جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: D.MP/3C/02/19

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

في: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي

العنوان

مدى تبني الموازنة الصفرية كآلية لتطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية لولاية المسيلة

من إعداد:

فؤاد بوقرة

تاريخ المناقشة:2024/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبــة العلمية	المؤسسة	الصفــة
توفيق تمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
عبد المطلب بيصار	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفًا و مقررًا
حسين بركاتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفامساعدا
فاتح غلاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
أحمد بونقيب	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
عمر قمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى أمي وأبي العزيزين أطال الله في عمرهما و أدام الله صحتهما

إلى إخوتيو أخواتي كل باسمه

إلى جميع أصدقائي وزملائي

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد

فؤاد بوقرة

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذين الفاضلين :

الأستاذ "**عبد المطلب بيصار** و الأستاذ " **حسين بركاتي**" الذين أشرفا على عملي واللذان قدما لي النصائح والتوجيهات ، التي رسمت لي طريق النجاح لإتمام بحثي

كما لا أنسى أن أتوجهبالشكر للأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بمناقشة هذا العمل .

و أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة .

فؤاد بوقرة

مقدمة

مقدمة

مع تطور وظائف الدولة الحديثةوتعددها، أصبحت الحكومات تعتمد على مايسمى بالجماعات المحلية كهيئات تمثل الدولة على المستوى المحلي تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن والمساهمة في تحقيق وتجسيد مشاريع الدولة على المستوى المحلي

وبالرجوع إلى الجزائر نجد أن الجماعات المحلية عرفت أشكال مختلفة باختلاف الحقب التاريخية التي مرت بها الجزائر ، بداية من حقبة حماية الدولة العثمانية للجزائر التي امتدت من سنة1518 م إلى غاية 1830م ،إذ عرفت تلك الحقبة تقسيم الجزائر في مرحلة الدايات إلى أربع مناطق إدارية دار السلطان و بايلك الشرق وبايلك الغرب وبايلكالتيطري ، لتأتي مرحلة الاستعمار الفرنسي الممتدة من سنة 1830م إلى غاية 1962موالتي عرفت تقسيم الأقاليم بحسب نسبة تواجد المعمرين إلى ثلاث أنواع من البلديات هي بديات مدنية أغلب سكانها فرنسيين وبلديات مختلطة ، وبلديات عسكرية ، وبعد الاستقلال ورث الجزائر بلديات تعاني العجز والفقر يقدر عددها1500بلدية ، لتدخل الجزائر في عمليات الإصلاح من أجل النهوض بالجماعات المحلية من خلال سن قوانين تسيير الجماعات المحلية من أجل تحسين أدائها .

وتعمل الجزائر في السنوات الأخيرة على إصلاح وتطوير الجماعات المحلية من أجل القيام بتلبية حاجات المواطن وتقديم خدمات عمومية على أحسن وجه ، اذ تتجه الحكومة إلى عصرنه التسيير العمومي على المستوى المحلي من خلال تقديم مقاربات وسن قوانين تسمح بإشراك المجتمع المدني وكذلك المنتخبين المحليين في عملية صنع القرارات لتجسيد ما يسمى بالديمقراطية التشاركية من أجل تحقيق التنمية المحلية ، وبالتالي تسعى الجزائر إلى عصرنة المرفق العمومي ومحاربة البيروقراطية والفساد ، وتهدف أيضا في ظل تراجع العوائد البترولية في السنوات الأخير إلى الاعتماد على الجماعات المحلية لخلق الثروة البديلة للمحروقات .

فالجزائر وبالتحديد منذ سنة 2019 تتوجهنحومراجعة قوانين البلدية والولاية من أجل تكييفها مع متطلبات تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية و الانتقال إلى نمط التسيير العمومي القائم على النتائج من خلال استخدام أساليب حديثة للموازنة العامةكآليات لتطبيق الحوكمة ، و تعتبر الموازنة الصفرية من الأساليب الحديثة للموازنة العامة التي يمكن تبنيها كآلية مهمة لتعزيز الحوكمة في الجماعات المحلية .

أولا : إشكالية الدراسة :

وفي ظل سعى الجزائر إلى تجسيد مشروع إصلاح الجماعات المحلية من خلال تبني مبادئ الحكم الراشد في إدارة وتسيير المرافق العامة على المستوى المحلي والاعتماد على نمط التسيير القائم على النتائج .،يمكن طرح إشكالية البحث كمايلي :

"إلى أي مديمكن أن يساهم تبنى الموازنة الصفرية في توفير متطلبات تطبيق الحوكمة في البلديات محل الدراسة لولاية المسيلة ؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

– ما مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟.
- ما مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز معايير الحوكمة في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدارسة بولاية المسيلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟.

ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية الأولى** : تتوفر لدى البلديات محل الدراسة الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05

و تنبثق من هذه الفرضيات الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى** : تمتلك البلديات محل الدراسة طاقم إداري لديه الكفاءة و المهارات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05
- **الفرضية الفرعية الثانية** : لدى البلديات محل الدراسة النظام المعلوماتي اللازم لتبني الموازنة الصفرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05
- **الفرضية الفرعية الثالثة** :يوجد دعم من الإدارة العليا من أجل تبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05
- **الفرضية الرئيسية الثانية** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسةتعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة** : إن تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

- **الفرضية الفرعية الأولى** : إن تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز المشاركة المجتمعية في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05
- **الفرضية الفرعية الثانية** : إن تبني الموازنة الصفرية يعزز الشفافيةفي البلديات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05
- **الفرضية الفرعية الثالثة** : إن تبني الموازنة الصفرية يعزز المساءلة في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05

- **الفرضية الرئيسية الرابعة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز معايير الحوكمة في البلديات محل الدارسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ثالثا :أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث فيمواكبة التوجه الحالي للدولة المتمثل في عصرنة المرفق العام وإجراء إصلاحات تتعلق بأساليب تسيير الجماعات المحلية من خلال تبني مقاربات التسيير العمومي القائم على نمط النتائج، والاتجاه نحو حوكمة البلدية والولاية ، وبالتالي البحث تكمن أهميته هو إلقاء الضوء على أحد كيفية تعزيز الحوكمة من خلال الاعتماد أحد الأساليب الحديثة لإعداد الموازنة العامة وهي الموازنة الصفرية .

رابعا : أهداف البحث

انطلاقا من إشكالية البحث المحددة و أهميته ، هذا البحث جاء لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الجماعات المحلية من حيث لمرافق التابعة لها وكيفية تسييرها ونشأتها وفق القوانين والنصوص التشريعية
- التعرف على مبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها على المستوى الكلي والمستوى المحلي
- التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالموازنة العامة والتركيز على أسلوب الموازنة الصفرية من تعريف وكذلك النشأة وإجراءات تطبيقها وأهميتها .
- دراسة مدى إمكانية تبني الموازنة الصفرية في الجماعات المحلية وأهميتها في تطبيق الحوكمة .
- تقديم بحث علمي يساهم في تعزيز المجال المعرفي يعود بالفائدة للباحثين ومحطة انطلاق لبحوث أخرى لنفس الموضوع.

خامسا : أسباب اختبار الموضوع

كما ذكرنا سابقا أن للبحث أهمية خاصة انه يتماشى والرؤية الجديدة للدولة الجزائرية من خلال التخلي عن التسيير العمومي التقليدي القائم على الوسائل والاتجاه الى التسيير العمومي الحديث القائم على النتائج كأحد مناهج الإدارة بالأهداف والتي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي على المدى المتوسط والطويل ، وتتجلى رؤية الدولة المعاصرة في فتح ورشات لإصلاح الجماعات المحلية وإعداد قوانين جديدة لمواكبة التطورات في إطار حوكمة القطاع وتبني موازنة عامة تتميز بالانفتاح تواكب الإصلاحات ، ومن هذا المنطلق كان لي ميول شخصي بالموضوع ، وأيضا لكون الموضوع يدخل ضمن طبيعة تخصصي بعد التدرج ،وكذلك كون الموضوع يتميز بالأصالة والحداثة .

سادسا : صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء القيام بهذه الدراسة نذكر : :

- انتشار وباء كوفيد 19 تسبب في تعليق الدراسة الحضورية في الجامعات ومراكز البحث خلال فترة إجراء الدراسة مما صعب علينا القيام بالبحث .
- نقص في المادة العلمية التي تتعلق بموضوع البحث خاصة في المراجع المحررة باللغة العربية .
- مواجهة بعض الصعوبات في إجراء الدراسة الميدانية بسبب وجود تحفظ في تزويدنا ببعض المعلومات .

سابعا : منهجية البحث

من أجل الإجابةعلى إشكالية البحث وتحقيق أهداف الدراسة من خلال اختبار الفرضيات ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، من أجل محاولة تحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوكمة وكذلك الموازنة الصفرية ،والجماعات المحلية المتمثلة في البلدية والولاية ، وذلك من خلال الاستعانة مراجع ومصادر علمية كالكتب والأطروحات و المجلات العلمية والنصوص القانونية والمقالات العلمية ...الخ) ، كما تم الاستعانة بأدوات إحصائية من أجل جمع البيانات وتحليها أهمها استمارة الاستبيان وكذلك برامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات .

ثامنا : حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيمايلي :

- **الحدود الموضوعية** :ركزت هذه الدراسة على مدى توفر مقومات الموازنة الصفرية في الجماعات المحلية ، وكذلك مدى تأثير الموازنة الصفرية كآلية على تطبيق الموازنة الصفرية .
- **الحدود المكانية** :تم دراسة عينة من مجموعة من بلديات ولاية المسيلة والتي كان عددها (06) بلديات .
- **الحدود الزمنية** :شملت الدراسة الإطار النظري والذي امتد من الفترة 2019 إلى غاية منتصف سنة 2023 ، فيما امتدت الدراسة الميدانية من شهر جوان 2023 إلى غاية نهاية شهر أوت 2023.

تاسعا : الدراسات السابقة

من أجل الإلمام أكثر بموضوع البحث من جميع النواحي و في إطاره النظري أو التطبيقي ، تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية وكذلك الأجنبية ، وفيما يلي أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها خلال انجاز البحث .

- **دراسة حامدي معمر ، محبوبي محمد(2022) ،جامعة عمار ثلجي الأغواط ، الجزائر**

جاءت الدراسة بعنوان :" إسهامات حوكمة الجماعات المحلية في التنمية المحلية " ، وهي دراسة منشورة في المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية و السياسية في عددها الأول من المجلد السادس لسنة 2022 ، جاءت إشكالية البحث في :كيف يمكن إن تساهم الحوكمة المحلية في التنمية المحلية ؟ ، وهدفت الدراسة إلى التطرق لمميزات ومعوقات تطبيق الحكم الراشد على المستوى المحلي و أثر ذلك على التنمية المحلية وتحسين معيشة المواطنين ، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على حتمية اعتماد الحوكمة الإدارية المحلية لتحسين أداء الجماعات المحلية والرفع من جودة الخدمة العمومية للوصول إلى تنمية محلية ووطنية شاملة .

- **دراسة أحمد ابريك مراجع محمد، وآخرون (2022) ، جامعة طبرق ، ليبيا**

بعنوان " مقومات ومعوقات تطبيق الأساس الصفري لإعداد الموازنات التقديرية في البلديات في ليبيا : دراسة ميدانية على البلديات الوقعة شرق ليبيا " وهو مقال منشور بالمجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث المجلس السادس العدد الثامن لسنة 2022، جاءت إشكالية البحث في : **ما** مدى توفر مقومات تطبيق الأساس الصفري لإعداد الموازنات التقديرية في البلديات في ليبيا؟ ما مدى وجود معوقات لتطبيق الأساس الصفري لإعداد الموازنات التقديرية في البلديات في ليبيا؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف على مقومات ومعوقات تطبيق الموازنة الصفرية في ليبيا ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه تتوفر لدى البلديات محل الدراسة هيكل تنظيمي ملائم وكذلك بيئة إدارية مناسبة بشكل عالي ،وبدرجة أقل تتوفر مواد بشرية و نظام محاسبي لدى البلديات ، كما استنتج أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف ضد تطبيق الموازنة الصفرية .

- **دراسة أحمد لوصيف (2021) ، جامعة الجزائر –1 بن يوسف بن خدة، الجزائر**

جاءت الدراسة بعنوان :" إصلاح الجماعات الإقليمية في الجزائر " ، وهي أطروحة دكتوراه ، بحيث جاءت إشكالية في : هل إصلاح الجماعات الإقليمية في الجزائر مرهون أساسا بتكريس استقلالية أكبر على المستويين التنظيمي والوظيفي لها؟،وهدفت الدراسة الى تحديد أهم الإصلاحات التي مست الجماعات الإقليمية في الجزائر ، وخلصت نتائج الدراسة الى إن إصلاح الجماعات الإقليمية هو أحد المداخل الرئيسية لإصلاح هياكل الدولة ويتم ذلك وفق آليات تأتي بها السلطة المركزية من خلال تطبيق الحكم الراشد ومكافحة الفساد عن طريق إصلاحات تمس مالية الجماعات المحلية وتطبيق الإدارة الالكترونية .

- **دراسة مروةمحمدمرزوق (2020) ، جامعة الزاوية ، ليبيا**

بعنوان " مدى توفر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية على الجامعات الليبية " وهي مقال منشور بمجلة اقتصاد المال والأعمال ،المجلد الخامس ، العدد الأول سنة 2022، وجاءت إشكالية البحث في : ما مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية في الجامعات الليبية ؟ ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية في الجامعة الليبية ، وخلصت نتائج الدارسة أن مستوى توفير البيئة التنظيمية و الإدارية تتميز بدرجة مرتفعة في الجامعات الليبية مما يسمح بتطبيق الموازنة الصفرية .

- **دراسة قصير أمال (2020)، جامعة باتنة–1– الحاج لخضر ،الجزائر**

جاءت هذه الدراسة بعنوان " آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر " وهي أطروحة دكتوراه ، وجاءت إشكالية الدراسة في ما هي آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر ؟، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أولويات توجهات إصلاح الإدارة المحلية ومتطلبات إصلاحها في الجزائر ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة المحلية في الجزائر تعاني مجموعة من النقائص في جميع النواحي ، يشترط من أجل نجاح تحديثها توفير الظروف الملائمة و اختيار الوقت المناسب وهذا من أجل تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة المحلية و تلبية حاجيات ورغبات المواطنين ، لذلك يجب تدريب وإعداد الفرد وتثقيفه تأهيله للوظيفة في الإدارة المحلية ، وان تكون السلطة متلازمة مع المسؤولية مع تحقيق الاستقرار النفسي و العائلي والوظيفي لذلك الفرد ، مع توفر مناخ يسوده الديمقراطية ، والعمل على استخدام التكنولوجيات المتقدمة وتوظيف الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، و نشر ثقافة المشاركة في صنع القرارات .

- **دراسة صالحبوجلاب ، مرير إيمان (2020) ، المركز الجامعي عبد الله مرسلي تيبازة ،الجزائر**

جاءت هذه ا لدراسة بعنوان " أسلوب الموازنة الصفرية بين مقومات النجاح ومشكلات التطبيق على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر " ، وهي دراسة منشورة في مجلة أبعاد اقتصادية في عددها الثاني من المجلد العاشر لسنة 2020 ، بحيث كانت إشكالية الدراسة في : إلى أي مدى يمكن تكريس مبدأ الأساس الصفري في إعداد ميزانية الجماعات المحلية كآلية لتحديث تسيير نظامها

المالي ؟. الهدف من الدراسة تسليط الضوء على أسلوب الموازنة الصفرية كأحدالآليات المستعملة في إدارة الموارد و إبراز دورها كأحد المؤشرات تسيير الجيد القائم على الإدارة بالأهداف ، وخلصت هذه الدراسة الى أنه الموازنة التقليدية (موازنة البنود) لها انعكاسات سلبية أهمها تضخم النفقات العمومية أدى الى تراكم ديون البلديات ، و بالتالي يحتم عليها اعتماد أساليب حديث للموازنة وبالضبط تطبيقالموازنة الصفرية من أجل ضبط الإنفاق بالرغم من توقع مشاكل تعترض تطبيقها في الواقع.

- دراسة **HayderAbes Al-attar and Others(2020)** ، جامعة المثنى ، العراق

بعنوان" نظام الموازنة الصفرية ودوره الفعال في اختيار البديل الأفضل لترشيد الانفاق الحكومي " "Zero-Based Budget System and its Active Role in Choosing the Best Alternative to Rationalise Government Spending"،وهي مقال منشور بمجلة international Journal of Innovation, Creativity and Change Vol.13,Iss:9 ,pp244-265"

وكانتإشكالية هذه الدراسة في : كيف يتم الانتقال من نظام الموازنة التقليدية إلى الموازنة الصفرية ؟ ، و تهدف الدراسة إلى تطوير نظام الموازنة في الوحدات الفرعية للحكومة في مدينة السماوة في العراق ، من خلال تطبيق نظام الموازنة الصفرية من اجل من أجل ترشيد إنفاق المال العام وخلصت الدراسة على أهمية اعتماد نظام الموازنة الصفرية من خلال وجود جدوى مالية لتنفيذها في الوحدات الفرعية الحكومية نتيجة المفاضلة بين البدائل المتاحة باستخدام الموازنة الصفرية ، كما توصلت الدراسة إلى أن الموازنة الصفرية لديها عدة ميزات تجعلها أفضل من الموازنة التقليدية ومن أبرز الميزات هي المرونة .

- دراسة Mohammed Saleh Albakhiti (2018) ،جامعة برونيللندن ، المملكة المتحدة البريطانية

دراسة بعنوان : "التكامل بين الحوكمة و رأس المال البشري : نموذج شامل يعتمد على الابتكار لدى موظفي القطاع العام - عينة من المملكة العربية السعودية " "Complementarities between governance and human capital: A comprehensive model of public employees' innovativeness based on evidence from Saudi Arabia

وهي أطروحة دكتوراه ، بحيث جاء إشكالية الدراسة في : ما هي أثار التكامل بين النهج الشمولي للحوكمة و رأس المال البشري و أثرهما على الابتكار للموظفين العموميين ؟ ، وقد خلصت الدراسة إلي النتائج التالية : أن التكامل بين الحوكمة و رأس المال البشري يدفع الموظفين إلى الابتكار في المنظمة التي ينتمون إليها، كما أن مناخ العمل ا الأخلاقي الجيد يساهم في زيادة ثقة الموظفين مما يؤثر بالإيجاب على نفسيتهم من أجل الابتكار ، كما المنظمات توفر الاحتياجات داخلية مرضية تساهم في زيادة القدرة على الابتكار ، كما خلصت الدراسة الى أن وجود مجموعة متنوعة من أنماط شبكات الاتصال تمنح فرص للموظفين العموميين للابتكار .

- **دراسة محمد عمر فرج زيدان ، عاطف أدم علي بخيت (2019)، جامعة نجران ، المملكة العربية السعودية**

بعنوان " دور الموازنة الصفرية في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق – دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران " ، وهي مقال منشور في مجلة (Global Journal of Economics and Business– Vol. 7,No. 1, 2019)

وجاءت إشكالية البحث في : ما هو دور تطبيق الموازنة الصفرية في رفع كفاءة التخطيط المالي بالمؤسسات العامة ؟،هل لتطبيق الموازنة الصفرية أثر على تحسين عمليتي الرقابة وتقييم الأداء؟ ، هل لتطبيق أسلوب الموازنة الصفرية يساعد في تخفيض تكاليف الأنشطة والبرامج؟، وتهدف الدراسة دراسة أسلوب الموازنة الصفرية ومعرفة مقوماتها و أهميتها في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وترشيد النفقات ، وقد خلصت نتائج الدراسة الى أنه تطبيق الموازنة الصفرية يساعد في رفع كفاءة التخطيط المالي ، وإعطاء مرونة أكبر لتوزيع الموارد المالية ، وترتيب أولويات الإنفاق .

- **دراسة Mustapha Ibrahim and Others (2018) ، جامعة كوندوجا ولاية بورنو ، نيجيريا**

بعنوان " معرفة إمكانية الاعتماد على الموازنة الصفرية في ولاية بورنو"

"Understanding the Predictor of Zero-Based Budget Adoption in Borno State "

وهي مقال منشورVol-3, Iss-1pp: 16-23Saudi Journal of Business and Management Studies

وجاء إشكالية البحث في : ما هي جدوى اعتماد الموازنة الصفرية في ولاية بورنو النيجيرية ؟، وتهدف الدراسة إلى التنبؤ بإمكانية اعتماد نظام الموازنة الصفرية في ولاية بورنو ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه هناك اعتماد الدولة على الموازنة الصفرية أمر ممكن سياسيا ويوفر فرص لتقليل التكاليف وتحديد أولويات احتياجات الحكومة مع إضافة قيمة إلى الكفاءة التشغيلية في نظام الموازنة ، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة وضع خطة تنفيذية تتلاءم مع مبدأ التعاون والمشاركة مع تطبيق الموازنة الصفرية مما يضمن ضبط الإنفاق العام و تعزيز الكفاءة التقنية من خلال الشفافية و المساءلة .

- **دراسة بسمة نزار ، محمد بن سعيد (2018) ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر**

بعنوان "آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية" وهي مقال منشور بمجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد الثالث عشر لسنة 2018 ، وجاءت إشكالية البحث في : هل تطوير أداء إدارة الجماعات المحلية مرهون بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ؟ ، وهدف البحث إلى تسليط على آليات تطبيق الحوكمة الرشيدة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية ، وخلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة رشادة القيادات عند إعداد السياسات التنموية ، وتوفير مناخ ملائم ، وممارسة الرقابة ، وتحقيق الانسجام بين القوانين و وظروف ومقتضيات التطور من أجل النهوض بالإدارة المحلية وتعزيز المشاركة الشعبية من خلال التكامل بين الحكم المحلي و المجتمع المدني والقطاع الخاص .

- **علاقة الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :**

من خلال ما عرضناه من دراسات سابقة ، نجد أنها قد توصلت الى نتائج مختلفة وهذا راجع لعدة أسباب منها الخاص بزمن القيام بالدراسة ، وأيضا مكان الدراسة ، كما لاحظنا أن جميع الدراسات السابقة لم تحاول ربط بين الموازنة الصفرية من جهة و آليات تطبيق الحوكمة من جهة أخرى ، وبالتالي تعد هذه الدراسة التي نقوم بها إضافة جديدة وإثراء لما سبق من دراسات سابقة حيث نحاول تناول نقاط غابت في تلك الدراسات وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في جوانب عديدة أبرزها :

- من حيث ميدان الدراسة بحيث يختلف عن معظم الدراسات السابقة نظرا لكون الجماعات المحلية في الجزائر لها طابعها الخاص

- عدم تطرق الدراسات السابقة لأثر تطبيق الموازنة الصفرية على فعالية تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية ، بحيث تقريبا معظم الدراسات تناولت موضوع الموازنة الصفرية بصفة منفردة ، وكذلك تناولت دراسات أخرى موضوع الحوكمة واليات تطبيق بشكل منفصل .
- معظم الدراسات كانت تهدف إلى إبراز مدى توفر إمكانيات تطبيق الموازنة الصفرية بشكل منفصل ،أو تتناول آليات تطبيق الحوكمة المختلفة ، ولم تركز على استخدام الموازنة الصفرية كآلية لتطبيق الحوكمة .

عاشرا : هيكل البحث

اعتمد الباحث في معالجة هذا الموضوع على خطة منظمة بداية من المقدمة وأربع فصول وخاتمة، بحيث الفصول الثلاث الأولى كانت تخص الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ، والفصل الرابع خصص للدراسة الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.بحيث شملت الفصول والخاتمة مايلي :

- الفصل الأول : تناول المفاهيم العامة حول الموازنة العامة و ركز على الموازنة الصفرية من نشأتها إلى غاية إجراءات التطبيق
- الفصل الثاني : تناول مختلف المفاهيم والنظريات الخاصة بالحوكمة و ومختلف المبادئ والركائز وأيضا آليات تطبيق الحوكمة.
- الفصل الثالث : تناول الجانب النظري للجماعات المحلية من تعاريف ومكوناتها ,أيضا كيفية تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية .
- الفصل الرابع : تم تخصيصه للدراسة الميدانية من خلال القيام بتحديد عينة الدراسة و اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها
- الخاتمة : والتي تم من خلالها استخلاص النتائج وكذلك تقديم التوصيات و أهم أفاق الدراسة .

الفصل الأول

تمهيد:

في ظل التطورات التي تشهدها الدول في جميع المجالات، الاقتصادية والاجتماعية ،والتكنولوجيا ، ومن أجل مواكبة هذه التغييرات انتقلت الدول من ممارسة الوظائف التقليدية والاكتفاء بعدم التدخل في الشؤون الاقتصادية ، إلى دول تمارس وظائف حديثة و التدخل في الشؤون الاقتصادية وعرف هذا التطور ظهور أساليب حديثة لإعداد الموازنة العامة .

وقد ظهرت العديد من الدراسات التي تتناول مختلف المفاهيم الخاصة بالموازنة العامة و المتعلقة بإجراءات الإعداد والتنفيذ والرقابة ،كما اهتمت أيضا بالأساليب الحديثة للموازنة العامة ، ومن هذه الأساليب الحديثة للموازنة نجد الموازنة الصفرية والتي يحاول الباحث من خلال الفصل التطرق الى أهم المفاهيم المتعلقة بها، حيث تناول الفصل الأول المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الموازنة العامة

المبحث الثاني : ماهية الموازنة الصفرية

المبحث الثالث : إجراءات تطبيق الموازنة الصفرية

المبحث الأول :ماهية الموازنة العامة

عرفت الموازنة العامة العديد من التطورات والتحديثات من حيث المصطلحات وأيضا المبادئ و كيفية الإعداد ، وذلك مواكبتا لتطورات أنماط التسيير وأهدافه ، بحيث سوف نركز في هذا المبحث عن المفاهيم الخاصة بالموازنة العامة من النشأة ، واهم التعاريف التي جاء بها الباحثين والمختصين ، والتطرق إلى الأساليب الحديثة لإعداد الموازنة العامة .

المطلب الأول: مفهوم الموازنة العامة وخصائصها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى نشأة الموازنة العامة ، وما قدمه المختصين والباحثين من تعاريف للموازنة و أيضا الهدف من الموازنة العامة .

الفرع الأول : نشأة الموازنة العامة

لم تستخدم الموازنة بمفهومها الحالي إلا بعد تشكل الدولة ، ففي المراحل البدائية للمجتمع الذي كان على شكل قبيلة ، يقوم أفرادها بالتعاون و القيام بالحروب والمعارك وفي الأخير بتم تقسيم غنائم الحرب فيما بينهم ،ولا وجود لما يسمى بالميزانية ، لتأتي مرحلة الحياة القطاعية التي كان فيها أفراد المجتمع يعتمدون على ممتلكاتهم كموارد يتم الإنفاق منها وبالتالي لاوجود لأي شكل للموازنة.[1]

ومع انتقال المجتمع من الحياة البدائية والقبلية إلى تشكيل دولة لها جهاز حكومي تقوم بالوظائف الأساسية هي الأمن و العدل والدفاع عن الحدود ، مما تمخض عنه نفقات يجب تغطيتها وكان ذلك عن طريق فرض الضرائب على أفراد المجتمع لتحصيلها في شكل إيرادات ، ومن هنا برزة فكرة الموازنة.

ولقد ظهرت أول أشكال الموازنة عند الفراعنة قديما ، بالضبط في عهد سيدنا يوسف عليه السلام الذي قام ببلورة توقعات وتقديرات كميات القمح الممكن حصده من خلال تقدير وتوقع الإنفاق والاستهلاك ، وهذا كما ورد في نص القران الكريم في سورة يوسف الآيات (47- 48) فيقول الله تعالى « قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تاكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون (48)».[2]

وفيما يعتقد بأن أول من نظم النفقات والإيرادات في شكل موازنة هي الإمبراطورية الرومانية والتي يتم فيها وضع موازنة لمدة خمس سنوات ، ولكن مع سقوط الإمبراطورية اندثرت الفكرة .[3]

وقد استخدم مصطلح الموازنة العامة لأول في القرن السابع في بريطانيا ، حيث كانت تقدم من قبل وزير الخزينة البريطاني إلى البرلمان من أجل المناقشة والمصادقة عنها لتنتقل بعد ذلك من انجلترا وتعمم على باقي الدول.

---

[1] عباس محمد نصر الله ،**المالية العامة والموازنة العامة** ، الطبعةالأولى، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت،2015 ، ص36

[2] محمد ساحلي،**أسس الموازنة العامة للدولة** ،الطبعة الأولى، مركزالكتاب الأكاديمي ، عمان ،2020 ، ص 33

[3] عباس محمد نصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص36

وقد استخدمت في فرنسا في القرن التاسع عشر حيث كانت تعرض على البرلمان، وهذا الأخير كان يمارس مهامه الرقابية على أعمال الحكومة ، لتعرف بعد ذلك الموازنة عدة تغييرات من قبل الدولة الفرنسية لتتناسب مع تطور وظائف الدولة.[1]

الفرع الثاني : تعريف الموازنة العامة

هناك عدة تعاريف للموازنة العامة تم تقديمها من قبل الباحثين والمختصين تختلف باختلاف وجهات النظر وسوف نعرض أهم التعاريف فيمايلي :

– التعريف الأول : خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة واستخدامها ،خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبلية معبرا عنها كميا ورقميا.[2]

- التعريف الثاني : الموازنة العامة هي تقدير مفصل ومعتمد للنفقات العامة والإيرادات العامة عن فترة مالية مستقبلة غالبا ما تكون سنة .[3]

- التعريف الثالث : هي عبارة عن مجموعة بيانات وقرارات توضح تقديرات إيرادات ومصروفاتها المنتظرة للدولة خلال سنة مالية معينة مقبلة.[4]

- التعريف الرابع: تعرف الموازنة بأنها توقع وإجازة للنفقات العامة والإيرادات العامة عن فترة مقبلة غالبا ما تكون سنة.[5]

- أما فيما يخص تعريف الموازنة العامة في القوانين والنصوص التشريعية ،نستعرض بغض منها :

- تعريف القانون الروسي بأنها "الخطة المالية الرئيسية لتكوين الصندوق المركزي العام للدولة واستخدامه من الموارد النقدية للدولة الروسية الاتحادية".

- تعريف القانون الأمريكي فقد عرفها بأنها "صك تقدر فيه نفقات السنة التالية وإيراداتها بموجب القوانين المعمول بها عند التقديم واقتراحات الجباية المعروضة فيها."

- تعريف النظام البريطاني الميزانية العامة بأنها "تقدير للإيرادات المنتظرة في السنة القادمة والمصروفات التي ستتحملها هذه الإيرادات".

- تعريف القانون البلجيكي بأنها "بيان الواردات والنفقات العامة خلال الدورة المالية"

- تعريف القانون الفرنسي فقد عرفها قانون المحاسبة العمومية الخاص به لسنة 1962 " تتكون من مجموعة الحسابات التي تبين لمدة سنة مدنية جميع موارد وأعباء الدولة."

- تعريف القانون العراقي بأنها " الجداول المتضمنة تخمين الواردات والمصروفات لسنة مالية واحدة تعين في قانون الميزانية."

---

[1] رحمة زيوش ،**الميزانية العمة للدولة في الجزائر** ،أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011 ص 36

[2] علاء الدين غازي محمد الحلو،**مدى توافر مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات الحكومية في فلسطين** ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة ،2017 ، ص229

[3] خديجة الأعسر ،**اقتصاديات المالية العامة** ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ،2016 ص 223.

[4] محمد سلمان سلامة ،**الإدارة المالية العامة** ، دار المعتز ،عمان ،2015، ص133.

[5] خالد سعد زغلول حلمي ،إبراهيم الحمود ،**الوسيط في المالية العامة**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.الكويت ، الطبعة الثانية ،2002 ، ص479.

- تعريف القانون الجزائري جاء في القانون رقم 21/90المتعلق بقانون المحاسبة العمومية من خلال المادة (03) والتي اعتبر بأن الموازنة "هي الوثيقة التي تقدر وترخص للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار ومنها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأسمال وترخص بها1."

الفرع الثالث :خصائص الموازنة العامة

من خلال ما تم عرضه من تعاريف أعلاه نجد أن للموازنة العامة مجموعة من الخصائص تتميز بها نذكرها في النقاط التالية:

- لها نظرة توقعية للمستقبل : فالموازنة عبارة عن برنامج عمل يتضمن تقديرات وتوقعات الحكومة لما سوف يتم إنفاقها وكذلك الأموال سوف يتم تحصيلها كإيرادات مستقبلا ،كما أنه تعبر عن خطة مستقبلية لعمل الحكومة في المجال السياسي والاجتماعي والاقتصادي ومختلف المجالات الأخرى .
- الموازنة العامة مرتبطة بفترة زمنية محددة :بحيث تعمل الحكومة على وضع تقديرات إجمالي النفقات والإيرادات خلال فترة محددة في الغالب تكون سنة .
- الموازنة تعكس أهداف الدولة : فالموازنة عبارة عن خطة مستقبلية تضعها الحكومة تتم بناءا على ماتم انجازه في السنوات السابقة وما سوف يتم انجازه مستقبلا .
- إجازة السلطة التشريعية : فالبرلمان يقوم بالمصادقة والموافقة على مشروع الموازنة العامة الذي تنجزه الحكومة والذي يتضمن توقعات الحكومة لحجم النفقات وإجماليا لإيرادات خلال السنة المقبلة بحيث لايتم اعتماد الموازنة العامة من قبل البرلمان إلا بعد مناقشة تفصيلية لعناصر النفقات العامة مع أعضاء الحكومة لمنح الإجازة للسلطة التنفيذية ليأتي بعدها إجازة الإيرادات العامة اللازمة لتمويلها .[2]
- أنها وثيقة قانونية : فالحكومة تقوم بتقديم وثيقة تقديرية تضم إجمالي النفقات والإيرادات في شكل مجموعة من الحسابات ،يتم المصادق عليها وبالتالي قانون المالية يرخص بتنفيذها من قبل الحكومة خلال فترة زمنية محددة ، وبالتالي تتحول الوثيقة التي تنجزها الحكومة إلى قانون إلزامي.[3]
- الموازنة تعتبر أداة للتخطيط: تستخدمها الدولة على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي فيما يخص الوحدات الحكومية.[4]
- الموازنة العامة عمل إداري: تقوم الحكومة بوضع سياسة مالية ولتنفيذها تضع موازنة عامة التي تعتبر كخطة عمل تتضمن مختلف الإجراءات الإدارية والمالية و من خلالها تحدد وتوزع مراكز المسؤولية .[5]

---

[1] عبود ميلود ،**متطلبات تبني معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام لتطوير نظام المحاسبة العمومية وأثره على ترشيد النفقات العمومية في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد دراية أدرار،2020 ، ص ص:(4-5).

2 شباب سيهام ،**تأثير تقلبات أسعار النفط على الموازنة العامة للدولة (دراسة قياسية للموازنة العامة في الجزائر للفترة 1980–2016)** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019 ، ص ص: (18-19)

3محمد سلمان سلامة ، مرجع سابق، ص 136.

[4] علاء الدين غازي محمد الحلو ، مرجع سابق ، ص29 .

[5] الجوزي فتيحة ،**الاستفادة من الاتجاهات العالمية في مجال الميزانية العامة للدولة في إصلاح النظام الموازني بالجزائر**، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة الجزائر3 ، 2014 ، ص29.

الفرع الرابع : العناصر الأساسية للموازنة العامة

تتضمن الموازنة العامة قسمين أساسين يشكلان مع بعض الموازنة وهما : قسم النفقات العامة والقسم الأخر هو الإيرادات العامة .[1]

أ– النفقات العامة :

هي المبالغ التي تخصصها الدولة لعملية الإنفاق لمختلف مرافق والمؤسسات العام للدولة بهدف تلبيات الحاجات وتحسين المستوى المعيشي للمواطن وتضم هذه النفقات نوعين وفق المعيار الاقتصادي تتمثل في نفقات جارية ونفقات استثمارية .

- النفقات الجارية : وهي نفقات توجه لتسير المرافق العامة ، أي تتضمن المعاملات الجارية لمختلف المرافق العامة والدوائر الحكومية .
- النفقات الاستثمارية : وهي النفقات المخصصة للمشاريع الاستثمارية العامة .

ب–الإيرادات العامة

يقصد بها مجموعة الموارد التي تتحصل عليها الدولة و الموجهة لتغطية الإنفاق العام والتي تتحصل عليها عن طريق الرسوم والضرائب الدومين .

الفرع الخامس: أهمية أهداف الموازنة العامة

أولا : أهمية الموازنة العامة

أصبح للموازنة العامة أهمية كبيرة عند كل الدول باختلاف أنظمتها ، وهذه الأهمية اتخذت لها عدة أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية ومالية .

1. الأهمية السياسية

تعتبر الموازنة أداة يستخدمها البرلمان لممارسة رقابته على أعمال وممارسات الطاقم الحكومي ، من خلال عرض مشروع الموازنة العامة من طرف الحكومة على البرلمان من أجل مناقشته والتعديل والتصويت عليه إما بالقبول أو الرفض بعد التأكد من مدى ملائمة الموازنة للأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرجوة.

2. الأهمية الاقتصادية

الموازنة العامة تعتبر أداة مهمة في يد للدولة تسمح بتنفيذ سياستها الاقتصادية على أرض الواقع ، وبالتالي الموازنة العامة تعكس توجه الدولة ومدى تدخلها في الأنشطة الاقتصادية وتأثير ذلك على مستوى وحجم الناتج الوطني ، لذا الموازنة العامة تبرز دور الدولة من وخلال النفقات والإيرادات، فكلما زاد حجم النفقات في القطاع العام دل ذلك على أن تدخل الدولة في الاقتصاد كان أوسع، والعكس إذا كان حجم الإنفاق محدود في القطاع والاعتماد على الضرائب بنسبة كبيرة كإيرادات عامة ،فإنه بدل

[1] سلام كاظم شاني ،**تحليل العلاقة بين الموازنة العامة والناتج المحلي الإجمالي في العراق المدة 1988–2009** ،رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ،2011، ص ص: (14-15)

على دور الدولة المحدود في القطاع الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق الذي يكون فيه للقطاع أكثر أهمية وتأثير في الاقتصاد،كما أن ارتفاع نسبة مساهمة القطاع العام في حجم الإيرادات العامة يدل على إتباع الدولة لفلسفة الاقتصاد الموجه1.

3. الأهمية الاجتماعية

للموازنة أهميّة في الجانب الاجتماعي ، فهي تعتبر من الأدوات التي تستخدمها الحكومة للتمكن من إعادة توزيع الدخل الوطني بالعدل بين مختلف فئات المجتمع ، ولكن الموازنة لا تكفي لوحدها لتحقيق العدالة الاجتماعية.

4. الأهمية المالية

الموازنة العامة تتضمن أرقام ومبالغ تعبر عن حالة الوضعية المالية للدولة ، أي من خلالها يتم التعرف على المركز المالي للدولة ،وكما تعطي لنا الموازنة بيان تفصيلي يوضح أوجه الإنفاق ومصادر الإيرادات خلال السنة المالية ،كما أنه يمكن معرفة وضعية الموازنة هل هي في حالة توازن أو في حالة عجز ، وذلك من خلال إجراء المقارنة بين إجمالي النفقات العامة والإيرادات العامة.[2]

ثانيا– أهداف الموازنة العامة.

لقد صاحب تطور وظائف الدولة تطور لأهداف الموازنة ولم تعد وثيقة لتوقع وتقدير النفقات بل أصبحت أداة في يد الحكومة لتحقيق أهداف اقتصادية و سياسية ومالية واجتماعية نوضحه كما يلي :[3]

1. الأهداف الاقتصادية:

مع تطور وظائف الدولة وانتقالها من دولة حارسة إلى دولة متدخلة في النشاط الاقتصادي ، أصبح هدف الموازنة العامة ليس تحقيق التوازن المالي ولكن الهدف هو تحقيق الاستقرار الاقتصادي ، وذلك باستخدام حالة عجز وفائض الموازنة في تحقيق التوازن الاقتصادي الكلي عند مستوى التشغيل الكامل ويوجد حالتين هما:

- حالة وجود فائض : استخدام فائض الميزانية ،أي الضرائب أكبر من النفقات ومنه التقليل من القدرة الشرائية لتقليل الطلب الفعلي والحد من التضخم.
- حالة وجود عجز : وجود حالة انكماش، هنا يتم استخدام التمويل بالعجز أي النفقات أكبر من الضرائب لزيادة القدرة الشرائية للحد من انخفاض الدخل القومي .

2. الأهداف الاجتماعية:

هدف الموازنة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق إعادة توزيع الدخل القومي ويتم ذلك بفرض ضرائب تصاعدية وتكون حصيلتها لدعم الطبقات الاجتماعية الفقيرة وكمثال ذلك توجه لدعم السلع ذات الاستهلاك الواسع ،وضمان مجانية التعليم والصحة ، كما تهدف الموازنة أيضا تغيير السلوك الاجتماعي وإعادة توجيهه مثل فرض ضرائب على بعض السلع غير مرغوب فيها لتقليل الاستهلاك .

---

[1] الجوزي فتيحة ، مرجع سابق ، ص:(30-31)

[2] عبود ميلود ، مرجع سابق ، ص 09

[3] عادل فليح العلي ،**المالية العامة والقانون المالي و الضريبي (الجزء الأول)** ،إثراء للنسر والتوزيع ،عمان ، الطبعة الثانية ، 2011، ص ص (228-230).

3. الأهداف المالية:

تهدف الموازنة إلى إظهار حقيقة الوضع المالي للدولة بحيث تمكننا من معرفة المركز المالي للدولة، فالموازنة تظهر حالة وجود توازن أو حالة عدم التوازن ، وهذا ينعكس على الحالة الاقتصادية والمالية .

4. الأهداف السياسية:

الموازنة ليست فقط وثيقة تحتوي على أرقام ، بل الموازنة هي تعكس السياسة التي تتبناه الدولة والأهداف التي سطرتها الدولة كما تعبر الموازنة عن تبني الدولة لأساليب الديمقراطية في تسيير شؤون البلاد من خلال اعتماد الموازنة بعد مناقشة وتعديل أو إلغاء جزئي أو كلي لما مشروع الموازنة الذي اقترحته الحكومة للاعتماد.

الفرع السادس : الموازنة العامة والمصطلحات المشابهة لها.

1. أوجه الاختلاف بين مصطلح الموازنة والميزانية

بالنسبة للمصطلحين في معظم كتب المالية العامة يتم استخدامهم في نفس المعنى ، غير أنه للموازنة العامة مرادف باللغة الانجليزية هو (General Budget)، والتي هي إجمالي تقديرات النفقات العامة والإيرادات العامة للدولة للسنة القادمة، أما مصطلح الميزانية مرتبط بالقطاع الخاص ومرادفها باللغة الإنجليزية (Balance sheet).

كما جاءت عدة نقاشات في عدة مؤتمرات عربية حول استخدام المصطلحين ، ومن هذه المؤتمرات مؤتمر الكويت سنة 1980 الذي نظم من قبل المنظمة العربية للعلوم للإدارية، ومن نتائجه هو الدعوة لاستخدام مصطلح الموازنة بدلا من الميزانية لتفادي الخلط بين المصطلحين .[1]

ومن أهم نقاط الاختلاف بين الموازنة العامة والميزانية العامة نذكرها باختصار كمايلي :[2]

- من أهداف الموازنة التخطيط والرقابة. بينما الميزانية إلى إظهار الوضعية المالية للمؤسسة ؛
- الموازنة تتضمن تقديرات وتوقعات محددة في شكل أرقام قبل حدوث أي نشاط أوعملية فعليا ، أما الميزانية عكس ذلك تماما كونها تترجم عمليات قد تمت فعليا في شكل أرقام؛
- يتم إعداد الموازنة على أساس فترة مقبلة ، عكس الميزانية التي يتم إعدادها على أساس زمنية سابقة.

2. الموازنة العامة والحساب الختامي

الموازنة العامة يتم إعداده على أساس سنة مالية مقبلة أي هي تقدير للنفقات و الإيرادات العامة للدولة التي ممكن تحققها خلال سنة ، عكس الحساب الختامي الذي يوضح بعد نهاية السنة المالية فهو بيان يوضح النفقات العامة التي تم إنفاقها فعليا خلال سنة مالية مضت ونفس الشيء بالنسبة للإيرادات العامة التي وقعت فعليا خلال سنة مالية سابقة.

3. الموازنة العامة والموازنة النقدية

الموازنة النقدية هي الموازنة التي تبين تقديرات موارد الدولة وأوجه إنفاقها بالعملة الأجنبية خلال سنة مالية مقبلة.

إذا فالموازنة العامة والموازنة النقدية يختلفان في نقطتين جوهرتين هما:

[1] عبود ميلود ، مرجع سابق ، ص 12

[2] مجيد الكرخي ،**موازنة الأداء** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2015 ، ص 29.

- الموازنة العامة تكون بالعملة الوطنية بينما الموازنة النقدية تكون بالعملة الأجنبية[1]؛
- الموازنة العامة تتعلق بالقطاع العام أما الموازنة النقدية تتعلق بالقطاعين معا العام والخاص.

المطلب الثاني : مبادئ الموازنة العامة

يتم إعداد وتنفيذ الموازنة وفق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تعتبر مبادئ أساسية تقوم عليها الموازنة ،غير أن هذه المبادئ ليست مطلقة بحيث يوجد بعض الاستثناءات لكل مبدأ في إ طار مواكبة التطور الحاصل لوظائف الدول .

الفرع الأول : مبدأ السنوية

1. المقصود بمبدأ السنوية :

السنوية في الموازنة العامة تعني أنه يتم عند الموازنة وضع تقديرات للنفقات والإيرادات المتوقعة للتنفيذ خلال مدة محددة تقدر بسنة تامة ،كما يقصد بها أن الموافقة على الموازنة العامة من قبل السلطة يكون كل سنة ، ويتم أيضا تنفيذ الموازنة في مدة سنة.[2]

فيما يخص تحديد بداية ونهاية السنة المالية يكون بحسب الأساس المعتمد في الحساب الختامي للسنة المالية ، بحيث يوجد طريقتين أو أساسين للحساب هما : طريقة حساب الخزانة ويطلق عليها بالأساس النقدي ،و طريقة حسابات التسوية والتي تسمى أيضا بأساس الاستحقاق وهذا شرح مبسط للطريقتين :

- **طريقة حسابات الخزانة (الأساس النقدي)**: يتم حساب السنة الختامي انطلاقا مماتم إنفاقه وتحصيله فعليا خلال السنة،بغض النظر عن تاريخ الفترة التي تم نشوئهم فيها
- **طريقة حسابات التسوية (أساس الاستحقاق)**: يتم من خلالها حساب السنة الختامي انطلاق من لحظة نشوء الالتزام بالدفع و وأوامر التحصيل للدولة في تلك السنة بغض النظر تاريخ الدفع أو الصرف الفعلي لها.[3]

كما انه لايشترط اعتبار السنة المدنية هي نفسها السنة المالية ، إذا بداية ونهاية السنة المالية لايشترط تطابقها مع السنةالمدنية ، وهذا راجع بحسب السياسة المتعبة من بلد لأخر ، بحيث يتم اختيار بداية السنة ونهاية السنة المالية بحسب الظروف السياسية والاقتصادية .[4]

2. مبررات مبدأ السنوية:

هناك مجموعة من مبررات تبرز أهمية مبدأ السنوية نذكرها فيما يلي :[5]

- المبرر السياسي : بحيث أن هذا المبدأ يسمح بممارسة السلطة التشريعية لرقابة دورية منتظمة خلال مدة قصيرة على المالية العامة للدولة.

---

[1] لحسن دردوري ،**سياسة الميزانية العامة في علاج الموازنة العامة للدولة** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر – بسكرة ، 2014 ، ص 100

[2] شباب سيهام ، مرجع سبق ذكره، ص24.

[3] عبود ميلود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (16-17).

[4] زيوش رحمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

[5] عبد اللطيف قطش ،**الموازنة العامة للدولة** ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص ص (56-58).

- المبرر الاقتصادي :إن مدة سنة تسمح للمؤسسات والمشروعات بمعرفة نتائج نشاطاتها خلال السنة ، إذا فالمبدأ يتناسب مع دورة الحياة الاقتصادية السنوية.
- المبرر المالي : بما أن الضريبة وبعض الرسوم وكذلك إيرادات الدولة من الإيجار والغالب سنوي ، مما يقابله سنوية النفقات العامة وكذلك سنوية الإيرادات العامة للدولة .
- مبررات مختلفة أخرى : ملائمة السنوية لعملية توقع ووضع تقديرات الموازنة العامة لمدة سنة و تسهل عملية التحضير مشروع الموازنة وكذا عملية مناقشته من قبل السلطة التشريعية ،كما يسمح بعدم ارتكاب الأخطاء ودقة التقديرات و ملائمة مع التقلبات الاقتصادية.

3. استثناءات مبدأ السنوية

بالرغم من أهمية مبدأ السنوية غير أنه يوجد بعض الاستثناءات نذكر أهمها :[1]

- الموازنة الإثنا عشرية :في حالة تأخر المصادقة على مشروع الموازنة من قبل البرلمان فإنه يتم اعتماد موازنة 12/1 لمدة شهر واحد .
- الاعتماد الإضافية : وهي اعتمادات جديدة تضاف للموازنة في حالة وجود عجز في بعض البنود أي المبالغ المخصصة للاعتمادات السابقة للميزانية غير كافية.
- الاعتمادات الاستثنائية : وهي اعتمادات يتم وضعها في حالات الطوارئ والحالات الاستثنائية لوجود نفقات استثنائية لم يتم تخصيص لها اعتمادات سابقا في الموازنة العامة.
- اعتمادات البرامج : وهي اعتمادات تخصص للمشاريع للاستثمارية التي تتطلب أكثر من سنة .

الفرع الثاني : مبدأ العمومية (الشمولية)

يقصد بأنه الموازنة العامة وفق هذا المبدأ يدرج فيها كافة نفقات وإيرادات الدولة دون إجراء مقاصة بينهم . [2]

وجاء هذا المبدأ لمعالجة حالات معينة التي تستوجب تحقيق إيرادات عامة نظير صرف نفقات عامة كجباية الضرائب من رواتب الموظفين .[3] يتم تقيد الإيرادات والنفقات في الموازنة العامة للدولة وفق أسلوبين هما :أسلوب الصافي وأسلوب الحاصل الخام

1. أسلوب الحاصل الصافي

ووفق لهذا الأسلوب يتم تسجيل في الموازنة الإيرادات والنفقات الصافية فقط بعد خصم من الإيرادات الناتجة عن صرف بعض نفقات ، فصرف أجور الموظفين يتولد عنه وقوع ضرائب على تلك الأجور يتم تقيدهم في الموازنة بعد التقاص بينهم .

---

[1] الجوزي فتيحة ، مرجع سبق ذكره، ص 23

[2] نور محمد لمين ،**دور الموازنة للعامة في التنمية الفلاحية والريفية كبديل اقتصادي خارج قطاع المحروقات** ، مذكرة ماجستير ،كليةالعلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان، 2012 ، ص 51.

[3] عبد المطلب عبد الحميد ،**اقتصاديات المالية العامة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2005 ، ص89.

2. أسلوب الحاصل الخام

عكس أسلوب الحاصل الصافي، يتم تقيد النفقات والإيرادات كل منها في جدول دون إجراء أي تقاص بينهما، ولهذا الأسلوب مزايا أهمها تسهيل الرقابة البرلمانية على الموازنة من خلال سهولة مقارنة بين الإيرادات والنفقات ومعرفة بدقة الوضع المالي .[1]

كما ننوه أن الأسلوب المعتمد لتقيد العمليات المالية في الموازنة العامة عند معظم الدول هو الأسلوب الثاني أي أسلوب الحاصل الخام أي الاعتماد على مبدأ الشمولية غير أنه له بعض سلبيات منها إمكانية إخفاء بعض الإيرادات أو النفقات عن البرلمان وكذلك يتيح فرص هدر وتبذير المال العام.[2]

الفرع الثالث : مبدأ الوحدة

ويعرف هذا المبدأ من زاويتان :[3]

- من الجانب الشكلي : يقصد به أن جميع الإيرادات والنفقات العامة تسجل في وثيقة واحدة .
- من الجانب الموضوعي : وجود وثيقة شاملة لجميع للنفقات والإيرادات العامة ،قصد غرضها على البرلمان لكي يقرر موافقته عليها.

أغلب الدول تتبنى مبدأ وحدة الموازنة العامة ،إلا انه توجد بعض الدول يصدر بها قانونين كبريطانيا ، ولمبدأ وحدة الموازنة العامة مجموعة من المزايا كما يلي :[4]

- كشف عملية التبذير وسوء استخدام المال العام .
- تسهل عملية الرقابة لشمول الموازنة على كافة أوجه الإنفاق .
- تساعد في وضع نظام محاسبي موحد.
- يساعد في عملية التخطيط .
- غير أنه وبالرغم من أهمية مبدأ وحدة الموازنة إلا انه توجد بعض الاستثناءات نذكرها فيما يلي :5
- الميزانية المستقلة : وهي ميزانية مستقلة عن الموازنة العامة و هي ميزانية المؤسسات التي تتمتع بالشخصية .
- الميزانية غير العادية : هي ميزانية ذات طابع مؤقت توضع في الحالات الاستثنائية كالكوارث الطبيعية والحروب .
- الميزانيات الملحقة : هي ميزانية توضع للمرافق التي تتمتع بالاستقلال المالي ولا تتمتع بالشخصية المعنوية و تمارس تلك المرافق نشاط ذو طابع اقتصادي ، ولكن تبقى ميزانيتها ملحقة بالموازنة العامة.

---

[1] بشير يلس شاوش ،**المالية العامة : المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2013 ، ص ص، 74، 75.

[2] الجوزي فتيحة ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[3] زيوش رحمة ، مرجع سبق ذكره ،ص 62

[4] علاء الدين غازي مُحَمَّد الحلو ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

[5] زيوش رحمة، مرجع سبق ذكره ، ص ص،64،65

الفرع الرابع : مبدأ التوازن

اختلف مفهوم التوازن بتغيير الفكر المالي و دور الدولة من دولة تقوم بالوظائف التقليدية إلى دولة تقوم الوظائف الحديثة ، وبالتالي لمبدأ التوازن مفهومان مختلفان وفق الفكر المالي التقليدي والحديث .

1. المفهوم الكلاسيكي لمبدأ التوازن :

يقصد بالتوازن في الفكر المالي التقليدي تعادل وتساوي مجموع النفقات العامة مع مجموع الإيرادات العامة ، يعتبر التوازن المالي في النظرية الكلاسيكية أمر مقدس وتعمل الدولة على ضمان تحقيق توازن الميزانية في حالة وجود مخاطر مالية عجز أو فائض كمايلي :

أ- **حالة عجز الموازنة :**

تتجه الدولة إلى حلين لتغطية العجز وهي إما الاعتماد على القروض أو الإصدار النقدي ، غير أن تلك الحلول لها سلبيات فالاقتراض يؤدي إلى لارتفاع النفقات لأنها تعتبر ديون على عاتق الدولة وجب تسديدها مع فوائدها ، أما الإصدار النقدي يؤدي إلى زيادة الكتلة النقدية مما يسبب التضخم و انخفاض القدرة الشرائية بانخفاض قيمة العملة .

ب- **حالة الفائض :**

تسعى في هذا الدولة إلى زيادة الإنفاق من اجل خلق توازن ولكن هذا يؤدي إلى حالة انكماش في النشاط الاقتصادي نتيجة كثرة الضرائب .[1]

2. المفهوم الحديث لتوازن الموازنة

الفكر المالي الكلاسيكي اهتم فقط بالجانب المالي ولم يهتم بالجانب الاقتصادي وتقلباته وبالتالي كان يقدس التوازن المالي المطلق ، عكس أصحاب الفكر المالي الحديث الذين يرون الوضع الاقتصادي يتضمن المسائل المالية لذلك كان تركيزهم هو تحقيق التوازن الاقتصادي العام وهناك عدة نظريات حديثة في هذا الشأن وهي :[2]

أ- نظرية العجز المنتظم :

ويعد المفكر الانجليزي سير ويلامز بيفيريدج هو صاحب النظرية والتي تقوم على فكرة أن التوازن المالي يزيد من الأزمة الاقتصادية للبلاد ، ولكن عدم التوازن يعمل على دعم الاقتصاد للخروج من الأزمة.

بحيث أن التوازن المالي لا يخدم التقلبات الاقتصادية الذي يكون إما في حالة ازدهار أو ركود، فالتوازن المالي في حالة الاقتصادي الذي يعاني الركود لا يخدم الاقتصاد ولكن يزيد من حالة الجمود جراء زيادة الضغط الجبائي بسبب انخفاض الإيرادات ، وهذا ما ينتج عنه تعميق جمود الاقتصاد نتيجة انخفاض إجمالي الطلب.

و ترى هذه النظرية بأن حالة العجز تعتبر أداة مهمة للإنعاش الاقتصادي في حالة الركود عن طريق تطبيق الدولة الموازنة العاجزة عن طريق حث المؤسسات عن مواصلة الإنتاج عن طريق تخفيض أو الإعفاء الجبائي وتقديم الدعم المالي لها وبالتالي المحافظة على مناصب العمل ، وبالتالي ينتج عن العجز زيادة الإنتاج يقابل زيادة الدخل القومي عن طريق زيادة المداخيل

[1] زيوش رحمة، مرجع سبق ذكره ، ص 88

[2] بشير يلس شاوش , مرجع سبق ذكره ، ص :(89-93)

الجبائية ، انخفاض البطالة يؤدي نقص النفقات ،وبالتالي يساهم في ارتفاع الإيرادات وانخفاض النفقات وهذا ما يساعد على تحقيق التوازن الاقتصادي و القضاء على العجز وبالتالي يؤدي إلى تحقيق التوازن المالي.

ب- نظرية الميزانية الدورية

تقوم هذه النظرية على فكرة أن تحقيق التوازن يكون خلال دورة اقتصادية كاملة أي يتحقق التوازن الاقتصادي بعد مروره بمرحلتين هما مرحلة الازدهار والركود ، ولكن يعاب في ذلك أنه لايمكن أن يتساوى الفائض في مرحلة سنوات الازدهار مع مبلغ العجز في سنوات الركود الاقتصادي في كل مرة .

ج- نظرية الثغرة المالية :

قام علماء فرنسيين في القرن العشرين بتقديم هذه النظرية لتقليل العجز المتكرر في الميزانية ، بحيث في سنة 1953 تم اقتراح فكرة تقسيم النفقات إلى نفقات نهائية والتي تتضمن نفقات التسيير و التجهيز ، ونفقات مؤقتة والتي هي عبارة عن قروض وتسبيقات ، بحيث تم استبعاد النفقات المؤقتة من الموازنة من اجل تخفيف العجز غير أن هذا الإجراء خلق ما يسمى بالثغرة المالية التي تكون نتيجة ارتفاع إجمالي النفقات بنوعيها عن الإيرادات النهائية.

الفرع الخامس: مبدأ عدم التخصيص

ويقصد بهذا المبدأ عدم تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينة ، أي مقابلة إجمالي النفقات لإجمالي الإيرادات بدون تخصيص نوعي للإيرادات وتوجيهها لتغطية إنفاق معين .

كما أن هذا المبدأ يستخدم فقط بجانب الإيرادات ، بحيث أن البرلمان عند مصادقته على الموازنة يتم بالمصادقة على مجموع الإيرادات بدون تخصيص ، بينما النفقات يكون العكس يتم المصادقة عليها بطريقة تفصيلية من خلال توزيع الاعتمادات المالية لكل وجه من أوجه الإنفاق .[1]غير أنه توجد حالات استثنائية تلجأ فيها الحكومة لتخصيص لبعض من الإيرادات كمايلي :[2]

- الميزانيات الملحقة
- الحسابات الخاصة للخزينة
- الهبات والوصايا
- بعض الرسوم الجبائية مثل الرسوم البيئية و رسم السكن والرسوم التعويضية .

[1] عبود ميلود ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

[2] بشير يلس شاوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 78

الفرع السادس:مبدأ التخصيص للنفقات

ويقصد بهذا المبدأ وجوب أن يتم تخصيص وتوزع الاعتمادات التي تضمنتها الموازنة بموجب قانون المالية وفق طبيعتها على كل باب من أبواب النفقة ،[1] أي وجوب تخصيص لكل نفقة مبلغ مالي لتغطيتها، وحسب هذا المبدأ لايمكن دفع أية نفقة إلا من مبلغ الاعتماد المخصص لها .[2]

وبالتالي يعني أن البرلمان يقوم باعتماد النفقات بشكل تفصيلي وليس إجمالي ، وهذا يساعد البرلمان بمراقبة الإنفاق الحكومة بشكل مفصل ودقيق[3]، غير أنه يوجد لهذا المبدأ بعض الاستثناءات نذكر أهمها :

– **الاعتمادات الإجمالية** : وهي اعتمادات لا يتم توزيعها على الفصول والأبواب ويتم التصويت عليها بشكل إجمالي مثلما هو الحال بالنسبة للأعباء المشتركة .

– **الأرصدة السرية** : وهي تلك الأموال التي لا تخضع لقواعد الموازنة العامة ونظام المحاسبة العمومية وهي توجه لتمويل الأحزاب السياسية و أغراض دبلوماسية أخرى ...الخ.[4]

– **نقل اعتماد** : وهو نقل يتم داخل نفس الوزارة يتم من خلاله تغيير طبيعة النفقة دون تغيير المبلغ الإجمالي في موازنة الوزارة المعنية ، مع أنه يتم نقل النقل بناء على مرسوم تنفيذي.

– **تحويل اعتماد** : وهو تحويل اعتماد من وزارة إلى وزارة أخرى ، أي إعادة تعيين المصلحة المكلفة بتنفيذ النفقة بدون تغيير طبيعة النفقة ويتم هذا التحويل بناءا على مرسوم رئاسي.[5]

المطلب الثالث : دورة الموازنة العامة

تكون الموازنة في البداية إعدادها كمشروع ثم بعدها تصبح كموازنة بعد اعتمادها ، وفي الأخير يتم إعداد حساب ختامي يعكس ما تم تنفيذه، وبالتالي تمر دورة الموازنة بأربعة مراحل رئيسية هي : مرحلة التحضير ، مرحلة المصادقة ، مرحلة التنفيذ ، مرحلة الرقابة .[6]

الفرع الأول: مرحلة التحضير والإعداد

تتم هذه المرحلة من قبل وزارة المالية وتحت إشراف رئيس الحكومة ، وتتضمن المرحلة خطوتين أساسيتين هما : التحضير الخاص بالإيرادات والتحضير الخاص بالنفقات .[7]

---

[1] الجوزي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص35

[2] مُحَمَّد عبد المومن ،**الميزانية العامة للدولة في ظل الإصلاحات الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير ، معهد العوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1999، ص 40

[3] سوزي عدلي ناشد، **المالية العامة** ، منشورات الحلبي ،بيروت ،الطبعة الأولى ، 2006 ، ص300.

[4] الجوزي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

[5] بشير يلس شاوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 146

[6] علي مسعودي ،**أهمية الحوكمة في الميزانية العامة للدولة**،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2019، ص 74.

