

دور أدوات التسيير الحديثة في تعزيز نشاط الجماعات المحلية – تجارب دول عربية
مع الإشارة إلى حالة الجزائر -

*The Role of Modern Management Tools in Enhancing the Activity of
Local Groups - Experiences of some Arab Countries with Reference to
Algerian Case -*

بوعلاقة نورة¹ * ، طارق هزرشي² ، جقبوب عبد الحليم³

¹ جامعة المدية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية (الجزائر)،

bouallaga.noura@univ-medea.dz

² جامعة الجلفة، مخبر سياسة التنمية الريفية في السهوب، (الجزائر)،

hazerchi.tarek@univ-djlf.dz

³ جامعة المدية، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال

وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، (الجزائر)،

djakboub.Abdelhalim@univ-medea.dz

النشر: 2020/12/31

القبول: 2020/12/25

الاستلام: 2020/11/05

ملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة دور أدوات التسيير الحديثة في تعزيز عمل الجماعات المحلية ، من خلال دراسة وتحليل مختلف الأدوات التي تدل على مدى اهتمام الجماعات في تطبيق هذا النوع ، خاصة وأنها أصبحت اليوم تحظى باهتمام كبير ومتزايد في مختلف الدول بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، نماشيا مع متطلبات الواقع الذي دفع بالدول الى ضرورة تحقيق التقدم وتعزيز ميادين نشاطها، وعلى هذا الأساس ارتكزت هذه الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة التي تربط موضوع الجماعات المحلية بمختلف الأدوات والآليات المستخدمة في تسيير أداؤها، نظرا لأن هذه لأخيرة تشكل المحور الرئيسي في دراسة هذا الموضوع، والهدف الأسمى للنهوض بنشاط الجماعات المحلية وازدهاره، توصلت الدراسة أن تعزيز عمل الجماعات المحلية ساهم

* المؤلف المراسل

بشكل كبير في تحقيق نقلة نوعية في نشاط الجماعات، كما أنّ نجاح برامج التنمية المحلية يتطلب تشجيع أكبر للأفراد العاملين المعنيين بتحقيق التنمية المحلية .

الكلمات المفتاحية: أدوات التسيير الحديثة، الجماعات المحلية، التنمية المحلية، التنمية المستدامة.

Abstract:

The study aims to know the role of modern management tools in enhancing the work of local groups, by studying and analyzing the various tools that indicate the extent of interest of groups in the application of this type, especially as they are now receiving a great and increasing interest in various countries in general and Algeria in particular, In line with the requirements of the reality that pushed countries to the need to achieve progress and strengthen their fields of activity, and on this basis this study was based on determining the nature of the relationship that links the topic of local groups to the various tools and mechanisms used in the conduct of their performance, given that these are the last to form the main axis in Study this topic, and the ultimate goal to promote the activity of local communities and prosperity, The study found that enhancing the work of local groups contributed greatly to achieving a qualitative shift in the activity of groups, In addition, the success of local development programs requires greater encouragement for individual workers involved in achieving local development.

Keywords: modern management tools, Local groups, local development, sustainable development.

1. مقدمة:

شهد نشاط الجماعات المحلية نموا متسارعا خلال مراحل تطوره هادفاً بذلك الى النهوض بالقطاع المحلي وتنميته، من خلال التكيف مع مختلف التغيرات التي تسمح بترقية مختلف ميادين نشاطها الحديثة وذلك باتباع اصلاحات جذرية وواسعة، باستخدام أدوات حديثة ومتطورة كأحد المقومات الأساسية التي تساهم في تحسين عجلة الاقتصاديات المحلية وتنميتها.

ترتكز الجهود المبذولة من قبل الجماعات المحلية على فرض السير الحسن للقضاء على سوء التسيير المتوارث من قبل الإدارات التقليدية من جهة وقلة الموارد والإمكانات التي فرضها الواقع نتيجة نقص منح الدولة لإنشاء الهياكل الجماعية، تفاقم

أعباء التسيير خاصة فيما يتعلق بالأجور، الترقية والجانب التحفيزي من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى الاستجابة أكثر للمتطلبات البيئية التي فرضها الواقع. اشكالية الدراسة:

من خلال كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم أدوات التسيير الحديثة في تعزيز نشاط الجماعات المحلية بالجزائر في ضوء التجارب العربية؟.

المنهج المتبع: انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في المحور الأول والثاني ولخصوصية المحور الثالث اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل مضمون مختلف الأدوات التي تشير الى مدى أهمية تطبيقها في تعزيز عمل نشاط الجماعات المحلية التي نركز عليها في هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** مهدية بن طيبة، خروبي سفيان، **دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية**، دراسة حالة بلدية العفرون البلدية، مقال مقدم إلى مجلة إيزا للبحوث والدراسات، العدد 01، 2016، هدفت الدراسة إلى إبراز دور الجماعات المحلية وعلى رأسها البلدية في تحقيق التنمية المستدامة، طرح الباحثان اشكاليتهما على النحو التالي: **كيف تساهم بلدية العفرون في دعم التنمية المحلية؟** توصلت الدراسة إلى أنه رغم محاولة الدولة توفير مختلف المرافق والتجهيزات الضرورية لدفع عجلة التنمية إلا أنها شهدت تباين كبير بين مجالات نشاطها نظراً لطبيعة البلدية؛

