00		912 المساعدة في أعباء التطوير
							913 المصالح الإجتماعية المدرسية
			104 963 708,88		104 963 708,88		914 الشباب و الرياضة و الثقافة
							المصالح الإجتماعية
			13 788 198,00		24 211 624,16		920 المساعدة الإجتماعية المباشرة
			0,00		0,00		921 النظافة العمومية و الإجتماعية
			0,00		0,00		922 المصالح و المؤسسات الإجتماعية
							المصالح الاقتصادية
			0,00		0,00		930 المشاركة في التنمية الاقتصادية
							931 الأملاك الخاصة بالبلدية (المنتجة للمد
							المصالح الجبائية
			41 175 519,48		41 175 519,48		940 ناتج الجبائية
							941 ممنوحات مصلحة الأموال المشتركة
							مجموع قسم التشغيل
							القائض
							مجموع متساوي في النفقات و الإير

المصدر: اعتمادا على الحساب الإداري لميزانية بلدية الشارقة 2021

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

والجدول التالي، سيعرض لنا حوصلة عن مجموع قسم التسيير وقسم التجهيز والاستثمار:

الجدول رقم 09 حوصلة عن مجموع قسم التسيير وقسم التجهيز والاستثمار:

المصادقة		الانجازات		التحديدات		
الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	
0,00	1 556 928 037,34	4 476 283 875,35	2 077 668 695,36	4 476 283 875,35	3 638 136 732,70	قسم التسيير
0,00	11 973 116 333,26	12 355 700 024,77	382 583 691,51	12 355 700 024,77	12 355 700 024,77	قسم التجهيز والاستثمار
0,00	13 530 044 370,60	16 831 983 900,12	2 460 252 386,87	16 831 983 900,12	15 993 836 757,47	المجموع
13 530 044 370,60			14 371 731 513,25		838 147 142,65	الفائض
13 530 044 370,60	13 530 044 370,60	16 831 983 900,12	16831983900.12	16 831 983 900,12	16 831 983 900,12	مجموع

المصدر: اعتمادا على الحساب الإداري لميزانية بلدية الشارقة 2021

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مجموع الإيرادات في كل من جانب التحديدات والإنجازات أكبر من مجموع النفقات، هذا ما يعني أن نسبة إيرادات البلدية وبإمكانها تغطية كل النفقات المبرمجة، إضافة أنه هناك فائض من النفقات

المطلب الثاني: تقييم ميزانية بلدية الشارقة

أ. المصادر المالية للبلدية:

تعتبر بلدية الشارقة من أغنى البلديات في الجزائر العاصمة، حيث لا تعاني من نقص الأموال، أي ليس عجز في ميزانية البلدية؛ بحيث لها مواردها الخاصة لتحصيل الأموال، ولا تعتمد على إعانات الدولة.

تعتمد ميزانية بلدية الشارقة تقريبا على نسبة 85% في تحصيل إيراداتها على الجباية، بحيث يوجد فيها عدة موارد، تعود للبلدية بالأموال الكبيرة عن طريق الضرائب أهمها:

- المنطقة الصناعية في عمارة.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشراكة

- الشركات الكبيرة أهمها شركة نפטال.
- كراء المحلات التجارية
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
- البنوك، والفنادق.

بالإضافة إلى ممتلكات البلدية التي تعود لها بالأرباح مثل السوق البلدي.¹ وتتشكل إيرادات البلدية اعتمادا على ورقة الحساب (لسنة 2022) على النحو التالي
الجدول رقم 10: يمثل مصادر إيرادات بلدية الشراكة

النسبة	التقديرات لسنة 2022	طبيعة الضرائب والرسوم
%64.42	1547008945	الرسم على النشاط المهني TAP
%20.82	499725982	الرسم على القيمة المضافة TVA
%3.94	94647779	الضريبة الجزائرية الوحيدة
%0.88	21084240	الضريبة على الأراضي والصرف الصحي IFU
%9.94	238620067	التأجير
%100	2401087013	تقديرات إجمالي الإيرادات الضريبية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ورقة الحساب fiche de calcul لسنة 2022
نلاحظ من خلال الجدول السابق أن العائدات المالية لبلدية الشراكة تتوزع بنسب متفاوتة جدا، حيث نجد أن الرسم على النشاط المهني تأخذ أكبر نسبة من إجمالي الإيرادات، ثم

¹ مقابلة مع عمار لشرف، مرجع سابق.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

تليها نسبة الرسم على القيمة المضافة ثم التأجير، وهذا نتيجة لتوسع وضخامة النشاط التجاري والصناعي بالمنطقة. وفي حين أن أدنى نسب الإيرادات هي الضريبة على الأراضي و الصرف الصحي، نتيجة عزوف المواطنين عن دفع هذه الضريبة.