[7] العربي بوعمران مُحَمَّد ،**المحاسبة العمومية** ، الأوراق الزرقاء للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2017 ، ص :(49-50).

1. التحضير الخاص بالإيرادات :

تقوم وزارة المالية وبالضبط المديرية العامة التابعة للوزارة بمراسلة المصالح المالية المختصة بتحصيل الإيرادات العامة وهم محافظ التسجيل ، أملاك الدولة ، مصالح الضرائب ، والجمارك، بحيث يوجه لتلك المصالح خطاب من أجل تقديم اقتراحاتهم للسنة المقبلة ، لتقوم تلك المصالح المالية بإعداد تقديراتها المتوقعة للإيرادات للسنة المقبلة مع تبرير تلك التقديرات كما تقوم المصالح المالية بتقديم تقرير مفصل حول ماتم تحصيله في السنة المنتهية و تبين فيه ظروف التحصيل .

2. التحضير الخاص بالنفقات :

ترسل المديرية العامة لوزارة المالية خطابا لكافة الوزارات من أجل تحضير تقديرات الإنفاق لكل وزارة وإرسالها ، وتقوم كل وزارة بدورها بإعادة إرسال منشور توجيهي إلى المصالح المركزية لها والتي بدورها تراسل المصالح التابعة لها على المستوى المحلي من أجل إعداد تقديرات وتقديمها للمصالح المركزية ليتم مركزتها من قبل المديرية المكلفة بالميزانية لكل وزارة وإرسالها إلى الوزير المعني بكل وزارة الذي يعتبر أمر بالصرف أولي ، وهذا الأخير يقوم بدوره بإخضاع تلك المقترحات للتأشيرة المراقب المالي ومن ثم يعيد إرسالها إلى وزارة المالية ، أين بعدها مناقشة تلك المقترحات عبر مجلس الوزراء ليتم بعدها الاتفاق على مشروع الموازنة الذي يقدم للمجلس الشعبي الوطني للإقرار.

الفرع الثاني: مرحلة المصادقة على مشروع الموازنة

بعد إعداد مشروع الموازنة في المرحلة الأولى، تقوم الحكومة بتقديمه إلى البرلمان من أجل المصادقة عليه بعد مناقشته وتعتبر هذه المرحلة مهمة لأعضاء البرلمان الذين يعتبرون ممثلي الشعب لأنها تمنح لهم الفرصة للمشاركة في وضع السياسة العامة وكذلك تحديد أوجه الإنفاق ذات الأولوية.[1]

وتختلف السلطة التشريعية من بلد إلى أخر بحيث نجد أن مصر يتكون من مجلس واحد بينما فرنسا وأمريكا وانجلترا وغالبية الدول الأوربية لها مجلسين هما مجلس النواب ومجلس الشيوخ .[2]

لذلك تختلف إجراءات اعتماد مشروع الموازنة العامة في البرلمان من دولة لأخرى وفقا لاختلاف دساتير الدول و قوانينها المالية ولكن معظمهم يشتركون في الإجراءات التالية:[3]

- تتم مناقشة مشروع الموازنة داخل البرلمان .
- تكوين لجنة مختصة في البرلمان تختص بالمناقشة التفصيلية للمشروع والخروج بتقرير تقدمه للمجلس
- إجراء مناقشة بناء على تقرير اللجان المقدم مع إمكانية التعديل والتوصيات ومن ثم التصويت على مشروع الموازنة باب باب وفرع فرع.
- وفي حالة تأخر اعتماد الموازنة قد يتم الاعتماد على ميزانيات مؤقتة إلى غاية صدور الموازنة الجديدة.

[1] علي مسعود ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

[2] عبود ميلود ،مرجع سبق ذكره ، ص 34

[3] خديجة الأعسر ، مرجع سبق ذكره ، ص 242.

ففي الجزائر يتم المصادقة على مشروع الموازنة من قبل البرلمان في أجل أقصاه (75) يوما ، بحيث (47) يوم كأجل للمصادقة على مشروع الموازنة من قبل المجلس الشعبي الوطني ومن ثم (20) يوم تخصص لمجلس الأمة و (8)أيام الباقية مخصصة للجنة المتساوية الأعضاء في حالة وجود خلاف بين الغرفتين، وأما أخر اجل لتقديم مشروع الموازنة من قبل السلطة التنفيذية للبرلمان هو 30 سبتمبر من كل سنة [1]، كما يقوم رئيس الجمهورية بنشر الموازنة أو قانون لمالية المصادق عليه في البرلمان في 29 ديسمبر من كل سنة سابقة لسنة تنفيذ الموازنة .[2]

الفرع الثالث: مرحلة تنفيذ الموازنة العامة

بعد اعتماد الموازنة العامة تنتقل الموازنة إلى مرحلة التنفيذ من قبل السلطة التنفيذية وهي الحكومة التي تقول خلال مرحلة التنفيذ بتحصيل الإيرادات و دفع النفقات العامة وفق القواعد القوانين المعمول بها.[3]

كما يعتبر وزير المالية له دور بارز في عملية تنفيذ الموازنة العامة ويعد الوحيد الذي يحق له تحصيل الإيرادات العامة و مسؤولية تحقيق التوازن المالي من خلال الأجهزة المساعدة له .[4]

كما أن عملية تنفيذ الموازنة تخضع بالإضافة إلى الالتزام بالقواعد والقوانين المعمول بها إلى مجموعة من الشروط التي يجب احترامها أثناء عملية التنفيذ وهي[5]:

- ترشيد عملية الإنفاق من قبل الأعوان المكلفين بتنفيذ النفقات
- عدم تجاوز الاعتماد الممنوحة
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة
- كفاءة أداء الأعوان المكلفين بتحصيل الإيرادات

الفرع الرابع : مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة

ويقصد بمراقبة تنفيذ الموازنة هو التحقق و التأكد من سلامة إجراءات التنفيذ من حيث الشكل والمضمون أي إتباع عملية صرف النفقات و تحصيل الإيرادات للقواعد والقوانين المالية المعمول بها [6]، وبالتالي تهدف الرقابة على تنفيذ الموازنة إلى ضمان التزام السلطة التنفيذية بالقواعد والقوانين المالية و الحفاظ على المال العام :ما يشترط على أن لا تكون الرقابة مبالغ فيها ولا تؤثر على أداء الأجهزة الحكومية مما ينعكس بالسلب على مختلف الأنشطة .[7]كما يمكن تقسيم الرقابة بحسب الجهة التي تقوم بها إلى ثلاث أنواع وهي :[8]

---

[1] علي مسعودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

[2] نفس المرجع ، ص 79

[3] خديجة الأعسر ، مرجع سبق ذكره ،ص 243

[4] بن يحي أبي بكر ،**المركز القانوني لوزير المالية في الميزانية العامة للدولة** ، مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة البليدة –2 ، 2014 ، ص 60

[5] عبود ميلود ، مرجع سبق ذكره ، ص39.

[6] شباب سهام ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

[7] أعاد حمود القيسي ،**المالية العامة والتشريع الضريبي** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة التاسعة ،2015 ، ص102

[8] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 133

- **رقابة السلطة التنفيذية** : وهي الرقابة التي تقوم بها وزارة المالية للتأكد من سلامة الإجراءات الخاصة بتسديد النفقات وتكون رقابة سابقة وتهدف لتفادي الوقوع في الأخطاء المالية وحماية الأموال العامة .
- **الرقابة التشريعية** :وهي رقابة يقوم بها البرلمان من خلال تقديم الحكومة للبرلمان مختلف الحسابات الخاص بالموازنة .
- **الرقابة السياسية والشعبية** :وهي رقابة تمارس من قبل المجتمع المدني و مختلف المنظمات السياسية والنقابية .

المبحث الرابع : الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة

عرفت الموازنة العامة تطورا مع مرور الزمن وهذا راجع للتغييرات الاقتصادية للدول و تطور المجتمعات ،و قد كان أول أسلوب للموازنة العامة هو الموازنة البنود أو ما يعرف بالموازنة التقليدية ، ليأتي بعدها موازنة البرامج والأداء والتي جاءت بعدها موازنة التخطيط والبرمجة ، وبعدها ظهرت فكرة الموازنة الصفرية ، وهذه الأخيرة جاءت بعدها الموازنة التعاقدية ، ليأتي بعدها أحدث أسلوب لحد الآن وهو الموازنة على أساس الأنشطة .[1]

المطلب الأول : الموازنة التقليدية (موازنة البنود)

الفرع الأول :مفهوم الموازنة التقليدية

تعتبر الموازنة التقليدية هي الأسلوب الأول الذي اعتمدته معظم دول العالم ، تمتاز بالبساطة في الإعداد والتنفيذ كما يطلق عليها اسم موازنة البنود لأنها تحتوي على بنود يجب التقييد بها ، كما سميت بموازنة الرقابة لأنها تهتم بعملية الرقابة المالية على مختلف مراحل تنفيذها ،كما تسمى أيضا بالموازنة المتزايدة جزئيا لأنها تعبر عن تزايد جزئي لنفقاتها كل سنة وتعتمد على نفقات السنة السابقة يمكن تعديلها بالزيادة واعتمادها للسنة القادمة.[2]

واستخدمت كموازنة تنفيذية شاملة في سنة 1921 بالولايات المتحدة الأمريكية تجمع التصنيف الوظيفي الذي يشمل البرامج والوظائف ، والتصنيف الاقتصادي للنفقات والذي يقسم النفقات إلى نفقات جارية وأخرى رأسمالية ، وبالتالي في ميزانية البنود يتم تصنيف النفقات بحسب الطبيعة وليس حسب الهدف من إنفاقها ، بحيث يتم تقسيم النفقات في شكل مجموعات متجانسة لها نفس الطبيعة في شكل أبواب وتقسم هذه الأخيرة بدورها إلى بنود فرعية والبنود تقسم إلى مجموعات والمجموعات إلى أنواع3.

الفرع الثاني : ايجابيات وسلبيات الموازنة التقليدية

أ– ايجابيات:

لموازنة البنود مجموعة من الايجابيات والمزايا نذكر أهمها :

– تعمل على تحديد مراكز المسؤولية بالنسبة لكل وحدة حكومية كقاعدة لمحاسبة الاعتمادات

– تساعد على تحديد الأخطاء والمخالفات المالية من خلال المقارنة بين ماتم صرفه وما يقابلها من اعتمادات .

– تساهم في أداء الرقابة الحسابية من قبل الأجهزة الرقابية بسهولة نتيجة التبويب المزدوج و اعتماد نظام حسابات موحد.

– تساعد في تصويب التنبؤات للسنوات المقبلة من خلال المقارنة بين ماتم إنفاقه فعليا مع ماتم تقديره من إنفاق .

ب– السلبيات:

وهي الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية والتي تم ملاحظتها عند تطبيقها وهي كما يلي

[1] علاء الدين الغازي مُحَّد الحلو ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

[2] مرجع نفسه ، ص 35

[3] عبود ميلود ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

– عملية الإنفاق ليس لديه هدف واضح بحيث لا تظهر نتائج صرف النفقة ولكن فقط توضح بان هناك نفقات تم تسديدها وفقط ، أي لا توجد علاقة تربط الإنفاق بالنتائج .

– عدم وجود علاقة دائمة مابين النفقات التي تم تقديرها في الموازنة مع الخطط التنموية للحكومةلأنها تعتمد تقديراتها على سنوات سابقة .

– الموازنة التقليدية لا تمكن من قياس الأداء الفعلي لمختلف الوحدات الحكومية نتيجة ممارسة الرقابة المالية مبينة على المقارنة بين ماتم إنفاقه فعليا وما تم تخصيصه من اعتمادات .

– لا تمنح مرونة وحرية للوحدات الحكومية باتخاذ القرارات عند عملية تنفيذ الموازنة .[1]

المطلب الثاني :موازنة البرامج والأداء

الفرع الأول: مفهوم موازنة البرامج والأداء

تعتبر من الأساليب التي تم إدخالها في المجال الحكومي ، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى التحول من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج والأداء ، وقد تم تطبيقا في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1959 ليتم تعميمها على باقي دول العالم .[2]

وتعرف موازنة البرامج والأداء بأنها ترجمة مالية لبرامج الدولة في السنة المالية معبرا عنها في شكل استخدامات يتم إنفاقها وموارد يتم تحصيلها مع الالتزام بتقديرات الاستخدامات والموارد التي تنفق لأداء الخدمات العامة .

وعرفتها لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية"بأنها مجموعة الأساليب التي بواسطتها يتمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت ، المبالغ ، ساعات العمل ، والمواد ، حيث يزود هذا النظام من يستخدمه بمعلومات تساعده في إعداد القوائم المالية المنتظمة للمخرجات والأهداف المحققة ، من تنفيذ البرامج على مستوى الوحدات الإدارية".[3]

كما يمكن تعريف موازنة الأداء والبرامج بأنها المنهج الإداري لإعداد وتحضير الموازنة الذي يهتم ويركز على ربط مدخلات الموازنة بمخرجاتها من خلال تحليل كفاءة الوحدات الإدارية في تحقيقها لأهدافها وذلك بربط حجم نفقاتها بمستويات انجازها ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقا للحكم على مدى كفاءتها في تنفيذ برامجها ونشاطاتها التي تعتبر أساسا للتصنيف في موازنة الأداء والبرامج .

كما أن يمكن القول أن موازنة البرامج والأداء تهتم أكثر بما تم تحقيقه من انجاز للأعمال والمشروعات وليس بالوسائل التي بواسطتها تم الانجاز ، وكما يتم تبويب النفقات بناءا على أعمال الحكومة وليس على ما تم شرائه من سلع و خدمات .[4]

---

[1] مرجع نفسه ، ص 53

[2] فؤاد سليمان الفسفوس ، رائد جميل جبر، **تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن بدراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن** ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، جوان 2018 ، ص 448

[3] خماس حسين ،**تطوير وملائمة النظام المحاسبي الحكومي لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الجزائر** ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، العدد 5، 2011 ،ص 137

[4] ناصر بن خميس بن خلفان السيابي ،**دور موازنة البرامج والأداء في تحقيق الموازنة العامة للدولة بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير ، قسم المحاسبة ، جامعة جرش ،عمان 2013 ، ص31.

بالتالي تهتم موازنة البرامج والأداء بقياس التكاليف الفعلية لإنجاز البرامج ، وتزيد من فاعلية اتخاذ القرار لرؤساء الوحدات الحكومية من خلال المقارنة بين التكاليف النمطية والفعلية لإنجاز البرامج ومعرفة الانحرافات وتصحيح القرارات .[1]

وتتضمن موازنة البرامج والأداء عنصرين أساسين هما :

- **موازنة البرامج** : وترتبط بالبرامج الأساسية للحكومة و البرامج الخاصة بكل وظيفية وكذلك الأنشطة المكونة لكل برنامج دون أن يمتد إلى إظهار الوحدات الإدارية التي تقوم بتنفيذها.
- **موازنة الأداء** : وتختص بالوحدة الحكومية التنفيذية مهما كان حجمها وتركز على وسائل الانجاز أكثر من الانجاز ذاته ويتم إعدادها بناءا على معدلات الأداء وتحديد وحدات الأداء ، و تقدم بيانات ومعلومات تفصيلي عن لأداء .[2]

ويتضح مما سبق أن موازنة البرامج والأداء تركز على ماتم تحقيقه من أهداف لكل عملية إنفاق ولا تهتم بعملية الإنفاق في حدا ذاتها ، و يتم التبويب الوظيفي ثم يأتي التبويب على شكل برامج و التبويب على أساس الأنشطة .

الفرع الثاني : ايجابيات وسلبيات تطبيق موازنة البرامج والأداء

أ- الايجابيات :

إن لتطبيق موازنة البرامج والأداء مزايا وايجابيات حسب ما يراه الخبراء تتمثل أهمها في :[3]

- تركز موازنة البرامج والأداء على عملية التخطيط على المدى الطويل، بحيث تقوم يتم من خلال تحديد النفقات المتوقعة للبرامج والمشاريع الحكومية لعدد من السنوات المقبلة .
- تعطي صورة مفصلة عن البرامج والمشاريع التي تقوم بها الحكومة من حيث الأهداف والتكلفة وكذلك وحدات الأداء .
- تساعد الأجهزة الحكومية على عملية اتخاذ القرارات بشكل صحيح ورشيد ، من خلال عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة بعد إجراء دراسة تحليلية لتلك البدائل والمفاضلة بينها وفق للتكاليف و ما تحققه من أهداف وعوائد للوحدات الحكومية .
- تعمل على تحسين سير عملية التنفيذ الخاصة بالأعمال والبرامج للوحدات الحكومية من عن طريق عملية المراقبة والتقييم الممارسة على مختلف مراحل عملية تنفيذ البرامج من اجل معالجة مختلف النقائص و إعادة تصحيحها .
- تمنح للمسؤولين مرونة في تنفيذ البرامج ،كما تساهم في عملية قياس مدى كفاءة الأداء .

ب- السلبيات :

وهي مجموعة الانتقادات التي تم توجيها من قبل الخبراء لموازنة البرامج والأداء ومن أهمها :[4]

- موازنة البرامج والأداء تتطلب جهد كبير لإعدادها وتنفيذها ،كما تمتاز بارتفاع تكاليفها .
- يتطلب تطبيقها وجود بيان تفصيلي عن مختلف أنشطة الحكومة و كذلك نظام محاسبي معمق وبالتالي من الصعب تطبيقها.
- صعوبة قياس الأداء لبعض الأنشطة الإدارية لطبيعتها كأن تقدم خدمات وسلع لامادية أو تكون حصرية على الأجهزة الحكومية أو ليس لها سوق ...الخ

[1] عبود ميلود ، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

[2] خماس حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص140

[3] فؤاد سليمان الفسفوس ، رائد جميل جبر ، مرجع سبق ذكره ، ص450

[4] الجوزي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص60

- الهيكل التنظيمي لأجهزة ومؤسسات الدولة لا تتناسب في غالب الأحيان مع موازنة البرامج والأداء كما يصعب تحديد المسؤوليات في الوحدات الإدارية لطبيعة الأنشطة التي تقوم بها وكذلك لقيام تلك الوحدات ببرامج متشابهة أو جزء منها.

المطلب الثالث :موازنة التخطيط والبرمجة

الفرع الأول : مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة

تم تطبيق هذه الموازنة أول مرة في وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1961 ، والتي ركزت على نقطتين أساسيتين هما تحديد الأهداف (التخطيط) ، و تحقيق الأهداف (البرمجة) ، وتعتبر أكثر شمولية من موازنة البرامج والأداء بحيث جاءت لتعالج النقائص التي تم ملاحظتها في موازنة البرامج والأداء، وبعد نجاح تطبيق الموازنة في وزارة الدفاع الأمريكي ، قام الرئيس الأمريكي جونسون سنة 1965 بمطالبة حكومته بضرورة الشروع في تعميها وتبنيها كنظام حديث .[1]

وتعرف موازنة التخطيط والبرمجة على أنها أداة للتخطيط ووسيلة لاتخذ القرارات التي تتعلق بالمفاضلة بين البرامج البديلة اللازمة لتحقيق أهداف معينة ،أو لتعديل تلك الأهداف ، وتهدف إلى محاولة تبرير قرارات التخطيط ، وتنظر إلى البرامج والأنشطة الحكومية على أنها مجرد وسائل تهدف إلى تحويل الموارد العامة أو عوامل النتاج إلى منتجات نهائية ، هي الأهداف المطلوب تحقيقها .[2]

كما يمكن تعريفها بأنها هي تلك الموازنة التي تهتم أساسا بالتخطيط الشامل وتكاليف المهام أو الأنشطة ، ومدخل موازنة البرامج يستلزم التحديد المسبق للتكلفة الكلية للمهمة المعنية بغض النظر عن الوحدات التنظيمية التي تستخدم لتنفيذ هذه البرامج .[3]

مما سبقا من تعاريف نستنتج أن موازنة التخطيط والبرمجة هي موازنة تخطيط شاملة تعتمد على تخطيط الأهداف و البرامج البديلة مع تحديد التكاليف الإجمالية للبرامج والمهام المعنية ، وتهدف إلى ربط التخطيط بالموازنة .

الفرع الثاني: ايجابيات و سلبيات تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة

أ– الايجابيات:

إن لتطبيق موازنة التخطيط والبرمجة مجموعة من المزايا والايجابيات نذكر أهمها :[4]

- تساعد المديرين في عملية اتخاذ القرارات الملائمة فيما يخص عملية تخصيص الموارد المتاحة .
- تساعد على تحديد هدف كل برنامج ومعرفة فاعلية برنامج من خلال تحليل النتائج .
- تساهم في فعالية الرقابة من خلال توفير المعلومات اللازمة
- ربط الموازنة السنوية بالتخطيط متعدد السنوات.
- تساهم في معرفة وقياس تكاليف البرامج مسبقا.
- تحديد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي تم تخطيط لها لكل برنامج بكفاءة من خلال تحديد البدائل وتحليل النتائج.

[1] علاء الدين غازي محمد الحلو، مرجع سبق ذكره ، ص 37.
[2] الجوزي فتيحة ، مرجع سبق ذكره، ص 62
[3] نفس المرجع السابق، ص 63
[4] نفس المرجع السابق ،ص 63

ب- السلبيات:

وهي نقاط القصور التي تم ملاحظتها من قبل الخبراء عند تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة وفيما يلي أهم هذه النقاط:[1]

- صعوبة تقييم بعض البرامج للوحدات الإدارية الحكومية نظرا لتعدد أنشطتها .

- لا تحدد مستويات الجهد المناسب لإنجاز الأنشطة و المشاريع وفق الاعتمادات المالية المخصصة لها خلال السنة .

- تعتمد الموازنة على نفس الأساليب الموازنات السابقة في عملية تنفيذ البرامج والأنشطة أي يتم تنفيذ بناء على طرق تنفيذ المعتمدة في سنوات سابقة بدون تغيير أو الاعتماد على أساليب علمية .

- كما تتبع نفس طرق التقليدية في عملية تمويل الأنشطة والبرامج السابق اعتمادا على سنوات التمويل السابقة بغض النظر عن أهمية البرنامج .

المطلب الرابع: الموازنة الصفرية

في سنة 1973 كان هناك مؤتمر لهيئة الأمم المتحدة وقد خلص هذا المؤتمرات بمجموعة من الاقتراحات بهدف معالجة المشاكل المالية الناجمة عن الموازنة العامة في الدول النامية ومن بين هذه الاقتراحات هو تبني الموازنة الصفرية ، وتعتبر الولايات المتحدة أول دولة تم تطبيق فيها الموازنة الصفرية بحيث تم نقل تجربة شركة تكساس انسترون سنة 1969 بعد نجاحها في تطبيق الموازنة الصفرية وتم تطبيقها في ولاية جورجيا سنة 1973، ولتعمم بعد ذلك .[2]

فالموازنة الصفرية تعتمد على أسلوب محور اهتمامه هو العلاقة بين المدخلات والمخرجات [3]، بحيث تقوم الموازنة على أساس أنه يتم بدأ التقديرات انطلاقا من الصفر بغض النظر عن ما تم إنفاقه السنوات السابقة ، وبالتالي كل وحدة إدارية يجب عليها في هذا الأسلوب القيام بإعادة ضبط تكاليفها بعد القيام بدراسة حجم النشاط وطريقة انجازه والتكاليف المتوقعة ، وليس كما في هو في الموازنة التقليدية التي تهتم فقط بما تم إنفاقه سابقا وتقوم بتغيير حجم الإنفاق .[4]

وبالتالي الموازنة الصفرية لها فلسفة يمكن حصرها في النقاط الأساسية التالية :[5]

- يتم تقدير النفقات بداية من الصفر مع عملية تقييم كل نشاط من التكلفة والعائد والأولوية.

- يتم إعادة تقييم الأنشطة القديمة والتعامل معها مثل الأنشطة الجديدة .

- يتم تخصيص الموارد بحسب الأولوية ، بغض النظر عن ما تم إنفاقه سابقا .

وبالتالي الموازنة الصفرية تقوم على عدة مراحل وخطوات وهي تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقها ومن ثم تقويم البرامج والأنشطة ليتم بعدها إعداد الموازنة .

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص162

[2] الجوزي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص69.

[3] علاء الدين غازي محمد الحلو، مرجع سبق ذكره ، ص39

[4] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص165

[5] علاء الدين غازي محمد الحلو ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

المطلب الخامس: الموازنة التعاقدية

الفرع الأول: تعريف الموازنة التعاقدية

تعتبر دولة نيوزلندا من أول الدول التي طبقت هذا النوع من الموازنة وذلك سنة 1996 بوزرة المالية ، لتنتشر على باقي دول مثل أمريكا وكندا والصين واليابان ودول أوربا.

فالموازنة التعاقدية تعني أن الموازنة العامة للدولة يتم إعدادها وفق نظام الصفقات أو العقود بين الدولة صاحبة المشاريع و الجهات المنفذة التي قد تكون شركات عمومية أو خواص أو شركات محلية ، ويتم التعاقد من أجل انجاز المشروع خلال مدة زمنية محددة بأقل التكاليف وأكثر حجم ممكن من المنافع .[1]

كما تم تعريف الموازنة التعاقدية بأنها محاولة لإيجاد المنافع العامة و الأصول طويلة الأجل مثل مشاريع البنية التحتية كالمستشفيات و مؤسسات التعليم وغيرها .

وهناك تعريف أخر بأنها مجموعة من الأسس العلمية والفنية التي تعتمد عليها في إعداد الموازنة العامة ورقابة تنفيذها ، فما هي إلا خطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدة الإدارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي لتكوين برامج ومشروعات متضمنة أربعة أبعاد هي :[2]

- العمل أو المواصفات
- الوقت اللازم للانجاز
- التكلفة المتوقعة
- التمويل

الفرع الثاني : مزايا وصعوبات تطبيق الموازنة التعاقدية

أ. المزايا :

إن لتطبيق الموازنة التعاقدية مجموعة من المزايا والايجابيات وفيما يلي أهم المزايا [3] :

- إن إبرام عقود الخدمات يساهم في تحسين الخدمة العمومية وتحسين الأداء وإيجاد حلول لمشاكل الإدارات الحكومية .
- إبرام العقود تساهم في إنتاج عملية التخطيط طويل الأجل عند إعداد الموازنة العامة خاصة للمشاريع طويلة الأجل
- تساعد على ترشيد الإنفاق العام من خلال تنفيذ المشاريع بكفاءة .
- تساعد في محاربة الفساد المالي والإداري .
- تساعد في تخفيف العجز المالي للموازنة من خلال إبرام عقود للمساهمة انجاز مشاريع البنية التحتية .

---

[1] ناجي شايب الركابي ،**الموازنة التعاقدية أداة للتنمية في ظل ندرة الموارد الاقتصادية** ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، بغداد ، العدد الثاني و الخمسون ، 2017 ، 282.

[2] ياسر حامدي جدوع ،**مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية** ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد والأعمال ، جامعة جدارا . الأردن ، 2015 ، ص 26.

[3] ناجي شايب الركابي ، مرجع سبق ذكره ، ص 283

- كما أنها لها دور في الجانب السياسي من خلال المحافظة على الاستقرار السياسي من خلال تنفيذ المشاريع ذات الأهمية للمواطنين.

ب.الصعوبات :

إن عملية تطبيق الموازنة التعاقدية تواجه بعض العراقيل والصعوبات حسب مايرى المختصين ومن أهم هذه الصعوبات والتحديات تتمثل في:[1]

- عدم وجود نظام إدارة معلومات مالية متكامل وموحد على مستوى الوزارات والدوائر الحكومية ، والاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المالية العامة.

- إن إجراءات تطبيق الموازنة التعاقدية تستهلك وقت طويل وتكاليف مرتفعة قد لا تتحملها الحكومة خاصة ، نتيجة اعتماد الموازنة على دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع والبرامج وهذه العملية تأخذ وقت وجهد وتكلفة مرتفعة .

- عدم وجود نظام معلومات يمكن من جمع أكبر معلومات على المشاريع والبرامج التي سوف تنفذ مما يصعب تفادي الأخطاء والانحرافات .

- عدم وجود موارد بشرية متخصصة في استخدام وتطبيق الموازنة التعاقدية ، هذا ما يعيق تطبيق مثل هذا الأسلوب ومن بين الكوادر البشرية المؤهلة التي تتطلبها الموازنة التعاقدية هم المحاسبي لتقدير التكاليف وكذلك المهندسين للوقوف على انجاز المشاريع من حيث المدة وتقدم الانجاز.

المطلب السادس: الموازنة على أساس الأنشطة

الفرع الأول: مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة

مع التطور التكنولوجي الكبير ، أصبح النظام التقليدي لتحميل التكاليف لايعطي كافة المعلومات للإدارة حول تكلفة المنتج وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات ، هذا ساهم في إعادة التفكير في طريقة تحميل التكاليف ومن هنا كان أول ظهور فعلي لأسلوب الموازنة سنة 1987 بالولايات المتحدة الأمريكية عن طريق (kalpan& cooper) ،[2] الذي نشر مقال لهما بجامعة هارفارد بعنوان : كيف تقوم محاسبة التكاليف بالتوزيع المنظم لتكاليف المنتجات .[3]

ولقد تعددت الآراء حول تعريف الموازنة على أساس الأنشطة ، ومن أهمها :

تعرف الموازنة على أساس الأنشطة بأنها عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة من المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة للتكاليف تعني بحمل العمل المتنبئ به وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها.[4]

---

[1] ياسر حامدي جدوع ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

[2] إبراهيم سليمان النمس ،**مدى توفر أسس تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في وزارة الصحة** ، مذكرة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ،غزة ،2013 ، ص 44.

[3] معمر بوطالبي ،**التكامل بين أنظمة التكاليف ، الإدارة ، والموازنة على أساس الأنشطة** ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات تطبيقية ، جامعية زيان عاشور بالجلفة ، المجلد10، العدد 2 ، 2007 ، ص 2

[4] عريوة محاد ،فرحات عباس ،**قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة دراسة عينة من البلديات** ، مجلة معارف ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، العدد 22 ، جوان 2017 ، ص 345.

كما تعرف بأنها تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمؤسسة ، تعكس تنبؤ الإدارة بحجم العمل ، وكذلك المتطلبات المالية وغير المالية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية ،وكذلك التغييرات لتحسين الأداء ، وذلك بتحديد نوع العمل المراد أداؤه ، كمية العمل المراد أداؤه ، وكذلك تكلفة هذا العمل ، فهي تعتبر أداة للتنبؤ والتوقع من أجل تخصيص الموارد اللازمة .[1]

وفقا لنظام الموازنة على أساس الأنشطة يتم البدء بتقدير حجم المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها في الفترة القادمة وتقدير الأنشطة اللازمة لذلك ، ثم تقدير تكلفة الموارد اللازمة لانجاز هذه الأنشطة .

كما يختلف أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة عن أسلوب الموازنة التقليدية في الإعداد بحيث تركز الموازنة على أساس الأنشطة على العوامل المسببة للتكلفة وليس فقط النفقات التاريخية ويتم ربط الأنشطة بالمسببات الرئيسية للتكلفة وإذا أمكن حذف مسبب التكلفة سوف تكون تكلفة الأنشطة مساوية للصفر.[2]

وهناك من يعرف الموازنة على أساس النشاط بأنها أسلوب لإعداد الموازنة والذي يركز على تحديد الأنشطة المتوقعة وآلية ارتباط هذه الأنشطة مع بعضها البعض وتحديد المصادر المطلوبة بناءا على الأنشطة المتوقعة فهو نظام ممتد من النظام الأساسي في تحديد التكاليف لكل صنف وهو نظام التكاليفَ على أساس الأنشطة .[3]

الفرع الثاني: مزايا وصعوبات تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة

1. المزايا:

إن لتطبق أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة مجموعة من المزايا نذكر أهمها :[4]

- تساعد الإدارة في عملية التخطيط السليم وكذلك فعالية الرقابة ،وتساهم في تقليص حجم التكاليف وهذا من خلال العمل على تحقيق موازنة تتناسب و تتلائم مع الأنشطة .
- تساعد في معرفة متطلبات العميل أو الزبون من خلال معرفة احتياجاته ورغباته .
- تعتبر أداة في يد المؤسسة تستخدمها لتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل .
- تسمح للموظفين بالمشاركة مراحل إعداد الموازنة من خلال التعريف و جمع المعلومات المختلفة لمختلف الأنشطة .
- تساهم في تطوير الجانب التحليلي للتكاليف الثابتة
- تعتبر وسيلة تستخدمها الإدارة من أجل صنع واتخاذ قرارات استثمارية سليمة من خلال الاعتماد على التكاليف الحقيقة
- تساهم الموازنة على أساس النشاط في خلق مناخ عمل ملائم يتسم بالعمل الجماعي .
- كما أن نظام الموازنة على أساس الأنشطة يساهم في توفير معلومات دقيقة للإدارة

[1] معمر بوطالبي، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

[2] منى خالد فرحات ، أيام ميكائيل ياسين ، **إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصاريف** ، مجلة جامعة تشرين ، سوريا ،المجلد 39، العدد 04، 2017 ،ص 98

[3] إبراهيم سليمان النمس ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

[4] يامن عبد الرحمن حسن كراز ،**نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي** ، مذكرة ماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ـ غزة ، 2015 ، ص 33.

- كما هناك مجموعة من المزايا الأخرى وهي أيضا ذات أهمية نذكرها باختصار فيما يلي :[1]

- تسمح الموازنة على أساس الأنشطة بإجراء تعديلات في أرقامها بزيادة أو النقصان بشكل دوري وهذا ما يجعل تقديراتها قريبة من الحقيقة .

- تمكن الإدارة من القيام بالمقارنة المرجعية والتي من خلالها يمكن التعرف على تغييرات الأنشطة مع إمكانية إلغاء الأنشطة التي ليس لها جدوى أو قيمة مضافة دون الإخلال بباقي الأنشطة.

- تساهم في توجيه العمل والمهام في اتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

- تعمل الموازنة على أساس الأنشطة في توجيه سلوك الموظفين والعاملين وتحقيق تماسك العمليات من خلال التغلب عن الحواجز الفنية نتيجة التقسيم الوظيفي .

- تساعد المدراء على التسيير الفعال للتكاليف من خلال توزيع التكاليف على أساس الأنشطة ،كما تجعلهم ينظرون إلى التكاليف على أنها تكاليف الملتزم بها على المدى المتوسط والطويل .

- تسمح الموازنة على أساس الأنشطة على جعل إستراتيجية المنظمة على شكل أهداف ممكنة التحقيق من خلال ربطة كمية الإنتاج بالأنشطة اللازمة لتحيقي زيادة الإنتاجية والربح .

2. الصعوبات والعراقيل التي تواجه الموازنة على أساس الأنشطة

إن عملية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة قد تواجه مجوعة من العراقيل والصعوبات التي تكون في المنظمة التي تتبنى الموازنة وفيما يلي أهمها :[2]

- خوف الإدارة من ارتفاع التكاليف نتيجة اعتماد الموازنة على إمكانيات حديثة .

- تخوف الموظفين من فقدان مكانتهم في المؤسسة نتيجة تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة وهذا ما يسمى بمصطلح مقاومة التغيير .

- عدم توفر موارد بشرية ذات كفاءة لها القدرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة التي تتطلبها الموازنة .

- عدم توفر إطارات وكفاءات ذات مستوى علمي و مهني عالي .

- وجود عدد كبير من الأنشطة و كذلك تداخل التكاليف في المنتجات والخدمات يصعب من تحديد و تحليل الأنشطة التي لها قيمة مضافة بشكل دقيق.

[1] إبراهيم سليمان النمس ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

[2] عريوة محاد، فرحات عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 348.

المبحث الثاني: ماهية الموازنة الصفرية

في هذا المبحث سوف نتناول كيف نشأة الموازنة الصفرية وأهم التعاريف التي قدمها الباحثين والمختصين ،و أهم خصائصها وكيف يتم تقسيم وتبويب النفقات والإيرادات من خلالها

المطلب الأول: نشأة الموازنة الصفرية

نشر الأستاذ فيرن لويس (Verne Louis) سنة 1952 مقال علمي بعنوان « نحو نظرية الموازنة » وذلك في مجلة الإدارة العامة الأمريكية ، والتي من خلالها انتقد لويس الموازنة التقليدية و نادى إلى ضرورة اعتماد أسلوب جديد للموازنة العامة يتم فيه تخصيص الأموال للمشروع الذي له الأولوية والذي يحقق النتائج المتوقعة وذلك بعد وضع عدة بدائل ودراستها من أجل اختيار البديل الأفضل ، وتعتبر هذه الأفكار من ملامح ظهور فكرة الموازنة الصفرية .[1]

ويمكن القول أن سنة 1967 هي العام الذي ظهر فيه نظام الموازنة الصفرية ، وذلك بعد التوصيات التي خرج بها مؤتمر الأمم المتحدة المنعقد في الدنمارك في نفس السنة السابقة ، والذي نادى بضرورة تبني نظام ميزانية الأساس الصفري .[2]

غير أن سنة 1962 هي تعتبر نقطة البداية لظهور فكرة الموازنة الصفرية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك عندما نادى freeman الذي كان يعمل بوزارة الزراعة الأمريكية بضرورة تبني أسلوب حديث للموازنة يمكن من خلاله تبرير الإنفاق على كل برنامج بداية من الصفر ، وهو نفس ماندى به مسؤول الموازنة العامة البريطانية.

كما تعتبر سنة 1970 هي سنة بداية استخدام الموازنة الصفرية في الولايات المتحدة الأمريكية بقطاع شركات الأعمال بالتحديد في شركة texas instrument ، بحيث جاء Peter Phyrr بهذا الأسلوب الحديث للشركة والذي كان يعمل كمدير للرقابة والبحوث ، والذي ساهم بدوره بتعميم تجربة استخدام الموازنة الصفرية على باقي إدارات الشركة سنة 1971،[3] وساهم أيضا بنشر مقال علمي يشرح فيه أسلوب الموازنة الصفرية بمجلة Havard Buisness Review tdفي عددها نوفمبر-ديسمبر 1970.[4] وبعد اطلاع السيد جيمي كارتر ،حاكم ولاية جورجيا الأمريكية ، على مقال بيهر وإعجابه بتجربة الموازنة الصفرية أرسل دعوة لهذا الأخير عبر كاتب الولاية وخلص إلى تكليف بيهر بتطبيق الموازنة الصفرية سنة 1973 في ولاية جورجيا .

وبعد تعيين جيمي كارتبني سنة 1976 كرئيس للولايات المتحدة الأمريكية الذي كان من بين اهتماماته التي وضعه في برنامجه في الحملة الانتخابية في طريق توليه الرئاسة هو زيادة الرقابة على الإنفاق الحكومي من خلال تبني الموازنة الصفرية ، وفي سنة 1977 قام جيمي كارتر إصدار أمر بضرورة العمل على تطبيق الموازنة الصفرية ، لتقوم مكتب الإدارة والموازنة بوضع تعليمات تشرح فيها تفصيلي لكيفية تطبيق الموازنة الصفرية ، ليتم بعد ذلك تطبيقها سنة 1979 في الحكومة الفيدرالية كأول مرة ، وتعرف بعد ذلك استخدام موسع في مختلف الولايات والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية ، كما ننوه أن موقف الكونغرس الأمريكي كان ايجابي ومحفز لتطبيق الموازنة الصفرية ويظهر جليا من خلال مشروع إصلاح الاقتصاد والنفقات الحكومية الذي قدمه

[1] محمد شاكر عصفور ،**أصول الموازنة العامة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثامنة ، 2020، ص 231.

[2] محمد سعيد فرهود ،**علم المالية العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،1983 ، ص 644.

[3] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ص 164.

[4] محمد الفيومي محمد ،**أصول المحاسبة الحكومية والمحاسبة القومية** ،دار النهضة العربية ،بيروت ، 1988 ، ص 207.

السيناتور موسكي سنة 1976 والذي حمل في مضمونه نفس أفكار الموازنة الصفرية من حيث المراجعة الدورية للبرامج وإمكانية إلغاء البرامج والمشاريع التي أصبحت بدون فائدة .ولكن التطبيق للموازنة الصفرية في أجهزة الحكومة الفيدرالية الأمريكية لم يستمر طويلا بسبب توقف الجهاز الحكومي بالاعتماد عليها في إعداد الموازنة العامة مباشرة بعد تولي ريجان رئاسة الجمهورية سنة 1981.[1]

الشكل رقم (01) :نشأة الموازنة الصفرية

ظهور فكرة الموازنة الصفرية
1952 ظهور الفكرة بواسطة فيرن لويس

▼

تطبيق الفكرة في وزارة الزراعة الأمريكية
1962.1961 تطبيق الفكرة في وزارة الزراعة الأمريكية
1964 إعداد موازنة الزراعة على الأساس الصفري

▼

الأمم المتحدة توصي بتطبيق الموازنة الصفرية في الدول النامية
1967 م مؤتمر الأمم المتحدة في الدنمارك أوصى بتطبيقها في الدول النامية

▼

تطبيقها في شركة تكساس للآلات
1969.1967 م تطبيق الموازنة الصفرية في شركة تكساس للآلات(تجربة ناجحة)

▼

تطبيقها في ولاية جورجيا
1970 .كتب بيتر بيهر مقال بعنوان (الموازنة الصفرية) في مجلة هارفارد لإدارة الأعمال
1971-1972 تبنى جيمي كارتر فكرتها ، وأمر بتطبيقها في ولاية جورجيا
1973م . أعدت موازنة ولاية جورجيا على الأساس الصفري

▼

تطبيقها في الحكومة الفيدرالية الأمريكية
1977م . أمر الرئيس جيمي كارتر بتطبيقها في حكومة الولايات المتحدة الأمريكية (الفيدرالية)
1979 . أعدت أول موازنة للولايات المتحدة على الأساس الصفري
1981م . توقف تطبيق الموازنة الصفرية في أجهزة الحكومة الأمريكية الفيدرالية

المصدر: مُحَمَّد شاكر عصفور ،**أصول الموازنة العامة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثامنة ، 2020 ، ص 234

[1] مُحَمَّد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره ، ص 232

المطلب الثاني : مفهوم الموازنة الصفرية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الموازنة الصفرية وأهم الخصائص التي تميزها ، بالإضافة إلى مقارنة بينها وبين الموازنة التقليدية .

الفرع الأول : تعريف الموازنة الصفرية

هناك تعاريف مختلفة للموازنة الصفرية قدمها الباحثون وأهل الاختصاص ، ومن هنا نستعرض أهمها فيما يلي :

يقصد بمصطلح الموازنة الصفرية البدء من نقطة الصفر بمعنى أنه تتضمن تقييمًا جديدًا لكل بند من بنود الإنفاق كما لو كان عنصرًا جديدًا، أي إعادة النظر في كل بند من بنود الإنفاق منذ البداية، كالافتراض أنه قد تم تكبد نفقات صفرية على المشروع في وقت مراجعته ، على الرغم من ذلك قد يكون المشروع موجودًا لفترة طويلة وقد ينطوي على بعض النفقات أيضا.[1]

كما تعرف بأنها هي نظام موازنة مبني على أساس التقديرات وليس على ما تم القيام بها في الماضي ، وبالتالي سوف يتم تقييم كل نشاط بشكل منفصل من خلال مجموعة البرامج المتطورة في إطار رؤية سنوية .[2]

وتعرف أيضا على أنها أسلوبللتخطيط واتخاذ القرارات ، تتطلب التبرير لكل بند من بنود الميزانية بدلا من ترحيل الميزانية السابقة والقيام بتغيير نسب عليها ، بل الميزانية تبدأ من نقطة الصفر دولار و أي إضافة دولار للميزانية يعكس الاحتياجات الفعلية [3]

وهناك من يعتبر الموازنة الصفرية طريقة تتطلب من الإدارة إلقاء نظرة جديدة على جميع الأنشطة والبرامج كل عام بدلا من الاعتماد على ميزانية العام الماضي، أي تفترض أن النظام يبدأ سنويا بسجل نظيف . [4]

وتعرف الموازنة الصفرية كمصطلح يستخدم حاليا لوصف اثنين من طرق الميزنة في الأصل ومع ذلك تم استخدامه على وجه التحديد لوصف نظام الميزانية الذي يبدأ في كل دورة ميزانية من الصفر ، مع رفض فرضية أن الأنشطة التي يتم تمويلها في الميزانية الأخيرة سوف تستمر في الموازنة القادمة ، ويتطلب كل نشاط يتم تمويله في الموازنة الجديدة سببا منطقيا لذلك ، ويقصد بها القيام بتحليل شامل عن طريق تحديد الأولويات كل برنامج ونشاط و التركيز على فعالية التكلفة.[5]

كما تعتبر الميزانية الصفرية ليست مفهومًا جديدًا ، وليست عملية موازنة مماثلة لـ أنظمة الموازنة التقليدية والحديثة الأخرى. إنه اتجاه إداري يمكن أن تستخدم كأداة لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وتمثل طريقة فعالة للإدارة لاستخدام أفضل الأدوات لصنع القرار.

---

[1]Ritika siniha , v .c .Siniha , **Public Finance** , SBPD Publications , INDIA , 2021 , P 34

[2]Arifin Lubis , Hasan Saktiregar , Syarief Fauzi , **A Study On The Different Applications Of Performance–Based Budget And Zero–Based Budget On Regional Task Force Units In North Sumatra** , International Journal of Management Sciences and Business Research , Vol-3, Issue 10 , 2014 ,P49

[3] Dorothy Marcic, Richard L .Daft ,**Understanding Management** ,Cengage Learning ,Boston ,2019 ,P 567.

[4]Sunny B .Beredugo ,Joseph U . B .Azubike , Emmanuel E . Okon ,**Comparative Analysis of Zero–Based Budgeting and Incremental Budgeting Techniques of Government Performance in Nigeria** , International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) ,Volume III, Issue VI, June 2019 ,P239

[5]Ronald Snell ,**Zero Based Budgeting in the States** , National Conference of State Legislatures,theforum for America'sIdeas ,Jannuary2012 ,P01

كما أن نظام الموازنة الصفرية يبدأ من نقطة مناقشة البرامج والمشاريع وهي نقطة الصفر ، ولكن فعليا من الصعب تطبيق التقييم السنوي للمشاريع لهذا التقييم والمراجعة لفترات تتراوح بين السنتين والخمس سنوات .[1]

وتعرف أيضا بأنها نظام موازنة على أساس تقديرات النشاطات بغض النظر على الأنشطة التي تم القيام بها في الماضي ، بحيث تقيم كل نشاط بشكل منفصل من خلال برامج تم تطويرها وهذا خلال السنة المالية والتي تسمى بحزمة القرار ،وفي الموازنة الصفرية المدراء التقنين يتجنبوا استقراء البنود التي تم التخلي عنها في السنوات السابقة من أجل صياغة موازنة جديدة للعام الحالي .[2]

ويعرفها (Phyrr) وهو التعريف الأكثر مناسبة " بأنها عملية تخطيط وموازنة والتي تتطلب من كل مدير أن يبرر مطلب موازنتها الإجمالي بالتفصيل من نقطة الأساس (لذا فإنها أساس صفري)، ويحول عبء الإثبات إلى كل مدير لكي يبرر لماذا يجب أن ينفق أية أموال على الإطلاق، إن هذا المدخل يتطلب تحديد جميع الأنشطة ووصفها في مجموعات قرار، والتي يتم تقييمها عن طريق تحليل منتظم ثم ترتيبها طبقا لأهميتها[3].

وتعرف أيضا بأنها تلك الموازنة التي تتطلب إجراء تقييم شامل ومنتظم لجميع البرامج والمشاريع التي تنظمها وثيقة الموازنة، ولا تعطي أولوية للبرامج والمشاريع تحت التنفيذ (المعتمد تنفيذها)على المشاريع الجديدة عند توزيع الاعتمادات،وتفترض تخفيض الإعتمادات المالية أو إلغاؤها للمشاريع تحت التنفيذ، إذا تبين عند التقييم أن كفاءتها أصبحت منخفضة، أو أن العائد منها أصبح لا يتناسب مع تكلفتها.[4]

كما عرفها (ريتشاردميلر) على أنها ذلك النوع من الموازنات الذي يتم بموجبه إغفال البرامج السابقة في بداية كل سنة مالية حتى يتسنى مراجعة كل البرامج من الأساس ، وضع خطة جديدة للمخصصات دون أن يكون لأي برنامج أفضلية على برنامج بسبب كونه قد تم اعتماده سابقا ، أي رصدت له مخصصات وتم تنفيذ جزئ منه .[5]

وهناك من عرفها بأنها "أداة تخطيطية ورقابية تعمل على الربط بين أهداف المشروع وبين مختلف الأنشطة عن طريق بلورة هذه الأهداف في صورة خطط وبرامج أداء وتنطوي هذه الأداة بصدد تخطيط الأنشطة على إجراءات يتم بمقتضاها تخصيص الموارد المادية والبشرية المتاحة بالارتكاز على تحليل التكاليف والمنافع المرتبطة بهذه الأنشطة بما يكفل تحقيق التخصيص الأمثل للموارد.

---

[1]Hayde Abbas Al-attar , Saoud Chayed Mashkour , Majid Gazi Hassa , **Zero-Based Budget System and its Active Role in Choosing the Best Alternative to Rationalise Government Spending** , International Journal of Innovation, Creativity and Change , Volume 13, Issue 9, 2020 , P 247

[2]Nasiru Abdusalam Ka'oje , and others ,**An Assessment of Capacity to Implementer Zero-Based Budgeting Borno State Governem**t,Dutse Journal of Economics and Development Studies ,Volume 13, No 9, 2018 ,P76.

[3] أحمد بيرش ، حميد مختار ، **الموازنة الصفرية كمقاربة لترشيد الإنفاق في الجزائر** , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، المجلد 12 العدد 02، 2019 ، ص 41.

[4] جمال عادل الشرايري ، محمد ياسين الرحاحلة ، **إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في الوزارات الأردنية** ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد الأول ، 2009 ، ص 508.

[5] صالح بوجلاب ، مرير إيمان ، **أسلوب الموازنة الصفرية بين مقومات النجاح ومشكلات التطبيق على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر** ، مجلة أبعاد اقتصادية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، المجلد 10 العدد 02 ، 2020 ، ص 327

كما أنها تنطوي بصدد الرقابة على أنشطة المشروع على متابعة الأداء الفعلي للتأكد من توافقه مع الخطط وبرامج الأداء المستهدفة.[1]

الفرع الثاني : خصائص الموازنة الصفرية

من خلال ما سبق من تعاريف نجد أن هناك من الخصائص والمميزات للموازنة الصفرية يمكن اختصارها في النقاط التالية :

- تعمل الموازنة الصفرية على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأهداف العامة للمنظمة وكذا بين الأهداف المسطرة في مختلف المستويات الإدارية .[2]

- توضع الميزانية على أساس البرامج والأنشطة وليس على أساس التقسيم الوظيفي .

- تتميز بالأساس اصفري أي أن الموازنة الصفرية تفترض أن الإنفاق المتوقعة تبدأ من الصفر وبصور أوضح عند إعداد الموازنة يجب أن تبدأ البرامج من الصفر على أن يتم تحليل البرامج على أساس التكلفة والعائد .

- الموازنة الصفرية مناسبة للتكاليف التقديرية التي لايمكن قاسها ، بحيث يتم قياس وفق الموازن الصفرية على أساس التكلفة والعائد ، مثل تكاليف الإعلان وتطوير البحث والتدريب وبتطبيق الموازنة الصفرية يتم قياس مدخلات بالتكاليف والمخرجات بالإيرادات وهكذا يتم التعامل مع باقي الوظائف الموضوعية الأخرى .

- تركز الموازنة الصفرية على فعالية التكاليف ، بحيث تساعد الموازنة الصفرية في تقديم خدمات أكثر فعالية من حيث التكاليف وذلك عن طريق الرقابة الفعالة لمدى تحقيق النفقة للهدف الذي خصصت له أي تسمح الموازنة الصفرية باحتساب كل تم صرفه وتتبع مدى فعاليته في تحقيق الوظيفة المخصصة له.

- تتميز الموازنة الصفرية بالنهج التصاعدي بحيث يتم حساب الإيرادات والتكاليف تصاعديا من المستويات الأدنىإلى المستويات العليا .

- تعمل الموازنة الصفرية على إصلاح أخطاء الموازنات السابقة ، بحيث لاتعتمد على مبالغ الموازنة السابقة و لا تؤمن بالاستمرارية واستخدام المبالغ المخصصة في موازنة العام الماضي.

- تقوم الموازنة الصفرية بتحديد المسؤوليات أي تحدد مسؤوليات الأفراد والموظفين عن المبالغ المخصصة للإنفاق .[3]

- في الموازنة الصفرية تقوم الإدارة بتحديد حزم القرارات في المنظمة وتبلغ رؤساء وحدات القرار عن الأهداف التي تعمل على تحقيقها المنظمة وتمثل وحدة القرار تقسيم فرعي للمنظمة مثل مكتب ، برنامج و مركز تكلفة ، بحيث هذا التقسيم يسمح بتحديد المسؤوليات وتقسيم المهام .

---

[1] محمد عمر فرج زيدان ، عاطف أدم علي بخيت ،**دور الموازنة الصفرية في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق** ، Global Journal of Economics and Business ، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، المجلد 07، العدد 01، 2019 ، ص 37.

[2] DebarshiBhattacharyya , Lata Sharma , **Management Accounting** ,Pearson Education India Delhi , 2011,P19

[3] Sanjeev Kumar Mahajan , Anupama Puri Mahajan ,**Financial Administration in India** , PHI Learning Pvt. Ltd , Delhi , 2021 , P 196-197

- كما تتميز الموازنة الصفرية بإجراء مراجعة وترتيب بحسب الأولوية أثناء تحديد حزمة القرار وهذا من خلال التركيز على ثلاث جوانب هي الأهداف المرجوة تحقيقها ، الموارد اللازمة لتحقيقها ، عدد الأهداف الرئيسية التي تحققها.[1]

الفرع الثالث: نقاط الاختلاف بين الموازنة الصفرية والموازنة التقليدية

كما سبق وذكرنا فيما سبق ، تعتبر الموازنة الصفرية من الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة ، أما الموازنة التقليدية فهي تعتبر من أول الموازنات المستخدمة،والتي مزال العديد من دول يعتمد عليها في إعداد الموازنة العامة للدولة، ومن أجل معرفة نقاط الاختلاف بين الموازنة الصفرية والموازنة التقليدية سوف نذكر أهم ما قدمه المختصين والباحثين من نقاط اختلاف فيما يلي :

الفترة الزمنية: فالموازنة التقليدية يتم إعدادها لمدة سنة،أما الموازنة الصفرية يتم إعدادها لمدة تتراوح بين ثلاث سنوات وخمسة سنوات .

- نقطة البداية: يتم إعداد الموازنة التقليدية انطلاقا من موازنة السنة الماضية ، بينما يتم إعداد الموازنة من الصفر .[2]

- النهج : تعتبر الموازنة التقليدية أن موازنة السنوات السابقة ماضي مسلم به للاستمرارية ، بينما الموازنة الصفرية تعتبر ماتم في الماضي موضع تساؤل يتطلب التبرير من أجل ضمان تمويله .[3]

- التركيز : في الموازنة التقليدية يتم التركيز على التغييرات في الإنفاق والرقابة عليه ، بينما في الموازنة الصفرية يتم التركيز على تحليل التكلفة والعائد لحزم القرار والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة .

- الاتصال: في الموازنة التقليدية يكون الاتصال عموديا،بينما الموازنة الصفرية يكون فيها الاتصال عموديا وأفقيا.[4]

- الأنشطة والأولويات: في الموازنة التقليدية لا يتم تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة حسب الأولوية ، بينما في الموازنة الصفرية يتم تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة حسب الأولوية وأهميتها في تحقيق النتائج المرجوة.

- البدائل المتاحة : في الموازنة التقليدية لا تولي اهتمام بالبدائل المتاحة ، بعكس الموازنة الصفرية التي تعطي أهمية للبدائل المتاحة من خلال ترتيب البدائل والخيارات بحسب الأولوية .

- مشاركة الأفراد : في الموازنة التقليدية يشارك في عملية إعدادها يكون مقتصرا على الرؤساء والمرؤوسين بصفة عامة بينما في الموازنة الصفرية يتم إعدادها من قبل فريق من مختلف التخصصات الوظيفية .[5]

- المسؤولية : في الموازنة التقليدية الإدارة العليا هي التي تقرر تخصيص الأموال، بينما في الموازنة الصفرية يقرر كل مدير وحدة نفقات الأقسام التابعة له .[6]

---

[1]Ritika siniha , v .c .Siniha , op.cit. , p 36

[2]Ca K Hariharan,**Simplified Approach To Costing Theory**, Wolters kluwer Pvt Ltd,india 2019 , P 115

[3]Ritika siniha , v .c .Siniha , op.cit. , p 36

[4]محمد ساحل ، رجع سبق ذكره ، ص 133.

[5]Manash Dutta ,**Cost Accounting** (**Principles And Practice**) , Pearson Education, India , 2004 ,P 543

[6]Marc Hozler , Richard .W.Schwester , **Public Administration An Introduction** , Routledge ,2015 , P 272

المطلب الثالث : التقسيم والتبويب في الموازنة الصفرية .

في الموازنة الصفرية يتم التقسيم والتبويب على أساس وحدة القرار ، بحيث أن الوحدات الحكومية لها مجموعة من الأنشطة مختصة بتنفيذها ، ففي حالة أن لكل وحدة حكومية نشاط رئيسي واحد تقوم بتنفيذه وبالتالي يمثل هذا النشاط وحدة قرار ، وفي حالة أن لتلك الوحدة الحكومية أكثر من نشاط رئيسي مما يعني أن لتلك الوحدة أكثر من وحدة قرار ، بحيث أن وحدة القرار قد تكون برنامج أو نشاط أو فرع رئيسي ،أو تكون برنامج أو نشاط أو مشروع فرعي ضمن مجموعة وحدات القرار للنشاط الرئيسي الواحد.

ويمكن توضيح أكثر لعملية تبويب وتقسيم الموازنة وفق الأساس الصفري وفق الخطوات الخمس التالية :

- الخطوة الأولى : تقسيم البرامج الحكومية إلى ما يسمى بوحدات القرار

- الخطوة الثانية : تتم عملية التقسيم الوظيفي بحيث توزيع تقسم البرامج الحكومية إلى وحدات قرار توزع على وزارات ثم مصالح .

- الخطوة الثالثة : تقسيم الوحدات الموزعة لكل وحدة حكومية إلى وحدات فرعية

- الخطوة الرابعة : تقسيم وحدات القرار إلى مجموعة القرار ، وهذا ما يسمح بتحديد وتوصيف الأنشطة بشكل مفصل ، أي تسمح بتحديد العمليات والمهام التي تتكون منها وحدة القرار.

- الخطوة الخامسة : تحديد مستويات الجهد المختلفة والبديلة أي تحديد عدد وحدات الأنشطة الممكن انجازها ، ويتم ذلك بتحديد الحد الأدنى من الجهد لأداء النشاط التي يضمن عدم توقف الوحدة الحكومية عند أدنى مستوى للاعتمادات ، وكذلك تحديد الأنشطة الإضافية الممكنة انجازها في حالة زيادة الاعتمادات .[1]

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 167

المبحث الثالث : إجراءات تطبيق الموازنة الصفرية

في هذا المبحث سوف نتناول لأهم مراحل التي تمر بها عملية تطبيق الموازنة الصفرية وأهم الايجابيات والسلبيات .

المطلب الأول : مراحل إعداد الموازنة الصفرية

إن عملية إعداد وتطبيق الموازنة الصفرية ، بالرغم من اختلاف الوحدات والمنظمات الإداريةإلا أنها تشترك في عملية إعدادها في أربعة مراحل رئيسية وهي :[1]

-تحديد وحدات القرار .

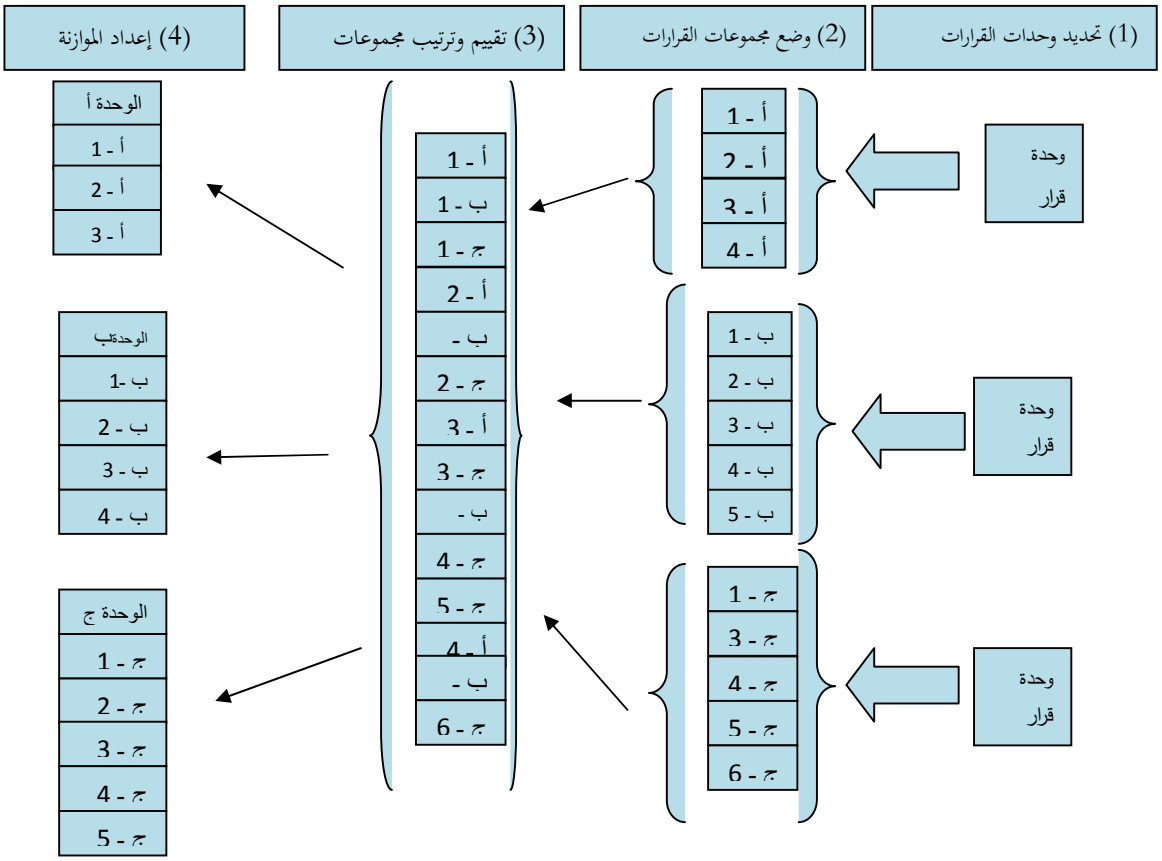
-تحليل حزم القرارات

-مراجعة وترتيب حزم القرار

-وضع الموازنة التشغيلية .

والشكل (02) أسفله يوضح أهم إجراءات التي يتم من خلالها إعداد الموازنة

الشكل رقم (02): مراحل إعداد الموازنة الصفرية



المرجع :مُحَمَّد شاكر عصفور ، **أصول الموازنة العامة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثامنة ، 2020،ص 242.