- **الدراسة الثانية:** رابح الوافي، صلاح الدين شريط، **استخدام الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بين الواقع والمأمول**، مقال مقدم إلى مجلة المعارف، العدد 23، ديسمبر 2017، هدفت الدراسة إلى توضيح أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على نشاط الجماعات المحلية، حيث طرح الباحثان اشكاليتهما على النحو التالي: **ما واقع وتطلعات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية؟** توصلت الدراسة أن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في نشاط الجماعات المحلية ضرورة حتمية، كما يتطلب في الكثير من الأحيان توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، الأمنية، البشرية والتقنية؛

- **الدراسة الثالثة:** عبد اللاوي عبد السلام، أمال بوبكر، **دور الجماعات المحلية في دعم الاستثمار المحلي وخلق الثروة وتفعيل التنمية المحلية في الجزائر**، مقال مقدم إلى

مجلة الاقتصاد والمالية، مجلد 06، العدد 01، 2020، هدفت الدراسة إلى توضيح دور الجماعات المحلية في دعم الاستثمار المحلي، طرح الباحثان إشكاليتهما على النحو التالي: ما مدى مساهمة الجماعات المحلية في دعم الاستثمار المحلي وتحقيق التنمية المحلية؟ توصلت الدراسة إلى أن التنمية المحلية تعتبر تحدي كبير للدولة والمجتمع في الجزائر.

- الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة: بعد عرض الدراسات السابقة التي تطرقت الى موضوع دراستنا، حيث ساعدتنا في اكتشاف القضايا ذات العلاقة والارتباط الوثيق بموضوع الدراسة، استنباط الأسئلة، أدواتها وبالتالي اثراء الدراسة الحالية، غير أن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في تركيزها " دور أدوات التسيير الحديثة في تعزيز نشاط الجماعات المحلية" والتي تم اسقاطها على حالة تونس والجزائر، قمنا من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل التغيرات الحاصلة خلال الفترة 2013-2019، من خلال عرض التجارب التي تخص نشاط الجماعات المحلية والأدوات المستخدمة في تحقيق أهدافها من خلال تحليل مختلف الاحصائيات الموضحة في الجداول كما هي معروضة في الملاحق للتعرف على الواقع الفعلي لنشاط الجماعات ومدى مواكبة أدواتها للتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة باستمرار .

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراستنا لهذا الموضوع كما يلي:

- تسليط الضوء على الاطار النظري الخاص بالجماعات المحلية ؛
- توضيح البنية التحتية التي يستند عليها نشاط الجماعات المحلية؛
- توضيح أهمية الأدوات المستخدمة في انجاح عمل الجماعات المحلية.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

- تركز الحدود المكانية لهذه الدراسة على دولة تونس والجزائر في مجال ابراز القدرة على تعزيز نشاط الجماعات المحلية وتسييرها في بيئتين مختلفتين وانعكاسهم على تحقيق التنمية في هذه الدول؛

- ترتبط الحدود الزمانية للدراسة بالفترة (2013-2019).

تقسيم الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: الاطار الأساسي للجماعات المحلية؛

المحور الثاني: الأدوات الحديثة المستخدمة في تسيير نشاط الجماعات المحلية؛

المحور الثالث: تجارب دولية عربية ناجحة في مجال تطبيق الأدوات الحديثة على نشاط الجماعات المحلية.

2. الاطار الأساسي للجماعات المحلية

يحظى موضوع الجماعات المحلية باهتمام واسع من قبل الباحثين والاقتصاديين، نظرا لكونها جزء لا يتجزء من الإطار التنظيمي للدولة، خاصة في ظل الصلاحيات الواسعة التي أسندت للجماعات المحلية في اطار تحقيق التنمية المستدامة وذلك في اطار الاصلاحات المالية الواسعة التي مست هذا القطاع وهو ما سوف نحاول ابرازه في هذا المحور.

1.2- تعريف الجماعات المحلية

توجد العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح الجماعات المحلية يمكن ابراز أهمها في ما يلي:

- **تعرف الجماعات المحلية بأنها:** " الوحدات الجغرافية والإدارية المقسمة من إقليم الدولة وهي تمثل هيئات مستقلة تشمل كل من الولايات، المدن والقرى وتتولى أداء المهام بالطرق المناسبة مع امكانياتها" (خضر مرغاد، 2005).

- **تعرف كذلك:** " مقاطعة إدارية ذات شخصية اعتبارية تتمتع بميزانية سواء بالنسبة للولاية أو البلدية، تشرف على إدارة الجماعات المحلية والأجهزة التابعة عند الانتخاب بالتصويت العام وهي مؤهلة للتقاضي أمام العدالة وابرام عقود بسمها" (اسماعيل بن السعدي، سمراء فاطمي، 2017).