ب. تأثير جائحة كورونا على إيرادات ميزانية بلدية الشارقة:

كما رأينا سابقا، تعتمد مداخيل ميزانية بلدية الشارقة بصفة كبيرة على الجباية والضرائب، ولكن مع تفشي وباء كورونا في الجزائر الذي نجم عنه الإغلاق الكلي للمرافق العمومية، المحلات التجارية، المصانع، الشركات... هذا ما أدى إلى تراجع نسبة إيرادات البلدية، وعلى إنجازاتها مقارنة بين سنة 2019 و 2020، بسبب انخفاض نسب الجباية التي تعتبر الممول الأساسي للبلدية)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 11: الأثر المالي المترتب عن جائحة كورونا (COVID-19) بخصوص ناتج الاستغلال للبلديات:

إيرادات الاستغلال للبلديات (حساب 70)							البلديات
اهم الصعوبات المواجهة	الفرق	إنجازات السداسي الثاني لسنة 2020	إنجازات السداسي الثاني لسنة 2019	الفرق	إنجازات السداسي الأول لسنة 2020	إنجازات السداسي الأول لسنة 2019	
	-64 470,00	99 110,00	163 580,00	64 470,00	297 920,00	233 450,00	الشارقة

إيرادات الاستغلال للبلديات (حساب 71)

الفرق	إنجازات السداسي الثاني لسنة 2020	إنجازات السداسي الثاني لسنة 2019	الفرق	إنجازات السداسي الأول لسنة 2020	إنجازات السداسي الأول لسنة 2019
-2 051 531,10	8 806 637,70	10 858 168,80	2 051 531,10	4 626 651,95	2 575 120,85

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

المصدر ورقة الحساب 2022 fiche de calcule

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إيرادات الاستغلال (لحساب 70 المتضمن منتجات الاستغلال، وحساب 71 المتضمن ناتج الأملاك العمومية) في السداسي الأول لسنة 2020 كانت أكبر من إنجازات السداسي الأول لسنة 2019، أي كانت هناك زيادة في الإيرادات. ولكن مقارنة بين السداسي الثاني ل 2019 ولسنة 2020، نلاحظ ان نسبة الإيرادات في هذه الفترة قد انخفضت بشكل كبير وأصبح الفرق بينهما سلبيا، وهذا نتيجة انتشار وباء كورونا.

وهذا ما أثر على الميزانية الأولية والميزانية الإضافية في فترة تفشي الوباء، وهذا ما نلاحظه في الجدول التالي:

الجدول رقم 12 يمثل تقدير الميزانية الأولية والميزانية الإضافية لبلدية الشارقة في

السنوات 2021 2020 2019

الميزانية الإضافية Bp	الميزانية الأولية BS	السنوات
3 431 907 808,96	20 382 453 297,47	2019
3 355 184 620,00	18 763 357 284,52	2020
2 152 382 003,00	16 157 749 368,38	2021

المصدر ورقة الحساب 2022 fiche de calcule

ج. عجز بلدية الشارقة:

بلدية الشارقة وبالرغم من الإمكانيات المادية الكبيرة التي تحضى بها البلدية، والفائض التي تحققه الميزانية، إلا أنها تعاني من مشاكل كثيرة؛ أهمها المشاريع المتوقفة، توزع البيوت القصدية في البلدية، عدم توفر مناصب الشغل للمواطنين، مشاكل تهيئة الطرق...