[1]طارق عبد العال حماد ، **الموازنة التقديرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2006 ، ص 338.

الفرع الأول : تحديد وحدات القرارات

في كل منظمة يقوم المديرون بتحديد ما يسمى بالوحدات الإدارية و التي تمثل وحدات القرارات ، بحيث يتم تحديد وحدات وفق الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، ويتم وضع الأهداف لكل وحدة قرار من أجل تحقيقها وفق وضع موازنة لها ، وبالتالي يمكن القول بأن وحدة القرار تمثل أصغر وحدة إدارية في المنظمة.[1]

1. تعريف وحدة القرار

هناك من يعرف وحدة القرار بأنها كل نشاط أو برنامج أو مركز مسؤولية في المنظمة ، فالمسؤول عن مركز المسؤولية قد يمارس نشاط وحيد في المنظمة وبالتالي يكون في هذه الحالة وحدة القرار هي النشاط الواحد المدرج في الموازنة ، وفي حالة التعدد تكون هناك وحدات القرار تقابل كل نشاط وقد يكون النشاط فرعي أو رئيسي.[2]

و يوجد من عرفها بأنها يمكن أن تكون نشاط أو برنامج ، وظيفة ، مركز تكلفة ، أو وحدة تنظيمية يتم تحديدها بأسلوب محدد حتى يتم مقارنتها وتقييمها إداريا .

كما هناك من عرفها بأنها كل نشاط ملموس أو مجموعة أنشطة ملموسة ، ويكون لها مدير مسؤول عن نجاع تنفيذها ونجاحها ، كما قد تكون وحدة القرار في شكل مركز تكلفة ، أو طاقم إداري أو في شكل مشروع .[3]

2. الشروط الواجب توفرها في وحدة القرار

إن لوحدة القرار مجموعة من الشروط الواجب توفرها وهذا ما أوضحته التعريفات السابقة وهي :[4]

- تشترط وجود مدير له مسؤولية تنفيذ مختلف المهام في الوحدة.
- إن تكون الوحدة ملموسة وقابلة للقياس ويمكن وصفها وتعريفها .

الفرع الثاني : تحليل حزم القرار

في هذه المرحلة تحليل الأنشطة المختلفة لوحدات القرار ، بحيث ممكن أن يكون لوحدة القرار عدة أنشطة يتم وصفها وتحليلها ومن خلالها يتم وضع مجموعة قرار لكل وحدة نشاط وبالتالي ينتج أن لكل وحدة قرار مجموعات القرارات بحسب عدد الأنشطة التي تتضمنها وحدة القرار .[5]

1. تعريف حزم القرار

هناك من يعرف حزم القرار بأنها مستند أو نموذج يتضمن اسم النشاط ، ووصفه وكذلك أهدافه ومحددات الأداء ، وكذلك

---

[1] مُحَمَّد شاكر عصفور ، مرجع سابق ذكره ، ص 241

[2] فؤاد مُحَمَّد محمود شلح ،**مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2009، ص 51

[3] بهاء الدين أحمد العريني ،**إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفرية في إعداد موازنة الجامعات و الكليات المتوسطة في قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007 ، ص 48

[4] بشير عبد العظيم البنا ،**الأسس العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية** ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2011 ، ص 200.

[5] مُحَمَّد شاكر عصفور ، مرجع سبق ذكره ، ص 241.

ايجابيات تمويله و سلبيات عدم تمويله ، وتكاليف النشاط المتوقعة ،وكذلك تحديد البدائل الممكنة لتنفيذ نفس النشاط.[1]

كما يمكن تعريفها بأنها كتلة بناء عملية الموازنة بأساس الصفر ، وتوفر وصف وتقييم لكل وحدة قرار ، لمراجعة الإدارة ، واتخاذ القرار وتصمم حزمة القرار لتوفير تقييما لكل وحدة قرار.[2]

2. عدد حزم القرارات وطبيعتها :

إن عدد حزم القرار وطبيعتها يختلف من منظمة إلى أخرى ،كما أن التنوع في حزم القرارات يعتمد على طبيعة ونوعية الأنشطة التي تمارسها كل منظمة ، كما يمكن القول بأن عدد حزم القرار يعتمد على حجم المنظمة بحيث كلما كانت المنظمة كبيرة كان من المتوقع والمنطقي أن يكون عدد حزم قرار أكثر من مائة حزم ، وبالتالي من الضروري اعتماد نظام الكمبيوتر في عملية تحديد حزم القرار بسبب عددها الكبير .[3]

كما أن للحزم القرارات توجد على شكل حزم قرار مبنية على ما يسمى بالتبادل أي مبنية على طرق بديلة لانجاز نفس النشاط ، مما يساعد الإدارة على عملية المفاضلة واختيار الأمثل أو استبعاد إحدى حزم القرار.وتوجد أيضا حزم القرار الإضافية والتي تمكن الإدارة من تحديد مستويات الجهد والتكاليف المرتبطة بها .[4]

3. محتوى حزم القرارات

بالرغم من اختلاف حجم المنظمات وطبيعة نشاطها و اختلاف شكل ومحتوى حزم القرار الا أنه يجب أن تتوفر في حزم القرار عناصر مهمة وهي :[5]

أ- المعلومات العامة:و من أهمهما

- اسم الحزمة: أي اسم الوظيفة أو النشاط
- ترتيب الحزمة وفق المستوى التنظيمي
- تاريخ إعداد الحزمة
- بالإضافة إلى معلومة أخرى مثل أسماء الأشخاص ، المسؤولين عن تنفيذ النشاط ...الخ

ب- تحديد الغرض والهدف من كل نشاط.

ج-وصف البرنامج : يقصد بوصف البرنامج تحديد أهم الإجراءات وطرق أداء حزم القرارات.

د- تحديد التكاليف المتوقعة لانجاز النشاط : يتم ذلك عن طريق إجراء تحليل التكاليف ووفق احتياجات انجاز حزمة القرار.

هـ-تحديد الفوائد والعوائد الممكنة : بحيث يوجد نوعين من العوائد كمية أو ملموسة وأخرى غير كمية أو غير ملموسة

و- تحديد الطرق المختلفة لأداء النشاط.

---

[1] فؤاد محمد محمود شلح ، مرجع سبق ذكره ، ص51.

[2] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 339.

[3] Bahram Hatefi ,**Zero Based Budgeting In American Institutions Of Higher Eduction** .doctoral thesis ,the Graduate Council ,North Texas State University , texas ,1982, p (41-42)

[4] بشير عبد العظيم البنا ، مرجع سبق ذكره ، ص 201

[5] أحمد بيرش ، حميد مختار ، مرجع سبق ذكره ،ص (42،43).

ز- تحديد مستوى الجهود لأداء النشاط.

ح-نتائج استبعاد وعدم الموافقة على حزمة القرار.

ط- تحديد البدائل المختلفة لأداء النشاط.

4. تحديد البدائل الممكنة لأداء النشاط

تسعى الإدارة العليا من أجل تنفيذ النشاط وتحقيق الأهداف المرجوة إلى تحديد مختلف البدائل الممكنة لتنفيذ النشاط مع تحديد مستويات الجهد والتمويل ، وفيما يلي مختلف بدائل اتخاذ القرار للإدارة العليا :

-الإلغاء: ويقصد بها إلغاء العملية إذا لم تتم الموافقة على حزمة القرار.[1]

- المستوى الأدنى : و يقصد به مستوى الجهد أو حجم العمل الأدنى الذي يضمن القيام بتنفيذ النشاط وبأقل مستوى إنفاق ممكن ، وتتراوح نسبة المستوى الأدنى بالمقارنة مع المستوى الحالي مابين 75% إلى 90%. كما يسمح تحديد المستوى الأدنى للنشاط من إمكانية إلغاء أي مستوى يقل عن ذلك .

-المستوى الحالي : ويمثل مستوى حجم الجهد أو العمل و مستوى الإنفاق الذي تم اعتمادها في موازنة السنة المالية الحالية والذي ضمان استمرارية بنفس الاعتماد المالي في موازنة السنة المالية المقبلة مع توقع استمرارية نفس النتائج والمردود ونفس مستوى الخدمات .

- المستوى العالي : ويقصد بها زيادة مستوى الجهد والإنفاق تتراوح بين 05% و 30% بالمقارنة عن المستوى الحالي ، وبالتالي ينتج عن ذلك زيادة في الإعتمادات المالية للسنة المقبلة مع توقع زيادة في العوائد و وتحسن مستوى الخدمات عن ماهو مسجل في المستوى الحالي .[2]

الفرع الثالث: ترتيب حزم القرار

1. تعريف عملية ترتيب حزم القرار

تعتبر هذه المرحلة الثالثة من مراحل إعداد الموازنة الصفرية ، وقد ذكر ستونيش في "تخطيط القاعدة الصفرية و الميزنة، أنه إذا كان تحليل وحدة القرار أساس النتيجة النهائية للموازنة الصفرية فان الترتيب هو الهيكلة النهائية [3].

كما يطلق على مرحلة ترتيب حزم القرار بعملية الترتيب التفاضلي بحسب الأهمية النسبية [4].

ويتم ترتيب حزم القرار في هذه المرحلة من قبل المختصين بحسب الأولوية وترتب وفق معايير معينة في جدول يتم إدارج فيه مجموعة حزم القرار الأكثر أهمية الأعلى أهمية ثم تليها الأقل أهمية ، وفي أخر الجدول تدرج الأقل أهمية .[5]

وفي هذه المرحلة من عملية إعداد الموازنة الصفرية ، تحاول الإدارة المختصة ترتيب قائمة حزم القرار حسب الأولوية ترتيبا

[1]Sanjeev Kumar Mahajan , Anupama Puri Mahajan , op.cit. , p 201

[2] محمد شاكر عصفور ، مرجع سبق ذكره ، ص 245.

[3]Bahram Hatefi ,op.cit. , p 45

[4] بهاء الدين أحمد العريني ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

[5] محمد شاكر عصفور ، مرجع سبق ذكره ص 247.

تنازليا بهدف ضمان التخصيص الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي البحث عن أجوبة للأسئلة الجوهرية التالية :[1]

- كم عدد الأهداف المسطرة للمنظمة والمطلوب تحقيقها .
- ماهو حجم الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على العمليات والأنشطة لتحقيق الأهداف المسطرة .
- كيف يتم توزيع مبالغ النفقات المخصصة .

2. طرق ترتيب المجموعات القرارية

تعتبر هذه المرحلة من إعداد الموازنة الصفرية من المراحل الصعبة ويلجأ فيها في طريقة ترتيب حزم القرار إلى مجموعة من التقنيات والطرق العلمية نذكر أهمها :[2]

- الطريقة الأولى : طريقة المعيار المناسب
- الطريقة الثانية : طريقة نظام الاقتراع
- الطريقة الثالثة :طريقة المعايير المتعددة
- الطريقة الرابعة : طريقة المقارنة الثنائية

ونسوف نشرح هذه الطرق باختصار لكيفية تطبيقها والاستفادة منها في ترتيب المجموعات القرارية :

أ- طريقة المعيار المناسب :

وهي طريقة تعتمد على احد المعايير المناسبة في ترتيب المجموعات القرارية ونشرح فيما يلي أهم المعايير

1) معيار صافي زيادة الدخل على تكلفة رأس المال المستثمر :

وفق هذا المعيار يتم حساب صافي زيادة الدخل على تكلفة رأس المال المستثمر لكل مجموعة قرار ، بحيث يتم حساب صافي الزيادة عن طريق طرح مبلغ صافي الدخل السنوي لكل مجموعة قرار عن تكلفة رأس المال ، وبعد القيام بهذه الحسابات لكل مجموعة قرار يتم ترتيب هذه الأخير تنازليا وفق صافي زيادة الدخل على التكلفة على رأس المال المستثمر لكل مجموعة قرار .

2) التكلفة والعائد :

حسب هذا المعيار يتم ترتيب حزم القرارات بحسب مستويات التكلفة والعائد مع قرار بإلغاء أو استبعاد حزم القرارات التي فيه التكاليف أكبر من العائد ، وبالتالي يتم يوجد مستوى مقبول لمجموعات القرارات التي تحقق فيها عائد أكثر من التكاليف ومستوى غير مقبول التي يكون فيها التكاليف أكبر من العائد .

ب- طريقة نظام الاقتراع :

وفي هذه الطريقة يتم ترتيب مجموعة القرارات من طرف لجنة مختصة عن طريق التصويت ، وقد وضع (phyrr) نظام للتصويت على حزم القرارات كمايلي :

- تقديم بيان تفصيلي عن المجموعات القرارية مع الوثائق و الإثباتات من طرف كل عضو في اللجنة من أجل عملية ترتيبها ؛

[1] بهاء الدين أحمد العريني ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

[2] المرجع السابق ، ص .ص ، 58- 64

- عملية المناقشة ثم الاقتراع : في بداية الأمر يتم مناقشة كل مجموعة القرارات من قبل أعضاء اللجنة المختصة من أجل التوضيحات وفهم جميع الجوانب حول كل مجموعة قرار، ليتم بعدها الاقتراع على مجموعات القرار وبالتالي ترتيبها تفاضليا إما على أساس متوسط أو مجموع الأصوات ؛
- مناقشة وفحص للمجموعات التي تم ترتيبها وفق الاقتراع من أجل تقريب الآراء و وضع الحلول لمختلف لإشكالات
- تسليم الترتيب النهائي لمجموعات القرار إلى الإدارة العليا.

غير أن هذه الطريقة في الوقع تجد صعوبات عندما يتعلق الأمر بالمشروعات الكبيرة التي يكون مجموعة كبيرة من حزم القرار .

ج. طريقة المعايير المتعددة

وتم تطبيق هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل (logan) ، بحيث اعتمد في ترتيب مجموعات القرارت في إحدى الشركات على معايير متعددة وتتمثل في :

- المتطلبات التي أقرها القانون الواجب توفرها في كل مجموعة قرار؛
- الكفاءات والمهارات الفنية الممكنة لتنفيذ النشاط أو المشروع ؛
- مدى سهولة تنفيذ المجموعة ؛
- العوائد المتوقعة لكل مجموعة قرار.
- الخسائر الناتجة عن إلغاء أو استبعاد مجموعة قرار

غير أن هذه الطريقة تواجه عدة مشاكل وعراقيل من بينها تعدد المعايير ،كما من الصعب تحديد وقياس العوائد المتوقعة لكل مجموعة قرار لعدم وجود وحدات قياس موحدة.

د. طريقة المقارنة الثنائية :

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة ،وقد عرفت نجاح عند استخدامها في المنظمات الحكومية وأيضا المؤسسات الصناعية ، وتقوم هذه الطريقة على أساس المقارنة بين مجموعتين قرار بالاعتماد على مصفوفة أو جدول بحيث يتم تقسيم الجدول إلى قسمين بحيث السطر الأول مجموعة القرار منقوص منها المجموعة الأولى ، والعمود الأول يضم جميع مجموعة القرار ، وعند المقارنة الثنائية بين مجموعتين يتم مقارنة المجموعة التي على العمود وما يقابلها في المجموعة الثانية في السطر ويتم وضع في خانة المقرنة التي تكون بتقطع سطر المجموعة التي يتم مقارنها مع لعمود النازل للخانة الخاصة بالمجموعة المعنية بالمقارنة ومنه يتم وضع تقييم حسب الأهمية وترجمته عدديا بالرقم 1 في حالة المجموعة التي يتم مقارنتها في العمود الذي يضم مجموعات القرار في الجدول أكثر أهمية من نظيرتها في السطر ووفي حالة العكس يتم وضع قيمة الصفر ، وبنفس الطريقة يتم مقارنة بقية المجموعات القرارية وفي أخر الأمر يتم جمع في أخر سطر كل مجموعة قرار القيم أخذتها من عملية المقارنة لثنائية ويتم ترتيب المجموعات تنازليا ، من أعلى مجموع متحصل عليه كل مجموعة إلى اصغر مجموع ، وهذا ما يعتمد عليه المختصين في ترتيب المجموعات القرارية حسب هذه الطريقة .

الفرع الرابع : وضع الموازنة التشغيلية

تعتبر هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة [1]، بحيث يتم تجميع مجموعات القرارات التي تم اختيارها وترتيبها في المراحل السابقة والخاصة بكل وحدة إدارية من أجل وضع موازنة تفصيلية لكل منها بالنسبة على مستوى كل منظمة ، ليتم تجميع كل الموازنات التفصيلية للمنظمات التي يتكون منها جهاز الحكومة [2] ، وبالتالي يتم وضع موازنة تفصيلية للحكومة تتوافق مع الخطط التنموية التي يمكن تحقيقها في السنوات المقبلة[3] ، وبالتالي يتم تخصيص الموارد العامة اللازمة لتغطية مختلف النفقات الخاصة بالأنشطة لكل الوحدات الحكومية[4] ، وبالتالي يتم وضع موازنة تسلط الضوء على حزم القرارات المعتمدة لكل برنامج ووحدة تنظيمية[5].

وعادة ما تتضمن الموازنة التشغيلية لكل وحدة إدارية البنود التالية[6] :

- تكلفة المهام والوسائل والأنشطة اللازمة لتنفيذ البرامج
- الأفراد اللازمين لأداء العمل وأجورهم
- تحديد أساليب العلم المختلفة أو البديلة .

المطلب الثاني: متطلبات نجاح عملية تطبيق الموازنة الصفرية

إن عملية تطبيق الموازنة الصفرية تمر بالمراحل الأربعة التي تم ذكرها سابقا ، غير أنه لنجاح عملية التطبيق لا بد من توفر عوامل ومتطلبات فيما يلي أهم هذه العوامل :

1. دراسة وضعية المنظمة الحالية:

بحيث قبل المباشرة في عملية تطبيق في المنظمة، يجب القيام بدراسة وتقييم حالة ووضعيتها ومدى استعدادها ومدى الحاجة إلى اعتماد أسلوب الموازنة الصفرية ،ويتم معرفة مدى الحاجة لهذا الأسلوب في المنظمة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل النظام الحالي يساعد الإدارة على التدقيق على كل الأنشطة؟
- هل النظام الحالي المطبق يساعد في عملية صنع واتخاذ القرارات؟
- هل أنظمة التخطيط والموازنة الحالية متكاملة ؟
- هل النظام الحالي يسمح مدراء الأقسام يسمح لهم باتخاذ قرارات تخص المهام والأعمال الخاصة بهم ؟
- هل النظام الحالي يساهم في عملية الابتكار والإبداع في تأدية المهام؟
- هل يساهم النظام الحالي في ترشيد الإنفاق ؟

---

[1]Mukdad Ibrahim ,**Designing zero–based budgeting for public organizations**, Problems and Perspectives in Management ,Volume 17, Issue 2, 2019 ,p331

[2]مُحَمَّد شاكر عصفور ، مرجع سبق ذكره ، ص 248

[3]مُحَمَّد بن عزة ،**ترشيد سياسة الإنفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبوبكر بلقا يد – تلمسان ، 2015 ، ص 123.

[4] بشير عبد العظيم البنا ، مرجع سبق ذكره ، 202.

[5]Mukdad Ibrahim,op.cit. , p 331

[6]سناء مُحَمَّد سدخان ،**الموازنة الصفرية ومقومات نجاحها في العراق** ، مجلة العلوم القانونية ، جامعة بغداد ، العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول ، نوفمبر 2018 ، ص 272

ويذكر كيلاني بأنه إذا كانت الإجابات سلبية على تلك الأسئلة يعني بالضرورة إلى حاجة المنظمة أو المنشأة لتطبيق الموازنة الصفرية .

2. ربط أهداف المنظمة و استراتيجياتها بالتخطيط طويل المدى

كما تم ذكره في السابق بأن الموازنة الصفرية تعتمد في عملية تطبيقها على عملية تحديد الأهداف كخطوة أولى وربطها بخطط طويلة الأجل ، وهذا ما يضمن عملية إعداد موازنة صفرية فعالة.

3. وجود البيئة الملائمة للموازنة الصفري

وهنا تعمل الإدارة العليا على تقديم الدعم ونشر الوعي لدى الموظفين والجهاز الإداري ككل بضرورة تبني الموازنة الصفرية لأهميتها وايجابياتها ،وهذا يعود بالفائدة للإدارة العليا لضمان عدم وجود مقاومة التغيير من خلال ضمان قابلية الموظفين للتغيير وتقبلهم للأسلوب الجديد ،بالإضافة لوجود قواعد و لوائح قانونية ملائمة .[1]

4. الهيكل التنظيمي للمنشأة :

إن عملية تطبيق الموازنة الصفرية لايمكن أين يتم بدون وجود هيكل تنظيمي مناسب وملائم ، بحيث من خلاله يتم تحديد مختلف المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية ، ويسهل عملية الاتصال بين مختلف تلك المستويات لضمان سرعة التنفيذ المهام ، كما يجب أن يتميز بالمرونة عندي أي تعديل مرغوب فيه.

5. نظام معلومات ملائم :

إن عملية إعداد وتنفيذ الموازنة الصفرية يحتاج لتوفر معلومات لمختلف الأنشطة والبرامج ، وبالتالي يسمح نظام المعلومات من الحصول على بيانات محاسبية ،وبيان تفصيلي للأنشطة والبرامج من حيث التكاليف و العوائد ، ومعرفة مستويات الأداء .[2]

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الموازنة الصفرية

إن أسلوب الموازنة الصفرية عرف تطبيقه بين مؤيدي و مخالف بحسب وجهات نظر المختصين إذ يرى المؤيدين أن هناك مجموعة من النقاط الايجابية والمزايا عند تبني الموازنة الصفرية ، أما المعارضين والرافضين للموازنة الصفرية كانت حجتهم أن هناك مجموعة من العيوب والنقاط السلبية للموازنة الصفرية .

الفرع الأول: مزايا الموازنة الصفرية

بحسب وجهة نظر مؤيدي أسلوب الموازنة الصفرية فان لتطبيق الموازنة له مجموعة من المزايا والايجابيات نذكرها كما يلي

- تساعد الموازنة الصفرية الإدارة في عملية التخطيط وتسطير الأهداف بوضوح
- كما تعمل على تحقيق تلك الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية من حيث التنفيذ والرقابة [3].
- يتم ربط الموازنة مع التخطيط طويل الأجل ، وهذا من خلال اتخاذ مجموعة قرارات بناءا على أهداف بعيدة الأجل[4].

---

[1] بهاء الدين أحمد العريني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 71،72.

[2] أحمد بريك مراجع مُحَّد ، وآخرون ،**مقومات ومعوقات تطبيق الأساس الصفري لإعداد الموازنات التقديرية في البلديات في ليبيا** ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث ، غزة ، المجلد 06، العدد 08 ، مارس 2022، ص 115.

[3] محمود حسين الوادي ،**تنظيم الإدارة المالية** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 43.

[4] أحمد بيرش ، حميد مختار ، مرجع سبق ذكره، ص 41

- تسمح ببناء هيكل تنظيمي قوي وذو فعالية من خلال ربط ودمج كل من التخطيط المالي و التنظيمي و الأساليب الرقابية ، عند تحديد الأهداف وتنفيذها .[1]

- تعتبر الموازنة الصفرية أداة تستخدمها الإدارة من اجل التحديد الشامل لاحتياجات المنظمة وتقييم شامل للبرامج والأنشطة ، وذلك بالسماح لأكثر عدد من المسؤولين بالمشاركة والمساهمة في تحضير وإعداد الموازنة .

- توفر الموازنة الصفرية الحرية والمرونة للمسؤولين في الإدارة العليا من القيام بتعديلات وتغييرات في موازنة كل وحدة وإعادة تخصيص الموارد المتاحة بعد تحديد مستويات الجهد لكل نشاط.[2]

- تسمح الموازنة الصفرية للإدارة بإعادة التفكير في تحديد مراكز المسؤولية وعدد الأفراد اللازمين والتكاليف في كل سنة وبأكثر إحكاما .[3]

- تسمح بتحديد مختلف النفقات والعمل على تبويبها بالتنسيق مع الإدارة العليا من اجل وضع حزم قرارات للبحث عن تنفيذ المهام ومختلف الأنشطة بأكثر كفاءة وفعالية.[4]

- تمكن الموازنة الصفرية من القيام بإعادة تحديد وتحليل كل الأنشطة والبرامج من نقطة الصفر .

- تعمل على تحديد مختلف التكاليف والعوائد لكل نشاط أو برنامج ، وهذا الربط بين التكلفة والعائد يساعد الإدارة والمسؤولين في دقة التقييم من أجل وضع مجموعة قرارات مرتبطة بتحقيق الأهداف وفق الأداء والعائد المرغوب تحقيقه[5]

- تمكن الموازنة الصفرية من تحديد البرامج والأنشطة الفعالة وغير الفعالة ، والتي من خلالها يتم دعم البرامج الفعالة بتمويلها من البرامج غير الفعالة والتي يتم إنهائها تدريجيا إذا لزم الأمر.

- تعمل الموازنة الصفرية على توفير البيانات التنفيذية للبرامج والأنشطة ، والتي يمكن الاستفادة من تلك المعلومات في تطبيقات إدارية أخرى .[6]

- إن عملية التقييم والتمويل تكون لجميع البرامج والأنشطة القديمة أو الجديدة ، ويتم التعامل معها من حيث التقييم بدون تفريق .

- تعتبر الموازنة الصفرية أداة مهمة في يد الإدارة من خلالها يتم إعادة تخصيص الموارد المتاحة وفق الأولويات .[7]

- تساعد الموازنة الصفرية الإدارة على القيام بمسح شامل لمختلف احتياجات المنظمة وبالتالي تساعد المديرين على معرفة كل صغير وكبيرة حوول ما تحتاجه المنظمة .

---

[1] فؤاد محمد محمود شلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

[2] احمد بريك مراجع محمد ،وآخرون مرجع سبق ذكره ، ص 114

[3]EIda du toit ,and Others , **X-Kit Undergraduate Cost and Management Accounting** , Pearson ,South Africa, 2007,P114

[4]حكيم بوجطو، **الموازنة العامة وأفاق العصرنة** ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي دكتور يحي فارس ، المدية ،2008 ، ص 37

[5]علاء الدين غازي محمد الحلو ، مرجع سابق ، ص41

[6]Kabelo Moeti' and others ,**Public Finance Fundamentals** ,juta and company Ltd, South Africa ,2007 ,P99

[7]محمد عمر فرج زيدان ، عاطف أدم علي بخيت ، مجرع سبق ذكره ، ص 38

- إن عملية إعادة التخصيص للموارد المتاحة للأنشطة والبرامج وتحديد مستويات الجهد وعمليات تخفيض أو إلغاء مخصصات يساهم في تخفيض الضرائب وبالتالي ينعكس ايجابيا على الإيرادات الضريبية .[1]

- إن عملية إعداد الموازنة الصفرية تنفيذها تتم بمشاركة معظم الموظفين في جميع الأقسام ، مما يعطيهم الحافز المعني بأهميتهم وكذلك مكانتهم داخل المنظمة ويعزز ذلك

- الاتصال داخل المنظمة من خلال التنسيق والتواصل بين أفراد المنظمة مما يساعد في حسن صنع القرارات .[2]

- تعمل الموازنة الصفرية على تطوير جانب النفقات العامة والرفع من كفاءتها وذلك من خلال تخفيض أوإلغاء المبالغ المخصصة لبعض للبرامج والأنشطة .

- تساهم الموازنة الصفرية في الرفع من كفاءة وفعالية الوحدات والأجهزة الحكومية من خلال عملية انتقاء البرامج والأنشطة ذات الأهمية والكفاءة.[3]

الفرع الثاني: عيوب الموازنة الصفرية

بالرغم من الايجابيات التي تم ذكرها ،إلا أن هناك من يرى العكس من معارضي أسلوب الموازنة الصفرية وذلك بتقديمهم مجموعة من الانتقادات حول تطبيق الموازنة الصفرية والتي يرونها بأنه تشكل عيوب وسلبيات وصعوبات تنجم عند تطبيق الموازنة الصفرية ، نذكر أهمها فيما يلي :

- صعوبة تطبيق فرضية الانطلاق من نقطة الصفر بسبب وجود برامج وأنشطة تتميز بالاستمرارية
- كما يصعب تحديد مجموعات القرار نظرا لطبيعتها وكذلك لصعوبة فرزها للتداخل فيما بينها [4]
- صعوبة توصيف البرامج والأنشطة من حيث تحديد تكلفتها و أهدافها ، وبالتالي يصعب صياغة القرارات .[5]
- تواجد العديد من الصعوبات والعراقيل تواجه الفريق المختص عند القيام بترتيب الأنشطة والبرامج حسب الأولوية وهذا ما يؤدي إلى صعوبة ترتيب مجموعات القرارات وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة .
- صعوبة قياس الأداء لبعض البرامج و الأنشطة نظرا لطبيعتها وعدم القدرة على تحديد علاقة بين التكلفة و العائد [6]
- عملية إعداد مجموعات القرارات لكل نشاط وبرنامج يتطلب وقت طويل وكما يولد قدر اكبيرا من الأعمال الورقية .
- المعايير المعتمدة في ترتيب مجموعات القرارات قد تنتابها بعض من الشك و بالتالي الاشتباه في صحة تلك المعايير.[7]

---

[1] جمال عادل الشرايري ، محمد ياسين الرحاحلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 511

[2] محمد أمين قمبور، علاء الدين مجدوب ،**الانتقال من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر** ،مجلة اقتصاد المال والإعمال ، جامعة الواد ، المجلد 02 العدد 01 ، 2020 ، ص 89

[3] محمد سعيد فرهود ،**علم المالية العامة** ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1982 ، ص 648.

[4] محمد عمر فرج زيدان ، عاطف أدم علي بخيت ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

[5] مروى محمد الرزق ، **مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية على الجامعات الليبية** ، مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، جامعة الواد، المجلد 05 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 45

[6] ،مرجع سبق ذكره ، ص 649

[7] John C .Smart , Higher Education : **Hand book of Theory and Research** ,Volume 19 , Kluwer Academic Publishers , The Netherland , 2004 ,P [221]

- قد لا تكون بعض الأنشطة الحكومية مناسبة للموازنة الصفرية ، مثل تكليف البلدية بتنفيذ برنامج أو مشروع حكومي وبالتالي يصبح هناك تداخل في برامج البلدية من حيث الأولوية وبالتالي يحد من قدرة البلدية على تنفيذ برامجها ذات الأولوية.[1]

- من الصعب تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية على البرامج والوظائف التي تتميز بالاستمرارية مثل التعليم العام[2]

- إن تبني الموازنة الصفرية كأسلوب لإعداد الموازنة العامة قد تزيد من نسبة الأخطاء لان الموازنة الصفرية تفترض حساب كل شي من نقطة البداية .

- كما انه في الموازنة الصفرية تستوجب تبرير كل القرارات، وبالتالي كل قرار في الموازنة يحتاج إلى تقييم وهذا ما قد يؤدي إلى خلق صراعات ومشاكل إدارية .[3]

- نظرا لطبيعة نشاط بعض الوحدات الحكومية ، سوف تجد من الصعوبة وضع أهداف قابلة للقياس الكمي .

- صعوبة تقييم وتبرير كل النفقات الخاصة بالبرامج كل عام .[4]

- إن خطوات ومراحل تحضير الموازنة الصفرية تتطلب جهد وعدد معتبر من الموظفين .[5]

- إن عملية التقييم والرقابة المستمرة للأنشطة وأداء العاملين ، قد يؤدي إلى الشعور بعدم الأمان و التضييق عليهم مما قد يكون جبهة معارضة لنظام الموازنة الصفرية من قبل العمال .

- إن نظام الموازنة الصفرية يعتمد على المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف ، مما يؤدي إلى عند تبني الموازنة الصفرية في الوحدات الحكومية إلى صعوبة تطوير نظام محاسبي متكامل [6].

---

[1]Kabelo Moeti' ,and others , ,op.cit , p 96

[2]Ranald Snell ,**Zero Base Budgeting In The States** , National Conference of State Legislatures , The Forum for Americas Idea , 2012 , P 03

[3]Scott Alan Burckbuchler, **School District Budgeting in the Era of Increased Accountability and No Child Left Behind**, Doctor of Doctor of Philosophy (PhD), dissertation, , the Faculty of Old Dominion University, 2008 , P 66

[4]Dong Yong Rhee , **Performance – Based Budgeting** :**Reality or Rhetoric ?** , Doctor of Philosophy (PhD), dissertation , The Graduate School-Newark Rutgers, The State University of New Jersey , 2009 , P 16

[5] مُحَمَّد أمين قمبور، علاء الدين مجدوب ، مرجع سبق ذكره ، ص 90

[6] مفتاح فاطمة ،**تحديث النظام الميزاني في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011 ، ص41

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في الفصل نجد أن الموازنة تعتبر أداة مهمة في يد الحكومات تترجم من خلالها مختلف الخطط التنموية في شكل أرقام تقديرية لحجم النفقات و الإيرادات خلال سنة مقبلة ، وتسعى الحكومات الى عصرنة تلك الأداة من خلال الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة ، ومن هذا المنطلق تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الأساليب الحديثة للموازنة العامة ، وتم التركيز على الموازنة الصفرية ، بحيث تم التعرف على أهم المحطات التاريخية التي عرفتها الموازنة الصفرية ، وإبراز أهم الخصائص التي تتميز بها ، ومراحل إعدادها .

ومن مزاياها أنها تشجع على مشاركة الموظفين في إعدادها ،كما تعتبر أداة يستخدمها المدراء لإعادة تخصيص الموارد المتاحة و فق الأولويات ،كما توفر معلومات حول مختلف الأنشطة والبرامج ، وتسمح بتقييم الأداء وفق معايير علمية وتعتبر أداة للتخطيط وتحديد الأهداف ، غير أن تطبيق الموازنة الصفرية يحتاج إلى وجود دعم من قبل الإدارة العليا وكذلك توفر نظام معلوماتي محاسبي متكامل ،وضرورة أن يكون هناك طاقم إداري لديه الكفاءة والمهارة .

الفصل الثاني

تمهيد:

يزداد الاهتمام بالحوكمة في الآونة الأخيرة من قبل مختلف المنظمات الدولية وكذلك الدول ، ويرجع سبب الاهتمام بالحوكمة هو البحث الشفافية في تسيير المؤسسات ومحاربة الفساد الاداري والمالي ، وكذلك الرفع من أداء المؤسسات،بهدف التحسين من مستوى الخدمات ، وبالتالي تعتبر الحوكمة من التوجهات الحديثة التي تتبناه مختلف الدول لترسيخ مبادئها في مختلف مؤسساتها وفي مختلف القطاعات سواء العامة أو الخاصة .

وفي هذا الفصل يتناول الباحث النظريات التي تخص الحوكمة ومبادئها من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي

- المبحث الأول : ماهية الحوكمة.
- المبحث الثاني : مبادئ الحوكمة
- المبحث الثالث : آليات تطبيق الحوكمة

المبحث الأول : ماهية الحوكمة

في هذا المبحث سوف يتم التطرق الى كيف نشأة الحوكمة من خلال التطرق إلى مختلف الأحداث والنظريات التي أدت إلى بروزها ، كما نستعرض أهم التعاريف واستخلاص خصائصها والهدف منها

المطلب الأول : نشأة الحوكمة

لقد سبق ظهور الحوكمة مجموعة من الأحداث التي شهدتها كبرى الشركات والمؤسسات في العالم ، حيث انه في شهر أكتوبر من سنة 1929 عرفت بورصة وول استريت انهيار بسبب وجود العرض أكثر من الطلب ، وهذه الأزمة تعتبر نقطة انطلاق لمجموعة من الأبحاث والدراسات و وضع نظريات لحل مختلف المشاكل فيما يخص الملكية و تسيير مختلف المؤسسات ومراقبتها وتنظيم العلاقات المساهمين و الإدارة العليا وهو مايمهد لظهور مفهوم الحوكمة .[1]

الفرع الأول : النظريات المفسرة لظهور الحوكمة

لقد سبق نشأة الحوكمة العديد من النظريات المفسرة لضرورة وجود الحوكمة في المؤسسات والشركات والمنظمات بصفة عامة وهذا لظهور عدة مشاكل في تسييرها [2] ، ومن أهم هذه النظريات هي نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ، نظرية تكلفة الصفقات ، نظرية تجذر الملكية ، نظرية أصحاب المصلحة .

أ– نظرية الوكالة

إن من العوامل الأساسية التي ساهمت في تواجد هذه النظرية كبر المؤسسات الاقتصادية نتيجة للنمو الاقتصادي وكذلك العولمة مما اقتضى الأمر ضرورة توكيل إدارة تلك المؤسسات لمديرين محترفين، فعقد الوكالة يقابله مصطلح قانوني فرنسي هو (contra de mandat) وبالانجليزية يسمى اصطلاحا(agency) ومن هنا جاء مصطلح نظرية الوكالة باللغة الانجليزية théorie d'agency كما تدعى بالثنائية الأصيل – الوكيل[3].

ومن الأوائل الذين تطرقوا إلى نظرية الوكالة هما ماكلين و جانسن (Jensen&Meckling) سنة 1976[4] ، فقد قدما مقالا يفسر نظرية الوكالة وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة روشستر (Rochtester) والتي تجيب عن سؤالين مهمين هما من

[1] هشام بورمة، **الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017 ، ص 03

[2] حبيبة بن زغدة ،**دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف –1 ، 2019 ، ص 48

[3] نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2017 ، ص 11

[4] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 04

يقوم بمراقبة المتحكم أو المسيطر في الشركة الرأسمالية ؟ ، وكيف يتم تنظيم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي ؟[1].

ويمكن تعريف نظرية الوكالة بأنها بمثابة عقد يقوم من خلاله المالك بتفويض شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام بمهمة تسيير المؤسسة نيابة عنهم وأهم شرط في عقد الوكالة هو قيام الوكيل بأداء مهمته ومسؤولياته بما يحقق ويعظم مصلحة المالك ، مقابل حصوله على أجر مناسب[2].

كما عرفت نظرية الوكالة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية ، ووجود المؤسسة يتحقق بتلك العقود الاتفاقية ، و أن عقود الاستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة ، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة من خلال تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها[3] .

ولنظرية الوكالة مجموعة من الفرضيات وهي :

- الفصل بين حقوق الملكية (الأصيل) وحقوق اتخاذ القرار (الوكيل)
- يفترض رشادة وعقلانية كل من الوكيل والأصيل
- الوكيل يملك معلومات وبحكم الممارسة الميدانية يملك معلومات عن نشاط الشركة أفضل من تلك التي بحوزة الأصيل .[4]
- وجود صراعات بسبب أن كل من الأصيل والوكيل يبحث عن تعظيم منافعه الشخصية .
- عدم القدرة على القيام بتوقعات مستقبلية ، لان العقد المبرم بين الأصيل والوكيل دائما يتسم بأنه عقد غير مكتمل.[5]

وانطلاقا من الفرضيات السابقة نجد أن لنظرية الوكالة تكاليف تتمثل في [6]:

- تكلفة الإشراف: التي يتحملها الأصيل و الناتجة عن عملية الرقابة و الإشراف على تصرفات وعمل الوكيل .
- تكاليف الالتزام : والتي يتحملها الوكيل فيما يتعلق بدرجة تحقيقه للعمل وفق ماتم تحديده من قبل الأصيل .
- تكلفة الفرصة البديلة أو تكلفة الخسائر المتبقية : وهي تكاليف ناتجة عن السلوك التنظيمي كسوء تخصيص الموارد و الاختيارات الإستراتيجية غير المثالية .

---

[1] حبيبة بن زغدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49

[2] نوي فطيمة الزهراء ،**أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017، ص 37

[3] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 04

[4] نوي فطيمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

[5] سردوك بلحول ،**الحوكمة ، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الدول الناشئة** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، 2019 ، ص 17

[6] نبيل قبلي، مرجع سبق ذكره ، ص 15

وقد عرفت نظرية الوكالة بعض المشاكل التي تخص العلاقة بين الأصيل والوكيل ،وتعتبر أهم هذه المشاكل هي مشكلة تضارب المصالح بينهما ، أي أن كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة على حساب الطرف الأخر بحيث كل طرف يهدف إلى تحقيق منافع شخصية ، وهذا ماينعكس سلبيا على منافع الأخر وبالتالي تؤثر على سيرورة المؤسسة ويهدد استمرارية وجودها [1].

ب- نظرية حقوق الملكية

تعتبر الملكية كمؤسسة قانونية لها تتميز بهيكل تتحكم في استخدام الأشياء و تؤثر في تفاعلات الأشخاص في المجتمع[2] ، غير أن فكرة الملكية عرفت تطورات فرضتها التغييرات السريعة في المحيط الاقتصادي لأنها لا تؤدي وظيفة الضامن الاقتصادي ، وهذا ما أكده في بداية التطور الفيلسوف أريستوتل(Aristotle) في مقولته الشهيرة إن الثروة تكمن في الاستعمال أكثر من الملكية ، لتأتي نظرية حقوق الملكية من طرف دوميست والشيان(Alchian&Demiset)التي مفادها فكرة بسيطة وهي أن حق الملكية هي التي تعتبر المسبب الرئيسي لنمو المؤسسة وفاعليتها [3]، وبالتالي نظرية حقوق الملكية من المقاربات النيوكلاسيكية الحديثة التي تهدف على استخدام الموارد المتاحة بفعالية .[4]

وقد عرف بوجو فيتش و فيروبتن(Furobotn&Pejovich)في عام 1972 نظرية حقوق الملكية بأنها ليست حقوق الملكية بين الأشخاص و الأشياء وإنما هي علاقة مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع الأشياء ، وكلمة الأشياء تدل على كل ماله منفعة شخصية .

كما عرفها دومستز (Demestz) سنة 1967 بأن حقوق الملكية تسمح للأشخاص بمعرفة مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الآخرين في المجتمع ، وبالتالي تتجسد في التوقعات بواسطة القوانين وعادات وتقاليد المجتمع .

وقد عرفها ألشيان (Alchian) سنة 1987 بأن حق الملكية هو حق مقرر للفرد وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة.[5]

ولحقوق الملكية مجموعة من الصفات من أهمها[6] :

- صفة الحكم الذاتي :أي للشخص المالك الحق في الاستثمار الكامل لملكيته
- الحصرية : أي تكون الملكية حصرية لشخص واحد ولا يمكن أن تكون مشتركة لعدة أشخاص

[1] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص06

[2] نوي فطيمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص 33

[3] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 07

[4] نصيرة بكريتي ، دراسة أثر **الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2018، ص 20.

[5] نفس المرجع ، ص ص21-22

[6] سردوك بلحول ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

- القابلية للتبادل والتحويل :ويقصدبه إمكانية نقل أو تبادل الشخص لحقوقه المملوكة بكل حرية .

كما تشمل حقوق الملكية الأصناف التالية [1]:

- حق تصرف الشخص في الأصول التي يملك حقوقها
- حق الاستفادة من الأرباح والمنافع التي تكون عن طريق الأصول التي يملكها الشخص
- حق التنازل والتصرف في الأصل .

ولنظرية حقوق الملكية مجموعة من الفرضيات وهي كمايلي[2] :

- للأعوان الاقتصاديون هدف شخصي يتمثل في السعي لتعظيم منافعهم بغض ؛
- المنافع التي يسعى لها العون الاقتصادي تكون منافع مالية ومنافع غير مالية كالترقية مثلا؛
- كل فرد أو عون اقتصادي يفرض عليه الخضوع لقيود نظام العمل وفق الهيكل الموضوع ؛
- عدم توفر معلومات كاملة و انعدام تكاليف المبادلات ؛
- تتضح سلوكيات وقرارات العون من خلال السوق .

وقد قام كل من بيجوفتش و فوروبوتن (Furuboton&Pejovich) في إطار نظرية حقوق الملكية ملكية المؤسسات إلىأربعة أصنف هي[3] :

1. المؤسسات الرأسمالية:

وفي مثل نوع هذه المؤسسات يكون يوجد حالتين أولها هو أن المالك يقوم بدور المسير في نفس الوقت ولا يتم فصل الملكية عن التسيير ، أو يكون في الحالة الثانية التسيير منفصل عن الملكية وبالتالي حق استعمال الأصل مقسم بين شخصين أو أكثر.

2. المؤسسات التي يسيطر فيها المسير

وفي هذه الحالة يكون للمسير حق الاستعمال وفي نفس الوقت يكون للمالك له حق البيع والحصول على المداخيل الناتجة عن ذلك ، وهذا ما يخلق ما يسمى نزاع المصالح نتيجة أن المسير يقول بأعمال المؤسسة دون البحث عن تعظيم ثروة المالكين بينما ، بينما المالكين لا يستهدفون تحفيز المسيرين نتيجة تملكهم للمداخيل الناتجة عن الأصل وحق التصرف فيه.

[1] حمزة زكرياء محي الدين ، **أليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2020 ، ص40

[2] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 08

[3] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

3. المؤسسة العمومية:

في هذه الحالة يكون حق الاستعمال جماعي ، بينما الدولة تملك حق الاستغلال والتصرف و تتحمل الأرباح و الخسائر ، مما يساهم في عدم تحفيز العمال على عدم بذل مجهود إضافي يهدف لتحقيق نمو للمؤسسة في الغالب .

4. المؤسسات التعاونية

في هذه النوع من المؤسسات لا يوجد ملاك حقيقيون بل تكون حقوق ملكية جماعية أي قرارات الاستعمال تكون جماعية ، بينما العمال والمسيرين يكون لهم حق الاستغلال الجماعي ، وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة لغياب الرقابة.

ج- نظرية تكاليف الصفقات

تعتبر نظرية تكاليف الصفقات من أهم التحاليل الحديثة التي تركز على تحليل المؤسسة أو المنشأة من حيث طبيعة المؤسسة والسلوكيات أو التصرفات .

كما أن نظرية الصفقات تهدف إلى رفع الكفاءة ورفع فاعلية العلاقة بين الفاعلين في المؤسسة من خلال العمل على حل مشكل تكاليف الصفقات الناتجة عن العلاقة بين الوكلاء والسلوك الانتهازي .[1]

كما يعتبر رونالد كوز (Ronald Coase)أول من تطرق إلى صفقات التكاليف من خلال نظريته سنة 1973 والتي نشرها في مجلة (Economica)بعنوان (The Nature of the Firm)أي طبيعة المنشأة و المؤسسة [2]، وقد ركز في مقاله على الإجابة على سؤالين هما :

-ماهو تعريف المؤسسة أو المنشأة من قبل المعارضة للسوق؟

-ماهي التكاليف المرتبطة باستخدام السوق من قبل المؤسسة؟

وقد توصل إلى الإجابة على السؤالين في صلب مقاله بأن حدود المؤسسة بشأن المعارضة بين البائع والمشتري يحكمه نظام السوق، أما التكاليف المرتبطة بالسوق هي الصعوبات التي تتعلق بالعلاقة بين المشتري والبائع[3] .

كما اعتبر كوز أن أي شي يسبق إخفاق نظريته هو تكلفة الصفقة ، أي أن كل شي يصعب ويمنع تنفيذ الصفقة ومراقبتها هو تكلفة صفقة [4].

إلا أن كوز في هذه النظرية لم يقم بتقديم تحليل جيد لتلك التكلفة من حيث المصدر و زمن وقوعها وحالات ارتفاعها أو نزول مستواها ، غير أن أفكار كوز تعتبر نقطة هامة انطلق منها أصحاب تيار نظرية تكاليف الصفقات ، و يعتبر

[1] نفس المرجع ، ص 46

[2] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 10

[3] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

[4] عمر مطر جمعة النيادي، **دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار في سوق أبو ظبي للأوراق المالية** ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2019 ، ص 26

ويليامسن (Williamson)من أهم الباحثين الذين ساهموا في تحليل تكاليف الصفقات بشكل مفصل ، وقد قدم تعريف وضح لتكلفة الصفقة في سنة 1985 في كتابه " المؤسسات الاقتصادية الرأسمالية The econmic institution of capitalism" بحيث قال بأنها " هي التكاليف التي تتولد أثناء تبادل عقود السلع والخدمات بين المؤسسات " [1].

وقد دعى مؤيدي ومنظري نظرية تكاليف الصفقات إلى ضرورة توحيد المعاملات من خلال الإدارة وبالنسبة للسلع والخدمات تتم عبر السوق ، وبالتالي ركز منظري هذا الاتجاه لمعالجة تكاليف الصفقات على بنية الإدارة أي المؤسسة و مختلف الإشكال التعاقدية ، بحيث تم تعريف تكاليف الصفقات بأنها " هي تكاليف قياس القيمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها"[2] ،ولنظرية تكاليف الصفقات مجموعة من الفرضيات حول السلوكيات هي [3]:

- يملك الفرد الاقتصادي إمكانيات محدودة عند قيامه بجمع المعلومات وتحليلها عندما يريد إجراء العقود ، وهذا مايطلق عليه العقلانية المحدودة الذي طوره سيمون سنة 1947.
- وجود الانتهازية بهدف تحقيق المصالح الشخصية عن طريق استخدام الحيلة و التضليل و الغش
- تأثير نوعية وطبيعة الأصول في علاقة طرفي العقد .

وقد صنف وليامسون تكاليف الصفقات إلى صنفين هما [4]:

- تكاليف الصفقات أو المعاملات المسبقة : تكاليف كتابة وتفاوض و ضمان الاتفاق
- تكاليف لاحقة : تكاليف الإدارة و الرقابة ،والإشراف
- كما توجد تكاليف لاحقة أخرى مثل[5] : تكاليف ناتجة عن خلافات خاصة بتنفيذ العقد ، تكاليف عدم القدرة على التأقلم مع العقد .

د–نظرية تجذر المسيرين:

يعتبر كل من شليفر و فيشي (Shleifer&vishny)وكذلك مورك(Mork) من المساهمين في بروز وتطور نظرية التجذر بداية سنة 1990 ، بحيث تعتبر هذه النظرية من النظريات الداعمة للمسيرين عكس ما كانت تنادي به نظرية الوكالة.

التي تدعم المساهمين من أجل وضع آليات للرقابة على المسيرين [6].

[1] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

[2] عمر مطر جمعة النيادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

[3] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

[4] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

[5] سردوك بلحول ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

[6] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 49

ففي اللغة الانجليزية يطلق على مصطلح التجذر بكلمة (Entrechment)وتعني الاستحكام ، أما في اللغة الفرنسية نجد كلمة (Enracinment) وتعني التجذر ، وهنا كلمة التجذر تصف بحث المسير عن فرض نفسه و الحفاظ على مكانته في المؤسسة بشكل جذري وصلب وعميق في المؤسسة مما يصعب إزاحته[1] .

كما تهدف هذه النظرية إلى وضع إطار نظري يسمح للمسير من تحقيق مصالحهم الشخصية من خلال البحث عن تعظيم منافعهم الشخصية[2] .

كما تفترض نظرية التجذر أن المسيرين يسعون للحفاظ على مكانتهم في المؤسسة و العمل على بسط سلطتهم وحرمان المنافسين من تلك المزايا.

و التجذر من قبل المسيرين يعتبر هو كوسيلة لتحييد الرقابة الداخلية و الخارجية عليهم ويتحقق ذلك عن طريق إستراتيجية التجذر التي تتصف بالحذر و الادارك ،كما تهدف نظرية التجذر إلى تحليل وتفسير وجود مسيرين وفاعلين عديمي الفاعلية في ظل نظام سوقي تنافسي يطبق مبدأ البقاء للأقوى والأفضل[3] .

فقد عرف بينوا بيجي (Benoit Pigé) نظرية التجذر بأنها : " نسق أو سياق متكون من شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية و التي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وحملة الأسهم ، فحالة التجذر حسبه لاتشكل حالة مستقرة بل هي متغيرة مستقرة "[4].

كما عرف ميدينا و باتشي (Médina &Paché)في عام 2006 التجذر بأنه : " بأنه عملية مسبقة من خلالها المسير ينجح في الحفاظ على منصبه بالرغم من الانضباط التي فرضته حوكمة المؤسسات والضغط التي تمارسه الأسواق خارج الشركة "[5]

ووفق نظرية التجذر يقوم المسيرين بإتباع إستراتيجية معينة للتجذر وقد صنف إلي ثلاث أصنف هي[6] :

1. التجذر والفعالية :

وقد قسمت من قبل (G.chareau)إلى شكلين وهذا بناءا على رد فعل المسيرين مع الفعالية :

- التجذر المضاد للفعالية : أي أن السير يكون رافض للفعالية ويرفض تبعية أصحاب رأس المال الخارجين من خلال حرصه على عدم تقديم معلومات كافية و والرقابة على الموارد.
- التجذر المطابق للفعالية : ويتحقق ذلك عند قيام المسيرين باستثمارات تعود بالفائدة لهم وللمؤسسة .

[1] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

[2] نصيرة بكريتي، مرجع سبق ذكره ، ص 40

[3] عمر مطر جمعة النيادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 29

[4]هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

[5]حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 50

[6]نصيرة بكريتي، مرجع سبق ذكره ، ص 42

2. التجذر التنظيمي والسوقي :

وهو التصنيف الذي اقترحه (Gomez) ، ويتم تقسيم الإستراتجية إلى شكلين بحسب الاستثمارات والأعمال التي يقوم بها المسيرين والتي تكون داخلية أو خارجية :

- التجذر التنظيمي : ويكون عن طريق استخدام المسير مساعديه للقيام بالاستمارات التي يملك فيها معلومات جيدة ومتحكم في الرقابة الداخلية .

- التجذر السوقي : وهي إستراتيجية يتبعها المسيرين من خلال نسخ علاقات خارجية مع شركاء المؤسسة الخارجين ، وهو يعتبر عن انتهازية المسيرين .

3. استراتيجيات التلاعب والتحييد :

ويتم إتباع هذه الاستراتيجيات من المسيرين الذين يكون لهم استثمارات نوعية و يملكون المعلومة تقريبا الحصرية ، وفي هذه الحالة يقوم المسير بالاحتفاظ بالمعلومة و جعلها صعبة الفهم على مختلف الشركاء للمؤسسة ، بحيث هذا ما أكده (Morck. Shleifer et Vishny) أن المسير يضمن بقائه ومكانته من خلال وصوله المسبق للمعلومة .

هـ–نظرية أصحاب المصلحة :

خلال سيرورة ونشاط المؤسسات تظهر مجاميع من الأفراد تربطهم علاقات مختلفة تربطهم مصالح مشتركة مع المؤسسة ، وقد أطلق على هذه المجاميع مصطلح أصحاب المصالح من قبل باحثين قدامي غير أنه استخدم حديثا في إدارة الأعمال[1].

ونظرية أصحاب المصلحة تهتم بإبراز دور المؤسسات في المجتمعات، بحيث تهتم المؤسسات بجميع الأطراف الفاعلة و التي لها علاقة معها وليس فقط الاهتمام بالمساهمين أي تسعى النظرية لجعل المؤسسات تهتم بخلق القيمة وتوزيعها في إطار تحقيق أهدافها .

ويعتبر فريمان(Freeman)من الأوائل الذين عملوا على تطوير هذه النظرية انطلاقا من سنة 1984 ، والذي يفترض أن المؤسسات منفتحة على علاقات تؤثر في تنظيمها وكذلك نشاطاتها .[2]

وفي اجتماع ساتا نفورد للأبحاث سنة1963 في الولايات المتحدة تم التطرق لمفهوم أصحاب المصلحة وقد تم تعريفهم بأنهم :" الجماعات التي بدونهم تتوقف المنظمة عن العمل ".

كما عرف آخرون أصحاب المصلحة بأنهم هم :" العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستثمرين ،المستخدمين ،الزبائن ، الحكومة ،مجموعات الضغط والمجتمع " [3].

وقد عرف (Freeman) أصحاب المصلحة سنة 1984 أو أي فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق الأهداف التنظيمية ".

---

[1] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

[2] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

[3] حبيبة بن زغدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 56

كما عرفهم كلاركسون(Clarkson)سنة1995 بأنهم:" المجموعات أو الأشخاص الذين يتحملون الخطر طوعية أو غير طوعية "[1].

كما كان لنظرية أصحاب المصالح مبررات لوجود أصحاب المصالح وهذا ما جاء به (Samuel Mercier & Jean-(Pascal Gandإلى مبررين هما الشرعية والسلطة ، والشرعية من الناحية الإستراتيجية هي التكيف الثقافي وعملية الامتثال لتوقعات المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة مع الممارسات في المجال التنظيمي للمؤسسة ، ومن الناحية المعيارية نجد أن للشرعية مفهوم أوسع يبرر فيه خضوع الكيان التنظيمي للضغوط المعيارية الخارجية ،بحيث هناك العديد من المقاربات والنظريات التي تدع ذلك ومن بينها نظرية العقد الاجتماعي ، نظرية العدالة ومبدأ الإنصاف ، نظرية حقوق الملكية ، ونظرية الحاجات المشتركة ، أما مبرر السلطة فتدعمه بشكل قوي نظرية التبعية للموارد البشرية ، بحيث تنظر لمبرر السلطة لكون أن المؤسسة تجمعها علاقات تفاعلية قوية مترابطة مع مجموعات مختلفة .

وقد تم تقسيم أصحاب المصالح من وجهة نظر (Joe l Ernult& Arvind Alshta)إلى قسمين هما أصحاب المصالح الداخليين والذين يقصد بهم العمال بصفة عامة من الإدارة العامة والموظفين وممثلي الموظفين ، أما الصنف الثاني فهم أصحاب المصالح الخارجيين وهم المحيط الخارجي للمؤسسة والمتمثل في الموردين و السياسيين و الصحافة و المجتمع و الزبائن والمستثمرين.[2]

كما قام كل من (Ronald Mitchell ,Bradly agle)وباحثون آخرون بتقسيم أصحاب المصالح إلى مجموعة من الأصناف معتمدين على صفاتهم والمتمثلة في الشرعية والسلطة والضرورة وقد تم تصنيف تلك التقسيمات في ثلاث مجموعة رئيسية [3] :

1. أصحاب المصلحة الكامنين :

الذين يتمثلون في ثلاث أصناف هم :

- أصحاب المصلحة الساكنين: تفاعلهم ضعيف مع الشركة نتيجة عدم امتلاكهم الشرعية و لا مطالب ملحة
- أصحاب المصلحة التقديرين : فئة مهمشة من قبل المدراء بالرغم من امتلاكها الشرعية ولكن تفتقد هذه الفئة للقوة و التأثير.
- أصحاب المصلحة المطالبين : هي فئة لا تملك قوة التأثير ولكن تتصف بأنها تتصف بمطالبها الملحة

2. أصحاب المصلحة المرتقبين :

وهي بدورها تضم ثلاث أصناف هم :

- أصحاب المصلحة المهيمنين : هي فئة تتصف بقوة التأثير وتملك السلطة والشرعية تفرض على مدراء الشركة أخذ طالبهم في عين الاعتبار.
- أصحاب المصلحة التابعين : تتصف هذه الفئة بأن لهم مطالب مشروعة ولكن يفتقدون للسلطة

[1] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

[2] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 17-18

[3] حبيبة بن رغدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

- أصحاب المصلحة الخطيرين : هذه الفئة تعتبر خطيرة على المؤسسة لعدم تمتعها بالشرعية غير أنها تملك مطالب ملحة ويكمن الخطر في إمكانية استخدام السلطة من أجل تحقيق مطالبهم الملحة .

3. أصحاب المصلحة الحاسمين :

هذه الفئة تملك السلطة والشرعية و المطالب الملحة ، تفرض على المدراء تحسين علاقتهم بهم وإعطائهم أهمية .

الفرع الثاني : الأحداث الدولية التي ساهمت في ظهور الحوكمة :

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا من نظريات ساهمة بشكل أو بأخر في ظهور الحوكمة وتفسيرها ، إلا أن هناك إحداث وتغييرات دولية اقتصادية من أزمات وتطورات أنظمة اقتصادية ، كل هذا ساهم في ضرورة تطبيق الحوكمة لحل بعض الأزمات ومسايرة التطورات والتغييرات الاقتصادية ونذكر أهم هذه الأحداث فيما يلي :

1. العولمة وتحرير الأسواق المالية :

ساهمت العولمة في تحرير الأسواق المالية وخلق بيئة تنافسية بين مختلف الشركات جراء خلق أسواق جديدة ، وبالتالي أصبح هم الشركات هو ضمان البقاء والتوسع في ظل وجود بيئة تنافسية شرسة تتطلب مصادر تمويل جديدة لرأس المال لضمان البقاء في الأسواق العالمية ، وهذا ما خلق ما يعرف بإشكالية جذب رؤوس الأموال لتعزيز قدرة الشركات التنافسية ، فعدم القدرة على زيادة رأس المال يهدد وجودها في السوق الدولية ويجعلها تخضع لما يسمى بشركات المتعددة الجنسيات ، وهذه الأزمة دفعت معظم الشركات في البحث عن حلول لتفادي الأزمات المالية والفساد المالي ، وتعتبر قواعد الحوكمة من بين الحلول التي تضمن بيئة ملائمة لتلك الشركات.[1]

2. الأزمات الاقتصادية والمالية الدولية :

شهدت العقود الأخير وقوع أزمات اقتصادية ومالية أدت إلى انهيار المؤسسات وكذلك انهيار الأسواق المالية في العديد من مناطق العالم ، هذه الأحداث أدت إلى ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة من أجل تطبيق قواعدها لتخطي الأزمة وفيما يلي أهم الأزمات التي حدثت [2]:

أ- أزمة النمور الأسيوية في 02 أكتوبر 1997:

والتي عرفت بانهيار مفاجئ لأسعار الأسهم وكانت البداية من تايلنديا ولتنتشر الأزمةإلى كل من ماليزيا ، اندونيسيا ، الفلبين ، كوريا كما وصلت هذه الأزمة وبشكل أقل إلى كل من تايوان وسنغافورة ، والتي كانت أسبابها متعددة ومن بينها عدم قدرة الحكومات على مجابهة التضخم ، وانهيار قيمة العملات المحلية ، وفشل الحكومة في إيجاد حلول خلق أزمة ثقة في العلاقات بين

[1] أمال حدو ،دور الحوكمة في **إدارة المخاطر و الوقاية من الأزمات المالية** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2019 ، ص 15

[2] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

المؤسسات والحكومة أو التشريعات ، بالإضافة إلى عدم وجود شفافية في عملية تبادل المعلومات والبيانات أدى إلى هجرة رؤوس الأموال إلى الخارج

ب- سقوط وانهيار مؤسسة انرون (Enron)للطاقة سنة 2001 :

وقد عرفت هذه المؤسسة إفلاس بمقدار63.4 مليار دولار ، بسبب ما يسمى بالفساد و التلاعبات المالية ، من خلال الإفصاح عن أرباح وهمية ، عدم وجود مراجعة ومراقبة داخلية للمعاملات ، عدم توفير المعلومات الضرورية من قبل الإدارة ، تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين ، وتقاضي بعض موظفي و أعضاء لجان المرجعة الداخلية مبالغ ضخمة على شكل أسهم ، وقد ذهب بعض الباحثين الى وجود قضية أخلاقية لعدم تطبيق ميثاق الأخلاقيات من قبل لجان المراجعة .