- **التعريف الإجرائي:** " عيارة عن ذلك التقسيم الذي يجعل الدولة في شكل وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية الاعتبارية (الشخصية المعنوية) تقوم بإدارة مختلف شؤونها التي قامت من أجلها ".

2.2- خصائص إدارة الجماعات المحلية

يمكن ابراز أهم خصائص إدارة الجماعات المحلية في ما يلي: (لمير عبد القادر،

2013).

- التأكيد على ضرورة ايجاد أسلوب موضوعي يتم بموجبه اختيار، تدريب ومكافئة اليد العاملة ذات الكفاءة العالية؛
- القدرة على وضع استراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الاستراتيجية؛
- ايجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والاضطلاع بمهام التوجيه والتنفيذ؛
- المساهمة في بناء البنية التحتية، التي تساهم في بناء قاعدة تسمح باستيعاب المعارف والقيام باستنباط النظم والأساليب الحديثة، من قبل الجهات ذات الاختصاص؛
- خلق نظام إيجابي للحوافز المادية والمعنوية والتي تسمح بتحريك الدوافع وفقا لمتطلبات أداء الدور التنموي.

3.2- استقلالية الجماعات المحلية

- تتمتع الجماعات المحلية بحق اصدار القرارات الإدارية بشكل نافذ في حدود ما خوله القانون لها وذلك دون أن تخضع لأوامر السلطة المركزية وعلى هذا الأساس تخضع كل من الولاية والبلدية للشروط التالية: (قداري حرز الدين، 2005).
- حرية المبادرة وعدم تدخل السلطة المركزية إلا في الحالات التي يقوم بتوضيحها القانون؛

- السلطة المركزية يجب أن لا تتمتع بحق تعديل قرارات الجماعات المحلية؛

- حق مقاضاة الدولة وطلب الغاء قراراتها التعسفية الغير مشروعة.

3. الأدوات الحديثة المستخدمة في تسيير نشاط الجماعات المحلية

تعتمد الجماعات المحلية على مجموعة من الأدوات الحديثة والناجمة عن مخلفات المد العولمي الذي فرض على مختلف القطاعات التي تريد أن ترتقي في نشاطها لمسايرة الواقع، من أجل بلوغ التطلعات المتغيرة باستمرار، حيث ساهمت هذه الأدوات في تحسين سيرورة نشاطها بشكل مستمر، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

1.3- دور مراقبة التسيير في نشاط الجماعات المحلية

إن مسألة تطبيق مراقبة التسيير على مستوى الجماعات المحلية تشكل الواقع الرئيسي حول فائدة هذه التقنية في قيادة القطاع العموميين فمجالات تطبيق هذه الأداة في

الجماعات المحلية يستند على ثلاثة (03) مجموعات رئيسية متجانسة مع بعضها البعض كما هو موضح فيما يلي: (عريوة محاد، شريط صلاح الدين، 2017).

- **المجموعة الأولى:** تخص وظائف الدعم المالية، الموارد البشرية، أنظمة المعلومات، السوق... الخ، ففي هذه النشاطات قياس النشاط يأخذ طابع كلاسيكي كمراقبة الميزانية التقديرية، المؤشرات المرتبطة بالعاملين والتي أصبحت لها مكانة كبيرة في الوقت الحالي على مستوى الجماعات سواء الصغيرة، المتوسطة وكبيرة الحجم؛

- **المجموعة الثانية:** ترتبط بالنشاطات المنتجة للسلع المادية أو الخدمات وتدرج في هذه الفئة أغلبية الخدمات التقنية للمدن والمحافظات كصيانة الطرق أو الورشات على مستوى البلديات وبعض الخدمات للمواطنين كتجهيز والإطعام في المدارس؛

- **المجموعة الثالثة:** تطرح هذه المجموعة أكثر الصعوبات التي يجب أن تكون واضحة، خاصة وأن بعض النشاطات يصعب قياس نتائجها وبالتالي فهي أكثر بالنسبة للتقنيات المتطورة بالنسبة لنظام مراقبة التسيير والتي تشمل على الوظائف القيادية وبعض الخدمات المنتجة القابلة للقياس بشكل بسيط.

- ركائز مراقبة التسيير في نشاط الجماعات المحلية

يمكن توضيح اهم الركائز التي تستند عليها أداة مراقبة التسيير في الملحق (01):

يوضح الملحق (01) الركائز الستة التي تعتبر كمؤشرات فعالة لتوضيح مدى فعالية الأداء الذي تقوم به المؤسسات بصفة عامة والجماعات المحلية بصفة خاصة، ففي حالة وجود أخطاء أو انحرافات تستطيع المؤسسة التعرف على الجهات المسؤولة أسباب الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيح الخطأ وارجاع الأداء الى مساره الصحيح.

3.3- دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز نشاط الجماعات المحلية

يلخص (Mourissawa) جوهر قياس الأداء المتوازن طبقا للخبرة التي تم استخدامها في أكثر من عشرين (20) شركة يابانية وهي تركز على النقاط الرئيسية التالية: (عريوة محاد، 2016).