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

ما يعني أن بلدية الشارقة لم تحقق التنمية، لعدة أسباب نذكر منها:

- المشاكل التقنية وهذا ما كان سببا في توقف عدة مشاريع.
- مشاكل سوء التسيير في البلدية.
- وجود خلل في القوانين الحالية المتعلقة بالتسيير، وضرورة إعادة النظر وتغييرها، أو إعادة تشريع قوانين جديدة؛ فمثلا الإشهار في الطرقات له مداخيل كبيرة ويفترض أن تعود لخزينة البلدية، لكن في الواقع بلدية الشارقة لا تستفيد من الإشهارات.
- البلدية ليس لها قوة المبادرة أو النفوذ، حيث لا يمكن للمسؤولين في البلدية المبادرة في اتخاذ قرارات جديدة دون اللجوء إلى السلطات الأعلى، فمثلا يتطلب بناء مسجد في البلدية أخذ تصريح من الولاية.
- مشكل ضعف الرقابة ، حيث تكون الرقابة عند إعداد الميزانية عند المراقب المالي الذي يصادق عليها اعتمادا على برامج النفقات، وهناك رقابة لاحقة تقوم بها المفتشية العامة للمالية التي تبعث من طرف مجلس الولاية، لكن هذه الرقابة ليست فعلية.
- التنظيم الإداري للبلدية غير واضح وغير منظم، وحتى العلاقة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي غير واضحة.¹

¹مقابلة مع عمار لشرف، مرجع سابق

الفصل الثالث: دراسة حالة ميزانية بلدية الشارقة

خلاصة الفصل:

بلدية الشارقة بلدية عريقة، تقع في النصف الغربي للجزائر العاصمة، وقد كان لها وجود منذ الاحتلال الفرنسي. كانت تعرف بطابعها الفلاحي ثم أصبحت مدينة تجارية بامتياز. وهي الآن من أغنى البلديات في الجزائر، وهذا بسبب التنوع التجاري فيها وضخامة المداخل الجبائية لميزانية البلدية. وهي على غرار كل الجماعات المحلية في الجزائر تعتمد في إعداد ميزانيتها على تبويب النفقات حسب طبيعتها، فميزانيتها تنقسم إلى مجموعات وكل مجموعة تنقسم إلى أبواب وكل باب بدوره ينقسم إلى أبواب فرعية. كما أن من شروط المصادقة على الميزانية هو أن يكون مجموع الإيرادات التقديرية مساوي مجموع النفقات التقديرية، حتى يكون هناك توازن؛ بحيث يتم الإنفاق على حسب المدخلات.

وعلى واعتمادا على تحليل ميزانية بلدية الشارقة، فإن الأسلوب الموازني الذي تعتمده الجماعات المحلية في الجزائر هو أسلوب موازنة البنود (الأسلوب التقليدي).

الختامة

الخاتمة

تسعى الدول المتقدمة إلى تحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة خاصة من طرف الجماعات المحلية التي تمثل قاعدة السلطة، والتي تتواصل بشكل مباشر مع المواطنين. ولهذا سعت إلى تحسين تسيير الموازنات المحلية للجماعات المحلية من الأسلوب التقليدي (موازنة البنود) المبني على الوسائل وعلى ما تشتريه من سلع ومواد إلى تبني أساليب الموازنة الحديثة المبنية على أساس البرامج والأداء، والتخطيط، على الأساس الصفري، وأخيرا الموازنة التعاقدية. فكل وحدة محلية تنتهج الأسلوب الذي يتماشى وأهدافها الاجتماعية والاقتصادية؛ بحيث كل أسلوب له بيئته الخاصة ومميزاته.

ومن خلال هذه الدراسة كانت هناك محاولة للتعرف على ماهية الموازنة المحلية بشكل من التفصيل، والتطرق لهذه الأساليب الجديدة المتبعة في الموازنة المحلية ومدى فعاليتها. ولكن في الجزائر لازالت الجماعات المحلية تتبع أسلوب موازنة البنود.

وفيما يلي اختبار للفرضيات المطروحة في بداية الدراسة، وبعض النتائج المتوصل إليها والتوصيات من خلال هذه الدراسة:

1. اختبار الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى** التي تنص على أن التوجهات الجديدة المعتمدة في الموازنة المحلية قد تساهم في تحقيق التنمية في الجماعات المحلية، تمّ تأكيدها، فهذه التوجهات بالرغم من بعض العيوب التي فيها، إلا أنها تتميز بمزايا ومقومات فعالة، ولو طبقت بكل شفافية ستؤدي إلى تقدم الجماعات المحلية.