ج- سقوط وانهيار مؤسسة الاتصالات وورلد كوم (World Com):

وهي مؤسسة أمريكية كبيرة للاتصالات، بحيث سنة 1999 عرفت المؤسسة عملية توسيع للبنية التحتية وهذا نتج عنه إنفاق كبير لم تستطيع المؤسسة تغطية تلك النفقات من خلال أرباحها ولجئت للاقتراض بالرغم من تحذير المختصين من مخاطر الإنفاق الكبير والتوسع ، إلا أن (Ebber)أصر على التوسع وشراء مؤسسة (Sprint)بهدف الاستحواذ على السوق بحكم تحقيق المؤسسة أرباح مضاعفة بالمقارنة مع نشأتها غير أن هذه الفقاعة لم تدم طويلة بحيث بداية من سنة 2000 عرفت الاقتصاد انهيار والمرور بفترة الركود ، غير أن (Ebber) تصرف كأنه لا يوجد خطر واستمر في جلب المستثمرين و البنوك المصرفية لإتمام صفقة شراء شركة(Sprint)وبالتالي في تلك الفترة زادة قيمة آسهم المؤسسة ولكن في نفس الوقت زادة خسائرها وتقلصت مبيعاتها ، وهنا وقع ايبرس في إشكال هوا إما أن يكشف الوضعية الحرجة الحقيقة التي تمر بها المؤسسة أو يخفي الأمر على المساهمين ويزور ويخفي وضعية المؤسسة عن المستثمرين من اجل ضمان التخلص من أسهم عن طريق بيعها لهم وإيهامهم بان المؤسسة تحقق أرباحا كبيرة ، وقد كلف شخصا أخر يقوم بعملية التزوير وهو المدير المالي (Scott sullivan)الذي قام بمهمة تزوير الأرقام بالاستعانة مع مساعده (David Myers)وبالتالي سنة 2001 نجحوا في تزوير الدفاتر وحولوا الخسائر إلى أرباح ولكن تم كشف التزوير للعلن وانكشاف حجم الخسائر الكبيرة للمؤسسة .

3. تفشي ظاهرة الفاسد المالي والإداري[1] :

ويمكن أن نعرف الفساد المالي بأنه تلك الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية ، ومخالفة تعليمات الأجهزة الرقابية ، أما الفساد الإداري فيعرف بأنها تلك الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية التي تصدر أثناء تأدية الفرد لمهامه مع انتهاك أخلاقيات

[1] محمد البشير بن عمر ،**دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017 ، ص 05.

المهنة ، و عادة يرتبط ويتداخل الفساد المالي مع الفساد الإداري بالأخص إذا الهدف هو الحصول على المال ، ومن بين أسباب انتشار هذه الظاهرة هي ضعف الرقابة وغياب الشفافية والمساءلة ، غياب قوانين وتشريعات صارمة وردعية [1].

الفرع الثالث : نشأة الحوكمة

كما سبق وذكرنا فإن لمجموعة النظريات التي سبقت ظهور الحوكمة وكذلك الأحداث والأزمات العالمية والتغييرات الاقتصادية كان له الأثر الكبير في نشأة وظهور الحوكمة ، بحيث يعتبر كل من (Berle and Means)من أوائل من تطرق لموضوع الحوكمة وذلك سنة 1932 م من خلال دراسة قاموا بنشرها تحت عنوان (The Modern Corporate and Private Property)[2] ، والتي تهدف للفصل بين الملكية وعملية التسيير والإشراف والرقابة وحل مشكل تضارب المصالح كما وسبق وتطرقنا في عرض نظرية الوكالة سابقا ، وقد عرفت نشأة عدة محطات تاريخية نستخلصها فيا يلي :

سنة 1976 : قام كل من (Jensen &Meckling) بالتطرق للحوكمة واقتراحها كحل لمشكل تضارب المصالح الذي ظهر في نظرية الوكالة ، وقد أوضحوا بأن امتلاك الإدارة لنسبة من أسهم الشركة يكون له الدور الايجابي والتحفيزي في تحسين أداء المدراء وبالتالي تحسين الأداء في المؤسسة وفي نفس الوقت يعمل المدراء على التحسين من العوائد الشخصية [3].

سنة 1985 تشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية – لجنة تريداوي : والمشكلة من خمس جمعيات مهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وكان هدفها محاربة الاحتيال الخاص بالتقارير المالية ، وفي سنة 1987 قدمت تقريرها النهائي حول سبل محاربة الغش والتلاعب في التقارير المالية ، وقد تضمنت توصيات بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة وتطبيق رقابة داخلية وتعزيز المراجعة الخارجية[4] .

سنة 1992 ، بعد حدوث أزمة مالية بأسواق لندن المالية و ظهور أزمات وإخفاقات للشركات ، تم تشكيل لجنة برئاسة السيد أدريان كادبوري (M.Adrian Cadbury)وتم إصدار تقرير والذي يطلق عليه اسم تقرير كادبوري والذي يعتبر من التقارير الأولى التي اهتمت وأعطت تعريف لحوكمة الشركات بحيث تم إصدار التقرير بعنوان " الجوانب المالية لإجراءات حوكمة الشركات ".

وابتداء من 1995 عرفت صدور تقارير حول مبادئ الحوكمة مثل تقرير فينوت الأول(Vienot 1)سنة 1995 ، وفينوت الثاني في سنة 1999 و في سنة 2001 صدور ما يسمى باللوائح الاقتصادية الجديدة ، وتقرير بوتن سنة 2002 ، والدليل الموحد في المملكة المتحدة ، وقد عدد اللجان ومدونات الحوكمة 180 مدونة بداية من 1990[5].

---

[1] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

[2] حبيبة بن زغدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

[3] عمر يوسف عبد الله الحياري ،**أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي** ، مذكرة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2017، ص 12

[4] محمد البشير بن عمر ،**دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017، ص 04.

[5] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

في سنة 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) إصدار مبادئ حوكمة الشركات في إطار تطوير القوانين الخاصة بالمؤسسات سواء العامة أو الخاصة ، كما أصدرت في نفس السنة كل من (NYSE &NASD) تقرير تحت اسم (Blue Ribbon Repport) الذي يهدف تعزيز فاعلية المراجعة الداخلية والوقوف على مدى الالتزام بمبادئ الشركات .

وفي سنة 2004 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعديل في مبادئ الحوكمة بإضافة مبدأ أخر ليصل عدد المبادئ إلى ستة كما قامت نفس منظمة التعاون سنة 2015 وبالتعاون مع مجموعة العشرين(G20)بإصدار مبادئ جديدة للحوكمة.

أما عربيا فكان الاهتمام بموضوع الحوكمة متأخر نوعا ما بحيث مصر كانت من أوائل الدول العربية وقدر صدر أول تقرير يخص حوكمة الشركات من قبل وزارة التجارة المصرية سنة 2001.

وفي الجزائر سنة 2009 صدر ميثاق حول الحوكمة ، غير أن هذا الميثاق قد سبقه في سنة 2007 انعقاد ملتقى دولي والذي تطرق لموضوع الحوكمة أو الحكم الراشد في المؤسسة ومنه كان الحجر الأساس الذي انطلقت منه فكرة الميثاق والذي يهدف هذا الأخير إلى شرح مبسط لمبادئ الحوكمة وكيفية تجسيدها على الآمر الواقع [1].

المطلب الثاني: تعريف الحوكمة واهم الخصائص و الأبعاد.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أصل الحوكمة ونحاول عرض أهم التعاريف من الناحية اللغوية ومن الناحية الاصطلاحية والتطرق لأهم الخصائص والأبعاد والمستويات .

الفرع الأول : التعريف من الناحية اللغوية

يتفق الجميع على أن مصطلح الحوكمة في اللغة الانجليزية يترجم ب "Governance" وتعود أصول هذا المصطلح تاريخيا إلى اللغة اليونانية والتي مشتقة من مصطلح اليوناني "kubcrnan" وكانت تطلق هذه الأخيرة قائد السفينة الذي يملك المهارة والأخلاق النبيلة ، ويعود هذا المصطلح إلى القرن الثالث عشر .

وفي فرنسا سنة 1874 تم استخدام المصطلح من الجانب القانوني كمرادف لكلمة الحكومة والتي تقابلها في اللغة الفرنسية " Gouvernement" والتي تعني طريقة الحكم ، أما في اللغة الانجليزية فقد عرف القرن السادس عشر ظهور مصطلح "

[1] قطاف عقبة ،**دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 ، ص 05

Governace"[1]، والذي اشتق من الفعل " Govern"[2] ،والذي يقصد بها طريقة عمل الإدارة[3] .

أما في اللغة العربية فقد عرفة سنة 2000 بداية استعمال واعتماد هذا المصطلح [4]،كما أنه أجمع أن لمصطلح " Governence corporate" له عدة مرادفات منها حاكمية المؤسسات و حكمانية المؤسسات، حكومة المؤسسات ، ولكن قد تم الاتفاق من قبل مجمع اللغة العربية على مصطلح حوكمة المؤسسات ، أما فيما يخص المصطلح المستخدم من الناحية السياسية فهو الحكم الراشد[5] ، وهذا ما أكده الدكتور كمال بشر أمين العام مجمع اللغة العربية في رسالة قدمها بتاريخ 20 ماي 2003 والتي كان أهم ما جاء في محتواها عندما قال أن فيها " نرى أن الترجمة العربية الحوكمة لمصطلح "Governance"هي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى ، لأنها حافظت على الجذور والوزن كما أنها تعبر عن المعنى المراد في المصطلح الانجليزي [6].

ومنه فالحوكمة في اللغة العربية مشتق من الفعل الثلاثي حَكَمَ[7] ، وحكم الشئ وأحكمه يقصد به منعه من الفساد وبالتالي فكل من منعته من شئ فقد حكمته و أحكمته[8] .

كما أن الحوكمة كمفهوم تتضمن العديد من الجوانب وهي[9] :

- الحكمة : ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد
- الحكم : ما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك .
- الاحتكام : ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقيات وثقافية والى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة
- التحاكم : طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين .

وإذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحد فإنها تعني " الانضباط" والتي يقصد بها الانضباط في كل شئ.

---

[1] نورة محمدي ،**أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009–2015)**، أطروحة دكتوراه ،،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2018 ، ص 16

[2] سهام دربال، **شركة المساهمة ومبادئ الحوكمة الرشيدة** ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 ، ص 16.

[3] بلهادي عبد القادر ، **أثر الثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2019 ، ص 42.

[4] نورة محمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

[5] بلهادي عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص42-43.

[6] قطاف عقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 9.

[7] نورة محمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

[8] سهام دربال ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

[9] أمال حدو ، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

الفرع الثاني : تعريف الحوكمة اصطلاحا

للحوكمة تعاريف مختلفة قدمها عدة باحثين و مختصين وكذلك منظمات مختلفة وكل له تعريف بحسب اختصاصها ووجهة نظره وسوف نعرف أهم التعاريف المقدمة للحوكمة فيما يلي :

قدم البنك العالمي تعريف للحوكمة :" هي عبارة عن السلطة أو كيفية ممارسة السلطة في بلد معين من خلال المؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، أي أن الحوكمة تعتبر مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تشكل استخدام السلطة داخل الوحدات الحكومية "[1] .

كما قدم البنك العالمي تعريف أخر للحوكمة الرشيدة إذا يعتبرها " أنها في الأساس عبارة عن مزيج من المؤسسات الشفافة و الخاضعة للمساءلة وبين المهارات والكفاءات العالية ، والرغبة والاستعداد لفعل الأشياء الصحيحة " [2].

كما عرفها الباحث(François asherg)بأنها " اشتراك المؤسسات الاقتصادية والفاعلين الاجتماعيين والقطاع الخاص مع بعضها البعض وجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها و قدراتها وكذلك مشاريعها وذلك من أجل خلق جديد ومبدأ قائم على تقاسم المسؤوليات في عملية إعداد وتنفيذ السياسات القادرة على الحفاظ على تماسك المجتمع "[3] .

كما عرفها كل من (de Ferranti Jcintoody &Ramshaw)في سنة 2009 :" هي الطريقة التي يشترك فيها المسؤولون والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في رسم السياسات العامة وتقديم الخدمات للناس".

وعرف كل من (Mmico pouloskuj &sormani)الحوكمة بأنها " الترتيبات الرسمية وغير الرسمية والتي تحدد كيفيات اتخاذ القرارات وكيفية تنفيذ تلك القرارات " [4].

كما يعرفها آخرون : " بأنها وسيلة تستخدم في إطار الإصلاح الإداري لمعالجة القضايا المعاصرة مثل التطوير المؤسسي ، بناء القدرات والمهارات ، اللامركزية في السلطة ، والسلطة ، والعلاقات بين السياسيين و المسؤولين المعنيين ، التنسيق بين الأدوار التي يلعبها رؤساء الحكومات لتعزيز الحكم الراشد "[5].

وهناك من يعرف الحوكمة " على أنها الهياكل ، الوظائف (المسؤوليات) ، العمليات (الممارسات) ، والتقاليد المؤسسية التي

---

[1] Sirajul Haque Kandhro, Roles of E-Government in Enhancing Good Governance of Public Sector Organization In Pkistan ,Doctor of Philosophy , National Institute of Development Administration , Partial , 2012, P27.

[2] Jilles Lennard Johan Hazenberg, **The good governance of transnational private relationships** , Phd Thesis, University of Groningen , Groningen , 2017 , P 52

[3] نبيل قبلي، مرجع سبق ذكره ، ص 04

[4] بسام عبد الله البسام ،**الحوكمة الرشيدة : المملكة العربية السعودية حالة دراسية** ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 11 ، 2014 ، ص 05.

[5] Sam Agere ,**Promoting Good Governance**: **Principles**, **Practices and Perspectives** (**Strategies for Improvement Series vol 11**) , Commonwealth Secretariat, 2000 , P 01

تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة "[1] .

كما تعرف الحوكمة " عبارة عن مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو العام "[2].

وعرفها الوزير الأول الماليزي الدكتور مهاتير مُحَمَّد " بأن الحوكمة هي ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الأمة، ويشمل ذلك مجموعة من الآليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات التي يدير المواطنون من خلالها شؤون الحياة العامة " [3].

وقد عرفها(williamson)" بأن الحوكمة هي الوسيلة التي يتم من خلالها إرساء النظام ، وبالتالي تخفيف الصراع و تحقيق مكاسب متبادلة "[4] .

وعرفها أيضا كل من (Goede&Neuwirth)" الحوكمة هي توجيه الحكومة للمؤسسات لمعالجة القضايا العامة "

وهناك من يرى الحوكمة في ثلاثة أجزاء هي : أولا كعملية إدارية من قبل الحكومة ، ثانيا ،كيف تعمل الحكومة ، وثالثا ، طريقة تنفيذ الحكومة لسلطتها الإدارية .[5]

وعرفها عبد الحليم رضا عبد العال (2005) :" أن الحوكمة هي فن إدارة الحكومة وتسيير أمورها بسلاسة وفعالية وتحقيقها لأهدافها الاجتماعية على نحو يحقق رضا المواطنين".

وقدمت أسماء سعيد محمد (2011) تعريف أخر للحوكمة بأنها " هي الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون, ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة "[6].

وعرفها شحاتة وعلي (2010) " بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين النظم و القرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة بما يحقق الجودة والتميز في الأداء "[7]

---

[1] نوي فطيمة الزهراء ،مرجع سبق ذكره ، ص 23.

[2] راشد فريد نافع اللبدي ،**درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2018 ، ص 17.

[3] Sam Agere ,op.cit , p 02.

[4]Mohammed Saleh Albakhiti, **Complementarities between governance and human capital** , PhD Thesis , College of Business, Arts and Social Sciences , Brunel University London , 2018 , P 21.

5 Kefilwe Mudeme ,**An evaluation of the practice of good governance in the public serviceof Botswana** , the Faculty of Economic Management Sciences , University of Pretoria, Pretoria ,2017 , P 50

[6] مدحن مُحَمَّد أبو نصر ،**الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015 ، ص 44

[7] حاتم رياض مصطفى أصلان ،**مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش و التلاعب بالتقارير المالية** ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 24.

وبعد التطرق وعرض لأهم التعاريف المقدم من قبل الباحثين والمختصين خلال الأدبيات و المؤلفات سوف نعرض أهم التعاريف التي جاءت بها مختلف المنظمات الدولية والعالمية فيما يلي :

تعريف الأمم المتحدة (UNESCAP) : " الحوكمة هي عملية اتخاذ القرارات والطريقة التي تنفذ بها تلك القرارات " [1]

تعريف صندوق النقد الدولي (FMI) :" هي الطريقة التي بواسطتها يتم تسيير سلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة لخدمة التنمية ، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف و تحقيق أكبر المنافع " [2].

تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية (2011) : " الحوكمة من منظور تنموي هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهة الإنسان ، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخيارتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا "[3].

وقد عرف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009 الحوكمة " بأنها تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة ، من اجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها و إدارتها ومراقبتها "[4] .

الفرع الثالث : خصائص الحوكمة

من خلال التعاريف السابقة للحوكمة يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الحوكمة يجب توفرها عند تبني أي منظمة أو مؤسسة لمعايير الحوكمة ، ومن أهم هذه الخصائص فيمايلي [5]:

- **الانضباط** : أي الالتزام والحرص على أداء المهام والأعمال من قبل كل طرف وفق أخلاقيات مناسبة .
- **الشفافية** : أي ضمان تقديم المعلومات لكافة الأطراف المعنية ، مما يسمح بمتابعة كافة أعمال المؤسسات ، من خلال عملية الإفصاح ونشر التقارير المالية تمكن من فهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.
- **الاستقلالية** : أي ممارسة المهام والصلاحيات في المؤسسات بكامل الحرية والاستقلالية في حدود الصلاحيات التي يمنحها القانون لكل طرف دون التعرض للضغوطات .
- **المساءلة** : أي وجود نظام للمراجعة والمتابعة يسمح بتقييم ومتابعة أعمال وممارسات الإدارة على المستويين الإشرافي والتنفيذي .

---

[1] بسام عبد الله البسام ،**الحوكمة الرشيدة (المملكة العربية السعودية –حالة الدراسة)** ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 11 ، 2014 ، ص 03.

[2] تحريشي جمانة ، **دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام (دراسة حالة الجزائر 2000–2014)** ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 3 ، 2019 ، ص 335.

[3] مدحت مُحَمَّد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

[4] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص61.

[5] جدي ياسين ، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية ببورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُحَمَّد الشريف مساعدية ، سوق أهراس ، 2020 ،ص 28

- **المسؤولية** : أي وضع نظام وإجراءات تأديبية وعقابية لكل الأطراف الذين يتجاوزون صلاحياتهم أو ينتهكون حقوق ذوي المصلحة .

- **العدالة** :أي يجب أن يتم احترام حقوق أصحاب المصلحة من خلال وضع قوانين وإجراءات عادلة ونزيهة تضمن العدالة في طرق تقديم المعلومات وتحقيق العدالة في توزيع الأرباح و المكافآت بين أعضاء المجلس ,أصحاب الحقوق .

- **المسؤولية الاجتماعية** : أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد ، بحيث يجب على المؤسسة ممارسة نشاطاتها مع ضمان علاقة بالمجتمع المتواجد في البيئة المحيطة بها ، من خلال توفير مناصب شغل وفق نظام توظيف عادل .

الفرع الرابع : أبعاد الحوكمة

ذكر (sam agere)أن للحوكمة أبعاد ثلاث رئيسية وهي[1] :

- **البعد السياسي** : ويتمثل في كيف يحكم الشعب بلد ما ؛

- **البعد المؤسسي** : ويتمثل في كيفية إدارة شؤون الدولة ؛

- **البعد الفني** : ويتمثل جودة التسيير والإدارة و القدرة المؤسسية التي يمكن العثور عليها في الهيئات العامة.

كما ذكر البنك الدولي أبعاد الحوكمة و تتمثل في العناصر التالية [2]:

- **الإفصاح والمساءلة** :والتي تتضمن حرية الأفراد في إبداء الرأي وكذلك ممارسة نشاطاتهم المدنية بكل حرية ، وتحقيق الاستقرار السياسي ؛

- **فعالية الحكومة** :أي تحقيق جودة في الخطط والبرامج والسياسات العامة للدولة و تقديم الخدمات العامة ذات جودة ؛

- **استقلالية القضاء** ؛

- **محاربة الفساد** : من خلال وضع نظام رقابي فعال للقضاء على الفساد؛

- **تقليل التكاليف والأعباء** : خاصة الأعباء التنظيمية ؛

- **فرض سيادة القانون** : وهذا لحماية الحقوق والممتلكات .

[1] Sam Agere ,op.cit , p 23

[2] حفصة زنخري ،**حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2018 ، ص 28.

الفرع الخامس : مستويات الحوكمة

يتم ممارسة الحوكمة على ثلاث مستويات وهي[1] :

- **الحوكمة العالمية** : بحيث يتم معالجة قضايا عالمية ، غير أن هذا لايعني أن الحوكمة العالمية هي تتمثل في حكومة عالمية ، ولكن تكون هناك قضايا مشتركة بين عدد من الحكومات وقد عرفتها لجنة الأمم المتحدة " الحوكمة العالمية هي الطريقة التي تدار بها الشؤون العالمية والكيفية التي ترتبط فيها بعلاقاتنا فيما بيننا ، والأسلوب الذي نتبعه في اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلنا المشترك ".

- **الحوكمة الوطنية** : وهي الحوكمة التي تمارس على مستوى الحكومة الواحدة والمجتمع الواحد ، وهي بدورها تكون تنقسم على عدة مستويات بحسب التقسيم الجغرافي إما مستوى كلي أي الوطني أو جزئي يكون على مستوى الولاية أو البلدية المحافظة لتصل إلى مستوى المجتمعات المدنية محليا .

- **الحوكمة المؤسسية** : وهي الحوكمة التي تمارس على مستوى مؤسسات بنوعيها سواءا كان المساهمة أو غير المساهمة ،ويطلق عليها أيضا بحوكمة الشركات .

[1] مريني محمد ،**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على جودة التصريحات الجبائية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2022 ، ص 23

المطلب الثالث : أهداف الحوكمة وأهميتها

يرى الباحثين أهل الاختصاص أن تطبيق الحوكمة يهدف الى تحقيق مجموعة من النقاط ، كما أن للحوكمة أيضا أهمية للمؤسسة والدولة والمجتمع .

الفرع الأول : أهداف الحوكمة

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات والوحدات الإدارية ينعكس عليها ايجابيا من حيث تحسين مستوى أدائها و كذلك زيادة فعالية الرقابة بهدف محاربة الفساد بجميع أشكاله عن طريق وضع نظام رقابي يتم فيه تحديد المسؤوليات و قواعد سير العمل في المؤسسات [1]، وتهدف الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من النقاط نذكرها فيما يلي :

- وضع نظام عمل يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات بهدف تحقيق السير الحسن للعمل .
- المساهمة في مساعدة المؤسسات في تحديد أهدافها وكيفية تحقيقا وفق الإمكانيات والوسائل المتاحة عن طريق هيكلة المؤسسات [2] .
- تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات بصفة عامة عن طريق وضع نظام للمراقبة والمتابعة المستمر .
- حماية المؤسسات من الصدمات والأزمات المالية و التخفيف منها عن طريق وضع أنظمة فعالة لإدارة المخاطر3.
- العمل على تحقيق المصلحة العامة من خلال المحافظة على الملكية العامة لمؤسسات الدولة مع ضمان وحماية مصالح المتعاملين4 .
- تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسات دولة والعمل على تنفيذ البرامج الحكومية المسطرة والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المستوى الوطني[5] .
- العمل على تطبيق القواعد والقوانين والالتزام بها وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات[6] .
- العمل على تحقيق العدالة داخل المؤسسات من خلال التعامل مع جميع الموظفين بنفس الحجم دون تمييز.
- تهدف إلى تحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة وتعزيزها من أجل تحقيق أرباح تنعكس بالإيجاب على المؤسسة وتساهم بذلك في خلق مناصب شغل [7].

---

[1] صلاح الدين عبد السلام الضو، سالمة مفتاح المصراتي ،**الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية** ، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المجلد 03 ، العدد 03 ، 2020 ، ص57.

[2] بوفاتح بلقاسم ، عامري الطاهر ، **الحوكمة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة** ، الملتقى الدولي الخامس حول الإنفاق البيئي بين حاجات التنمية المستدامة و متطلبات الحكم الراشد ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018 ، ص 4.

[3] تحريشي جمانة ، **دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام** ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 3 ، 2019 ، ص 337.

[4] صلاح عبد السلام الضو ، سالمة مفتاح المصراتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

[5] تحريشي جمانة ، مرجع سبق ذكره ، ص 337.

[6] محمد البشير بن عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

[7] عمر مطر جمعة النيادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

- تسعى الحوكمة لتحقيق التوازن بين عملية التسيير و الرقابة ، من خلال وضع قواعد و إجراءات كفيلة بذلك في إطار محاربة الفساد وحماية مصالح مختلف الأطراف[1] .

- تسعى لتحقيق الثقة بين مختلف الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسات التي تتبنى الحوكمة.

- كما تسعى لتحقيق أهداف المؤسسات بأقل تكاليف ممكنة[2] .

- تهدف لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و بين أهداف الأفراد و أهداف المجتمع [3].

الفرع الثاني : أهمية الحوكمة

يرى الباحثون والمختصون أن تبني الحوكمة وتطبيق في المؤسسات ينعكس بالإيجاب على المؤسسات وجميع الأطراف التي لها علاقة بها وفيما يلي نعرض أهمية الحوكمة باختصار :

- إن وضع نظام للرقابة والمساءلة و الحرص على تحقيق الشفافية له أهمية كبيرة في محاربة الغش و التلاعبات ومعالجة أثاره[4]

- كما إن عملية حماية الحقوق و مصالح المتعاملين ، لها أهمية في تعزيز ثقة المستثمرين بالمؤسسات وبالتي جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية من أجل الاستثمار .

- إن تبني الحوكمة يهدف إلى التقليل من التكاليف قدر الإمكان ولهدا الهدف أهمية في تعزيز وزيادة كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

- إن الحوكمة تهدف إلى خلق مناصب عمل في المؤسسات من خلال تعزيز مبدأ العدالة و الشفافية ، مما يساهم في تحقيق تنمية اقتصادية .

- إن تبني الحوكمة يهدف إلى وضع مجموعة من القوانين والقواعد التي تضبط أخلاقيات المهنة ، مما يساهم في التقليل من الممارسات غير الأخلاقية وبالتالي يسمح بتنفيذ التعاقدات بشكل سليم .

- تسمح الحوكمة بخلق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات ، مما يساهم تعزيز تواجد المؤسسة في المجتمع من خلال التزامها والمساهمة في تقديم الرفاهية للمجتمع [5].

- إن تبني الحوكمة في المؤسسات يساهم تحسين عملية التسيير و والرفع من أداء العاملين والمؤسسة ويسمح بتوسيع نشاط المؤسسات .

---

[1] سهام دربال ، مرجع سبق ذكره ، ص23

[2] حاتم رياض مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

[3] صلاح عبد السلام الضو ، سالمة مفتاح المصراتي ،مرجع سبق ذكره ، ص58.

[4] زحاف صونيا ،**أهمية الالتزام بمتطلبات الحوكمة للحد من التلاعب بالأرباح وتحسين جودتها** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2018 ، ص 08.

[5] حفصة زنخري ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

- كما أن الحوكمة تهدف إلى تحسين وتعزيز العلاقة بين مختلف الأطراف سواء العاملين أو المساهمين أو المستثمرين أو بيئتها الخارجية أو الداخلية ، مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها على المدى المتوسط والبعيد[1].

المبحث الثاني : مبادئ الحوكمة

عرف موضوع الحوكمة ومبادئها اهتمام كبير من المؤسسات الدولية والمحلية والجهورية،والعديد من المختصين والباحثين. وسوف نعرض في هذا المطلب مجموعة من المبادئ التي اقترحتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) ، لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات في الجزائر 2009.

المطلب الأول : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) :

في سنة 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي بالتنمية بإصدار مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة و التي كان عددها خمسة ،غير أنه في 22 أفريل 2004 تم تعديل المبادئ بإضافة مبدأ أخر وبالتالي أصبح مجموعها ستة ، والتي تعتبر كمرجع أساسي تعتمد عليه الشركات ، فهو يهدف إلى تطويرها من الجانب القانوني والتنظيمي من أجل تبني الحوكمة[2]،وتتمثل فيما يلي:

1. مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات :

و ينص هذا المبدأ على أنه" ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يعزز الشفافية وكفاءة الأسواق و أن يكون منسجما مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية "[3].

ولتطبيق هذا المبدأ يجب أن يتم إتباع وتحقيق مايلي [4]:

- ينبغي العمل على تحديث وتطوير إطار أو هيكل الحوكمة يتماشى و متطلبات النزاهة والشفافية ،مما يؤثر بفعالية في الأداء الاقتصادي الكلي .
- ينبغي أن توضع قواعد تنظيمية وقانونية لتنفيذ وممارسة الحوكمة مع تحقيق الانسجام مع مختلف القوانين و الشفافية .
- ينبغي تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بشكل واضح لمختلف السلطات بهدف تقديم خدمات للمجتمع .
- ينبغي أن تمارس الهيئات الرقابية والإشرافية بكل موضوعية ونزاهة من خلال توفير لها كامل السلطة و المواد اللازمة لأداء ذلك .

2. مبدأ حقوق المساهمين:

ويركز هذا المبادئ على نقاط أساسية من خلالها يتم حفظ حقوق المساهمين ،كعملية الانتخاب لتكوين مجلس الإدارة

---

[1] مُحَّد البشير بن عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

[2] زبيدي البشير ،**دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي** ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُحَّد بوضياف ، المسيلة ، 2016 ،ص 22.

[3] هشام بورمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

[4] حدو أمال ،**دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2019، ص 48.

بحيث يتم اختيار أعضاء المجلس عن طريق الانتخاب ،كما يركز المبدأ أيضا على الوسائل المؤثرة في تكوين مجلس الإدارة [1].

ولحفظ جميع حقوق المساهمين وتسهيل ممارستهم لها ينبغي إتباع ما يلي[2] :

- ينبغي عند القيام بتسجيل الملكية أو تحويل جزء من الأسهم عن طريق إجراءات تحفظ وتضمن ذلك ؛
- ضرورة توفير وتسهيل الوصول للمعلومات الخاصة بالمؤسسة وفق طرق منتظمة وفي الوقت المحدد والمناسب ؛
- ينبغي توفير حق الانتخاب للمساهمين ، وذلك عند انتخاب أو عزل عضو من أعضاء مجلس الإدارة ،كما ينبغي توفير حق التصويت في الجمعية العامة للمساهمين ؛
- ينبغي أن يسمح للمساهمين من معرفة الهياكل ومختلف الترتيبات الرأسمالية عن طريق تطبيق مبدأ الإفصاح عنها ؛
- ينبغي الإفصاح عن حوكمة المؤسسة من قبل المؤسسين بصفتهم المستثمرين والوكلاء ،والإفصاح عن مختلف إجراءات التصويت الخاص باستثماراتهم ؛
- ينبغي أن يتم عملية التشاور فيما يخص حقوق المساهمين من خلال إشراك المساهمين والمستثمرين المؤسسين في ذلك ، لمنع أي سوء استغلال.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين:

ويقصد بهذا المبدأ هو ضرورة و إجبارية ضمان المعاملة والعادلة والمتساوية بين المساهمين مهما كان حجم المساهم وجنسيته ،سواءا كان من صغار المساهمين أو من مساهم من نفس البلد أو أجنبي ،كما يتم حماية حقوقهم وتعويضهم في حالة المساس بها وحماية ممتلكاتهم وتوفير حق التصويت ، وكذلك ضمان حق الوصول للمعلومات [3].

4. دور أصحاب المصالح الأخرى :

حيث ينص هذا المبدأ على إجبارية توفير الحماية لحقوق أصحاب المصالح من أي سوء استغلال أو انتهاك لها ،كما يجب ضمان حصولهم على أي معلومة في إطار حقوقهم اتجاه المنظمة ومن بين أصحاب المصالح نجد الفئات التالية : المقرضون ، العملاء ، حملة السندات ، الموردون ، العاملون وغيرهم.

---

[1] أميرة بن مخلوف ،**آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي** ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، 2016 ، ص 112.

[2] مريني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص47.

[3] زبيدي البشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

5. الإفصاح والشفافية :

ويقصد بهذا المبدأ أنه يجب أن يضمن إطار الحوكمة عملية الإفصاح لمختلف المعلومات المتعلقة بوضعية الشركة المالية والمادية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب والملائم ، وتكون بطريقة تضمن الشفافية والثقة من خلال صحة المعلومات و مصداقيتها ، ومن بين هاته المعلومات المهمة نذكر الوضع المالي والأداء المالي ، ومختلف الأهداف والخطط ، وكذلك المعلومات الخاصة بالملكية .

6. مسؤوليات مجلس الإدارة

ويتضمن هذا المبدأ مختلف المسؤوليات والواجبات وطرق اختيار الأعضاء لمجلس الإدارة وتشكيل مختلف اللجان[1] .

المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

في سنة 1999 قدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية مجموعة من التوصيات الخاصة بمبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وهي كالتالي[2] :

- العمل على تحقيق التسيير والتصرف الجيد والسليم بين مختلف المؤسسات المصرفية والمالية من خلال وضع ميثاق شرف بين تلك المؤسسات وتطبيقه في الميدان ؛
- إعداد إستراتيجية للمؤسسات الصرفية والمالية تمكن تقييم مدى نجاح تلك المؤسسات ؛
- تحديد مختلف المسؤوليات وفق التسلسل الوظيفي، مما يسمح بتوزيع مراكز اتخاذ القرار على مختلف أفراد المجلس ؛
- تحقيق التنسيق والتكامل في العمل بين مجلس الإدارة و الإدارة العليا و مدققي الحسابات من خلال وضع آليات للتعاون.
- تحقيق نوع من التلائم بين توزيع المسؤوليات و السلطة من خلال وضع نظام للتدقيق داخلي وخارجي مستقل ؛
- وضع نظام رقابي فعال لمنع تضارب المصالح و التنبؤ بمختلف المخاطر التي ممكن أن تنتج عن ذلك ؛
- وضع نظام للحوافز خاص بالترقيات والتعويضات يتميز بالعدل والمساواة بهدف الوصول الى القيام بمختلف الأعمال بشكل سليم ؛
- ضمان حرية الوصول إلى مختلف المعلومات التي تخص المؤسسة.

[1] عمر يوسف عبد الله يحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18-19.

[2] زبيدي البشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

المطلب الثالث : مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي :

قدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مجموعة من المبادئ تتمثل في : المشاركة ، حكم القانون ، الشفافية ، الاستجابة ، المساءلة و المحاسبة ، التضمينية والمساواة ، الرؤية الإستراتيجية ، العدالة ، الكفاءة والفعالية [1].

1. المشاركة:

للمشاركة مفهوم واسع ولها معاني مختلفة في بيئات مختلفة ، بحيث يمكن أن تكون المشاركة في الإدارة أو التمويل أو الاقتصاد،فالمشاركة عملية يتم من خلالها رفع صوت المواطنين للحصول على خدمات عامة في سياق الحوكمة ، فالمشاركة تعطي أكثر من صوت للمواطن ، فهي تتعلق بأشكال مختلفة من المجتمع المدني[2] .

كما يمكن تعريف المشاركة على أنها المشاركة النشطة للأفراد في العملية الجماعية ، وترتبط المشاركة في شكلها الأساسي بمبدأ الديمقراطية من حيث مشاركة المواطن في عملية انتخاب ممثليهم في ظل وجود نزاهة[3] .

ويعتبر الاتحاد الأوربي أن المشاركة هي مشاركة شاملة النهج في جميع قرارات السياسة مما يساهم في تزايد الثقة لدى المجتمع في مختلف المهام التي تقوم بها الحكومة والأهداف التي تعتزم تحقيقها ، ويتوافق هذا التعريف مع المفهوم الذي قدمته الأمم المتحدة الذي ينطوي في مشاركة المواطن في صنع السياسات كوضع الميزانية و تحديد مستويات الخدمة[4].

كما أن المشاركة على مستوى المنظمة والمؤسسة تعني أن المنظمة تسمح بإجراء لقاءات واجتماعات دورية مع الموظفين والعاملين من أجل المشاركة بآرائهم وتبادل وجهات النظر ، وبالتالي حق المشاركة للجميع يكون في عملية صنع القرارات التنظيمية المختلفة[5] .

2. حكم القانون :

حكم القانون أو ما يعرف بسيادة القانون يعني أنه يجب أن يكون نظام الإطار القانوني عادلا ، بحيث أن يمارس بطريقة عادلة و متساوية بما في ذلك ممارسة حقوق الإنسان ، وهذا النظام ليس مفهوم حديث للدولة القانونية بل يعود إلى العلماء اليونانيون ، ومن بينهم أفلاطون الذي صرح أن الحكومة تهدف إلى تحقيق حالة مثالية يرغب فيها الأفراد لذلك يجب أن يتحكم في السلطة شخص

[1] مخنث فطوم ،**دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2020 ، ص 124

[2] Vu Thi Thanh Van ,**Local Government on the Way to Good Governance**, PhD Dissertation, Faculty of Economic and Social Science , University of Potsdam, 2012 , P 30.

[3]Aleberto Castro ,**Principe of Good Governance and The Ombusdman** , Intersentia Ltd , Cambridge , United Kingdom , 2019 , P 213.

[4] Kefilwe Mudeme,op.cit , p 68.

[5]مازن مهدي حبيب العقابي ،**الحكم الرشيد وتكنولوجيات المعلومات (قراءة وفق المنظور الإسلامي)** ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ،2018 ، ص 51.

يسمى فيلسوف يبحث عن الخير وإذا فشل يكون الخيار الأفضل الثاني هو أن يكون القانون هو السلطة العليا ، وهذه الفكرة ذكرها أفلاطون في كتابه بعنوان رجل الدولة والقانون [1].

كما يعكس حكم القانون أو احترام سيادة القانون إتباع القواعد وامتثال الجميع للقوانين واللوائح ، بحيث يظهر الموظفين في القطاع العام التزاما قويا بسيادة القانون كما يجب أن يسعوا جاهدين لاستخدام صلاحياتهم من أجل تحقيق الاستفادة الكاملة من قبل مجتمعاتهم وأصحاب المصلحة الآخرين وتجنب الفساد أو سوء استخدام للسلطة[2] .

كما يقصد بحكم القانون أن القانون على الجميع دون استثناء ، بحيث يعتبر مرجع للجميع يضمن الحقوق للجميع خاصة حقوق الإنسان [3] .

وبالتالي مبدأ حكم القانون أو سلطة القانون تهدف إلى كبح جماح السلطة العامة لصالح الأفراد ، فسيادة القانون تعتبر حل خاص لمشكلة العلاقة بين السلطة و القانون والأفراد من خلال إضفاء الشرعية السلطة، فسيادة القانون تؤدي تحقيق أمرين أساسين توزيع السلطة و تحديد وتمييز القوة وفق القانون[4] .

3. مبدأ الشفافية :

ويقوم هذا المبدأ على أساس وجود معلومات بشكل حر بدون تعقيد، بحيث يجب توفير جميع المعلومات حول المؤسسات الحكومية وكل العمليات التي تقوم بها بشكل مناسب حتى يتم فهم حوكمة الدولة ومعانيها من قبل عامة الناس، فالشفافية تشير بوضح السياسة و البرامج والمشروعات ونظام صياغتها و تنفيذها ، فالحكومة الجيدة هي التي تتمتع بالشفافية تجاه شعبها على المستويين المركزي و الإقليمي[5] .

وقد اعتبر (Goede&neuwirth)أن الشفافية من المبادئ الأساسية للحكم الرشيد ، فحق الوصول والحصول على المعلومات أمرا أساسيا في العصر الحديث للمجتمع .

كما نوه (Bauh& Grimes)بأنه لايمكن أن يتم مشاركة المواطن في السياسة العامة ولا يمكن أن يكون هناك مساءلة عامة دون وجود شفافية ، كما اعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن الشفافية تدور حول توفير معلومات كافية وتسهيل عملية الوصول عليها من طرف الذين سوف يتأثرون بمختلف القرارات[6].

1O.C.Kaligis , S.H, M.H, **Legal Writings Anthology** , Penerbit Alumni ,Indonesia,2021,P69

[2] Mohammed Saleh Albakhitiop.cit , p 35.

[3] مخنث فطوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

[4]Aleberto Castro ,op.cit , p 135

[5]O.C.Kaligis , S.H, M.H,, op.cit , p 71

[6] Kefilwe Mudeme,op.cit , p 69

4. مبدأ الاستجابة :

إن من متطلبات الحوكمة الرشيدة هو أن المؤسسات ومختلف العمليات الحكومية تتطلب حضورا صحاب المصلحة خلال فترة زمنية معقولة ، على أن تقوم الحكومة في نفس السياق بالاستجابة الفورية وحل المشاكل التي يواجهها الجمهور[1] .

كما يقصد بالاستجابة هي قدرة الحكومة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع في الوقت المناسب ، واعتبرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الاستجابة هي قدرة الحكومة ومرونتها على الاستجابة في الوقت المناسب لاحتياجات المجتمع مع مراعاة التغييرات المجتمعية ، وهذا ما يتطلب التعديل في الحكومة وإعادة تنظيمها وتغيير أدوراها وفق التغيير المجتمعي[2].

5. مبدأ المساءلة والمحاسبة

يمكن تعريف المساءلة بأنها خضوع كل شخص أو كل جهة أو كل منظمة في المجتمع للمساءلة و المراجعة وتحميل المعنيين مسؤولياتهم والتزاماتهم، وهذا مايعكس أن المساءلة تعطي حق للمجتمع والجمهور و جميع الأطراف المعنية والأجهزة الرقابية من طرح السؤال على أي منظمة في المجتمع حول مختلف القرارات و البرامج والأنشطة التي قامت بها مع تقبل تلك المنظمات للسؤال و تقديم معلومات ومبررات مما يعكس القيمة العظيمة للديمقراطية.

كما أن هناك من يرى أن المساءلة هي عملية تبدأ قبل عملية المحاسبة وتستمر معها، كما هناك من يعتبر أن المساءلة أكثر شمولية من المحاسبية ، بحيث المحاسبية تشمل الجانب المالي بينما تشمل المساءلة مختلف الأوجه القانونية و الأخلاقية و الإدارية والسياسية والبيئية[3].

أما المحاسبة فقد عرفتها كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والاتحاد الأوربي بأنها تحميل المسؤولية للمسؤولين الحكوميين عن أداء الواجبات والالتزام بالقواعد واللوائح التي تحكم تلك الواجبات[4].

فالمحاسبة أو المساءلة تختلف أشكالها بحسب نوع المنظمات ذات الصلة ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية [5]:

- إنشاء لجنة وطنية للشرطة، والتي تشرف على أداء عمل الشرطة ؛
- النائب العام ، الذي يراقب أداء عمل المدعين العامين ؛
- اللجنة القضائية ، التي تشرف على أداء القضاء ؛
- البرلمان ، الذي يمكن أن يمارس رقابة نشطة على سلطات الحكم المحلي ؛
- هيئة القضاء على الفساد، التي تراقب وتحقق وتحاكم الأفراد المتورطين في قضايا الفساد؛

---

[1] Sirajul Haque Kandhro, op.cit , p 30

[2] Kefilwe Mudeme,op.cit , p 69

[3] مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

[4] Kefilwe Mudeme,op.cit , p 67

[5] O.C.Kaligis , S.H, M.H, op.cit , p 74

- هيئة مراقبة الميزانية ، التي تشرف على المؤسسات الحكومية والمحلية ذات الصلة بالدخل ونتائج الموازنة العامة للدولة و الموازنة المحلية
- المنظمات غير الحكومية والصحافة التي تراقب النظام الحكومي بشكل مستقل ومنفصل عن العناصر الحكومية .
- في الديمقراطية ، يجب أن يكون كل مسؤول يختاره الشعب قادرا على أن يكون مسؤول عن كل سياسة يتخذها ويتبعها ، بالإضافة يجب أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية عن تصرفاته أو كلماته وكذلك سلوكه في الحياة .

6. التضمينية والمساواة :

ويقصد بهذا المبدأ منح جميع المواطنين نفس الفرصة بنسب متساوية دون تمييز أو تحيز من أجل الاستفادة وممارسة حقوقهم في إطار القانون ، كما تعطي الفرصة للجميع بدون تمييز بين الجنسين سواء ذكر أو أنثى من أجل المشاركة والمساهمة في عملية الإدارة وإعطاء الآراء بحرية ودون ضغط أو تحيز كما يشارك كل طرف في مراقبة هيئة الخدمات العامة[1] ، وبالتالي تجسيد حالة شعورية لأفراد المجتمع بأهميته كفرد وعدم الإقصاء وعدم الاستصغار بأي فرد من المجتمع [2].

إذ مبدأ المساواة والشمول أو التضمينية مبني على افتراض أن عدم المساواة يعيق عمل المجتمع عن طريق حرمان بعض المجموعات من حق التصويت لصالح الآخرين ، فالمجتمع الذي يتم فيه تحييد التفاوتات هو المجتمع الذي سيكون أكثر قدرة على تعزيز التنمية وتحسين نوعية الحياة للمجتمع ،وبالتالي يمكن اعتبار أن المساواة و التضمينية هما مكانان يتم فيهما تنفيذ العقد الاجتماعي بين الدولة و المواطنين[3].

7. الرؤية الإستراتيجية :

يجب أن يتمتع قادة الكيانات العامة بالحوكمة الرشيدة والنظرة المستقبلية فيما يخص تنمية الموارد البشرية مع تمتعهم بروح المسؤولية لأداء العمل المطلوب من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل تتعلق بالتنمية المستدامة للموارد البشرية[4] .

فالرؤية الإستراتيجية ضرورية في عمليات التخطيط على المدى الطويل ، بحيث إن توفر المعلومات والبيانات الخاصة بمختلف التعقيدات التاريخية و الثقافية للمجتمع تعطي نظرة وفهم قابل للتطبيق في صياغة التخطيط الاستراتيجي السليم[5] .

---

[1] مخنث فطوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

[2] مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص56.

[3] Donavon Johnson , **Cryptocurrency and Public Policy (Implications for Democracy and Governance**), Routledge , New York,2023, P68.

[4] مخنث فطوم ، مرجع سبق ذكره ، ص126.

[5] Sirajul Haque Kandhro ,op.cit , p 31

8. العدالة :

ويتم تعزيز العدالة عندما يعامل صانعو القرار الناس باحترام و روح المسؤولية من خلال شرح الأساس الذي يتم من خلاله إصدار قراراتهم ، فالعدالة التنظيمية مهمة لان الناس يتبادلون المعاملة بالمثل وقيمة المعاملة العادلة ، لذلك يجب على القادة اعتبار العدالة من الأولويات لأنه يعتبر مكون حيوي ومناخ تنظيمي [1].

9. الكفاءة والفعالية :

ويقصد بهذا المبدأ أن عمليات الحكومة و المؤسسات الحكومية تعمل على تحقيق نتائج متوافقة مع احتياجات المجتمع و فق ماهو متاح من موارد على النحو الأمثل قدر الإمكان[2] .

وقد أكد الاتحاد الأوربي بأن الكفاءة والفعالية بأنها تعكس قدرة الحكومة على تقديم ما يحتاجه المجتمع ،بناءا على أهداف واضحة و حيادية ،كما أن الأمم المتحدة في نفس الصياغ تؤكد على أنه و حتى تكون الحكومة تتميز بالكفاءة والفعالية يجب أن تؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة في تقديم الخدمات والاستفادة المثالية من الموارد الموجودة تحت تصرفها [3].

وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة والفعالية تشير إلى تطبيق القرارات التي اتخذتها الحكومة على قدر من المساواة للجميع في وقت واحد، مع وجود ارتباط معقول بين النتائج المرجو تحقيقها و الموارد التي يتم استخدامها [4].

المطلب الرابع: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر 2009

انعقد أول ملتقى دولي في الجزائر يتناول موضوع الحكم الرشيد للمؤسسات في جويلية 2007 بمشاركة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية التي لديها مقر في الجزائر كمؤسسة التمويل الدولية و المنتدى الدولي للحكم الراشد وكذلك برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،وكذا إطارات من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعة التقليدية ، ومجموعة من الباحثين والمختصين ، ومن بين التوصيات التي خرج بها هذا الملتقى هو إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة ، وبدأ تجسيد هذه الفكرة بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة المتوسطة والصناعات التقليدية كممثلة للسلطات العمومية ، مع تفاعل جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة و منتدى رؤساء المؤسسة ، ليتم بعدها في نوفمبر2007تشكيل فريق عمل مكون من مختلف الأطراف في عالم المؤسسة و الذي أطلق عليه تسمية GOAL08، وبعد سلسلة من الأعمال التي قام بها الفريق الشكل خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى غاية 2008 خلص فريق العمل إلى انبثاق ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 [5].

---

[1] Mohammed Saleh Albakhiti,op.cit , p 33

[2] O.C.Kaligis , S.H, M.H, op.cit , p 70

[3] Kefilwe Mudeme,op.cit , p 68

[4] Fikret Toksoz ,**Good Governance** (**Improving Quality of Life**) , Tesev Publication , Turkie ,2008 , P19.

[5] وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ، **ميثاق الحكم الراشد في الجزائر** ، 2009 ، ص 13

وقد تطرق الميثاق إلى مجموعة من المعايير الأساسية والمتمثلة في [1]:

1. **الإنصاف**: ويقصد بهذا المبدأ أن يتم توزيع الحقوق و الواجبات ومختلف الامتيازات و المسؤليات والالتزام بين الأطراف الفاعلة بشكل متساوي ومنصف .
2. **الشفافية** : يجب أن تكون تحديد مختلف المسؤوليات و الصلاحيات بشكل واضح ونفس الشئ بالنسبة للحقوق
3. **المسؤولية** : ويتم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق ومرتبطة بأهداف دقيقة.
4. **التبعية** : أي أن كل طرف فاعل مسؤول أمام الأخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.

[1] نفس المرجع ، ص 27

المبحث الثالث: مراحل وآليات تطبيق الحوكمة .

سوف نتناول في هذا المبحث خطوات تطبيق الحوكمة مع التطرق إلى متطلبات نجاح وفعالية إجراءات تطبيقها

المطلب الأول : مراحل تطبيق الحوكمة

يتطلب تطبيق الحوكمة بصفة عامة سواء على مستوى المؤسسات أو الشركات أو على المستوى الوطني أو المحلي مراحل متدرجة ، بحيث اتفق معظم الباحثين والمختصين لضمان التطبيق الفعال للحوكمة ضرورة إتباع الخطوات التالية [1] :

1. مرحلة رفع مستوى الوعي :

و تتركز هذه المرحلة على نشر وإيضاح مفهوم الحوكمة ومبادئها في مختلف الأوساط[2]، وبالتالي يتم رفع مستوى الوعي عن طريق نشر ثقافة الحوكمة والتي تعتبر مرحلة مهمة لخلق رأي عام مؤيد للحوكمة من خلال إبراز أهمية الحوكمة ودورها في تحقيق المعاملات النزيهة ، ويتم برمجة ندوات ومحاضرات و برمجة ورشات عمل ،وكذلك إدخال مفاهيم الحوكمة في مختلف الهيئات والمؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة[3] .

2. وضع بنية تحتية أساسية للحوكمة

إن عملية تطبيق الحوكمة تتطلب توفير بنية تحتية مناسبة وملائمة ، وتنقسم هذه البنية إلى بنية تشريعية وهيكلية و القيم الأخلاقية[4]، كما يتم وضع قوانين قومية متمثلة في مبادئ السلوك والتي توضع انطلاقا من مبادئ ومعايير دولية مما يسمح بتطوير الدول تطوير قوانينها تتماشى مع متطلبات الحوكمة[5].

3. وضع برنامج ومني معياري قياسي للحوكمة

بعد وضع البينة التحتية القوية للحوكمة لابد من تحديد مجال زمني لتطبيق الحوكمة[6] ، بحيث يتم تحديد مختلف المسؤوليات و المهام مع تحديد الأزمنة القياسية لتنفيذ وممارسة تلك المهام مع ربطها بإلزامية تحقيق النتائج المتوقعة [7].

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، **حوكمة الشركات** ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، القاهرة ، ط 1 ، 2020 ، ص 24

[2] مربني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

[3] ماهر جابر محمد ،**حوكمة الجامعات العالمية والعربية** ، وكالة الصحافة العربية ، غزة ، 2022 ، ص65.

[4] نفس المرجع السابق ،ص66

[5] محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

[6] زحاف، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

[7] ماهر جابر محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

4. التدريب على المسؤوليات الجديدة

بعد تحديد المسؤوليات والمهام في المرحلة السابقة لابد وضع برنامج تعليمي للذين تم إعطائهم تلك المسؤوليات ، وهذا بهدف السماح لهم بالقيام بالأدوار كما يجب[1] .

5. تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة

في هذه المرحلة يتم تطبيق الحوكمة وتجسيدها في الواقع ،ومنه يتم معرفة هل جميع الأطراف مستعدة وجاهزة لتنفيذ مبادئ الحوكمة[2]وبالتالي تسمح هذه المرحلة من إجراء اختبار للمجتمع من حيث توفر متطلبات فعالية ونجاح الحوكمة في مناخ يسوده الحريات ويحتوي على ضوابط تتعلق بالأخلاقيات والقيم.

6. متابعة وتطوير الحوكمة

من أجل ضمان سلامة تنفيذ نظام الحوكمة خلال المراحل التسلسلية المذكورة سابقا وبهدف الوصول إلى حسن الأداء وفعالية الحوكمة ، تعمل مختلف الهيئات من مؤسسات ومنظمات على تطبيق نظام رقابة فعال ومتكامل وتجسيد رقابة وقائية و كذلك رقابة تصحيحية ومعالجة لمختلف الأخطاء[3] ، وبالتالي هي مرحلة تقوم بها أجهزة الرقابة الداخلية لمتابعة وتطوير الحوكمة[4].

المطلب الثاني : محددات الحوكمة

إن عملية تطبيق الحوكمة على مستوى الدولة أو المؤسسات والشركات تحتاج إلى وجود مجموعة من الركائز أو المحددات ،والتي تساهم بشكل كبير في فعالية ونجاع تطبيق الحوكمة، وبالتالي الاستفادة بشكل كبير من مزايا الحوكمة من طرف جميع الأطرافسواءا الدولة أو المؤسسات والشركات والمجتمع ، وتنقسم تلك المحددات إلى محددات داخلية ومحددات خارجية .

الفرع الأول : المحددات الداخلية للحوكمة

وهي محددات تعمل على تحديد المسؤوليات و توزيع مختلف السلطات وكذلك طرق صنع واتخاذ القرارات ، وهذا من أجل ضمان عدم تعارض المصالح بين مختلف المستويات الإدارية سواء المدراء التنفيذيين أو مجالس الإدارة ، وبالتالي تهدف هذه المحددات إلى تنظيم مختلف المصالح ، وتتمثل هذه المحددات فيمايلي[5]:

- القواعد والضوابط الأساسية الداخلية التي تضبط شكل وكيفية اتخاذ القرارات ؛
- تخفيف التعارض بين مختلف المصالح والأطراف من خلال تحديد المسؤؤليات والمهام و توزيع السلطات ؛
- خلق فرص العمل و رفع معدلات الاستثمار ؛

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

[2] ماهر جابر محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

[3] زحاف، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

[4] ماهر جابر محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

[5] البشير بن عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

- ضمان وحماية حقوق جميع المستثمرين ؛
- العمل على رفع وزيادة الثقة في الاقتصاد القومي .

الفرع الثاني : المحددات الخارجية للحوكمة

تعتبر مكونات وعناصر البيئة الخارجية من المحددات الخارجية التي تؤثر على عملية فعالية وسلامة تطبيق الحوكمة والتيتشمل بصفة عامة مايلي[1] :

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي : مثل قانون حقوق الملكية ، قانون العقود ...الخ ؛
- كفاءة القطاع المالي : من خلال كفاءة القطاع المصرفي الذي يمول مختلف المشاريع و الشركات ؛
- كفاءة الأجهزة الرقابية : بحيث تتطلب الحوكمة وجود هيئات وأجهزة للرقابة لتجنب القصور في الأداء أو سوء استغلال الموارد المتاحة ؛
- استقلالية الهيئات القضائية : وهذا لضمان العدالة والشفافية والتدخل في الوقت المناسب عند وجود تجاوزات سواءا من الناحية الإدارية أو المالية ؛
- توفير درجة عالية من التنافسية في الأسواق ؛
- ضرورة وجود وسائل إعلامية قوية : والتي تساهم في توفير المعلومات للجميع ، فالشركات تحتاج لوجود معلومات مالية تمكن من اتخاذ قرارات سليمة من قبل المستثمرين .

المطلب الثالث : آليات الحوكمة

حتى تستفيد الدولة والمؤسسات من مزايا الحوكمة ، يجب اعتماد مجموعة من الآليات الكفيلة بنجاح عملية تطبيق الحوكمة سواءا من طرف الدولة أو المؤسسات والشركات .

كما يمكن تعريف آليات الحوكمة بأنها مجموعة من الطرق والأساليب التي تطبق على أجهزة الدولة من مؤسسات و مصالح الدولة سواءا على المستوى المركزي أو المحلي ، وأيضا على مستوى الشركات ومختلف المؤسسات ،بهدف حل مشاكل الحوكمة[2].

كما يعتبر سبب للجوء إلى آليات الحوكمة هو لحل مختلف المشاكل المتعلقة بالتسيير نتيجة تضارب المصالح بين مختلف المسيرين و المساهمين .

كما تتفق معظم الأدبيات على تقسيم الآليات إلى مجموعتين آليات داخلية واليات خارجية [3].

[1] نورة محمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

[2] نوي فطيمة الزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص60

[3] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

الفرع الأول : الآليات الداخلية للحوكمة

وهي الآليات التي تكون لها علاقة مباشرة مع المنظمة أو الهيئة سواء كانت تتمثل في مؤسسات الدولة وأجهزتها أو المؤسسات والشركات ،بحيث ترتبط الآليات الداخلية بمختلف وظائف تلك المؤسسات[1] ،فهي عبارة عن مختلف القوانين و اللوائح الداخلية التي تعتمدها مختلف المنظمات ويشرف عليها مجلس الإدارة ، والتي تهدف إلى تحقيق التنسيق والتوازن بين السلطة والأجهزة الرقابية ، والعمل على تحقيق تماثل المعلومات لصالح كافة الأطراف [2].

1. مجلس الإدارة :

ويعتبر كل من (Harianta&Singh)مجلس الإدارة كأحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة [3] ، و هو من أهم الآليات الداخلية للحوكمة ، ويعرف مجلس الإدارة " بأنه مجموعة الأعضاء المنتخبين بشكل مباشر من قبل حملة الأسهم وفقا لقانون الشركات وتكون مهمتهم الأساسية هي تمثيل مصالح المالكين في المؤسسة و الرقابة على المديرين التنفيذيين ".

كما تعتبر الوظيفة الأساسية للمجلس هي ترشيد وتخفيض حجم التكاليف الناتج عن مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة ، وقد اعتبر جيرارد شارو سنة 1993 مجلس الإدارة جهاز لضبط سلوك المسيرين

ويمكن حصر وظائف مجلس الإدارة في النقاط التالية [4]:

- مركز اتخاذ القرار الأعلى ؛
- وظيفية استشارية ؛
- وضع إستراتيجية المؤسسة ؛
- قيادة المؤسسة ؛
- الرقابة والتوجيه ؛
- وظائف أخرى ...

2. لجان مجلس الإدارة

وحتى يمكن القيام بتلك الوظائف والمهام من قبل مجلس الإدارة ، يتم إنشاء لجان تساعد في عملية التوجيه والرقابة ، بحيث تتشكل لهذه اللجان من الأعضاء غير التنفيذيين .

[1] قطاف عقبة ،مرجع سبق ذكره ، ص 57.

[2] جداي ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

[3] قطاف عقبة ، مرجع سبق ذكره ،ص 57.

[4] حمزة زكرياء ، مرجع سبق ذكره ، ص 87-89.

- لجنة التدقيق:وتعتبر من أهم اللجان ، فهي تقوم بمهام الرقابة والإشراف فيما يخص الجانب المالي و المحاسبي ، فهي تقوم بدعم الرقابة الداخلية و الوقوف على مدى تطبيق مبدأ الإفصاح المالي من خلال الوقوف على مدى تطبيق القوانين والتعليمات من قبل المؤسسة فيما يخص العمليات ، بحيث المهام التي تقوم بها هاته اللجنة تبقى مهام لمساعدة مجلس المحاسبة من خلال رفع التقارير المالية مع دعم استقلالية المدققين.

- لجنة المكافآت : في هذا المجال أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على ضرورة تشكيل لجنة مختصة بالمكافآت من الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة بهدف استقطاب الكفاءات المهنية لصالح الشركات 1.

- لجنة التعيينات : من مهام لجنة التعيينات هي اقتراح أعضاء مستقلين على مجلس الإدارة من أجل تعيينهم كأعضاء مستقلين بالمجلس أو في لجنتي التدقيق و المكافآت ، مع العلم أن تلك الأسماء المقترحة يتم عرضها على الأجهزة الرقابية من أجل التحقق منها والمصادقة عليها2 .

3. التدقيق الداخلي

تعتبر هاته الوظيفة ذات أهمية في تعزيز تطبيق آليات الحوكمة بشرط توفر الاستقلالية والحماية للمدققين الداخليين ، فقد عرفه معهد المدققين الداخليين IIAعلى انه " نشاط مستقل تأكيدي ، موضوعي واستشاري مهم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة و عمليات التحكم " . فالتدقيق الداخلي بحسب مايرى (Gramling Myers) له أهمية فيما يخص توفير معلومات للمجلس عن المخاطر التي يمكن أن تتأثر بها الشركة ، بحيث يقوم المدققين الداخليين في هذا المجال بالمهام التالية [3]:

- تحديد وتقييم المخاطر ؛
- تقديم الحلول للمخاطر ؛
- العمل بالتنسيق مع إدارة المخاطر ؛
- العمل على تقديم المساعدة تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.