- تحقيق التوازن بين الاهداف الإدارية قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛

- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية؛

- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية؛

- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

4.3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الأربعة هي كما يلي: (زغبة طلال، عريوة محاد، 2018).

- البعد المالي: يتمثل في معرفة الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؛
- بعد العملاء: حتى يتم النجاح في الرؤية الاستراتيجية لا بد من معرفة الطريقة التي يجب أن ننظر فيها الى المستفيدين من انشطتنا؛
- بعد العمليات والأنشطة الداخلية: بغية ارضاء أصحاب المصالح لا بد من التميز في الأنشطة؛
- بعد النمو والتعلم: حتى يكون الأداء فعال لا بد من ايجاد الطريقة التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو في المعارف بشكل مستمر.

5.3- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يمكن ابراز أهم الأهداف المتعلقة ببطاقة الاداء المتوازن في النقاط التالية: (مزريق عاشو، 2013).

- تقرير مدى التقدم في الانجازات التي يتم اختيارها لتعكس عوامل النجاح التي حددتها المؤسسة؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن تكون بمثابة وسيلة لتقييم النتائج الاستراتيجية ذات الصلة؛
- التعامل مع سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء؛
- تزود المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد المقاييس في البطاقة يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة ومتطلبات التنافس.

6.3- أهمية تطبيق المقارنة المرجعية في تعزيز نشاط الجماعات المحلية

تعتبر كأحد الأدوات الحديثة التي طبقت في العديد من المؤسسات والشركات المحلية والدولية هادفة بذلك الى معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت الى تميز وتفوق الشركات الأخرى وأخذها بعين الاعتبار، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

7.3- ركائز أسلوب المقارنة المرجعية

يرتكز أسلوب المقارنة المرجعية على النقاط التالية: (أحمد السنوسي بشير، 2010)

- المعايير الحرجة للنجاح ؛
- اكتساب الخبرة و التعلم؛
- العمل الجماعي ؛
- النظر إلى المستقبل.

4. تجارب دولية ناجحة في مجال تطبيق الأدوات الحديثة على نشاط الجماعات المحلية: في إطار عصرنة الإدارات قامت الجماعات المحلية باستحداث أدوات جد متطورة وحديثة، من أجل ضمان إسهام أوسع اتجاه المجتمع المدني وضمان نجاح برامج التنمية وفقا لمتطلبات البيئة وما تسمح به القوانين.

1.4- أشكال التنظيم الإداري في تونس

ينص الفصل 14 من الدستور التونسي على التزام الدولة بدعم اللامركزية واعتمادها بكامل التراب التونسي، في إطار وحدة الدولة وهو ما يعني أن كل جماعة محلية ستتولى إدارة المصالح المحلية باستقلالية وفق مبدأ التدبير الحر ولكن مع ضرورة احترام مقتضيات وحدة الدولة وتشريعها الوطني وبقية الصلاحيات الراجعة للدولة ولغيرها من الجماعات المحلية وهو ما سوف نحاول إبرازه في الملحق رقم (02)، (المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية، 2016).

يوضح الملحق رقم (02) أشكال التنظيم الإداري في تونس والذي يستند على شكلين رئيسيين الأول يتمحور حول اللامركزية أهم صفاته المركزية، عدم التمتع بالشخصية المعنوية والرقابة الشديدة، في حين يركز الشكل الثاني على اللامركزية المرتبطة بالناخبين والانتخاب، التمتع بالشخصية المعنوية، الصلاحيات المشتركة أي أنها عكس الشكل الأول.

2.4- استقلالية الجانب التسييري للجماعات المحلية بتونس

يرتكز الجانب التسييري المستقل للجماعات المحلية في تونس بالنقاط التالية: (الجمهورية التونسية، 2017).

- تدار المصالح المحلية وفق مبدأ التدبير الحر طبقا للدستور والقانون مع احترام وحدة الدولة؛
- تسيير البلديات، الجهات والأقاليم مجالس منتخبة؛

- يتفرغ رؤساء المجالس المحلية لممارسة مهامهم وتستند لهم منح تحمل على ميزانية الجماعات المحلية تحدد معاييرها وتضبط مقاديرها بأمر حكومي بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للجماعات المحلية؛

- تهىء الدولة الموارد الذاتية للجماعات المحلية مما يضمن تكافؤ الموارد والأعباء؛
- تلتزم الجماعات المحلية بالتحكم في حجم النفقات المخصصة للتأجير العمومي على
- أن لا يتجاوز السقف 50% من اعتمادات العنوان الأول من ميزانيتها.

3.4- الاستقلالية المالية لنشاط الجماعات المحلية

تشكل الاستقلالية المالية أحد أهم الركائز الأساسية التي تخول لنشاط الجماعات المحلية حرية التصرف في الموارد والنفقات، حيث تتمتع الجماعات المحلية بميزانية مستقلة عن الميزانية العامة للدولة تمول بصفة أساسية عن طريق الجباية المحلية ومداخل لملك العمومي الراجع لتلك الجماعات دون تدخل الدولة وتغذي ميزانية الجماعات المعالم المحددة في مجلة الجباية المحلية بالإضافة الى موارد أخرى تحدث بموجب قوانين خاصة وهو ما يظهره الملحق رقم (03)، حيث يوضح الملحق طرق التصرف في ميزانية الجماعات المحلية، حيث يظهر مبدأ حرية الإدارة لمهامها المتعلقة بالتعاقد وحق التصرف في الأفراد العاملين، حرية الهيكلة، التسيير واتخاذ القرار كما يظهره التقرير .