الخاتمة

- ✓ **الفرضية الثانية** التي تنص على أن الموازنة المحلية عبارة عن وثيقة تقدر النفقات والإيرادات النهائية للجماعات المحلية. تم تأكيدها، فهي عبارة عن وثيقة تقديرية حسابية، يتم إعدادها من طرف الهيئات المحلية عن طريق قيامها بعملية جرد النفقات والإيرادات المراد تحقيقها خلال سنة.
- ✓ **الفرضية الثالثة** التي تنص على أن الأساليب التقليدية في إعداد الموازنة المحلية تتمثل في أسلوب موازنة البنود تمّ تأكيدها، فموازنة البنود هي الأسلوب التقليدي والذي يقوم على تبويب النفقات حسب طبيعتها.
- ✓ **الفرضية الرابعة** التي تنص على أن التوجهات الجديدة المعتمدة في الموازنة المحلية قد تتمثل في موازنة البرامج والأداء والموازنة الصفرية، تمّ تأكيدها ولكن بالإضافة إلى موازنة التخطيط والبرمجة والموازنة التعاقدية؛ وعليه هناك أربعة توجهات جديدة في الموازنة المحلية.
- ✓ **الفرضية الخامسة** التي تنص على أن بلدية الشارقة قد تبنت أسلوب جديد في إعداد الموازنة المحلية، تمّ نفيها. لأنّها على غرار كل الجماعات المحلية في الجزائر ومنذ الاستقلال إلى الآن لا زالت تتبع أسلوب موازنة البنود في إعداد الميزانية المحلية، الذي لم يمكنها من تحقيق التنمية نظرا لضعفه وعيوبه.

2. النتائج المتوصل إليها:

مكنتنا هذه الدراسة إلى التوصل للنتائج التالية:

- ✓ الموازنة المحلية هي تقديرات النفقات والإيرادات للسنة المالية للجماعات المحلية، فهي أداة فعالة لتسيير مصالح الجماعات المحلية وكيفية تحضيرها وتنفيذها، في إطار ما يسمح به القانون وهذا من خلال الرقابة عليها.

الخاتمة

- ✓ تعتبر وثائق ميزانية الجماعات المحلية الوسيلة الوحيدة والأساسية التي تبين كيفية توظيف الإيرادات وصرف النفقات.
- ✓ أسلوب موازنة البنود هو الأسلوب المتبع في إعداد ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر، يقوم على الاعتمادات المالية التي يجب أن تنفقها الجماعة وفقا لقيمتها المخصصة لبنود وأبواب موازنة الجماعة. وبالرغم من مميزاته الإيجابية كونه يتسم بالبساطة والسهولة، إلا أنه لا يخلو من العيوب منها أن الاعتماد على هذا الأسلوب لا يسمح بالتسيير الحسن والأمثل للموارد المحلية بكفاءة وفاعلية، وضعف المساهمة في دعم آليات الرقابة.
- ✓ الاتجاهات الجديدة في إعداد الموازنة المحلية تعتبر فعالة، وبإمكانها تحقيق التنمية. فهي تعتمد على التخطيط والبرمجة، وتركز على النتائج إضافة إلى أن الرقابة فيها تكون أكثر فعالية من الموازنة التقليدية.
- ✓ تعاني أغلب ميزانية الجماعات المحلية من العجز سواء بسبب نقص الموارد المالية الخاصة بالجماعة، أو بسبب مشاكل في التسيير والبيروقراطية.

3. التوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها، وللسير الأفضل للجماعات المحلية نقدم الاقتراحات الآتية:

- ✓ نظرا للعجز الذي تشهده تقريبا كل الجماعات المحلية في الجزائر، فهناك ضرورة إلى إعادة مراجعة النظام الموزناتي المحلي التقليدي، والسعي إلى تطبيق موازنة البرامج والأداء باعتبارها الموازنة الأنسب، فهي تقوم على

الخاتمة

التبويب الهرمي من الوظائف إلى البرامج ثم إلى الأنشطة؛ وهذا ما يسمح بتقييم أداء الوحدات المحلية، والقدرة على ممارسة الرقابة عليها وعلى نفقاتها بشكل منتظم.