وبصفة عامة يمكن تقسيم عملية التدقيق الداخلي بحسب التعريف الذي قدمه معهد المدققين الداخليين إلى مهمتين [4]:

أ- نشاط توكيدي :

يقصد بالنشاط التوكيدي لعملية التدقيق الداخلي هو إبداء الرأي فيما يخص مدى صحة البيانات و المعلومات ، و مدى الالتزام بالإجراءات الموضوعية ، و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

[1] مريني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35

[2] قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص 59

[3] نفس المرجع، ص36

[4] حدو أمال، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ب- نشاط استشاري:

يقصد بالنشاط الاستشاري تكليف المدقق بالمشاركة في خطط العمل و، كما قد يتم الاستعانة به من أجل الإجابة على استفسارات وتكون بصفة غير رسمية

4. آلية هيكلة الملكية:

اعتبر كل من (Denis &Mcconnell) سنة 2003 آلية هيكل الملكية من أهم آليات الحوكمة ، بحيث أنه في الغالب ترتبط الملكية بالتحكم والرقابة في المؤسسة ، ويقصد بهيكلة الملكية هي عملية يتم من خلالها تحديد أصحاب المال الملوك ونسبة وقيمة نصيب كل واحد منهم في المؤسسة [1]، وتقسم الملكية إلى نوعين هما [2]:

أ- الملكية المركزة:

يقصد بالملكية المركزة انحصار الملكية بين عدد قليل قد يكون من نفس العائلة أو عدد معين المديرين أو الشركات القابضة أو غيرها ،و يطلق على أصحاب الملكية المركزة مصطلح " الداخليين " فقد يملكون أغلبية الأسهم وبالتالي يملكون ميزة التمثيل المباشر في مجلس الإدارة ، كما قد يكون الداخليين يملكون عدد قليل من الأسهم ولكن لهم غالبية حقوق التصويت خاصة عندما تتنوع وتتعد الأسهم ، وللملكية المركزة سلبيات وايجابيات ، ففي الآثار الايجابية تكون عندما تركز الملكية على تسحين أداء الشركة وتقليل سوء الإدارة والغش وبالتالي تأييد القرارات التي تهدف لتحقيق مكاسب على المدى الطويل على حساب المصالح الشخصية من أجل تحقيق أرباح على المدى القصير دون النظر لتحسين الأداء ، والآثار السلبية للملكية المركزة عندما يتم عكس السابق من خلال سعي الداخليين لتحقيق مصالحهم الشخصية وتحقيق الأرباح في الآجال القصيرة دون النظر لتحسين إلى تحسين أداء الشركة ،كما قد يسعى أصحاب الأكثرية لاتخاذ قرارات تضمن لهم حقوقهم وتقلل من حقوق الفئة التي تلك أقل عدد من الأسهم .

ب- الملكية المشتتة :

تتميز الملكية المشتتة بتعدد المالكين وقد يكون العدد كبير ولكن عكس الملكية المركزة تقريبا كل المالكين يملكون عدد قليل من الأسهم ، ويطلق هذا النوع من الملكية بنظم الخارجيين ، بحيث أن الخارجين يعبرون عن وجود عدد من المساهمين خاصة الذين يملكون أسهم قليلة ، والذين يميلون إلى عدم التفاعل والاشتراك في القرارات الإدارية ، ومن ايجابيات الملكية المشتتة هو الاعتماد على مبدأ الإفصاح من قبل أعضاء المجلس لان غالبيتهم يكونون أعضاء مستقلين يسهرون على مراقبة الأعضاء التنفيذيين ومدى سلامة تصرفاتهم الإدارية ،كما يعتمد أعضاء المجلس الموضوعية في تقييم الأداء و السهر ضمان الحقوق ، غير أن هناك نقاط ضعف للملكية المشتتة مما قد يميل الأعضاء إلى كثرة الحلافات بين أصحاب الشركة و مجلس الإدارة ، لان معظم الملاك المشتتون يبحون عن

[1] قطاف عقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

[2] حدو أمال ، مرجع سبق ذكره ،ص 34.

تحقيق أرباح في المدى القصير عكس ما يبحث عنه أصحاب الشركة الذين يميلون إلى تحقيق أرباح على المدى الطويل ، كما قد تغيب الرغبة والحوافز في الاستمرار في الشركة والبحث عن مكان أخر يضمن أرباح أكثر مما هي عليه الشركة الحالية .

الفرع الثاني : الآليات الخارجية للحوكمة

ويقصد بالآليات الخارجية تلك العناصر الاقتصادية و القانونية والتي تمثل المناخ الخارجي العام بالنسبة لكل دولة [1]، فهي تتمثل في الرقابة الخارجية الممارسة من قبل أصحاب المصالح الخارجين ومختلف المنظمات الدولية[2] ، فالآليات الخارجية ضرورية للاستفادة من مزايا الحوكمة وجاءت لتحقق التكامل مع الآليات الداخلية ، لان الحوكمة عبارة عن مجموعة من الآليات التنظيمية[3]

1. آلية التشريعات والقوانين

تتمثل التشريعات والقوانين في مجموعة القواعد والضوابط التي جاءت بشكل أساسي لحل مشاكل الوكالة بين أصحاب الأسهم والإدارة[4]، كما تختلف تلك التشريعات والقوانين بحسب كل دولة والظروف التي تعيشها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية ، وقد تكون تلك القوانين تكون إما توجيهية تصحيحية للسلوكيات ، أو تكون إلزامية يجب تطبيقها حرفيا[5] .

ومن أمثلة القوانين واللوائح التي تنظم السلوكيات والعلاقات التفاعلية بين مختلف الأطراف نجد قانون سوق رأس المال الذي ينظم العلاقات بين شركات المساهمة والبورصة ، قوانين تنظيم المنافسة ، وغيرها من القوانين [6].

2. آلية منافسة السوق

تعتبر هذه الآلية من الآليات المهمة للحوكمة ، بحيث تعمل على تهذيب السولوكات الإدارية ، وهذا مايؤكده كل من (Impavido and Hess) بحيث يعتبرون أنه أي شركة لا تعمل إدارتها بشكل صحيح أو غير مؤهلة سوف تفشل في السوق لعدم قدرتها على المنافسة وقد ينتهي بها الأمر إلى الإفلاس [7]، وبالتالي آلية منافسة السوق المنتجات والخدمات أو سوق العمل الإداري تفرض على الشركات عند عملية التعيين الخاصة بمناصب المسؤولية في مجلس الإدارة أو مدراء تنفيذيين أن لا يكونوا قد تسببوا في إفلاس وتصفية لشركات قد عملوا فيها في السابق [8].

[1] نوي فطيمة الزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

[2] حدو أمال ، مرجع سبق ذكره ،ص 37.

[3] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

[4] حدو أمال ، مرجع سبق ذكره ،ص 40.

[5] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

[6] نوي فطيمة الزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 63.

[7] مريني محمد ، مرجع سبق ذكره ،ص 37.

[8] قطاف عقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

3. آلية التدقيق الخارجي

يعتبر من أهم الآليات الخارجية للحوكمة ، فالتدقيق الخارجي يمن تعريفه بأنه " عملية منظمة يقوم بها مدقق مستقل عن إدارة المؤسسة ، بغرض إبداء رأي محايد عن عدالة القوائم المالية والتي تخص المؤسسة ، وتوصيل النتائج للمستخدمين ذوي الاهتمام " ، كما يمكن تعريف التدقيق الخارجي " هو عملية فحص من أجل المصادقة على نظامية الحسابات ويقوم به مختص مستقل عن المؤسسة ويسمى محافظ الحسابات "[1].

فقد أكد معهد المدققين الداخلين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على أن للتدقيق الخارجي أهمية تتمثل في تعزيز عملية الإشراف و التبصر والحكمة ، فالإشراف يتمثل في التحقق من مدى القيام بالعمل المطلوب ويساهم في منع الفساد الإداري والمالي ، والتبصر تساعد في تزويد صناع القرارات بمعلومات حول البرامج والسياسات والعمليات والنتائج بشكل مستقل ، إما الحكمة أو الحوكمة فهي تساهم في تحديد التحديات التي تواجه الشركة[2] .

[1] حمزة زكرياء محي الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 104.

[2] قطاف عقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم التطرق له في هذا الفصل يتضح أن الحوكمة هي من المقاربات الحديثة المهمة في التسيير العمومي الحديث، وقد اتجهت مختلف الدول إلى تبني الحوكمة في مؤسساتها، بهدف تحقيق تسيير عقلاني للموارد المتاحة ومحاربة مختلف أشكال الفساد الإداري.

كما دعت مختلف الهيئات الدولية في صورة كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في عملية تسيير مختلف المؤسسات.

وقد سعت الجزائر في العمل على تطبيق الحوكمة في مؤسساتها، وكانت البداية من خلال صياغة ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات في الجزائر وذلك سنة 2009،وتطبيق الحوكمة في مختلف المؤسسات يمر بمراحل وهي: أولا توفير هيكل تنظيمي ملائم، ووضع برنامج ومخطط لتطبيق الحوكمة، والعمل على تحديد المسؤوليات والقيام بتدريب الفاعلين على تطبيق الحوكمة، والقيام بمتابعة عملية التنفيذ.

الفصل الثالث

تمهيد

مع زيادة الكثافة السكانية وزيادة احتياجاتهم ،أصبح من الضروري إعادة النظر في طريقة تسيير الجماعات المحلية التي تعتبر الجهاز الأساسي الذي يتم من خلاله تنفيذ البرامج والخطط التنموية للدولة على المستوى المحلي ، فمعظم الدول ومن بينهم الجزائر تعمل باتجاه عصرنة وتحديث نظام تسيير الجماعات المحلية ، لمواكبة التغييرات المتسارعة التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات ، و البحث عن تسيير عقلاني للموارد و محاربة مختلف أشكال الفساد والتبذير،كما أن معظم المنظمات الدولية نادت بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف منظمات ومؤسسات الدولة بالأخص على المستوى المحلي .

ومن هذا المنطلق تسعى الجزائر إلى القيام بمجموعة من الإصلاحات التي تمس الجماعات المحلية ، وذلك من خلال البحث عن آليات لتطبيق الحوكمة على المستوى المحلي .

وبالتالي في هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية التي تخص الجماعات المحلية، وأهم آليات تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي وتم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: مفهوم الجماعات المحلية
- المبحث الثاني : نظام الجماعات المحلية في الجزائر
- المبحث الثالث : آليات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية

المبحث الأول: مفهوم الجماعات المحلية

سوف نتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية للجماعات المحلية بداية من نشأة الجماعات المحلية وتطورها عبر التاريخ، وأسباب اللجوء إلى نظام الجماعات المحلية، بالإضافة إلى أهداف وأهمية الجماعات المحلية

المطلب الأول :نشأة الجماعات المحلية ومبررات اللجوء إليها

الفرع الأول : نشأة الجماعات المحلية وتطورها

يعود تاريخ ظهور نظام الجماعات المحلية أو الإدارة المحلية إلى ما قبل الميلاد ، وعرفت مرور الإدارة المحلية بمحطات تاريخية وكل محطة كان لها شكل معين بحسب البيئة والتطور الحاصل لكل دولة ، بحيث تدرجت نظم الإدارة المحلية من القبائل لتصل إلى تبلور الفكرة الحديثة للإدارة المحلية في ظل نظام الدولة الحديث[1] .

ويرتبط أي تنظيم اجتماعي أو أي من الجماعات البشرية بوجود بسلطة يخضعون لها تقوم بتنظيم سلوكهم .

ومنذ القدم بدأ يعيش الإنسان في شكل تنظيمات قبلية لكن طبيعة البشر تميل إلى التعايش الجماعي وليس العيش في عزلة ، وتعتبر القبائل أول تنظيم بدائي يعبر عن تجمع لمجموعة من البشر يخضعون لسلطة جماعية مبينة على رابطة الدم أو الجوار أو المصالح ، فالقبيلة تعبر عن كيان متكامل له طابع اجتماعي و اقتصادي وإداري ، وتمركزت هذه القبائل في المدن والقرى القديمة ، ويمكن اعتبار هذه القبائل حكومات قبلية يترأسها زعماء القبائل والذين بدورهم تشكيل منهم مجالس القبائل ومن أمثلة نجد حكومات مدن مصر القديمة قبل أن توحد في شكل إمبراطورية على يد الملك مينا ، بحيث عرفت تلك المدن مجالس محلية في شكلها البسيط والتي تتشكل من عشرة أعضاء منتخبين ويتولى ترأسها حاكم المدينة وإطلاق على تلك المجالس تسمية " مجالس العشرة العظام " .

كما تعتبر الهند من الدول التي عرفت تشكيل مجالس محلية لعدد من القرى وذلك في فترة قديمة قبل الميلاد.

كما نجد انه في بلاد الإغريق قديما تكون دولة المدينة والذي يتشكل من عدد من القرى ، وكل قرية كانت مشكلة من اتحاد مجموعة من القبائل ، وبالتالي كانت تعتبر القبيلة هي الوحدة الأساسي لتشكيل مجالس والحكومات .

ونظرا للتطورات والأحداث المتسارعة بوجود النزعة التوسعية، عرف بروز الحكومات الإقليمية والتي نشأة نتيجة دمج واتحاد كيانات محلية صغيرة بصفة اختيارية أو إجبارية ، غير أن نظام الحكومات الإقليمية يعد مركزية التسيير بحيث كانت تسيير من قبل الأهالي في مختلف المدن والقرى ، غير أن تعمل تحت سلطة الحكومة المركزية .

مع مرور الوقت عرفت الحكومات الإقليمية توسعا ساهم في بروز الامبراطوريات التي تميزت بنظام حكم مركزي بالأخص عند بداية نشأتها وذلك بهدف السيطرة على المناطق الجغرافية التابعة لها، ومن العوامل التي ساعدت في التوحد بينها هو تشابه وتجانس العنصر البشري من ناحية التقاليد والثقافات.

[1] صلاح الدين الهيثي ، نعمة عباس الخفاجي ، **تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)** ، دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع ، عمّان، الأردن ، 2019 ، ص 281.

غير أن الامبروطوريات بدأت في التلاشي والتفكك والانتقال تدريجيا من نظام الامبرطوريات إلى نظام الإقطاعيات يتميز بأن كل قطاع يتميز بامتلاكه لإقليم مستقل و يسير من قبل إدارة مستقلة وجيش مستقل ، وبالتالي النظام الإقطاعي عكس فكرة الحكومة المحلية والتي تتوزع فيها السلطة على أمراء الإقطاع.

غير أن التغييرات والأحداث التاريخية من حروب وبروز قادة وزعماء ينادون بتوحيد الأقاليم وكذلك نظرا للتطور الذي مس حياة الإنسان من تطور وسائل التواصل والاتصال بين الناس، ساهم في بروز الدولة الحديثة بشكل رسمي كبديل لنظام الإقطاعي والإمبراطوريات القديمة، وتميز الدولة القومية الحديثة بكبر مساحتها بالمقارنة مع الإقطاعيات، غير أنه أقل مساحة من الإمبراطورية القديمة.

فقد فسر ماك ايفر ظهور الدولة الحديثة بقوله بأنها " ظهرت كواقعية سياسية واجتماعية حين تحولت السلطة إلى الحكومة، والتقاليد إلى قوانين".

وصاحب نشوء الدولة القومية تطور في وظائف الدولة من دولة تقدم خدمات الصحة والأمن والتعليم إلى دولة متدخلة في الشؤون الاقتصادية، وتعتبر كلمن انجلترا وفرنسا من الدول الأولى التي تبلورت ونشأة فيها الدولة القومية،وقد عرف نظام الدولة القومية ثلاث أشكال وهي اللاوزارية والفدرالية والحكم المحلي.

- **اللاوزارية**:نظام ظهرت مع قيام الثورة الفرنسية سنة 1789 ، وتتمثل فكرتها في تعيين موظفين مركزيين بالأقاليم بدلا من حكام الأقاليم ، وعرف انتشار هذا النظام انتشار على مجموعة من دول أوربا والعالم .

- **النظام الفيدرالي**: فقد برز ونشأ من قبل منظري الثورة الأمريكية ضد لاستعمار البريطاني ، والذي هدف إلى تحقيق الوحدة السياسية للولايات المتحدة الأمريكية مع تمتع الولايات ببعض الاستقلالية .

- **نظام الحكم المحلي**: فقد ظهر بشكل في بريطانيا سنة 1838ضمن قانون الإصلاح

وفي فرنسا ظهرت المجالس المحلية سنة 1833، والذي يعتبر مجلس محلي تمثيلي [1].

الفرع الثاني: مبررات اللجوء إلى نظام الجماعات المحلية

توجد مجموعة من الأسباب والمبررات التي دفعت الدول إلى تبني واعتماد نظام الجماعات المحلية وفيما يلي أهم الأسباب والمبررات:

1. الأسباب السياسية:

من أهم المبررات السياسية للجوء إلى نظام الجماعات المحلية من قبل الدول نذكر فيما يلي[2]:

- تعتبر الديمقراطية من بين المبادئ التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق نظام الإدارة المحلية ،لأنها تسمح للشعب بالمشاركة من خلال اختيار ممثليه عبر المجالس المحلية تتولى شؤونه وكذلك اختيار ممثليهم على مستوى البرلمان؛

[1] صفوان المبيضيين ،**الإدارة المحلية مداخل التطوير** ، دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن، 2019 ، ص 12-16.

[2] ليلى صوالحي ،**التخطيط الاستراتيجي المحلي كآلية للإدارة التنمية المحلية** ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة 1، 2018 ، ص 22

- إن تطبيق نظام الإدارة المحلية يسمح بالقيام بمهام الدولة على مستوى المحلي دون تركيزها في العاصمة ، مما يعزز و يقوي البناء التنظيمي للدولة وحمايتها من المخاطر من خلال الوحدات المحلية التي تتولى مهام الدولة وتضمن استمرارية تقديم الخدمات في حالة تعرض الدولة إلى أي سوء على المستوى المركزي وبالتالي تخفف الأضرار وتسمح باستمرارية تلبية حاجيات المواطن على المستوى المحلي مهما كانت الظروف ؛

- العمل على تعزيز ثقة المواطن اتجاه الحكومة المركزية ، من خلال إعطاء المواطنين حق اختيار من يثقون فيه من اجلي تمثيلهم محليا وتولي شؤونهم ؛

- تفعيل الرقابة الشعبية على مختلف المجالس المحلية ، من خلال إشراك حضور المواطن في مداولات المجالس المحلية خاصة أثناء مناقشة الميزانية ،كما للمواطن الحق في تقديم اقتراحات وانتقادات لمختلف المشاريع والخطط التنموية المسطرة من قبل المجالس المحلية .

2. الأسباب الاقتصادية

ومن المبررات الاقتصادية الرامية إلى تبني نظام الإدارة المحلية نجد فيمايلي[1] :

- العمل على ضمان التوزيع العادل للأعباء المالية ، بحيث أن الإدارة المركزية في حالة قيامها بالتسيير المركزي للمرافق لا يضمن عدالة توزيع الأعباء المالية التي تم تحصليها من الضرائب ،أما الإدارة المحلية تضمن استفادة الوحدات المحلية وكذلك الوحدات الحكومية القومية من الموال المحصلة من الضرائب والتي دخلت الخزينة العمومية بشكل عادل.

- تعدد مهام ووظائف الدولة ، بحيث ونظرا لتزايد مهام الدولة الحديثة وصعوبة أدائها على المستوى المركزي كان من الضروري تبني الإدارة المحلية لتقوم بجزء من وظائف الدولة والتخفيف من المهام على المستوى المركزي .

- المساهمة في التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي، بحيث تعتبر الإدارة المحلية وسيلة تضمن استغلال الموارد المتاحة على المستوى المحلي و بحكم قربها من المجتمع على المستوى المحلي ومعرف واقع احتياجاته ،يتم من خلالها الانطلاق في مشاريع اقتصادية محلية تتماشى مع حاجيات المجتمع على المستوى المحلي .

- كما توجد مبررات اقتصادية أخرى أهما ترشيد النفقات، والبحث على مصادر للتمويل على المستوى المحلي[2] .

3. الأسباب الاجتماعية

ومن الأسباب الاجتماعية التي دعت لقيام نظام الإدارة المحلية نجد فيما يلي :

- العمل على معالجة التخلف بين القرية و المدينة ، بحيث أن تطبيق نظام الإدارة المحلية يسمح بالتوزيع العادل للثروات بين المدن والأرياف وضمان تنمية القرى والرفع من مستوى معيشتها .

- إن نظام الإدارة المحلية يعطي الفرصة للسكان المحليين من ممارسة حقهم الديمقراطي المتمثل في حق المشاركة الاجتماعية

[1] نفس المرجع، ص 23.

[2] صلاح الدين الهيثي ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 282.

في تسيير الشؤون المحلية وإعطائه الفرص لإعطاء أراء و أفكاره والاستفادة منها على المستوى المحلي [1].

- العمل على الحد من النزوح الريفي ، من خلال خلق فرص عمل للمواطنين على مستوى تلك المناطق و خلق التوازن التنموي[2] .

4. الأسباب الإدارية :

وتعتبر الأسباب الإدارية هيمن أهم المبررات التي دعت للأخذ بنظام الإدارة المحلية ونذكر من أهمها مايلي[3]:

- ضرورة تقسيم العمل الخاص بالحكومة من أجل ضمان تقديم الخدمات على المستويين القومي وكذلك المحلي .

- التخفيف من ضغوطات العمل على الحكومة على المستوى المركزي من خلال إنشاء هيئات محلية تتولى جزء من المهام على المستوى المحلي .

- مرونة استخدام أساليب الأداء ، لان أساليب الأداء تختلف من مدينة إلى أخرى ولكل مدينة و منطقة جغرافية خصائص تمتاز بها وتنفرد بها، تتطلب استخدام أساليب تتماشى و طبيعة المجتمع و البيئة سواء البيئة الفلاحية أو التجارية أو الصناعية.

- سهولة القيام بالإصلاحات الإدارية على المستوى المحلي

المطلب الثاني : تعريف الجماعات المحلية ومقارنتها مع المصطلحات المشابهة لها

الفرع الأول:المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة الجماعات

1. المعنى اللغوي لكلمة الجماعات

ذكرت مجموعة من المعاجم مصطلح " collectivité" بعدة معاني كترجمة لكلمة " الجماعة" ، ومن بينها نجد معجم " Robert" والذي ذكر معنيان :

- المعنى الأول يشير إلى مجموعة الأفراد المجتمعين طبيعيا أو من أجل بلوغ هدف مشترك .

- المعنى الثاني يشير إلى الملكية المشتركة أو شيوع وسائل الإنتاج .

- كما نجد أن معجم " la Rousse"يشير بأنها " مجموعة الكائنات التي تشكل المجتمع " وبالتالي كلا المعجمين وقفا على معنى مشترك للمصطلح وهو مجموعة إنسانية " groupement humain" أو مجموعة الأشخاص " groupement des personnes "[4].

[1] ليلى صوالحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

[2] صلاح الدين الهيثي ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

[3] نفس المرجع ، ص 284.

[4] شويح بن عثمان ،**حقوق وحريات الجماعات المحلية مقارنة بفرنسا** ، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبوبكر بلقايد– تلمسان ، 2018 ، ص 25

2. المعنى الاصطلاحي لكلمة الجماعة

عرف المقصود بكلمة الجماعة اصطلاحا اختلاف، باختلاف العلماء والمختصين ، غير أن مصطلح الجماعات المحلية تعتبر كإقليم جزئي للإقليم الكلي ألا وهو الدولة ، إذا الجماعات المحلية لها علاقة عمودية مع السلطة التنفيذية وكذلك لها بالنشاط الفوقي في نفس الوقت للسلطة المركزية فهي تمارس وفق نظام اللامركزية الإدارية[1] .

الفرع الثاني : المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة محلي

1. المعنى اللغوي لكلمة المحلي

ونجد أن كلمة(Local) في معجم (Robert) يقصد بها مكان معين يتميز بمجموعة من الخصائص من ناحية الموقع والموضع و الحالة والمكانة[2] .

وقد تقابل في المعنى كلمة "عمومية " في علم التاريخ أو علم الاجتماع ،كما تقابل كلمة " قومي" عند الحديث عن الأخلاق والتقاليد المحلية ، وقد تستخدم كلمة " مركزي " عند الحديث عن السلطة المحلية و الإدارة المحلية.

2. المعنى الاصطلاحي لكلمة محلي

عند اقتران كلمة المحلي مع الجماعة فانه تؤدي معنى اصطلاحي يشير إلى جماعة عامة إقليمية تابعة للجماعة الوطنية ، أي أن الجماعة المحلية هي مصطلح يطلق على كل جماعة إنسانية ذات أساس إقليمي ، وبالتالي ترتبط الجماعة المحلية بالإقليم ولا يمكن تصور جماعة إنسانية بدون وعاء إقليمي[3] .

الفرع الثالث : تعريف الجماعات المحلية

قبل الخوض في تعريف الجماعات المحلية لابد من توضيح بان تسمية الجماعات المحلية لها نفس الفكرة مع تسمية الإدارة المحلية والتي تتميز عن الإدارة المركزية بنشاطها المحلي[4] ،كما أن هناك من يتبنى تسمية الجماعات الإقليمية كمصطلح بديل ولهم نفس الدلالة لمصطلح الجماعات المحلية ونجد هذا في نص المادة 15 من الدستور الجزائري 1996 المعدل والتي جاء فيها " بأن الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية وهي الجماعة القاعدية " ، بحيث يعتبر الباحثين أن تسمية الجماعات الإقليمية ذات طابع قانوني في الغالب ،أما تسمية الجماعات المحلية لها طابع سياسي أكثر منه قانوني ، ولكن مايهمنا هو أن لكلا المصطلحين نفس الدلالة والاستخدام[5].

وهناك عدة تعاريف مختلفة للجماعات المحلية أو الإدارة المحلية من طرف العلماء والمختصين ومن أهم هذه التعاريف فيمايلي:

---

[1] نفس المرجع ، ص 26.

[2] سماعيلي ياسين عبد الرزاق ،**الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية** ، مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013 ، ص 13

[3] شويح بن عثمان ، حقوق وحريات الجماعات المحلية مقارنة بفرنسا ،ص 26.

[4] عبد الحق فيدمة ،**ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة** ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد الأول ،2012 ،ص120.

[5] شويح بن عثمان ، حقوق وحريات الجماعات المحلية مقارنة بفرنسا ،ص 26.

تعرف الجماعات المحلية على " أنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة و إشراف الحكومة المركزية "[1].

كما هناك تعريف أخر للجماعات المحلية " هي عبارة عن مناطق جغرافية ، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية و تضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها في شكل مجلس منتخب "[2].

ويعرفها الفقيه الفرنسي اندرية دولوبادير (Andrie de l'aubader) على "أنها اصطلاحا وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها "

وعرفها جورج بلير "أية منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة ،مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة ،بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة ، وسلطة تقدم خدمات عامة،أو حكومة معينة ،مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية فعلية في جزء على الأقل من إيراداتها"[3].

ويعرفها الكاتب البريطاني كرام مودي (Modie Grame) بأنها " مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة ".

ويعرفها الشيخلي " أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة ، إضافة إلى ادراة المرافق القومية في البلاد ، وان تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة ، وتحقيق أغراضها المشروعة "[4].

كما تعرف الجماعات المحلية على " أنها جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية ، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ، ممثلة بهيئة منتخبة ، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية "

الفرع الرابع :التمييز بين الجماعات المحلية والمصطلحات المشابهة لها .

وبعد عرض أهم التعاريف الخاصة بالجماعات المحلية كان لابد من توضيح مختلف نقاط التشابه والاختلاف بين مصطلح الجماعات المحلية والمصطلحات المشابهة لها ، واهم هذه المصطلحات التي سوف يتم التعرض لها خلال المقارنة نجد الحكم المحلي و اللامركزية و عدم التركيز الإداري .

---

[1] رقاب طارق ،**الدور التنموي للجماعات المحلية في ظل محدودية الموارد في الجزائر** ،ملتقى دولي حول تطوير الهياكل التمويلية للجماعات المحلية ودورها في التنمية دراسة حالة الجزائر وبعض التجارب العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجلفة ، الجزائر ، 09-10 ديسمبر2015، ص 04.

[2] عبد الحق فيدمة ، مرجع سبق ذكره ،ص 120.

[3] سماعيلي ياسين عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ،ص 17.

[4] رحوي حسنية ،**آليات الحوكمة المحلية الرشيدة وواقعها في ظل الإصلاحات المؤسسية المحلية بالجزائر وأثرها على التنمية المحلية من وجهة نظر لجان الأحياء**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2018، ص 57.

1. التمييز بين الجماعات المحلية باللامركزية الإدارية

قبل إجراء مقارنة بين مصطلح الجماعات المحلية واللامركزية الإدارية ، لابد من التطرق إلى تعريف اللامركزية الإدارية ومعرفة صورها حتى يتم التمييز المصطلحين بشكل أكثر دقة ووضوح.

بحيث أن التنظيم الإداري يقوم على مستويين متكاملين لا يمكن أن نفصل أحداهم عن الأخر بحيث المستوى الأعلى نجد السلطة المركزية والمستوى الأدنى نجد اللامركزية ، وتعرف اللامركزية بأنها طريقة لتقسيم السلطة في الدولة الموحدة ، وتعتبر مهمة لأنها تمنح المواطن سلطة اتخاذ القرار[1]. كما يمكن تعريف اللامركزية أنها " نقل السلطة من المركز إلى المحيط ، الديمقراطية ، المشاركة وتنظيم وإعادة تنظيم السلطة"[2].

وهذا وقد اتفقت أغلب البحوث والدراسات على أن اللامركزية الإدارية تنقسم إلى اللامركزية الإقليمية واللامركزية المرفقية ، ومن هنا سوف نعتمد على التمييز بين الجماعات المحلية واللامركزية الإدارية من خلال تلك الصورتين حتى تكون المقارنة ومعرفة العلاقة بينهم أكثر دقة .

أ- الجماعات المحلية واللامركزية الإقليمية

إن أسلوب نظام اللامركزية الإقليمية يعرف أنه الأكثر استخدام وانتشار بين مختلف الدول ، وتعرف اللامركزية الإقليمية على " أنها النظام القائم على الاعتراف لجزء من إقليم الدولة بالشخصية المعنوية و تكوين المجالس المحلية والإقليمية وقيام هيئات منتخبة من سكانها إدارة الشؤون المحلية التي تهم الجماعات المحلية تحت وصاية السلطة المحلية ".

وبالتالي اللامركزية الإقليمية تقوم على فكرة أساسية وهي توزيع الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية و الإدارة أو الهيئات المحلية التي تسيير شؤونها عن طريق أفراد من نفس المنطقة يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب الديمقراطي [3].

ومن خلال تعريف اللامركزية الإقليمية يتضح أن الجماعات المحلية و اللامركزية الإقليمية لهما نفس المبدأ وهو اختيار ممثلين محليين عبر مجالس محلية منتخبة بصفة ديمقراطية ،مما يعني أن الجماعات المحلية هي نموذج مماثل تقريبا لأسلوب اللامركزية الإقليمية ويؤديان نفس المنهج وليس هناك اختلاف .

ب- التمييز بين الجماعات المحلية و اللامركزية الإدارية المرفقية

تعرف اللامركزية المرفقية على" أنها عبارة عن مشروع اقتصادي تملكه الدول وتمنحه الشخصية المعنوية وتديره بأساليب تختلف عن إدارتها التقليدية ،غايته إشباع الغايات العامة أو مصالحهم ".

فاللامركزية المرفقية تعني وجود المؤسسات العامة التي هي عبارة عن هيئات عامة مستقلة تمارس وظائف محددة في منطقة معينة

[1] حرير أحمد ،**الاستقلالية المحلية والمالية للجماعات الإقليمية في التشريع الجزائري** ، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية 19 مارس 1962، جامعة الجيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2021 ، ص18.

[2] رحوي حسنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

[3] حرير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص22

من الدولة ،كما تسمى اللامركزية المرفقية أيضا باللامركزية المصلحية لأنها تركز على الاختصاص الوظيفي دون الاهتمام بمكان ممارسة النشاط [1].

ومما سبق يمكن القول بأن كل من نظام الجماعات المحلية واللامركزية المرفقية تمثلان صورتان للامركزية الإدارية ، بحيث إن كلاهما يعمل بمبدأ توزيع الوظائف بين الإدارة المركزية والمرافق والهيئات على المستوى المحلي ، ويعملان تحت وصاية ورقابة السلطة المركزية . غير أن كل من الجماعات المحلية واللامركزية المرفقية يختلفان في العديد من النقاط أهمها فيما يلي [2]:

- في الجماعات المحلية يشترط وجود مجتمع محلي يتميز بالتجانس يتكون من أفراد تجمعهم نفس المصالح ووحدة الانتماء ، بينما اللامركزية المرفقية لايشترط وجود سكان في المناطق التي تطبق نظام اللامركزية المرفقية .
- الجماعات المحلية يشترط فيها عملية الانتخاب عند اختيار الأفراد في المجالس المحلية ، عكس اللامركزية الإدارية المرفقية التي لا تشترط توفر عنصر الانتخاب .
- الجماعات المحلية تمارس أنشطة مختلفة ،بينما المؤسسات العامة التي تعمل وفق نظام اللامركزية الإدارية المرفقية تختص بممارسة نشاط محدد .
- الجماعات المحلية تهدف إلى ترسيخ مبدأ الديمقراطية من خلال التشجيع على مشاركة المواطن على المستوى المحلي في تسيير الشؤون المحلية ، بينما هيئات اللامركزية المرفقية هدفها تقديم الخدمات تلبي حاجيات المواطن .
- تخضع الجماعات المحلية للقانون الذي يحكم جميع الإدارات المحلية في الدولة أي تقريبا قانون أساسي موحد مطبق ، بينما هيئات ومرافق اللامركزية الإدارية المرفقية تختلف القوانين المطبقة عليها باختلاف المرفق أو المؤسسة العامة وذلك بحسب طبيعة نشاطها .

2. التمييز بين الجماعات المحلية والحكم المحلي

عرف موضوع التمييز بين المصطلحين جدلا وتباين كبير بين مختلف الباحثين و الكتاب ، بحيث أن هناك ثلاث اتجاهات مختلفة في عملية التمييز بين الجماعات المحلية و الحكم المحلي ،مع العلم وكما سبق ذكره خلال عرض أهم التعاريف الخاصة بالجماعات المحلية بأن الإدارة المحلية هي نفسها الجماعات المحلية ومن هذا المنطلق نعرض الآراء التي تميز الإدارة المحلية والحكم المحلي [3]

أ. الرأي الأول: وجود اختلاف كبير بين المصطلحين

بحيث أصحاب هذا الرأي عللوا أن الاختلاف الموجود بين الجماعات المحلية (الإدارة المحلية) و الحكم المحلي راجع بالدرجة الأولى للعامل السياسي ، بحيث أن الجماعات المحلية تتعلق بنظام اللامركزية الإدارية بينما الحكم المحلي يتعلق باللامركزية السياسية ،

---

[1] عطوات عبد الحاكم ،**الاصلاح الإداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية** ، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2016، ص 18.

[2] ليلى صوالحي ،**التخطيط الاستراتيجي المحلية كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية** ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 1،ص 16.

[3] عطوات عبد الحاكم ، مرجع سبق ذكره ، ص 5-6.

ويظهر ذلك الاختلاف حسب رأيهم في استخدام كلمة الإدارة في مصطلح الإدارة المحلية وهو مصطلح إداري متعلق بتنفيذ العمليات الإدارية ، بينما كلمة الحكم في مصطلح الحكم المحلي متعلق بالسياسة .

ب.الرأي الثاني: الجماعات المحلية (الإدارة المحلية) هي تعتبر مرحلة أولى للانتقال إلى نظام الحكم المحلي:

إذ يرى أصحاب هذا الرأي أن الجماعات المحلية مجرد مرحلة من مراحل تجسيد الحكم المحلي كون الجماعات المحلية تتميز باستقلالية أقل مما في الحكم المحلي وبالتالي هذا التدرج يعتبر الإدارة مرحلة تمهيدية لبناء نظام الحكم المحلي ، غير أن هذا الرأي حسب النقاد لا يمكن تطبيقه واقعيا بحيث لايمكن تغيير النظام من حين إلى أخر لان ظروف الدول مختلفة وغير ثابتة وتخضع إلى ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية غير مستقرة .

ج. الرأي الثالث: عدم وجود اختلاف بين المصطلحين

بحيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لايجب التمييز بين المصطلحين لكونهم لهما نفس المدلول ونفس الأسلوب الإداري،ويعتبر هذا الاتجاه الأكثر قبولا من غالبية الباحثين.

وانطلاقا من الآراء المختلفة حول موضوع التمييز بين الجماعات المحلية (الإدارة المحلية) والحكم المحلي، يمكن القول أن هناك فروق شكلية و أخرى موضوعية وهي[1]:

1. الفروق الشكلية:

نجد أهم الفروق الشكلية بين الجماعات المحلية و الحكم المحلي هي السلطات التي يتمتع بها كل نظام، بحيث أن الجماعات المحلية تتمتع بممارسة للسلطة التنفيذية أو الإدارية و كذلك المالية ،مع تمتع السلطة المركزية بالسلطات التشريعية و القضائية والتنفيذية بينما نجد أن الوحدات الإدارية في نظام الحكم المحلي يتمتع بوجود السلطات الثلاث التنفيذية،التشريعية ، القضائية .

بحيث أنه في نظام الحكم المحلي يتم تقسيم الدولة إلى أجزاء عبارة عن دويلات تتمتع بالاستقلالية وتتمتع بدستور خاص بها وكذلك وبوجود سلطة تنفيذية وقضائية لكل منها.

2. الفروق الموضوعية:

وهنا نجد أن هناك مجموعة من الفروق الموضوعية التي تميز الجماعات المحلية عن الحكم المحلي والمتمثلة في :

- من جانب المكونات: نجد أن الجماعات المحلية يمثل أحد الأقاليم الجغرافية والذي جاء نتيجة تقسيم الدولة جغرافيا إلى أقاليم ، بينما في نظام الحكم المحلي ينتج عنه تقسيم الدولة لدويلات أي دولة داخل دولة .
- من جانب الاختصاص: نجد أن الجماعات المحلية وحداتها الإدارية تستند سلطاتها من الحكومة المركزية ، عكس الحكم المحلي الذي تستمد المنظمات فيه من الدستور الفيدرالي .
- فيما يخص جانب الرقابة : في نظام الجماعات المحلية تخضع للرقابة ، بينما في الحكم المحلي نجد أنها تخضع للرقابة التي يفرضها الدستور الفيدرالي وتكون رقابة الحكومة المركزية جد محدودة .

[1] قديد ياقوت ،**الاستقلالية الكلية للجماعات المحلية ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية** ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2011، ص51.

الجدول رقم (01): الفرق بين نظام الحكم المحلي والجماعات المحلية

نقاط الاختلاف	الجماعات المحلية	الحكم المحلي
مصدر النشوء	القانون	الدستور
طبيعة الأسلوب	أسلوب التنظيم إداري	أسلوب التنظيم السياسي
طبيعة الوظائف	تمارس وظائف إدارية	تمارس وظائف تشريعية وتنفيذية وقضائية
التواجد	الدول البسيطة والمركبة	الدول المركبة فقط
الرقابة	رقابة مباشرة السلطة المركزية	رقابة غير مباشرة
القوانين	تخضع لقوانين الدولة	تخضع لقوانين السلطة التشريعية

المصدر: عطوات عبد الحكيم، الاصلاح الإداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية ، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2016، ص 07

المطلب الثالث: أهداف الجماعات المحلية

تقوم الجماعات المحلية بمجموعة من الوظائف والمهام على المستوى المحلي بالتنسيق مع السلطة المركزية من اجل تحقيق مجموعة أهداف سياسية واجتماعية وإدارية بالإضافة إلى تحقيق أهداف إدارية وكذلك ترمي إلى تحقيق أهداف تنموية.

الفرع الأول:الأهداف السياسية

تعمل الجماعات المحلية على تحقيق مجموعة من الأهداف السياسة نذكر أهمها:

- تعزيز وترسيخ مبادئ الديمقراطية ، بحيث أن وجود الجماعات المحلية يسمح للمواطنين على المستوى المحلي بممارسة حقهم الديمقراطي في اختيار ممثليهم عند تشكيل المجالس المحلية ؛
- تعزيز ودعم الوحدة الوطنية ،والقضاء على مختلف المشاكل السياسية [1]؛
- العمل على صنع قائدة ناجحين سياسيا من خلال تدريبهم على تحمل المسؤولية و القيادة ،فالأعضاء الذين يتم اختيارهم على المستوى المجالس المحلية تعطى لهم فرصة تعزيز قدراتهم في كيفية التعامل السياسي مع مختلف المواقف وكذلك تسمح لهم بالبروز والنجاح محليا وأيضا على مستوى البرلماني[2].

الفرع الثاني : الأهداف الإدارية

لنظام الجماعات المحلية أهداف إدارية يسعى لتحقيقها من أهمها[3] :

- تعمل على تحقيق الاستقلالية الإدارية على المستوى المحلي ، من خلال منح فرصة المواطن المحلي من تولي مهام إدارة مختلف الهيئات المحلية بنفسه بهدف تحقيق تلبية حاجيات المجتمع المحلي ؛

[1] راضية سنقوقة ،**ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية وفقا للمعايير الدولية للحوكمة** ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة –1، 2020 ، ص 33.

[2] سماعيلي ياسين عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

[3] قصير أمال ،**آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة –1– الحاج لخضر ، 2020، ص 23.

- وضع وظائف تتناسب مع ما يتطلع إليه المواطن المحلي من اجل تحقيق رغباته وحاجياته و ماهو مخطط له ؛
- العمل على القضاء على البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن؛
- تحقيق الفعالية و الكفاءة المهنية ، من خلال العمل على تحسين الأداء و تحسين مستوى الخدمات الموجهة للمواطن .

الفرع الثاني:الأهداف الاقتصادية

تعمل الجماعات المحلية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية هي :

- المساهمة في تخفيف أعباء الدولة من خلال توفير مصادر تمويل على المستوى المحلي عن طريق استفادة المجالس المحلية من ضرائب ورسوم محلية بالإضافة إلى إيرادات التي تحققها المجالس المحلية [1]؛
- تسمع بتجربة أنظمة اقتصادية جديدة على مستوى جزئي في أحد الأقاليم في إطار عملية إيجاد الحلول لإصلاح الأنظمة الاقتصادية؛
- تهدف إلى تحقيق التوازن بين مختلف الأقاليم عن طرق استغلال موارد المنطقة واستثمارها لكي يستفيد منها السكان المحليين؛
- العمل على تقليل النزوح الريفي نحو المدن من خلال خلق بيئة مناسبة للاستثمار وخلق التوازن بين مختلف المناطق [2].

الفرع الثالث: الأهداف الاجتماعية

إن تطبيق نظام الإدارة المحلية يهدف إلى تحقيق مزايا اجتماعية يستفيد منها أبناء المنطقة ومن أهم الأهداف الاجتماعية لنظام الجماعات المحلية نذكر مايلي [3]:

- فك العزلة عن الأقاليم، من خلال تقريب الإدارة من المواطن على المستوى؛
- تحسين المستوى المعيشي للمواطنين على المستوى المحلي من خلال تحقيق تنمية شاملة يستفيد منها سكان المناطق المحلية
- تعمل على إشراك السكان المحليين في عملية حل مشاكل التي يواجه أهل المنطقة وتعزيز انتمائه لتلك المنطقة من خلال تعزيز ثقتهم وتحفيزهم معنويا من خلال إحساسهم بأهميتهم في تحقيق مصالح مشتركة لآهل المنطقة.

الفرع الرابع: الأهداف البيئية

نظرا لأهمية البيئة في المجتمع وتأثيرها على الجوانب المختلفة لحياة المواطنين، وخاصة الجانب المتعلق بصحة المواطن، كما أنه في الآونة الأخيرة يعرف موضوع البيئة اهتمام العديد من الدول وبنفس درجة الاهتمام من قبل المنظمات الدولية والمحلية،و بالتالي أصبح من أهداف الجماعات المحلية هو السعي المحافظة على البيئة والمحيط، ومن أهم الأهداف البيئة للجماعات المحلية تتمثل فيمايلي:[4]

- المحافظة على نظافة المحيط من خلال وضع برنامج لجمع النفايات ومحاربة مسببات التلوث ؛

---

[1] سماعيلي ياسين عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] راضية سنقوقة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[4] بلقليل نور الدين، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف، المسيلة ،2018، ص69.

- وضع مخطط عمراني يضمن توفر السلامة الصحية للسكان؛
- القضاء على الأحياء القصديرية ومختلف التجمعات السكنية الفوضوية ؛
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة ؛
- القيام بحملات التشجير وتشجيع المواطن على المحافظة على المساحات الخضراء

المطلب الرابع: مقومات الجماعات المحلية

تمثل مقومات الجماعات المحلية الأركان التي تقوم عليها الجماعات المحلية باعتبارها إحدى صور اللامركزية الإدارة وتتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: وجود وحدات إدارية:

نظام الإدارة المحلية يقوم على وحدات محلية معترف بها تقوم بمهام عديدة على المستوى المحلي ، ويقصد بالوحدات الإدارية المحلية " تلك المناطق الجغرافية والتي تتمتع بالشخصية المعنوية تمكنها من ممارسة مهامها في إطار تسيير شؤونها المحلية بواسطة ممثليها تحت إشراف ووصاية السلطات المركزية ".

ويخضع تقسيم المناطق الجغرافيا إلى وحدات إدارية محلية إلى مجموعة من الاعتبارات و العوامل تتمثل في :

- الموقع الجغرافي والتضاريس التي تميزه ؛
- مساحة الرقعة الجغرافية؛
- عدد سكان كل منطقة جغرافيا ؛
- الموارد الاقتصادية والمالية التي تتميز بها كل منطقة جغرافية[1].

وان التمييز بين الوحدات المحلية و المصالح العامة للدولة من حيث تحديد الاختصاصات لكل هيئة يختلف من دولة إلى أخرى وفقا لأسلوب المعتمد من طرف كل دولة بحيث يوجد أسلوبين مختلفين هما[2] :

أ- الأسلوب الفرنسي :

في الأسلوب الفرنسي يتم تحديد اختصاصات من قبل المشرع على سبيل الحصر بالنسبة للحكومة المركزية ، وممارسة الإدارة المحلية لمهامها فيما يخص تسيير شؤون الأقاليم وفق نصوص عامة يعدها المشرع إلى اختصاص السلطة المركزية والتي تمارس هذه الأخيرة رقابة كبيرة على المجالس المحلية المنتخبة .

ب- الأسلوب الانجليزي :

ويتم تحديد اختصاصات المجالس المحلية على سبيل الحصر من قبل المشرع ، أي لكل مجلس محلي اختصاص مختلف عن الأخر ، وأن الحكومة الاختصاص الاصيل في ممارسة النشاط الإداري للدولة .

[1] صلاح الدين الهيتي ، نعمة الحفاجي ، مرجع سبق ذكره ،ص 286

[2] بقليل نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

الفرع الثاني : الشخصية المعنوية

تعرف الشخصية المعنوية على أنها مجموعة من الأشخاص تستهدف تحقيق غرض معين، أو مجموعة من الأموال تخصص لغرض معين، ويعترف القانون بهذه المجموعة بالشخصية القانونية المقررة للإنسان ، فتصبح أهلا لاكتساب الحقوق والالتزام بالواجبات [1].

فالشخصية المعنوية مصطلح يعبر قانونا عن وجود كيان مستقل يتمتع بالحقوق والالتزامات، وقد عرفها الأستاذ فالين بقوله بأن " الشخصية المعنوية ماهي إلا مركز أو تجمع لمصالح محمية قانونا"[2].

الفرع الثالث: الاعتراف بوجود مجالس محلية مستقلة ومنتخبة

الشخصية المعنوية تمنح المجالس المحلية عدة مزايا ونتائج هي [3]:

- وجود مجلس محلي منتخب يعبر عن إرادة الشخص المعنوي ؛
- تمتع الوحدات المحلية بوجود ذمة مالية مستقلة عن الذمة المالية للحكومة المركزية ؛
- تمتع الوحدات المحلية بمجموعة من الحقوق والواجبات مثل حق التملك وإبرام العقود؛
- اكتساب الجماعات المحلية أهلية التقاضي باسمها .

وبصفة عامة الشخص المعنوي يتجسد في ثلاث فئات هي[4] :

- الدولة كشخص معنوي مركزي
- الجماعات الإقليمية ؛
- المؤسسات العمومية .

كما سبق وذكرنا بأن الشخصية المعنوية تعتبر العنصر الأساسي للجماعات المحلية ، فهي تضمن للمجالس المحلية استقلالية مالية واستقلالية إدارية ، تسمح لها بممارسة مهامها بمعزل عن السلطة المركزية [5].

أما فيما يخص الانتخاب فهو وسيلة يقوم من خلاله السكان المحليين اختيار من ينوب عنهم في المجالس المحلية من أجل إدارة شؤونهم وبالتالي أبناء المنطقة هم من يتولون مهمة إشباع حاجياتهم بأنفسهم، ويتم اختيار ممثليهم عن طريق الانتخاب أو التعيين ،فهناك اتجاه يؤيد عملية الانتخاب لتشكيل المجالس المحلية والحجة في ذلك هو تكريس مبدأ الديمقراطية وأيضا إعطاء أكثر استقلالية للوحدات المحلية عكس عملية التعيين التي لاتعطي استقلالية بسبب تعيين الأعضاء من قبل السلطة المركزية .

[1] صلاح الدين الهيتي ، نعمة الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 286

[2] كمال جعلاب ، الإدارة **المحلية وتطبيقاتها (الجزائر ، بريطانيا ، فرنسا)** ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2017 ، ص62.

[3] عطوات عبد الحاكم ، مرجع سبق ذكره ،ص 08.

[4] كمال جعلاب ، مرجع سبق ذكره ،ص 65.

[5] راضيا سنقوقة ، مرجع سبق ذكره ،ص 23.

بينما الاتجاه الذي يؤيد التعيين ويفضله عن الانتخاب هو عدم ضمان كفاءة الأعضاء عند اختيارهم عن طريق الانتخاب، بينما التعيين يكون وفق معايير الكفاءة والجدارة[1].

غير أن هناك اتجاه ثالث يرى انه من الضروري الأخذ بنظام الانتخاب والتعيين عند تشكيل المجالس المحلية مع ضمان أغلبية أعضاء المجلس يأتون عن طريق الانتخابات.

الفرع الرابع: الوصاية على المجالس المحلية

إن تمتع المجالس المحلية بالاستقلالية لايعني بالضرورة عدم وجود رقابة وإشراف من قبل السلطة المركزية، فالمجالس المحلية تعبر عن نظام إداري يعمل تحت إشراف السلطة المركزية بهدف ضمان الوحدة التربية للدولة.

وتخضع الجماعات المحلية لأنواع مختلفة من أشكال الرقابة والتي تتمثل في الرقابة سياسية، الرقابة الشعبية، الرقابة القضائية ، والرقابة الإدارية أو ما يسمى بالوصاية الإدارية من قبل السلطة المركزية [2].

ويمكن تعريف الوصاية الإدارية " على أنها مجموعة من السلطات التي يقرها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة "[3].

من أهم مظاهر ممارسة الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية نجد مايلي:

- الرقابة على هيئات الجماعات المحلية بحد ذاتها من قبل الإدارة المركزية والتي تكون من نتائجها الحل والإيقاف أو التعطيل بحسب الحالة.

- الرقابة على الأشخاص المنتخبين في الجماعات المحلية، وتكون نتائج هذه الرقابة إما التوقيف لمدة محددة أو الإقالة،العزل،الطرد ، الفصل .

- الرقابة على التصرفات[4]، ومن نتائجها ثلاث صور هي المصادقة على أعمال الجماعات المحلية قبل التنفيذ،إبطال أعمال المجالس المحلية في حالة عدم شرعيتها ،الحلول أي تحل السلطة المركزية محل المجلس المحلي في حالة تماطل هذه الأخير في عملية تطبيق القوانين [5].

[1] صلاح الدين الهيتي ، نعمة الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ،ص 288.

[2] كمال جعلاب ، مرجع سبق ذكره ،ص 67

[3] عطوات عبد الحاكم ، مرجع سبق ذكره ،ص 08.

[4] بلقليل نور الدين ، مرجع سبق ذكره ،ص 65.

[5] كمال جعلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص72.

المبحث الثاني: نظام الجماعات المحلية في الجزائر

سوف نتناول في هذا المبحث التطور التاريخي للجماعات المحلية وأيضا تنظيم كل من البلدية والولاية وكيفية تسييرها

المطلب الأول: التطور التاريخي للجماعات المحلية في الجزائر

عرفت الجماعات المحلية في الجزائر تغييرات وتطورات تاريخية عبر مراحل وحقب تاريخية ،والتي تقسم إلى مرحلة العهد العثماني ومرحلة الاحتلال الفرنسي، مرحلة ما بعد الاستقلال .

الفرع الأول : مرحلة العهد العثماني :

نظرا لتعرض بعض مدن الجزائر لحملات احتلال من قبل الاسبان وكذلك الايطاليين ، لجأت الجزائر إلى طلب الحماية من قبل الدولة العثمانيين عن طريق الأخوين عروج وخير الدين بربروس .

وعرفت مرحلة حماية الأتراك للجزائر في الفترة الممتدة من 1518م إلى1830 م المرور بأربع مراحل وهي[1] :

1. مرحلة البايلربايات الممتدة من 1514 م إلى1587 م

ففي هذه المرحلة عرفت مرور الجزائر بمرحلة أكثر استقرار وازدهار ونمو ، وقد كان النظام السائد هو النظام المركزي ، بحيث قام السلطان العثماني بتعيين الحاكم وهو الباي على رأس دولة ، بحيث هذا الأخير له صلاحية إعطاء الأوامر إلى كل ولاة المناطق وله كامل صلاحية تعيينهم و عزلهم ، كما أن رياس البحرية لهم السلطة .

2. مرحلة الباشوات الممتدة من 1587م إلى1659 م

في هذه المرحلة قام السلطان العثماني نتيجة الصراع الخاص بين رياس البحري والجنود الانكشارية، ونظرا لهذا الصراع قام السلطان العثماني بتعيين رتبة الباش لمدة ثلاث سنوات وإلغاء لقب الباي.

3. مرحلة الأغوات الممتدة من 1659 م إلى1671 م

في هذه المرحلة عرفت انقلاب الجيش الانكشاري على الباشا ، وتعيين الأغا وهو من قادة الجيش الانكشاري البرية ، بحيث يتولى المهام لمدة سنتين ، ويعمل بالتوافق الديوان العالي الذي يضم كبار الموظفين في الجزائر وقادة الجيش البرية والبحرية.

4. مرحلة الدايات الممتدة من 1671م إلى غاية 1830م

في هذه المرحلة أصبح الداي منتخب وليس معين من طرف السلطان العثماني ، بحيث يتم انتخابه من قبل الديوان العالي ، وبالتالي أصبحت الجزائر أكثر استقلالية عن الحكم العثماني ، بحكم أن الديوان العالي هو من يختار الداي عبر الانتخاب بينما انحصر دور السلطان العثماني تثبيت اختيار الداي من قبل الديوان عن طريق مرسوم يصدره.

وبالتالي في العهد العثماني كان نظام الإدارة المحلية مطبق في الجزائر إلى جانب تواجد السلطة المركزية , وكانت أجهزة الدولة تتكون من :

1. الداي : وهو رئيس الحكومة المنتخب من أعضاء الديوان العالي
2. الديوان : مجلس لمساعدة الداي يتكون من 35 عضو ، مختص في تسيير شؤون الدولة .

[1] علي محمد،**مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري** ،مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012، ص 10

كما قسمت الجزائر في العهد العثماني في مرحلة الدايات إلى أربع مناطق إدارية تتمثل في :

- دار السلطان في الجزائر العاصمة
- بايلك الشرق : بقسنطينة
- بايلك التيطري :المدية
- بايلك الغرب :وهران

الفرع الثاني : مرحلة الاحتلال الفرنسي

في مرحلة الاحتلال الفرنسي للجزائر عرفت المجالس المحلية في الجزائر عدة أنماط مختلفة اعتمدها الاستعمار الفرنسي خلال تسييره لمختلف الأقاليم على مرحلتين ،بالإضافة إلى بروز نظام حكم مختلف تحت إشراف الأمير عبد القادر مؤسس الدولة الجزائرية ، بالموازاة مع النظام المعتمد من قبل الاستعمار الفرنسي ، ومع بداية التخطيط لاندلا ع الثورة التحريرية عرف نظام الإدارة المحلية تقسيم مختلف من أجل هيكلة الثورة ضد الاستعمار

1. نظام الجماعات المحلية المطبق من قبل الاحتلال الفرنسي

في هذه الفترة من الاحتلال الفرنسي للجزائر ،قامت السلطة الفرنسية بهدف تسيير شؤون الأقاليم في الجزائر بتقسيم الجزائر إلى ثلاث أقاليم بحسب نسبة تواجد المعمرين في كل إقليم وكانت هذا التقسيم كمايلي :

- أقاليم مدنية : وهي تلك الأقاليم التي يسكنها الأوروبيون من المعمرين ، واعتمد نفس النظام المتبع في فرنسا .

- أقاليم مختلطة : وهي مناطق تخضع لنظامين لأنها منطق تحتوي على الأغلبية من الأوربيون والأقلية من الجزائريين ، بحيث اعتمد نظام تسيير مدني لإدارة شؤون الأوربيون ، ونظام إدارة عسكري يخضع له الجزائريين ،كما تم إنشاء مكاتب عربية لتسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

- أقاليم عسكرية : وهي الأقاليم والمناطق التي سكانها من الجزائريين وخالية من المعمرين الفرنسيين و الأوربيين ، وتخضع للإدارة العسكرية .

2. نظام الجماعات المحلية خلال عهد الأمير عبد القادر

يعتبر الأمير عبد القادر هو مؤسس الدولة الجزائر الحديثة خلال الاحتلال الفرنسي، ومن خلالها تم الاعتماد على شيخ القبيلة من ناحية تسيير الشؤون المحلية ، مع خضوعه إلى السلطة المركزية التي يتبقى منها الأوامر و التوجيهات[1] .

3. نظام الجماعات المحلية أثناء الثورة الجزائرية

عرفت فترة اندلا ع الثورة الجزائر تنظيم مختلف لتسيير الأقاليم من قبل الثوار ، بحيث تم في بداية الأمر مطلع اندلا ع الثورة الجزائرية في 01 نوفمبر 1954 ،تم تخصيص لجنتين تنظم الثورة من حيث التنظيم السياسي والعسكري وتحت قيادة جبهة التحرير الوطني ،وتتمثل اللجنتين في:

- لجنة لتولي التنشيط السياسي والعسكري الداخلي في الولايات

[1] لعمري محمد ، انعكاسات **تدخل السلطة المركزية على اختصاصات الجماعات المحلية** ،أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2021 ، ص 40

- لجنة مهام السياسية بالخارج.

ولكن بعد مرور عامين من انطلاق الثورة تم إعادة تنظيم الثورة من خلال انعقاد مؤتمر الصومام في 20 أوت 1956 ومن بين أهم ماتم المصادقة عليه في المؤتمر هو إقامة وحدات إدارية محلية موازية للإدارة الاستعمارية، بحيث تم تقسيم البلاد إلى ست (6) ولايات من أجل تسهيل عمل الثوار وتتمثل في الولايات الستة الآتية:الجزائر ،القبائل ، الاوراس ،الصحراء ، وهران ، وتم تعيين لكل ولاية عقيد على رأس مجلس ولاية.

كما تم تقسيم كل ولاية من الولايات الستة إلى مناطق، وكل منطقة إلى نواحي وكل ناحية إلى أقسام، وكل قسم إلى أفواج[1].

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد الاستقلال

بعد الاستقلال وجدة السلطات الجزائرية نفسها أمام بلديات عاجزة وفقيرة وتعاني من نقص الإطارات بسبب انتقال معظم المسيرين إلى أوربا ، ونظرا لعدم القدرة على تسيير أكثر من (1500) لجأت السلطات الجزائرية إلى تخفيض عددها إلى(687)بلدية وذلك عن طريق مجموعة من البلديات ضمن بلدية واحدة ، كما عملت على تكوين الإطارات المسيرة للبلديات من خلال تنظيم دورات وملتقيات ، كما لجأت السلطة الجزائرية مباشرة عملية الإصلاح في المجال التشريعي للنصوص القانونية التي تخص البلديات ويعتبر دستور 1693 أول دستور جزائري بعد الاستقلال والذي تضمن عملية الإصلاح وتجسد ذلك في المادة (09) التي تنص في فقرتها الثانية " البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية "[2].

كما أن الوضع السياسي الجزائري عرف مرحلتين أثرتا بشكل مباشر على نظام الجماعات المحلية وفيما يلي أهم الإصلاحات التي مست الجماعات المحلية خلال مرحلة الحزب الواحد ومرحلة التعددية الحزبية[3]:

أ- الجماعات المحلية في دساتير الحزب الواحد (1963-1976)

ونجد في ظل وجود نظام الحزب أن الدستور وبالأخص دستور سنة 1976 الذي عرف البلدية والولاية بحيث اعتبرهم يمثلان الجماعات الإقليمية ،عرف البلدية "على أنها مجموعة إقليمية سياسية ثقافية ، والمهام الإدارية والاقتصادية و الاجتماعية في القاعدة اخضع تنظيمها إلى القانون حفاظا على الوحدة الترابية للدولة "، غير أن هناك نقائص سجلت خلال تطرق المشرع للجماعات المحلية ،من أهما عدم التطرق إلى أهم مقومات الجماعات المحلية ألا وهو عنصر الاستقلالية المالية ، كما لم يتطرق المشرع بشكل تفصيلي إلى موضوع استقلالية الجماعات المحلية.

ب- الجماعات المحلية وفق مرحلة التعددية الحزبية (1989-1996)

عرفت الجزائر منذ سنة 1989 تغييرات كبيرة في المجال السياسي من خلال الانفتاح السياسي وإتباع التعددية الحزبية في إطار تجسيد الديمقراطية، واهتم المشرع الجزائري من خلال التعددية على أسلوب اللامركزية الإدارية في تسيير الجماعات المحلية،وهذا ما تضمنه دستور 1996، والذي منح للبلدية والولاية مهام سياسية واقتصادية واجتماعية، كما أشار إلى دور الولاية في تنشيط

[1] علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 114.

[3] لعمري محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص ،46-47.

ومساعدة البلدية في أداء مهامها.وبحسب ماجاء في دستور 1996 وبالضبط في المادة 15 منه، تتجسد الجماعات المحلية في الجزائر في هيئتين هما: الولاية والبلدية.[1]

المطلب الثاني: التنظيم الإداري للبلدية

الفرع الأول: تعريف البلدية:

تنسب كلمة " البلدية " لغويا الى " البلد " أو " البلدة " والتي جمعها " البلاد "، ومعناها الموضع أو القطعة من الأرض سواء كانت أهلة بالسكان أو غير أهلة.

وفي اللغة الفرنسية الكلمة الأقرب لكلمة البلدية هي المفردة «La commune»والتي تعني الاشتراك في الرأي ، الثقافة ، اللغة ، المصالح ، الأملاك.ونفس المفردة نجدها في اللغة الانجليزية، ولها نفس المعنى المذكور سابقا في اللغة الفرنسية[2] .

كما جاء تعريف البلدية اصطلاحا في المادة 01 من الأمر67-24 على أن " البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية وتحدث بموجب القانون "[3].

ويلاحظ في هذا التعريف الذي قدمه المشرع أنه ذكر خاصيتين للبلدية هما كونها جماعة إقليمية أساسية، وأنها تنشأ وفق القانون في شكل مرسوم، غير أن هذا التعريف لم يأتي بصفة الاستقلالية.

كما تطرق المشرع إلى موضوع البلدية في القانون90-08 وقدم تعريف معدل بالمقارنة مع ماتم تقديمه في الأمر67-24، بحيث عرفتها المادة 01 من القانون90-08" البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون "[4].

كما أنه في نفس السياق تم تعريف البلدية في القانون 11-10 المتعلق بالبلدية وبالضبط في المادتين الأولى والثانية منه ، بحيث عرفتها المادة 01 " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون "،أما المادة الثانية من نفس القانون عرفت البلدية على أن" البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية "[5].