4.4- مثال حول التهيئة بين التناسق مع أدوات التهيئة الوطنية والطبيعة المعيارية للوثائق: يحترم مثال التهيئة العمرانية المقترضات التشريعية المتعلقة بالإرتفاقات والملك العمومي، مع مراعات التوجيهات الواردة في كراس شروط التقسيم مطابقة لمقتضيات مثال التهيئة العمرانية أو المثال التفصيلي والأ يتم رفضه لتناقضه، كما أن غياب التناسق بين مختلف أدوات التعمير يفسر عدم قدرة الوثائق المعتمدة حالياً في إيجاد انسجام بين الجانب الاستراتيجي، الترتيبي والعملياتي من ناحية والجانب الاجتماعي والجمالي للأنسجة العمرانية، الشيء الذي يعكس الواقع الحالي للمدن المتمثل في:
(جمعية شبكة مراقبون)

- الامتداد المفرط للمجال العمراني واستنزاف المدخرات العقارية؛
- تنامي ظاهرة السكن الغير رسمي أمام تراجع فاعلية آليات الرقابة؛
- تفكك النسيج العمراني في ظل عدم نجاعة برامج السكن الاجتماعي؛

- هشاشة المركزية الحضرية وتراجع جاذبية المدن وعدم قدرتها على استقطاب الاستثمارات؛

- تفاقم التكلفة الاجتماعية وتردي الوضع البيئي بالبلديات التي صارت غير قادرة على توفير الخدمات (رفع الفضلات، الصرف الصحي...الخ) نظرا لتوسعة المجال الترابي أو لتزايد الأحياء العشوائية؛

- تشتمل التهيئة العمرانية للبلدية أدواتين رئيسيتين هما:

- **الأدوات التوجيهية:** تتعلق بالأمثلة التوجيهية للتهيئة الترابية وعلى مستوى الجهات والتجمعات العمرانية الكبرى والمناطق الحساسة؛
- **الأدوات الترتيبية:** تتمثل في التهيئة العمرانية التي تفرز تراتيبا عمرانية ذات طابع إلزامي يعارض بها الغير أي عكس التقسيمات التي تكون مصحوبة بكراس شروط وهي تتعلق ببرامج التجهيز، التهيئة والتهديب، كما أنها تتفح أو تعوض التراتيب الجاري بها العمل قبل المصادقة عليه.

5.4- برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية

يمكن توضيح برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية في الملحق (04)، حيث يوضح مراحل برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية التي تساهم في تعزيز نشاط الجماعات المحلية، من أجل تعزيز مهارات الأفراد وزيادة كفاءتهم في استغلال الموارد، تفعيل الأداء ودفعه نحو تحقيق التنمية المستدامة.

6.4- البرنامج الجهوي لمرحلة التكوين

يشتمل هذا العنصر جميع المهام التي تقوم بها الجماعات في اطار تحقيق التنمية حسب ما يبرزه الملحق رقم (05)، يوضح الملحق البرنامج الجهوي لمرحلة التكوين التي تشمل مختلف العناصر التي تضبط سير الأداء وفق متطلبات البيئة والامكانيات المتوفرة.

7.4- مضمون تطبيق الأدوات الحديثة لتعزيز نشاط الجماعات المحلية في الجزائر على مستوى البلدية

- **عملية التسيير والرقابة على نشاط البلدية:**

تشتمل عملية التسيير والرقابة على نشاط البلدية على عمليات المحاسبة المتعلقة بنصوص المواد التالية: (الأمانة العامة للحكومة، 2012)