- ✓ ضرورة تحسين الرقابة من طرف السلطة الوصية على الجماعات المحلية، من أجل تحسين منظومة وسير عمل المجالس المحلية، وإعطائها صلاحيات أكبر في إدارة الشؤون المحلية.
- ✓ ضرورة إعادة النظر في القوانين المتعلقة بتسيير ميزانية الجماعات المحلية، لما تحققه من عجز وفساد إداري.
- ✓ ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية الكفؤ على المستوى المحلي، بحيث لا بد من اختيار المسؤولين عن الجماعات المحلية على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية والتقنية، حتى يتمكنوا من تنفيذ التزاماتهم على أكمل وجه.
- ✓ ضرورة تبادل الخبرات والتجارب مع الدول الرائدة في تطبيق الموازنات المحلية الجديدة (خاصة موازنة البرامج والأداء) للاستفادة منها، وتحقيق الأهداف المسطرة.

الملاحق

الملحق رقم 01: الحساب الإداري لبلدية الشارقة 2021

الباقي للإنجاز		الإنجازات		التحديدات		الموازنة العامة للميزانية	الحسابات
الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات		
	0,00	1 556 928 037,34	4 476 283 875,35	2 077 668 695,36	4 476 283 875,35	3 638 136 732,70	قسم التسيير
-	51 340 960,52	-	133 330 884,58	-	184 671 845,10	سلع و لوازم	60
-	28 922 693,56	-	58 021 995,90	-	86 944 689,46	أشغال و خدمات خارجية	61
-	6 656 132,30	-	13 947 923,00	-	20 604 055,30	مصاريف التسيير العام	62
-	10 727 248,78	-	505 017 841,61	-	515 745 090,39	مصاريف المستخدمين	63
-	-	-	484 028,00	-	484 028,00	ضرائب و رسوم	64
-	-	-	-	-	-	مصاريف مالية	65
-	11 183 426,16	-	55 990 437,18	-	67 173 863,34	منح و إعانات	66
-	-	-	104 856 444,18	-	104 856 444,18	مساهمات و حصص و أدوات لفائدة الغير	67
-	-	-	-	-	-	تزويد حساب الإستهلاك و المؤونات	68
-	1 300 000 000,00	-	606 735 242,43	-	1 910 275 242,43	أعباء إستثنائية	69
-	-	878 620,00	-	878 620,00	-	منتجات الإستغلال	70

-	-	9 499 737,95	-	9 499 737,95	-	نتاج الأملاك العمومية	71
-	-	36 581 875,00	-	36 581 875,00	-	تحصيلات و إعانات و مساهمات	72
-	-	-	-	-	-	تقليل الأعباء	73
-	-	-	-	-	-	ممنوحات صندوق الأموال المشتركة	74
-	-	537 632 757,94	-	537 632 757,94	-	ضرائب غير مباشرة	75
-	-	2 020 530 457,53	-	2 020 530 457,53	-	ضرائب مباشرة	76
-	-	-	-	-	-	نتاج مالي	77
-	-	25 664 187,84	-	25 664 187,84	-	نتاج إستثنائي	79
-	148 097 576,02	1 845 496 239,09	400 000 000,00	1 845 496 239,09	548 097 576,02	نتاج و أعباء السنوات المالية السابقة	82
-	-	-	199 283 898,48	-	199 283 898,48	الإقتطاع لنفقات التجهيز و الإستثمار	83
	0,00	11 973 116 333,26	12 355 700 024,77	382 583 691,51	12 355 700 024,77	12 355 700 024,77	قسم التجهيز و الإستثمار
-	-	12 156 416 126,29	0,00	12 156 416 126,29	-	العجز أو الفائض المرحل	060
-	-	199 283 898,48	-	199 283 898,48	-	تزويدات	10
-	308 518 870,48	-	17 078 138,30	-	325 597 008,78	إعانات مسددة	13
-	-	-	-	-	-	مساهمات الغير في أشغال التجهيز	14
						إقتراضات	16