---

[1] رقاب طارق ، قندوز خالد بن الوليد ، **الدور التنموي للجماعات المحلية في ظل محدودية الموارد في الجزائر** ، الملتقى الدولي حول تطوير الهياكل التمويلية للجماعات المحلية ودورها في التنمية (دراسة حالة الجزائر وبعض التجارب العالمية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجلفة ،09-10 ديسمبر 2015 ، ص 4.

[2] مريم بن عباس ،**دور الجماعات الإقليمية في حفظ النظام العام في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر ، 2021 ، ص 12.

[3] المادة 03 من الأمر67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 ، ج ر ج ج العدد 6 ، 1967.

[4] المادة 01 ، القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل1990 ، ، ج ر ج ج العدد 15 ، 1990.

[5]المادة 01 و المادة 02 ،**القانون 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011** ، ج ر ج ج العدد 37 ، 2011..

الفرع الثاني: خصائص البلدية:

من خلال ما سبق من تعاريف للبلدية يمكن تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها البلدية وفق النظام الإداري الجزائري[1] :

- البلدية هي هيئة أو جماعة أو وحدة إدارية إقليمية جغرافية؛

- تعتبر البلدية صورة للامركزية الإدارية المطلقة، واعتمادها بشكل مطلق على الانتخاب العام المباشر في تشكيل مجالسها ومختلف لجانها؛

- تعمل البلدية على تلبية حاجيات سكانها من خلال استغلال مواردها الذاتية، والاستفادة من الإعانات التي تمنحها الدولة؛

- تعتبر البلدية النموذج الديمقراطي الفعال في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية، والاجتماعية والسياسية.

الفرع الثالث: هيئات البلدية وهياكلها

وفق المادة 15 من القانون 11-10 فان البلدية من هيئتين وإدارة البلدية، والتي تتمثل في[2] :

- هيئة مداولة: تتمثل في المجلس الشعبي البلدي

- هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي

- إدارة البلدية: ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي

1. المجلس الشعبي البلدي:

والذي يمثل المؤسسة المنتخبة على المستوى المحلي، وتكريس مبدأ اختيار الشعب لممثليهم وتقييم أدائهم في المستقبل [3]، كما عرفه دستور 2016 في المادة 15 في فقرتها الثانية و المادة 17 ،بأنه هو مجلس منتخب يمثل قاعدة اللامركزية ،وإطار يعبر الشعب فيه عن إرادته،ومكان لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية [4].

ويتم انتخاب المجلس الشعبي البلدي لمدة خمس (5) سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة[5] .

ومن أجل التعرف أكثر على المجلس الشعبي البلدي، لابد من معرفة كيفية تشكله ، وطريقة تسيير أعماله ، واختصاصاته وصلاحياته .

---

[1] شويح بن عثمان ، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية** ، مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2011 ، ص 04.

[2] المادة 15 ،القانون 11-10، المتعلق بالبلدية ، مرجع سبق ذكره .

[3] بوكورو منال ، محمد منصوري ، **دور الجماعات المحلية في ترقية الخدمات العمومية في الجزائر – بلدية قسنطينة نموذجا** ، مجلة البحوث الإدارة والاقتصادية ، جامعة المسيلة ، العدد 04 ، 2018، ص 227.

[4] المادة 15 والمادة 17 ،**دستور 2016** ، ج رج ج العدد 76 لسنة 1996.

[5] المادة 75 ،**الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 06 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات** ، ج ر ج ج العدد 12 لسنة 1997.

أ- تشكيل المجلس الشعبي البلدي:

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدد محدد من الأعضاء الذين يتم انتخابهم من طرف سكان البلدية [1]،ووفقا للمادة 80من القانون العضوي رقم 16-10 ، عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي المنتخبين يختلف من بلدية إلى أخرى، بحسب عدد سكانها الذي تم إحصائه مؤخرا ، وبصفة عامة يتراوح عدد الأعضاءمابين13 إلى43 عضو، ويتم توزيع عدد بين البلديات بحسب عدد السكان وفق الشروط الآتية[2] :

- 13 عضو في البلدية التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة؛
- 15عضو في البلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000نسمة ؛
- 19 عضو في البلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 و50.000 نسمة ؛
- 23عضو في البلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001و 100.000 نسمة.
- 33 عضو في البلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 100.001 و200.000نسمة.
- 43 عضو في البلدية التي يساوي عدد سكانها 200.001نسمة أو يفوقه.

كما أن توزيع المقاعد المطلوب شغلها في المجلس الشعبي حسب عدد الأصوات المحصل عليها من طرف كل قائمة مع تطبيق مبدأ البقاء للأقوى بحيث أولا يتم إقصاء القوائم التي لم تتحصل على نسبة 5% على الأقل من الأصوات المعبر عنها، ومن ثم يتم حساب المعامل الانتخابي، والذي يساوي عدد الأصوات المعبر عنها على إجمالي مقاعد المجلس.

على أن تتحصل كل قائمة على عدد من المقاعد يساوي عدد المرات التي حصلت فيها على المعامل الانتخابي، أي قسمت عدد الأصوات المحصل عليها في كل قائمة على المعامل الانتخابي وحاصل القسمة يمثل عدد المقاعد، ويتم توزيع المقاعد المتحصل من طرف القائمة على مرشحيها بحسب عدد الأصوات التي تحصل عليها كل منهم [3].

ب-سير المجلس الشعبي البلدي

وفق ماجاء في القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتحديد تاريخ وجدول الأعمال الخاص بدورات المجلس بالتشاور مع الهيئة التنفيذية، حيث أن المجلس الشعبي البلدي يعقد كل شهرين دورة عادية مدتها لا تتجاوز خمس (5) أيام للدورة ، ويمكن تعقد دورات استثنائية مع إخطار الوالي بذلك ،كما يقوم الوالي بدعوة أعضاء المجلس الشعبي لعقد دورة استثنائية لوجود ظرف طارئ ، و يمكن أن تكون الدورة الاستثنائية بطلب من رئيس المجلس الشعبي أو من ثلثي أعضاء المجلس و تكون دورات المجلس علنية يسمح للمواطنين بحضور المداولات غير أنه يمكن أن تعقد المداولات في جلسات مغلقة ، وذلك في حالة دراسة مسائل مرتبطة بالنظام العام أو دراسة حالات تأديبية للمنتخبين .

---

1 مليابي صليحة ، عزري الزين ، **الإطار القانوني المقيد لعمل المجالس الشعبية البلدية في ضوء الوصاية الإدارية** ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، جامعة المسيلة ، المجلد 04، العدد02 ،151،2019.

2 المادة 80 ،**القانون العضوي رقم 16-10 المؤرخ في 25 أوت 2016 والمتعلق بنظام الانتخابات** ،ج ر ج ج العدد50 لسنة 2016.

3 أنظر للمواد (169، 170 ،171 ،172 ،173 ،174 ،175 ،176) ،**أمر رقم 21-01 المؤرخ في 10مارس 2021 يتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات** ، ج ر ج ج العدد17 لسنة 2021.

وفي الغالب يتم المداولات في مقر البلدية غير أنه يمكن في حالة وجدود ظرف مانع لذلك أو قاهر أن يجتمع المجلس خارج مقر البلدية بنفس إقليم البلدية أو يمكن تتم المداولات في مكان خارج إقليم البلدية يعينه الوالي.

ويشترط حضور أغلبية الأعضاء الممارسين لمباشرة المداولات، بحيث أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يرسل الاستدعاء إلى جميع أعضاء المجلس الشعبي مرفق بجدول الأعمال، قبل موعد انعقاد الجلسة بعشر(10) أيام، وفي حالة عدم حضور الأغلبية يتم إعادة إرسال الاستدعاء الثاني بفارق خمسة (5) أيام عن الاستدعاء الأول ، غير انه في حالة وجود الأغلبية تعتبر مداولات المجلس صحيحة مهما كان العدد بعد الاستدعاء الثاني [1].

ج- لجان المجلس الشعبي البلدي :

من أجل ضمان السير الحسن للمجلس الشعبي البلدي يتم تشكيل لجان دائمة للمسائل التابعة لاختصاص المجلس خاصة المتعلقة بالاقتصاد والمالية والاستثمار ، الصحة والنظافة وحماية البيئة ، تهيئة الأقاليم والتعمير والسياحة ، الري والفلاحة والصيد البحري ، والشؤون الاجتماعية . ويختلف عدد اللجان الدائمة باختلاف عدد سكانها كمايلي [2]:

- ثلاث لجان للبلدية الذي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل.
- أربع لجان للبلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 إلى50.000نسمة .
- خمس لجان للبلدية التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001إلى100.000 نسمة.
- ست لجان للبلدية التي يفوق عدد سكانها 100.000نسمة.

د- اختصاصات المجلس الشعبي البلدي:

يقوم المجلس الشعبي البلدي بمهام تخص الشؤون العامة للبلدية عن طريق نظام المداولات كل شهرين كما سبق وذكرناه، بحيث تحرر المداولات باللغة العربية،وبعد التصويت من قبل أعضاء المجلس على المداولات يقوم رئيس المجلس بإرسالها إلى الوالي خلال أجال ثمانية (08) أيام [3].

ووفق للمواد من 108 إلى غاية المادة 112 من قانون البلدية 11-10،يعد المجلس برامج سنوية ومتعددة السنوات وفق مدة عهدته،كما يقوم بإعداد عمليات تهيئة الأقاليم والتنمية المستدامة، وحماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء، وحماية التربة والموارد المائية، بالإضافة اتخاذ الإجراءات التدابير اللازمة لتشجيع الاستثمار.

كما نصت المادة 162 من القانون 11-10 على أن المجلس الشعبي البلدي يسهر وتحت مسؤولية رئيس المجلس على مسك وتحيين سجل الأملاك العقارية وسجل جرد الأملاك المنقولة. ووفق المادة 168 من القانون، يعمل المجلس الشعبي البلدي على تسيير ومراقبة الأسواق البلدية والأسواق المتنقلة وكذلك المعرض والعروض التي تنظم على إقليم البلدية.

وبحسب المادة 181 من القانون 11-10 كما يقوم المجلس الشعبي البلدي بالتصويت على الميزانية الأولية قبل31 أكتوبر من كل سنة، كما يصوت على الميزانية الإضافية للبلدية قبل 15 جوان من كل سنة.

[1] أنظر القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، مرجع سابق.

[2] المادة 36 ، نفس المرجع

[3] المادة 53 و المادة 55 ، نفس المرجع .

كما يتم إبرام الصفقات العمومية من قبل المجلس الشعبي البلدي عن طريق تشكيل اللجنة البلدية للصفقات التي بحسب المادة 191 من نفس القانون تتشكل من:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي (رئيسا)
- منتخبان: يعنيهما المجلس الشعبي البلدي (عضوين)
- الأمين العام للبلدية (عضوا)
- ممثل مصالح أملاك الدولة.

2. رئيس المجلس الشعبي البلدي

أ- تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي

بالرجوع للآمر رقم 21-13، نجد أنه وبعد مرور ثمانية (8) أيام التي تلي النتائج النهائية للانتخابات المحل يقوم الوالي باستدعاء المنتخبين قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي.

يتم بعدها انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي من قبل أعضاء المجلس الشعبي البلدي،يرأس المجلس الأكبر سنا مع مساعدة منتخبان الأقل سن في تنظيم عملية انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتم استقبال الترشيحات، ويوجد ثلاث حالات للترشح للانتخاب لرئاسة المجلس هي:

- حالة وجود قائمة حازت على الأغلبية المطلقة: يتقدم منها مرشح للانتخاب
- حالة عدم وجود قائمة فائزة بالأغلبية:تقوم كل قائمة حائزة على نسبة 35 %فما فوق، بتقديم مرشح
- في حالة عدم وجود أي قائمة متحصلة على نسبة 35%على الأقل، يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح.

كما تكون عملية انتخاب رئيس المجلس تتصف بالسرية، والمترشح الذي ينال الأغلبية المطلقة للأصوات هو من سوف يتم تعيينه رئيسا للمجلس، وفي حالة عدم الحصول على الأغلبية يتم اللجوء إلى تنظيم دور ثاني من الانتخابات وذلك لأصحاب المرتبة الأولى والثانية فقط، ويتم تعيين صاحب الأغلبية في الدور الثاني وفي حالة وجود تساوي يتم اختيار الأكبر سنا [1].

ب- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

لرئيس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات واختصاصات تختلف باختلاف الصفة التي يشغلها، بحيث أنه يعمل بصفته ممثل للبلدية ومن جهة أخرى يعمل بصفته ممثل للدولة.

- **صلاحياته بصفته ممثل للبلدية:**

تطرق القانون 11-10 المتعلق بالبلدية إلى صلاحيات المجلس كممثل للبلدية بشكل واضح وصريح وذلك ابتداء من المادة 77 إلى غاية المادة 84 ، وتتمثل هذه الصلاحيات فيما يلي :

- يشارك رئيس المجلس في جميع التظاهرات الرسمية كممثل للبلدية
- يتولى مهمة استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي .

[1] أنظر للأمر رقم 21-13 المؤرخ في 31 أوت 2021 يعدل ويتمم بعض أحكام القانون 10-11 المتعلق بالبلدية ، ج ر ج ج العدد 67 لسنة 2021.

- كما يسهر على إعداد جدول الأعمال الخاص بالمداولات.
- يسهر على تنفيذ نتائج مداولات المجلس الشعبي البلدي.
- يعتبر الأمر بالصرف على ميزانية البلدية والمسؤول على تنفيذها.
- له حق التقاضي باسم البلدية ولحسابها.
- يقوم بإبرام عقود الصفقات والإيجار وكذلك مناقصات الأشغال لحساب البلدية.
- يسهر على المحافظة على أرشيف البلدية.

- **صلاحياته كممثل للدولة:**

ووفق للقانون 11-10 وبالأخص في مواده من 85 إلى غاية 95، يعتبر رئيس المجلس الشعبي ممثل للدولة على مستوى بلديته وله الصلاحيات التالية:

- يسهر على تطبيق واحترام التشريع والتنظيم المعمول به على مستوى إقليمه؛
- ينجز جميع عقود الحالة المدنية، بصفته ضابط الحالة المدنية ؛
- يفوض إمضائه للمندوبين والموظفين في البلدية لإنجاز التصريحات بالولادة؛ والزواج ،وعقود الميلاد ،ومختلف تصريحات الولادة والزواج ، والتصديق بالمطابقة...الخ؛
- السهر على الحفاظ على النظافة العمومية والسكينة العمومية وحماية البيئة؛
- القيام بمختلف التدابير والإجراءات لحماية وسلامة الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية من أي خطر أو كارثة
- له صفة ضابط الشرطة القضائية؛
- يمكن لرئيس المجلس الشعبي تسخير الشرطة أو الدرك الوطني على مستوى إقليمه؛
- حماية التراث التاريخي والثقافي ، والتراث المعماري ؛
- مكافحة الأمراض المتنقلة والمعدية ؛
- المسؤول على منح رخص البناء والهدم والتجزئة.

2. إدارة البلدية

بالرجوع للمادتين 125 و 126من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، يتولى الأمين العام للبلدية تنشيط إدارة البلدية والموضوعة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتعلق تنظيم إدارة البلدية حسب القانون والمهام لاسيما فيمايلي:

- مخطط تسيير المستخدمين والهيكل التنظيمي؛
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية؛
- تسيير بطاقية الخدمة الوطنية؛
- النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي؛
- تنظيم المصالح التقنية للبلدية ؛
- مسك سجل جرد الأملاك العقارية للبلدية ؛

- تسيير مستخدمي البلدية ؛
- أرشيف البلدية ؛
- الشؤون القانونية و المنازعات .

أ- تعيين الأمين العام للبلدية

بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي رقم 16- 320 المؤرخ في 13 ديسمبر 2016 والذي يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية ، وتم تحديد ثلاث حالات لتعيين الأمين، في الحالة العادية،وفي الحالات الاستثنائية،وفق معيار عدد سكان البلدية ، ويمكن تلخيص هذه الحالات كمايلي[1]:

1. البلدية التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل :

يتم تعيين الأمين العام للبلدية من بين :

- الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي رئيسي أو مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة ثلاث سنوات خدمة فعلية في تلك الرتبة ؛
- الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي أو مهندس دولة للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة خمس سنوات خدمة فعلية بنفس الصفة .

2. البلدية التي يبلغ عدد سكانها بين 20.001 إلى50.000نسمة

يعين الأمين العام للبلدية من بين :

- الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي رئيسي أو مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة ثلاث سنوات خدمة فعلية في تلك الرتبة ؛
- الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي أو مهندس دولة للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة ست سنوات خدمة فعلية بنفس الصفة .

3. البلدية التي يبلغ عدد سكانها بين 50.001إلى100.000نسمة

يعين الأمين العام للبلدية من بين :

- الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي رئيسي أو مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة ثلاث سنوات خدمة فعلية في تلك الرتبة ؛
- الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي أو مهندس دولة للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة سبع سنوات خدمة فعلية بنفس الصفة .

4. الحالات الاستثنائية:

يمكن تعيين الأمين العام للبلدية لمدة خمس سنوات في الحالات الاستثنائية التالية

[1] أنظر المواد 22،23 ،24 ، 25 ،**من المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر2016**،ج ر ج ج العدد 73 لسنة 2016.

- البلدية التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة إلى50.000نسمة :

من بين الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي أو مهندس دولة للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة ثلاث سنوات خدمة فعلية بنفس الصفة .

- البلدية يبلغ عدد سكانها 50.001 إلى100.000 نسمة

من بين الموظفين المرسمين في رتبة متصرف إقليمي أو مهندس دولة للإدارة الإقليمية ، ولهم خبرة خمس سنوات خدمة فعلية بنفس الصفة .

ب- مهام الأمين العام للبلدية

بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي 16-320 ، وبالأخص ماجاء في المواد (13) ،(14) ،(15) ، (16) ،نجد أن الأمين العام للبلدية تتركز مهامه حول ثلاث محاور رئيسية وهي :

- تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي

-متابعة وتنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي

-يسهر على تنشيط و تنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية .

-ومن أجل معرفة صلاحياته ومهام أكثر نفصل في تلك المهام الرئيسية فيمايلي :

1. المهام الخاصة بتحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي :

- إعداد وتحضير الوثائق الضرورية لاجتماعات المجلس الشعبي ولجانه ؛

- توفير مختلف الإمكانيات والوسائل البشرية منها والمادية من أجل ضمان السير الحسن لأشغال المجلس الشعبي ولجانه؛

- تكليف موظف من أجل تنسيق مداولات المجلس ولجانه؛

- يعمل على ضمان أمانة الجلسات وحفظ سجلاتها .

2. المهام الخاصة بمتابعة تنفيذ المداولات

- السهر على نشر المداولات وإرسالها إلى السلطات الوصية ؛

- السهر على تنفيذ القرارات الواردة في مداولات المجلس فيما يخص مخطط تسيير المستخدمين و الهيكل التنظيمي ؛

- السهر على متابعة عملية تنفيذ مختلف البرامج والمشاريع التنموية للبلدية .

3. المهام في إطار تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية :

- يمارس الأمين العام تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطتها السلمية ؛

- وبتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي يمارس الأمين العام مهمة وسلطة التعيين لمستخدمي البلدية ؛

- له سلطة اقتراح التعيين في المناصب العليا ؛

- يسهر على ضمان احترام تطبيق مختلف الإجراءات القانونية الخاصة بعمليات إبرام الصفقات العمومية، كما يشارك كعضو في اللجنة البلدية للمناقصة؛

- يراقب مصالح البلدية ومختلف أنشطتها ؛

- يتابع مختلف القضايا والمنازعات الخاصة بالبلدية ؛
- يشارك في تحضير مشروع ميزانية البلدية ، ويعمل على ضمان تنفيذ الميزانية ،
- السهر على الحفاظ على أرشيف البلدية وحسن تسييره ؛
- مسك سجلات ودفاتر الجرد لأملاك البلدية والسهر على حسن تسيير تلك الممتلكات ومتابعة صيانتها .

المطلب الثالث : التنظيم الإداري للولاية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف الولاية التي جاءت بها مختلف القوانين المتعلقة بالولاية،واهم خصائصها،وهيئاتها وكيفية سيرها ومهامها.

الفرع الأول : تعريف الولاية

سوف نعرف مختلف التعاريف التي جاءت بها قوانين الولاية منذ استقلال الجزائر،والبداية نستعرض تعريف الولاية الذي جاء به الأمر 69-38 المتضمن قانون الولاية لسنة 1969، بحيث تم تعريف الولاية بأنها " هي جماعة لا مركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرعة للدولة تقوم بدورها على الوجه الكامل ، وتعبر على مطامح سكانها وتحقيقها ، لها هيئات خاصة بها ،ولها مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة "،ونلاحظ أنه في هذا التعريف لم يتم التطرق لمبدأ استقلالية الولاية ، بالرغم أنه اعتبرها أسلوب من أساليب اللامركزية .

كما عرفها القانون 90-09 المتعلق بقانون الولاية لسنة 1990 في المادة رقم (01) " الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة ، تنشأ بموجب القانون " [1]،وهنا نلاحظ اختلافا عن التعريف السابق ، بحيث تم إضافة الشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهو يعتبر تعريف أشمل من التعريف السابق .

هذا وقد عرفتها المادة (01) من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية لسنة 2012 " الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة ،وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و حماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين ،وشعارها بالشعب وللشعب وتحدث بموجب القانون "[2]،ويعتبر هذا التعريف الأكثر شمولية من التعاريف السابقة ، حيث يوضح أن الولاية تعبر عن وجود صورتين تتمثلان في الجماعة الإقليمية و الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة ،كما أوضح هذا التعريف عن أهمية الولاية وكيف تنشأ .

الفرع الثاني: خصائص الولاية

انطلاقا مما سبق من تعاريف للولاية، فانه للولاية مجموعة من الخصائص التي تتميزها وهي[3]:

- الولاية تعتبر جماعة إقليمية جغرافية وصورة من النظام اللامركزي الإدارية النسبية للدولة

[1] المادة (01) ،**القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أفريل1990 المتعلق بالولاية** ، ج ر ج ج العدد15 لسنة 1990.

[2] المادة (01)، **القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012** ، ج ر ج ج العدد 12 لسنة 2012.

[3] قديد ياقوت ،مرجع سبق ذكره ، ص 94.

- للولاية شخصية معنوية وتمارس جزء من سلطة الدولة على المستوى الإقليمي .
- تسمح الولاية بتحقيق التعاون والتنسيق بين الوظائف على المستوى الجهوي و المصلحة العامة للدولة .

ووفقا للتعاريف السابقة الواردة في قانون الولاية لسنوات 1969،2009 و 2012 ، نجد أن الولاية تنشأ بموجب القانون و تمر عملية إنشاء الولاية بالمراحل الثلاث التالية [1]:

- مرحلة التقرير : وهي المرحلة التي يتم فيها خروج قرار إنشاء الولاية وذلك عبر صدور قانون الإنشاء.
- مرحلة التحضير :وهي المرحلة التي يتم فيها توفير جميع الإمكانيات والوسائل البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ قانون إنشاء الولاية
- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وهي المرحلة التطبيقية والعملية لعملية الإنشاء وذلك بدخول قانون الإنشاء حيز التنفيذ.

الفرع الثالث: الأجهزة المشكلة للولاية

بالرجوع إلى قانون الولاية 12-07 نجد أن للولاية هيئتان تتمثلان في المجلس الشعبي الولائي و الوالي[2] ،وبالإضافة إلى تلك الهيئتان فانه توجد إدارة ولائية تقوم بوظائف ومهام تحت إشراف الوالي [3].

أ- المجلس الشعبي الولائي

المجلس الشعبي الولائي هو مجلس يتشكل من أعضاء منتخبين عن طريق الاقتراع النسبي على أن يتولى المجلس تسيير شؤون الولاية لمدة خمسة (5) سنوات في الحالة العادية [4].

1. تشكيل المجلس الشعبي الولائي

يتم توزيع مقاعد المجلس على القوائم الفائزة بنفس النظام المتبع في تشكيل المجلس الشعبي البلدي ،كما يختلف عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي من ولاية إلى أخرى وذلك بحسب عدد السكان في كل ولاية ، وحددت المادة 189 من الأمر21-01 توزيع المقاعد في كل مجلس ولائي كما يلي :

- 35 مقعد في الولايات التي يكون عدد سكانها أقل من 250.000 نسمة ؛
- 39مقعد في الولايات التي يكون عدد سكانها محصور بين 250.000و 650.000 نسمة ؛
- 43 مقعد في الولايات التي عدد سكانها محصور بين 650.001 و 950.000نسمة ؛
- 47 مقعد في الولايات التي عدد سكانها يكون بين 950.001 و 1150.000نسمة
- 51 مقعد في الولايات التي عدد سكانها بين 1150.001 و 1250.000نسمة ؛
- 55 مقعد في الولايات التي عدد سكانها أكبر أو يساوي 1250.001نسمة .

---

[1] برابح حمزة ،**واقع و آليات تطبيق الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر** ،مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2016 ، ص36

[2] المادة (02) ،القانون 12-07 ، مرجع سبق ذكره

[3] مريم بن عباس ،مرجع سبق ذكره ،ص 63.

[4] المادة 169 ،الأمر21-01 ، مرجع سبق ذكره

2. تعيين رئيس المجلس الشعبي الولائي:

بالرجوع للقانون المتعلق رقم 12-07 ، يتم اختيار رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين أعضاء المجلس الشعبي الفائزين في الانتخابات المحلية للعهدة الجديدة ، ويكون ذلك عن طريق عملية انتخاب تتصف بالسرية ، وهناك ثلاث حالات مختلفة متوقعة عند اختيار الرئيس وهي :

- حالة وجود قائمة متحصلة على الأغلبية المطلقة: يتم في هذه الحالة تقديم مرشحها كرئيس للمجلس الشعبي الولائي.
- حالة عدم وجود أي قائمة متحصلة على الأغلبية: في هذه الحالة يوجد وضعيتين هما
- حالة وجود قائمة حائزة على35 %من إجمالي الأصوات يتم تقديم مترشح من أعضائها كرئيس للمجلس الشعبي لليتم اختياره عن طريق الانتخاب
- حالة عدم وجود أي قائمة حائزة على 35 %: يحق لجميع القوائم الفائزة في الانتخابات المحلية للمجلس الشعبي الولائي تقديم مرشح لعملية انتخاب الرئيس

ويتم تعيين رئيس المجلس الشعبي الولائي الذي يحوز على الأغلبية المطلقة، وفي حالة عدم نيل أي مرشح على الأغلبية المطلقة يتم تنظيم دور ثاني من عملية الانتخاب يمر فيه الأول والثاني للدور الثاني ليتم اختيار الحائز على الأغلبية في الدور الثاني، وفي حالة التساوي يتم اعتماد اختيار المرشح الأكبر سنا [1].

3. سير أعمال المجلس الشعبي الولائي

سير عمل المجلس الشعبي الولائي تقريبا له نفس نظام سير أعمال مداولات المجلس الشعبي البلدي،وبناءا على ماجاء في مواد قانون الولاية رقم 90-09 وبشكل خاص المواد 11، 12 ، 13 ، 14 ، 15 منه ، بحيث عدد الدوارات العادية خلال السنة يبلغ أربعة دورات مدة الدورة الواحدة تكون خمسة عشر يوم وقد يتم في الحالات الاستثنائية تمديدها وإضافة سبع أيام كحد أقصى وذلك بطلب من غالبية الأعضاء ، والأشهر التي يتم فيها الدورات هي ، مارس ، جوان ، سبتمبر ، ديسمبر.

كما يمكن عقد دورة استثنائية للمجلس بناءا على طلب ثلث أعضاء المجلس أو الوالي.

ومن أجل انعقاد الدورة يستدعي رئيس المجلس أعضاء المجلس قبل 10 أيام من انعقاد الجلسة في الدورات العادية أو تقل إلى5 أيام في حالة دورة استثنائية أو يوم كامل في الحالة الاستعجالية ، بحيث يتم استدعائهم عبر إرسال استدعاءات لهم مرفقة بجدول الأعمال ، وفي حالة عدم حضور الأغلبية يتم استدعائهم من جديد في مدة أقصاها ثلاث أيام تفصل عن الاستدعاء الأول ، وفي حالة استمرار عدم اكتمال النصاب يتم استدعائهم لثالث مرة وهذا المرة يتم عقد الجلسة بغض النظر عن اكتمال نصاب الحضور ، ويتم اعتماد اللغة العربية في تحرير المداولات والأشغال .

4. صلاحيات المجلس الشعبي الولائي

[1] المادة 59 ، القانون رقم 12-07، مرجع سبق ذكره .

بالرجوع إلى ما ورد في قانون الولاية 12-07 ، يمكن تقديم أهم الصلاحيات والمهام التي من اختصاص المجلس الشعبي الولائي فيمايلي[1]:

- يساهم في عملية التنسيق والتكامل بين الولاية و البلديات التابعة لها من خلال تقديم مساعدات للبلديات خاصة في حالة وجود تجهيزات كبيرة الحجم تفوق قدرات وإمكانيات البلديات ، والمساهمة في وضع برامج التنمية للبلديات؛
- يساهم المجلس الشعبي الولائي في تهيئة إقليم الولاية من انجاز مخططات لذلك و مراقبة تطبيقها؛
- يقوم برفع اقتراحات وملاحظات تخص الولاية إلى الوزارة المعنية ؛
- يساهم في انجاز برامج تنموية تخص الولاية على المدى المتوسط ؛
- يساهم في إنشاء المناطق الصناعية وإعادة تأهيلها في إطار تشجيع الاستثمارات ؛
- يساهم في عملية حماية الأراضي الفلاحية من الآفات والكوارث الطبيعية ؛
- المساهمة في وضع مخططات تنموية تخص الري ومشاريع توفير المياه الصالحة للشرب ؛
- يتولى المجلس مهام تصنيف الطرق الولائية وكذلك العمل على تهيئتها و صيانتها؛
- يساهم في فك العزلة عن المناطق الريفية من خلال تحقيق التنمية في الأرياف من خلال العمل على توفير الكهرباء الغاز والمساعدة على توفير حياة كريمة في المناطق الريفية ؛
- يساهم في الحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي للولاية وحمايتها ؛
- يسهر على تطبيق شروط الوقاية الصحية خاصة في المواد الاستهلاكية ؛
- يساهم في انجاز البرامج السكنية ، والعمل على القضاء على السكنات الهشة ؛
- يصوت المجلس الشعبي الولائي على ميزانية الولاية[2] .

ب- الوالي

يمثل الوالي الهيئة التنفيذية في الولاية،وبناءا على ماجاء في الدستور الأخير للجزائر لسنة 2020 من طرف رئيس الجمهور[3]، وهذا بناءا على اقتراح وزير الداخلية وذلك بمرسوم رئاسي [4] .

بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي رقم 90-230 ،نجد أن المادة 13 منه ذكرت أن الوالي يعين من بين الكتاب الأمين للولاية أو من بين رؤساء الدوائر كما يمكن تعينه من خارج تلك الأسلاك ولكن بنسبة 5%.

والوالي له صلاحيات مختلفة بحيث له صلاحيات كممثل للدولة وأخرى كممثل للولاية ،وبناءا على ماجاء في مواد قانون الولاية رقم 12-07 نذكر أهم الصلاحيات التي تحت سلطة الوالي وهي كمايلي[5]:

---

[1] المواد من 73 إلى 101، نفس المرجع

[2] نفس المرجع ، المادة 161.

[3] المادة 92 ،**دستور الجزائر لسنة 2020**، ج ر ج ج العدد 82 لسنة 2020.

[4] المادة 10، **مرسوم تنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 جويلية 1990 يحدد أحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية** ، ج ر ج ج العدد 31 لسنة 1990.

[5] المواد من 102 إلى130 ، القانون 12-07 ، مرجع سبق ذكره.

1. صلاحيات الوالي بصفته ممثل للولاية

- يسهر على نشر مداولات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها ؛
- يمثل الولاية في جميع التظاهرات و الأعمال الإدارية والمدنية ؛
- يمثل الولاية ا أمام القضاء؛
- يقوم بتنشيط إدارة الولاية والسهر على حسن سيرها؛
- يقوم بإعداد مشروع ميزانية الولاية وعرضها على المجلس الشعبي الولائي للمصادقة عليها ؛
- يقوم بعرض الحصيلة السنوية لنشاط الولاية على المجلس الشعبي الولائي .

2. صلاحيات الوالي بصفته ممثل للدولة

- يراقب المصالح غير الممركزة للدولة ؛
- يسهر على حماية حقوق المواطنين ؛
- يسهر على احترام قوانين ورموز الدولة ؛
- يعمل على تحقيق السكينة العمومية والنظام العام وتوفير الأمن ؛
- يسخر الشرطة و الدرك الوطني في الحالات الاستثنائية ؛
- يعتبر الوالي الآمر بالصرف بالنسبة لميزانية الدولة للتجهيز المخصصة لإقليم الولاية .

ج- إدارة الولاية

للولاية إدارة عامة تنشط تحت سلطة الوالي وهي[1]:

- الكتابة العامة
- المفتشية
- الديوان
- رئيس الدائرة

كما يوجد مجلس للولاية تحت سلطة الوالي والذي يجمع كل مسؤولي المصالح الخارجية للدولة والناشطة على مستوى إقليم الولاية[2]،و تكون مختلف المصالح غير الممركزة للدولة جزء من الإدارة التي يتولى الوالي تنشيطها ومراقبتها[3] .

[1] المادة 2 ،**المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها** ،ج ر ج ج العدد 48 لسنة 1994.

[2] نفس المرجع ، المادة 3.

[3] المادة 127 ، القانون 12-07 ، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر

تعتبر ميزانية الجماعات المحلية المنهج الحقيقي للجماعات المحلية خلال سنة معينة، وهي ترجمة للخطط والسياسات التي تهدف لتلبية حاجيات الموطن على المستوى المحلي [1]،وهي تعتبر أيضا كمؤشر لمدى قدرة الهيئات على ا تسيير شؤونها على المستوى المحلي،فهي وثيقة بيانية لإجمالي النفقات ومجموع الإيرادات المراد تحصيلها [2].

الفرع الأول: ميزانية البلدية

أ. تعريف ميزانية البلدية

جاء قانون البلدية 90-08 بتعريف لميزانية البلدية وبالتحديد في المادة 149 منه إذ تنص بأن " ميزانية البلدية هي جدول التقديرات الخاصة بايرادتها ونفقاتها السنوية ، وتشكل كذلك أمرا بالإذن والإدارة يمكن من حسن سير المصالح العمومية".

كما أن قانون البلدية رقم 11-10 قدم تعريف مشابه للتعريف السابق إذ عرفة المادة 176 ميزانية البلدية بأنها " جدول تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية، وهي عقد ترخيص و إدارة يسمح بسير المصالح البلدية وتنفيذ برنامجها للتجهيز والاستثمار " كما قدمت التعليمة الوزارية المشترك لوزارتي المالية والداخلية (C1) والمتعلقة بمالية البلدية تعريف أخر لميزانية البلدية واعتبرتها " بأنها العقد الذي من خلاله يتوقع المجلس الشعبي البلدي ويرخص للنفقات والإيرادات للسنة"[3].

ومما سبق نستنتج أن ميزانية البلدية وثيقة تقدر وترخص للإيرادات والنفقات الخاصة بالبلدية خلال فترة زمنية مقبلة تقدر بسنة

ب.أنواع ميزانية البلدية:

بالرجوع إلى ما نصت عليه المادتين 17و 178من قانون البلدية رقم 11-10، نجد أهناك أربع أنواع لميزانية البلدية وهي:

- الميزانية الأولية: وهي الميزانية التي يتم إعدادها من قبل المجلس الشعبي البلدي قبل بدأ السنة المالية.

- الميزانية الإضافية : وهي الميزانية التي تسمح من خلالها بتعديل النفقات والإيرادات خلال السنة المالية

كما أن الميزانية الإضافية هي عبارة عن ميزانية أولية يضاف إليها تعديلات في الإيرادات والنفقات بالزيادة أو النقصان ومضاف إليها بواقي الحساب الإداري للسنة المعنية[4] .

- الاعتماد المفتوحة مسبقا : وهي الاعتمادات التي تأتي قبل الميزانية الإضافية والتي يشترط فيها توفر اعتماد جديد.

- التراخيص الخاصة : وهي التراخيص التي يمكن للمجلس الشعبي البلدي من خلال يمكن من تسجيل اعتماد جديد بعد الميزانية الإضافية مع اشتراط وجود إيرادات جديدة .

---

[1] جليل زين العابدين ،**تحضير وتنفيذ ميزانية الجماعات المحلية والإجراءات المتخذة لتحسين الموارد المالية لها** ،المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد 02، 2012، ص 172.

[2] عبد المطلب بيصار ،**دور أعوان المحاسبة العمومية في فعالية تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية** ،المجلد 12 ، العدد 01 ، 2021 ، 155.

[3] عبد القادر موفق ،الرقابة المالية على البلدية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،2015 ، 107.

[4] عبد المطلب بيصار ،**دور أعوان المحاسبة العمومية في فعالية تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية** ،مرجع سبق ذكره ،ص 157.

ج. تحضير وتنفيذ ميزانية البلدية

تمر الميزانية بمجموعة من الإجراءات والخطوات ، وذلك بداية من تحضير مشروع الميزانية ثم عملية المناقشة والتصويت على المشروع ،وفي الأخير يتم المصادق على الميزانية من قبل السلطات الوصية ، ليتم بعدها عملية تنفيذ الميزانية من قبل الأعوان المختصين بذلك .

1. تحضير مشروع الميزانية

بالرجوع إلى المادة 180 من قانون البلدية 11-10 نجد أنها تنص بأن الأمين العام للبلدية يعتبر السلطة التي تتولى تحضير مشروع الميزانية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ، و يمكن تشكيل لجنة للمالية للمساهمة في عملية إعداد مشروع الميزانية بالأخص في البلديات الكبيرة ،و يمكن أن يساهم في عملية تحضير المشروع كل من المحاسبون الرئيسيون للإدارة المحلية و رؤساء المصالح على مستوى البلدية[1]،ويعمل رئيس البلدية في هذه المرحلة على توفير جميع الوثائق الضرورية لإعداد مشروع الميزانية أو ما يسمى بالميزانية الأولية ، ومن بين هذه الوثائق نجد مايلي[2]:

- الاعتمادات المفتوحة في السنة الماضية ؛
- جداول بقايا الانجاز ؛
- الحساب الإداري للسنة الماضية ؛
- الترخيصات الخاصة .

ويتم في هذه المرحلة عملية تقدير النفقات والإيرادات في إطار تجسيد برنامجي سنوي يحتوى على مجموع من الأنشطةالمسطرة والتي تعتبر جزء من البرنامج الخماسي للبلدية[3] .

فعملية تقدير النفقات تكون انطلاقا من الأنشطة المبرمجة من البلدية خلال سنة ، والتي تكون في شكل وحدات وتكاليف يعبر نفقها بشكل نقدي ويمكن تقسيم تلك النفقات إلى :

- نفقات إجبارية : كأجور ورواتب المستخدمين
- نفقات ضرورية : وهي كالمواد والمستلزمات المكتبية
- نفقات اختيارية : كالإعانات التي تقدمها البلدية

أما بالنسبة لعملية تقدير الإيرادات يتم انطلاقا من البطاقة الحسابية التي تتحصل عليها البلدية [4]، وبالتالي عملية تقدير الإيرادات أقل صعوبة بالمقارنة مع تقدير النفقات لكون أن الإيرادات معظمها يكون إيرادات ثابتة تدخل خزينة البلدية وأخرى متغيرة

[1] سايح فريد ،**أثر عجز ميزانيات البلديات على تمويل التنمية المحلية بالجزائر** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 03، 2018،ص119.

[2] عبد القادر موفق ،مرجع سبق ذكره ، ص 120.

[3] سايح فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

[4] عبد المطلب بيصار ،**دور أعوان المحاسبة العمومية في فعالية تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية** ، مرجع سبق ذكره ،ص ص،158 - 159.

تتمثل معظمها في إعانات الدولة و حاصل الضرائب المباشرة وغير المباشرة ، ليتم توزيع تلك الإيرادات على مختلف أقسام الميزانية حسب الأولوية [1].

2. مرحلة التصويت على مشروع الميزانية

بعد الانتهاء من عملية إعداد وتحضير مشروع الميزانية ،يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي المشروع إلى المجلس من أجل مناقشته والتصويت عليه ، ويتم التصويت بشكل تفصيلي على الاعتماد المفتوحة ،بابا بابا و مادة مادة ، وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة التي تسبق سنة التنفيذ بالنسبة للميزانية،أما الميزانية الإضافية يكون التصويت قبل 15 جوان من كل سنة تسبق السنة المالية للتنفيذ[2].

3. مرحلة الاعتماد والمصادق على الميزانية

في هذه المرحلة تقوم السلطة الوصية بالمصادقة على ميزانية البلدية ، وهنا تختلف السلطة بحسب الكثافة السكانية للبلدية ، بحيث يعتبر رئيس الدائرة هو السلطة الوصية المعنية بالمصادق على البلدية التي يكون عدد سكانها أقل من 50000نسمة ، ويعتبر الوالي هو السلطة الوصية في البلديات التي يفوق عد سكانها 50000نسمة[3].

مع العلم أنه يتم إرسال ثلاث نسخ من ميزانية البلدية الموافق عليها من قبل المجلس إلى السلطة الوصية من أجل المصادقة عليها لتحتفظ هذه الأخير بنسخة وترسل النسختين المتبقيتين إلى المديرية الفرعية للضرائب للموافقة عليها والاحتفاظ بنسخة وإرسال نسخة إلى قابض البلدية[4] .

4. مرحلة تنفيذ ميزانية البلدية :

بعد عملية المصادقة على الميزانية من قبل السلطة الوصية ، تدخل الميزانية مرحلة التنفيذ مع بداية جانفي ، وعملية التنفيذ تتمثل في مرحلة إدارية و أخرى محاسبية فيما يخص تحصيل الإيرادات ودفع النفقات مع الالتزام بتطبيق القواعد المنصوص عليها قوانين المحاسبة العمومية [5]،وبالرجوع إلى ما نصت عليه المادة 187 من قانون البلدية رقم 11-10 نجد أن عملية تنفيذ الميزانية تمتد إلى15 مارس من السنة الموالية فيما يخص عمليات التصفية ودفع النفقات ، وتمتد إلى غاية 31 مارس من السنة الموالية في حالة تصفية المداخيل وتحصيلها ودفع النفقات .

---

[1] عبد القادر موفق ،مرجع سبق ذكره ،ص 121.

[2] للمواد 180 ،181 ،182 ، القانون رقم 11-10 ، مرجع سبق ذكره.

[3] عبد المطلب بيصار ،**دور أعوان المحاسبة العمومية في فعالية تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية** ،مرجع سبق ذكره ، ص 159.

[4] عبد القادر موفق مرجع سبق ذكره ، ص126

[5] نفس المرجع ، ص126.

الفرع الثاني: ميزانية الولاية

أ- تعريف ميزانية الولاية

هناك من يعرف ميزانية الولاية بأنها " بيان تفصيلي لإجمالي النفقات التي تصرفها الولاية ومجموع الإيرادات التي تحصلها خلال فترة زمنية عادة سنة "[1].

كما يمكن تعريف ميزانية الولاية " عبارة عن برنامج مرجعي سنوي ووثيقة رئيسية لتأطير وتنظيم التصرف المالي المحلي "[2].

كما نصت المادة 135 من قانون الولاية رقم 90-09 المؤرخ في 07 أفريل1990 بأن ميزانية الولاية هي "عبارة عن جدول تقديرات للإيرادات والنفقات السنوية الخاصة بالولاية ،وهي قرار بالترخيص والإدارة يسمح بحسن سير مصالح الولاية وتنفيذ برنامجها الخاص بالتجهيز والاستثمار ".

كما تطرق قانون الولاية رقم12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، لتعريف ميزانية الولاية من خلال المادة 157 والذي لم يتخلف كثيرا عن التعريف السابق إذ تنص بأن ميزانية الولاية " هي جدول تقديرات الإيرادات و النفقات السنوية الخاصة بالولاية، وهي عقد ترخيص وإدارة يسمح بسير مصالح الولاية وتنفيذ برنامجها للتجهيز والاستثمار ".

ب- مراحل تحضير وتنفيذ ميزانية الولاية

تمر ميزانية الولاية بعدد من المراحل بداية من تحضير مشروع الميزانية ومن ثم التصويت عليها الى المصادقة عليها من قبل السلطات الوصية ثم بعدها تدخل مرحلة التنفيذ .

1. تحضير مشروع الميزانية الأولية

يقوم الوالي بإعداد مشروع ميزانية الولاية[3] ، بمساعدة كل من مصالح الإدارة المحلية وكذلك اللجنة المالية الولائية ، كما ترسل وزارة المالية تعليمة تحتوى تقديرات الوعاء الضريبي لمختلف مصالح الضرائب الولائية [4]، وهذا ما يساعد في عملية تقدير الإيرادات والنفقات الخاصة بالولاية .

2. عملية التصويت على مشروع الميزانية

يقدم مشروع ميزانية الولاية إلى المجلس الشعبي الولائي من أجل المناقشة و التصويت عليها بالتوازن ، ويتم التصويت عليها بابا بابا ، بحيث يتم التصويت على مشروع الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها ، وحالة الميزانية الإضافية يتم التصويت قبل 15 جوان من سنة تطبيقها[5] .

---

[1] نور الدين مزهود ، إيمان مشاكرة ، **أثر تطبيق الرقابة المالية على سيرورة ميزانية الولاية** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة (الجزائر) ، المجلد 10 ، العدد 02 ،2021 ، ص 90.

[2] ساجي فاطيمة، **آليات الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر** ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد 09 العدد 01 ، جوان 2022 ، ص 589.

[3] المادة 160 ، قانون رقم 12-07 ، مرجع سبق ذكره

[4] ساجي فاطيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 593.

[5] المواد 161 ،162، 166 ، قانون رقم 12-07 ،مرجع سبق ذكره.

3. المصادقة على الميزانية :

بعد التصويت على مشروع الميزانية من قبل المجلس الشعبي الولائي ، يتم إرسال نسخ من الميزانية التي تم الموافقة عليها إلى السلطة الوصية وهي وزارة الداخلية للمصادقة عليها مع الاحتفاظ بنسخة منها وإرسال بعدها نسخ منها إلى كل من الوالي و أمين الخزينة الولاية وكذلك المراقب المالي .

4. مرحلة تنفيذ الميزانية

وهي المرحلة التي تدخل فيها الميزانية عملية التنفيذ والتي تمتد فترة تنفيذيها إلى غاية 15 مارس من السنة الموالية بالنسبة لعمليات تصفية ودفع النفقات ، و تمد إلى غاية 31 مارس بالنسبة لعمليات تصفية وتحصيل الإيرادات[1] .

المبحث الثالث :آليات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الحوكمة على المستوى المحلي والذي يطلق عليها مصطلح الحوكمة المحلية ، والذي يعتبر الأكثر استخداما في الآونة الأخيرة ، ومن ثم نتطرق لآليات تجسيد الحوكمة المحلية أي آليات تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية ، وأهم التحديات والصعوبات التي تعيق عملية تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي .

المطلب الأول : تعريف الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية

يوجد العديد من التعاريف المختلفة لمصطلح الحوكمة المحلية ،فهناك من يعرف الحوكمة المحلية بأنها عبارة "نقطة انطلاق الاستراتيجيات الوطنية التي تربط النشاطات والانجازات بالخطاب السياسي ، وهي كذلك رهان إعادة توزيع سلطات العاملين ووسيلة قوية لدعم سلطات منظمة أو لإظهار سلطات أخرى " .

كما يمكن تعريف الحوكمة المحلية " هي عبارة عن عملية صنع القرار في ساحة الشؤون المحلية بدرجات متفاوتة ، تخضع للتدقيق والإشراف على المواطنين وهي مفتوحة وشفافة ومتجهة إلى الحكم والمشاركة "[2].

وقد اعتبر (Robert B Charlick) الحوكمة المحلية " بأنها الإدارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة القواعد المقبولة كقواعد مشروعة بغية دفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والمجموعات في المجتمع المحلي "[3].

كما هناك من يعرف الحوكمة المحلية بأنها " استخدام السلطة السياسية و ممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية "[4].

---

[1] المادة 172، نفس المرجع السابق.

[2] يحياوي أحمد ،**حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلى الحوكمة المحلية** ، مجلة معارف العلمية ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة ، العدد 22 ، جوان 2022، ص 377.

[3] رحوي حسنية ،**آليات الحوكمة المحلية الرشيدة وواقعها في ظل الإصلاحات المؤسسية المحلية بالجزائر و أثرها على التنمية المحلية من وجهة نظر لجان الأحياء** ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2018، ص 139.

[4] إسماعيل صاري ،**رشيد سعيداني** ، **الحوكمة المحلية الرشيدة كمدخل لرفع أداء الإدارة المحلية** ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، العدد 04 ، سبتمبر 2018 ،ص 195.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن الحوكمة المحلية " عبارة عن شكل جديد من ممارسة السلطة على المستوى المحلي في المجال السياسي والاقتصادي والإداري بمشاركة فعالة بين مختلف هيئات ومؤسسات القطاع العمومي و المؤسسات الخاصة والمجتمع المدني المحلي والمواطنين ،من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على المستوى بهدف تحقيق تنمية محلية .

المطلب الثاني : أصناف وفواعل الحوكمة في الجماعات المحلية

سوف نتناول في هذا المطلب إلى أهم التصنيفات التي قدمها المختصيين للحوكمة على المستوى المحلي ، وكذلك الأطراف المتفاعلة بالحوكمة على مستوى الجماعات المحلية

الفرع الأول :تصنيف الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية

يمكن تصنيف الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية إلى أربعة أصناف وهي [1]:

- الحوكمة السياسية المحلية : و هي تلك الأساليب و الوسائل السياسية التي تسمح بتبني و ترسيخ مبدأ الديمقراطية على المستوى المحلي .
- الحوكمة الاقتصادية المحلية: وهي تعني مختلف الإجراءات والتدابير التي ترمي إلى الاستغلال الأمثل لمواد كل بلدية .
- الحوكمة الإدارية المحلية : وهي تتمثل في التسيير الراشد لمختلف المؤسسات العمومية المحلية و أطياف المجتمع المدني المحلي ومختلف المواد البشرية المحلية .
- الحوكمة المالية المحلية : ويقصد بها مختلف المناهج والأساليب المطبقة لإعداد الموازنة وتنفيذها وإجراءات الرقابة والمتابعة على مستوى البلدية .

الفرع الثاني : الأطراف المتفاعلة بالحوكمة على المستوى المحلي .

للحوكمة المحلية محاور أساسية تعمل من خلالها على بناء أجهزة الدولة من خلال بناء علاقات واتصالات بين مختلف المؤسسات الرسمية وغير الرسمية تتفاعل فيما بينها من أجل تجسيد الحوكمة على المستوى المحلي وتتمثل هاته في[2] :

1. الدولة :

وتعتبر الدولة من أهم المكونات التي تساهم في تجسيد الحوكمة على المستوى لكون أن للدولة و مؤسساتها القدرة على تشريع القوانين ووضع الأنظمة التي تسمح برسم السياسة العامة و تسمح أيضا بوضع المعايير والأطر التي تنظم العمل والتعلم وتضمن حقوق الإنسان وحرية الإعلام كذلك ، فهي تعمل على سن القوانين والإجراءات التنظيمية التي من خلالها يمكن مؤسسات غير رسمية خاصة منظمات المجتمع المدني ،كما تعمل على توفير مناخ ملائم للحوار حرية التعبير تسمح بفتح حوارات حول السياسات العامة من خلال المجالس الاقتصادية والاجتماعية و مجلس النواب بالإضافة لتنظيم ملتقيات ولقاءات دورية بين مختلف المنظمات والهيئات .

[1] أمال مجناح ،**أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية** ، مجلة الناقد للدراسات السياسية ، المجلد 04 ، العدد 01 ،2020، ص140.

[2] برابح حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ،41-48

2. السلطات المحلية :

وتعتبر من أهم الفواعل التي تساهم في تجسيد الحوكمة على المستوى المحلي لأنها تعمل على إشراك جميع الأطراف على المستوى المحلي من مجتمع مدني و منظمات محلية في عملية متابعة البرامج والمشاريع التنموية ، وبالتالي تسمح بإشراك المواطن ومختلف المنظمات على المستوى المحلية تحديد احتياجاته والمساهمة في تلبيتها عبر خلق التوازن بين السياسة العامة للحكومة و متطلبات التنمية على المستوى المحلي .

3. المجتمع المدني :

في الآونة الأخير تزايد أهمية وجود منظمات وهيئات المجتمع المدني والتي تعتبر منظمات مدنية مستقلة عن الدولة تهدف لتحقيق مصالح المواطنين والدفاع عن حقوقه ، ومن بينها نجد الجمعيات والتعاونيات بمختلف توجهاتها وحتى النقابات العمالية والمهنية وتعتبر هذه المنظمات ممثلة للمواطن تمكنه عن طريقها من حق المشاركة في إبداء رأيه و المساهمة في صنع القرارات

4. القطاع الخاص :

أصبح للقطاع الخاص دور هام في عملية تجسيد الحوكمة على المستوى المحلي ، خاصة وأن القطاع الخاص أصبح يعمل وفق مبادئ الحوكمة و له مسؤولية اجتماعية تفرضها الدولة عليه ، والقطاع الخاص يتمثل في مختلف المشاريع الخاصة التي تساهم في إرساء مبادئ الحوكمة على المستوى المحلي من خلال خلق فرص العمل و يساهم في عملية التنمية و يعمل على منح فرص للتعليم والتدريب للعمال واستغلال المورد البشري المحلي وإدماجه في مناصب عمل وخلق فرص له لكسب الخبرات في إطار تحمل القطاع لمسؤولياته المجتمعية ، كما يسمح القطاع الخاص بالمساهمة في تحقيق السياسة العامة للدولة على المستوى المحلي .

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية

إن عملية تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية تتم وفق وجود مجموعة من العوامل والمتطلبات منها مايلي[1]:

1. **المشاركة الشعبية :**

ويقصد بها مشاركة السكان المحليين في عملية صنع القرارات التي تخص منطقتهم وتستهدف تحسين معيشتهم ، من خلال مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية عن طريق ممثليهم في المجالس المحلية من أجل إعداد برامج ومشاريع تنموية تعود بالفائدة على منطقتهم .

2. **حكم القانون ودولة المؤسسات :**

أي خضوع الجميع لقوة القانون في جميع المعاملات وبالتالي ضمان الحماية للسكان المحليين وممثليهم في المجالس المحلية

3. **التوجه إلى البحث عن الصالح العام:**

أي يتم التوافق الجماعي للسكان المحليين وتقريب الآراء والمصالح من الإجماع على تحقيق منفعة عامة تعود بالفائدة على المواطنين والجماعات المحلية والوطن بصفة عامة.

[1] يحياوي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 377

4. **العدل والمساواة :**

ويتحقق ذلك من خلال منح الجميع نفس الفرصة دون تمييز وبصفة عادلة ومتساوية في تلبية حاجياتهم وتحسين مستوى معيشتهم وعدم تهميش أي فئة .

5. **منح الفرصة لأصحاب الكفاءة و الفاعلية:**

من اجل تحقيق المصلحة العامة بفاعلية ومهنية تعود بالفائدة على مختلف فئات المجتمع

6. **الرؤية الإستراتيجية :**

أي يجب العمل وفق خطط واضحة على المدى الطويل بعد دراسة كل العوامل التي تؤثر على المستوى المحلي ووضع تنبؤات مستقبلية مبنية على دراسة دقيقة ووضع البدائل واختيار الأفضل .

7. **الشرعية :**

وهي تعتبر أساس نجاح مختلف سياسات الدولة على المستوى المحلي ، لان الشرعية تقبل المواطن المحلي لمختلف الإجراءات التي تأتي السلطة التي كسبت شرعية وبالتالي ثقة المواطن فيها ،لان هذا الأخير يلتمس فيها العدالة والمساواة وعدم التمييز .

8. **الاستغلال الأمثل للمواد :**

من متطلبات نجاح الحوكمة على المستوى المحلي يجب أن يكون تعامل أمثل مع موارد و أصول الجماعات بشكل يضمن حسن الاستغلال من أجل تلبية حاجيات السكان المحليين .

9. **حماية البيئة:**

من خلال وضع برامج تنمية مستدامة تحمي البيئة وتحسن استغلال مواردها بشكل عقلاني .

10. **الاستجابة :**

تسعى الجماعات المحلية إلى تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ، عن طريق التعامل مع مختلف الأطراف بشفافية و دون تمييز أو تحيز عند التزامها بتقديم أي خدمة أو الاستجابة لأي مطلب.

11. **الشراكة والتعاون :**

من أهم متطلبات تجسيد الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية هو العمل على تجسيد التعاون بين القطاع العمومي والقطاع الخاص المحلي و مختلف مؤسسات المجتمع المدني ، هذا ما ينعكس على الجميع بالإيجاب ويساهم في تحقيق تنمية مستدامة .

12. **المساءلة والشفافية :**

والمصطلحين ارتبطا ببعضهم البعض ي إطار مكافحة الفساد ، فالمطلوب من السؤولين تقديم تبريرات وتوضيحات تثبت صحة معاملاتهم وبالتالي عدم إخفاء المعلومات ، فهم مطالبين بالسماح للعامة من الوصول لمختلف المعلومات بشكل سهل دون تلفيق أو تزوير في إطار تعزيز الشفافية ومحاربة أي شكل من أشكال الفساد .

المطلب الرابع :آليات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية والتحديات التي تواجهها

إن عملية تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية يشترط إتباع مجموعة من التدابير والإجراءات ، غير أن تلك الآليات قد تواجه مجموعة من العراقيل و الصعوبات .

الفرع الأول :آليات تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية

إن عملية تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية لا تهدف فقط لتحقيق توازن ميزانية الجماعات المحلية ، بل يتعدى إلى تحقيق تنمية في جميع المجالات على المستوى المحلي وهذا يأتي باتخاذ مجموعة من الإجراءات يمكن ذكر أهمها فيما يلي[1] :

1. توسيع اللامركزية :

يعتبر نظام اللامركزية من أسس نشأة و ظهور الجماعات المحلية ، فمن المستحيل الحديث عن تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية دون وجود واعتماد نظام اللامركزية الحقيقية ، لان الجماعات المحلية تقتضي وجود مشاركة فعالة من طرف المواطنين على المستوى المحلي في التعبير عن رأيهم بحرية وبالتالي تسيير شؤونهم المحلية بكل استقلالية .

2. مشاركة المواطن في تسيير شؤونه المحلية :

إن الاعتماد الدولة على نظام اللامركزية يساهم في تقريب الإدارة إلى المواطن مما يمنح هذا الأخير فرصة وحق في تسيير شؤونه المجالس المحلية عن طريق اختيار من يمثله من أعضاء عن طريق حق الانتخاب ، كما يمكنه المشاركة عن طرق الجمعيات أو النقابات من أجل حماية حقوقه وتحقيق مصالحه ، وبالتالي مشاركة المواطن في تسيير شؤونه على المستوى المحلي يساهم في عملية الاستقرار السياسي للبلاد .

3. اعتماد التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال :

إن عصرنة التسيير يقتضي إدخال مختلف التكنوجيات الحديثة في عملية التسيير تسمح بمواكبة التطورات والتغييرات ، وبالتالي تساهم في تكريس مبادئ الشفافية و المساءلة من خلال ضمان تدفق المعلومات بكل شفافية والابتعاد عن الشخصنة في التسيير ، كما يساهم في ترشيد النفقات .

الفرع الثاني : تحديات تواجه تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية

إن عملية تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية قد تواجه مجموعة من العراقيل والصعوبات من الناحية الإدارية والقانونية و السياسية ،وفيما يلي أهم هذه التحديات [2]:

1. **احتكار السلطة المركزية على مراكز صنع القرار وتهميش الجماعات المحلية في عملية التخطيط:**

في الواقع نجد أن الأجهزة المحلية في كثير من الأحيان تكون بعيدة عملية التخطيط للمشاريع الكبرى بالرغم من برمجتها من قبل السلطة المركزية على مستوى إقليم الولاية ،غير أنه لا يوجد مشاركة فعلية من قبل الجماعات المحلية في عملية التخطيط لتلك البرامج ، وهذا عكس ما يهدف إليه نظام اللامركزية التي تعمل على تفعيل مشاركة أوسع للمواطنين المحلين في عملية

[1] أحمد لوصيف ،**إصلاح الجماعات الإقليمية في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق ، جامعة الجزائر –1 بن يوسف بن خده ، الجزائر ، 2021 ، ص 263.

[2] راضية سنقوقة ، مرجع سبق ذكره ،ص 174

التخطيط وصنع القرارات عن طريق اختيار ممثليه في المجالس المحلية ومختلف الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني ، وبالتالي عدم التجسيد الفعلي للامركزية .

2. **ضعف المجتمع المدني :**

بالرغم من تعدد وانتشار مؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي إلا أنه تبقى نشاطاتها محدودة وضعيفة لا تعبر عن الدور الجوهري الذي نشأة من أجله ،بحيث تتعرض تلك الجمعيات في الكثير من الأحيان لتشويه من الأحزاب السياسية فتخرج عن أهدافها وتفقد بريقها ودورها كشريك فعال على المستوى المحلي .

3. **نقص الكفاءات :**

مما يلاحظ في عمليات التوظيف على مستوى الجماعات المحلية كان بعيد عن اختيار الكفاءات والموظفين المؤهلين ، بل مرحلة من المراحل كان يتم التوظيف جماعي بغض النظر عن المؤهلات مما تسبب تضخم كمي ونقص نوعي في الموظفين .

4. **التأخر في عصرنة وتحديث الإدارة المحلية:**

إذ تسجل الإدارات المحلية نقص فادح في التجهيزات الحديثة والمعاصرة بالرغم من إدخال الإعلام الآلي إلا أن هناك تأخر في العملية وكذا نقص للموظفين المؤهلين .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل،يمكن اعتبار الجماعات المحلية خلية أساسية و القاطرة الأمامية لقطار التنمية على المستوى المحلي ، بحيث تعتمد عليها الدولة في تجسيد مختلف السياسيات والمخططات التنموية محليا ، وهذا ما جعل معظم الدول تفكر في فتح ورشات لعصرنة وتحديث تسيير تلك الجماعات المحلية ، من خلال تبني مقاربات حديثة للتسيير وتبني تسيير مبني على مبادئ الحوكمة ،بهدف تحقيق الرشاد في استغلال الموارد المتاحة على المستوى المحلي .