- **المادة 202:** تقدم حسابات السنة المالية السابقة من رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل التداول على الميزانية الإضافية للسنة الجارية؛
 - **المادة 203:** يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي الحوالات ويصدر سندات التحصيل؛
 - **المادة 204:** تعتبر منجزة عند نهاية السنة المالية كل من النفقات المأمور بدفعها والمعترف بصحتها وكل الإيرادات التي كانت موضوع اصدار سندات التحصيل؛
 - **المادة 205:** يمارس مهام أمين خزينة لبلدية محاسب عمومي معين طبقا للتنظيم المعمول به ؛
 - **المادة 206:** يتولى أمين خزينة البلدية تحصيل الإيرادات وتصفية نفقات البلدية وهو مكلف وحده وتحت مسؤوليته بمتابعة تحصيل مداخيل البلدية وكل المبالغ العائدة لها وصرف النفقات المأمور بدفعها؛
 - **المادة 207:** يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي ما عدا الحالات المستثناة بموجب القوانين والتنظيمات، بإعداد جميع جداول الرسوم والتوزيعات الفرعية وكشوف الخدمات الموجهة لأمين خزينة البلدية قصد تحصيلها وتكون هذه الكشوف نافذة؛
 - **المادة 208:** يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي عند الحاجة، انشاء وكالات إيرادات أو وكالات تسبيق على النفقات بمدولة؛
 - **المادة 209:** تبقى حسابات البلدية مودعة في مقر البلدية؛
 - **المادة 210:** تتم مراقبة وتدقيق الحسابات الإدارية للبلدية وتطهير حسابات التسيير الخاصة بها من طرف المجلس المحاسبي طبقا للتشريع المعمول به.
- إيرادات قسم التسيير في نشاط الجماعات المحلية
- تركز إيرادات قسم التسيير على النقاط التالية: (الأمانة العامة للحكومة، 2012)
 - ناتج الموارد الجبائية المرخص بتحصيلها لفائدة البلديات بموجب التشريع والتنظيم المعمول به؛
 - المساهمات وناتج التسيير الممنوح من قبل الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والمؤسسات العمومية؛
 - رسوم وحقوق ومقابل الخدمات المرخص بها بموجب القوانين والتنظيمات؛
 - ناتج ومداخيل أملاك البلدية؛

تجدر الملاحظة أن هذه الإيرادات تخصص لتغطية نفقات قسم التجهيزات والاستثمار كالإقتطاع من إيرادات التسيير المنصوص عليها في المادة 198، الفائض المحقق عن المصالح العمومية المسيرة في شكل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، ناتج المساهمات في رأس المال، الهبات والوصايا المقبولة وكل الإيرادات المؤقتة والظرفية... الخ.

- **الحصيلة المادية للإجازات:** ترتبط الحصيلة المتعلقة بالإجازات المتعلقة بالجماعات المحلية بالنقاط التالية: (الجريدة الرسمية، 2019).

- تشمل الحصيلة على نتائج ملموسة في مجال توسعة الخريطة العملياتية، حيث كشف تحليل أماكن تواجد الوحدات أن نسبة التغطية لبلديات الولايات والدوائر، حيث بلغت على التوالي نسبتي 100% و87%، محققة معدلات انجاز في حدود 75% و82% مقارنة مع المشاريع المسجلة وبالمقابل فإن المراكز المتقدمة التي تمثل نسبة 22%، من مجموع الهياكل المقررة والتي تم انجاز فيها حوالي 56% من الأهداف المحددة؛

- يظهر توزيع الانجازات حسب الولايات تغطية غير كافية للتجمعات الكبرى الإدارية والصناعية، مثلما تقتضيه المعايير المحددة في البرمجة، على غرار عدد السكان والهيئات التي تستقبل المواطنين وكذا المخاطر الطبيعية الكامنة؛

- سجلت ولايات سطيف، ورقلة، تيارت، بومرداس وسكيكدة في نهاية 2018 على تراتيب الانجاز 18، 13، 14، 10، 11 على التوالي.

- **عملية المتابعة للتحصيلات ولاية تيارت أنموذج:** تشمل الاملاك العقارية البلدية المنتجة للمداخل محلات ذات طابع تجاري ومهني للأملك ذات الاستعمال السكني وكذلك الأملاك الأخرى المسيرة في اطار منح الامتياز والتي تقوم البلدية بتسييرها طبقا لأحكام المادة 149 من قانون البلدية وكذا المحلات التجارية حسب ملخص تقرير تقييمي المرفق الذي يستند لنوع المحل والمساحة، حيث شملت هذه العملية كل العقارات بما فيها السكنات الوظيفية والمحلات التجارية وكذا المحلات المنجزة في اطار تشغيل الشباب... الخ، حيث كان تحصيل الإيرادات حسب الحساب الإداري كما هي موضحة في الملحق رقم (06)، يوضح الملحق تحصيل الإيرادات حسب الحساب الإداري وتشير الجريدة الرسمية أن تم تكليف لجنة تقنية للقيام بخرجات ميدانية الى كل العقارات البلدية

من أجل عملية الاحصاء وكذا القيام بالمسح الطبوغرافي، قصد اعداد ملف تقني لكل عقار وقد تم ايداع ملف العقارات المنتجة للمداخيل وغير المنتجة للمداخيل على مستوى مديريةية أملاك الدولة من أجل استخراج شهادات التسجيل.

5. خاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا الى أهمية استخدام أدوات التسيير الحديثة في تعزيز عمل الجماعات المحلية، حيث ساهمت بشكل رئيسي في تحقيق نقلة نوعية في نشاط الجماعات، من خلال تسهيل الأعمال وتحقيق الدقة في المعاملات بعيدا عن الأخطاء وهو ما ساهم بشكل كبير في تحسين المعاملات التي تقوم بها والتطلع بشكل كبير نحو دفع العجلة الاقتصادية نحو تحقيق التنمية المستدامة.