-	-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-	-	مداخل القطاع الإقتصادي	17
-	-	-	-	-	-	كوارث	23
-	724 209 139,58	-	16 921 800,00	-	741 130 939,58	أموال عقاري و منقولة	24
-	-	-	-	-	-	سلفيات البلدية لأكثر من سنة	25
-	-	-	-	-	-	سندات و قيم	26
-	-	-	-	-	-	تزويدات للوحدات الإقتصادية البلدية	27
-	10 940 388 323,20	-	348 583 753,21	-	11 288 972 076,41	أشغال جديدة و تصليحات كبرى	28
0,00	13 530 044 370,60	16 831 983 900,12	2 460 252 386,87	16 831 983 900,12	15 993 836 757,47	مجموع النفقات و الإيرادات	
-	-	199 283 898,48	199 283 898,48	199 283 898,48	199 283 898,48	ما يخفض: الحساب 83 من النفقات و المادة 100 من الإيرادات المادة 730 من النفقات و الإيرادات	
0,00	13 530 044 370,60	16 632 700 001,64	2 260 968 488,39	16 632 700 001,64	15 794 552 858,99	المجموع الحقيقي(الفعلي) للنفقات و الإيرادات (المجموع أ)	
13 530 044 370,60	-	-	14 371 731 513,25	-	838 147 142,65	الحساب 85- الفائض الإجمالي	
13 530 044 370,60	13 530 044 370,60	16 632 700 001,64	16 632 700 001,64	16 632 700 001,64	16 632 700 001,64	مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات (المجموع ب)	

الملحق رقم 02: من ورقة الحساب لسنة 2022 بلدية الشراكة

REPUBLIQUE ALGEREINNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA ALGER
CA CHERAGA
COMMUNE DE CHERAGA

FICHE DE CALCULE

NATURE DES IMPOTS ET TAXES	PREVISIONS POUR L'ANNEE 2022	OBSERVATION/ article
Taxe sur l'activite professionnelle (TAP)	1 547 008 945	762
Taxe sur la valeur ajouté (TVA)	499 725 982	750
Impot forfaitaire Unique (IFU)	94 647 779	769
Taxe fonciere et assainissement (TF/TA)	21 084 240	760
IRG/LOCATIF	238 620 067	769
Total des Prévisions de recette fiscale	2 401 087 013	

الملحق رقم 03: من ورقة الحساب لسنة 2022 بلدية الشراكة

REPUBLIQUE ALGEREINNE DEMOCTRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA ALGER
CA CHERAGA
COMMUNE DE CHERAGA

Etats des budgets de la commune de ch~~e~~raga

annee	bp	bs	obv	
2019	3 431 907 808,96	20 382 453 297,47		
2020	3 355 184 620,00	18 763 357 284,52		
2021	2 152 382 003,00	16 157 749 368,38		

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

✓ المراسيم التنفيذية:

1. المرسوم رقم 53/80، المؤرخ في 01 مارس 1980، يتضمن إحداث المفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 10، 1980
2. المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق ل 14 نوفمبر 1992 يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، الجريدة الرسمية، العدد 82، 1992.

✓ الكتب:

3. رحمانى الشريف، "أموال البلديات الجزائرية الاعتدال، العجز، التحكم الجيد في التسيير"، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2003.
4. رزق عادل، "إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2010.
5. ساحل محمد ، " اسس الموازنة العامة للدولة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن: 2020، الطبعة الأولى.
6. قطيش عبد اللطيف ، الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة 1، 2005
7. المهاني محمد خالد ، "الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة للدولة_ تجارب عربية مقارنة_"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.

✓ المقالات:

8. اعتدال محمد الحلو، " الموازنة التعاقدية ودورها في تحسين المساءلة المحاسبية والإدارية وكفاءة الرقابة على المال العام الازم لإعادة إعمار قطاع غزة"، المجلد السادس، ملحق العدد الثاني، 2015.
9. حسن عبد الكريم سلوم- محمد خالد المهائني، الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة (دراسة ميدانية للموازنة العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والستون، 2007
10. صالح بوجلاب، مرير إيمان، " أسلوب الموازنة الصفرية بين مقومات النجاح ومشكلات التطبيق على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020.
11. عطية عزالدين، أحمد بيرش، " أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة (دراسة مقارنة)"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2020.
12. محمد أمين قمبر، علاء الدين مجدوب، " الانتقال من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر_ بين التحديات والمتطلبات"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، (جوان 2020).
13. محمد لعيرج، محمد المهدي بن السي حمو، " ميزانية الجماعات المحلية بين الاستقلالية والرقابة"، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 01، (أردار 2021).