، فالجزائر كباقي الدول تسير في اتجاه اعتماد معايير الحوكمة في تسيير جماعاتها المحلية ،و ميثاق الحوكمة الذي تم وضع سنة 2009 خير دليل على نية الدولة على التفكير في إصلاح نمط التسيير ،تحت شعار القضاء على الفساد الإداري وتعزيز الشفافية ، ولنجاح عملية تطبيق الحوكمة لابد من تعزيز المشاركة المجتمعية وتوسيعها في صنع واتخاذ القرارات على مستوى الجماعات المحلية ، وكذلك تعزيز الشفافية وتوفير المعلومات والبيانات لمختلف مكونات المجتمع ، وتعزيز المساءلة والرقابة بتحديد المسؤوليات بوضوح ووضع مؤشرات دقيقة لتقيم الأداء ، وحتى يتم تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية لابد من استخدام آلية فعالة ، وهذا ما ركز عليه الباحث في الفصل الرابع من خلال الدراسة الميدانية لمدى فعالية استخدام الموازنة الصفرية كآلية لتطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية .

الفصل الرابع

تمهيد :

انطلاقا مما جاء في الفصول السابقة الخاصة بالجانب النظري لكل من الموازنة الصفرية و الحوكمة ، سوف يتم تناول الجانب التطبيقي من خلال إسقاط ما جاء في الإطار النظري على عينة الدراسة التي تتكون من مجموعة محددة من البلديات متواجدة بولاية المسيلة .

وسنقوم في هذا الفصل بالدراسة الميدانية على مستوى مجموعة من البلديات التابعة لولاية المسيلة ، انطلاقا التطرق إلى منهجية الدارسة المعتمدة وأيضا التعريف بأدوات الدارسة ومختلف الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث ، ومن بعدها التطرق إلى أهم المراحل التي تم من خلالها إعداد أداة الدراسة ، ومن ثم القيام بتحليل البيانات التي استخلصها الباحث بعد توزيع الاستمارة على مفردات عينة الدراسة ، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة التي وضعها الباحث .وتم تقسيم الفصل الرابع إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : منهجية وأدوات الدراسة

المبحث الثاني:التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالاستمارة

المبحث الثالث:اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : منهجية وأدوات الدراسة

في هذا المبحث سوف نتناول منهج الدراسة المتبع في هذا البحث ، واهم مصادر جمع البيانات الميدانية و كذلك التعريف بمجتمع الدراسة ، والتطرق إلى التعريف بأداة الدراسة المعتمدة.

المطلب الأول : منهجية و أساليب الدراسة

بناءا على طبيعة الدراسة و الأهداف التي يرجوا الباحث تحقيقها من خلال جمع معلومات دقيقة من خلال وجهات نظر العاملين في البلديات محل الدراسة على مستوى ولاية المسيلة ، وبهدف الوصل الى معلومات تخص مدى تبني الموازنة الصفرية كآلية لتطبيق الحوكمة على مستوى البلديات محل الدراسة ، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يشمل جمع البيانات والمعلومات بشكل دقيق و تفسيرها من أجل الوصول إلى استنتاجات . ويتضمن المنهج الوصفي التحليلي الأساليب التالية[1] :

- البحث المسحي : من خلال جمع للبيانات عن طريق استخدام الاستبيان مع مفردات عينة الدراسة .
- الأسلوب الحقلي : والذي من خلال الدراسة الميدانية على مستوى البلديات محل الدراسة .
- الأسلوب السببي المقارن : والذي يتمثل في دراسة مدى وجود علاقة تأثيرية للمتغيرات المستقلة (الموازنة الصفرية) على المتغيرات التابعة (الحوكمة) في البلديات محل الدراسة

المطلب الثاني : التعريف بمجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

الفرع الأول :مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في 47 بلدية بولاية المسيلة ،حيث وقع الاختيار على ستة(06) بلديات بأحجام متفاوتة ومتنوعة ،ومن تلك البلديات تم الاعتماد على عينة مفرداتها تتمثل في الموظفين الذين ينتمون لمختلف المصالح الإدارية في تلك البلديات،بحيث تم توزيع 100 استمارة بالتناسب مع عدد الموظفين في كل بلدية، وقد استرجع منها 77 صالحة للتحليل .

الجدول رقم (02): الإحصائيات الخاصة بتوزيع الاستمارة

الرقم	البلدية محل الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة
01	بلدية المسيلة	21	15
02	بلدية ولاد دراج	16	11
03	بلدية المعاضيد	14	10
04	بلدية حمام الضلعة	15	12
05	بلدية سيدي عيسى	16	13
06	بلدية بوسعادة	18	16
المجموع		100	77

[1] موسى بن البار ،**تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016 ، ص 230

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

لقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي(Statistical Package for Social Sciences)،ويرمز له باختصار (SPSS)،كما يسمى بالترجمة العربية ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وهو يشتغل على نظام الوينداوز، ويساعد هذا البرنامج الباحث في تخزين المعطيات والقيام بالتحليل الإحصائي[1]، و قد اعتمد الباحث في دراسته على الإصدار 25 .

كما تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

- **التكرارات والنسب المئوية** : لبيان خصائص مفرد العينة
- **اختبار ألفا كرومباخ (Alpha Chronbach)** : للتأكد من ثبات المقياس المستخدم .
- **معامل الارتباط بيرسون (perason coorelation coefficient)** للتأكد من صدق المقياس المستخدم
- **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري** : لعرض متوسطات متغيرات الدراسة و ومعرفة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
- **اختبار كولوغروف –سميرنوف (Komejrov–Smirnov)** : لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معمليتها ،ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.
- **اختبار شبيرو –ويلك (Shapiro –Will)** : لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معمليتها ،ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.
- **اختبار ويلكوكسن (Wilcoxon)** : لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالعينة الأحادية التي لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي .
- **تحليل التباين الأحادي (Anovaone –way)** : لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفئات المتغيرات الأولية نحو إجاباتهم عن عبارات المحاور والتي تتبع التوزيع الطبيعي .
- **اختبار مان ويتني (Mann–Whitney U)** : خاصة باختبار الفروق بين مجموعتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي
- **اختبار كروسكال واليس (Kruskal–Wallis)** :لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفئات المتغيرات الأولية نحو إجاباتهم عن عبارات المحاور والتي لا تتبع التوزيع الطبيعي
- **اختبار دان : (Dunn Pairwise)**: لمعرف مصدر الفروق بين المجموعات غير المتساوية ولا تتبع التوزيع الطبيعي .

[1] بيصار عبد المطلب ،**دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017 ، ص 201.

المطلب الثالث : تصميم الاستمارة واختبار مدى ثباتها وصدقها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف أداة القياس (الاستمارة) واختبار صلاحيتها من حيث الثبات والصدق .

الفرع الأول : تصميم الاستمارة

تم تصميم الاستبيان بناءا على ماتم الحصول عليه من عملية الاطلاع على مواضيع ومراجع ودراسات سابقة لها صلة بالموضوع وكذلك الاستعانة بالأستاذ المشرف الذي قدم لنا النصائح والتعديلات ، كما تم عرض نموذج الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين[1] ، لنخلص إلى في النهاية هيكلة الاستمارة وتقسيمها إلى قسمين رئيسين.

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية العامة للموظفين في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة والتي تحتوي على:الجنس،العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.
- **القسم الثاني:** والذي تضمن محورين هما:
- **المحور الرئيسي الأول:** متطلبات تبني الموازنة الصفرية والذي قسم بدوره إلى ثلاث مؤشرات هي وجود طاقم إداريلديه الكفاءة و المؤهلات ، توفر نظام معلوماتي متكامل ،وجود دعم من الإدارة العليا. ويتكون هذا المقياس من (16) عبارة موزعة على المؤشرات الثلاثة .
- **المحور الرئيسي الثاني:**يتعلق مقومات تطبيق الحوكمة والذي قسم إلى ثلاث مؤشرات هي المشاركة المجتمعية،الشفافية،المساءلة، ويتكون هذا المقياس من (15) عبارة

وللإجابة على هذه الأسئلة اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي والذي مقسم إلى خمس درجات :

الجدول رقم (03): سلم ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

المصدر :من إعداد الطالب

الفرع الثاني : اختبار ثبات الاستبيان

ولمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان ،تم اعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Chronbach) ، بحيث تعتبر فقرات الاستبيان ثابتة في حالة أن معامل ألفا كرومباخ أكبر أو يساوي (0.6) ، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

[1] ينظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الثبات للاستبيان

المحور	متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرومباخ	النسبة المئوية
المحور الأول	متطلبات تبني الموازنة الصفرية	0.901	% 90.1
المحور الثاني	آليات تطبيق الحوكمة	0.751	%75.1
الاتجاه العام للاستبيان		0.853	%85.3

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى في جميع محاور الاستبيان وتراوح بين (0.751) و (0.901) وهو يعتبر ثبات مقبول إحصائيا، كما نجد أن الاتجاه العام للاستبيان يتميز ب ثبات عالي وصل إلى (0.853) أي بنسبة مئوية وصلت إلى (85.3%)، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة تمتاز بالثبات في جميع فقراتها

الفرع الثالث: صدق الاستبيان

من أجل التحقق من صدق الاستبيان، تم إخضاع أداة الدراسة لاختبار الصدق الظاهري وهو معرفة صدق المحتوى، والتحقق من صدق الاستبيان من الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة وعباراتها.

1. الصدق الظاهري للاستبانة

تم الاستعانة بمجموعة من الأساتذة و المختصين (المحكمين) من أجل إبداء الرأي في صياغة عبارات وفقرات كل محور من حيث الوضوح والملائمة و كذلك من حيث عدد العبارات والمحاور ، ليتم الإجماع على البناء النهائي للاستبانة ،كما هو موضح في الملحق رقم (02).

2. الاتساق الداخلي للاستبانة

من أجل التحقق من أن عبارات محاور الاستبيانة تتسم بالاتساق والانسجام الداخلي تم اللجوء إلى حساب معامل الارتباط بيرسون (perason coorelation coefficient)، لكل محور من محاور الاستبيانة .

أ- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (بيان امتلاك البلديات محل الدراسة طاقم إداري لديه الكفاءة و المؤهلات

الجدول رقم (05) يوضح نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول " بيان امتلاك البلديات محل الدراسة لطاقم ادري لديه الكفاءة والمؤهلات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية" .

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات المحور الأول	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	يمتلك الطاقم الإداري للبلدية القدرة على تحليل وترتيب البرامج والأنشطة حسب الأولوية	0.685	0.000
02	الوحدات الإدارية للهيكل التنظيمي للبلدية القدرة على تحليل كافة الأنشطة	0.643	0.000
03	الطاقم الإداري في مختلف المستويات يشارك في عملية إعداد الموازنة	0.727	0.000
04	لدى الطاقم الإداري القدرة على تحليل المشاكل الإدارية للوصول إلى حلول بشكل سليم وسريع	0.742	0.000
05	يتلقى الطاقم الإداري دورات تكوينية بشكل دوري حول مهارات إعداد مختلف أنواع الموازنات	0.656	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول " بيان امتلاك البلديات محل الدراسة لطاقم ادري لديه الكفاءة والمؤهلات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية " دالة إحصائيا، ودرجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية كانت تتراوح بين (0.643) كحد أدني و (0.742) كحد أقصى ، وهذا مايدل على أن فقرات المحور الأول تتصف بالاتساق الداخلي .

ب–الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (بيان مدى توفر نظام معلوماتي متكامل لتبنى الموازنة الصفرية على مستوى البلدية)

الجدول رقم (06) يوضح نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني "بيان مدى توفر نظام معلوماتي متكامل لتبنى الموازنة الصفرية على مستوى البلدية".

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات المحور الثاني	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	لدى البلدية نظام محاسبي يوفر البيانات الكافية عن مختلف المشاريع والبرامج	0.772	0.000
02	تتوفر البلدية على نظام معلومات محاسبي يوفر معلومات تساعد في تقييم الأداء	0.699	0.000
03	لدى البلدية نظام معلومات يمكن من معرفة تكلفة كل نشاط	0.795	0.000
04	تستخدم البلدية نظام معلومات محاسبي يسمح بتوفير الجهد والوقت	0.665	0.000
05	للبلدية نظام معلومات محاسبي يسهل الرقابة والمتابعة لمختلف البرامج والأنشطة	0.706	0.000
06	للبلدية نظام معلومات محاسبي يساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات السليمة	0.748	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " بيان مدى توفر نظام معلوماتي متكامل لتبنى الموازنة الصفرية على مستوى البلدية " دالة إحصائيا، و درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية كانت تتراوح بين (0.665) كحد أدني و (0.795) كحد أقصى ، وهذا مايدل على أن فقرات المحور الثاني تتصف بالاتساق الداخلي .

ج– الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (بيان وجود دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة)

الجدول رقم (07) يوضح نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث "بيان وجود دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة"

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات المحور الثالث	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعمل الإدارة العليا على إعطاء فرصة جميع الموظفين لمختلف المستويات الإدارية في البلدية للمشاركة في عملية إعداد الموازنة الخاصة بها	0.767	0.000
02	تقدم الإدارة العليا الدعم من خلال تقديم مكافآت وتحفيزات للموظفين الذين يقدمون أفضل أداء.	0.742	0.000
03	تعمل الإدارة على تحسين القيام بالمهام بأكمل وجه من خلال اعتماد برامج محاسبية متطورة	0.816	0.000
04	للإدارة العليا قيادات فعالة لها التأثير الايجابي على أداء الطاقم الإداري للبلدية	0.800	0.000
05	تعمل الإدارة العليا في البلدية على تنمية مهارات الطاقم الإداري وإشراكهم في عمليات التخطيط .	0.787	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث "بيان وجود دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة"دالة إحصائيا، و درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية كانت تتراوح بين (0.742) كحد أدني و (0.816) كحد أقصى ، وهذا مايدل على أن فقرات المحور الثالث تتصف بالاتساق الداخلي.

د– الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المشاركة المجتمعية على مستوى البلديات محل الدراسة)

الجدول رقم (08) يوضح نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الرابع " بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المشاركة المجتمعية على مستوى البلديات محل الدراسة"

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الرابع و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات المحور الرابع	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	تساهم الموازنة الصفرية في مشاركة كافة المستويات الإدارية بإبداء أرائهم حول قضايا الميزانية العامة	0.677	0.000
02	إن عملية إعداد مشروع الموازنة الصفرية تمنح الفرصة للموظفين و المواطنين تحديد ومناقش أولويات الميزانية	0.796	0.000
03	الموازنة الصفرية تسمح إعطاء معلومات مالية واضحة للجمهور تمكنه من المشاركة في مراقبة ماتم تنفيذه .	0.782	0.000
04	تحفز المواطنين على الانخراط في صناعة قرارات الموازنة العامة من خلال اختيار ممثليهم في المجالس المحلية	0.656	0.000
05	تسمح بمشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية التحليل و التنبؤ وتحديد متطلبات الأنشطة والبرامج .	0.658	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع " بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المشاركة المجتمعية على مستوى البلديات محل الدراسة"دالة إحصائيا، و درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية كانت تتراوح بين (0.656) كحد أدني و (0.796) كحد أقصى ، وهذا مايدل على أن فقرات المحور الرابع تتصف بالاتساق الداخلي.

هـ- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الشفافية على مستوى البلديات محل الدراسة)

الجدول رقم (09) يوضح نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الخامس " بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الشفافية على مستوى البلديات محل الدراسة".

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الخامس و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات المحور الخامس	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعتبر أداة مهمة يتم من خلالها يتم تحديد بوضوح رؤية ورسالة البلدية وأهدافها الإستراتيجية	0.847	0.000
02	وسيلة تمكن البلدية من خلالها تبرير استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة	0.787	0.000
03	إعداد وتنفيذ الموازنة الصفرية يتم وفق آليات وإجراءات عمل وتخطيط تتسم بالوضوح وعدم التعقيد	0.737	0.000
04	من خلالها يتم إشراك الطاقم الإداري وكذلك الجمهور في وضع البرامج والأنشطة	0.655	0.000

	والقرارات الخاصة بالبلدية		
05	تساهم من في توفير البيانات والمعلومات الخاصة بأنشطة وبرامج ومنتجات البلدية	0.728	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الخامس " بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الشفافية على مستوى البلديات محل الدراسة"دالة إحصائيا، و درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية كانت تتراوح بين (0.655) كحد أدني و (0.847) كحد أقصى ، وهذا مايدل على أن فقرات المحور الخامس تتصف بالاتساق الداخلي.

و- **الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس (بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المساءلة على مستوى البلديات محل الدراسة)**

الجدول رقم (10) يوضح نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور السادس " بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المساءلة على مستوى البلديات محل الدراسة".

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور السادس و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات المحور السادس	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	تساهم في وضع أسس ومعايير عادلة عند تقييم ومراجعة أداء العاملين في البلدية	0.782	0.000
02	تعتبر أداة مهمة لتعزيز الرقابة الداخلية في البلدية	0.706	0.000
03	تساهم في تحديد الأدوار و المسؤوليات للموظفين في البلدية	0.621	0.000
04	تعتبر نظام لرفع التقارير بصفة منتظمة من قبل المسؤولين في البلدية	0.759	0.000
05	وسيلة فعالة تستخدمها الجهات المختصة لممارسة الرقابة أعمال البلدية من خلال مناقشة النتائج ومقارنتها مع المخطط له سابقا.	0.710	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور السادس " بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المساءلة على مستوى البلديات محل الدراسة «دالة إحصائيا، و درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية كانت تتراوح بين (0.621) كحد أدني و (0.782) كحد أقصى ، وهذا مايدل على أن فقرات المحور الخامس تتصف بالاتساق الداخلي

المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالاستمارة

في هذا المبحث سوف نعرض نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة ، وكذلك تحليل أراء وإجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان.

المطلب الأول : خصائص أفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سوف نستعرض النتائج الميدانية لتوزيع الاستبيان على أفراد العينة فيما جزئها الأول المتمثل في الخصائص الديمغرافية والتي تضمنت كل من خاصية الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية . وسنقوم بتحليل وصفي لتلك الخصائص على النحو التالي :

الفرع الأول : وصف خصائص العينة من حيث الجنس

الجدول رقم (11) يوضح النتائج المتوصل عليها من توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من حيث الجنس .

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	54	%70.1
أنثى	23	% 29.9
المجموع	77	%100

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نخلص إلى أن مفردات عينة الدراسة تتصف بأن عدد الموظفين الذكور أكبر من عدد الموظفين الإناث إذ بلغت نسبة الذكور(70.1 %) بينما بلغت نسبة الإناث (29.9%)، وهذا مايوضح لدينا طبيعة الموارد البشرية في البلديات محل الدراسة .

الفرع الثاني : وصف خصائص العينة من حيث السن

الجدول رقم (12) يوضح النتائج المتوصل عليها من توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من حيث السن .

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة من حيث السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30سنة	22	%28.6
من 31 سنة الى 40سنة	36	%46.8
من 41 سنة الى 50سنة	14	%18.6
أكثر من 50سنة	05	%6.5
المجموع	77	%100

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول (12) يتضح أن مفردات عينة الدراسة تتصف بأن عدد الموظفين الذين يتراوح سنهم مابين (31 سنة إلى 40سنة) هم الأكبر عدد بنسبة (46.8%) ، ثم يأتي بعدها الموظفين (الأقل من 30سنة) بنسبة (28.6%) ، ليأتي في الترتيب الثالث من حيث السن الموظفين الذين تترامح أعمارهم مابين (41سنة إلى 50سنة) بنسبة (18.6%) ، وتأتي فئة الموظفين (الأكثر من 50سنة) بنسبة ضعيفة تقدر بـ (6.5%). وبالتالي تعبر هذه النتائج أن الموارد البشرية التي تمتلكها البلديات محل الدراسة تستحوذ عليها فئة الشباب أكثر ، وهذا مايعكس أن البلديات محل الدراسة تتجه للاعتماد على فئة الشباب في التسيير .

الفرع الثالث : وصف خصائص العينة من حيث المستوى العلمي

الجدول رقم (13) يوضح النتائج المتوصل عليها من توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي .

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة من حيث المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	16	%20.8
ثانوي	18	%23.4
جامعي	39	%50.6
ماجستير	02	%2.6
شهادات عليا	02	%2.6
المجموع	77	%100

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن فئة الموظفين أصحاب المستوى العلمي الجامعي في العينة المأخوذة من البلديات محل الدراسة يحتلون المرتبة الأولى بنسبة تقدر (50.6%) من إجمالي حجم العينة ، وتأتي فئة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي في المرتبة الثانية بنسبة (23.4%) ، وتاليها نسبة الموظفين ذوي التعليم المتوسط بنسبة مئوية تساوي (20.8%) ، فيما تأتي نسبة (2.6%) لتمثل الموظفين أحاب الشهادات العليا ، ونجد أن في هذه العينة أن الموظفين الذين لهم شهادة الماجستير تقدر نسبتهم ب(2.6%). والعينة توضح أن أصحاب الشهادات الجامعية هم الذين لهم النسبة الأكبر في الطاقم الإداري للبلديات محل الدراسة .

الفرع الرابع : وصف خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية المكتسبة

الجدول رقم (14) يوضح النتائج المتوصل عليها من توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية المكتسبة

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة المهنية المكتسبة

الخبرة المهنية المكتسبة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	%18.2
من 6 إلى 10سنوات	36	%46.8
من 11 ال15 سنة	23	%29.9
أكثر من 16 سنة	4	%5.2
المجموع	77	%100

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول (14) نلاحظ أنه يوجد مناسبته (46.8%) من حجم العينة الإجمالي يمثل فئة الموظفين الذين يملكون خبرة مهنية مكتسبة تتراوح بين(6 إلى 10سنوات) ، ليأتي بعدهم فئة الموظفين الذين يملكون خبرة مهنية (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (29.9%) ، ويليها فئة الموظفين الذين خبرتهم (أقل من 5سنوات) بنسبة (18.2%) ، وفي الأخير تأتي فئة الموظفين الذين خبرتهم (أكثر من 16سنة) والتي تقابلها نسبة (5.2%).وهذه الإحصائيات تعبر على أن أفراد العينة لهم الخبرة الكافية في عملية التسيير في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة .

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان

في هذا المطلب سوف تحليل استجابة أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان من خلال استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبيان للمحاور المشكل للجزء المتعلق بمتطلبات تبني الموازنة الصفرية والجزء المتعلق بآليات تطبيق الحوكمة ، وقد تحدد مستوى القبول وفق المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث وفق مقياس ليكرت كمايلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي للاجابات يكون محصور بين (1 إلى2.5) : مستوى القبول يكون "منخفض"
- إذا كان المتوسط الحسابي للاجابات يكون محصور بين (2.5 إلى3.5) : مستوى القبول يكون "متوسط "
- إذا اكان لمتوسط الحسابي للاجابات يكون محصور بين (3.5 إلى5) : مستوى القبول يكون "مرتفع"

الفرع الأول : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول

الجدول رقم (15) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات المحور الغول

الجدول رقم (15) : استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول

الرقم	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	يمتلك الطاقم الإداري للبلدية القدرة على تحليل البرامج و الأنشطة ترتيبها حسب الأولوية	3.67	1.044	مرتفع	4
02	الوحدات الإدارية المشكلة للهيكل التنظيمي للبلدية القدرة على تحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها	3.70	1.064	مرتفع	3
03	الطاقم الإداري في مختلف المستويات يشارك في عملية إعداد الموازنة	3.76	0.944	مرتفع	1
04	لدى الطاقم الإداري القدرة على تحليل المشاكل الإدارية للوصول إلى حلول بشكل سليم وسريع	3.75	0.948	مرتفع	2
05	يتلقى الطاقم الإداري دورات تكوينية بشكل دوري حول مهارات إعداد مختلف أنواع الموازنات	3.63	1.024	مرتفع	5
بيان امتلاك البلديات محل الدراسة طاقم إداري لديه الكفاءة و المؤهلات		3.70	0.692	مرتفع	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نجد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول بصفة عامة كان بمستوى قبول مرتفع يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.692) ، كانت العبارة رقم (03) والتي مفادها **"يمتلك الطاقم الإداري للبلدية القدرة على تحليل البرامج و الأنشطة ترتيبها حسب الأولوية"** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بحيث كان لها متوسط حسابي مرتفع والذي يساوي (3.76) ويقابله انحراف معياري يساوي (0.944) مما يدل على وجود طاقم إداري في البلديات محل الدراسة له القدرة على التحليل البرامج والأنشطة وترتيبها . فيما كانت العبارة رقم (05)' التي مفادها "يتلقى الطاقم الإداري دورات تكوينية بشكل دوري حول مهارات إعداد مختلف أنواع الموازنات" أقل العبارات موافقة من حيت مستوى القبول واحتلت الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره(3.63) وانحراف معياري قدره (1.0.24) ، وبالتالي على البلديات محل الدراسة الاهتمام أكثر بتنظيم دورات تكوينية لفائدة موظفيها لزيادة مهاراتهم .

الفرع الثاني : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني

الجدول رقم (16) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات الثاني

الجدول رقم (16) : استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني

الرقم	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	لدى البلدية نظام محاسبي يوفر البيانات الكافية عن مختلف المشاريع والبرامج	3.58	1.151	مرتفع	5
02	تتوفر البلدية على نظام معلومات محاسبي يوفر معلومات دقيقة تساعد في تقييم الأداء	3.66	0.940	مرتفع	3
03	لدى البلدية نظام معلومات يمكن من معرفة تكلفة كل نشاط	3.58	0.978	مرتفع	4
04	تستخدم البلدية نظام معلومات محاسبي يسمح بتوفير الجهد والوقت	3.57	1.041	مرتفع	6
05	يسهل نظام المعلومات المحاسبي لدى البلدية عملية الرقابة والمتابعة لمختلف البرامج والأنشطة	3.67	1.069	مرتفع	2
06	للبلدية نظام معلومات محاسبي يساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات السليمة	3.77	1.142	مرتفع	1
يتوفر لدى البلديات محل الدراسة نظام معلوماتي متكامل لتبني الموازنة الصفرية		3.64	0.771	مرتفع	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نجد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني بصفة عامة كان بمستوى قبول مرتفع يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.771) ، و كانت العبارة رقم (01) والتي مفادها "للبلدية نظام معلومات محاسبي يساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات السليمة

" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بحيث كان لها متوسط حسابي مرتفع والذي يساوي (3.77) ويقابله انحراف معياري يساوي (1.142) مما يدل على وجود نظام معلومات في لبلديات محل الدراسة يساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة . فيما كانت العبارة رقم '(04) التي مفادها "تستخدم البلدية نظام معلومات محاسبي يسمح بتوفير الجهد والوقت" أقل العبارات موافقة من حيت مستوى القبول واحتلت الترتيب السادس من مجموع عبارات المحور الثاني بمتوسط حسابي قدره(3.57) وانحراف معياري قدره (1.041) ، وبالتالي على البلديات محل الدراسة استخدام نظام معلومات محاسبي يحقق سرعة الانجاز و بأقل جهد.

الفرع الثالث : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثالث

الجدول رقم (17) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات المحور الثالث

الجدول رقم (17) : استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث

الرقم	عبارات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	تعمل الإدارة العليا على إعطاء فرصة جميع الموظفين لمختلف المستويات الإدارية في البلدية للمشاركة في عملية إعداد الموازنة الخاصة بها	3.72	1.083	مرتفع	2
02	تقدم الإدارة العليا الدعم من خلال تقديم مكافآت وتحفيزات للموظفين الذين يقدمون أفضل أداء	3.53	1.083	مرتفع	5
03	تعمل الإدارة على تحسين القيام بالمهام بأكمل وجه من خلال اعتماد برامج محاسبية متطورة	3.67	1.093	مرتفع	3
04	للإدارة العليا قيادات فعالة لها التأثير الايجابي على أداء الطاقم الإداري للبلدية	3.61	1.053	مرتفع	4
05	تعمل الإدارة العليا في البلدية على تنمية مهارات الطاقم الإداري وإشراكهم في عمليات التخطيط	3.88	1.050	مرتفع	1
	بيان وجود دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة	3.68	0.839	مرتفع	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نجد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث بصفة عامة كان بمستوى قبول مرتفع يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.839) ، و كانت العبارة رقم (05) والتي مفادها "تعمل الإدارة العليا في البلدية على تنمية مهارات الطاقم الإداري وإشراكهم في عمليات التخطيط "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بحيث كان لها متوسط حسابي مرتفع والذي يساوي (3.88) ويقابله انحراف معياري يساوي (1.050) مما يدل على وجود اهتمام من قبل الإدارة على تنمية مهارة موظفيها من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط . فيما كانت العبارة رقم (02)' التي مفادها "تقدم الإدارة العليا الدعم من خلال تقديم مكافآت وتحفيزات للموظفين الذين يقدمون أفضل أداء " أقل العبارات موافقة من حيت مستوى القبول واحتلت الترتيب الخامس من مجموع عبارات المحور الثالث بمتوسط حسابي قدره(3.53) وانحراف معياري قدره (1.083) ، وبالتالي على البلديات محل الدراسة الاهتمام أكثر بنظام الحوافز لتشجيع موظفيها على أفضل أداء.

الفرع الرابع : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الرابع

الجدول رقم (18) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات المحور الرابع

الجدول رقم (18) : استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الرابع

الرقم	عبارات المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	تساهم الموازنة الصفرية في مشاركة كافة المستويات الإداريةبإبداءأرائهم حول قضايا الميزانية العامة	3.44	1.219	متوسط	5
02	إن عملية إعدادمشروع الموازنة الصفرية تمنح الفرصةللموظفين و المواطنين تحديد ومناقش أولويات الميزانية	3.48	1.119	متوسط	4
03	الموازنة الصفرية تسمح إعطاء معلومات مالية واضحة للجمهور تمكنه من المشاركة في مراقبة ماتم تنفيذه .	3.70	0.987	مرتفع	2
04	تحفز المواطنين على الانخراط في صناعة قرارات الموازنة العامة من خلال اختيار ممثليهم في المجالس المحلية	3.77	0.926	مرتفع	1
05	تسمح بمشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية التحليل و التنبؤ وتحديد متطلبات الأنشطة والبرامج .	3.66	1.058	مرتفع	3
بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المشاركة المجتمعية على مستوى البلديات محل الدراسة		3.61	0.758	مرتفع	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نجد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الرابع بصفة عامة كان بمستوى قبول مرتفع يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.758) ، و كانت العبارة رقم (04) والتي مفادها "تحفز الموظفين و المواطنين على الانخراط في صناعة قرارات الموازنة العامة عن اختيار ممثليهم في المجالس المحلية بطريقة ديمقراطية "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بحيث كان لها متوسط حسابي مرتفع والذي يساوي (3.77) ويقابله انحراف معياري يساوي (0.926) مما يدل على أهمية تبني الموازنة في تحفيز المواطنين للمشاركة في تسيير شؤونهم و صنع قرارات خاصة بالموازنة العامة على مستوى الجماعات المحلية. فيما كانت العبارة رقم '(01) التي مفادها "تساهم الموازنة الصفرية في مشاركة كافة المستويات الإدارية بإبداء أرائهم حول قضايا الميزانية العامة " أقل العبارات موافقة من حيث مستوى القبول واحتلت الترتيب الخامس من مجموع عبارات المحور الرابع بمتوسط حسابي قدره(3.44) وانحراف معياري قدره (1.219) ، وهذا بحسب رأي أفراد عينة الدراسة .

الفرع الخامس : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الخامس

الجدول رقم (19) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات المحور الخامس

الجدول رقم (19) : استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الخامس

الرقم	عبارات المحور الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	تعتبر أداة مهمة يتم من خلالها يتم تحديد بوضوح رؤية ورسالة البلدية وأهدافها الإستراتيجية	3.76	0.971	مرتفع	4
02	وسيلة تمكن البلدية من خلالها تبرير استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة	4.09	0.891	مرتفع	1
03	إعداد وتنفيذ الموازنة الصفرية يتم وفق آلياتوإجراءات عمل وتخطيط تتسم بالوضوح وعدم التعقيد	3.66	1.142	مرتفع	5
04	من خلالها يتم إشراك الطاقمالإداري و كذا الجمهور في وضع البرامج والأنشطة والقرارات الخاصة بالبلدية	3.92	0.579	مرتفع	3
05	تساهم من في توفير البيانات والمعلومات الخاصة بأنشطة وبرامج و منتجات البلدية	4.01	0.924	مرتفع	2
بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الشفافية على مستوى البلديات محل الدراسة		3.89	0.674	مرتفع	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نجد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الخامس بصفة عامة كان بمستوى قبول مرتفع يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.674) ، و كانت العبارة رقم (02) والتي مفادها "وسيلة تمكن البلدية من خلالها تبرير استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بحيث كان لها متوسط حسابي مرتفع والذي يساوي (4.09) ويقابله انحراف معياري يساوي (0.891) مما يدل على أهمية تبني الموازنة كأداة لتبرير كل ماتم إنفاقه . فيما كانت العبارة رقم '(03) التي مفادها "إعداد وتنفيذ الموازنة الصفرية يتم وفق آليات وإجراءات عمل وتخطيط تتسم بالوضوح وعدم التعقيد " أقل العبارات موافقة من حيث مستوى القبول واحتلت الترتيب الخامس من مجموع عبارات المحور الخامس بمتوسط حسابي قدره(3.66) وانحراف معياري قدره (1.142) ، مما يدل على أن إجراءات عداد وتنفيذ الموازنة الصفرية بحسب رأي أفراد العينة تتسم بالتعقيد نوعا ما .

الفرع السادس: تحليل النتائج الخاصة بالمحور السادس

الجدول رقم (20) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القبول لعبارات المحور السادس

الجدول رقم (20) : استجابات أفراد العينة لعبارات المحور السادس

الرقم	عبارات المحور السادس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	تساهم في وضع أسس ومعايير عادلة عند تقييم ومراجعة أداء العاملين في البلدية	4.16	0.992	مرتفع	1
02	تعتبر أداة مهمة لتعزيز الرقابة الداخلية في البلدية	4.14	0.969	مرتفع	2
03	تساهم في تحديد الأدوار و المسؤوليات للموظفين في البلدية	3.83	0.817	مرتفع	3
04	تعتبر نظام لرفع التقارير بصفة منتظمة من قبل المسؤولين عن البلدية للجهات المختصة	3.77	0.891	مرتفع	4
05	وسيلة فعالة تستخدمه الجهات المختصة للممارسة على الرقابة على أعمال البلدية من خلال مناقشة النتائج ومقارنتها مع المخطط له سابقا.	3.76	1.265	مرتفع	5
	بيان أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المساءلة على مستوى البلديات محل الدراسة	3.93	0.709	مرتفع	

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نجد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور السدس بصفة عامة كان بمستوى قبول مرتفع يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.709) ، و كانت العبارة رقم (01) والتي مفادها "تساهم في وضع أسس ومعايير عادلة عند تقييم ومراجعة أداء العاملين في البلدية"في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بحيث كان لها متوسط حسابي مرتفع والذي يساوي (4.16) ويقابله انحراف معياري يساوي (0.992) مما يدل على أهمية تبني الموازنة كأداة مهمة في تقييم ومراجعة أداء العاملين في البلديات محل الدراسة وفق معايير علمية . فيما كانت العبارة رقم '(05) التي مفادها "وسيلة فعالة تستخدمها الجهات المختصة للممارسة على الرقابة على أعمال البلدية من خلال مناقشة النتائج ومقارنتها مع المخطط له سابقا " أقل العبارات موافقة من حيث مستوى القبول واحتلت الترتيب الخامس من مجموع عبارات المحور السدس بمتوسط حسابي قدره(3.76) وانحراف معياري قدره (1.265) ، بحسب رأي أفراد العينة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف يتم اختبار الفرضيات التي وضعها الباحث عند مستوى دلالة (0.05) أي بمستوى ثقة 95% ، وقبل إخضاع الفرضيات للاختبار لابد من دراسة طبيعة التوزيع للبيانات الخاصة بكل فرضية لنتمكن بعدها من معرفة الاختبار المناسب للفرضيات بحسب طبيعة توزيع بياناتها .

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

في هذا المطلب سوف نختبر الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها " تتوفر لدى البلديات محل الدراسة الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية " ،وقبل القيام باختبار الفرضيات سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاث المشكلة للفرضية الرئيسية ، بما أن حجم العينة أكبر من 50 مفردة سوف نعتمد على اختبار كولموغروف- سميرنوف (Komejrov-Smirnov) للعينة الأحادية ،الجدول رقم (21) أسفله يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاث التي تخص الفرضية الرئيسية الأولى

الجدول رقم (21) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك		
	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.145	77	0.000	0.950	77	0.000
المحور الثاني	0.136	77	0.001	0.939	77	0.001
المحور الثالث	0.191	77	0.000	0.862	77	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن مستوى الدلالة (sig) للمحار الثلاث أقل من (0.05) ، وهذا يدل على أن جميع محاور الفرضية الرئيسية الأولى لا تتبع التوزيع الطبيعي ،وبالتالي لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية الأولى سوف نعتمد على اختبار ويلكيكسون للعينة الأحاديةOne Sample(Wilcoxon Signe drank test)، بحيث يتم اختبار الفرضية كما يلي :

- الفرضية الصفرية تكون مقبولة إذا كلن الوسيط المحسوب أقل أو يساوي الوسيط الافتراضي (03)
- الفرضية الصفرية غير مقبولة أي الفرضية البديلة هي المقبولة إذا كان الوسيط المحسوب أكبر تماما من الوسيط الافتراضي(03).

الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار ويلكيكسون الخاص بالفرضية الفرعية الأولي والتي تنص " تمتلك البلديات محل الدراسة طاقم إداري لديه الكفاءة و المهارات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية

الجدول رقم (22) : اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الأولى

المحور	Nحجم العينة	الوسيط المحسوب	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	مستوى دلالة Sig	حجم التأثير D
المحور الأول	77	3.80	174.079	6.287	0.000	0.716

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

بالنسبة لحجم التأثير المحسوب في الجدول رقم (22) الخاص بنتائج اختبار ويلكيكسون يتم حسابه كما يلي

حجم التأثير (D) = $\frac{Z}{\sqrt{N}}$ ، حيث Z : تمثل النسبة الحرجة المستخرجة من نتائج اختبار ويلكيكسون ، N: هي حجم العينة

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن الوسيط العينة المحسوب يساوي(3.80)و هو أكبر من الوسيط الافتراضي (3) ، كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها " امتلاك البلديات محل الدراسة لطاقم إداري لديه الكفاءة والمهارات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية ، كما يوضح الجدول أن حجم تأثير وجود طاقم إداري ذو مهارات وكفاءة في عملية تبني وتطبيق الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة بنسبة (71.6%) وهو تأثير مرتفع يدل على أهمية امتلاك البلديات محل الدراسة لطاقم إداري ذو كفاءة ومهارة عالية .

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار ويكليكسون الخاص بالفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " يتوفر لدى البلديات محل الدراسة نظام معلوماتي متكامل لتبني الموازنة الصفرية "

الجدول رقم (23) : اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الثانية

المحور	Nحجم العينة	الوسيط المحسوب	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	مستوى دلالة Sig	حجم التأثير D
المحور الثاني	77	3.83	192.885	5.625	0.000	0.675

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن وسيط العينة يساوي (3.83) و هو أكبر من الوسيط الافتراضي (3) ، كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها " يتوفر لدى البلديات محل الدراسة نظام معلوماتي متكامل لتبني الموازنة الصفرية "

كما يوضح الجدول أن حجم تأثير وجود نظام معلوماتي متكامل في عملية تبني وتطبيق الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة بلغ نسبة (67.5%) وهو يعتبر تأثير مرتفع نوعا ما .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار ويكليكسون الخاص بالفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " يوجد دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة "

الجدول رقم (24) : اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الثالثة

المحور	Nحجم العينة	الوسيط المحسوب	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	مستوى دلالة Sig	حجم التأثير D
المحور الثالث	77	4.00	188.866	5.178	0.000	0.590

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن وسيط العينة يساوي (4.00) و هو أكبر من الوسيط الافتراضي (3) ، كما أن مستوى الدلالة معدوم وهو أقل من 0.05 ، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها بوجود دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة " ،كما يوضح الجدول أن حجم تأثير الإدارة العليا من أجل تبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة بلغ نسبة (59%) .

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل اختبار فرضية الفروق التي مفادها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة" ، لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات المعلومات العامة وهي الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة المهنية ، وبعد معرفة طبيعة التوزيع يتم اختيار نوع الاختبار الملائم لفرضية الفروق حسب كل متغير من متغيرات المعلومات الشخصية .

الفرع الأول : اختبار الفروق باختلاف الجنس

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول الذي مفاده " بيان توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (25) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات ا لمعلومات العامة

المحور	الجنس	كولموغروف –سميرنوف			شبيرو–ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول	ذكر	0.155	54	0.002	0.962	54	0.084	لا تتبع التوزيع الطبيعي
	أنثى	0.190	23	0.031	0.877	23	0.009	
المحور الثاني	ذكر	0.144	54	0.007	0.953	54	0.035	لا تتبع التوزيع الطبيعي
	أنثى	0.201	23	0.017	0.871	23	0.007	
المحور الثالث	ذكر	0.222	54	0.000	0.810	54	0.000	لا تتبع التوزيع الطبيعي
	أنثى	0.121	23	0.200	0.955	23	0.367	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

وبما أن جميع المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي سوف نعتمد في اختبار الفروق على اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)

الجدول رقم (26) : اختبار مان ويتني للفروق بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس نحو المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالمحور الرئيسي الأول للاستبيان

المحور	البيان	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول	امتلاك طاقم إداري له الكفاءة و المهارة	ذكر	3.52	287.500	0.000	وجود فروق
		أنثى	4.13			
المحور الثاني	توفر نظام معلوماتي متكامل	ذكر	3.60	510.500	0.217	لا يوجد فروق
		أنثى	3.72			
المحور الثالث	وجود دعم من الإدارة العليا	ذكر	3.68	585.000	0.687	لا يوجد فروق
		أنثى	3.69			

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن مستوى الدلالة للمحور ين الفرعين الثاني والثالث أكبر من (0.05) وهذا يعني أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس نحو امتلاك توفر نظام معلوماتي متكامل و كذلك وجود دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة .

في حين أن اختبار مان ويتني يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس نحو امتلاك طاقة إداري له الكفاءة و المهارة اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة ، وبالرجع الى المتوسط الحسابي الخاص بمجموعة الذكور ومجموعة الإناث بالنسبة للمحور الأول نستنج أن مصدر الفروق كانت للإناث لان متوسطها الحسابي والمقدر بـ(4.13) كان أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات الذكور والمقدر بـ (3.52)

الفرع الثاني : اختبار الفروق باختلاف السن

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول الذي مفاده " بيان توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (27) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن

المحور	الجنس	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول	أقل من 30سنة	0.180	5	0.200	0952	5	0.754	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
	من 31 الى 40سنة	0.220	14	0.064	0.878	14	0.054	
	من 41 الى 50سنة	0.133	36	0.106	0.946	36	0.077	
	أكثر من 51 سنة	0.189	22	0.039	0.944	22	0.243	
المحور الثاني	أقل من 30سنة	0.192	5	0.200	0.949	5	0.73	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	من 31 الى 40سنة	0.202	14	0.127	0.878	14	0.055	
	من 41 الى 50سنة	0.147	36	0.048	0.929	36	0.023	
	أكثر من 51 سنة	0.151	22	0.200	0.940	22	0.196	
المحور الثالث	أقل من 30سنة	0.202	5	0.200	0.876	5	0.293	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	من 31 الى 40سنة	0.192	14	0.175	0.946	14	0.505	
	من 41 الى 50سنة	0.158	36	0.023	0.929	36	0.024	
	أكثر من 51 سنة	0.260	22	0.000	0.839	22	0.002	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن البيانات المتعلقة بالمحور الفرعي الأول والذي مفاده " بيان امتلاك طاقم إداري لديه الكفاءة والمهارة " تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بحسب اختبار شبيرو–ويلك اذ نجد أن مستوى الدلالة في المحور الاول وفي جميع الفئات الخاصة بالخبرة المهنية أكبر من 0.05 ، وبالتالي سوف نعتمد في اختبار الفروق ذات الدلال الإحصائية على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) .

كما نجد أن البيانات المتعلقة بالمحور الثاني الذي مفاده" بيان توفر نظام معلوماتي متكامل " بالنسبة لمتغير السن لا تتبع التوزيع الطبيعي لان حسب اختبار شبيرو ويلك مستوى الدلالة للبيانات للفئة السن (من 14 الى 50سنة) تقدر ب(0.023) وهي أقل من (0.05) ، كما يضح الجدول أن توزيع بيانات المحور الثالث التي مفادها " بيان وجود دعم من الإدارة العليا " بالنسبة لمتغير الجنس لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا حسب اختبار شبيرو ويلك ، بحيث كانت مستوى الدلالة للبيانات في الفئة السنية (من 41 الى 50سنة) تقدر ب(0.024) وهي أقل من (0.05) ، وكذلك بالنسبة الفئة السنية (أكثر من 51 سنة) بمستوى دلالة يقدر ب(0.002) وهي أقل من (0.05) ، وبالتالي سوف نعتمد على اختبار كروسكال واليس (Kruskal–Wallis) للمحورين الثاني والثالث

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير السن بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول للاستبيان.

المحور	نوع الاختبار		النتيجة	الاختلافات المعنوية
	اختبار التباينالأحادي			
	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة		
المحور الأول	0.369	0.776	0.776 أكبر من0.05	لايوجد فروق
	اختبار كروسكال واليس		النتيجة	الاختلافات المعنوية
	الإحصائية	مستوى الدلالة		
المحور الثاني	1.178	0.758	0.758 أكبر من 0.05	لايوجد اختلاف
المحور الثالث	0.162	0.687	0.687أكبر من 0.05	لايوجد اختلاف

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (28) يتضح عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للسن في المحاور الثلاث ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة.

الفرع الثالث : اختبار الفروق باختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول الذي مفاده " بيان توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (29) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول	متوسط	0.184	16	0.153	0.949	16	0.470	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	ثانوي	0.214	18	0.029	0.843	18	0.007	
	جامعي	0.141	39	0.048	0.957	39	0.138	
	ماجستير	0.260	02	/	/	02	/	
	شهادات عليا	0.260	02	/	/	02	/	
المحور الثاني	متوسط	0.238	16	0.016	0.848	16	0.013	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لاتتبع التوزيع الطبيعي
	ثانوي	0.136	18	0.200	0.949	18	0.416	
	جامعي	0.124	39	0.132	0.960	39	0.183	
	ماجستير	0.260	02	/	/	02	/	
	شهادات عليا	0.260	02	/	/	02	/	

المحور الثالث	متوسط	0.136	16	0.200	0.966	16	0.762	حسب اختبار شبيرو–ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	ثانوي	0.170	18	0.184	0.946	18	0.359	
	جامعي	0.260	39	0.000	0.811	39	0.000	
	ماجستير	0.260	02	/	/	02	/	
	شهادات عليا	/	02	/	/	02	/	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (29) يتضح توزيع البيانات الخاصة بالمحاور الثلاثة لا تتبع التوزيع الطبيعي ، بحيث نجد أ بحسب اختبار شبيرو ويلك في المحور الأول هناك فئة المستوى التعليمي (الثانوي)لاتحقق فيها شرط التوزيع الطبيعي بحيث نجد معدل الدلالة في هذه الفئة يساوي (0.007) وهو أقل من (0.05) ، كما نجد مستوى الدلالة لفئة المستوى التعليمي المتوسط في المحور يساوي (0.013) وهو أقل من (0.05) ، أما بالنسبة للمحور الثالث فنجد بحسب اختبار شبيرو ويلك ن مستوى الدلالة للفئة المستوى التعليمي (الجامعي) يقدر ب(0.000) وهو أقل من (0.05).

ومن أجل اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نحو المحاور الثلاث سوف نستخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis).

الجدول رقم (30) : نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول للاستبيان.

المحاور	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة	الاختلافات المعنوية
المحور الأول	6.805	4	0.147	0.147أكبر من 0.05	لايوجد فروق
المحور الثاني	1.439	4	0.837	0.837 أكبر من 0.05	لا يوجد فروق
المحور الثالث	1.379	4	0.848	0.848 أكبر من 0.05	لا يوجد فروق

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25 SPSS

من الجدول رقم (30) يتضح أن لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في المحاور الثلاثة بالنظر الى متغير المستوي التعليمي وهذا بحسب نتائج اختبار كروسكال واليس التي تشير الى أن مستوى الدلالة في المحاور الثلاثة كان أقل من (0.05) . ومنه نقول بصفة عامة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي نحو امتلاك توفر نظام معلوماتي متكامل و كذلك وجود دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة ".

الفرع الرابع : اختبار الفروق باختلاف الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول الذي مفاده " بيان توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (31) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية

المحور	الخبرة المهنية	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول	أقل من 14 سنة	0.147	14	0.200	0.957	14	0.657	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	من 6 الى 10 سنوات	0.196	36	0.001	0.931	36	0.027	
	من 11 الى 15سنة	0.196	23	0.022	0.950	23	0.290	
	أكثر من 16 سنة	0.212	04	/	0.963	04	0.796	
المحور الثاني	أقل من 14 سنة	0.139	14	0.200	0.956	14	0.711	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لاتتبع التوزيع الطبيعي
	من 6 الى 10 سنوات	0.142	36	0.064	0.918	36	0.011	
	من 11 الى 15سنة	0.153	23	0.174	0.955	23	0.376	
	أكثر من 16 سنة	0.324	04	/	0.840	04	0.197	
المحور الثالث	أقل من 14 سنة	0.149	14	0.200	0.954	14	0.625	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	من 6 الى 10 سنوات	0.196	36	0.01	0.836	36	0.000	
	من 11 الى 15سنة	0.316	23	0.000	0.804	23	0.000	
	أكثر من 16 سنة	0.178	04	/	0.989	04	0.951	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (31) يتضح أن البيانات في المحاور الثلاث بالنظر الى متغير الخبرة المهنية لا تتبع التوزيع الطبيعي ،بحيث تشير نتائج اختبار شبيرو ويلك بالسنة للمحور الأول أن البيانات المتعلقة بفئة الخبرة المهنية (من 6 الى 10سنوات) لا تتبع التوزيع الطبيعي الآن مستوى الدلالة فيها يساوي (0.027) وهو أقل من (0.05) ،كما نجد في المحور الثاني البيانات المتعلقة بفئة الخبرة المهنية من (6 الى 10سنوات) لا تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة يساوي (0.011) وهو أقل من (0.05) ، ونجد في المحور الثالث أن بيانات فئة الخبرة المهنية (من 6 الى 10سنوات) و (من 11 الى 15سنة) التوزيع فيها غير طبيعي لان مستوى الدلالة فيها معدوم .

وبما أن البيانات في المحاور الثلاث لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سوف نستعين باختبار كروكسال واليس لاختبار الفروق .

الجدول رقم (32) : نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الاول.

المحاور	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة	الاختلافات المعنوية
المحور الأول	1.138	3	0.768	0.768 أكبر من 0.05	لايوجد فروق
المحور الثاني	2.412	3	0.491	0.491 أكبر من 0.05	لا يوجد فروق
المحور الثالث	1.205	3	0.752	0.752 أكبرمن 0.05	لا يوجد فروق

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (32) يتضح عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للخبرة المهنية في المحاور الثلاث ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير للخبرة المهنية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المطلب سوف نختبر الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها " إن تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة "

قبل القيام باختبار الفرضيات سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاث المشكلة للفرضية الرئيسية الثالثة ، بما أن حجم العينة أكبر من 50 مفردة سوف نعتمد على اختبار كولموغروف- سميرنوف (Komejrov-Smirnov) للعينة الأحادية الجدول رقم (33) أسفله يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاث التي تخص الفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول رقم (33) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الفرضية الرئيسية الثالثة

البيان	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك		
	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الرابع	0.156	77	0.000	0.880	77	0.000
المحور الخامس	0.214	77	0.001	0.822	77	0.001
المحور السادس	0.215	77	0.000	0.796	77	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن مستوى الدلالة (sig) للمحار الثلاث أقل من (0.05) ، وهذا يدل على أن جميع محاور الفرضية الرئيسية الثالثة لا تتبع التوزيع الطبيعي .

وبالتالي لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية الثالثة سوف نعتمد على اختبار ويلكيكسون للعينة الأحاديةOne Sample(Wilcoxon Signedrank test).

الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار ويكليكسون الخاص بالفرضية الفرعية الاولي والتي تنص " ان تبني الموازنة الصفرية يساهم تعزيز المشاركة المجتمعية في البلديات محل الدراسة "

الجدول رقم (34) : اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الأولى

المحور	حجم العينةN	الوسيط المحسوب	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	مستوى دلالة	حجم التأثيرD
المحور الرابع	77	3.80	188.963	5.379	0.000	0.612

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

بالنسبة لحجم التأثير المحسوب في الجدول رقم (34) الخاص بنتائج اختبار ويلكيكسون يتم حسابه كما يلي :

حجم التأثير (D) = $\frac{Z}{\sqrt{N}}$ ، حيث Z : تمثل النسبة الحرجة المستخرجة من نتائج اختبار ويلكيكسون ، N: هي حجم العينة

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن وسيط العينة يساوي (3.80) و هو أكبر من الوسيط الافتراضي (3) ، كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها " ان تبني الموازنة الصفرية يساهم تعزيز المشاركة المجتمعية في البلديات محل الدراسة "

كما يوضح الجدول أن حجم تأثير تبني وتطبيق الموازنة الصفرية في تعزيز المشاركة الاجتماعية في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة بنسبة (61.2%) .

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (35) يوضح نتائج اختبار ويكليكسون الخاص بالفرضية الفرعية الثانية والتي تنص " ان تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز الشفافية في البلديات محل الدراسة"

الجدول رقم (35) : اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الثانية

المحور	حجم العينةN	الوسيطالمحسوب	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	مستوى دلالة	حجم التأثيرD
المحور الخامس	77	4.00	192.482	6.577	0.000	0.749

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن وسيط العينة يساوي (4.00) و هو أكبر من الوسيط الافتراضي (3) ، كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها " ان تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز الشفافية في البلديات محل الدراسة".

كما يوضح الجدول أن حجم تأثير تبني وتطبيق الموازنة الصفرية في تعزيز الشفافية في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة بنسبة (74.9%) وهي نسبة مرتفعة .

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (36) يوضح نتائج اختبار ويكليكسون الخاص بالفرضية الفرعية الثانية والتي تنص " ان تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز المساءلة في البلديات محل الدراسة"

الجدول رقم (36) : اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الثالثة

المحور	Nحجم العينة	الوسيط المحسوب	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة(Z)	مستوى دلالة	حجم التأثير D
المحور السادس	77	4.00	196.339	6.507	0.000	0.741

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن وسيط العينة يساوي (4.00) و هو أكبر من الوسيط الافتراضي (3) ، كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها " ان تبني الموازنة

الصفرية يساهم في تعزيز المساءلة في البلديات محل الدراسة"،كما يوضح الجدول أن حجم تأثير تبني وتطبيق الموازنة الصفرية في تعزيز المساءلة في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة بنسبة (74.1%) وهي نسبة مرتفعة .

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

من أجل اختبار فرضية الفروق التي مفادها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة" ، لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات المعلومات العامة وهي الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة المهنية ، وبعد معرفة طبيعة التوزيع يتم اختيار نوع الاختبار الملائم لفرضية الفروق حسب كل متغير من متغيرات المعلومات الشخصية .

الفرع الأول : اختبار الفروق باختلاف الجنس

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني الذي مفاده " بيان مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (37) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

المحور	الجنس	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الرابع	ذكر	0.176	54	0.000	0.962	54	0.000	حسب الاختبارين لا تتبع التوزيع الطبيعي
	أنثى	0.198	23	0.020	0.877	23	0.002	
المحور الخامس	ذكر	0.197	54	0.000	0.953	54	0.000	حسب الاختبارين لا تتبع التوزيع الطبيعي
	أنثى	0.264	23	0.000	0.871	23	0.001	
المحور السادس	ذكر	0.214	54	0.000	0.810	54	0.000	حسب الاختبارين لا تتبع التوزيع الطبيعي
	أنثى	0.172	23	0.076	0.955	23	0.061	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم(37) نجد أن بيانات المحاور الثلاث لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بحسب الاختبارين كولموغروف سميرنوف و اختبار شبيرو-ويلك. وبالتالي لاختبار الفروق سوف نستخدم اختبار مان وينتي

الجدول رقم (38) : اختبار مان ويتني للفروق بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس نحو المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالمحور الرئيسي الثاني للاستبيان

المحور	البيان	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة مان ويتني	مستوىالدلالة	النتيجة
المحور الرابع	تعزيز المشاركة المجتمعية	ذكر	3.59	598.000	0.797	لايوجد فروق
		أنثى	3.65			
المحور الخامس	تعزيز الشفافية	ذكر	3.99	516.500	0.240	لا يوجد فروق
		أنثى	3.65			
المحور السادس	تعزيز المساءلة	ذكر	3.90	558.000	0.482	لا يوجد فروق
		أنثى	4.01			

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم(38) يتضح أنه لايوجد فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للجنس وهذا في المحاور الثلاث التي يتضمنها المحور الثاني الرئيسي الثاني لان مستوى الدلالة في المحاور الثلاث كان أكبر من (0.05) .

وبالتالي نقول بصفة عامة أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة".

الفرع الثاني : اختبار الفروق باختلاف السن

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني الذي مفاده " بيان مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (39) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن

المحور	السن	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الرابع	أقل من 30سنة	0.282	5	0.200	0.908	5	0.455	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
	من 31 الى 40سنة	0.245	14	0.023	0.751	14	0.001	
	من 41 الى 50سنة	0.131	36	0.125	0.897	36	0.003	
	أكثر من 51 سنة	0.197	22	0.126	0.887	22	0.016	
المحور الخامس	أقل من 30سنة	0.300	5	0.161	0.833	5	0.146	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	من 31 الى 40سنة	0.300	14	0.001	0.720	14	0.001	
	من 41 الى 50سنة	0.263	36	0.000	0.765	36	0.000	
	أكثر من 51 سنة	0.190	22	0.038	0.954	22	0.384	
المحور السادس	أقل من 30سنة	0.246	5	0.200	0.956	5	0.777	حسب اختبار شبيرو-ويلك
	من 31 الى 40سنة	0.166	14	0.200	0.965	14	0.804	

	من 41 الى 50سنة	0.198	36	0.001	0.881	36	0.001
	أكثر من 51 سنة	0.249	22	0.001	0.802	22	0.001
البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي							

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن توزيع البيانات في المحاور الثلاث لايتبع التوزيع الطبيعي بحسب اختبار شبيرو – ويلك لان مستوى الدلالة لم يكن أكبر من (0.05) في جميع الفئات العمرية في المحاور الثلاث ، ولذلك سوف نستخدم اختبار كروسكال – واليس لاختبار الفروق في المحاور الثلاثة بالنسبة لمتغير السن .

الجدول رقم (40) : نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير السن بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني للاستبيان.

المحاور	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة	الاختلافات المعنوية
المحور الرابع	2.751	3	0.432	0.432 أكبر من 0.05	لايوجد فروق
المحور الخامس	6.256	3	0.100	0.100 أكبر من 0.05	لا يوجد فروق
المحور السادس	2.044	3	0.563	0.563 أكبر من 0.05	لا يوجد فروق

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (40) يتضح عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى السن في المحاور الثلاث ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة البلديات محل الدراسة.

الفرع الثالث : اختبار الفروق باختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني الذي مفاده " بيان مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (41) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	كولموغروف –سميرنوف			شبيرو–ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الرابع	متوسط	0.290	16	0.001	0.674	16	0.000	حسب اختبار شبيرو–ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	ثانوي	0.147	18	0.200	0.928	18	0.181	
	جامعي	0.160	39	0.014	0.904	39	0.003	
	ماجستير	0.260	02	/	/	02	/	
	شهادات عليا	0.260	02	/	/	02	/	
المحور الخامس	متوسط	0.268	16	0.003	0.657	16	0.000	حسب اختبار شبيرو–ويلك
	ثانوي	0.325	18	0.000	0.808	18	0.002	

	جامعي	0.256	39	0.000	0.802	39	0.000	البيانات لاتتبع التوزيع الطبيعي
	ماجستير	0.260	02	/	/	02	/	
	شهادات عليا	0.260	02	/	/	02	/	
المحور السادس	متوسط	0.137	16	0.200	0.939	16	0.335	اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	ثانوي	0.197	18	0.063	0.939	18	0.274	
	جامعي	0.210	39	0.000	0.832	39	0.000	
	ماجستير	0.260	02	/	/	02	/	
	شهادات عليا	/	02	/	/	02	/	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ أن توزيع البيانات في المحاور الثلاث لايتبع التوزيع الطبيعي بحسب اختبار شبيرو – ويلك لان مستوى الدلالة لم يكن أكبر من (0.05) في مختلف المستويات التعليمية في المحاور الثلاث ، ولذلك سوف نستخدم اختبار كروسكال – واليس لاختبار الفروق في المحاور الثلاثة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي .

الجدول رقم (42) : نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني للاستبيان.

المحاور	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة	الاختلافات المعنوية
المحور الرابع	5.207	4	0.267	0.267 أكبر من 0.05	لايوجد فروق
المحور الخامس	13.152	4	0.011	0.011 أقل من 0.05	يوجد فروق
المحور السادس	0.378	4	0.984	0.378 أكبر من 0.05	لا يوجد فروق

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (42) نجد أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في المحورين الرابع والسادس لان مستوى الدلالة فيهم كان أكبر من (0.05) .

بينما توضح نتائج الاختبار أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في المحور الخامس لان مستوى الدلالة يقدر بـ (0.011) وهو أقل من (0.05) .

ولمعرفة مصدر الفروق في المحور الخامس بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سوف نستخدم الاختبار الإحصائي البعدي دان (Dunn Pairwise).

الجدول رقم (43) : نتائج اختبار مصدر الفروق في المحور الخامس بالنسبة للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الاختبار بين مجموعتين		إحصائية	الخطأ المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
متوسط	4.17	متوسط	ثانوي	16.365	7.603	2.152	0.314
		متوسط	جامعي	-21.422	6.570	-3.261	0.011
ثانوي	3.80	متوسط	ماجستير	13.531	16.596	0.815	1.000
		متوسط	شهادات عليا	-9.469	16.596	0.568	1.000
جامعي	3.77	ثانوي	جامعي	-5.058	6.305	-0.496	1.000
		ثانوي	ماجستير	-2.833	16.493	-0.172	1.000
ماجستير	4.00	ثانوي	شهادات عليا	-25.833	16.493	-1.566	1.000
		جامعي	ماجستير	-7.891	16.043	-0.492	1.000
شهادات عليا	4.50	جامعي	شهادات عليا	-30.891	16.043	-1.925	0.542
		ماجستير	شهادات عليا	-23.000	22.128	-1.039	1000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (43) يتضح أن مصدر الفروق كان بين فئتين من أفراد العينة فئة المستوى التعليمي (المتوسط) وفئة المستوى التعليمي (جامعي) لأن مستوى الدلالة المعدل لاختبار (Dunn) يساوي (0.011) وهو أقل من (0.05) ، وبالرجوع الى المتوسط الحسابي لهذه الفئتين نستنتج أن مصدر الفروق هو لصالح فئة المستوى التعليمي (المتوسط) لأن متوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الخامس كانت تساوي (4.17) وهي أكبرمن المتوسط الحسابي لفئة المستوى التعليمي الجامعي الذي يساوي (3.77).