1.5- نتائج الدراسة:

- من أبرز النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الحالية نذكر ما يلي:
- تعزيز دور الجماعات المحلية يستدعي تقبل الآليات الحديثة والقيام بالدورات التدريبية حتى تكون ذات نجاعة ؛
- ظهور الاهتمام بالعمليات الرقابية التي تساهم في تعزيز دور الجماعات المحلية؛
- تستهدف برامج التنمية للجماعات المحلية تحقيق المصلحة العامة من خلال تكريس جهود اكبر نحو دفع عجلة التنمية؛
- تحقيق التنمية المحلية يتطلب رقابة صارمة ومتابعة مستمرة من قبل الجماعات المحلية لضمان تحقيق أهدافها.

2.5-التوصيات:

- تعزيز دور الجماعات المحلية يتطلب دراسة علمية مفصلة فيما يتعلق بجانب العوائد والمخاطرة؛
- نجاح برامج التنمية المحلية يتطلب تشجيع أكبر للأفراد العاملين المعنيين بتحقيق التنمية المحلية، بالإضافة الى تقديم الثناء على الجهود المبذولة وتقديم مكافئات عند النجاح في الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الجماعات المحلية ؛
- اشراك الموظفين في مختلف البرامج الحديثة واعتبارها عنصر رئيسي في نجاح برامج الجماعات المحلية بمختلف متطلباتها الحديثة التي تفرضها البيئة.

6. قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد السنوسي بشير. (2010). القياس المقارن. مدرسة العلوم الإدارية والمالية، قسم المحاسبة. <https://www.academia.edu>

المجلات:

2. اسماعيل بن السعدي، سمراء فاطمي. (2017). دور الجماعات المحلية في التنمية الحضرية، العدد13، 2017، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد13 ص270.
3. زغبة طلال، عريوة محاد (2018، سبتمبر). (أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 07 ص40.
4. عريوة محاد. (2016). إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام - دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية) العدد 15، ص146.
5. عريوة محاد، شريط صلاح الدين (2017). جوان. إشكالية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام بالقطاع العمومي المحلي -دراسة عينة لبعض المجالس الشعبية البلدية -مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد47، ص420.
6. قداري حرز الدين مارس2005 ، مفهوم الحكم الراشد .مجلة الفكر البرلماني، العدد05 ص83.
7. لخضر مرغاد، (2005) ،الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر .مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد04، ص02.
8. مزريق عاشور. (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد04 ، العدد 28، ص62.

رسائل ماجستير

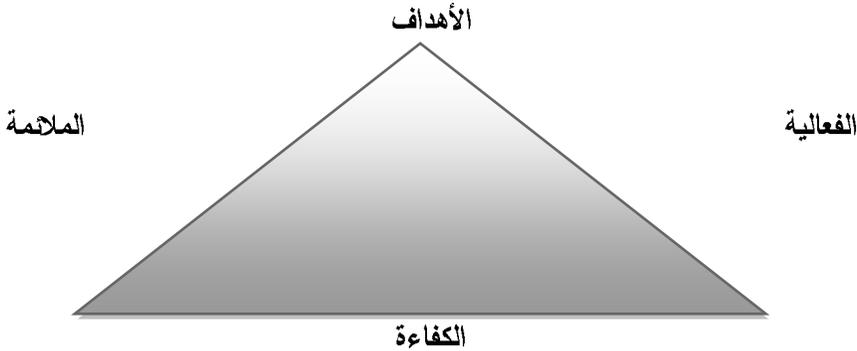
9. لمير عبد القادر. (2013). الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية -دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار. جامعة وهران الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص اقتصاد وإدارة أعمال: رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير .

التقارير:

10. الأمانة العامة للحكومة. (2012). قانون الجماعات الاقليمية. الجزائر.
11. جمعية شبكة مراقبون. (s.d.). دليل موجز، اعداد أمثلة التهيئة العمرانية للبلديات. تونس.
12. الجمهورية التونسية. (2017). مشروع مجلة الجماعات المحلية، وزارة الشؤون المحلية والبيئة .
13. الجريدة الرسمية. (2019). اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات، الجزائر .
14. المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية. (2016). دليل السلطة المحلية في تونس.

7. ملاحق:

ملحق رقم (01): ركائز مراقبة التسيير المرتبطة بنشاط الجماعات المحلية



المصدر: صالح الياس، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، ص162.

ملحق رقم (02): أشكال التنظيم الإداري في تونس

اللامحورية	اللامركزية
تمثل السلطة المركزية	تمثل الناخبين
التعيين	الانتخاب
عدم التمتع بالشخصية المعنوية	التمتع بالشخصية القانونية المستقلة
تمارس الاختصاص على أساس التفويض	ممارسة الصلاحيات ذاتية ومشاركة ومنقولة
تخضع لرقابة مشددة من قبل الإدارة المركزية	تخضع لرقابة لاحقة على شرعية أعمالها
ميزانيها جزء لا يتجزء من ميزانية الدولة	ميزانية مستقلة

المصدر: دليل السلطة المحلية في تونس، المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية،

جوان 2016، ص12.