14. مسعودي علي، تجاني محمد العيد، " الموازنة الصفرية(النشأة ، المفهوم، المزايا والعيوب)"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، (ديسمبر 2019).

15. مليكة حفيظ شبايكي، مغني نادية، "موازنة البرامج والأداء كمدخل لترشيد النفقات العامة في الجزائر " ، مجلة التنمية للبحوث والدراسات، العدد التاسع.

16. نعيجة فهيم، الصادق الأسود، " النظام الميزانياتي للجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 01، 2020.

✓ المذكرات:

17. بختاوي الأمين- صمودي محمد، " الجماعات المحلية واشكالية العجز في ميزانيتها"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة أبي بكر القايد تلمسان ، 2016/2015).

18. بلعسل حنان، لعماري سعاد، " مالية الجماعات المحلية بين النصوص والممارسة"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية 2016).

19. بن عياش فتيحة، بوثلج نادية، " الرقابة على تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية وأثرها على ترشيد النفقات: دراسة ميدانية في بلدية قاوس جيجل"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل 2016/2015).

20. حماد عباس جدوع ياسر، " مدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية"، (رسالة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد و الأعمال، جامعة جدارا، الأردن 2015).

21. سعيود وليد ، " الجباية المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية تمالوس"،

(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية

التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري،2014/2015).

22. صانوري أسعد هلال شهاب ، " مدى تأثير التحول من موازنة البنود إلى

موازنة البرامج على أداء الحكومة الفلسطينية المالي"، (أطروحة للحصول على

درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

(2017).

23. عباس عبد الحفيظ، " تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات

المحلية؛ دراسة حالة نفقات ولاية تلمسان وبلدية منصور"، (مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر

بلقايد تلمسان،2011).

24. العريني بهاء الدين أحمد ، " إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في

إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة_ دراسة تطبيقية

على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية_"،(رسالة الحصول على درجة

الماجستير، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية، غزة 2007).

25. كسار محمد، " تقنيات اعداد الميزانية التقديرية في الجماعات المحلية

_دراسة حالة لبلدية مستغانم "، (مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس،

مستغانم، 2017/2018).

26. مزروع سهام ، " تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية:

دراسة حالة بلدية بسكرة"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019).

27. معروف رابح، " دور الحوكمة في حسن تسيير ميزانية الجماعات المحلية_

دراسة حالة ولاية تيارت_"، (مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 02، 2015/2016).

28. مفتاح فاطمة، " تحديث النظام الميزاني في الجزائر"، (مذكرة لنيل شهادة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، ، تلمسان 2010/2011).

✓ الدراسات:

29. ايام ياسين، " إمكانية استخدام الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة في

الموازنة الاستثمارية_ دراسة ميدانية في مجلس مدينة اللاذقية_"، كلية الاقتصاد جامعة حماة.

30. صامت محمد، بلدية الشارقة، مجلة خاصة بالذكرى الخمسين لعيد

الاستقلال والشباب.

✓ المحاضرات:

31. بوزيان حورية، محاضرة المالية المحلية، محاضرة موجهة لطلبة السنة

الثانية ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 2) (2020/2021).

✓ المقابلات الشخصية:

32. مقابلة مع بوشرف، عمار، مدير المالية والشؤون الاقتصادية لبلدية الشارقة،

ميزانية بلدية الشارقة: 2022/05/11.