وبالتالي نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة.

الفرع الرابع : اختبار الفروق باختلاف الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة

قبل القيام باختبار الفروق لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني الذي مفاده " بيان مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة لبلديات محل الدراسة ".

الجدول رقم (44) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية

المحور	الخبرة المهنية	كولموغروف -سميرنوف			شبيرو-ويلك			النتيجة
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الرابع	أقل من 05 سنة	0.236	14	0.033	0.843	14	0.018	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	من 6 الى 10 سنوات	0.195	36	0.001	0.839	36	0.000	
	من 11 الى 15سنة	0.138	23	0.200	0.916	23	0.055	
	أكثر من 16 سنة	0.224	04	/	0.949	04	0.712	
المحور الخامس	أقل من 05 سنة	0.415	14	0.000	0.645	14	0.000	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لاتتبع التوزيع الطبيعي
	من 6 الى 10 سنوات	0.179	36	0.005	0.879	36	0.001	
	من 11 الى 15سنة	0.195	23	0.023	0.829	23	0.104	
	أكثر من 16 سنة	0.260	04	/	0.827	04	0.161	
المحور السادس	أقل من 05 سنة	0.205	14	0.115	0.901	14	0.118	حسب اختبار شبيرو-ويلك البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
	من 6 الى 10 سنوات	0.284	36	0.000	0.794	36	0.000	
	من 11 الى 15سنة	0.220	23	0.005	0.830	23	0.001	
	أكثر من 16 سنة	/	04	/	/	04	/	

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (44) نلاحظ أن توزيع البيانات في المحاور الثلاث لايتبع التوزيع الطبيعي بحسب اختبار شبيرو – ويلك لان مستوى الدلالة لم يكن أكبر من (0.05) في مختلف الفئات المقسم بحسب الخبرة المهنية في المحاور الثلاث ، ولذلك سوف نستخدم اختبار كروسكال – واليس لاختبار الفروق في المحاور الثلاثة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية .

الجدول رقم (45) : نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني للاستبيان.

المحاور	الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة	الاختلافات المعنوية
المحور الرابع	2.979	3	0.395	0.395 أكبر من 0.05	لايوجد فروق
المحور الخامس	0.911	3	0.823	0.823 أكبر من 0.05	لا يوجد فروق
المحور السادس	17.901	3	0.002	0.002 أقل من 0.05	يوجد فروق

من خلال الجدول رقم (45) نجد أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للخبرة المهنية في المحورين الرابع و الخامس لان مستوى الدلالة فيهم كان أكبر من (0.05) .

بينما توضح نتائج الاختبار أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للخبرة المهنية في المحور السادس لان مستوى الدلالة يقدر بـ (0.002) وهو أقل من (0.05) .ولمعرفة مصدر الفروق في المحور السادس بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية سوف نستخدم الاختبار الإحصائي البعدي دان الزوجي (Dunn Pairwise).

الجدول رقم (46) : نتائج اختبار مصدر الفروق في المحور السادس بالنسبة للخبرة المهنية

الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الاختبار بين مجموعتين		إحصائية	الخطأ المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
		أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10سنوات	11.946	6.976	1.713	0.521
		أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	20.071	7.507	2.674	0.045
أقل من 5 سنوات	4.25	أقل من 5سنوات	أكثر من 16سنة	-19.429	12.556	-1.547	0.521
من 6 إلى 10سنوات	3.84	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15ستة	8.125	5.912	1.374	1.000
من 11 إلى 15 سنة	3.77	من 6 الى10سنوات	أكثر من 16سنة	-31.375	11.672	-2.688	0.043
أكثر من 16سنة	4.60	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 16سنة	-39.500	11.998	-3.292	0.006

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتV25SPSS

من خلال الجدول رقم (46) يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار (Dunn) بين المجموعة التي خبرتها المهنية (أقل من 5سنوات) و المجموعة التي خبرتها المهنية (من 11 الى 15سنة) كانت (0.045) أقل من (0.05) مما يعني أن الفروق بينهم دال إحصائيا ولصالح المجموعة التي خبرتها المهنية (أقل من 5سنوات) لأن متوسطها الحسابي قدر بـ (4.25) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمجموعة التي خبرتها المهنية (من 11 الى 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (3.77).

كما أن مستوى الدلالة لاختبار (Dunn) بين المجموعة التي خبرتها المهنية (من 6 الى 10 سنوات) و المجموعة التي خبرتها المهنية (أكثر من 16 سنة) كانت (0.043) أقل من (0.05) مما يعني أن الفروق بينهم دال إحصائيا ولصالح المجموعة التي خبرتها المهنية (أكثر من 16 سنة) لأن متوسطها الحسابي قدر بـ (4.60) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمجموعة التي خبرتها المهنية (من 6 الى 10 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3.84).

وكذلك يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Dunn) بين المجموعة التي خبرتها المهنية (من 11 الى 15 سنة) و المجموعة التي خبرتها المهنية (أكثر من 16 سنة) كانت (0.006) أقل من (0.05) مما يعني أن الفروق بينهم دال إحصائيا ولصالح المجموعة التي خبرتها المهنية (أكثر من 16 سنة) لأن متوسطها الحسابي قدر بـ (4.60) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمجموعة التي خبرتها المهنية (من 11 الى 15 سنة) بمتوسط حسابي قدره (3.77).

وبالتالي نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية لمجموعة من البلديات التي تتبع التقسيم الإداري لولاية المسيلة ،يبدو أن تلك البلديات تتوفر على مقومات تمكنها من تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المقومات التي تتوفر عليها البلديات محل الدراسة جاءت تتمثل وبدرجة عالية في وجود طاقم إداري له الكفاءة والمهارة ، ثم يليه وبدرجة أقل وجود دعم من الإدارة العليا من أجل استخدام الأساليب الحديثة للموازنة العامة وهي الموازنة الصفرية ،وثالثا هو توفر نظام محاسبي متكامل ،وهذا حسب أراء أفراد العينة التي اعتدنا عليها في الدراسة .

ومن خلال دراسة أهمية تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة أظهرت النتائج أن تبني الموازنة الصفرية يساهم وبشكل فعال في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة .

الخاتمة

الخـاتــمـة

في بداية البحث تطرق الباحث في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم الخاصة بالموازنة العامة،بالإضافة إلى الأساليب الحديثة لإعدادها من خلال التركيز على الموازنة الصفرية من خلال التعرف على طريقة إعدادها ، وكذلك متطلبات تطبيقها ، ثم تطرق الباحث في الجانب النظري للحوكمة و المفاهيم المرتبطة بها،كما تم تناول كل ما يخص الجانب النظري للجماعات المحلية وكيفية تسييرها في الجزائر ،و كيفية تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي ،من خلال التعرف على أهم آليات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية .

وبعد محاولة الإلمام بجميع الجوانب التي تخص الموضوع ، وتعريف متغيرات البحث ، ومن أجل حل إشكالية البحث تم قام الباحث بدراسة ميدانية على مجموعة من بلديات ولاية المسيلة من أجل اختبار الفرضيات .

وفي خاتمة البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ، وكذلك استنتاج مجموعة من الاقتراحات ، بالإضافة إلى تقديم أفاق للدارسة تفيد الباحثين مستقبلا.

أولا: نتائج الدراسة

بعد القيام بالدارسة الميدانية من خلال اختبار الفرضيات التي جاء بها الباحث من أجل حل الإشكالية الخاصة بالبحث كانت نتائج اختبار الفرضيات كمايلي :

1. الفرضية الرئيسة الأولى :

" تتوفر لدى البلديات محل الدراسة الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية "

والتي تنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كانت نتائجها كمايلي :

أ- الفرضية الفرعية الأولى :

" تمتلك البلديات محل الدراسة طاقم إداري لديه الكفاءة و المهارات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية "

حيث أكدت الدراسة الميدانية من خلال وجهة نظر أفراد العينة أن البلديات تكلك طاقم إداري يتميز بالكفاءة والمهارة يسمح للبلدية بتبني الموازنة ، بحيث من خلال إجابات أفراد العينة أن البلديات لديها موظفين في جميع المستويات لديهم القدرات والمهارات للم شارك في إعداد الموازنة ، ويملكون القدرة على تحليل المشاكل الإدارية بشكل سريع وسليم ، وله أيضا القدرة على تحليل البرامج والأنشطة وترتيبها بحسب الأولوية . بحيث توصلت الدراسة الى أن تأثير وجود الطاقم الإداري الكفء على عملية تبني الموازنة الصفرية بلغ نسبة (71.6%).

ب- الفرضية الفرعية الثانية :

" يتوفر لدى البلديات محل الدراسة نظام معلوماتي متكامل لتبني الموازنة الصفرية "

أشارت النتائج المتوصل إليها ميدانيا أن هناك بالفعل نظام معلوماتي محاسبي متكامل يمكن أن تعتمد عليه البلديات من أجل تبني الموازنة الصفرية ، بحيث أنه من وجهة نظر أفراد العينة أنه يوجد نظام معلوماتي يساعد أصحاب القرار على اتخاذ قرارات بشكل سليم ،كما يساهم وجود النظام المعلوماتي في عملية مراقبة ومتابعة مختلف برامج وأنشطة البلديات محل الدراسة من خلال توفير

معلومات دقيقة تساعد على تقييم الأداء ومعرفة تكلفة كل نشاط تقوم به البلديات كما يوفر معلومات لمختلف البرامج والأنشطة ، وقد خلصت نتيجة الدراسة بحسب وجهة نظر أفراد العينة أن تأثير وجود نظام معلوماتي متكامل على عملية تبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدارسة بلغ نسبة (67.5%).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد دعم من الإدارة العليا لتبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة

تؤكد النتائج المتوصل إليها على وجود دعم من طرف الإدارة العليا في البلديات محل الدراسة من أجل تبني الموازنة الصفرية ، بحيث يرى أفراد عينة الدراسة أن الإدارة العليا للبلديات محل الدراسة تعمل جاهدتا على تنمية مهارات موظفيها في جميع المستويات و كذا من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط ومنح فرصة للمشاركة في عملية إعداد الموازنة ، وكذلك التأثير على أداء موظفيها من خلال وجود قيادات فعالة ضمن طاقمها الإداري ، حيث بلغت حجم تأثير وجود دعم الادارة العليا على عملية تبني الموازنة الصفرية من وجهة نظر أفراد عينة الدارسة نسبة (59%) .

2. الفرضية الرئيسية الثانية :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية "

وأكدت نتائج الاختبار على فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفرد عينة الدراسة تعزى لجنس الأنثى حل مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية في البلديات محل الدراسة .

3. الفرضية الرئيسية الثالثة :

" إن تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة "

والتي تتضمن ثلاث فرضيات فرعية كانت نتائجها كما يلي :

أ- الفرضية الفرعية الأولى :

"إن تبني الموازنة الصفرية يساهم تعزيز المشاركة المجتمعية في البلديات محل الدراسة "

حيث أبرز نتائج الاختبار أن تبني الموازنة الصفرية لدور أهمية ويساهم في تعزيز المشاركة المجتمعية على مستوى البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة ، بحيث و من وجهة نظر أفراد عين الدراسة يرون أن تطبيق الموازنة الصقرية يساهم بدرجة عالية في تحفيز المواطنين بصفة عامة على الانخراط والمشاركة في صناعة القرارات التي تخص الموازنة العامة للبلدية التي ينتمون اليها عن طريق اختيار ممثليهم في المجالس المحلية ،كما أن الموازنة الصفرية توفر معلومات للجمهور بصفة عامة تمكنهم من المشاركة في مراقبة ماتم تنفيذه ،كما أن الموازنة الصفرية هي آلية تسمح للموظفين من المشاركة في عملية التنبؤ والتحليل لتحديد متطلبات الأنشطة والبرامج ، كما تسمح للمواطنين من مناقشة أولويات الميزانية وإبداء أرائهم من خلال المجالس المحلية المنتخبة ، وقد أوضحت نتائج الاختبار لهاته الفرضية أن حجم تأثير تبني الموازنة الصفرية على المشاركة المجتمعية في البلديات محل الدراسة ما نسبته (61.2%) .

ب- الفرضية الفرعية الثانية :

"إن تبني الموازنة الصفرية يساهم تعزيز الشفافية في البلديات محل الدراسة "

جاءت النتائج لتؤكد أهمية تبني الموازنة الصفرية وأنها تساهم في تعزيز الشفافية على مستوى البلديات محل الدراسة ، بحيث اعتبر أفراد عينة الدراسة الموازنة الصفرية أداة مهمة تسمح بتحديد رؤية البلدية و رسم الأهداف الإستراتيجية بشكل واضح بدون غموض ، فهي أيضا تسمح بتوفير مختلف المعلومات حول أنشطة البلدية ومنتجاتها ،كما أنها تعتبر في المقام الأول وسيلة تمكن البلدية من خلالها تبرير استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة ، وقد كان حجم تأثير الموازنة الصفرية على عملية تعزيز الشفافية من وجهة نظر أفراد العينة نسبة (74.9%)

ت- الفرضية الفرعية الثالثة :

"إن تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز المساءلة في البلديات محل الدراسة"

أكدت النتائج أن هناك دور و أهمية لتبني الموازنة الصفرية في تعزيز المساءلة في البلديات محل الدراسة ، بحيث يرى أفراد عينة الدراسة من استجابتهم لأسئلة الاستبيان أن الموازنة الصفرية تساهم بشكل أو بأخر في إجراء تقييم ومراجعة عادلة لأداء العاملين مبنية على معايير عادلة ،كما تعتبر أداة مهمة وفعالة لتعزيز الرقابة الداخلية ، يتم من خلالها تحديد المسؤوليات ، كما تساعد المسؤولين على رفع التقارير ، و تعتبر وسيلة يتم من خلالها إجراء الرقابة على البلديات من قبل الجهات الوصية والمختصة ، وبلغ حجم تأثير تبني الموازنة الصفرية على عملية تعزيز المساءلة في البلديات محل الدراسة مانسبته (74.1%).

4. الفرضية الرئيسية الرابعة :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية"

خلصت نتائج اختبار الفرضية إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من جهة وكذلك لمتغير الخبرة المهنية المكتسبة حول مدى مساهمة تبني الموازنة الصفرية في تعزيز الحوكمة في البلديات محل الدراسة.

ثانيا: الاقتراحات:

- عصرنة وتحديث أساليب التسيير من خلال الاعتماد على إدخال تكنولوجيا المعلومات
- ضرورة إدخال مفاهيم جديدة في التسيير العمومي من خلال الاتجاه نحو الإدارة بالأهداف والتسيير على أساس النتائج وليس على أساس الوسائل .
- ضرورة حوكمة القطاع من أجل الاستغلال الأمثل للمواد المادية والبشرية .
- ضرورة إعادة النظر في القوانين و النصوص التشريعية الخاصة بالجانب المالي وكذلك جانب التسيير من أجل بناء قاعدة قانونية ملائمة تسمح باعتماد موازنة منفتحة وتتماشى مع متطلبات تطبيق حوكمة

- ضرورة الاهتمام بتنمية المورد البشري وتطويره من أجل تحقيق الأهداف المرجو ة و خلق الثروة على المستوى المحلي دون انتظار الدعم من طرف الدولة .

- ضرورة الاستعانة بخبراء ومختصين من أجل القيام بدراسة شاملة لمختلف أنشطة الجماعات المحلية من أجل معرفة طبيعتها و خصوصية كل منطقة واقتراح نماذج ملائمة لتطبيق الحوكمة وكذلك الموازنة الصفرية .

- ضرورة القيام بأيام دراسية وندوات لفائدة موظفي القطاع للتعريف بالموازنة الصفرية أكثر وتطوير مهاراتهم من أجل تحضيرهم ووضعهم في حالة الاستعداد بطريقة جيدة في حالة تبني الموازنة الصفرية .

- ضرورة التطبيق الجزئي للموازنة الصفرية كمرحلة تجريبية أما في أحد البلديات أو في قسم فقط من أقسام البلدية .

ثالثا : أفاق الدراسة

تناولنا بحثنا جانب مهم من أهمية الموازنة الصفرية وضرورة تبنيها و استخدامها كأحد الآليات التي تعزز عملية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجماعات المحلية ، ونظرا لأن الموضوع يعتبر من أهم القضايا المعاصرة التي تواكب تطور الجماعات المحلية حاولنا قدر المستطاع الإلمام بمتغيرات الموضوع ،غير أنه هناك العديد من الجوانب البحثية لايمكن الخوض في نفس الموضوع والإطناب أكثر ونظرا لأهمية الموضوع وحدثته يمكن اعتبار بحثنا نقطة انطلاق يبدأ منها الباحثين مستقبلا ، لذلك نقترح على الباحثين مواضيع عبارة عن مشاريع بحث مسقيلية يستحق الخوض فيها ومن أهمها :

- أهمية الموازنة الصفرية كأداة لحوكمة الإنفاق العمومي .

- أهمية تبني الموازنة الصفرية :أكلية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات العمومية .

- مدى مساهمة الموازنة الصفرية في فعالية الرقابة المالية على الجماعات المحلية

- أهمية تبني الحوكمة في تحسين أداء الجماعات المحلية .

- أهمية الموازنة الصفرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

1/الكتب

1. أعاد حمود القيسي ، المالية العامة والتشريع الضريبي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة التاسعة ،2015
2. بشير عبد العظيم البنا ، الأسس العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2011
3. بشير يلس شاوش ، المالية العامة : المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2013
4. خالد سعد زغلول حلمي ،إبراهيم الحمود ،الوسيط في المالية العامة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.الكويت ، الطبعة الثانية ،2002
5. خديجة الأعسر ،اقتصاديات المالية العامة ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ،2016
6. سوزي عدلي ناشد، المالية العامة ، منشورات الحلبي ،بيروت ،الطبعة الأولى ، 2006
7. صفوان المبيضيين ، الإدارة المحلية مداخل التطوير ، دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن، 2019
8. صلاح الدين الهيثي ، نعمة عباس الخفاجي ، تحليل أسس الإدارة العامة ، دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع ، عمّان، الأردن ، 2019
9. طارق عبد العال حماد ، الموازنة التقديرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2006
10. عادل فليح العلي ، المالية العامة والقانون المالي و الضريبي ،إثراء للنسر والتوزيع ،عمان ، الطبعة الثانية ، 2011
11. عباس محمد نصر الله ،المالية العامة والموازنة العامة ، الطبعة الأولى، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت ،2015
12. عبد اللطيف قطش ،الموازنة العامة للدولة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2005
13. عبد المطلب عبد الحميد ،اقتصاديات المالية العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2005
14. العربي بوعمران محمد ، المحاسبة العمومية ، الأوراق الزرقاء للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2017
15. كمال جعلاب ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها (الجزائر ، بريطانيا ، فرنسا) ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2017
16. مازن مهدي حبيب العقابي ، الحكم الرشيد وتكنولوجيات المعلومات ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ،2018
17. ماهر جابر محمد ، حوكمة الجامعات العالمية والعربية ، وكالة الصحافة العربية ، غزة ، 2022
18. مجيد الكرخي ، موازنة الأداء ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2015
19. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، حوكمة الشركات ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، القاهرة ، ط 1 ، 2020
20. محمد الفيومي محمد ،أصول المحاسبة الحكومية والمحاسبة القومية ،دار النهضة العربية ،بيروت ، 1988
21. محمد ساحلي،أسس الموازنة العامة للدولة ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ،2020
22. محمد سعيد فرهود ، علم المالية العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،1983
23. محمد سلمان سلامة ، الإدارة المالية العامة ، دار المعتز ،عمان ،2015

24.مُحَّد شاكر عصفور ،أصول الموازنة العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثامنة ، 2020

25.محمود حسين الوادي ، تنظيم الإدارة المالية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ،

26.مدحن مُحَّد أبو نصر ، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015

2/ الرسائل الجامعية

1. إبراهيم سليمان النمس ، مدى توفر أسس تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في وزارة الصحة ، مذكرة ماجستير ،كلية الاقتصاد ، جامعة الازهر ، غزة ،2013.

2. أحمد لوصيف ،إصلاح الجماعات الإقليمية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق ، جامعة الجزائر –1 بن يوسف بن خده ، الجزائر ، 2021 .

3. أمال حدو ،دور الحوكمة في إدارة المخاطر و الوقاية من الأزمات المالية ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2019 .

4. أميرة بن مخلوف ،آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، 2016 .

5. برابح حمزة ،واقع و آليات تطبيق الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر ،مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2016 .

6. بلقليل نور الدين ، أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُحَّد بوضياف، المسيلة ،2018.

7. بلهادي عبد القادر ، أثر الثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2019 .

8. بن يحي أبي بكر ، المركز القانوني لوزير المالية في الميزانية العامة للدولة ، مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة البليدة –2 ، 2014 .

9. بهاء الدين أحمد العريني ، إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفرية في إعداد موازنة الجامعات و الكليات المتوسطة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007 .

10.بوفاتح بلقاسم ، عامري الطاهر ، الحوكمة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ، الملتقى الدولي الخامس حول الإنفاق البيئي بين حاجات التنمية المستدامة و متطلبات الحكم الراشد ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018 .

11. عبد المطلب بيصار ، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة ، 2017 .

12.جدي ياسين ، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية ببورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمّد الشريف مساعدية ، سوق أهراس ، 2020 .

13.الجوزي فتيحة ،الاستفادة من الاتجاهات العالمية في مجال الميزانية العامة للدولة في إصلاح النظام الموازني بالجزائر، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة الجزائر3 ، 2014.

14.حاتم رياض مصطفى أصلان ،مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش و التلاعب بالتقارير المالية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 .

15.حبيبة بن زغدة ،دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف -1 ، 2019 .

16.حدو أمال ، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2019.

17.حرير أحمد ، الاستقلالية المحلية والمالية للجماعات الإقليمية في التشريع الجزائري ، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية 19 مارس 1962، جامعة الجيلالي ليابس ، سيدي بلعباس ، 2021 .

18.حفصة زنخري ، حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2018 .

19.حكيم بوجطو، الموازنة العامة وأفاق العصرنة ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي دكتور يحي فارس ، المدية ،2008 .

20.حمد البشير بن عمر ، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017 .

21.حمزة زكرياء محي الدين ، أليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2020 .

22.راشد فريد نافع اللبدي ، درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2018 .

23.راضية سنقوقة ، ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية وفقا للمعايير الدولية للحوكمة ، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة -1، 2020 .

24.رحمة زيوش ، الميزانية العمة للدولة في الجزائر ،أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011

25.رحوي حسنية ، آليات الحوكمة المحلية الرشيدة وواقعها في ظل الإصلاحات المؤسسية المحلية بالجزائر و أثرها على التنمية المحلية من وجهة نظر لجان الأحياء ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2018.

26.زبيدي البشير ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُحَّد بوضياف ، المسيلة ،2016.

27.زحاف صونيا ، أهمية الالتزام بمتطلبات الحوكمة للحد من التلاعب بالأرباح وتحسين جودتها ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2018 .

28.سايح فريد ، أثر عجز ميزانيات البلديات على تمويل التنمية المحلية بالجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 03، 2018.

29.سردوك بلحول ، الحوكمة ، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الدول الناشئة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، 2019 .

30.سلام كاظم شاني ، تحليل العلاقة بين الموازنة العامة والناتج المحلي الإجمالي في العراق المدة 1988-2009 ،رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ،2011.

31.سماعيلي ياسين عبد الرزاق ، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013 .

32.سهام دربال ، شركة المساهمة ومبادئ الحوكمة الرشيدة ، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2019 .

33.شباب سيهام ، تأثير تقلبات أسعار النفط على الموازنة العامة للدولة (دراسة قياسية للموازنة العامة في الجزائر للفترة 1980-2016) ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019 .

34.شويح بن عثمان ، حقوق وحريات الجماعات المحلية مقارنة بفرنسا ، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان ، 2018 .

35.شويح بن عثمان ، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2011 .

36.عبد القادر موفق ، الرقابة المالية على البلدية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،2015 .

37.عبود ميلود ، متطلبات تبني معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام لتطوير نظام المحاسبة العمومية وأثره على ترشيد النفقات العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد دراية أدرار،2020 .

38.عطوات عبد الحاكم ،الاصلاح الإداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية ، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2016.

39.علاء الدين غازي مُحَّد الحلو،مدى توافر مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات الحكومية في فلسطين ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة ،2017 .

40.علي مُحَمَّد،مدى فاعلية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري ،مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012.

41.علي مسعودي ، أهمية الحوكمة في الميزانية العامة للدولة ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2019.

42.عمر مطر جمعة النيادي ، دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار في سوق أبو ظبي للأوراق المالية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2019 .

43.عمر يوسف عبد الله الحياري ، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي ، مذكرة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2017.

44.فؤاد مُحَمَّد محمود شلح ،مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2009.

45.قديد ياقوت ، الاستقلالية الكلية للجماعات المحلية ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،2011.

46.قصير أمال ، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة –1– الحاج لخضر ، 2020.

47.قطاف عقبة ، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُحَمَّد خيضر ، بسكرة ، 2019 .

48.لحسن دردوري ، سياسة الميزانية العامة في علاج الموازنة العامة للدولة ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُحَمَّد خيضر – بسكرة ، 2014 .

49.لعمري مُحَمَّد ، انعكاسات تدخل السلطة المركزية على اختصاصات الجماعات المحلية ،أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2021 .

50.ليلى صوالحي ، التخطيط الاستراتيجي المحلي كآلية للإدارة التنمية المحلية ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة 1، 2018 .

51.ليلى صوالحي ، التخطيط الاستراتيجي المحلية كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية ، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 1،2018.

52.مُحَمَّد البشير بن عمر ، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017.

53.مُحَمَّد بن عزة ، ترشيد سياسة الإنفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبوبكر بلقا يد – تلمسان ، 2015 .

54.مُحَّد عبد المومن ، الميزانية العامة للدولة في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، معهد العوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1999.

55.مخنث فطوم ، دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2020 .

56.مريم بن عباس ، دور الجماعات الإقليمية في حفظ النظام العام في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة –1– الحاج لخضر ، 2021 .

57.مريني مُحَّد ، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على جودة التصريحات الجبائية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2022 .

58.موسى بن البار ، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة ، 2016

59.ناصر بن خميس بن خلفان السيابي ، دور موازنة البرامج والأداء في تحقيق الموازنة العامة للدولة بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، قسم المحاسبة ، جامعة جرش ،عمان 2013 .

60.نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2017 .

61.نصيرة بكريتي ، دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2018.

62.نور مُحَّد لمين ،دور الموازنة للعامة في التنمية الفلاحية والريفية كبديل اقتصادي خارج قطاع المحروقات ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان، 2012 .

63. نورة مُحَّدي ، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009–2015)، أطروحة دكتوراه ،،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2018 .

64.نوي فطيمة الزهراء ، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة ، 2017.

65.هشام بورمة، الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة ، 2017 .

66.ياسر حامدي جدوع ، مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد والأعمال ، جامعة جدارا . الأردن ، 2015 .

67.يامن عبد الرحمن حسن كراز ، نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية . غزة ، 2015 .

3/ المجلات والبحوث العلمية

1. أمال مجناح ، أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية ، مجلة الناقد للدراسات السياسية ، المجلد 04 ، العدد 01 ،2020.

2. أحمد بريك مراجع مُحَّد ، وآخرون ،مقومات ومعوقات تطبيق الأساس الصفري لإعداد الموازنات التقديرية في البلديات في ليبيا ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث ، غزة ، المجلد 06، العدد 08 ، مارس 2022

3. إسماعيل صاري ، رشيد سعيداني ، الحوكمة المحلية الرشيدة كمدخل لرفع أداء الإدارة المحلية ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، العدد 04 ، سبتمبر 2018 .

4. بسام عبد الله البسام ، الحوكمة الرشيدة (المملكة العربية السعودية –حالة الدراسة) ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 11 ، 2014 .

5. بوكورو منال ، مُحَّد منصوري ، دور الجماعات المحلية في ترقية الخدمات العمومية في الجزائر – بلدية قسنطينة نموذجا ، مجلة البحوث الإدارة والاقتصادية ، جامعة المسيلة ، العدد 04 ، 2018.

6. تحريشي جمانة ، دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام (دراسة حالة الجزائر 2000-2014) ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 3 ، 2019 .

7. جليل زين العابدين ، تحضير وتنفيذ ميزانية الجماعات المحلية والإجراءات المتخذة لتحسين الموارد المالية لها ،المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد 02، 2012.

8. خماس حسين ،تطوير وملائمة النظام المحاسبي الحكومي لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الجزائر ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، العدد 5، 2011.

9. ساجي فاطيمة ، آليات الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد 09 العدد 01 ، جوان 2022 .

10. صالح بوجلاب ، مرير إيمان ، أسلوب الموازنة الصفرية بين مقومات النجاح ومشكلات التطبيق على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر ، مجلة أبعاد اقتصادية ، جامعة مُحَّد بوقرة بومرداس ، المجلد 10 العدد 02 ، 2020 .

11. صلاح الدين عبد السلام الضو، سالمة مفتاح المصراتي ، الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية ، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المجلد 03 ، العدد 03 ، 2020 .

12. عبد الحق فيدمة ، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد الأول ،2012 .

13. عبد المطلب بيصار ،دور أعوان المحاسبة العمومية في فعالية تنفيذ ميزانية الجماعات المحلية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ،المجلد 12 ، العدد 01 ، 2021

14. عريوة محاد ، فرحات عباس ،قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة دراسة عينة من البلديات ، مجلة معارف ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، العدد 22 ، جوان 2017 .

15. فؤاد سليمان الفسفوس ، رائد جميل جبر، تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن ـدراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، جوان 2018 .

16. معمر بوطالبي ،التكامل بين أنظمة التكاليف ، الإدارة ، والموازنة على أساس الأنشطة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات تطبيقية ، جامعية زيان عاشور بالجلفة ، المجلد10، العدد 2 ، 2007.

17. نور الدين مزهود ، إيمان مشاكرة ، أثر تطبيق الرقابة المالية على سيرورة ميزانية الولاية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة (الجزائر) ، المجلد 10 ، العدد 02 ، 2021 .

18. يحياوي أحمد ، حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلى الحوكمة المحلية ، مجلة معارف العلمية ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة ، العدد 22 ، جوان 2022.

19. أحمد بيرش ، حميد مختار ، الموازنة الصفرية كمقاربة لترشيد الإنفاق في الجزائر , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، المجلد 12 العدد 02، 2019 .

20. بسام عبد الله البسام ، الحوكمة الرشيدة : المملكة العربية السعودية حالة دراسية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 11 ، 2014 .

21. جمال عادل الشرايري ، مُحَّد ياسين الرحاحلة ، إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في الوزارات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد الأول ، 2009 .

22. سناء مُحَّد سدخان ، الموازنة الصفرية ومقومات نجاحها في العراق ، مجلة العلوم القانونية ، جامعة بغداد ، العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول ، نوفمبر 2018 .

23. مُحَّد أمين قمبور، علاء الدين مجدوب ، الانتقال من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر ،مجلة اقتصاد المال والإعمال ، جامعة الواد ، المجلد 02 العدد 01 ، 2020 .

24. مُحَّد عمر فرج زيدان ، عاطف أدم علي بخيت ،دور الموازنة الصفرية في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق ، Global Journal of Economics and Business ، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، المجلد 07، العدد 01، 2019

25. مروى مُحَّد الرزق ، مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق الموازنة الصفرية على الجامعات الليبية ، مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، جامعة الواد، المجلد 05 ، العدد 01 ، 2020 .

26. مفتاح فاطمة ، تحديث النظام الميزاني في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011 .

27. منى خالد فرحات ، أيام ميكائيل ياسين ، إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصاريف ، مجلة جامعة تشرين ، سوريا ،المجلد 39، العدد 04، 2017.

28. مليـاني صليحة ، عـزري الـزين ، الإطـار القـانوني المقيـد لعمـل المجـالس الشـعبية البلديـة في ضـوء الوصـاية الإداريـة ، مجلـة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، جامعة المسيلة ، المجلد 04، العدد02 ،2019.

29. ناجي شايب الركابي ، الموازنة التعاقدية أداة للتنمية في ظل ندرة الموارد الاقتصادية ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصـادية الجامعة ،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، بغداد ، العدد الثاني و الخمسون ، 2017 .

4/ الملتقيات

1. رقاب طارق ، الدور التنموي للجماعات المحلية في ظل محدودية الموارد في الجزائر ،ملتقى دولي حول تطوير الهياكل التمويلية للجماعات المحلية ودورها في التنمية دراسة حالة الجزائر وبعض التجارب العالمية ، كلية العلوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجلفة ، الجزائر ، 09-10 ديسمبر2015.

5/ النصوص القانونية والتنظيمية:

أ- الدساتير :

1. دستور الجزائر لسنة 1996 ، ج رج ج العدد 76 لسنة 1996.
2. دستور الجزائر لسنة 2020، ج ر ج ج العدد 82 لسنة 2020.

ب- المواثيق

1. ميثاق الحكم الراشد في الجزائر2009 ، نشرته وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية في سنة 2009

ج – القوانين

1. الأمر 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية،ج ر ج ج العدد 6 ، 1967
2. الأمر رقم 21-01 المؤرخ في 10مارس 2021 يتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات ، ج ر ج ج العدد17 لسنة 2021.
3. الأمر رقم 21-13 المؤرخ في 31 أوت 2021 يعدل ويتمم بعض أحكام القانون 10-11 المتعلق بالبلدية ، ج ر ج ج العدد 67 لسنة 2021.
4. الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 06 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات ، ج ر ج ج العدد 12 لسنة 1997.
5. القانون 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، ج ر ج ج العدد 37 ، 2011..
6. القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل المتعلق بالبلدية 1990 ، ، ج ر ج ج العدد 15 ، 1990.
7. القانون العضوي رقم 16-10 المؤرخ في 25 أوت 2016 والمتعلق بنظام الانتخابات ،ج ر ج ج العدد50 لسنة 2016.
8. القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية ، ج ر ج ج العدد 12 لسنة 2012.
9. القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية ، ج ر ج ج العدد15 لسنة 1990

د- المراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر2016،ج ر ج ج العدد 73 لسنة 2016.
2. المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها ،ج ر ج ج العدد 48 لسنة 1994.
3. المرسوم تنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 جويلية 1990 يحدد أحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية ، ج ر ج ج العدد 31 لسنة1990

ثانيا / المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب

1. Aleberto Castro ,Princiles of Good Governance and The Ombusdman , Intersentia Ltd , Cambridge , United Kingdom , 2019 .
2. Ca K Hariharan, Simplified Approach To Costing Theory, Wolters kluwer Pvt Ltd,india 2019 .
3. Debarshi Bhatta charyya , Lata Sharma , Management Accounting ,Pearson Education India , Delhi , 2011
4. Doroty Marcic, Richard L .Daft , Understanding Management , Cengage Learning ,Boston ,2019 .
5. EIda du toit ,and Others , X-Kit Undergraduate Cost and Management Accounting ,Pearson,South Africa, 2007.
6. Fikret Toksoz , Good Governance (Improving Quality of Life) , Tesev Publication , Turkey ,2008.
7. Kabelo Moeti, and Others ,Public Finance Fundamentals ,juta and company Ltd, South Africa ,2007.
8. Manash Dutta , Cost Accounting (Principles And Practice) , Pearson Education, India , 2004
9. Marc Hozler , Richard .W.Schwester , Public Administration An Introduction , Routledge ,2015
10. O.C.Kaligis , S.H, M.H, Legal Writings Anthology , Penerbit Alumni ,Indonesia,2021.
11. Ritika siniha , v .c .Siniha , Public Finance , SBPD Publications , INDIA , 2021
12. Sam Agere ,Promoting Good Governance: Principles, Practices and Perspectives (Strategies for Improvement Series vol 11) , Commonwealth Secretariat, 2000
13. Sanjeev Kumar Mahajan , Anupama Puri Mahajan ,Financial Administration in India , PHI Learning Pvt. Ltd , Delhi , 2021 .

2- الرسائل الجامعية

14. Bahram Hatefi , Zero Based Budgeting In American Institutions Of Higher Eduction , Doctor of Philosophy (PhD), the Graduate Council , North Texas State University , texas ,1982.
15. Dong Yong Rhee , Performance – Based Budgeting :Reality or Rhetoric ? , Doctor of Philosophy (PhD), dissertation , The Graduate School-Newark Rutgers, The State University of New Jersey , 2009 .

16. Jilles Lennard Johan Hazenberg, The good governance of transnational private relationships , Phd Thesis, University of Groningen , Groningen , 2017 .
17. Kefilwe Mudeme , An evaluation of the practice of good governance in the public service of Botswana, Phd Thesis , the Faculty of Economic Management Sciences , University of Pretoria, Pretoria ,
18. Mohammed Saleh Albakhiti, Complementarities between governance and human capital , PhD Thesis , College of Business, Arts and Social Sciences , Brunel University London , 2018
19. Scott Alan Burckbuchler, School District Budgeting in the Era of Increased Accountability and No Child Left Behind, Doctor of Doctor of Philosophy (PhD), dissertation, , the Faculty of Old Dominion University, 2008 .
20. Sirajul Haque Kandhro, Roles of E-Government in Enhancing Good Governance of Public Sector Organization In Pkistan ,Doctor of Philosophy , National Institute of Development Administration , Partial ..
21. Vu Thi Thanh Van , Local Government on the Way to Good Governance, PhD Dissertation, Faculty of Economic and Social Science , University of Potsdam, 2012 .

3–المقالات والمنشورات

1. Arifin Lubis , and others , A Study On The Different Applications Of Performance-Based Budget And Zero-Based Budget On Regional Task Force Units In North Sumatra , International Journal of Management Sciences and Business Research , Vol-3, Issue 10 , 2014.
2. Donavon Johnson , Cryptocurrency and Public Policy (Implications for Democracy and Governance), Routledge , New York,2023.
3. Hayde Abbas Al-attar , and others , Zero-Based Budget System and its Active Role in Choosing the Best Alternative to Rationalise Government Spending , International Journal of Innovation, Creativity and Change , Volume 13, Issue 9, 2020
4. John C .Smart , Higher Education : Handbook of Theory and Research ,Volume19 , Kluwer Academic Publishers , The Netherland , 2004 .
5. Mukdad Ibrahim,Designing zero-based budgeting for public organizations, Problems and Perspectives in Management ,Volume 17, Issue 2, 2019.
6. Nasiru Abdusalam Ka'oje , and others ,An Assessment of Capacity to Implementer Zero-Based Budgeting Borno State Governemt,Dutse Journal of Economics and Development Studies ,Volume 13, No 9, 2018 .
7. Ranald Snell , Zero Base Budgeting In The States , National Conference of State Legislatures , The Forum for Americas Idea , 2012 .
8. Ronald Snell , Zero Based Budgeting in the States , National Conference of State Legislatures,the forum for America's Ideas ,Jannuary 2012 .
9. Sunny B .Beredugo ,Joseph U . B .Azubike , Emmanuel E . Okon , Comparative Analysis of Zero-Based Budgeting and Incremental Budgeting Techniques of Government Performance in Nigeria , International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) ,Volume III, Issue VI, June 2019

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	بن البار موسى	أستاذ محاضر
02	بركاتي حسين	أستاذ محاضر
03	بن واضح لهاشمي	أستاذ محاضر
04	تمار توفيق	أستاذ محاضر
05	قروش عيسى	أستاذ محاضر

الملحق رقم (02)

جامعة مُحَمَّد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : التسيير العمومي

استمارة استبيان

إعداد الطالب

- ✓ **فؤاد بوقرة**
- ✓ **البريد الالكتروني** :fouad.bouguerra@univ-msila.dz

السيد(ة) الفاضل (ة)، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهذا بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، حيث أن إجاباتكم ستساهم وبشكل كبير في نجاح هذا البحث العلمي، ونحيطكم علما أنها ستعالج بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول : معلومات عامة

1- الجنس :

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2- **العمر :**

- أقل من 30 سنة ☐
- من 31 إلى 40سنة ☐
- من 41 إلى 50سنة ☐
- أكثر من 51سنة ☐

3- المستوى التعليمي :

- متوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- ماجستير ☐
- شهادات عليا ☐

4- الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 6 الى 10 سنوات ☐
- من 11 الى 15 سنة ☐
- أكثر من 16 سنة ☐

القسم الثاني :

المحور الرئيسي الأول:متطلبات تبني الموازنة الصفرية

المحور الفرعي الأول: بيان امتلاك البلديات محل الدراسة /طاقم إداريلديه الكفاءة و المؤهلات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يمتلك الطاقم الإداري للبلدية القدرة على تحليل البرامج و الأنشطة ترتيبها حسب الأولوية					
2	الوحدات الإدارية المشكلة للهيكل التنظيمي للبلدية القدرة على تحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها					
3	الطاقم الإداري في مختلف المستويات يشارك في عملية إعداد الموازنة					
4	لدى الطاقم الإداري القدرة على تحليل المشاكل الإدارية للوصول الى حلول بشكل سليم وسريع					
5	يتلقى الطاقم الإداري دورات تكوينية بشكل دوري حول مهارات إعداد مختلف أنواع الموازنات					

المحور الجزئيالثاني : بيان مدى توفر نظام معلوماتي متكامل لتبنى الموازنة الصفرية على مستوى البلدية						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدى البلدية نظام محاسبي يوفر البيانات الكافية عن مختلف المشاريع والبرامج					
2	تتوفر البلدية على نظام معلومات محاسبي يوفر معلومات دقيقة تساعد في تقييم الأداء					
3	لدى البلدية نظام معلومات يمكن من معرفة تكلفة كل نشاط					
4	تستخدم البلدية نظام معلومات محاسبي يسمح بتوفير الجهد والوقت					
5	يسهل نظام المعلومات المحاسبي لدى البلدية عملية الرقابة والمتابعة لمختلف البرامج والأنشطة					
6	للبلدية نظام معلومات محاسبي يساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات السليمة					

المحور الثالث :بيان وجود دعم من الإدارة العليا تبني الموازنة الصفرية على مستوى البلديات محل الدراسة.						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل الإدارة العليا على إعطاء فرصة جميع الموظفين لمختلف المستويات الإدارية في البلدية للمشاركة في عملية إعداد الموازنة الخاصة بها					
2	تقدم الإدارة العليا الدعم من خلال تقديم مكافآت و تحفيزات للموظفين الذين يقدمون أفضل أداء.					
3	تعمل الإدارة على تحسين القيام بالمهام بأكمل وجه من خلال اعتماد برامج محاسبية متطورة					
4	للإدارة العليا قيادات فعالة لها التأثير الايجابي على أداء الطاقم الإداري للبلدية					
5	تعمل الإدارة العليا في البلدية على تمنية مهارات الطاقم الإداري وإشراكهم في عمليات التخطيط .					

المحور الرئيسي الثاني :آلية تطبيق الحوكمة

المحور الجزئي الأول : بيان تأثير تبني الموازنة الصفرية في تعزيز المشاركة المجتمعية						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تساهم الموازنة الصفرية في تشجيع المواطنين بإبداء أرائهم حول قضايا الميزانية العامة عن طريق المجالس المنتخبة ومختلف مكونات المجتمع المدني					
2	إن عملية إعداد مشروع الموازنة الصفرية تمنح الفرصة للمواطنين عن طريق ممثليهم في المجالس المحلية من تحديد ومناقش أولويات الميزانية أو عن طريق منظمات المجتمع التي يمكن أن تشارك بتقارير أولية حول مختلف المشاريع .					
3	الموازنة الصفرية تسمح إعطاء معلومات مالية واضحة للجمهور تمكن من خلالها إشراك الجمهور في عملية مراقبة ماتم تنفيذ ومقارنته بماتم تقديره ، وذلك عن طريق المجالس المحلية و تدخلات مؤسسات المجتمع المدني .					
4	تحفز المواطنين على الانخراط في صناعة قرارات الموازنة العامة عن اختيار ممثليهم في المجالس المحلية بطريقة ديمقراطية . مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية التحليل و التنبؤ وتحديد متطلبات الأنشطة					

المحور الجزئي الثاني : بيان دور الموازنة الصفرية في تعزيز الشفافية في البلديات محل الدراسة						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتبر أداة مهمة يتم من خلالها تحديد بوضوح رؤية ورسالة البلدية وأهدافها الإستراتيجية					
2	وسيلة تمكن البلدية من خلالها تبرير استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة					
3	إعداد وتنفيذ الموازنة الصفرية يتم وفق أليات وإجراءات عمل وتخطيط تتسم بالوضوح وعدم التعقيد					
4	من خلالها يتم إشراك الطاقم الإداري و كذا الجمهور في وضع البرامج والأنشطة والقرارات الخاصة بالبلدية					
5	تطبيق الموازنة الصفرية تساهم من خلالها توفير البيانات والمعلومات للجمهور و مختلف الجهات المعنية الخاصة بأنشطة وبرامج و منتجات البلدية					

المحور السادس : بيان دور الموازنة الصفرية في تعزيز المساءلة في البلديات محل الدراسة						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تساهم في وضع أسس ومعايير عادلة عند تقييم ومراجعة أداء العاملين في البلدية					
2	تعتبر أداة مهمة لتعزيز الرقابة الداخلية في البلدية					
3	تساهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات للموظفين في البلدية					
4	تعتبر نظام لرفع التقارير بصفة منتظمة من قبل المسؤولين عن البلدية للجهات المختصة					
5	وسيلة فعالة تستخدمها الجهات المختصة للممارسة على الرقابة أعمال البلدية من خلال مناقشة النتائج ومقارنتها مع المخطط له سابقا.					

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين نظام الحكم المحلي و نظام الجماعات المحلية	113
02	الإحصائيات الخاصة بتوزيع الاستمارة	148
03	سلم ليكارت الخماسي	150
04	نتائج اختبار الثبات للاستبيان	151
05	معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور	151
06	معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور	152
07	معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور	153
08	معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الرابع و الدرجة الكلية للمحور	154
09	معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الخامس و الدرجة الكلية للمحور	155
10	معامل الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور السادس و الدرجة الكلية للمحور	156
11	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	157
12	توزيع مفردات العينة من حيث السن	157
13	توزيع مفردات العينة من حيث المستوى العلمي	158
14	توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة المهنية المكتسبة	159
15	استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول	160
16	استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني	161
17	استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث	162
18	استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الرابع	163
19	استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الخامس	164
20	استجابات أفراد العينة لعبارات المحور السادس	165
21	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الفرضية الرئيسية الأولى	166
22	اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الأولى	167
23	اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الثانية	167
24	اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعيةالثالثة	168
25	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات ا لمعلومات العامة	169
26	اختبار مان ويتني للفروق بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس نحو المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالمحور الرئيسي الأول للاستبيان	169
27	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن	170

28	نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير السن بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول للاستبيان.	171
29	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي	172
30	نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول للاستبيان.	173
31	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية	174
32	نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الأول للاستبيان.	175
33	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الفرضية الرئيسية الثالثة	175
34	اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الأولى	176
35	اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الثانية	176
36	اختبار ويلكيكسون للفرضية الفرعية الثالثة	177
37	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس	178
38	اختبار مان ويتني للفروق بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس نحو المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالمحور الرئيسي الثاني للاستبيان	178
39	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن	179
40	نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير السن بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني للاستبيان.	180
41	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي	181
42	نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني للاستبيان.	181
43	نتائج اختبار مصدر الفروق في المحور الخامس بالنسبة للمستوى التعليمي	182
44	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية	183
45	نتائج اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية بالنسبة للمحاور الفرعية الثلاثة للمحور الرئيسي الثاني للاستبيان.	183
46	نتائج اختبار مصدر الفروق في المحور السادس بالنسبة للخبرة المهنية	184

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نشأة الموازنة الصفرية	40
02	مراحل إعداد الموازنة الصفرية	46

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	206
02	استمارة الاستبيان	211–207

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
مقدمة	أ – ر
الفصل الأول:أسس ومتطلبات تطبيق الصفرية	
تمهيد	14
المبحث الأول :ماهية الموازنة العامة	15
المطلب الأول: مفهوم الموازنة العامة وخصائصها	15
الفرع الأول : نشأة الموازنة العامة	15
الفرع الثاني : تعريف الموازنة العامة	16
الفرع الثالث :خصائص الموازنة العامة	17
الفرع الرابع : العناصر الأساسية للموازنة العامة	18
الفرع الخامس :أهمية و أهداف الموازنة العامة	18
الفرع السادس : الموازنة العامة والمصطلحات المشابهة لها.	20
المطلب الثاني : مبادئ الموازنة العامة	21
الفرع الأول : مبدأ السنوية	21
الفرع الثاني : مبدأ العمومية (الشمولية)	23
الفرع الثالث : مبدأ الوحدة	23
الفرع الرابع : مبدأ التوازن	24
الفرع الخامس :مبدأ عدم التخصيص	25
الفرع السادس : مبدأ التخصيص للنفقات	26
المطلب الثالث : دورة الموازنة العامة	27
الفرع الأول: مرحلة التحضير والإعداد	27
الفرع الثاني : مرحلة المصادقة على مشروع الموازنة	27
الفرع الثالث : مرحلة تنفيذ الموازنة العامة	28
الفرع الرابع : مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة	29
المبحث الرابع : الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة	30
المطلب الأول : الموازنة التقليدية (موازنة البنود)	30
الفرع الأول : مفهوم الموازنة التقليدية	30
الفرع الثاني : ايجابيات وسلبيات الموازنة التقليدية	30
المطلب الثاني : موازنة البرامج والأداء	31

الفرع الأول: مفهوم موازنة البرامج والأداء	31
الفرع الثاني : ايجابيات وسلبيات تطبيق موازنة البرامج والأداء	32
المطلب الثالث :موازنة التخطيط والبرمجة	33
الفرع الأول : مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة	33
الفرع الثاني ايجابيات و سلبيات تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة	34
المطلب الرابع: الموازنة الصفرية	34
المطلب الخامس: الموازنة التعاقدية	35
الفرع الأول: تعريف الموازنة التعاقدية	35
الفرع الثاني : مزايا وصعوبات تطبيق الموازن التعاقدية	36
المطلب السادس: الموازنة على أساس الأنشطة	37
الفرع الأول : مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة	37
الفرع الثاني : مزايا و صعوبات تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة	38
المبحث الثاني : ماهية الموازنة الصفرية	40
المطلب الأول : نشأة الموازنة الصفرية	40
المطلب الثاني : مفهوم الموازنة الصفرية	42
الفرع الأول : تعريف الموازنة الصفرية	42
الفرع الثاني : خصائص الموازنة الصفرية	44
الفرع الثالث : نقاط الاختلاف بين الموازنة الصفرية والموازنة التقليدية	45
المطلب الثالث : التقسيم والتبويب في الموازنة الصفرية .	46
المبحث الثالث :إجراءات تطبيق الموازنة الصفرية	47
المطلب الأول : مراحل إعداد الموازنة الصفرية	47
الفرع الأول : تحديد وحدات القرارات	48
الفرع الثاني : تحليل حزم القرار	48
الفرع الثالث : ترتيب حزم القرار	50
الفرع الرابع : وضع الموازنة التشغيلية	53
المطلب الثاني : متطلبات نجاح عملية تطبيق الموازنة الصفرية	53
المطلب الثالث : مزايا وعيوب الموازنة الصفرية	55
الفرع الأول : مزايا الموازنة الصفرية	55
الفرع الثاني : عيوب الموازنة الصفرية	57
خلاصة الفصل	59
الفصل الثاني : الإطار النظري للحوكمة	
تمهيد	61
المبحث الأول : ماهية الحوكمة	62

المطلب الأول : نشأة الحوكمة	62
الفرع الأول : النظريات المفسرة لظهور الحوكمة	62
الفرع الثاني : الأحداث الدولية التي ساهمت في ظهور الحوكمة :	71
المطلب الثاني : تعريف الحوكمة واهم الخصائصو الأبعاد.	75
الفرع الأول : التعريف من الناحية اللغوية	75
الفرع الثاني : تعريف الحوكمة اصطلاحا	76
الفرع الثالث : خصائص الحوكمة	79
الفرع الرابع : أبعاد الحوكمة	79
الفرع الخامس : مستويات الحوكمة	80
المطلب الثالث : أهداف الحوكمة وأهميتها	81
الفرع الأول : أهداف الحوكمة	81
الفرع الثاني : أهمية الحوكمة	82
المبحث الثاني : مبادئ الحوكمة	83
المطلب الأول : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)	83
المطلب الثاني : مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:	85
المطلب الثالث : مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	86
المطلب الرابع : ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر 2009	91
المبحث الثالث:مراحل وآليات تطبيق الحوكمة	92
المطلب الأول : مراحل تطبيق الحوكمة	92
المطلب الثاني : محددات الحوكمة	93
الفرع الأول : المحددات الداخلية للحوكمة	93
الفرع الثاني : المحددات الخارجية للحوكمة	94
المطلب الثالث : آليات الحوكمة	95
الفرع الأول : الآليات الداخلية للحوكمة	95
الفرع الثاني : الآليات الخارجية للحوكمة	98
خلاصة الفصل	100
الفصل الثالث : الجماعات المحلية و أليات حوكمتها	
تمهيد	102
المبحث الأول : مفهوم الجماعات المحلية	103
المطلب الأول :نشأة الجماعات المحلية ومبررات اللجوء إليها	103
الفرع الأول : نشأة الجماعات المحلية وتطورها	103
الفرع الثاني : مبررات اللجوء إلى نظام الجماعات المحلية	104
المطلب الثاني : تعريف الجماعات المحلية ومقارنتها مع المصطلحات المشابهة لها	106

الفرع الأول :المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة الجماعات	106
الفرع الثاني : المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة محلي	107
الفرع الثالث : تعريف الجماعات المحلية	107
الفرع الرابع : التمييز بين الجماعات المحلية والمصطلحات المشابهة لها .	108
المطلب الثالث : أهداف الجماعات المحلية	112
الفرع الأول :الأهداف السياسية	112
الفرع الثاني :الأهدافالاقتصادية	113
الفرع الثالث : الأهداف الاجتماعية	113
الفرع الرابع : الأهداف البيئية	113
المطلب الرابع : مقومات الجماعات المحلية	114
الفرع الأول: وجود وحدات إدارية:	114
الفرع الثاني : الشخصية المعنوية	114
الفرع الثالث : الاعتراف بوجود مجالس محلية مستقلة ومنتخبة	115
الفرع الرابع: الوصاية على المجالس المحلية	115
المبحث الثاني : نظام الجماعات المحلية في الجزائر	118
المطلب الأول : التطور التاريخيللجماعات المحلية في الجزائر	118
الفرع الأول : مرحلة العهد العثماني	118
الفرع الثاني : مرحلة الاحتلال الفرنسي	119
الفرع الثالث : مرحلة مابعد الاستقلال	120
المطلب الثاني : التنظيم الإداري للبلدية	121
الفرع الأول :تعريف البلدية :	121
الفرع الثاني : خصائص البلدية	122
الفرع الثالث :هيئات البلدية و هياكلها	122
المطلب الثاني : التنظيم الإداري للولاية	129
الفرع الأول : تعريف الولاية	129
الفرع الثاني : خصائص الولاية	130
الفرع الثالث : الأجهزة المشكلة للولاية	131
المطلب الثالث : ميزانية الجماعات المحلية في الجزائر	134
الفرع الأول : ميزانية البلدية	135
الفرع الثاني : ميزانية الولاية	137
المبحث الثالث :آليات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية	139
المطلب الأول : تعريف الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية	139
المطلب الثاني : أصناف وفواعل الحوكمة في الجماعات المحلية	140

الفرع الأول :تصنيف الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية	140
الفرع الثاني : الأطراف المتفاعلة بالحوكمة على المستوى المحلي .	141
المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية	142
المطلب الرابع :آليات تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية والتحديات التي تواجهها	143
الفرع الأول :آليات تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية	143
الفرع الثاني : تحديات تواجه تطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية	144
خلاصة الفصل	145
الفصل الرابع : دراسة ميدانية على بعض البلديات بولاية المسيلة	
تمهيد	147
المبحث الأول : منهجية وأدوات الدراسة	148
المطلب الأول : منهجية و أساليب الدراسة	148
المطلب الثاني : التعريف بمجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة	148
الفرع الأول :مجتمع وعينة الدراسة	148
الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة	149
المطلب الثالث : تصميم الاستمارة واختبار مدى ثباتها وصدقها	150
الفرع الأول : تصميم الاستمارة	150
الفرع الثاني : اختبار ثبات الاستبيان	151
الفرع الثالث : التحقق من صدق الاستبيان	151
المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالاستمارة	157
المطلب الأول : خصائص أفراد عينة الدراسة	157
الفرع الأول : وصف خصائص العينة من حيث الجنس	157
الفرع الثاني : وصف خصائص العينة من حيث السن	157
الفرع الثالث : وصف خصائص العينة من حيث المستوى العلمي	158
الفرع الرابع : وصف خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية المكتسبة	159
المطلب الثاني : التحليل الوصفي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان	159
الفرع الأول : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول	160
الفرع الثاني : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني	161
الفرع الثالث : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثالث	162
الفرع الرابع : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الرابع	163
الفرع الخامس : تحليل النتائج الخاصة بالمحور الخامس	164
الفرع السادس : تحليل النتائج الخاصة بالمحور السادس	165
المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	167
المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	167

الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى	168
الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعيةالثانية	168
الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	169
المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	169
الفرع الأول : اختبار الفروق باختلاف الجنس	169
الفرع الثاني : اختبار الفروق باختلاف السن	171
الفرع الثالث : اختبار الفروق باختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	172
الفرع الرابع : اختبار الفروق باختلاف الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة	174
المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسيةالثالثة	175
الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى	176
الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية	176
الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	177
المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	177
الفرع الأول : اختبار الفروق باختلاف الجنس	177
الفرع الثاني : اختبار الفروق باختلاف السن	179
الفرع الثالث : اختبار الفروق باختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	180
الفرع الرابع : اختبار الفروق باختلاف الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة	182
خلاصة الفصل	185
خاتمة	186
قائمة المراجع	203–191
الملاحق	211–204
فهرس الجداول	214–212
فهرس الأشكال	216–215
فهرس الملاحق	218–217
فهرس المحتويات	225–219

تمت
بحمد الله

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تبني الموازنة الصفرية كآلية لتطبيق الحوكمة في الجماعات المحلية ، وجاءت إشكالية البحث كالتالي " إلى أي مدى يمكن أن يساهم تبني الموازنة الصفرية في توفيرمتطلبات تطبيق الحوكمة في البلديات محل الدراسة بولاية المسيلة؟ "

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على 100 فرد بغرض جمع البيانات وتم استرداد منها 77 استبانة ، وقد استخدم الباحث مختلف الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واختبارات فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على برنامج SPSS V25 ، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- تمتلك البلديات محل الدراسة الإمكانيات اللازمة لتبني الموازنة الصفرية من خلال امتلاكها لطاقم إداري له المهارة والكفاءة ،و وجود نظام معلوماتي متكامل ،بالإضافة إلى وجود دعم من الإدارة العليا لفكرة تطبيق الموازنة الصفرية ،وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).
- إن تبني الموازنة الصفرية يساهم في تعزيز الحوكمة من خلال تعزيز كل من المشاركة المجتمعية والشفافية وكذلك المساءلة في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

وفي أخر البحث تم تقديم اقتراحات من طرف الباحث في إطار المساهمة في توفير مختلف المتطلبات و المقومات التي تسمح بنجاح وفعالية تطبيق الموازنة الصفرية وكذلك تطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة ، كما تم تقديم مجموعة من العناوين كدراسات وبحوث مستقبلية منبثقة من موضوع البحث ومكملة له.

الكلمات المفتاحية : الموازنة الصفرية ، الحوكمة ، الجماعات المحلية .

Résumé:

Le but de cette étude est de déterminer l'importance de l'adoption de la budgétisation à base zéro en tant que mécanisme pour la mise en œuvre de la gouvernance dans les collectivités locales. Le problème de recherche est formulé comme suit : " À quel point l'adoption du budget base zéro peut-elle contribuer à fournir les exigencesnécessaires à l'application de la gouvernance dans les municipalités à l'étude dans la wilaya de M'Sila

Le chercheur a utilisé une approche descriptive et analytique dans son étude. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été distribué à 100 individus dans le but de collecter des données, et 77 questionnaires ont été récupérés. Le chercheur a utilisé diverses méthodes statistiques pour traiter les données et tester les hypothèses de l'étude en utilisant le logiciel SPSS V25. Les resultants suivants sont été obtenus :

- Les municipalités de la zone d'étude disposent des ressources nécessaires pour adopter la budgétisation à base zéro, car elles ont une équipe administrative compétente et un système d'information intégré. De plus, il existe un soutien de la direction supérieure à l'idée de mettre en œuvre la budgétisation à base zéro, selon l'avis des individus de l'échantillon de l'étude, au niveau de signification de 0,05.
- L'adoption de la budgétisation à base zéro contribue à renforcer la gouvernance en favorisant la participation communautaire, la transparence et la responsabilité dans les municipalités de la zone d'étude, tel que perçu par les individus de l'échantillon de l'étude, au niveau de signification de 0,05.

En conclusion, le chercheur a formulé des recommandations visant à contribuer à la mise en œuvre réussie de la budgétisation à base zéro et à l'établissement des principes de gouvernance. De plus, des sujets de recherche futurs et des études connexes ont été suggérés en complément de l'étude.

Mots-clés : **Budgétisation à Base Zéro, Gouvernance, Collectivités Locales**.

ABSTACT:

The objective of this study is to assess the importance of adopting zero-based budgeting as a mechanism for implementing governance in local municipalities. The research problem is framed as follows: "To what extent can the adoption of zero-based budgeting contribute to meeting the requirements for implementing governance in the municipalities under study in the Wilaya of M'Sila?"

The researcher employed a descriptive and analytical approach in the study. To achieve the study's objectives, a questionnaire was distributed to 100 individuals to gather data, and 77 questionnaires were retrieved. Various statistical methods were used to process the data and test the study's hypotheses, utilizing SPSS V25. The following results were obtained:

- The municipalities in the study area possess the necessary resources for adopting zero-based budgeting, as they have a skilled and competent administrative team and an integrated information system. Additionally, there is support from senior management for the idea of implementing zero-based budgeting, according to the perspective of the study's sample individuals at a significance level of 0.05.
- The adoption of zero-based budgeting contributes to enhancing governance by promoting community participation, transparency, and accountability in the municipalities of the study area, as perceived by the study's sample individuals at a significance level of 0.05.

In conclusion, the researcher provided recommendations to contribute to the successful implementation of zero-based budgeting and the establishment of governance principles. Additionally, future studies and research topics related to the research subject were suggested as complements to the study.

Keywords: Zero-Based Budgeting, Governance, Local Municipalities.