جدول رقم (03-02): التصرف في ميزانية الجماعات المحلية التونسية

النفقات	الموارد
مصاريف العنوان الأول (التسيير)	مداخل العنوان الأول الاعتيادية
مصاريف التأجير	موارد ذاتية
مصاريف المعدات والوسائل (وقود، صيانة...الخ)	موارد جبائية: المعلوم على العقارات المبنية TIB والمعلوم على الأراضي غير المبنية TTNB والمعلوم على المؤسسة ذات الصبغة الصناعية أو التجارية أو المهنية TCL...الخ
فوائد الدين	موارد غير جبائية وغير محالة
مصاريف أخرى بالعنوان الأول	المناب من المال المشترك
	مساعدات استثنائية
	مداخل أخرى
مصاريف العنوان الثاني (الاستثمار)	موارد العنوان الثاني
مصاريف الاستثمار	المساعدات
ارجاع أصل الدين	مساعدات غير موظفة
مصاريف أخرى بالعنوان الثاني	مساعدات استثنائية
	التمويل الذاتي

	القروض
	موارد أخرى عنوان 2

المصدر: دليل السلطة المحلية في تونس، المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية، جوان 2016، ص17.

ملحق رقم (04): برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية

عدد الدورة	عدد المشاركين /دورة	عدد المشاركين	مدة الدورة	منتفع يوم	المحاور/ المواضيع
9	60	540	2	1080	البرنامج السنوي لدعم القدرات
8	60	480	2	960	تعبئة الموارد الذاتية وتطهير الديون
8	60	480	2	960	إعداد البرنامج الاستثماري البلدي حسب المقاربة التشاركية وانجازه الفني والمالي
8	60	480	2	960	الصيانة الوقائية لمعدات النقل والأشغال العامة
8	60	480	2	960	حوكمة الشراء العمومي
35	20	700	2	1400	الشراء على الخط : منظومة TUnEps
8	60	480	2	960	تحسين استهلاك اعتمادات العنوان الثاني
8	60	480	2	960	الحماية البيئية والاجتماعية
8	60	480	2	960	المخطط التقديري للمهن والكفايات
8	60	480	2	960	بطاقة الوصف الوظيفي
8	60	480	2	960	النفاذ الى المعلومة
9	60	540	2	1080	تقييم أداء الجماعات المحلية

المصدر: مركز التكوين ودعم اللامركزية، برنامج التكوين، وزارة الشؤون المحلية والبيئية، 2019، ص32.

ملحق رقم (05): البرنامج الجهوي لمرحلة التكوين

المحاور/ المواضيع	عدد الدورات	عدد المشاركين/دورة	عدد المشاركين	مدة الدورة	منتفع يوم
البرنامج الجهوي للتكوين	80	545	1940	48	3940
الاتصال والتواصل	3	25	75	2	150
إدارة الاجتماعات	2	25	50	2	100
اعداد وايرام الصفقات العمومية	4	25	100	2	200
تنفيذ الصفقات العمومية	4	25	100	2	200
اجراءات الفسخ في الصفقات العمومية	4	25	100	2	200
أخطاء التصرف وطرق التحكم فيها	4	25	100	2	200
التمويل العمومي للجمعيات	3	25	75	2	150
الحالة المدنية	6	25	150	2	300
التعريف بالإمضاء ومطابقة النسخ للأصل	4	25	100	2	200
تطوير مهارات الاستقبال والتواصل	4	25	100	2	200
التصرف في الوثائق والأرشيف	4	25	100	2	200
التصرف في المخزونات	3	25	75	2	150
النظام التأديبي في الوظائف العمومية	4	25	100	2	200
العطل في الوظائف العمومية	4	25	100	2	200

دور أدوات التسيير الحديثة في تعزيز نشاط الجماعات المحلية ...

200	2	100	25	4	الانتداب والترقية في الوظيفة العمومية
200	2	100	25	4	النزاعات الإدارية في مجال الوظيفة العمومية
150	2	75	25	3	حوادث الشغل والأمراض المهنية
200	2	100	25	4	التقاعد والحياة الاجتماعية
200	2	100	25	4	الأخلاقيات المهنية ومدونة السلوك
100	2	50	25	2	النزاعات العقارية
90	2	30	25	2	Word
90	2	30	25	2	Excel
60	2	30	25	2	Powerpoint

المصدر: مركز التكوين ودعم اللامركزية، برنامج التكوين، وزارة الشؤون المحلية والبيئية، 2019، ص45.

ملحق رقم (06):تحصيل الإيرادات حسب الحساب الإداري

السنة المالية	تحديد الإيرادات	الإنجازات	الباقي للإنجاز	الملاحظة
2013	14.102.893.83	13.581.048.08	521.845.75	استنادا الى
2014	10.310.319.79	9.240.562.84	1.069.756.95	الحساب
2015	17.191.632.71	15.689.721.72	1.501.910.99	الإداري
2016	16.060.495.80	15.062.207.61	998.288.19	حسب كل
2017	17.329.545.10	16.667.211.36	662.333.74	سنة
2018	27.337.939.26	22.157.481.56	5.180.457.70	
المجموع	102.332.826.49	92.398.233.17	9.934.593.32	

المصدر: الجريدة الرسمية، اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات، الجزائر، العدد 75، 2019، ص 253.