✓ المواقع الالكترونية:

33. الموازنة العامة للدولة - المعرفة - تاريخ التصفح 2022/03/18 00:37

<https://m.marefa.org/الموازنة-العامة-للدول>

34. رياض مهدي كريم، " أنواع الموازنات العامة"، الموقع الرسمي للدكتور

رياض مهدي كريم

<https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/planning-and-budgeting/types-of-budgets?fbclid=IwAR2FIZQvcCWp7TPkPHOA3JBTNEp6MHmiHQRQMl3gThbKMn5vQUUCnpJqS-#:~:text=%D8%AA%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%88%D8%AF&text=%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D8%A7%D8%A8%D8%A9%20%3A%20%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%87%D8%A7%20%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%B2%20%D8%B9%D9%84%D9%89,%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A8%D9%84%D8%A9%20%D9%85%D8%B9%20%D8%B2%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9%20%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20>

35. حسن دياب، " الانتقال من الاعتمادات إلى البرامج"، موقع الأخبار (تاريخ

النشر 08 شباط 2021)

<https://al-akhbar.com/Issues/299928>

36. إبراهيم الغيطاني، " التحول نحو موازنة البرامج ضمن تطور الأداء

الحكومي"، جريدة المال_ مصرية اقتصادية يومية، (تاريخ النشر

(2010/02/16)

https://almalnews.com/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ad%d9%88%d9%84-%d9%86%d8%ad%d9%88-%d9%85%d9%88%d8%a7%d8%b2%d9%86%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a8%d8%b1%d8%a7%d9%85%d8%ac-%d9%89%d8%b6%d9%85%d9%86-%d8%aa%d8%b7%d9%88%d9%89%d8%b1-%d8%a7/?fbclid=IwAR3Aa1bnIG3ImeIgeNt_x1NjriNyyq7sptG4LGuKOs9T6IzEWuh_QKnldzsE

37. طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط

الشريف، " ميزانية التخطيط والبرمجة planning programing

"budgeting system PPBS"، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، تاريخ

النشر 2021/10/14 ، تاريخ التصفح 2022/05/15.

<https://almerja.net/reading.php?idm=159080>

ثانياً باللغة الأجنبية:

38. Elif Ayse Shahin Ipek , ' new approaches in public budgeting', from the edited volume; public economics and finance, published December 05. 2018

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التوجهات الجديدة المعتمدة في الموازنة المحلية وكيفية تطور كل أسلوب، وهذا بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي والنظري للموازنة المحلية، ومعرفة ماهية الموازنة المحلية في الجزائر وأهم مميزات وأقسامها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الموازنة المحلية تعتمد في إعدادها إلى خمسة (05) أساليب، الأسلوب الأول هو الأسلوب التقليدي ويعرف بموازنة البنود والذي يعتمد على الرقابة، وثم بعد ضعف هذا الأسلوب تمّ تطوير أربعة (04) توجهات جديدة تتمثل في أسلوب موازنة البرامج والأداء الذي يعتبر اتجاه إداري يركز على الأداء، أسلوب موازنة التخطيط والبرمجة وهو اتجاه تخطيطي يركز على البرامج والأنشطة الجديدة، ثم أسلوب الموازنة الصفرية وهو اتجاه إداري يعتبر أن كل البرامج جديدة وينطلق في بداية كل سنة من الصفر سواء بالنسبة للمشاريع القديمة أو الجديدة، وآخر أسلوب هو الموازنة التعاقدية وهو اتجاه تخطيطي يسعى إلى تحقيق البرامج والمهام في فترة زمنية معينة واعتمادا على تكلفة محددة.

وأن الأسلوب المتبع في إعداد ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر هو الأسلوب التقليدي المتمثل في موازنة البنود.

الكلمات المفتاحية:

الموازنة المحلية، ميزانية الجماعات المحلية، الرقابة المالية، موازنة البنود.

ABSTRACT:

This study aims to know the new trends adopted in the local budget and how to evolve each system, after addressing the conceptual and theoretical side of the local budget, and knowing what the local budget is in Algeria and its most important features and establishment.

This study concluded that the local budget depends on five 05 methods in its preparation, the first method is the traditional method the items budget, which depends on control, and then after the weakness of this method. Four 04 new methods have been developed represented in; programs and performance budget which is a management direction focused on performance, planning programing budgeting system which is a planning direction that focuses on new programs and activities, and then a method zero budget which is an administrative trend that considers that all programs are new and is launched at the beginning of each year zero; whether for old or new projects, and the last method is the contractual budget which is a planning direction endeavor that seeks to achieve programs and tasks in a specific period and depending on a certain cost.

And that the method used in preparing the budget of local authorities in Algeria is the traditional budget

Key words:

The local budget \ the budget of local authorities \ financial control\ items budget.